

مدیر دانشی

راهنمایی گام به گام برای نهادهای سازشی

مدیریت دانش موثر در سازمان

مؤلفان:

نیک میلتن و پاتریک لامب

مترجمین:

دکتر امیر ذاکری

عضو هیات علمی دانشگاه علم و صنعت ایران

مهندس فرزانه اکبری

سرشناسه	: میلتن، نیک ج	Milton, N. J.(Nick J.)
عنوان و پدیدآور	مدیر دانشی/مولفان نیک میلتن، پاتریک لامب؛ مترجمین امیر ذاکری، فرزانه اکبری.	
مشخصات نشر	تهران: دانشگاه علم و صنعت ایران، ۱۳۹۸.	
مشخصات ظاهری	۳۶۵ ص. مصور، جدول، نمودار	
شابک	: ۹۷۸-۹۶۴-۴۵۴-۵۰۱-۶	
وضعیت فهرست نویسی: فیپا		
یادداشت	عنوان اصلی: The knowledge manager's handbook : a step-by-step guide to embedding effective knowledge management in your organization, [2016].	
یادداشت	: واژه نامه - کتابنامه	
موضوع	: مدیریت دانش	
موضوع	Knowledge management	
شناسه افزوده	: لامب، پاتریک، ۱۹۶۰ - م.	Lambe, Patrick
شناسه افزوده	: ذاکری، امیر، ۱۳۶۳ - مترجم	
شناسه افزوده	: ذاکری، فرزانه، ۱۳۶۶ - مترجم	
شناسه افزوده	: دانشگاه علم و صنعت ایران	
شناسه افزوده	: Iran University of Science and Technology	
رده بندی کنگره	: HD۳۰/۲	
رده بندی دیویی	: ۶۵۸/۴۰۳۸	
شماره کتابشناسی ملی	: ۶۰۴۷۵۱۰	

• مرکز انتشارات دانشگاه علم و صنعت ایران-تهران-ناک صندوق پستی ۱۶۸۴۶۱۳۱۱۴

تلفن: ۷۷۲۴۰۴۲۵-دورنویس: ۷۷۲۴۰۲۲۵

• فروشگاه: میدان رسالت-خیابان هنگام-خیابان دانشگاه-دانشگاه علم و صنعت

• پست الکترونیک: Publication@sun.iust.ac.ir



دانشگاه علم و صنعت ایران

نام کتاب: مدیر دانشی راهنمایی گام به گام برای نهادهای سازی مدیریت دانش مؤثر در سازمان

