

بسمه تعالی

اصول پیاده‌سازی مدیریت دانش

(اسانقلاب تحرییات، راهبردها و زیرساخت‌ها)

جلد اول

مؤلفان:

حمیدرضا منیری ابیانه

مهدی کلاهی

سیدعظیم حسینی

سرشناسه	:	منیری ایبانه، حمیدرضا، ۱۳۴۲ -
عنوان و نام پدیدآور	:	اصول پیاده سازی مدیریت دانش (استخراج تجربیات، زیرساخت ها و راهبردها) / مولفان حمیدرضا منیری ایبانه مهدی کلاهی، سیدعظیم حسینی.
مشخصات نشر	:	تهران : هوشمند تدبیر، ۱۳۹۳ -
مشخصات ظاهری	:	ج: مصور، جدول.
شابک	:	۱۶۰۰۰ ریال، ج. ۱: ۹۷۸-۶۰۰-۷۲۷۴-۱۱-۸
وضعیت فهرست نویسی	:	فیا
پادداشت	:	کتابنامه.
موضوع	:	مدیریت دانش
شناسه افزوده	:	کلاهی، مهدی، ۱۳۶۲ -
شناسه ه	:	حسینی، سیدعظیم، ۱۳۴۶ -
ردیف کتاب	:	۱۳۹۳ ۱۶۰۰۰/۲/۲۰۰ HD۳۰/۲۰۰۰ HD ۸۸/۲۰۰۰
ردیف کتاب	:	۴۰۳۸/۶۵۸
شماره پشته	:	۳۴۹۹۲۵۷

عنوان	:	اصول پیاده سازی مدیریت دانش (استخراج تجربیات، راهبردها و زیرساخت ها)
مولفان	:	حمیدرضا منیری ایبانه - مهدی کلاهی - سیدعظیم حسینی
ناشر	:	هوشمند تدبیر
مدیر مسئول	:	محمد قجر
مدیر اجرایی	:	هادی کجانی حصار
طرح جلد	:	حمید باغبانپور
شابک	:	۹۷۸-۶۰۰-۷۲۷۴-۱۱-۸
تیراژ	:	۱۰۰۰
نوبت چاپ	:	اول ۱۳۹۳
بهاء	:	۱۶۰۰۰ تومان

نشانی: تهران - بلوار کشاورز - جنب بیمارستان پارس - خیابان عبدالله زاده

کوچه مرتضوی - پلاک ۳۵ - طبقه همکف

تلفن: ۶۶۴۷۹۶۷۵ و ۸۸۹۶۶۲۹۹ فکس: ۶۶۹۷۱۲۳۳

سخن ناشر؛

سپاس 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.

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

انتشارات هوشمند تدبیر در راستای اشاعه‌ی اهداف آموزشی خود سعی بر آن دارد تا با نشر کتاب‌های دانش‌ساز و 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 این رو، انتشارات هوشمند تدبیر با همکاری شرکت مهندسی و ساختمان شمس 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 چنانچه برای دانشجویان، اساتید، مهندسان و مدیران در این زمینه‌ی تخصصی گردد.

سازمان ویروز باشید

مدیرمسئول انتشارات هوشمند تدبیر

محمد...

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 ایرات 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 ۱۳۹۴ حدود ۱۵۰ عنوان کتاب در این زمینه به رشته تحریر درآمده که از این تعداد ۴۶ عنوان ترجمه و مابقی تالیف گردیده است. با نگاهی دقیق‌تر بر عناوین و موضوعات کتب منتشر شده، لزوم تالیف کتاب جامع پیرامون اصول پیاده‌سازی نظام جامع مدیریت دانش و تشریح ابزارها، فرآیندهای جدید، الگوها، زیرساخت‌ها و مدیریت دانش نوین را بیش از پیش احساس کرده و با یک خداوند یکتا و با کمک از همین منابع و تحقیق و بررسی در زمینه‌های مرتبط این مجموعه را تالیف و گردآوری نمودیم. در این کتاب پس از مقدمه‌ای بر مدیریت دانش به شرح و تفصیل ویژگی‌های استیجای تجربیات و دانش ضمنی کارکنان پرداخته و پس از اشاره به زیرساخت‌ها، فرآیندهای 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 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 بررسی قرار دادیم. تمامی موضوعات مذکور نشان دهنده مجموعه‌ای کامل برای استفاده و بهره‌برداری کلیه مهندسان، مدیران، دانشجویان و در کل فعالان عرصه مدیریت دانش می‌باشد. در پایان بر خود لازم می‌دانیم از مساعدت‌ها و همکاری دوستان عزیز در مدیریت دانش 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: مقدمه‌ای بر مدیریت دانش

