

کارگاه آنلاین

شبیه‌سازی پیاده‌سازی جامع مدیریت دانش

۱۷ خرداد و ۲۳ خرداد ۱۴۰۱

## وحید اسلامی



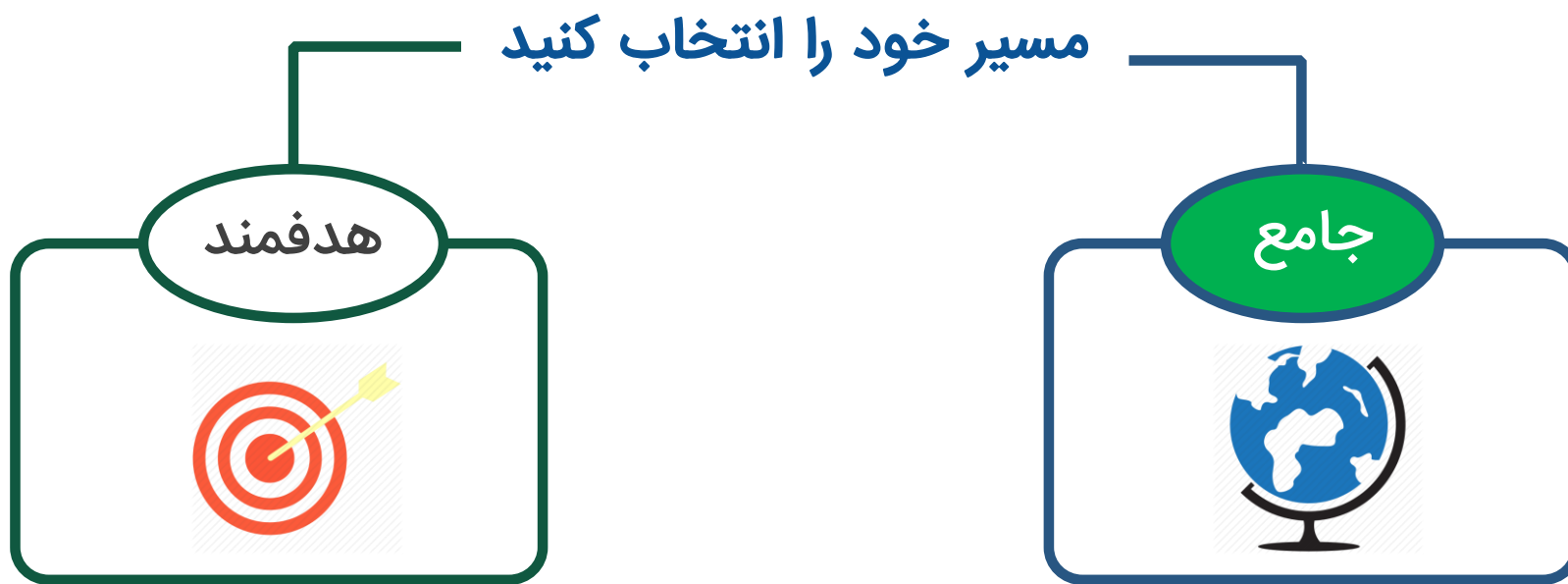
- مشاور و مدرس راهکارهای مدیریت دانش و مدیریت داده
- کارشناسی ارشد مهندسی صنایع گرایش مدیریت سیستم و بهره‌وری از دانشگاه تربیت مدرس
- بیش از ۱۳ سال سابقه مشاوره در زمینه مدیریت دانش و مدیریت داده با بیش از ۵۰ سازمان در صنایع بانکداری، تلکام، نفت و گاز، آب و برق، خودرو، فناوری اطلاعات، پرداخت و غیره
- همکاری آموزشی با بیش از ۱۰۰ سازمان مختلف در صنایع گوناگون
- پژوهشگر و مدرس درس مدیریت دانش دیجیتال در مقطع دکتری تحول دیجیتال دانشگاه تهران
- انتشار ۳ عنوان کتاب و بیش از ۲۰ مقاله ملی و بین‌المللی
- مشاور بیش از ۴۰ پایان‌نامه و سمینار در دانشگاه‌های سراسری و آزاد



Website: [www.proKM.ir](http://www.proKM.ir)  
Instagram: [@eslami\\_vahid](https://www.instagram.com/eslami_vahid)  
Telegram: [@EslamiVahid](https://www.t.me/EslamiVahid)

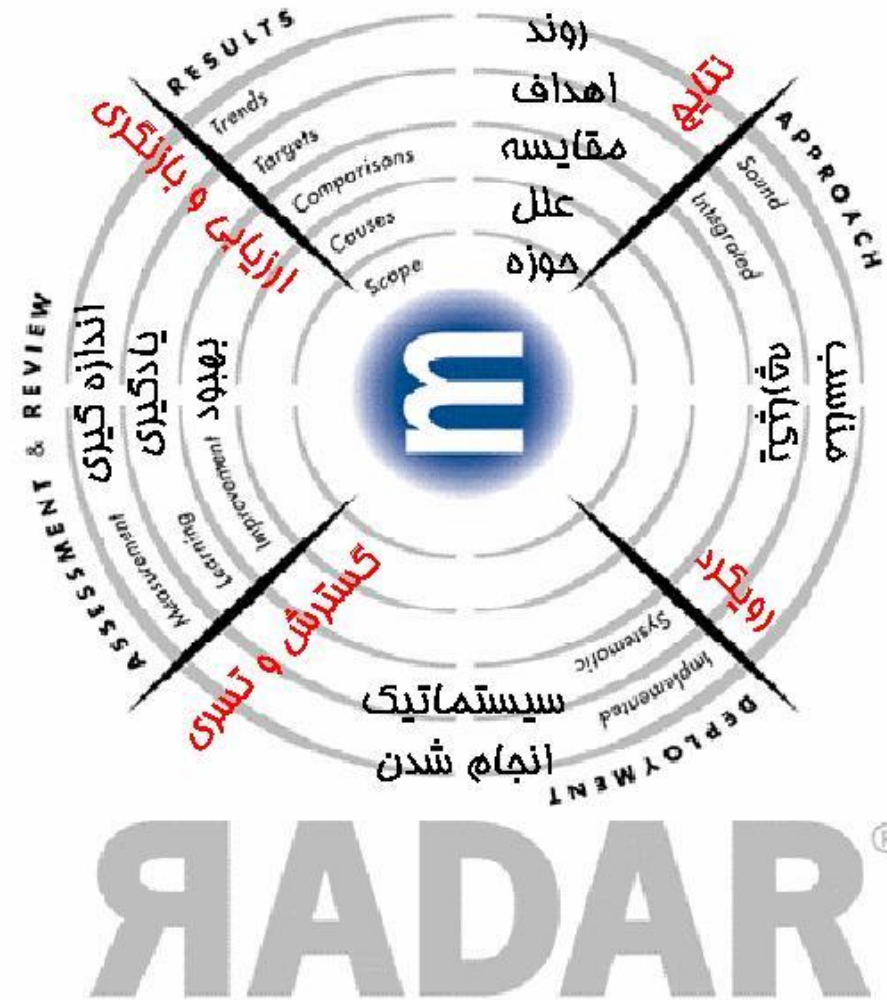
مبنای متدولوژیک

# مسیر خود را انتخاب کنید



**جامع:** به شما کمک می‌کند یک تصویر جامع بدست آورید.

# تفکر راداری در مدیریت دانش



## ۴ مرحله اصلی برای پیاده‌سازی جامع مدیریت دانش



# فاز ۱: نقشه راه مدیریت دانش

با مدیریت دانش می‌خواهید چه نتایجی به دست بیاورید؟  
جواب این سوال در **استراتژی دانش** نهفته است.

نقشه راه  
م.د

نکات قابل توجه



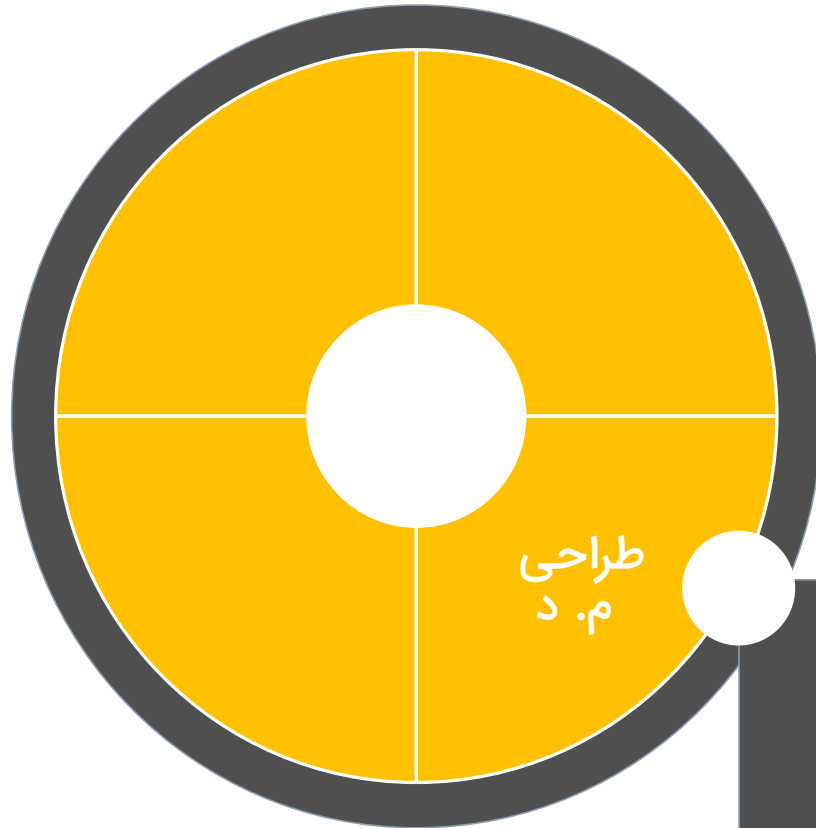
- کدام مشکلات راه حل‌شان مدیریت دانش است؟
- مدیریت دانش روی موضوعاتی پیاده کنید که دغدغه سازمان است.
- مطمئن شوید که مدیریت دانش با استراتژی سازمان همراستا است.

