

مدیریت دانش در سازمان با تأکید بر انتقال دانش

(مبانی علمی - کاربردی و الگوی اجرایی)

مؤلفین:

عمران رمضانی

دکتر سید احمد طباطبایی

زمستان ۱۳۸۹

سرشناسه	طبایطی، احمد، ۱۳۳۲ -
عنوان و نام پدیدآور	مدیریت دانش در سازمان با تأکید بر انتقال دانش (مبانی علمی - کاربردی و الگوی اجرایی) / مولفین احمد طبایطی، عمران رضانی. تهران: انتشارات جهاد دانشگاهی، واحد تهران، ۱۳۸۹.
مشخصات نشر	۱۰۴ ص. جدول، نمودار.
مشخصات ظاهری	978-964-2729-94-4
شابک	
وضعیت فهرست نویسی	فیا
پادداشت	کتابنامه.
موضوع	مدیریت دانش
شناسه افزوده	رضانی، عمران، ۱۳۳۷ -
شناسه افزوده	جهاد دانشگاهی. واحد تهران. انتشارات.
رده بندی کنگره	۱۳۸۹ م ۳۰/۳/ط
رده بندی دیویی	۶۵۸/۲۰۲۸
شماره کتابشناسی ملی	۲۱۵۸۷۸۵



مدیریت دانش در سازمان با تأکید بر انتقال دانش (مبانی علمی - کاربردی و الگوی اجرایی)

تألیف: دکتر سید احمد طبایطی - عمران رضانی

ناشر: انتشارات جهاد دانشگاهی واحد تهران

ناظر چاپ: احمد آرش

لیتوگرافی: زاویه نور

چاپ و صحافی: نقش نیاز

شمارگان: ۱۰۰۰ نسخه

قیمت: ۲۲۰۰۰ ریال

نوبت چاپ: اول - زمستان ۱۳۸۹

شابک: ۹۷۸-۹۶۴-۲۷۲۹-۹۴-۴

ISBN: 978-964-2729-94-4

<http://nashr.jahat.ir>

نشانی: تهران - صندوق پستی ۱۸۶-۱۳۱۴۵

Nashr@jahat.ir

تلفن: ۶۶۴۱۸۴۹۹ - تلفکس: ۶۶۹۵۴۳۸

تلفن مراکز پخش: ۶۶۴۹۰۷۴۰ - ۶۶۴۹۰۷۴۲ - ۸۴۶۵۰ (۰۲۱)

به نام خدا

قدرت در عصر حاضر، از کسب، تسهیم و بهره‌برداری از دانش و دانایی سرچشمه می‌گیرد. همین امر سبب شده است که امروزه مدیریت دانش به موضوعی مهم در عرصه فعالیت‌های راهبردی سازمان‌ها تبدیل شود. زیرا بسیاری از صاحب‌نظران معاصر آن را عامل کلیدی و تاثیرگذار در دستیابی به مزیت رقابتی می‌دانند. در این شرایط دانش یکایک افراد سازمان به خصوص دانش ضمنی افراد صاحب تجربه؛ جزئی شایان توجه از منابع بنیادین و سرمایه‌های فکری ارزشمند سازمان‌ها تلقی شده و مدیریت این دانش سازمانی نقش اساسی در توسعه سازمان ایفا می‌کند. از سوی دیگر حمایت مدیریت ارشد که لازمه اجرای موفق هر برنامه جدید و تحول‌گرایی است، به عاملی مهم در نیل به مقصود در طرح‌های مدیریت دانش بدل می‌گردد.

مدیریت دانش، مدیریت سرمایه پنهان سازمان است. در این فرایند کشف دانش انباشته فرد و سازمان در اولین گام قرار دارد. پس از شناسایی این دارایی‌های فکری، فراهم‌سازی امکان دستیابی سریع و آسان به آنها و سپس نحوه توسعه و آرایش دانش سازمانی مورد توجه قرار می‌گیرد. آموزش و تسهیم دانش و بکارگیری آن در زمان مناسب و توسط افراد مناسب نیز در آخرین مراحل است. باید به خاطر داشت که در ایجاد سازوکارهای مناسب و انجام موفقیت‌آمیز این فرایند، استفاده از خدمات متخصصین به منظور طراحی و مدیریت کل فرایند از اهمیت بالایی برخوردار است.

