بنام خدایی که موهبت آموختن و یادگیری را به انسان هدیه داد

کارگاه آموزشی

مدیریت دانش و ابزارهای آن

Management Knowledge
(k.M)

هادی پورشافعی

۱۴۰۴ تیر ماه

مباحث

- چرایی مدیریت دانش
- ماهیت ،تعریف برخی مفاهیم و مولفه های مدیریت دانش
- پیشنهاد هایی د ر راستای ابزار یا فنون مدیریت دانش

???

-
- چه اموری قابل مدیریت است ؟
- دانش را هم میتوان مدیریت کرد؟ منظور چیست؟

جمله

- انسان هایی که از اشتباهات گذشته خود درس نمی گیرند ، ...
- نگاهی به زندگی شخصی
- نگاه به سازمان

یادگیری

و یادگیرنده

کاربرد

حکمت/

خرد

خلق

آزمایش و

خطا

داده

دوباره کاری

تجربه

سازمان

سازمان دانش محور

اطلاعات

مدیریت

ذخیره سازی/ مستند

اشتراک

تجربه و

انتقال آن

مدیریت

دانش

اصول راهنما در مجموعه های استاندارد ISO9000

سازمان استاندارد جهانی

International OrganizationFOR standardization

- آنچه را انجام می دهید، بیان کنید.
- آنچه را بیان می کنید ، انجام دهید.
- آنچه را که بیان و انجام شده است،ثبت کنید.

اهمیت

- مطالعات نشان داده 70 درصد مشکلات یک سازمان تکرار پذیر می باشند، اما متاسفانه ثبت نگردیده است.

سعدی

- مرد خردمند هنر پیشه را
- عمر دو بایست در این روزگار
- تا به یکی تجربه آموختن
- با دگری تجربه بردن به کار

«خردمند، تجربه را با دیگران قسمت کند»

چند چالش؟؟

- ۱. غلبه فرهنگ شفاهی به جای مکتوب کردن
- ۲. سخن گفتن به جای مطالعه کردن
- ۳. اتکای به تجربه فردی و کمتر عقل جمعی
- ۴ مقاومت در برابر انتقال تجربه
- ۵. ترجیح کار فردی به کار گروهی و تیمی
- ۶. عادت به انجام کار به شکل روتین(برای انجام هرکار ، همواره راه بهتری وجود دارد).

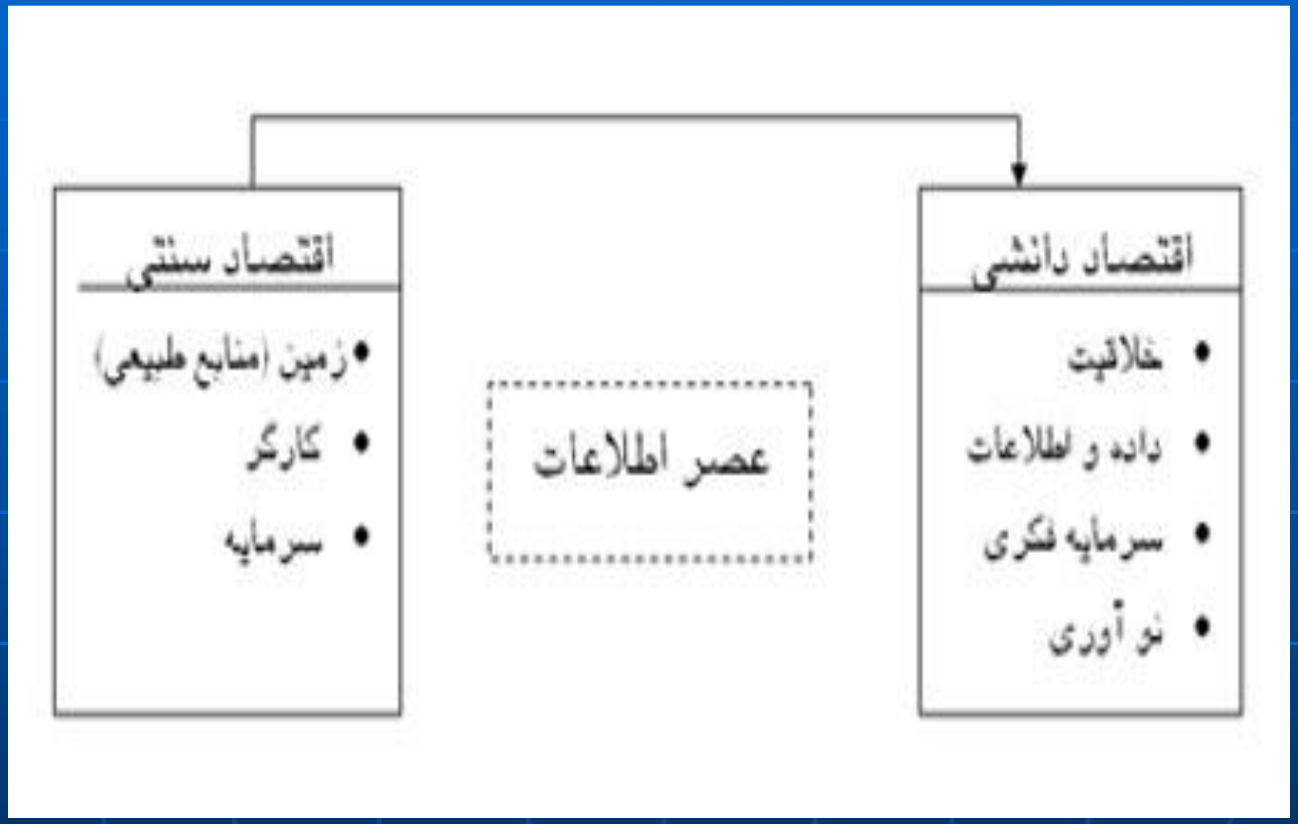
...

- تحول جامعه و سازمان

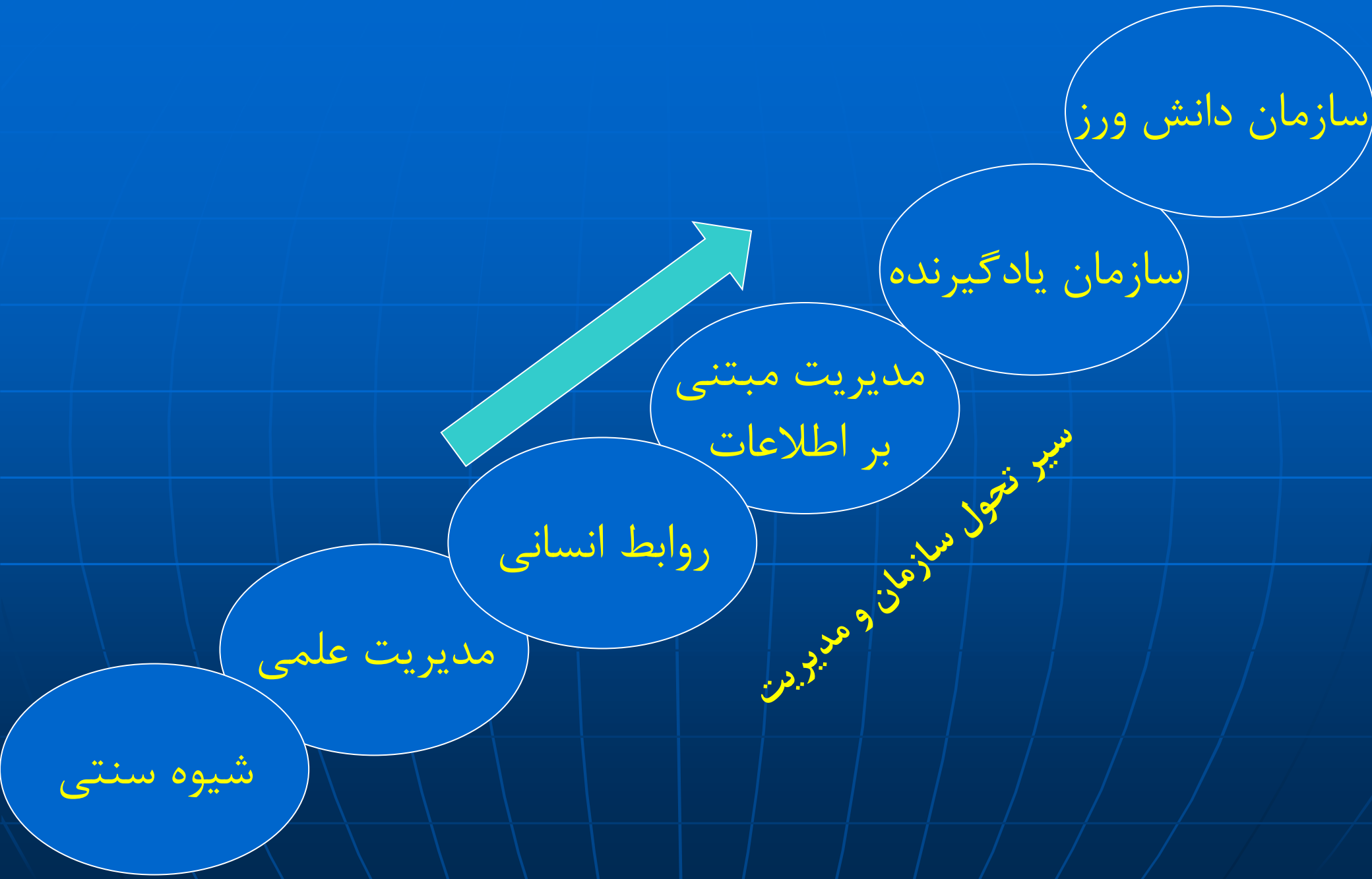
- وب سایت مدیریتی ایران
www.Managerial.ir -

