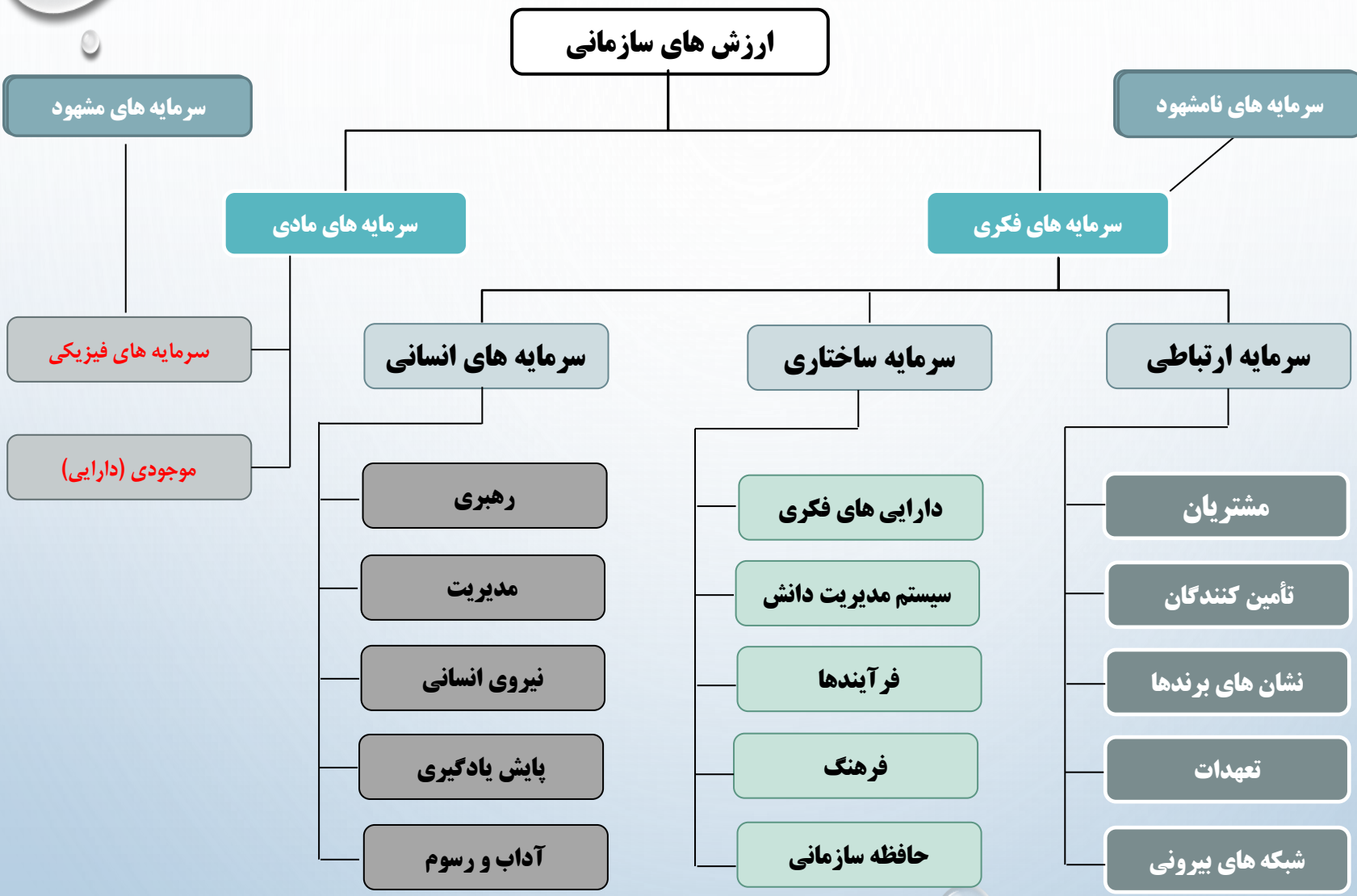


بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

عنوان دوره:
مدیریت دانش
KM

دکتر فرشید خانجانیان

ارزشهای سازمانی موثر در حفظ جایگاه سازمانها و مولد مزیت رقابتی



VUCA



Volatility



Uncertainty



Complexity



Ambiguity



گنگ و مبهم (Ambiguity)

ابهام زمانی وجود دارد که معنای چیزی مشخص نیست، حتی اگر مقدار مناسبی از اطلاعات ارائه شود. ناتوانی در تعیین پایداری رویدادها و تفسیر نادرست اطلاعات خطرات ابهام در دنیای VUCA است.

پیچیدگی (Complexity)

پیچیدگی به آشفتگی مسائل، عدم وجود زنجیره علت و معلولی و سردرگمی که سازمان را احاطه کرده است، اشاره دارد.

عدم قطعیت (Uncertainty)

عدم قطعیت به فقدان قابلیت پیش بینی اشاره دارد. از آنجایی که عدم اطمینان در اطراف ما وجود دارد، پیش بینی و تخصیص موثر منابع برای تصمیم گیرندگان بسیار دشوار است.

نوسان (Volatility)

نوسان به شرایط ناپایدار و متغیر اشاره دارد. دنیای اطراف ما سریعتر از همیشه در حال تغییر است و خطرات ناشی از نوسانات دنیای VUCA می تواند اطلاعات نادرست ایجاد کند.

PESTLE Analysis

P POLITICAL	E ECONOMICAL	S SOCIAL	T TECHNOLOGICAL	L LEGAL	E ENVIRONMENTAL
<p>Example:</p> <ul style="list-style-type: none">• Current tax policy• Brexit• Trade policies• Political stability• Government policy	<p>Example:</p> <ul style="list-style-type: none">• Inflation rate• Exchange rates• Economic growth• Interest rates• Disposable income• Unemployment rate	<p>Example:</p> <ul style="list-style-type: none">• Lifestyle attitudes• Cultural barriers• Population growth• Population age• Health consciousness• Target demographics	<p>Example:</p> <ul style="list-style-type: none">• Level of innovation• Automation• Technological awareness• Cybersecurity• Technological change• Internet availability/speed	<p>Example:</p> <ul style="list-style-type: none">• Employment laws• Discrimination laws• Health and safety• Copyright protection• Consumer safety	<p>Example:</p> <ul style="list-style-type: none">• Weather• Climate change• Environmental policies• NGO pressure• Recycling• Pollution• Sustainability



W

Wisdom - خرد

K

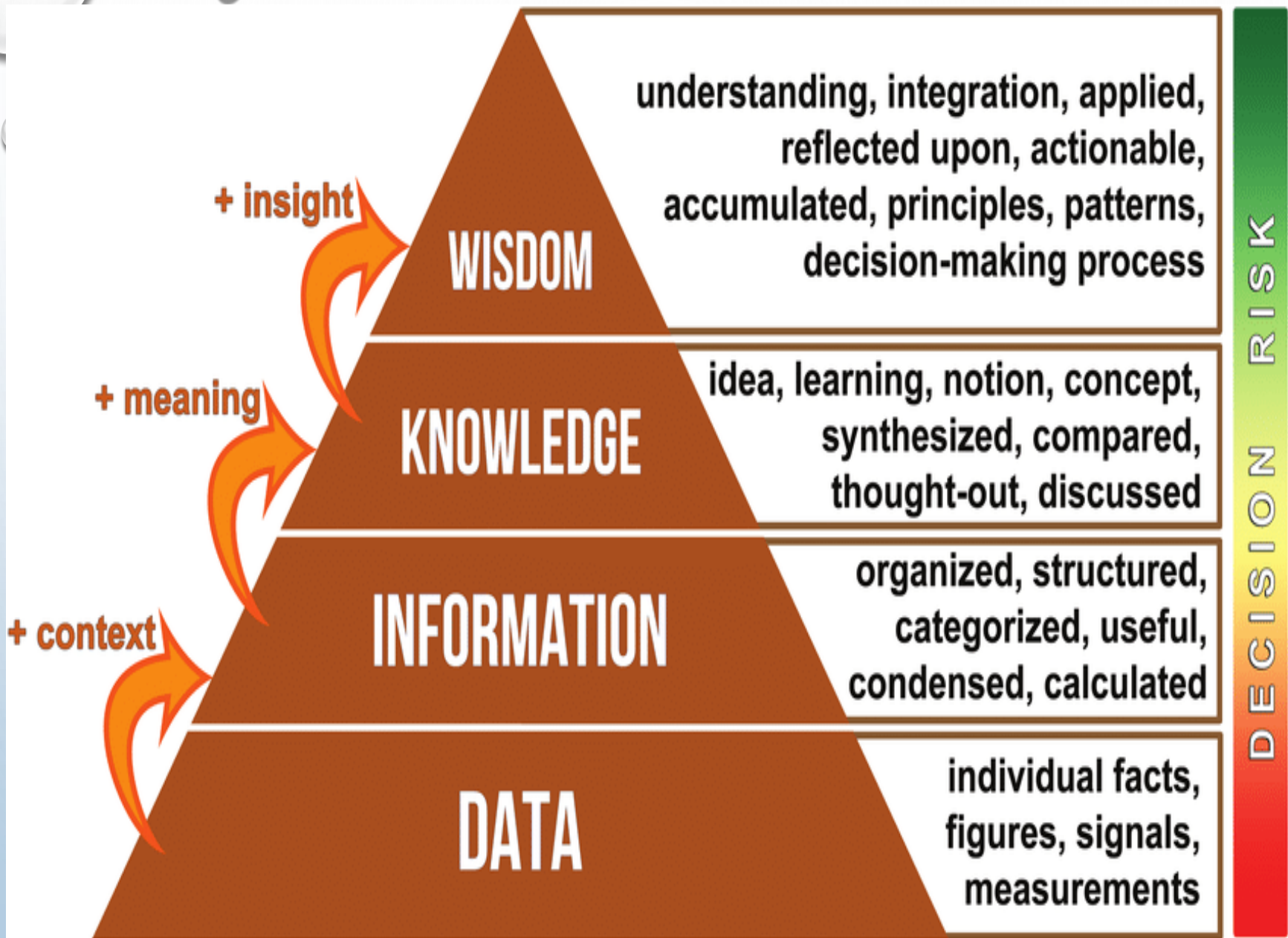
Knowledge - دانش

I

Information - اطلاعات

D

Data - داده





entrepreneurship | in | a | box



**YOUR COMPETITIVE
ADVANTAGE
IS IT STRONG
ENOUGH?**

SKILLS

Relates to the ability to do, physical domain

KNOWLEDGE

Relates to information
cognitive domain

ATTITUDE

Relates to qualitative aspects, personal characteristics or traits



شایستگی

- ۱۰- دانش
- ۲۰- مهارت‌های نرم
- ۳۰- مهارت‌های سخت
- ۴۰- نگرش



The Top 10 Soft Skills



Communication



Self-motivation



Leadership



Responsibility



Teamwork



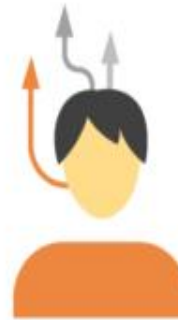
Problem solving



Decisiveness



Ability to Work
Under Pressure
and Time Management



Flexibility



Negotiation
and Conflict Resolution

**مهارت های نرم مورد
نیاز برای توسعه
فردی و حرفه ای**

مهارت کوچینگ
(ره‌یاری و مربی‌گری)

قابلیت انعطاف و
مهارت مواجهه با
موقعیت‌های دشوار

مهارت تفکر
سیستمی

مهارت ارتباط
موثر و سازنده

مهارت‌های خود
توسعه‌ای

توانایی تفکر
خلاق

توانایی تفکر
انتقادی

مهارت مذاکره

خودآگاهی

مهارت حل مساله
و تصمیم‌گیری

مدیریت زمان

مهارت
یادگیری

مهارت مواجهه با
هیجان و استرس

مهارت ارایه‌ی
موثر و تاثیر گذاری

مهارت کار
تیمی





MISSION

To create and promote great-tasting, truly healthy, organic beverages.



