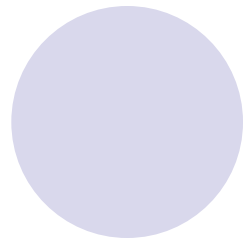
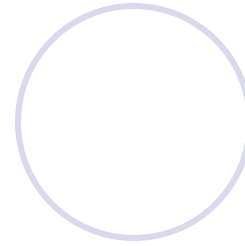
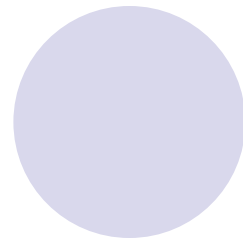
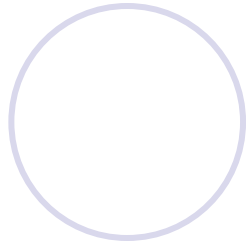
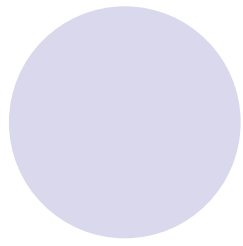


سیمای سازمان

دانش محور



دانش محور بودن یا میزانی که
دانش بخش جدایی ناپذیر یک
سازمان به شمار آید، توسط آنچه
که سازمان ارائه می کند مشخص
نمی شود؛



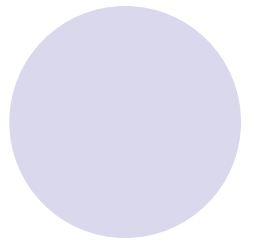
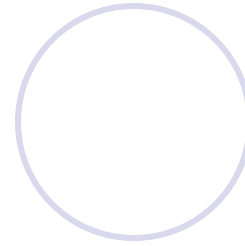
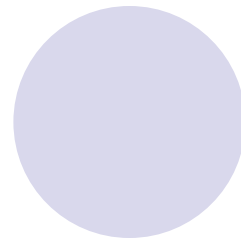
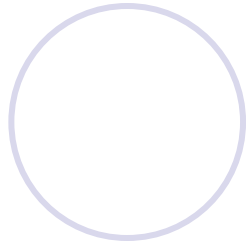
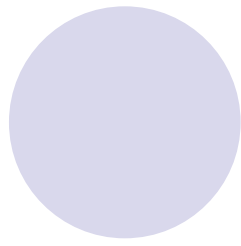
بلکه توسط آنچه انجام می دهد
و چگونگی سازماندهی
کارهایش معین می گردد.



بسیاری از سازمانها برای
اثربخش عمل کردن در
اقتصاد امروز؛



این اندیشه را پذیرفته اند
که سازمان دانش محور
شدن یک ضرورت است.



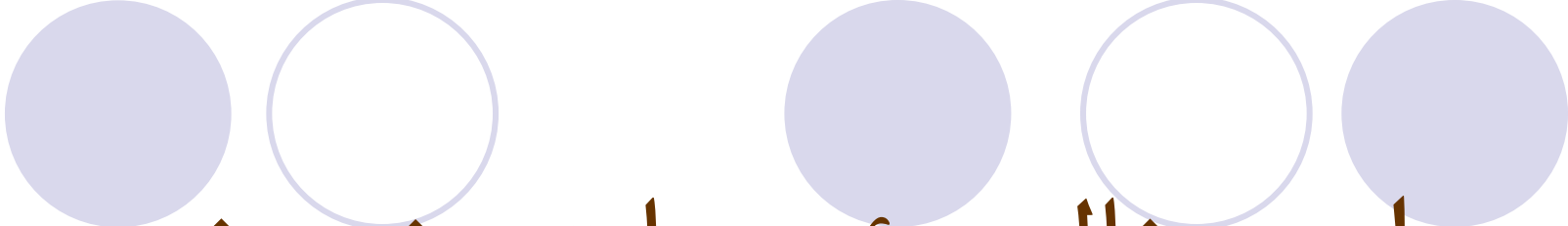
ولی کمتر سازمانی
واقعاً معنی آنرا درک
می کند.



یا چگونگی ایجاد تغییرات
لازم برای حرکت به سوی
آن را می داند.



برداشت نادرست آن است که تصور
شود هر چه محصولات و خدمات یک
سازمان دانش بیشتری در درون خود
داشته باشد بنا به تعریف آن سازمان
دانش محورتر خواهد شد.

The image features five decorative circles at the top, arranged in a row. From left to right, they are: a solid light purple circle, an empty light purple circle with a thin outline, a solid light purple circle, an empty light purple circle with a thin outline, and a solid light purple circle.

برای مثال مؤسسات پژوهشی یا
شرکتهای مشاوره ای که محصول
آنها تماماً دانش است در یک
انتهای پیوستار سازمانهای دانش
محور قرار داشته،

و سازمان‌هایی که محصولات

فیزیکی ساده تولید کرده و


می‌فروشند مثل شرکت

سپیمان در انتهای دیگر آن

قرار دارند.



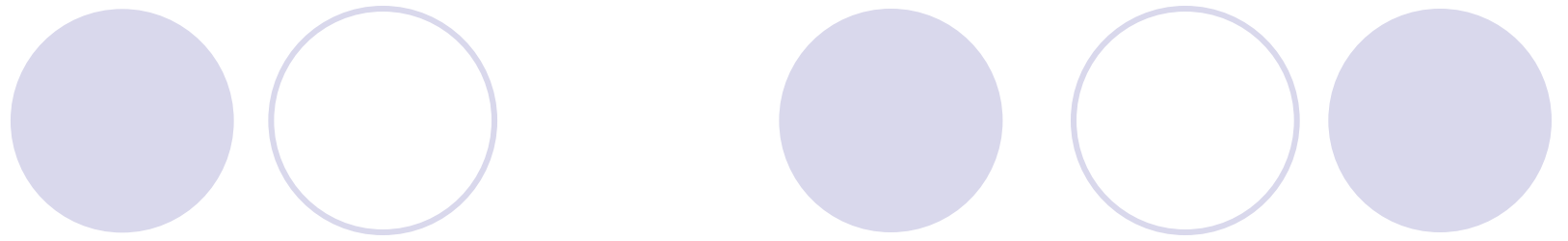
چنین پیش فرضی هم برای
کسب و کارهای عصر صنعتی
که ممکن است فکر کنند
نمی توانند متحول شوند،

The image features five decorative circles at the top, arranged in a slightly wavy line. From left to right, the colors are: a solid light purple circle, a white circle with a light purple outline, a solid light purple circle, a white circle with a light purple outline, and a solid light purple circle.

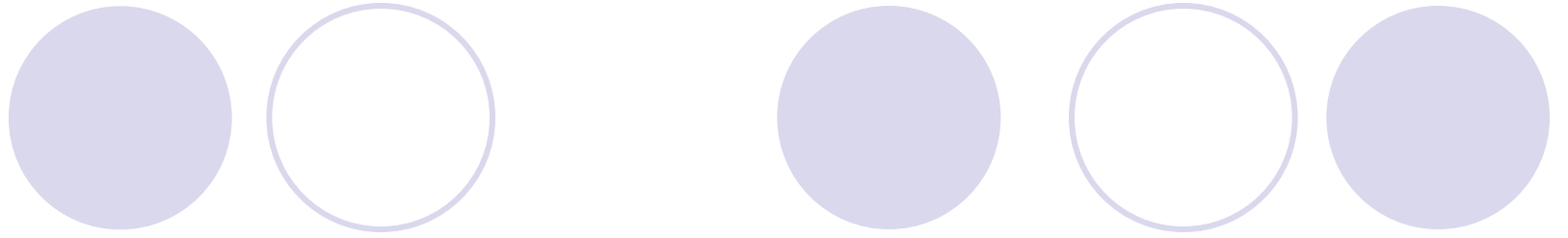
و هم برای کسب و کارهای
عصر اطلاعات که خودخواهانه
بر این باورند که نیازی به
تغییر در نحوه عملیات خود
ندارند خطر آفرین است.



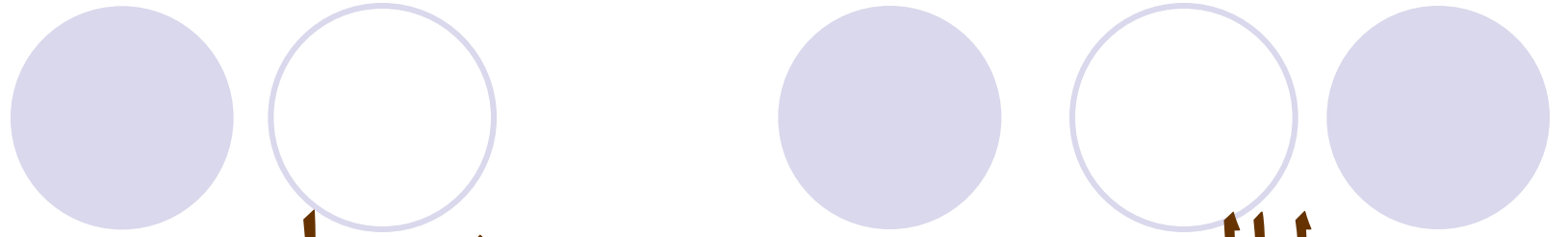
بنابراین تمرکز بر محصولات
و خدمات به عنوان مبنای
دسته بندی سازمانهای دانش
محور نادرست می باشد.



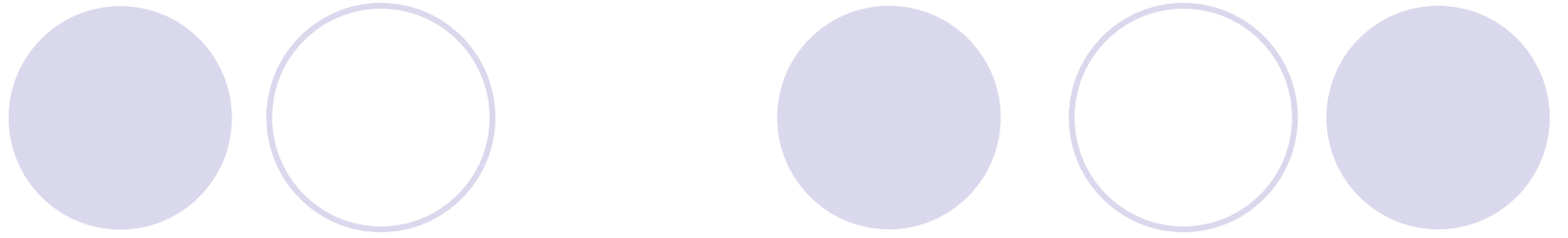
مهمترین عاملی که یک سازمان را برای انجام هر کاری توانمند می سازد در دارائیهای نامشهود سازمان نهفته است.



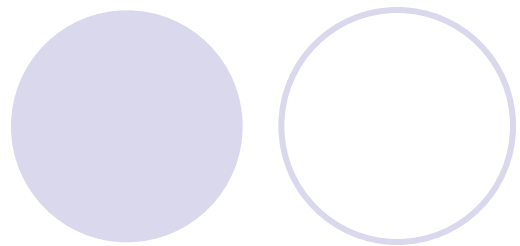
و آن دانش چه
چیزی، چرا و چگونه
انجام دادن است.



مطالعه بر روی بیش از سی
شرکت طی هشت سال نشان
می دهد که سازمان دانش
محور دارای چهار ویژگی
است.



که می توان آنها را در
عناوین فرآیند، مکان،
هدف، و دیدگاه خلاصه
کرد.



فرآیند

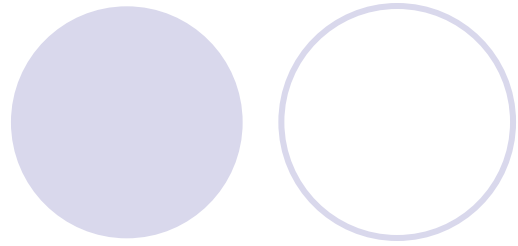
به فعالیت‌های درون
سازمان اشاره دارد.



برخی از این فعالیت ها به
طور مستقیم با ساخت
یک محصول یا ارائه یک
خدمت مربوط بوده و



برخی دیگر کمکی هستند
ولی اهمیت کمتری از
فعالیت‌های اصلی ندارند.



به مرزهای سازمان اشاره دارد که
برای مقاصد تولید و سهیم شدن
در دانش اغلب از مرزهای سنتی
فراتر می‌رود.

The title 'مقصد' is centered at the top of the slide. It is flanked by two pairs of circles: one pair of solid light purple circles and one pair of hollow light purple circles, all arranged horizontally.

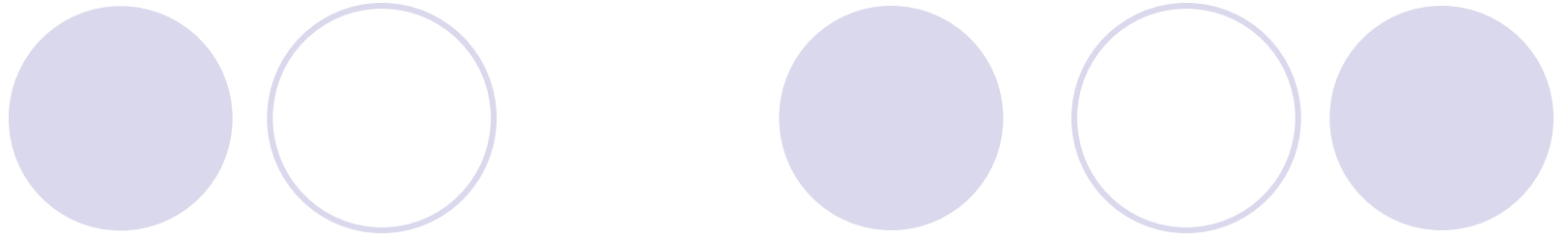
مقصد

به رسالت و راهبرد معطوف است،
یعنی سازمان چگونه آهنگ
خدمت رسانی سودآور به
مشتریان خود را دارد.

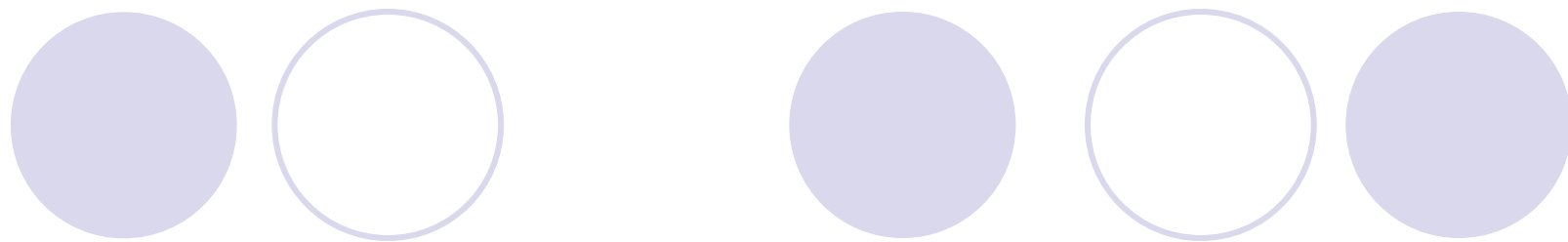
The title 'دیدگاه' is centered at the top of the slide. It is flanked by four circles: a solid light purple circle on the far left, an outlined light purple circle on the left, an outlined light purple circle on the right, and a solid light purple circle on the far right. The text 'دیدگاه' is written in a bold, brown, sans-serif font.

دیدگاه

به جهان بینی و فرهنگی اشاره
دارد که بر تصمیمها و اعمال
سازمان تأثیر داشته و حدود
آنها را مشخص می کند.

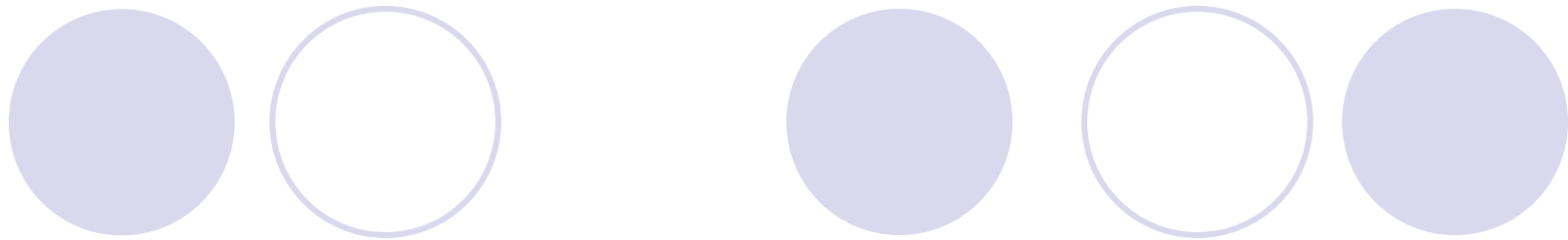


هریک از این عوامل مبنایی را
برای ارزیابی میزان که دانش
بخش جدایی ناپذیر سازمان
بوده به وجود می آورد؛

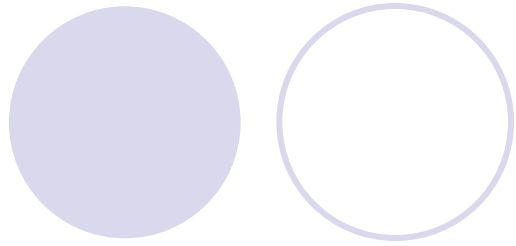


و طریق رقابت
سازمان را تشکیل
می دهد.

مدیرانی که چگونگی
تعامل این چهار عنصر
را می‌شناسند؛



قادر به آغاز تغییر در
سازمان‌های خود برای
استفاده از دارایی‌های فکری
نهان در بخش نامشهود
سازمان خواهند بود.

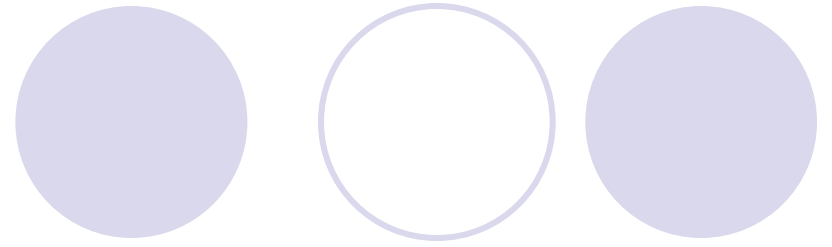
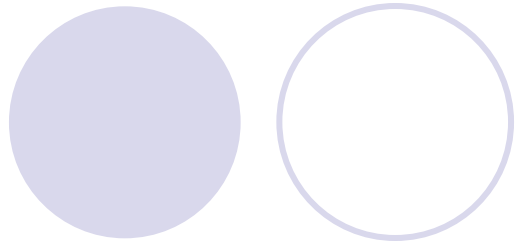


فرآیند:

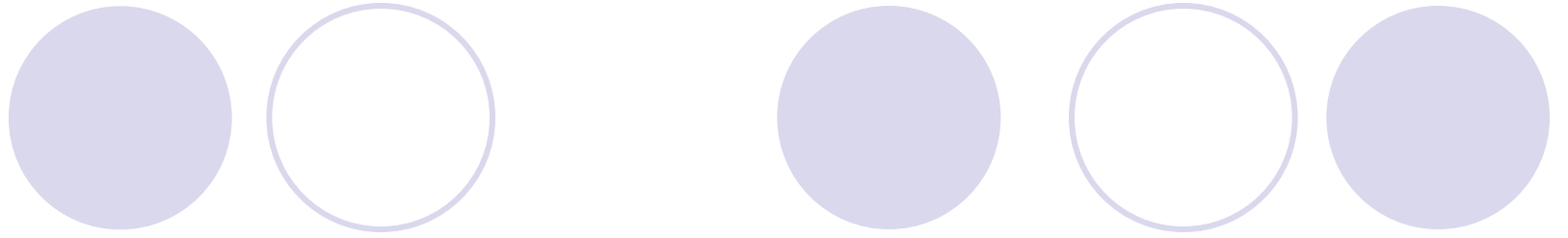
ایجاد دانش و سهیم
شدن در آن



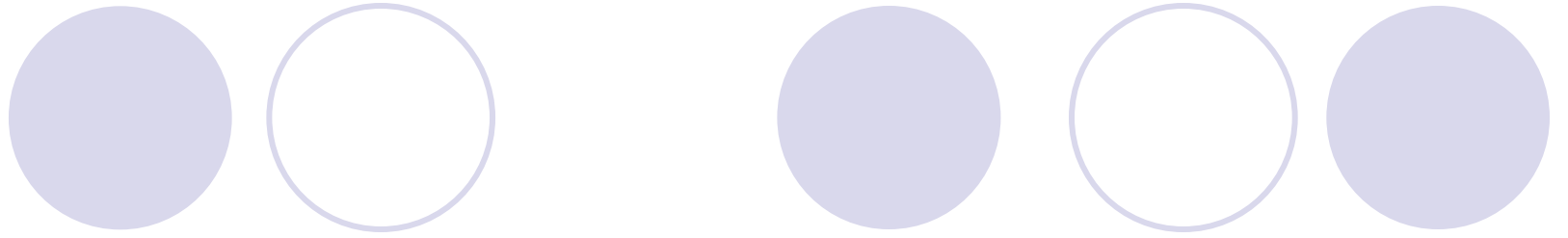
بیشتر سازمان‌ها به طور عمده
بر فعالیت‌های مشخص معین
قابل مشاهده‌ای متمرکز
شده‌اند.



یک سازمان دانش محور بر دو
فرآیند مرتبط بهم که زیربنای
این فرآیندهای مستقیم بوده،



یعنی کاربرد اثر بخش
دانش موجود و ایجاد دانش
جدید، توجه دارد.



و چهار هدف را
دنبال می کنند:



۱. کسب اطمینان از این که
دانش تولید شده در یک
بخش سازمان در فعالیتهای
سایر بخشها به کار گرفته
می شود؛

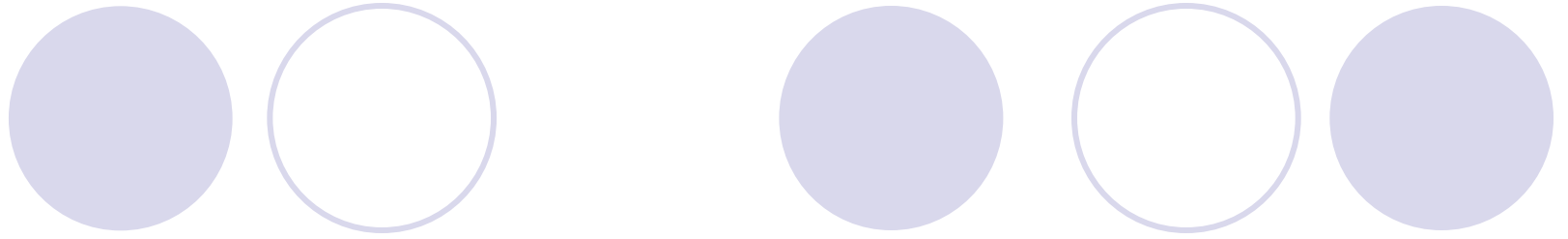


2. کسب اطمینان از درمیان
گذاشتن دانش در طی زمان،
به گونه‌ای که سازمان از
تجربه گذشته خود سود ببرد؛

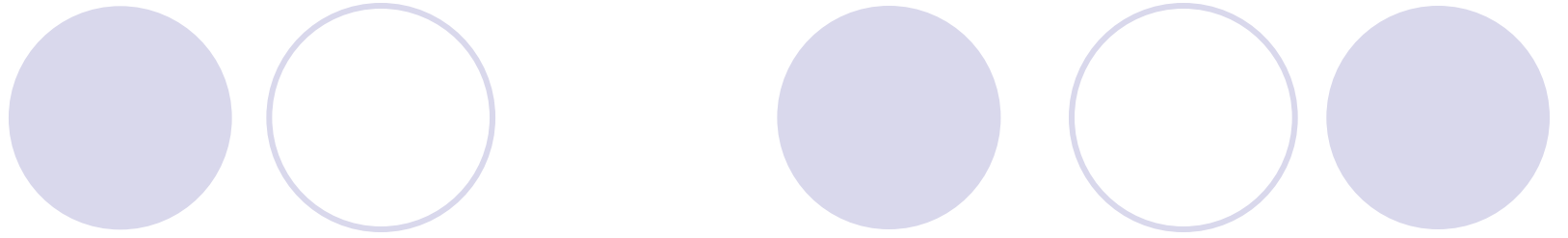
3. فراهم آوردن امکانات برای
افراد بخش‌های گوناگون سازمان
تا همدیگر را یافته و برای تولید
دانش جدید همکاری مبتنی بر
اعتماد داشته باشند؛



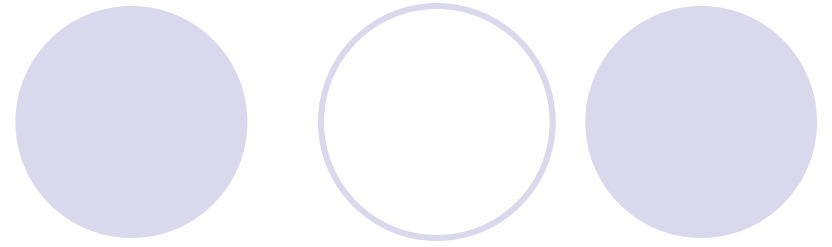
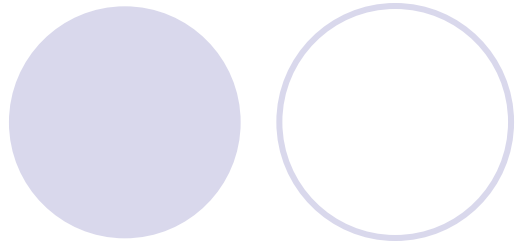
4. فراهم ساختن فرصتها و
مشوقههایی برای کسب تجربه
و یادگیری.



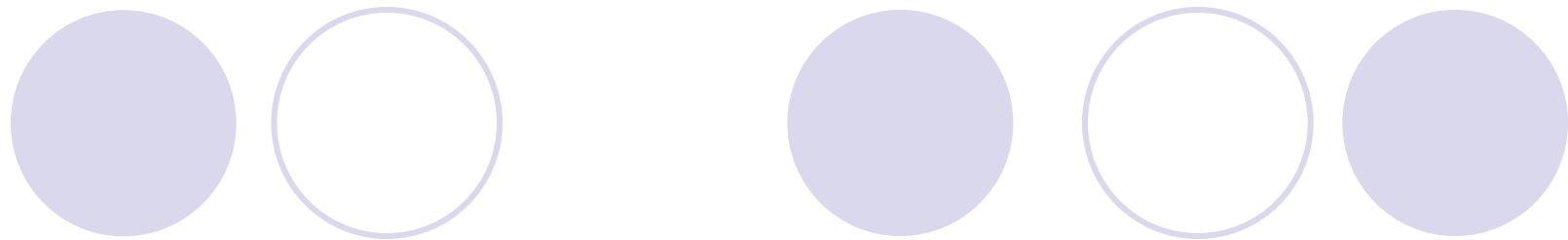
شرکت هلسیم، شرکتی که
فراگرد تولید محصول
اصلی‌اش اساساً برای بیش از
صد سال تغییر نکرده است.



این شرکت یکی از
بزرگترین تأمین کنندگان
سیمان جهان است.



شن و ماسه و بتن را با
هم می آمیزد و سیمانیت
تولید می کند.



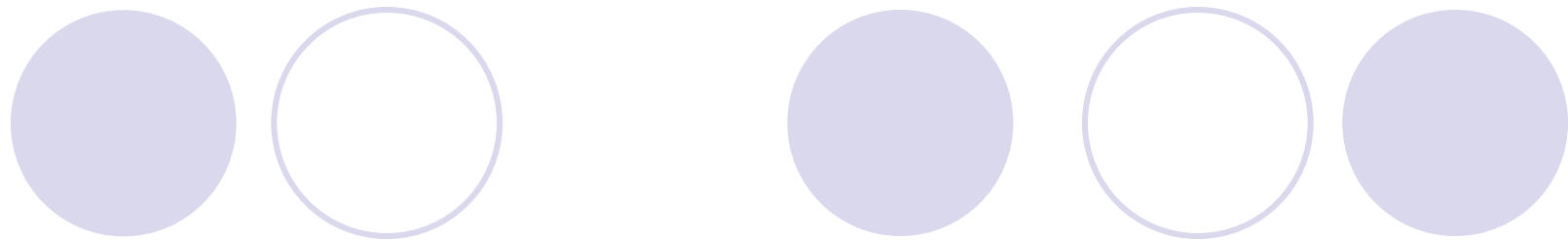
بیش از صد کارخانه تولید
سیمان و 240 دستگاه
سنگ خردکن و 600 دستگاه
سیمان مخلوط کن را در هفتاد
کشور جهان اداره می کند.



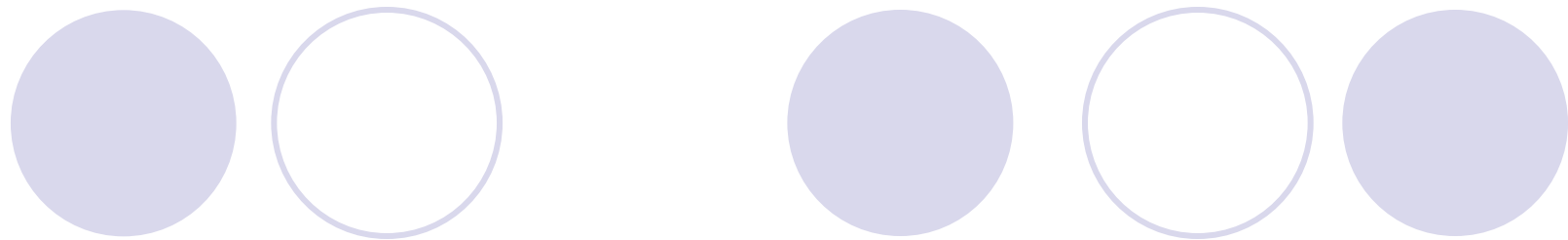
این شرکت به صورت
کاملاً غیر متمرکز
فعالیت می کند.



ولی چند سال پیش دریافت
که تبادل دانش و خبرگی
موجب انسجام شرکت
می گردد.

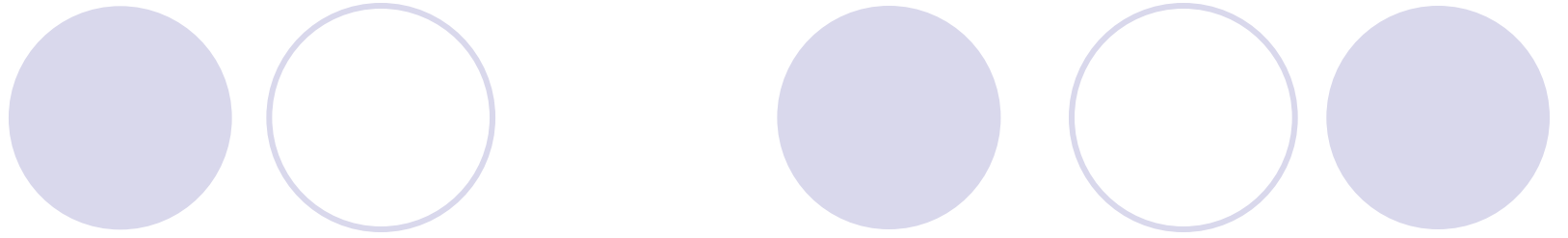


گروهی را در سال 1996 برای
ایجاد، شناسایی، انتقال و به
کارگیری دانش راهبردی در میان
تمام واحدهایش در سراسر جهان
سازماندهی کرد.

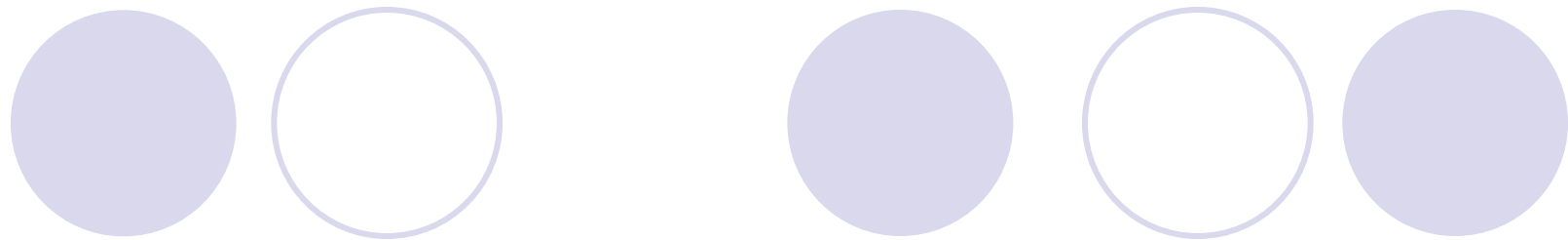


برای مثال، گرانترین
بخش تولید سیمان،
هزینه انرژی آن است.

