

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

هوش استراتژیک

تهیه کنندگان:

استاد مربوطه :

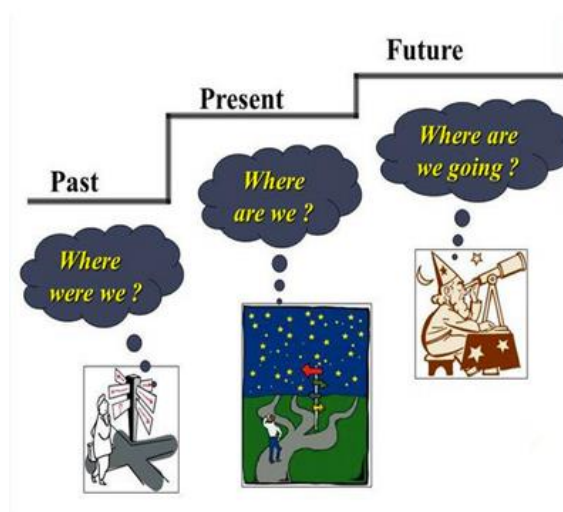
رشته: فناوری اطلاعات

مقطع کارشناسی

اهداف هر سازمان فلسفه وجودی آن سازمان محسوب می شود. اثر بخشی و کارایی به عنوان دو هدف مهم در همه سازمان ها نیازمند تدابیری است که مدیران آنها را اتخاذ می کنند، از طرفی محدودیت منابع و تغییرات محیطی در عرصه های مختلف داخلی و خارجی اهمیت مدیریت را بیش از پیش مشخص می نماید. مدیریت برون نگر امروز مدیران را از میان اعداد و ارقام درون سازمان بیرون کشیده و روانه بازار نموده چرا که دیگر دغدغه او بودن یا نبودن در این بازار رقابتی و جهانی است. رفتار موفق مدیران استراتژیک سرشار از توجه به محیط، تشخیص به موقع فرصت ها و جهت گیری در راستای بهره گیری از آن است. امروزه دیگر برای باقی ماندن در چرخه رقابت وجود مدیرانی با قدرت خلق استراتژی های اثر بخش از ضروریات است. مدیرانی که دارای هوش استراتژیک باشند تا از این عنصر برای ایجاد استراتژی های مناسب بهره برده و موجبات رشد و توسعه سازمان را فراهم نمایند. در این مقاله سعی بر آن است تا ضمن پرداختن به مفاهیم مدیریت استراتژیک به فرایندها و اهمیت ساختار هوش استراتژیک در بهبود فرایند مدیریت استراتژیک، اشاره می شود و در نهایت راهکارهایی برای توسعه آن ارائه می شود.

مفهوم اولیه کلمه استراتژی:

اولین بار یونانیان از این کلمه استفاده کردند. استراتژی در واقع راهی است که رسیدن به هدف را تضمین نموده و جهت گیری سازمانی را برای بکارگیری توانمندی سازمانی را برای بکارگیری توانمندی سازمانی و بهره گیری از فرصتها فراهم می سازد.



مدیریت استراتژیک چیست؟

مدیریت استراتژیک عبارت است از:

مدیریت، هدایت و کنترل سازمان به نحوی که بتواند واکنش مناسب و سریع در برابر تغییرات محیط درونی و بیرونی سازمان نشان داده و شرایط ایده آل تغییر دهنده محیط درونی و یا بیرونی باشد.
مدیریت استراتژیک از تدوین، اجرا و ارزشیابی استراتژیها تشکیل شده است.

منظور از هوش در سازمان چیست؟

هوش سازمانی (Q) به معنای کسب دانش و اطلاعات جامع از همه عواملی که بر سازمان تاثیر می گذارد. منظور از همه عوامل یعنی اطلاعاتی که از مشتریان، ارباب رجوع، رقبا، محیط اقتصادی، محیط فرهنگی، فرایندهای سازمانی(مالی، اداری، حفاظتی، تولیدی، منابع انسانی، بودجه و...) که تاثیر زیادی بر کیفیت تصمیمات مدیریتی در سازمان می گذارد هوش سازمانی است.
هوش سازمانی شما را برای تصمیم گیری در همه عوامل موثر بر سازمان و شرکت ها توانمند می سازد



در طی سالیان اخیر، هوش مصنوعی، هوش تجاری، هوش رقابتی و مدیریت دانش برای تشکیل و توسعه هوش استراتژیک مشارکت داشته اند.

بنابراین به بررسی این مولفه های مهم می پردازیم.

هوش مصنوعی چیست؟

هوش مصنوعی (Artificial Intelligence) که به اختصار AI خوانده می شود، یکی از جذاب ترین شاخه های تحقیقاتی فلسفی است.

پیدایش رایانه در صحنه زندگی بشر تحولات عمده ای را به وجود آورد، حوزه فلسفه نیز از این تحولات عمده بی نصیب نبوده است. فلاسفه پرسشهای فلسفی زیادی راجع به تفاوت های ذهن انسان با رایانه مطرح کرده اند که همه آنها به طرح بحث هوش مصنوعی انجامید.

هدف هوش مصنوعی فهم سرشت هوش بشری از راه بررسی ساختار برنامه های رایانه ای و نحوه حل مسایل با رایانه است. به اعتقاد متخصصان این رشته، این بررسی می تواند نحوه عمل و جزئیات هوش بشر را نشان دهد. نخست باید مقصود متخصصان هوش مصنوعی را از اصطلاح هوش *Intelligence* روشن کنیم، چرا که نگاه آنان نسبت به مقوله هوش و مفاهیم مرتبط مانند عقل، ذهن و غیره کاملاً متفاوت است. امروزه در میان دانشهای موجود، اصطلاح هوش در روان شناسی بسیار کاربرد دارد و روان شناسان از بهره هوشی افراد و امور مرتبط با آن بحث می کنند. ولی در هوش مصنوعی این اصطلاح کاربردی کاملاً متفاوت است.

در هوش مصنوعی برای شروع کار، تعریفی از علمی از هوش ارائه می شود. معمولاً فلاسفه به تعاریف مفهومی بیشتر رغبت دارند و دوست دارند مفهوم هوش و عقل و غیره را روشن کنند. اما بنا به دلایلی، متخصصان هوش مصنوعی تعریف علمی را برگزیده اند. یک دلیل این گزینش به این نکته برمیگردد که نزاعهای مفهومی، یا نزاع برای تعریف مفاهیم فایده چندانی ندارد و غالباً بی نتیجه پایان می یابد. اگر بخواهیم با تعریف مفاهیم هوش و تفکر رابطه آنها را بیابیم و ببینیم آیا هوش همان تفکر است یا نه، بیشتر در نزاعی لفظی درگیر خواهیم شد زیرا بی تردید دو واژه مذکور از لحاظ مفهومی تفاوت دارند و یک چیز را نمی رسانند و ادعای آنان، تساوای مفهومی این دو واژه نیست.

ویژگی های هوش مصنوعی:

هوش مصنوعی برای حل مسائل برنامه خاصی را دنبال میکند. توجه به ویژگی های هوش مصنوعی در مقام استفاده از این نوع برنامه ها سودمند است. پنج ویژگی از میان آنها اهمیت خاصی دارند:

بازنمایی نمادین

ویژگی اول این است که هوش مصنوعی از نمادهای عددی در حل مسائل استفاده می کند. هوش مصنوعی بر پایه دستگاه دوگانی، صفر و یک مسائل را حل میکند. از این رو برخی مخالفان گفته اند مهمترین نقص هوش مصنوعی آن است که غیر از عدد صفر و یک را نمی فهمد.

به تعبیر دیگر، رایانه فقط بله یا نه را میفهمد و نمیتواند حالات واسطه بین آن دو را بفهمد. در مقابل طرفداران هوش مصنوعی گفته اند هوش طبیعی (هوش انسان) هم بر پایه دستگاه دوگانی پدیده ها و امور مختلف را می فهمد، اگر سلولهای عصبی انسان را بررسی کنیم، در میابیم فهم بشری بر حالت دوگانی استوار شده است و دستگاه عصبی مفاهیم و تصورات را به صورت حالات دوگانی تبدیل می کند. البته نشان دادن نحوه این تبدیل در مفاهیم و ادراکات پیچیده دشوار است. اما بررسی برنامه های هوش مصنوعی فهم این امر دشوار را آسان کرده است.

روش اکتشافی :

ویژگی روش دوم هوش مصنوعی به نوع مسائلی که حل میکنید، مربوط می شود. این مسائل معمولاً راه حل الگوریتمی ندارند. مراد از الگوریتم سلسله ای از مراحل منطقی است که به حل مساله می انجامد.

هوش این مراحل را گام به گام طی می کند تا به حل مساله دست می یابد. به عبارت دیگر، در الگوریتم پیمودن این مراحل به طور طبیعی رسیدن به نتیجه را تضمین می کند.

مسائلی که هوش مصنوعی حل می کند، معمولاً راه حل الگوریتمی ندارند، سلسله ای از مراحل منطقی را بیابیم که پیمودن آنها رسیدن به نتیجه را تضمین کند.

از این رو، هوش مصنوعی در حل مسائل به روش اکتشافی، یعنی به روشی که پیمودن آن رسیدن به نتیجه را تضمین نمی کند، روی می آورد.

بازنمایی معرفت: برنامه های هوش مصنوعی با برنامه های آماری در بازنمایی معرفت تفاوت دارند، به این معنا که برنامه های نخست از تطابق عملیات استدلالی نمادین رایانه با عالم خارج حکایت می کنند. میتوانیم این نکته را با مثال ساده ای توضیح دهیم.

بازنمایی معرفت عنوانی برای مجموعه ای از مسائل راجع به معرفت است از قبیل :

- ۱- معرفت مورد نظر در هوش مصنوعی چیست، چه انواعی و چه ساختاری دارد؟
- ۲- چگونه باید معرفت را در رایانه بازنمایی کرد؟
- ۳- بازنمایی چه نوع معرفتی را آشکار می سازد؟ و چه چیزی مورد تاکید قرار میگیرد؟
- ۴- معرفت را باید چگونه به دست آورد و چگونه باید تغییر داد؟

اطلاعات ناقص:

هوش مصنوعی می تواند در حالتی که همه اطلاعات مورد نیاز در دسترس نیستند، به حل مساله دست بیابد. این حالت در بسیاری از موارد پزشکی رخ می دهد اطلاعاتی که پزشک برای تشخیص بیماری در دست دارد، تشخیص بیماری را ممکن نمی کند و او هم فرصت زیادی برای درمان ندارد. از این رو باید سریعاً تصمیمی بگیرد.

نبود اطلاعات لازم موجب می شود نتیجه به دست آمده غیر یقینی باشد و یا احتمال خطا در آن باشد. معمولاً ما زندگی علمی با فقدان اطلاعات لازم تصمیماتی را میگیریم و همواره احتمال خطا در این تصمیمات وجود دارد.

اطلاعات متناقض:

هوش مصنوعی میتواند در صورتی که با اطلاعات متناقض رو به رو شود حل مناسبی برای مساله پیدا کند.

هوش مصنوعی در چنین موردی بهترین راه را برای حل مساله و رفع تناقض انتخاب کند.

دو فرضیه در هوش مصنوعی:

در هوش مصنوعی فرضیه های بسیاری مورد بحث قرار می گیرد. در میان این فرضیه دو فرضیه در مقایسه با بقیه کلیدی ترند. فرضیه نخست نسبت به فرضیه دوم معتدل تر و ادعایی حداقلی دربر دارد. این دو فرضیه به ترتیب عبارتند از:

۱- فرضیه دستگاه نمادها:

مفاد این فرضیه این است که : رایانه را می توانیم به نحوی برنامه ریزی کنیم که بیندیشد. تقریر دیگر از فرضیه فوق این است که <<رایانه می تواند بیندیشد.>>

۲- فرضیه قوی دستگاه نمادها:

مفاد این فرضیه هم چنین است : تنها رایانه می تاند فکر کند. پیداست که فرضیه دوم در مقایسه با فرضیه نخست افراطی تر است و ادعایی حداکثری دربر دارد. چرا که برطبق آن ، هرچیزی که فکر میکند، حتی موجودات طبیعی ،باید رایانه باشد. از این رو ذهن بشر هم دستگاهی جامع از نمادهاست و تفکر بشر هم از لحاظ ماهیت با تفکری که در خصوص رایانه به کار می رود، تفاوت ندارد. در هر دو مورد تفکر همان توانایی دستکاری و جابه جا کردن نمادهاست.

هوش تجاری چیست؟

امروزه با پیشرفت فناوری، سازمان ها به دنبال راه ها و ترفندهایی می گردند که بقایشان را در این عرصه تضمین کنند. سازمان ها می دانند که دیگر بقای آنها تنها در رسیدن به وضعیت سوددهی مداوم نیست و باید به دنبال رقابت و ابزار آن باشند. همچنین می دانند که کلید موفقیت در عصر اطلاعات، اتخاذ تصمیماتی است که بدون تناقض، بهتر و سریع تر در رقابت پیش دستی کند.

یک سازمان در طول حیاتش، داده ایجاد می کند. این داده معمولا پیرامون دارایی، بازاریابی، فروش، منابع انسانی، مدیریت ارتباط با مشتری و ... گروه بندی می شوند و هر بخش یک وظیفه جدا در شرکت انجام داده و داده های مرتبط به خود را جمع آوری می کند. این حقیقت سازمان ها را ملزم به جستجوی ابزارهایی برای تسهیل فرایند کسب اثربخش داده ها، پردازش و تحلیل وسیع آنها کرده است تا براساس آن پایه ای را برای کشف دانش جدید بنا نهند.

برای سالیان متوالی از سیستم های اطلاعات مدیریت موجود مانند **MIS, DSS, ES, EIS**: استفاده می شد اما این سیستم ها قادر به ایجاد یکپارچگی میان داده های پراکنده و ناهمگن و شناسایی مناسب وابستگی های موجود میان داده های جدید نبودند. برای اینکه سازمان ها قادر به واکنش سریع در برابر تغییرات بازار باشند، نیاز به سیستم های اطلاعات مدیریتی دارند که بتوانند از سازمان و محیط آن تحلیل های علت و معلولی مختلف انجام دهند.

بنابراین سازمان ها برای حفظ بقا همزمان با پیشرفت فناوری، باید تسلط بر فناوری های جدیدی مانند هوش تجاری را در کسب

وکارها یک الزام و ضرورتی اجتناب ناپذیر تلقی کنند. سیستم های هوش تجاری ابزاری را فراهم می کنند که بر اساس آن نیازهای اطلاعاتی سازمان به شکل مناسبی پاسخ داده شود.

تعریف هوش تجاری

تعاریف زیادی برای هوش تجاری وجود دارد، اما به طور کلی هوش تجاری به عنوان یک رویکرد جدید در معماری سازمانی مطرح شده است که این معماری بر اساس سرعت در تحلیل اطلاعات به مدیران جهت اتخاذ تصمیمات دقیق و هوشمند کسب و کار در حداقل زمان ممکن کمک می کند. هوش تجاری یک چارچوب کاری شامل فرایندها، ابزار و فناوری های مختلف است که برای تبدیل داده به اطلاعات و اطلاعات به دانش مورد نیاز هستند، که با استفاده از همین دانش مدیران قادر به تصمیم گیری بهتر می شوند و در نتیجه عملکرد سازمان خود را بهبود می بخشند.

با پیاده سازی راهکارهای هوش تجاری فاصله موجود بین مدیران میانی و مدیران ارشد از دیدگاه ارتباط اطلاعاتی از میان خواهد رفت و اطلاعات مورد نیاز مدیران در هر سطح، در لحظه و با کیفیت بالا در اختیار آنها قرار خواهد گرفت. همچنین کارشناسان و تحلیل گران می توانند با استفاده از امکانات ساده، فعالیتهای خود را بهبود بخشند و به نتایج بهتری دست پیدا نمایند.

احساس نیاز به وجود یک سیستم هوش تجاری در سازمان برای اولین بار در سطوح بالای مدیریتی احساس می شود و از بالای هرم ساختار سازمانی به بخش های زیرین منتقل می گردد. مهم ترین نیاز یک مدیر، تصمیم گیری است. فرآیند تصمیم گیری می تواند به سه بخش کلی تقسیم شود که عبارتند از:

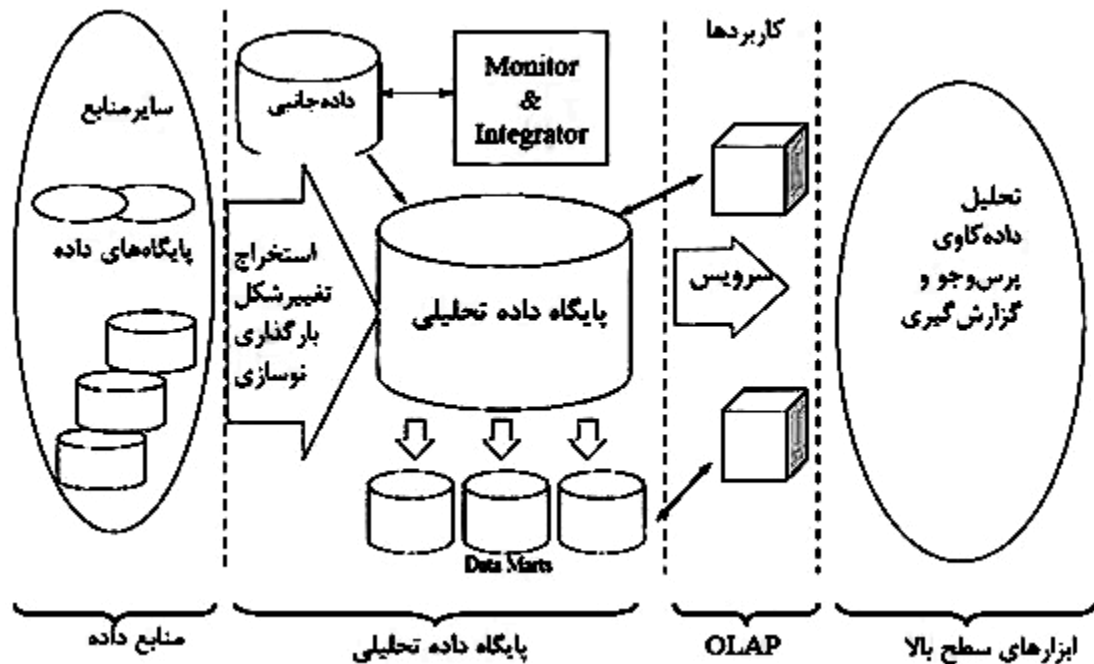
۱. دسترسی، جمع آوری و پالایش داده ها و اطلاعات مورد نیاز.
۲. پردازش، تحلیل و نتیجه گیری براساس دانش.
۳. اعمال نتیجه و نظارت بر پیامد های اجرای آن.

در هر یک از موارد فوق، سازمان های قدیمی که از هوش تجاری استفاده نمی کنند، دارای مشکلاتی هستند که اغلب به دلیل حجیم بودن داده ها، پیچیدگی تحلیل ها و ناتوانی در ردگیری پیامدهای تصمیم گرفته شده، به وجود می آیند. هوش تجاری با کمک به حل مشکلات فوق، به دلیل ساختاری که در سازمان به وجود می آورد، خالق فرصت های جدیدی برای سازمان است.

مراحل هوش تجاری

اگر مراحل هوش تجاری را به صورت شکل زیر در نظر بگیریم، منابع داده در مرحله اول جمع آوری می شوند. این منابع می تواند داده های انواع پایگاه داده یا اطلاعات نرم افزارهای موجود را در بر بگیرد. اطلاعات جمع آوری شده طی فرایند ETL در پایگاه داده تحلیلی یا همان انبار داده (Data Warehouse) بارگذاری می شود. داده در پایگاه داده تحلیلی در بخش های مجزایی به نام داده گاه (Data Mart) قرار می گیرد.

