

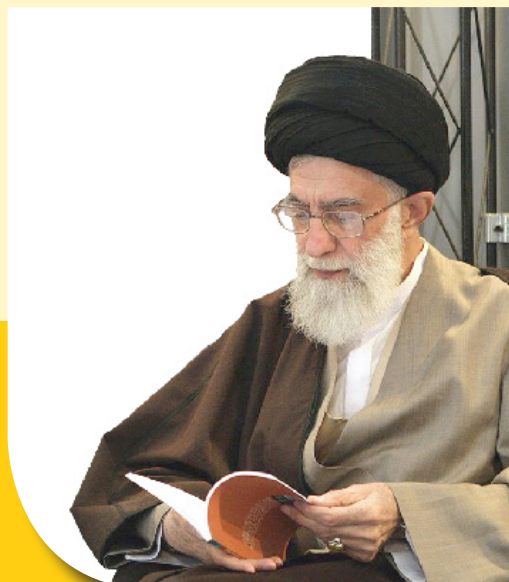


دانش مدیریت مجله

شماره اول- تابستان ۹۷ | No.1 - Aug 2018



Knowledge Management Magazine



دانش بنیان کردن نظام اداری از طریق
به کارگیری اصول مدیریت یکپارچه سازی
اطلاعات، با ابتناء بر ارزش های اسلامی.
(بند ۱۶ نظام الزامات اداری)



مقدمه سردبیر

توجه به دانش و اثرات آن، از ابتدای تلاش‌های بشر برای حفظ بقا وجود داشته است، اما در دو دهه اخیر، بشر شاهد تحولاتی در عرصه اقتصاد، اجتماع و سیاست بوده است که دانش را به‌عنوان یک عنصر و سرمایه کلیدی در توسعه، موفقیت و رقابت‌پذیری مطرح کرده است. دانش و اطلاعات، سازماندهی و بازیابی آن‌ها و در یک کلمه مدیریت دانش از ضروریات کار مدیریت است. مدیریت دانش به معنی اداره کردن دانش موجود و نیز خلق و جذب دانش جدید است.

نکته مهم اینکه تنها اکتفا به دانش موجود در عصر توسعه روزافزون دانش، هرگز راهگشا نیست، بنابراین مدیران برای عقب نماندن از حرکت رو به جلوی سازمان‌های رقیب، مجبور به تشخیص مداوم عناصر و اجزای دانشی و تشویق به دانش آفرینی و نوآوری در سازمان‌های خود هستند. دانش در فرآیند طرح‌ها و خدمات نوین نیز منبعی بسیار حیاتی به شمار می‌رود و در صورتی که به نحو مؤثری مدیریت شود، می‌تواند در کاهش هزینه، کاهش زمان انجام کارها، بهبود کیفیت، ارائه خدمات نوین، تصمیم‌سازی برای تصمیم‌گیری اثربخش و افزایش رضایت مشتریان، کارفرمایان و سایر ذینفعان تأثیر بسزایی داشته باشد.

اجرای طرح‌ها و خدمات با کیفیت مطلوب، دانش‌های جدیدی را چه در زمینه دانش خدمات و محصولات و چه در زمینه دانش راهبرد سازمان در پی دارد. اما اغلب به‌ندرت پیش می‌آید افراد، تجارب و اندوخته‌های خود را در قالب روشی نظام‌مند در اختیار سایرین قرار دهند. بنابراین با این دید مدیران ارشد سازمان نقش مهمی را در اجرا پروژه و راهبری مدیریت دانش خواهند داشت. مدیریت دانش در سازمان‌هایی که به ناچار دانش محصولات و خدمات خود را جهت جلب رضایت مشتری به روز می‌کنند از ضرورت و اهمیت بالایی برخوردار است. با توجه به اقدامات ارزشمند و متعدد صورت‌گرفته در گذشته، شرکت تولید و بهره‌برداری سد و نیروگاه دز موضوع مدیریت دانش و ضرورت توجه به صیانت از سرمایه‌های فکری را به‌عنوان بخشی از اولویتهای کاری خود در دستور کار قرار داده است. توجه و اهتمام تمامی مدیران و کارشناسان و در راس آن دستور و حمایت مدیران از این مقوله مهم، ما را در اجرای وظیفه و نقش خود مصمم‌تر می‌نماید.

نشریه پیش رو در راستای استقرار نظام مدیریت دانش در شرکت تولید و بهره‌برداری سد و نیروگاه دز و به‌منظور آشناسازی مدیران و کارشناسان توانمند سازمان با این مقوله مدیریتی و اطلاع‌رسانی از اقدامات صورت‌پذیرفته و فعالیت‌های برنامه‌ریزی شده با همکاری مدیریت دانش سازمانی و شرکت مشاوره مهندسی نداک به‌عنوان مشاور استقرار نظام مدیریت دانش طراحی و منتشر شده است. بدیهی است استقرار مدیریت دانش جز با همراهی و مساعدت شما عزیزان به‌عنوان سرمایه‌های اصلی سازمان میسر نخواهد شد.



مدیریت دانش مجله

شرکت تولید و بهره‌برداری سد و نیروگاه دز

Knowledge Management Magazine



تاریخچه مدیریت دانش

۶

یک حسابدار سوئدی به نام کارل اریک سیوبی که بعدها به‌عنوان یکی از بنیانگذاران علم مدیریت دانش معرفی شد، در سال ۱۹۷۹ با یک سؤال بزرگ مواجه شد. دفاتر حسابداری (ارزش دفتری) یکی از شعبه‌های معروف سازمانی که او در آنجا کار می‌کرد فقط یک کرون ارزش نشان می‌داد و

فهرست:

- | | |
|----|---|
| ۸ | دانش یا علم؟ |
| ۱۰ | انتقال دانش |
| ۱۲ | ضرورت پیاده‌سازی مدیریت دانش در سد و نیروگاه دز |
| ۱۴ | نقش کارکنان در پیشبرد اهداف مدیریت دانش |
| ۱۵ | مزایای مدیریت دانش برای کارکنان و سازمان |
| ۱۶ | معرفی کتاب |
| ۱۸ | مدیریت دانش نیازمند انگیزه‌های دیگری به غیر از انگیزه‌های مالی و ارتقاء می‌باشد |
| ۲۰ | مقایسه میان ویژگی‌های سازمان سنتی و دانش محور |
| ۲۲ | مراحل پیاده‌سازی مدیریت دانش در سد و نیروگاه دز |



۸

معنی و مفهوم دانش

معمولاً در حوزه‌های مختلف علمی هر واژه به گونه‌ای خاص معنی می‌شود و هر واژه با توجه به شرایطی که از آن استفاده می‌شود معنی خاصی می‌گیرد. این موضوع برای واژه دانش نیز صادق است. کلمه دانش



عنوان: مجله مدیریت دانش
شماره: اول
تهیه کننده: شرکت مشاوره مهندسی نداک

کارکنان دانشی

۱۹

در قلمرو مدیریت دانش، کارکنان و مدیریتی که می‌توانند تا حد قابل توجهی در تولید سرمایه فکری صنعت مشارکت کنند را کارکنان دانشی می‌نامند. در عمل، جداسازی کارکنان موضوعی مهم است که در آن حتی کارکنانی ...



۱۴

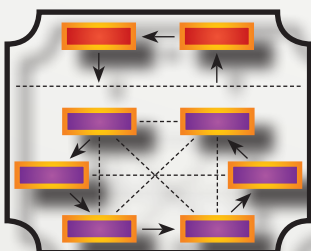
نقش کارکنان در پیشبرد اهداف مدیریت دانش

میان سه بعد اصلی برنامه‌های مدیریت دانش، یعنی انسان، فرآیند و تکنولوژی، انسان دارای جایگاه ویژه‌ای است. در واقع مهم‌ترین ورودی و سرمایه سازمان و.....

