

خلاصه ای بر سمینارهای مهندسی مجدد و مدیریت دانایی

ارائه: آقای دکتر محسن قدمی
گرد آوری: مریم رضانی، کارشناس تدارکات سیری

فهرست مطالب

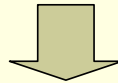
- مفهوم مهندسی مجدد
- انواع مهندسی مجدد
- چهارچوب کلی نظام مهندسی مجدد کامل
- تعریف مدیریت دانایی
- مدل‌های مدیریت ثبات، مشارکتی و مدیریت دانایی
- ویژگی مدیریت دانایی
- یادگیری فراگیر
- نحوه ارتباط منابع انسانی در مدیریت دانایی در سازمان
- مفهوم استقرار مدیریت دانایی
- مدل فرآیند مدیریت دانایی
- مراحل تبیین راهبرد مدیریت دانایی
- راهکارهای اجرایی برای استقرار مدیریت دانایی

مفهوم مهندسی مجدد

رویکرد های بهبود سازمان :

- ۱- بهبود مستمر ← بهبود تدریجی در طولانی مدت
- ۲- بهبود بنیادین ← بهبود زیاد در کوتاه مدت

مهندسی مجدد به مفهوم تفکر و طراحی مجدد فرآیند های اصلی سازمان است .



تغییر و تحول با سرعت بالا

منبع : سمینار کاربرد IT در مهندسی مجدد سازمان ، دانشگاه تربیت مدرس

انواع مهندسی مجدد

مهندسی مجدد بر اساس یکی از سه شکل زیر مطرح می شود:

۱- بااستناد یک خط مشی جدید (رفع بحران یا مشکل خاصی در وضع موجود)

۲- بااستناد یک چشم انداز جدید (New Vision)

۳- بر اساس یک چهارچوب ارزشی جدید (گذر محتوایی از وضع موجود به یک وضع کاملاً جدید):



چهارچوب کلی نظام مهندسی مجدد کامل

در مهندسی مجدد کامل تمرکز بر روی سه مساله اصلی است :

۱- شناسایی قابلیت و تواناییهای سازمان بویژه **توانمندیهای منابع انسانی** برای استقرار نظام خلاق و نوآوری و تعیین روشهای بهتر و سریعتر عمل کردن در بازارهای جهانی

۲- بررسی و تعیین استراتژی، فرآیندها و مراحل اصلی و جدید انجام کار با تکیه بر بکارگیری بهینه منابع

۳- سازماندهی مجدد محتوایی (استفاده از گروههای تخصصی و چند منظوره برای استقرار مدیریت تغییر پویا در قالب مدیریت دانایی

تعریف مدیریت دانایی

- مدیریت دانایی در طول زمان تعاریف متفاوتی داشته است.
- مدیریت دانایی در سالهای قبل از ۲۰۰۰ بیشتر مترادف با فن آوریهای ارتباطی و ذخیره و بازیابی اطلاعات و استفاده از آن در سازمان بوده است .
- مدیریت دانایی در مفهوم جدید تر خود بستری است که انسان های مهمتر از تولید را پرورش می دهد و تمرکز آن بر بر ایجاد و بکار گیری فرایندهای مهندسی مجدد و سازماندهی کاملاً دگرگونه و نوینی است که بتواند فرایند یادگیری و یاددهی مستمر را در سازمان مستقر نماید.
- تاکید مدیریت دانایی بر **ایجاد یادگیری فراگیر، پرورش خلاقیت ، استقرار نظام زنده و نابودی خلاق** به مفهوم یادگیری مداوم منشا، جدید در جهت تغییر دانایی موجود در سطح سازمان است.

مفهوم اجرایی مدیریت دانایی

- مفهوم اجرایی مدیریت دانایی **انتقال آزادانه، مفید و عادلانه دانش در بستر الکترونیک و زنده و حاکمیت ذهن، فکر و عقلانیت و تبعیت سایر عوامل اصلی تولید از آن در جهت محور قرار دادن انسان و مدیریت بر مبنای دانایی است.**
- در این شکل نوین از مدیریت، نیروی کار و شرح وظایف نیز تغییر می کند، دیگر شرح شغل فردی نداریم بلکه **شرح وظایف گروه تخصصی** می نویسیم و در سازمان های پیش رو کارکنان چند کاره با شرح وظایف در حال تغییر و پویا نه ساکن و یکنواخت خواهیم داشت.

