



الله أكبر
الله أكبر
الله أكبر
الله أكبر

الله أكبر

الله أكبر

مبانی مدیریت دانش

دکتر محسن صابری

متخصص پزشکی اجتماعی

دانشیار دانشگاه علوم پزشکی بقیه ا... (عج)

توضیحی درباره کتاب مبانی مدیریت دانش

- نویسندگان: دکتر سید محسن علامه ، رشید خلیل اکبر و نجیبه عباسی رستمی
- فصل اول: ماهیت دانش
- فصل دوم: مفاهیم بنیادی مدیریت دانش
- فصل سوم: اهمیت و کاربردهای مدیریت دانش
- فصل چهارم: فرآیندهای مدیریت دانش
- فصل پنجم: مدل های مدیریت دانش
- فصل ششم: سرمایه فکری و مدیریت دانش
- فصل هفتم: مدیریت دانش و نوآوری
- فصل هشتم: مدیریت دانش و یادگیری سازمانی
- فصل نهم: موانع و چالش های مدیریت دانش
- فصل دهم: رهبری دانش



● آنچه که ما بر آن اصرار می ورزیم و تأکید می کنیم ، این است که علم برای کشور ، یک سرمایه ی بی پایان و تمام نشدنی است. اگر چرخه ی تولید علم در یک کشوری به راه افتاد ، اگر استعدادی وجود داشت و به جریان افتاد ، اگر ظرفیتها شروع کرد به بروز و ظهور ، آن وقت این دیگر منبع تمام نشدنی است. علم یک پدیده ی درون زاست ؛ چیزی نیست که انسان برای آن ناچار و ناگزیر باشد وابسته شود.

● بیانات مقام معظم رهبری در دیدار جمعی از پژوهشگران و مسئولان شرکت های دانش بنیان نهم رمضان المبارک 1433

مقدمه

- «ما در حال وارد شدن به یک جامعه دانشی هستیم که در آن منابع اقتصادی ، منابع طبیعی ، نیروی کار بیشتر و ... منابع اصلی نیستند ، بلکه منبع اقتصادی اصلی ، دانش خواهد بود.»
- مدیریت دانش فرآیندی است که سازمان ها در شناسایی ، انتخاب ، سازمان دهی ، انتشار و انتقال اطلاعات و تخصص های مهم بدون ساختار کمک می کند.
- هنر و علم مدیران عصر اطلاعات عبارت است از کسب آگاهی به منظور تبدیل داده ها اطلاعات به دانشی که خود و سازمان شان را به سوی پیشرفت و تعالی سوق دهد.

فصل اول – ماهیت دانش

مقدمه

- «دانش تجربه است ، هر چیز دیگری تنها اطلاعات است.»
- دانش مهم ترین منبع ماندگاری و پایداری هر سازمان است
- دانش به عنوان حیاتی ترین منبع و سرمایه سازمانی
- چالش اصلی مدیران افزایش دانایی و ارتقا بهره وری کارکنان است.

گذار به انقلاب دانش

سوم	دوم	اول	
مدیریت	بهره وری	ابزارها ، فرآیندها و محصولات	انقلاب
دانش	نیروی کار	ابزارها ، فرآیندها و محصولات	کاربری دانش

- در اقتصاد مبتنی بر دانایی ، دانش منبع عمده اقتصادی است.
- سرمایه گذاری های میلیاردی بر روی تکنولوژی اطلاعات نتایج اقتصادی اندک و ضعیفی را به دنبال داشته است.
- جانشینی انقلاب دانایی به جای انقلاب اطلاعات

انقلاب اطلاعات

سیستم های
خبره

سیستم های
پشتیبان
تصمیم

گذار

انقلاب دانایی

اینترنت

اینترانت

اینترانت

اینترانت

ابزارهای نوین تکنولوژی
اطلاعات و ارتباطات

ارزش و اهمیت دانش

- شاهراه نوآوری منوط به تکامل دانش است.
- تمامی فن آوری های مورد استفاده در فعالیت های زنجیره ارزش باید به صورتی کارا توسط دانشی مقتضی مورد پشتیبانی قرار گیرند.
- موفقیت تعدیل های فناورانه مستلزم برخورداری از دانشی غنی و روشن است.
- اکثر موسسات در ایجاد یک سیستم استراتژیک و پایدار دانش با مشکل مواجه هستند.
- نداشتن اهداف مشخص منجر به بانک اطلاعاتی عریض و طویلی می شود.
- حجم منابع اطلاعاتی پردازش شده بسته به سطح فعالیت مدیریتی متفاوت است.
- دانش: ارزش افزایی از طریق دخالت در محصولات ، فرآیندها و انسان ها
- مدیریت دانش: تبدیل دارایی های دانش مدار مرتبط با محصولات ، فرآیندها و انسان ها به سرمایه دانشی

تعریف دانش

- مفهومی چند بعدی با معانی چند لایه نسبت به شرایط و افراد مختلف
- دانش بدون مفهوم در واقع اطلاعات است.
- زمانی اطلاعات به دانش تبدیل می گردد که توسط اشخاص تفسیر گردیده ، با عقاید و تعهدات آنان آمیخته شده و به آن معنا بخشیده شود.
- توسعه رویکرد منسجم:
 - تمایز تمایز بین دانش ، اطلاعات و داده
 - بازشناسایی ارتباط بین آنها
- رابطه بین داده ، اطلاعات و دانش بازگشتنی است و به درجه سازمان یافتگی و تفسیرپذیری آنها بستگی دارد.
 - تفاوت داده و اطلاعات: میزان سازمان یافتگی
 - تفاوت اطلاعات و دانش: میزان تفسیرپذیری
- دانش: ترکیبی سازمان یافته از داده می باشد که با مجموعه ای از قوانین ، رویه ها و عملیات آموخته شده به واسطه تجربه و عمل تلقیق گشته است.
- دانش مفهومی است ساخته و پرداخته ذهن. در اصل بدون معنا ، دانش همان اطلاعات یا داده است.

