

به نام آنکه جان را فکرت آموخت

# مدیریت دانش در سازمان ها



ارائه در: دانشگاه فردوسی مشهد

برای دانشجویان کارشناسی ارشد مدیریت فناوری اطلاعات و دانش گرایش مدیریت دانش

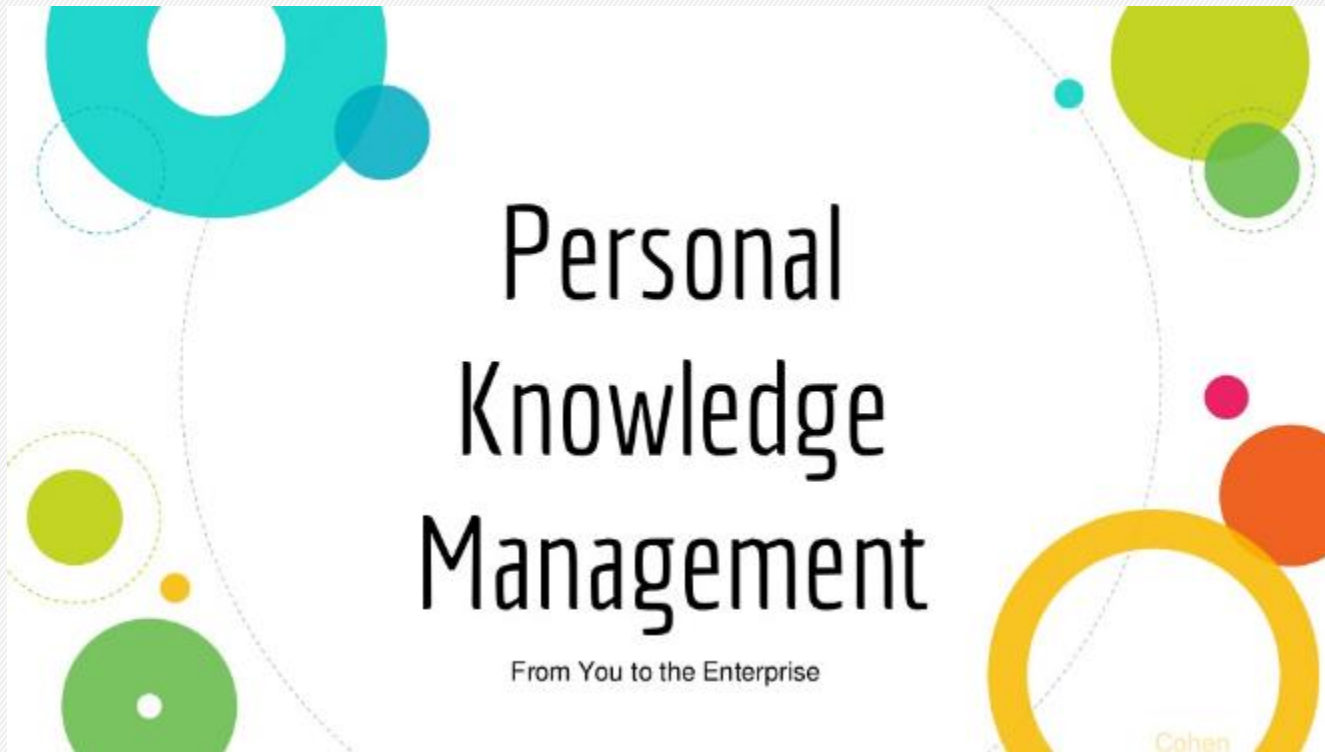
مدرس: مصطفی جهانگیر (PhD)

[www.mjahangir.ir](http://www.mjahangir.ir)

[mjahangir@varastegan.ac.ir](mailto:mjahangir@varastegan.ac.ir)

# مدیریت دانش شخصی

2



چرا مدیریت دانش شخصی؟

# چرا مدیریت دانش شخصی؟

## ضرورت استفاده از مدیریت دانش شخصی

- اقتصاد مبتنی بر دانش امروزی
- ضرورت صلاحیت های شخصی دانشکار برای موفقیت

## دیو اسنودن متخصص مدیریت دانش می گوید:

- ما مهارت کافی در شناسایی و استفاده از دانش خود نداریم. همیشه بیشتر از آنچه می توانیم بگوییم، می دانیم و بیشتر از آنچه می توانیم بنویسیم، می گوییم.

