



کارگاه آنلاین پیاده‌سازی جامع مدیریت دانش

جلسه دوم

۱۹ مرداد ۱۴۰۱

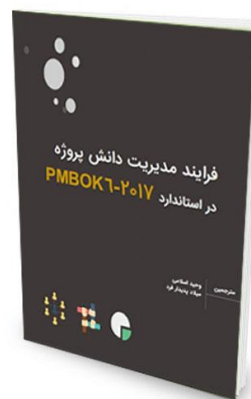
معرفی

وحید اسلامی



- کارشناسی ارشد مهندسی صنایع گرایش مدیریت سیستم و بهره‌وری از دانشگاه تربیت مدرس
- مدیر آکادمی شرکت گسترش فناوری‌های نوین
- مشاور مدیریت دانش همراه اول، بانک سینا و بانک کشاورزی
- بیش از ۱۴ سال سابقه مشاوره در زمینه مدیریت دانش و مدیریت داده در صنایع بانکداری، تلکام، نفت و گاز، آب و برق، خودرو، فناوری اطلاعات، پرداخت و غیره
- سابقه سمت‌های مرتبط در شرکت‌های مگفا، گروه صنعتی ماموت و ریل پرداز سیستم
- همکاری آموزشی با بیش از ۹۰ سازمان مختلف در صنایع گوناگون
- انتشار ۳ عنوان کتاب و بیش از ۲۰ مقاله ملی و بین‌المللی

Website: www.proKM.ir
Instagram: @eslami__vahid
Telegram: @EslamiVahid

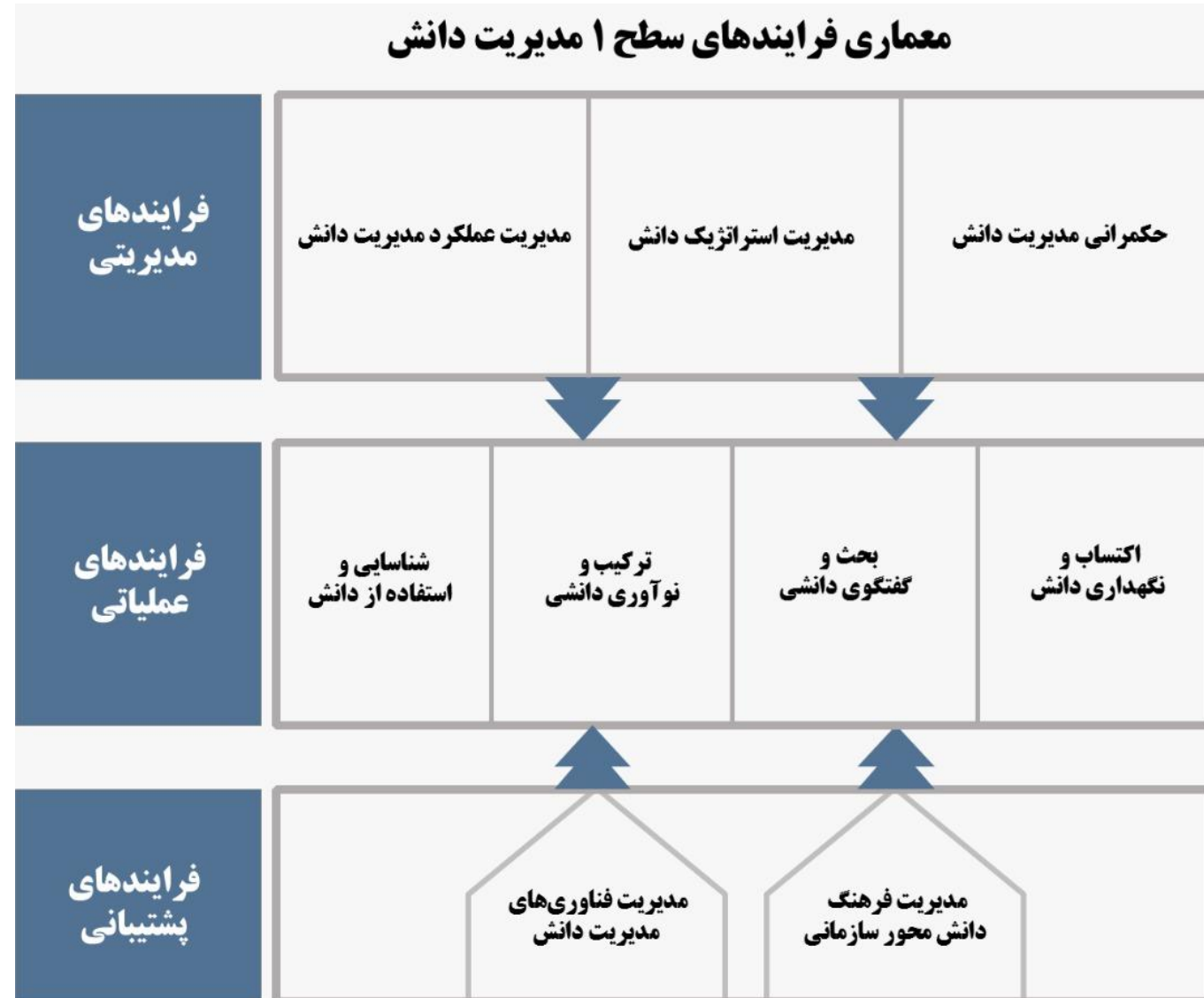


مروری بر مطالب جلسه اول

چارچوب پیاده‌سازی



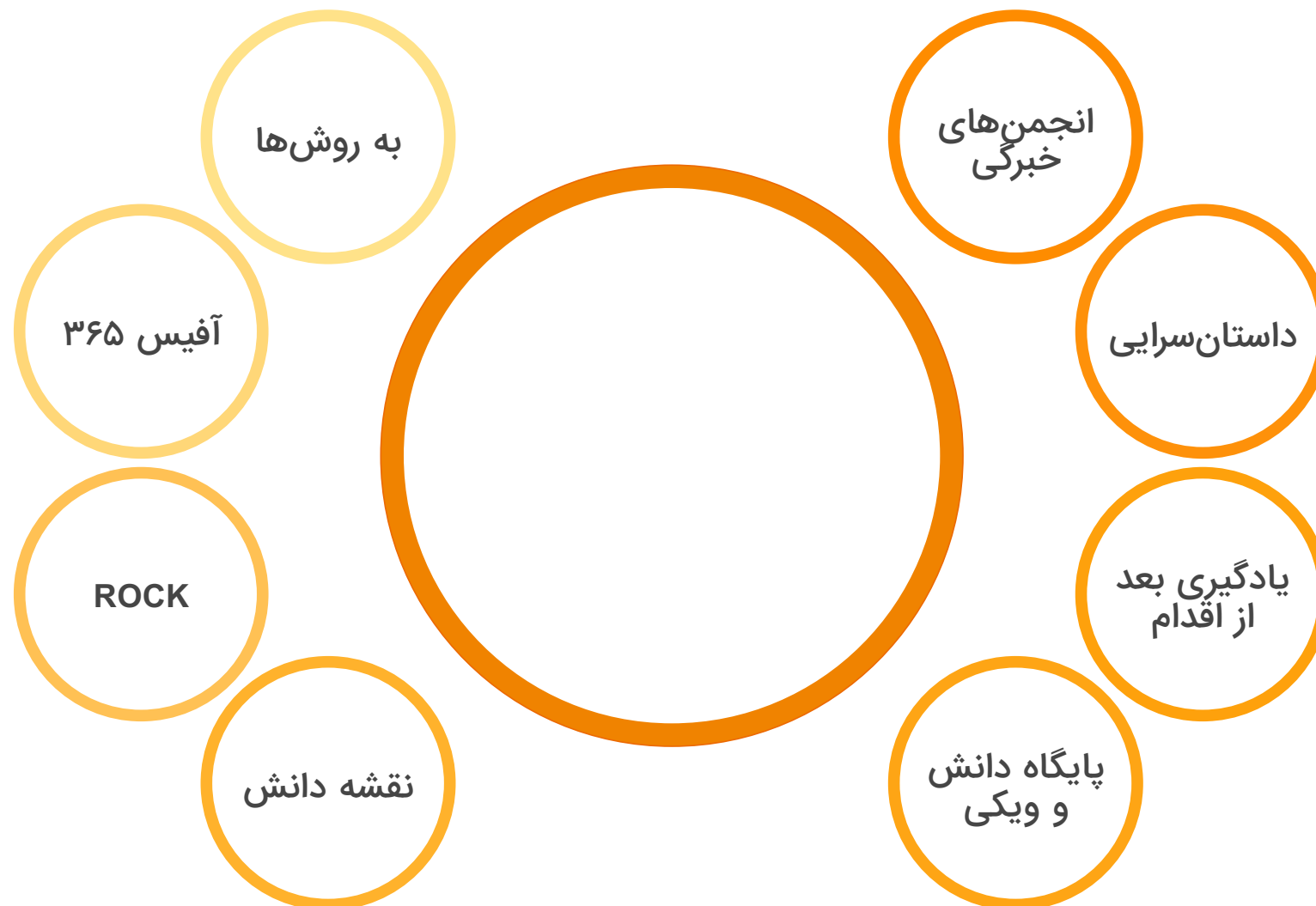
معماری کلان فرایندهای سطح ۱ مدیریت دانش



فاز سوم:

جاری سازی مدیریت دانش

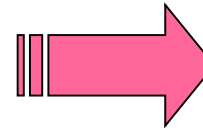
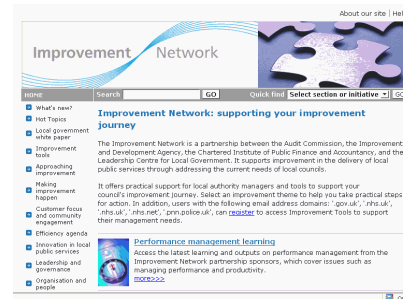
جاری سازی ابزارهای پرکاربرد