پیوستار داده / دانش

داده

اطلاعات

دانش



بی ساختار
منفصل
مستقل از زمینه
کنترل رفتاری ضعیف
علایم
تمایز

ساختاریافته
ریشه دار
وابسته به زمینه
کنترل رفتاری شدید
الگوهای شناختی عمل
قابلیت / مهارت

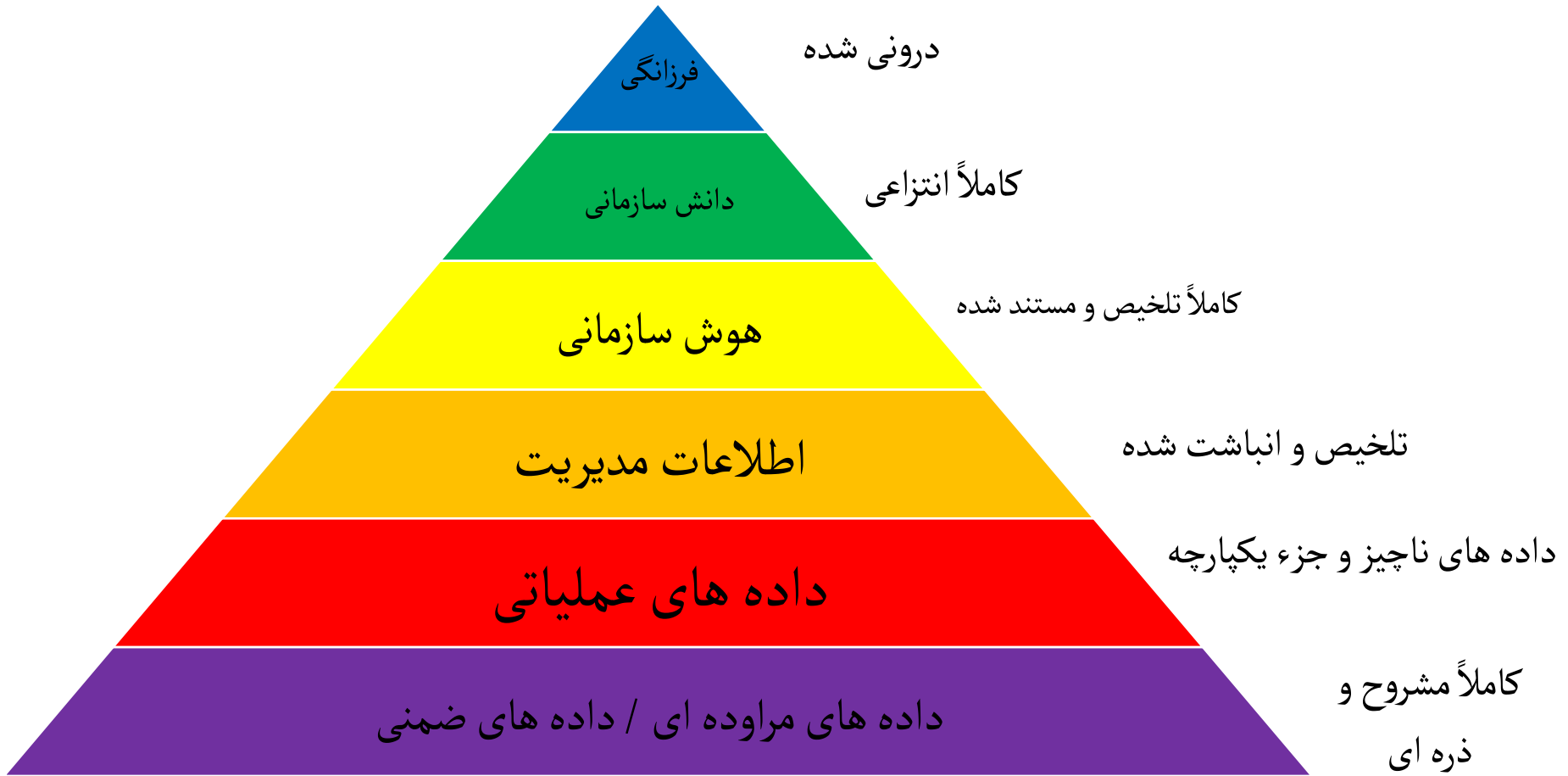
دانش = تجسم خلاق * اطلاعات * بینش

بینش: جمع تجربیات فردی

تجربه: دانش حاصل از مشاهده و تمرین

تجسم خلاق: قدرت مجسم کردن آینده های ممکن و توان تولید ایده ها

هرم دانش



توضیح اجزای هرم دانش

- داده های مرادده ای: ذخیره در پایگاه های داده ها و انبار داده ها

- داده های ضمنی: ذخیره در ذهن افراد؛ پوشش بخشی از مرادده و تعامل

- داده های عملیاتی: انعکاس دهنده تعاملات و مبادلات کامل و واحد منسجم؛ ذخیره در پایگاه های داده

- اطلاعات مدیریت: گروه بندی، ذخیره، پالایش و سازمان دهی

- هوش سازمانی: اطلاعات دسته اول تجاری؛ پردازش کامل داده ها و اطلاعات؛ حاصل فرآیند تبدیل و تحلیل

- دانش: بینش های حاصل از اطلاعات و داده ها؛ مصرف مقادیر کوچک به بهترین وجه بر خلاف مصرف وسیع

