

سخن سردبیر

آرین قلی پور ID

استاد، گروه رهبری و سرمایه انسانی، دانشکده مدیریت دولتی و علوم سازمانی، دانشکده‌گان مدیریت، دانشگاه تهران، تهران، ایران. رایانامه: agholipor@ut.ac.ir

۳۴ روش و تکنیک مدیریت دانش در سازمان‌ها

امروزه، مدیریت دانش در سازمان‌ها یک ضرورت جدی شده و برونی‌سازی و عینی‌سازی و درونی‌سازی آن به مزیت رقابتی سازمان‌ها کمک می‌کند. چرایی و چیستی این موضوع برای سازمان‌ها پذیرفته شده است؛ ولی مسئله اصلی در چگونگی آن است. برای داشتن یک نظام مدیریت دانش موفق در شرکت‌های بزرگ و پیچیده، همواره این اصل حاکم است که مدیریت دانش‌های یک شرکت یا یک واحد به‌طور مجزا و مستقل از سایر قسمت‌های سازمان نمی‌تواند صورت بگیرد و نیازمند یک تفکر یکپارچه و سیستماتیک است. ارزشمندترین دارایی‌های دانشی، تجربه‌ها و دانش‌هایی است که بین واحدها و شرکت‌های مختلف کاربرد دارد. با اجرای مدیریت دانش در هریک از حوزه‌های حیاتی دانشی شرکت، بخشی از نقشه دانشی سازمان شکل می‌گیرد. نقشه دانشی ابزاری است که دارایی‌های دانشی را سازمان‌دهی کرده و دستیابی سیستماتیک به آن‌ها را در هر جای سازمان بر اساس استراتژی‌های تدوین شده تسهیل می‌نماید.

در کل فرایند پیاده‌سازی مدیریت دانش (از ابتدای پیاده‌سازی مدیریت دانش و به‌طور مستمر در ادامه آن) فعالیت‌های پشتیبان ضروری است. پیاده‌سازی مدیریت دانش به‌صورت اثربخش، به تغییر رفتارهای کاری کارکنان منجر می‌شود و مقاومت آن‌ها در برابر تسهیم دانش را کاهش می‌دهد. افزایش آگاهی افراد در خصوص آنچه باید تغییر کند و ضرورت این تغییر، از میزان مقاومت آن‌ها می‌کاهد و موجب کاهش پنهان‌سازی دانش شده و میزان مشارکت آن‌ها را افزایش می‌دهد. یکی از اصلی‌ترین فعالیت‌های مستمر در پیاده‌سازی مدیریت دانش، ارتقای سطح آگاهی کارکنان سازمان در سطوح مختلف در خصوص ضرورت مدیریت دانش، چگونگی تأثیر آن بر حل مسائل و مشکلات و نحوه پشتیبانی از تحقق اهداف سازمانی است که توسط متولیان مدیریت دانش صورت می‌گیرد. اینترنت، بولتن‌های خبری، همایش‌ها، وبینارها و سمینارها، بسترهای مناسبی برای ارتقای سطح آگاهی کارکنان در این خصوص هستند. آموزش‌های حوزه مدیریت دانش، می‌بایست بر اساس نیازسنجی صحیح و به‌صورت هدفمند صورت گیرد. تدوین برنامه ارتقای سطوح شایستگی متولیان و دانش‌گران برعهده مدیریت منابع انسانی است تا متولیان مدیریت دانش پس از گذراندن دوره‌های آموزشی مورد نیاز و رسیدن به سطح شایستگی مورد تأیید مدیریت منابع انسانی، ترویج مدیریت دانش را انجام دهند. به جهت حفظ یکپارچگی و رعایت اصول حقوقی، مسئولیت تدوین و اجرای اقدامات انگیزشی در حوزه مدیریت دانش بر عهده مدیریت منابع انسانی است و توصیه می‌شود که حتماً مدیریت دانش، جزو عوامل ارتقای افقی و گرید شخصی افراد لحاظ شود. در راستای نهادینه‌سازی مدیریت دانش،

استاد: قلی‌پور، آرین (۱۴۰۴). سخن سردبیر: ۳۴ روش و تکنیک مدیریت دانش در سازمان‌ها. مدیریت دولتی، ۱۷(۳)، ۵۶۹-۵۸۲.

توصیه می‌شود که میزان تحقق نقشه راه مدیریت دانش و حصول دستاوردهای مرتبط در مقاطع زمانی دو ساله توسط مدیریت منابع انسانی اندازه‌گیری شود. در این راستا، مدیریت منابع انسانی در شرکت‌های معتبر، در بازه‌های زمانی مشخص و بر اساس شاخص‌ها و معیارهای معین، اثربخشی و پیشرفت فعالیت‌های برنامه‌ریزی شده را ارزیابی و نقاط قوت و ضعف را اعلام می‌نماید. از آنجا که هدف اصلی هر ارزیابی، بهبود مستمر است، برنامه‌های بهبود نیز متناسب با نقاط ضعف شناسایی شده و تدوین و اجرا می‌شوند. اجرای فرایند ارزیابی، ارائه گزارش و برنامه‌های بهبود بر عهده مدیریت منابع انسانی و اجرای برنامه‌های بهبود، بر عهده متولیان مدیریت دانش در هر واحد است.

شمع‌های مدیریت دانش

شاخص‌های مهم عملکرد (شمع) سیستم مدیریت دانش، چراغ راهنمایی برای سازمان‌هاست. عملکرد مدیریت دانش در سازمان، در کلیه مراحل اجرایی، از طریق شاخص‌های زیر و به‌صورت سالانه توسط مدیریت منابع انسانی سنجیده می‌شود.

