



دانشگاه آزاد اسلامی واحد تهران مرکز  
دانشکده ی مدیریت

# فناوری های مدیریت دانش

ارائه دهنده :

فاطمه رنجبر

ارائه شده به : جناب آقای دکتر حسن بیگ محمدلو

آبان ۱۳۹۴

# فهرست مطالب

- مقدمه
- تکامل نقش های فن آوری اطلاعات
- مدیر ارشد دانش
- ویژگی های مدیر ارشد دانش
- آشنایی با سازمان فناوری اطلاعات
- آشنایی با قلمروهای سه گانه ایی که گروه فناوری اطلاعات باید مورد حمایت قرار دهد

سازمان ها از فن آوری اطلاعات جهت پشتیبانی مدیریت اطلاعات استفاده می کنند

نظام های اطلاعاتی هر روزه در حال تکامل اند و نقش هایشان را جهت پاسخگویی بهتر به نیازهای سازمان تغییر می دهند

• نظام های سازمانی به نظام هایی اطلاعات محور تبدیل شده اند

جهت استفاده افراد از اطلاعات سازمانی به طور اثر بخش در سازمان

نظامهای اطلاعاتی باید انسان محور باشد

نیازهای خاص افراد را پشتیبانی کند





# تکامل نقش های فناوری اطلاعات

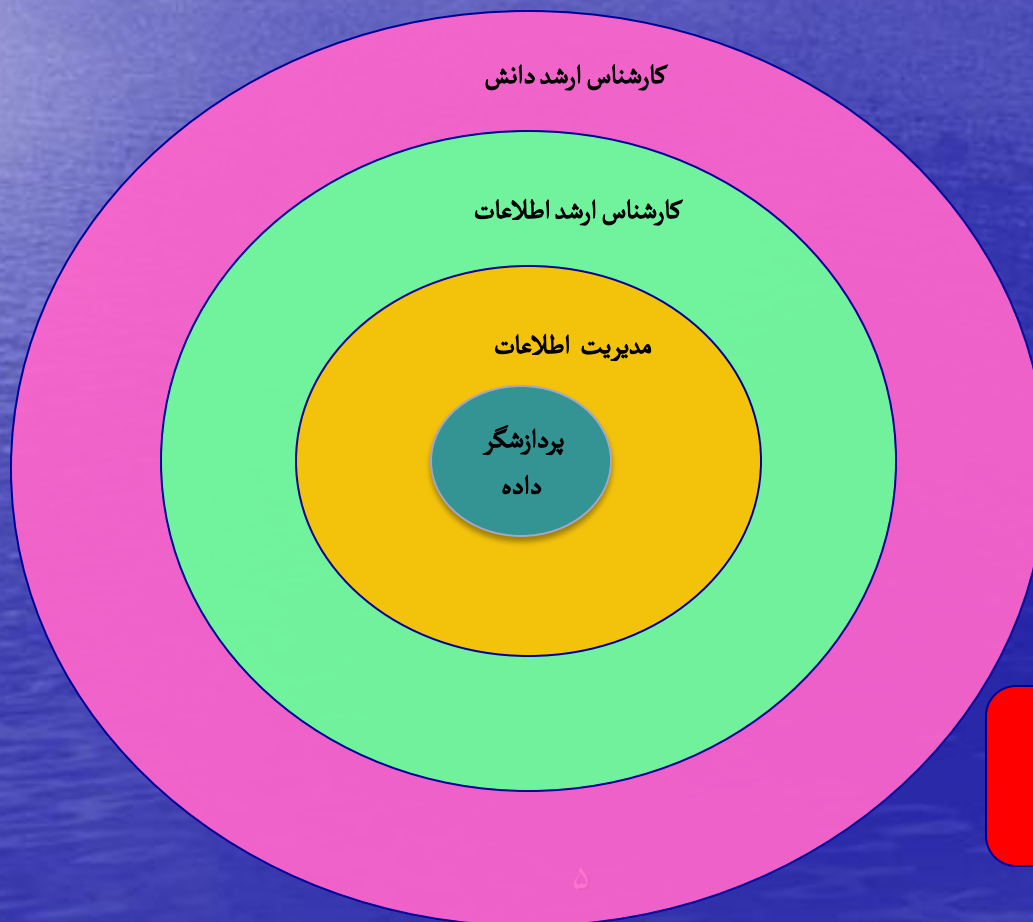
✓ گرایش فن آوری اطلاعات به سمت مدیریت دانش با توجه به تغییر عنوان شغلی مشهود است



