

بنام خداوند جان و

# تجربه پیاده سازی مدیریت دانش در سازمان آب و برق خوزستان

امیر ریسمانباف

رئیس مرکز اطلاع رسانی سازمان آب و برق خوزستان

و

دانش آموخته دکتری علم اطلاعات و دانش شناسی

دانشگاه فردوسی مشهد

خرداد ۱۴۰۱

خرداد ۱۴۰۱

# نگاهی به رؤوس مطالب

- مقدمه: مروری گذرا بر مفاهیم مدیریت دانش
- نگاهی عرفی به مراحل پیاده سازی مدیریت دانش در محیطهای سازمانی
- برشهایی از تجربه پیاده سازی مدیریت دانش در سازمان آب و برق خوزستان
- بحث و نتیجه گیری

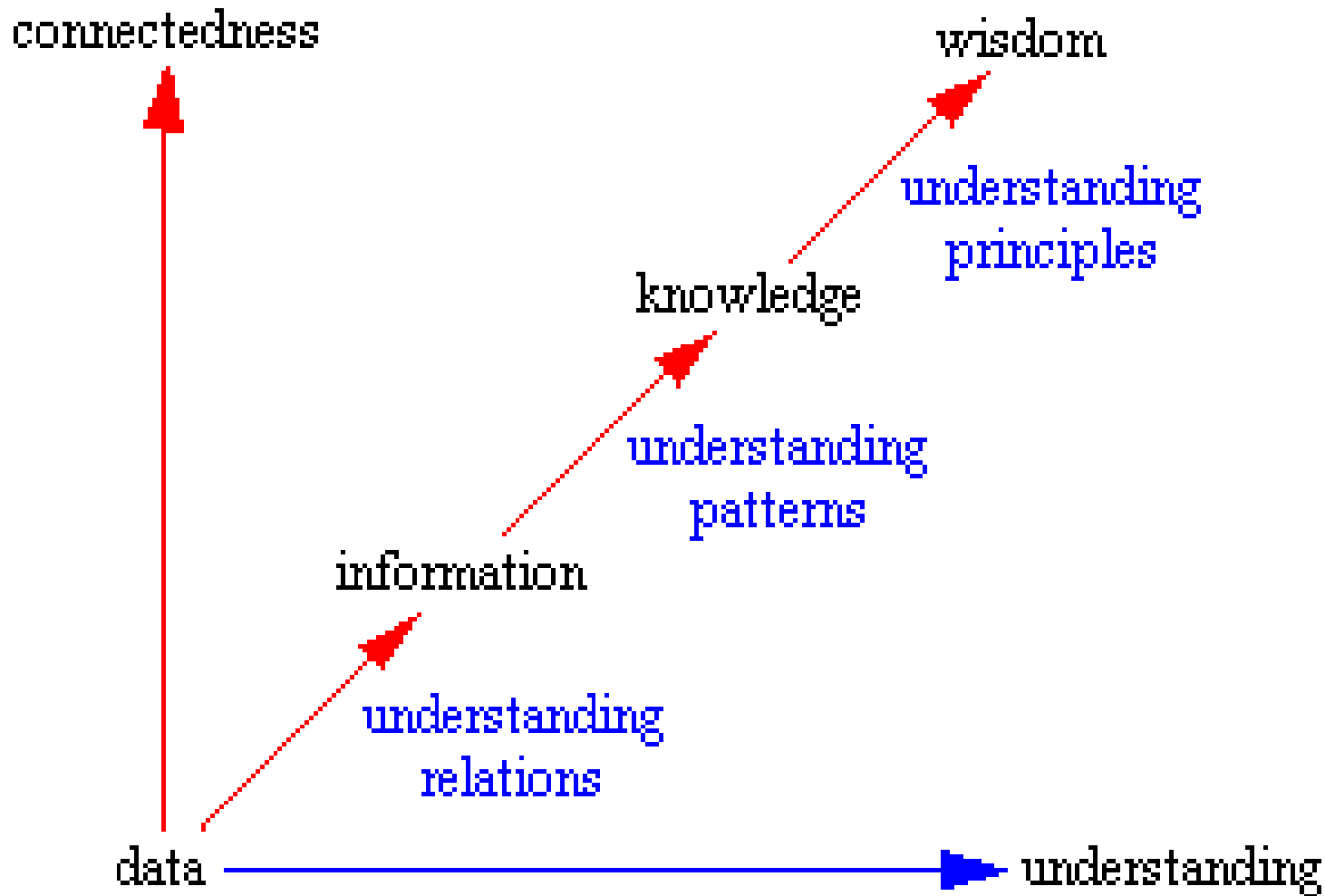
# مقدمه: دانش چیست؟

- دانش مانند اغلب مفاهیم در زنجیره ای از مفاهیم مرتبط قابل فهم است.

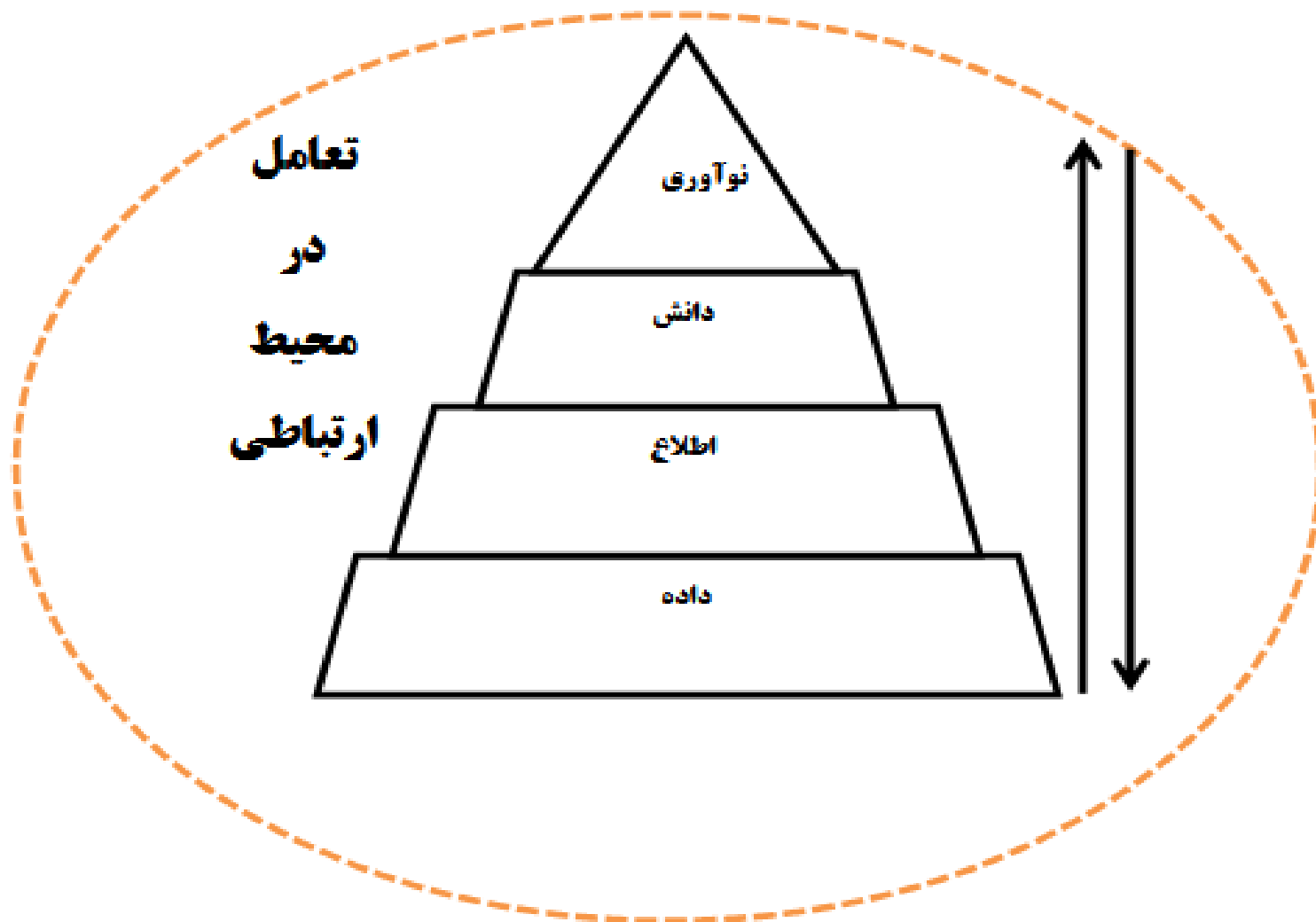
- هرم داده (Data) --- اطلاعات (Information) --- دانش (Knowledge) --- خرد (Wisdom)



# مقدمه: نگاهی دیگر به هرم داده تا خرد



# مقدمه: نگاهی دیگر به هرم داده تا خرد



# مقدمه: دانش چیست؟

چرا نوآوری؟

-نوآوری:

شعار پیشین که «اطلاعات، قدرت است» به شعار «دانش، قدرت است» بدل شده و در حال تبدیل شدن به شعار «نوآوری، قدرت است» می باشد.