گروه پشتیبانی به کارگاه‌ها کمک
کرد تا از طریق انتقال دانش دربارهٔ
چگونگی استفاده از سوخت‌های
ارزانتر و کارآمدتر، هزینهٔ تولید را تا
حد امکان پایین آورند.



مسألهٔ دیگر کارخانه
سیمان، گاز کربنیک
(CO₂) است.



یک جنبه از راهبرد
شرکت کاهش گاز
کربنیک است.



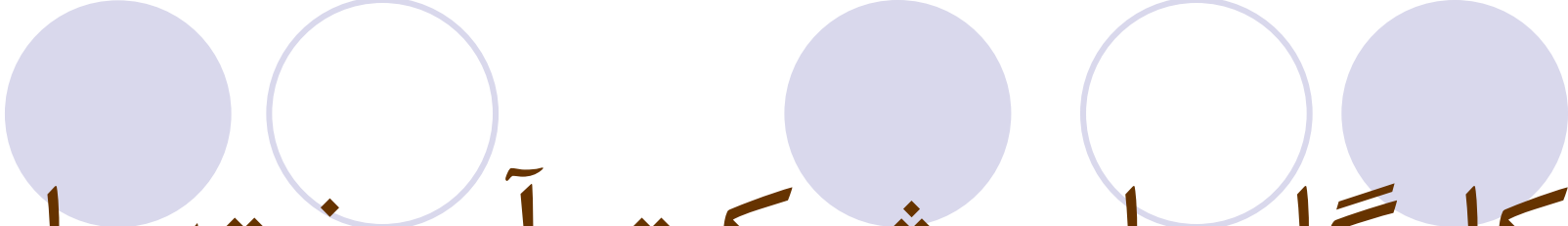
برای مثال، واحد سوئیس شرکت
روش استفاده از مواد زائد
پلاستیکی، لاستیکهای مستعمل،
لجن خشک شده فاضلابها را به
عنوان سوخته‌های جایگزین؛



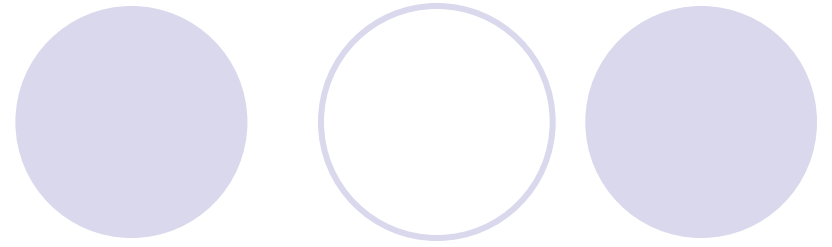
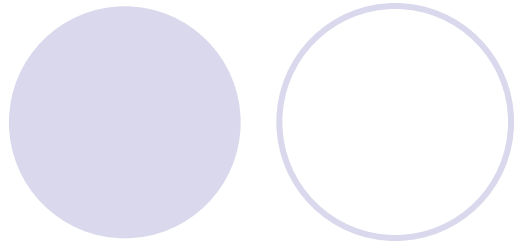
همراه با فناوری‌هایی برای
سوزاندن بدون ایجاد
آلودگی ابداع کرده است.



گذشته از این، شرکت نوآوری در
تولید (که حتی در مورد تولید
سیمان هم امکان پذیر است) نیز
داشته است.

The image features five decorative circles at the top, arranged in a slightly wavy line. From left to right, the colors are: a solid light purple circle, an empty light purple circle with a thin border, a solid light purple circle, an empty light purple circle with a thin border, and a solid light purple circle.

کارگاه‌های شرکت آمیخته‌های
گوناگون برای تنوع بخشی و
بهبود خواص سیمان به منظور
کاربردهای مختلف در بازارهای
محلی تجربه کرده‌اند.



هر چند که این شرکت
محصول سادهٔ عصر
صنعتی را تولید می کند.

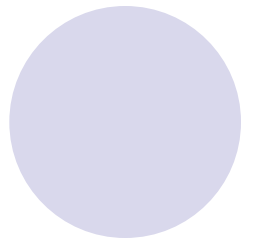
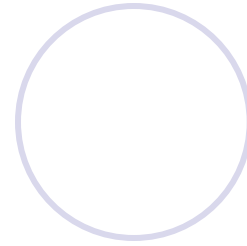
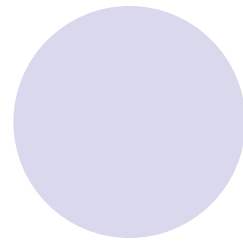
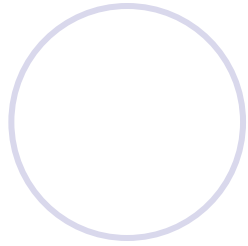
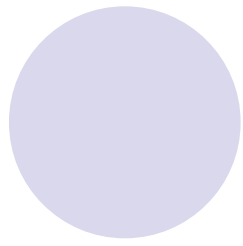


ولی به روشنی دیده

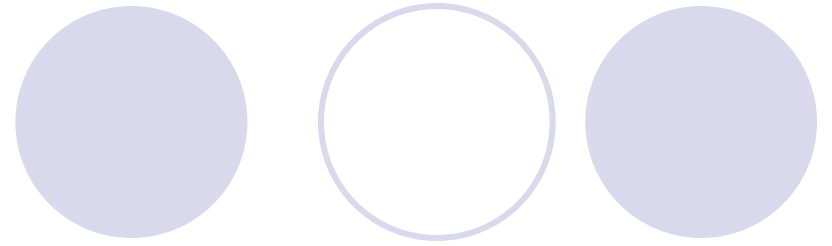
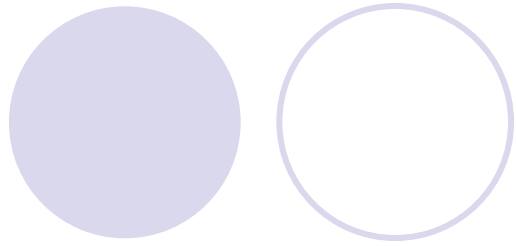
می شود که به عنوان یک

سازمان دانش محور

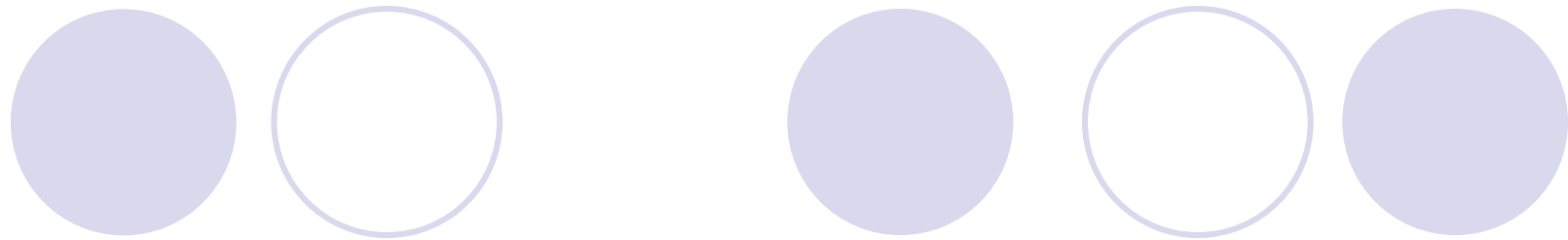
فعالیت می نماید.



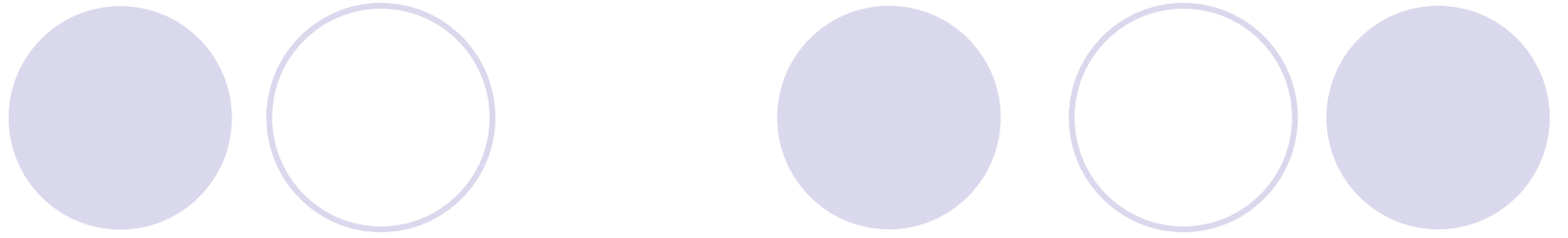
”گروه پژوهشی فناوری“ در
پژوهش و ارائه تحلیل در زمینه
صنعت سخت افزار، نرم افزار و
خدمات فناوری اطلاعات پیشرو
است.



در گروه پژوهشی تحلیلگران
دارای خبرگی در یک بخش
ویژه صنعت، پیش‌بینی‌های
اقتصادی را



از طریق پیگیری اخبار
فعالیت‌های اقتصادی، انجام
پیمایشها و مصاحبه با افراد مهم
در صنعت صورت می‌دهند.

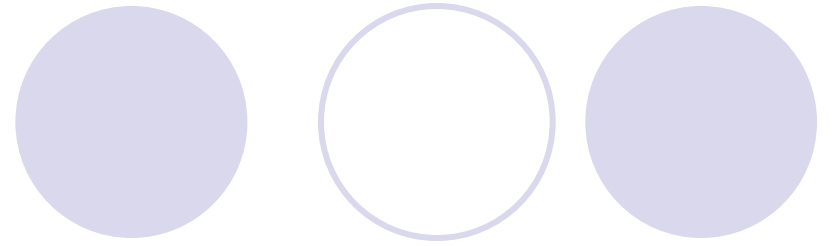
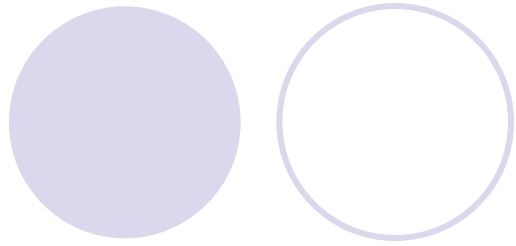


و براساس قضاوت و خبرگی
خود، داستان ورای اعداد و ارقام
را برای ایجاد سناریوی آتی
پذیرفتنی، تعبیر و تفسیر
می کنند.

ونتایج آن به صورت

گزارش‌های پژوهشی

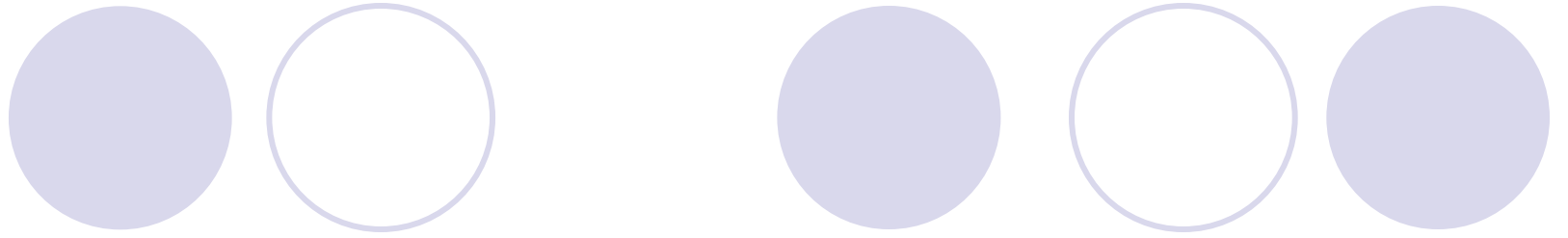
ادواری منتشر می‌شود.



گروه پژوهشی فناوری

دوازدهم بخش از صنعت را

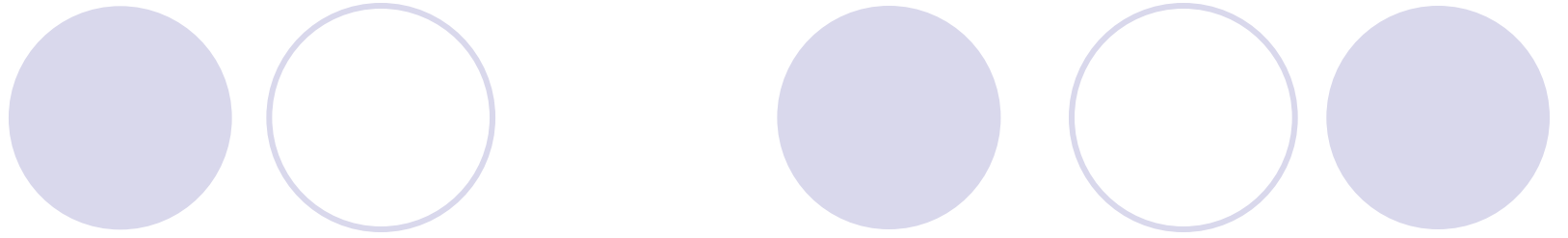
دنبال می کند.



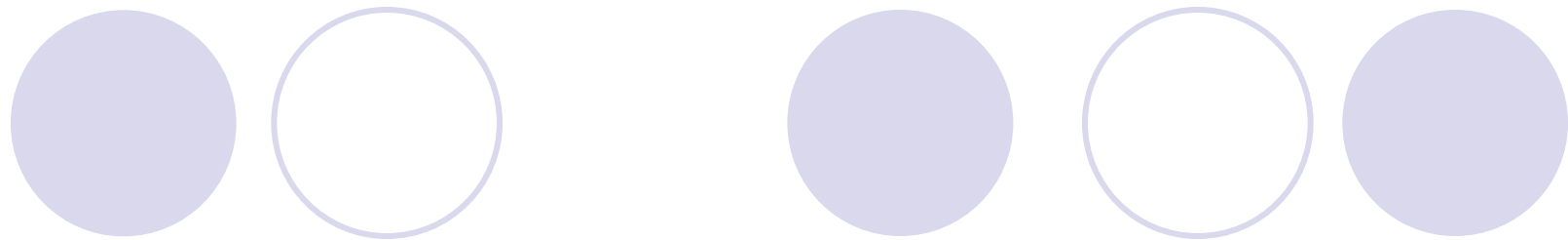
بخش و تحلیلگرانش به عنوان
یک مرکز درآمد مستقل برای
خودش سازماندهی شده
است.



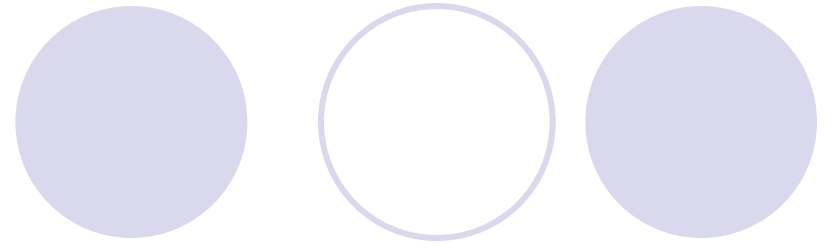
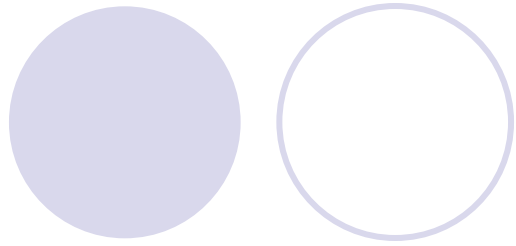
گرچه این رهیافت سازماندهی
روحیه کارآفرینی را در هر
بخش مورد تشویق قرار
می دهد.



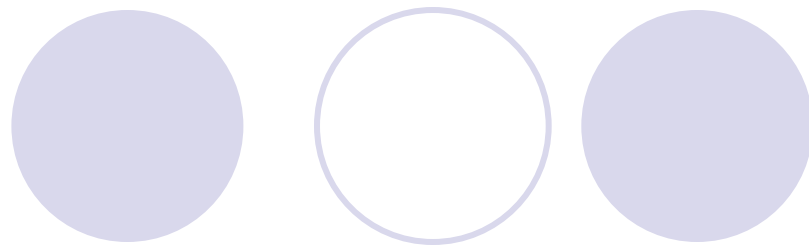
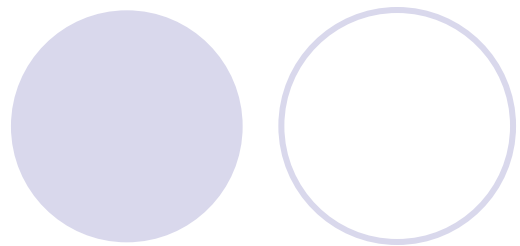
ولی برای استفاده از منابع
دانش خود به عنوان اهرم
نفوذ، به گروه کمکی
نمی‌کند.



هر تیم تحلیلگر رهیافت
متفاوتی را برای جمع آوری و
تحلیل اطلاعات بازار مورد
استفاده قرار می دهد.



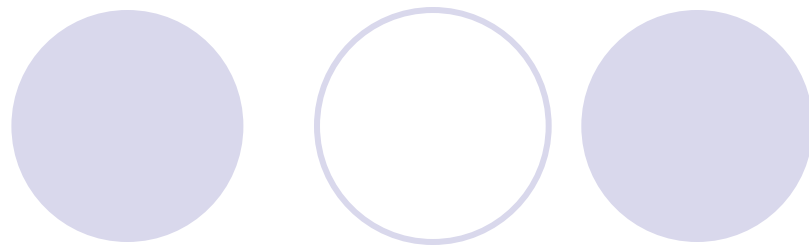
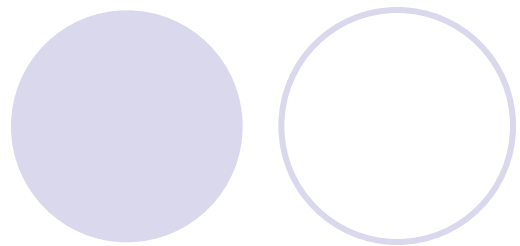
و هر فناوری، شکل متفاوتی
برای ضبط و ذخیره سازی
داده‌های خام، تحلیل و تفسیر و
گزارش‌های خود استفاده می‌کند.



محتوای و ساخت

گزارش ها با هم

متفاوتند.



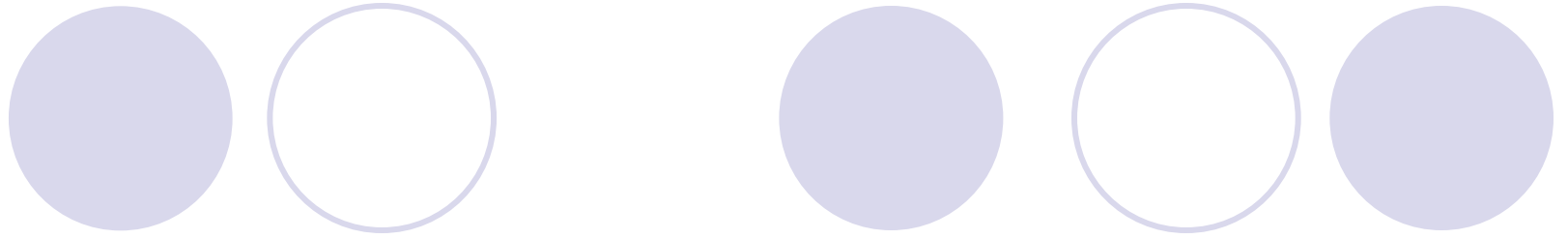
وحتی نام اصناف
استاندارد نیستند.

از این رو، گروه پژوهشی فناوری
در وضعیت مناسبی برای پاسخ
به بزرگترین تغییر اخیر در
صنعت فناوری اطلاعات
یعنی "هم‌گرایی" قرار ندارد.

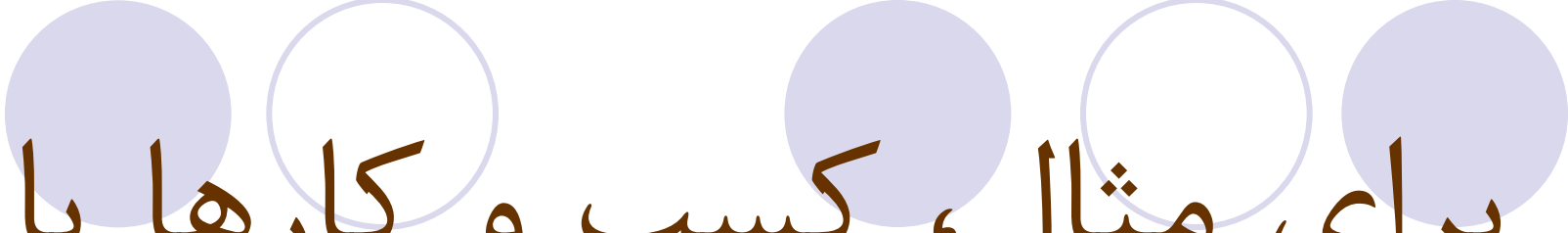
برای مثال، کسب و کارها یا
نواحی پژوهشی، جدا از هم
مسئول دنبال کردن بازار برای
گروه افزار، مدخل‌های شبکه،
مدیریت اسناد و شبکه می باشد.



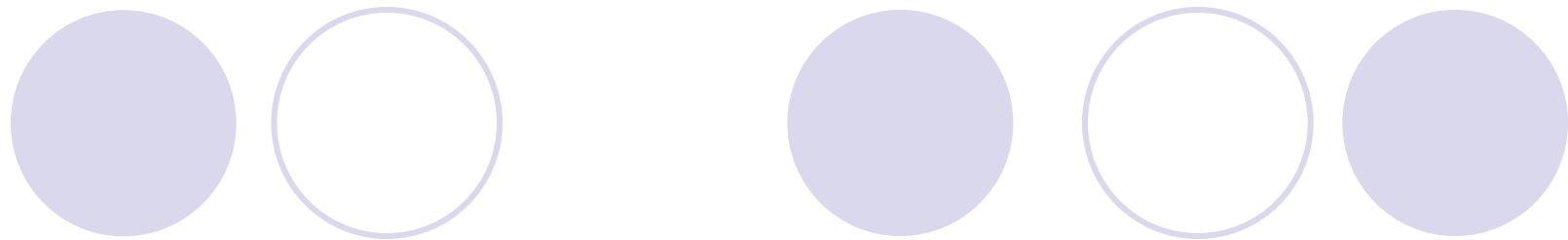
در حالیکه اجزای بخشهای
موجود می‌بایست با هم
ترکیب شده



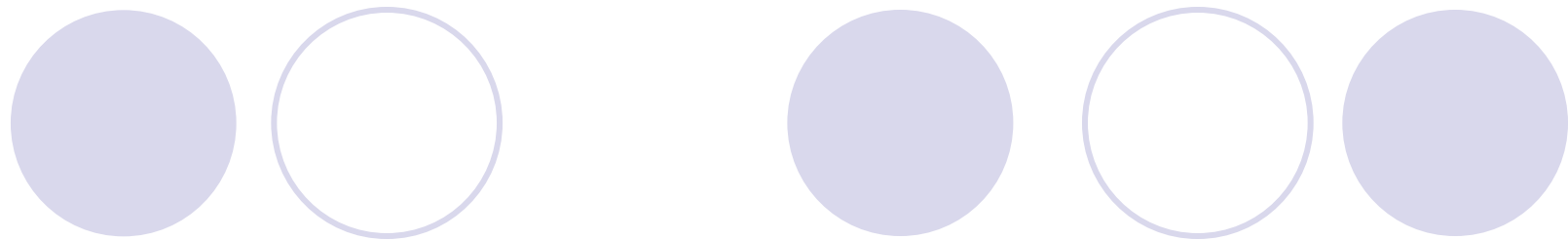
از این رو، گروه پژوهشی فناوری
در وضعیت مناسبی برای پاسخ
به بزرگترین تغییر اخیر در
صنعت فناوری اطلاعات
یعنی "هم‌گرایی" قرار ندارد.

The image features five decorative circles at the top, arranged in a slightly wavy line. They alternate in color and fill: a solid light purple circle, an empty light purple circle, a solid light purple circle, an empty light purple circle, and a solid light purple circle.

برای مثال، کسب و کارها یا
نواحی پژوهشی، جدا از هم
مسئول دنبال کردن بازار برای
گروه افزار، مدخل‌های شبکه،
مدیریت اسناد و شبکه می‌باشند.



در حالی که اجزای
بخش‌های موجود
می‌بایست باهم ترکیب
شده



به صورت یک بخش
مجازی جدید بتواند به
تقاضای سالم بازار پاسخ
دهد.



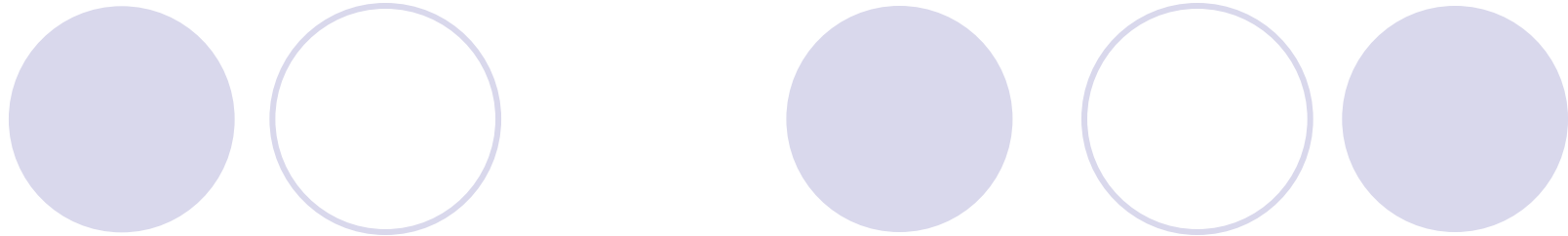
گروه پژوهشی فناوری

در ایجاد این تغییر با

مشکل روبه‌روست،

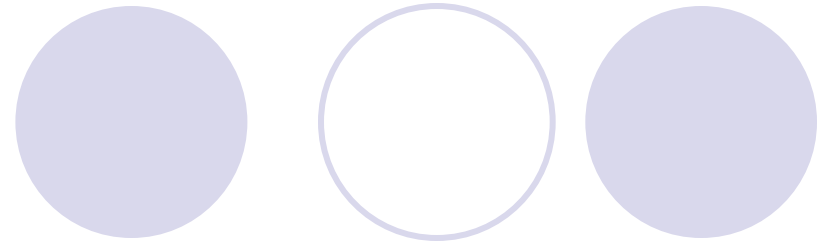
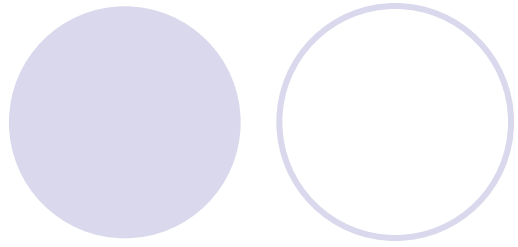


و نتوانست اطلاعات و
تجربه قابل ملاحظه ای را
که به طور کلی در شرکت
وجود دارد

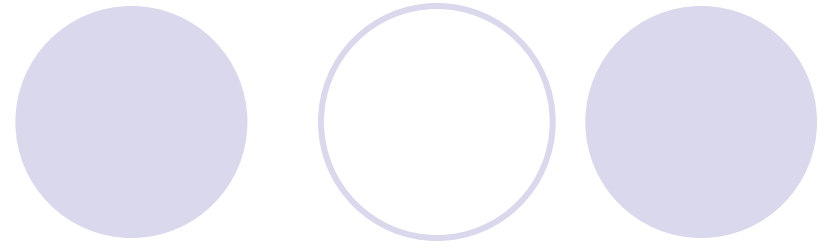
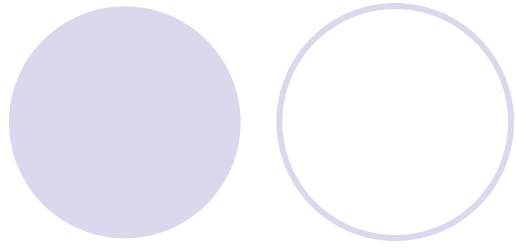


برای ایجاد

محصولات جدید

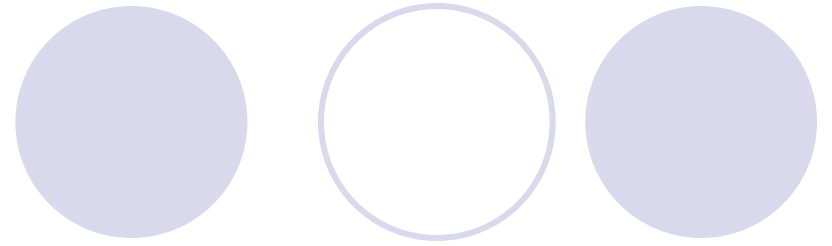
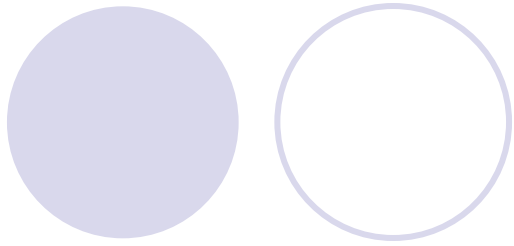


یا برای رسیدن به
بازارهای جدید

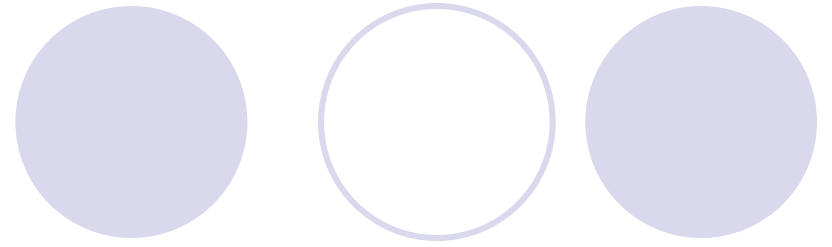
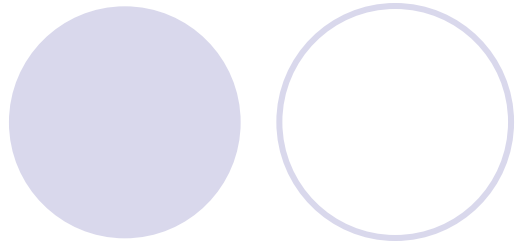


به صورت اهرم

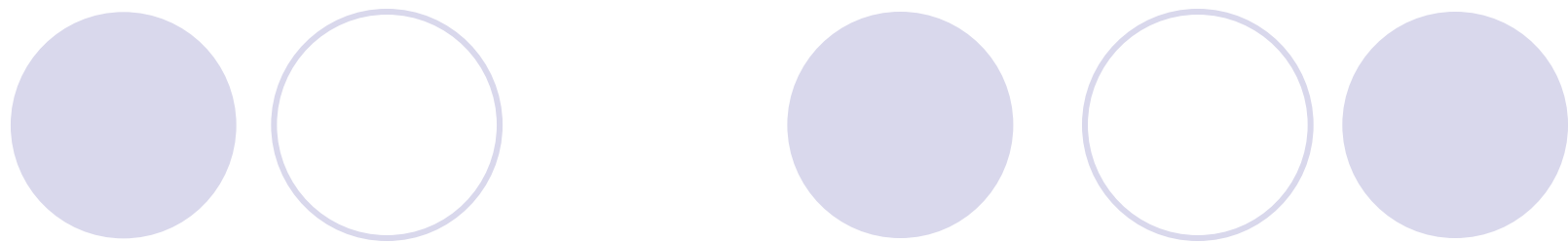
نقوذ به کارگیری



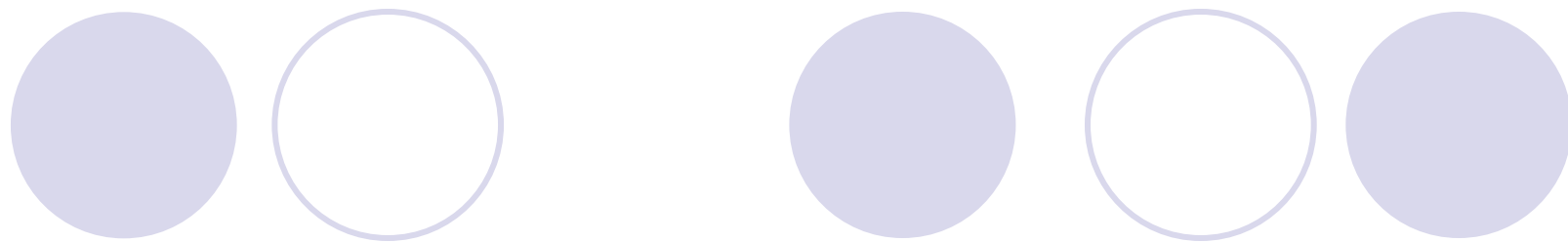
به بیان دقیق تر؛



گروه پژوهشی فناوری که
محصول آن دانش است



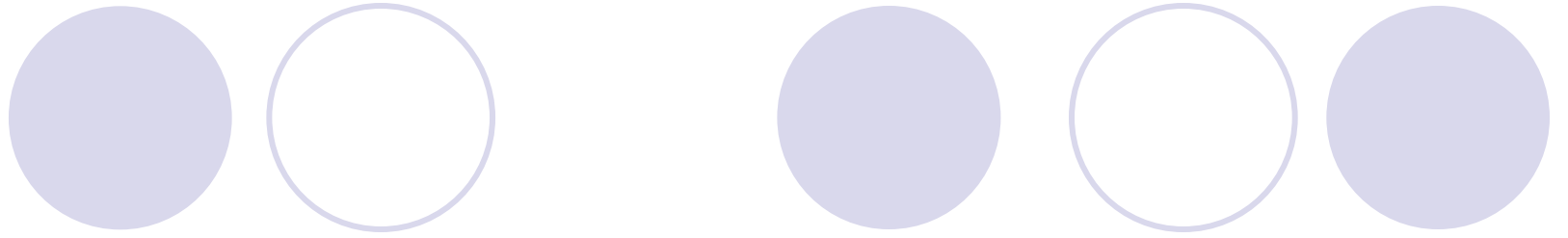
فراگردهایی را در
درون خود ندارد



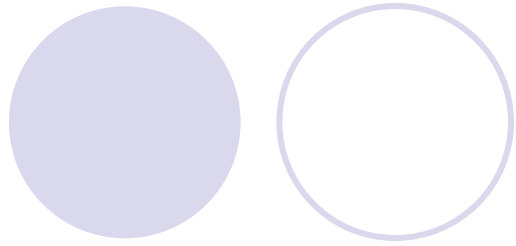
تا شرکت به صورت
یک سازمان دانش
محور درآورد.



