



مدیریت دانش

Knowledge Management

درس: مدیریت سیستم های اطلاعاتی

تعریف مدیریت دانش

همانطور که ارونسون و توربن (۲۰۰۱) بیان می کنند توافقی روی تعریف مدیریت دانش وجود ندارد. این عدم توافق بیشتر ناشی از پیچدگی و ابهام در جزء دوم این ترکیب یعنی دانش است. علیرغم این واقعیت دو نمونه از معروفترین تعاریف ارائه می گردد:

- ۱) هاگی و کینگستون (۲۰۰۳): مدیریت دانش طراحی سنجیده و آگاهانه فرایندها، ابزارها، ساختارها بوسیله اینترنت است با هدف افزایش نوسازی، سهیم سازی، بهبود و کاربرد دانش در سه عنصر— ساختاری، اجتماعی و انسانی — سرمایه هوشی است.
- ۲) کانتر (۱۹۹۹): مدیریت دانش فرایند سیستماتیک و سازمانی برای کسب، سازماندهی و انتقال دانش صریح و تلویحی کارکنان است؛ با این هدف که دیگران از دانش برای اثربخشی بهره وری استفاده کنند.

تاریخچه مدیریت دانش

از مراحل رشد و بلوغ، مدیریت دانش بر اساس دو رویکرد تکنولوژی اطلاعات و مدیریت دانش قابل بررسی است. بر این اساس مدیریت دانش سه مرحله را پشت سر گذاشته و در حال حاضر در مرحله چهارم قرار دارد:

اولین مرحله با توجه به رویکرد تکنولوژی اطلاعاتی، نگاه درونی بود یعنی تمرکز روی بهره‌وری سازمانی. این مرحله در حدود سالهای ۱۹۹۲ همراه با نصب و راه‌اندازی انواع پایگاه‌داده‌ها و ... در سازمان بود.

مرحله دوم اگر چه مشابه مرحله اول بود اما تمرکز روی مشتری بود. در این مرحله نیز پایگاه‌داده‌های مختلفی نصب شد، البته همه آنها یکطرفه و منفعل، نه دو طرفه و تعاملی بودند.

مرحله سوم در حدود سالهای ۱۹۹۴-۲۰۰۱ در واقع مرحله تعاملی بود. صفحه‌های وب تکنولوژی اطلاعاتی تعاملی، تجارت الکترونیکی، بازرگانی الکترونیکی، تبادلات در دسترس الکترونیکی تمام وقت از ویژگی‌های این مرحله می‌باشد که شور و شوق زیادی ایجاد کرد و با خود اعتبار ارزشهای **DotComs** را آورد.

مرحله چهارم ارزش دانش افراد است. علیرغم آنکه منشاء تئوریک آن، همانطور که سویدی بیان می‌کند قدیمی است در مرحله نوزادی بسر می‌برد، اما بسیار امید بخش است؛ زیرا به موضوعات انسانی می‌اندیشد. این مرحله نسبت به مراحل قبل سخت‌تر است. سرمایه‌گذاری، نصب و کاربرد تکنولوژی اطلاعاتی را در هر سازمانی می‌تواند انجام دهد؛ هر سازمانی می‌تواند به راحتی یک نرم‌افزار مدیریت دانش را خریداری و نصب کند اما سازمانهای کمی می‌توانند به یک سازمان خلاق پایدار بدل شوند. سرمایه‌گذاری در این مرحله مستلزم سرمایه‌گذاری در افراد، استخدام افراد توانمند، ایجاد محیط‌های مناسب و... است.

تاریخچه مدیریت دانش

در حال حاضر مدیریت دانش به عنوان یک قلمرو میان رشته ای شناخته شده است که دامنه گسترده ای از رشته ها و تکنولوژیهای را در خود جمع کرده است که به تعدادی از آنها اشاره می شود :

✓ علم شناخت

✓ سیستمهای متخصص

✓ هوش مصنوعی و سیستمهای مدیریتی دانش محور

✓ کار گروهی با کمک کامپیوتر، کتابخانه و علم اطلاعات

✓ نوشته های تکنیکی

✓ مدیریت اسناد

✓ سیستمهای حمایت از تصمیم

✓ شبکه های معنا شناختی

✓ پایگاه داده های عینی

✓ شبیه سازی

✓ علم سازمانی



ضرورت و اهمیت مدیریت دانش

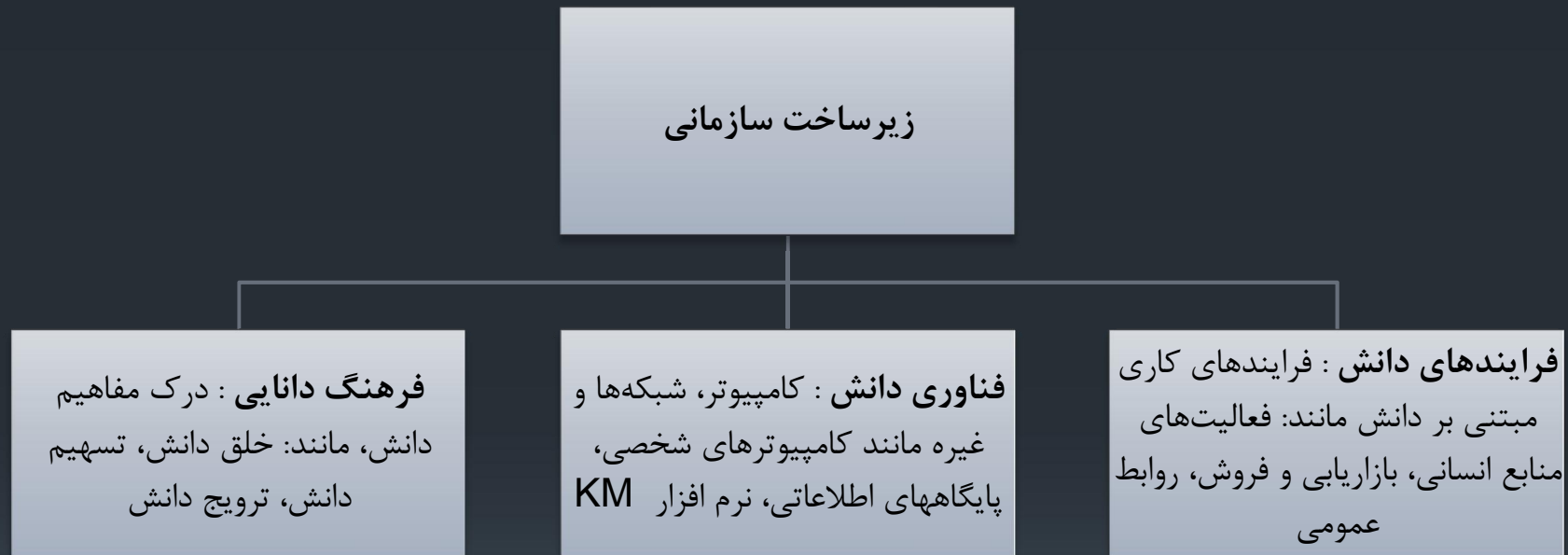
دانش همواره مهم بوده و هست اما در حال حاضر مهمتر و جالبتر شده است و آن ناشی از اعمال قدرت دانش برای کسب مزیت رقابتی پایدار است. مکینتاش (۱۹۹۹) و اکول (۲۰۰۳) عوامل زیر را در اهمیت و گرایش به مدیریت دانش شناسایی کرده اند :

- جهانی گرایی و رقابت، منجر شد تا دانش بعنوان ارزشمندترین منبع استراتژیکی شناخته شود و توانایی سازمان به منظور کاربرد دانش برای استفاده از فرصتهای بازار و حل مسئله مهمترین توانایی آنان گردد.
- اجرای بعضی از استراتژیهای رقابتی منجر به کاهش نیروی کار که دانش ارزشمند را در خود حفظ می کرد شده است.
- زمان لازم برای تجربه و کسب دانش کم شده است.