# فاز ۲: طراحی مدیریت دانش



## نکات قابل توجه

- چه تکنیک و ابزاری
- چه مشوقی
- چه ساختاری
- چه آموزشی
- ....



- رویکرد برای مساله بالا چه بوده است؟
- چرا این رویکرد انتخاب شده است؟
- آیا این رویکرد منطقی است؟

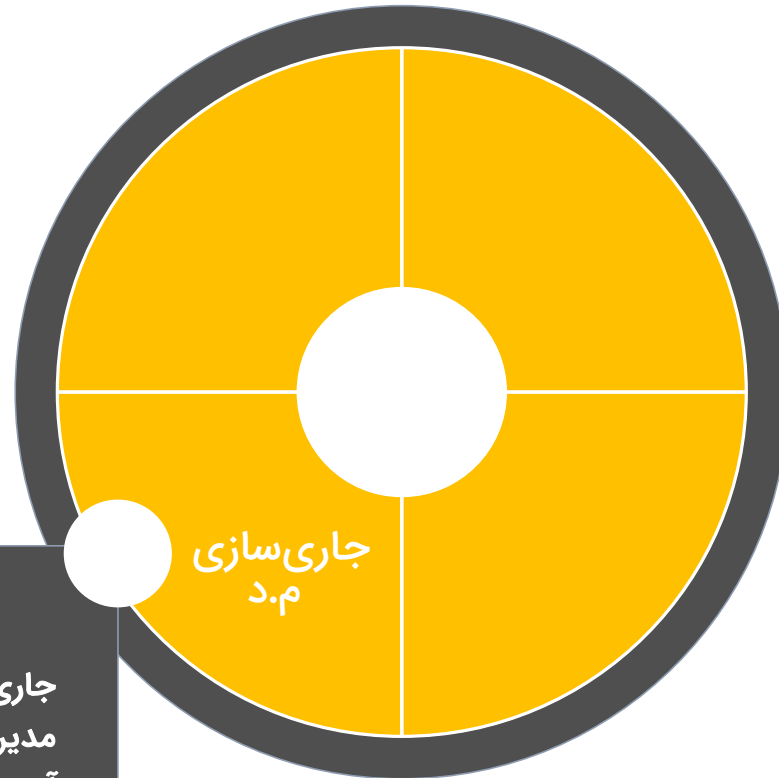


# فاز ۳: جاری سازی مدیریت دانش



مهمترین مهارت‌هایی که برای اجرای مدیریت دانش به آن نیاز دارید؟

- آشنایی با زیر و بم ابزارهای مدیریت دانش
- مهارت مدیریت تغییر
- مهارت ارتباط با ذینفعان
- ویژگی پیگیری و استمرار
- مهارت تجزیه و تحلیل
- مهارت مدیریت پروژه
- مهارت‌های میان فردی
- مهارت حل مسئله
- مهارت تسهیلگری
- ...



جاری سازی، بیشتر به تخصص‌های مدیریت دانش و نحوه به کارگیری آنها مرتبط است.

# فاز ۴: ارزیابی و گسترش مدیریت دانش

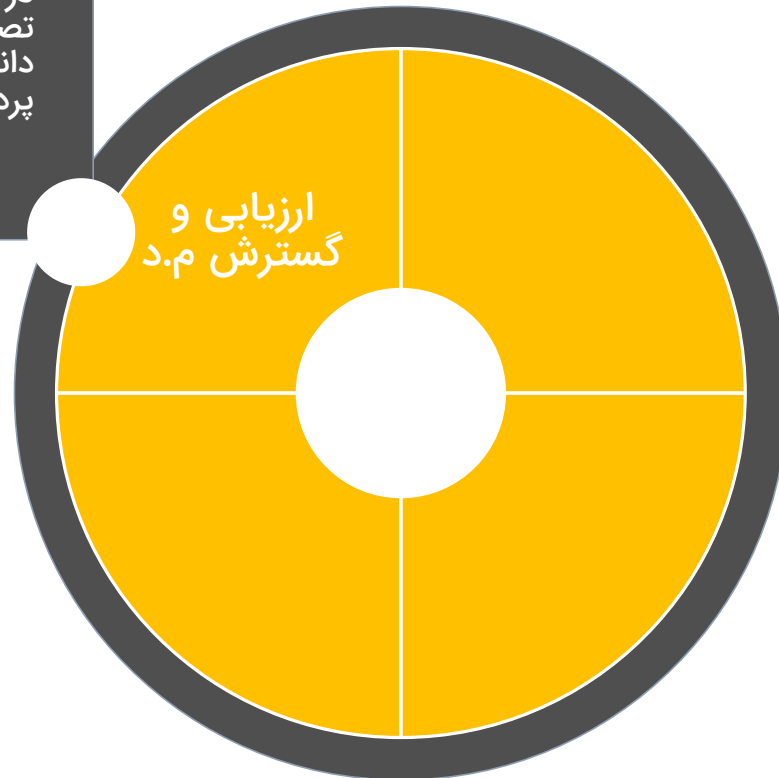
## نکات قابل توجه



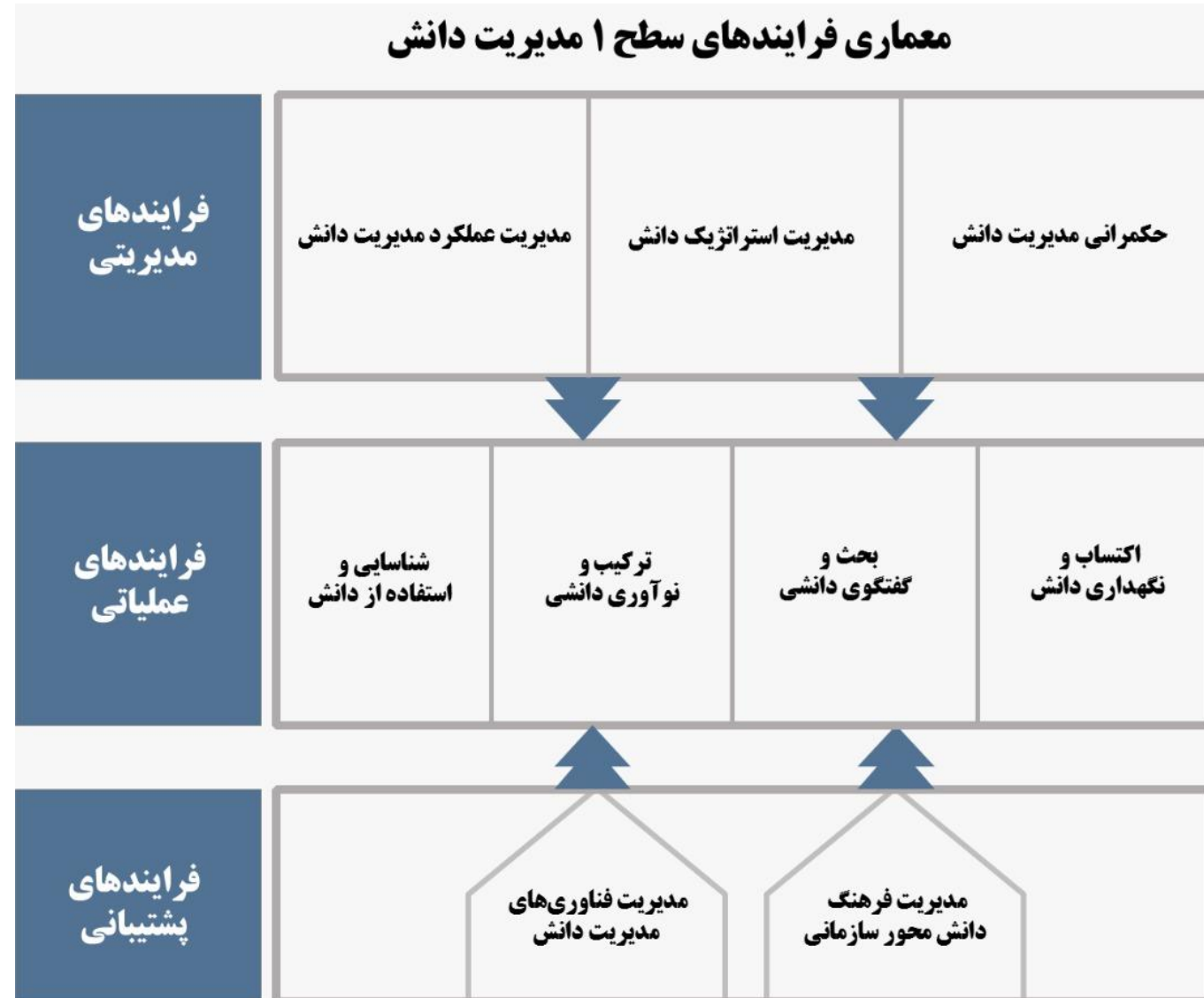
- ارزیابی موفقیت مدیریت دانش مبتنی بر شاخص‌های عملکردی
- یادگیری از اشتباهات رخ داده و بازنگری و بهبود اقدامات و رویکردها
- اطلاع رسانی و پرزنت نتایج به ذینفعان
- گسترش مقیاس پیاده سازی
- ...

در فاز آخر به ارزیابی و تصحیح رویکردهای مدیریت دانش و نحوه اجرای آن پرداخته می‌شود.

