

بِسْمِ اللّٰهِ الرَّحْمٰنِ الرَّحِیْمِ

مرجع کامل  
مدیریت دانش

مؤلف:

کلاید هلس اپل

مترجمان:

مهندس سید جلال موسوی  
مهندس ابوزر گرائلی ملک خیلی  
مهندس سید احمد حسینی مونس

پارسا  
نشریاریسیا

عنوان و نام پدیدآور	: مرجع کامل مدیریت دانش / [ویراستار] کلاید دابلیو هلساپل ؛ مترجم: سید جلال موسوی.
مشخصات نشر	: تهران: پارسیا.
مشخصات ظاهری	: ۶۰۸ ص.: مصور، جدول.
شابک	: ۹۷۸-۶۰۰-۶۲۵۷-۴۷-۱
وضعیت فهرست نویسی	: فیبا
یادداشت	: عنوان اصلی: management Handbook on knowledge.
موضوع	: مدیریت دانش
شناسه افزوده	: هالسیپل، سی.دبلیو، ۱۹۵۰ - م.
شناسه افزوده	: Holsapple, C.W.
شناسه افزوده	: موسوی، سید جلال، ۱۳۶۱ - مترجم
رده‌بندی کنگره	: HD۳۰/۲/م۴۸ ۱۳۹۱
رده‌بندی دیویی	: ۴۰۳۸/۶۵۸
شماره کتابشناسی ملی	: ۲۸۳۶۲۹۴

## مرجع کامل مدیریت دانش

کلاید هلس اپل  
سید جلال موسوی - ابوذر گرائلی ملک خیلی  
سید احمد حسینی مونس  
پارسیا  
- - - ۶۰۰ نسخه  
محمد رضا نصیرنیا  
۹۷۸ ۶۰۰ ۶۲۵۷ ۴۷ ۱

مؤلف:  
مترجمان:  
ناشر:  
شمارگان:  
مدیر تولید:  
شابک:



### نمایشگاه دائمی و مرکز فروش:

نوآور: تهران - خ انقلاب، خ فخر رازی، خ شهدای ژاندارمری نرسیده به خ دانشگاه ساختمان ایرانیان، پلاک ۵۸،  
طبقه دوم، واحد ۶  
تلفن: ۶۶۴۸۴۱۸۹

حق چاپ و نشر برای ناشر محفوظ است.

## مقدمه

کتاب حاضر ترجمه جلد اول یکی از جامع‌ترین کتاب‌هایی است که در خصوص مدیریت دانش به نگارش در آمده است، به گونه‌ای که مجله انجمن حرفه‌ای مدیریت دانش و نوآوری در خصوص آن می‌نویسد: "اگر در خصوص مدیریت دانش جدی هستید و می‌خواهید درک خود از مدیریت دانش و میزان موفقیت ابتکارات مدیریت دانش در سازمان خود برای ایجاد یک سازمان یادگیرنده را افزایش دهید، مطالعه این کتاب هم در حوزه عملی و هم در حوزه نظری ضروری است."

کتاب اصلی که توسط تعدادی از بزرگترین دانشمندان مدیریت دانش نوشته شده است، از دو جلد تشکیل شده است، حدود ۶۰ فصل دارد و از دیدگاه‌های مختلف به مدیریت دانش پرداخته است. برای هر کسی که به صورت عملیاتی، تحقیقاتی یا آموزشی در حوزه مدیریت دانش فعالیت می‌کند لازم است که این کتاب را به عنوان کتاب مرجع در کتابخانه خود داشته باشد.

طراحی این کتاب به گونه‌ای است که:

- می‌تواند نقطه شروع هر تحقیقی در حوزه مدیریت دانش باشد.
  - هم برای تازه کارهای مدیریت دانش قابل استفاده باشد و هم برای خبرگان این حوزه ارزشمند باشد.
  - با توجه به اینکه مقولاتی که در مدیریت دانش مطرح هستند وسیع و عمیق می‌باشند، خوانندگان را به مراجع مکملی که تمرکز به حوزه‌های خاصی از مدیریت دانش دارند راهنمایی کند.
  - خواننده بتواند از ابتدا شروع کند و به ترتیب فصل به فصل کتاب را مطالعه کند یا اینکه فقط فصل‌های خاص مورد علاقه خود را مطالعه نماید، یا اینکه کتاب را به عنوان مرجع در دسترس داشته باشد که هر گاه با موضوعی در حوزه مدیریت دانش مواجه شد به آن مراجعه نماید.
- جلد اول کتاب ۳۲ فصل از ۶۰ فصل کتاب را در بر دارد و به مفاهیم پایه‌ای دانش و مدیریت دانش، دانش به عنوان یک منبع، پردازش و تأثیرگذاری دانش می‌پردازد. جلد دوم فناوری‌ها، دستاوردها، مدیریت دانش در عمل و آینده مدیریت دانش را پوشش می‌دهد.
- ما مترجمین کتاب، بصورت عملیاتی در حوزه مدیریت دانش فعالیت داریم و در عمل به وجود مرجع کاملی که پاسخگوی نیازهای متعدد علمی و عملی این حوزه باشد احساس نیاز کردیم. لذا با کمک اساتید گرامی، اقدام به شناسایی این کتاب ارزشمند نموده و با بضاعت و توان محدود خود سعی کرده‌ایم که ترجمه روان و مناسبی را ارائه نماییم.
- بسیار سپاسگذار خواهیم بود که صاحب‌نظران لغزشها و نارسایی‌هایی که در ترجمه اثر مشاهده می‌فرمایند به ما یادآوری کنند تا در چاپ‌های بعدی و انشاءالله ترجمه جلد دوم این کتاب ارزشمند تصحیح گردد.

تقدیم به

پدر و مادر عزیز، همسر گرامی و فرزند دلبندم

سید جلال موسوی

تقدیم به

پدر و مادر عزیزم

ابوذر گرائلی ملک خیلی

تقدیم به

پدر و مادر عزیزم

سید احمد حسینی مونس

## فهرست مطالب

فصل ۱ / اوج‌گیری سازمانهای دانشی.....	۲۱
۱. مقدمه.....	۲۱
۲. سازمان دیوان سالار.....	۲۲
۳. سازمان‌های سال ۲۰۰۰.....	۲۴
۴. سازمان دانشی.....	۲۹
۵. نتیجه‌گیری کلی.....	۳۱
مراجع.....	۳۲
فصل ۲ / مدیران دانش: چه کسانی هستند و چه کاری انجام می‌دهند؟.....	۳۴
۱. مقدمه.....	۳۴
۲. مرور ادبیات.....	۳۵
۱.۲. تحقیقات قبلی که مشخصه‌های پستهای سازمانی را بررسی می‌کنند.....	۳۵
۲.۲. تحقیقات قبلی که فعالیت‌های مدیریت دانش را بررسی می‌کنند.....	۳۷
۳. روش تحقیق.....	۳۷
۱.۳. پرسشنامه.....	۳۷
۲.۳. نمونه.....	۳۸
۴. نتایج.....	۳۹
۱.۴. مدیران دانش.....	۳۹
۲.۴. طبیعت شغل مدیریت دانش.....	۴۰
۳.۴. فعالیت‌های مدیریت دانش سازمانی، چالش‌ها، قابلیت‌ها.....	۴۳
۴.۴. رضایت مدیران دانش از نقش فعلی شان.....	۴۵
۵.۴. تصویر مدیر دانش و نقش مدیریت دانش.....	۴۹
۵. محدودیت‌های تحقیق و ایده‌هایی برای تحقیقات آتی.....	۵۰
۶. خلاصه.....	۵۰
مراجع.....	۵۱
فصل ۳ / درباره کار دانشی.....	۵۲
۱. مقدمه.....	۵۲
۲. تعاریف کار دانش.....	۵۳
۱.۲. دیدگاه اقتصادی.....	۵۳
۲.۲. دیدگاه نیروی کار.....	۵۵
۳.۲. دیدگاه فعالیت‌های کاری.....	۵۶
۳. انتقادات به در نظر گرفتن کار دانشی به عنوان یک دسته کاری.....	۵۸

