

هوش تجاری در مدیریت دانش

تالیف:

دکتر محمدرضا رضائی



انتشارات رازنما

۱۳۹۸

سرشناسه	: رضائی، خاطره، ۱۳۶۹ -
عنوان و نام پدیدآور	: هوش تجاری در مدیریت دانش / تالیف خاطره رضائی.
مشخصات نشر	: تهران: راز نهان، ۱۳۹۸.
مشخصات ظاهری	: ۱۵۹ ص.
شابک	: ۹۷۸-۶۰۰-۴۴۸-۸۲۲-۸
وضعیت فهرست نویسی	: فیپا
یادداشت	: کتابنامه: ص. [۱۴۷] - ۱۵۹.
موضوع	: مدیریت دانش
موضوع	: Knowledge management
موضوع	: هوش تجاری
موضوع	: Business intelligence
رده بندی کتبی	: HD۳۰/۲
رده بندی دیوید	: ۶۵۸/۴۰۳۸
شماره کتابشناسی ملی	: ۶۰۵۵۱

آدرس: م. ن. تقلا، اول جمال زاده جنوبی، کوچه دانشور، پلاک ۱۲، واحد ۲
شماره تماس: ۰۲۱۶۶۹۰۱۸۴۱ - ۰۹۱۲۲۳۳۰۳۶۹
raznahanbook@gmail.com
www.raznahanbook.com آدرس سایت



عنوان کتاب..... هوش تجاری در مدیریت دانش
 مؤلف..... خاطره رضائی
 صفحه آرا..... رضا کاوه
 طراح جلد..... رضا کاوه
 ناشر..... رازنهان
 شمارگان..... ۱۰ نسخه
 نوبت چاپ..... اول ۱۳۹۸
 قیمت..... ۴۰۰۰ تومان

ISBN: 978-600-448-822-8

فهرست مطالب

۱۱.....	پیشگفتار
۱۷.....	فصل اول: تاریخچه
۱۷.....	۱-۱- مقدمه
۱۸.....	۱-۲- روند تاریخی حرکت سازمان‌ها به سوی سازمان‌های دانش‌مدار
۲۰.....	۱-۳- دهه‌های متمایز مدیریت کسب و کار
۲۰.....	۱-۴- روند تاریخی هوش تجاری
۲۴.....	۱-۵- پیشینه تحقیقات
۲۴.....	۱-۵-۱- پیشینه تحقیقات داخلی
۲۲.....	۱-۵-۲- پیشینه تحقیقات خارجی
۲۷.....	فصل دوم: مدیریت دانش
۳۷.....	۲-۱- مقدمه
۳۸.....	۲-۲- مدیریت دانش
۳۹.....	۲-۳- داده، اطلاعات، دانش
۴۳.....	۲-۴- انواع دانش
۴۶.....	۲-۵- ویژگی‌های دانش
۴۷.....	۲-۶- تعاریف مدیریت دانش
۴۸.....	۲-۷- اصول مدیریت دانش
۴۹.....	۲-۸- عوامل کلیدی مدیریت دانش
۵۰.....	۲-۹- توانمندسازهای مدیریت دانش
۵۱.....	۲-۱۰- اهداف مدیریت دانش
۵۲.....	۲-۱۱- فرایند خلق دانش
۵۳.....	۲-۱۲- فرایند مدیریت دانش

