

بنام خالق زیباییها



دانشگاه جامع
علمی-کاربردی

دانشگاه جامع علمی کاربردی - اهواز

جزوه درس مدیریت فناوری اطلاعات

مدرس

مهندس مددی نیا

گردآورنده

زهرا شهرباری

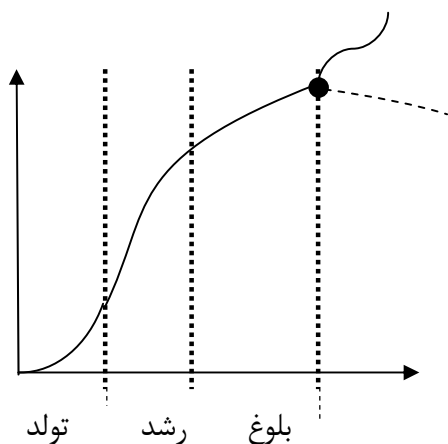
پاییز ۱۳۹۱

فرد خلاق : فردی که راه و روش فرآیندهای بهینه را در اختیار بقیه افراد جامعه قرار میدهد.

✓ چرخه حیات فناوری

فناوری سه مرحله دارد :

- (۱)- تولد : زمانیکه فناوری ابداع و ایجاد میشود .
- (۲)- رشد : زمانیکه فناوری به اوج خود میرسد ، به بازار میرسد و بازار را تسخیر میکند .
- (۳)- بلوغ : زمانیکه میزان ارائه در بازار کم میشود .



زمانیکه به دوره بلوغ نزدیک شدید نیاز به تغییر دارید در غیر اینصورت شکست میخورید.

✓ حوزه تکنیک گروهی

- دو روشی که در سازمانها برای حل مسائل از آنها استفاده میشود :

(۱)- روش توفان فکری :

گروهی از افراد (مثلاً ۶ تا ۸ نفر) به همراه راهنما در جلسه ای ، دور هم جمع میشوند و ایده های متفاوت برای حل یک مسئله را ارائه میدهند .

هر چه تعداد ایده ها بیشتر باشد بهتر است .

کیفیت ایده ها بعداً مورد توجه قرار میگیرد .

هیچ انتقادی جایز نیست . هیچ کس احساس محدودیت یا جلوگیری از ذکر عقاید خود را نخواهد داشت .

۲- روش دلفی :

در این روش اعضای تفکر گروهی از نظر فیزیکی کنار یکدیگر نیستند و ایده ها از طریق پرسشنامه جمع آوری میشوند . به عبارت دیگر ، سئوالات مورد نظر در پرسشنامه ای درج و برای اعضاء ارسال میشوند . هنگامیکه پاسخ ها دریافت میشوند ، ابتدا جمع آوری و سپس نتایج برای اعضاء ارسال میگرددند و دوباره با طرح سئوالاتی جدید ، نظر اعضاء را میپرسند . بدین ترتیب پاسخ های حاصله مجدداً جمع آوری و مرحله قبل تکرار میشود . بعد از چند مرحله نتایج نهایی استخراج خواهد شد .

✓ مفهوم فناوری اطلاعات و ارتباطات

فناوری ← شامل هر نوع تکنولوژی ، فرآیند و عملیاتی است که میتواند روند انجام کار را ساده تر نماید .

اطلاعات ← هر چیزی که بتواند سطح دانش شما را افزایش دهد را اطلاعات می گویند .

مانند : کتابها ، تصاویر ، مجلات ، اصوات ، فیلمها و . . .

ارتباطات ← فرآیندی که رابطه بین دو شخص یا دو چیز را برقرار میکند .

• در هر ارتباط چهار جزء اصلی وجود دارد :

- (۱) – فرستنده : کسی که پیام را ارسال میکند .
- (۲) – گیرنده : کسی که پیام را دریافت میکند .
- (۳) – پیام : محتوایی که بین فرستنده و گیرنده تبادل میشود .
- (۴) – محیط ارتباطی : فضایی که از طریق آن پیام را ارسال میکنند ، که میتواند فضا ، صوت انسان ، کاغذ و . . . باشد .

- روشهای انتقال پیام
 - سیمی
 - بی سیم

• عوامل مؤثر بر توسعه فناوری اطلاعات :

- (۱) - رشد فناوری ریز پردازنده ها و کوچک شدن ابعاد آنها
- (۲) - کاهش بهای رایانه ها
- (۳) - گسترش استفاده از رایانه ها
- (۴) - توسعه شبکه های ارتباطی
- (۵) - سرعت رشد اینترنت

✓ فرآیند

• تعاریف

فرآیند ← مجموعه ای از وظایف و کارهایی است که منجر به تولید یک کالا یا ارائه خدمات میگردد .

فرآیند اصلی ← وظیفه تولید نهایی خدمات یا کالاها را عهده دار است و فلسفه وجودی آن سازمان را تشکیل میدهد و در ارتباط مستقیم با مشتری است .

فرآیند پشتیبانی ← فرآیندی است که به طور غیر مستقیم و با تأمین منابع مورد نیاز و مواد اولیه فرآیند اصلی در جهت تأمین نیازها و انتظارات مشتری عمل میکند .

فرآیند مدیریتی ← فرآیندی است که وظیفه هدایت و راهبری نیروی انسانی و دیگر منابع سازمانی را در جهت دستیابی به اهداف سازمانی دنبال میکند .

• اجزاء فرآیند :

- (۱) - درونداد : منابع داخلی سازمان برای تولید .
- (۲) - برونداد : کالا یا خدمتی که به مشتری تحویل داده میشود .
- (۳) - مشتری : کسی که برونداد به آن تحویل داده میشود .
- (۴) - پشتیبانی : بخشی از فرآیند کلی است که خدمات را به فرآیند اصلی تحویل میدهد .
- (۵) - صاحبان فرآیند : کلیه افرادی که در ایجاد و ارائه نتیجه نهایی فرآیند به مشتری دخیل هستند .
- (۶) - فرآیندهای فرعی : فرآیندهایی که جهت تکمیل فرآیند اصلی درون اجزاء فرآیند اصلی اجرا میشوند .