تألیف: نیک میلتن و پاتریک لامب

ترجمه: دکتر امیر ذاکری، فرزانه اکبری

چاپ اول: ۱۳۹۸

شمارگان: ۱۰۰۰ جلد

قیمت: ۶۰۰۰۰۰ ریال

لیتوگرافی، چاپ و صحافی: مرکز انتشارات دانشگاه علم و صنعت ایران

* حق چاپ برای دانشگاه علم و صنعت ایران محفوظ است *

ISBN: 978-964-454-501-6

شابک: ۹۷۸-۹۶۴-۴۵۴-۵۰۱-۶

فهرست

مقدمه

بخش اول: گرایش به سمت پیاده‌سازی مدیریت دانش

فصل اول: مدیریت دانش چیست؟

تدیه

تعریف

شش مولفه اصلی مدیریت دانش

ترجمه مدیر دانش به زبان کسب‌وکار

تشبیه زنجیره تاه

مولفه‌های اصلی مدیریت دانش

مدیریت دانش به‌سوی فرهنگ‌سازی

خلاصه

فصل دوم: مراحل پیاده‌سازی مدیریت دانش

رویکردهای پیاده‌سازی مختلف

رویکرد توصیه‌شده‌ی ما

برنامه‌ی موازی فرصت‌محور

سطوح بالاتر تصمیم‌گیری مدیریتی

خلاصه

فصل سوم: موانع و لغزش‌گاه‌ها

شواهد نظرسنجی

آموزه‌های حاصل از کار میدانی

خلاصه

بخش دوم: آماده‌سازی و منابع

فصل چهارم: استراتژی مدیریت دانش

تصمیم‌گیری درباره‌ی اصول استراتژیک

شناسایی پیشران‌های کسب‌وکار

تعریف چشم‌انداز مدیریت دانش

توافق بر قلمرو مدیریت دانش

تعریف حوزه‌های دانشی استراتژیک

ارزیابی وضعیت فعلی مدیریت دانش

۶۰	ایجاد چارچوب اولیه‌ی مدیریت دانش
۶۰	تصمیم‌گیری درباره‌ی نحوه‌ی پیشبرد مدیریت تغییر
۶۱	ایجاد یک طرح کسب‌وکار داخلی
۶۲	خلاصه
۶۳	فصل پنجم: نقش، مهارت‌ها و ویژگی‌های رهبر مدیریت دانش
۶۳	نقش رهبر مدیریت دانش
۶۵	آیا باید رهبر مدیریت دانش از داخل سازمان منصوب شود یا از خارج؟
۶۶	مهم‌ترین ویژگی‌ها برای انتصاب از بیرون
۶۷	همراه با رهبر دانش نیازمند چه شایستگی‌هایی است؟
۶۸	دام تخصصی
۶۹	استعاره
۷۲	خلاصه
۷۳	فصل ششم: اعضای تیم مدیریت دانش
۷۳	تیم مدیریت دانش شما چقدر بزرگ باشد؟
۷۵	به چه مجموعه مهارت‌هایی در تیم خود نیاز خواهید داشت؟
۷۷	نگرش و ارزش‌ها
۷۸	نقش‌های تیم
۸۰	خلاصه
۸۱	فصل هفتم: نقش مدیریت ارشد
۸۱	نقش حامی سازمان
۸۳	ریسک‌های حمایت مالی موثر
۸۴	تیم راهبری مدیریت دانش
۸۶	کار کردن با دیگر مدیران ارشد
۸۷	خلاصه
۸۹	فصل هشتم: بودجه و زمان‌بندی
۸۹	نیاز به بودجه
۹۰	بودجه چقدر باید بزرگ باشد؟
۹۱	تخصیص بودجه در میان چهار عامل توانمندساز مدیریت دانش
۹۲	محک‌زنی بودجه
۹۳	پیاده‌سازی مدیریت دانش چقدر طول خواهد کشید؟
۹۷	مراقب دام خودگردانی مالی باشید

۹۷	خلاصه
۹۹	فصل نهم: اهداف و مقاصد برنامه‌ی پیاده‌سازی مدیریت دانش
۹۹	نگاشت منافع
۱۰۴	اهداف موقت
۱۰۵	هوشمند ساختن اهداف
۱۰۶	سایه‌های مربوط به تاثیر مدیریت دانش
۱۱۱	نظریه مقادیر هدف و برآورد ROI (بازگشت سرمایه)
۱۱۳	تأثیر آمدن (تعامل) با اهداف تحمیلی
۱۱۴	اگر نتواند ارزش را از نظر پولی اندازه‌گیری کنید، چه می‌کنید؟
۱۱۴	همه‌ی ما را با اهداف باشند
۱۱۵	خلاصه
۱۱۷	فصل دهم: یافتن شرکای برای کمک به شما
۱۱۷	چه کسی باید مسئول مدیریت دانش باشد؟
۱۲۱	مدیریت دانش به‌عنوان شراکت و همکاری
۱۲۴	شروع یک مشارکت
۱۲۶	انتقال مشارکت‌ها
۱۲۷	شناسایی شرکای نامشهود
۱۳۱	شراکت با شرکت‌های خارجی
۱۳۳	خلاصه
۱۳۵	بخش سوم: ارزیابی و برنامه‌ریزی
۱۳۷	فصل یازدهم: انجام ممیزی دارایی‌های دانشی
۱۳۸	ممیزی دارایی‌های دانشی چیست؟
۱۳۹	چگونه ممیزی به پیاده‌سازی مدیریت دانش کمک می‌کند؟
۱۴۰	چه چیزی را ممیزی می‌کنیم؟
۱۴۳	گام‌های ممیزی دارایی‌های دانشی چیست؟
۱۴۵	تجزیه و تحلیل نتایج ممیزی
۱۴۸	خلاصه
۱۵۱	فصل دوازدهم: چارچوب مدیریت دانش
۱۵۱	چارچوب مدیریت دانش چیست؟
۱۵۳	چرا برای مدیریت دانش به چارچوب نیازمندیم؟
۱۵۴	الگوی برای چارچوب مدیریت دانش

