

باسمه تعالی

## مطالب و پیام‌های آموزشی و فرهنگ‌سازی

شرکت مشاوره مهندسی نداک



بیمه ایران

# مطالب و پیام‌های آموزشی و فرهنگ‌سازی

## تعریف مدیریت دانش

✚ مدیریت دانش عبارت است از گردآوری دیدگاه‌های خبرگان و متخصصین یک شرکت در هر جایی که باشند، ( در بانک اطلاعاتی، روی کاغذ، در مغز افراد ) و پخش آن در هر جایی که بتواند به ایجاد منفعت بیشتر کمک کند ( هی بار ).

✚ مدیریت دانش از نگرش نظام‌مند برای یافتن، درک و استفاده از دانش برای خلق ارزش استفاده می‌کند. ( ادل و گریسون )

✚ مدیریت دانش فرآیند جمع‌آوری، ذخیره‌سازی، پردازش و توزیع دانش مفید سازمانی در فرمی مناسب به کلیه افراد نیازمند آن در هر نقطه و هر زمان در سازمان می‌باشد.

✚ فرآیند برنامه‌ریزی، سازماندهی، هدایت و کنترل منابع دانش سازمان، به منظور حفظ، نگهداری و بهره‌برداری از آن جهت دستیابی به اهداف را مدیریت دانش می‌گویند.

✚ مهم‌ترین عامل موفقیت سازمان‌های دانایی محور را می‌توان مدیریت دانش دانست. مدیریت دانش فرآیندی است که سازمان‌ها را در شناخت، گزینش، سازماندهی و توزیع دانش سازمانی یاری می‌نماید.

✚ مدیریت دانش مستندسازی، نگهداری و بازیابی دوباره دانش، خرد و تجربیات با ارزش افزوده کارکنان سازمان، به عنوان بخشی از دارایی‌هایی سازمان است.

✚ مدیریت دانش کوششی برای تبدیل دانش کارکنان (سرمایه انسانی) به دارایی مشترک سازمانی (سرمایه فکری ساختاری) است.



# مطالب و پیام‌های آموزشی و فرهنگ‌سازی

---



# مطالب و پیام‌های آموزشی و فرهنگ‌سازی

---

## تعریف علمی دانش

دانش مجموعه‌ای از نگرش‌ها و تجربیات است که به صورت درست و صحیح در کنار هم قرار گرفته‌اند. بنابراین راهنمای مناسبی برای افکار، رفتارها و ارتباطات است.

(روم. ون دراسپیک و اسپیکروت)

دانش اطلاعات آمیخته شده با تجربه، زمینه و تفسیر می‌باشد.

(داونپورت)



# مطالب و پیام‌های آموزشی و فرهنگ‌سازی

---

## تعریف عمومی دانش

آموزه‌های فراگیری شده حین کار که دانستن آن توسط دیگران می‌تواند ایجاد ارزش افزوده کند.

## ویژگی‌های یک دانش خوب:

- کاربردی باشد
- در راستای اهداف و نیازهای شرکت باشد
- ایجاد ارزش افزوده نماید
- به روز باشد و تکراری نباشد



# مطالب و پیام‌های آموزشی و فرهنگ‌سازی

---

## اهمیت دانش در سازمان‌ها

سازمان‌ها کمتر از ۲۰ درصد دانش خود را استفاده می‌کنند.  
اگر سازمان‌ها تنها نیمی از آنچه را می‌دانند، بکار گیرند، بهره‌وری آن‌ها دو برابر بیشتر خواهد شد.



# مطالب و پیام‌های آموزشی و فرهنگ‌سازی

---

## دانش صریح

این دانش به سادگی و بدون ابهام بیان شده و دارای قابلیت کدگذاری و ذخیره سازی در پایگاه اطلاعاتی می‌باشد. دانشی عینی، مستدل و منطقی و مجموعه‌ای از خط مشی‌ها، رویه‌ها، نرم‌افزارها، مستندات، دستورالعمل‌ها، گزارش‌ها، طراحی‌ها و اهداف هر سازمان می‌باشد. این دانش می‌تواند بصورت داده فرمول علمی شرح جزئیات کتابچه‌ی راهنما در اختیار دیگران قرار گیرد. این نوع دانش به سهولت می‌تواند به طور رسمی و سیستماتیک بین افراد منتقل شود.



# مطالب و پیام‌های آموزشی و فرهنگ‌سازی

---

## دانش ضمنی

در مقابل دانش صریح دانش ضمنی وجود دارد، کاملاً شخصی است و به سختی می‌توان آن را به شکل خاصی درآورد و به سختی بین افراد به اشتراک گذاشته می‌شود.

دانش ضمنی شامل: بصیرت‌های ذهنی، دریافت‌های مستقیم و گمان‌ها می‌باشد.

دانش ضمنی به طور عمیق در فعالیت‌ها و تجربیات، آرمان‌ها، ارزش‌ها و احساساتی که افراد دارند ریشه دارد.

دانش ضمنی که به آسانی قابل رؤیت و بیان کردن نیست و از طریق تجربه و یادگیری عملی کسب شده و دانش نانوشته سازمانی است.

دانش ضمنی مشتمل بر دو جزء است:

اجرای ادراکی: مدل‌های ذهنی، قیاس‌ها، تصاویر واقعیت

اجرای فنی: دانش فنی، مهارت و تخصص



# مطالب و پیام‌های آموزشی و فرهنگ‌سازی

---

## یادگیری در سازمان پروژه محور در مقایسه با سایر سازمان‌ها

هر پروژه‌های فرصتی تازه برای یادگیری است. فرصت کمتری برای یادگیری مبتنی بر تکرار وجود دارد چرا که پروژه‌ها به نوعی منحصر به فرد و یکتا هستند. چون به ندرت پروژه‌ها روتین هستند، تکرار سیستماتیک در آنها اتفاق نمی‌افتد. همواره این ریسک وجود دارد که با اتمام پروژه دانش و تجربه کسب شده، همراه با تیم پروژه به پروژه‌های دیگر و یا به سایر سازمان‌ها منتقل می‌شود و از بین برود.



# مطالب و پیام‌های آموزشی و فرهنگ‌سازی

---

## تعاریف درس آموخته‌ها

انجمن مدیریت پروژه آمریکا (PMI):

یادگیری بدست آمده از فرآیند اجرای پروژه. درس آموخته ممکن است در هر نقطه ای تشخیص داده شود. همچنین به سابقه یک پروژه برای ثبت در بانک دانش درس آموخته اطلاق می‌شود. بانک دانش درس آموخته‌ها: انبارش اطلاعات تاریخی و درس آموخته‌های مرتبط با انتخاب پروژه‌های گذشته و عملکرد آنها.

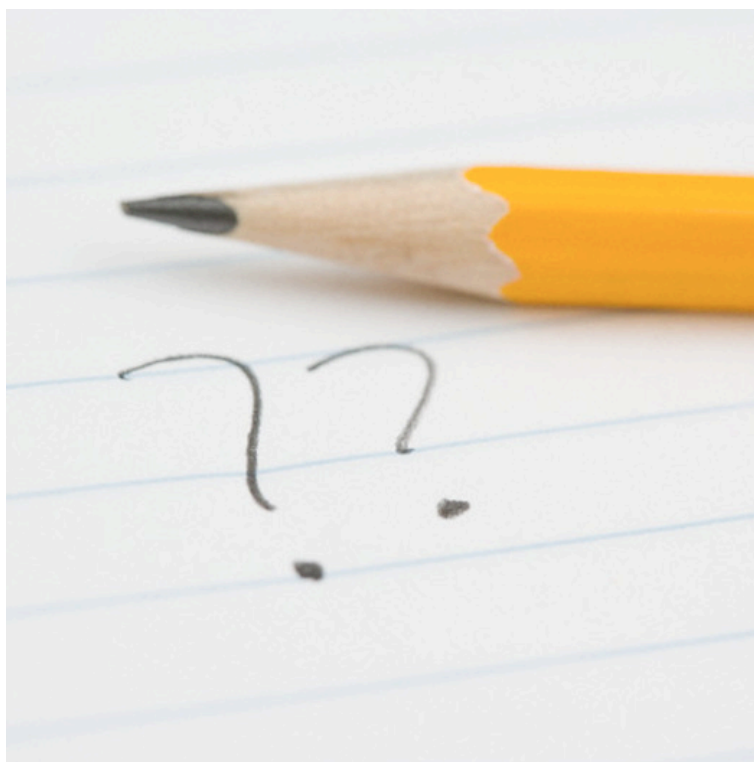


# مطالب و پیام‌های آموزشی و فرهنگ‌سازی

---

## ضرورت ثبت و مدیریت درس آموخته‌ها

کسب تجربیات ارزشمند توسط افراد درگیر در پروژه در حین کار ترک سازمان پروژه توسط مهندسان و خبرگان پس از اتمام کار پروژه بهبود فرآیند اجرای پروژه‌ها، کاهش زمان و هزینه آن‌ها با انتقال تجارب جلوگیری از بروز مشکلات مشابه و پرهیز از دوباره کاری‌ها و سعی و خطا تقویت توان تصمیم‌گیری تصمیم‌گیران سازمان