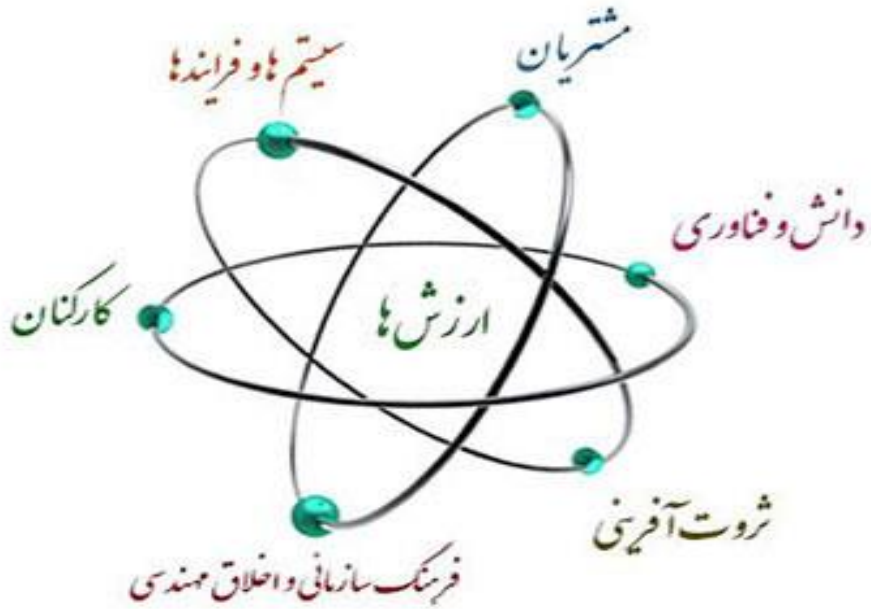
VISION

To create a better everyday life for the many people.



VALUES

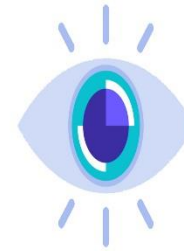
We will not utilize partners who use child labor in any of their facilities.



ماموریت



چشم انداز



ارزش ها



The difference between change and transformation

Change

Destination-oriented

Clear schedule for a change project

Smaller in scale

Directed by rules

Transformation

Journey-focused

Checkpoints to identify developments

Larger in scale, built on smaller change projects

Directed by principles

GROUP

VERSUS

TEAM

Group refers to a number of people who are connected by some shared activity, interest, or quality

Team refers to a number of persons associated together in work or activity

May not share a common goal

Share a common cause or goal

Specific roles and duties are not assigned to individuals

Specific tasks are assigned to each individual

Members are independent

Members are interdependent

Members may not know each other

Members are aware of each other's weaknesses

Decision Making



تعریف مدیریت

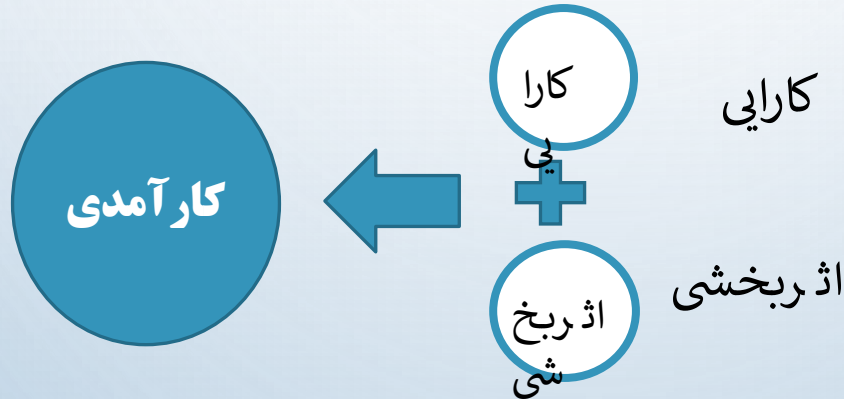
علم و هنر انجام درست کارهای درست....

☐ **علم** : (1) قابل آموزش (2) اکتسابی

☐ **هنر** : (1) هماهنگی و سازماندهی عناصر (2) بستگی به شخصیت انسانها هم دارد.

☐ انجام درست ← کارایی

☐ کار درست ← اثربخشی



مفاهیم کارایی، اثربخشی و بهره‌وری

کارایی:

به معنای کمترین زمان یا انرژی مصرفی برای بیشترین کاری که انجام شده است.

اثربخشی:

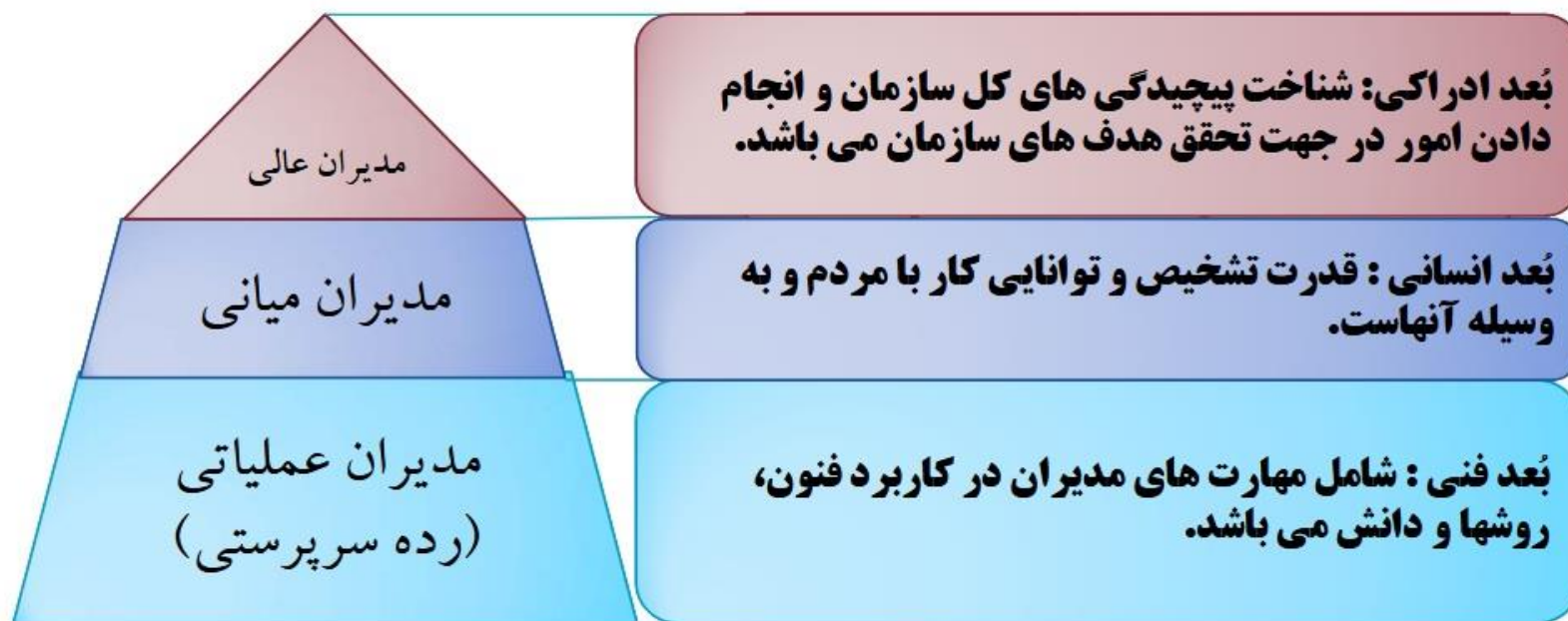
منظور از اثربخشی در واقع بررسی میزان موثر بودن اقدامات انجام شده برای دستیابی به اهداف از پیش تعیین شده است.

بهره‌وری:

بهره‌وری را نسبت خروجی‌ها به ورودی‌ها می‌دانند. به عبارت دیگر بهره‌وری توانایی تبدیل ورودی به خروجی‌هاست.

دیدگاه نوین مدیریت

در دیدگاه نوین، مدیریت از سه بُعد فنی، ادراکی و انسانی مورد توجه قرار می گیرد.



عملکردهای اصلی مدیریت

□ برنامه ریزی

□ سازماندهی

□ رهبری و هدایت

□ کنترل

خلاقیت و نوآوری

Innovation

Introduction of new or improved products, services, processes

Related to implementation

Can be measured

Related to observation

Risk of failure

Costs of implementation

Organizational process

Creativity

Imagination of ideas to create something

Related to imagination

Cannot be measured

Related to experience

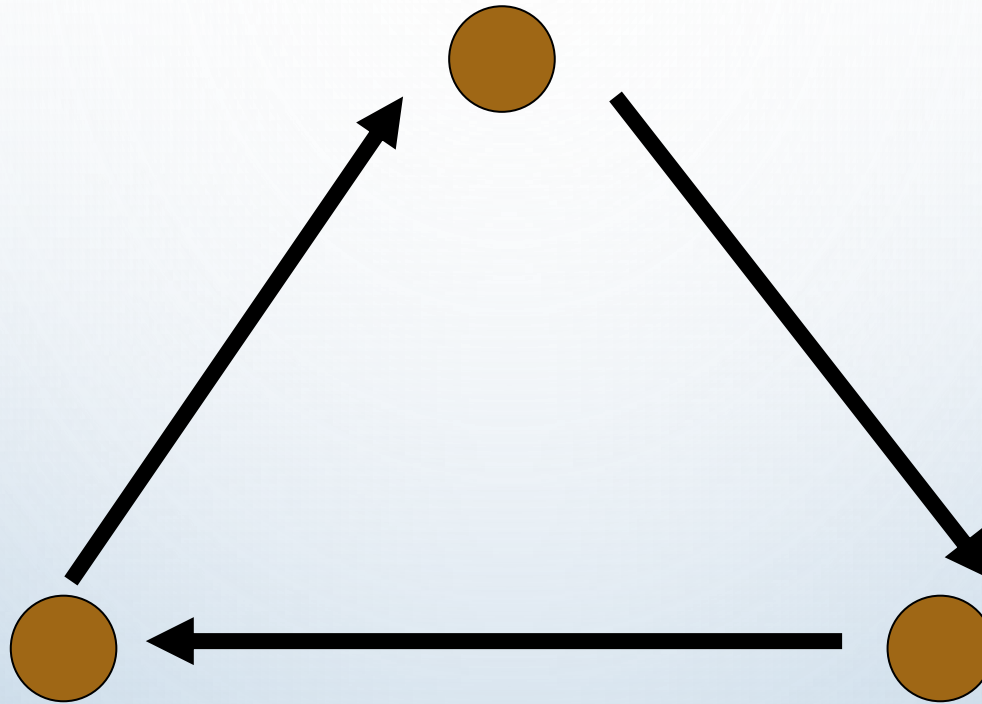
No direct risk factors

Costs of employee time

Personal quality

ارکان تصمیم‌گیری و فعالیت مدیران و کارکنان در سازمانهای مدرن

ارزش مدار



مسئولیت پذیر

پاسخگو

تعريف مدیریت دانش

• مهار / کنترل سرمایه فكري سازمان. (SALLIS AND JONES)

• خلق ارزش از دانش هاي موجود در سازمان.