• سازمانها به دو گونه عمل میکنند

- (۱) - سازمانهای وظیفه محور : در این سازمانها تمامی واحدهای یک سازمان به یکدیگر متصل بوده و وظایف و بصورت یکپارچه و پیوسته انجام میشود و هر کدام از افراد شاغل در هر قسمت صاحب کل فرآیند محسوب میشوند و نسبت به خروجی فرآیند پاسخگو میباشند .
- (۲) - سازمانهای فرآیند محور : سازمانهایی هستند که هر واحد از آن وظیفه خاص خود را داشته و تنها پاسخگوی وظایف واحد خود میباشد .

• مفاهیم

← *What Thing* چه کسانی در این فرآیند شرکت داشته باشند ؟


← *Wher* کی و کجا فرآیند را انجام دهیم ؟

محل پیاده سازی فرآیند کجاست ؟

← *When , What time* چه موقع باید انجام فرآیند شروع شود ؟

← *How* چه افرادی وارد فرآیند شوند که بتوانند فرآیند را پیش ببرند ؟

کارکنان اطلاعاتی و افراد خبره در این بخش قرار میگیرند .

هر کدام از این موارد منجر به یک فرآیند میشود. 

کارکنان اطلاعاتی : در روند انجام کار به ما کمک میکنند ، داده ها را جمع آوری و پردازش میکنند و تحویل مدیر میدهند .

افراد خبره : تحلیل نحوه دریافت اطلاعات نهایی .

✓ **سنجش**

• **فرآیند خلاقیت :**

عرضه → پایش → آزمایش → الهام → جذب

سنجش یک فرآیند بسیار مهم است و باید همیشه انجام شود .

• **انواع سنجش :**

(۱) - **سنجش مشتری :** سنجش مشتری عملکرد ، رفتار ، عقاید ، دیدگاهها و نیازهای مشتری را مورد بررسی قرار داده و در ارتباط مستقیم با مشتری است . بدیهی است که هدف از سنجش مشتری بررسی رضایتمندی مشتری و تمایل به خرید مجدد کالا و خدمات ما میباشد .

(۲) - **سنجش فرآیند :** در سنجش فرآیند به بررسی منابع و استانداردهای ارائه کالا یا خدمات پرداخته . در سنجش فرآیند همواره صحت یا درستی انجام گامهای فرآیند ، در جهت بهینه سازی و بهبود خروجی سیستم انجام میشود .

• سنجش را به دو صورت میتوان انجام داد :

- (۱) - مقطعی : معمولاً در شروع انجام یک کسب و کار سنجش مقطعی انجام میشود . در یک مقطع زمانی کوتاه و یکبار انجام میشود . مثلاً بحث ترافیک در یک ساعت خاص
- (۲) - طولی : در ادامه روند تولید (کسب و کار) سنجش طولی مد نظر میباشد. در بعد زمانی بیشتری انجام میشود .
مثلاً بررسی وضعیت بیماران یک بیمارستان در یک سال
سنجش طولی سنجش و بهبود مستمر میباشد.

• نکات مهم که در مورد سنجش مشتری باید رعایت کرد :

- سنجش باید ساده باشد .
- سؤالاتی که مطرح میشود ساده و قابل فهم باشد .
- نحوه پاسخگویی به آنها برای مشتری راحت باشد .
- سؤالات در جهت ارتقاء خروجی سیستم باشد .
- الزاماً در ارتباط با مشتری باشند .

• در جامعه دو گونه نیاز وجود دارد :

- (۱) - نیازهای موجود و شناخته شده : نیازهایی هستند که در جامعه و در بازار کار وجود داشته و همواره مورد استفاده افراد جامعه قرار می گیرند . مانند : نیاز به خوراک و پوشاک
- (۲) - نیازهای برآورده نشده : نیازهایی هستند که توسط افراد جامعه استفاده نشده اند و در صورت ارائه به بازار تمایل برای کاربرد آنها وجود دارد .

✓ تأثیر فناوری اطلاعات بر سازمان

تعریف سازمان: یک نهاد اجتماعی است که با یک هدف مشخص دور هم جمع شده اند و دارای یک مرزبندی مشخص و یک ساختار آگاهانه است که بتواند به این سازمان نظم بدهد.

همچنان که از تعریف فوق بر می آید چهار رکن اساسی در این تعریف لحاظ شده که عبارتند از:

- **نهاد اجتماعی:** از مردم و گروههای اجتماعی تشکیل میشود.

- **هدف:** ارائه یک خدمت یا کالا

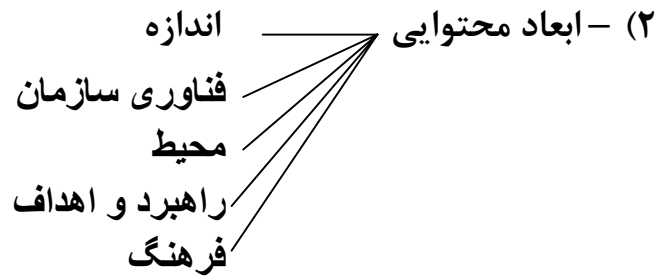
- **ساختار آگاهانه:** به معنی وجود ارتباط و هماهنگی بین بخش های مختلف سازمان

- **مرز بندی:** مشخص کردن منابع داخلی و خارجی سازمان

• ابعاد سازمانی

ابعاد سازمانی به دو گروه اصلی تقسیم میشوند:

