

به نام خدا

دستنامه مدیریت دانش

راهنمای گام به گام پیاده سازی موفق مدیریت دانش در سازمان

(همراه با سی دی اسلایدهای آموزشی)

نیکو میلتنون - پاتریک لمب

ترجمه‌ی

روح‌اله نوری (عضو هیئت علمی دانشگاه خوارزمی)

غلامرضا عفا‌ی

(جلد اول)



شرکت چاپ و نشر بازرگانی

وابسته به مؤسسه مطالعات و پژوهش‌های بازرگانی

تهران ۱۳۹۷

سناسه: ان و نام پدیدآور:
 شخصات نشر:
 شخصات ظاهری:
 ان دیگر:
 ع:
 اشت:
 ک:
 نیک، لمب، پاتریک Nick N Milton. JJ
 دستنامه مدیریت دانش "راهنمای گام به گام پیاده سازی موفق مدیریت دانش
 در سازمان": نیک میلتون - پاتریک لمب؛ ترجمه ی روح اله نوری و غلامرضا صفاری؛ ویراستار نازنین فاطمه نوری
 تهران: شرکت چاپ و نشر بازگانی، ۱۳۹۷.
 ۲۰۸ ص: جدول، نمودار، واژه نامه.
 راهنمای گام به گام پیاده سازی موفق مدیریت دانش در سازمان.
 مدیریت دانش [Knowledge management]
 عنوان اصلی: The Knowledge Manager's Handbook
 ۵-۶۶۶-۴۶۸-۹۶۴-۹۷۸ (جلد اول)

هیئت فهرست نویسی: فیپا
 اسه افزوده: لمب، پاتریک، ۱۹۶۰ م. Patric Lambe
 اسه افزوده: نوری، روح الله، ۱۳۵۸. مترجم. صفاری، غلامرضا، ۱۳۷۰. مترجم.
 اسه افزوده: شرکت چاپ و نشر بازگانی
 بندی کنگره: ۳۰Hd ۱۳۹۷ ۵د۹م/۱
 بندی دیویی: ۶۵۸/۴۰۱
 راه کتابشناسی ملی: ۵۴۰۰۸۰

شرکت چاپ و نشر بازگانی

سته به مؤسسه مطالعات و پژوهش های بازگانی

دستنامه مدیریت دانش

سته ی: نیک میلتون - پاتریک لمب
 صمه ی: روح اله نوری و غلامرضا صفاری

استاز نازنین فاطمه نوری

فحه آرای: سیده سمانه حسن زاده

اح جلد: سید مجید حصیری

پ اول: پاییز ۱۳۹۷

مارگان: ۵۰۰ نسخه

ت: ۲۷،۰۰۰ تومان

یک: ۵-۶۶۶-۴۶۸-۹۶۴-۹۷۸

گرافی، چاپ و صحافی: شرکت چاپ و نشر بازگانی

لیه حقوق محفوظ و مخصوص شرکت چاپ و نشر بازگانی است.

انی: نشانی: تهران، خیابان کارگر شمالی، بالاتر از بلوار کشاورز، نبش کوچه همدان،

راه ۱۲۰۴ | تلفن: ۶۶۹۳۹۳۲۹-۰۲۱

یل: info@cpc.ir

WWW.CPC



پیشگفتار

گرچه انسان به طور ذاتی، بخصوص از زمان ظهور زبان نوشتاری (یا شاید پیش از آن) به تفکر درباره دانش پرداخته، اما اساساً به نحوه مدیریت کردن دانش به عنوان روشی موثر در سازمان‌ها و دولت‌ها پرداخته شده است. دلایل این امر متعدد بوده و فهرست کردن تمامی آن‌ها کاری جسورانه است. همین دلیل کافی است که نیاز یا دلایل لازم برای انجام این کار وجود نداشت تا اینکه مشخص شد دانش پتانسیل اقتصادی زیادی، حتی فراتر از منابع سنتی ثروت نظیر زمین، نیروی کار و سرمایه دارد.

در هم آمیختن چندین نیروی اقتصادی که محرک این اکتشاف بودند متفکرانی نظیر پیتر دراکر^۱، ایکوجیرو نوناکا^۲ و سایرین را بر آن داشت تا در اواخر دهه ۸۰ آغاز به نوشتن درباره دانش، کار دانشی و مهم‌تر از همه نحوه مدیریت دانش با استفاده از ابزارها و مدل‌های موجود کنند.

این امر باعث شد تا سازمان‌های پیروز در صنایع گوناگون سعی بر انجام این کار نمایند، یعنی بفهمند چه دانشی در اختیار دارند یا ظرفیت داشت آن را دارند و سعی کنند تا آن را به گونه‌ای موثر و کارا مدیریت نموده و بتوانند معیارهایی برای موفقیت در این امر وضع نمایند.