• مدیریت فرایندهاي حاکم بر خلق، توزیع، و کاربرد دانش با ترکیب فناوری، ساختارهاي سازمانی و افراد برای ایجاد موثرترین شکل یادگیری، حل مسئله و تصمیم گیری در سازمان.

(CHRIS KIMBLE)

بستر مناسب مدیریت دانش

1. حمایت از ایده ها برای خلق دانش
2. روابط مثبتی بر اعتماد برای توزیع و تسهیم دانش
3. تکنولوژی برای ذخیره سازی و بازیافت دانش

راهبرد پشتیبانی نظری برای مدیریت دانش

1. حمایت از دگر اندیشی/ گسسته نگری

2. دامن زدن به خلاقیت

3. تشویق نوآوری

چرخه دانش و یادگیری سازمان

Use Knowledge to Establish and

کاربرد دانش برای برقراری و دستیابی به هدف

Wisdom

خرد / حکمت

Analyze and Synthesize Derived Information

تحقیق و ترکیب اطلاعات استخراجی

Knowledge

دانش

Give Meaning to Obtained Data

معنی دادن به داده ها

Information

اطلاعات

Obtain Raw Facts

Data

داده

تمایز بین انواع دانش، مراحل یادگیری، و حاصل کار

سطح	تعریف	یادگیری	حاصل
داده	واقعیات / حقایق خام	جمع آوری حقایق	به یادسپاری (بانک داده)
اطلاعات	معنی داری، داده مفید	شکل و کارکرد دادن	درک (بانک اطلاعات)
دانش	درک روشن اطلاعات	تحلیل و ترکیب	فهم (بانک دانش)
خرد	کاربرد دانش برای تعیین و دست یابی به هدف	قضاوت قاطعانه و اقدام مناسب	زندگی / موفقیت متعالی (بانک خرد)

سازمانهای یادگیرنده

پنج قاعده یا فرمان

• الگوهای ذهنی

• آرمان مشترک

• یادگیری تیمی

• قابلیت فردی

• تفکر سیستمی

عصر
AGe

کار
Labor

منابع اولیه
Intermediate
Resource

منابع اصلی
Main
Resources

محصولات
Product

محل تولید
Production Site

عصر کشاورزی

(Agricultural Age)



کشاورز
Farmer



دام
cattle and sheep



زمین
Land



محصولات کشاورزی
Farm Product



مزرعه
Farm

عصر صنعتی

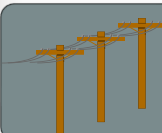
(Industrial Age)



مدیران
(Managers)



کارگران
Workers



انرژی
Energy



تکنولوژی
Technology



کارخانه
Factory

عصر دانش

(Knowledge age)



تفکر و تحقیق
Thinking and research



کارگران دانشی
Knowledge workers



اطلاعات
Information



دانش
Knowledge



پژوهشکده ، دانشگاه ، موسسات
Institute, University , institutions

دانش (Knowledge)

ضمنی (Tacit)

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

صریح (Explicit)

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

اقتصاد دانشی

مدیریت دانش

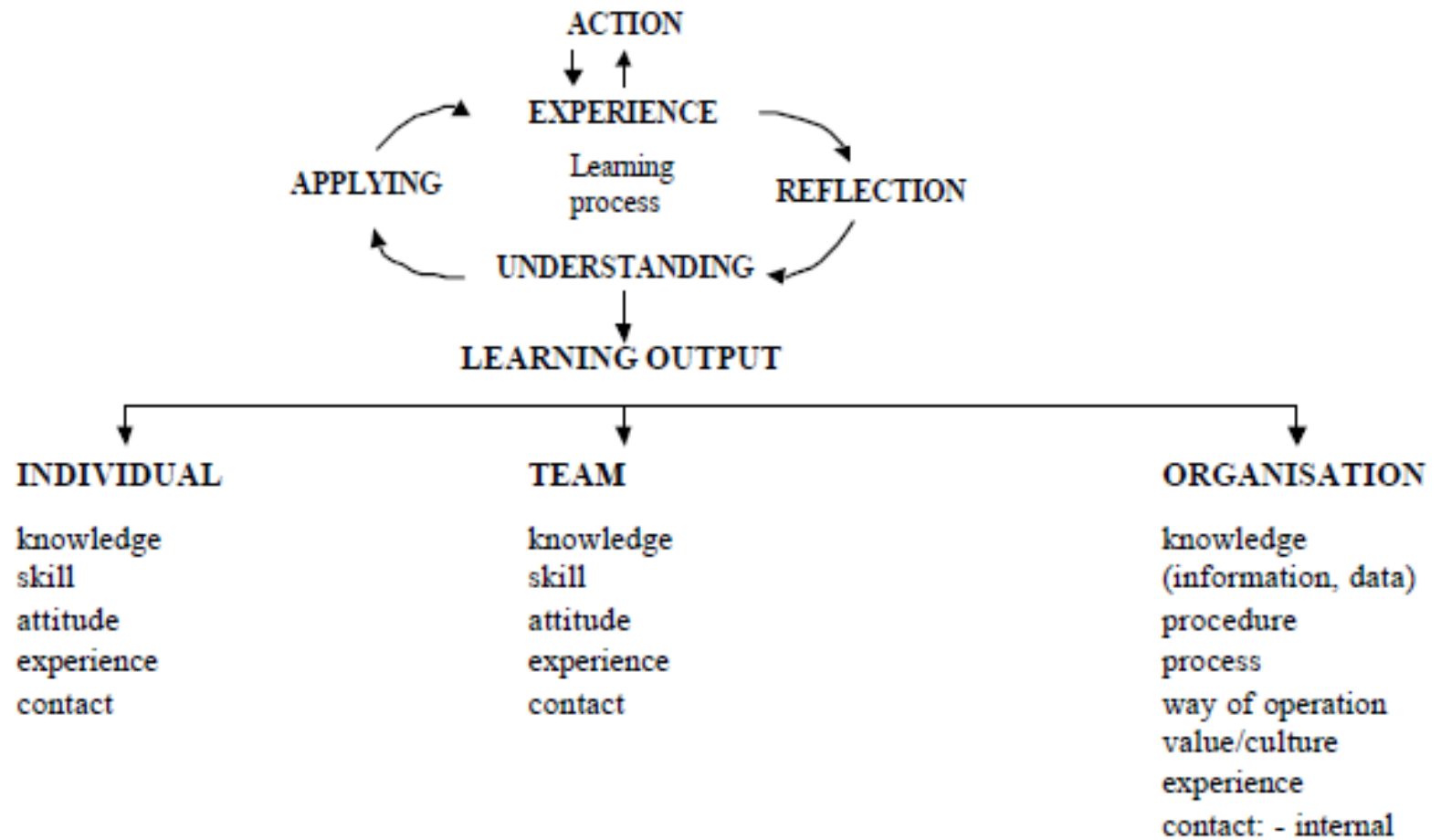
دانش

- مبانی و اقتصاد دانش محور
- مزیت رقابتی سازمان
- تبدیل دانش به محصول
- مدیریت شرکت دانش بنیان
- کسب و کار دانش بنیان

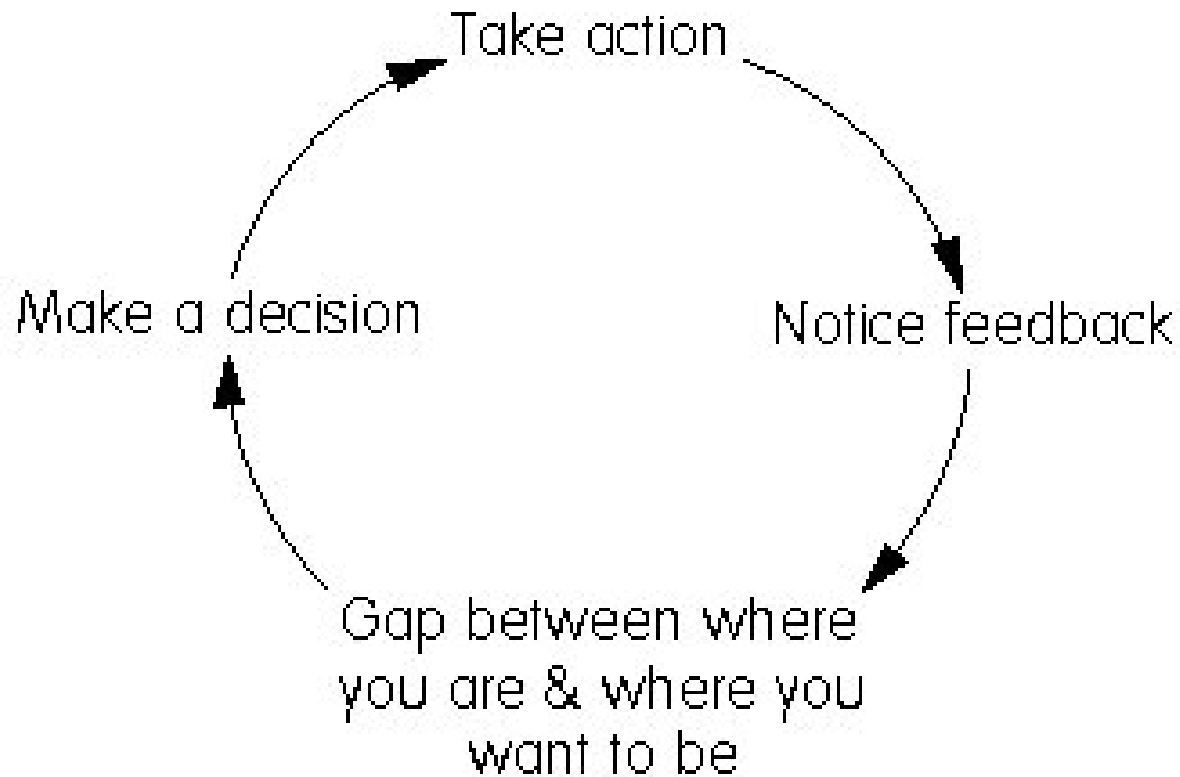
- نظریات و مدل های دانش
- سیستم ها و ابزار مدیریت دانش
- طراحی و پیاده سازی مدیریت دانش
- ساختارها و سازو کارهای سازمانی
- مدیریت دانش و فرهنگ سازمانی
- مدل های بلوغ مدیریت دانش
- مدیریت دانشگران سازمانی

