

فصل نهم

سیستم های مدیریت دانش

محمد آزادنیا

azadnia@itrc.ac.ir

09391723415

پاییز 1389

ارزش دانش برای سازمانها

☀ ارزش دانش برای سازمانها:

- به اعتقاد «پیتر سنج» سازمان های موفق امروزی ، غالباً مزیت رقابتی را از طریق کنترل کمتر و یادگیری بیشتر ، ایجاد می کنند و از طریق به اشتراك گذاشتن دانش موجود ، دانش جدید را بدست می آورند.
- «پیتر دراگر» ، دانش را به عنوان مبنای رقابتی جدید ، در جامعه پس از سرمایه گذاری و نیز مهم ترین منبع قرن 21 می داند. وی بیان می دارد که تنها مزیت رقابتی سازمانها در قرن 21 «به آنچه که آنها می دانند و چگونگی آن» برمی گردد.
- مطابق دیدگاه مبتنی بر منابع ، منابع يك سازمان ، تعیین کننده موفقیت پایدار آن در يك بازار خاص می باشد. بنابراین برای دستیابی به مزیت رقابتی ، سازمان ها باید قابلیت های مهم و اساسی خود را شناسایی و پرورش دهند. براین اساس ، دو نوع دارایی وجود دارد:

1- دارایی راهبردی

2- دارایی غیرراهبردی

دارایی راهبردی / دارایی غیرراهبردی

دارایی های غیر راهبردی ، یعنی منابع ملموسی که نمی توانند به کسب مزیت رقابتی پایدار و موفقیت بلند مدت سازمان کمک کنند ، اما دارایی های راهبردی ، از عهده چنین هدفی به خوبی برمی آیند.

در اقتصاد سنتی ، دارایی های ملموس نظیر زمین ، نیروی کار ، سرمایه و منابع طبیعی به عنوان مهم ترین عوامل تولید در نظر گرفته می شدند در حالیکه در اقتصاد جدید ، ارزش واقعی سازمانها به دانش ، ایده ها و نگرش های نهفته در مغز کارکنان آن بستگی دارد و در این اقتصاد ، دانش سازمانی به عنوان يك دارایی راهبردی تلقی می شود.

معیارهای دارایی های راهبردی

☀ معیارهای دارایی های راهبردی:

- 1- غیرقابل تقلید بودن: هر فردی در سازمان بر مبنای تفسیر شخصی خود از اطلاعات، در دانش سهم دارد. تفاسیر گروهی و جذب دانش به هم افزایی کلیه اعضای گروه بستگی دارد.
علاوه بر این، دانش سازمانی، روی تاریخچه منحصر بفرد تجربیات و تخصص جمعی سازمان، بنا می شود و لذا هیچ دو سازمان یا گروهی یافت نمی شود که طرز فکر یا کارکردشان یکسان باشد.
- 2- کمیاب بودن: دانش سازمانی از مجموع دانش صریح و ضمنی بدست می آید و از آنجائیکه این نوع دانش به دانش و تجربیات کارکنان فعلی و گذشته شرکت وابسته بوده و بر مبنای دانش پیشین سازمان بنا نهاده می شود لذا کمیاب محسوب می گردد.
- 3- ارزشمند بودن: دانش جدید سازمانی باعث رقابتی ماندن سازمان ها و ادامه حیات شان می شود که منجر به بهبود محصولات، فرآیندها و ... می گردد. پیشتاز بودن در دستیابی به دانش جدید، به سازمان کمک می کند به مزیت رقابتی ارزشمندی دست پیدا کند.
- 4- غیرقابل جایگزین بودن: هم افزایی گروه های معین، نمایانگر نوعی صلاحیت ممتاز است که قابل جایگزینی نیست. دانش و مهارت در تک تک افراد ایجاد می شود و نمی توان به سرعت آن را تکثیر کرد یا از آن تصویر گرفت. دانش را فقط از طریق افراد خبره می توان بکار برد و از این لحاظ، کارکنان هر سازمان، منبع اصلی مزیت رقابتی راهبردی آن سازمان به شمار می روند.

ویژگیهای دانش

✱ ویژگیهای دانش:

- دانش ، توان منحصر بفرد بشری است: دانش به منزله توانایی مخصوص انسان ، درست مانند مهارت ، تجربه و هوش است که توانایی انجام کار یا قضاوت درباره حال یا آینده را برای افراد فراهم می کند.

