

به نام خدا

استاد درس:
موضوع ارائه: مدل های مدیریت دانش در
سازمان ها
ارائه دهنده:

- مقدمه
- تعریف از دانش
- داده اطلاعات دانش
- چالش های مدیریت دانش
- مدل - الگو
- مدل مدیریت دانش میلتنون
- مدل هیسینگ
- مدل نوناکو تاکوچی
- مدل (APQC)
- مدل استراتژی دکتر زاک
- مدل (APO)
- مدل پایه ای ساختمان دانش
- مدل زنجیره دانش
- نتیجه گیری
- منابع

□ مقدمه

تکنولوژی اطلاعات تأثیر بسیار زیادی در توسعه صنعتی داشته است. به عنوان مثال، تکنولوژی اطلاعات مسئول اتوماسیون وظایف معمولی و هماهنگی فعالیتهای زیادی از طریق ارتباطات بهتر میباشد. در بسیاری از سازمانها ضروری است که سیستم های کامپیوتری جامع، بانکهای اطلاعاتی مرتبط، و کاربردهای آنها را برای تحلیل و فهم فرایندهای اصلی تجاری آنها مدنظر قرار دهیم

دسته بندی مدل ها سیستم های کامپیوتری اساساً در فعالیتهای انسانی مشارکت می کنند و به صورت خودکار، فرایندهای متنوعی را تحت کنترل دارند. اصطلاحات مندرج در این سیستمها، همچنین برای اندازهگیری و نظارت برای کسب اطمینان از حصول به کیفیت بهتر و کنترل هزینه، سودمند می باشند

گروه بندی از نوع دانش (ضمنی. صریح) حقیقت، تکنولوژی اطلاعات به طور روزافزون با تمام انواع ماشین آلات تولیدی و با عملکردهای اداری از طریق سیستم های پردازش داده ها مرتبط میباشد و تمام این سیستمها با تجهیزات انتقال داده ها به هم وصل هستند

مدل هسینگ اینترانت می تواند با حداقل دانش برنامه نویسی ایجاد و حفظ شود. همین که بدنه اصلی قرار داده شد، کارکنان پشتیبان واحد خاص میتواند به روز سانی روزآمدترین اطلاعات را از طریق اینترانت ارائه کنند

مدل نوناکا و تاکوچی اینترانت می تواند با حداقل دانش برنامه نویسی ایجاد و حفظ شود. همین که بدنه اصلی قرار داده شد، کارکنان پشتیبان واحد خاص می تواند روزآمدترین اطلاعات را از طریق اینترانت ارائه کنند

مدل های مدیریت دانش برای مدیریت دانش ارائه کند، باید به اندازه کافی منعطف بوده تا با تغییراتی که در جهت گیری ها و اولویت های سازمان پیش می آید نیز همراستا باشد. مرحله سوم: بعد از مرحله دوم، مجموعه های از ساختارهای دانش طراحی می شود. ساختارهای دانش بنیادی، سیستم ها و فرایندهایی هستند که با سازماندهی و مسیریابی دانش، به مدیریت دانش بنیادی کمک میکند. این ساختارها می تواند شامل نقشه هایی در سیستم های ساختارمند از دانش باشد که به دسته بندی و نامگذاری دانش کمک می کنند.

□ دانش چیست؟

آموزه های فراگیری شده حین کار که دانستن آن توسط دیگران می تواند ایجاد ارزش افزوده کند. طبق بررسی های صورت گرفته در سازمان های ایرانی به طور متوسط هر کارشناس در هرماه دوآموزه قابل ثبت تولید می نماید که در هیچ کتاب، مجله و یا مقاله ای نوشته نشده و بومی همان سازمان می باشد.

