

بسمه تعالی

اصول پیاده‌سازی مدیریت دانش

(با رویکرد مهندسی ساخت و فرآیندهای نوین سازمانی)

جلد دوم

مؤلفان:

مهدی کلاهی

حمیدرضا منیری ابیانه

سیدعظیم حسینی

سرشناسه	: منیری، ایبانه، حمیدرضا، ۱۳۴۲ -
عنوان و نام پدیدآور	: اصول پیاده‌سازی مدیریت دانش / مولفان حمیدرضا منیری، ایبانه، مهدی کلاهی، سیدعظیم حسینی.
مشخصات نشر	: تهران : هوشمند تدبیر، ۱۳۹۳.
مشخصات ظاهری	: ۲ ج. : مصور، جدول.
شابک	: ۱۶۰۰۰ ریال : ج. ۱ : 978-600-7274-11-8 ، ۱۶۰۰۰ ریال : ج. ۲ : 978-600-7274-13-2 :
وضعیت فهرست نویسی	: فیبا
یادداشت	: ج. ۲ (چاپ اول: ۱۳۹۳) (فیبا).
یادداشت	: کتابنامه.
موضوع	: ج. ۱۰. استخراج تجربیات، راهبردها و زیرساخت‌ها - ج. ۲۰. با رویکرد مهندسی ساخت و فرایندهای نوین سازمانی.
مدیریت دانش	: مدیریت دانش
شناسه رده	: کلاهی، مهدی، ۱۳۴۲ -
شناسه افزوده	: حسینی، سیدعظیم، ۱۳۴۶ -
رده بندی کنگر	: ۱۳۹۲ الف ۷۸ م / ۲ / HD۳۰
رده بندی دیویی	: ۶۵۸ / ۴ - ۳۸
شماره کتابشناسی ملی	: ۲۰۱۹۲۰

عنوان	: اصول پیاده‌سازی مدیریت دانش / مولفان حمیدرضا منیری، ایبانه، مهدی کلاهی، سیدعظیم حسینی.
مولفان	: مهدی کلاهی - حمیدرضا منیری ایبانه - سیدعظیم حسینی
ناشر	: هوشمند تدبیر
مدیر مسئول	: محمد قجر
مدیر اجرایی	: هادی کجانی‌حصاری
طرح جلد	: حمید باغبانپور
شابک	: 978-600-7274-13-2
تیراژ	: ۵۰۰
نوبت چاپ	: اول
سال انتشار	: ۱۳۹۳
بهاه	: ۱۶۰۰۰ تومان

نشانی: تهران- بلوار کشاورز- جنب بیمارستان پارس- خیابان عبدالله‌زاده

کوچه مرتضوی- پلاک ۳۵- طبقه همکف

تلفن: ۶۶۴۷۹۶۷۵ و ۸۸۹۶۶۲۹۹ فکس: ۶۶۹۷۱۲۳۳

سخن ناشر؛

سیاس و ستایش شایسته پروردگاریست که کرامتش نامحدود و رحمتش بی‌پایانست، اوست که بشریت را بیاموخت و با قلم آشنا ساخت. به انسان رخصت آن داد که علم را به خدمت گیرد و با قلم خود و رسم خطوط گویا آن را به دیگران نیز بیاموزد.

خدای از شاگردان درگاهت و حقیقت‌جویان راحت قرارم ده و یاریم کن تا در آموختن نلغزم و آنرا را به آموختن به شایستگی عرضه نمایم.

انتشارات هوشمند تدبیر در راستای اشاعه‌ی اهداف آموزشی خود سعی بر آن دارد تا با نشر کتاب‌های دانش‌های زمینه‌های مختلف قدمی هر چند کوچک در پیشبرد اهداف عالی خود بر دارد.

مدیریت دانش به عنوان یکی از حوزه‌های با اهمیت و پرکاربرد بین رشته‌ای توجه بسیاری از مدیران و دانشگاهیان را به خود جلب نموده است. از این‌رو، انتشارات هوشمند تدبیر با همکاری شرکت مهندسی و ساختمان شاس عمران اقدام به چاپ کتاب حاضر با عنوان «اصول پیاده‌سازی مدیریت دانش» نمود. این کتاب حاصل تلاش علمی و تجارب عملی مؤلفان محترم بوده و امید است بتواند چراغ راهی برای دانشجویان، اساتید، مهندسان و مدیران در این زمینه‌ی تخصصی گردد.

