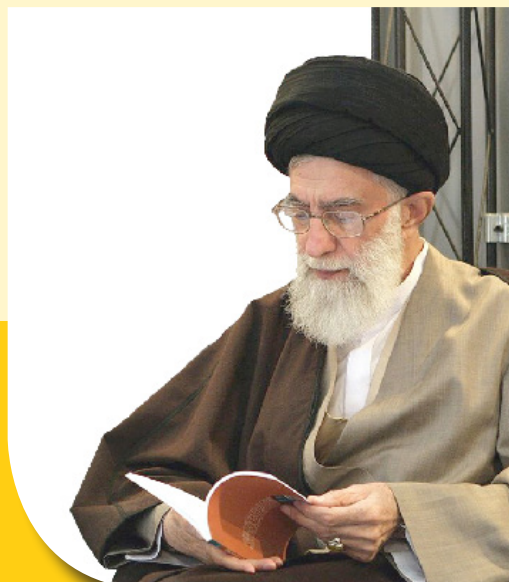




مجله مدیریت دانش

شماره دوم - پاییز ۹۷ No.2 - Fall 2018

k nowledge
M anagement
M agazine



دانش بنیان کردن نظام اداری از طریق
به کارگیری اصول مدیریت یکپارچه سازی
اطلاعات، با ابتناء بر ارزش های اسلامی.
(بند ۱۶ نظام الزامات اداری)

مقدمه سردبیر

گستره علوم روز به روز وسیع تر و پر دامنه تر می گردد. سال های آخر قرن بیستم، دنیای علوم آبستن نوزادانی بود که در پرتو آن، قرن بیست و یکم با فرزندان تازه آشنا شد. از جمله تحولات چشمگیر در قلمرو علوم مدیریت، بروز و ظهور پدیده هایی همچون یادگیری سازمانی و مدیریت دانش بود.

در سال های اخیر، مدیریت دانش به عنوان یکی از جالب ترین و چالش برانگیز ترین موضوعات مدیریت کسب و کار بوده و دایره کاربرد آن با سایر مباحث عرصه مدیریت، گسترده تر می شود. طرح مدل نوناکا و تاکوچی در سال ۱۹۹۵ موجب تحولی نوین در مدیریت دانش گردید. هر چند، مطالعات و بررسی های تفصیلی و تکمیلی بعدی غنای بیشتری به موضوع داد، لیکن این روند همچنان ادامه دارد.

دانش می تواند مزیت رقابتی پایدار برای سازمان ها ایجاد کند؛ زیرا منابع دانش از منظر درک اجتماعی پیچیده اند و تقلید آن ها بسیار مشکل است. دانش می تواند به عنوان یک کل، قابلیت تغییر سازمان را فراهم نماید. سازمان ها باید تلاش کنند تا تجربیات یادگیری خود را جهت خلق یا توسعه دانشی که مدیریت رقابتی بالفعل با بالقوه ایجاد کند، به کار گیرند. طبقه بندی، الگوسازی و طرح ریزی نظام مند دانش سازمانی فقط می تواند به دسترسی راحت تر و سریع تر کل سازمان به دانش کمک کند. لیکن سازمان می تواند با استفاده از یک نقشه دانشی که اولویت بندی شده و بر تجربیات یادگیری تمرکز دارد، نتیجه مطلوب تری از فعالیت های خود کسب کند. طبق نظر کاراور و دانپورت، فرض اصلی این است که دانش به عنوان یک منبع بنیادی مزیت های منحصر به فردی برای فعالیت های اقتصادی ایجاد کند.





دانش مدیریت مجله

Knowledge Management Magazine

شرکت تولید و بهره‌برداری سد و نیروگاه دز

فهرست:

- | | |
|----|---|
| ۶ | مدل نوناکا و تاکوچی |
| ۹ | مدیریت دانش ضاهرا هزینه‌بر است اما فقدان سیستم مدیریت دانش پرهزینه‌تر |
| ۱۱ | نقش فناوری اطلاعات در مدیریت دانش |
| ۱۲ | انجمن‌های خبرگی (cop)ها |
| ۱۴ | انواع دانش و شیوه‌های نگارش آنها |
| ۱۶ | مدیریت دانش هرگز پایان نمی‌یابد |
| ۱۷ | واژه‌نامه مدیریت دانش |
| ۱۹ | فرآیندهای مدیریت دانش در سازمان |
| ۲۱ | اقتصاد برپایه دانش |
| ۲۲ | هم‌راستایی راهبرد مدیریت دانش و راهبرد سازمانی |



عنوان: مجله مدیریت دانش
شماره: دوم
تهیه کننده: شرکت مشاوره مهندسی نداک

- | | |
|----|---|
| ۶ | فرهنگ تبادل دانش، یکی از مولفه‌های اساسی پیاده‌سازی مدیریت دانش |
| ۸ | مشکلات و پیامدهای عدم پیاده‌سازی مدیریت دانش در سازمان |
| ۱۰ | سازمان دانش محور |
| ۱۱ | حکایت |
| ۱۳ | مطالعه موردی شرکت‌های برتر در مدیریت دانش |
| ۱۶ | معرفی کتاب |
| ۱۷ | ارتباط افراد و تکنولوژی با مدیریت دانش |
| ۱۸ | زیرساخت‌های لازم برای پایه‌گذاری مدیریت دانش در سازمان |
| ۲۰ | برای ذخیره‌سازی دانش ابتدا باید دانست که چه دانشی برای نگهداری مهم است و اینکه چگونه؟ |
| ۲۱ | رویکردی به دانش آفرینی |
| ۲۳ | عوامل موفقیت در پیاده‌سازی مدیریت دانش در شرکت |

فرهنگ تبادل دانش، یکی از مؤلفه‌های اساسی پیاده‌سازی مدیریت دانش

با ارتقاء سطح فرهنگی افراد و سازمان در حوزه‌های مرتبط با مدیریت دانش می‌توان به نتایج ارزشمندی در خصوص پیاده‌سازی مدیریت دانش در سازمان دست یافت. فرهنگ تبادل دانش مهمترین عامل در موفقیت مدیریت دانش در سازمان می‌باشد. فرهنگ دانشی عامل کلیدی تاثیرگذار بر رفتار افراد می‌باشد. با ارتقاء سطح فرهنگی افراد و سازمان در حوزه‌های مرتبط با مدیریت دانش می‌توان به نتایج ارزشمندی در خصوص پیاده‌سازی مدیریت دانش در شرکت دست یافت. بدین‌منظور می‌بایست با ابعاد مختلف موجود در این مقوله آشنایی کافی حاصل گردد. به‌همین‌منظور در ادامه اشاره‌ای داریم بر مشکلات ایجاد فرهنگ دانشی و حوزه‌های بهبود فرهنگ سازمانی.

مشکلات ایجاد فرهنگ دانشی

- برخی مشکلاتی که در زمینه ایجاد فرهنگ دانشی وجود دارند به شرح ذیل می‌باشد:
- کمبود زمان کارکنان و اولویت ندادن به مقوله مدیریت دانش.
- وجود تفاوت‌هایی بین کلام و رفتار مدیران سازمان.
- وجود تفکر «نگه‌داشتن دانش قدرت است» در سازمان به جای «تبادل دانش قدرت است».
- بی‌علاقه بودن به تسهیم دانش.
- عدم دخالت معیارهای تسهیم دانش در سیستم‌های پاداش‌دهی شرکت.
- عدم وجود روال‌های یکسان و استاندارد جهت انتقال دانش.
- تشبیه سازمان به ماشین در تبادل دانش.
- تاکید بیش از حد بر ابزارهای مجازی.