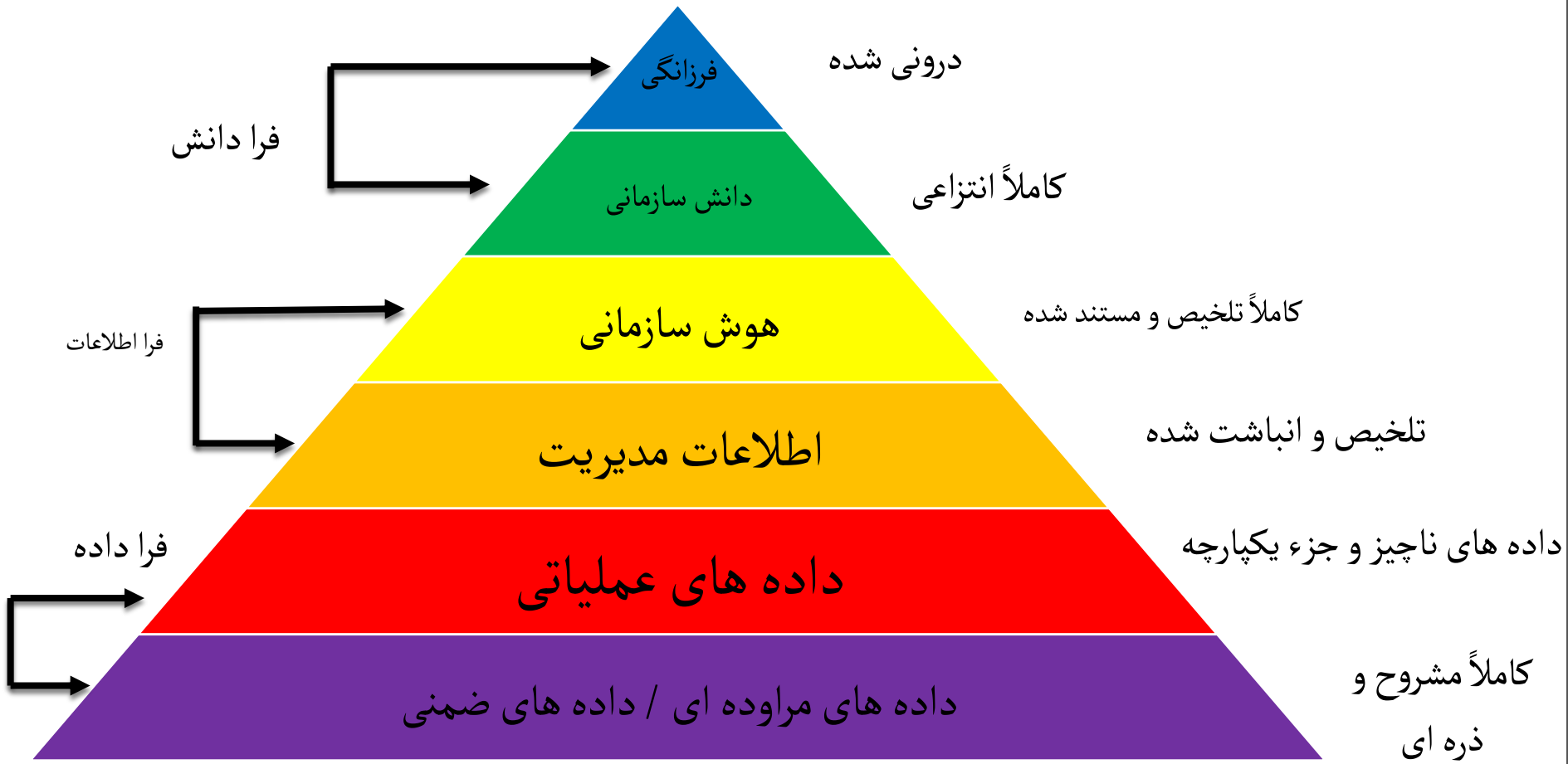
اطلاعات و داده ها؛ حاصل به حداقل رساندن جمع آوری و خواندن اطلاعات است نه افزایش دسترسی به اطلاعات

- فرزاندگی: انتزاعی ترین و بی زمان ترین دانش؛ دانش جذب شده و کاملاً به صورت ضمنی درآمده شده؛ تجلی در هر عمل و تصمیم

فرا دانش

- فرا دانش: اطلاعات در خصوص دانش یا «دانش مربوط به دانش»
- فرادانش: اطلاعات اضافی درباره دانش سیستم موجود، کارایی روش های خاص مورد استفاده توسط سیستم و احتمال موفقیت طرح های گذشته
- فرادانش: مورد استفاده در هدایت طرح های آینده یا مراحل اجرایی مدیریت دانش
- دانش تنها زمانی به دارایی تبدیل می شود که کشف گردد و در زمان مورد نیاز در دسترس قرار گیرد.
- ابزارهای کشف دانش نیازمند فرادانش هستند تا به سرعت پایگاه دانش و منابع درون سازمان را بیابند و به طور موثری دانش مورد نیاز را برای هر کاربر بازیابی کنند.

مفهوم فرا دانش و ارتباط آن با هرم دانش



دانش

- فرا دانش
- منبع
 - شرح
 - مقررات

اطلاعات

- فرا اطلاعات
- منبع
 - زمان
 - برچسب

داده

- فرا داده
- نوع
 - طول
 - ساختار
 - خصوصیات
 - ویژگی ها

طبقه بندی دانش

- دانش آشکار: قابل رمزگذاری ، انتقال از طریق زبان رسمی و نظام مند
- دانش ضمنی: دانش شخصی که رسمی نمودن ، ضبط یا شرح آن دشوار بوده و در ذهن افراد ذخیره می گردد.
- ویژگی های دانش آشکار
- رسمی و سیستماتیک ؛ دانش عقلی ؛ بیان شده به وسیله کلمات و اعداد ؛ به آسانی به شکل داده های سخت افزاری ، فرمول بندی شده ، رویه های رمزگذاری شده یا اصولی جامع منتقل شده و به اشتراک گذاشته می شود ؛ به وسیله کدهای کامپیوتری ، فرمول های شیمایی و مجموعه ای از اصول عمومی بیان می گردد.
- ویژگی های دانش ضمنی
- بصیرت ها ، بینش ها و پیش بینی ها ؛ دانش تجربیات ؛ عدم بیان و رویت به سادگی ؛ به شدت شخصی ، به سختی قابل فرمول بندی و به دشواری قابل انتقال و تسهیم به دیگران ؛ ریشه در اعمال و تجربیات افراد شامل ایده ها ، ارزش ها و احساسات و هیجانات
- دانش ضمنی ظاهر شده: درباره چیزهایی است که ما انجام می دهیم.
- دانش ضمنی ظاهر نشده: درباره منابع اولیه چیزهایی است که ما انجام می دهیم است و در آن تمرکز بر زمینه اولیه یا اولین مکانی است که عمل انسان از آن نشات گرفته است.