مدل پایه‌های ساختمان مدیریت دانش

۱۵

این مدل توسط «پروپست»، روب و رمهاردت (۲۰۰۲) به نام مدل «پایه‌های (سنگ بنا) ساختمان مدیریت دانش» نام‌گذاری شده است. طراحان مدل یاد شده، مدیریت دانش را به صورت سیکل دینامیکی می‌بینند که در چرخش دائم است. ...



۶	مدیریت دانش
۸	معنی و مفهوم دانش
۱۱	حکایت
۱۲	مراتب دانش
۱۵	مدل پایه‌های ساختمان مدیریت دانش
۱۶	مدیریت و انتقال دانش نیازمند حمایت و پشتیبانی مدیریت ارشد است
۱۷	مطالعه موردی شرکت‌های خارجی در مدیریت دانش
۱۹	کارکنان دانشی
۲۱	واژه‌نامه مدیریت دانش و معرفی Web Site
۲۳	کلام آخر

مدیریت دانش



تاریخچه

و پیتر سنگه از آمریکا را می‌توان نام برد. دراکه و استرلوس من بیشتر در زمینه اهمیت ارتقا اطلاعات و دانش ساده به عنوان منابع سازمانی و آقای سنگه با تمرکز بر روی سازمان‌های یاد گیرنده ابعاد فرهنگی مدیریت دانش را بوجود آورده‌اند. آقای اورت راجرز در دانشگاه استانفورد با نفوذ در بحث نوآوری و نیز آقای توماس آلن در دانشگاه MIT در خصوص انتقال اطلاعات و فناوری، ۱۹۷۰ به انجام رسانید که، تحقیقات زیادی را طی سال‌های ۱۹۷۱ کمک بزرگی را در جهت درک و فهم اینکه مدیریت دانش چیست؟ دانش چگونه تولید می‌شود؟ چگونه استفاده می‌شود؟ و به چه طریقی در سازمان‌ها نفوذ می‌کند؟ و... را ارائه می‌دهد. (اورت راجرز) در اواسط سال ۱۹۸۰ اهمیت دانش به عنوان دارایی رقابت در بین سازمان‌ها مشهور گردید. در سال ۱۹۸۰ توسعه سیستم‌های مدیریت دانش بوجود آمدند که با استفاده کارهای انجام شده در زمینه هوش مصنوعی و سیستم‌های هوشمند باعث شدند تا مفاهیم تازه‌ای به عنوان دانش اکتسابی مهندسی دانش، سیستم‌های برپایه دانش و هستی‌شناسی بر پایه کامپیوتر به جهان عرضه شود. در سال ۱۹۹۱ و برای اولین بار مطالبی درباره مدیریت دانش در مراکز انتشاراتی مشهور به چاپ رسید. شاید بتوان گفت که وسیع‌ترین کار تحقیقاتی در زمینه مدیریت دانش تا امروز در سال ۱۹۹۵ توسط آقایان کوچیه و نانوکا، هیروتاکاتا کی شی در سازمان خلق دانش بنام چگونه شرکت‌های ژاپنی نوآوری و پویایی را به وجود می‌آورند؟ صورت پذیرفته است.

یک حسابدار سوئدی به نام کارل اریک سیوبی که بعدها به عنوان یکی از بنیانگذاران علم مدیریت دانش معرفی شد، در سال ۱۹۷۹ با یک سؤال بزرگ مواجه شد. دفاتر حسابداری (ارزش دفتری) یکی از شعبه‌های معروف سازمانی که او در آنجا کار می‌کرد فقط یک کرون ارزش نشان می‌داد در حالی که ارزش واقعی سازمان به مراتب بیش از این‌ها بود. وی متوجه شد که ترازنامه مالی شرکت او فقط ارزش دارایی فیزیکی آن را که شامل چند میز تحریر و ماشین تحریر بود را نمایش می‌دهد ولیکن ارزش واقعی شایستگی کارکنان سازمان و چیزی که جمع کارمندان سازمان به عنوان یک فکر و مغز جمعی را تشکیل می‌دادند را نشان نمی‌دهد. سیوبی و دیگران این یافته را تحت عنوان دارایی فکری و دارایی غیر ملموس معرفی نمود و آنرا در کنار دارایی‌های ملموس قرار دادند. پس از آن به سرعت تعداد نوشته‌ها، سمینارها و ... در این مورد رشد نمود. و این موضوع بطور جدی در دستور کار دانشمندان علم مدیریت و مدیران سازمان‌های بزرگ قرار گرفت. علاوه بر آن تعداد زیادی از تئوریسین‌های مدیریت دانش تکامل بحث مدیریت را به عهده داشتند و توزیع نموده‌اند که در میان آنان برجستگانی همچون پیتر دراکه، پاول استرلوس

مدیریت دانش چیست؟

مدیریت دانش از طریق ایجاد یک حافظه سازمانی جامع و قابل دسترس به تحقق اهداف سازمان کمک می‌کند.

مدیریت دانش کل سازمان را از مدیران سطوح مختلف گرفته تا کارکنان در ارتباط با موارد زیر بحث می‌کند:

- ۱- چگونه و به چه طریقی تولید و خدمات شایسته به مشتریان ارایه دهند؟
- ۲- چگونه و به چه طریقی تغذیه اطلاعاتی و دانشی شوند؟
- ۳- چگونه و به چه طریقی مهارت‌ها، دانش و دیگر روندادهای

ذهنی موردنیاز را از منابع مختلف تأمین و به آنها انتقال یابد؟

مدیریت دانش از طریق ایجاد یک حافظه سازمانی جامع و قابل

دسترس به تحقق اهداف مذکور کمک می‌کند. چرا که هر سازمانی که بداند به چه طریقی می‌تواند دانش سازمانی و اطلاعات مربوط به کسب و کار کارکنان خود را از منابع مختلف فراهم بیاورد مؤثرتر به اهداف توسعه‌ای خود دست می‌یابد.



مدیریت دانش عبارت است: «شناسایی، کسب، پالایش، سازماندهی، ذخیره‌سازی و انتقال اطلاعات و دانش مناسب به‌منظور بهبود و تغییر ادراک و عملکرد کارکنان سطوح مختلف سازمان در زمان مناسب» (دانشگاه تگزاس ۱۹۹۸). مدیریت دانش موضوعی وسیع و در حال رشد در سازمان‌ها می‌باشد و تعریف جامع و مانع از آن کار بسیار مشکلی است که با درنظر گرفتن رویکردها و کاربردهای متفاوتی که از مدیریت دانش وجود دارد این کار دشوارتر نیز به نظر می‌رسد.

مجموعه اقدامات و فعالیت‌های مربوط به مدیریت دانش، سازمان را کمک می‌کند تا از آن طریق کسب، نگهداری، انتقال و استفاده از دانش برای حل مسئله، یادگیری پویا، برنامه‌ریزی استراتژیک و تصمیم‌گیری متمرکز فراهم گردد.

مدیریت دانش راهبردی است که دارایی ذهنی و فکری سازمان را مدیریت و هدایت می‌کند

همچنین مدیریت دانش از خروج دارایی فکری و ذهنی ازسازمان به هنگام ترک متخصصان حفاظت می‌نماید و شایستگی‌ها و مهارت‌هایی را که در میان عده و گروه خاصی از افراد در سازمان وجود دارد در میان همه اعضای سازمان توسعه می‌دهد. اکثر سازمان‌ها نمی‌دانند که چه می‌دانند و دارای چه ظرفیت‌های فکری هستند چرا که دانش در ذهن افراد قرار دارد، مدیریت دانش تلاش نظام‌مند سازمان در جهت شناسایی، کسب، ذخیره‌سازی و به اشتراک گذاشتن دانش و توسعه ظرفیت‌ها و شایستگی‌های افراد و گروه‌های کاری مختلف در سازمان می‌باشد.

