

مدیریت دانش



مهندسين مشاور شاران

ويرايش نخست - تابستان ۱۴۰۰

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ



عنوان: مدیریت دانش

برگردان و نگارش: سپیده شفائی

به کوشش: منا عرفانیان سلیم

صفحه‌آرایی: پرهون خاکسار

تهیه و تنظیم: گروه پژوهش و توسعه مهندسين مشاوران (R&D)

ویرایش نخست: تابستان ۱۴۰۰

نشانی: تهران، بزرگراه کردستان، خیابان ۶۴ غربی، برج‌های آ.اس.پ، شماره ۳۱۳۸

تلفن: ۰۲۱-۸۸۰۶۸۶۲۸ ، ۰۲۱-۸۸۰۵۲۵۸۹ ، ۰۲۱-۸۸۰۳۰۹۲۷

وبسایت: sharan.ir

استفاده از اطلاعات این کتابچه با ذکر منبع بلامانع است.

فهرست مطالب

- سخن آغازین ۵
- تاریخچه «مدیریت دانش» و تحول آن چیست؟ ۶
- هدف از «مدیریت دانش» چیست؟ ۶
- اهمیت «مدیریت دانش» در چیست؟ ۷
- دانش چگونه به حرفه‌مندان کمک می‌کند؟ ۷
- چرخه حیات «مدیریت دانش» چیست؟ ۷
- ارکان مدیریت دانش کدامند؟ ۸
- دانش چیست و ابعاد آن کدام است؟ ۸
- منابع اصلی دانش کدامند؟ ۹
- تفاوت «دانش»، «علم» و «مهارت» چیست؟ ۹
- انواع «مدیریت دانش» کدامند؟ ۱۰
- چه چیز یک مدیر دانش خوب را معنا می‌بخشد؟ ۱۰
- مؤلفه «مدیریت دانش» چیست؟ ۱۱
- فرآیند مدیریت دانش چیست؟ ۱۱
- مهارت‌های «مدیریت دانش» چیست؟ ۱۲
- چالش‌های «مدیریت دانش» چیست؟ ۱۲
- ابزار «مدیریت دانش» چیست؟ ۱۲
- سه نوع عمده سیستم «مدیریت دانش» کدامند؟ ۱۳
- سه ویژگی سیستم «مدیریت دانش» مطلوب چیست؟ ۱۳
- منابع ۱۴



سخن آغازین

امروزه به دنبال گسترده شدن عرصه دانش، در بسیاری از کشورها، روش‌هایی نو و تعاملی، برای سهیم شدن اطلاعات، تغییرشیوه‌ها و ابزارهای یادگیری و اطلاع‌رسانی بکارگرفته می‌شود. اوج گرفتن نقش دانش و اهمیت یافتن ارزش منابع آن، سبب گردیده است که سازمان‌ها برای بهبود کارایی، ارتقاء آگاهی و مهارت‌های نیروی کار از رویکرد «مدیریت دانش» استفاده نمایند. این رویکرد که از اوایل دهه ۹۰ میلادی قرن گذشته رونق گرفته است، نقطه عطفی برای تبدیل شدن حافظه‌های فردی به حافظه‌های جمعی و سازمانی بکارمی‌رود. در ایران نیز فعالیت‌های متعددی در این زمینه به‌انجام رسیده لیکن با وجود اثربخشی ارزشمند و موفق آنها، همچنان کمبودهای بیشماری برای بهره‌گیری از ظرفیت‌های علمی و حرفه‌ای نهادهای حرفه‌ای و تخصصی وجود دارد. بخش پژوهش و توسعه (R&D) مهندسين مشاوران تلاش می‌نماید تا با بهره‌گیری از سازوکارهای مدیریت دانش در فرآیند تهیه پروژه‌ها و به اشتراک‌گذاری نتایج حاصله در راستای رفع این کمبودها گام‌های اثرگذاری بردارد. کتابچه پیشرو حاصل گردآوری و برگردان مبانی اولیه مدیریت دانش است که با بیانی ساده راهنمایی برای حرفه‌مندان در سایر رشته‌های تخصصی را ارائه می‌نماید.





