

به نام آنکه جان را فکرت آموخت

مدیریت دانش در سازمان ها



ارائه در: دانشگاه فردوسی مشهد

برای دانشجویان کارشناسی ارشد مدیریت فناوری اطلاعات گرایش مدیریت دانش

مدرس: مصطفی جهانگیر (PhD)

www.mjahangir.ir

mjahangir@varastegan.ac.ir

چستی و چرای مدیریت دانش

2



مدیریت دانش چیست و چرا مهم
است؟

اصطلاحات مربوط به مدیریت دانش

- Knowledge management مدیریت دانش
- Intellectual capital management مدیریت سرمایه های فکری
- Experience management مدیریت تجربه

دانشی بین رشته ای Interdisciplinary

- مدیریت
- فناوری اطلاعات
- مهندسی صنایع
- علم اطلاعات و دانش شناسی (کتابداری)

مدیریت دانش چیست؟

5

کمک به سازمان‌ها در یافتن راه‌های نوین بهره‌جویی از دانش عینی و ذهنی افراد

فراهم‌آوری دانش مورد نیاز در مکان و زمان مورد نیاز برای شخص نیازمند به آن

ارائه دانشی درست، در قالبی درست، در زمان درست، برای اشخاص درست و با هزینه‌ای درست.

فرایندی است که سازمان از طریق آن، از دارایی فکری خود ثروت تولید می‌کند.

تبدیل دانش موجود به دانش مفید در سازمان

کوشش برای تبدیل دانش کارکنان به دارایی فکری سازمان

چرا مدیریت دانش؟

دانش، دارایی غیر ملموس

- مهمتر از دارایی های سنتی و ملموس (سرمایه، زمین و تجهیزات)

روندها

- نرخ انفجاری رشد دانش: " دانش دنیا در هر هفتاد روز دو برابر می شود "
- افزایش میزان تخصص شدن دانش

دانش بنیان شدن کسب و کارها

چرا مدیریت دانش؟

جلوگیری از افت دانش

- سازمان را قادر می‌سازد تا تخصص‌ها و مهارت‌های خود را حفظ کرده، از افت دانش که از بازنشستگی، کوچک‌سازی، ترک کار یا اخراج کارکنان ناشی می‌شود جلوگیری کند.
- در صورتی که کارکنان سازمان را ترک کنند، دانش در سازمان از دست نمی‌رود.

بهبود تصمیم‌گیری

- نوع و کیفیت دانش مورد نیاز را برای تصمیم‌گیری‌های اثربخش شناسایی می‌کند و دسترسی به آن دانش را تسهیل می‌بخشد.
- در نتیجه، تصمیمات سریعتر و بهتری می‌تواند در سطوح مختلف سازمان صورت گیرد.

چرا مدیریت دانش؟

مزیت رقابتی

- سازمان‌ها را قادر می‌سازد تا دیدگاه‌های مشتریان و بازار رقابتی را درک کرده، بتوانند فرصت‌های رقابتی را شناسایی کنند.
- مدیریت دانش به عنوان منبع نوآوری تلقی می‌شود.

مدیریت مشتری

- دانش سازمانی درباره مشتری، باعث افزایش سرعت پاسخ به سوالات، درخواست‌ها و شکایت‌های مشتری می‌شود.

افزایش سرعت انجام فرایندهای سازمانی

- سازمان‌ها می‌توانند با استفاده از دانش، چرخه کسب و کار را کاهش داده و زمان را کم نمایند و فرایندهای سازمانی را سریعتر کنند.

پرسش های اساسی در بررسی وضعیت مدیریت دانش سازمان

9

آیا ما دانش وران سازمان خود را می شناسیم؟ آیا می دانیم پاسخ یک مشکل سازمانی را چه کسانی می دانند؟

آیا می دانیم ارزش تجربیات اندوخته شده در ذهن پرسنلمان چقدر است؟ آیا می دانیم چقدر سرمایه با از دست رفتن هر یک از پرسنل از دست ما می رود؟

آیا تاکنون سعی در استخراج دانش مهارتی پرسنلمان که در اذهان آنهاست، نموده ایم؟

آیا در سازمان ما شعار ” دانش قدرت است “ حاکم است یا ” تبادل دانش قدرت است “؟

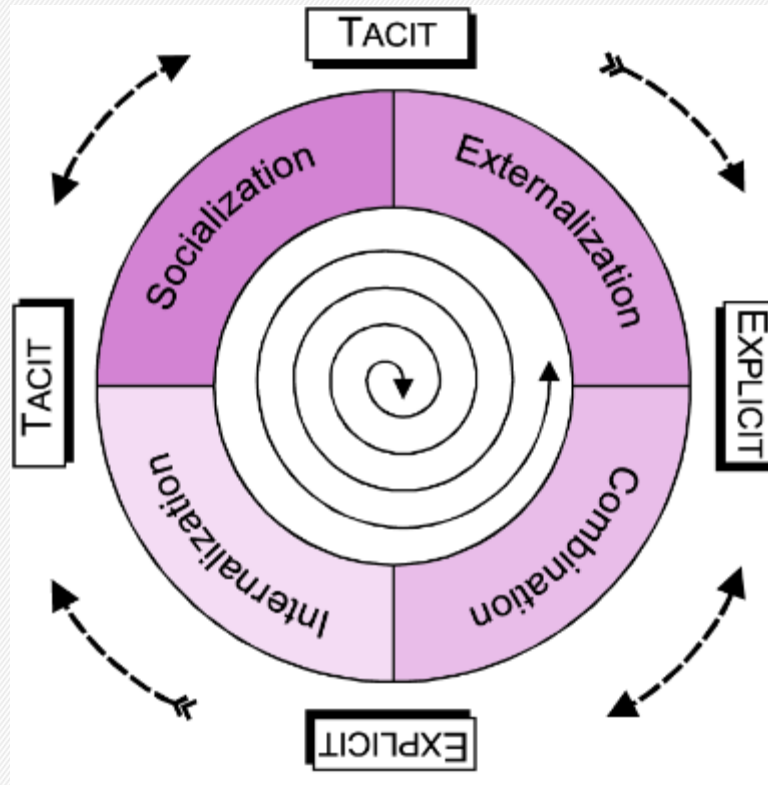
پرسش های اساسی در بررسی وضعیت مدیریت دانش سازمان

