



مدیریت دانش سازمانی

مؤلف:

عمران رضائی

بهار ۱۳۹۲

سرشناسه
 عنوان و نام پدیدآور : مدیریت دانش سازمانی / عمران رمضان (اردی) - ۱۳۴۷ -
 مشخصات نشر : تهران: نشر میلاد سعادت، ۱۳۹۲
 مشخصات ظاهری : ۱۹۸ص.
 شابک : 978-600-93323-4-2
 وضعیت فهرست نویسی : فیبا
 موضوع : مدیریت دانش
 موضوع : نیروی انسانی - مدیریت
 موضوع : کارآمدی سازمانی - مدیریت
 رده بندی کنگره : HD ۳۰/۲/۸ م ۴ ۱۳۹۲
 رده بندی دیویی : ۶۵۸/۴۰۳۸
 شمار کتاب شناسی ملی : ۳۱۶۴۷۰۹

ناشر : میلاد سعادت
 نام کتاب : مدیریت دانش سازمانی
 تعداد صفحات : ۱۹۸
 قطع : رقعی
 سال انتشار : ۱۳۹۲
 نوبت انتشار : اول
 طراح جلد : نیلوفر اسماعیلی
 چاپخانه : نقش گستر
 تیراژ : ۱۵۰۰
 قیمت : ۹۸۰۰ تومان
 شابک : ۹۷۸-۶۰۰-۹۳۳۲۳-۴-۲

تلفن پخش: ۰۲۱۴۴۲۶۴۸۳۹ - ۰۹۱۹۷۵۷۶۱۵۷ - ۰۹۱۲۳۴۶۱۵۷۶

فهرست مطالب

جامعه هدف و مخاطبین	۵
خلاصه کتاب	۷
مقدمه	۱۱
جایگاه مدیریت دانش در سیاست‌های کلی نظام اداری	۱۴
بخش اول: تعاریف و مفاهیم دانش	۱۷
محتویات ذهن	۱۸
مفهوم دانش	۲۶
انواع دانش	۲۹
بخش دوم: تعاریف و مفاهیم، ضرورت‌ها و	۳۹
مفهوم شناسی مدیریت دانش	۴۰
تفاوت مدیریت اطلاعات و مدیریت دانش	۴۸
ضرورت و اهمیت مدیریت دانش	۵۱
ضرورت و اهمیت مدیریت دانش در بخش دولت	۵۷
کارکردها و بازده‌های نظام مدیریت دانش	۶۵
اصول حاکم بر مدیریت دانش	۶۹
محیط سازمانی مدیریت دانش	۸۲
بخش سوم: مدل‌ها و عناصر تشکیل دهنده مدیریت دانش	۹۷
فرآیند و عناصر تشکیل دهنده نظام مدیریت دانش	۹۸
مدل‌های مدیریت دانش	۱۱۲

- ۱۲۹..... مدل عمومی مدیریت دانش با رویکرد انتقال دانش
- ۱۴۷..... مدل‌های بلوغ مدیریت دانش
- ۱۶۵..... بخش چهارم: نقش مدیران و کارشناسان دستگاه‌های اجرایی...
- ۱۶۶..... نقش مدیران و کارشناسان واحدهای مختلف سازمان در مدیریت دانش سازمانی
- ۱۷۲..... نقش مدیران آموزش و توسعه منابع انسانی در مدیریت دانش سازمانی
- ۱۷۷..... بخش پنجم: عوامل مؤثر در مدیریت دانش و ...
- ۱۷۹..... نقش عوامل فرهنگی در مدیریت دانش سازمانی
- ۱۸۲..... نقش عوامل فناوری در مدیریت دانش سازمانی
- ۱۸۷..... آینده مدیریت دانش و نقش سازمان‌ها در حفظ و توسعه سرمایه‌های فکری
- ۱۹۳..... منابع و مآخذ
- ۱۹۵..... Reference

