

مبانی و اصول مدیریت دانش

مؤلف:

حسین مینایی



انتشارات دانشگاه فرماندهی و ستاد ارتش جمهوری اسلامی ایران

بهار ۹۵

سرشناسه	میتایی، حسین، ۱۳۴۹:
عنوان و نام پدید آور	مبانی و اصول مدیریت دانش / حسین میتایی
مشخصات نشر	تهران - ارتش جمهوری اسلامی ایران - دانشگاه فرماندهی و ستاد آجا - انتشارات دافوس آجا ۱۳۹۵
مشخصات ظاهری	۴۰۸ ص: مصور، جدول، نمودار.
شابک	۹۷۸-۶۰۰-۸۱۶۳-۱۴-۵:
وضعیت فهرست‌نویسی	فیا:
موضوع	مدیریت دانش
موضوع	مبانی و اصول
رده بندی کنگره	۱۳۹۵ م۹م۲/۲ HD۳۰
رده بندی دیویی	۶۵۸/۴۰۳۸:
شماره تایشناسی ملی	۴۲۱۳۴۲۹:

عنوان مبانی و اصول مدیریت دانش

مؤلف: حسین میتایی

ویراستار: حسین میتایی

صفحه آرای: محمد امین زربابیان

ناظر چاپ: سامان آزاد

طراح جلد: علیرضا قانع

ناشر: انتشارات دافوس آجا

شمارگان: ۱۰۰۰

تعداد صفحه: ۴۰۸ ص

تاریخ نشر: بهار ۱۳۹۵

چاپ اول

لیتوگرافی، چاپ و صحافی: چاپخانه مدیریت انتشارات دانشگاه فرماندهی و ستاد آجا

قیمت: ۲۲۰,۰۰۰ ریال

نشانی: تهران، میدان پاسستور، خیابان دانشگاه جنگ، دانشگاه فرماندهی و ستاد آجا، انتشارات دافوس

تلفن: ۰۲۱ - ۶۶۴۱۴۱۹۱

www.dafoosaja.ac.ir

مسئولیت صحت مطالب بر عهده مؤلف می‌باشد.

کلیه حقوق برای دافوس آجا محفوظ است. (نقل مطالب با ذکر مأخذ بلامانع است)

این اثر تحت نظر پژوهشکده عالی جنگ تألیف گردیده است.

فهرست

۱۵	فصل اول: تاریخچه مدیریت دانش
۱۶	تاریخچه مدیریت دانش
۲۰	دوره‌های مدیریت دانش
۲۴	سیر تغییرات در جامعه به سوی دانش محوری
۲۶	نسل‌های مدیریت دانش
۲۸	۳ مرحله درمدت دانش (دیدگاه ۳ مرحله‌ای کوئینگ)
۲۹	مشکلات دیدگاه ۳ مرحله‌ای (کوئینگ)
۳۱	مشکلات دیدگاه ۲ دوره مدیریت دانش اسنودن
۵۳	فصل دوم: دانش و اثر آن
۵۴	دانش
۶۳	انواع دانش
۶۴	دانش صریح
۶۴	دانش ضمنی
۶۵	محدودیت مربوط به مدیریت دانش ضمنی
۶۶	بعد اول: تکامل دانش ضمنی در سازمان‌ها
۶۷	بعد دوم حیات بخشی به دانش ضمنی
۶۸	بعد سوم انتقال دانش ضمنی
۶۹	دانش رسمی و غیررسمی سازمان
۷۳	دانش ساختار یافته
۷۳	دانش ساختار نیافته
۷۴	انواع دانش بر مبنای کارکرد
۷۶	انواع دانش از نظر جورنا
۷۷	دانش از نظر داوینپورت پروساک

۷۷	دانش از نظر فایر استون.....
۷۸	ویژگی‌های دانش.....
۸۱	فصل سوم: مفاهیم و اصول مدیریت دانش.....
۸۲	مفاهیم.....
۸۳	داده.....
۸۳	اطلاعات.....
۸۵	دانش.....
۸۷	مقایسه اطلاعات دانش.....
۸۹	روابط بین داده، اطلاعات و دانش.....
۹۱	خرد چیست؟.....
۹۴	مفهوم مدیریت دانش.....
۹۵	تعاریف دیگری از مدیریت دانش.....
۱۰۳	اصول مدیریت دانش.....
۱۱۲	مفاهیم اساسی مدیریت دانش سازمانی.....
۱۱۲	ریشه‌ها و عوامل پیدایش مدیریت دانش.....
۱۱۳	مزیت پایدار دانش.....
۱۱۵	آینده مدیریت دانش.....
۱۱۵	منابع مدیریت دانش.....
۱۱۸	نظام‌های مدیریت دانش.....
۱۱۹	فواید(مزایای) مدیریت دانش.....
۱۲۰	اهمیت نیاز به مدیریت دانش در سازمان‌های دولتی.....
۱۲۱	مزایای سازمان متاثر از مدیریت دانش.....
۱۲۳	کاربردهای مدیریت دانش.....
۱۲۳	الزامات ساختاری برای مدیریت موثر دانش.....
۱۲۶	ارتباطات بین مدیریت دانش و فن‌آوری اطلاعات.....
۱۲۸	مدیریت دانش و نوآوری دانش.....

