

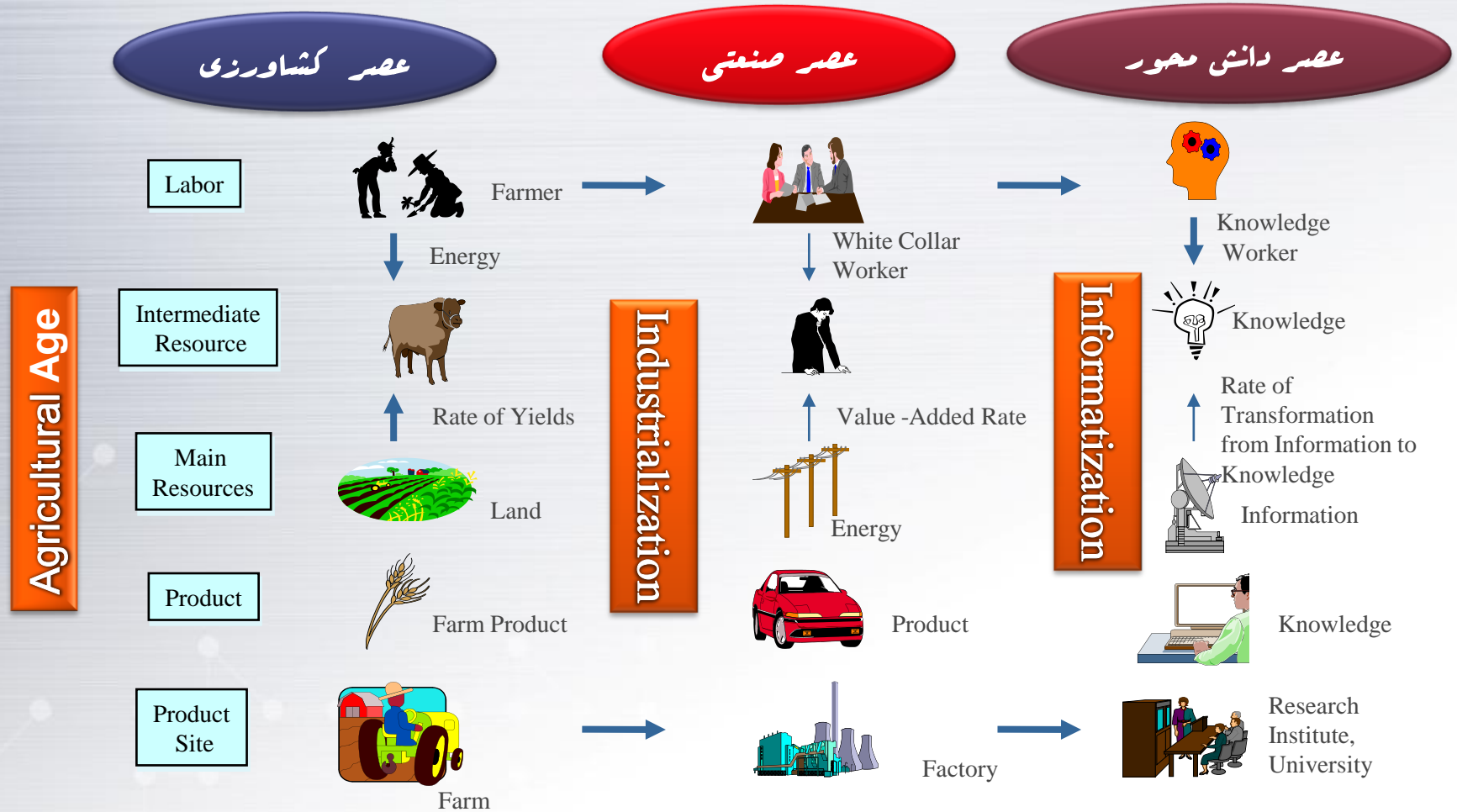


مقدمه امر بر مدیریت دانش

ارائه دهنده: دکتر نوید نظامتی

و پیاده سازم آشن در سازمانم هامر لیر انفر

ظهور عصر دانش محور



کاش

می دانستیم

چه

می دانیم!

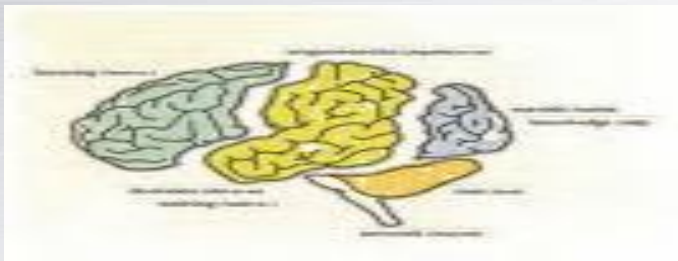
آیا می دانید چه کسی قبلاً به مشکل شما برخورد کرده است و چگونه این مشکل را حل نموده است؟

آیا شما نمی خواهید پاسخ هر سؤال را در سازمانتان به راحتی بیابید و نیاز به مراجعه به خارج سازمان نداشته باشید؟

آیا شما نمی خواهید شبکه‌ای در اختیار داشته باشید که به راحتی بدانید در سازمان چه کسی چه چیزی می داند و در کجاست؟

آیا با دانش افراد نیز پس از جدایی آن‌ها از سازمان خداحافظی می‌کنید؟

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





دانش چیست؟

کلیه‌ی آموزه‌های تولید شده

حین فرآیندهای کاری

که دانستن آن به وسیله‌ی دیگران برای

سازمان ایجاد

ارزش افزوده


نماید



پرسشهایی از شما دانشکاران



• آیا شما در طی کارهایتان دانش و تجربه‌هایی را تولید کرده‌اید؟



• آیا این تجربه‌ها می‌تواند برای همکارانتان مفید باشد؟



• آیا سازمان تلاشی برای ثبت این دانش‌ها و تجارب به نام شما کرده است؟



• آیا تجربه‌های سه یا پنج سال پیشتان را به یاد دارید؟



• چقدر علاقه‌مندید که دفترچه‌ای از آنچه طی سال‌ها آموخته‌اید داشتید؟



• اگر در هنگام ورود دانش‌های افراد با سابقه در اختیارتان بود، تا چه حد برایتان مفید بود؟ آیا این کار از منزلت آن‌ها می‌کاست؟

پیامدهای عدم پیاده‌سازی مدیریت دانش در سازمان‌های ایرانی

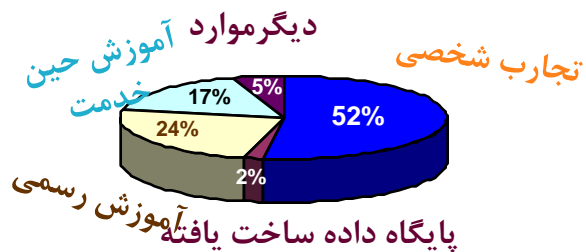
ما چیزهای زیادی را در پروژه‌ها و فرآیندهای کاری فراموش می‌گیریم...
اما تجربیات به دست آمده را منتقل نمی‌کنیم.

ما برای هر سؤال یک خبره داریم...
اما کمتر کسی می‌داند که چگونه می‌توان او را پیدا کند.

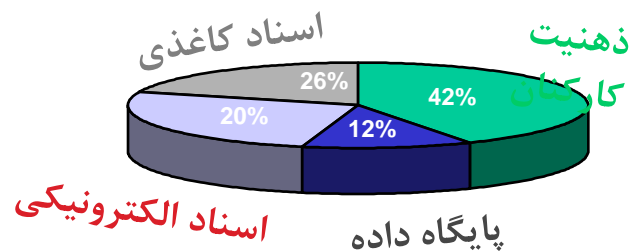
ما افراد با هوش را استخدام می‌نماییم...
اما پس از چند سال، او را به نفع رقبا از دست می‌دهیم.

ما همه چیز را به صورت پایه‌ای مستندسازی می‌کنیم...
اما نمی‌توانیم به دانش ذخیره شده خود دست بیابیم.

توزیع دانش سازمانی در مطالعات دلفی



مبنای فعالیت دانشکاران



شیوه توزیع دانش در درون سازمان

- *نتایج تحقیقات میدانی در یک سازمان نفتی: ۶۲٪ ذهنیت کارکنان، ۶۹٪ تجارب شخصی
- *نتایج تحقیقات میدانی در یک سازمان دفاعی: ۵۹٪ ذهنیت کارکنان، ۶۸٪ تجارب شخصی

آغاز مدیریت دانش

کارل اریک سیوبی

حسابدار سوئدی در دهه‌ی ۹۰ میلادی

؟؟ اختلاف بین ??

؟؟ ارزش شرکت در بازار سهام و قیمت دارایی های ترازنامه‌ای ??

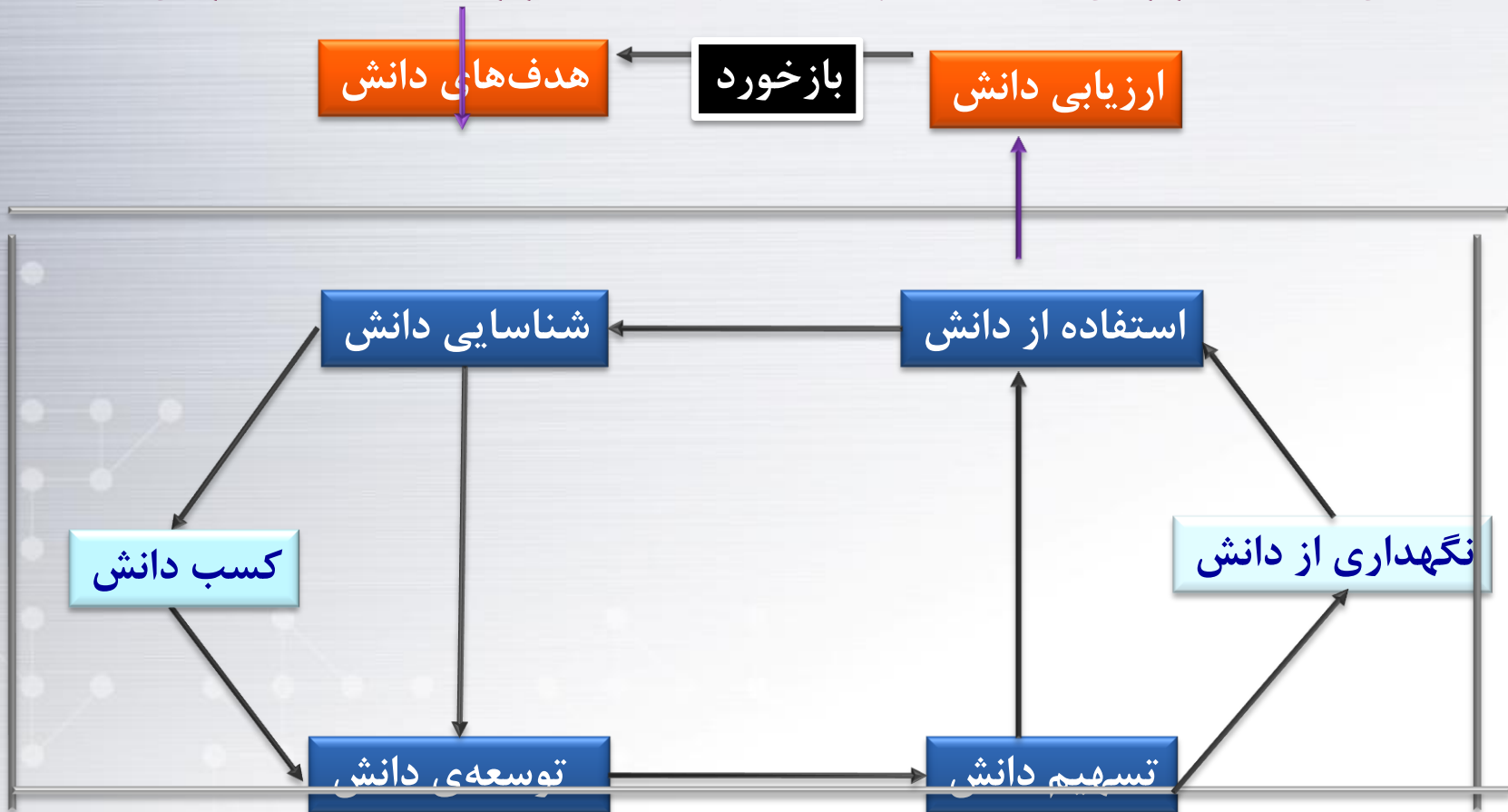
؟؟ ?? ?? ??