- اکتساب دانش ، امری پویاست: افراد ، دانش را از منابع گوناگون و از طریق تعامل پویا ، کسب می کنند. در این اکتساب دو عامل بسیار مهم است:

1- اکتساب دانش ، امری پویاست: افراد ، دانش را از منابع گوناگون و از طریق تعامل پویا ، کسب می کنند. در این اکتساب دو عامل بسیار مهم است:

2- تشابه بین زمینه شخصی (وضعیت ، مفروضات و سوابق آنها) با زمینه توصیف شده می شود. عبارتی ، زمینه شخصی و ساختار ، دو عامل موثر بر کسب دانش هستند. بدین ترتیب ، کسب دانش ، وابستگی زیادی به مفاهیم ذهنی افراد دارد. به همین دلیل است که گزارشی برای افرادی به منزله دانش و برای دیگری اطلاعات یاد داده است چون مدل‌های ذهنی افراد ، متفاوت است و رابطه خطی بین داده ها و اطلاعات با خلق دانش در افراد مختلف وجود ندارد.

ویژگیهای دانش

- دانش امری زایا و مولد است: علیرغم داده ها که بدون بُعد و یا واقعیتی تك بُعدی است ، دانش ، امری مولد محسوب می گردد. شخصی که از دانش برخوردار است می تواند به دستکاری ، انتزاع ، کشف ، توضیح و کاربرد امور و واقعیتها بپردازد.
- دانش ، امری مبسوط و پیچیده است: برخلاف داده ها و اطلاعات که از واحد <<قطعه>> استفاده می شود در مورد دانش ، از <<مجموعه>> استفاده می شود و اشاره به اطلاعات سازمان یافته دارد نه نه قطعات مجزا. از اینرو گستردگی آن ، همراه با پیچیدگی بوده و فراگیری آن زمان بر است.
- دانش ، از طریق کار و عمل بدست می آید: دانش کاری از طریق عمل و انجام دادن بهتر آن کار ، کسب و آموخته می شود.
- گفتگو ، زمینه ساز ایجاد دانش است: دانش صریح از طریق وسایل چاپی و کتب احتمالاً منتقل خواهند شد ولی در خصوص دانش ضمنی و تلویحی ، نیاز به برقراری ارتباط و تعامل برای خلق دانش و تفسیر آن است.

مفهوم مدیریت دانش

✱ مفهوم مدیریت دانش:

فرآیند جمع آوری ، سازماندهی و ذخیره سازی تخصص ها و تجربه های سازمانی از جاهایی که وجود دارد و توزیع آنها در جاهائیکه می تواند به بهبود و تغییر ادراکات و عملکرد کارکنان سطوح مختلف سازمان یا ایجاد درآمد بیشتر و بطور کلی ، ایجاد ارزش برای سازمان کمک کند ، را مدیریت دانش گویند.

راهبردهای مورد عمل سازمان ها برای بهبود بخشیدن به درك مدیریت دانش

★ راهبردهای مورد عمل سازمان ها برای بهبود بخشیدن به درك مدیریت دانش:

1- تدوین (codification): این رویکرد بیانگر این است که دانش بدست آمده از افراد در يك انبار یا مخزن به نحوی سازماندهی و نگهداری می شود که بتوان به آن دسترسی داشت و مورد استفاده مجدد قرار داد. این راهبرد همچنین می تواند بعنوان روشی در نظر گرفته شود که در آن ، دانش از شخص صاحب دانش کسب می شود بطوریکه با رفتن آن شخص از سازمان ، دانش وی در سازمان باقی می ماند.

شخصی سازی

2- شخصی سازی (personalization): بر به اشتراك گذاشتن دانش از طريق تعامل و گفتگوهای بين شخصی متمرکز است.

★ هدف مدیریت دانش ، تبدیل دانش ضمنی به دانش صریح و انتشار مؤثر آن است. مدیریت دانش می کوشد با استفاده از روش ها و تکنیک های مدیریتی ، دانش های موجود در ذهن کارکنان ، دانش نهفته در روش های نامکتوب ، دانش شخصی بکارگرفته در مراودات و عقاید ، بینشها و را کشف نموده و به ثبت برساند تا بصورت آشکار و قابل استفاده در جهت بهبود فرآیندها و کیفیت ها و نیز ارتقاء دانش فعلی باشد.