۱۵۸	خلاصه
۱۵۹	فصل سیزدهم: مولفه‌های مباحثه‌ی دانش چارچوب مدیریت دانش
۱۵۹	گفتگو به‌عنوان شکل ترجیحی مباحثه
۱۶۱	نقش‌هایی برای مباحثه‌ی دانش
۱۶۴	فرایندهایی برای مباحثه‌ی دانش
۱۶۹	فناوری‌هایی برای مباحثه‌ی دانش
۱۷۰	حکمرانی برای مباحثه‌ی دانش
۱۷۱	خلاصه
۱۷۳	فصل چهاردهم: مبانی نظری و مستندسازی مولفه‌های چارچوب مدیریت دانش
۱۷۳	تفاوت بین دانش مستند و اطلاعات
۱۷۴	نقش‌هایی برای مستندسازی دانش
۱۷۷	فرایندهایی برای مستندسازی دانش
۱۸۳	فناوری برای مستندسازی دانش
۱۸۵	حکمرانی برای مستندسازی دانش
۱۸۶	خلاصه
۱۸۷	فصل پانزدهم: مولفه‌های ترکیب دانش چارچوب مدیریت دانش
۱۸۷	ترکیب دانش چیست؟
۱۸۸	دانش ترکیب‌شده چه شکل و شمایلی دارد؟
۱۹۰	نقش‌هایی برای ترکیب دانش
۱۹۲	فرایندهایی برای ترکیب دانش
۱۹۴	فناوری‌هایی برای ترکیب دانش
۱۹۶	حکمرانی برای ترکیب دانش
۱۹۷	خلاصه
۱۹۹	فصل شانزدهم: مولفه‌های یافتن و استفاده‌ی مجدد دانش در چارچوب مدیریت دانش
۱۹۹	چالش‌های استفاده‌ی مجدد دانش
۲۰۰	ایجاد انگیزه و تشویق جهت جستجوی دانش
۲۰۱	اهمیت قابل دستیابی و دسترسی ساختن دانش
۲۰۲	نقش‌هایی برای یافتن و استفاده‌ی مجدد دانش
۲۰۵	فرایندهایی برای یافتن و استفاده‌ی مجدد دانش
۲۰۷	فناوری‌هایی برای یافتن و استفاده‌ی مجدد دانش

۲۱۰	حکمرانی برای یافتن و استفاده‌ی مجدد دانش
۲۱۱	خلاصه
۲۱۳	فصل هفدهم: سازمان دانش
۲۱۳	پیریزی سازمان دانش در پیشران‌های کسب‌وکار
۲۱۴	سه مولفه‌ی سازمان دانش
۲۱۹	اخذ رویکرد مبتنی بر شواهد برای سازمان دانش
۲۲۰	استفاده از ممیزی دارایی‌های دانشی برای تمرکز بر موارد دارای اهمیت
۲۲۲	آزمایش و اعتبارسنجی سیستم سازمان دانش
۲۲۳	خلاصه
۲۲۵	فصل هجدهم: تأثیرگذاران بر ذینفعان
۲۲۵	گام‌های نردبان حمایت
۲۲۷	مدیر دانشی به‌عنوان روش
۲۲۹	بخش‌بندی مخاطبان خود
۲۳۱	تاکتیک‌های تأثیرگذار
۲۳۶	زمان مناسب استفاده از تکنیک‌های تأثیرگذار
۲۳۸	خلاصه
۲۳۹	فصل نوزدهم: فرهنگ، ارتباطات و تغییر
۲۳۹	مدیریت دانش به‌عنوان یک عامل تغییر فرهنگ
۲۴۰	نگاشت فرهنگ فعلی
۲۴۵	درک پیشران‌های فرهنگی
۲۴۷	ارتباط و تغییر
۲۴۹	برنامه‌ی ارتباط
۲۵۰	خلاصه
۲۵۳	فصل بیستم: آماده‌سازی برنامه‌ی پیاده‌سازی مدیریت دانش
۲۵۳	نحوه‌ی ایجاد برنامه‌ی پیاده‌سازی
۲۵۸	مولفه‌های بالقوه‌ی برنامه‌ی مدیریت دانش
۲۶۶	خلاصه
۲۶۷	بخش چهارم: فعالیت پیاده‌سازی
۲۶۹	فصل بیست‌ویکم: ایجاد شبکه‌ی قهرمان مدیریت دانش
۲۶۹	قهرمان مدیریت دانش چیست؟
۲۷۰	قهرمانان مدیریت دانش چه کاری انجام می‌دهند