۱۳۹	اهمیت دانش و تأثیر آن بر نوآوری.....
۱۴۰	تعریف مدیریت دانش جدید.....
۱۴۱	فصل چهارم: موانع، چالش‌ها و عوامل موفقیت مدیریت دانش.....
۱۴۲	موانع و چالش‌های فرا روی مدیریت دانش.....
۱۴۳	عقایدی که مدیریت دانش را غیر ممکن می‌سازد.....
۱۴۵	موانع مدیریت دانش.....
۱۴۸	چالش‌های فرا روی مدیریت دانش.....
۱۵۱	نقش فناوری اطلاعات در برنامه مدیریت دانش.....
۱۵۵	موانع دیگر که مدیریت دانش با آن مواجهه است.....
۱۵۷	علل مهم شکست مدیریت دانش.....
۱۵۹	چالش‌های مدیریت دانش برای قابلیت در عرصه جهانی.....
۱۶۵	برطرف کردن برخی چالش‌های مدیریت دانش.....
۱۶۷	عوامل کلیدی موفقیت مدیریت دانش.....
۱۶۸	عوامل کلیدی موفقیت مدیریت دانش در سازمان‌های دانش محور.....
۱۷۲	دو عامل موفقیت مدیریت دانش در سازمان‌ها.....
۱۸۰	۱۶ عامل کلیدی موفقیت مدیریت دانش.....
۱۸۱	عوامل کلیدی موفقیت در اجرای راهبردهای مدیریت دانش.....
۱۸۱	حوزه‌های کلیدی عوامل موفقیت.....
۱۸۲	عوامل کلیدی موفقیت انتقال دانش.....
۱۸۵	فصل پنجم: فرایند و چرخه مدیریت دانش.....
۱۸۹	عوامل مؤثر در به اشتراک گذاری دانش.....
۱۹۳	فعالیت‌های کلیدی مدیریت دانش.....
۱۹۳	فرایندهای مدیریت دانش از دیدگاه سوگوماران و بوس.....
۱۹۶	فرایند مدیریت دانش از دیدگاه کینگ و اوگا.....
۱۹۷	فرایند مدیریت دانش از دیدگاه یانگ.....
۲۰۱	چرخه‌های مدیریت دانش.....

۲۰۱	چرخه دانش.....
۲۰۲	چرخه مدیریت دانش KMC.....
۲۰۲	اجزای چرخه دانش به ترتیب زیر تعریف می گردند.....
۲۰۷	چرخه مدیریت دانش ویگ.....
۲۱۱	چرخه مدیریت دانش مهیر و زاک.....
۲۱۳	چرخه مدیریت دانش مک الوری.....
۲۱۶	چرخه مدیریت دانش بیوکویتز و ویلیامز.....
۲۲۰	چرخه مدیریت دانش یکپارچه دالکر.....
۲۲۹	محل ششم: مدیریت دانش و راهبردهای آن.....
۲۳۰	راهبرد دانش.....
۲۳۲	اهمیت نگاه تفکر راهبردی، سازمان و مدیران.....
۲۳۳	راهبرد دانش و راهبرد مدیریت دانش.....
۲۳۴	فوائد تدوین و اجرای راهبرد دانش در زمان.....
۲۳۵	انواع رویکردهای تدوین راهبرد دانش.....
۲۳۷	راهبردهای مدیریت دانش.....
۲۴۴	راهبرد کدگذاری در مقابل راهبرد شخصی سازی.....
۲۴۶	راهبردهای چهارگانه وان کرو.....
۲۴۹	راهبرد مدیریت دانش از دیدگاه اسکیریم.....
۲۴۹	راهبرد مدیریت دانش بر اساس چارچوب نوناکو و تاکوچی.....
۲۵۰	راهبرد ذخیره و انباشت جریان رشد.....
۲۵۱	راهبردهای مدیریت دانش از دیدگاه جوی و لی.....
۲۵۲	راهبرد تولید و توسعه دانش.....
۲۵۳	راهبردهای مدیریت دانش از دیدگاه دانوگو، هاریس و وتیزمن.....
۲۵۳	راهبرد مدیریت دانش از دیدگاه زاک.....
۲۵۳	راهبردهای مدیریت دانش بر اساس چارچوب مایلز و اسنودن.....
۲۵۴	کاربرد مدیریت دانش در تصمیمات راهبردی.....