ضرورت و اهمیت مدیریت دانش

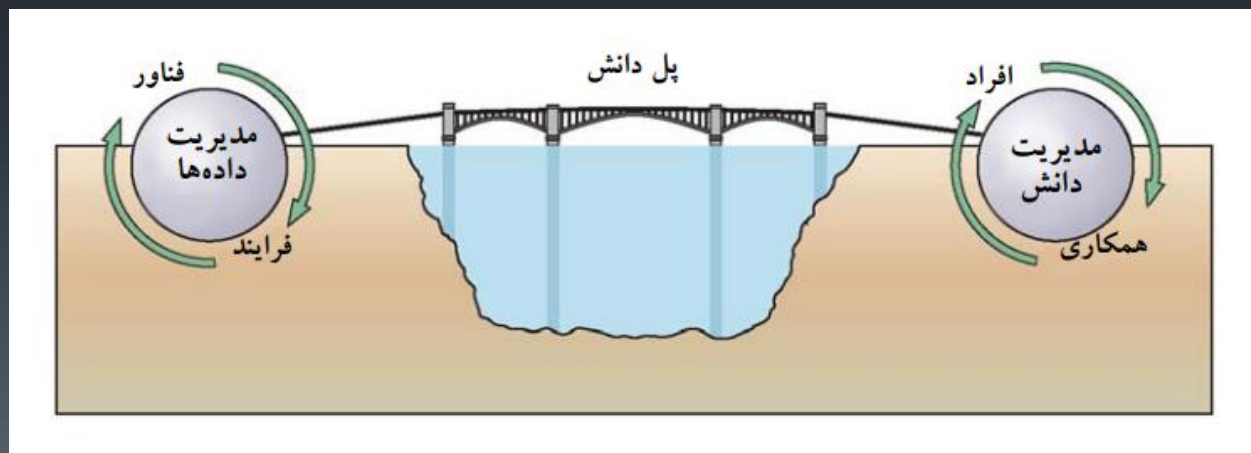
- ضرورت مدیریت، پیچیدگی فزاینده و افزایش سرعت تغییر، نیاز به دانش را برای انطباق الزامی کرده است.
- تمایل کارکنان به بازنشستگی زودهنگام و تغییر فزاینده نیروی کار به از دست دادن دانش منجر شده است.
- سازمانهای جدید به ارائه خدمات و تولیدات بر مبنای ارزش مشتری متمرکز شده اند در نتیجه آنها تمایل دارند در این زمینه با هم رقابت کنند.
- افزایش سازمانهای شبکه ای

مبانی زیرساخت سازمانی دانش



رابطه مدیریت دانش با مدیریت داده‌ها

مدیریت دانش را نباید با مدیریت داده‌ها اشتباه گرفت. مدیریت داده‌ها بر فرایند و فناوری متمرکز است، در حالی که ارکان مدیریت دانش، افراد و توانایی جمعی آنان برای تشریک مساعی سریع و اثربخش می‌باشد آنچه که مسلم است این است که بدون مدیریت داده‌ها، مدیریت دانش موفق نخواهد بود. پیوند دادن فاصله این دو، نیازمند تعهد به یک فرهنگ تسهیم دانش است. سازمان برای رسیدن به این منظور چاره‌ای جز سرمایه‌گذاری و تعهد به ایجاد فرهنگ دانایی ندارد.



مزایای مدیریت دانش

دنهام گری، در یک گردهمایی مدیریت دانش، مزایای عمده مدیریت دانش را این گونه مورد بحث قرار می دهد: "مدیریت دانش دیدگاه ها، رهیافت ها و بصیرت قراردادن سرمایه گذاری های مناسب در داده و اطلاعات را در بهترین موارد استفاده که بیشترین نیاز به آن می رود فراهم می آورد. مدیریت دانش، تصمیمات کجایی، چگونگی و زمان ساخت، ایجاد، انباشت و علت دانش جدید را هدایت می کند. اجازه می دهد که سازمان علت سرمایه های کلیدی خود از جمله آموزش، کارآموزی و تجربه ضمن خدمت را که اغلب بیشترین هزینه را در بسیاری از شرکت ها در بردارد توضیح دهد. این هزینه بندرت به کمیّت در می آید یا دنبال می شود. هیچ گونه پاسخی برای این گونه هزینه ها وجود ندارد. بدون توجه کانونی فعّال و به هنگام سازی، دانش ارزش خود را از دست می دهد". مدیریت دانش مزایای شایان اهمیتی در بر دارد؛ متأسفانه، استناد به آنها یا به کمیّت درآوردن مستقیم آنها مایه ناکامی و مشکل است. ارزش یک ایده نوآور چیست؟ اصل و منشأ ایده چگونه تعیین می شود؟ مزایای یافتن راه حل زودتر یک مشکل خاص نسبت به راه حل دیرتر آن چیست؟

مزایای مدیریت دانش

دستاندرکاران مدیریت دانش، مزایای بسیاری را برای مدیریت دانش بیان کرده اند. از جمله تسریع فرایندهای تجارت و کار، کسب مزیت رقابتی پایدار از طریق نوآوری، شناسایی و سازگاری با تغییرات، تداوم (در اختیار گرفتن دانش، بخصوص دانش ضمنی کارکنان و در دسترس قرار دادن آن برای کارکنان)، حفظ و رشد دارایی‌های فکری. جدول زیر، برخی دیگر از مزایای مدیریت دانش را نشان می‌دهد.

مزایا	فرایندهای دانش
کارایی‌ها و صرفه جویی‌ها	<ul style="list-style-type: none">• بهترین طرز کارها• پایگاه‌های دانش حل و قطعیت بخشی به مشکل• مستندسازی فرایند
فرصت‌های جدید	<ul style="list-style-type: none">• داده کاوی• پایگاه‌های دانش مشتری• دانش رقابتی و بازار
منابع انسانی	<ul style="list-style-type: none">• در اختیار گرفتن دانش ضمنی• تسهیل بخشی به یادگیری• همکاری و گروه افزار• جریان کار
تغییر و نوآوری	<ul style="list-style-type: none">• تسهیل بخشی به یادگیری• همکاری• پایگاه‌های دانش مشتری• دانش رقابتی و بازار

کاربرد مدیریت دانش

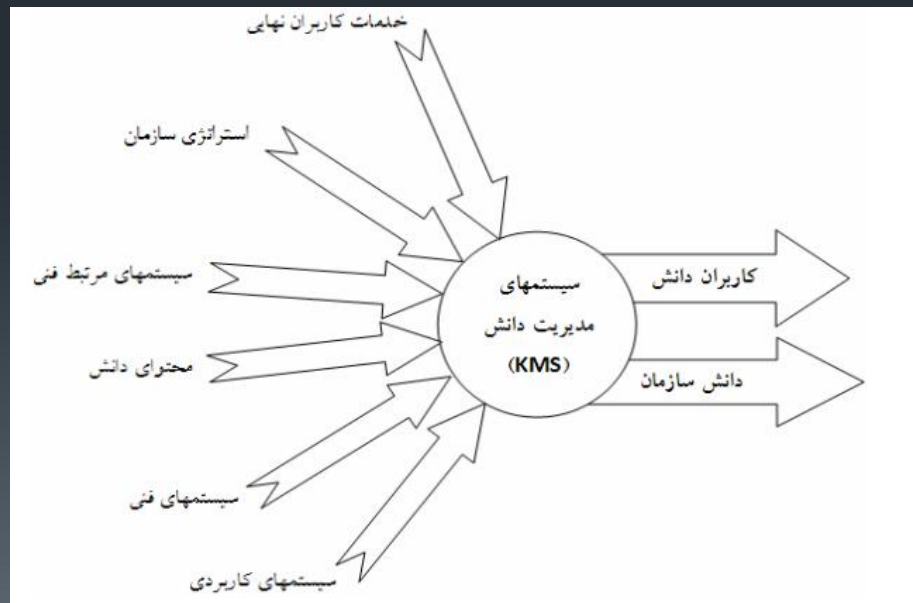
مدیریت دانش کاربرد و استفاده فراوان دارد. کاربردها و موقعیت‌های مختلف مدیریت دانش همیشه مورد توجه متخصصین بوده است. چنانچه در توسعه فرایندها و برنامه‌های مختلف از آن استفاده نموده اند. بخشی از کاربردهای مدیریت دانش به شرح زیر است:

- پروژه مدیریت دانش بر پایه فن آوری اطلاعات
- استفاده مجدد از دانش
- جستجوی اسناد
- موانع اشتراک دانش
- یکپارچگی دانش
- اشتراک دانش مابین افراد
- یکپارچگی دانش، عملکرد و نظام‌های یادگیری
- اثرات مدیریت دانش روی تجارت الکترونیکی
- روایت‌گویی و روایت‌های سازمانی
- انتقال دانش در شبکه‌های بین سازمانی

مرور کلی بر مدل‌های مدیریت دانش

▪ مدل کلی ساختار نظام‌های مدیریت دانش

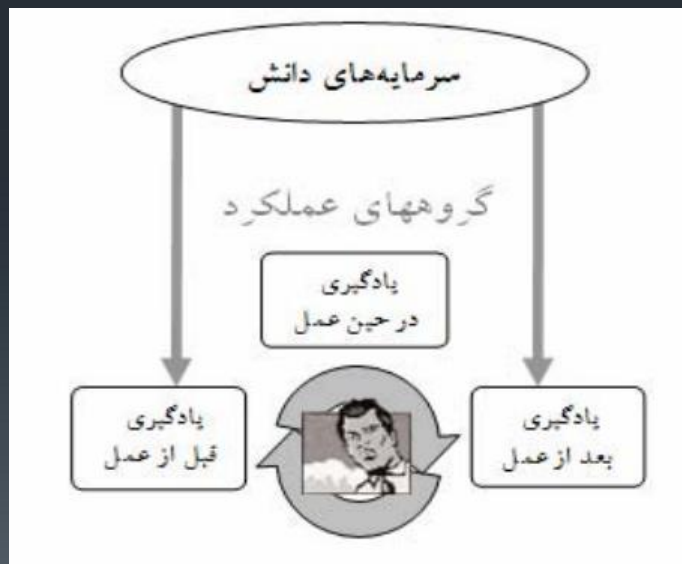
این مدل نمای گسترده‌ای از نظام‌های مدیریت دانش ارائه و نشان‌دهنده وابستگی بالای اینگونه نظام‌ها بر تعاملات بین افراد است. بر اساس این مدل نظام‌های مدیریت دانش به وسیله استراتژی سازمان شکل می‌گیرد، و در نتیجه چگونگی تبدیل این استراتژی‌ها به دانش سازمانی را تسهیل می‌کند. کاربران دانش خود را به نظام می‌افزایند و در مقابل، با تقویت دانش خود، از این نظام منتفع می‌شوند. علاوه بر این، نظام‌های مزبور با در اختیار گذاردن امکان دسترسی به دانش، این مهم را برای کاربران فراهم می‌کنند که دسترسی به نظام‌های فنی نیز فراهم شود. دیگر نظام‌های مرتبط با سیستم مدیریت دانش، از عملکردهای مهم سازمانی مانند نظام‌های مالی و منابع انسانی بر گرفته می‌شوند. در چنین نظام‌های از مدیریت دانش، محتویات و اطلاعاتی که وارد نظام می‌شوند، مورد بررسی قرار می‌گیرند تا از صحت، امنیت و قابلیت دسترسی آنها اطمینان حاصل شود. لذا آخرین خروجی و کاربرد نهایی نظام‌های مدیریت دانش، است این گروه دانش، حمایت کارآمد و اثربخش از گروه دانش‌عبارت است از کاربران نهایی نظام و اولویت‌های کلی دانش سازمان. مهم‌تر از هرچیز اینکه، نظام‌های مدیریت دانش بدون توجه به جایگاه سازمانی افراد، ارتباط تنگاتنگی بین آنها ایجاد می‌کند. شکل زیر ساختار کلی نظام‌های مدیریت دانش را نشان می‌دهد.



مرور کلی بر مدل‌های مدیریت دانش

مدل مدیریت دانش میلتن

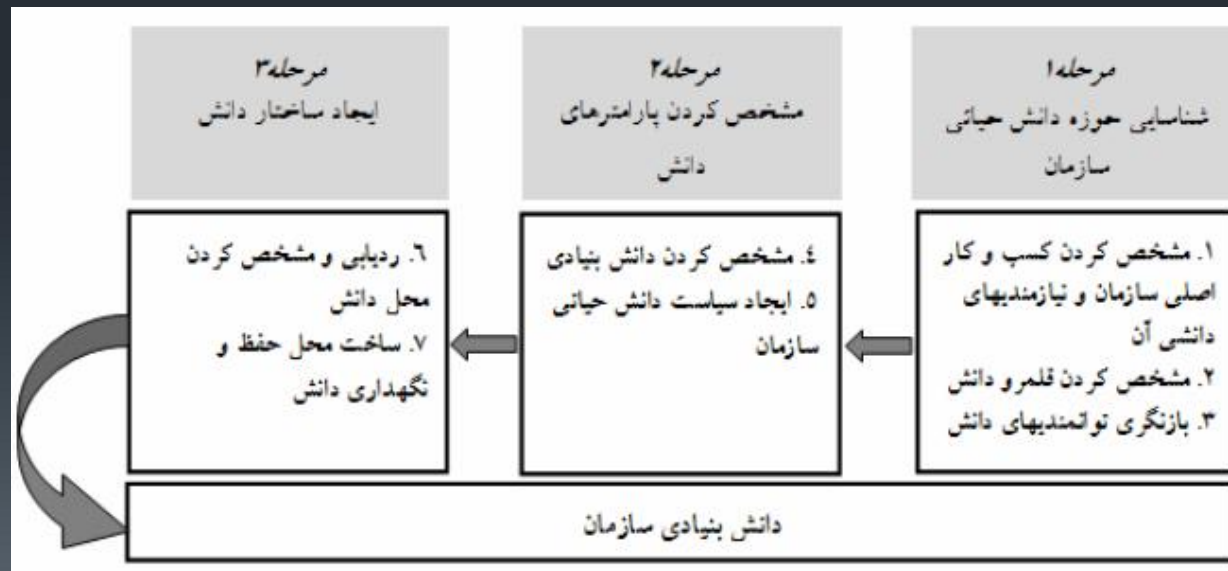
بر اساس دو نگرش نسبت به مدیریت دانش شکل گرفته است: برقراری ارتباط و جمع کردن. این دو نگرش، مکمل هم بوده و ارزش آنها در بکارگیری متعادل و مدل میلتن که در شکل مشاهده می‌شود، بیان می‌کند که دانش، چگونه می‌تواند در قالب دوره‌های فعالیت‌های عملیاتی مانند دوره‌های پروژه یا دوره‌های طرح ریزی و بازنگری، مدیریت شود.