۱۸	مقدمه
۳۱	فرون دانش
۱۲	تعاریفی از مدیریت دانش
۲۴	داده
۲۴	اطلاعات
۲۴	دانش
۲۵	خرد
۲۵	هرم دانش
۲۵	مدیریت دانش
۲۶	تعریفی کاربردی
۲۷	نگاهی گذرا
۲۸	چرخه مدیریت دانش MC
۳۰	یک چرخه یکبارچه دانش
۳۳	فرآیند مدیریت دانش
۳۴	ایجاد دانش
۳۴	اعتباربخشی به دانش
۳۵	ارائه دانش
۳۵	توزیع دانش
۳۶	کاربرد دانش
۳۷	چرخه دانش
۳۷	بررسی مفهوم دانش در منابع اسلامی
۳۹	ویژگی‌های دانش
۴۰	انواع دانش
۴۱	زنجیره منطقی تولید دانش
۴۱	مفاهیم عملی به کارگیری دانش
۴۲	نکات کلیدی
۴۳	اهمیت مدیریت دانش
۴۶	عوامل مؤثر بر انتقال دانش
۴۷	چرا امروزه مدیریت دانش از اهمیت برخوردار می‌باشد؟
۴۸	منظورهای سازمانی مدیریت دانش
۴۸	منظورهای علم کتابخانه و اطلاعات در مورد مدیریت دانش
۴۹	طبیعت چند وجهی مدیریت دانش
۵۰	مقدمات تحول سازمانی برای مدیریت دانش
۵۱	عوامل دخیل در مدیریت دانش
۵۱	عوامل مؤثر بر موفقیت مدیریت دانش
۵۲	ابزارهای مورد استفاده در مدیریت دانش
۵۲	مزایای مدیریت دانش
۵۳	چارچوب نظام جامع مدیریت دانش در قالب چهار محور
۵۳	فرآیند مدیریت دانش سازمانی
۵۳	اصول مدیریت دانش

