

نقش و رویکرد مدیریت دانش در شناخت قوتها و ضعفهای سازمان

درس سمینار در مدیریت استراتژیک

دکتر مینو سلسله

پژمان قیامی آبکنار

۱۳۹۳/۹/۲۰

مدیریت دانش، مدیریت دانایی یا مدیریت اندوخته‌های علمی (به انگلیسی: Knowledge management - KM) به معنای در دسترس قرار دادن نظام‌مند اطلاعات و اندوخته‌های علمی است، به گونه‌ای که به هنگام نیاز در اختیار افرادی که نیازمند آنها هستند، قرار گیرند تا آنها بتوانند کار روزمره خود را با بازدهی بیشتر و موثرتر انجام دهند.

مدیریت دانش شامل یک سری استراتژی و راهکار برای شناسایی، ایجاد، نمایندگی، پخش و تطبیق بینش‌ها و تجارب در سازمان می‌باشد.

برنامه اجرایی مدیریت اندوخته‌های علمی بر این دو جزء اصلی بنا می‌شود:

- فرآیندهایی که این اندوخته‌ها را مدیریت می‌کنند،
- ابزار و تمهیداتی که دسترسی به این سرمایه‌های علمی را آسان می‌کنند.

چرا مدیریت دانش؟

- ۷۵ درصد اطلاعاتی که افراد برای کارهای تخصصی خود نیاز دارند، در مستندات سازمانی یافت نمی شوند.
- بطور معمول ۳۰ درصد وقت افراد صرف یافتن پاسخ برای مشکلاتی می شود که قبلاً در سازمان اتفاق افتاده و بر طرف شده است (اختراع دوباره چرخ).
- تقریباً هر دو سال حجم دانش دنیا ۲ برابر شده و متوسط بازه عمر دانش به زیر ۴ سال رسیده است و بر اساس پیش بینی سازمان ملل متحد تا سال ۲۰۲۵ میلادی حجم دانش بشری هر ۷۵ روز دوبار خواهد شد.
- حدود ۴۰ درصد وقت مدیران و کارکنان صرف ساماندهی اطلاعات می شود.
- متأسفانه فرهنگ جاری در اکثر سازمان ها فرهنگ نگهداشت دانش به جای تبادل آن است.

چرا مدیریت دانش؟

- هر روزه با بازنشستگی و انتقال مدیران، خبرگان و متخصصان از سازمان ها و خروج ایشان، دانش و تجربه گرانقدر ایشان نیز با حامل آن به راحتی از سازمان ها خارج می شود بدون آنکه در جایی ضبط و ثبت شده و در اختیار جوان ترها و نسل آینده مسئولین سازمان قرار گیرد.
- ما در سازمان های خود تقریباً برای هر سؤال یک خبره داریم اما کمتر کسی او را به خوبی میشناسد یا می داند که چگونه به راحتی می تواند به او دسترسی پیدا کند. چیزهای زیادی را طی روزهای کاری، درگیری در پروژه ها و فرآیندهای کاری یاد می گیریم اما نه آنها را مستند و مکتوب کرده و نه این تجربیات را به دیگران منتقل می کنیم.
- اشتباهات پرهزینه به دلیل عدم ثبت درس های آموخته از اشتباهات مشابه قبلی یا تحلیل آنها تکرار شده و هزینه های جانی و مالی زیادی را به سازمان تحمیل می کنند.
- یادگیری سازمان ها اغلب بسیار کند است که موجب تاخیر در ارائه خدمات بهتر و از دست رفتن فرصت ها شده و با گذشت زمان می توان موجبات عقب ماندگی و ورشستگی و نابودی سازمان ها را فراهم نماید.

تحلیل SWOT چیست ؟ SWOT Analysis

- تحلیل SWOT ابزاری کارآمد برای شناسایی شرایط محیطی و توانایی های درونی سازمان است. پایه و اساس این ابزار کارآمد در مدیریت استراتژیک و همین طور بازاریابی، شناخت محیط پیرامونی سازمان است.
- حروف SWOT که آن را به شکل های دیگر مثل TOWS هم می نویسند، ابتدای کلمات Strength به معنای قوت ، Weakness به معنای ضعف، Opportunity به معنای فرصت و Threat به معنای تهدید است.
- ماهیت قوت و ضعف به درون سازمان مربوط می شود و فرصت و تهدید معمولاً محیطی