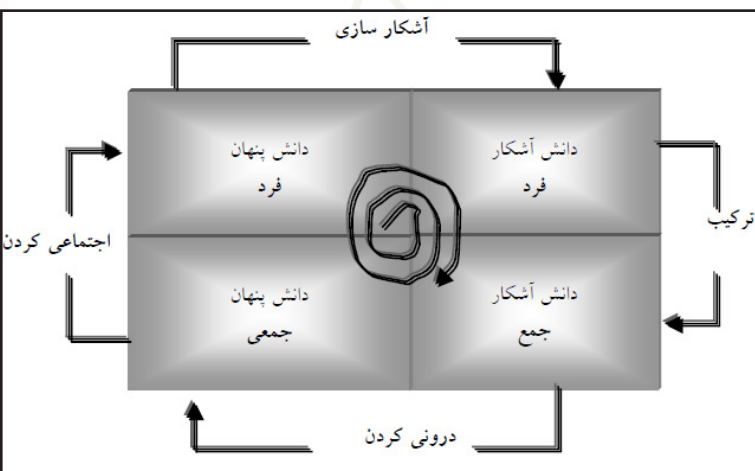
مدل نوناکا

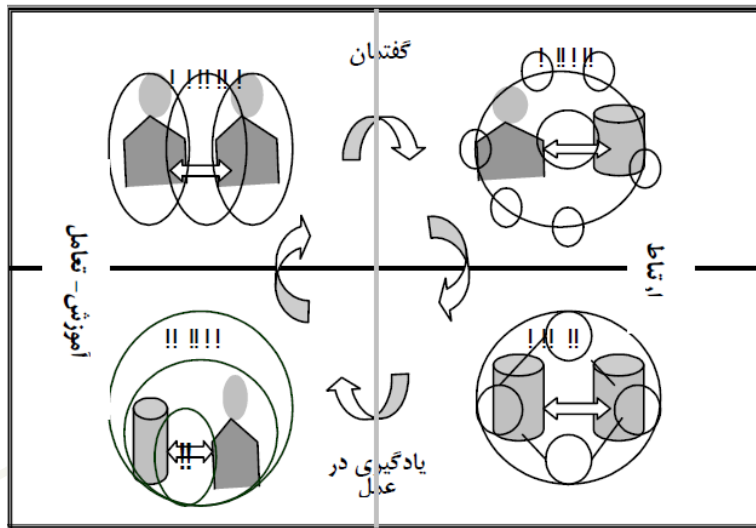
و

تاکوچی

این مدل برخلاف بسیاری از مدل‌ها، تمرکز خود را بر دو نوع دانش آشکار و پنهان مبذول داشته و به نحوه تبدیل آن‌ها به یکدیگر و نیز چگونگی ایجاد آن در کلیه سطوح سازمانی (فردی، گروهی و سازمانی) توجه دارد. در این مدل پویا، نحوه استفاده و تبدیل این دو نوع از دانش و چگونگی مدیریت دانش در این رابطه به‌صورت حرکت مارپیچی (حلزونی) مطابق شکل و به‌صورت فرآیندی مستمر فرض شده است.

محققین مدیریت ژاپنی، نوناکا و تاکوچی (Nonaka / Takeuchi ۱۹۹۵) تأثیرات زیادی بر مباحث مدیریت دانش داشته‌اند. مفهوم دانش پنهان و دانش آشکار توسط نوناکا برای طرح‌ریزی نظریه یادگیری سازمانی طبقه‌بندی شده است. در این تقسیم‌بندی، با توجه به همگرایی بین شکل‌های پنهان و آشکار دانش ایشان، مدلی را پایه‌گذاری نموده‌اند که بنام خودشان معروف شده است.





در این تفکر فرض بر آن است که فقط افراد هستند که دانش را ایجاد می‌نمایند. بنابراین، فرآیند تولید دانش سازمانی، می‌بایست به‌عنوان یک فرآیند مستمر وجود داشته باشد که در آن به‌طور سازماندهی شده‌ای دانش ایجاد شده توسط افراد تقویت و هدایت گردد. بر اساس مدل نوناکا و تاکوچی مراحل زیر برای انتقال (تبدیل) این دونوع از دانش می‌بایست در سطوح مختلف سازمان انجام شوند:

- اجتماعی نمودن (پنهان به پنهان) (Socialization): زمانی که افراد مستقیماً دانش ضمنی خود را با دیگران به اشتراک می‌گذارند. مثلاً از طریق ارتباط رودررو.

- خارجی نمودن (بیرونی‌سازی - نهان به آشکار) (Externalization):

کدگذاری و رمزبندی تجربه و بینش به شکلی که قابل استفاده توسط دیگران باشد. مثلاً از طریق گفتگو، پرسش و پاسخ دانش ضمنی خود را به شکل ملموس درآوریم.

- پیوند و اتصال برقرار نمودن (ترکیب - آشکار به آشکار) (Combination):

ترکیب بخش‌های مختلف دانش و ارائه آن به شکلی تازه. مثلاً اطلاعات مختلف در یک زمینه خاص را از بخش‌ها و دپارتمان مختلف شرکت گرفته و جمع‌آوری می‌کنیم و در یک گزارش واحد می‌گنجانیم.

- درونی‌سازی (آشکار به نهان) (Internalization):

زمانی که افراد دانش صریح خود را نهادینه کرده و به اشتراک می‌گذارند و پس از آن برای وسعت بخشیدن به دانش ضمنی خود و تجدیدنظر از آن استفاده می‌کنند.

فرآیند فعالیت‌های کاری این مدل طی مراحل چهارگانه فوق به‌صورت مستمر و به شکل حرکت حلزونی ادامه یافته و بدین وسیله هر مرحله کامل‌کننده مرحله قبل از خود بوده و ضمن نهادینه شدن دانش در شرکت باعث تولید و خلق دانش‌های جدید نیز می‌گردد.

لازم به ذکر است که هر یک از انواع دانش در سازمان می‌بایست مدیریت شده، نحوه تعامل و استفاده و تبدیل هر یک به دیگری مورد شناسایی و استفاده قرار گیرد. این دو دانش هر یک می‌تواند منشاء ایجاد دیگری باشد و نیز در سطوح فردی/گروهی، سازمانی تسری و گسترش یابد. در شکل بالا نحوه و اجزاء شکل‌گیری مراحل چهارگانه فوق نمایش داده شده است.

نکته حائز اهمیت دیگر آن است که هنگامی که افراد در این فرایندها شرکت می‌نمایند آموزش سازمانی نیز اتفاق می‌افتد. زیرا دانش افراد با دیگران به اشتراک گذارده می‌شود، توضیح داده می‌شود و برای دیگران قابل دسترس می‌گردد. همچنین خلق و تولید دانش جدید نیز از طریق این فرآیندها میسر می‌گردد.

مشکلات و پیامدهای عدم پیاده سازی مدیریت دانش در سازمان

ما همکاران خود را به حد کافی آموزش می دهیم،

اما به آنها اجازه نمی دهیم که دانش خود را به کار گیرند.

ما چیزهای زیادی را در پروژه ها فرا می گیریم،

اما تجربیات بدست آمده را منتقل نمی کنیم.

ما برای هر سئوالی یک خبره داریم،

اما کمتر کسی می داند که چگونه می توان او را پیدا کرد.

ما همه چیز را به صورت پایه ای مستندسازی می کنیم،

اما نمی توانیم به دانش ذخیره شده خود دست یابیم.

ما افراد با هوش را استخدام می کنیم،

اما پس از چند سال، او را به نفع رقبا از دست می دهیم.

ما همه چیز را در مورد رقبا و همسنگ های کاریمان می دانیم،

اما کمتر در رابطه با خودمان می دانیم.

ما همه را به تسهیم دانش تشویق می کنیم،

اما دانش های حساس را برای خودمان نگاه می داریم.

