

بسم الله الرحمن الرحيم

مدیریت دانش

(مفاهیم، مدل‌ها، اندازه‌گیری و پیاده‌سازی)

تألیف:

دکتر عباس افرازه

هیات علمی

دانشگاه صنعتی امیرکبیر

دانشکده مهندسی صنایع

۱۳۸۴

افرازه، عباس، ۱۳۳۴ -

مدیریت دانش (مفاهیم، مدل‌ها، اندازه‌گیری و پیاده‌سازی) / تألیف عباس

افرازه. -- تهران: مؤلف، ۱۳۸۴.

۱۷۲ ص.: مصور، جدول، نمودار.

ISBN: 964-06-6566-5

ص.ع. به انگلیسی: Knowledge Management (Introduction, Models,

Measurement and Implementation)

فهرست‌نویسی بر اساس اطلاعات فیپا.

کتابنامه: ص ۱۷۲.

۱. منابع اطلاعاتی. ۲. مدیریت. ۳. مدیریت دانش.

الف. افرازه، عباس. ب. عنوان.

۶۳۲ الف

HD۳۰/۲۱۳

۴۳۶۷۰-۸۴ م

کتابخانه ملی ایران

عنوان کتاب : مدیریت دانش (مفاهیم، مدل‌ها، اندازه‌گیری و پیاده‌سازی)

تألیف : دکتر عباس افرازه

ناشر : مؤلف

لیتوگرافی، چاپ و صحافی : انتشارات دانشگاه صنعتی امیرکبیر (پلی تکنیک تهران)

چاپ اول : سال ۱۳۸۴

تیراژ : ۱۰۰۰ نسخه

قیمت : ۲۴۰۰ تومان

ISBN: 964-06-6566-5

شابک : ۹۶۴-۰۶-۶۵۶۶-۵

حق چاپ برای ناشر محفوظ است

به نام یگانه خالق و منبع مطلق علوم

پیش گفتار

سخن را با پرسشی که در قرآن مطرح شده است، آغاز می‌کنیم:

«آیا کسانی که می‌دانند با کسانی که نمی‌دانند یکسان هستند؟» (سوره ۳۹ آیه ۸)

مسئلاً دامنه و ابعاد این پرسش، بسیار گسترده و وسیع است، ولیکن شاید بتوان ادعا کرد افراد و سازمان‌هایی که در دنیای کسب و کار مشغول به فعالیت‌اند، یکی از مصادیق این گروه‌بندی هستند.

برخی از آنان با دانشی اندک یا به کار نبردن دانش و مهم‌تر از آن، ناآگاهی از آنچه می‌دانند یا نمی‌دانند و برخی دیگر با دانشی بیشتر و استفاده از آن و مهم‌تر، آگاهی به آنچه می‌دانند یا نمی‌دانند، فعالیت‌های خدماتی و تولیدی و کاری خود را انجام می‌دهند.

از این نگاه، شاید پاسخ دادن به پرسش مزبور برای این دو گروه کاری و پیش‌بینی موفقیت یا عدم موفقیت برای آنها، کار چندان مشکلی نباشد. یعنی در دنیای کسب و کار، تفاوت سازمان‌ها در رشد و ماندگاری، میزان اهمیتی است که به منبع ارزشمند دانش و به تبع آن، میزان استفاده از این منبع مهم در ارائه خدمات و تولیدات و انجام امور کاری آنها داده می‌شود. امروزه، بسیاری از سازمان‌های پیشرو به اهمیت و نقش دانش پی برده‌اند؛ از این رو، با تغییرات اساسی در نگرش و استراتژی‌های سازمانی خویش، تلاش‌های وسیعی را آغاز کرده‌اند تا خود را برای گذر از عصر صنعتی به عصر دانش آماده کنند و از این طریق، دانش را در تمامی ابعاد کاری و سازمانی خود، به صورت نظام‌مند مدیریت و مورد استفاده قرار دهند.

