



## بسمه تعالی مدیریت دانش

### مقدمه

- الف- دانش آفرینی در دستیابی به توسعه پایدار، ضرورتی بنیادی است.
- ب- نه تنها دانشگاه‌ها، بلکه همه سازمان‌ها و به ویژه شرکت‌های دانش بنیان، باید دانش را خلق و از آن استفاده کنند.
- پ- صنایع در فرآیند تولیدات خود و در تعامل با محیط درونی و بیرونی همواره اطلاعاتی را نیا دارند و جذب می‌کنند که بتوانند با استفاده از ساز و کارهای پژوهشی خود، آن‌ها را به دانش تخصصی تبدیل نموده و سود ببرند.
- ت- حوزه‌های کاربرد بدون تولید دانش نمی‌توانند خود را به نحو مطلوب سامان دهی کنند و به عنوان سازمان‌های زنده و پویا باقی بمانند؛ بلکه نمی‌توانند به تحقق رسالات خود بپردازند و سودآوری مستمر داشته باشند.
- ث- دانش آفرینی تنها راه موفقیت در بازار و صحنه‌های رقابتی داخلی و بین‌المللی است.
- ج- اگر حاصل سال‌ها تلاش مجموعه‌های نیروی انسانی دانشگاه‌ها، مراکز پژوهشی و همچنین حوزه‌های کاربرد، دانش سودمند و کاربردی باشد، اندوخته‌های گران‌بهای خواهند بود، که با وجود تخصیص هزینه‌های گزاف شناسایی، ایجاد، پرورش و ارتقای آن‌ها، که بر کل جامعه تحمیل شده است، می‌توانند آینده درخشان یک سازمان و حتی یک کشور را تضمین نمایند.
- چ- هدف از تهیه و ارائه این گزارش، کمک و توصیه به شرکت‌های دانش بنیان و به ویژه جوانان شاغل در آن‌ها است، که مدیریت دانش را لازم است بسیار جدی گرفته و در سرلوحه فعالیت‌های خود قرار دهند و در این ارتباط حتماً بایستی:
- به فعالیتهای پژوهشی کاربردی و هدفمند، توجه خود را معطوف دارند؛
  - مستند سازی مستمر آموزه‌ها و یافته‌های تخصصی و علمی، را از وظائف اصلی خود و پرسنل تابعه بدانند.



## تعاریف

### الف- داده ها

- جنبه هایی از واقعیت‌های عینی و مجرد پدیده ها هستند و آن‌ها را نمی توان به تنهایی به حوزه خاص تصمیم سازی هدف دار مربوط دانست.
- منابع و کانون داده ها، مخازن کتابخانه ها، دستاوردهای پژوهشی، فرآیندهای پژوهشی، اسناد، سوابق، بایگانی ها، نگرش‌های کارشناسی و پایگاه ماشینی داده ها است.
- داده ها به صورت مجرد فاقد معنی قابل استفاده بوده و تنها بخشی از واقعیت‌ها را نشان می دهند.

### ب- اطلاعات

- در واقع همان داده های پردازش شده اند که هدفدار و به منظور استفاده خاصی تنظیم شده اند و حاوی نوع خاصی از معنا و پیام می باشند.
- این پیام به صورت مدرکی مکتوب، ارتباطی شنیداری و یا دیداری، قابل انتقال و دریافت است.
- اطلاعات عموماً " جنبه تحلیلی داشته و متضمن آگاهی و علاوه بر داده ها، آشکارکننده ارتباط میان کمیت‌ها و متغیرها، و استنباط اولیه را ایجاد می کنند و توانمندی جهت و شکل دادن بینش، طرز تفکر، نگرش و دید دریافت کننده را دارند.

### پ- علم

- چارچوب اطلاعات منظم است و در بردارنده اصول، نظریه ها و قوانین مرتبط است و فرآیندی تصور می شود که در چارچوب عمومی قوانین پذیرشی قرار می گیرد.
- رفتار پدیده ها را تبیین کرده و می تواند وقایع آتی آن‌ها را در چارچوب نظریه ها پیش بینی کند.
- قانون‌های علمی قضایی کلی هستند که روابط کمی یا کیفی تقسیمات مختلف را بیان می کنند.

### ت- دانش

- وسیع تر و غنی تر از داده ها، اطلاعات و علم است.