# مطالب و پیام‌های آموزشی و فرهنگ‌سازی

---

## اهمیت و ضرورت ثبت درس آموخته‌ها

مطابق استاندارد PMBOK پروژه بدون ثبت درس آموخته‌ها پیش به پایان نمی‌رسد.

مدیریت پروژه دو محصول دارد:

پروژه و تحویل دادنی‌های آن

دانش و درس آموخته‌های پروژه



# مطالب و پیام‌های آموزشی و فرهنگ‌سازی

---

## درس آموخته‌های پروژه

فرآیندهای کسب دانش آموخته‌های پروژه از تجارب سازمانی و راه‌حل‌های مدیریت دانش پروژه برای پخش و استفاده مجدد از دانش کسب شده از طریق تجربه‌های افراد سازمان تجربه کسب شده ممکن است:

- ✓ مثبت باشد مانند تجربه‌های کسب شده از یک مأموریت موفق
- ✓ منفی باشد مانند شکست در یک مرحله از یک پروژه
- ✓ می‌توانست در صورت تکرار پروژه متفاوت انجام شود



# مطالب و پیام‌های آموزشی و فرهنگ‌سازی

---

عمده دلایل عدم استفاده از مدیریت دانش در پروژه

فشار زمانی بالا برای اتمام پروژه

نبود میل برای یادگیری از اشتباهات شخصی افراد

نبود اجبار انجام رویه‌ها در راهنمای پروژه

از دست دادن یکپارچگی تجربیات در فرآیندهای پروژه

غیر ملموس بودن نتایج کدگذاری تجربیات برای اعضای تیم



# مطالب و پیام‌های آموزشی و فرهنگ‌سازی

مشکلات پیاده‌سازی مدیریت دانش

مشکلات اصلی سازمان‌ها در پیاده‌سازی مدیریت دانش

سرمایه‌گذاری کم روی مدیریت دانش

۲۱/۸%

کمبود انگیزه و پاداش جهت اشتراک دانش

۱۹/۹%

دخیل نکردن مناسب پرسنل

۱۸/۷%

نداشتن سیستم مناسب مدیریت دانش در سازمان

۱۷/۴%

عدم اعتقاد مدیریت ارشد سازمان به مدیریت دانش

۱۳/۹%

سازمان‌هایی که با هیچ مشکلی برخورد نکرده‌اند

۴/۳%

# مطالب و پیام‌های آموزشی و فرهنگ‌سازی

---

## بکارگیری مدیریت دانش

در حال حاضر در کشور ما تأکید به توسعه مبتنی بر دانایی، نمودی از گرایش به سوی مدیریت دانش در راستای اهداف دراز مدت اقتصادی و اجتماعی تلقی می‌شود. مدیریت دانش موضوع کاملاً جدیدی نیست و از تمام منابعی که شاید در سازمان وجود داشته باشد استفاده می‌کند. می‌توان گفت اگر سازمانی کتابخانه خوبی دارد، پایگاه اطلاعاتی مکتوب و یا حتی برنامه‌های آموزشی مناسبی دارد، آن سازمان به شکلی در حال اعمال مدیریت دانش می‌باشد



# مطالب و پیام‌های آموزشی و فرهنگ‌سازی

---

## چرا مدیریت دانش؟

امروزه عواملی نظیر خصوصی سازی باعث گردیده جابجایی افراد در سازمان‌ها بیشتر شود و اکثر سازمان‌ها با بازنشستگی نیروهای با تجربه خود مواجه گردیده اند. نیروهایی که سرشار از تجربیات و دانسته‌هایی می‌باشند که برای سازمان بسیار ارزشمند می باشد و چه بسا هزینه‌ای بسیار سنگین برای آن پرداخت گردیده است. مجموعه عوامل فوق و بسیاری نیازهای دیگر در سازمان‌ها باعث ایجاد و رشد سریع مبحث مدیریت دانش شده است

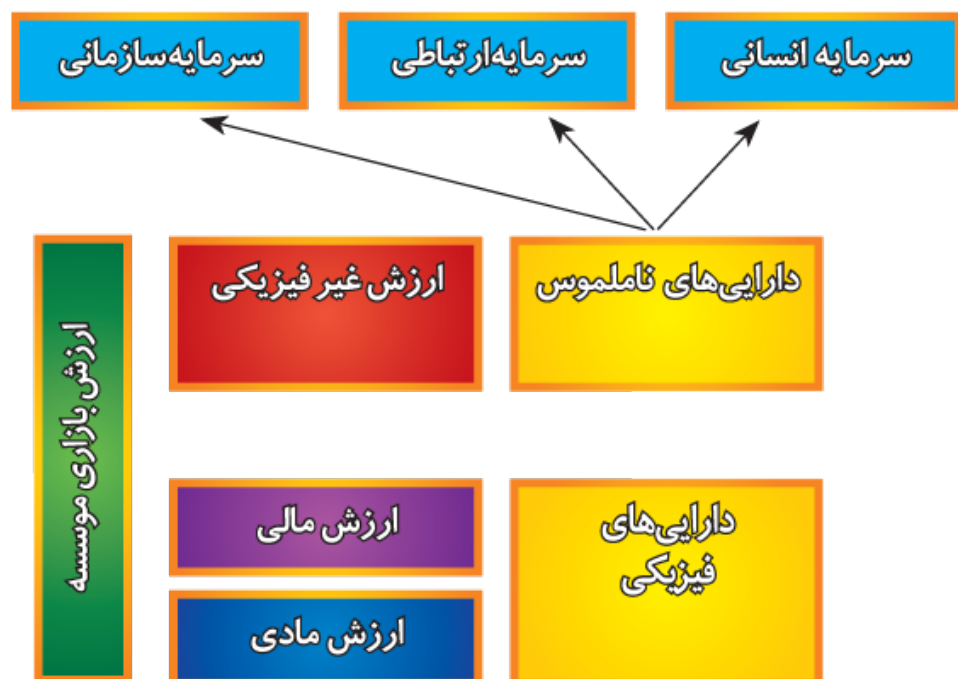


# مطالب و پیام‌های آموزشی و فرهنگ‌سازی

## چرا مدیریت دانش؟

دارایی‌های سازمان

ارزش بازاری سازمان تشکیل شده است از دارایی‌های فیزیکی و دارایی‌های ناملموس سازمان. معمولاً برای مدیریت دارایی‌های فیزیکی سازمان برنامه‌های متفاوتی موجود است و مدیریت دارایی‌های سازمان با متدهای مختلفی از جمله کنترل پروژه، تعمیرات و نگهداری، برنامه‌ریزی تولید، کنترل موجودی، کنترل کیفیت و ... صورت می‌پذیرد اما غالباً به منظور مدیریت دارایی‌های ناملموس سازمان برنامه‌های از پیش تعیین شده مدونی موجود نمی‌باشد. نقش مدیریت دانش، در مدیریت دارایی‌های ناملموس سازمان قرار دارد. از مهمترین عناصر سرمایه ناملموس سازمان، دانش نیروی انسانی و متخصصین سازمان می‌باشد