بر این مینا، در چند سال اخیر، مبحث جدیدی با نام «مدیریت دانش» در دنیای علم مدیریت و سازمان‌ها پدید آمده است که در آن، اندیشمندان تلاش‌های گسترده‌ای را آغاز کرده‌اند تا نحوه و ملوومات لازم برای گذر / تبدیل سازمان (جامعه) صنعتی به سازمان مبتنی بر دانش را به صورت علمی نمایش دهند.

از آنجا که، به رغم نشر آثار متعدد علمی در زمینه مدیریت دانش در جهان، کتابی در این زمینه به زبان فارسی تدوین نشده است، لذا نویسنده با توجه به نیازی که در این رابطه احساس می‌شد، تلاش کرده است تا حاصل مطالعات چندساله خود را در قالب این کتاب منتشر کرده در اختیار مجامع دانشگاهی، صنعتی و خدماتی کشور عزیزمان و نیز علاقه‌مندان به این علم قرار دهد.

عمده مطالب این کتاب از میان مباحث جزاوات درسی که در دو سال اخیر برای دانشجویان مهندسی صنایع با نام «مدیریت دانش» تدریس کرده‌ام و نیز از بین مطالب نتایج طرح تحقیقاتی که با نام «مدیریت دانش در عمل» و بیش از ۱۲ مقاله‌ای که تاکنون ارایه و منتشر نموده‌ام، انتخاب شده است.

با توجه به گستردگی و گوناگونی مطالب مرتبط با مدیریت دانش و نیز بنا بر نیازهای فعلی دانشگاه و صنعت و نیز مشورت و راهنمایی برخی صاحب‌نظران دانشگاهی و اصحاب صنعت کشور، سرانجام این جمع‌بندی به دست آمد که چهار محور اصلی زیر برای طرح در این کتاب مناسب‌تر است:

فصل ۱- آشنایی با مفاهیم و تعاریف: این بخش برای آشنایی با روند شکل‌گیری مدیریت دانش و تحولات در حال وقوع و نیز آشنایی با مفاهیم و تعاریف بنیادین دانش و مدیریت دانش، تهیه شده است.

فصل ۲- مدل‌های مدیریت دانش: در این فصل، نخست مهم‌ترین دسته‌بندی‌ها برای ایجاد نگرشی کلی نسبت به مدل‌های مدیریت دانش، ایجاد شده و سپس توضیحات بیشتری در مورد ۱۰ مدل فرآیندی که کاربرد بیشتری دارند، آمده است.

فصل ۳- اندازه‌گیری: در این بخش نخست دارایی‌های ناملموس و دانشی که در اقتصاد جدید، بیش از سرمایه‌های فیزیکی باعث اعتلای سازمان‌ها می‌شود، به همراه شاخص‌های گوناگون آنها معرفی و سپس موضوع مهم و جدید اندازه‌گیری دانش به همراه مراحل و روش‌های مختلف آن معرفی می‌شوند.

فصل ۴- پیاده‌سازی مدیریت دانش: مهم‌ترین رکن مدیریت دانش، پیاده‌سازی آن است. از این رو، حجم مباحث مطرح‌شده در این فصل، نسبت به فصول پیشین بیشتر است. همچنین مباحثی همچون دانش از نگاه استراتژیک و به عنوان یک مزیت و شایستگی رقابتی مهم، روش‌ها و مراحل مختلف پیاده‌سازی سازمان، ویژگی‌های منابع انسانی و گروه‌های کاری در مدیریت دانش، از جمله موضوعاتی هستند که در این فصل مورد توجه قرار گرفته‌اند.

از آنجا که برای کتاب، مخاطبان مختلفی در نظر گرفته شده است، لذا مطالب آن به گونه‌ای انتخاب و تهیه شده است که بتوان از آن هم به عنوان کتاب درسی و تعیین رئوس مباحث تحقیقاتی و هم به عنوان منبعی برای بکارگیری در عمل، استفاده کرد.