پس مدیریت دانش راهبردی است که دارایی ذهنی و فکری سازمان را طوری مدیریت و هدایت می‌کند (هم اطلاعات و دانش ثبت شده و هم توانایی‌ها و ظرفیت‌های ذهنی اعضا سازمان) تا سازمان به بهره‌وری بالا و ارزش‌های جدید از طریق گسترش و توزیع این دارایی‌ها در بین همه اعضای بطور متناسب دست یابد.

دانش یا علم؟

یکی از مسائل مهم در پیاده‌سازی مدیریت دانش در هر سازمان کسب درک مناسب از مفهوم دانش می‌باشد. نکته مهمی که در این خصوص بایستی در نظر گرفته شود تفاوت اصلی می‌باشد که بین مفهوم دانش (knowledge) و علم (Science) وجود دارد. علم یکی از انواع دانش می‌باشد که نیازمند تحلیل و اثبات به روش‌های خاص می‌باشد ولی مفهوم دانش یا دانایی به مراتب ساده‌تر است. دانش مجموعه‌ای از شناخت‌ها و مهارت‌های لازم برای



معنی و مفهوم دانش

معمولاً در حوزه‌های مختلف علمی هر واژه به گونه‌ای خاص معنی می‌شود و هر واژه با توجه به شرایطی که از آن استفاده می‌شود معنی خاصی می‌گیرد. این موضوع برای واژه دانش نیز صادق است. کلمه دانش در فلسفه، روانشناسی و جامعه‌شناسی نیز معانی خاص خود را دارد که تلفیقی کاربردی از آنها در مدیریت دانش صورت گرفته است. دانش اطلاعاتی است که سازماندهی و تجزیه و تحلیل شده تا قابل درک و کاربردی برای حل مسائل و تصمیم‌گیری باشد (تورین). در هر حال آنچه مسلم است می‌توان با آشنایی با تعاریف مختلف، ابعاد و مصادیق این امر را بیشتر شناخت و آن را بهتر به کار برد. دامنه تعاریف ارائه شده در خصوص دانش از کاربردی تا مفهومی و فلسفی و از نظر هدف از محدود تا گسترده را شامل می‌گردد. برخی از تعاریف مربوط به دانش

حل یک مسئله است. لذا اگر با اطلاعاتی که در دست است بتوان مشکلی را حل کرد، می‌توان گفت دانش وجود دارد. ضمن آن که دانش باید امکان تبدیل به دستورالعمل اجرایی و عملی شدن را داشته باشد و در راستای اهداف سازمان و بومی شده سازمان باشد.

اطلاعات، دانش و خرد با شدت و ضعف در موقعیت‌های مختلف می‌باشد.

از این رو دانش در یک سازمان عبارت است از:

«هرگاه واقعیت یا موقعیت دانستن چیزی به همراه آگاهی و فهم از طریق تجربه، مطالعه، اکتشاف و ارتباط ذهنی به دست آمده باشد، می‌تواند در مغز یک فرد یا در فرآیندهای سازمانی، تولیدات، امکانات، سیستم‌ها و اسناد، ثبت شود. همان‌طور که از این تعریف برمی‌آید اطلاعات خام در کمیت حجم نمی‌تواند خودبه‌خود به تنهایی مسائل کسب‌وکار را حل کند، ارزش‌آفرینی کند یا موجب افزایش مشارکت و عملکرد شود، بلکه نیازمند جذب و درونی نمودن اطلاعات از طریق برقراری ارتباط ذهنی و فهمیدن آن‌ها در زمینه و الگوهای مشخص می‌باشد.»

به شرح ذیل می‌باشند:

➤ دانش، اطلاعات کاربردی سازماندهی شده برای حل مسائل است (ولف).

➤ دانش شامل حقایق و باورها، مفاهیم و اندیشه‌ها، قضاوت‌ها و انتظارات، متدولوژی (روش شناسی) یا علم اصول و فوت و فن انجام فنون است (ویگ).

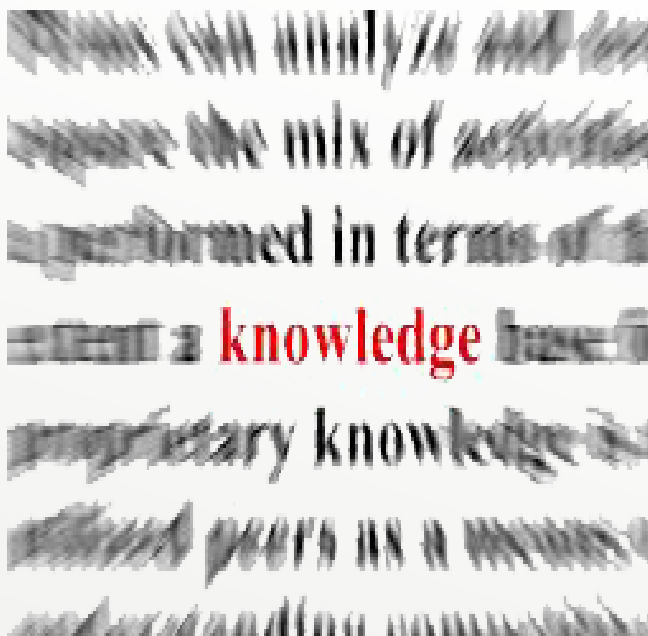
➤ دانش تمام مجموعه نگرش‌ها، تجربیات و مراحل که درست و صحیح در نظر گرفته شده‌اند می‌باشد. بنابراین راهنمایی افکار، رفتارها و ارتباطات است (روم. ون دراسپک و اسپ کیروت).

➤ دانش سازمانی، اجتماعی از سرمایه‌های متمرکز انسانی، سرمایه‌های استعدادهای فکری، سرمایه‌های ساختاری، سرمایه‌های بازاری است (برو یکنگ).

دانش و مفاهیم مختلفی که برای آن ذکر گردید در سازمان‌ها در حکم ارز یا ثروت ارزشمند برای کسب‌وکار به حساب می‌آید و از آن می‌توان به‌عنوان یک نوع دارایی فکری یادکرد. حتی بیشتر از دارایی‌های فیزیکی سازمان مثل زمین، نیروی کار و سرمایه، به شرطی که امکان توزیع و قابلیت دسترسی برای همه افراد با توجه به سطح و نیازهای آن‌ها فراهم شده باشد. شروط مزبور همه ما را به ضرورت مدیریت دانش و انتقال آن به سطح مختلف افراد در شر رهنمون می‌سازد.