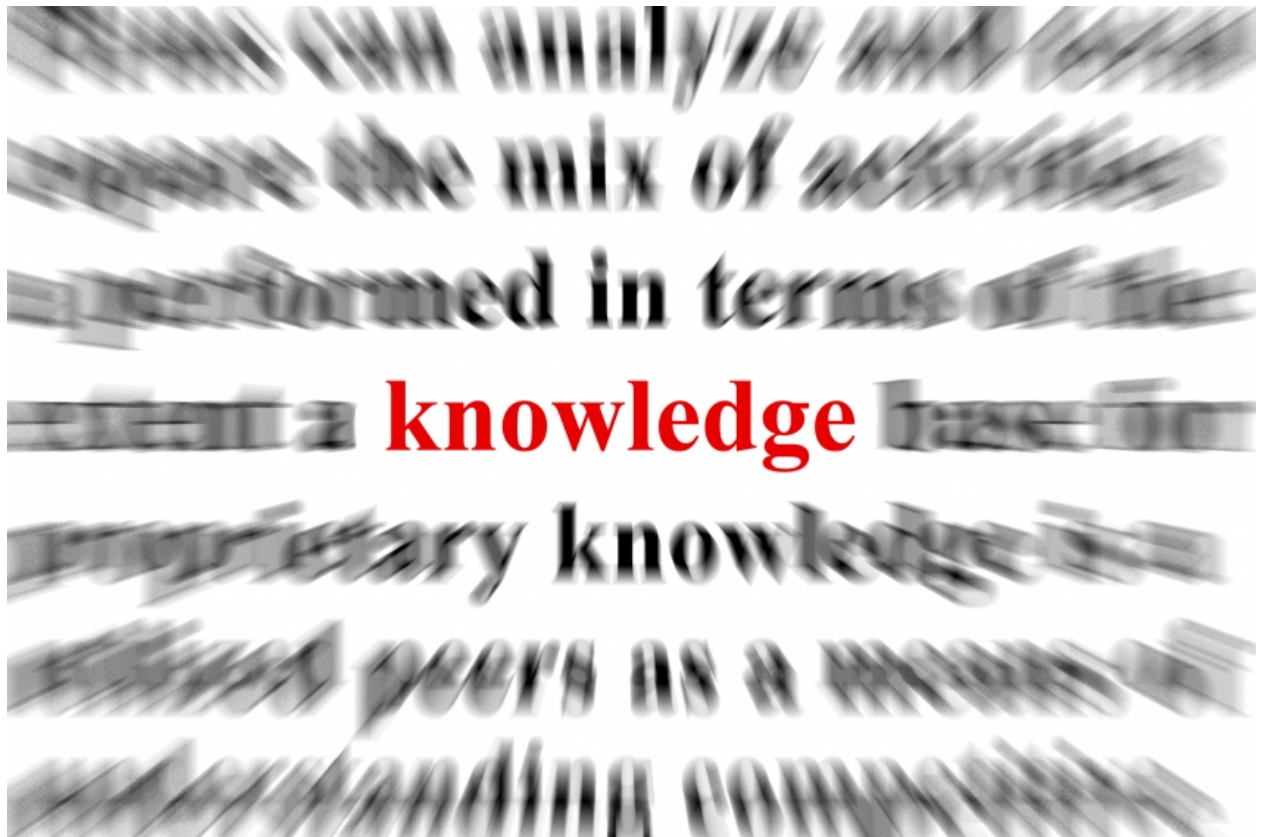
# مطالب و پیام‌های آموزشی و فرهنگ‌سازی

---

چرا مدیریت دانش؟

آیا می‌دانید چه کسی قبلاً به مشکل شما برخورد کرده و چگونه این مشکل را حل نموده است؟

مطالعات نشان داده است که بیش از ۷۰ درصد مشکلات یک سازمان تکراری می‌باشد ولی ثبت نگردیده است. در صورتی که بانک اطلاعاتی از مسائل بوجود آمده در سازمان و راه‌های آن‌ها وجود داشته باشد، دیگر برای حل مشکلات تکراری نیازی به صرف انرژی دوباره و یافتن راه حل نیست



# مطالب و پیام‌های آموزشی و فرهنگ‌سازی

---

چرا مدیریت دانش؟

آیا شما نمی‌خواهید پاسخ هر سوال را در سازمان خود به راحتی بیابید و نیاز به مراجعه به خارج

سازمان نداشته باشید؟

مطالعات نشان داده است که در بیش از ۹۰ درصد موارد برای هر یک از مشکلات، یک متخصص در سازمان وجود دارد. اگر بدانیم هر کدام از افراد سازمان در چه زمینه‌ای تبحر دارند و کدام خبرگان می‌توانند ما را در حل مشکل موجود یاری رسانند، براحتی می‌توانیم مشکلاتمان را حل کنیم و نیاز به مراجعه به خارج از سازمان نداشته باشیم.



# مطالب و پیام‌های آموزشی و فرهنگ‌سازی

---

## چرا مدیریت دانش؟

آیا شما نمی‌خواهید شبکه‌ای در اختیار داشته باشید که به راحتی بدانید چه کسی چه چیزی می‌داند و در کجاست؟

در صورتی که در سازمان نقشه دانش وجود داشته باشد، کارکنان به سادگی می‌توانند به خبرگان حوزه مربوطه مراجعه کرده و در سریع‌ترین زمان ممکن بهترین راهکار را انتخاب کنند. به این ترتیب ارتباطات درون سازمانی دانش محور به راحتی در سازمان صورت گرفته و هزینه‌های دوباره‌کاری و خرید دانش تکراری و هزینه‌های پیش‌بینی نشده در این حوزه به شدت کاهش خواهد یافت.



# مطالب و پیام‌های آموزشی و فرهنگ‌سازی

---

## چرا مدیریت دانش؟

### آیا در سازمان ما شعار «دانش قدرت است» حاکم است یا شعار «تبادل دانش قدرت است»؟

سازمان‌ها از نظر فرهنگ تبادل دانش به دو دسته تقسیم می‌شوند: سازمان‌هایی که در آن فرهنگ «نگه داشتن دانش قدرت است»، حاکم است. در این سازمان‌ها، حس همکاری و کمک به یکدیگر وجود ندارد. افراد کارها را به صورت سلیقه‌ای و مبتنی بر روش‌های قدیمی انجام می‌دهند و در کارکنان این بیم وجود دارد که در صورت تبادل دانش، جایگاهشان را از دست می‌دهند و در نتیجه شرکت از توانمندی‌ها و ارزش کارکنان بی‌اطلاع است. متوسط رشد دانش در این شرکت‌ها و کارکنان آن بسیار پایین است و شرکت در محیط رقابتی موفق نمی‌باشد.



# مطالب و پیام‌های آموزشی و فرهنگ‌سازی

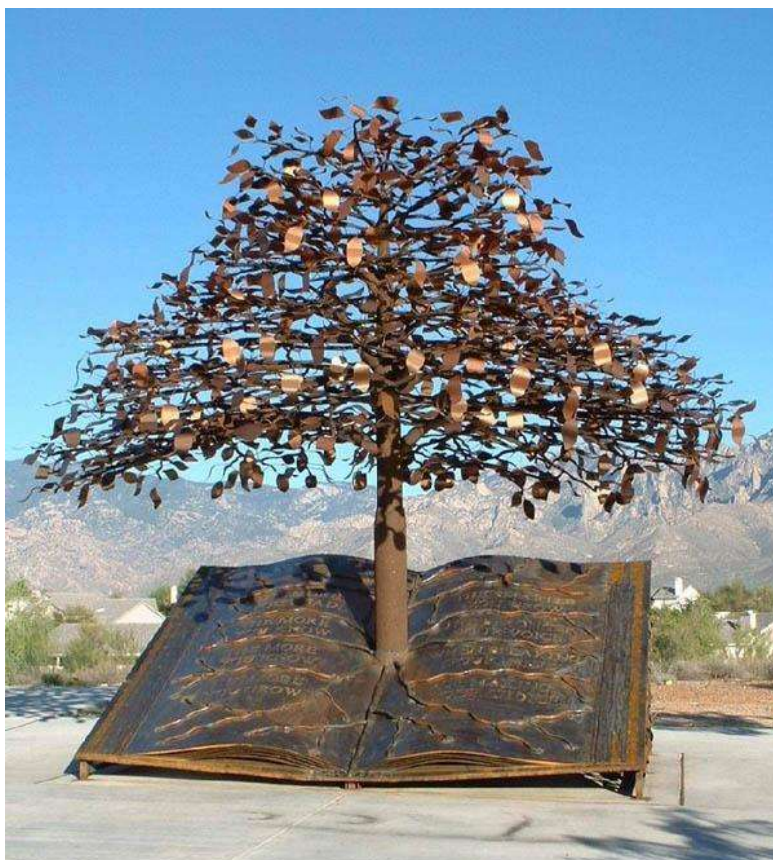
---

چرا مدیریت دانش؟

آیا در شرکت ما شعار «دانش قدرت است» حاکم است یا شعار «تبادل دانش قدرت است»؟

شرکت‌هایی که در آن فرهنگ «تبادل دانش قدرت است»، حاکم است:

در این شرکت‌ها محیطی دوستانه و پویا حاکم می‌باشد و افراد دائماً در حال ارتقاء سطح دانش خود می‌باشند. در این شرکت‌ها جلسات بحث و تبادل نظر برگزار می‌شود و بهترین روش برای انجام کارها شناسایی و ایجاد می‌شود. متخصصان شرکت‌ها شناسایی می‌شوند و از مزایای تبادل و اشتراک دانش‌ها بهره‌مند می‌شوند.



# مطالب و پیام‌های آموزشی و فرهنگ‌سازی

---

## رشد دانش

- \* رشد دانش در زمان‌های اخیر بسیار سریع بوده است. (عصر انفجار دانش)
- \* ۸۰ درصد یافته‌های فن‌آوری و دانش و نیز ۹۰ درصد تمام دانش‌ها و اطلاعات فنی در جهان در قرن بیستم تولید شده است.
- \* هر پنج سال و نیم حجم دانش دو برابر می‌گردد و از سوی دیگر عمر متوسط آن کمتر از ۴ سال است بدین معنی که دانش نیز از بین می‌رود و بایستی با دانش جدید جایگزین شود.

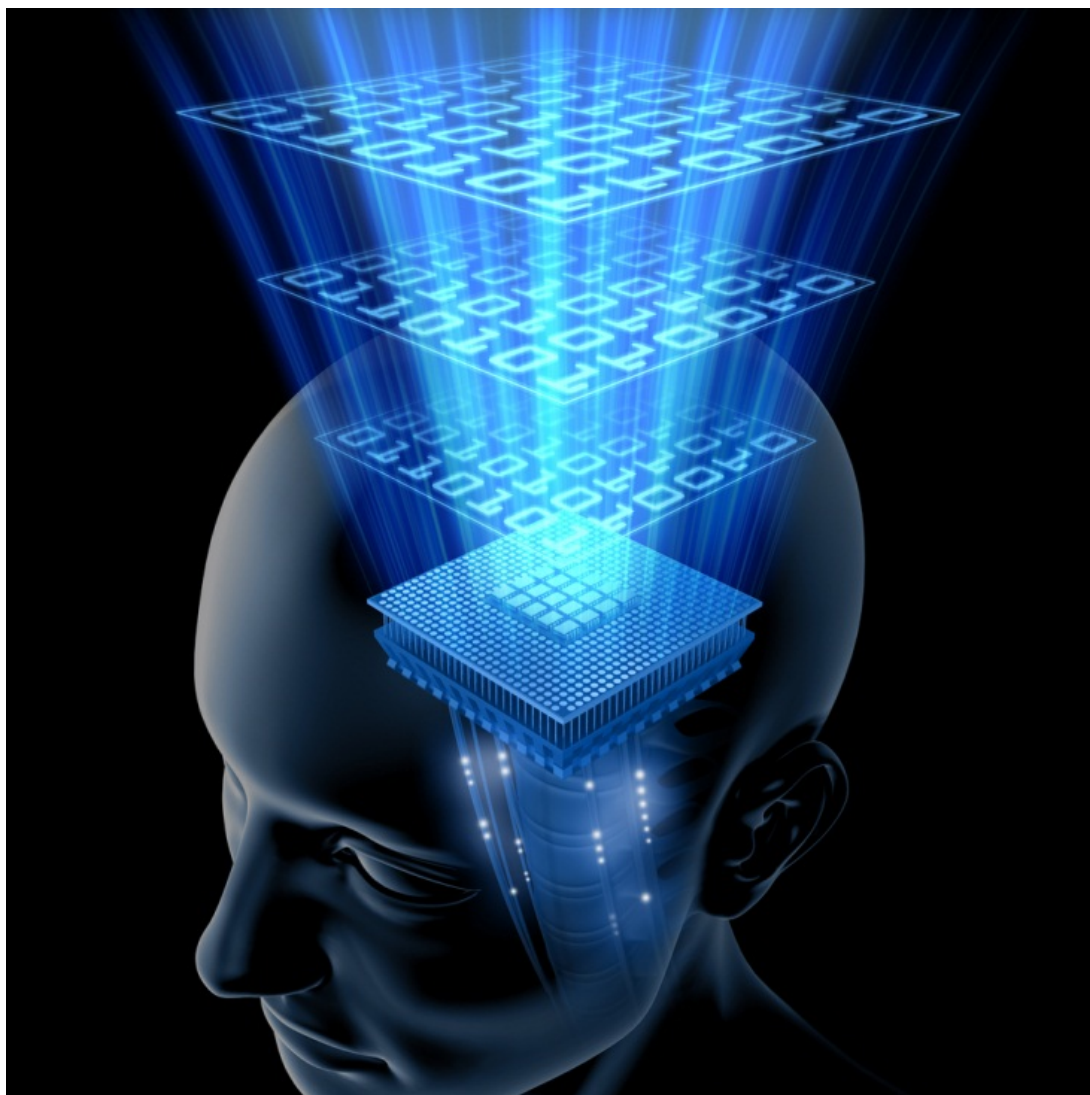


# مطالب و پیام‌های آموزشی و فرهنگ‌سازی

---

## میزان انباشت دانش

با توجه به حجم فزاینده دانش در قرن حاضر و با بررسی‌های صورت گرفته مشخص گردیده است رشد دانش از دهه ۷۰ میلادی به شکل فزاینده‌ای افزایش یافته تا جایی که رشد دانش را تابع نمایی از زمان می‌دانند. در چنین شرایطی، هر فرد به تنهایی قادر به تولید یا کسب دانش مورد نیاز خود نمی‌باشد و بایستی از سیستم‌های مدیریت دانش کمک بگیرد



# مطالب و پیام‌های آموزشی و فرهنگ‌سازی

---

## تاریخچه مدیریت دانش

در دهه ۹۰ میلادی یک حسابدار سوئدی به نام «کارل اریک سیوبی» متوجه شد که ترازنامه مالی برخی شرکت‌ها، تنها ارزش دارایی فیزیکی آن را نمایش می‌دهد و ارزش واقعی سازمان به شایستگی کارکنان سازمان وابسته است. بر این اساس سیوبی مفهوم سرمایه‌های دانشی را ابداع نمود و مدیریت دانش پایه‌گذاری گردید.