۵۳	نقش آموزشی در مدیریت خلاق
۵۵	نقش مدیریت دانش در خلاقیت و نوآوری
۵۷	نقش مستندسازی در مدیریت دانش
۵۷	مستندسازی چیست؟
۵۷	مستندسازی یعنی:
۵۷	اهداف مستندسازی:
۵۸	ویژه گی‌های مستندات:
۵۸	نتایج مستندسازی:
۵۹	مدیریت دانش و خدمت مرجع
۶۱	مدیریت دانش چه فواید ملموسی برای سازمان ما دارد؟
۶۱	مهندس دانش کیست؟
۶۲	مشتری داخلی (CRM)
۶۴	یادگیری سازمانی
۶۶	افزایش کارآیی سازمانی
۶۷	تصمیم‌گیری به‌موقع، دقیق و مستند
	فصل دوم: مدیریت دانش و مستندسازی تجربیات
۷۰	تبدیل دانش پنهان به دانش آشکار
۷۱	تولید دانش جدید
۷۲	مستندسازی تجربیات مدیران از دیدگاه مدیریت دانش
۷۲	مفهوم تجربه و کسب تجربه در سازمان
۷۳	سلسله مراتب تجارب فردی
۷۴	سلسله مراتب تجارب فردی
۷۵	نقش تجربه در پرورش مدیران
۷۶	کاربردها و مزایای مستندسازی تجربیات از دیدگاه مدیریت دانش «مفهوم مستندسازی»
۷۶	منافع و مزایای مستندسازی تجارب (نوعی از ثبت دانش)
۷۷	یادگیری سازمانی در تئوری مدیریت
۷۸	مستندسازی تجربیات، سازوکاری برای ایجاد حافظه سازمانی
۷۸	محتوای تجربه‌های (دانشی) که تصمیم‌ها را فرا گرفته
۸۰	نقش شخصیت در تصمیم‌گیری
۸۰	مشخصات و ویژگی‌های عمومی تصمیم‌گیرندگان
۸۰	عوامل درون سازمانی
۸۱	عوامل برون سازمانی (محیط خارجی)
۸۲	عوامل محیط عمومی
۸۲	معیارهای مستندسازی تجربیات مدیران
۸۳	معیارهای مستندسازی تجربه‌های مدیران
۸۴	حافظه سازمانی (روش‌های مستندسازی)
۸۴	دانش تجربی مصاحبه‌های دانشی (ثبت دانش کلیدی در مصاحبه‌های خروج)
۸۵	مصاحبه‌های خروج بر مبنای دانش
۸۶	مزایای این کار چیست؟
۸۶	بایدها و نبایدهای ضروری
۸۹	آماده‌سازی جهت مصاحبه‌های خروج بر پایه دانش
۸۹	چه چیزی را جمع‌آوری کنیم؟
۹۰	بهترین مصاحبه‌گرها
۹۰	چگونه می‌توان مصاحبه‌گرهای خوب را شناسایی کرد؟
۹۱	عملیات پیش از مصاحبه

۹۱	مصاحبه
۹۱	آماده‌سازی محیط
۹۲	حفظ و نگهداری نتیجه یا خروجی نهایی در ذهن
۹۳	چطور بفهمید آنچه را که نیاز داشته‌اید جمع‌آوری کرده‌اید؟
۹۳	سوال‌های معمول در مصاحبه خروجی
۹۳	دلیل ترک کار
۹۴	مهارت‌های عمومی
۹۴	کامل‌ترین کاندید
۹۵	سوال‌های برای استخراج دانش کاری
۹۵	فعالیت‌های معمول روزمره و جریان آن‌ها
۹۵	مشکلات رایج
۹۶	گروه‌های کاری
۹۶	مهارت‌های کار
۹۷	شادی‌ها و ناگامی‌ها
۹۷	توانایی‌ها و استعدادها
۹۸	منابع: افراد، اسناد، ورزش
۹۸	سوال‌های برای مدیریت
۹۹	سوال‌های جهت دریافت اطلاعات مورد نیاز برای فرآیند خاص
۱۰۰	سوال‌های جهت روشن شدن معنی گفتار و گویا تحریک‌آمیز
۱۰۱	اقداماتی در خصوص افراد سخت‌گیر
۱۰۴	مروری بر اهداف و موارد قابل تحویل
۱۰۸	یکپارچه کردن راهبردهای مدیریت کاری، آموختن و دانش
	فصل سوم: انجمن‌های خبری، زیرساخت‌ها و مدیریت دانش
۱۱۳	مدیریت دانش و نقش آن در بهبود کارایی و اثربندی
۱۱۳	چارچوب‌ها و مدل‌های مدیریت دانش و اهمیت آن‌ها
۱۱۷	زیرساخت‌های ضروری مدیریت دانش
۱۱۸	فن‌آوری اطلاعات و مدیریت دانش
۱۲۰	فن‌آوری اطلاعات و مدیریت دانش
۱۲۱	تفاوت مدیریت دانش و مدیریت اطلاعات
۱۲۳	الگوهای معماری مدیریت دانش
۱۲۳	مدل معماری اولریک
۱۲۳	فرامدل دانش
۱۲۴	مخزن دانش
۱۲۵	مدل معماری دافی
۱۲۵	واسط کل‌زیر (میانجی کمکی):
۱۲۶	ابزار دسترسی به دانش
۱۲۶	توانمندسازهای دانش
۱۲۶	مدل معماری گستر
۱۲۷	مدل معماری دانش گوینا، شارما و هسو
۱۲۹	مدل تیوانا
۱۳۰	مدل معماری دانش گروه گارتنر
۱۳۲	تحلیل مدل‌های معماری مدیریت دانش
۱۳۳	مدل‌های مدیریت دانش
۱۴۲	فرآیندهای مدیریت دانش
۱۴۵	طبقه‌بندی دانش سازمان