بخش اعظم از این اختلاف به «سرمايه‌های دانشی» درون سازمان برمی‌گردد

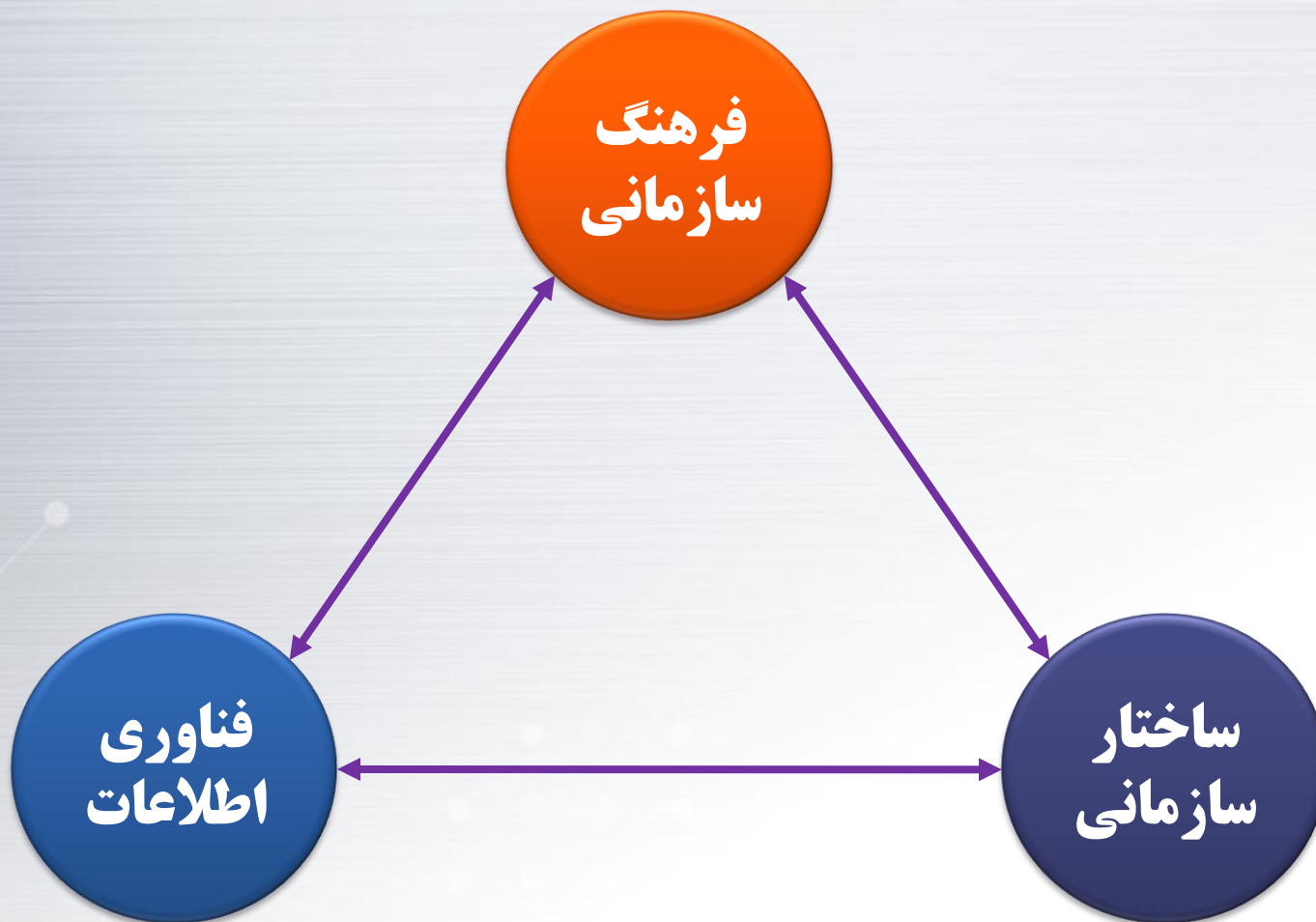
و برخاسته از توان دانشی این سازمان در حل مسائل تخصصی‌شان است.

فرآیند مدیریت دانش

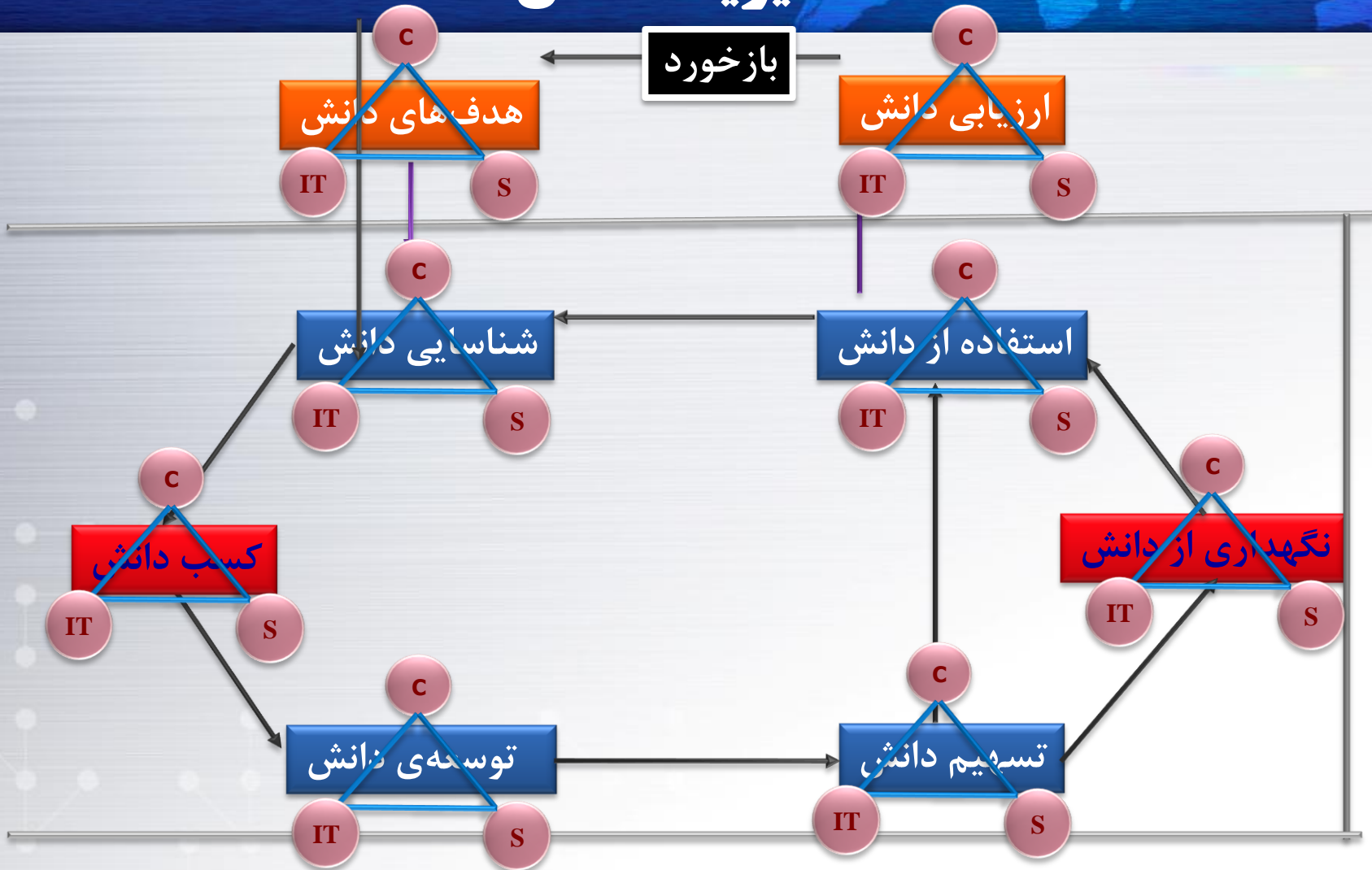
فرآیند کشف، کسب، توسعه و ایجاد، تسهیم، نگهداری، ارزیابی و به کارگیری دانش مناسب، در زمان مناسب، به وسیله فرد مناسب در راستای اهداف سازمان



ابعاد مدیریت دانش



مدیریت دانش



اهداف مدیریت دانش

• اعطای دانش مناسب در زمان مناسب به فرد مناسب

• معرفی اینکه در سازمان ما چه کسی چه چیزی می‌داند و در کجا قرار دارد

• جلوگیری از خرید دانش‌های تکراری در سازمان

• ایجاد بسته‌هایی ارزشمند از دانش‌های تولید شده در پروژه‌ها

• جلوگیری از خروج دانش و تجربه افراد بعد از بازنشستگی و کمینه کردن خلأ حاصل

• اعتباردهی به دانایی‌هایی که بر اساس آن کار می‌کنیم و بهبود این دانایی‌ها

• حداکثرسازی استفاده از دانش در بازه‌ی عمر آن

• استفاده از تعداد زیادی از نخبگان برای تبادل نظر درباره دانش‌ها

• حرکت دهی سازمان به سوی تولید دانش‌های ضروری

www.moshaveran.net

مدیریت دانش در شرکت نفت



British Petroleum (BP)

عوامل سوق دهنده به مدیریت دانش در BP

تعداد زیاد شرکت‌های تابع	۱
تعداد زیاد پروژه‌ها و طرح‌های اجرا شده	۲
پراکندگی جغرافیایی این شرکت‌ها در سراسر دنیا	۳
ارتباطات و همکاری کم بین کارکنان	۴
هزینه‌ی بالای ارتباطات بین کارکنان (هزینه مسافرت‌ها و ...)	۵
کسب مزیت رقابتی پایدار بین رقبا	۶
از دست دادن افراد باتجربه	۷

پیاده‌سازی KM در BP

تشکیل تیم مدیریت تغییر در BP

نام این تیم بعدها به KMT تغییر کرد.

