



Knowledge For Development
Partnership



Knowledge Management Austria



دانشگاه خاتم
وزارت علوم، معارف و فناوری

هشتمین کنفرانس بین‌المللی مدیریت دانشی (KM4D)

با رویکرد هوشمندسازی دانشی



جایزه مدیریت دانشی



(دانشگاه خاتم، تهران - ۱۶ مهرماه ۱۴۰۴)

یاریگری راهبردی دانشی (تعیین شکاف های دانشی و پوشش دهی آنها با کمک ابزارهای مدیریت دانش)

ارائه کننده

دکتر نگار راثنی محمدی

هشتمین کنفرانس بین‌المللی مدیریت دانشی (KM4D)

با رویکرد هوشمندسازی دانشی

(دانشگاه خاتم، تهران - ۱۶ مهرماه ۱۴۰۴)



Knowledge For Development
Partnership



Knowledge Management Austria



دانشگاه خاتم
وزارت علوم، تحقیقات و فناوری



جایزه مدیریت دانشی



◀ مدیریت دانش (Knowledge Management) و مدیریت دانشی (Knowledge-Based Management)

◀ آیا مدیریت دانش یار استراتژیک سازمان شماست؟ چگونه آنرا اثبات می‌نمایید؟

◀ چرا در مدیریت دانش مخصوصا در ابتدای راه هیچکس همراهی نمی‌کند؟

◀ چرا پس از یک مدتی مدیریت دانش در سازمانها به یک خواب طولانی می‌رود؟

ارائه کننده: دکتر نگار رائی محمدی

هشتمین کنفرانس بین‌المللی مدیریت دانشی (KM4D)

با رویکرد هوشمندسازی دانشی

(دانشگاه خاتم، تهران - ۱۶ مهرماه ۱۴۰۴)



Knowledge For Development
Partnership



Knowledge Management Austria



دانشگاه خاتم
وزارت علوم، تحقیقات و فناوری



جایزه مدیریت دانشی



انجمن مدیریت ایران

شناسایی دو قله: ابزار و فلسفه مدیریت دانش می‌سازد، مدیریت دانشی رهبری می‌کند

مدیریت دانشی (فلسفه و رهبری)

در مدیریت دانشی، ما سراغ خرد سازمانی می‌رویم، یعنی تلفیق تجربه، درک، بینش و ارزش‌هایی که تصمیم‌ها رو هدایت می‌کنن.

سؤال کلان: چگونه براساس خرد جمعی و درس آموخته‌ها تصمیم‌گیری و جهت‌گیری کنیم؟ (فلسفه، راهبرد، تصمیم‌گیری)

سطح: کلان و راهبردی

نماد: یک مغز جمعی فعال با تمام تجربیات سازمان

هدف: اثربخشی، نوآوری و ایجاد مسیرهای جدید از طریق اداره سازمان بر پایه دانش

مدیریت دانش (ابزارها و فرآیندها)

در مدیریت دانش، تمرکز بر دانش ضمنی است.

سؤال کلان: چگونه دانش ضمنی را از طریق ابزارها، فرایندها و سیستم‌ها شناسایی، کسب، ذخیره، طبقه‌بندی و بکار بست نماییم؟

سطح: عملیاتی و تاکتیکی

نماد: یک "کتابخانه دیجیتال" غنی و منظم.

هدف: به کارگیری و تسهیم دانش‌های ضمنی جهت افزایش کارایی و جلوگیری از اختراع دوباره چرخ

ارائه کننده: دکتر نگار راثی محمدی

هشتمین کنفرانس بین‌المللی مدیریت دانشی (KM4D)

با رویکرد هوشمندسازی دانشی

(دانشگاه خاتم، تهران - ۱۶ مهرماه ۱۴۰۴)