ارزیابی و  
گسترش م.د



# معماری کلان فرایندهای سطح ۱ مدیریت دانش



فاز اول:

## نقشه راه برای مدیریت دانش

(هدفگذاری م.د، ارزیابی بلوغ مدیریت دانش، حکمرانی مدیریت دانش و استراتژی دانش)

# نمونه‌ای از اهداف مدیریت دانش

**Prevent loss of knowledge and expertise arising from employee turnover**

*(Regional Bell Operating Company)*

**Share all company information, leverage project experience, and manage the business**

*(Internet Professional Services Co.)*

**Balance the reuse of knowledge with innovation**

*(Hewlett-Packard Consulting)*

**Permanently reduce costs**

*(Chevron)*

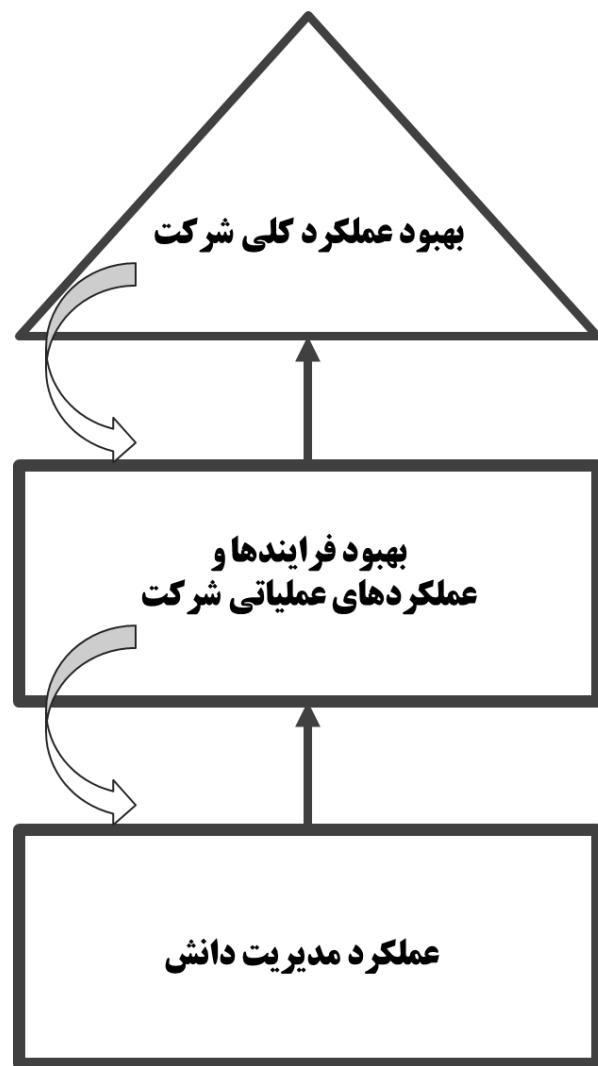
***Support process improvement in technology services division by providing a medium for distribution of process knowledge and best practices***

*(U.S. Long- Distance Carrier)*

**Mobilize the entire company knowledge base to address customer issues by creating a repository system to support the sales force and marketing**

*(Manufacturer of Client/Server Technology)*

# اثرات مدیریت دانش بر نتایج سازمانی



- ارتقا ارزش برند شرکت
- نتایج مالی و سودآوری
- رشد سهم بازار
- مزیت رقابتی پایدار
- رشد و توسعه کسب و کار
- رضایت مشتریان و کارکنان

## نتایج

- 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

## خروجی‌ها

- 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

# ارزیابی مدیریت دانش

What?

در بحث مدیریت دانش  
می‌خواهیم چه کار کنیم یا چه کارهایی  
را می‌بایست انجام داد؟

مدل های ارزیابی مدیریت دانش



How?

چگونه می‌توانیم در مسیر صحیح  
مدیریت دانش حرکت کنیم؟

مدل‌ها و چارچوب‌های  
پیاده‌سازی مدیریت دانش



# ارزیابی مدیریت دانش

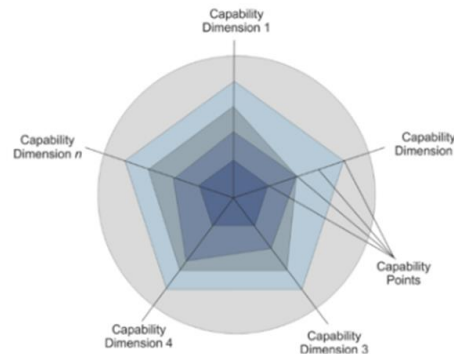
Capability یک توانایی (قابلیت) که یک شخص، سازمان یا سیستم دارا می‌باشد.

ایجاد یک توانایی مستلزم بکارگیری ترکیبی صحیح از ابعاد است



چگونه آن را ایجاد یا بدست آوریم؟

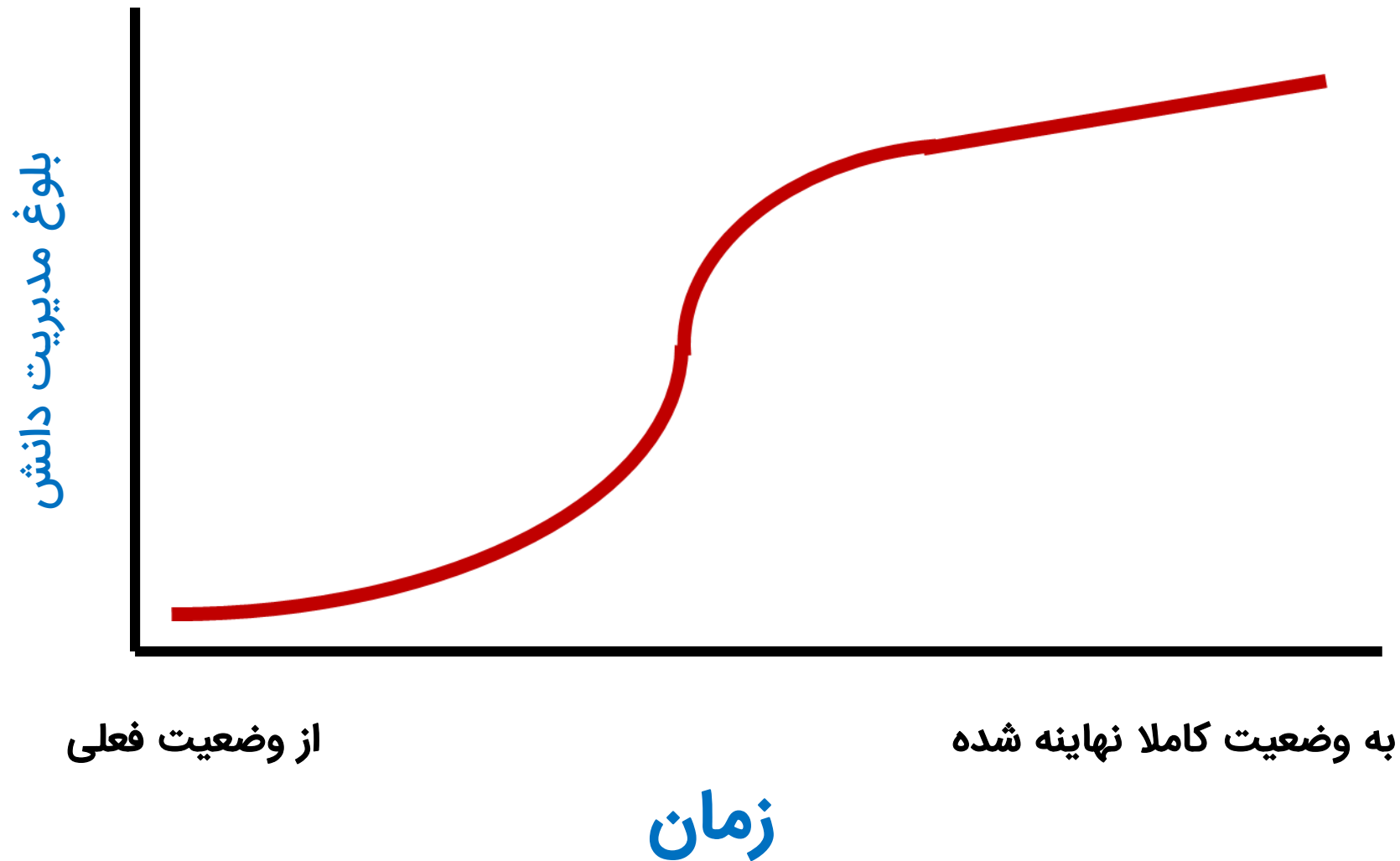
ایجاد توانایی به صورت تدریجی و افزایشی محقق می‌شود.



کسب یک توانایی مستلزم صرف زمان زیاد و معمولاً شامل انجام تعدادی پروژه است.



# در مدل‌های بلوغ



# فراروش ارزیابی بلوغ مدیریت دانش



# تمرین: ۳ پرسش ساده برای ارزیابی مدیریت دانش در یک سازمان

آیا کارکنان سازمان شما برای یافتن و دسترسی به دانش‌های موردنیاز جهت انجام موثر و کارآمد وظایف خود، دارای مشکل می‌باشند؟

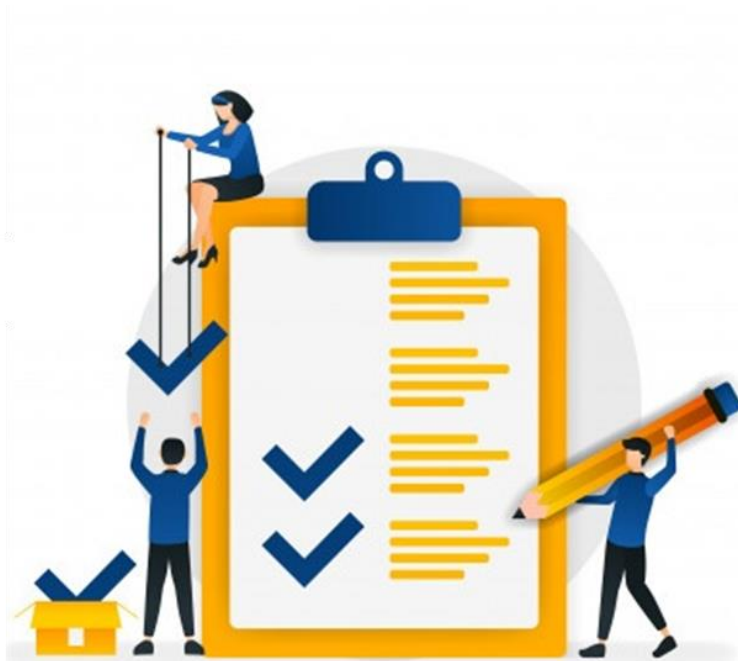
- A. مشکلی ندارند و به سادگی به آنچه که می‌خواهند دسترسی دارند؟
- B. تا حدی یافتن و دسترسی به دانش‌های موردنیاز برای آنها ساده می‌باشد.
- C. برخی اوقات برای یافتن و دسترسی به دانش‌های موردنیاز با چالش مواجه می‌شوند.
- D. در اغلب موارد، یافتن و دسترسی به دانش‌های موردنیاز برای آنها مشکل می‌باشد.
- E. در اکثر موارد، یافتن و دسترسی به دانش‌های موردنیاز برای آنها خیلی مشکل است.



