

به نام خدا

دستنامه مدیریت دانش

راهنمای گام به گام پیاده سازی موفق مدیریت دانش در سازمان
(همراه با سی دی و اسلایدهای آموزشی)

نیک میلتنور - پاتریک لمب

ترجمه ی

روح اله نوری (عضو هیئت علمی دانشکده خوارزمی)

غلامرضا صفاری

(جلد دوم)



شرکت چاپ و نشر بازرگانی

وابسته به مؤسسه مطالعات و پژوهش های بازرگانی

تهران ۱۳۹۷

سرشناسه: عنوان و نام پدیدآور: مشخصات نشر: مشخصات ظاهری: عنوان دیگر: موضوع: یادداشت: شابک:

میلتون، نیک؛ لمب، پاتریک J.J. Nick N Milton
 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.
 ۲۰۴ ص.؛ جدول، نمودار، واژه نامه.
 راهنمای گام به گام پیاده سازی موفق مدیریت دانش در سازمان.
 مدیریت دانش [Knowledge management]
 The Knowledge Manager's Handbook: عنوان اصلی:
 ۲-۶۶۷-۴۶۸-۹۶۴-۹۷۸ (جلد دوم)

وضعیت فهرست نویسی: فیبا
 شناسه افزوده: لمب، پاتریک، ۱۹۶۰- Patric Lambe
 شناسه افزوده: نوری، روح الله، ۱۳۵۸- مترجم. صفاری، غلامرضا، ۱۳۷۰- مترجم.
 شناسه افزوده: شرکت چاپ و نشر بازگانی
 رده بندی کنگره: ۳۰Hd ۱۳۹۷ ۵۵۹م/۲/
 رده بندی دیویی: ۶۵۸/۴۰۳۸
 شماره کتابشناختی ملی: ۵۴۵۱۰۸۰



شرکت چاپ و نشر بازگانی

وابسته به مؤسسه مطالعات و پژوهش های بازرگانی

دستنامه مدیریت دانش

نوشته ی: نیک میلتون - پاتریک لمب
 ترجمه ی: روح اله نوری و غلامرضا صفاری

ویراستار: نازنین فاطمه نوری
 صفحه آرایی: سیده سمانه حسن زاده

طراح جلد: سید مجید حصیری

چاپ اول: پاییز ۱۳۹۷

شمارگان: ۵۰۰ نسخه

قیمت: ۲۶،۰۰۰ تومان

شابک: ۲-۶۶۷-۴۶۸-۹۶۴-۹۷۸

لیتوگرافی، چاپ و صحافی: شرکت چاپ و نشر بازگانی

« کلیه حقوق محفوظ و مخصوص شرکت چاپ و نشر بازگانی است. »

نشانی: تهران، خیابان کارگر شمالی، بالاتر از بلوار کشاورز، نبش کوچه همدان، شماره ۱۲۰۴
 تلفن: ۶۶۹۳۹۳۲۹-۲۱

ایمیل: info@cpc.ir

WWW.CPC.ir



پیشگفتار

گرچه انسان به طور کلی، به خصوص از زمان ظهور زبان نوشتاری (یا شاید پیش از آن) به تفکر درباره دانش پرداخته، اما اخیراً نحوه مدیریت کردن دانش به عنوان روشی موثر در سازمان‌ها و دولت‌ها پرداخته شده است. دلایل این امر، سه مورد است: 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 دراگر^۱، ایکوچیرو 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 روش‌های موجود کنند.