مرور کلی بر مدل‌های مدیریت دانش

■ مدل مدیریت دانش بنیادی در سازمان

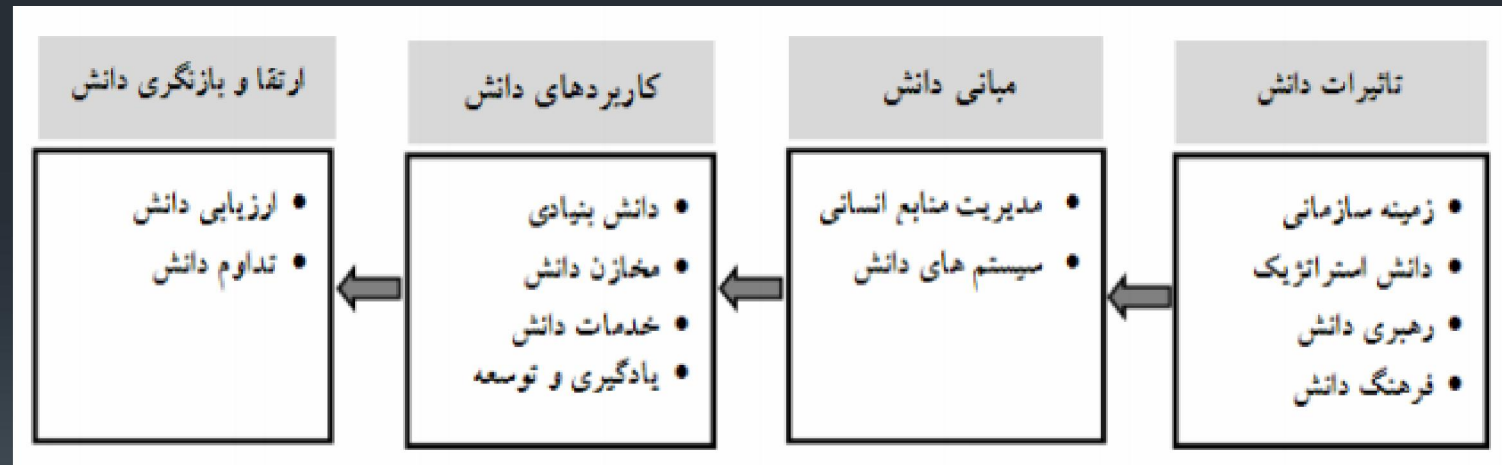
آشکار است که محتوای اصلی هر سیستم مدیریت دانش، محتوای آن یعنی دانش است. مدل ذیل، مراحل اصلی مدیریت این محتوای اصلی سیستم‌های مدیریت دانش را نشان می‌دهد. در این مدل که به بیان چگونگی مدیریت دانش بنیادی سازمان می‌پردازد، این فرایند را در سه مرحله اصلی توضیح می‌دهد. همان‌گونه که در شکل دیده می‌شود، مرحله اول این مدل، شناسایی و آشکارسازی حوزه دانش در سازمان است. در مرحله دوم، پارامترهای دانش مشخص شده و در مرحله سوم، ساختار دانش بنیادی سازمان ارائه می‌شود.



مرور کلی بر مدل‌های مدیریت دانش

■ مدل راهبردی مدیریت دانش

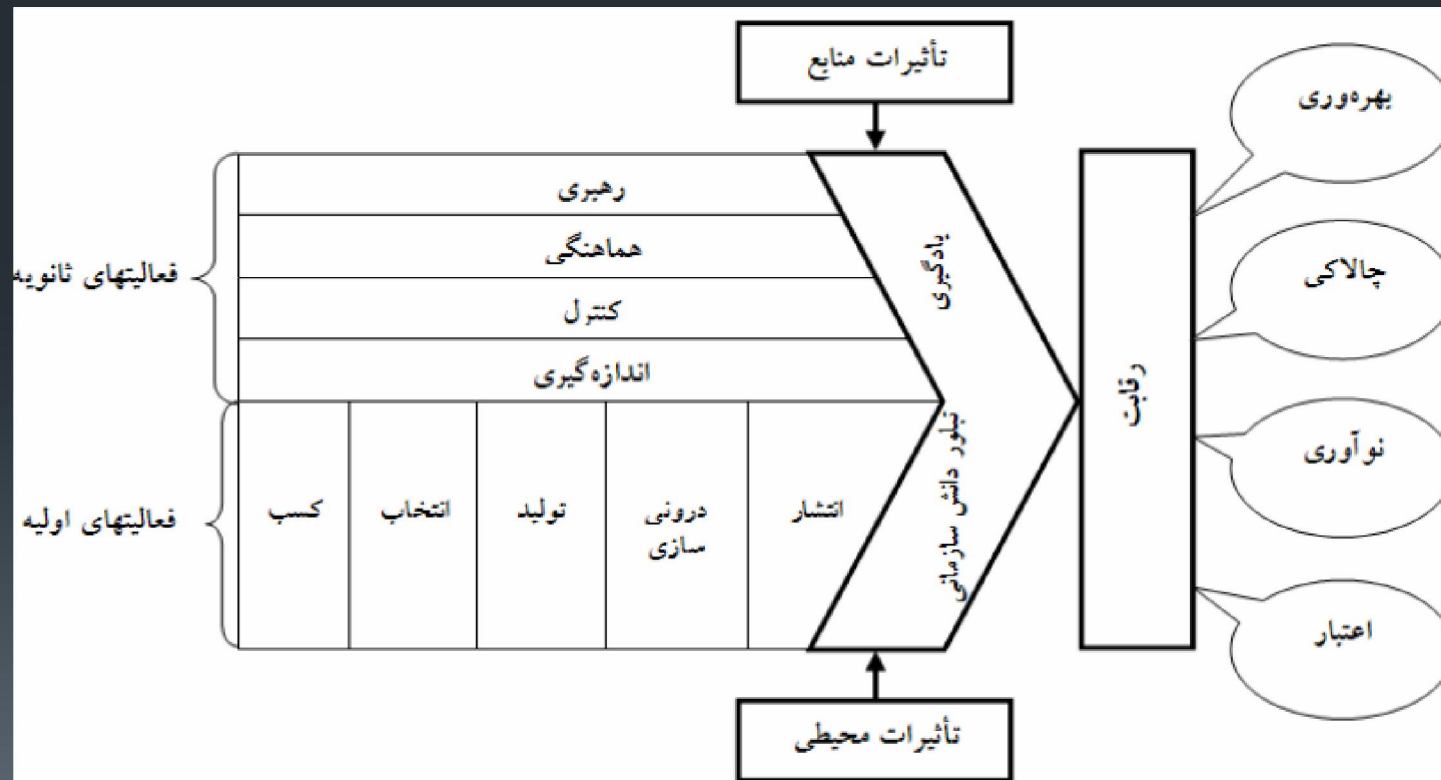
این مدل بر عوامل مختلفی در مدیریت دانش تأکید دارد که منطبق بر فلسفه کلی دانش است. این مدل مبتنی است بر چهار عنصر اصلی: نفوذ دانش، مبانی دانش، کاربردهای دانش، ارتقا و بازنگری دانش



مرور کلی بر مدل‌های مدیریت دانش

▪ مدل زنجیره دانش

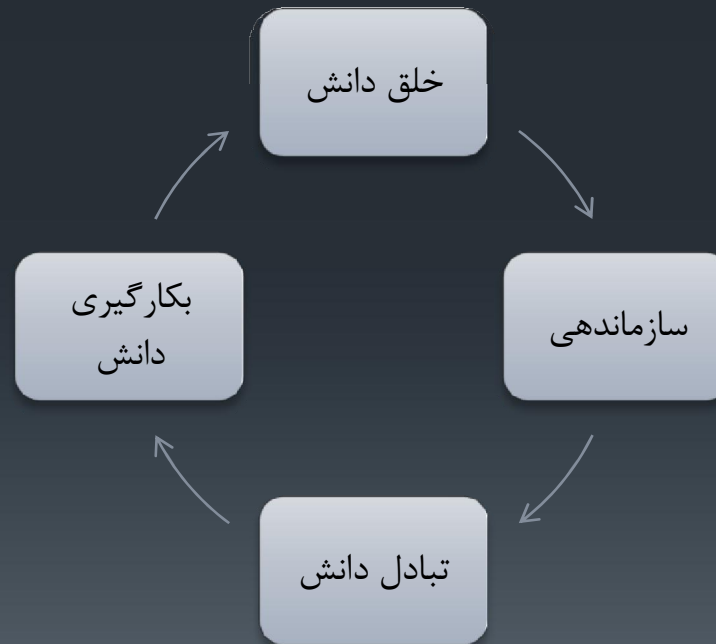
همان‌گونه که در شکل دیده می‌شود، مدل زنجیره دانش، نشان می‌دهد که منابع و محیط پیرامون سازمان می‌تواند بر یادگیری و تبلور سازمان و در نهایت بر توان رقابتی سازمان تأثیر بگذارند.