SWOT ANALYSIS



قوت های سازمان همان منابع و توانایی هایی است که در اختیار دارد و می تواند از آنها به منظور ایجاد یک مزیت رقابتی استفاده کند. موارد زیر می توانند از قوت های شرکت به حساب آیند :

- اختراعات ثبت شده شرکت.
- نام تجاری و برند شناخته شده.
- شهرت در بین مشتریان.
- مزیت در قیمت تمام شده.
- دسترسی اختصاصی به منابع طبیعی.
- دسترسی به شبکه های توزیع مناسب.
- نیروی انسانی کارآمد و آموزش دیده.

نبودن بعضی از توانایی های کلیدی در سازمان می تواند به عنوان یک ضعف در سازمان تلقی شود. موارد زیر می توانند از ضعفهای شرکتها باشند :

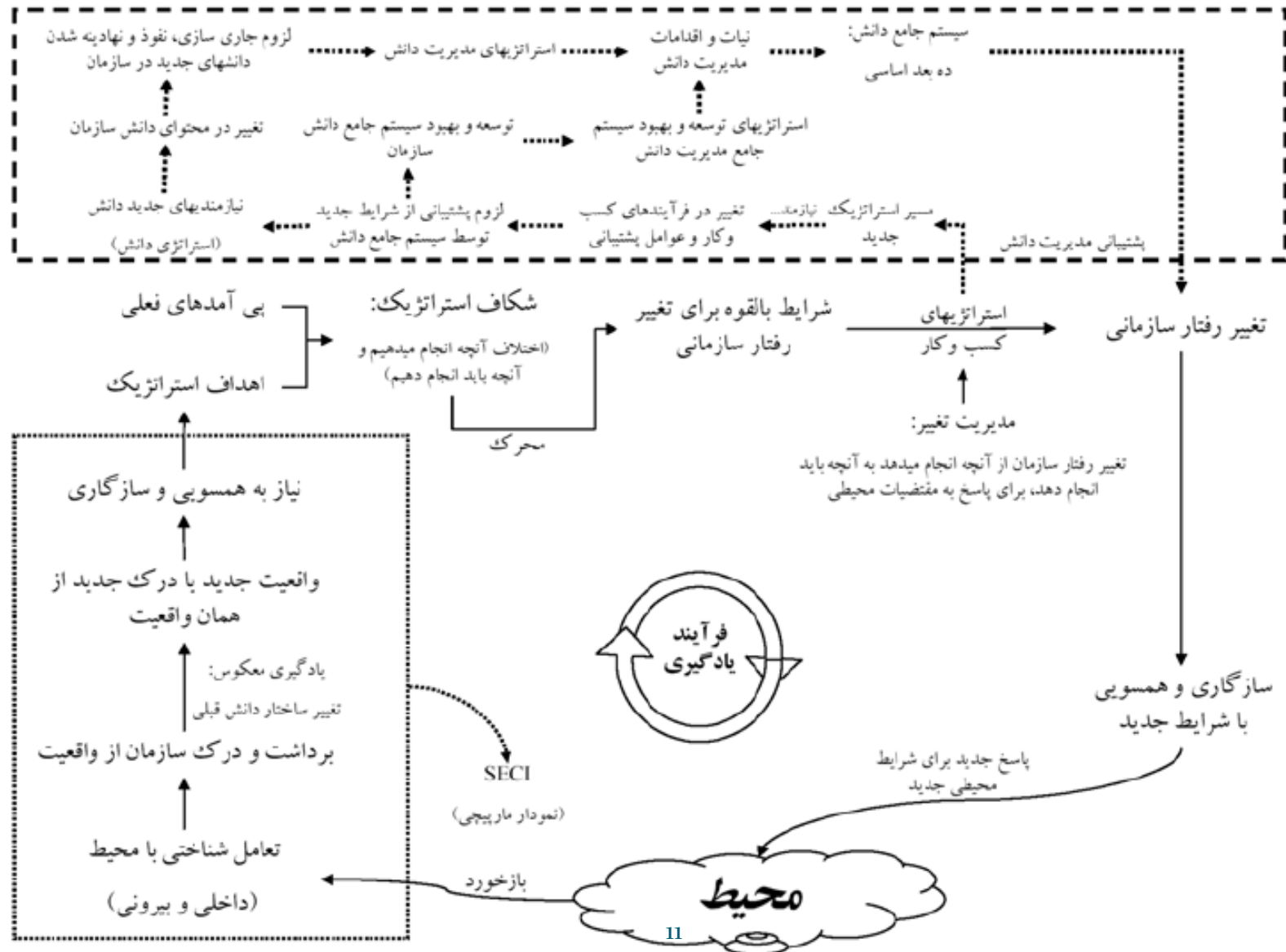
- عدم پشتیبانی و حفاظت از اختراعات.
- نام تجاری و برند ضعیف.
- ناشناخته بودن در بین مشتریان.
- ساختار پر هزینه در شرکت.
- عدم دسترسی به منابع.
- عدم دسترسی به شبکه های توزیع.
- نیروی انسانی ناکارآمد.