۲۵۶	معیارهای انتخاب راهبردی مدیریت دانش
۲۵۷	دانش راهبردی و راهبرد مدیریت دانش
۲۵۸	سوانح‌های دانش محور
۲۶۱	ارزیابی ماهیت کلی راهبرد دانش در سازمان
۲۶۶	برنامه‌ریزی راهبردی مدیریت دانش
۲۶۷	ترسیم چشم انداز دانش
۲۶۸	رها سازی مدیریت دانش از قید و بند راهبرد
۲۶۹	فصل هفتم: مدل مای مدیریت دانش
۲۷۰	مروری بر مدل‌ها و تجربه‌ها
۲۷۳	گروه‌بندی مدل‌ها بر مبنای فلسفه دانش
۲۷۴	مدل هیسینگ
۲۷۴	مدل بک من
۲۷۵	مدل نوناکو و تاکوچی
۲۷۷	مدل پایه‌های ساختمان دانش
۲۷۹	مدل استیو هالس
۲۸۱	مدل سینه فین (Cynefin)
۲۸۳	مدل سازمان نوآور
۲۸۴	مدل فایرستون و مک‌الروی
۲۸۴	مدل ظرف اشغال کوهن، مارچ و اولسن
۲۸۵	مدل هفت سی
۲۸۶	نظریه بارون درمورد مدیریت دانش
۲۸۶	نظریه تیلور در مورد مدیریت دانش
۲۸۶	نظریه برادوک در مورد مدیریت دانش
۲۸۷	نظریه ماسی
۲۸۷	مدل مدیریت دانش سازمان بهره‌وری آسیا (APO)
۲۸۹	مدل ادل و گرایسون

۲۹۰	مدل آبشاری مدیریت دانش
۲۹۰	مدل یکپارچه مدیریت دانش
۲۹۰	مدل پیشنهادی به کارگیری مدیریت دانش در سازمان‌های دولتی ایران
۲۹۳	مدل مدیریت دانش هامبورگ
۳۱۵	فصل هشتم: استقرار مدیریت دانش
۳۱۶	پیاده سازی و استقرار مدیریت دانش
۳۲۵	روش‌های پیاده سازی مدیریت دانش
۳۲۵	مدر مرحله‌ای پیاده سازی مدیریت دانش، روش «کیم و لی»
۳۲۹	روش ۱۰۰ و همکاران
۳۳۸	فرایند اجرایی مدیریت دانش در سازمان‌ها
۳۳۶	هفت گام برای پیاده سازی مدیریت دانش در سازمان
۳۵۹	چارچوب مفهومی استقرار سیستم یکپارچه مدیریت دانش
۳۶۰	ابزارها و تکنیک‌های مدیریت دانش
۳۶۰	ابزارهای مدیریت دانش کدام‌اند؟
۳۶۱	ابزارها و تکنیک‌های مدیریت دانش یعنی چه؟
۳۶۴	ابزارهای ویژه مدیریت دانش
۳۷۱	ارتباط بین ابزارهای رایج و فرایندهای هفت گانه‌ی مدیریت دانش
۳۷۲	مهمترین ابزارهای مدیریت دانش
۳۷۷	روش‌های اس.ان.ای
۳۷۹	ترکیب ابزارها و فناوری‌های مدیریت دانش
	نقطه شروع، شناسایی مشکلات دانشی سازمان و تحلیل و ریشه‌یابی این مشکلات
۳۷۹	است
۳۸۱	سیستم‌های مورد نیاز جهت استقرار مدیریت دانش
۳۸۱	سیستم اطلاعات در مدیریت دانش
۳۸۲	زیر سیستم منابع انسانی
۳۸۲	زیر سیستم حسابداری