جدول ۱. شاخص‌های مهم عملکرد مدیریت دانش

حوزه ارزیابی	شاخص واحدهای سازمانی	هدف
برنامه‌ریزی راهبردی	نسبت تعداد واحدهایی که دارای نقشه راه مدیریت دانش هستند به کل	سال اول اجرا: ۴۰ درصد
		سال دوم اجرا: ۶۰ درصد
		سال سوم اجرا: ۸۰ درصد
		سال چهارم اجرا: ۱۰۰ درصد
برنامه‌ریزی راهبردی	نسبت تعداد واحدهای که قابلیت کاربردی پایگاه مدیریت دانش را پیدا کرده‌اند به کل	سال اول اجرا: ۴۰ درصد
		سال دوم اجرا: ۶۰ درصد
		سال سوم اجرا: ۸۰ درصد
		سال چهارم اجرا: ۱۰۰ درصد
اجرا یا نهادینه شدن	تعداد دوره‌های آموزشی برگزار شده/محتوای آموزشی ارائه شده در هر سال (انتشار راهنماها، دستورالعملها، ...)	۴ دوره آموزشی در هر سال
	میزان افزایش سطح بلوغ مدیریت دانش	۳ درصد در هر سال
	نسبت فرایندهای ستادی بهبود یافته/توانمند شده از طریق ابزارها و تکنیک‌های مدیریت دانش به کل فرایندها	۳ درصد در هر سال
سیستمی بودن	درصد مراحل چرخه مدیریت دانش که در نرم‌افزار پشتیبانی می‌شود	سال اول اجرا: ۳۰ درصد
		سال دوم اجرا: ۵۰ درصد
		سال سوم اجرا: ۷۰ درصد
		سال چهارم به بعد اجرا: بیش از ۷۰ درصد
کاربرد	نرخ ورود به سیستم	تا ۳۰ درصد در مرحله اجرای آزمایشی یا پایلوت
		۳۰ تا ۵۰ درصد در سال اول اجرا
		۵۰ تا ۷۰ درصد در سال‌های دوم و سوم اجرا
		بالای ۷۰ درصد در سال چهارم به بعد اجرا
	میزان استفاده واقعی از سیستم مدیریت دانش	تا ۲۰ درصد در مرحله اجرای آزمایشی یا پایلوت
		۲۰ تا ۴۰ درصد در سال اول اجرا
		۴۰ تا ۶۰ درصد در سال دوم و سوم اجرا
		بالای ۶۰ درصد در سال چهارم به بعد اجرا

نقش‌های حیاتی در نهاده‌سازی مدیریت دانش

محدودیت منابع و تعدد واحدهای سازمانی این الزام را ایجاد می‌کند که فعالیت‌های مدیریت دانش، به حوزه‌های حیاتی دانشی سازمان معطوف باشند. حوزه حیاتی، حوزه‌ای است که دانش موجود در آن حوزه در تحقق اهداف استراتژیک سازمان بسیار مؤثر است و سازمان دارای دارایی‌های دانشی منحصربه‌فرد و ارزشمندی در این حوزه‌هاست. این حوزه‌ها باید شناسایی و اولویت‌بندی شوند و به واحدهای سازمانی اعلام شوند. بر اساس استراتژی‌های سازمانی، برخی از حوزه‌های دانشی حیاتی‌تر محسوب می‌شوند. لذا قبل از صرف منابع در مدیریت دانش، واحدهای سازمانی باید حوزه‌های حیاتی دانشی خود را شناسایی و اولویت‌بندی نمایند. نقشه راه پیاده‌سازی مدیریت دانش در شرکت بر اساس شناسایی و اولویت‌بندی حوزه‌های حیاتی تدوین می‌شود. نقش مدیریت منابع انسانی شناسایی این حوزه‌ها، تدوین شاخص‌های اولویت‌بندی و طرح در جلسه راهبری مدیریت دانش است. شناسایی، تحلیل، ارزیابی و اداره ریسک‌های پیاده‌سازی و اجرای مدیریت دانش در سطح کلان و راهبردی برعهده مدیریت منابع انسانی است. آموزش، انگیزش و ایجاد شبکه‌های ارتباطی و اطلاع‌رسانی، اهم وظایف مدیریت منابع انسانی در حوزه ترویج فرهنگ مدیریت دانش در شرکت است. تعریف اقدامات انگیزشی و حمایتی و جاری‌سازی سیاست‌های تشویقی در این راستا، عمده فعالیت‌های حوزه انگیزش را به خود اختصاص می‌دهند. در حوزه آموزش نیز مدیریت منابع انسانی تحت نظارت مدیر عامل موظف به طراحی دوره‌های آموزشی در سطوح مختلف و ارائه خدمات آموزش و انتقال دانش به واحدهای متقاضی سازمان می‌باشد. طراحی و ارائه دوره‌های آموزشی در حوزه‌های مختلف مدیریت دانش مناسب‌ترین ابزار برای انتقال دانش به متولیان خواهد بود.

هر سازمانی که به مدیریت دانش روی می‌آورد، نقش‌ها و مسئولیت‌های سازمانی مختلفی را در این راستا تعریف می‌کند. افزایش سطح دانش و شایستگی‌های افراد مسئول در حوزه مدیریت دانش و به‌روز نگاه داشتن دانش این افراد از وظایف اصلی متولیان است. از آنجا که ماهیت کاری هریک از واحدها متفاوت است، منابع انسانی می‌بایست مکانیزم‌های انگیزشی متناسب با ماهیت واحدها را تدوین و اجرا نماید.

برنامه هریک از واحدها در حوزه مدیریت دانش، پیاده‌سازی مدیریت دانش در حوزه‌های حیاتی دانشی با توجه به اولویت‌بندی‌ها، محدودیت‌ها و منابع سازمانی است. هر یک از واحدها گزارش پیشرفت اجرای مدیریت دانش در حوزه‌های حیاتی خود را در بازه‌های زمانی تعیین شده به مدیریت منابع انسانی ارائه می‌نمایند. به‌منظور یک نظام هماهنگ و کارا در مدیریت دانش و یکپارچگی، تهیه و به‌کارگیری هرگونه سیستم نرم‌افزاری مدیریت دانش از بیرون سازمان و درون سازمان، می‌بایست با اطلاع و تأیید مدیریت منابع انسانی صورت گیرد تا تسهیم و اشتراک و همچنین خلق دانش با هم‌افزایی صورت پذیرد. مدیریت دانش در سطح بخش‌ها پیچیدگی به مراتب بالاتری نسبت به سطح سازمانی دارد. در سطح سازمانی کلیه تصمیمات راهبردی مدیریت دانش از طریق کمیته‌های مرتبط به مدیریت دانش یا کمیته مدیریت دانش صورت می‌گیرد. اما در سطح بخشی، غالباً انجمن‌های خبرگی و شبکه‌های دانشی فعال هستند که تحت مدیریت واحدها قرار دارند و می‌بایست بر اساس نیاز روی حوزه‌های کلیدی هر بخش شکل بگیرند.