مقایسه مدیریت ثبات، مدیریت مشارکتی و مدیریت دانایی

| مدیریت دانایی | مشارکتی | ثبات | ویژگی |
|--|---|---------------------------|------------------------------------|
| سلسله مراتبی منعطف [سازمان بمنزله موجود زنده] | | | |
| توسعه مستمر کرامتها و مهارتهای منابع انسانی از طریق ایجاد و تقویت گروه های تخصصی برای بروز مستمر خلاقیتها و نوآوریهای سازمانی | تعریف و تفکیک تمامی برنامه ها به پروژه های مشخص و اجرایی کردن آنها از طریق اختیارات نامحدود | بازگشت مناسب سرمایه و سود | اصلی ترین هدف سازمانی |
| برنامه ریزی در جهت ایجاد چهارچوبها و موضوعات راهبردی جدید (درک و جهت دهی صحیح الگوهای اصلی رفتار سازمانی با تمرکز بر خلاقیت و یادگیری) | فرآیندهای از قبل پیش بینی شده | نتایج از قبل پیش بینی شده | برنامه ریزی |
| تلفیق بهینه اهداف فردی و سازمانی | تفوق اهداف فردی | تفوق اهداف سازمانی | ارتباط اهداف سازمانی با اهداف فردی |

مقایسه مدیریت ثبات، مدیریت مشارکتی و مدیریت دانایی

| ویژگی | ثبات | مشارکتی | مدیریت دانایی سلسله مراتبی منعطف (سازمان بمنزله موجود زنده) |
|------------------------|---|--|---|
| نوع فرهنگ سازمانی | خرده فرهنگها و سازمانهای غیر رسمی | ایجاد فرهنگ مشترک سازمانی | چالش، تنش و تضاد فرهنگی مداوم برای رسیدن به بینش و خلاقیت مشترک |
| تصمیم گیری | بر اساس ذوق و سلیقه مدیران | از طریق فرآیندهای برنامه ریزی شده توسط کارکنان | از طریق چالش های مداوم گروههای تخصصی و فرآیندهای اکتشافی و خلاق (خود تصمیم گیری) |
| اصلی ترین وظیفه مدیران | اعمال صحیح و بموقع رویه و مقررات و قوانین | اعطای آزادی نا محدود به منابع انسانی | ۱- حضور مستمر در نشست های گروههای تخصصی با پذیرش رای مساوی با دیگران ۲- همراهی، حمایت، پشتیبانی و مشروعیت بخشی به خلاقیت های گروهی برای رسیدن به خدمات بهتر و تولیدات جدید |

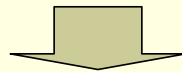
ویژگی مدیریت دانایی

نظامات کنترل فیزیکی دیگر پاسخگو نیستند. در مدیریت دانایی کنترل فیزیکی مطرح نیست بلکه مشارکت کارمندان و اطلاع آنها از تصمیم گیریها و استراتژیها راهکار پیشروی سازمان است.

کنترل روی کمال، یادگیری و تولید دانایی

کارهای روتین و حتی طراحی مهندسی را نرم افزار انجام می دهد

کار انسانها خلق فکر برای اعتلاء سازمان



حذف افرادی که حاضر نیستند خلاق و ایجاد کننده فرصتهای جدید باشند

یادگیری فراگیر

یادگیری برای مقابله با هر موقعیت خاص، مداوم در طول فعالیت، در هر لحظه



اثر بخشی متقابل و متعامل بر کلیه رفتارهای سازمانی و تولید

۱- یادگیری تک حلقه ای : به کمک آموزش، مسائل معلوم و روشن را حل می کنیم .

۲- یادگیری پیچیده دو حلقه ای : ابتدا مدل‌های ذهنی موجود و تصورات پشت آنها را در نشست های گروهی زیر سؤال می بریم تا به مدل‌های جدید برسیم و در حلقه دوم خود موضوع و مساله را زیر سؤال می بریم .