انجمن‌های خبرگی

انجمن های خبرگی: حرکت از فرهنگ PI به فرهنگ PP

people-to-information



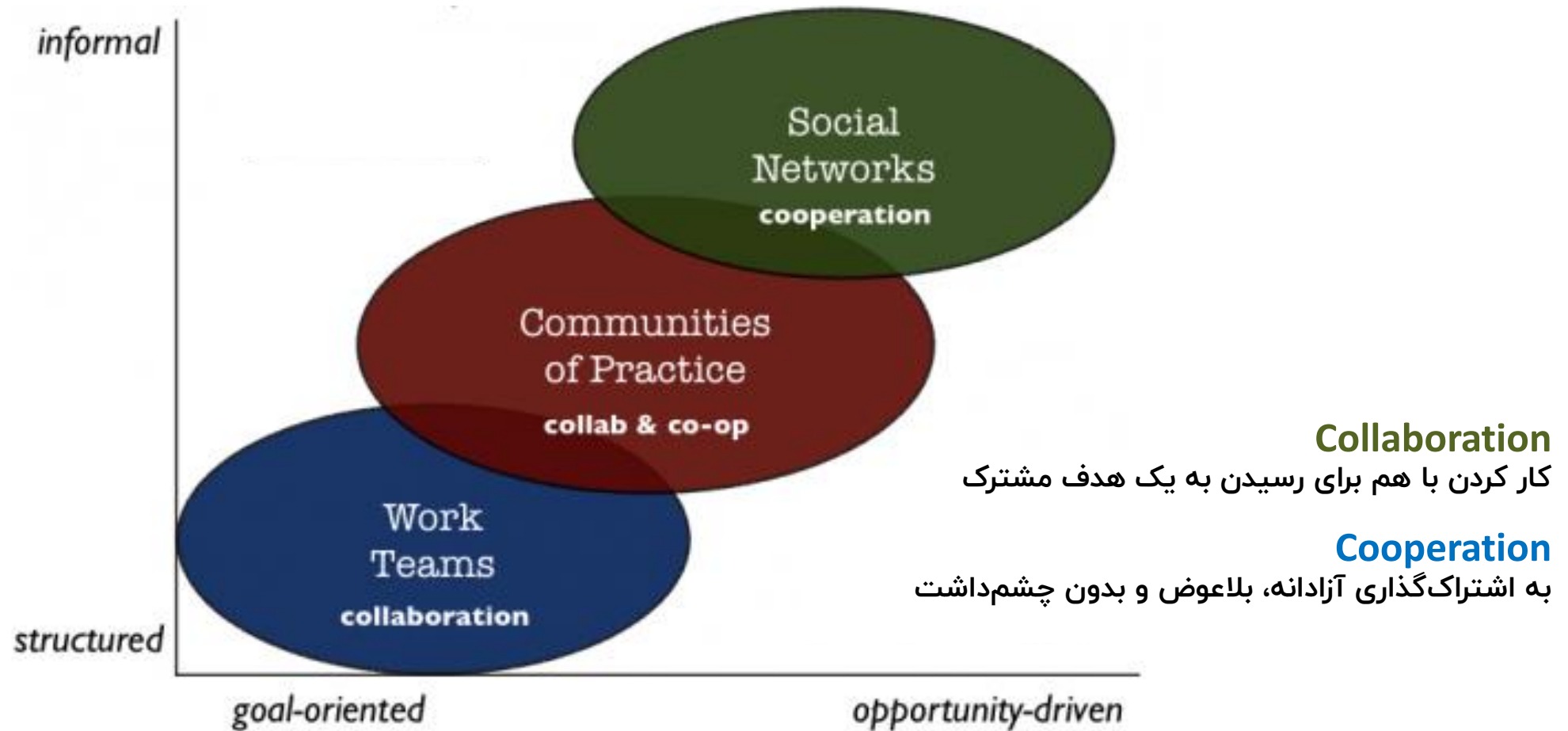
people-to-people



knowledge collaboration

knowledge repositories

نقش انجمن‌های خبرگی در مدیریت دانش



انواع انجمن‌های خبرگی

انواع COPها

مثال: اهداف

Innovation Communities
نوآوری و توسعه ایده‌ها

- دنبال کردن روندها
- توسعه محصول

Helping Communities
اتصال افراد به هم و کمک به یکدیگر

- مسئولیت اجتماعی
- توسعه حرفه‌ای

Best Practice Communities
تولید و انتشار به روش‌ها

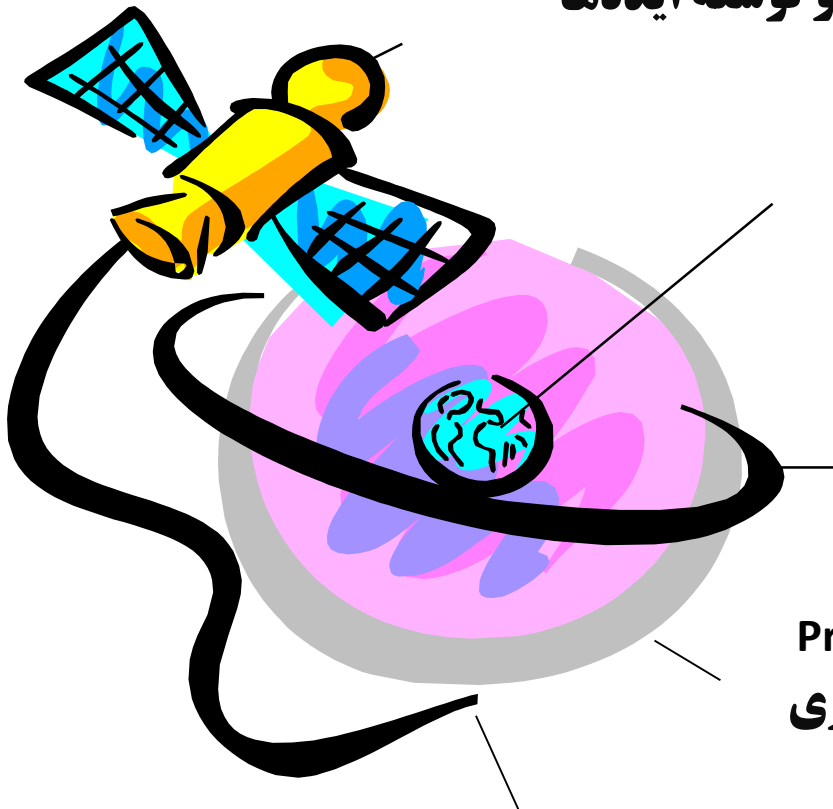
- استانداردسازی / طراحی مدل
- سازگاری بیشتر با استانداردها و به روش‌ها

Problem solving Communities
حل مسائل کاری

- حل مسائل یا رسیدن به راهکار
- چه کسی چه چیزی می‌داند؟

Sharing Communities
برطرف‌سازی شکاف توزیع

- شکستن سد انتقال دانش
- تسهیم تخصص مشترک بین اعضا



منشور انجمن خبرگی

اهداف

هدف از تشکیل انجمن خبرگی چیست؟ و انجمن خبرگی چه تاثیری روی اهداف شما خواهد گذاشت؟

حوزه‌های دانش

انجمن خبرگی برای بررسی چه موضوعاتی (حوزه‌هایی) شکل گرفته است؟

ارزش‌ها و کدهای رفتاری

ارزش‌های اصلی و رفتارهای موردقبول انجمن چه چیزهایی هستند؟

اعضا و نقش‌ها

شرایط عضویت چگونه است و چگونه این انجمن سازماندهی و اداره می‌شود؟

شاخص‌های عملکردی

برای پایش فعالیت‌های انجمن و میزان تاثیر آن بر حوزه کاری شما چه شاخص‌هایی را می‌توان تعریف و ارزیابی کرد؟

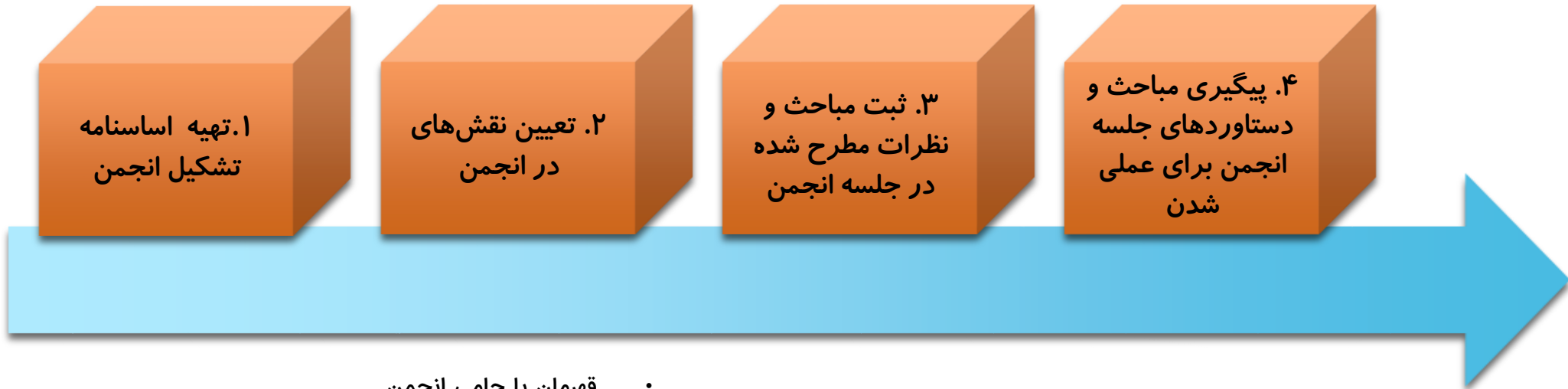
تقویم زمانی و شیوه برگزاری جلسات

تقویم زمانی و شیوه برگزاری جلسات چگونه است؟

انتظارات و دستاوردها در ۶ ماه آینده

دستاوردهای کوتاه مدت انجمن و زمان رسیدن به آن را بنویسید؟

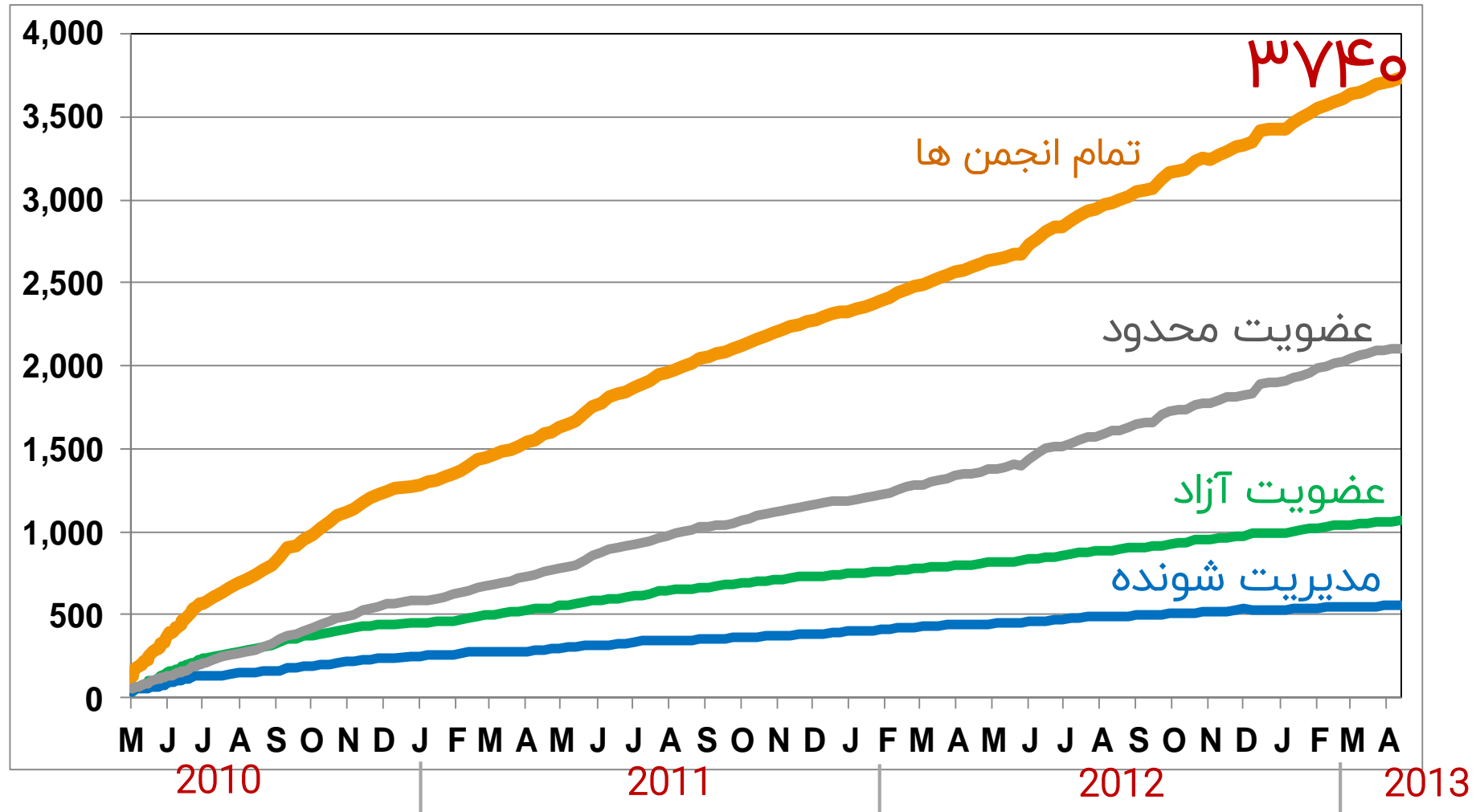
مراحل راه‌اندازی و مدیریت جلسات انجمن خبرگی



- قهرمان یا حامی انجمن
- تسهیلگر یا هماهنگ کننده
- رهبر انجمن
- مهندس دانش انجمن (سازماندهی محتوا)
- خبرگان
- اعضا