مدیریت دانش ظاهر آهزینه‌بر است اما فقدان سیستم مدیریت دانش پرهزینه‌تر.

دانش یک نوع دارایی است که حفظ و گسترش آن نیازمند سرمایه‌گذاری برای مدیریت مؤثر آن است، که در این میان باید از دیگر دارایی‌های سازمان نظیر منابع فیزیکی، کار و سرمایه مالی هزینه کرد. زمینه‌های خاص زیادی در خصوص مدیریت دانش وجود دارد که نیازمند سرمایه‌گذاری مالی و نیروی انسانی هستند. این زمینه‌ها شامل کسب دانش از طریق ایجاد کردن اسناد و انتقال آن‌ها به سیستم‌های ماشینی، تدوین دانش موجود و تهیه بسته‌های آموزشی و ایجاد نظم منطقی بین آن‌ها، ایجاد رویکردهای مربوط به طبقه‌بندی دانش در سازمان و طبقه‌بندی برای تولید، به اشتراک‌گذاری و استفاده از دانش و نحوه مشارکت و کمک افراد به افزایش دانش سازمانی، ایجاد زیرساخت‌های مربوط به تکنولوژی اطلاعات و کاربردهای آن به‌منظور توزیع دانش و یا آموزش کارکنان مدیریت دانش هزینه‌بر است اما واقعیت این است که عدم وجود مدیریت دانش به مراتب هزینه بیشتری را می‌برد؛ یعنی هزینه خسارتی که به علت فقدان مدیریت دانش وارد می‌شود خیلی بیشتر از هزینه استقرار سیستم مدیریت دانش است و همین‌طور چشم‌پوشی از دانش و اطلاعات کارکنان کلیدی و تصمیم‌گیری بر پایه دانش ناقص و نادرست به مراتب هزینه جبران ناپذیری بر سازمان تحمیل می‌کند. درست همان‌طوریکه سازمان برای تعیین ارزش کیفیت سعی می‌کند هزینه کیفیت پایین خدمات و محصولات را تعیین نماید. برای تعیین ارزش دانش و ارزیابی آن سازمان می‌تواند هزینه فقدان دانش را نیز اندازه‌گیری کند.

سازمان دانش محور

آن چه در مورد این سازمان‌ها ارائه شده، بیشتر جنبه فلسفی و نگرش‌های کلی داشته و کمتر به جنبه‌های عملی و کاربردی اشاره گردیده است. سازمان دانش محور الگوی منحصر به فردی ندارد و نوعی نگرش یا فلسفه درباره چیزی است که سازمان بدان گونه است و نگرش نقشی است که اعضای سازمان ایفا می‌کنند. این سازمان با محیط و فرآیندهای درونی‌اش هماهنگ شده است. در سازمان‌های دانش محور این باور مشترک وجود دارد که انسان‌ها اساساً خوب هستند، از سوی دیگر ماهیت انسان‌ها ثابت نیست و می‌تواند متغیر باشد. بر اساس این باور، افراد می‌توانند و تمایل دارند که یاد بگیرند.

یادگیری سازمانی فعالیت بلند مدتی است که شرایط سودمند رقابتی تبدیل می‌سازد و پیش نیاز آن به دو چندان کردن تعهد و تلاش مدیریت است.

شرکت‌هایی که مکرراً روی ایجاد سازمان‌های دانش محور تأکید کرده‌اند عبارت‌اند از: موتورولا، وال مارت، شل، هوندا، بریتیش پترولیوم، اکسی روکس، دیویکس، جی‌ای، سونی، نورتل، هارلی دیویدسون، کرنینگ، کداک و چاپارل. این سازمان‌ها نه تنها حداکثر موقعیت‌های رقابتی را در زمان‌های مناسب دارند، بلکه آن‌ها به‌طور کاملاً دقیق در این شرایط متغیر پرورش یافته‌اند.

بر خلاف سرمایه‌های مادی، ارزش سرمایه‌ای دانش با استفاده‌ای که از آن می‌شود افزایش می‌یابد.

پژوهش‌های سازمانی شواهد کافی و قانع کننده‌ای ارائه می‌کنند که عنصر بنیادین تحولات و پیشرفت سازمان‌ها، نگرش آن‌ها به یادگیری مستمر کارکنان در تمامی سطوح و بهره‌گیری از تجربیات و آموخته‌ها در عمل است. گرچه این یافته‌ها تحت نظریه‌های متفاوتی نام‌گذاری شده است، اما مشهورترین و مقبول‌ترین آن‌ها نظریه سازمان دانش محور است.

سازمان دانش محور، یادگیری را نه یک تفنن بلکه یک ضرورت و نه حتی یک شرط موفقیت بلکه یک نیاز بقاء می‌داند. در چنین سازمانی، یادگیری دغدغه همگانی و همیشگی است و شعار آن تواضع در یادگیری و سخاوت در آموزش است. سازمان دانش محور، سازمانی است که در آن یادگیری نیاز همیشگی کلیه کارکنان تلقی می‌شود و در آن ضمن تأکید بر یادگیری چگونه آموختن و جذب و توزیع دانش نو، به خلق و تولید اطلاعات و دانش جدید و مورد نیاز پرداخته می‌شود و تمامی این دانش‌ها در رفتارها و عملکردها متجلی می‌گردند، تا از این راه ضمن نهادینه‌سازی آموزش و



یادگیری در کلیه سطوح سازمانی، زمینه لازم برای اصلاح مستمر ساختارها و فرآیندها و در نتیجه افزایش کارایی و اثر بخشی سازمان فراهم گردد.



حکایت



کمانگیر پیر و عاقلی در مرغزاری در حال آموزش تیراندازی به دو جنگجوی جوان بود. در آن سوی مرغزار نشانه کوچکی که از درختی آویزان شده بود به چشم می‌خورد. جنگجوی اولی تیری را از ترکش بیرون می‌کشد. آن را در کمانش می‌گذارد و نشانه می‌رود. کماندار پیر از او می‌خواهد آنچه را می‌بیند شرح دهد.

می‌گوید: «آسمان را می‌بینم، ابرها را می‌بینم، درخت‌ها، شاخه‌های درخت‌ها و هدف را».

کمانگیر پیر می‌گوید: «کمانت را بگذار زمین تو آماده نیستی.»

جنگجوی دومی پا پیش می‌گذارد. کمانگیر پیر می‌گوید: «آنچه را می‌بینی شرح بده»

جنگجو می‌گوید: «فقط هدف را می‌بینم.»

پیرمرد فرمان می‌دهد: «پس تیرت را ببنداز. تیر بر نشان می‌نشیند.»

پیرمرد می‌گوید: «عالی بود. موقعی که تنها هدف را می‌بینید نشانه‌گیریتان درست خواهد بود و تیرتان مطابق میل‌تان به پرواز در خواهد آمد.»

تمرکز افکار بر روی هدف به‌سادگی حاصل نمی‌شود. اما مهارتی است که کسب آن امکان‌پذیر است و ارزش آن در زندگی همچون تیراندازی بسیار زیاد است.



نقش فناوری اطلاعات در مدیریت دانش

امروزه فناوری اطلاعات برای کنترل گردآوری دانش و توسعه آن به‌کار می‌رود. فناوری اطلاعات، نشر و تمرکز دانش را امکان‌پذیر ساخته و مدیران سطوح بالاتر را قادر می‌سازد تا اطلاعات را با سرعت و دقت بیشتر به‌دست آورده و آن را در تصمیم‌گیری‌های بهتر به‌کار گیرند. زیرساخت‌های فناوری اطلاعات باعث می‌شود جمع‌آوری، ذخیره، نمایه‌سازی و ارتباط دادن بین داده‌ها برای پردازش آن‌ها امکان‌پذیر گردد تا اطلاعاتی با انعطاف کافی حاصل گردد.