سرپرست و پژوهشگر

مدیرمسئول انتشارات هوشمند تدبیر

محمد قنبر

سخن مولفان؛

با درک اهمیت مدیریت دانش در عصر انفجار اطلاعات و جهان شدیداً متغیر امروزی و انجام فعالیت‌های دانشی در حوزه عمران و صنعت ساخت در شرکت مهندسی و ساختمان شمس عمران بر آن شدیم تا گامی در راستای اعتلای علمی و دانشی ایران اسلامی در حوزه مدیریت دانش برداریم. پس از تحقیقات میدانی و محتوایی پیرامون مبحث مدیریت دانش و بررسی دقیق کتابخانه ملی، مشاهده گردید که از سال ۱۳۷۹ تا سال ۱۳۹۲ حدود ۱۵۰ عنوان کتاب در این زمینه به رشته تحریر درآمده که از این تعداد ۴۶ عنوان ترجمه و مابقی تألیف گردیده‌اند. با نگاهی دقیق‌تر بر عناوین و موضوعات کتب منتشر شده، لزوم تألیف کتاب جامع پیرامون اصول پیاده‌سازی نظام جامع مدیریت دانش و تشریح ابزارها، فرآیندهای مدیریت سازش، الگوها، زیرساخت‌ها و مدیریت دانش نوین را بیش از پیش احساس کرده و به یاری خداوند یکتا و با کمک از همین منابع و تحقیق و بررسی در زمینه‌های مرتبط این مجموعه را تألیف و گردآوری نمودیم. در این کتاب پس از مقدمه‌ای بر مدیریت دانش به شرح و تفسیر چگونگی استخراج تجربیات و دانش ضمنی کارکنان پرداخته و پس از اشاره به زیرساخت‌ها، راهبردهای مدیریت دانش، اصول پیاده‌سازی نظام جامع مدیریت دانش را بیان نموده‌ایم. در ادامه هم به تبیین مدیریت دانش در حوزه‌های: زنجیره تامین، عمران و صنعت ساخت پرداخته و به نکات کلیدی همچون ابزارها، الگوها و فرآیندهای سازمانی جدید و ارتباط مدیریت دانش با آینده پژوهی و داده‌کاوی اشاره و دانش نوین و آسیب‌شناسی مدیریت دانش را مورد بحث و بررسی قرار دادیم. تمامی موضوعات مذکور نشان دهنده مجموعه‌ای کامل برای استفاده بهره‌برداران کلیه مهندسان، مدیران، دانشجویان و در کل فعالان عرصه مدیریت دانش می‌باشد. در پایان برخود لازم می‌دانیم از مساعدت‌ها و همکاری دوستان عزیز در مدیریت دانش و پژوهش شرکت مهندسی و ساختمان شمس عمران که در خلق این اثر ما را یاری نمودند صمیمانه قدردانی و تشکر نماییم.

فهرست مطالب

پیشگفتار

فصل اول: الگوها، ابزارها و فرآیندهای نوین

۱۶	مروری بر برخی الگوهای فرآیندی مدیریت دانش
۱۸	الگوی فر مدیریت دانشی
۱۹	مفاهیم راهبردی الگوهای مدیریت دانش
۲۰	نکات کلیدی الگوهای مدیریت دانش
۲۱	مدیریت دانش مبتنی بر ارزش
۲۱	مدیریت مبتنی بر محورالعمل (MBI)
۲۲	مدیریت مبتنی بر هدف (MBO)
۲۷	نهادسازی مدیریت دانش
۳۱	رویکردها پیش نیاز جهت اجرای مدیریت دانش
۳۳	شباهت‌های TQM و KM
۳۳	تفاوت‌های TQM و KM
۳۴	مدیریت دانش و مهم‌ترین مفاهیم
۳۹	راهبرد بازطراحی فرآیندها و سازمانها
۴۱	راهکار مدل‌سازی جریان کار
۴۲	چارجویی برای توانمندسازهای فرآیندها
۴۴	طراحی جریان کار
۴۴	سیستم‌های اطلاعاتی
۴۴	انگیزش و سنجش
۴۵	منابع انسانی
۴۵	رویه‌ها و قوانین
۴۵	امکانات
۴۶	سایر گروه‌ها
۴۶	تمایزگر، بعد بهبود یا دیسیپلین راهبردی
۴۸	برتری عملیاتی
۴۸	رهبری محصول
۴۹	مشتری‌مداری
۴۹	یک تصور نادرست
۴۹	آیا تمایزگر همواره مناسب است؟
۵۰	اهمیت تمایزگر
۵۱	سرعت بیش‌تر، قیمت کم‌تر، کیفیت بهتر و یا...؟
۵۲	ارزیابی توانمندسازها
۵۳	توانمندساز طراحی جریان کار فرآیند
۵۴	توانمند ساز سیستم‌های اطلاعاتی
۵۵	توانمند ساز انگیزش و سنجش
۵۷	توانمندساز منابع انسانی
۶۰	توانمند ساز رویه‌ها و قوانین
۶۰	توانمند ساز امکانات
۶۱	سایر عوامل در توانمندسازها
۶۲	اقتصاد دانش بینان
۶۵	مدیریت دانش در آینه فن‌آوری
۶۶	فن‌آوری ویکی
۶۸	ابزار گروهی و ابزارهای همکاری