در مرحله بعد هوش تجاری وارد عمل شده و روی اطلاعات طبقه بندی شده تجزیه و تحلیل انجام می دهد. در نهایت اطلاعات جهت انتشار به ابزارهای سطح بالا تحویل داده می شود.



تکنیک های مورد استفاده در هوش تجاری

در عصری که زمان، کلید اصلی در تجارت است، شرکت ها به استفاده از ابزارهای اطلاعاتی روی آورده اند تا بتوانند اطلاعات مورد نظر را به سرعت از منابع استخراج کنند. هوش تجاری در امر تصمیم گیری در سطوح مختلف سازمان به ویژه سطوح مدیران ارشد با تحلیل اطلاعات و روش های پرس و جو تسهیلات زیادی را فراهم می کند که متداول ترین این روش ها به قرار زیر است:

- On-Line Analytical Processing (OLAP)
- On-Line Transaction Processing (OLTP)
- Data Warehousing (DW)
- Data Mining (DM)
- Intelligent Decision Support System (IDSS)
- Intelligent Agent (IA)
- Knowledge Management System (KMS)
- Supply Chain Management (SCM)
- Customer Relationship Management (CRM)
- Enterprise Resource Planning (ERP)
- Enterprise Information Management (EIM)

لازم به ذکر است، صرف وجود تمام این تکنیک ها در سطح سازمان بدون در نظر داشتن فرهنگ سازمان و رویکرد سیستمی موجود بین کارکنان نمی تواند اثبات کننده هوشمندی کسب و کار آن سازمان باشد.

هوش تجاری یا هوش کسب و کار، عبارت است از بُعد وسیعی از نرم‌افزارهای کاربردی و تکنولوژی‌ها برای جمع‌آوری داده و دانش، که به جهت تولید گزارشات در راستای تحلیل‌فعالیت‌های بنگاه برای اتخاذ تصمیمات دقیق و هوشمند بکار می‌رود. یک هوش تجاری براساس یک معماری بنگاه تشکیل شده است و در قالب پردازش تحلیلی برخط (OLAP) به تحلیل داده‌های تجاری و اتخاذ تصمیمات دقیق و هوشمند می‌پردازد. هوش تجاری، نه به عنوان یک محصول و نه به عنوان یک سیستم، بلکه به عنوان یک معماری و رویکردی جدید موردنظر است که البته شامل مجموعه‌ای از برنامه‌های کاربردی و تحلیلی است که به استناد پایگاه‌های داده عملیاتی و تحلیلی به اخذ و کمک به تصمیم‌گیری برای فعالیتهای هوشمند تجاری و کسب و کار می‌پردازند. اما هوش تجاری از مناظر دیگر: از منظر معماری و فرایند به هوش تجاری به عنوان یک چارچوب که عامل افزایش کارایی سازمان و یکپارچگی فرایندها و نهایتاً بر فرایندهای تصمیم‌گیری در سطوح مختلف سازمانی متمرکز است، نگریسته می‌شود. به بیان ساده تر هوش تجاری چیزی نیست مگر فرایند بالابردن سود دهی سازمان در بازار رقابتی با استفاده هوشمندانه از داده‌های موجود در فرایند تصمیم‌گیری.

مهمترین نیاز یک مدیر، داشتن اطلاعات دقیق برای اتخاذ تصمیم درست است. فرایند تصمیم‌گیری می‌تواند به سه بخش کلی زیر تقسیم شود. با توجه به انواع مختلف تصمیم‌گیری (بر اساس میزان ساخت یافته بودن آن) هر یک از بخشهای اهمیت متفاوتی خواهند داشت.

۱. دسترسی، جمع‌آوری و پالایش داده‌ها و اطلاعات مورد نیاز؛

۲. پردازش، تحلیل و نتیجه‌گیری بر اساس دانش؛

۳. اعمال نتیجه و نظارت بر پیامدهای اجرای آن.

در هر یک از موارد فوق، سازمانهای قدیمی که از هوش تجاری استفاده نمی‌کنند، دارای مشکلاتی هستند که اغلب از عواملی چون حجم بودن داده‌ها، پیچیدگی در تحلیلها و ناتوانی در ردگیری نتایج فرایندها و پیامدهای تصمیمات گرفته شده، نشئت می‌گیرند. هوش تجاری با کمک به حل مشکلات فوق، به دلیل ساختاری که در سازمان به وجود می‌آورد، فرصتهای جدیدی نیز برای رشد سازمان ایجاد می‌کند و نه تنها عامل حذف مشکلات است، بلکه با صرفه‌جویی در زمان و هزینه، شرایط کاری را دگرگون می‌سازد.

اهمیت استراتژیک هوش تجاری در تصمیمات سازمان

رشد تصمیم‌گیری سازمان معمولاً بدین ترتیب است که پایین‌ترین سطح انجام فعالیتهای تجاری یک سازمان، سطح عملیاتی است که فرایند در دفعات بالا و معمولاً به صورت تکراری در رده‌های پایین سازمان انجام می‌شود و معمولاً با حجم کمی از داده‌ها سر و کار دارند. تصمیمات گرفته شده در این سطوح غالباً در حوزه مسائل ساخت یافته و توسط مدیران رده پایین اتخاذ می‌شود. نتایج حاصل از این تصمیمات، تأثیرات کوتاه مدت و خرد در سازمان دارند.

سطح تاکتیکی در سازمان مربوط به عملیاتی است که در حوزه مدیران میانی انجام می‌شود. این عملیات می‌تواند شامل پیگیری عملیات در سطح پایین، نحوه انجام آن، گزارش‌گیری و نهایتاً جمع‌بندی داده‌های مفید برای اتخاذ تصمیمات میان مدت سازمان

باشد. تصمیمات گرفته شده در این سطح غالباً در حوزه مسائل نیمه ساخت یافته و توسط مدیران میانی اتخاذ می شود و نهایتاً بالاترین سطح استراتژیک مربوط به تصمیم گیریهای کلان سازمان است که توسط مدیران رده بالا اتخاذ می شود. این نوع استفاده ها در دفعات کم و در دوره های طولانی انجام می شود، اما ممکن است با حجم بالایی از اطلاعات و پردازشها همراه باشد. تصمیمات گرفته شده در این سطوح غالباً در حوزه مسائل غیر ساخت یافته و توسط مدیران ارشد انجام می شود و نتایج حاصله تأثیرات بلند مدت و کلانی در مسیر حرکت سازمان دارند.

کاربرد هوش تجاری در سطح استراتژیک را می توان به نوعی برای کمک به افزایش کارایی کلی سازمان و بهینه سازی فرایندها در کنار یکدیگر، در نظر گرفت. این سیستم ها روی برخی ویژگیهای مهم مالی و سایر پارامترهای مهم دیگر در افزایش کارایی سازمان متمرکز می شوند. بدیهی است که سیستم در این سطوح می بایست فرایندهای خارجی سازمان را نیز در بر بگیرد. خصوصیات مختلف برنامه های کاربردی در مقاطع مختلف سازمان، باعث ایجاد تفاوتی در ابزارها، تکنیک ها و زیرساختهای مورد نیاز برای هر یک از آنها می شود. استفاده از ابزارهای تحلیلی و هوشمند بیشتر در سطح بالا انجام می شود که نیازمند پردازشهای بالا با میزان دسترسی انبوهی از اطلاعات در سطوح استراتژیک و تاکتیکی بیشتر از عملیاتی است. بخش عملیاتی هوش تجاری بیشتر وظیفه جمع آوری اطلاعات و ذخیره سازی آنها را در و یا پایگاه داده های خصوصی بر عهده دارد.

سازمانهای مختلف با ابعاد و زمینه های کاری متفاوت ممکن است با مشکلات متفاوتی در امر استفاده بهینه از داده های موجود در سیستم هایی از قبیل فروش، انبار و مالی مواجه شوند. بطور مشخص می توان به مسائل زیر بعنوان چالش سازمانها در استفاده از داده ها اشاره نمود:

در بسیاری از شرایط داده ها در منابع مختلفی قرار دارند و یکپارچه نمودن آنها برای بدست آوردن گزارشات تحلیل، عملیاتی هزینه بر و زمانگیر برای سازمانها می باشد. نرم افزارهای عملیاتی در سازمان مثل برنامه های فروش، مالی، منابع انسانی، انبار، حقوق دستمزد و ... میتواند گزارشات را تا سطح مدیران میانی فراهم آورد. کمتر دیده شد که مدیران ارشد از ابزارهای ذکر شده به عنوان منبع تصمیم سازی استفاده نمایند و بیشتر گزارشات مورد نظر آنها توسط مدیران میانی و با صرف زمان زیاد تهیه می شود و گاه این عملیات بصورت روزانه باید تکرار شود. به دلیل نوع طراحی نرم افزارهای عملیاتی ساختن گزارشات حجیم از اطلاعات موجود بسیار کند خواهد بود.

بیشتر گزارشات تولید شده توسط نرم افزارهای عملیاتی گزارشاتی ساده و نمایانگر عملیات انجام شده در سیستم می باشد و نمی توان بوسیله آنها گزارشات تحلیلی و چند بعدی در زمان کوتاه ساخت. در بسیاری از مواقع گزارشات ساخته شده دیدگاهی عمیق به مدیران ارشد برای اتخاذ تصمیمات استراتژیک ارائه نمی دهد. پرسنل یک مجموعه برای درک بهتر از شرایط کار نیاز به گزارشات تحلیلی دارند. عدم سهولت در ایجاد چنین گزارشاتی باعث می شود تا افراد بدنه سازمان از مسیر اصلی کار خارج گردند و یا زمان زیادی صرف تحلیل شرایط مختلف نمایند. هوش تجاری یا **Business Intelligence** راهکاری است که برای شرایط مطروحه پاسخ مناسب ارائه می دهد.

هوش رقابتی



بقای بسیاری از سازمان ها بوسیله سازش با تغییرات محیطی تهدید می شود. تئوری تکامل زیست محیطی حاکی از آن است که محیط های متغیر و نامطمئن، سازمان های مختلف و متنوعی را می طلبد که همزمان با تغییرات محیطی از انعطاف پذیری بالایی برخوردار باشند.

در خلال سال های اخیر که تغییرات سریع محیطی، حیات بسیاری از سازمان ها را تهدید می کند؛ تحولات و تغییرات سریع فناوری و انفجار اطلاعات باعث گردیده که سازمان ها فشار بیشتری را برای باقی ماندن در محیط رقابتی کنونی متحمل شوند. از سوی دیگر فناوری ارتباطات و اطلاعات با در اختیار گذاشتن راه های مختلف کسب برتری، موجب گشته است تا سازمان ها تنها از طریق افزایش سطح هوشمندی رقابتی خود و به کارگیری و استفاده از اطلاعات بروز، بتوانند بر رقیبان خود غلبه کنند.

در سال های اخیر که امکان تولید انبوه زمینه افزایش عرضه نسبت به تقاضا را فراهم کرده است، برای تولیدکنندگان چاره ای جز کسب رضایت مشتری باقی نمانده است. در هر گوشه از جهان صنعتی امروز که اقتصاد رقابتی، فضای انحصاری را در هم می شکند، نگرش مشتری مداری و کسب رضایت مشتری، قانون کسب و رقابتی، فضای انحصاری را در هم می شکند، نگرش مشتری مداری و کسب رضایت مشتری، قانون کسب و کار تلقی شده و عدم رعایت این قانون سبب حذف از صحنه بازار است. هوشمندی رقابتی به سازمان ها امکان می دهد تا از طریق تجزیه و تحلیل حرکات رقبا بتوانند قبل از آنکه مشتریان تحت تاثیر محیط رقابتی پیرامون قرارگیرند، نسبت به توسعه بازار خود اقدام کنند.

در این رابطه نظام بانکی نیز مستثنی نیست. در نظام بانکی مشتری محور اصل بوده و در واقع همه کارها برای جلب رضایت، توجه و جذب آنهاست. رضایت مشتری مزایای زیادی دارد و سطوح بالاتر رضایت مشتریان منجر به وفاداری بیشتر مشتریان می شود و در واقع چنانچه یک بانک یا مؤسسه اعتباری بتواند وفاداری مشتریان را به خود جلب نماید، موفقیت خود را تضمین نموده است.

بر این اساس و با رقابتی تر شدن فضای موجود در بانک های کشور و افتتاح هر روزه تعدادی بانک خصوصی و مؤسسات مالی و اعتباری (و اخیراً احتمال ورود بانک های خارجی) و ارائه خدمات گوناگون و مورد نیاز مشتریان، لزوم توجه به مشتریان و نیازهای آنان بیشتر احساس می شود. در محیطی که مشتریان آگاهی یافته و قدرت انتخاب می یابند، دیگر غفلت از نیازهای آنها امکان پذیر نمی باشد.

راهها و شیوه‌هایی وجود دارد که از طریق آنها می‌توان موقعیت‌های رقابتی متمایزی را نسبت به رقبای ایجاد کرد و توسعه داد. برای مثال "جایگاه‌های رقابتی قوی" که یکی از شیوه‌های ایجاد موقعیت‌های رقابتی متمایز است؛ را می‌توان از طریق ایجاد موانعی برای اقدامات رقبای حفظ کرد. یکی از روش‌های ایجاد موانع رقابتی ایجاد شهرت مناسب از طریق موارد زیر است:

ایجاد رضایت مشتری از طریق ارائه خدمات مناسب به تمام مشتریان؛

استفاده از تکنولوژی انحصاری در ارائه خدمات مبتنی بر تکنولوژی؛

آموزش کارکنان برای برخورد صحیح و مناسب با مشتریان به منظور جلب اعتماد و اطمینان مشتریان؛

استفاده از تکنولوژی و خدمات برتر به عنوان ابزاری برای ایجاد روابط عمیق و گسترده با مشتریان و درک اهمیت حضور مستمر مشتری در بانک.

در این تحقیق که بر بازار بانک‌های داخل کشور بویژه بانک الف انجام خواهد شد، سعی بر آن است که بتوانیم برای این مطلب که فرآیند هوشمندی رقابتی تا چه اندازه می‌تواند بر میزان رضایت مشتریان موثر باشد توضیح مناسبی ارائه کنیم.

۲) مدل مفهومی تحقیق و فرضیات

تحقیق حاضر به دنبال آن است تا تاثیر فرآیند هوشمندی رقابتی را بر رضایت مشتری ارزیابی کند که با از بررسی فراوان در پیشینه تحقیق و با مروری بر ادبیات تحقیق و پس از طرح سوالات تحقیق، فرضیه‌های تحقیق عبارتند از:

هوشمندی رقابتی بر رضایت مشتریان تاثیر مثبت دارد.

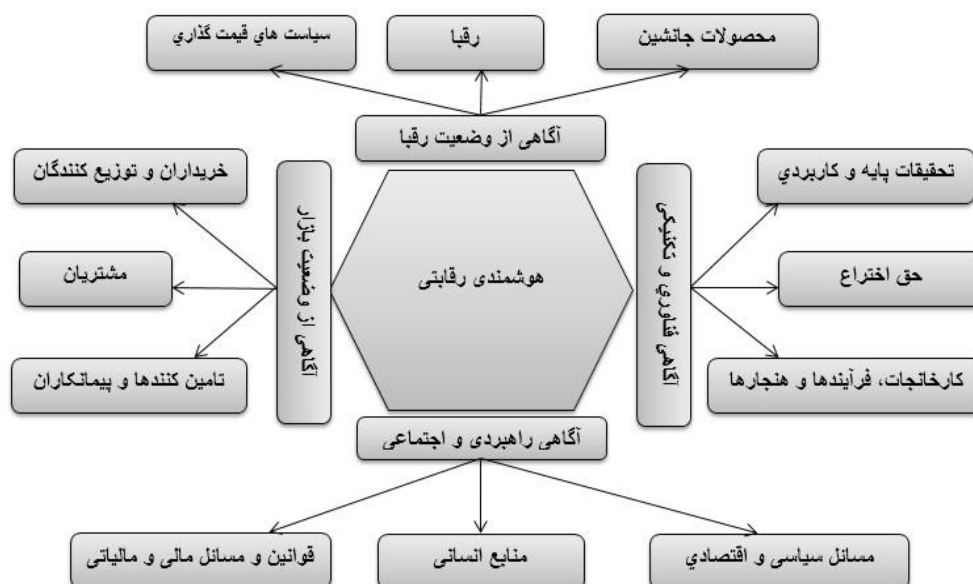
آگاهی از وضعیت بازار بر رضایت مشتریان تاثیر مثبت دارد.

آگاهی از وضعیت رقبای بر رضایت مشتریان تاثیر مثبت دارد.

آگاهی فناوری و تکنیکی بر رضایت مشتریان تاثیر مثبت دارد.

آگاهی راهبردی - اجتماعی بر رضایت مشتریان تاثیر مثبت دارد.

بر اساس فرضیه‌های فوق، مدل مفهومی تحقیق به صورت زیر ارائه شد:



نمودار (۲): مدل مفهومی هوشمندی رقابتی

بحث و بررسی :

پورتر و میلارپ (۱۹۹۱) در مقاله قدیمی خود نشان داده اند چگونه اطلاعات، ساختار صنعت را تغییر می دهد و قواعد رقابت را متحول می سازد. واضح است که انقلاب تکنولوژی اطلاعات به شرکت ها مزیت رقابتی عطا کرده، چرا که راه های جدیدی برای مقابله با همتایانشان به وجود آورده است. تکنولوژی اطلاعات بر کل فرایند تولید محصولات تاثیر عمیقی گذاشته است. تکنولوژی اطلاعات در نقطه نقطه زنجیره عرضه بنگاه رسوخ کرده و راه های ایجاد فعالیت های ارزش زا و نیز ماهیت تبادلات مابینشان را متحول ساخته است. همچنین فعالیت های منفرد را تحت تاثیر قرار داده و از طریق جریانات اطلاعاتی جدید، توانمندی بنگاه را برای کشف روابط میان فعالیت ها، در درون و بیرون بنگاه، ارتقا بخشیده است. باید گفت تکنولوژی اطلاعات معطوف به گستره رقابت است و نحوه ارضای نیازمندی های مشتریان را متحول ساخته است .

گرچه هوشمندی رقابتی با فرهنگ سازمانی بسیاری از شرکت های بزرگ امروزی، یکپارچه شده است ولی علی الظاهر جدید به نظر نمی رسد. منافع حاصل از آن چندین قرن پیش در ایالت های آلمان ادراک شد. برای مثال در قرن پانزدهم، خانه کارگران که مقر آن در آگسبرگ بود، دست نوشته هایی را منتشر کرد که حاوی اسامی ماموران کلیدی و اطلاعات محرمانه سیاسی و تجاری بود. در قرن هجدهم هوشمندی آلمان مدرن، رشد یافت و با مشاهده دقیق کل قاره اروپا دریافت که با بکارگیری و تطبیق پیشرفت های علمی سایر کشورها در فرایند های صنعتی خود می تواند با بنگاه های انگلیسی و فرانسوی رقابت کند .

در حالت کلی می توان گفت رهیافت هوشمندی رقابتی از مفاهیم دیگری که به تازگی توسعه یافته اند، مانند مدیریت دانش، بهره برداری می کند. این مفاهیم در اغلب بنگاه های بزرگ نهادینه شده است.

تعریف هوشمندیرقابتی

پاترسون (۲۰۰۰) هوش رقابتی مجموعه توصیه‌های عملیاتی و منتج شده از یک فرآیند سیستماتیک، شامل برنامه‌ریزی، جمع‌آوری، تحلیل و انتشار اطلاعات محیط خارجی برای قرار دادن بنگاه در وضعیت رقابتی بر اساس فرصت‌های توسعه‌ای پیش روی آن است.

