



بِسْمِ اللَّهِ تَعَالَى



مدیریت و استخراج دانش: ضرورت ها و راهکارها

فهرست مطالب

تعاریف دانش و ضرورت های نگاه دانش محور

مدیریت دانش به عنوان راهکاری برای مدیریت سازمان ها

ضرورت های مدیریت دانش در صنعت

نمونه هایی از بهترین تجربه های مدیریت دانش در دنیا

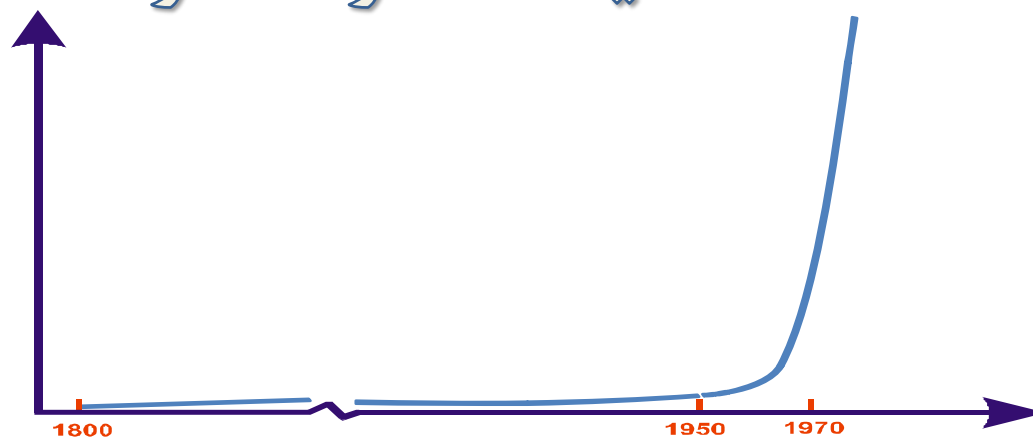
اهداف مورد انتظار از پیاده سازی پروژه مدیریت دانش در سازمان

راهکار جامع مدیریت دانش



تعاريف دانش و ضرورت هاي نگاه دانش محور

مقتضیات عصر حاضر



✓ رشد دانش در زمانهای اخیر بسیار سریع بوده است. (عصر انفجار دانش):

✓ ۸۰٪ یافته های فن آوری و دانش و نیز ۹۰٪ تمام دانشها و اطلاعات فنی در جهان در قرن بیستم

تولید شده است (Kreibich, 1986):

✓ هر پنج سال و نیم حجم دانش دو برابر می گردد (Maisbitt, 1984) و از سوی دیگر عمر متوسط

آن کمتر از ۴ سال است:

✓ با توجه به نکات فوق و ابعاد مختلف این موضوع، روشهای مدیریت مناسبی را می بایست اتخاذ

نمود (مدیریت دانش).

تعریف دانش از منظر سلسله مراتب

سلسله مراتب دانش

خرد مرتبه ای است که در آن سازمان قادر است تاد و وضعیت های مختلف، تصمیم ها و اقدامات مناسب بهان و وضعیت را اتخاذ کند

خرد

دانش عبارت از اطلاعات دسته بندی شده و مرتب شده است که در سازمان کاربرد اجرایی و عملی یافته اند و در تصمیم گیری ها و برنامه های کاربردی مورد استفاده قرار می گیرند.

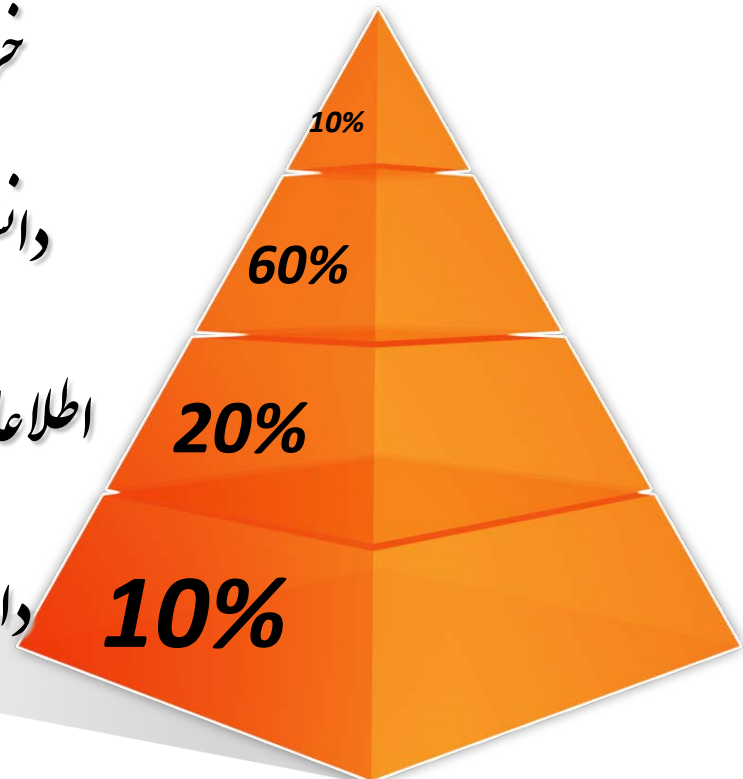
دانش

اطلاعات عبارت از داده های معنی دار است که بصورت هدفمند در سطح سازمان، جمع آوری و سازماندهی می شوند

اطلاعات

داده ها حقایق، اعداد خام و دستوراتی هستند که انسان می تواند بالقوه آنها را درک، تفسیر و تفهیم نماید و نیز قابلیت پردازش به کمک رایانه را دارند

داده



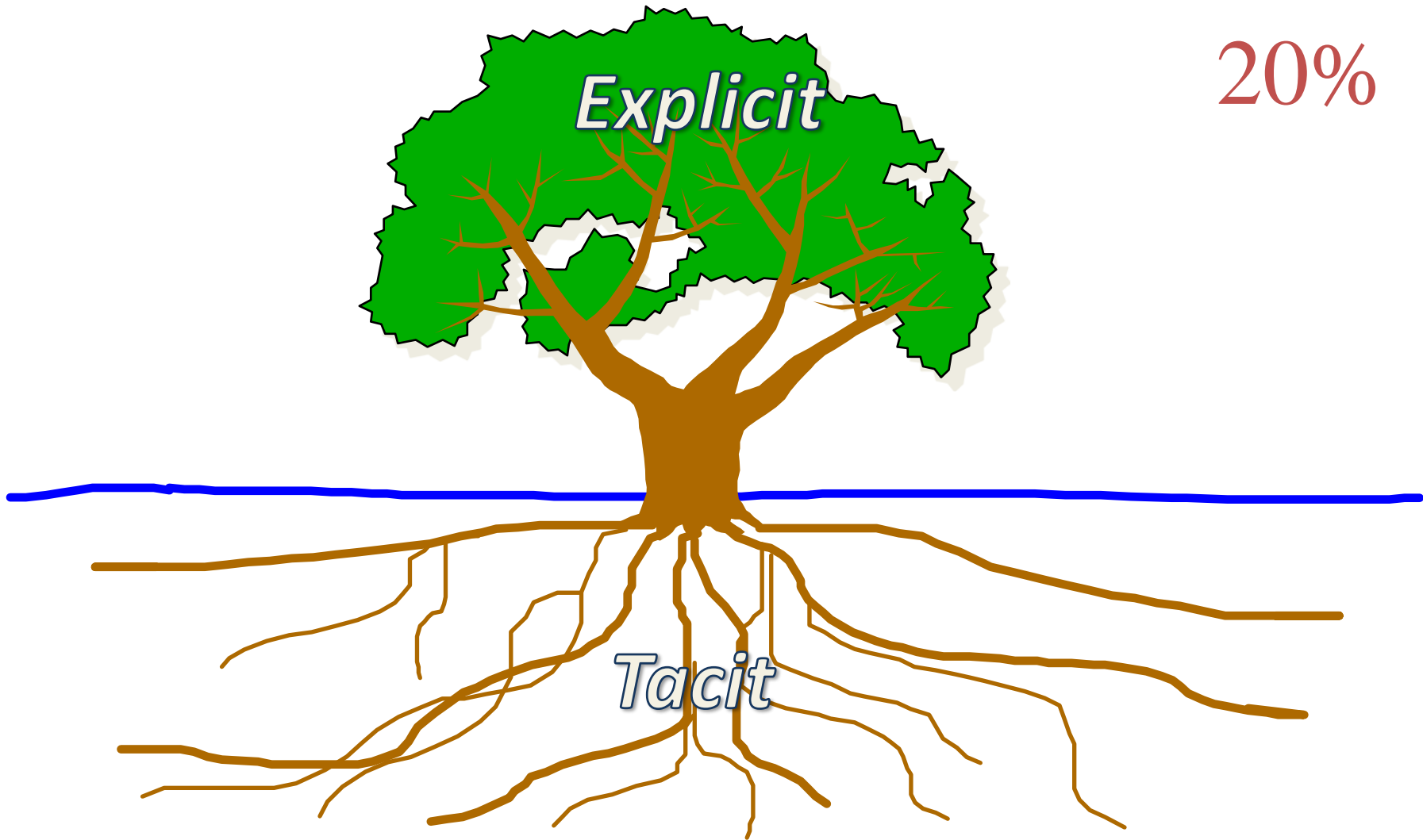
تعریف دانش از منظر قابلیت آشکارسازی

✚ دانش آشکار (Explicit Knowledge):

این دانش مجموعه ای است از فرآیندها و روشهای کاری، آئین نامه ها، دستورالعملها، شیوه های مکتوب و پایگاه های اطلاعاتی سازمان یافته، طراحی های انجام شده، نقشه های دانش موضوعی خاص، یادداشتهای دستی تنظیم شده اشخاص مختلف، گزارشات، کتابها و اسناد تهیه شده و در دسترس که هر خواننده مجاز، در صورت دسترسی، با مطالعه آنها می تواند با مجموعه این موارد آشنایی پیدا نماید.

✚ دانش ضمنی (Tacit Knowledge):

این دانش، گنجینه ای ناملموس در ذهن افراد است که تجلی نیافته است، و به صورت نظری و فکری است، جنبه نهفته دارد و دیگران از آنها چندان اطلاعی ندارند. این نوع دانش قابل ذخیره سازی در بانک اطلاعاتی نیست.



20%

Explicit

Tacit

80%

تعریف دانش از منظر مکان پیدایش

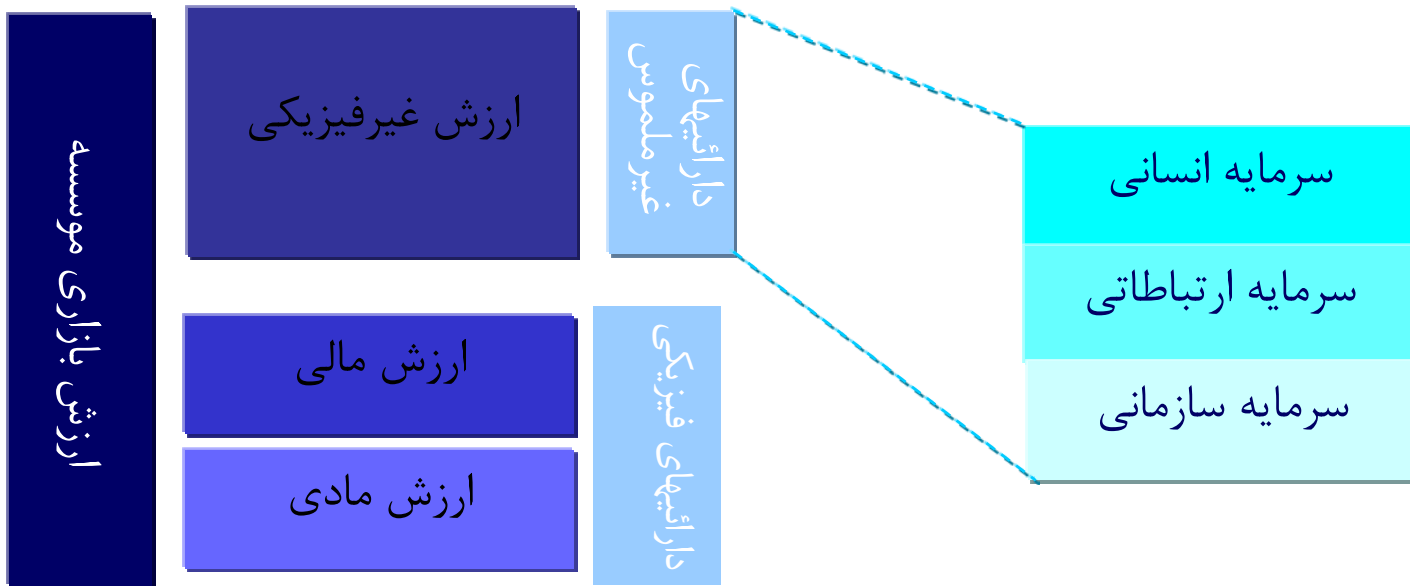
دانش ساختار: قواعد ساختارهای مناسب سازمانی و نحوه تغییر آن را دربر داشته و مواردی همچون ساختار تخت، گروههای خودگردان کاری و شبکه‌های کار مجازی را به عنوان اصول در دستور کار خود دارد

دانش فرآیند: دانش لازم برای آنالیز کردن فرآیندها و متعاقباً بهینه سازی آنها می‌باشند. در این ارتباط معمولاً تغییر جریان‌های کاری و ایجاد اشکال جدید ارتباطی انجام می‌شود.

