



دانشگاه آزاد اسلامی واحد تهران مرکز
دانشکده مدیریت

مدیریت سازمانهای پیچیده



هو الحكيم



فهرست مطالب

۱- معرفی مدیریت دانش مفاهیم

- بیان کلیات مدیریت دانش در عصر دانش محور
- تاریخچه و سیر تحولات مدیریت دانش
- انواع دارایی های سازمان
- تعریف مدیریت دانش
- اهداف مدیریت دانش
- اهمیت مدیریت دانش و پیامدهای عدم پیاده سازی آن در سازمان
- مزایای مدیریت دانش برای پرسنل
- مزایای مدیریت دانش برای سازمان
- زنجیره داده، اطلاعات، دانش
- انواع دانش در سازمان
- ابعاد مدیریت دانش

مدل ها

- مدل های مدیریت دانش
- آشنایی با مدل پایه های ساختمان مدیریت دانش
- آشنایی با مدل نوناکا- تاکوچی



۲- بررسی فعالیت های شرکت های پیشروی صنعتی در مدیریت دانش (Case Study)

۳- برنامه جامع مدیریت دانش (KMMP)

- ساختار سازمانی

- فرهنگ سازمانی

- تکنولوژی سازمانی

- روند پیاده سازی

- فازهای برنامه جامع مدیریت دانش

- ملزومات پیاده سازی

۴- ارزیابی نتایج بررسی ها پیرامون مدیریت دانش در سازمان های ایرانی

راهبردهای ساختاری

- تشکیل تیم مدیریت دانش

- وظایف تیم مدیریت دانش

- نقش های سازمانی مدیریت دانش

- ارزیابی وضعیت دانشی سازمان

- رویکردهای ارزیابی دانش درون سازمان



- چشم انداز دانشی سازمان
- تدوین استراتژی دانشی سازمان
- پرسش نامه دانشی
- آیین نامه دانشی

راهبردهای فرهنگی

- ایجاد فرهنگ تسهیم دانش
- استفاده از ابزارهای فرهنگی گوناگون

شعار دانشی

بیانیه دانشی

مجله دانشی

کتابچه مدیریت دانش

راهبردهای تکنولوژیکی

- سیستم های مدیریت دانش (KMS)

- سیستم های تبادل دانش

- نقشه های دانشی

- معرفی چند سیستم مدیریت دانش

طرح اکتساب دانش

- مراحل انجام طرح

- نمودار

- سازمان طرح



کلیات

🏠 حرکت به سوی جامعه های مبتنی بر دانش

🏠 واژه مدیریت دانش در دنیای مدیریت موضوعات مختلفی را در بر می گیرد. علت ایجاد این نگرش به دلیل انتقال و حرکت سیستم های اقتصادی مبتنی بر صنعت به سوی جامعه های مبتنی بر دانش است.

🏠 در این نگرش دانش به عنوان یک منبع ارزشمند در کنار منابعی که قبلاً در اقتصاد مورد توجه قرار داشت (کار - زمین - سرمایه) به عنوان یک دارایی با ارزش مطرح می گردد.

🏠 در چنین ساختارهایی دیگر صنعت محور نیست بلکه محور دانش است و در آن دانشکاران (Knowledge Workers) به کار مشغول هستند.

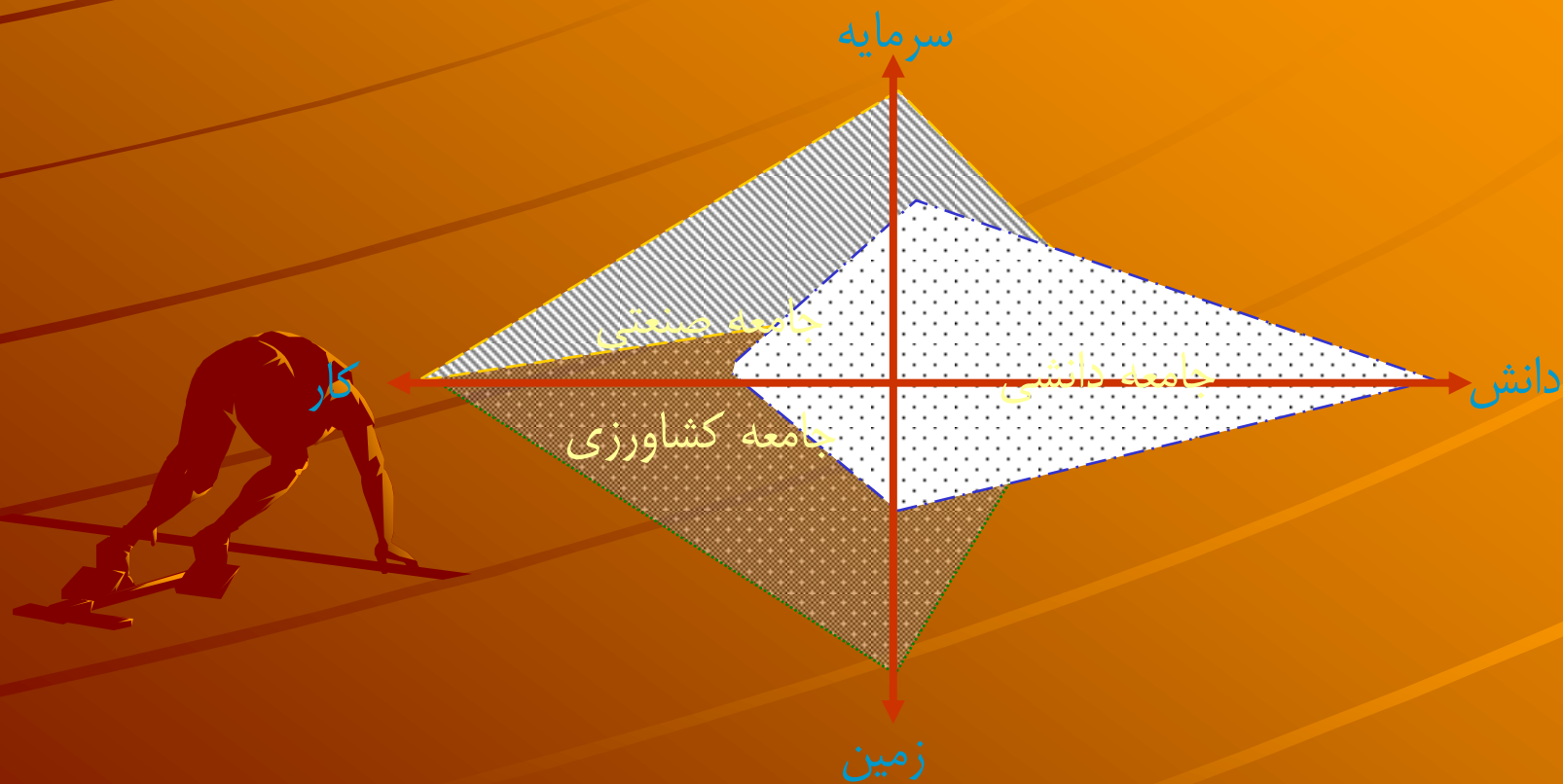
ظهور عصر دانش محور

عصر کشاورزی

عصر صنعتی

عصر دانش محور

میزان استفاده از منابع سازمان در بستر زمان



رشد دانش

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

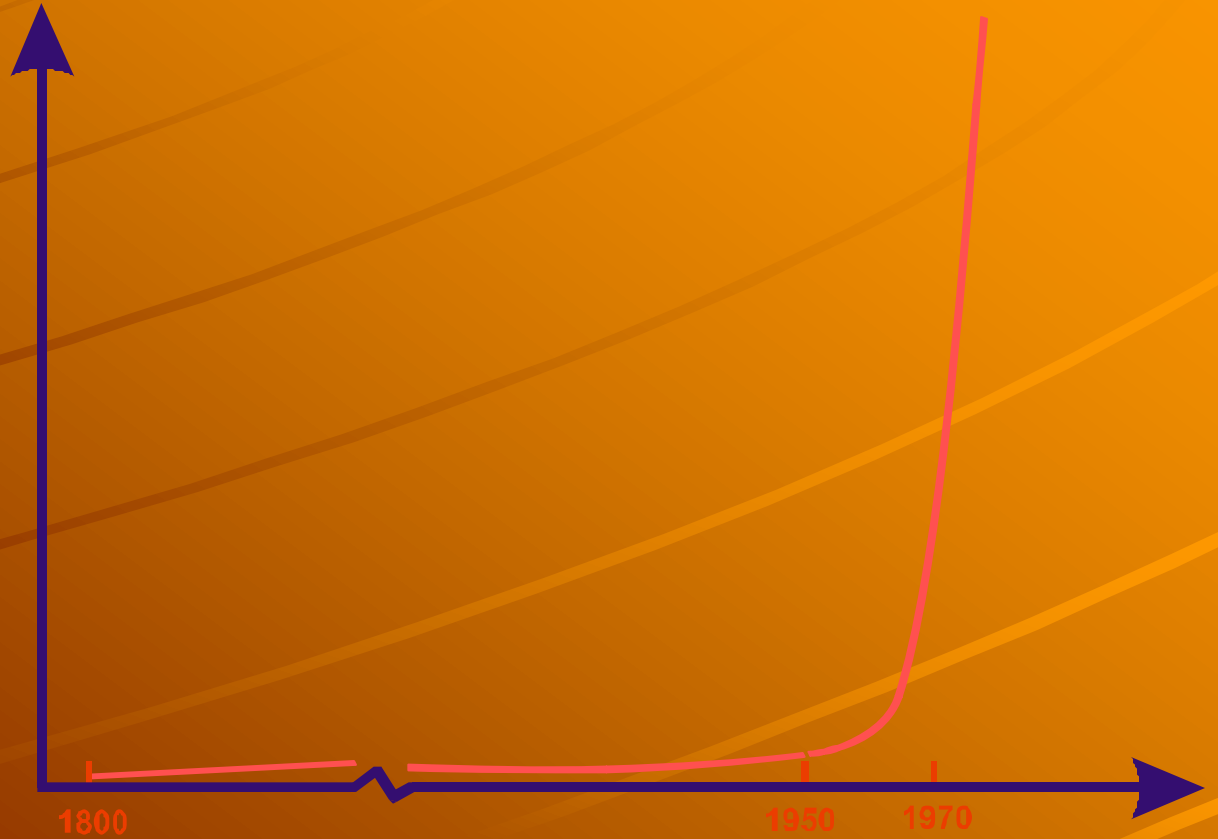
◆ ۸۰٪ یافته های فن آوری و دانش و نیز ۹۰٪ تمام دانشها و اطلاعات فنی در جهان در قرن بیستم تولید شده است (Kreibich ,1986)

◆ هر پنج سال و نیم حجم دانش دو برابر می گردد (Maisbilt ,1984) و از سوی دیگر عمر متوسط آن کمتر از ۴ سال است.