سؤال اینجاست وقتی در بحث مدیریت دانش صحبت از دانش می‌کنیم آیا می‌توان مرزی بین دیدگاه‌های مختلف در مورد دانش از نظر ذهنی، ظاهری و محتوا قائل شد؟

واقعیت نشان می‌دهد که همه این مفاهیم به نحوه استفاده و بهره‌برداری از دانش بستگی دارد و در موقعیت‌های مختلف ممکن است به یک یا چند مورد آن به صورت متعامل نیاز باشد به عبارت دیگر شاید بهتر است بگوییم نمی‌توان به گونه‌ای مشخص مرزی شفاف بین آن‌ها قائل شد که بدون تأثیر و تأثر متمایز و متفاوت از یکدیگر باشند. وقتی که دانش سازمانی مطرح می‌شود منظور همه داده‌ها،



انتقال دانش

قابلیت انتقال‌پذیری دانش و اطلاعات، یک عامل تعیین

کننده در ظرفیت سازمان برای نائل شدن به مزیت رقابتی پایدار است. موضوع قابلیت انتقال، هم در حوزه‌های درون سازمانی (بین واحدهای وظیفه‌ای و سطوح مدیریت) و هم در حوزه‌های بیرون سازمانی (زنجیره تأمین، اتحادیه‌های استراتژیک و سرمایه‌گذاری مشترک) کاربرد دارد. عامل حیاتی در جریان دانش در درون سازمان درک تمایز بین دانش ضمنی و دانش صریح است. تکنیک‌هایی وجود دارد که به‌وسیله آن سازمان می‌تواند دانش را انتقال دهد. برطبق نظر نانسی دیکسون (۲۰۰۰) پنج نوع اصلی از انتقال / تسهیم دانش در سازمان وجود دارد که شامل انتقال سریالی، انتقال نزدیک، انتقال دور، انتقال استراتژیک و انتقال خبره است. هر کدام از این‌ها بسته به اهداف، متدها و روشی که به کار گرفته می‌شوند، فرق دارند.

انتقال دانش یک جنبه مهم از مدیریت دانش است، زیرا دانش هنگامی که در یک سازمانی کسب شد بایستی دربین افراد و گروه‌های دیگر سازمان به اشتراک گذاشته شود.

انتقال نزدیک:

این نوع انتقال اساساً با دیگر اشکال انتقال دانش متفاوت است، چرا که این انتقال صرفاً شامل دانش صریح است و اطلاعات خاصی که یک تیم برای انجام یک وظیفه لازم دارد به تیم دیگری که همان وظیفه را انجام می‌دهد انتقال داده می‌شود. این نوع از انتقال عموماً برای وظایف روتین، تکراری و مشابه مناسب‌تری دارد. اغلب این نوع از اطلاعات توسط ابزارهای الکترونیکی توزیع شده و به صورت صریح بوده و تا حدی خلاصه و دقیق است. برای مثال چنانچه یک تیم در اداره مرکزی یک متد مربوط به نوعی از نصب ابزار را تکمیل کرده باشد، این متدها و گام‌ها را می‌توان به‌صورت الکترونیکی ضبط کرد (پست الکترونیکی، PDF) و سپس به دیگر اداره‌ها و تیم‌ها در سرتاسر سازمان ارسال کرد.

انتقال دور:

بر تسهیم دانش بین تیم‌ها در یک سازمان اشاره دارد و اغلب ناشی از همکاری بین تیم‌ها با استفاده از روش‌های رودرو یا دیگر روش‌ها است. زیرا در اینجا اطلاعات از نوع ضمنی بوده و به آسانی نمی‌توان آن‌ها را ضبط کرده و انتقال داد. انتقال دور برای اطلاعاتی مناسب است که ذاتاً غیر تکراری است. برای مثال اگر از اعضای یک تیم خواسته شود که بر روی یک پروژه منحصر به فرد کار کنند، آن‌ها ممکن است از تیم دیگری که قبلاً بر روی پروژه‌های مشابه پروژه خود کار کرده‌اند کمک بگیرند، که در این صورت باعث تسهیم و مبادله اطلاعات و باعث ارائه راه‌حل‌های پایداری برای حل مسائل می‌شود.

انتقال سریالی:

نوعی از انتقال دانش است که دانش ضمنی و صریحی که در یک حوزه یا زمینه بدست آمده برای استفاده بعدی به حوزه یا زمینه دیگری انتقال داده می‌شود. در کل، این حالت می‌تواند برای تیم‌های کاری مناسب باشد.

یعنی این‌که تیم‌ها دانش مربوط به وظایف اولیه را در محیط‌های مختلفی در زمان‌های بعدی به کار می‌برند. این امر مستلزم دانش ضمنی و هم دانش صریح است و معمولاً مستلزم نشست‌های منظم، مشارکت به‌وسیله همه اعضای تیم و تأکید بر نشست‌های کوتاه مدت است. اجماع براین است که دانش یادگرفته شده در یک حوزه در حوزه‌های



حکایت

مهندسی بود که در تعمیر دستگاه‌های مکانیکی استعداد و تبحر داشت. او پس از ۳۰ سال خدمت صادقانه با یاد و خاطری خوش بازنشسته شد. دو سال بعد، از طرف شرکت درباره رفع اشکال به‌ظاهر لاینحل یکی از دستگاه‌های چندین میلیون دلاری با او تماس گرفتند. آنها هر کاری که از دستشان برمی‌آمد انجام داده بودند و هیچ‌کسی نتوانسته بود اشکال را رفع کند. بنابراین، نومیدانه به او متوسل شده بودند که در رفع بسیاری از این مشکلات موفق بوده است. مهندس این امر را به رغبت می‌پذیرد. او یک روز تمام به واریسی دستگاه می‌پردازد و در پایان کار، با یک‌تکه گچ علامت ضربدر روی یک قطعه مخصوص دستگاه می‌کشد و با سربلندی می‌گوید: اشکال اینجاست!

آن قطعه تعمیر می‌شود و دستگاه بار دیگر به کار می‌افتد. مهندس دستمزد خود را ۵۰۰۰۰ دلار معرفی می‌کند. حسابداری تقاضای ارائه گزارش و صورتحساب مواد مصرفی می‌کند و او بطور مختصر این گزارش را می‌دهد: بابت یک قطعه گچ: ۱ دلار و بابت دانستن اینکه ضربدر را کجا بزنم ۴۹۹۹۹ دلار..

این شرکت توانایی انتقال دانش از نیروهای باتجربه به نیروهای جدید را ندارد و بنابراین باید برای استفاده دوباره از دانش تولیدشده در طول سال‌ها در شرکت که هزینه‌های زیادی برای آن پرداخت کرده است دوباره هزینه کند.

انتقال استراتژی:

عبارت است از انتقال دانشی که بر کل سازمان اثرگذار است. در این نوع انتقال، هم دانش ضمنی وجود دارد و هم دانش صریح و برای راه‌حلهایی مناسب است که غیر تکراری بوده و در سطح بالای سازمان قرار دارند: مانند دانش مورد نیاز برای مدیران سازمان و اکتساب آن، این نوع انتقال غالباً مستلزم شناسایی دانش کلیدی برای مدیران ارشد است و سپس جمع‌آوری و تفسیر این نوع دانش به‌وسیله متخصصان دانش.

انتقال خبره:

عبارت است از بدست آوردن دانش صریح از خبرگان و متخصصان. این حالت زمانی اتفاق می‌افتد که حجم پیچیدگی وظایف، خارج از توانایی دانشی اعضای تیم در سازمان باشد. در این حالت به لحاظ اینکه شکل اطلاعات صریح است می‌توان آن را از طریق ابزارهای الکترونیکی و شبکه‌ها منتقل کرد و یا می‌توان اطلاعات را در تابلو اعلانات قرار داد و از افراد متخصصی که پاسخ آن را می‌دانند در خواست کمک کرد.

روش دیگر تسهیم و انتقال اطلاعات از طریق جامعه فن‌آوری اطلاعات (Cop) است. در تعریفی از این واژه می‌توان گفت که «گروهی از افراد که به موضوعات و مسائلی خاص علاقه‌مند هستند و دانش و تخصص خود را از طریق تعاملات مداوم در این حوزه‌های خاص عمق می‌بخشند».



ضرورت پیاده سازی مدیریت دانش

»

شرکت تولید و بهره برداری سد و نیروگاه دز

مراتب دانش

درمورد دانش تعاریف مختلفی وجود دارد. در تعریف تورین، دانش، اطلاعاتی ساختار یافته و تحلیلی است که برای حل مساله و تصمیم گیری مورد استفاده قرار می گیرد. درک تفاوت بین "داده"، "اطلاعات" و "دانش" و چگونگی رسیدن از یکی به دیگری از ملزومات رهبری و مدیریت دانش و استفاده مؤثر از آن ها در سازمان است.