## کافی نبودن داشتن دانش و ذخیره صرف آن و لزوم

- استفاده از دانش
- اشتراک دانش با دیگران

# چرا مدیریت دانش شخصی؟

## دو بخش مدیریت دانش

- مدیریت دانش سازمانی
- مدیریت دانش فردی

## اهمیت توجه توأمان به این دو بخش

- وجه غالب مدیریت دانش، نوع سازمانی آن شده است به طوری که غفلت از وجه شخصی آن اغلب باعث شده است که هزینه های صورت گرفته در زمینه مدیریت دانش تشریفاتی محسوب شود.

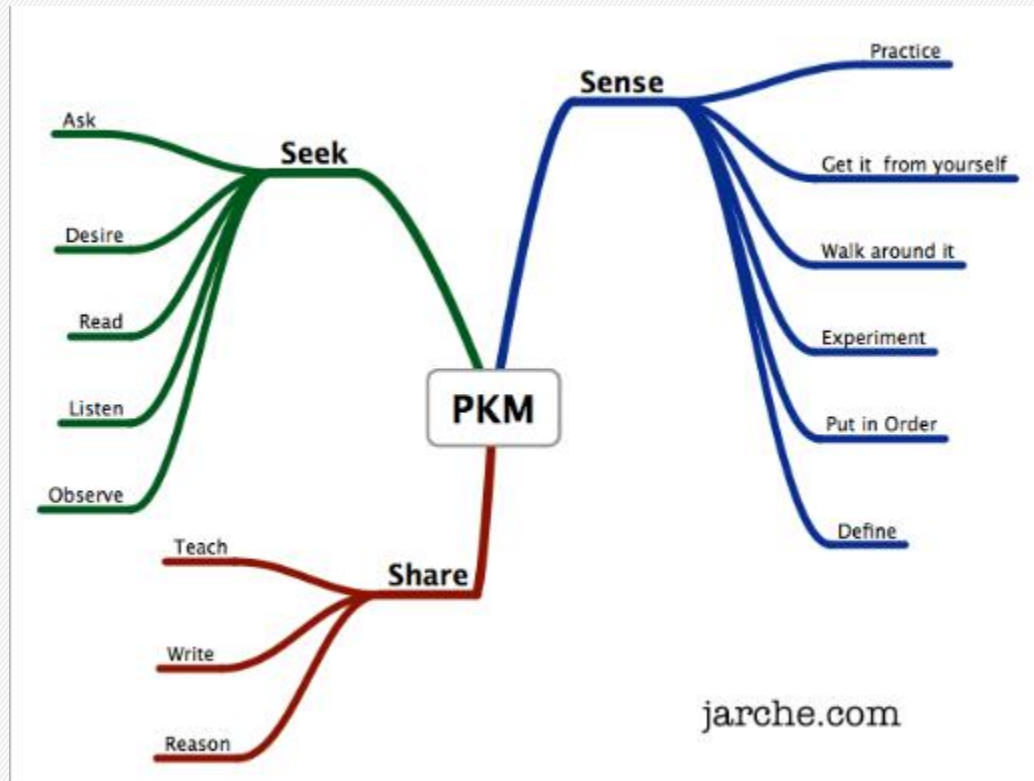
# چرا مدیریت دانش شخصی؟

دیوید استمیز معتقد است:

- بهترین چیز، داشتن دانش در موضوعی خاص نیست بلکه دانستن مکان و طرز دسترسی به دانش است.