۵۹	۴. اثرات در نظر گرفتن کار دانشی به عنوان یک دسته کاری
۶۰	۵. قابلیت ارائه کار دانشی به عنوان یک دسته کاری
۶۰	۶. جمع بندی
۶۲	مراجع
<b>فصل ۴ / حوزه‌های دانش: برخی اندیشه‌های بعد از ۱۱ سپتامبر در مورد تئوری مبتنی بر دانش بنگاه</b>	
۶۶	۱. مقدمه
۶۸	۲. مدیریت دانش و فناوری اطلاعات
۶۹	۳. مدیریت دانش و دارائی‌های سازمانی
۷۰	۴. مدیریت دانش و قدرت سازمانی
۷۲	۵. مدیریت دانش، آگاهی و فرهنگ
۷۴	۶. برخی از نتایج نهایی
۷۶	مراجع
<b>فصل ۵ / اقتصاد دانش</b>	
۷۷	۱. مقدمه
۷۸	۲. رشد اقتصادی
۸۳	۳. سیاست دانش
۸۷	۴. پیشنهاداتی برای بهبود
<b>فصل ۶ / هستی‌شناسی مدیریت دانش</b>	
۸۹	۱. مقدمه
۹۱	۲. دوره‌های مدیریت دانش و هدایت مدیریت
۹۲	۳. منابع دانش
۹۴	۱.۳. مؤلفه منابع دانش هستی‌شناسی
۹۵	۱.۱.۳. منابع دانش محتوایی
۹۶	۲.۱.۳. منابع شماتیک دانش
۹۸	۳.۱.۳. منابع محیطی
۹۸	۲.۳. ارزیابی جزء منابع هستی‌شناسی
۹۹	۳.۳. کاربردها و سؤالات
۹۹	۴. فعالیت‌های دستکاری دانش
۱۰۱	۱.۴. مؤلفه هستی‌شناسی دستکاری دانش
۱۰۲	۱.۱.۴. کسب دانش
۱۰۳	۲.۱.۴. انتخاب دانش
۱۰۴	۳.۱.۴. درونی‌سازی دانش
۱۰۴	۴.۱.۴. استفاده از دانش
۱۰۶	۲.۴. ارزیابی مؤلفه هستی‌شناسی دستکاری دانش
۱۰۶	۳.۴. اثرات

۱۰۷	۵. تأثیرات روی هدایت مدیریت دانش
۱۰۷	۲.۵. مؤلفه تأثیر هستی‌شناسی
۱۰۷	۱.۱.۵. اثرات مدیریتی
۱۰۹	۲.۱.۵. تأثیرات منابع
۱۱۰	۳.۱.۵. تأثیرات محیطی
۱۱۰	۲.۵. ارزیابی جزء تأثیر هستی‌شناسی
۱۱۰	۳.۵. کاربردها
۱۱۴	۶. نتیجه‌گیری
<b>۱۲۰</b>	<b>فصل ۷ / دانش و شایستگی به عنوان داراییهای استراتژیک</b>
۱۲۰	۱. مقدمه
۱۲۱	۲. دانش و مزیت رقابتی
۱۲۱	۱.۲. آزادسازی بازار
۱۲۱	۲.۲. گسترش معاملات
۱۲۲	۳.۲. تقویت ساختار مالکیت معنوی
۱۲۲	۴.۲. اهمیت رو به رشد افزایش بازده
۱۲۴	۵.۲. جداسازی جریان اطلاعات از جریان کالا و خدمات
۱۲۴	۶.۲. پیامدهای اطلاعات جدید و فن‌آوری ارتباطات
۱۲۵	۷.۲. معماری محصول و فناوری "تلفیقی"
۱۲۶	۸.۲. اثرات
۱۲۷	۳. به دست آوردن ارزش از دانش و شایستگی
۱۲۷	۱.۳. طبیعت دانش
۱۲۸	۱.۱.۳. رده‌بندی ضمنی / کدبندی شده
۱۲۸	۲.۱.۳. قابل مشاهده/غیر قابل مشاهده در رده‌بندی استفاده
۱۲۹	۳.۱.۳. رده‌بندی دانش منفی/مثبت
۱۲۹	۴.۱.۳. رده‌بندی دانش سیستماتیک / خودمختار
۱۲۹	نظام دارایی فکری
۱۲۹	۲.۳. قابلیت نسخه‌برداری، قابلیت تقلید و قابلیت تخصیص
۱۳۱	۳.۳. مناسب بودن و بازارهایی برای دانش فنی و شایستگی
۱۳۳	۴.۳. برخی از تفاوت‌های بخشی در بازار دانش فنی
۱۳۵	۵.۳. دارایی‌های تکمیلی
۱۳۵	۶.۳. قابلیت‌های پویا
۱۳۶	۱.۶.۳. حس کردن خارجی
۱۳۷	۱.۶.۳. عمل سازمانی
۱۳۸	۴. اثرات تئوری بنگاه
۱۳۹	۵. نتایج
<b>۱۴۲</b>	<b>فصل ۸ / سرمایه فکری کشورها</b>

۱۴۲	.....	۱. مقدمه
۱۴۳	.....	۲. ثروت جدید کشورها
۱۴۴	.....	۳. مختصات طولی شرکت
۱۴۶	.....	۴. گزارش دهی سرمایه فکری کشورها
۱۴۹	.....	۵. سرمایه فکری در جهان
۱۵۰	.....	۱.۵. انجمنها و جوامع دانش
۱۵۰	.....	۲.۵. کارآفرینی جامعه
۱۵۰	.....	۳.۵. لنگرگاهها و شهرهای دانش
۱۵۱	.....	۴.۵. دانشگاههای دانش
۱۵۱	.....	۶. پیام کلیدی
۱۵۲	.....	مراجع
<b>۱۵۳</b>	<b>.....</b>	<b>فصل ۹ / دانش و ویژگیهای آن</b>
۱۵۳	.....	۱. مقدمه
۱۵۴	.....	۲. دانش چیست؟
۱۵۴	.....	۱.۲. دیدگاه نمایشهای قابل استفاده
۱۵۵	.....	۳. حالت‌های دانش
۱۵۶	.....	۱.۳. مخازن و جریان‌ها
۱۵۷	.....	۲.۳. دانش در مقابل اطلاعات
۱۵۸	.....	۳.۳. بکارگیری دیدگاهها
۱۵۹	.....	۴. دانش و تکنولوژی
۱۵۹	.....	۱.۴. تکنولوژی مهم نیست
۱۶۰	.....	۲.۴. تکنولوژی همه چیز است
۱۶۰	.....	۳.۴. راه میانه
۱۶۱	.....	۴.۴. تکنولوژی کامپیور محور: خدمتکار مدیریت دانش
۱۶۵	.....	۵. ویژگیهای دانش
۱۶۶	.....	۱.۵. حالت دانش
۱۶۷	.....	۲.۵. نوع دانش
۱۶۸	.....	۳.۵. حوزه و گرایش دانش
۱۶۸	.....	۴.۵. قابلیت کاربرد دانش، سطح مدیریت، بکارگیری دانش
۱۶۹	.....	۵.۵. دسترسی پذیری و فایده دانش
۱۷۰	.....	۶.۵. اعتبار، تخصص و منبع دانش
۱۷۰	.....	۷.۵. ویژگیهای زمانی
۱۷۱	.....	۸.۵. سایر ویژگیهای دانش
۱۷۲	.....	۶. نتیجه
۱۷۳	.....	مراجع
<b>۱۷۶</b>	<b>.....</b>	<b>فصل ۱۰ / بصری سازی دانش بوسیله نقشه‌های دانش: مفاهیم، عناصر، موردکاوی‌ها</b>