در سال‌های اخیر، پیشرفت‌های مهمی در فناوری اطلاعات رخ داده است که قابلیت‌های جدیدی برای فرایند مدیریت دانش داشته‌اند. با این ابزارهای جدید، بخشی از دانش می‌تواند به صورت یک برنامه نرم‌افزاری تجسم پیدا نموده و برای عوامل هوشمندی که در قسمت‌های مختلف سازمان قرار دارند، دسترس‌پذیر گردند.

سیستم‌های رایانه‌ای اساساً در فعالیت‌های انسانی مشارکت می‌کنند و به‌صورت خودکار فرایندهای متنوعی را تحت کنترل دارند. اطلاعات مندرج در این سیستم‌ها همچنین برای اندازه‌گیری و نظارت برای کسب اطمینان از حصول به کیفیت بهتر سودمند می‌باشد.



انجمن‌های خبرگی (Copها)

یک گروه دانشی، گروهی از افراد می‌باشد که علایق، مهارت‌ها و یا حرفه خویش را با یکدیگر به اشتراک می‌گذارند. این گروه می‌تواند به صورت طبیعی بوجود آید؛ چراکه اعضای این گروه به طور معمول به یک دامنه یا حوزه از فعالیت‌های سازمان علاقه‌مند می‌باشند. یک گروه دانشی، همچنین می‌تواند به طور تخصصی با هدف کسب دانش مربوط به یکی از حوزه‌های کاری سازمان تشکیل شود. در Copها فرآیند به اشتراک گذاری اطلاعات و تجربیات در گروهی جاری است که اعضای آن با استفاده از یکدیگر، مطالب جدید را می‌آموزند و این فرصت را می‌یابند که سطح مهارت خویش را افزایش دهند. گروه‌های دانشی می‌توانند به صورت آنلاین مانند گروه‌های خبری، و یا به صورت حضوری، مانند سالن‌های غذاخوری و یا در محیط کار یک کارخانه یا هر جای دیگر در یک محیط فیزیکی تشکیل شوند. با توجه به مطالب فوق، ۳ مشخصه برای گروه‌های دانشی وجود دارد. این ۳ مشخصه عبارت است از:

۱- دامنه

یک گروه دانشی، معمولاً به صورت گروهی دوستانه یا یک شبکه اجتماعی بین افراد نمی‌باشد؛ بلکه این گروه به صورت دامنه علایق مشترک حرف‌های بین افراد تعریف می‌شود. عضویت در یک گروه دانشی نشان‌دهنده تعهد اعضا به دامنه علایق گروه است و وجه تمایز Copها با یکدیگر دامنه فعالیت آنها می‌باشد. دامنه فعالیت یک گروه دانشی، به صورت تخصص آن گروه در نظر گرفته می‌شود.

۲- گروه

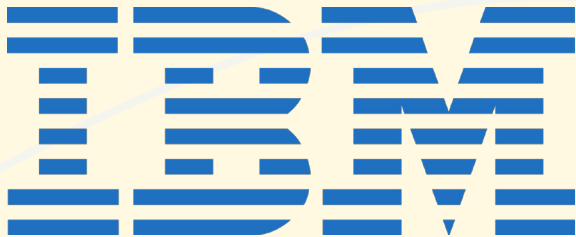
در پی علاقه اعضای یک گروه دانشی به دامنه فعالیت گروه، اعضا درگیر فعالیت‌ها و بحث‌هایی می‌شوند که به یکدیگر کمک می‌نماید و باعث تبادل دانش میان آنها می‌شود. داشتن کار یا مقام مشابه تازمانی که اعضا شروع به بحث و یادگیری از یکدیگر ننمایند، موجب بوجود آمدن یک گروه دانشی نمی‌شود. این امر در حالی است که نیاز به برگزاری جلسات تبادل نظر به صورت روزانه میان افراد گروه نیز نمی‌باشد.

۳- اجراء

اعضای یک گروه دانشی، مجربان حرفه‌های گوناگون می‌باشند. آنها مجموعه‌ای از منابع دانشی مربوط به مهارت‌ها، تجارب، ابزارها، راه‌های بروز مسائل تکراری و موارد مشابه را با یکدیگر به اشتراک می‌گذارند. وجود چنین شرایطی نیازمند زمان و تعامل بین اعضا می‌باشد. یک مکالمه خوب با فردی غریبه در هواپیما ممکن است دیدگاه‌های مشترک زیادی ایجاد نماید، اما دلالت بر بوجود آمدن یک گروه دانشی ندارد. لازمه بوجود آمدن یک گروه دانشی، ایجاد دیدگاه مشترک در رابطه با مسائل اجرایی می‌باشد. COP ترکیبی از ۳ فاکتور فوق می‌باشد و با گسترش این ۳ عامل به صورت موازی می‌توان چنین گروه‌هایی را گسترش داد.

مطالعه موردی شرکت‌های

برتر در مدیریت دانش



فعالیت اصلی مدیریت دانش در IBM از سال ۱۹۹۴ در بخش خدمات تجاری آغاز شد. مقدمات کار مستلزم مدیریت دارایی‌ها و سرمایه‌های فکری خدمات فناوری IBM در یک پایگاه دانشی بود. دانشگران دانش‌های کلیدی را مرتب می‌کردند و آن را برای استفاده مجدد در آینده در شبکه پایگاه دانشی قرار می‌دادند. به این ترتیب بخش خدمات مشتری شرکت IBM خدمات گوناگون را با سرعت بیشتر و کمترین دوباره‌کاری به مشتریان در سراسر جهان ارائه می‌کرد.

مدیر خدمات جهانی شرکت IBM توضیح می‌دهد که شرکت از فعالیت‌های تکراری و دوباره‌کاری‌های فراوان کارشناسان بخش‌های مختلف خود در رنج بود. در مرحله بعد مطالعاتی روی نیازهای مشتریان و نتایج درخواستشان انجام شد و معلوم گشت که بیشترین درخواست مشتریان IBM شخصی‌سازی خدمات است و IBM هیچ‌گونه راه حلی از پیش تعریف‌شده و استاندارد در این خصوص نداشت.

مطالعات بیشتر نشان داد که ۴۰ درصد راه‌حل‌های پیشنهادی به مشتریان جدید می‌باشد و ۶۰ درصد بقیه همان راه‌حل‌های تکراری قبلی است. مرحله بعد حذف این ۶۰ درصد بود که زمان زیادی از وقت خدمات‌دهی به مشتریان را می‌گرفت. در این مرحله باید برای سوالات زیر پاسخ‌های مناسب ارائه می‌گردید:

- * چه اقداماتی می‌باید برای تولید بیشتر ارزش برای هر درخواست مشتریان انجام شود؟
- * آیا ما برای مشتریانمان بیشترین ارزش را قائل می‌شدیم؟
- * آیا آنها از خدمات ما راضی هستند؟
- * چه کارهای بهتری برای جلب رضایت بیشتر مشتری می‌توانیم انجام دهیم؟

چون خواسته‌های هر مشتری جدای از خواسته‌های مشتریان دیگر است و بالطبع راه‌حل مخصوص به خود را می‌خواهد، سوال دیگری که مطرح می‌شود آن است که آیا می‌توان سیستمی تهیه کرد که محدوده وسیعی از نیازها و خواسته‌های مشتریان را پاسخ دهد؟

به جهت مدیریت این مطلب و همچنین ایجاد ارزش دانشی بیشتر، استراتژی انسجام بخشیدن به دانش‌های موجود مبتنی بر کدگذاری در IBM توسعه داده شد و گروهی از پرتال‌های دانشی برای ارتقاء دارایی‌های فکری (راه‌حل‌های قبلی ارائه شده) با دریافت دانش‌های کلیدی کارشناسان برای استفاده مجدد در دسترس قرار گرفت.