- نکته ی حائز اهمیت در اینجا امکان تبدیل شدن ضعفها و قوت ها به یکدیگر در شرایط گوناگون است. برای مثال ظرفیت تولید بالا می تواند یک مزیت و قوت برای شرکت محسوب شود اما همین ظرفیت بالا در شرایط رکود و تغییرات تکنولوژیکی می تواند باعث کاهش چابکی شرکت گردد و به آن لطمه وارد کند.

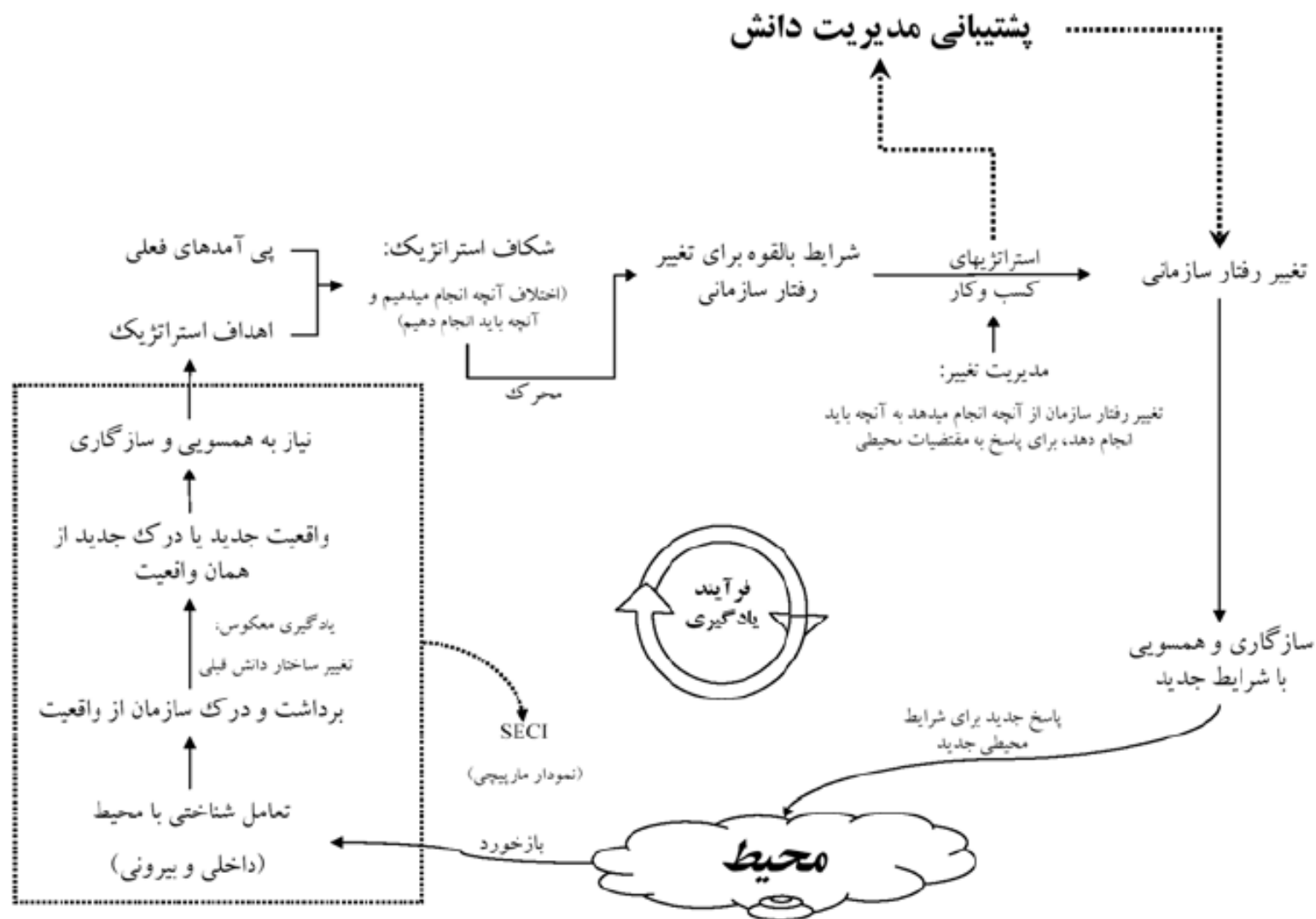
فرایند یادگیری سازمانی



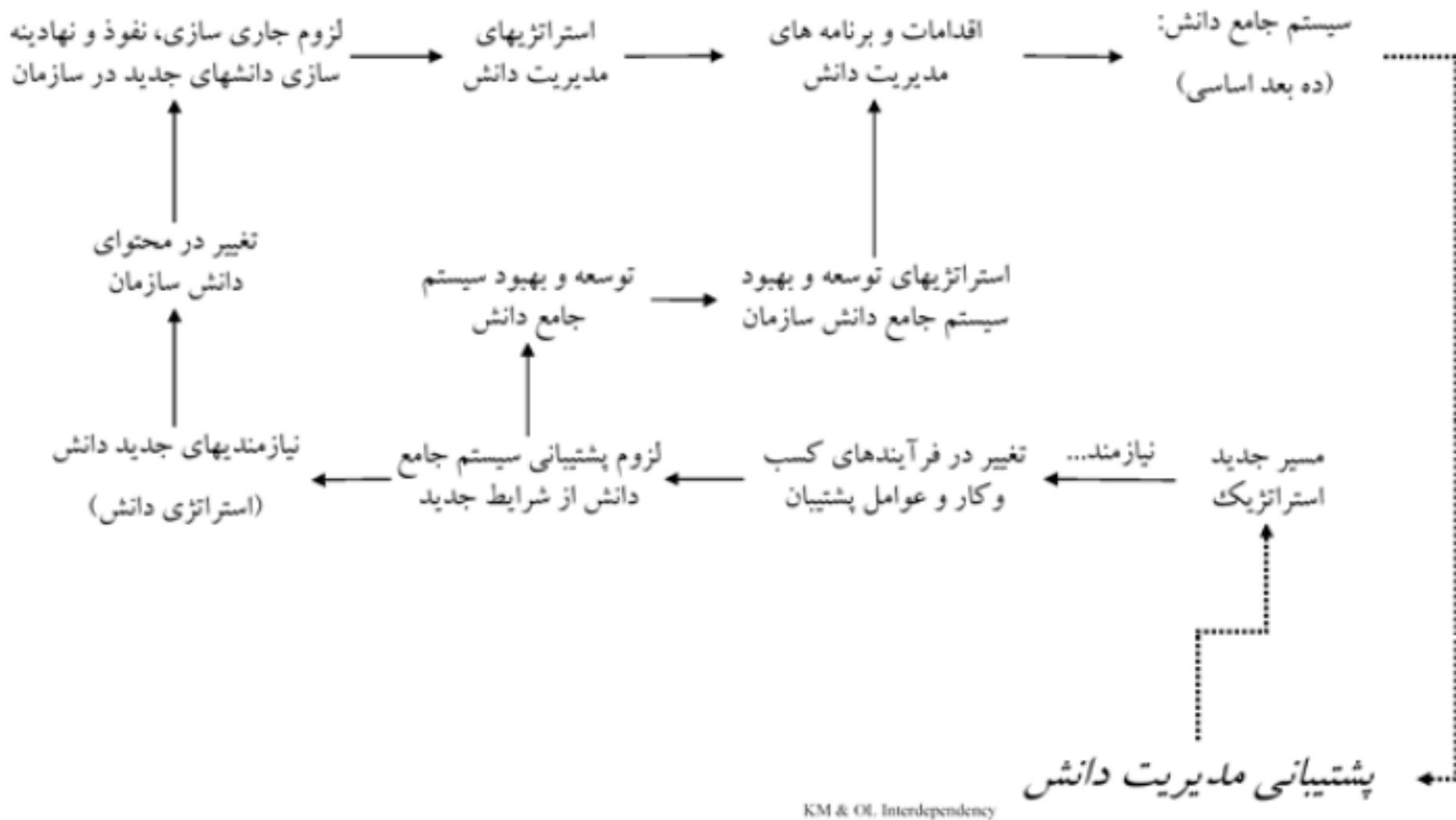
فرایند یادگیری سازمانی، مدیریت دانش و تعامل استراتژیک آنها