سایر طبقه بندی های دانش

- دانش مدون ؛ غیر مدون ؛ پراکنده ؛ غیر پراکنده
- دانش چه چیزی
- دانش چگونگی (دانش فنی)
- دانش چرایی
- دانش کجایی
- دانش زمانی
- ...

دانش آفرینی

- تنها منبع مطمئن و ممتاز رقابتی با دوام دانش است.
- سازمان موفق: تولید دانش؛ گسترش دانش و نهادینه سازی آن در تکنولوژی و محصولات جدید
- در دانش آفرینی سرمایه گذاری بر روی ناآموخته ها است تا به مزیت رقابتی دست یابیم.
- تمرکز بیش از حد بر استفاده از ماشین های فکر به جای طراحی آنها جهت راه اندازی تفکر انسانی
- نقش کلیدی انسان ها در دانش آفرینی علیرغم تکنولوژی های پیشرفته اطلاعاتی

دانش کاران (کارکنان دانشی)

- نقش اساسی انسان در فرآیند مدیریت دانش و سازمان های دانش محور
- جایگزینی متخصصان اطلاعات به جای یقه آبی ها
- به دلیل چیزی که می دانند
- می توانند با ایده ها ، نمادها و سایر چیزهای انتزاعی به طور موثر کار کنند
- انواع دانش کاران
- خالق دانش (بر اساس نوآوری)
- انتقال دهندگان دانش
- ویژه کاران (بر پایه استفاده محدود ولی زیاد)
- برحسب فعالیت دانشی
- بر حسب ایده هایی که کارکنان با آن سر و کار دارند
- بر حسب این که تا چه میزان برای کسب و کار حیاتی هستند
- بر حسب جابجایی و تحرک

ویژگی های دانش کاران

- در اختیار داشتن دانش نظری و عملی
- توانایی یافتن و دسترسی به اطلاعات
- توانایی به کارگیری اطلاعات
- دارا بودن مهارت های ارتباطی
- دارا بودن انگیزه
- قابلیت های فکری و ذهنی

فصل دوم – مفاهیم بنیادی مدیریت دانش

مقدمه

- «هنر مدیریت ، مدیریت دانش است. مدیریت دانش به این معنا است که ما به تنهایی افراد را مدیریت نمی کنیم بلکه بیشتر دانش است که آنان را مدیریت می کند.»
- هنر و علم مدیریت دانش چارچوب طراحی فعالیت های هدفمند متوالی برای اخذ تصمیم های اثربخش سازمانی است.
- بدون توجه به اصل مدیریت دانش و شناخت سازمان نسبت به آن نمی توان از آن در سازمان بهره گرفت.

تاریخچه مدیریت دانش

- بیشتر از چند دهه و برای اولین بار در سال 1986
- اشاره تیلور به مدیریت علمی در اوایل قرن بیستم ؛ اشاره به فرآیندهای کسب ، رمزگذاری و تبادل دانش به عنوان جایگزینی برای قوانین سرانگشتی دانش کارگران
- مراحل رشد و بلوغ مدیریت دانش
- اولین مرحله: توجه به رویکردهای تکنولوژی اطلاعات ؛ نگاه درونی ؛ تمرکز بر بهره وری سازمانی ؛ راه اندازی پایگاه داده ها یکی از مهمترین محصولات این دوره است.
- مرحله دوم: تمرکز بر مشتری ؛ خدمت بهتر به مشتریان با اعمال قدرت دانایی درباره مشتریان
- مرحله سوم: مرحله تعاملی ؛ صفحات وب ، تکنولوژی اطلاعاتی تعاملی ، تجارت الکترونیک ، بازرگانی الکترونیک ، تبادلات در دسترس الکترونیکی تمام وقت از ویژگی های اساسی این دوره است.
- مرحله چهارم: ارزش دانش افراد ؛ توجه و اندیشیدن به موضوعات انسانی ؛ سرمایه گذاری در افراد ، استخدام افراد توانمند ، ایجاد محیط های مناسب

سیر تکاملی مدیریت دانش

تنوع و گوناگونی
پدازش الکترونیک داده ها
مدیریت کمی (علم مدیریت)
مدیریت بر مبنای هدف