◆ با توجه به نکات فوق و ابعاد مختلف این موضوع ، روشهای مدیریت مناسبی را می بایست اتخاذ نمود. (مدیریت دانش)



میزان انباشت دانش



تاریخچه

کارل اریک سیوبی،
حسابدار سوئدی در دهه ۹۰ میلادی

اختلاف بین
ارزش شرکت در بازار سهام و
قیمت دارایی‌ها ترازنامه‌ای

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

نخستین تلاشها در راستای مدیریت دانش

رویداد	طرح کننده	سال
ترازنامه نامشهود	سیویی/کونراد	۱۹۸۶
ابداع مفهوم مدیریت دانش (KM)	کارل ویگ	۱۹۸۶
شروع تلاشهای درونی برای اداره رسمی دانش	شرکت‌های مشاور مدیریت بزرگ	۱۹۸۹
یکی از نخستین‌ها برای تکمیل KM در استراتژی تجاری‌اش	ارزش واترهاوس	۱۹۸۹
یکی از نخستین مقالات روزنامه‌ای منتشر شده در مورد مدیریت دانش	بازبینی تجاری هاروارد (نوناکا و تاکی وچی)	۱۹۹۱
اهمیت به سرمایه فکری	تام استوارت	۱۹۹۱
یکی از نخستین کتابهای منتشر شده در مورد مدیریت دانش (اساس مدیریت دانش)	کارل ویگ	۱۹۹۳
دانش	پیتر دراگر	۱۹۹۴
نخستین کنفرانس مدیریت دانش	شبکه ارتباطی دانش مدیریت	۱۹۹۴
نخستینی که سرویس‌های دانش مدیریت را به مشتری‌ها پیشنهاد نمود	شرکت بزرگ مشاوره	۱۹۹۴
دانش به عنوان منبع بی پایان	استنفورد پال رومر	۱۹۹۵
کتاب شرکت دانش آفرین	نانوکا و تاکوچی	۱۹۹۵
کتاب سرچشمه‌های دانش	دروتی لئونارد بارتون	۱۹۹۵
انفجار پر سر و صدای الحاق‌ها و فعالیتهای	انواع شرکت‌ها و شاغلین	۱۹۹۶

تعریف مدیریت دانش

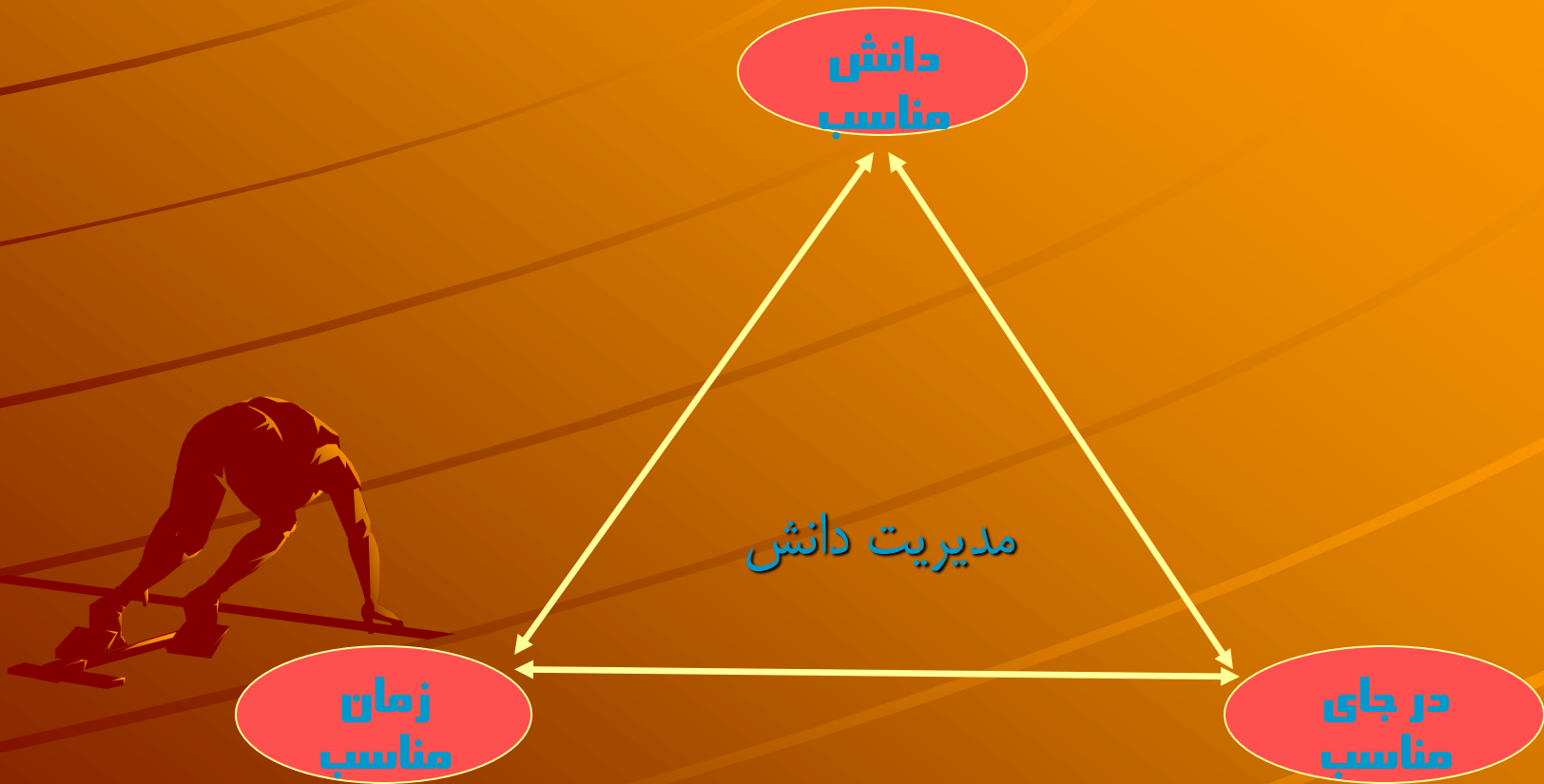
◆ **Sievby-1996**: هنر خلق دانش از دارایی های ناملموس سازمان

◆ **Haggie&Kingston-2003**: طراحی سنجیده و آگاهانه فرایندها، ابزارها، ساختارها به وسیله اینترنت با هدف افزایش نوسازی، تسهیم، بهبود و کاربرد دانش.

◆ **داونپورت ۲۰۰۴**: مدیریت دانش مجموعه ای از فرایندهایی است که طی آن داده به معرفت یا خرد تبدیل می شود.

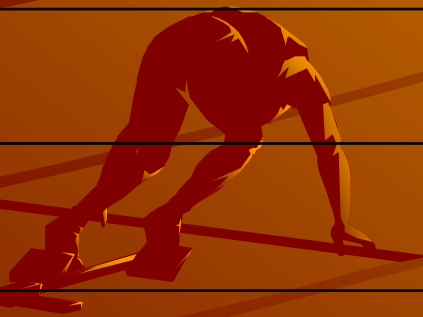
◆ فرآیند کشف، کسب، توسعه و ایجاد، تسهیم، نگهداری، ارزیابی و به کارگیری دانش در سازمان از طریق ایجاد پیوند مناسب بین منابع انسانی و تکنولوژی و ایجاد ساختار مناسب جهت دستیابی به اهداف سازمان است.

مدیریت دانش



نتایج مطالعات کتابخانه ای

ردیف	سرفصل موضوعی	موضوعات پرداخته شده
۱	مدیریت دانش و IT	<ul style="list-style-type: none"> - تفاوت مدیریت دانش و AI - پایگاه های دانش و کاربرد آن در مدیریت دانش - سیستم های پشتیبان تصمیم گیری (DSS) و مدیریت دانش - سیستم های تسهیم دانش (KSS)
۲	مدیریت دانش و مدیریت منابع انسانی	<ul style="list-style-type: none"> - انگیزش در مدیریت دانش - تلفیق HRM و مدیریت دانش - روش های پیاده سازی مدیریت دانش در سازمان (متمکز بر فرهنگ سازمانی)
۳	مدیریت دانش و استراتژی	<ul style="list-style-type: none"> - نقش مدیریت دانش در طراحی استراتژی سازمانی - چشم انداز دانش (Knowledge Vision) - مطالعه موردی شرکت ها (زیمنس، BP, SHELL, GM و ...)
۴	مدیریت دانش و روشهای تولید	<ul style="list-style-type: none"> - مدیریت دانش و JIT - مدیریت دانش و scm
۵	مدیریت دانش و روش های کمی	<ul style="list-style-type: none"> - مدیریت دانش و System Dynamics - مدیریت دانش و OR - مدیریت دانش و MADM , AHP
۶	مدیریت دانش و سرمایه های ناملموس	<ul style="list-style-type: none"> - مدیریت دانش و سرمایه فکری (intellectual capital) - مدیریت دانش و سرمایه ساختاری (structural capital)
۷	مدیریت دانش و پیاده سازی	<ul style="list-style-type: none"> - مطالعه موردی پیاده سازی در سازمان ها - متدهای پیاده سازی مدیریت دانش در سازمان
۸	مدیریت دانش و اندازه گیری	<ul style="list-style-type: none"> - متدهای اندازه گیری دانش سازمانی - متدهای اندازه گیری سطح دانشی سازمان - متدهای اندازه گیری دانش در محصول - متدهای اندازه گیری دانش سازمان های عمومی - متدهای اندازه گیری دانش ملی - مطالعه موردی پیاده سازی متدهای اندازه گیری مدیریت دانش در سازمان های (us-navy، شرکت های کره ای، GM و ...)



اهمیت مدیریت دانش

◆ ظهور اقتصاد مبتنی بر اطلاعات و دانش ،

◆ دانش مهمترین منبع درآمد زا ،

◆ ظهور ابزارهای جدید فناوری اطلاعات ،

◆ دانش دارایی مهم و استراتژیک سازمان ،

◆ رشد روزافزون پست های شغلی بر پایه دانش (در سال ۲۰۰۲ در کارهای خدماتی در سازمان های پیشرفته تا ۸۰٪ شاغلین در پست های مرتبط با دانش مشغول به کار بوده اند) و

◆ نقش دانش در ایجاد ارزش افزوده (دانش قریب به ۶۰٪ ارزش افزوده ایجاد شده در سازمانها را به خود اختصاص داده است) .



اهمیت مدیریت دانش

♦ دانایی و بهره هوشی سازمان با هوشمندی سازمانی در پنهان کاری و عدم نشر بدست نمی آید بلکه با شفافیت و پخش کردن و گسترش اطلاعات بدست می آید. (بیل گیتس)

♦ مدیران دانایی محور برای گسترش هوشیاری و هوشمندی در سازمانها باید به دقت فرایند جذب و پرورش و ارزشیابی عملکرد کارکنان را در توسعه و تعمیق مدیریت دانایی در سازمان مورد توجه قرار دهند.

پیامدهای عدم پیاده سازی مدیریت دانش

ما همکاری خود را به حد کافی آموزش می دهیم.

به آنها اجازه نمی دهیم که دانش خود را به کار بگیرند.

اما

ما چیزهای زیادی را در پروژه‌ها فرا می گیریم

تجربیات بدست آمده را منتقل نمی کنیم.

اما

ما برای هر سئوالی یک خبره داریم

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

اما

ما همه چیز را به صورت پایه‌ای مستند سازی می کنیم

نمی توانیم بر دانش ذخیره شده خود دست بیابیم.

اما

ما افراد با هوش را استخدام می نماییم.

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

اما

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

کمتر در رابطه با خودمان می دانیم

اما

ما همه را در تسهیم دانش تشویق می کنیم.

دانش های حساس را برای خودمان نگاه می داریم

اما

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

اما هدف های آموزشی خود را نمی شناسیم

اما



اهداف مدیریت دانش

◆ اعطای دانش مناسب در زمان مناسب به فرد مناسب

◆ معرفی اینکه در سازمان ما چه کسی چه چیزی می داند و در کجا قرار دارد

◆ جلوگیری از خرید دانشهای تکراری در سازمان

◆ ایجاد بسته هایی ارزشمند از دانشهای تولید شده در پروژه ها

◆ جلوگیری از خروج دانش و تجربه افراد بعد از بازنشستگی و به حداقل رسانی خلاء

حاصله



مزایای مدیریت دانش برای پرسنل

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



و ...

