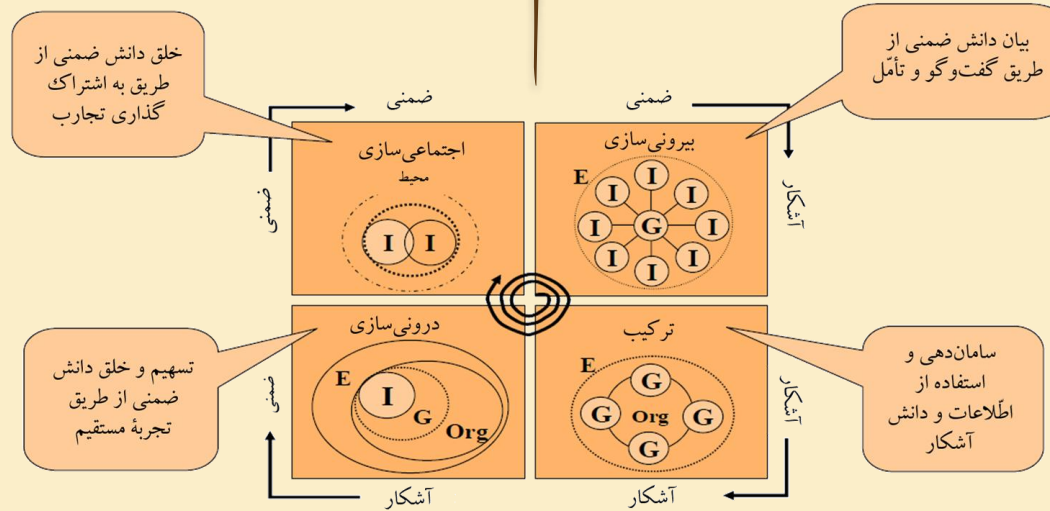


بِسْمِ اللّٰهِ الرَّحْمٰنِ الرَّحِیْمِ



I= Individual: G= Group: O= Organization. E= Environment
 فرد گروه سازمان محیط

جزوه آموزشی مبانی مدیریت دانش Foundations of Knowledge Management (KM)

مدرّس: دکتر محمّد میلاد احمدی



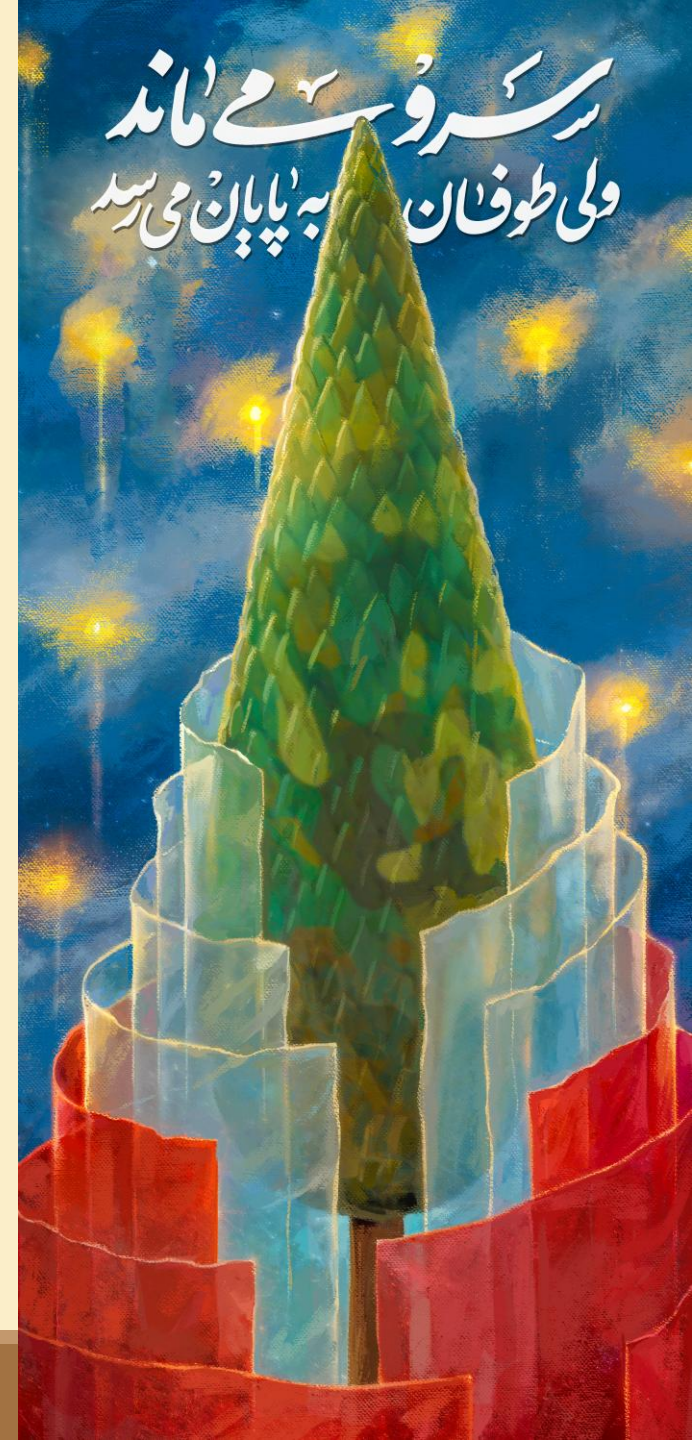
گرچه گاهی شُبدادی شاخه‌ای را هم شکست
سرو می ماند ولی طوفان به پایان می رسد

فاضل نظری

به امید پیروزی میهن عزیز و سرافراز در جنگ تحمیلی سوم



سرو می ماند
ولی طوفان به پایان می رسد



سرفصل‌های درسی رشته مدیریت فناوری اطلاعات

<p>شماره: ۳، ۲۶۲۲۵ تاریخ: ۹۷/۶/۳ پوست:</p>	<p>سازمان مرکزی دانشگاه آزاد اسلامی</p>
<p>بسمه تعالی</p>	
<p>بخشنامه به واحدها و مراکز آموزشی دانشگاه آزاد اسلامی موضوع: ابلاغ سرفصل بازنگري شده رشته مدیریت فناوری اطلاعات در مقطع کارشناسی ارشد</p>	
<p>سرفصل بازنگري شده دوره کارشناسی ارشد رشته مدیریت فناوری اطلاعات مصوب جلسه شماره ۸۸۲ مورخ ۱۳۹۵/۱۱/۲۳ شورای عالی برنامه‌ریزی آموزشی وزارت علوم، تحقیقات و فناوری، جهت بهره‌برداری در سایت مرکز برنامه‌ریزی درسی به آدرس: www.sep.iau.ir قرار داده شده است و به آگاهی می‌رساند: ضمن دریافت آن از سایت، اجرای این سرفصل از نیمسال اول سال تحصیلی ۱۳۹۸-۱۳۹۷ برای دانشجویان ورودی سال ۱۳۹۷ و به بعد لازم‌الاجراست. این برنامه، جایگزین برنامه درسی دوره کارشناسی ارشد رشته مدیریت فناوری اطلاعات با چهار گرایش: کسب و کار الکترونیک، مدیریت منابع اطلاعاتی، سیستم‌های اطلاعاتی پیشرفته و مدیریت دانش مصوب جلسه ۷۱۶ مورخ ۱۳۸۸/۲/۵ شورای عالی برنامه‌ریزی آموزشی وزارت علوم، تحقیقات و فناوری می‌گردد.</p>	
<p>علیرضا رهایی معاون آموزشی و تحصیلات تکمیلی دانشگاه</p>	
<p>نشانی: تهران انتهای بزرگراه شهید ستاری شمال، میدان دانشگاه‌بلوار شهدای چهارک - سازمان رازی دانشگاه آزاد اسلامی کدپستی: ۱۴۷۷۸۹۲۸۵۵ تلفن: ۴۲۸۰۰۰۰ و تلفن گویای ۴۲۸</p>	

جمهوری اسلامی ایران
وزارت علوم، تحقیقات و فناوری

برنامه درسی

بازنگری

دوره: کارشناسی ارشد

رشته مدیریت فناوری اطلاعات

گروه: علوم انسانی

به استناد آیین نامه واکذارى اختیارات برنامه ریزی درسی
مصوب جلسه شماره ۸۸۲ مورخ ۱۳۹۵/۱۱/۲۳ شورای عالی برنامه ریزی آموزشی



سرفصل‌های درس مبانی مدیریت دانش

- Strategic Knowledge Management Technology, Petter Gottschalk, IGI Global, Pennsylvania, US, 2005.
- Essentials Knowledge Management, Bryan Bergeron, Wiley, New Jersey, US 2003.
- Working Knowledge: How Organizations manage what they know. Davenport Thomas, Harvard Business press, Massachusetts, US. 1999.
- Intellectual Capital, Stewart T, Nicholas Brealey Publishers, London, UK 1998.
- the Knowledge Creating Company, Nonaka & Takeuchi, Oxford University Press, UK, 1995.
- The Essentials of Knowledge Management, John S. Edwards, Springer, Berlin, (2015)
- Principles of Knowledge Management: Theory, Practice, and Cases, Eliezer Geisler, Nilmini Wickramasinghe, Taylor & Francis, Abingdon, UK (2015)

روش ارزیابی:

پروژه	آزمون نهایی		میان ترم	ارزشیابی مستمر
	عملکردی	نوشتاری		
-		*	%۲۰	%۱۰



نام فارسی درس: مبانی مدیریت دانش

نام انگلیسی درس: *Foundations of Knowledge Management*

تعداد واحد: ۲ واحد

تعداد ساعت: ۳۲

نوع واحد: نظری

نوع درس: اصلی

پیشنیاز: ندارد

آموزش تکمیلی: دارد ندارد سفر علمی کارگاه آزمایشگاه سمینار

هدف درس: هدف از آرایه این درس، آشنایی دانشجویان با مفاهیم بنیادین مدیریت دانش می‌باشد. تحقق این هدف به طور عمده از طریق آشنایی با فلسفه، تاریخچه، تعاریف، تئوری‌ها، رویکردها و متدولوژی‌های مدیریت دانش میسر می‌گردد.

سرفصل درس:

- عصر دانش (Knowledge Age)
- جامعه دانش بنیان (Knowledge Based Society)
- اقتصاد دانش بنیان (Knowledge Based Economy)
- فلسفه و تاریخچه ظهور مدیریت دانش (Philosophy & History of KM)
- تعاریف متنوع مدیریت دانش (Definitions of KM)
- تئوری‌های مرتبط با مدیریت دانش (KM Related Theories)
- دیدگاه‌ها و رویکردهای مختلف مدیریت دانش (Perspectives & Approaches to KM)
- چارچوب‌ها و متدولوژی‌های مدیریت دانش (Frameworks & Methodologies of KM)
- داده، اطلاعات، دانش و خرد (Data, Information, Knowledge & Wisdom)
- دانش ضمنی و صریح (Implicit & Explicit Knowledge)
- مدیریت دانش و سرمایه‌های فکری (Intellectual Capital & KM)
- مدیریت دانش و کپی رایت (Copyright & KM)
- کارگران دانش (Knowledge Workers)
- عوامل کلیدی موفقیت مدیریت دانش (CSF of KM)
- موانع و چالش‌های مدیریت دانش (Barriers & Challenges of KM)
- کاربردهای متنوع مدیریت دانش (Diverse Applications of KM)

منابع:

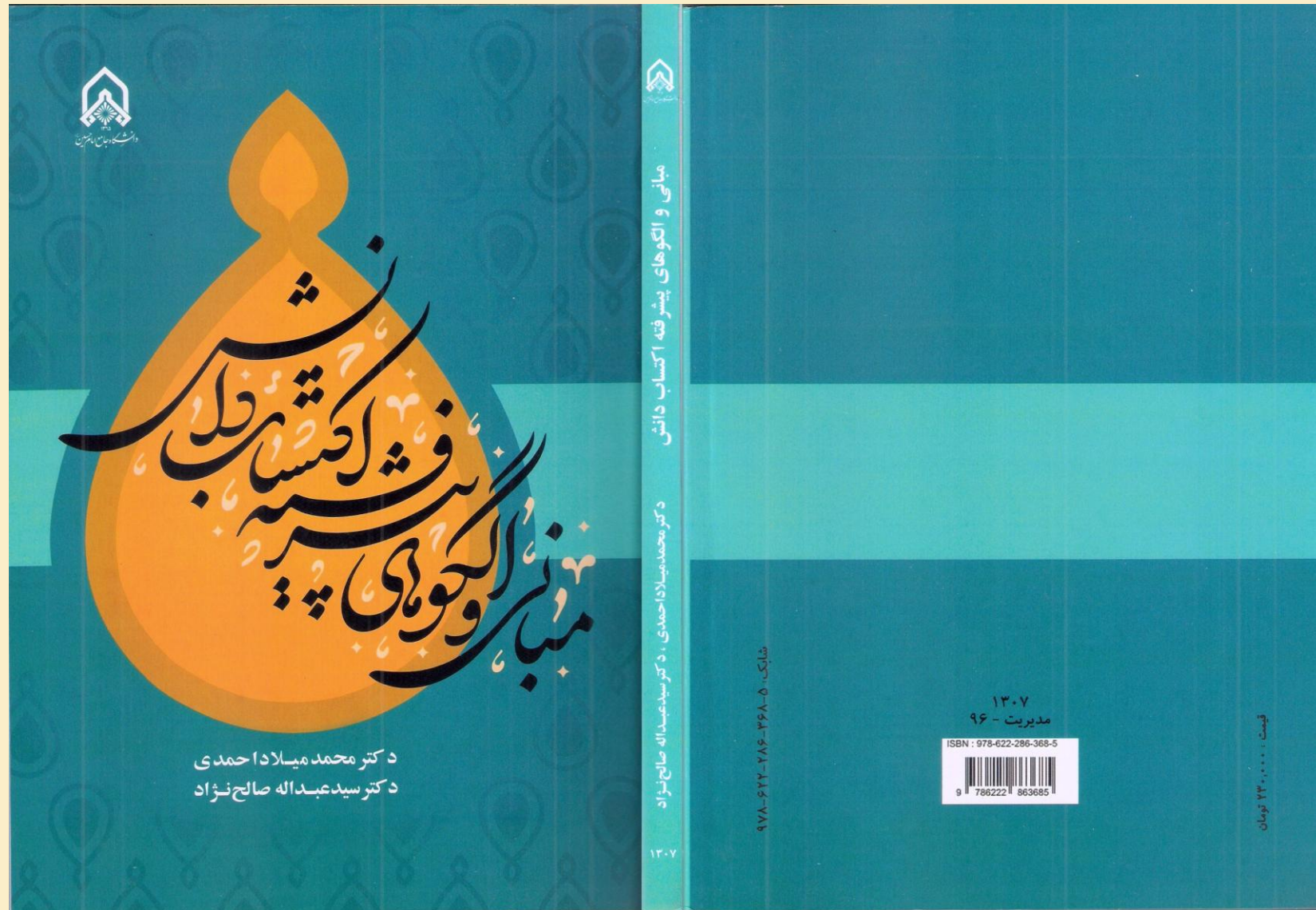
- Knowledge Management Toolkit, Amrit Tiwana, Prentice Hall, Prentice Hall Professional, New Jersey, US 1999.





دکتر محمد میلاد احمدی
<https://mmiladahmadi.ir/>

منبع اصلی درس:
 جزوه حاضر +
 کتاب «مبانی و الگوهای پیشرفته اکتساب دانش»
 نوشته دکتر محمد میلاد احمدی و
 دکتر سید عبدالله صالح نژاد
 انتشارات دانشگاه جامع امام حسین (ع)
 چاپ خرداد ۱۴۰۴



۱۳۰۷
 مدیریت - ۹۶
 ISBN : 978-622-286-368-5
 9 786222 863685

جزوه مبانی مدیریت دانش

سرفصل درس

- فلسفه و تاریخچه مدیریت دانش
- ابزارهای مدیریت دانش
- مبانی دانش و مدیریت دانش
- + پژوهش در مدیریت دانش
- مدیریت دارایی‌های فکری در سازمان
- (مروری بر مقالات منتخب)
- انواع دانش سازمانی
- الگوهای مدیریت دانش





فصل ۱ : فلسفه و تاریخچه مدیریت دانش



دانش، معرفت، شناخت، علم

- ❖ **دانش** یا **معرفت** - Knowledge (متفاوت از علم - Science)، **آشنایی**، **آگاهی** یا **درک فرد** یا **چیزی** مانند **حقایق**، **اطلاعات**، **شرح** یا **مهارت‌هاست** که از طریق **تجربه** یا **آموزش** از طریق **ادراک**، **کشف** یا **یادگیری** به دست می‌آید. دانش عبارت است از **مجموعه دانستنی‌هایی** که **بشر** برای **زندگی** خود از آن‌ها بهره می‌گیرد.
- ❖ از نظر **رابطه منطقی** می‌توان چنین گفت که دانش (معادل دانش در **فلسفه** و **شناخت‌شناسی** در انگلیسی) **مجموعه جامع‌تر** و کلی‌تری نسبت به علم است و **علم** به **گونه‌ای زیرمجموعه دانش** به **عنوان تمام آگاهی‌های انسانی** تلقی می‌شود.
- ❖ دانش **چیزی قابل شمارش** است که می‌توان آن را **شناخت**؛ درحالی‌که علم (شاخه قابل یادگیری) **یک رشته** یا **شاخه** خاصی از یادگیری است؛ به‌ویژه که به‌جای **شهود** یا توانایی طبیعی، با **اصول قابل اندازه‌گیری** یا **نظام‌مند** سروکار دارد.
- ❖ تمام دانش مربوط و متعلق به **سازمان‌ها** (به‌عنوان **نهادهای اجتماعی**) نیست، اما در این مقال مقصود از دانش، عمدتاً **دانش سازمانی** است. دانش به‌تنهایی به‌عنوان **مهم‌ترین منبع سازمانی** شناخته شده است.

