



چاپ ششم

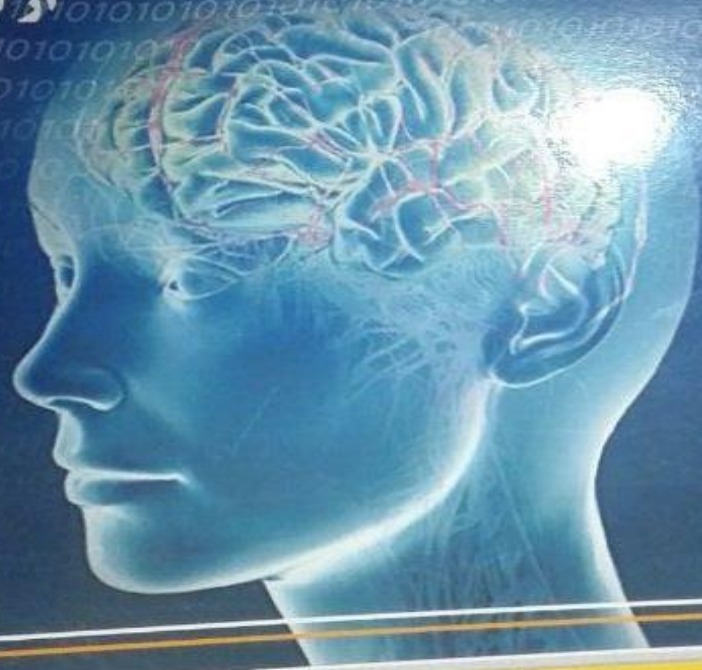
کتاب برتر جشتواره بین‌المللی جوایز تحقیق و توسعه - ۱۳۹۰

کتاب شایسته تقدیر سیزدهمین دوره جایزه کتاب فصل - بهار ۱۳۸۹

پر فروش‌ترین کتاب مدیریت دانش

# مدیریت دانش

از ایده تا عمل



دکتر پیمان اخوان

دانشیار دانشگاه صنعتی مالک‌اشتر

مهندس روح اله باقری

کارشناس ارشد مهندسی مدیریت اجرایی

➤ عوامل کلیدی موفقیت مدیریت دانش

➤ عوامل کلیدی شکست مدیریت دانش

➤ استراتژی های مدیریت دانش

تجربه چند شرکت موفق در زمینه  
مدیریت دانش سازمان

# تجربه شرکت IBM

صرف وقت و هزینه زیاد برای ارائه خدمات مشاوره ای به مشتریان توسط مشاوران شرکت :

➤ ۶۰٪ راه حل هایی که به مشتریان ارائه می شد تکراری بود

➤ تنها ۴۰٪ از مشکلات به راه حل های جدید نیاز داشت

نیازی که احساس می شد :

**سامانه ای** وجود داشته باشد که مشاوران بتوانند یافته های کلیدی خود را جمع بندی کرده و در اختیار یکدیگر قرار دهند.

اهدافی که دنبال می شد :

- راه حل های بهتر و سریع تر به مشتریان
- جلوگیری از دوباره کاری
- کاهش هزینه ها

# تجربه شرکت NASA

➤ دلیل روی آوردن شرکت ناسا به مدیریت دانش :

پیر شدن بافت سازمانی و بازنشسته شدن خبرگان و خروج تجربیات موفقیتها و شکست های سازمان

➤ هدفی که ناسا از مدیریت دانش دنبال می نمود :

تولید و اشتراک دانش و قرار دادن آن در اختیار فرد مناسب و در زمان مناسب .