شناخت نقاط قوت و ضعف مدیریت دانشی BP

BPX (British petroleum exploration)

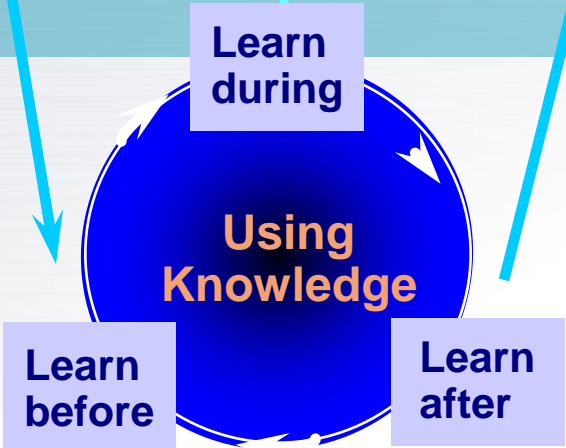
فرآیند سه مرحله ای دانش

- ❖ Learn Before
- ❖ Learn During
- ❖ Learn After



Knowledge in people and networks

Individuals & Teams



AAR(After Action Review)

• در این روش برای هر کدام از مراحل یادگیری که توضیح داده شد، پرسشنامه‌ای تدوین شده بود.

• برای مثال در انتهای هر پروژه جلسات AAR تشکیل می‌شد و از کلیه افراد دخیل در پروژه برای شرکت در آن دعوت به عمل می‌آمد.

• در این جلسه سؤالاتی مانند این ها مطرح می‌شد:

سوالات AAR



- در مورد کاری که ما بررسی می کنیم ، قرار بود از اول چه کاری انجام شود؟ (اهداف انجام این کار چه بودند؟)



- ما چه کاری انجام دادیم؟ (نتایجی که ما به آن ها رسیدیم چه هستند؟)




- آیا بین این دو هماهنگی وجود دارد؟



- علل این هماهنگی یا ناهماهنگی ها چیست؟

نتایج به دست آمده از پیاده سازی KM در BP



- کاهش قابل ملاحظه در هزینه‌های کل (هر کدام از شعب BP جداگانه این رقم را محاسبه کرده‌اند برای مثال در BP ونزوئلا هزینه‌ها از ۷۰ میلیون دلار به ۴۰ میلیون دلار کاهش یافت.)



- بهبود قابل ملاحظه در بهره‌وری



- کاهش زمان سیکل محصول



- کاهش هزینه‌های مسافرت در شرکت



- افزایش تعداد ارتباطات درست و نتیجه بخش بین افراد

ضرورت‌های امروز

- ❖ ایجاد حافظه‌ی سازمانی برای سازمان؛
- ❖ ابزارها و رویه‌هایی برای اخذ دانش‌های پرسنل در هنگام تولید و ارزیابی و ثبت آن؛
- ❖ ایجاد بانک دانش‌های سازمان؛
- ❖ سرویس‌دهی دانشی درون سازمانی؛
- ❖ ایجاد شبکه‌ی خبرگان