۱۷۶	۱. اصول نقشه دانش
۱۷۸	۲. مفهوم یک نقشه دانش
۱۸۱	۳. مثال‌هایی از نقشه دانش اینترانت
۱۸۱	۱.۳. نقشه منبع دانش
۱۸۲	۲.۳. نقشه دارایی دانش
۱۸۳	۳.۳. نقشه ساختار دانش
۱۸۴	۴.۳. نقشه کاربرد دانش
۱۸۵	۵.۳. نقشه توسعه دانش
۱۸۵	۶.۳. اهداف این نقشه‌ها
۱۸۶	۴. ارزیابی نقشه کشی دانش: مزایا و معایب
۱۸۶	۱.۴. مزایای نقشه دانش
۱۸۷	۲.۴. معایب نقشه دانش
۱۸۷	۵. پیاده‌سازی و کنترل کیفیت
۱۸۹	۶. نتیجه‌گیری
<b>۱۹۲</b>	<b>فصل ۱۱ / حافظه سازمانی</b>
۱۹۲	۱. مقدمه
۱۹۳	۲. تعریف حافظه سازمانی
۱۹۳	۱.۲. حافظه سازمانی چیست؟
۱۹۴	۲.۲. یادگیری سازمانی
۱۹۵	۳.۲. دانش سازمانی
۱۹۵	۴.۲. خلاصه
۱۹۵	۳. مخازن حافظه سازمانی
۱۹۵	۱.۳. کارکردهای مخازن
۱۹۶	۴. انواع مخازن حافظه سازمانی
۱۹۸	۵. سیستم‌های حافظه سازمانی
۱۹۸	۱.۵. سیستم حافظه سازمانی چیست؟
۱۹۹	۲.۵. انواع سیستم‌های حافظه سازمانی
۱۹۹	۳.۵. مثالهایی از OMS
۲۰۰	۴.۵. طراحی یک OMS
۲۰۳	۶. کارایی سیستم‌های حافظه سازمانی
۲۰۴	۱.۶. مدل ارزش‌های رقابتی
۲۰۴	۲.۶. مدل موفق IS
۲۰۵	۱.۲.۶. کیفیت سیستم
۲۰۵	۲.۲.۶. کیفیت اطلاعات
۲۰۵	۳.۲.۶. استفاده
۲۰۶	۴.۲.۶. اثر فردی و سازمانی

۲۰۶	۷. مدیریت حافظه سازمانی و سیستم‌های OMS
۲۰۶	۷.۱. چرا حافظه سازمانی را مدیریت کنیم؟
۲۰۸	۲.۷. مدیریت فرهنگ سازمانی
۲۰۸	۸. خلاصه
۲۰۹	۹. مورد کوچک: حافظه سازمانی در نیروگاه هسته‌ای
۲۰۹	۱.۹. مقدمه
۲۰۹	۲.۹. ساختار OMS
۲۱۰	۳.۹. کارایی OMS
۲۱۰	۱.۳.۹. کیفیت اطلاعات و سیستم
۲۱۲	۲.۳.۹. استفاده
۲۱۲	۳.۳.۹. اثر فردی
۲۱۲	۴.۳.۹. اثر سازمانی
۲۱۳	۴.۹. مدیریت حافظه سازمانی و OMS
۲۱۴	۵.۹. خلاصه
۲۱۵	مراجع
<b>۲۱۸</b>	<b>فصل ۱۲ / فرهنگ سازمانی به عنوان یک منبع دانش</b>
۲۱۸	۱. مقدمه
۲۲۱	۲. بررسی کلی فرهنگ سازمانی
۲۲۲	۱.۲. رویکرد ارزش فرهنگ سازمانی
۲۲۳	۲.۲. رویکرد رفتاری به فرهنگ سازمانی
۲۲۴	۳. اثرات فرهنگ بر فرایند مدیریت دانش
۲۲۴	۱.۳. فرهنگ‌هایی که بر خلق دانش اثر می‌گذارند
۲۲۵	۲.۳. فرهنگ‌هایی که ذخیره‌سازی دانش را پرورش می‌دهند
۲۲۶	۳.۳. فرهنگ‌هایی که انتقال دانش را ترغیب می‌کند
۲۲۸	۴.۳. فرهنگ‌هایی که باعث پرورش کاربرد دانش می‌شوند
۲۳۰	۴. تجربه‌ها ابتکاری مدیریت دانش در تغییر فرهنگ
۲۳۱	۵. نتیجه
۲۳۲	مراجع
<b>۲۳۶</b>	<b>فصل ۱۳ / آیا حسابداری توضیحی در مورد دانش به ما می‌دهد؟</b>
۲۳۶	۱. مقدمه
۲۳۶	۲. روش حسابداری برای حسابداری دانش: تئوری اطلاعات و نهادهای حسابداری
۲۳۶	۱.۲. حسابداری دانش موجود
۲۳۷	۲.۲. چه چیزی ارزش اطلاعات حسابداری را تعیین می‌کند؟
۲۳۸	۳.۲. چرا حسابداری، اطلاعات قابل اعتماد را به اطلاعات متناسب ترجیح می‌دهد؟
۲۳۸	۱.۳.۲. موضوعات حسابداری: دارایی چیست؟
۲۳۸	۲.۳.۲. موضوعات حسابداری: اهداف اظهارنامه‌های مالی