۱۴۵	راهبردهای مدیریت دانش یا طبقه‌بندی صریح و ضمنی
۱۴۵	الف - راهبرد رمزگذاری (کاربردی شده)
۱۴۵	هدف‌های ممیزی دانش
۱۴۶	ب - راهبرد شخصی‌سازی
۱۴۷	هم‌افزایی بین راهبرد رمزگذاری و شخصی‌سازی
۱۴۸	ویژگی‌های سازمان‌های دانش‌محور و آینده پژوه
۱۴۸	اساسی‌ترین راهبردها در مدیریت دانش
۱۴۹	سند راهبردی مدیریت دانش
۱۵۱	جایگاه مدیریت دانش در نقشه راهبردی سازمان
۱۵۴	نقشه راهبردی مدیریت دانش
۱۵۵	راهکارهایی تسهیل‌کننده دانش و تهیه نقشه دانش سازمان
۱۵۵	انجمن‌های خبرگی
۱۵۷	پیاده‌سازی و تشکیل انجمن‌های خبرگی
۱۵۹	انجمن به اشتراک گذارنده دانش
۱۶۲	انواع انجمن‌ها
۱۶۴	انجمن‌های خبرگی در سازمان‌های دانش‌محور
۱۶۵	نقش انجمن‌های خبرگی در سازمان‌های پروژه‌محور
۱۶۵	مؤلفه‌های ساختاری انجمن‌های خبرگی
۱۶۶	ویژگی انجمن خبرگی
۱۶۶	هدف از طرح انجمن خبرگی چیست؟
۱۶۶	مزایای انجمن‌ها برای سازمان
۱۶۷	مزایای انجمن‌ها برای اعضا
۱۶۸	نقش مدیریت در توسعه اثربخش انجمن‌ها
۱۶۸	شاخص‌های ارزیابی انجمن‌های خبرگی در سازمان
۱۶۹	ارائه مدلی برای تسهیم دانش
۱۶۹	دلایل تسهیم دانش
۱۷۰	عوامل بازدارنده فردی
۱۷۰	عوامل سازمانی مؤثر
۱۷۰	عوامل فرهنگی فردی - سازمانی
۱۷۱	عوامل فن آوری
۱۷۱	یک چارچوب پیشنهادی برای تهیه نقشه دانش سازمانی
۱۷۲	نشانی دانش
۱۷۲	کاربرد نقشه دانش سازمان
۱۷۲	فرآیند نقشه دانش
فصل چهارم: اصول پیاده‌سازی نظام جامع مدیریت دانش در سازمان‌ها	
۱۷۷	مدیریت دانش در سازمان
۱۷۸	اهداف فرعی
۱۷۹	دامنه اجرای پروژه
۱۷۹	معیارهای اصلی موفقیت در اجرای پروژه
۱۸۰	عوامل موفقیت در اجرای پروژه
۱۸۱	زیرساخت‌های لازم جهت پیاده‌سازی مدیریت دانش
۱۸۱	زیرساخت‌های سازمانی
۱۸۱	فرهنگ‌سازی در راستای رویکرد سازمان به مدیریت دانش
۱۸۱	پشتیبانی مدیران ارشد سازمان
۱۸۱	انواع حمایت‌های مدیریت ارشد