جامعه هدف و مخاطبین

این کتاب به طور ویژه در راستای ارتقاء سطح آگاهی‌های عمومی مدیران دولتی و کارشناسان دستگاه‌های اجرایی در راستای تحقق بند ۱۶ سیاست‌های کلی نظام اداری ابلاغی از سوی مقام معظم رهبری مبنی بر دانش بنیان کردن نظام اداری از طریق به کارگیری اصول مدیریت دانش و یکپارچه سازی اطلاعات با ابتناء بر ارزش‌های اسلامی و نیز به منظور بسترسازی و فراهم آوردن تمهیدات لازم جهت استقرار نظام مدیریت دانش در دستگاه‌های اجرایی بر اساس سرفصل‌های دوره آموزشی «مدیریت دانش» موضوع بخشنامه شماره ۲۰۰/۹۱/۳۸۱۹۴ مورخ ۱۳۹۱/۹/۲۹ تدوین شده است. این کتاب برای مدیران، کارشناسان و متولیان حفظ و توسعه سرمایه‌های فکری سازمان که در دستگاه‌های دولتی و سازمان‌های خصوصی کار طراحی نظام‌ها و مکانیزم‌های توسعه و اشتراک‌گذاری دانش و تجارب موفق را عهده دار هستند، کاربرد ویژه ای می‌تواند داشته باشد. زیرا امروزه یکی از ضروریات سازمان‌های پیشرو دولتی و خصوصی در عصری که دانش و سرمایه‌های انسانی بالاترین مزیت رقابتی محسوب می‌شود طراحی نظام مدیریت دانش و توسعه و تکامل آن در سازمان و نیز همسوسازی نظام مدیریت دانش با

استراتژی‌های سازمان، از برنامه‌های راهبردی سازمان‌ها محسوب می‌شود.

همچنین این کتاب برای کلیه کارشناسان و متخصصان موضوعی دستگاه‌های اجرایی که در فضای سازمانی دانش بنیان ایفای نقش می‌کنند و قرار است در مراحل و فرآیند مدیریت دانش مشارکت موثری در کسب دانش، تولید دانش، حفظ و مستندسازی دانش، اشتراک‌گذاری دانش و تجارب و نهایتاً کاربرد دانش در جهت تحقق اهداف سازمان داشته باشند، مفید به فایده خواهد بود. زیرا پیاده سازی نظام مدیریت دانش بدون مشارکت فعال دانشگران و متخصصین موضوعی که دارای دانش و تجارب ارزنده ای در سازمان هستند موفقیّت آمیز نخواهد بود.

خلاصه کتاب

در این کتاب ابتدا جایگاه مدیریت دانش و توسعه سرمایه‌های فکری در سیاست‌های کلی نظام اداری ابلاغی از سوی مقام معظم رهبری و بندهایی که به‌طور مستقیم و غیر مستقیم مرتبط با مدیریت دانش هستند، مورد اشاره قرار گرفته و زمینه‌های اساسی لازم برای تحقق سیاست‌های مذکور تبیین گردیده است. کتاب «مدیریت دانش سازمانی» از پنج بخش تشکیل شده است که به منظور برآورداری از یک پیش سازمان‌دهنده و ساختار ذهنی کلی به اختصار برای خوانندگان معرفی می‌گردد.

در بخش اول کتاب سلسله مراتب محتویات ذهن، که شامل داده، اطلاعات، دانش و خرد/دانایی می‌باشد، به تفصیل تعریف و در مقایسه با یکدیگر مورد تحلیل قرار گرفته است. در ادامه مفهوم مدیریت دانش از دیدگاه‌های فلسفی، مفهومی (علمی) و تجربی (عملی) توصیف گردیده و ارتباط سه دیدگاه با دانش سازمانی مشخص گردیده است. پس از آرایه چند تعریف از دانش، تعریف تقریباً مورد پذیرش و جامع از دید نگارنده با رویکرد دانش سازمانی، از دانش بیان گردیده است. در پایان بخش اول انواع دانش که عبارت از دانش ضمنی/پنهان و دانش آشکار/صریح است، به همراه مصادیق، ویژگی‌ها و تفاوت‌های آنها توضیح داده شده و ویژگی‌های دانش سازمانی که شامل بی نظیر بودن، نادر و کمیاب بودن، ارزشمندی برای کسب و کار و غیرقابل جایگزین بودن می‌باشد، تشریح گردیده است.