۵۶	۱۳-۲- جریان دانش
۵۷	۱۴-۲- فواید پیاده‌سازی مدیریت دانش در سازمان
۵۷	۱۵-۲- چرخه مدیریت دانش
۵۸	۱۶-۲- مدیریت دانش در سازمان‌های دولتی
۶۰	۱۷-۲- نحوه مدیریت دانش برای رسیدن به حداکثر منافع از آن و محیط
۶۳	فصل سوم: مدل‌های پیاده‌سازی مدیریت دانش
۶۳	۱-۳- مقدمه
۶۳	۲-۳- مدل هیسینگ
۶۴	۳-۳- مدل مک‌الری
۶۵	۴-۳- مدل مک‌من
۶۵	۵-۳- مدل 7C
۶۶	۶-۳- مدل نوناکا، تاکوچی
۷۰	۷-۳- استفاده از فناوری در چهار چوب مدل نوناکا و تاکوچی
۷۰	۸-۳- مدل پایه‌های ساختار دانش
۷۵	فصل چهارم: پیاده‌سازی مدیریت دانش
۷۵	۱-۴- مقدمه
۷۵	۲-۴- گام‌های اصلی مدیریت دانش
۷۸	۳-۴- روش‌های پیاده‌سازی مدیریت دانش
۷۸	۱-۳-۴- مدل مرحله‌ای پیاده‌سازی مدیریت دانش روش کیم و لی
۷۹	۱-۳-۴- مرحله نوآوری
۷۹	۲-۳-۴- مرحله تکثیر
۸۰	۳-۳-۴- مرحله مجتمع‌سازی
۸۰	۴-۳-۴- مرحله شبکه‌شدن
۸۱	فصل پنجم: موانع مدیریت دانش
۸۱	۱-۵- مقدمه
۸۱	۲-۵- موانع مدیریت دانش
۸۲	۱-۲-۵- عوامل انسانی
۸۲	۲-۲-۵- عوامل سازمانی
۸۳	۳-۲-۵- عوامل فرهنگی
۸۳	۴-۲-۵- عوامل سیاسی

۸۴	۵-۲-۵- عوامل فنی و تکنولوژیکی
۸۵	فصل ششم: رهبری دانش محور
۸۵	۱-۶- مقدمه
۸۶	۲-۶- رهبری دانش
۸۶	۳-۶- رهبری دانش محور و مدیریت دانش
۸۷	۴-۶- رهبری دانش محور و نوآوری
۹۱	فصل هفتم: هوش تجاری
۹۱	۱-۷- مقدمه
۹۲	۲-۷- تعریف هوش تجاری
۹۳	۳-۷- منافع هوش تجاری
۹۵	۴-۷- ضرورت استفاده از هوش تجاری
۹۶	۵-۷- اهمیت استراتژیک هوش تجاری
۹۸	۶-۷- عناصر اصلی هوش تجاری
۱۰۰	۷-۷- اهداف هوش تجاری
۱۰۰	۱-۷-۷- اهداف زیرساختی هوش تجاری
۱۰۲	۲-۷-۷- اهداف کاربردی هوش تجاری
۱۰۳	۸-۷- انگیزه های استفاده از هوش تجاری
۱۰۳	۱-۸-۷- مشکلات تجاری
۱۰۴	۲-۸-۷- مشکلات تکنیکی
۱۰۵	۹-۷- تفاوت هوش تجاری و مدیریت سیستم های اطلاعاتی
۱۰۷	۱۰-۷- مشکلات راه اندازی یک سیستم هوش تجاری
۱۰۹	۱۱-۷- وضعیت هوش تجاری در جهان
۱۱۱	فصل هشتم: پیاده سازی هوش تجاری
۱۱۱	۱-۸- مقدمه
۱۱۱	۲-۸- مراحل پیاده سازی هوش تجاری
۱۱۳	۱-۲-۸- پردازش داده ها
۱۱۶	۲-۲-۸- انبار داده
۱۱۷	۳-۲-۸- معماری مدل سازی داده
۱۲۰	۴-۲-۸- سیستم پردازش تحلیلی بر خط
۱۲۱	۵-۲-۸- مدل چند بعدی داده ها

۱۲۲.....	۸-۲-۶- حجم داده ای
۱۲۳.....	۸-۲-۷- مدل داده رابطه ای
۱۲۷.....	فصل نهم: ارزش آفرینی هوش تجاری
۱۲۷.....	۹-۱- مقدمه
۱۲۷.....	۹-۲- سیستم‌های هوش تجاری
۱۲۹.....	۹-۳- تیم هوش تجاری و زیرساخت هوش تجاری
۱۳۱.....	۹-۴- دارایی‌های هوش تجاری و قابلیت‌های هوش تجاری
۱۳۳.....	۹-۵- قابلیت‌های هوش تجاری و ارزش آفرینی تجاری
۱۳۷.....	فصل دهم: کارآفرینان و حرکت به سمت هوش تجاری و مدیریت دانش
۱۳۷.....	۱۰-۱- بررسی ارتباط بین رهبری دانش محور و مدیریت دانش
۱۳۹.....	۱۰-۲- به سمت دانشی سازش سازمان
۱۴۱.....	۱۰-۳- به سمت بهبود هوش تجاری
۱۴۷.....	منابع و مآخذ
۱۴۷.....	منابع فارسی
۱۵۱.....	منابع لاتین