این امر باعث شد تا سازمان‌های پیشرو در صنایع نوناگون سعی بر انجام این کار نمایند، یعنی بفهمند چه دانشی در اختیار دارند یا ظرفیت داشتن آن را دارند، سعی کنند تا آن را به گونه‌ای موثر و کارآمد مدیریت نموده و بتوانند معیارهایی برای موفقیت در این امر وضع نمایند. بسیاری از این تلاش‌های اولیه با شکست مواجه شدند. دلیل عمده شکست‌ها این بود که بین سازمان‌ها توافق جامعی بر سر چیستی دانش و تفاوت آن با داده، اطلاعات، نصیحت و غیره وجود نداشت. به این مسئله، مشکل اتوپیای فناوری (به‌ویژه در کشورهای انگلیسی زبان) نیز افزوده شد که بر اساس آن دانش سازمان می‌توانست به صورت دیجیتالی درآمده و به راحتی در دسترس 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 چیز 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)	
بخش اول - مباحث خدماتی مدیریت دانش	
فصل اول - مدیریت دانش چیست ؟	
فصل دوم - مراحل پیاده سازی مدیریت دانش	
فصل سوم - موانع و دامهای پیاده سازی مدیریت دانش	
بخش دوم - آماده سازی و منابع	
فصل چهارم - استراتژی مدیریت دانش	
فصل پنجم - نقش رهبر مدیریت دانش	
فصل ششم - اعضای تیم مدیریت دانش	
فصل هفتم - نقش مدیران ارشد در مدیریت دانش	
فصل هشتم - زمانبندی و بودجه	
فصل نهم - اهداف و مقاصد برنامه پیاده سازی مدیریت دانش	
فصل دهم - یافتن شرکای مناسب	
بخش سوم - ارزیابی و برنامه ریزی	
فصل یازدهم - ممیزی آزرایی های دانشی	
فصل دوازدهم - چارچوب مدیریت دانش	
فصل سیزدهم - عناصر مباحثه دانشی در مدیریت دانش	
فصل چهاردهم - عناصر ضبط و مستند سازی در چارچوب مدیریت دانش	
فصل پانزدهم - عناصر ترکیب دانش در چارچوب مدیریت دانش	
فصل شانزدهم - عناصر جستجو و استفاده مجدد از دانش در چارچوب مدیریت دانش	

جلد دوم (فصول هفده الی سی و یک)

۳	پیشگفتار
۱۳	تمجید از کتاب
۱۵	درباره مؤلفان
۱۵	دکتر نیک میلتون
۱۶	باتریک لمب
۱۷	تقدیم و تشکر مترجمان

۱۹	تقدیم و تشکر نویسندگان
۲۱	مقدمه
۲۵	فصل هفدهم: سازمان دانش
۲۵	اهداف یادگیری فصل
۲۵	بنیان کردن سازمان دانش بر بیشترین های تجاری
۲۶	سه جزء سازمان دانش
۲۶	تاکسونومی و ابر داده
۲۹	معماری اطلاعات
۳۰	جستجو
۳۰	اتخاذ رویکردی مبتنی بر شواهد (مستدل) در سازمان دانش
۳۲	بهره‌گیری از معماری دارایی های دانشی جهت تمرکز بر مباحث مهم
۳۳	آزمون و اعتبار سنجی سیستم سازمان دانش
۳۴	خلاصه فصل
۳۵	فصل هجدهم: نفوذ بر ذی ن
۳۵	اهداف یادگیری فصل
۳۵	گام های نردبان نفوذ
۳۷	مدیریت دانش به عنوان فروشنده
۳۷	شناخت آنچه مشتری می‌خرد
۳۸	بخش بندی مخاطبان
۴۰	مطالعه موردی
۴۰	تکنیک های نفوذ
۴۴	زمان استفاده از تکنیک های نفوذ
۴۵	مطالعه موردی
۴۶	خلاصه فصل
۴۷	فصل نوزدهم: فرهنگ، ارتباطات و تغییر
۴۷	اهداف یادگیری فصل
۴۷	مدیریت دانش به عنوان عامل تغییر فرهنگ
۴۷	نگاشت فرهنگ فعلی سازمان
۴۸	رویکرد ابعاد فرهنگی
۵۰	مطالعه موردی
۵۰	رویکرد الگوی فرهنگی
۵۲	از چه روشی باید استفاده کرد؟
۵۲	شناخت محرک های فرهنگی
۵۴	مطالعه موردی