دهه 50

تمرکز و عدم تمرکز
تاهمگونی

دهه 60

برنامه ریزی راهبردی
مدیریت سبد سهام
اتوماسیون

دهه 70

مدیریت کیفیت فراگیر
کوچک سازی

دهه 80

یادگیری سازمانی
ارزش بازار
سیستم های اطلاعاتی
اینترنت / اینترنت
مهندسی مجدد

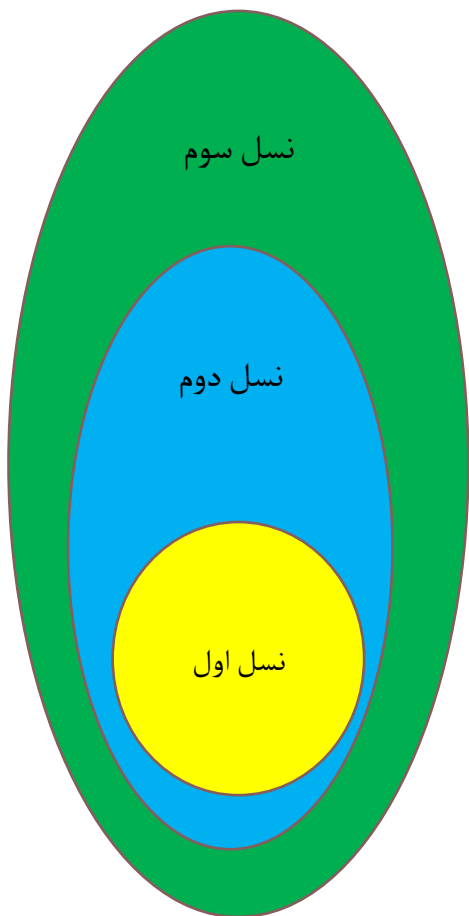
دهه 90

مدیریت دانش
فرهنگ تسهیم دانش
یکپارچه سازی شرکت ها
بهره برداری از سرمایه های فکری

2000 به بعد

نسل های مدیریت دانش

- نسل اول: تمرکز بر جامعه اطلاعاتی و منابع اطلاعاتی
- تاکید بر این که مدیریت دانش چیست و چگونه با استفاده از تفکر و تکنولوژی می توان عملکرد مطلوب را آشکار ساخت.
- طرفدار عرضه: رویه ای است از طراحی روش هایی که عرضه دانش موجود را برای کارگران افزایش می دهد.
- نسل دوم: توجه به مفاهیم ضمنی دانش و یادگیری اجتماعی
- نسل عملگرای مدیریت دانش
- تاکید بر تغییر سیستماتیک سازمان ، سیستم های مدیریتی ، انگیزه ها و ابزارها برای توسعه سازمان
- تغییر از تکنولوژی به دانش ضمنی و آشکار و مدیریت محتوا
- تاکید بر افراد ، فرآیندها و مسایل اجتماعی
- طرفدار تقاضا: افزایش ظرفیت تولید دانش ؛ افزایش ظرفیت سازمانی برای برآورده کردن تقاضا برای دانش جدید
- دربرگیرنده تفکر طرفدار عرضه ؛ توجه به مدیریت دانش در یک مسیر کلی و چرخشی
- توجه به ایجاد و تبادل دانش ؛ معرفی واژگان جدید ، مفاهیم و بصیرت های بدیع ؛ برخورداری از عمق و واقعیت بیشتر از نسل اول
- نسل سوم: استفاده از روایت ها و حکایت های سازمانی ؛ تاکید بر رابطه بین کار و اندیشه
- خلق دانش و فرآیندهای نوآورانه در ساختارهای سازمانی از طریق یادگیری سازمانی



توسعه تکاملی

نوآوری اخلاقی اجتماعی

یادگیری اجتماعی

نوآوری سازمانی

یادگیری سازمانی

سرمایه فکری

چرا اکنون به مدیریت دانش نیاز مندیم؟

- منبعی در جهت بازسازی راهبردی و یکی از مهم ترین دارایی های استراتژیک سازمان
- کسب و بکارگیری دانایی سریع تر و موثرتر از رقبا
- آفرینش ، آزادسازی و کاربست دانش
- حفظ رقابت پذیری
- مدیریت دانش ابزار و موتور محرکه ای است تا به افراد و تیم ها و سازمان ها به طور منظم و مستمر کمک کند تا:
 - بیاموزند افراد (کارکنان) چه می دانند ؛
 - بفهمند دیگران چه می دانند (برای مثال افراد یا تیم ها) ؛
 - بیاموزند سازمان (به عنوان یک کلیت واحد و منسجم) چه می داند ؛
 - درک کنند افراد و سازمان ها نیاز به یادگیری چه مطلبی دارند ؟ ؛
 - این یادگیری را به سهولت و با اثربخشی سازمان دهی کرده و منتشر سازند (گروه افشانی دانش) ؛
 - دانش جدیدی را خلق کنند (برای نوآوری)

رویکردهای مدیریت دانش

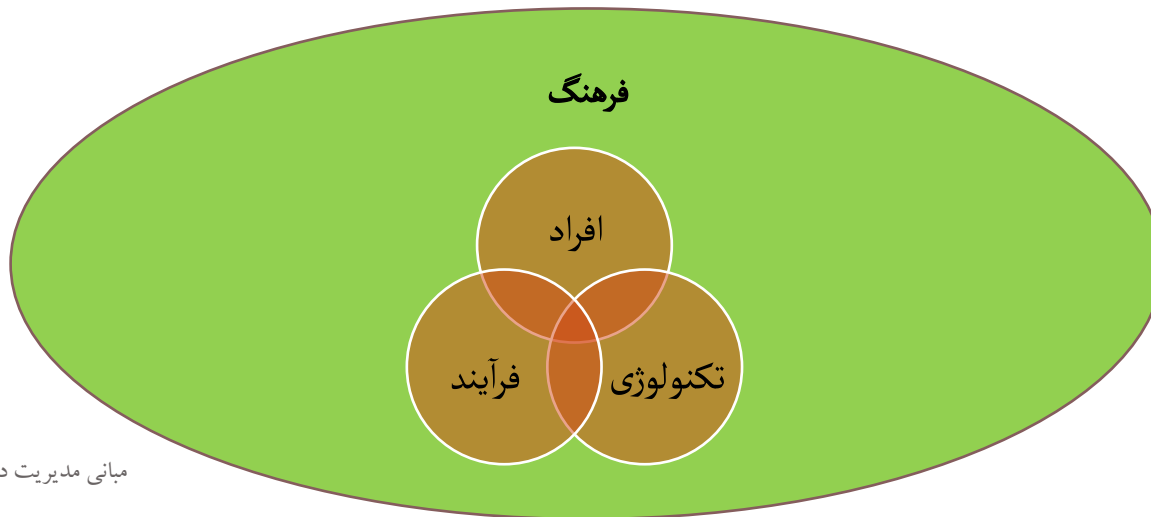
- رویکرد سنتی مدیریت دانش: استعاره خط لوله
 - قابل انتقال به آسانی
 - قابل اندازه گیری
 - مدیریت مستقیم
 - یک شی جدای از انسان ها ؛ منفک بودن مهارت ها و بینش های افراد
 - جدایی دانش از فرآیندهای دانستن که اساساً فرآیندهای اجتماعی است.
- رویکرد استعاره رودخانه
 - دانستن فرآیندی است که طی زمان دستخوش تغییر و تحول می شود.
 - تنها به طور غیرمستقیم توسط ساختارهای مدیریتی و تکنولوژی های پیشرفته اطلاعاتی سازمانی می توان حجم و جریان دانش را پشتیبانی نمود.
 - فرآیندی است که مستلزم تعامل بین انسان ها است و در شبکه ای از انسان های در حال گفتگو رخ می دهد.
 - دانش ماهیتی رابطه ای دارد و از طریق تعامل ایجاد می گردد.
 - دانش در روح و جسم و ذهن و بدن انسان ها آمیخته شده و جدای از معانی که افراد به آن می دهند هیچ معنایی نخواهد داشت.
 - رویکردهای مختلفی در تقسیم بندی وجود دارد.