عصر اطلاعات: رسانه های ارتباط جمعی و نیز ابزارهای اطلاع گستر عمده تا خطی و یک طرفه وب ۱

عصر دانش: فناوری های تعاملی وب ۲

عصر نوآوری: در گذار به دورانی که خلق نوآوری، قدرت خواهد بود، شبکه های اجتماعی و به طور کلی وب ۲ در حال گذار به سطح بالاتری از تعامل و دانش -مداری است که به دست دادن وب معنایی یکی از اهداف آن است.

# مدیریت دانش چیست؟

اگر بپذیریم که

دانش، مجموعه کل شناخت‌ها و مهارت‌هایی است که افراد برای حل مسئله به کار می‌برند.

و نیز اگر بپذیریم که

دانش بر داده و اطلاعات پایه‌گذاری می‌شود اما بر خلاف آنها همیشه محدود به انسان‌ها است.

پس:

مدیریت دانش عبارت است از ساز و کاری که به واسطه آن داده‌ها، اطلاعات، تجارب و دانش سازمانی برای حل مسایل سازمانی، نوآوری، بهره‌وری، ایجاد مزیت‌های رقابتی، و در یک کلام تثبیت و توسعه نقاط قوت و فرصت‌های سازمانی و غلبه بر نقاط ضعف و تهدیدهای سازمانی به گونه‌ای بسامان و مدیریت شده به کار گرفته می‌شود.

در تعریفی دیگر، مدیریت دانش کوششی برای تبدیل دانش کارکنان (سرمایه انسانی) به دارایی مشترک سازمانی (سرمایه فکری ساختاری) است.



# دانش ضمنی – دانش آشکار

**Knowledge**

دانش – دانایی

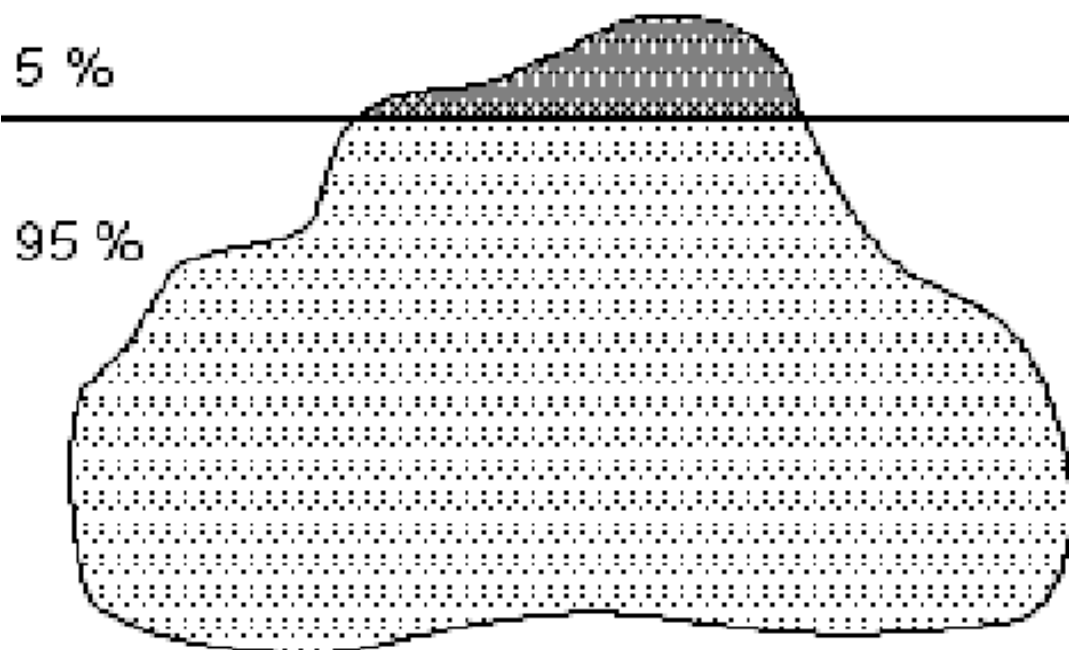
**Tacit**

ضمنی

**Explicit**

آشکار

# شماتیکی از دانش ضمنی - آشکار



Explicit knowledge:

- data, information
- documents
- records
- files

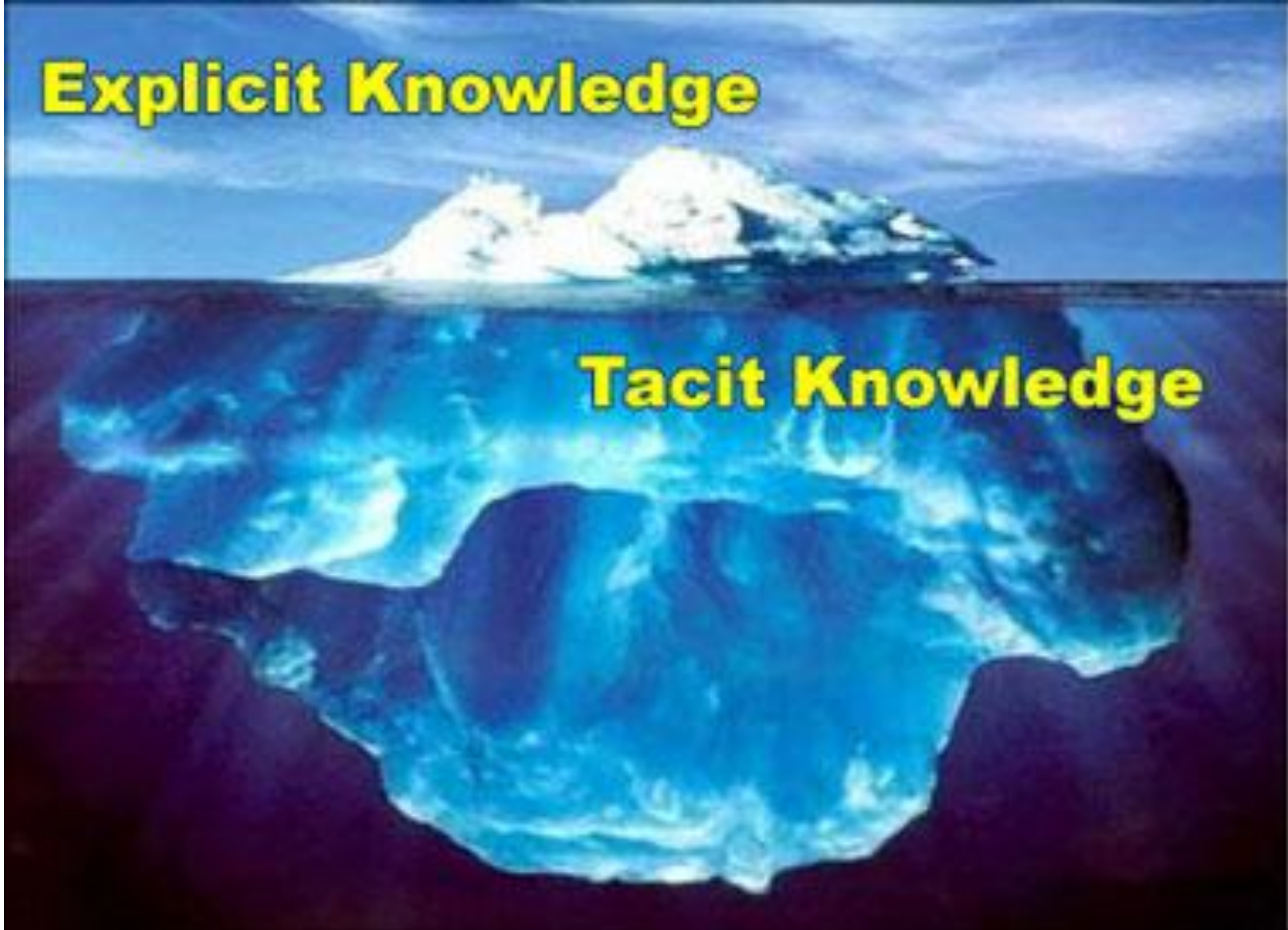
Tacit knowledge:

- thinking
- competence
- commitment and deed

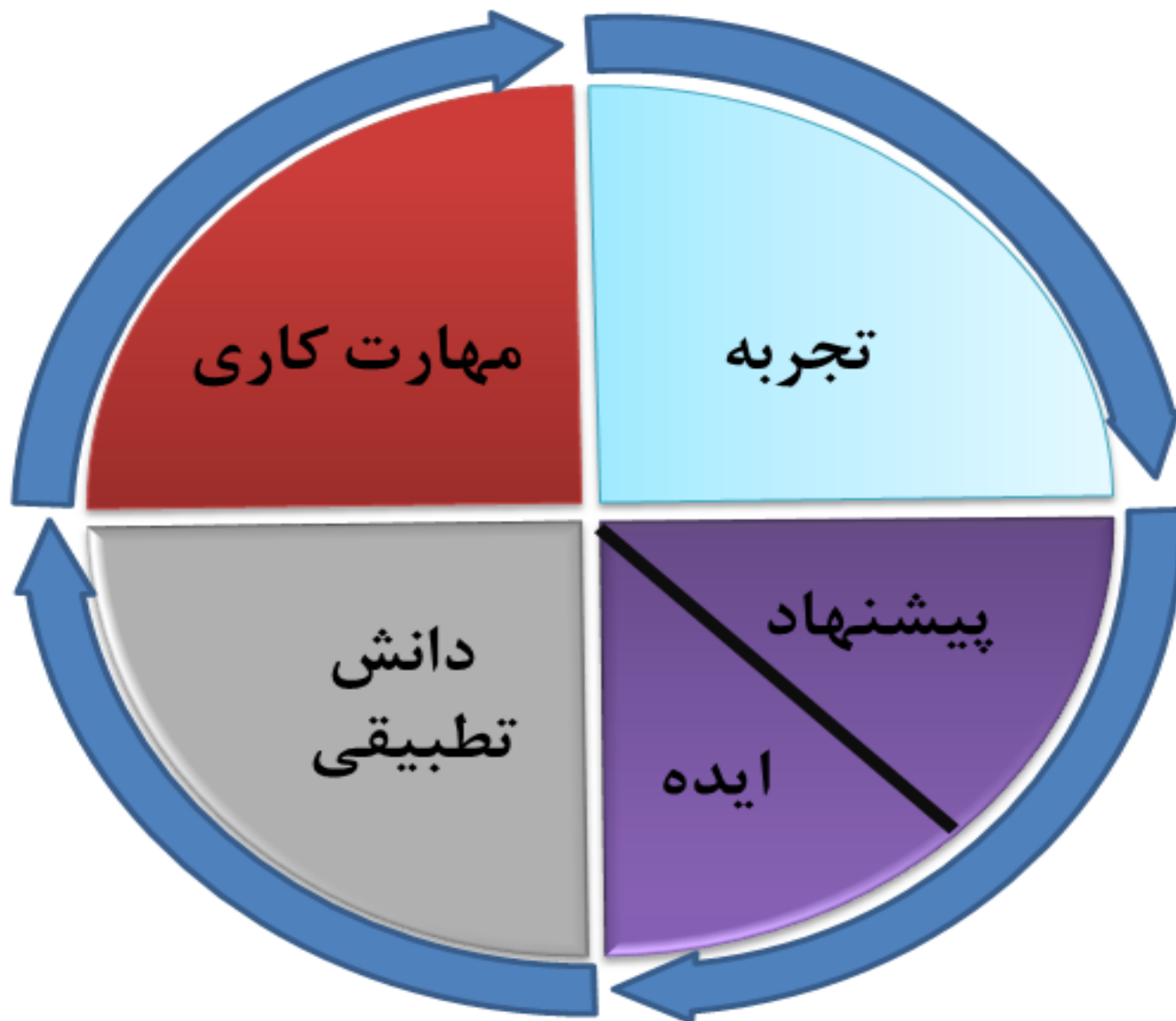
# شماتیکی از دانش ضمنی - آشکار

**Explicit Knowledge**

**Tacit Knowledge**

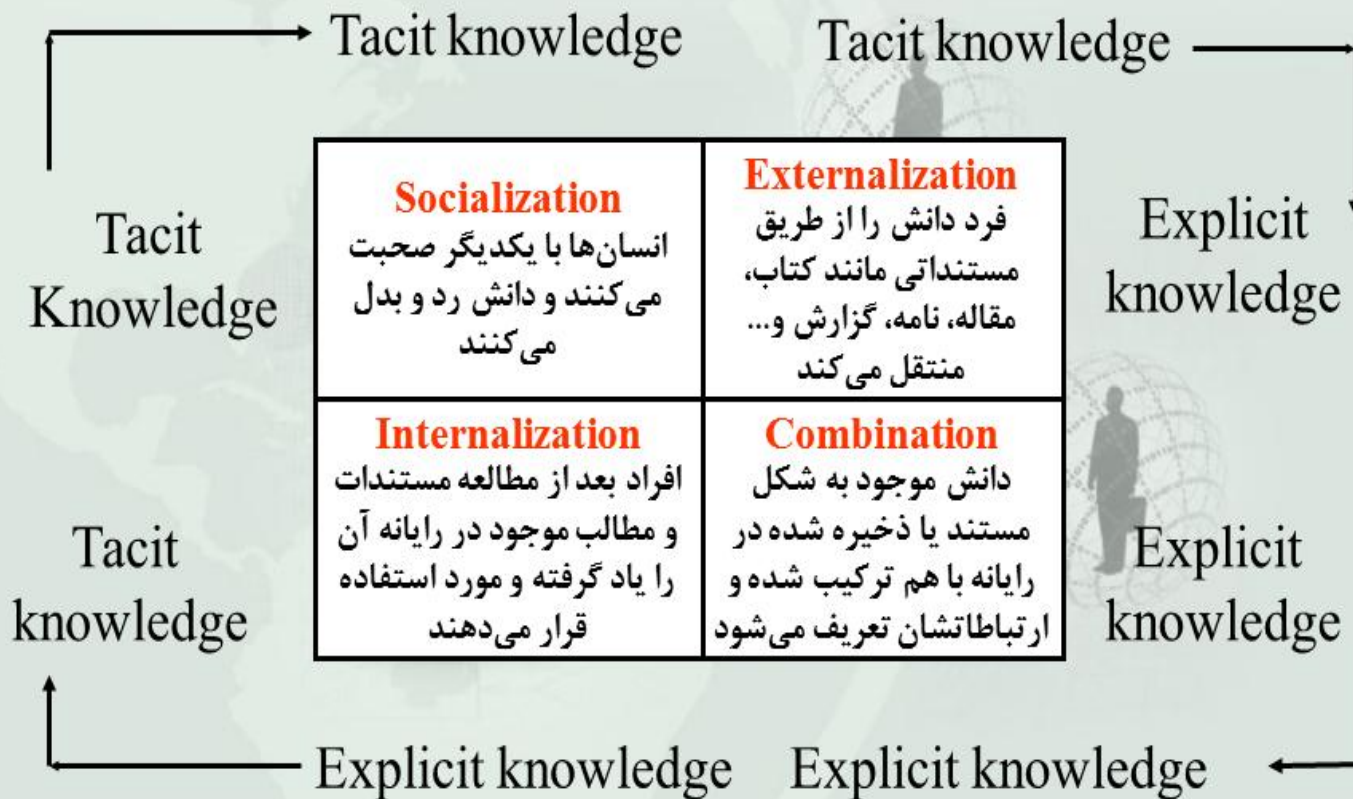


# گستره مفهوم دانش در حوزه مدیریت دانش



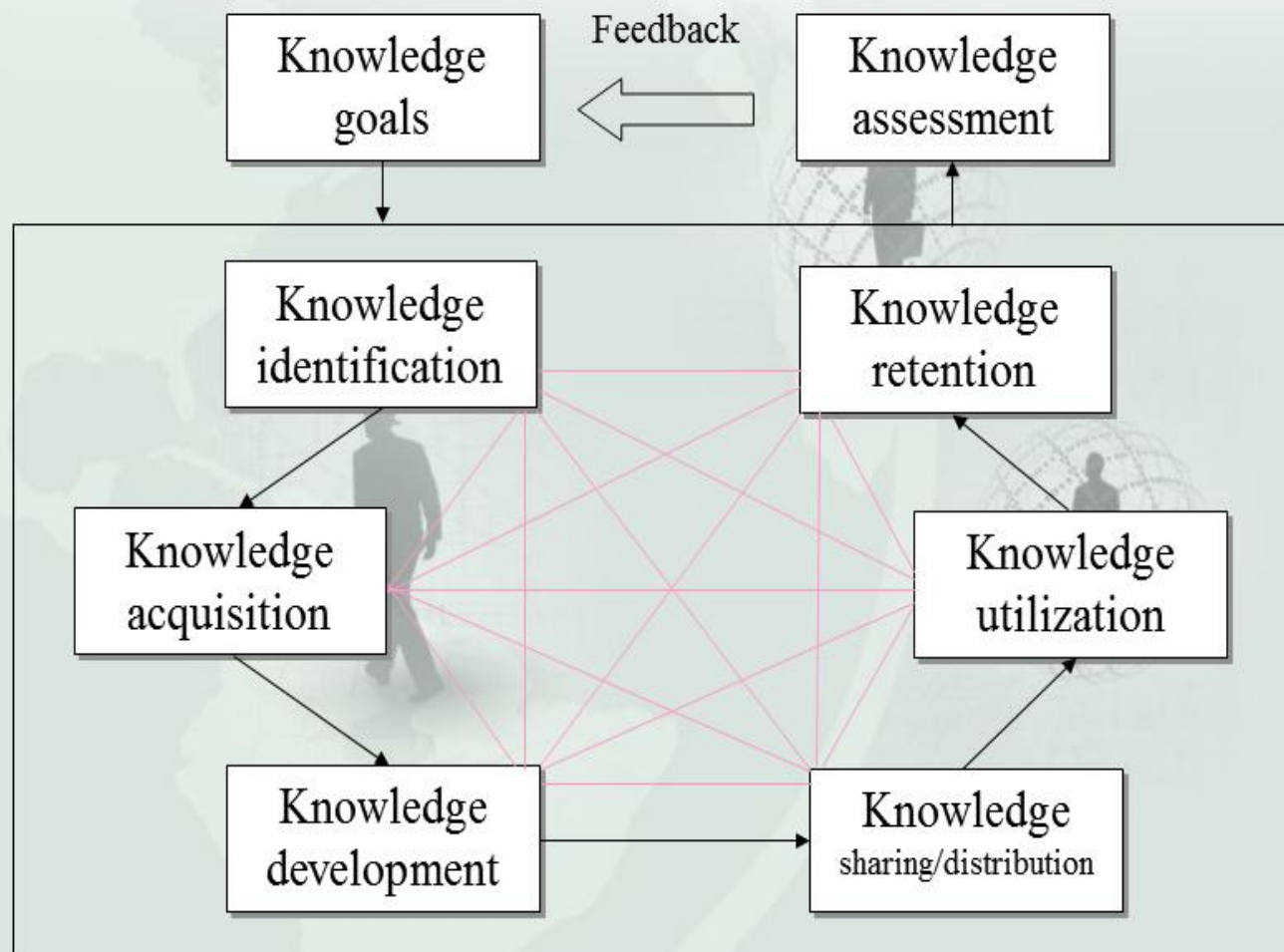
# مدل‌ها در حوزه مدیریت دانش

## مدل Takeuchi و Nonaka



# مدل‌ها در حوزه مدیریت دانش

مدل فرایند‌های دانایی Probst et al



# سیر مدل ها و چارچوب های نظری در مدیریت دانش

۱. نسل اول مبتنی بر مستندسازی با هدف «رساندن اطلاعات مناسب در زمان مناسب به فرد مناسب»