مزایای مدیریت دانش برای سازمان

◆ کسب مزیت رقابتی

◆ افزایش نوآوری در سازمان

◆ به وجود آوردن فرصت‌های جدید

◆ افزایش کارایی

◆ صرفه جویی در زمان و هزینه انجام پروژه ها

◆ جلوگیری از افت دانش سازمانی

◆ افزایش توان رقابتی



مشکلات نبود مدیریت دانش

- عدم نشانه های ابداع و ابتکار
- عدم اولویت بندی و استفاده از انواع دانش
- دانش پنهان افراد آشکار سازی نمی شود
- عدم شناسایی منابع دانشی
- مخفی نمودن و سیاسی نمودن اطلاعات
- با بازنشستگی پرسنل با دانش آنها نیز خداحافظی می شود
- احتکار دانش به جای ازدیاد آن
- فرآیندهای فرعی پیدایش دانش نادیده گرفته می شود
- دانش های بیرونی نهادینه (درونی) نمی شود
- عدم وجود مستندات در خصوص تجربیات بدست آمده از پروژه ها
- دانش ارتباطات اجتماعی مورد توجه قرار نمی گیرد
- هزینه ایجاد دانش بالاست
- توجه کم به مستند نمودن و ضبط دانش
- موانع سازگاری و بیرونی نمودن دانش
- دانش های مهم و اساسی فراموش می شوند
- استفاده محدود از دانشهای موجود
- ترس از تسهیم دانش و عدم توانایی در تسهیم دانش
- ضعف سیستم انگیزه مناسب برای تسهیم دانش و توسعه آن
- دانشهای حساس و منتقدانه برای تصمیمات در اختیار نیست
- عدم وجود ساختار مناسب برای تسهیم سریع دانش
- از دست دادن بازارهای جدید
- کاهش توان رقابتی سازمان

سلسله مراتب دانش

Wisdom

↑ Insight ↑

Knowledge

ترکیبی از اطلاعات است که ما را در تصمیم گیری ها و فعالیت های سازمانی یاری می دهد

↑ Meaning ↑

Information

داده های پردازش شده ای که هدفدار و به منظور استفاده خاصی تنظیم شده اند و حاوی نوع خاصی از معنا و پیام می باشند

↑ Context ↑

Data

جنبه‌هایی از واقعیت‌های عینی و مجرد پدیده‌ها هستند و آنها را نمی توان به تنهایی به حوزه خاص تصمیم سازی هدف دار مربوط دانست



انواع دانش

تقسیم بندی ۱:

دانش آشکار: Explicit Knowledge

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

دانش ضمنی: Tacit Knowledge

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

انواع دانش

تقسیم بندی ۱:



Explicit

20%

Tacit

80%

انواع دانش

تقسیم بندی ۲:

به منظور:	دانش مورد نیاز:
تغییر در ساختار	دانش ساختار: قواعد ساختارهای مناسب سازمانی و نحوه تغییر آن را دربر داشته و مواردی همچون ساختار تخت، گروههای خودگردان کاری و شبکه‌های کار مجازی را به عنوان اصول در دستور کار خود دارد
بهینه‌سازی فرآیند	دانش فرآیند: دانش لازم برای آنالیز کردن فرآیندها و متعاقباً بهینه سازی آنها می‌باشند. در این ارتباط معمولاً تغییر جریان‌های کاری و ایجاد اشکال جدید ارتباطی انجام می‌شود.
افزایش مزیت رقابتی نسبت به رقبا	دانش محصول: مجموعه دانش سازمانی در مورد محصول خروجی که این محصول می‌تواند شامل محصول تولیدی باشد یا خدماتی.
یکپارچه سازی تخصصی	دانش پروژه‌ای: مهارت‌ها، گزارشات، تخصص‌های (Expertise) ذخیره شده / کسب شده در رابطه با نحوه انجام کار را مورد توجه و مطالعه قرار می‌دهد . مدلهای حل مسئله و ابزار مربوطه که در پروژه‌های دیگر مورد استفاده موفقیت‌آمیز / غیر موفقیت‌آمیز قرار گرفته است و نیز مستند شده است نیز به این حوزه مرتبط می‌باشد . در پروژه‌ها معمولاً دانش و تجربه زیادی کسب می‌شود که باید آنرا ذخیره کرد و بکار برد. (Best Practices)



مدلهای مدیریت دانش

مدل نانوکا و تاکوچی (۱۹۹۵) 🏆

مدل هفت سی (۱۹۹۶) 🏆

مدل بک من (۱۹۹۹) 🏆

مدل **APQC** بکوویتزو ویلیامز (۱۹۹۹) 🏆

مدل هیسیگ (۲۰۰۰) 🏆

مدل مارک م. مکالروی (۲۰۰۲) 🏆

مدل پایه های ساختمان مدیریت دانش (۲۰۰۲) 🏆



مدل APQC - بکوویتزو ویلیامز (۱۹۹۹)

1. بدست آوردن
2. به کار بردن دانش
3. یادگیری
4. تسهیم و مبادله دانش
5. ارزیابی دانش
6. ایجاد و تثبیت دانش
7. استفاده بهینه از دانش



مدل پایه های ساختمان مدیریت دانش

این مدل شامل هشت مرحله زیر است که در ادامه به توضیح این مراحل می پردازیم.

۱- تعیین هدفهای دانش

۲- کشف دانش

۳- کسب دانش

۴- توسعه دانش

۵- تسهیم دانش

۶- استفاده دانش

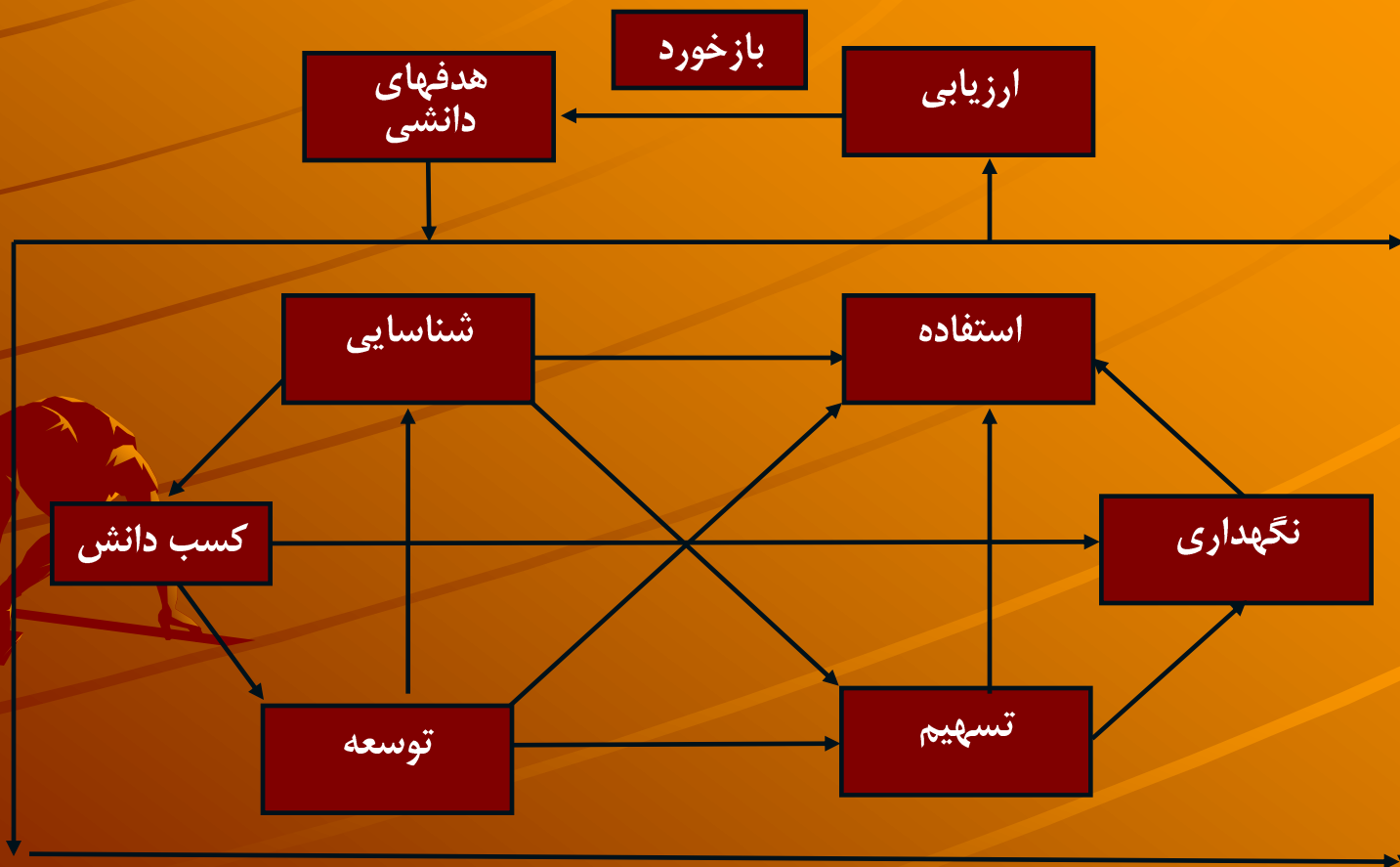
۷- نگهداری دانش

۸- ارزیابی دانش



مدل پایه های ساختمان مدیریت دانش

(Probst / Raub / Romhard 2002)



مدل پایه های ساختمان مدیریت دانش

۱- تعیین هدفهای دانش

تعیین هدفهای دانش: هدفهای مدیریت دانش، می باید از هدفهای اصلی سازمان نشأت گرفته باشد و در دو سطح استراتژیک و عملیاتی مشخص شوند.

سطح استراتژیک؛ تبدیل و نگهداری سازمان بر مبنای مدیریت دانش و ایجاد فرهنگ و سیاستهای لازم در این زمینه انجام می شود.

سطح عملیاتی؛ می بایست در آن با توجه به هدفها؛ نحوه شناسایی، استفاده، توزیع، کاربرد و نگهداری دانش مشخص شود و برنامه های لازم برای دستیابی به آنها در زمان معین، ریخته شده به مرحله اجرا درآید.

مدل پایه های ساختمان مدیریت دانش

۲- شناسایی دانش

شناسایی دانش: با طرح این پرسش که «آیا می دانیم که چه می دانیم»، می بایست انجام این وظیفه مدیریت دانش (شناسایی دانش) را آغاز کرد. بسیاری از سازمان ها به خاطر نا آشنا بودن با دانش خود در تصمیم گیری ها و هدف گذاری ها دچار مشکل می شوند. البته شناسایی منابع دانش درون و بیرون سازمان به همراه هم انجام می شود.

مدل پایه های ساختمان مدیریت دانش

۳- کسب دانش

کسب دانش: باید دانش‌ها را در بازار داخلی و خارجی به دست آورد. و از منابع شناسایی شده، دانش‌های مربوط به مشتری، تولید، همکاران، رقبا و... را کسب کرد و نیز مشخص نمودن آنکه چه قابلیت‌هایی را می‌توان از خارج خریداری/تهیه کرد و مورد استفاده قرارداد.



مدل پایه های ساختمان مدیریت دانش

۴- توسعه دانش

توسعه دانش: باید با توجه به پایه های موجود دانش سازمان را گسترش داد که البته این امر، توسعه، قابلیت، محصول، ایده های جدید، فرآیندها و ... مسائلی از این دست را شامل می شود.



مدل پایه های ساختمان مدیریت دانش

۵- تسهیم دانش

تسهیم دانش: مسائلی مثل چگونگی تسهیم دانش موجود و انتقال آن به محل مناسب و مورد نیاز و چگونگی انتقال دانش به گونه‌ای که در سازمان قابل دسترسی و استفاده باشد، و همچنین چگونگی انتقال دانش از سطح فردی به سطح دانش گروهی و سرانجام سطح دانش سازمانی، از جمله مواردی است که در دستور کار این بخش از مدیریت دانش قرار می‌گیرد.



مدل پایه های ساختمان مدیریت دانش

۶- استفاده از دانش

استفاده از دانش: اطمینان از استفاده از دانش در سازمان به این بخش مربوط می شود. در این قسمت، برای افراد موانع مختلفی بر سر راه استفاده مفید از دانش جدید وجود دارد که می بایست، شناسایی و رفع شوند.



مدل پایه های ساختمان مدیریت دانش

۷- نگهداری دانش

🌐 **نگهداری دانش:** ذخیره و حفظ و روزآمد کردن دانش به این بخش مربوط می شود. این کار از نابودی دانش جلوگیری می کند و به آن اجازه مورد استفاده قرار گرفتن را می دهد.