مثال: ۳۷۴۰ انجمن در ۳۶ ماه در شرکت ب آ اس اف آلمان

تعداد انجمن ها


















































آفیس ۳۶۵ برای مدیریت دانش









آفیس ۳۶۵ محبوبترین فناوری مدیریت دانش



آفیس ۳۶۵ و مدیریت دانش

Scenario								
Document Management								
Personal File Storage								
Access Files from any Device								
File Sharing and Collaboration (internal/external, team, project, etc.)								
Corporate Communications (News, HR)								
Internal Training								
Records Management								
Intranet								
Knowledge Library								
Persistent Chat								

آفیس ۳۶۵ و مدیریت دانش

Scenario								
Document Management		●	●					●
Individual File Storage					●			
External File Sharing	●	●	●		●			●
Team File Sharing		●	●	●				
Project Management (Formal)		●	●					
Project Management (Informal)		●	●					●
Corporate Communications (News, HR)			●				●	●
Internal Training			●					●
Records Management			●					
Intranet		●	●					
Knowledge Library		●	●					

داستان سرایی

تهییج و ترغیب افراد با داستان سرایی

چگونه می توان عده زیادی از افراد را در مورد موضوعی **ترغیب** و **تهییج** کرد؟

اثر بخشی

روش ترغیب و انتقال دانش

خیلی کم

استفاده از نمودار و چارت



خیلی کم

استفاده از گزاره ها و عبارات منطقی



غیر ممکن

استفاده از گفتگو و مباحثه



بالا

داستان سرایی



تعریف داستان

روایت زنجیره‌ای از وقایع
به صورت شفاهی یا کتبی

بیان داستان‌های با تکنیک داستان سرایی

مرحله اول: یک حوزه مهم دانش را که مایلید در شرکت خود تسهیم یا منتقل کنید، مشخص نمایید. حوزه‌های دانشی را که مهم نیستند انتخاب نکنید.

مرحله دوم: فردی را که تجربه غنی در زمینه مورد نظر دارد پیدا کنید و از او بخواهید تا داستان خود را بیان کند. برای داستان‌سرایی موفق، اشتیاق و فصاحت کلام فرد داستان‌گو ضروری است.

مرحله سوم: در خصوص شرکت در جلسه داستان سرایی، بین اعضای پروژه تبلیغ کنید.

مرحله چهارم: جلسه یا همایش را برگزار کنید. بهتر است که فضای جلسه را غیر رسمی‌تر از محیط جلسات معمولی ترتیب دهید.

مرحله پنجم: از نتایج جلسه داستان سرایی استفاده موثر نمایید. از جلسه فیلم تهیه کنید و در اختیار همه کارکنان قرار دهید.



یادگیری بعد از اقدام

یادگیری پس از اقدام

جلسات هدفمند بازنگری، با زمان کوتاه با هدف آگاهسازی تیم از دانشی که در اختیار دارد، تا در ادامه مسیر از آن استفاده کند.

یادگیری بعد از اقدام را می‌توان در زمان اتمام یک فاز یا یک فعالیت انجام داد. این کار یک جلسه انتقاد یا شکایت نیست بلکه مبنایی برای یادگیری از موفقیت‌ها و شکست‌هاست.

چه چیزی قرار بوده اتفاق بیفتد؟	واقعا چه اتفاقی افتاده است؟
تفاوت از کجا ناشی می‌شود؟	آموخته‌ها
	اقدامات

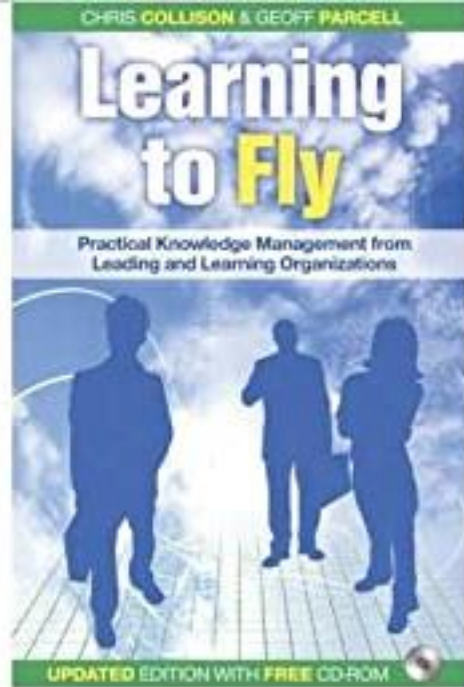
فرایند یادگیری بعد از اقدام؛ زمانی برای تامل

۱. در اولین فرصت، جلسه AAR را برگزار کنید. زمانی که هنوز تمامی اعضای تیم در دسترس بوده و حافظه‌شان تازه است.
۲. جو مناسبی ایجاد کنید. جو مناسب برای یک AAR موفق باز بودن و تعهد به یادگیری است. هر کس باید بتواند عاری از مفاهیم ارشدیت یا مقام و درجه، مشارکت داشته باشد. جلسات AAR رویدادی برای یادگیری‌اند نه انتقاد و به هیچ وجه نباید از آن برای ارزیابی عملکرد فردی استفاده شود.
۳. یک تسهیلگر منصوب کنید. قرار نیست تسهیلگر AAR پاسخ‌ها را "داشته باشد" بلکه وظیفه‌اش کمک به اعضای تیم است تا جواب‌ها را "یاد بگیرند". دانش باید از ذهن افراد بیرون کشیده شود، هم برای یادگیری خودشان و هم برای یادگیری گروه.
۴. بپرسید "چه اتفاقی قرار بود بیافتد" تسهیلگر باید با تقسیم رویداد، فرایند یا پروژه به فعالیت‌های مجزا شروع کند، که هر یک هدفی قابل شناسایی و برنامه‌ای برای اقدامات اجرایی داشته‌اند (یا باید می‌داشته‌اند).
۵. بپرسید "در واقع چه اتفاقی افتاد" این بدان معنی است که تیم باید حقایق آنچه را اتفاق افتاده است درک کند و بر آن به توافق برسند. به یاد داشته باشید هدف شناسایی مشکل است نه مقصر.

فرایند یادگیری بعد از اقدام؛ زمانی برای تامل

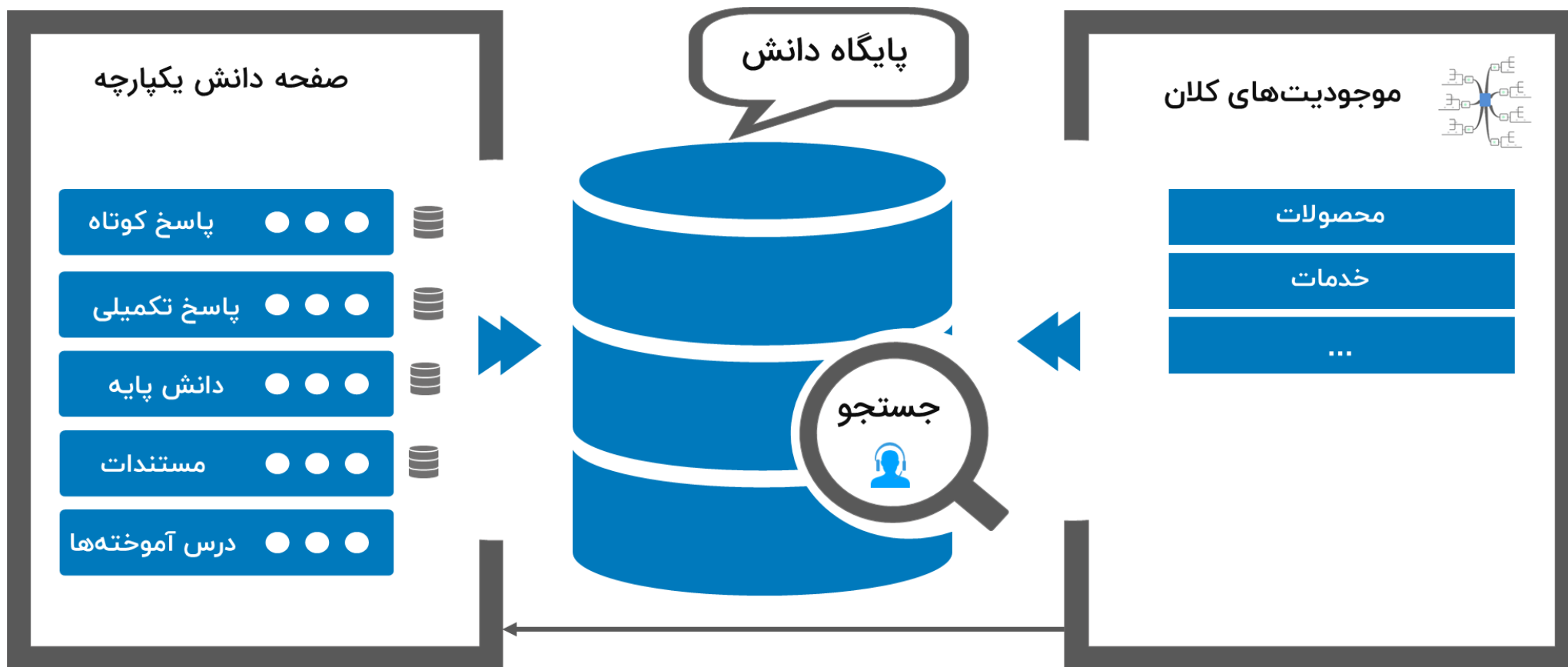
۶. حال برنامه را با واقعیت مقایسه کنید. یادگیری زمانی شروع می‌شود که Plan با Actual مقایسه شده و معلوم شود " چرا تفاوت وجود داشت" و "ما چه آموختیم" . موفقیت‌ها و کمبودها را شناسایی و در موردشان بحث کنید. اقدامات اجرایی را برای حفظ موفقیت‌ها و بهبود کمبودها برنامه‌ریزی کنید.

۷. نکات کلیدی را ثبت کنید. ثبت نکات مبنایی برای یک برنامه یادگیری وسیع‌تر در سطح سازمان می‌شود.



پایگاه دانش / ویکی

نمونه‌ای از معماری پایگاه دانش یک مرکز خدمات مشتریان



- یک دانشنامه نوع خاصی از پایگاه دانش است.
- شامل یک صفحه برای هر موضوع دانشی است.
- دارای ۴ بخش اصلی مقاله، بحث، ویرایش و تاریخچه است.
- افراد آزادانه عناوین و فهرست را می‌توانند ایجاد کنند.



WIKIPEDIA
The Free Encyclopedia

Main page
Contents
Current events
Random article
About Wikipedia
Contact us
Donate

Contribute
Help
Community portal
Recent changes
Upload file

Tools
What links here
Related changes
Special pages
Permanent link
Page information
Wikidata item
Cite this page

Not logged in | Talk | Contributions | Create account | Log in

Article | Talk | Read | Edit | View history | Search Wikipedia

Digital transformation

From Wikipedia, the free encyclopedia

Not to be confused with Digital transform.

This article has multiple issues. Please help **improve it** or discuss these issues on the **talk page**. *(Learn how and when to remove these template messages)*

History of technology

By technological eras	[show]
By historical regions	[show]
By type of technology	[show]
Technology timelines	[show]
Article indices	[show]

v · t · e

Digital Transformation (DT or DX^[1]) is the use of new, fast and frequently changing **digital technology** to solve problems. It is about transforming processes that were non digital or manual to digital processes.

One of the examples of digital transformation is **cloud computing**. It reduces reliance on user owned **hardware** and increases reliance on subscription based cloud services. Some of these digital solutions enhance capabilities of traditional software products (e.g. **Microsoft Office** compared to **Office 365**) whilst others are entirely cloud based (e.g. **Google Docs**).