در حالی که شرکت
هلسیم، تولید کننده
محصولی که بسیار کسل
کننده تلقی می شود



فرآیندهای جدیدی را برای
استفاده از خبرگی در بسیاری
از واحدهای خود در اطراف
جهان به کار گرفت.



مرزهای دانش



در اقتصاد امروز، تولید

دانش و سهام شدن

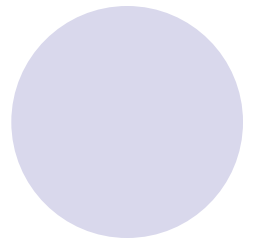
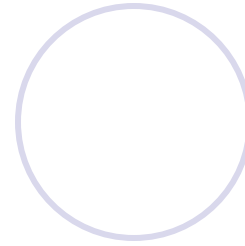
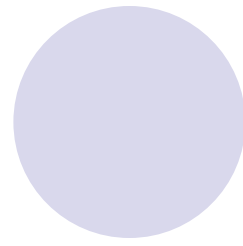
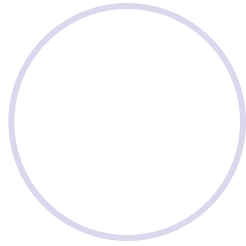
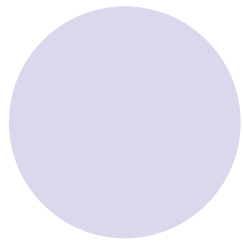
در آن



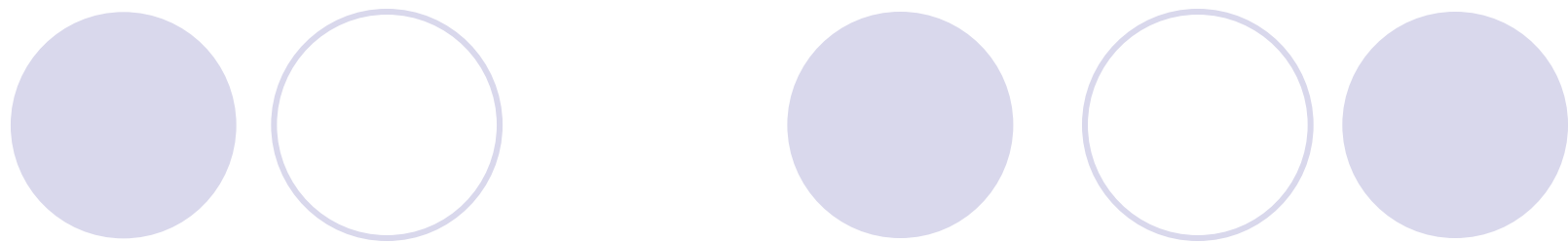
منحصر به

محدودیت‌های فیزیکی و

قانونی سنتی نیست.



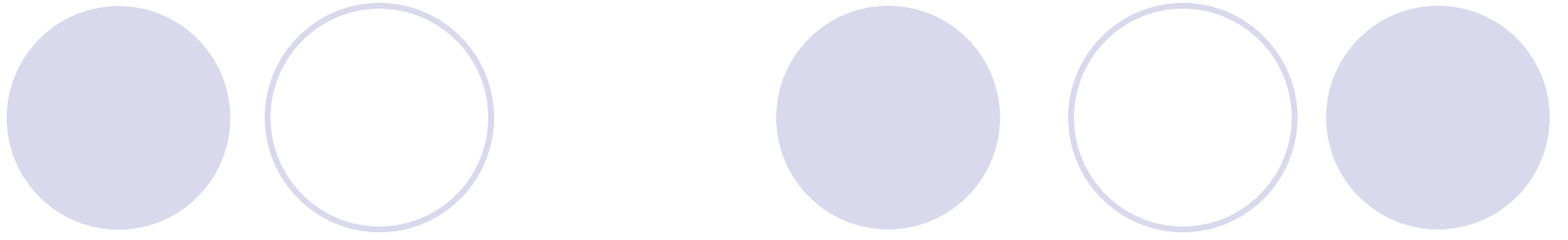
سازمان‌ها و شرکت‌ها به
طور روز افزون در
می‌یابند که



دانش اغلب به عنوان
محصول فرعی داد و
ستدهای روزانه با

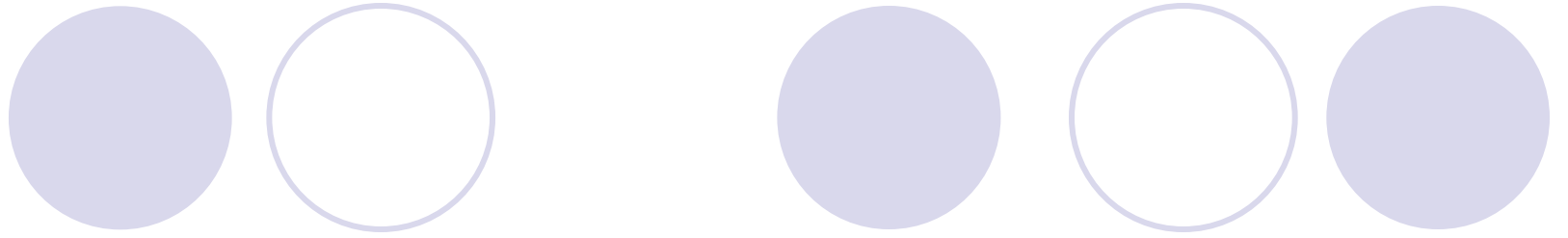


مشتریان، واسطه‌ها، هم
پیمان‌ها و حتی رقبا تولید
شده و در میان گذاشته
می‌شود.



پس، سازمان

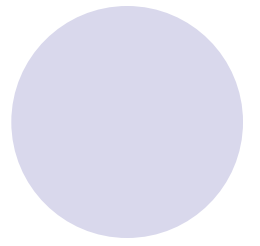
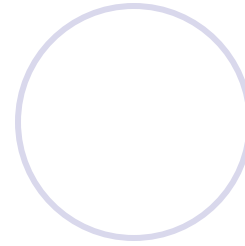
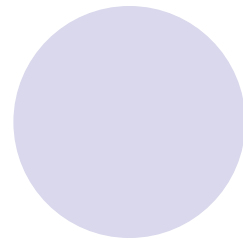
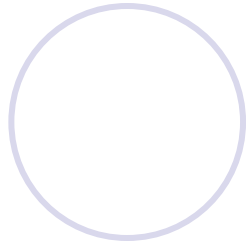
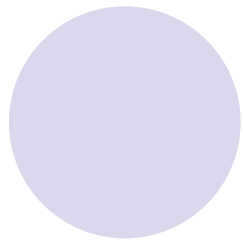
دانش محور،



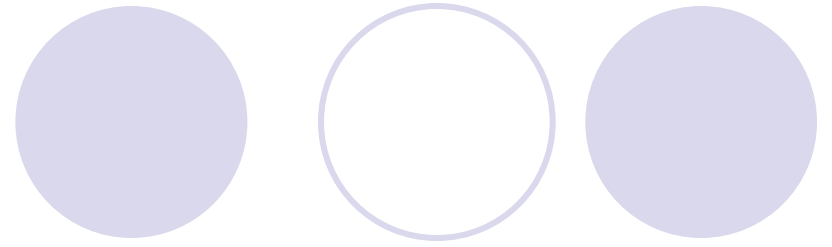
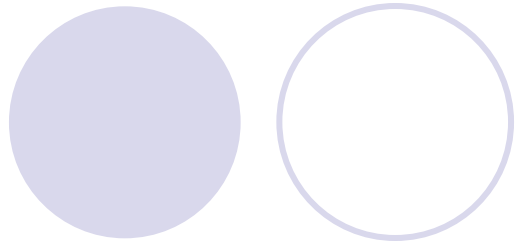
مجموعه‌ای از افراد و

منابع پشتیبانی

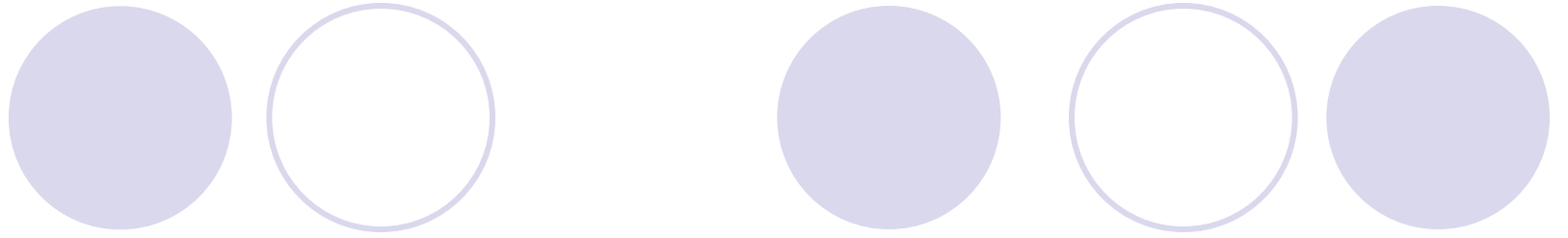
است



که از طریق تعامل
مستمر

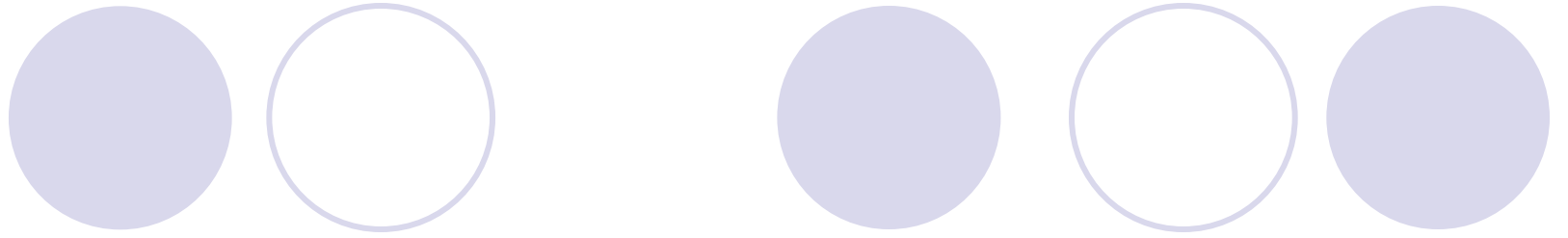


دانش تولید کرده و
به کار می‌گیرد.

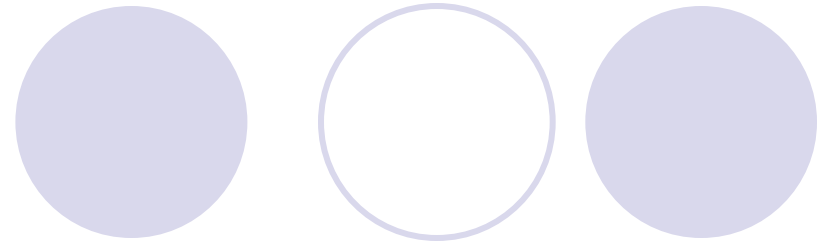
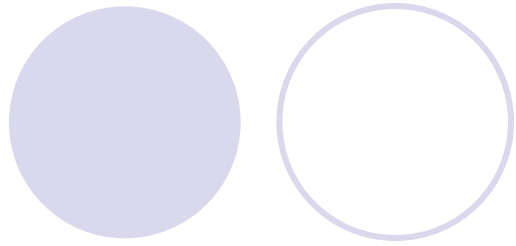


مرزهای آن

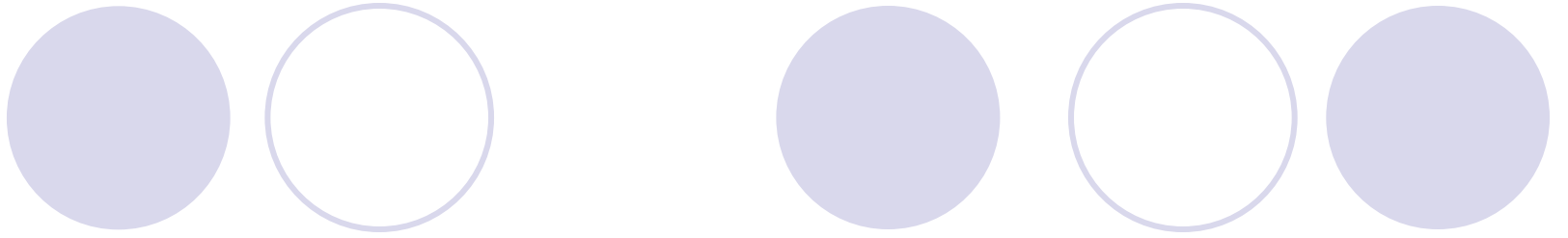
نامشخص و پویاست.



چنین سازمان‌هایی، دانش
را در هر جا که باشد
جستجو می‌کنند.

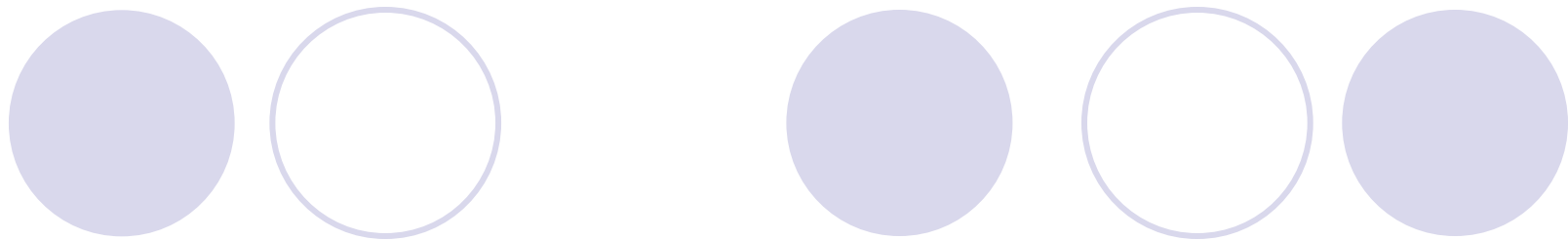


و با هر کس که بتواند در
یادگیری آنچه مورد
نیازشان هست



کمک کند ہم

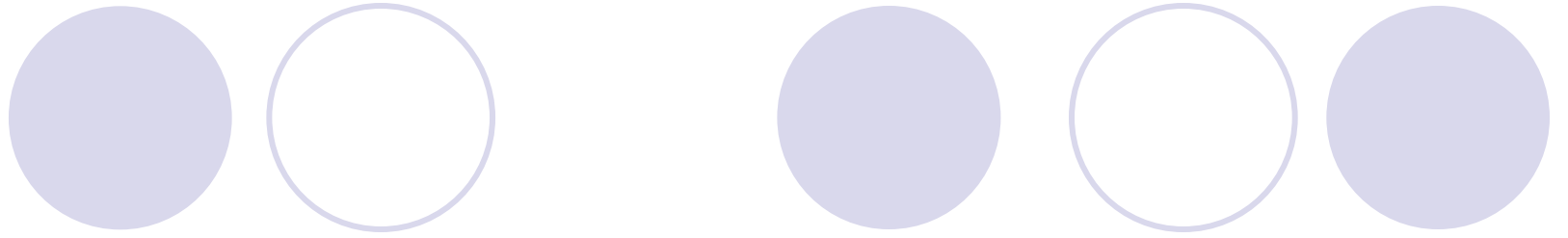
پیمان می شوند.



سازمان دانش

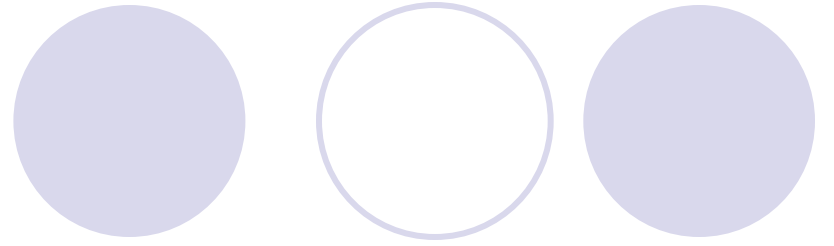
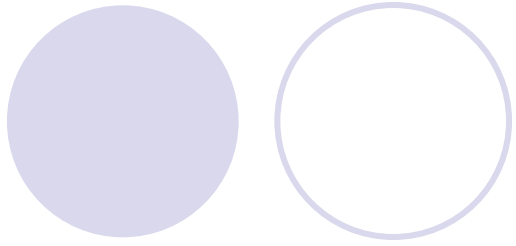
محور به نقطه‌ای

می رسد که؛

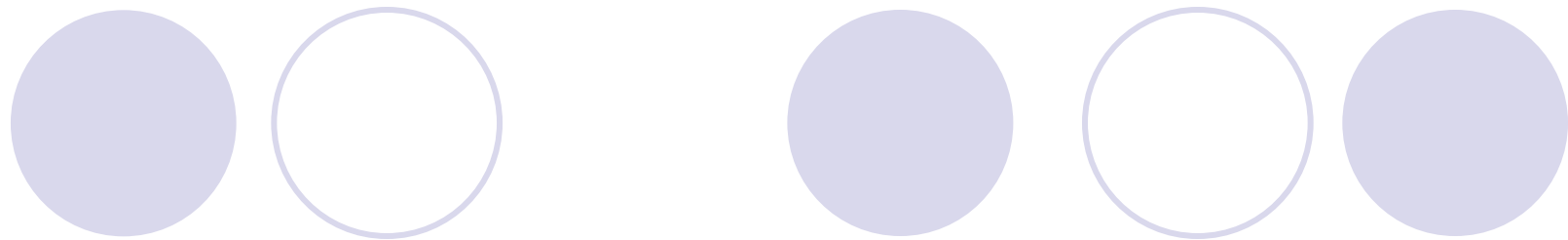


دیگر نگران

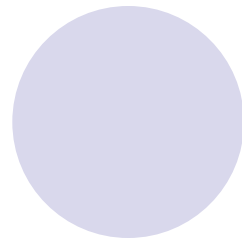
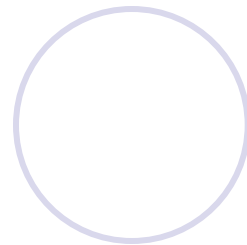
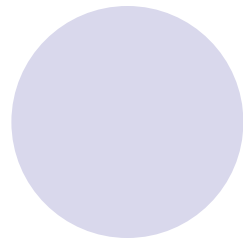
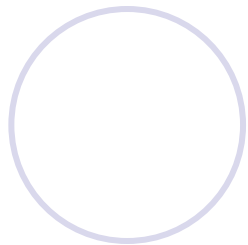
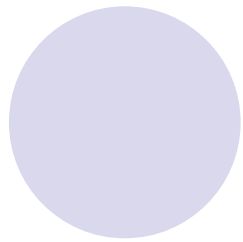
نخواهد بود که؛



کی برای چه کسی
کار می کند.

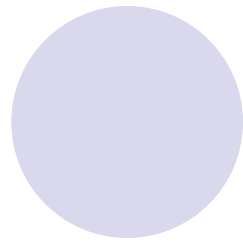
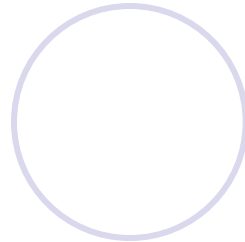
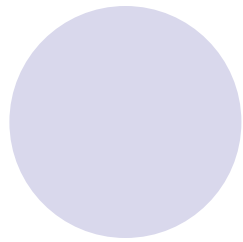
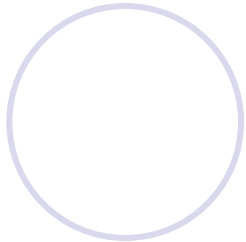
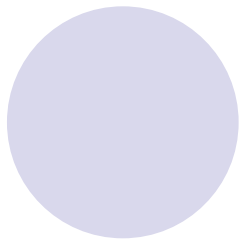


به جای آن بر این
موضوع تمرکز می کند؛

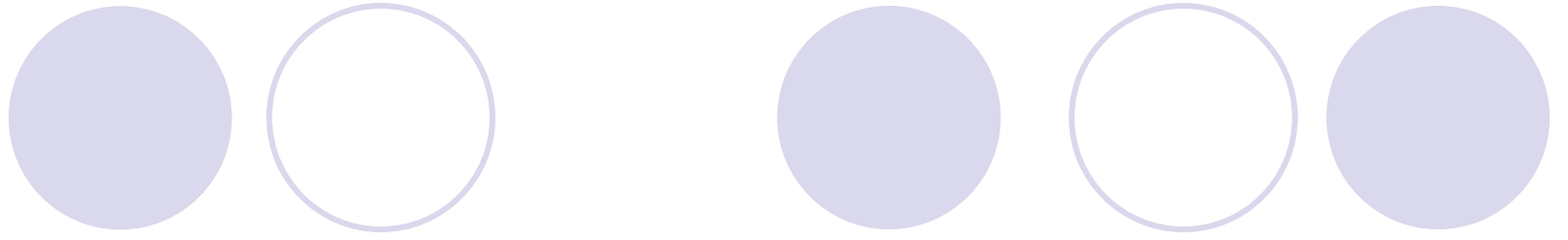


که چه زمانی نیاز

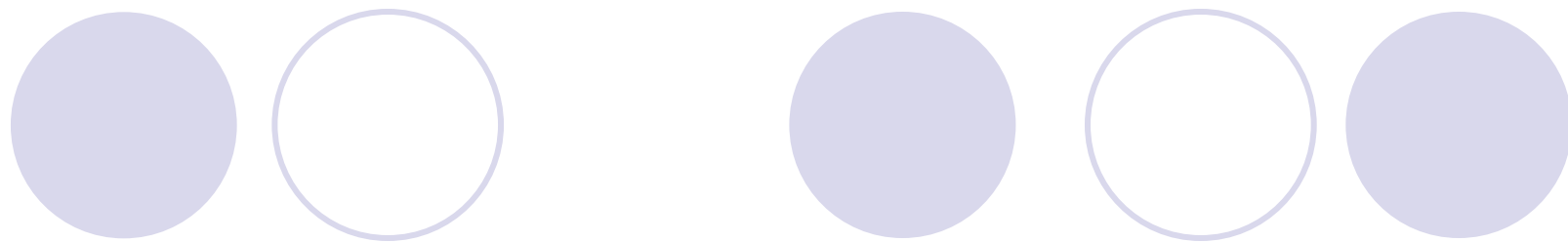
دارد؛



و با چه کسانی کار
کند.



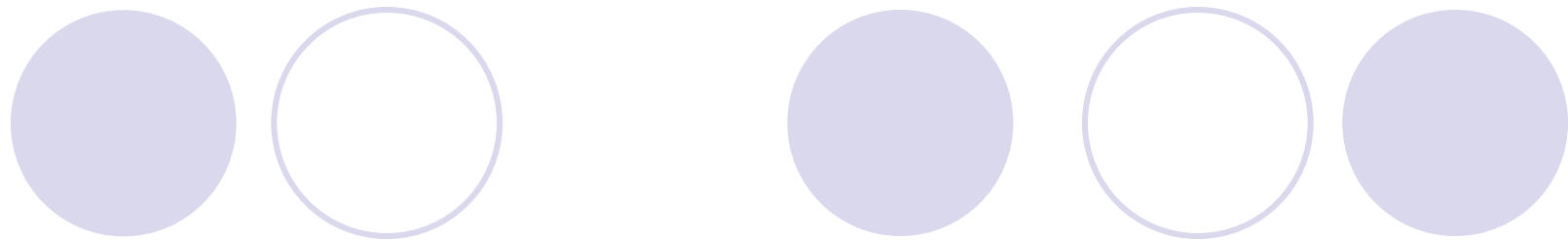
برای مثال، کارگران ماهر
خدمات میدانی در
شرکت باکمن؛



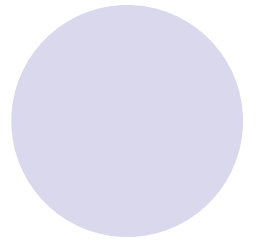
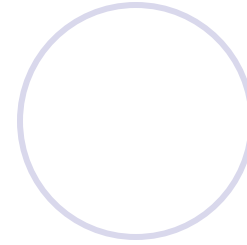
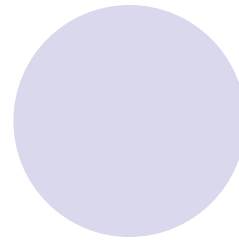
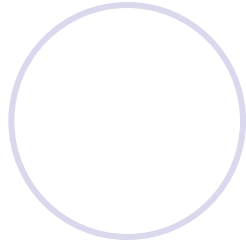
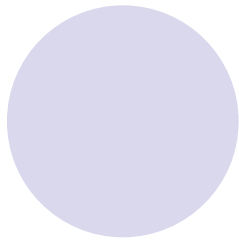
وقت زیادی را صرف

رسیدگی به مسائل

مشتریان؛



به به جای پرداختن به
ادارهٔ شرکت می‌کردند.



شرکت بین المللی آزمایشگاه‌های

باکمن

Buckman

Laboratories

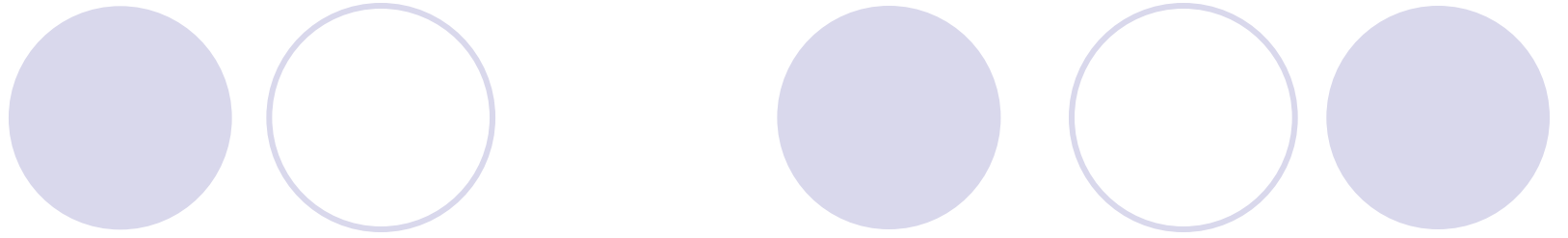
International Inc.



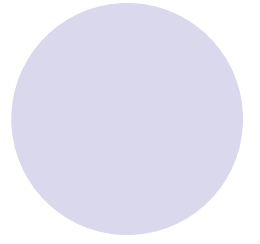
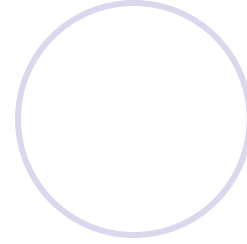
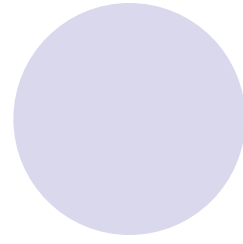
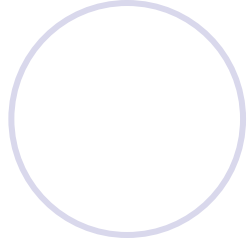
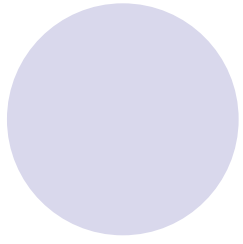
یک شرکت تخصصی

در زمینه مواد

شیمیایی است؛



و در شهر ممفیس
ایالت تنسی قرار
دارد.

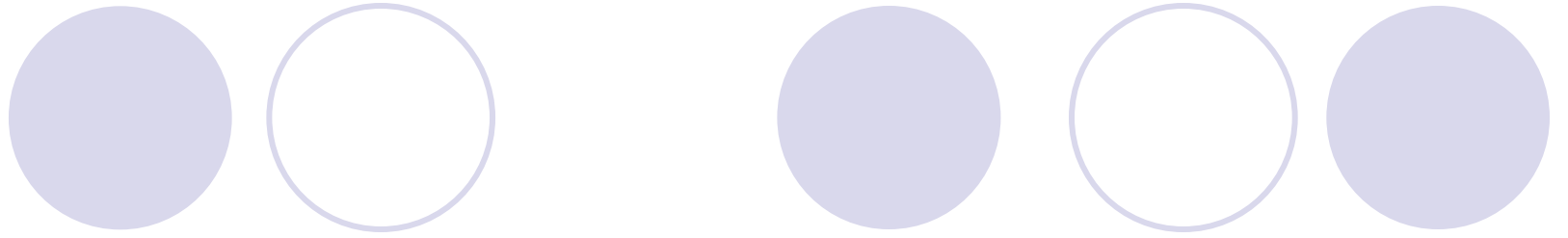


هنگامی که شرکت پراکتر

و گمبل

Procter and

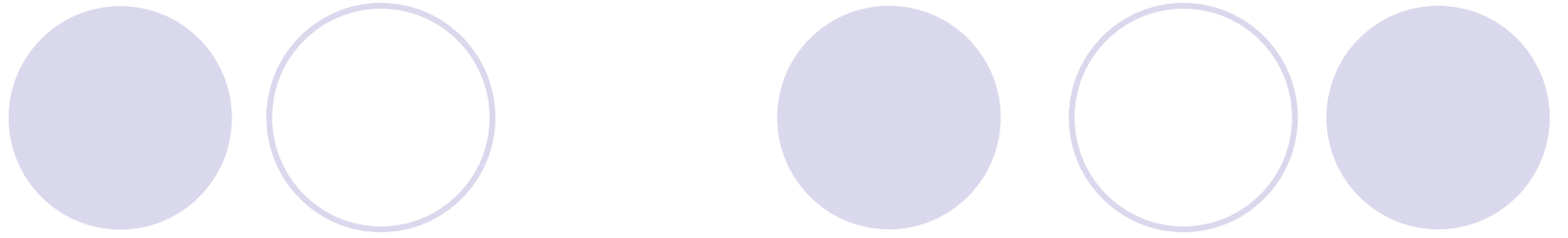
Gamble



شرکت فروشگاه‌های

زنجیره‌ای وال‌مارت

**Wal-Mart stores
Inc.**



فرآیند مدیریت

زنجیرهٔ عرضه را ایجاد

می‌کردند.