Knowledge For Development
Partnership



Knowledge Management Austria



دانشگاه خاتم
وزارت علوم، تحقیقات و فناوری

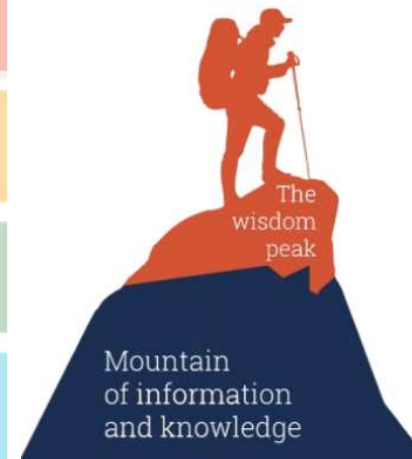
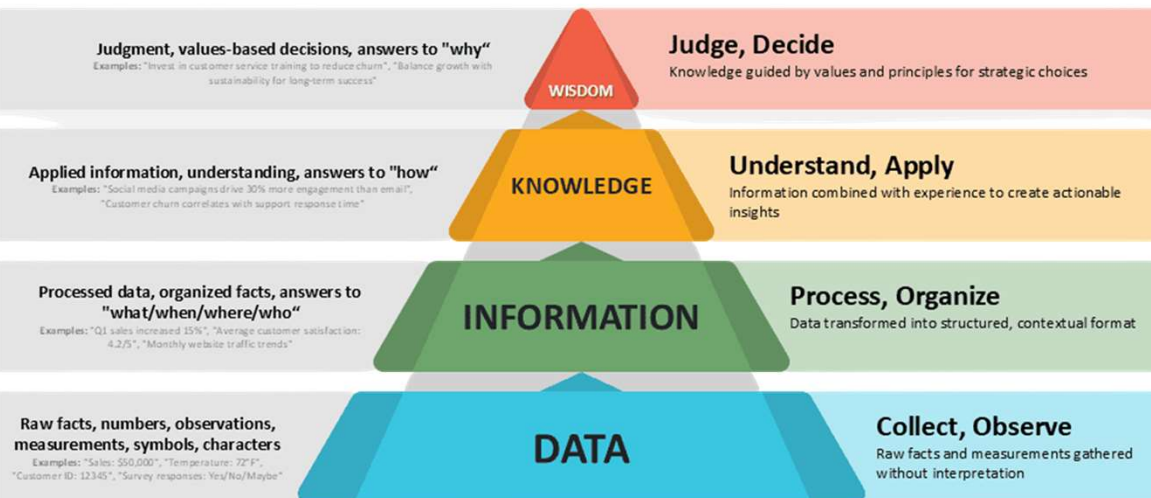


جایزه مدیریت دانشی



انجمن مدیریت ایران

خرد در کجاست؟ داده، آن چیز است که داریم، دانش، آن چیز است که از طریق تجربیات می‌فهمیم و خرد، آن چیز است که با فهم خود درست انجام می‌دهیم.



تفاوت این دو، تفاوت بین ساختن جاده و تعیین مقصد سفر است. مدیریت دانش، آسفالت، تابلوها و خط‌کشی‌های جاده را می‌سازد. اما مدیریت دانشی است که نقشه راه را می‌کشد و تصمیم می‌گیرد این جاده ما را به کدام قله برساند.

ارائه کننده: دکتر نگار راثی محمدی

هشتمین کنفرانس بین‌المللی مدیریت دانشی (KM4D)

با رویکرد هوشمندسازی دانشی

(دانشگاه خاتم، تهران - ۱۶ مهرماه ۱۴۰۴)



Knowledge For Development
Partnership



Knowledge Management Austria



دانشگاه خاتم
وزارت علوم، تحقیقات و فناوری



جایزه مدیریت دانشی



انجمن مدیریت ایران

سفر تحول: وقتی "مدیریت دانش" به "مدیریت دانشی" تبدیل می‌شود.
بیاید به عنوان یک مثال سفر تحول را در یک "بانک" و برای "افزایش جذب سپرده" دنبال کنیم:



سطح بلوغ	مثال ملموس در بانک	خرد در کجاست؟
خرد (Wisdom)	مدیریت ارشد بانک بر اساس این دانش: طراحی تسویقی متفاوت برای هر شعبه، برگزاری دوره‌های آموزشی مستقیم برای کارکنان شعب هدف، تدوین استراتژی بازاریابی متناسب با و...	خرد در اینجا است: در "اقدام هوشمند و تصمیم‌سازی راهبردی"
دانش (Knowledge)	دلایل عملکرد ضعیف ۳ شعبه: • فقدان محصولات رقابتی • ضعف در مهارت‌های فروش کارکنان • موقعیت نامناسب جغرافیایی	خرد متولد شده، اما در گزارش‌ها محبوس است.
اطلاعات (Information)	— شناسایی ۳ شعبه با پایین‌ترین نرخ جذب — نمودار ساعات اوج مراجعه مشتریان — نقشه جغرافیایی تمرکز سپرده‌گذاران	خرد در حال شکل‌گیری است.
داده (Data)	— حجم سپرده‌های شعب — نرخ تبدیل مشتریان بالقوه به بالفعل — تعداد مراجعات روزانه (خام)	خرد هنوز متولد نشده.