۲۷۲	نحوه‌ی شناسایی قهرمانان بالقوه‌ی مدیریت دانش
۲۷۵	حفظ انگیزه‌ی قهرمانان مدیریت دانش
۲۷۸	حمایت از قهرمانان مدیریت دانش
۲۸۲	خلاصه
۲۸۳	فصل بیست‌ودوم: آزمایش‌ها و پیلوت‌ها
۲۸۳	آزمایش‌های اثبات مفهومی
۲۸۶	جاهایی که باید به دنبال بردهای سریع باشیم
۲۸۷	انتخاب پروژه‌های پیلوت مدیریت دانش
۲۸۹	"کمینه‌ی چارچوب مدیریت دانش پذیرفتنی"
۲۹۱	ارائات پیلوت‌های مدیریت دانش
۲۹۶	رسیدن به نقطه‌ی تصمیم‌گیری سازمانی
۲۹۷	خلاصه
۲۹۹	فصل بیست‌وسوم: تکثیر نهادسازی و حکمرانی
۲۹۹	نهادینه‌سازی به چه معناست؟
۳۰۱	مثال‌هایی از مدیریت دانش نهادینه‌شده
۳۰۳	نهایی‌سازی چارچوب مدیریت دانش
۳۰۴	مولفه‌های حکمرانی چارچوب مدیریت دانش
۳۰۵	سیاست مدیریت دانش
۳۰۸	تکثیر مدیریت دانش
۳۰۹	تجلیل از موفقیت
۳۱۱	ردیابی فاز تکثیر
۳۱۳	خلاصه
۳۱۵	فصل بیست‌وچهارم: راه‌اندازی سیستم گزارش‌دهی و سنجه‌های مدیریت دانش
۳۱۵	انواع مختلف سنجه‌ها و اهداف آن‌ها
۳۲۰	مثال‌هایی از سنجه‌های مدیریت دانش
۳۲۳	مدیریت عملکرد مدیریت دانش
۳۲۵	گزارش‌دهی سنجه‌های مدیریت دانش
۳۲۶	سنجه‌های مدیریت دانش به‌عنوان یک فرصت یادگیری
۳۲۷	خلاصه
۳۲۹	فصل بیست‌وپنجم: برخورد با موانع در مسیر
۳۲۹	برخورد با اعتراض‌های رایج

۳۳۲	چالش سناریو ۱: حمایت بیش از حد مشتاقانه
۳۳۴	چالش سناریو ۲: هزاران برش مرگبار
۳۳۵	چالش سناریو ۳: حالت تنظیم مجدد دائمی
۳۳۷	چالش سناریو ۴: متوقف‌کننده‌ی نمایش
۳۳۹	خلاصه
۳۴۱	فصل بیست‌وششم: وقتی برنامه‌ی پیاده‌سازی تکمیل می‌شود
۳۴۲	تصمیم برای خاتمه‌ی برنامه‌ی پیاده‌سازی
۳۴۴	بخش تیم مدیریت دانش بعد از پیاده‌سازی
۳۴۵	نیروی تازه‌بخش دانش و به‌روزرسانی مدیریت دانش
۳۴۷	خلاصه
۳۴۹	بخش پنجم: تاریخچه‌ی مورد‌کاری‌ها
۳۵۱	فصل بیست‌وهفتم: پیاده‌سازی مدیریت دانش در شرکت مارس
۳۶۱	فصل بیست‌وهشتم: پیاده‌سازی مدیریت دانش در یک شرکت جهانی نفت و گاز
۳۷۱	فصل بیست‌ونهم: پیاده‌سازی سیریه‌دانش در هوآوی
۳۸۳	فصل سی‌ام: پیاده‌سازی مدیریت دانش در ال‌ایک جوانان سنگاپور
۳۹۱	فصل سی‌ویکم: یادگیری فشرده و یادگیری سریع در شرکت حقوقی
۴۰۰	خلاصه‌ی کتاب
۴۰۱	منابع

