

مبانی استقرار فراگیر نظام

مدیریت دانش سازمانی

دکتر سعید جعفری مقدم

عضو هیات علمی دانشکده کارآفرینی
دانشگاه تهران

آبان ۸۹

ویژه بیست و سومین همایش فصلی
ارزیابان و مدیران تعالی سازمانی



دانشگاه کارآفرینی

مفهوم داده Data

- ◆ یک واقعیت (fact) خام و مجرد مانند یک واژه یا عدد
- ◆ رشته واقعیت های عینی و مجرد (داده ها)
- مانند یک معامله ثبت شده که مبلغ خرید، رقم معامله، تاریخ معامله، نام فرد یا شرکت طرف قرار داد و ... هر یک داده ای مرتبط به این معامله محسوب می گردند.
- ◆ **اختلال (noise):** محرک ها یا پدیده هایی که از محیط اطراف قابل دریافتند اما به صورت یک واقعیت خام و مجرد درک نمی شوند اختلال (noise) یا کیفیتی بی نظم نام دارند.





دانشگاه کارآفرینی

مفهوم اطلاعات Information

- ◆ مربوط و هدفدار بودن: اطلاعات یعنی داده های مربوط و هدف دار (دراکر)
- ◆ معنا و مفهومی خاص گرفتن: داده ها زمانی به اطلاعات تبدیل می شوند که ارائه دهنده آنها معنا و مفهومی خاص به آنها ببخشد.
- ◆ تغییر فرایند ادراک: اطلاعات موجب تغییر فرایند ادراک می گردند، بر خلاف داده ها
- ◆ برای استفاده از داده ها باید آنها را به اطلاعات تبدیل کرد یعنی مربوط و هدفدار ساخت).

۱۱/۹/۲۰۱۰





دانشگاه کارآفرینی

معنا و مفهوم دانش Knowledge

- ◆ هنگامی که اطلاعات در محیط یا زمینه ای خاص قرار می گیرد و توسط فرد یا گروهی خاص فهمیده می شود؛ دانش ایجاد می شود.
- ◆ ایده ها، فهم و درس های آموخته شده در طول زمان
- ◆ اطلاعاتی که از طریق فرایندهایی مثل ژرف اندیشی، تبادل نظر و یادگیری در ذهن افراد یا گروه ها پردازش شده است.
- ◆ **اعتقاد و باوری که به افزایش توان بالقوه پدیده های اجتماعی برای تصمیمات و اقدامات اثربخش منجر می شود (Blackler, ۱۹۹۵).**
- ◆ دانش، ماهیتی فردی و ذهنی دارد و به نحوی ذاتی و درونی به فرد یا گروه بوجود آورنده آن مرتبط است.
- ◆ دانش در ارتباط متقابل با ارزش ها، باورها و ادراک افراد از جهان و پدیده های آن قرار دارد.
- ◆ جمله دیواربرلین فرو ریخت، دانش افراد را بسته به اینکه کارگر، سیاستمدار، روسی، پژوهشگر، جوان و ... باشند تغییر می دهد.





دانشگاه کارآفرینی



فرایند تبدیل داده به دانش در تشخیص جرم (کارآگاه) یا صدور حکم (قاضی)

- ◆ مشاهده تیغ در مسیر رسیدن به مکان وقوع جرم
- ◆ دیدن تیغ و توجه نکردن به آن = کشف نکردن داده (تیغ در حکم یک noise)
- ◆ شکل گیری داده ها: توجه به تیغ = کشف واقعیتی عینی و مجرد
- ◆ شکل گیری اطلاعات: ترکیب این داده با تجارب قبلی خود و بیان این گزاره: شاید این تیغ با وقوع جرم در ارتباط باشد = کسب اطلاعات (داده های مربوط و هدفدار)
- ◆ مشاهده داده های دیگر و استخراج اطلاعات دیگر به همین ترتیب
- ◆ شکل گیری دانش: با ترکیب اطلاعات دریافتی از این طریق و قراردادن آنها در کنار تجارب پیشین، فرد به اعتقاد و باوری دست می یابد که توان بالقوه وی برای تصمیمات و اقدامات اثربخش (تشخیص جرم) را افزایش می دهد.