انسان، به مثابه عظیم‌ترین و ارزشمندترین ثروت هر جامعه، هدف توسعه و عامل اصلی آن است و این منظور و قابلیت به کمک آموزش و یادگیری تحقق می‌یابد. سازمان‌های یادگیرنده به عنوان یکی از بسترهای بهره‌برداری خردمندانه از این منبع لایزال، هر روزه برای ارتقاء

ارزش و کارآمدی کارکنان خود تلاش گسترده‌تری انجام می‌دهند، و بر این اساس به سوی ارتقاء کمی و کیفی مهارت منابع انسانی و شناخت و ایجاد ارزش افزوده انسانی گرایش یافته‌اند.

همانطور که منابع انسانی به عنوان پتانسیل‌های ارزشمند قابلیت تولید ارزش و ثروت را از منابع موجود در اجتماع فراهم می‌آورند، آینده کشور به تلاش سرمایه‌های انسانی جامعه وابسته است و بهره‌گیری از این سرمایه‌ها بیشترین نقش را در توسعه همه جانبه کشور ایفا می‌کند. از طرفی هدف اصلی مسئولین در اجرای برنامه‌های توسعه بهبود کمی و کیفی شرایط و جنبه‌های مادی و معنوی زندگی انسان‌هاست. اما آنچه در این میان از همه مهمتر می‌نماید؛ علاوه بر یافتن راهبرد مناسب تصمیم‌گیری و عمل به آن است.

جهاد دانشگاهی با توجه به رسالت خود در ارائه آموزش‌های مورد نیاز جامعه و راهبرد توسعه آموزش‌های کاربردی، اشتغال‌زا و کارآفرینانه خصوصاً توسعه فعالیت‌های دانش‌بنیان اقدام به چاپ کتاب حاضر با موضوع مدیریت دانش در سازمان‌ها نموده است که توسط صاحب‌نظران حوزه آموزش، آقایان دکتر سید احمد طباطبائی و عمران رمضانی تألیف شده است. ضمن تشکر از ایشان، از خوانندگان ارجمند تقاضا دارد، نظرات ارزشمند خود را پیرامون این کتاب به پست الکترونیک info@jtt.ir ارسال نمایند.

معاونت آموزشی جهاد دانشگاهی

دانشگاه تهران

خلاصه کتاب

دانش در یک سازمان عبارت است از «واقعیت یا موقعیت دانستن چیزی به همراه آگاهی و فهم که از طریق تجربه، مطالعه، اکتشاف و ارتباط ذهنی بدست آمده و به شکل‌های مختلف ثبت شده باشد»، و هدف مدیریت دانش شناسایی، کسب، سازماندهی و ذخیره‌سازی و انتقال دانش مناسب به منظور بهبود و تغییر ادراکات و عملکرد کارکنان سطوح مختلف سازمان در زمان مناسب می‌باشد که از این طریق می‌توان ضمن پشتیبانی و کمک به سازمان در حل مسئله، یادگیری پویا، و تصمیم‌گیری مناسب، از خروج دارایی‌های فکری و ذهنی از سازمان به عنوان ثروت اصلی سازمان جلوگیری کرد.

با توجه به این نکته که همه محتوای ذهنی بواحی قابل شناسایی، ذخیره‌سازی و انتقال نیستند و هرچه از دانش تصریحی و آشکار به طرف دانش ضمنی - مفهومی (پنهان) حرکت می‌کنیم مدیریت و اشتراک‌گذاری دانش مشکل‌تر می‌شود.