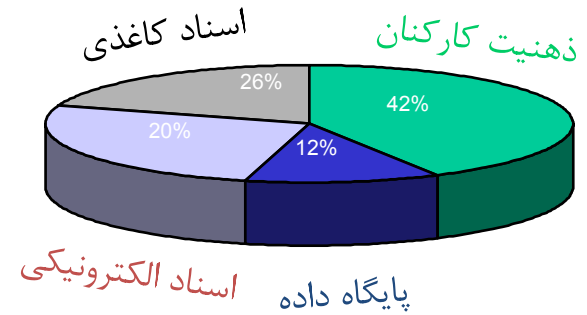
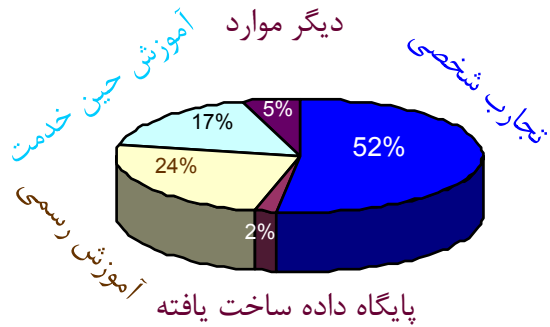
دانش محصول: مجموعه دانش سازمانی در مورد محصول خروجی که این محصول می‌تواند شامل محصول تولیدی باشد یا خدماتی.

دانش پروژه‌ای: مهارت‌ها، گزارشات، تخصصهای ذخیره شده / کسب شده در رابطه با نحوه انجام کار را مورد توجه و مطالعه قرار می‌دهد. مدل‌های حل مسئله و ابزار مربوطه که در پروژه‌های دیگر مورد استفاده موفقیت‌آمیز / غیرموفقیت‌آمیز قرار گرفته است و نیز مستند شده است نیز به این حوزه مرتبط می‌باشد. در پروژه‌ها معمولاً دانش و تجربه زیادی کسب می‌شود که باید آنرا ذخیره کرد و بکار برد.

تعریف دانش از منظر دارایی های سازمانی



توزیع دانش سازمانی



نمونه ایرانی:

تعریف دانش در شرکت مدیریت طرح های صنعتی ایران



دانش تجربه‌ای است که در چهارچوب فعالیت‌های شرکت
روی داده و دانستن آن توسط سایر همکاران برای سازمان
ارزش افزوده ایجاد می‌کند.



مدیریت دانش به عنوان راهکاری برای مدیریت سازمان‌ها

ما همکاران خود را به حد کافی آموزش می دهیم...

اما زمینه را برای استفاده آنها از دانششان فراهم نمی کنیم.

ما چیزهای زیادی را در پروژه‌ها فرا می گیریم...

اما تجربیات بدست آمده را منتقل نمی کنیم.

ما برای هر سوالی یک خبره داریم...

اما کمتر کسی می داند که چگونه می توان او را پیدا کند.

ما همه چیز را به صورت پایه‌ای مستند سازی می کنیم...

اما نمی توانیم به دانش ذخیره شده خود دست بیاوریم.

ما افراد با هوش را استخدام می نماییم...

اما پس از چند سال، او را به نفع رقبا از دست می دهیم.

ما همه چیز را در مورد رقبا و همسنگ های کاریمان می دانیم...

اما کمتر در رابطه با خودمان می دانیم.

ما همه را در تسهیم دانش تشویق می کنیم...

اما دانش های حساس را برای خودمان نگاه می داریم.

ما هماهنگی های لازم را برای یادگیری دیگران فراهم می کنیم...

اما اهداف آموزشی خود را نمی شناسیم.

آغاز مدیریت دانش

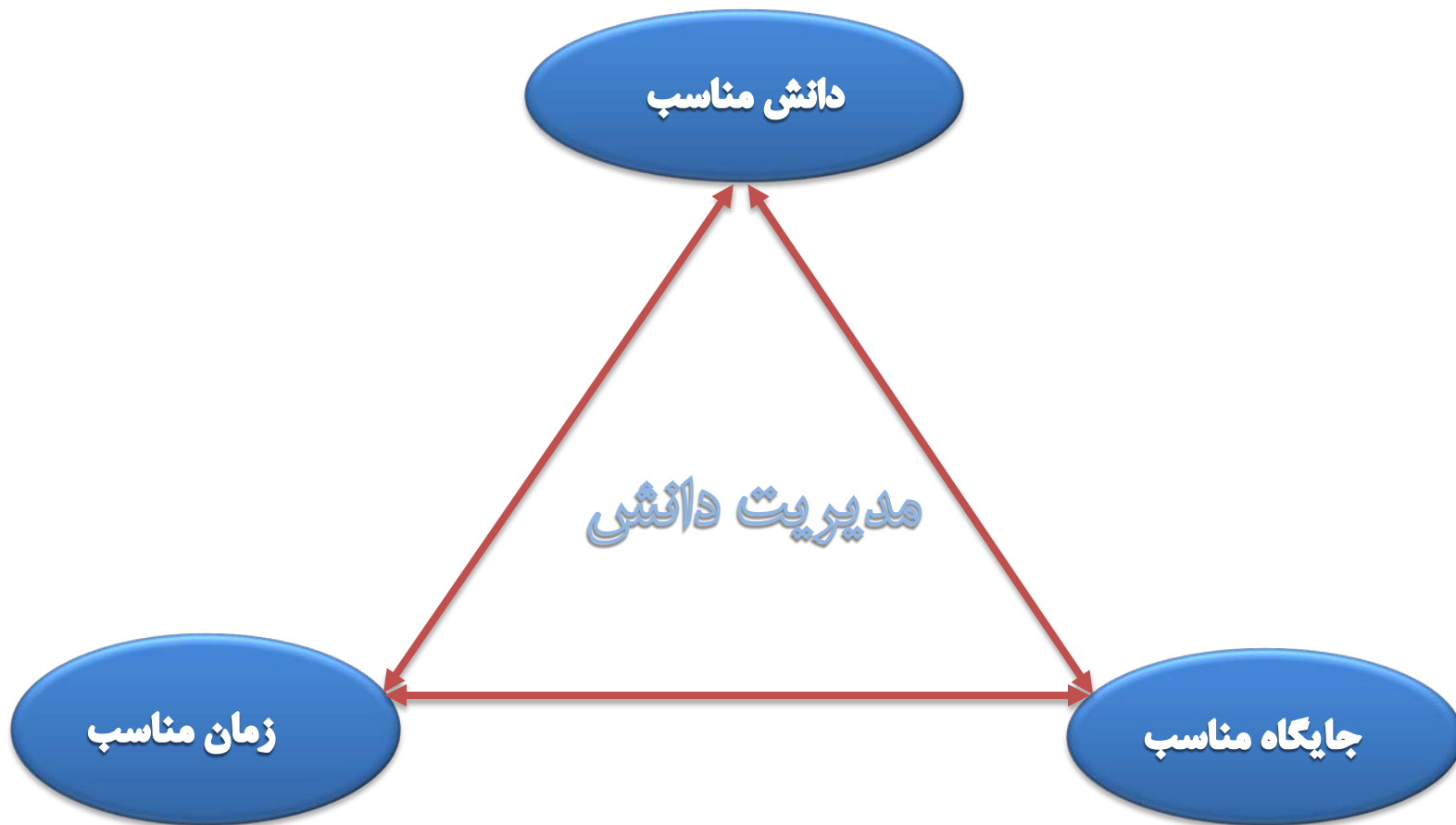
کارل اریک سیوبی

حسابدار سوئدی در دهه ۹۰ میلادی

اختلاف بین

ارزش شرکت در بازار؟ سهام و
قیمت دارایی؟ های ترازنامه ای

بخش اعظم از این اختلاف به «سرمايه‌های دانشی» درون سازمان برمی‌گردد
و برخاسته از توان دانشی این سازمان در حل مسائل تخصصی‌شان است.





مدیریت دانش، یعنی...

بدانیم چه می دانیم؟

چه باید بدانیم؟

برای رسیدن به نادانسته ها باید چه کنیم؟



مدیریت دانش، مدیریت بر دانش های سازمان نیست

مدیریت دانش، مدیریت سازمان با نگاه دانش محور است

مشکلات نبود مدیریت دانش

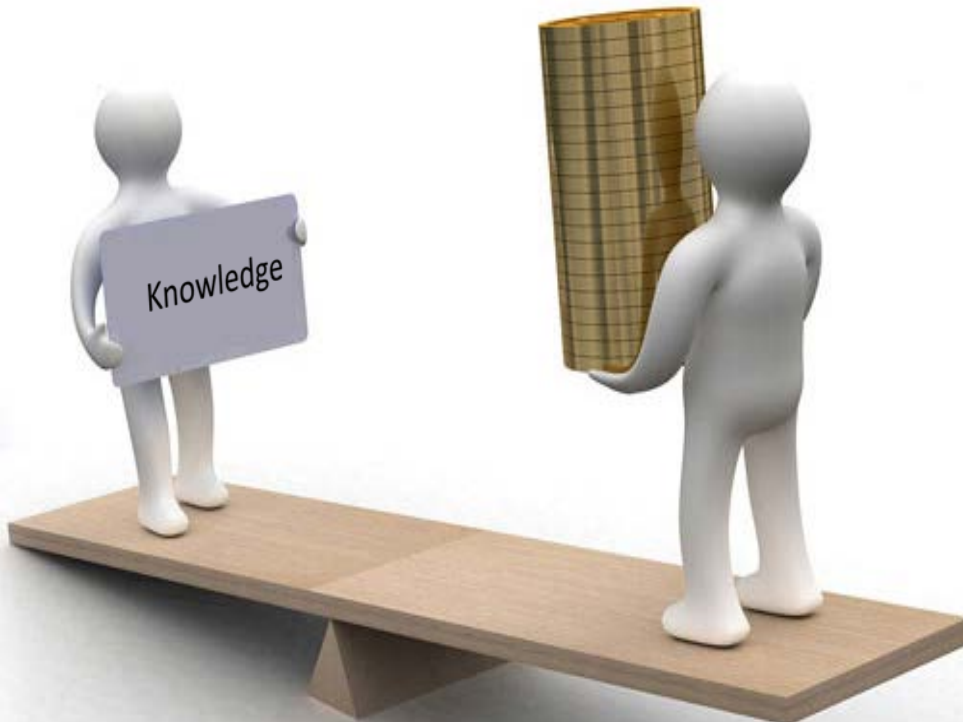
- عدم نشانه های ابداع و ابتکار
- عدم اولویت بندی و استفاده از انواع دانش
- دانش پنهان افراد آشکار سازی نمی شود
- عدم شناسایی منابع دانشی
- ترس از تسهیم دانش و عدم توانایی در تسهیم دانش
- مخفی نمودن و سیاسی نمودن اطلاعات
- ضعف سیستم انگیزه مناسب برای تسهیم دانش و توسعه آن
- با بازنشستگی پرسنل با دانش آنها نیز خداحافظی می شود
- دانشهای حساس و متقدانه برای تصمیمات در اختیار نیست
- احتکار دانش به جای ازدیاد آن
- عدم وجود ساختار مناسب برای تسهیم سریع دانش
- فرآیندهای فرعی پیدایش دانش نادیده گرفته می شود
- دانشهای بیرونی نهادینه (درونی) نمی شود
- ■
- عدم وجود مستندات در خصوص تجربیات بدست آمده از پروژهها
- دانش ارتباطات اجتماعی مورد توجه قرار نمی گیرد
- هزینه ایجاد دانش بالاست

مزایای مدیریت دانش برای پرسنل

- ❖ امکان استفاده از دانش دیگران برای انجام کارهای خود
- ❖ افزایش سرعت دسترسی به دانش مورد نیاز و کاهش زمان انجام کارها
- ❖ بهره مندی از پاداش و مزایای مربوط به اشتراک دانش
- ❖ امکان دسترسی هر فرد به بسته دانشی مدون خود که در طول سال های خدمت کسب کرده است

مزایای مدیریت دانش برای سازمان

- ❖ کسب مزیت رقابتی
- ❖ افزایش نوآوری در سازمان
- ❖ به وجود آوردن فرصتهای جدید
- ❖ افزایش کارایی
- ❖ صرفه جویی در زمان و هزینه انجام پروژه ها
- ❖ جلوگیری از افت دانش سازمانی