پیشگفتار

امروزه به دلیل تشدید فضای رقابتی، کشورها و نیز بنگاه‌ها در تصمیم‌گیری و اتخاذ استراتژی رقابتی خود تنها به منابع محدود درون سازمانی و یا اطلاعات تصادفی کسب شده از فضای پیرامون اکتفا نمی‌کنند و در حقیقت داشتن اطلاعات صحیح، تأثیرگذار و به روز از فضای اطراف یکی از ابزارهای قدرت در سطح ملی و بنگاهی محسوب می‌شود. از این رو سازمان‌ها تلاش می‌کنند به بهترین منابع اطلاعاتی در مورد محیط کسب و کار و فعالیت خود دست یابند و از آن‌ها به طور مؤثر در برنامه‌ریزی راهبردی خود بهره‌گیرند. این که آنان یکی از مهم‌ترین دارایی‌های سازمان در نظر گرفته می‌شود غیرقابل انکار است و به طور فزاینده‌ای برای حفظ مزیت رقابتی سازمان، مدیریت می‌شود. امروزه سازمان‌ها باید بپذیرند که فلسفه حیات‌شان تغییر کرده است. با اطمینان کامل می‌توان ادعا کرد که استفاده از راه حل هوش تجاری می‌تواند قدرت، تابیت پذیری یک سازمان را افزایش دهد و از دیگر سازمان‌ها متمایز نماید. این راه حل این امکان را به سازمان‌ها می‌دهد تا با بکارگیری اطلاعات موجود از مزایای رقابتی و پیشرو بودن بهره‌برداری نمایند و درک بهتری از تقاضاها و نیازمندی‌های مشتریان و مدیریت ارتباط با آنان را میسر می‌سازد و سازمان‌ها می‌توانند تغییرات مثبت یا منفی را کنترل نمایند. امروزه اهمیت سرمایه‌های مبتنی بر دانش با توجه به چالش‌های مدیریتی جدید افزایش یافته است که این امر منجر به پدیدارشدن ابزارها و مفاهیم مدیریتی جدید مانند هوش تجاری و مدیریت دانش^۱ شده است. این مفاهیم جهت توسعه‌ی

عملکرد سازمان‌ها مدنظر قرار گرفته می‌شوند. مدیریت دانش و هوش تجاری در هر سازمانی از اهمیت فزاینده‌ای برخوردار هستند.

فعالیت اخیر در ادبیات مدیریت و اقتصاد در توسعه‌ی تئوری مبتنی بر دانش نقش دارد. این تئوری ذکر می‌کند که دلیل اصلی وجود شرکت‌ها خلق، ادغام و کاربرد دانش می‌باشد. دیدگاه مبتنی بر دانش ریشه در دیدگاه مبتنی بر منابع شرکت دارد که به نوبه‌ی خود بر دارایی‌های استراتژیک به عنوان منبع اصلی مزایای رقابتی متمرکز است. بالعکس در دیدگاه مبتنی بر دانش، دانش منبع استراتژیک اصلی است که اگر به نحو مناسبی مدیریت شود، این امکان را به شرکت می‌دهد تا بهره‌برداری از تولید خود ایجاد ارزش نماید. یک شرکت در واقع ماهیت یا موجودیت حامل دانش می‌باشد نه منابع دانش را از طریق توانایی‌های پویا و ترکیبی مدیریت می‌کنند. علی‌رغم این موضوع، مشاغل عادی می‌خواهند مزایای رقابتی را برای سازمان‌های خود توسعه دهند این است که در زمینه‌ی استراتژی تجاری تلاش بیش‌تری صرف شناسایی دانش به عنوان اساس مزیت رقابتی و نه توضیح این مورد به رزم‌ها چگونه می‌توانند این دانش را توسعه داده، حفظ کنند و آن را انتقال دهند، می‌شود.