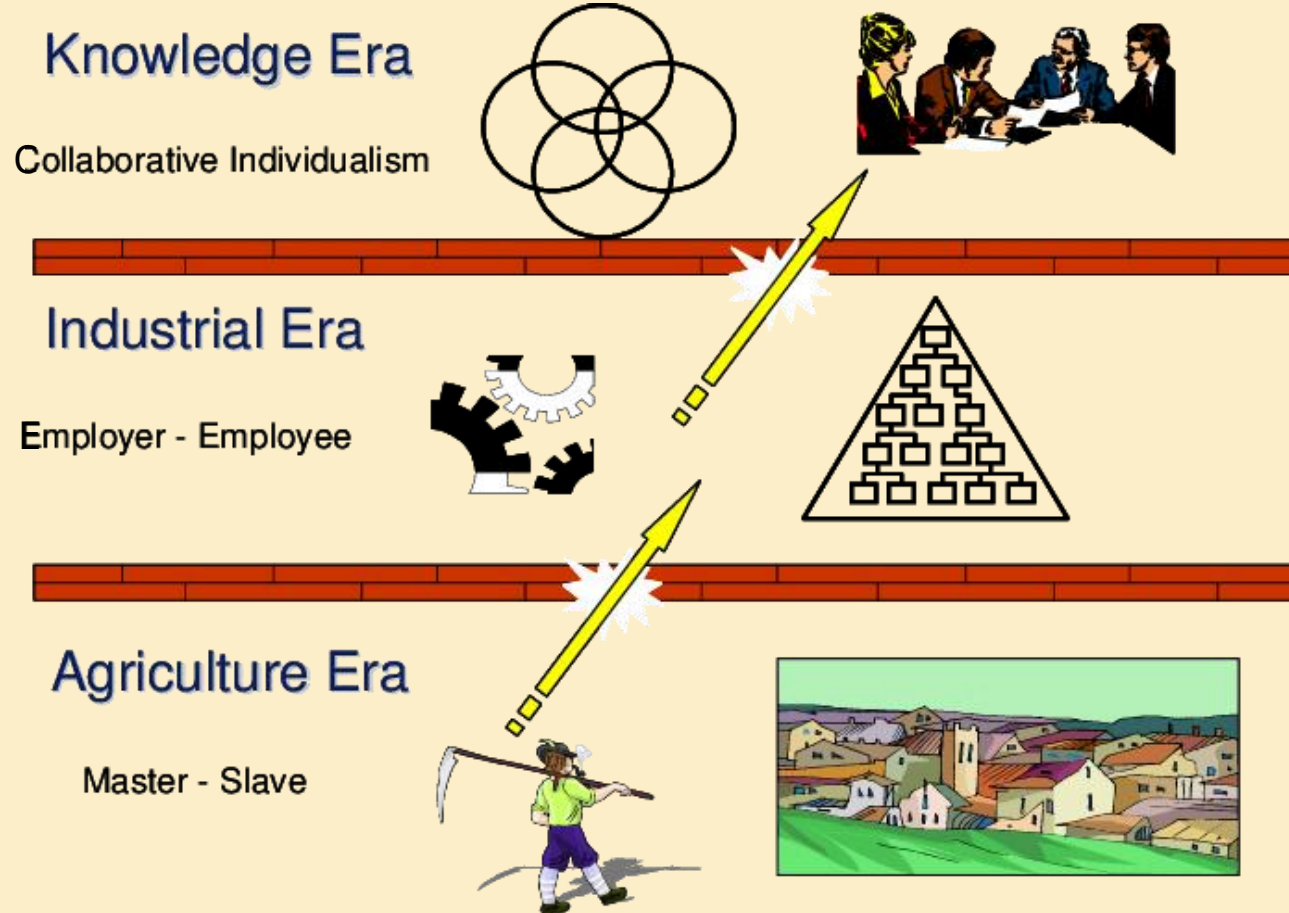


دانش و سازمان‌ها

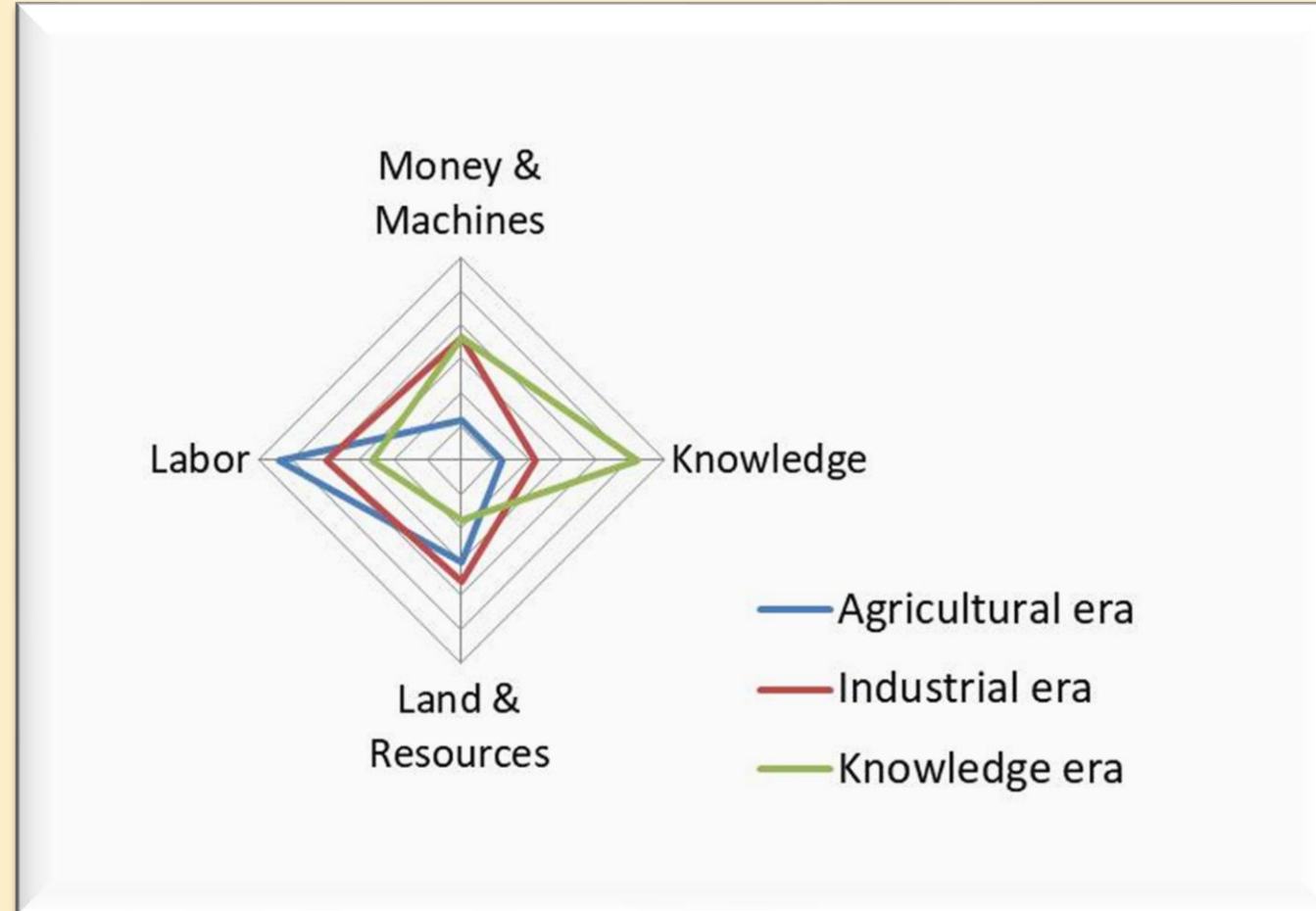
- ❖ در سال‌های اخیر سازمان‌ها و شرکت‌های مختلف دنیا به‌کارگیری مدیریت دانش را آغاز کرده‌اند و مفاهیم جدیدی مانند **کار دانشی**، **دانش‌کار** (**دانشگر**) - Knowledge Worker، مدیریت دانش، **سازمان‌های دانش‌بنیان** - Knowledge Based Organization و...، خبر از شدت یافتن این روند می‌دهند.
- ❖ پیتر دراگر با به‌کارگیری این واژگان، خبر از ایجاد نوع جدیدی از سازمان‌ها می‌دهد که در آن‌ها به‌جای **قدرت بازو**، **قدرت ذهن** حاکمیت دارد.
- ❖ برخورداری از منابع طبیعی دیگر به‌اندازه دانش مهم نیست؛ زیرا سازمان دانشی به توانمندی‌هایی دست می‌یابد که می‌تواند از **نیروی اندک**، **قدرتی عظیم** بسازد. در آینده جوامعی می‌توانند انتظار توسعه و پیشرفت را داشته باشند که از دانش بیشتری برخوردار باشند.
- ❖ **تغییرهای مستمر دانش تخصصی** وضعیت عدم تعادل جدیدی را برای سازمان‌ها به وجود آورده است. **جریان بی‌پایان دانش**، بازارها را در حال تغییر مداوم قرار داده است. این موضوع سازمان‌ها را ملزم به **تغییرهای مستمر** می‌کند.
- ❖ دیدگاه‌های متعددی در حوزه‌های گوناگون علمی درباره دانش بحث کرده‌اند از جمله در حوزه **مدیریت راهبردی** که این دیدگاه در خصوص دانش منجر به مفهوم‌سازی‌های متفاوتی از مدیریت دانش با عنوان **مدیریت دانش راهبردی** شده است. نقطه اتکای این بحث، **دانش به‌عنوان دارایی راهبردی** است.



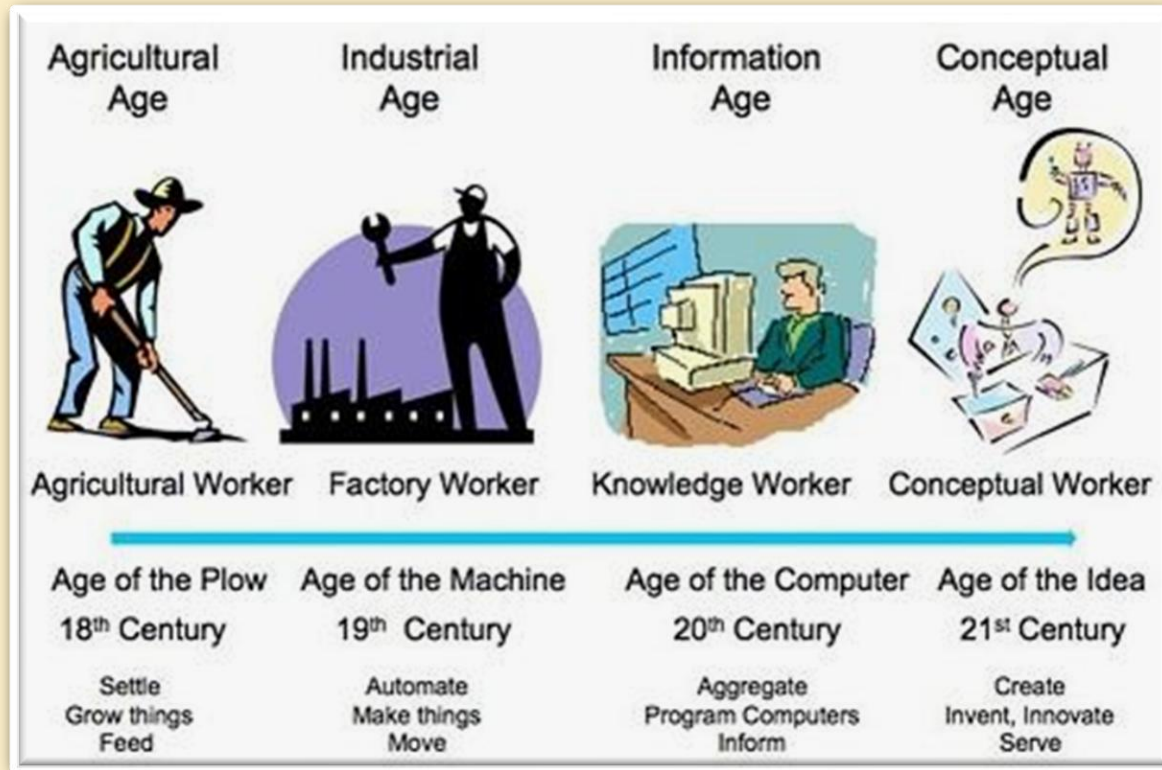
روند تکامل عصر دانش محور



روند تکامل عصر دانش محور



روند تکامل عصر دانش محور



- ❖ عصر کشاورزی
 - ← منبع قدرت: زمین
 - ← دانش غالب: تجربیات محلی، نسل به نسل
- ❖ عصر صنعتی
 - ← منبع قدرت: ماشین و سرمایه
 - ← دانش غالب: مهندسی، استانداردسازی، فناوری‌های خط تولید
- ❖ عصر اطلاعات و دانش
 - ← منبع قدرت: دانش، اطلاعات، نوآوری
 - ← سرعت تغییر بالا، پیچیدگی زیاد، رقابت شدید
 - ← در این عصر: سازمان‌های دانشی نسبت به سازمان‌های مبتنی بر منابع فیزیکی، مزیت جدی دارند.



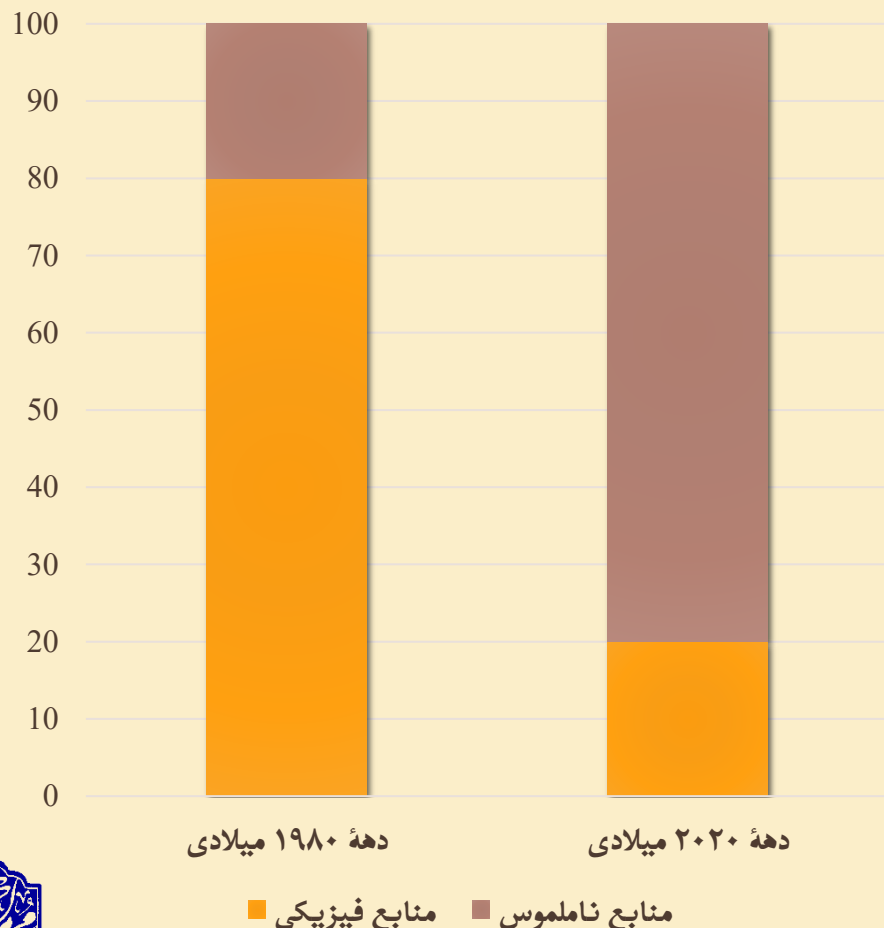
پرسش

□ به نظر شما عصر بعدی (چهارم یا پنجم) در حوزه اقتصادی چیست؟
عصر «هوش مصنوعی» یا فراتر از آن؟
ویژگی‌های این عصر را تشریح کنید.



از زمین و ماشین تا مغز و تجربه: چرا مدیریت دانش؟

از «منابع فیزیکی» تا «سرمايه دانشی»



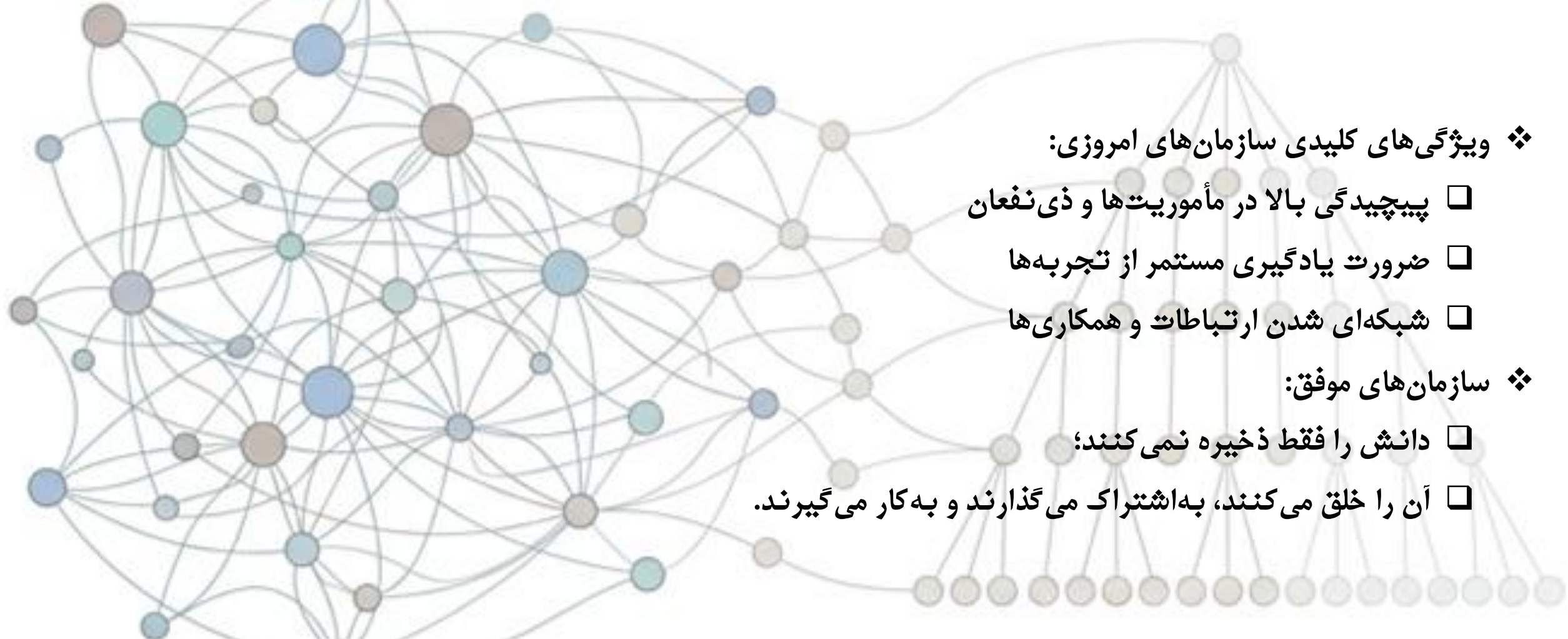
- ❖ در گذشته، مزیت رقابتی سازمان‌ها بر پایه دارایی‌های فیزیکی:
 - ← زمین، ماشین‌آلات، سرمايه مالي
- ❖ امروزه بخش عمده ارزش سازمان‌ها از دارایی‌های ناملموس:
 - ← دانش، نوآوری، برند، روابط
- ❖ در سازمان‌های موفق و رهبران صنعت، دانش و تجربه انباشته کارکنان:
 - ← منبع اصلی کارایی، اثربخشی و نوآوری
- ❖ مدیریت دانش یعنی:
 - ← شناخت، سازماندهی، اشتراک و به‌کارگیری این دارایی ناملموس



سازمان در عصر دانش محور

- سازمان‌هایی که در عرصه کسب و کار صرفاً بر اساس **مزیت‌های مشهود سازمانی** مثل پول، ماشین‌آلات و تجهیزات و غیره عمل می‌کنند، نمی‌توانند به **مزیت رقابتی در اقتصاد مبتنی بر دانش** دست یابند.
- محیط کسب و کار در عصر دانش، نیازمند روش و نظامی است که **دارایی‌های ناملموس سازمانی** از قبیل دانش و شایستگی‌های افراد، نوآوری، ارتباط با مشتری، فرهنگ سازمانی، سیستم‌ها و فرایندها، ساختار سازمانی و... را دربرگیرد.
- برخلاف **کاهش و استهلاک بازدهی منابع سنتی** (مثل پول، زمین، ماشین‌آلات و غیره) در طول زمان، **دارایی‌های ناملموس سازمانی** منبعی پایدار برای بهبود عملکرد کسب‌وکار است و این «ارزش‌های پنهان» به طور روز افزونی در حال رشد است.