- استراتژی های دانش
- ارزیابی سرمایه های دانش
- راهکار های تولید دانش
- شناسایی و جذب دانش برون سازمانی
- نقشه ها و مخازن دانش
- زنجیر های ارزشی دانش
- حافظه سازمانی
- مستند سازی دانش

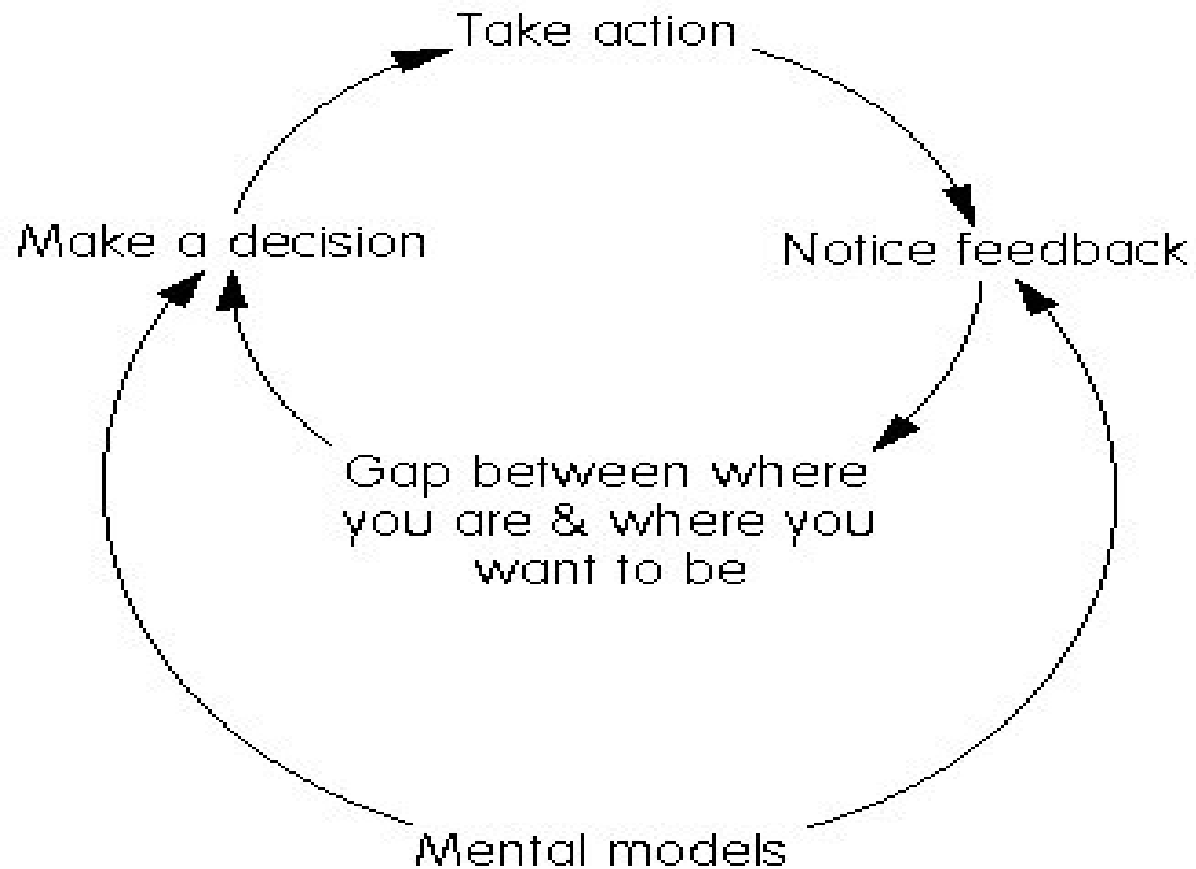
What is Organisational Learning?



