



مدیریت دانش و روزنامه همشهری

مقدمه :

ضرورت و کاربرد مدیریت دانش در سازمان در ایران با گذشت سالها تجربه و الگوهای موفق در این مبحث هنوز در قدم های اولیه است ، و موانع جدی برای طرح و پیاده سازی آن مطرح است که روزنامه همشهری نیز در این مجموعه مستثنی نمیباشد لذا به نظر میرسد اولویت های ضروری آن برای بحث و پیدا کردن راه کار ضروری است :

- ۱- عدم امکان محاسبه دقیق برگشت سرمایه (ROI) در پیاده سازی مدیریت دانش
- ۲- جابجایی مدیران ارشد و هیات مدیره در سازمانهای دولتی و نیمه دولتی (به بخش خصوصی نیز سرایت کرده است) - در همشهری در ۱۰ سال اخیر ۸ بار مدیریت تغییر کرده است .
- ۳- نداشتن استراتژی های بلند مدت و تعهد به پیاده سازی و اجرای آن در تغییر مدیریت
- ۴- زمان پیاده سازی یک پروژه مدیریت دانش بیش از ۹ ماه زمان نیاز دارد و برنامه ریزی بلند مدت با حمایت کامل مدیریت ارشد میخواهد که به دلایل ۳و۲ امکان پذیر نمیباشد .
- ۵- عدم اعتقاد مدیریت ارشد به نقش CKO در پیاده سازی و یا انتخاب نادرست CKO براساس صفات و ویژگیهای مورد نیاز
- ۶- نارضایتی کارمندان از حقوق و مزایای دریافتی و احساس تبعیض فاحش بین کارکنان و لذا عدم وجود تعهد سازمانی
- ۷- نداشتن بیانیه چشم انداز - ماموریت و ارزشها در سازمان و یا عدم اطلاع کارکنان از آن و بالطبع نداشتن تعهد با آن
- ۸- نداشتن امنیت کاری منطقی برای کارکنان و ترس از اشتراک دانش برای از دست دادن موقعیت کاری
- ۹- نداشتن فرهنگ اشتراک دانش و بکارگیری COP غیررسمی در بطن جامعه و زندگی روزمره
- ۱۰- فرایندهای کهنه و گاه منسوخ که نیازمند مهندسی مجدد جدی برای تطبیق مفاهیم جدید مدیریت به خصوص مدیریت دانش است
- ۱۱- عدم اعتقاد مدیریت به این نگرش که نیروی انسانی شاخص سرمایه اصلی سازمان است ، به خصوص در شرکت های خدماتی
- ۱۲- عدم انگیزه لازم برای افزایش تیراژ تولید یا سطح خدمات به دلایل متعددی نظیر داشتن سوبسید های مالی - پذیرش ریسکهای احتمالی و ذی نفع بودن در توسعه بازار و یا نوآوری



نگرش نوآوری همشهری

- روزنامه همشهری از سال ۱۳۷۱ شروع به فعالیت کرده و از ابتدا با نوآوری های بی نظیر مدیریت وقت (آقای کرباسچی - شهردار تهران) باعث تحول در صنعت روزنامه و روزنامه نگاری شده ، مواردی نظیر :
- ۱- انتشار صبح بجای روزنامه عصر (قبل از این رویداد تنها ۲ روزنامه در ایران انتشار داشت که عصر انتشار پیدا میکرد)
 - ۲- استاندارد جدید اندازه روزنامه و انتشار آن
 - ۳- روزنامه تمام رنگی
 - ۴- تغییر استاندارد آگهی های نیازمندی از سانتی متر به کادری
 - ۵- داشتن چندین ضمیمه رایگان برای مخاطبین ویژه
 - ۶- انتشار کتاب همراه رایگان هر هفته همراه با روزنامه برای ترویج فرهنگ کتابخوانی
 - ۷- انتشار نسخه الکترونیکی روزنامه در اینترنت به عنوان اولین سایت خبری فارسی اینترنتی
 - ۸- بکارگیری روش های نوین اطلاع رسانی خبری الکترونیکی نظیر نمایشگرهای خبری در میادین و پیامک روی تلفن همراه

سرمایه های دانش همشهری

- ۱- فرایندهای ارزش افزوده در SBUS شامل موارد ذیل : (هیچکدام مستند سازی نشده است)
 - تحریریه (Newroom) : جمع آوری خبر - آماده سازی خبر - انتشار خبر
 - آگهی ها (Non Classified Ads) : جذب - صفحه آرای - انتشار
 - نیازمندیها (Classified Ads) : جذب - صفحه آرای - انتشار
- ۲- مهارت ها و تجارب نیروی انسانی در انجام فعالیت های شرح وظایف و یا خارج از آن که برخی منحصر به فرد و یا بسیار گرانقیمت است . (هیچ ساختار سیستماتیک و مشخص برای دسترسی به این مهارتها وجود ندارد)
- ۳- حق امتیاز انتشار مجلات و دیگر رسانه های اطلاع رسانی با لوگوی همشهری
- ۴- تکنولوژی های سخت افزاری و نرم افزاری در بخش های مختلف نظیر تحریریه - انفورماتیک - چاپ و آگهی ها (شناسایی ، ارزش گذاری و اولویت بندی نشده است)
- ۵- ارتباط با مشتریان شامل دو گروه مشخص آگهی دهندگان و خوانندگان (هیچ سیستم CRM برای نگهداری - تحلیل و رضایت مشتری وجود ندارد)
- ۶- آموزش های غیر مستقیم منتقل شده به کارکنان نظیر بازدید از نمایشگاه ها - همایش ها و نشست های علمی مرتبط (گاه سازمان از وجود آن بی اطلاع است)
- ۷- نیروی انسانی ماهر و متخصص با دانش بسیار ارزشمند



تجارب بکارگیری COP غیررسمی در همشهری

- ۱- استفاده از نرم افزار MS-Groove برای همکاران مرکز انفورماتیک برای محیطی جهت اشتراک موارد آزاد و اطلاع رسانی به یکدیگر (استقبال و مشارکت بسیار ضعیف است)
- ۲- استفاده از وب لاگ برای نشریه داخلی کارکنان همشهری بجای نشریه چاپی و استفاده از قابلیت های COP برای توسعه حضور همکاران در اخبار منتشر شده داخلی (در ابتدای راه)
- ۳- برگزاری جلسات مدیران با صبحانه برای اشتراک و مشارکت آنان در مدیریت های اول و دوم که بعد منتفی شده است و مدیریت یکطرفه بالا به پایین مطرح است .
- ۴- برگزاری جلسات صبحانه برای روسا و سرپرستان مرکز انفورماتیک خارج از سازمان به صورت گاه و موردی که هنوز ادامه دارد .

پرورش دانش فردی یا گروهی

دایر کردن مرکز آموزش که در دو جهت مثبت آموزش زبان انگلیسی و ICDL برای همه همکاران که با استقبال تمامی کارکنان مواجه نشده است ، و جهت منفی آن عدم آموزش دیگر تخصص های و مهارت های نوین مورد نیاز و آموزش برون سازمانی دیگر متقاضیان بدون توجیه اقتصادی و یا ارزش افزوده برای همشهری

محمد حسن آجیگل

تیر ماه ۱۳۸۷

دوره MITM8

استاد : دکتر نصیرزاده

واحد : مدیریت دانایی