ارائه کننده: دکتر نگار راثی محمدی

هشتمین کنفرانس بین‌المللی مدیریت دانشی (KM4D)

با رویکرد هوشمندسازی دانشی

(دانشگاه خاتم، تهران - ۱۶ مهرماه ۱۴۰۴)



Knowledge For Development
Partnership



Knowledge Management Austria



دانشگاه خاتم
وزارت علوم، تحقیقات و فناوری



جایزه مدیریت دانشی



انجمن مدیریت ایران



چرا در مدیریت دانش مخصوصا
در ابتدای راه هیچکس همراهی
نمی‌کند؟

استعاره خار پای شیر

ارائه کننده: دکتر نگار رائی محمدی

هشتمین کنفرانس بین‌المللی مدیریت دانشی (KM4D)



Knowledge For Development
Partnership



Knowledge Management Austria



دانشگاه خاتم
وزارت علوم، تحقیقات و فناوری

با رویکرد هوشمندسازی دانشی

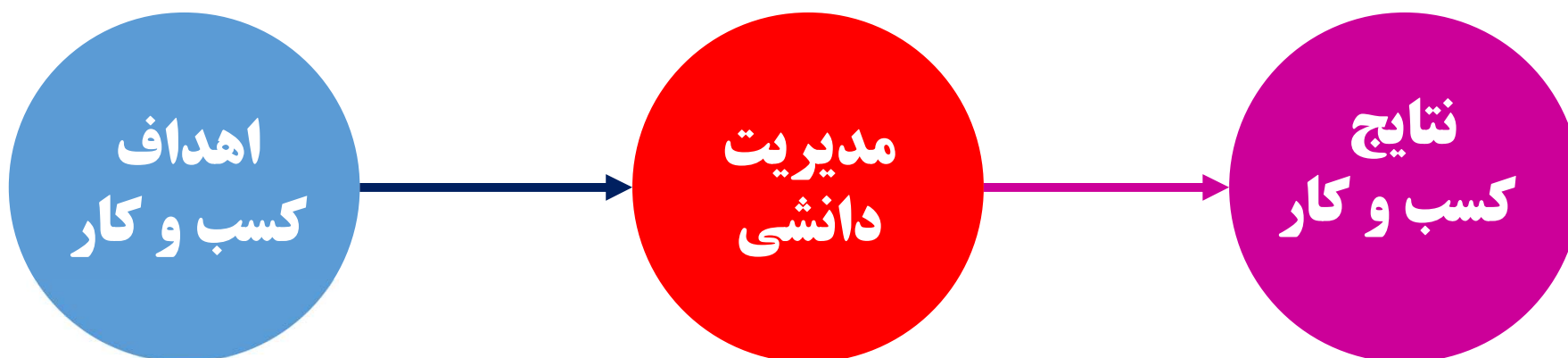
(دانشگاه خاتم، تهران - ۱۶ مهرماه ۱۴۰۴)



جایزه مدیریت دانشی



انجمن مدیریت ایران



ارائه کننده: دکتر نگار راثی محمدی



هشتمین کنفرانس بین‌المللی مدیریت دانشی (KM4D)

با رویکرد هوشمندسازی دانشی

(دانشگاه خاتم، تهران - ۱۶ مهرماه ۱۴۰۴)



Knowledge For Development
Partnership



Knowledge Management Austria



وزارت علوم،
تحقیقات و فناوری
دانشگاه خاتم



جایزه مدیریت دانشی



انجمن مدیریت ایران

تفاوت «استراتژی دانش» با «استراتژی مدیریت دانش»

استراتژی دانش:

- یعنی اینکه بدانیم حوزه های دانشی بحرانی (اولویت دار) کدامند ؟
- همچنین تعیین شکاف های دانشی در راستای تحقق استراتژی های سازمان

استراتژی مدیریت دانشی :