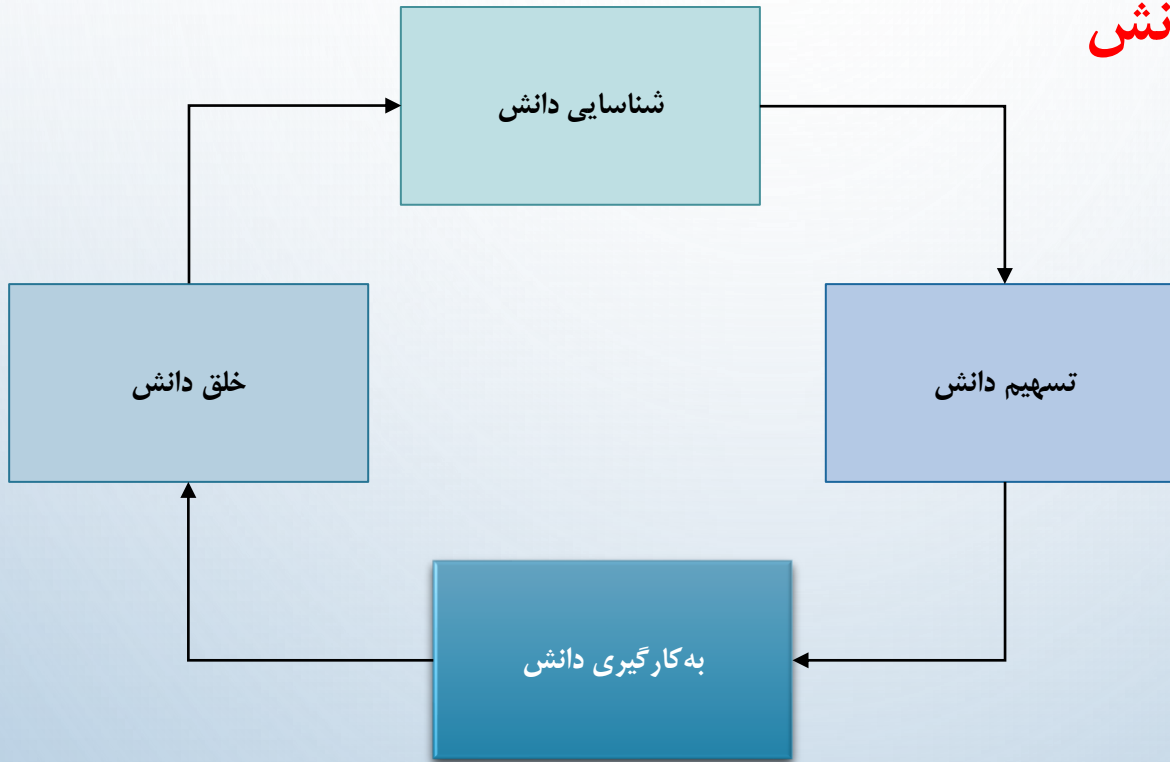
Single Loop Learning



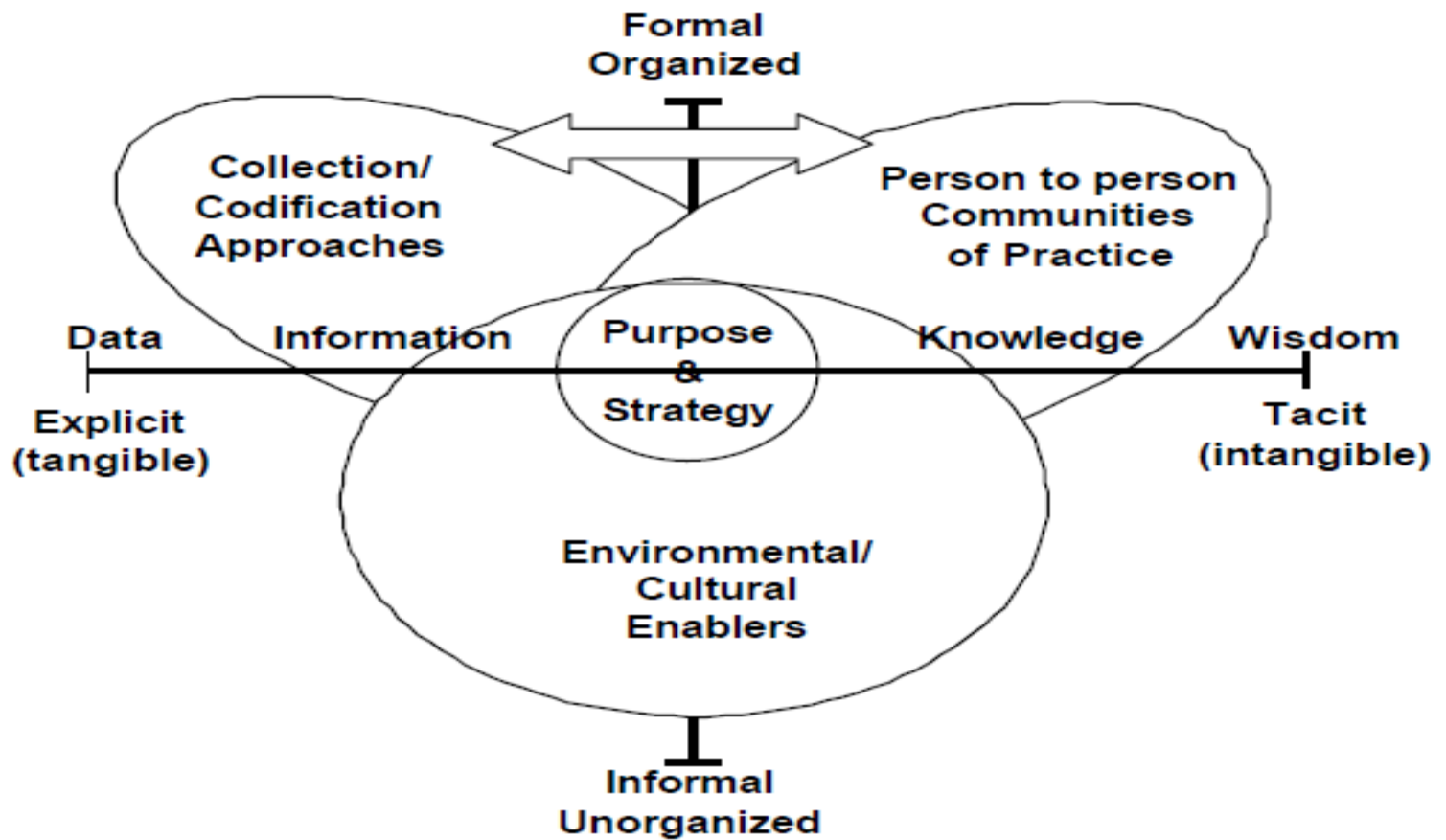
Double Loop Learning



فرآیند مدیریت دانش

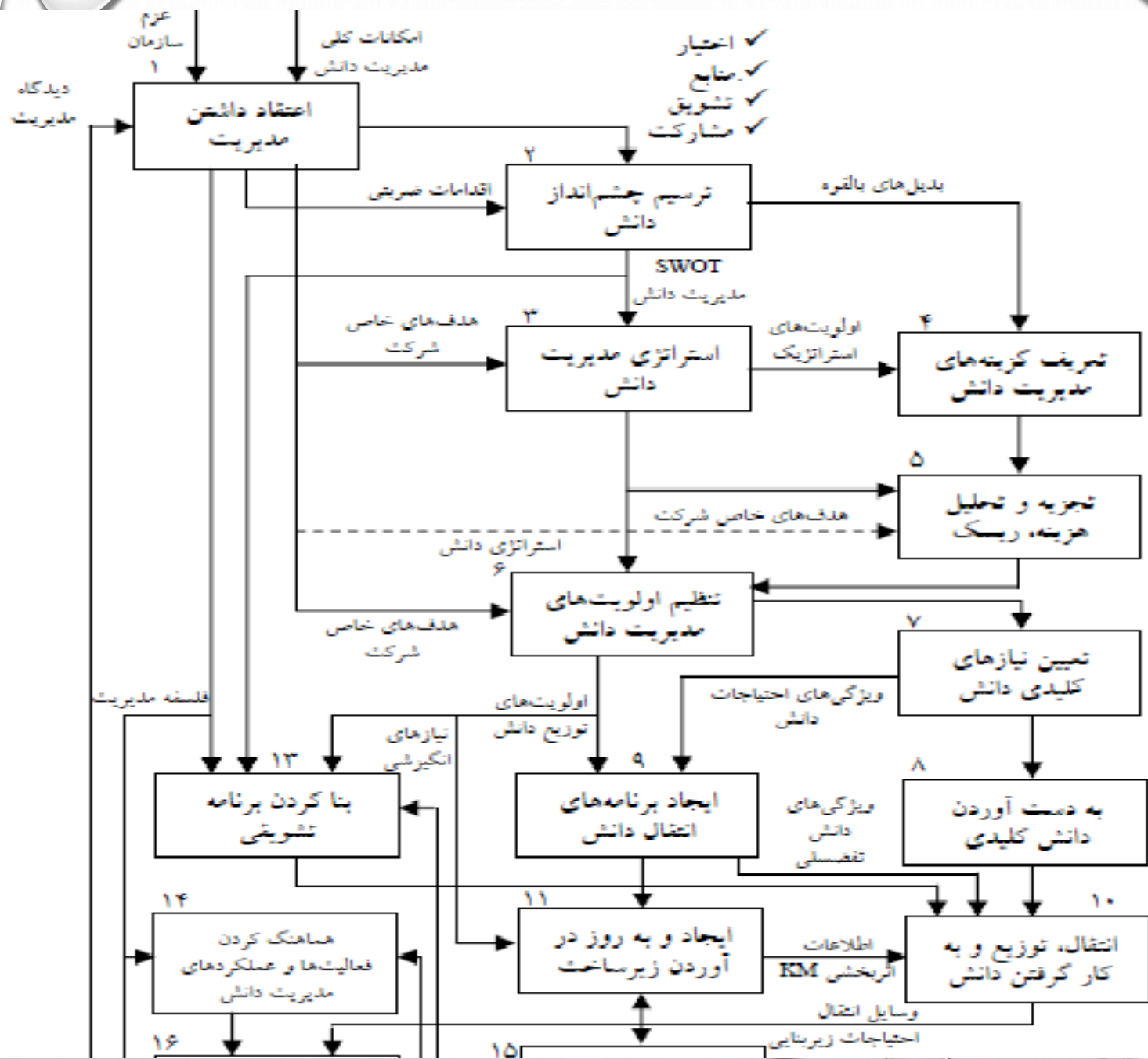


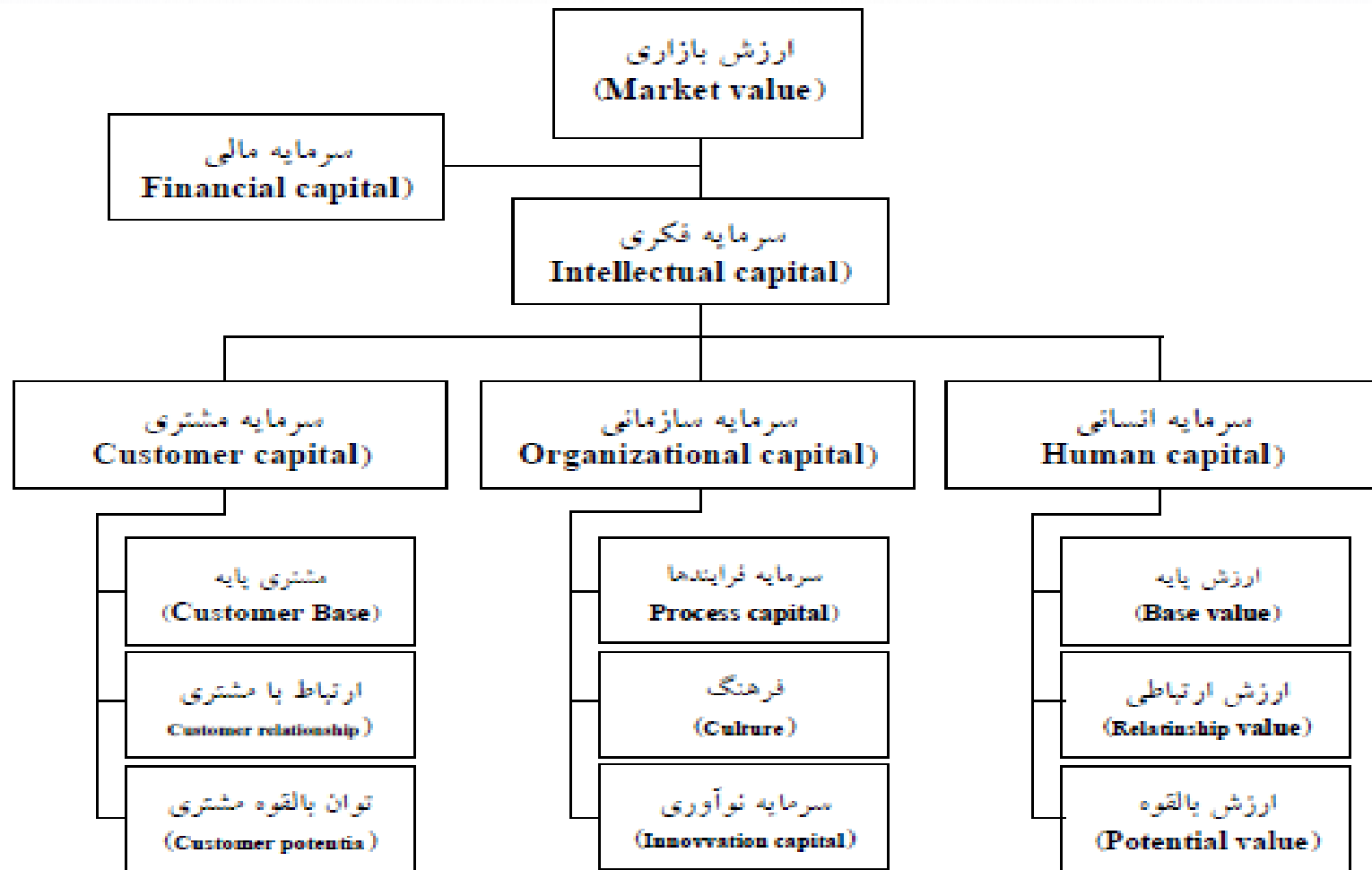
- شناسایی دانش
- به اشتراک گذاری دانش
- به کارگیری دانش
- خلق دانش

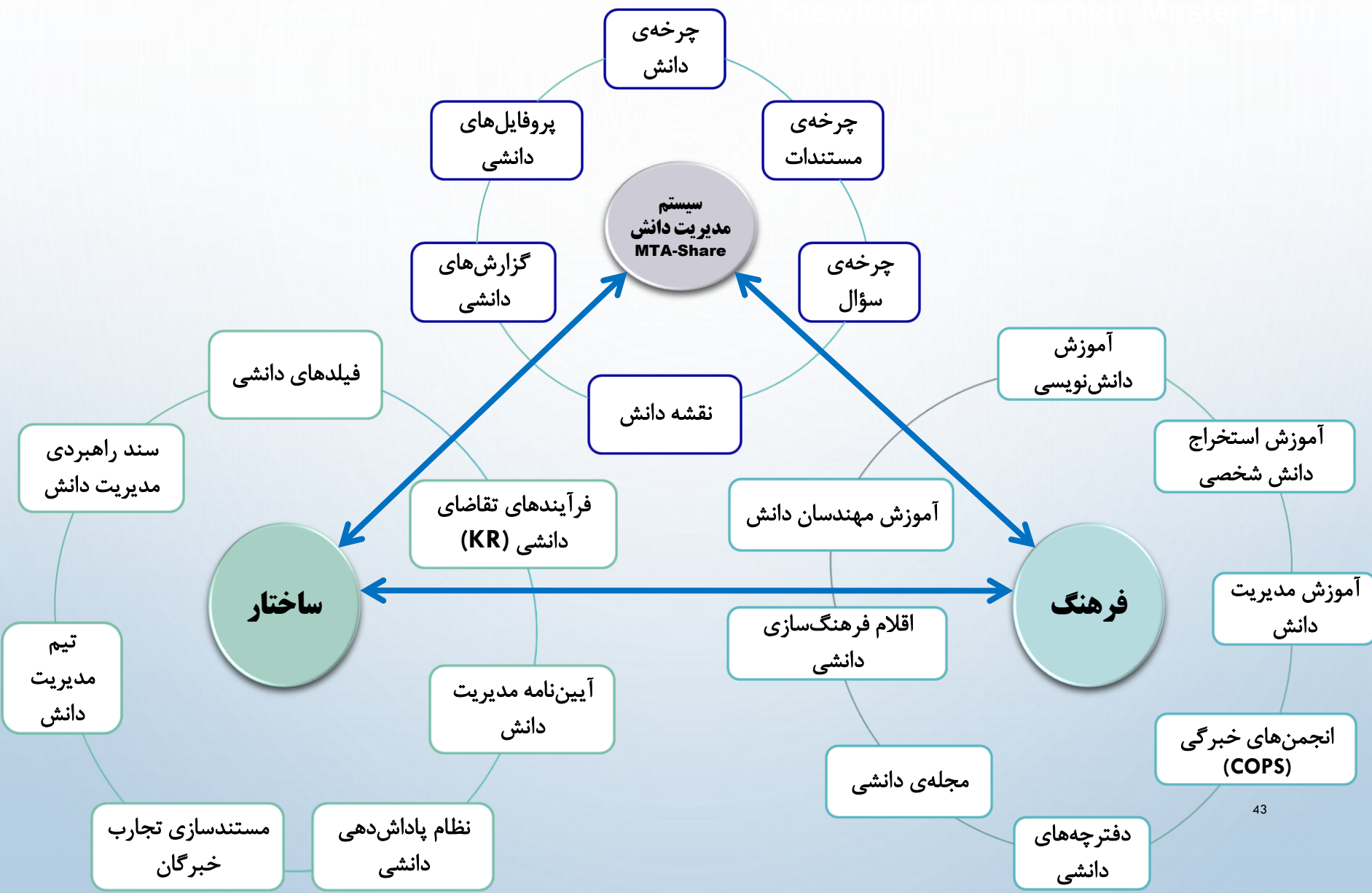


فرایند	ماهیت دانش	منبع تامین	روش مناسب
خلق	آشکار	درونی	برنامه تحقیق و توسعه ، نظامهای اطلاعاتی یکپارچه و غیره
		بیرونی	الگو برداری، گواهینامه حق بهره برداری، تحقیق بازار و غیره
	درونی	یادگیری از تجارب	
	بیرونی	استخدام کارشناس، مشاور	
ذخیره سازی و تسهیم	آشکار	درونی	درسهای آموخته شده ، مستند سازی، نظامهای خبره منفعل
	پنهان	بیرونی	حق بهره برداری ، امنیت
کاربرد	آشکار	درونی	تجارب برتر، شبکه های تخصص، آموزش بین وظیفه ای
		بیرونی	نگهداشت کارکنان، الزامات قراردادی کارکنان
	پنهان	درونی	فرایند توسعه محصول ، سیستم خبره فعالی
		بیرونی	مشارکت، فروش گواهینامه بهره برداری
		درونی	مشاوره داخلی، اعضای تیم متخصص
		بیرونی	خدمات مشاوره بیرونی