رویکردهای مدیریت دانش – ادامه

- **رویکرد فرآیند محور**
 - فرآیند ارتباط های اجتماعی
 - انتقال دانش به جای ذخیره دانش
 - رویکرد شخصی سازی
- **رویکرد کالا محور**
 - تاکید بر اسناد و مدارک دانش ، خلق آنها ، ذخیره آنها و استفاده مجدد از آنها
 - رویکرد محتوا محور یا کدگذاری
 - رویکرد سوم: ترکیب دو رویکرد قبل ؛ راه حل شبکه آگاهی
 - تلقی دانش به عنوان دارایی ؛ دانش به عنوان یک کالا(محتوا) و دانش به عنوان فرآیند (زمینه)
- **رویکرد انسان محور**
 - تاکید بر جنبه های فرهنگی ؛ متدولوژی کسب ، تسهیم و نگهداری دانش ؛ تاکید بر دانش کاران و مدیریت انتزاعی دانش یا اطلاعات
- **رویکرد مبتنی بر فنآوری اطلاعات و ارتباطات**
 - مدیریت دانش: توسعه یافته سیستم های مدیریت اطلاعات
- **رویکرد متمرکز بر فنآوری تکنولوژی اطلاعات:** دانش موضوعی است که باید شناخته ، دسته بندی ، نگهداری ، بازیابی و تحلیل شود.
- **رویکرد متمرکز بر رفتارهای انسانی:** دانش مفهومی است ضمنی که از مهارت های افراد ، تخصص ها و فرآیندهای مرتبط به آن ، ابزارهایی چون یادگیری گروهی ، جلسات گروهی و ... کمک می گیرد.

تعاریف مدیریت دانش

- ناپ: هنر انتقال اطلاعات و دارایی های ذهنی به درون ارزش های بادوام (پایدار) برای افراد سازمان و مشتریان
- گورلیک و مونسو: نظامی است که جهت تسخیر و تسهیم دانش موجود ، محیطی مشارکتی می آفریند ، فرضت هایی جهت خلق و دانش نو به وجود آورد و در تلاش جهت تحقق اهداف استراتژیک سازمان ، ابزارهای مورد نیاز را در راستای به کارگیری آنچه که در سازمان می داند ، فراهم می آورد.
- وونگ: مدیریت منابع و فرآیندهای دانش سازمانی با هدف ایجاد ارزش از طریق استفاده از دانش که منجر به مزیتی رقابتی برای کاربران خواهد شد.
- چارچوبی برای به کارگیری ساختارها و فرآیندها در سطوح فردی ، گروهی و سازمانی است به گونه ای که سازمان می تواند از آنچه که می داند (و می تواند در زمان مورد نیاز ، به دست آورده و منتشر سازد) برای ارزش آفرینی جهت مشتریان و جامعه مورد نظر خود یاد بگیرد.



شالوده سیستم مدیریت دانش: یکپارچه سازی افراد ، فرآیند و تکنولوژی

اصول مدیریت دانش

- دانش نشات گرفته از افکار افراد است و در افکار افراد جای دارد.
- تسهیم دانش مستلزم اعتماد است.
- فنآوری ، رفتارهای دانشی جدید را امکان پذیر می سازد.
- تسهیم دانش باید تشویق شود و پاداش داده شود.
- حمایت مدیریت و تخصیص منابع (برای مدیریت دانش) ضروری است.
- دانش ماهیتی خلق شونده دارد و تشویق افراد موجب می شود به شیوه های غیرمنتظره ، گسترش یابد.
- برنامه های مدیریت دانش باید با برنامه های آزمایشی آغاز شود.

اصولی که فرهنگ موثر بر دانش بر آن مبتنی است

- ایجاد ارتباط و اعتماد از طریق ملاقات های رو در رو
- ایجاد مبنایی مشترک از طریق آموزش ، مباحثه ، انتشارات ، کار تیمی ، گردش شغلی
- پیش بینی زمان ها و مکان هایی برای انتقال دانش ، نمایشگاه ها ، اتاق های گفتگو ، گزارش ها و کنفرانس ها
- ارزیابی عملکرد بر اساس میزان تسهیم دانش و ایجاد محرک هایی برای این کار
- آموزش کارکنان برای انعطاف پذیری ، تعیین زمانی برای یادگیری ، استخدام برای ورود ایده های جدید
- ترغیب یک نگرش سلسله مراتبی به دانش ؛ به معنای این که کیفیت ایده ها از مقام و موقعیت رایبه دهنده آن مهم تر است.

استراتژی های مدیریت دانش

● راهبرد کدگذاری

- مجموع دانش سازمانی به گونه ای قابل دسترس و نیز قابل استفاده برای اعضای مربوطه در پایگاه های اطلاعاتی سازمان دسته بندی و ذخیره می شود.
- متکی بر فناوری اطلاعات برای مدیریت پایگاه داده و همچنین استفاده از اینترنت است.
- بیشتر در مورد دانش آشکار یک سازمان کارایی داشته و بهترین کارایی خود را در همین حوزه می تواند ارائه دهد.
- موارد کاربرد در سازمان
- تقاضای مشتریان به صورت استاندارد باشد.
- حل مسایل کسب و کار متکی بر دانش آشکار باشد.
- محصولات و خدمات آن استاندارد باشد.