۲. نسل دوم مبتنی بر تعامل، با هدف «ارتباط مناسب در زمان مناسب و در محیط تعاملی مناسب در جهت رفع نیاز اطلاعاتی و دانش افزایی فرد مناسب»

۳. نسل سوم مبتنی بر بهره وری با هدف حل مساله

# طرح دوباره یک چرایی

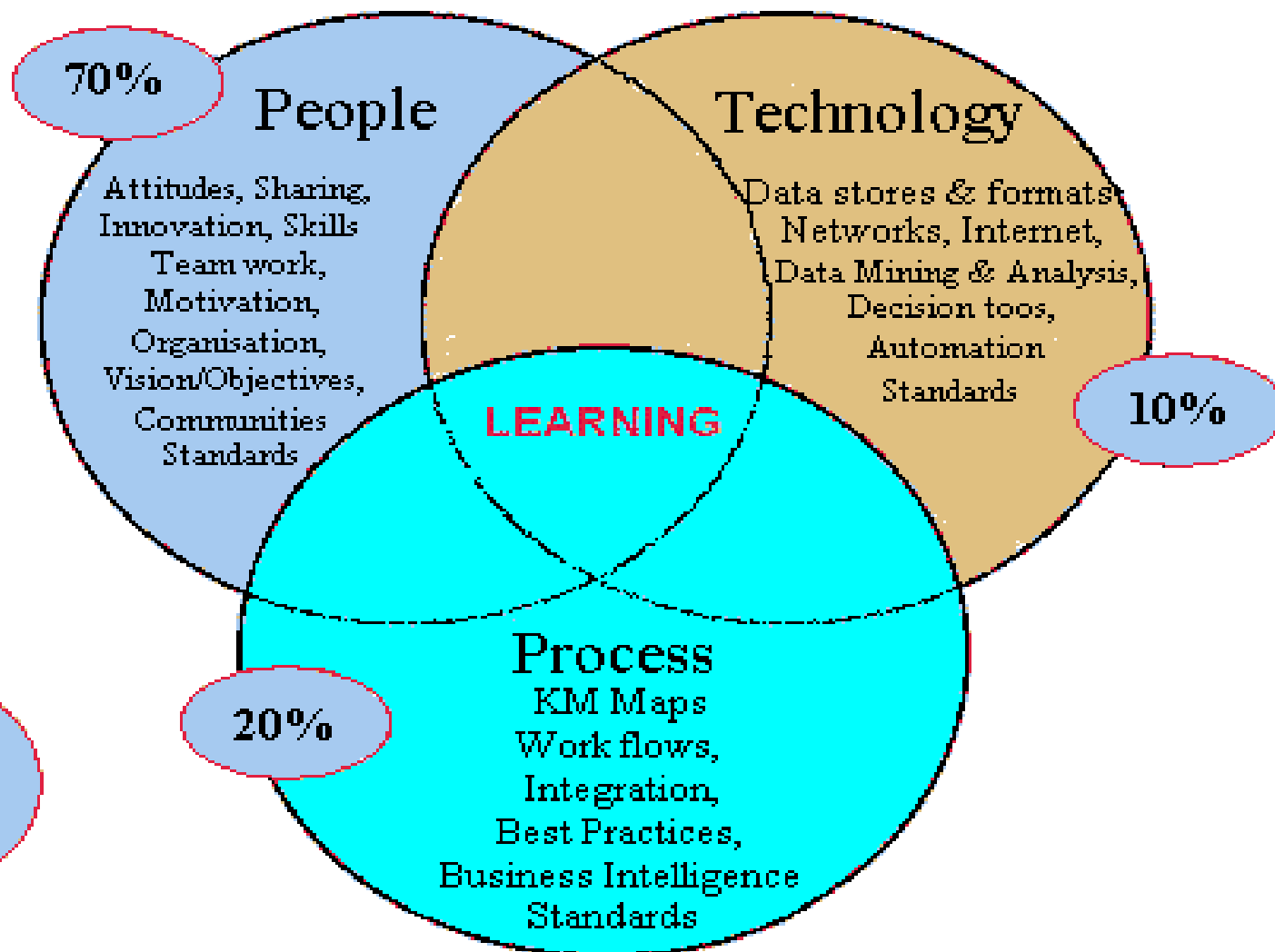
## چرا مدیریت دانش؟

۱. مدیریت بهتر منابع و سرمایه های انسانی
۲. افزایش بهره وری سازمانی
۳. افزایش کیفیت انجام فرآیندها و پروژه های سازمان و افزایش چرخه عمر دانش های تولید شده
۴. افزایش رضایتمندی ذینفعان درون سازمانی و برون سازمانی
۵. افزایش توان رقابت و حفظ و توسعه مزیت های نسبی
۶. شایسته سالاری و گردش شغلی
۷. تسهیل چرخه اطلاعات و کاهش نرخ تصمیم گیری های با ریسک بالا
۸. حفظ حافظه سازمانی و تقویت هویت سازمانی
۹. خلق و تولید ثروت
۱۰. سرعت تغییرات که سازمان ها را مجبور کرده به طور مستمر و حتی سریع تر از تغییر به یادگیری پردازند.
۱۱. به دست دادن معیاری مناسب برای ارزیابی صلاحیت و عملکرد کارکنان



# مؤلفه های اصلی در پیاده سازی مدیریت دانش

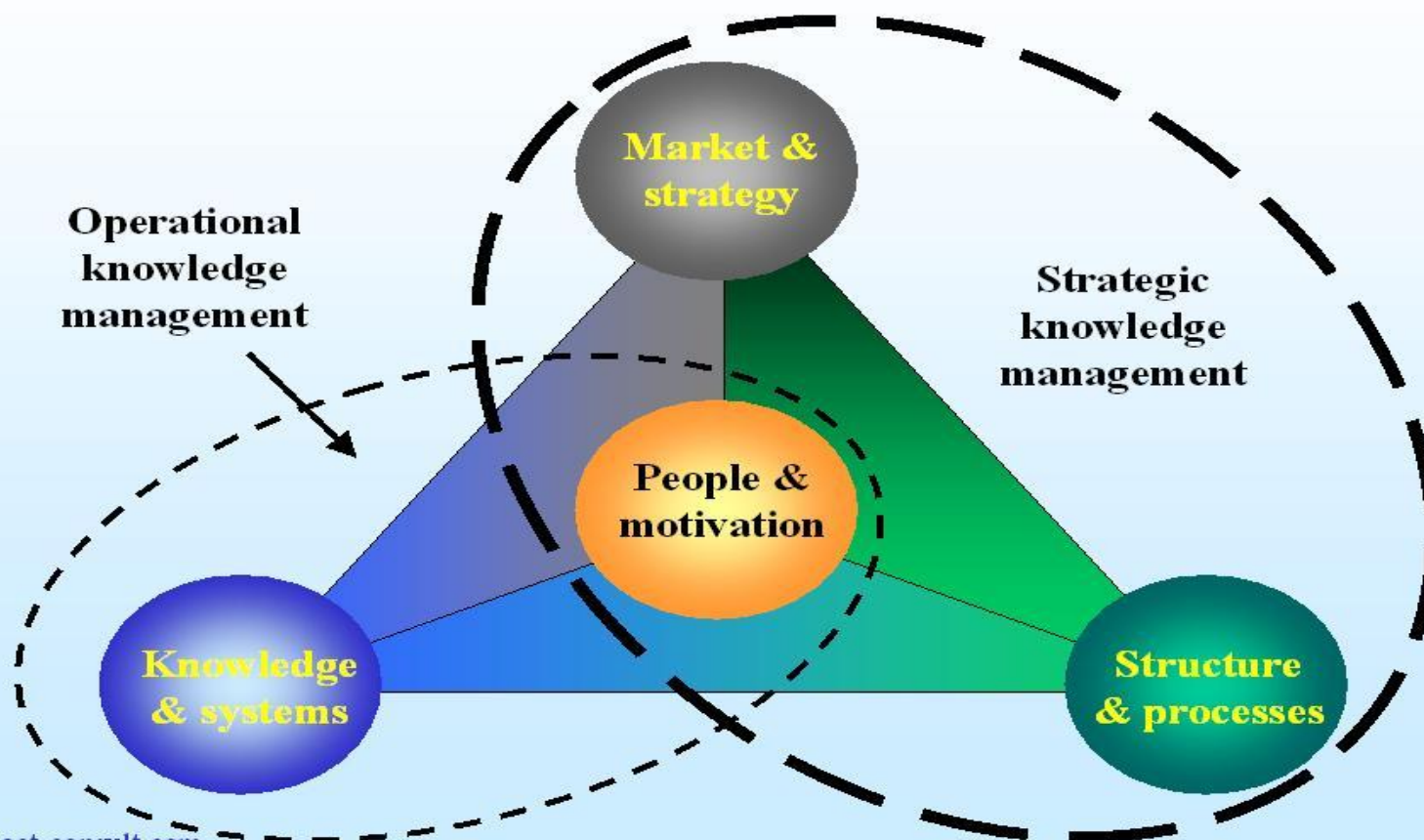
## Knowledge Components



# مولفه های اصلی در پیاده سازی مدیریت دانش

اهمیت مرکزی و فوق العاده افراد و منابع انسانی در پروژه های مدیریت دانش:

## Knowledge management



# مراحل کلی و معمول در پیاده سازی مدیریت دانش



# نگاهی به فاز شناخت در پیاده سازی مدیریت دانش

- بررسی ساختار و منابع انسانی سازمانی
- بررسی مستندات راهبردی و به ویژه برنامه راهبردی سازمان
- مصاحبه با افراد کلیدی و مدیران ارشد درباره مسایل سازمان
- توزیع پرسشنامه برای رصد برخی مولفه های کلیدی نظیر عناصر اصلی فرهنگ و رفتار سازمانی
- بررسی سوابق آموزشی و نیز سوابق مرتبط با سامانه های بهبود مدیریت (از جمله مدیریت دانش) در سازمان
- بررسی زیرساخت فناوری سازمان
- بررسی استانداردهای معمول در سازمان
- بررسی نظامهای ارزیابی و پاداش کارکنان
- .....

# نگاهی به فاز سنجش بلوغ مدیریت دانش

در این مرحله کلیه ابعاد گوناگون سازمان در ارتباط با حوزه مدیریت دانش بر اساس یک الگوی واحد یا یک الگوی تلفیقی، ارزیابی می شود.

## پیامدها:

- شناخت وضعیت موجود
- به دست دادن کمیته برای ارزیابی های آتی (پس از پیاده سازی اولیه مدیریت دانش)
- به دست دادن دورنمایی از چارچوب سیاستهایی که باید اتخاذ شوند و نیز برنامه هایی که می بایست اجرا شوند.

# نگاهی به مدل APO

هفت معیار برای ارزیابی بلوغ مدیریت دانش در مدل APO

۱. رهبری

۲. فرآیندها

۳. کارکنان

۴. فناوری

۵. فرآیندهای دانش

۶. یادگیری و نوآوری

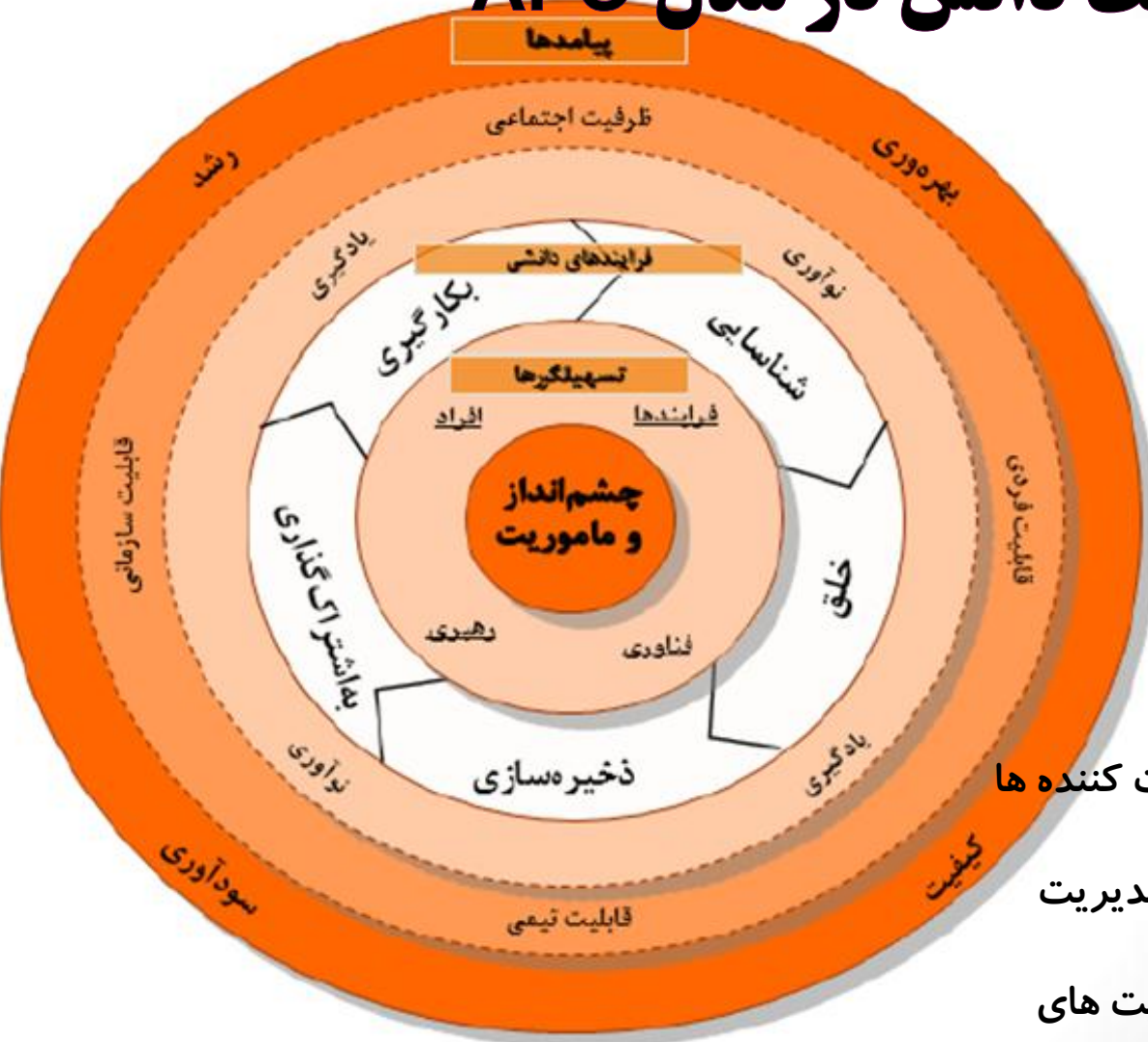
۷. دستاوردهای مدیریت دانش

برای این ارزیابی، ۴۲ سؤال برای هفت معیار تهیه شده است که با حداکثر امتیاز ۲۱۰، سازمان را مورد ارزیابی قرار می‌دهد. هر سؤال می‌تواند امتیاز ۱ (اقدام ضعیف) تا ۵ (اقدام بسیار خوب) را به خود اختصاص دهد تا هر معیار با حداکثر امتیاز ۳۰ سنجیده شود. امتیازهای هر معیار، نشانگر میزان موفقیت بانک در هر یک از معیارها و حوزه‌های قابل بهبود است .

# سطوح بلوغ مدیریت دانش بر اساس مدل بهره‌وری آسیایی (APO)

|                  |   |
|------------------|---|
| بلوغ (۲۱۰-۱۸۹)   | مدیریت دانش در سازمان غالب است  |
| پالایش (۱۸۸-۱۴۷) | اجرای مدیریت دانش به طور پیوسته در سازمان ارزیابی شده و بهبود می‌یابد   |
| توسعه (۱۴۶-۱۲۶)  | اجرای فراگیر مدیریت دانش در سازمان                                      |
| آغاز (۱۲۵-۸۴)    | شروع به درک نیاز به مدیریت دانش   |
| انفعال (۸۳-۴۲)   | نا آگاهی در خصوص چیستی مدیریت دانش و اهمیت آن در بهبود بهره‌وری و رقابت |

# چارچوب مدیریت دانش در مدل APO



تسهیلگرها شامل محرکها و تقویت کننده ها است.

لایه دوم شامل فرآیندهای اصلی مدیریت دانش است.

لایه سوم بیشتر به معطوف به قابلیت های بالقوه و بالفعل سازمانی است که در نتیجه بکارگیری مدیریت دانش بروز می یابند.