انواع دانش و شیوه‌های نگارش آنها

ویژگی‌های یک دانش خوب

- کاربردی باشد.
- به روز باشد.
- در راستای اهداف سازمان باشد.
- ایجاد ارزش افزوده نماید.

آموزه‌های فراگیری شده حین کار که دانستن آن توسط دیگران می‌تواند ایجاد ارزش افزوده کند. طبق بررسی‌های صورت گرفته در سازمان‌های ایرانی به طور متوسط هر کارشناس در هر ماه دو آموزه قابل ثبت تولید می‌نماید که در هیچ کتاب، مجله و یا مقاله‌ای نوشته نشده و بومی همان سازمان می‌باشد.

انواع دانش در سازمان



تجربه:

تجربه در اثر مواجهه با یک مشکل و حل مشکل ایجاد می‌گردد.

آیتم‌های یک تجربه کامل

- عنوان تجربه
- شرح مشکل ایجاد شده
- نحوه حل مشکل (توضیح تجربه)
- نتایج اجرای تجربه
- زمان ایجاد تجربه
- موارد کاربرد تجربه (در آینده)

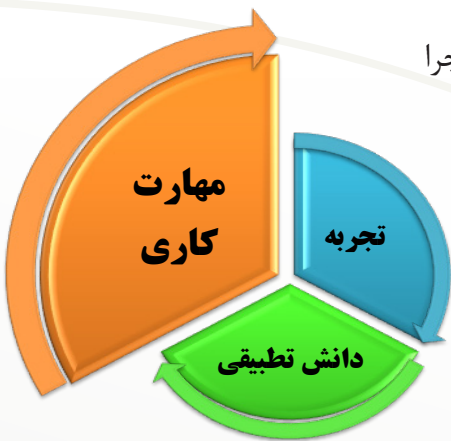


مهارت کاری

به انجام فرایندهایی اطلاق می‌گردد که شما آنرا نسبت به سایر همکاران و یا افراد با تجربه کمتر بهتر انجام می‌دهید.

آیتم‌های یک مهارت کاری کامل

- عنوان مهارت
- زمان استفاده و کاربرد
- فرایند اجرا
- کاربران
- مزایای روش اجرا



دانش تطبیقی

حاصل تجربه حضور یا بازدید شما از شرکت‌های مشابه و یا جستجو در منابع خارج سازمانی نظیر اینترنت می‌باشد.

آیتم‌های یک دانش تطبیقی کامل

- عنوان دانش
- شرح دانش
- کاربرد دانش در شرکت
- موانع اجرا در شرکت
- مخاطبین دانش
- تغییرات مورد نیاز
- منبع دانش



معرفی کتاب

مدیریت دانش

هرگز پایان

نمی‌یابد

مدیریت دانش / نویسنده: برایان
بروجرون؛ مترجم: غلامرضا ملک‌زاده -
مشهد؛ انتشارات نما - جهان
فرده، ۱۳۸۶

* * *

مباحث کلیدی در مدیریت دانش جدید/
نویسندگان: ژرف فایرستون، مارک مک
ال روی؛ مترجم: احمد جعفرنژاد، خدیجه
سفیری - تهران؛ موسسه کتاب مهربان
نشر، ۱۳۸۶

* * *

بهره‌وری دانش در سازمان‌های دانشی/
نویسندگان: مجید رمضان، رضا حسنوی -
تهران؛ آتی‌نگر، ۱۳۹۰

مدیران دانش ممکن است تصور کنند که به محض اینکه دانش سازمانی را تحت کنترل درمی‌آورند کارشان به اتمام می‌رسد. اما وظیفه مدیریت دانش هرگز پایان نمی‌پذیرد. تا زمانی که سازمان حیات دارد مدیریت دانش نیز تداوم دارد؛ همانند مدیریت منابع انسانی یا مدیریت منابع مالی هیچ موقع آن زمان فرا نمی‌رسد که دانش به‌طور کامل مدیریت شده باشد.

یکی از دلایلی که مدیریت دانش هرگز به اتمام نمی‌رسد این است که طبقات و حوزه‌های دانش مورد نیاز همواره در حال تغییر هستند. تکنولوژی‌های جدید، سبک‌ها و شیوه‌های مدیریتی، موضوعات محض، سیاست‌ها و چشم‌اندازهای سازمان، علاقه‌ها و انتظارات مشتریان در حال تغییر یافتن است. کمپانی‌ها همواره راهبردها، ساختار سازمانی و محصولات و خدمات خود را متناسب با شرایط زمان عوض می‌کنند. مدیران و متخصصان و کارشناسان نیازهای آموزشی جدیدی پیدا می‌کنند.

واژه‌نامه مدیریت دانش

Externalization

بیرونی سازی فرآیند تبدیل و ساخت دانش پنهان به دانش آشکار است. اصطلاح و وابسته به آن داخلی نمودن Internalization می‌باشد.



Internalization

درونی سازی فرآیند تبدیل و جذب دانش آشکار به دانش پنهان. متضاد آن بیرونی سازی است.



knowledge Architect

معمار دانش

فردی است که مسئولیت تعریف و راهبری زیر ساخت‌های سازمانی و تفکری مربوط به خلق و نگهداری دانش را به عهده دارد.



knowledge coordinator

هماهنگ کننده دانش

فردی است که نه تنها ذخیره سازی و استفاده اثر بخش از اطلاعات داخلی را به عهده دارد، بلکه تشخیص و نگهداری ارتباطات اطلاعات کسب و کار با منابع سازمان را انجام می‌دهد.

ارتباط افراد و تکنولوژی با مدیریت دانش

اخیراً کامپیوترهایی در حال تولید است که تقریباً مثل انسان فکر می‌کنند و هدف نهایی از ساخت هوش‌های مصنوعی آن است که همانند هوش انسان از قدرت استدلال برخوردار باشد. این موضوعات تلویحاً به دانش مبتنی بر ماشین اشاره دارند که مدیران و متخصصان می‌توانند ایجاد کنند. بر اساس نظر صاحب‌نظران حقیقت این است که سازمان‌هایی که می‌خواهند به‌طور مؤثر دانش را مدیریت کنند امروزه به سرمایه‌های فکری زیادی در کنار تکنولوژی نیاز دارند. (توماس اچ. دانپورت، ۱۹۹۸)

منابع انسانی از نظر هزینه ممکن است گران و از نظر رفتاری خیلی متناسب با انتظارات ما نباشند اما در دانش و مهارت‌های معینی می‌توانند تبحر خاص داشته باشند.

به عنوان مثال وقتی که قصد داریم دانش حوزه معینی را درک کنیم، آن را در زمینه و بافت وسیع‌تر تفسیر و تحلیل کنیم، با انواع دیگر اطلاعات و دانش ترکیب کنیم و یا به شکل‌های متعدد غیر ساخت یافته ترکیب کنیم. انسان‌ها فراتر از تکنولوژی، مناسب‌ترین ابزار و وسیله به حساب می‌آیند.

موارد مذکور شکل‌های مختلفی از کارکردهای دانش هستند که فقط انسان‌ها در آن برتری دارند و برای نیل به این اهداف انسان‌ها باید در آن حوزه فعالیت کنند. از طرف دیگر، کامپیوترها (ماشین‌ها) و سیستم‌های ارتباطی در نوع خود ابزار بسیار مناسبی هستند. بطوریکه برای کسب، ذخیره سازی، انتقال و توزیع دانش کاملاً ساخت یافته و منظم عمل می‌کنند و همواره در حال تغییر و تکامل هستند. کامپیوترها در این ابعاد به مراتب تواناتر از انسان‌ها هستند و روز به روز در حال پیشرفت می‌باشند. اما اکثر مردم وقتی که یک تصویر و اطلاعات غنی در خصوص آنچه که در حوزه دانش معین، اتفاق می‌افتد ترجیح می‌دهند به افراد و صاحبان آن علم مراجعه کنند تا به افراد.