# فاکتور های اساسی در اجرای مدیریت دانش در سازمان :

➤ تعیین نیاز های سازمان و هدف از پیاده سازی

➤ طراحی فعالیت های در راستای برآورده شدن اهداف

درک مفهوم  
مدیریت دانش و  
اهیت آن توسط  
افراد سازمان

آگاهی

تشریح دلایل  
انتخاب مدیریت  
دانش توسط  
سازمان (اهداف)

تعریف اهداف

تعریف و پذیرش  
استراتژی هایی که از  
تولید و بکارگیری دانش  
اطمینان حاصل نمایند

استراتژی

اجرا

فاکتور های  
داخلی سازمان



موفقیت در اجرای مدیریت دانش :

عوامل کلیدی موفقیت

## سازمان هایی که از آنها نظر سنجی به عمل آمده :

- رولزرویس
- آی بی ام
- ناسا
- مایکرو سافت
- زیمنس
- HP
- ارنست یانگ
- فورد موتور
- فوناک
- کرایسلر
- زیراکس
- هوا و فضای انگلستان
- هوا و فضای مالزی
- تلتک

# فاکتور هایی که نظرسنجی شده است

- استراتژی
- معماری مدیریت دانش
- شبکه خبرگان ( گروه های کاری )
- برنامه های آموزشی
- شفافیت
- حمایت مدیریت ارشد
- فرهنگ سازمانی
- اعتماد
- ساختار سازمانی
- مهندسی مجدد
- توجه به منابع انسانی
- پایلوت
- تشخیص دانش
- ارزیابی دانش
- ذخیره دانش
- اشتراک دانش
- فناوری اطلاعات
- سرمایه گذاری
- الگو برداری
- همکاری و کار تیمی
- آگاهی

عواملی که بیشترین امتیاز را در نظر سنجی بدست آورده اند :

- فرهنگ سازمان
- حمایت مدیریت ارشد
- شبکه خبرگان
- فناوری اطلاعات

مطالعه دیگری که توسط مرتینز انجام شده نشان می دهند فرهنگ سازمانی با وزن ۵۰٪ بیشترین اهمیت در در عوامل موفقیت مدیریت دانش در سازمان دارد .

مدل عوامل کلیدی موفقیت مدیریت دانش  
( جعفری و همکاران )