As the companies providing the services are guaranteed of regular (usually monthly) recurring revenue from subscriptions, they are able to finance ongoing development with reduced risk (historically most software companies derived the majority of their revenue from users upgrading, and had to invest upfront in developing sufficient new features and benefits to encourage users to upgrade), and delivering more frequent updates often using forms of **agile software development** internally.^[2] This subscription model also reduces **software piracy**, which is a major benefit to the vendor.^[3]

Some of these digital solutions enable - in addition to efficiency via automation - new types of **innovation** and creativity, rather than simply enhance and support traditional methods.^[4]

One aspect of digital transformation is the concept of 'going **paperless**' or reaching a 'digital business maturity'^[5] affecting both individual businesses^[6]^{*[page needed]*} and whole components of society, such as government.^[7] mass communication.^[8]^{*[page needed]*} art.^[9] medicine.^[10] and science.^[11]

Languages ⚙

- العربية
- Deutsch
- Español
- 한국어
- Italiano
- 日本語
- Português
- Русский
- Tiếng Việt

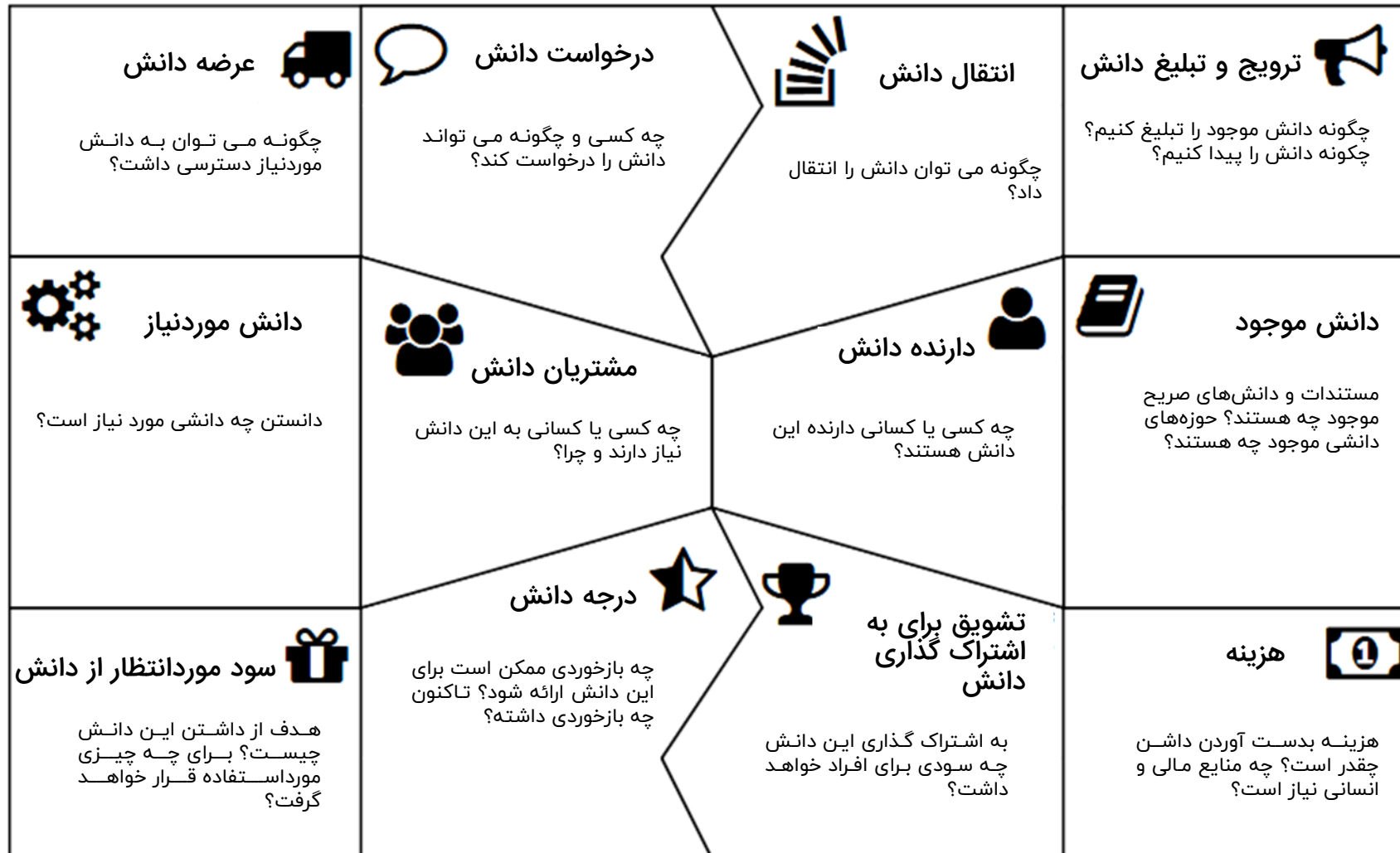
🗨 4 more ⚙ Edit links

Contents [hide]

- 1 Historic development
 - 1.1 Binary
 - 1.2 Transistors
 - 1.3 Early digital computers
 - 1.4 Accelerated change
 - 1.5 Impact
- 2 Development
 - 2.1 Digitization (of information)
 - 2.2 Digitalization (of industries and organizations)
 - 2.3 Digital transformation (of societies)
 - 2.4 Opportunities and challenges
 - 2.4.1 Hospitality management
 - 2.4.2 E-commerce

نقشه دانش

بوم نقشه دانش



ROCK

نمونه‌ای از اقدامات Shell برای حفظ دانش

- مربیگری قبل و بعد بازنشستگی
- شبکه بازنشستگان
- برنامه ROCK
- تصدی طولانی‌تر شغل برای عمیق شدن مهارت‌ها



زمانی یک شغل از منظر دانشی بحرانی نیست...

زمانی یک شغل بحرانی است که دانش آن شغل مُستند نشده باشد، جانشینی برایش وجود نداشته باشد، فرد دیگری در سازمان، دانش آن شغل را نداند و بدست آوردن مجدد دانش این شغل نیاز به تجربه و آموزش‌های زمان‌بر است.



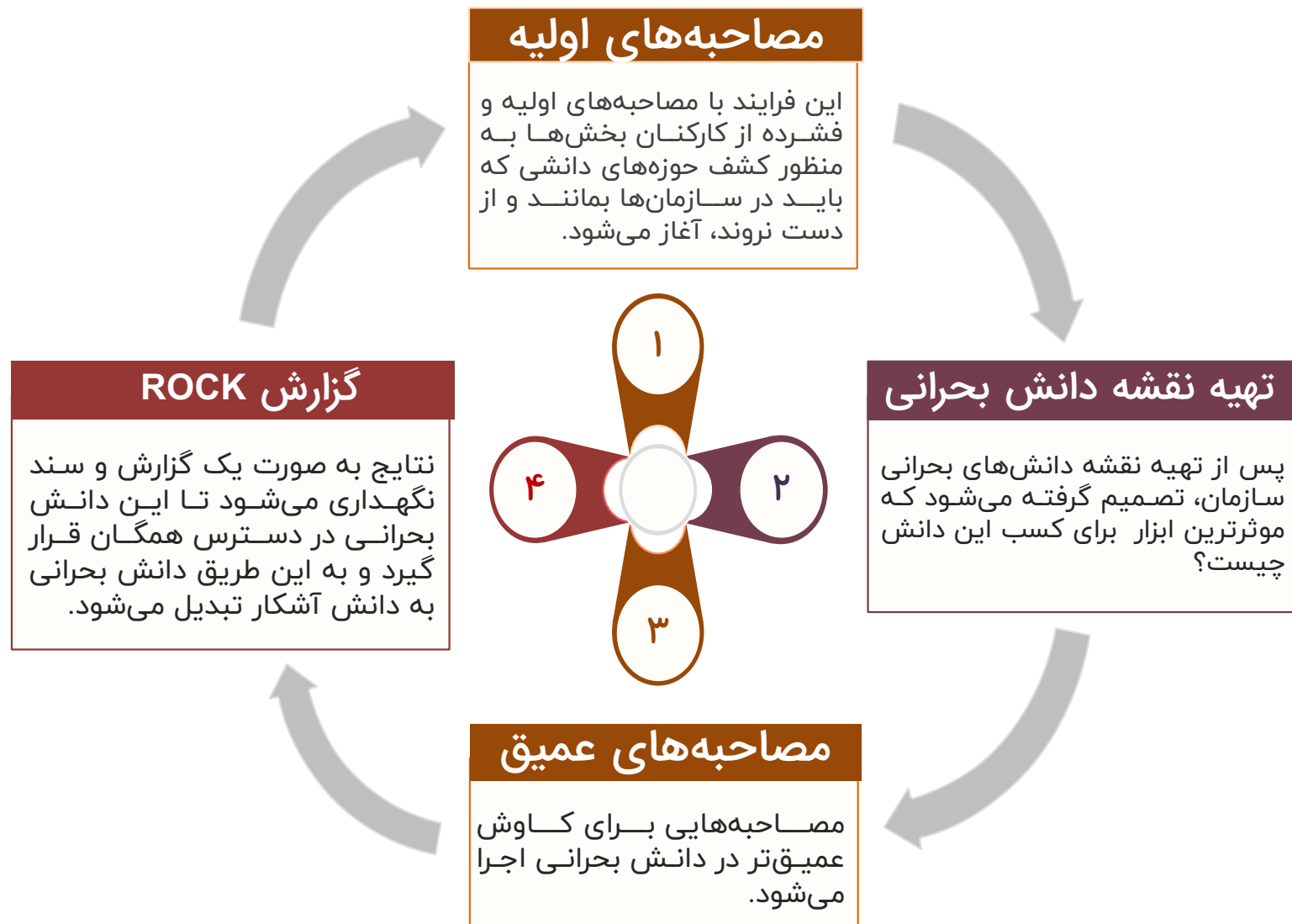
ROCK

فرآیند ساخت‌یافته برای اخذ دانش ضمنی قبل از اینکه متخصصین سازمان را ترك کنند.

از ROCK برای موارد زیر استفاده می‌شود:

- کارکنان بازنشسته
- کارکنانی که مشاغل آنان جابجا می‌شود
- ادغام و خرید مالکیت

مراحل اجرای نگهداری دانش بحرانی (Rock)