❖ ویژگی‌های کلیدی سازمان‌های امروزی:

❑ پیچیدگی بالا در مأموریت‌ها و ذی‌نفعان

❑ ضرورت یادگیری مستمر از تجربه‌ها

❑ شبکه‌ای شدن ارتباطات و همکاری‌ها

❖ سازمان‌های موفق:

❑ دانش را فقط ذخیره نمی‌کنند؛

❑ آن را خلق می‌کنند، به اشتراک می‌گذارند و به کار می‌گیرند.

ویژگی‌های سازمان در عصر دانش محور

زنده، یادگیرنده، شبکه‌ای



دکتر محمدمیلاد احمدی

<https://mmiladahmadi.ir/>

جزوه مبانی مدیریت دانش

اقتصاد دانش بنیان

- تحولات مذکور به شکل‌گیری **اقتصاد دانش بنیان** انجامید؛ اقتصادی که ارزش‌آفرینی آن بر پایه **نوآوری**، **تخصص**، و **جریان مستمر دانش** استوار است. مدیریت دانش در این اقتصاد نقشی محوری دارد، زیرا امکان تبدیل تجربه‌ها و اطلاعات پراکنده به بینش‌های قابل استفاده برای **تصمیم‌گیری** و **خلق ارزش** را فراهم می‌کند.
- در اقتصاد مبتنی بر دانش، با ارزش‌ترین منبع برای هر سازمان، دانشی است که در انبارهای دانش سازمان، ذهن کارکنان، فرایندها و سیستم‌های اطلاعاتی ذخیره شده است.
- تبدیل شعار «**دانش قدرت است**»، به شعار «**تسهیم دانش قدرت است**» برای سازمان‌ها، نشان از تحوّل کارایی و اثربخشی در سازمان‌ها در این عصر است.





فصل ۲ : مبانی دانش و مدیریت دانش



داده (Data)

- ❖ واژه داده، مناسبترین واژه‌ای است که به واقعیات شکل‌نیافته و بدون ساختار فراوان تولید شده توسط کامپیوتر یا غیر از آن، می‌توان اطلاق نمود که بر اعداد، نمودارها و دیگر نوشته‌ها دلالت می‌کند و به تنهایی مفهوم ندارد.
- ❖ داده‌ها حقایق و واقعیت‌هایی خام هستند و این اجزاء در پایگاه‌های داده (Data Bases) ذخیره و مدیریت می‌شوند.
- ❖ داده‌ها گروهی از نمادها، کلمات، اعداد، نمودارها و حقایق گسسته و بی‌مفهومی هستند که رخدادها را نشان می‌دهند.
- ❖ داده‌ها حقایقی هستند که از طریق مشاهده و تحقیق به دست می‌آیند؛ و همانند موادّ خامی هستند که هنوز پردازش نشده‌اند.



داده (Data)

- ❖ مانند تاریخ و مقدار یک صورت حساب، تعداد پرسنل شرکت، جزئیات یک لیست حقوق.
- ❖ در مثالی، «۱۵»، «۲» و «محمد»، نمونه‌های دیگری از داده‌ها هستند و تا زمانی که پردازش نشوند، هیچ برداشتی از این سه داده صورت نمی‌گیرد.
- ❖ محققین معتقدند که داده‌ها عناصر اصلی اطلاعات هستند.
- ❖ به عنوان مثال دیگر، تاریخ تولد در ابتدا یک داده محسوب می‌شود که پس از پردازش و محاسبه سن یک فرد خاص، به اطلاعات بدل می‌شود.
- ❖ داده‌ها در صورتی به اطلاعات تبدیل می‌شوند که افراد بخواهند برای درک بیشتر از آن‌ها استفاده کنند.



اطّلاعات (Information)

- ❖ واژه‌ی Inform در انگلیسی به معنای «شکل دادن» و Information نیز به معنی شکل دادن بینش و دید دریافت‌کننده اطلاعات است.
- ❖ «اطّلاعات» را نوعی پیام به شمار می‌آورند. پیام مورد نظر معمولاً به شکل مدرکی مکتوب یا ارتباطی شنیداری یا دیداری نمود می‌یابد. اطلاعات باید متضمن آگاهی و حاوی مفاهیمی تغییردهنده باشد.
- ❖ اطّلاعات، داده‌های پردازش شده و حقایقی بامفهوم هستند که به توصیف و تعریف داده‌ها می‌پردازند و توسط گیرنده پیام درک و تفسیر می‌شوند.
- ❖ اطّلاعات زمانی ارزش پیدا می‌کنند که برای یک بُعد خاص، یک فرد خاص، یک هدف خاص و در زمان خاص گردآوری و آماده شوند.
- ❖ اطّلاعات باید دقیق و به‌روز باشد؛ به طوری که باعث بهبود تصمیمات شوند. پارامترهای به‌موقع بودن، مناسبت، دقت، جزئیات، تکرار و قابلیت فهم به عنوان ویژگی‌های اصلی اطّلاعات مطرح هستند.



اطّلاعات (Information)

❖ داده‌ها با افزودن ۵ ویژگی (5C) شامل

❑ زمینه (Context)،

❑ طبقه‌بندی (Categorization)،

❑ محاسبه (Calculation)،

❑ اصلاح (Correction)،

❑ و جمع‌شدگی (Condensation)،

به اطّلاعات تبدیل می‌شوند.

❖ هنگام تهیه گزارش‌ها، باید از نیازها، تحصیلات و موقعیت کاربران و استفاده‌کنندگان اطّلاعات در سازمان آگاه

بود و داده‌ها را بر اساس نیاز آنان به اطّلاعات مورد نظر تبدیل نمود.

❖ اطّلاعاتی که برای یک مدیر، جنبه اطّلاعاتی دارد، برای مدیر دیگر ممکن است اصلاً ارزشی نداشته باشد.



دانش (Knowledge)

- ❖ اطلاعات در مرحله بعد، به وسیله پرسنل سازمان به دانش تبدیل می‌شود. برای تولید دانش در یک فرایند نیاز به اطلاعات، نیروی انسانی و مدیریت دانش وجود دارد.
- ❖ دانش شکل غنی‌شده اطلاعات است که همراه با فهمیدن چگونگی و چرایی آن است.
- ❖ اطلاعات از طریق استدلال (Reasoning) و استنتاج (Resulting) به دانش تبدیل می‌شود.
- ❖ دانش از مهم‌ترین نتایج فرایندهای سازمان است که باعث ایجاد مزیت رقابتی برای سازمان می‌شود.
- ❖ دانش، مخلوط سیالی از تجربیات، ارزش‌ها، اطلاعات موجود و نگرش‌های کارشناسی نظام‌یافته است که چارچوبی برای ارزشیابی و بهره‌گیری از تجربیات و اطلاعات جدید به دست می‌دهد.



دانش (Knowledge)

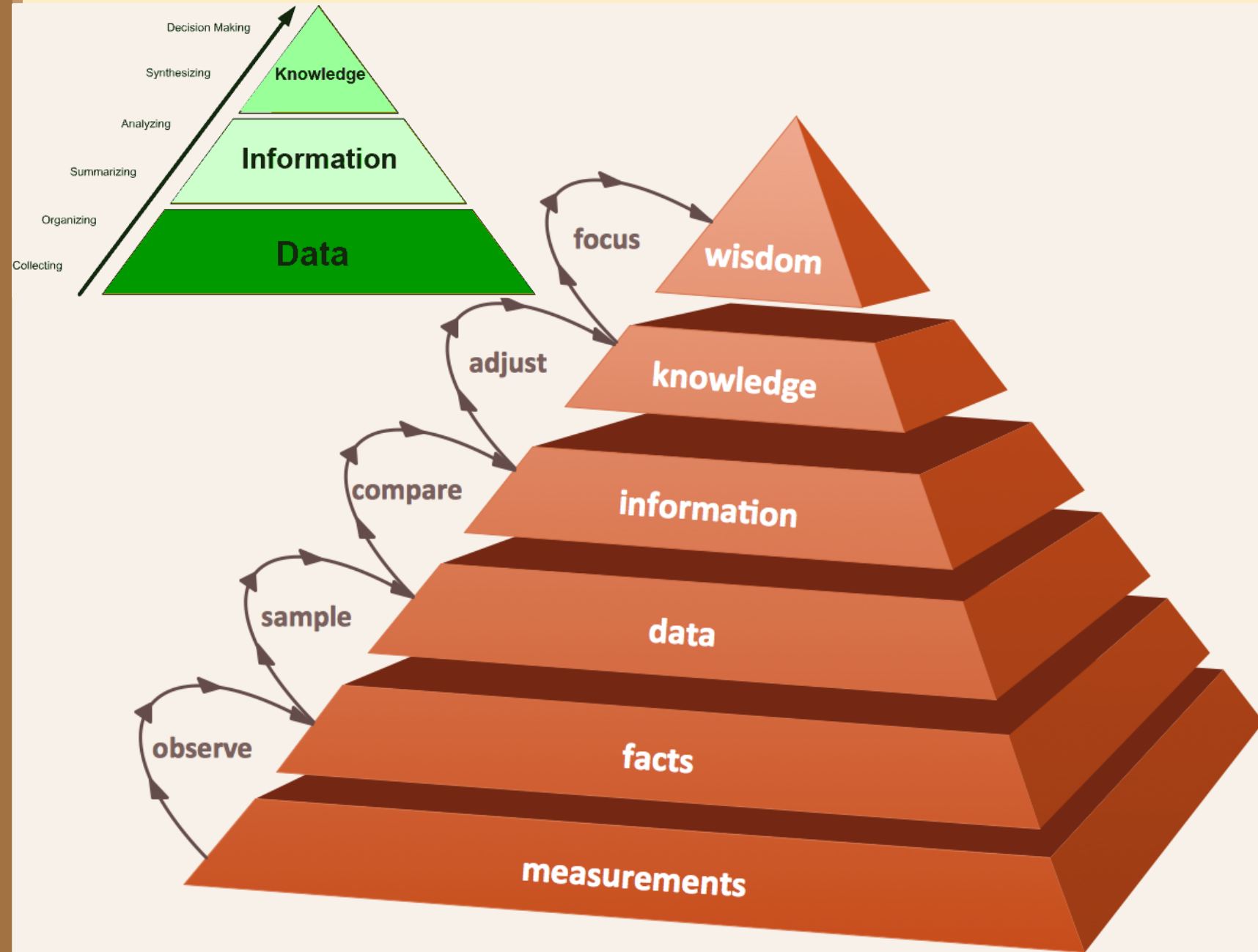
- ❖ دانش به منزلهٔ بینش حاصل از اطلاعات و داده‌ها می‌باشد. دانش کمک می‌کند تا اطلاعات مفید جمع‌آوری و اطلاعات ناخواسته حذف گردند.
- ❖ دانش آن بخش از اطلاعات است که در عمل و برای اخذ تصمیمات و انجام اقدامات به کار می‌رود.
- ❖ دانش، در ذهن دانشور (دانش‌کار) به وجود آمده و به کار می‌رود.
- ❖ دانش در سازمان‌ها نه تنها در مدارک و ذخایر دانش، بلکه در رویه‌های کاری، فرایندهای سازمانی، ارزش‌ها و هنجارها نیز مجسم می‌شود.
- ❖ امروزه دانش به عنوان مهم‌ترین منبع نوآوری، بهره‌وری انسان‌ها و در نهایت رشد و بقای سازمان‌ها شناخته می‌شود.



حکمت/خِرَد (Wisdom)

- ❖ کاربرد مکرر دانش یا به عبارتی دیگر، به‌کارگیری دانش به منظور رسیدن به اهداف سازمانی را خرد گویند.
- ❖ خرد در اثر به‌کارگیری مستمر و طولانی مدت دانش به دست آمده و ملکه ذهن می‌شود.
- ❖ زمانی که دانش به منظور تصمیم‌گیری یا پیشرفت تصمیم‌ها و رویه‌ها یا سودآوری بیشتر به کار گرفته می‌شود، تبدیل به خرد می‌گردد.
- ❖ خرد، در برگیرنده مبانی، اصول و الگوی اولیه برای فهم و به‌کارگیری دانش مناسب برای یک منظور خاص یا معین است.
- ❖ به منظور خردمند بودن، افراد نه فقط باید دانش را کسب نمایند، علاوه بر آن باید فهم دقیق و جامعی از مبانی حاکم بر آن دانش را هم در اختیار داشته باشند.
- ❖ خرد -که در پرده‌ای از ابهام قرار دارد- زمانی به وجود می‌آید که شخص، اصول اساسی پاسخ‌گویی و الگوهایی را که ماهیت دانش را ترسیم می‌کنند، درک کند.

