

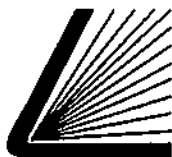


مدیریت دانش

در سازمان‌ها

(استراتژی - فرهنگ‌سازی - ساختار)

محمد مسعود بهمنی



انتشارات نظری

سرشناسه : بهمنی، محمد مسعود ۱۳۴۰/نویسنده
عنوان : مدیریت دانش در سازمان‌ها
مشخصات نشر : تهران انتشارات نظری ۱۳۹۱
مشخصات ظاهری : ۸۸ ص.
شابک : ۹۷۸-۶۰۰-۲۸۹-۰۱۹-۱
وضعیت فهرست نویسی : فیا
موضوع : مدیریت دانش
رده‌بندی کنگره : HD ۳۰/۲/م ۸۸۴ ف ۱۳۹۱
رده‌بندی دیویی : ۶۵۸/۴۰۳۸
شماره کتاب‌شناسی ملی : ۲۸۹۹۳۴۰



انتشارات نظری

نام کتاب : مدیریت دانش در سازمان‌ها

نویسنده : محمد مسعود بهمنی

نوبت چاپ : اول - ۱۳۹۱

شمارگان : ۵۰۰

لبنوگرافی، چاپ و صحافی : فرداد

شابک : ۹۷۸-۶۰۰-۲۸۹-۰۱۹-۱

« کلیه حقوق چاپ و نشر مخصوص و محفوظ ناشر می‌باشد »

دفتر مرکزی: تهران، خیابان ولی عصر، خیابان سیدجمال‌الدین اسدآبادی

نیش خیابان فتحی شقایق، پلاک ۳۲، طبقه ۲، واحد ۱۷

تلفن : ۸۸۱۰۲۷۷۵ فاکس : ۸۸۱۰۴۴۴۰ همراه : ۰۹۱۹۰۱۹۴۵۵

nashrenazari.com

info@nashrenazari.com

پیام کوتاه : ۳۰۰۰۸۹۰۷۷۷۷۷۸

قیمت : ۳۵۰۰۰ ریال

فهرست مطالب

۷	پیش گفتار ناشر.....
۹	کلیات.....
۱۰	پیش گفتار.....
۱۳	۱- دانش چیست؟.....
۱۵	۲- سیر تحول مدیریت دانش.....
۲۰	۳- مراحل مدیریت دانش.....
۲۶	۴- طرح کاری برای اجرای یک برنامه موثر مدیریت دانش.....
۳۰	۵- مدل‌های مطالعه زیر ساخت‌های مدیریت دانش.....
۳۰	۵-۱- مدل نوناکا و تاکوچی (۱۹۹۵).....
۳۲	۵-۲- مدل فلاین.....
۳۳	۵-۳- مدل محمد حسن زاده (حسن زاده، ۱۳۸۶).....
۳۹	۶- مفهوم تجربه و مستندسازی.....
۳۹	۶-۱- مفهوم تجربه و فرآیند کسب تجربه در سازمان.....
۴۰	۶-۱-۱- مفهوم تجربه.....
۴۱	۶-۱-۲- فرآیند کسب تجربه.....
۴۲	۶-۱-۳- سلسله مراتب تجاری فردی.....
۴۲	۶-۱-۴- فرآیند کسب تجربه در سازمان.....
۴۳	۶-۱-۵- تجربیات مدیران و دستاوردهای آن.....
۴۳	۶-۱-۶- نقش تجربه در پرورش مدیران.....
۴۴	۶-۲- مستندسازی، کاربردها و مزایای آن.....
۴۴	۶-۲-۱- مفهوم سند.....
۴۴	۶-۲-۲- مستندسازی در مفهوم سازمانی و مفهوم متداول.....
۴۵	۶-۲-۳- منافع و مزایای مستندسازی تجارب.....
۴۶	۶-۳- محتوای مستندسازی (چه چیز باید مستندسازی شود؟).....
۴۶	۶-۳-۱- یادگیری سازمانی.....