از سوی دیگر می بایست به جای جدا دیدن این عوامل آن ها را به صورت پیوسته مورد توجه قرار داد، ضمن آن که تفاوت های هریک و نقشی که در فرآیند مدیریت دانش ایفا می نمایند را نیز می بایست مدنظر قرار داد.

در نگرش سلسله مراتبی دانش، داده - اطلاعات - دانش با هم تفاوت داشته ولی در عین حال هر یک نقش خاصی را در یک زنجیره به هم پیوسته ایفا می نمایند.

- حجم بالای دانش ها و تجارب تولید شده در شرکت که اگر شناسایی و مدیریت نگردند از بین می روند.
- تنوع مسائلی که در یک معاونت و یا یک واحد ایجاد و برطرف می گردد.
- حجم بالای اطلاعات و مستندات ارزشمندی که در شرکت ایجاد می گردد و بایستی طبقه بندی و در سیستمی مجتمع گردآوری شوند تا قابلیت استفاده برای سایرین را پیدا کنند.
- ایجاد آیین نامه ها و قوانین مناسب به منظور حمایت از بهترین متخصصان و دانشکاران شرکت.
- ایجاد بستری مناسب جهت به اشتراک گذاری دانش ها، میان کارکنان و متخصصین شرکت.
- عدم اطلاع کارکنان از مسائل و مشکلاتی که در واحدهای دیگر اتفاق افتاده و می افتد.

کاری، آئین‌نامه‌ها، دستورالعمل‌ها، شیوه‌های مکتوب و پایگاه‌های اطلاعاتی سازمان‌یافته، طراحی‌های انجام شده، نقشه‌های دانش موضوعی خاص، یادداشت‌های دستی تنظیم شده اشخاص مختلف، گزارشات، کتاب‌ها و اسناد تهیه شده و در دسترس هستند که هر خواننده مجاز، در صورت دسترسی، با مطالعه آن‌ها می‌تواند با مجموعه این موارد آشنایی پیدا نماید.

دانش صریح یا کدگذاری شده، دانشی است که به زبان رسمی و سیستماتیک بیان شده و قابل انتقال بین افراد در سطوح مختلف سازمانی است.

در واقع لازمه مدیریت اثربخش این سه عامل، یکپارچه‌سازی آن‌ها است. این امر با ترکیب این عوامل به صورت حلقه‌های یک زنجیره/فرآیند که لازم و ملزوم یکدیگر می‌باشند امکان پذیر است.

تاکنون تقسیم‌بندی‌های متفاوتی برای دانش انجام شده است. مشهورترین دسته‌بندی که از دانش ارائه شده است آن را به دو بخش تقسیم می‌کند، دانش ضمنی و دانش صریح.

دانش ضمنی : (Tacit Knowledge)

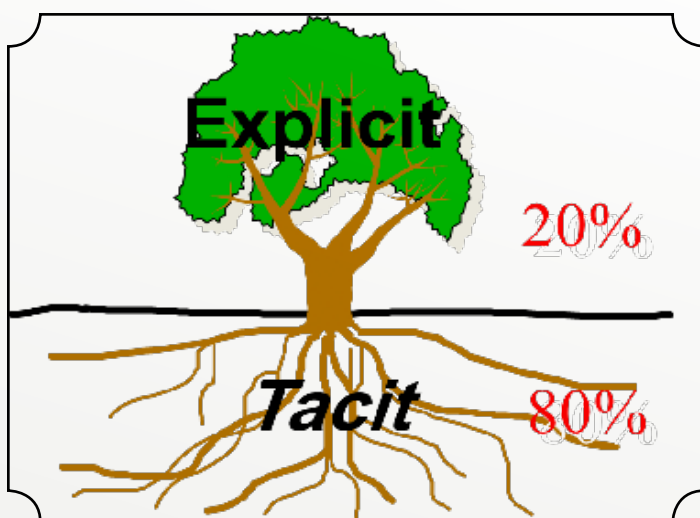
مستندسازی این نوع دانش بسیار مشکل است.

دانشی است که به وسیله فرآیندهای فردی داخلی بدست می‌آید و در وجود خود شخص ذخیره می‌شود. بعضی اوقات چنین دانشی را با عناوینی مانند تجربه، بازتاب، استعداد فردی یا درونگرایی تعریف می‌کنند.

یا دانشی که در درون و در اختیار افراد قرار دارد، دانشی است که ساختار نیافته و مبتنی بر مستندات ملموس و عینی نیست. حالت شخصی و درونی داشته، لذا رسمی کردن و انتقال آن به دیگران مشکل است.

دانش صریح : (Explicit Knowledge)

دانشی است که در یک وسیله مکانیکی یا تکنولوژیکی، از قبیل اسناد یا پایگاه‌های اطلاعاتی ذخیره می‌شود. این دانش مجموعه‌ای است از فرآیندها و روش‌های





نقش کارکنان در پیشبرد اهداف مدیریت دانش

می توان به موارد زیر اشاره نمود:

- ✓ کارکنان در ایجاد جایگاه ارزشی و اصلی شرکت نقش دارند. آن ها به خلاقیتی که باعث حرکت سازمان می شود کمک می کنند و با ایجاد، تفسیر و به کار بستن یادگیری در سازمان حافظه سازمان تلقی می شوند.
- ✓ علاقمند به کسب و آزمودن تجربه های خود هستند.
- ✓ از طریق ایجاد تیم و یا محرک های فردی در اولین موقعیت ها، دستاوردهایی را عرضه می کنند.
- ✓ توان خلق دانش و کاربرد آن و پیوند زدن آن با مزیت های رقابتی دائم برای سازمان را دارا می باشند.

با توجه به ویژگی هایی که برای کارکنان دانش مدار شمرده شد، این کارکنان از عوامل کلیدی ایجاد مزیت رقابتی پایدار برای سازمان می باشند و ایجاد رضایت و حفظ آنها برای هر سازمانی از مهمترین مواردی است که باید مد نظر مدیران قرار گیرد.

میان سه بعد اصلی برنامه های مدیریت دانش، یعنی انسان، فرآیند و تکنولوژی، انسان دارای جایگاه ویژه ای است. در واقع مهم ترین ورودی و سرمایه سازمان و عامل به کارگیری سایر داده های سازمانی، عامل انسانی است. در عصر اقتصاد دانایی سازمان ها بیش از پیش نسبت به مدیریت و توانمندسازی سرمایه فکری و دانش خود، بویژه دانش ضمنی که خاستگاه آن ذهن افراد می باشد آگاه شده اند.

در عصر دانش، اغلب سازمان ها درک کرده اند که موفقیت آنها نه به دلیل دارایی های فیزیکی شان، بلکه به خاطر مهارت کارکنانشان می باشد. سازمان ها متوجه شده اند که دانش آنها در مورد نحوه اجرای امور به عنوان یک دارایی مهم قلمداد می شود که باید همانند سایر دارایی های با ارزش سازمان، حفظ و مدیریت شود. در دنیای پر رقابت امروز، حفظ کارکنان زبده و با مهارت یک چالش اساسی را پیش روی سازمان ها نهاده است. بنابراین متولیان منابع انسانی نسبت به افزایش سطح وفاداری کارکنان و اجرای برنامه ای در این زمینه مبادرت ورزیدند.