حمایت مدیران ارشد از فعالیت‌های مدیریت دانش یکی از عوامل اساسی موفقیت می‌باشد. مدیران ارشد سازمان، می‌بایست مکانیزمی برای ارزیابی و نظارت بر پیشرفت کار داشته باشند، موانع پیشرفت را برطرف نمایند و موفقیت‌ها را مورد قدردانی و تشویق قرار دهند. از آنجایی که واحدهای سازمانی مسئولیت اصلی پیاده‌سازی مدیریت دانش در حوزه کاری مرتبط

با خود را دارند، باید بر نحوه پیشرفت اجرای مدیریت دانش در حوزه‌های حیاتی نظارت داشته باشد. هریک از واحدهای سازمانی در خصوص رفع مشکلات اجرایی مدیریت دانش، می‌توانند به مدیریت منابع انسانی مراجعه نمایند. تخصیص بودجه به فعالیت‌های مدیریت دانش، بر عهده مدیریت منابع انسانی است. بودجه به پروژه‌هایی اختصاص می‌یابد که در حوزه صحیح تعریف شده باشند و به شکل صحیحی اجرا شوند. لذا هریک واحدها برنامه‌های کاری و بودجه درخواستی خود را در حوزه مدیریت دانش می‌بایست به منابع انسانی ارائه نمایند.

حفظ و نگهداری و تدوین سیاست حفظ و به‌کارگیری دانش‌های سازمانی جزء وظایف مدیریت منابع انسانی است. همچنین حفاظت از دارایی‌های فکری و ارزش‌گذاری این دارایی‌ها و ایجاد بستری برای تحقق هدف متعالی نظام مدیریت دانش در شرکت واحد منابع انسانی است. در صورت اجرای اثربخش مدیریت دانش، هریک از واحدها به مجموعه ارزشمندی از دانش‌ها دست پیدا می‌کند و می‌بایست سیاست‌های مشخصی برای حفظ و نگهداری و مدیریت این دارایی‌ها داشته باشند. بخشی از دارایی‌های دانشی، فقط کاربرد داخل سازمانی دارند، از این دانش‌ها با سیاست‌های مشخص می‌بایست محافظت به عمل آید و از خروج آن‌ها جلوگیری شود. در مقابل بخشی از این دارایی‌ها، مربوط به دانش‌های بین سازمانی هستند که می‌بایست بین ذی‌نفعان اصلی انتقال و اشاعه پیدا کنند. به عبارتی، بخش عمده‌ای از دانشی که در این سطح خلق و مدیریت می‌شود، در سطح کل صنعت یا جامعه اثر خواهد داشت؛ لذا شرکت‌ها به مانند یک جزیره منفک، قادر به مدیریت دانش‌های خود نیستند و نیازمند ارتباط با سایر شرکت‌ها خواهند بود.

چرخه هفت مرحله‌ای مدل مدیریت دانش

بر اساس مدل ۳۴۰۰، مدیریت دارایی‌های دانشی فرایند مدیریت دانش یک چرخه هفت مرحله‌ای است. این هفت مرحله اصلی‌ترین گام‌هایی هستند که به وسیله آن‌ها مدیریت دانش می‌تواند در یک فرایند یا یک پروژه نقش توانمندساز را داشته باشد. با به‌کارگیری این هفت گام سازمان‌ها قادر خواهند بود که به‌طور مستمر دانش‌های فرایندی و پروژه‌ای خود را بهبود دهند. شرح و عنوان هریک از مراحل در جدول ۲ آمده است.

جدول ۲. تشریح مراحل هفت‌گانه چرخه مدیریت دانش

فرایند ۷ مرحله‌ای مدیریت دانش	
مرحله	شرح
۱. اکتساب ^۱	کسب دانش و ایده‌های جدید، اولین گام فرایندی چرخه مدیریت دانش می‌باشد. دانش‌ها و ایده‌های جدید در جریان امور کاری و فرایندی در سازمان حاصل می‌شوند و می‌توانند از منابع مختلفی مانند تجربه و مهارت کارکنان، منابع علمی بیرون از نتایج تحقیقات علمی و مطالعات و... به‌وجود بیایند. هدف از این گام، شناسایی و اکتساب کلیه دانش‌های ضمنی و صریح یک فرایند یا پروژه است.
۲. ذخیره ^۲	دانش‌های کسب شده در گام اول، به‌صورت سیستماتیک ذخیره و نگهداری می‌شوند، به‌گونه‌ای که قابلیت بازیابی در هر زمان را داشته باشند. در این گام دو مسئله مهم است: اول اینکه ذخیره و نگهداری سیستماتیک با قابلیت بازیابی نیاز به زیرساخت تکنولوژی دارد که به‌طور طبیعی این زیرساخت می‌بایست توان پشتیبانی از گام‌های فرایندی را نیز داشته باشد و روش طبقه‌بندی و ساختار ثبت دانش‌ها نیز به‌منظور بازیابی سریع‌تر و بهتر تعیین می‌شود.