- یعنی اینکه بدانیم با کمک چه ابزارها و تکنیک های مدیریت دانش ، شکاف های دانشی شناسایی شده را پر نماییم .
- چه تمهیدات فرهنگی، انگیزشی، ساختاری و فناورانه باید برای این استراتژی دانش اندیشید و فراهم نمود؟
- چگونه موفقیت تلاش های مدیریت دانش و اثر آنها را اندازه گیری نماییم؟

ارائه کننده: دکتر نگار راثی محمدی



هشتمین کنفرانس بین‌المللی مدیریت دانشی (KM4D)

با رویکرد هوشمندسازی دانشی

(دانشگاه خاتم، تهران - ۱۶ مهرماه ۱۴۰۴)



Knowledge For Development
Partnership



Knowledge Management Austria



دانشگاه خاتم
وزارت علوم، تحقیقات و فناوری



جایزه مدیریت دانشی



آکادمی مدیریت ایران

انواع نقشه دانش در مدیریت دانش (ابزارهای تدوین استراتژی دانش)



درخت های دانشی

۱

اهداف تدوین نقشه: سازمان دهی دانش
شامل: شناسایی فلیدهای دانشی
به دنبال: توجه به تمام حوزه های فعالیت

اهداف تدوین نقشه:
تدوین استراتژی دانش و شناخت اولویت ها
شامل: شناسایی نادانسته ها
به دنبال: توجه به اولویت ها

۲

حوزه های دانش بحرانی



ارائه کننده: دکتر نگار راثی محمدی

هشتمین کنفرانس بین‌المللی مدیریت دانشی (KM4D)

با رویکرد هوشمندسازی دانشی

(دانشگاه خاتم، تهران - ۱۶ مهرماه ۱۴۰۴)



Knowledge For Development
Partnership



Knowledge Management Austria



دانشگاه خاتم
وزارت علوم، تحقیقات و فناوری



جایزه مدیریت دانشی



انجمن مدیریت ایران

معیارهای راهبردی دانش جهت اندازه‌گیری وضعیت شکاف حوزه‌های دانش و تعیین میزان ریسک حوزه‌های دانشی

IMPORTANT
↓↓↓

تخصص
(Proficiency)



توزیع
(Distribution)



اعتبار
(Validity)



کدسازی
(Codification)



ارائه‌کننده: دکتر نگار راثی محمدی



هشتمین کنفرانس بین‌المللی مدیریت دانشی (KM4D)

با رویکرد هوشمندسازی دانشی

(دانشگاه خاتم، تهران - ۱۶ مهرماه ۱۴۰۴)