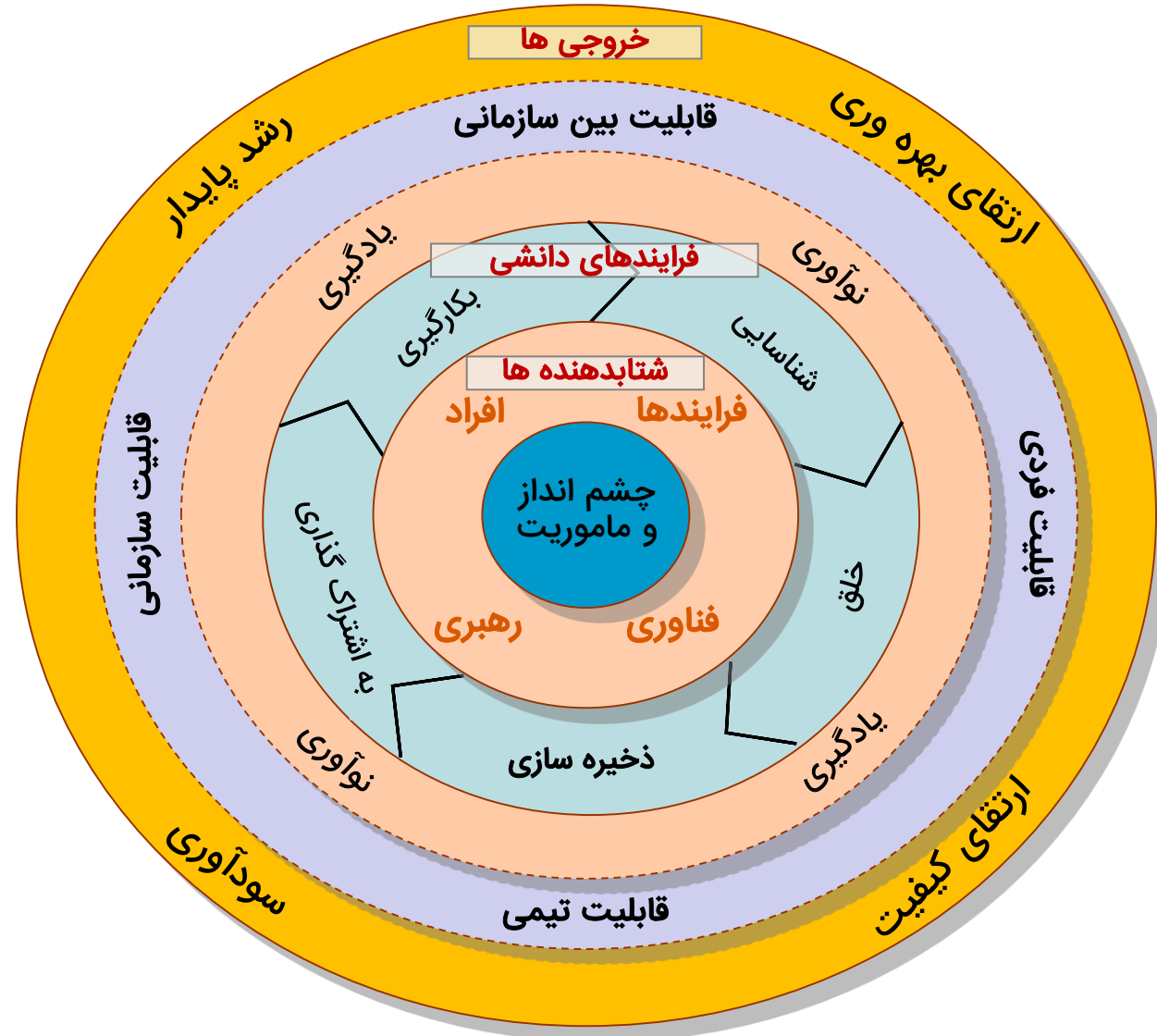
## تمرین: ۳ پرسش ساده برای ارزیابی مدیریت دانش در یک سازمان

۲ تا چه میزان می‌توان به کیفیت دانش‌هایی (نظیر صحت، کامل بودن، به روز بودن) که سازمان شما از آن استفاده می‌کند، اعتماد کرد؟

- A. تقریباً به طور کامل می‌توان به آن اعتماد کرد.
- B. در اغلب موارد می‌توان به آن اعتماد کرد.
- C. تا حدی می‌توان به آن اعتماد کرد.
- D. به سختی می‌توان به آن اعتماد کرد.
- E. اصلاً نمی‌توان به آن اعتماد کرد.



# مروری بر یکی از مدل‌های متداول ارزیابی بلوغ



Accelerator

Knowledge Process

Outcome

# نمونه برخی از سوالات این ارزیابی

## برخی از سوالات این ارزیابی

۱. چشم انداز، مأموریت و استراتژی‌های شرکت با نگاه به دانش، یادگیری و توانائی‌های شرکت تدوین و بازنگری می‌شود.

۲. مدیران شرکت، الگوی تسهیم دانش و کارگروهی هستند و وقت زیادی را صرف توزیع اطلاعات و تسهیل جریان دانش بین کارکنان کلیه واحدهای شرکت می‌نمایند.

۳. منابع مالی لازم به ابتکارات مدیریت دانش در شرکت اختصاص داده شده است.

۱۸. کارکنان برای پاسخگویی به مسائل و نگرانی‌های محیط کار در گروه‌های کوچک (به عنوان مثال حلقه‌های کیفیت، تیم‌های بهبود کار، تیم‌های میان واحدی، انجمن‌های خبرگی) سازمان‌دهی شده‌اند.

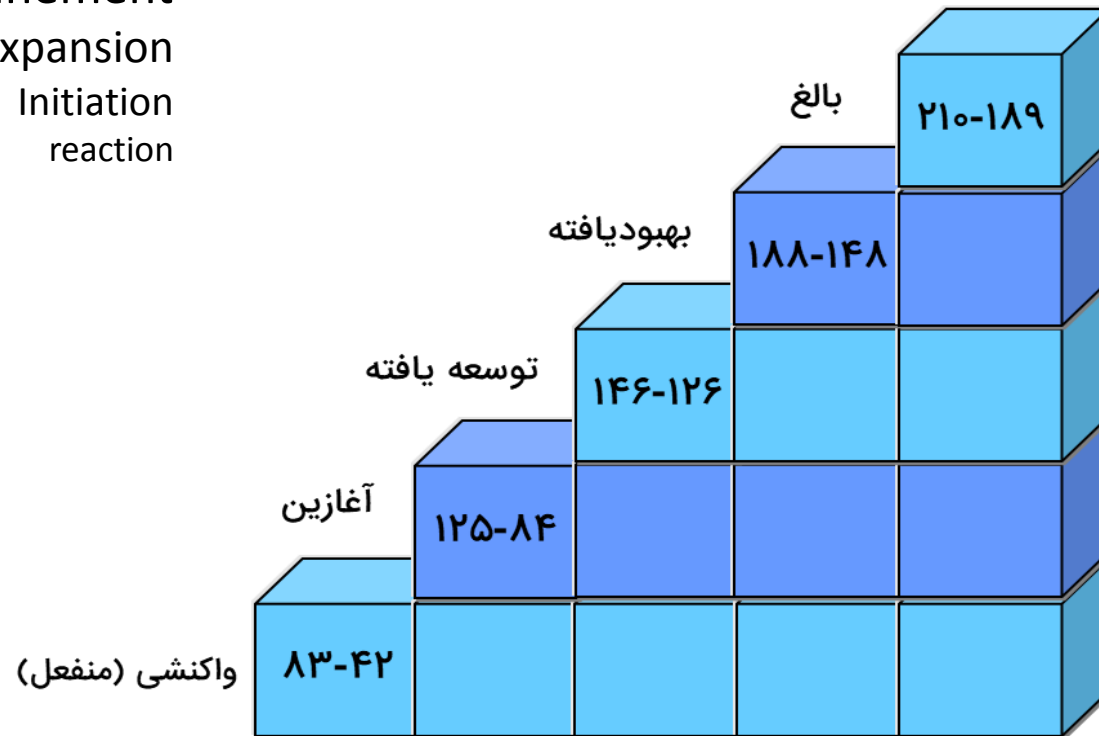
۳۰. فعالیت‌های بهینه‌کاوی (Benchmarking) از داخل و بیرون شرکت انجام می‌شود و نتایج آن در بهبود عملکرد سازمانی و خلق دانش جدید استفاده می‌شود.

۳۲. شرکت، به ریسک‌پذیری و اشتباه کردن افراد به عنوان فرصت‌های یادگیری توجه دارد تا زمانی که این موارد (ریسک‌ها و اشتباهات) تکرار نشوند.