اهمیت و ضرورت مدیریت دانش در سازمان دولتی دانش ممکن گردد. تکنولوژی اطلاعات تأثیر بسیار زیادی در توسعه صنعتی داشته است. به عنوان مثال، تکنولوژی اطلاعات مسئول اتوماسیون وظایف معمولی و هماهنگی فعالیتهای زیادی از طریق ارتباطات بهتر میباشد. در بسیاری از سازمانها ضروری است که سیستم های کامپیوتری جامع، بانکهای اطلاعاتی

عناصر و ابعاد مدیریت دانش در سازمان های دولتی فعالیتهای زیادی از طریق ارتباطات بهتر میباشد. در بسیاری از سازمانها ضروری است که سیستم های کامپیوتری جامع، بانکهای اطلاعاتی مرتبط، و کاربردهای آنها را برای تحلیل و فهم فرایندهای اصلی تجاری آنها مدنظر قرار دهیم

بعضی مدل ها برای فهمیدن مدیریت دانش هستند.

بعضی مدل ها برای پیاده سازی مدیریت دانش هستند.

بعضی مدل ها برای هر دو می باشند.

مدل های ساده تر معروف ترند.

□ داده ، اطلاعات ، دانش ، دانش چیست؟

داده : مجموعه ای از حقایق مجزا و عینی درباره وقایع ، شامل ارقام، اعداد، نمودارها و متون خام که به خودی خود معنی تولید نمی‌کنند.

اطلاعات: پیامی به صورت سند یا مخابره شنیداری یا دیداری که از خلاصه سازی، دسته بندی یا سازماندهی داده ها حاصل می‌شود.

دانش: آمیزه ای سیال از تجارب، ارزشها و اطلاعات زمینه و بینش تخصصی است که به طور بالقوه توانایی برای اقدامات و تصمیمات اثربخش می‌دهد.

تعاریف زیادی برای دانش آورده شده است که دو مورد از مهمترین آنها تعریف تراگل و تعریف نوناکا می باشد :

بنابر تعریف تراگل دانش برابر است با : ادراک + اطلاعات در متن

بنابر تعریف نوناکا : دانش عبارت است از اعتقاد و باوری که منجر به افزایش بالقوه ی پدیده ها برای اقدامات و تصمیمات اثربخش می شود.

برخی افراد دانش را برابر با اطلاعات یا داده می دانند در حالیکه دانش شکل پردازش شده اطلاعات می باشد

□ اساسی‌ترین چالش‌های مدیریت دانش: چالش اساسی تولید دانش نیست بلکه تصرف دانش و اشاعه آن است. براستی دانشی که اشاعه داده نشود، ارزش بسیار محدودی برای سازمان دارد.

روش سنتی اشاعه و تولید دانش، گفت‌وگوهای رو در رو بود، اما امروزه که سازمان‌ها و شرکت‌ها به سوی جهانی شدن حرکت کرده و شکل مجازی پیدا می‌کنند، روش‌های سنتی بسیار کند و غیرمؤثر هستند. بنابراین، لزوماً باید از تکنولوژی برای گردش دانش سود جست.

خلق دانش: فعالیتهایی مرتبط با ورود دانش به سیستم شامل توسعه، کشف و تسخیر دانش است.

حفظ و نگهداری دانش: فعالیتهایی برای ماندگار نمودن دانش در سازمان است. حافظه سازمانی و بهره‌گیری از دانش صریح و ضمنی

تبدیل و انتقال دانش: فعالیتهایی در ارتباط با جریان دانش از یکی به دیگری یا بخشی به بخش دیگر است، ترجمه، تفسیر، تبدیل و تصفیه دانش

به کارگیری دانش: فعالیتهایی در ارتباط با اجرای دانش در فرآیندهای سازمانی است.

یوید اسکایرم (۱۹۹۹)، یکی از نویسندگان معتبر حوزه مدیریت دانش، می‌گوید بیشتر برنامه‌های مدیریت دانش، بر هفت مرحله استراتژیک ذیل تمرکز دارند:

دانش مشتری: حیاتی‌ترین دانش در بیشتر سازمان‌ها

- دانش در فرایندها: به‌کارگیری بهترین دانسته‌ها در حال انجام دادن وظایف
- دانش در محصولات و خدمات: راه‌حل‌های هوشمندانه براساس نیازهای مشتریان
- دانش افراد: پرورش و کنترل قدرت ذهنی که ارزشمندترین سرمایه است.
- حافظه سازمانی: اتصال به دروس گذشته یا هر جای دیگری در سازمان
- دانش در ارتباطات: دانش فردی عمیق که همکاری موفقیت‌آمیز را پشتیبانی می‌کند.
- دارایی‌های دانش: اندازه‌گیری و مدیریت سرمایه فکری شما

مدل دانش میلتنون

□ مدل میلتنون براساس دو نگرش برقراری ارتباط و جمع کردن نسبت به مدیریت دانش شکل گرفته است. این دو نگرش، مکمل هم بوده و ارزش آنها در بکارگیری متعادل و موازی آنها با یکدیگر است.