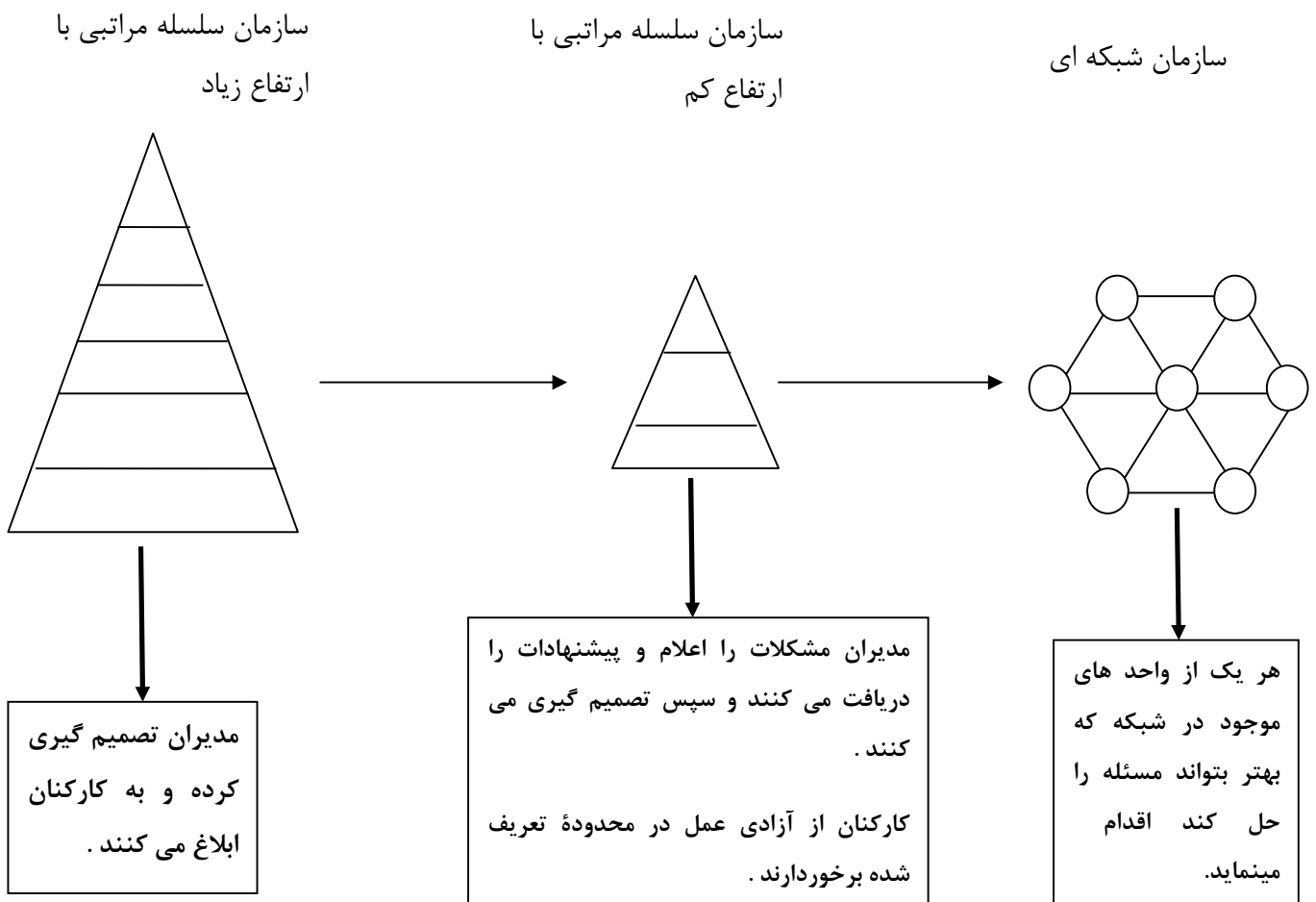




• از سازمانهای سلسله مراتبی تا سازمانهای شبکه ای

- سازمانهای سلسله مراتبی :

استفاده از فناوری اطلاعات میتواند تغییری ساختاری در سازمان پدید آورد، بدین معنا که ساختارهای سلسله مراتبی هرمی با ارتفاع زیاد ، به سمت ساختارهایی با ارتفاع کمتر و به تدریج به سوی ساختارهای شبکه ای و در نهایت سازمانهای مجازی حرکت میکنند .



- سازمانهای شبکه ای : در سازمانهای شبکه ای ، همه واحدهای سازمانی با یکدیگر مرتبط هستند . این گونه سازمانها میتوانند با استفاده از فناوری اطلاعات و بهره گیری از شبکه های رایانه ای به راحتی محقق شوند .
- سازمانهای مجازی : یک نمونه سازمان مبتنی بر شبکه است که برای برقراری ارتباطات از It استفاده میکند .

• ویژگیهای سازمان های مجازی :

- (۱) - امکان استفاده مشترک از منابع
- (۲) - استفاده از ارتباطات رایانه ای
- (۳) - یکسان بودن اعضا
- (۴) - عدم مرز محدود و مشخص جغرافیایی
- (۵) - موقتی بودن اهداف
- (۶) - کوچکی جثه فیزیکی سازمان
- (۷) - انعطاف پذیری ، چابکی و قابلیت انطباق

• روشهای معمول در پیاده سازی سازمانهای مجازی

- (1) - Telecommuting ← کارکنان در مکانی دور از محل کارفرما وظایف خود را انجام میدهند. بدین منظور از تجهیزات مخابراتی و رایانه ها استفاده میکنند ، تا ارتباط آنها با دفتر کارفرما برقرار شود .
- (2) - Telecenters ← کارکنان در مکانی خارج از شهرهای اصلی فعالیت میکنند. این مکانها امکانات خاصی از جمله قابلیت اتصال به ماهواره را دارند .
- (3) - Mobile working ← کارکنان از طریق امکانات مخابراتی سیار فعالیت میکنند . بدین منظور از تجهیزات خاص مانند : رایانه های سیار ، پیجرها و تجهیزات پست الکترونیکی بصورت بی سیم استفاده میشوند .
- (4) - Hot desking ← کارکنان در مکان هایی شامل ترمینال های رایانه ای فعالیت میکنند ، به گونه ای که هنگام ورود به آن ها میز و رایانه ای تخصیص داده میشود تا از این طریق فعالیت های خود را انجام دهند . ضمناً امکانات را بصورت ثابت به افراد تخصیص نمیدهند. معمولاً از این روش برای دفاتری استفاده میشود که در آن کارکنان وقت زیادی را با مشتریان صرف میکنند .

(5) - Virtual team ← کارکنان با یکدیگر از مکان های دور ، با استفاده از روش هایی چون پست الکترونیکی یا ویدئو کنفرانس ، ارتباط برقرار میکنند .

✓ معماری فناوری اطلاعات در سازمان

Out sourcing (برون سپاری) : واگذاری بعضی از فعالیت ها و خدمات سازمان به شرکت های دیگر .