فصل دوم: مدیریت دانش در زنجیره تامین، عمران و صنعت ساخت

۷۷	مدیریت دانش در زنجیره تامین
۷۸	عملکرد زنجیره تامین
۸۶	مدیریت دانش در زنجیره تامین
۸۸	مدیریت دانش و عملکرد زنجیره تامین
۹۶	مروری بر کاربردهای فن آوری اطلاعات در صنعت ساختمان
۹۶	تجارت و مدیریت اطلاعات و دانش
۹۷	طراحی و شبیه سازی به کمک رایانه
۹۸	برنامه های کاربردی مهندسی ساختمان
۹۹	بر آوری برنامه ها به کمک رایانه
۱۰۰	برنامه سازی، زمان بندی و مدیریت کارگاه
۱۰۱	مدیریت تدارکات به کمک رایانه
۱۰۲	یکپارچه سازی
۱۰۳	سایر کاربردها
۱۰۳	رایانه ای کردن صنعت ساخت
۱۰۷	مدیریت دانش در صنعت ساخت
۱۰۸	تأثیر مدیریت دانش بر صنعت ساختمان عمران
۱۱۱	تجربیات بعضی از شرکت های پیمانکاری و پیمانهای تحقیقات انجام شده
۱۱۲	شرکت Shell International E&P
۱۱۲	شرکت schlumberger
۱۱۲	شرکت Texaco
۱۱۳	شرکت British petroleum
۱۱۴	شرکت pDVSA
۱۱۴	شرکت Chevron
۱۱۵	شرکت siemens
۱۱۶	بررسی سیستم مدیریت دانش در سازمان گسترش و نوسازی صنعت ایران
۱۱۸	تأثیر پیاده سازی مدیریت دانش در شرکت های پیمانکار بخش عمرانی
۱۲۰	حوزه های دانشی مدیریت پروژه
۱۲۲	حرفه مدیریت پروژه
۱۲۳	واحد مدیریت پروژه: (PMO)
۱۲۳	نیاز به تعهد سازمان در استفاده از فن آوری اطلاعات
۱۲۴	نیاز به استانداردهای سازمانی
۱۲۴	مراحل پروژه و چرخه عمر آن
۱۲۴	اهمیت بازنگری های مدیریت و مراحل پروژه
۱۲۵	مهارت های پیشنهادی برای یک مدیر پروژه
۱۲۶	گروه فرآیندهای مدیریت پروژه
۱۲۸	اهداف، ضرورت ها و فواید مدیریت دانش در صنعت ساخت
۱۳۱	جلوگیری از دور کاری ها و تطویل پروژه ها و اتلاف منابع
۱۳۱	در اختیار گرفتن دانش فنی پیمانکاران و یا سایر ارائه کنندگان خدمات به سازمان
۱۳۲	کاهش نگرانی نسبت به جابجایی یا خروج کارکنان کلیدی
۱۳۳	کمک در تدوین استانداردها، تهیه و تدقیق فهرس بهاء
۱۳۳	ارتقاء دقت کارها و برآورد هزینه آیتها
۱۳۳	افزایش راندمان انجام کارها
۱۳۴	انعکاس هر چه بهتر توان تخصصی سازمان برای مناقصه ها و اخذ کار
۱۳۴	افزایش انگیزه کارکنان