- ۴۷-۶-۳-۲- مفهوم داده، اطلاعات و دانش سازمانی.....
- ۴۸-۶-۳-۳- یادگیری سازمانی، حاصل فرآیندهای مداوم کسب تجربه.....
- ۴۹-۶-۳-۴- تحلیل یادگیری سازمانی از دیدگاه تنوری فعالیت.....
- ۴۹-۷- فرآیند مدیریت دانش سازمانی.....
- ۵۰-۷-۱- مفهوم مدیریت دانش.....
- ۵۰-۷-۲- اصول مدیریت دانش.....
- ۵۱-۷-۳- ویژگی‌های دانش.....
- ۵۱-۷-۴- ابزارها و مکانیسم‌های مدیریت دانش.....
- ۵۲-۷-۵- دانش آشکار و دانش ضمنی یا دانش رسمی و دانش غیررسمی.....
- ۵۳-۷-۶- تبدیل دانش ضمنی به آشکار.....
- ۵۳-۷-۷- مستندسازی تجربیات، سازوکاری برای ایجاد حافظه سازمانی.....
- ۵۴-۸- تحلیل محتوای تصمیم‌گیری.....
- ۵۵-۸-۱- فرایند تصمیم‌گیری در سه دوره.....
- ۵۵-۸-۲- نقش ارزش‌ها در تصمیم‌گیری.....
- ۵۶-۸-۳- انواع ارزش‌ها.....
- ۵۶-۸-۴- نقش شخصیت در تصمیم‌گیری.....
- ۵۷-۸-۵- مشخصات و ویژگی‌های عمومی تصمیم‌گیرندگان.....
- ۵۸-۸-۶- عوامل درون سازمانی.....
- ۵۹-۸-۷- عوامل برون سازمانی.....
- ۵۹-الف) عوامل محیط اختصاصی.....
- ۶۰-ب) عوامل محیط عمومی.....
- ۶۰-۸-۸- تصمیمات برنامه‌ریزی‌شده و تصمیمات برنامه‌ریزی نشده.....
- ۶۰-۸-۹- معیارهای مستندسازی تجربیات مدیران در تصمیم‌گیری.....
- ۶۱-۸-۱۰- ارزشگذاری تجربیات.....
- ۶۳-۹- حافظه سازمانی (روش‌های مستندسازی).....
- ۶۳-۹-۱- استراتژی‌های اساسی در مدیریت دانش.....

۹-۲- مطالعه موردی مستند، راهکاری موثر به منظور مستندسازی تجارب

مدیران	۶۴
۱-۵-۴- انواع مطالعات موردی	۶۴
۲-۵-۴- موردنویسی مستند	۶۵
۳-۹- مزایای مطالعات موردی	۶۵
۱۰- مدیریت دانش در سازمان های نظامی	۶۶
۱۱- دستاوردهای مدیریت دانش در یک سازمان نظامی	۶۸
۱-۱۱- دلایل نرم افزاری عدم به اشتراک گذاشتن اطلاعات و دانش در سازمان های نظامی	۷۰
۲-۱۱- دلایل سخت افزاری عدم به اشتراک گذاشتن اطلاعات و دانش در سازمان های نظامی	۷۵
۳-۱۱- ارائه مدل نوآوری دانش محوری برای سازمان های نظامی	۷۸
۴-۱۱- تدوین استراتژی نوآورانه در پرتو سبک بعدی ساختاری، محتوایی و زمینه ای	۸۲
منابع	۸۷

پیش‌گفتار ناشر

قُلْ هَلْ يَسْتَوِي الَّذِينَ يَعْلَمُونَ وَالَّذِينَ لَا يَعْلَمُونَ ...
بگو! آنان که اهل دانشند، با مردم جاهل نادان یکسانند؟ (زمر-۹)

با عنایت به تأکید فراوان دین مبینی اسلام در فراگیری علم و دانش، متأسفانه در جهان کنونی کشورهای پیش‌رفته و توسعه یافته، از کشورهای اسلامی و در حال توسعه در خصوص دانش و دانایی پیشی گرفته‌اند. پیامبر اعظیم الشان اسلام (صلی ...) در احادیث مختلف مسلمانان را به فراگیری دانش ترغیب نموده‌اند: «أطلب العلم الى المهد الى اللحد» ز گهواره تا گور دانش بجوی.