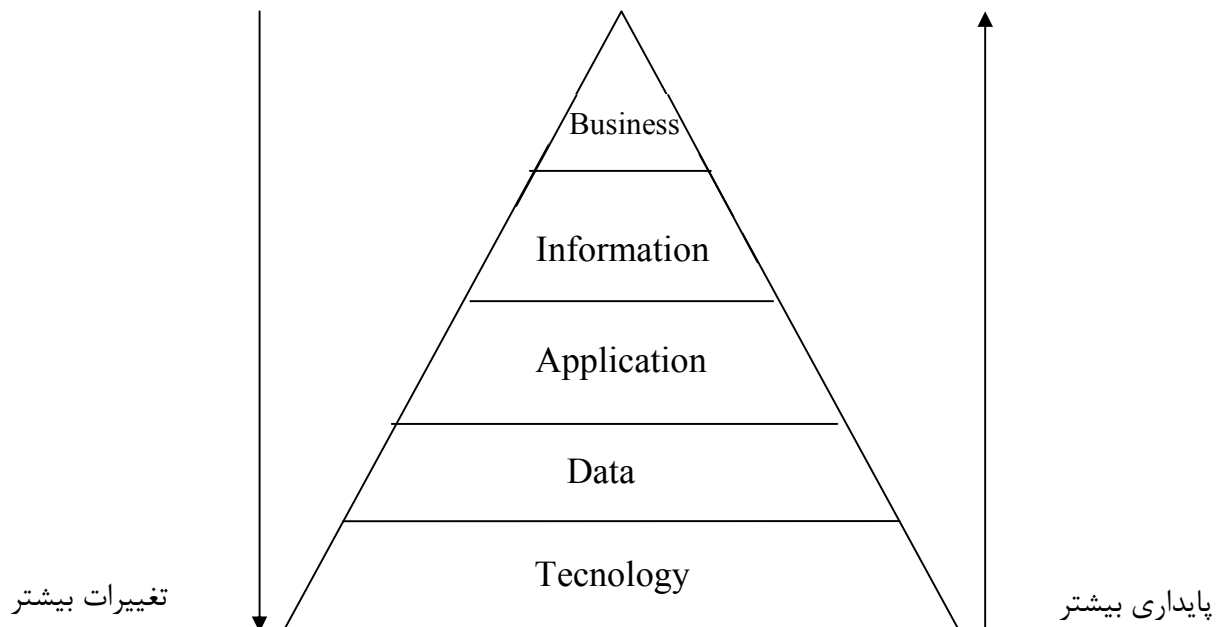
سازمان وقتی گسترده میشود که فعالیت ها را برون سپاری کند .


برون سپاری یک سری تبعات دارد : - هدایت سازمان تحت اختیار فرد دیگری است .

- هر سازمان یک چارت عملیاتی دارد .

• الگوی فناوری اطلاعات NIST

مؤسسه NIST یک الگوی ۵ رده ای را در سیستمش پیاده سازی کرده است .



هر چه از پایین هرم به سمت بالا برویم پایداری بیشتر است و 
هر چه از بالای هرم به سمت پایین برویم تغییرات بیشتر است .

(۱) Business (لایه معماری کاری) :

این رده اهداف و چشم اندازها و مأموریت های سازمان را مشخص میکند . مدیران ارشد در این رده فعالیت میکنند .

(۲) Information (لایه معماری اطلاعاتی) :

این رده در قسمت پایین Business قرار دارد ، اطلاعات به رده بالا (Business) میرود .
چگونگی تهیه و پردازش اطلاعات در این رده مورد بررسی قرار می گیرد . مدیران it در این رده قرار دارند .

(۳) Application OR information system (لایه کاربردها یا سیستم های اطلاعاتی) :

برنامه های کاربردی که نیاز هست برای جمع آوری ، پردازش ، ذخیره ، تجزیه و تحلیل ، بازیابی و انتقال اطلاعات ، به اینها وظایف سیستمهای اطلاعاتی می گویند .
Application داده ها را جمع آوری و میتواند برای سازمان خروجی داشته باشد .

(۴) Data (لایه معماری داده) :

داده ها در این رده جمع آوری میشوند . بحث پایگاه داده ، مدل داده ای و رابطه بین موجودیتها در این رده مورد بررسی قرار میگیرد .

(۵) Tecnology (لایه معماری فناوری) :

مرتبط میشود با سخت افزار ، نرم افزار و چگونگی ارتباط بین واحدها و شبکه های مختلف
مثلاً : مدیران شبکه با پرسنل

سیستم های اطلاعاتی پشتیبانی از مدیریت

(۱) TPS – (سیستم های پردازش تراکنش) : جزء

اقدام به جمع آوری اطلاعات میکنیم و آنها را پردازش کرده و در اختیار یک رده بالاتر از خودمان قرار میدهیم .

کارت پانچ (تکنولوژی) و دیتایی که وارد میشود ، در یک Tps قرار میگیرند ، پردازش شده و یک نتیجه به سیستم میدهد (به مدیران میانی) مانند : حضور و غیاب پرسنل ، پرداخت حقوق پرسنل

(۲) MIS – (سیستم های اطلاعات مدیریت) : کل

جزئیات Tps به مدیران میانی میرسد ، این اطلاعات به MIS میرسد ، MIS نتیجه گیری کلی میکند و این اطلاعات را به مدیر میدهد . مانند : مشخص کردن وضعیت سازمان در یک ماه

(۳) DSS – (سیستم های پشتیبان تصمیم) : تصمیم گیری

اطلاعات MIS وارد DSS شده که تصمیم مدیر را پشتیبانی میکند. مثلاً : مدیر میخواهد از بین سه راهبرد بهترین آنها را انتخاب کند ، DSS تصمیم گیری میکند که کدام راهبرد بهتر است .

در DSS مدیر ارشد تصمیم نهایی را میگیرد .

سیستم های DSS از لحاظ نوع پشتیبانی تصمیم گیری به دو نوع تقسیم میشوند :

(۱) P DSS : پشتیبانی از یک فرد ، در این حالت تصمیم توسط یک مدیر یا کاربر گرفته میشود لذا ،

DSS تنها با او در رابطه است .

(۲) G DSS : پشتیبانی از یک گروه ، در این حالت وظایف توسط یک گروه انجام میشود، لذا ،

DSS باید در تعامل با گروه باشد .

۴- ES (سیستم های خبره) :

سیستم های خبره ، مرتبط با سیستم های هوشمند میباشند و از سیستمهای هوشمند و هوش مصنوعی برای عملیاتشان استفاده میکنند و در بعضی از سیستم ها در بهره وری کمک میکند . (داده های DSS به ES داده میشود ، مدیر با اطمینان بیشتری میتواند به سیستم پاسخ دهد)

👉 Data maning : روشی است که در ES مورد استفاده قرار میگیرد . خروجی هر دو دانش است .