۴۱. شرکت در نتیجه بکارگیری دانش، توانسته است در فرایندها، روابط با ذینفعان و کیفیت خدمات/محصولات خود، بهبود ایجاد نماید.

# سطوح بلوغ و تعیین جایگاه شرکت

Maturity  
Refinement  
Expansion  
Initiation  
reaction



مدیریت دانش در شرکت رایج، جاری و نهادینه شده است.

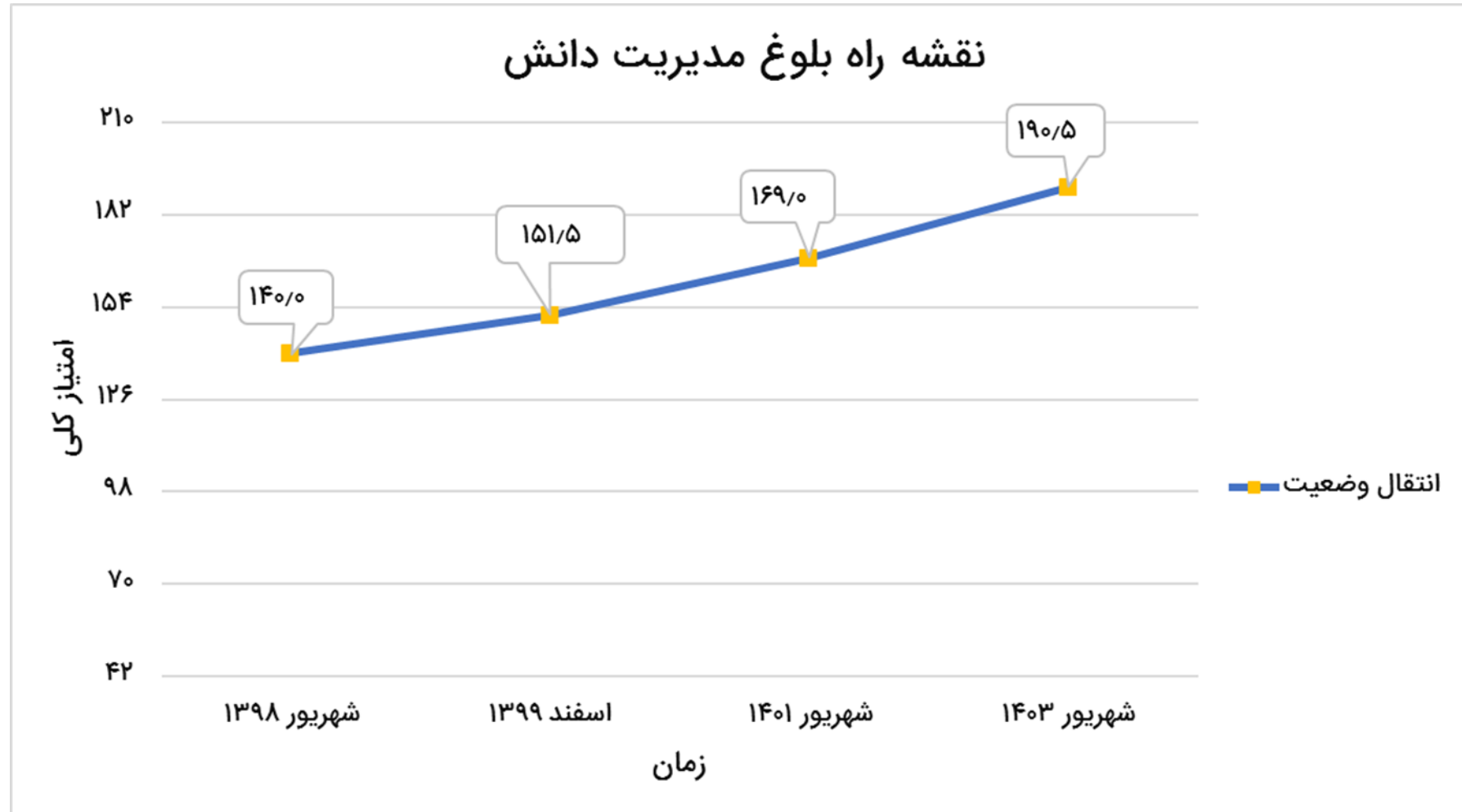
اجرای مدیریت دانش بطور پیوسته ارزیابی و بهبود داده می شود.

مدیریت دانش در کل شرکت در حال اجراست و در برخی حوزه ها به گونه ای موثر بکار گرفته می شود.

نیاز به مدیریت دانش در حال آشکار شدن است یا یک پروژه اولیه شروع شده است.

نا آگاهی از چستی مدیریت دانش و اهمیت آن در بهبود بهره وری و رقابت پذیری

# نمونه: نقشه راه بلوغ مدیریت دانش





## مثال: جدول تجمیعی برنامه های بهبود ۵ ساله برای رشد مستمر مدیریت دانش

سوال	عنوان برنامه	افق ۱۸ ماهه	افق ۳ ساله	افق ۵ ساله
۱	تحلیل جایگاه دانش در اسناد بالادستی و مستندات عملیاتی	*		
۱	همراستا کردن استراتژیک مدیریت دانش با اهداف کسب و کار	*		
۱	تدوین استراتژی دانش	*		
۲	آموزش رهبری دانشی به مدیران کمتر دانشی	*		
۳	استفاده از نقشه راه بلوغ مدیریت دانش برای سرمایه‌گذاری بیشتر	*		
۴	ایجاد یا توسعه سیاست های محرمانگی و دسترسی به محتوای دانشی	*		

# سازمان حاکمیت مدیریت دانش

## قوه مقننه

تعریف سیاست‌ها، استانداردها  
و معماری کلان مدیریت دانش

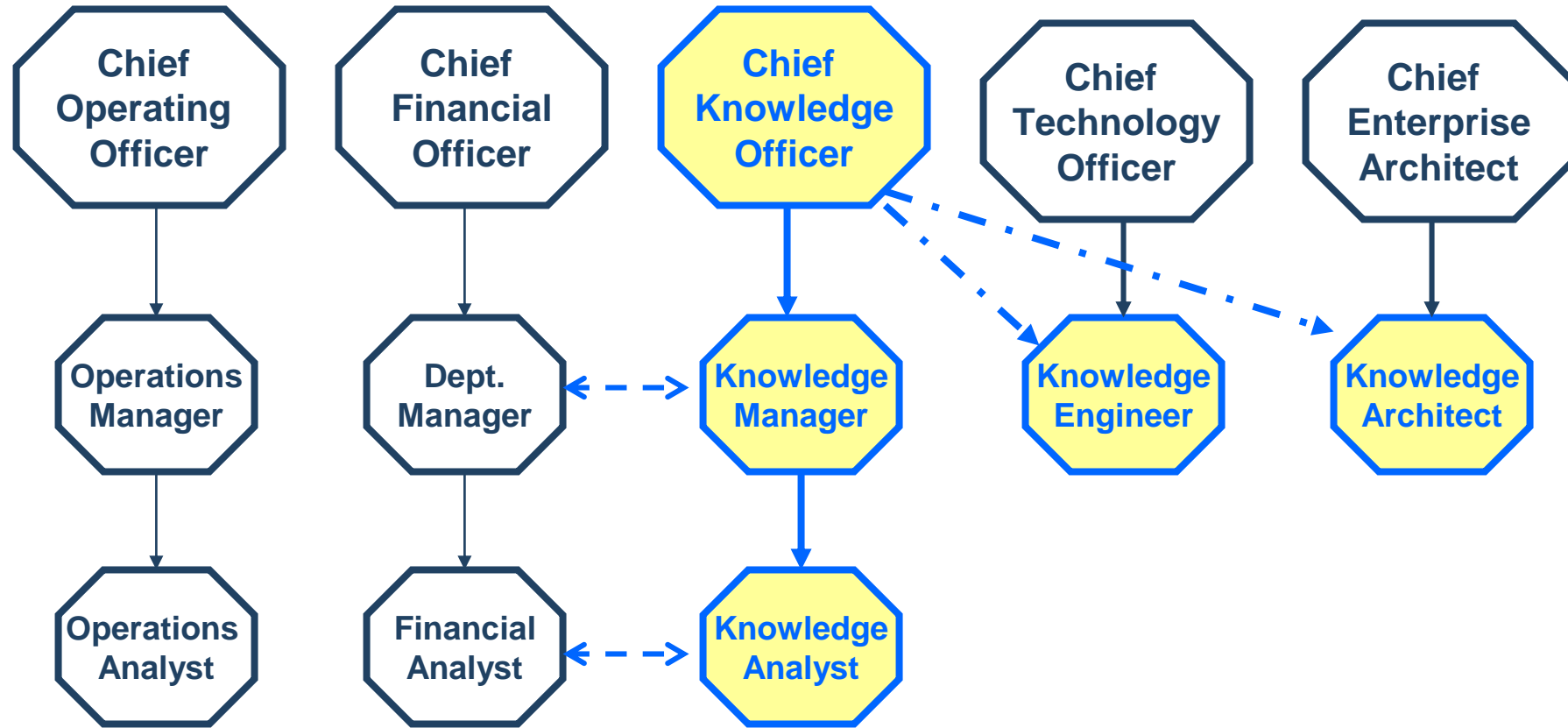
## قوه قضاییه

مدیریت مسائل و مشکلات  
مدیریت دانش

## قوه مجریه

اجرا و مراقبت از  
مدیریت دانش

# شغل‌های مدیریت دانشی در ساختار سازمانی



# جایگاه حاکمیتی مدیریت دانش

میزان راهبردی بودن	معاون/مدیریت عالی			شرکت الف
	مدیر		شرکت ب	
	کارشناس	شرکت ج		
		با چند واسطه	با یک واسطه	بدون واسطه

