

به نام خدا

استراتژی های مدیریت دانش

دکتر هوشنگ نظامی وند چگینی

۱۳۹۴

مقدمه

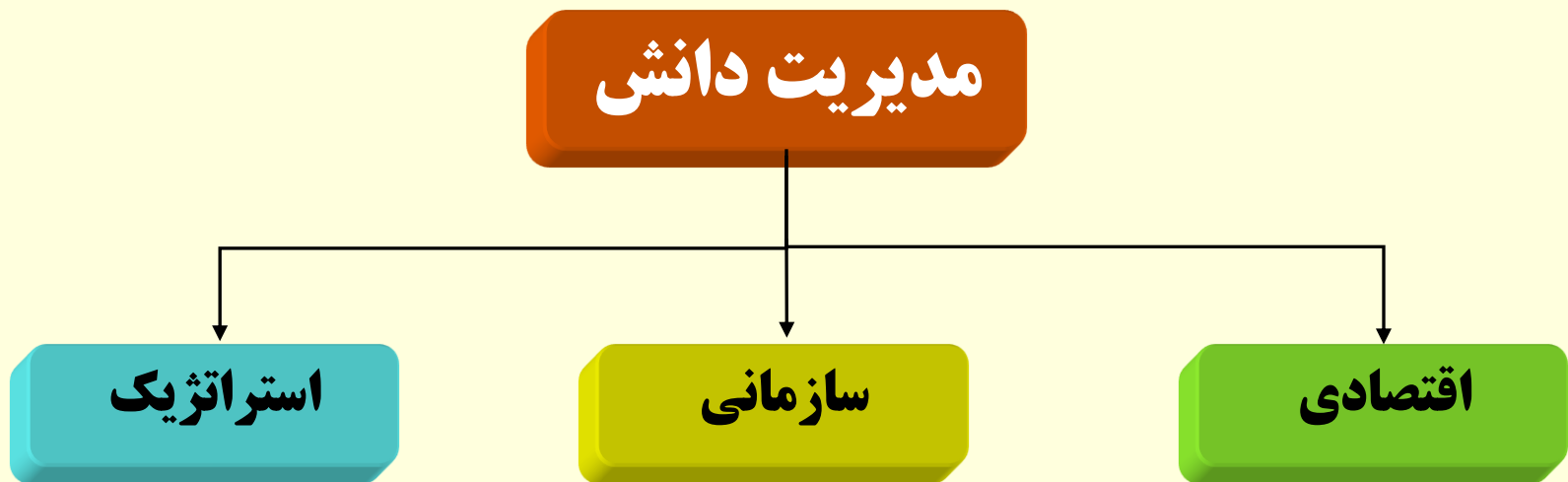
اگرچه از طرح مباحث مربوط به مدیریت دانش و دانایی در سازمان های ایرانی عمر زیادی نگذشته اما حجم عظیم مطالب و مقالات مطرح شده در این حوزه در جهان و به تبع آن در ایران به حدی رسیده است که بتوان انتظار داشت رفته رفته به تعریف جامع و دقیقی از مفهوم مدیریت دانش در سازمانهای ایرانی و کارکرد این مفهوم برای آنان برسیم. برای رسیدن به این مقصود لازم است ابتدا به تعریفی مشخص و معین از خود مفهوم مدیریت دانش (حداقل در سطح بنگاه های اقتصادی ایران) رسیده و سپس به بررسی رویکردهای متعددی که در این حوزه مطرح شده اند پرداخت تا در نهایت بتوان گونه های مختلف استراتژیهای مدیریت دانش که براساس رویکردها و مدلهای مختلف مطرح و ارائه شده اند را به نقد کشید.