۲۳۹	۳.۲. موضوعات تجاری: انگیزه‌های مدیر
۲۳۹	۴.۳.۲. موضوعات تجاری: تعهد از دعوی قضائی سهامدار
۲۴۰	۳. اندازه‌گیری دانش – گزینه‌هایی برای موقعیت فعلی
۲۴۰	۱.۳. خلق ارزش کل (TVC)
۲۴۰	۲.۳. حسابداری برای آینده (AFTF)
۲۴۱	۳.۳. کارت امتیاز متوازن کاپلان
۲۴۱	۳.۳. راهنمای اسکاندیا
۲۴۲	۵.۳. مدل ناظر دارائی‌های نامشهود
۲۴۳	۳. ۶. کارت امتیازی زنجیره ارزش
۲۴۴	۴. آینده و پیش‌بینی‌هایی برای حسابداری دانش
۲۴۴	۱.۴. مقایسه مدل‌های حسابداری دانش جایگزین
۲۴۴	۱.۱.۴. آیا باید مدل حسابداری موجود را جایگزین کنیم؟
۲۴۴	۲.۱.۴. مقایسه مدل‌های حسابداری دانش
۲۴۵	۲.۱.۴. آیا گزارش‌های مدیریت دانش باید تکمیل‌کننده اظهارنامه‌های مالی باشند؟
۲۴۶	۲.۴. پیش‌بینی‌ها و احتمالات حسابداری دانش
۲۴۷	مراجع
<b>۲۵۲</b>	<b>فصل ۱۴ / مدیریت دانش در عمل؟</b>
۲۵۲	۱. مقدمه
۲۵۵	۲. رویکردهای مدیریت دانش
۲۵۷	۱.۳. مفروضات مربوط به IT و افراد
۲۵۸	۲.۳. مفروضاتی درباره طبیعت عینی دانش
۲۶۰	۳. کارایی دانش و مدیری‌ت دانش
۲۶۱	۴.۳. مدیریت دانش و عمل
۲۶۲	۴. مورد Industries BT
۲۶۵	۱.۵. محدودیت‌های رویکردهای شناختی و اجتماعی
۲۶۶	۲.۵. اهمیت یکپارچه‌سازی دانش
۲۶۷	۵. ۳ ایجاد عقلانیت برای عمل
۲۶۷	۵,۱ توسعه یک ایدئولوژی وسیع
۲۶۸	۲.۳.۵ رسیدگی به قدرت و تعارض
۲۶۸	۳.۳.۵ ایجاد فراوانی
۲۶۸	۴.۳.۵ استقرار هویت اجتماعی
۲۷۰	۶. نتایج
<b>۲۷۵</b>	<b>فصل ۱۵ / نماینده‌ها، مصنوعات و تبادلات: اساس جریان‌های دانش</b>
۲۷۵	۱. مقدمه
۲۷۶	۲. ساخت مجدد جریان‌های دانش
۲۷۸	۳. مصنوعات دانشی

۲۸۱	..... ۴. نمایندگان (عوامل)
۲۸۲	..... ۵. تبدیلات
۲۸۵	..... ۶. بهینه‌سازی جریان‌های دانش
۲۸۷	..... ۷. خلاصه
<b>۲۹۰</b>	<b>فصل ۱۶ / کسب دانش سازمانی</b>
۲۹۰	..... ۱. مقدمه
۲۹۱	..... ۲. ایده‌های نقشه‌برداری اکتساب دانش سازمانی
۲۹۳	..... ۳. ساختار شکنی اکتساب دانش سازمانی
۲۹۳	..... ۱.۳. دانش و قابلیت‌ها
۲۹۵	..... ۲.۳. طبقه‌بندی قابلیت‌ها
۲۹۶	..... ۳.۳. تکنولوژی سیستم‌های خبره - خودکار سازی تبدیل روندی-توصیفی
۲۹۸	..... ۴.۳. آموزش الکترونیکی
۲۹۹	..... ۴. ماهیت تخصص انسانی
۳۰۱	..... ۵. پویایی‌های تشکیل تخصص
۳۰۲	..... ۶. مدل یکپارچه شده‌ی اکتساب دانش سازمانی
۳۰۵	..... ۷. مدیریت ریختار
۳۰۷	..... ۸. ابزارهایی برای حمایت از اکتساب دانش سازمانی
۳۰۸	..... ۹. نتیجه‌گیری
<b>۳۱۸</b>	<b>فصل ۱۷ / حل کردن مشکل: یک فرایند مدیریت دانش</b>
۳۱۸	..... ۱. مقدمه
۳۲۰	..... ۲. محاسبات سخت و نرم برای حل مشکل
۳۲۱	..... ۱.۲. الگودهی دانش با منطق فازی
۳۲۳	..... ۲.۲. خلق دانش بوسیله محاسبات عصبی
۳۲۴	..... ۳. علم مدیریت
۳۲۵	..... ۱.۳. حل کردن مشکل در علم مدیریت
۳۲۵	..... ۱.۱.۳. مشکل
۳۲۵	..... ۱.۳. ۲. پازل
۳۲۶	..... ۱.۳. ۳. مدل‌ها
۳۲۶	..... ۱.۳. ۴. راه حل‌ها
۳۲۶	..... ۱.۳. ۵. کاربرد
۳۲۷	..... ۲.۳. موقعیت جاری علوم مدیریت در آموزش تجارت (کار)
۳۲۸	..... ۴. علم مدیریت پسامدرن و مدیریت اطلاعات
۳۲۹	..... ۱.۴. بکارگیری دانش از طریق سیستم‌های حمایت از تصمیم
۳۲۹	..... ۲.۴. کشف دانش بوسیله داده کاوی
۳۳۰	..... ۳.۴. کشف دانش بوسیله بصری‌سازی داده و واقعیت کاربردی
۳۳۰	..... ۵. محاسبه کردن نرم و حمایت موثر علم مدیریت پسامدرن از مدیریت دانش

**فصل ۱۸ / خلق دانش ..... ۳۳۴**

۱. معرفی ..... ۳۳۴
۲. ابعادی برای خلق دانش ..... ۳۳۵
۳. سیکل بلوغ دانش ..... ۳۳۷
۴. اشتراک‌گذاری دانش و خلق دانش ..... ۳۳۸
۵. تمرکز مدیریت دانش بر فرآیند ..... ۳۳۹
۶. دانش و حس‌سازی ..... ۳۴۰
۷. یادگیری سازمانی: یک محیط مفید و سودمند برای تولید دانش ..... ۳۴۱
۸. نتیجه‌گیری ..... ۳۴۳

**فصل ۱۹ / حس‌سازی و مدیریت دانش ..... ۳۴۶**

۱. معرفی ..... ۳۴۶
۲. بازنگری حس‌سازی ..... ۳۴۷
۳. مشخصات دیدگاه حس‌سازی مدیریت دانش ..... ۳۴۸
۴. یک مورد مطالعاتی ..... ۳۴۹
- ۴.۱ جمع‌آوری و تحلیل داده ..... ۳۵۰
- ۴.۲ نتایج ..... ۳۵۰
۵. مشخصات برای مدیریت دانش ..... ۳۵۲

**فصل ۲۰ / خلق و تسهیل جوامع عمل ..... ۳۵۶**

۱. معرفی ..... ۳۵۶
۲. مشخصات CoP ها ..... ۳۵۷
- ۲.۱ CoP ها چیست؟ ..... ۳۵۷
- ۲.۲ تیم‌ها و CoP ها ..... ۳۵۹
۳. CoP ها و سازمان قرن ۲۱ ..... ۳۶۰
- ۳.۱ ساختارهای سازمانی سنتی و CoP ها ..... ۳۶۰
- ۳.۲ مدیریت اطلاعات و CoP ها ..... ۳۶۱
۴. توسعه CoP ها ..... ۳۶۲
- ۴.۱ شناسایی CoP ها ..... ۳۶۲
- ۴.۲ تسهیل CoP ها ..... ۳۶۲
- ۴.۲.۱ مدیریت ..... ۳۶۳
- ۴.۲.۲ زیرساخت فنی ..... ۳۶۳
- ۴.۲.۳ فرهنگ ..... ۳۶۴
۵. ایجاد کردن کار CoP ها ..... ۳۶۴
- ۵.۱ درک موانع ..... ۳۶۵
- ۵.۲ ساده کردن استفاده از دانش ..... ۳۶۵
- ۵.۳ سنجش ارزش ..... ۳۶۵
- ۵.۴ رشد اعتماد ..... ۳۶۶