➤ دانش در برخورد با اطلاعات و موقعیت‌های جدید، ابتدا آن‌ها را تحلیل کرده و سپس خود را پالایش و تصحیح می‌کند.

➤ دانش مجموعه‌ای سیال از علم، تجربیات، ارزش‌ها، اطلاعات موجود و نگرش‌های کارشناسی نظام یافته است که چارچوبی را برای ارزشیابی و بهره‌گیری از تجربیات، تجزیه و تحلیل رویدادها، اطلاعات جدید و نحوه روبرو شدن با وقایع به دست می‌دهد.

ث- انواع دانش

➤ دانش مشهود

❖ مجموعه‌ای است از فرآیندها و روش‌های کاری، آئین نامه‌ها، دستورالعمل‌ها، شیوه‌های مکتوب و پایگاه‌های اطلاعاتی سازمان یافته، طراحی‌های انجام شده، نقشه‌های دانش موضوعی خاص، یادداشت‌های دستی تنظیم شده اشخاص مختلف، گزارشات، کتاب‌ها و اسناد تهیه شده و در دسترس که هر خواننده مجاز، در صورت دسترسی و مطالعه آن‌ها می‌تواند با مجموعه آن دانش آشنایی پیدا نماید.

➤ دانش نامشهود

❖ مجموعه‌ای از دانش کسب شده است که به نوعی از انواع روش‌ها، تجلی خارجی نیافته است و هیچکس به آن‌ها مستقیماً دسترسی نمی‌تواند داشته باشد.

❖ این نوع دانش، از طریق به کارگیری روش‌های ارتباطی مبتنی بر ارزش‌های بالای انسانی، مشارکت در دانش، تدوین و برقراری روابط استاد - شاگردی در فضای صمیمی کاری، برقراری پیوند جوانتر ها- پیرترها و آموزش‌های توأم نظری - عملی به صورتی مجازی قابل انتقال است.

مدیریت دانش

الف- فرآیند

➤ مدیریت دانش، فرآیند شناسایی، گردآوری، تنظیم، ثبت، تجمیع، ضبط و بهره‌برداری درست و هدفمند از دانش است.

➤ توسعه دهنده مجموعه دانش و آگاهی‌های سازمانی در نیل به منافع بلند مدت یک شرکت است



➤ ضرورت وجودی سازمان‌های فعال در حوزه کسب و کار و توسعه فناوری است،

➤ اساس و مبنای آن را راهبردهای کسب و کار شکل می‌دهند.

ب- گستره مدیریت دانش

➤ مدیریت دانش بسیار فراتر و جامع‌تر از مدیریت فناوری است؛ در حالی که فناوری، بخشی از مجموعه دانش است. دانش در واقع مجموعه‌ای گسترده است که فناوری‌های توسعه یافته فقط بخشی از آن هستند؛

➤ در شرکت لازم است، همیشه دانش بیشتری در مقایسه با آنچه به فناوری تبدیل شده است، وجود داشته باشد. در این صورت، امید به توسعه فناوری‌های جدید وجود خواهد داشت.

## اهداف:

اهداف مدیریت دانش در یک شرکت عبارتند از:

- شناسایی منابع و راهکارهای تولید دانش شرکت
- غنی‌سازی دانش آشکار و تبدیل شدن هرچه گسترده‌تر دانش ضمنی به دانش آشکار
- دستیابی به مزیت‌های رقابتی در پژوهش و فناوری در چارچوب شرکت دانش‌محور
- زمینه‌سازی برای تسهیم دانش و تبدیل دانش به توانمندی‌های محوری شرکت

## راهبردها:

راهبردهای مدیریت دانش در یک شرکت عبارتند از:

- ایجاد نظام پویا و گسترده در سطح شرکت، برای شناسایی و مستندسازی دانش‌های موجود
- سرمایه‌گذاری بر فرایندهای شناسایی منابع و راهکارهای تولید، غنی‌سازی و بسط زمینه‌های دانشی
- تشویق و ترغیب نیروی انسانی شاغل در شرکت برای مشارکت در امر مستندسازی اقدامات و یافته‌ها و در نتیجه مدیریت دانش
- بهبود قابلیت‌ها و توانمندی‌های کارکنان از طریق تشویق به یادگیری فردی و سازمانی