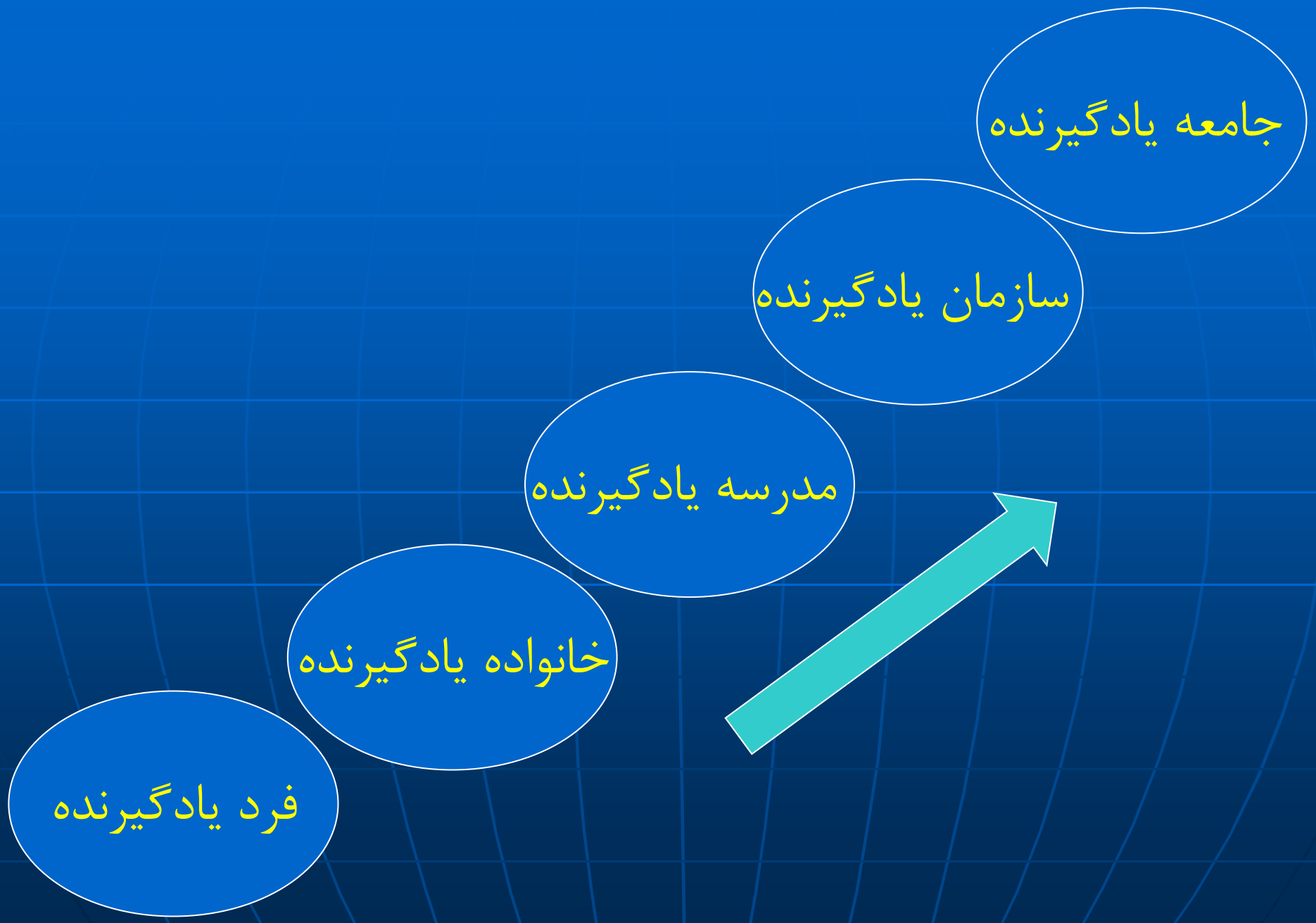
عصر AGe	عصر کشاورزی (Agricultural Age)	عصر صنعتی (Industrial Age)	عصر دانش (Knowledge age)
کار Labor	کشاورز Farmer	مدیران (Managers)	تفکر و تحقیق Thinking and research
منابع اولیه Intermediate Resource	دام cattele and sheep	کارگران Workers	کارگران دانشی Knowledge workers
منابع اصلی Main Resources	زمین Land	انرژی Energy	اطلاعات Information
محصولات Product	محصولات کشاورزی Farm Product	تکنولوژی Technology	دانش Knowledge
محل تولید Production Site	مزرعه Farm	کارخانه Factory	پژوهشکده ، دانشگاه ، موسسات Institute, University , institutions

... سه تحول جوامع: نمودار



سیر تحول سازمان و مدیریت




جامعه یادگیرنده
سازمان یادگیرنده
مدرسه یادگیرنده
خانواده یادگیرنده
فرد یادگیرنده

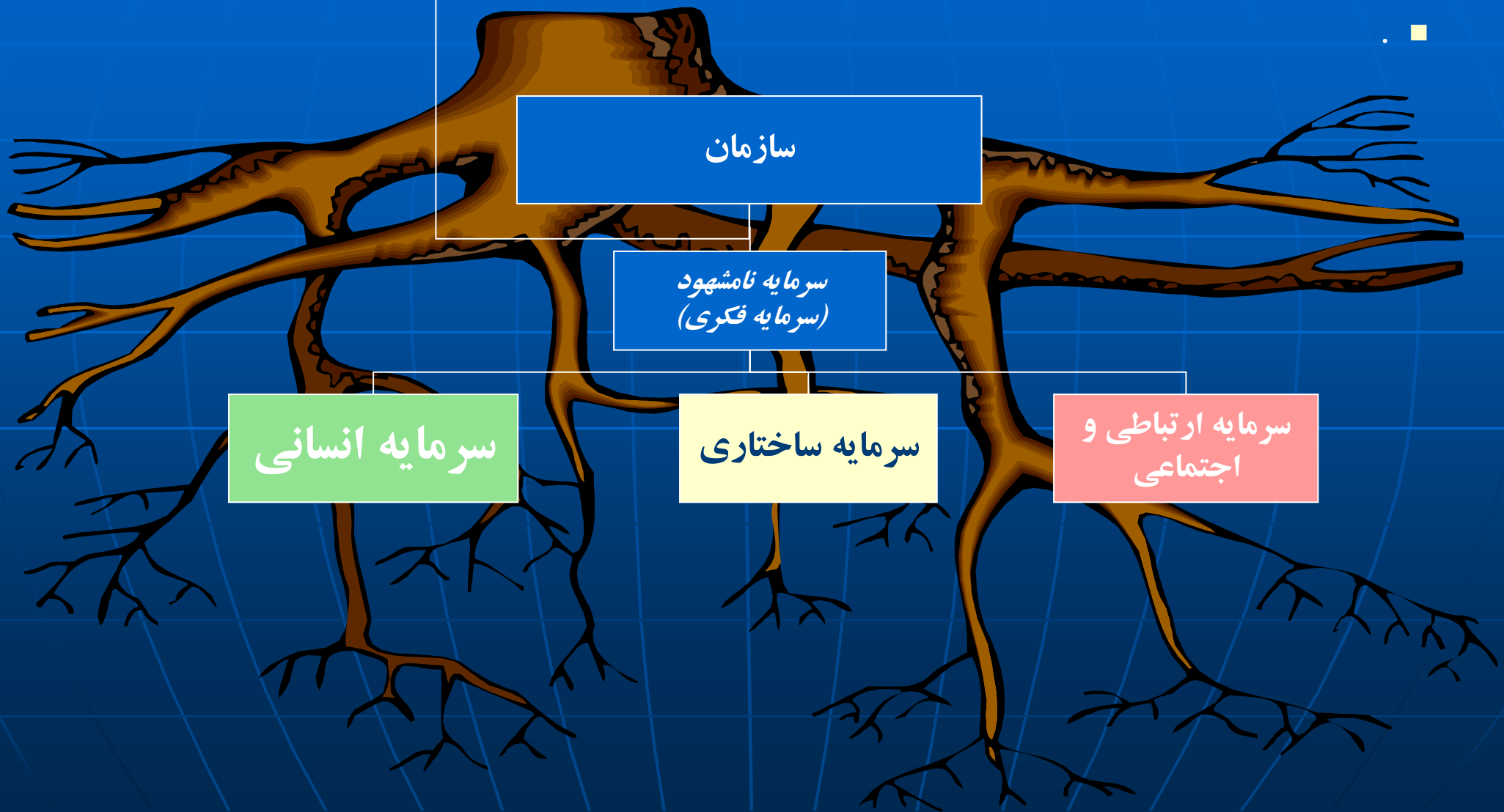
سازمان(های) یادگیرنده

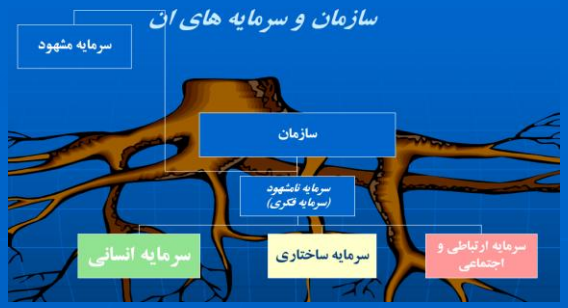
- سازمان یادگیرنده، درد و عشق آموختن دارد.
- سازمان یادگیرنده، با مشکلات مأنوس و خوگیر نمی-شود.(قورباغه در آب جوشان)
- سازمان یادگیرنده، کارکنانی یادگیرنده و خلاق دارد.
- سازمان یادگیرنده، از الگوی ذهنی پوینده ای برخوردار است.
- سازمان یادگیرنده، تجربه و علم را توأم به کار می گیرد.
- سازمان یادگیرنده، علت مشکلات را در خود جستجو می-کند. .....