تعریف

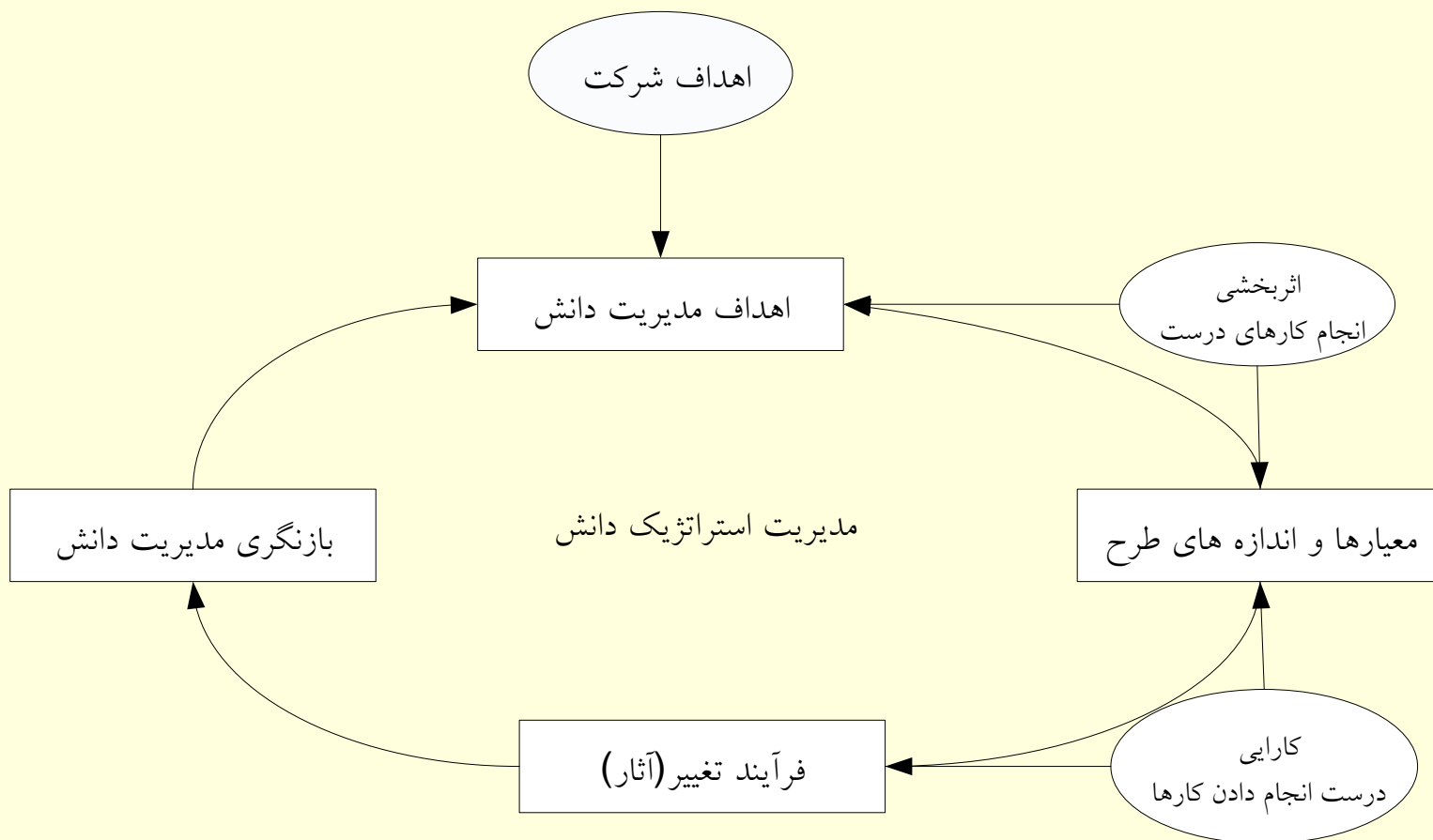
- پتراش مدیریت دانش را کسب دانش درست، برای افراد مناسب در زمان صحیح و مکان مناسب می داند؛ به گونه‌ای که آنان بتوانند برای دستیابی به اهداف سازمان، بهترین استفاده را از دانش ببرند.

- مدیریت دانش فرایند قاعده‌مند جست‌وجو و انتخاب، سازماندهی، استحصال و بیان اطلاعات است به صورتی که درک کارمند از حوزه مورد علاقه‌اش را بهبود بخشد. آنان بر این باورند که فعالیت‌های مدیریت دانش کمک می‌کند تا سازمان برای حل معضلات، یادگیری پویا، تصمیم‌گیری و برنامه‌ریزی استراتژیک، بر روی کسب و ذخیره و بهره‌برداری از دانش متمرکز شود. به این ترتیب این مدیریت از تباهی سرمایه‌های فکری جلوگیری کرده و انعطاف‌ بیشتری سازمان را افزایش می‌دهد.