پیتر دراگر معتقد است:

- مدیران موفق در عصر اطلاعات و دانش تنها به دنبال دسترسی به اطلاعات نیستند زیرا اطلاعات به اندازه کافی از طریق شبکه ها و پایگاههای اطلاعاتی و محمل های گوناگون در دسترس است.
- مدیران بیشتر نیازمند دسترسی به اطلاعات مرتبط و مناسب هستند که پردازش، سازماندهی و شکل گرفته بوده و با توجه به بسترهای فکری و شغلی آنها تلخیص و آماده سازی شده باشد.
- اطلاعاتی که قابلیت تبدیل به عمل را داشته و به عبارت دیگر کاربردی باشد.



مدیریت دانش شخصی چیست؟

## دانش فردی شامل:

- دانش بدست آمده از دستور العمل های رسمی و غیر رسمی
- خاطرات، مطالب و داستانهای گفته و ناگفته
- کتابهایی که خوانده و نوشته ایم
- یادداشتهای، اسناد و عکسهایمان
- بینش ها و چیزهایی که از همکارانمان می آموزیم
- هر آنچه درباره هر چیزی در دنیا از باغبانی تا فیزیک هسته ای می دانیم.



# مدیریت دانش شخصی چیست؟

فراند و هیکسون (۱۹۹۹):

- مدیریت دانش شخصی چارچوبی مفهومی است برای سازماندهی و یکپارچه سازی اطلاعاتی که ما احساس می کنیم مهم هستند.
- سیستمی که برای استفاده شخصی افراد و توسط خود آنها طراحی شود.
- مدیریت دانش شخصی باید بخشی از رویکرد روزانه و مداوم ما به هنگام کار با اطلاعات و دانش در فرآیندهای ایجاد، فراهم آوری، ارزیابی، تشخیص، سازماندهی و ذخیره، فهرست نویسی و نمایه سازی و بازیابی از حافظه شخصی باشد.

# مدیریت دانش شخصی چیست؟

تسوئی (۲۰۰۲):

- مجموعه ای از فرآیندها که یک فرد برای جمع آوری، رده بندی، ذخیره سازی، جستجو و بازیابی دانش در فعالیت های روزانه به آنها نیازمند است.
- این فعالیت ها محدود به تجارت یا کار نیستند بلکه علائق شخصی، کارهای ذوقی، فعالیت های خانوادگی و سرگرمی را نیز دربرمی گیرند.
- مجموعه ای از فرآیندهایی که یک فرد برای جمع آوری، طبقه بندی، ذخیره، جستجو، بازیابی و اشتراک دانش در فعالیت های روزانه استفاده می کند.
- جنبه مهم مدیریت دانش شخصی این است که به اشخاص اجازه می دهد تا فرآیندهای دانشی، تعاملات، همکاری ها و مبادلات دانشی خود با دیگران را بهتر اداره نمایند.

# چالش های پیش روی دانشکار فردی

داده ها، اطلاعات و دانش ممکن است به شکل ساختاریافته، نیمه ساختاریافته یا غیرساختاریافته و در چندین قالب وجود داشته باشد.

از آنجا که دانشکاران اغلب از چندین وسیله الکترونیکی برای ارتباطات، برنامه ریزی و ضبط استفاده می کنند اطلاعات اکتباسی ممکن است در چندین محل و وسیله ذخیره و یا حتی دوباره کاری شود.

حجم انبوه اطلاعاتی که دانشکار فردی همه روزه دریافت می کند. دریافت اطلاعات برخلاف ذخیره آن که در یک یا چند وسیله الکترونیکی ذخیره می شود، اغلب دشوار است.

# چالش های پیش روی دانشکار فردی

افراد باید دارای مهارت های مدیریت دانش شخصی برای مدیریت اطلاعاتشان باشند تا با استفاده از آن قادر به فیلتر کردن، ذخیره سازی، ساختار بندی و به اشتراک گذاری آنها شوند.

مدیریت دانش شخصی تنها در صورتی به طور موثر مورد بهره برداری قرار می گیرد که کاربر نهایی از ابزارها و مهارت های مناسب برخوردار باشد.