➤ ثبت دانش شرکت در قالب اختراعات و نوآوری ها

### مراحل اجرایی:

مراحل اجرایی مدیریت دانش در یک شرکت عبارتند از:

- شناسایی نیازهای دانشی
- جستجوی دانش
- خلق دانش از طریق انجام بررسی های میدانی و آزمایشگاهی و تجزیه تحلیل یافته ها
- تدوین و مکتوب کردن دانش
- یکپارچه سازی و تجمیع دانش
- ثبت و حفاظت از دانش
- بهره برداری از دانش

### شرکت دانش بنیان:

الف- اهداف اصلی یک شرکت دانش بنیان بقاء و دوام، عبارتند از:

- تحقق هرچه بهتر و گسترده تر مأموریت شرکت و رشد و توسعه آن در طی زمان
- رقابت با رقبا و یا مشارکت و تجمیع با آنها
- افزایش مستمر کارآئی و راندمان سازمان در تولید دانش و به کارگیری آن
- افزایش مستمر کمیت و کیفیت دانش ذخیره شده قابل بهره برداری
- مقابله با عوامل تأثیرگذار بر توسعه دانش و به کارگیری آن توسط شرکت

ب- تأثیرات مثبت وجود مدیریت دانش در یک شرکت دانش بنیان عبارتند از:

- ارتقای توانائی‌های شرکت در تحقق اهداف مذکور



- سامان دهی به خلق، گردآوری، ثبت و بهره برداری از دانش شرکت
- ارتقای روند تصمیم سازی و اجرای آن تصمیمات
- انعطاف پذیری بیشتر، افزایش سود، کاهش بار کاری و جلوگیری از تکرار یک تجربه و در نتیجه افزایش بهره وری
- کاهش هزینه ها و قیمت تمام شده، و در نتیجه سهم بیشتر در بازار
- ایجاد انگیزه بیشتر در کارکنان به ویژه دانش افزایان

پ- یک شرکت دانش بنیان به لحاظ دانشی، لازم است از ویژگی های زیر برخوردار باشد:

- دارای یک یا چند زمینه تخصصی دانشی
- افزایش روزافزون تسلط دانشی شرکت به زمینه های منتخب تخصصی
- هدف گذاری نیل به تسلط کامل شرکت به دانش منتخب، تا حد شناخت نظامات حاکم، روند تغییرات، عوامل مؤثر، مزایا و معایب، محدودیت‌ها و آزادی عمل ها و ...
- ثبت و ضبط دانش / مدیریت دانش
- بهره برداری از دانش کسب شده، در جهت تحقق اهداف شرکت، اعم از اقتصادی، فرهنگی، اجتماعی، سیاسی و ...
- برخوردار از یک فرآیند کاری مستمر شامل: تولید دانش، ذخیره دانش و به کارگیری دانش

**تولید دانشی که با هدف ایجاد ارزش افزوده اقتصادی، نباشد، نباید هدف یک شرکت دانش بنیان باشد،**

ت- یک شرکت دانش بنیان، برای مدیریت دانش خود، لازم است فعالیت‌های اصلی زیر را انجام دهد:

- برقراری ارتباطات هدفمند و کنترل شده کارکنان، به منظور:

❖ اجتناب از استقلال کامل افراد حتی در توسعه دانش / فناوری



- ❖ زمینه سازی اشتراک گذاری دانش کارکنان
- ❖ پشتیبانی از تعمیق و توسعه دانش در شرکت
- ❖ ایجاد انگیزه در کارکنان برای توسعه دانش و رقابت مثبت و سازنده با همکاران
- ❖ افزایش سرعت توسعه دانش

➤ فرهنگ سازی لازم، به منظور:

- ❖ آموزش کارکنان در راستای فراگیری چگونگی یادداشت برداری از فعالیت‌ها و نتایج حاصل
- ❖ ترغیب عموم کارکنان به مستند سازی به عنوان یک کار ارزشی و وظیفه اصلی و برعکس، عدم مستند سازی به عنوان کار ضد ارزشی
- ❖ شناسائی، معرفی و تشویق مادی و معنوی مستندسازان برتر شرکت
- ❖ تقابل با پیش زمینه‌های قبلی کارکنان، در عدم استفاده از نوشتن و بسنده کردن به فقط گفتن
- ❖ پیش بینی کیفیت و کمیت مستند سازی، به عنوان یک شاخص ضروری برای ارتقای کارکنان
- ❖ بررسی مستندات دانشی کارکنان توسط مقامات مافوق و انعکاس نکات مثبت و منفی کار هر کس به خودش
- ❖ ایجاد باور همگانی در کارکنان، که مستندات آن‌ها خوانده و استفاده می شود.