با تقویت اطلاعات از طریق وصل — خط و داده کاوی ، اطلاعات مدیریت به هوش سازمانی تبدیل شد

# تکامل نقش های فناوری اطلاعات

- کارشناس ارشد دانش در برخی موارد حداقل در شکل اسمی به عنوان مجری فناوری اطلاعات ، همان عنوان کارشناس ارشد اطلاعات می باشد ، کارشناس ارشد دانش یک مدیر کل اجرایی همتراز کارشناس ارشد اطلاعات است.



گستره نقش های مدیریت دانش

# مدیر ارشد دانش

• چه کسی کارآمدترین مدیر ارشد دانش می تواند باشد؟

✓ دیدگاه برخی نظریه پردازان: شخصی با درکی عمیق از دانش و یادگیری است و مدیر ارشد دانش نباید همان مدیر اطلاعات با عنوان جدید باشد ، مدیر ارشد دانش صرفاً یک کارمند فنی که به انجام اختلاط سازمانی و به کارگیری هر از گاهی چند اصطلاح دانشی قادر باشد نیست.

• استدلال طرفداران مدیر ارشد اطلاعات:

❖ اطلاعات یک موضوع تجاری- سازمانی و داده ها یک موضوع فنی هستند.

❖ در بسیاری از سازمانها مدیر ارشد اطلاعات والاترین شخص فناوری اطلاعات باقی می ماند. بیشتر مسئولیت های مدیر ارشد اطلاعات فنی است تا سازمانی و تجارت گرا.

❖ مسئول ساخت ، اجرا و حفظ زیر ساخت فنی

❖ مسئول توسعه برنامه جهت بکارگیری فناوری در منابع راهبردی سازمان

❖ مسئول اداره کردن فناوری اطلاعات قابل اعتماد و کارآمد



# مدیر ارشد دانش

## • مشکل مدیران ارشد اطلاعات

### دیدگاه جری اش:

✓ مدیر ارشد اطلاعات نه تنها مسئولیت ساختن نظام های اطلاعاتی به آنها داده شده ، بلکه بهره برداری از آنها برای نیازهای عملی سازمان نیز به آنها واگذار شده است ، ولی بسیاری از فناوران در فناوری اطلاعات آموزش دیدند نه در محتوای اطلاعات. در عصر دانش سازمان در جستجوی رهبری است که بتواند ارزش را از انبارهای اطلاعات بیرون بکشد رهبری که مدیر ارشد دانش نامیده می شود.

# مدیر ارشد دانش

مدیر ارشد اطلاعات	مدیر ارشد دانش
تیز هوشی تجاری-سیاسی	تیز هوشی تجاری-سیاسی
دیدگاه توام با تهور	دیدگاه توام با تهور
رهبری	رهبری
تخصص چند نقشی	تخصص چند نقشی
ائتلاف سازی	ائتلاف سازی
توسعه جامعه	توسعه جامعه
مهارت مبتنی بر فناوری	یادگیری ، آموزش ، کارآموزی و تجربه

تشابه بی شمار مدیر ارشد اطلاعات و مدیر ارشد دانش



# مدیر ارشد دانش

مشکل مدیران ارشد دانش از نظر جری اش

✓ آنها فاقد علاقه ، مهارت و تجاری هستند که بتواند بینش ، رهبری و تخصص سازمانی را ، فراهم آورند.

✓ راهبرد مدیر ارشد دانش که عمدتاً بر مدیریت فناوری اطلاعات تاکید می کند به احتمال خیلی زیاد با شکست مواجه می شود ، زیرا سرمایه دانش شرکت تماماً در نظامهای اطلاعاتی جای ندارند. در حقیقت کارکنان دانش که ۸۰ درصد نیروی کار را در بر می گیرند نمایانگر بخش وسیعی از انبار اطلاعات **offline** می باشند که آنها را در ذهن و مغز خود و در بخش های چندگانه اطلاعات در درون یک سازمان پیچیده ذخیره می کنند.