دانشگاه کارآفرینی



داده / اطلاعات یا دانش به افراد / گروه ها و جوامع بستگی دارد

کتاب فلسفه نوشته شده به زبان چینی:

- ◆ برای ما مجموعه ای از noiseهاست.
- ◆ برای کسی که فقط با حروف الفبای چینی آشناست مجموعه ای از داده ها و noiseهاست.
- ◆ برای دانشجوی چینی رشته فلسفه که فقط کتاب را می خواند و تنها مفهوم برخی جملات را درک می کند؛ مجموعه ای از داده ها؛ مجموعه ای از اطلاعات و تا اندازه ای دانش است.
- ◆ برای عالم فلسفه و نویسنده کتاب؛ دانش است.



دانشگاه کارآفرینی



مفهوم مدیریت دانش سازمانی

◆ هماهنگ و موزون کردن و سازمان دادن محیطی که در آن افراد به: خلق

مستندسازی

به کارگیری

توسعه و

تسهیم دانش دعوت و کمک شوند.

◆ رشته ای عملی که خلق، گردآوری، سازماندهی، پردازش، توسعه و کاربرد اطلاعات و دانش را در سازمان تشویق و تقویت می نماید و پاداش می دهد.

◆ ایجاد فرایندهای لازم برای، شناسایی و جذب داده، اطلاعات و دانش موردنیاز سازمان از حیطه درونی و بیرونی سازمان و

انتقال آنها به درون تصمیمات و اقدامات سازمان



دانشگاه کارآفرینی

اصول مدیریت دانش

- ◆ دانش نشأت گرفته از افکار افراد است و در افکار افراد جای دارد.
- ◆ تسهیم و به کارگیری دانش ذاتی نیست و مستلزم انگیزش و اعتماد کافی است.
- ◆ مدیریت دانش پیوندی ناگسستنی با فرهنگ سازمان دارد (فرهنگی که دانش را مهم بداند و کارکنان را به کسب و توزیع دانش برانگیزاند)
- ◆ مدیریت دانش صرفاً با استفاده از فناوری اطلاعات معنا نمی یابد (همه دانش ضروری را با فناوری نمی توان منتقل نمود)
- ◆ حمایت های مدیریت و تخصیص منابع برای مدیریت دانش ضروری است. به بیان دیگر:
- ◆ مدیریت دانش مستلزم سرمایه گذاری است. این سرمایه گذاری در مسیر استخدام، آموزش و انگیزش موثر کارکنان، رفع موانع خلق و تبادل دانش و فراتر از آن استقرار نظام مدیریت دانش صرف می شود.



دانشگاه آزاد اسلامی

ادامه اصول مدیریت دانش

- ♦ مدیریت دانش نیازمند مدیران دانشی است (مدیرانی که بتوانند دانش نهفته کارکنان را تشخیص داده برای آن ارزش و اعتبار قائل شوند و زمینه های تبدیل آن به دانش آشکار، مستندسازی، انتقال به سایر اعضا و کاربرد آن را فراهم کنند)
- ♦ برنامه های مدیریت دانش باید با برنامه ای آزمایشی آغاز شود.
- ♦ مدیریت دانش فرایندی بی انتهاست. زیرا نیازهای دانشی ما همواره تغییر می یابد.
- ♦ مدیریت دانش مستلزم مدیریت تغییر است.
- ♦ دانش قدرت است و هرکس دانش را مدیریت کرده کاری سیاسی انجام داده (این قدرت باید در مسیر اهداف و رسالت سازمان به کار گرفته شود)



دانشگاه کارآفرینی

راهکارهایی برای تقویت فرهنگ موثر مدیریت دانش

- ◆ ایجاد ارتباط و اعتماد از طریق ملاقات های رو در رو
- ◆ ایجاد مبنایی مشترک از طریق آموزش، مباحثه، انتشارات، کار تیمی، گردش شغلی و ...
- ◆ پیش بینی زمان های و مکان هایی برای انتقال بیشتر و بهتر دانش مانند نمایشگاه ها، اتاق های گفتگو و ...
- ◆ تدوین معیارهای کمی و کیفی مشخص برای ارزشیابی برنامه های مدیریت دانش در سازمان
- ◆ ارزیابی عملکرد بر اساس میزان تسهیم دانش و ایجاد محرک هایی برای این کار
- ◆ آموزش و تقویت انعطاف پذیری و نگرش سیستمی در افراد
- ◆ استخدام با هدف ورود ایده های جدید
- ◆ ترغیب نگرشی غیر سلسله مراتبی به دانش (کیفیت ایده ها مهم باشد (نه مقام و سمت ارائه دهنده آن)