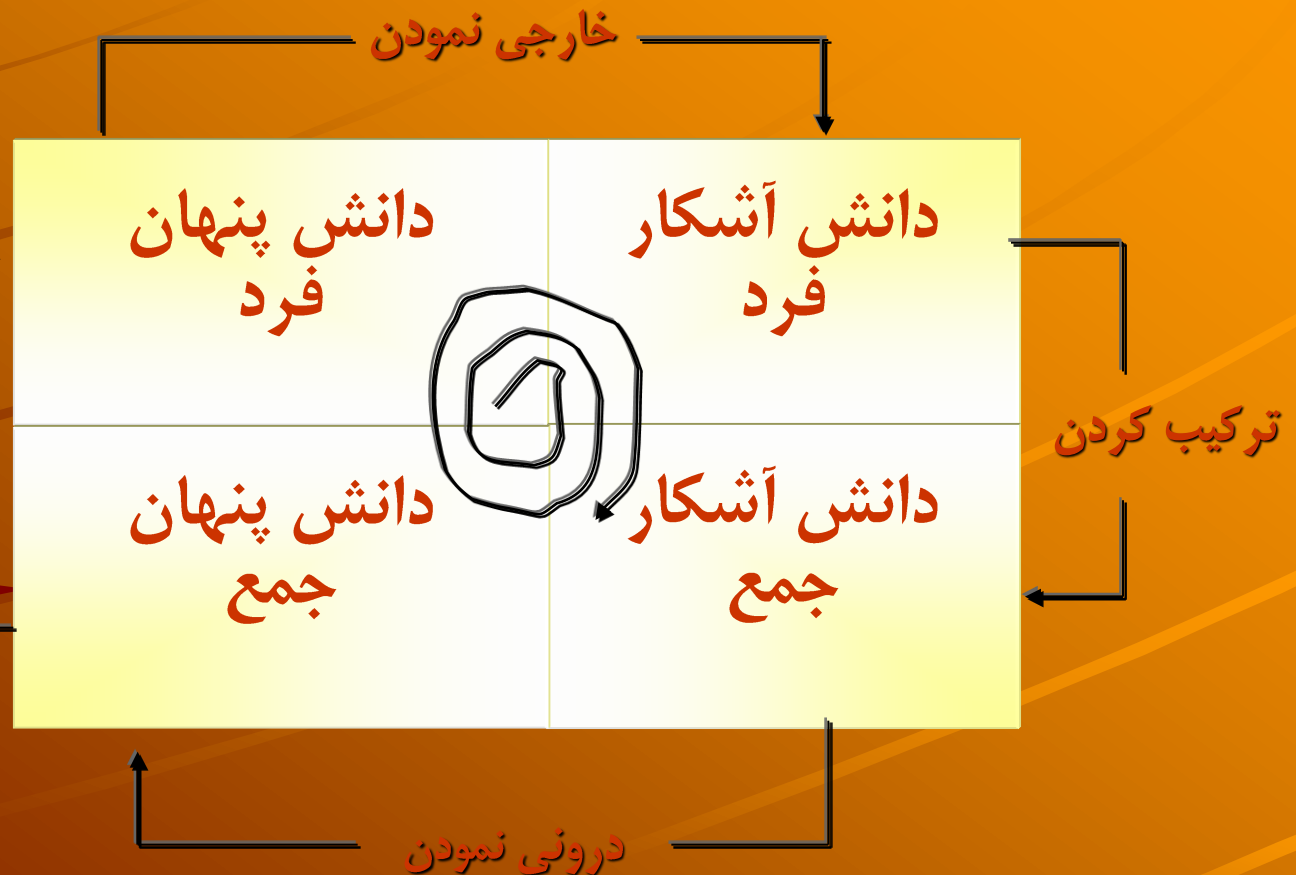
مدل پایه های ساختمان مدیریت دانش

۸- ارزیابی دانش

❶ **ارزیابی دانش:** نحوه رسیدن به هدف‌های تعیین شده و استفاده از نتایج آن به عنوان بازخور، جهت تعیین یا اصلاح هدف به این بخش مربوط می‌شود. باید توجه داشت که نتایج این فرآیند بعضاً کیفی بود، بنابراین باید آنها را با توجه به نتایج کمی و هزینه‌های انجام شده در این زمینه مورد توجه و ارزیابی قرار داد.



مدل نانوکا و تاکوچی



مدل نانوکا و تاکوچی

نهان به نهان (اجتماعی کردن)

مثل نشست‌ها و مباحثات یک گروه

اجتماعی نمودن : (Sozialization)

انتقال دانش غیر مشهود یک فرد به فردی دیگر
(نحوه رفع مشکل برنامه - - طراحی به صورت غیرمعمول)

نهان به آشکار (بیرونی سازی)

مثل گفتگو درون گروه، پاسخ سئوالات

خارجی نمودن (Externalization)

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

آشکار به نهان (درونی سازی)

مثل آموختن از خواندن / شنیدن یک گزارش

درونی نمودن : (Internalization)

تلاش برای درونی نمودن دانش جدید کسب شده در سازمان / افراد

آشکار به آشکار (ترکیب)

مثل ارسال یک گزارش از طریق پست الکترونیکی

ترکیب : (Combination)

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

مدل نانوکا و تاکوچی

اجتماعی نمودن Socialization

♦ اجتماعی نمودن (پنهان به پنهان):

انتقال دانش غیر مشهود یک فرد به فردی دیگر

(نحوه رفع مشکل برنامه- طراحی به صورت غیرمعمول).

برای انجام مؤثر این فرایند، باید بین افراد فرهنگ مشترک و توانایی کار گروهی ایجاد شود (Davenport /Prusak, 1998).

این امر با استفاده از نظریه‌های اجتماعی و همکاری میسر می‌گردد. نشست یک گروه که تجربیات را توضیح داده و درباره آن بحث می‌کند، فعالیتی عادی است که در آن اشتراک دانش پنهان، می‌تواند رخ دهد

(Marwick, 2001).



مدل نانوکا و تاکوچی

خارجی نمودن Externalization

♦ خارجی نمودن (بیرونی سازی) (نهان به آشکار):

تبدیل دانش غیرمشهود به دانش مشهود. در این حالت فرد می تواند، دانش خود را در قالب مطالب منظم شده (سمینار- کارگاه آموزشی) به دیگران ارائه نماید. گفتگوهای میان اعضای یک گروه در پاسخ به پرسش ها یا برداشت از رخدادها، از جمله فعالیت های معمولی هستند که این نوع از تبدیل در آنها رخ می دهد.



مدل نانوکا و تاکوچی

پیوند و اتصال برقرار کردن Combination

◆ پیوند و اتصال برقرار نمودن (آشکار به آشکار):

در این مرحله، حرکت از دانش آشکار فردی به سمت دانش آشکار گروهی و ذخیره سازی آن صورت می‌پذیرد. در این برهه با توجه به استفاده از دانش موجود، امکان حل مسائل از طریق گروه فراهم می‌شود و همچنین در این فرایند، دانش توسعه می‌یابد.



مدل فانوکا و تاکوچی

فرایند حرکت حلزونی دانش

آشکار

درونی کردن

ترکیب

بیرونی

مارپیچ دانش

اجتماعی

ضمنی

بعد شناختی - آنتولوژی

دستیابی سازمانی

فرد

گروه

سازمان

ابعاد مدیریت دانش

منابع انسانی توجه به ابعاد روحی / فرهنگی / رفتاری، تخصصی ... انسان

انسان

با توجه به محوریت انسان در سازمان می‌بایست یکپارچه سازی مابین

انسان - ساختار - تکنولوژی

در جهت رسیدن به هدفهای سازمان صورت پذیرد.

تکنولوژی

فن‌آوری اطلاعات و ارتباطات

سازمان

ساختارها و فرآیندها

ابعاد مدیریت دانش

مدیریت دانش و انسان

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

همکاری نیروی انسانی می تواند مزایای زیر را به همراه داشته باشد:

ایجاد فضای اعتماد و فرهنگ تسهیم (sharing culture)

ایجاد ابزار برای تبادل دانش

آمادگی برای انتقال دانش غیر آشکار

انگیزه برای دستیابی به دانش جدید



ابعاد مدیریت دانش

مدیریت دانش و فناوری

فناوری:

ساخترهای زیر بنایی ارتباطات

رسانه ها و کانالها

تلفن. فکس. اینترنت. اینترنت و...

سیستمهای اطلاعاتی پیونددهنده

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

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

ابعاد مدیریت دانش

مدیریت دانش و فناوری

نکته : مفهوم مدیریت دانش بدون فناوری‌های مبتنی بر دانش از توانمندی‌های بسیار محدودی برخوردار خواهد بود. البته باید توجه داشت که مسائل مدیریت دانش را نوعاً نمی‌توان فقط با استفاده از راهکارهای فناوری به تنهایی حل نمود.



ابعاد مدیریت دانش

مدیریت دانش و سازمان

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

سازمان در ابعاد زیر می تواند موثر باشد:

همراهی مدیریت 

انعطاف پذیری 

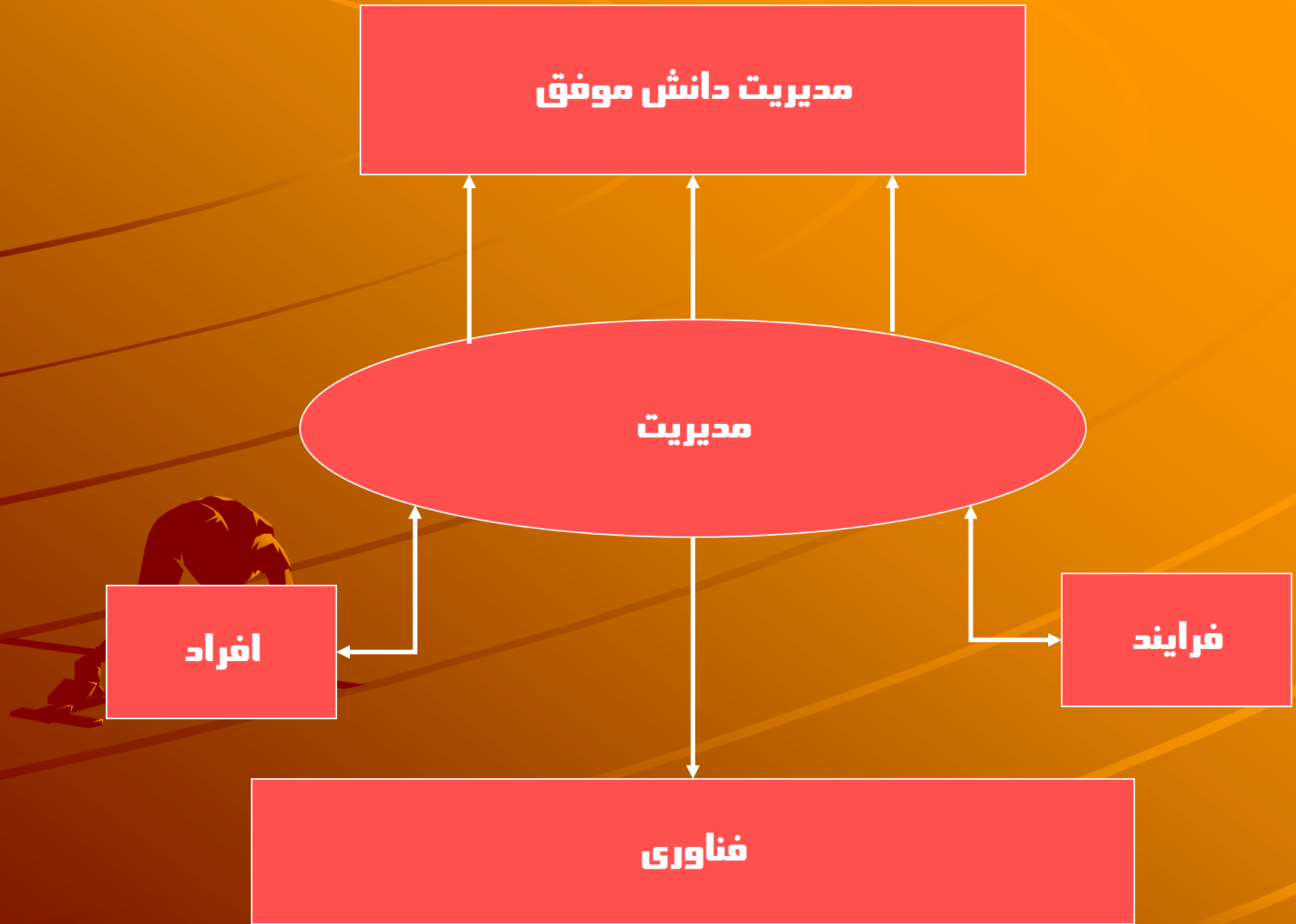
ساختارهای ارتباطی 

استفاده از پتانسیل ها و کارایی 

ارائه گزارش 

ایجاد مکانهای توزیع دانش 





توانا سازهای مدیریت دانش

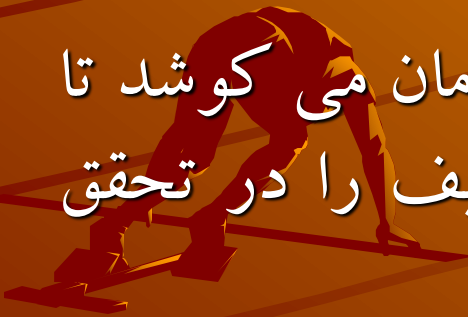
1. استراتژی و رهبری
2. فرهنگ
3. سنجش و اندازه گیری
4. فناوری



استراتژی و رهبری

◆ استراتژی را ایجاد یک مزیت منحصر به فرد برای تمایز سازمان از رقبا تعریف می کنند.

◆ رهبری فرایندی است که ضمن آن مدیریت سازمان می کوشد تا با ایجاد انگیزه و ارتباطی موثر انجام سایر وظایف را در تحقق اهداف سازمانی تسهیل نماید.



فرهنگ

❖ فرهنگ سازمانی سیستمی از استنباط مشترک است که اعضا نسبت به یک سازمان دارند و همین ویژگی موجب تفکیک دو سازمان میشود.