۵- EIS (سیستم های اطلاعات اجرایی) :

اطلاعات مدیران ارشد اجرایی را تأمین می نماید . مانند : کنترل نقدینگی یک سازمان

• مزایای سیستم های اطلاعاتی :

- ۱- مشارکت بیشتر در تصمیم گیری
- ۲- افزایش سرعت و کیفیت تصمیم گیری
- ۳- افزایش سرعت در شناسایی مسائل
- ۴- برقراری ارتباط مؤثر بین واحدهای سازمانی
- ۵- افزایش دقت ، سرعت و قابلیت عملکرد
- ۶- افزایش بهره وری سازمان
- ۷- قابلیت ذخیره ، بازیابی ، تحلیل و پردازش اطلاعات
- ۸- به اشتراک گذاری منابع اطلاعاتی بین واحدهای مختلف سازمان و یا بین سازمانی

✓ نقش it در مدیریت تحول

✓ تغییرات سازمانی : (۱) - برنامه ریزی شده

(۲) - برنامه ریزی نشده

دو هدف ، تغییرات سازمانی : (۱) - افزایش بهره وری و بهبود عملکرد سازمانی

(۲) - ایجاد تغییر در رفتار و عملکرد کارکنان

• نکاتی که باید در تغییرات سازمان مد نظر قرار دهیم :

- (۱) - درک تغییر (تغییر را درک کنیم)
- (۲) - شفاف سازی تغییر (این تغییر را شفاف سازی کنیم)
- (۳) - تخصیص بهینه منابع (مشخص کردن منابع درونی و برونی سازمان)
- (۴) - توجه به کارکنان
- (۵) - رهبری از بالا (مدیر مستقیماً در گیر تحول شود)

• مدل‌های مدیریت تحول

(۱) - مدل کورت لویین : برای انجام تغییرات در سازمان باید ۳ مرحله را پشت سر بگذاریم .

مرحله ۱ — شکست انجماد : در این مرحله تفکرات افراد را می شکنیم ، رویه ها را خرد میکنیم و از آن دیدگاه سخت خارج میکنیم و روندهای قدیمی را می شکنیم .

انجماد یعنی بسته بودن تفکرات سازمانی

مرحله ۲ — تغییر : این مرحله طولانی میباشد .

مرحله ۳ — انجماد مجدد : در این مرحله به کارکنان می گوئیم روند کاری که به نفعش میباشد را بپذیرد .

(۲) - BRP (مهندسی مجدد فرآیند کسب و کار) :

یکی از تحولاتی که در سازمان انجام میشود ، مهندسی مجدد است . همواره سیستم را باید در حالت تغییر قرار دهیم و سازمان باید خودش را با سیستم روز آپدیت نماید .

مهندسی مجدد فرآیند کسب و کار ، جهت بهینه سازی سازمان و پیاده سازی تکنولوژی روز در سازمانها اجرا میشود. در مهندسی مجدد ۵ مرحله را مد نظر قرار میدهیم .

● مراحل مهندسی مجدد

(۱) - **برنامه ریزی** : در این مرحله سازمان اقدام به بررسی مشکل و ارائه راهکارهای آغازین می نماید .

علاوه بر آن متقاعد نمودن رهبری سازمان جهت پشتیبانی و حمایت مالی از پروژه مهندسی مجدد از الزامات این مرحله میباشد. علاوه بر آن اشاعه فرهنگ تغییر در سازمان و مشخص نمودن حد و مرز پروژه و انتخاب اعضای پروژه لازم میباشد .

در این مرحله مدیریت تغییر ، شروع میشود .

(۲) - **تجزیه ، تحلیل و بررسی روند مهندسی مجدد** : در این مرحله اعضای گروه اقدام به

الگوبرداری از سازمانهای دیگر ، انجام مصاحبه با کارکنان و مدیران سازمان ، جمع آوری اطلاعات و مشخص کردن وضعیت موجود می نمایند .

این مرحله بعنوان مرحله ادامه مدیریت تغییر نامیده میشود .

(۳) - **بهبود و طراحی** : در این مرحله با استفاده از نظرسنجی از کارکنان و مدیران ارشد ، نظرات و ایده

هایی دقیق دریافت شده و چشم اندازهای جدید سازمان مرور میگردد ، و بر این اساس فرآیندهای جدید بر مبنای قابلیت های تکنولوژی مورد نظر ، مورد تحلیل و تجزیه قرار میگیرند و مجوزهای لازم از رهبری سازمان اخذ میگردد .

این مرحله بعنوان انجام مدیریت تغییر نامیده میشود .

(۴) - پیاده سازی : در این مرحله ارتباطات و روابط عمومی نقش مهمی در پیاده سازی تغییرات و تطبیق محیطی آن دارد . در این قسمت طرح تفضیلی اجرا شده و برنامه های آموزشی به شکل تخصصی و گسترده تر در تمامی سطوح داخل و در صورت لزوم خارج از سازمان به اجرا در می آیند .
 در این مرحله مدیریت تغییرات پیاده سازی شده است .

(۵) - ارزیابی : در این مرحله اقدام به پایش اطلاعات خروجی سیستم نموده تا در صورت لزوم روند مهندسی مجدد تکرار و یا بهینه گردد .

تمامی اطلاعات بدست آمده در این ۵ مرحله بصورت مدون و مستند جمع آوری شده ، بعد بصورت دانش در اختیار سازمان قرار می گیرد .

در بحث فرآیند مهندسی مجدد ، مبحث مدیریت دانش و یادگیری سازمانی از ضروریات میباشد . پس شایسته است که مدیران سازمان در ابتدای مسیر مهندسی مجدد دانش های صریح و ضمنی افراد را جمع آوری نموده و آنها را مستند سازی و در اختیار کارکنان قرار دهند .

• فناوری اطلاعات ۳ فعالیت اصلی را در پیاده سازی BRP انجام میدهد :

(۱) - نقش آغاز کننده : طبیعتاً در نقش توانمندسازی ، فناوری اطلاعات بعنوان زیر ساخت سیستم های اطلاعاتی سازمان مورد بررسی قرار میگیرد که میتواند مطرح کننده یک مشکل در سازمان باشد .

بعنوان مثال ، در یک سیستم اداری بدلیل تعدد تبادل نامه ها ، تعداد نیاز و افزایش تعداد نامه رسانها میباشد که با استفاده از It مشکل مطرح شده و راه حل رفع آن بعنوان قدم آغازین مطرح میشود .