و



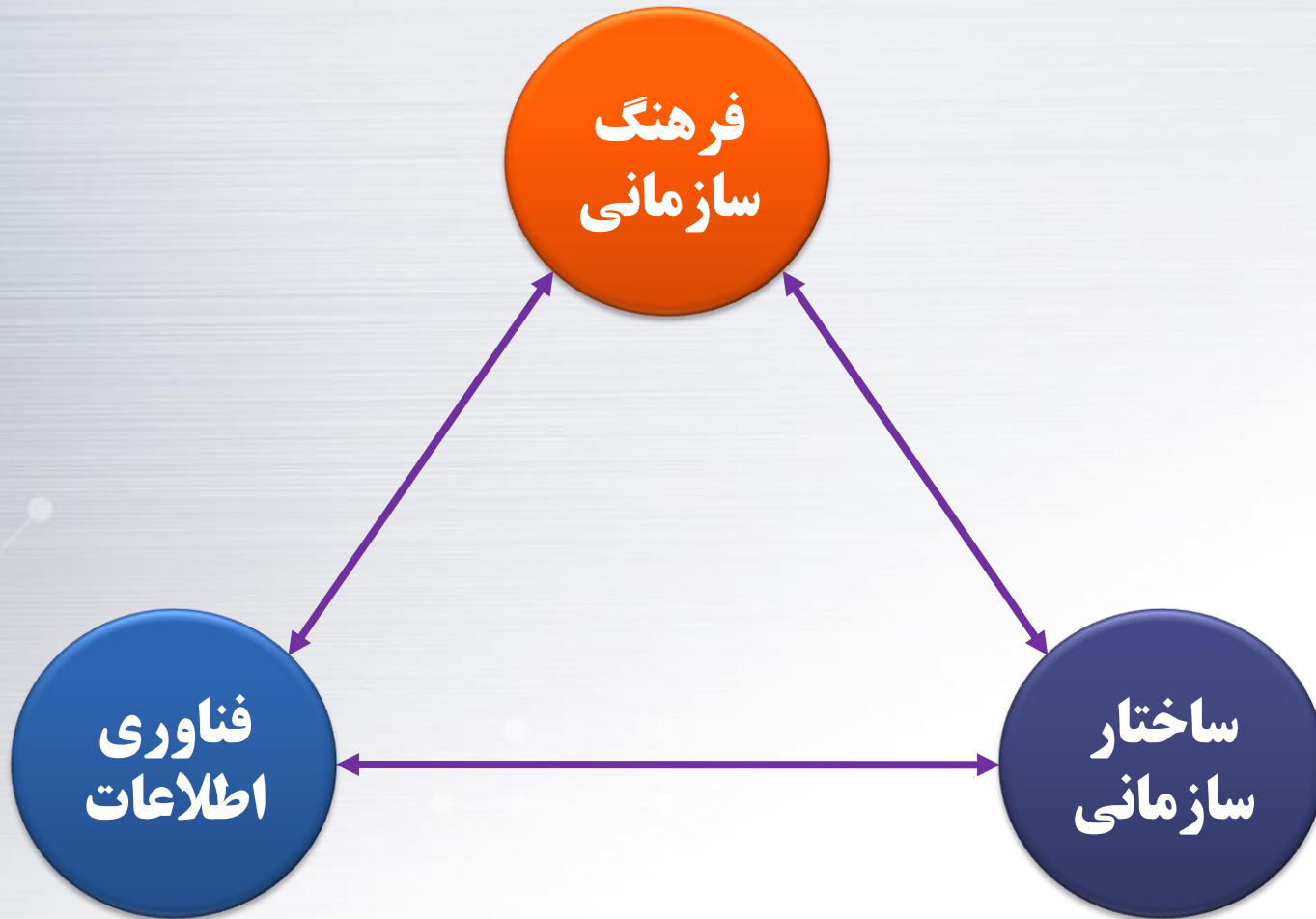
ضرورت‌های امروز

تبدیل شدن سازمان به

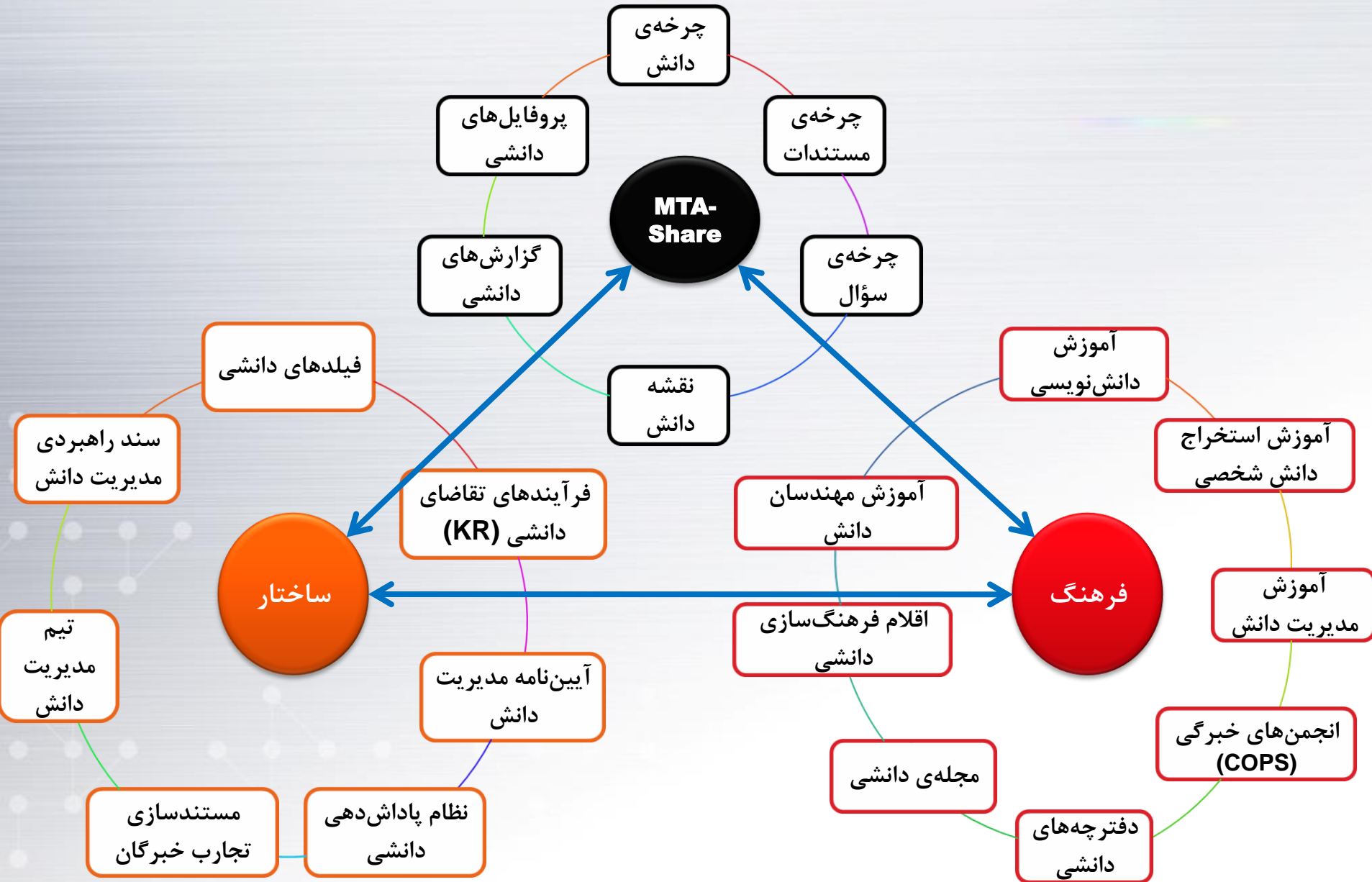
نمونه‌ی کامل سازمان‌های دانش محور



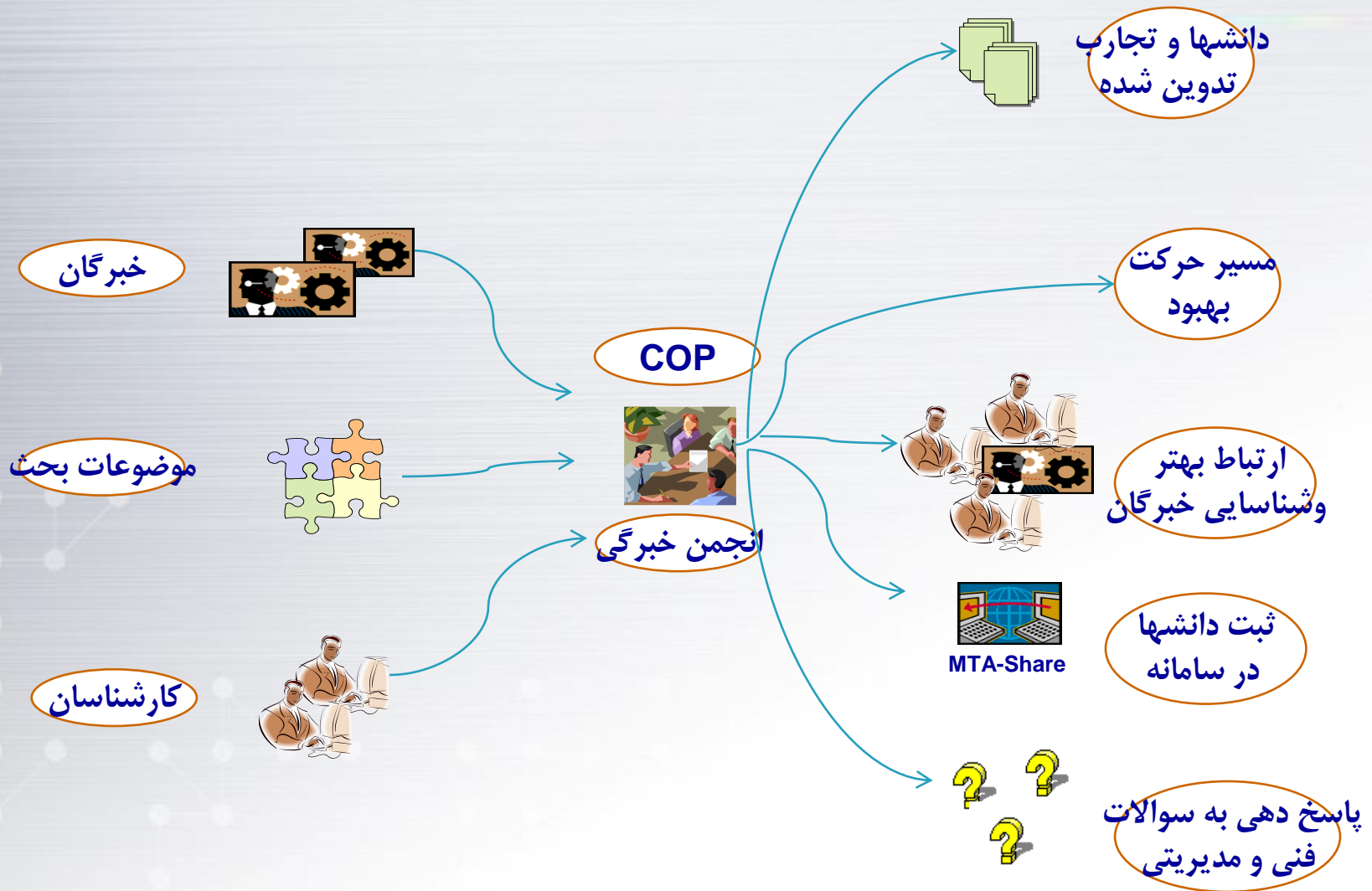
ابعاد مدیریت دانش



طرح جامع مدیریت دانش KMMP



انجمن های خبرگی (COP)



چالش‌های فرهنگی مدیریت دانش

❖ عدم امنیت شغلی در صورت تسهیم دانش

❖ عدم انگیزش متناسب با تسهیم دانش

❖ سوء استفاده از دانش دیگران

❖ نارضایتی‌های سازمانی

❖ فوت کوزه‌گری

❖ عدم توانایی استخراج دانش شخصی

❖ عدم توانایی ثبت دانش

❖ وجود سازمان‌های غیررسمی

چالش‌های فرهنگی مدیریت دانش

❖ عدم احساس نیاز به مدیریت دانش

❖ ترس از ارزیابی دانش

❖ ترس از ارائه و اعلام شکست‌ها

❖ عدم وجود وقت کافی

❖ افت داشتن انتقال دانش

❖ عدم اعتقاد به وظیفه بودن نشر دانش

❖ عدم اعتقاد واقعی مدیران

❖ عدم اعتقاد به هم‌افزایی و استفاده شخصی در صورت نشر دانش

برنامه جامع مدیریت دانش (KMMP)

راهبردهای فرهنگ سازمانی

- ✚ اجرای کارگاه‌های آموزشی مدیریت دانش (آشنایی، دانش نویسی، استخراج دانش شخصی و ...)
- ✚ اقلام فرهنگ‌سازی تسهیم دانش: مجله دانشی، پوسترهای دانشی، بیانیه‌های دانشی و ...
- ✚ فرآیندهای تقاضای دانشی (KR)
- ✚ جلسات دانشی غیر رسمی و برخوردهای رو در رو (FTF) و مجامع گفتگوهای دانشی (COP)
- ✚ طراحی و توزیع دفترچه‌های دانشی
- ✚ نمایش ارزش دانش و رشد آن برای افراد، واحدها و سازمان (Knowledge Value Display)
- ✚ آموزشهای تخصصی برای تربیت مهندسين دانش (Knowledge Engineers)

چالش‌های حوزه‌ی ساختار مدیریت دانش

- ❖ عدم وجود در چارت سازمانی
- ❖ عدم وجود متولی مدیریت دانش
- ❖ محدودیت‌های قانونی برای پاداش‌دهی و ارتقای دانش
- ❖ عدم هدف‌مندی در مدیریت دانش
- ❖ عدم حمایت مدیران
- ❖ عدم وقت متناسب پرسنل و اولویت پایین مدیریت دانش
- ❖ عدم هماهنگی با نهادهای بالادستی و همکار
- ❖ عدم وجود واحد درخواست‌کننده خروجی مدیریت دانش در سازمان

برنامه‌ی جامع مدیریت دانش (KMMP)

راهبردهای باختر بازمانی

تشکیل و هدایت تیم مدیریت دانش (KMT)

تدوین درخت دانشی (فیلدهای دانشی سازمان)

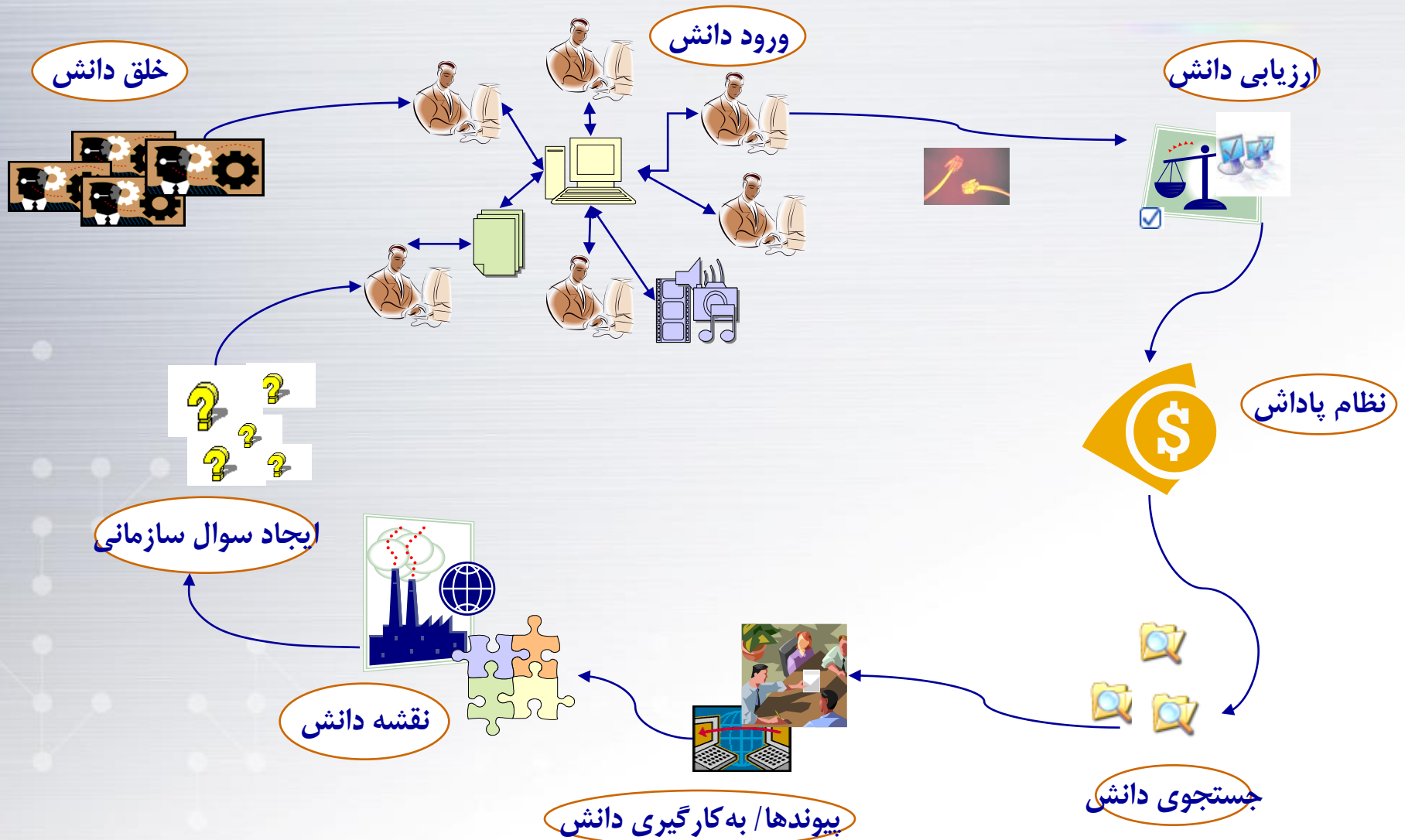
ارزشیابی سازمان از نظر توسعه‌ی مدیریت دانش

سند راهبردی مدیریت دانش

آیین نامه‌های مدیریت دانش (حقوق دانشی، پاداش، دانش پروژه‌ها)

طراحی و پیاده‌سازی نظام پاداش دهی دانش محور

فرایند مدیریت دانش (MTA-Share)





تلاشی برای جاودانگی سازمان



ارائه‌ی برخی نتایج فعالیت‌های انجام شده
در مورد مدیریت دانش در شرکت‌های ایرانی



وزارت راه و ترابری

معاونت آموزش، تحقیقات و فناوری

نتایج عدم پیاده سازی مدیریت دانش در پائلوت وزارت راه

ما همکاران خود را به حد کافی آموزش می دهیم

اما تنها ۵۳٪ ایشان، دانش‌های آموخته شده را به کار می گیرند

ما چیزهای زیادی را در پروژه فرا می گیریم

اما تنها ۲۴٪ آن‌ها را منتقل می کنیم

ما برای هر سؤالی یک خبره داریم

اما تنها ۲۷٪ کارمندان، آن‌ها را می شناسند

ما همه چیز را به صورت پایه ای مستند سازی می کنیم

اما تنها ۱۷٪ از آن‌ها در آینده استفاده می کنیم

ما افراد با هوش را استخدام می نماییم

اما ۴۳٪ آن‌ها در کمتر از سه سال سازمان را ترک کرده‌اند

ضرورت اجرای طرح



- تولید بالای دانایی در وزارت راه و ترابری (مدیران و کارشناسان) و مشاوران و پیمانکاران آن و عدم بازیابی آنها