1. Capture
2. Store

فرایند ۷ مرحله‌ای مدیریت دانش	
مرحله	شرح
۳. تسهیم و به کارگیری ^۱	دانش‌های ذخیره شده بر اساس سیاست‌های سازمان در حوزه «به اشتراک‌گذاری و حفاظت از دانش‌ها» و به کار گرفته می‌شوند.
۴. همکاری، جمع‌آوری و برداشت ^۲	به منظور خلق دانش و ایده‌های جدید، مشارکت و همکاری کارکنان بسیار مؤثر است. در حل یک مسئله سازمانی نتیجه هم‌فکری یک تیم مرتبط به موضوع از حاصل یک تفکر صرفاً فردی روی مسئله به مراتب بیشتر خواهد بود. این گام به دنبال بهترین روش‌های تسهیلگری برای شکل‌گیری دانش‌های حاصل از تفکر جمعی بین افراد است. این همکاری می‌تواند به صورت مجازی باشد که نیاز به زیرساخت‌های تکنولوژیک دارد یا به صورت حضوری و رودررو باشد.
۵. ایجاد بانک بهترین دانش‌های صریح و شناسایی و دسترسی به بهترین خبرگان ^۳	هدف اصلی این گام، اطمینان از این است که بهترین دانش‌های شناسایی شده در اختیار افراد مربوطه در سطح سازمان قرار می‌گیرد و همه افراد، قبل از اجرای فرایند یا پروژه مشابه، از وجود دانش‌های صریح مرتبط با آن پروژه یا فرایند آگاهی دارند. کاهش دوباره کاری‌ها و اشتباه‌ها، یکی از اثرهای این مرحله از چرخه مدیریت دانش است. در بهترین شرایط، سازمان این توانمندی را ندارد که همه دانش‌های ضمنی را به دانش‌های صریح تبدیل کند و بخش عمده‌ای از دانش‌های ضمنی نزد خبرگان باقی می‌مانند. این گام متمرکز روی اقداماتی است که کمک می‌کنند در یک سازمان دانش‌های ضمنی نیز از طریق شناسایی خبرگان و تسهیل دسترسی به آن‌ها به اشتراک گذاشته شوند.
۶. اندازه‌گیری ^۴	اندازه‌گیری اثر مدیریت دانش نیز حائز اهمیت است. این اندازه‌گیری می‌تواند در چهار سطح صورت بگیرد: اندازه‌گیری تأثیر استراتژیک مدیریت دانش (تأثیر در تحقق اهداف کسب و کار)، اندازه‌گیری تأثیر عملیاتی مدیریت دانش (تأثیر در توانمندسازی فرایندها)، اندازه‌گیری سطوح شایستگی‌های دانشگران، اندازه‌گیری افزایش یا کاهش دارایی‌های دانشی سازمان.
۷. نگهداری و بهبود ^۵	به طور منطقی همه دانش‌های صریح سازمان که در بانک‌های دانشی و اطلاعاتی ذخیره می‌شوند، دارای یک چرخه حیات هستند. برخی از دانش‌هایی که زمانی برای سازمان آموخته جدید محسوب می‌شدند، ممکن است دیگر دانش محسوب نشوند، لذا در این گام تلاش بر این است که دانش‌هایی که چرخه حیات آن‌ها به پایان رسیده است، بهبود یابند یا از سیستم خارج شوند.

۳۴ ابزار و تکنیک مدیریت دانش

ابزارها و تکنیک‌های مدیریت دانش^۶ که در گام‌های مختلف فرایند هفت مرحله‌ای می‌توانند مورد استفاده قرار بگیرند، در اینجا ارائه می‌شوند. این ۳۴ تکنیک متناسب با شرایط هر سازمان به کار گرفته می‌شوند و در اکثر سازمان‌ها به جای یک تکنیک، ترکیبی از آن‌ها متناسب با شرایط به کار گرفته می‌شوند.

۱. مرور پس از اقدام^۷

مرور پس از اقدام، ارزیابی روند اقدامات صورت گرفته بعد از اتمام پروژه یا یک فعالیت مهم می‌باشد که با برگزاری جلساتی اجرا می‌شود و به اعضا و رهبران تیم این امکان را می‌دهد که به کشف و یادگیری درباره آنچه رخ داده، ارزیابی مجدد مسیر اجرا، مرور و بازنگری موفقیت‌ها و چالش‌ها بپردازند. عموماً سازمان‌دهی جلسه به گونه‌ای است که ۵ سؤال اصلی مطرح و

1. Share/ Apply
2. Collaborate/Collect / Harvest
3. Best e-knowledge, Best Subject Matter Experts
4. Measure
5. Maintain & Improve
6. Knowledge Management Tools & Techniques
7. After Action Review (AAR)

پاسخ داده می‌شود (چه اتفاقی افتاد؟ قرار بود چه اتفاقی بیفتد؟ چرا این اتفاق افتاد؟ چه مواردی به بهبود نیاز دارد؟ چه چیزی از این تجربه می‌توان آموخت؟).

کاربرد در چرخه هفت مرحله‌ای مدیریت دانش: کسب، جمع‌آوری و برداشت.

۲. یادگیری حین اقدام^۱

این روش تقریباً مشابه AAR است با این تفاوت که پس از پایان فعالیت یا پروژه انجام نمی‌شود، بلکه در حین آن به دلیل جلوگیری از فراموش شدن دانش‌ها و تجربه‌ها انجام می‌شود. هدف اصلی به کارگیری این تکنیک یادگیری مستمر اعضای تیم در حین پیش بردن کار و اقدام سریع در خصوص بهبودهای احتمالی است.

کاربرد در چرخه هفت مرحله‌ای مدیریت دانش: کسب، هم‌فکری و مشارکت، جمع‌آوری و برداشت.

۳. مدیریت دروس آموخته^۲

مدیریت درس آموخته‌ها در یک سازمان موفق جزئی جدانشدنی از فرایندهای کاری است. افراد در سازمان به‌طور مستمر مشغول انجام فعالیت‌های متنوعی هستند؛ فعالیت‌هایی که در قالب فرایندها، پروژه‌ها و وظایف روزمره تعریف شده‌اند. رویارویی با مشکلات متنوعی که در اجرای موفق این فعالیت‌ها وجود دارد، موجب می‌شود افراد چیزهای جدیدی یاد بگیرند. اگر این آموخته‌های جدید را در ابتدای فعالیت می‌دانستند سریع‌تر، کم‌هزینه‌تر و راحت‌تر آن را به انجام می‌رساندند، لذا ایجاد بستری برای انتقال این آموخته‌ها عایدات فراوانی برای سازمان خواهد داشت.

کاربرد در چرخه هفت مرحله‌ای مدیریت دانش: ذخیره، به‌اشتراک‌گذاری و به کارگیری.

۴. طوفان ذهنی^۳

یک تکنیک خلاقیت فردی یا گروهی است که با جمع‌آوری فهرستی از ایده‌ها که توسط اعضا تولید می‌شود، برای جمع‌بندی در مورد یک مسئله تلاش می‌شود. روش طوفان مغزی یا ذهنی راهی مؤثر و سودمند برای رسیدن به راه‌حل‌های بنیادی برای مسائل است. در روش طوفان ذهنی از ایده‌ها انتقاد نمی‌شود و افراد کاملاً آزادند که نظرهای جدید و خلاقانه (هرچند غیرممکن) مطرح کنند. این موضوع سبب می‌شود جلسات طوفان ذهنی تجربه لذت‌بخشی را برای افراد به همراه داشته باشد که برای نزدیک ساختن اعضای گروه بسیار کارآمد است. استفاده از روش طوفان ذهنی می‌تواند افراد را به راه‌حل‌ها متعهد سازد؛ زیرا آن‌ها خودشان در یافتن این راه حل سهیم بوده‌اند.

کاربرد در چرخه هفت مرحله‌ای مدیریت دانش: کسب، هم‌فکری و مشارکت، جمع‌آوری و برداشت.