# مدیر ارشد دانش

تفاوت بین کارکردهای فناوری اطلاعات و سازمان  
(مدیر ارشد دانش فناور محور در مقابل مدیر ارشد دانش عام)

کارکرد فناوری اطلاعات	سازمان عمومی
نظام های دانش	دانش ضمنی
تبدیل داده و دانش اطلاعات	یادگیری
انتقال دانش	فرهنگ دانش
کاربردهای دانش	عملکرد دانش
اندازه گیری نتایج دانش	
مدیریت دارایی دانش	

آنچه از این گزارش استنباط می شود: ظاهر ساختن دانش ، در اختیار گذاشتن آن به طوری که سایرین بتوانند آن را مورد استفاده قرار دهند و انتقال تمام چالشهای سخت آن به هر مدیر ارشد دانش ، چه فناور چه غیر فناور .  
راه حل ها در برگیرنده روابط انسانی و مهارت های فنی خواهد بود.

# مدیر ارشد دانش

اعتقاد اش در مورد مدیران ارشد دانش غیرفناور:

- ✓ مدیران ارشد دانش در هم داستان کردن افرادی که همکاری آنها جهت ایجاد تیم ها و ائتلاف هایی که بینش و راهبردهایشان به بارور شدن و به ثمر رسیدن کمک می کند ، مهارت بدست می آورند.
- ✓ کسب مهارت مدیران ارشد در ایجاد انگیزه و الهام بخشی به افراد برای غلبه بر موانع عمده

اعتماد اش به اثربخش بودن مدیر ارشد دانش غیرفناور در عمل به اثبات نرسیده است.



# مدیر ارشد دانش

ویژگی های مدیر ارشد دانش:

✓ **بینش**

✓ **عمق فناوری**

✓ **بینش های انسانی**

✓ **مهارت های اندازه گیری کسب و کار**

✓ **آشنایی با فرایند دانش**

✓ **خودآگاهی فرهنگی**

✓ **قابلیت های ارتباطاتی**

# مدیر ارشد دانش

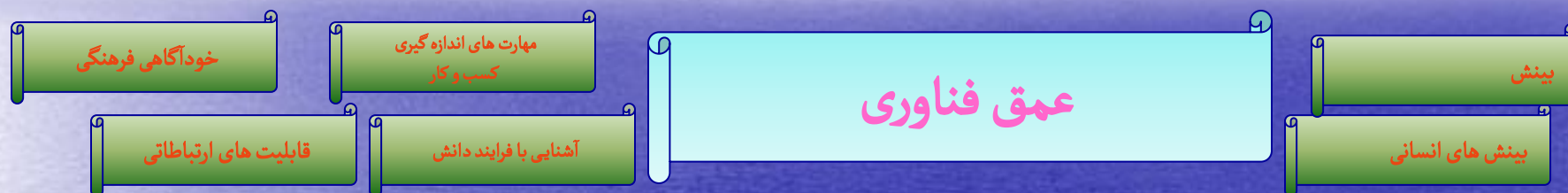
ویژگی های مدیر ارشد دانش:



❖ ایجاد درک موارد اصلی کسب و کار ، که سازمان در تلاش پرداختن به آن است و درک روشن نیازهای رقابتی و راهبردی طولانی مدت شرکت.

# مدیر ارشد دانش

ویژگی های مدیر ارشد دانش:



❖ درک فناوری در دسترس و مهم تر از همه این که چگونه این فناوری می تواند در خدمت ایجاد و مستندسازی اطلاعات به کار رود.



# مدیر ارشد دانش

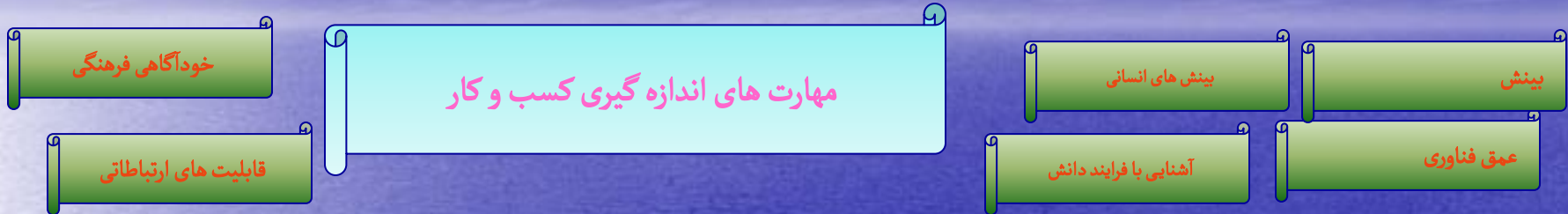
ویژگی های مدیر ارشد دانش:



❖ درک ایجاد زیرساخت انسانی و فرهنگی که سهمیم شدن در اطلاعات را آسان می سازد ، بخصوص در تبدیل دانش ضمنی افراد مختلف به دانش صریح که بتوان آن را در سرتاسر شرکت به مشارکت گذاشت.