➤ با عنایت به تعداد پرسنل دانش افزائی در شرکت، به کارگیری و استفاده از یک نفر مدیر دانش (حداقل با حفظ سمت) با مشخصات:

- ❖ توانا، آشنا با مدیریت دانش و برخوردار از یک سابقه و اشتهاار خوب در مستند سازی و مدیریت دانش
- ❖ با حوصله و دقت کافی و وافی
- ❖ برخوردار از اطمینان و اعتماد کامل
- ❖ توانا در ممیزی تخصصی دانش شرکت



- ❖ علاقمند به کار مدیریت دانش شرکت
  - ❖ برخوردار از دیدگاه و بینش فنی و اقتصادی و در تلاش برای کسب سود بیشتر برای شرکت
  - ❖ برخوردار از احترام عمومی در شرکت
  - ❖ حاضر در نشست های تخصصی و تصمیم ساز شرکت، به منظور وقوف کامل به اهداف و برنامه‌های شرکت
  - ❖ دارای وقت کافی برای انجام وظائف مربوط، به ویژه مذکره با کارکنان دانشی
- مدیران ارشد شرکت باید:
- ❖ خود مجری مدیریت دانش در وظائف محول باشند و مستندسازی را همواره انجام دهند و به این امر مسلط باشند.
  - ❖ به اهمیت و ارزش والای مدیریت دانش وقوف و اعتقاد داشته باشند.
  - ❖ برای تحقق مدیریت دانش در شرکت، وقت کافی تخصیص دهند
  - ❖ باور خود به مدیریت دانش را در ملاقات‌های خصوصی و عمومی با کارکنان، بیان نمایند.
  - ❖ همه تصمیمات اصلی شرکت را با توجه و رعایت مدیریت دانش و توسعه هرچه بیشتر آن، اخذ نمایند.
  - ❖ در تخصیص تشویق‌های مادی و معنوی مرتبط با عملیاتی شدن مدیریت دانش، سخت گیر نباشند.

### اسناد دانش بنیان:

الف- اسناد دانش بنیان در یک شرکت دانش بنیان عبارتند از:

➤ اسناد کتابخانه‌ای، شامل:

- ❖ کتاب‌ها
- ❖ مجلات تخصصی
- ❖ کاتالوگ های تشریحی سازمان‌های دیگر





❖ گزارشات دریافتی شرکت

❖ استانداردها

❖ و ....

➤ اسناد تولیدشده در شرکت، شامل:

❖ گزارشات مطالعات/ پژوهش‌های انجام گرفته

❖ مستندات گردآوری شده از جستجوهای کتابخانه‌ای و اینترنتی

❖ گزارش‌های بازدیدهای تخصصی

❖ صورتجلسات مذاکرات، توافق نامه ها و مصوبات

❖ مستندسازی اقدامات انجام گرفته

❖ گزارش سفرها

❖ و ....

➤ اسناد قابل فروش شرکت، شامل:

❖ فناوری های توسعه یافته

❖ اختراعات ثبت شده در داخل و یا خارج از کشور

❖ نرم افزارهای توسعه یافته

❖ اسناد مهندسی

❖ نقشه‌ها و دستورالعمل‌ها

❖ و ...



ب- اقداماتی که در یک شرکت برای به کارگیری اسناد دانش بنیان قابل تصور است و باید محدودیت‌های مربوط برای یکایک پرسنل تعریف و به مورد اجرا گذاشته شود، عبارتند از:

- خواندن مستندات دانشی
- کپی گرفتن از مستندات دانشی
- رونویسی کردن مستندات دانشی
- تغییر دادن در محتوای مستندات دانشی
- ذخیره کردن محتوای مستندات دانشی در خارج از محل تعریف شده مربوط
- حذف کردن محتوای مستندات دانشی
- چاپ کردن محتوای مستندات دانشی
- ارسال کردن محتوای مستندات دانشی برای افرادی در خارج از شرکت
- در دسترس دیگران قرار دادن مستندات دانشی