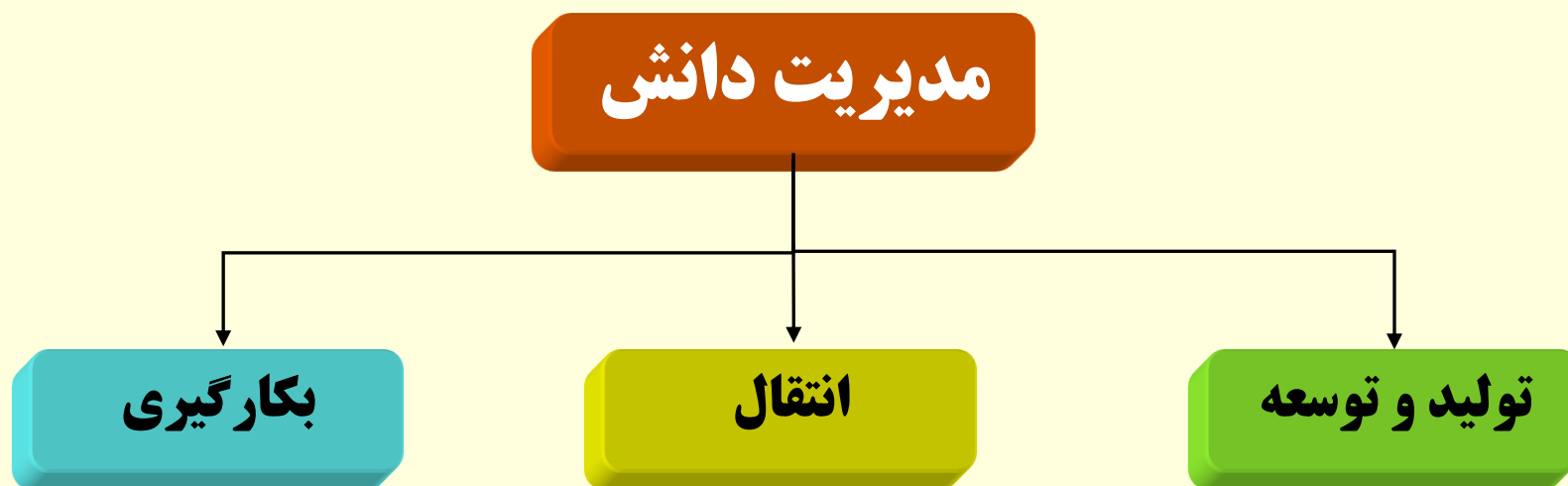
رویکردهای مدیریت دانش



چرخه مدیریت دانش استراتژیک



استراتژی های مدیریت دانش



گونه های استراتژی دانش

- گونه شناسی سوء برداشتها و اشتباهات سیستماتیک را که از طریق طبقه بندی موضوع و مفهوم بوجود می آید اصلاح می کند.
- گونه شناسی نظریه پردازی را از طریق ترسیم نمودن زیربخش های عمده، ویژگی های متمایز و تأکید بر تحقیقات آینده، تسهیل می کند.
- گونه شناسی دانش را به نحو مؤثری از طریق تعریف روش پارامترهای مربوط به موضوع، سازماندهی می کند.