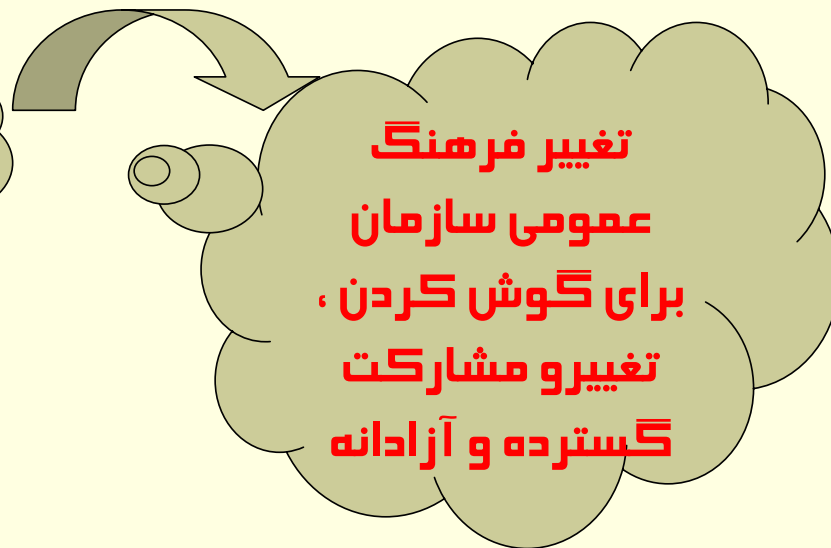
امکان کنترل بیرونی وجود ندارد

نظام خود کنترل وفرآیند کنش و واکنش گروهی

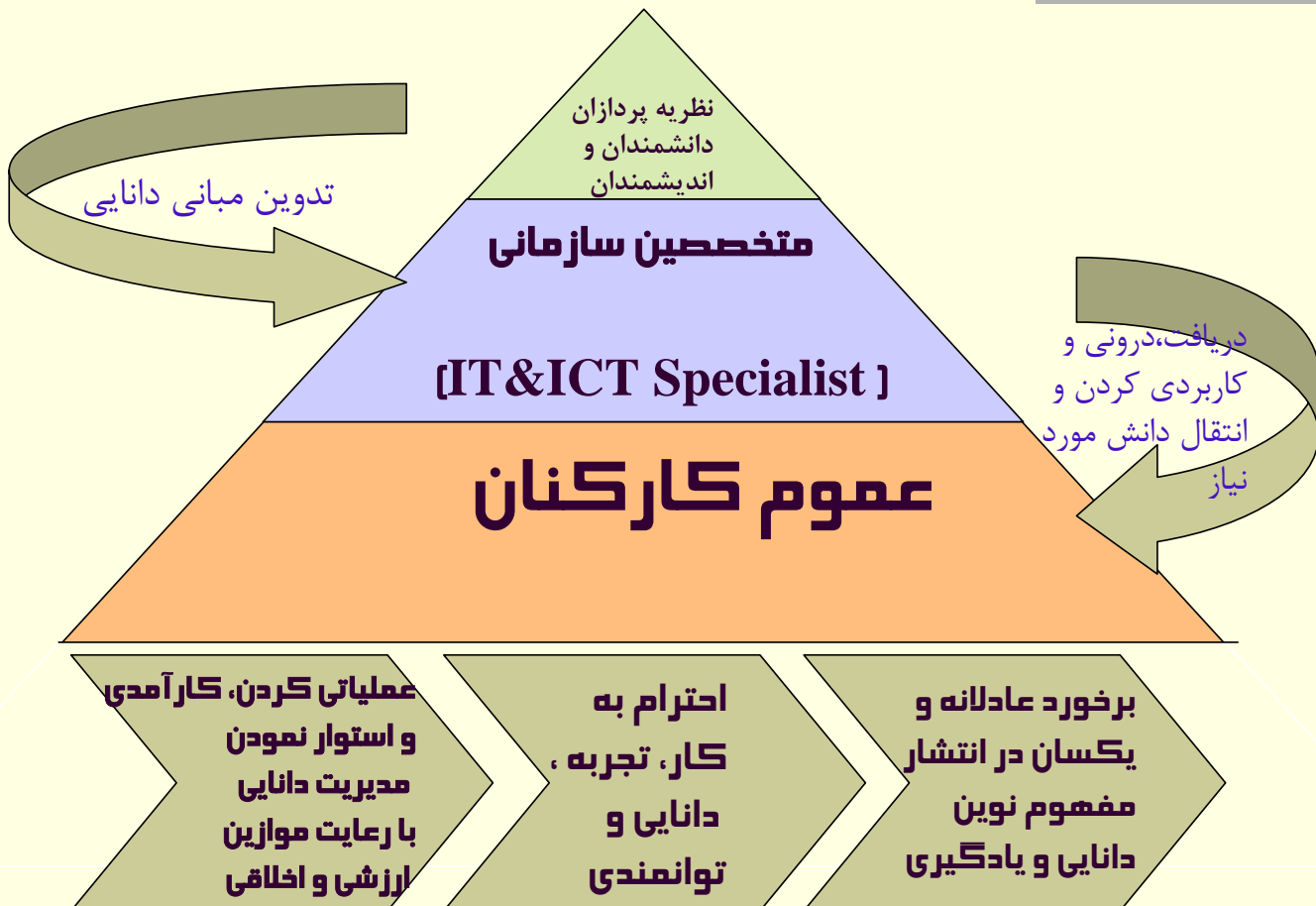
یادگیری

یادگیری فراگیر

■ یادگیری فراگیر : بکارگرفتن فکر، به دقت گوش فرا دادن به نظریات دیگران و آمادگی برای تغییر ذهن و پذیرش مدل‌های جدید برآمده از توافق گروه [بینش مشترک]