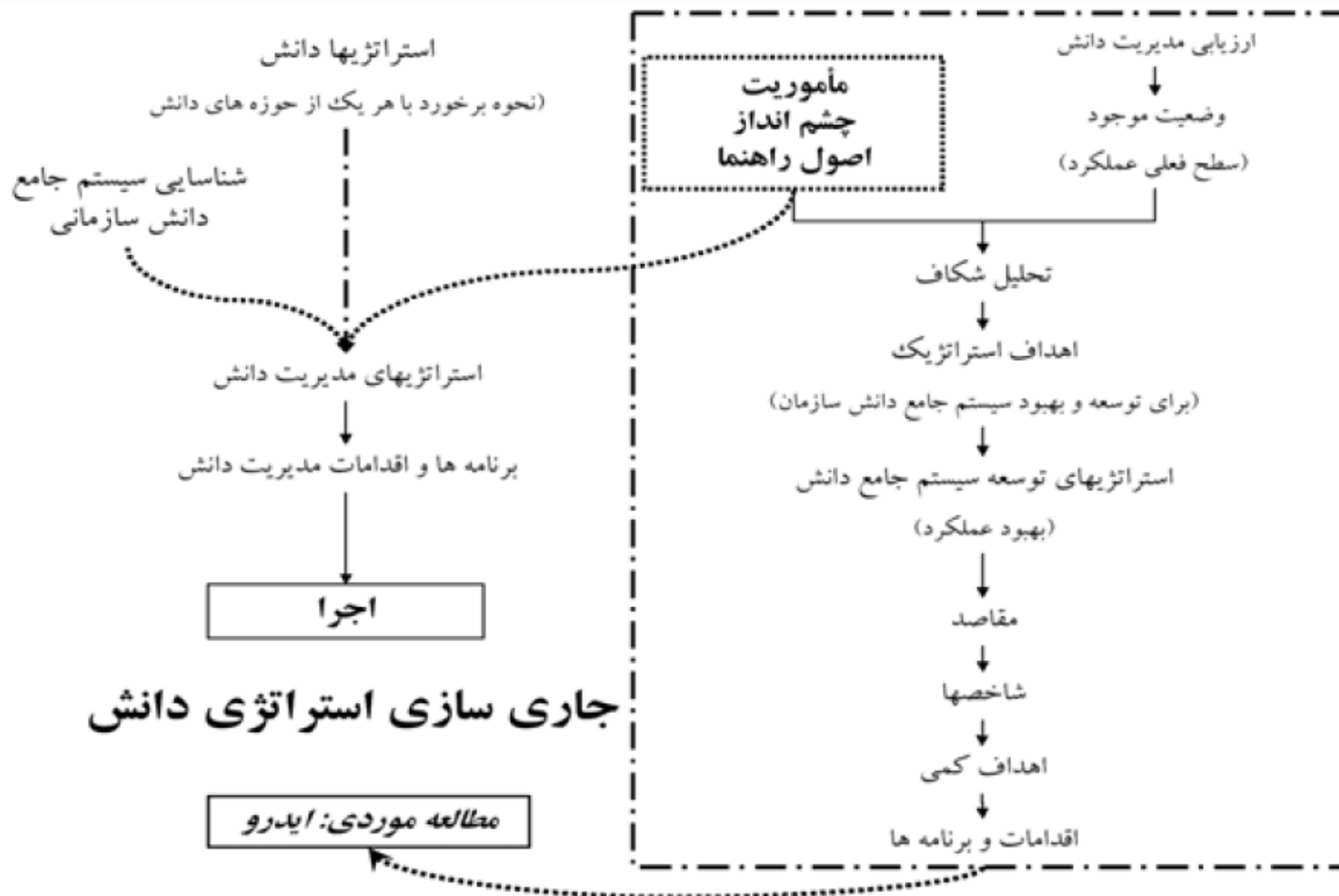
فرایند یادگیری سازمانی و تعامل آن با مدیریت دانش