۵. مدیریت ایده‌ها / پیشنهادها^۴

نظام پیشنهادها سیستمی است که از طریق آن تمامی کارکنان سازمان این امکان را می‌یابند تا با ارائه نظرهای، ایده‌ها و

1. Learning by doing

2. Lessons Learned Management

3. Brainstorming

4. Idea Management

طرح‌های خود در جهت ارتقای عملکرد سازمان گام بردارند. به بیان دیگر، ابزاری مدیریتی است که هدف آن به‌کارگیری هر چه بیشتر و مؤثرتر قدرت تفکر و خلاقیت کارکنان برای تحقق کامل‌تر اهداف سازمان می‌باشد. با استفاده از این ابزار، مدیران تلاش می‌کنند تا برای حل مشکلات جاری سازمان یا ارتقای ظرفیت و عملکرد، از نیروی فکر کارکنان بهره‌مند شوند.

کاربرد در چرخه هفت مرحله‌ای مدیریت دانش: کسب، جمع‌آوری و برداشت.

۶. سیستم مدیریت مستندات^۱

با توجه به افزایش حجم اطلاعات و مستندات در سازمان‌ها، ذخیره‌سازی مؤثر و ایمن اطلاعات تبدیل به یک مسئله شده است؛ چرا که این اطلاعات همواره باید به‌راحتی در دسترس افرادی که به آن نیاز دارند، قرار گیرند. سیستم‌های مدیریت مستندات راه‌کار مناسبی برای رفع این نیاز هستند. مدیریت مستندات را می‌توان به‌عنوان نرم‌افزاری که اسناد موجود در یک سازمان را کنترل و سازمان‌دهی می‌نماید، تعریف نمود. شایان ذکر است فرایندهایی که به‌منظور ره‌گیری ذخیره‌سازی و کنترل اسناد استفاده می‌شوند، در بحث مدیریت مستندات بسیار حائز اهمیت هستند.

کاربرد در چرخه هفت مرحله‌ای مدیریت دانش: ذخیره، به‌اشتراک‌گذاری و به‌کارگیری.

۷. انجمن اشتراک‌گذاری خبرگی^۲

CoP ها گروه‌هایی متشکل از کارشناسان سازمان هستند که علایق، وابستگی‌ها و مسائل کاری مشترک دارند، آن‌ها را با یکدیگر به اشتراک گذشته و در خلال تعاملات سازنده می‌آموزند که مسائل سازمانی را چگونه حل کنند. CoP ها یادگیری را در دو سطح فردی و سازمانی تسهیل و تسریع می‌نمایند. در عصری که مدیریت صحیح دارایی‌های دانشی رمز موفقیت سازمان‌هاست، CoP ها از طریق ایجاد تعاملات سازنده سازمانی، در ایجاد جریان مناسب دانش بین افراد نقش مؤثری ایفا می‌کنند. CoP ها با ارتقای سطح اعتماد و هم‌بستگی بین کارکنان، تولید دانش و تشویق کارکنان به توسعه مهارت‌ها، توزیع اطلاعات ارزشمند و به‌روشنی یافتن پاسخ برای مسائل کاری، افزایش سرعت یادگیری، شناسایی و معرفی استعدادها و خبرگان سازمان به عموم کارکنان تأثیرهای مهمی را در مدیریت صحیح دارایی‌های دانشی در سازمان‌ها خواهند گذاشت. سازمان‌های یادگیرنده از شکل‌گیری CoP ها به‌منظور فراهم آوردن محیطی جهت ارائه عقاید نوآورانه تقویت یادگیری سازمانی، ایجاد تعاملات سازنده سازمانی، به‌اشتراک‌گذاری تجربه‌ها و دانش‌ها در سازمان بهره می‌گیرند.

کاربرد در چرخه هفت مرحله‌ای مدیریت دانش: هم‌فکری و مشارکت، شناسایی و دسترسی به بهترین خبرگان.

۸. پایگاه دانشی^۳

سیستم‌های نرم‌افزاری که گردش کارهای معینی برای جمع‌آوری، ثبت، سازمان‌دهی، ارزیابی و انتشار دانش‌های سازمانی دارند.

1. System Document Management
2. Community of Practice (CoP)
3. Knowledge Base

کاربرد در چرخه هفت مرحله‌ای مدیریت دانش: ذخیره، به اشتراک گذاری و به کارگیری، ایجاد بانک بهترین دانش‌های صریح، شناسایی و دسترسی به بهترین خبرگان.

۹. داستان‌سرایی^۱

داستان‌سرایی از دیدگاه مدیریت دانش عبارت است از استفاده از داستان به عنوان ابزاری برای اشتراک دانش. داستان‌ها ابزاری قوی برای انتقال دانش ضمنی هستند، دانشی که ممکن است انتقال و به کارگیری آن با روش‌های دیگر بسیار مشکل باشد. علاوه بر این چون داستان‌ها با ترکیبی از احساسات بیان می‌شوند به افراد این امکان را می‌دهند تا در ارتباط متقابل، بیشتر از آن چیزی را که فکر می‌کنند می‌دانند، بیان کنند و به این صورت داستان‌ها، وسیله‌ای بسیار عالی برای یادگیری محسوب می‌شوند. علاوه بر این داستان‌ها در ذهن باقی مانده، پیام آن‌ها در ذهن می‌نشیند و به راحتی قابل یادآوری هستند.

کاربرد در چرخه هفت مرحله‌ای مدیریت دانش: به اشتراک گذاری و به کارگیری، شناسایی و دسترسی به بهترین خبرگان.

۱۰. ویکی^۲

ویکی یک سایت یا یک نرم‌افزار آنلاین است که برای ایجاد پایگاه دانش و بانک اطلاعاتی شکل می‌گیرد. مطالب موجود در یک سایت ویکی توسط کاربران آن قابلیت ایجاد، حذف و ویرایش دارد. به عبارت دیگر، برخلاف سایت‌های معمول اطلاع‌رسانی که در آن‌ها صرفاً مدیران سایت مطالب را تولید می‌کنند، در یک سایت ویکی، هر کاربری می‌تواند در بخش مدیریت محتوای سایت فعالیت داشته باشد. سایت‌های ویکی کاربری‌های مختلفی دارند که یکی از مهم‌ترین آن‌ها مدیریت دانش است.