- بیش از ۶۹٪ کارکنان متخصص وزارت بیش از ۲۵ سال سابقه کار دارند و به سرعت در حال بازنشستگی هستند



- خبرگان متعدد اما در پراکنده حوزه‌ی سازمان



- نیاز به تصمیم سازی‌های سریع و مبتنی بر تجارب قبلی



- نیاز به اندازه گیری وضعیت دانشی سازمان در هر زمان

نتایج حاصل از پیاده سازی مدیریت دانش در معاونت

انسان (فرهنگ)	درصد تغییر
ارزش گذاری سازمان نسبت به دانش های دانشکاران	35.97
اطلاع از دانش های همکاران	17.17
شناخت بهترین پاسخ دهندگان به مشکلات	14.19
تبادل دانش با پرسنل سایر بخش ها	10.86
احساس اهمیت داشتن تجارب اکتسابی در ارتقاء سازمان	4.22
افزایش دانش به دلیل اشتغال در سازمان	3.56
انجام کارها به صورت گروهی ^۱	3.33
تکیه بر تجارب شخصی در انجام کارها	-1.54

تکنولوژی	درصد تغییر
ارتباط موثر با خبرگان سازمان	30.05
شناخت نقاط ضعف دانشی سازمان در فیلهای تخصصی	22.20
شناخت دانش های تولیدی در گذشته و جلوگیری از تولید مجدد دانش های موجود	15.94
بهبود فرآیندهای کاری با استفاده از بانک دانشی مدون	3.14

گزارش کمی

تا تاریخ ۱۷/۶/۸۶

❖ تعداد کل دانش‌های وارد شده: ۶۷۹ دانش

❖ فیلدهای تخصصی استخراج شده }
تعداد فیلدهای تخصصی اصلی: ۲۰ فیلد
تعداد زیر فیلدهای تخصصی: ۱۰۹ فیلد

❖ تعداد کل کاربران سامانه: ۱۵۶ نفر

❖ تعداد پیام‌های مبادله شده بین کاربران: ۱۰۲۶ پیام

فعالیت‌های انجام شده

• طراحی یک نشریه‌ی الکترونیک ماهانه در زمینه‌ی مدیریت دانش

• اجرای فاز مدیریت کیفیت دانش‌ها

• اجرای فاز اندازه‌گیری سطح مدیریت دانش در جامعه‌ی آماری ستاد وزارت راه

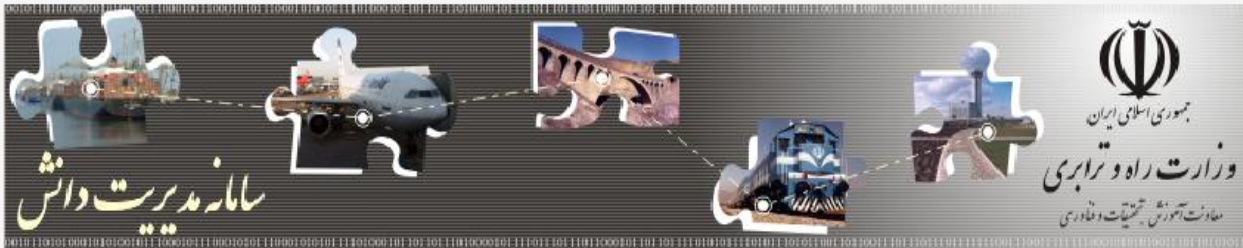
• اجرای کارگاه‌های آموزشی ماهانه (دو کارگاه در ماه)

• تشکیل جلسات تیم مدیریت دانش و پیگیری اجرای مصوبات (هر دو هفته یکبار)

• اجرای بهبودهای نرم‌افزاری در سامانه‌ی جامع مدیریت دانش به صورت اجرای ماژول‌های جدید، حسب مصوبات تیم مدیریت دانش

• تدوین آیین‌نامه دانشی وزارت راه و ترابری

• طراحی استند و پوستر و اقلام فرهنگ‌سازی به میزان لازم



کاربر گرامی آقای پشتیبان سیستم خوش آمدید

خانه چرخه دانش چرخه سوال نقشه دانش مستندات ارتباط با دیگران احمین

رویداد های امروز

پیام جدید (1)

- مستند جدید وجود دارد
- شما در + طش خیره ارشد شده اید
- به + طش شما نمره تعلق گرفته است.
- طش برای اعتبار حقی به شما اختصاص یافته است.
- به شما پاداشی تعلق نگرفته است .

هم اندیشی سوال ها

- منابع به اشتراک گذاشتن دانش های شما چیست؟
- چگونه می توان فرهنگ تسهیم دانش را در سازمان ایجاد کرد و بهبود داد؟

پاسخ

آخرین خبرها

۱۳۸۶، سال توسعه دانش حمل ونقل

نتایج دوره سوم ارزیابی دانشکاران در صفحه ورودی سامانه اعلام شد(تاریخ خبر:۷/۲۵)

اطلاعیه مهم:

- ۱- ازین پس در صورت عدم نمره دهی خبرگان و بویژه خبرگان ارشد به دانشها ظرف ۲ هفته، سامانه به صورت خودکار حداقل با نمره ارزیابی ۲ نمر از ۵ خیره نمره نهایی را صحاسبه و ثبت خواهد کرد.
- ۲- با توجه به نظر کاربران سامانه و برای بهبود کیفی دانش ها، لطفا مواردی که از کیفیت مناسب برخوردار نیستند، اعلام نمایید(از طریق ارسال پیام به پشتیبان سیستم یا امیر جعفرپور).
- ۳- لازم به ذکر است به دلیل امکان مشاهده دانش ها برای بازدیدکنندگان خارج از وزارتخانه(به زودی)، حذف این دانش ها کمک شایانی در بهبود کیفی دانش دارد.
- ۴- نظر خود را برای دریافت پاداش دانش به عنوان بخشی از اضافه کار کارکنان ارسال فرمایید. باتشکر- مدیر سامانه - جعفرپور

دانشکاران نمونه دوره سوم(اول خرداد تا آخر شهریور) با ۲۰,۰۰۰,۰۰۰ ریال پاداش اوایل مهرماه معرفی خواهند شد. (تاریخ حد: ۸۶/۵/۷)

جستجو در سامانه

جستجو در دانشها

جستجو:

جستجوی پیشرفته

جستجو خبره

خبرگان سازمان را اینجا پیدا کنید

نقشه دانش

جستجوی همکار

جستجو:

دانش ما و پیام ما

صی خواهیم دانشی وارد کنیم در اینجا شما می توانید هر دانش جدیدی که طی کارهایتان به آن برخورد کرده اید، وارد نمایید. تنها لازم است:

اینجا را کلیک کنید.

استفاده از دانش آیا از دانشهای سیستم مدیریت دانش شرکت استفاده کرده اید؟ گزارش

لیست دانش

پذیرفته شده: ۵۱۱

رد شده: ۱۱۰

کل دانش ها = ۷۵۲

جستجو

عنوان دانش:

جزئیات	حذف	تعداد استفاده	تاریخ ایجاد	امتیاز	خبره ارشد	عنوان دانش
		۰	۲۹ مهر ۱۳۸۶	نمره داده نشده	ناصر نمری هنرنی	مشارکت زنان در محیط کار
		۰	۲۹ مهر ۱۳۸۶	نمره داده نشده	فاطمه صادق نژاد	مشارکت زنان در محیط کار:
		۰	۲۹ مهر ۱۳۸۶	نمره داده نشده	فاطمه صادق نژاد	ایمنی صنعتی: تعاریف
		۰	۲۹ مهر ۱۳۸۶	نمره داده نشده	فاطمه صادق نژاد	ایمنی صنعتی:
		۰	۲۹ مهر ۱۳۸۶	نمره داده نشده	حمید رضا رادزبان	همگرده ۹ ماهه اول سال ۱۳۸۶ دفتر توسعه منابع آسانی بخش حمل و نقل
		۰	۲۹ مهر ۱۳۸۶	نمره داده نشده	فاطمه صادق نژاد	همگرده ۹ ماهه اول سال دفتر توسعه منابع آسانی بخش حمل و نقل
		۰	۲۸ مهر ۱۳۸۶	نمره داده نشده	مهران قربانی	حسب گرهای تجهیزات گنار ریل
		۰	۲۸ مهر ۱۳۸۶	نمره داده نشده	امیر عبدالله گودرزی	سیستم های کنترل قطار (Positive Train Control - PTC)
		۰	۲۸ مهر ۱۳۸۶	نمره داده نشده	امیر جعفرپور	مدیریت دانش و استراتژی تجاری
		۰	۲۸ مهر ۱۳۸۶	نمره داده نشده	محمد جواد خدادادی	شش مرحله برای گسترش روابط عمومی
		۰	۲۸ مهر ۱۳۸۶	نمره داده نشده	محمد جواد خدادادی	بهره‌وری

تاریخ ایجاد:	۱۲ خرداد ۱۳۸۶
نمره نهایی:	۴,۰۰
تعداد استفاده:	۰
وضعیت:	پذیرفته شده
آخرین تاریخ استفاده:	
شرح دانش:	

http://kmrt.ir - نظرات افراد - Microsoft I...

نظرات افراد راجع به این دانش

< >

نظر شما

ارسال

Done Internet

یکی از مفهیم مهمی که در میحث ترافیک اهمیت زیادی دارد و در کشور ما چه در اجرا و چه در پژوهشها علمی کمتر به آن پرداخته شده است، مفهوم یکنواختی یا consistency است. یکنواختی به این موز می پردازد که در طراحی سیستم حمل و نقل یکنواختی طراحیهای هندسی باید رعایت گردد. برای مثال اگر سرعت طراحی یک مسیر ۸۰km/hr در نظر گرفته می شود، این سرعت در تمام مسیر باید در نظر گرفته شود در محلهایی که امکان طراحی با سرعت انتخاب شده وجود ندارد، با علائم مناسب هشدار مربوطه به رانندگ داده شود. در این زمینه شاخصهایی نیز پیشنهاد شده است که میزان یکنواختی مسیر را محاسبه می کنند. چه یکنواختی کمتر باشد، احتمال تصادف وسایل نقلیه بیشتر می شود چون تصادف در شرایط به وجود می آید که راننده با موردی روبرو شود که پیش بینی آن را نکرده بوده است. بنابراین هر چه یکنواختی بیشتر باشد، احتمال این که راننده با مورد پیش بینی نشده ای مواجه شود کمتر و در نتیجه احتمال تصادف کمتر خواهد بود. میحث یکنواختی منحصر به طراحی هندسی هم نیست و شامل خصوصیات وسایل نقلیه نیز می شود. هر چه تفاوت بین عملکرد وسایل نقلیه بیشتر باشد نیز احتمال تصادف افزایش می یابد. مثلاً اگر یک زانتیا جلوی یک پیک حرکت کند و ناگهان ترمز کند، چون شتاب ترمز زانتیا از پیکان بیشتر است، احتمال برخورد پیکان با زانتیا زی خواهد بود. در همین راستا پیشنهاد می شود خودروهای که در یک کشور حرکت می کنند نیز خصوصیات مشابه داشته باشند.