Generations in Marketing

Alpha

(Born 2011-2025)



Gen Z

(Born 1997-2010)



Millennials (Gen Y)

(Born 1981-1996)



Gen X

(Born 1965-1980)



Boomers

(Born 1946-1964)



Silent

(Born 1928-1945)



Stay Interview

چه چیزهایی باعث می‌شوند که کارمند در سازمان بماند

مصاحبه به صورت **غیررسمی** انجام می‌شود

این مصاحبه را مدیر مستقیم کارمند یا تیم منابع انسانی انجام می‌دهد

نیازی به مذاکره و یا متقاعد کردن کارمند نیست

Exit Interview

چه چیزهایی باعث شده که کارمند استعفا دهد

مصاحبه به صورت **رسمی** انجام می‌شود

این مصاحبه را تیم منابع انسانی انجام می‌دهد

نیاز به مذاکره و متقاعد کردن کارمند برای نرفتن وجود دارد

The Employee Journey Map



7

WAYS

To Upskill Your Workforce

01



Learning & development

One way to upskill your workforce is via your L&D program. The L&D program is the result of a L&D strategy.

02



Job rotation

Job rotation is a key technique in job redesign. It refers to moving employees between jobs in an organization.

03



Job enlargement

Job enlargement involves including additional activities within the same level to an existing role.

04



Job enrichment

Job enrichment is a process that is characterized by adding extra dimensions to existing jobs.

05



Peer coaching

Peer coaching is when two or more colleagues work together to expand, refine, & build new skills by teaching one another.

06



Peer mentoring

With peer mentoring, a more experienced employee teaches knowledge and skills to a less experienced worker.

07



Hire external experts

When you don't have the in-house capacity to upskill people, you can hire external specialists.

Upskilling will be one of the most important ways for companies to equip their people with the skills and competencies they need to be **future-proof**.



TRAINING



COACHING



TEACHING



KNOWLEDGE



DEVELOPMENT



LEARN



EXPERIENCE



SKILLS

&

DEVELOPMENT

BS ISO 10015:2019



BSI Standards Publication

Quality management — Guidelines for competence management and people development

آموزش و توسعه ی سرمایه های انسانی



نیازسنجی

- نیازسنجی توسط مدیران عالی سازمان
- نیازسنجی از طریق مدیران مستقیم واحدهای سازمانی
- نیازسنجی از طریق برنامه ی توسعه ی فردی (IDP)
- نیازسنجی براساس تجزیه و تحلیل شغل
- نیازسنجی براساس ارزیابی عملکرد
- نیازسنجی براساس تحلیل شرکت / سازمان / برند
- نیازسنجی براساس تحلیل محیط کسب و کار (PESTLE)
- نیازسنجی براساس مصاحبه ی خروج و مصاحبه ی نگهداشت



۱- موقعیت
فعلی ما
چیست؟

۲- به کجا
می خواهیم
برسیم؟

توسعه
فردی

۳- چگونه
می توانیم به
مقصد برسیم؟

۴- پیشرفت
ما چطور
بوده است؟

کوچینگ

منتورینگ



کوچینگ هنر تسهیل
فرآیند یادگیری،
توسعه و عملکرد
یک فرد دیگر است



کوچ معمولاً نیازی ندارد
تا درباره موضوع کوچینگ
دانش خاصی داشته باشد



افراد از طریق کوچینگ
قادر به یافتن
راه حل های خود
و توسعه مهارت ها
و رفتارها
و تغییر نگرش های خود هستند



نقش منتور توصیه دادن،
راهنمایی و حمایت کردن است،
منتور می تواند
ایده های جدید را محک بزند



منتور از دانش و
تجربه گذشته خود
برای هدایت فرد
استفاده می کند.



رابطه منتورینگ معمولاً
یک رابطه بلندمدت است
و به این منظور طراحی شده
تا به فرد کمک کند
روی فرصت های آینده
سرمایه گذاری و از اشتباهات
گذشته درس بگیرد.

هم کوچینگ و هم منتورینگ هر دو روش هایی
کنشگرانه هستند و اگرچه توصیه ها و راهنمایی ها
معمولاً در منتورینگ بیشتر است اما تکنیک ها
و رویکردهای هر دو به یکدیگر نزدیک است

GAMIFICATION





Process of Delegation of Authority

Stage - 1

Assignment



Stage - 2

Transfer



Stage - 3

Acceptance



Stage - 4

Accountability

**ساز و کارهای
انگیزشی
سرمایه های انسانی**

**آموزش
کارکنان**

**تفویض
اختیار**

**جانشین
پروری**

**تشکیل
تیمهای
کاری**

**استقرار نظام
پیشنهادات**

**نظام پاداش
مبتنی بر
عملکرد**

**حمایت های
مدیریتی**

**استقرار
مدیریت
مشارکتی**

**مربیگری و
توسعه
فردی**

**غنی سازی
شغلی**

تعاریف چابکی

چابکی به طور کلی توانایی یک سازمان برای درک تغییر محیطی و سپس پاسخگویی سریع و کارا به آن تغییر است. این تغییر محیطی می تواند تغییرات تکنولوژیک و کاری یا تغییر نیاز مشتری باشد. واژه «چابک» توصیف گر سرعت و قدرت پاسخگویی در هنگام مواجهه با رویدادهای داخلی و خارجی سازمان است. سازمانهای چابک نه تنها باید پاسخگوی تغییرات موجود باشند، بلکه با یک آرایش بندی مناسب باید قادر به کسب مزایای رقابتی نیز باشند .

دو تعریف کلی در رابطه با سازمان چابک به شرح زیر است:

- ۱- یک سازمان چابک، با اتفاقات و تغییرات ناگهانی، به سادگی از پا در نمی آید.
- ۲- یک سازمان چابک، سریع السیر، سازگار و قدرتمند است و به تغییرات ناگهانی، فرصتهای جدید بازار و نیازمندیهای مشتری پاسخ سریع می دهد .

بهره وری

انعطاف پذیری

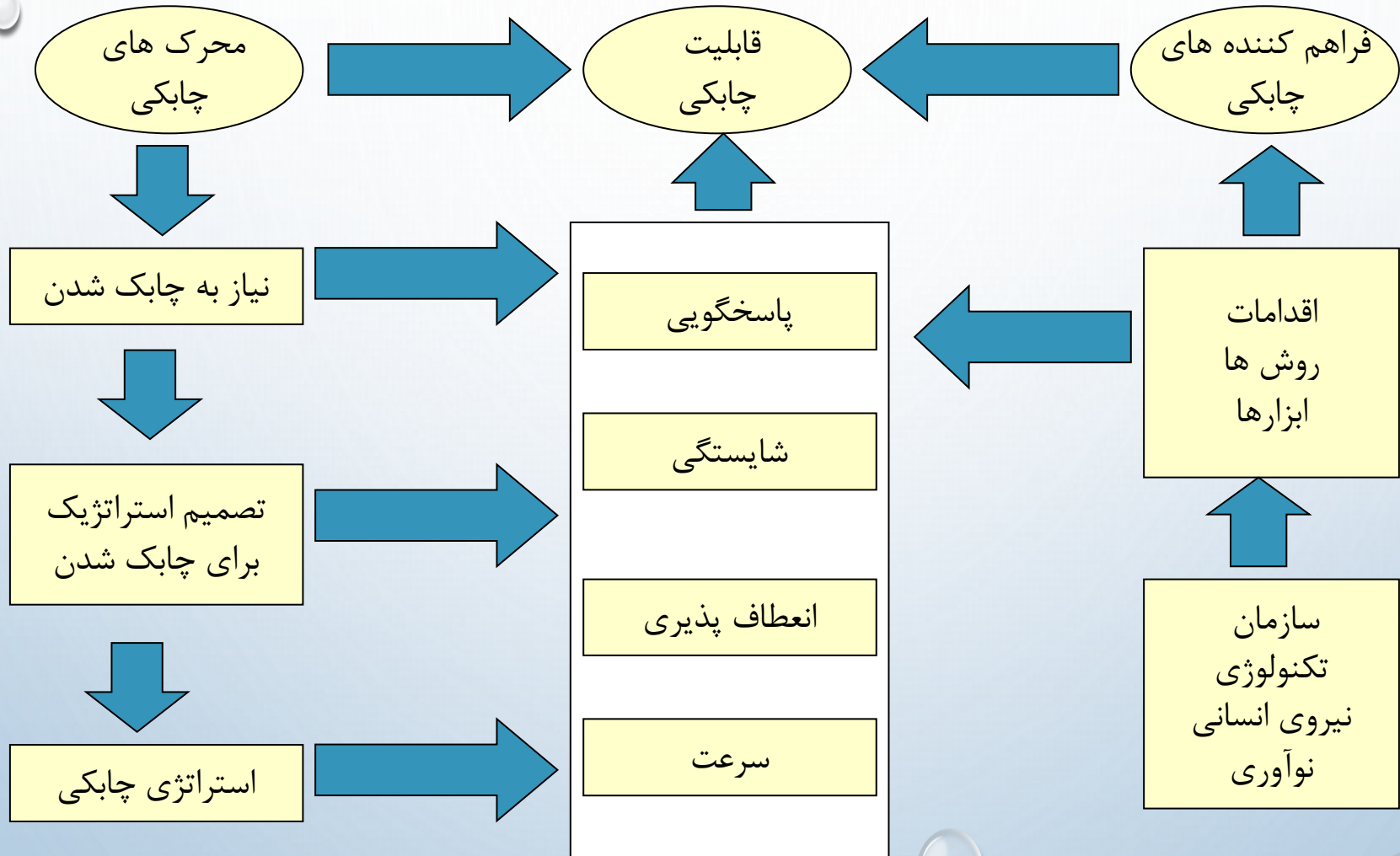
آگاهی

مفاهیم چابکی سازمان

سازمان های چابک باید با آرایش بندی مناسب قادر به کسب مزایای رقابتی باشند. در سالهای اخیر اکثر سازمان های تولیدی روی کاهش هزینه متمرکز شده اند.