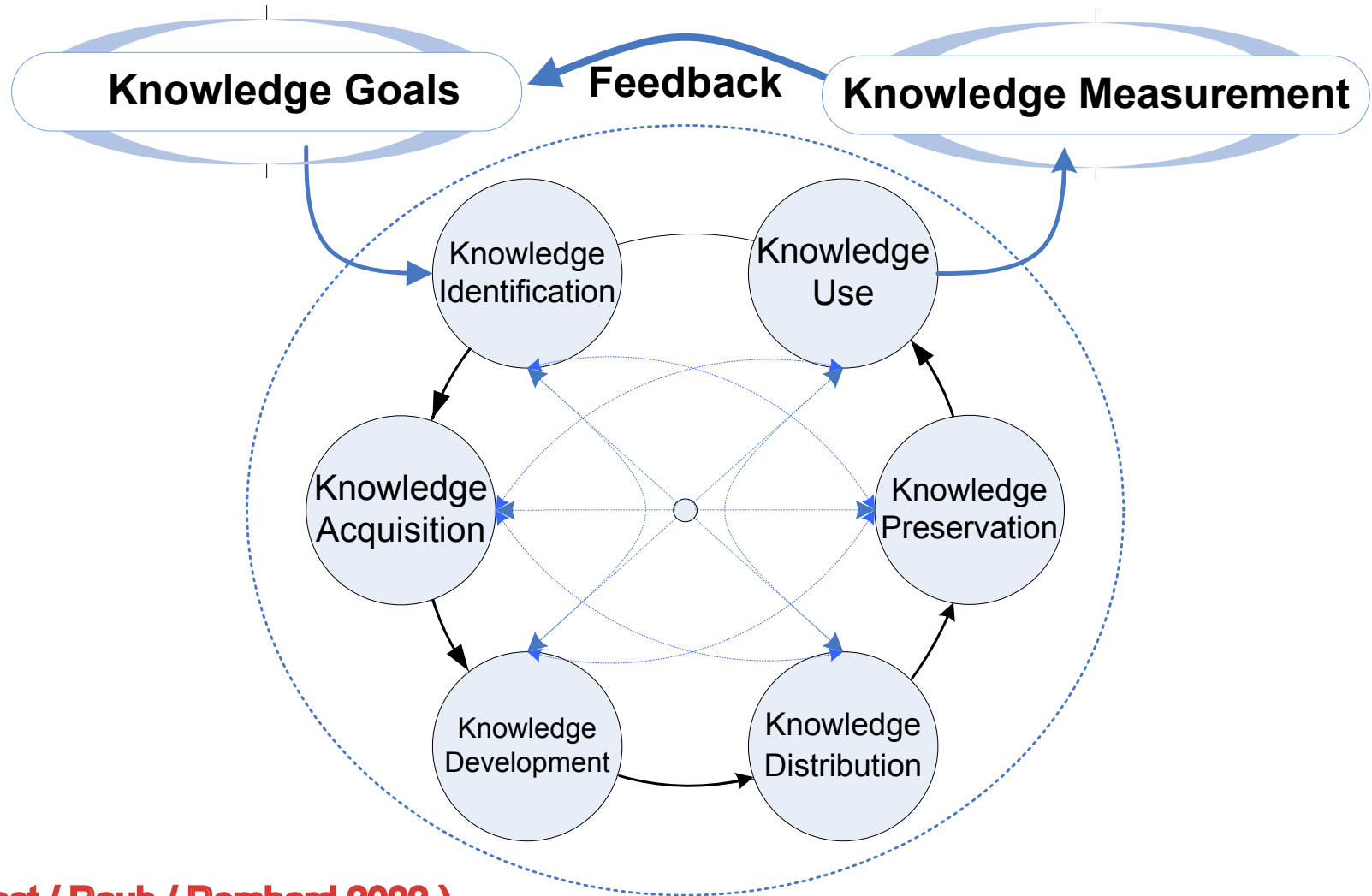


برخی از آسیب های فقدان مدیریت دانش در وزارت بهداشت، درمان و آموزش پزشکی

ردیف	عنوان موضوع	شرح موضوع	آسیب
۱	غنی سازی شیر	غنی سازی شیر با کلسیم با موفقیت در دانشگاه تهران تجربه و پس از آن به مدت شش ماه در مرکز نگهداری سالمندان کهریزک به اجرا درآمد. با ارائه شیر غنی شده به مددجویان، جرم حجمی استخوان های آن ها به میزان قابل توجهی افزایش یافت.	عدم انتقال دانش، تخصص و مطالعات ضرورت این طرح به مدیران بعدی در یک نظام منسجم، باعث تعطیلی در اجرای این طرح علی رغم تصویب برای اجرای کشوری آن گردید.
۲	طرح به روز رسانی شبکه بهداشت	هدف از انجام این طرح، اعمال برخی تغییرات در ساختار شبکه خانه های بهداشت کشور و اعمال طرح بهداشت روان در چارچوب این شبکه بود. این طرح به صورت پایلوت در شش شهرستان کشور به اجرا درآمد.	با وجود زیرساخت شبکه های بهداشتی در سطح کشور، پیاده سازی ملی طرح باعث اثرات بسیار ارزنده ای می شد.
۳	پزشک خانواده و نظام ارجاع	یکی از طرح های مهم وزارت بهداشت، طرح پزشک خانواده بوده است که در ماه های آغازین سال ۱۳۸۴ اقدامات اجرایی آن آغاز شد و با سرعت زیادی توسعه یافت.	هرچند این طرح هیچ گاه به طور کامل متوقف نشده است، اما انتقال تجارب در آن به کندی اتفاق افتاده است و طرح سرعت کمی دارد.
۴	اصلاح ساختار وزارت بهداشت	پس از ادغام دانشگاه های علوم پزشکی با وزارت بهداشتی، بحث ها و مطالعات مختلفی در مورد ادغام معاونت ها، طراحی ساختار و معطوف به هدف شدن اقدامات، تفکیک آموزش پزشکی و ... در زمان های مختلف مطرح شده است. در نتیجه این مطالعات تغییراتی نیز در ساختار این وزارت خانه به وجود آمده است. همچنین چندین طرح برای تعدیل نیروی انسانی و ایجاد تراز بین واحدهای صف و ستاد به انجام رسید و بدین ترتیب ساختار وزارت خانه طی این سال ها تغییرات بسیار زیادی را تجربه کرده است.	تیم های مطالعاتی برای دسترسی به نتایج مطالعات قبلی با مشکلات عدیده ای مواجه بوده اند و بر موارد زیادی عدم دستیابی به دانش و تجارب این اقدامات، باعث دوباره کاری شده است.

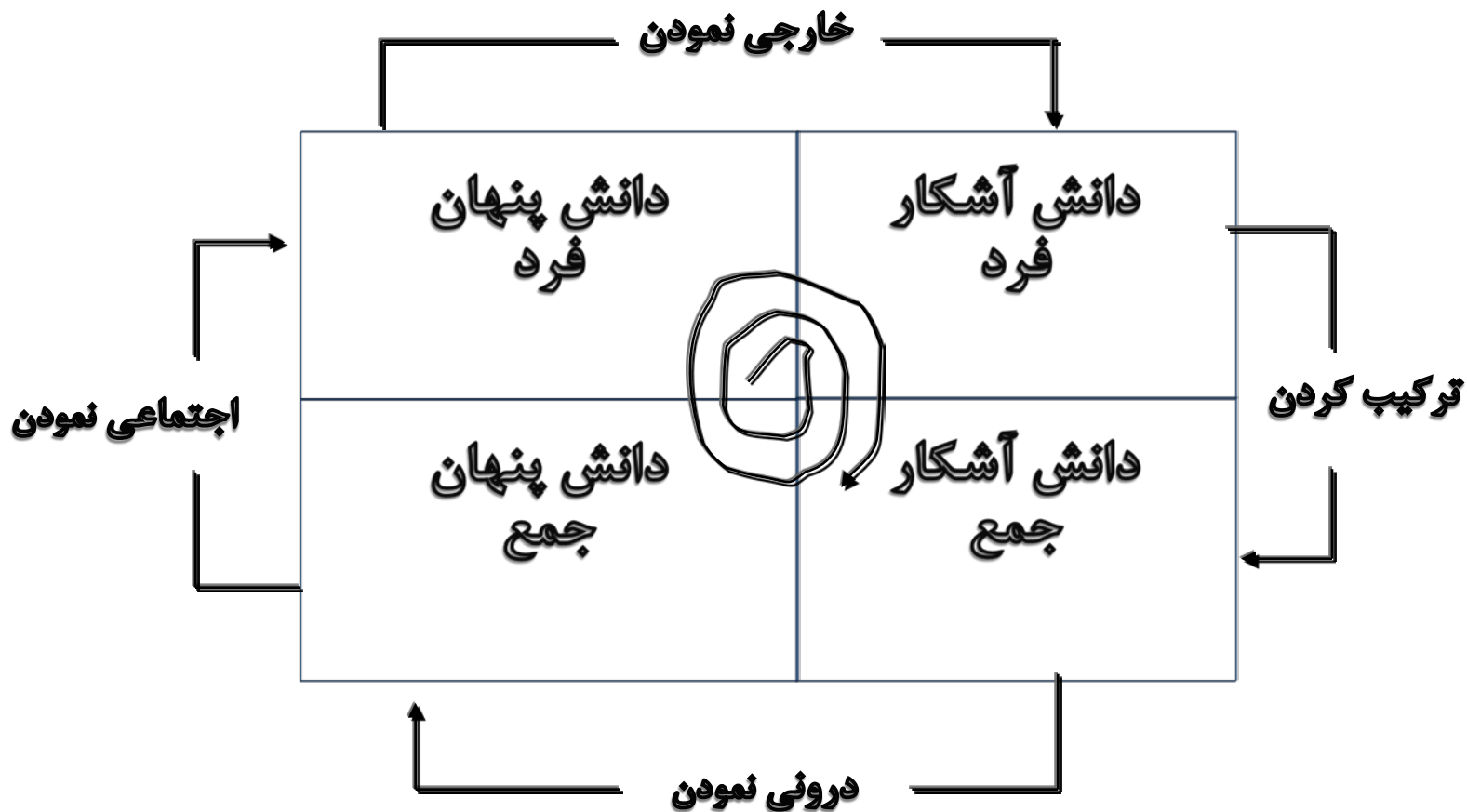
ردیف	عنوان موضوع	شرح موضوع	آسیب
۵	ایجاد کلینیک‌های مثلثی مبارزه با ایدز	یکی از طرح‌های موفق وزارت بهداشت در زمینه مبارزه با ایدز، تأسیس کلینیک‌های مثلثی بود. این طرح به‌عنوان عملکرد برتر از سوی سازمان جهانی بهداشت (WHO) شناخته شد. در ابتدای امر، هفت کلینیک مثلثی در تهران تشکیل شد که نتایج بسیار مثبتی به همراه داشت و موجب شد که شیوع ایدز در میان معتادات از راه سرنگ آلوده، که در کشورهای شمالی ایران به‌شدت در حال افزایش است، در کشور ما کاهش یابد. این حرکت همچنین می‌توانست در راه سامان‌دهی معتادان خیابانی قدم مؤثری محسوب شود.	این طرح به‌دلیل تغییرات مدیریتی متوقف شده و پیشرفتی نداشته است. عدم وجود سیستم نظام‌مند مدیریت دانش، یکی از مهم‌ترین علل عدم توسعه این موفقیت بوده است.
۶	تغذیه با شیر مادر	طی دوره‌ای، تمرکز بر تغذیه کودکان با شیر مادر، به‌عنوان یکی از اولویت‌های اصلی وزارت‌خانه مطرح بوده است و هزینه‌های زیادی برای توسعه آن در سطح کشور انجام شده است و نتایج بسیار ارزشمندی را به‌همراه داشته است. تخصص‌های متنوع پزشکی باعث ایجاد تغییر در سیاست‌ها و اقدامات وزارت‌خانه با تغییر تخصص مدیران ارشد می‌شود.	بسیاری از فرهنگ‌های ایجاد شده از بین رفته است و عملکردها تغییر کرده و قوانین با جدیت گذشته پی‌گیری نمی‌شوند.
۷	عدم امکان بهره‌برداری از دانش انتقال یافته از دوران قبلی	در موارد متعددی، دانش، تجارب و مستندات بسیاری از طرح‌ها، به شیوه‌های مختلفی مانند ارائه گزارش‌های تفصیلی به مدیران جدید انتقال یافته است ولی، بازهم اقدامات پی‌گیری نشده‌اند. عدم وجود سیستم نظام‌مند مدیریت دانش باعث آن می‌شود که بسیاری از موارد علی‌رغم تحویل به مدیر بعدی، به‌صورت کامل منتقل نشود.	عدم انتقال دانش حتی با صرف زمان زیاد مدیران ارشد.
۸	عدم وجود نظام مدیریت بحران	وزارت بهداشت، به‌دلیل ماهیت عملکردی، در بسیاری از بحران‌های کشور مانند جنگ، شیوع بیماری‌ها، بلایای طبیعی و ... نقش کلیدی دارد و در این روند تجارب بسیار ارزشمندی داشته است. لیکن به‌دلیل عدم مدیریت دانش و تجارب در این موارد، در بحران‌ها مشکلات تکراری وجود دارد.	هزینه‌های بالای تصمیم‌گیری‌های حساس در شرایط بحران در حالی که بسیاری از تجارب از قبل وجود داشته است.

مدل سنگ بنای دانش



(Probst / Raub / Romhard 2002)

مدل نانوکا و تاکوچی



مدل نانوکا و تاکوچی...

نهان به نهان (اجتماعی کردن)
مثل نشست‌ها و مباحثات یک گروه

نهان به آشکار (بیرونی سازی)
مثل گفتگو درون گروه، پاسخ سئوالات

اجتماعی نمودن : (Sozialization)
انتقال دانش غیر مشهود یک فرد به فردی دیگر
(نحوه رفع مشکل برنامه - - طراحی به صورت غیر معمول)

خارجی نمودن : (Externalization) تبدیل
دانش غیرمشهود به دانش مشهود. یک فرد می‌تواند
دانش خود را در قالب مطالب منظم شده (سمینار -
کارگاه آموزشی) به دیگران ارائه نماید.