مرور کلی بر مدل‌های مدیریت دانش

■ مدل چهار حلقه‌ای مدیریت دانش

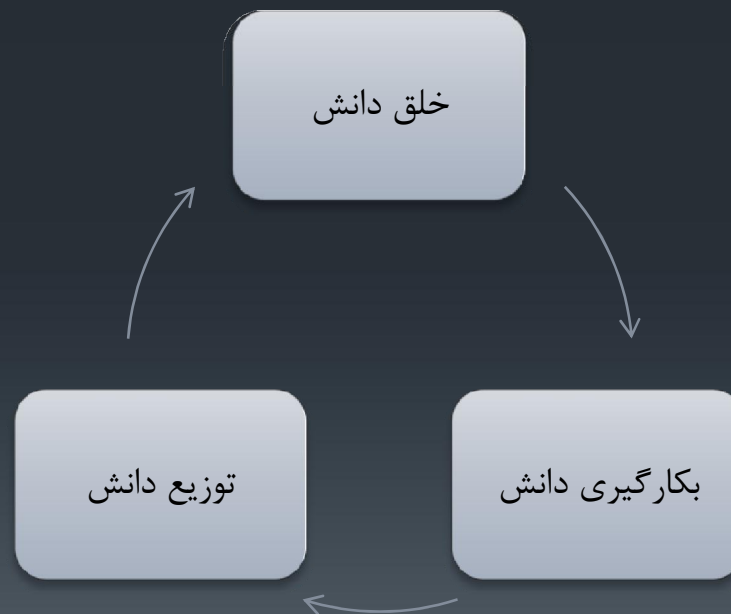
با توجه به ابعاد مختلف مدیریت دانش که در کنار هم آمده اند، جاشاپارا، مدیریت دانش را در قالب یک چرخه چهار حلقه‌ای این گونه تعریف می‌کند: فرایندهای یادگیری اثربخش که توأم با خلق، سازماندهی، تبادل دانش (اعم از ضمنی و آشکار که با استفاده مناسب از تکنولوژی و محیط فرهنگی محقق است)، و به کار بستن آن می‌باشد که سبب ارتقای سرمایه عقلانی سازمانی و بهبود عملکرد آن می‌شود.



مرور کلی بر مدل‌های مدیریت دانش

▪ مدل چرخه حیات دانش

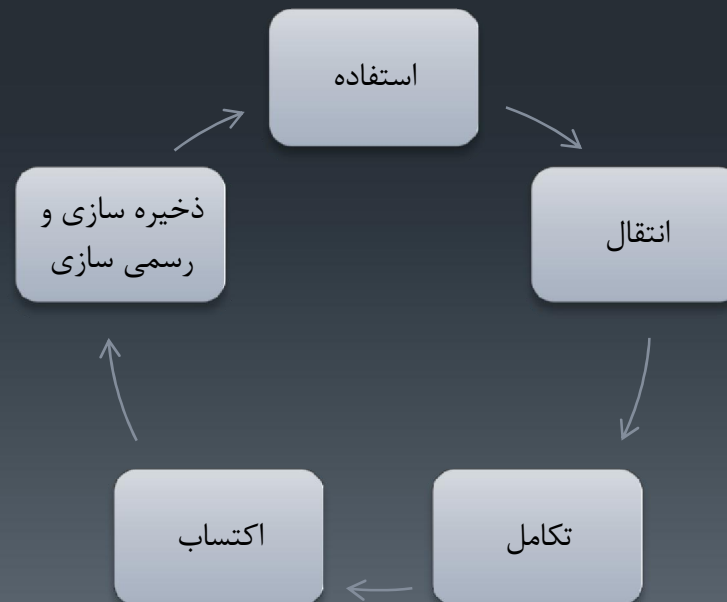
بهترین راه برای تفکر در مورد ساختار دانش، درک سیکل زندگی آن است. فرایندهایی که توسط آن دانش ایجاد شده، توزیع گشته و بکار گرفته شود. اگرچه اندیشمندان مختلف مراحل متعدد و مختلفی را در این باره بیان کرده اند، اما در اینجا سیکل سه مرحله‌ای دانش نشان داده می‌شود.



مرور کلی بر مدل‌های مدیریت دانش

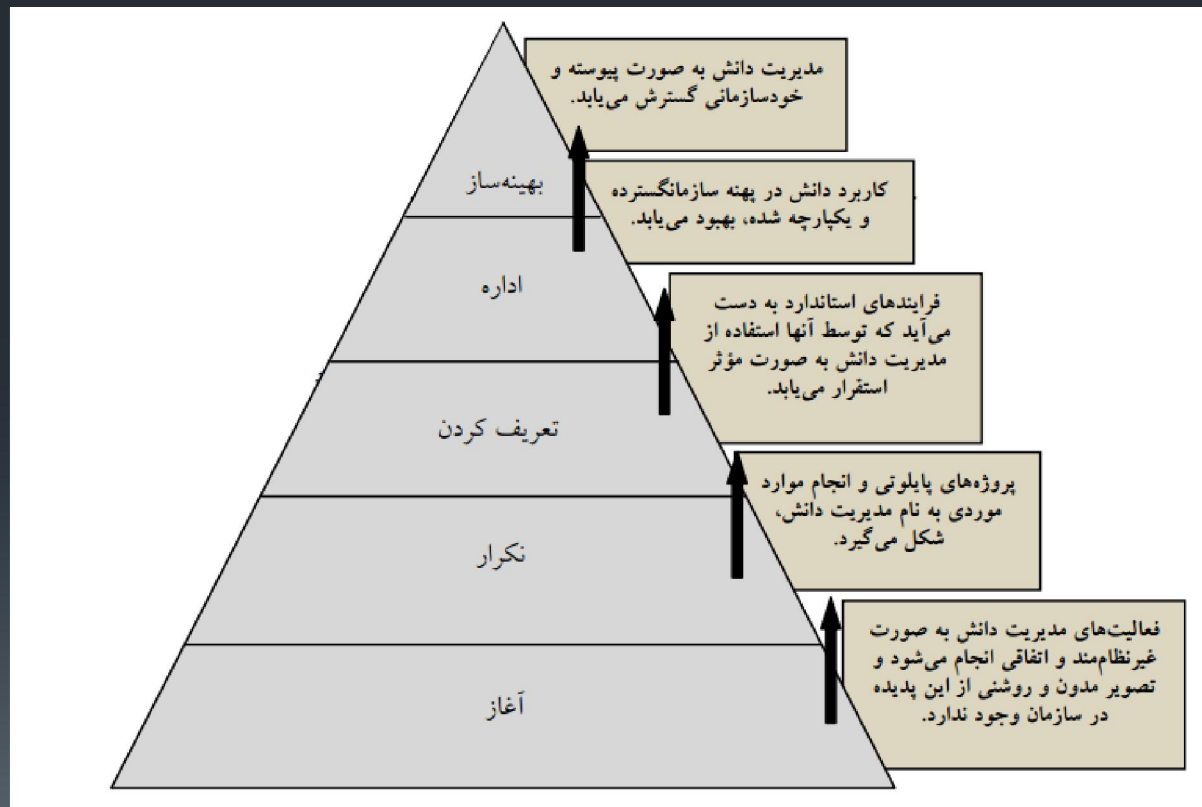
■ مدل چند عاملی توسعه نظام‌های مدیریت دانش

یک سیستم مدیریت دانش باید فعالیت‌های مدیریت دانش شامل خلق، ذخیره‌سازی و بازیابی، انتقال، و بکارگیری دانش را انجام دهد. مدل چند عاملی توسعه سیستم‌های مدیریت دانش نشان می‌دهد که کدام یک از فعالیت‌های مدیریت دانش باید پشتیبانی شوند. سه مرحله اول در بیشتر مدل‌های پیشنهادی چرخه مدیریت دانش ارائه شده‌اند. اما در این مدل، انتقال و تکامل نیز اضافه شده است. انتقال از این جهت که دانش باید در بین افرادی که به آن دانش نیاز دارند، انتشار یابد، و تکامل از این جهت اضافه شده است که دانش همیشه باید به روز باشد تا مورد استفاده قرار گیرد.



مدل مراحل بلوغ مدیریت دانش در سازمان

در این مدل، پنج گام تا رسیدن سازمان به مرحله بلوغ در مدیریت دانش مطرح میشود:



رویکردهای مدیریت دانش

مطابق نظر سویی مدیریت دانش را نمی توان تعریف کرد مگر آنکه ابتدا مشخص شود چه دیدگاهی نسبت به آن وجود دارد، بنابراین ابتدا رویکردهای مدیریت دانش معرفی می گردد.