۳۶۶	۵. ۵ ایجاد کردن نقش‌های هماهنگی
۳۶۷	۵. ۶ انگیزه دادن به افراد
۳۶۷	۵. ۷ تکامل نظارت
۳۶۷	۶ نتیجه‌گیری
<b>۳۶۹</b>	<b>فصل ۲۱ / مهارت‌های اشتراک دانش: مسیری کلیدی برای مدیریت دانش</b>
۳۶۹	۱. معرفی
۳۷۰	۲. مهارت‌های اشتراک دانش
۳۷۲	۳. موجودی اثربخش اشتراک دانش
<b>۳۸۳</b>	<b>فصل ۲۲ / فرایند تجاری به عنوان رابط دانش</b>
۳۸۳	۱. مقدمه
۳۸۳	۲. پیوند دادن مدیریت دانش و فرایندهای تجاری
۳۸۶	۳. استراتژی‌های مدیریت دانش برای طراحی مجدد فرایندهای تجاری
۳۸۸	۳. مطالعاتی درباره کاربرد مدیریت دانش در فرایندهای تجارت الکترونیک
۳۸۹	۱.۳. تحلیل و ترکیب: مریل لینچ
۳۸۹	۲.۳. ارتباط، جمع‌آوری و ایجاد: شرکت دایملر کرایسلر
۳۹۰	۳.۳. شخصی‌سازی: شرکت گیم بری
۳۹۱	۴. ارتباط بین مدیریت دانش و سرمایه انسانی در فرایندهای تجاری
۳۹۲	۵. مسائل در حال ظهور و راهنمایی‌های آینده
۳۹۳	۶ نتیجه‌گیری
<b>۳۹۵</b>	<b>فصل ۲۳ / مشارکت بین یادگیری سازمانی و مدیریت دانش</b>
۳۹۵	۱. مقدمه
۳۹۵	۲. تعاریف کارکردی
۳۹۵	۱.۲. داده، اطلاعات و دانش
۳۹۶	۲.۲. مدیریت دانش
۳۹۶	۳.۲. یادگیری سازمانی
۳۹۷	۳. اصول اساسی
۳۹۸	۱.۳. ساختار
۳۹۹	۲.۳. استراتژی
۳۹۹	۳.۳. فناوری
۴۰۰	۴.۳. رهبری
۴۰۰	۵.۳. محیط
۴۰۰	۴. نقاط اشتراک
۴۰۰	۱.۴. یادگیری فردی و مدیریت دانش
۴۰۱	۲.۴. یادگیری و جوامع عمل
۴۰۲	۳.۴. یادگیری و تفکر سیستمی

۴۰۲	۴.۴. یادگیری و جریان
۴۰۳	۵. پیوستار یادگیری
۴۰۵	۶. تعمقات نهایی
۴۰۷	خلاصه فصلهای پیش رو اثرات پردازش دانش
<b>فصل ۲۴ / ارزیابی رفتارهای مدیریت دانش: ارتباط دادن رفتارهای مدیریت دانش با معیارهای عملکرد استراتژیک</b>	
۴۱۰	۱. مقدمه
۴۱۳	۲. پیشینه
۴۱۶	۳. چارچوب ارزیابی ارزش مدیریت دانش
۴۱۹	۴. توسعه دادن تحلیل و شاخص مدیریت دانش
۴۲۳	۵. ارزیابی شاخص‌های ضمنی آنلاین
۴۲۵	۶. نتیجه‌گیری
<b>فصل ۲۵ / چارچوبی برای امنیت، کنترل و تضمین سیستم‌های مدیریت دانش</b>	
۴۲۷	۱. مقدمه
۴۲۸	۲. حاکمیت مدیریت دانش و مدیریت ریسک
۴۲۹	۲.۱. مدیریت ریسک
۴۳۰	۲.۲. چارچوب مدیریت دانش
۴۳۲	۲.۳. اهداف امنیتی مدیریت دانش
۴۳۴	۳. ریسک‌ها، امنیت و کنترل‌ها
۴۳۴	۳.۱. فرایند مرور بازرسی مدیریت دانش
۴۳۵	۳.۲. ریسک‌ها در محیط مدیریت دانش
۴۳۵	۳.۳. امنیت و کنترل‌ها در محیط مدیریت دانش
۴۴۳	۳.۴. نگرانی‌های امنیتی و کنترلی در مورد مخازن دانش
۴۴۵	۴. ضمانت و ارزیابی مدیریت دانش
۴۴۵	۴.۱. مانیتورینگ و ارزیابی دانش
۴۴۶	۴.۲. تضمین دانش
۴۴۷	۵. نگرانی‌های حریم خصوصی برای مدیریت دانش
۴۵۰	۶. مورد کوتاه: مشکلات کنترل و امنیت مدیریت دانش در شرکت شلمبرگر
۴۵۴	۷. نتایج
۴۵۵	مراجع
۴۵۷	ضمیمه‌ی ۱ - چارچوب مدیریت دانش
<b>فصل ۲۶ / استراتژی‌های جایگزین برای هدایت دارایی دانش: چارچوبی برای تصمیم‌گیری مدیریتی</b>	
۴۶۰	۱. مقدمه
۴۶۱	۲. تحقیق قبلی