# هفت مهارت در چارچوب مدیریت دانش شخصی پیشنهادی

13

۱. گرفتن ایده ها و اطلاعات، که بیشتر بر بازیابی و فیلتر کردن اطلاعات و جلوگیری از سرریز اطلاعات متمرکز می باشد.

۲. ارزیابی ایده ها و اطلاعات، که همان یافتن اطلاعات با ارزش و مرتبط با موضوع مورد بررسی از میان حجم انبوه اطلاعات فیلتر نشده است.

۳. سازماندهی ایده ها و اطلاعات در پوشه ها برای ساختاردهی به اطلاعات در دسترس به طرق مختلف مثل مرتب سازی به ترتیب زمان دسترسی به اطلاعات و غیره

# هفت مهارت در چارچوب مدیریت دانش شخصی پیشنهادی

14

۴. تحلیل ایده ها و اطلاعات، که بر سازماندهی اطلاعات و تکنیک های تجزیه و تحلیل استوار بوده و برای فرآیند تبدیل اطلاعات به دانش بسیار موثر و حیاتی است.

۵. تشریک مساعی پیرامون ایده ها و اطلاعات

۶. انتقال ایده ها و اطلاعات که مربوط به ارائه اطلاعات به دیگران با یک طراحی مناسب و قابل انتقال به غیر می باشد.

۷. حفاظت از ایده ها و اطلاعات که بر مبادله اطلاعات با حفظ امنیت آنها متمرکز می باشد.

# هفت مهارت در چارچوب مدیریت دانش شخصی پیشنهادی

15

مهارت های مدیریت دانش شخصی	ابزارها	مهارت ها
گرفتن ایده ها و اطلاعات	صورت بندی سؤالات تکنیک های جستجو استراتژی های پژوهشی	جستجوهای روزمره دفتر تلفن ایمیل ، تلفن و وب
ارزیابی ایده ها و اطلاعات	اعتبارسنجی و طبقه بندی منابع	فیلتر کردن و دور ریختن منابع نامعتبر
سازماندهی ایده ها و اطلاعات	فیلتر کردن ایمیل ها دور انداختن ایمیل ها خلاصه کردن ایمیل ها	صداها مجلات، دفترچه یادداشت و ... پورتال های شخصی پایگاه داده
تشریح مساعی پیرامون ایده ها و اطلاعات	هوش احساسی مدیریت ارتباطات رهبری	استفاده از پیغام ارتباطات سیار استفاده از تخته سفید استفاده از ماژیک های هایلایت

# هفت مهارت در چارچوب مدیریت دانش شخصی پیشنهادی

16

خلاصه نویسی صفحه گسترده	تکنیک های تحلیل تست فرضیات	تحلیل ایده ها و اطلاعات
نرم افزار آفیس	کلمات گفتاری و نوشتاری	انتقال ایده ها و اطلاعات
کنترل دسترسی رمز عبور فیلتر کردن ویروسها	انضباط شخصی آگاهی در مورد تهدیدها	حفاظت از ایده ها و اطلاعات





ابعاد مدیریت دانش شخصی

# بعد تجزیه و تحلیل

مؤلفه	توصیف
تفسیر	تشخیص الگوها و درک مسأله
تصویرسازی	ساخت مدل ذهنی برای حل مسأله
تجزیه و تحلیل	پذیرش مدل‌ها و تکنیک‌هایی برای فهم و نشان دادن مسأله
خلق	تصور گزینه جدید و بازتعریف مسأله
زمینه و مفهوم	فهمیدن اجزا و پیچیدگی سیستم

مؤلفه	توصیف
منبع اطلاعات	پیدا کردن اطلاعات با کیفیت و جست و جوی مؤثر اطلاعات
ارزیابی	ارزیابی کیفیت و ارزش بالقوه اطلاعات
سازمان دهی	فهرست نویسی، ذخیره سازی و بازیابی اطلاعات برای استفاده های بعدی
پیوسته کردن	گردآوری، خلاصه کردن، ترکیب، ویرایش و آمیختن اطلاعات
ارتباط	اشتراک گذاری اطلاعات و تعامل با دیگران به صورت کتبی یا شفاهی