چارچوب بوریل و مورگان؛ مبنای گونه شناسی استراتژی دانش

ساختارگرایی بنیادی		انسان گرایی بنیادی		SRP ₂	بنیادی	باز	ضعیف
					تفسیران	سیستم	کنترل
کارکردگرایی		تفسیری			تدریجی	پسته	شادید
				SRP ₁			
عینی	پیش فرض فلسفی	ذهنی					
عقلایی	دیدگاه	طبیعی					
درونی	توجه به	بیرونی					

استراتژی های دانش

بنیادی

کاشفان
جستجوگران

نوآوران

شیوه یادگیری

وام گیرندگان

بهره برداران

تدریجی

داخلی

منبع یادگیری

خارجی

استراتژی دانش بر
اساس مدل
**Bierly &
Chkrabarti**

استراتژی بکارگیری دانش

زیاد

شیوه
انسان محور

شیوه پویا

شیوه منفعل

شیوه
سیستم محور

کم

میزان توجه و تمرکز بر

کم

دانش آشکار

زیاد

استراتژی های
بکارگیری دانش در
سازمان بر اساس مدل
Choi & Lee

استراتژی انتقال دانش

دانش پنهان

اجتماعی سازی

بیرونی سازی

از

درونی سازی

ترکیب

دانش آشکار

دانش پنهان

به

دانش آشکار

استراتژی های انتقال
دانش بر اساس مدل
**Nonaka &
Takeuchi**

استراتژی تولید و توسعه دانش