سازمان یادگیرنده

- سازمان یادگیرنده، یادگیری گروهی را تسهیل و ترغیب می-کند.
- سازمان یادگیرنده، تلفیق کننده اهداف فردی و سازمانی است.

سازمان و سرمایه های ان





انواع سرمایه های سازمان :

- **۱. سرمایه ساختاری:**

(شامل فرایند ها ، ساختارها ، رویه ها / دستور العمل ها / سیستم های اطلاعات و...)-

- **۲. سرمایه انسانی :**

(دانش ، مهارت ها و شایستگی های افراد درون سازمان/ کارکنان) سرمایه روان شناختی. سرمایع معنوی/ اعتماد.

۳. سرمایه ارتباطی: ارتباط کارکنان با هم/ با مشتریان/ با ذینفعان.

- **۴. سرمایه مشتری**

(ارزش روابط سازمان با مشتریان چون : وفاداری مشتری ، کانال های توزیع ،نشان تجاری ،اعطای مجوز یا امتیاز ویژه/ برند)

دانش صریح و ضمنی

وب سایت مدیریتی ایران
www.Managerial.ir

دانش (Knowledge)

صریح (Explicit)

دانشی که قابل رمزگذاری و کدگذاری بوده و در نتیجه می توان آن را به سادگی مخابره ، پردازش و منتقل و درپایگاه داده‌ها ذخیره کرد. این نوع از دانش را می توان فرم داد و یک فرمول علمی و یا کتابچه راهنما بین افراد سازمان منتشر کرد . دستورالعملها، مقررات، قوانین، رویه‌های انجام کار، آئین‌نامه‌ها، شرح جزئیات و... که به صورت رسمی در بین افراد سازمان به آسانی قابل انتقال هستند همه دانش تصریحی به حساب می آیند

ضمنی (Tacit)

دانش ضمنی شخصی بوده و فرموله کردن آن بسیار مشکل است. این نوع از دانش که از طریق تسهیم تجربیات با مشاهده و تقلید اکتساب می شود، ریشه در اعمال ،رویه ها ،تعهدات ، ارزشها و احساسات افراد داشته، قابل کد گذاری نبوده، از طریق یک زبان مخابره نمی شود.

سازمان ها

- سنتی مدرن هوشمند
- سازمان های سنتی تجربه می کنند، اما یاد نمی گیرند.
- سازمان های مدرن تجربه می کنند، اما یاد می گیرند.
- سازمان های هوشمندکه تجربه نمی کنند، اما یاد میگیرند.

استعاره سازمان .سازمان مانند:

- ماشین
- موجودی زنده
- مغز
- زندان روح
- دگرگون شونده
- ابزار سلطه
- فرهنگ
- نظام سیاسی

استعاره

- سازمان های دایناسوری

سازمان های چابک

خصلت های دایناسوری

- ساختارثابت و تمرکزی/ سلسه مراتب زیاد
- حجیم/ فربه/ واحدها موازی متعدد
- تعهد و انگیزه کم در قبال تغییر
- یادگیری گاه به گاه/ بی علاقه به یادگیری
- کارکنان تک منظوره/ واحد جدا ، کارمند جدا
- تغییرات کند و تدریجی
- نظارت بیرونی شدید و فقدان خود کنترلی
- عدم مسئولیت پذیری در برابر مشتری
- عدم توجه به شاخص های کیفیت، سرعت . هزینه

خصلت های سازمان چابک

- ساختار انطباقی انعطاف پذیر
- تعهد بالا
- یادگیری مستمر و توجه به تجارب
- کارکنان چند منظوره و معطف
- الگو پردازی چابک
- نظارت عمیق و گسترده
- مسئولیت پذیر در برابر مشتری
- کیفقت ، سرعت . هزینه

ویزگی های سازمانهای وظیفه گرا و فرایندگرا

معیارها	سنتی	نوین
اداره کننده	ارباب، رئیس ومدیر	مربی، رهبر،معمار
هدف	خشنودی مدیر	رضایت مشتری
نوع کار	فردگرایی	جمع گرایی
ساختار	سلسله مراتبی	تیم
سطح فعالیت	یکنواخت وثابت	متغیر
سازمان	وظیفه گرا	مشتری گرا
روابط سازمانی	عمودی	افقی
تمرکز	مسئولیت	ارزش
واحد کار	شغل	نقش

جنس فروخته شده به هیچ عنوان پس گرفته نمی شود

فلان کالا را نداریم . سئوال نفرمائید

برنامه ریزی : کوتاه مدت – برگشت سریع سرمایه

کیفیت بر اساس خواست سازمان

اگر از خرید خود ناراضی هستید هزینه به شما مسترد خواهد شد

هدف ما جلب رضایت مشتری است .

برنامه ریزی : بلند مدت– سود دهی بلند مدت

کیفیت بر اساس خواست مشتری

مشخصات سفر تعالی سازمانی

- ✓ فضای سفر:
- ✓ هزاره سوم / مدیریت دانش

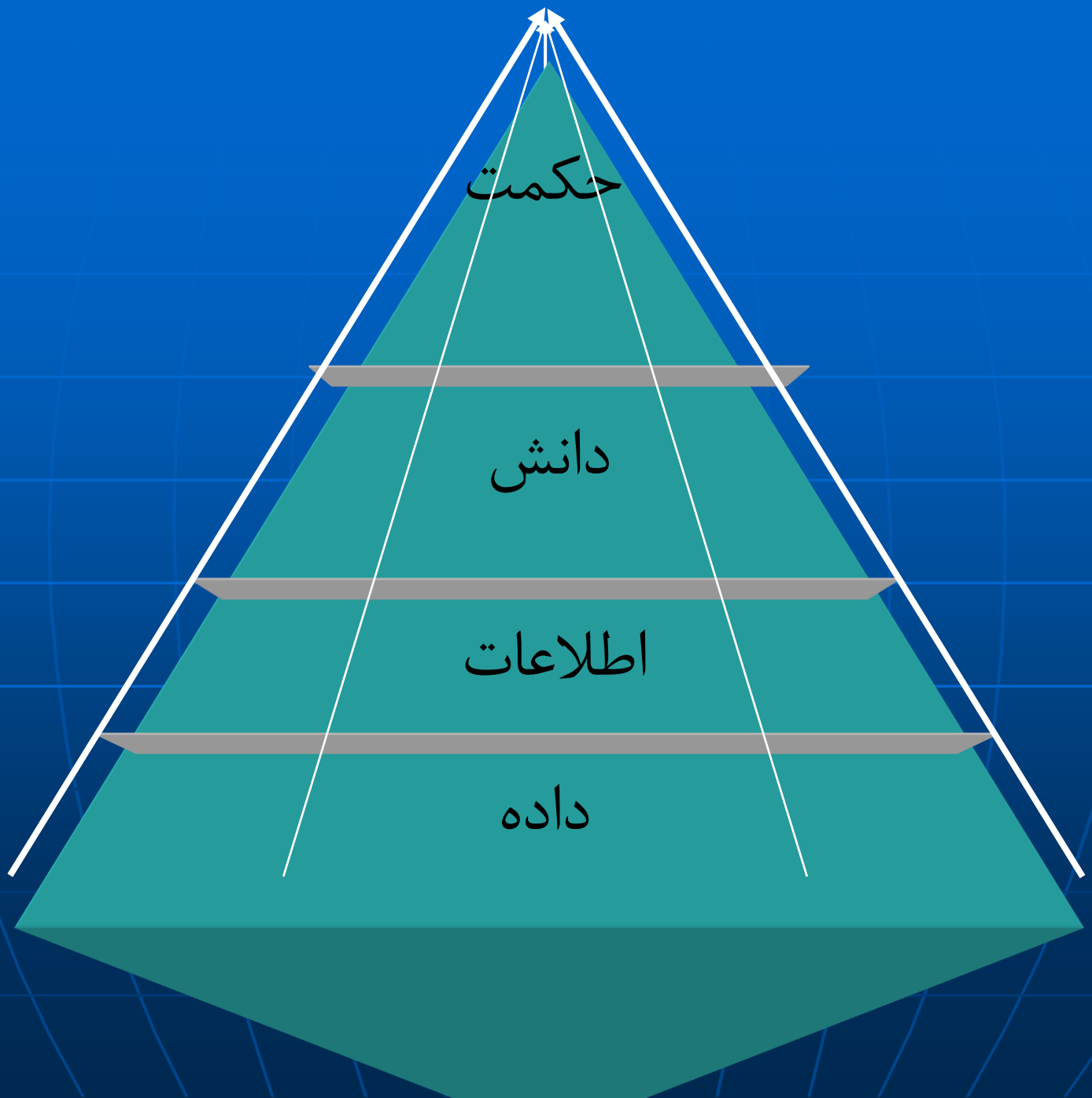
- ✓ مقصد(هدف):
- ✓ موفقیت دراز مدت / چشم انداز

- ✓ وسیله سفر:
- ✓ مدیریت فرایند / ارتبا ط های درون سیستمی

- ✓ سوخت سفر:
- ✓ باور مدیران
- ✓ مشارکت کارکنان

...