- حمایت مدیریت
- تایید استراتژی
- انتخاب CKO
- قهرمان دانش

مدیریت

ابعاد  
سازمانی

نیروی  
انسانی

فرهنگ

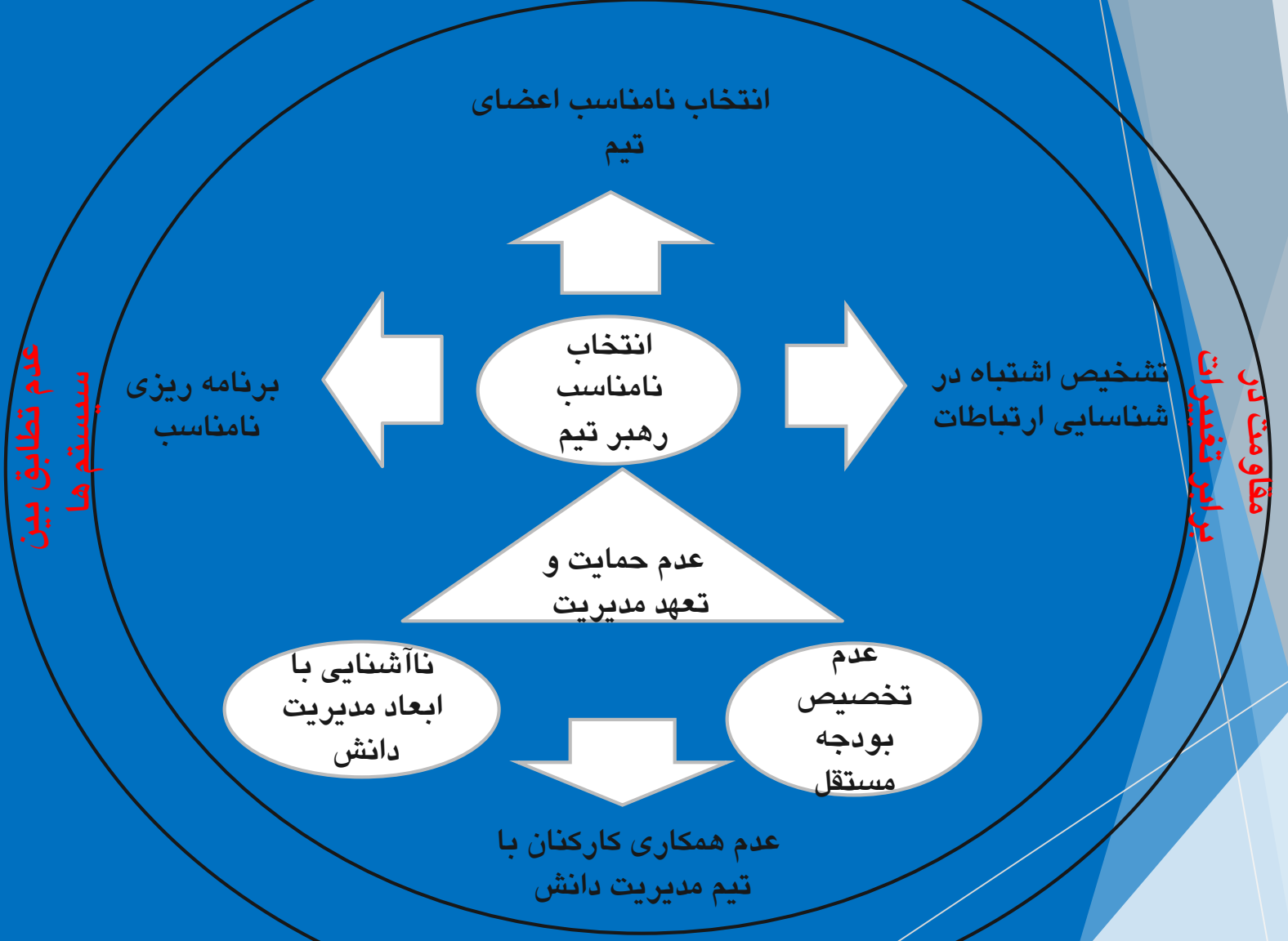
- ساختار سازمانی
- آمادگی سازمان
- زیر ساخت ها
- یکپارچه سازی

- اعتماد
- یادگیری مستمر
- همکاری
- ارتباط
- ریسک پذیری

- درک و درگیری
- غنی سازی شغلی
- کار تیمی
- امنیت شغلی
- انگیزش

مدل عوامل شکست مدیریت  
دانش (اخوان و همکاران)

# فرهنگ سازمانی



عدم تطابق بین سیستم‌ها

مقاومت در برابر تغییرات

# ارتباطات سازمان

# استراتژی های مدیریت دانش

## تعاریف استراتژی مدیریت دانش

**براون** : مجموعه باورها در مورد اینکه جستجوی دانش چگونه انجام شود .

**توماس شورت** : شناسایی منابع دانشی که باید در موضوعات دانش محور کسب و کار با توجه به استراتژی کلی کسب و کار شرکت بکار گرفته شود .

**زاک** : ایجاد توازن میان قابلیت ها و منابع دانشی و دانش مورد نیاز برای تهیه محصولات و خدمات به روشی برتر از رقبا

## فرایند تدوین استراتژی دانش از دیدگاه هولسپیل

➤ گام ۱: تشخیص و تعیین دقیق زمینه کسب و کار سازمان

➤ گام ۲: شناسایی حوزه های دانش مناسب سازمان (بین ۸ تا ۱۲ حوزه)