۱۳۴	شفاف سازی اطلاعات مدیران نسبت به کارکنان
۱۳۵	آگاهی مدیران نسبت به جزئیات کار
۱۳۶	رشد حرفه‌ای و توسعه شغلی
۱۳۷	همکاری با سازمان پیشگام در حوزه تخصصی خود
۱۳۷	درآمد رایبی یا راه‌اندازی سامانه ندوین و انتقال دانش
۱۳۹	تذکرات مهم
۱۴۱	تولیدات مشتمل بر دانش و تجربیات از فعالیت‌ها و مراحل پروژه
۱۴۱	متون روش‌های اجرایی و ثبت تجربیات
۱۴۲	ثبت‌ها، نمایش مراحل اجرا
۱۴۲	نمودارهای فرایندی
۱۴۳	صفحات نمایش تصویر
۱۴۴	فیلم تخصصی
۱۴۴	انیمیشن‌ها، روش اجرا
۱۴۷	مقالات تخصصی
۱۴۷	چک لیست‌های فعالیت‌های پروژه
۱۴۸	تولیدات حاصل از پژوهش و تولید اطلاعات تخصصی پروژه
۱۴۸	جدول راندمان ماشین‌ها و فعالیت‌ها
۱۵۱	شرح وظایف کارکنان
۱۶۰	برخی از ویژگی‌ها و شرایط احراز کارکنان
۱۶۱	ویژگی‌ها و شرایط احراز مدیر ارشد
۱۶۳	ویژگی‌ها و مشخصات فردی مشاوران ارشد
۱۶۴	ویژگی‌ها و شرایط احراز مهندسان دانش
۱۶۶	نکاتی درخصوص ارزیابی مدیریت دانش در سازمان
۱۶۸	ارزیابی نحوه اجرای فرآیندها
۱۶۹	برون‌سپاری خدمات مدیریت دانش در صنعت ساخت
۱۷۲	نمونه‌ای از لیست تفصیلی «چک لیست»
۱۷۵	مدل پیشنهادی
۱۷۶	رویه پردازش ورودی‌ها و تهیه خروجی‌های دانشی در سازمان
۱۷۷	حرف آخر

فصل سوم: آسیب‌شناسی پروژه‌ها و نرم‌افزار مدیریت دانش و شکاف‌های دانشی

۱۸۱	مشکلات و چالش‌های مدیریت دانش در یک نگاه
۱۸۲	آسیب‌شناسی مدیریت دانش
۱۸۲	دلایل شکست پروژه‌های مدیریت دانش
۱۸۳	۱- خطر فن‌آورانه
۱۸۴	۲- خطر فرهنگی
۱۸۷	۳- خطر محتوایی
۱۸۷	۴- خطرات مدیریت پروژه
۱۸۸	ریسک‌های اصلی اجرای طرح و نحوه مواجهه با آن‌ها
۱۹۱	انواع ریسک‌های دانشی سازمان
۱۹۲	ابزار محوری و ابزارگریزی در مدیریت دانش ایرانی
۱۹۴	اول ابزار محوری
۱۹۵	دوم: ابزارگریزی
۱۹۵	فرآیند انتخاب نرم‌افزار مدیریت دانش در شرکت‌های کوچک و متوسط
۱۹۷	اشاره به برخی موارد به منظور پیش‌گیری از آسیب‌های مدیریت دانش
۱۹۷	فرآیند مطالعات به منظور پیاده‌سازی مدیریت دانش

نیازسنجی کسب و کار	۱۹۷
۳- تشکیل تیم جستجوی نرم افزار	۱۹۹
۴- ارزیابی زیر ساخت ها	۲۰۰
۵- الزامات نرم افزار و منابع	۲۰۱
الف) صدور فرم درخواست پروپوزال و کنفرانس با فروشندگان منتخب	۲۰۳
ب) استعلام از فروشندگان و بررسی جوابیه‌ی آن‌ها	۲۰۴
ج) معیارهای گزینش	۲۰۶
د) تصمیم گیری نهایی	۲۰۸
مدیریت دانش و شکاف‌های دانشی	۲۰۹
تعریف شکاف	۲۰۹
شکاف‌های دانشی	۲۰۹
دانش و وقوف بناف‌ها	۲۰۹
شکاف دانشی	۲۰۹
شکاف نرم	۲۱۰
شکاف سوم	۲۱۱
شکاف چهارم:	۲۱۲
شکاف پنجم:	۲۱۳
شکاف ششم	۲۱۴
تحلیل شکاف	۲۱۵
آیا مدیریت دانش باقی خواهد ماند	۲۱۶
فصل چهارم: داده‌کاوی، آینده‌پژوهی و مدیریت دانش	
داده‌کاوی چیست؟	۲۲۰
سلسله مراتب داده‌ها	۲۲۴
سیستم مدیریت پایگاه داده	۲۲۵
انبار داده	۲۲۵
فرآیند داده‌کاوی	۲۲۶
مدیریت دانش و داده‌کاوی	۲۲۸
ابزار ضبط و ایجاد دانش	۲۳۱
ابزار ایجاد محتوا	۲۳۱
داده‌کاوی و یافتن دانش	۲۳۱
مدیریت دانش و دانش آفرینی	۲۳۴
هستی‌شناسی چیست؟	۲۳۴
رویکردی نوین برای مدیریت دانش سازمان‌های نسل ۲.۰	۲۳۵
KM2.0 نسل جدید مدیریت دانش	۲۴۰
تئوری و روش تحقیق	۲۴۱
معرفت‌شناسی مالکیت و معرفت‌شناسی عمل	۲۴۲
مدلی برای KM 2.0	۲۴۴
۱- هوش فردی (متخصص) در مقابل هوش جمعی	۲۴۵
۲- کاربران دانش در مقابل خلق‌کنندگان دانش	۲۴۶
۳- شبکه‌های کانالی در مقابل شبکه‌های اجتماعی	۲۴۶
۱- نقل و انتقال دانش در مقابل به اشتراک گذاری تجربیات	۲۴۷
۲- فرآیندهای رسمی در مقابل فرآیندهای غیر رسمی	۲۴۷
۳- ارتباطات از بالا به پایین در مقابل ارتباطات از پایین به بالا	۲۴۸
۱- کنترل در مقابل توانمندسازی	۲۴۸
۲- ساختار تحمیل شده در مقابل ساختار برآمده از تعامل	۲۴۹