برقراری ارتباط: برقراری ارتباط، به معنی مرتبط کردن افراد با یکدیگر و ایجاد شبکه هایی در سازمان و با دیگر سازمانهاست، به طوری که افراد بتوانند دانش خود را با دیگران تسهیم کنند. اغلب به این شبکه ها "گروه های عملکرد" گفته میشود. پست الکترونیکی، یک رسانه عالی است که به واسطه آن، افراد که با شبکه یا مبحثی روبرو شده اند، میتوانند آن قضیه را با این گروه در میان گذاشته و پاسخ دریافت کنند. این گروه ها همچنین میتوانند همدیگر را به صورت رودرو ملاقات کرده و درباره مسائل معمول بحث کرده و در رابطه با راه حل های ممکن در مورد آن مسئله تبادل دانش کنند.

جمع کردن: به معنی جذب دانش جدیدی است که در طول فعالیتهای و عملیاتها ایجاد شده و برای کاربردهای مجدد آتی ذخیره شده است. جمع آوری دانش به ایجاد یک مبنای دانش با ارزش کمک میکند که فعالیتهای اصلی سازمان را پوشش داده و میتواند بازدهی بلندمدت داشته باشد، البته جمع آوری دانش نیازمند منابع است. افرادی باید مشخص شوند که جلسات جمع آوری دانش را تسهیل کرده و نتایج بدست آمده را ثبت کنند.

مدل هیسینگ

□ مدل هیسینگ

این مدل از ۴ فرآیند تشکیل شده است.

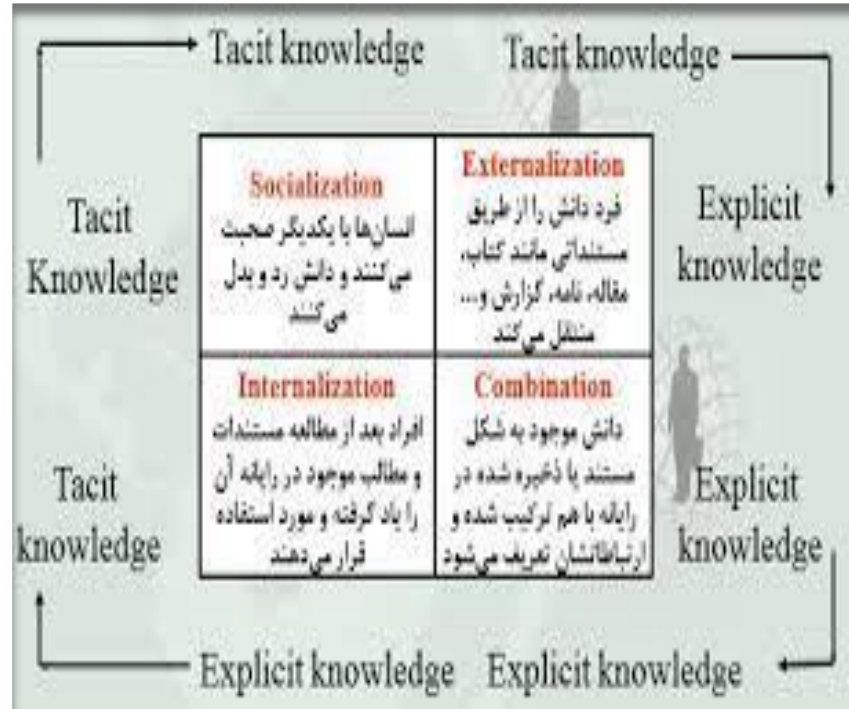
تولید : این امر به توانایی یادگیری و ارتباط بر می‌گردد. توسعه این قابلیت، تجربه تسهیم دانش، ایجاد و ارتباط بین ایده ها و ساختن ارتباطهای متقاطع با دیگر موضوعات، از اهمیت کلیدی برخوردار است.