۱۱/۹/۲۰۱۰



۱۱/۹/۲۰۱۰





دانشکده کارآفرینی

فرایندهای اساسی در استقرار نظام مدیریت دانش در سازمان

- ◆ برنامه ریزی (برنامه استراتژیک مدیریت دانش)
- ◆ آموزش و فرهنگ سازی
- ◆ استقرار
- ◆ راهبری و نهادینه سازی
- ◆ بازنگری و بهبود



۱۱/۹/۲۰۱۰



دانشگاه کارآفرینی



مفروضات اساسی در استقرار نظام مدیریت دانش در سازمان

- ♦ وجود برنامه استراتژیک و عملیاتی سازمان شامل رسالت، چشم انداز، اهداف کلان، استراتژی ها و اهداف عملیاتی
- ♦ آگاهی سطوح مختلف مدیران و کارشناسان سازمان از برنامه استراتژیک؛ برنامه های عملیاتی و فرایندهای سازمانی پیش بینی شده برای تحقق اهداف بخشی و عملیاتی
- ♦ تجدیدنظر مستمر در برنامه استراتژیک سازمان
- ♦ آگاهی مدیران و کارشناسان سازمان از مفاهیم اطلاعات، دانش، مدیریت دانش و مزایای اجرای آن
- ♦ طراحی برنامه های مدیریت تحول، مدیریت فرهنگ سازمانی، مدیریت جبران خدمت، مدیریت ساختار و تکنولوژی؛ متناسب با سیستم مدیریت دانش موردنظر



دانشگاه کارآفرینی

سوالات اساسی تحقیق در مرحله برنامه ریزی



۱۱/۹/۲۰۱۰



دانشگاه کارآفرینی

ادامه سوالات اساسی تحقیق در مرحله برنامه ریزی



۱۱/۹/۲۰۱۰



دانشگاه کارآفرینی

تدوین نقشه دانشی شرکت (در وضع موجود و مطلوب)

◆ چه سرمایه های دانشی در سازمان داریم؟

- ◆ ماهیت دانش: ضمنی یا آشکار بودن دانش
- ◆ موضوع دانش: مبحث، عنوان آکادمیک یا دیسپلینی که دانش متعلق به آن است (مثلا دانش بازاریابی، دانش حقوق گمرکی و ...)
- ◆ سطح دانش: میزان عمیق و حرفه ای بودن یا سطحی و عمومی بودن
- ◆ موقعیت استقرار دانش: محل استقرار دانش (در واحدهای مختلف یا در اذهان پرسنل و مدیران سطوح مختلف سازمان).
- ◆ نحوه کسب، توسعه و انتقال دانش، ابزارها و روش های کسب، توسعه و انتقال دانش: مثلا با استفاده از مشاهده عینی و تمرین عملی، گفتگوهای مستقیم درون سازمانی، شبکه های رسمی یا غیر رسمی، افراد و نهادهای خارج از سازمان (مانند کنوانسیونهای بین المللی مرتبط با کار شرکت)، تکیه بر تکنولوژی IT و غیره.

◆ نقشه دانشی در وضع مطلوب، با توجه به چشم انداز و اهداف تعیین می شود. ۱۶





دانشگاه کارآفرینی

سوالات کلیدی در مراحل آموزش و فرهنگ سازی

◆ الزامات مقدماتی و پیش نیازهای استقرار نظام مدیریت دانش، در عرصه فرهنگ کدامند؟ (برنامه ریزی آموزش ها، طراحی بیانیه و شعار دانشی، طراحی و انتشار نشریات آگاهی بخش، ایجاد اتاق های هم اندیشی با خبرگان پس از ایجاد بانک اطلاعاتی خبرگان و ...)