در میان ارائه دهندگان مدیریت دانش (پژوهشگران و مشاوران این حوزه) و مصرف کنندگان مدیریت دانش یا کارورزان این قلمرو دو مسیر فعالیت و دو سطح قابل مشاهده است.

■ مسیر تکنولوژی اطلاعات مدیریت دانش که برابر است با مدیریت اطلاعات :

محققان و کارورزان که در این مسیر فعالیت می کنند به مطالعه و تحصیل در زمینه کامپیوتر و علم اطلاعات می پردازند. آنها در ایجاد ساختار سیستمهای مدیریت اطلاعات با هوش مصنوعی، مهندسی مجدد، گروه افزاروغیره درگیر هستند که با پیشرفتهای جدید در تکنولوژی اطلاعاتی گسترش می یابد.

■ مسیر افراد مدیریت دانش که برابر است با مدیریت افراد :

محققان و کارورزان این مسیر، به تحصیلاتی در زمینه فلسفه، روانشناسی، جامعه شناسی، مدیریت و تجارت علاقه مند هستند، آنها به ارزیابی تغییر، بهبود و اصلاح مهارتها می پردازند آنها علاقه مند به چگونگی یادگیری و اداره قابلیتها هستند.

رویکردهای مدیریت دانش

▪ رویکرد ماشینی به مدیریت دانش کاربرد تکنولوژی و منابع برای انجام دادن بیشتر اما بهتر وظیفه.

مفروضات اصلی این رویکرد شامل :

- ✓ قابلیت دسترسی به اطلاعات یک اصل مهم است.
- ✓ انواع تکنولوژی شبکه سازی راه حل اصلی است.
- ✓ تکنولوژی و میزان مصرف اطلاعات، کار را انجام می دهند.



رویکردهای مدیریت دانش

- رویکرد فرهنگی یا رفتاری به مدیریت دانش
ریشه های این فرهنگ در فرایند مهندسی مجدد و تغییر است که دانش را بعنوان موضوع مدیریت مطالعه می کند و بر خلاقیت و نوع آوری (سازمانهای یادگیرنده) تاکید دارد. مفروضات این رویکرد عبارتند از:
- ❖ فرهنگ و رفتارهای سازمان نیاز به تغییر عمیق دارند. در غیر این صورت در انجام وظیفه دچار اختلال می شوند.
- ❖ فرهنگ و رفتارهای سازمانی قابل تغییر هستند ؛ اما تکنولوژی برای مسئله دانش به نهایت مرز تاثیر خود رسیده است و نگاه جامع به سازمان الزامی است.
- ❖ فرایندها مهم هستند نه تکنولوژی.
- ❖ تا مدیران تغییری انجام ندهند ؛ وضع موجود تغییر نخواهد کرد.

رویکردهای مدیریت دانش

▪ رویکرد سیستماتیک به مدیریت دانش

این رویکرد اعتقاد سنتی به تحلیل مسئله دانش را حفظ می کند. به این معنا که مسئله می تواند حل شود اما نیاز به تفکر جدید الزامی است.

مفروضات اساسی آن شامل موارد زیر است:

- ✓ نتایج پایدار مهم است نه فرایندها یا تکنولوژی یا تعریف دانش
- ✓ یک منبع در صورتی قابل اداره شدن است که بتوان در مورد آن مدل سازی کرد.
- ✓ راه حلها در رشته ها و تکنولوژیهای گوناگون قابل شناسایی و کشف است.
- ✓ مسئله فرهنگ مهم است اما باید بطور تیمی ارزیابی شود.
- ✓ مدیریت دانش جزء مهم دانش را دارد ؛ در نتیجه رشته و فعالیت انحصاری مدیران نیست.

تئوریهای مدیریت دانش

تئوریهای مدیریت دانش محدود هستند ؛

با بررسی در این زمینه تئوریهای زیر شناسایی شدند :

- تئوری مدیریت دانش جامع
- تئوری مدیریت دانش تیمی
- تئوری مدیریت دانش جامعه نگر

تئوری مدیریت دانش جامع

تئوری مدیریت دانش جامع به منظور ایجاد کارایی و موفقیت کارفرینان به روش سیستماتیک، توسط ویگ (۱۹۹۹) ارائه شد.

مفروضات این تئوری عبارتند از:

- شناسایی و درک این مسئله که سرمایه های هوش برای خلق، حفظ و در دسترس قرار دادن دانش برای پارادایم خدمات و تولیدات رقابتی، ضروری هستند.
- تهیه و تبدیل دانش فعالیتی ضروری است و در بافت سازمانی باید بطور دائم بازسازی شود.
- تمام داراییهای دانش (سرمایه هوشی) بطور مداوم و با پشتکار و جدیت عندالزوم، باید اعمال قدرت کنند.
- فرایندها و روابط مدیریت دانش نیاز به حمایت گسترده کارفرینان و رهبری دارد و زیر ساختهای لازم برای آن در سازمان ایجاد شود.

سرمایه هوشی

- در اقتصاد دانش محور، از سرمایه فکری (Intellectual Capital) به منظور ایجاد ارزش برای سازمان استفاده می‌شود و در دنیای امروز، موفقیت هر سازمان به توانایی مدیریت این داراییها بستگی دارد. امروزه شاهد رشد اهمیت سرمایه‌های فکری، به عنوان یک ابزار مؤثر برای افزایش رقابت شرکتها هستیم.
- چند سال پیش مدیریت دانش و به تبع آن سیستم‌های مدیریت دانش به عنوان بزرگترین پدیده بعد از مهندسی مجدد و TQM پا به عرصه وجود گذاشتند. مدیریت دانش با نوآوریها و ابداعات در مهارتهای مدیریتی و یادگیری سازمانی نقاط مشترک بسیاری دارد. ابتدا مدیریت دانش بر سیستم‌های اطلاعاتی متمرکز بود و سپس نیروی خود را به روی توسعه سازمانی، مدیریت سرمایه هوشی فکری و مهارتهای مدیریتی تغییر داد.

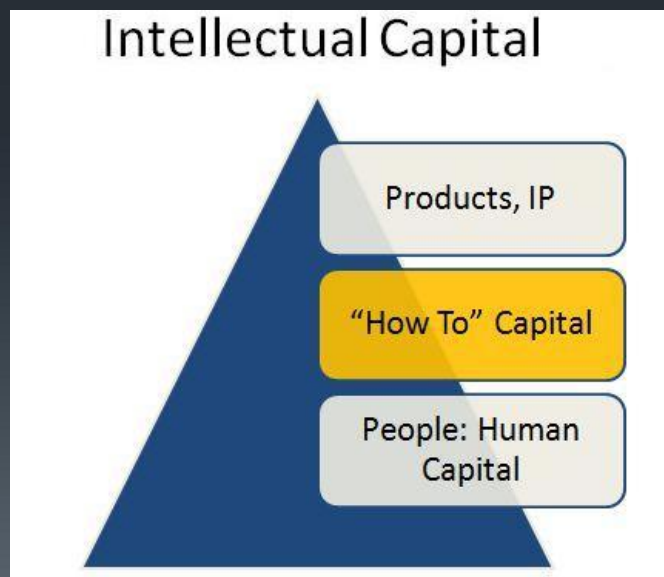


سرمایه هوشی

■ توسعه سازمانی : سازمانهای رایانه ای، به دنبال راه حل فنی برای مشکلات دانش سازمانی و هوش تجاری هستند تا به وسیله آن اطلاعات روشنی در یک مجموعه به صورت همزمان در سازمان پدید آورند. محققان در امر فهم سازمان با این پرسش که ماهیت شناخت و نقش آن در سازماندهی کردن جوامع چیست، کار خود را آغاز می کنند. این مرحله تنها یک گام کوتاه در جهت درک سازمان به عنوان امری دانش مدارانه برای سازماندهی مجدد در امور سازمانی، به کار می رود. اگر یک سازمان در کاربرد و ایجاد دانش اثربخش باشد، باید دیدگاه متفاوتی از ساختار سنتی بوروکراتیک داشته باشد. استراتژی تجاری از دهه ۱۹۶۰ بر روی منابع اثربخشی و تخصیص و تحلیل نیروهای رقابتی وضعفهای موجود متمرکز بوده است.