زیرساخت‌های لازم برای پایه‌گذاری

مدیریت دانش در سازمان

شروع و پایه‌گذاری مدیریت دانش و دستیابی به دستاوردهای آن نیاز به شناخت دقیق جزئیات پایه‌گذاری مدیریت دانش در سازمان دارد. ۷ زیرساخت اولیه برای پایه‌گذاری سیستم مدیریت دانش در سازمان‌ها به شرح زیر می‌باشد؛ با این توضیح که این زیرساخت‌ها مبتنی بر نظریات علمی معرفی می‌گردد و جهت اجرایی کردن سیستم مدیریت دانش الزامی است تا زیرساخت‌ها بنا به ویژگی‌های انحصاری هر سازمان معین و آماده گردد. این زیرساخت‌ها عبارتند از:

۱. **مدیریت:** حمایت مدیریت و رهبری در سازمان از مهم‌ترین و مؤثرترین عوامل در شکل‌گیری مدیریت دانش است و برای استقرار و پایداری دانش در سازمان ضروری است.

۲. **مدیریت منابع انسانی:** پیاده‌سازی موفقیت‌آمیز مدیریت دانش مستلزم تعامل همه‌جانبه و مدام سیستم مدیریت دانش با مدیریت منابع انسانی می‌باشد. در واقعیت، موفقیت مدیریت دانش به مشارکت تمامی کارکنان یک سازمان بستگی دارد؛ بنابراین لازم است برنامه‌های مدونی از قبیل آموزش، ایجاد انگیزه و نگهداشت نیروی انسانی در قالب برنامه‌های منابع انسانی تهیه گردد.

۳. **فناوری اطلاعات:** امروزه تکنولوژی و فناوری اطلاعات در بعضی مراحل چرخه زندگی مدیریت دانش مفید است و فناوری مناسب، کارایی و تأثیر فرآیند مدیریت دانش را ارتقاء می‌دهد و می‌تواند بستر مناسبی را برای تحقق اهداف مدیریت دانش محیا گرداند.

۴. **زیرساخت فرهنگی و اجتماعی:** وجود فرهنگ سازمانی مناسب از زیرساخت‌های مهم و حیاتی مدیریت دانش است و در صورت عدم توسعه فرهنگی در زمینه تبادل دانش، سایر فرایندهای مدیریت دانش، اغلب محکوم به شکست است.

۵. **تیم‌های دانش:** تیم‌های دانش نقش محوری و اساسی در موفقیت مدیریت دانش ایفا می‌کنند، این تیم‌ها با برقراری ارتباط و تعاملی قوی، محدودیت‌هایی که حاصل تفاوت‌های فردی در بین کارکنان می‌باشد را به حداقل می‌رسانند.

۶. **بهبود مستمر:** به اشتراک گذاشتن دانش، یادگیری از دیگران و همچنین استفاده از سیستم مدیریت دانش نه به‌عنوان فرآیندی موقتی، بلکه به‌مثابه جویبار، همواره باید در سازمان جریان داشته باشد.

۷. **استفاده از ابزارهای مناسب:** دانش تولیدشده برای انتقال نیاز به مستند شدن دارد. سیستم‌های مدیریت مستندات نقشی مکمل را در این فرآیند بازی می‌کنند.

فرآیندهای مدیریت دانش درسازمان

در سازمان‌های پیشرو در زمینه مدیریت دانش شناسایی، تهیه و استفاده از دانش امری ضروری است و دانش‌ها به‌طور مستمر موردبازنگری قرار می‌گیرد، فرآیند اصلی مدیریت دانش به‌طور کلی شامل ۶ مرحله است:

۱. شناسایی دانش
۲. کسب دانش (اکتساب دانش)
۳. توسعه دانش
۴. اشتراک و توزیع دانش
۵. بهره‌گیری از دانش
۶. نگهداری از دانش

در مرحله شناسایی، دانش سازمانی اعم از دانش صریح، تلویحی و مستتر به‌عنوان یک دارایی نامشهود شناسایی و مستند می‌شود. سازمان‌ها پشتوانه دانش خود را با جمع‌آوری اطلاعات از منابع داخلی و خارجی می‌سازند، یکی از روش‌های اصلی و قدیمی برای کسب دانش، آموزش است. ارائه آموزش می‌تواند از طریق خبرگان درون سازمانی صورت گیرد که خود یکی از روش‌های انتقال دانش است. تخصص و تجربه کارکنان، حافظه‌ها و خاطرات، اعتقادات و فرضیات کارکنان از جمله منابع اصلی دانش داخلی سازمان به شمار می‌روند. جذب نیروی انسانی متخصص، شکار مغزها، مشتریان، مشاوران تخصصی و عمومی، الگوبرداری، دانشگاه‌ها و مراکز علمی و پژوهشی از جمله منابع بیرونی دانش سازمانی محسوب می‌شوند.

توسعه دانش شامل کلیه تلاش‌هایی است که سازمان تلاش می‌کند به قابلیت‌های جدیدی دست یابد که تابه‌حال فاقد آن بوده است. برای توسعه دانش سازمانی، باید به این سؤال پاسخ داد که چگونه می‌توان از دانش موجود برای ایجاد ارزش‌افزوده بهره‌مند شد. ظرفیت یک سازمان برای انتقال دانش، درواقع نشان‌دهنده ظرفیت سازمان برای انتقال قدرت به اشتراک گذاشتن آن است. این انتقال ممکن است به‌صورت عمدی و آگاهانه صورت گیرد مانند آموزش، برگزاری جلسات توجیهی، تورهای آموزشی و ... یا به‌صورت غیرعمدی صورت پذیرد از قبیل گردش در مشاغل و شبکه‌های غیررسمی.

به‌کارگیری دانش و تجربیات در موقعیت‌های جدید، خود موجب ایجاد دانش و اطلاعات جدیدی در راستای تکامل آن دانش می‌شود. گام نهایی در فرآیند مدیریت دانش تسخیر بهترین تجربیات و اضافه کردن آن به کارکردهای مدیریت دانش است. برای ذخیره‌سازی دانش ابتدا باید دانست که چه دانشی برای نگهداری مهم است و اینکه چگونه می‌توان آن را به بهترین نحو نگهداری کرد. با نگهداری دانش، سازمان قادر خواهد بود دانش خود را بازیابی کند، به‌گونه‌ای که با خروج نیروهای مجرب و آگاه از مجموعه، دانش از سازمان خارج نشود.

برای ذخیره سازی دانش ابتدا باید دانست که چه دانشی برای نگهداری مهم است و اینکه چگونه؟

افرادی که در یک سازمان کار می کنند، متناسب با

نوع وظایف و تجربیات قبلی خود، معمولاً از سطوح مختلف دانش برخوردارند به عنوان مثال:

← افراد ماهر:

کسانی هستند که دانش انجام دادن کار را مطابق با قوانین، مقررات و استانداردهای تعیین شده دارند.

← افراد صاحب نظر:

کسانی هستند که علاوه بر توانایی انجام دادن کار در حد استانداردهای تعیین شده، می توانند با تکیه بر دانش و اطلاعات خود درباره آن استدلال و قضاوت کنند.

← افراد متخصص:

در سطحی از دانش فردی هستند که علاوه بر موارد یادشده، می توانند قوانین، مقررات، رویه ها و استانداردهای قبلی را تحت تأثیر قرار داده و متناسب با شرایط موجود، تغییراتی در آنها ایجاد کنند.