۲۵۰	نتیجه گیری
۲۵۱	پیامدها و تأثیرات وب ۲.۰ بر مدیریت دانش
۲۵۱	مدیریت دانش در پرتو حضور وب ۲.۰
۲۵۲	مقایسه مدیریت دانش و وب ۲.۰ از لحاظ مفهومی
۲۵۵	مقایسه اصول مدیریت دانش با وب ۲.۰
۲۵۶	مقایسه توانایی عملکردی ابزارها و برنامه‌های کاربردی
۲۵۶	مقایسه فرهنگ سازمانی
۲۵۹	آینده‌پژوهی
۲۶۰	ضرورت آینده‌پژوهی
۲۶۰	برخی روش‌های موجود استفاده در آینده‌پژوهی
۲۶۱	روش دلفی
۲۶۱	روش دلفی - آینده
۲۶۱	روش دلفی - روش رونق‌دهی
۲۶۲	روش‌های عمده شناسایی
۲۶۲	روش تجزیه و تحلیل سلسله‌ای
۲۶۳	روش سناریو پردازی
۲۶۴	روش چشم انداز سازی
۲۶۴	روش نقشه راه
۲۶۴	روش بس نگری
۲۶۵	روش مدل‌سازی
۲۶۵	روش شبکه سازی
۲۶۶	ترکیب روش‌های مختلف آینده‌پژوهی
۲۶۶	فایده آینده‌پژوهی
۲۶۷	اهمیت آینده‌پژوهی
۲۶۷	مدیریت دانش و آینده‌پژوهی. رابطه‌ها و وابستگی‌ها
۲۷۱	ارزش و آینده
۲۷۱	آینده مدیریت دانش