● راهبرد اختصاصی سازی

- تاکید بر سازمان دهی دانش ، نحوه توسعه و شکوفایی دانش در افراد و چگونگی تبادل فرد به فرد و رودرروی دانش
- تاکید بر دانش ضمنی که قابل طبقه بندی موثر و ذخیره سازی مفید در نظام های اطلاعاتی کامپیوتری یک سازمان نیست.
- موارد کاربرد در سازمان
- تقاضای مشتریان از خدمات و محصولات سازمانی سفارشی و نوع محصول بدیع باشد.
- کارکنان برای حل مسایل از دانش ضمنی استفاده می کنند.

مقایسه ویژگی های راهبرد های مدیریت دانش

راهبرد اختصاصی سلزی		راهبرد کدگذاری
<p>از طریق رد و بدل کردن تجربیات بین افراد، برای مسایل مهم راهبردی، پیشنهادها و راه حل های خلاقانه ای که مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفته اند ارایه می دهد.</p>	<p>استراتژی رقابتی</p>	<p>از طریق استفاده مجدد از دانش کدگذاری شده ابزاری برای سیستم های اطلاعاتی با کیفیت بالا، سرعت بالا و دارای اعتبار بالا است.</p>
<p>مدل های اقتصادی متکی بر افراد متخصص:</p> <ul style="list-style-type: none"> • بیشترین سرمایه گذاری بر روی راه حل هایی انجام می گیرد که قادرند با کمترین هزینه یک مشکل خاص را حل کنند. • استفاده از تیم های کوچک که دارای نرخ پایینی از ارتباط با شرکاء می باشند. • تمرکز بر حاشیه سود بالا 	<p>مدل های اقتصادی</p>	<p>مدل اقتصادی متکی بر استفاده مجدد:</p> <ul style="list-style-type: none"> • سرمایه گذاری زمانی در یک دانش انجام می گیرد که بتوان آن را در زمان های بسیاری مورد استفاده مجدد قرار داد. • استفاده از تیم های بزرگ که دارای نرخ بالایی از ارتباط با شرکاء باشد. • تمرکز بر ایجاد بازدهی
<p>«روش شخص به شخص» توسعه شبکه های ارتباطی برای ایجاد ارتباط بین افراد به گونه ای که آنها بتوانند با یکدیگر تبادل دانش پنهان کنند.</p>	<p>استراتژی مدیریت دانش</p>	<p>«روش انتقال اطلاعات از افراد به مستندات»، توسعه یک سیستم مستند الکترونیکی، که قادر به «کدگذاری»، «ذخیره سازی» و «پخش» اطلاعات بوده و امکان استفاده مجدد از دانش را فراهم آورد.</p>

مقایسه ویژگی های راهبرد های مدیریت دانش – ادامه

راهبرد اختصاصی سلزی		راهبرد کدگذاری
<p>سرمایه گذاری متوسط در تکنولوژی اطلاعات که هدف از آن ، تسهیل مکالمه بین افراد و مبادله دانش ضمنی است.</p>	<p>تکنولوژی اطلاعات</p>	<p>سرمایه گذاری عظیمی در تکنولوژی دانش که هدف از آن ، ایجاد ارتباط بین افراد با دانش کدگذاری شده قابل استفاده مجدد است.</p>
<ul style="list-style-type: none"> • استخدام افرادی با مدرک تحصیلی MBA که قادرند مسایل را حل کنند و تحمل شرایط ابهام را دارند. • آموزش افراد از طریق مشاوره فرد با فرد • پاداش به افراد به دلیل تسهیم مستقیم دانش با دیگران 	<p>منابع انسانی</p>	<ul style="list-style-type: none"> • استخدام افرادی که به خوبی قادرند دانش را مورد استفاده مجدد قرار داده و راه حل ها را به اجرا درآورند. • آموزش افراد در گروه ها و از طریق یادگیری از راه دور به وسیله کامپیوتر • پاداش به افراد به دلیل کاربرد و نقشی که برای پایگاه اطلاعاتی داشته اند.

توانمندسازهای مدیریت دانش

- شناسایی عوامل موثر بر مدیریت دانش و تامین زیرساخت ها برای شروع
- توانمندسازها: قدرت هدایت مدیریت دانش در سازمان
- تشویق اعضا به اشتراک دانش و تجربیات خود با دیگران
- اجازه رشد دانش سازمانی به صورت یکجا و نظام مند
- توسعه دانش آن سازمان ؛ تحریک خلق دانش در کنار تبادل و حفظ دانش
- ایجاد زیرساخت های لازم برای افزایش کارایی فرآیندهای مدیریت دانش
- سه توانمند ساز اساسی در سازمان
 - تکنولوژی
 - ساختار
 - فرهنگ

تکتولوژی

- نقشی فعال و توانمندسازی کلیدی
- **تکتولوژی ارتباطی:** ایمیل ، ویدئو کنفرانس ، تابلوی اعلانات الکترونیکی ، کنفرانس های کامپیوتری و ..
 - تسهیل ، تقویت و توسعه تعامل اعضا و بخش های سازمانی
 - غلبه بر محدودیت های زمانی و مکانی
 - افزایش محدوده و عمق دسترسی به اطلاعات
 - ترویج دانشی که باید به راحتی و به سرعت به اشتراک گذاشته شود.
- **تکتولوژی پشتیبان تصمیم گیری:** سیستم های پشتیبان تصمیم گیری ، سیستم های خبره و سیستم های اطلاعاتی مدیران اجرایی
 - افزایش ظرفیت های فردی ، سازمانی یا تیمی برای خلق اثربخش الگوها ، توسعه پیشنهادها و راه حل ها و اتخاذ تصمیمات اثربخش
 - توانایی ذخیره و بازیابی حجم وسیعی از اطلاعات
 - ترکیب و پیکر بندی مجدد اطلاعات به درستی و با دقت و خلق اطلاعات جدید
- **چهار نقش متفاوت تکتولوژی اطلاعاتی**
 - کسب دانش
 - تعریف ، ذخیره ، طبقه بندی ، فهرست بندی و پیوند دادن دانش مرتبط با اجزاء دیجیتالی
 - جستجو و شناسایی مندرجات مرتبط
 - انعطاف پذیری در بیان محتویات و مندرجات بر اساس پیشینه های متفاوت استفاده