ذخیره : به عنوان دومین عنصر مورد نیاز مدیریت دانش است که از طریق آن، قابلیت ذخیره سازمان یافته ای که امکان جستجوی سریع اطلاعات، دسترسی به اطلاعات برای کارمندان دیگر و تسهیم مؤثر دانش فراهم می‌شود، به وجود می‌آید. در این سامانه، باید دانشهای لازم به آسانی برای استفاده همگان ذخیره شود.

منتشر: این فرآیند به توسعه یک روح جمعی که در آن افراد به عنوان همکار در جهت دنبال کردن اهداف مشترک، احساس پیوستگی به هم داشته و در فعالیت های شان به یکدیگر وابسته اند، کمک می‌کند.

به کار ببریم: از این ایده آغاز می‌شود که ایجاد دانش، بیشتر توسط کاربرد عینی دانش جدید میسر است؛ این عنصر، دایره فرآیند مرکزی مدیریت دانش متحد را تکمیل می‌کند.

دانش ضمنی و دانش صریح



□ مفهوم "دانش پنهان" و "دانش آشکار" توسط نوناکو برای طرح ریزی نظریه یادگیری سازمانی طبقه بندی شده است. در این تقسیم بندی، با توجه به همگرایی بین شکل های پنهان و آشکار دانش، دانشمندان ژاپنی مدلی را پایه گذاری کرده اند که به نام خودشان است. تمرکز این مدل بر دو نوع دانش آشکار و پنهان، نحوه تبدیل آنها به یکدیگر و چگونگی ایجاد آن در تمام سطوح سازمانی است.

دانش ضمنی و دانش صریح

دانشی که قابل رمزگذاری و کدگذاری بوده و در نتیجه می توان آن را به سادگی مخابره ، پردازش و منتقل و در پایگاه داده ها ذخیره کرد. دستورالعملها، مقررات، قوانین، رویه های انجام کار، آئین نامه ها، شرح جزئیات و... که به صورت رسمی در بین افراد سازمان به آسانی قابل انتقال هستند. همه دانش تصریحی به حساب می آیند.

دانش ضمنی شخصی بوده و فرموله کردن آن بسیار مشکل است. این نوع از دانش که از طریق تسهیم تجربیات با مشاهده و تقلید اکتساب می شود، ریشه در اعمال، رویه ها، تعهدات، ارزشها و احساسات افراد داشته، قابل کد گذاری نبوده، از طرف یک زبان مخابره نمی شود.



اجتماعی‌سازی (تبدیل دانش پنهان جمعی به دانش پنهان فردی)

زمانی که افراد مستقیماً دانش ضمنی خود را از طریق به اشتراک‌گذاری تجارب، مشاهده و طوفان فکری با دیگران به اشتراک می‌گذارند. به‌عنوان مثال ارتباط رو در رو، بهترین روش برای اجتماعی کردن دانش است. تکنیک استاد-شاگردی، برگزاری جلسات بازبینی پس از اقدام ((AAR، جانشین پروری، انجمن‌های خبرگی، رویدادهای داستان‌سرایی و امثال آن از جمله روش‌ها و ابزارهای موجود در مدیریت دانش برای پرداختن به این مرحله می‌باشد.

آشکارسازی (تبدیل دانش پنهان فردی به دانش آشکار فردی)