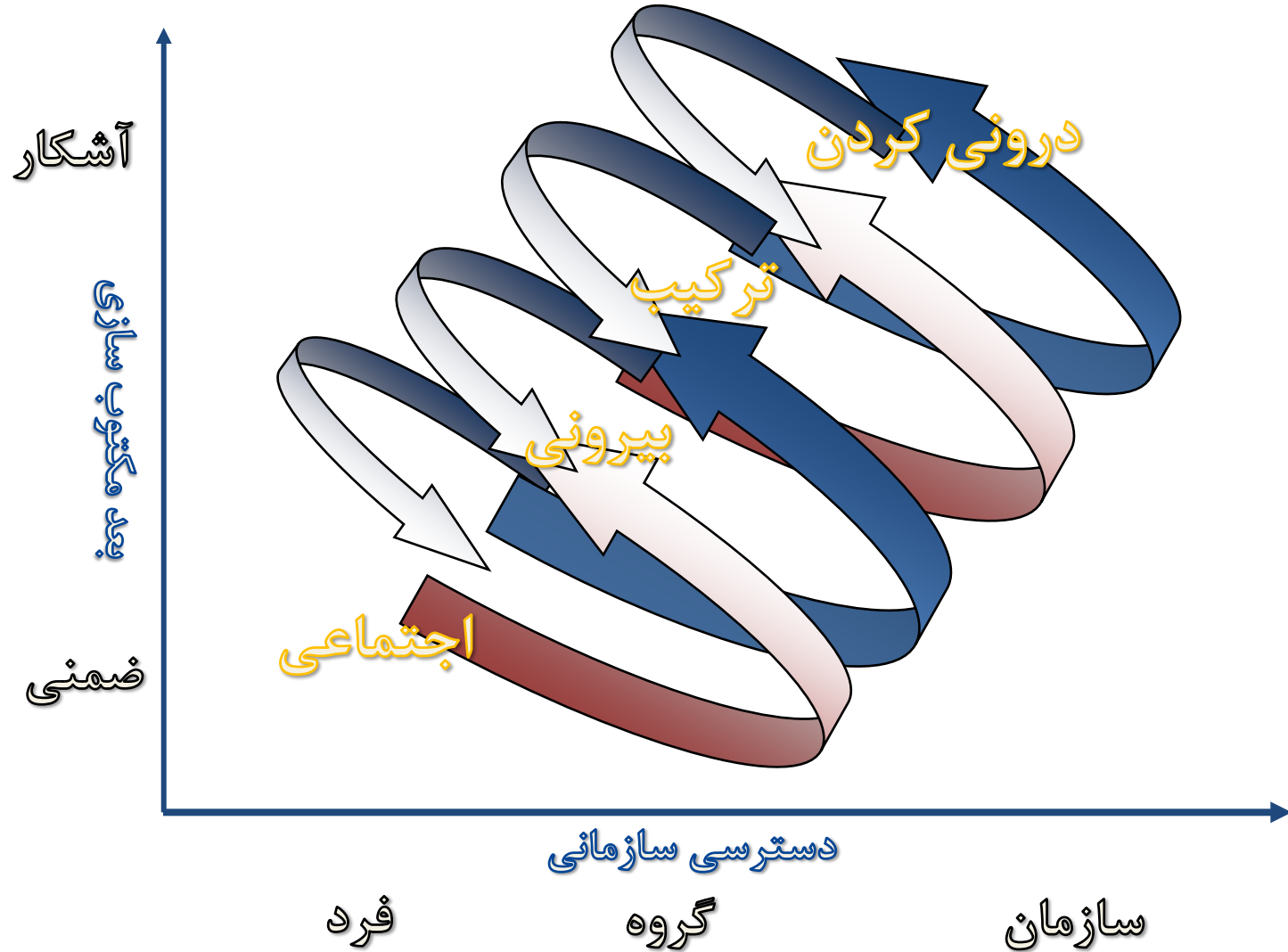
آشکار به نهان (درونی سازی)
مثل آموختن از خواندن / شنیدن یک گزارش

آشکار به آشکار (ترکیب)
مثل ارسال یک گزارش از طریق پست الکترونیکی

درونی نمودن : (Internalization)
تلاش برای درونی نمودن دانش جدید کسب شده در سازمان /
افراد

ترکیب : (Combination)
حرکت از دانش آشکار فردی به دانش آشکار جمعی با
توجه به دانش موجود نحوه حل مشکلات را نیز بدست
آورید. (توسعه دانش)

مدل نانوکا و تاکوچی...



جنبه های اصلی مدیریت دانش

منابع انسانی

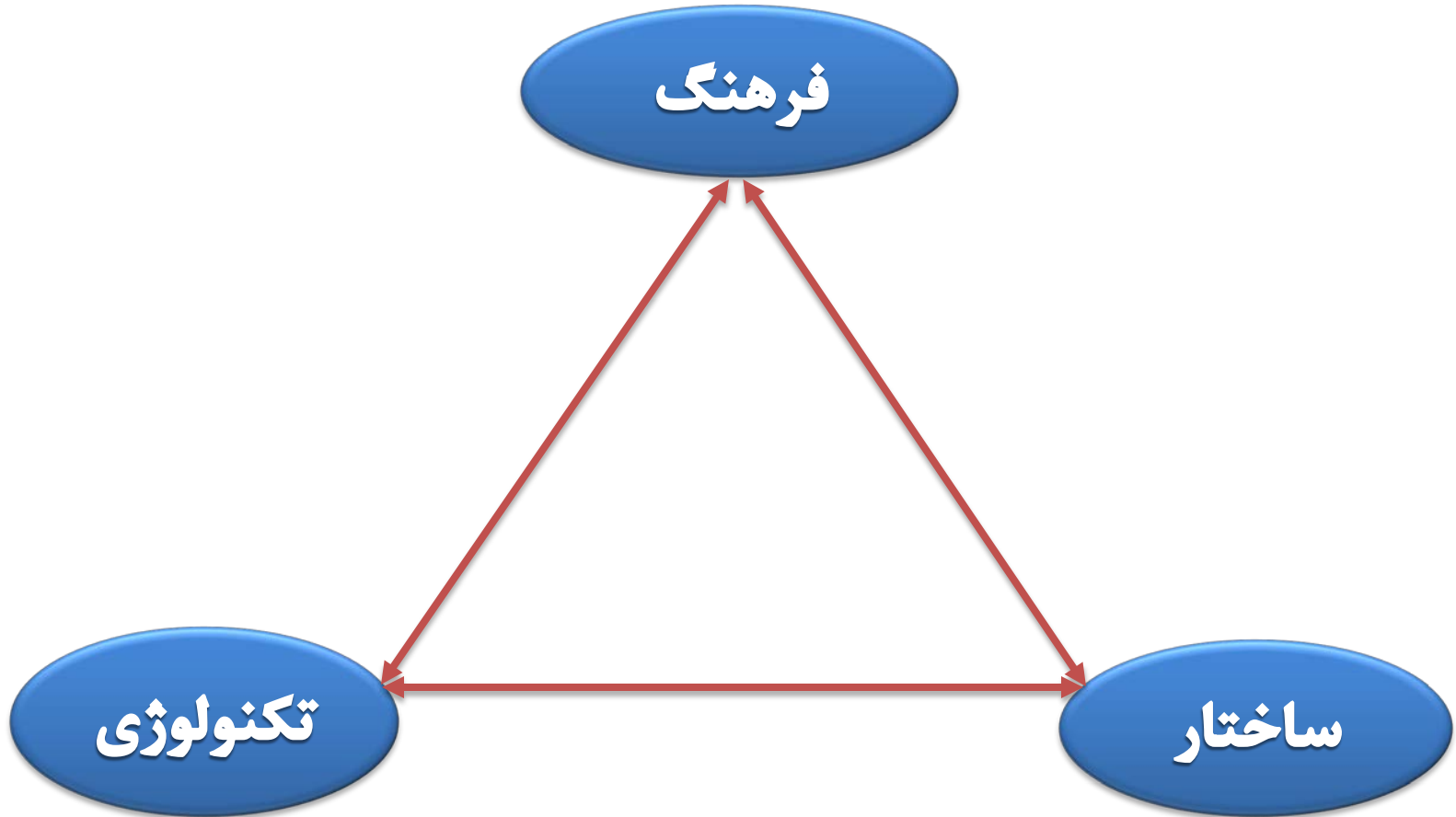
فرهنگ

تکنولوژی

ساختار

فن آوری اطلاعات و ارتباطات

نقش ها و فرآیندها



مدیریت دانش و فرهنگ

بزرگترین مشکل در مدیریت دانش «تغییر رفتار مردم» و بزرگترین مانع برای انتقال دانش «فرهنگ» شناخته شده است (Ruggles, 1998)

- همکاری نیروی انسانی می تواند مزایای زیر را به همراه داشته باشد:
- ایجاد فضای اعتماد و فرهنگ تسهیم (sharing culture)
- ایجاد ابزار برای تبادل دانش
- آمادگی برای انتقال دانش غیر آشکار
- انگیزه برای دستیابی به دانش جدید

مدیریت دانش و سازمان

پیاده سازی مدیریت دانش نیاز به بستر مناسب ساختار سازمانی دارد تا مراحل تشکیل تیم مدیریت دانش و اجرای فرایندهای مرتبط با KM انجام گردد.

ساختار سازمانی در ابعاد زیر می تواند موثر باشد:

+ همراهی مدیریت

+ انعطاف پذیری

+ ساختارهای ارتباطی

+ استفاده از پتانسیلها و کارایی

+ ارائه گزارش

+ ایجاد مکانهای توزیع دانش

مدیریت دانش و فناوری

✚ ساختارهای زیر بنایی ارتباطات

✚ رسانه ها و کانالها

✚ تلفن. فکس. اینترنت. اینترنت و...

✚ سیستمهای اطلاعاتی پیونددهنده

بیشترین ارزش فناوری در مدیریت دانش، افزایش قابلیت دسترسی به دانش و تسریع انتقال آن است. فناوری اطلاعات، امکان بیرون کشیدن دانش را از ذهن صاحب دانش فراهم می آورد.

ایجاد / وجود زیرساختارهای مناسب بر مبنای تکنولوژی اطلاعات کمک فراوانی به موفقیت مدیریت دانش می نمایند و به عنوان ابزاری بسیار مناسب برای مدیریت دانش محسوب می گردد.



ضرورت های مدیریت دانش در صنعت نفت و گاز دنیا

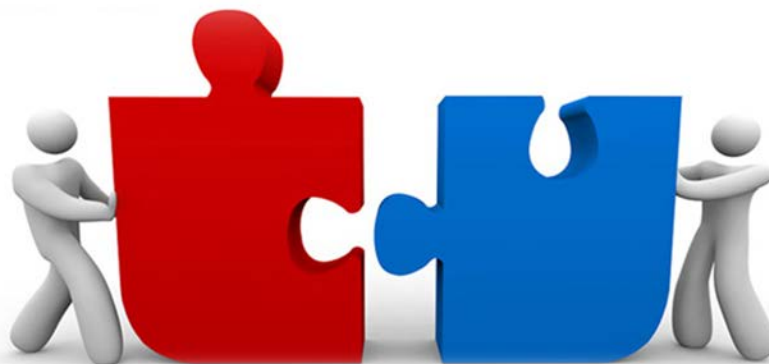
عوامل مقطعی: ۱- تعداد زیاد بازنشستگان صنعت نفت



طبق تقریبهای انجمن مهندسين نفت آمريکا بين سال های ۱۹۸۰ تا ۱۹۹۸ تعداد افرادی که به صورت تخصصی در صنعت نفت حضور داشتند از ۷۰۰۰۰۰ نفر به ۳۰۰۰۰۰ نفر کاهش یافته است.

همچنين مطابق اين بررسی تا سال ۲۰۱۰ صنعت نفت شاهد کاهش ۴۴ درصدی متخصصان خود خواهد بود که در مجموع موجب از دست رفتن ۲۳۱۰۰۰ سال دانش و تجربه اين افراد می شود.

عوامل مقطعی: ۲- موج ادغام و تغییر ساختار شرکتهای نفت و گاز



از اوایل دهه ۹۰ میلادی به دلایلی مانند کاهش هزینه و افزایش بهره‌وری موجی از ادغام و تغییر ساختار در شرکت‌های نفتی در سطح دنیا اتفاق افتاد.

این موج ادغام و تغییر ساختار باعث چالش‌های زیر گردید:

◦ عدم آشنایی پرسنل سازمان‌های ادغام‌شده با دانش و تجربیات دیگر

◦ عدم وجود نظامی جهت جمع‌آوری دانش‌ها و تجربیات کسب‌شده از ساختارهای قبلی جهت بهره

گیری موثر از آنها در ساختار جدید و جلوگیری از اشتباهات مجدد

عوامل پایدار: ۱- تحولات تکنولوژیکی و تقابل با چالش های زیست محیطی



رشد بالای تحولات در عرصه فناوری های صنعت نفت نظیر ظهور فناوری های جدید مانند AI، نانو تکنولوژی و ... و بالا رفتن استانداردهای زیست محیطی؛ لزوم افزایش سرعت یادگیری سازمانی و تطبیق با شرایط جدید را موجب شده است.

مدیریت دانش در این راستا موجب تسهیل در تبدیل سازمان های حوزه صنعت نفت به سازمان های یادگیرنده می شود.

عوامل پایدار: ۲- افزایش برون سپاری ها



حجم برون سپاری ها در صنعت نفت در سال های اخیر به میزان چشمگیری افزایش یافته است. نکته حائز اهمیت در این میان، لزوم برخورداری از دانش ها و تجربیات کسب شده توسط پیمانکاران و مشاوران پروژه ها به جهت جلوگیری از اشتباهات و ارتقای بهره وری اقدامات در پروژه های مشابه بعدی می باشد.



نمونه هایی از بهترین تجربه های مدیریت دانش در دنیا



BP یک شرکت چند ملیتی، متشکل از ۱۰۰۰۰۰ پرسنل، دارای شعباتی در ۱۰۰ کشور دنیا، برخوردار از ۱۵۰ تخصص گوناگون و متشکل از ۴۲ سازمان مختلف است.

ضرورت های حرکت BP به سمت مدیریت دانش:

وجود فعالیت های مشابه در سازمان های زیر مجموعه

وجود بخش اعظم دانش های شرکت به صورت ساختار نیافته

وجود خبرگان فراوانی که بخش عمده دانش هایشان در اذهانشان باقی بود



۱- ایجاد نظام یادگیری قبل، حین و بعد از اجرا

توجه BP به استفاده از تجربیات گذشته، توسعه و ایجاد دانش های جدید و به روزرسانی مستمر پایگاه دانش

۲- ایجاد مدل های منابع و جریان های دانشی

۳- ایجاد COPها

در BP بیش از ۲۰۰ COP وجود دارد که در میان آنها COP محیط زیست با ۱۲۲۷ عضو بیشترین تعداد را دارد و به طور نمونه COP مخزن ۹۹ عضو دارد که از آن بیش از ۸۰۰ مستند دانشی ارزشمند به دست آمده است.