در مقاله پیوست مفهوم consistency بیشتر توضیح داده شده است.

- ایمنی حمل و نقل / پیشگیری و مقابله
- ساخت و توسعه زیربنای حمل و نقل / مطالعات مرحله سفر و یک و دو (طراحی)
- ابعاد اجتماعی و انسانی حمل و نقل / روانشناسی و حمل و نقل

دریافت تمامی پیوستها به صورت ZIP



در اینجا واحد سازمانی را برای جستجو انتخاب کنید:
شبهه انتخاب :

و یا

واحد‌های سازمانی

- معاونت آموزش تحقیقات و فناوری
- دفتر مطالعات فناوری و ایمنی
- دفتر توسعه منابع انسانی حذف
- دفتر ارزیابی و هماهنگی نظام‌های حمل و نقل حذف
- پژوهشکده حمل و نقل حذف
- معاونت توسعه مدیریت و منابع حذف
- پژوهشکده حمل و نقل
- معاونت توسعه مدیریت و منابع
- معاونت امور مجلس و هماهنگی استانها
- معاونت برنامه ریزی و اقتصاد حمل و نقل
- دفاتر زیرمجموعه وزیر
- سازمانهای وابسته
- دانشگاه
- بخش غیر دولتی

- واحد‌های انتخاب شده:
- دفتر مطالعات فناوری و ایمنی حذف
- دفتر توسعه منابع انسانی حذف
- دفتر ارزیابی و هماهنگی نظام‌های حمل و نقل حذف
- پژوهشکده حمل و نقل حذف
- معاونت توسعه مدیریت و منابع حذف

در اینجا لطفاً فیلدهای تخصیصی را برای جستجو نمره دهید: (از این نمره به بالا جستجو می‌شود)
شبهه انتخاب :

و یا

فیلدهای تخصیصی سازمان

- آمار و نقد عملکرد
- آمار حمل و نقل جاده ای ۲
- آمار حمل و نقل ریلی ۲
- آمار حمل و نقل دریایی
- آمار حمل و نقل هوایی ۲
- آمار و اطلاعات هواشناسی
- قوانین و مقررات *
- فرآیند ها و رفتار سازمانی
- ساخت و توسعه زیربنای حمل و نقل ۲
- مصالح و مواد
- اسه فته

کمبود دانشی

از تاریخ: ۱۲/۸۶/۲۱

تا تاریخ: ۱۲/۸۶/۷/۳۰

درصد بالا (نقاط قوت): ۲۰

درصد پایین (نقاط ضعف-قرمز رنگ): ۲۰

مشاهده

فیلدهای تخصصی سازمان

- فراآیند ها و رفتار سازمانی - ۹۸
- منابع انسانی (کارکنان) - ۶۷
- فراآیندهای کارکنان - ۶۴
- ساختار سازمانی - ۵۰
- منابع مالی، بودجه و اعتباری - ۱۲
- امور رفاهی، مذهبی و ورزشی - ۲
- تاریخچه وزارت و زیر مجموعه ها - ۱
- آموزش و پژوهش در حمل و نقل - ۹۷
- آموزش عمومی، بهبود مدیریت و IT - ۸۳
- برنامه ریزی، نظارت و اجرای دوره های آموزشی - ۲۴
- آموزش تخصصی در شیوه های مختلف حمل و نقل - ۲۲
- آموزش مجازی و E-learning - ۱۹
- فناوری های حمل و نقل - ۸۰
- مدیریت فناوری - ۵۶
- فناوری های حمل و نقل زمینی - ۱۸
- فناوری شیوه های جدید حمل و نقل - ۱۰
- فناوریهای نوین (نانو، بیو و ...) - ۵
- هوایی - ۱
- دریایی - ۱
- تجارب مدیران و کارشناسان، گزارش سفرها و بازدیدها - ۷۲
- معرفی مدیریت دانش و تجارب آن - ۴۹
- تجارب مدیران - ۲۹

www.moshaveran.net

طرح جامع مدیریت دانش

پژوهشگاه شهید اسلام

مرحله‌ی شناخت

❖ تشکیل تیم مدیریت دانش

❖ برگزاری جلسات متعدد با تیم مدیریت دانش

❖ توزیع پرسشنامه‌ها و تحلیل آن‌ها

❖ شناخت میزان پذیرش مدیریت دانش در پژوهشکده به وسیله‌ی پرسنل

بعد از مرحله‌ی شناخت " نقشه‌ی راه " پیاده‌سازی و با کمک تیم مدیریت دانش ترسیم شد

تشکیل نزدیک به ۲۰ جلسه‌ی تیم مدیریت دانش

تدوین سند راهبردی مدیریت دانش

تدوین آئین نامه‌ی مدیریت دانش

اضافه کردن نزدیک به ۳۰ ماژول و تغییر در نرم افزار

برگزاری کارگاه‌های آموزشی برای پرسنل

تشکیل تیم مهندسان دانش و آموزش کامل فرآیند مستندسازی تجارب خبرگان

انجام فرایند تقاضای دانش (*KR*) در سازمان

آموزش سامانه به پرسنل

ارائه‌ی ۴ ویژه نامه‌ی دانشی

ارائه‌ی نزدیک به ۱۰ پوستر و استند

ارائه‌ی جزوات آموزشی شامل: جزوه‌ی آموزشی مدیریت دانش، جزوه‌ی آموزشی راهنمای کاربر نرم افزار و جزوه‌ی فرآیند کامل استخراج دانش

دانش نویسی
(۱۰۰ دانش در دو ماه)



بیش از ۲۶٪ دانش با رتبه‌ی **A** (کاملاً مطلوب)

بیش از ۳۲٪ دانش با رتبه‌ی **B** (مطلوب)



طرح استخراج دانش و مستندسازی تجارب
۵۰ خبره صنعت نفت

**Knowledge Acquisition
from 50 Experts
in Iranian Oil Industry**

تعریف پروژه

- ❖ مستند سازی تجارب خصوصا مدیریتی ۵۰ نفر از خبرگان در آستانه بازنشستگی یا بازنشسته
- ❖ بازه استخراج دانش: کل دوره فعالیت خبرگان در صنعت نفت
- ❖ انتخاب خبره: بر عهده کارفرما
- ❖ متدولوژی: استخراج دانش انسان محور با متد ترکیبی اکتساب دانش (IEEM2007) (محدودیت زمان مصاحبه ها)

اهداف پروژه

❖ مستندسازی تجارب ۵۰ خبره در حداکثر بازه زمانی کاریشان؛

❖ امکان بازیابی تجارب به صورت بسته های دانشی تحت نرم افزار؛

❖ ایجاد امکان ادامه روند در صنعت نفت به عنوان یک رویه؛

❖ مقدمه سازی ایجاد بانک جامع تجارب مدیران و خبرگان صنعت نفت (۱۲۰۰۰ بسته دانشی در ۱۵۰ فیلد دانشی)

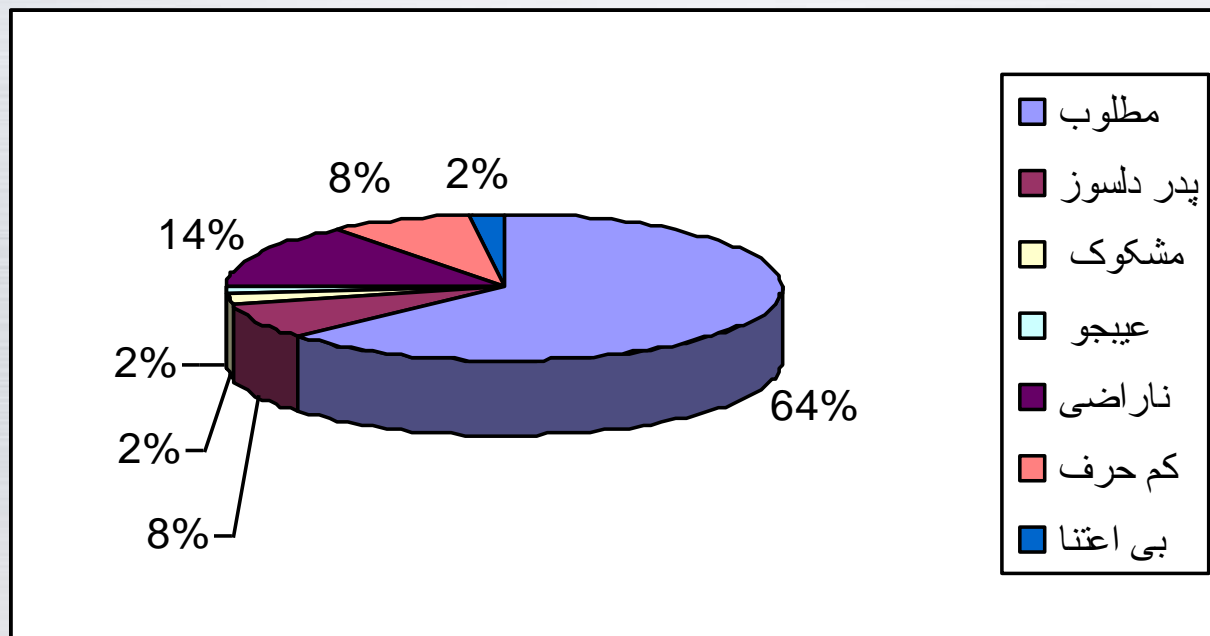
❖ مقدمه سازی اجرای طرح جامع مدیریت دانش در صنعت نفت؛

ترکیب خبرگان (اسامی)

❖ سید حسن بهرامی زاده
❖ آقای بیرمی
❖ یوسف مهدوی پور
❖ آقای مخلوقی
❖ حسن یوسفی نژادی
❖ آقای صمیمی راد
❖ آقای شجری
❖ آقایعالی پور
❖ علی اکبر نیک نامی
❖ هوشنگ ملکی
❖ آقای طالبی
❖ آقای هاشم زاده
❖ حسن احمدی راد
❖ آقای شمس
❖ غلامحسین قریشی
❖ آقای کوشاوند
❖ آقای لاشایی
❖ آقای مستجاب الدعوه
❖ فتح اله مکی پور
❖ عبدالحسین ممبینی
❖ رجب علی رحمتی
❖ سیدامیر طالبیان

❖ محمود اشرف واقفی
❖ علیرضا عبدالهی سعادتلو
❖ سیدمحمد بیژن فر
❖ آقای صدراپی
❖ احمد نعمتی
❖ حسین روشندل
❖ منیره نابت
❖ آقای دخیلی
❖ حسین رضانیا
❖ داریوش باغبانی
❖ پرویز نوشادروان
❖ آقای متاجی
❖ آقای دهقانیان
❖ رضا بیاض جدیدی
❖ عباس ترابیان
❖ آقای حسن تاش
❖ محمد نجات پرآور
❖ محسن محسن پوریان
❖ علیرضا کاملی
❖ محمد علی زاده محمدی
❖ علی اکبر وحیدی آل آقا
❖ آقای آقای تبریزی
❖ تقی نوریان

ترکیب مدیران (آسیب شناسی) صنعت نفت



فعالیت‌های انجام شده در حین طرح (۱۱ ماه)

