

کاربرگ کارگاه تدوین استراتژی دانشی (KSP)

مرحله ۱: انتخاب و ارزیابی واحد تحلیل

۱-۱- انتخاب واحد تحلیل

برای چه سازمان یا چه بخشی از یک سازمان می‌خواهید استراتژی دانشی تدوین کنید؟ به عنوان مثال انتخاب شما می‌تواند یکی از موارد زیر باشد:

- ۱- کل سازمان یا شرکت
- ۲- یک دپارتمان یا یک واحد خاص از سازمان
- ۳- یک فرآیند در سازمان
- ۴- یک پروژه خاص

آنچه که به عنوان واحد تحلیل انتخاب می‌کنید را به صورت خلاصه در کادر زیر بنویسید:

واحد تحلیل: .....

۱-۲- ارزیابی واحد تحلیل

برای شناخت بهتر واحد تحلیل مراحل زیر را به ترتیب طی می‌کنیم:

۱-۲-۱- ماموریت

قرار است نتیجه عملکرد این واحد تحلیل چه باشد؟ اساساً این واحد برای چه هدفی ایجاد شده‌است؟ به عنوان مثال، اگر واحد تحلیل شما یک شرکت نرم‌افزاری است، ماموریت آن می‌تواند "طراحی و توسعه سیستم‌های اتوماسیون اداری برای شرکت‌های صنعت نفت" باشد. یا اگر واحد تحلیل شما یک پروژه نصب و راه‌اندازی است، ماموریت این واحد مثلاً می‌تواند "احداث و بهره‌برداری از سد بتنی ماهشهر" باشد.

ماموریت واحد تحلیل:

.....  
.....

۱-۲-۲- چشم‌انداز واحد تحلیل

چشم‌انداز واحد تحلیل خود را در افق زمانی سه ساله، مشخص کنید. قرار است در حالت مطلوب در انتهای سال سوم، به چه نقطه‌ای برسید؟ به عنوان مثال، برای شرکت نرم‌افزاری، "رسیدن به سهم بازار ۲۵ درصدی در حوزه اتوماسیون اداری در داخل ایران" یک چشم‌انداز مناسب باشد. یا برای پروژه سدسازی، "۷۵ درصد پیشرفت فیزیکی" می‌تواند چشم‌انداز سه‌ساله مناسبی باشد.

چشم‌انداز سه‌ساله واحد تحلیل:

.....  
.....

## مرحله ۲: شناسایی و ارزیابی شاخص‌های کلیدی عملکرد

تحقق چشم‌انداز فوق را چگونه می‌خواهید رقم بزنید؟ به تعبیر دیگر، برای اینکه چشم‌انداز بالا محقق شود، چه شاخص‌هایی بایستی محقق شوند؟ به عنوان مثال، برای شرکت نرم‌افزاری، شاخص‌هایی همچون "میزان رضایت مشتریان"، "سرعت نصب و راه‌اندازی سیستم" و "میزان خرابی و مشکلات فنی سیستم" سه شاخص کلیدی عملکرد هستند. برای پروژه سدسازی "کیفیت بتن"، "مستندسازی تجارب ساخت سد" و "درصد تاخیر زمانی" سه شاخص کلیدی عملکرد می‌توانند باشند.

### ۱-۲- انتخاب و تعریف شاخص‌های کلیدی عملکرد

برای واحد تحلیل خود، دو شاخص کلیدی عملکرد انتخاب کنید و آنها را دقیقاً تعریف کنید. سعی کنید این شاخص‌ها مهمترین شاخص‌هایی باشند که به تحقق استراتژی واحد تحلیل شما کمک می‌کنند. این موارد را در جدول زیر یادداشت کنید.