تکنولوژی های جدید مبتنی
بر کسب دانش پنهان جدید

تحقیقات
کاربردی

تحقیقات بنیادی

نوع تکنولوژی

تکنولوژی های موجود مبتنی
بر دانش آشکار موجود

تحقیقات
بهبودی و
مروری

تحقیقات
توسعه ای

کسب و کار فعلی مبتنی

بر دانش پنهان موجود

نوع

کسب و کار

کسب و کار جدید مبتنی بر

کسب دانش آشکار جدید

استراتژی های توسعه
دانش بر اساس مدل
**Klien &
Hiscoks**

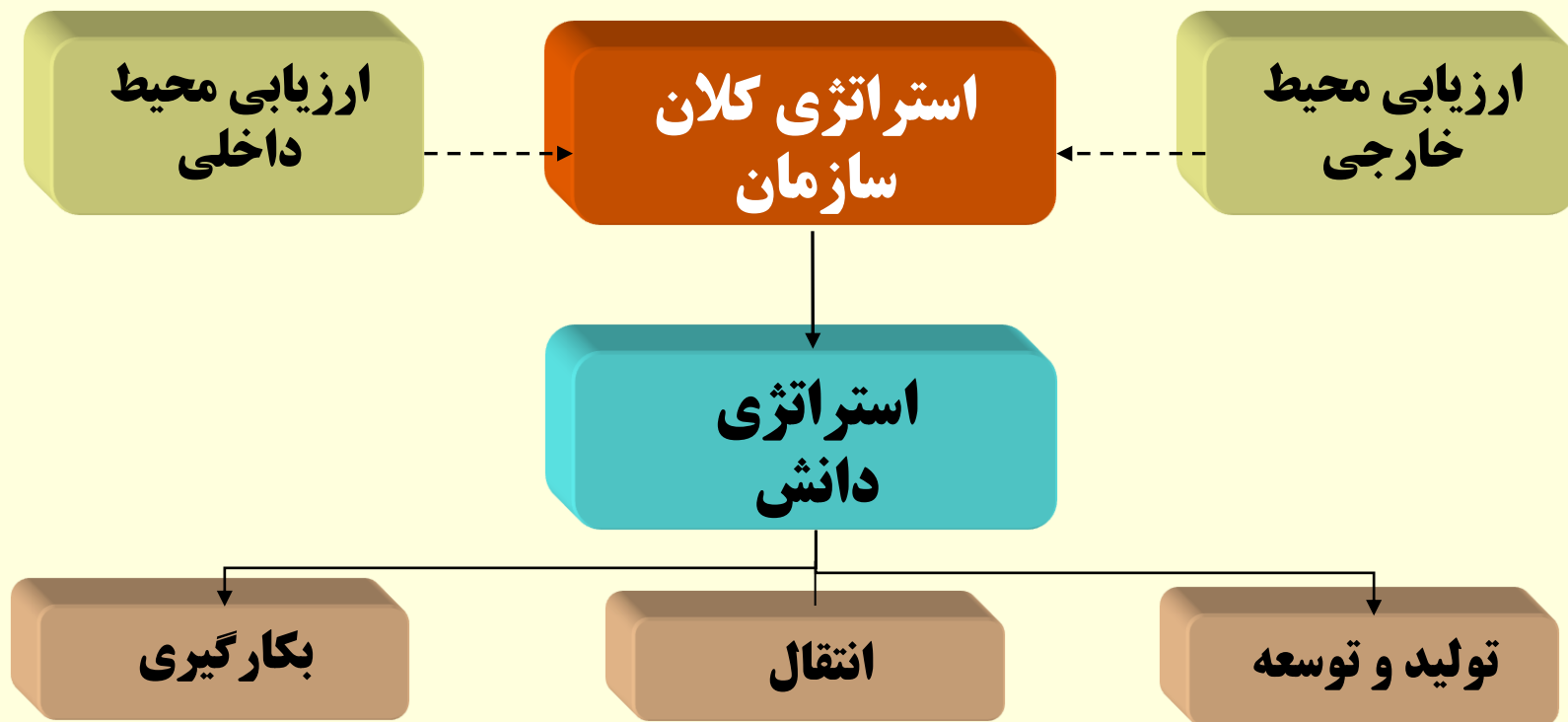
الگوهای هماهنگی استراتژی دانش

مدیریت = هماهنگی

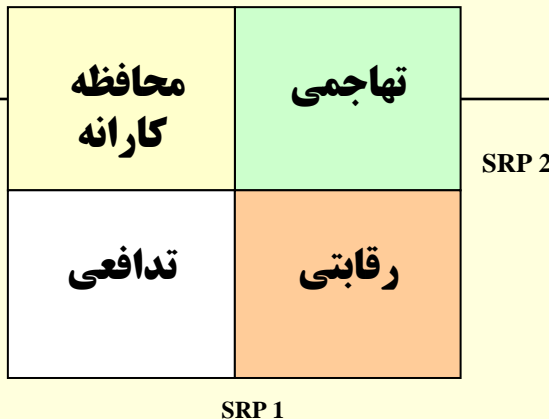
هماهنگی = عامل هم افزایی

هماهنگی می‌بایست در سطوح مختلف سازمان، در درون هر زیرسیستم، در تعامل میان زیرسیستم‌ها با یکدیگر، در تعامل سیستم‌ها با سیستم‌هایی که محیط آنها را تشکیل می‌دهند (شامل سیستم‌های فعال در محیط داخل سازمان و سیستم‌های برون سازمانی) بطور موفقیت آمیزی برقرار شود.

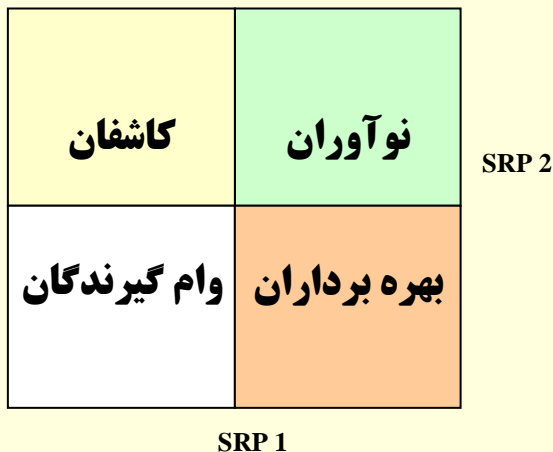
الف) الگوی بخردانه (عقلایی، سلسله مراتبی)