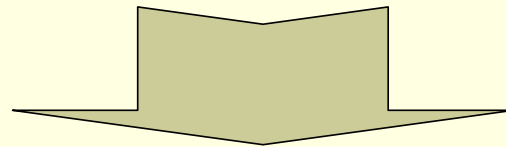


نحوه ارتباط منابع انسانی در مدیریت دانایی در سازمان



مفهوم استقرار مدیریت دانایی

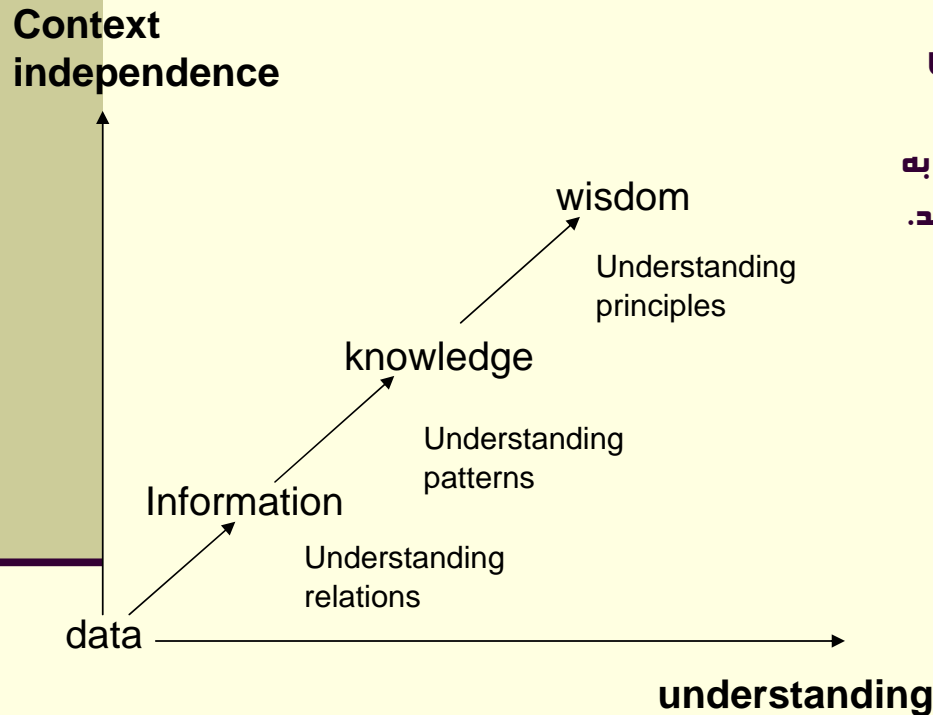
■ خلاقیت ، چالش و تنش عمدی ← ایجاد مدل‌های ذهنی جدید



سازمان فراگیر (L.O)

یادگیری دائمی در فرآیندهای پایان ناپذیر خلاقیت
توسعه و گسترش گروه‌های کاری تخصصی
تعیین تولیدات آینده و اجرا، مدیریت دانایی