۱۸۳	تعریف جایگاه سازمانی و ساختار داخلی مناسب
۱۸۳	اعلام تغییرات در روند استخدام، ارتقاء
۱۸۳	تدوین مقررات، ضوابط و دستورالعمل‌های مربوط به مدیریت دانش در سازمان
۱۸۴	زیرساخت‌های مربوط به نیروهای انسانی
۱۸۶	فن‌آوری اطلاعات و مدیریت دانش
۱۹۰	زیرساخت‌های مربوط به فن‌آوری اطلاعات
۱۹۰	لحاظ نمودن زیرساخت‌های مربوط به فن‌آوری
۱۹۱	سازمان مدیریت دانش
۱۹۱	وظایف و مسوولیت‌های پرسنل مدیریت دانش
۱۹۲	الف - شرح وظایف مدیر ارشد دانش
۱۹۲	ب - شرح وظایف مشاوران فنی
۱۹۵	ج - شرح وظایف کارشناسان دانش
۱۹۵	مقررات و ضوابط مدیر ارشد دانش
۱۹۷	ویژگی‌های مشخصات فردی مشاوران فنی
۱۹۸	ویژگی‌ها و مشخصات مشاوران دانش
۱۹۹	دستورالعمل‌ها و رویه‌های انجام وظایف مدیریت دانش
۲۰۰	ساختار سازمانی اجزای پروژه
۲۰۱	پیاده‌سازی موفق مدیریت دانش در سازمان
۲۰۱	بسترهای مورد نیاز برای اجزای موفق مدیریت دانش در سازمان از نگاه اندیشمندان
۲۰۵	مدلی از پیاده‌سازی نظام جامع مدیریت دانش
۲۰۶	فرهنگ و پیاده‌سازی نظام جامع مدیریت دانش
۲۰۶	فرهنگ
۲۰۶	الف - متغیرهای تحلیلی
۲۰۷	ب - متغیرهای ساختاری
۲۰۷	ج - ویژگی‌های کلی
۲۱۲	فرهنگ و دانش
۲۱۴	فرهنگ سازمانی
۲۱۵	ایجاد فرهنگ دانش‌محور در سازمان
۲۱۶	تبیین نقش فرهنگ سازمانی در موفقیت مدیریت دانش
۲۲۰	الگوی کاربردی شناخت فرهنگ سازمانی
۲۲۳	رهبری سازمانی
۲۲۴	پاسخ به ابهامات و جلب اعتماد کارکنان نسبت به تغییرات
۲۲۴	ایجاد مکانیسم‌های انگیزشی در کارکنان جهت تسهیم و به اشتراک گذاری دانش
۲۲۴	ارتقاء فرهنگ سازمانی
۲۲۴	بشتیبانی از پروژه‌های دانش‌محور قویتر حائز اهمیت می‌باشد
۲۲۵	آیا زمانی که کارکنان دانش‌محور یک سازمان را ترک می‌کنند، دانش خود را نیز با خود به همراه می‌برند
۲۲۶	توسعه توانایی شخصی در نسل آینده رهبران
۲۲۶	فرآیند متمرکز برگشت‌پذیر
۲۲۶	روابط توسعه یافته
۲۲۷	تعلیم
۲۲۷	انتصاب مشاغل و چالش‌ها
۲۲۷	توجه به افراد
۲۲۷	سواد اطلاعاتی
۲۲۹	مهارت‌های سواد اطلاعاتی
۲۳۰	انواع سواد اطلاعاتی