انجمن حرفه‌ای هوش رقابتی: هوش رقابتی فرآیند نمایش محیط رقابتی است. هوش رقابتی تمام مدیران ارشد سازمان را قادر به اخذ تصمیم‌های آگاهانه در مورد همه چیز از تحقیق و توسعه بازاریابی و تاکتیک‌های سرمایه‌گذاری تا ستراتیژی‌های بلندمدت می‌نماید. هوش رقابتی موثر یک پروسه پیوسته شامل جمع‌آوری قانونی و اخلاقی اطلاعات و انتقال کنترل شده هوش عملیاتی به تصمیم‌گیران می‌باشد.

هوشمندیرقابتی نوعی تفکر است. هوش رقابتی، هنر جمع‌آوری، پردازش و ذخیره‌سازی اطلاعات است که در اختیار اعضای سازمان در تمام سطوح قرار می‌گیرد تا به شکل دهی آینده‌بنگاه و محافظت از آن در مقابل تهدیدات رقابتی فعلی کمک شود. این امر بایستی قانونی و با احترام به اصول اخلاقی صورت گیرد که شامل انتقال دانایی از محیط به سازمان بر اساس قواعد مشخص شده می‌باشد. به عبارتی هوش رقابتی هم یک محصول است و هم یک فرایند. محصول به معنای اطلاعات قابل استفاده - ایاست که بتوان از آن برای انجام فعالیت‌های خاصی بهره گرفت. فرایند هم در برگیرنده شیوه‌های منظم جمع‌آوری، تحلیل و ارزیابی آن اطلاعات است. هوش رقابتی همان فرایند نظارت بر محیط رقابتی است.

هوشمندیرقابتی در سال‌های اخیر علاقه بسیار زیادی را در افراد و سازمان‌ها را به خود جلب نموده است، این علاقه مندی تا حدودی با افزایش دسترسی به اطلاعات و گسترش فزاینده حیطه داده‌ها تقویت شده است.

مفهوم هوشمندی رقابتی

بر اساس تعریف دانشکده مدیریت فرانسه (GTLAB) هوشمندی رقابتی عبارت است از هنر یافتن، جمع‌آوری، فرآوری و ذخیره سازی اطلاعات، به منظور دسترسی و استفاده پرسنل در تمام سطوح سازمان، تا ضمن شکل دادن به آینده سازمان، از وضعیت موجود نیز در قبال تهدیدات رقابتی حمایت کنند.

از دیدگاه این دانشکده مفهوم هوشمندی رقابتی به چهار مقوله اصلی قابل تقسیم است و این چهار نوع از اطلاعات که در بسیاری از سازمان‌ها به آن پرداخته می‌شود، عمدتاً رفتار و روندهای اجتماعی را مورد مشاهده و تحلیل قرار می‌دهد:

۱. آگاهی از وضعیت بازار: که در آن عمدتاً اطلاعات مربوط به مشتریان، تامین کنندگان، خریداران و توزیع کنندگان گردآوری و مورد تجزیه و تحلیل قرار می‌گیرد.
۲. آگاهی از وضعیت رقبا: که متمرکز بر مسائلی از قبیل سیاست‌های قیمت گذاری، محصولات جانشین و سیاست‌های توسعه رقبا است.
۳. آگاهی فناوری و تکنیکی: که با تحقیقات پایه و کاربردی، کارخانجات، فرایندها و هنجارها و حق اختراع سروکار دارد.

۴. آگاهی راهبردی-اجتماعی: که به مسائلی از قبیل قوانین، مسائل مالی و مالیاتی، مسائل سیاسی و اقتصادی و جنبه‌های اجتماعی و منابع انسانی می‌پردازد.

اخلاق و هوشمندی رقابتی

جاسوسی اقتصادی یک سوال و ابهام اخلاقی را در هوشمندی رقابتی به وجود آورده و این موضوع، خود یک ناکامی برای آن بوده‌گاهی هم باعث غفلت از هوشمندی رقابتی می‌شود (این موضوع نباید اهمیت و اثر هوشمندی رقابتی بر موفقیت در تجارت را زیر سوال ببرد). مهم اینکه اصول انجمن حرفه ای هوشمندی رقابتی بر اساس یک چارچوب اخلاقی سفت و سخت استخراج شده‌اند.

هدف هوشمندی رقابتی دزدیدن رازهای تجاری رقبا یا سایر دارایی‌های شخصی آنها نیست؛ بلکه ترجیحاً به شیوه‌ای سیستماتیک، علنی، (قانونی) اطلاعاتی را گردآوری می‌کند که وقتی مرتب شدند و مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفتند، درک بهتری از ساختار، فرهنگ، قوت‌ها و ضعف‌های شرکت‌های رقبا به ما بدهند.

استراتژی هوشمندی رقابتی

مسلماً همیشه شرکت‌های کوچک و بزرگ کاربرد بعضی از روش‌ها را در مقابل رقیبانشان حفظ کرده‌اند بدون اینکه بدانند که این روش و سبک، همان هوشمندی رقابتی است. نمی‌توان گفت که آنها نمی‌توانند کارهای خیلی بهتر از آن انجام دهند و این (شناسایی روش‌های بهینه) همان نیرویی است که در انجمن حرفه ای هوشمندی رقابتی نهفته است. برداشت اعضای انجمن از هوشمندی رقابتی برخلاف گذشته، حرفه‌ای ساختن روش‌های آن است. این نه تنها شامل شناسایی منابع اطلاعاتی پایه، جمع‌آوری و آنالیز اطلاعات می‌شود، بلکه شامل ابزارها و تکنیک‌هایی به منظور کاربردی ساختن آن نیز هست.

سینا شارب بنیانگذار یکی از اولین شرکت‌های هوشمندی رقابتی در ایالات متحده در کتاب مزایای هوشمندی رقابتی، هوشمندی رقابتی را ابزاری مدیریتی می‌داند که مزایای بیشمارش دست کم گرفته شده است. وی معتقد است هوشمندی رقابتی برای تصمیم‌گیری هوشمندانه تجاری حیاتی است و با کاهش ریسک برنامه‌ریزی استراتژیک ما را به سمت سود بیشتر و اشتباهات کمتر راهنمایی می‌نماید.

فرایند هوشمندی رقابتی

هوشمندی رقابتی فرایند نمایش و شفاف سازی محیط رقابتی است. با تاکید بیشتر، هوشمندی رقابتی یک برنامه سیستمی و اخلاقی برای جمع‌آوری، تجزیه و تحلیل و مدیریت اطلاعات است که می‌تواند طرح‌ها، تصمیمات و عملیات شرکت را تحت تاثیر خود قرار دهد. این فرایند مدیر ارشد شرکت را در همه ابعاد برای تصمیم‌گیری بدون ساختار، درباره همه چیز از بازاریابی گرفته تا تحقیق، توسعه و تاکتیک‌های سرمایه گذاری درازمدت در استراتژی تجارت کمک می‌کند.

با گذر زمان و انجام تحقیقات مکرر و تلاش برای بهبود فرآیند هوشمندی رقابتی این فرایند تکامل یافته و به فرایندی شامل شش مرحله به صورت زیر تغییر شکل داده است:

۱. مرحله مقصد: مرحله آماده شدن و کسب قابلیت لازم برای انجام وظایف است؛ دوره زمانی است که در خلال آن شرکت برای بررسی محیط آماده می‌شود و شامل آموزش پرسنل بخش هوشمندی رقابتی و سایر پرسنل می‌گردد.
۲. مرحله تقاضا: در این مرحله نیازهای اطلاعاتی و رویکردی که باید اختیار شود، تعیین می‌گردد. به دلیل حجم زیاد داده‌ها، در این مرحله شرکت باید محدوده و چارچوبی را برای فعالیت هوشمندی رقابتی مشخص کند تا بتواند بر حوزه‌های با اهمیت‌تر و مورد علاقه شرکت متمرکز شود. در این مرحله مشخص خواهد شد که شرکت به چه اطلاعاتی نیاز دارد و چرا؟
۳. مرحله اکتشاف: در این مرحله به جستجو و گردآوری اطلاعات با روش‌های قانونی و اخلاقی پرداخته می‌شود.
۴. مرحله توسعه: در این مرحله از اطلاعاتی که گردآوری و مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفته است، تصویر معناداری ارائه می‌شود.
۵. مرحله تحویل: در این مرحله نتایج حاصل، در زمان مناسب در اختیار افراد واجد شرایط قرار می‌گیرد.
۶. مرحله بهبود: شامل کسب و انعکاس نقطه نظرات و اطلاعات مشتریان، برای بهبود فرایند هوشمندی رقابتی است. در این مرحله یادگیری از طریق انعکاس آنچه اتفاق افتاده است و یافتن راهایی برای بهبود بخشیدن به این فرایند در دور بعد، به وقوع می‌پیوندد.

هوشمندی رقابتی در عمل

چه کسی از هوشمندی رقابتی استفاده می‌کند؟ براساس نتایج تحقیقی که توسط گروه آیندگان گلاستونبری انجام شده است بالغ بر ۸۲ درصد از شرکت‌هایی که درآمد سالیانه بیش از ۱۰ میلیارد دلار دارند از سیستم هوشمند سازماندهی شده استفاده می‌کردند. ضمن اینکه بسیاری از این شرکت‌های بزرگ، واحد هوشمندی رقابتی دارند، شرکت‌های متوسط مایل هستند که زمینه هوشمندی رقابتی را ایجاد و از آن استفاده کنند، حال اینکه واحدهای تجارتي کوچک هم به خودی خود از هوشمندی رقابتی استفاده می‌کنند.

هوشمندی رقابتی می‌تواند بدون پرداخت هزینه صورت گیرد. در سال ۱۹۹۵ مطالعه‌ای توسط دانشگاه تگزاس صورت گرفت و به این مهم دست یافتند که حرفه‌ای که به هوشمندی رقابتی اهمیت می‌دهد در عمل بر روی سه موضوع کار می‌کند: فروش، سهم بازار و درآمد حاصل از هر سهم. با توجه به سه شاخص کلیدی مالی در نظر گرفته شده در این مطالعه شامل: متوسط فروش، سهم بازار و سوددهی نشان داد که شرکت‌های دارای هوشمندی رقابتی عملکردی متمایز از دیگر شرکت‌ها دارند. ، لذا لازم است در همه موارد سه عامل مذکور اندازه گیری شود و شرکتی که در این سه بعد وضعیت مناسبی داشته باشد در سایر ابعاد هم عملکرد خوبی خواهد داشت .

همچنین شرکت‌های هوشمند با ایجاد تشکیلاتی مناسب و استفاده از این فناوری، محیط را تحلیل، رقبا را شناسایی، فرصت‌های بازار را کشف و از آن استفاده کرده و نیز از طریق جمع آوری اطلاعات ضمن یادگیری و استفاده از اطلاعات موجود برای مقاصد بعدی، در مقابل تغییرات عکس العمل سریع از خود نشان می‌دهند.

سینا شارپ بنیانگذار یکی از اولین شرکت‌های هوشمندی رقابتی در ایالات متحده در کتاب مزایای هوشمندی رقابتی، هوشمندی رقابتی را ابزاری مدیریتی می‌داند که مزایای بیشمارش دست کم گرفته شده است. وی معتقد است هوشمندی رقابتی برای

تصمیم گیری هوشمندانه تجاری حیاتی است و با کاهش ریسک برنامه ریزی استراتژیک ما را به سمت سود بیشتر و اشتباهات کمتر راهنمایی می نماید. (sharp 2009)

خواص پنجگانه هوشمندی رقابتی:

تحلیلگران هوشمندی رقابتی، پنج خاصیت را برای آن شناسایی کرده‌اند:

۱. **خاصیت و روحیه مبارزه طلبی:** حالت تهاجمی در این خاصیت کاملاً مشهود است. تحلیلگر هوشمندی در مدیریت کردن فرایند بسیار اثرگذار بوده و به صورت کاملاً پیوسته، همانند یک دیده‌بان در جستجوی فرصت هاست.
۲. **خاصیت و روحیه تهاجمی:** این خاصیت نیز زمینه های اثرگذاری را در خود داراست. تحلیلگر هوشمندی، غالباً ساختارهایی از متخصصان هوشمندی در امور نظامی را در خود دارند.
۳. **خاصیت و روحیه فعال:** تحلیلگر هوشمندی دائماً به دنبال اطلاعات استراتژیک در لابلای منابع اطلاعاتی عادی است، اما باید گفت که سیستم‌های اطلاعاتی شرکت واقعاً ساختار نیافته اند.
۴. **خاصیت انفعالی:** مدیر هوشمندی تنها زمانی عکس‌العمل نشان می‌دهد که رقبا نسبت به شرکت واقعاً حالت تهاجمی و خصمانه‌ای از خود نشان دهند.
۵. **در خواب رفتگان:** تیم مدیریتی شرکت تمایلی به فرایند هوشمندی رقابتی یا مدیریت دانش از خود نشان نمی‌دهد و علی‌الظاهر باکی از رقابت ندارد.

مقابله با هوشمندی :

همان طور که هوشمندی رقابتی به صورت گسترده در راستای تحقیق و طرح ریزی ایفای نقش می‌کند، برای مقابله با هوشمندی رقابتی شرکت‌های دیگر نیز به کار می‌آید، از جمله تلاش‌های هوشمندی رقابتی معطوف به جمع آوری، حفظ و نگهداری اطلاعات شرکت در مقابل دیگر شرکت‌ها است و این عمل در چارچوب قوانین و یا به شکل غیر قانونی صورت می‌گیرد (همه عواملان هوشمندی جزء اعضای انجمن حرفه‌ای هوشمندی رقابتی نیستند). حفظ اسرار شرکت بخش مهمی از فعالیت‌های هوشمندی رقابتی است .

تعریف مشتری:

مشتری همان کسی است که نیازش را خودش تعریف می‌کند، کسی که کالاها و خدمات تولیدی ما را مصرف می‌کند و حاضر است بابت آن هزینه مناسبی بپردازد؛ ولی تا زمانی این هزینه را متقبل می‌شود که در کالاها یا خدمات تحویلی، ارزشی ببیند که پرداخت آن هزینه را توجیه نماید.

سیر ارتباطات با مشتری

۱. **مرحله شروع؛ تولید محصول توسط مشتری برای خویشتن:** در این مرحله، روابط با مشتری معنای روشنی نداشته است. در واقع در این دوره، مشتری هر کالا، تولید کننده آن بوده است.

۲. مرحله تولید برای مشتری شناخته شده؛ شکل گیری بنگاه های نخستین: در این مرحله، هر چند بنگاه، کالا یا خدمت تولیدی را خود به مصرف نمی رساند (بلکه آن را می فروشد)، اما با مشتریان خود ارتباط مستقیم دارد.
۳. مرحله تولید برای مشتری ناشناخته: به تدریج با رشد و توسعه جوامع و افزایش کارآمدی و گسترش ارتباطات، بنگاه ها محصولات خود را برای مصرف کنندگانی تولید کردند که حتی تماس مستقیمی با آنان نداشتند. در این دوره، کالاها و خدمات عرضه شده به بازار، در حد کافی بود و عرضه و تقاضا به تعادل دینامیکی رسید .
۴. مرحله مسابقه برای رضایتمشتری: با توسعه و گسترش توانایی های تولید محصول در عرصه های گوناگون و نیز پیشرفت امکانات حمل و نقل و ارتقای توانایی های ارتباطی، به تدریج بازارها به روی همه گونه محصولات باز شد و به این ترتیب، رقابت آزاد بر سرتاسر زمین حاکم شد .

خدمات

بطور کلی محصولات ترمای توان به دو گروه اصلی تقسیم بندی نمود که عبارتند از کالاها و خدمات. (ISO 9001:2000) تمایز قابل شدن بین کالا و خدمات بر راحتی امکان پذیر نمی باشد ولی می توان ویژگی هایی را که در قالب جدول زیر ارائه شده ، برای کالا و خدمات تعیین نمود (ISO 9001:2000)

جدول (۳،۲): ویژگی های کالا و خدمات (payne,1993)	
کالا	خدمات
قابل لمس و دارای ماهیت فیزیکی است.	غیر قابل لمس و دارای ماهیت غیر فیزیکی است.
ممکن است تولید، تحویل و مصرف آن همزمان نباشد	تولید، تحویل و مصرف آن معمولاً همزمان است.
قابلیت انبارداری و نگهداری دارد.	قابلیت انبارداری و نگهداری ندارد.
شاخص ها و معیارهای کنترل کیفیت به راحتی قابل تعریف است	معمولاً شاخص ها و معیارهای کنترل نامشخص می باشند.
کالای معیوب به راحتی قابل شناسایی است.	خدمات معیوب به راحتی قابل شناسایی نمی باشد.
کالای معیوب قابل تعویض و یا اصلاح می باشد.	معمولاً خدمات معیوب قابل تعویض و دوباره کاری نبوده و می بایست مجدداً ایجاد شوند.
معمولاً تولید بیشتر نیاز به تجهیزات، سرمایه و ماشین آلات بیشتر دارد.	معمولاً تولید بیشتر نیاز به نیروی انسانی بیشتر دارد.

باتوجه به نتایج فوق میتوان ۴ ویژگی مشخص برای خدمات تعریف نمود (Rouach,Santi,2001)

۱. **غیر قابل لمس بودن:** برعکس کالاها، خدمات معمولاً قابل لمس نمی باشند و ابعاد فیزیکی آنها غیر قابل

مشاهده می باشد.

۲. **غیر قابل نگهداری:** به دلیل خاصیت اول، امکان نگهداری آنها بصورت فیزیکی وجود ندارد.

۳. **همزمانیت تولید و مصرف:** به دلیل دو ویژگی قبلی، خدمات معمولاً بلافاصله پس از تولید به مشتری ارائه می شود و توسط مشتری نیز بلافاصله مصرف می گردد.

۴. **متفاوت بودن با موارد مشابه:** هر خدماتی با توجه به نیاز مشتری می تواند با ماهیت و اشکال مختلف بدون نیاز به اعمال تغییرات خاصه و هزینه اضافی به راحتی تولید و ارائه می گردد.

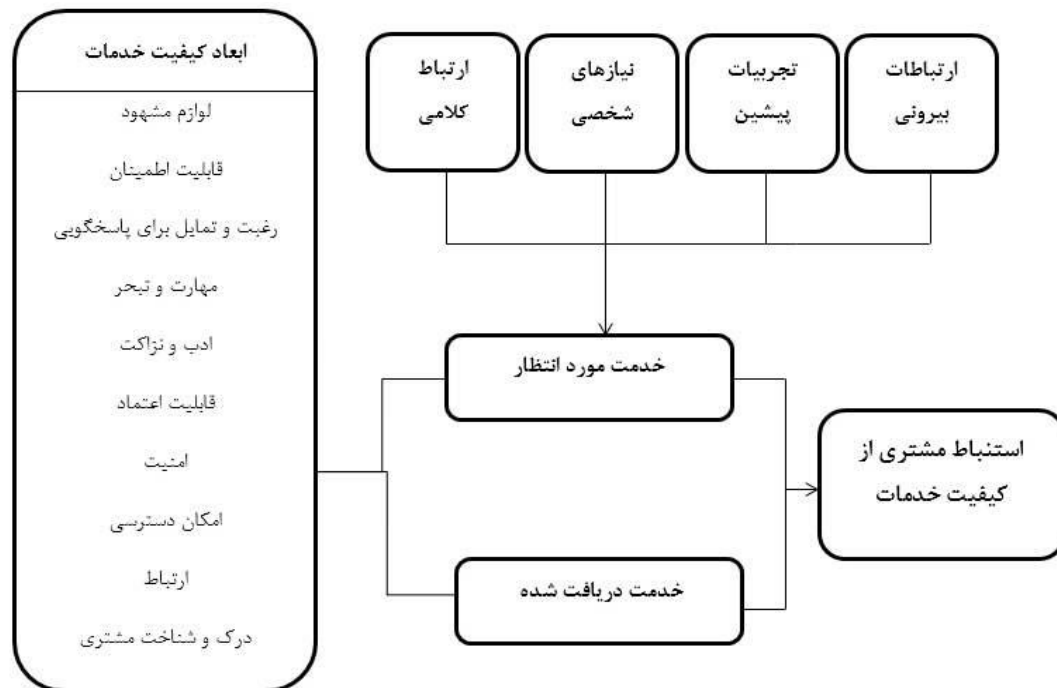
کیفیت خدمات

تحقیقات انجام شده بدون هرگونه تردید و ابهام این نکته را روشن ساخته است که کیفیت مطلوب خدمات راهنگامی می تواند تضمین نمود که انتظارات مشتری از خدمت مورد نظر برآورده شده و یا چیزی فراتر از انتظار بها و عرضه شده باشد

طی تحقیقات انجام گرفته بر تجربیات متفاوت مشتریان در ارتباط با خدمات مختلف، این موضوع به صراحت برای محققین آشکار گردید که تلقی مشتریان درباره وضعیت کیفیت خدمت، به درک مشتری از عملکرد واقعی خدمت در مقابل انتظار او از خدمت مورد نظر ناشی می شود. کیفیت خدمات را می توان میزان تفاوت بین انتظارات یا خواسته های مشتری و درک او از عملکرد واقعی خدمات دانست .