فرایند پشتیبانی استراتژیک مدیریت دانش از استراتژی های کلان سازمان



فرآیند برنامه ریزی استراتژیک مدیریت دانش



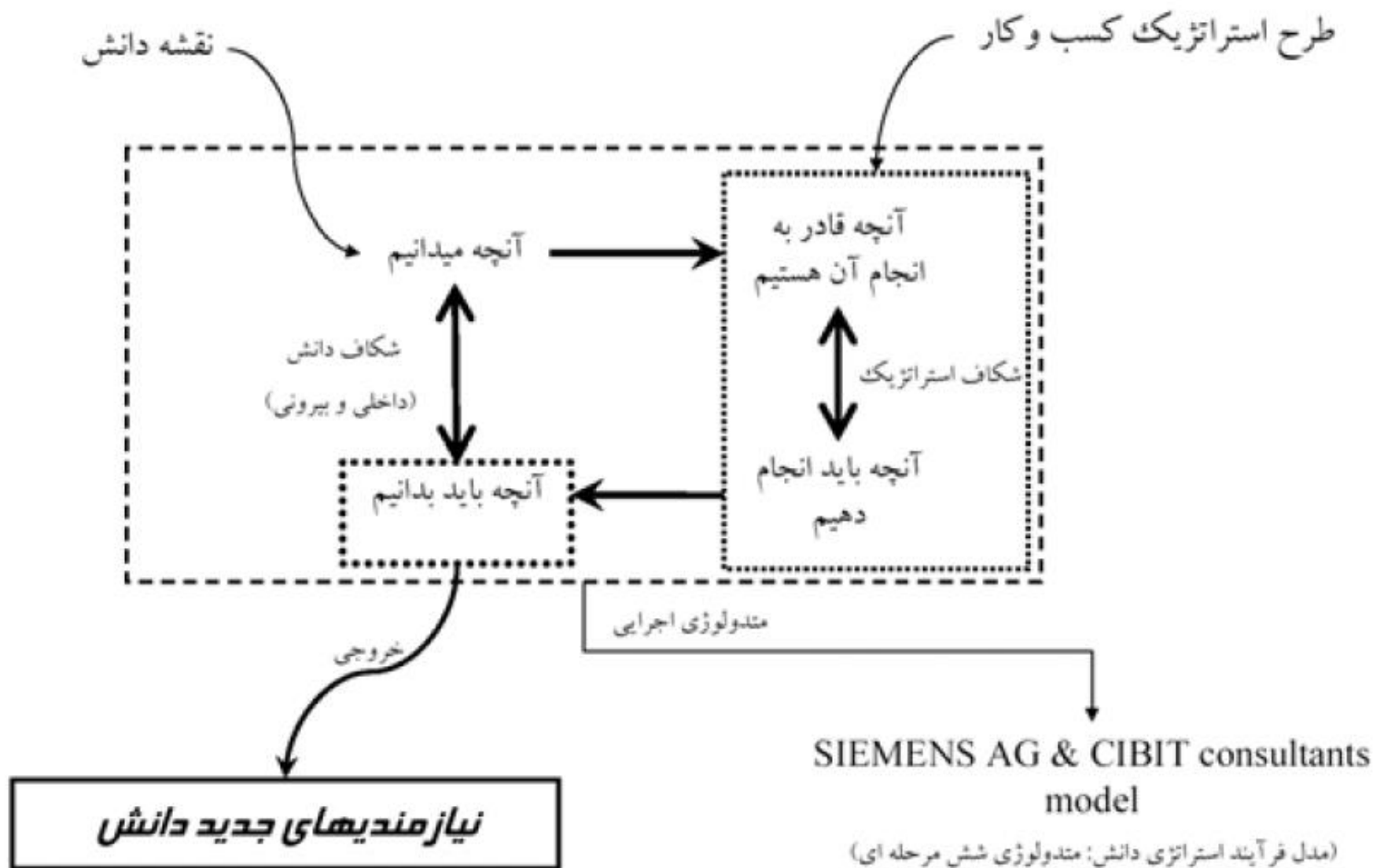
ارزیابی جایگاه رقابتی سازمان بر اساس سطح دانش سازمانی