۴- استخراج دانش خبرگان

۵- استفاده از سیستم های تسهیم دانش



میزان هزینه پروژه پیاده سازی مدیریت دانش در BP، ۱۳ میلیون دلار و طول دوره آن ۱۸ ماه بود که تنها در سال ۱۹۹۸ بیش از ۲۶۰ میلیون دلار صرفه جویی به همراه داشت.

مهمترین عوامل صرفه جویی در نتیجه پیاده سازی مدیریت دانش در BP عبارتند از: جلوگیری از دوباره کاری، جلوگیری از سفرهای بی جهت، افزایش بهره وری، افزایش سرعت اجرای فرآیندها، عدم صدمه پذیری BP به واسطه خروج پرسنل با راهکارهای استخراج و مالکیت معنوی



ما آموختیم چگونه می توان دانش را برای افزایش یادگیری و توانمندسازی شرکت به کار برد. تاکید نمودیم به جای آنکه همواره خودمان دنبال خلق دانش باشیم، می توان برخی از دانش ها را از خارج سازمان خریداری نمود. هر روزی که یک ایده مفید بدون استفاده باقی می ماند، فرصتی از دست می رود و ما موظفیم هر چه بیشتر و سریع تر دانش را به اشتراک بگذاریم.

Chevron مدیرعامل Ken Derr



بهترین تجارب پالایشی، عملیات آزمایشگاهی و نکات ایمنی

COPها نظیر بهره وری انرژی، پلنت های شیمیایی، ارزیابی توانمندی رقبا، تجهیزات

نتایج پیاده سازی مدیریت دانش از سال ۱۹۹۱ تا ۱۹۹۹ در Chevron:

۶۵۰ میلیون دلار صرفه جویی

۳۰ درصد افزایش بهره وری

۵۰ درصد بهبود ایمنی انسانی



اهداف مورد انتظار از پیاده سازی پروژه مدیریت دانش در سازمان



✓ ایجاد تغییر استراتژیک در نگرش کلیه ارکان سازمان به فعالیت های خود که طی آن کلیه بخشهای سازمان جایگاه ویژه‌ای برای یادگیری و خلق دانش در جهت دستیابی به موفقیت قائل خواهند شد.

✓ اشراف سازمان بر دانش‌ها و خبرگی موجود در درون خود و استفاده از آنها جهت خلق ارزش.

✓ آگاهی سازمان از نیازهای دانشی و چگونگی دستیابی به جایگاه رقابتی مورد انتظار خود که با شناخت و تجزیه و تحلیل خلاءهای موجود در منابع دانشی و موانع موجود بر سر راه جریان‌های دانشی سازمان حاصل می‌شود.



✓ اتخاذ راهکارهای مناسب دانشی با هدف توانمندسازی سازمان در جهت ارتقای دانش موجود، خلق دانش جدید و کسب دانش های مورد نیاز برای دستیابی به موقعیت رقابتی.

✓ عملیاتی نمودن راهکارهای دانشی از طریق طراحی سیستم‌هایی جهت شناسایی بهترین تجارب، تسهیم و خلق دانش از طریق انجمن های تجارب و پشتیبانی از فرآیندهای چرخه عمر مدیریت دانش با استفاده از سیستم های دانش محور مبتنی بر فناوری اطلاعات.

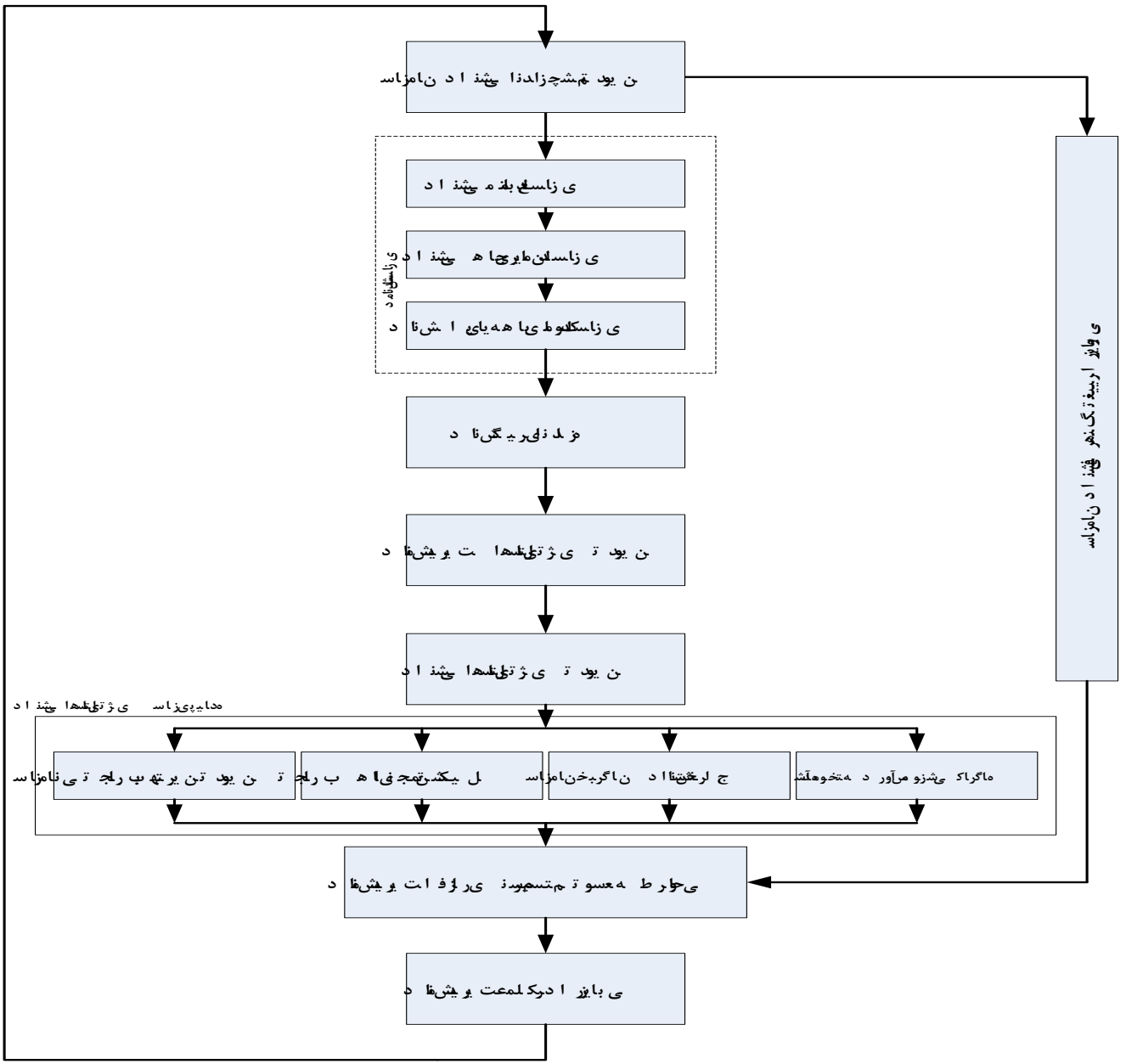
✓ توسعه معیارهای عملکردی جهت کنترل، بازبینی و بررسی نتایج پیاده سازی مدیریت دانش با هدف اندازه گیری تأثیر مدیریت دانش بر عملکرد سازمان.



راهکار جامع مدیریت دانش

به همراه نمونه های عملی از سازمان های ایرانی

متدولوژی پیاوسازنی مدیریت دانس



تدوین چشم‌انداز دانشی و چشم‌انداز مدیریت دانش



چشم‌انداز دانشی به طور کلی موارد زیر را شامل می‌شود:

- ✓ فلسفه وجودی دانش سازمانی که بیانگر هویت و خصوصیت اصلی دانش‌های سازمانی باشد؛
- ✓ ماهیت دانشی کسب و کاری که سازمان در آن قرار دارد؛
- ✓ ارزش‌های دانشی منحصر به فردی که سازمان به مشتریان خود می‌افزاید؛
- ✓ جایگاه دانشی که سازمان در آینده برای خود متصور است؛
- ✓ ارزش‌های فرهنگی و ویژگی‌ها و مهارت‌های فردی که سازمان جهت نیل به سازمان یادگیرنده از پرسنل خود انتظار دارد؛

نمونه ایرانی:

چرخه بلوغ فرآیند مدیریت دانش در یک شرکت توزیع برق



ارزیابی و تغییر فرهنگ دانشی



به طور مشخص ارزش‌های ذیل باید در فرهنگ سازمانی درآمیخته شوند:

✓ همکاری و کار تیمی

✓ تسهیم دانش و یادگیری مستمر

✓ خلاقیت ، تصمیم‌گیری‌های ابتکاری و ریسک‌پذیری

✓ پذیرش شکست‌ها، آزمایشات و نوآوری

○ ایجاد فرهنگ تسهیم دانش

فرهنگِ «دانش قدرت است»، در سازمانهای ایرانی باعث می‌شود که ذهن خبرگان سازمان به صورت جعبه‌های سیاه و ناشناخته باقی بماند و همچنین باعث حداقل تبادل بین خبرگان، که مهم‌ترین نقش را در افزایش دانش سازمان دارند، می‌شود. این فرهنگ باید به فرهنگ «تبادل دانش قدرت زاست» تبدیل شود. قاعدتاً انتقال به این فرهنگ در سازمان مستلزم تلاش برنامه‌ریزی شده است. تغییر فرهنگ سازمانی در یک برنامه بلند مدت و با پیاده‌سازی روش‌های گوناگون در جهت شکل‌گیری یک باور سازمانی میسر می‌شود.

○ موانع :

- ❖ عدم وجود انگیزش کافی برای تسهیم دانش
- ❖ وجود نداشتن سیستم پاداش مناسب برای ارائه دهنده دانش
- ❖ ترس از دست دادن شغل یا به خطر افتادن موقعیت کاری بر اثر آشکار کردن دانش خود
- ❖ اطلاعات و مهارت ناکافی در کار با سیستم‌های مدیریت دانش
- ❖ غالب بودن فرهنگ پنهان کردن دانش در سازمان

راهبردهای فرهنگی

به منظور رواج فرهنگ دانشی در سازمان از انواع ابزارهای فرهنگی استفاده مینماییم . این ابزارها می توانند شامل طرح شعار دانشی سازمان، بیانیه مدیریت دانش ، آیین نامه دانشی سازمان، مجلات دانشی ، کتابچه مدیریت دانش ، استفاده از وبلاگ ها و... باشند .

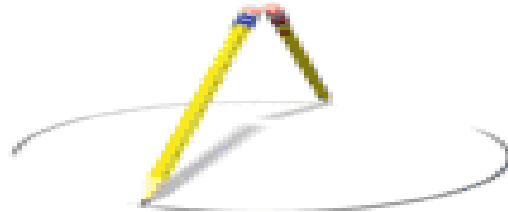
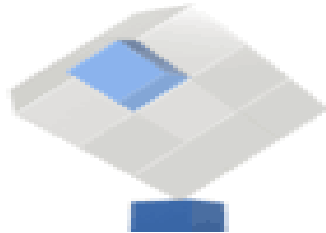
❖ شعار دانشی سازمانی

❖ بیانیه دانشی

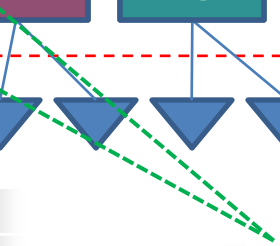
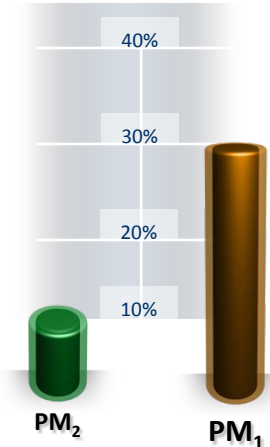
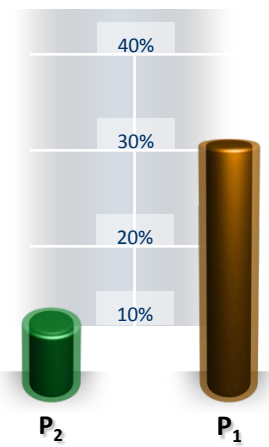
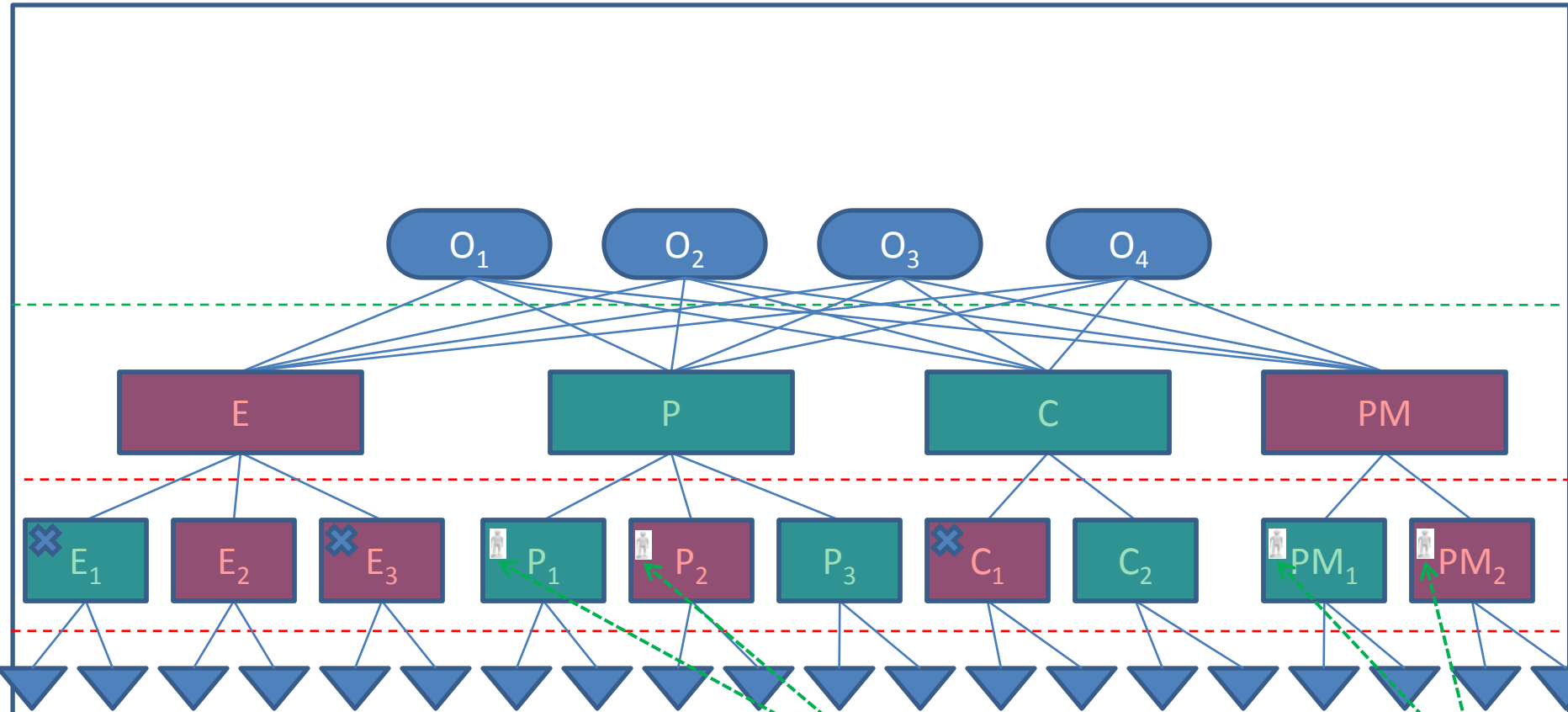
❖ مجله دانشی