بخش دوم کتاب با تبیین مفهوم مدیریت دانش از ابعاد مختلف نظری و کاربردی و تعاریفی از مدیریت دانش شروع می‌شود. در این بخش دیدگاه‌های حاکم بر مدیریت دانش و حوزه‌های کاربردی آن از منظر یادگیری-یاددهی و پشتیبانی تصمیمات سازمانی مورد بحث قرار گرفته است. با توجه به اینکه مدیریت دانش از ابعاد مختلفی چون درونداد، پردازش داده و اطلاعات، دامنه و گستردگی با مدیریت اطلاعات تفاوت‌های اساسی دارد، این تفاوت‌ها مورد تشریح قرار گرفته است. در این بخش اهمیت و ضرورت نظام مدیریت دانش و استقرار آن در سازمان‌های مختلف به‌ویژه سازمان‌های دولتی و برخی پیشنهادات لازم برای پیاده سازی نظام مدیریت دانش در بخش دولت ارایه گردیده است و بازده‌هایی که مدیریت دانش در سطوح مختلف خرد، کلان و فراسوی کلان می‌تواند برای سازمان به‌دنبال داشته باشد، بیان گردیده است. همچنین در این بخش، بر اساس اصول دانش، پیش فرض‌ها و اصول چهارده‌گانه حاکم بر مدیریت دانش که همواره باید از سوی متولیان و مجریان مدیریت دانش مورد توجه جدی قرار گیرد، توصیف گردیده است. عناصر محیطی سازمانی برای مدیریت دانش که شامل افراد (انسان)، فرآیند و فناوری می‌باشد، توضیح داده شده است و اهمیت هرکدام به‌ویژه اهمیت عنصر افراد (انسان) در فرآیند مدیریت دانش بیان گردیده است.

در بخش سوم ضمن بیان عناصر تشکیل دهنده مدیریت دانش، که از آنها به‌عنوان زیر نظام‌های مدیریت دانش نیز یاد می‌شود، مفهوم تولید دانش و شیوه‌های مختلف تولید دانش (جامعه‌پذیری، ترکیب، درون‌سازی و برون‌سازی)، مفهوم کسب دانش و فرآیندهای مهندسی دانش، اشتراک‌گذاری دانش و شیوه‌های مختلف آن یعنی اشتراک‌گذاری از طریق پایگاه دانش یا

از طریق چهره به چهره، تشریح گردیده است. در این بخش علاوه بر توضیح مدل‌های مختلف مدیریت دانش از ابعاد مختلف، مفهوم و ویژگی‌های مدل‌های بلوغ مدیریت دانش و انواع مدل‌های بلوغ مدیریت دانش مبتنی بر مدل بلوغ توانمندی و مدل‌های بلوغ مدیریت دانش «غیر مبتنی بر مدل بلوغ توانمندی» توصیف گردیده است. همچنین در این بخش مدل عمومی مدیریت دانش و رویکردهای انتقال دانش (فرد به فرد، فرد به اسناد) و جریان انتقال دانش به صورت فرآیندی تبیین گردیده است.

در بخش چهارم نقش مدیران و کارکنان سازمان‌ها در فرآیند مدیریت دانش و وظایف هر یک از آنها و نیز اهمیت همکاری آنان در نیل به اهداف و نتایج مورد نظر اشاره گردیده است، زیرا تحقق اهداف مدیریت دانش بدون مشارکت و همکاری منابع انسانی سازمان امکان پذیر نیست. پیش بایست‌ها و اقداماتی که باید از سوی مدیران و کارکنان در فرآیند استقرار مدیریت دانش باید انجام گیرد از نکات و موضوعاتی است که در این بخش به آن پرداخته شده است. با توجه به نقش اساسی مدیران واحدهای آموزش و توسعه منابع انسانی در مقایسه با مدیران و کارکنان دیگر واحدهای سازمان، بیه لحاظ مأموریت خطیر آنان در توسعه سرمایه انسانی و توانمندسازی کارکنان و مدیران، در این بخش به‌طور خاص در مورد مجموعه اقداماتی که می‌بایست توسط آنان انجام گیرد، مباحث مهمی مطرح گردیده است.