کارکنان دانش محور دارای ویژگی هایی می باشند. از این ویژگی ها

مزایای مدیریت دانش برای منابع انسانی

- ✓ امکان استفاده از دانش دیگران برای انجام کارهای خود
- ✓ نمایش قابلیت‌ها و توانایی‌های تخصصی افراد به دیگران
- ✓ افزایش سرعت دسترسی به دانش مورد نیاز و کاهش زمان انجام کارها
- ✓ بهره‌مندی از پاداش و مزایای مربوط به اشتراک دانش
- ✓ امکان دسترسی هر فرد به بسته دانشی مدون خود
- ✓ که در طول سال‌های خدمت کسب کرده است.
- ✓ افزایش توانایی کارکنان

مزایای مدیریت دانش برای سازمان

- ✓ کاهش دوباره کاری‌ها در سازمان
- ✓ افزایش نوآوری در سازمان
- ✓ بهبود روش‌ها و فرآیندهای کاری
- ✓ به‌وجود آوردن فرصت‌های جدید
- ✓ افزایش کارایی
- ✓ صرفه جویی در زمان و هزینه انجام پروژه‌ها
- ✓ جلوگیری از انجام کارها به‌صورت سلیقه‌ای

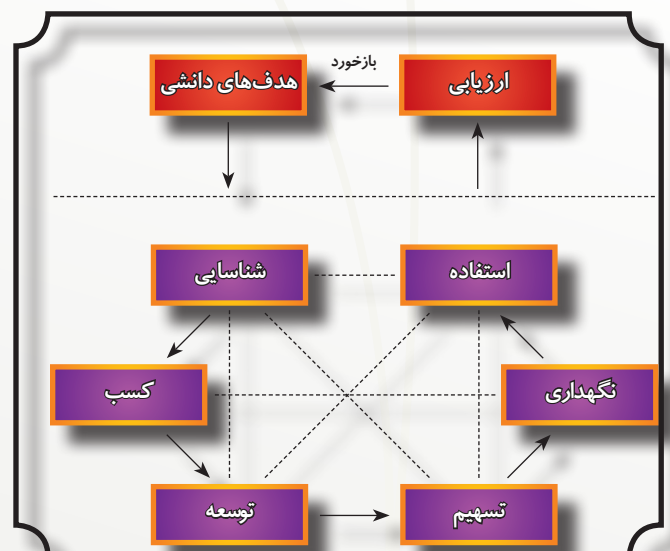
مدل پایه‌های ساختمان مدیریت دانش

این مدل توسط «پروپست»، روب و رمهاردت (۲۰۰۲) به نام مدل «پایه‌های (سنگ بنا) ساختمان مدیریت دانش» نام‌گذاری شده است. طراحان مدل یاد شده، مدیریت دانش را به‌صورت سیکل دینامیکی می‌بینند که در چرخش دائم است.

مراحل این مدل، شامل هشت جزء، متشکل از دوسیکل، درونی و بیرونی است.

سیکل درونی: به‌وسیله بلوک‌های کشف (شناسایی)، کسب، توسعه، تسهیم، کاربرد (بهره‌برداری) و نگهداری از دانش، ساخته می‌شود.

سیکل بیرونی: شامل بلوک‌های اهداف دانش و ارزیابی آن است که سیکل مدیریت دانش را مشخص می‌نماید. کامل‌کننده این دو سیکل «بازخور» است.



مدیریت و انتقال دانش نیازمند حمایت و پشتیبانی مدیریت ارشد است:

تحقیقات و تجربیات نشان می‌دهند که اگر مدیریت ارشد سازمان بطور کامل از جنبه‌های مختلف پروژه مدیریت دانش حمایت نکند نتایج مورد انتظار تحقق پیدا نمی‌کند. در ایجاد فرهنگی که به اشتراک‌گذاری و انتقال دانش در آن مشروع و مطلوب است مدیریت سازمان باید به‌عنوان مدل ایجاد نقش کند. برخی مواقع مدیران علی‌رغم آنچه که بیان و اظهار می‌کنند منابع کافی برای مدیریت دانش را در عمل، اختصاص نمی‌دهند.

مدیران باید کمک کنند تا در تشکیلات سازمان «کارشناسان عالی دانش» یا مدیر دانش ایجاد شود چرا که مطالعات تطبیقی می‌تواند این نکته است که مؤسسه‌ای که کارشناسان عالی دانش و یا عناوین مشابه با این اصطلاح در تشکیلات سازمان دارند احساس مسئولیت مدیریت دانش در آنها بالاست و از فرهنگ انتقال و اشتراک‌گذاری دانش خوبی برخوردار هستند. مدیریت باید کمک کند تا باور عمومی مبتنی بر تمرکز زدایی در مدیریت دانش ایجاد شود و مدیریت دانش بخشی از مسئولیت فردی در سازمان باشد.



معرفی کتاب



مدیریت دانش / نویسندگان: تامس اچ. داوینپورت و لارنس بروساک؛ مترجم: حسین رحمان سرشت - تهران؛ شرکت طراحی مهندسی و تأمین قطعات ایران خودرو (ساپکو)، واحد آموزش، ۱۳۷۹



مدیریت دانش در سازمان‌های اداری، تولیدی و خدماتی / مؤلفین: فتاح شریف‌زاده، حسن بودلایی - تهران؛ جهاد دانشگاهی، دانشگاه علامه طباطبائی،

۱۳۸۷



مدیریت دانش از ایده تا عمل / نویسندگان: دکتر پیمان اخوان - مهندس روح ا... باقری - تهران؛ انتشارات آتی‌نگر

۱۳۸۹



مطالعه موردی شرکت‌های خارجی

در مدیریت دانش

شرکت لابراتوار «بوکام» برآورد کرده است که حدوداً ۷۰٪ از درآمدهای خود را صرف مدیریت و توسعه سرمایه‌های ذهنی کارکنان خود نموده است. شرکت «I.B.B» مدیران و کارکنان را نه تنها براساس نتایج اقدامات و تصمیماتشان مورد ارزشیابی قرار داده است بلکه براساس اطلاعات و دانشی که در فرآیند تصمیم‌گیری و انجام کار از دیگران کسب کرده‌اند ارزشیابی می‌کند. شرکت «باکمن لاب» واحد سیستم‌های اطلاعاتی خود را به سمت و سوی انتظارات مدیریت دانش هدایت کرده است و گروهی را تحت عنوان «گروه هدایت دانش» با وظیفه شناسایی دانش افراد و منتقل کردن آن به دیگران ایجاد نموده است، سالانه طی کنفرانسی بهترین توزیع‌کنندگان و به اشتراک‌گذارندگان اطلاعات و دانش را شناسایی می‌کند. براساس مطالعات دیکسون انتقال دانش در شرکت‌های Ford, Lockheed, british petroleum به پنج روش روبرو انجام می‌گیرد:

- ۱- انتقال متوالی و مستمر، که در مورد تیمی که یک وظیفه را در یک زمینه معین انجام می‌دهد و سپس همان وظیفه را در زمینه دیگر و جدید تکرار می‌کند.
- ۲- انتقال نزدیک، اشاره به انتقال دانش از یک تیم به تیم‌های دیگر که کارهای مشابهی را در یک زمین مشابه اما در مکان‌های مختلف انجام می‌دهند.
- ۳- انتقال دور، شامل انتقال دانش در مورد وظایف غیر روزمره و غیر روتین از یک تیم منبع به دیگر سیستم‌ها که وظایف مشابهی را در جای دیگر سازمان انجام می‌دهند.
- ۴- انتقال استراتژیک، مستلزم انتقال دانش پیچیده بین سیستم‌های جداگانه با توجه به زمان و مکان است.
- ۵- انتقال تخصص، شامل انتقال دانش درباره وظیفه‌ای که به‌ندرت ممکن است انجام گیرد.





مدیریت دانش نیازمند انگیزه‌های دیگری به غیر از انگیزه‌های مالی و ارتقاء می باشد.