❖ سیستمها و ساختارها و مهارتها و فناوری هایی که یک سازمان جهت انطباق با محیط به وجود می آورد رفتارهای خاصی را بوجود آورده و الزامات رفتاری خاصی را می طلبد که در نهایت فرهنگ نامیده می شود. (کاتر و هسکت)



فناوری

❖ فناوری در اصل جانشینی جهت کار و زحمت انسان است .

❖ فناوری می تواند باعث پیوستگی سیستمهای مختلف و عملکرد اثربخش شود و از ارتباطات و مشارکت حمایت نماید.



بررسی فعالیتهای چند شرکت پیشرو در مدیریت دانش



شرکت **HP** با بیش از ۱۱۲۰۰۰ کارمند، با داشتن جمعیت انبوهی از خبرگان متخصص، در سال ۱۹۹۵ تصمیم به آغاز پیاده‌سازی مدیریت دانش گرفت. بر این اساس ۲۰ پروژه به صورت همزمان در شرکت آغاز شد. اولین پروژه، برنامه‌ریزی استراتژیک بر اساس دانش بود و شعار اصلی چشم‌انداز آنرا فرانک کاروبا (frank carruba) به این صورت مطرح کرد:

" ای کاش **HP** آنچه را که می دانست ، می دانست."

این پروژه باعث ارتقاء جدی سطح **HP** در میان رقبا در طی سالهای بعد شد.

شرکت **HP**، با بکارگیری Lotus Notes به عنوان یک ابزار تکنولوژیکی، راه حلی برای تبادل اطلاعات بین

کارشناسان خود در اقصی نقاط جهان، بوجود آورد

شرکت آلمانی زیمنس با بیش از ۴۲۶۰۰۰ پرسنل در ۱۹۰ کشور جهان از سال ۱۹۹۷ در زمینه مدیریت دانش اقداماتی را انجام داده است.

این شرکت کار پیاده سازی مدیریت دانش را با طراحی سیستمی تحت عنوان sharenet دانش‌های پروژه‌ها را از افراد دریافت می‌نمود و با قابلیت جستجو در شبکه، امکان استفاده از تجارب و افراد مجرب پروژه‌های پیشین را مهیا می‌ساخت. در sharenet انبوهی از تجارب مشابه قبلی زیمنس، توصیف پروژه‌های موفق، طرح‌های تجاری مشابه و نیز روش‌های تماس با آدم‌های خبره در این زمینه وجود دارد که می‌توانند افراد را در پاسخ به سؤالات فنی و مالی کمک کنند. با استفاده از این سیستم همه فروشندگان زیمنس در سراسر دنیا به هم مرتبطند و تجربه‌ای که یک نظر طی سال‌های سال کسب کرده است، به راحتی در اختیار همگان قرار می‌گیرد.



شرکت BP به عنوان یکی از بزرگ‌ترین شرکت‌های نفتی جهان، پروژه شکل‌دهی تیم‌های دانشی مجازی را برای حداکثرسازی تبادل دانش در سازمان خود با اختصاص صد و پنجاه میلیون دلار پیاده‌سازی نمود.





شرکت IBM، به تمامی کارشناسان خود سه سؤال را ابلاغ نمود.

■ how to win? (یک نوآوری برای برنده شدن) در عرصه کاری همان کارشناس بود.

■ how to execute? چگونه پیاده‌سازی روش اجرایی آن؟

■ who to team? چه کسانی را برای انجام آن کار مورد نیاز بود، نشان می‌داد.

در اثر این برنامه که برای هر روش جدید پاداشی بر اساس امتیازات اخذ شده اختصاص می‌داد،

۱۱۰۰۰ روش جدید در یک پایگاه جمع‌آوری شد.





شرکت Dow Chemical، تولید کننده محصولات شیمیایی و پلاستیکی، از سال ۱۹۹۳ فعالیتهای خود را در راستای مدیریت دانش آغاز کرد. تشکیل تیم اجرایی مدیریت دانش که به تدوین برنامه ۵ ساله KM پرداخت گام بلندی در فرایند پیاده سازی مدیریت دانش آن محسوب می شود. هم چنین ارتباط مستمر نمایندگان این شرکت در امریکا و اروپا کمک بسیاری به تسهیم دانش آن نمود. این شرکت با اجرای پروژه KM از سال ۱۹۹۳ موفق به صرفه جویی ۱۲۵ میلیون دلار شده است.



از بزرگ‌ترین شرکت‌های مشاور مهندسی اروپایی، ۳۰۰ مدیر خود را از اقصی نقاط جهان جمع نمود و استراتژی دانشی خود را به صورت

«آشنایی مدیران با نیازهای واقعی جامعه و دیدگاه‌های آنان»

تعریف نمود.

اولین قدم این استراتژی اجلاس بزرگ مدیران با نمایندگان فیلسوفان، هنرمندان، نویسندگان، دانشجویان و ... بود.





Heineken و Novacore مانند بسیاری از شرکت‌ها، به این نتیجه رسیدند که در عصر کنونی باید بصورت:

«All Brains, No Body» به معنای همه مغز و نه بدن،

عمل کنند.

این سازمان‌ها، پیشرفته‌تر از ساختارهای هرمی و شبکه‌ای عمل کرده و تمامی عملیات اجرایی را برونسپاری می‌کنند و به این ترتیب تنها کار تولید دانش که ارزش افزوده‌ای چند برابر را ایجاد می‌کند، وظیفه خود قرار می‌دهند.

Skandia (شرکت بیمه و امور مالی) ، ترازنامه سالیانه خود را به دو قسمت تقسیم نمود.
ترازنامه مالی و ترازنامه دانشی. بر اساس این ترازنامه ارزش مسائلی همچون:

«سرمایه فکری» ◆

«تجارب نهادینه شده» ◆

«تکنولوژی سازمانی» ◆

«ارتباط با مشتری» ◆

«مهارت‌های حرفه‌ای» ◆

اندازه‌گیری و سنجش شد.



شرکت AT&T (شرکت مخابراتی آمریکایی) در جهت جمع‌آوری دیدگاه‌های مشتریان، و مرتبط ساختن آن با بخش‌های مختلف، سیستم جامع اطلاعات مشتریان را به صورت پایگاه دانش شکل داد. اطلاعات این پایگاه دانش توسط کسانی که با مشتریان مواجه بودند، وارد می‌شد. این افراد در جهت تسهیم دانش خود به صورت‌های گوناگون تشویق می‌شدند. سپس مدیران این اطلاعات را مطالعه و ویرایش نموده و برای استفاده دیگر اعضا و گروه‌های سازمان منتشر می‌کردند.

NOKIA

شرکت NOKIA با استفاده از مزیت رقابتی که KM برای آن به وجود آورده می تواند هر ۲۵ روز یک مدل گوشی جدید وارد بازار نماید و همین امکان موجب گردیده است که این شرکت در جمع ۱۵ شرکت پر درآمد جهان درآید.



برنامه جامع مدیریت دانش

ساختار سازمانی

➤ ارزیابی نیازهای دانشی سازمان (Knowledge Need Assessment)

➤ تدوین استراتژی دانشی (Knowledge Strategy)

➤ ارزشیابی وضعیت موجود سازمان از نظر توسعه مدیریت دانش (Knowledge Management Assessment)

➤ طراحی فرآیندهای مدیریت دانش در سازمان

➤ طراحی و پیاده‌سازی نظام مدیریت منابع انسانی دانش محور در سازمان



برنامه جامع مدیریت دانش

فرهنگ سازمانی

✚ اجرای کارگاه‌های آموزشی و همایش‌های محدود و هدفمند درباره مدیریت دانش برای گروه‌های مختلف شغلی

✚ فعالیت‌های فرهنگ‌سازی تسهیم دانش (Knowledge Sharing) همچون توزیع بروشور، الصاق

✚ آیین نامه‌های دانشی، بیانیه‌های دانشی، جلسات دانشی غیر رسمی و ...

✚ تشکیل تیم‌های مدیریت دانش (KMT) در سطوح مختلف با حفظ چارت سازمانی

✚ تعریف پاداش‌های مادی و غیر مادی مبتنی بر فرهنگ تسهیم دانش

✚ نمایش ارزش دانش و رشد آن در سازمان (Knowledge Value Display)



برنامه جامع مدیریت دانش

تکنولوژی سازمانی

✚ سنجش نقاط قوت و ضعف سیستم‌های اطلاعاتی سازمان

✚ پیاده‌سازی پروژه‌های استخراج دانش از خبرگان سازمان مبتنی بر بانک‌های اطلاعاتی و کد دهی تجربیات

✚ پیاده‌سازی سیستم‌های ذخیره سازی دانش‌های تولید شده در گذشته

✚ پیاده‌سازی سیستم‌های جامع تبادل دانش (Knowledge Sharing Systems)

✚ پیاده‌سازی سیستم‌های نقشه دانشی (Knowledge Map Systems)



برنامه جامع مدیریت دانش

روند پیاده سازی



• فازهای برنامه جامع مدیریت دانش

- فاز شروع
- فاز شناخت
- فاز اندازه گیری و ارزیابی
- فاز تدوین استراتژی دانشی سازمان
- فاز فرهنگ سازی و آموزش
- فاز پیاده سازی



• فاز شروع



• فاز شناخت

۱-۲- شناخت کلی سازمان

۱-۱-۲- شناخت ساختار سازمانی

۲-۱-۲- بررسی برنامه‌ریزی استراتژیک سازمان و سازمانهای تابعه

۲-۱-۲- بررسی مشکلات و مسائل موجود

۲-۲- شناخت وضعیت سازمان از نظر وضعیت دانشی

۱-۲-۲- بررسی کارهای انجام شده در زمینه KM در سازمان

۲-۲-۲- بررسی میزان شناخت مدیران و پرسنل کلیدی سازمان با مفاهیم مدیریت دانش

۲-۲-۲- بررسی نقاط قوت و ضعف مدیریت دانش سازمان



• فاز اندازه گیری و ارزیابی

- ۳-۱- بررسی مدل‌های مختلف اندازه گیری دانش
- ۳-۲- انتخاب مدل مناسب اندازه گیری برای سازمان
- ۳-۳- طراحی ساختار سنجش دایمی و وضعیت دانشی سازمان
- ۳-۴- طراحی ساختار سنجش دانشی مختص سازمان
- ۳-۵- آموزش به کارشناسان برای استفاده از مدل به دست آمده



• فاز تدوین استراتژی دانشی سازمان

۱-۴- تعیین Knowledge Vision سازمان

۲-۴- تعیین Knowledge Mission سازمان

۳-۴- تعیین اهداف دانشی Knowledge Goals سازمان و آیین نامه ها

۴-۴- تدوین استراتژی دانشی سازمان Knowledge Strategy :

۱-۴-۴- راهبردهای سازمانی مدیریت دانش

۲-۴-۴- راهبردهای انسانی مدیریت دانش

۳-۴-۴- راهبردهای تکنولوژیکی مدیریت دانش



• فاز فرهنگ سازی و آموزش

۱-۵- برگزاری کارگاه‌های مختلف در سطوح مختلف سازمانی به منظور آشنایی نیروی انسانی با مفاهیم مدیریت دانش

۲-۵- برگزاری همایش

۳-۵- تهیه مجلات و کتب مناسب برای پرسنل

۴-۵- طراحی شعار دانشی

۵-۵- طراحی یک سیستم انگیزشی موثر برای شرکت در طرح‌های مدیریت

دانش

۶-۵- طراحی User Guide مناسب برای کاربران سیستمها

۷-۵- ایجاد سیستم انگیزشی و رقابتی بین سازمانهای مختلف تابعه

۸-۵- آموزش‌های تخصصی به کارشناسان برای تداوم راهبردهای سازمانی،

فرهنگی و تکنولوژیک



• فاز پیاده سازی

۶-۱- پیاده سازی راهبردهای سازمانی

۶-۱-۱- طراحی فرآیندهای مدیریت دانش در سازمان

۶-۱-۲- تدوین آیین نامه های دانشی مورد نیاز

۶-۱-۳- توجیه مناسب خبرگان برای شرکت فعال در جلسات اکتشاف دانش

۶-۱-۴- کمک به پیاده سازی طرحهای تشویقی و انگیزشی برای شرکت در طرحهای مدیریت

۶-۱-۵- بررسی و تغییر ساختار نظام منابع انسانی با هدف تاکید بر نظام مدیریت منابع انسانی دانش

۶-۲- پیاده سازی راهبردهای انسانی

۶-۲-۱- مرحله شناخت دانش

۶-۲-۲- مرحله آموزش

۶-۲-۳- مرحله کسب دانش

۶-۲-۴- مرحله ویرایش و آنالیز دانش

۶-۳- پیاده سازی راهبردهای تکنولوژی

۶-۳-۱- مرحله طراحی مفهومی سیستم

۶-۳-۲- مرحله پیاده سازی سیستم

۶-۳-۳- مرحله آموزش



ملزومات پیاده سازی

- اعتقاد مدیران به ضرورت طرح
- تعریف موضوع در سطوح گوناگون سازمان
- تدوین متناسب آیین نامه و تغییرپذیری
- توجه به اثربخشی آرام طرح



راهبردهای پیاده سازی مدیریت دانش در شرکتهای ایرانی



۱- راهبردهای ساختاری

۲- راهبردهای فرهنگی

۳- راهبردهای تکنولوژیکی

۱- راهبردهای ساختاری

◆ تیم مدیریت دانش KMT

این تیم متشکل از مدیر عامل، مدیر برنامه ریزی و مشاوران متخصص در حوزه مدیریت دانش می باشد که اهداف و وظایف مختلفی را دنبال می کنند.