تاریخچه «مدیریت دانش» و تحول آن چیست؟

در اوایل دهه ۹۰ قرن گذشته، با ظهور فن آوری اطلاعات و ارتباطات (ICT)^۱ به ویژه با در اختیار قرار گرفتن محتواهای دیجیتالی مانند پایگاه داده‌ها، کتابخانه‌های (آنلاین) و غیره بهره‌مندی از فن آوری اطلاعات و ارتباطات با رویکرد نو تحت عنوان «مدیریت دانش»^۲ روبرو شد. نقطه عطف این رویکرد تبدیل شدن حافظه‌های فردی به حافظه‌های جمعی و سازمانی است.

هدف از «مدیریت دانش» چیست؟

هدف از کاربست «مدیریت دانش»، فرآیند به اشتراک گذاشتن دیدگاه‌ها، ایده‌ها، تجربه‌ها و اطلاعات یک تشکیلات به منظور دسترسی کلیه نیروی کار تشکیلات به منابع روشن برای اتخاذ تصمیم آگاهانه اطمینان‌بخش در موقعیت مناسب و زمان مناسب است. با «مدیریت دانش» نیاز به کشف مجدد هر نبوده که این امر موجب افزایش کارایی می‌گردد. بنابراین به طور خلاصه می‌توان گفت: «مدیریت دانش» بدنبال دانشی است که با اشتراک‌گذاری مجموعه آموزش‌ها و تجربه‌ها از طریق ایجاد پیوند میان اطلاعات با اطلاعات، اطلاعات با فعالیت‌ها و اطلاعات با افراد علاوه بر ارتقاء آگاهی‌ها و مهارت‌های نیروی کار موجب افزایش و بهبود استفاده از دانش می‌گردد.



۱. Information and Communications Technology
۲. Knowledge management (KM)

اهمیت «مدیریت دانش» در چیست؟



«مدیریت دانش» از این جهت اهمیت دارد که شرکت‌ها از نیروی کار هوشمند، توانا، کارا با بازدهی بالا و مؤثر در فعالیت‌های گوناگون – حتی فعالیت‌های روزانه – برخوردار می‌گردند و و به تبع آن موجب افزایش آگاهی و سرعت در فرآیندهای تصمیم‌گیری برای فرد و سازمان می‌شود، از اینرو «مدیریت دانش» را می‌توان یک منفعت دوسویه برای نیروی کار و شرکت به‌طور توأم محسوب کرد.

دانش چگونه به حرفه‌مندان کمک می‌کند؟

مطالعات نشان می‌دهد کسب «دانش»، «مهارت» و «تجربه» علاوه بر اینکه در کل در زندگی مؤثر است در عین حال در حرفه نیز موجب افزایش اعتماد به نفس و در نتیجه پیشرفت شغلی شایان توجه می‌گردد.