۲۳۰	سواد اطلاعاتی مدیریتی
۲۳۰	سواد اطلاعاتی سازمان
۲۳۱	سواد اطلاعاتی تخصصی
۲۳۱	محیط بیرونی
۲۳۱	پیاده‌سازی مدیریت دانش در سازمان‌های مهندسی
۲۳۲	پیاده‌سازی و استخراج مدیریت دانش در پروژه‌ها
۲۳۳	تعریف جایگاه سازمانی و ساختار داخلی مناسب
۲۳۳	اعمال تغییرات در روند استخدام، ارتقاء
۲۳۳	تدوین مقررات، ضوابط و دستورالعمل‌های مربوط به مدیریت دانش در سازمان
۲۳۴	لیست‌های تفصیلی (چک لیست‌ها) مدیریت دانش در پروژه‌ها
۲۳۴	ژئوتکنیک
۲۳۵	عوامل کلان موفقیت مدیریت دانش
۲۳۷	برنامه آموزش
۲۳۷	حمایت و تعهد مدیر ارشد سازمان
۲۳۷	بازمهندسی فرایند کسب و کار
۲۳۸	شبکه خبرگان
۲۳۸	درس‌های آموخته شده پیاده‌سازی نظام‌های خبره و هوش مصنوعی
۲۳۹	تسهیم دانش
۲۳۹	فرهنگ سازمانی
۲۳۹	ذخیره دانش
۲۳۹	معماری دانش
۲۴۰	مؤلفه‌های اصلی سازمان‌های دانش‌محور
۲۴۲	عملکردهای اشتراک، بکارگیری و خلق دانش
۲۴۳	جایگاه مرزهای دانش
۲۴۳	دیدگاه دانش
۲۴۳	وظیفه و هدف سازمان را در واژه‌های دانش تعریف کنند.
۲۴۳	تنظیم کردن راهبرد سازمان با دانش افراد
۲۴۴	تغییر شرکت به یک سازمان یادگیرنده راهبردی
۲۴۴	منابع انسانی به‌طور جدی مدیریت شود.
۲۴۴	ایجاد یک سازمان دانش‌محور
۲۴۵	ایجاد محیطی برای یادگیری
۲۴۵	طراحی ساختارهای اجتماعی
۲۴۵	ایجاد آزادی برای تغییر
۲۴۶	ایجاد حس مشترک
۲۴۶	راهبرد مدیریت دانش
۲۴۸	راهبرد دانش چگونه شکل می‌گیرد؟
۲۵۰	مدیریت دانش راهبردی
۲۵۰	نقش راهبرد در مدیریت دانش
۲۵۱	رهنمودهایی برای توسعه راهبرد دانش
۲۵۲	رابطه بین مدیریت راهبردی و مدیریت دانش راهبردی
۲۵۴	پیاده‌سازی راهبردهای مدیریت دانش
۲۵۶	تدوین سیاست‌ها و راهبردهای مدیریت دانش
۲۵۶	ابزری برای ارزیابی راهبردهای مدیریت دانش
۲۵۷	هدف راهبرد دانش
۲۵۸	تحلیل محیط درونی و بیرونی از الزامات تعیین راهبرد

۲۵۹	تنظیم اهداف اولین مرحله در تعیین جهت راهبرد
۲۶۰	ابتکار عمل راهبردی
۲۶۱	نهادینه سازی راهبرد
۲۶۳	مدلی از فرایند پیاده سازی مدیریت دانش
۲۶۳	رویه دریافت ورودی ها در سازمان
۲۶۴	رویه پردازش ورودی ها و تهیه خروجی های دانشی در سازمان
۲۶۴	رویه بکارگیری خروجی ها
۲۶۵	طرح و مراحل اجرایی پیاده سازی مدیریت دانش در سازمان ها
۲۶۶	مراحل و متدولوژی اجرای پروژه
۲۶۶	۱. فاز مدیریت پروژه
۲۶۶	۲. فاز بررسی، ارزیابی و تحلیل ادبیات موضوع و سوابق تحقیق
۲۶۶	۳. فاز شناخت سازمان مربوطه و محیط بیرونی آن به لحاظ دانشی
۲۶۷	۴. فاز تدوین سند راهبردی سازمان مربوطه
۲۶۷	۵. فاز طراحی و تدوین نظام فرهنگی و ساختاری مدیریت دانش
۲۶۷	۶. فاز طراحی و تدوین سیستم مدیریت دانش
۲۶۸	۷. فاز تهیه و استقرار آزمایش نرم افزار مدیریت دانش در بخش نمونه
۲۶۸	۸. فاز فرهنگ سازی و آموزش در بخش نمونه
۲۶۸	۹. فاز تهیه و تنظیم گزارش نتیجه گیری و ارائه پیشنهادات
۲۶۹	در پایان اجرای طرح با فازها و فازهای قابل قبول به شرح ذیل می باشد:
۲۷۰	مراحل پژوهش، برنامه زمان بندی و پیاده سازی نظام جامع مدیریت دانش
	پیوست ها
	منابع و مأخذ