پیشگفتار مترجمین

با اهمیت پیدا کردن دانش و اطلاعات در اقتصاد امروز، دیگر تردیدی در مورد لزوم مدیریت این منبع ارزشمند در سازمان‌ها وجود ندارد. ولی واقعیت این است که شاید به همان اندازه که در مورد اهمیت مدیریت و استفاده‌ی حداکثری از دانش توافق وجود دارد، در چگونگی آن تفاوت رای و رویکرد وجود دارد. البته اختلاف نظر در مفاهیم پرکاربرد و فراگیر و تاریخی همچون دانش که در اقتصاد و کسب و کار امروز مورد استفاده قرار گرفته است، دور از ذهن هم نیست.

مدیریت دانش در دهه‌ی دوم حیات خود قرار دارد و تاکنون کتاب‌های زیادی در این حوزه نگاشته و یا ترجمه شده است، دروس دانشگاهی و تحقیقات متعددی در این حوزه ارائه شده است و شرکت‌ها و سازمان‌ها نیز نسبتاً پرشماری طرح‌ها و اقداماتی در حوزه‌ی مدیریت دانش اجرا نموده‌اند. واقعیت این است که علیرغم تلاش‌ها، صورت گرفته، هنوز مسیر درازی تا بهره‌برداری از مزایای این "رویکرد مدیریتی" در کشور باقی‌مانده است. به نظر نگارنده دو کاستی بزرگ، یکی نظری و دیگری اجرایی، بسیاری تلاش‌های انجام شده در کشور در حوزه مدیریت دانش را تهدید می‌کند: اول برداشت ناقص از مفهوم "دانش به عنوان رکن کسب و کارهای جدید" و دوم پرداختن ناقص به "اجرای مدیریت دانش به عنوان یک رویکرد مدیریتی پیشرفته، چندبعدی و تکاملی".

هرچند در تعریف دانش، تجربه رکن بسیار مهمی است، ولی دانش را نمی‌توان به تجربه تقلیل داد، زیرا دانش تجربه‌ی مدونی است که با یادگیری منظم و مداوم منجر به ایجاد فهم سازمانی برای بهبود و رشد شود. به همین جهت پیتز سنگه دانش را "توانایی اقدام موثر" حریف می‌نامد. برای نیفتادن در دام تجارب پراکنده و سلیقه‌ای افراد گوناگون در سازمان در فرایند اجرای مدیریت دانش، باید توجه داشت که "تجربه‌ی سازمانی ارزشمند" تجربه‌ای است که پیرامون اطلاعات علمی و یافته‌های تحقیقاتی جدید و با هدف استفاده‌ی بیشتر و بهتر از آن‌ها در سازمان شکل می‌گیرد. لذا به مقداری که سازمان‌ها، تولیدکننده‌ی فناوری و توسعه‌دهنده‌ی دانش باشند، به ارزش "دانش اختصاصی" خود واقف می‌شوند و با مدیریت دانش در صدد جریان آن در سازمان و استفاده‌ی بهینه از آن بر می‌آیند. طبعاً به میزانی که سازمان صرفاً بهره‌بردار از فناوری دیگران باشد و در مسیر توسعه‌ی قابلیت‌ها و دانش درونی خود حرکت نکند، کمتر قادر به استفاده کامل از این رویکرد مدیریتی خواهد بود.