◆ الزامات مقدماتی و پیش نیازهای استقرار نظام مدیریت دانش، در عرصه ساختار (طراحی سازوکارهای منسجم تشویق و جبران خدمت دانشکاران و تجدید-سازمان های احتمالی) کدامند؟

◆ الزامات مقدماتی و پیش نیازهای استقرار نظام مدیریت دانش، در عرصه تکنولوژی (سخت افزار، نرم افزار، شبکه) کدامند؟

۱۱/۹/۲۰۱۰

۱۷





دانشگاه قزوین

سوالات کلیدی در مراحل استقرار، راهبری و پشتیبانی



۱۱/۹/۲۰۱۰





دانشگاه کارآفرینی

مهمترین اهداف عملی سازمان ها از پیگیری نظام مدیریت دانش

بر اساس یک پژوهش بین المللی اغلب شرکت ها با پیگیری بهبود و استقرار نظام مدیریت دانش در سازمان، اهداف زیر را دنبال می کنند:

- ◆ تصمیم گیری بهتر : ۸۶ درصد
- ◆ کاهش هزینه ها : ۸۰ درصد
- ◆ بهبود بهره وری : ۷۸ درصد
- ◆ پاسخگویی سریعتر به مشکلات : ۶۸ درصد



دانشگاه کارآفرینی

استراتژی های اساسی در مدیریت دانش

۱. طراحی نظام مدیریت دانش سازمانی به عنوان شبکه ای از بسته های نرم افزاری منسجم
(رویکرد Computerization یا codification)

۲. طراحی نظام مدیریت دانش سازمانی به عنوان یک فرهنگ تعاملات رسمی و غیر رسمی
(رویکرد personalization)

ضرورت بستر سازی و

تحول فرهنگی

در هر دو رویکرد



دانشگاه کارآفرینی

ابزارهای کلیدی در مدیریت دانش

- ◆ نقشه دانش (نگاشت دانش) Knowledge Mapping
- ◆ انجمن های خبرگی یا عملگرا Communities of Practice
- ◆ حافظه سازمانی Organizational Memory
- ◆ درس های آموخته شده Lessons Learned
- ◆ سیستم های آموزش برخط On-line Education System
- ◆ داده کاوی Data Mining
- ◆ آنتولوژی ها و طبقه بندی ها Anthologies & Taxonomies
- ◆ مدیریت مستندات Document Management
- ◆ مدیریت محتوا Content Management
- ◆ سیستم های خبره Expert System





دانشگاه کارافرینی

انجمن های خبرگی (عمل گرا)



- ◆ چه افرادی عضو باشند؟
- ◆ چند نفر عضو باشند؟
- ◆ اختیاری یا اجباری؟
- ◆ با حقوق اضافی یا بی حقوق اضافی؟
- ◆ جلسه های حضوری یا مشارکت الکترونیکی؟
- ◆ چه کسی مدیر باشد؟
- ◆ وظایف مدیر و اعضای انجمن چیست؟



دانشگاه کارآفرینی



درس های آموخته شده / سیستم های آموزش برخط / داده کاوی

♦ **درس های آموخته شده:** نظام گردآوری، مستندسازی و تدوین درس های برگرفته از برنامه ها، پروژه ها، اقدامات و فعالیت های سازمان، در قالب های معین قابل تحلیل

♦ **سیستم های آموزش برخط:** سیستم های نرم افزاری مدیریت آموزشی، که نرم افزارهای ارتباطاتی و شیوه های برخط ارائه محتوای آموزشی را ترکیب می کنند.

♦ **داده کاوی و اکتشاف دانش:** تولید دانش از داده ها و اطلاعات، هدف اصلی داده کاوی است. داده کاوی (کشف و استخراج دانش از پایگاه داده) فرایندی است که هدف آن:

یافتن قواعد و الگوهای معتبر، مفید، جدید و قابل فهم استخراج دانش از داده هاست. **مثلا Click Stream در گوگل (برای دریافت آگهی های تخصصی)**

۱۱/۹/۲۰۱۰



دانشگاه کارآفرینی

ادامه ابزارهای مهم مدیریت دانش

- ♦ **مدیریت مستندات:** وظیفه سیستم‌های مدیریت اسناد الکترونیک، پشتیبانی سازمان برای خلق، و توزیع اطلاعات مبتنی بر اسناد است. این سیستم‌ها باعث کاهش هزینه‌های تولید و توزیع مستندات می‌شود و دستیابی، بهنگام‌سازی و کنترل آنها را بهبود می‌بخشد.
- ♦ **حافظه سازمانی:** هدف ابزارهای حافظه سازمانی تأمین اطلاعات مناسب برای رویه‌های سازمانی است که نمی‌توانید آنها را در جایی غیر از سازمان خود بیاموزید. واژگان فنی و اصطلاحات مخصوص سازمان شما، درس‌های فرا گرفته شده از پروژه‌های سازمان و خط مشی‌ها و راهبردها نمونه‌هایی از حافظه سازمانی هستند.
- ♦ (حافظه سازمانی: توانایی سازمان برای به کارگیری دانشی که قبلاً آموخته است)
- ♦ **نگاشت دانش:** ابزارهایی به منظور تسخیر، تجسم و ذخیره دانش ساختارنیافته در قالب گراف‌های استاندارد (نه به صورت متنی)