بسیاری از این تلاش‌های اولیه با شکست مواجه شدند. دلیل داده شکست‌ها این بود که بین سازمان‌ها توافق جامعی بر سر چیستی دانش و تفاوت آن با داده، اطلاعات، قضاوت و غیره وجود نداشت. به این مسئله، مشکل اتوپیای فناوری (به ویژه در کشورهای انگلیسی زبان) نیز افزوده شد که بر اساس آن دانش سازمان می‌توانست به صورت دیجیتالی درآمده و به راحتی به دست هر فردی که به آن نیاز دارد قرار گیرد.

با وجود تمام این مسائل، به دلیل نیاز مبرم به اینکه هر سازمان باید بداند چه چیزی را می‌داند، بتواند از آنچه می‌داند استفاده کند و اینکه چیزهای جدید را بداند، این موضوع ادامه یافت و فراموش نشد. هر فردی با کمی تفکر می‌تواند بفهمد که این کار در قرن ۲۱ ارزش توجه نمودن را دارد.

1. Peter Drucker

2. Ikujiro Nonaka

در این کتاب دو نفر از فعالان و متفکران باتجربه عرصه مدیریت دانش با بینش، شفافیت، نوشتن خوب و مثال‌های عالی به حل مسائل مدیریت دانش در سازمان‌ها و توسعه یادگیری آن در دانشکده‌های مدیریت و کسب و کار کمک می‌کنند. درود بر آنان!!!

لورنس پروساک^۱

www.ketab.ir

فهرست مطالب

جلد اول (فصول اول الی شانزدهم)

۳	پیشگفتار
۱۳	تمجید از کتاب
۱۵	درباره مولفان
۱۵	دکتر نیکو یلغون
۱۶	پاتریک لمبر
۱۷	تقدیم و تشکر مترجمان
۱۹	تقدیم و تشکر نویسندگان
۲۱	مقدمه
۲۵	بخش اول: مباحث مقدماتی مدیریت دانش
۲۷	فصل اول: مدیریت دانش چیست؟
۲۷	اهداف یادگیری فصل
۲۷	تعریف مدیریت دانش
۲۹	شش مولفه اصلی در مدیریت دانش
۳۰	ترجمه مدیریت دانش به واژه‌های تجاری
۳۱	هماهنگی
۳۱	حافظه
۳۲	یادگیری
۳۳	تمثیل مدیریت دانش به زنجیره تامین
۳۴	عناصر اصلی مدیریت دانش
۳۷	مدیریت دانش به عنوان یک ارکستر
۳۹	خلاصه فصل
۴۱	فصل دوم: مراحل پیاده‌سازی مدیریت دانش
۴۱	رویکردهای پیاده‌سازی مدیریت دانش
۴۳	رویکرد پیشنهادی نویسنده
۴۶	استثنا
۴۶	مطالعه موردی
۴۷	برنامه‌های موازی فرصت طلبانه
۴۷	تنظیم سطوح تصمیمات مدیریتی
۴۹	خلاصه فصل

۵۱	فصل سوم: موانع و دام‌های پیاده‌سازی مدیریت دانش
۵۱	اهداف یادگیری فصل
۵۲	شواهد حاصل از پژوهش‌های پیشین
۵۴	درس‌های حاصل از تحقیقات پیشین
۵۴	دام ۱- مدیریت دانش با تمرکز بر کسب و کار ایجاد نشده باشد
۵۴	مطالعه موردی
۵۵	دام ۲- مدیریت دانش با کسب و کار عجین نشده باشد
۵۶	دام ۳- ناتوانی در جلب حمایت مدیریت ارشد
۵۶	مطالعه موردی
۵۷	دام ۴- عدم تمرکز بر دانش ارزشمند
۵۷	دام ۵- نادانی در ارائه نتایج قابل سنجش
۵۸	دام ۶- عدم توجه یکسان به ۴ محرک اصلی مدیریت دانش
۵۹	دام ۷- ده‌سازی تنها بخش‌هایی از راه‌حل مدیریت دانش
۶۰	مطالعه موردی
۶۰	دام ۸- مشکل باختر، مانع از رشد مدیریت دانش برای کارکنان
۶۱	دام ۹- عدم پیاده‌سازی مدیریت دانش به صورت برنامه‌ای برای تغییر
۶۱	دام ۱۰- توجه صرف تیم KPI به افزایی که مدیریت دانش را پذیرفته‌اند
۶۲	دام ۱۱- شکست تیم مدیریت دانش در همکاری با ذینفعان اصلی
۶۳	دام ۱۲- عدم صلاحیت تیم مدیریت دانش
۶۳	خلاصه فصل
۶۵	بخش دوم: آماده‌سازی و منابع
۶۷	فصل چهارم: استراتژی مدیریت دانش
۶۷	اهداف یادگیری فصل
۶۷	تصمیم‌گیری درباره اصول استراتژیک
۶۸	شناسایی محرک‌های کسب و کار
۶۹	تعریف چشم‌انداز مدیریت دانش
۶۹	مطالعه موردی
۶۹	توافقی در خصوص قلمرو مدیریت دانش
۷۰	مطالعه موردی
۷۰	تعریف حوزه‌های دانشی استراتژیک
۷۰	مطالعه موردی
۷۰	ارزیابی وضعیت فعلی مدیریت دانش
۷۱	مطالعه موردی
۷۱	پیش‌نویس چهارچوب مدیریت دانش
۷۱	تصمیم‌گیری درباره نحوه مدیریت تغییر
۷۱	مطالعه موردی
۷۲	ایجاد یک مورد کسب و کار
۷۲	مطالعه موردی
۷۲	خلاصه فصل