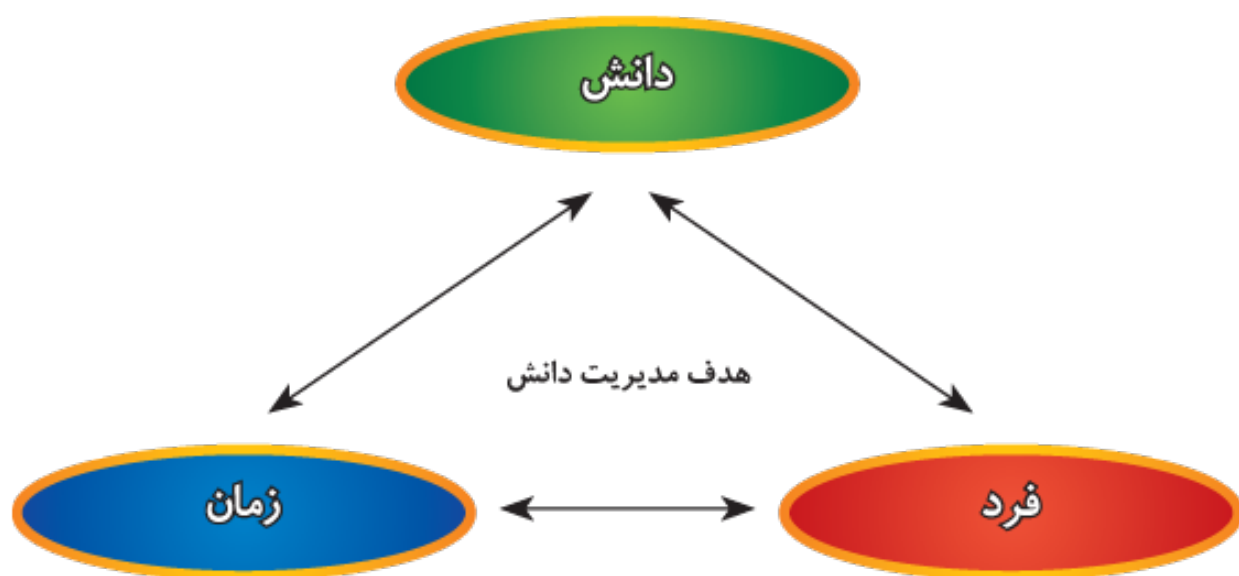


# مطالب و پیام‌های آموزشی و فرهنگ‌سازی

---

## هدف مدیریت دانش

هدف اصلی مدیریت دانش ارائه دانش مناسب، در زمان مناسب و به فرد مناسب می‌باشد. بر این اساس افراد، نیاز به تولید تمام دانش‌های نمی‌باشند و می‌توانند دانش‌های مورد نیاز خود را تا حد ممکن از سیستم مدیریت دانش دریافت نمایند

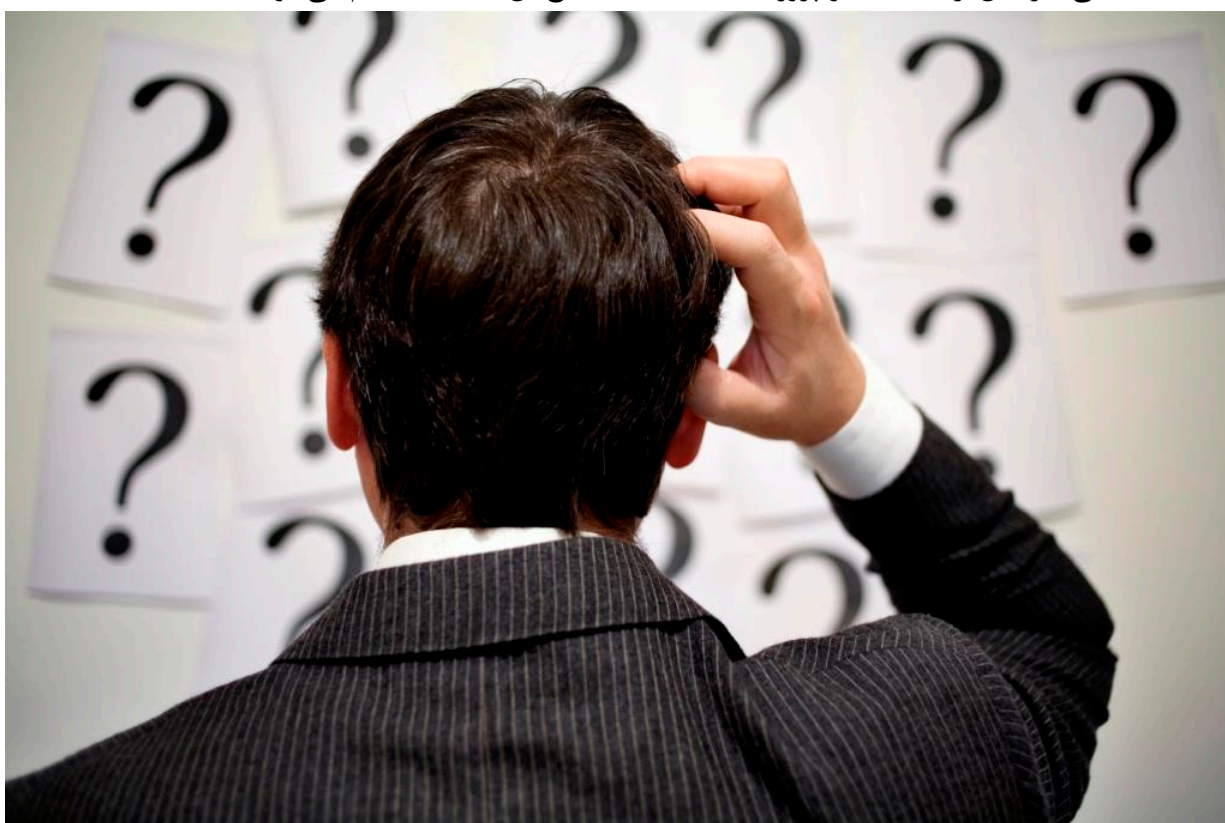


## مطالب و پیام‌های آموزشی و فرهنگ‌سازی

---

### پیامدهای عدم پیاده سازی مدیریت دانش

- ✓ ما چیزهای زیادی را در پروژه‌ها می‌آموزیم، اما تجربیات بدست آمده را انتقال نمی‌دهیم.
- ✓ ما برای هر سئوالی یک خبره داریم، اما کمتر کسی می‌داند که چگونه می‌توان او را پیدا کند.
- ✓ ما همه چیز را به صورت پایه‌ای مستندسازی می‌کنیم، اما نمی‌توانیم بر دانش ذخیره شده خود دست بیابیم.
- ✓ اشتباهات پرهزینه، به دلیل عدم ثبت یا تحلیل اشتباهات قبلی تکرار می‌شوند برخی کارها به دلیل عدم آگاهی کارکنان از فعالیت‌ها و پروژه‌های گذشته، یا نتایج آن‌ها مجدداً انجام می‌شوند.



# مطالب و پیام‌های آموزشی و فرهنگ‌سازی

---

## اهداف مدیریت دانش

- ✓ اعطای دانش مناسب در زمان مناسب به فرد مناسب
- ✓ معرفی این‌که در شرکت ما چه کسی چه چیزی می‌داند و در کجا قرار دارد
- ✓ جلوگیری از خرید دانش‌های تکراری در شرکت
- ✓ ایجاد بسته‌هایی ارزشمند از دانش‌های تولید شده در پروژه‌ها
- ✓ جلوگیری از خروج دانش و تجربه افراد بعد از بازنشستگی و به حداقل رسانی خلاء حاصله



# مطالب و پیام‌های آموزشی و فرهنگ‌سازی

---

## مزایای مدیریت دانش برای پرسنل

- ✓ امکان استفاده از دانش دیگران برای انجام کارهای خود و افزایش قابلیت‌های فردی
- ✓ افزایش سرعت دسترسی به دانش مورد نیاز و کاهش زمان انجام کارها
- ✓ بهره‌مندی از پاداش و مزایای مربوط به اشتراک دانش
- ✓ امکان دسترسی هر فرد به بسته‌های دانشی مدون خود که در طول سال‌های خدمت کسب کرده است
- ✓ بالا رفتن خلاقیت فردی و فراهم‌کننده چالش‌ها و فرصت‌هایی برای مشارکت فردی



# مطالب و پیام‌های آموزشی و فرهنگ‌سازی

---

## مزایای مدیریت دانش برای شرکت

کسب مزیت رقابتی و بالا رفتن اعتبار شرکت برای اخذ پروژه‌های جدید  
افزایش نوآوری در شرکت  
به وجود آوردن فرصت‌های جدید  
جلوگیری از خرید دانش‌های تکراری در شرکت  
جلوگیری از خروج دانش و تجربه افراد بعد از بازنشستگی و به حداقل رسانی خلاء حاصله  
صرفه جویی در زمان و هزینه انجام پروژه‌ها  
جلوگیری از افت دانش سازمانی  
تسهیل در گردش تصمیم‌سازی و تصمیم‌گیری در شرکت  
جلوگیری از بروز مشکلات مشابه و پرهیز از دوباره‌کاری و سعی و خطا