غالباً با دو نوع دانش در سازمان‌ها روبرو هستیم، ۱- دانش آشکار: در این دیدگاه اول اطلاعات و دانش را یک شیء یا چیزی می‌داند که می‌تواند به راحتی شناسایی، کسب، ذخیره و انتقال یابد ۲- دانش پنهان و ضمنی: دیدگاه دوم دانش را یک فرایند در نظر می‌گیرد که برای هر یک از افراد منحصر به فرد است لذا شناسایی، ذخیره‌سازی، انتقال آن به راحتی دانش آشکار نیست علاوه بر آن چگونگی عمل سازمان‌ها در مدیریت و انتقال دانش به دلایلی چون فرهنگ سازمانی، ساختارها، حوزه‌های فعالیت نیز بستگی دارد و از سازمانی به سازمان دیگر متفاوت است اما سؤال اساسی این است آیا اصولی وجود دارد یا می‌توان به اصولی رسید که سازمان‌ها بتوانند در مدیریت و انتقال دانش مورد توجه قرار دهند.

مدیریت دانش از عناصر مختلفی چون تولید دانش، کسب دانش، ذخیره‌سازی دانش، انتقال و به اشتراک‌گذاری دانش تشکیل یافته است که انتقال دانش بخش مهمی از سامانه بزرگ مدیریت دانش است. بنابراین وقتی که بحث انتقال دانش مطرح است تصور بر این است که دانش مورد نظر قبلاً تولید و کسب شده است و آماده انتقال به دیگران یا به پایگاه‌های خاص خود جهت بهره‌برداری توسط افراد در آینده است که این انتقال دانش به شیوه‌های مختلف می‌تواند اتفاق بیافتد برای مثال فرستادن یا قراردادن اطلاعات و دانش در محل به خصوصی با استفاده از شبکه‌های الکترونیکی برای

مصرف کنندگان احتمالی و بالقوه، یا اشتراک گذاری دانش با افراد نیازمند به صورت غیرالکترونیکی، یا انتقال دانش به صورت رودررو از جمله موارد انتقال دانش به شمار می‌روند بنابراین انتقال دانش حرکت، توزیع و پخش دانش بین افراد و پایگاه‌های دانش مکانیزه و غیرمکانیزه به صورت دوسویه، است که با راهبرد سازمان و فرد مرتبط است.

دو نوع راهبرد برای توزیع و پخش دانش قابل تصور است؛ ۱- راهبرد انتقال دانش از فرد به اسناد ۲- راهبرد انتقال دانش از فرد به فرد.

این دو راهبرد در مدلی تحت عنوان «مدل عمومی انتقال دانش» ترسیم شده است که مبین اشکال مختلف جریان و انتقال دانش در سازمان است.

نقش متخصصان و دست‌اندرکاران آموزش و توسعه منابع انسانی در فرآیند مدیریت و انتقال دانش بسیار حیاتی است. این نقش‌ها می‌تواند از طریق انجام فعالیت‌های مختلف ایفا شود. در واقع مدیریت آموزش و توسعه منابع انسانی می‌تواند با توسل به سیستم مدیریت دانش در کنار دیگر منابع تأمین نیازهای آموزشی کمبودهای اطلاعاتی و دانشی را به موقع برطرف نماید و منجر به رشد افقی افراد در مشاغل گردد.

مدیریت دانش از رویکردهای مهم و ارزشمند سازمان‌های پیشرو به شمار می‌رود که با استقرار چنین سیستمی می‌توان شاهد افزایش کیفیت سرمایه‌های انسانی از طریق تدوین فرآیندهای سیستماتیک برای تولید و کسب دانش، ارزش‌گذاری و انباشت دانش و نهایتاً ترویج و گسترش آن در لایه‌های مختلف سازمان‌ها بود.