(۲) - تسهیل کننده انجام عملیات : در قدم تسهیل کنندگی با استفاده از سیستم های It پیاده شده در سازمان کارشناسان میتوانند روند انجام وظایف خود را بهبود بخشیده و انجام فرآیندها و زمان انجام فرآیندها را کوتاهتر کنند.

(۳) - توانمند سازی : نقش توانمندسازی منتهی فرآیندهای تسهیل شده در سازمان ، بصورت یک بردار برآیند در آمده که موجب بهره وری سازمان و توانمندسازی آن میباشد .

• منافع استفاده از it در BPR :

- (۱) - صرفه جویی در زمان
- (۲) - حداقل نمودن خطاها
- (۳) - موازی نمودن فعالیت ها
- (۴) - یکپارچه سازی تسهیل کننده ها
- (۵) - بالا بردن توانایی تصمیم گیری در تمامی مراحل سازمان

✓ مدیریت دانش

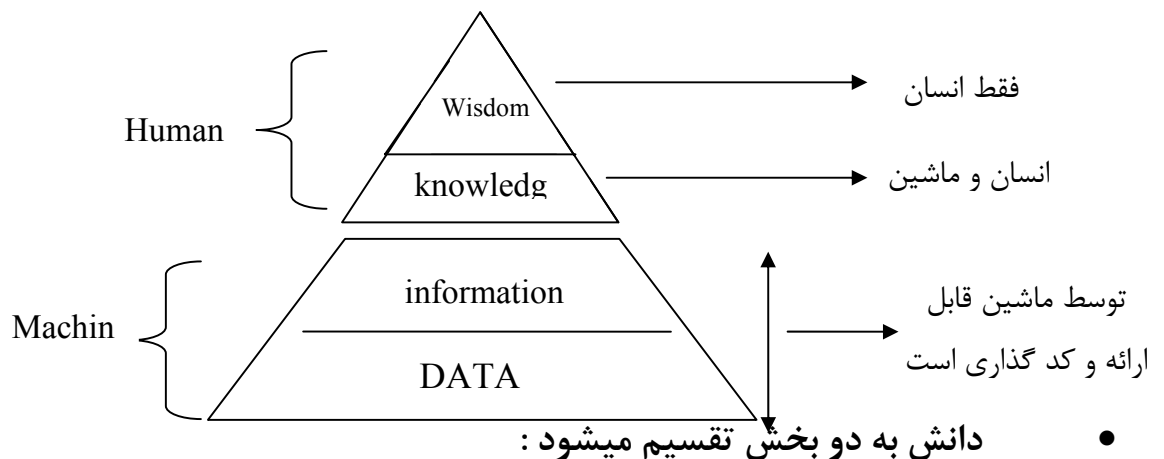
داده ← اطلاعات ← دانش ← خرد (visdom)

– داده : شامل اعداد ، حروف و نمادهایی هستند که در اختیار ما گذاشته میشوند .

– دانش : اطلاعات جمع آوری ، پردازش ومنتجه اطلاعات پردازش شده دانش میشود .

– خرد : تصمیم درباره نحوه پیاده سازی دانش ، چگونگی ایجاد و انجام دانش .

خرد باسیستم های ماشینی ارتباطی ندارد، در این مرحله حضور انسان لازم است .

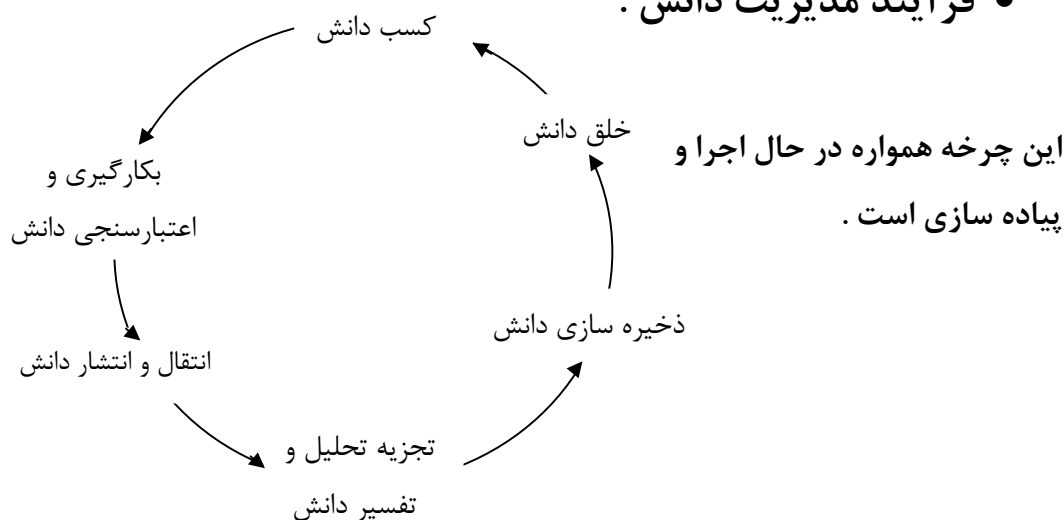


- (۱) – دانش ضمنی (Tacit) : نتیجه تجربیات و یادگیری انسان است و در ذهن انسان است .

(۲) - دانش آشکار (Explicit) : به شکل نوشته شده و مکتوب در اختیار افراد و یا سازمان ها قرار داده میشود .

- تبدیل دانش ضمنی به آشکار ← مانند : نوشتن کتاب
- تبدیل دانش ضمنی به ضمنی ← از طریق صحبت و گفتگو
- تبدیل دانش آشکار به ضمنی ← وقتی اطلاعات نوشته شده را میخوانیم
- تبدیل دانش آشکار به آشکار ← مانند خلاصه کردن چند مقاله ، بصورت مکتوب

• فرآیند مدیریت دانش :



مرحله (۱) - خلق دانش : این مرحله که آن را شناسایی دانش نیز می نامند ، شامل شناسایی مهارت های افراد و کتابچه های مربوط به دانش مورد نظر میباشد .

مرحله (۲) - کسب دانش : یکی از روشهای قدیمی در کسب دانش آموزش است ، که میتواند از منابع بیرونی یا منابع درونی سازمان جمع آوری گردد.