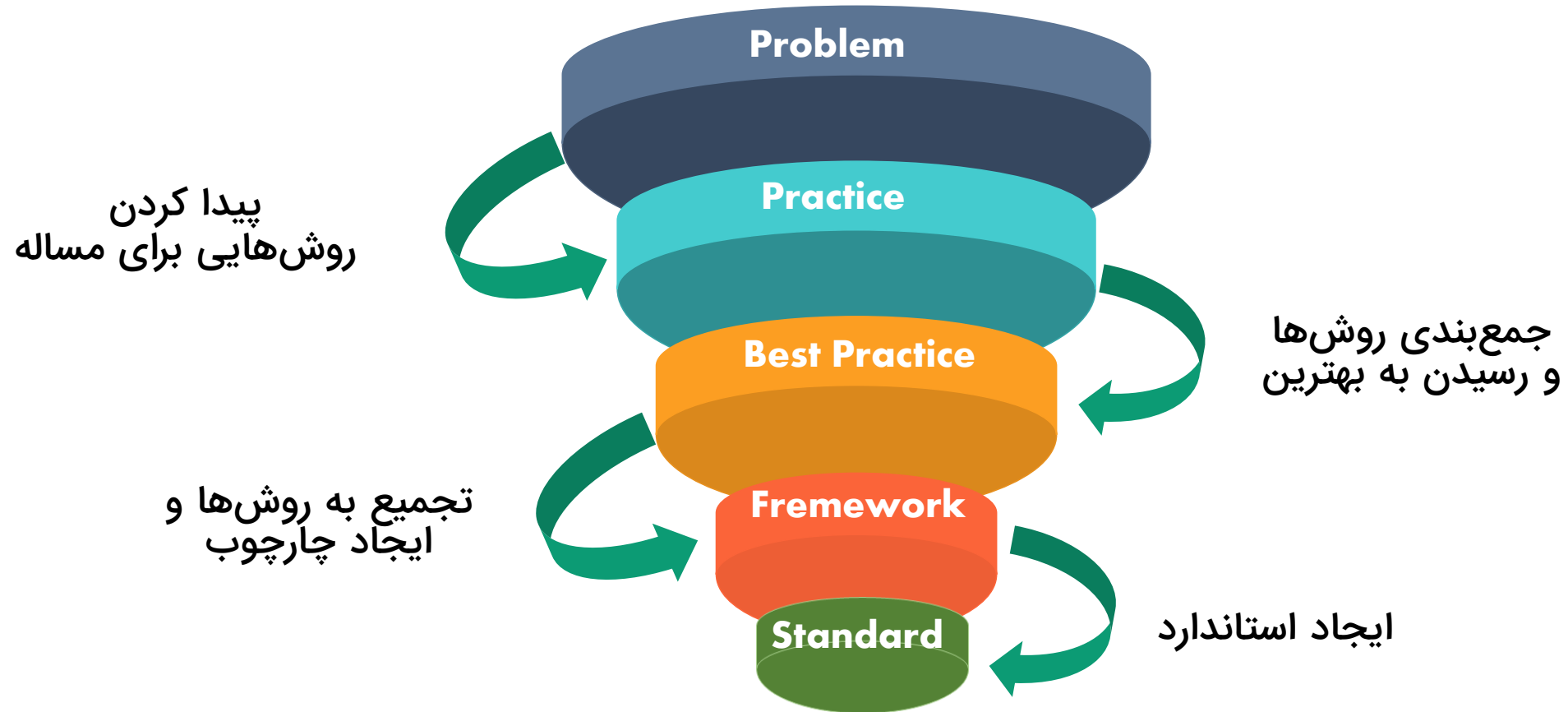


توصیه: مصاحبه های عمیقتر با تعداد متخصصین کمتر، بهتر از يك يا دو مصاحبه سطحی با تعداد زیادی از افراد می باشد.

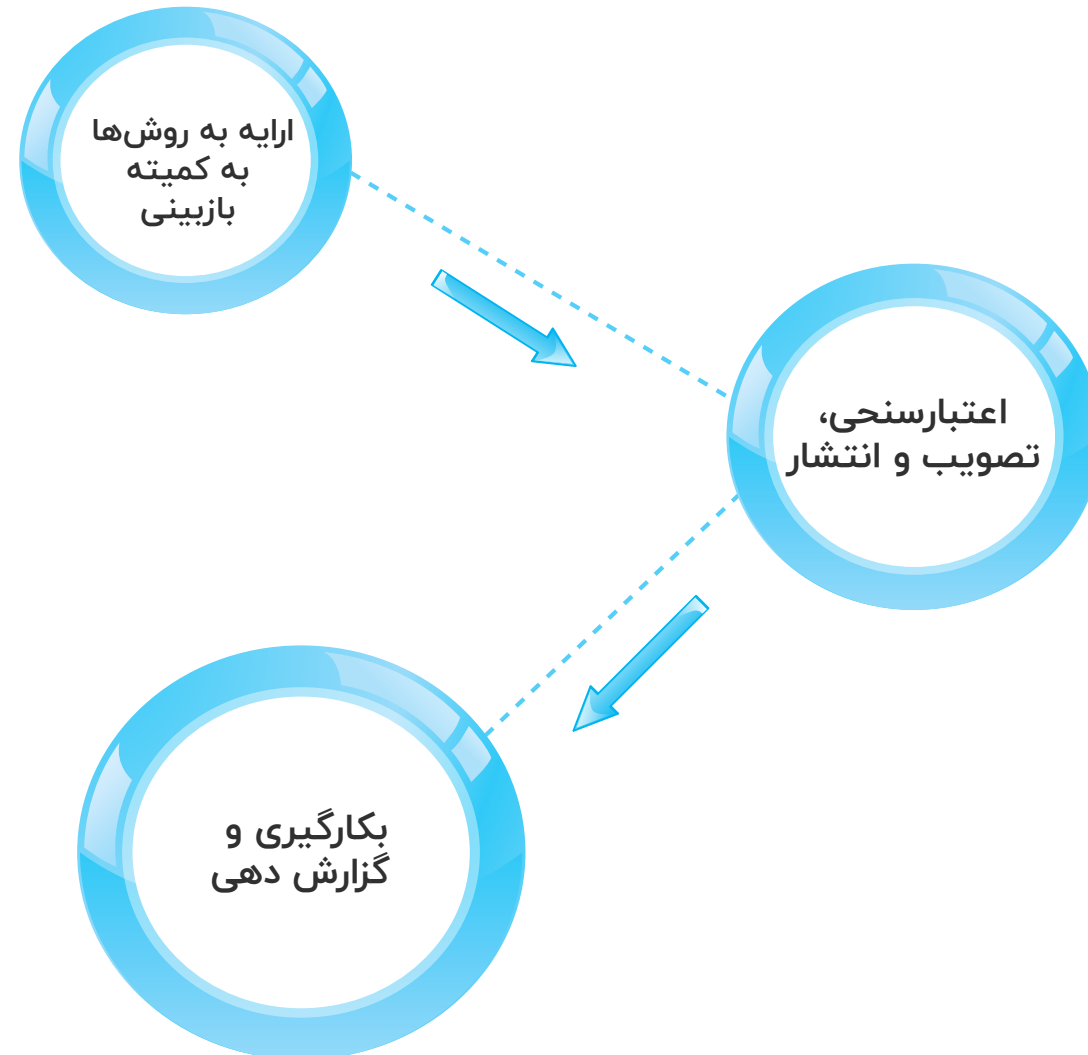


به روش

جایگاه به‌روش در مراحل شکل‌گیری یک استاندارد



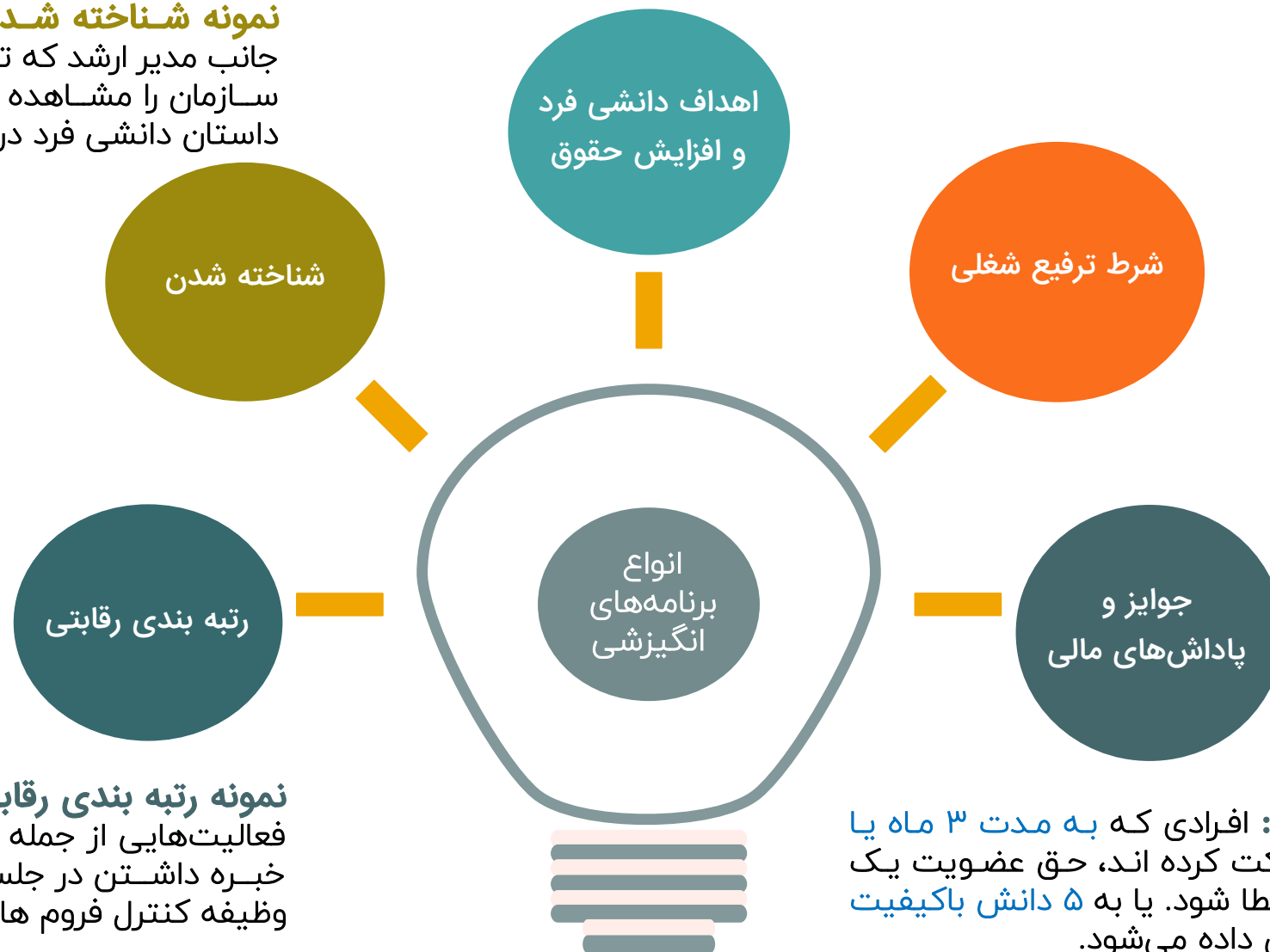
مراحل مدون سازی به روشها



مشوق ها و برنامه‌های انگیزشی مدیریت دانش

۵ نوع از مشوقها و برنامه‌های انگیزشی مدیریت دانش

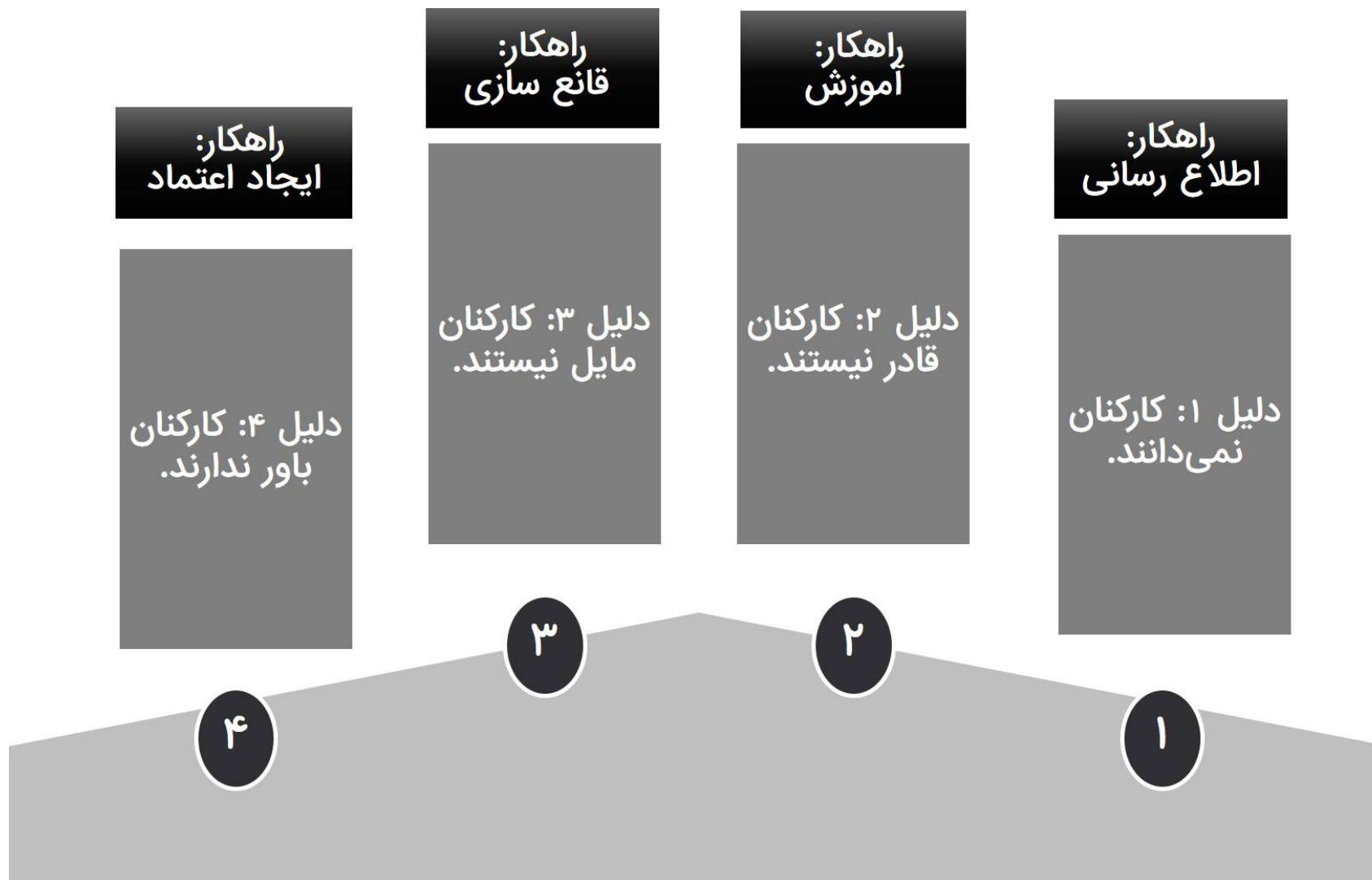
نمونه شناخته شدن: دریافت یادداشتی از جانب مدیر ارشد که تاثیرات دانش‌های شما در سازمان را مشاهده کرده است. قرار دادن داستان دانشی فرد در وب سایت یا اینترانت.