۷۳	فصل پنجم: نقش ها، مهارت ها و ویژگی های رهبر
۷۳	مدیریت دانش
۷۳	اهداف یادگیری فصل
۷۳	نقش رهبر مدیریت دانش
۷۵	انتخاب رهبر مدیریت دانش باید از درون سازمان باشد یا بیرون آن ؟
۷۵	مطالعه موردی
۷۶	مهم ترین ویژگی های مدنظر برای انتصاب فردی خارج از سازمان
۷۶	مهارت های رهبر مدیریت دانش
۷۸	تله شخصیتی
۷۸	استعاره باغ
۸۰	خلاصه فصل
۸۱	فصل ششم: اعضای تیم مدیریت دانش
۸۱	اهداف یادگیری فصل
۸۱	اندازه تیم مدیریت دانش
۸۱	اندازه مناسب تیم مدیریت دانش ؟
۸۳	مجموعه مهارت های زیر تیم مدیریت دانش
۸۵	نگرش ها و ارزش ها
۸۵	نقش های تیمی
۸۷	خلاصه فصل
۸۹	فصل هفتم: نقش مدیران ارشد در مدیریت دانش
۸۹	اهداف یادگیری فصل
۸۹	نقش حامی
۹۱	مخاطرات حمایت موثر
۹۲	کمیت راهبری مدیریت دانش
۹۳	همکاری با سایر مدیران ارشد
۹۴	خلاصه فصل
۹۵	فصل هشتم: زمانبندی و بودجه
۹۵	اهداف یادگیری فصل
۹۵	نیاز به بودجه
۹۶	مقدار بودجه به چه اندازه باید باشد ؟
۹۷	تخصیص بودجه برای چهار محرک مدیریت دانش
۹۸	محک زنی بودجه
۹۹	پیاده سازی مدیریت دانش چه قدر زمان می برد ؟
۱۰۱	تله تامین سرمایه به وسیله خود سازمان
۱۰۱	خلاصه فصل
۱۰۳	فصل نهم: اهداف و مقاصد برنامه پیاده سازی مدیریت دانش
۱۰۳	اهداف یادگیری فصل

۱۰۳	ترسیم نقشه مزایای مدیریت دانش
۱۰۷	اهداف موقت
۱۰۷	مرحله برنامه‌ریزی
۱۰۷	مرحله پایلوت و آزمایش
۱۰۸	تعیین اهداف اسمارت
۱۰۸	تاثیرات نسبی تلاش‌های مرتبط با مدیریت دانش کدامند
۱۰۹	سنجه‌های تاثیرپذیر در مدیریت دانش
۱۰۹	مدت زمان یافتن اطلاعات
۱۰۹	مدت زمان ماهرشدن کارکنان جدید
۱۱۰	هزینه‌های پروژه یا عملیات
۱۱۰	مدت زمان پروژه یا فعالیت
۱۱۰	کیفیت محصولات و خدمات
۱۱۱	حجم فروش و سهم بازار
۱۱۱	مطالعه موردی
۱۱۲	رضایت مشتری
۱۱۲	ایجاد اهداف ارزشی و آرزو با سرمایه
۱۱۴	کنار آمدن با اهداف تحمیل شده
۱۱۴	عدم امکان سنجش کامل ارزش و فایده‌های
۱۱۵	در نظر نگرفتن تمام سنجه‌ها به عنوان هدف
۱۱۵	خلاصه فصل
۱۱۷	فصل دهم: یافتن شرکای مناسب
۱۱۷	اهداف یادگیری فصل
۱۱۸	مسئولیت مدیریت دانش با چه کسی است؟
۱۲۱	مدیریت دانش به عنوان شراکت
۱۲۳	آغاز مشارکت
۱۲۳	۱- ارزیابی نیازها
۱۲۳	۲- چشم انداز مشترک
۱۲۳	۳- هزینه‌ها و منافع شراکت
۱۲۴	۴- اهداف و همکاریهای توافق شده
۱۲۵	تغییر شرکا
۱۲۵	شناسایی شرکای پنهان
۱۲۵	صاحبان خط مشی
۱۲۷	کارکردهای مبتنی بر یادگیری
۱۲۸	شراکت با سازمان‌های خارجی
۱۲۸	شراکت با مشاوران قابل اعتماد
۱۲۹	شراکت با سایر متخصصین مدیریت دانش
۱۲۹	خلاصه فصل
۱۳۱	بخش سوم: ارزیابی و برنامه‌ریزی