۵۴	ارتباطات و تغییر
۵۵	برنامه ارتباطات
۵۷	خلاصه فصل
۵۹	فصل بیستم: تهیه طرح پیاده سازی مدیریت دانش
۵۹	اهداف یادگیری فصل
۵۹	نحوه تدوین برنامه
۶۳	عناصر بالقوه برنامه مدیریت دانش
۶۳	توسعه تیم مدیریت دانش
۶۳	تحقیق و تحلیل فرهنگ
۶۴	تعامل و ارتباط با نفعان
۶۴	آموزش و هدایت کارکنان دانش
۶۵	تعریف چارچوب
۶۵	تعریف فناوری
۶۵	تعریف سیستم سازمان دانش
۶۶	نمونه های موفق (مثال های نمونه)
۶۶	حفظ دانش
۶۶	انتقال دانش
۶۷	آزمایش فناوری
۶۷	انجمن کاری
۵۴	پروژه های پایوت مدیریت دانش
۵۵	نهایی کردن چارچوب
۵۵	برگزاری کارگاه های آموزشی استقرار عملیاتی
۵۵	تعبیه مدیریت دانش
۵۵	برنامه ریزی و گزارش دهی
۷۰	خلاصه فصل
۷۱	بخش چهارم: اقدامات مرتبط با پیاده سازی مدیریت دانش
۷۳	فصل بیست و یکم: ایجاد شبکه قهرمانان مدیریت دانش
۷۳	اهداف یادگیری فصل
۷۳	قهرمان مدیریت دانش کیست؟
۷۴	قهرمانان مدیریت دانش چه کاری انجام می دهند؟
۷۵	هواداری
۷۵	پشتیبانی
۷۵	واسطه دانشی
۷۶	نحوه شناسایی قهرمانان بالقوه مدیریت دانش
۷۷	شخص تازه وارد

۷۷	 قهرمانی با بارکاری بیش از حد
۷۸	 حفظ انگیزه قهرمانان مدیریت دانش
۸۰	 پشتیبانی از قهرمانان مدیریت دانش
۸۰	 آموزش قهرمانان
۸۰	 فراهم نمودن منابع لازم جهت انجام وظایف
۸۰	 ایجاد انجمن کاری مدیریت دانش
۸۱	 مطالعه موردی
۸۱	 به رسمیت شناختن نقش قهرمان مدیریت دانش در سازمان
۸۱	 برگزاری رویدادهای مدیریت دانش
۸۲	 مطالعه موردی
۸۳	 خلاصه فصل
۸۵	 فصل بیست و دوم: آرایش و اهداف
۸۵	 اهداف یادگیری فصل
۸۶	 آزمایش نمونه های موفق
۸۷	 مطالعه موردی
۸۸	 در کجا باید به دنبال نتایج سریع بود
۸۸	 انتخاب پروژه های پایلوت مدیریت دانش
۹۰	 چارچوب حداقلی قابل اجرا برای مدیریت دانش
۹۱	 مطالعه موردی
۹۲	 تحویل پروژه های پایلوت مدیریت دانش
۹۲	 سه نقش کلیدی
۹۳	 توانایی فعالیت ها
۹۶	 رسیدن به نقطه تصمیم گیری سازمانی
۹۷	 خلاصه فصل
۹۹	 فصل بیست و سوم: حاکمیت، تعبیه و راه اندازی مدیریت دانش
۹۹	 اهداف یادگیری فصل
۹۹	 مفهوم تعبیه کردن
۱۰۱	 مثال هایی از تعبیه مدیریت دانش
۱۰۱	 انجمن های کاری
۱۰۱	 یادگیری از آموخته ها و تجربیات
۱۰۲	 مطالعه موردی
۱۰۳	 نهایی کردن چارچوب مدیریت دانش
۱۰۴	 عناصر مرتبط با حاکمیت در چارچوب مدیریت دانش
۱۰۴	 خط مشی / سیاست مدیریت دانش
۱۰۶	 مطالعه موردی