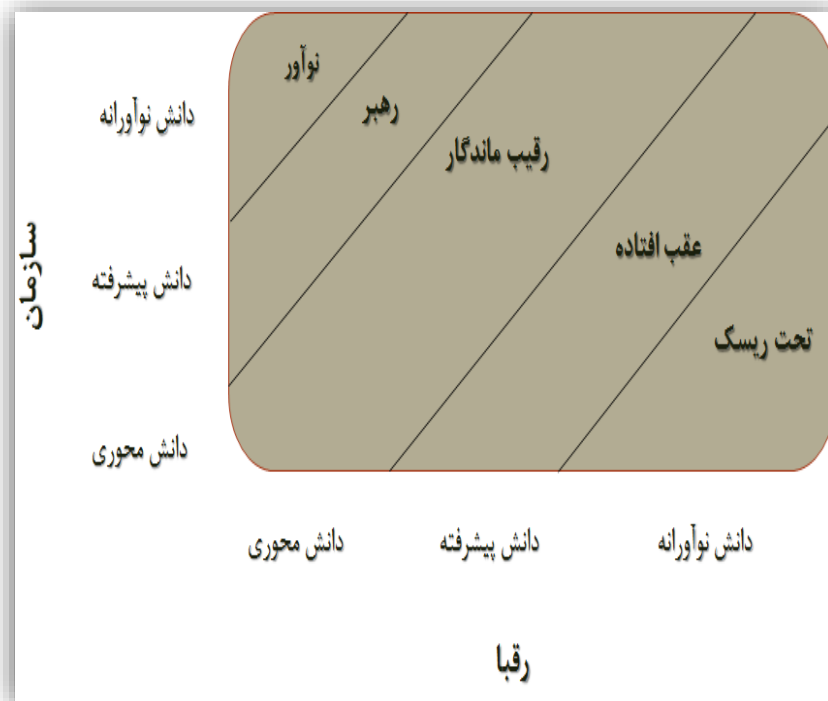
مستندسازی تجربه و بینش به شکلی که قابل استفاده توسط دیگران باشد. به‌عنوان مثال از طریق گفتگو و پرسش و پاسخ، می‌توان دانش ضمنی را به شکل ملموس ارائه داد. علاوه بر این گزارش ماموریت‌ها، حوادث و امثال آن، مصادیقی از اقدامات سازمانی در این حوزه می‌باشد. مستندسازی تجارب خبرگان، برگزاری جلسات دانش‌نویسی و مستندسازی تجارب پروژه نیز از جمله راهکارهای مدیریت دانش جهت آشکارسازی دانش فردی در سازمان‌ها می‌باشد.

ترکیب (تبدیل دانش آشکار فردی به دانش آشکار جمعی) هدف از این مرحله ترکیب بخش‌های مختلف دانش و ارائه آن به شکلی تازه می‌باشد. برای مثال اطلاعات مختلف در یک زمینه خاص از بخش‌ها و دپارتمان‌های مختلف سازمان جمع‌آوری شده و در یک گزارش واحد گنجانده می‌شوند. بهبود اسناد موجود در سازمان، خلاصه‌سازی محتواها و استفاده از قابلیت بکارگیری دانش در سامانه مدیریت دانش از جمله راهکارهای موجود برای رسیدن به این مرحله می‌باشد.

□ مدل استراتژی دکتر زاک: سه گروه دانش و تاثیر آنها در عرصه رقابت یک سازمان: دانش پایه: حداقل میزان سطح دانشی مورد نیاز کسب و کار است تاثیر آن ، باقی نماندن سازمان برای طولانی مدت در عرصه رقابت است.

دانش پیشرفته: دانشی است اختصاصی با تفاوت از رقبا که باعث تمایز از رقبا در عرصه رقابت است و سازمان به پشتوانه آن در عرصه باقی می ماند.

دانش نوآورانه: دانشی است توانمند ساز برای تاثیر یک سازمان بر قواعد موجود کسب و کار و تغییر آن در مواردی. این دانش در عرصه رقابت سازمان را قادر به راهبری و هدایت صنعت و رقبایش می کند.



مدل APQC

□ مدل APQC

این سازمان در سال ۱۹۷۷ با عنوان مرکز بهره‌وری آمریکا (APC – The American Productivity Centre) کار خود را آغاز کرد و هدف از تاسیس آن بهبود بهره‌وری بود. به تدریج این مرکز به عنوان سرچشمه‌ای از منابع بهره‌وری، کیفیت، اصلاح و بهبود روش‌های کاری، آموزش و خدمات مشاوره‌ای شناخته شد و با گذشت زمان، نام آن به مرکز بهره‌وری و کیفیت آمریکا و به اختصار APQC تغییر یافت.