تبدیل دانش

تبدیل دانش

- 1- از دانش ضمنی به دانش ضمنی (جامعه پذیری)
- 2- از دانش ضمنی به دانش صریح (بیرونی سازی)
- 3- از دانش صریح به دانش صریح (ترکیب یا انتشار سازی)
- 4- از دانش صریح به دانش ضمنی (درونی سازی)

تبدیل دانش

یکی از اهداف مدیریت دانش ، تبدیل دانش از صورتی به صورت دیگر است که این فرآیند را تبدیل دانش گویند.

1- جامعه پذیری (socialization): تبدیل دانش ضمنی به دانش ضمنی از طریق مشارکت در تجربیات و تمرینات و به شیوه تعلیم استاد — شاگردی ، تعامل بین کارکنان در زمانهای استراحت ، شرکت در کنفرانسها و سمینارها

2- بیرونی سازی (externalization): تبدیل دانش ضمنی به دانش صریح یا آشکار ، از طریق بیان و اظهار دانش ضمنی بمنظور استفاده از دیگران نظیر يك گزارش یا مستندسازی

3- انتشارسازی یا ترکیب (combination): تبدیل دانش صریح به دانش صریح که روش اصلی بکارگیری دانش در تمام سازمان بوده و باعث ایجاد دانش جدید می شود.

4- درونی سازی (internalization): تبدیل از دانش صریح به دانش ضمنی که کارکنان را قادر می سازد دانش را در پاسخ و رفتار خود به گونه ای ادغام کنند که برای موفقیت یا حل مشکلی که کاربرد دانش را لازم دارد بتوانند آنرا بکارگیرند. این نوع تبدیل از طریق فرآیند یادگیری و به مدد انجام دادن ، بیان کردن و مستندسازی تجربیات صورت می گیرد.

فرآیند مدیریت دانش

☀ فرآیند مدیریت دانش

- 1- خلق دانش
- 2- کسب دانش
- 3- گدبندی دانش
- 4- ذخیره دانش
- 5- انتقال دانش
- 6- کاربرد دانش

خلق دانش

1- خلق دانش:

شامل ایجاد ایده جدید ، شناخت الگوهای جدید ، ترکیب قواعد جدا از هم و ایجاد فرآیندهای جدید است. خلق دانش سازمانی فرآیندی بی پایان بوده و نه تنها در درون سازمان بلکه بین سازمانها جریان می یابد. نیروهای تهدید کننده محیطی ، اهرم فشاری برای تولید دانش هستند زیرا اگر سازمان ، خود را با تغییرات ، وفق ندهد ادامه حیاتش با مشکل مواجه خواهد شد. انطباق در واقع ، بکارگیری منابع موجود به روش های جدید می باشد.

کسب دانش

2- کسب دانش:

این مرحله با جستجوی داده ، اطلاعات و دانش و اعتبار بخشی آنها از طریق منابع مختلف شروع می شود. از دانشی که قبلاً کسب شده است برای طبقه بندی و برنامه ریزی بهتر منابع کسب دانش ، بویژه منابع خارجی استفاده می شود.

گُذبندي دانش

-گُذبندي دانش:

-عبارتست از فرآیند قراردادن دانش در قالبها و اشکال مختلفی که قابل دسترسی و انتقال باشد. بعبارتی شکل دادن به دانش برای نمایش و ارائه آن بمنظور استفاده مجدد از دانش.

نقشه های دانش شامل تسخیر ورودی ها و خروجی های کلیدی دانش است. ورودی های کلیدی ممکن است شامل داده ها و اطلاعات خاص ؛ ارتباطات گفتاری یا نوشتاری و باشند. خروجی های کلیدی ممکن است مدارك داخلی ، گزارشات ، مقالات پژوهشی و باشند.

کدبندی دانش

-چهار اصل اساسی در کدبندی دانش:

- 1- تعیین اهداف راهبردی دانش (آنچه که دانش برای رسیدن به آن کسب می شود)
- 2- شناسایی دانش های موجود که برای رسیدن به اهداف راهبردی سازمان ، ضروری هستند.
- 3- ارزیابی دانش موجود بمنظور تعیین مفید و سودمند بودن آنها
- 4- تعیین ابزاری برای تدوین و توزیع دانش

ذخیره دانش

4- ذخیره دانش:

بیشتر سازمانها سیستم های مختلف اطلاعاتی از قبیل کنترل موجودی ، سیستم های بودجه بندی و سیستم های اداری برای ذخیره سازی داده ها یا حقایق سخت دارند ، اما چنین سیستم هایی را برای اطلاعات و دانش نرم ندارند. داده ها یا حقایق سخت دارند ، اما چنین سیستم هایی را برای اطلاعات و دانش نرم ندارند. داده های ایجاد شده توسط کارکنان در زمینه کاری ، به ندرت به بیش از يك گروه كوچك همكاران انتقال پیدا می کند. کارکنان معتقدند که یادگیری سازمانی ، بیشتر زمانی اتفاق می افتد که تجربیات و وقایع بصورت الكترونيك و برای مراجعات آینده ، ذخیره شوند.