سازمان دانش گرا



ابعاد توانمندی با رویکرد فرایندی (ارگانیک - شبکه ای)

- تجربه
- آموزش
- مهارت
- طرز تلقی (نگرش)
- شایستگی
- مسئولیت پذیری
- معنادار بودن
- اثر گذاری
- خودراهبری
- خلاقیت

روان ساختی

توانمندی سازی

ارتباطی

ساختاری

- تأثیر افراد در گروه
- اهمیت تیم در سازمان
- روابط عمودی - افقی در سازمان
- جایگاه فرد در سلسله مراتب سازمانی
- شفافیت در گردش اطلاعات

- اهداف، مأموریتها
- ساختار سازمانی
- تفکیک و تعریف نوع مشاغل
- نظام بهره وری
- نظام پاداش دهی
- تسهیم اطلاعات
- تفکیک سطوح مدیریتی
- نظام ارتقاء و انتصاب



سطوح سه گانه فرهنگی شاین



- نمایان اما غالباً پر رمز و راز

- سطح بالاتر آگاهی

- مسلم فرض شده اما غیر نمایان



مدل فرهنگ
سازمانی شاین

قانون های
فرهنگ ملی
درون سازمانها

فرهنگ سازمانی

فرهنگ



معایب	مزایا	نوع مدل مدیریت دانش
ممکن است نیاز به تغییر در فرهنگ‌سازمانی داشته باشد.	<ul style="list-style-type: none"> تمایز میان دانش فردی و اجتماعی سازمان را به عنوان یک سیستم خودسازنده می بیند 	فون کروگ و روس
نیاز به فرایندهای اجتماعی مؤثر و تعامل بالای افراد	<ul style="list-style-type: none"> تأکید بر فرایندهای اجتماعی ایجاد دانش ایجاد دانش آشکار و پنهان 	مدل SECI نوناکا و تاکچی
ممکن است در مواجهه با پیچیدگی‌های سازمانی دچار چالش شود	<ul style="list-style-type: none"> افزایش توانایی سازمان در فهم اطلاعات انعطاف‌پذیری در مواقع ابهام و عدم اطمینان 	مدل Choo Sense-Making KM
نیاز به برنامه‌ریزی دقیق و مداوم برای عملکرد بهینه	<ul style="list-style-type: none"> رویکرد جامع به مدیریت دانش تأکید بر مدیریت دانش به‌عنوان دارایی استراتژیک 	مدل WIIGS KM
نیاز به فرهنگ‌سازمانی حمایت‌کننده	<ul style="list-style-type: none"> تأکید بر اهمیت دانش فردی و نقش افراد در مدیریت دانش ارائه نشانگرهای اندازه‌گیری عملکرد مدیریت دانش 	مدل مدیریت دانش ZACK
ممکن است به مدیریت پیچیدگی مقاومت نشان دهد	<ul style="list-style-type: none"> مدیریت دانش به‌عنوان یک فرایند پیوسته و تطبیقی توجه به سازمان به‌عنوان یک شبکه از عوامل تعاملی 	مدل سیستم پیچیده و سازمان تطبیق‌پذیر



ارزیابی دانش

ماتریس SWOT

<p>W ضعفها</p>	<p>S قوتها</p>	<p>عوامل داخلی عوامل خارجی</p>
<p>WO محافظه کارانه شناخت محدودیتها (تغییر جهت)</p>	<p>SO استراتژیهای: تهاجمی شناخت اهرمهای نفوذ</p>	<p>O فرصتها</p>
<p>WT استراتژیهای: تدافعی شناخت مسائل و مشکلات</p>	<p>ST استراتژیهای تنوع استراتژیهای: رقابتی شناخت آسیب پذیرها (نقاط ضربه پذیر)</p>	<p>T تهدیدات</p>

ایجاد یک سازمان یادگیرنده

دورنمای تمام سازمانهای یادگیرنده رسیدن به موفقیت مطلوب و ایده آل است بنابراین برای چنین سازمانهایی موارد زیر ضروری است.

- 1- شناخت هدف
- 2- وجود رهبران اندیشمند
- 3- وجود کارکنان یادگیرنده و خلاق
- 4- تفویض اختیار به کارکنان و آموزش ایشان
- 5- مشارکت کامل در اطلاعات (امکان توزیع اطلاعات بین کلیه افراد)
- 6- برخورداری از يك الكوي پوينده
- 7- به کارگیری علم و تجربه

تاریخچه مکاتب و نگرش های مدیریت (مکاتب نوین)

رویکرد تعالی سازمانی (کیفیت پویا)

رویکرد کیفیت پویا بیان می دارد برای آنکه سازمانی با موفقیت به اهداف تعریف شده خود نائل گردد، لازم است بصورتی نظام مند و شفاف هدایت و کنترل شود. موفقیت می تواند از طریق استقرار و نگهداری سیستم مدیریتی بدست آید که طراحی آن بر اساس تعیین فرآیندها و جریان کاری و بهبود مستمر عملکرد صورت گرفته باشد و تمامی نیازهای مشتریان و طرف های ذینفع را برآورده سازد.

در این نوع رویکرد مدل های جامعی تدوین گردیده است که بر اساس آن ها سازمان می تواند رو به تکامل و بهبود مستمر پیش برود. برخی از مدل های مطرح در رویکرد کیفیت پویا عبارتند از؛

سیستم مدیریت جامع کیفیت (TQM)



سیستم مدیریت جامع کیفیت اروپا
(EFQM)



وجه مالی

هدف

معیار

هدفهای کمی

اقدامات عملی

- برای موفقیت مالی به چه نتایجی باید دست یافت؟

وجه فرآیندهای داخلی

هدف

معیار

هدفهای کمی

اقدامات عملی

- برای کسب رضایت مشتریان و صاحبان سهام خود، چه فرآیندهای داخلی باید اصلاح شود؟

وجه یادگیری و رشد

هدف

معیار

هدفهای کمی

اقدامات عملی

- برای دستیابی به آرمان خود چگونه باید قابلیتهای خود را اصلاح کرد و تغییر داد؟

وجه مشتریان

هدف

معیار

هدفهای کمی

اقدامات عملی

- برای دستیابی به آرمان خود چه ارتباطی باید با مشتریان خود داشته باشیم؟

وجه محیط و جامعه (ارتباطات)

هدف

معیار

هدفهای کمی

اقدامات عملی

- رهبری ارتباطات
- پیوند با کارکنان احتمالی آینده
- حمایت تجارت محلی

وجه رضایت کارکنان

هدف

معیار

هدفهای کمی

اقدامات عملی

- فرهنگ مثبت سازمانی
- ارتباط با مشتریان کلیدی

چشم انداز
و
استراتژی



LEAN MANAGEMENT



هوش هیجانی (عاطفی)

- خودآگاهی و خودشناسی
- خودنظارتی و خود مدیریتی
- خودانگیزگی
- همدلی
- مهارت های نرم اجتماعی

Verbal Comprehension
Working Memory

IQ

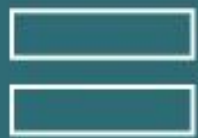
Perceptual Reasoning
Processing Speed



Self-Awareness
Self-Regulation

EQ

Motivation Empathy
Social Skills



SUCCESS



It enhances
**problem-solving
ability.**



Refine your
research skills.



Polishes your
creativity.



Helps to
improve
**decision
making.**

Why is
**CRITICAL
THINKING**
Important?



Stimulates
curiosity.