Knowledge For Development
Partnership



Knowledge Management Austria



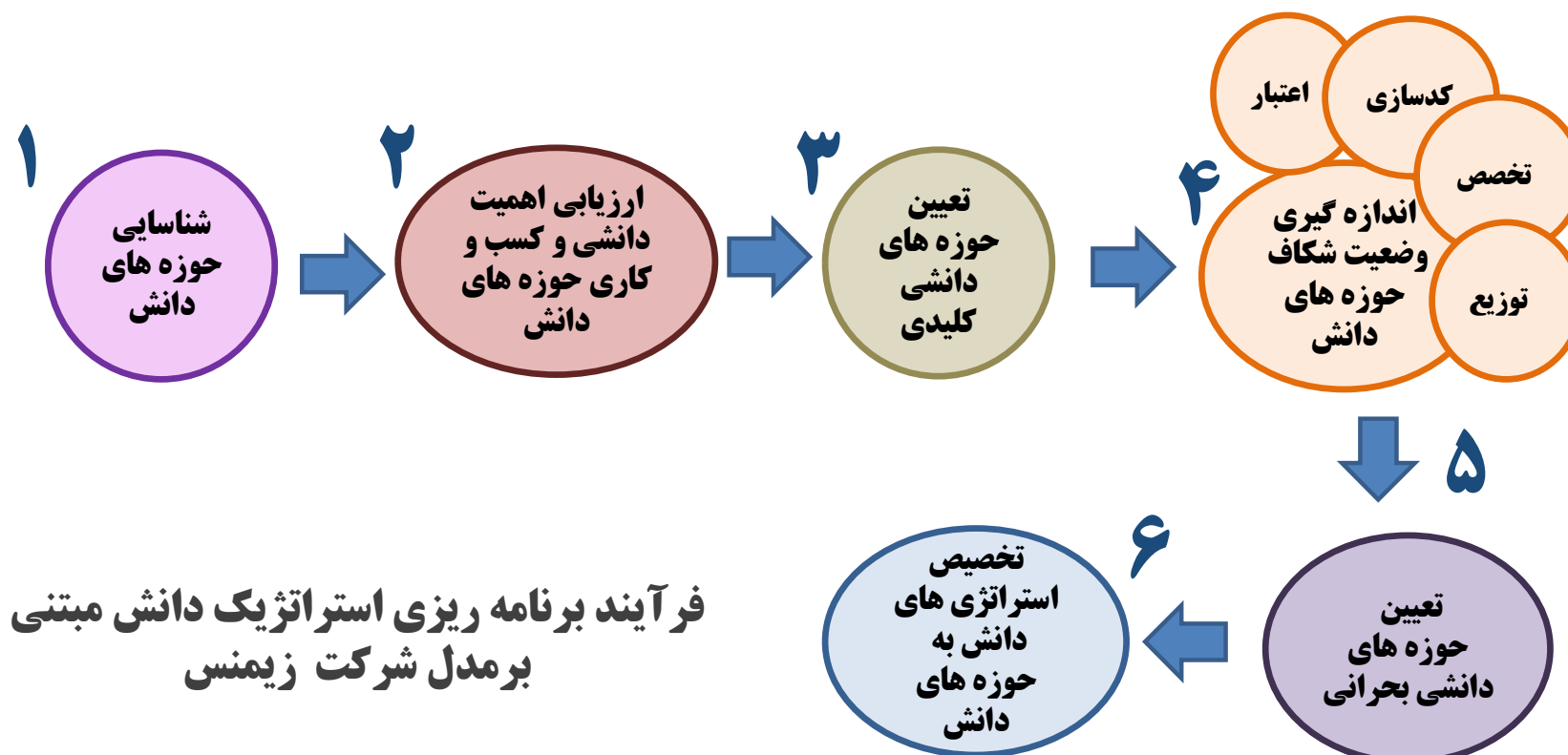
دانشگاه خاتم
وزارت علوم، تحقیقات و فناوری



جایزه مدیریت دانشی



انجمن مدیریت ایران



فرآیند برنامه ریزی استراتژیک دانش مبتنی
بر مدل شرکت زیمنس



ارائه کننده: دکتر نگار رائی محمدی

هشتمین کنفرانس بین‌المللی مدیریت دانشی (KM4D)

با رویکرد هوشمندسازی دانشی

(دانشگاه خاتم، تهران - ۱۶ مهرماه ۱۴۰۴)



Knowledge For Development
Partnership



Knowledge Management Austria



دانشگاه خاتم
وزارت علوم، تحقیقات و فناوری



جایزه مدیریت دانشی



انجمن مدیریت ایران

قالب کلی اطلاعات مورد نیاز نقشه حوزه های بحرانی، استراتژی دانش و مدیریت دانش هر حوزه

تکنیک ها و ابزارها	متولی	ریسک دانشی این حوزه	فاصله این حوزه از وضعیت مطلوب	سطح کدسازی			سطح اعتبار			سطح توزیع			سطح تخصص			اهمیت	حوزه دانش
				Gap	وضع مطلوب	وضع فعلی	Gap	وضع مطلوب	وضع فعلی	Gap	وضع مطلوب	وضع فعلی	Gap	وضع مطلوب	وضع فعلی		
		۰.۰	۰.۰	●			●			●			●				
		۰.۰	۰.۰	●			●			●			●				
		۰.۰	۰.۰	●			●			●			●				
		۰.۰	۰.۰	●			●			●			●				
		۰.۰	۰.۰	●			●			●			●				
		۰.۰	۰.۰	●			●			●			●				
		۰.۰	۰.۰	●			●			●			●				

ارائه کننده: دکتر نگار رائی محمدی

هشتمین کنفرانس بین‌المللی مدیریت دانشی (KM4D)



Knowledge For Development
Partnership



Knowledge Management Austria



دانشگاه تهران
وزارت علوم، تحقیقات و فناوری

با رویکرد هوشمندسازی دانشی

(دانشگاه خاتم، تهران - ۱۶ مهرماه ۱۴۰۴)



جایزه مدیریت دانشی



انجمن مدیریت ایران

وعده‌های زیبا، نتایج کم!