منابع بیرونی مانند : دانش شرکت های دیگر ، دانش افراد ذی نفع و دانش مشتریان
 منابع درونی مانند : تخصص ها ، تجربیات ، اعتقادات و فرضیات کارکنان درونی سازمان

مرحله ۳) - بکارگیری و اعتبار سنجی دانش : این مرحله شامل تمامی تلاش های مدیریتی است که منجر به ایجاد قابلیت ها و توانمندیهای پرسنل جهت پیاده سازی دانش در سازمان میشود که این خود میتواند زمینه ساز ایجاد دانش جدیدی بشود .

مرحله ۴) - انتقال و انتشار دانش : عبارت است از ظرفیت یک سازمان برای انتقال دانش که میتواند شامل انتقال فردی و یا الکترونیکی دانش باشد . مانند : ارائه گزارشات ، آموزش و جلسات توجیهی این گونه انتشار و انتقال دانش ، انتشار رسمی نامیده میشود .
در انتشار غیر رسمی ، افراد از طریق گردش مشاغل و شبکه های غیر رسمی اقدام به انتقال دانش می نمایند .

مرحله ۵) - تجزیه ، تحلیل و تفسیر دانش : در این روش با استفاده از دانش موجود و داده های جدیدی که توسط کارکنان جمع آوری میشود ، نسبت به حل ابهامات موجود در سازمان اقدام میگردد .
که نتیجه تلفیق این دانش و داده های موجود ، خلق دانش جدید و یا بهبود دانش قدیمی میباشد .

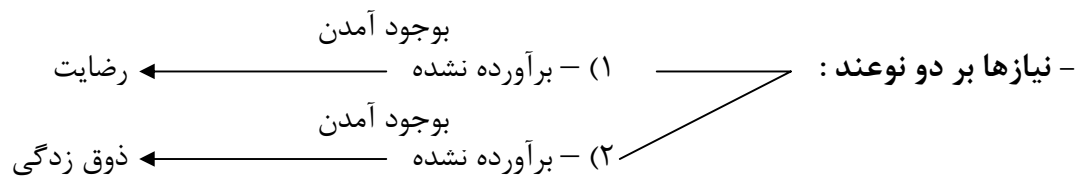
مرحله ۶) - ذخیره سازی دانش : ذخیره سازی دانش در روشهای گوناگون امکان پذیر است ، مانند: ذخیره سازی در ذهن کارکنان که منجر به ایجاد قابلیت ها و تواناییهای کارکنان میگردد .
ذخیره سازی دانش به روش ایجاد چک لیست هایی که میتواند وضعیت سیستم شمارا مورد ارزیابی قرار داده و در صورت لزوم نسبت به بهینه سازی آن اقدام نماید .
ذخیره سازی در مستندات شرکت که لزوم نگهداری آنها در سازمان غیر قابل انکار است .

سیستم های نگهداری و ذخیره دانش باید ساختار یافته بوده تا بتوان آنها را به راحتی پیدا نمود و مورد استفاده قرار داد.

اصول مشتری داری در سازمان ✓

- مشتری مداری : شخصی هوشمند است که توانایی انتخاب و مقایسه را دارد و با توجه به استعداد وجودی خود اقدام به انتخاب و خرید می نماید .

- نیاز: کمبودی در مشتری وجود داشته باشد و برای انجام فعالیت هایش نیاز حس میشود و میتواند باعث ایجاد رضایت و یا ذوق زدگی مشتری شود .



• چرخه زندگی مشتری :

- 1) - potential customer → مشتری بالقوه
- 2) - Reaction of customer → عکس العمل مشتری
- 3) - actually customer → مشتری واقعی (بالفعل)
- 4) - old customer → مشتری قدیمی

• عواملی که در بحث رضایتمندی مشتری برای ما مهم میباشند:

- (۱) - به نکات بسیار ریز دقت نمایید ، وقتی مشتری با فروشنده روبرو میشود نکاتی مانند : ظاهر افراد ، ویتترین مغازه ، Hom page فروشگاه الکترونیکی ، احترام در گفتگو میتواند در هنگام خرید و ایجاد رضایتمندی مشتری مؤثر واقع شود.
- (۲) - کاری کنید که مشتری شما را انتخاب نماید ، بعنوان مثال در هنگام پاسخگویی به مشتری همواره لبخند بزنید ، به تماس های مشتری سریعاً پاسخ دهید ، مشتریان خود را دسته بندی کنید و با توجه به آن دسته ، تفکرات و اعتقادات آنها ارائه خدمات نمایید .

- ۳ - همواره در تمایل سئوالات مشتری و پاسخگویی به آنها احساس مسئولیت نمایید و در صورت عدم توانایی پاسخ به نیاز آنها مشتری را به افراد متخصص و یا رده های بالاتر ارجاع دهید .
- ۴ - انتظارات آتی مشتری را برآورده نمایید ، یکی از راههای بر آورده نمودن انتظارات آتی مشتریان مراجعات مکرر در پیوندهای زمانی تعیین شده و اطلاع از نحوه عملکرد کالای شماست ، با این کار مشتری احساس میکند که همواره در کنار او هستید و در صورت بروز هر نوع اشکال میتواند روی کمک شما حساب کند .

• انتظارات مشتری

– انتظار: عاملی است که مشتری توقع برای برآورده شدن آن ندارد اما انجام آن میتواند سبب رضایتمندی و وفاداری مشتری شود .

انتظارات منتهی میشود به رضایتمندی (وفاداری) مشتری

• انواع انتظارات مشتری از شرکت :

- (۱) - انتظارات مرتبط با کالا یا خدمات ————— کیفیت ، قیمت ، تنوع کالا
در دسترس بودن کالا
- باتوجه به فرهنگ و رسوم و اعتقادات هر جامعه در کشورهای مختلف قابل ارائه میباشد .

- (۲) - انتظارات مرتبط با سازمان
- احترام
ظاهر
Call center
Poilt converstation

احترام، همانگونه که گفته شد بیشتر افراد تمایل دارند برای احترام بهای بیشتری پرداخت کنند. پس احترام به مشتری سبب خریدهای بیشتر مشتری در آینده میشود.

آراستگی ظاهر، نمایانگر نظم و انضباط سازمانی بوده و مشتری به وجود نظم در سازمان و انجام به موقع فرآیند اعتقاد پیدا میکند.

برخورد صادقانه، ارائه اطلاعات دقیق و کامل و راهنمایی مشتری به دور از منفعت طلبی سازمان.

