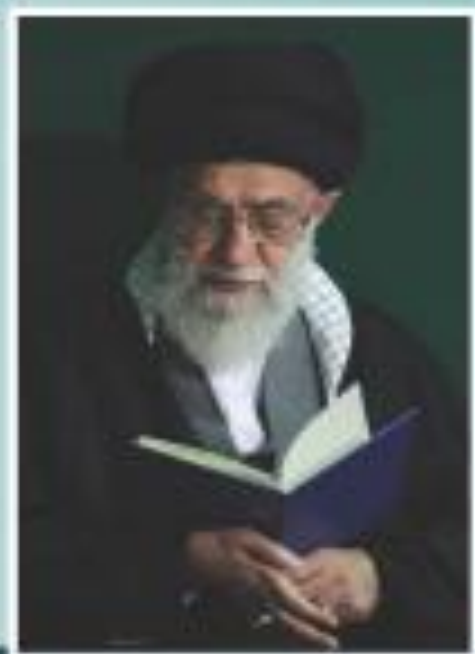




بسم الله الرحمن الرحيم



وَدُنش بِنَیَانِ کُرْدنِ تَظَامِ اَدَری ذِ طَرِیقِ
بِیَکَ کَیَری اَصُولِ مَیَریتِ دَاشِ وِکَیَ کَیَ چَیَ سَیَ
اَلْمَلاَیَکَاتِ دِ یَا اَیَکَ، پَر دَاشِ نَیَ اِسلامی-
(بَیَ ۱۶ تَظَامِ اَلْمَلاَکَاتِ اَدَری)

مقدمه سردیر

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 مشابه، مجبور به تشخیص مداوم عناصر و اجزای دانشی و تشویق به دانش‌آفرینی و نوآوری در سازمان‌های خود هستند. دانش در فرآیند طرح‌ها و خدمات 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 و تصمیم‌سازی برای تصمیم‌گیری اثربخش تأثیر بسزایی داشته باشد.

اجرای طرح‌ها و خدمات با کیفیت مطلوب، دانش‌های جدیدی را چه در زمینه دانش خدمات و چه در زمینه دانش راهبرد سازمان در پی دارد. اما اغلب به ندرت 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 اجرای پروژه و راهبری مدیریت دانش خواهند داشت.

با توجه به اقدامات ارزشمند و متعدد صورت گرفته در گذشته، شرکت فرودگاه‌ها و ناوبری هوایی ایران، موضوع مدیریت دانش و ضرورت توجه به صیانت از سرمایه‌های فکری را به‌عنوان بخشی از اولویت‌های کاری خود در دستور کار قرار داده است.

مجله پیش رو در راستای استقرار مدیریت دانش در شرکت فرودگاه‌ها و ناوبری هوایی ایران و به منظور آشناسازی مدیران، متخصصان و کارشناسان توانمند با این مقوله مدیریتی منتشر شده است. بدیهی است استقرار مدیریت دانش جز با همراهی و مساعدت شما عزیزان به‌عنوان سرمایه‌های اصلی این شرکت میسر نخواهد شد.

فهرست:

۶	تاریخچه مدیریت دانش
۷	مدیریت دانش چیست؟
۸	دانش یا علم؟
۹	معنی و مفهوم دانش
۱۰	مراتب دانش
۱۲	اقتصاد برپایه دانش
۱۲	حکایت
۱۳	زیرساخت‌های لازم برای پایه‌گذاری مدیریت دانش در سازمان
۱۴	انتقال دانش
۱۶	مدل‌های مدیریت دانش
۱۸	مساعدت همتایان
۱۹	معرفی کتاب
	طرح توسعه نظام جامع مدیریت دانش در شرکت فرودگاه‌ها و ناوبری
۲۰	هوایی ایران
۲۲	انجمن‌های خبرگی
۲۳	مشکلات و پیامدهای عدم پیاده‌سازی مدیریت دانش در سازمان

مجله مدیریت دانش هوانوردی و فرودگاهی

شماره: اول

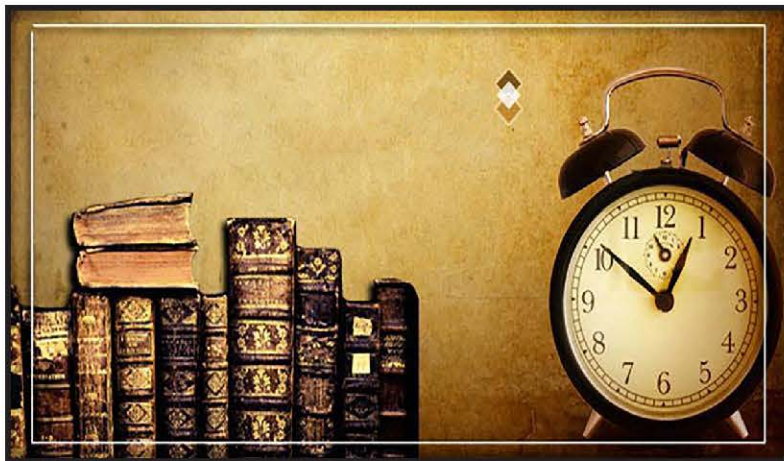
تهیه کننده: گروه مدیریت دانش هوانوردی و فرودگاهی