# مطالب و پیام‌های آموزشی و فرهنگ‌سازی

---

## مشکلات نبود مدیریت دانش

- عدم وجود نشانه‌های ابداع و ابتکار
- عدم تمایل کارکنان به تبادل دانش به دلیل نبود سیستم‌های مناسب
- عدم شناسایی متخصصان
- دانش همراه با خروج افراد از شرکت
- هزینه بالای تولید دانش
- عدم امکان دسترسی به دانش‌های پیشین
- استفاده محدود از دانش‌های موجود



# مطالب و پیام‌های آموزشی و فرهنگ‌سازی

---

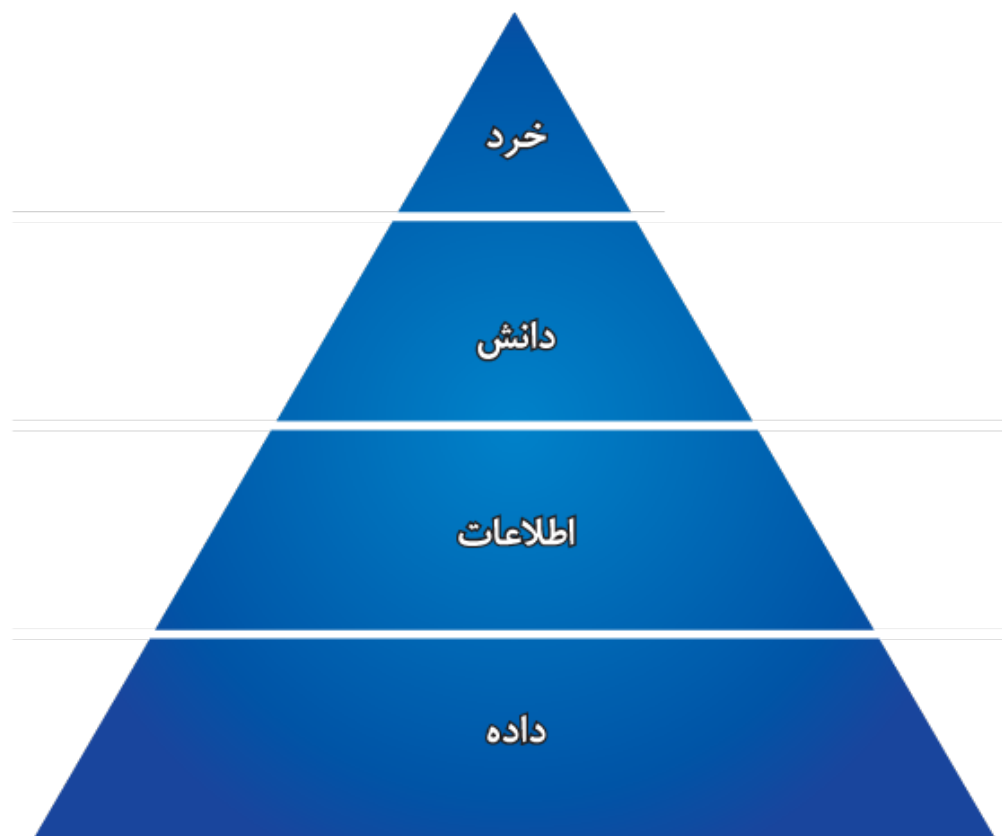
## سلسله مراتب دانش

**داده:** جنبه‌هایی از واقعیت‌های عینی و مجرد پدیده‌ها هستند و آن‌ها را نمی‌توان به تنهایی به حوزه خاص تصمیم‌سازی هدف‌دار مربوط دانست.

**اطلاعات:** داده‌های پردازش شده‌ای که هدف‌دار و به منظور استفاده خاصی تنظیم شده‌اند و حاوی نوع خاصی از معنا و پیام می‌باشند.

**دانش:** ترکیبی از اطلاعات است که ما را در تصمیم‌گیری‌ها و فعالیت‌های سازمانی یاری می‌دهد.

**خرد:** وقتی که دانش برای تصمیم‌گیری و بهبود تصمیمات، فرآیندها و بهره‌وری یا سودآوری به کار گرفته می‌شود، تبدیل به معرفت یا خرد می‌شود



# مطالب و پیام‌های آموزشی و فرهنگ‌سازی

---

## انواع دانش

### دانش آشکار (Knowledge Explicit)

این دانش مجموعه‌ای است از فرآیندها و روش‌های کاری، آئین‌نامه‌ها، دستورالعمل‌ها، شیوه‌های مکتوب و پایگاه‌های اطلاعاتی سازمان یافته، طراحی‌های انجام شده، نقشه‌های 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 می‌تواند با مجموعه این موارد آشنایی پیدا نماید.



# مطالب و پیام‌های آموزشی و فرهنگ‌سازی

---

## انواع دانش

### دانش ضمنی (Knowledge Tacit)

این دانش، گنجینه‌ای 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 ذخیره‌سازی در بانک اطلاعاتی نیست.



# مطالب و پیام‌های آموزشی و فرهنگ‌سازی

---

## تشبیه دانش

از نگاهی دانش را به دو نوع آشکار و پنهان تقسیم می‌کنند. دانش آشکار آن دسته از دانش‌هاست که به راحتی قابل تبدیل به مواردی همچون دستورالعمل، آئین‌نامه و .. است. از طرفی دانش‌های پنهان آن دسته از دانش‌هاست که مستند سازی و انتقال آن‌ها به سختی میسر می‌گردد. تحقیقات نشان می‌دهد ۸۰ درصد دانش‌ها، پنهان بوده و تنها ۲۰ درصد آن‌ها آشکار است. از این رو دانش را به درختی شبیه می‌دانند. این امر در حالی است که با از بین رفتن ریشه، دیگر درخت قادر به ادامه بقا نیست.



# مطالب و پیام‌های آموزشی و فرهنگ‌سازی

---

ابزار نگارش دانش

فکرتان را با قلم روان بنویسید!

برای نگارش یک دانش یا یک ایده ما نیازمند داشتن ابزارهای مناسبی هستیم که از جمله این ابزارها استفاده از قلم مناسب است. از لحاظ روان‌شناسی مشخص گردیده نوع قلم در نگارش بی‌تأثیر نیست، به همین خاطر می‌گویند: «فکرتان را با قلم روان بنویسید»



# مطالب و پیام‌های آموزشی و فرهنگ‌سازی

---

## مشکلات نگارش دانش

هرگز پیچیده نویسی نکنید!

یکی از انحرافات که معمولاً گریبان‌گیر نویسندگان دانش می‌شود، پیچیده نویسی است. هر چه متن و نوشته ما ساده‌تر و به دور از هر گونه پیچیده‌نویسی باشد، علاقه‌مندی در خوانندگان دانش را افزایش داده و موجبات استفاده از دانش‌های نوشته شده (که هدف اصلی مدیریت دانش است) را فراهم می‌آورد. پیچیده نویسی موجب عدم انتقال مفهوم دانش می‌شود.