چرخه حیات «مدیریت دانش» چیست؟

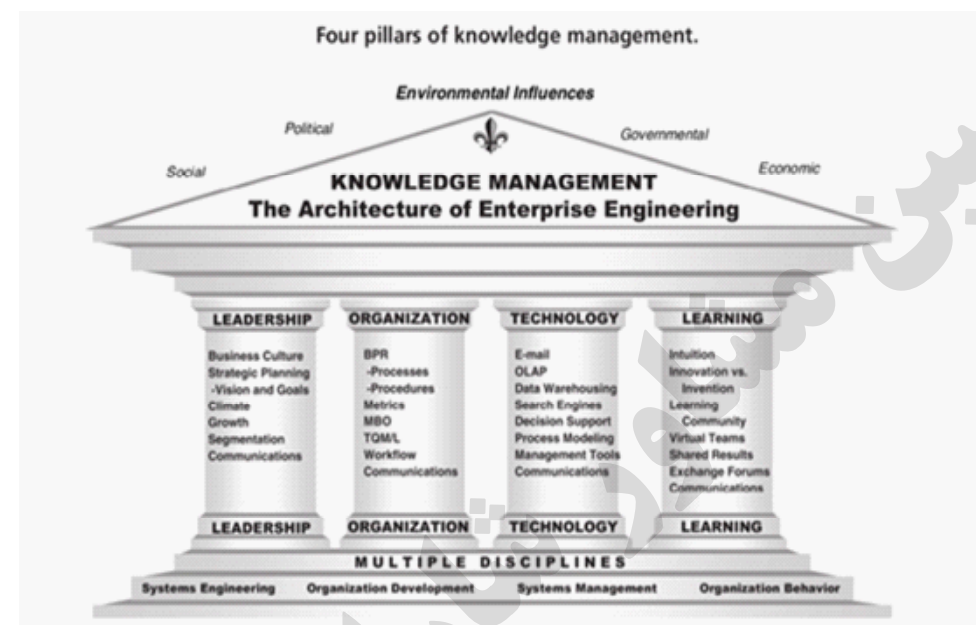
چرخه حیات «مدیریت دانش» در یک سازمان با طی فرآیند تبدیل اطلاعات به دانش از طریق کسب اطلاعات، پردازش و به اشتراک‌گذاری آن صورت می‌گیرد. در چرخه حیات «مدیریت دانش» مهم‌ترین گام به اشتراک‌گذاری دانش کسب شده است؛ اقدامی که افراد با تبادل دیدگاه‌ها و ایده‌های خود در یک حوزه خاص فرآیند یادگیری را تسهیل نموده و ارتقاء دانش را موجب می‌شود.





ارکان مدیریت دانش کدامند؟

چهار رکن «مدیریت دانش» با ملحوظ داشتن تأثیر محیطی و همچنین زمینه‌های اجتماعی، سیاسی، دولتی و اقتصادی عبارتست از: راهبری، تشکیلات، فناوری و یادگیری (شکل ۱).



شکل ۱- ارکان مدیریت دانش

دانش چیست و ابعاد آن کدام است؟

دانش آنچه که آموخته، فهمیده یا نسبت به آن آگاهی می‌یابیم را دربر می‌گیرد و ابعاد دانش به رویه‌هایی اشاره دارد که «کسب دانش» را میسر می‌کند، ابعاد دانش در چهار دسته‌بندی «عملی»^۱، مفهومی^۲، رویه‌ای^۳ و فراشناختی^۴ طبقه‌بندی می‌شود.

۱. Factual
۲. Conceptual
۳. Procedural
۴. Metacognitive

منابع اصلی دانش کدامند؟

به‌طور کلی منابع اصلی دانش در چهار دسته «ادراک، ادله، آگاهی و حافظه» گونه‌بندی می‌شود. (البته در میان این منابع بعضاً حافظه یک منبع اساسی دانش تلقی نمی‌شوند)، در همه این گونه دانش یا بر اساس تولید آن و یا مبتنی بر یک باور موجه است، البته باید توجه داشت در این گونه‌ها اساساً یک منبع اصلی به منابع دیگر نباید وابستگی قطعی داشته باشد.

تفاوت «دانش»، «علم» و «مهارت» چیست؟



به‌منظور درک درست از «مدیریت دانش» لازم است تفاوت میان مفهوم «دانش»^۱ با دو واژه دیگر یعنی «علم»^۲ و «مهارت»^۳ مورد توجه ویژه قرار گیرد. همانطور که اشاره شد دانش آنچه که آموخته، فهمیده یا نسبت به آن آگاهی می‌یابیم را دربر می‌گیرد، حال آنکه علم از مجموعه فعالیت‌های فکری و عملی که نتیجه مطالعه سیستماتیک ساختار و رفتار جهان فیزیکی و طبیعی از طریق مشاهده و آزمایش تولید می‌شود، شکل می‌گیرد و بالاخره مهارت به توانایی استفاده از علم و دانش در موقعیت‌های خاص اشاره دارد، بر اساس این تعاریف مهم‌ترین تفاوت میان دانش (و علم) با مهارت در این است که دانش (و علم) از یک فردی به فرد دیگر قابل انتقال بوده و یا از طریق مشاهده و مطالعه می‌تواند به‌دست آید، ولی مهارت تنها با تجربه عملی فرد قابل دستیابی است. به‌عبارت ساده‌تر می‌توان گفت دانش (و علم) نظری و مهارت عملی است.