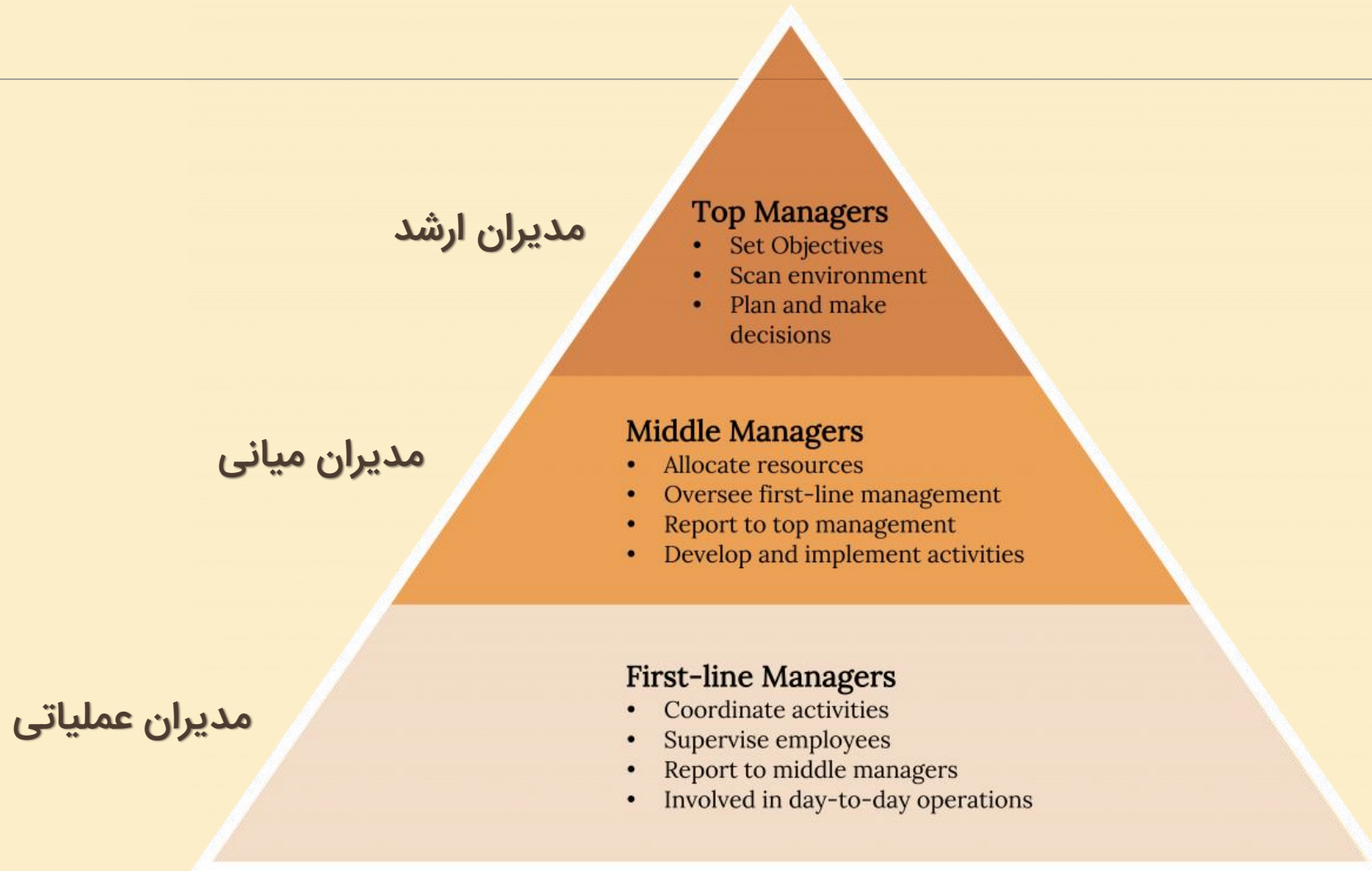




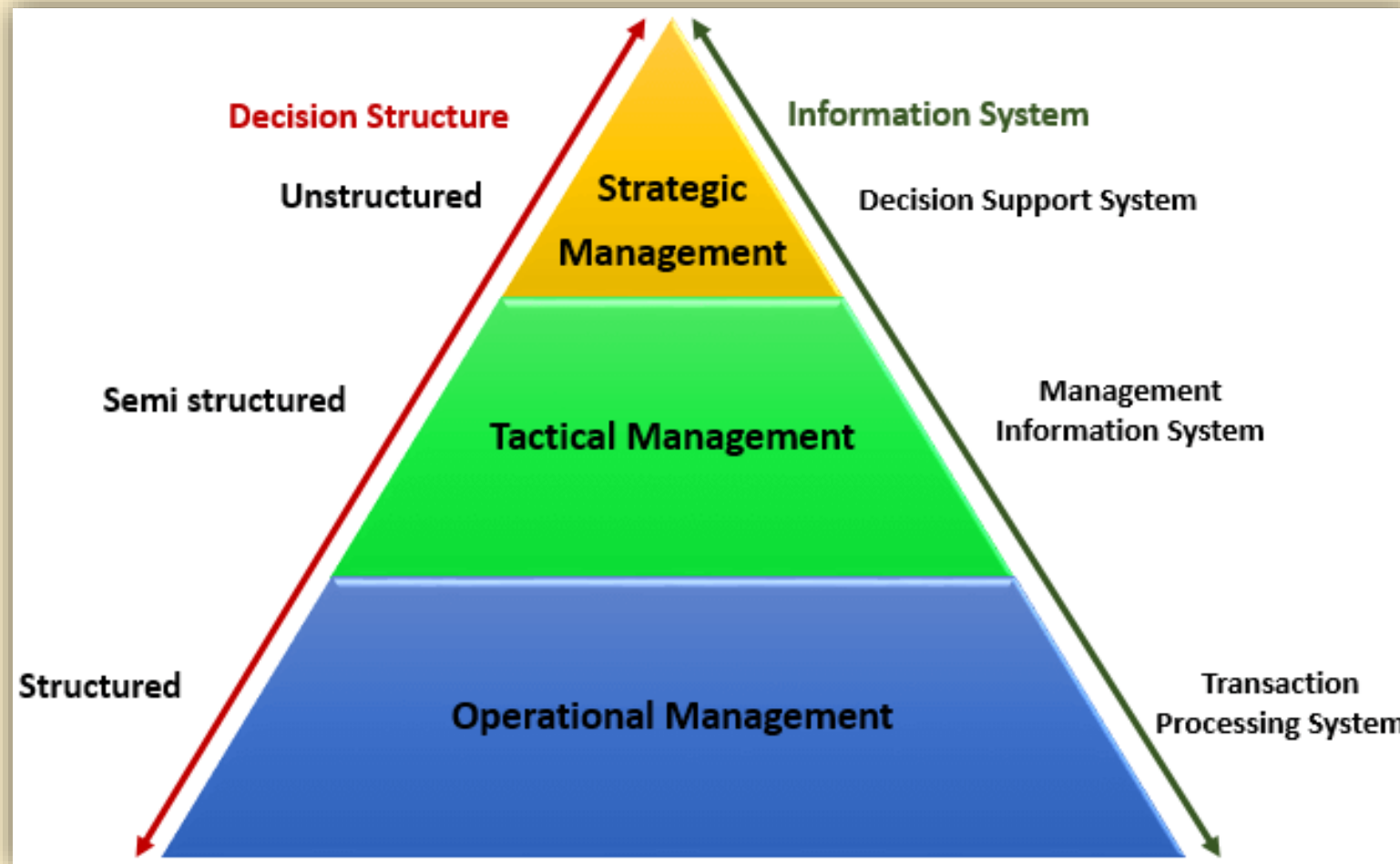
هرم سلسله مراتب اطلاعات



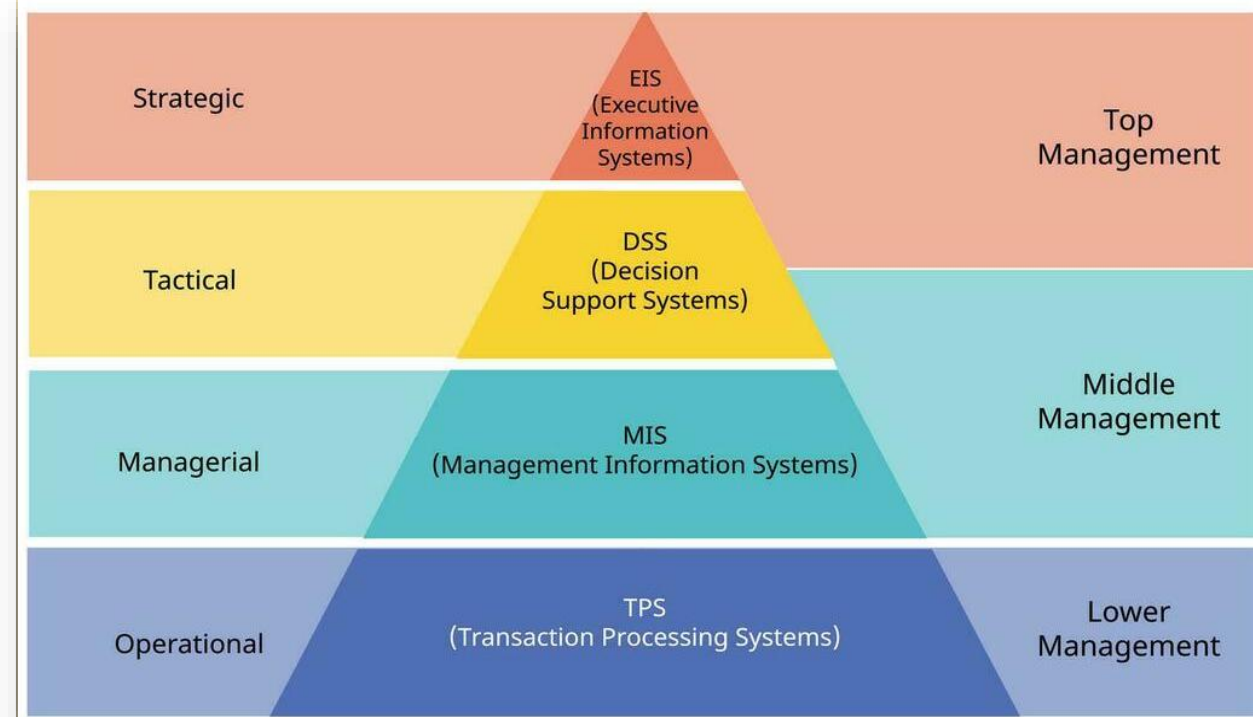
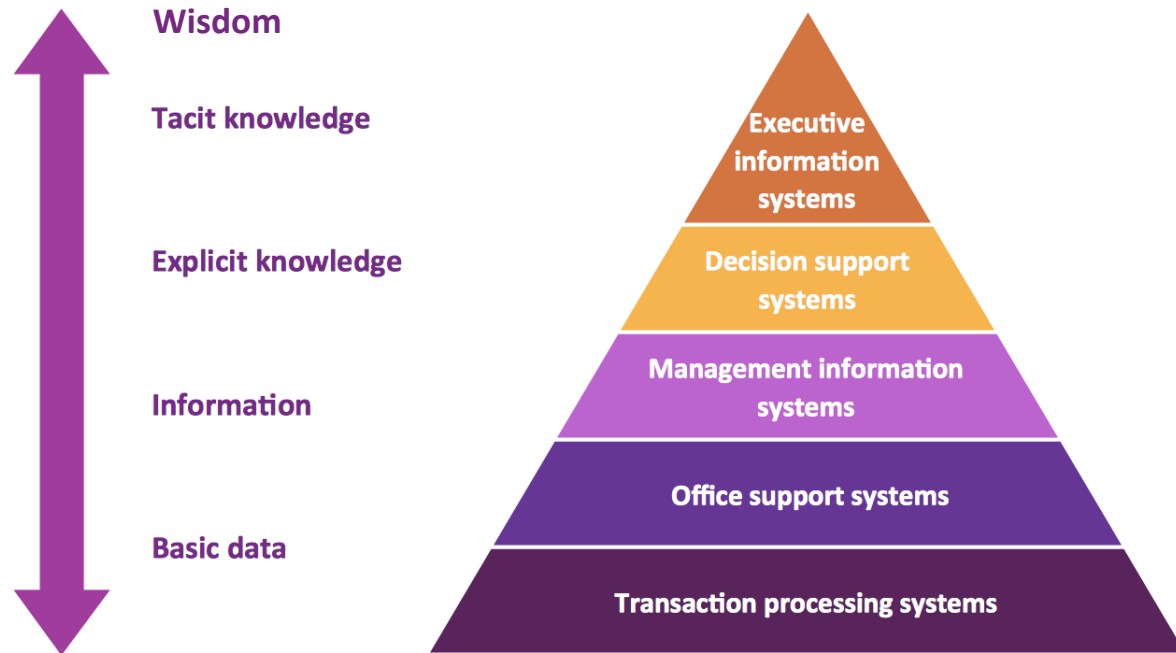
سلسله مراتب مدیران در سازمان



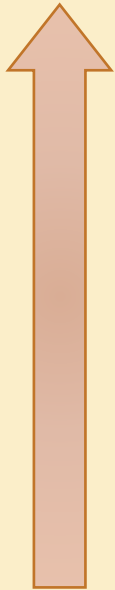
سطوح مختلف مدیران برای تصمیم‌گیری به چه سطی از اطلاعات نیازمندند؟



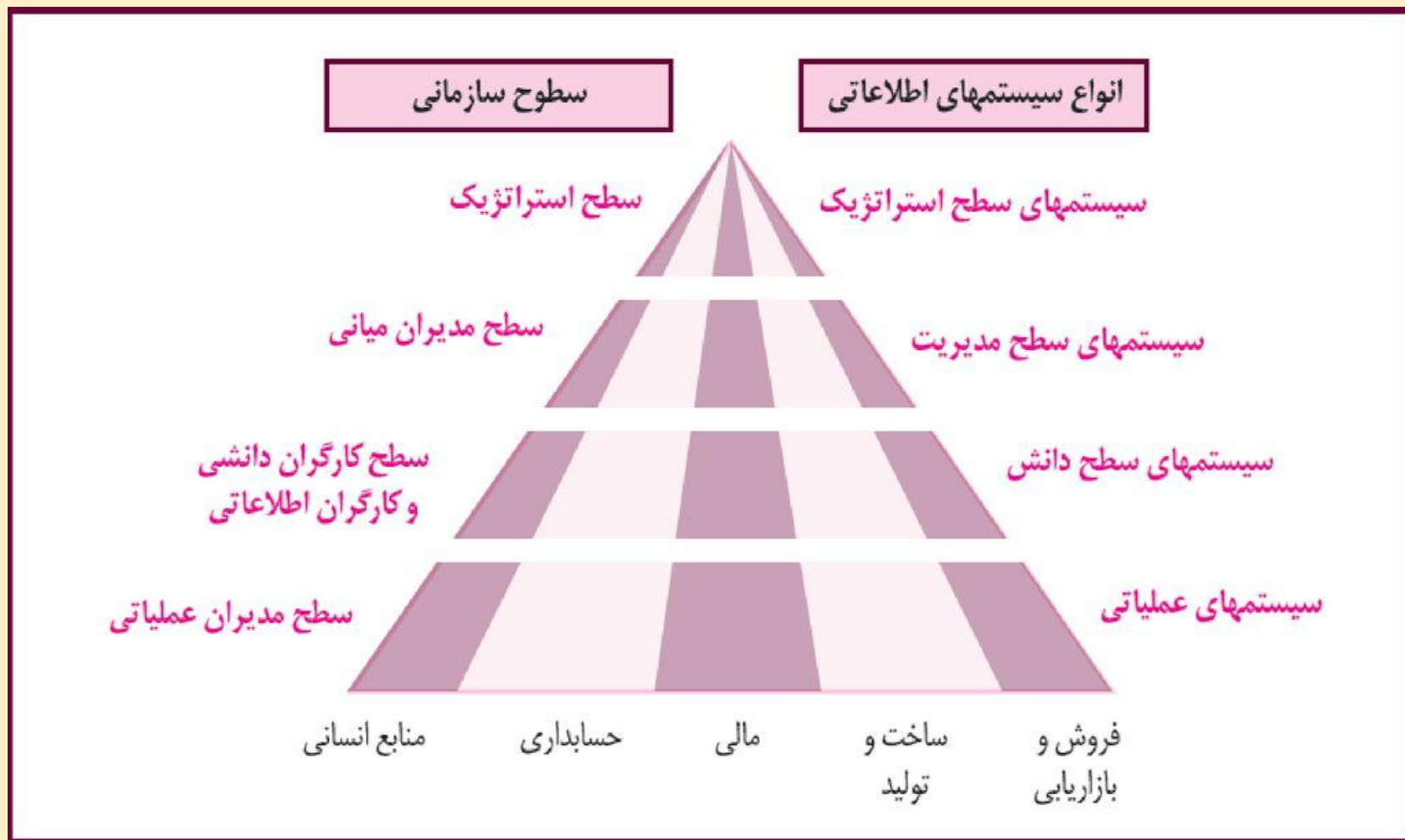
تطابق هرمها (سیستم‌های اطلاعاتی و مدیریت)



انواع سیستم‌های اطلاعاتی سازمانی

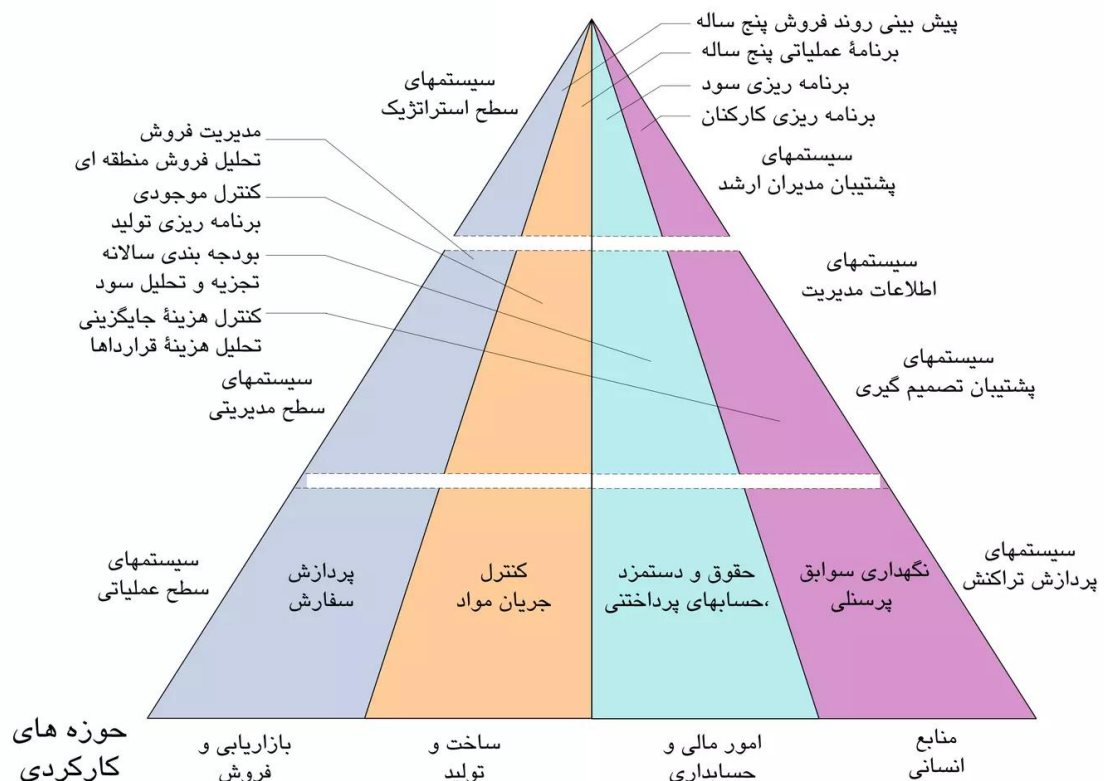


هرم درهم آمیختگی کارکردی و سطوح سیستم‌های اطلاعاتی



برش‌های کارکردی و سطوح سیستم‌های اطلاعاتی

انواع اصلی سیستم‌های اطلاعاتی - از داده تا خرد



مدیریت دانش: از فرآیند تا سیستم

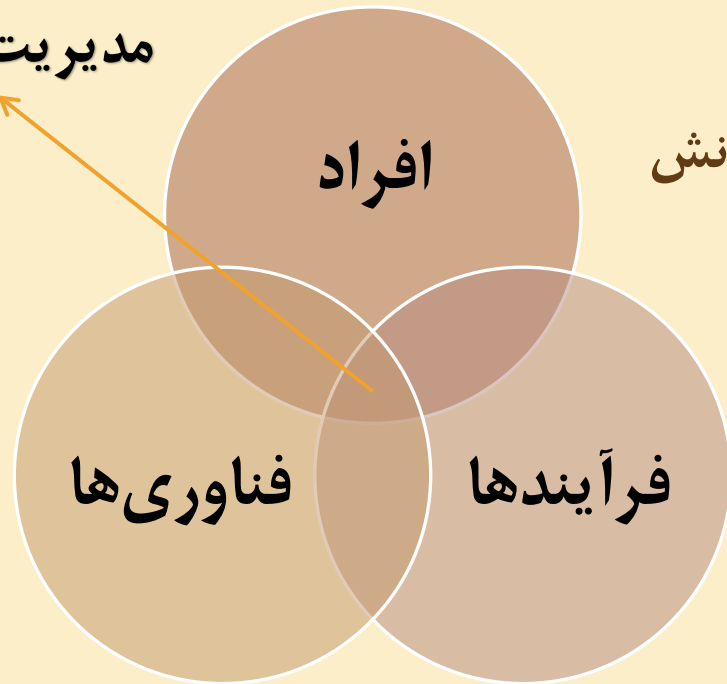
- مدیریت دانش فرآیند شناسایی، سازماندهی و مدیریت منابع دانش می‌باشد. مدیریت دانش شامل آفرینش، خلق، کسب، به اشتراک‌گذاری و استفاده از دانش جهت پشتیبانی از تصمیم و اصلاح عملکرد فردی سازمانی می‌باشد.
- مدیریت دانش، کسب دانش درست، برای افراد مناسب، در زمان صحیح و مکان مناسب است، به‌گونه‌ای که آنان بتوانند برای دستیابی به اهداف سازمان، بهترین استفاده را از دانش ببرند.
- مدیریت دانش فرآیندی است که سازمان‌ها به واسطه آن، از دارایی‌های معنوی و علمی خود ارزش تولید می‌کنند.
- مدیریت دانش به‌واسطه سیستم‌های آن تحقق می‌یابد.



مدیریت دانش چیست (و چه نیست)؟

مدیریت دانش: فراتر از نرم افزار، نزدیک به رفتارهای روزمره

مدیریت دانش



❖ مدیریت دانش چیست؟

❖ مجموعه‌ای از فرآیندها و سازوکارها برای:

← خلق، جمع‌آوری، سازماندهی، به اشتراک گذاری و به کارگیری دانش

❖ مدیریت دانش چه نیست؟

← فقط خرید و نصب یک نرم افزار

← فقط جمع‌آوری اسناد در آرشیو

← فقط یک پروژه کوتاه مدت

❖ سه عنصر اصلی در مدیریت دانش:

← افراد People

← فرآیند Process

← فناوری Technology



تمرین

شرکت‌های ایرانی توسعه دهنده سیستم‌های مدیریت دانش را پیدا کنید!





فصل ۳ : مدیریت دارایی‌های فکری در سازمان



دکتر محمد میلاد احمدی

<https://mmiladahmadi.ir/>

سرمایه‌های فکری:
دارایی‌های نامرئی سازمان
آن چه در ترازنامه دیده نمی‌شود،
اما سازمان را زنده نگه می‌دارد.

