

مدیریت دانش با رویکرد فن آوری اطلاعات

تالیف و ترجمه

سیده لیلی میرطاهری

(عضو هیأت علمی دانشگاه خوارزمی)

رضا شهبازیان

هادی النقی مہری

نیاز دانش

سرشناسه	: میرطاهری، سیده‌لیلی، ۱۳۶۰.
عنوان و نام پدیدآور	: مدیریت دانش با رویکرد فن‌آوری اطلاعات/ تألیف و ترجمه سیده‌لیلی میرطاهری، رضا شهبازیان، هادی‌النقی مهری.
مشخصات نشر	: تهران، نیاز دانش، ۱۳۹۵.
مشخصات ظاهری	: ۱۴۴ ص.: مصور، جدول، نمودار.
شابک	: 978-600-7724-75-0
وضعیت فهرست‌نویسی	: فیپا.
یادداشت	: کتابنامه.
موضوع	: مدیریت دانش Knowledge management
موضوع	: تکنولوژی اطلاعات Information technology
شناسه افزوده	: شهبازیان، رضا، ۱۳۶۵.
شناسه افزوده	: مهری، هادی‌النقی، ۱۳۶۸.
رده‌بندی کنگره	: ۱۳۹۵ م۹۲/م۳/۲ HD۳۰
رده‌بندی دیوپی	: ۶۵۸/۴۰۳۸
شماره کتابشناسی ملی	: ۴۵۰۴۴۲۲



نام کتاب	: مدیریت دانش با رویکرد فن‌آوری اطلاعات
تألیف و ترجمه	: سیده‌لیلی میرطاهری / رضا شهبازیان / هادی‌النقی مهری
مدیر اجرایی - ناظر بر چاپ	: حمیدرضا محمد شیرازی - محمد شمس
ناشر	: نیاز دانش
صفحه‌آرا	: واحد تولید انتشارات نیازدانش
نوبت چاپ	: اول - ۱۳۹۵
شمارگان	: ۱۰۰ نسخه
قیمت	: ۹۰۰۰۰ ریال

ISBN:978-600-7724-75-0

شابک: ۹۷۸-۶۰۰-۷۷۲۴-۷۵-۰

هرگونه چاپ و تکثیر (اعم از زیراکس، بازنویسی، ضبط کامپیوتری و تهیه‌ی CD) از محتویات این اثر بدون اجازه کتبی ناشر ممنوع است، متخلفان به موجب بند ۵ از ماده ۲ قانون حمایت از مؤلفان، مصنفان و هنرمندان تحت پیگرد قانونی قرار می‌گیرند.

آدرس انتشارات: تهران - میدان انقلاب - خیابان ۱۲ فروردین - تقاطع وحید نظری - پلاک ۲۵۵ - طبقه ۱ - واحد ۲

کلیه حقوق این اثر برای ناشر محفوظ است.