۱۰۶	استقرار عملیاتی مدیریت دانش
۱۰۷	برقراری ارتباط
۱۰۷	آموزش
۱۰۸	مربی‌گری
۱۰۸	توسعه منابع مرجع
۱۰۸	جشن گرفتن موفقیت
۱۰۹	مطالعه موردی
۱۱۰	پیگیری مرحله استقرار عملیاتی
۱۱۱	خلاصه فصل
۱۱۳	فصل بیست و چهار: طراحی شاخص‌ها و سیستم گزارش‌دهی مدیریت دانش
۱۱۳	اهداف یادگیری فصل
۱۱۳	انواع شاخص‌ها و اهداف
۱۱۴	شاخص‌های فعالیت
۱۱۵	شاخص‌های عملکردی
۱۱۵	شاخص‌های اثر
۱۱۶	شاخص‌های بلوغ
۱۱۷	نمونه شاخص‌های مدیریت دانش
۱۱۷	شاخص‌های مدیریت دانش پروژه
۱۱۷	شاخص‌های انجمن کاری
۱۱۸	شاخص‌های کنایخانه / پایگاه دانش
۱۱۹	شاخص‌های مرتبط با جرخه یادگیری از آموخته‌ها
۱۱۹	شاخص‌های مدیریت دانش حاصل از پیمایش کارکنان
۱۱۹	مدیریت عملکرد مدیریت دانش
۱۲۰	مطالعه موردی
۱۲۱	گزارش شاخص‌های مدیریت دانش
۱۲۲	شاخص‌های مدیریت دانش به عنوان فرصت یادگیری
۱۲۳	خلاصه فصل
۱۲۵	فصل بیست و پنجم: مواجهه با موانع پیش رو
۱۲۵	اهداف یادگیری فصل
۱۲۵	مواجهه با مخالفت‌های رایج
۱۲۷	چهار چالش اصلی در پیاده‌سازی مدیریت دانش
۱۲۷	چالش اول - حمایت بیش از حد
۱۲۹	چالش دوم - شکست به دلیل انتقادات ناخوشایند متعدد
۱۳۰	چالش سوم - حالت دائمی راه‌اندازی مجدد / فاز صفر همیشگی
۱۳۱	چالش چهارم - توقف تمایش

۱۳۳	 خلاصه فصل
۱۳۵	 فصل بیست و ششم: پایان پیاده سازی مدیریت دانش
۱۳۵	 اهداف یادگیری فصل
۱۳۶	 تصمیم به خاتمه برنامه پیاده سازی
۱۳۷	 مطالعه موردی
۱۴۰	 خلاصه فصل
۱۴۱	 بخش پنجم: مطالعات موردی
۱۴۲	 فصل بیست و هفتم: پیاده سازی مدیریت دانش در شرکت مارس
۱۴۳	 سابقه
۱۴۳	 مقدمه
۱۴۳	 بدانید چه کار را به چه روشی انجام می دهید
۱۴۴	 بر فعالیت های اساسی که به تحقق استراتژی کمک میکنند، تمرکز کنید
۱۴۶	 مرحله راه اندازی را برنامه ریزی کنید و داستان مدیریت دانش بسازید
۱۴۷	 به کشش توجه نموده و همه مالیات ها را به کسب و کار و همکاران مرتبط نمایید
۱۴۷	 اثربخاری فعالیت ها را بسنجید
۱۴۸	 استمرار داشته باشید
۱۴۸	 در انتخاب اعضای تیم دقت کنید
۱۴۹	 ایجاد حمایت از بالا به پایین
۱۵۰	 دانش اساسی را از طریق فرآیندهای موجود کسب و کار تعیین کنید
۱۵۰	 چه زمانی کار به اتمام می رسد؟
۱۵۱	 خلاصه مطالعه موردی
۱۵۳	 فصل بیست و هشتم: پیاده سازی مدیریت دانش در یک شرکت
۱۵۳	 سابقه
۱۵۳	 مقدمه
۱۵۴	 اتصال اشتراک دانش به کسب و کار- رویکردی جسورانه
۱۵۵	 پیوند میان شبکه های دانشی و نتایج تجاری
۱۵۵	 اتصال افراد و حاکمیت
۱۵۶	 رهبری شفاف که منجر به رشد شبکه های دانشی می شود
۱۵۷	 ایجاد ثبات / پایداری
۱۵۸	 مباحثه ها و یادگیری از آموخته ها
۱۵۸	 تقویت استفاده مجدد از دانش
۱۵۹	 ترکیب: بستن مباحث و ویکی سازمانی
۱۶۰	 سنجش فعالیت شبکه دانشی
۱۶۰	 خلاصه مطالعه موردی