- چند مفهوم

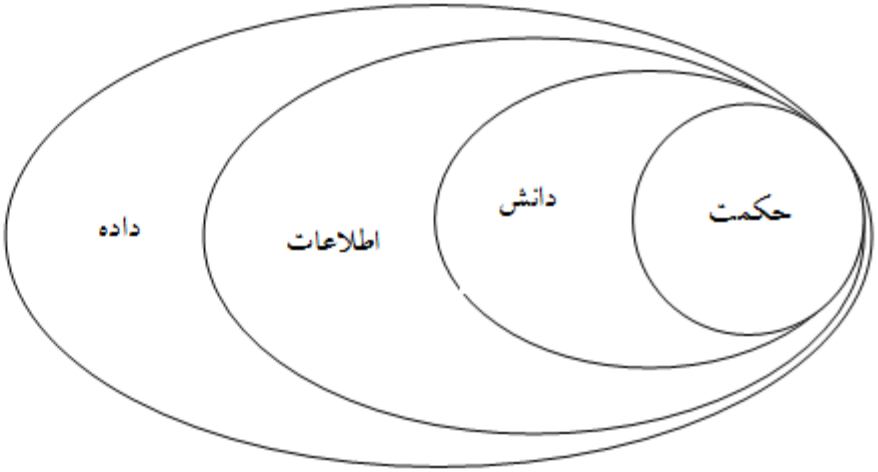

حکمت
دانش
اطلاعات
داده

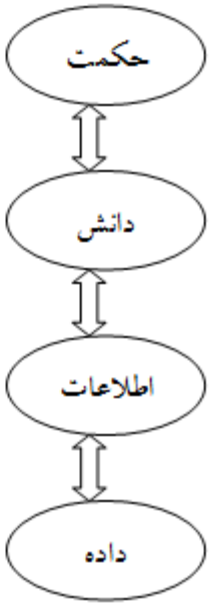
داده: بازنمایی وقایع

اطلاعات : داده‌های به‌هم بافته

دانش: اطلاعات درهم تنیده

حکمت: دانش درهم تنیده





استفاده از دانش در تعیین هدف و دستیابی به آن

تجزیه و ترکیب اطلاعات حاصله

معنی‌دار کردن داده‌های به‌دست آمده

ثبت وقایع محض

نمودار: چارچوب داده، اطلاعات، دانش و حکمت

جدول ذیل: ویژگی سلسله مراتب دانش

سلسله مراتب / ویژگی	داده	اطلاعات	دانش	حکمت
تعریف	واقعیت‌های محض	داده‌های معنی‌دار و مفید	فهم روشن از اطلاعات	قضاوت و اقدام
نوع دانستن	چیزی ندانستن	دانستن چیستی	دانستن چگونگی	دانستن چرایی
ماندگاری	تغییر سریع	تغییر سریع	دوام نسبی	دائمی
نوع فهم	فهم وقایع و علائم	فهم روابط بین داده‌ها و علائم	فهم الگوهای موجود در اطلاعات	فهم اصول موجود در دانش

جدول۹-۳. مقایسه اطلاعات و دانش

اطلاعات	دانش
عینی، آشکار	ذهنی، ضمنی
مستقل از انسان	وابسته و معنا یافته به انسان
مستقل از زمینه و محیط	وابسته به از زمینه و محیط
قابلیت نشر بالا(سهولت نشر)	عدم تمایل به نشر(نشردشوار)
ناتوان در حل مساله	توانا در حل مساله
ساخت یافته	غیرساخت یافته
متعبر در زمینه محدود	معتبر در زمینه مشترک و وسیع
نامانا / کمی	مانا/ کیفی
ایستا	پویا
انباشتگی در طول زمان	رشد و نمو(توسعه) در طول زمان
کدگذاری و طبقه‌بندی آسان	کدگذاری و طبقه‌بندی دشوار

مأخذ:(حسن زاده،۱۳۸۶ ؛ رادینگ،۱۳۸۳؛ افرازه،۱۳۸۴).

جدول۹-۴. مقایسه مدیریت اطلاعات و مدیریت دانش

مدیریت اطلاعات	مدیریت دانش
۱. با اطلاعات سروکار دارد .	۱. با دانش سروکار دارد.
۲. گردآوری، سازماندهی و اشعهٔ اطلاعات مرکزیت دارد .	۲. تبدیل و به اشتراک گذاری دانش مرکزیت دارد .
۳. فرایند گراست .	۳. نتیجه گرا است .
۴. بر منابع اطلاعاتی تأکید دارد .	۴. بر متخصصان و صاحبان دانش تأکید می کند .
۵. ایجاد دسترسی اطلاعات مهم است.	۵. زمینه سازی برای به کارگیری دانش مهم است.
۶. حوزه وسیعی را در بر می گیرد و از تنوع بیشتری برخوردار است .	۶. بر یک سازمان و انتظام خاص متمرکز است .
۷. مدیریت اطلاعات از طریق نظام‌های رایانه‌ای امکان پذیر است .	۷. در مدیریت دانش علاوه بر ابزارها، فرهنگ سازمانی نقش اساسی دارد.
۸. مدیریت اطلاعات، ابزارگراست .	۸. مدیریت اطلاعات، انسان گراست .
۹. منابع اطلاعاتی گستردگی و تنوع بیشتری دارند	۹. منابع دانش نسبت به منابع اطلاعات تنوع کمتری دارند .
۱۰. بیشتر به زیر ساخت فنی نیاز دارد.	۱۰. علاوه بر زیر ساخت فنی، مهم‌تر از آن مستلزم نگرش انسانی و فرهنگی است.

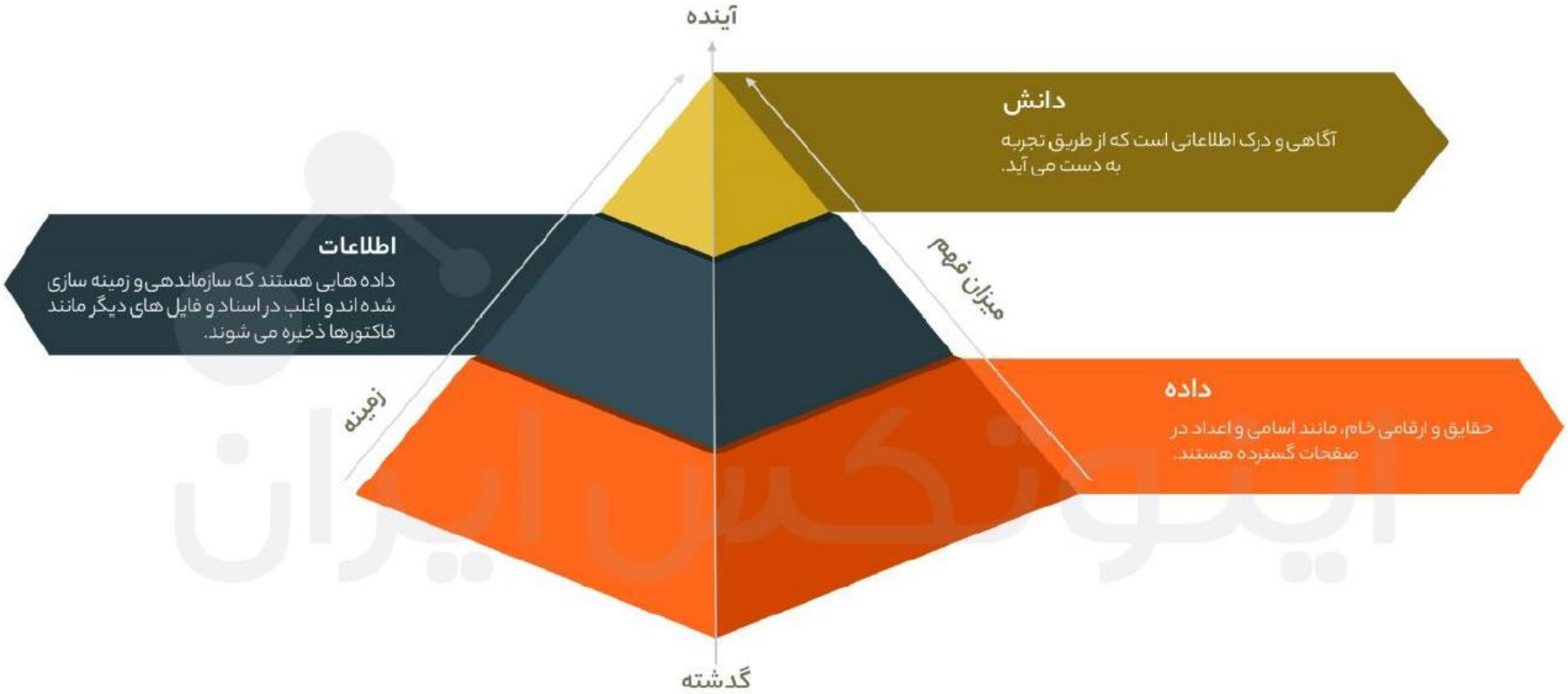
مأخذ:(حسن زاده،۱۳۸۶: ۲۰. با تغییرات).