۳۸۳	زیر سیستم مالی
۳۸۴	زیر سیستم‌های تولید
۳۸۵	زیر سیستم بازاریابی و فروش
۳۸۶	انواع سیستم‌های اطلاعاتی
۳۸۶	سیستم اتوماسیون اداری (OAS)
۳۸۷	سیستم اطلاعات مدیریت (MIS)
۳۸۸	سیستم پشتیبانی تصمیم‌گیری (DSS)
۳۸۸	مشخصات و قابلیت‌های دی اس اس
۳۹۰	زیر سیستم مدیریت هدایت
۳۹۰	زیر سیستم مدیریت مستقر
۳۹۲	زیر سیستم مدیریت مدل
۳۹۳	استخراج، مکمل، و فرمان‌دهنده
۳۹۴	زیر سیستم رابط کاربر
۳۹۹	منابع و مأخذ

مقدمه

مدیریت دانش برای مدت‌های مدید در کانون وظایف دولت‌ها و جزو جدانشدنی راهبردها، برنامه‌ریزی مشاوره و اجرا بوده است. دولت‌ها اکنون به اهمیت مدیریت دانش در سیاست‌گذاری و خدمات‌رسانی به مردم واقف شده و در برخی از بخش‌های دولتی مدیریت دانش در دستور کار دولت قرار گرفته است.

مفهوم مدیریت دانش چیز تازه‌ای نیست، سازمان‌ها معمولاً به شکل‌های مختلفی برای تصمیم‌گیری و تولید کالا و خدمات، مدیریت دانش را تجربه کرده‌اند، اما این تجربه‌ها نظام‌مند اصولی نبوده است. اصولاً آنچه درباره مدیریت دانش جدید است؛ وجود آگاهی نسبت به فرایند مدیریت دانش است. سازمان‌هایی که بدون آگاهی و دانایی به اجرای مدیریت دانش می‌پردازند به تمامی منافع حاصل از آن دست نخواهند یافت.

مدیریت سنتز شده روش‌های نظام‌مند و کل‌نگرانه، می‌تواند آگاهی افراد و سازمان‌ها را در مورد فواید مدیریت دانش، افزایش دهد. برای درک مفهوم مدیریت دانش، ابتدا باید تفاوت‌های موجود بین داده، اطلاعات و دانش شناسایی شود، واژه دانش یکی از جنبه‌های بسیار گمراه‌کننده مدیریت دانش است. واژه‌های اطلاعات و داده اغلب به جای واژه دانش به کار رفته، اما واقعیت این است که آن‌ها معانی متفاوتی دارند و درک تفاوت‌های آن‌ها برای اجرای موفقیت‌آمیز مدیریت دانش اساسی است.

مدیریت دانش به این اندیشه استوار است که ارزش مدتی که از منابع هر سازمان، دانش کارکنان است. این تمرکز از نرخ بالای تغییرات در سازمان‌ها، امری که کل جامعه نشأت می‌گیرد. مدیریت دانش بر این اساس شکل گرفته که امروزه، همه کارها، دانش و مهارت‌ها و همه کارکنان به نوعی کارکنان دانش‌مدار به حساب می‌آیند. این بدین معناست که سطح دانش آن‌ها بیشتر به دانش آن‌ها متکی است، تا مهارت‌های دستی آن‌ها، به عبارت دیگر، خلق، به اشتراک‌گذاری و بکارگیری دانش از جمله مهم‌ترین کارهای همه افراد سازمان‌هاست.

افراد، فرایندها و فناوری، سه عنصر اساسی یک محیط سازمانی است. مدیریت دانش بر افراد و فرهنگ سازمانی تمرکز می‌کند، تا به اشتراک‌گذاری و بکارگیری دانش را برانگیخته و پرورش دهد؛ بر فرایندها و روش‌ها تمرکز می‌کند، تا دانش را مکان‌یابی، خلق و تسخیر و به اشتراک

بگذارد و بر فناوری تمرکز می‌کند تا دانش را ذخیره و دسترس‌پذیر کند و این امکان را برای افراد فراهم آورد، که بدون اینکه در کنار هم باشند با همدیگر همکاری کنند.

افراد مهم‌ترین عنصر هستند، زیرا مدیریت دانش به تمایل افراد برای به اشتراک‌گذاری و استفاده مجدد دانش متکی است. انحطاط در هر یک از طبقات هرم دانش منجر به انحراف کشیده شدن دانش اکتسابی و اتخاذ تصمیم اشتباه در خرد به جهت اعمال یک سیاست صحیح و مناسب اقتصادی، در فرایند جهتهی توسعه کشور به سوی چشم‌انداز برنامه‌ریزی شده و نائل نشدن به توسعه اقتصادی پایدار خواهد گردید و هرگونه اشتباه و اختلال در بخش‌های داده، اطلاعات و دانش، در زنجیره داده تا خرد، منجر به تصمیم‌گیری‌های غلط و مخرب در بخش‌های کلان کشور خواهد شد. در واقع در صورت اشتباه بودن داده‌های مستقر در مقطع هرم، اطلاعات پردازش شده جهت استفاده در بخش دانش، منجر به نتیجه‌گیری‌هایی خواهد گردید که در سیاست‌گذاری‌های اعمالی مرتبط با راس هرم یا بخش فرد، ایجاد انحراف کرده و گاه منجر به معکوس شدن اهداف چشم‌انداز خواهد گردید.