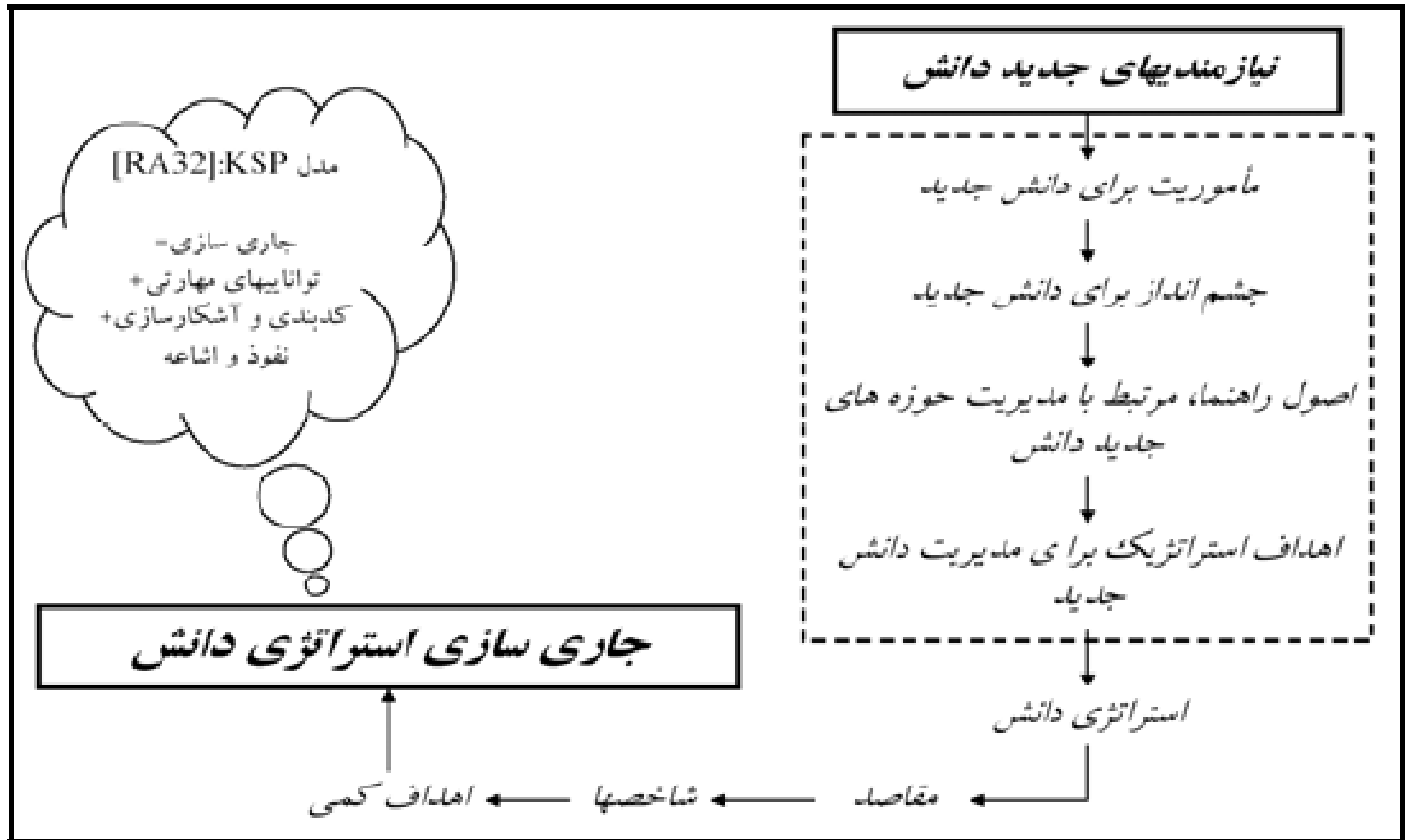
ارزیابی ماهیت کلی استراتژی دانش در سازمان

بدون مرز		جسورانه (تهاجمی)
بیرونی		
داخلی	محافظه کارانه (انفعالی)	
	استفاده کننده	جستجو کننده
		نوآور

مدل تحلیل فرصتها، تهدیدها، قوتها و ضعفها برای دانش سازمانی



مدل مفهومی برای تدوین استراتژی دانش



فرایند جاری سازی استراتژی دانش