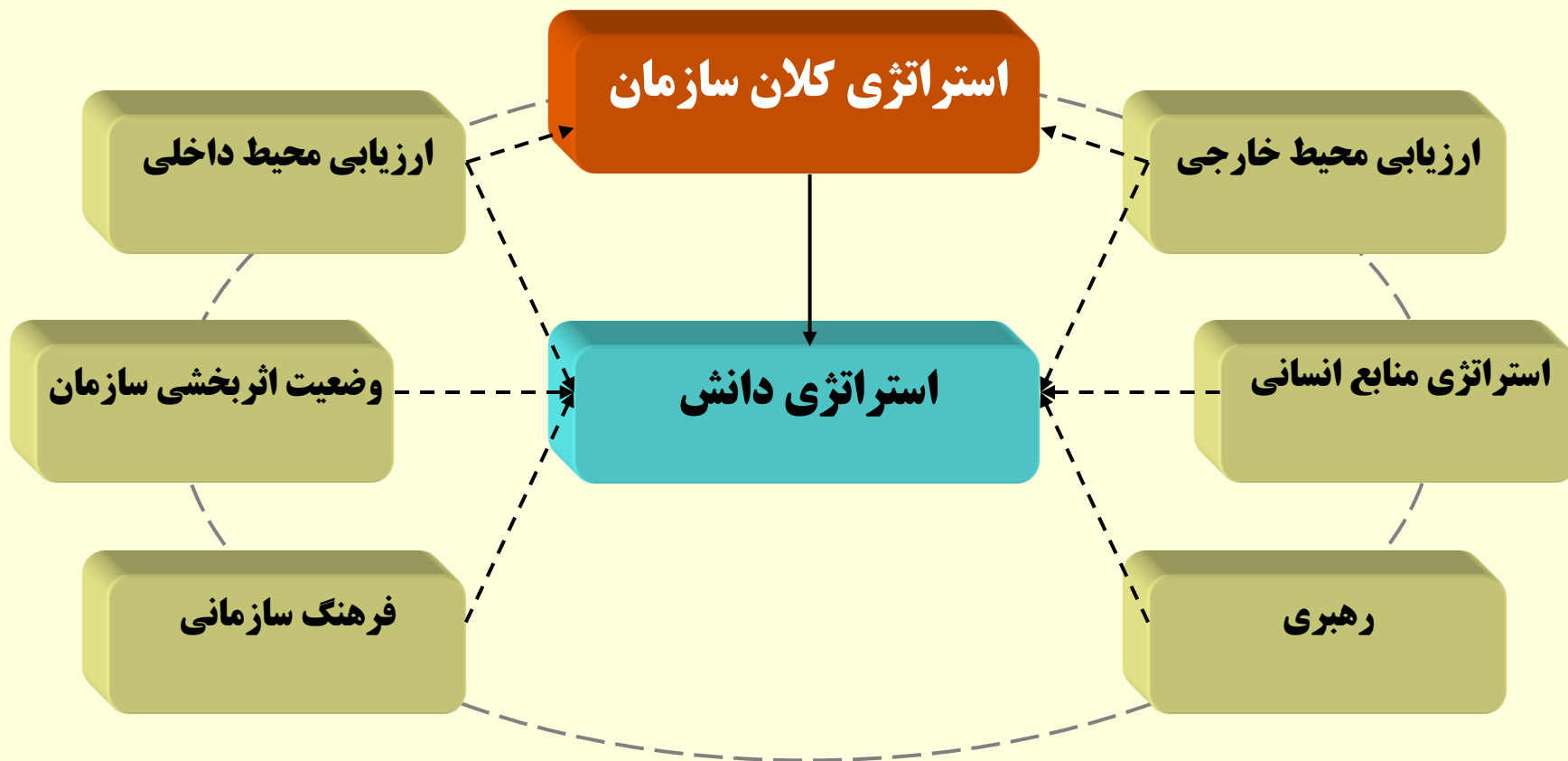
استراتژی سازمانی



استراتژی دانش



ب) الگوی فزاینده (طبیعی، دایره ای)



استراتژی سازمانی

تکنولوژی سازمانی

نرم افزار	انسان افزار محور
سخت افزار	سازمان افزار

SRP 1

S
R
P
2

محافظة کارانه	تهاجمی
تدافعی	رقابتي

ساختار سازمانی

ارگانیک	بسیار ارگانیک
بسیار مکانیکی	مکانیکی

SRP 1

S
R
P
2

فرهنگ سازمانی

مشارکتی	انعطاف پذیر
بوروکراتیک	مأموریتی

SRP 1

S
R
P
2

استراتژی منابع انسانی

متعهدانه	پیمانکارانه
پدرانہ	ثانویه

SRP 1

S
R
P
2

کاشفان	نوآوران
وام گیرندگان	بهره برداران

SRP 2

ج) الگوی یکپارچه (ترکیبی، همه جانبه)