تماس با انتشارات: ۰۹۱۲۷۰۷۳۹۳۵-۰۶۶۴۷۸۱۰۸-۰۶۶۴۷۸۱۰۶-۰۲۱

www.Niaze-Danesh.com

مشاوره جهت نشر: ۰۲۱۰۶۷۰۹ - ۰۹۱۲

فهرست مطالب

۷	مقدمه
۱۱	فصل ۱ معرفی مدیریت دانش
۱۱	مقدمه
۱۳	مدیریت دانش چیست؟
۱۵	تعریف دانش، اطلاعات و داده
۱۹	اشکال مختلف دانش
۱۹	دانش آشکار
۲۰	دانش ضمنی
۲۱	دانش تعبیه شده
۲۲	چرا مدیریت دانش برای سازمانها مفید خواهد بود؟
۲۳	مدیریت اطلاعات در برابر مدیریت دانش
۲۵	ماموریت سیستم مدیریت دانش
۲۷	فصل ۲ دانش سازمانی
۲۷	منابع دانش سازمانی
۲۸	پیامدها و وظایف مدیریت دانش در سازمان
۲۹	مدل SECI و تبدیل دانش
۲۹	مارپیچ خلق دانش مدل SECI
۳۰	حافظه‌ی سازمانی و مخازن دانش
۳۵	فصل ۳ رهبری و فرهنگ سازمانی
۳۵	فرهنگ سازمانی چیست؟
۳۶	فرهنگ سازمانی و اشتراک‌گذاری دانش
۳۷	مشکلات مدیریت فرهنگ سازمانی
۳۷	رهبری و "سازمان یادگیرنده"
۳۸	سازمان یادگیرنده
۳۸	نقش رهبری
۴۱	فصل ۴ یادگیری سازمانی
۴۱	مقدمه
۴۲	مخاطرات یادگیری سازمانی
۴۲	نگرش‌های متفاوت نسبت به یادگیری سازمانی
۴۳	نظریه‌ی یادگیری سازمانی در سطح سازمان
۴۴	نظریه‌ی یادگیری سازمانی: سه نوع یادگیری

۴۵	یادگیری سازمانی و اجتماعات حرفه‌ای
۴۶	یادگیری سازمانی و مدیریت دانش

فصل ۵ مدل‌ها و چارچوب‌های مدیریت دانش

۴۹	مقدمه
۵۱	سه مدل از مدیریت دانش
۵۴	مدل یکپارچه برای مدیریت دانش
۵۵	راهکارهای تاکتیکی مدیریت دانش
۵۶	راهکارهای استراتژیک مدیریت دانش
۵۹	مراحل طراحی و پیاده‌سازی مدیریت دانش
۶۰	تدوین برنامه‌های استراتژیک بر مبنای دانش
۶۰	شکل‌دهی گروه‌های دانشی
۶۱	تدوین چشم‌انداز دانش و طرح (چشم‌انداز و استراتژی‌ها آیین‌نامه‌ها تدوین راه و تحلیل هزینه)
۶۱	نظام پاداش‌دهی و دستمزد مبتنی بر دانش
۶۱	سیستم‌های ارزیابی دانش سازمانی سازمان‌ها
۶۱	اجرای طرح پایلوت (طرح پایلوت و بازخورد طرح)
۶۲	ادامه مستقل واحد مدیریت (شکل‌گیری واحد مدیریت دانش - مدیریت دانش به عنوان فرهنگ سازمانی)

فصل ۶ فرآیندهای مدیریت دانش

۶۳	آشنایی با فرآیندهای مدیریت دانش
۶۴	تشخیص و کشف دانش
۶۵	تسهیل فرآیند تشخیص و کشف دانش
۶۶	سازماندهی و ارزیابی دانش
۶۷	اشتراک‌گذاری دانش
۶۸	دانش آشکار و اشتراک‌گذاری دانش
۶۸	اشتراک‌گذاری دانش آشکار و فن‌آوری اطلاعات
۶۹	آیا سیستم‌های مدیریت دانش آشکار، برتری رقابتی ایجاد می‌کنند؟
۷۰	اشتراک‌گذاری دانش ضمنی
۷۱	اشتراک‌گذاری دانش ضمنی و فن‌آوری اطلاعات
۷۲	اشتراک‌گذاری دانش تعبیه شده
۷۳	آموزش مدیریت
۷۴	نتیجه‌گیری
۷۴	مدیریت استفاده مجدد دانش
۷۵	سه نقش برای استفاده مجدد دانش
۷۶	شرایط استفاده مجدد دانش
۷۷	مشکلات و پیشنهاداتی برای مدیریت استفاده مجدد دانش
۷۹	خلق دانش
۷۹	مدیریت خلق دانش
۸۱	فن‌آوری اطلاعات و خلق دانش
۸۱	نتیجه‌گیری
۸۲	دست‌یابی به دانش

۸۲	مشتري‌ها
۸۳	تهيه‌کنندگان
۸۴	رقبا
۸۴	شرکا/ اتحاديه‌ها
۸۵	ادغام‌ها و مالکيت‌ها
۸۶	مهارت‌های ديگر