بنابراین شرکت‌ها باید یکسری فعالیت‌ها و نوآوری‌ها را توسعه داده و اجرا کنند تا از این طریق به بهره‌گیری از شایستگی سازمانی و ارزش کمک کنند. علاوه بر این دیگر آن‌ها باید شیوه‌های معروف به مدیریت دانش را اقتباس کنند. هدف اصلی استفاده از مدیریت دانش توسط یک سازمان کسب دانش فردی و گروهی و شکل یافتن به روشی است که استفاده از آن به بهترین و کارآمدترین نحو صورت بگیرد. استفاده از شیوه‌های مدیریت دانش که اغلب متکی بر فناوری‌های اطلاعات و ارتباطات می‌باشد، منجر به پیامدهای سازمانی مثبتی از قبیل ارتقا ارتباطات، توسعه بالاتر مشارکت در بین کارکنان، کارآمدی در حل مساله، کارایی بهتر در زمان ارائه به بازار، عملکرد مالی مطلوب‌تر، شیوه‌های بازاریابی بهتر، ارتقا عملکرد تیم پروژه و بنابراین تابید گسترده تر نقش مدیریت دانش در موفقیت کلی سازمان می‌شود.

شاید اساسی‌ترین مسیر تکامل کسب و کار در طی دهه‌ی گذشته، طلوع اقتصاد جدید باشد. طبیعت پرشتاب و پویای بازارهای جدید در میان بسیاری از شرکت‌ها، مشوقی جهت رقابت خلق کرده، تا به وسیله‌ی یکپارچه ساختن و رونق دادن منابع دانشی خود آن‌ها را به مثابه ابزاری برای خلق

ارزش پایدار به کار گیرند. مدیریت دانش یک دیدگاه سیستمی برای بهبود توانایی سازمان برای تجهیز دانش برای تسهیل تصمیم‌گیری در تنظیم استراتژی کسب و کار است. مدیریت دانش فرایندی است که دانش را ایجاد می‌کند و سهم کردن، انتشار و استفاده از دانش را در سازمان مدیریت می‌کند. وقتی دانش مورد استفاده قرار گرفت، یادگیری شکل می‌گیرد، که میزان دانش در دسترس سازمان را ارتقاء می‌دهد.

مدیریت دانش که در دهه‌ی ۹۰ ظهور یافت، امروزه به عنوان یک رشته‌ی علمی در جهان تجارت از جایگاه خوبی برخوردار است. بر اساس اصول مدیریت دانش شرکت‌های مختلف در سراسر جهان نوآوری‌های مدیریتی دانش را توسعه داده و اجرا می‌کنند تا از این طریق کارایی فرایند تجاری خود را ارتقاء دهند. بهره‌وری کیفیت خدمات خود را افزایش داده و به راه حل‌ها و محصولات جدیدی برای مشتریان دست یابند. علاوه بر زمینه‌ی فناوری، نوآوری معمولاً پیامد مستقیم کارایی مدیریت دانش و یکی از اهداف اصلی شرکت‌های تولید کننده‌ی دانش در پیگیری مزایای رقابتی است.

اگرچه اهمیت مدیریت دانش و استفاده از آن برای سازمان‌های مختلف جای هیچ تردیدی ندارد، اما گزارش‌هایی که اخیراً انتشار یافته‌اند از جمله گزارش شیوه‌ها و ابزار مدیریت باین^۱ (۲۰۱۱) نشان دهنده‌ی میزان رضایت پایین مدیران در رابطه با استفاده از این ابزار مدیریت و نتایج و کاربرد آن می‌باشد. در کل طراحی و اجرای شیوه‌های مدیریت دانش برای مدیران کاری دشوار بوده و کارایی و موفقیت این شیوه‌ها تا حد زیادی به سازگاری با علل و عوامل سازمانی بستگی دارد. در نتیجه مدیران باید شرایط زیرساختی مطلوبی را فراهم کنند تا از طریق طراحی مناسب روش‌هایی مانند شیوه‌های مدیریت منابع انسانی^۲، فرهنگ شرکتی ترویج شده، اجرای سیستم‌های فناوری مطلوب و برقراری ساختارهای سازمانی مناسب، استفاده از شیوه‌های مدیریت دانش و نوآوری‌ها را در سازمان هدایت کرده و بهینه‌سازی نمایند.