ذخیره دانش

5- انتقال دانش:

فرآیندی است که طی آن يك سازمان ، دانش و اطلاعات خود را میان اعضاء تقسیم می کند و از این طریق ، یادگیری را ارتقاء داده و دانش یا درك جدیدی را بوجود می آورد. انتقال دانش در داخل سازمان ، پیش شرط حیاتی برای ایجاد و تجاربی است که سازمان می تواند از آن استفاده کند.

راهبردهای عمده انتقال دانش

راهبردهای عمده انتقال دانش:

- 1- انتقال فرد به جمع: انتقال اطلاعات و دانش افراد متخصص به پایگاه یا سیستم دانش جمعی در قالب اسناد که هر زمان می تواند در دسترس دیگران باشد.
- 2- انتقال فرد به فرد: انتقال به روش استاد — شاگردی ، دوره های آموزشی نظام مند و

کاربرد دانش

6- کاربرد دانش:

گام نهایی در فرآیند مدیریت دانش و نیز مهم ترین مرحله بوده که تسخیر بهترین تجربیات و اضافه کردن آنها به کارکردهای مدیریت دانش است بطوری که در آینده بتواند در دسترس دیگران قرار داده شود. مزیت رقابتی، نصیب سازمانهایی که بهترین دارایی دانشی را دارند، نمی شود بلکه متعلق به سازمان هایی است که به بهترین صورت از دانش خود، در عمل استفاده می کنند.

سیستم های مدیریت دانش

★ سیستم های مدیریت دانش (KMS): Knowledge Management System

شامل بکارگیری IT جهت کمک به ایجاد ، جمع آوری ، مرتب کردن ، ذخیره سازی و به اشتراك گذاشتن دانش و اطلاعات در داخل يك سازمان است. این سیستم كه يك سیستم فنی — اجتماعی است هدفش مدیریت و به اشتراك گذاشتن دانش ، جهت پشتیبانی از دستیابی به اهداف سازمان است. دیدگاه فنی — اجتماعی دربر گیرنده خود دانش ، سرمایه فكري سازمان ، ویژگیهای سازمانی از قبیل فرهنگ ، سیاست و رویه ها و نیز برخی از اشكال سیستم ذخیره و انتقال الكترونیکی است. این سیستم ها با استفاده از IT و تكنيك های مدیریتی ، دانش موجود در ذهن كاركنان ، دانش نهفته در روش های نامكتوب ، دانش شخصی بكار رفته و در مراودات و عقاید ، بینش ها و ... را كشف نموده و به ثبت می رساند تا بصورت آشكار و قاب لاستفاده در جهت بهبود فرآیندها و کیفیت ونیز ارتقاء دانش فعلی باشد.

مدیریت دانش در واقع ، شكل تكامل یافته IS/IT است كه بجای اطلاعات ، بیشتر با دانش یروكار دارد بنابراین IS/IT به عنوان یکی از زیرساختهای مهم مدیریت دانش به حساب می آید.

نقش IS/IT در مدیریت دانش

★ نقش IS/IT در مدیریت دانش:

فناوری اطلاعات به خودی خود ، قلب مدیریت دانش نیست و هیچ پروژه ای تنها به خاطر کاربرد آخرین فناوری های اطلاعاتی تبدیل به پروژه مدیریت دانش نمی شود. فناوری اطلاعات فقط نقش پشتیبان را در مدیریت دانش ایفا می کند. IT به تنهایی تأمین کننده دانش نیست. IT می تواند به افراد در پیدا کردن اطلاعات کمک کند اما این خود افراد هستند که باید تعیین کنند آیا اطلاعات ، متناسب و مرتبط با نیاز خاص آنها هست یا خیر.