فصل ۷ استراتژی مدیریت دانش ۸۷

۸۷	استراتژی مدیریت دانش
۸۸	مدیریت ساختارهای سازمانی
۸۹	انواع ساختارهای سازمانی
۹۰	تغییر فرهنگ سازمانی
۹۱	تعریف و نگاشت فرهنگ سازمانی
۹۲	مدیریت تغییر فرهنگ سازمانی
۹۳	نگهداری دانش
۹۴	استراتژی نگهداری دانش
۹۶	مدیریت دانش و توانایی‌های اصلی
۹۸	مدیریت شبکه دانش خارجی
۱۰۰	سیستم‌های مدیریت دانش
۱۰۰	سیستم‌های مدیریت دانش چه هستند؟
۱۰۱	مشکلات و عوامل شکست
۱۰۲	ترویج پذیرش و ادغام
۱۰۳	قدم اول: انتخاب سیستم مدیریت دانش
۱۰۴	قدم دوم: پذیرش سیستم‌های مدیریت دانش
۱۰۴	قدم سوم: ادغام سیستم‌های مدیریت دانش
۱۰۵	بهترین اقدامات در مدیریت دانش
۱۰۵	تعیین دانش و مهارت‌های سازمان
۱۰۶	بهترین اقدامات تاکتیکی مربوط به دانش
۱۰۸	بهترین اقدامات در استراتژی مدیریت دانش

فصل ۸ ابزارهای فن‌آوری اطلاعات مدیریت دانش ۱۱۱

۱۱۱	ابزارهای مدیریت دانش
۱۱۲	سیستم‌های گروه‌افزار و KM 2.0
۱۱۳	Enterprise 2.0، Web 2.0 و KM 2.0
۱۱۳	بررسی‌های دقیق برای طراحی و استفاده از گروه‌افزارها
۱۱۴	مشکلات پیاده‌سازی گروه‌افزارها
۱۱۵	اینترنت و اکسترانت
۱۱۵	نقش اینترنت
۱۱۶	پیاده‌سازی موفق اینترنت
۱۱۷	اکسترانت
۱۱۷	انبار داده‌ها: انبار داده، داده‌کاوی و OLAP

۱۱۸.....	ذخیره‌سازی داده: طراحی و پیاده‌سازی
۱۱۹.....	OLAP
۱۲۰.....	داده‌کاوی چیست؟
۱۲۰.....	تجسم داده
۱۲۱.....	سیستم‌های پشتیبانی تصمیم (DSS)
۱۲۲.....	سیستم‌های مدیریت محتوا
۱۲۳.....	سیستم مدیریت اسناد

فصل ۹ منابع مدیریت دانش ۱۲۵

۱۲۵.....	منابع و تکنیک‌های مدیریت دانش
۱۲۵.....	تیم‌های پروژه
۱۲۶.....	آموزش مدیریت دانش
۱۲۶.....	مشاوره
۱۲۷.....	داستان سرایی
۱۲۹.....	مرب‌گیری

فصل ۱۰ عوامل شکست مدیریت دانش ۱۳۱

۱۳۱.....	عوامل شکست مدیریت دانش
۱۳۱.....	چالش تعریف
۱۳۲.....	عوامل شکست مدیریت دانش
۱۳۳.....	نبود تعریف جامع از مدیریت دانش

فصل ۱۱ فرصت‌های شغلی و مهارت‌های مدیریت دانش ۱۳۵

۱۳۵.....	فرصت‌های شغلی در مدیریت دانش
۱۳۵.....	برنامه‌های مدیریت دانش
۱۳۶.....	پست‌ها و نقش‌های مدیریت دانش
۱۳۷.....	مهارت‌های مدیریت دانش
۱۳۸.....	توانایی‌های کارکنان دانش
۱۳۹.....	مدیران دانش و CKO