شرکت فروگاه هوا و ناوبری هوایی ایران

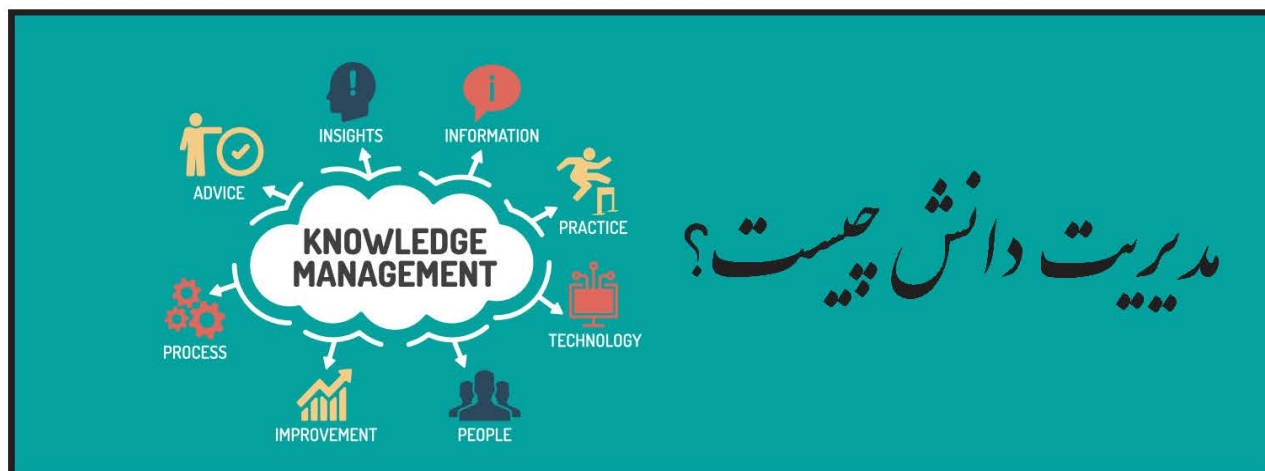
بیامبر اکرم (ص):

دانش، گنجینه‌ای است که کلیدهایش پرستش است؛ پس
برسید تا خدا شما را بیامرزد، زیرا در پرستش و پاسخ
علمی، چهار فرد پاداش می‌برند؛ پرستش‌گر، پاسخ‌گو،
شنونده و شیفته‌ی آن.



تاریخچه مدیریت دانش

یک حسابدار سوئدی بنام کارل اریک سیوبی (Karl-Erik Sveiby) که بعدها به عنوان یکی از بنیانگذاران علم مدیریت دانش معرفی شد، در سال ۱۹۷۹ با یک سوال بزرگ مواجه شد. دفاتر حسابداری (ارزش دفتری) یکی از شعبه‌های معروف سازمانی که او در آنجا کار می‌کرد، ارزش ناچیزی را نشان می‌داد در حالی که ارزش واقعی سازمان به مراتب بیش از اینها بود. وی متوجه شد که ترازنامه مالی سازمان او فقط ارزش دارایی فیزیکی آنرا که شامل چند میز تحریر و چند 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 تشکیل می‌دادند را، نشان نمی‌دهد. سیوبی این یافته را تحت عنوان دارایی غیرفیزیکی و غیر ملموس معرفی نمود و آنرا در کنار دارایی‌های ملموس و فیزیکی قرار داد. 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 که در میان آنان برجستگی همچون پیتراکرا، پاول استرلوس و پیترا سینگه از آمریکا را می‌توان نام برد. دراکر و استرلوس بیشتر در زمینه اهمیت ارتقاء اطلاعات و دانش ساده به عنوان منابع سازمانی و آقای سینگه با تمرکز بر روی سازمان‌های یادگیرنده، ابعاد فرهنگی مدیریت دانش را بوجود آورده‌اند. آقای اورت راجرز در دانشگاه استنفورد با نفوذ در بحث نوآوری و آقای توماس آلن نیز در سال‌های ۱۹۷۰ تا ۱۹۷۱ تحقیقاتی در خصوص انتقال اطلاعات و فناوری انجام دادند که 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. در سال ۱۹۸۰ سیستم‌های مدیریت دانش توسعه یافتند که با استفاده از 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 برپایه کامپیوتر به جهان عرضه شود. در سال ۱۹۹۱ و برای اولین بار، مطالبی درباره مدیریت دانش در مراکز انتشاراتی مشهور به چاپ رسید. یکی از بزرگ‌ترین کارهای تحقیقاتی در زمینه مدیریت دانش در سال ۱۹۹۵ توسط آقایان کوچیه، نوناکا و تاکوچی در زمینه خلق دانش انجام شد که نام آن «چگونه شرکت‌های ژاپنی نوآوری و پویایی را بوجود می‌آورند؟» بود. به این طریق گام‌های اولیه در زمینه مدیریت دانش برداشته شد.



مدیریت دانش چیست؟

اقتصادی نیست. سازمان‌های غیرانتفاعی، سازمان‌های دولتی و خیریه‌ها، به روش‌های غیراقتصادی ایجاد ارزش می‌کنند. آن‌ها چیزی ایجاد می‌کنند که سرمایه اجتماعی نامیده می‌شود. دانش دانشکارانی که می‌توانند با تصمیم‌گیری مؤثر در سازمان ارزش ایجاد کنند، پیش‌نیاز مدیریت دانش است.

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

مدیریت دانش از خروج دارایی فکری و ذهنی از سازمان 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

مدیریت دانش عبارت است از : «شناسایی، کسب، پالایش، سازماندهی، ذخیره‌سازی و انتقال اطلاعات و دانش مناسب به منظور بهبود و تغییر ادراک و عملکرد کارکنان سطوح مختلف سازمان در زمان مناسب».

مدیریت دانش موضوعی وسیع و در حال رشد در سازمان‌ها می‌باشد و تعریف جامع و مانع از آن کار بسیار مشکلی است که با در نظر 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 به سازمان‌ها کمک می‌کند تا از آن طریق کسب، نگهداری، انتقال و استفاده از دانش برای حل مسئله، یادگیری پویا، برنامه‌ریزی استراتژیک و تصمیم‌گیری متمرکز فراهم شود.

➔ **مدیریت دانش برای سازمان
ایجاد ارزش می‌کند.**

یکی از اهداف آشکار مدیریت دانش، ایجاد ارزش در سازمان‌ها می‌باشد. یکی از عمومی‌ترین راه‌های ایجاد ارزش از سوی دانشکاران، پشتیبانی برای تصمیم‌گیری کارآمد است. ایجاد ارزش، لزوماً به معنی ایجاد ارزش

دانش یا علم؟

یکی از مسائل مهم در پیاده‌سازی مدیریت دانش در هر سازمانی، کسب درک مناسب از مفهوم دانش می‌باشد. نکته مهمی که در این خصوص بایستی در نظر گرفته شود، تفاوتی است 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 حل یک مسئله است؛ لذا اگر با اطلاعاتی که در دست است بتوان مشکلی را حل کرد، می‌توان گفت دانش وجود دارد. ضمن آنکه دانش باید امکان تبدیل به دستورالعمل اجرایی و عملی شدن را داشته باشد و در راستای اهداف سازمان و بومی شده سازمان باشد.