مدیریت دانش؛
بزرگ‌ترین سوء تفاهم
سازمانی

امروز می‌خواهیم با هم اعتراف کنیم که بسیاری از ما، علی‌الخصوص در ابتدای راه، مدیریت دانش را با «جمع‌آوری سنگ» اشتباه گرفتیم، در حالی که هنر واقعی، «پرورش باغ» است. ما موزه‌دار اطلاعات شدیم، در حالی که باید باغبان خرد سازمانی می‌بودیم.

ارائه‌کننده: دکتر نگار راثی محمدی

هشتمین کنفرانس بین‌المللی مدیریت دانشی (KM4D)

با رویکرد هوشمندسازی دانشی

(دانشگاه خاتم، تهران - ۱۶ مهرماه ۱۴۰۴)



Knowledge For Development
Partnership



Knowledge Management Austria



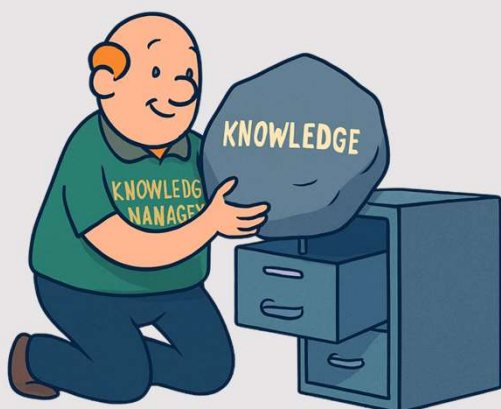
دانشگاه خاتم
وزارت علوم، تحقیقات و فناوری



جایزه مدیریت دانشی



انجمن مدیریت ایران



نسل اول (مکانیکی) | ۱

دانش را مثل یک سنگ می‌دید که می‌شود آن را برداشت و در گنجینه گذاشت



نسل دوم (ارگانیکی) | ۲

دانش را مثل یک رودخانه می‌بیند که باید جریان داشته باشد تا زنده بماند

ریشه مشکل:
دو نگاه متضاد

دو نسل فکری در
مدیریت دانش

ارائه کننده: دکتر نگار راثی محمدی

هشتمین کنفرانس بین‌المللی مدیریت دانشی (KM4D)



Knowledge For Development
Partnership



Knowledge Management Austria



وزارت علوم، تحقیقات و فناوری
دانشگاه خاتم

با رویکرد هوشمندسازی دانشی

(دانشگاه خاتم، تهران - ۱۶ مهرماه ۱۴۰۴)



جایزه مدیریت دانشی



انجمن مدیریت ایران

نسل اول: موزه‌داری دانش

دانش را کد، تاریخ مصرف گذشته، قابل آلودگی

تمرکز بر ذخیره‌سازی مکانیکی

کدگذاری و استخراج دانش

تمرکز بر نرم‌افزار و پایگاه دانش

پاداش برای ثبت (نه برای اشتراک‌گذاری واقعی)

دانش بدون مخاطب مشخص

نسل دوم: انقلاب فکری

دانش همیشه تازه، قدرتمند و مسیر ساز

دانش یک جریان اجتماعی است

تمرکز بر ارتباطات و تعاملات

خبرگان، صاحبان دانش هستند

مرزهای سازمان کمرنگ می‌شود

دانش با مخاطبین مشخص



ارائه کننده: دکتر نگار راثی محمدی

هشتمین کنفرانس بین‌المللی مدیریت دانشی (KM4D)

با رویکرد هوشمندسازی دانشی

(دانشگاه خاتم، تهران - ۱۶ مهرماه ۱۴۰۴)



Knowledge For Development
Partnership



Knowledge Management Austria



وزارت علوم،
تحقیقات و
تکنولوژی



جایزه مدیریت دانشی



انجمن مدیریت ایران

ابزارهای نسل اول

- ✓ نرم افزار مدیریت دانش
- ✓ کتابچه های دانشی

ابزارهای نسل دوم:

در این نسل کار فقط جمع آوری تجربیات نیست ؛ کار معرفی آدم های درست به هم و میزبانی از گفت وگوهای ارزشمند است



- | | |
|--------------------|------------------|
| ۱-انجمن خبرگی | ۲-مصاحبه |
| ۳-مرور پس از اقدام | ۴-کافه دانش |
| ۵-داستان سرایی | ۶-مربی گری |
| ۷-منتورینگ | ۸-الگوبرداری |
| ۹-ژورنال کلاب | ۱۰-جلسات در سکوت |

«سازمان های آینده نگر فقط مدیریت دانش ندارند؛ آن ها مدیریت دانشی را زندگی می کنند.»