کاربرد در چرخه هفت مرحله‌ای مدیریت دانش: ذخیره، به اشتراک گذاری و به کارگیری، هم‌فکری و مشارکت، جمع‌آوری و برداشت.

۱۱. مربیگری^۳

نوعی از آموزش است که طی آن، مهارت‌های مربوط به یک شغل، به طور کامل از استاد به شاگرد یا مربی به فراگیر (مربی) طی یک دوره آموزش مدت‌دار توأم با کار عملی در محل اشتغال استاد منتقل می‌شود.

کاربرد در چرخه هفت مرحله‌ای مدیریت دانش: به اشتراک گذاری و به کارگیری.

۱۲. مرشدیت^۴

نوعی از توسعه است که طی آن، مهارت‌های یک استاد به شاگرد در یک دوره بلندمدت توأم با کار عملی در محل اشتغال استاد منتقل می‌گردد. هرچند مرشدیت یا منتورینگ شبیه تکنیک مربیگری است؛ ولی تفاوت‌هایی با آن دارد، همچون تفاوت در هدف و کاربرد، مدت زمان، شکل ارتباطات، شیوه هدف‌گذاری.

1. Storytelling
2. Wiki
3. Coaching
4. Mentoring

کاربرد در چرخه هفت مرحله‌ای مدیریت دانش: به اشتراک گذاری و به کارگیری.

۱۳. شبکه‌های اجتماعی^۱

شبکه اجتماعی سازمانی، ساختاری است که در همه سازمان‌ها وجود دارد و مدیریت صحیح آن می‌تواند ظرفیت یادگیری و نوآوری سازمان را افزایش دهد. اکثر سازمان‌ها به صورت ساختار سلسله‌مراتبی طراحی شده‌اند. در چنین ساختاری، روابط به صورت عمودی است و بر اساس این رابطه عمودی، امکان تعامل رسمی و غیررسمی بین افراد فراهم می‌شود؛ اما بخش عمده‌ای از روابط بین افراد و گروه‌ها از طریق روابط غیررسمی و فرابخشی در سازمان صورت می‌گیرد که هیچ نقشه یا ردپایی از آن در الگوها و اسناد رسمی سازمان نمی‌توان پیدا کرد. این شبکه غیررسمی افراد سازمان را به هم متصل می‌کند و کانال‌های ارتباطی قدرتمندی بین آن‌ها ایجاد می‌کند. این کانال‌ها محل مناسبی برای جریان یافتن دانش در سازمان هستند. شبکه‌های اجتماعی در سازمان می‌توانند هر دو شکل مجازی و فیزیکی را داشته باشند. شبکه‌های فیزیکی به طور عمده بر اساس چیدمان شکل می‌گیرند. به عبارتی چیدمان به گونه‌ای طراحی می‌شود که تماس‌های رودرروی افراد بیشتر باشد و گفتمان‌های بیشتری بین آن‌ها شکل بگیرد. بسیاری از سازمان‌ها شبکه‌های اجتماعی مجازی درون سازمانی خود را راه اندازی می‌کنند و انتقال دانش و اطلاعات را از این طریق تسهیل می‌نمایند.

کاربرد در چرخه هفت مرحله‌ای مدیریت دانش: به اشتراک گذاری و به کارگیری، هم‌فکری و مشارکت.

۱۴. چرخش شغلی^۲

یکی از روش‌های شکوفایی استعدادها و به کارگیری دانش کارکنان چرخش شغلی است. افرادی که در یک شغل متبخر شدند با ورود به حوزه‌های دیگری، می‌توانند دانش صریح و ضمنی شغل قبلی را به اشتراک بگذارند. کاربرد در چرخه هفت مرحله‌ای مدیریت دانش: به اشتراک گذاری و به کارگیری.

۱۵. نقشه دانش^۳

نقشه دانش، ابزاری است که جانمایی دارایی‌های دانشی سازمان را نشان می‌دهد. این دارایی‌ها اعم از مستندات دانشی (دانش‌های کد شده) و افراد صاحب دانش در هریک از حوزه‌های کلیدی دانشی هستند. نقش دانش مشخص می‌کند که در سازمان چه کسی در چه حوزه‌ای صاحب دانش است و چگونه می‌توان با این فرد ارتباط برقرار کرد. کاربرد در چرخه هفت مرحله‌ای مدیریت دانش: ایجاد بانک بهترین دانش‌های صریح، شناسایی و دسترسی به بهترین خبرگان.

۱۶. خبره یاب^۴

برای بهبود فرایندهای سازمان و کاهش دوباره‌کاری‌ها، دانستن اینکه چه کسی، چه چیزی می‌داند، بسیار ارزشمند و

1. Social Network
2. Job Rotation
3. Knowledge Map
4. Expert Locator

کمک‌کننده است و امروزه به یکی از ابزارهای کلیدی مدیریت دانش تبدیل شده است. زمانی که سازمان با تعداد زیادی منابع انسانی روبه‌رو است، پیدا کردن منبع دانشی مناسب در سازمان مشکل می‌شود و گاهی به اختراع دوباره چرخ به‌دلیل ناآگاهی از دانش و تخصص کارکنان منجر می‌شود. این روش به سازمان در شناسایی خبرگان هر حوزه کمک می‌کند و در ترکیب با نقشه دانش دسترسی به خبرگان را تسهیل و تسریع می‌نماید.

کاربرد در چرخه هفت مرحله‌ای مدیریت دانش: شناسایی و دسترسی به بهترین خبرگان.

۱۷. فضاهای کاری مجازی^۱

این فضاها عمدتاً به‌دلیل رفع مانع فاصله فیزیکی کارکنان از یکدیگر مورد استفاده قرار می‌گیرد. فضاهای مجازی همکاری به افراد یک تیم کاری اجازه می‌دهد که فارغ از محدودیت زمان و مکان بتوانند با یکدیگر ارتباط برقرار کرده و به تبادل دانش، تجربیات و مستندات کاری بپردازند. این فضاها قابلیت حفظ امنیت محتویات را برای اعضای تیم کاری دارند و عموماً در شرایطی که محدوده دسترسی فقط برای یک تیم خاص است مورد استفاده قرار می‌گیرند.

کاربرد در چرخه هفت مرحله‌ای مدیریت دانش: کسب، ذخیره، به‌اشتراک‌گذاری و به‌کارگیری، هم‌فکری و مشارکت.