مشتریان کیفیت خدمات را تنها بر اساس خروجی یک فرایند مورد ارزیابی قرار نمی دهند بلکه سراسر فرایند عرضه خدمت در نحوه ارزیابی کیفیت خدمت توسط مشتریان حائز اهمیت است. زیرا ماهیت اغلب خدمات این چنین است که مشتری در فرآیند ارائه خدمت حضور دارد. بطور خلاصه می توان گفت ارزیابی کیفیت خدمات توسط مشتری با توجه به نحوه عملکرد عرضه کننده در مقابل انتظارات مشتری از عملکرد او حاصل می شود .

نمودار زیر تمامی یافته های فوق را در قالب یک نمودار ارائه می کند:



نمودار: (7.2) فرایند ارزیابی کیفیت خدمات توسط مشتری

رضایتمشتری

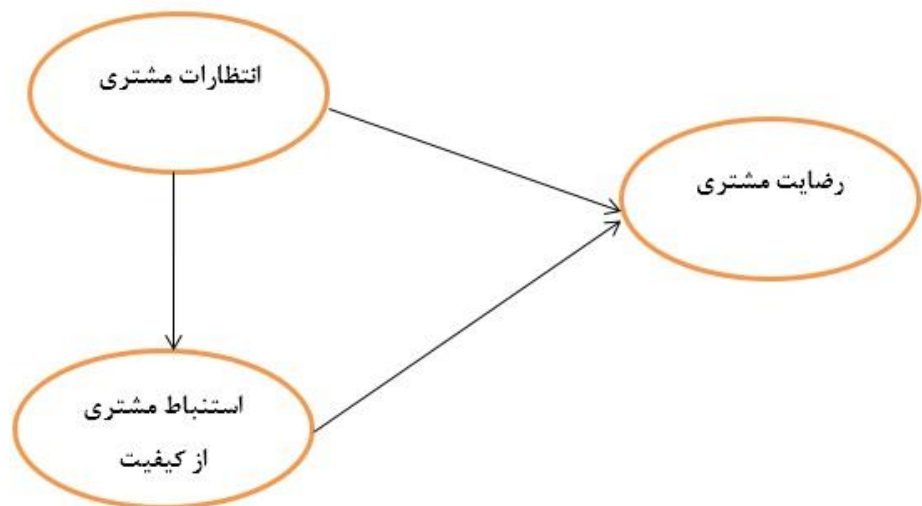
رضایتمشتری چیست؟ رضایتمشتری احساس مثبتی است که در هر فرد پس از استفاده از کالا یا دریافت خدمتی ایجاد می‌شود. اگر کالا یا خدمت دریافت شده از سوی مشتری، نیازها و انتظارات او را برآورده سازد، در او احساس رضایت ایجاد می‌شود، در صورتیکه اگر سطح خدمت و کالا پایین تر از سطح انتظارات مشتری باشد، این امر به نارضایتی‌اش منجر خواهد شد.

بررسی‌های علمی و تحقیقی نشان می‌دهد که مشتریان ناراضی در انتقال برداشت و احساس خود به دیگران، فعال‌تر عمل می‌کنند و نرخ انتقال پیام مشتریان ناراضی به دیگران تقریباً دو برابر مشتریان راضی است، لذا نارضایتی مشتریان ناثر گذارتر از رضایت آنان است.

ژوران عدم رضایت یا نارضاندی مشتریان را نیز بعنوان یک مفهوم جداگانه در نظر گرفته و آنرا چنین تعریف می‌کند: نارضایتی مشتری حالتی است که در آن نواقص و معایب فراورده موجب ناراحتی، شکایت، و انتقاد مشتری می‌شود.

به عقیده این دانشمندان، رضایت مشتری و عدم رضایت مشتری متضاد نیستند. در واقع رضایتمندی مشتری ناشی از ویژگی‌های محصول یا خدمت عرضه شده می‌باشد که مشتری را برای خرید و استفاده از آن ترغیب می‌نماید. از سوی دیگر عدم رضایت مشتری از نقایص و کمبودهای موجود در محصول یا خدمت سرچشمه می‌گیرد که موجب دلخوری و شکایت مشتریان خواهد شد.

ریچارد الیور از جمله معروفترین محققین در زمینه رضایتمشتری برای تعریف این مفهوم از نمودار زیر استفاده میکند



نمودار (۱۰،۳) تعریف مفهوم رضایت مشتری

در زمینه تعریف مفهوم رضایت مشتری، استاندارد ایزو ۹۰۰۰ ویرایش ۲۰۰۰ نیز مرجع مناسبی است. واژه نامه مذکور رضایت مشتری را چنین تعریف نموده است:

« تلقی مشتری از میزان تأمین نیازمندی های وی »

این واژه نامه در ادامه تعریف رضایت مشتری با یک نکته بسیار مهم توجه خواننده را جلب کرده است: « وجود شکایات مشتری، یک شاخص متداول از رضایت پایین مشتری است؛ اما عدم وجود شکایات « مشتریان لزوماً به معنای رضایت بالای مشتری نیست»

در نهایت تعریف کلی ذیل را به عنوان بهترین تعریف که به زبانی ساده بیان شده است برای رضایتمندی مشتری ارائه می کنیم:

«رضایتمندی واکنش احساسی مشتری است که از تعامل با سازمان عرضه کننده یا مصرف محصول حاصل می گردد. رضایت از درک متفاوت مابین انتظارات مشتری و عملکرد واقعی محصول یا سازمان حاصل می شود. تجربیات قبلی مشتری از مصرف محصول ما و همچنین تجربه او از تعامل با سازمان های عرضه کننده در شکل دهی انتظارات وی، نقشی اساسی ایفا می کند. ما عقیده داریم، رضایتمندی مشتریان، عکس العمل های آتی آنان را در قبال سازمان ما تحت تاثیر قرار خواهد داد»

چرخه بهبود مستمر رضایت مشتری:

گوش دادن و توجه به نیازهای مشتری، درک عمیق از آنچه که مشتری می خواهد را میسر می سازد و روش های تجزیه و تحلیل کمک می کند تا راه حل مناسب پیدا شده و به اجرا گذارده شود. وقتی چنین اقداماتی انجام شود، به اثر بخشی و کارایی نظارت می شود تا مشخص گردد که آیا با نیازهای مشتریان انطباق دارد یا نه. که اگر چنین باشد این کار موجب رضایتمندی مشتری شده و چرخه بهبود مستمر استمرار خواهد یافت.

ریک سیگل در این باره می گوید: اگر می خواهید در میدان تجارت و رقابت باقی بمانید، کالای متنوع عرضه کنید و به نحوه ارائه آن تنوع بخشید، باید کارتان با دیگران فرق داشته باشد. مشتری ها همواره به جایی مراجعه می کنند که خدمات و کالای آن متفاوت باشد.

تأثیر محیط رقابتی بر رضایت و وفاداری مشتری:

نتایج تحقیقات صورت گرفته در این زمینه نشان می دهد که افت 400 تا 600 درصدی در وفاداری مشتریان کاملاً راضی نسبت به مشتری های صرفاً راضی، حقیقتی آشکارا در بازارهای رقابتی شدید است. ممکن است در وفاداری و رضایت مشتری در بازارهای دیگر نیز چنین افت شدیدی وجود داشته باشد.

به اعتقاد هورست شولز برنده جایزه ملی کیفیت مالکوم بالدريج در سال 1992، تا زمانی که 100٪ رضایت مشتری بدست نیامده، یعنی آنها فقط "راضی" نباشند، بلکه باید از کاری که انجام می دهید خوشنود و هیجان زده باشند، باید پیشرفت کرد؛ حتی اگر 100٪ رضایت مشتری را کسب کردید، گوش به زنگ تغییر باشید تا بتوانید با آنها تغییر کنید.

ممکن است شرکت ها برای نشان دادن اهمیت بیشتر به مشتری خدمات تمجیدی ارائه کنند، اما برای حفظ و نگهداری مشتری، کسب پایداری، وفاداری و رضایت آنها باید فراتر از شعار و کلام حرکت کنند.

رضایت مشتری، رمز بقا در بازار رقابتی

در سال های دور، شرایط غیر رقابتی ناشی از محدودیت عرضه و نبود رقیبان قدرتمند از یک سو، و توجه تولید کنندگان صرفاً به کیفیت تولید یا خدمات خود از سوی دیگر و وجود این تفکر که کیفیت بالا در نهایت توفیق لازم در موفقیت و تصرف بازار را بدست خواهد آورد، سبب شد تا به موضوع مهم «رضایت مشتری» کمتر پرداخته شود. تا جایی که نقل شده است، که هنری فورد به مشتریان خود گفت «هر رنگ اتومبیل که بخواهید به شما خواهیم داد به شرط آنکه سیاه باشد» در حالی که امروزه بسیاری از تولید کنندگان، بخشی از تولیدات خود را به شکل سفارش و طراحی مشتری ارائه می دهند، زیرا فرآیند رضایت مشتری صرفاً به کیفیت محصول ختم نمی شود.

در واقع امروز، سرمایه گذاران تولید کنندگان نه تنها سراز شگزار یکپارچه را روی ناچار یو به عنوان یک استراتژی مهم، به لحاظ افزایش درآمد و سود به جلب رضایت مشتری را از رمز بدست آوردن دلاوری آورده اند و هر تولید کننده ای که سودای انحصار طلبی در سر می پروراند در اقتصاد رقابتی کنونی، باید جلب رضایت مشتری را مد نظر قرار دهد.

آگاهی از وضعیت بازار و رضایت مشتریان:

همانطور که همه ما میدانیم در بازار امروز یسپر کناسا سیباعتشباتود و امسازمان در محیط رقابتی امروز می شود، این سه عامل شامل تامین کننده ها و پیمانکاران، خریداران و توزیع کننده ها و از همه مهمتر مشتریانی هستند که با ما در تعاملند. هماهنگی و همکاری این سه عامل باعث می شود تا سازمان های تولیدی یا خدماتی بتوانند کالا و خدمات خود را به بهترین شکل عرضه کنند و به بیشترین میزان سود دست یابند.

در محیط رقابتی امروز که حفظ برتری سازمان در جهت رضایت مشتریان و تامین نیازهای آنان حواله می‌دهد، سازمان‌ها باید به‌ر هر گیر یاز هوشمندانه رقابتی و نیازهای مشتریان را شناسایی و در جهت تامین این نیازها گامی اساسی بردارند. از این موارد می‌توان به دسترسی هرچه بیشتر مشتریان به خدمات ارائه شده توسط سازمان، کاهش هزینه‌هایی که مشتریان باید برای دستیابی به خدمات مورد نیازشان صرف کنند، کاهش تاخیرهای زمانی که باعث می‌شود خدمات به موقع و سریع در اختیار مشتری قرار نگیرد و ... نام برد.

نکته حائز اهمیت در این زمینه این است که می‌تواند جدیدترین و بهترین امکانات را در دسترس مشتریان قرار دهد، زیرا امروزه در فضایی رقابتی قرار داریم که هر لحظه غفلت باعث می‌شود که مشتریان ما به رقبای خود فروخته شوند و این چیزی است که همه سازمان‌ها از آن دوری می‌کنند.

آگاهی از وضعیت رقبا و رضایت مشتریان:

آگاهی از وضعیت رقبا و توجه به استراتژی‌هایی که آنان در پیش گرفته‌اند از مواردی است که ما را در جهت دستیابی به اهدافمان که همان رضایت مشتریان است، هدایت می‌سازد. مهمترین موضوع در این حیطه این است که سیاست‌ها و استراتژی‌هایی را که سازمان‌های رقیب در مقابل مشتریان در پیش گرفته‌اند بویژه سیاست‌های قیمت‌گذاری و خدماتی که به عنوان جایگزین در اختیار مشتریان قرار می‌گیرد تا به آنان برای دسترسی بیشتر به خدمات مورد نیازشان در تمامی ساعات شبانه روز کمک نماید، را شناسایی کنیم و بر اساس آن استراتژی خود را به بهترین نحو طراحی نموده و بکار گیریم.

گزارش عملکردی که توسط اکثر سازمان‌ها ارائه می‌شود و دسترسی به آن به راحتی امکان پذیر است، از مواردی است که می‌توان با بهره‌گیری از آن به این مطلب دست یافت که چه رویکرد و چه رفتاری می‌تواند باعث رضایتمندی بیشتر مشتریان گردد.

توجه و دقت در رفتار مشتریان و تحقیق در مورد اینکه چرا مشتری ما به رقیب خود روی آورده است از مواردی است که باید به آن توجه داشت زیرا ضرر و زیان ناشی از ترک یک مشتری یا از دست دادن یک مشتری ناراضی، بسیار جدی‌تر از آن است که به نظر می‌رسد؛ چرا که یک مشتری ناراضی می‌تواند با تعداد بسیار زیادی از مردم صحبت کند و ناراضی‌های خویش را به مراتب بدتر جلوه دهد. بعلاوه امروزه با گسترش ابزارهای ارتباط جمعی و نیز توسعه شبکه جهانی اینترنت، بر اساس تحقیقات ملیندا گدارد پیام کلامی منفی مشتریان ناراضی، با سرعتی بسیار بیشتر از قبل و اغراق بسیار زیاد، به اطلاع سایرین می‌رسد.

آگاهی فناوری تکنیکی و رضایت مشتریان:

در دنیا امروز که سرعت پیشرفت تکنولوژی به‌طور تلحظه‌ای است و می‌توان گفت در هر ثانیه یک اختراع یا اکتشاف به وقوع می‌پیوندد، نمی‌توان از مشتریان یک‌پارچه در چنین محیطی حضور دارند، انتظار داشت که بتوانند از یک خدمت به دفعات و به مدت طولانی استفاده نمایند. پس نیاز مبرم به نوآوری و بکارگیری تکنولوژی روزآمد در دنیای رو به پیشرفت کنونی، مسئله‌ای اجتناب ناپذیر است. تبلیغات به موقع و موثر در زمینه ارائه خدمات جدید و کارآمد می‌تواند مشتریان سازمان‌ها را تا حد بسیار زیادی راضی نگه دارد.

انجام تحقیقات پایه و کاربردی در زمینه نیازهای رو به رشد مشتریان، و نیز فرآیندی که بر اساس آن سازمان به ارائه خدمت مشغول است از جمله مواردی است که سازمان‌ها را در دستیابی به مشتریانی رضایتمند و وفادار راهگشاست.

خدماتی که هر سازمان به صورت انحصاری ارائه می نماید نیز از مواردی است که می تواند برای هر موسسه امتیازی ایجاد کند که باعث می شود مشتریان با رضایت بیشتری به دریافت خدماتشان از آن سازمان اقدام کنند.

آگاهی راهبردی - اجتماعی و رضایت مشتریان:

آگاهی راهبردی - اجتماعی به مواردی توجه دارد که از آن جمله می توان جنبه های اجتماعی و منابع انسانی نام برد. پویایی هر سازمان نیازمند بهره گیری از دانش علمی و عملی و نیز اطلاعات روزآمد است. آموزش منابع انسانی ابزاری است که سازمان ها را به سمت بهبود عملکرد و دریافت نتیجه بهتر سوق می دهد و عملکرد مناسب در همه زمینه ها، عامل اصلی رضایت مشتریان است.

اطلاعات دقیق و کارآمد در زمینه قوانین، مسائل مالی و مالیاتی و نیز مسائل سیاسی و اقتصادی می تواند در راهگشای هر سازمانی در مواجهه با مسائل و مشکلات تیز اند. دست باشد که در صورت عدم اطلاع کافی از این موارد احتمال دارد که در اثر بی توجهی مسئولان منجر به نارضایتی مشتریان گردد.

مورد مطالعاتی: بیمه بتا

گروه بیمه بتا یک شرکت جهانی بیمه است که در بسیاری از کشورها شعبه دارد. در انگلستان شرکت های اجرایی توسط نوع محصول و نیز توسط شرکت بیمه عام بتا تقسیم بندی می شود. این گروه شرکت ها، دپارتمان های عملیاتی متعددی دارند مانند: دپارتمان قانونی، دپارتمان طراحی و کنترل مالی و یا دپارتمان روابط عمومی، مدیر اطلاعاتی این گروه از شرکت ها سیستم های جستجوی اطلاعاتی خود را برای هوش استراتژیک آشکار می کنند. جدول زیر سیستم های جستجوی مربوط به هوش را که توسط این گروه از شرکت ها را به کار می رود را نشان می دهد.

جدول سیستم های جستجوی مربوط به هوش

شرکت ها	پوشش و جستجوی هوش
شرکت بیمه بتا	مقایسه رقیبان اصلی انگلستان از نتایج مالی، ردیابی قیمت سهام و انتشارات مطبوعات تحلیل مالی شرکت بیمه ای از طریق حساب ها و گزارشات شرکت ها نظارت بیمه داران انگلستان از طریق گزارشات تحلیلی شهر و خدمات مطبوعات
شرکت عمومی بتا	سیستم های هوش بازاریابی بر پایه PC، نتایج تحقیقات از طریق انتشارات. گزارشات نظارتی داده ها در مورد خدمات مالی ایجاد شبکه بین رقبا
شرکت بیمه عمر بتا	کاربرد نظرسنجی های منتشر شده اتحادیه ی تحقیقات بازار
بیمه بین الملل بتا	خدمات اطلاعاتی اخبار آنلاین داده های مالی رقبا

سرمایه گذاری بتا	پایگاه های داده ی اطلاعات نرم
	خدمات آنلاین جریان داده ها
	ارتباط با تحلیل گران خارجی
	آمارهای دنباله دار در مورد رقبا

سیستمی از نمایندگی های شرکت بیمه ی اواندلز در لندن :

توزیع روزنامه و انتشارات صنعتی جهت تامین اطلاعات عمومی برای مدیران و مرور پیش زمینه ی آنها که این انتشارات به صورت روزانه، هفتگی و یا ماهیانه منتشر می شوند مانند:

مجله اکونومیت و یا سایر مجلات

پایگاه های داده تجارتي آنلاین مانند : پایگاه داده DATA STREAM

حسابداری ها و گزارشات شرکت از طریق اتحادیه های بیمه و یا کتابخانه های مختلف جمع آوری شده اند.

گزارشات اقتصادی که از طریق بانک ها و سهامداران به دست می آید و سایر انتشاراتی که به صورت مجانی در اختیار مدیران و کارکنان امور اجرایی قرار می گیرند.