ارتباط با مدیریت عالی

# الزامات یک برنامه حکمرانی مدیریت دانش

- سیاست سازمان در خصوص به اشتراک گذاری دانش به چه صورت است؟
- سیاست سازمان ما در خصوص کیفیت دانش به چه صورت است؟
- فرایند تصمیم گیری در خصوص مدیریت دانش در سطح سازمان به چه صورت است؟
- در صورت بروز یک مساله در خصوص دانش، فرایند برطرف کردن آن به چه صورت است؟
- مالک و ناظر فرایند مدیریت دانش در سازمان کیست؟
- نقش‌ها و مسئولیت‌های موردنیاز چه هستند؟
- ... ○



# متداولترین اشتباهات که منشاء آن نبود برنامه حکمرانی م.د است؟

عدم همسویی با  
استراتژی کسب و کار

سپردن سکان کار به  
دست فناوری اطلاعات

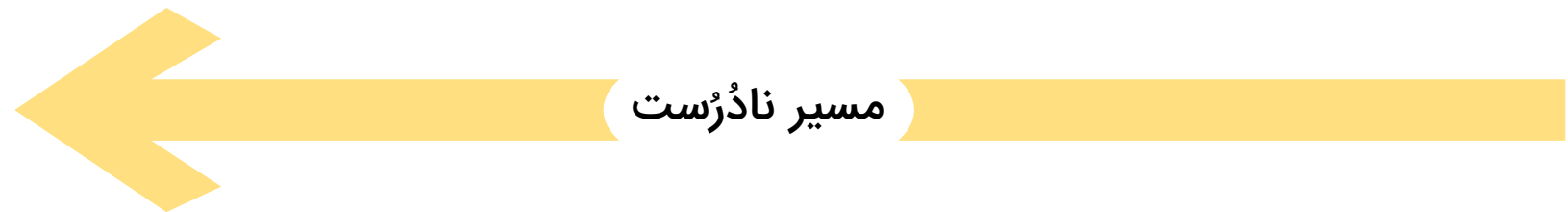
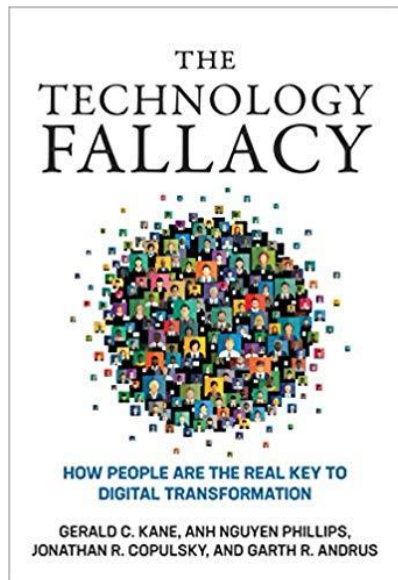
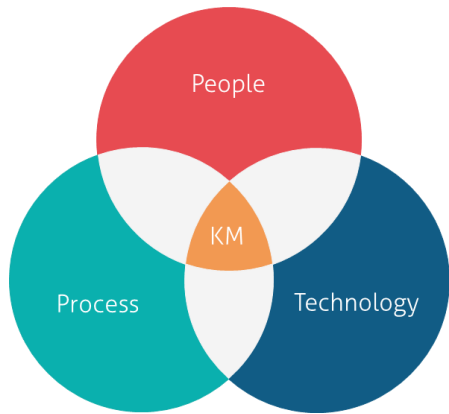
اجرای مدیریت دانش به  
عنوان یک پروژه

عدم شناخت سطح بلوغ  
سازمانی

شروع کار را بزرگ دیدن

عدم وجود استراتژی و  
چشم‌انداز برای مدیریت  
دانش

# انتخاب مسیر درست؛ بخشی از برنامه حکمرانی مدیریت دانش



توازی بین افراد، فرایندها و تکنولوژی ایجاد کنید.

# ۵ اصل مهم در متقاعد کردن مدیریت ارشد

۱. مدیر خود را بشناسید.

۲. به دنبال بردهای سریع باشید

۳. از بهروش‌های مدیریت دانش صحبت کنید.

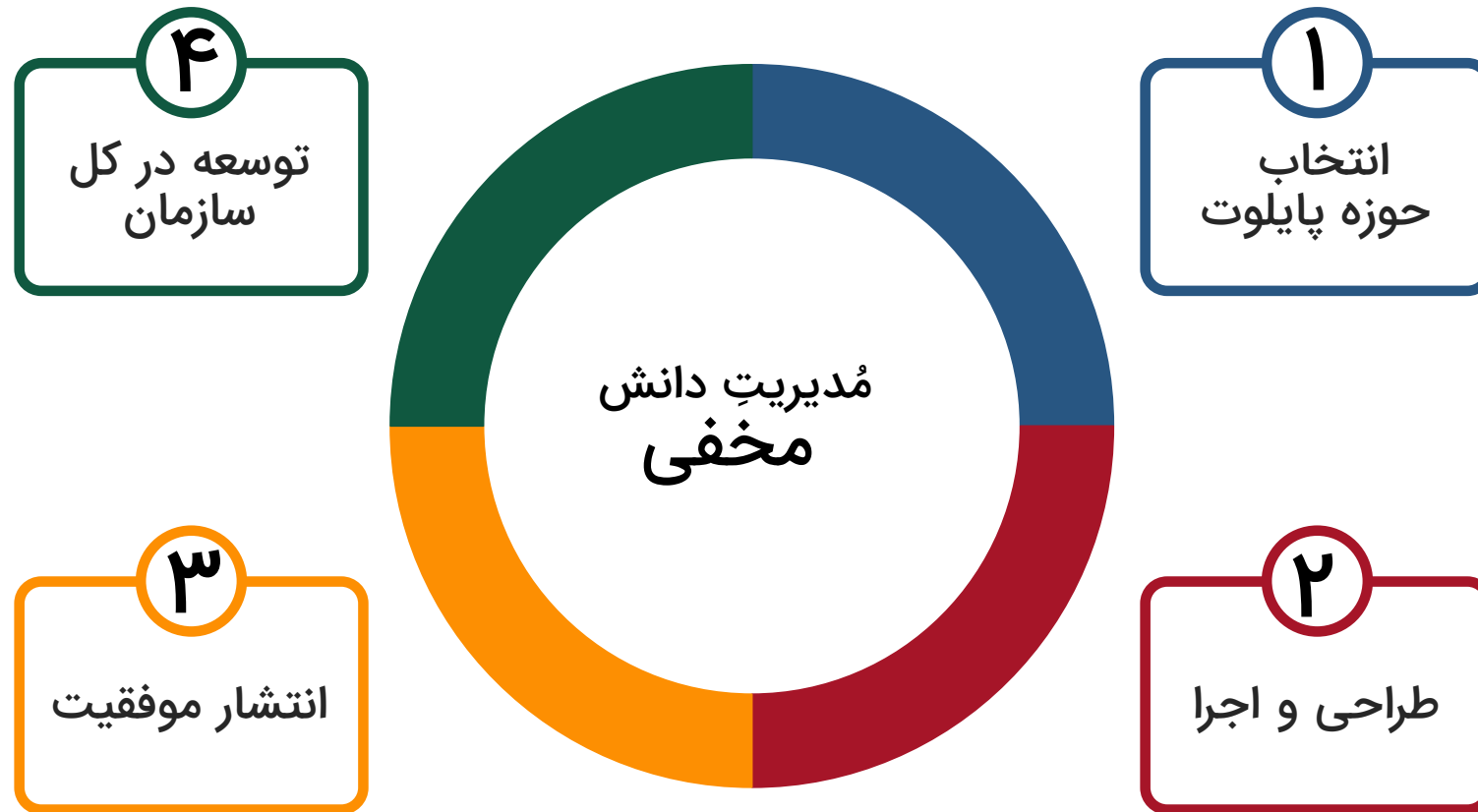
۴. از آمار و ارقام استفاده کنید.

۵. به دنبال تاثیرگذاری کلامی باشید.





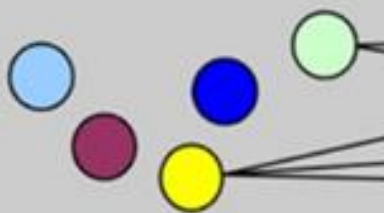
# مدیریت دانش مخفی برای جلب حمایت مدیران



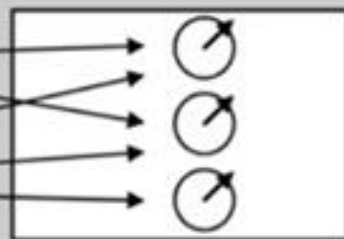
# فرایند تدوین استراتژی دانش

1 انتخاب مرجع مناسب برای شناسایی حوزه‌های دانش (مثل فرایند، ساختار، خدمات و غیره)