سرمایه هوشی

این دیدگاه شامل استراتژی های رقابتی، هوش سازمانی، تحلیل استراتژی های دانش مدار و سرانجام دیدگاه دانایی محور می باشد (Burney, ۱۹۹۷). به طور موازی جنبش سرمایه هوش سازمانی از یک جهت گیری اقتصادی برخوردار است و از در نظر گرفتن دانش به صورت امری ضمنی در سازمان، حمایت می کند. در ابتدا سرمایه هوشی به طور عمده بر مدیریت و اندازه گیری دانش مرتبط با رقابتهای متمرکز بود و تأکید بسیار ناچیزی بر یادگیری داشت. فرض اساسی در توسعه سازمان این است که مدیریت بداند چه مهارتهایی در سازمان باید وجود داشته باشد و چگونه منابع انسانی به پرکردن شکاف مهارتی در سازمان به وسیله ارتقای مهارتهای نیروی انسانی بپردازد.



تئوری مدیریت دانش تیمی

روند غیر قابل پیش بینی دانش، تلاش تکنولوژی اطلاعاتی را برای اعمال قدرت با شکست مواجه کرد و ضرورت کار تیمی را به ارمغان آورد.

تئوری مدیریت دانش تیمی بر این فرض استوار است که کار تیمی می تواند دانش را مهار کند و مکانیزمی برای سازماندهی و پیش بینی آن فراهم کند.

مفروضات مدیریت دانش تیمی :

- برای درک قدرت مدیریت دانش نیاز به تشکیل تیم است.
- کار تیمی قدرت دریافت واقعیت را تقویت می کند و منجر به نوع آوری می شود ؛ عامل مهم و منحصری که تعیین کننده موفقیت سازمان است.
- اجازه دهید عقاید اصیل و شرافت مندانه از هر جایی به ما برسند.
- یک چرخ به تنهایی یک ارابه را به حرکت در نمی آورد.

تئوری مدیریت دانش جامعه نگر

هویت (۲۰۰۴) می گوید که موضوع مدیریت دانش پیوند مردم به مردم و مردم به اطلاعات برای خلق مزیت رقابتی است شکل زیر تئوری مدیریت دانش جامعه نگر او را نشان می دهد.



مدیریت دانش در عمل

هوگ (۱۹۹۹) گفته برای اداره دانش چهار ستون لازم است :

- شناسایی ؛ شناسایی مستلزم درک این مسئله است که دارایی دانش مالکیت جمعی است.
- تجزیه تحلیل ؛ این مرحله با این سوال مواجه است که دانش چگونه می تواند ارزش افزوده ایجاد کند.
- تخصیص ؛ شناسایی و تشخیص فعالیت‌هایی که برای دسترسی به دانش و خلق ارزش افزوده لازم است.
- بازنگری ؛ این مرحله شامل بررسی مراحل فوق، به منظور اطمینان از ایجاد ارزش افزوده دانش صورت می گیرد.

مدیریت دانش : قابلیت اصلی سازمان

در محیط‌های فرا پیچیده و فرا آشوب امروزی سازمانها در تلاش هستند گوی سبقت را از رقبای خود ببرایند در هزاره ای که بازارها با انبوه نوآوری اشباع شده اند متفاوت بودن دغدغه سازمان و مدیران آنها است. تمایز سازمانها را می توان تحت عنوان قابلیت اصلی بررسی و مقایسه کرد. قابلیت اصلی را می توان دسترسی به منابع سازمانی، فرآیندها یا تواناییهای که سازمان را از رقبای متفاوت می کند و منجر به دسترسی موفق به بازار می شود ؛ تعریف کرد. البته هر مهارت یا توانایی به قابلیت اصلی سازمان منتهی نمی شود بلکه مهارتهایی که به سازمان ارزش افزوده به ارمغان بیاورد. کاربرد قابلیت اصلی به منظور بررسی تفاوتها ریشه در دیدگاه منبع محور دارد، که سازمانها با توجه به مواهب و منابعی که در اختیار دارند از یکدیگر متمایز میشوند.

ابعاد قابلیت اصلی سازمان را بارتون در چهار بعد شناسایی کرده است که برای هر کاربردی از جمله مدیریت دانش.

وجود این چهار بعد ضروری است :

۱- مهارتها و دانش

۲- مهارتهای فیزیکی

۳- سیستمهای مدیریتی

۴- ارزشها و هنجارها

مدیریت اطلاعات به منزله قابلیت اصلی سازمان

■ در چها دهه گذشته، تکامل مدیریت اطلاعات در سازمان به عنوان قابلیت اصلی صورت گرفت ؛ این تکامل در سه مرحله سازمانها و فرایندهای آنها را تحت الشعاع قرار داد:

۱- ماشینیزیم : این مرحله با هدف کارایی فزاینده عملیات سازمانی صورت گرفت.

۲- بهینه سازی رویه ها و روالها : به منظور افزایش بازدهی رویه ها و همچنین حذف عوامل بازدارنده ای که از پیامدهای اجرای مرحله اول محسوب می شوند، انجام گرفت.

۳- مهندسی مجدد : طراحی بنیانی فرایندهای سازمانی است.

سیستم مدیریت دانش

- براینکه مدیریت دانش قابلیت اصلی سازمان شود وجود سه مولفه مهم اجتماعی - فرهنگی، سازمانی و تکنولوژیکی ضروری است. با ترکیب این مولفه ها سیستم مدیریت دانش (KMS) خلق می شود.



اصول مدیریت دانش

مدیران همواره در پی یافتن مجموعه قواعدی هستند که راهنمای عمل آنها باشد، مدیران دانش نیز از این قاعده مستثناء نیستند ما در اینجا اصول مدیریت دانش دانپورت (۱۹۹۸) که از متخصصان این رشته است، را می آوریم:

- ۱- مدیریت دانش گران است ؛ با توجه به اینکه دانش یک دارایی است مدیریت آن مستلزم سرمایه گذاری است، این سرمایه گذاری ممکن است مادی و غیرمادی باشد از جمله ؛
 - - ضبط دانش، خلق اسناد و انتقال آن به سیستم های کامپیوتری.
 - - خلق ارزش افزوده بر دانش.
 - - گسترش زیرساخت تکنولوژی اطلاعاتی برای اشاعه و کاربست دانش.
 - - آموزش کارکنان برای خلق سهمیم سازی و کاربست دانش.
- ۲- مدیریت دانش اثر بخش به راه حل های چندگانه افراد و تکنولوژی نیازمند است.
- ۳- مدیریت دانش بسیار سیاسی است.
- ۴- مدیریت دانش به مدیران دانش نیازمند است.
- ۵- انتفاع مدیریت دانش بیشتر ناشی از نقشه ها و بازارهاست نه مدلها و سلسله مراتب.
- ۶- سهمیم سازی دانش و کاربرد آن اغلب فعالیتهای مصنوعی هستند.
- ۷- هدف مدیریت دانش بهبود فرایندهای کار دانش است.
- ۸- دستیابی به دانش فقط آغاز راه است.
- ۹- مدیریت دانش بی انتها است.
- ۱۰- مدیریت دانش به قرارداد دانش نیاز دارد.

شرایط مدیران دانش

- دارا بودن ترکیبی از مهارت‌های فنی، انسانی و مالی
- تسلط بر مدیریت پروژه، مدیریت تغییر و مدیریت فناوری
- سابقه تحقیقات و اجرای طرح‌های مهندسی مجدد یا فناوری اطلاعاتی تغییر رفتار
- سابقه در خلق و تولید دانش و استفاده از آن
- احاطه بر جنبه‌های سخت افزاری و نرم افزاری دانش
- تجربه در برخی زمینه‌های مدیریت دانش شامل: خلق، انتشار یا کاربری دانش
- آشنایی با سازمان‌های دانش محور و فناوری‌های مربوطه
- تسلط بر دانشی که بطور مستقیم به ساختار حرفه‌ای مربوط است
- تسلط بر فرایندهای عملیات اولیه کسب و تجارت

عوامل موفقیت مدیریت دانش

هری هارن (۲۰۰۲) بیان می کند براساس تجربیات خودم و همچنین مطالعات موردی مدیریت دانش در جهان، عوامل اصلی برای موفقیت دانش را به چهار گروه ؛ افراد، فرایندها، تکنولوژی و تعهد استراتژیکی مستمر تقسیم کرده است.