کتابنامه ۱۴۱

مقدمه

بشریت همواره برای نگهداری و بهبود دانش چه برای کاربردهای شخصی و چه برای جامعه‌ای که در آن زندگی می‌کند تلاش کرده است. در ابتدا از نقاشی‌ها و سندهای نوشته شده برای نمایش و ذخیره‌سازی دانش استفاده می‌شد. این اطلاعات محدود به عده‌ای خاص بود و در دسترس همگان قرار نمی‌گرفت. از آن جاییکه مقدار اطلاعات و همچنین نوع آن‌ها (منظور صرفاً از لحاظ فیزیکی نمی‌باشد بلکه از لحاظ منطقی نیز می‌باشد) افزایش می‌یافت، نحوه‌ی ذخیره‌سازی داده‌ها و ساختن دانش از آنها نیز مهم‌تر می‌شد. در حال حاضر به اشتراک‌گذاری و ذخیره‌سازی اطلاعات آسان نمی‌باشد بلکه با استفاده از فن‌آوری، زمان و حجم، آنها را کنترل می‌کنیم. امروزه اطلاعات می‌توانند در فضای ابری ذخیره شوند و به صورت بلادرنگ در اختیار دیگران قرار گیرند.

امروزه اطلاعات از اهمیت ویژه‌ای برخوردار است و در سازمان‌ها اطلاعات با عنوان هسته‌ی منابع شرکت نام برده می‌شوند. برای رسیدن به هدف درک بهتر دانش و همچنین دستکاری کردن در آن طبقه‌بندی ویژه‌ای بوجود آمد که نام مدیریت دانش را بر آن نهادند.

مدیریت دانش مجموعه‌ای از رویه‌ها و متدها می‌باشد که به جمع‌آوری، تعریف، ذخیره‌سازی و به اشتراک‌گذاری دانش کمک می‌کند. برای بالا بردن بهره‌وری و کیفیت سرویس و یا محصولات در شرکت‌ها باید مدیریت دانش پیاده‌سازی شود.

در حال حاضر ما نه تنها در هزاره‌ی جدید، که در عصر جدید زندگی می‌کنیم. در این دوره، اصطلاحات گوناگونی مثل عصر فراصنعتی، عصر اطلاعات، موج سوم یا جامعه دانشی برای توصیف وضعیت کنونی به کار می‌روند. صرف نظر از اصطلاحات مذکور، اغلب صاحب‌نظران معتقدند که یکی از موضوعات مهم مطرح شده در این دوره، مفهوم مدیریت دانش است؛ مفهومی که هیجان ایجاد کرده و باعث بحث و مناظره‌ی فراوان شده است. مدیریت دانش رویکردی است که به سرعت در حال تکامل است و به چالش‌های اخیر برای افزایش کارایی و بهبود اثربخشی فرآیندهای تجاری محور، همراه با نوآوری مستمر، توجه زیادی دارد. نیاز به مدیریت دانش براساس رشد ادراک جامعه تجاری، از این واقعیت سرچشمه می‌گیرد که دانش در عملکرد سازمانی و دسترسی به مزیت رقابتی پایدار، عنصری مهم تلقی می‌شود.

چنین تغییر جهت اساسی و سطح بالایی، پیامدهای مهمی در فرآیندهای سطوح میانی و پایانی در

سازمان دارد. در حقیقت، جذب و به‌کارگیری مفاهیم، ابزارها، تکنیک‌ها و استراتژی‌های مدیریت دانش در تحولات آینده، به منظور استقرار شرکت‌های دانش محور، به سادگی امکان پذیر نیست؛ چرا که نیازمند انتخاب صحیح ابزارها و تکنیک‌هایی است که به شیوه‌ای هماهنگ به کار گرفته شوند. به منظور انتخاب صحیح نوع تکنولوژی یا تکنیک‌ها، درک زیر ساخت‌های تکنولوژی موجود، ساختار سازمانی و زیر ساخت‌های تجاری و فرهنگی ضروری است. علاوه بر این، درک چگونگی ترکیب این اجزا برای دستیابی به کارایی و اثر بخشی سازمان، اهمیت زیادی دارد که این خود، منجر به کسب اهداف سازمانی می‌شود. به منظور تبدیل شرکت به مؤسسه‌ای دانش محور از طریق تکنولوژی‌ها و استراتژی‌های مدیریت دانش، ضروری است که درابتدا، پویایی‌های نهفته در اقتصاد دانشی، دانش و مدیریت دانش مطرح شده و مورد بررسی قرار گیرد.