❖ کتابچه دانشی

مدل سازی دانش



- ✓ مدل سازی دانش اجزاء دانشی مورد ارزیابی را مشخص می سازد؛
- ✓ مدل سازی دانش، امکان اندازه گیری دانش های ترکیبی را فراهم می آورد؛
- ✓ مدل سازی دانش نقش هر دانش را در مقایسه با کلیه دانش های سازمان آشکار می سازد؛
- ✓ مدل سازی دانش به سازمان نشان می دهد که چه مواردی را می داند؛
- ✓ مدل سازی دانش به سازمان نشان می دهد که چه مواردی را باید یاد بگیرد؛
- ✓ مدل سازی دانش به سازمان نشان می دهد که چه مواردی را آموخته است؛
- ✓ مدل سازی دانش امکان ذخیره سازی دانش ها به شیوه نظام مند را فراهم می آورد.



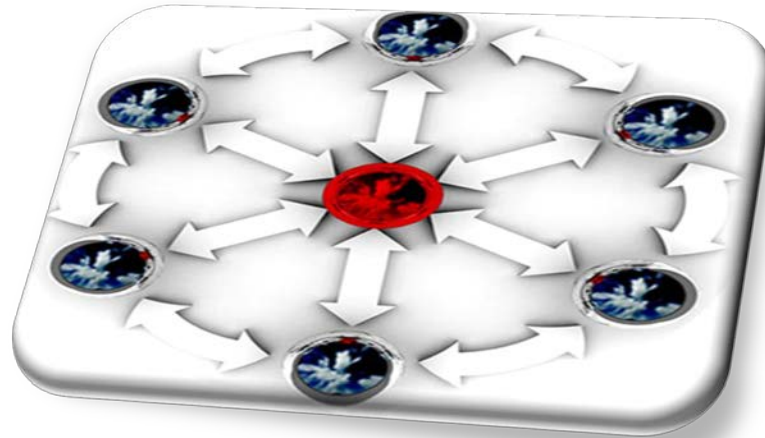
مدل سازی منابع دانشی سازمان



نقشه منابع دانشی سازمان نشان دهنده منابع دانشی مورد استفاده جهت پشتیبانی از فرآیندهای کسب و کار مورد اندازه‌گیری و چگونگی استفاده از آنهاست.

با شناسایی افراد و مکان‌های برخوردار از دانش، برنامه‌ریزی مناسبی برای پیاده‌سازی مدیریت دانش در سازمان انجام گرفته و از اتلاف در زمان و هزینه برای جمع‌آوری دانش‌های مورد نیاز پیشگیری می‌شود.

مدل سازی جریان های دانشی سازمان



مدل جریان دانشی شامل موارد زیر می باشد:

✓ تبادلات دانش مرتبط با یک فرآیند کسب و کار معین درون یک بخش و یا میان بخش ها؛

✓ منابع دانش ضمنی (خبرگان) و روابط دانشی میان آنها درون بخش ها و در کل سازمان؛

✓ موقعیت هایی که در آنها تسهیم دانش علی رغم ضرورت وجود ندارد

✓ چگونگی دسترسی به منابع خارجی سازمان (جریان های خارجی دانش).

مدل سازی بلوک‌های پایه‌ای دانش سازمان



این مرحله شامل ساخت یک آبرمدل برای پایگاه دانش سازمان است که اغلب در قالب یک ماتریس دانشی که کلیه دسته‌بندی‌های اصلی مفاهیم دانشی در قلمرو دانشی سازمان و تا حدودی روابط میان آنها را نشان می‌دهد، ارائه می‌شود. هر یک از خانه‌های ابرمدل دانشی یک بلوک دانشی محسوب می‌شود که مبنای اندازه‌گیری دانش خواهد بود.

نمونه ایرانی:

بخشی از درخت دانش در یکی از شرکت های زیر مجموعه وزارت نیرو

فرآیندهای اصلی حوزه مهندسی و احداث

فرآیند طراحی و مهندسی

مطالعات دقیق امکان سنجی و تعیین محل و ظرفیت

- تعیین محدوده کار
- تعیین فلسفه کار
- بررسی نحوه تامین آب
- بررسی نحوه تامین سوخت
- بررسی نحوه تامین نیروی انسانی
- بررسی نحوه دسترسی (جاده و غیره)
- بررسی نحوه اتصال به شبکه

مطالعات ساختگاه

- انجام مطالعات ژئولوژی
- انجام مطالعات هیدرولوژی
- انجام مطالعات هواشناسی
- انجام مطالعات شبکه

طراحی مفهومی

- مشخص نمودن جزئیات مختلف کاری
- تعیین نقاط پایانی
- تعیین مشخصات فنی عمومی
- تهیه چانه‌بندی
- تهیه دیاگرام جملی

طراحی سیستمهای مرتبط با توربک از جزئیات کاری

طراحی پایه

- تعیین مشخصات فنی تجهیزات
- شناسایی مشخصات تجهیزات تامین کننده گان و سازنده گان
- انتخاب مشخصات فنی تجهیزات با محصولات تامین کننده گان و سازنده گان

طراحی تفصیلی

- طراحی تفصیلی سیستمها
- تهیه نقشه های اجرایی
- تهیه نقشه های جریان ساخت
- تعیین مشخصات دقیق فنی تجهیزات جهت تامین کالا (BOM) تهیه لیست مواد ، قطعات و مقادیر مرتبط

طراحی سوله در طرحها و اشکال مختلف

طراحی سازه های انتقال دهنده لوله ها

طراحی سازه های نگهدارنده تجهیزات دوار، لوزبده و ثابت

طراحی فونداسیون تجهیزات دوار، لوزبده و ثابت، مخازن، مستطیها، سیلو و غیره

طراحی سازه ای

- طراحی ساختمانهای ضد انفجار
- طراحی ساختمانهای استهزی برق
- طراحی ساختمانهای کنترل
- طراحی سازه های نگهدارنده مانند دیوارهای حمل

مدیریت طراحی و مهندسی

- مدیریت تهیه مستندات طراحی و دستورالعملهای مرتبط
- مدیریت بازنگری طراحی
- نوسمه همکاری در طراحی و مهندسی

اندازه گیری دانش



با استفاده از مدل های دانشی به دست آمده، اندازه گیری دانش سازمان در هر یک از بلوک های پایه ای دانش انجام می پذیرد. این ارزیابی شامل معین ساختن میزان تسلط و اهمیت بلوک های پایه ای دانش می باشد.

✓ **تسلط دانشی** به میزان توانمندی های دانشی سازمان در حوزه های دانشی مختلف از طریق محاسبه میزان بهره مندی سازمان از دانش در ابعاد گوناگونی نظیر تکنولوژی ها، مشتریان، پیمانکاران، مستندات و ... و نیز مشخص نمودن سطح دانشی سازمان با استفاده از سطح بندی های دانشی اشاره دارد.

✓ **اهمیت دانشی** به میزان اولویت حوزه های دانشی برای سازمان از ابعاد مختلفی نظیر ایجاد ارزش افزوده، ایجاد رضایتمندی مشتری، بهره مندی از منابع ارزشمند دانشی، تکنولوژیک و اطلاعاتی اشاره دارد.



مرحله ۱) تشکیل آبرمدهای دانشی و بلوک‌های دانشی در حوزه‌های "مهندسی و احداث" و "مهندسی و ساخت"

۱-۲) تعیین فرآیندهای کلیدی کسب و کار در هر یک از دو حوزه

۱-۲) ترسیم نقشه سلسله مراتبی فرآیندهای کسب و کار در هر یک از دو حوزه

۱-۲) ترسیم نقشه سلسله مراتبی فرآیندهای کسب و کار در هر یک از دو حوزه

۱-۲) تعیین فرآیندهای کلیدی کسب و کار در هر یک از دو حوزه

۱-۲) ترسیم نقشه سلسله مراتبی فرآیندهای کسب و کار در هر یک از دو حوزه

۱-۲) ترسیم نقشه سلسله مراتبی فرآیندهای کسب و کار در هر یک از دو حوزه

۱-۲) تعیین فرآیندهای کلیدی کسب و کار در هر یک از دو حوزه

۱-۲) ترسیم نقشه سلسله مراتبی فرآیندهای کسب و کار در هر یک از دو حوزه

۱-۲) ترسیم نقشه سلسله مراتبی فرآیندهای کسب و کار در هر یک از دو حوزه

مرحله ۲) تعیین میزان اهمیت بلوک‌های دانشی در حوزه‌های "مهندسی و احداث" و "مهندسی و ساخت"

۲-۱) تعیین میزان اهمیت فرآیندهای کسب و کار در هر یک از دو حوزه

۲-۲) تعیین میزان اهمیت فرآیندهای کسب و کار در هر یک از دو حوزه

۲-۲) تعیین میزان اهمیت فرآیندهای کسب و کار در هر یک از دو حوزه

۲-۱) تعیین میزان اهمیت فرآیندهای کسب و کار در هر یک از دو حوزه

۲-۲) تعیین میزان اهمیت فرآیندهای کسب و کار در هر یک از دو حوزه

۲-۲) تعیین میزان اهمیت فرآیندهای کسب و کار در هر یک از دو حوزه

مرحله ۳-۱) تعیین تسلط دانشی در بلوک‌های دانشی فنی در حوزه‌های "مهندسی و احداث" و "مهندسی و ساخت"

۳-۱-۱) شناسایی بلوک‌های پایه‌ای دانشی اجزای دانشی و تشکیل ماتریس ارزیابی دانشی در هر یک از دو حوزه

۳-۱-۲) تعیین میزان اهمیت اجزای دانشی برای هر یک از بلوک‌های پایه‌ای دانشی فنی

۳-۱-۲) تعیین میزان اهمیت اجزای دانشی برای هر یک از بلوک‌های پایه‌ای دانشی فنی

۳-۱-۱) شناسایی بلوک‌های پایه‌ای دانشی اجزای دانشی و تشکیل ماتریس ارزیابی دانشی در هر یک از دو حوزه

۳-۱-۲) تعیین میزان اهمیت اجزای دانشی برای هر یک از بلوک‌های پایه‌ای دانشی فنی

۳-۱-۲) تعیین میزان اهمیت اجزای دانشی برای هر یک از بلوک‌های پایه‌ای دانشی فنی

مرحله ۳-۲) تعیین تسلط دانشی در بلوک‌های دانشی مدیریتی در حوزه‌های "مهندسی و احداث" و "مهندسی و ساخت"

۳-۲-۱) شناسایی بلوک‌های پایه‌ای دانشی اجزای دانشی و تشکیل ماتریس ارزیابی دانشی در هر یک از دو حوزه

۳-۲-۲) تعیین میزان اهمیت اجزای دانشی برای هر یک از بلوک‌های پایه‌ای دانشی مدیریتی

۳-۲-۲) تعیین میزان اهمیت اجزای دانشی برای هر یک از بلوک‌های پایه‌ای دانشی مدیریتی

۳-۲-۱) شناسایی بلوک‌های پایه‌ای دانشی اجزای دانشی و تشکیل ماتریس ارزیابی دانشی در هر یک از دو حوزه

۳-۲-۲) تعیین میزان اهمیت اجزای دانشی برای هر یک از بلوک‌های پایه‌ای دانشی مدیریتی

۳-۲-۲) تعیین میزان اهمیت اجزای دانشی برای هر یک از بلوک‌های پایه‌ای دانشی مدیریتی