۱- تکنولوژی : راه حل‌های تکنولوژیکی مدیریت دانش، بنیانی برای حمایت و سهیم سازی دانش، همکاری، جریان کار، مدیریت سند و... فراهم می کند. ابزارها فضایی را به عنوان منبع مرکزی بوجود می آورند که کارکنان، مشتریان، شرکاء و تامین کنندگان می توانند اطلاعات را با هم مبادله و یکدیگر را راهنمایی کنند و در نهایت تصمیم گیری بهتری انجام دهند. مهمترین اشکال تکنولوژی مدیریت دانش، ورودیهای دانش مثل اینترنت، اینترنت، اکسترانت،... هستند. در کاربرد تکنولوژی باید به این اصل توجه نمود که تکنولوژی باید در خدمت کاربر باشد، بنابراین باید ساده و قابل استفاده باشد و کارکنان بدون استفاده از متخصصان تکنولوژی اطلاعاتی بتوانند از آن استفاده کنند.

عوامل موفقیت مدیریت دانش

۲- فرایندها ؛ شامل فرایندهای استاندارد برای اهدای دانش، مدیریت دانش، مدیریت و محتوا (پذیرش محتوا، حفظ کیفیت، نگهداری محتوای فعلی، بایگانی یا حذف محتوای قدیمی،...) است. در اینجا نیز مهم و ضروری است که فرایندها ساده و واضح باشند تا بوسیله تمام کارکنان سازمان کاملاً درک و استفاده شوند.

۳- افراد ؛ مهمترین چالش در مدیریت دانش اطمینان از مشارکت اعضاء در سهیم سازی دانش، همکاری و کاربرد مجدد دانش برای نتایج و... است. این موضوع مهم باید با تغییر فرهنگ سازمان توأم باشد و فرهنگی بر سازمان حاکم شود که از احتکار دانش اجتناب و فضای توأم با صمیمیت و اعتماد خلق کند. برای تحقق این هدف لازم است به انگیزه های افراد توجه شود. به این منظور تنظیم مجدد سیستمهای پاداش، ارزیابی عملکرد و سایر سیستمهای اندازه گیری عملکرد باید مورد توجه قرار گیرد.

یک اصل مهم برای موفقیت مدیریت دانش بازشناسی و اعتبارسنجی افراد به عنوان متخصصان در مباحث تخصصی است تا زمانی که اعمال قدرت تخصص آنها برای موفقیت سازمان الزامی است.

۴- تعهد استراتژیکی مستمر؛ مدیریت استراتژیکی نقش کلیدی برای ارتقای رفتار مطلوب از طریق الگو یا ارتباط مستمر دارد و توسط مدیران سطح بالا و ارشد سازمان انجام می گیرد.

موانع اجرای مدیریت دانش

- فرهنگ سازمانی بزرگترین مانع برای موفقیت مدیریت دانش می باشد.
- ابهام در سیستم انگیزشی به منظور کاربرد و سهیم سازی دانش.
- کمبود بازارهای دانش اثر بخش.

نتایج مدیریت دانش در سازمانها

- ۱- بهبود تصمیم گیری
- ۲- انعطاف پذیری بیشتر
- ۳- افزایش سود
- ۴- افزایش بهره وری
- ۵- ایجاد فرصت‌های جدید
- ۶- کاهش هزینه
- ۷- سهم بازار بیشتر
- ۸- بهبود انگیزه کارکنان

ارتباط MIS با مدیریت دانش



■ در عمل مدیریت دانش اغلب به دو دلیل توسط سازمان فناوری اطلاعات عنوان می شود :

۱- دانش به عنوان گستره طبیعی داده ها و اطلاعات تلقی می شود.

۲- سازمان فناوری اطلاعات نظامهایی را ایجاد کرده است که دانش را پردازش می کنند و انتقال می دهند و احتمالاً داوطلب اجرا و حفظ هر نظام جدید مورد نیاز می باشند.

■ تکامل نقشهای فناوری اطلاعات :

گرایش فناوری اطلاعات به سمت مدیریت دانش در تکامل مسولیتهای مدیران سطح بالای فناوری اطلاعات به گونه ای که از تغییر عنوان شغلی نیز احساس می شود مشهود است. در ابتدا، مدیران فناوری اطلاعات عنوان مدیران پردازش داده را به خود دادند. آنان مسئول به راه اندازی اولین نظامهایی بودند که معاملات و دادوستدها را پردازش می کردند. آنها بروندهای این نظامها را بصورت گزارش، تولید و توزیع می کردند.

ارتباط MIS با مدیریت دانش

■ به موازات اینکه سازمان پردازش داده ها شروع به تحلیل بیشتر داده ها، مثل خلاصه سازی یا سازماندهی آن به طرق و اشکال متنوع یا بررسی گزارش و سفارشات مشتریان برای مدیران شرکت کرد، ارزش داده ها در سطح برتر، اطلاعات مطرح گردید. بخش پردازش داده ها و مدیر پردازش داده ها به بخش نظامهای اطلاعات مدیریت (MIS) و مدیر نظام اطلاعات مدیریت توسعه پیدا کرد. لذا سازمان فناوری اطلاعات به عنوان گروه نظامهای اطلاعاتی مدیریت، بیشتر درگیر کسب و کار دانش گردید. در آن زمان تیم نه تنها فعالانه درگیر پردازش داده ها بود، بلکه دسترسی به داده ها و متحول سازی آنها تا سطح اطلاعات سازمانی را تسهیل می کرد. علاوه بر حفظ نظامهای تولید و زیرساخت پردازش دادهها، در ساخت و پشتیبانی زیرساخت حمایت از تصمیم که همه چیز از نظامهای رایانه شخصی گرفته تا پایگاههای داده ای و شبکه های منطقه ای محلی (LANs) را در برمیگیرد، نیز فعال بود.

■ تلاشهای مانند ذخیره سازی داده ها، پردازش تحلیلی رایانه ای وصل - خط (OLAP) و داده کاوی ارزش و حد اطلاعات در دسترس مدیران برجسته کرد و با تقویت اطلاعات از طریق OLAP و داده کاوی، اطلاعات مدیریت، تحت هدایت پرورش دهنده (کارشناس ارشد اطلاعات) به هوش سازمانی تبدیل شد.

ارتباط MIS با مدیریت دانش


■ آخرین تحول در تکامل این امور اخیراً رخ داده و موجب ظهور موقعیت شغلی جدید یعنی کارشناس ارشد دانش شده است. عنوان کارشناس ارشد دانش در برخی موارد، حداقل در شکل اسمی به عنوان مجری فناوری اطلاعات همان عنوان کارشناس ارشد اطلاعات میباشد.

■ گستره نقشهای مدیریت دانش:



منابع :

- سرمایه فکری، گنج تمام نشدنی سازمان - محسن دستگیر، کامران محمدی - مجله تدبیر سال ۲۰، شماره ۱۲۴
- سیستم‌ها و آینده مدیریت دانش - محمدحسن صیف، حمید عالی نژاد و مسلم صالحی - مجله تدبیر، سال ۱۷، شماره ۱۷۱
- کارآفرینی: تعاریف، نظریات، الگوها - تالیف: احمدپور داریانی، محمود، ناشر مولف.
- مدیریت دانش رویکردی استراتژیک - صیف، محمد حسن و کرمی، مقداد - مجله تدبیر سال ۱۵، شماره ۱۵۳
- استراتژی های مدیریت دانش - دکتر علی ربیعی و دکتر محمد مهدی پرهیزگار
- اصول مدیریت دانش - تالیف برایان برگرون، ترجمه انصاری منوچهر - موسسه سمت



والسلام عليكم ورحمت الله و
بركاته