10

وقتی یک کارشناس باز نشسته می شود، آیا با دانش او هم خداحافظی می کنیم؟

آیا می توانیم بسته دانشی خود را بفروشیم؟ بسته دانشی شرکت رقیب را چقدر
حاضریم بخریم؟

آیا می دانیم رقبای ما در آینده ممکن است به چه دانشی دست یابند؟ آیا برای
دستیابی به دانش های رقابت پذیر و برنده، هدف گذاری استراتژیک کرده ایم؟



انواع دانش و تبدیل دانش

دانش صریح یا آشکار

Explicit Knowledge

12

می‌توان آن را به سادگی نوشت یا بیان کرد و در پایگاه داده‌ها ذخیره کرد.

می‌توان آن را فرم داد و به صورت کتابچه راهنما بین افراد سازمان منتشر کرد.

شامل: دستورالعمل‌ها، مقررات، قوانین، رویه‌های انجام کار، آئین‌نامه‌ها و...

در قالب نوشته، صدا، تصویر، عکس، نرم‌افزار

آسان بودن اشتراک‌گذاری و انتقال آن

دانش ضمنی یا پنهان Tacit Knowledge

13

شخصی بوده و در اذهان افراد جا دارد.

از طریق اشتراک گذاری تجربیات با مشاهده و تقلید اکتساب می شود.

ریشه در اعمال، رویه‌ها، تعهدات، ارزش‌ها و احساسات افراد دارد.

قابل کدگذاری نبوده و به سادگی از طریق زبان بیان نمی شود.

دانشی است که افراد در طول فعالیت‌های تخصصی خود آموخته و به دست آورده ولی در جایی ثبت یا منتشر نکرده‌اند و فقط در ذهن آن‌ها وجود دارد

تبدیل دانش پنهان به دانش آشکار

جذب دانش ضمنی به درون پایگاه دانش سازمانی و مدیریت آن

در غیر این صورت، این دانش کاملاً شخصی باقی می‌ماند و انتقال آن بسیار دشوار خواهد بود.

بدون تبدیل دانش ضمنی به دانش صریح، قسمت اعظمی از سرمایه دانش سازمانی بدون مصرف باقی می‌ماند.

چهار مرحله از تبدیل دانش (مدل نوناکا و تاکوچی)

15

- تبدیل دانش ضمنی به دانش ضمنی
- از طریق مشارکت در تجربیات و بحث و گفتگو، آموزش استاد-شاگردی، شرکت در کنفرانس‌ها و سمینارها و در خلال تعامل بین کارکنان در زمان‌های استراحت
- انسان‌ها با یکدیگر صحبت می‌کنند و دانش رد و بدل می‌کنند.

جامعه پذیری
Socialization

- تبدیل دانش ضمنی به دانش صریح
- از طریق بیان و مکتوب سازی دانش ضمنی مانند نگارش یک گزارش، کتاب، مقاله یا مستندسازی.

بیرونی سازی
Externalization

چهار مرحله از تبدیل دانش (مدل نوناکا و تاکوچی)

16

- تبدیل دانش صریح به دانش صریح
- توسط دارندگان آن دانش که آن را با یکدیگر سهیم می‌شوند.

انتشار سازی
Dissemination

- تبدیل دانش صریح به دانش ضمنی
- کارکنان را قادر می‌سازد دانش را در رفتار خود به گونه‌ای ادغام کنند که در مواجهه با موقعیت یا مشکلی که کاربرد دانش لازم است بتوانند آن را به کار ببرند.
- افراد بعد از مطالعه مستندات موجود آن را یاد گرفته و مورد استفاده قرار می‌دهند.

درونی سازی
Internalization

رویکردها به مدیریت دانش

رویکرد مبتنی بر بعد فناوری

- مبتنی بر نرم افزارها و سامانه های مدیریت دانش

رویکرد اجتماعی

- تمرکز بر افراد و اعضای سازمان
- بخش عظیمی از دانش سازمان به صورت دانش ضمنی است که قابل مشاهده نیست.
- یکی از دغدغه های این رویکرد تبدیل ضمنی به دانش صریح است.
- عدم توجه به ابعاد انسانی و فرهنگی منجر به شکست مدیریت دانش می گردد.



چالش های پیش روی مدیریت دانش

چالش های پیش روی مدیریت دانش

فوت کوزه گری

سوء استفاده از دانش
دیگران

عدم انگیزش متناسب
با تسهیم دانش

عدم امنیت شغلی در
صورت تسهیم دانش

ترس از ارزیابی دانش

عدم احساس نیاز به
مدیریت دانش

عدم توانایی ثبت
دانش

عدم توانایی استخراج
دانش شخصی

عدم وجود وقت کافی

ترس از ارائه و اعلام
شکست ها