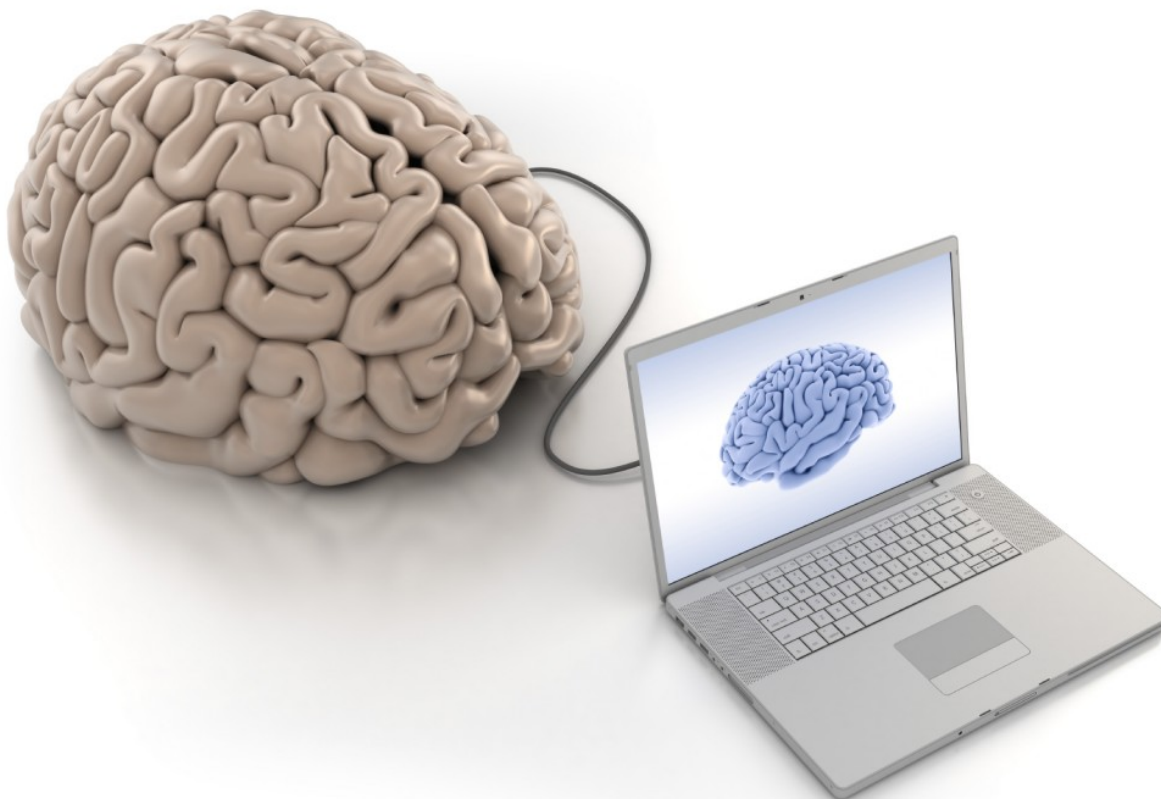
# مطالب و پیام‌های آموزشی و فرهنگ‌سازی

---

## مکانیسم‌های مستندسازی تجربیات کارکنان

برای مستندسازی تجربیات کارکنان، مدیران و سازمان در حالت کلی، داشتن دیدگاه سیستمی الزامی بوده و ایجاب می‌کند که از مکانیسم‌های سیستماتیک برای مستندسازی تجربیات استفاده شود. برای نظام مستندسازی تجربیات می‌توان مکانیسم زیر را در نظر گرفت که مشتمل بر پنج مرحله است:

- (۱) ثبت تجربه (۲) انتقال تجربه برای ارزیابی (۳) ارزیابی تجربه (۴) کدگذاری تجربه (۵) تصمیم‌گیری در زمینه انتشار تجربه و ارائه پاداش به صاحبان تجربه.



# مطالب و پیام‌های آموزشی و فرهنگ‌سازی

## مدل پایه‌های ساختمان مدیریت دانش

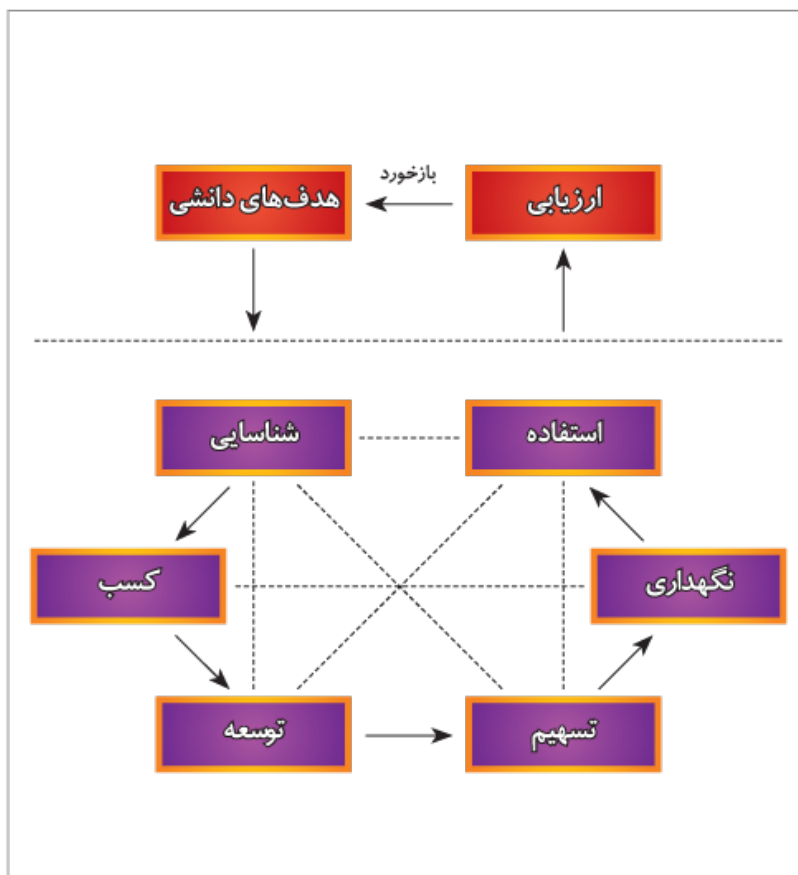
یکی از معروف‌ترین مدل‌های کاربردی و عملیاتی مدیریت دانش، مدل پایه‌های ساختمان مدیریت دانش می‌باشد. این مدل دارای دو چرخه درونی و بیرونی می‌باشد. چرخه درونی این مدل شامل ۶ مرحله است. این مراحل عبارتند از:

۱- کشف دانش، ۲- کسب دانش، ۳- توسعه دانش، ۴- تسهیم دانش، ۵- استفاده از دانش و ۶- نگهداری دانش

شکل گرافیکی مدل پایه‌های ساختمان بصورت زیر می‌باشد:  
چرخه بیرونی این مدل شامل دو مرحله کلی می‌باشد.

۱- ارزیابی

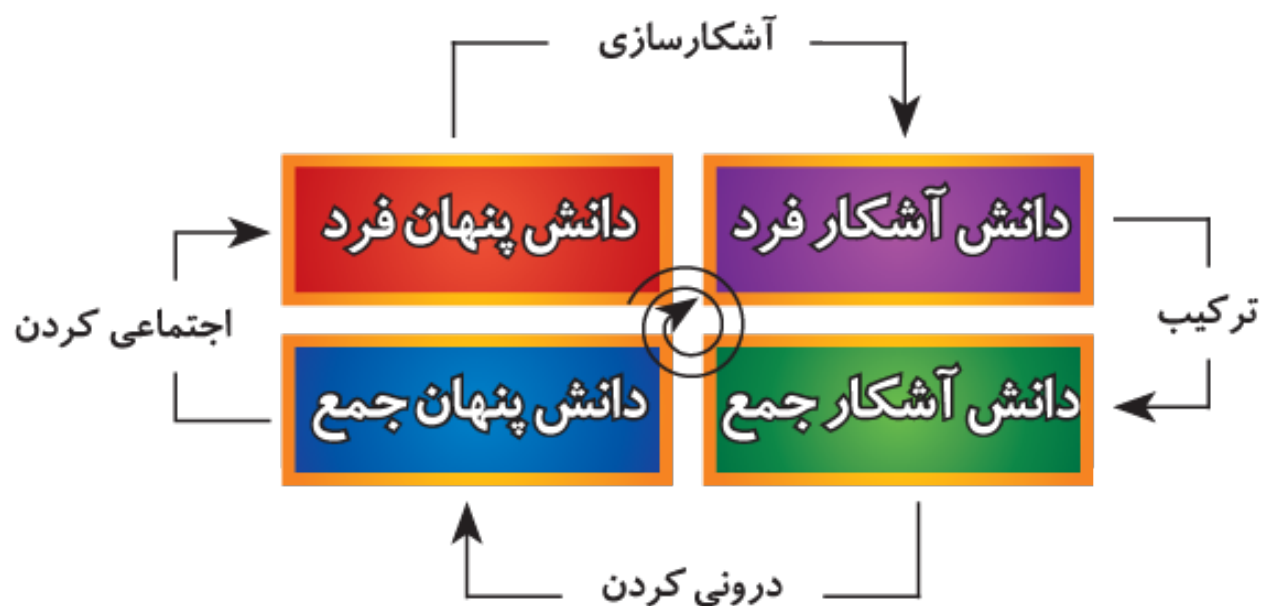
۲- شناسایی اهداف



# مطالب و پیام‌های آموزشی و فرهنگ‌سازی

## مدل نانوکا و تاکوچی

این مدل تمرکز خود را بر نحوه تبدیل دانش آشکار و دانش پنهان به یکدیگر مبذول داشته و فرض بر آن است که فقط افراد هستند که دانش را ایجاد می‌نمایند. بنابراین، فرآیند تولید دانش سازمانی می‌بایست بعنوان یک فرآیند مستمری باشد که در آن بطور سازماندهی شده‌ای دانش ایجاد شده توسط افراد تقویت و هدایت گردد.