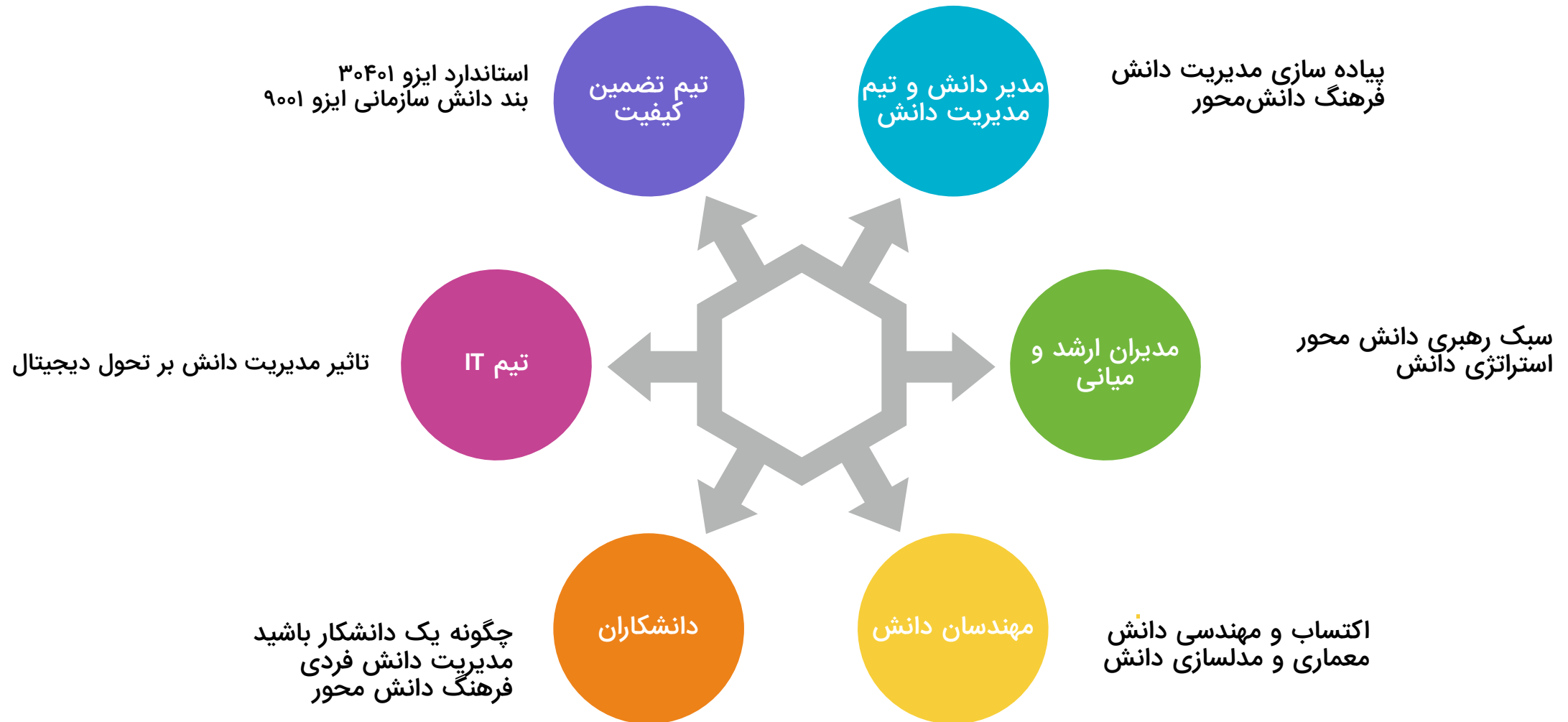
نمونه رتبه بندی رقابتی: کسب امتیاز در ازای فعالیت‌هایی از جمله انتشار یک مقاله، نقش خبره داشتن در جلسات پرسش و پاسخ، وظیفه کنترل فروم های بحث و گفتگو و غیره

نمونه پاداش‌های مالی: افرادی که به مدت ۳ ماه یا بیشتر در خلق دانش مشارکت کرده اند، حق عضویت یک مجله به انتخاب خودش اعطا شود. یا به ۵ دانش باکیفیت برتر، یک سفر یک هفته ای داده می‌شود.