۴۲	۴۰	۳۸	۳۶	۳۴	۳۲	۳۰	۲۸	۲۶	۲۴	۲۲	۲۰	۱۸	۱۶	۱۴	۱۲	۱۰	۸	۶	۴	۲		
																					بررسی مستندات	
																						طراحی فیلدها
																						بانک‌های اطلاعاتی مدیران
																						مصاحبه
																						پیاپی سازی و ویراستاری
																						کددهی و فیلددهی
																						استخراج دفترچه‌های دانشی
																						طراحی مفهومی نرم افزار
																						بالاگذاری نرم افزار
																						ورود دانش به نرم افزار

تیم مدیریت دانش (KMT)

سازمان طرح:

مدیر پروژه

مشاور ارشد علمی

مشاور ارشد علمی

کارگروه‌های مرحله بانک دانشی

کارگروه‌های مرحله ویرایش دانشی

کارگروه‌های مرحله کسب دانشی

کارگروه‌های مرحله آموزش

کارگروه‌های مرحله شناخت

کارگروه پیاده‌سازی

کارگروه بازخورد

کارگروه مصاحبه

کارگروه آموزش به اعضای تیم

کارگروه جلسات هم‌اندیشی

کارگروه کلاس‌های دانشی

کارگروه طراحی پرسشنامه

کارگروه بانک اطلاعاتی خبرگان

کارگروه قالب‌دهی

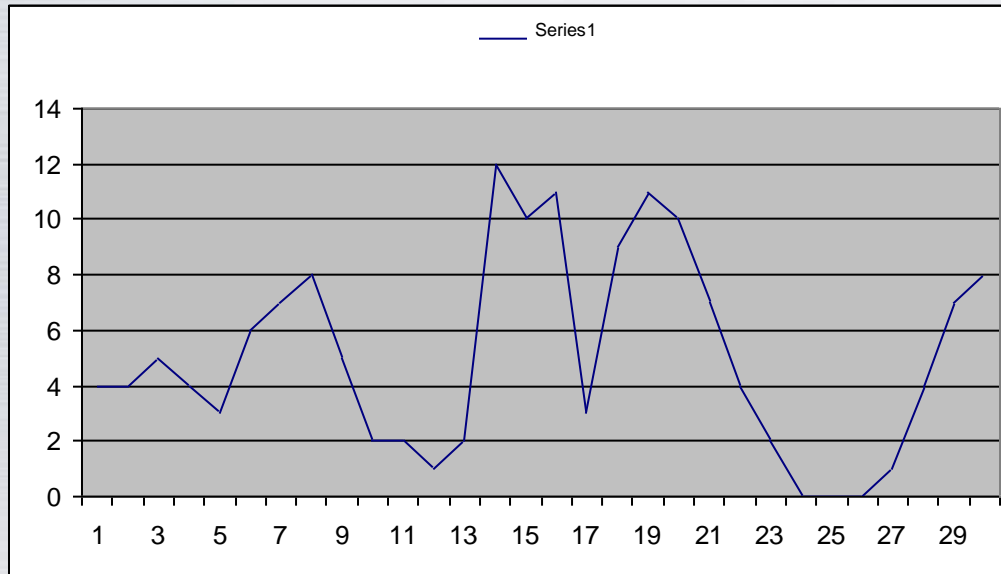
کارگروه و جداسازی کدهایی

پیاده‌سازی

کارگروه طراحی سیستم

کارگروه استخراج نهایی بسته‌های دانشی

زمان بندی مصاحبه ها (بر اساس معرفی از سوی کارفرما - ۱۵۲ مصاحبه در ۳۰ هفته)



جمع بندی کمی

❖ تعداد کل مصاحبه های انجام شده:

۱۵۲ مصاحبه

❖ تعداد کل مصاحبه های لغو شده:

۱۸ مصاحبه

❖ تعداد کل مصاحبه های شهرستان:

۴۳ مصاحبه

❖ تعداد مدیران با مصاحبه های تمام شده:

۴۵ مدیر

❖ بسته های دانشی استخراج شده:

۱۲۰۴ بسته (۵۲٪ کیفیت A، ۲۶٪

کیفیت B، ۲۲٪ کیفیت C)

❖ تعداد فیلهای دانشی:

۱۲۰ فیلد

طرح مستند سازی تجارب ۵۰ مدیر شرکت ملی نفت ایران

۴۸۱،۶۰۰،۰۰۰ تومان

ارزش کل ثبتی

۱

۱۲۰۴ بسته‌ی دانشی

استخراج شده

کیفیت A، ۲۶٪

کیفیت B، ۲۲٪ کیفیت C

۲

۱۲۰ فیلد دانشی
استخراج شده

۳

ارزش ثبتی متوسط هر

دانش ثبت شده برابر

است با:

۴۰۰،۰۰۰ تومان



شرکت مشاوران توسعه آینده



مشاوران توسعه آینده



طرح جامع مدیریت دانش
در شرکت پتروشیمی رازی

اجرای طرح جامع مدیریت دانش

پیاده‌سازی

سامانه‌ی
جامع
مدیریت
دانش

سامانه‌ی
نرم‌افزاری
تحت وب
MTA-Share

اجرای طرح جامع مدیریت دانش



اجرای طرح جامع مدیریت دانش

با چشم انداز

راهبری و هدایت
فرایندهای
مدیریت دانش در
ابعاد فرهنگ
سازمانی

راهبری و هدایت
فرایندهای
مدیریت دانش در
ساختار سازمانی و
فناوری اطلاعات



فعالیت‌های انجام شده در حوزه‌ی ساختار سازمانی

- ❖ تشکیل شورای راهبری مدیریت دانش
- ❖ تشکیل تیم مدیریت دانش
- ❖ تدوین آئین‌نامه‌ی دانشی
- ❖ تدوین آئین‌نامه‌ی مستندسازی تجارب خبرگان در آستانه‌ی بازنشستگی
- ❖ تدوین سند راهبردی مدیریت دانش پتروشیمی رازی
- ❖ تدوین بیانیه‌ی دانشی
- ❖ آموزش مهندسان دانش و درونی‌سازی فعالیت‌های مدیریت دانش



فعالیت‌های انجام شده در حوزه‌ی فرهنگ سازمانی

❖ مجلات دانشی (کاتالیست دانش)

❖ پوسترها و استندهای دانشی

❖ کارگاه‌های آموزشی مدیریت دانش (آشنایی، دانش‌نویسی، کاربری سامانه)

❖ طراحی نظام پاداش‌دهی دانشی

❖ فرآیندهای تقاضانامه‌ی دانشی (KR)



فعالیت‌های انجام شده در حوزه‌ی نرم افزار

❖ پیاده‌سازی سامانه‌ی جامع مدیریت دانش (*MTA.Share 2.1*)



نتایج به دست آمده در یک سازمان ایرانی (بعد از ۳ ماه فعالیت سامانه)



نتایج به دست آمده در یک سازمان ایرانی (بعد از ۳ ماه فعالیت سامانه)