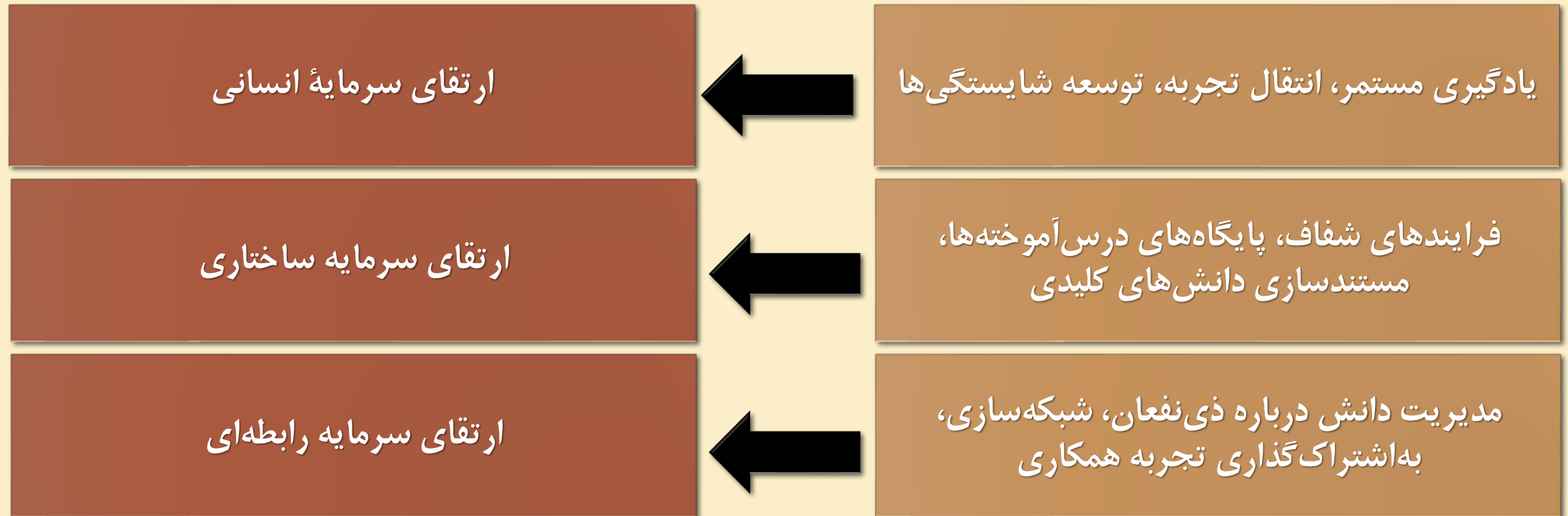
سرمایه فکری = مجموعه دارایی‌های ناملموس سازمان
سه جزء اصلی:

- سرمایه انسانی:
دانش، مهارت، تجربه، نگرش و
انگیزه کارکنان
- سرمایه ساختاری:
ساختارها، فرآیندها، پایگاه‌های
اطلاعاتی، رویه‌ها، فرهنگ سازمانی
- سرمایه رابطه‌ای:
روابط با ذی‌نفعان، اعتماد اجتماعی،
شبکه شرکا و همکاران



نقش مدیریت دانش در تقویت سرمایه فکری

مدیریت دانش: موتور تقویت سرمایه‌های فکری سازمان



مدیریت دانش هزینه اضافی نیست؛
ابزاری برای افزایش ارزش دارایی‌های ناملموس است.



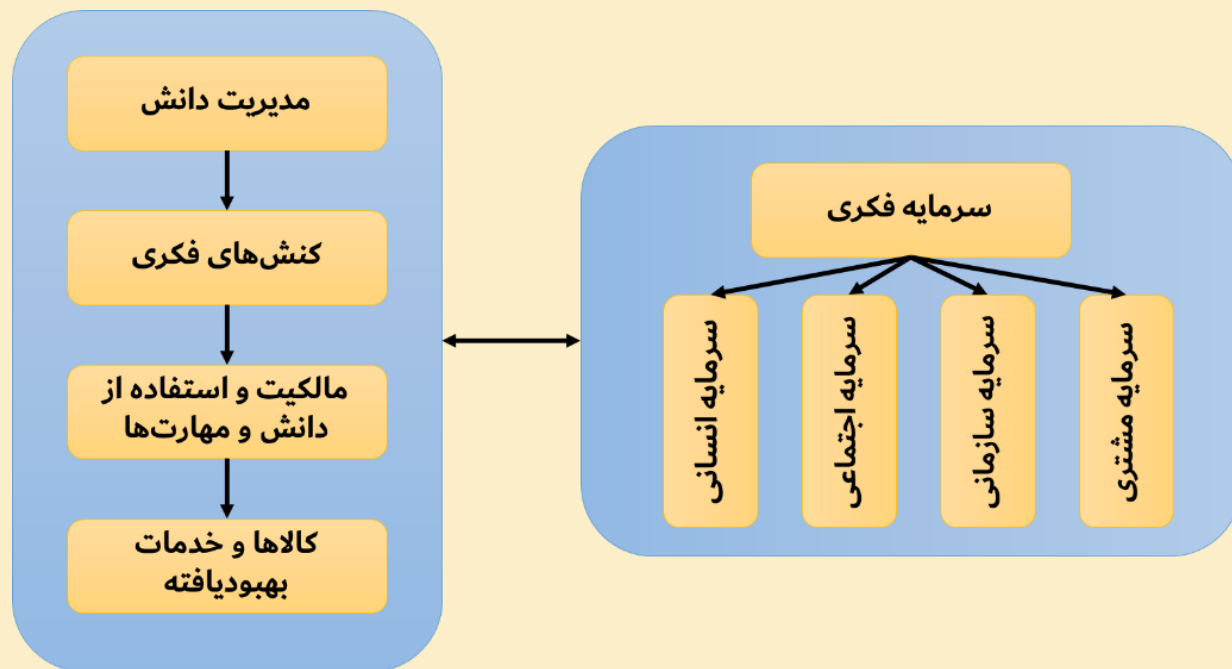
چرخه ارزش آفرینی دانشی:

داده ← اطلاعات ← دانش ←

سرمایه فکری ← مزیت رقابتی

نقش مدیریت دانش در توسعه سرمایه فکری

- آموزش و یادگیری ← تقویت سرمایه انسانی
- مستندسازی تجربیات ← تقویت سرمایه ساختاری
- اشتراک دانش با مشتریان و شرکا ← تقویت سرمایه ارتباطی
- یادگیری سازمانی ← ایجاد مزیت رقابتی پایدار



✓ مدیریت دانش فرایندی برای خلق، ذخیره، اشتراک و به‌کارگیری دانش در سازمان است.

✓ این فرایندها مستقیماً موجب تقویت دارایی‌های فکری می‌شوند.



اندازه‌گیری و ارزیابی دارایی‌های فکری

آیا ممکن است؟

- یکی از چالش‌های اصلی مدیریت دانش، سنجش دارایی‌های نامشهود است.
- برخلاف دارایی‌های فیزیکی، اندازه‌گیری دانش و سرمایه فکری دشوار است.
- سازمان‌هایی که دارایی‌های فکری خود را اندازه‌گیری نمی‌کنند، در مدیریت و توسعه آن‌ها نیز دچار ضعف می‌شوند.

برخی شاخص‌های ارزیابی:

- ← میزان نوآوری سازمان
- ← تعداد ایده‌های ثبت شده
- ← نرخ اشتراک دانش
- ← مهارت و آموزش کارکنان
- ← رضایت و وفاداری مشتریان
- ← تعداد مستندات و بانک‌های دانشی



آینده و چالش‌های مدیریت دارایی‌های فکری

↓ روندهای جدید

- ❖ استفاده از هوش مصنوعی در مدیریت دانش
- ❖ تحلیل شبکه‌های دانشی سازمان
- ❖ پایگاه‌های دانش دیجیتال
- ❖ یادگیری سازمانی مبتنی بر داده
- ❖ People Analytics و تحلیل سرمایه انسانی

↓ مهم‌ترین چالش‌ها

- ❖ خروج کارکنان خبره و از دست رفتن دانش ضمنی
- ❖ مقاومت در اشتراک دانش
- ❖ نبود فرهنگ یادگیری سازمانی
- ❖ دشواری تبدیل دانش فردی به دانش سازمانی
- ❖ ارزش‌گذاری مالی دارایی‌های دانشی

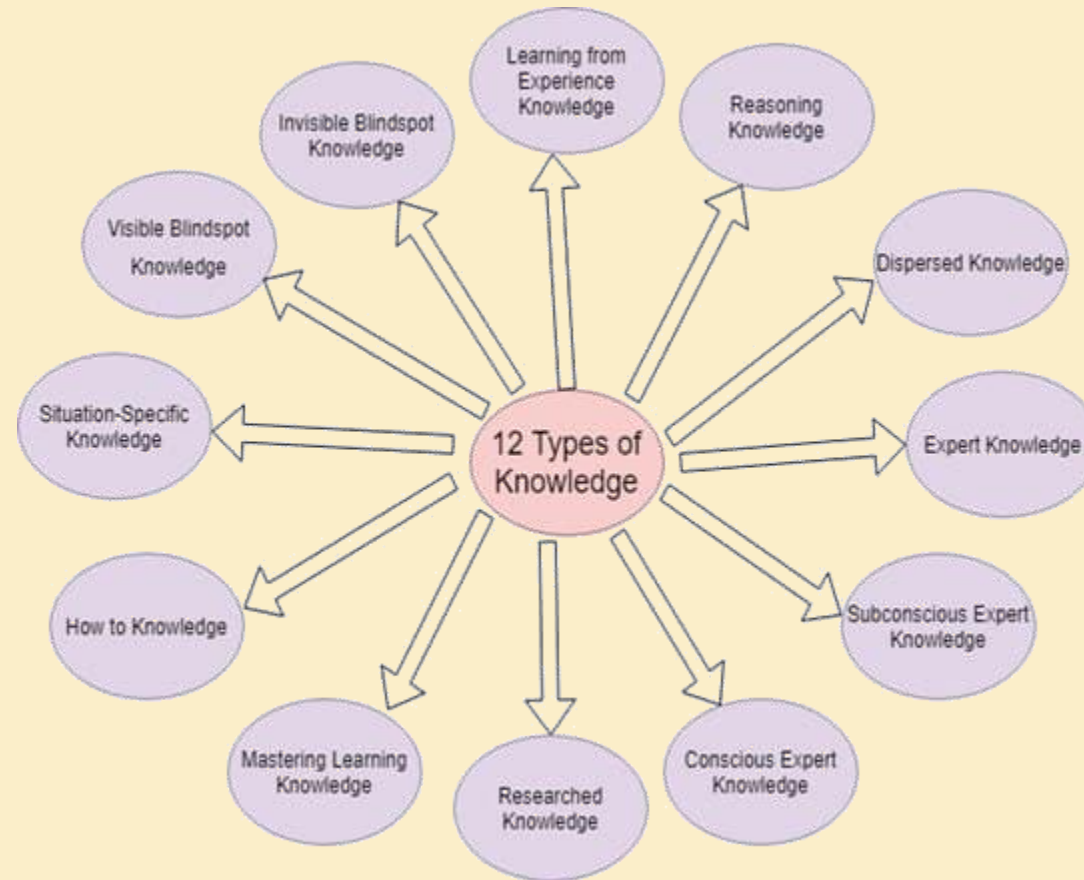


پرسش

□ اگر سرمایه‌های فکری (انسانی، ساختاری، رابطه‌ای) در ترازنامه مالی شرکت ثبت نمی‌شوند، چگونه می‌توان مدیرعامل را قانع نمود که کاهش بودجه مدیریت دانش، مستقیماً به کاهش ارزش بازار شرکت منجر می‌شود؟

با مجموع آموخته‌های خود تا این‌جا استدلال کنید.





فصل ۴ : انواع دانش سازمانی



دانش چیست؟ (ماهیت مرکب دانش)

دانش: فقط «آن چه می دانیم» نیست، «آن طور که عمل می کنیم» هم هست.

«دانش، ترکیبی سیال از تجربه، ارزش ها، اطلاعات و بینش های متنی است که چارچوبی برای ارزیابی و تلفیق تجربیات جدید فراهم می کند.»

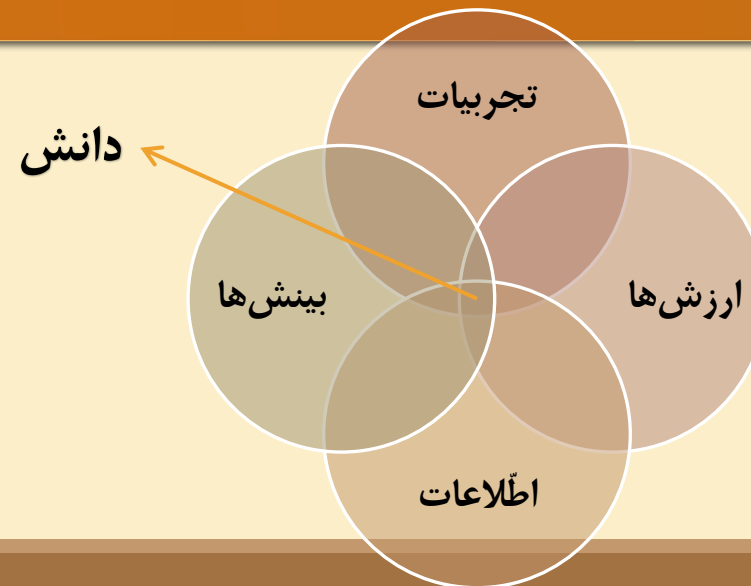
داونپورت و پروساک

«دانش، یک فرآیند پویا و انسانی است که در تعامل اجتماعی خلق می شود.»

نوناکا

دانش = اطلاعات + تجربه + قضاوت حرفه ای + زمینه

در سطح سازمانی



دانش فردی و دانش سازمانی

- در دیدگاه‌های جدید مدیریت دانش، سازمان‌ها نیز مانند افراد قابلیت یادگیری دارند و می‌توانند دانش تولید و ذخیره کنند.
- دانش فردی حاصل تجربه، تخصص، مهارت، خلاقیت و یادگیری شخصی کارکنان است.
- دانش سازمانی زمانی شکل می‌گیرد که دانش افراد در قالب فرایندها، مستندات، فرهنگ و تعاملات سازمانی نهادینه شود.
- سازمان‌ها برای حل مسائل پیچیده، نیازمند ترکیب تخصص‌ها و تعاملات دانشی میان کارکنان هستند.
- دانش سازمانی صرفاً مجموع دانش افراد نیست، بلکه حاصل هم‌افزایی و هماهنگی میان آنهاست.

سازمان یادگیرنده، سازمانی است که بتواند دانش فردی را به دانش جمعی و ماندگار تبدیل کند.



مقایسه دانش فردی و دانش سازمانی

- اگر دانش کارکنان مستندسازی نشود، با خروج آنان بخش مهمی از سرمایه دانشی سازمان از بین می‌رود.
- مدیریت دانش تلاش می‌کند دانش فردی را به حافظه سازمانی تبدیل کند.

ویژگی	دانش فردی	دانش سازمانی
منشأ	ذهن و تجربه افراد	تعاملات و ساختارهای سازمان
محل نگهداری	ذهن کارکنان	مستندات، فرایندها، فرهنگ
پایداری	وابسته به حضور فرد	ماندگارتر و قابل انتقال
انتقال	دشواری	نظام‌مندتر
نمونه	تجربه مذاکره یک مدیر	رویه رسمی مدیریت مشتری
ریسک اصلی	خروج کارکنان	فرسودگی یا قدیمی شدن سیستم‌ها



دانش صریح و دانش ضمنی

دانش صریح (Explicit Knowledge)

- رسمی، مستند و قابل انتقال
- قابلیت ذخیره‌سازی و کُدگذاری دارد.
- انتقال آن از طریق فناوری اطلاعات آسان‌تر است.

دانش ضمنی (Tacit Knowledge)

- شخصی، تجربی و شهودی
- ریشه در تجربه و مهارت افراد دارد.
- بیان و انتقال آن دشوار است.



دیدگاه پولانی: «ما بیشتر از آن‌چه می‌توانیم بیان کنیم، می‌دانیم.»



انواع دانش: صریح و ضمنی

دو روی سکه دانش: آن چه می نویسیم و آن چه در ذهن داریم.

← دانش ضمنی Tacit Knowledge

در ذهن، تجربه و شهود افراد، به سختی قابل بیان کامل
مثال‌ها: مهارت تعامل با ذی نفعان، قضاوت‌های
لحظه‌ای در تصمیم‌گیری، «فوت‌وفن»‌های پشت‌صحنه

← دانش آشکار Explicit Knowledge

قابل بیان، نوشتن، ذخیره در اسناد و سیستم‌ها
مثال‌ها: آیین‌نامه‌ها و دستورالعمل‌ها، گزارش‌های
تحلیلی، راهنماهای کاری



KM IceBerg

دانش آشکار (صریح):

- ✓ منابع مکتوب
- ✓ راهنماهای "چگونه...؟"
- ✓ کتابچه‌های راهنما
- ✓ یادداشت‌ها
- ✓ فیلم‌ها
- ✓ اسناد
- ✓ سوابق
- ✓ پایگاه‌های داده
- ✓ رویه‌ها

دانش پنهان (ضمنی):

- ✓ باورهای فرهنگی
- ✓ اندیشه‌ها
- ✓ توانایی‌های فردی
- ✓ ارزش‌ها
- ✓ بینش‌ها
- ✓ تخصص
- ✓ نگرش‌ها
- ✓ بصیرت
- ✓ آموزش
- ✓ الگوهای ذهنی
- ✓ مشاهدات
- ✓ تجربه



انواع دانش سازمانی و ساختارهای مینتزرگ

◆ چند نوع مهم دانش سازمانی

دانش اخباری 📄 (حقایق و واقعیت‌ها) ⇐ دانش عینی

دانش رویه‌ای 🧑‍🚀 (چگونگی انجام کارها) ⇐ دانش فرایندی

دانش عمومی 🌐 (مرتبط با حوزه‌های متعدد)

دانش اختصاصی 🎯 (مرتبط با حوزه یا حوزه‌های محدود)

◆ طبقه‌بندی جورنا (۲۰۰۱)

دانش ضمنی 🧠 : نهفته در تجربه، فرهنگ و ارزش‌ها

دانش صریح 📄 : آشکار و گدگذاری شده

دانش نظری 🎓 : مبتنی بر تخصص عمیق؛ نزدیک به دانش ضمنی

نوع ساختار سازمانی	دانش ضمنی 🧠	دانش صریح 📄	دانش نظری 🎓
ساختار ساده	زیاد	کم	کم
بوروکراسی ماشینی	کم	زیاد	کم
ساختار بخشی	نسبتاً زیاد	زیاد	کم
بوروکراسی حرفه‌ای	نسبتاً زیاد	زیاد	زیاد
ادهوکراسی	زیاد	زیاد	کم



طبقه‌بندی‌های پیشرفته و جمع‌بندی انواع دانش

♦ طبقه‌بندی بلاکلر (۱۹۹۵)

دانش ضمنی

- دانش فرهنگی 🌱 : ادراکات مشترک، جامعه‌پذیری و فرهنگ‌پذیری
- دانش ذهنی 💡 : مهارت‌های مفهومی و توانایی‌های شناختی
- دانش منسجم 🧡 : وابسته به عمل و تعاملات رودررو

دانش صریح

- دانش نظام‌مند 🏗️ : تعبیه‌شده در نقش‌ها، فناوری و رویه‌های رسمی
- دانش منظم 📖💻 : در قالب علائم و نشانه‌ها (کتب، اسناد الکترونیکی)

♦ طبقه‌بندی ماشلوپ (۱۹۹۳)





- دانش عملی 🛠️ : مورد استفاده در کار، تصمیم‌گیری و حرفه‌ها
- دانش عقلانی 🧠📖 : ارضاکننده کنجاوی عقلانی و منطقی
- دانش تفریحی 😊 : برای سرگرمی و احساس (شایعات، داستان‌ها، لطیفه‌ها، بازی‌ها)
- دانش روحانی ✨ : مرتبط با باورهای مذهبی و رهایی از گناه
- دانش ناخواسته 📁 : خارج از علایق فرد، بدون هدف نگهداری می‌شود.