۱۸. یادگیری از همکار یا متخصصین خبره ویژه^۲

در این روش افراد، دانش همکاران خود را در فعالیت یا پروژه‌ای که قبلاً انجام داده‌اند، جمع‌آوری می‌نمایند و در انجام همان اقدام یا پروژه به‌کار می‌گیرند. واحد یا تیم سازمانی که قرار است کار جدید را انجام دهد، نقش میزبان را دارد و تیمی که قبلاً همان کار را انجام داده است، مدعو محسوب می‌شود. طی جلسه‌ای، تیم مدعو تجربه خود را به تیم میزبان منتقل می‌نماید. متخصصان خبره ویژه، افراد منحصربه‌فرد و متخصص در حوزه خودشان هستند که دانش متمایز و کمیابی در اختیار دارند و اشتراک دانش آن‌ها از همه مهم‌تر است.

کاربرد در چرخه هفت مرحله‌ای مدیریت دانش: کسب، هم‌فکری و مشارکت، جمع‌آوری و برداشت.

۱۹. کافه دانشی^۳

کافه‌های دانشی بستری را برای بحث‌های گروهی و تبادل دیدگاه‌های فکری بین کارکنان ایجاد می‌کنند و به آن‌ها فرصت آزاداندیشی می‌دهند. در این روش، یک موضوع به‌عنوان مسئله و در قالب چند سؤال طرح می‌شود، چیدمان فضا به‌گونه‌ای است که تیم‌های کوچک چهار یا پنج نفره می‌توانند دور هم جمع شوند و در خصوص پاسخ سؤال به بحث بپردازند و در نهایت نتایج بحث گروه‌های مختلف جمع‌بندی و ارائه شود. اثربخشی این جلسه به مهارت تسهیلگر و فضای فیزیکی بستگی زیاد دارد.

کاربرد در چرخه هفت مرحله‌ای مدیریت دانش: به‌اشتراک‌گذاری و به‌کارگیری، هم‌فکری و مشارکت، شناسایی و دسترسی به بهترین خبرگان.

1. Virtual Collaborative Workspace
2. Peer Assist/Subject Matter Experts: SMEs
3. Knowledge Café

۲۰. دوره‌های آموزشی^۱

آموزش یکی از ابزارهای کارآمد انتقال دانش در سازمان است. آموزش در کنار نیازسنجی صحیح می‌تواند دانش و توانمندی کارکنان سازمان را افزایش دهد. آموزش، قدیمی‌ترین و متداول‌ترین تکنیک مدیریت دانش است. کاربرد در چرخه هفت مرحله‌ای مدیریت دانش: کسب، هم‌فکری و مشارکت.

۲۱. بازی‌وارسازی^۲

بازی‌وارسازی، به‌کارگیری مکانیزم بازی و روان‌شناسی برای شکل‌دهی یک رفتار مشخص در یک گروه یا تیم است. بسیاری از سازمان‌ها سیستم‌های امتیازی، مسابقه، اسکوربرد و... را برای افزایش مشارکت کارکنان در فرایند کسب‌وکار مانند یادگیری و توسعه، نوآوری و مدیریت دانش به‌کار می‌گیرند. بازی‌سازی یکی از ابزارهایی است که در جهت تشویق کارکنان به تعامل و همکاری می‌توان از آن بهره گرفت.

کاربرد در چرخه هفت مرحله‌ای مدیریت دانش: کسب، هم‌فکری و مشارکت.

۲۲. پادکست‌سازی^۳

پادکست‌سازی، نوعی انتقال دانش در قالب صوت و تصویر به افراد سازمانی یا فراسازمانی است. استفاده از پادکست با نوعی آزادی همراه است. آزادی در موضوع، آزادی در مکان و آزادی در زمان ویژگی منحصربه‌فرد پادکست است. کاربرد در چرخه هفت مرحله‌ای مدیریت دانش: کسب، هم‌فکری و مشارکت.

۲۳. خدمات مشاوره^۴

به‌طور طبیعی، سازمان در بسیاری از حوزه‌های دانشی خلأ دارد. در این گونه موارد بهره‌برداری از منابع دانشی برون‌سازمانی بسیار مفید است. دریافت خدمات مشاوره کانال مفیدی برای جریان یافتن دانش از بیرون سازمان است. کاربرد در چرخه هفت مرحله‌ای مدیریت دانش: کسب.

۲۴. جلسات دانشی^۵

جلسات در صورت طراحی و هدایت صحیح، ابزارهای مناسبی برای انتقال و به‌اشتراک‌گذاری دانش محسوب می‌شوند. کارگروه‌ها، کمیته‌ها، سمینارهای هم‌اندیشی و...، انواع جلساتی هستند که بسته به نوع مدیریت و برنامه‌ریزی جلسه می‌توانند در پوشش چرخه مدیریت دانش مؤثر واقع شوند (بسته به نوع جلسه و خروجی آن یک یا چند مرحله از چرخه مدیریت دانش می‌تواند پوشش داده شود).

کاربرد در چرخه هفت مرحله‌ای مدیریت دانش: کسب، هم‌فکری و مشارکت.

1. Training Course
2. Gamification
3. Podcasting
4. Consultant Service
5. Knowledge Meeting

۲۵. مرور واقعه^۱

روشی که برای بررسی ابعاد یک واقعه سازمانی، بلافاصله پس از وقوع مورد استفاده قرار می‌گیرد. بررسی حوادث مرتب با HSE معمولاً از طریق این ابزار صورت می‌گیرد. کاربرد در چرخه هفت مرحله‌ای مدیریت دانش: کسب، هم‌فکری و مشارکت.

۲۶. تاکسونومی^۲

روشی است که به‌وسیله آن، برای سازمان‌دهی اطلاعات و مستندات، ساختار تعیین می‌شود. این ساختار به کارکنان کمک می‌کند تا به‌راحتی اطلاعات و مستندات مورد نیاز خود را در سازمان بازیابی نمایند. سیستم طبقه‌بندی مستندات، فهرست دارایی‌های دانشی سازمان و... انواع مختلفی از تاکسونومی‌های سازمانی هستند. کاربرد در چرخه هفت مرحله‌ای مدیریت دانش: ذخیره، به‌اشتراک‌گذاری و به‌کارگیری، ایجاد بانک بهترین دانش‌های صریح.