2 حوزه‌های دانش



3 شاخص‌های کلیدی عملکرد



4 پرتفولیوی دانش

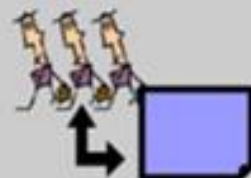
5 اتاق کنترل دانش



تخصص

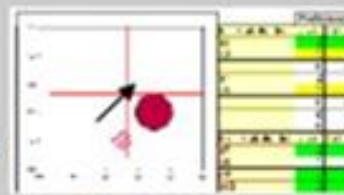


توزیع



کدسازی

کدسازی



توزیع

تخصص و  
ذینفعان دانش

6 پیشنهادهاى اقدامات  
بهبود  
دیدگاه کسب و کار

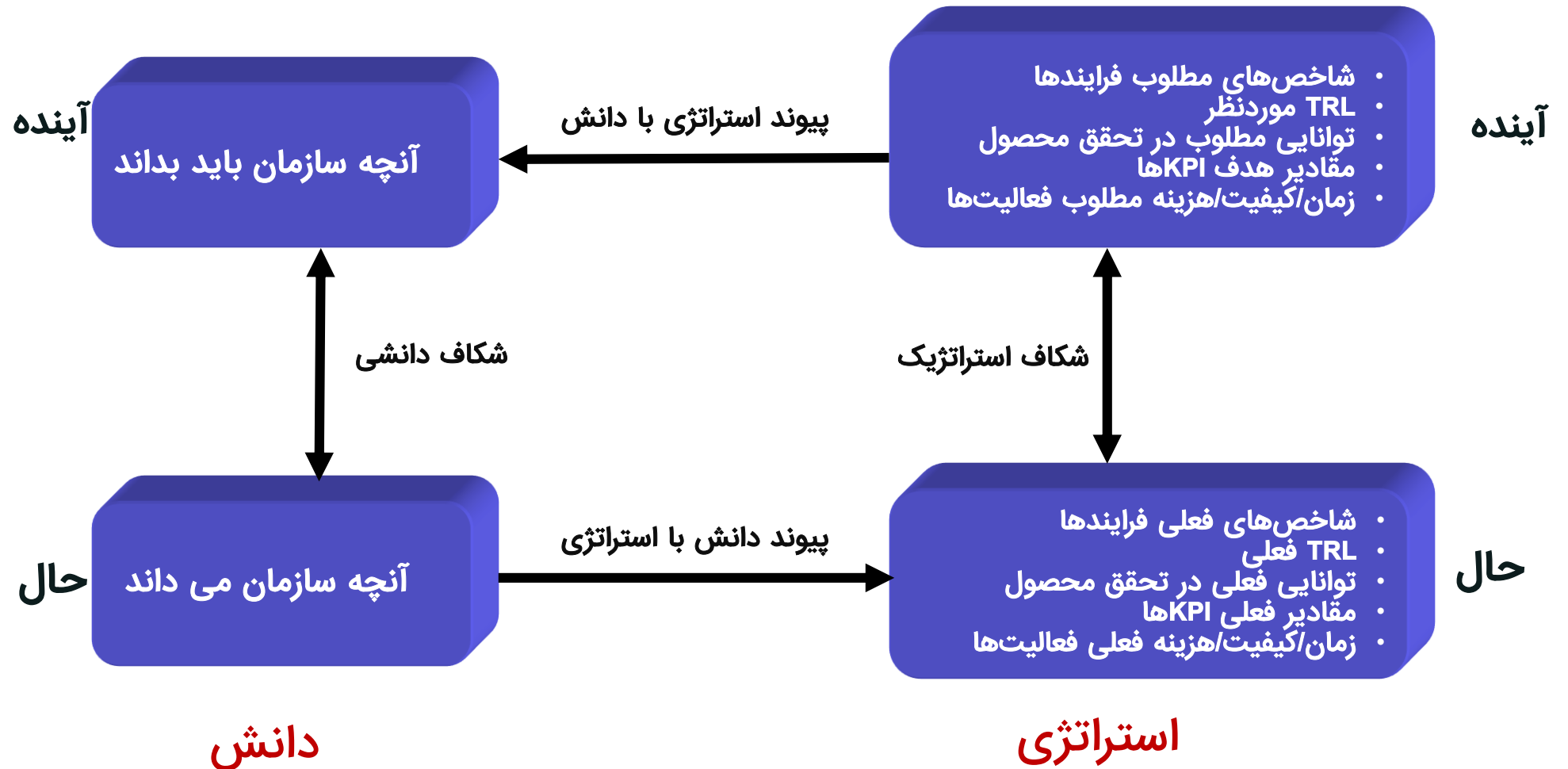
تثبیت و  
یکپارچه سازی  
اقدامات

طرح عملیاتی دانش،  
استراتژی اجرا و حل مساله  
غنی سازی با راهکارهای به روز مدیریت دانش

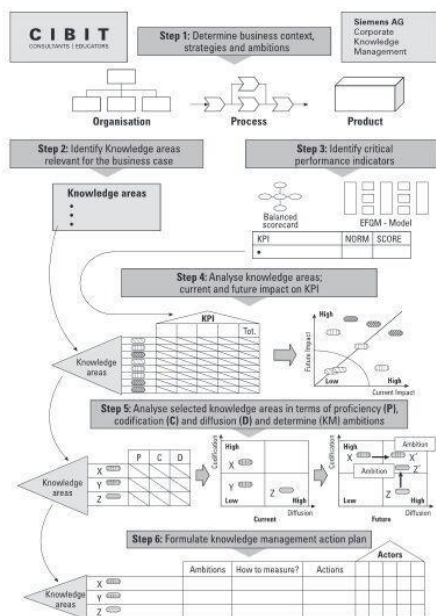
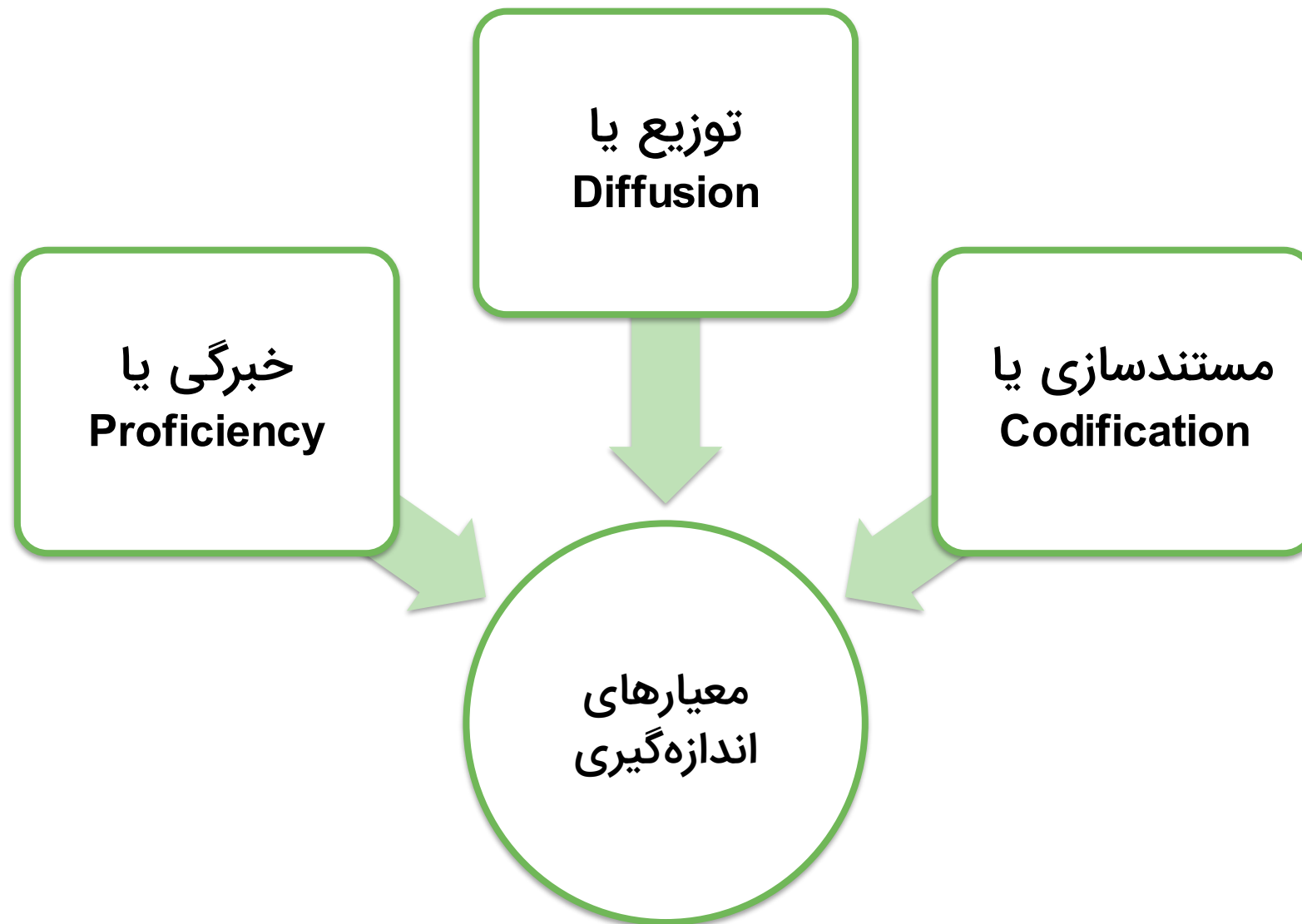
## ۲ هدف متداول برای تدوین نقشه دانش



# نمودار زک برای مراجع



# معیارهای ارزیابی وضعیت شکافهای دانش



# فاکتورهای اندازه‌گیری شکاف حوزه‌های دانش

## کدسازی دانش

۱. دانش تنها در اذهان افراد یافت می‌شود.
۲. دانش، به شکل تعاریف پروژیه‌ها، ثبت وقایع سازمانی، یا دیگر مستندات سازمانی، مستند شده است، ما به طور مناسب فیلتر نشده و قابل دستیابی نیست.
۳. دانش در قالب مفاهیم، چارچوب‌ها و تئوری‌های ساخت یافته مستند شده است اما هنوز الزام سازمانی برای استفاده از آن وجود ندارد.
۴. دانش در قالب استاندارد مستند شده و در دسترس است و این مستندات هستند که به فعالیت‌های کارکنان جهت می‌دهند.