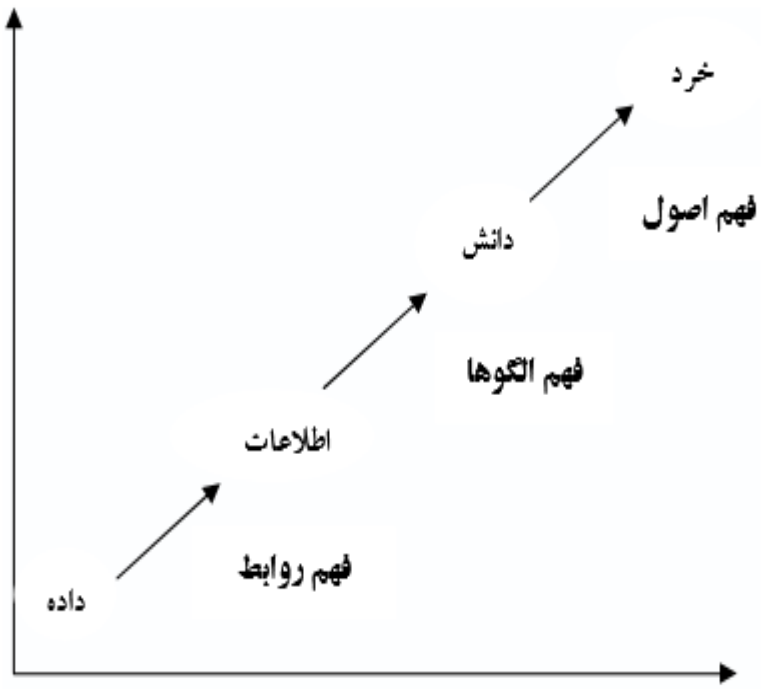
جدول ۹-۶. مقایسه اطلاعات، دانش و خرد(حکمت)++++++

اطلاعات	دانش	خرد
طبقه بندی و کدگذاری	فهم روابط والگوها	فهم اصول
چه آموختن	چگونه آموختن	چرا آموختن
خلاصه و تحلیل کردن	ترکیب کردن	کاربرد و تصمیم‌گیری
آشکار	ضمنی	پنهان
مستقل از موقعیت	وابسته به موقعیت	درک و بینش خاص و ویژه از موقعیت

جدول مثال‌هایی از سلسله مراتب دانش

سلسله مراتب / مثال	داده	اطلاعات	دانش	حکمت/ فرزانگی
مثال۱: مطالعه کتاب	حروف و کلمات یک کتاب	خواندن و فهمیدن متن کتاب	تجزیه و تحلیل و ترکیب اطلاعات با سایر اطلاعات مربوط	استفاده از دانش ایجاد شده برای حل مسایل عملی زندگی شخصی و سازمانی
مثال۲: ریاضیات	اعداد و ارقام	فرایندهای ریاضی مثل جمع، تفریق و...	شاخه‌های دانش مثل علم جبر و هندسه	چگونگی کاربرد علوم ریاضی در جاهای خاص
مثال۳: موسیقی	صداها به‌عنوان نت موسیقی	تنظیم نت‌ها به‌صورت موسیقی در سیستم خاص	استفاده از موسیقی دستگاه خاص	استفاده از دستگاه‌های موسیقی متناسب با موقعیت‌ها و شرایط فردی و اجتماعی
مثال۴: طبیعت	باران می‌بارد.	دمای هوا ۱۵ درجه افت کرد و سپس باران بارید.	اگر رطوبت هوا بسیار زیاد باشد و درجه حرارت به‌طور قابل توجهی پائین بایید، جو نمی‌تواند رطوبت را در خود نگه دارد، بنابراین می‌بارد.	«می‌بارد چون می‌بارد». این عبارت در برگیرنده تمامی تعاملاتی است که بین بارندگی، شرجی بودن، جریانات هوا، میزان دما، تغیرات جوی و بارش وجود دارد.


آینده
دانش
آگاهی و درک اطلاعاتی است که از طریق تجربه به دست می آید.
اطلاعات
داده هایی هستند که سازماندهی و زمینه سازی شده اند و اغلب در اسناد و فایل های دیگر مانند فاکتورها ذخیره می شوند.
میزان فهم
زمینه
داده
حقایق و ارقامی خام، مانند اسامی و اعداد در صفحات گسترده هستند.
گذشته



نمودار ۱- ارتباط داده، اطلاعات، دانش و خرد منبع (۷)

خلاصه

- داده ..... یافته خام و بی نظم
- اطلاعات.....داده پردازش شده
- دانش..... تفکر،تعبیر و تفسیر اطلاعات
- حکمت..... درک معنی و معانی مستتر در دانش

دانش

- دانسته مبتنی بر تجربه
- قدرت عقلانی و فکری و نه یدی
- حاصل تجربه و بصیرت ونه تصادف
- کاربرد اطلاعات در عمل
- ظرفیت برای اقدام موثر.
- دانش: فهم و تفکر در اطلاعات

روان انسان: آگاهی و دانایی

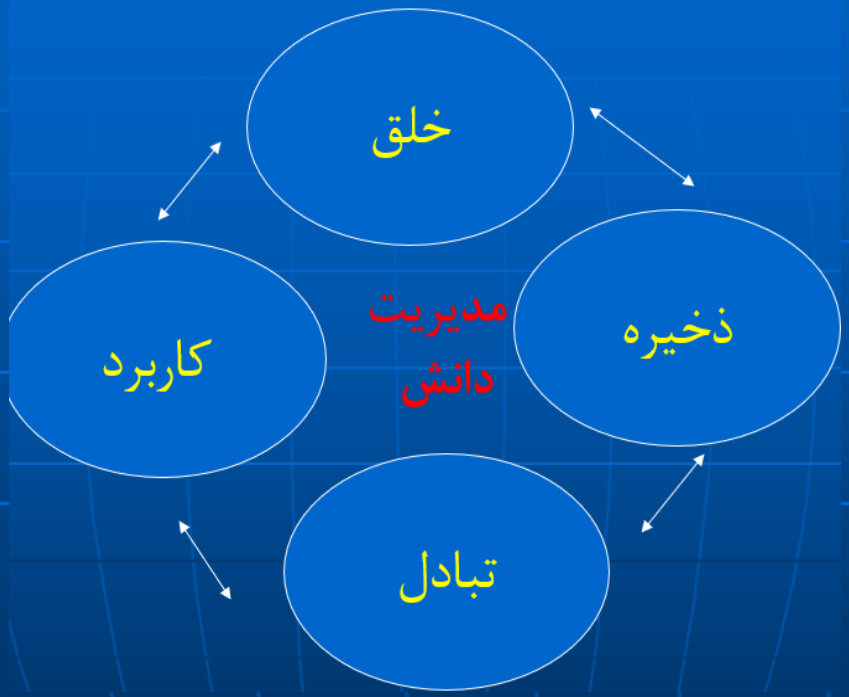
- جان نباشد جز خبر در آزمون
- هر که را افزون خبر، جانش فزون

...

- الگوها و مولفه های الگو
- در مدیریت دانش

۴ مؤلفه اصلی مدیریت دانش

- ایجاد و خلق دانش
- ذخیره و حفظ دانش
- تبادل و اشتراک دانش
- کاربرد و استفاده دانش



مولفه های مدیریت دانش

۱.خلق دانش

Knowledge Creation

۲. تبادل/ اشتراک دانش

Sharing share knowledge

۳. سازماندهی و ذخیره دانش/پایگاه و مخازن دانش

Knowledge organization

۴. کاربرد دانش

knowledge application

دانش

- دانش، ترکیب پویایی است از تجارب ، ارزش ها ، اطلاعات زمینه ای ، بینش هوشمندانه ، شهود و نگرش های کارشناسی نظام یافته است که چارچوبی رابرای ارزیابی وارائه تجربیات و اطلاعات جدید فراهم می کند .

دانش

- دانش، فرایند سیستماتیک: جستجو، شناسایی، ایجاد، سازماندی ، پالایش، ذخیره و تبادل به طریقی که مبتنی بر درک کارکنان بوده و در زمینه خاص موجب اصلاح و بهبود فعالیت های گردد و موجبات برخورداری از مزیت یا مزایای رقابتی را موجب شود.

دانش

- ادراک نسبتاً مطمئنی در خصوص یک موضوع همراه با توانایی استفاده از آن ادراک برای هدفی معین در شرایط مقتضی.

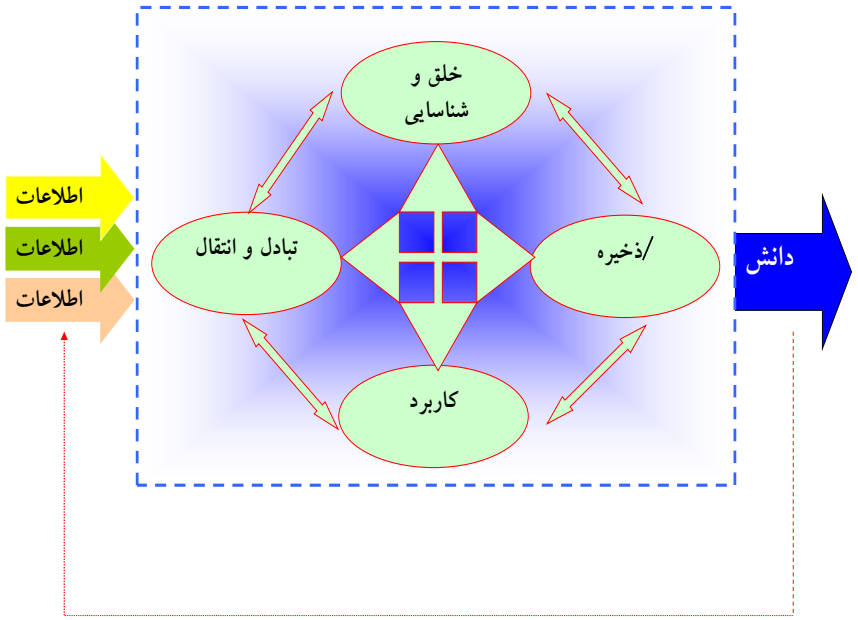
مدیریت دانش

- مدیریت دانش، شامل همه‌ی روش هایی است که سازمان، دارایی های دانش خود را اداره می کند که شامل چگونگی جمع آوری، ذخیره سازی، انتقال، بکار گیری، به روز سازی و خلق دانش است .

اصول مدیریت دانش

- دانش از افکار افراد تراوش می‌کند و در افکار افراد جای دارد.
- تسهیم دانش مستلزم اعتماد است.
- فناوری، رفتارهای دانشی جدید را امکان‌پذیر می‌سازد.
- تسهیم دانش باید تشویق شود و پاداش داده شود.
- حمایت مدیریت و تخصیص منابع (برای مدیریت دانش) ضروری است.
- دانش بایستی خلق شود، تشویق افراد باعث می‌شود که دانش به طریقی غیرمنتظره گسترش یابد.
- برنامه‌های مدیریت دانش بهتر است در ابتدا آزمایشی شروع شود.