۲۷. توسعه شایستگی‌ها^۳

برنامه توسعه شایستگی‌ها ابزاری است برای ارتقای سطح دانش و مهارت کارکنان و تبدیل شدن آن‌ها به یک دانشکار ایده‌آل. معمولاً در این راستا سازمان‌ها سطوح مطلوب را تعیین و برنامه‌های مشخصی را برای ارتقای افراد و دریافت گواهی‌نامه هر سطح تعیین و اجرا می‌کنند. کاربرد در چرخه هفت مرحله‌ای مدیریت دانش: اندازه‌گیری.

۲۸. متن کاوی^۴

ابزاری است که به تحلیل گزارش‌ها و مستندات سازمانی می‌پردازد و از پردازش اطلاعات آن‌ها به دانش جدیدی دست می‌یابد. کاربرد در چرخه هفت مرحله‌ای مدیریت دانش: کسب.

۲۹. ابزارهای ارزیابی^۵

کلیه ابزارهایی که به اندازه‌گیری و ارزیابی یکی از ابعاد مدیریت دانش می‌پردازند، در این طبقه جای می‌گیرند. برای مثال، ابزارهای ارزیابی سطح بلوغ مدیریت دانش، به بهبود مستمر سیستم مدیریت دانش کمک می‌کند. کاربرد در چرخه هفت مرحله‌ای مدیریت دانش: اندازه‌گیری.

۳۰. نظر سنجی^۱

نظرسنجی یکی از ابزارهای قدیمی برای شناسایی دانش محسوب می‌شود. در این روش، معمولاً از طریق پرسش‌نامه دانش و تجربه افراد در حوزه‌های مختلف قابلیت شناسایی و اکتساب پیدا می‌کند. کیفیت دانش کسب شده از این طریق، به کیفیت سؤال‌های پرسش‌نامه و نحوه طراحی آن بستگی دارد. یکی از کاربردهای متداول این ابزار در شناسایی دانش مشتریان است. کاربرد در چرخه هفت مرحله‌ای مدیریت دانش: کسب، جمع‌آوری و برداشت.

۳۱. مصاحبه^۲

مصاحبه ابزاری برای استخراج دانش از افراد خبره و صاحب دانش است. این دانش پس از مصاحبه به‌گونه‌ای مدل‌سازی می‌شود که قابلیت انتشار داشته باشد. مصاحبه یکی از روش‌هایی است که به استخراج دانش کمک زیادی می‌کند. مصاحبه با خبرگان در آستانه جدایی از سازمان (که با عنوان Leaving Interview شناخته می‌شود)، یکی از متداول‌ترین اشکال استفاده از این ابزار است. کاربرد در چرخه هفت مرحله‌ای مدیریت دانش: کسب، جمع‌آوری و برداشت.

۳۲. مستندسازی^۳

روشی است که طی آن گزارش‌های تحلیلی از رویدادهای سازمانی، پروژه‌ها و... تهیه می‌شود و بخشی از دانش و تجارب مربوط به رویداد / پروژه مدون می‌شود (مشابه گزارش اختتام پروژه‌ها). همچنین سازمان‌ها در مواردی که در یک حوزه کاری دانش ارزنده‌ای دارند که قابلیت کدینگ دارد، این دانش را در قالب دستورالعمل‌های کاری و فرایندی مستند می‌کنند. این دستورالعمل‌ها در حقیقت شکل صریح دانش‌های سازمانی در یک حوزه کاری است. کاربرد در چرخه هفت مرحله‌ای مدیریت دانش: کسب.

۳۳. بلاگ^۴

وبلاگ‌ها، امروزه به‌عنوان محلی برای انتشار و تبادل دانش مطرح شده‌اند. کارایی اصلی این ابزار در غنی‌سازی دانش‌هاست. افراد متخلف می‌توانند روی اطلاعات و دانش منتشر شده در وبلاگ اظهارنظر کنند و با امتیازدهی به آن ارزش و اعتبار آن را بالا ببرند.

کاربرد در چرخه هفت مرحله‌ای مدیریت دانش: کسب، هم‌فکری و مشارکت.

۳۴. ارزیابی و انتخاب دانش^۵

ابزاری است که به خبرگان موضوعی (SME) کمک می‌کند دانش‌ها و ایده‌های سازمانی را بر اساس شاخه‌های معینی ارزیابی

1. Survey
2. Interview
3. Documentation
4. Blog
5. Knowledge Nomination

و انتخاب کنند. این ابزار، عموماً در پایگاه‌های دانشی و فضاهای همکاری مجازی به کار برده می‌شود. در این زیرساخت‌ها دانش‌های زیادی ذخیره می‌شود. این ابزار کمک می‌کند تا دانش‌ها و ایده‌های مرغوب انتخاب و به کار گرفته شوند.

کاربرد در چرخه هفت مرحله‌ای مدیریت دانش: جمع‌آوری و برداشت، ایجاد بانک بهترین دانش‌های صریح، نگهداری و بهبود.

نتیجه‌گیری

با افزایش اهمیت ایجاد، حفظ، تسهیم و توسعه دانش و تجربه تخصصی و نقش آن‌ها در ارزش‌آفرینی و کسب مزیت رقابتی برای سازمان‌ها، ضرورت توسعه سیستم مدیریت دانش نیز بیشتر می‌شود. با وجود این، واقعیت سازمان‌ها گواه این مطلب است که مدیریت دانش در اکثر سازمان‌ها بلوغ بالایی ندارند. ارزیابی تعالی مدیریت منابع انسانی سازمان‌ها براساس مدل ۳۴۰۰۰ در ۱۴ سال گذشته، حاکی از این مطلب است که امتیاز فرایند یادگیری، آموزش و مدیریت دانش، وارد مراحل پیشرفته، بهینه و متعالی نشده است که دلیل آن عدم برخورداری شرکت‌ها از فرایند، سیستم و تکنیک‌های مؤثر در مدیریت دانش می‌باشد. به همین دلیل سازمان‌ها نیاز دارند با ضرورت‌ها و کاربردهای توسعه فرایند مدیریت دانش، نقش و مسئولیت سازمان، مدیریت منابع انسانی، واحدها و افراد در مدیریت دانش، مراحل چرخه مدیریت دانش و ابزارها و تکنیک‌های مؤثر در انجام و تحقق اهداف هر کدام از مراحل این چرخه آشنا شوند. این آشنایی مقدمه و مبنایی ضروری برای حرکت به سوی تعالی در فرایند هفتم مدل ۳۴۰۰۰ می‌باشد.