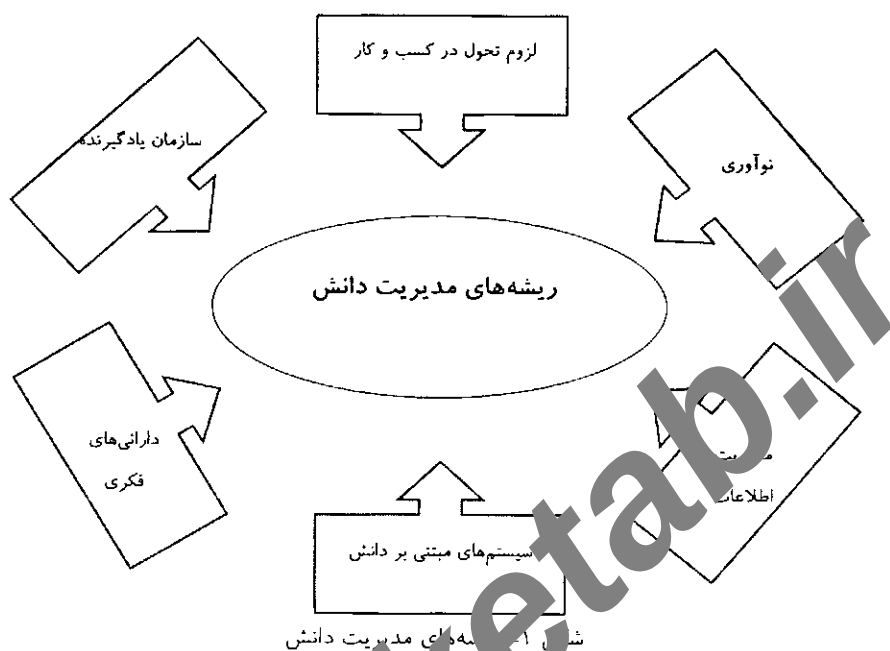
پیشگفتار

جنبش مهندسی مجدد فرآیندها را، علی‌رغم انتقاداتی که محافظه‌کاران به آن وارد کرده‌اند، می‌توان اولویت تلاش منسجم برای رسمی کردن مدیریت دانش و فرآیند انتقال دانش قلمداد نمود. زیرا که مهندسی مجدد فرآیندها سعی داشت از طریق درهم ریختن مرزهای سنتی و تقسیم کار در درون سازمان در راستای الگوهای یکپارچه‌تر جریان کار و دانش حرکت نماید. مدیریت دانش برای اولین بار در سال ۱۹۸۶ در یک کنفرانس مدیریتی در اروپا مطرح گردیده و بلافاصله در سطحی وسیع مقبولیت یافت و کلاً باید گفت که این مقوله به دلایل زیر در آینده به عامل کلیدی در موفقیت اقتصادی تبدیل خواهد شد.

- در دوران عصر اقتصاد مبتنی بر دانش که در آن، دانش منبع ثروت است و در نتیجه در هر یک از کار جدید سازمان‌ها تبدیل خواهد شد.
- مدیریت دانش نتایج تکامل منطقی مدیریت اطلاعات می‌باشد و همان‌طور که مدیریت اطلاعات، اولین آثاری اطلاعاتی تأثیر قابل توجهی بر روی عملکرد سازمانی داشته است، مدیریت دانش نیز با استفاده از فن‌آوری‌های اطلاعات و هوش مصنوعی تأثیر به مراتب بیشتری بر روی عملکرد سازمانی خواهد داشت.
- مدیریت دانش نقطه اوج نظرات است که در زمینه توسعه سازمان مطرح گردیده و می‌تواند نظرات مذکور را یکپارچه نماید.

شکل ۱ عواملی را که سبب پیدایش مدیریت دانش شده‌اند و می‌توان آن‌ها را ریشه‌های مدیریت دانش نامید نشان می‌دهد.

تغییراتی که به سرعت در محیط کسب و کار در حال وقوع می‌شود سازمان‌ها را وادار می‌کند توان لازم را در جهت پاسخگویی سریع و مناسب به تحولات مذکور کسب نمایند تا بتوانند در محیط رقابتی موجود به حیات خویش ادامه دهند و از آن به نفع در حال حاضر دانش منبع اصلی ایجاد مزیت رقابتی پایدار محسوب می‌شود، لذا سازمان‌ها چاره‌ای جز حرکت به سمت مدیریت دانش نخواهد داشت. نوآوری یکی از عواملی است که می‌تواند در فضای سخت رقابتی به ماندگاری سازمان‌ها کمک نماید و همان‌طور که قبلاً ذکر شد مدیریت دانش دارای اثری مستقیم بر روی نوآوری و قابلیت رقابت است، لذا به‌منظور تحقق نوآوری، سازمان‌ها در جهت مدیریت دانش حرکت کرده و خواهند کرد.



شکل ۱- ریشه‌های مدیریت دانش

مدیریت اطلاعات مقدم بر مدیریت دانش بوده و در شکل‌گیری آن نقشی اساسی داشته و با گسترش ادبیات دانش سازمانی و تأکید بر تفاوت ماهیت اطلاعات و دانش نقش مذکور از اهمیت بیش‌تری برخوردار گردیده است. توسعه سیستم‌های مختلف مبتنی بر دانش و نیاز آن‌ها به مهار کردن دانش موجود در سازمان عامل دیگر است که نقش مؤثری در ایجاد و توسعه مدیریت دانش داشته است. از آنجا که دانش سازمانی جز دارایی فکری یک سازمان نمی‌باشد، لذا مدیریت دانش همان مدیریت دارایی فکری بوده و بدون دارایی‌های مذکور، مدیریت دانش امکان ظهور نمی‌یافت. عامل دیگری که فقط سازمان در فضای رقابتی موجود کمک می‌کند، یادگیری جمعی و سازمانی است و البته این امر منوط به تبدیل سازمان به یک سازمان یادگیرنده می‌باشد که آن هم بدون توسعه مدیریت دانش سازمان امکان‌پذیر نیست.