۱. Knowledge
۲. Science
۳. Skill

انواع «مدیریت دانش» کدامند؟

هر چند در کل دانش به ۶ گونه (دانش پیشین^۱، دانش پسین^۲، دانش گزاره‌ای^۳، دانش غیرگزاره‌ای^۴، دانش صریح^۵ و دانش ضمنی^۶) تقسیم شده است، اما معمولاً در میان آن‌ها دو نوع در مدیریت و تجارت کاربرد فراوان دارد، این دو عبارتند از:

- دانش صریح: این نوع دانش به دانش مدون مانند آنچه در اسناد یافت می‌شود، اشاره دارد؛
- دانش ضمنی: در این نوع دانش به دانش غیرمدون که غالباً شخصی و مبتنی بر تجربه است، اشاره دارد (انتقال این دانش به دیگران از پیچیدگی‌های جدی آن است).

چه چیز یک مدیر دانش خوب را معنا می‌بخشد؟

یک مدیر دانش خوب با موارد زیر به اثبات می‌رسد:

- آنچه آموخته، ایجاد و اثبات کرده‌اید به اشتراک بگذارید؛
- نوآوری، خلاقیت، ابتکار و تخیل را بیشتر کنید؛
- از آنچه دیگران قبلاً آموخته، ایجاد و ثابت کرده‌اند، استفاده کنید؛
- با دیگران همکاری کنید تا از آموخته‌های ایشان بهره‌مند شوید.



۱. Priori Knowledge
۲. Posteriori Knowledge
۳. Propositional Knowledge
۴. Non-Propositional Knowledge
۵. Explicit
۶. Tacit

مؤلفه «مدیریت دانش» چیست؟

دستیابی به «مدیریت دانش» مستلزم دسترسی نظام‌مند نیروی کار به اطلاعات، اندوخته‌های علمی و تجربی شرکت است که بر اساس زیرساخت‌ها سازمانی و پنج مؤلفه^۱ زیر بر می‌گردد:

- فرهنگ سازمان
- ساختار سازمان
- زیرساخت فناوری اطلاعات سازمان
- دانش مشترک، و
- محیط فیزیکی (Becerra-Fernandez and Sabherwal - 2010)

فرآیند مدیریت دانش چیست؟

- مرحله ۱: جمع‌آوری داشته‌ها - این مهمترین مرحله فرآیند «مدیریت دانش» است ... ؛
- مرحله ۲: سازماندهی - داده‌های جمع‌آوری شده باید سازماندهی شوند... ؛
- مرحله ۳: جمع‌بندی ... ؛
- مرحله ۴: تجزیه و تحلیل ... ؛
- مرحله ۵: سنتز کردن؛
- مرحله ۶: تصمیم‌گیری.