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

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

مدیریت دانش کل سازمان را از مدیران سطوح مختلف گرفته تا کارکنان، در ارتباط با موارد زیر مورد بحث قرار می‌دهد:

- ۱- چگونه و به چه طریقی تولید و خدمات شایسته به مشتریان ارائه دهند؟
- ۲- چگونه و به چه طریقی تغذیه اطلاعاتی و دانشی شوند؟
- ۳- چگونه و به چه طریقی مهارت‌ها، دانش و دیگر بروندهای ذهنی مورد نیاز را از منابع مختلف تأمین و به آن‌ها انتقال دهد؟

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.



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 تجربه و تحلیل شده تا قابل درک و کاربردی برای حل مسائل و تصمیم‌گیری باشد» (نورین). به هر حال آنچه که مسلم است این است که می‌توان با آشنایی با تعاریف مختلف، ابعاد و مصادیق این امر را بیشتر شناخت و آن را بهتر بکار 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 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 (روش‌شناسی) یا علم اصول و فواید و فن انجام فواید است (ویگ).
- ☑ دانش تمام مجموعه نگرش‌ها، تجربیات و مراحل که درست و صحیح در نظر گرفته شده‌اند، می‌باشد. بنابراین راهنمای افکار، رفتارها و ارتباطات است.
- ☑ دانش سازمانی، اجتماعی از سرمایه‌های متمرکز اسلی، سرمایه‌های استعدادها، فکری، سرمایه‌های ساختاری و سرمایه‌های بازاری است (برویکنگ).
- دانش و مفاهیم مختلفی که برای آن ذکر گردید، در سازمان‌ها در حکم ارز یا ثروت ارزشمند برای کسب و کار به حساب می‌آید و از آن می‌توان به‌عنوان یک نوع دارایی فکری یاد کرد. حتی بیشتر از دارایی‌های فیزیکی سازمان مثل زمین، نیروی

مراتب دانش



در مورد دانش تعاریف مختلفی وجود دارد. در تعریف تورین، دانش، اطلاعاتی ساختار یافته و تحلیلی است که برای حل مسئله و تصمیم‌گیری مورد استفاده قرار می‌گیرد. درک تفاوت بین داده، اطلاعات و دانش و چگونگی رسیدن از یکی به دیگری از ملزومات رهبری و مدیریت دانش و استفاده مؤثر از آن‌ها در سازمان است.

از سوی دیگر می‌بایست بجای جدا دیدن این عوامل آن‌ها را به صورت پیوسته مورد توجه قرار داد، ضمن آنکه تفاوت‌های هریک و نقشی که در فرآیند مدیریت دانش ایفا می‌نمایند را نیز می‌بایست مدنظر قرار داد.

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

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، امکان‌پذیر 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.

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 مذکور همه سازمان‌ها را به ضرورت پیاده‌سازی مدیریت دانش و انتقال آن به سطوح مختلف کارکنان، رهنمون می‌سازد.

اما سؤال اینجاست که 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. زمانی که اصطلاح دانش سازمانی مطرح می‌شود، منظور همه داده‌ها، اطلاعات، دانش و خردی است که با شدت و ضعف در موقعیت‌های مختلف سازمان موجود می‌باشد.

از این رو دانش در یک سازمان را می‌توان اینگونه تعبیر کرد: «هرگاه واقعیت یا موقعیت دانستن چیزی به همراه آگاهی و فهم از طریق تجربه، مطالعه، اکتشاف و ارتباط ذهنی بدست آمده باشد، می‌تواند در مغز یک فرد یا در فرایندهای سازمانی، تولیدات، امکانات، سیستم‌ها و اسناد، ثبت شود.» همانطور که از این تعریف بر می‌آید اطلاعات خام در کمیت حجیم نمی‌تواند خود به خود و به تنهایی مسائل کسب و کار 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.

دانش ضمنی (Tacit Knowledge)

دانش ضمنی یا پنهان دانشی است که بوسیله مشاهده، بررسی و تحلیل فردی مسائل، به صورت درونی حاصل می‌شود و در ذهن فرد ذخیره می‌شود. این نوع دانش به صورت ساختارنیافته است و در پی کسب تجربه‌ها، مهارت‌ها و دانی حاصل از تحلیل مسائل محیطی در ذهن افراد پدید می‌آید و به آسانی نمی‌توان آنرا منتقل کرد؛ لذا می‌توان بیان کرد که «همواره افراد بیشتر از آنچه که می‌گویند، می‌دانند». بینش، بصیرت، شعور و درک، ترفندها و فوت و فن‌های بکار رفته توسط هر فرد در حوزه دانش ضمنی او قرار دارد. دانش ضمنی به سادگی قابل کدگذاری و تبدیل به قوانین و دستورالعمل‌ها نیست؛ بدین منظور باید فضای مناسب برای انتقال این دانش و ایجاد ارتباط رودررو کارکنان با یکدیگر فراهم شود چرا که دانش ضمنی اغلب از طریق زبان، بدن و نمایش فیزیکی مهارت‌ها انتقال می‌یابد. چالش اصلی مدیریت دانش تبدیل هر چه بیشتر و بهتر دانش پنهان یا ضمنی به دانش آشکار یا صریح است.

دانش صریح (Explicit Knowledge)

دانش آشکار یا صریح، قابل شناسایی، درک، کسب، استفاده در تصمیم‌گیری و بکارگیری مجدد است. این نوع دانش شامل آگله‌ها و مهارت‌هایی است که به راحتی نوشته شده و آموزش داده می‌شود. دانش صریح در مستندات سازمانی، فرایندها، روش‌های اجرایی، دستورالعمل‌های استاندارد عملیاتی، قوانین و مقررات، طرح‌ها و نقشه‌ها در سیستم‌ها و پایگاه‌های اطلاعاتی وجود دارد. به عبارتی 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.