به اشتراک‌گذاری دانش نیازمند پاداش است و این پاداش برحسب میزان مشارکت افراد پرداخت می‌شود مخصوصاً در ابتدای کار. اما با گذشت زمان سیستم محرک - پاسخ در فرآیند به اشتراک‌گذاری دانش جواب نمی‌دهد زیرا افراد نیازمند انگیزه‌هایی فراتر از انگیزه‌های مالی هستند. بنابراین باید به کارکنان کمک کرد تا به اشتراک‌گذاری و انتقال دانش را از علایق شخص خودشان بدانند. امروزه در سازمان‌ها نیاز است که تلویحاً درک کنیم که «به اشتراک‌گذاری دانش قدرت است».

بنابراین سازمان باید از طریق ایجاد باورهای زیر در میان افراد انتقال و به اشتراک‌گذاری دانش را ترویج دهد:

۱. دانش ناپایدار و از بین رفتنی است، دانش بطور موقت زنده است که اگر مورد استفاده قرار نگیرد به سرعت ارزش خود را از دست می‌دهد.

۲. از طریق به اشتراک‌گذاشتن، دانش بیشتر بدست می‌آوریم تا آن‌را از دست بدهیم، و این عمل یک فرآیند هم‌افزایی است وقتی که ایده یا روش انجام کار با دیگران به اشتراک گذاشته می‌شود عمل تبدیل عقیده و تفکر به کلمات و نوشته‌ها به فرد کمک می‌کند تا عقاید خود را مجدداً شکل دهد و آن‌را بهبود بخشد.

در پیشینه و ادبیات مدیریت دانش تأکید شده است که انگیزه‌ها و مشوق‌ها در موفقیت پروژه مدیریت دانش سرنوشت‌ساز و مهم هستند. کارکنان در سازمان نیازمند انگیزه‌های مناسبی هستند تا نسبت به اهدا و انتقال دانش و اندوخته‌های خود به فرد یا گروه برانگیخته شوند و نیز از دانش قابل دسترس استفاده لازم را ببرند. بطور سنتی انگیزه‌هایی مثل پاداش، ارتقاء و ... مشوق‌هایی هستند که برای به اشتراک‌گذاری دانش به کار گرفته می‌شوند. اما همیشه این مشوق‌ها نتوانسته موجب استمرار و از آن مهم‌تر موجب به اشتراک‌گذاری دانش در سازمان شود.

وقتی که از کارکنان سؤال می‌شود که چه چیزهایی آن‌ها را وادار به اشتراک‌گذاری بیشتر دانش می‌کند فقط عدد معدودی پاداش‌های نقدی را ذکر می‌کنند (البته نقش قوی انگیزه‌ها و مشوق‌های مالی را نمی‌توان نادیده گرفت بویژه در شروع کار)، در عوض آن‌ها درباره فرهنگ، ساختار و مدیریت صحبت می‌کنند. به اشتراک‌گذاری دانش باید با رویه‌ها و کارهای روتین روزانه یکی شود و بخشی از کار باشد نه یک فعالیت فوق برنامه. می‌بایست یک مدخل ساختار یافت‌های باشد که هر کسی که اندوخته‌های دارد بتواند آن‌را به انجام برساند، که یک تغییرات ساختاری (سازمانی) می‌تواند تحقق این هدف را دوچندان تسریع نماید (ان.جی. پیترسون، ۲۰۰۲).

کارکنان دانشی



در قلمرو مدیریت دانش، کارکنان و مدیرانی که می‌توانند تا حد قابل توجهی در تولید سرمایه فکری سازمان مشارکت کنند را کارکنان دانشی می‌نامند. در عمل، جداسازی کارکنان موضوعی مهم است که در آن حتی کارکنانی که کارهای دیگری انجام می‌دهند، دانش خود را انتقال می‌دهند. علاوه بر این، اینکه آیا کارکنان و شاغلین، ارزشی را به دانش سازمان خود اضافه می‌کنند یا نه، بستگی به این دارد که دانش آنها ثبت شده و برای کاربرد و استفاده بعدی از آنها اخذ گردد.

در سازمان‌های موسوم به سازمان دانشی - سازمانی که به صورت نظام‌مند رویکردی را برای گرفتن و اخذ اطلاعات اتخاذ می‌کند - کارکنان و مدیران به کارکنان دانشی تبدیل می‌شوند صرف نظر از کار واقعی با عنوان آنها.

در مورد مدیریت روابط کارکنان دانشی، کارکنان شایستگی‌های خاصی را در ترکیب با مهارت‌ها، دانش و استعدادها به سازمان می‌آورند که با پرداخت‌ها، منافع، شناخت و حس سهمیم بودن در چیزی بزرگتر از خود یعنی ارزش بیشتر، موقعیت کاری و یادگرفتن از دیگران و در بسیاری از سازمان‌های دانشی فرصت‌های آموزش رسمی در تعامل است. در چارچوب محدودیت‌های ایجاد شده در رابطه با استخدام افراد و اقدامات اتحادیه‌ها و مدیریت، سازمان‌ها آزادند روابط خود را با دیگر کارکنان دانشی مدیریت کنند.

سازمان‌های موفق کارکنان دانشی خود را در زمان‌های مناسب و چالش برانگیز به گونه‌ای مدیریت می‌کنند که اگر آن کارکنان مشتری باشند، اینگونه باید عمل شود. در این اقدام آنها از مدیریت روابط کارکنان استفاده می‌کنند که فرآیندی است که در آن تصور می‌شود کارکنان دانشی که ارزش قابل توجهی از طریق مشارکت، ارزشی بیشتر از آنچه سازمان در مورد آنها سرمایه‌گذاری می‌کند ایجاد می‌کنند، مجذوب سازمان شده و در سازمان باقی می‌مانند و مهارت‌ها و دانش خود را در این تبادل برای ایجاد تعادل به مشارکت می‌گذارند.

یکی از دارایی‌های ناملموس عمده سازمان‌ها و یکی از دارایی‌هایی که می‌تواند از طریق مدیریت کارکنان دانشی توسعه یابد، وفاداری کارکنان دانشی است. اگر چه کمی کردن دقیق وفاداری مشکل است ولی رفتار کارکنان دانشی که همخوانی با وفاداری آنان است را می‌توان کمی کرد. این رفتار با در نظر گرفتن عواملی است که به صورت مثبت و منفی رفتارهای همراه با وفاداری را مدل‌سازی می‌کنند، نظر ادامه ارتباط کارکنان با سازمان حتی وقتی که سازمان‌های رقیب پاداش بیشتری را برای کار مشابه پرداخت می‌کنند. نتیجه وفاداری کارکنان دانشی به سازمان، وقتی ظاهر می‌شود که مدیریت می‌خواهد تصمیم بگیرد آیا منابع بیشتری را در اختیار کارکنان دانشی خود یا گروه کارکنان دانشی خود قرار بدهد یا خیر. در اقتصاد دانش رایانه‌ای که فردی با دانش و مهارت مورد نیاز بتواند به صورت مجازی از هر جایی با رایانه و ارتباط اینترنتی کار کند، وفاداری امری مهم است.

مقایسه میان ویژگی‌های سازمان سنتی و دانش محور

سازمان‌های دانش محور از طریق مدیریت دانش، به دنبال ایجاد ارزش در سازمان‌های خود هستند. در این سازمان‌ها اهمیت نسبی ماده (فیزیکی) کمرنگ شده است و منابع غیر فیزیکی جایگاه ویژه‌ای دارند. در چنین سازمان‌هایی، دانش به عنوان فاکتور کلیدی در امر ارائه خدمات محسوب می‌گردد. جدول زیر برخی از خصوصیات سازمان‌های سنتی و دانش محور را از منظرهای مختلف نشان می‌دهد.