۴۶۳	..... ۳. چارچوبی برای دسته‌بندی استراتژی‌های مدیریت دانش
۴۶۵	..... ۳. ۱ راهبرد اجرایی
۴۶۵	..... ۳. ۱. ۱ تعاریف
۴۶۵	..... ۳. ۱. ۲ موضوعات طراحی در امتداد بعد اجرایی
۴۶۷	..... ۳. ۲ راهبرد حس سازی کردن
۴۶۷	..... ۳. ۲. ۱ تعاریف
۴۶۸	..... ۳. ۲. ۲ موضوعات طراحی در طول بعد حس سازی
۴۶۹	..... ۴. کاربرد چارچوب
۴۷۰	..... ۴. ۱ واحد کانونی / حس سازی فعال - مقیاس گذاری
۴۷۰	..... ۴. ۲ واحد کانونی / حس سازی انفعالی - استخراج
۴۷۱	..... ۴. ۳ حس سازی جوامع / فعال - انتقال دادن
۴۷۱	..... ۴. ۴ حس سازی انفعالی / جوامع - بحث و گفتگو
۴۷۱	..... ۴. ۵ سیر تکاملی طرح‌های مدیریت دانش
۴۷۳	..... ۵. نتیجه‌گیری
<b>۴۷۵</b>	<b>..... فصل ۲۷ / رهبران طرح‌های دانش: صلاحیت‌ها، نقش‌ها و مسئولیت‌ها</b>
۴۷۵	..... ۱. مقدمه
۴۷۶	..... ۲. اهمیت مدیریت دانش
۴۷۶	..... ۲. ۱. ۱ داستان فرآیند
۴۷۷	..... ۲. ۲. ۲ نتایج: اهمیت مدیریت دانش برای سازمان‌ها چیست؟
۴۸۱	..... ۳. مدیر ارشد دانش
۴۸۱	..... ۳. ۱. ۱ نتایج: نقش مدیر ارشد دانش در یک سازمان بخش عمومی چیست؟
۴۸۱	..... ۳. ۲. ۲ نتایج: چه شایستگی‌ها و توانایی‌هایی، یک مدیریت ارشد دانش را موفق می‌گرداند؟
۴۸۳	..... ۳. ۳. ۳ نتایج: مهم‌ترین جنبه‌های شخصی که مدیران ارشد دانش بایستی با خودشان به کار بیاورند چیست؟
۴۸۳	..... ۴. اهداف آموزشی برای گواهی مدیر دانش
۴۸۳	..... ۴. ۱ داستان فرآیند
۴۸۴	..... ۴. ۲ دانش و درک
۴۸۸	..... ۴. ۳ تواناییها
۴۹۱	..... ۵. خلاصه
<b>۴۹۳</b>	<b>..... فصل ۲۸ / هفت C برای رهبری دانش: خلق آینده‌ی خودمان</b>
۴۹۳	..... ۱. مقدمه
۴۹۴	..... ۲. چگونه رهبری در اقتصاد دانشی تفاوت دارد؟
۴۹۵	..... ۳. بازتعریف دستور جلسه‌ی مدیریتی
۴۹۵	..... ۳. ۱. ۱ مدیریت دانش یک موضوع در متن است
۴۹۶	..... ۳. ۲. ۲ رهبری دانش مساله‌ی شایستگی‌ها است
۴۹۸	..... ۳. ۳. ۳ رهبری دانش یک مساله‌ی فرهنگی است
۴۹۹	..... ۳. ۴. ۴ رهبری دانش یک موضوع مرتبط با جوامع است



۵۰۰	۵. رهبری دانش مساله‌ی زبان مشترک و محاورات است.
۵۰۱	۶. رهبری دانش مساله‌ی ارتباطات است.
۵۰۲	۷. رهبری دانش یک مساله‌ی مربی‌گری است.
۵۰۳	۴. رهبری اندازه‌گیری است
۵۰۴	۵. یک آزمون لیتموس از رهبری دانش
۵۰۵	۶. نتیجه‌گیری
<b>۵۰۷</b>	<b>فصل ۲۹ / اعتماد و مدیریت دانش: بذرهای موفقیت</b>
۵۰۷	۱. مقدمه
۵۰۹	۲. تعاریف اعتماد
۵۱۳	۳. تعریف مدیریت دانش
۵۱۷	۴. مدیریت دانش و اعتماد
۵۱۷	۴. ۱ تولید دانش
۵۱۸	۴. ۱. ۱ ایجاد دانش
۵۱۹	۴. ۱. ۲ اکتساب دانش
۵۲۰	۴. ۲ تدوین دانش
۵۲۰	۴. ۳ انتقال دانش
۵۲۳	۴. ۴ کاربرد/ استفاده از دانش
۵۲۳	۵. بحث
۵۲۶	۶. نتیجه‌گیری
<b>۵۳۱</b>	<b>فصل ۳۰ / چرا سیستم‌های مدیریت دانش شکست می‌خورند؟</b>
۵۳۱	توانمند سازها و محدودیت‌های مدیریت دانش در تشکیلات انسانی
۵۳۲	۱. مقدمه
۵۳۴	۲. مدیریت دانش برای پردازش اطلاعات ساختار یافته و روزمره (سیستم مدیریت دانش مدل ۱)
۵۳۷	۳. مدیریت دانش برای حس سازی غیر روتین و ساخت یافته (مدل ۲ سیستم مدیریت دانش)
۵۳۹	۴. زنجیره‌ی سیستم‌های مدیریت دانش بین مدل ۱ و مدل ۲
۵۴۲	۵. فعال‌کننده‌ها و محدودیت‌های سیستم‌های مدیریت دانش
۵۴۳	۵. ۱ راهبرد تجارت و تکنولوژی چالش سیستم‌های مدیریت دانش نسل بعد
۵۴۴	۵. ۲ چالش کنترل سازمانی سیستم مدیریت دانش نسل آینده
۵۴۴	۵. ۳ چالش فرهنگ به اشتراک‌گذاری اطلاعات برای سیستم‌های مدیریت دانش آینده
۵۴۵	۵. ۴ چالش نماینده دانش برای سیستم‌های مدیریت دانش نسل آینده
۵۴۶	۵. ۵ چالش ساختار سازمانی سیستم‌های مدیریت دانش آینده
۵۴۷	۵. ۶ چالش کنترل و فرماندهی مدیریتی سیستم‌های مدیریت دانش آینده
۵۴۸	۵. ۷ چالش بازگشت‌های اقتصادی سیستم‌های مدیریت دانش آینده
۵۴۹	۶. خلاصه و توصیه‌هایی برای مدیران اجرایی سیستم‌های مدیریت دانش
<b>۵۵۴</b>	<b>فصل ۳۱ / تشخیص و انتقال تجربه برتر داخلی</b>
۵۵۴	۱. مقدمه

۵۵۶	۱.۱. چرا الگوبرداری داخلی و انتقال دشوار است؟
۵۵۸	۲.۱. چرا علاقمندی به انتقال تجربه‌های برتر وجود دارد؟
۵۶۰	۳.۱. مدیریت دانش: چارچوبی برای انتقال تجربه برتر
۵۶۰	۴.۱. فرایند الگوبرداری و انتقال تجربه برتر
۵۶۲	۱.۴.۱. تیم‌های الگوبرداری
۵۶۳	۱.۴.۲. تیم‌های تجربه برتر
۵۶۴	۱.۴.۳. شبکه‌های دانش و عمل
۵۶۴	۱.۴.۴. ارزیابی داخلی و بازرسان
۵۶۵	۲. ایجاد محیطی برای انتقال
۵۶۵	۲.۱. تکنولوژی در خدمت تجربه برتر: اگر شما آن را بسازید، آیا آنها رخ خواهد داد؟
۵۶۸	۲.۲. فاکتورهای فرهنگی
۵۷۰	۲.۳. نقش رهبری ارشد
۵۷۱	۲.۴. نقش اندازه‌گیری
۵۷۲	۳. درس‌هایی از پیش: هفت راه برای یک انتقال موثر
۵۷۴	۴. جمع‌بندی
۵۷۴	ضمیمه‌ی A: تیم‌های تجربه‌های برتر چگونه فعالیت می‌کنند؟
۵۷۵	ضمیمه‌ی B: در هر صورت، تجربه برتر چیست؟
۵۷۹	<b>فصل ۳۲ / مدیریت استراتژیک دانش در زمینه‌ی شبکه‌ها</b>
۵۸۰	۱. مقدمه
۵۸۲	۲. دانش، مدیریت دانش، و سیستم‌های مدیریت دانش
۵۸۴	۳. ادراک مدیریت دانش استراتژیک
۵۸۴	۳.۱. توسعه دادن دیدگاه‌های مبتنی بر منبع و مبتنی بر دانش در مورد شرکت
۵۸۷	۳.۲. مدیریت دانش استراتژیک در شبکه‌ها
۵۹۲	۴. چارچوبی برای مدیریت استراتژیک دانش
۵۹۷	۵. سیستم‌های مدیریت دانش در داخل زمینه‌های شبکه‌ها
۵۹۷	۵.۱. پورتال‌های دانش و محل کاری دانش دیجیتال
۵۹۹	۵.۲. سیستم‌های مدیریت دانش و پویایی
۵۹۹	۵.۳. زیر ساخت و معماری
۶۰۰	۶. نتیجه‌گیری و تحقیقات بیشتر