۱۶۱	فصل بیست و نهم: پیاده سازی مدیریت دانش در شرکت هواوی
۱۶۱	سابقه
۱۶۱	مقدمه
۱۶۲	ارزش مدیریت دانش برای هواوی
۱۶۳	آغاز پیاده سازی مدیریت دانش در هواوی
۱۶۶	حرکت از دفتر مرکزی به خط مقدم
۱۶۷	مدیریت دانش آشکار در برابر مدیریت دانش ضمنی
۱۶۸	وضعیت کنونی مدیریت دانش در هواوی
۱۶۹	خلاصه مطالعه موردی
۱۷۱	فصل سیم: پیاده سازی مدیریت دانش در المپیک
۱۷۱	سابقه
۱۷۲	مقدمه
۱۷۲	تسهیل جریان و تبادل همزمان اطلاعات
۱۷۳	ترویج فرهنگ یادگیری
۱۷۵	حفظ و انتقال دانش بازینها
۱۷۷	خلاصه مطالعه موردی
۱۷۹	فصل سی و یکم
۱۷۹	یادگیری سریع در یک موسسه حقوقی
۱۷۹	سابقه
۱۷۹	توسعه حرفه ای و دانش در موسسات حقوقی
۱۸۰	زمان بندی
۱۸۰	رویکرد
۱۸۱	۱- برنامه
۱۸۲	۲- منابع
۱۸۲	۳- پاینوت
۱۸۳	۴- سندش پیش، حین و پس از انجام کار
۱۸۳	۵- نتایج پاینوت
۱۸۵	۶- مشارکت ذی نفعان
۱۸۶	۷- پیاده سازی مرحله ای
۱۸۶	خلاصه مطالعه موردی
۱۸۷	خلاصه کتاب
۱۸۹	واژه نامه
۱۹۹	منابع و مأخذ

مقدمه

هیچ چیزی دشوارتر، خطرناک‌تر یا نامطمئن‌تر از رهبری آغاز یک نظم نیست. زیرا نوآور دشمن همه کسانی است که امور را با شرایط قدیمی به خوبی انجام داده‌اند و مدافع کسانی است که تحت شرایط جدید خوب عمل می‌کنند. (مایاویو، ۱۵۲۳).

هرچند سخن ماکیاوولی دربار تغییر ریاستی است، اما می‌توان از آن در مدیریت دانش نیز بهره رفت.

برای بسیاری از سازمان‌ها، مدیریت دانش مؤلفه‌ای جدید است و پیاده‌سازی آن می‌تواند چالشی ریاستی و بسیار دشوار باشد. اخیراً برنامه‌های تغییر شکست ورده در سازمان‌ها کم نبوده‌اند و مدیریت دانش نیز از این امر مستثنی نیست. علی‌رغم برخی چالش‌ها، تعدادی از سازمان‌ها در شروع مدیریت دانش، تعبیه آن در انجام امور و دستیابی به ارزش قابل توجه از آن، موفق بوده‌اند.

کتاب حاضر بر آن است راهنمایی عملی به متخصصان حرفه‌ای مدیریت دانش و هر فردی که تمایل دارد چیزهایی درباره چگونگی معرفی مدیریت دانش به سازمان به شکلی اثربخش و باثبات بداند، ارائه کند. این کتاب یک رساله دانشگاهی نیست چراکه بسیاری از این کتاب‌ها در بازار موجود هستند. بلکه نقشه راهی بر مبنای تجربه مولفین، به همراه مثال‌های متعدد از موفقیت‌ها و شکست‌ها در پیاده‌سازی مدیریت دانش است.

همان‌گونه که شکل ۱ نشان می‌دهد، کتاب از چندین بخش تشکیل شده است. خواننده می‌تواند از ابتدا شروع کند یا مستقیم به موضوعی بپردازد که مورد علاقه و استفاده وی است.