# مدیر ارشد دانش

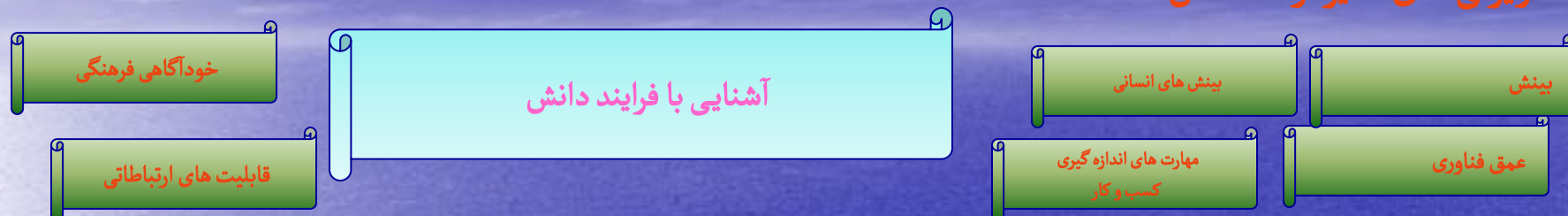
ویژگی های مدیر ارشد دانش:



❖ با توجه به وضعیت اندازه گیری جاری و ابتدایی ایجاد دانش و مقیاس بندی آن ، فرد باید بتواند معیارهای اثربخشی سازمان (مانند بازده سرمایه گذاری و سرمایه معنوی ) را به سرمایه گذاری های انجام شده در توسعه زیر ساخت دانش مرتبط سازد.

# مدیر ارشد دانش

## ویژگی های مدیر ارشد دانش:

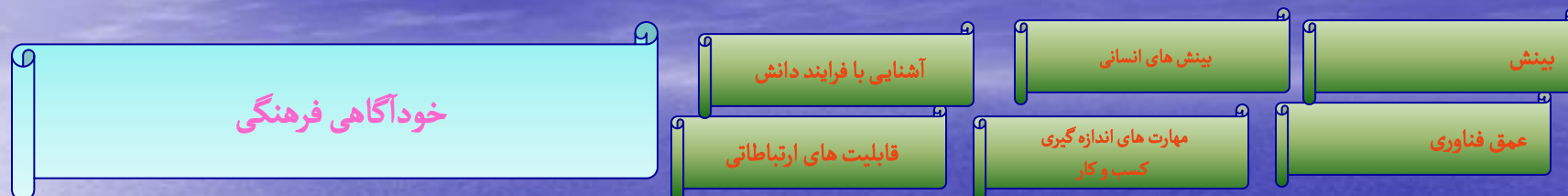


می تواند مسئول آسان سازی فرایند جاری ، سهمیم شدن در دانش و تجدید حیات دانش باشد. ♦♦



# مدیر ارشد دانش

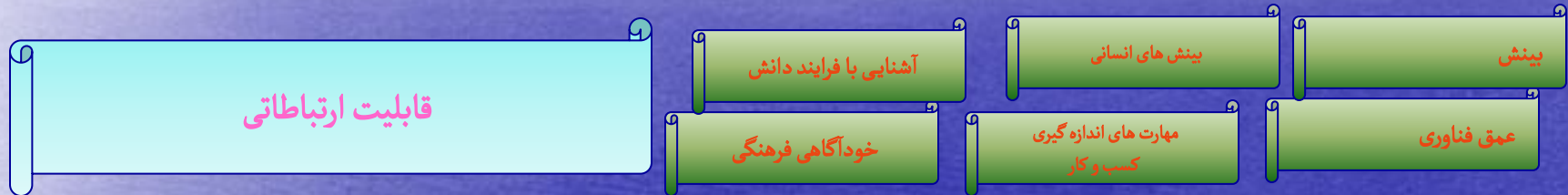
ویژگی های مدیر ارشد دانش:



❖ دربرگیرنده درکی از موضوعات فرهنگی مرتبط با فرایندهای ایجاد دانش است. بخصوص اینکه فرد باید قادر به تسهیل بخشی به فرهنگ خود کنترلی یا گروه کنترلی (با کمک مدیریت رده بالا) باشد تا گفتگو را آسان سازد. شخص همچنین باید دیدگاه های چند گانه را در خصوص موضوعات اصلی درک کند و مایل باشد با دیدگاه های گوناگون (از افراد مختلف) رابطه برقرار نماید که اینها مواد فرایند ایجاد دانش می باشند. آزاداندیشی و تمایل و توانایی پیوند بین نیازهای راهبردی مدیریت رده بالا و مسائل مورد علاقه عملیاتی سطح کارمندان بسیار ضروری است.

# مدیر ارشد دانش

ویژگی های مدیر ارشد دانش:



❖ درک عمیق چگونگی فناوری های هماهنگی و ارتباطاتی گوناگون است.

# مدیر ارشد دانش

مهارت‌های مدیر ارشد دانش از نظر مالهوترا:

مردم/فرهنگ

فناوری

کسب و کار

❖ اثربخش‌ترین مدیر ارشد دانش از نظر مالهوترا فردی است که حداقل در دو زمینه فناوری و کسب و کار مهارت داشته باشد، افراد نادری هستند که در هر سه قلمرو قوی باشند سازمانی که بتواند داوطلبی بیابد که در دو معیار از این سه معیار قوی باشد خوش شانس است.

❖ در صورت عدم وجود چنین فردی نقش مدیر ارشد دانش توسط مدیر ارشد اطلاعات پر می‌شود. زیرا این شغل از قبل بسیاری از داده‌های ساختاریافته، زیرساخت‌های ارتباطات و سازوکار دسترسی به اطلاعات را در کنترل دارد. یک فناوری با حس تجاری در این شغل گزینه بدی نیست.



آشنایی با قلمروهای سه گانه ایی که گروه فناوری اطلاعات باید مورد حمایت قرار دهد

از نظر گوپال و گاگون:

دانش ، سرمایه فکری

اطلاعات ، مواد خام دانش

یادگیری ، فرایند تجدید و بهنگام سازی دانش

آشنایی با قلمروهای سه گانه ایی که گروه فناوری اطلاعات باید مورد حمایت قرار دهد

دانش ، سرمایه فکری

اطلاعات ، مواد خام دانش

یادگیری ، فرایند تجدید و بهنگام سازی دانش

سازمان ها قبل از تعیین نقش خاص فناوری اطلاعات باید راهبرد دانش خود را تعریف کنند. این راهبرد دانش سه سوال مطرح می کند.

چه مقوله هایی از دانش مورد نیاز است تا راهبرد کلی کسب و کار سازمان را پشتیبانی کند؟

این امر مستلزم بررسی جامع زنجیره ارزشی شرکت می باشد تا معین شود کدام بخش ها و فعالیت ها بیش از همه برای موفقیت حساس و حیاتی است و چگونه یک پایگاه دانشی بهبود یافته می تواند به این بخش ها و فعالیت های حیاتی ارزش اضافه کند.

آشنایی با قلمروهای سه گانه ابی که گروه فناوری اطلاعات باید مورد حمایت قرار دهد

دانش ، سرمایه فکری

اطلاعات ، مواد خام دانش

یادگیری ، فرایند تجدید و بهنگام سازی دانش

وضعیت جاری دانش شرکت چیست ؟

✓ چگونه سازمان در شکل جاری ، دانش را ارزیابی کند.

✓ درک نقشی که دانش در راهبرد کلی کسب و کار بازی می کند.

✓ تعیین محل دانش مهمی که هنوز جمع آوری نشده

✓ شناسایی شکاف دانشی ، که اجزای مهم داده هایی هستند و نمی توان آنها را در اندرون سازمان یافت.

چگونه می توان شکاف دانش را پر کرد ؟

این امر در برگیرنده یافتن طرق تحول و تبدیل پایگاه دانش جاری سازمان به یک پایگاه دانش جدید و قدرتمند است. این کار چالش اصلی برای مدیران

جدید دانش محسوب می شود.