نقش رهبری در سازمان به عنوان تسهیل کننده فعالیت‌های مدیریت دانش، مانند تسهیم دانش، کسب دانش و توزیع دانش در تیم، برای توسعه و ترویج ظرفیت یادگیری جمعی سازمان‌ها، حیاتی

است. برای مثال، آنها باید رضایت کارکنان را برای سهم اطلاعات خود با دیگران تشویق نمایند، کارکنان مدیریت دانش را هدایت کنند، اخلاقیات خود را بیان کنند و فرهنگی را که تسهیم و خلق دانش را ارتقاء می‌دهد ایجاد نمایند. به بیان دیگر، رهبری دانش محور شرایط لازم را برای مدیریت دانش اثربخش ایجاد می‌کند.

رفتار رهبری یکی دیگر از عوامل مهم است. چرا که رهبران تاثیر زیادی بر هدایت و کارایی مدیریت دانش در سازمان دارند. از یک طرف رهبران شرایطی ایجاد می‌کنند که این امکان را به مشارکت کنندگان می‌دهد تا مهارت‌های تغییر در دانش را اجرا کرده و رشد دهند، منابع دانش خود را در اختیار دیگران قرار دهند و دسترسی آسان‌تری به دانش مرتبط داشته باشند. از طرف دیگر رفتارهای رهبری پیام‌ها و موانع میده‌ای برای ایجاد و انتقال دانش هستند و باعث احتکار دانش و رقابت در عوض مشارکت در همه‌ی سایر نگرشهای منفی برای این شرکت‌ها می‌شوند.

هوش تجاری در بسیاری از موارد به صورت مجموعه‌ای از راهکارها و فرایندها تعریف میشود که برای استخراج دانشی معنا دار از اطلاعات اولیه به کار میروند. مدیران شرکت‌های خصوصی و سازمان‌های دولتی برای استقرار هوش تجاری اعلام نیاز می‌کنند، چراکه از طرق مختلف با ابزارها و فواید استقرار هوش تجاری در سازمانشان آگاه شده‌اند و درک خوبی از میزان تاثیر این سیستم‌ها بر رشد، بقا، مدیریت بهینه و دستیابی به اهداف سازمانی و سود آوری دارند. اما بررسی و شناخت مزایای استقرار هوش تجاری در متلاطم موجود سازمان بدست آورده‌اند. اما بررسی و شناخت مزایای استقرار هوش تجاری در سازمان به تنهایی نمی‌تواند منجر به استقرار موفق و استفاده گاه به گاه از هوش تجاری در سازمان‌ها شود و مطالعات هنوز نشان دهنده ضعف‌هایی در شناخت، استقرار و استفاده صحیح از هوش تجاری در سازمان‌ها است.

در پاسخ به این سوال که هوش تجاری یا هوش رقابتی یا هوش سازمانی یا هوش کسب و کار، از چه طریقی بدست می‌آید؟ و چگونه یک سازمان میتواند به سمت هوشمندی پیش برود تحقیقات و پژوهش‌های خوبی صورت گرفته است و ابزارهای بسیار متنوع و مناسبی برای این منظور خلق شده و توسعه یافته‌اند، اما پرستی که همواره در این زمینه مطرح بوده است، در خصوص لزوم بکارگیری این ابزارها در عصر فناوری اطلاعات، زیرساخت‌های لازم برای بهره برداری لازم از این ابزارها و روش درست استفاده از آنهاست. فناوری اطلاعات ابزارهای مختلفی را در عرصه‌های مختلف در اختیار

ذینفعان قرار داده است و برای استفاده از این ابزارها، لازم است که ابتدا یک همسویی و مشارکت استراتژیک و موثر میان کسب و کار و فناوری اطلاعات در سازمان شکل بگیرد تا از این رهگذار، فناوری اطلاعات وارد چرخه مدیریت و بهبود کسب و کار گردد. این همسویی و مشارکت منجر به تغییر فرهنگ سازمانی، و بهبود روند اجرای فرآیندهای حیاتی سازمان‌ها می‌گردد و در نهایت منجر به ایجاد سازمانی هوشمند و یادگیرنده می‌گردد.