◆ وظایف تیم مدیریت دانش KMT

◆ مدیریت سازمان در جهت تبدیل شدن به سازمانی دانش محور

◆ مدیریت فعالیتها و پروژههای مدیریت دانش

◆ افزایش سطح تبادل و تسهیم دانش در سازمان و پیادهسازی فرهنگ دانشی

◆ پیشنهاد و راهبری تحولات ساختار مؤثر در پیادهسازی ساختار سازمانی دانش

◆ پیشنهاد و راهبری فعالیتها در جهت پیادهسازی تکنولوژی اطلاعات متناسب

◆ با مدیریت دانش

◆ برگزاری جلسات دانشی



۱- راهبردهای ساختاری

◆ نقش های سازمانی مدیریت دانش

به منظور ایجاد زمینه های اجرایی جهت پیاده سازی مدیریت دانش در سازمان نقش های زیر ضروری می باشد:

◆ مدیر ارشد دانش (CKO)

◆ مدیر ارشد یادگیری (CLO)

◆ مهندس دانش (KE)

◆ خبره (EXPERT)

◆ دانش کار (KNOWLEDGE WORKER)



۱- راهبردهای ساختاری

◆ نقش های سازمانی مدیریت دانش

❖ مدیر ارشد دانش (CKO)

در این مسئولیت، نقشها، وظایف و راهکارهای آماده سازی، هدایت و ترویج یادگیری سازمانی دنبال می شود. عهده دار این سمت می تواند از میان رؤسای ارشد اطلاع رسانی، ریاست دوایر منابع انسانی و برنامه ریزی و رهبری واحدهای تحقیقاتی، عملیاتی انتخاب گردد.



۱- راهبردهای ساختاری

◆ نقش های سازمانی مدیریت دانش

❖ مدیر ارشد یادگیری (CLO)

از جمله مسئولیت های کلیدی در سازمان یادگیرنده، مدیر ارشد یادگیری است. با توجه به نقش CLO در شناسایی نیازهای آموزشی و خلاء های اطلاعاتی سازمان و توانایی وی در تغییر فرهنگ سازمانی و گسترش ارتباطات، مدیر ارشد یادگیری در تعامل با مدیر ارشد دانش قادر است در نیل به سازمانی دانش مدار موثر باشد.



۱- راهبردهای ساختاری

◆ نقش های سازمانی مدیریت دانش

❖ مهندس دانش (KE)

این افراد کارشناسان و متخصصانی هستند که مدرسان سازمان در بکارگیری و به روز رسانی سیستم های تبادل دانش می باشند و از طرق مختلف، مستقیم یا غیرمستقیم، مجازی یا واقعی به ثبت، تدوین، نگارش و ذخیره سازی دانش می پردازند.



۱- راهبردهای ساختاری

◆ نقش های سازمانی مدیریت دانش

❖ **خبیره (EXPERT)**

کارشناسان و متخصصانی که در حوزه های دانشی خود برتری دارند و دارای تجارب کافی در آن زمینه می باشند به عنوان خبیره ی آن فیلد دانشی شناخته می شوند. این افراد در ارزیابی و اعتباردهی دانش ها نقش مهمی را ایفا می کنند. سازمان باید روش های معتبری را جهت تشخیص و شناسایی خبرگان اتخاذ نماید.



۱- راهبردهای ساختاری

◆ نقش های سازمانی مدیریت دانش

◆ دانش کار (KNOWLEDGE

WORKER)

به کلیه پرسنل سازمان که در فیلهای تخصصی مرتبط با فعالیتهای سازمان کار می کنند و با دانش های گوناگونی سر و کار دارند اطلاق می شود. این افراد دانش خود را از طریق پایگاه مدیریت دانش و استفاده از تکنیکها و روش های ارتباطی مدیریت دانش در اختیار دیگر کارکنان می گذارند و از دانش های ارائه شده در پایگاه دانش برای انجام بهتر کارهای خود استفاده می کنند.



۱- راهبردهای ساختاری

• ارزیابی وضعیت دانشی سازمان

قبل از هر کاری لازم است مشخص شود که وضعیت فعلی سازمان از نظر مدیریت دانش چگونه است. به عبارت دیگر باید با استفاده از ابزار مناسبی تعیین کرد که در این شرکت میزان تولید دانش ، انتشار دانش و استفاده از دانش در چه وضعیتی است و این وضعیت را با شاخصهای مناسبی سنجید .



رویکرد های ارزیابی دانش درون سازمان

مثالهایی از روشها	هدف	رویکرد
-KP3-DIFFUSION	- اندازه گیری نسبت ارزش آفرینی دانش در محصول - ارزیابی اثر افزایش دانش در محصول - ارزیابی هزینه دانش در محصول و ...	اندازه دانش درون محصول
ROA-MCM- ICM- ROOS-DIC- EVA-Skandia - US-navy	- اندازه گیری دانش درون ذهن نخبگان و تجمیع آن - اندازه گیری دانش های خاص نهادینه شده در سازمان - اندازه گیری دارایی های فکری (IC) در سازمان - اندازه گیری نسبت سرمایه دانشی به سایر سرمایه ها در سازمان و ...	اندازه دانش درون سازمان
KMPI-BSC	- ارزیابی جایگاه مدیریت دانش سازمان - ارزیابی چگونگی نهادینه شدن فرآیندهای دانشی - ارزیابی میزان هماهنگی فرآیندهای دانشی با اهداف سازمانی و ...	اندازه سطح مدیریت دانش

ویژگیهای مطلوب یک روش اندازه گیری طبق مطالعه کتابخانه ای

شرح	ویژگی
متد اندازه گیری بایستی همه حوزه های مدیریت دانش (که در ان ایفای نقش می نمایند) شامل سازمان، انسان، (فرهنگ) و تکنولوژی (حوزه IT) را پوشش دهد.	۱- ابعاد گسترده
بایستی امکان رصد سازمان را در سازمان های گوناگون به سادگی مهیا کند و موکول به اندازه گیری های صرفاً سالانه نشود.	۲- امکان مونیتورینگ مداوم
بایستی با توجه به نوع سازمان، انعطاف پذیر بوده و قابلیت وزن دهی به شاخص های دانشی را داشته باشد.	۳- اقتضایی بودن
بایستی قابلیت پیش بینی آینده سازمان به لحاظ دانشی و نیز ارایه سناریوهای پیش روی عملکردهای متفاوت را داشته باشد.	۴- قابلیت پیش بینی و سناریوسازی
بایستی بتواند هزینه سناریوهای گوناگون را شناسایی و تحلیل همراه با دخیل کردن تابع هزینه داشته باشد.	۵- تحلیل هزینه
بایستی بر یک مدل معتبر مدیریت دانش که طی آن فرآیندهای دانشی سازمان مشخص شده، مبتنی باشد.	۶- مبتنی بودن بر مدل
بایستی قابلیت تمیزه شدن در فرآیندها و ارایه رهنمودهای مشخص به مدیران برای افزایش شاخص های دانشی را داشته باشد.	۷- پیشنهادسازی برای بهبود
بایستی با برخورداری از ویژگی های سادگی پیاده سازی، کاربردی بودن و قدرت نظری، قابلیت عمومی و جهانی شدن را داشته باشد.	۸- قابلیت عمومی و جهانی شدن



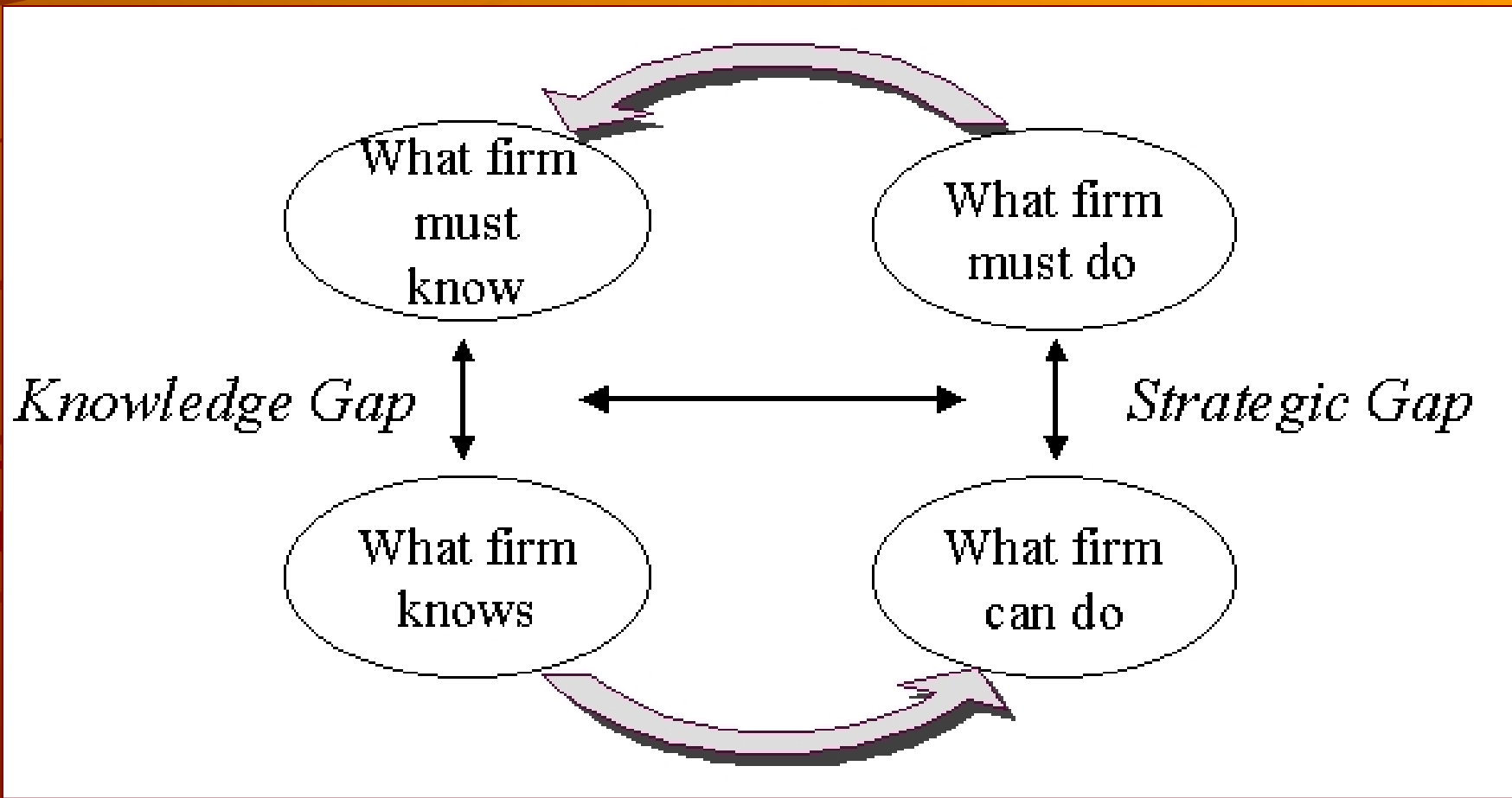
۱- راهبردهای ساختاری

• چشم انداز دانشی

به منظور هدفمند کردن طرحهای پیاده سازی مدیریت دانش لازم است تا چشم انداز کلی برای وضعیت دانشی سازمان تدوین شود تا در آن مدیران هدف و غایت نهایی خود را از پیاده سازی مدیریت دانش در سازمان بیان کنند و نشان دهند که در حالت ایده آل سازمان می خواهد از نظر دانشی به کجا برسد و چه جایگاهی را کسب کند.