در جهان کنونی "دانش" به عنوان یک سرمایه و قدرت و ثروت محسوب می‌گردد که ضروری است تا کشورهای اسلامی و در حال توسعه، بیش از پیش برای کسب آن اهتمام ورزند. پس از پیروزی انقلاب شکوهمند اسلامی ایران، همواره مسئولین کشورمان خاصه مقام معظم رهبری به اهمیت علم و فن‌آوری توجه نموده و جوانان و جامعه دانشگاهی را به فراگیری علم روز و فن‌آوری اطلاعات تشویق نموده‌اند. و همین‌طور در برنامه توسعه چهارم کشور اهمیت ویژه‌ای به "توسعه مبتنی بر دانایی" و فراگیری دانش داده شده است. بدیهی است تبیین مدیریت دانش و فراهم آوردن زیرساخت‌های آن در سطح کشور و سازمان‌ها، امری حیاتی است تا بدین وسیله از اندوخته‌های مدیران و کارکنان نهایت استفاده به عمل آید و از خلاقیت‌ها و نوآوری‌های آنان در تولید و صنعت و ... استفاده گردد. و حتی پس از رهایی یا بازنشستگی کارکنان، تجربه‌ها و آموزه‌ها در داخل سازمان‌ها مورد

بهره‌برداری قرار گیرد و این آموخته‌ها به نسل جدید منتقل گردد و این مسأله با به کارگیری "مدیریت دانش" امر محقق می‌شود و از دوباره کاری و موازی کار جلوگیری به عمل می‌آید و در نتیجه بازدهی و خروجی سازمان افزایش می‌یابد. مدیریت دانش با گردآوری و به اشتراک گذاری تجارب و آموخته‌ها و با تبدیل دانش نهان به دانش آشکار استفاده کامل از "دانش" را در یک سازمان عملی می‌کند.

با توجه به این که "مدیریت دانش" از علوم جدید سال‌های اخیر است، انتشارات نظری بر آن شد که این علم جدید مدیریت در سازمان را تبیین تا مورد استفاده دانش پژوهان، مدیران اجرایی، برنامه‌ریزان سازمان‌ها و شرکت‌ها قرار گیرد. نویسندگان کتاب آقای محمد مسعود بهمنی از مدیران سازمانی کشور و دارای مدرک کارشناسی ارشد مدیریت هستند که تجربیات پیاده‌سازی "مدیریت دانش" در سازمان را به همراه مبانی علمی مدیریت دانش قلم فرسایی نموده‌اند که امیدواریم مورد استفاده عزیزان قرار گیرد.

انتشارات نظری

واحد علوم انسانی

کلیات

مدیریت دانش سازمانی یکی از ارکانی است که برای انجام کارکردهای سازمان به نحو مطلوب لازم است. در مدیریت دانش، دانش بطور کلی به دو نوع دانش عیان و دانش نهان تقسیم می‌شود و این تقسیم‌بندی برای مدیریت دانش اساسی است. اساس این مدل دانش نهان^۱ و دانش عیان^۲ و فرایندهای انتقال آن‌ها است. در این کتاب از مدل مدیریت دانش نوناکا و تاکوچی استفاده شده است. نوناکا و تاکوچی برای تبدیل دو نوع دانش عیان و نهان مذکور چهار فرایند تبدیل مطرح می‌کنند که عبارتند از: نهان به نهان (جامعه‌پذیری)، نهان به عیان (بیرونی سازی)، عیان به عیان (ارتباطات)، عیان به نهان (درونی سازی). زیرساخت‌های مورد نیاز برای مدیریت دانش سازمانی در سه گروه عمده جمع‌بندی می‌شوند که عبارتند از: منابع انسانی، فرایندها و فناوری‌ها. در کنار این سه گروه سه عامل استراتژی‌های سازمانی، فرهنگ سازمانی و بودجه نیز به عنوان عوامل زیرساختی زمینه‌ای مورد توجه قرار می‌گیرد که بدون شک از عوامل تعیین‌کننده میزان موفقیت برنامه‌های مدیریت دانش در سازمان‌ها به شمار می‌آید.