برداشت ناقص دوم، مدیریت دانش را رویکرد مدیریتی می‌داند که به مثابه‌ی یک طرح "جامع از پیش طراحی‌شده" به انواع مختلف سازمان‌ها قابل پیشنهاد است و در قالب یک فرایند یکی دو ساله توسط یک مشاور بیرونی قابل اجراست. این نوع نگاه هرچند زودبازده است و سبب می‌شود بالاخره اتفاقی در حوزه‌ی آشنایی با مدیریت دانش در سازمان‌ها رقم بخورد، ولی در میان مدت از دستیابی به بسیاری مزایای مدیریت دانش محروم است، زیرا توجه کافی به اینکه مدیریت دانش مسیری است که سازمان باید در آن فراواند تکاملی و با محوریت توجه به ماهیت کسب‌وکار خود آن را طی نماید، ندارد. این نگاه، اجرای مدیریت دانش در سازمان را لزوماً بر محور "استفاده از یک نرم‌افزار آماده و مختص مدیریت دانش" قائل می‌گردد.

کتاب پیش‌رو توسط دو نویسنده، نا آشنای مدیریت دانش نگاشته شده است. خصوصاً نویسنده‌ی اول نیک میلتون این هنر را داراست که تجربیات اجرایی متعدد خود در حوزه‌ی مدیریت دانش را تبدیل به اصول و راهنماها و نکات اجرایی ریز و ریزه‌شده می‌کند که بسیار در مرحله‌ی اجرا می‌تواند کمک‌کننده باشد. کتاب مبتنی بر برداشت خوبی از دانش و مدیریت دانش نگاشته شده است، لذا هرچند به‌طور مستقیم به مفاهیم و چالش‌های نظری نپرداخته است، ولی حاوی چنین دیدگاهی نسبت به دانش است. در خصوص رویکرد اجرای مدیریت دانش، کتاب، بسیار حرفه‌ای، کامل و دقیق رویکرد پیشنهادی خود را با محوریت "متناسب‌سازی مدیریت دانش با نیاز و کسب‌وکار واقعی سازمان" تشریح کرده است.

بهترین بهره‌برداران از این کتاب سازمان‌هایی هستند که به مسیر اجرای مدیریت دانش ورود کرده‌اند و با پیچ و خم و مسائل گوناگون آن کم و بیش آشنا شده‌اند و با خواندن این کتاب می‌توانند پیشنهادات اجرایی برای مشکلات پیش روی خود بیابند. خصوصاً مدیران دانش و بلکه هم‌په‌ی اعضای تیم مدیریت دانش سازمان‌ها می‌توانند از این کتاب به مثابه یک "دست‌نامه" که مجموعه روش‌ها و نکات اجرایی مورد نیاز یک مدیر دانشی را گردآوری کرده است، استفاده نمایند. همچنین مشاورین مدیریت دانش از این کتاب ایده‌های خوبی برای کمک به سازمان‌ها می‌گیرند. این کتاب را با ملاحظه می‌توان به دانشجویان تحصیلات تکمیلی دروس مدیریت دانش نیز پیشنهاد کرد، زیرا از آنجایی که کتاب کاملاً کاربردی و حرفه‌ای نوشته شده است و نقطه‌ی قوت آن نیز همین است، به مباحث نظری و مدل‌های پایه‌ای مدیریت دانش نپرداخته است و از این جهت باید در کنار آن از سایر منابع مکمل نیز استفاده نمود.

در پایان لازم است از همکاری دقیق و ریزبینانه‌ی سرکار خانم فرزانه اکبری در ترجمه‌ی این کتاب تشکر نمایم. از انتشارات دانشگاه علم و صنعت ایران که این ترجمه را واجد ارزش کافی برای نشر توسط این انتشارات دانشگاهی دانست، تشکر می‌نمایم. امیدوارم این تلاش زمینه‌ساز توسعه‌ی رویکردهای مدیریتی نوین در سازمان‌های کشور عزیزمان و در مجموع رشد و تعالی همه‌جانبه‌ی ایران اسلامی گردد، ان‌شاءالله.

www.ketab.ir