Explicit 20%

Tacit 80%

درصد کلی توزیع
دانش نسبت به انواع
آن به شرح شکل روبرو
می‌باشد:

اقتصاد

برپایه

دانش

حکایت

مهندسی که در تعمیر دستگاه‌های مکانیکی استعداد و تبحر داشت پس از ۳۰ سال خدمت صادقانه با یاد و خاطری خوش بازنشسته شد. دو سال بعد، از طرف شرکت درباره رفع اشکال به ظاهر لاینحل یکی از دستگاه‌های چندین میلیون دلاری با او تماس گرفته شد. مهندسان شاغل هر کاری که از دستشان بر می‌آمد انجام داده اما نتوانسته بودند که اشکال را رفع نمایند. بنابراین، ناآمیدانه به مهندس بازنشسته متوسل شده بودند که در دوران کاری خود بسیاری از مشکلات دستگاه را مرتفع ساخته بود. مهندس این امر را به رغبت پذیرفت. او یک روز تمام را به واریسی دستگاه پرداخت و در پایان کار، با تکه‌ای گچ علامت ضربدر روی یک قطعه مخصوص دستگاه کشید و با سربلندی بیان کرد: اشکال اینجاست! پس از تعمیر قطعه، دستگاه بار دیگر بکار افتاد. مهندس بازنشسته دستمزد خود را ۵۰۰۰۰ دلار اعلام کرد. واحد حسابداری برای پرداخت، تقاضای ارائه گزارش و صورتحساب مواد مصرفی نمود و او به طور مختصر گزارش داد: بابت یک قطعه گچ ۱ دلار و بابت دانستن اینکه در کجا ضربدر بزند ۴۹۹۹۹ دلار.

این حکایت بیان می‌دارد که شرکت مذکور توانایی انتقال دانش از نیروهای با تجربه به نیروهای جدید را ندارد و بنابراین باید برای استفاده دوباره از دانش تولید شده در طول سال‌ها که پیش‌تر شرکت هزینه‌های زیادی برای آن پرداخته بود، دوباره هزینه نماید.

انسان تاکنون دو دوره اقتصادی را پشت سر گذاشته است. زمانی اقتصاد بشری مبتنی بر کشاورزی بود؛ پس از آن با ابزارگرایی و آشنایی با اعجازی که علوم مکانیک و سپس برق ایجاد نمود، دوره اقتصاد صنعتی پایه‌گذاری شد. در این دوره‌ها زمین و کار به‌عنوان اصلی‌ترین عناصر و سرمایه‌های آدمی تلقی می‌شدند. «توانگر» نیز به کسی اطلاق می‌گردید که بیش‌ترین بهره‌مندی را از این دو نوع دارایی داشت. اما عصری که در آن زندگی می‌کنیم، بدون تردید در هیچ کدام از دو عصر کشاورزی و صنعتی نمی‌گنجد. اگر چه کماکان زمین و کار دو مزیت مناسب در برتری جویی‌ها محسوب می‌شوند، اما عصر کنونی، که به عصر «اطلاعات و دانش» موسوم شده است، مزیت اصلی در «سرمایه دانشی» نهفته است. هم‌اکنون بزرگترین شرکت‌های دنیا، برتری اصلی خود را نه در دارایی‌های انباشته ناشی از کارخانجات و حتی بازار بزرگ، بلکه در «دانش در جریان فرآیندهای خود» کسب نموده‌اند. عصر دانش و اطلاعات متکی بر شرکت‌های دانش‌بنیان هستند و آن‌ها می‌توانند با تلاش‌های خود، بخصوص از طریق استقرار مدیریت دانش، پیش‌تاز فعال کردن فناوری‌های نو در کشور و جبران عقب‌ماندگی در فناوری شوند.

زیرساخت‌های لازم برای پایه‌گذاری مدیریت دانش در سازمان



شروع و پایه‌گذاری مدیریت دانش و دستیابی به دستاوردهای آن نیاز به شناخت دقیق جزئیات پایه‌گذاری مدیریت دانش در سازمان دارد. زیرساخت‌های اولیه برای پایه‌گذاری سیستم مدیریت دانش در سازمان‌ها به شرح زیر می‌باشند؛ با این توضیح که این زیرساخت‌ها مبتنی بر نظریات علمی معرفی می‌گردد و جهت اجرایی کردن سیستم مدیریت دانش الزامی است تا زیرساخت‌ها بنا به ویژگی‌های تحصاری هر سازمان معین و آماده گردد. این زیرساخت‌ها عبارتند از:

۱) مدیریت

حمایت مدیریت و رهبری در سازمان از مهم‌ترین و مؤثرترین عوامل در شکل‌گیری مدیریت دانش است و برای استقرار و پایداری دانش در سازمان ضروری است.

۲) مدیریت منابع انسانی

پایه‌سازی موفقیت‌آمیز مدیریت دانش مستلزم تعامل همه جانبه و مدیوم سیستم مدیریت دانش با مدیریت منابع انسانی می‌باشد. در واقعیت، موفقیت مدیریت دانش به مشارکت تمامی کارکنان یک سازمان بستگی دارد؛ بنابراین لازم است برنامه‌های مدونی از قبیل آموزش، ایجاد انگیزه و نگهداشت نیروی انسانی در قالب برنامه‌های منابع انسانی تهیه گردد.

۳) فناوری اطلاعات

امروزه تکنولوژی و فناوری اطلاعات در بعضی مراحل چرخه زندگی مدیریت دانش مفید است و فناوری مناسب، کارایی و تأثیر فرآیند مدیریت دانش را ارتقاء می‌دهد و می‌تواند بستر مناسبی را برای تحقق اهداف مدیریت دانش مهیا گرداند.

۴) زیرساخت فرهنگی و اجتماعی

وجود فرهنگ سازمانی مناسب از زیرساخت‌های مهم و حیاتی مدیریت دانش است و در صورت عدم توسعه فرهنگی در زمینه تبادل دانش، سایر فرایندهای مدیریت دانش، اغلب محکوم به شکست است.

۵) تیم‌های دانش

تیم‌های دانش نقش محوری و اساسی در موفقیت مدیریت دانش ایفا می‌کنند. این تیم‌ها با برقراری ارتباط و تعاملی

قوی، محدودیت‌هایی که حاصل تفاوت‌های فردی در بین کارکنان می‌باشد را به حداقل می‌رسانند.