# نگاهی به فاز سنجش بلوغ در سازمان آب و برق خوزستان

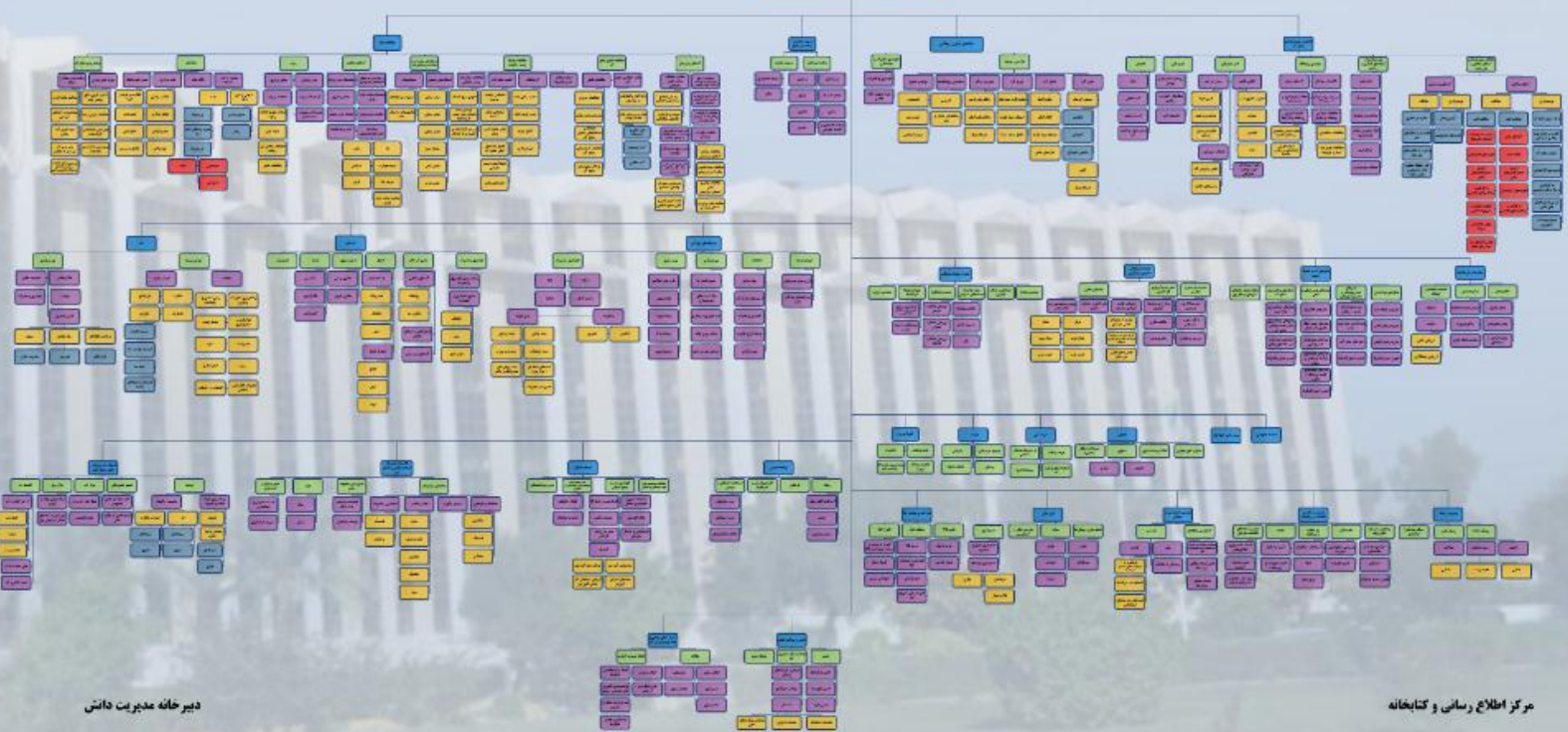
- تهیه دو گزارش آسیب‌شناسی و سنجش بلوغ سازمانی بر اساس مدل ارزیابی پروژه (مدل احصاء شده تلفیقی از مدل APO و مدل بلوغ مدیریت دانش زیمنس KMMM می‌باشد) در سالهای ۱۳۹۵ و ۱۳۹۷. مطابق بررسی تطبیقی نتایج این ۲ گزارش، نمره سطح بلوغ مدیریت دانش سازمان از ۸۲/۶۷ در تیر ۱۳۹۵ به ۱۰۷/۸ در تیر ۱۳۹۷ رسیده است. **به این ترتیب، طبق مدل APO سطح بلوغ مدیریت دانش سازمان از سطح ۱ به ۲ ارتقاء یافته است.**
- تهیه گزارش سنجش بلوغ مدیریت دانش در ۳ شرکت پایلوت طرف قرارداد

# نگاهی به فاز مدل سازی دانش سازمان



دانشگاه گیلان  
مدرسه عالی روانشناسی  
روانشناسی تربیتی و مشاوره

فرآیند دانش سازمانی و بومی خورسکان  
(روایتی نظریه)



دفتر خانه مدیریت دانش

مرکز اطلاع رسانی و کتابخانه

# چرا درخت دانش؟

- درخت دانش، ابزار مناسبی برای شناسایی و طبقه‌بندی دانش‌های سازمان‌های دانش‌بنیان است. برای اینکه دانش‌های تولیدی توسط دانشکاران سازمان را به خوبی ذخیره و بازیابی کنیم بهتر است از یک ساختار درختی استفاده کنیم. به این ساختار درختی، درخت دانش می‌گویند. این درخت، طبق یک ساختار از کل به جزء، فیلدها و حوزه‌های دانشی سازمان را در قالب سرشاخه‌ها، شاخه‌ها و تقسیمات فرعی نشان می‌دهد.
- به شناسایی خودکار دانش‌ها و تجارب مرتبط با خبرگان مربوطه جهت داوری کمک می‌کند.
- در تحلیل بهتر دانش‌های سازمانی موجود و شناسایی شکاف‌ها و نقاط قوت مربوطه موثر است.
- می‌تواند به عنوان یک داشبورد مدیریتی یا بخشی از داشبوردهای مدیریتی عمل کند.

# چرا درخت دانش؟

## کارکردهای اصلی درخت دانش

۱

درخت دانش ابزار مناسبی برای شناسایی و طبقه بندی دانشهای صریح سازمانی است.

۲

درخت دانش ابزار مناسبی برای ارزیابی و داوری دانشهای صریح سازمانی است.

۳

درخت دانش ابزار مناسبی برای پایش و ارزیابی وضع دانشی سازمان هاست.

۴

درخت دانش ابزار مناسبی برای دانش افزایی و ایده پردازی کارکنان است.

# چگونه به درخت دانش مطلوب برسیم؟

اقدامات انجام شده جهت طراحی درخت دانش

۱

گردآوری نظرات کلیه مدیران  
ارشد، کارکنان خبره و مجرب  
شرکت

۲

بحث و بررسی در کمیته مدیریت  
دانش شرکت

۳

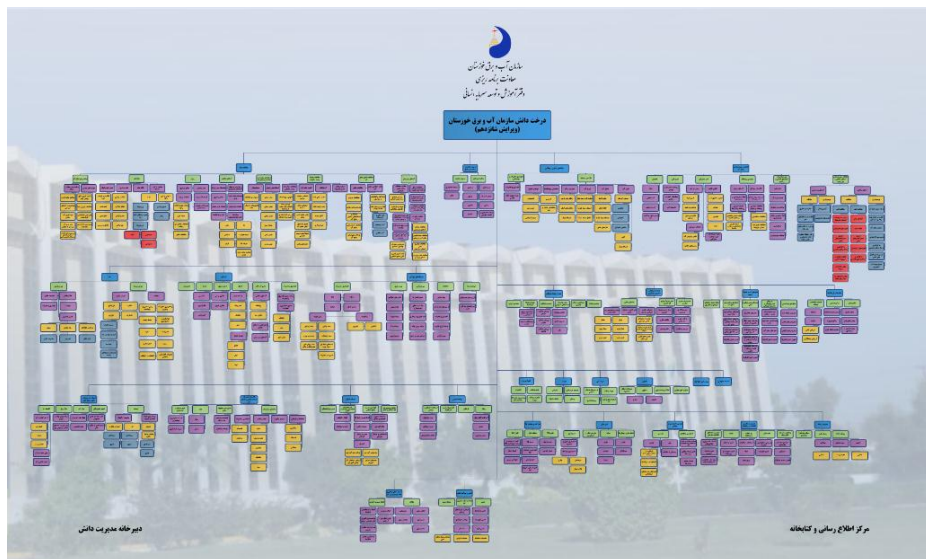
ارسال درخت دانش شرکت به  
کلیه واحدهای سازمانی و کسب  
نظرات اصلاحی

۴

بررسی نظرات در کمیته مدیریت  
دانش و ابلاغ نهایی توسط کمیسیون  
تحول اداری شرکت

# نگاهی به فاز مدلسازی مدیریت دانش در سازمان آب و برق خوزستان

- برگزاری ۱۶ جلسه کارشناسی به منظور تدوین درخت دانش در سازمان و ۹ جلسه کارشناسی در شرکتهای طرف قرارداد (مشمول بر ۲۸ فیلد اصلی و ۵۵۲ فیلد فرعی).
- انتشار ۱۶ ویرایش از درخت دانش سازمان.