♦ طبقه‌بندی علوی و لیدنر (۲۰۰۱) و کوک (۲۰۰۵)

- دانش ضمنی 🧠
- دانش صریح 📖
- دانش فردی 👤
- دانش گروهی / سازمانی 🏢👥



تمرین

«با توجه به جدول کاربرد انواع دانش در ساختارهای پنج‌گانه مینتزبرگ، چرا در بوروکراسی حرفه‌ای سطح هر سه نوع دانشِ ضمنی ، صریح  و نظری  بالاست، اما در بوروکراسی ماشینی فقط دانش صریح  غالب است؟ در پاسخ خود، نقش نوع کار و نوع تخصص در هریک از این دو ساختار را توضیح دهید.»





فصل ۵ : الگوهای مدیریت دانش



دانش سازمانی چگونه خلق می شود؟ مدل نوناکا و تاکئوچی (SECI)

ماریج خلق دانش



Socialization

(ضمنی ← ضمنی)

یادگیری از طریق تجربه
مشترک، مشاهده، تعامل
مثال: کارآموزی در کنار یک
کارشناس با تجربه

Externalization

(ضمنی ← صریح)

تبدیل شهود و تجربه به مدل،
مفهوم، مستند
مثال: نوشتن راهنما براساس
تجربه‌ها

Internalization

(صریح ← ضمنی)

جذب و درونی سازی دانش
مکتوب در عمل افراد
مثال: تبدیل آموزش های مکتوب
به مهارت های واقعی در کار

Combination

(صریح ← صریح)

ترکیب و یکپارچه سازی اسناد و
اطلاعات
مثال: تدوین یک دستورالعمل
جامع از چند گزارش مختلف



مدل SECI نوناکا و تاکئوچی

الگوی ماریپیچ دانش

❖ ۴ فرآیند اصلی: اجتماعی سازی ↔ بیرونی سازی ↔ ترکیب ↔ درونی سازی

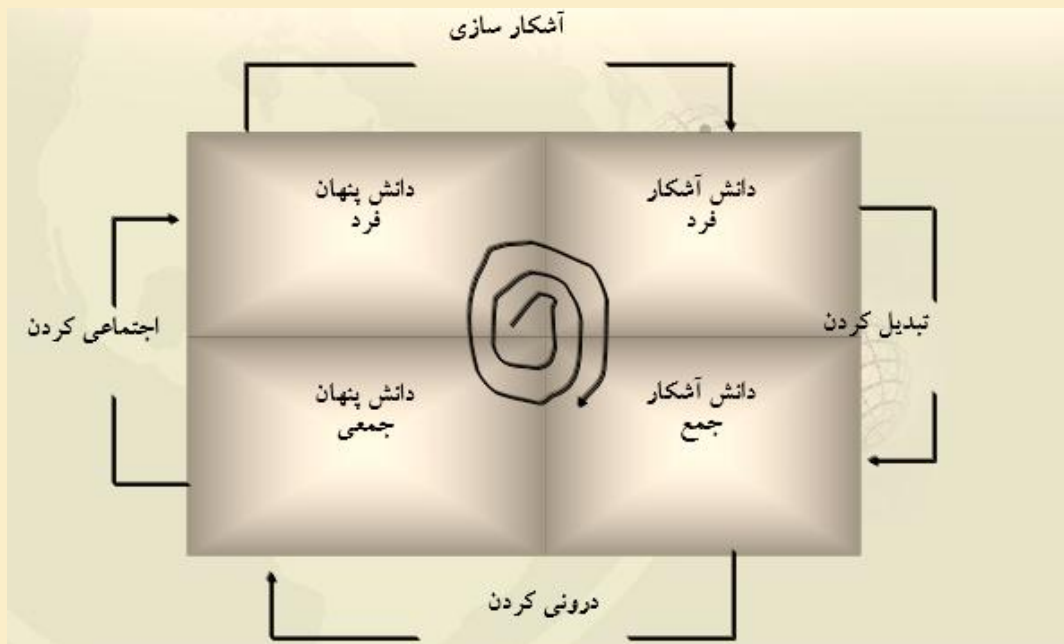
❖ دانش ضمنی ↔ صریح

❖ مفهوم "BA": فضای خلق دانش

❖ قوت: تأکید بر دانش ضمنی، چرخه پویا ✓

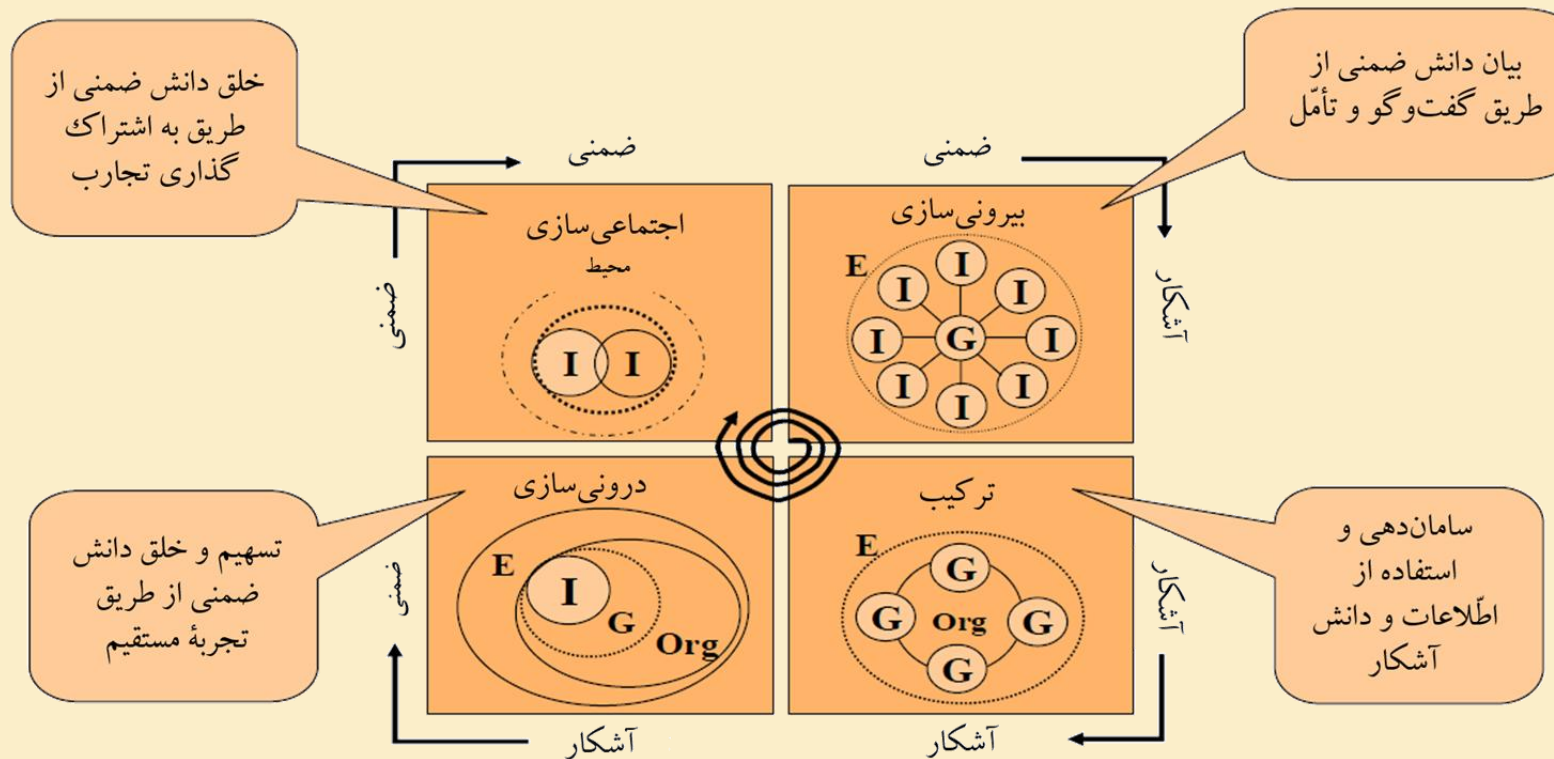
❖ ضعف: پیچیدگی اجرا، سختی اندازه گیری ⚠

❖ کاربرد: شرکتهای دانش بنیان، مراکز R&D 🎯



مارپیچ دانش سازمانی

از فرد تا سازمان: مارپیچ صعودی



I= Individual; G= Group; O= Organization, E= Environment
 فرد گروه سازمان محیط



مدل ویگ (WIIG)

الگوی فرآیندی ۴ مرحله‌ای

❖ ۴ مرحله: ساخت ← نگهداری ← جمع ← استفاده

❖ سطوح ۵ گانه درونی سازی (مبتدی ← استاد)

❖ دسته‌بندی: عمومی / مشترک / شخصی

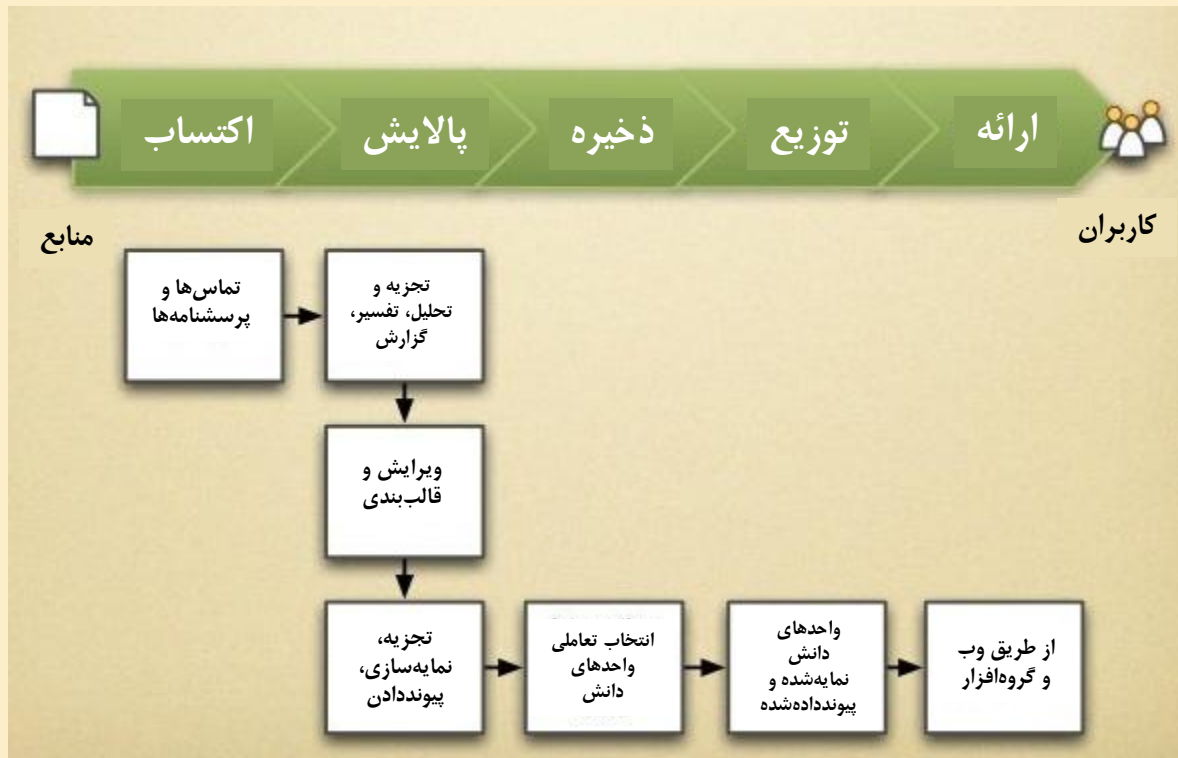
الگوی ویگ برای ساخت سیستم
مدیریت دانش سازمانی



مدل میپر و زاک (MEYER & ZACK)

الگوی فرآیندی ۵ مرحله‌ای

- ❖ ۵ مرحله: اکتساب ← پالایش ← ذخیره ← توزیع ← ارائه
- ❖ رویکرد فرآیندی به جریان دانش
- ❖ مناسب هلدینگ‌ها: استانداردسازی بین شرکت‌ها




مدل بوکوویتز و ویلیامز (BUKOWITZ & WILLIAMS)

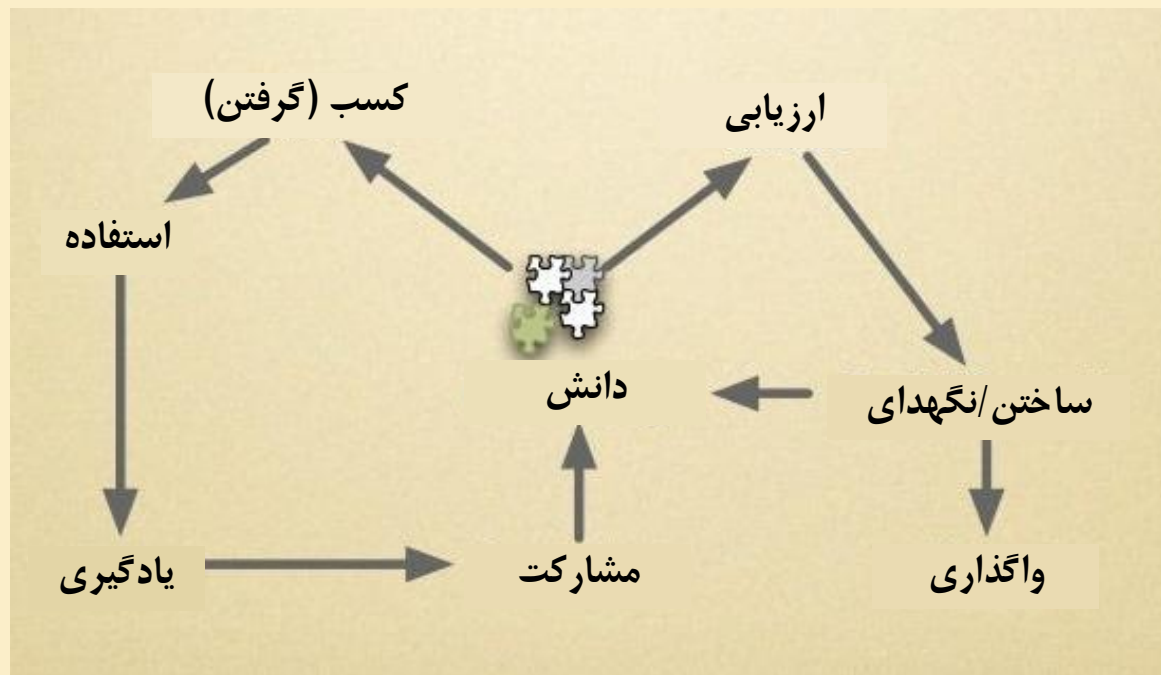
الگوی نیمه‌فراگردی

❖ ۸ مرحله: کسب ← به‌کارگیری ← یادگیری ← مشارکت

← ارزیابی ← توسعه ← واگذاری/رهاسازی

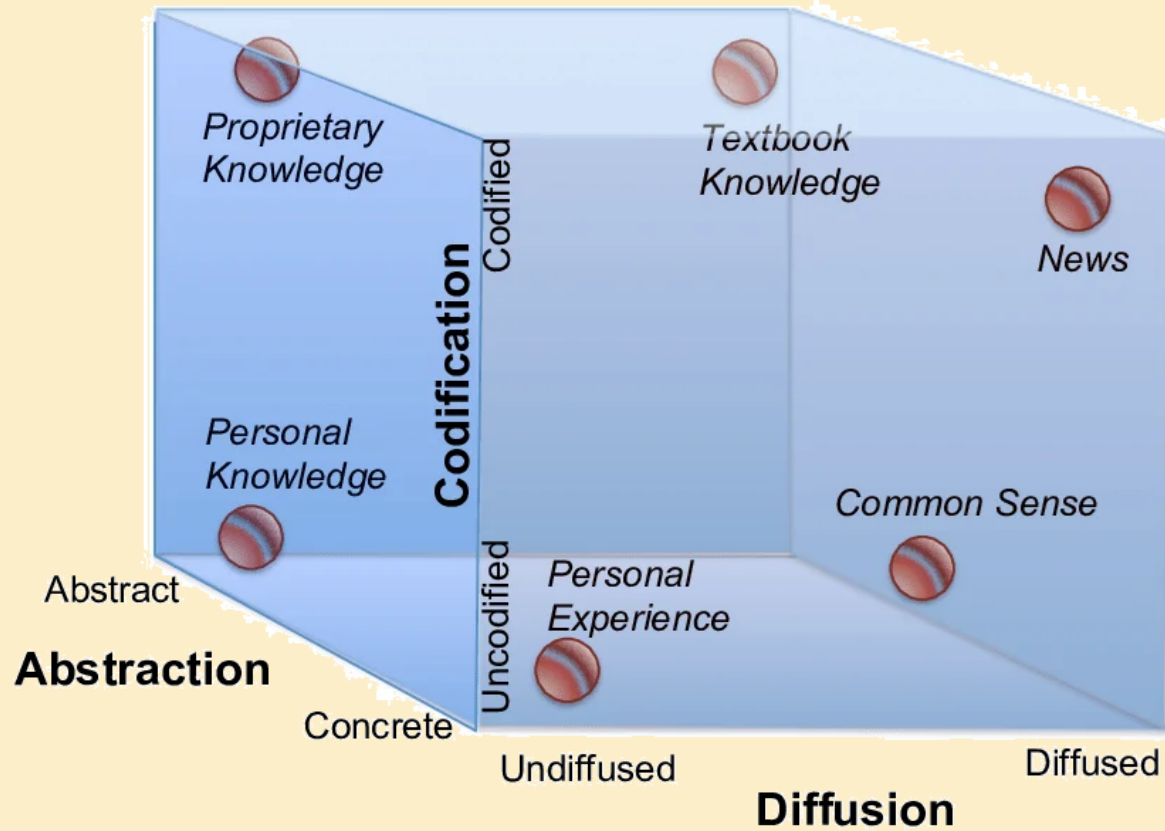
❖ رویکرد راهبردی + تأکید بر مشارکت

❖ مناسب سازمان‌های مأموریت‌گرا 



مدل فضای I بویسوت (BOISOT I-SPACE)

مدل فضایی



❖ ۳ بعد: کدگذاری × انتزاع × انتشار

❖ ۶ منطقه دانش (ضمنی فردی ← صریح سازمانی)

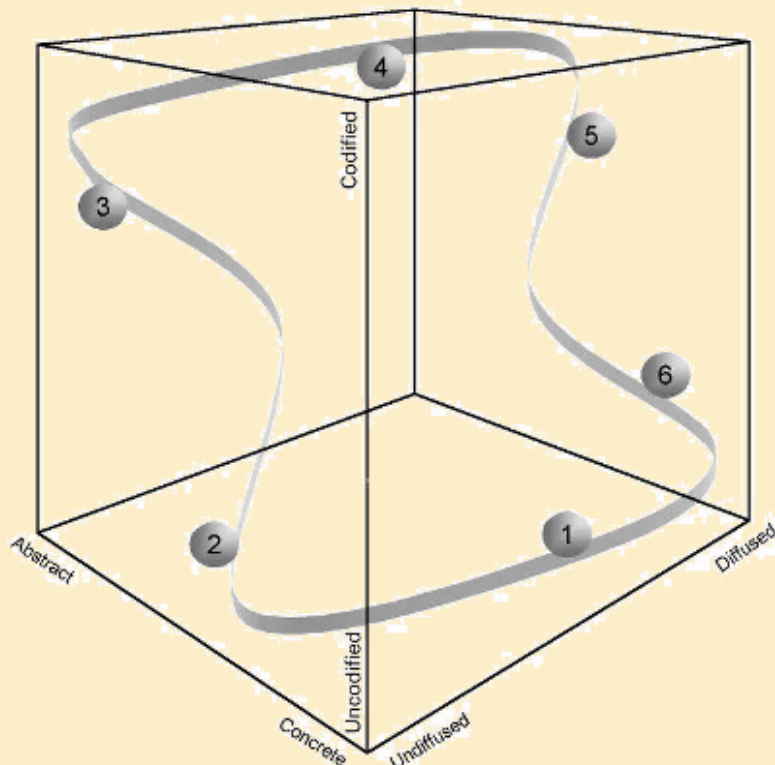
❖ تحلیل فرهنگ و جریان دانش 



مدل فضای I بوپسوت (BOISOT I-SPACE)

۶ حالت شاخص در فضای سه‌بعدی دانش

- 1 Scanning
- 2 Problem-solving
- 3 Abstraction
- 4 Diffusion
- 5 Absorption
- 6 Impacting



Source: Boisot (1998)

(۱) اسکن Scanning

- نقطه آغاز چرخه است.
- سازمان با جست‌وجو و اسکن محیط، نشانه‌ها، الگوها و داده‌های خام را جمع‌آوری می‌کند.
- دانش در این مرحله کم‌ساخت یافته، مبهم و عموماً ضمنی است.