**بخش ۱** از کتاب مرجع کامل مدیریت دانش، به بررسی اصول مورد نیاز برای درک مدیریت دانش می‌پردازد. دیوید و آلکس بنت در "اوج‌گیری سازمان‌های دانشی"، تکامل سازمان‌هایی را بررسی می‌کنند که به پیدایش مؤسساتی منجر شده‌اند که بر روی کار شبکه‌ای، ایجاد دانش، توزیع دانش و بکارگیری دانش تمرکز می‌کنند. تمرکز اصلی این کتاب بر روی ماهیت، عملکردها، چالش‌ها و نتایج و امکانات این سازمان‌های دانشی است.

**بخش ۲** جیم مک‌کین و سندی استپلز به بررسی عملکرد مدیران دانش می‌پردازند. این بررسی، مشخصه‌های کلیدی این افراد که مسئول طراحی روش‌های مدیریت دانش سازمان و به نتیجه رساندن این روش‌ها هستند را نشان می‌دهد. آنها با تعیین مشخصه‌های مدیریت دانش در سازمان‌های امروزی، تصویری از یک مدیر دانش نوعی در این سازمان‌ها را ارائه می‌کنند.

**بخش ۳** به ماهیت کار دانشی انجام شده در داخل و بین سازمان‌ها می‌پردازد. اولریک اسکولتز کار دانشی را از سه دیدگاه مختلف: اقتصادی، فرایند نیروی کار، روش کاری بررسی کرده است. همچنین او انتقادهای و قابلیت‌های بررسی کار دانشی به عنوان یک رده کاری مجزا در سازمان‌های امروزی را بررسی می‌کند.

در "حوزه‌های دانش"، اسپندر تئوری شرکت‌های دانش بنیان را بررسی می‌کند. یک حوزه دانش، ترکیب پویایی از دانش ناکامل، محدود و تکه‌تکه‌ای است که در اختیار سازمان قرار دارد. این حوزه به واسطه کسانی که آن را خلق کرده و در آن به فعالیت می‌پردازند شکل می‌گیرد. این بخش، به بررسی دیدگاه‌های جایگزین در مورد سازمان‌دهی و ترازبندی حوزه دانش می‌پردازد. مثلاً: یک رویکرد هموار، مکانیکی و فاقد احساسات، یک رویکرد دارائی که از طریق هزینه‌های معامله شکل گرفته است، رویکردی که در آن ساختارهای قدرت سازمانی موجود در بین مشارکت کنندگان، حوزه دانش را شکل می‌دهد، رویکردی که در آن ابعاد احساسی و وابستگی‌های بین مشارکت کنندگان در سازمان در تلاش‌های دائم‌شان برای ایجاد تلفیق مفیدی از دانش در دسترس، مورد شناسائی قرار می‌گیرد.

**بخش ۵** بررسی می‌کند که سازمان‌های مبتنی بر دانش چگونه در اقتصاد دانشی شکل گرفته و حضور دارند. پائول رامر این اقتصاد جدید که در تضاد با اقتصاد فیزیکی سنتی شامل استخراج، مونتاژ و تولید کالاها قرار می‌گیرد، را بررسی می‌کند. نظریه محوری در این بخش، اصل افزایش (به جای کاهش) سودهایی است که برای سازمان‌های مبتنی بر دانش به دست می‌آید.

بخش «اقتصاد دانشی» نه تنها این اصل را توضیح می‌دهد بلکه ادعا می‌کند که دانش نقش مهمی را در رشد اقتصادی بازی می‌کند و باید مورد توجه دقیق سیاستمداران قرار بگیرد.

بخش یک با هستی‌شناسی (ontology) مدیریت دانش که زبان معمول گفتمان مربوط به حوزه مدیریت دانش است خاتمه می‌یابد. این هستی‌شناسی که به شیوه مشارکتی ساخته شده است، رفتار مدیریت دانش سازمان را بر اساس چند جزء پایه مشخص می‌کند. این اجزا عبارتند از دوره‌های مدیریت دانش، منابع دانش به کار رفته در این دوره‌ها، فعالیت‌های مدیریت دانشی که بر مبنای این منابع عمل می‌کنند و نیز بر روی پیدایش و

برایندهای این بخش‌های مدیریتی تاثیر دارند.

بخش ۲ تا ۶ کتاب حول خطوط این هستی‌شناسی سازماندهی شده است. فصل‌های بخش یک این موضوع را نشان می‌دهند که دانش برای سازمان‌های مدرن، در همه بخش‌ها یعنی از بخش عملیات گرفته تا بخش برنامه‌ریزی استراتژیک اهمیت دارد. این سازمان‌های دانش مدار به منابع دانش، پردازش، انتشار و جریان‌های دانش توجه می‌کنند. موفقیت آنها بستگی به ایجاد نوعی مدیریت دانش مرکزی دارد که به میزبانی موضوعات دانشی توجه داشته باشد. فصل‌های بخش یک، اساسی را برای بررسی این مقوله‌های دانشی در بقیه کتاب بوجود می‌آورند.

# فصل ۱

## اوج‌گیری سازمان‌های دانشی

واضح است که پیشرفت بشریت به دلیل بازده سازمان‌ها در دنبال کردن اهداف انسان بوده است. سازمان‌ها همیشه برای بقا از دانش و تکنولوژی استفاده می‌کنند، در اوایل قرن بیستم با روی کارآمدن شرکت‌های بزرگ، علاقه زیادی به تحقیق در حوزه تئوری سازمانی و مدیریت به وجود آمد. در دهه ۱۹۹۰ آگاهی از اهمیت اطلاعات و دانش، و در پی آن، جستجوی دائم برای کشف روش‌های خلق، ذخیره‌سازی، یکپارچه‌سازی، اشتراک‌گذاری، و در دسترس قرار دادن دانش مناسب برای افراد مناسب در زمان مناسب آغاز شد، و این روند به تولد مدیریت دانش منجر شد. در حال حاضر سازمان‌های دانشی بر روی شبکه‌سازی و ایجاد، اشتراک‌گذاری و کاربرد دانش تمرکز کرده‌اند، چالش‌نهایی آینده، آزادسازی و تقویت دانش و خلاقیت در همه اعضای سازمان است تا آنها قادر به ارتقای سازمان دانشی باشند.

**کلمات کلیدی:** سازمان دانش، سازمان اداری و دولتی، تئوری سازمانی، سازمان‌های کلاس جهانی (WCO)، سیر تکامل سازمان‌ها، سیستم سازگار هوشمند پیچیده (ICAS)، سازمان یادگیرنده.