هوش تجاری از آنجایی که مستقیماً با داده‌ها و اطلاعات سروکار دارد و ویژگی اصلی آن کشف و استخراج و نمایش دانش آشکار و پنهان موجود در این داده‌ها و اطلاعات ظاهراً قدیمی و زائد است، نیاز به ایجاد زیرساخت فنی دارد. زیرساختی که بتواند داده‌های موجود در زیرسیستم‌های جزیره‌ای یک سازمان را که با چهارچوب‌ها و ابزارهای متفاوتی توسعه یافته‌اند، جمع و یکپارچه کند و زمینه بروز هوش تجاری را در سازمان مهیا کند.

اما برای حرکت به سمت ساخت زیرساخت‌ها، نیاز به ارزیابی آمادگی سازمان برای بکارگیری این ابزارها وجود دارد. متأسفانه بسیاری از شکست‌هایی که در پروژه‌های استقرار هوش تجاری در سازمان‌ها مشاهده شده است، بدلیل عدم وجود آادگی سازمانی برای پذیرش و اعمال تغییرات مورد نیاز در سازمان‌هاست. حتی در برخی موارد ارزیابی آمادگی سازمان، میتواند منجر به اخذ تصمیماتی گردد که نه تنها باعث تسهیل روند استقرار هوش تجاری در سازمان گردد، بلکه باعث اثربخشی بیشتر آن نیز باشد.

استقرار نظام مدیریت دانش و تلاش برای حرکت درآوردن چرخه دانش و جمع‌آوری دانش پنهان سازمان که امروزه بزرگترین سرمایه سازمان‌هاست، و ایجاد فونداسیون دانش صریح و بالعکس و ترکیب دانش‌ها با یکدیگر که منجر به بروز خلاقیت و ایجاد نوآوری است در سازمان می‌گردد، می‌تواند زیربنای محکمی برای استقرار هوش تجاری باشد. در واقع میتوان گفت استفاده کامل از ابزارهای هوش تجاری، در گرو استقرار مدیریت دانش در سازمان‌هاست و تحقق مدیریت دانش، متضمن هوشمندی سازمان‌هاست.

کتاب حاضر از ۱۰ فصل تشکیل شده است که در فصل اول پیشینه‌ای از مباحث کتاب و اینکه پژوهشگران در ارتباط با مدیریت دانش و هوش تجاری در سازمان‌ها چه پژوهش‌هایی را انجام داده‌اند و چه نتایجی حاصل شده است در قالب دو بخش پیشینه‌های داخلی و خارجی ارائه شده

است. در ادامه و در فصل‌های دوم گزیده‌ای از مطالب در ارتباط با مدیریت دانش، در فصل سوم مدل‌های پیاده سازی مدیریت دانش، در فصل چهارم چگونگی و مراحل پیاده سازی مدیریت دانش و در فصل پنجم موانعی که در راه پیاده سازی مدیریت دانش سازمان‌ها با آن روبرو می‌شوند ارائه شده است. فصل ششم مطالبی در رابطه با مبحث رهبری دانش محور و فصل هفتم، هشتم و نهم نیز مطالبی را درباره هوش تجاری و پیاده سازی هوش تجاری و ارزش آفرینی هوش تجاری در سازمان‌ها شامل می‌شود، تا براساس این مطالب به نقش هوش تجاری و ارتباط آن با مدیریت دانش و همچنین نقش بسیار ارزشمند مدیریت و رهبری دانش‌محور در مدیریت دانش و چگونگی پیاده‌سازی آن برای بهبود هوش تجاری در فصل آخر کتاب پرداخته شود.