داده ، اطلاعات، دانایی و خرد



داده (Data) : اعداد و موجودیتهای انفرادی بدون هرگونه زمینه یا هدف خاص

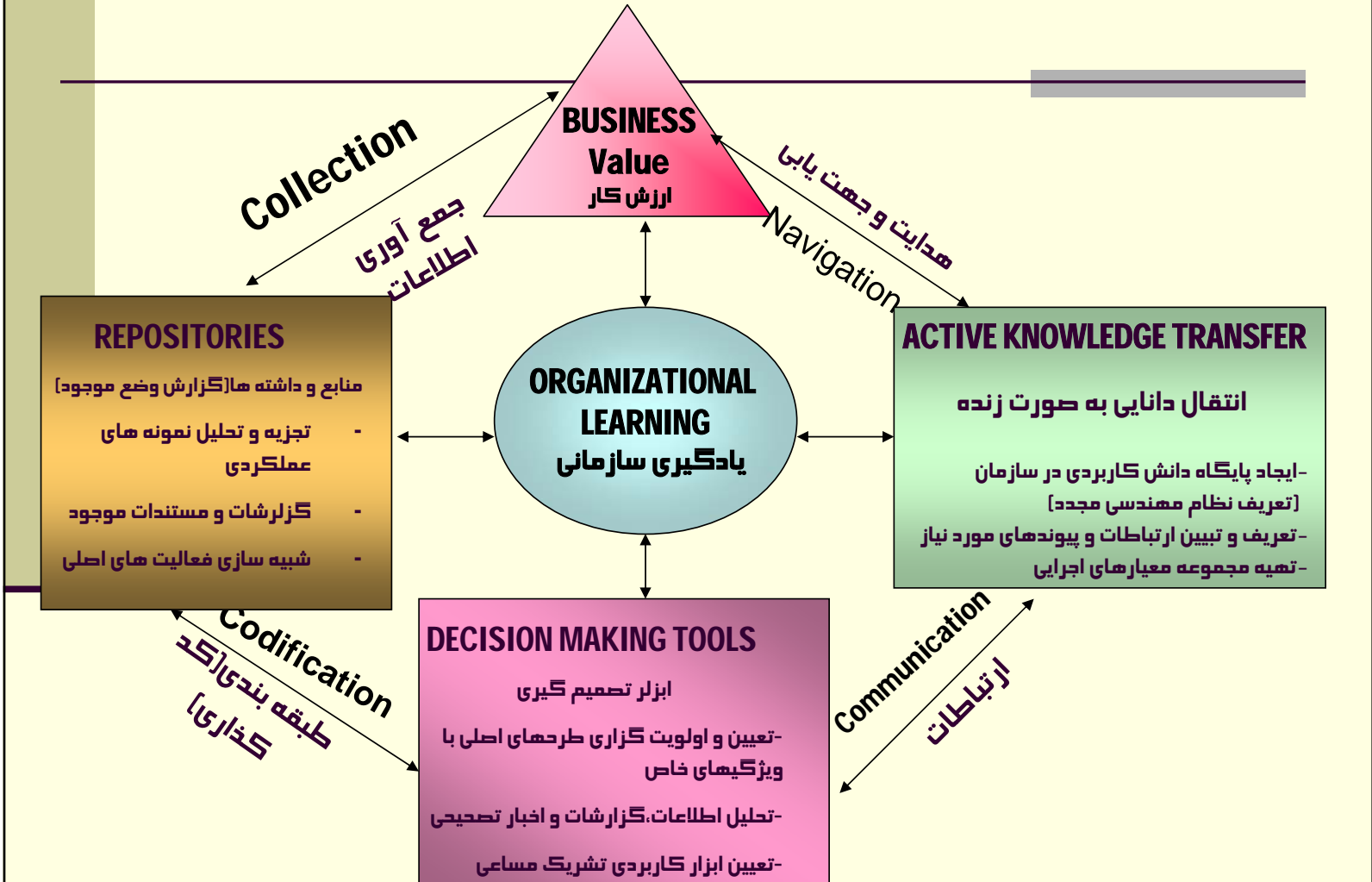
اطلاعات (Information) : داده هایی که به سمت یک هدف با معنی سازماندهی شده اند.
[راهنمای تصمیم گیری]

دانایی (Knowledge) : ظرفیت انسان [توانایی بالقوه یا بالفعل] برای انتخاب رفتار مناسب در موقعیتهای مختلف و نامعلوم

خرد (Wisdom) : حالتی از فکر انسان در فهم و بصیرت عمیق که معمولاً با دانایی وسیع همراه می شود.

