



منابع :

- 1- www.cio.com
- 2- en.wikipedia.org
- 3- www.skyrme.com
- 4- ioa-qpnet-co.gsa.gov
- 5- www.providersedge.com



## CKO

### اهمیت مدیر ارشد دانش (دانایی) در سازمانها

مدیر ارشد دانش ، مدیر اجرایی است که مسئولیت به حداکثر رساندن ارزش های سازمانی به دست آمده از طریق دانش را بعهده دارد . او وظیفه به حداکثر رساندن برگشت سرمایه در دانش ( نیروی انسانی - فرایندها - سرمایه فکری ) ، بهره برداری و نگهداری دارایی های ناملموس ( مهارتها - حق امتیازها - ارتباطات مشتریان ) ، موفقیت های تکرار شده ، اشتراک Best Practices ، پیشرفت نوآوری و اجتناب از دست دادن دانش پس از سازماندهی و مهندسی مجدد سازمان را بعنوان اصلی ترین سرمایه سازمانی دارد . مسئولیت های یک CKO شامل موارد ذیل است :

- ۱- جمع آوری داده های مناسب که برای سازمان مفید است بعنوان دانش
  - ۲- برنامه ریزی یک چهار چوب کلی که مدیریت دانایی را در سازمان هدایت کند .
  - ۳- توسعه فعالانه دانش در داخل و محیط اطراف سازمان ( ذی نفعان سازمان )
  - ۴- سرپرستی توسعه زیر ساختار دانش
  - ۵- تسهیل پیوستگی ، هماهنگی و ارتباطات
- مهارتهای یک CKO باید شامل مدیریت پروژه و نیروی انسانی - ارتباطات - رهبری و کار تیمی و نهایت مدیریت تغییر باشد.
- صفات و ویژگی های شخصی یک مدیر ارشد دانش**



برخی وظایف دیگر مدیر ارشد دانش عبارت است از :

- ۱- تشویق کارمندان به یادگیری فردی و نوآوری فکری
- ۲- پیاده سازی طرح پاداش دهی و انگیزشی
- ۳- تعیین تکنولوژی مورد نیاز برای تاثیر مدیریت دانایی و پیاده سازی آن
- ۴- اصلاح فرآیندها برای ایجاد سازمان یادگیرنده

محدود سازمان هایی را میتوان پیدا کرد که به صورت صریح با این عنوان ، مدیریتی تعریف کرده باشند و گاه با عناوین دیگری نظیر مدیر سرمایه های فکری و یا مدیر نوآوری مواجه میشویم . در هر صورت نقش CKO با CIO و یا مدیر سیستم های اطلاعاتی کاملا متفاوت است .

### چند دام مهم که CKO از آن باید اجتناب کند

بسیاری از سازمانها نگرش نادرستی هنگام پیاده سازی تکنولوژی های مدیریت دانش دارند . موارد ذیل خلاصه ای از این موارد است :

#### ۱- آماده - هدف - شلیک

این اصلی ترین اشتباه هر مدیر ارشد دانش غیر استراتژیک است . برای اجتناب از این دام یک CKO باید پرسش های ذیل را مطرح کند :

الف ) مسئله یا مشکلات اصلی کسب و کار سازمان ما چیست ؟  
ب ) آیا با نگرش مدیریت دانش میتوان این مشکلات را حل کرد ؟  
ج ) اگر بله ، چگونه و چه مزایایی برای سازمان دارد ؟  
د ) چه تکنولوژی برای انتقال ارزش برای کارمندان و سازمان ما مناسب است ؟

**نشانه ها :** کارمندان آماده پذیرش و بکارگیری راه حل های مبتنی بر مدیریت دانش نبوده و بینش ملموسی از خروجی حاصل از آن نداشته و تاثیر آن را در پیشبرد سازمان نمیدانند .

**راه حل :** مدیر ارشد دانش باید استراتژیهای خود را در جهت مشکلات کسب و کار سازمان اجرا کند و با تعریف معیار برای یک راه حل مطلوب و شناسایی نزدیک ترین تکنولوژی قابل تطبیق عمل کند .

#### ۲- نیروی انسانی در مقابل مستندات

به دوسوال ذیل پاسخ دهید :

الف) چقدر شما میدانید ؟ ( لیست مهارت ها - آموزش ها - نظریه های فنی )  
ب ) چه اندازه از دانش به صورت مکتوب درآمده است ؟ (درصدی را مشخص کنید)

درحالیکه برای پاسخ به سوال اول به چندین ماه زمان و هزاران صفحه مستندات نیاز است . برای سوال دوم در کمتر از چند ثانیه میتوان پاسخ تعیین کرد : یک بخش بسیار کوچک . تحلیل آماری ۲۰ درصد از دانش نیروی انسانی را به فرم های ساخت یافته مانند مستندات مکتوب نشان میدهد . مستندات تنها منبع دانش در سازمان نیستند و ۸۰ درصد دانش دیگر هر روز پایان وقت اداری از سازمان خارج میشود . لذا نگرش انسان محور بجای مستند محور برای یک CKO راه حل نجات از این دام است .

#### ۳- داشتن نگرش انفجار بزرگ (Big Bang)

پروژه های مدیریت ارتباط با مشتری (CRM) و برنامه ریزی منابع سازمانی (ERP) ۲ سال زمان برای پیاده سازی نیاز دارند . پروژه های مدیریت دانش نیز به بیش از ۹ ماه زمان برای رسیدن به ارزش های سازمانی نیاز دارند و امروزه در محیط های پر تغییر بازارهای جهانی ، ریسک اجرایی آن نیز بیشتر میشود . لذا اجرای Pilot و مرحله به مرحله بجای اجرا در کل سازمان راه حل نجات CKO از این دام است .

#### وضعیت CKO در شرکتهای بزرگ

- ۱- ۲۵ درصد شرکتهای برگزیده Futrune 500 مدیر ارشد دانش داشته اند . ( در سال ۲۰۰۲ )
- ۲- ۸۰ درصد شرکتهای برگزیده Fortune 500 کارمندان دانش محور داشته اند . (در سال ۲۰۰۲)
- ۳- از سال ۱۹۹۷ تا سال ۲۰۰۰ شرکت خودروسازی فورد ۹۱۴ میلیون دلار با مدیریت دانش موثر صرفه جویی ایجاد کرد .
- ۴- شرکت Teax Instruments در نیمه دهه ۱۹۹۰ با اجرای برنامه مدیریت دانش ۱ میلیارد دلار صرفه جویی ایجاد کرد .
- ۵- شرکت Chevron با مدیریت دانش از سال ۱۹۹۱ معادل ۶۵۰ میلیون دلار صرفه جویی ایجاد کرد .
- ۶- ۹۵ درصد از مدیران ارشد سازمانها درمجمع داووس سوئیس در سال ۲۰۰۱ ضرورت مدیریت دانش به عنوان یک فاکتور کلیدی موفقیت را اعلام کردند .