شرکت پاکمن با آنها
همکاری کرد و

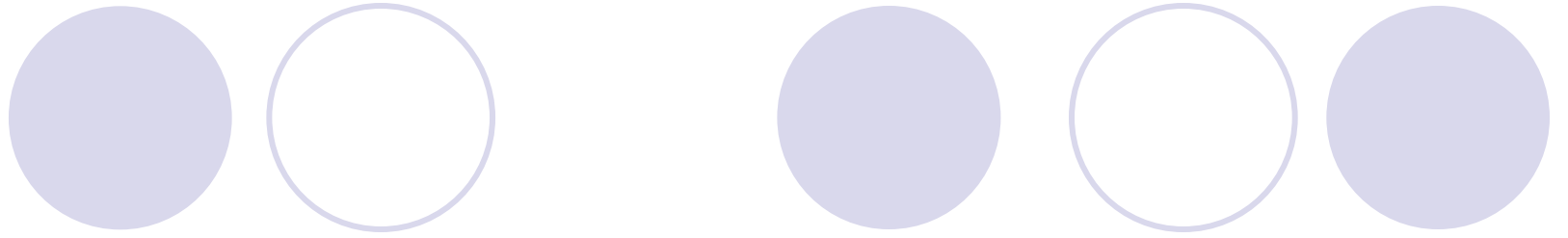


چند نفر از واحد

“مدیریت و اطلاعات”

خود را برای کار با هم

ردیفان خود؛



در ستاد

”وال-مارت“ به

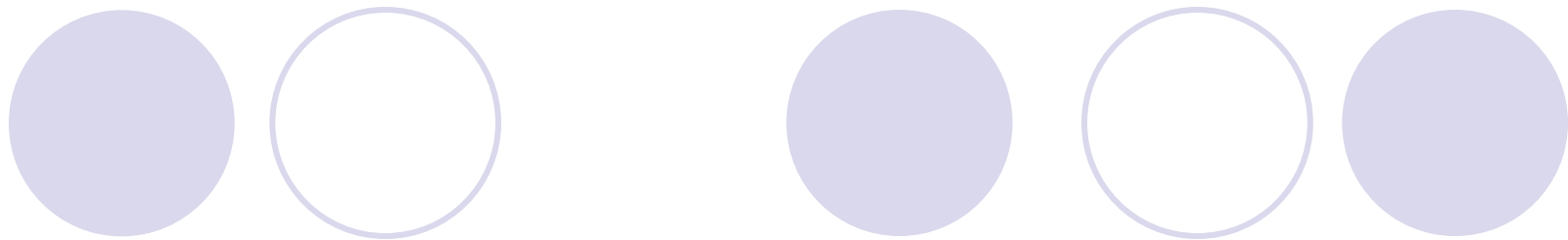
آنجا اعزام می کند؛



تا بتوانند چگونگی اجرای
چشم‌انداز خود، برای مدیریت
بهتر فروش را از طریق تبادل
اطلاعات یاد بگیرند.



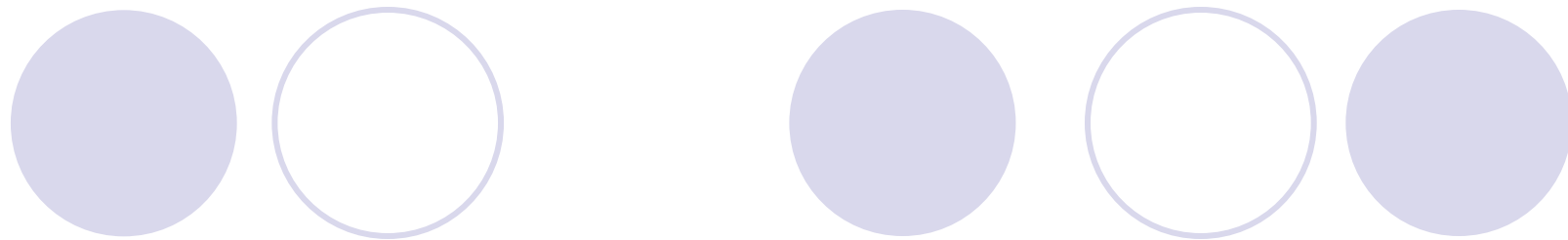
شرکت هلسیم جوامع
دانش را در سازمان جهانی
خودش ایجاد کرد؛



تا مرزهای رسمی

خود را گسترش

دهد.



همچنین سرمایه

گذارهای لازم را برای

یادگیری از مشتریان

صورت داد.

A decorative header consisting of five circles arranged in a horizontal line. From left to right, the colors are: solid purple, white with a purple outline, solid purple, white with a purple outline, and solid purple.

گروه پژوهشی فناوری در

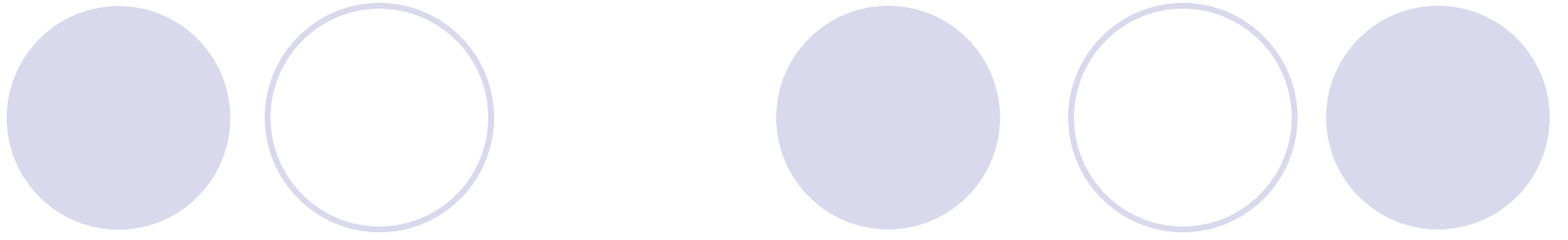
استخراج و بسته بندی

دانش از خارج از سازمان

کار خوبی انجام می داد.



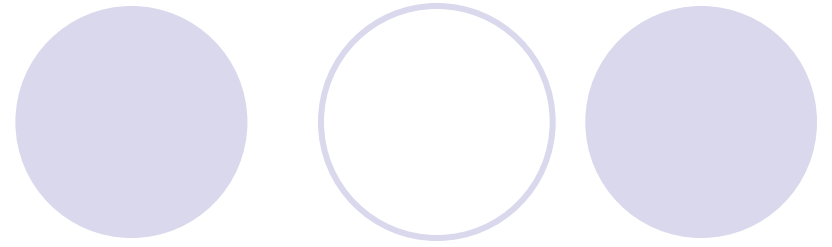
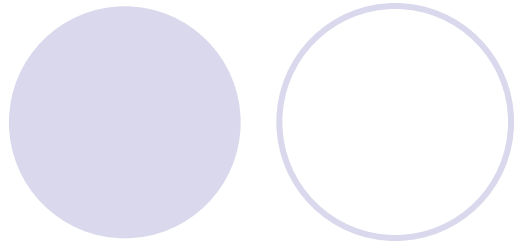
ولی نتوانست مرزهای پدیدار
شده در اطراف تعداد زیادی از
شرکت‌های کوچکی را که خود
ایجاد کرده بود، بردارد.



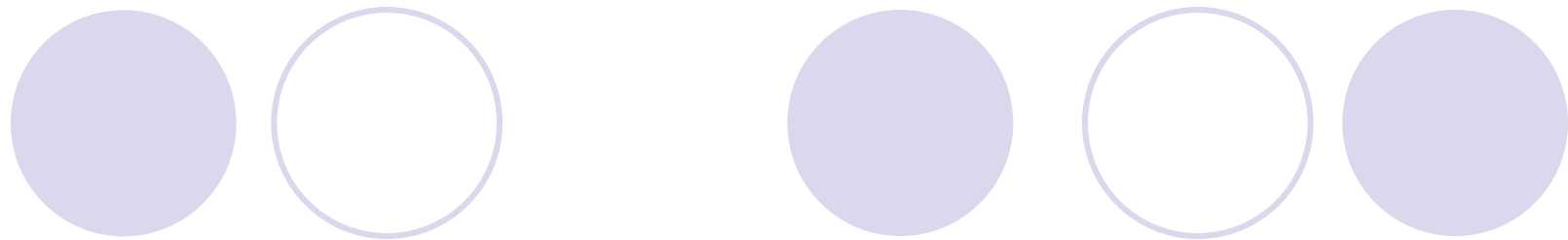
سازمان دانش

محور باید

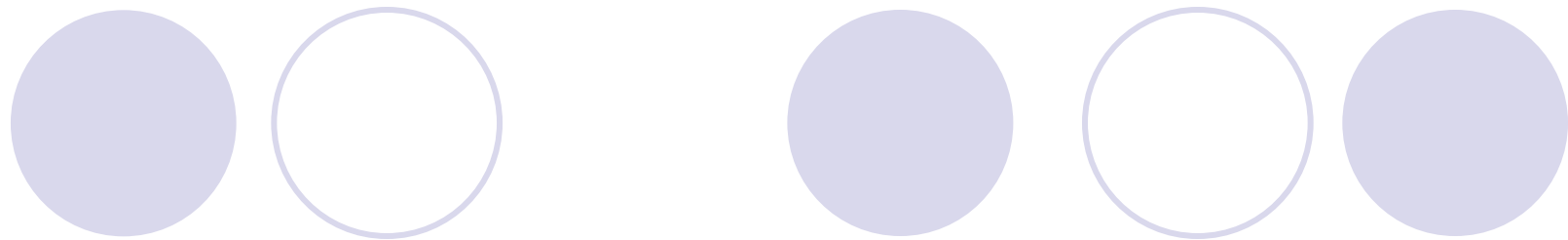
تشخیص دهد که؛



خطرات ناشی از عدم در
میان گذاشتن دانش با
دیگران؛



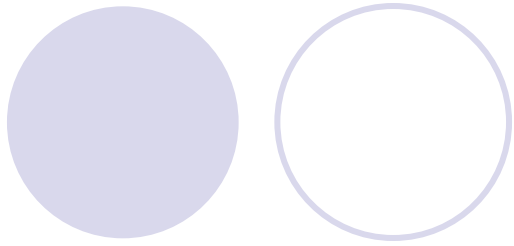
در عرض مرزهای
سنتی بسیار بیشتر
از؛



مزایای بالقوه

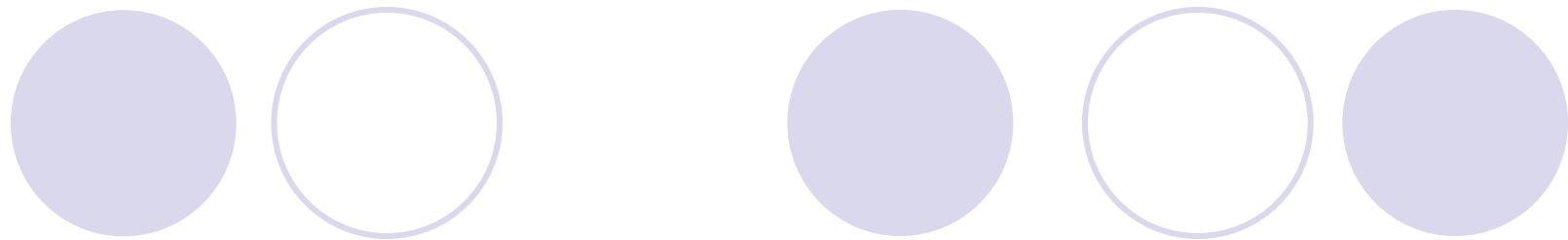
احتمالی از انباشتن

آن خواهد بود.



مقصد:

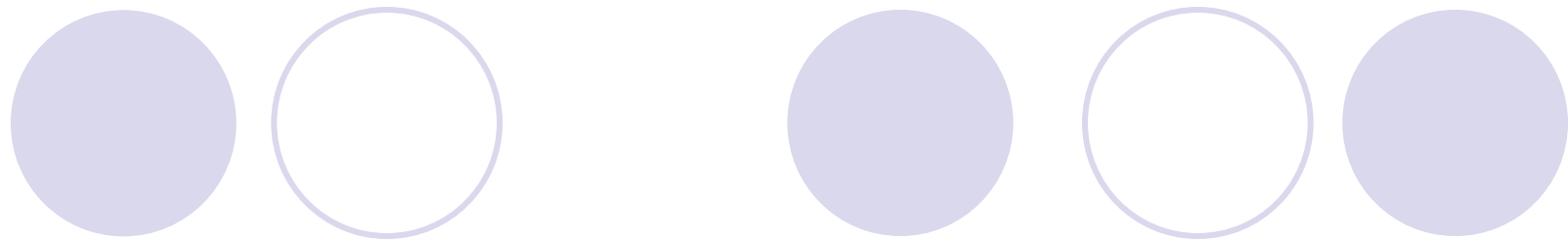
راهبرد دانش



حتی مجموعه‌ای از
فرآیندهای مدیریت
دانش بسیار اثر بخش؛

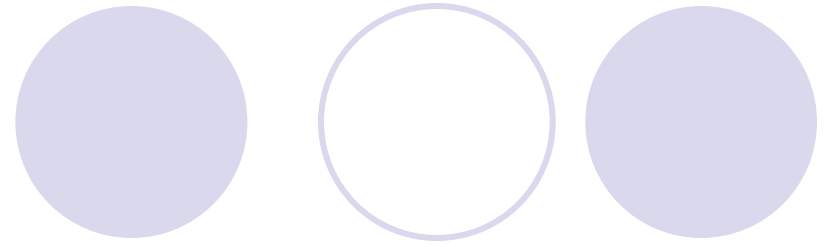
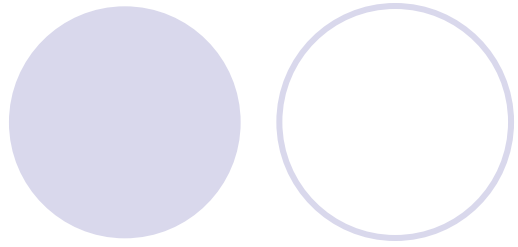


نمی تواند تضمین کند که
سازمانی بتواند خوب یا
بهتر از رقبا عمل نماید.

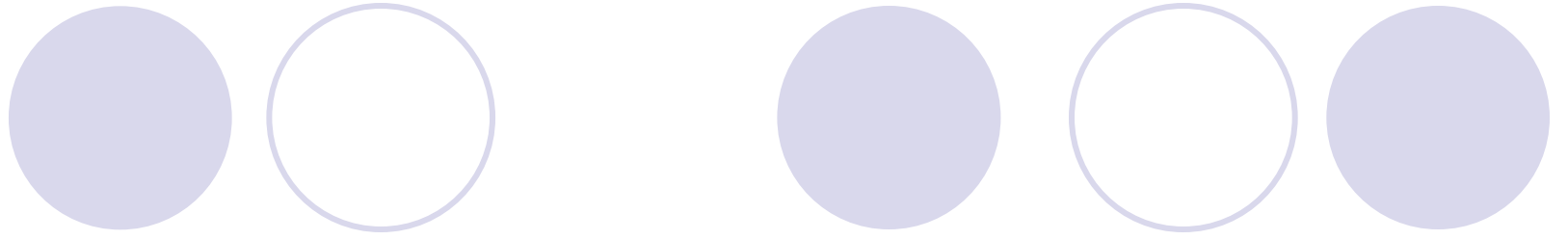


برای مثال، چند سال
پیش، شرکت پولاروید

Polaroid Crop.



به طور کلی فرآیندهای
اثر بخش برای کسب و
در میان گذاشتن دانش

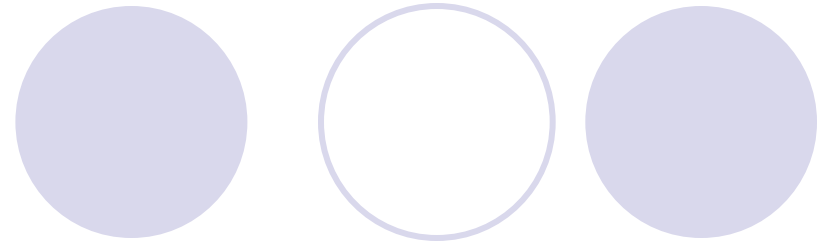
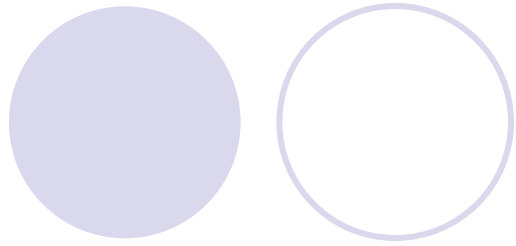


دربارهٔ محصولات،

مشتریان، کاربردها،

فناوریها و محیط رقابتی

به اجرا گذاشت.



فرهنگ سازمانی پولاروید
حامی همکاری و سهیم
کردن دیگران در اطلاعات
بود.



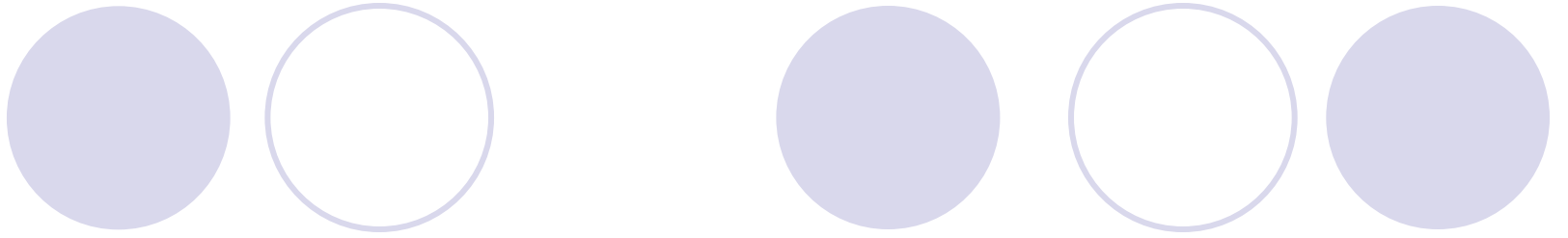
شرکت سیستم اطلاعات

نسبتاً خوبی نیز برای

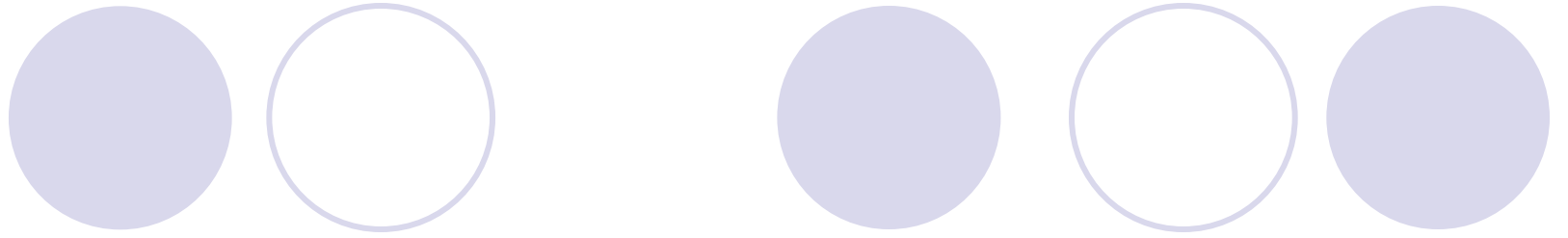
پشتیبانی همکاری مجازی

مبتنی بر اعتماد مستقر کرده

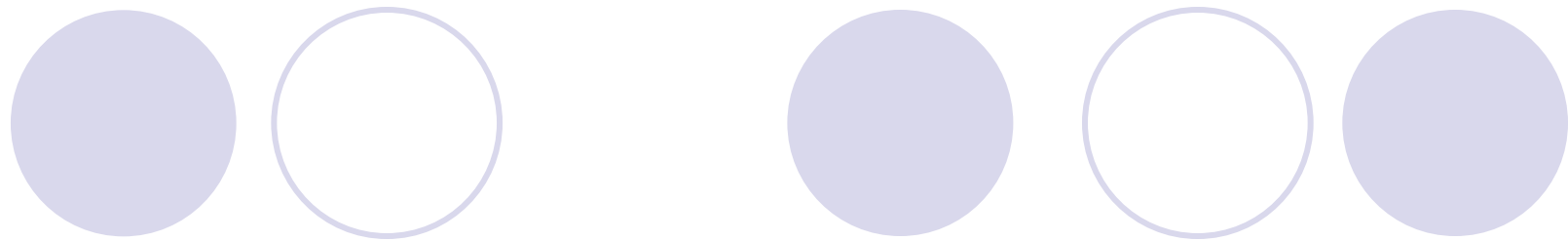
بود.



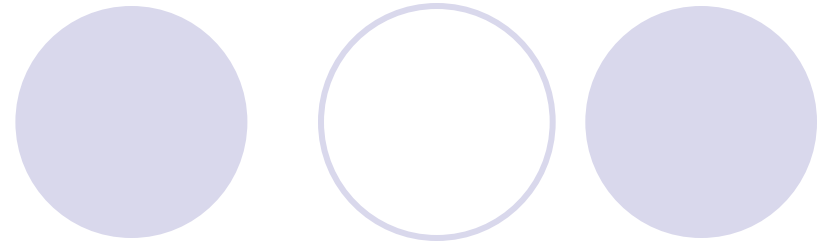
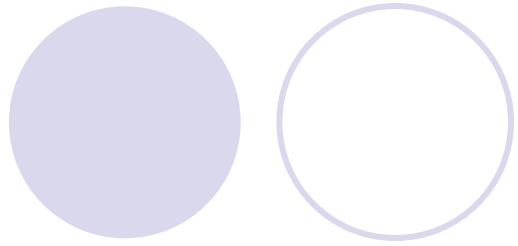
به نظر می‌رسید شرکت
پولاروید خوب مدیریت
دانش می‌کند.



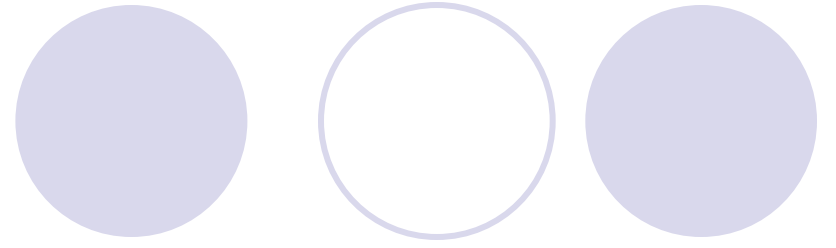
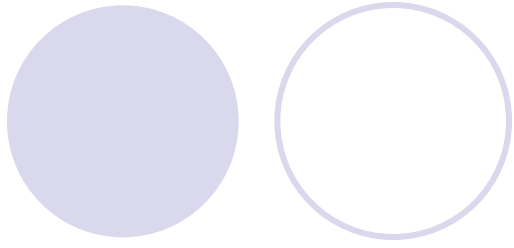
دانش تولید شده را با
دیگران در میان
می گذاشت.



و تماماً بر فیلم و
دوربین‌های قیاسی
تمرکز داشت.

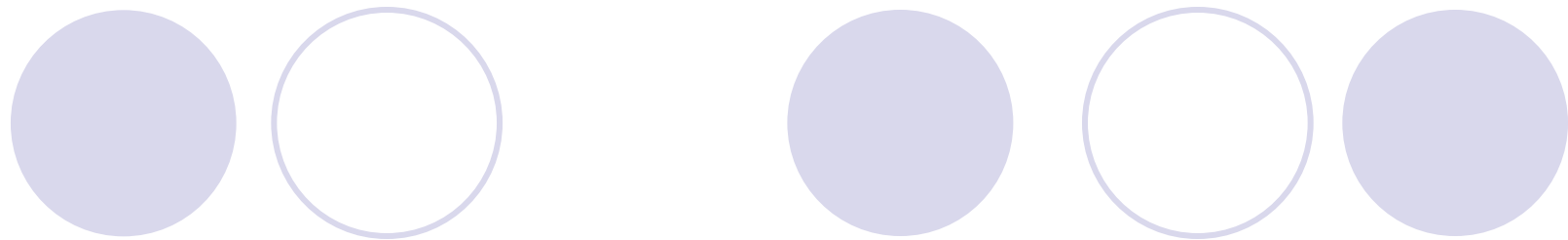


ولی دانش اندکی دربارهٔ
تصویر برداری دیجیتالی
داشت



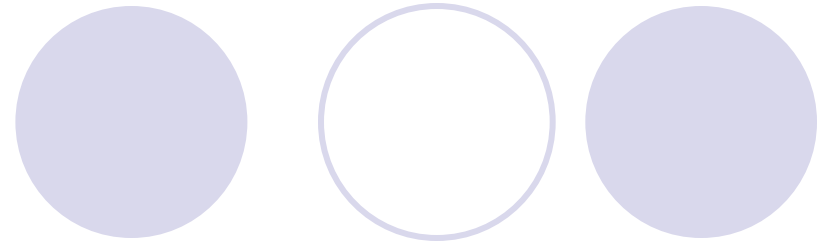
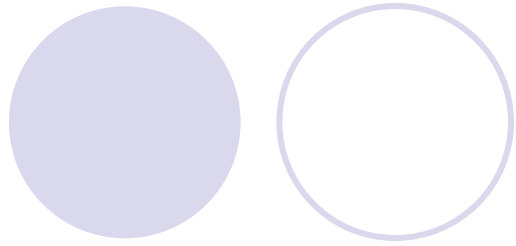
همین عدم شناخت

فناوری جدید

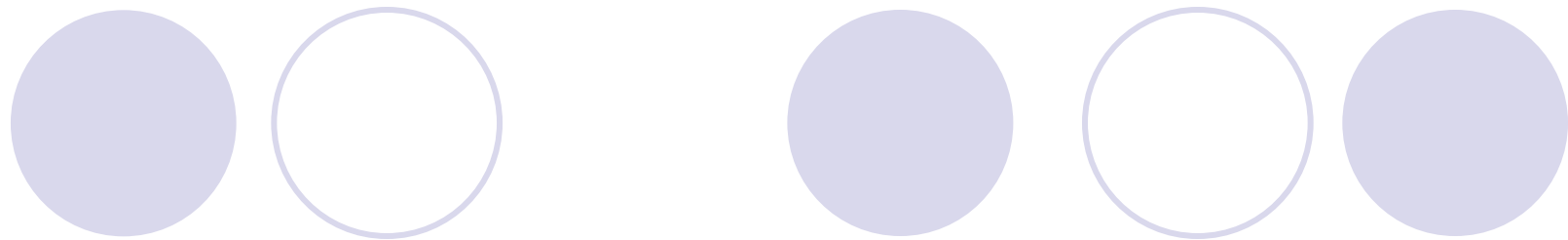


موجب ورشکستگی

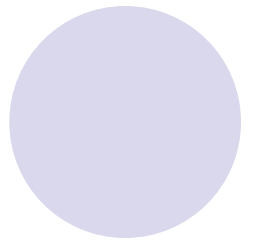
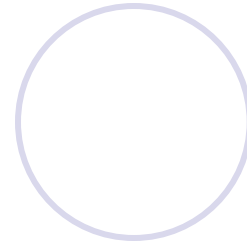
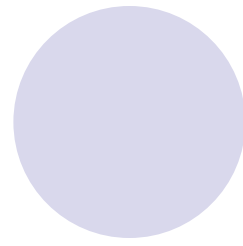
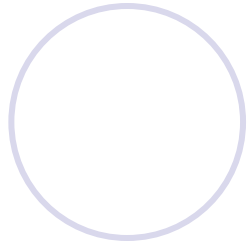
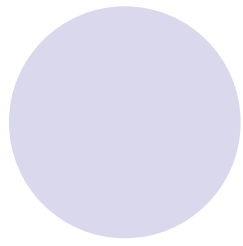
پولاروید گردید.



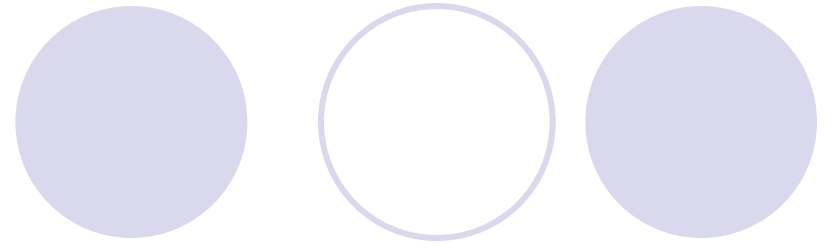
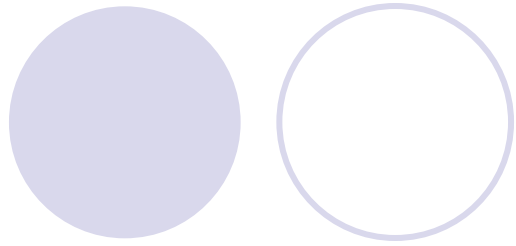
شرکت‌هایی در بلند مدت موفق
می‌شوند که فرآیندهای مدیریت
دانش خود را با راهبردشان
هماهنگ می‌سازند.



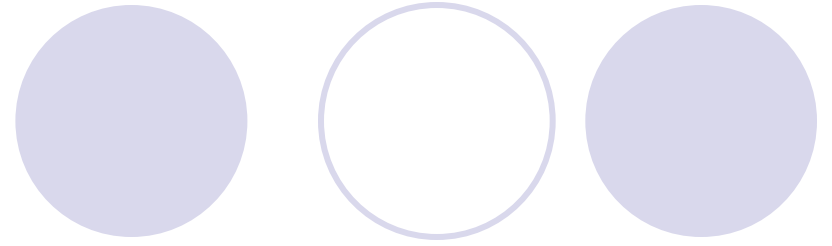
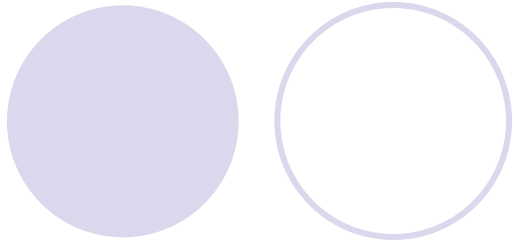
سازمان دانش محور
تشخیص می دهد که
دانش محور مهم
راهبردی است.



برای پیکربندی راهبرد
مطلوب خود پرس و جو
می کند



چه می دانند؟



رقبہ چہ می دانند؟



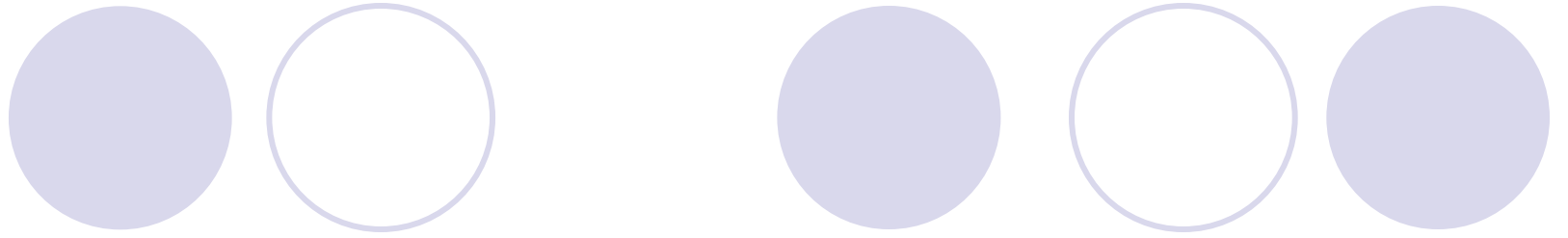
شکاف میان آنچه

سازمان می‌داند و رقبا

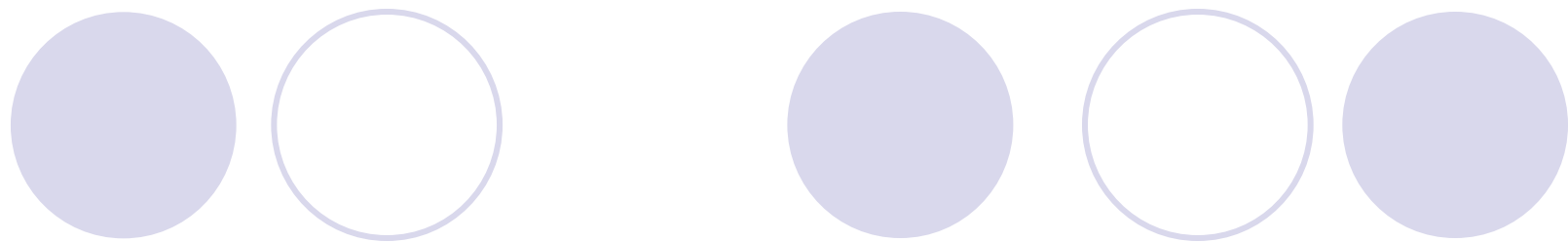
می‌دانند



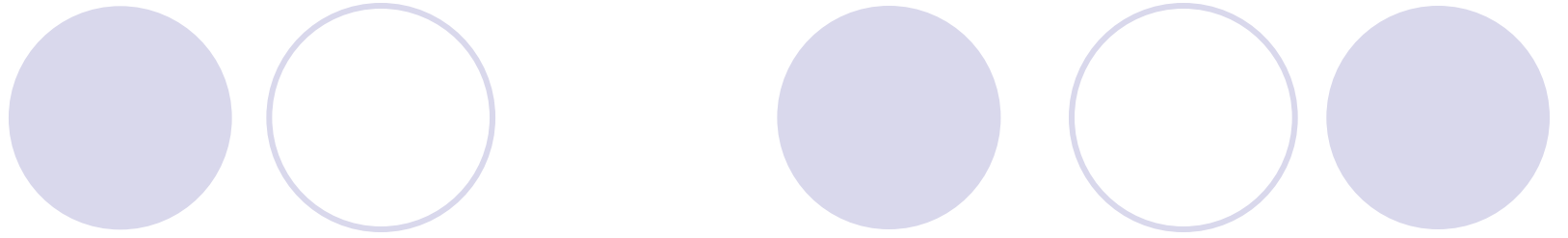
توجه را به خارج از سازمان
و بر روی فرصت‌ها و
تهدیدها متمرکز
می‌گردانند.