شاخص	تعریف

### ۲-۲- ارزیابی شاخص‌های کلیدی عملکرد

در حال حاضر شاخص‌های کلیدی عملکرد شما در چه وضعیتی هستند؟ در انتهای سه سال آینده این شاخص‌ها به چه مقداری باید برسند؟ به عنوان مثال، برای شرکت نرم‌افزاری، ممکن است در حال حاضر "سرعت نصب و راه‌اندازی سیستم" یک هفته باشد و حالت مطلوب برای این شرکت، ۲ روز باشد. برای پروژه سدسازی، ممکن است شاخص "مستندسازی تجارب سدسازی" در سطح ۲۵ درصد باشد (یعنی ۲۵ درصد از اتفاقات مهم پروژه مستند می‌شوند) و مقدار مطلوب این شاخص در انتهای سال سوم ۷۰ درصد باشد.

برای شاخص‌های کلیدی عملکردی که در مرحله قبل انتخاب کردید، مقدار موجود و مطلوب آنها را تخمین بزنید و در جدول زیر بنویسید:

شاخص	مقدار موجود	مقدار مطلوب

برای تحقق چشم‌انداز خود به چه تخصص‌هایی نیاز دارید؟ چه تکنولوژی‌هایی را می‌خواهید؟ چه اطلاعات و مستندات علمی‌ای را بایستی در اختیار داشته‌باشید؟ این دانش‌ها می‌توانند فنی یا مدیریتی باشند. لیستی از برخی از حوزه‌های دانشی در جدول زیر آمده‌است.

فهرستی از برخی حوزه‌های دانشی	
الف) حوزه‌های دانشی غیرفنی	ب) حوزه‌های دانشی فنی
۱. مدیریت پروژه	۱. برق
۲. مدیریت منابع انسانی	۲. مکانیک
۳. مدیریت تکنولوژی	۳. مهندسی شیمی
۴. مدیریت تأمین و تدارک	۴. مهندسی مواد
۵. بازاریابی و فروش	۵. نساجی
۶. باز مهندسی فرآیندهای سازمانی	۶. کشاورزی
۷. مدیریت استراتژیک	۷. روانشناسی
۸. بودجه‌ریزی و کنترل	۸. پژوهش و تحقیق
۹. مدیریت ریسک	۹. تبلیغات و رسانه
۱۰. مدیریت ارتباطات	۱۰. فناوری اطلاعات و ارتباطات
۱۱. مدیریت ارتباط با مشتری	۱۱. مهندسی کامپیوتر
۱۲. مدیریت فناوری اطلاعات و ارتباطات	۱۲. ....
۱۳. ....	۱۳. ....
۱۴. ....	۱۴. ....

سعی کنید با توجه به اهداف سازمان، دو مورد از مهمترین حوزه‌های دانشی‌ای که برای تحقق این اهداف ضروری است، انتخاب کنید. معیار انتخاب شما می‌تواند این باشد که بدون این دانش امکان رسیدن به اهداف تعیین شده به هیچ‌وجه امکان‌پذیر نیست و یا این دانش باعث ایجاد مزیت در مقایسه با رقبا می‌شود. مثلاً برای شرکت نرم‌افزاری، "دانش تخصصی برنامه‌نویسی شی‌گرا" ممکن است یک حوزه کلیدی دانش باشد و برای پروژه سدسازی، دانش "مدیریت ارتباطات" می‌تواند یک حوزه کلیدی دانش باشد. حوزه‌های دانشی نبایستی خیلی وسیع و کلی تعریف شوند.

حوزه‌های دانشی کلیدی

@

.....

@

.....