مرحله ۴) ارزیابی موقعیت دانشی سازمان (اهمیت/تسلط) در بلوک‌های دانشی

۴-۱) تشکیل ماتریس ارزیابی موقعیت دانشی برای بلوک‌های پایه‌ای دانشی

۴-۲) تشکیل ماتریس ارزیابی موقعیت دانشی برای بلوک‌های پایه‌ای دانشی

۴-۲) تشکیل ماتریس ارزیابی موقعیت دانشی برای بلوک‌های پایه‌ای دانشی

۴-۱) تشکیل ماتریس ارزیابی موقعیت دانشی برای بلوک‌های پایه‌ای دانشی

۴-۲) تشکیل ماتریس ارزیابی موقعیت دانشی برای بلوک‌های پایه‌ای دانشی

۴-۲) تشکیل ماتریس ارزیابی موقعیت دانشی برای بلوک‌های پایه‌ای دانشی

مرحله ۵) ارزیابی دانشی ترکیبی

۵-۱) ارزیابی دانشی ترکیبی

۵-۲) ارزیابی دانشی ترکیبی

۵-۳) ارزیابی دانشی ترکیبی

۵-۱) ارزیابی دانشی ترکیبی

۵-۲) ارزیابی دانشی ترکیبی

۵-۳) ارزیابی دانشی ترکیبی

مرحله ۵) ارزیابی دانشی ترکیبی

۵-۱) ارزیابی دانشی ترکیبی

۵-۲) ارزیابی دانشی ترکیبی

۵-۳) ارزیابی دانشی ترکیبی

۵-۱) ارزیابی دانشی ترکیبی

۵-۲) ارزیابی دانشی ترکیبی

۵-۳) ارزیابی دانشی ترکیبی

مرحله ۵) ارزیابی دانشی ترکیبی

۵-۱) ارزیابی دانشی ترکیبی

۵-۲) ارزیابی دانشی ترکیبی

۵-۳) ارزیابی دانشی ترکیبی

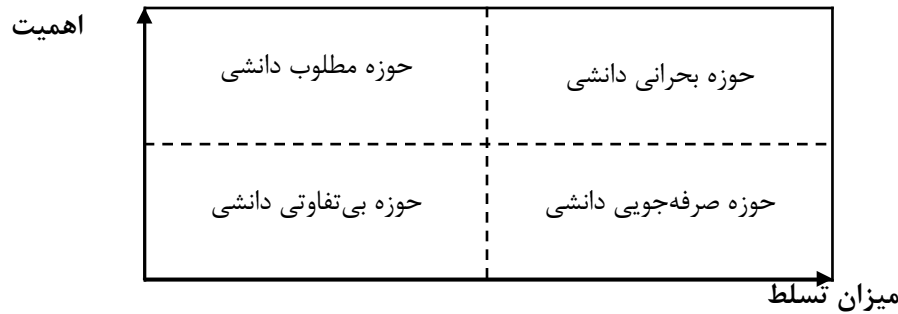
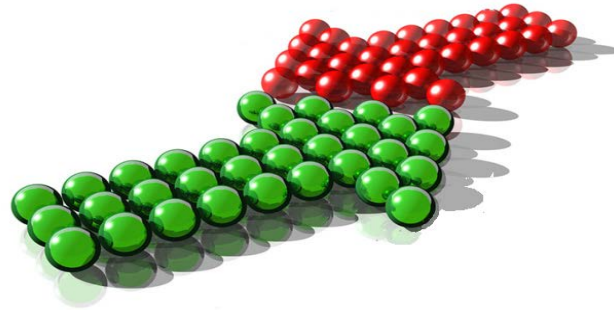
۵-۱) ارزیابی دانشی ترکیبی

۵-۲) ارزیابی دانشی ترکیبی

۵-۳) ارزیابی دانشی ترکیبی

فرآیندهای مهندسی	مهندسی و احداث	مهندسی و ساخت
عمومی نیروگاه (فنی)	مهندسی	مهندسی
W.T.P	مهندسی	مهندسی
B.O.P MECH	مهندسی	مهندسی
Civil	مهندسی	مهندسی
B.O.ELEC	مهندسی	مهندسی
DCS	مهندسی	مهندسی
MAIN ELEC EQUIPMENT	مهندسی	مهندسی

تدوین استراتژی های مدیریت دانش



استراتژی های مدیریت دانش عبارت از دسته بندی دانش های اندازه گیری شده به چهار گروه دانش های حوزه بحرانی، مطلوب، صرفه جویی و بی تفاوتی و برنامه ریزی زمانی جهت اتخاذ راهبردهای مناسب دانشی می باشد.

تدوین استراتژی های دانشی



۱

شخص محوری

۲

انجمن های
تجارب

خلق دانش



ضمنی

نوآوری

صریح

تکرار



تسهیم دانش

بهترین تجارب

مدون سازی



۳

حوزه تخصصی

حوزه عمومی

۴

تشکیل انجمن‌های تجارب

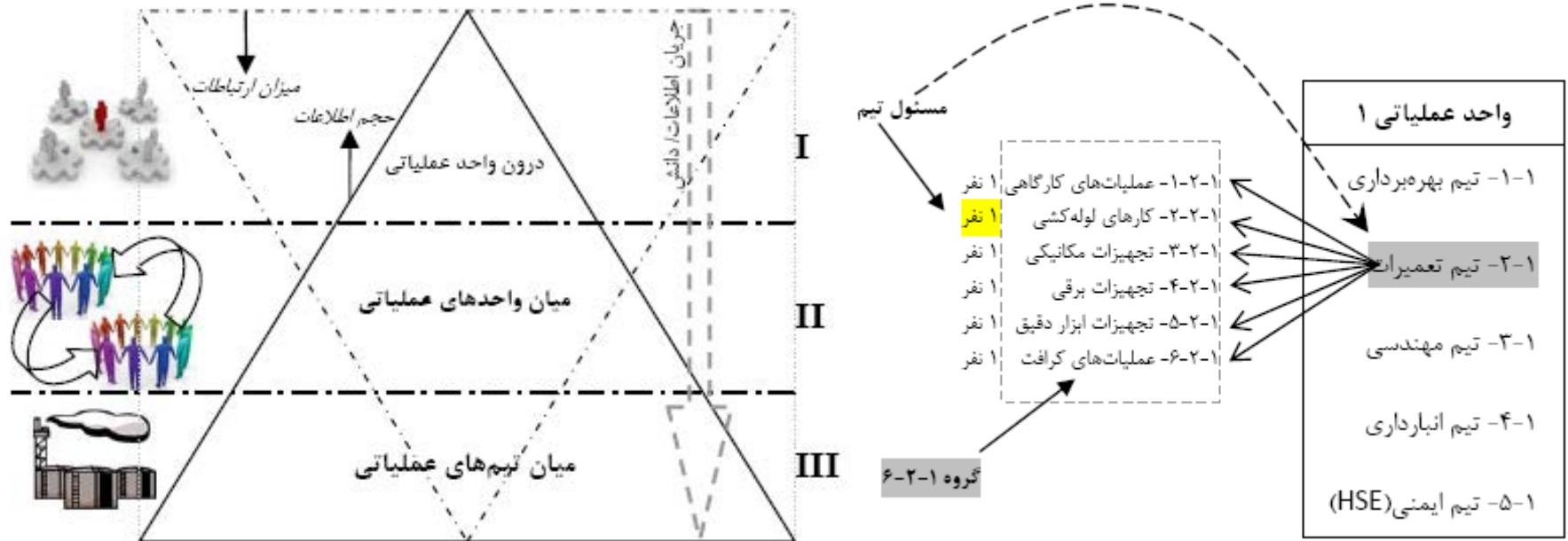


عمده تمرکز این استراتژی بر رشد دانش ضمنی در حوزه های دانشی مشخص می باشد که در آنها افراد سازمان نقش کلیدی در یادگیری و نوآوری سازمانی ایفا می نمایند.

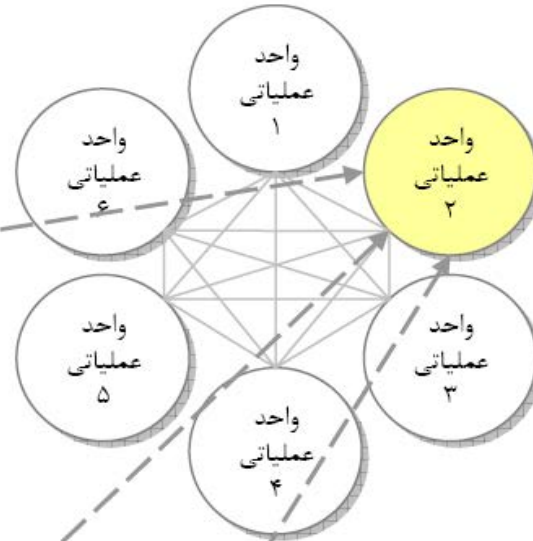
بیشترین تأثیر این استراتژی در سازمان های بزرگی می باشد که نیاز به یافتن راه حل های جدید با تکیه بر دانش های ضمنی در آنها احساس می شود.

نمونه ایرانی:

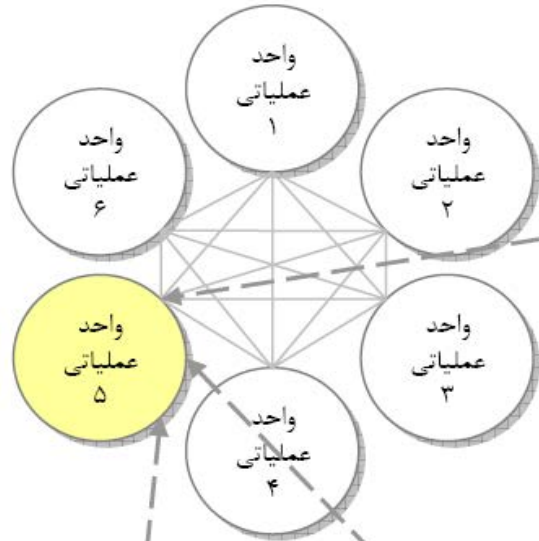
انجمن های تجارب در واحدهای عملیاتی وزارت نفت



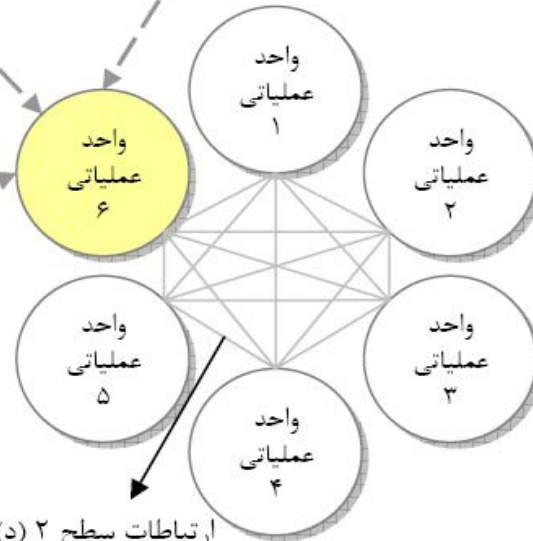
۱- تیم عملیات کارگاهی



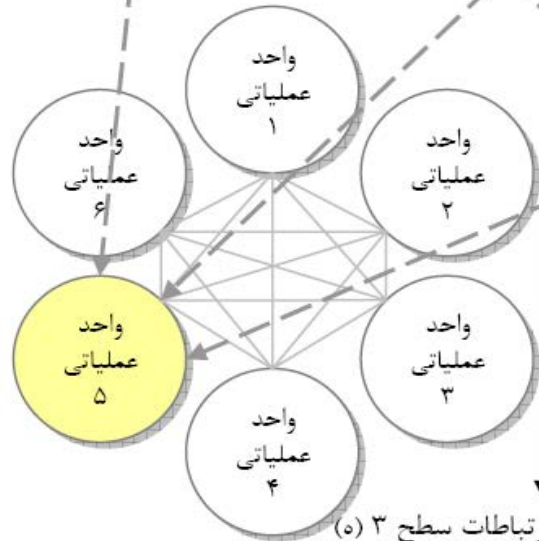
۲- تیم کارهای لوله‌کشی



۳- تیم تجهیزات مکانیکی



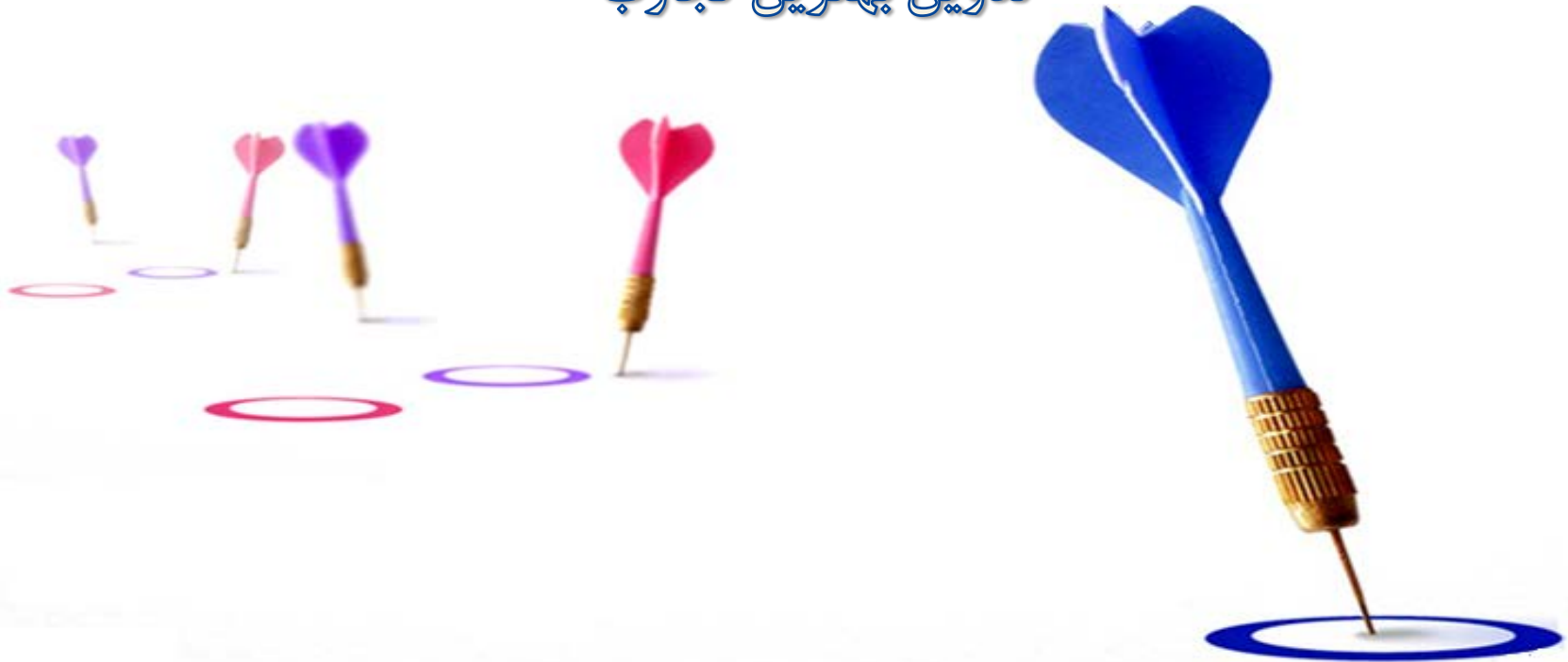
۴- تیم تجهیزات برقی



ارتباطات سطح ۳ (د)

ارتباطات سطح ۲ (د)

تدوین بهترین تجارب



منابع دانشی موجود سازمان که در قالب دانش های صریح می باشند، اغلب با مدون سازی دانش های ضمنی به گونه ای ایجاد می شوند که بتوان آنها را تکرار نمود.