آشنایی با قلمروهای سه گانه ایی که گروه فناوری اطلاعات باید مورد حمایت قرار دهد

دانش ، سرمایه فکری

اطلاعات ، مواد خام دانش

یادگیری ، فرایند تجدید و بهنگام سازی دانش

برای اینکه اطلاعات به طور اثر بخش اداره شوند گویال و گاکتون به مدیران نظام های اطلاعات پنج وظیفه را تاکید می کند:



## آشنایی با قلمروهای سه گانه ایی که گروه فناوری اطلاعات باید مورد حمایت قرار دهد

دانش ، سرمایه فکری

اطلاعات ، مواد خام دانش

یادگیری ، فرایند تجدید و بهنگام سازی دانش

تعیین هدف

راهبرد کسب و کار و تجارت سازمان مکان های منطقی شروع تعیین اهمیت اطلاعات در عمل هستند

تعریف فرایند

فناوری اطلاعات مجموعه ای از فرایندهای مدیریت عام را تعریف می کند.

ساخت زیرساخت

نظام های رایانه و فناوری ارتباطات ، بزرگترین و گرانترین بخش این زیر ساخت در بسیاری از سازمان ها به شمار می روند زیرساخت کامل اطلاعات باید در برگیرنده اسناد ، شبکه های انسانی و سایر عناصر غیر فناوری اطلاعات باشد. نهایتاً اینکه زیرساخت باید متشکل از افراد ، فرایند و فناوری باشد.

انگیزش افراد و  
پاداش دهی به آنان

سهیم شدن در اطلاعات در بسیاری از سازمان ها به طور طبیعی رخ نمی دهد ، جاهایی که نظام پرداخت ، ترفیع و امنیت شغلی برای حمایت از احتکار اطلاعات تلقی می شود. طیف وسیعی از خط مشی و اقدامات سازمانی باید تغییر کند تا کارکنان با اشتیاق بتوانند در اطلاعات سهیم شوند ، و نه اینکه آن را دارایی شخصی خود بدانند.

اندازه گیری نتایج

اندازه گیری ارزش فناوری اطلاعات همواره مشکل است ، ولی مشکل وقتی چند برابر می شود که موضوع به اطلاعات عام مربوط می شود.

آشنایی با قلمروهای سه گانه ایی که گروه فناوری اطلاعات باید مورد حمایت قرار دهد

دانش ، سرمایه فکری

اطلاعات ، مواد خام دانش

یادگیری ، فرایند تجدید و بهنگام سازی دانش

یادگیری روشی است که سازمان ها از طریق آن دارایی های دانشی خود را انتقال و افزایش می دهند ، اگر این دارایی ها در سرتاسر سازمان منتشر نشود ، سازمان نفعی از آن بدست نمی آورد و نمی تواند آنها را افزایش دهد.

دیدگاه گوبال و گاگنون:

فناوری اطلاعات می تواند یادگیری سازمانی را به چهار طریق تسهیل بخشد

آزمایشگری مداوم

سنجش دقیق

ارتباط گسترده

جامعه پذیری



## آشنایی با قلمروهای سه گانه ایی که گروه فناوری اطلاعات باید مورد حمایت قرار دهد

دانش ، سرمایه فکری

اطلاعات ، مواد خام دانش

یادگیری ، فرایند تجدید و بهنگام سازی دانش

این امر خطراتی در بر دارد اما مدیران فناوری اطلاعات می دانند که خطرات آزمایش گری را می توان با ساخت سریع نمونه های اول و آزمون پیشنهادی جدید ، تبدیل کرد. فناوری اطلاعات باید این تخصص و توانایی فنی را با کارکنان دانش سهیم شده و مدل های تایید شده را در اختیار آنها قرار دهد

آزمایشگری مداوم

فناوری اطلاعات کنترل کننده تجربیات ، سنجش و معیارزنی را دارد ، توانایی فناوری اطلاعات می تواند در حوزه مدیریت دانش به کارگرفته شده و در فرآیند سنجش و روش آن با کارکنان دانش تسهیم شود.

سنجش دقیق

ارتباطات از عناصر حیاتی دانش سازمانی به شمار می رود بدون آن یادگیری در سطح افراد متوقف می شود.

ارتباط گسترده

پرورش یک فرهنگ سازمانی که یادگیری و سهیم شدن در اطلاعات را پاداش دهد و ارزش قائل شود باید در سطح سازمان و هم در سطح فردی به اجرا گذاشته شود.

جامعه پذیری

یا تشکر از  
توجه شما