بخش پایانی کتاب، مربوط به نقش عوامل فرهنگی و فناوری اطلاعات در موفقیت مدیریت دانش و جهت‌گیری‌ها و آینده مدیریت دانش می‌باشد. عوامل کلیدی بسیاری وجود دارد که بر موفقیت مدیریت

دانش در سازمان اثر قابل ملاحظه ای دارد. عوامل فرهنگی یکی از عوامل کلیدی موفقیت است، زیرا بدون وجود باورها، ارزش‌ها و نگرش‌های پشتیبان فرآیند مدیریت دانش، نمی‌توان به موفقیت آن خیلی امیدوار بود. چرا که فرهنگ سازمانی مغایر با مفهوم مدیریت دانش بزرگترین مانع برای تحقق اهداف آن بشمار می‌رود، بر این اساس می‌توان گفت که فرهنگ به اشتراک گذاری و تسهیم دانش فراتر از فناوری و تجهیزات است. اما عامل فناوری اطلاعات و ارتباطات از دیگر عوامل کلیدی موفقیت است، که با استفاده از آن می‌توان دانش سازمانی مورد نظر را در یک بستر فرهنگی مناسب شناسایی، کسب، حفظ و تسهیم نمود. در این بخش، به موارد کاربرد فناوری در فرآیند مدیریت دانش نیز اشاره گردیده است. در پایان، به سه نوع دیدگاه مطرح پیرامون مدیریت دانش و نکات مورد نظر در هر یک از این دیدگاه‌ها پرداخته شده است. در دیدگاه اول، بر استفاده از تکنولوژی برای تکمیل به اشتراک گذاری دانش، در دیدگاه دوم به فناوری، عوامل انسانی و فرهنگی، فرآیندها و ساختارها، و در دیدگاه سوم بر بازیابی، توصیف، ساخت و توسعه محتوا توجه شده است. نهایتاً به بیان برخی از عوامل موفقیت در استقرار و توسعه مفهوم مدیریت دانش در سازمان‌ها به‌ویژه در سازمان‌های دولتی پرداخته شده است.

مقدمه

جهان امروز، در حال ورود به اقتصاد دانش محور است. اقتصادی که در آن، مدیریت دانش سازمانی و سرمایه های فکری و توسعه دارایی های نامشهود و نوآوری ها از مهم ترین اولویت های سازمان ها محسوب می شود. زیرا موفقیت و تحقق اهداف سازمان ها در گرو توسعه قابلیت های فکری، شایستگی ها و دانش حرفه ای در میان همه اعضا و سطوح مختلف سازمان می باشد.

امروزه نگاه سازمان ها و مدیران از ابعاد فیزیکی و مالی به ابعاد دانشی، چگونگی مدیریت دانش محور سازمان و دارایی های نامشهود سوق پیدا کرده است. زیرا موفقیت سازمان ها تنها در برخورداری از منابع مادی و فیزیکی نیست و با تمرکز صرف بر سرمایه های مالی، بخش عمده ای از سرمایه ها و دارای های سازمان نادیده گرفته می شود. در صورتی که سرمایه های فکری سازمان و نوع مدیریت دارایی های نامشهود، تأثیر بسزایی بر موفقیت های آتی آنها دارد. این نگاه و تفکر دانش محور، در بلند مدت هم می تواند موجب ایجاد مزیت رقابتی برای سازمان ها گردد و هم موجب تأمین رضایت جامعه هدف و بالندگی شود. از این رو تعریف سرمایه فکری به عنوان سرمایه هایی که از دانش ناشی می شود، زمینه مناسبی برای طراحی نظام مدیریت دانش، استقرار و نهادینه سازی آن به عنوان یک عامل مهم در

کسب، ذخیره و مستندسازی، به اشتراک‌گذاری با هدف توسعه سرمایه و دارایی فکری فراهم می‌آورد. مدیریت دانش، از یک طرف دانش و سرمایه‌های فکری را مبنایی برای تحقق اهداف راهبردی سازمان قرار می‌دهد تا سازمان بتواند در مسیر اقتصاد دانش‌محور حرکت نماید، از طرف دیگر ابزاری برای حفظ و تسهیم دانش و تجارب موفق دانشگران در سازمان به حساب می‌آید. امروزه طراحی و پیاده‌سازی یک نظام مدیریت دانش کارآمد و تبدیل سازمان از این طریق به یک سازمان دانش‌بنیان، به عنوان شرط اساسی برای موفقیت سازمان‌هایی در نظر گرفته شده که وارد اقتصاد دانش‌محور می‌شوند تا بتوانند به حداکثر بهره‌وری در ارائه خدمات و تولیدات دست پیدا کنند.