مدیریت دانش نه تنها یک امر دفمی و مقطعی نیست بلکه به صورت فراکنشی و پویا یک فعالیت مستمر و پایان‌ناپذیر است و نیازمند مدیران دانشی، کارکنان دانشی و فرآیندهای دانشی بوده و مشارکت همه سطوح سازمانی را می‌طلبد. آماده نمودن بسترهای فرهنگی، اجتماعی، ساختاری و همین‌طور حداقل زمینه‌های فناوری مورد نیاز که بتواند نقش تسهیل‌کننده‌ای را در استقرار سیستم مدیریت دانش در سازمان دولتی ایران فراهم نماید از جمله ضروریات اولیه ایجاد و گسترش مدیریت دانش در کشور به شمار می‌رود.

جامعه هدف

این کتاب به‌طور ویژه طرح مفهومی و عملیاتی نظام مدیریت و انتقال دانش را در سازمان‌ها مورد توجه قرار داده است. این کتاب برای مدیران آموزش و توسعه منابع انسانی و استراتژیست‌های سازمانی که در دستگاه‌های دولتی و خصوصی که کار طراحی و اجرای نظام‌های منابع انسانی را عهده‌دار هستند و گسترش این مفهوم را در سازمان‌های خود مورد توجه قرار می‌دهند بیش از همه سودمند خواهند بود زیرا چالش بزرگ سازمان‌های دولتی و خصوصی در عصری که ارزش دانش و سرمایه‌های انسانی روز به روز در حال افزایش است بیشتر نمایان می‌شود. هم‌اکنون طراحی نظام مدیریت انتقال دانش و اجرایی کردن استراتژی‌های که با تفکر مدیران و استراتژی‌های سازمانی همگام شده باشد بخشی از بزرگترین دغدغه‌های مدیران و استراتژی‌های توسعه منابع انسانی به شمار می‌رود. تعیین اهداف کمی و کیفی برای رشد و یادگیری، توسعه فرهنگ مشتری‌مداری، سنجش آگاهی‌های استراتژیک مدیران و کارکنان، ارتقاء مهارت‌های کاری کمک به خلق، حفظ و پایداری ارزش‌های بنیادی سازمانی، تهیه نقشه استراتژیک سازمان، تقویت روح کار جمعی و ده‌ها مفاهیم متعالی دیگر با طرح مفهومی و عملیاتی نظام مدیریت و انتقال دانش پیوند خورده است. لذا این کتاب برای رهبران عالی سازمان‌ها، استراتژیست‌های سازمانی، مدیران عالی توسعه منابع انسانی و کلیه مدیران و کارشناسانی که در طراحی و بهبود فرآیندهای دانشی و توسعه سرمایه انسانی ایفاء نقش می‌نمایند بسیار مفید و سودمند خواهد بود.

مقدمه مولف

از زمانی که ماده و انرژی به عنوان مهم‌ترین منابع قدرت جای خود را به اطلاعات و دانش داد اهمیت سیستم مدیریت و انتقال دانش در افق برنامه‌های توسعه‌ای سازمان‌ها و کشورها بیشتر نمایان شد. سیستم‌های کارآمد و موفق شناخته می‌شوند که بتوانند با اشتراک‌گذاری خردمندانه ترکیب مناسبی از دانش، اطلاعات، کارآفرینی، خلاقیت، سرمایه، ماده و انرژی خلق نمایند. سیستم مدیریت و انتقال دانش در صورت استقرار روش‌های ارایه دانش و اطلاعات را متحول ساخته و یادگیری سازمانی را به حالت پویا و زنده درمی‌آورد. روش‌های آموزشی را از حالت سنتی و یک طرفه به صورت تعاملی و چند سویه مبدل می‌سازد تا بتواند بهترین ارتباط را با مخاطبانش برقرار نماید. هرچه فناوری ارتباطات و اطلاعات و روش‌های آموزش مجازی توسعه می‌یابد بیشتر استقرار مدیریت دانش به عنوان یک نیاز توسعه‌ای و بلندمدت در سازمان‌های دولتی و خصوصی احساس می‌شود. در ایران نیز سند چشم‌انداز توسعه ۱۴۰۴ و برنامه‌های کلان توسعه کشور متأثر از سند چشم‌انداز «اقتصاد دانایی محور» را به عنوان تم اصلی برنامه توسعه مورد توجه قرار داده است برای آشنایی بیشتر با مبانی نظری و الگوی عملی مدیریت دانش در این کتاب تلاش شده ضرورت و اهمیت مدیریت دانش و انتقال آن در فرآیند توسعه، تبیین معنی و مفهوم مدیریت دانش و مزایای آن، اصول فراگیر مدیریت دانش، تکنولوژی و نقش مدیران، و کارکنان دانشی در استقرار مدیریت دانش، تبیین عناصر تشکیل‌دهنده مدیریت دانش، مدل عمومی مدیریت و انتقال دانش و در نهایت با نگاه اجمالی به آینده مدیریت دانش، الگوی عملی و مکانیزم‌های اجرایی برای مدیریت و انتقال دانش ارائه شود. در پایان از همه صاحب‌نظران و دست‌اندرکاران و متخصصان آموزش و توسعه دانشجویان - دانش پژوهان تقاضا داریم با ارائه انتقادات سازنده ما را در غنای بیشتر این مجموعه یاری نمایند.