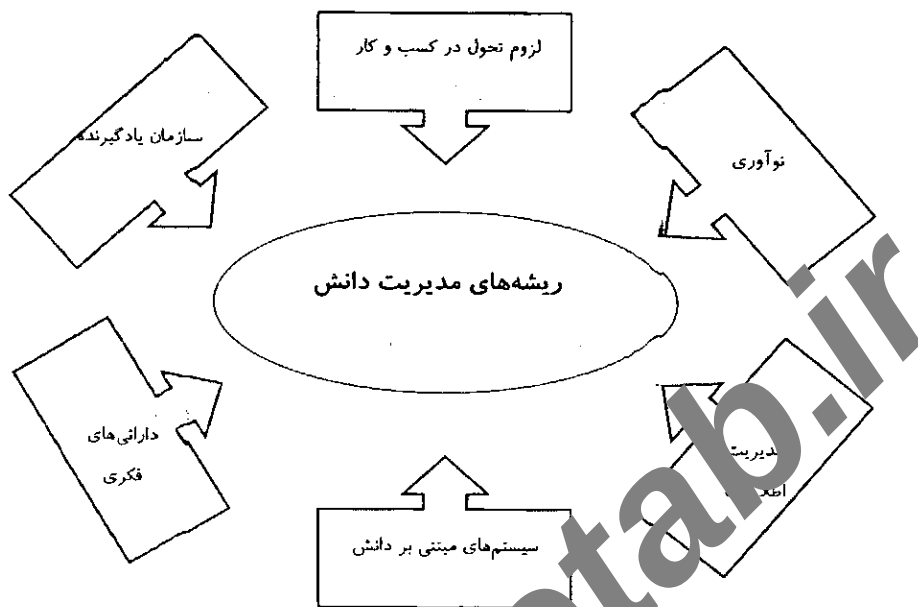
پیشگفتار

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 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 آهسته به عامل کلیدی در موفقیت اقتصادی تبدیل خواهد شد.

- در راه پیش عصر اقتصاد مبتنی بر دانش که در آن، دانش منبع ثروت است و در نتیجه شرکت‌ها در جدید سازمان‌ها تبدیل خواهد شد.
- مدیریت دانش نتیجه اعمال منطقی مدیریت اطلاعات می‌باشد و همان‌طور که مدیریت اطلاعات منافع آموختنی اطلاعاتی تأثیر قابل توجهی بر روی عملکرد سازمانی داشته است، مدیریت دانش نیز با استفاده از فن‌آوری‌های اطلاعات و هوش مصنوعی تأثیر به‌سزایی بر روی عملکرد سازمانی خواهد داشت.
- مدیریت دانش نقطه اوج نظریات است که در زمینه توسعه سازمان مطرح گردیده و می‌تواند نظرات مذکور را یکپارچه نماید.

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

تغییراتی که به سرعت در محیط کسب و کار در حال وقوع است، سازمان‌ها را وادار می‌کند توان لازم را در جهت پاسخگویی سریع و مناسب به تحولات متغیر کسب نمایند تا بتوانند در محیط رقابتی موجود به حیات خویش ادامه دهند و از آن جا که در حال حاضر دانش منبع اصلی ایجاد مزیت رقابتی پایدار محسوب می‌شود، لذا سازمان‌های جزء 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 است و در شکل‌گیری آن قفشی اساسی داشته و با گسترش ادبیات دانش سازمانی و تأکید بر تفاوت مابین 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 دیگری است که نقش مؤثری در ایجاد و توسعه مدیریت دانش داشته است. از آنجا که دانش سازمانی چیزی جز دارایی فکری یک سازمان نمی‌باشد، لذا مدیریت دانش همان مدیریت دارایی‌های فکری بوده و بدون دارایی‌های مذکور، مدیریت دانش امکان ظهور نمی‌یافت. عامل دیگری که حفظ سازمان در فضای رقابتی موجود کمک می‌کند، یادگیری جمعی و سازمانی است. توسعه 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 بگیرید 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 پردازش 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 و آنچه می‌تواند به خوبی انسان را به‌عنوان موجودی فعال ببیند که مساله را کشف کرده و بعد دانش حل این مسایل را ایجاد می‌کند.