مدیریت دانش بیان می‌کند که امروزه اجزای کلیه امور مستلزم انجام کار دانش محور است و کارکنان هم باید به کارکنان دانش محور تبدیل شوند تا فرایندهای سازمانی هم بر اساس دانش طراحی شوند تا در نهایت شهروندان دانش مدار باشند به نحو شایسته از خدمات سازمان بهره ببرند. در بسیاری از کشورها مدیریت دانش و به کارگیری تکنولوژی توانسته است، مشکلات زیادی را از پیش روی سازمان‌ها بردارد.

بسیاری از سازمان‌های دولتی به طور نسبی خدماتی را به شهروندان ارائه می‌کنند که بسیاری از آنها جهت رفاه حال شهروندان می‌باشد و بعضی از سازمان‌های دولتی هم به ارائه خدمات خاصی به قشرهای از جامعه می‌پردازند که با تناسب شغل، کسب و کار افراد از آن خدمات نیز متفاوت است. ولی به طور کلی سازمان‌های دولتی مکان‌های هستند که محل تعامل افراد سازمان به عنوان نیروی انسانی سازمان و مراجعین به سازمان به عنوان ارباب رجوع می‌باشند، که بحث مدیریت دانش برای هر دو سوی این تعامل لازم و ضروری است و اگر هر یک از این دو گروه از مدیریت دانش سهمی نبرند؛ قطعاً آن سازمان به اهداف کلان خود نخواهد رسید. برای گسترش مدیریت دانش و رسیدن به اهداف آن در یک سازمان نیاز به یکسری فرایندهای خواهد بود تا فعالیت‌ها در هر سازمان دانش محور شود و کارکنان آن سازمان هم به کارکنان دانش محور

تبدیل شوند، بدین معنا که استفاده از دانش در انجام امور و فرایندها یکی از مهم‌ترین سرلوحه‌های هر فرد در سازمان باشد. برای نهادینه کردن دانش در یک سازمان نیاز به یک سیستم آموزشی و پرورشی مستمر، کارآمد و پویا می‌باشد تا با استفاده از ابزارهای مدیریتی نوین، فنون و تکنولوژی پیشرفته سطح علمی و هوشیاری افراد را با توجه به تغییرات سریع در دنیای امروز در سازمان افزایش دهد. در حقیقت مدیریت دانش کارآمد، منجر به کاهش خطاها و دوباره کاری‌ها می‌شود، سرعت حل مسائل و تصمیم‌گیری‌ها را افزایش می‌دهد، کاهش هزینه‌ها را در پی دارد و همچنین از میزان تخلفات و فساد اداری می‌کاهد.

این کتاب در هشت فصل و با هدف آشنایی کارکنان و مدیران سازمان‌ها و همچنین پژوهشگران و دانشجویان عزیز، به گونه‌ای تدوین گردیده است که مخاطب با خواندن کلیه بخش‌های آن، بتواند موارد مختلف مرتبط با مدیریت دانش را درک نماید. مؤلف تلاش نموده است؛ با استفاده از تجارب حاصل از روزه‌های مدیریت دانشی که اجرا نموده و نیز تدریس چند ساله در درس مدیریت دانش در مقطع کارشناسی ارشد مطالبی را که نیاز مطالعاتی و پژوهشی دانشجویان و مدیران را پاسخ می‌دهد، ارائه نماید.

جا دارد، از کلیه دانشجویانی که در فرآیند نگارش و ویرایش این کتاب مشارکت داشتند، تشکر کنم. همچنین از خانواده عزیزم که همواره با صبوری در کنار من بودند تقدیر می‌نمایم. امید است مخاطبان و دانشجویان عزیز با ارائه پیشنهادها و عالمانه خود - علیرغم محدودیت‌ها - در ادامه مسیر و ایجاد غنای لازم در این کتاب یاری فرمایند. انشاالله.

مؤلف

دکتر حسین مینایی