فضای ارتباطی مناسب، ارتباط با مشتری باید به گونه ای باشد که هم سودآوری سازمان در نظر گرفته شود و هم منفعت مشتری، به این فضا، فضای **برد برد** میگویند.

امکان ارتباط با مدیران رده بالاتر، در برخی موارد کارمندان قادر به متقاعد نمودن مشتری نبوده و مشتری توضیحات بیشتر و واضح تری از او میخواهد و در نتیجه تمایل دارد با مدیران رده بالاتر ارتباط برقرار کند.

توجه به درخواست ها و پیشنهادات، همواره باید یک کانال ارتباطی با مشتریان برقرار نمود تا بتوانند نظرات و انتقادات و پیشنهادات آنها را دریافت نموده و پاسخگوی آنها باشد.

CSM : Customer Satisfy Measnring

جهت اندازه گیری رضایتمندی مشتری چهار مرحله وجود دارد :

در مرحله اول، یک "جامعه آماری" از میان مشتریان انتخاب نموده که به آن نمونه گیری میگویند.

در مرحله دوم، "ارائه ابزار تحقیق" میباشد. که عبارت است از شاخص های رضایتمندی های مشتریان مانند : تعداد دفعات خرید کالاها، تعداد مراجعات مشتری به وب سایت یا فروشگاه، میزان خرید ریالی مشتری در یک دوره زمانی، خرید دو کالا در یک زمان بدون هیچ ارتباطی.

مرحله سوم، "متدولوژی تحلیل" در این روش، روش آماری و تحلیل با هدف سهولت دسترسی به شاخص های کیفی انتخاب میشوند. مانند : استفاده از نرم افزار آماری spss

مرحله چهارم، "تخصیص منابع" در این مرحله پس از تحلیل و ارزیابی فعالیت های سازمان و استخراج نتایج استراتژی سازمان مشخص و به مرحله اجرا در می آید با این کار میزان رضایتمندی مشتری اندازه گیری شده که میتواند زمینه پیاده سازی مدیریت ارتباط با مشتریان باشد.

• CRM مدیریت ارتباط با مشتری :

شامل کلیه فعالیت هایی است که منجر به ایجاد رضایتمندی و وفاداری در مشتریان قدیم و جذب مشتریان جدید و در نتیجه افزایش سهم بازار و سودآوری میگردد .
 ممکن است در CRM ، تعداد مشتریان شما کم باشد ولی میتوان با تعدد فروش (افزایش میزان فروش) به این مشتریان و همچنین بازاریابی غیر مستقیم به واسطه مشتریان وفادار این سهم بازار را افزایش داد .

• CRM از سه بخش تشکیل شده است :

- (۱) - مشتری: شخصی که اقدام به خرید کالا کرده یا خواهد کرد .
- (۲) - ارتباط : نحوه ارتباط با مشتری برای ایجاد وفاداری یا جلب رضایت مشتری
- (۳) - مدیریت : کسی که این ارائه کالا را مدیریت میکند .

• سه نوع CRM وجود دارد :

(۱) - مدیریت ارتباط با مشتری عملیاتی Functional CRM

در CRM عملیاتی یک شخص که میتواند بازاریاب یا فروشنده کالا یا خدمات باشد اقدام به جمع آوری اطلاعات و نظرسنجی از مشتریان در خصوص کالا یا خدمات ارائه شده می نماید .

(۲) - مدیریت ارتباط با مشتری تحلیلی Analytical CRM

نتایج CRM عملیاتی جمع آوری شده و توسط سیستم و یا افرادی مورد تحلیل ، بررسی و ارزیابی قرار گرفته و به واسطه آن چگونگی کالا یا خدمات خود را از دیدگاه کیفیت ، قیمت و نحوه عرضه به بازار مورد بررسی قرار داده و نسبت به بهینه سازی آن اقدام می نماید .

(۳) - مدیریت ارتباط با مشتری تعاملی Collaborative CRM

در CRM تعاملی ارتباط با مشتری با فروشنده از درگاههای مختلف مانند : تلفن ، ایمیل ، چت روم و call center برقرار گردیده در این CRM نظرات و دیدگاههای مشتری به فروشنده ارائه میگردد و مشتری خواهان دریافت پاسخ در کوتاهترین زمان ممکن میباشد . و این پرسش و پاسخ ممکن است به تناوب بین این دو ، رد و بدل شود .

بدیهی است که مشتریان تمایل بیشتری به استفاده از CRM تعاملی دارند تا بتوانند بدون وقفه پاسخ سئوالات خود را دریافت نمایند .

👉 سازمانهایی که اقدام به پیاده سازی CRM می نمایند معمولاً از هر سه گونه آن استفاده می نمایند .

✓ انواع مدل‌های کسب و کار :

بازار Market : یک فضای فیزیکی یا مجازی است که مشتری با توجه به نیاز و توانایی و استعداد خود اقدام به انتخاب و خرید کالا می نماید .

مدل کسب و کار : روشی است که تولید کننده و یا واسطه و یا خرده فروش جهت ارائه کالا یا خدمات و سودآوری نسبت به پیاده سازی آن اقدام می نماید .

• مدل‌های کسب و کار آنلاین :

(۱) - فروش آنلاین توسط تولید کنندگان : در این روش تولید کنندگان کالا بدون واسطه اقدام به عرضه کالا به مشتریان می نمایند ، که دو دسته میباشند :

۱- **SME :** از فروش محصولات آنلاین دو هدف دارند : سود آوری
دریافت نظرات مشتریان برای بهینه سازی محصول

۲- **BE(LE) :** از فروش آنلاین یک هدف دارند . بهینه سازی محصول و جلب نظر مشتری

(۳) - **مدل مزایده های الکترونیکی :** کالا را به بازار عرضه میکنند . احتمال تبانی از سوی خریداران یا عرضه کنندگان یا برگزار کنندگان مزایده در روش فیزیکی وجود دارد. به این دلیل از روش های الکترونیکی استفاده می کنیم .

(۴) - **مدل مناقصه های الکترونیکی :** (کالایی را می‌خواهیم بخریم ، هر کس کمترین قیمت را داد از آن خرید می کنیم)

وجود تبانی از سمت فروشندگان و نگه داشتن قیمت در حد بالا

(۴) - **بازاریابی شفاهی :** خود فروشنده یا تولیدکننده فعالیتی انجام نمیدهد . مشتریان وفادار کالا یا خدمات را توسط ایمیل به دوستانشان معرفی می کنند .