سازمان‌ها باید برای
پرکردن شکاف‌های
داخلی و خارجی دانش



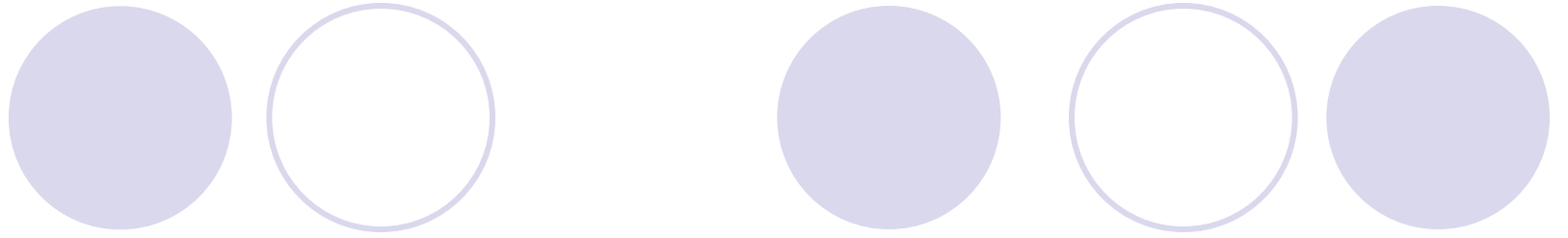
سریع تر و اثر
بخش تر از رقبای
خود تلاش کنند.



شرکت هلسیم به روشنی

ماهیت راهبردی دانش

خود را تشخیص داد



و با داشتن راهبرد و

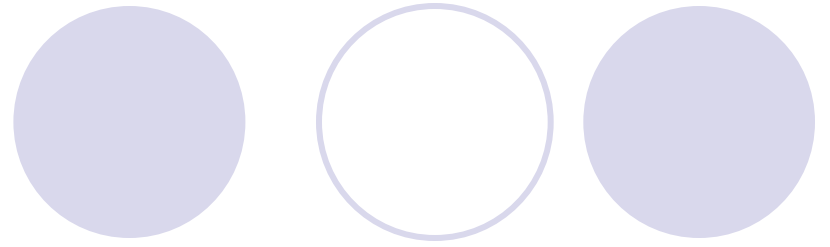
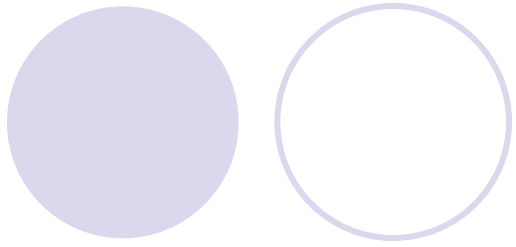
فراهم کردن بهترین

کیفیت



و نوآورتريين

محصولات سيمانى



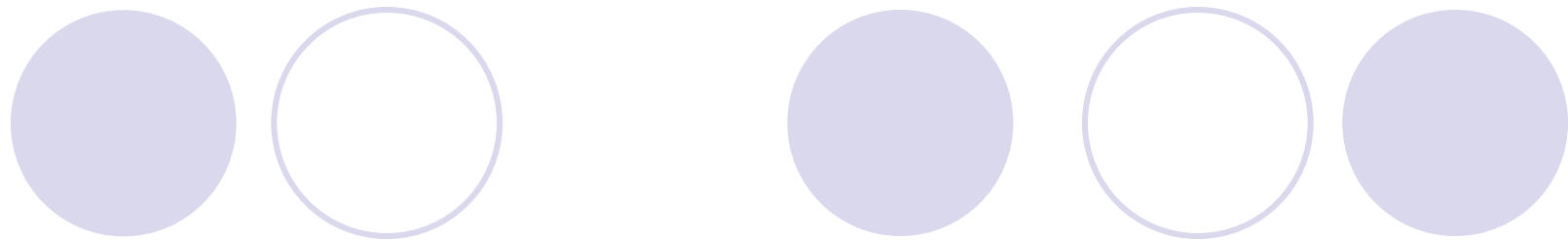
و با استفاده از کارآترین
و پایدارترین فرآیندهای
بدون آلاینده‌گی محیطی



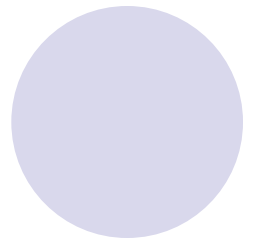
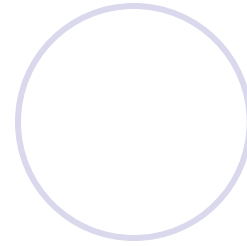
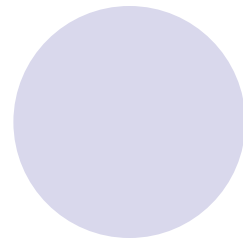
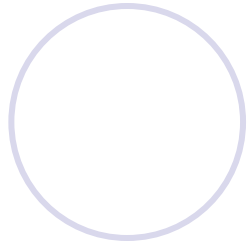
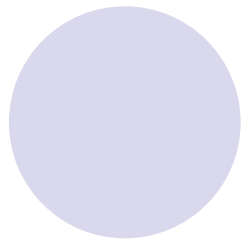
قلب و ذهن تمام

سازمان را برای

مدیریت دانش

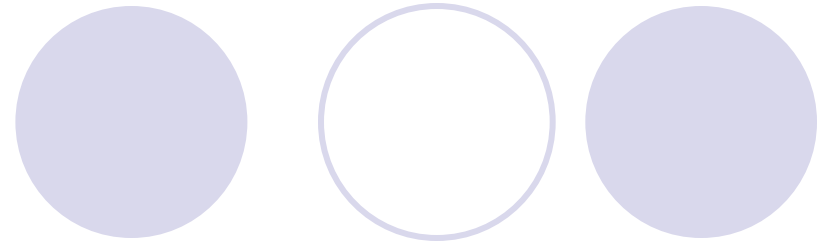
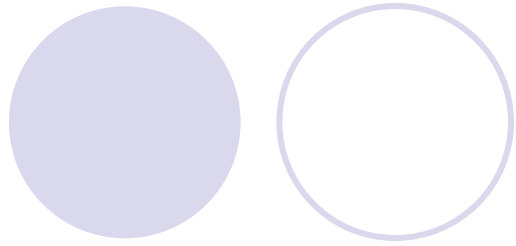


و یادگیری به منظور
پشتیبانی راهبرد، پر کرده
بود.

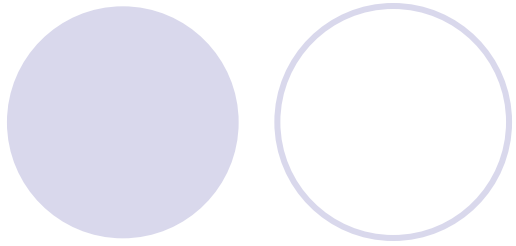


ولی در گروه

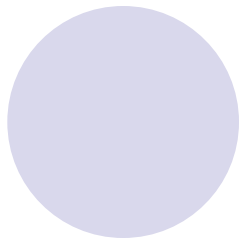
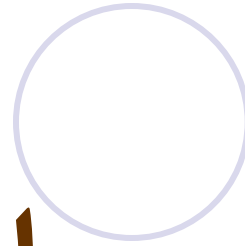
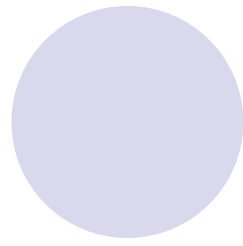
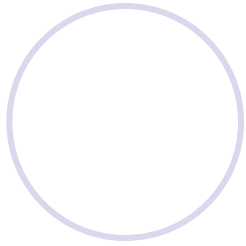
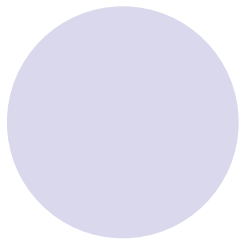
پژوهشی فناوری



اتصال میان دانش و راهبرد
هرگز آشکارا مورد بررسی
قرار نگرفت.



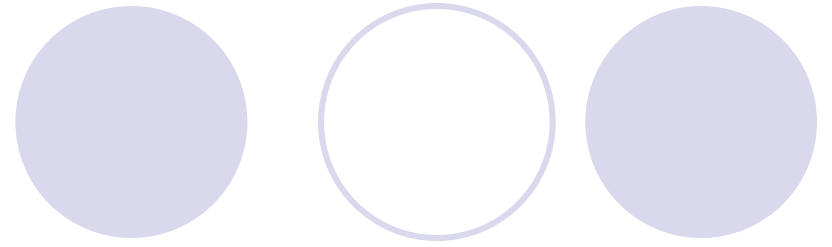
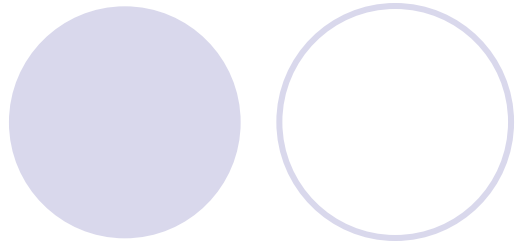
منظر دانش



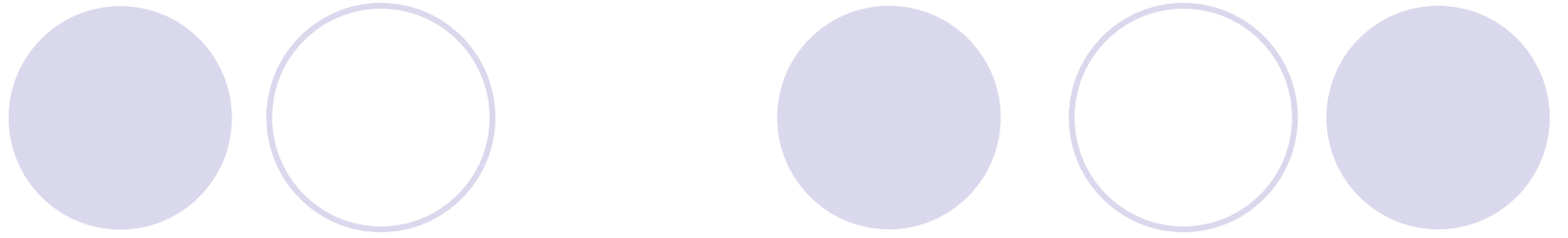
سازمان دانش محور،

مجرد از مشهود بودن

یا نبودن محصولاتش،



سپیمای دانش محور از
خود ارائه می دهد.



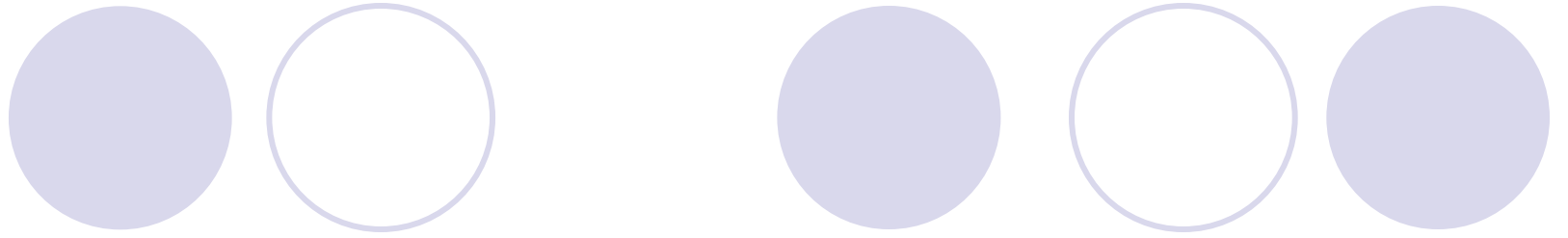
بدین معنی که دانش را در
هریک از جنبه‌های
عملیاتی‌اش به حساب
می‌آورد



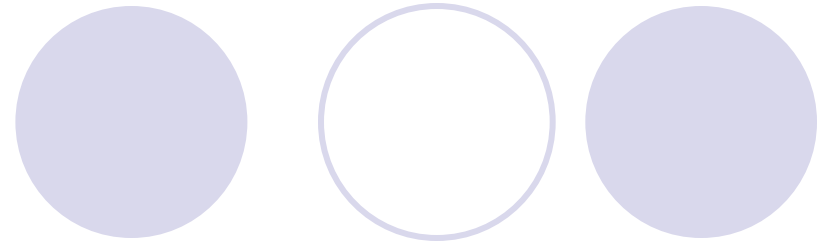
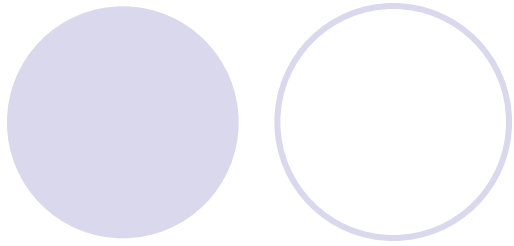
و با هر فعالیت به عنوان
یک عمل دستیابی به
دانش بالقوه برخوردار
می کند.



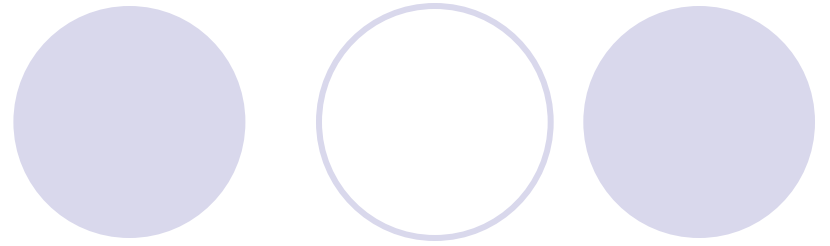
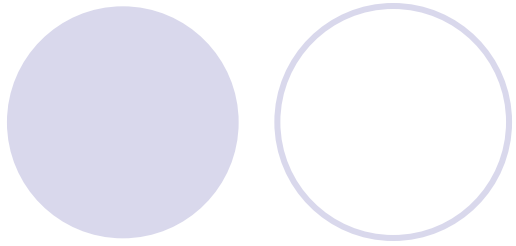
دانش و یادگیری را به
عنوان شناخت ماهیت
رقبا و



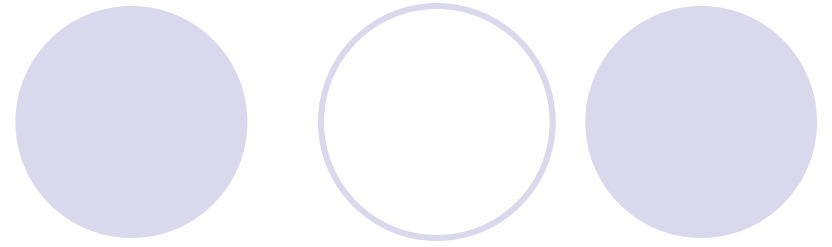
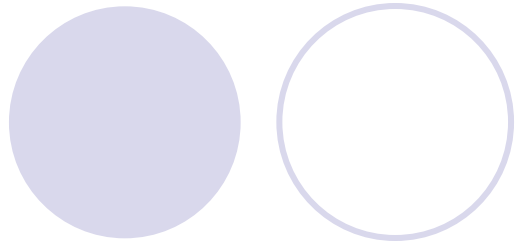
شاخص عمده برای ارزیابی
اینکه سازمان یا شرکت
چگونه سازماندهی کرده،



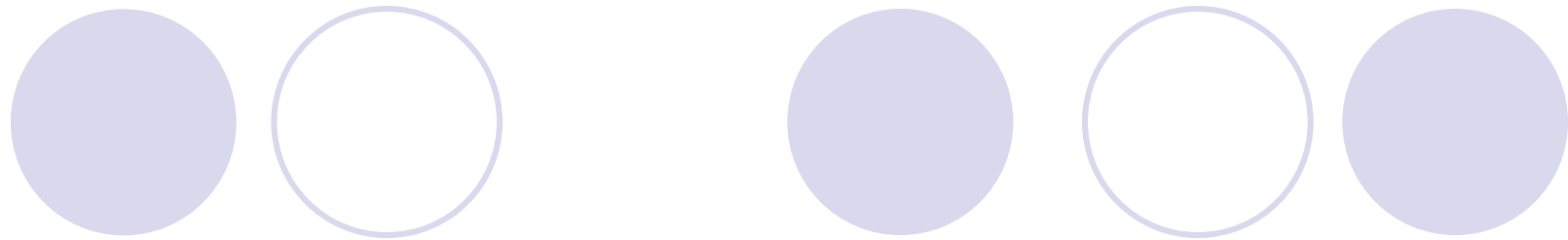
چه می سازد؟



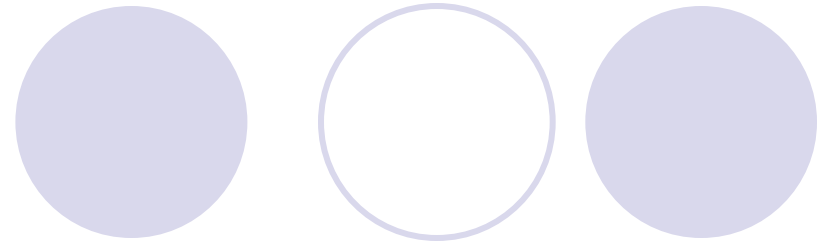
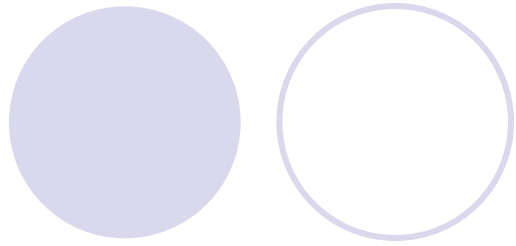
و کجا قرار دارد، به کار
می برد.



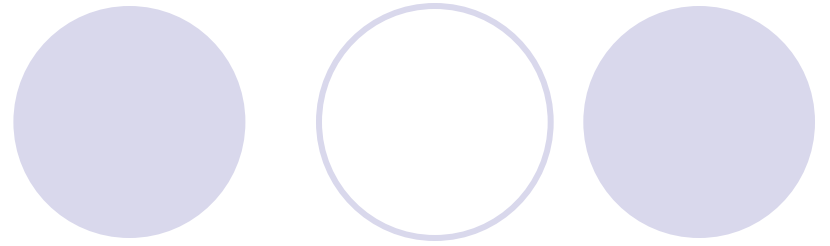
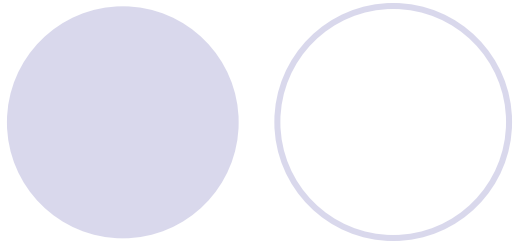
شرکت پاکمن دیدگاه
خوبی از دانش داشت.



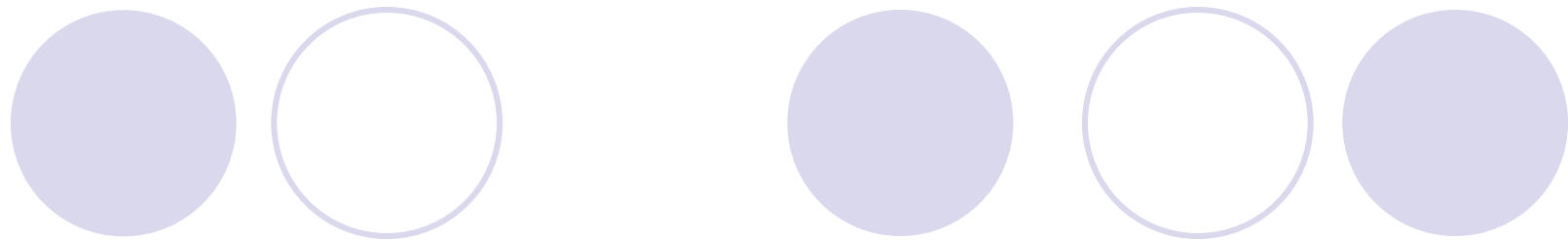
باکمن در سال 1945
ساخت میکروپ کش
شیمیایی را آغاز کرد.



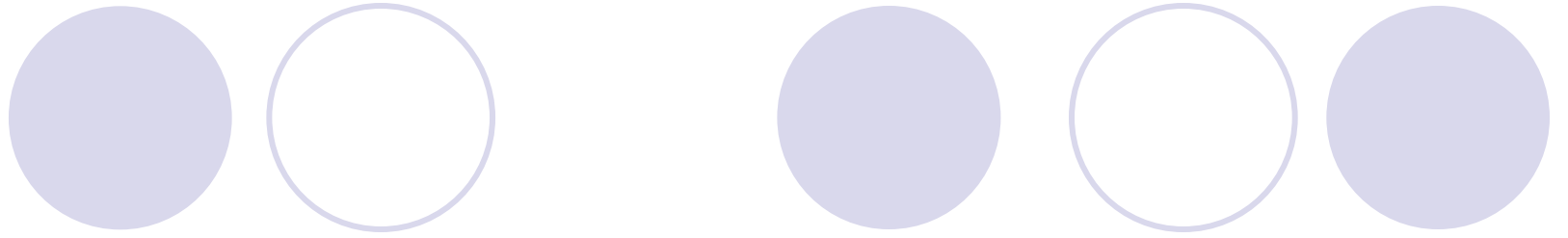
محصولاتی که رشد
میکروب‌ها را در خمیر و
ساخت کاغذ



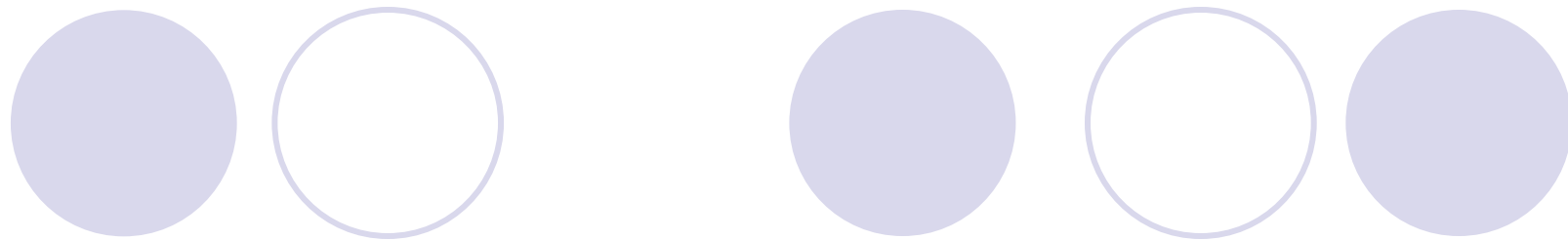
و چرم سازی کنترل
کرده



و یا میکروروباتها را از
بین می برد.

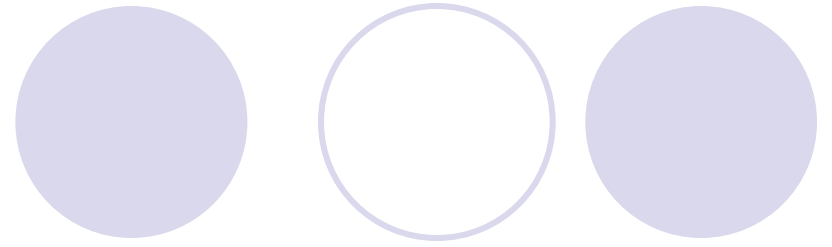
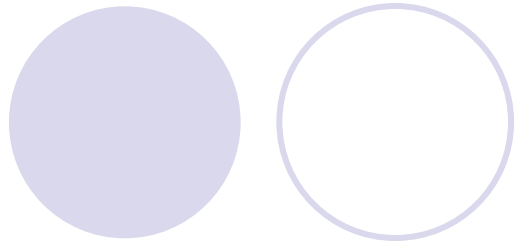


در طی زمان تشخیص داد
که محصولاتش به صورت
کالای اقتصادی در آمده

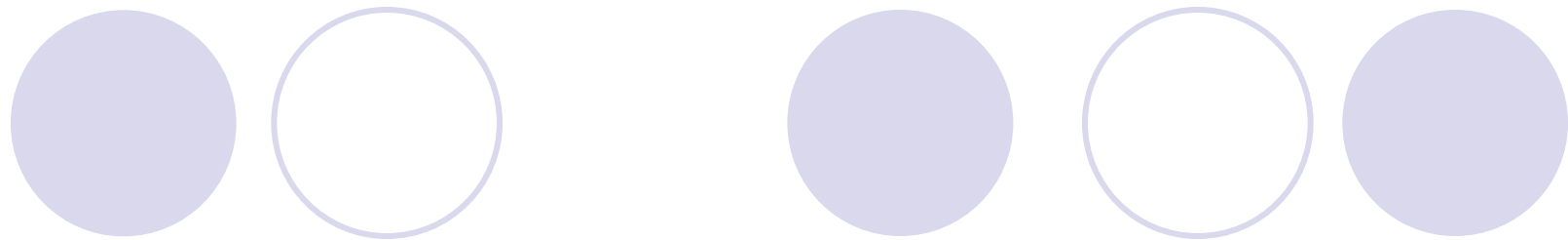


و برای اینکه

رقابتی بماند

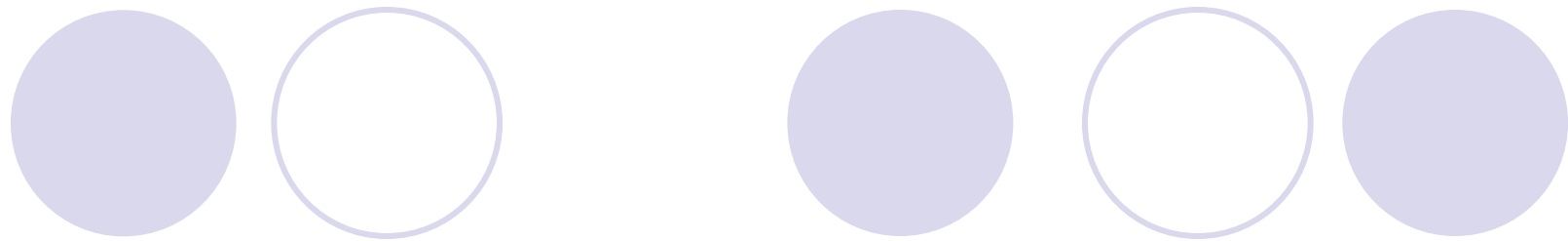


نیاز به ارائه خدمات
دانش محور دارد.

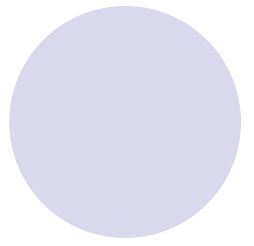
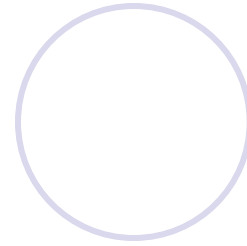
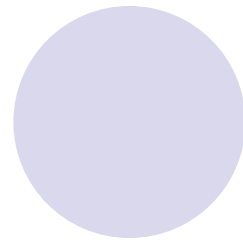
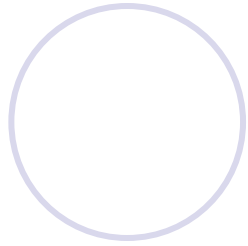
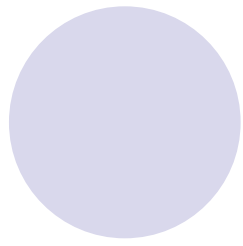


برای پشتیبانی

این راهبرد



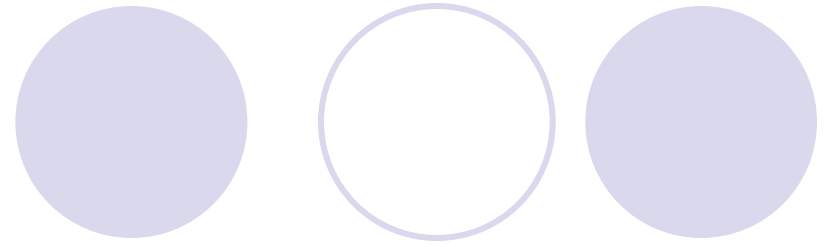
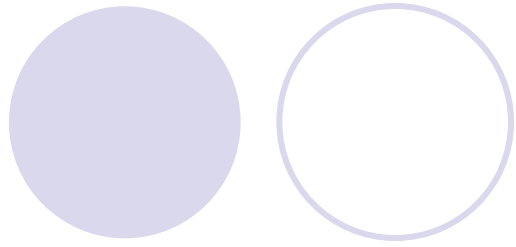
و افزایش میزان تولید دانش



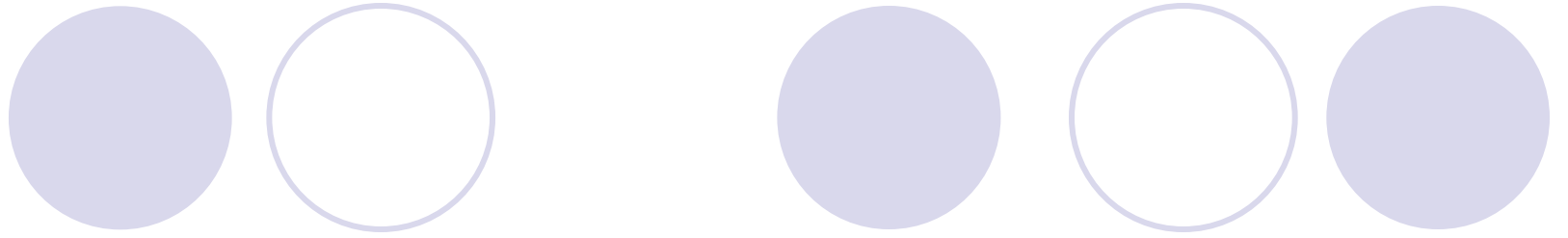
در زمینه چگونگی به
کارگیری مواد شیمیایی
میکروپ کش



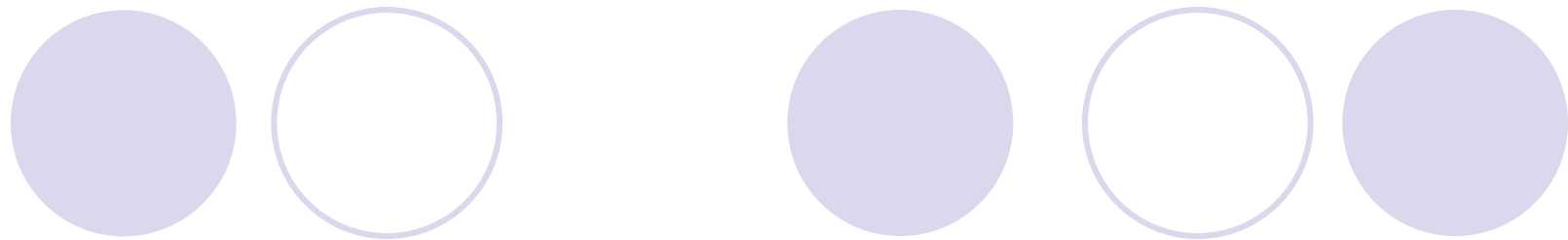
به منظور حل
مسائل درمانی
مشتریان



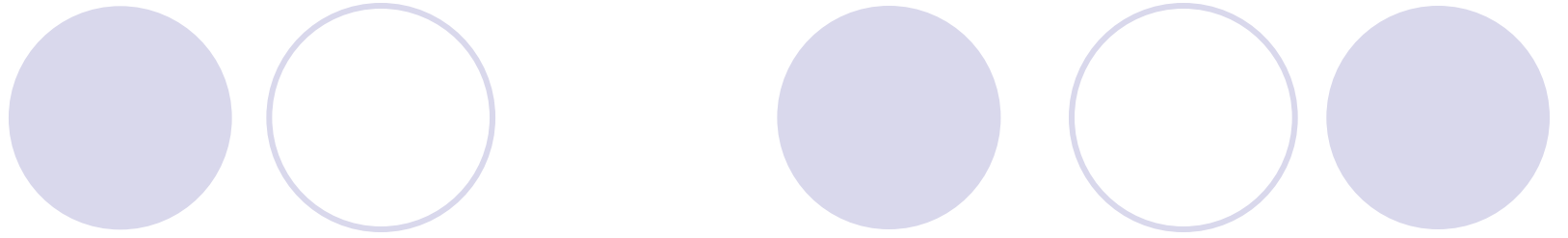
و در میان گذاشتن و
ارائهٔ این دانش به آنان



فرآیندها، فناوریها و آموزش‌های ضمن خدمت



و مشوق هایی را
به اجرا درآورد.