# نگاهی به فاز پیاده سازی راهبردهای آموزشی – فرهنگی

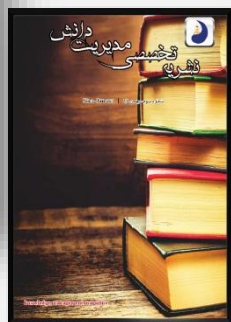
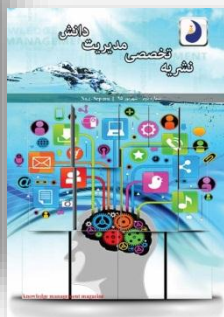
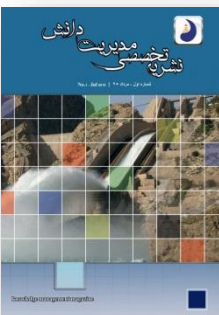
این فاز دارای بیشترین اهمیت است و کلیدی ترین مرحله در پیاده سازی مدیریت دانش محسوب می شود. شایسته است هر سازمان، بیشترین تمرکز خود را بر این فاز گذاشته و با رویکردی خلاقانه و متناسب با فضا و اقتضائات سازمانی خود، اقدام به طراحی و اجرای راهبردها و برنامه های فرهنگی لازم نماید.

## محورهای کلاسیک:

- گفتگو و اقناع سازی در سطح مدیران ارشد، افراد کلیدی، رهبران سازمان، بدنه کارشناسی
- برگزاری دوره های آموزشی
- اطلاع رسانی و مشارکت بدنه سازمان در طول اجرای پروژه
- استفاده از بسترها و قابلیت های موجود سازمان (اتوماسیون اداری، رویدادهای سازمانی، کمیته ها و نشسته های معمول، روابط عمومی، ...)
- طراحی و انتشار اقلام فرهنگی نظیر نشریه های تخصصی، پوسترهای ترویجی، دفترچه های دانشی، استندهای تبلیغی و ...
- ملموس نمودن مشهود فواید و آثار مثبت پیاده سازی نظام مدیریت دانش در مناسبت های مختلف
- ایجاد حس اعتماد و افزایش اعتماد در زمینه مالکیت معنوی دانش از طرق مختلف

# نگاهی به فاز پیاده سازی آموزشی - فرهنگی در سازمان آب و برق خوزستان

- انتشار دفترچه‌های دانشی در سطح سازمان و شرکتهای طرف قرارداد.
- پیش‌بینی، طراحی و اهداء جایزه دانشی ویژه کارکنان سازمان.
- برگزاری ۱۱۴ سمینار / کارگاه آموزشی آشنایی با مفاهیم مدیریت دانش، تکنیک‌های دانش‌نویسی، کار با نرم افزار مدیریت دانش، درخت دانش و استخراج دانش (در سازمان و شرکتهای پایلوت طرف قرارداد).
- تهیه ۶ شماره نشریه تخصصی مدیریت دانش در سازمان و ۶ شماره در سطح شرکتهای طرف قرارداد
- اتصال سامانه مدیریت دانش با مستندسازی تجربیات کارکنان (خبره و عالی)





# برخی اقدامات ابتکاری سازمان آب و برق خوزستان در این فاز

برگزاری ۵ جشن دانایی و تقدیر از برگزیدگان با عناوین:

- دانشکاران برتر
- برگزیدگان جایزه دانشی سال سازمان
- مدیران دانش دوست
- رابطین دانشی برتر در سطح سازمان
- رابطین دانشی برتر در سطح شرکتهای طرف قرارداد
- کتابخوانهای ممتاز و برتر



**جایزه دانشی ویژه کارکنان  
سازمان آب و برق خوزستان  
زمان اعطاء جایزه:  
۲۴ آبان هر سال (روز کتاب و کتابخوانی)**



**معیارها:**

**کتابخوانی  
دانلود مقالات و منابع الکترونیکی  
ثبت تجربه، دانش تطبیقی، مهارت و سایر فعالیت‌های  
دانشی در سامانه مدیریت دانش سازمان  
ارایه و اشتراک دانش در کافه کتاب سازمان  
گذراندن دوره‌های آموزشی ضمن خدمت**



# برخی اقدامات ابتکاری سازمان آب و برق خوزستان در این فاز

برگزاری ۱۱۴ نشست کافه کتاب

- مختصری درباره اهداف کافه کتاب سازمان و ارتباط آن با مدیریت دانش



# پیامدهای اجرای ایده کافه کتاب

| شرح  | ردیف |
|--|------|
| تقدیر مکتوب استاندار وقت خوزستان از ابتکار سازمان در این زمینه   | ۱    |
| حضور دهها استاد دانشگاه، چهره ها و مدیران علمی و فرهنگی استان؛ حضور بازنشستگان و پیشکسوتان سازمان در نشست های متعدد  | ۲    |
| کمک خودجوش و مردمی همکاران شرکت کننده در نشست های کافه کتاب در فعالیت های ترویجی در حوزه دانش از جمله در زمینه تجهیز کتابخانه های روستایی استان  | ۳    |
| ایجاد فرصت برای ارج نهادن به فعالیت های دانشی کارکنان و بازنشستگان از طریق برگزاری نشست های رونمایی از کتاب های تالیفی کارکنان صنعت آب و برق خوزستان؛ ترویج فرهنگ اشتراک دانش در سازمان به ویژه از طریق حضور توامان کارکنان و بازنشستگان سازمان در این نشست ها؛ ایفای مسئولیت اجتماعی سازمان در برابر جامعه فرهنگی و علمی استان (به عنوان نمونه ۳۶ نشست به رونمایی از آثار تالیفی کارکنان و بازنشستگان سازمان و شرکت های طرف قرارداد و نیز چهره های علمی و فرهنگی استان اختصاص یافت) | ۴    |
| برگزاری نشست های کتاب خوانی با موضوعاتی نظیر آشنایی با فرهنگ محیط زیست جهت فرزندان کارکنان   | ۵    |
| ترویج فرهنگ دانش افزایی در کارکنان سازمان در زمینه های تخصصی و عمومی از طریق برگزاری نشست ها و نیز اهداء کتاب به شرکت کنندگان  | ۶    |
| ترویج ایده برگزاری کافه کتاب در سطح استان و از جمله شرکت های طرف قرارداد   | ۷    |

# برخی اقدامات ابتکاری سازمان آب و برق خوزستان در این فاز

سرمایه گذاری گسترده در حوزه تامین اطلاعاتی کارکنان در سه محور پایگاههای اطلاعاتی و منابع اطلاعاتی الکترونیکی؛ اسناد و مدارک فنی سازمانی؛ جهان نشر و کتاب

اشتراک IP based انواع پایگاههای اطلاعاتی شامل:

- مگیران (مقالات تخصصی مجلات علمی منتشره در کشور)
- نورمگز (مجموعه مقالات تخصصی علوم اجتماعی و مدیریت)
- مجموعه سیویلیکا (مقالات ISI، مقالات همایش های داخلی)
- سرویس درخواست مقالات بین المللی (Paper Quest)
- سرویس استانداردهای فنی و مهندسی (YSE)
- پایگاه اطلاعاتی انجمن مهندسان مکانیک آمریکا (ASME)
- پایگاه اطلاعاتی انجمن مهندسان عمران آمریکا (ASCE)
- پایگاه اطلاعاتی انجمن هواشناسی آمریکا (AMS)
- پایگاه Science Direct
- پایگاه John Wiley
- آرشیو مجلات لاتین سازمان (شامل مگزین ها)

اجرای طرح یکپارچه سازی آرشیوهای فنی سازمان  
اجرای طرح کتاب من

## برگزاری ۲۰ کارگاه سواد اطلاعاتی

به منظور ارتقاء مهارت کارکنان سازمان در استفاده از امکانات اطلاع رسانی

### عناوین برخی از کارگاهها:

| ردیف | عنوان کارگاه   |
|------|--|
| ۱    | آشنایی با پایگاههای استنادی با تاکید بر پایگاه اطلاعاتی گوگل اسکالر ۱  |
| ۲    | آشنایی با پایگاههای استنادی با تاکید بر پایگاه اطلاعاتی گوگل اسکالر ۲  |
| ۳    | آشنایی با پایگاههای اطلاعاتی مقالات و ژورنال های تخصصی ۱   |
| ۴    | آشنایی با پایگاههای اطلاعاتی مقالات و ژورنال های تخصصی ۲   |
| ۵    | سلسله کارگاههای آموزشی "آیین نگارش علمی": کارگاه شماره یک (آشنایی با اصول و روش های جستجوی اطلاعات)                          |
| ۶    | سلسله کارگاههای آموزشی "آیین نگارش علمی": کارگاه شماره دو (آشنایی با ویژگی ها و ساختار مقالات و نوشتار علمی)                 |
| ۷    | سلسله کارگاههای آموزشی "آیین نگارش علمی": کارگاه شماره ۳ (آشنایی با مفهوم استناد و چگونگی استناددهی در مقالات و نوشتار علمی) |
| ۸    | سلسله کارگاههای آموزشی "آیین نگارش علمی": کارگاه شماره ۴ (آشنایی با شاخص های علم سنجی و چگونگی ایجاد یک پروفایل علمی)        |
| ۹    | کارگاه آموزشی بوم جستجو (اصول حاکم و عام بر جستجو در پایگاههای اطلاعاتی)   |
| ۱۰   | کارگاه آموزشی کار با پایگاههای اطلاعاتی مرکز اطلاع رسانی و کتابخانه تخصصی سازمان آب و برق خوزستان                            |
| ۱۱   | کارگاه آموزشی جعبه ابزار پژوهش   |
| ۱۲   | کارگاه آموزشی آشنایی با ابرپایگاه های اطلاعاتی در وب پنهان و کار با ابزارهای اصلی مورد نیاز پژوهشگران                        |
| ۱۳   | کارگاه آشنایی با پایگاههای اطلاعاتی کتابخانه سازمان (ویژه کارکنان جدیدالاستخدام)   |