مدیریت دانش یک رشته بین‌رشته‌ای است که حوزه‌های مختلفی را از قبیل: مدیریت منابع انسانی، توسعه سازمانی، مدیریت تغییر، مدیریت عملکرد، فناوری اطلاعات و ارتباطات، علوم ارتباطات، علوم و مهندسی سیستم‌ها، مهندسی اجتماعی، ... پوشش قرار می‌دهد. مدیریت دانش یک راهبرد مستمری برای کسب دانش درست برای افراد درست در زمان درست و کمک به افراد برای به اشتراک‌گذاری و کاربست آن در عمل به منظور بهبود عملکرد سازمانی می‌باشد. عناصر اساسی مدیریت دانش، خلق کسب دانش، به اشتراک‌گذاری دانش و استفاده از دانش می‌باشد. از منظر سیستم‌ها، مدیریت دانش می‌تواند سیستمی به همراه زیر سیستم‌های انسان، فرآیند، فناوری و دانش در نظر گرفته شود (کوریاکاس^۱ و همکاران، ۲۰۱۱).

چند سالی که از پیدایش مدیریت دانش می‌گذرد، بسیاری از سازمان‌ها مدیریت دانش را عامل کلیدی و توانمندسازی برای تحقق موفقیت آمیز اهداف خودشان در آینده دانسته و به این موضوع پی برده‌اند که مدیریت دانش برخلاف برخی مدل‌ها و سیستم‌های مدیریتی نوظهور و زودگذر، به عنوان یک نظام مستمر و ماندگار مدیریتی است که تا زمانی که دانش امتیاز رقابتی و ارزش آفرین محسوب می‌شود مدت‌ها و یا شاید برای همیشه باقی خواهد ماند. چرا که یادگیری و درس گرفتن از موفقیت‌ها و شکست‌ها، به اشتراک‌گذاری دانش و کار بست نوآورانه آن همراه با تجربیات گذشته به تعالی و بالندگی می‌انجامد.

سازمان‌های دولتی نیز از فاعله مذکور مستثنی نبوده و از مدیریت دانش باید در جهت دستیابی به اهداف سازمانی و توسعه دانش سازمانی بهره لازم را ببرند. چرا که تحقق برنامه کلان توسعه دولت‌ها منوط به دانش بنیان بودن سازمان‌های دولتی و محوریت دانایی در سیاست‌گذاری، راهبری و عملیات می‌باشد. توسعه دانش و سرمایه‌های فکری در بخش دولت باید از اولویت اساسی دولت‌ها در نظر گرفته شود تا بتوانند پاسخگوی تحولات روز افزون و انتظارات مترفی مردم جامعه از آنها باشند. تحقق باین هدف نیازمند طراحی و استقرار نظام‌های جامع مختلفی که بتواند مسیر حرکت را هموار ساخته و از همه منابع بهره‌بره منابع دانشی حداکثر بهره برداری را ببرد که نظام مدیریت دانش یکی از این نظام‌های بنیادی، می‌باشد که امروزه هیچ سازمانی بی‌نیاز از آن نیست. چون تنها دارایی استراتژیک و تمام نشدنی، دارایی فکری سازمان می‌باشد که نظام مدیریت دانش حفظ و توسعه آن را تضمین می‌کند.

جایگاه مدیریت دانش در سیاست‌های کلی نظام اداری

نظام اداری مجموعه‌ای از انسان‌ها، ساختارها، فرآیندها و مناسبات حاکم بر آنها و مقررات ناظر بر به‌کارگیری منابع فیزیکی، مالی و فنی می‌باشد که با بهره‌گیری از عوامل خارج از دولت، به مردم خدمت لازم ارائه می‌نماید و دارای ضعف‌ها و آسیب‌هایی از ابعاد مختلف مأموریت، نظام‌های مدیریتی، ساختارها، منابع، سیستم‌های کاری، عملکرد، شفافیت و پاسخگویی، ارتباطات شفاف، هماهنگی و یکپارچگی و ... است که نیازمند اصلاح و بهبود می‌باشد. با ابلاغ سیاست‌های کلی نظام اداری از سوی رهبر معظم انقلاب اسلامی، جهت‌گیری مناسبی در جهت تحول بنیادین در ساختار اقتصادی، اجتماعی، فرهنگی و سیاسی برای تحقق چشم‌انداز بیست ساله جمهوری اسلامی ایران در افق ۱۴۰۴ شکل گرفته است. دانشجویانی از شاخصه‌ها و مفاهیم اصلی مستتر در بندهای ۲۶ گانه سیاست‌های کلی نظام اداری می‌باشد و تحلیل محتوای این بندها به خوبی این امر را نمایان می‌سازد.