همچنین، برای نمایش بهتر و در حجم کمتر مطالب، تلاش شده است تا حد امکان، مطالب در قالب جداول و شکل‌های مناسب نشان داده شوند.

در پایان از همه عزیزانی که در تهیه این کتاب، نویسنده را یاری داده‌اند، به ویژه: — از آقای مهندس نوید نضافتی که در ایجاد هماهنگی‌های فنی و آماده‌سازی کتاب، تلاش زیادی مبذول داشته‌اند.

— از سرکار خانم فرشته فراهانی که در امر ویرایش ادبی کتاب همکاری نموده‌اند، — از سرکار خانم شاهوند و سرکار خانم جمشیدی که در امر حروفچینی کتاب کمک شایانی داشته‌اند.

همچنین، پیشاپیش از کلیه کارشناسان، صاحب‌نظران و خوانندگان محترمی که دیدگاه‌های ارزشمندشان را در مورد مطالب این کتاب در اختیار ما قرار خواهند داد، سپاسگزاریم.

عباس افرازه

اسفند ماه ۱۳۸۳

دانشکده مهندسی صنایع

دانشگاه صنعتی امیرکبیر

پیشگفتار.....الف

۱- آشنایی با مفاهیم و تعاریف.....۱

۱-۱- تاریخچه.....۳

۱-۲- ویژگی‌های سازمان‌های (جامعه) مبتنی بر دانش.....۸

۱-۳- چرا مدیریت دانش دارای اهمیت است؟.....۱۱

۱-۴- مشکلات نبود مدیریت دانش.....۱۱

۱-۵- مفاهیم و تعاریف دانش و مدیریت دانش.....۱۴

۱-۵-۱- تعریف دانش.....۱۴

۱-۵-۲- دسته‌بندی انواع دانش.....۱۵

۱-۵-۲-۱- دانش بر مبنای شناخت و تخصص‌های رشته‌ای.....۱۵

۱-۵-۲-۲- دانش بر مبنای آشکاری- ضمنی (غیرآشکار) بودن.....۱۶

۱-۵-۲-۳- دانش متمرکز- دانش مولد.....۱۸

۱-۵-۲-۴- انواع دانش مورد نیاز سازمان.....۱۹

۱-۵-۲-۵- اشکال دانش با توجه به سطوح (دارندگان) حاملان آن.....۲۰

۱-۵-۲-۶- انواع دانش از منظر کامل نبودن.....۲۲

۱-۵-۲-۷- تقسیم‌بندی دانش بر مبنای بعد.....۲۳

۱-۵-۲-۸- پایه‌های دانش سازمانی.....۲۵

۱-۵-۲-۹- سلسله مراتب داده، اطلاعات و دانش.....۲۶

۱-۶- مدیریت دانش.....۳۲

۱-۷- جمع‌بندی.....۳۵

۲- مدل‌های مدیریت دانش.....۳۷

۲-۱- دسته‌بندی مدل‌ها.....۳۸

۲-۱-۱- رده‌بندی مدل‌ها.....۳۸

- ۲-۱-۲- گروه بندی از منظر نوع دانش (ضمنی/آشکار)..... ۴۰
- ۲-۱-۲- گروه بندی بر مبنای فرایندهای دانش..... ۴۳
- ۲-۲- آشنایی با مدل ها..... ۴۴
- ۲-۲-۱- مروری کلی بر مدل های اصلی..... ۴۴
- ۲-۲-۲- بررسی چند مدل مدیریت دانش..... ۴۷
- ۲-۲-۲-۱- مدل هیسینگ..... ۴۷
- ۲-۲-۲-۲- مدل مارک م. مک‌الروی..... ۴۸
- ۲-۲-۲-۳- مدل بک من..... ۴۹
- ۲-۲-۲-۴- مدل هفت سی..... ۵۰
- ۲-۲-۲-۵- مدل بکویتزو ویامز..... ۵۱
- ۲-۲-۲-۶- مدل نانوکا و تاکوچی..... ۵۴
- ۲-۲-۲-۷- مدل پایه های ساختمان دانش..... ۶۲
- ۲-۳- جمع بندی..... ۶۷
- ۳- اندازه گیری دانش..... ۶۹
- ۳-۱- دارایی های غیر ملموس و دارایی دانش..... ۷۰
- ۳-۱-۱- دسته بندی دارایی های غیر ملموس..... ۷۱
- ۳-۲- اندازه گیری دانش..... ۸۱
- ۳-۲-۱- مراحل اندازه گیری..... ۸۴
- ۳-۲-۲- روش ها و ابزارهای اندازه گیری دانش..... ۸۶
- ۳-۲-۲-۱- روش کارل - اریک سیوبی..... ۸۷
- ۳-۲-۲-۲- روش لیوویتس و رایت..... ۸۹
- ۳-۲-۲-۳- روش جورج هارمون..... ۹۳
- ۳-۲-۲-۴- مدل اندازه گیری توانایی انسانی شانون..... ۹۴