دلایل مقاومت کارکنان در برابر مدیریت دانش و راهکار آن

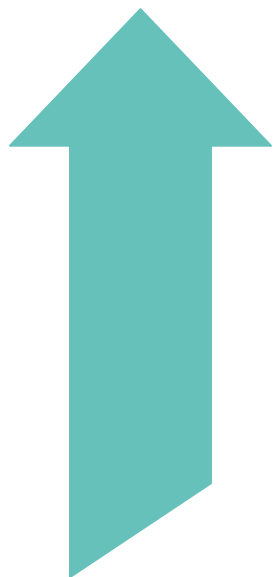


آموزش رویکردها و تکنیک‌ها به افراد و گروه‌های مختلف



این نکات را در اجرای مدیریت دانش فراموش نکنید

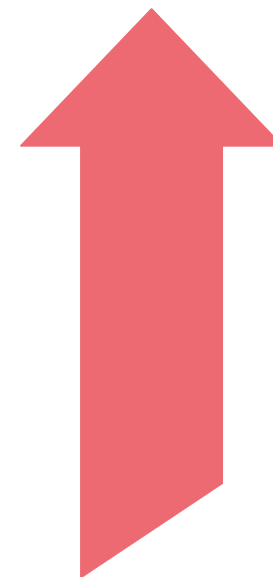
سرمایه‌گذاری مستمر



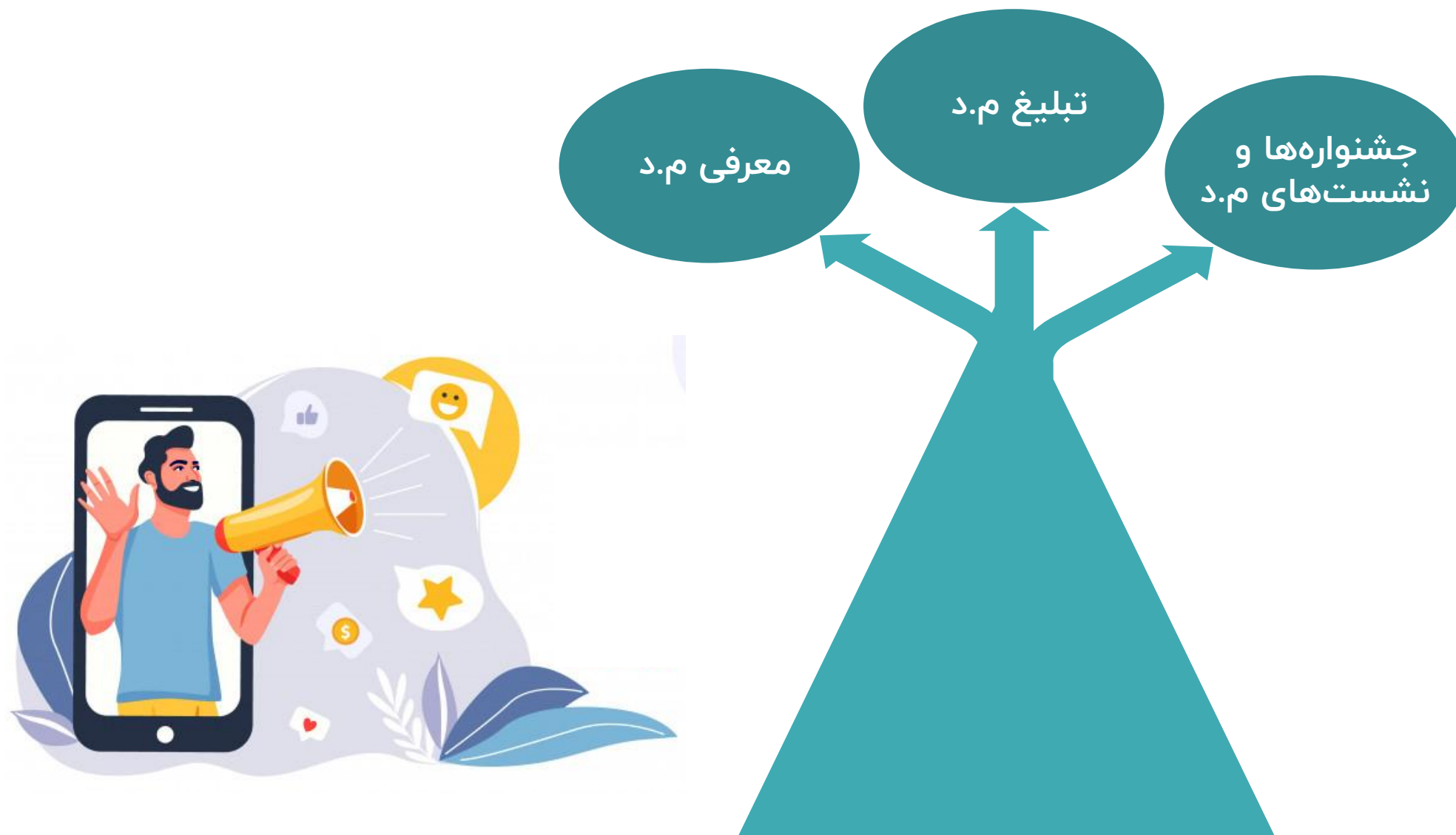
پیگیری مستمر



تعامل با واحدهای مختلف



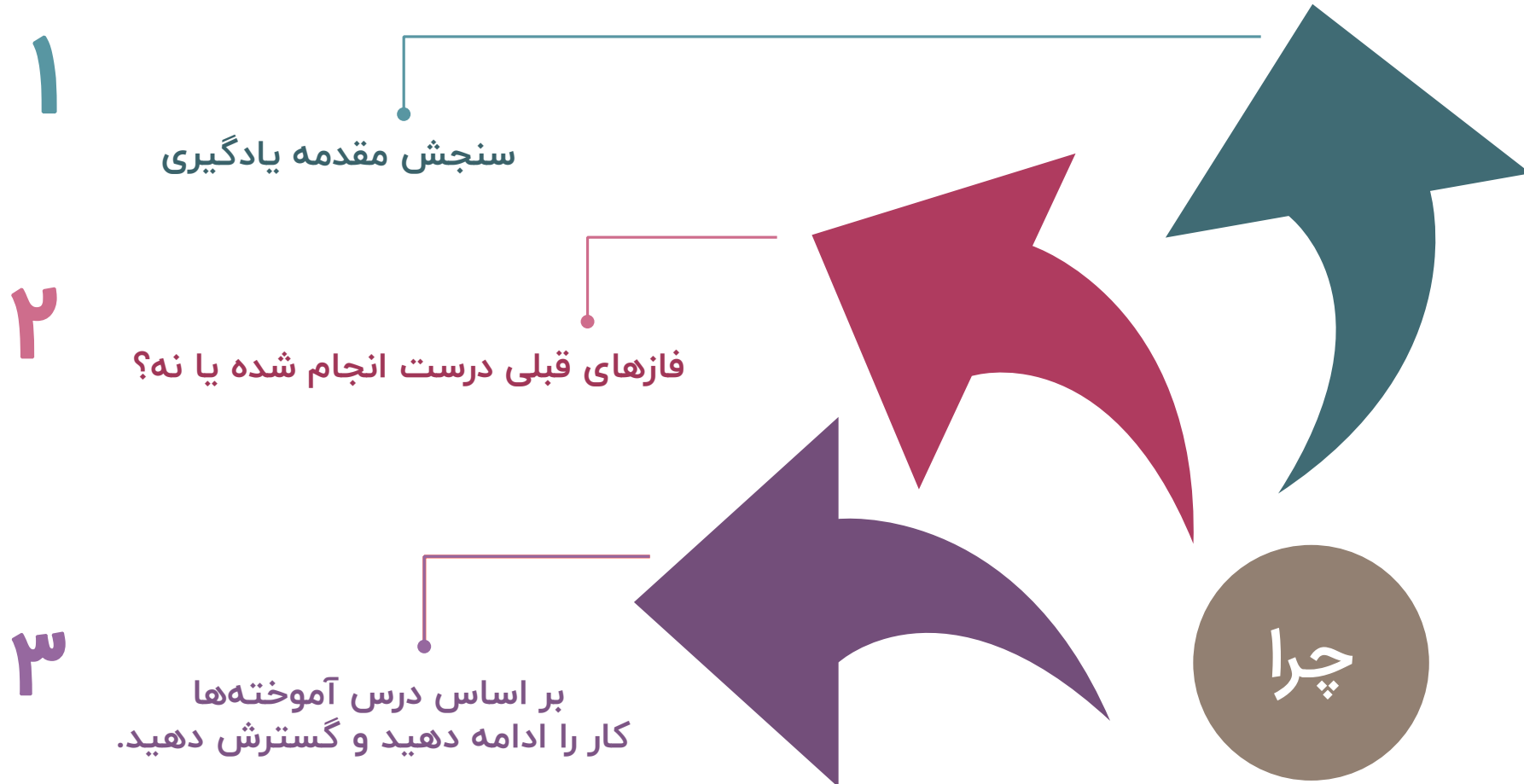
پروموشن در مدیریت دانش



فاز چهارم:

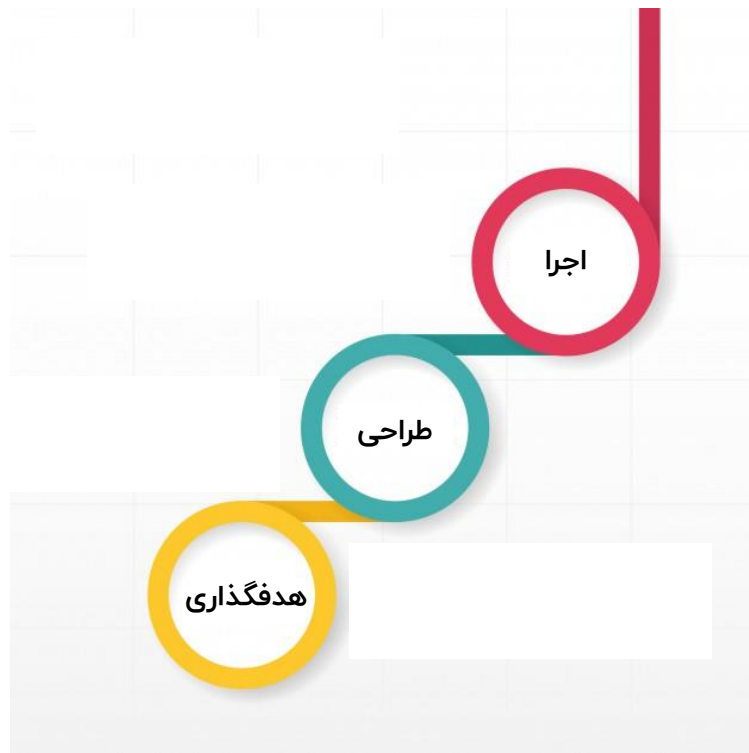
ارزیابی و گسترش مدیریت دانش

چرا پایش و ارزیابی مدیریت دانش



به عنوان مثال: پایش مدیریت دانش

- آیا هدفگذاری خوبی برای مدیریت دانش انجام شده است؟
- آیا رویکردها و تکنیک‌های درستی را انتخاب کردید؟
- آیا این رویکردها و تکنیک‌ها درست اجرا شده اند یا خیر؟



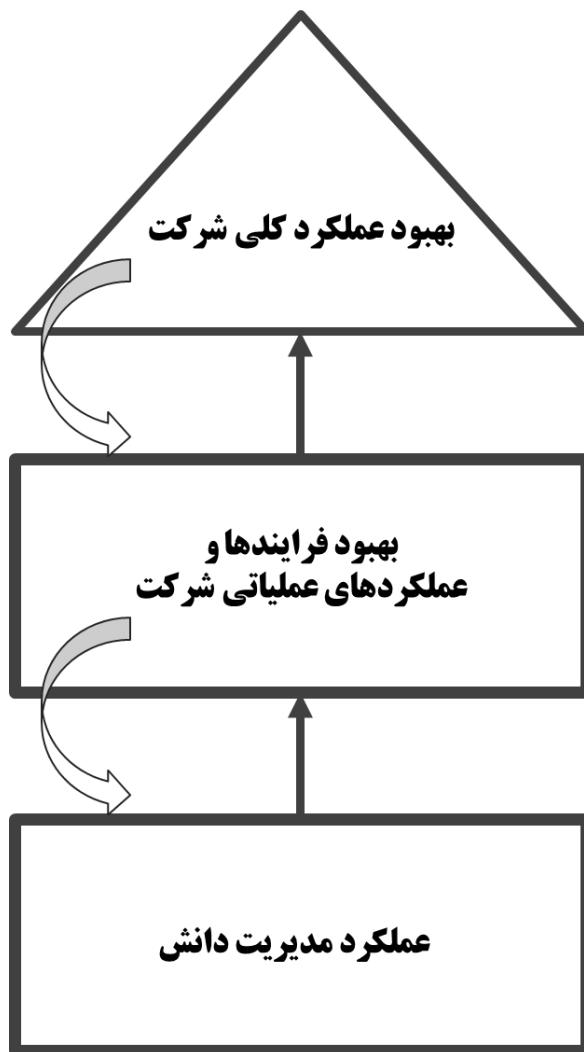
ارزیابی مجدد بلوغ



اهمیت ارزیابی مجدد بلوغ

- چه کار دیگری برای انجام هست؟
- برای اطمینان از انطباق با روندها و استانداردها
- سطح بلوغ خوب در مدیریت دانش را برای ذینفعان و مشتریان به تصویر بکشید.

تکرار ارزیابی بلوغ مدیریت دانش بخشی از چرخه بهبود مستمر در مدیریت دانش است.



<ul style="list-style-type: none"> ○ ارتقا ارزش برند شرکت ○ نتایج مالی و سودآوری ○ رشد سهم بازار ○ مزیت رقابتی پایدار ○ رشد و توسعه کسب و کار ○ رضایت مشتریان و کارکنان
<ul style="list-style-type: none"> ○ بهبود کارایی، اثربخشی و بهره‌وری عملیاتی ○ کاهش چرخه زمان انجام کارها ○ بهبود رفتارهای سازمانی ○ بهبود و توسعه فرایندهای سازمانی ○ بهبود ارتباط با مشتریان و ذینفعان ○ توسعه و بهبود محصولات و خدمات ○ انطباق سریعتر با روندها و فناوری‌های جدید
<ul style="list-style-type: none"> ○ دسترسی بهتر و سریعتر به دانش ○ بهبود فضای گفتگو و کمک دانشی به هم ○ رضایت از کیفیت دانش‌ها ○ جستجو و استفاده بیشتر از دانش‌ها ○ حفظ بهتر دانش‌ها ○ اجرای بیشتر به روش‌ها و درس آموخته‌ها

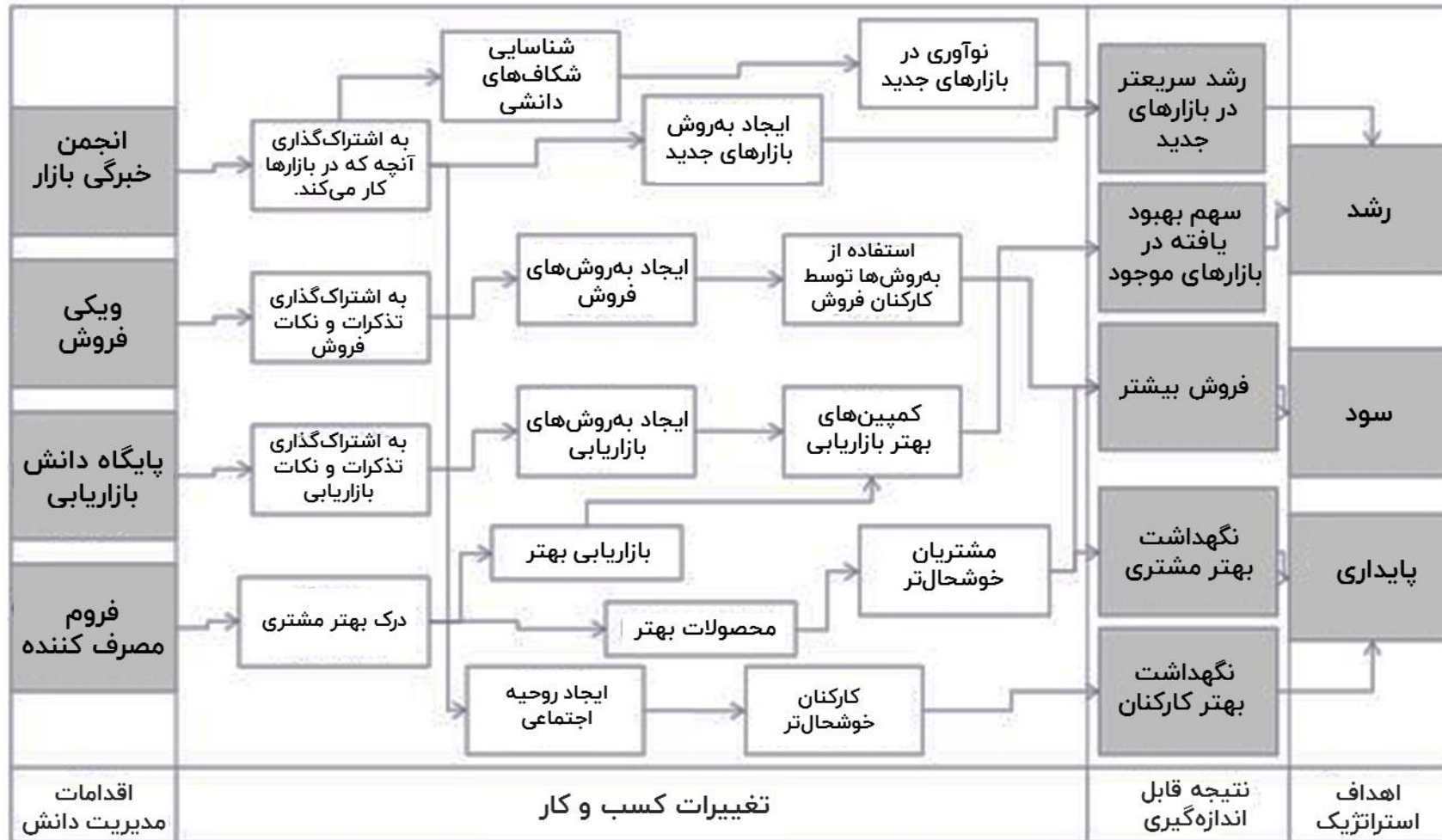
نتایج
خروجی‌ها

سیستم گزارش دهی و سنجها

- **سنجه‌های فعالیت:** سطح بکارگیری فرایندهای مدیریت دانش شامل میزان مشارکت در پایگاه دانش، برگزاری درس آموخته‌ها در فرایندها و پروژه‌ها، برگزاری جلسات انجمن خبرگی، پرسش و پاسخ، میزان شکاف تخصص برطرف شده و غیره
- **سنجه‌های تاثیر:** میزان تاثیر پیوسته مدیریت دانش بر کسب و کار مثل کاهش هزینه، بهبود فروش یا بهبود کیفیت
- **سنجه‌های بلوغ:** میزان پیشرفت در بلوغ مدیریت دانش شرکت در طی زمان