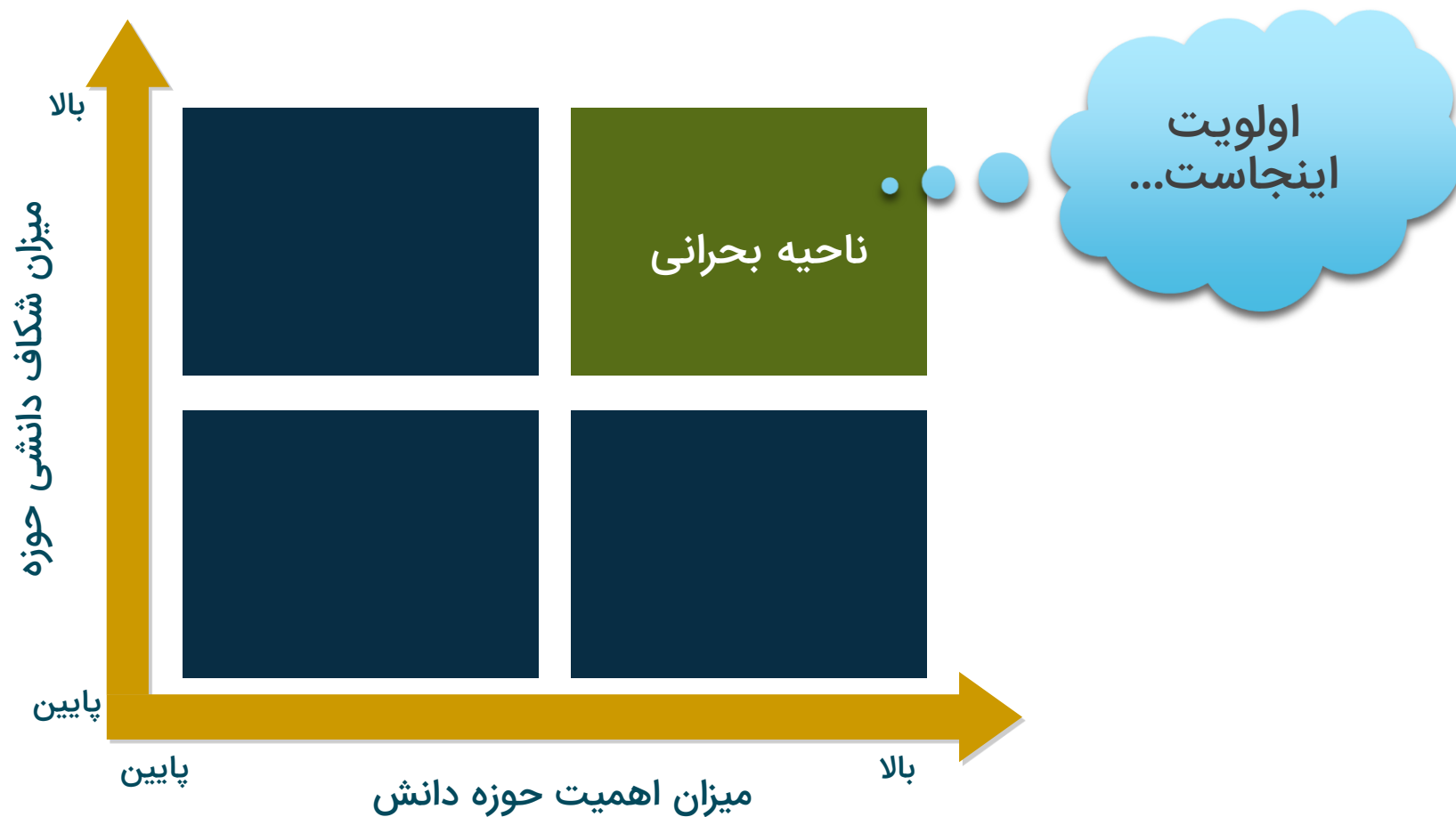
## تخصص

۱. مبتدی: هنوز در ابتدای راه فراگرفتن موضوع هستیم.
۲. در حال رشد، دانش پایه را در اختیار داریم ولی برای کاربرد آن نیاز به نظارت و کنترل داریم.
۳. حرفه‌ای: به تنهایی از عهده کار بر می‌آییم. اعتبار دانش خوب است اما هنوز جای بهبود وجود دارد.
۴. متخصصین کلاس جهانی، در این حوزه دانش شرکت پیشگام است.

## توزیع دانش

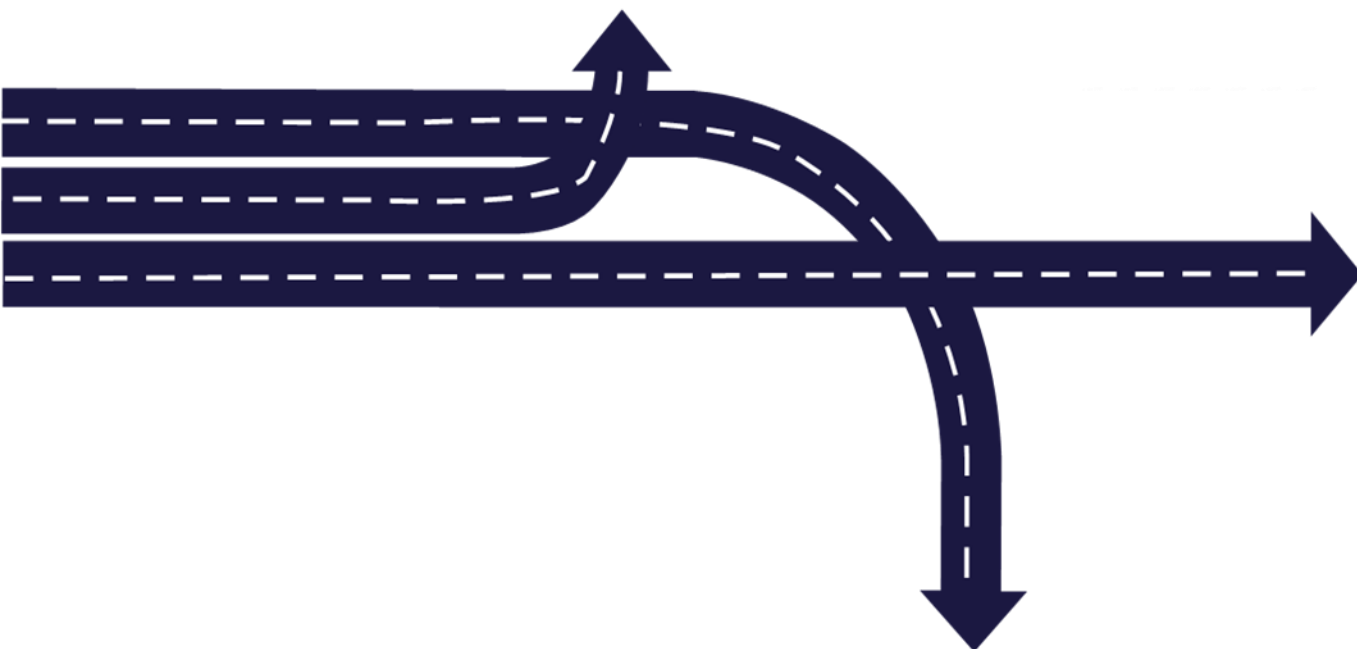
۱. دانش این حوزه صرفاً در اختیار یک فرد یا کسری از افراد مرتبط است که ...
۲. بخشی از دانش این حوزه به شکل کاملاً اتفاقی بر اثر تعامل خبره‌ها با دیگر دانشکاران مورد انتظار منتقل شده ...
۳. در این حوزه دانش موجود در سازمان به صورت آگاهانه بین دانشکاران توزیع می‌شود اما هنوز فاصله دانشی زیاد است.
۴. دانش موجود در این حوزه به شکلی آگاهانه به افراد ذینفع منتقل شده و می‌شود. تعداد افراد کافی به میزان و کیفیت کافی، دانش این حوزه را در اختیار دارند.

# اولویت در مدیریت دانش، مدیریت دانش‌های بحرانی است



# استراتژی‌های کلان دانشی

۱. افزایش تخصص موجود



۳. افزایش سطح  
مستندسازی دانش موجود

۲. توزیع مناسب تخصص  
موجود بین ذی‌نفعان مورد نظر



فاز دوم:  
طراحی مدیریت دانش

# انتخاب تکنیک‌ها و رویکردهای سیستمی برای بهبود معیارهای استراتژیک دانش

## رویکردها و تکنیک‌های مرتبط با افزایش مستندسازی

- اکتساب دانش
- مدیریت محتوا
- مدل‌سازی دانش
- مدیریت فرایندها
- مدیریت درس آموخته‌ها
- ضبط یادگیری و ایده
- مدون سازی به روش‌ها
- مصاحبه خروج
- ROCK

## رویکردها و تکنیک‌های مرتبط با افزایش توزیع

- داستان سرایی
- انجمن‌های خبرگی
- فضاهای فیزیکی کار مشارکتی
- استاد و شاگردی
- خوشه‌های دانش
- کافه دانش
- انتشار به روش‌ها

## رویکردها و تکنیک‌های مرتبط با افزایش تخصص

- جذب منابع انسانی
- کسب تخصص از طریق مشاور/شبکه همکاری/ شرکت‌های دانش بنیان
- ارتباط با دانشگاه‌ها
- تحقیق و توسعه درون سازمانی
- انتقال تکنولوژی/مهندسی معکوس
- آموزش برون سازمانی
- برنامه شایستگی کارکنان
- استاد و شاگردی
- خرید دانش فنی
- ژورنال کلاب
- استقرار و بکارگیری استانداردهای معتبر
- الکوپرداری یا بهینه کاوی

# برنامه مدیریت تغییر (برنامه جاری سازی) برای تحقق استراتژی دانش

- استراتژی دانش
- بسته عملیاتی مدیریت دانش جهت تحقق استراتژی دانش

- رویکرد تکنیکی مدیریت دانش
- رویکرد فناوری مدیریت دانش
- محدوده پایلوت جهت اجرا
- مولفه‌های ارزیابی بلوغ موثر
- تیم اجرایی موردنیاز یا ساختار سازمانی پشتیبان
- برنامه های آموزشی موردنیاز
- برنامه‌های انگیزشی و فرهنگی متناسب با محدوده پایلوت
- شاخص‌های سنجش موفقیت پایلوت
- مقادیر هدف شاخص‌های سنجش موفقیت



# پایان جلسه دوم

کپی و انتشار بدون اجازه غیراخلاقی و غیرقانونی است.