۶) بهبود مستمر

به اشتراک گذاشتن دانش، یادگیری از دیگران و همچنین استفاده از سیستم مدیریت دانش نه به‌عنوان فرآیندی موقتی، بلکه به مثابه جویبار، همواره باید در سازمان جریان داشته باشد.

۷) استفاده از ابزارهای مناسب

دانش تولید شده برای انتقال نیاز به مستند شدن دارد. سیستم‌های مدیریت مستندات نقش مکمل را در این فرآیند بازی می‌کنند.

انتقال دانش

مقدمه

قابلیت انتقال پذیری 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 تامین، 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 بوسیله آن سازمان می‌تواند دانش را انتقال دهد. بر طبق نظر نانسی دیکسون 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 بکار گرفته می‌شوند، فرق دارند.

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

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 بکار می‌برند. این امر هم مستلزم دانش ضمنی و هم دانش صریح است و معمولاً مستلزم نشست‌های منظم، مشارکت بوسیله همه اعضای تیم و تأکید بر نشست‌های کوتاه مدت است. اجماع بر این است که دانش یادگرفته شده در یک حوزه در حوزه‌های دیگر کاربرد دارد.

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 مناسب‌تر است. 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 به صورت 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 رودررو 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 غیرتکراری 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 راه حل‌های پایداری برای حل مسائل می‌شود.



انتقال استراتژیک

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 راه حل‌هایی مناسب است که غیرتکراری 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 بوسیله 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 آن‌را از طریق ابزارهای الکترونیکی و شبکه‌ها منتقل کرد و یا می‌توان اطلاعات را در تابلو اعلانات قرار داد و از افراد متخصصی که پاسخ آن‌را می‌دانند، درخواست کمک کرد.

روش دیگر تسهیم و انتقال اطلاعات از طریق انجمن‌های خبرگی (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».

مدل‌های مدیریت دانش

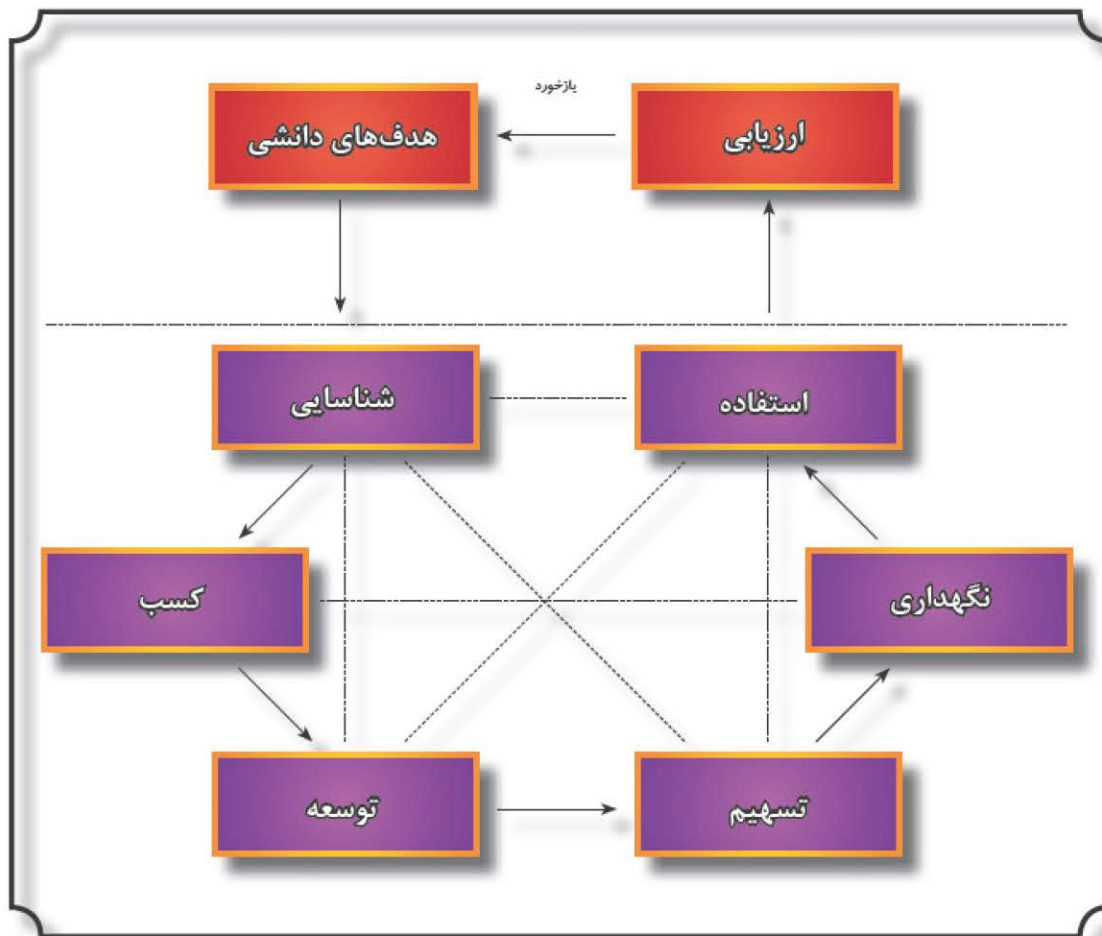
● مدل پایه‌های ساختمان مدیریت دانش

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

سیکل بیرونی: شامل بلوک‌های اهداف دانش و ارزیابی دانش است که جهت سیکل مدیریت دانش را مشخص می‌نمایند. کامل کننده این دو سیکل بازخورد است. در شکل زیر اجزاء این مدل نمایش داده شده است.

این مدل توسط پروبست، روب و رمهاردت (۲۰۰۲) بنام مدل پایه‌های (سنگ‌بنای) ساختمان مدیریت دانش نام‌گذاری شده است.

طراحان این مدل، مدیریت دانش را به صورت یک سیکل پویا می‌بینند که در چرخش دائم است. مراحل آن شامل ۸ جزء می‌باشد که دو سیکل را تشکیل می‌دهند؛ یکی سیکل درونی و دیگری سیکل بیرونی.