# مطالب و پیام‌های آموزشی و فرهنگ‌سازی

---

## عوامل موفقیت مدیریت دانش

حمایت مدیریت ارشد و استراتژی روشن

زیر ساخت‌های فنی و سازمانی

عوامل تشویقی و انگیزشی مناسب برای تبادل دانش

سازمان‌دهی و تغییر سیستم پاداش‌ها

اشتراک دانش به‌عنوان یک الزام شغلی

عدم تنبیه اشتباهات و تجلیل از خبرگان

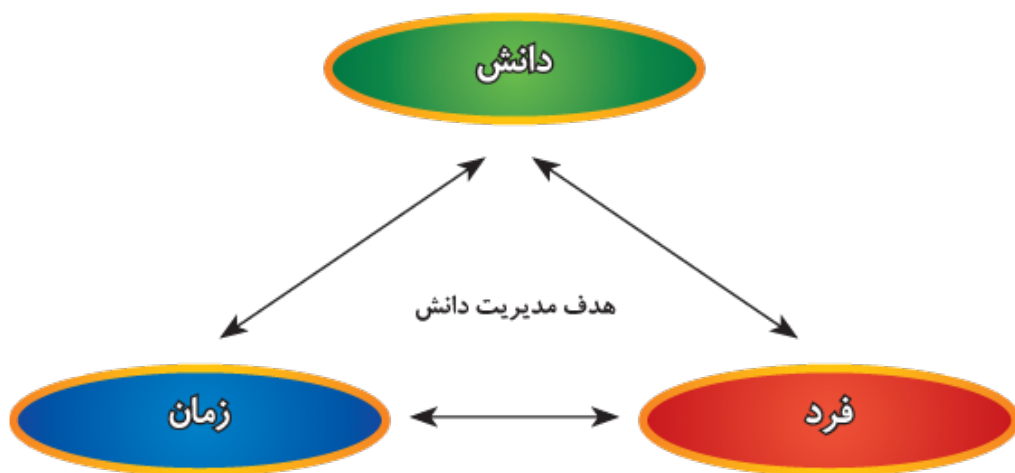
آموزش مناسب



# مطالب و پیام‌های آموزشی و فرهنگ‌سازی

## عوامل موفقیت مدیریت دانش

موفقیت یک پروژه مدیریت دانش در گرو پیشبرد مدیریت دانش در سه حوزه فرهنگ، ساختار و تکنولوژی می‌باشد. به این معنی که در حوزه فرهنگ سازی با اعمال سیاست‌های مختلف به سمت فرهنگ تبادل دانش قدرت است رفت، در حوزه ساختار ابتدا با ایجاد ساختار مدیریت دانش چارچوب کاری مورد نیاز را فراهم نموده و با تدوین آئین‌نامه‌ها و دستورالعمل‌های مورد نیاز (از جمله آئین نامه پاداش دهی، استخراج دانش و ...) ابزارهای استفاده از فرآیندهای مدیریت دانش به صورت ساختارمند در اختیار افراد قرار می‌گیرد و در مرحله آخر با ایجاد سیستم نرم افزاری، امکان شناسایی دانش مورد نیاز، کسب، توسعه، تسهیم، استفاده، نگهداری و ارزیابی دانش فراهم می‌گردد و به این ترتیب از تمامی فرآیندهای موجود در مدیریت دانش حمایت می‌گردد.



# مطالب و پیام‌های آموزشی و فرهنگ‌سازی

---

## نقش فناوری اطلاعات

فناوری اطلاعات در سیستم مدیریت دانش یکی از ابزارهای کلیدی در پیاده‌سازی مدیریت دانش می‌باشد. نکته ای که بایستی در این زمینه مد نظر قرار گیرد این است که نرم‌افزار باید به‌عنوان یک ابزار در خدمت مدیریت دانش باشد. پیاده‌سازی مدیریت دانش تنها به حوزه فن‌آوری ختم نمی‌شود



# مطالب و پیام‌های آموزشی و فرهنگ‌سازی

---

## عوامل شکست مدیریت دانش

مدیریت دانش با شکست روبرو می‌شود اگر...

تعریف مدونی از دانش وجود نداشته باشد

کارکنان از تغییر در شرکت بترسند

تمرکز روی یکی از انواع دانش صورت گیرد

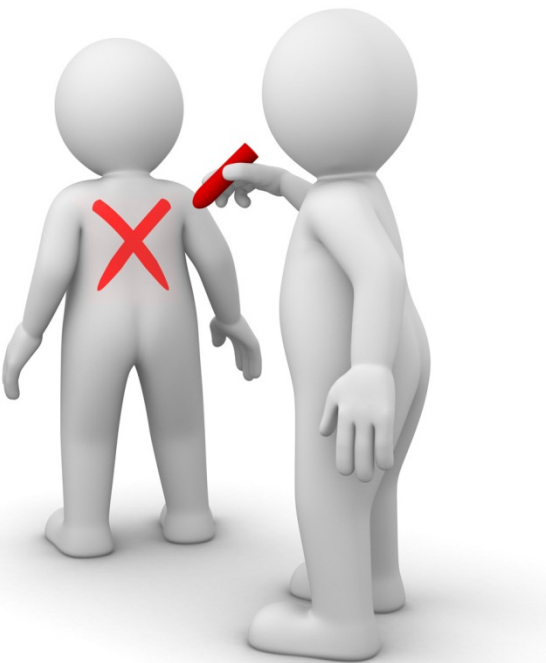
افراد نسبت به یکدیگر بدبین باشند

منابع کافی از جمله تکنولوژی، ابزارهای یادگیری و... وجود نداشته باشد

پروژه ای با کمترین اطلاعات شروع گردد

در روش پاداش‌دهی انعطاف پذیری وجود نداشته باشد

مدیریت دانش به ما می‌آموزد که از دیگران یاد بگیریم و دانسته‌های خود را با دیگران در میان بگذاریم و به



# مطالب و پیام‌های آموزشی و فرهنگ‌سازی

## لزوم استفاده از سرمایه دانش

دانش تنها سرمایه‌ای است که با استفاده از آن افزایش می‌یابد

یادگیری سازمانی فعالیت بلند مدتی است که شرایط را به شرایط موجود رقابتی تبدیل می‌سازد. در یک سازمان دانش محور یادگیری نیاز همیشگی کلیه کارکنان تلقی می‌شود و در آن ضمن تأکید بر یادگیری چگونه آموختن و جذب و توزیع دانش نو، به خلق و تولید اطلاعات و دانش جدید و مورد نیاز پرداخته می‌شود و تمامی این دانش‌ها در رفتار و عملکردها متجلی می‌گردند، تا از این راه ضمن نهادینه سازی آموزش و یادگیری در کلیه سطوح سازمانی، زمینه لازم برای اصلاح مستمر ساختارها و فرآیندها و در نتیجه افزایش کارایی و اثربخشی سازمان فراهم گردد.



# مطالب و پیام‌های آموزشی و فرهنگ‌سازی

---