### ۱. مقدمه

اساساً در ۳۰۰۰۰ سال گذشته، پیشرفت و تکامل بشریت به بازده سازمان‌ها در رسیدن به اهداف انسان مربوط بوده است. برای مثال اهداف مذهبی از طریق ساختارهای سازمانی مذاهب عمده جهان محقق شده‌اند. در تمام طول تاریخ، پیشرفت و توسعه اقتصادی، از تجارت سازمان‌های تجاری به دست آمده است. همچنین سازمان‌ها و نهادهای سیاسی هم ثبات را تامین و هم تسهیل‌کننده این تغییر بوده‌اند. سیستم‌های سازمانی، ساختارهای داخلی دارند که برای رسیدن به هدفی مشخص، نقش‌ها و روابط میان افراد را اصلاح و تنظیم می‌کند. این ساختارهای داخلی از طریق شاخصه‌های مدیریتی، رهبری و فرهنگی، توانایی تعامل موثر با محیط و رسیدن به اهداف مطلوب را فراهم می‌کنند.

سازمان‌ها تاریخچه‌ای طولانی‌تر از آنچه که معمولاً به آنها نسبت داده می‌شود، را دارا هستند. در حالی که مطالعه سیر تکامل انسان، نقش تعاملات و ارتباطات را در تمام زندگی نشان می‌دهد، شروع ساختارها، توابع و تلاش‌های شناخته شده برای برآورده کردن اهداف از طریق تجربه‌ها برنامه‌ریزی شده به زمانی بر می‌گردد که انسان‌های اولیه از شکارچی بودن به مرحله جمع‌آوری‌کننده / کشاورز گذر کردند. از ۳۵۰۰۰ سال قبل از میلاد، ایجاد گروه‌های کوچک انسان‌هایی که دانه‌ها، برگ‌ها و ریشه‌ها را جمع‌آوری می‌کردند و گاهی حیوانات بزرگتری را شکار می‌کردند، از توزیع جهانی مکان‌های باستانی که انسان در آنها

زندگی می‌کرده مشهود است. فشارهای محیطی به تجربه‌ها خاصی برای بقا نیاز دارد که از طریق ایجاد حس نیاز به همکاری، به تکامل فرهنگی انسان انجامید. پس اولین تلاش‌هایی که در جهت سازماندهی صورت گرفت حاصل همان نیروهایی بود که امروزه نیز سازمان‌ها را بعد از ۳۷۰۰۰ سال هدایت می‌کند یعنی: تهدیدها و فرصت‌های محیطی و تمایل شدید به بقا و رسیدن به اهداف.

همانطور که در فعالیت انسان مشهود است، معمولاً سازمان‌ها از طریق ایجاد تعادل موفق بین فشارهای محیطی و فعالیت‌های خلاقانه و سازگاری‌شان به موفقیت می‌رسند. مرز بین سازمان و محیط، همیشه انعطاف‌پذیر و قابل عبور و مبهم است. این محیط خارجی غیرقابل پیش‌بینی، از طریق نیروهای فیزیکی و سیاسی و اقتصادی و اجتماعی و طبیعی و تکنولوژیکی هدایت می‌شود.

سازمان‌ها همیشه از دانش و یکی از فرزندان آن یعنی تکنولوژی استفاده می‌کنند تا بتوانند در زمان خود بقا داشته باشند. نمونه ابتدایی این موضوع در حکومت مصر در هجدهمین تا بیستمین سلسله مصر (۱۵۵۰ تا ۱۰۶۹ قبل از میلاد مسیح) مشهود می‌باشد. مباشر پادشاهان، که افراد عالم، معمار و قدرتمندی بودند، نیروی کار انبوه مورد نیاز برای ساخت اهرام را اداره می‌کردند. "لوح‌ها و طومارهای پاپيروس سمبلی از قدرت دانش بودند و فهرست موجودی‌ها و لیست‌های اداری ابزارهای قدرت سیاسی و اقتصادی بودند." (Silverman, 1997). دانش که با نوشتن نشان داده شد، قدرت را فراهم کرد، و استفاده از تکنولوژی (به شکل قرقره‌ها، اهرم‌ها و چرخ‌ها) ابزارها را فراهم آورد.

موفقیت حکومت تائزونگ (626-49 A. D.) نتیجه مستقیم رهبری قوی وی و روش‌های مدیریتی بنا شده بر اساس اصول فرهنگی و نظامی محکم بوده است. او ضمن ساخت و ذخیره‌سازی آخرین ابزارهای جنگ، برای گسترش روش‌ها و هدایت سنت‌ها، ادبیات را به کار گرفت. وی سیستمی از آموزشگاهها و کالج‌های ایالتی را راه اندازی کرد (یکی از آنها مربوط به کودکان خانواده امپراطوری بود) و به افرادی که در آزمون‌ها موفق می‌شدند بالاترین سمت را در دولت اعطا می‌کرد. بنابراین او نه تنها ارزش دانش و آموزش را درک کرد بلکه از آن در ترویج تاثیر خانواده سلطنتی در کل سلطنت استفاده نمود.

محیط در طول تاریخ به شکل روز افزونی پیچیده و پویا شده و از نظر تکنولوژیکی نیز خیلی پیچیده‌تر شده است. به موازات این حرکت، واکنش سازمان‌ها هم پیچیده‌تر و منعطف‌تر شده و موفقیت آنها به کاربرد بهینه همه اطلاعات و تجارب و بینش‌های در دسترس وابسته شده است.

در اواخر دهه ۱۷۰۰، تکامل تکنولوژی با اختراع موتور بخار آغاز شد و در نهایت به کارخانه‌ها و تولید انبوه رسید. ظهور قدرت‌های برتر در نفت و راه آهن، و فولاد و صنایع اتومبیل به افزایش بوروکراسی مدرن و ارزیابی متخصصین و قوانین سختگیرانه منجر شد. در حالیکه این مدل از نظر اقتصادی موفق بود، عوارض زیادی را از نظر آزادی انسان داشت. تخصص‌گرایی، یادگیری و نوآوری محدود و خطوط مونتاژ، کارکنان را به روبات‌های مکانیکی تبدیل کرد. همزمان با تکامل تکنولوژی جدید، این تکنولوژی مورد سوء استفاده و سوء کاربرد قرار گرفت و کارمندان را بیشتر محدود نمود تا به آزادسازی پتانسیل آنها کمک نماید.

## ۲. سازمان دیوان سالار

ماکس وبر (1864-1920)، تئوری رسمی‌ای را مطرح کرد که امروزه به مدل دیوان سالار معروف شده است. وی وکیل نامداری بود که با سیاست، اقتصاد و مذهب آشنا بود و از طریق تلاش‌هایش برای درک نحوه به وجود آمدن سرمایه‌داری، به سمت جامعه‌شناسی گرایش پیدا کرد، لذا دنیای ایده‌های وی چند بعدی است.

چارچوبی که او در اواخر دهه ۱۸۰۰ مطرح نمود، به یک ساختار سلسله‌مراتبی، تقسیم کار واضح و گرایش به قوانین و فرایندها، مدیریت غیر شخصی، پاداش بر مبنای صلاحیت، تصمیمات و قوانین مکتوب و جداسازی