مدل



فرآیند فرآوری دانش

...

دانش: مستلزم تبادل و تعامل است.

نگاه دیروز:

دانش ، قدرت است.

نگاه امروز، مبتنی بر مدیریت دانش:

تبادل و اشتراک دانش ، قدرت است.

خرد یا حکمت

- خرد : عبارت است از درک ماهیت اصول حاکم بر الگوهای دانش.
- حرکت از دانش به کمال
- کاربرد هدف مند دانش
- دانش همراه با اصول

خرد یا حکمت

-
- تعامل بینش، نگرش، اصول(باورها) و اخلاق
- فهم ودرک چرایی ها/درک لایه ها و درون.
- درک تصویر بزرگ/ دید باز/ قضاوت بهتر.
- اصول مشترک بین دانش های مختلف.

حکمت

- حکمت ،به کارگیری دانش انباشته است. در واقع وقتی درک دانش حاصل شود و بتوان آن را به کار آورد.
- درک ماهیت اصول حاکم بر الگوهای دانش است .
- حکمت یا فرزانگی ،نقطه اوج تحول هرم دانش است .
- – عنوان انتزاعی ترین و بی زمان ترین دانش است. – دانشی است که جذب شده ، چندگانه ،درونی شده و متجلی درهرعمل و تصمیمی است .

حکمت و فرزانگی

- حکمت توانایی برای اقدام انتقادی و کاربردی (عملی) در یک موقعیت معین
- حکمت : قضاوت و سیستم فکری منسجم است .
- مستلزم: استنباط، انتزاع ، کشف، شهود، خلاقیت و بصیرت، ارزش ها و باورها.
- دانش درونی شده
- فرا دانش

مدیریت دانش

- نظارت و هدایت نظامند:
- ۱. شناسایی و یا خلق
- ۲. سازماندهی و ذخیره
- ۳. تبادل و سهیم
- ۴. کاربرد دانش و تجربه
- برای نیل به یک یا چند مزیت های رقابتی .

- **سازمان دانش محور- مدیریت دانش- کارکنان دانش ورز**
- در سازمان دانش محور
- دانش؛ مهم ترین دارایی سازمان است،
- یادگیری؛ مهم ترین مهارت انسان هاست
- بالاخره انعطاف و تغییر، شرط ماندگاری و موفقیت است.

...

- دانش، قدرت است.
- Knowledge is power
- تسهیم دانش، قدرت است.
- Sharing knowledge is power

...

- داستان
- موتور کشتی بزرگی خراب شد.....
- و ذیل آن نیز نوشت :
-

تلاش کردن مهم است .
اما دانستن اینکه کجای زندگی باید تلاش کرد
می تواند همه چیز را تغییر بدهد.

- سخت کارکردن همیشه مهم نیست..... کار کردن است.

سعدی

- مرد خردمند هنر پیشه را
- عمر دو بایست در این روزگار
- تا به یکی تجربه آموختن
- بادگری تجربه بردن به کار

چرا مدیریت دانش؟

- ۱. ارزش و جایگاه مشتری و پاسخ بودن به وی
- ۲. برخورداری از مزیت رقابتی(پیشی گرفتن از رقبا)
- ۳. همگامی با تغییرات و تحولات سریع

سه محور مدیریت دانش

- مدیریت دانش - نوآوری مستمر- مزیت رقابتی
- مزیت رقابتی- نوآوری و بهبود مستمر- مدیریت دانش

مدیریت دانش

- مدیریت دانش، شامل همه‌ی روش هایی است که سازمان، دارایی های دانش خود را اداره می کند که شامل چگونگی جمع آوری، ذخیره سازی، انتقال، بکار گیری، به روز سازی و خلق دانش است .

Knowledge Management (k.M)

- مدیریت دانش، رسیدن به اهداف سازمانی از طریق ایجاد انگیزه در کارگران دانش و ایجاد تسهیلات برای آنها با توجه به استراتژی سازمان است تا توانایی آنها برای تفسیر داده ها و اطلاعات (با استفاده از نتایج موجود اطلاعات، تجربه، مهارت ها، فرهنگ، شخصیت، خصوصیات فردی، احساسات و غیره) از طریق معنا بخشی به داده ها و اطلاعات افزوده شود.

...

- اغلب سازمانهای پیشرو و نوین دریافته‌اند که به خاطر مهارت ها و تجارب نیروی کارشان موفق بوده اند، نه به خاطر دارایی های فیزیکی که در اختیار داشتند.

خلق دانش

- ۱- از درون سازمان(ظرفیت های درونی)
- ۲. از بیرون سازمان(عوامل بیرونی)

راههای خلق دانش

- ۱- مقاله نویسی و پژوهش
- ۲- شرح حال نویسی/ شرح تجارب کاری و مکتوب کردن آن
- ۳-نشست های کاری/ علمی
- ۴. مصاحبه ها
- ۵. مشاهده ها
- ۶ . گفتگوها
- ۷. دعوت از سخنرانان
- ۸. بارش مغزی(طوفان فکری)
- ۹. تبادل نظر و...

برخی از مهمترین ابزارهای فرآیندی مدیریت دانش

- مرور پس از عملیات After Action Review
- مرور یادگیری عملکرد Performance learning review (PLR)
- *مساعدت همکاران:* Peer assist -
- *بازدیدهای دانشی یا تورهای یادگیری:* Site Knowledge visit -
- *تبادل دانش:* Knowledge exchange -
- *یادگیری در عمل با توجه به نیاز سازمانی* Business driven action learning -
- گروه‌های کاری Communities Of Practice - CoP (CoP) -
- بازنگری پس از پروژه (Post Project Review)
- مصاحبه‌های خروج از خدمت (Exit Interview)

برخی از مهمترین ابزارهای فرآیندی مدیریت دانش – ادامه

- تشخیص و اشتراک بهترین فعالیت‌ها Best Practices -
- جمع‌آوری و تسخیر دانش
- مساعدت همکاران: (Peer Assist)
- تجزیه و تحلیل شبکه‌های اجتماعی Social Network Analysis - (SNA)
- بازبینی همکاران (Peer Review)
- داستان سرایی (Story Telling)
- چای خانه دانش (K-Cafe)
- یادگیری سایه به سایه (Job Shadowing)
- تاریخچه نویسی (Learning History)
- تبادل دانش: (Knowledge Exchange)
- مراکز دانش
- نقشه‌های دانش

طوفان فکری (Brain Storming) آلکس ازبرن

تاکید بر این است که اندیشه ها به صورت کنترل نشده و سازمان نیافته و به صورت تخیلی مطرح شوند.

قواعد حاکم بر طوفان فکری

۱. هیچ فکری مورد انتقاد قرار نمی گیرد.
۲. هرچه فکرها بکرتر و بدیع تر باشد بهتر است.
۳. هر چه تعداد ایده ها بیشتر باشد بهتر است.
۴. افراد برای بهبود و توسعه ابعاد فکرهایی که ارائه میدهند تشویق میشوند.
۵. همه ایده ها یادداشت می شوند.
۶. هیچ ایده ای رد نمی شود بلکه تکوین می یابد.

دانش: مستلزم تبادل و تعامل است.

نگاه دیروز:

دانش ، قدرت است.

نگاه امروز، مبتنی بر مدیریت دانش:

تبادل و اشتراک دانش ، قدرت است.

مستندسازی و مدیریت مستندات

بخشی از مدیریت دانش

- ذخیره و ثبت و ضبط دانش است (ذخیره دانش).
- دانش تولید شده، تبادل یافته و کاربردی و مؤثر به عنوان یک یا مجموعه دانش، باید ذخیره شود.

ذخیره دانش = مستند سازی

- تکیه گاه/ تکیه ومحل تکیه/ پشتی/ بالش
- کسی به او پنا برده می شود.
- پناده دهنده / گواه.
- مستندسازی تجربیات: تکیه گاه رشد سازمان است
- نردبان تحول و رشد سازمان است./

زندگی

- زندگی= تجربه و تجارب
- اما ما انسان ها:
- ۱. کمتر از تجارب درس می گیریم؟
- ۲. گاه افسوس گذشته را می خوریم؟
- ۳. دچار فرسودگی ذهنی ورانی می شویم؟

انواع تجارب

- ۱.تجربیات فردی یا شخصی
- ۲. تجربیات عمومی در زندگی
- ۳. تجربیات خانوادگی
- ۴. تجربیات سازمانی(کا ر و فعالیت معین)

جمله

- انسان هایی که از اشتباهات گذشته خود درس نمی گیرند ، مجبور به تکرارآن در آینده هستند.

تجربه و تجربیات

- تجربیات به کارها و رویدادهای گذشته باز می گردند.
- واژه های «Experience» و «Expert» از یک فعل لاتین به معنای «به بوتهٔ آزمایش گذاشتن» ریشه گرفته اند. تجربه و تخصص را می توان دو واژه مرتبط به یکدیگر دانست.
- «مجرب» و «متخصص» به کسانی اطلاق می شود که: در زمینه ای خاص، از دانشی عمیق برخوردارند، با تمرین وتجربه ای که در مقاطع و شرایطی خاص آموخته اند، در عمل آزموده و آبدیده شده اند .

پیامبر اکرم(ص)

- -العلم صیدٌ و الکتابةُ قیدٌ :دانش چون شکار است و نوشتن چون بندی بر پای آن .
- قَیِدُوا العِلْمَ بِالکِتابَةِ. «علم را با نوشتن [آن] به بند بکَشید» .
- چهار چیز برصاحبان خرد از امت من واجب است:
- ۱. شنیدن دانش ۲. ثبت آن
- ۳. انتشارآن ۴. بکار بستن آن.