Gap Analysis



۱- راهبردهای ساختاری

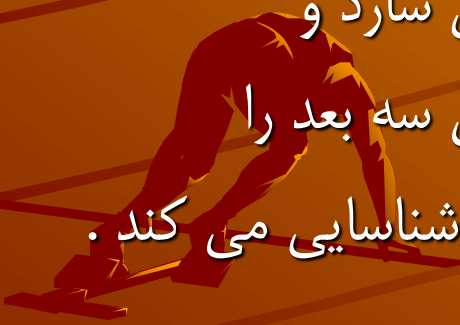
• تدوین استراتژی دانشی

پس از آنالیز وضعیت فعلی سازمان از نظر مدیریت دانش و نیز ترسیم چشم انداز دانشی مورد نظر باید استراتژی های مناسبی برای پر کردن فاصله بین وضع موجود و وضع مطلوب تدوین شود این استراتژیها با تکیه بر نقاط قوت به دست آمده از پرسشنامه دانشی و به منظور پر کردن نقاط ضعف شناسایی شده در آن به دست می آید. این استراتژیها مبنایی برای عملکرد سازمان در ابعاد مختلف مدیریت دانش به منظور کسب مزیت رقابتی در بین رقبا می باشد .

۱- راهبردهای ساختاری

♦ پرسشنامه دانشی

پرسشنامه ای است که دارای سوالاتی در سه بعد فرهنگ سازمانی، ساختار سازمانی و تکنولوژی سازمانی است که در واقع هر سوال شاخصی است که وضعیت کنونی مدیریت دانش در این سه بعد را از نظر مدیران و کارشناسان شرکت، مشخص می سازد و نقاط قوت یا نقاط ضعف موجود در سازمان در هر یک از این سه بعد را نشان می دهد. همچنین جایگاه سازمان را نسبت به رقبای شناسایی می کند.



۱- راهبردهای ساختاری

آیین نامه دانشی

نظامنامه دانشی حاوی مفادی در زمینه چگونگی پیاده سازی مدیریت دانش در سازمان و نیز تعریف اصطلاحات مورد استفاده در فرهنگ دانشی سازمان است و همه ابعاد مختلف پیاده سازی مدیریت دانش را به تفصیل بررسی کرده و به صورت بیانیه ای که پرسنل در فضای سازمان دانش محور ملزم به رعایت آن هستند تدوین شده است و مورد تایید و تصویب

تیم مدیریت دانش قرار گرفته است.



۱- راهبردهای ساختاری

◆ آیین نامه دانشی

- ✓ سرفصلهای موجود در آیین نامه دانشی
- ✓ تعریف نقش ها و وظایف افراد در سیستمهای مدیریت دانش
- ✓ مشخص کردن حقوق افراد در سیستمهای مدیریت دانش
- ✓ مشخص کردن حدود اختیارات افراد در سیستمهای مدیریت دانش
- ✓ مشخص کردن انواع راهکارهایی که در بعد فرهنگی مدیریت دانش در سازمان مورد استفاده قرار می گیرند
- ✓ مشخص کردن انواع راهکارهایی که در بعد ساختار در مدیریت دانش در سازمان مورد استفاده قرار می گیرند
- ✓ مشخص کردن انواع راهکارهایی که در بعد تکنولوژی در مدیریت دانش در سازمان مورد استفاده قرار می گیرند



۲- راهبردهای فرهنگی

❖ ایجاد فرهنگ تسهیم دانش

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

❖ موانع :

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

۲- راهبردهای فرهنگی

ابزارهای فرهنگی

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

❖ شعار دانشی سازمانی

❖ بیانیه دانشی

❖ مجله دانشی

❖ کتابچه دانشی



۲- راهبردهای فرهنگی

◆ ابزارهای فرهنگی

◆ شعار دانشی سازمانی

بر اساس چشم انداز دانشی سازمان یک شعار دانشی مناسب برای سازمان طراحی شده و به تصویب **KMT** می رسد و از آن در موقعیت های مختلف جهت ترغیب نیروی انسانی به مشارکت در فعالیتهای مدیریت دانش استفاده می شود .



۲- راهبردهای فرهنگی

◆ ابزارهای فرهنگی

◆ بیانیه دانشی

بیانیه ای است که از سوی مدیر عامل سازمان به عموم پرسنل ابلاغ می شود. در آن شعار دانشی سازمان، چشم انداز دانشی آن و به طور کلی همت سازمان برای تبدیل شدن به یک سازمان دانش محور به طرز تاثیر گذاری اعلام می شود.



۲- راهبردهای فرهنگی

◆ ابزارهای فرهنگی

◆ مجله دانشی

مجله دانشی مجله است که شامل مطالبی در مورد مدیریت دانش و مسائل وابسته آن است و هر چند وقت یکبار به منظور افزایش اطلاعات پرسنل درباره مدیریت دانش منتشر می شود.

همچنین این مجله حاوی مقالاتی در مورد طرحهای مدیریت دانش در حال پیاده سازی در سازمان مربوطه و وضعیت موجود و نیز اخبار و اطلاعاتی های دانشی مختلف است. این مجله می تواند به صورت الکترونیکی و از طریق پورتال دانشی سازمان یا سامانه مورد استفاده برای مدیریت دانش در اختیار پرسنل قرار گیرد.

۲- راهبردهای فرهنگی

◆ ابزارهای فرهنگی

◆ کتابچه دانشی

کتاب کوچکی است که در ابتدای آشنایی پرسنل سازمان با مبحث مدیریت دانش به منظور آشنایی با مفاهیم و تعاریف و اصول اولیه در اختیار آنها قرار می‌گیرد تا پاسخگوی ابهامات آنها در زمینه مدیریت دانش باشد.



۳- راهبردهای تکنولوژیکی

استفاده از سیستمهای مدیریت دانش KMS

با ورود فناوری اطلاعات در فرایندهای مدیریت دانش، سیستمهای مدیریت دانش KMS شکل می‌گیرند. این سیستمها از مخازن داده الکترونیکی و واسط کاربرهای نرم افزاری استفاده می‌کنند. با توجه به نیاز فرآیندهای مدیریت دانش برای ارتباط خبرگان و دانش کاران از نقاط مختلف جغرافیایی با هم، لازم است واسط کاربری ذکر شده حتما تحت وب انتخاب شود.



مزایا:

- امکان ذخیره سازی دانش به صورت الکترونیکی
- بهره مندی از مزایای پشتیبانی و حفاظت الکترونیکی از دانش
- امکان بازیابی و جستجوی سریع دانش مورد نیاز
- امکان نمایش مناسب دانش در نرم افزار
- امکان برقراری ارتباط با خبرگان از راه دور

۳- راهبردهای تکنولوژیکی

استفاده از سیستمهای مدیریت دانش KMS

سیستمهای تبادل دانش

سیستمهای تبادل اطلاعات و گروههای مجازی (*Virtual Groups*):
از معضلات شرکت‌های بزرگ با تعداد زیادی خبره در مناطق جغرافیایی مختلف، چگونگی طراحی تماس‌های مؤثر و کارآمد بین این نیروها در پروژه‌ها و فرآیندهای کاری است. پورتال‌ها و گروههای مجازی نیز به همین منظور طراحی و پیاده‌سازی می‌شود.
سیستمهای مدیریت دانش شامل ابزارهایی برای برقراری ارتباطات **On-Line** بین خبرگان و افراد می‌باشد.



۳- راهبردهای تکنولوژیکی

استفاده از سیستمهای مدیریت دانش KMS

نقشه های دانش

از جمله ابزارهای مفید مورد استفاده در سیستمهای مدیریت دانش ، استفاده از نقشه های دانش است. نقشه های دانش به صورت الکترونیکی توزیع دانش موجود در سازمان را نشان می دهند. همچنین به دانشکاران کمک می کنند تا بفهمند در زمینه دانش مورد نیاز آنها چه خبرگانی در سازمان وجود دارند و مکان فیزیکی آنها در کجا واقع شده است و یا به عبارتی چگونه می توان در کمترین زمان ممکن با آنها ارتباط برقرار کرد .

۳- راهبردهای تکنولوژیکی

◆ معرفی چند سیستم مدیریت دانش KMS

سیستم جامع تبادل دانش:

یک سیستم مدیریت دانش تحت وب است که دانش سازمانی را به صورتی مکانیزه جمع آوری، ارزیابی، دسته بندی و بازیابی می نماید و دارای ۸ زیر سیستم مبتنی بر نظریه های تبادل دانش اثر بخش و سریع در سازمان است.



۳- راهبردهای تکنولوژیکی

◆ معرفی چند سیستم مدیریت دانش KMS

سیستم جامع شبکه دانش:

یک سیستم مدیریت دانش تحت وب است که شبکه ای از متخصصان یک حوزه خاص را به صورت پویا گرد هم آورده و انواع ارتباطات دانشی را با ۱۰ زیر سیستم محقق می نماید.



۳- راهبردهای تکنولوژیکی

◆ معرفی چند سیستم مدیریت دانش KMS

سیستم جامع مشورتی:

یک سیستم مدیریت دانش تحت وب است که پاسخ پرسشهای مدیران را در کوتاهترین زمان از بهترین نخبگان اخذ می نماید و پس از ارزیابی، خلاصه سازی و دسته بندی در اختیار آنها قرار می دهد. این سیستم همچنین قابلیت پیاده سازی در سازمانهای بزرگ را داراست.



۳- راهبردهای تکنولوژیکی

◆ معرفی چند سیستم مدیریت دانش KMS

طرح استخراج دانش:

این طرح، در یک متدولوژی ۷ مرحله ای دانش درون اذهان مدیران و کارشناسان با تجربه سازمان را با متدهای اکتساب دانش انسانی (HDKA)، استخراج، ویرایش، غنی سازی، کد دهی و گزارش گیری می نماید.



۳- راهبردهای تکنولوژیکی

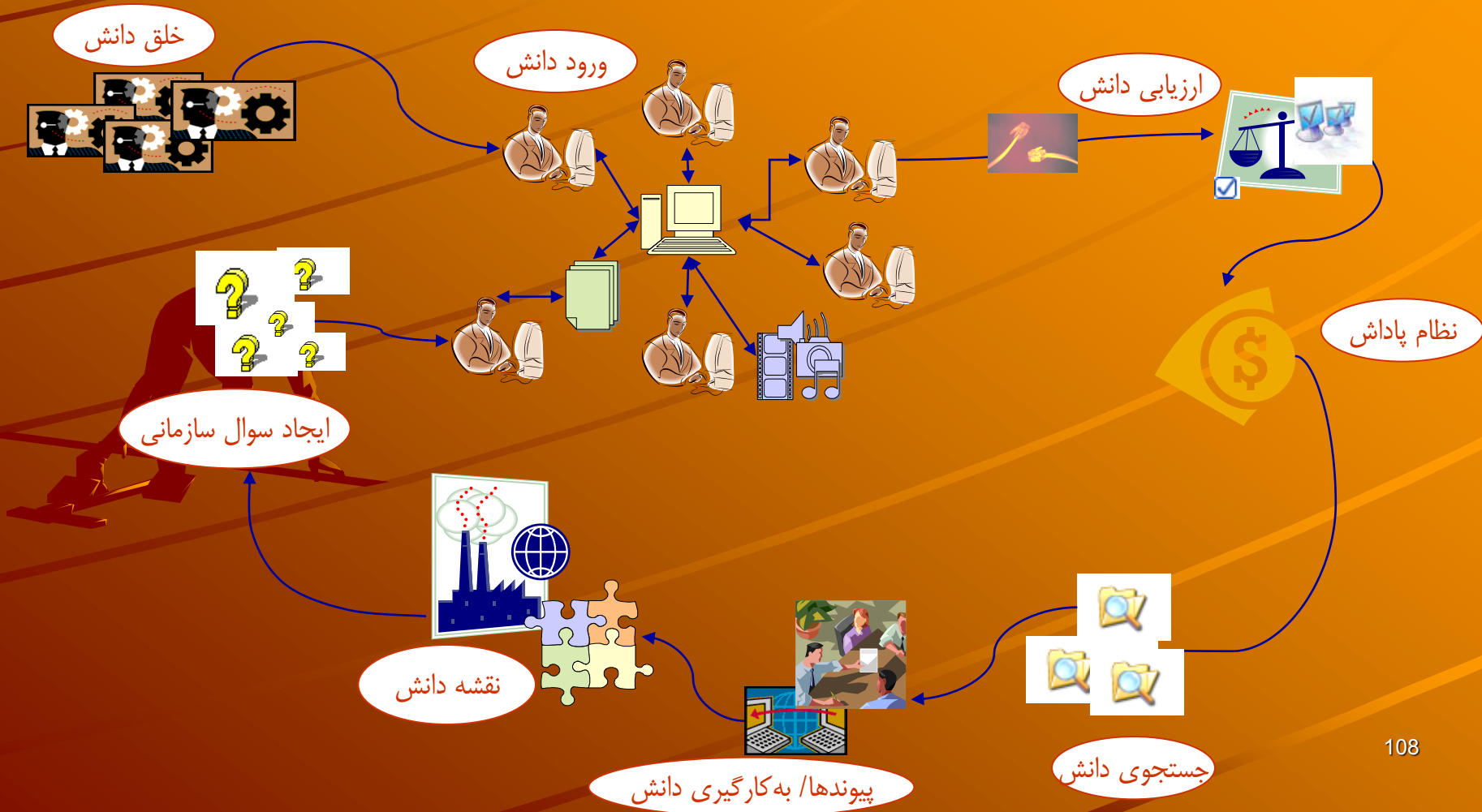
✦ معرفی چند سیستم مدیریت دانش KMS

طرح جامع مدیریت دانش:

در این طرح در فرایندی ۸ مرحله ای و با استفاده از آخرین متدها و نظریه های مدیریت دانش، پس از اندازه گیری سطح دانش سازمان و ارزیابی وضعیت مدیریت دانش سازمان راهبردهای اثربخش در سه حوزه انسانی و فرهنگی، تحول سازمانی و تکنولوژی اطلاعات، طراحی و مراحل پیاده سازی آن مشخص می گردد.