کارل اریک سیوبی، حسابدار سوئدی، در دهه ۹۰ میلادی زمانی که مشغول ارزیابی ترازنامه مالی چند شرکت بزرگ سوئدی بود، متوجه نکته جالبی شد. بسیاری از این شرکت‌ها پس از انجام عملیات طولانی حسابداری، ارزشی در حدود چند کرون سوئد و یا در برخی مواقع حتی یک کرون نشان می‌دادند، حال آنکه قیمت واقعی این شرکت‌ها که سهامداران حاضر به فروش آن بودند، بسیار بیشتر از قیمت‌هایی بود که سرمایه حسابداری نشان می‌داد.

سیوبی پس از بررسی‌های فراوان متوجه گردید که بخش اعظم از این اختلاف (اختلاف بین ارزش شرکت‌ها در بازار سهام و قیمت دارایی‌های مشهود این سازمانها) به «سرمایه‌های دانشی» درون سازمان بر می‌گردد و برخاسته از توان دانشی سازمان‌ها در حل مسائل تخصصی‌شان است. اما نکته جالب، وارد نشدن این دارایی‌ها در ترازنامه‌های حسابداری بود، چرا که اساساً چیزی تحت عنوان مفهوم «سرمایه‌های ناملموس» وجود نداشت.

از سال‌ها پیش (تقریباً از جنگ جهانی دوم) محدود بودن سرمایه‌های ملموس و فیزیکی و نیاز به برنامه‌ریزی شدن آنها، منجر به خلق شاخه‌های علمی مختلف شده بود. به عنوان مثال، برنامه‌ریزی خطی و پژوهش عملیاتی، مکان‌یابی و تخصیص، طراحی کارخانه، تعمیرات و نگهداری، بهره‌وری ماشین آلات، برنامه‌ریزی تولید و... که همگی در جهت مدیریت سرمایه‌های ملموس ایجاد شده بودند. اما سرمایه‌های ناملموس، تا آن زمان مورد توجه قرار نگرفته بودند. فعالیت سیوبی و پس از آن بکمن، نوناکا و ویگ باعث شد، توجه صنعت گران و عالمان علوم صنعتی به سرمایه‌ای بس عظیم، یعنی سرمایه‌ای که با وجود تولید اکثریت ارزش افزوده کالا، کمتر مورد مدیریت، سازماندهی و برنامه‌ریزی افزایشی قرار می‌گرفت، جلب شود.

این کتاب با بهره‌گیری از موثرترین تحقیقات و تجربیات، زمینه را برای تقویت بینش، دانش و مهارت‌های خواننده در بهره‌مندی از مدیریت دانش و بکارگیری عملیاتی و بهره‌برداری کاربردی آن در حوزه‌های هدف، فراهم می‌سازد، تا موجب استفاده گسترده در بین مدیران، متخصصین و کارشناسان در

سازمانهای کوچک و بزرگ دولتی، غیردولتی، انتفاعی، غیرانتفاعی و نیز دانشجویان در مقطع کارشناسی، کارشناسی ارشد و نیز دکتری شود.

این کتاب یکی از نتایج حاصل از پروژه صنعتی انجام شده در دانشگاه خوارزمی می باشد که با هدف طراحی یک چارچوب مفهومی و عملیاتی برای سیستم های مدیریت دانش تعریف شده است. در اینجا لازم می دانیم از آقایان مهدی پیغان، محمد حسین قیانداران، کوشا زمانی، نوید دانشوران و امید محمدی کیا که با دقت و باریک بینی مطالب کتاب را مطالعه و بازبینی نموده اند تشکر و قدردانی نماییم.

تقدیم به مادر و پدر

به پاس قلب پر مهرشان و کرمای امید بخش وجودشان