مولفه ذخیره دانش : مستند سازی

- ۱. جمع آوری داده ها/ وقایع / فعالیت ها/ آمار
- ۲. طبقه بندی و سازماندهی(اطلاعات)
- ۳. اعتبار سنجی و صحت اطلاعات
- ۴ . ثبت: با استفاده از فناوری و نرم افزار
- ۵. گزارش
- ۶. انتشار

چرا مستند سازی ؟

- ۱. کیفیت خواهی در سازمان/ افزایش کیفیت
- ۲. کاهش آزمایش و خطا
- ۳. صرفه جویی در هزینه و زمان
- ۴. جلو گیری از احتکار اطلاعات
- ۵. سرعت و صحت تصمیم گیری
- ۶. امکان بازیابی و ارزیابی اقدامات گذشته(مستند سازی تجارب ناموفق)
- ۷. استفاده برای دیگران مدیران
- ۸. ابزاری برای الگو برداری از بهترین تجارب
- ۹ . درس گیری از گذشته
- ۱۰. کاهش فرد محوری و اعمال سلایق فردی (توجه به برنامه محوری).

اطلاعات :یکی از اصلی‌ترین منابع سرمایه فکری سازمان

- مستندسازی به معنی جمع‌آوری، سازماندهی، پالایش و انتقال اطلاعاتی است که سازمان دیر یا زود به آنها نیاز خواهد داشت.
- – بخشی از این اطلاعات لابه‌لای مستندات و مدارکی است که واحدهای مختلف پروژه یا سازمان تولید و نگهداری می‌کنند. –بخش دیگر آنها نیز به طور ضمنی در حافظه افراد مختلف سازمان قرار دارد که بایستی به طور شایسته‌ای بوسیله تکنیک‌های اصولی که در این زمینه وجود دارد استخراج شده و پس از پالایش در قالب مستندات (یعنی آنچه که قابل استناد باشد) درآیند.

اهمیت

- مطالعات نشان داده 70 درصد مشکلات یک سازمان تکرار پذیر می باشند، اما متاسفانه ثبت نگردیده است.

سازمان پیشرو ومستندات

- دسترسی به مستندات درست و در زمان درست، یکی از دغدغه‌های مدیران و کارشناسان سازمان‌های پیشرواست. برای پاسخگویی به این نیاز، نرم افزارها و سیستم‌های بسیاری طراحی شده است که بر اساس آن‌ها ساختار طبقه بندی اسناد مشخص شده و مستندات در قالب آن قرار می‌گیرند.

- ..... مستندات..... ارتقای کیفیت

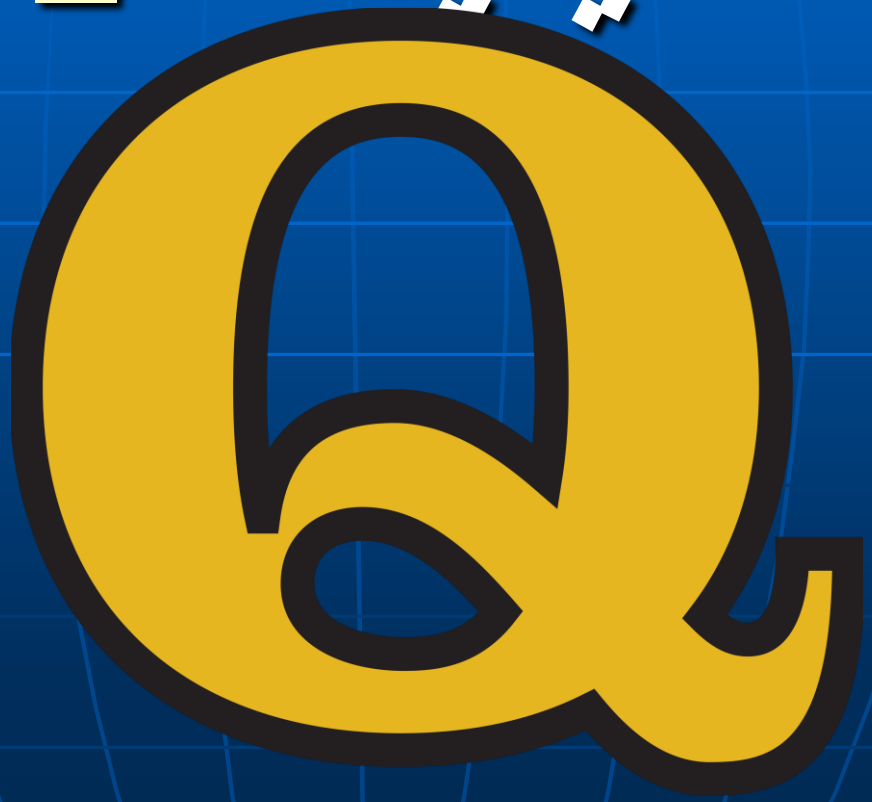
کیفیت چیست؟

- ۱. نیل به هدف/ تطابق با اهداف
- ۲. سرعت در ارائه خدمات
- ۳. توجه به نیاز و رضایت مشتریان
- ۴. توجه به استانداردها ی برتر
- ۵. توجه به پاسخگویی
- ۶. میل و علاقه به برتری و تعالی
- ۷. هر چیز خوب ، زیبا و به عیب

کیفیت همیشه زیباست

??

- کیفیت؟



...

- ...

کیفیت اتفاقی نیست
Quality is not ACCIDENT
CHAPPARSA.MIYANALI.COM

کیفیت....

- دانش آموز یا دانشجوی با کیفیت
- کلاس با کیفیت
- درس با کیفیت
- مدرسه با کیفیت
- معلمان یا اساتید با کیفیت
- امکانات با کیفیت
- مدیریت با کیفیت
- کارکنان با کیفیت
- فرایند یاددهی – یادگیری با کیفیت
- نتایج و دستاوردهای کیفی

کیفیت چیست ؟ مشخصه سازمان با کیفیت:

- ۱. دستیابی به اهداف ، تطابق فعالیت ها با اهداف
- ۲. توجه به استانداردهای برتر
- ۳. توجه به نیاز و رضایت کارکنان
- ۴. نتایج واقعی برنامه
- ۵. توجه به پاسخگویی
- ۶. ارج نهادن به اصول و ارزشها
- ۷. توجه به ابعاد مختلف رشد
- ۸. اولویت های بزرگ و اساسی
- ۹. میل و علاقه به کمال و تعالی(به پویی)
- ۱۰. درگیر کردن افراد در یادگیری
- ۱۱. هر چیز خوب، زیبا و بی عیب.//
- .... کیفیت ، هر چیزی که ما را به هدف برساند .

...

- Total Quality Management
- (T. Q. M)

- مدیریت کیفیت فراگیر TQM
- Management Quality Total

- Total
- به نشانه کلیت داشتن؛ درگیری همگانی، مسئولیت جمعی،
- Quality
- به نشانه درجه برتری یک محصول و یا خدمت؛
- Management
- به نشانه علم و هنر هماهنگ نمودن منابع سازمانی.

اصول مستند سازی : در راستای مدیریت دانش

۱- الزامات پایه
۲. الزامات فرایندی
۳. الزامات مکمل

اول :الزامات پایه

- ۱- احساس نیاز به مستند سازی
- ۲. حمایت مدیران ارشد از فرایند مستند سازی
- ۳.آموزش کارکنان
- ۴. عزم عمومی واحدهای سازمان.
- ۵. کارگروه تجربه یاب
- ۶ . در نظر گرفتن تشویق برای واحدها

دوم : الزامات فرایندی

- ۱- توجه به شاخص های اطلاعات و دانش مستند شده
- - دقیق
- - جامع بودن
- - صحت / صحیح
- -مرتبط بودن
- -به روز بودن
- - با تایید و شماره و تاریخ

دوم الزامات فرایندی

- ۲. قابل ردیابی و شناسایی
- ۳. قابل بازیابی در وقت نیاز
- ۴. امکان دسترسی به کاربران اطلاعات
- ۵. کنترل از صحت آن
- ۶. هر سند دربردارنده موضوعی خاص
- ۷. مستند سازی بر اساس فرم های مشخص

سوم. الزامات مکمل

- ۱ – اشکال گوناگون مستند: شکل / جداول / نمودار /تصویر و عکس / فیلم / نگارش تجربه / مصاحبه.
- ۲. نسخه پشتیبان از اسناد / بایگانی از مستندات(حداقل بخش های مهم)
- ۳. تلخیص عناوین موضوعی مستدات در جدول واحد
- ۴. ارزیابی و اعتبار یابی مستندات

تشویق مستند سازی

- ۱.تشویق واحدهای برتر در مستند سازی در مناسبت ها
- ۲. اعطای امتیاز خاص به واحد و یا فرد
- ۳ . لحاظ نمودن در ارزشیابی پرسنل
- ۴. دریافت و پاداش مادی

سطوح آمادگی ذخیره دانش (مستندات)

- ۱- **واکنش / انفعال:** نا آگاهی، غفلت ، عدم نیاز
- ۲- **آغاز :** طرح موضوع، اموزش های اولیه، توجه به مشتری، شوق به یادگیری، احساس رقابت، حمایت مدیران ارشد، فرهنگ سازی، تمایل به کار گروهی، حساسیت به کاربرد منابع.
- ۳. **توسعه و اجرای آن:** مدیریت تحول، ارتباطات، یادگیری مداوم، تقید و پاداش.
- ۴. **پالایش، ارزیابی و بهبود:** به منظور استقرار.
- ۵.**بلوغ:** عمومیت یافتن در سازمان.