اگرچه دانش شغلی افراد ماهر، معمولاً روشن و آشکار بوده و به سادگی از شخصی به شخص دیگر قابل انتقال است اما دانش مربوط به افراد صاحب نظر و متخصص جنبه شخصی و ذهنی دارد و معمولاً بروز پیدا نمی کند، بر این اساس می توان نتیجه گرفت که به طور کلی دانش سازمانی از سه بخش تشکیل می شود:

۱. **دانش صریح (آشکار):** این بخش از دانش سازمانی، شامل مجموعهای از مهارت ها است که افراد در انجام دادن فعالیت های روزمره خود از آنها بهره می گیرند و معمولاً در دسترس همگان بوده و قابل انتقال از شخصی به شخص دیگر است. مانند دستورالعمل ها، بخشنامه ها، کتاب ها، مقالات،

گزارشات و ...

۲. **دانش ضمنی (تلویحی):** این بخش از دانش سازمانی، که معمولاً بر اساس تفسیر دانش صریح صورت می گیرد، توسط افراد سازمان با تأکید بر تجربیات قبلی آنان شکل می گیرد و به طور صریح بیان نمی شود و غیرقابل انتقال است.

۳. **دانش مستتر (پنهان):** این بخش از دانش سازمانی به دیدگاه ها، طرز تلقی ها و نگرش های افراد سازمان نسبت به فرآیندها و برنامه های سازمان مربوط می شود که نمی توان آن را به طور روشن و دقیق تعریف کرد. این افراد معمولاً بیش از آنچه بیان می کنند می دانند.

ترکیب بخش های ذکر شده در سازمان های مختلف متفاوت است و نسبت آنها تحت تأثیر سبک مدیریت و رهبری سازمان، فرهنگ حاکم بر سازمان، میزان انعطاف پذیری در فرآیندهای تصمیم گیری است. در صورت اجرای مؤثر نظام مدیریت دانش، روز به روز بر بخش دانش صریح افزوده و از دانش مستتر و تلویحی کاسته می شود.

یکی از شیوه هایی که اخیراً توسط سازمان ها مورد استفاده قرار می گیرد، بهره گیری از نظام پیشنهادها است که در این نظام، افراد با ارائه پیشنهادها سازنده درواقع بخشی از دیدگاه ها و نگرش های تخصصی خود را در مورد فرآیندها و برنامه های سازمان بروز می دهند.

رویکردی به دانش‌آفرینی

حقیقت این است که هیچ سازمان سالمی نمی‌تواند ادعا کند که دانش کافی در اختیار دارد و با درک این مهم است که تقریباً تمام سازمان‌های موفق ضمن تعامل با محیط، سعی در دانش‌آفرینی دارند. درواقع در حالی که در مدیریت دانش با آموخته‌ها سروکار داریم، در دانش‌آفرینی روی ناآموخته‌ها سرمایه‌گذاری می‌کنیم تا به مزیت رقابتی در مقابله با رقبای هوشیار امروزی دست یابیم.

دانش‌آفرینی دوجنبه دارد:

۱. هستی‌شناسی
۲. معرفت‌شناسی

هستی‌شناسی: دانش توسط افراد خلق می‌شود و سازمان‌ها بدون افراد قادر به خلق دانش نیستند. نقش سازمان‌ها در اینجا تنها نقش حمایتی و بسترسازی برای خلق دانش است. بنابراین دانش‌آفرینی سازمانی باید به‌عنوان فرآیندی که به‌صورت سازمانی دانش ایجاد شده توسط افراد را تقویت کرده و وسعت می‌دهد، تلقی شود.

معرفت‌شناسی: پولانی اهمیت دانش ضمنی را در شناخت بشری بسیار زیاد می‌داند. وی می‌گوید بشر دانش را توسط ایجاد و سازماندهی فعالانه تجربیاتش کسب می‌کند که اکثر آنها به‌صورت نوشته (یا هر شکل مستند دیگر) در نمی‌آید. بنابراین دانشی که می‌تواند در کلمات و اعداد نمایش داده شود، فقط نوک کوه یخ دانش است. پولانی می‌گوید «ما می‌توانیم بیشتر از آنچه که می‌توانیم بگوییم، بدانیم».

اقتصاد برپایه دانش

انسان تاکنون دو دوره اقتصادی را پشت سر گذاشته است. زمانی اقتصاد بشری مبتنی بر کشاورزی بود. پس از آن با ابزارگرایی و آشنایی با اعجازی که علوم مکانیک و سپس برق ایجاد نمود، دوره اقتصاد صنعتی پایه‌گذاری شد. در این دوره‌ها زمین و کار به‌عنوان اصلی‌ترین عناصر و سرمایه‌های آدمی تلقی می‌شدند.

«توانگر» نیز به کسی اطلاق می‌گردید که بیش‌ترین بهره‌مندی را از این دو نوع دارایی داشت. اما عصری که در آن زندگی می‌کنیم، بدون تردید در هیچ کدام از دو عصر کشاورزی و صنعتی نمی‌گنجد. اگر چه کماکان زمین و کار دو مزیت مناسب در برتری جویی‌ها محسوب می‌شوند، اما عصر کنونی، که به عصر «اطلاعات و دانش» موسوم شده است، مزیت اصلی در «سرمایه دانشی» نهفته است. هم‌اکنون بزرگترین شرکت‌های دنیا، برتری اصلی خود را نه در دارایی‌های انباشته ناشی از کارخانجات و حتی بازار بزرگ، بلکه در «دانش در جریان فرآیندهای خود» کسب نموده‌اند.

عصر دانش و اطلاعات متکی بر شرکت‌های دانش‌بنیان هستند و آنها می‌توانند با تلاش‌های خود، بخصوص از طریق استقرار مدیریت دانش، پیشتاز فعال کردن فناوری‌های نو در کشور و جبران عقب‌ماندگی در فناوری شوند.



هم راستایی راهبرد مدیریت دانش و راهبرد سازمانی

راهبرد اساساً به تعریف قصدها و مقاصد (قصد راهبردی) و تخصیص یا تعدیل منابع با فرصتها و در واقع ایجاد هماهنگی راهبردی بین آنها می‌پردازد. ایده اصلی در مدیریت راهبردی نیل به عملکرد برتر و حفظ آن است. برای تحقق این مهم، مدیران باید بین محیط و قابلیت‌های سازمان پیوند و سازگاری ایجاد کنند. روشی که راهبردها در دهه‌های گذشته بر مبنای آن تدوین می‌شد، امروزه کاربرد چندانی ندارد. این پدیده تا حد زیادی به تغییرات راهبردی دانش و اطلاعات نسبت داده می‌شود. به همین دلیل، در محیط‌های پیش‌بینی ناپذیر و بسیار رقابتی کنونی به مدیریت دانش بسان راهبرد کلیدی برای موفقیت و بقای سازمانی توجه می‌شود. روندهای اخیر نظیر جهانی شدن، سازمان‌های یادگیرنده، هم‌گرایی تولید و خدمت و پیشرفت‌های فناوری به شکل‌گیری (خیزشی) در دانش منتهی شده است (Davenport & Prusak, ۱۹۹۸).

مدیریت دانش شامل روش‌ها و فرآیندهایی است که سازمان را قادر می‌سازد دانش کارکنان خود را شناسایی و سازماندهی کند. مدیریت دانش رویکردی برای ایجاد سازمان یادگیرنده است. سازمان یادگیرنده سازمانی است که اعضای آن می‌توانند دانش را کسب، تسهیم و خلق کنند و در تصمیم‌گیری‌های خود از آن سود جویند. سازمان یادگیرنده مبتنی بر فلسفه‌ای است که در آن اعضا خود و دیگران را افرادی بالغ محسوب می‌کنند. (Swieringa & Wiersma, ۱۹۹۲).