۱۳۳	فصل یازدهم: ممیزی دارایی های دانشی
۱۳۳	اهداف یادگیری فصل
۱۳۴	ممیزی دارایی های دانشی چیست ؟
۱۳۵	ممیزی دانش چه کمکی به پیاده سازی مدیریت دانش می نماید ؟
۱۳۵	چه چیزی باید مورد ممیزی قرار گیرد ؟
۱۳۶	دانش مستند
۱۳۶	مهارت ها
۱۳۶	روش ها
۱۳۶	روابط
۱۳۷	تجربه
۱۳۷	استعداد طبیعی
۱۳۸	مراحل ممیزی دارایی های دانشی
۱۳۹	تجزیه و تحلیل نتایج حاصل از ممیزی
۱۳۹	اسناد و داده ها
۱۴۰	مهارت ها
۱۴۰	روش ها
۱۴۰	روابط
۱۴۰	تجربه
۱۴۱	استعداد طبیعی
۱۴۱	تجزیه و تحلیل RAG
۱۴۲	خلاصه فصل
۱۴۳	فصل دوازدهم: چارچوب مدیریت دانش
۱۴۳	اهداف یادگیری فصل
۱۴۳	چارچوب مدیریت چیست ؟
۱۴۵	دلیل نیاز به چارچوب در مدیریت دانش چیست ؟
۱۴۶	قابلی برای چارچوب مدیریت دانش
۱۴۸	خلاصه فصل
۱۴۹	فصل سیزدهم: عناصر مباحثه دانشی در مدیریت دانش
۱۴۹	اهداف یادگیری فصل
۱۵۰	مکالمه به عنوان برترین نوع مباحثه
۱۵۰	نقش های مباحثه دانشی
۱۵۱	انجمن ها و شبکه ها
۱۵۲	نقش های موجود در یک انجمن یا شبکه
۱۵۳	نقش های تسهیل گر مباحث
۱۵۳	مطالعه موردی
۱۵۳	فرآیندهای مباحثه در مدیریت دانش
۱۵۴	پرسش و پاسخ آنلاین
۱۵۴	مطالعه موردی

۱۵۵.....	مباحثه چهره به چهره
۱۵۷.....	فناوری های مباحثه دانشی
۱۵۸.....	حاکمیت مباحثه دانشی
۱۵۸.....	خلاصه فصل
۱۵۹.....	فصل چهاردهم: عناصر ضبط و مستندسازی در چارچوب مدیریت دانش
۱۵۹.....	اهداف یادگیری فصل
۱۵۹.....	تفاوت میان دانش مستندشده و اطلاعات
۱۶۰.....	نقش های مستندسازی دانش
۱۶۲.....	فرآیندهای مستندسازی دانش
۱۶۳.....	مصاحبه
۱۶۵.....	بازنگری پس از اقدام
۱۶۵.....	ایجاد گام های ۸۳
۱۶۷.....	فناوری های مستندسازی دانش
۱۶۷.....	فناوری های ضبط دانش
۱۶۸.....	فناوری های ذخیره سازی دانش
۱۶۸.....	سیستم های مدیریت آموخته ها
۱۶۹.....	بلاگ ها
۱۶۹.....	حاکمیت در مستندسازی دانش
۱۶۹.....	خلاصه فصل
۱۷۱.....	فصل پانزدهم: عناصر ترکیب دانش در چارچوب مدیریت دانش
۱۷۱.....	اهداف یادگیری فصل
۱۷۲.....	دانش ترکیب شده به چه صورت است؟
۱۷۳.....	نقش های ترکیب دانش
۱۷۵.....	فرآیندهای ترکیب دانش
۱۷۵.....	ایجاد انفرادی
۱۷۵.....	تبادل دانش
۱۷۵.....	ویکی تون ها
۱۷۶.....	فناوری های ترکیب دانش
۱۷۶.....	ویکی ها
۱۷۷.....	پرتال ها
۱۷۸.....	پایگاه های دانش
۱۷۸.....	حاکمیت ترکیب دانش
۱۷۹.....	خلاصه فصل
۱۸۱.....	فصل شانزدهم: عناصر جستجو و استفاده مجدد از دانش در چارچوب مدیریت دانش
۱۸۱.....	اهداف یادگیری فصل
۱۸۱.....	چالش های استفاده مجدد از دانش
۱۸۲.....	ایجاد انگیزه برای جستجوی دانش