اتحادیه ی بیمه کنندگان انگلیس (ABI) و موسسه بیمه چارتر (CII) که خدماتی در رابطه با آمارهای بیمه و مرجع ها و مقالاتی در مورد موضوعات مشخص تامین می کند. جمع آوری اطلاعاتی مربوط به هوش که از طریق مدیران شرکت ها و کارکنان آنها جمع آوری می شود سیستم های بازر که بر پایه کامپیوتر است. در این سیستم از کارکنان در مکان های مختلف خواسته می شود تا هر نوع اطلاعاتی را که در مورد رقبا و سهامداران دیگر به دست می آورند در اختیار هماهنگ کنندگان مرکزی شرکت قرار دارند . در نتیجه کارکنان بخش خدماتی اطلاعات مورد نیاز خود را از طریق برخی از انتشارات بدست می آورند. آنها به صورت طبیعی خود را بخره شبکه های کارکنان خود تطبیق می دهند تا اطلاعات مورد نیاز خود را جمع آوری کنند.

مدارک بدست آمده نشان می دهد که هوش خارج از سازمان توسط بسیاری از شرکت ها و صنایعی که درگیر با سیستم CI هستند معرفی می شوند. از تحقیقاتی که صورت گرفته در رابطه با شرکت های مختلف مدیران برای جمع آوری هوش سازمانی خود بیشتر به پایگاه های اطلاعاتی عمومی مراجعه می کنند.

نتیجه گیری و پیشنهادات کاربردی پژوهش:

در این مرحله نتایج حاصل از تحلیل های آماری انجام شده و نتایج حاصل از آزمون فرضیات در فصل قبل را مورد تحلیل دقیق قرار می دهیم.

برای سنجیدن فرضیه ها در پرسشنامه برای هر متغیر پنج سوال مطرح شده است، با توجه به یافته های آزمون همبستگی از پاسخ هایی که مشتریان به سوالات این بعد داده اند، (همانگونه که در جدول

ضرایب همبستگی نشان دادیم)، نتیجه گیری می که در گام اول متغیر آگاهی فناوری یوتکنیکی، سپس متغیر آگاهی از وضعیت رقبا و پس از آن متغیر آگاهی از وضعیت بازار بر رضایت مشتری موثر می باشد و در نهایت متغیر آگاهی راهبردی- اجتماعی با کمترین میزان تاثیر می توانند رضایت بیشتر مشتریان را در پی داشته باشند افزایش میزان هر یک از این متغیرها، رضایت مشتریان را افزایش می دهد.

بر اساس نتایجی که از آزمون همبستگی پیرسون در ارتباط با این عوامل بدست آوردیم، می توان نتیجه گرفت که به علت مثبت بودن این رابطه و مستقیم بودن آن سطوح بالاتری از هر یک از این عوامل منجر به سطوح بالاتر رضایتمندی مشتریان می گردد با این حال این افزایش به میزان یک به یک نمی باشد.

مدیریت دانش چیست ؟

مفهوم مدیریت دانش برای مدت های مدیدی به صورت عملی اما غیررسمی مورد استفاده واقع شده است. بنابراین به منظور درک بهتر مفهوم مدیریت دانش ابتدا به بررسی مفاهیم داده، اطلاعات و دانش و تفاوت و ارتباط میان آنها بپردازیم. دانش، نه داده است و نه اطلاعات، هرچند به هردو مربوط بوده و تفاوت آنها لزوما ماهوی نیست و صرفا از نظر مراتب با هم متفاوتند. داده، اطلاعات و دانش مفاهیمی نیستند که بتوان آنها را به جای هم مورد استفاده قرار داد. درک این سه واژه و چگونگی رسیدن از یکی به دیگری، اهمیت زیادی در موفقیت کارهای علمی دارد.

داده: داده یک واقعیت و یا یک مورد از یک زمینه خاص بدون ارتباط به دیگر چیزهاست. داده ها حقایق و واقعیت های خام هستند. داده ها منعکس کننده تعاملات و مبادلات کامل و واحد و منسجمی هستند که تحت عنوان جزء ناچیز از آنها یاد می شود. این اجزاء در پایگاه های داده، ذخیره و مدیریت می شوند. داده ها حداقل متن را دارند و به تنهایی مفهوم موضوع بزرگتری را القا نمی کنند، تا زمانی که مورد پردازش واقع شوند. داده ها، رشته واقعیت هایی عینی و مجرد در مورد رویدادها هستند. از دیدگاه سازمانی، داده ها یک سلسله معاملات ثبت شده منظم تلقی شده اند. «۲۱»، «۰۰۱» و «و» این نمونه هایی از داده هستند. بدون ارائه توضیحات بیشتر، هیچ برداشتی از این سه داده صورت نمی پذیرد. هر یک از این داده ها ممکن است بیانگر زمان، مقدار، وزن، مبلغ، اندازه، ماهی از سال و... باشند.

اطلاعات: اضافه کردن زمینه و تفسیر به داده ها و ارتباط آنها به یکدیگر، موجب شکل گیری اطلاعات می شود. اطلاعات داده های ترکیبی و مرتبط همراه با زمینه و تفسیر آن است. ارتباط داده ها ممکن است بیان کننده اطلاعات باشد. ممکن است صرفا ارتباط داده ها به اطلاعات منجر نگردد. مگر یان که موجب درک مفهوم آنها باشد. اطلاعات در حقیقت داده های خلاصه شده را دربر می گیرد که گروه بندی، ذخیره، پالایش، سازماندهی و تحلیل شده اند تا بتوانند زمینه را روشن سازند. می توان با بررسی اطلاعات به اتخاذ تصمیمات پرداخت. اطلاعات معمولا شکل اعداد و ارقام، کلمات و گزاره های انباشته شده را به خود می گیرند و اعداد و گزاره ها را به صورت خلاصه شده ارائه می کنند. اطلاعات برخلاف داده ها، معنی دار هستند.

دانش: اضافه کردن درک و حافظه به اطلاعات موجب توسعه طبیعی پس از اطلاعات می گردد. خلاصه سازی هرچه بیشتر (انباشت) اطلاعات اولیه به دانش منجر می شود. دانش را در این حالت می توان بینش های حاصل از اطلاعات و داده هایی تعریف کرد که می تواند به روش های مختلف و در شرایط گوناگون موثر و قابل تقسیم باشد. دانش به حداقل رساندن جمع آوری و خواندن اطلاعات است نه افزایش دسترسی به اطلاعات. دانش کارآمد کمک می کند تا اطلاعات و داده های ناخواسته حذف شوند. دانش یک ادراک و فهم است که از طریق تجربه، استدلال، درک مستقیم و یادگیری حاصل می شود. زمانی که افراد دانش خود را به اشتراک می گذارند، دانش هریک افزایش می یابد و از ترکیب دانش یک فرد با افراد دیگر، دانش جدید حاصل می شود. رامپرسد دانش را تابعی از اطلاعات، فرهنگ و مهارت ها بیان می کند.

مدیریت دانش فرایندی است که به سازمان‌ها یاری می‌کند اطلاعات مهم را بیابند، گزینش، سازماندهی و منتشر کنند و تخصصی است که برای فعالیت‌هایی چون حل مشکلات، آموختن پویا، برنامه‌ریزی راهبردی و تصمیم‌گیری ضروری است. تعریف اسوان از مدیریت دانش یکی از بهترین تعاریف قلمداد می‌شود: مدیریت دانش هرگونه فرایند یا عمل تولید، کسب، تسخیر، ترویج و جامعه‌پذیری و کاربرد آن است، در هرجایی که دانش استقرار یابد، یادگیری و عملکرد سازمان را افزایش می‌دهد. کویتز مدیریت دانش را چنین تعریف می‌نماید: فرایندی که از آن طریق سازمان به ایجاد سرمایه حاصل از فکر و اندیشه اعضا و دارایی مبتنی بر دانش می‌پردازد.

چالش‌های مدیریت دانش

سازمان‌های دولتی و خصوصی و محیطی که این سازمان‌ها در آن به فعالیت مشغولند، شدیداً تغییر یافته‌اند. سازمان‌ها ناگزیرند برای سازگاری با محیط متغیر و پر از رقابت، در ساختار خود تجدید نظر کرده و بدین منظور بایستی در مقابل تغییرات محیط انعطاف‌پذیری بیشتری از خود نشان دهند و همچنین برای مدیریت سرمایه‌های دانشی خود به روش‌ها و فنون پیچیده‌تری نیاز دارند. سازمان‌های نوین می‌دانند که:

۱) بخش عمده‌ای از سرمایه‌های علمی آنان به صورت دانش ضمنی (دانشی که از طریق تجربه و ضمن کار به دست می‌آید و به صورت مستند نوشته شده در نیامده است) در دسترس آنان است که این شکل دانش بایستی بیشتر از سوی سازمان مورد حمایت قرار گیرد.

۲) نیازمند مکانیسم‌های منسجمی در جهت تسهیل ترویج مبادله سازمانی هستند.

۳) نیاز است تا فرایندهای کاری سازمان با ویژگی‌های خاص استفاده‌کنندگان از دانش (مانند جایگاه فرد در سازمان، شایستگی‌های فرد، سبک شناختی و علایق و انگیزه‌های فرد) تطبیق داده شود تا کیفیت کاری افراد را به بالاترین حد ممکن ارتقا دهند.

گرچه تا کنون سیستم‌های مدیریت دانش زیادی پا به عرصه وجود نهاده‌اند و همچنان در حال به وجود آمدن هستند، اما آنها تنها به میزان بسیار اندکی توانسته‌اند نیازهای افراد و سازمان‌ها را در رابطه با دانش سازمانی برآورده نمایند. اغلب این سیستم‌ها از رویکردهای سنتی مدیریت دانش تشکیل شده‌اند و تنها توانسته‌اند از یکی از اجزای چرخه دانش (طبقه‌بندی دانش، ذخیره‌سازی دانش و اصلاح دانش) حمایت موثر به عمل آورند. اینچنین سیستم‌هایی دارای سه محدودیت می‌باشند که در ذیل به توضیح مختصر این محدودیت‌ها می‌پردازیم:

* محدودیت مربوط به مدیریت دانش ضمنی

* محدودیت مربوط به توانایی درگیر ساختن استفاده‌کنندگان دانش در یک مبادله پویا، فعال و مداوم دانش.

* محدودیت مربوط به حمایت از هر کاربر (استفاده‌کننده از دانش) و همچنین توجه داشتن به تأثیر متقابل نقش ویژه هر کاربر در سازمان با شایستگی‌ها، سبک شناختی، علایق و انگیزه‌های کاربر.

نیاز به حمایت از دانش ضمنی افراد:

دید سیستم‌های سنتی مدیریت دانش نسبت به دانش، بسیار محدود و سطحی بوده و دانش ضمنی افراد را مورد توجه قرار نمی‌دهند. دانش ضمنی تمامی تجارب و مهارت‌هایی را شامل می‌شود که افراد بدون آگاهی و در حین کار به دست می‌آورند و این شکل دانش، یکی از مهم‌ترین اشکال دانش برای سازمان‌های جدید است.

چرا مدیریت کردن دانش ضمنی برای سازمان‌ها خیلی مهم است؟

۱- سازمان‌های جدید دائماً در حال تغییر و تحول هستند و زمان کافی برای به شکل رسمی درآوردن این گونه دانش را ندارند.

۲- به شکل رسمی درآوردن این دانش، کار بسیار مشکلی است.

۳- استخراج این دانش از بین کارکنان، ممکن است باعث بروز مقاومت‌های جدی از سوی افراد شود (به خاطر این که افراد این نوع دانش را به عنوان یک ابزار استراتژیک در نظر می‌گیرند که به وسیله آن می‌توانند موقعیت خویش را در سازمان حفظ کنند).

۴- دانش ضمنی بیان‌کننده یک عنصر اساسی و ضروری برای یادگیری سازمانی است. مدیریت دانش ضمنی، تنها محدود به فراهم کردن ابزارهای ارتباطی (نظیر ایمیل و...) نمی‌شود بلکه مدیریت دانش ضمنی باید پویایی تعاملات اجتماعی بین افراد را مورد حمایت قرار دهد. در واقع فرض این نکته اشتباه است که افراد به طور ناخودآگاه و بدون هیچ گونه دلیلی دست به تعاملات اجتماعی می‌زنند.

برای مثال نظریه‌های مبادلات اجتماعی براین فرض استوارند که روابط دوطرفه بین افراد به پیامدهای رضایت‌بخشی بستگی دارد که از این راه نصیب آنها می‌شود و تعهد نسبت به ارتقای روابط موجود، به میزان رضایت افراد از این روابط بستگی دارد. ایجاد فرایند تعاملات اجتماعی در گروه پیچیده و وقت‌گیر است و شامل فاکتورهای بسیاری مانند (رسیدن به سطح قابل قبول اعتماد بین افراد) برای موفقیت می‌شوند، به همین دلیل نیازمند حمایت زیادی هستند.

ضرورت توجه به ویژگی‌های خاص هر کاربر:

سیستم‌های سنتی مدیریت دانش معمولاً به ویژگی‌های خاص هر کاربر توجه نمی‌کنند ولی سیستم‌های جدید باید سعی کنند که یک درک عمیق از کاربر به دست آورند که این فهم می‌تواند در برگیرنده نقش فرد در سازمان، شایستگی‌های فرد، سبک شناختی و علایق و انگیزه‌های او شود.

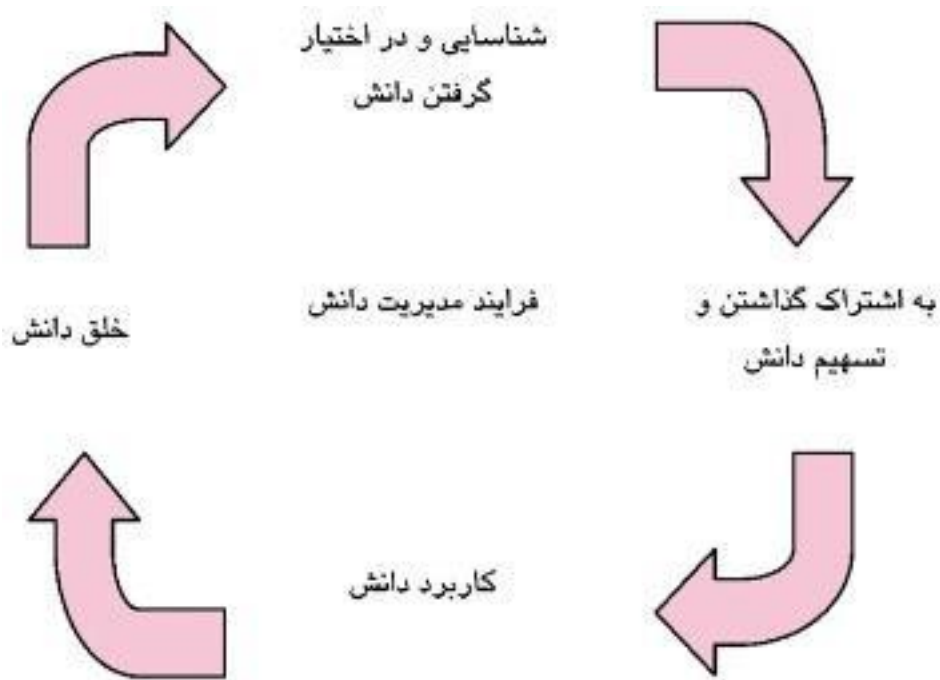
چرا درک عمیق از ویژگی‌های شخصی کاربر اهمیت دارد؟ زیرا هرچه سیستم‌های مدیریت دانش از ویژگی‌های فردی کاربران آگاهی بیشتری داشته باشند بهتر قادر خواهند بود که دانش را به افراد منتقل کنند. دلیل دیگر این که سیستم‌های کاربر محور، امکان تغییر شدید نقش افراد و امکان درک سیستم‌های مدیریت دانش را به وجود می‌آورند.

فرایند مدیریت دانش

چرخه دانش و یا به عبارتی، فرایند مدیریت دانش از چهار بخش اصلی تشکیل شده است:

در مرحله اول می‌باید دانش موجود در سطح سازمان و موانع آن (اعم از دانش صریح و ضمنی نزد افراد، بانک‌های اطلاعاتی، مستندات) مورد شناسایی واقع شده و سپس اخذ و کسب گشته به صورت مناسبی ذخیره‌سازی گردد. سپس برای این‌که دانش با ارزش شده، به هم افزایی و زایش مجدد دانش منجر گردد. باید دانش موجود نزد افراد به اشتراک گذاشته شده و تسهیم گردد. پس از طی این مراحل، اکنون باید از دانش کسب شده در جهت اهداف عالیه سازمان استفاده کرد. خلق دانش شامل ورود اطلاعات جدید به سیستم و حاصل به اشتراک‌گذاری و تسهیم دانش نزد افراد است. خلق دانش خود شامل اکتساب، کشف و توسعه دانش است.

نمودار ۱- فرایند مدیریت دانش (چرخه دانش)



مؤلفه‌های مدیریت دانش

داون پورت مؤلفه‌های اساسی مدیریت دانش را شامل موارد زیر می‌داند:

۱- فرهنگ: شامل ارزش‌ها و اعتقادات اعضای سازمان در ارتباط با مفاهیم اطلاعات و دانش می‌باشد.

۲- فرایند عمل: در حقیقت افراد چگونه از اطلاعات و دانش در موسسات خود بهره‌گیری می‌نمایند.

۳- سیاست‌ها: شامل موانعی که در فرایند تسهیم دانش و اطلاعات در سازمان پدید می‌آید.

۴- فناوری: چه سیستم‌های اطلاعاتی در مؤسسه موجود است.

فرهنگ در مدیریت دانش

فرهنگ و ساختار سازمانی باید پشتیبان سیستم مدیریت دانش در سازمان باشد. فرهنگ سازمانی که در آن خلاقیت و نوآوری یک ارزش محسوب می‌شود یکی از ابعاد پیش برنده مدیریت دانش است.

فرهنگ (باورها و تصورات)، توسط اعضای سازمان به اشتراک گذاشته می‌شود. ارزش‌های سازمان، اصول و مقررات نانوشته و روش‌های اجرایی، منابع فرهنگی دانش را تشکیل می‌دهند. محتوای فرهنگ سازمان، به عنوان منبع دانش می‌تواند توسط افراد، دستورالعمل‌ها، روش کار و دستگاه‌های رایانه‌ای سازمان تقویت شود. بنابراین، یادگیری و رشد فردی و سازمانی باید یک ارزش تلقی شود، تمامی کارکنان سازمان در تمامی سطوح و در هر موقعیتی، براین باورند که باید دانش و اطلاعات خود را، جهت رشد و موفقیت سازمان، با یکدیگر به اشتراک گذارند و این تفکر در سازمان تشویق و حمایت می‌شود.

به کارکنان اجازه سعی و خطا، تجربه و یادگیری داده می‌شود. در چنین فرهنگ سازمانی، تفکر، اتلاف وقت تلقی نمی‌شود بلکه تشویق هم می‌گردد. فضای حاکم بر سازمان به گونه‌ای است که تمام افراد با شور و شوق تمام در پی یادگیری و انتقال آموخته‌هایشان به دیگران هستند. ارتباطات به مرزهای تیمی، بخشی و حتی سازمانی محدود نمی‌شود و جریان آزاد اطلاعات، دانش و ایده‌ها برقرار است. تمامی افراد سازمان براساس سهمی که در رشد دانش سازمان داشته‌اند مورد ارزیابی و تشویق قرار می‌گیرند. افراد به سادگی می‌توانند به خبرگان و متخصصان دسترسی داشته باشند و از دانش آنها بهره‌مند شوند. ساختار و فضای کاری به گونه‌ای است که افراد می‌توانند بدون ایجاد مزاحمت برای دیگران و بدون محدودیت، در فضای غیررسمی به بحث و گفت‌وگو بپردازند. جلسات به گونه‌ای مدیریت می‌شود که هرگز یک نفر بر جلسه حاکم نیست و گفت‌وگوی آزاد و چند جانبه، با مشارکت همگان وجود دارد. محیط سازمانی مشخصه‌های زیادی دارد که منبع دانش بالقوه هستند.