مدل ظرف آشغال به مدل کوهی مارچ و اولسن در سال ۱۹۷۲ میلادی پیشنهاد شد، چارچوب فکری سیمون در چالش قرار خواند. بر طبق این دیدگاه طبیعت تصمیم‌گیری و فرآیند حل مساله توسط سازش و ادغام غیرعقلانی و همراه با ابهام و تردید است. مدل ظرف آشغال به نقش ابهام‌ها و اختلال در سامانه توجه دارد، اما هیچ دیدگاه اعتباری در مورد میزان یادگیری انجام شده در سطح اعصاب و سازمان ندارد. مدل مذکور نسبت به اهمیت ایجاد قعالان دانش در داخل سازمان توجهی ندارد. طبق این مدل اگر یادگیری در سطح فرد انجام شود، یادگیرنده می‌تواند دانش را فقط در محدوده کوچکی از فعالیت‌ها تولید کند و دانش حاصل شده فقط برای افرادی که آن را بپذیرد برده‌اند مناسب است. در این حالت، هیچ پایه محکمی برای دانش سازمان ایجاد نمی‌شود چون 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 مالکها حرکت‌های 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 به گنج‌های 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 که ماسی برای در رأس قرار گرفتن مدیریت دانش از سال ۱۹۹۰ به بعد را با شش دلیل زیر مطرح می‌کند.

اول این که دهه ۱۹۹۰ برای مدیران که سازمان‌ها برای نیروی انسانی اهمیت و ارزش زیادی قایل نمی‌شدند، بسیاری از سازمان‌ها تعدیل نیرو کردند، افراد را در سنین معینی بازنشسته کردند، مدیران میانی را حذف کردند. به اقداماتی از این قبیل دست زدند. اما آن‌ها بعدها متوجه شدند که حافظه سازمانی یعنی افراد سازمان مهم‌ترین منبع دانش هستند و نیروی انسانی است که می‌تواند دانش جدید خلق کند.

دلیل دوم پذیرش این نکته بود که مولد ثروت و 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، قابلیت انجام کار و توانایی ارائه خدمات به مشتری هستند. برای مثال ثروت مایکروسافت متکی بر دانش عامل داس و 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 به 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 زود کهنه و از رده خارج می‌شود؛ یعنی دانش در داخل سازمان‌ها باید پیوسته ابداع و به‌روز گردد. 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 درک این واقعیت است که مزیت رقابت و گاهی اوقات بقای سازمان به‌وسیله نوآوری حاصل می‌شود. ما 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. 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 چه ما را بیاموزد و بفهمید که از آن موقعیت چگونه گذر کنید. این کار برای بسیاری از سازمان‌ها ذاتاً از ریسک کردن قرار می‌کنند یک دگرگونی فرهنگی را فراهم می‌سازد.

دلیل ششم در دهه اخیر نقش دانش در قدرت رقابتی سازمان‌ها بسیار پررنگ‌تر شده است. در حقیقت شرکت امرورری، به جای تکیه بر زمین، اکنون بر تجهیزات خود به‌عنوان عامل رقابت‌پذیری، باید بر سرمایه دانش خود اتکا کند. انباشت دانش 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 جاگزین 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 گامی هر چند کوچک به‌منظور تحقق اهداف در حوزه مدیریت دانش برای میهن اسلامی عزیزمان باشد.