ساختار

- می تواند مشوق یا مانع موفقیت مدیریت دانش باشد.
- **متمرکز سازی:** به سطح سلسله مراتبی که در سازمان دارای اختیار و قدرت تصمیم گیری است ؛ اشاره دارد.
- از ارتباطات بین بخش ها ، تسهیم ایده هاو کاربرد دانش در سازمان جلوگیری می کند.
- تمرکز اختیار تصمیم گیری و کنترل در درون سازمان
- غیر متمرکزسازی: دادن اختیار و تسهیم اطلاعات به وسیله دیگر کارکنان
- امکان بی نظمی و آشفتگی ، ناسازگاری و تلاش های مضاعف در سازمان
- **رسمی سازی:** به اسناد مکتوب و مستندسازی ، قوانین و رویه ها در سازمان اشاره دارد که بر انتقال دانش در سازمان تاثیر می گذارد.
- به درجه ای که تصمیمات و ارتباطات کاری به وسیله قوانین رسمی ، سیاست های استاندارد و رویه ها ، اداره و کنترل می شود ؛ اشاره دارد.
- انعطاف پذیری کم ، مانع کسب و استفاده از دانش در سازمان
- عدم وجود ساختار رسمی: اجازه خلق دانش در اثر ارتباط و تعامل با سایر اعضا
- سازمان رسمی: آسانی در دسترسی به دانش آشکار
- سازمان غیر رسمی: غنی از دانش ضمنی به عنوان منبعی برای نوآوری ، ارتباطات رودرو و تبادل دانش ضمنی در سازمان
- ساختار منعطف تر: اهمیت بیشتر توزیع دانش و ایجاد محدودیت های خاص در اموال فکری
- عدم تناسب ساختار سازمانی با نیازهای مدیریت دانش

فرهنگ سازمانی

- مجموعه ای از ارزش ها ، باورها و هنجارها ، معانی و رویه هایی است که به وسیله افراد سازمان به اشتراک گذاشته می شود.
- چهار راه اثرگذاری فرهنگ سازمانی بر مدیریت دانش:
- فرهنگ فرضیه هایی در رابطه با این که چه دانشی مهم است ، شکل می دهد.
- فرهنگ رابطه بین دانش سازمانی و دانش فردی را ایجاد می نماید.
- فرهنگ رمینه ای برای تعامل اجتماعی فراهم می سازد.
- فرهنگ فرآیندهایی را برای ایجاد و کسب دانش جدید می نماید.
- همکاری ، اعتماد و انگیزه سه بعد اساسی فرهنگ سازمانی
- همکاری: اهداف مشترک ، کار مشترک و وابستگی متقابل ؛ تعادل و برابری در ارتباطات ؛ همکاری و مشارکت داوطلبانه ؛ هدایت کننده خلق و انتقال دانش
- اعتماد: حفظ اعتقاد متقابل اعضای سازمان به یکدیگر بر اساس نیت تعریف شده است. ایمان نسبت به نیت دیگران و اطمینان به توانایی های آنها
- سیستم پاداش یا تشویق: حامی فعالیت های مدیریت دانش ؛ ملموس یا ناملموس ؛ تاثیر بر خلق و انتقال دانش

ده گام برای عملی کردن مدیریت دانش

- تعریف جامعه
- تعریف راهبرد و عوامل مهم موفقیت
- اجرای مهمی دانش
- اجرای نرخ بازگشت سرمایه رد صورت لزوم
- تعیین رویکرد مناسب برای رهبری دانش در سازمان
- شناسایی و توافق درباره شایستگی های کلیدی سازمان
- تهیه فهرستی از منابع دانش مورد استفاده و بدون استفاده اجتماعات کاری
- تعیین کیفیت رویه های غیر رسمی دانش موجود
- ایجاد اکوسیستمی سرشار از انگیزه
- ایجاد زیر ساختار و ابزارهایی برای بهبود

ارزیابی رویه مدیریت دانش

- «شما نمی توانید مدیریت کنید آنچه را که نمی توانید بسنجید.»

● مدل راثو یا 8C

- ارتباط ؛ محتوا ؛ اجتماع ؛ فرهنگ ؛ ظرفیت ؛ همکاری ؛ تجارت و سرمایه
- مدیریت دانش از طریق دسترسی کافی کارکنان به ابزارهای مدیریت دانش ، محتوای کاری کاربر پسند ، گروه های تجربه ، فرهنگ دانش محور ، ظرفیت یادگیری ، روحیه همکاری ، مشوق های مادی و بازدهی سرمایه گذاری در مدیریت دانش می تواند تسهیل شود.

● مدل KMT

- شامل پنج عنصر: فرآیند ؛ رهبری ؛ فرهنگ ؛ فناوری و اندازه گیری مدیریت دانش

● مدل OECD

- ارزیابی استراتژی ها و خط مشی ها ؛ رهبری ؛ پاداش ها ؛ کسب و خلق دانش ؛ آموزش و ارشاد و ارتباطات ؛ دلایل اجرا و اهمیت آنها ؛ نتایج ؛ ذینفعان ؛ منابع مالی مورد نیاز و مقاومت در برابر مدیریت دانش

A vibrant, lush green forest scene featuring a waterfall cascading down a rocky cliff. The water is captured with a long exposure, creating a soft, blurred effect. The surrounding vegetation is dense and varied, including large ferns and numerous trees. The overall atmosphere is serene and natural.

موفق باشید