فرآیند کاری سیستم جامع تبادل و ایجاد دانش



اجزای سیستم

❖ سیستم چرخه دانش

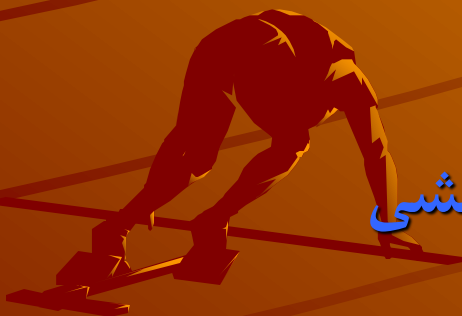
❖ سیستم پاداش و رتبه‌دهی بر اساس دانش

❖ سیستم نقشه دانش

❖ سیستم ارتباط دهی

❖ سیستم طبقه‌بندی و ایجاد بسته‌های دانشی

❖ سیستم گزارش به مدیران



اجزای سیستم

❖ سیستم چرخه دانش:

✓ آرایه دانش جدید

✓ اعتبار دهی به دانش‌ها

✓ اعلام استفاده از دانش



اجزای سیستم

❖ سیستم پاداش و رتبه‌دهی بر اساس دانش:

✓ پاداش به دانش آفرینان

✓ رتبه‌دهی دانشی به دانشکاران سازمان

✓ پاداش به استفاده کنندگان از دانش



اجزای سیستم

❖ سیستم نقشه دانش:

✓ نقشه‌های گوناگون دانشی سازمان

✓ جستجوی خبرگان و دانشکاران



اجزای سیستم

❖ سیستم ارتباط دهی:

✓ ایجاد ارتباط بین خبرگان و دانشکاران (به صورت online و offline)

✓ تشکیل جلسات دانشی مجازی

✓ برقراری forum روی پرسش‌های بی‌پاسخ

✓ برقراری ارتباط با خبرگان پس از جستجو



اجزای سیستم

❖ سیستم طبقه‌بندی و ایجاد بسته‌های دانشی:

✓ طبقه‌بندی دانش‌های نخبگان

✓ تدوین تجربیات آموخته شده نخبگان

✓ تشخیص کاستی‌های دانشی سازمان و ارایه تقاضانامه دانش به خبرگان

✓ تهیه بسته‌های دانش نخبگان



اجزای سیستم

❖ سیستم گزارش به مدیران:

✓ گزارش روندهای دانشی سازمان

✓ تسلط مدیران بر نقل و انتقال دانش در سازمان

✓ گزارش سطح دانش‌های سازمان به صورت مقایسه‌ای (به تفکیک رشته‌های کاری)

✓ گزارش توزیع دانش در سازمان (به تفکیک واحدها)

✓ گزارش توزیع پاداش‌های دانشی در سازمان

✓ گزارش‌های سطح دانشی پرسنل



اكتساب دانش

Knowledge Acquisition



مراحل طرح اکتساب دانش Knowledge Acquisition

۱- مرحله شناخت

۲- آموزش

۳- مرحله کسب دانش

۴- مرحله ویرایش دانش

۵- طراحی بانک دانش و بسته‌سازی از دانش





1- مرحله شناخت

- 1- تشکیل تیم مدیریت دانش
- 2- شکل‌دهی بانک اطلاعاتی خبرگان و صاحب‌نظران
- 3- شناخت کلاس‌های دانشی و سطوح دانشی
- 4- طراحی پرسشنامه‌هایی در کلاس‌های مختلف دانشی
- 5- برنامه زمان‌بندی پرسشگری و تخصیص خبرگان به کلاس‌های دانشی



2- آموزش

- 1- جلسات هم‌اندیشی با خبرگان
- 2- آموزش مصاحبه‌کنندگان و ویرایش‌کنندگان دانش



3- مرحله کسب دانش

۱- برقراری ارتباط

۲- انجام مصاحبه

۳- پیاده‌سازی در فرم‌ها



4- مرحله ویرایش دانش

۱- کد دهی دانش

۲- قالب دهی دانش

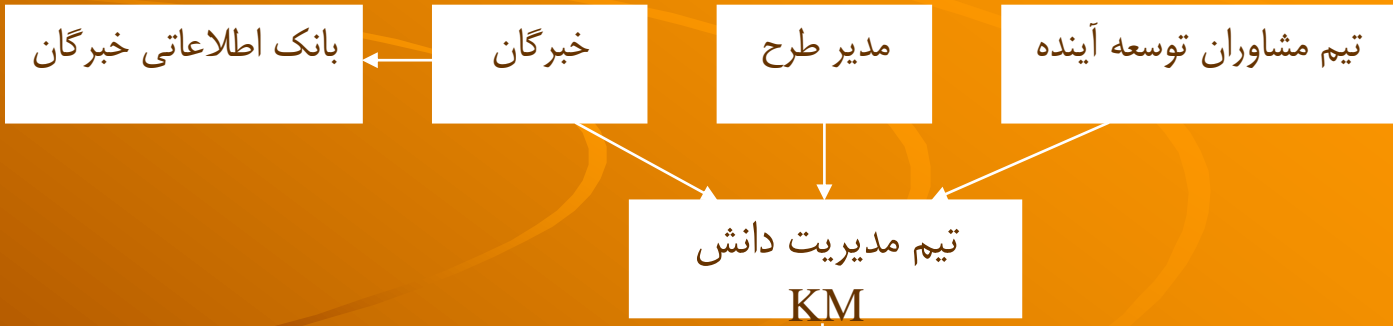


5 - طراحی بانک دانش و بسته سازی از دانش

۱- طراحی و پیاده سازی سیستم

۲- ورود اطلاعات و بسته سازی از دانش





- نمودار :



تصویب پرسشنامه

مصاحبه

پیاده‌سازی

ویرایش

MTA-Share

بسته‌های دانشی



- سازمان طرح :

تیم مدیریت دانش
(KMT)

مدیر پروژه

مشاور ارشد علمی

مشاور ارشد علمی

کارگروه‌های مرحله بانک دانشی

کارگروه‌های مرحله ویرایش دانش

کارگروه‌های مرحله کسب دانش

کارگروه‌های مرحله آموزش

کارگروه‌های مرحله شناخت

کارگروه پیاده‌سازی

کارگروه بازخورد

کارگروه مصاحبه

کارگروه آموزش با اعضای تیم

کارگروه جلسات هم‌اندیشی

کارگروه کلاس‌های دانشی

کارگروه طراحی پرسشنامه

کارگروه بانک اطلاعاتی خبرگان

کارگروه قالب‌دهی

کارگروه کددهی و جداسازی

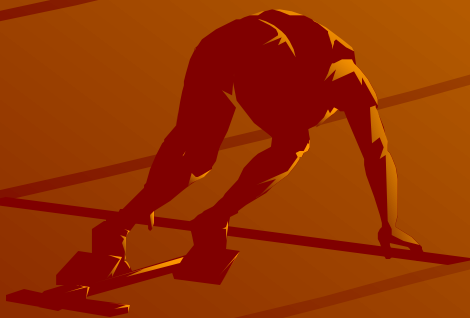
پیاده‌سازی

کارگروه طراحی سیستم

کارگروه استخراج نهایی بسته‌های دانشی

ویژگی سازمانهای دانایی محور

1. نگرش فرآیندی
2. اصل انعطاف پذیری
3. ظرفیت سازی بیشتر
4. ماندگاری موثر
5. شایسته سالاری
6. مشتری مداری
7. کارآفرینی
8. تخصیصی تر شدن منابع انسانی
9. تشکیل سازمان انسانی
10. تلازم توسعه دانایی با پیشرفتهای فناوری



توصیه‌هایی جهت موفقیت مدیریت دانش

1. وجود رهبر دانش
2. حمایت مدیریت ارشد سازمان
3. شماسایی ارتباط بین دانش و فواید تجاری آن و ارزیابی جدید
4. استفاده از شهود و بصیرت و چارچوبی که سازمان را به سمت برنامه‌های آتی سوق دهد
5. ایجاد فرهنگی که ایجاد و تسهیم دانش حمایت کند
6. ایجاد زیر ساختی تکنیکی که از کار دانش حمایت کند
7. کنترل فرایند سیستماتیک دانش توسط متخصصین



نتیجه گیری

1. از گم شدن تجربه ها و هدر رفتن دانایی ممانعت کرده و با پردازش اطلاعات دسترسی آسان کاربران به اطلاعات را در تمام سطوح سازمانی فراهم نمایند
2. فرآیند یادگیری و یاددهی را به فرصت دائمی رشد برای همه تبدیل می کند
3. با مستند کردن دانش فردی و گروهی قدر را رقابت پذیری و نوآوری در سطوح مختلف سازمان گسترش می یابد.
4. بهره هوشی سازمان را در مقایسه با رقبا افزایش می دهد
5. از آلودگی اطلاعات و دانش در سازمان جلوگیری می کند
6. محیط کاری مناسبی را برای نیروهای دانشی فراهم کرده و از فروغ آنها جلوگیری می کند
7. به گسترش عملکرد سازمانی بهتر در تمام سطوح سازمانی کمک می کند



پیش‌شناخت‌ها

1. طراحی و استقرار نظام مدیریت دانایی در تمامی سازمانها و شرکتهای دولتی مورد تاکید و اهتمام قرار گیرد.
2. پیش‌بینی تمهیدات لازم و سازکارهای لازم به منظور ارزش‌گذاری دارایی‌های نامشهود در هر سازمان صورت گیرد.
3. انبام پژوهشهای کاربردی در خصوص فواید استقرار نظام مدیریت دانایی در سازمانها مورد اهتمام جدی قرار گیرد
4. ساز و کارهای انگیزشی مناسب برای راهبری مدیریت نیروی دانشی در هر سازمان پیش‌بینی شود
5. سافت‌وار و جایگاه قانونی مناسب عهده دار استقرار مدیریت دانایی در سازمانها شناخته شود
6. تمهیدات لازم جهت جذب نیروهای دانشی و کارآفرین دانشی در تمامی سطوح سازمانی بوجود آید

منابع

- ◆ مقاله توسعه دانایی در سازمان - سید احمد طباطبایی -
دومین کنفرانس مدیریت منابع انسانی
- ◆ کتاب کسب و کار بر بال اندیشه ها - بیل گیتس ۱۳۸۰ ترجمه
عبدالرضا رضایی نژاد
- ◆ کتاب پنجمین فرمان - پیتر سنگه ۱۳۸۲- ترجمه حافظ کمال
مطالب کلاس MIS آقای دکتر سرمد سعیدی
- ◆ راهبردهای مدیریت منابع انسانی - آرمسترانگ - ترجمه فدایار
ابیلی
- ◆ مقاله مدیریت دانش فرایندها و تواناسازها - امیر حسین
امیرخانی - دومین کنفرانس مدیریت منابع انسانی