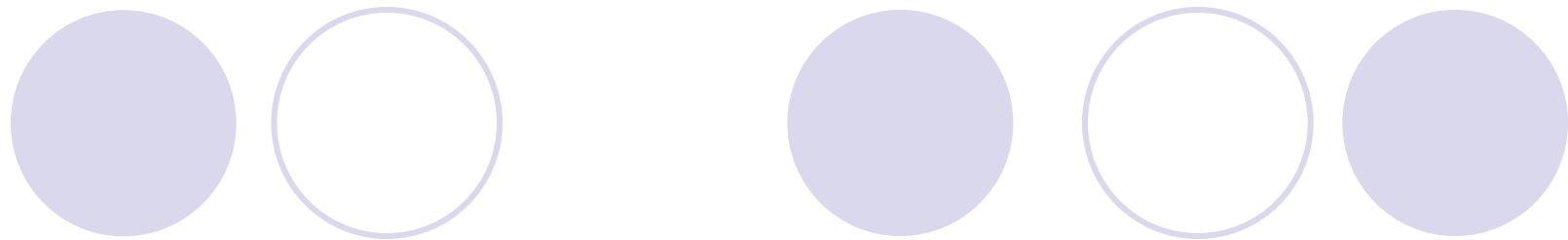
شرکت باکمن به طور
پیوسته دانش راهبردی
خود را به هنگام می
کرد.



و تمام فعالیتها را در

جهت یادگیری

هرچه بیشتر؛



دربارهٔ مسائل و

سلائق مشتریان

هدایت می کرد.



تصمیم به یادگیری بیشتر در
زمینه چگونگی مدیریت شیمی
گیاهان متعلق به مشتریان از
دانش مشتریان فراتر رفت.



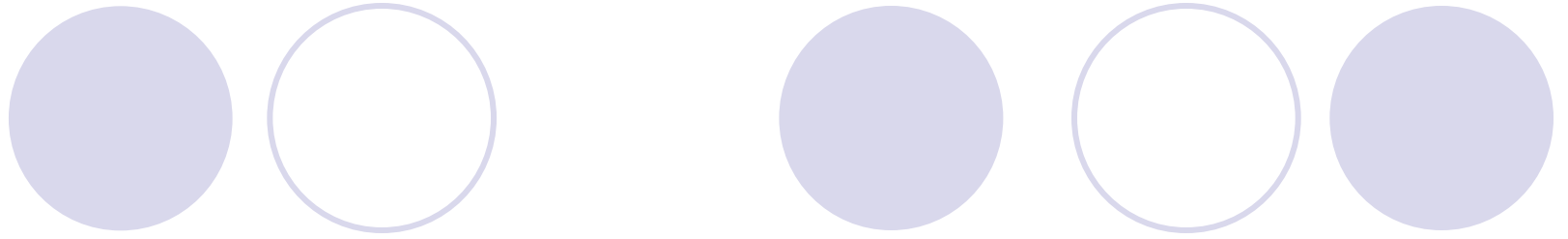
در دههٔ 1990، تأکید
شرکت بر یادگیری
تفضیلی دربارهٔ عملیات
مشتریان؛



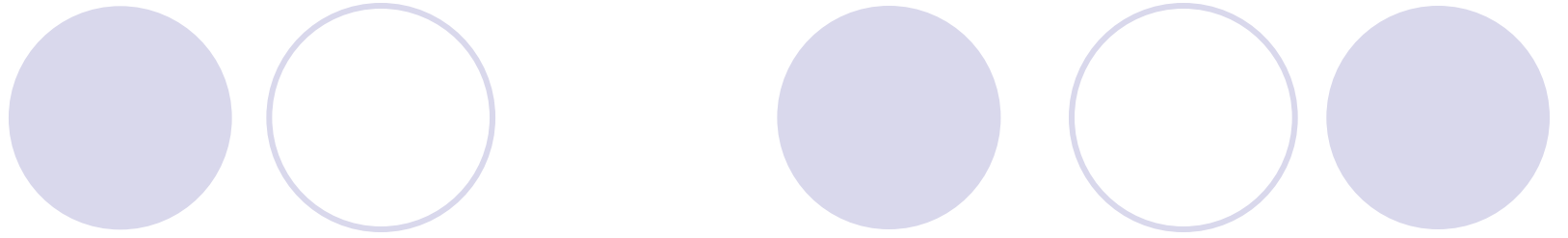
به منظور اقتصادی کردن
کسب و کارها و جهتگیری
راهبردی آنها،



به یک سفارش بلند بالای
پژوهشی برای عده ای از
شیمی دانان منجر شد.



شرکت نخست یک برنامه
آموزشی با گرایش تجاری
مخصوص ویژگیهای صنایع
مشتریان خود به اجرا درآورد.

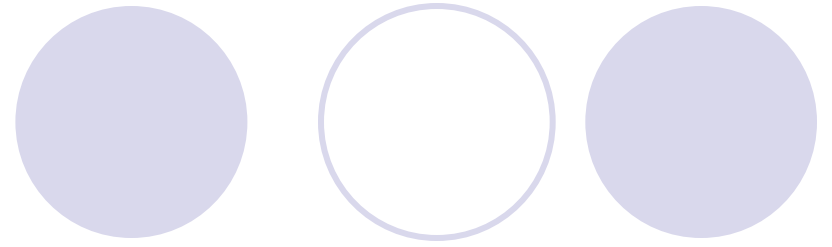
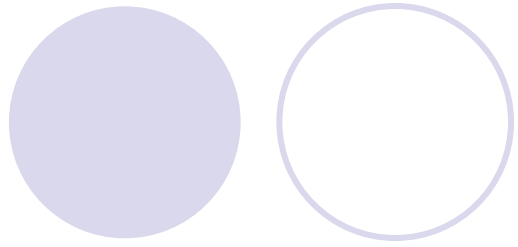


آنگاه به منظور یادگیری با
یک کارخانه کاغذسازی
عمده مشارکت می کند.



شرکت باکمن با دریافت مبلغ
ثابتی، ارائه کننده انحصاری تمام
خدمات درمانی و مواد شیمیایی
مورد نیاز کاغذسازی شد.

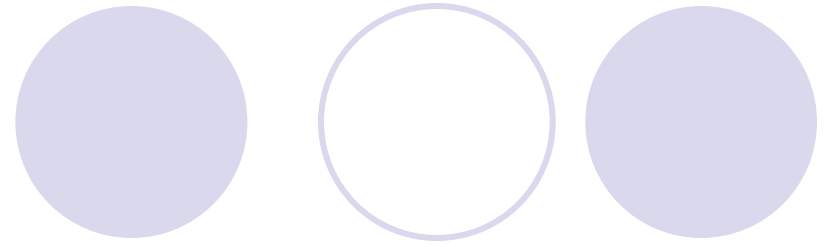
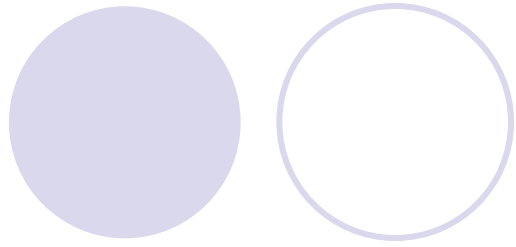
پیش از این کارکنان ماهر
فروش، برای فروش هرچه
بیشتر محصولات شیمیایی
پاداش دریافت می کردند.



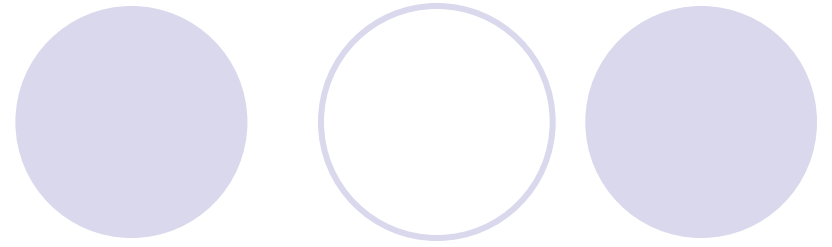
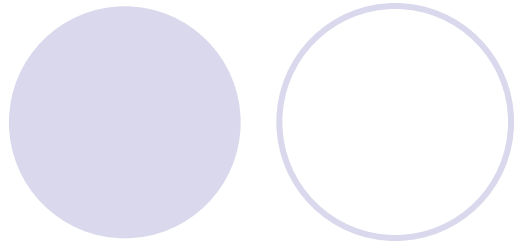
اکنون برای استفاده
حداقل مواد، پاداش
دریافت می کنند.



و آزاد بودند که از هر
محصولی بدون توجه به
سازنده آن استفاده کنند.



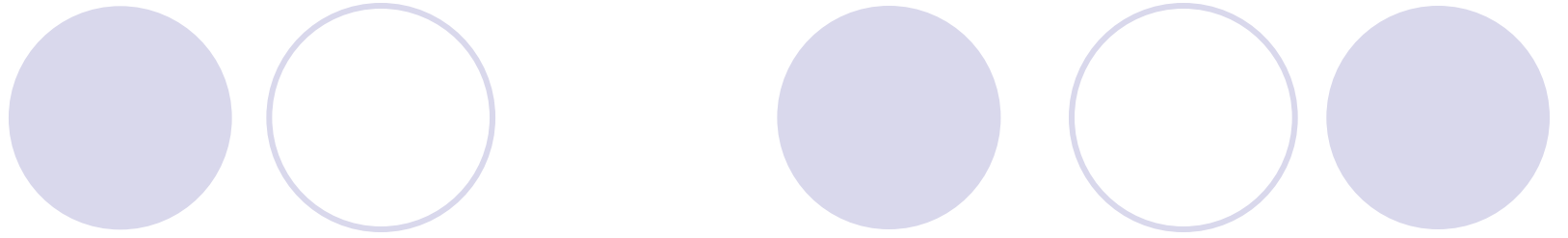
این عمل موجب کاراتر و
اثربخش تر شدن عملیات
مشتریان می گردید.



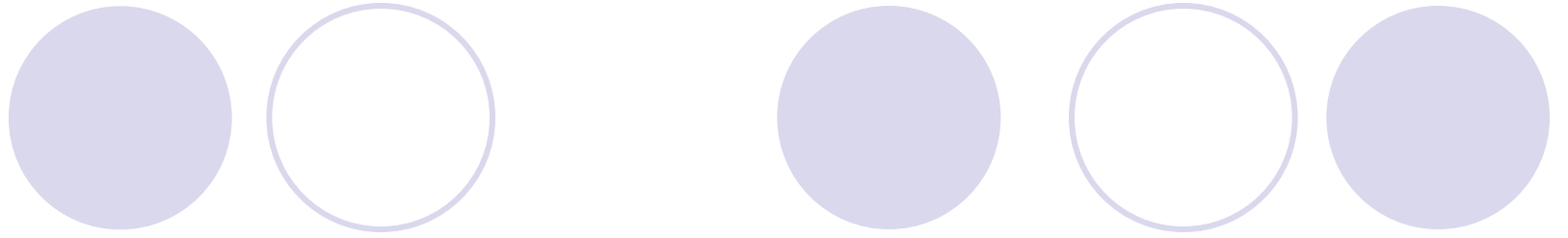
شرکت باکمن اکنون
خودش را در «کسب و
کار دانش» می داند.



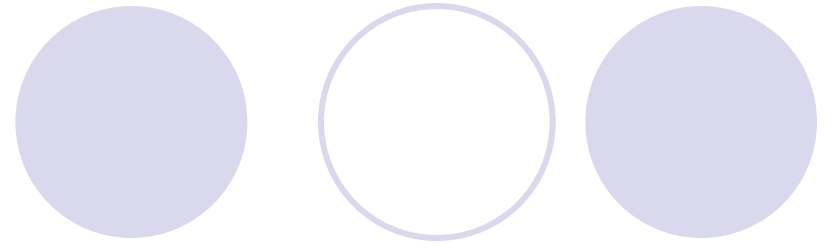
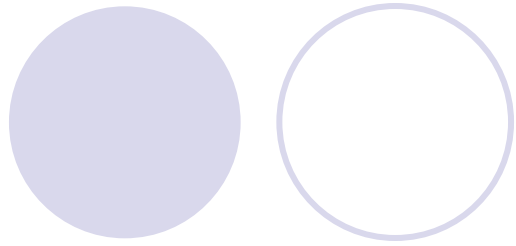
مواد شیمیایی صرفاً بخش
بیرونی کوه یخ شناور آن را
تشکیل می دهد.



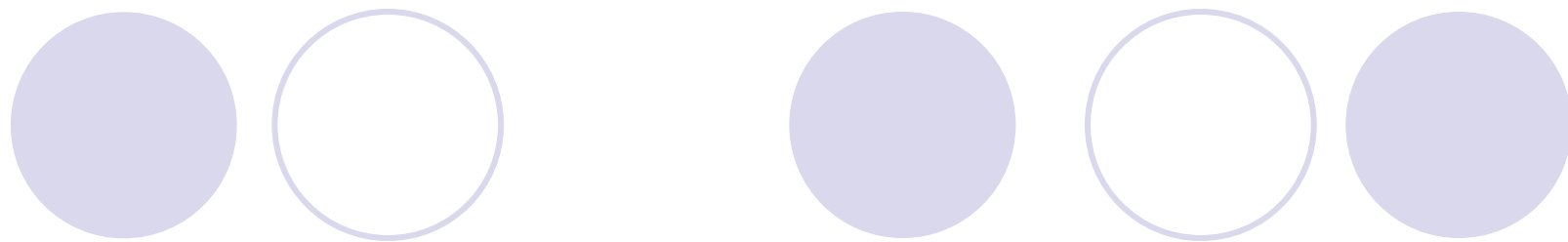
در سالهای اخیر، بسیاری از سایر
شرکتهای، با تعریف مجدد رسالت
بنیادی مبتنی بر فروش
محصولات و خدمات به؛



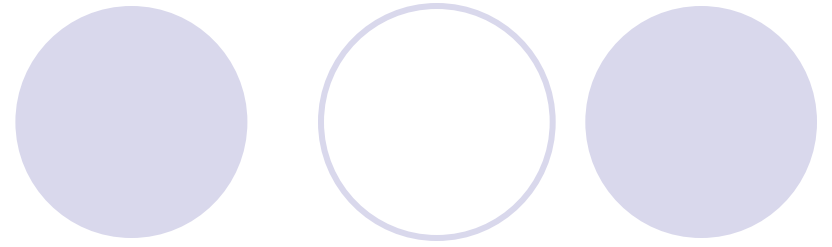
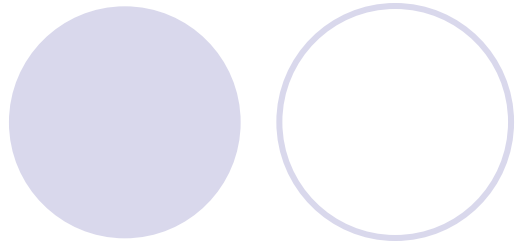
محصولات مبتنی بر بهره
برداری از دانش، تحول
مشابهی در دیدگاه خود
صورت داده اند.



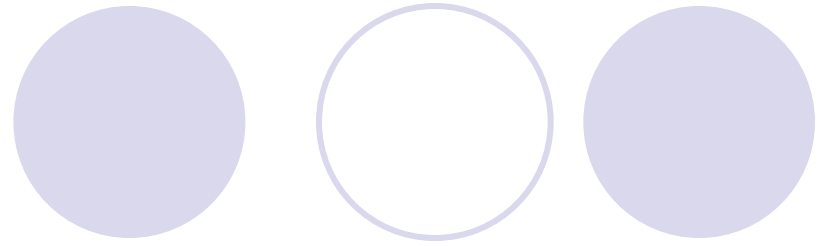
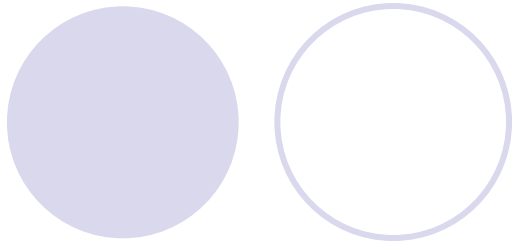
گام‌هایی در جهت سازمان دانش محور



1. تعریف رسالت و مقصد سازمان بر حسب دانش



رسالت هر سازمان، در
واقع علت اصلی تشکیل
و دلیل تأسیس آن است.

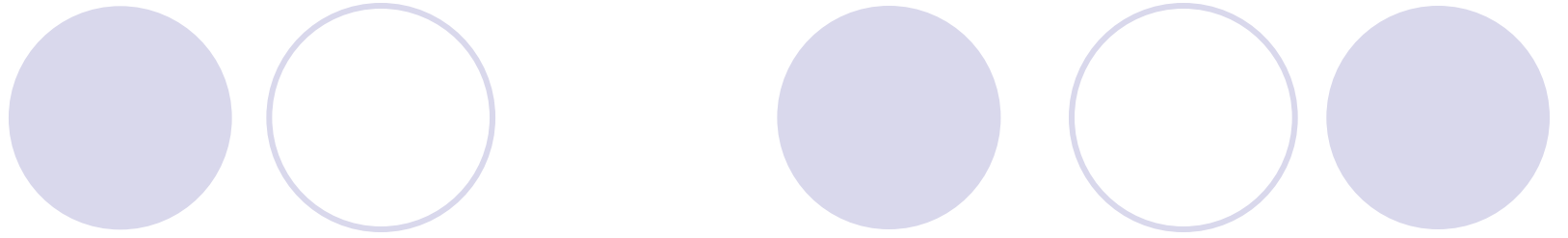


اگر مدیران رسالت
سازمان را به درستی
بشناسند.

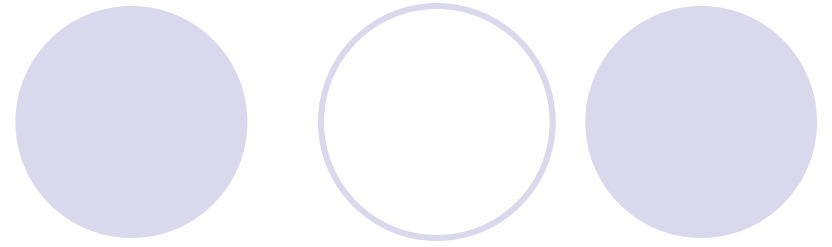
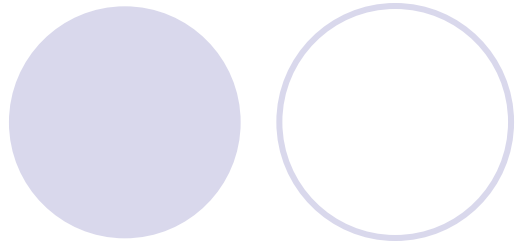


می توانند راهبردهایی را به اجرا
درآورند که موجب حفظ و
تقویت وحدت جهت میان همه
اعضای سازمان شود.

رسالت سازمان، نوع، قلمرو
عملیات، محصول و بازار
سازمان را از دیگر سازمانها
متمایز می سازد.



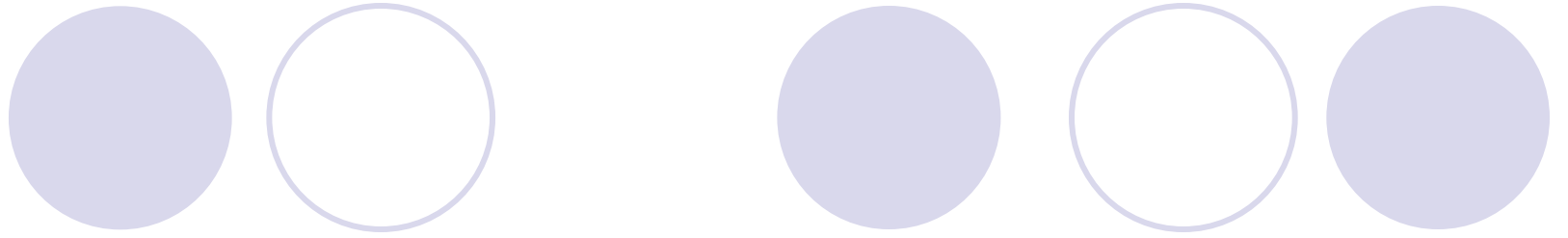
رسالت نامه سازمان
باید بیان کننده سه
موضوع مهم باشد.



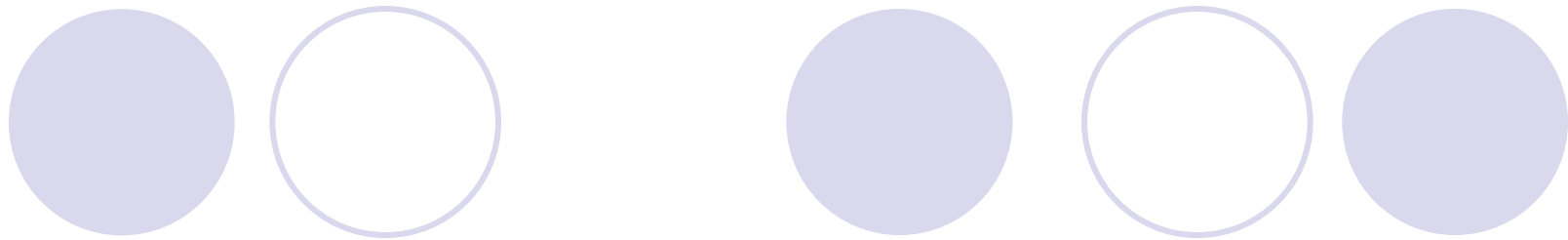
1. سازمان در چه

زمینه ای فعالیت

خواهد کرد؟



2. ارباب رجوع یا
مشتریانش چه کسانی
خواهند بود؟



3. چه نوع خدمت یا

محصولی را ارائه

خواهد داد؟

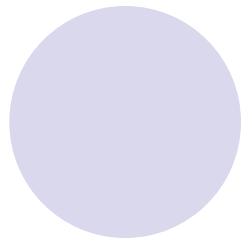
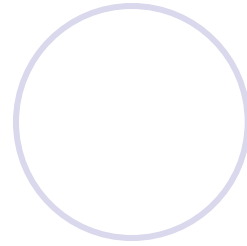
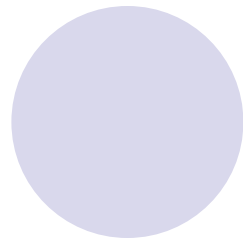
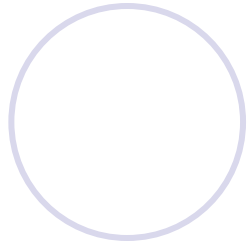
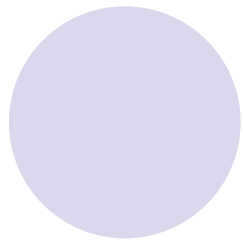
رسالت، چشم انداز سازمان،
ارزشها و باورهای مشترک
و علت وجودی آن را
توصیف می کند.



رسالت سازمان
تأثیر نیرومندی بر
سازمان دارد.



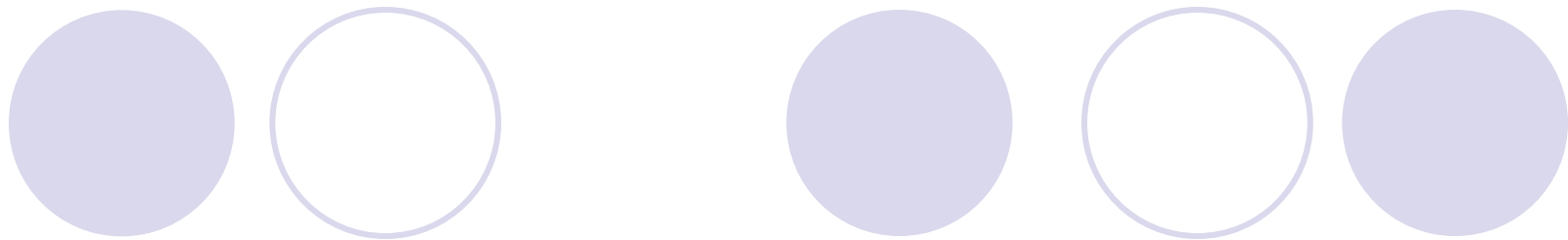
برای مثال یکی از
سازمانهایی که تلاش کرده
رسالت خود را برحسب
دانش تعریف کند؛



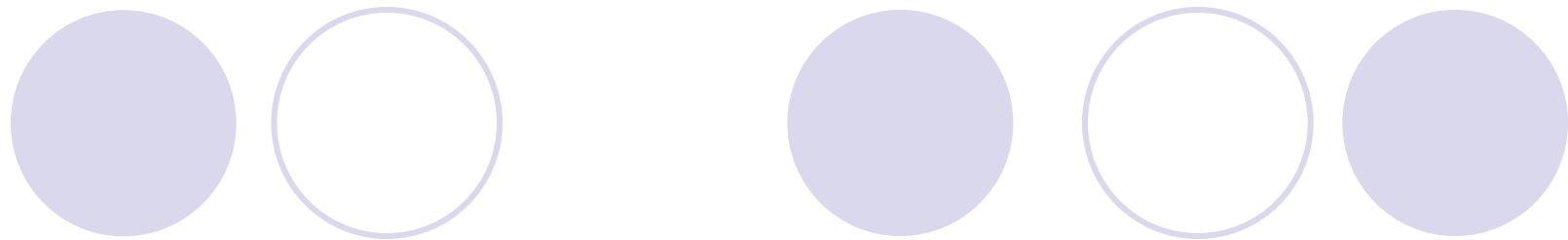
گروه بانک جهانی است
که اکنون خود را «بانک
دانش» می نامد.



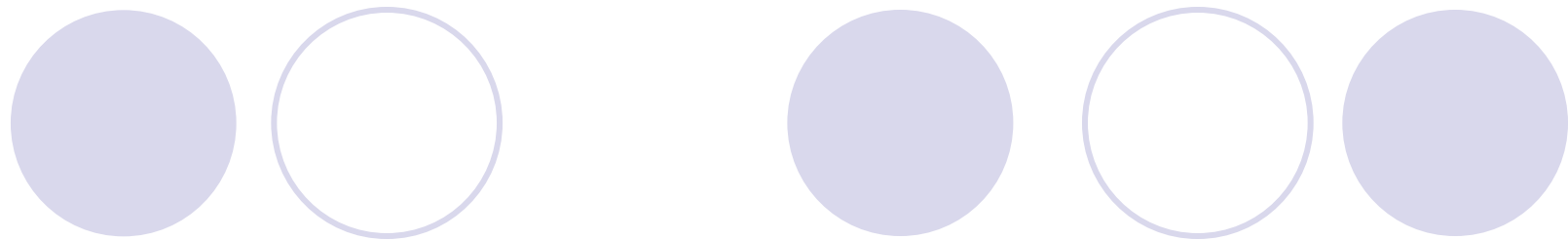
بانک جهانی گامهای بلندی
را برای شناخت و مدیریت
نقش دانش و یادگیری؛



در کاهش فقر
جهانی برداشته
است.



این بانک تشخیص داد
که صرف عرضه بودجه
توسعه ای، راه حل
اثربخشی نیست.



از این رو برای رشد ایجاد
دانش و تسهیم آن
تجدید سازماندهی و
سرمایه گذاری کرد.



پولی که وام می دهد تنها
بخشی از چگونگی اجرای
مأموریتش می باشد.

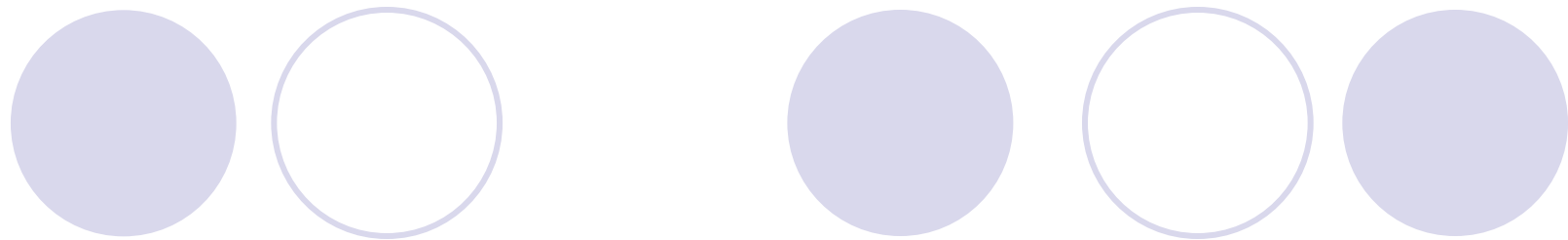
The text is decorated with six circles: three solid light purple circles and three hollow light purple circles, arranged in a row above the text.

شرکتی که می خواهد

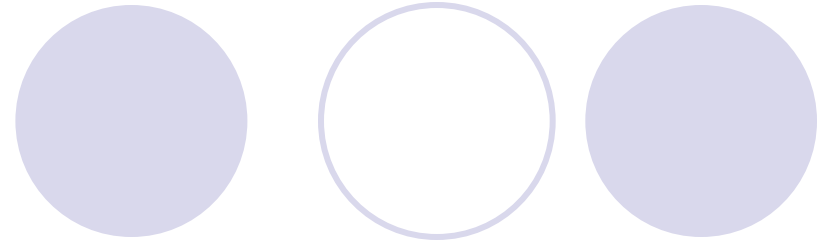
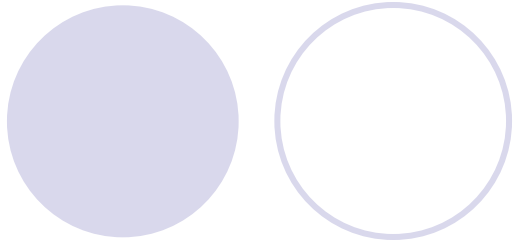
تحول یابد، می بایست

بتواند نقش راهبردی دانش

در سازمان را تعریف کند.



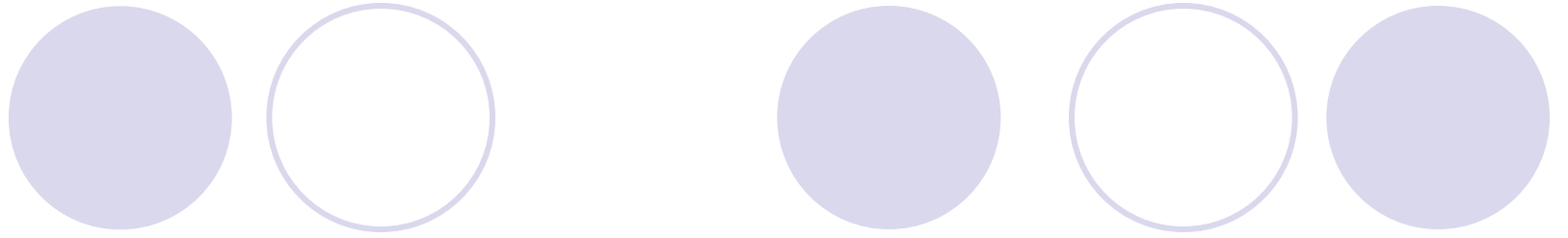
2. تعریف صنعت و موقعیت سازمان در آن بر حسب دانش



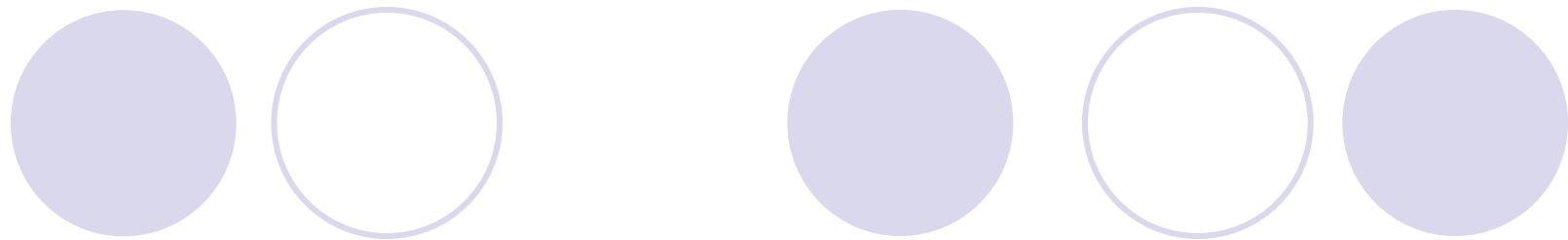
استانداردهای سنتی مبتنی
بر محصول و خدمت دیگر
تصویر واقعی؛



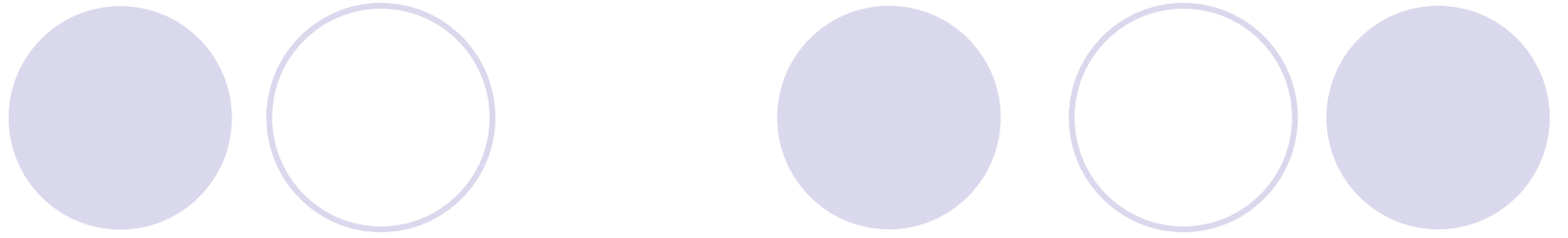
از اینکه شرکتها چگونه
در صنعت قرار می گیرند
ارائه نمی کنند.