۱۸۳	اهمیت قابلیت جستجو و دسترسی به دانش
۱۸۴	نقش های جستجو و استفاده مجدد از دانش
۱۸۵	فرآیندهای جستجو و استفاده مجدد از دانش
۱۸۷	فناوری های جستجو و استفاده مجدد از دانش
۱۸۹	حاکمیت جستجو و استفاده مجدد از دانش
۱۹۰	خلاصه فصل
۱۹۱	واژه نامه
۲۰۱	منابع و مآخذ

جلد دوم (فصول هفده الی سی و یک)

	فصل هفدهم - سازمان دانش
	فصل هجدهم - نفوذ بر ذی نفعان
	فصل نوزدهم - فرهنگ ارتباطات تغییر
	فصل بیستم - آماده سازی برنامه استقرار
	بخش چهارم - فعالیتهای پیاده سازی
	فصل بیست و یکم - ایجاد شبکه فنانان مدیریت دانش
	فصل بیست و دوم - آزمایش و پایلوت
	فصل بیست و سوم - اجرا، تعبیه و حاکمیت
	فصل بیست و چهارم - ایجاد سیستم سنجش گزارش های مدیریت دانش
	فصل بیست و پنجم - مواجهه با دست اندازهای مسیر
	فصل بیست و ششم - خاتمه پیاده سازی
	بخش پنجم - مطالعات موردی
	فصل بیست و هفتم - پیاده سازی مدیریت دانش در شرکت مارس
	فصل بیست و هشتم - پیاده سازی مدیریت دانش در شرکت نفت و گاز جمهوری
	فصل بیست و نهم - پیاده سازی مدیریت دانش در شرکت هواوی
	فصل سیم - پیاده سازی مدیریت دانش در المپیک جوانان سنگاپور
	فصل سی و یکم - پیاده سازی مدیریت دانش در موسسه حقوقی انگلیس

مقدمه

«هیچ چیزی، سوا از، خطرناک تر یا نامطمئن تر از رهبری آغاز یک نظم نیست، زیرا نوآور دشمن همه کسانی است که امور را با شرایط قدیمی به خوبی انجام داده اند و مدافع کسانی است که تحت شرایط جدید خوب عمل می کنند» (کیاوی، ۱۵۲۳).

هرچند سخن ماکیاوولی در باره تغییر سیاسی است، اما می توان از آن در مدیریت دانش نیز بهره گرفت.

برای بسیاری از سازمان ها، مدیریت دانش، موضوعی جدید است و پیاده سازی آن می تواند چالشی سیاسی و بسیار دشوار باشد. اخیراً برنامه های مدیریت دانش، خورده در سازمان ها کم نبوده اند و مدیریت دانش نیز از این امر مستثنی نیست. علی رغم برخی چالش ها، تعدادی از سازمان ها در شروع مدیریت دانش، تعبیه آن در انجام امور و دستیابی به ارزش قابل توجه از آن موفق بوده اند.

کتاب حاضر بر آن است راهنمایی عملی به متخصصان حرفه ای مدیریت دانش و هر فردی که تمایل دارد چیزهایی درباره چگونگی معرفی مدیریت دانش به سازمان به سکا و ارزشمند و باثبات بداند، ارائه کند. این کتاب یک رساله دانشگاهی نیست چراکه بسیاری از این نوع کتاب ها در بازار موجود هستند، بلکه نقشه راهی بر مبنای تجربه مولفین، به همراه مثال های متعدد از موفقیت ها و شکست ها در پیاده سازی مدیریت دانش است.

همان گونه که شکل ۱ نشان می دهد، کتاب از چندین بخش تشکیل شده است. خواننده می تواند از ابتدا شروع کند یا مستقیم به موضوعی بپردازد که مورد علاقه و استفاده وی است.