موضوع	سازمان‌های سنتی	سازمان‌های دانش محور
انسان	مولد هزینه - متبوع	مولد درآمد و سود
قدرت مدیریت	وابسته به سطح سلسله مراتب	وابسته به سطح دانش
چالش قدرت	کارگران در مقابل سرمایه داران	دانشکاران در مقابل مدیران
نقش مدیر	ریاست بر زیردستان	حمایت از همکاران
اطلاعات	ابزار کنترل	ابزاری برای ارتباطات منبع از طریق شبکه‌هایی از مجموعه‌های دانشی
جریان دانش	از طریق هرم سازمانی	غیرمادی/مادی - ایده‌های جدید تحقیق و توسعه
عایدی اصلی	مادی و ملموس	مشتریان جدید
خمیرمایه تولید	سرمایه پولی و توانایی انسانی	دارایی‌های غیرملموس
محصول	ملموس و مادی	زمان و دانش
تأثیر اندازه	سهم اقتصاد در فرآیند تولید	ساختارهای غیرملموس - فکر - نرم افزار - مفهوم آفرینی
رابطه با مشتری	از طریق بازار	هدف در شبکه اقتصادی
دانش	یک ابزار از میان سایر منابع	تکامل از طریق شبکه‌ها
آموختن	یافتن ابزار جدید	متمرکز بر تجارت
ارزش نهفته	دارایی‌های ملموس	ایجاد دارایی‌های جدید
اقتصاد	بازگشت سرمایه و سود	افزایش و بازگشت سرمایه

واژه‌نامه مدیریت دانش

Web Site

بررسی این سایت‌ها می‌تواند مطالب آموزنده‌ای برای علاقه‌مندان به مدیریت دانش داشته باشد. بررسی این سایت‌ها به تمامی علاقه‌مندان مدیریت دانش پیشنهاد می‌گردد.

سایت <http://www.kmworld.com> یک مجله الکترونیکی می‌باشد که مطالبی به صورت تخصصی در حوزه مدیریت دانش ارائه می‌نماید. شما می‌توانید از طریق این سایت با اخبار و مطالب روز مدیریت دانش آشنا شوید.

سایت <http://www.sveiby.com> متعلق به آقای کارل اریک سیوبی بنیانگذار مبحث مدیریت دانش در دنیا می‌باشد آقای سیوبی بیشتر مقالات و آثار خود را به صورت رسمی از طریق این سایت ارائه می‌نماید.

سایت <http://www.modir-danesh.com> مربوط به ماهنامه مدیریت دانش سازمانی می‌باشد. مطالب مربوط به ماهنامه به صورت منظم برای علاقه‌مندان در این سایت ها قرار می‌گیرد.

CKO

یک جایگاه سازمانی ارشد برای فردی با مسئولیت‌های استراتژیک برای مدیریت دانش (مدیر ارشد دانش)

CIO

یک جایگاه سازمانی ارشد برای فردی با مسئولیت‌های استراتژیک برای مدیریت اطلاعات و فن‌آوری اطلاعات (مدیر ارشد اطلاعات)

Knowledge Flows

راه‌هایی که دانش در تمامی جهات حرکت می‌کند، داخل و یا خارج سازمان. یک اصطلاح عام که در معنای ساده به مفهوم تلاش گروهی در یک تیم کاری است.

knowledge Engineering

مهندس دانش

فردی است که فرایند اکتساب دانش را برای تدوین و توسعه سیستم هوشمند شکل می‌دهد. در این فرآیند یک حجم وسیع و بزرگ دانش بر اساس حقایق و قوانین تنظیم می‌گردند.

پیاده‌سازی مدیریت دانش در شرکت تولید و بهره‌برداری از سد و نیروگاه دز

پیاده‌سازی طرح مدیریت دانش در شرکت تولید و بهره‌برداری از سد و نیروگاه دز از اردیبهشت ۱۳۹۷ آغاز شده که مدت زمان اجرای این طرح ۱۲ ماه و در قالب ۷ مرحله (فاز) کلی به شرح ذیل در نظر گرفته شده است:

- مرحله (فاز) شناخت
- مرحله (فاز) سنجش بلوغ مدیریت دانش
- مرحله (فاز) مدل‌سازی دانش شرکت
- مرحله (فاز) پیاده‌سازی راهبردهای فرهنگ سازمانی
- مرحله (فاز) پیاده‌سازی راهبردهای ساختاری
- مرحله (فاز) طراحی و پیاده‌سازی سیستم جامع نرم‌افزاری مدیریت دانش
- مرحله (فاز) مستندسازی و نگارش دانش در سطح سازمان (پایلوت)

در برنامه زمانبندی بسیاری از مراحل پروژه به‌صورت موازی برنامه‌ریزی و در فاز اجرا نیز آغاز شده است که از آن موارد می‌توان به تشکیل کمیته راهبری شرکت و برگزاری اولین جلسه آن، تشکیل کمیته راهبری مدیریت دانش در شرکت به‌منظور دستیابی سریع‌تر به اهداف پیش‌بینی شده، آغاز فاز فرهنگ‌سازی و آموزش مدیریت دانش با برگزاری اولین دوره

تعاریف و مفاهیم مدیریت دانش برای کارکنان سد و نیروگاه دز و همچنین آغاز فاز سنجش بلوغ در این شرکت نام برد که در این مسیر تاکنون پیشرفت‌های قابل ملاحظه‌ای در روند اجرای طرح حاصل گردیده است. امید است این طرح با یاری پروردگار و از طرفی همکاری و مشارکت کارکنان شرکت در موعد برنامه‌ریزی شده و با دستیابی به اهداف از پیش تعیین شده اجرا گردد.

کلام آخر

می‌توان اظهار داشت که مدیریت دانش می‌تواند با یکپارچه‌سازی سرمایه‌های دانشی سازمان‌ها در بخش‌های مختلف و تأثیرگذاری مستقیم بر مفاهیمی مانند مشتری‌مداری، یادگیری سازمانی، اعتلای فرهنگ سازمانی، رهبری و تصمیم‌گیری هوشمندانه، بازطراحی فرآیندها، تولید دانش جدید و تبدیل دانش ضمنی به صریح و توجه دانش افراد و نخبگان، زمینه ارتقای صحیح فعالیت‌ها و رسیدن به اهداف موردنظر را به همراه داشته باشد.

موارد فوق از جمله کارکردهای کلیدی مدیریت دانش هستند که سازمان‌ها برای رسیدن به اهداف خود به شدت نیازمند آنها می‌باشند. بدیهی است سازمان‌ها بدون داشتن راهبرد مشخصی در استفاده از مدیریت دانش نمی‌توانند بهره‌ای از این کارکردها داشته باشند و می‌بایست در این خصوص سیاست‌های راهبردی تدوین گردد.

بر این اساس، باید مطالعات گسترده‌ای در سازمان‌ها و مراکز علمی مختلف در زمینه مدیریت دانش انجام شود و پس از استخراج مؤلفه‌های کلیدی موفقیت مدیریت دانش در سطح سازمان‌ها و مراکز علمی، بر اساس آن، راهبردهای دانشی لازم ارائه گردد. بدیهی است در صورت توجه ویژه به مدیریت دانش و استفاده گسترده از آن در سازمان‌ها و مراکز علمی به‌منظور رسیدن به اهداف خود، شاهد موفقیت و تحول عظیمی در عرصه‌های مختلف جامعه خواهیم بود.



Knowledge Management

مدیریت دانش
مجله

شرکت تولید و بهره‌برداری سد و نیروگاه دز

شماره اول - تابستان ۹۷ | No.1 - Aug 2018