بنابراین از طریق ارتباط با این مشخصه‌ها، یک سازمان می‌تواند منابع دانش خود را پیدا کند. این موضوع می‌تواند به صورت منبع دانش مجازی که می‌تواند در دسترس باشد یا از محیط کسب شود، مورد توجه قرار گیرد. برای مثال شبکه گسترده جهانی اینترنت یک منبع دانش مجازی است که به طور نسبی ساده و کم‌هزینه است.

عناصر مدیریت دانش

عناصر مدیریت دانش عبارتند از:

فرد: کارگر دانشی، واحد اصلی ایجاد، ذخیره و استفاده از دانش در سازمان است.

گروه: شبکه‌ها (رسمی و غیررسمی)، از نظر دانش، سرمایه مهمی‌اند که معمولاً غیرعینی هستند. گروه‌ها متشکل از کارکنانی هستند دارای تجربیات مشترک که معمولاً فزاینده‌ای از دانش را به وجود می‌آورند.

سازمان: کل سازمان می‌تواند به صورت نهادی نگریسته شود، که نتایج مجموعه‌ای از دانش را تجسم می‌بخشد.

مراحل عملیاتی کردن مدیریت دانش در سازمان (مراحل پیاده‌سازی)

طبیعی است که پیاده‌سازی مدیریت دانش در سازمان همچون پیاده‌سازی هر روش دیگری، بایستی در یک فرایند گام‌به‌گام و آرام صورت گیرد، پیاده‌سازی مدیریت دانش شامل شش مرحله می‌باشد.

آموزش مفاهیم و جلب نظر مدیران:

اجرای هطر طرح جامعی در سازمان، احتیاج به جلب نظر مدیران و نیز آموزش مفاهیم و موضوع طرح در سطح کارشناسی دارد. به خصوص آن که مدیریت دانش، بایستی توسط خود اعضای سازمان راهبری و هدایت شود. بنابراین در ابتدای طرح بایستی کارگاه‌های آموزشی مشارکتی در جهت جلب نظر و آشناسازی تخصصی اعضای سازمان پیاده‌سازی شود. این کارگاه‌های آموزشی شامل موضوعاتی همچون موارد ذیل می‌شود: * مفاهیم مدیریت دانش در سازمان (مقدماتی) * مفاهیم مدیریت دانش در سازمان (پیشرفته) * مدیریت دانش و فناوری اطلاعات * فرهنگ سازمانی تسهیم دانش، هست‌ها و باید‌ها؟ * چگونه سطح دانشی سازمان را افزایش دهیم؟ * مشکلات دانشی سازمان ما * راه‌حل‌های پیاده‌سازی مدیریت دانش در سازمان مشابه.

ارزیابی سطح دانش سازمان: پس از آشنایی و جلب نظر مدیران، لازم است وضعیت موجود به صورتی کاملاً شفاف مورد بررسی قرار گیرد. در این راستا پرسشنامه‌هایی در سازمان و در میان کارشناسان توزیع می‌شود که برگرفته از نوع سازمان، چک لیست‌های مشابه طرح‌های مدیریت دانش و نیز موقعیت کلی سازمان می‌باشد. نتایج این پرسشنامه‌ها و نیز اطلاعات سازمانی در یک سیستم دینامیک کامپیوتری وارد شده و نمودارهای رشد دانش‌های مختلف سازمانی (براساس آخرین نظریه‌های مدیریت دانش) به عنوان خروجی به دست می‌آید. سیستم دینامیک به شبیه‌سازی سناریوی دانش سازمانی می‌پردازد و آن را به صورت نمودارهایی ترسیم می‌کند. این نمودارها نشانگر وضعیت فعلی دانشی سازمان و آینده آن با ادامه وضع موجود می‌باشد. این نمودارها توسط متخصصان مدیریت دانش و نیز در جلسات مشترک با مدیران تحلیل شده و نقاط ضعف و قوت سازمان در ابعاد مختلف ساختاری، تکنولوژی و انسانی به لحاظ دانش مشخص می‌شود.

تشکیل تیم دانش: پس از ارزیابی متخصصان مدیریت دانش و مدیران سازمان و برگزیدن سناریوی مطلوب و گام دانشی بعدی، با توجه به نیازهای سناریوی پیشرو، تیم‌های مدیریت دانش در سطوح مختلف سازمان از میان اعضای سازمان انتخاب می‌شود. این افراد در کنار امور پیشین خود، وظایف جدیدی را (که البته به لحاظ زمانی ایجاد مشکل نمی‌کند) برعهده می‌گیرند.

تدوین چشم‌انداز دانش: براساس سناریوی مقبول، چشم‌انداز دانشی سازمان ترسیم و بر مبنای آن برنامه استراتژیک دانشی مبتنی بر نقاط قوت و ضعف سازمان به لحاظ دانش مشخص می‌شود. پس از آن آیین‌نامه‌هایی در جهت پیاده‌سازی مدیریت دانش در بخشی از سازمان طراحی و ابلاغ می‌شود. طرح مدیریت دانش در ابتدا بایستی در حیطه‌ای کوچک به عنوان طرح پایلوت پیاده‌سازی شود. بنابراین کل امور فوق در همین بخش طراحی می‌شود.

اجرای طرح پایلوت: بخشی از سازمان که به عنوان طرح پایلوت مورد تصویب قرار گرفته، مورد تحلیل مجدد قرار گرفته و براساس نتایج تحلیل با همان روش قبلی و با در نظر گرفتن نتایج به دست آمده از کل سازمان، روش‌ها و راه‌حل‌های مدیریت دانش در سه حوزه ساختار، تکنولوژی و انسان مورد بررسی قرار می‌گیرد. همچنین این راه‌حل‌ها، تحلیل هزینه شده و با استفاده از روش گوناگون یافتن جواب بهینه (مرجع) با توجه به نظرات مدیران و کارشناسان، راه‌حلی مصوب تعیین می‌شود. این راه‌حل‌ها در طرح پایلوت برنامه‌ریزی و اجرا می‌شود. در حین مراحل اجرا و پس از آن، نتایج پیاده‌سازی، ارزیابی و گزارش‌دهی می‌شود و در نهایت، گزارش به مدیران، جهت تصحیح روند و ارزیابی عملکرد مدیریت دانش ارائه می‌شود.

ادامه مستقل واحد مدیریت دانش: در صورت مقبول بودن طرح پایلوت، طرح پیاده‌سازی مدیریت دانش در فرایند مرحله‌ای، در بخش‌های دیگر سازمان پیاده می‌شود. البته در این بخش شکل‌گیری واحد مدیریت دانش در سازمان الزامی است و این بخش بایستی به عنوان بخشی از چارت سازمانی شناخته شود. این واحد از این پس، صرفاً با دریافت توصیه‌هایی از مشاور مدیریت دانش به صورت مستقل به پیاده‌سازی کامل مدیریت دانش در سازمان می‌پردازد. ادامه موفقیت‌آمیز این روند باعث هم‌آوایی سازمان با تحولات دانش در اقتصاد جهانی و حفظ رقابت‌پذیری و خلق بازارهای جدید و به طور کلی مبدل شدن سازمان به یک شرکت دانش‌محور می‌شود.

عوامل موفقیت مدیریت دانش

هری هارن بیان می‌کند براساس تجربیات خودم و همچنین مطالعات موردی مدیریت دانش در جهان، عوامل اصلی را که برای موفقیت مدیریت دانش حیاتی است می‌توان در چهار گروه طبقه‌بندی کرد. این چهار گروه عبارتند از: افراد، فرایندها، تکنولوژی و تعهد استراتژیکی مستمر. گروهی از پژوهشگران معتقد هستند که عوامل فوق را می‌توان در دو طبقه قرار داد: تکنولوژی و فرایندها در یک گروه، افراد و تعهد استراتژیکی مستمر در گروه دیگر.

۱- تکنولوژی: راه‌حل‌های تکنولوژی‌های مدیریت دانش، بنیانی برای حمایت و سهیم‌سازی دانش، همکاری، جریان کار و مدیریت سند فراهم می‌کند. این ابزارها فضایی را به عنوان منبع مرکزی به وجود می‌آورند که کارکنان، مشتریان، شرکاء و تأمین‌کنندگان می‌توانند اطلاعات را با هم مبادله و یکدیگر را راهنمایی کنند و در نهایت تصمیم‌گیری بهتری انجام دهند. معروف‌ترین اشکال تکنولوژی مدیریت دانش، ورودی‌های دانش هستند مانند: اینترنت، اینترنت و اکسترانت. بعضی از این تکنولوژی‌ها جنبه عمومی دارند نظیر میکروسافت استاندارد یا پایگاه داده‌های لوتوس نوتز و بعضی از آنها ابزارهای تخصصی هستند مثل: هوش تجاری، مدیریت سند.

۲-فرایندها:شامل فرایندهای استاندارد برای اهدای دانش،مدیریت محتوا(پذیرش، محتوا،حفظ کیفیت،نگهداری محتوای فعلی،بایگانی یا حذف محتوای قدیمی) است.در اینجا نیز مهم و ضروری است که فرایندها ساده و واضح باشند تا به وسیله تمام کارکنان سازمان کاملاً درک و استفاده شود.

۳-افراد:مهمترین چالش در مدیریت دانش اطمینان از مشارکت اعضاء در سهیم‌سازی دانش،همکاری و کاربرد مجدد دانش برای نتایج است.این موضوع مهم باید با تغییر فرهنگ سازمان توأم باشد و فرهنگی بر سازمان حاکم شود که از احتکار دانش، اجتناب نماید و فضای توأم با صمیمت و اعتماد خلق کند.برای تحقق این هدف لازم است به انگیزه‌های افراد توجه شود.به این منظور تنظیم مجدد سیستم‌های پاداش، ارزیابی عملکرد و سایر سیستم‌های اندازه‌گیری عملکرد باید مورد توجه قرار گیرد.

۴-تعهد استراتژیکی مستمر: مدیریت استراتژیکی نقش کلیدی برای ارتقای رفتار مطلوب از طریق الگو یا ارتباط مستمر دارد.یک اصل ضروری برای موفقیت مدیریت دانش ایجاد تعهد استراتژیکی مستمر به مدیریت دانش توسط مدیران سطح بالا و ارشد سازمان است.بررسی‌ها نشان می‌دهد ابتکار مدیریت دانش در چند سازمان شکست خورده زیرا آنها مدیریت دانش را کوتاه‌مدت فرض کرده و توجه خود را از موج بزرگ بعدی منحرف کرده و توجه خود را از موج بزرگ بعدی منحرف کرده بودند. سازمان‌ها می‌توانند عوامل زیر را به عنوان راهنمای موفقیت در کاربرد ابتکار مدیریت دانش مورد استفاده قرار دهند:

*وجود رهبران یا قهرمانان دانش،رهبر دانش شخصی است که به طور فعال برنامه دانش را خلق می‌کند و به جلو سوق می‌دهد
*خلق فرهنگی که نوآوری و یادگیری و سهیم‌سازی دانش را تشویق کند*تسریع عمل یادگیری و انتقال دانش*ایجاد درک مشترک از مأموریت‌های سازمان*وجود طرح روشن که ارتباط بین دانش با منافع آن را نشان دهد*بصیرت‌های جذاب و جالب*زیر ساخت‌های تکنولوژی مناسب *در دسترس قرار دادن اطلاعات،دانش و متادانش برای کارکنان به منظور انجام کار کیفی و تحقق پارادایم خدمت.

عوامل عدم موفقیت مدیریت دانش

مهمترین مانع اجرای اثربخش مدیریت دانش در سازمان،فقدان فرهنگ تسهیم دانش و عدم درک مزایای بیشمار مدیریت دانش در میان کارکنان می‌باشد. به عبارت دیگر دلایل اساسی عدم موفقیت مدیریت دانش در انواع موسسات عبارت است از:

فقدان یادگیری سازمانی،به دلیل ارتباطات ضعیف میان کارکنان(۰.۲٪)عدم موفقیت در به کارگیری مطلوب مدیریت دانش در تمامی فعالیت‌های روزانه(۹۱٪) عدم تخصیص زمان مناسب به منظور یادگیری چگونگی بهره‌گیری مطلوب از مدیریت دانش و درک پیچیدگی‌های آن(۸۱٪)فقدان آموزش کارکنان(۵۱٪) برداشت نادرست کارکنان دال براین که مدیریت دانش مزایای کمی را به کاربران آن ارایه می‌نماید(۳۱٪)آنچه تاکنون بیان گردید حاکی از آن است که مهمترین دغدغه‌های اجرای اثربخشی مدیریت دانش،شامل جنبه‌های انسانی می‌باشد. بسیاری از موسسات بدین دلیل در اجرای اثربخش مدیریت دانش در سازمان ناکام بوده‌اند که مفاهیم مدیریت دانش را به شکلی مطلوب به کارکنان معرفی ننموده‌اند.

مدل‌های مدیریت دانش

تاکنون در تحقیقات مختلف مدل‌هایی در مورد مدیریت دانش معرفی شده‌اند که هریک از آنها بر روی یک جنبه از مدیریت تمرکز کرده‌اند.

مدل فرایند دانش: داوِنپورت و پروساک با ارائه مدل اظهار داشتند فردی که اطلاعات را تولید می‌کند و می‌تواند به داده‌ها معنا بخشد آنها روی فرایندهای پنجگانه زیر تأکید معنادار می‌کنند.

۱- تدوین اهداف براساس دانایی

۲- طبقه‌بندی و شناسایی بخشی از دانش مورد نظر

۳- پردازش

۴- بازبینی

۵- خلاصه کردن و جمع‌بندی داده‌ها.

این مدل به واقعیت‌های خام موجود در داده‌ها معنا می‌بخشد. این مدل همچنین قواعدی را که در کاربرد نرم‌افزارها یا پایگاه داده‌ها برای تبدیل داده‌ها به اطلاعات معنادار وجود دارد بیان می‌کند. فرایند اطلاعات تحت تأثیر و عامل قرار می‌گیرد: این عوامل دانش صریح و دانش ضمنی هستند.

مدل مشارکتی در یاددهی و یادگیری: مدل مشارکتی در یاددهی و یادگیری بر محورهای زیر تأکید دارد:

۱- ایجاد یک مدل ذهنی نو برای هر موقعیت جدید به جای به کارگیری دستورالعمل‌های کلی یکسان در موقعیت‌های متعدد.

۲- استدلال در مورد الگوهای کیفی و درک مستقیم به جای تجربه و تحلیل و تعیین مقدار و کمیت.

۳- تفکر برحسب یک نظام کلی و به هم مرتبط به جای اجزاء جداگانه

۴- تأکید و تمرکز بر فرایند یادگیری و مدل‌های ذهنی حاکم بر آن به جای تأکید بر نتایج حاصله، تسلط بر مهارت‌های اساسی، توانایی کار مشارکتی، توانایی مقابله با آشفتگی‌های مداوم، کار در سطوح مختلف با دستورالعمل‌های متفاوت، بهبود مهارت‌های

کارکنان، حل مشکل و تصمیم‌گیری، سازگاری با تغییر موقعیت‌ها، پذیرش تغییرات، به روز کردن دانش کارکنان، دستیابی به نتایج قابل‌سنجش، و برقرار کردن ارتباط بین تئوری و عمل، و عمل با عمل است.

مدل بینش از اطلاعات به بصیرت و دانایی: چگونگی استفاده از هوش و مراحل آن از اطلاعات به دانایی، دریافت اطلاعات، سازماندهی اطلاعات، و کاربرد علمی دانش در زندگی، طبقه‌بندی شده است. موفقیت یک سازمان بستگی به این دارد که تا چه حد از دانش استفاده کرده و دانش جدید به وجود آورد. قبل از این که سازمان بتواند دانش را مدیریت کند یا آراء جدیدی خلق کند باید بداند چقدر دانش در اختیار دارد. برای این که این امر ممکن شود، به چارچوب و سیستمی برای طبقه‌بندی دانش نیاز است. طبقه‌بندی دانش مستلزم پرسش بعضی سؤالات درباره سازمان است. با موفق شدن در طبقه‌بندی دانش، سازمان باید پویایی پیچیدگی را درک کرده و بعد فرایند خلق دانش را بفهمد.

مدل رانش ضمنی: براساس این مدل بیشتر از دو سوم دانش حیاتی هر سازمان مستقیماً از دانش ضمنی ناشی می‌شود. این دانشی است که کارکنان در ذهن خود نگه می‌دارند. با تکیا برداشتن ضمنی بیشتر سازمان‌ها بر دانش صریح و بازیابی اطلاعات متمرکز می‌شوند. این مدل نشان می‌دهد که چگونه دانش ضمنی عمیقاً بر فرایندهای خلق دانش تأثیر می‌گذارد. این بازخوردها فقط از دانش حاصل نمی‌گردد بلکه با اطلاعات غیر کمی نیز غنی می‌شود. عمدتاً این مدل بر چهار عامل غیر ملموس، نوآوری، درک و فهم قضاوت و تجربه تکیه دارد.

مهمترین هدف به کارگیری مدیریت دانش در انواع مؤسسات، انطباق سریع با تغییرات محیط پیرامون به منظور ارتقاء کارایی و سودآوری بیشتر می‌باشد. در نتیجه، مدیریت دانش به فرایند چگونگی خلق، انتشار و به کارگیری دانش در سازمان اشاره دارد. مدل حلزونی دانش: این مدل الگویی ارائه می‌دهد که به شناخت و اجرای مدیریت دانش یاری می‌رساند. این مدل با دانش همدلی، دانش تعقلی، دانش سیستمی و دانش عملی همراه است. به علاوه، مجموعه‌ای از دانش‌های نهفته یا آشکار مجزاً، تا زمانی که به یک مجموعه تبدیل نشود، قابل تنظیم و توزیع در سازمان و ایجاد دانش جدید نخواهد بود. ایجاد دانش سازمانی نیازمند تعامل مداوم بین حالت‌های مختلف دانش است.

مدل حلزونی به شرح زیر به تجزیه دانش می‌پردازد:

(۱) تولید دانش: کسب دانش فرایند-ترکیب دانش واقعی بودن دانش-ایجاد دانش ثبت دانش

(۲) ذخیره دانش: روند دانش (چگونگی دانش)

(۳) کاربرد دانش: علت (چرا بدانیم).

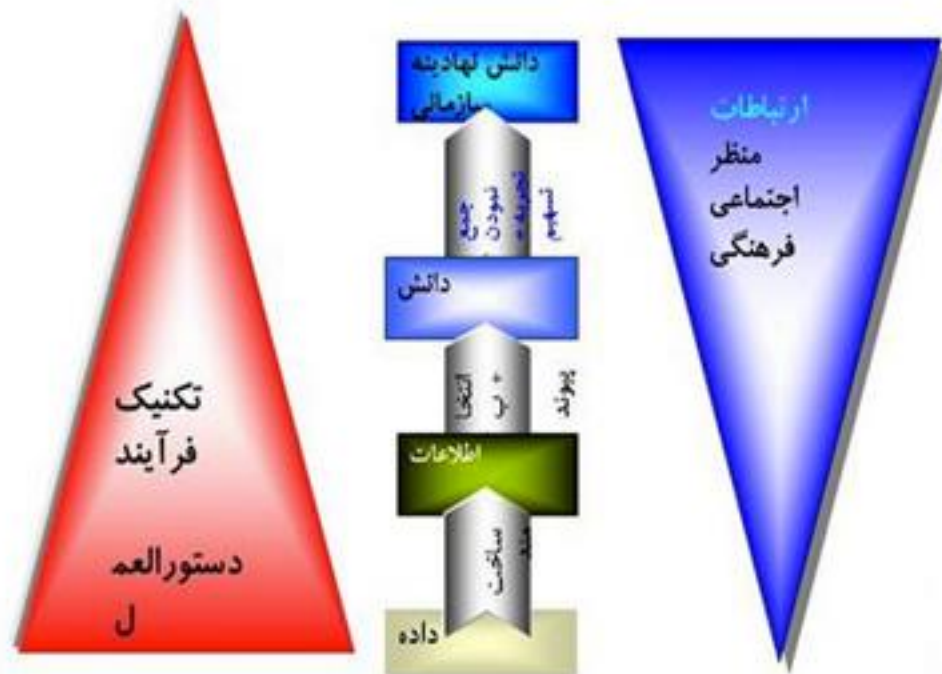
مدل مفهومی مدیریت دانش: این مدل بر سه محور داده، اطلاعات، دانش از طریق دانش ضمنی و دانش تلویحی در تولید دانش تأکید دارد و بر اهمیت سیستم‌های اطلاعاتی به عنوان یک عامل ورودی عمده تأکید می‌کند. با استفاده از دانش تلویحی، اسناد، منابع داده‌های مستند و گزارشات به درک، قضاوت و تجربه از طریق دانش ضمنی می‌رسد.