فردریک تیلور در سال ۱۹۱۱ میلادی دیدگاه مدیریت علمی خود را بیان کرد. او معتقد بر آن بود تا تجربیات فردی و مهارت‌های ضمنی را به دانش علمی و عینی تبدیل و مدون

کند، اما این دیدگاه در عمل به نتیجه‌ای که بتواند تجربه‌ها و قضاوت‌های کارگران را به‌عنوان منبعی برای دانش جدید در نظر بگیرد آن‌چنان موفق نبود. هربرت سایمون تحت تأثیر عمیق کامپیوتر و علوم شناختی به بررسی طبیعت تصمیم‌گیری انسانی و خصلت حل مساله پرداخت و تئوری سازمانی خود را در سال ۱۹۴۵ میلادی به نام «ماشین پردازش اطلاعات» ارائه کرد. او مدعی بود که توانایی انسانی برای پردازش اطلاعات در یک فاصله زمانی کوتاه محدود است. لذا یک مدل کامپیوتری برای فرآیند تفکر انسان، به‌عنوان مدل پیش‌رشد اطلاعات ساخت و عملیات و ساختارهای اصلی سازمان را مشابه رفتار انسان در نظر گرفت. سعی او در فرموله کردن دانش و اطلاعات بدون توجه به فرآیندهای غیرزبانی و بیانی، دانش ضمنی بود که می‌تواند به خوبی انسان را به‌عنوان موجودی فعال ببیند که مساله را کشف کرده و دانش حل این مسایل را ایجاد می‌کند.

مدل ظرف آشغال به سیمون، مارچ و اولسن در سال ۱۹۷۲ میلادی پیشنهاد شد، چارچوب فکری سیمون را به پالاش فرا خواند. بر طبق این دیدگاه طبیعت تصمیم‌گیری و فرآیند حل مساله توسط سازمان را فاقد غیرعقلانی و همراه با ابهام و تردید است. مدل ظرف آشغال به نقش ابهام‌ها و محدودیتهای شناختی توجه دارد، اما هیچ دیدگاه اعتباری در مورد میزان یادگیری انجام شده در سطح فرد و سازمان ندارد. مدل مذکور نسبت به اهمیت ایجاد فعالان دانش در داخل سازمان وجهه ندارد. طبق این مدل اگر یادگیری در سطح فرد انجام شود، یادگیرنده می‌تواند دانش فقط در محدوده کوچکی از فعالیت‌ها تولید کند و دانش حاصل شده فقط برای افرادی که آن را تولید کرده‌اند مناسب است. در این حالت، هیچ پایه محکمی برای دانش سازمان ایجاد نمی‌شود. به همین مرتبط کردن دانش‌های تولید شده به‌وسیله افراد مختلف مشکل است. اما رویکرد مدیریت دانش از سال ۱۹۹۰ در رأس مطالب مدیریت قرار گرفت.

در واقع مدیریت دانش چیز جدیدی نیست. از صدها سال پیش که مادران شرکت‌های فامیلی و پیشه‌وران زبده، تجارب حرفه‌ای خویش را به‌طور کامل و دقیق به فرزندان و شاگردان خود انتقال می‌دادند، مدیریت دانش وجود داشته است اما در دهه اخیر تعاریف،

دسته‌بندی و مدل‌هایی در ارتباط با مدیریت دانش مطرح شده است. بارون مدیریت دانش را یک رویکرد نظام‌یافته و یکپارچه برای شناخت، استفاده و سهیم شدن در تجربیات و تخصص‌های موجود، مدون و نامدون در سازمان می‌داند. تیلور مدیریت دانش را یک حرکت و جنبش می‌داند که عصر آینده را مسخر خود خواهد ساخت. برادوک مدیریت دانش را استفاده کاربردی از یک سلسله مفاهیم و چارچوب‌های علمی می‌داند.

ماسی مدیریت دانش را فرآیند منظم یافتن، انتخاب، سازماندهی، پالایش و ارائه اطلاعات به‌گونه‌ای که موجب بهبود و افزایش درک اعضای سازمانی و تقویت حافظه سازمانی شده است کمک می‌کند تا سازمان از تجربیات خود به‌طور مستمر بیاموزد و خود را اصلاح کند. پل و کوپاس رویی در رأس قرار گرفتن مدیریت دانش از سال ۱۹۹۰ به بعد را با شش دلیل زیر متوجه می‌شوند:

اول این که دهه ۸۰ دورانی بود که سازمان‌ها برای نیروی انسانی اهمیت و ارزش زیادی قایل نمی‌شدند. بسیاری از سازمان‌ها دلیل نیرو کردند، افراد را در سنین معینی بازنشسته کردند، مدیران میانی را حذف کردند و اقداماتی از این قبیل دست زدند. اما آن‌ها بعدها متوجه شدند که حافظه سازمانشان؛ یعنی برای سازمان مهم‌ترین منبع دانش هستند و نیروی انسانی است که می‌تواند دانش جدید خلق کند.