# تصاویر برخی از کارگاه‌های سواد اطلاعاتی:



# برخی اقدامات ابتکاری سازمان آب و برق خوزستان در این فاز

## ساخت استودیوی آکوستیک و سامانه نرم‌افزاری جهت تولید کتاب گویا

- ترویج فرهنگ بهره‌مندی از انواع اقلام دانشی از طریق آشنایی کارکنان سازمان با کارکرد کتابهای گویا

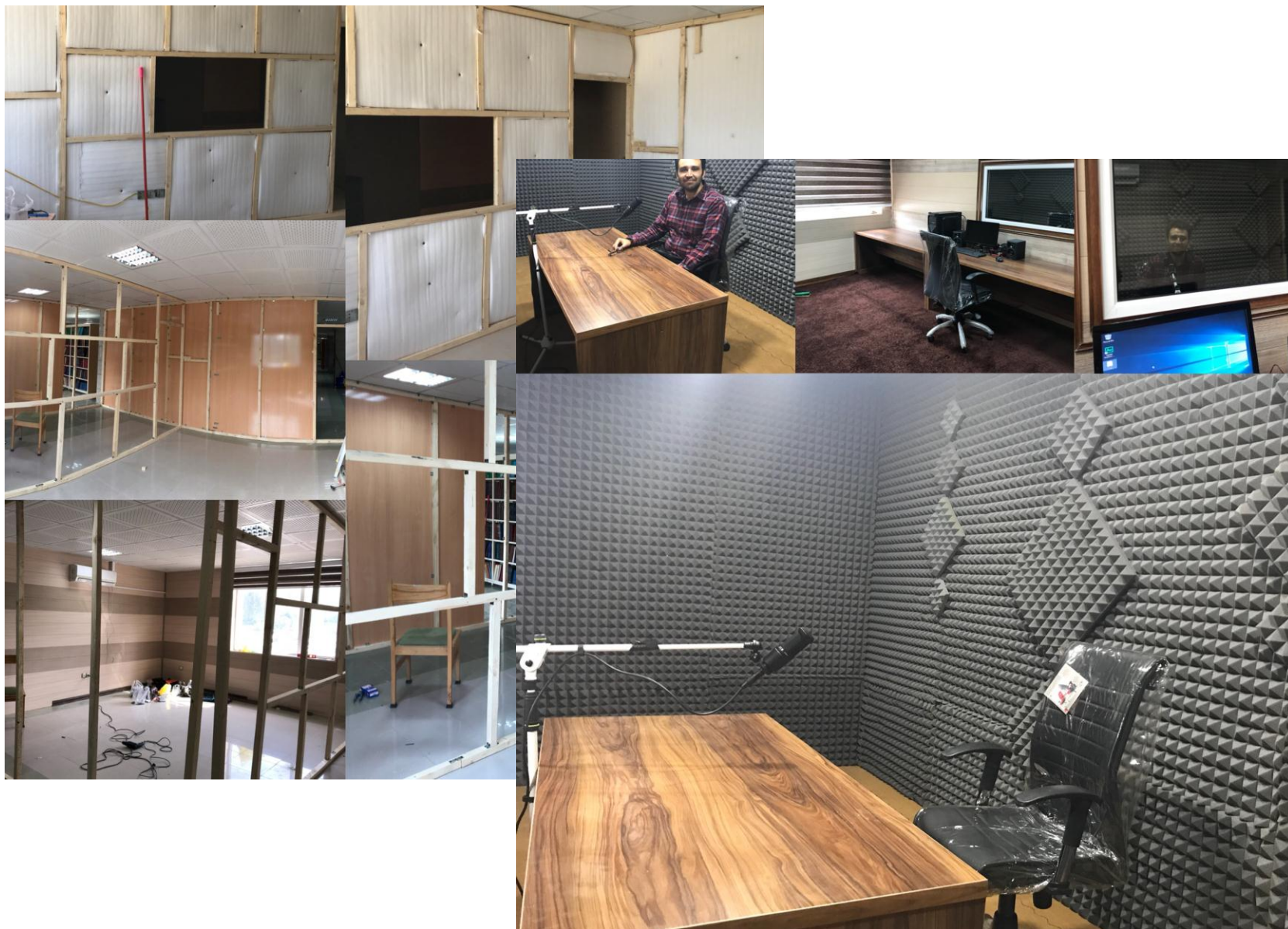
- ترویج روحیه مشارکت در تولید محتوای اطلاعاتی و دانشی

- تسهیل مستندسازی تجربیات کارکنان

- مساعدت به انجمن نابینایان کشور و ایفای مسئولیت اجتماعی سازمان



# ساخت استودیوی آکوستیک و سامانه نرم‌افزاری جهت تولید کتاب گویا



# نگاهی به فاز راهبردهای ساختار سازمانی

- ایجاد ساختاری برای **راهبری** و نیز **اجرای** مدیریت دانش در سازمان به منظور فایده آموختن بر چالش های مرتبط با **سیاستگذاری** و **اجرایی** مرتبط (به ویژه با توجه به عدم پیش بینی مناسب مقوله مدیریت دانش در چارت های ابلاغی)
- تهیه نظام نامه، و آیین نامه های اجرایی مدیریت دانش نظیر آیین نامه ثبت دانش، آیین نامه استخراج دانش، آیین نامه تشکیل **COP** ها، آیین نامه ارزیابی و داوری دانشها و تجارب، آیین نامه پاداش و انگیزشی و ...
- تهیه و ابلاغ کلیه فرم های مورد نیاز
- تهیه شرایط احراز برای کلیه افراد مرتبط با ساختار مدیریت دانش
- آموزش اختصاصی و پیشرفته برای کلیه افراد منتخب مرتبط با ساختار مدیریت دانش سازمان

# نگاهی به فاز نرم افزاری

- بازدید از نمونه های موفق اجرای مدیریت دانش و نیز بازدید از شرکتهای دانش بنیان
- تهیه یک چک لیست اولیه بر اساس نیازها و اقتضائات سازمانی برای انتخاب سامانه نرم افزاری بر اساس کار اولیه ساختار مدیریت دانش در سازمان و سپس بهره مندی از خرد جمعی در سازمان (در نهایت، نهایی سازی و تصویب چک لیست)
- مشارکت دادن بدنه مدیریتی و کارشناسی سازمان در انتخاب نرم افزار
- انتخاب نرم افزار بر اساس اولویت های سازمانی (مستندسازی، شبکه اجتماعی، عارضه یابی فرآیندی و ...)
- آموزش منسجم و کارگاهی به کارکنان در زمینه چگونگی استفاده از سامانه نرم افزاری
- توسعه و متناسب سازی نرم افزار (از حیث عضویت افراد، پیاده سازی درخت دانش و چارت سازمانی در نرم افزار و نظایر آن)
- اتصال سامانه مدیریت دانش به سایر سامانه های کلیدی سازمان

# ماژول های معمول در سیستم های مدیریت دانش



# نگاهی به فاز استخراج دانش

- تبدیل تدریجی درخت دانش به نقشه دانش و خبرگان سازمانی
- تهیه بسته های دانشی
- تشکیل COP ها به ویژه در زمینه ها و موضوعات کلیدی سازمان
- اتصال مدیریت دانش به فرآیندهای سازمانی
- تدوین استراتژی مدیریت دانش با تاکید بر هدفمندی و نظام مندی مدیریت دانش
- ایجاد سازوکارهایی نظام مند در سازمان در راستای موفقیت مدیریت دانش
- نظیر ایجاد ارتباط دائمی و سیستماتیک با بازنشستگان سازمان، برگزاری نشست های «مرور پس از عمل»، اجرای مصاحبه حین خروج
- تمهیدات خاص برای دانش بومی، دانش پیمانکاران و مشاوران، دانش ارباب رجوع و ...
- تشکیل تیم های میان واحدی برای حضور در دبیرخانه دانشی

## دورنمای حداقلی از پیاده سازی موفقیت آمیز مدیریت دانش در یک سازمان



تجمیع سیستم مدیریت دانش و  
نظام پیشنهادات کارکنان شرکت  
و فعال سازی همزمان آنها



تقویت نظام جانشین پروری و  
شایسته سالاری



تسهیل مدیریت اطلاعات و چرخه  
اشتراک دانش و تجربه در  
سازمان



نهادینه شدن فرهنگ اشتراک  
دانش در سطح کارکنان و  
ذینفعان سازمانی

## دورنمای حداقلی از پیاده سازی موفقیت آمیز مدیریت دانش در یک سازمان

۵

افزایش رضایت شغلی به ویژه در  
میان کارکنان مجرب و در شرف  
بازنشستگی شرکت

۶

تبدیل دانشهای ضمنی به دانشهای  
صریح و انجام این فرآیند به  
صورت اصولی و مهندسی

۷

بارگذاری و فعال سازی پورتال  
جامع مدیریت دانش شرکت

مازندرانیم که آرزای ما  
مکتبیم که آرزای ما  
موجودیم که آرزوی ما  
ماست

سپاس از مهر و همراهی تان