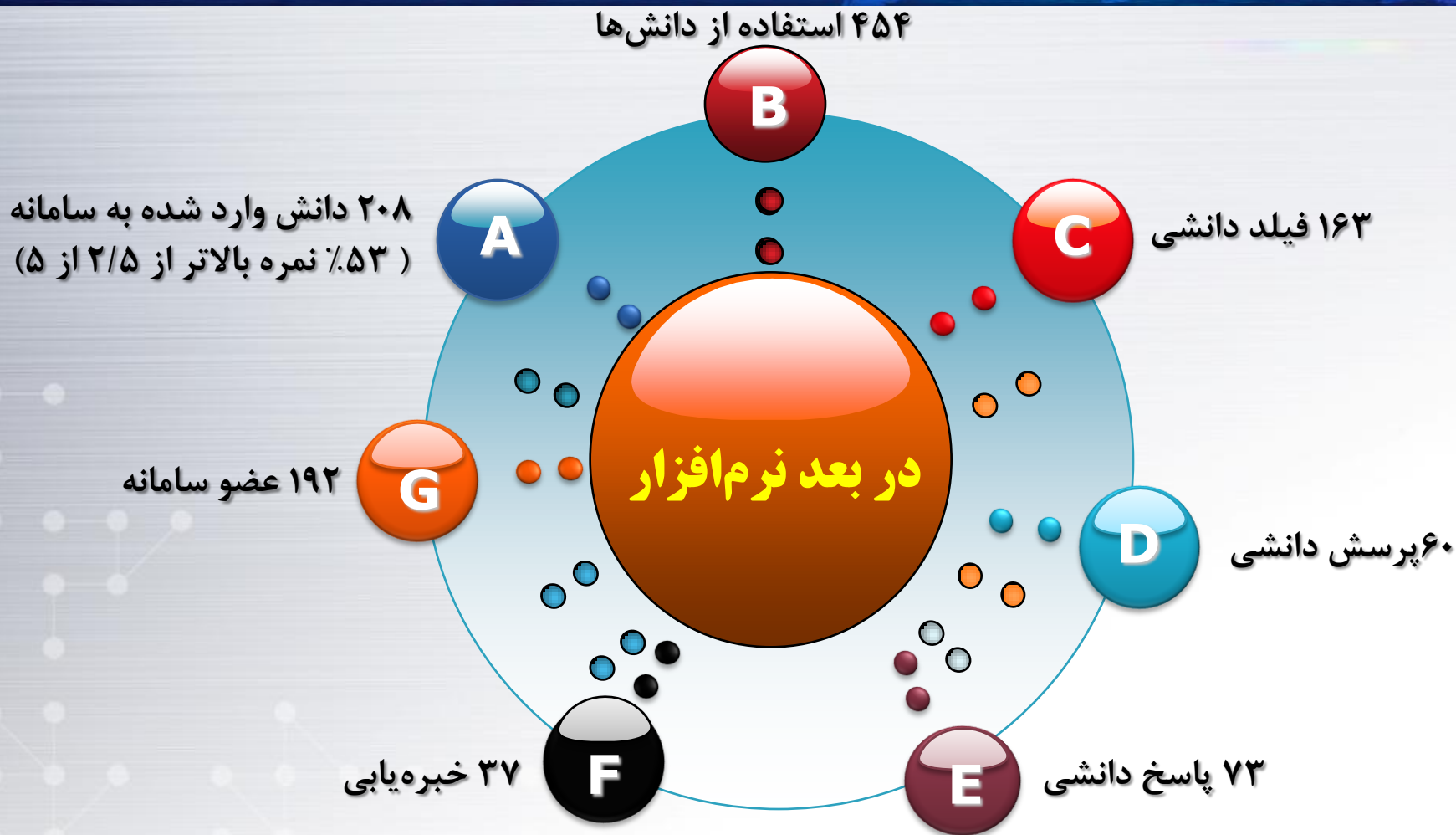
۱۰ جلسه تیم مدیریت دانش



تأیید آئین نامه
مستندسازی تجارب

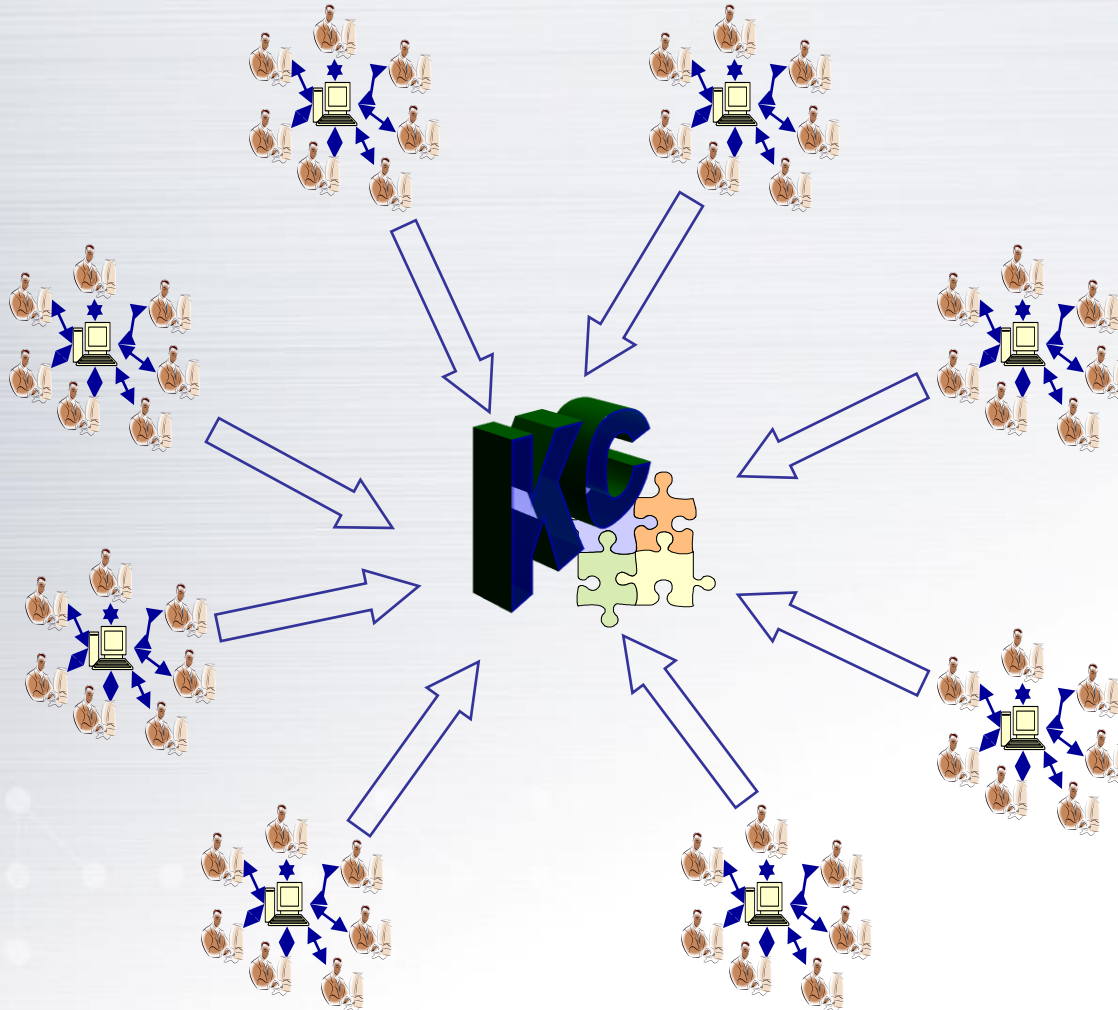
۳ جلسه شورای
راهبری مدیریت دانش

نتایج به دست آمده در یک سازمان ایرانی (بعد از ۳ ماه فعالیت سامانه)



تعریف Knowledge Center

مرکز دانش، سازمانی در میان چندین سازمان همکار وهمسرخ است که فرایندهای دانشی را «طراحی»، «راه اندازی» و «هدایت» می نماید.



بایدها و راه حلها

باید نیازهای دانشی سازمان را بشناسیم

فیلدهای دانشی سازمان

باید بتوانیم دانشها را از پرسنل در حین کار، اخذ و ارزیابی و طبقه بندی کنیم.

سیستم نرم افزاری مدیریت دانش

باید بتوانیم نقشه دانش سازمان را بسازیم.

باید کاری کنیم تا پرسنل بخواهند و بتوانند دانششان را ثبت نمایند.

فرهنگ سازی (دانش نویسی، آیین نامه، پاداش، انجمنهای خبرگی و..)

باید بتوانیم مستندات دانشی سازمان را طبقه بندی کنیم.

اجرای مستندسازی تجارب خبرگان

باید بتوانیم دانشهای پیشینی خبرگان پر سابقه را، اخذ و ارزیابی کنیم.

باید امور مدیریت دانش جزئی از امور روزمره شود.

فرآیندهای دانشی و رویه ها

فازهای برنامه‌ی جامع مدیریت دانش



دانش چیست؟

کلیه‌ی آموزه‌های تولید شده

حین فرآیندهای کاری

که دانستن آن به وسیله‌ی دیگران برای

سازمان ایجاد

ارزش افزوده

نماید

معضلات دانش نویسی

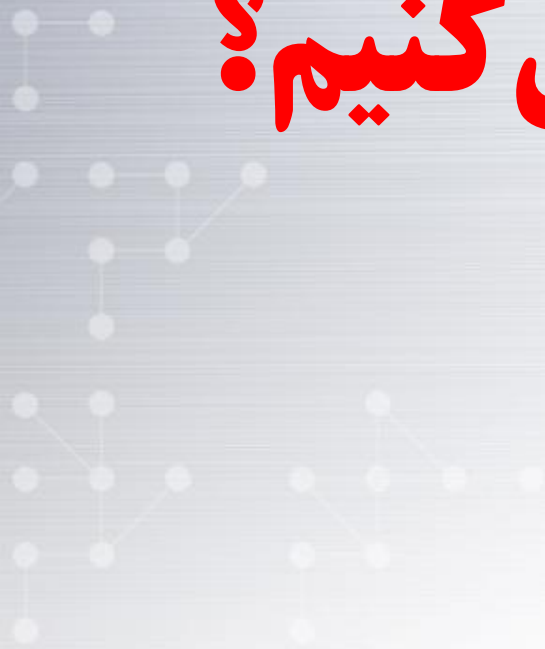
استخراج موضوع دانش شخصی

تشخیص دانش و غیر دانش

چگونگی کامل نوشتن دانش



آیا ما دانش خلق می کنیم؟





دانش‌هایی در زندگی روزمره



بازی دانش سرگرمی

شما چه سرگرمی‌هایی دارید؟

آیا این سرگرمی‌ها را بارها تجربه کرده‌اید؟

آیا دانشی درباره‌ی این سرگرمی‌ها برای ارائه به دیگران دارید؟

با هم دانش نویسی درباره سرگرمی‌هایتان را تجربه کنیم؟

آموخته‌ها از بازی سرگرمی

ما بیش از آنچه گمان می‌کنیم در زمینه‌های کاریمان دانش داریم؟

استخراج دانش شخصی تکنیک می‌خواهد

بهترین روش استخراج دانش شخصی ، استخراج آن بر مبنای سؤال است.

هر سوال ، کشف کننده جواب‌هایی است که شاید فراموش کرده‌ایم یا بی اهمیت شمرده‌ایم.

غنای دانش وابسته به کیفیت و کمیت سؤالات مبنا است.

ما می‌توانیم درباره هر سرگرمی مان ۴ تا ۵ صفحه مطلب بنویسیم پس درباره تخصص‌هایمان ...

نوشتن هر دانش ، به بهترین وجه، در ۴۰ تا ۵۰ دقیقه انجام می‌شود.

روند دانش‌نویسی با تعریف سؤالات مبنا

تعریف سرخط دانش



تعریف سؤالات مبنا



مرتب سازی سؤالات مبنا



پاسخ دهی به سؤالات مبنا



ویرایش نهایی بسته دانشی

خصوصیات دانش خوب

موضوع دانش

- ❖ نقطه‌ی تمایز من با دیگران است (کمتر می‌دانند)
- ❖ می‌تواند ایجاد ارزش افزوده کند
- ❖ احتمال تکرار مسئله‌ی مربوط زیاد است

نوشتن دانش

- ❖ کامل نوشته شود
- ❖ دیگران به راحتی بفهمند (حتی تازه کارها)
- ❖ الصاقیه‌های مربوط را داشته باشد



سرخط دانشی خلق کنید

تعریف واحد کاری ام / تعریف فرآیندهای کاری ام



سرخط دانشی خلق کنید

تعریف واحد کاری ام / تعریف فرآیندهای کاری ام

چه چیزهایی را بایستی یک فرد مبتدی در واحد شما در مورد هر فرآیند بداند؟

نکات فنی هر فرآیند کاری

دستیابی به منابع دانشی درباره هر فرآیند

چالش‌های تکراری هر فرآیند و نحوه‌های مقابله با آنها

موفقیت یا شکست فنی یا مدیریتی در هر فرآیند

مهارت‌های خاص شما در هر فرآیند در تمایز با دیگر همکاران

افتخارات شما و همکارانتان در هر فرآیند

مثال‌هایی از دانش

استفاده از زانوی ۴۵ درجه برای اجرای زاویه‌های مختلف در خطوط لوله در نواحی کوهستانی

تعویض خط لوله فلر بدون انجام Shut Down در سکوی سلمان به جهت جلوگیری از قطع تولید

نکات قابل توجه در انعقاد قراردادهای Long-Term برای جلوگیری از تغییرات در اثر تغییر مدیریت‌ها

تأمین قطعات تحریمی پلنت NGL1000 با استفاده از قرارداد پیمانکار

جابه‌جایی وسل قدیمی آمونیاک با حداقل پرت ورق و با حفظ وسل قدیمی

مثال‌هایی از غیردانش‌ها

چگونگی تأثیر قیمت فولاد بر تورم در ایران (دانش غیر مرتبط)

اجزای یک نیروگاه گازی سیکل ترکیبی (رویه آشکار)

۱۰ اشکال نظام مدیریت منابع انسانی در وزارت جهاد کشاورزی (دانش وسیع و غیر.....؟)

چگونه دانش خود را بنویسیم؟

مراحل دانش نویسی:

نوشتن عنوان دانش

صورت مسئله

شرح مسئله

نتایج

عنوان دانش

۱- رسا و شرح دهنده

۲- محدود کننده

۳- همکاران از عنوان به موضوع دانشتان پی ببرند

صورت مسئله

علت اهمیت این دانش؟

مسائلی که منجر به خلق این دانش یا تجربه شد؟

تشریح کامل مسئله در زمان وقوع آن؟

تشریح دانش

۱- گام‌های حل مسئله

۲- چگونگی رفع چالش‌های فنی یا مدیریتی

۳- شرح کامل مراحل

تشریح به گونه‌ای که همکاران بتوانند آن
را مجدداً اجرا نمایند.

نتایج و دستاوردها

- ۱- نتایج مثبت و منفی دانش
- ۲- بهبودهای به دست آمده و اثربخشی‌ها
- ۳- امکان تکرارپذیری دانش
- ۴- داوری درباره‌ی فرآیندی که طی شده است

نتایج و دستاوردها بایستی ماحصل دانش را در

سازمان ارائه نماید.

راه دانش نویسی بهتر

تمرین

تمرین

تمرین

...

با ثبت دانش‌ها به نام خودتان کارهای
امروزتان را جاودانه کنید



با تشکر از توجه شما

nezafati@moshaveran.net