دلیل دوم پذیرش این نکته بود که مولد ثروت ارزش، دانش و دارایی‌های غیرمادی است نه کار، سرمایه و زمین که به‌طور سنتی منابع تولید محسوب می‌شدند. واضح‌ترین دارایی‌های غیرمادی چیزهایی مانند مارک محصول، قدرت انجام کار، توانایی ارائه خدمات به مشتری هستند. برای مثال ثروت مایکروسافت متکی بر سیستم عامل ویندوز آن است نه ساختمان و فن‌آوری آن‌ها.

دلیل سوم این است که ارتباط و وابستگی سازمان‌ها از نظر دانش به یکدیگر افزایش یافته است. اگر شما بخواهید کالا یا خدمتی را به مشتری ارائه دهید باید با سازمان‌ها و شرکت‌های زیادی در ارتباط باشید. باید کاری را که دانشگاه‌ها و ناشران می‌کنند انجام داد؛ یعنی فن‌آوری را با انسان، خدمت و مشتری پیوند زد (همکاری با مؤلف، چاپ و عرضه به مشتری). این بدان معنی است که سازمان‌ها در خلق و نقل و انتقال دانش بین هم، نیاز به

همکاری یکدیگر دارند. بنابراین سازمان‌ها از یک طرف باید امتیازهای رقابتی خود را حفظ کنند و در عین حال باید مرزهای خود را باز بگذارند به‌طوری که بتوانند هم دانش بدهند و هم بگیرند.

دلیل چهارم سرعت تغییر است که سازمان‌ها را مجبور کرده به‌طور مستمر و حتی سریع‌تر از تغییر به یادگیری بپردازند. مفهوم یادگیری سازمانی مبتنی بر این نکته است که دانش خیلی بود کمه و از رده خارج می‌شود؛ یعنی دانش در داخل سازمان‌ها باید پیوسته ابداع و بروز شود و این کار شامل یادگیری دائمی و یک فرهنگ است که در آن افراد مایل به یادگیری در سطح سازمانی به معنی بازسازی فرآیند و رویه‌هاست.

دلیل پنجم یک واقعیت است که مزیت رقابت و گاهی اوقات بقای سازمان به‌وسیله نوآوری حاصل می‌شود. برای نوآوری جدید نیاز به دانش جدیدی داریم که خود به پشتیبانی فرهنگ و سیستم‌های جدید احتیاج دارد. همچنین ایجاد فرهنگی که ریسک‌پذیری را تقویت کند، لازم است، زیرا در بسیاری موارد نوآوری به شکست می‌انجامد. اما اگر شما از زاویه مدیریت دانش بنگرید به شکست و پیدا کردن مقصر فکر نخواهید کرد، بلکه جست‌وجو می‌کنید تا از شکست چیزهایی بیاموزید و بفهمید که از آن موقعیت چطور گذر کنید. این کار برای بسیاری از سازمان‌ها که ذاتاً از ریسک کردن فرار می‌کنند یک دگرگونی فرهنگی را فراهم می‌سازد.

دلیل ششم در دهه اخیر نقش دانش در قدرت شرکت‌های سازمان‌ها بسیار پررنگ‌تر شده است. در حقیقت شرکت امروزی، به جای تکیه بر زمین، کارخانه، تجهیزات خود به‌عنوان عامل رقابت‌پذیری، باید بر سرمایه دانش خود اتکا کند. انبساط نقشه که در یک سازمان به جهت تجربیات اجرای پروژه‌های متعدد، وجود نیروهای با تجربه و متخصص و مستندات گردآوری شده در موضوعات کاری مورد نیاز، به‌وجود می‌آید قابل جبران با هیچ پارامتر دیگری نیست.

در هر صورت امروز نیاز به سیستم و یا نظامی هماهنگ و دقیق برای مدیریت دارایی‌های فکری و سرمایه‌های نامشهود یا همان دانش در جهان بیش از پیش احساس می‌گردد. امید است مطالب این کتاب گاهی هر چند کوچک به‌منظور تحقق اهداف در حوزه مدیریت دانش برای میهن اسلامی عزیزمان باشد.