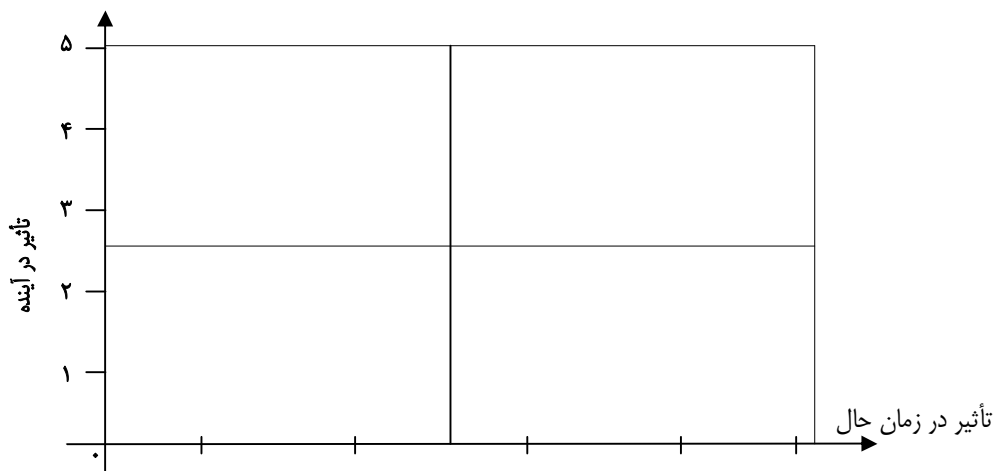
مرحله ۴: ارزیابی تاثیر حوزه‌های دانشی

هدف شما تحقق مقدار مطلوب شاخص‌های کلیدی است. لذا، حوزه‌های دانشی انتخاب شده، باید به تحقق این شاخص‌ها کمک کنند. این تاثیر می‌تواند در کوتاه‌مدت (زیر ۱ سال) و بلندمدت (۳ سال) متفاوت باشد. به عنوان مثال، برای شرکت نرم‌افزاری، دانش برنامه‌نویسی شی‌گرا، ممکن است در کوتاه مدت، تاثیر خاصی بر افزایش زمان نصب و راه‌اندازی نگذارد، اما در دراز مدت، و با ظهور نسخه‌های جدید نرم‌افزار که معماری ساده تری دارند، سرعت نصب و راه‌اندازی آنها افزایش یابد. در جدول زیر،

- ۱- حوزه‌های دانشی انتخاب شده را روی سطرها و شاخص‌های کلیدی عملکرد را روی ستون‌ها بنویسید.
- ۲- میزان تاثیر هر حوزه دانشی را بر هر شاخص کلیدی در دو حالت کوتاه مدت (زیر یک سال) و بلندمدت (بیش از ۱ سال و کمتر از ۳ سال) با اعداد زیر مشخص کنید:
  - a. عدد صفر: هیچ تاثیری ندارد.
  - b. عدد ۱: تاثیر بسیار کم
  - c. عدد ۲: تاثیر کم
  - d. عدد ۳: تاثیر متوسط
  - e. عدد ۴: تاثیر زیاد
  - f. عدد ۵: تاثیر بسیار زیاد
- ۳- جمع نمرات هر حوزه دانشی را به تفکیک کوتاه‌مدت و بلندمدت در ستون‌های آخر ماتریس بنویسید.

میانگین تاثیرات		شاخص‌های کلیدی عملکرد				حوزه‌های دانشی
		.....		.....		
آینده	حال	آینده	حال	آینده	حال	دانش
						.....
						.....

۴- بر اساس نمرات دو ستون آخر جدول، جایگاه حوزه‌های دانشی را در نمودار زیر رسم کنید



حال به نمودار خود نگاه کنید، اگر در خانه "پایین و سمت چپ" دانشی قرار گرفته‌است، این حوزه دانشی را اشتباه انتخاب کرده‌اید، و به این معنی است که این دانش کلیدی نیست.

## مرحله ۵: ارزیابی حوزه‌های دانشی بر اساس ابعاد سه‌گانه

هر حوزه دانشی، سه ویژگی دارد:

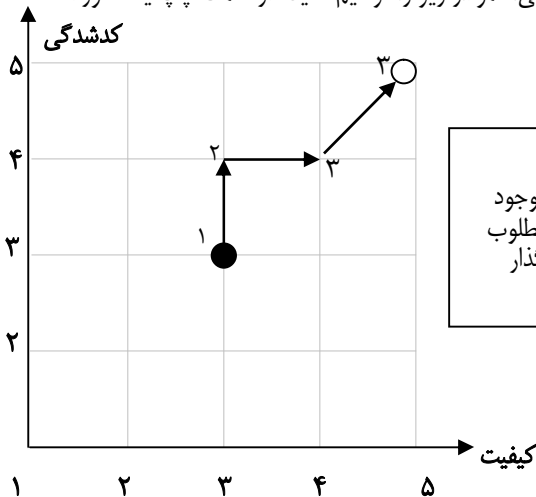
۱. **کیفیت (Proficiency):** یعنی چقدر در این حوزه تخصص داریم.
  ۲. **کدشدگی (Codification):** یعنی اینکه دانش تا چه میزان مستند شده‌است و با رفتن برخی پرسنل از بین نمی‌رود.
  ۳. **توزیع‌شدگی (Diffusion):** یعنی تا چه حد این دانش در سازمان (در جاهای مورد نیاز) توزیع شده است.
- برای تعیین وضع موجود و مطلوب هر کدام از حوزه‌های دانشی می‌توانید از جدول زیر استفاده کنید:

ویژگی دانش	نمره	توصیف
کیفیت	(۱)	بی‌تخصص: عملاً در این حوزه هیچ دانش یا تجربه یا تخصص یا مستند مفیدی نداریم.
	(۲)	تازه‌کار: هنوز در ابتدای راه فراگرفتن موضوع هستیم.
	(۳)	کارورز: دانش پایه‌ها را داریم اما بدون سرپرستی یک خیره نمی‌توانیم از آن به خوبی استفاده کنیم.
	(۴)	متخصص: به‌تنهایی از عهده کار بر می‌آییم، اما هنوز جای بهبود وجود دارد.
	(۵)	کلاس کار جهانی: در سطح جهانی، جزو معدود افراد پیشرو در این حوزه دانشی هستیم.
کدشدگی	(۱)	کاملاً ضمنی: دانش فقط در ذهن خبرگان است.
	(۲)	عمدتاً ضمنی: دانش حیاتی و کلیدی هنوز در ذهن خبرگان است، اما اطلاعاتی در خصوص دارندگان دانش و مشخصات این دانش‌ها مستند شده‌است. این مستندات سازماندهی مشخصی ندارند و معمولاً استاندارد نیستند.
	(۳)	توازن: هرچند که برخی از دانش‌های مهم مستند شده‌اند، اما هنوز وابستگی قابل توجهی به دانش موجود در ذهن پرسنل داریم.
	(۴)	عمدتاً آشکار: عمده دانش مهم مستند شده‌است و این مستندات ساختارمند هستند. اما هنوز این مستندات به نحوی پالایش نشده‌اند که نشان دهد که چه دانشی ارزش بیشتری دارد و هنوز الزام سازمانی برای استفاده از این مستندات در فعالیت‌های سازمان نیست.
	(۵)	کاملاً آشکار: تقریباً تمامی دانش‌های کلیدی به صورت استاندارد مستند شده‌اند و این مستندات هستند که تعیین می‌کنند که چه کسی دقیقاً چه فعالیتی را چگونه انجام دهد.
توزیع‌شدگی	(۱)	احتکار کامل: دانش تنها در اختیار یک فرد یا یک گروه بسیار محدود است و توزیع آن به شدت تحت کنترل است.
	(۲)	جزیره‌های محدود: دانش در اختیار چند فرد یا چند گروه است و عملاً این گروه‌ها بر حفظ و عدم انتشار دانش اصرار می‌ورزند.
	(۳)	جریان‌های مقطعی: دانش به صورت خاص و در قالب یک مسیر طولانی در سازمان جریان می‌یابد. آنهایی که به دانش نیاز دارند، با پذیرفتن مشقات قابل توجه، بالاخره تا حدی به آن دسترسی پیدا می‌کنند.
	(۴)	جریان روان دانش: دانش به صورت روان از دارندگان آن به سمت آنهایی که به آن نیاز دارند منتشر می‌شود. تقریباً همه آنهایی که دانشی را نیاز دارند، با کمی تلاش به آن می‌رسند.
	(۵)	هولوگرافیک: به قدری دانش در سازمان منتشر شده‌است که در صورت رفتن یک متخصص یا بخشی از متخصصین، افراد زیادی هستند که بتوانند جایگزین آنها شوند.

اکنون در جدول زیر نام حوزه‌های دانشی را روی سطرها بنویسید و میزان کیفیت، کدشدگی و توزیع‌شدگی هر حوزه دانشی را در دو حالت وضعیت موجود و مطلوب با اعداد مشخص کنید.