مؤلفه	توصیف
پیدا کردن	شناسایی و تعامل با افرادی که می‌توانند مسأله را به شما نشان دهند
تشریک مساعی	درگیری مؤثر و همکاری با سایر افراد
بستن شبکه	توسعه و حفظ شبکه‌های متعمد در حیطه کاری
توسعه‌ی شبکه	توسعه و حفظ شبکه در محیطی فراتر از مرزهای مورد تمرکز امروز
گفت‌وگو	پرسش سؤال و به اشتراک گذاری دانش با دیگران

مؤلفه	توصیف
تشخیص	توسعه‌ی الگوهای تشخیصی و ظرفیت ساخت مفاهیم
تأمل	درگیری آگاهانه با اندیشه‌ها
توسعه	توسعه‌ی دانش جدید
بهبود بخشی	مشارکت در بهبود مستمر شخصی
توسعه	پشتیبانی از دیگران با به اشتراک گذاری دانش



# تدوین استراتژی مدیریت دانش شخصی

# کشف اینکه چگونه یاد می گیرید و از دانش خود استفاده می نمایید.

23

به زمانی که قرار هستید چیز جدیدی یاد بگیرید و زمانی که یادگیری شما سریع تر و بهتر است فکر کنید.

چه چیز خاصی در مورد آن زمان وجود دارد؟

چه فرد دیگری در آن مداخله دارد؟

موقعیتی که یادگیری را تسهیل می کند چیست؟

چرا شما در چنین یادگیری شرکت کردید؟

چه چیزی به نظر شما عامل انگیزاننده ای برای آنچه یاد می گیرید، می باشد؟

# تصمیم بگیرید که چه کاری انجام دهید.

کجا می توانید نقاط قوت دانشی خود را بسازید؟

در کجا احتمال پیشرفت دارید؟

چگونه می توانید در جمع آوری اطلاعات عادی خود کارا تر باشد؟

چگونه می توانید بیشترین استفاده را از آنچه که می دانید، ببرید؟



شما بینش های خود را بدست آوردید و طرح خود را دارید.

هم اکنون شما نیازمند ایجاد بینشی برای دستاوردهای طرح خود به طور واضح هستید.

یکی از بهترین راهها برای انجام این کار، نوشتن درخصوص طرح خود است.

یک گزارشگر باشید، به اطراف نظر بیافکنید، در مورد آنچه می بینید بنویسید.

اطلاعات روزانه خود در خصوص روابط شخصی و شبکه ای را یادداشت کنید.

یک وب سایت دانش شخصی برای خود ایجاد نمایید. شما می توانید از این صفحات برای ایجاد یادداشتهای و انتقال دانشتان در یک بهره ببرید.

از انبارهای الکترونیکی که آسانتر و مناسب ترند استفاده نمایید و از گزارشات، نامه ها و داده های مهم نسخه پشتیبان تهیه نمایید.

با افراد خلاق، نوآور و مبتکر وقت بگذرانید و پیشنهادهایشان را جویا شوید.

به کنفرانس های جذاب بروید.

درباره مکانهای جدید آگاهی پیدا کنید.

خودتان را فقط به خواندن مطالب در حیطه کاری محدود نکنید. مطالب واقعی، غیر واقعی و حتی تخیلی را مطالعه کنید.

- یزدانی، فرزانه. (۱۳۹۰). اصول، مهارت ها و ایجاد یک استراتژی برای مدیریت دانش شخصی. واحد پژوهش و توسعه منابع انسانی شرکت ملی پالایش و پخش فراورده های نفتی ایران.
- جعفری، .. اخوان، .. حسنوی، .. & اباصلتیان، .. (۲۰۱۲). بررسی ارتباط ویژگی های روان شناختی افراد با ابعاد مدیریت دانش شخصی. فصلنامه پژوهش های مدیریت منابع انسانی، ۴ (۲).
- Frand, J. L., & Hixson, C. G. (1998). Personal knowledge management: Who? What? Why? When? Where? How?