موانع دانش و ذخیره دانش

- ۱- عدم آگاهی مدیران ارشد و در نتیجه عدم حمایت آنان
- ۲. هدایت و مدیریت نادرست مدیریت دانش
- ۳. تیم و کار گروهی ضعیف
- ۴. نبود بستر مناسب فناوری و بستر اطلاعات
- ۵. برنامه های آموزشی ناکافی
- ۶. عدم وجود انگیزه کافی(مادی و غیر مادی/ فقدان جبران خدمت مناسب)

موانع دانش و ذخیره دانش

- ۷. ساختار متمرکز و سبک مدیریت متمرکز
- ۸. عدم احساس نیاز و اقدام در مواقع اضطراری
- ۹. تعامل ضعیف بین واحدها
- ۱۰. فرهنگ سازمانی فرد گرا : کار فردی/ موازی کاری
- ۱۱. اعتماد در سازمان: برای اشتراک تجارب.
- ۱۲. تمایل پنهان برای احتکار اطلاعات و عدم توجه به شفاف سازی.

نقش مدیران آموزش در سیستم مدیریت دانش

- ✓ تولید و کسب اطلاعات بر اساس تجزیه و تحلیل فرد، شغل و سازمان.
- ✓ پالایش، بسته بندی و توزیع اطلاعات و دانش.
- ✓ تبدیل دانش فردی به دانش جمعی و منابع مشترک.
- ✓ تسهیل انتقال دانش و اطلاعات به فعالیت های شغلی.
- ✓ شناسایی افراد صاحب نظر و ایده در سازمان .
- ✓ تهیه برنامه و مواد آموزشی خود-هدایت و استقرار آن در سیستم مدیریت دانش بر اساس نیازمندی های شغلی.

مسئول آموزش سازمان، نه تنها مسئول بهبود عملکرد و افزایش توانایی های منابع انسانی است، بلکه مسئول بهبود دسترسی به دانش سازمانی نیز می باشد.

سازمان
یادگیرنده

کاربرد

حکمت/
خرد

خلق

اطلاعات

داده

سازمان

یادگیری

سازمان دانش محور

مدیریت

ذخیره سازی/ مستند

اشتراک

مدیریت
دانش

ابزارها و تکنیک‌های مدیریت دانش

تکنیک های مدیریت دانش

- بازنگری پس از اقدام
- بهینه کاوی
- به روش ها
- بارش فکری
- کوچینگ / منتورینگ
- انجمن خبرگی
- چرخش وظایف
- نقشه دانش
- فیلتر دانش
- یادگیری به وسیله انجام
- تکنیک های حل مسئله
- نقشه فرآیندها
- تحلیل شبکه های اجتماعی
- گروه های کاری

ابزارهای مدیریت دانش

- کنفرانس ویدئوی / صوتی
- محاسبات ابری
- فیلتر مشارکتی
- سیستم مدیریت پیکر بندی
- سیستم‌های مدیریت محتوا
- سیستم‌های جمع سپاری
- سیستم‌های مدیریت اسناد
- سیستم های مدیریت یادگیری
- اشتراک گذاری نفر به نفر منابع
- داده کاوی
- انبار داده
- پایگاه های داده
- سیستم رایانامه
- سیستم های برنامه ریزی سازمانی

پیشنهادهایی در راستای مدیریت دانش

۸ مورد

...

- ۱. مدیریت سیستم یادگیری و زمینه برای تولید، ذخیر و کاربرد (توسعه مدیریت دانش)

- **سیستم‌های مدیریت یادگیری (Learning management systems)**
- سیستم‌های مدیریت یادگیری به کسب‌وکارها کمک می‌کند تا با ساختن برنامه‌های آموزشی و تحصیلی سفارشی، بنیان قدرتمندی برای مدیریت دانش بسازند. توسط این سیستم، رؤسای شرکت‌ها می‌توانند درس‌ها، دوره‌های آموزشی، امتحانات و سایر مواد آموزشی را طراحی و مدیریت کنند و آن منابع را در اختیار کارمندان، دانشجویان یا ذی‌نفعان قرار دهند.

...

- ۲ . جانشین پروری
- (succession planning):
- یک استراتژی هوشمند مدیریت استعداد است که می‌تواند به حفظ استعداد و دانش کارکنان در درون سازمان کمک کند. به بیانی دیگر جانشین‌پروری به سازمان اطمینان می‌دهد که می‌تواند به طور سیستماتیک کارکنان با پتانسیل بالا را برای پست‌های کلیدی، شناسایی و آماده کند. شروع این فرایند با شناسایی کارکنانی شروع می‌شود که می‌توانند با چالش‌های رهبری آینده مواجه شوند. مشاوران منابع انسانی نقش کلیدی در این فرایند ایفا می‌کنند .هدف از جانشین‌پروری، شناسایی و توسعه افراد برای جایگزینی مدیران فعلی در پست‌های کلیدی در صورت استعفا، بازنشستگی، ترفیع، رشد، گسترش و ایجاد موقعیت‌های جدید است .

...

- ۳. نشست های کاری و علمی برای تبادل نظر

...

- ۴. مدیریت استناد و مستند سازی در محیط کار
  - مدیریت اسناد:(Document Management)
  - به ذخیره‌سازی، سازمان‌دهی و مدیریتِ اطلاعات به‌صورت مجازی گفته‌می‌شود

...

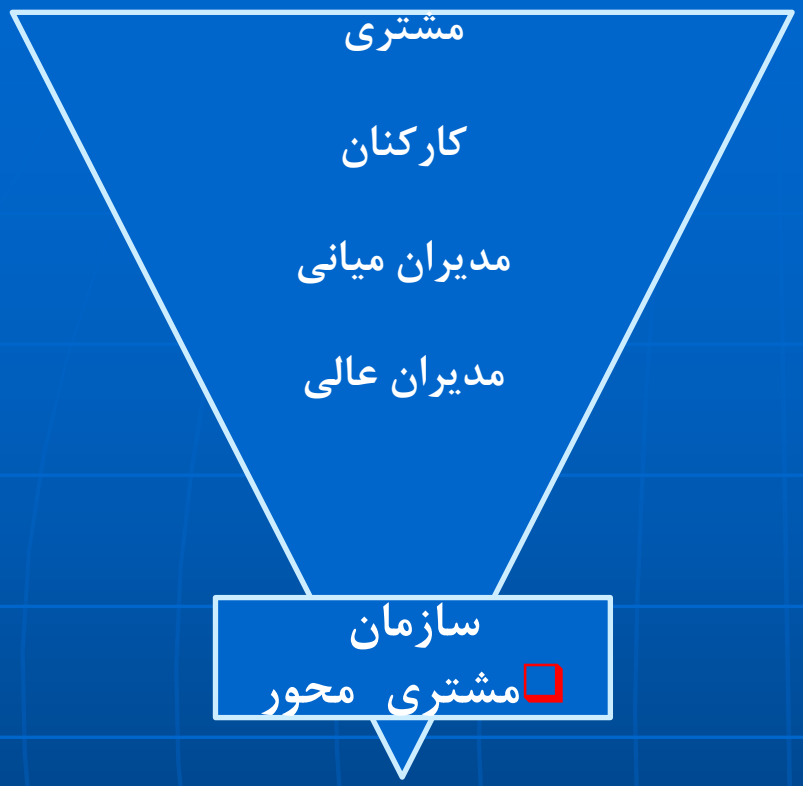
- ۵. نرم‌افزار مدیریت دانش
- (Knowledge management software):

...

- ۶. استفاده از تجارب سایر واحدها و یا سازمان ها

...

- ۷. سیستم‌های ارتباط با مشتری
- (Customer relationship systems)
  - سیستم CRM با ذخیره همه داده‌های مشتری در یک ابزار مدیریت دانش، کل تیم شما را قادر می‌سازد تا زمینه ارتباط با مشتری را درک کند. بنابراین می‌توانید پاسخ آگاهانه‌تری به هر مشکلی که ممکن است ایجاد شود ارائه دهید .همچنین می‌توانید از سیستم‌های ارتباط با مشتری برای شناسایی و پیگیری مشکلات مداوم استفاده کنید و برنامه‌ای برای رفع آن مشکلات در سازمان ایجاد کنید



اگر از خرید خود ناراضی هستید هزینه به شما مسترد خواهد شد

هدف ما جلب رضایت مشتری است .

برنامه ریزی : بلند مدت– سود دهی بلند مدت

کیفیت بر اساس خواست مشتری

جنس فروخته شده به هیچ عنوان پس گرفته نمی شود

فلان کالا را نداریم . سئوال نفرمائید

برنامه ریزی : کوتاه مدت – برگشت سریع سرمایه

کیفیت بر اساس خواست سازمان

۸. فضاهای تیمی :(Team Spaces)

- فضاهای کاری مشترک و مجازی که به تیم‌ها اجازه می‌دهد اسناد، کتابخانه‌ها، برنامه‌ها و فایل‌ها را به اشتراک بگذارند. برگزاری جلسه‌ها، تماس‌ها، نظرسنجی‌ها، صورت‌جلسه‌ها، بحث‌ها، گزارش‌ها و برنامه‌ها می‌توانند در این فضا ذخیره شوند. ابزارهای آنلاین فناوری به دو یا چند مکان اجازه می‌دهند انتقال هم‌زمان و دوطرفه تصویر و صوت را تجربه کنند .تماس‌های کنفرانسی معمولاً برای تیم‌های مجازی استفاده می‌شوند تا مرتباً با یکدیگر ملاقات کنند. اتاق‌های جلسه مجازی به شرکت‌کنندگان اجازه می‌دهند تا ارائه‌های یکدیگر را مشاهده کنند، برنامه‌ها را به اشتراک بگذارند، روی تخته‌های سفید مجازی بنویسند، نظرسنجی انجام دهند و در چت‌های گروهی شرکت کنند.

برای انجام هرکار ، همواره راه بهتری وجود دارد.

خدایا :

چنان کن سر انجام کار

تو خشنود باشی ما رستگار

...

...

...