مهمترین چیزی که امروز
وجه مشترک رقباست
دانش مشابه است نه
محصول مشابه.



برای مثال، شرکتهای
غذایی و داروئی
استانداردهای متفاوتی
برای سنجش دارند.



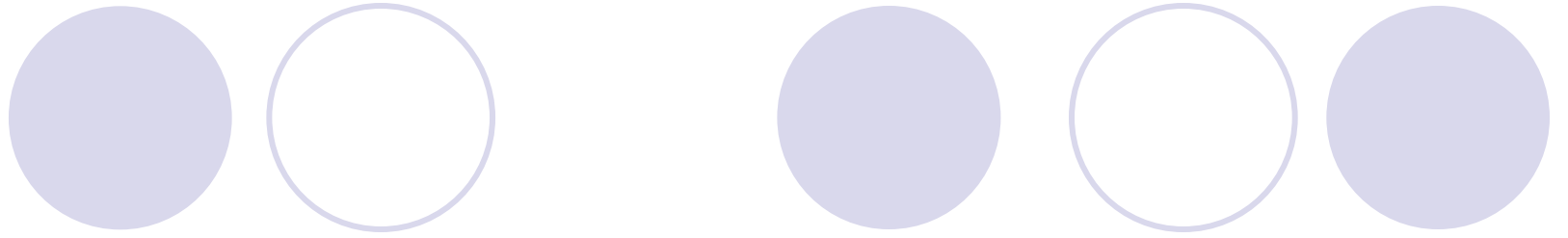
ولی حق ثبت ها، مهارت‌های
کارکنان و مقیاس‌های دانش
محور مشابه دارند.



یک مدیر شرکت داروئی
که صنعت خود را برحسب
دانش محور بودن می
شناسد؛



مراقب شرکتهای غذایی
خواهد بود که غذاهای
پائین آورنده چربی تولید
می کنند.



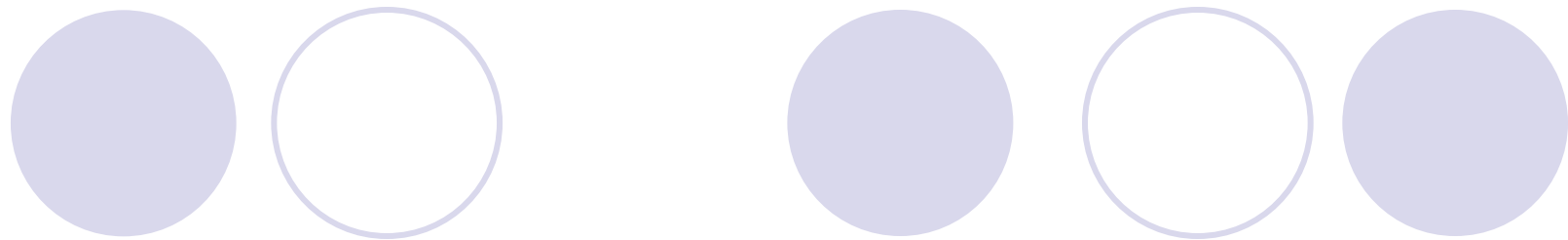
یک مدیر اجرایی در

صنعت عکاسی

تشخیص می دهد که؛



شرکتهای تولیدکننده لوازم
الکتریکی مصرفی باید
بیشتر از شرکت او درباره؛



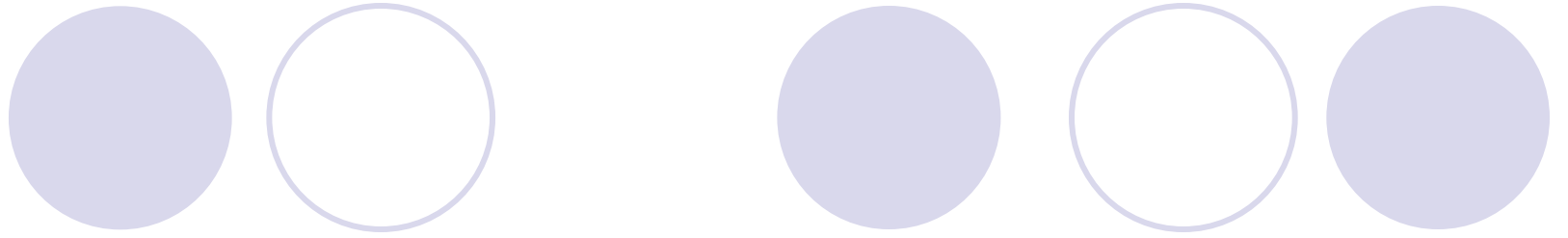
چگونگی ساخت نسل

بعدی دوربین های

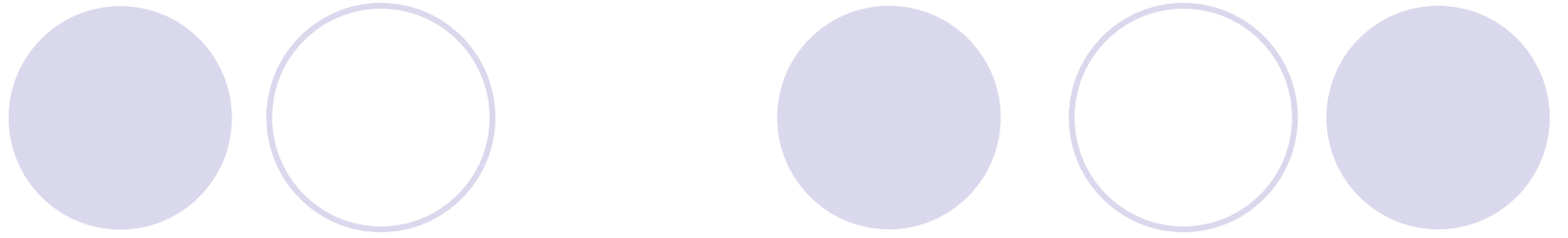
دیجیتالی بدانند.



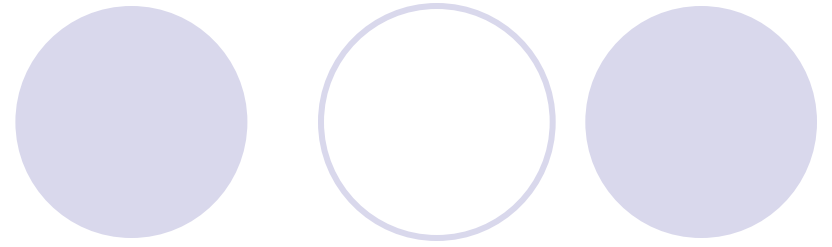
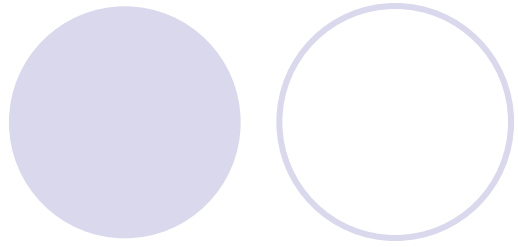
3. پیکربندی راهبرد با در نظر گرفتن دانش



سازمان دانش محور راهبرد
خود را میتنی بر آنچه
می داند و آنچه می سازد
تعریف می کند.



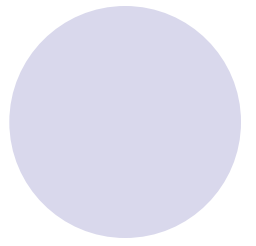
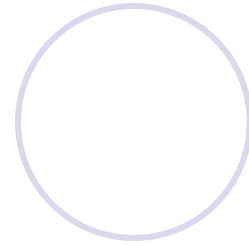
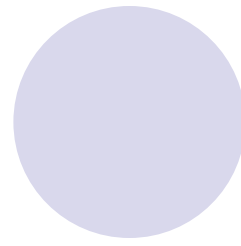
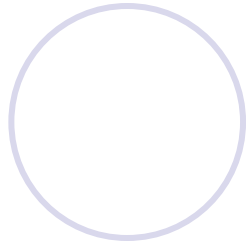
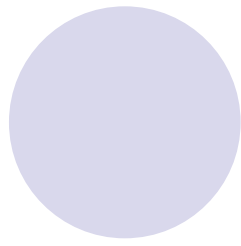
چنین سازمانی نقاط
راهبردی اهرمی را که
بیش از رقبا می داند



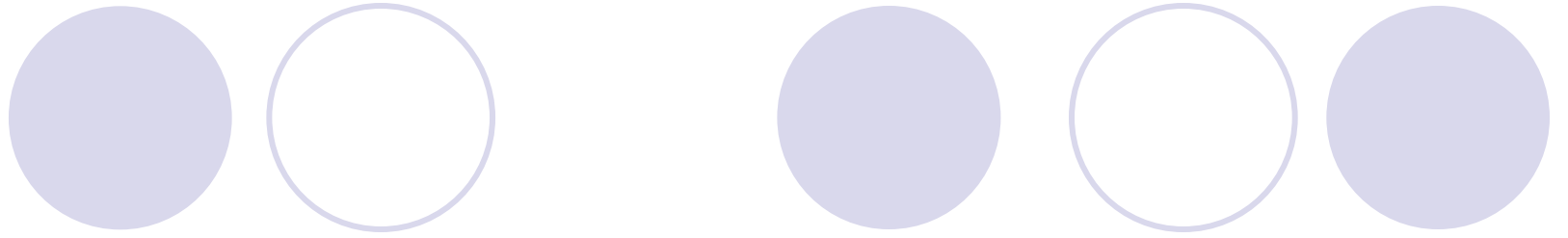
پیدا کرده و مزیت

رقابتی برای خود

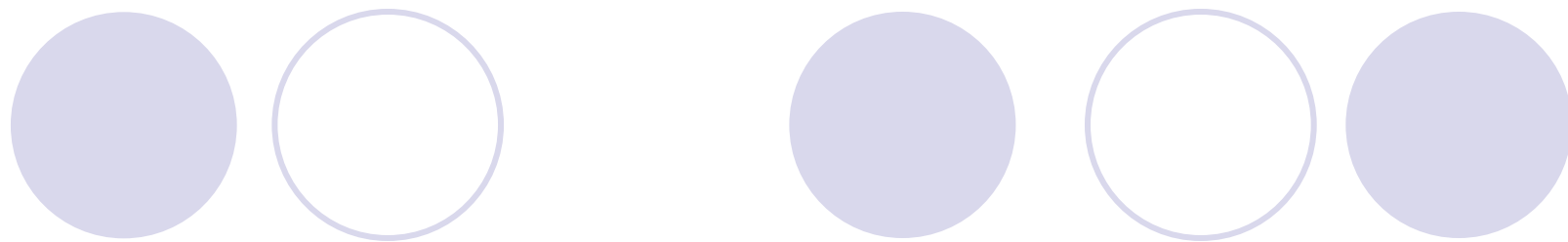
فراهم می آورد.



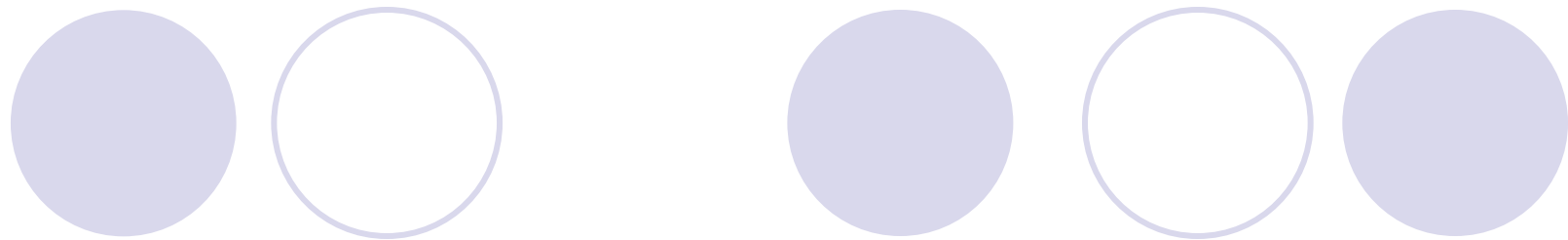
سازمان دانش محور تشخیص
می دهد که دانش محدودیت
هایی را برای آنچه سازمان
می تواند به طور موفقیت آمیز به
اجرا در آورد ایجاد می کند.



برای مثال خبرگی محوری
شرکت مالی ”کپیتال وان
“Capital One

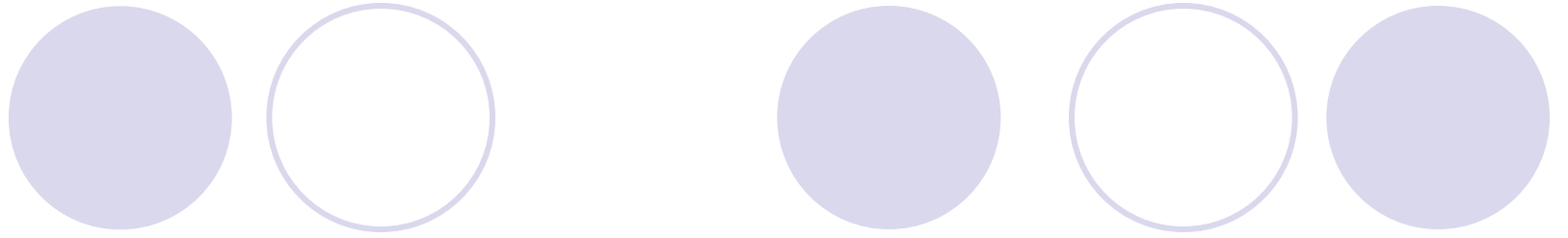


در بازاریابی خرد و
تحلیل مخاطره با
هدف معینی است.



نه در فروش

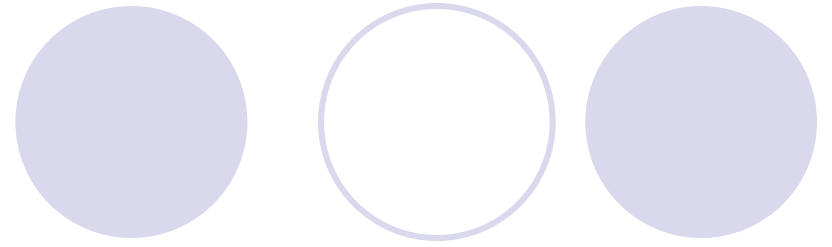
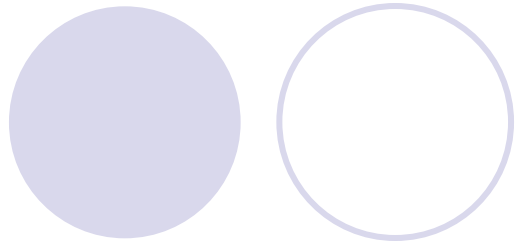
کارت‌های اعتباری



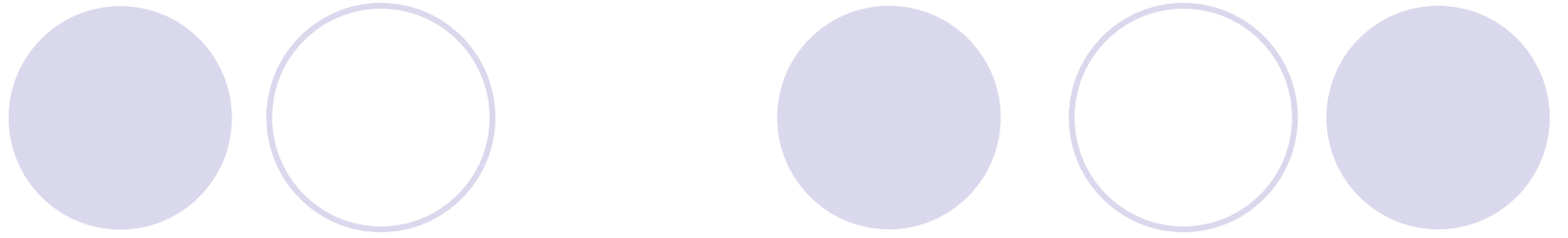
این شرکت راهبرد

مدیریت مخاطره

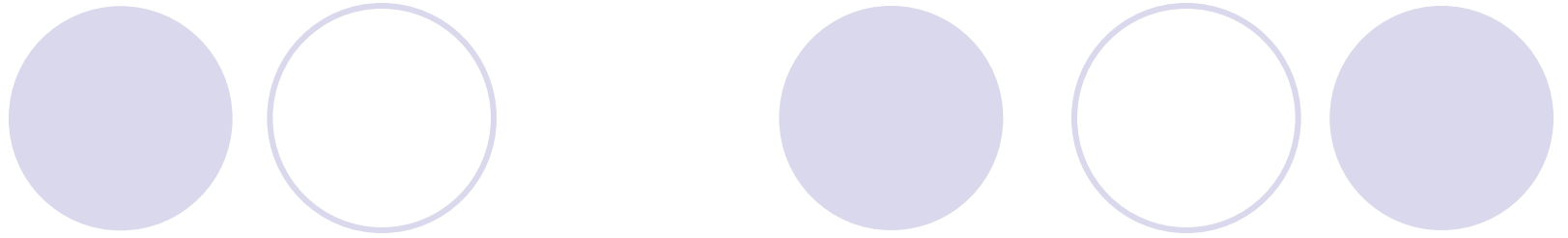
مالی خاص خود را



بر اساس دانش برتر خود
در مدل سازی آماری و
طراحی تجربی آغاز کرد.



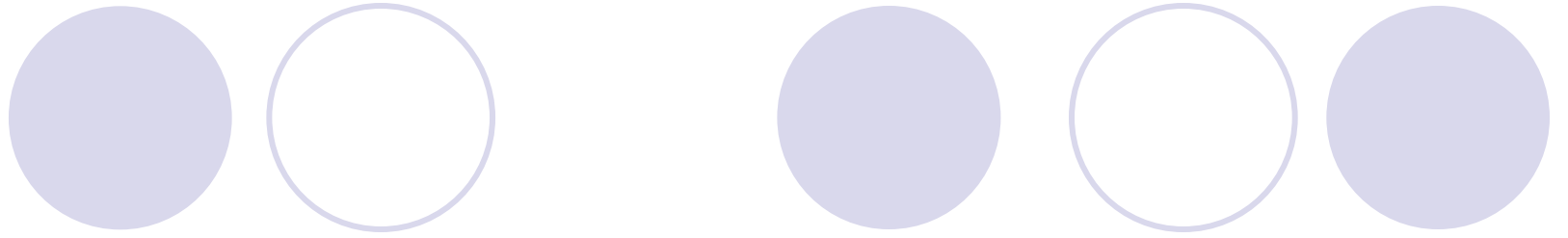
ولی تشخیص داد که
نمی‌تواند بخوبی در بازارهایی
که وام می‌دهند یا بیمه
می‌کنند رقابت کند.



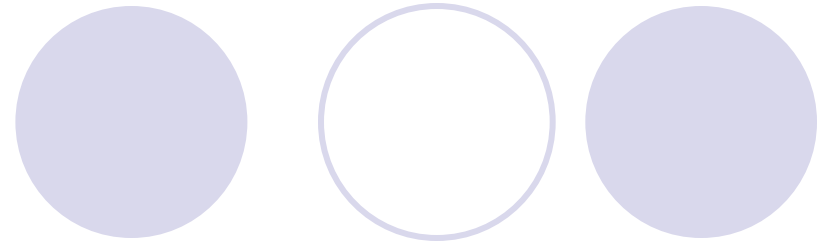
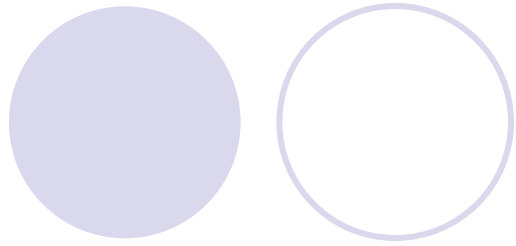
4. استقرار فراگردها و ساختارهای
مدیریت دانش که به طور مستقیم
نیازهای دانش راهبردی شرکت را
حمایت کند.



اخيراً انتقادهای شدیدی
نسبت به “مدیریت دانش”
صورت می پذیرد.



زیرا بیشتر طرح‌های
مدیریت دانش بر دانش
راهبردی متمرکز نیست.



سازمانی که راهبرد خود
را برحسب دانش تعریف
می کند؛



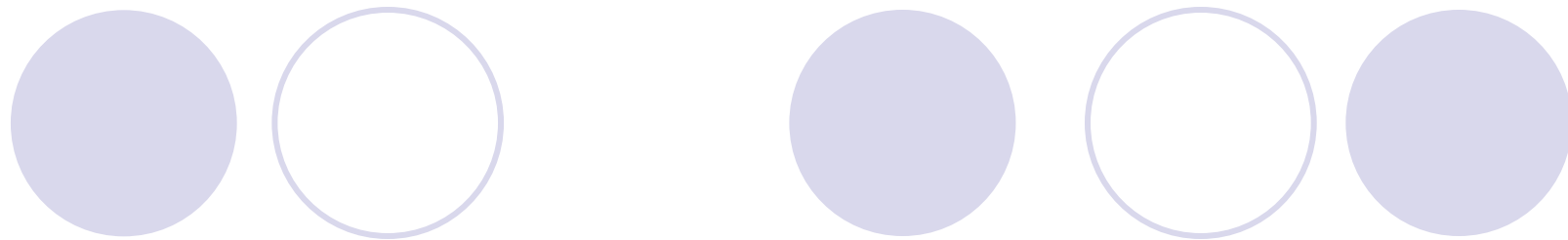
و نقاط اهرمی دانش

راهبردی را

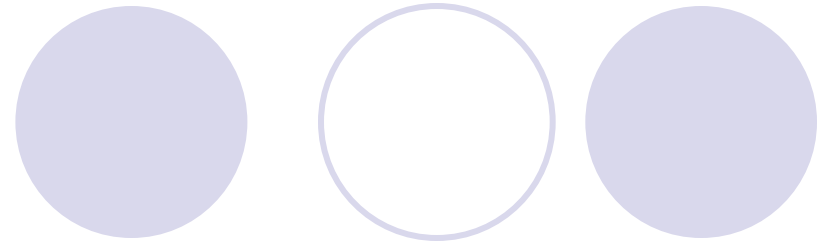
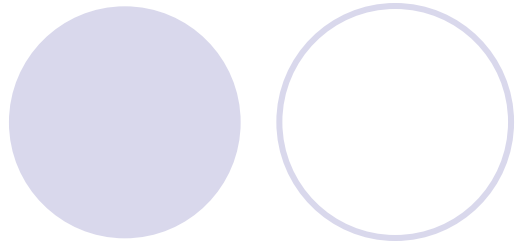
شناسایی می کند؛



می داند که تلاشهای
مدیریت را کجا
متمرکز سازد؛



تا بازگشت سرمایه بلند
مدت داشته باشد؛



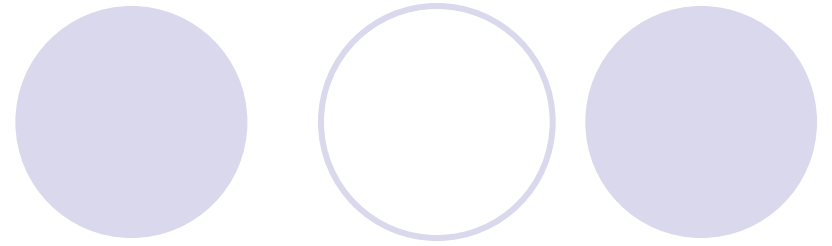
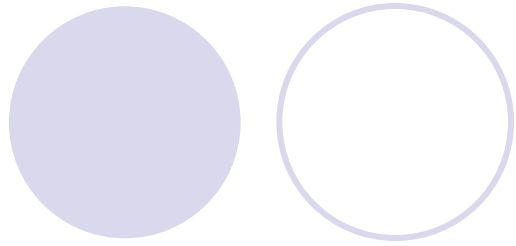
و با تلاشهای مدیریت
دانش رقبا به بهترین
وجه مقابله کند.



5. تبدیل سازمان به یک
سازمان یادگیرنده راهبردی



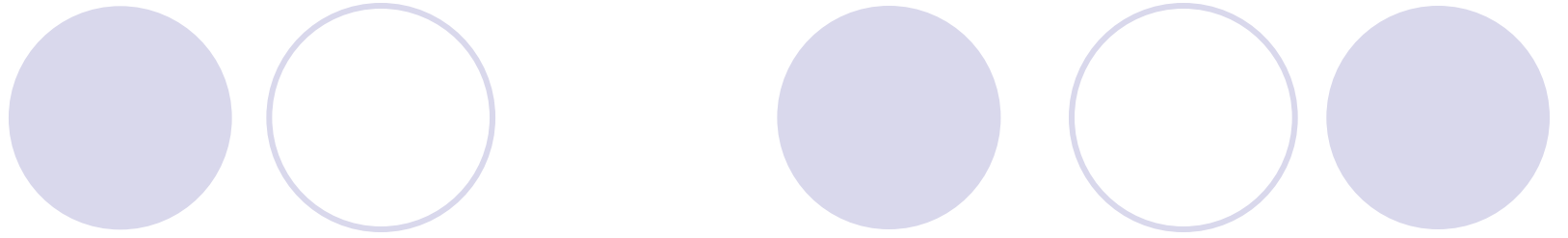
توان هر سازمان برای
کسب مزیت دانش
پایدار؛



متبني برتوان يادگيري
آن است.



سازمانهای موفق در جستجوی
فرصتهایی برای تجربه و
یادگیری در قلمرو دانشی که
راهبردی می دانند می باشند.



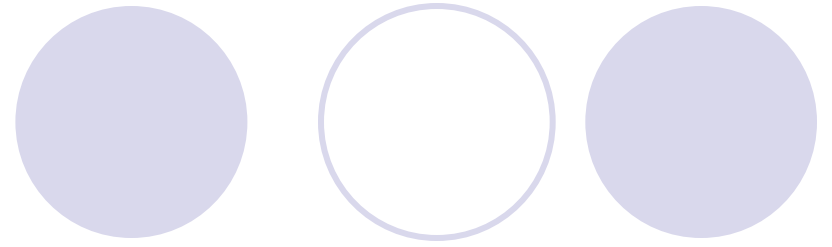
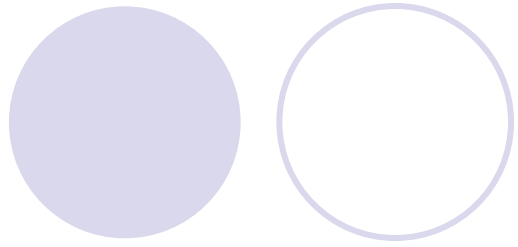
جذب مشتریان، شرکای
تجاری، تأمین کنندگان مواد
اولیه، گروههای ذینفع؛



وبه طور خلاصه هر کس
که می تواند به کسب و
کار کمک کند؛



تا دانش مورد نیاز
خود را ایجاد کند
حائز اهمیت است .



سرانجام ، راهبرد

شرکت را فرضیه

تلقی کردن؛



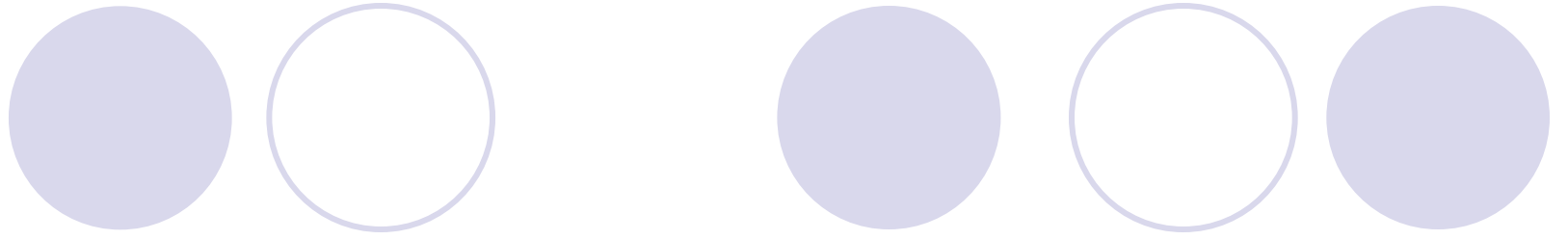
وآزمون آن موجب

رشد یادگیری

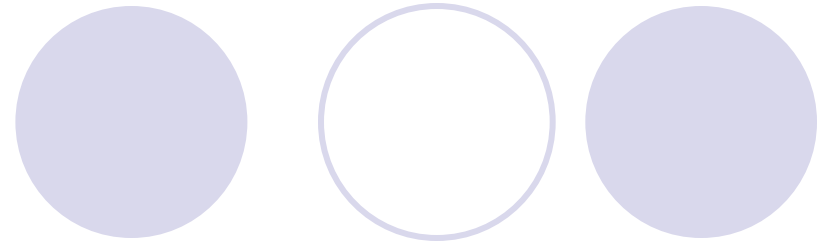
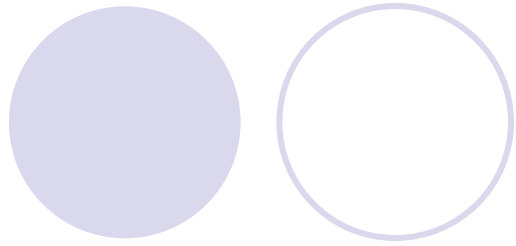
می گردد.



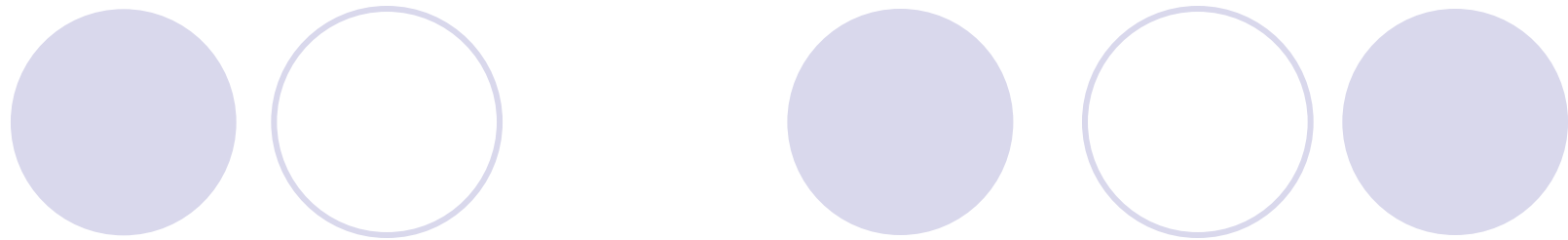
هر بازار، هر محصول، و
هر فرآیند را به عنوان
تجربه ای که؛



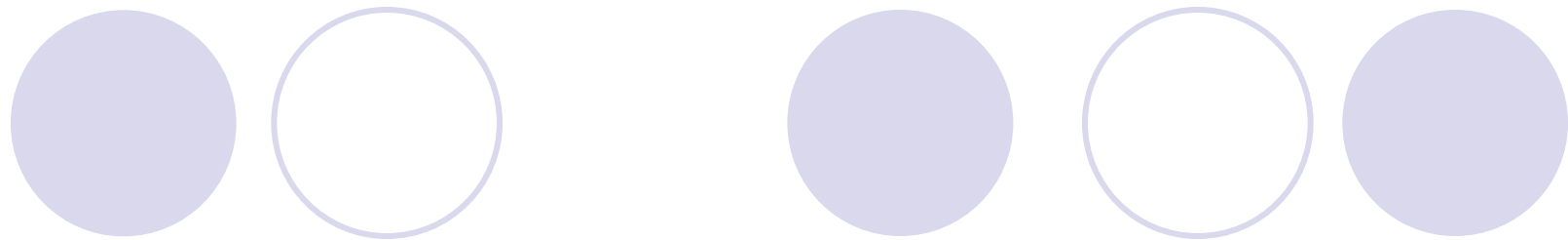
باید مورد سنجش،
آزمون و بهبود قرار داده
شود تلقی گردد.