توسعه دانش: باید با توجه به پایه‌های موجود دانش سازمان را توسعه داد که این امر، توسعه، قابلیت، محصول، ایده‌های جدید، فرآیندها و ... و مسائلی از این دست را شامل می‌شود.

تسهیم دانش: مسائلی مانند چگونگی تسهیم دانش موجود و انتقال آن به محل مناسب و مورد نیاز و چگونگی انتقال دانش به گونه‌ای که در سازمان قابل دسترسی و استفاده باشد و همچنین چگونگی انتقال دانش از سطح فردی به سطح دانش گروهی و بالاخره سطح دانش سازمانی، از جمله مواردی است که در دستور کار این بخش از مدیریت دانش قرار می‌گیرد. استفاده از دانش: اطمینان از استفاده از دانش در سازمان به این بخش مربوط می‌شود. در این قسمت موانع مختلفی بر سر راه استفاده مفید از دانش جدید برای افراد وجود دارد که می‌بایست شناسایی و رفع شوند.

نگهداری دانش: ذخیره و حفظ و بروز رسانی دانش به این بخش مربوط می‌شود. این کار مانع از بین رفتن دانش می‌شود و به آن اجازه می‌دهد که مورد استفاده قرار گیرد.

ارزیابی دانش: نحوه رسیدن به هدف‌های تعیین شده و استفاده از نتایج آن به‌عنوان بازخور، جهت تعیین یا اصلاح هدف به این قسمت مربوط می‌شود. باید توجه داشت که نتایج این فرآیند بعضاً کیفی بوده و باید آن‌ها را با توجه به نتایج کمی و هزینه‌های انجام شده در این ارتباط مورد توجه و ارزیابی قرار داد.

نحوه عملکرد هر کدام از اجزاء این مدل به شرح زیر است:

تعیین هدف‌های دانش: هدف‌های مدیریت دانش می‌بایست از هدف‌های اصلی سازمان نشئت گرفته باشد و در دو سطح استراتژیک و عملیاتی مشخص شوند.

در سطح استراتژیک تبدیل و نگهداری سازمان بر مبنای مدیریت دانش و ایجاد فرهنگ و سیاست‌های لازم در این زمینه انجام می‌شود.

در سطح عملیاتی می‌بایست با توجه به هدف‌ها، نحوه شناسایی، استفاده، توزیع، کاربرد و نگهداری دانش مشخص شود. برنامه‌های لازم برای دستیابی به آن‌ها در زمان تعیین شده، مشخص می‌شود و به مرحله اجرا در می‌آید.

شناسایی دانش: با طرح این سؤال که آیا می‌دانیم که چه می‌دانیم؟ می‌بایست انجام این وظیفه مدیریت دانش یعنی شناسایی دانش را آغاز نمود. بسیاری از سازمان‌ها به خاطر عدم آشنایی با دانش خود در تصمیم‌گیری‌ها و هدف‌گذاری‌ها دچار مشکل می‌گردند. البته شناسایی منابع دانش درون و بیرون سازمان به صورت توأم انجام می‌شود.

کسب دانش: باید دانش‌ها را در بازار داخلی و خارجی دانش بدست آورد و از منابع شناسایی شده، دانش‌های مربوط به مشتری، تولید، همکاران، رقبا و ... را کسب نمود و با تعیین آنکه چه قابلیت‌هایی را می‌توان از خارج از سازمان خریداری یا تهیه نمود، آن‌ها را مورد استفاده قرار داد.