استراتژی سازمانی

محافظة کارانه	تهاجمی محور
تدافعی	رقابتي

SRP 2

SRP 1

تکنولوژی سازمانی

انسان افزار	نرم افزار
سخت افزار	سازمان افزار

SRP 2

SRP 1

ساختار سازمانی

ارگانیک	بسیار ارگانیک
بسیار مکانیکی	مکانیکی

SRP 2

SRP 1

کاشفان	نوآوران
وام گیرندگان	بهره برداران

فرهنگ سازمانی

انعطاف پذیر	مشارکتی
مأموریتی	بوروکراتیک

SRP 2

SRP 1

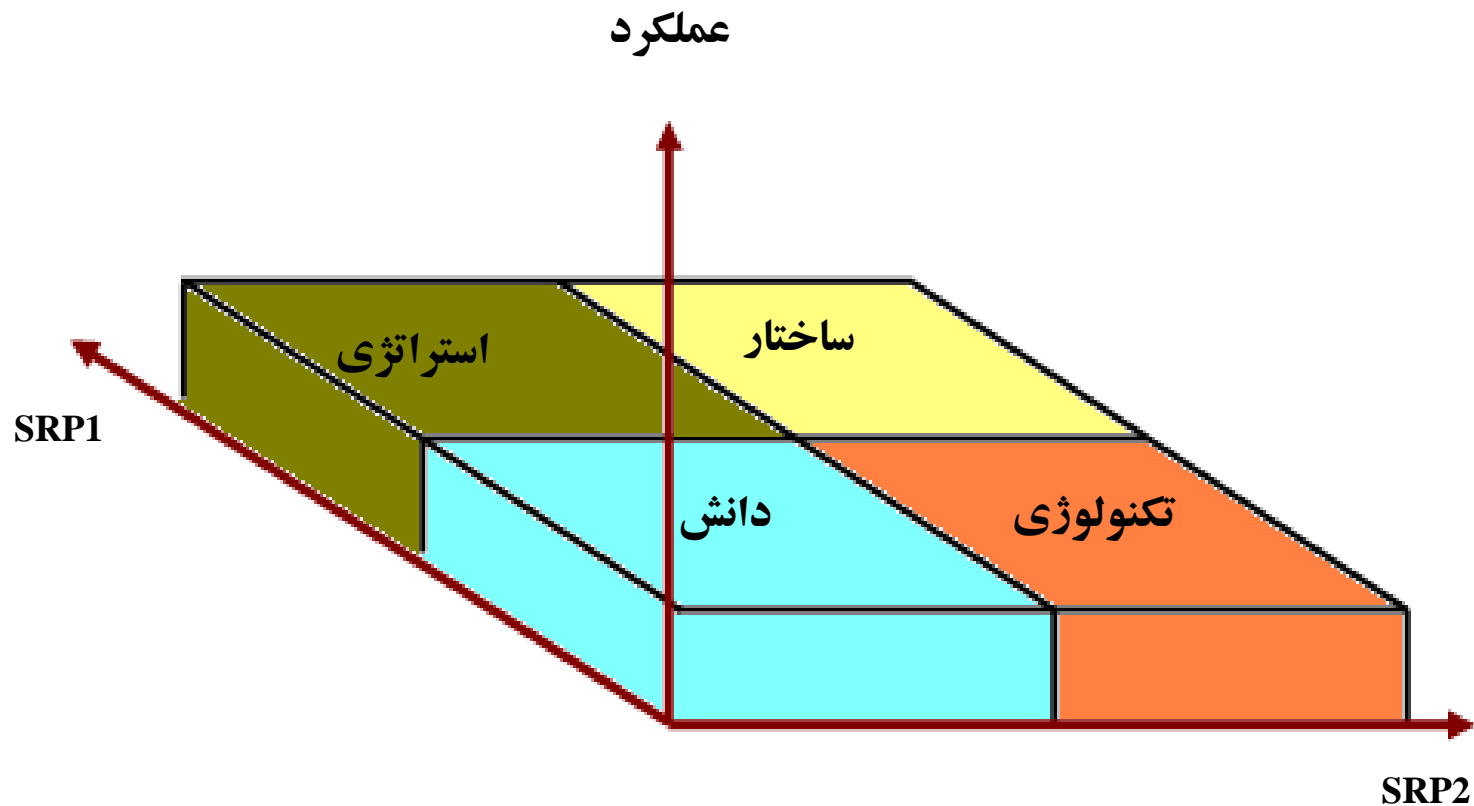
استراتژی منابع انسانی

پیمانکارانه	متعهدانه
ثانویه	پدرانه

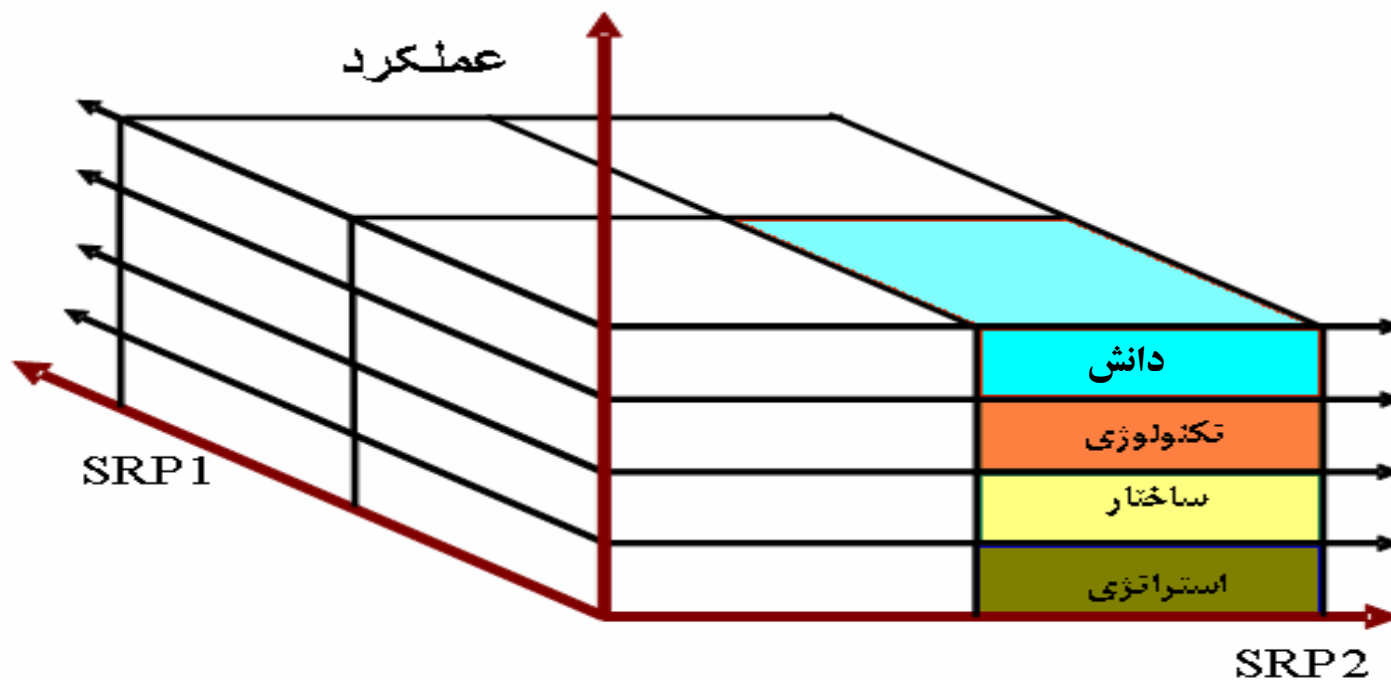
SRP 2

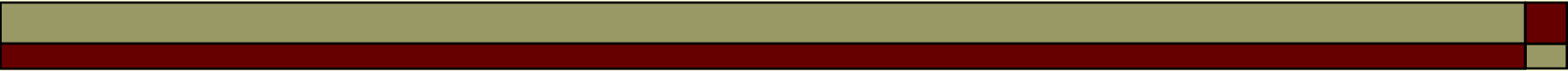
SRP 1

عملکرد پیش از داشتن نگرش هماهنگ



عملکرد پس از داشتن نگرش هماهنگ





با تشکر از توجه و همراهی شما