Source: IEE 530, Dr Shunk's slides

مدل فرآیند مدیریت دانایی



استقرار مدیریت دانایی

- جستجو، بازیابی و اصلاح دائم اطلاعات
- مدیریت طبقه بندی، رده بندی و کدگذاری
- خودکارسازی فعالیتها از طریق متخصصین
- مدیریت مستندات
- مدیریت محتوایی زنده
- همکاری و تشریک مساعی کارکنان
- چهارچوب دروازه های اطلاعاتی
- مدیریت یادگیری فراگیر

مراحل تبیین راهبرد مدیریت دانایی

۱۱- تعریف مدیریت دانایی در چهارچوب سازمان: بهترین شیوه های انجام کار، استقرار E-LEARNING ، خلاقیت و نوآوری ، هویت بخشی به کارکنان و رضایت مشتریان

۲- تعیین نیازمنیها و احتیاجات کلی سازمان در جهت استقرار مدیریت دانایی(شناسایی فرصت ها و تهدیدها، تغییر رفتارهای سازمانی و بکارگیری فن آوریهای مورد نیاز

۳- مشخص کردن مزایای استقرار مدیریت دانایی در سازمان(ریز کردن فرصتها در قالب امتیازات و مزایای شغلی و قابل لمس نمودن مزایای کسب و کار در مدیریت دانایی برای مدیریت و کارکنان

مراحل تبیین راهبرد مدیریت دانایی

- ۴- تعیین قابلیت ایجاد ارزش افزوده مدیریت دانایی در سازمان و تبدیل آن به درآمد (میزان بازگشت سرمایه گذاری) مشخص نمودن ارتباط مدیریت دانایی با اثر بخشی و بهره وری، ایجاد یک مزیت استراتژیک
- ۵- تعریف نیازمندیها و وظایف عملیاتی و خاص هر بخش با کمک متخصصین ICT و IT
- ۶- انتخاب فن آوری های مناسب و محصولات اولیه، زیر ساخت و بستر انتقال اطلاعات (PORTAL) [بومی سازی مدل های جهانی و استفاده از تجربیات دیگران]
- ۷- آموزش معیارها و بهترین نمونه های عملی مدیریت دانایی به کارکنان



سازگاری و توافق در جهت پذیرش موضوع از طریق ارتباطات زنده،
جلسات مکرر و مستمر یادگیری فراگیر

راهکارهای اجرایی برای استقرار مدیریت دانایی

- دستزسی تمام کارکنان مربوط به اطلاعات موجود در سطح سازمان، استخراج، طبقه بندی و کدگذاری اطلاعات ارزشمند
- حمایت و پشتیبانی مدیران اصلی از بالا تا پایین

شرایط و لازمه های منابع مورد نیاز

نقش های فردی و سازمانی، مسئولیت ها و سلسله مراتب اختیارات

تعیین فرآیندهای مسئولیت و پاسخگویی

مشخص نمودن مخاطرات اساسی و غیر قابل اتنا ب در قالب برنامه مدیریت ریسک

تعیین گامهای اصلی اجرایی کردن، خطوط زمانی و ارتباطات تحقق برنامه ها

مشخص نمودن راهبردهای ارتباطی بین اعضا، پروژه، کارکنان، کارشناسان و هماهنگ کننده های دانایی و مدیران ارشد سازمان

■ تهیه و اجرا،
برنامه مشخص و
شفاف برای :

تغییر و تحول فرهنگی لازمه استقرار مدیریت دانایی

- اساس مدیریت دانایی یک **انقلاب و دگرگونی فرهنگی** گسترده و پذیرش تغییر همه جانبه در رفتارهای سازمانی است.
- عادت دادن افراد به شریک شدن آزادانه در ایده و نظرات کارکنان و بکارگیری تفکر گروهی
- تغییر فرهنگی کامل و بنیادینی که موجب مهندسی مجدد سازمانی با افراد آزاده، روشن بین، و مشتاق در سهم نمودن دیگران در آنچه می دانند.

جمع بندی

- در مدیریت دانایی آموزش عقبه یادگیری است
- اساس مدیریت دانایی تبدیل مقاومت در برابر تغییر به علاقمندی به تغییر است.
- مدیران ارشد میبایست تلفیق کننده خوب افکار سازمانی بوده و بر آیند فکر سازمان را انتقال دهند.