➤ گام ۳: شناسایی مهمترین شاخص های کلیدی عملکرد

➤ گام ۴: تحلیل حوزه های دانش از نظر تاثیر کنونی و آتی بر شاخص ها

➤ گام ۵: ارزیابی حوزه های دانش بر اساسا تبصر ، کد سازی و اشاعه

➤ گام ۶: برنامه های عملیاتی مدیریت دانش



تدوین نقشه استراتژی مدیریت دانش  
بر اساس مدل BSC

مدیریت دانش در سازمان



چه انتظاراتی از مدیریت دانش داریم



چه مواردی در دامنه تولید ارزش در سازمان دانشی  
قرار دارند



چه فرایندهایی مدیریت دانش را در سازمان به انجام  
می رسانند



چه اقداماتی را باید برای توسعه نیروی انسانی  
سازمان انجام دهیم

وجه کارکردها

وجه تولید ارزش

وجه فرایندها

وجه سرمایه انسانی

مدیریت دانش در  
سازمان

بکارگیری  
دانش

تولید دانش

وجه کارکردها

افزایش  
دسترسی

ایجاد پایگاه  
دانش

یادگیری  
سازمانی

افزایش  
نوآوری

وجه تولید ارزش

اشتراک  
دانش

ذخیره  
دانش

سازمان  
دهی دانش

تشخیص و  
جمع آوری  
دانش

وجه فرایندها

افزایش  
قابلیت های  
رهبری

توسعه و  
پرورش  
نیروی  
انسانی

نگهداری و  
حفظ نخبگان

شناسایی و  
جذب نخبگان

وجه سرمایه انسانی

- تعداد برنامه های پژوهشی
- تعداد ثبت اختراع
- تعداد مقالات پژوهشی
- تعداد محصولات جدید
- تعداد فناوری های جدید توسعه یافته

وجه کارکرد  
KMها

- تعداد نوآوری ها
- تعداد پایگاه دانشی
- تعداد پژوهشگران متصل به شبکه دانشی
- تعداد دوباره کاری ها

وجه تولید  
ارزش

سنجها های  
پایش  
استراتژی

وجه فرایند  
های  
داخلی

- میزان اشتراک بهترین تجربیات
- تعداد اسناد فنی
- میزان شرکت در کنفرانس ها
- تعداد پورتال های دانشی

وجه  
سرمایه  
های  
انسانی

- تعداد اشتباهات
- استخراج نقشه دانش
- تعداد انجمن های خبرگی
- چرخش شغلی

چشم انداز ، مأموریت و مسئولیت های اجتماعی

شرکت GERDAU

# MISSION :

➤ ایجاد ارزش برای مشتریان ، سهامداران، کارکنان و جامعه از طریق کار بعنوان یک کسب و کار پایدار در زمینه فولاد .

# VISION :

➤ یک سازمان جهانی و الگو در زمینه کسب و کار هایی که ما اداره می کنیم .

# VALUES :

- انتخاب مشتری قرار گرفتن
- ایمنی اولویت اول
- احترام ، تشویق و تامین کارکنان
- پیمودن مسیر تعالی با حفظ سادگی
- تمرکز بر نتایج
- یکپارچگی با همه ذینفعان
- پایداری اقتصادی، اجتماعی و زیست محیطی

# SOCIAL RESPONSIBILITY :

پیشینه ی مسئولیت اجتماعی ما در تاریخ صد ساله ی ما حک شده است. ما باور داریم که ایجاد یک جامعه قوی کلید رشد کسب و کار ما و توسعه پایدار مناطقی است که در آن کار می کنیم . به همین دلیل، ما به دنبال اضافه کردن ارزش در هر جامعه که در آن کار کنیم هستیم .

 GERDAU  
SOCIAL RESPONSIBILITY

کتاب مسئولیت های  
اجتماعی





## سرمایه گذاری در دانش :

➤ ما باور داریم که داشتن تیم های با عملکرد بالا مزیت رقابتی ما است. طی سالها، ما بیش از ۳۴ میلیون دلار در آموزش سرمایه گذاری کرده ایم زیرا ما معتقدیم که دانش باعث ارزش آفرینی هم در کارکنان و هم در پایداری کسب و کار می شود.