فرآیندهای عملیاتی

6.0 مدیریت خدمات مشتری	5.0 ارائه خدمت	4.0 تولید و تحویل محصولات فیزیکی	3.0 بازاریابی و فروش محصولات و خدمات	2.0 توسعه و مدیریت محصولات و خدمات	1.0 تدوین چشم‌انداز و استراتژی
---------------------------	-------------------	-------------------------------------	---	---------------------------------------	-----------------------------------

خدمات مدیریتی و پشتیبانی

7.0 توسعه و مدیریت سرمایه انسانی
8.0 مدیریت فناوری اطلاعات (IT)
9.0 مدیریت منابع مالی
10.0 تامین، ساخت، و مدیریت دارایی‌ها
11.0 مدیریت ریسک سازمان، انطباق، اصلاح و بازیابی
12.0 مدیریت روابط بیرونی
13.0 توسعه و مدیریت قابلیت‌های کسب‌وکار

این الگو به عنوان یک چارچوب و استاندارد جهانی طراحی شده است بطوری که بدون توجه به صنعت، اندازه و جغرافیا برای استفاده در هر سازمانی مناسب می باشد. بنابراین، چارچوب طبقه بندی فرایند تمام فرایندهای موجود در یک سازمان خاص را لیست نمی کند و ضمناً هر فرایند ذکر شده در این چارچوب نیز در همه سازمانها وجود ندارد.

چارچوب طبقه بندی فرایند مرکز بهره وری و کیفیت آمریکا فرایندهای عملیاتی و مدیریتی را در ۱۲ گروه در سطح شرکت سازماندهی می کند که به ترتیب عبارتند از:

۱. تدوین چشم انداز و استراتژی
۲. توسعه و مدیریت محصولات و خدمات
۳. بازار و فروش محصولات و خدمات
۴. تحویل محصولات فیزیکی
۵. مدیریت خدمات مشتری
۶. توسعه و مدیریت منابع انسانی
۷. مدیریت فناوری اطلاعات
۸. مدیریت منابع مالی
۹. خرید، جمع آوری و مدیریت داراییها
۱۰. مدیریت ریسک، انطباق، اصلاح و انعطاف پذیری سازمانی
۱۱. مدیریت روابط خارجی
۲۱. توسعه و مدیریت قابلیت های تجاری

مدل Apo

چارچوب مدیریت دانش سازمان بهره‌وری آسیایی (APO) بر اساس تجربه عملی در چند کشور قاره آسیا در جمع‌آوری و مدیریت دانش و تجارب کشور ملی استرالیایی، آمریکایی و اروپایی طراحی شده است. APO چارچوبی جامع و ساده است که راهکارهای مدیریت دانش را نشان داده است و هدف آن بهبود عملکرد سازمان‌ها با بکارگیری مدیریت دانش می‌باشد.

سه سطح اصلی در چارچوب مدیریت دانش:

تسهیلگرها

فرایندهای دانش

نتایج و دستاوردها

تسهیلگرها: تقویت‌کننده‌ها و محرک‌های مدیریت دانش. در پردازش دانش پنج فعالیت اصلی پذیرفته می‌شوند که عبارتند از: شناسایی، ایجاد، اشتراک‌گذاری و بکارگیری است. فرایند دانش: در این مرحله فعالیت شناسایی آنچه سازمان به آن احتیاج دارد بررسی می‌شود و پنج مورد فعالیت پردازش دانش تفکیک می‌شوند. نتایج و دستاوردها: دانش ابتکار و یادگیری سازمان بالا رفته و باعث به وجود آمدن قابلیت‌های فردی، تیمی و سازمانی می‌شود. همچنین در این مرحله کیفیت محصولات و خدمات بهبود می‌یابد، باعث سودآوری، رشد و در نتیجه توسعه اجتماعی-اقتصادی سازمان‌ها می‌شود.