سید احمد طباطبایی

عمران رضانی

فهرست مطالب

مقدمه مولف.....	۱۲
بخش اول: مبانی نظری مدیریت دانش.....	۱۷
اهداف آموزشی.....	۱۷
مفهوم دانش.....	۱۹
پیوستار دانش.....	۱۹
مفهوم شناسی مدیریت دانش.....	۲۵
تبیین مدیریت دانش.....	۲۹
ضرورت و اهمیت مدیریت و انتقال دانش.....	۳۰
بازده‌ها و مزایای نظام مدیریت و انتقال دانش.....	۳۲
پیش فرض‌ها و اصول حاکم بر مدیریت دانش.....	۳۴
الف) پیش فرض‌های حاکم بر مدیریت دانش.....	۳۵
ب) اصول حاکم بر دانش و مدیریت دانش.....	۴۰
سیر تکوینی فرآیند مدیریت دانش در سازمان‌ها.....	۴۳
عناصر تشکیل دهنده مدیریت دانش.....	۴۶
تولید دانش.....	۴۶
شکل شماره ۳- فرآیند تولید دانش.....	۴۷
کسب دانش.....	۴۷
انتقال و توزیع دانش.....	۵۰
مدل عمومی مدیریت و انتقال دانش.....	۵۳
نقش مدیران آموزش در سیستم مدیریت دانش.....	۶۲
نقش تکنولوژی در مدیریت و انتقال دانش.....	۶۴
جابه جایی قدرت و فرآیند تکاملی منابع قدرت.....	۶۵
نگاه اجمالی به آینده مدیریت دانش.....	۶۸

۷۰	خلاصه مطلب
۷۲	خودآزمایی
۷۳	بخش دوم : مطالعات تطبیقی
۷۳	اهداف آموزشی:
۷۵	مطالعات تطبیقی
۷۸	ویژگی های نرم افزار اسک می:
۷۸	توانمندی های برنامه "اسک می"
۸۰	خلاصه مطلب:
۸۰	خود آزمایی
۸۱	بخش سوم: الگوی عملی و مکانیزم اجرایی مدیریت و انتقال دانش
۸۱	اهداف آموزشی
۸۳	مقدمه
۸۳	الف) الگوی عملی نظام مدیریت و انتقال دانش
۸۶	خیر
۸۷	برون سازی
	ب) مکانیزم و سازوکارهای اجرایی پیشنهادی نظام مدیریت و انتقال دانش (دستورالعمل پیشنهادی)
۸۹	
۹۲	خلاصه مطلب
۹۲	خودآزمایی
۹۳	بخش چهارم: واژگان مدیریت و انتقال دانش
۹۳	هدف آموزشی بخش چهارم
۹۴	واژگان مدیریت و انتقال دانش
۱۰۳	منابع و مأخذ