هدف: کشف فرصت‌ها و تهدیدهای جدید

(۲) حل مسئله Problem-Solving

- داده‌های خام شفاف‌تر می‌شوند و سازمان برای فهم آنها مدل و معنا ایجاد می‌کند.
- تفسیر، تحلیل و بازنمایی اولیه شکل می‌گیرد.
- دانش از سطح شهودی به ساخت یافتگی اولیه می‌رسد.
- هدف: تعریف مسئله و آغاز تبیین منطقی

(۳) انتزاع Abstraction

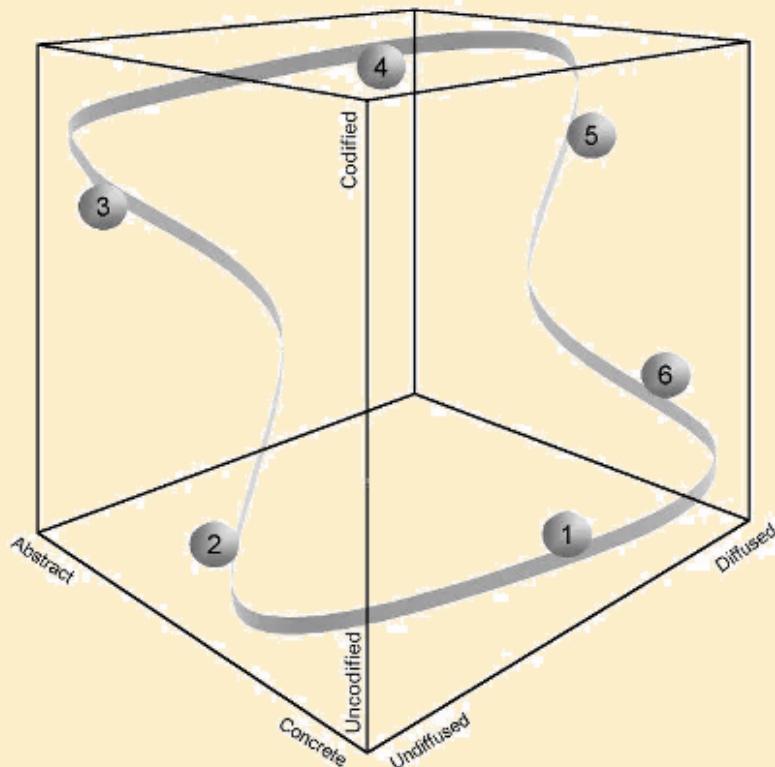
- از موارد خاص، اصول و الگوهای عام و انتزاعی استخراج می‌شود.
- گستره کاربرد دانش وسیع‌تر می‌شود.
- دانش به سطحی می‌رسد که قابلیت استفاده در زمینه‌های مختلف را پیدا می‌کند.
- هدف: استخراج قواعد عمومی برای تصمیم‌سازی



مدل فضای I بوپسوت (BOISOT I-SPACE)

۶ حالت شاخص در فضای سه‌بعدی دانش

- 1 Scanning
- 2 Problem-solving
- 3 Abstraction
- 4 Diffusion
- 5 Absorption
- 6 Impacting



Source: Boisot (1998)

۴ انتشار Diffusion

- دانش ساخت یافته و انتزاعی در سطح سازمان یا بین سازمان‌ها منتشر می‌شود.
- انتشار می‌تواند گسترده یا محدود، آزاد یا کنترل شده باشد.
- هرچه دانش صریح‌تر و استانداردتر باشد، هزینه و مانع انتشار پایین‌تر است.
- هدف: دسترس‌پذیری دانش برای کاربران مختلف

۵ تأثیرگذاری/اجذب Absorption/Impacting

- دانش در فرآیندهای کاری، ساختارها، فناوری‌ها و محصولات ادغام و نهادینه می‌شود.
- دانش تبدیل به اقدام، رویه، محصول یا نوآوری قابل مشاهده می‌شود.
- سازمان از دانش ارزش خلق می‌کند.
- هدف: استفاده عملیاتی و مؤثر از دانش

۶ نهفتگی Impacting

- دانش به دستگاه‌های مفهومی، قوانین، فرمول‌ها، دستورالعمل‌ها یا مدل‌ها تبدیل می‌شود.
- وضوح و ساخت یافتگی دانش افزایش می‌یابد.
- دانش از حالت ضمنی به سمت صریح و قابل انتقال حرکت می‌کند.
- هدف: استانداردسازی و تبدیل دانش به قالب‌های رسمی



مدل مرکز بهره‌وری و کیفیت آمریکا (APQC)

چارچوب راهبردی مدیریت دانش

- ❖ ۴ فاز: فراخوان به اقدام ← تدوین راهبرد مدیریت دانش ← طراحی و پیاده‌سازی قابلیت‌های مدیریت دانش ← تکامل و حفظ
- ❖ جریان ۷ مرحله‌ای دانش: ایجاد ← شناسایی ← جمع‌آوری ← تطبیق/بومی‌سازی ← سازمان‌دهی ← اشتراک‌گذاری ← استفاده
- ❖ استاندارد جهانی، قابل‌بنچ‌مارک

APQC's Knowledge Management Strategic Framework


CYCLES OF CONTINUOUS IMPROVEMENT



مدل بلوغ مدیریت دانش (KMMM) الگوی پلکانی وضعیت

❖ ۵ سطح: اولیه ← آگاه ← تعریف شده ← مدیریت شده ← بهینه

❖ معیارها: افراد، فرآیند، فناوری، محتوا، حکمرانی

❖ ارزیابی وضع موجود و برنامه بهبود 



مقایسه تطبیقی مدل‌ها

مدل	تمرکز	تعداد مراحل	پیچیدگی
SECI	خلق دانش	۴	بالا ●
WIIG	سازماندهی	۴	متوسط ●
ZACK	فرآیند	۵	متوسط ●
BUKOWITZ	استراتژی	۸	بالا ●
BOISOT	فضای دانش	۳ بُعد	بالا ●
APQC	اجرا	۴ فاز + ۷ مرحله	بالا ●
KMMM	بلوغ	۵ سطح	متوسط ●

- نقاط اشتراک همه مدل‌ها: کسب ← سازماندهی ← ذخیره ← اشتراک ← استفاده
- تفاوت‌ها: تأکید بر تبدیل دانش در مدل مارپیچ، حذف دانش در مدل بوکوویتز، فضای دانش در مدل بوپسوت



مدل	نقطه قوت	نقطه ضعف	بهترین کاربرد
SECI	<ul style="list-style-type: none"> تأکید بر دانش ضمنی چرخه پویای خلق دانش پایه گذاری نوآوری 	<ul style="list-style-type: none"> پیچیدگی اجرا نیاز به تغییر فرهنگ سختی اندازه گیری 	<ul style="list-style-type: none"> سازمان های دانش بنیان مراکز R&D شرکت های نوآور
WIIG	<ul style="list-style-type: none"> سازماندهی سیستماتیک سطوح مشخص درونی سازی تمرکز بر ارزش آفرینی 	<ul style="list-style-type: none"> کمتر به خلق دانش می پردازد تأکید زیاد بر دانش صریح انعطاف پذیری محدود 	<ul style="list-style-type: none"> سازمان های بزرگ شرکت های با فرآیندهای مشخص محیط های پایدار
MEYER & ZACK	<ul style="list-style-type: none"> رویکرد فرآیندی واضح قابلیت استاندارد سازی پشتیبانی قوی فناوری 	<ul style="list-style-type: none"> خطی بودن (کمتر چرخشی) تأکید کمتر بر یادگیری تمرکز بر دانش صریح 	<ul style="list-style-type: none"> هلدینگ ها سازمان های پروژه محور استاندارد سازی بین واحدها
BUKOWITZ & WILLIAMS	<ul style="list-style-type: none"> رویکرد استراتژیک جامع چرخه کامل (۸ مرحله) تأکید بر مشارکت و حذف دانش منسوخ 	<ul style="list-style-type: none"> پیچیدگی بالا زمان بر بودن اجرا نیاز به بلوغ سازمانی 	<ul style="list-style-type: none"> سازمان های مأموریت گرا نهادهای بزرگ سازمان های با استراتژی مشخص
BOISOT I-SPACE	<ul style="list-style-type: none"> تحلیل سه بعدی دانش نقشه برداری دارایی های دانش تحلیل فرهنگ سازمانی 	<ul style="list-style-type: none"> پیچیدگی مفهومی سختی پیاده سازی عملی نیاز به تخصص تحلیل 	<ul style="list-style-type: none"> تحلیل فرهنگ سازمانی نقشه برداری دانش سازمان های پیچیده
APQC	<ul style="list-style-type: none"> استاندارد جهانی مبتنی بر بهترین روش ها جامع و قابل بنچ مارک راهنمای گام به گام 	<ul style="list-style-type: none"> حجم بالای مستندات نیاز به منابع زیاد پیچیدگی برای شروع 	<ul style="list-style-type: none"> هلدینگ های بزرگ سازمان های بین المللی استاندارد سازی KM بنچ مارکینگ
KMMM	<ul style="list-style-type: none"> ارزیابی سطح بلوغ مسیر بهبود مشخص اندازه گیری پیشرفت شروع تدریجی 	<ul style="list-style-type: none"> زمان بر بودن ارزیابی تمرکز بر وضعیت نه خلق نیاز به ابزار سنجش 	<ul style="list-style-type: none"> ارزیابی وضع موجود شروع KM پایش پیشرفت برنامه ریزی بهبود



معیارهای انتخاب مدل

چک‌لیست ۶ 

سوالی برای انتخاب

فرهنگ سازمانی ✓

اندازه سازمان ✓

نوع صنعت ✓

بلوغ فناوری ✓

منابع در دسترس ✓

راهبرد کسب‌وکار ✓



اقتضائات اجتماعی-اقتصادی ایران

بومی سازی مدل های مدیریت دانش

[۱] ساختار سلسله مراتبی بسیاری از سازمان ها

- سازمان های ایرانی عموماً ساختار عمودی و سلسله مراتبی دارند که تصمیم گیری از بالا به پایین جریان دارد.

🔍 پیامدها برای مدیریت دانش:

- چالش: مقاومت لایه های میانی در اشتراک دانش (ترس از کاهش قدرت)

- چالش: انتظار برای دستور مدیریت ارشد قبل از اقدام

- فرصت: در صورت حمایت مدیرعامل، اجرای سریع و فراگیر

💡 راهکارهای عملی:

- جلب حمایت کتبی و علنی مدیریت ارشد (حکم رسمی)

- تعریف نقش «حامی دانش» برای مدیران میانی

- نمایش نتایج سریع (QUICKWINS) برای جلب اعتماد

- گنجاندن شاخص های KM در ارزیابی عملکرد مدیران

📌 مثال عملی: در یک هلدینگ پتروشیمی، پس از صدور حکم رسمی مدیرعامل و اختصاص ۱۰٪ از پاداش مدیران به شاخص های KM، مشارکت از ۱۵٪ به

۶۵٪ رسید.



اقتضائات اجتماعی-اقتصادی ایران

بومی سازی مدل های مدیریت دانش

[۲] اهمیت روابط شخصی و دانش ضمنی

• در فرهنگ ایرانی، روابط غیررسمی و شبکه های شخصی نقش مهمی در انتقال دانش دارند.

پیامدها:

• قوت: انتقال مؤثر دانش ضمنی از طریق روابط چهره به چهره

• چالش: وابستگی به افراد و خطر از دست رفتن دانش با خروج آنان

• چالش: دانش در شبکه های غیررسمی محبوس می ماند.

راهکارهای عملی:

• رسمی سازی غیررسمی ها: تبدیل جلسات چای و گفت و گو به «جلسات انتقال تجربه» با صورت جلسه

• برنامه منتورینگ ساختاریافته: جفت کردن خبرگان با نیروهای جوان

• اجتماعات خبرگی (COPS) ایجاد شبکه های تخصصی با حمایت سازمان

• مصاحبه های خروج: مستندسازی تجربیات قبل از بازنشستگی/استعفا

📌 مثال عملی: یک بانک خصوصی، برنامه «استاد-شاگردی» را اجرا کرد که در آن هر کارشناس ارشد موظف شد در ۶ ماه، ۲ نفر را آموزش دهد. نتیجه:




کاهش ۴۰٪ خطاهای عملیاتی.



اقتضائات اجتماعی-اقتصادی ایران

بومی سازی مدل های مدیریت دانش

[۳] چالش های فناوری و زیرساخت


- محدودیت های ناشی از تحریم ها، هزینه های بالا و کمبود نیروی متخصص
- چالش های خاص: 
- دسترسی محدود به نرم افزارهای تجاری جهانی CONFLUENCE، SHAREPOINT
- هزینه های بالای لایسنس
- نگرانی های امنیتی و حاکمیتی
- مقاومت در برابر فناوری های جدید
- راهکارهای عملی: 
- الف) راهکارهای کوتاه مدت: استفاده از ابزارهای متن باز (OPEN SOURCE) مانند WIKIJS یا BOOKSTACK برای ویکی دانش، NEXTCLOUD برای به اشتراک گذاری اسناد، MATTERMOST یا ROCKET.CHAT برای همکاری تیمی
- ب) راهکارهای میان مدت: توسعه داخلی با تیم های IT سازمان، همکاری با شرکت های دانش بنیان داخلی، استفاده از راهکارهای ابری داخلی (ابرآوان، پارس پک)
- ج) راهکارهای بلندمدت: سرمایه گذاری روی پلتفرم های بومی، مشارکت در کنسرسیوم های منطقه ای
- مثال عملی: یک هلدینگ خودروسازی به جای SHAREPOINT، از ترکیب NEXTCLOUD + ONLYOFFICE استفاده کرد و ۷۰٪ در هزینه ها صرفه جویی نمود. 




اقتضائات اجتماعی-اقتصادی ایران

بومی سازی مدل های مدیریت دانش

[۴] تحریم ها و محدودیت های بین المللی

- عدم دسترسی به منابع جهانی، بنچ مارک ها و بهترین روش ها
- راهکارها: 
- توسعه داخلی: ایجاد پایگاه دانش بومی صنعت
- همکاری های منطقه ای: تبادل تجربه با کشورهای همسایه
- استفاده از منابع آزاد: بهره گیری از مقالات OPEN ACCESS
- ترجمه و بومی سازی: ترجمه استانداردهای جهانی با تطبیق فرهنگی

[۵] تنوع نسل ها در نیروی کار

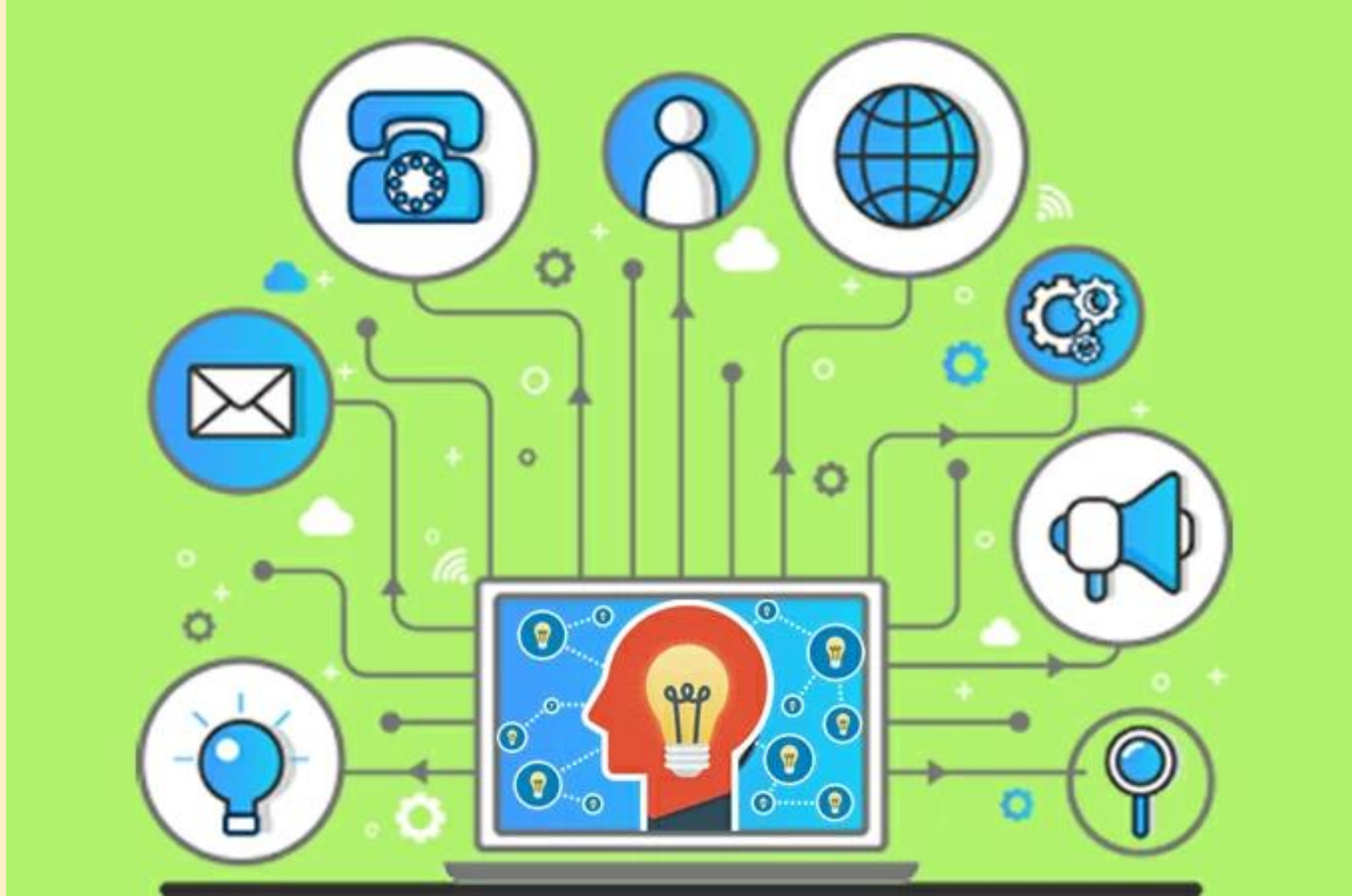
- حضور هم زمان ۳ نسل BABY BOOMERS، GEN X، MILLENNIALS/GEN Z با انتظارات متفاوت
- راهکارها: 
- برای نسل قدیم: مصاحبه های ضبط شده، منتورینگ معکوس
- برای نسل میانی: آموزش های ترکیبی (حضور+مجازی)
- برای نسل جوان: پلتفرم های موبایلی، گیمیفیکیشن، شبکه های اجتماعی



پرسش

□ «نوناکا و تاکئوچی در مدل SECI، چهار فرایند اجتماعی‌سازی، برون‌سازی، ترکیب و درونی‌سازی را برای چرخه خلق دانش معرفی می‌کنند و بویسوت در مدل فضای اطلاعاتی خود، حرکت دانش را در ابعاد رمزگذاری/غیررمزگذاری، انتزاع/عینیت و انتشار محدود/گسترده توضیح می‌دهد. با ذکر یک مثال سازمانی، نشان دهید که کدام مرحله از چرخه SECI را می‌توان با چه نوع حرکت در فضای فضایی متناظر دانست.