حوزه‌های دانش	کیفیت		کدشدگی		توزیع‌شدگی	
	مطلوب	موجود	مطلوب	موجود	مطلوب	موجود
.....						
.....						

بر اساس اعدادی که در ماتریس بالا وارد کردید، برای یکی از حوزه‌های دانشی، نمودار زیر را ترسیم کنید. در سمت چپ یک مورد به عنوان نمونه رسم شده‌است.

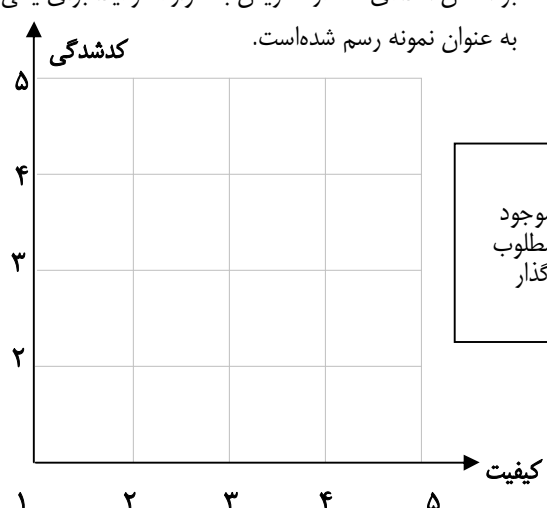


**توزیع‌شدگی**

وضع موجود: ●

وضع مطلوب: ○

مسیر گذار: →



**توزیع‌شدگی**

وضع موجود: ●

وضع مطلوب: ○

مسیر گذار: →

## مرحله ۶: تدوین برنامه عملیاتی

برای اینکه سطح کیفیت، کدشدگی و توزیع‌شدگی حوزه‌های دانشی به سطح مطلوب برسد، چه اقداماتی بایستی صورت بگیرد. این اقدامات می‌توانند شامل به‌کارگیری هر ابزار مدیریتی باشد. به عنوان نمونه، می‌توانید از جدول زیر کمک بگیرید:

برای افزایش کیفیت دانش	برای ارتقای کدشدگی	برای افزایش توزیع‌شدگی
a. تحقیق و توسعه (R&D) b. خرید دانش در قالب مستندات، تجهیزات، خط تولید، حق‌الاختراع، حق‌الامتياز و ... c. آموزش نیروی انسانی توسط افراد خارج از سازمان d. جذب نیروی انسانی ماهر در زمینه مربوطه e. یادگیری از راه ممارست <sup>۱</sup>	a. مستندسازی تجارب و دانش ضمنی افراد b. استانداردها و مستندسازی دانش موجود در رویه‌ها و فرآیندهای سازمان c. بیان حکایت <sup>۲</sup> d. استخراج دانش از خبرگان e. استفاده از سیستم‌های خبره <sup>۳</sup>	a. آموزش نیروی انسانی توسط افراد داخلی b. گردش شغلی <sup>۴</sup> c. استاد و شاگردی <sup>۵</sup> d. استفاده از دلالان <sup>۶</sup> و حاملان دانش <sup>۷</sup> e. به جریان انداختن مستندات و اطلاعات دانشی مرتبط f. تقویت تعاملات دانشی بین پرسنل (تشکیل محافل تخصص <sup>۸</sup> یا بیان داستان و حکایت <sup>۹</sup> )

حال در جدول زیر، برای هر حوزه دانشی، دو فعالیت که برای رسیدن به وضعیت مطلوب لازم است مشخص کنید و برای آن معیار مسوول مشخصی را تعریف کنید.

مسوول	فعالیت		
	• •	.....	حوزه‌های دانش
	• •	.....	

<sup>۱</sup> Learning by Doing

<sup>۲</sup> Story Telling

<sup>۳</sup> Expert systems

<sup>۴</sup> Job Rotation

<sup>۵</sup> Apprenticeship

<sup>۶</sup> K-brokers

<sup>۷</sup> Gate-keepers

<sup>۸</sup> Communities of Practice

<sup>۹</sup> Story telling