این استراتژی در مواردی که بلوغ سازمان در آنها حاصل شده و یا سازمان در آنها دارای تعداد قابل توجهی از تجربه و خبرگی است، سودمند بوده و بیشترین تأثیر آن در انتقال دانش صریح جهت کاربردهای مشخص می باشد.

نمونه ایرانی:

تدوین تجارب پروژه واگذاری امتیاز اپراتور دوم تلفن همراه

✓ جمع آوری و نگهداری اطلاعات و تجربیات پروژه اپراتور دوم تلفن همراه

✓ انتقال تجربیات اپراتور دوم به مدیران حوزه ICT و سایر بخشها

✓ تهیه منبع جامع اطلاعات برای برنامه ریزان در سازمان مدیریت و سایر مراجع مرتبط

✓ گسترش فرهنگ «مستندسازی موردی» خصوصاً در پروژه های کلان ملی کشور

✓ قراردادن اطلاعات پروژه اپراتور دوم در دسترس محققین برای توسعه مبانی نظری سیاستها

از فرمایشات پیامبر اکرم (ص)

علم را با کتابت به بند آورید

مجموعه مستندات

معرفی طرح

مستندات روند اجرای پروژه

گزارش ها

بازتاب خبری

مصاحبه ها و اظهار نظرها

گزارش مستندسازی

اطلاعات تماس

خروج

پروژه واگذاری امتیاز ایراتور دوم تلفن همراه

راهنمای استفاده

معرفی طرح

مستندات روند اجرای پروژه

گزارش ها

بازتاب خبری

مصاحبه ها و اظهار نظرها

گزارش مستندسازی

اطلاعات تماس

خروج

فهرست مصاحبه ها

مصاحبه ها

نقد و بررسی ها

همایش ها

راهنمای استفاده

معرفی طرح

مستندات روند اجرای پروژه

گزارش ها

بازتاب خبری

مصاحبه ها و اظهار نظرها

گزارش مستندسازی

اطلاعات تماس

خروج

شناسنامه آرشیو

عنوان: آرشیو مستندات پروژه واگذاری امتیاز ایراتور دوم تلفن همراه
تاریخ تهیه: اسفند ۱۳۸۵

تعداد کل صفحات آرشیو: ۱۳۰۹۴ صفحه
تعداد تفکیکی مستندات: ۲۵۹۷ صفحه نامه
۴۷۳۹ صفحه گزارش
۶۸۰ صفحه قوانین و مقررات
۸۱۴ صفحه صورتجلسه
۵۲۱ صفحه قرارداد
۳۳۳ صفحه اسلاید
۲۷۸ صفحه پیشنهاد فنی

مقدمه معرفی اهداف اجرا شناسنامه آرشیو

راهنمای استفاده

فهرست فعالیت ها و رویدادهای اجرای پروژه واگذاری امتیاز اپراتور دوم تلفن همراه

سبی و فراهم سازی مقدمات قانونی

- قانون اساسی کشور
- قانون برنامه پنج ساله سوم توسعه (1379)
- قانون بودجه سال 1382
- قانون بودجه سال 1383
- قانون وظایف و اختیارات وزارت ارتباطات و فناوری اطلاعات (1382/1)
- قوانین مربوط به سرمایه گذاری خارجی در ایران
- قانون حداکثر استفاده از توان فنی و مهندسی، تولیدی، صنعتی و اجرایی کشور
- قانون تجارت - ثبت شرکت ها
- مصوبات هیأت وزیران
- مصوبات مجلس شورای اسلامی
- مصوبات کمیسیون تنظیم مقررات ارتباطات
- دیگر قوانین مرتبط

امات اولیه (1380/1-1382/12)

- تشکیل کمیسیون ماده 2 بر اساس آیین نامه اجرایی ماده 124 برنامه سوم توسعه (1/1380)
- تشکیل کمیته راهبردی و مدیریت بر مشاور بین المللی (1380/11)

حاج مشاور بین المللی برای پروژه واگذاری امتیاز اپراتور دوم (1381/3-1381/11)

بیت های فاز اول : تعیین سیاست ها و راهبردها (1381/11-1382/7)

برای مشاهده فهرست اصلی آرشیو، این صفحه را بسته و یا مینمایز کنید

بازگشت به بالای صفحه

برگزاری کارگاه آموزشی دروس آموخته شده



✓ چه فعالیت هایی در پروژه به خوبی انجام گرفت؟

✓ چه فعالیت هایی در پروژه می توانست بهبود داده شود؟

✓ وضعیت ایده آل برای نقاطی که توانایی بهبود را دارا بودند چیست؟

✓ چه فعالیت هایی را هر یک از افراد به شخصه در پروژه های آتی به گونه ای متفاوت انجام می دهند؟

✓ سازمان باید چه فعالیت هایی را به گونه ای متفاوت در پروژه های آتی انجام دهد؟

نمونه ایرانی:

دروس آموخته شده در خصوص علل تاخیرات پروژه های خط لوله انتقال گاز در شرکت ملی گاز

- غیر واقعی بودن برنامه ها
- عدم تحویل به موقع مواد و قطعات از طریق پیمانکار
- عدم تامین به موقع ماشین آلات توسط پیمانکاران
- عدم تحویل به موقع کشاورزان و مالکین زمین
- عدم هماهنگی بین مسئولیت های مختلف پروژه
- عدم هماهنگی در بخش های مدیریتی و سرپرستی
- ناقص بودن مطالعات پایه
- انجام تغییرات در طراحی
- ناهماهنگی بین مشاور و پیمانکار
- واریانت مسیر
- شرایط فیزیکی زمین و محل پروژه
- عدم تناسب بین نرخ تعدیل و تورم
- مشکلات موجود در متن قراردادها، بخشنامه ها و موافقت نامه ها
- و ...

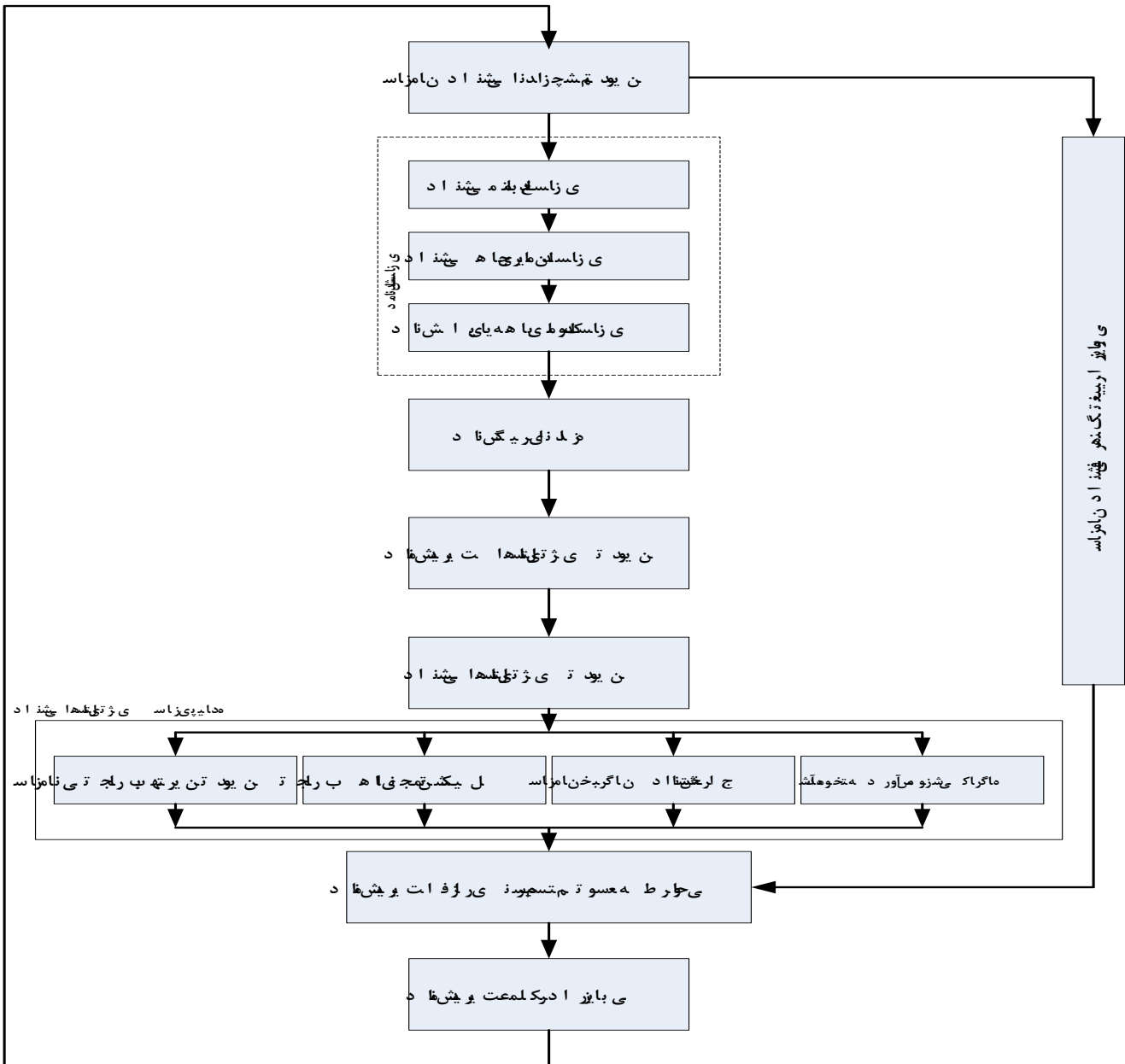
استخراج دانش خبرگان



مهم ترین اهداف استخراج دانش خبرگان به شرح زیر می باشد:

- ✓ حفظ تجارب، موفقیت ها، دستاوردها، و کلیه فاکتور های انسانی موثر در جهت حل مسائل سازمان
- ✓ فراهم آوردن زمینه به اشتراک گذاری دانش خبرگان سازمان
- ✓ مدل سازی دانش خبرگان سازمان با کمک ابزار های مدلسازی دانش به منظور بسط فهم مسائل
- ✓ اعتبارسنجی، تصحیح و تکمیل مدل های دانش خبرگان سازمان
- ✓ تدوین راهکار هایی جهت خلق نظریه های بومی مدیریت
- ✓ یکپارچه سازی دانش خبرگان سازمان در حل مسائل گوناگون
- ✓ فراهم آوردن زمینه انتقال دانش خبرگان سازمان به نسل های بعد

متدولوژی پیاوسازنی مدیریت دانش



ارزیابی عملکرد مدیریت دانش



باید چهارچوبی جهت ارزیابی نتایج پیاده‌سازی مدیریت دانش توسعه یافته و بر مبنای آن راهکارهایی جهت ارتقا و اصلاح فرآیندهای مدیریت دانش ارائه شود.



آسیب‌شناسی پروژه‌های مدیریت دانش در ایران



- ✓ عدم توجه به **مدل سازی دانش** به عنوان بستر پیاده سازی مدیریت دانش از جنبه های مختلف
- ✓ عدم وجود راهکاری نظام مند جهت **ارزشیابی و تغییر فرهنگ دانشی**
- ✓ عدم توجه به **اندازه گیری دانش** با هدف شناسایی نقاط ضعف و قوت در حوزه های دانشی مختلف
- ✓ عدم وجود **الگوی جامع جهت تخصیص استراتژی های دانشی** به حوزه های دانشی سازمان
- ✓ عدم پیاده سازی **مجموعه ای فراگیر از استراتژی های دانشی**
- ✓ عدم طراحی **نرم افزار جامع مدیریت دانش** بر مبنای مدل های دانشی و نتایج حاصل از پیاده سازی استراتژی های دانشی
- ✓ عدم وجود **ارزیابی و نظارت** بر پیاده سازی و عملکرد مدیریت دانش

پایان