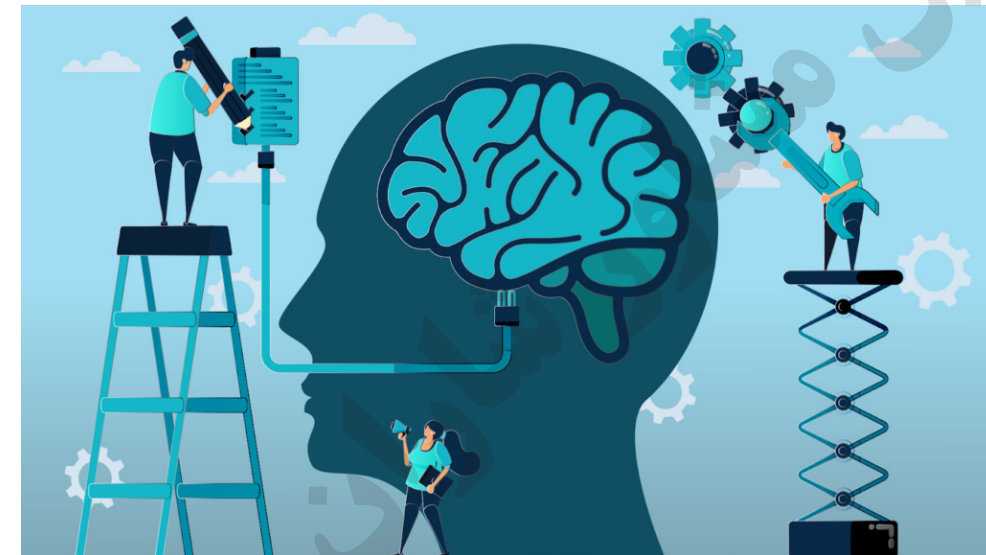


مهارت‌های «مدیریت دانش» چیست؟

«مدیریت دانش» بر یادگیری از طریق کسب تجربه تأکید دارد که با پشتیبانی از به اشتراک گذاشتن اطلاعات و دانش کارکنان باتجربه و شرکت، و ایجاد روشی آسان برای دسترسی به آن قابل حصول است. با این کار کارکنان احساس می‌کنند که شناخته می‌شوند و انگیزه می‌یابند تا با به اشتراک گذاشتن تجربیاتشان دیگران را راهنمایی کنند.

چالش‌های «مدیریت دانش» چیست؟

- سه چالش معمول «مدیریت دانش» موارد زیر را دربرمی‌گیرد:
- استفاده از فناوری منسوخ شده؛
- ایجاد انگیزه در کارکنان؛ و
- آسان ساختن یافتن اطلاعات.



ابزار «مدیریت دانش» چیست؟

ابزار «مدیریت دانش» سیستم‌هایی سازمان‌یافته‌ای است که سازمان‌ها برای به اشتراک گذاشتن اطلاعات داخلی و بیرونی مورد استفاده قرار می‌دهند. نمونه‌هایی از ابزارهای «مدیریت دانش» سیستم‌های ارتباط با مشتری، سیستم‌های مدیریت یادگیری و پایگاه‌های دانش را شامل می‌شوند.

سه نوع عمده سیستم «مدیریت دانش» کدامند؟

سه نوع عمده سیستم «مدیریت دانش» عبارتند از: «مدیریت دانش» در سطح کل شرکت، سیستم‌های دانش کار و تکنیک‌های هوشمند.

سه ویژگی سیستم «مدیریت دانش» مطلوب چیست؟

- تسهیل اشتراک‌پذیری؛
- ترویج بهترین روش‌ها در سراسر تیم و شرکت؛
- نوآوری، ارتقاء و بهبود فرآیند؛
- تسریع فرایندهای موجب رشد؛
- کاهش از دست رفتن دانش تولید شده؛
- پشتیبانی از تغییر کارمندان قدیمی به کارمندان جدید.

1. What is more important skills or knowledge?
2. The Application of Knowledge Management
3. A short history of knowledge management
4. Why is knowledge so important?
5. <https://www.google.com/search?client=firefox-b-d&q=+Knowledge+Management+>

تهران، بزرگراه کردستان، خیابان ۶۴ غربی، برج‌های آ.اس.پ، شماره ۳۱۳۸
تلفن: ۰۲۱۸۸۰۵۲۵۸۹ و ۰۲۱۸۸۰۶۸۶۲۸ - فاکس: ۰۲۱۸۸۰۳۰۹۲۷
ایمیل: info@sharan.ir



Tehran, Kordestan Highway, 64 ST, 3138 A.S.P Towers
Tel: 02188052589 , 02188068628 - Fax: 02188030927
Email: info@sharan.ir