فصل ۶ : ابزارهای مدیریت دانش



جعبه ابزار مدیریت دانش از روایت تجربه تا پورتال دانش

نمونه ابزارهای انسانی/اجتماعی:

- اجتماعات عمل (Communities of Practice)
- جلسات روایت تجربه (Storytelling Sessions)
- نظام جانشین‌پروری و انتقال تجربه

نمونه ابزارهای فرایندی:

- درس‌آموخته‌های پروژه (Lessons Learned/AAR)
- نقشه‌برداری دانش (Knowledge Mapping)
- بازنگری و استانداردسازی رویه‌ها

نمونه ابزارهای فناورانه:

- پایگاه دانش، پورتال مدیریت دانش
- سامانه مستندسازی تجارب
- ابزارهای همکاری آنلاین



جعبه ابزار مدیریت دانش از روایت تجربه تا پورتال دانش



جانشین پروری و انتقال تجربه



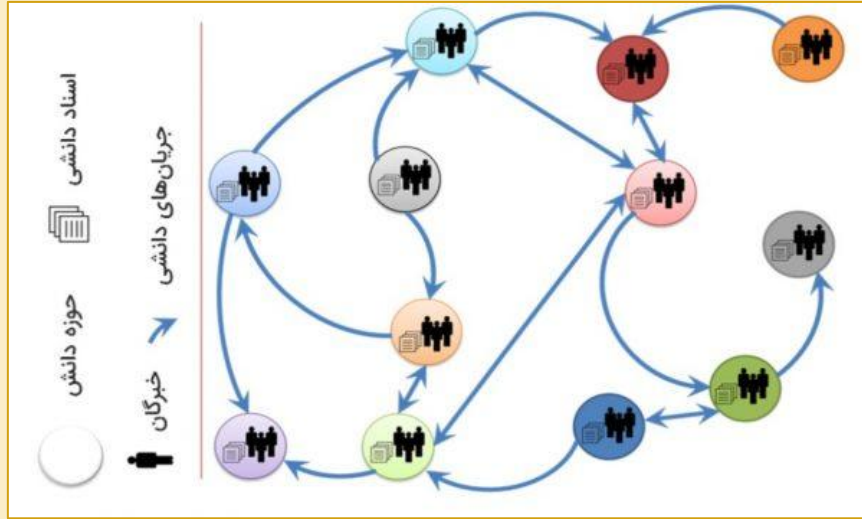
اجتماعات عمل (CoPs)



روایت تجربه (Storytelling)



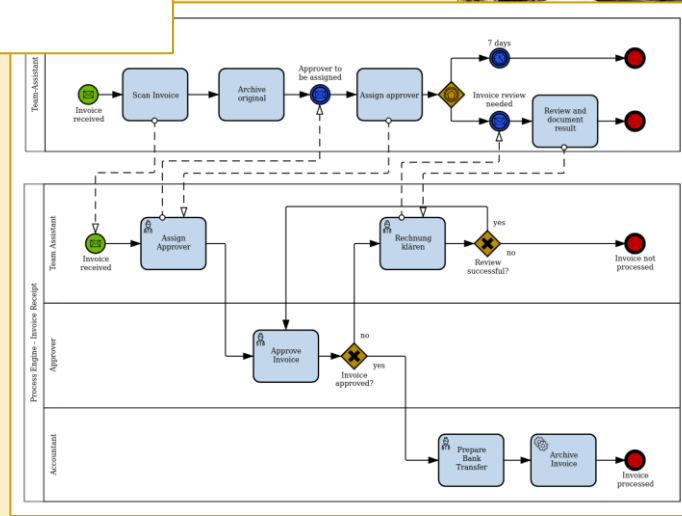
جعبه ابزار مدیریت دانش از روایت تجربه تا پورتال دانش



نقشه دانش سازمانی



بازبینی پس از اقدام



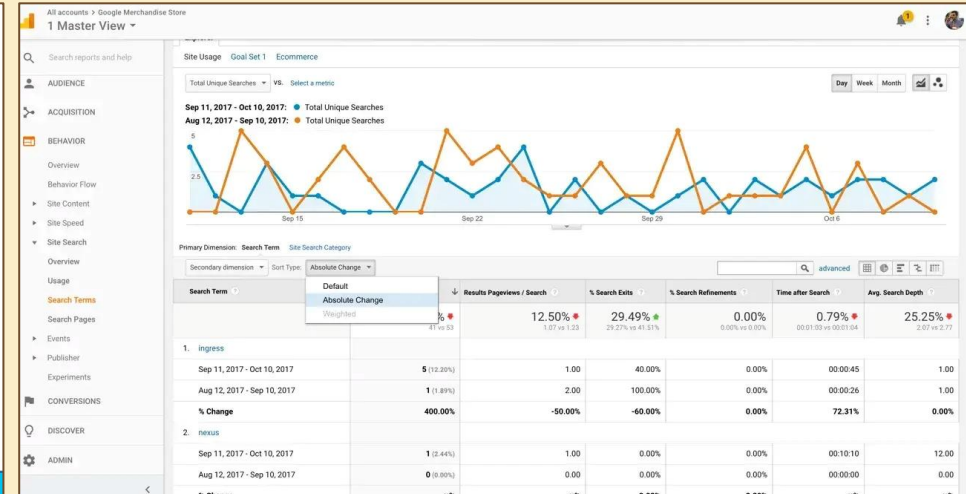
بازنگری فرایندها



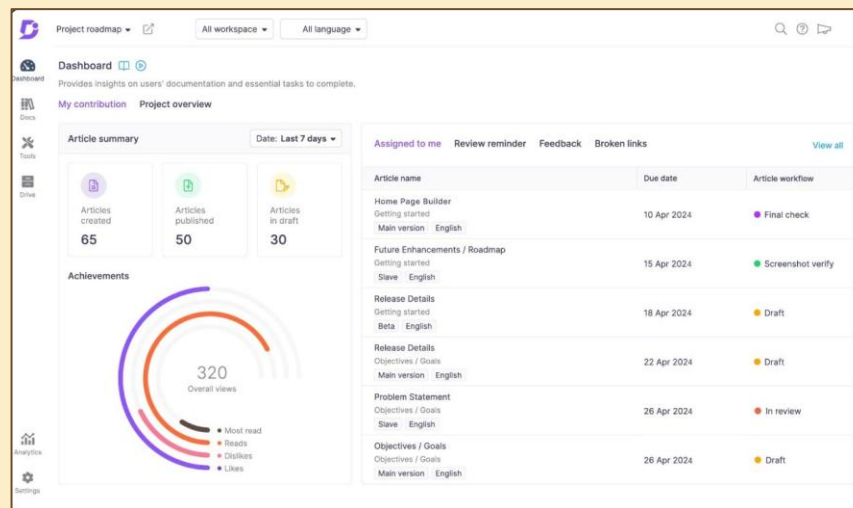
جعبه ابزار مدیریت دانش از روایت تجربه تا پورتال دانش



پایگاه‌های دانش



سیستم‌های مدیریت دانش



ابزارهای آن لاین



phpkb STANDARD v8.0 EN

Search here...

KB 2 387 44

NAVIGATION

- Dashboard
- Categories
- Articles
- Comments
- Tickets
- Glossary
- News
- Users
- Groups
- Statistics
- Tools

Dashboard

YOU ARE HERE: Dashboard

VISITS TODAY

73

TOTAL VISITS: 1,250,311

AVERAGE / DAY: 784.39

PENDING ARTICLES

2

TOTAL ARTICLES: 66

% PENDING: 3.03%

OPEN TICKETS

387

TOTAL TICKETS: 387

% OPEN: 100%

PENDING COMMENTS

44

TOTAL COMMENTS: 72

% PENDING: 61.11%

11292 ARTICLE VIEWS

Last 15 Days (Dec 1, 2015 to Dec 15, 2015)

Date	Views
Dec 01	800
Dec 02	950
Dec 03	850
Dec 04	750
Dec 05	800
Dec 06	650
Dec 07	750
Dec 08	850
Dec 09	887
Dec 10	1000
Dec 11	750
Dec 12	650
Dec 13	500
Dec 14	850
Dec 15	100

CLASSIFICATION CHART

Know the status of all articles.

Featured: 20

Powered by PHPKB Knowledge Base Software © 2005-2015 Chadha Software Technologies



نقش فناوری: سامانه بدون فرهنگ = بشقاب بدون غذا

فناوری در مدیریت دانش: موتور کمکی، نه راننده اصلی



❖ نقش‌های مثبت فناوری:

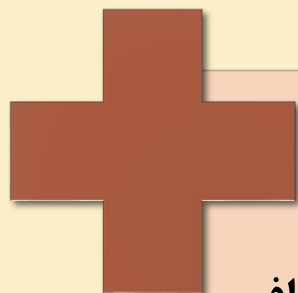
- تسهیل ذخیره‌سازی حجم بالای دانش
- امکان جستجو و دسترسی سریع
- فراهم کردن بستر همکاری و اشتراک (پورتال‌ها، گروه‌ها)

❖ محدودیت‌ها:

- بدون انگیزه و فرهنگ اشتراک ← سامانه خالی می‌ماند.
- بدون فرآیندهای مشخص ← دانش وارد سامانه نمی‌شود.



عوامل موفقیت و شکست مدیریت دانش در سازمان‌های ایرانی چرا بسیاری از برنامه‌های مدیریت دانش نیمه‌تمام می‌مانند؟



عوامل موفقیت:

- * اتصال مدیریت دانش به اهداف راهبردی و مسائل واقعی سازمان
- * مشارکت و الگوسازی توسط مدیران ارشد و میانی
- * طراحی فرآیندهای ساده و قابل اجرا
- * به رسمیت شناختن و تشویق رفتارهای دانشی

موانع رایج:

- * نبود حمایت مستمر مدیریت ارشد
- * تمرکز بیش از حد بر نرم‌افزار و غفلت از فرهنگ و فرایند
- * کمبود زمان و فشار کار روزمره برای مشارکت در فعالیتهای دانشی
- * نگرانی کارکنان از این که با اشتراک‌گذاری تجربه، جایگاهشان تضعیف شود.



تمرین

شرکت شما با مشکلات زیر روبه‌روست:

- تکرار خطاها در پروژه‌ها ⚠️
 - خروج افراد کلیدی و از دست رفتن تجربه 👤
 - ضعف در مستندسازی و اشتراک تجربه 📄
- با استفاده از ابزارهای زیر:

- انسانی/اجتماعی 👥: اجتماعات عمل، جلسات روایت تجربه، نظام جانشین‌پروری
 - فرایندی 🔄: درس‌آموخته‌های پروژه (Lessons Learned/AAR)، نقشه‌برداری دانش، بازنگری و استانداردسازی رویه‌ها
 - فناوریانه 💻: پایگاه دانش/پورتال KM، سامانه مستندسازی تجارب، ابزارهای همکاری آنلاین
- صورت تمرین:

۱. از هر سه دسته، یک ابزار با دلیل متقن انتخاب کنید (۳ ابزار در مجموع).

۲. در یک جدول کوچک بنویسید هر ابزار کدام مشکل بالا را هدف می‌گیرد و بیشتر با دانش

ضمنی 🧠 یا صریح 🗨️ سروکار دارد. (جدول را در کلاس / خانه تکمیل کنید).



ابزار KM	دسته ابزار	دانش غالب (🧠 / 🗨️)	کدام مشکل را حل می‌کند؟
----------	------------	--------------------	-------------------------





فصل ۷ : پژوهش در مدیریت دانش





ارائه کلاسی: یکی از مقالات زیر را انتخاب کرده و آن را در کلاس ارائه دهید.

- Ahmadi, M.M.*, & Mohtadi, M.M. (2024). Acquiring Strategic Management Knowledge in Open Organizations: An Importance-Performance Analysis. *Journal of Information and Knowledge Management*, 23(6), 2450089.
- احمدی، محمدمیلااد*. (۱۴۰۴). طراحی نظام نرم اکتساب دانش برای نهادهای اجتماعی. *مطالعات دانش پژوهی*، ۴(۳)، ۲۲-۴۴.
- احمدی، محمدمیلااد*، تولایی، روح الله، مهتدی، محمدمهدی، و طاهری، علی. (۱۴۰۱). نگاشت معنایی الگوی اکتساب دانش مدیریت راهبردی در سازمان‌های نهادی. *مطالعات مدیریت کسب و کار هوشمند*، ۱۱(۴۲)، ۱-۳۵.
- مهتدی، محمدمهدی، و احمدی، محمدمیلااد*. (۱۴۰۱). اولویت‌بندی راهبردهای مدیریت دانش در فعالیتهای فراگیر مبتنی بر مشارکت داوطلبانه (موردپژوهی راهیان نور). *مطالعات کتابداری و علم اطلاعات*، ۱۴(۴)، ۱۱۵-۱۴۴.
- احمدی، محمدمیلااد*، تولایی، روح الله، مهتدی، محمدمهدی، و طاهری، علی. (۱۴۰۰). بررسی روند تحولات «اکتساب دانش»: تحلیل علم‌سنجی پژوهش‌های ایران و جهان. *مدیریت راهبردی دانش سازمانی*، ۴(۱)، ۱-۴۹.





ارائه کلاسی: یکی از مقالات زیر را انتخاب کرده و آن را در کلاس ارائه دهید.

- احمدی، محمدمیلاذ*، تولایی، روح الله، و حصیرچی، امیر. (۱۳۹۹). نگاهت شناختی فازی عوامل مؤثر بر موفقیت اکتساب دانش سازمانی خبرگان. تحقیقات کتابداری و اطلاع‌رسانی دانشگاهی، ۵۴(۴)، ۱۱۳-۱۳۱.
- تولایی، روح الله، نظافتی، نوید، و احمدی، محمدمیلاذ*. (۱۳۹۸). نقش بازی‌کاری در تسهیم دانش با استفاده از نظریه‌پردازی داده‌بنیاد و مدل‌سازی کیفی نرم‌افزار MAX-QDA. تعامل انسان و اطلاعات، ۶(۱)، ۱-۱۶.
- تولایی، روح الله، حقیقی بروجنی، پیام، و احمدی، محمدمیلاذ*. (۱۳۹۷). طراحی متدولوژی بومی اکتساب دانش سازمانی خبرگان با استفاده از نگاهت شناختی معنایی. چشم‌انداز مدیریت دولتی، ۹(۴)، ۶۳-۸۸.
- احمدی، محمدمیلاذ، ترابی، اویس*، و صفیان، مهدی. (۱۳۹۷). مدل‌سازی معادلات ساختاری عوامل اثرگذار بازی‌کاری بر تسهیم دانش (مورد مطالعه: دانشگاه‌های منتخب شهر تهران). مدیریت راهبردی دانش سازمانی، ۱(۳)، ۷۷-۱۱۶.





ارائه کلاسی: یکی از مقالات زیر را انتخاب کرده و آن را در کلاس ارائه دهید.

- احمدی، محمدمیلاد. (۱۴۰۳). خودمدیریتی و نوآوری در اقتصاد دانشی: راهبردهای ارتقای بهره‌وری در مدیریت سیستم‌ها. سومین کنفرانس ملی مدیریت و مهندسی کیفیت و قابلیت اِتکاء. ۲۲ آذر ۱۴۰۳. تهران، دانشگاه صنعتی مالک اشتر.
- احمدی، محمدمیلاد. (۱۳۹۷). نقش مدیریت دانش در تحقق الگوی اسلامی - ایرانی پیشرفت: فراترکیب پژوهش‌ها و اسناد بالادستی. دوازدهمین کنگره پیشگامان پیشرفت با موضوع: «ظرفیت‌ها، چالش‌ها و تدابیر پیشرفت ایران». ۲۲ آذر ۱۳۹۷. تهران، مرکز همایش‌های بین‌المللی دانشگاه الزهراء (س).

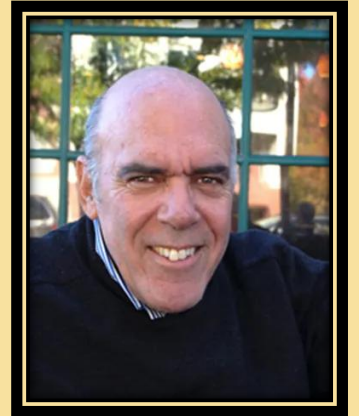




“Knowledge Management is Getting the right knowledge in the right context to the right people at the right time.”

Larry Prusak

«مدیریت دانش یعنی رساندن دانش درست، در بستر مناسب، به افراد درست، در زمان درست.»



“In an economy where the only certainty is uncertainty, the one sure source of lasting competitive advantage is knowledge.”

Ikujiro Nonaka

«در اقتصادی که تنها قطعیت آن عدم قطعیت است، تنها منبع مطمئن و ممتاز رقابتی بادوام، دانش است.»



«با سپاس از توجه شما»



جزوه آموزشی مبانی مدیریت دانش Foundations of Knowledge Management (KM)

مدرس: دکتر محمد میلاد احمدی