یادگیری سازمانی و راهبرد سازمانی

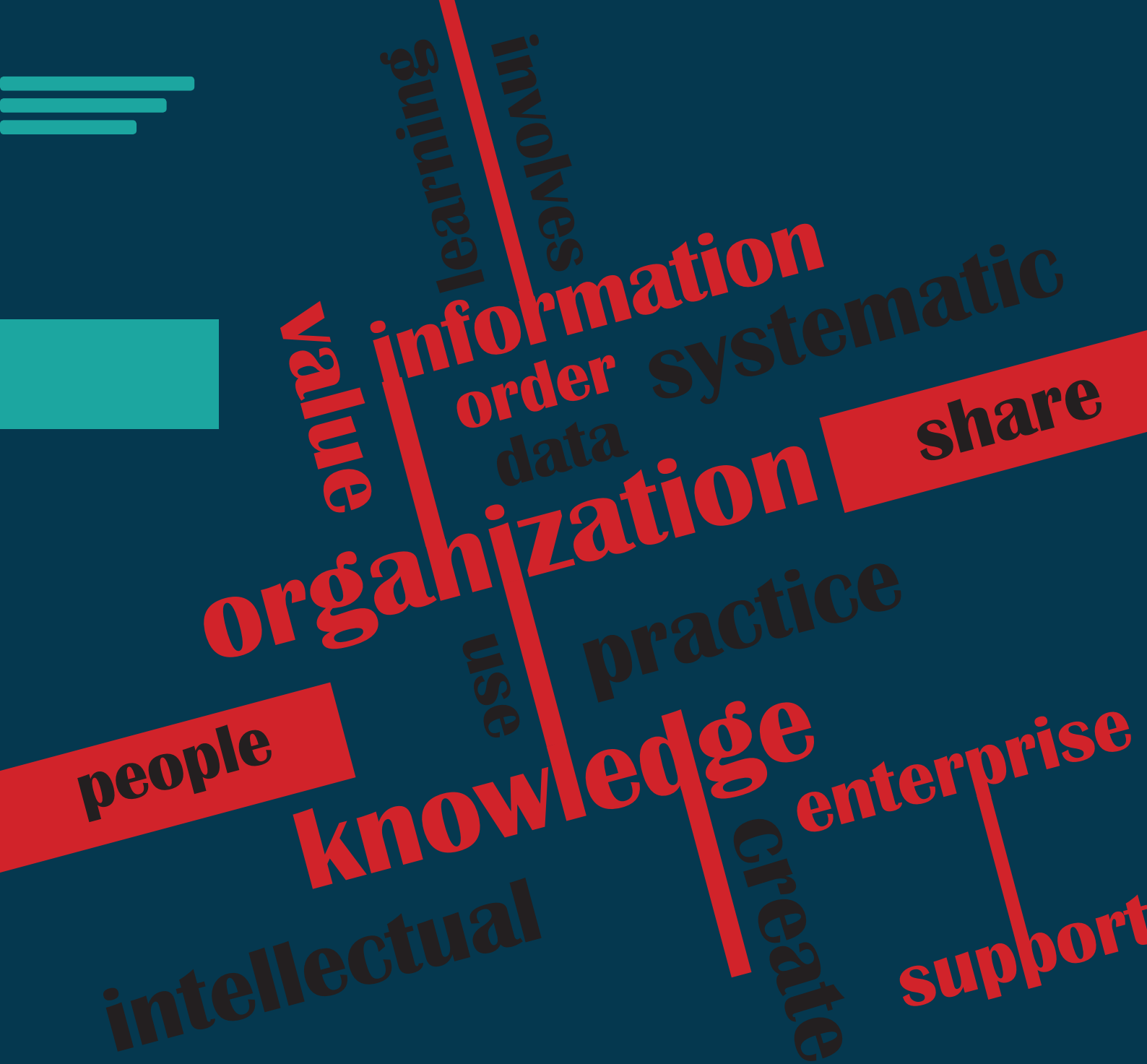
طبق نظر کالب یادگیری عبارت است از خلق دانش از طریق تبادل تجربیات. چنین یادگیری به واسطه مکانیزم بازخورد حاصل می‌شود. در حالی که مشکلات اندکی برای بازخورد فرآیند یادگیری فردی وجود دارد، یادگیری سازمانی نیازمند خلق یک سیستم بازخورد ساختاریافته است. این نقش حتی اگر ناخواسته باشد غالباً توسط سیستم سنجش عملکرد سازمانی ایفا می‌شود. بنابراین معیارهای سنجش عملکرد می‌توانند یک بخش اساسی از توانایی سازمان برای یادگیری را شکل دهند. به منظور یادگیری اثربخش لازم است که فرآیند در برگیرنده تشخیص معیارهای عملکردی باشد که خواسته‌ها و نیازهای سهامداران مختلف را منعکس می‌نماید. با توجه به ملاحظات فوق، طرح‌ریزی راهبرد می‌تواند از طریق ارزشیابی موقعیت فعلی سازمان و محیط رقابتی آن، مسیرهای امکان‌پذیر فعالیت‌ها و سرعتی که این فعالیت‌ها می‌توانند به همراه نرخ تغییر محیط اجرا شوند، به عنوان یک فرآیند مستمر یادگیری به شمار آید که در برگیرنده موارد زیر است:

- ۱- یک چرخه یادگیری که درک خواسته‌ها و نیازهای سازمان و سهامداران خود را امکان‌پذیر می‌نماید.
- ۲- یک چرخه یادگیری که اثبات می‌کند چطور این خواسته‌ها و نیازها می‌توانند برآورده شوند.

عوامل موفقیت در پیاده‌سازی مدیریت دانش در شرکت

پروژه‌های مدیریت دانش نیز مانند هر پروژه دیگری که در شرکت تولید و بهره‌برداری سد و نیروگاه دز پیاده می‌شوند برای حصول به موفقیت نیازمند فراهم شدن یک سری امکانات و تسهیل کننده‌ها می‌باشند که اهم آن‌ها موارد زیر می‌باشد:

- ✓ ایجاد اعتماد بین کارکنان و بهبود فرهنگ سازمانی
- ✓ حمایت مدیریت ارشد و تعهد ایشان به پیاده‌سازی مدیریت دانش
- ✓ ایجاد فرهنگ دانش محور
- ✓ پیوند اهداف مدیریت دانش با عملکرد اقتصادی و ارزش شرکت
- ✓ ایجاد زیربنای فنی و سازمانی مناسب شامل زیرساخت‌های سازمانی و زیرساخت‌های IT
- ✓ ایجاد ساختارهای استاندارد
- ✓ ایجاد ساختار قابل انعطاف سازمانی
- ✓ ایجاد وضوح نگرش و بیان
- ✓ ایجاد راه کارها و ابزارهای انگیزشی مناسب
- ✓ به کارگیری راه‌های چندگانه برای انتقال دانش
- ✓ ایجاد امنیت شغلی
- ✓ توسعه و بکارگیری برنامه مدیریت تغییر
- ✓ یکپارچه‌سازی مدیریت دانش با سیستم‌های موجود در شرکت
- ✓ بکارگیری مدیریت ریسک در حین پیاده‌سازی مدیریت دانش
- ✓ ایجاد محیط سازمانی ریسک‌پذیر
- ✓ ایجاد فضای سازمانی برای یادگیری مستمر
- ✓ اشاعه فرهنگ کار تیمی در شرکت
- ✓ آموزش کارکنان و تحصیلات آنها



مجله مدیریت دانش

شرکت تولید و بهره‌برداری سد و نیروگاه دز

شماره دوم - پاییز ۹۷ No.2 - Fall2018