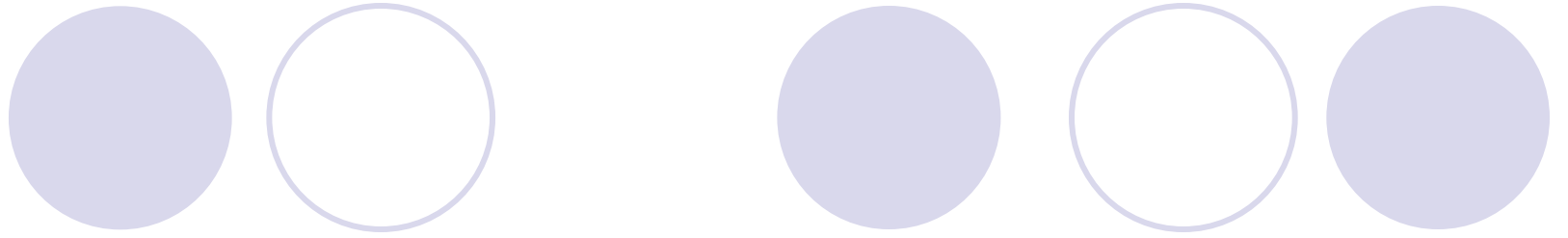
6. بخش بندی مشتریان و بازارهای
شرکت نه تنها بر اساس محصولات
و خدمات بلکه بر اساس آنکه چقدر
می توان از آن درس آموخت



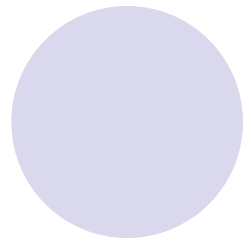
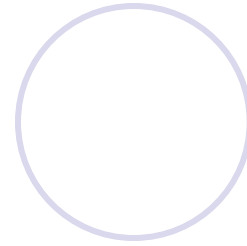
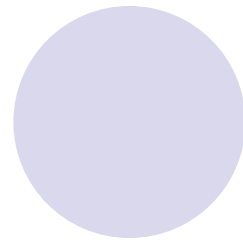
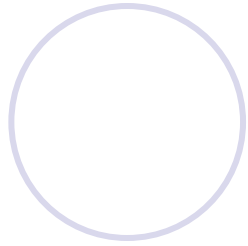
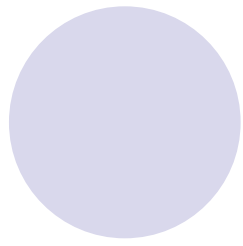
مشتریان بخش های جدید ،
مهمترین منبع یادگیری و در
بردارنده فرصتهای راهبردی
آتی به شمار می آیند .



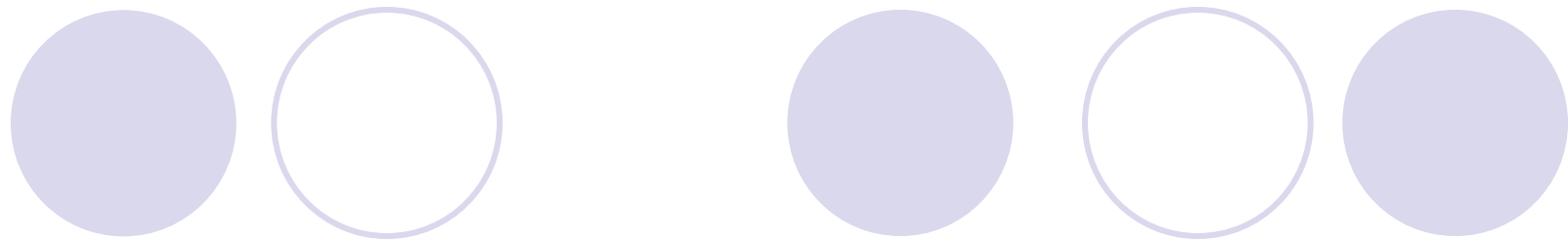
7. مخارج یادگیری را
سرمایه گذاری به
شمار آوردن



مدیران باید سرمایه گذاری
ها را به جای ضرر مطابق
تحلیل نرخ بازگشت
سرمایه سنتی



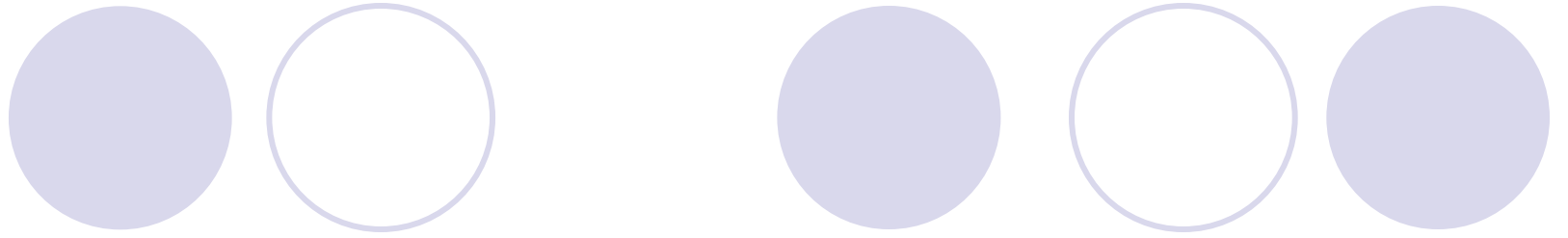
به عنوان گزینه هایی
برای اقدام آتی ارزیابی
نمایند



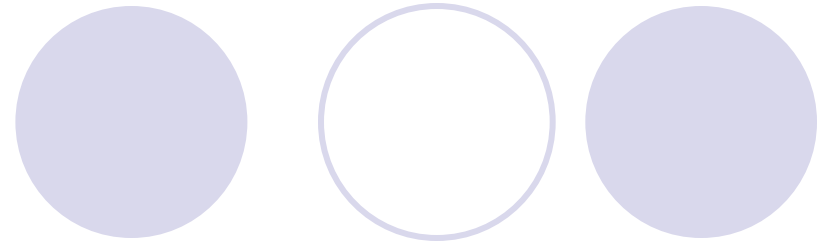
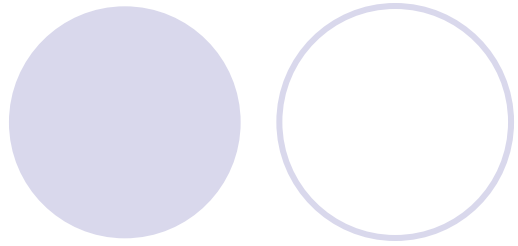
جلب یک مشتری با
پذیرش ضرر در صورتی
سرمایه گذاری خوبی به
شمار می آید که



یادگیری قابل ملاحظه ای
را برای فرصتهای آتی بازار
فراهم آورد



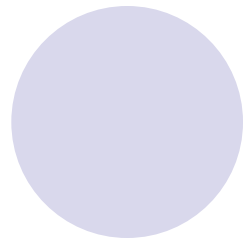
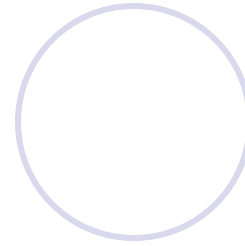
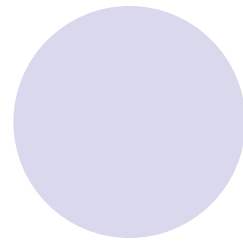
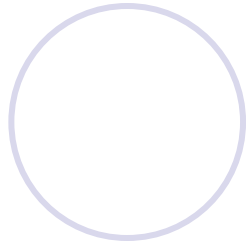
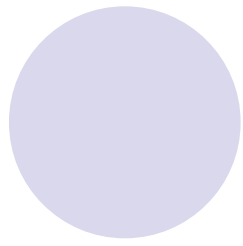
یا شرکت را برای یادگیری
دربارهٔ فرصتهای بیشتر به
اندازهٔ کافی در صحنه نگه
دارد



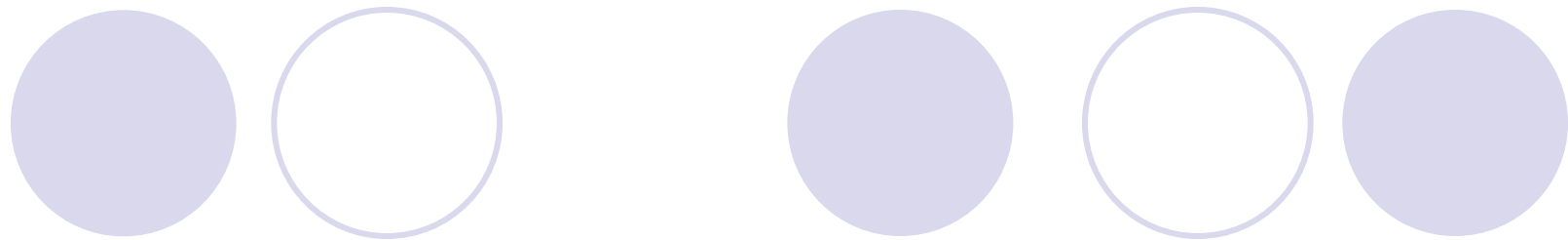
سازمانهای دانش

محور ارزش

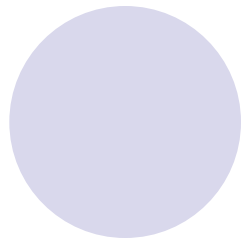
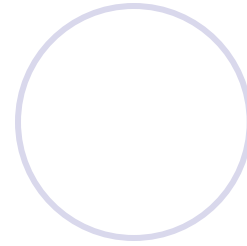
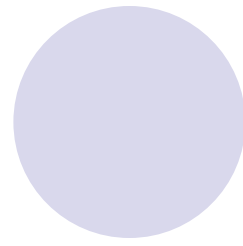
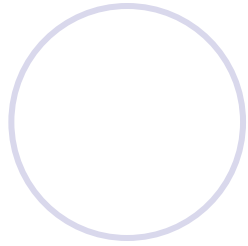
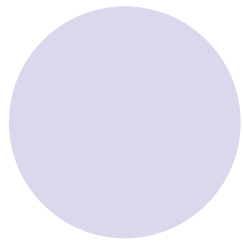
اقتصادی و



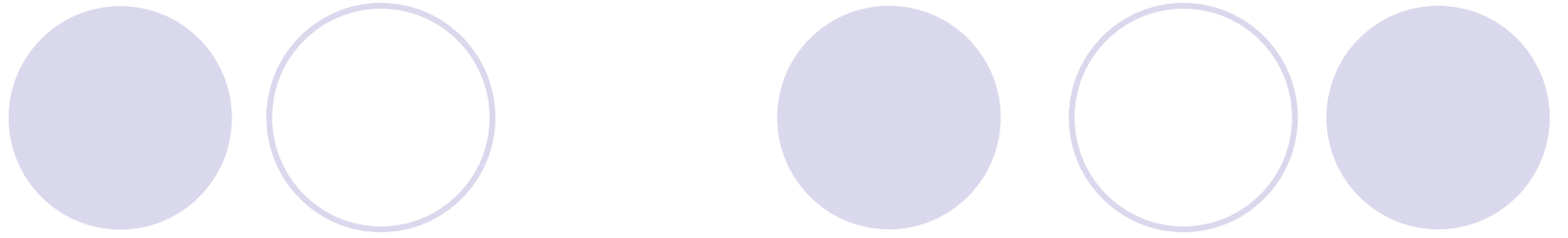
همچنین راهبردی
یادگیری را درک
می کنند



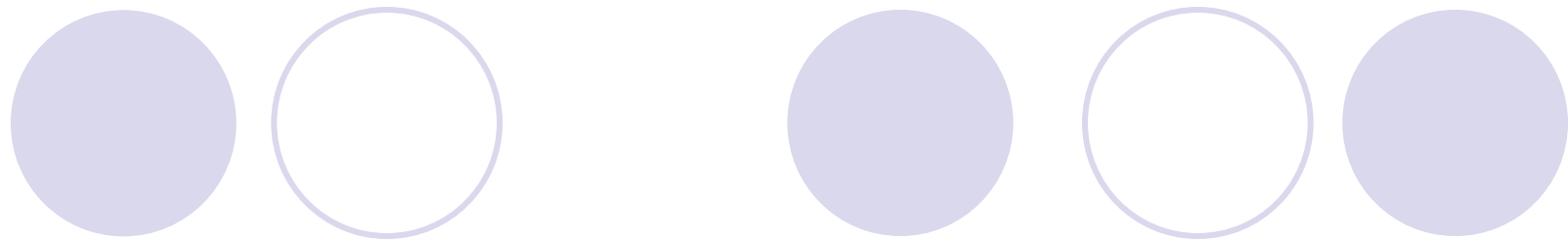
8. باز اندیشی در مدل کسب و کار



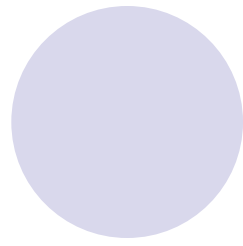
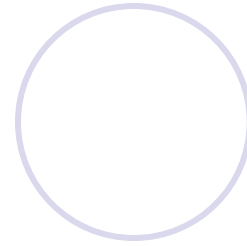
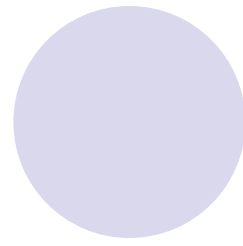
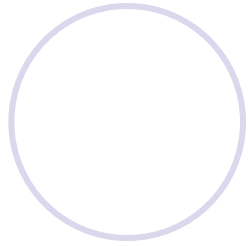
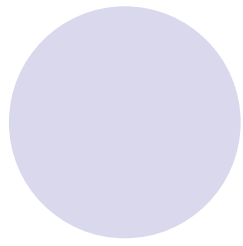
شرکت آی بی ام که امروز
بیشتر درآمد خود را از
فروش دانش به دست می
آورد



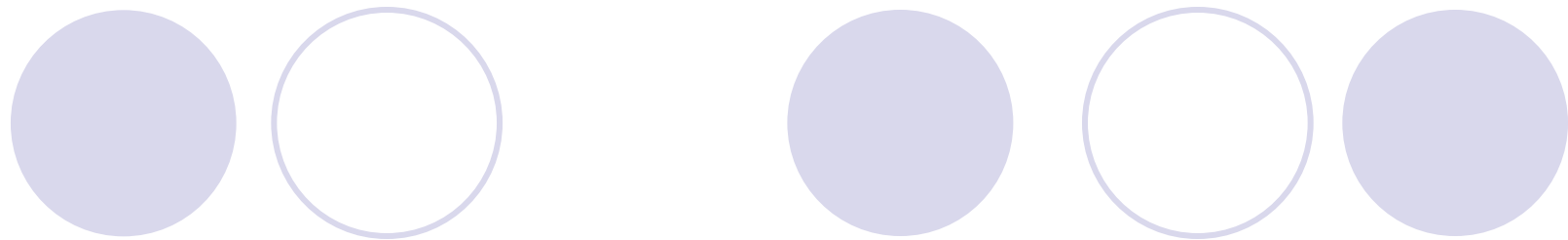
محصولات رقبا را در
صورتی که بیشترین نفع را
برای مشتریان داشته باشد
توصیه می کند



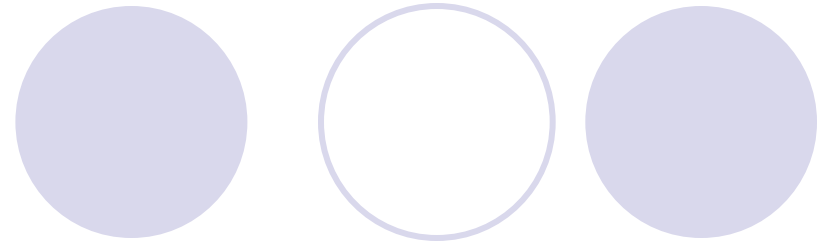
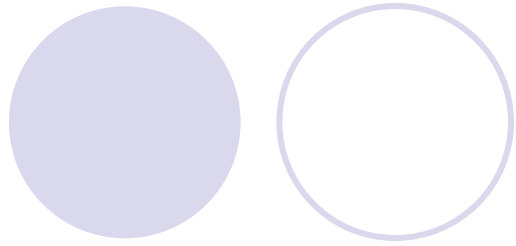
زیرا می داند دانش
شرکت ارزش بیشتری
برای مشتریان دارد تا
سخت افزار آن



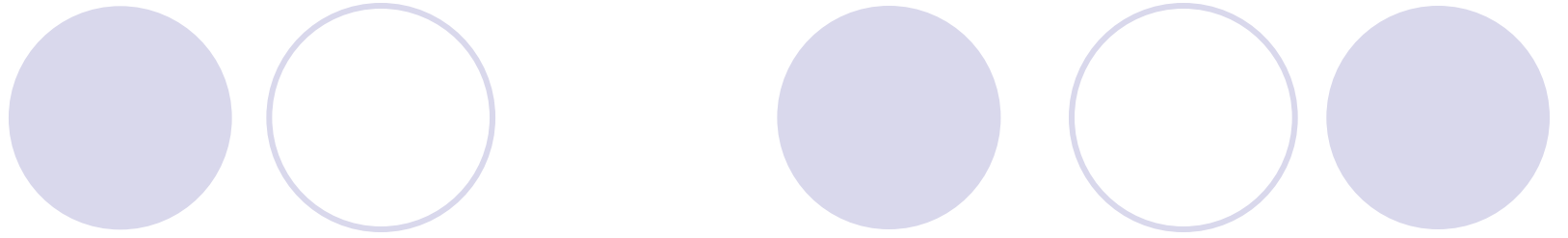
همچنین آی بی ام می
داند که این عمل به سود
بیشتر برایش منجر خواهد
شد



سازمانهای دانش محور ،
مدلهای تحویل و قیمت
گذارى متبني بر دانش
ايجاد مي کنند

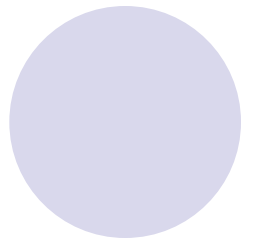
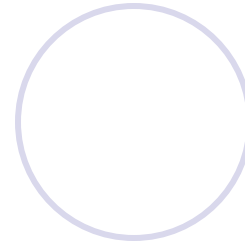
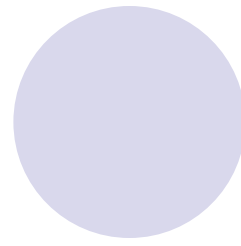
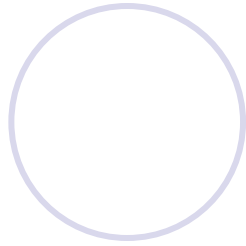
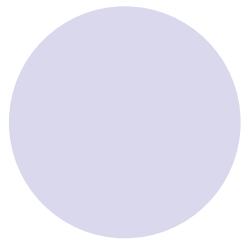


و با افراد توانمند ، پاداشهای
خوب و فرهنگ مناسب آنرا
حمایت می نمایند

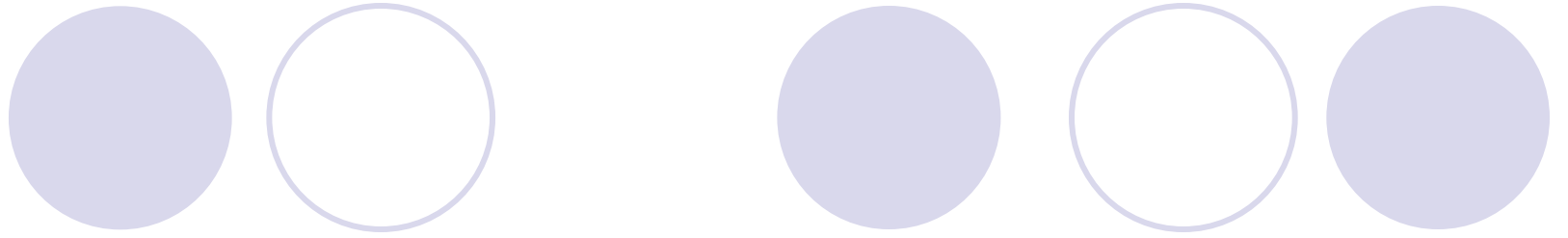


9. جدی گرفتن

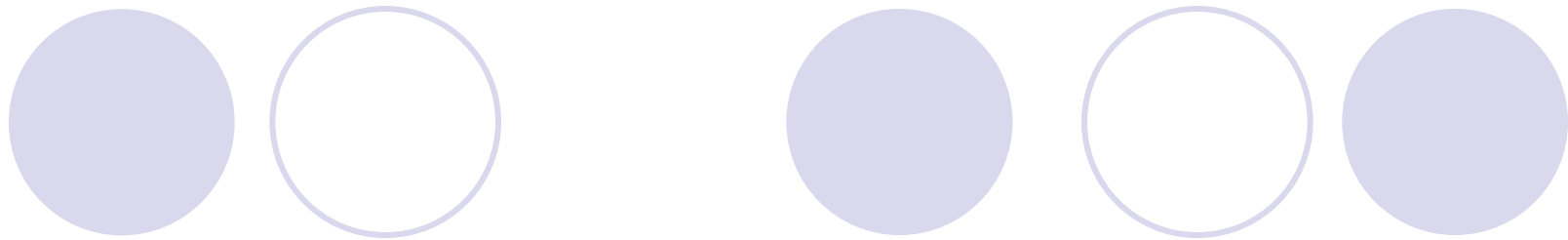
مدیریت منابع انسانی



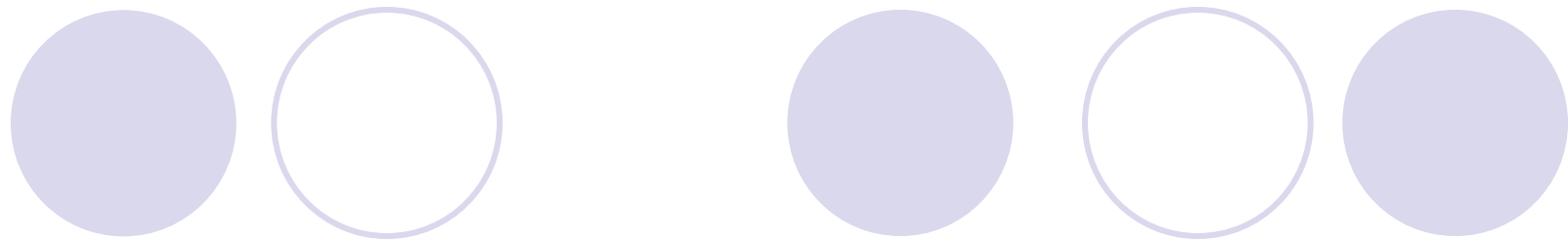
سازمان دانش محور کارکنان مستعد
را استخدام کرده و مسیر پیشرفت
شغلی آنان را براساس دانش مورد
نیاز برای رقابت و اجرای راهبرد
توسعه می دهند



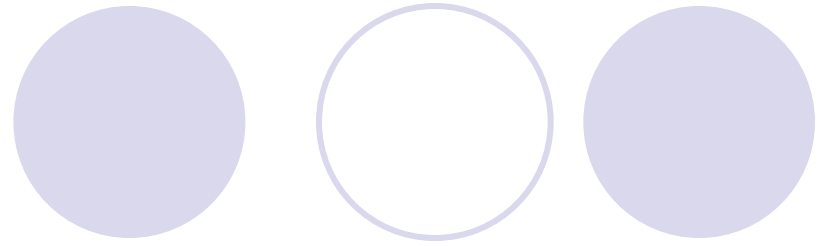
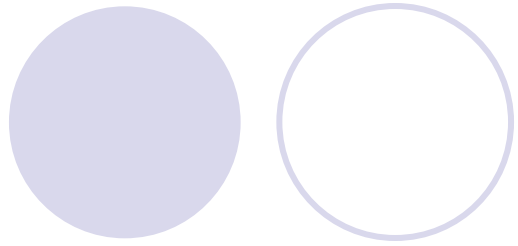
سازمانهای دانش محور ،
سرمایه اجتماعی را به
عنوان انگیزاننده مهم برای



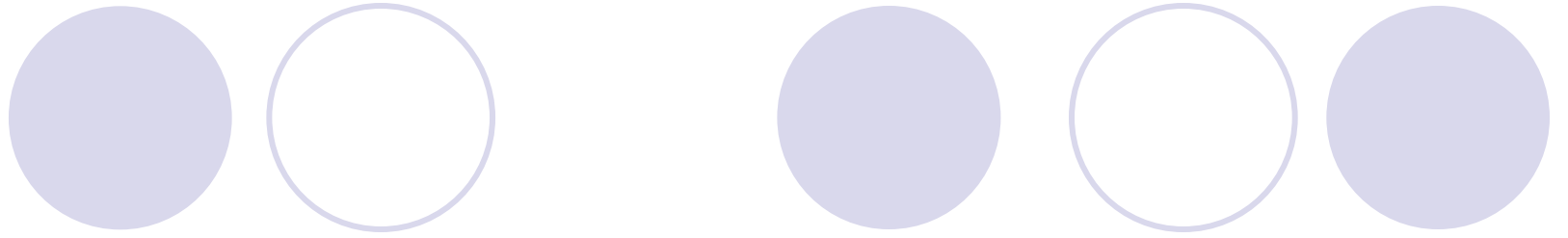
ایجاد، تبادل و کاربرد
دانش ایجاد کرده و با اتکا
بر آن فعالیت می کنند



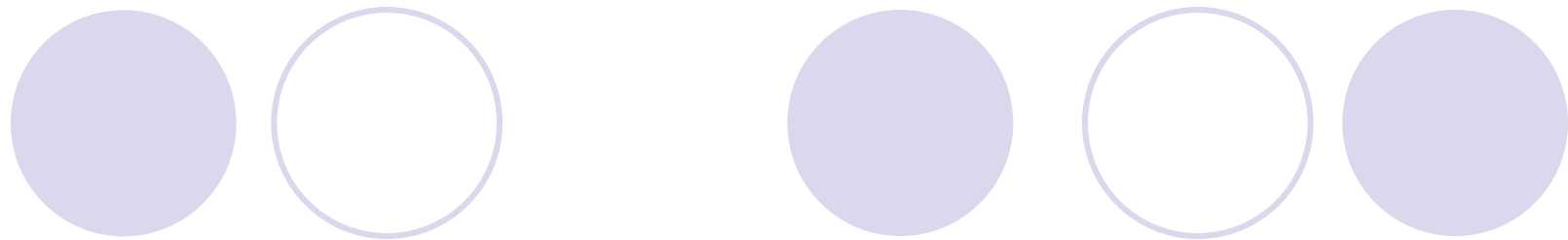
و به خلاقیت، قبول
مخاطره، سعی و خطا،
تخیل و شکست حتمی



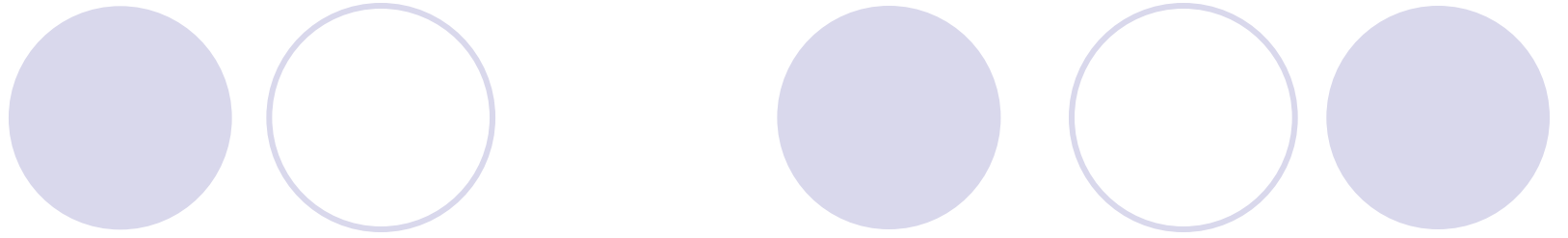
هنگامی که درسهای
مهمی را بدهند پاداش
می دهند



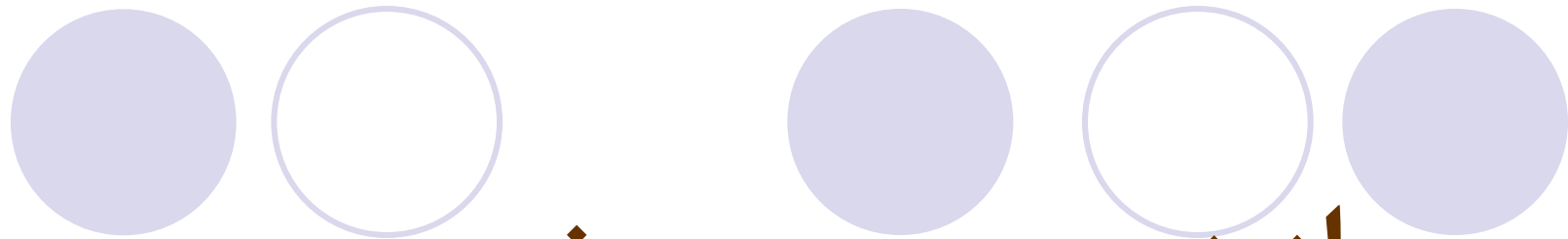
10. تقویت رسالت سازمان
از طریق ارتباطات داخلی و
خارجی هماهنگ



مهمترین نماد سازمان
دانش محور، یکپارچگی و
انسجام آن است



شرکت باکمن برای
برقراری ارتباط با کارکنان
که خمیرمایهٔ دیدگاه جدید



دانش محور شدن می

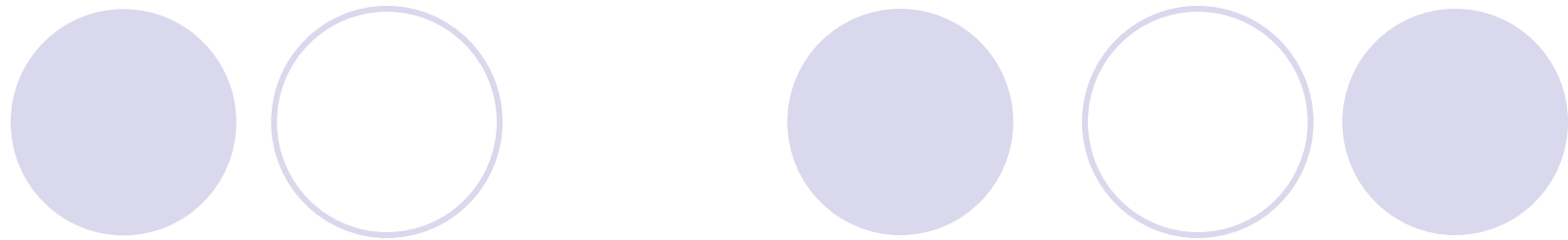
باشد، منابع قابل

ملاحظه ای سرمایه

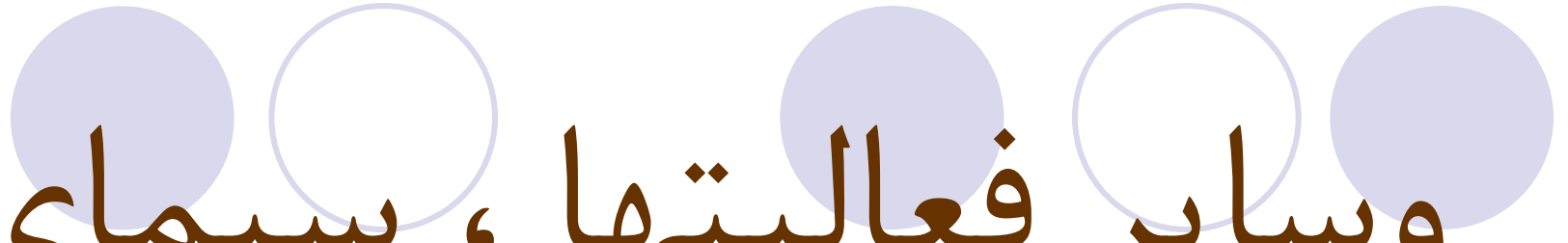
گذاری کرده است.



اندوختهٔ لینکلن به طور
فعال، از طریق درج مطالب
در گزارش سالیانه،



چاپ مقاله هایی در
مجلات علمی و تجاری،
انجام سخنرانیهای توسط
مدیران اجرایی



وسایر فعالیتها ، سیمای

خارجی خود را به عنوان

سازمان دانش محور ترسیم

کرده است نتیجه گیری

مدیرانی که سعی

دارند گامهای

دهگانه مزبور را به

اجرا درآورند

هم باید قدرت تخیل خود
را به کارگیرند و هم تلاش
کنند تا سازمان خود را
دانش محور نمایند

از سوی دیگر، همه

شرکتهای، حتی

شرکتهای تولیدکننده

سیمان می توانند یک

مزیت رقابتی مهم و

پایدار برای تبدیل شدن
به سازمان دانش محور
واقعی بیابند.