نسل های مدیریت دانش

نسل های مدیریت دانش

1- نسل اول مدیریت دانش (دیدگاه فناوری مدار یا تکنولوژی محور)

2- نسل دوم مدیریت دانش (دیدگاه انسان مدار)

دیدگاه فناوری مدار

1- دیدگاه فناوری مدار:

براساس این دیدگاه ، انسان نقش چندانهمی در فرآیندهای مدیریت دانش ، مخصوصاً فرآیندهای خلق و انتشار دانش نداشت. تصورات نظریه پردازان این سیستم:

- سرمایه گذاری در تجهیزات پیشرفته IT ، دانش جدید خلق خواهد کرد.

- رویکرد به مدیریت دانش ، رویکرد سیستم های اطلاعاتی است که تأکید عمده آن بر جمع آوری داده ها و ذخیره آنها در پایگاههای رایانه ای است.

- عامل محرك مدیریت دانش را فناوری اطلاعات می دانند بعبارتی ، تصور می کنند که مدیریت دانش درباره فناوری است و نگاهشان به مدیریت دانش از رایانه آغاز می شود.

- آنها هدف اصلی مدیریت دانش که کمک به خلق يك سازمان یادگیرنده است را فراموش کرده اند.

برطبق رویکرد فنی ، سیستم های مدیریت دانش عبارتست از مجموعه ای متشکل از نرم افزار و زیرساخت سخت افزاری مرتبط با آن که از طریق دسترسی آزادانه به دانش و افزایش اشتراك گذاری آن از کارهای دانش بر و یادگیری سازمانی حمایت می کند.

مهمترین دلایل شکست رویکرد فنی

مهمترین دلایل شکست رویکرد فنی:

1- تأکید بیش از حد بر راههای مبتنی بر فناوری

2- عدم توجه به بُعد انسانی مدیریت دانش ، خصوصاً ارتباط بین یادگیری و خلق ، انتشار و بکارگیری دانش در سطح فردی ، گروهی و سازمانی

دیدگاه انسان مدار

2- دیدگاه انسان مدار:

با شکست رویکرد فناوری مدار در مدیریت دانش ، محققان پی بردند که باید به عوامل انسانی و اجتماعی و از همه مهمتر نقش انسان در فرآیند مدیریت دانش توجه بیشتری شود ، لذا رویکرد مدیریت دانش انسان مدار مطرح شد. در این سیستم ها ضمن استفاده از فناوری پیشرفته بویژه فناوری اطلاعات ، انسان ، نقش اصلی را در فرآیندهای دانش عهده دار می باشد و کوشش می شود به شیوه های مختلف بین انسان ، مدیریت منابع انسانی و مدیریت دانش ارتباط بیشتری برقرار شود.

راهبردهای اصلی پوشش ضعف های مدیریت دانش فناوری مدار

راهبردهای اصلی پوشش ضعف های مدیریت دانش فناوری مدار

الف- اتخاذ رویکرد اجتماعی – فنی

ب – استفاده از گروه های عمل

راهبردهای اصلی پوشش ضعف های مدیریت دانش فناوری

مدار

الف — اتخاذ رویکرد اجتماعی — فنی: براساس این راهبرد در يك سیستم مدیریت دانش ، سه نوع زیرساخت وجود دارد:

1- فناوری مبتنی بر دانش

2- فناوری های مبتنی بر کارکرد

3- فناوری های مبتنی بر تخصص

در این راهبرد ، انسان بخش اصلی سیستم های مدیریت دانش محسوب می شود. مقصود از انسان ، ذینفعان درونی و بیرونی مانند کارکنان ، مالکین ، مشتریان ، عرضه کنندگان و قانون گذاران است ولی نقش کارکنان از همه مهمتر است.

ب — استفاده از گروههای عمل: گروه عمل ، گروهی است که نسبت به شیوه های کاری یا مسائل سازمانی خاص ، تعهد دارد. از نقطه نظر مدیریت دانش ، گروههای دانش ، گروههایی هستند که از طریق آنها ، دانش سازمانی ، خلق و به اشتراك گذاشته می شود. یکی از ویژگیهای گروههای عمل آن است که معنی ، هدف و یادگیری با عمل آنها گره خورده است.

از دلایل عمده کارآیی گروه های عمل

از دلایل عمده کارآیی گروه های عمل:

- 1- شکل گیری این گروه ها برپایه اعتماد بوده و مبادله منابع را افزایش می دهد.
- 2- دانش ضمنی در لابه لای قصه هایی که افراد تعریف می کنند نهفته است.

سؤالات؟