نقشه منافع مدیریت دانش برای یک سازمان فروش و بازاریابی



ارتباط بین مدیریت دانش و سایر دیسپلین‌ها

ارتباط بین مدیریت دانش و تعدادی از سیستم‌های مدیریتی



همگرایی بین حوزه‌های

مدیریت دانش

به توسعه و تکامل سیستم‌های مدیریتی کمک می‌کند.

یکپارچه سازی مدیریت دانش با مدیریت منابع انسانی

ارتباط بین مدیریت دانش و دیسیپلین‌های مرتبط



مدیریت دانش و مدیریت منابع انسانی



مدیریت دانش و مدیریت منابع انسانی به شیوه‌های بسیاری با هم ارتباط نزدیک دارند. به عنوان مثال: اگر استراتژی‌های دانش شرکت شما متمرکز بر افزایش سطح تخصص باشد، این موضوع می‌تواند به عنوان یک ورودی تعیین کننده برای فرایند جذب باشد. همچنین پایگاه دانش بستر مناسبی برای نگهداری دانش است و این دانش ذخیره شده منبع مناسبی برای یادگیری کارکنان است. همچنین هم مدیریت دانش و هم دیسیپلین آموزش و توسعه هر دو سازمان‌ها و افراد را نسبت به درک شکاف‌های دانشی بین وضعیت فعلی و آینده کمک می‌کنند. بعلاوه مکانیزم‌ها و رویه‌های جانشین‌پروری نقش موثری در انتقال نظام‌مند تجربیات و دانش‌ها دارند. از طرفی در نظام ارزیابی عملکرد، نیاز است به رفتارهای دانشی افراد نیز به طور شفاف اشاره شود.

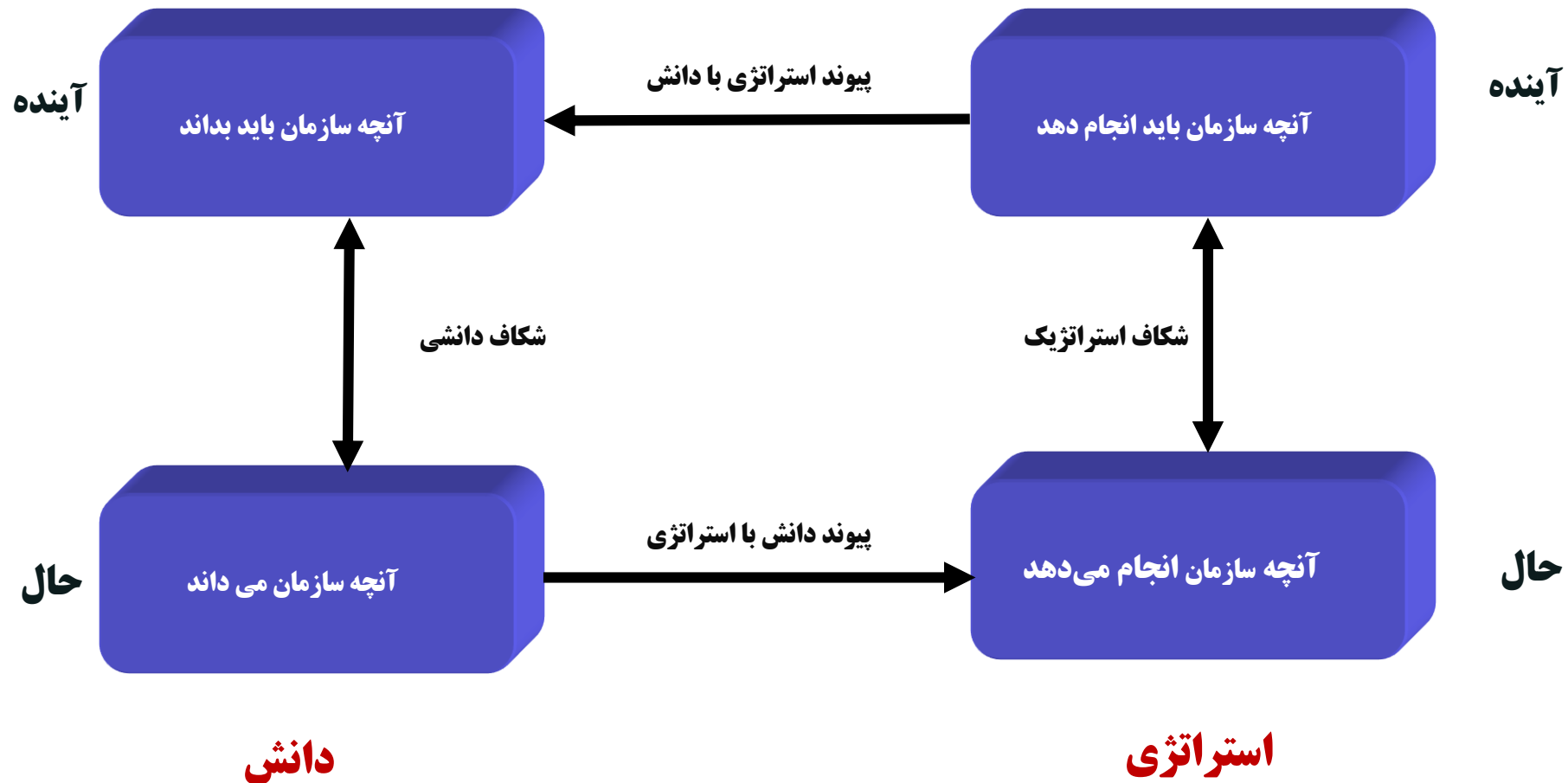
یکپارچه‌سازی مدیریت دانش و مدیریت محصول

ارتباط بین مدیریت دانش و دیسپلین‌های مرتبط

مدیریت دانش و مدیریت محصول

واحدهای توسعه و بهبود محصولات و خدمات ایجاد شده‌اند تا طراحی کنند، بسازند و تولید کنند و رویکرد مدیریت دانش آنها تماماً در رابطه با توسعه و بهبود محصولات پیشین و جمع‌آوری ایده‌های داخلی و خارجی برای طراحی محصولات جدید است.

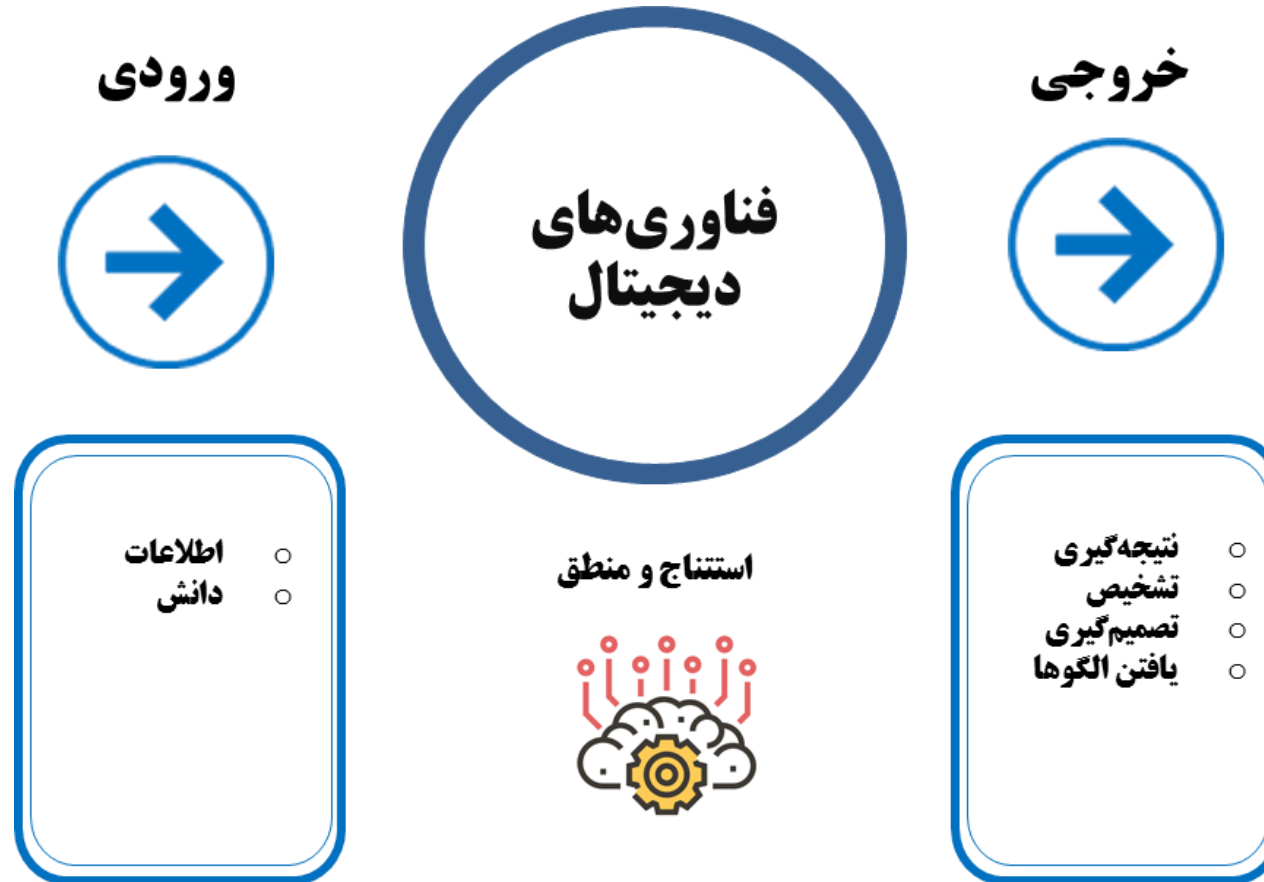
یکپارچه‌سازی دانش و استراتژی



یکپارچه‌سازی مدیریت دانش با مدیریت ارتباط با مشتری

دانش درباره مشتری	دانش از مشتری	دانش برای مشتری
<ul style="list-style-type: none">○ نیازهای کنونی○ خواسته‌های آتی○ شناخت مشتریان○ فعالیت خرید و توانایی مالی○ اطلاعات تاریخی مشتریان	<ul style="list-style-type: none">• فیدبک‌ها و ایده‌های مشتریان در توسعه محصولات و خدمات• جایگاه برند از نگاه مشتری	<ul style="list-style-type: none">• اطلاعات محصولات شامل ویژگی‌ها، کیفیت و غیره• اطلاعات عمومی شرکت

ارتباط بین مدیریت دانش و تحول دیجیتال



پایان