۱- Tacit knowledge

۲ - Explicit knowledge

امروز دانش یک سرمایه تلقی می‌شود. سازمان توسعه و همکاری اقتصادی (OECD) بر اقتصاد دانش محور و نقش دانش در پیشرفت‌های اقتصادی در هزاره سوم تاکید کرده است (OECD, ۱۹۹۶). در گزارش توسعه جهانی که در سال ۱۹۹۸ توسط بانک جهانی منتشر شد، آمده است: «در کشورهای پیشرو اقتصاد جهانی، اهمیت دانش [به عنوان یک منبع] در مقایسه با سایر جوامع چنان افزایش یافته است که به عنوان مهمترین عامل تعیین کننده استاندارد زندگی درآمده است» (WORLD BANK, ۱۹۹۸). بانک جهانی در سال ۲۰۰۲ بار دیگر بر اهمیت دارایی‌های دانشی ملتها تاکید کرد و دارایی دانشی را به عنوان راهی برای مشارکت کشورهای در حال توسعه در انقلاب دانشی^۱ به شمار آورد که در کاهش فاصله بین کشورهای در حال توسعه و توسعه یافته نقش تعیین کننده‌ای می‌تواند ایفا کند (WORLD BANK, ۲۰۰۲).

دولت جمهوری اسلامی ایران نیز توسعه مبتنی بر دانایی (دانش محور) را یکی از محورهای اساسی برنامه چهارم توسعه کشور قرار داده است (خاتمی، ۱۳۸۲). بخش اول قانون برنامه چهارم توسعه اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی (۱۳۸۳) نیز به «رشد اقتصاد ملی دانایی محور» و بخش چهارم به «توسعه

مبتنی بر دانایی» اختصاص یافته است. در همه موارد فوق «دانش» عنصری اساسی است که در هزاره سوم به عنوان ابزاری برای حذف یا حداقل کاهش فاصله بین کشورهای پیشرفته و در حال توسعه مورد توجه سازمان‌های بین‌المللی و دولت‌های ملی قرار گرفته است. برای دستیابی به توسعه مبتنی بر دانایی، مدیریت دانش یک رکن اساسی است. چنانچه دانش به صورت اصولی مدیریت نشود و دانش فردی به دانش جمعی تبدیل نگردد نمی‌توان آن را به عنوان رکن توسعه قلمداد کرد. به همین دلیل است که مدیریت دانش برای دولتمردان و دست‌اندرکاران مدیریت و برنامه‌ریزی توسعه در سطح ملی و بین‌المللی ضروری تلقی می‌شود.

یکی از ملزومات مدیریت دانش، شناسایی و فراهم آوردن زیر ساخت‌های آن است. در غیر این صورت مدیریت دانش نمی‌تواند محور توسعه و اقتصاد ملی قلمداد شود. شناسایی زیرساخت‌ها نیازمند مطالعه‌ای بنیادی است. تحقیقی جدی درباره بنیان‌های نظری و چارچوب‌های مدیریت دانش در ایران نشده است. فقدان بنیان‌های نظری می‌تواند مشکلات فراوانی را برای پژوهشگران این عرصه به وجود آورد. مبانی فکری و نظری مدیریت دانش و ابعاد مختلف زیرساختی آن در سازمان‌ها از مباحث مهم این اثر است.

با عنایت به اینکه عصر کنونی را عصر دانایی نام نهاده‌اند و دانش درون سازمانی مهم‌ترین عامل رقابت و ماندگاری یک سازمان است لذا ضرورت تولید دانش و مدیریت دانش در هر سازمان، ضروری و حیاتی است. سازمانهای دولتی و نظامی نیز همگام با مراکز علمی و دانشگاهی به اهمیت این موضوع واقف گردیده‌اند و درصدد استفاده از دانش ارزشمند کارکنان خود برآمده تا از هدر رفتن تجربیات و آموخته‌های کارکنان جلوگیری به عمل آید. سازمانها به منظور شناسایی دانش ارزشمند کارکنان و جذب و راهبری

آن درصدد ارتقاء سازمان خود هستند. لذا ضرورت دارد که راهبرد مدیریت دانش در سازمان تعریف شده و نقشه راه برای رسیدن به این امر مهم ترسیم گردد. ناشر سرمایه عظیم دانش کارکنان ادارات حفظ و با استفاده از ساز و کارهای مناسب و نرم افزارهای مدرن آن را ذخیره‌سازی نموده و ضمن به اشتراک گذاردن در موقع لزوم بتوانند از آن بهره‌برداری مناسب نموده و منتج به تصمیم‌گیری بهینه شود. در تهیه این کتاب برادر عزیزم آقای وحدت برزگر با من همکاری نمودند که از ایشان نهایت تشکر را دارم و امیدوارم که کتاب مورد استفاده دانش‌پژوهان و کارشناسان و مدیران سازمانها قرار گیرد.

محمد مسعود بهمنی