مدل راه حل دانش: این مدل، دانش را به عنوان کاربرد کامل اطلاعات و داده‌ها به علاوه مهارت‌ها، توانایی‌ها، ایده‌ها و انگیزه‌های بالقوه افراد تعریف می‌کند. دانش کمک می‌کند تا مشخص شود چه کاری باید انجام شود؟ چه موقع باید انجام شود، کار باید در کجا راهنمایی شود؟ اهمیت آن چیست؟ و چگونه باید آن را انجام داد تا بتوان کارایی و اثربخشی را به حد مطلوب رساند؟ وی می‌گوید دانش فرد را راهنمایی می‌کند تا بداند که چگونه داده‌ها و اطلاعات را پردازش کند و به نتایج مفید و مؤثر دست یابد. در این مدل سه عنصر اصلی در خلق دانش مورد بحث است: داده‌ها، اطلاعات و دانش، تمامی این عناصر بر کلیه عناصر خلق و تولید دانش اثر می‌گذارند.

اهداف مدیریت دانش

مهمترین هدف به‌کارگیری مدیریت دانش در انواع مؤسسات، انطباق سریع با تغییرات محیط پیرامون به منظور ارتقاء کارایی و سودآوری بیشتر می‌باشد. در نتیجه، مدیریت دانش به فرایند چگونگی خلق، انتشار و به‌کارگیری دانش در سازمان اشاره دارد. به عبارت دیگر هدف نهایی مدیریت دانش شامل تسهیم دانش میان کارکنان به منظور ارتقاء ارزش افزوده دانش موجود در سازمان می‌باشد. یکی از هدف‌های مدیریت دانش، برقراری ارتباط میان افرادی است که می‌دانند، طوری که به تدریج دانش‌های فردی به دانش‌های سازمانی تبدیل شود. کارکرد یا هدف دیگر مدیریت دانش رشد و ارتقای دانش بین کارکنان است. بدین منظور لازم است تکنولوژی اطلاعات فراگرفته شود و تأثیرات اساسی آن در این فرایند درک شود. در حقیقت هدف نهایی مدیریت دانش، افزایش هوشمندی و یا بهره‌هوشی سازمان است.

هرم دانش



ارکان مدیریت دانش شامل انسان، ساختار و تکنولوژی می باشد که به شکل زیر باهم در تعامل می باشند:



هوش استراتژیک :

هوش استراتژیک ترکیب انواع دیگری از هوش برای ایجاد ارزش افزوده اطلاعات و دانش در راستای تصمیم گیری استراتژیک سازمانی است

هوش استراتژیک اغلب در ارتش یا جهان دفاعی برای بزرگ جلوه دادن اطلاعات و دانش که می تواند در سطوح بالای تصمیم گیری مفید باشد استفاده می شود و اغلب از هوش تاکتیکی یا عملیاتی که بیان کننده سطح پایین تری از هوشمندی است قابل تفکیک می باشد

در موقعیت کسب و کار هوش استراتژیک همان معنی را دارد که در ابزار هوشمند ارتش متعارف است اما نقش اصلی آن تاکید در چگونگی بهتر بودن موقعیت سازمانی برای کنترل آینده چالش ها و فرصت هایی است که موفقیت سازمان را افزایش می دهد هوش استراتژیک یکی از موارد بهینه سازی تصمیم گیری رهبران ارشد است

در خلال هم افزایی مدیریت دانش، هوش رقابتی و هوش تجاری از هوش استراتژیک به عنوان یکی از تعیین کنندگان کلیدی تصمیم گیری موفق یاد می شود. عبارت هوش استراتژیک اغلب با عبارات دیگری مانند داده، اطلاعات، هوش و دانش در تعامل است. اینجا به نظر می رسد که توافق کلی ای در مورد این عبارات قید وجود ندارد و در طول این مقاله دارای تعاریف متفاوتی هستند.

داده عبارتست از یک سری مواد خام مربوط به زندگی سازمان یافته که شامل یک سری نشانه ها، کلمات و اعداد از هم جدا شده هستند. داده به خودی خود هدف مفید ناچیزی را می تواند پوشش دهد. اطلاعات برگرفته از همان داده است که جهت ارتقای آن در فرآیند تصمیم گیری مدیریتی یکسری پردازش روی آن انجام گرفته شده است. عبارت هوش اغلب موارد اشاره دارد به اطلاعات مزبوط به رقیبان، هوش رقابتی و یا به مجموع اطلاعات بیرونی. هوش مربوط به رقیبان، به عنوان یک فرآیند جمع آوری و پردازش اطلاعات مربوط به رقیبان که از یک چرخه اطلاعات مربوط به رقیبان تبعیت میکند، محسوب می شود. هوش مربوط به رقیبان شامل شناسایی نیازهای استراتژیک یک تجارت، جمع آوری سیستماتیک اطلاعات مرتبط با رقبا می باشد و داده های خام را تبدیل به دانش به عملیاتی در مورد قابلیت های استراتژیک رقبا، جایگاه، اجرا و اهداف مرتبط با آنها می کند. با این وجود حد و مرز هوش مرتبط با رقبا همیشه وسعت پیدا کرده است و نه تنها شامل اطلاعات مربوط به رقباست بلکه شامل اطلاعات مربوط به محیط تجارت و بازار جهت تصمیم گیری های استراتژیک می باشد.

به عنوان مثال : تاپسون در سال ۱۹۹۰ هوش مربوط به رقبا را به عنوان یک فرآیند تحلیلی که داده های خام را به دانش مرتبط، دقیق، قابل استفاده و استراتژیک تبدیل می کند، تعریف می کند. به طور مشخص این هوش مربوط به رقبا شامل:

- ۱- اطلاعات در مورد جایگاه کنونی یک رقیب و یا اهداف و قابلیت ها می باشد .
 - ۲- اطلاعات مربوط به هدایت کردن نیروها در یک بازار
 - ۳- اطلاعات مربوط به فناوری و محصولات ویژه
 - ۴- اطلاعات مربوط به عوامل بیرونی از قبیل اقتصادی، مقرراتی، سیاسی و تغییرات بومی که بر روی باز در اثر می گذارد.
- بازر عبارت هوش گسترده (اصلی، اساسی) را با مفاهیمی از قبیل گردآوری و تحلیل اطلاعات در مورد بازار، فناوریها، مشتریها، رقبا و همچنین گرایش های اقتصادی-اجتماعی و گرایش های سیاسی خارجی مرتبط می کند.
- عبارت هوش تجارت در صنعت IT رایج شده است. هوش تجارت فرآیندی است که در آن ورودی داده های خام است. سپس این داده های خام جهت تبدیل شدن به یکسری از اطلاعات قابل اعتماد و مرتبط ارزش یابی می شوند و در نهایت این اطلاعات تحلیل شده ، هضم شده و تفسیر شده و تبدیل به هوش می شوند.
- عبارت هوش استراتژیک که در این مقاله به کار رفته است به معنای یک سری اطلاعاتی است که از لحاظ استراتژیکی برای مدیران ارشد حائز اهمیت است و این اطلاعات که بررسی تحلیل و هضم و معنادار شده اند بر روی باورها، تعهدها و اقدامات مدیران ارشد تاثیر گذارد. تمام فرآیند تبدیل داده های اصلی برگرفته از هر دو محیط بیرونی و درونی به هوش به فعالیت های مربوط به هوش باز می گردد. داده، اطلاعات و هوش به طور خیلی نزدیکی به دانش مرتبط هستند. عبارت دانش اشاره دارد به کلیت اطلاعاتی که مربوط به سیاست ، مسئله یا موضوع خواه کمی باشد یا کیفی و یا داده، نظریات، قضاوتها، اخبار و یا مفاهیم باشد.
- بر طبق نظریات نونا کاوتاکشی، دانش یک باور درست تایید شده است و یک فرآیند پویای بشری برای تایید عقاید شخصی در راستای صحت آنهاست. اطلاعات یک دیدگاه جدیدی برای تفسیر رویدادها و اشیا را به وجود می آورد که معانی که در گذشته ناپیدا بوده اند آشکار می کند و نوری بر روی پیوند های غیر منتظره می تاباند. بنابراین اطلاعات یک نوع وسیله ارتباطی ضروری جهت به وجود آمدن علم و دانش است. اطلاعات از طریق اضافه کردن چیزهایی به آن و یا بازسازی آن بر روی دانش اثر می گذارد. نوناکا و تاکشی نتیجه می گیرند که اطلاعات یک جریان پیغام هایی است در زمانی که دانش از طریق این جریان اطلاعات به وجود می آید و بر روی عقاید و تعهدات دارندگان این علم و دانش اثر می گذارد.

ماهیت هوش استراتژیک و چالش های مرتبط با آن

از لحاظ استراتژیکی اطلاعات مهم بخشی از اطلاعات ساکن که به صورت سریع قابل دسترسی از منابع معین باشند به حساب نمی آیند و اغلب برگرفته شده از حسی است که به وجود آورنده فرآیندی است که به دانش و قضاوت مدیریتی احتیاج دارد و از لحاظ استراتژیکی اطلاعات مهم را می توان از دو دیدگاه متفاوت نگاه کرد.

اطلاعات استراتژیکی که شامل دو گرایش داخلی و خارجی است. آگیلار دو نوع از اطلاعات استراتژیکی را پیشنهاد می کند. اطلاعات تاستراتژیکی خارجی نوعی اطلاعاتی است که در مورد رویدادها و روابط موجود در محیط بیرونی یک شرکت است که ممکن است سیاست ها و استراتژی آن شرکت را تغییر دهد .

اطلاعات استراتژیک داخلی نوعی اطلاعاتی است که در مورد عملکردها و قابلیت های یک شرکت که به صورت مشخص بر روی پیاده سازی استراتژیک شرکت تاثیر می گذارد. به دلیل آنکه تصمیم گیری های استراتژیک به صورت ابتدایی با مسائل خارجی یک شرکت در ارتباط است. گرایش خارجی اطلاعات استراتژیک توسط بسیاری از محققین تاکید شده است از جمله می توان به مینتز برگ اشاره کرد. او معتقد است که مدیران تشنه ی اطلاعات بیرونی هستند. این نظریه توسط مک دونالد در سال ۱۹۹۵ تایید شد.

او معتقد است که تغییرات در یک سازمان به عنوان یک فرآیندی که در آن کسب اطلاعات خارجی مهم می باشد و دیده می شود. تحقیقات عملی هنوز این نظریه را به صورت عمومی تاکید نکرده است. در مقابل دفت، سورمنن و پارکس به این باورند که مدیران ارشد همانطور که به گزارشات و بحث های داخلی متکی هستند به رسانه های خارجی و یا ارتباطات شخصی متکی هستند. این مدیران ارشد منابع داخلی و خارجی را به طور مساوی استفاده می کند. این دیدگاه توسط دی اونی و مک میلن تقویت می شود و این دو کشف کرده اند که مدیران شرکتهای موفق به محیط بیرونی و درونی شرکت خود توجه دارند. اما در زمان های بحران این مدیران به صورت گسترده ای به روی محیط بیرونی تمرکز دارند و گمان می کنند که شاید بین احتیاجات نیازهای اطلاعات بیرونی و گسترش ثبات محیطی شکاف و خدشه ای وجود دارد.

اما ما در مورد دیدگاه گرایشات داخلی-خارجی اطلاعات استراتژیک از طریق رسم یک ارتباط بین مدیران که شرکت خود را هدایت می کنند و مدیران که با تغییرات محیط خارجی از طریق تطابق با کنترل های داخلی هماهنگی دارند، تمرکز می کنیم . اطلاعات داخلی برای کنترل کردن عملیات شرکت مهم می باشد اما نمی تواند در مورد سمت و سوی هدایت شرکت تعیین کننده باشد. اطلاعات بیرونی بخشی از اهمیت استراتژیک به حساب می آیند در زمانی که تصمیم گیریهای استراتژیک به صورت مقدماتی بلند مدت هستند همراه با یک تعادل به سوی تمرکز خارجی در حالی که تصمیم گیریهای عملیاتی به صورت ابتدایی، کوتاه مدت هستند و دارای تمرکز داخلی هستند و همچنین در مقایسه با اطلاعات داخلی پیچیده تر و هزینه بر تر هستند و این یک نوع چالش برای بدست آوردن هوش استراتژیک از محیط بیرونی به وجود می آورند.

داده های خام و اطلاعات فیلتر شده و پالایش یافته

دیدگاه های متفاوتی در مورد ترجیح مدیران اجرایی در رابطه با اطلاعات تحلیل شده به نسبت داده های خام واقعی وجود دارد. برن هارت اعتقاد دارد که مدیران اطلاعات تحلیل شده را به داده های خام جزئی ترجیح می دهند. همانطور که اطلاعات تحلیل یافته به داده های خام به نوعی معنا می دهند. او معتقد است که مدیران به حجم زیادی از داده ها و اطلاعات نیاز دارند. این مدیران به نوعی به محصول هوش تحلیل نیاز دارند که به موقع در اختیار آنها قرار بگیرد و به شکل و فرمتی که به راحتی قابل جذب باشد. محصول هوش تحلیل باید واقعی، معنادار و حاوی اطلاعات عملیاتی باشد. او معتقد است که سیستم های اطلاعاتی حال حاضر حجم زیادی از داده ها را تولید می کنند. اما از لحاظ مهنایی این نوع از اطلاعات در سطح پایینی هستند. بررسی کردن محیط بیرونی در دنیای رقیبان و تولید کنندگان و شناسایی این تغییرات یک وظیفه پیچیده است. بنابراین داده ها نیاز دارند تا پالایش شوند و تبدیل به اطلاعات مفید شوند. پیکتون و کالومعتقدند که آشکار کردن مسائل رایج در گسترش دادن هوش و ایجاد یک نوع ارتباط میان سلختار و اطلاعات و مخاطب مهم می باشد. هدف از این فرآیند این است که کسانی که در بخش های پایینی مدیریت قرار دارند آگاه تر و با دانشتر شوند و در مقابل میزان زمانی را که صرف مرور تیترها در رسانه ها کنند را کاهش دهند نتیجه ی پالایش این فرآیند باید منجر به تصمیمات دقیقتر و بهتر شود. در هر صورت تقاضای مدیران برای اطلاعات پالایش شده مورد سوال قرار گرفته مدیران ارشد قصد دارند تا تاثیر خود را از طریق تماس های مستقیم با منابع محیطی کلیدی شکل دهند که این همراه است با عبور جریان اطلاعات از طریق واسطه ها. موضوع مورد بحث این است که هوش استراتژیک بیشتر برگرفته شده از داده های پالایش شده است نسبت به داده هایی که از مدل های خام است.

هوش منسجم و غیر منسجم

عبارات تحقیق منسجم و تحقیق نامسجم محور اساسی در تئوری شعور و درایت اجتماعی محسوب می شود این تئوری در مورد این است که آیا بررسی اطلاعات از طریق اهداف مدیران پیش می رود یا خیر.

در روش تحقیق مستقیم، مدیران برای بررسی اطلاعات، اهداف و نیات مشخصی دارند. در رابطه با تحقیق غیر مستقیم مدیران فرایند قابل درکی را دنبال می کنند که به صورت نسبی در مورد اهداف و تلاش های مدیران بی تاثیر است. آگیلار این عبارت را برای بررسی موثر بودن پردازش بررسی اطلاعات توسط مدیران به کار می برد. همچنین این عبارت در مورد عملکرد مدیران در کسب اطلاعات و نیز مشخص کردن اینکه آیا این بررسی فعال است یا غیر فعال. اگر مدیران بیشتر اطلاعات خود را بر پایه این اصول منسجم بدست آورند عملکرد آنها می تواند مورد پرسش قرار گیرد به عبارت دیگر اطلاعات منسجم ممکن است دید مدیران را محدود کند. به این صورت که مدیر تنها می داند که چه می خواهد اما نمی داند چه چیزی را احتیاج دارد که بداند. مدیران بیشتر گرایش دارند تا اطلاعات غیر منسجم را کسب کنند تا منسجم. اطلاعات بدست آمده از منابع بیرونی بیشتر گرایش به غیر منسجم بودن دارند و این بدان معنی است که اطلاعات غیر منتظره و بیشتر تمایل دارند به شکل هوش استراتژیک یک رفتار شوند تا اطلاعات منسجم. اگر این فرضیه درست باشد سیستم هایی باید وجود داشته باشند تا به صورت فوق فعال مدیران را با هوش غیر منتظره تغذیه کنند.

بررسی شخصی مدیران و پشتیبانی ویژه اطلاعات مدیران ارشد نیاز به افراد متخصص برای کسب اطلاعات و پردازش آنها دارند این به دلیل آن است که الگوهای کسب اطلاعات برای مدیران به سمت پایگاه های غیر رسمی گرایش پیدا کرده است. اشمیت و آرمسترانگ و لیتل معتقدند که مدیران اغلب با کمبود وقت برای برطرف کردن نیاز های اطلاعاتی خود مواجهند و همچنان وظیفه ی در دسترس قرار دادن و اشف کردن اطلاعات ضروری برای مدیران ارشد را به عهده ی کارمندان و پرسنل آن شرکت می باشد. لانگی معتقد است فناوری به نوبه خود نمی تواند ارزشی اضافه کند بدون در نظر گرفتن نقش انسانها در درک مسائل تجارتي و مفاهیم مربوط به داده ها و اطلاعات.