سیاست‌های کلی نظام اداری مبتنی بر دانش، دانایی و توسعه سرمایه‌های فکری و انسانی و خردمداری تدوین شده و محور همه بندهای مذکور با رویکرد دانش‌مداری بیان شده است که این امر نشان‌دهنده اهمیت و ضرورت مدیریت دانش و سرمایه‌های فکری با هدف افزایش اثربخشی، کارآمدی و بهره‌ور نمودن نظام اداری کشور می‌باشد. از جمله بندهای سیاست‌های کلی نظام اداری که دقیقاً با محوریت مدیریت دانش، دانایی و توسعه سرمایه‌های فکری بیان شده است به موارد ذیل می‌توان اشاره نمود:

- دانش بنیان کردن نظام اداری از طریق بکارگیری اصول مدیریت دانش و یکپارچه سازی اطلاعات، با ابتناء بر ارزش‌های اسلامی
- ایجاد زمینه رشد معنوی منابع انسانی و بهسازی و ارتقای سطح دانش، تخصص و مهارت‌های آنان؛
- دانش‌گرایی و شایسته سالاری مبتنی بر اخلاق اسلامی در نصب و ارتقای مدیران؛
- کارآمد سازی و هماهنگی ساختارها و شیوه‌های نظارت و کنترل در نظام اداری و یکپارچه سازی اطلاعات؛
- حمایت از روحیه نوآوری و ابتکار و اشاعه فرهنگ و بهبود مستمر به منظور پویایی نظام اداری؛
- نهادینه سازی فرهنگ سازمانی مبتنی بر ارزش‌های اسلامی و کرامت انسانی و ارج نهادن به سرمایه‌های انسانی و اجتماعی.
- توجه به اثربخشی و کارایی در فرآیندها و روش‌های اداری به منظور تسریع و تسهیل در ارائه خدمات کشوری
- بهبود معیارها و روزآمدی روش‌های گزینش منابع انسانی به منظور جذب نیروی انسانی توانمند، متعهد و شایسته و پرهیز از تنگ نظری‌ها و نگرش‌های سلیقه ای و غیرحرفه‌ای.
- نقش متقابل مدیریت دانش و دانش‌گرایی در اجرای سیاست‌های نظام اداری براساس بندهای مذکور بسیار تعیین کننده است. زیرا یکی از عوامل کلیدی و اساسی در نظام اداری و زیر نظام‌های وابسته، منابع انسانی می‌باشد و هیچ نظامی در مدیریت سازمان‌ها وجود ندارد که به انسان و توانمندی‌های فکری او وابسته نباشد. از اینرو هیچ تصمیم و

اقدامی در سازمان بدون اراده انسان، انجام نمی‌گردد. در نتیجه می‌توان گفت که عامل انسانی و دانش و توانمندی، تعیین کننده‌ترین نقش را در نظام مدیریت بر عهده دارد. همچنین مدیران و کارکنان و تبادل دانش و تجربیات بین آنها، نقش قابل ملاحظه‌ای در مدیریت موفق سازمان‌ها دارد. توسعه و موفقیت مدیران و رهبران سازمان‌ها منوط به دانش بینان کردن امور و برنامه‌ها و مأموریت‌های محوله است. لذا موفقیت اجرای سیاست‌های مذکور و به طور کلی پیشبرد اهداف نظام جمهوری اسلامی ایران در گرو نهادینه کردن تسهیم دانش و توسعه دانشگران و افراد شایسته می‌باشد. در این میان برخورداری از مدیران دانشی و خردمند و توسعه آنها از ابعاد مختلف از درونداهای اصلی لازم برای اجرایی ساختن سیاست‌های کلی نظام اداری است که نظام مدیریت دانش ابزار بسیار مهمی برای توسعه مدیران و تبادل دانش و تجربیات موفق به حساب می‌آید.