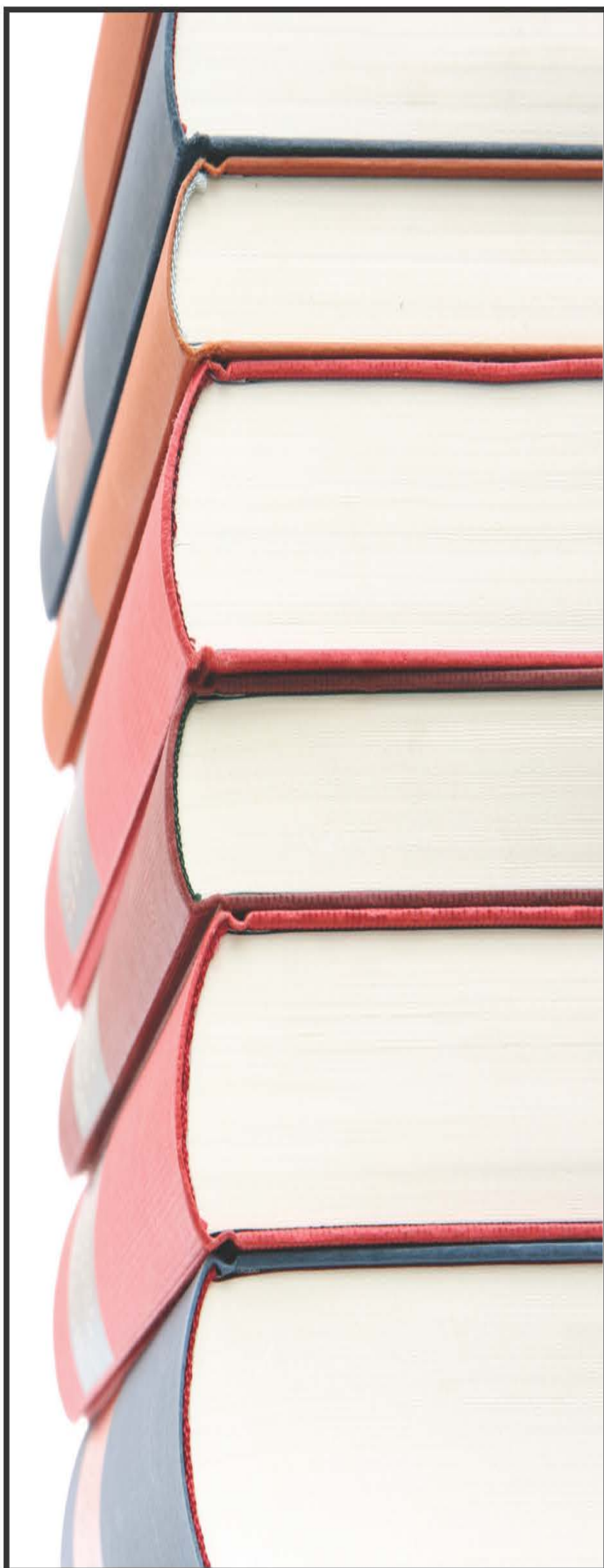
مساعدت همتایان

● مساعدت همتایان چیست؟

مساعدت همتایان تکنیکی است که یک تیم پروژه برای درخواست کمک از همکاران و کارشناسان حوزه مشخص، در مورد مسئله مهمی که تیم با آن مواجه است، استفاده می‌کند. مساعدت همتایان بخشی از فرایند یادگیری BP است که آن را "یادگیری قبل از اقدام" می‌نامند؛ به عبارتی جمع‌آوری دانش قبل از شروع یک پروژه یا یک کار انجام می‌شود. دو تیم پروژه و همتایان در مورد پروژه و ارائه راه حل‌ها برای مسائل مورد نظر بحث می‌کنند. تیم پروژه دیدگاه‌هایی در مورد پروژه پیش رو از همتایان خود کسب می‌کند و همتایان نیز مواردی را در مورد پروژه از یکدیگر می‌آموزند.

● چرا مساعدت همتایان بکار می‌رود؟

هدف از برگزاری جلسه مساعدت همتایان کوتاه کردن منحنی یادگیری برای تیم پروژه است. بطور معمول، اعضای تیم برای حل مسائل مربوط به پروژه‌های جدید و پیچیده براساس دانش و منابع ضمنی خود اقدام می‌کنند. این امر اغلب در بهترین حالت منجر به راه حل‌هایی که بهینه نیستند می‌شود و در بدترین حالت به شکست می‌انجامد. مساعدت همتایان راه آنکه تیم‌های پروژه بر مسائل مربوط به پروژه با تخصص‌های خارجی فائق آید را فراهم می‌کنند. تیم‌ها از این طریق می‌توانند مسائل اساسی واقعی، رویکردها و راه حل‌های جدید را شناسایی کنند. مساعدت همتایان توانایی بهره‌گیری از تجربه و دانش همکاران را برای تیم پروژه فراهم می‌سازد و یک ابزار ارزشمند است که بینش و نتایج فوری را به ارمغان می‌آورد.



معرفی کتاب

مدیریت دانش فرایندگرا: از راهبرد تا
کاربست / نویسندگان: دکتر بابک اخگر،
دکتر محمد حسن زاده، علی آتشی، ستاره
قاضی پور، فاطمه نجف‌لو
نشر کتابدار، ۱۳۹۱

* * *

مدیریت دانش: اکتساب دانش ضمنی
خبرگان / مؤلفین: پیمان اخوان، مریم
دهقانی؛ انتشارات دانشگاه صنعتی
مالک‌اشتر، ۱۳۹۴

* * *

مدیریت دانش در بخش دولتی / نویسنده:
دیوید ای مکناب / مترجمان: دکتر
نورمحمد یعقوبی، دکتر مهدی کاظمی،
مهندس مرتضی جمالی پاقله
انتشارات مرنديز، ۱۳۹۰

* * *

بهره‌وری دانش در سازمان‌های دانشی
نویسندگان: مجید رمضان، رضا حسنوی
انتشارات آتی‌نگر، ۱۳۹۰

طرح توسعه نظام جامع مدیریت دانش در شرکت فرودگاه‌ها و ناوبری هوایی ایران

یکی از مهم‌ترین عوامل رشد و پویایی سازمان، وجود و عمومیت اطلاعات و دانش مختلف بخصوص دانش تخصصی/شغلی در سازمان و همچنین حفظ و قابل دسترس ساختن آن برای همه افراد سازمان در زمان مناسب است. حال مهم نیست که این دانش چگونه و از طریق چه مکانیسم‌هایی در ذهن کارکنان شکل می‌گیرد، اما شایسته است که تمام مکانیسم‌های تأمین دانش تخصصی مورد نیاز کسب و کار مورد توجه قرار گیرد و بتوان از همه آن‌ها با توجه به موقعیت سازمانی و شرایط زمانی برای افزایش قابلیت سرمایه‌های انسانی و سهولت دسترسی نیروی انسانی به دانش مورد نیاز بهره جست.

از این رو پروژه توسعه نظام جامع مدیریت دانش در شرکت فرودگاه‌ها و ناوبری هوایی ایران در دست اقدام قرار گرفت. طی این پروژه، توسعه نظام مدیریت دانش در شرکت فرودگاه‌ها و ناوبری هوایی ایران به صورت یکپارچه در سه بعد فرهنگ سازمانی، ساختار سازمانی و تکنولوژی اطلاعات با هدف سوق این شرکت در مسیر تبدیل شدن به یک سازمان دانش‌محور صورت می‌پذیرد.

④ پروژه توسعه نظام جامع مدیریت دانش در شرکت فرودگاه‌ها و ناوبری هوایی ایران شامل ۵ مرحله (فاز) کلی به شرح ذیل است:

- مرحله (فاز) اول: مدل‌سازی دانشی شرکت
- مرحله (فاز) دوم: الویت‌بندی کلان حوزه‌های دانشی شرکت
- مرحله (فاز) سوم: آموزش و توسعه فرهنگ تبادل دانش
- مرحله (فاز) چهارم: تدوین آیین‌نامه‌ها و نظام‌نامه‌های مدیریت دانش
- مرحله (فاز) پنجم: تشکیل گروه‌های اندیشه‌ورزی در شرکت

④ در ادامه به برخی از اهداف پروژه توسعه نظام جامع مدیریت دانش در شرکت فرودگاه‌ها و ناوبری هوایی ایران اشاره شده است:

- بهبود فرهنگ تبادل و تسهیم دانش در شرکت
- شناسایی حوزه‌های (فیلدهای) دانشی شرکت
- استقرار ساختارها و قوانین لازم جهت پیاده‌سازی مدیریت دانش
- ایجاد انگیزه‌های مناسب برای کارکنان به منظور شرکت در فعالیتهای تسهیم دانش در شرکت
- ایجاد امکان تدوین نقشه دانشی شرکت به گونه‌ای که بدانیم در فیلدهای مختلف شرکت چه کسی چه چیزی می‌داند
- و ...