همزمان با جمع آوری اطلاعات از طریق محیط بیرونی، پردازش اطلاعات پیچیده تر شده است و این نیاز به افرادی با مهارت های تحلیلی جهت کشف اطلاعات پیچیده را آشکار می سازد. فرولیک این ایده را گسترش داده است و معتقد است مدیران اجرایی نیاز به اطلاعات متخصصین جهت پشتیبانی از آنها را دارند. این نوع اطلاعات برای مدیران میانی که زمان زیادی از وقت خود را جهت آماده سازی گزارشات کاری برای مدیران اجرایی سپری می کنند ضروری می باشد. سیستم های اطلاعاتی نیازی به دخالت مستقیم مدیران اجرایی ندارند و این یک سوال بسیار مهمی را در مورد هوش استراتژیک مطرح می کند و آن این است که آیا هوش مصنوعی باید توسط متخصصین در این زمینه پردازش شوند و یا باید تنها توسط مدیران اجرایی پردازش شود؟

مرور هوش از طریق سیستم های غیر رسمی که شامل:

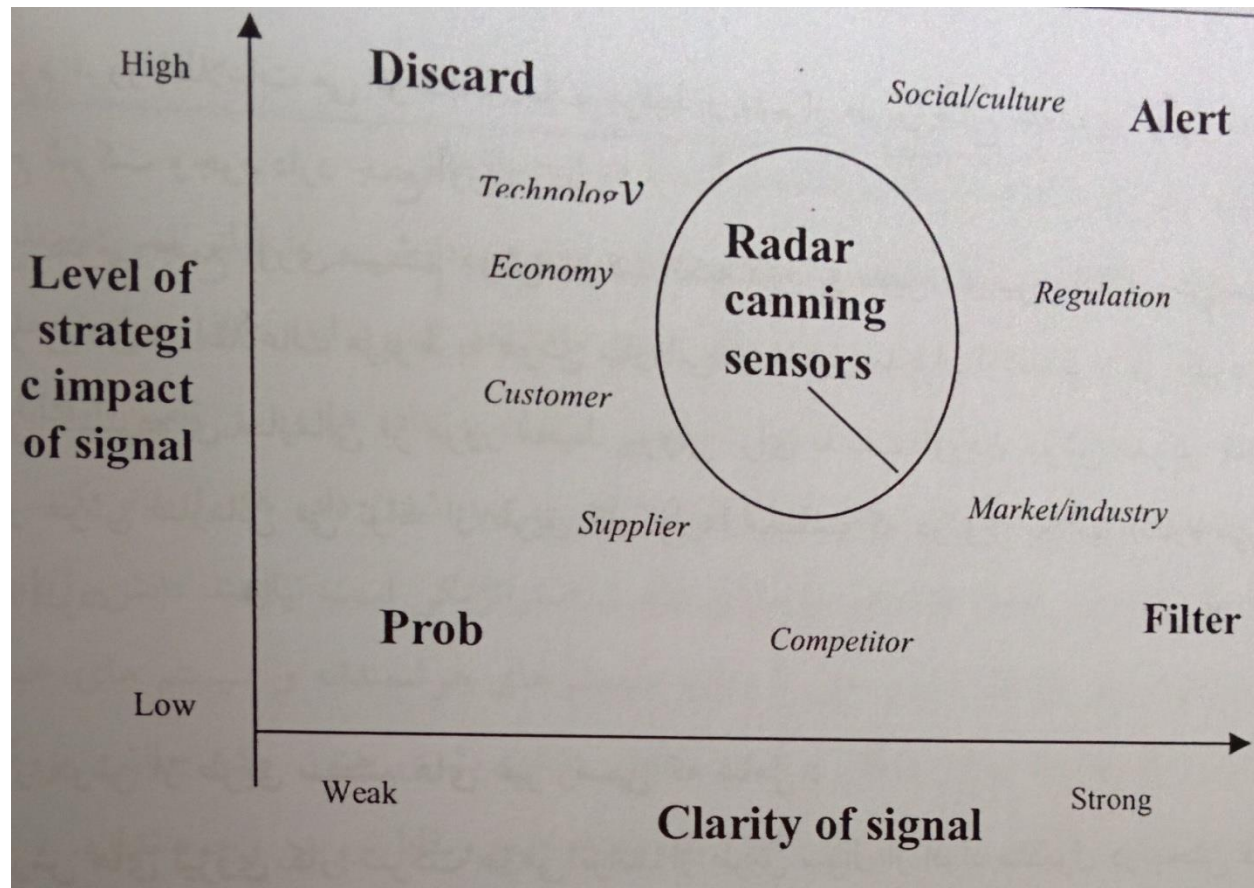
گزارش های نیروی کار: شرکت ها می توانند از طریق سوال از افراد مشغول در بخش فروش خود اطلاعاتی در مورد هوش در رابطه با رقبا تولید کنندگان و مشتریان بدست آورند.

گزارش سفرهای کاری مدیران ممکن است بازارهای کشور های دیگر را مورد بررسی قرار دهند قبل از انجام این سفر کاری مدیران از طریق بخش های هوش تجارتي سازمان ارزیابی سطحی می شوند و در رابطه با گزارشی که از سفر خود تهیه می کنند مورد سوال قرار می گیرند.

جمع آوری هوش سازمانی و گرد همایی های آنلاین در رابطه با هوش سازمانی: یک سازمان باید کارکنان خود را برای کمک به جمع آوری اطلاعات در رابطه با بازار، رقبا، نظریات، پیشنهادات و حتی شایعات تشویق کند. برای جمع آوری اطلاعات به صورت هفتگی تشکیل دهد که پیرامون مسائل مربوط به هوش به تبادل نظر می پردازند.

مرور هوش ساختار یافته: یک سیستم کلی رادار

روش های رسمی که به صورت سیستماتیک اطلاعات بیرونی را جمع آوری می کند مورد نیاز است. یکی از روش های مطلوب سیستم اصلی رادار است. که در شکل ۳-۹ نشان داده شده



سیستم سیگنال بر مبنای دو عامل کار میکند: یکی شفافیت سیگنال دریافت شده از محیط و دیگری اهمیت استراتژیک سیگنال. مرکز این سیستم یک سنسوری است که به طور مستمر سیگنال های محیط تجاری را جستجو می کند.

هر کدام از سیگنال های شناسایی شده توسط پردازش گر مجزا و مرتبط کنترل می شود:

هشدار: اگر سیگنال شناسایی شده از لحاظ استراتژیکی مهم باشد. بلافاصله سیگنال مورد نظر تغییر داده می شود به عنوان یک هوش داغ برای مدیران اجرایی

فیلتر: اگر سیگنال های زیادی شناسایی شود اما تمامی آنها اهمیت استراتژیک نداشته باشند باید میان آنها سیگنالی که دارای اهمیت لازم است انتخاب شود.

جستجو: سیستم رادار ممکن است که یک سیگنال ضعیفی را شناسایی کند اما ممکن است که این سیگنال ضعیف پتانسیل اثر استراتژیک بر روی سازمان داشته باشد در نتیجه این سیگنال باید توسط داده شود.

روش مرور کردن:

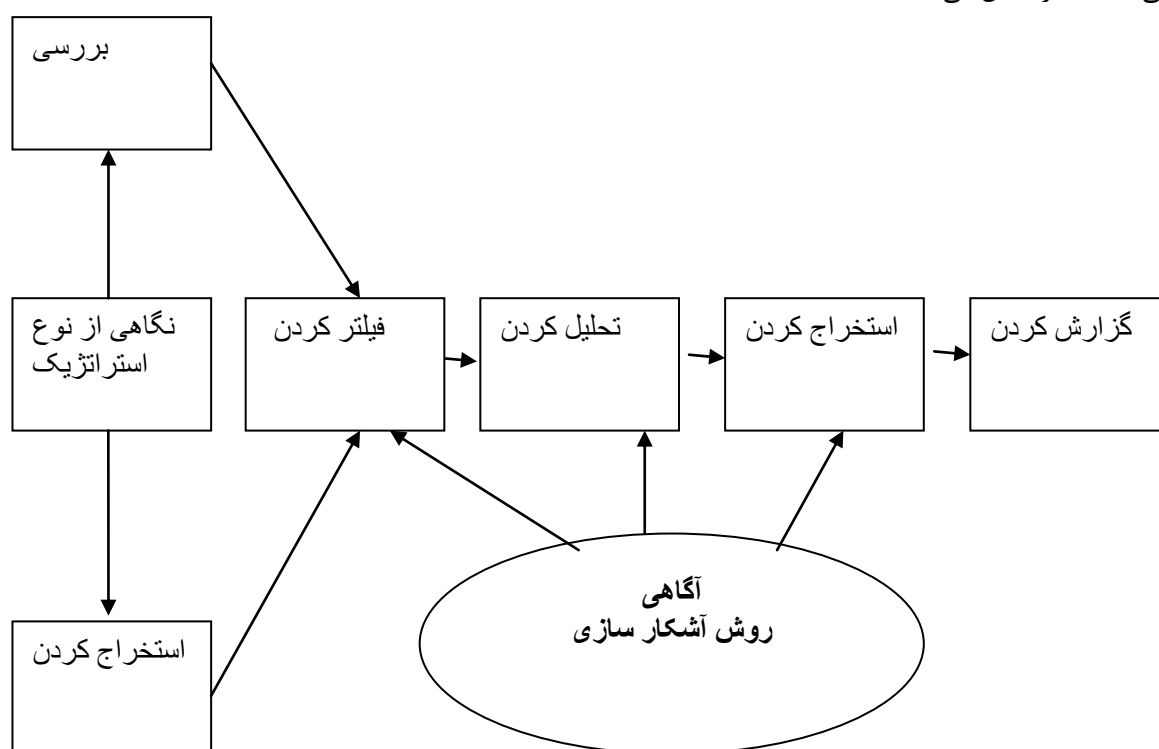
این روش نیازمند این است که تعداد وسیعی از سیگنال های ضعیفی را که اهمیت استراتژیکی برای سازمان ندارند را کنترل و هدایت کنند. این نکته حائز اهمیت است که سیستم های مرور گر رادار از صنعتی به صنعت دیگر متفاوت هستند. به عنوان مثال: در صنعت کامپیوتر مشتریان، رقبای، بازار و بخش های فناوری از لحاظ استراتژیک مهم هستند و این بخش ها تعداد زیادی از سیگنال های استراتژی مؤثر را دارا می باشند.

بنابر این تمرکز بر روی مرورگرها رادار نیازمند این است که با بخش های محیطی تطبیق داده شود. تلاش برای مرور محیطی در محیط های دور افتاده بیشتر مورد نیاز است.

استفاده از گروه های سوم برای انجام جمع آوری هوش برخی از شرکتها ممکن است از گروه های سومی برای هدایت مرورگرهای هوش استفاده کنند. این گروه ها می توانند از بین بردن موانع سیاسی کمک کنند. تن، تیو، تن و وی این نظر را گسترش دادند از طریق استفاده مشاوران خارجی که منجر به موثر شدن مرور گر سازمانی شد.

یک مدیر در مورد محیطی که برای تصمیماتش اثر می گذارد کنجکاو است برای مثال: آشفتگی محیط کار، تفاوت های بخش های صنعت و یا استراتژی رقابت سازمان می تواند مورد تاثیر قرار گیرد.

فیلتر کردن و پالایش غنی شده با دانش و آگاهی برای بدست آوردن یک هوش معنادار و قابل درک نیاز است تا داده ها و اطلاعات موجود را فیلتر و پالایش کند. فرآیند تجزیه و تحلیل هوش بر پایه انسان است. شکل شماره ۲ این فرآیند هوش را از طریق برجسته سازی توابع پالایشی که با آگاهی و دانش غنی شده اند را نشان می دهد:



فرآیند پالایش آن باید هم دید استراتژیک و هم آگاهی انسان را در هم ادغام کند. و این می تواند از ۲ طریق به دست آید. به کارگیری سیستم های هوش که بر پایه ی دانش و آگاهی هستند و هم چنین بر پایه نیازگرد کاربران به مرور معنایی و تجزیه و تحلیل هوش بر پایه ی کاربران هوش تجزیه و تحلیل شده به مدیران گزارش داده می شود تا دید آنها در مورد مسائل استراتژیک وسیعتر شود تا بتواند داده ها و اطلاعات مورد نیاز را از طریق تکنیک ها. گزارش کردن بدست بیاورد.

کارکنان دانشی و پشتیبانی متخصصین هوش.

گرچه سیستم های هوش بر پایه ی کامپیوتر توسعه یافته اند اما آشکار است که بسیاری از مدیران ارشد تمایلی برای استفاده از این روش ها برای بدست آوردن استراتژیک ندارند.

سیستم های پیشرفته توسط متخصصین هوش به منظور در اختیار قرار دادن هوش تحلیل شده برای مدیران ارشد استفاده می شود اگر ملزومات اطلاعاتی مدیران پیش تایید شود متخصصین پایگاه داده ی ضروری را جستجوی کنند تا اطلاعات را بدست آورند.

اطلاعات دارای اهمیت کمتر به سطح پایین تری از مدیران منتقل می شوند و با حمایت متخصصین هوش هر دوی اطلاعات داخلی و خارجی می تواند مرور، فیلتر و بصورت منظم از طریق سیستم های رسمی و غیر رسمی گزارش شوند. در اضافه متخصصین هوش باید خود را مجهز به دانش غنی در زمینه ی منابع اطلاعاتی، ارزشیابی و تفسیر اطلاعات است.

پیاده سازی

استفاده از روش ذکر شده فوق به نوعی تغییر در دیدگاه فرآیند هوش و فرهنگ و ساختار سازمانی احتیاج دارد. مدیران نیازمند توسعه ی دیدگاه استراتژیک برای القای نوعی حس مدیریت در شرکت میباشد. هدف با ارائه ی یک نوع نقشه ی ذهنی به گروهی از اعضای سازمان است. این دیدگاه استراتژیک که توسط مدیران ارشد بوجود آمده است، باعث ارتقای درجه تعهدات شخصی بین کارکنان یک شرکت می شود چیزی که در اینجا باعث بحث است این است که چطور آگاهی های مدیریتی می تواند کمک به پشتیبانی سیستم مرورگر راداری شود دانشی که از طریق اجتماعی سازی تقسیم می شود می تواند فرایند تقسیم تجربیات و تبدیل تاکتیک ها به آگاهی های شفاف را تسریع بخشد.

احتمالا هیچ ساختار مشخصی وجود ندارد که بتواند مجموعه ی متنوعی از سازمان ها را پوشش دهد. این تنوع و گوناگونی وابستگی زیادی به سباز شرکت، نوع تجارت و میزان تمرکز زدایی و عدم تمرکز زدایی فعالیت و تصمیم گیری ها می باشد. بر اساس تغییرات ساختاری ایجاد آگاهی و دانش و هم چنین فرهنگ جمع آوری هوش گسترده ی سازمانی تکیه دارد به تعهد بالای کارکنان و سازمان در رابطه با فعالیت های هوش سازمان.

مرور کردن محیطی یک مشخصه ضروری فرهنگ است زیرا این مرور کردن اولین مرحله زنجیره ی فعالیت های سازمانی را فراهم می کند. سطحی کردن مشوق های جمع آوری هوش و هم چنین شبکه های غیر رسمی یک نوع فرهنگ هوش را تشکیل دهد. مدیران ارشد باید به صورت مستمر فرهنگ مورد نظر را از طریق رفتارهای خود تقویت کنند.

نتیجه گیری:

این فصل ماهیت هوش استراتژیک را مرور کرد و هم چنین چالش هایی که به صورت سیستماتیک هوش استراتژیک را مدیریت می کنند را نشان داد.

هوش استراتژیک یک تکه ساکن از اطلاعات نیست که بتوان به راحتی بدست آورد. چیزی که هوش استراتژیک را تشکیل می دهد. موضوع قضاوت های مدیریتی است. جمع آوری ابتدایی هوش به روی هوش رقابتی تمرکز می کند.

راه حل ارائه شده برای پیشرفت هوش استراتژیک به تابع مهم برای تشکیل هوش سیستماتیک اشاره دارد. مرورگر گسترده ی سازمانی و سیستم اصلی رادار. کار نظارت مستمر و مرور سیگنال های مختلف که از جانب بازار، رقبا و مشتریان بدست آمده است را به عهده دارد.

تابع پالایش کننده با آگاهی های مدیریتی غنی شده است تا اطلاعات بی اهمیت و بی ربط را فیلتر کند. مدیریت هوش استراتژیک نمی تواند به تنهایی به عنوان راه حل های تکنیک مطرح شود.

ارتقا بخشیدن فناوری برای کمک به مدیران در مرور کردن هوش و هم چنین فعالیتهای تحلیلی به عنوان یک وظیفه چالش برانگیز مطرح می شود. بنابراین هوش موثر استراتژیک مدیریتی بیشتر بر روش های سازمانی که شامل نمایش دیدگاه سازمانی است تکیه دارد و هم چنین این هوش استراتژیک بر روی تقسیم آگاهی های تکنیکی، نهادینه کردن فرهنگ هوش سازمان، طراحی مجدد فرآیند جمع آوری هوش، تجزیه و تحلیل و انتشار اطلاعات تاثیر دارد.

چرا گذر سازمانی مهم است؟

هوش سازمانی اجتماع سودآوریهایی ارزش افزوده از محل اموال غیر منقول سازمانی است (دانش استخدام شدگان، مدیران، ذینفعان و مشتریان) برای افزایش هوش سازمان، در ابتدا باید یک سلسله مراتب از اجزایی که برای هوشمندی سازمان توزیع شده اند بسازیم

داده به عناصر تشخیص داده شده مربوط می شود. هرگاه داده به طریقی دارای شکل و الگو شود به اطلاعات تبدیل میشود، اطلاعات به همراه بینش و تجربه به دانش تبدیل می شود، دانش در حوزه های تخصصی به خبرگی می انجامد لغت خبرگی نیز پس از کسب سالها تجربه و فراگیری نکات به خرد تبدیل می شود. دانش و تجربه در کنار هم به ویژه در تنظیمات سازمانی موجب توسعه هوش می شوند.

ارتباط ۵ لایه هوش سازمانی

داخلی ترین لایه مربوط به هوش مصنوعی است این موضوع به سیستم های هوشمند توسعه یافته برای پشتیبانی و در برخی مواقع تصمیم گیرنده مربوط می شوند

هوش مصنوعی چگونگی ساخت قدرت کامپیوتری هوشمند برای پشتیبانی از قدرت مغز انسان را یادآور می شود همچنین به چگونگی یادگیری فکر کردن، توضیح دادن و سایر فرآیندهای وابسته نیز نگاهی دارد مدیریت دانش لایه بعدی از پیاز هوشمند می باشد مدیریت دانش با این موارد که چگونه یک سازمان می تواند دانش خود را برای نوآوری قدرتمند کند، نگهداری دانش با ریسک بحرانی، ایجاد همراهی، تعلق و بهبود بهره وری نیروی کار سرو کار دارد در کنار دانش یک سازمان باید به طور موثر با اطلاعات سر و کار داشته باشد

در لایه بعدی هوش تجاری در واقع با مدیریت کارایی یکپارچه شده CPM در راستای بهبود تصمیم گیری سازمانی سر و کار دارد هوش رقابتی لایه بعدی است که از اطلاعات و دانش داخلی و خارجی برای توسعه برنامه سیستماتیک جهت مدیریت تحلیل و اجرای این اطلاعات و دانش در جهت بهبود تصمیم گیری سازمانی استفاده می کند در نهایت تجمع تمام این لایه های هوشمند تشکیل هوش استراتژیک می دهد که برای تصمیم استراتژیک بهتر به کار می رود. هوش استراتژیک در ابتدا با اجرای مفاهیم مدیریت دانش، هوش رقابتی و هوش تجاری باعث می گردد تا ریسک استراتژیک باید به طور قابل توجهی کاهش یابد

هوش رقابتی به ارزیابی رقابت و شرایط بازار کمک خواهد کرد مدیریت دانش می تواند به قدرت نفوذ دانش در داخل و خارج سازمان کمک کرده و باعث دستیابی مشتریان و ذینفعان شود هوش تجاری می تواند به اجرای تکنیک های انبار داده و کاوش داده برای عدم الگوی مخفی بدون پوشش و روابط در حجم زیادی از داده ها تمرکز داخلی داشته باشد

راهکارهای مدیریت دانش، هوش رقابتی و هوش تجاری می توانند به تصمیم گیرندگان برای بدست آوردن بینش راجع به محیط بیرون کسب و کار ایجاد کنند.

مدیریت دانش یک کلید تعیین کننده از هوش استراتژیک است و در نهایت میتواند به سازمان ها برای گرفتن تصمیمات سریع و بهتر یاری رساند

به نقل از کتاب راب کراس قدرت نهفته شبکه های اجتماعی شبکه هایی از ارتباطات غیر رسمی تاثیر بحرانی روی کار و نوآوری دارند

تحقیقات نشان میدهد که اتصال نامناسب در شبکه هایی با مدیریت خوب در سازمانها میتوانند تاثیر شگرفی بر کارایی فراگیری و نوآوری داشته باشند.