From talent acquisition to talent access

Resolving the productivity paradox

The end of BS jobs

Tapping into the hidden workforce

Shifting work-life balance to work-life fit

The point of no return for DEIB

AI-empowered workforce evolution

HR driving climate change adaptation

HR meets PR

From silos to solutions

HR leans in

THEME 1

HR Realigning Priorities

THEME 2

HR Operating Model Changes

THEME 3

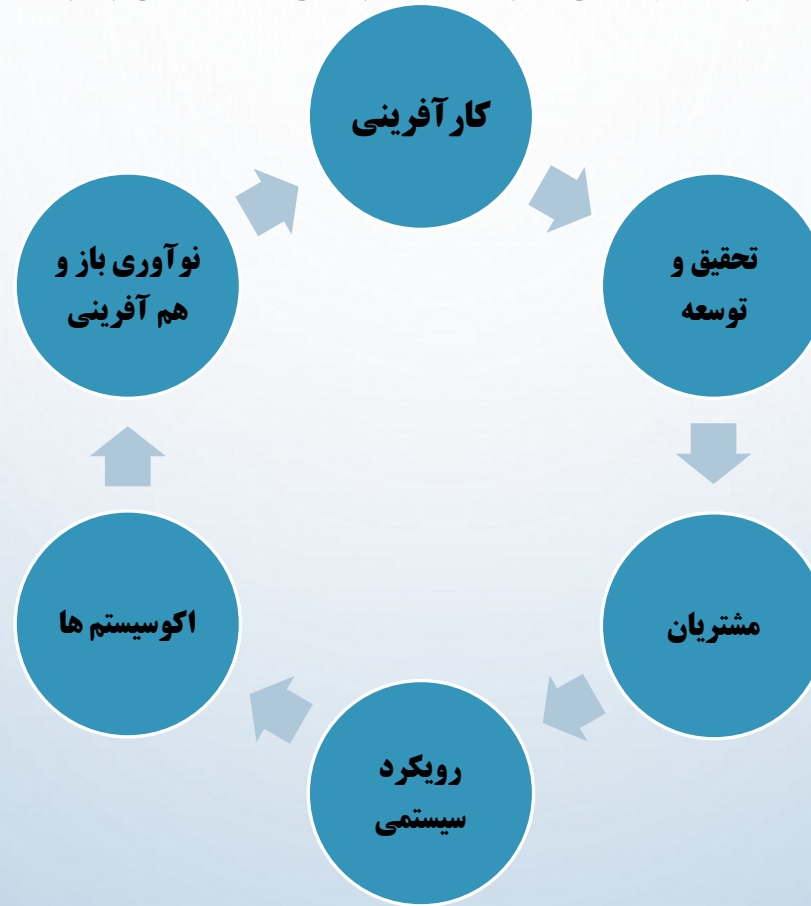
HR as a Force for Good

HR TRENDS 2024

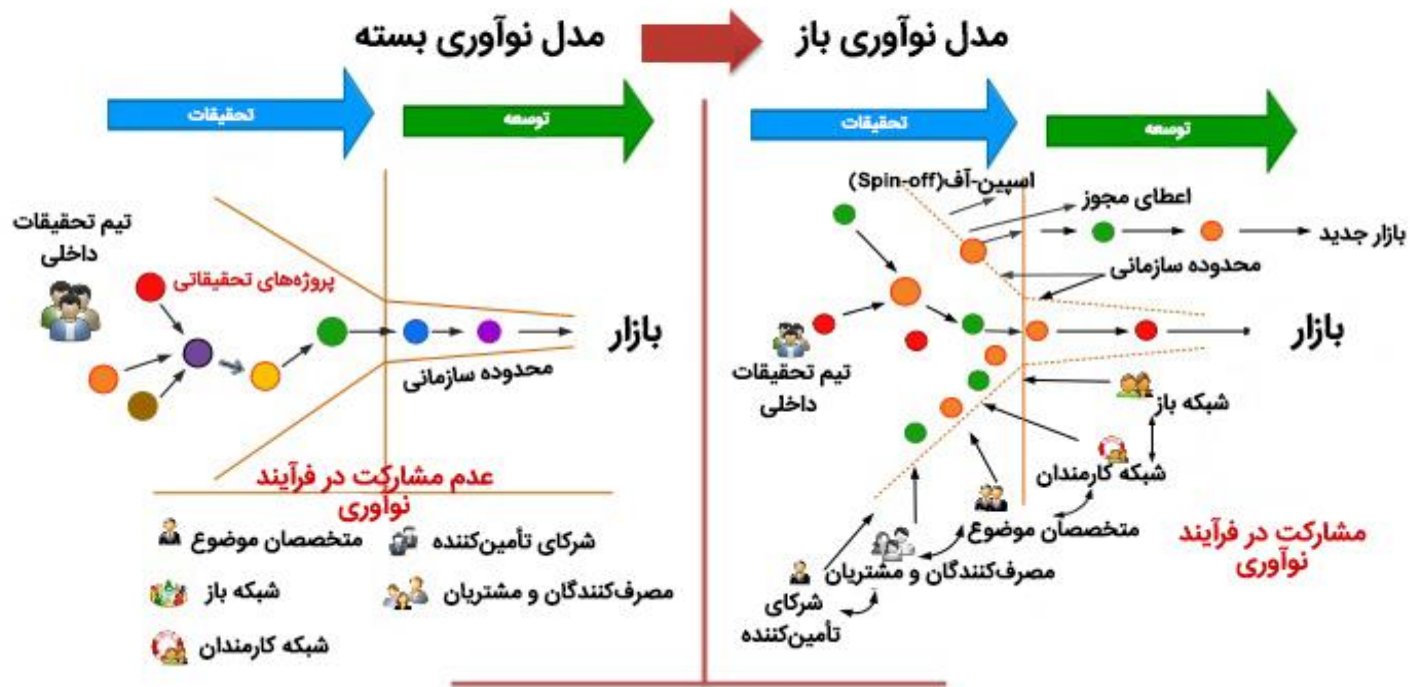
AIHR | ACADEMY TO INNOVATE HR

دوره ها (فازهای) مدیریت نوآوری

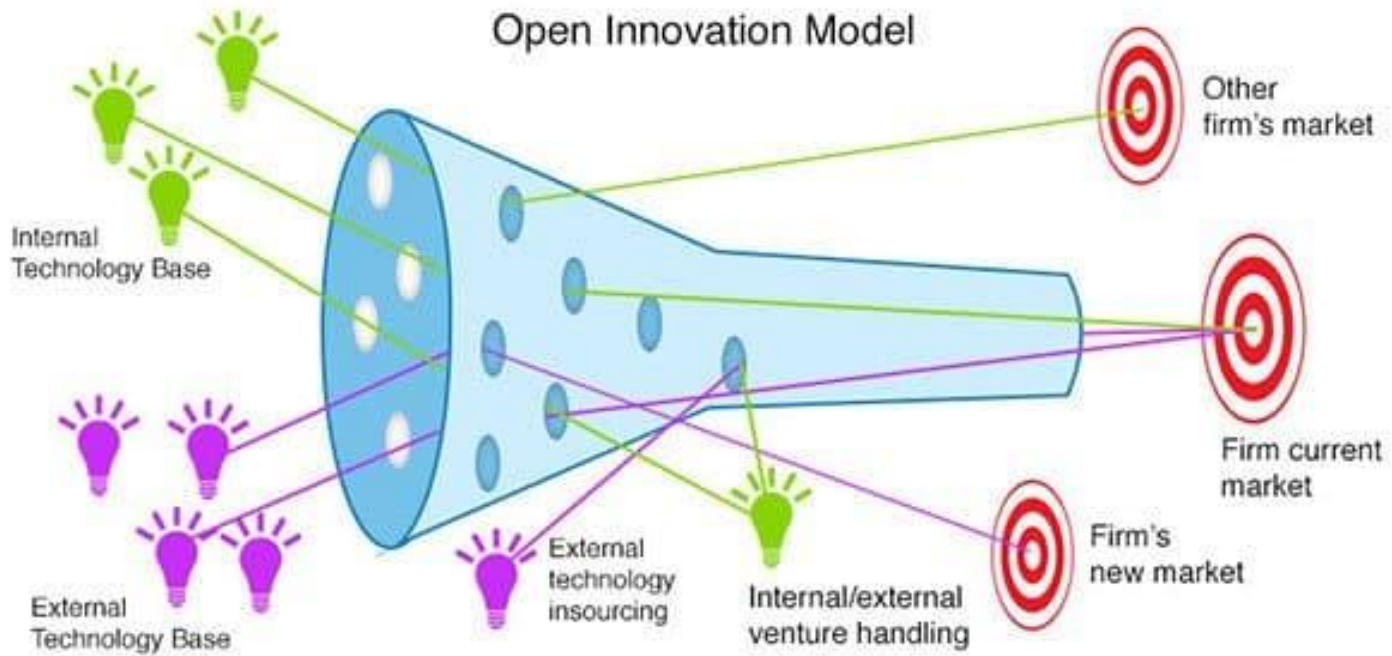
INNOVATION MANAGEMENT



تغییر چشم‌انداز نوآوری- از مدل نوآوری بسته به مدل نوآوری باز

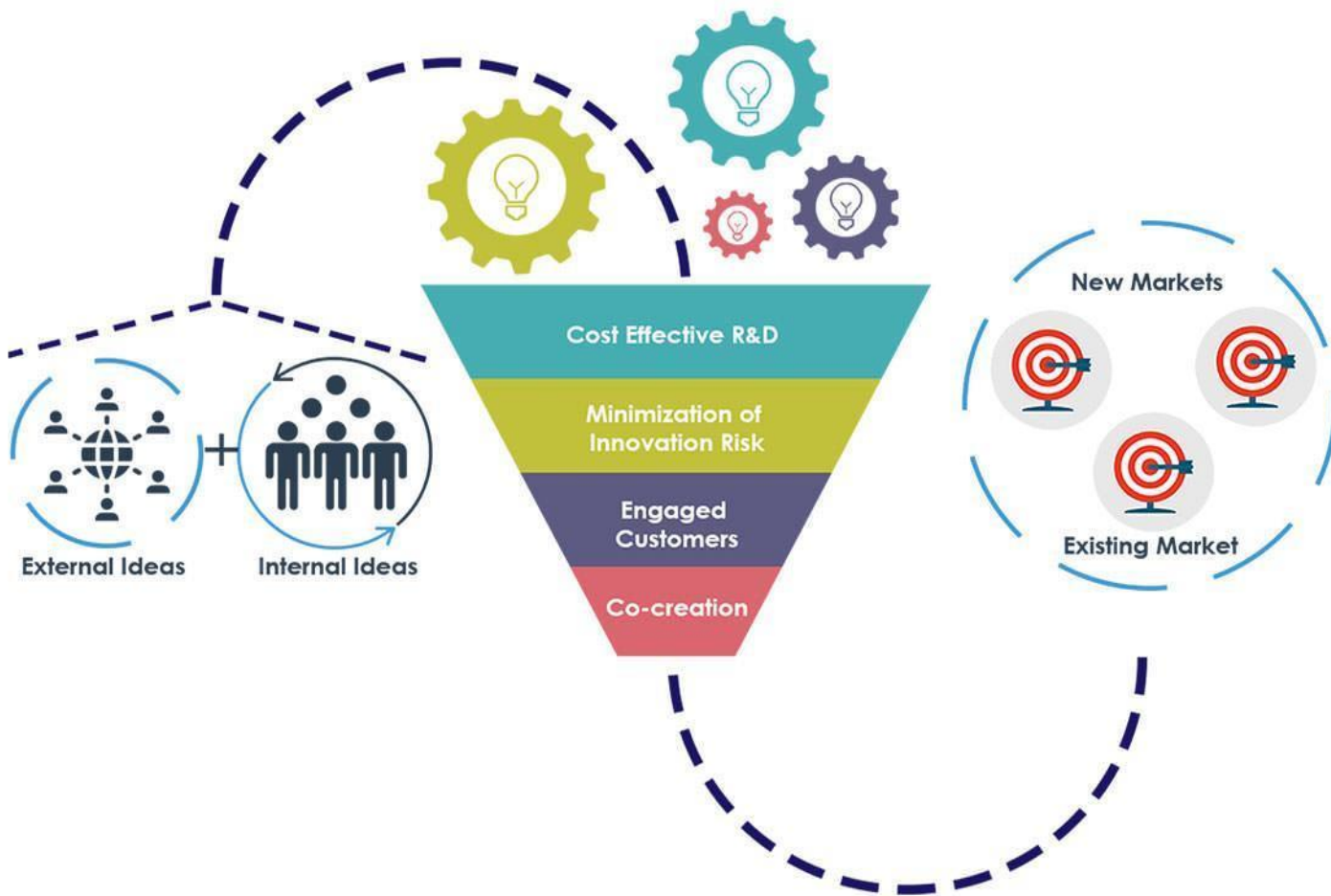


Open Innovation Model





Problem.ir



Problem.ir



جدول ۱- روش‌های نوآوری باز

تعریف	روش	
خرید فناوری (دارایی‌های فکری، ثبت اختراعات، کپی رایت) از منابع خارجی	خرید ^۱	بیرون به بیرون
کسب یک مجوز جهت بهره برداری از فناوری‌ها	اخذ مجوز ^۲	
تاسیس یک سرمایه‌گذاری مشترک در همکاری با سایر شرکت‌ها جهت توسعه و تجاری‌سازی فناوری‌ها	سرمایه‌گذاری مشترک ^۳	
سرمایه‌گذاری بر فناوری‌های نوید بخش خارجی مخاطره‌آمیز با آینده ای مبهم	سرمایه‌گذاری خطر پذیر ^۴	
خرید خدمات تحقیق و توسعه از سایر سازمان‌ها مانند دانشگاه‌ها، سازمان‌های تحقیقاتی عمومی و خصوصی و متخصصان و مهندسان	برونسپاری ^۵ قراردادهای تحقیق و توسعه	
اقتساب شرکت‌ها و یا ادغام با شرکت‌های صاحب فناوری‌های نوید بخش در شرایطی که توسعه داخلی فناوری دشوار است	ادغام ^۶ و اقتساب ^۷	
مشارکت دادن مشتریان در فرایندهای نوآوری (تحقیقات بازار برای کشف نیازهای مشتریان و توسعه محصولات بر مبنای نظرات و اصلاحات خواسته شده توسط آنها)	مشارکت مشتری ^۸	
همکاری با شرکای خارجی جهت اقتساب دانش و فناوری جدید (مشورت با خبرگان خارجی و به اشتراک‌گذاری اطلاعات)	شبکه‌سازی خارجی ^۹	
فروش فناوری‌های داخلی (دارایی‌های فکری، ثبت اختراعات، کپی رایت‌ها) به بازار جهت کسب منافع بیشتر از آنها	فروش ^{۱۰}	بیرون به بیرون
اعطای مجوز بهره‌برداری از فناوری‌های درونی به شرکای خارجی به جای تجاری‌سازی مستقیم توسط خود شرکت	اعطای مجوز ^{۱۱}	
برده برداشتن و معرفی کردن فناوری‌های داخلی بدون توجه به منافع مالی مستقیم در کوتاه‌مدت	منبع باز ^{۱۲}	
خلق شرکت‌های جدید مبتنی بر دانش درونی و حمایت کامل از آنها توسط شرکت مادر	شرکت‌های زایشی ^{۱۳}	

با تشکر از همراهی شما عزیزان

دکتر فرشید خانجانیان

Khanjanian.fa@ut.ac.ir

Farshid.khanjanian@srbiau.ac.ir