۹۶	 مدل ترازنامه امتیازات (کارت امتیازی)، مدل کاپلان
۹۹	 ۶-۲-۲-۳-۶- مصاحبه ساختارمند
۱۰۱	 ۷-۲-۲-۳-۷- روش استوارت
۱۰۲	 ۸-۲-۲-۳-۸- مدل بالندگی مدیریت دانش
۱۰۳	 ۹-۲-۲-۳-۹- نقشه‌های دانش ابرازی برای اندازه‌گیری
۱۰۹	 ۱۰-۲-۲-۳-۱۰- نقشه دارایی سرمایه دانش
۱۱۰	 ۳-۳-۳- جمع بندی
۱۱۱	 ۴- پیاده سازی مدیریت دانش
۱۱۲	 ۱-۴-۱- باکدام طرح در زمینه مدیریت دانش کار را آغاز نمایم؟
۱۱۳	 ۲-۴-۲- مدیریت دانش و مدیریت استراتژیک
۱۱۴	 ۱-۲-۴-۱- مدیریت دانش و مزیت استراتژیک
۱۱۵	 ۲-۲-۴-۲- ارتباط قابلیت‌ها استراتژیک و محور شایستگی‌ها با مدیریت دانش
۱۱۷	 ۳-۲-۴-۳- برنامه‌ریزی استراتژی مدیریت دانش
۱۱۸	 ۴-۲-۴-۴- ترسیم چشم انداز دانش
۱۲۰	 ۳-۴-۳- گام‌های اصلی اجرای مدیریت دانش
۱۲۵	 ۴-۴-۴- روش های پیاده‌سازی مدیریت دانش
۱۲۵	 ۱-۴-۴-۱- مدل مرحله ای پیاده سازی مدیریت دانش، روش کیم و لی
۱۲۹	 ۲-۴-۴-۲- مراحل پیاده سازی مدیریت دانش و اندازه گیری پیشرفت آن، روش لویز
۱۳۹	 ۳-۴-۴-۳- مدل مراحل بلوغ مدیریت دانش در سازمان
۱۴۱	 ۵-۴-۵- موانع اجرای مدیریت دانش
۱۴۵	 ۶-۴-۶- منابع انسانی و مدیریت دانش
۱۴۵	 ۱-۶-۴-۱- مدل بهره وری منابع انسانی در مدیریت دانش
۱۴۹	 ۲-۶-۴-۲- نقش های انسان در مدیریت دانش

- ۱۵۲ ۲-۶-۳- ارکان انسانی و ویژگی ها افراد در سازمان مدیریت دانش
- ۱۵۴ ۲-۶-۳-۱- چه گروهی عهده دار مدیریت دانش در سازمان باشد؟
- ۱۵۶ ۲-۶-۳-۲- مدیران پروژه های دانش
- ۱۵۸ ۲-۶-۳-۳- تخصص لازم در تیم های مدیریت دانش
- ۱۶۲ ۲-۶-۷- جمع بندی
- ۱۶۴ فهرست منابع و مآخذ