ارائه کننده: دکتر نگار راثی محمدی

هشتمین کنفرانس بین‌المللی مدیریت دانشی (KM4D)

با رویکرد هوشمندسازی دانشی

(دانشگاه خاتم، تهران - ۱۶ مهرماه ۱۴۰۴)



Knowledge For Development
Partnership



Knowledge Management Austria



دانشگاه خاتم
وزارت علوم، تحقیقات و فناوری



جایزه مدیریت دانشی



انجمن مدیریت ایران

نسل سوم: قدرت شبکه‌های اجتماعی

چگونه مکانیزم‌های شبکه‌های اجتماعی (لایک، کامنت، اشتراک‌گذاری) می‌توانند مدل انگیزشی نسل دوم را تقویت کنند. بسیاری از اینفلوئنسرها برای پول در اینستاگرام پست نمی‌گذارند؛ بلکه برای 'دیده شدن' و 'اثرگذاری' این کار را می‌کنند. مدیریت دانش نسل سوم، همین 'نیاز به دیده شدن' را در سازمان شما سوخت‌رسانی می‌کند.



نسل چهارم: همزیستی انسان و ماشین



وقتی هوش مصنوعی همکار شما می‌شود. در این نسل، ماشین‌ها هم یاد می‌گیرند و دانش خلق می‌کنند. مدیریت دانش، مدیریت تبادل دانش بین انسان‌ها و سیستم‌های هوشمند است. ما به عصر جدیدی پا گذاشته‌ایم؛ عصری که در آن، 'هوش سازمانی' شما، حاصل تلفیق 'شهود انسان' و 'داده‌کاوی ماشین' است. اگر برای این رابطه آماده نباشید، غافلگیر خواهید شد."

ارائه کننده: دکتر نگار راثی محمدی

هشتمین کنفرانس بین‌المللی مدیریت دانشی (KM4D)

با رویکرد هوشمندسازی دانشی

(دانشگاه خاتم، تهران - ۱۶ مهرماه ۱۴۰۴)



Knowledge For Development
Partnership

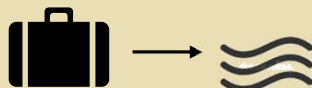
Knowledge Management Austria

وزارت علوم، تحقیقات و فناوری
دانشگاه خاتم

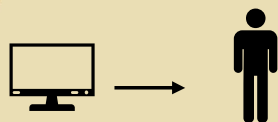
جایزه مدیریت دانشی

جمع‌بندی: این گذار چگونه است؟

از دانش به عنوان شیء
به دانش به عنوان جریان



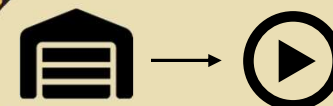
از تمرکز بر فناوری
به تمرکز بر انسان



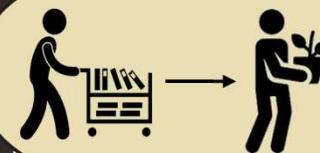
از مدیریت اسناد
به مدیریت مکالمه



از انبار
به اکوسیستم



از کتابدار
به باغبان



ارائه کننده: دکتر نگار راثی محمدی

هشتمین کنفرانس بین‌المللی مدیریت دانشی (KM4D)

با رویکرد هوشمندسازی دانشی

(دانشگاه خاتم، تهران - ۱۶ مهرماه ۱۴۰۴)