۱۱/۹/۲۰۱۰





دانشگاه کارآفرینی

ابزارهای مدیریت دانش در IBM

۱. **فضای یادگیری (Learning Space):** این ابزار برای توسعه، جاری سازی، بیان دوره‌ها و تقویت دوره‌های آموزشی است که بر اساس تعامل فرد یادگیرنده با مربی و سایر افراد بنا شده است.

۲. **فضای راه حل (Solution Space):**

- ◆ یک پروژه تحقیق و توسعه حامی ابداعات تیمها، بخشها و تمام سازمان،
- ◆ خلق ایده‌های جدید را تسریع می کند.
- ◆ حجم محتوای اطلاعات بایگانی شده را به صورت اتوماتیک کم می کند.
- ◆ ابزاری مناسب سازمانهایی است که نوآوری را در دستور کار دارند.

۳. **مکان فکر (Think Place)**

- ◆ فضایی برای خلاقیت کارکنان و ارسال ایده‌هایی برای حل مسائل کاری و یا توسعه و رشد کسب و کار،





دانشگاه کارآفرینی

ابزارهای مدیریت دانش در IBM

۴. **مکان یابی خبرگی (Expertise Location):** IBM به منظور دستیابی

به توانایی متخصصان در سازمانی که بیش از ۳۰۰ هزار نیروی کار داشت، پوشه‌ای با امکان ارسال پیام، ارتباط پست الکترونیکی و ... را با نام **Blue Page** فراهم کرده است. این ابزار منبع جستجوگر شبکه‌های متخصصان برای حل مسائل کسب و کار است که به ماورای شرکت نفوذ کرده است.

۵. **نقطه دانش (Knowledge Point):** IBM این ابزار را به منظور تبادل اطلاعات با پژوهشگران ارائه کرده است.

۶. **اتاق تیم (Team Room):** این ابزار برای گروه‌هایی طراحی شده است که جهت انجام پروژه‌های ویژه با یک نقطه پایان تعریف شده، گرد هم می‌آیند.

اتاق تیم علاوه برآنکه برای تعریف و اشتراک ماموریتها به کار می‌رود، یک مخزن ذخیره اطلاعات، گزارشها و خلاصه مباحث و طوفانهای فکری حل مسئله است. تا جولای سال ۲۰۰۶ بیش از ۵۰ هزار اتاق تیمی ایجاد شده است که در حال حاضر ۲۷ هزارتای آنها فعالند.

۱۱/۹/۲۰۱۰





دانشگاه کارآفرینی

نتایج یک پژوهش بین المللی درباره استقرار نظام مدیریت دانش در شرکت ها

- ♦ با وجود اینکه سازمان ها اهمیت خلق، اداره و انتقال دانش را تشخیص می دهند اما تاکنون قادر نبوده اند این ضرورت رقابتی را به استراتژی سازمانی تبدیل کنند.
- ♦ بیشتر سازمان ها در تلاشند تا از ابزارها و تکنیک های مدیریت دانش استفاده کنند.
- ♦ کاربرد های موفقیت آمیز مدیریت دانش در اصل با مباحث نرم مانند فرهنگ سازمانی و افراد مرتبط است.





دانشگاه کارآفرینی

مهمترین مانع نهادینه کردن مدیریت دانش



تغییر فرهنگ سازمانی و سازگاری آن جهت پذیرش مدیریت دانش (قراردادن فرهنگ سازمانی در راستای مدیریت دانش) مهمترین و چالش برانگیزترین کار در مدیریت دانش است.



۱۱/۹/۲۰۱۰



نگاهی به رویکردهای نوین در مدیریت دانش



۱۱/۹/۲۰۱۰





دانشگاه کارآفرینی

به امید دیدار



۱۱/۹/۲۰۲۰

۳۱