↩ برنامه زمانبندی پروژه

مدت زمان پیشنهادی جهت پروژه توسعه نظام جامع مدیریت دانش در شرکت فرودگاهها و ناوبری هوایی ایران مطابق شرح خدمات ارائه شده ۷ ماه است. برنامه زمانبندی فازهای پروژه مطابق جدول ذیل است.

ردیف	شرح فعالیت	ماه اول	ماه دوم	ماه سوم	ماه چهارم	ماه پنجم	ماه ششم	ماه هفتم
۱	مدل سازی دانشی شرکت							
۲	اولویت بندی کلان حوزه های دانشی شرکت							
۳	فاز آموزش و توسعه فرهنگ تبادل دانش							
۴	تدوین آیین نامه ها و نظام نامه های مدیریت دانش							
۵	تشکیل گروه های اندیشه ورزی در شرکت							



خبرگی

های

انجمن

یک انجمن خبرگی، گروهی از افراد می‌باشد که علایق، مهارت‌ها و یا حرفه خویش را با یکدیگر به اشتراک می‌گذارند. این انجمن می‌تواند به صورت طبیعی بوجود آید، چرا که اعضای این گروه به‌طور معمول به یک دامنه یا حوزه از فعالیت‌های سازمان علاقه‌مند می‌باشند. یک گروه دانشی همچنین، می‌تواند به‌طور تخصصی با هدف کسب دانش مربوط به یکی از حوزه‌های کاری سازمان تشکیل شود. در Cop ها فرآیند به اشتراک گذاری اطلاعات و تجربیات در گروهی جاری است که اعضای آن با استفاده از یکدیگر، مطالب جدید را می‌آموزند و این فرصت را می‌یابند که سطح مهارت خویش را افزایش دهند. انجمن‌های خبرگی می‌توانند به صورت آنلاین، مانند گروه‌های خبری و یا به صورت حضوری، مانند سالن‌های غذاخوری و یا در محیط کار یک کارخانه یا هر جای دیگر در یک محیط فیزیکی تشکیل شوند. با توجه به مطالب فوق، ۳ مشخصه برای انجمن‌های خبرگی وجود دارد. این ۳ مشخصه عبارت است از:

(۱) دامنه

یک انجمن خبرگی، معمولاً به صورت گروهی دوستانه یا یک شبکه اجتماعی بین افراد نمی‌باشد. بلکه این گروه به صورت دامنه علایق مشترک حرف‌های بین افراد تعریف می‌شود. عضویت در یک انجمن خبرگی نشان‌دهنده تعهد اعضاء به دامنه علایق انجمن است و وجه تمایز Cop ها با یکدیگر دامنه فعالیت آن‌ها می‌باشد. دامنه فعالیت یک گروه دانشی، به صورت تخصص آن گروه در نظر گرفته می‌شود.

(۲) انجمن

در پی علاقه اعضای یک انجمن خبرگی به دامنه فعالیت انجمن، اعضاء درگیر فعالیت‌ها و بحث‌هایی می‌شوند که به یکدیگر کمک می‌نماید و باعث تبادل دانش میان آن‌ها می‌شود. داشتن کار یا مقام مشابه تا زمانی که اعضاء شروع به بحث و یادگیری از یکدیگر نمایند، موجب بوجود آمدن یک انجمن خبرگی نمی‌شود. این امر در حالی است که نیاز به برگزاری جلسات تبادل نظر به صورت روزانه میان افراد گروه نیز نمی‌باشد.

(۳) اجراء

اعضای یک انجمن خبرگی، مجریان حرفه‌های گوناگون می‌باشند. آن‌ها مجموعه‌ای از منابع دانشی مربوط به مهارت‌ها، تجارب، ابزارها، راه‌های بروز مسائل تکراری و موارد مشابه را با یکدیگر به اشتراک می‌گذارند. وجود چنین شرایطی نیازمند زمان و تعامل بین اعضاء می‌باشد. COP ترکیبی از ۳ فاکتور فوق می‌باشد و با گسترش این ۳ عامل به صورت موازی می‌توان چنین انجمن‌هایی را گسترش داد.

مشکلات و پیامدهای عدم پیاده‌سازی مدیریت دانش در سازمان

ما همکاران خود را به حد کافی آموزش می‌دهیم،	اما
به آن‌ها اجازه نمی‌دهیم که دانش خود را بکار بگیرند.	
ما چیزهای زیادی را در پروژه‌ها فرا می‌گیریم،	اما
تجربیات بدست آمده را منتقل نمی‌کنیم.	
ما برای هر سئوالی یک خبره داریم،	اما
کمتر کسی می‌داند که چگونه می‌تواند او را پیدا کند.	
ما همه چیز را عموماً بطور گسترده مستندسازی می‌کنیم،	اما
نمی‌توانیم به دانش ذخیره شده خود دست یابیم.	
ما افراد با هوش را استخدام می‌کنیم،	اما
پس از چند سال، او را به نفع رقبا از دست می‌دهیم.	
ما همه چیز را در مورد رقبا و همسنگ‌های کاری خود می‌دانیم،	اما
کمتر در رابطه با خودمان می‌دانیم.	
ما همه را به تسهیم دانش تشویق می‌کنیم،	اما
دانش‌های حساس را برای خودمان نگاه می‌داریم.	

شرکت فرودگاه‌ها و ناوبری هوایی ایران
Iran Airports & Air Navigation Co.

KNOWLEDGE MANAGEMENT MAGAZINE

بدانید که طلب علم بر شما از طلب مال لازم‌تر است؛
زیرا عادل‌ی، مال را بین شما قسمت کرده و تضمین
نموده و به شما می‌رساند، ولی علم نزد اهلش
نگهداشته شده و شما مامورید که آن را از اهلش طلب
کنید.

امام علی (ع)

مجله مدیریت دانش

شرکت فرودگاه‌ها و ناوبری هوایی ایران

شماره اول - اردیبهشت ۱۴۰۴