Knowledge For Development
Partnership



Knowledge Management Austria



دانشگاه خاتم



جایزه مدیریت دانشی



انجمن مدیریت ایران

تکنیک‌ها و ابزارهای پرکردن شکاف‌های دانشی شناسایی شده

برای افزایش سطح تخصص	برای افزایش سطح توزیع	برای افزایش سطح اعتبار	برای افزایش سطح کدسازی
❖ آموزش کارکنان از منابع برون سازمانی	❖ آموزش کارکنان از منابع درون سازمانی	❖ مهندسی معکوس	❖ تکنیک‌های اخذ دانش
❖ تحقیق و توسعه درون سازمانی	❖ داستان‌سرایی	❖ استقرار و بکارگیری	❖ AAR
❖ جذب نیروی انسانی ماهر در زمینه مربوطه	❖ انجمن‌های خبرگی	❖ استانداردهای معتبر	❖ مدیریت اسناد
❖ خرید دانش در قالب مستندات، تجهیزات، حق امتیاز، حق اختراع و...	❖ شبکه‌سازی اجتماعی	❖ الگوبرداری	❖ پایگاه دانش (نرم افزار)
❖ کسب تخصص از طریق مشاور	❖ کافه دانش	❖ راه‌اندازی سیستم	❖ مدیریت دانش
❖ کسب تخصص از طریق شبکه‌های یادگیری با پژوهشگران و دانشگاه‌ها و سازمان‌های دانش بنیان	❖ جلسات پرسش و پاسخ	❖ مدیریت نوآوری	❖ نقشه دانش
❖ مهندسی معکوس	❖ ژورنال کلاب	❖ فراموشی هدفمند دانش	❖ تهیه ویکی‌ها (دانشنامه)
❖ یادگیری از طریق عمل	❖ الگوبرداری	❖ انجمن‌های خبرگی	❖ سازمانی
❖ کوچینگ (مربی از بیرون سازمان)	❖ پایگاه دانش (نرم افزار) مدیریت دانش	❖ فراسازمانی	❖ تکنیک‌های مصاحبه اخذ دانش و مستندسازی دقیق آنها
❖ الگوبرداری بیرونی	❖ متخصص یاب	❖ ژورنال کلاب	❖ مدیریت و ثبت دانش
❖ ژورنال کلاب	❖ یادگیری بعد از اقدام	❖ کسب تخصص از طریق شبکه‌های یادگیری با پژوهشگران، دانشگاه‌ها و سازمانهای دانش بنیان	❖ ذینفعان
❖ شناسایی مدل‌های تعالی و بلوغ در هر حوزه کاری و مقایسه خود با آنها	❖ کوچینگ (مربیگری) و استاد-شاگردی	❖ شناسایی مدل‌های تعالی و بلوغ در هر حوزه کاری و مقایسه خود با آنها	❖ جلسات در سکوت
❖ مدیریت و ثبت دانش ذینفعان	❖ مشارکتی کردن کار	❖ جذب مشاور ماهر در هر حوزه	
❖ جذب مشاور ماهر در هر حوزه	❖ یادگیری الکترونیک		
	❖ گردش شغلی		
	❖ مصاحبه‌های اخذ دانش		
	❖ برگزاری دوره‌های آموزشی برای ذینفعان بیرونی		
	❖ جلسات در سکوت		

ارائه کننده: دکتر نگار راثی محمدی



هشتمین کنفرانس بین‌المللی مدیریت دانشی (KM4D)



Knowledge For Development
Partnership



Knowledge Management Austria



وزارت علوم، تحقیقات و فناوری
دانشگاه خاتم

با رویکرد هوشمندسازی دانشی

(دانشگاه خاتم، تهران - ۱۶ مهرماه ۱۴۰۴)



جایزه مدیریت دانشی



انجمن مدیریت ایران

به راه بادیه رفتن به از نشستن باطل
که گر مراد نیابم به قدر وسع بگو شتم

« سعدی »

ارائه کننده: دکتر نگار راثی محمدی

هشتمین کنفرانس بین‌المللی مدیریت دانشی (KM4D)

با رویکرد هوشمندسازی دانشی

(دانشگاه خاتم، تهران - ۱۶ مهرماه ۱۴۰۴)



Knowledge For Development
Partnership



Knowledge Management Austria



وزارت علوم، تحقیقات و فناوری
دانشگاه خاتم



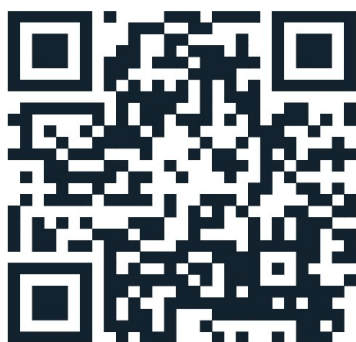
جایزه مدیریت دانشی



انجمن مدیریت ایران

نگار راثی محمدی مشاور / مدرس در حوزه آموزش و مدیریت دانش

NRA
نگار راثی محمدی
مدرس و مشاور مدیریت دانش



۰۹۱۲-۲۴۰۱۰۳۹



N.rasi.mohammadi@gmail.com



Rasi.knowledge.management

ارائه کننده: دکتر نگار راثی محمدی