چرخه عمر دانش



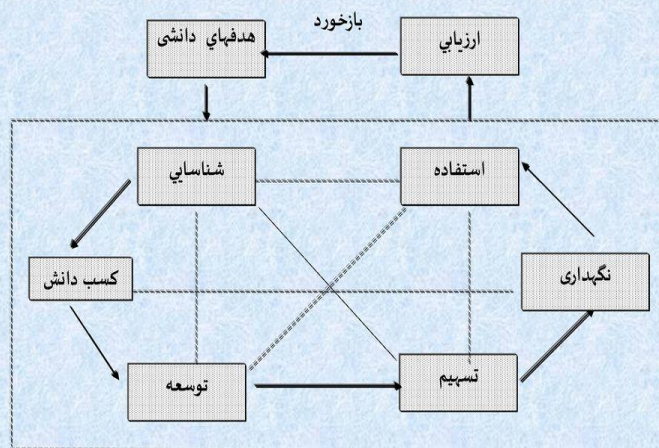
□ مدل پایه ساختمان دانش

این مدل که سنگ بنای ساختمان مدیریت دانش نیز نامیده می شود، مدیریت دانش را به صورت سیکل دینامیکی میبیند که در چرخش دائم است. مراحل این مدل، شامل هشت جزء متشکل از دو سیکل؛ درونی و بیرونی است.

چرخه درونی: به وسیله بلوکهای کشف (شناسایی)، کسب، توسعه، تسهیم، کاربرد (بهره برداری) و نگهداری از دانش، ساخته می شود.

چرخه بیرونی: شامل بلوکهای اهداف دانش و ارزیابی آن است که سیکل مدیریت دانش را مشخص می نماید.

مدل پایه های ساختمان مدیریت دانش



□ مدل زنجیره دانش

مدیریت دانش در سازمان، به شکل الگویی از مراحل مختلف نشان داده می‌شود هر یک از مراحل مدیریت دانش با شناخت یک نیاز دانش آغاز شده و وقتی که این نیاز برطرف شد پایان می‌یابد. مراحل مدیریت دانش میتوانند مستقل یا وابسته باشند. هریک از این مراحل مدیریت دانش میتواند مراحل دیگر را تحت تأثیر قرار دهد. شیوه‌هایی که فعالیتهای مدیریت دانش بکار گرفته میشوند، میتواند بر موقعیت رقابتی سازمان تأثیر گذارد. به بیان دیگر، بهره‌وری، چالاکی، نوآوری، و اعتبار، چهار جنبه رقابتی هستند که هر کدام از آنها میتوانند سازمان را به نوعی از طریق انجام هریک از ۹ فعالیت بیان شده، منتفع سازند.

□ نتیجه گیری

مدیریت دانش در سازمان دولتی دانش. تکنولوژی اطلاعات تأثیر بسیار زیادی در توسعه صنعتی داشته است. همانطور که آموزه های فراگیری شده حین کار که دانستن آن توسط دیگران می تواند ایجاد ارزش افزوده کند. و تکنولوژی اطلاعات مسئول اتوماسیون وظایف معمولی و هماهنگی فعالیتهای زیادی از طریق ارتباطات بهتر میباشد. در بسیاری از سازمانها ضروری است. که سیستم های کامپیوتری جامع، بانکهای اطلاعاتی

عناصر و ابعاد مدیریت دانش در سازمان های دولتی فعالیتهای زیادی از طریق ارتباطات بهتر میباشد. در بسیاری از سازمانها ضروری است که سیستم های کامپیوتری جامع، بانکهای اطلاعاتی مرتبط، و کاربردهای آنها را برای تحلیل و فهم فرایندهای اصلی تجاری آنها مدنظر قرار دهیم

منابع

یمین، فیروز. موسی (۱۳۸۲) دانش و مدیریت دانش در سازمان ها فصلنامه، کتاب، دوره چهاردهم، شماره اول، بهار. صص ۹۷-۱۰۸

مدیریت دانش چیست-https://edu.ehm.ir/news/pages_publish/1/knowledge

کریمی، ندا (۱۳۸۵). مدیریت دانش، نیاز سازمان های امروزی، مجله الکترونیکی پژوهشگاه اطلاعات و مدارک علمی ایران.

معماری فرایندهای مدیریت کیفیت نرم بر اساس الگوی APQC علی رضا رجبی پور میدی، حمزه، امین طهماسبی. سینا معصومی. ۱۳۹۹. مدیریت دانش سازمانی.

غلامحسین زاده، زهره. مدل های مدیریت دانش. (۱۳۹۶)

مدیریت دانش بر اساس چهار چوب apo، فوریه <https://mymana-co.ir/۲۰۲۲.۳،۱۸>.