

# جستاری بر مبنای پیاده سازی مدیریت دانش

دکتر سعید کدیور  
فامان کد شریفی

تابستان ۱۳۹۷

|                        |                                                                        |
|------------------------|------------------------------------------------------------------------|
| سرشناسه                | : کدیور، سعید، ۱۳۵۴ -                                                  |
| عنوان و نام پدیدآور    | : جستاری بر مبنای پیاده‌سازی مدیریت دانش / سعید کدیور، فاطمه عبد شریفی |
| مشخصات نشر             | : یزد: انتشارات اندیشمندان یزد، ۱۳۹۷                                   |
| مشخصات ظاهری           | : ۹۴ ص                                                                 |
| شابک                   | : ۵-۱۱۱-۴۸۴-۶۰۰-۹۷۸ : ۲۵۰۰۰۰ ریال                                      |
| وضعیت فهرست‌نویسی: فیا |                                                                        |
| موضوع                  | : مدیریت دانش                                                          |
| موضوع                  | : Knowledge management                                                 |
| شناسه افزوده           | : شریف، فاطمه، ۱۳۶۹ -                                                  |
| رده‌بندی کنگره         | : ۳۹۷ : ج ۵ / ک ۴ / ۲ / ۳۰ HD                                          |
| رده‌بندی دیوپی         | : ۶۵ : ۴۰۲ : ۶۵                                                        |
| کتابخانه ملی           | : ۸۴۸۸۶۶                                                               |



## جستاری بر مبنای پیاده‌سازی مدیریت دانش

- ❖ گردآورندگان: سعید کدیور، فاطمه عبد شریفی
- ❖ ناشر: انتشارات اندیشمندان یزد
- ❖ نظارت چاپ: سید محمد موسوی
- ❖ شابک: ۵-۱۱۱-۴۸۴-۶۰۰-۹۷۸
- ❖ چاپ نخست: زمستان ۱۳۹۷
- ❖ قیمت: ۲۵۰۰۰ تومان
- ❖ شمارگان: ۱۰۰۰ نسخه

یزد، خیابان فرخی، پاساژ ۱۱۰، طبقه همکف، انتشارات اندیشمندان یزد  
تلفن ۰۳۵ - ۳۶۲۶۹۳۳۰ - ۹۱۳۳۵۶۶۶۷۲

## پیش‌گفتار

دهه اخیر (2000 - 2010) را به نام عصر مدیریت دانش نامیده‌اند. اگر بپذیریم که در حال تجربه کردن تغییر پارادایم دوره صنعتی به پارادایم جدید که آن را دانش‌فرایندها (Process) و فن‌آوری اطلاعاتی (Informational technology) دانسته‌اند، می‌باشیم انسان و نقش مؤثر او به عنوان باارزش‌ترین سرمایه ناملموس معرفی شده است. به تعبیر آقای پیتر دراک: «فضای رقابتی امروز، اندیشه کارکنان دانشی (Knowledge workers) است که به عنوان اصلی‌ترین دارایی‌های سازمانی می‌بایست مورد توجه قرار گیرد. امروزه تبدیل اندیشه و یا دانش به یک کارکنان (Tacit knowledge) به دانش آشکار (Explicit knowledge) از مهم‌ترین اهداف مدیریت دانش است. استفاده از دانش و منابع دانشی خصوصاً برای سازمان‌های بزرگ به عنوان عامل حیات و بقا در فضای کسب و کار و بازارهای نوآور امری ضروری و اجتناب‌ناپذیر شده است.»

رویکرد عملی به مدیریت دانش می‌تواند دستار بسیار مؤثری برای تحقق اهداف بنگاه و سازمان‌های پویا باشد. نویسندگان این کتاب چنین رویکردی را مبتنی بر تجربیات و مطالعات صورت پذیرفته بکار گرفته و با جمع‌آوری تحقیقات پژوهشی، روش‌های عملی سازمان‌های بزرگ و موفق در زمینه مدیریت دانش قادر شده‌اند تا نتایج آن را با قلم ساده، شیوا و قابل درک برای کلیه کسانی که به هر نحو در هر مرحله اعم از تدوین، برنامه‌ریزی و یا اجرای مدیریت دانش گام برمی‌دارند مهیا و ارائه نمایند.

روزه "مدیریت دانش" واژه‌ای است که بر سر زبان‌ها است، لیکن واقعاً معنای علمی این کلمات چیست؟ چه توصیه‌هایی را برای مدیران و کارکنان دانشی (Knowledge workers) که همه روزه با آخرین تحولات و توسعه‌های دانشی در جامعه مواجهند داریم؟ این کتاب خلاصه‌ای از سال‌ها تجربه و تحقیق و مشاوره در حوزه مدیریت دانش است. ما دریافتیم که یک کانون تفکر (Think tank) برای تغییر و تحول و انجام بهترین اقدامات

برای پروژه‌های دانش پایه (Knowledge based projects) نیاز است. شرکت‌های بزرگی هم چون دایملر کلاسیلر، دویچ بانک، هولدربانک، هیولت پاکارد، اینتل، موتورولا، نوارتیس، زیمنس، سیس کام و زیراکس این کار را انجام داده‌اند. دو ویژگی بارز این کتاب را با دیگر کتاب‌هایی که در این زمینه نگارش شده‌اند مجزا نموده است. اول این که کتاب کاربر دوست (User friendly) نوشته شده و دوم این که به شکلی روشن دارای نگاه عملیاتی برای اجرای مدیریت دانش است.

ما در این کتاب یک طیف وسیع از روش‌ها و تکنیک‌های مدیریت دانش و ارزیابی عملی از تأثیرات اسمالی هر یک را معرفی کرده‌ایم. این روش‌ها مبتنی بر مشاوره و پروژه‌های تحقیقاتی، در آخرین یافته‌های سال‌های اخیر که بسیار متفاوت با منظر و برداشت‌های قبلی مدیریت دانش است، صحبت می‌کند.

ما قصد نداریم تا مصادیقی از کتاب‌های دانشی را ردیف نموده و ارائه دهیم بلکه می‌خواهیم تا یک زبان عملی برای گفت‌وگو با مدیران دانش را بیان داریم. این زبان عملی به مدیران کمک خواهد نمود تا اهمیت موضوعات حوزه مدیریت دانش را به درستی درک نموده و تشخیص دهند. به طوری که قادر باشند در قالب اصطلاحات و تعابیر قابل درک برای دیگران توصیف و تشریح نمایند. متأسفانه طی سال‌های قبل اقدام خاصی در خصوص تدوین یک واژه‌نامه شفاف در حوزه مدیریت دانش و هم‌چنین یادگیری سازمانی (Organizational learning) صورت نپذیرفته و این خلأ باعث شده تا ساعت‌ها وقت برای درک صحیح یک موضوع و یا یک عبارت از حوزه مدیریت دانش به درستی صورت پذیرد.

هنوز افرادی وجود دارند که مباحث مدیریت دانش را به اشتباه بکار گرفته و چون راه به جایی نمی‌برند آن را رها کرده و مجدداً با به کارگیری تعابیر و عبارات دیگر تلاش می‌کنند اظهارات خود را مدون نمایند. در شرکت‌ها و سازمان‌هایی که مدیریت دانش را جدی گرفته‌اند، هرگونه تلاشی بایستی با قالبی شفاف و روشن از عبارات و اصطلاحات پایه‌ای صورت پذیرد. در این راستا تمایز بین دانش و اطلاعات، دانش پنهان (Tacit)

(Knowledge) ، دانش آشکار (Explicit knowledge) و ... برای اثربخشی مباحث حوزه‌های مدیریت دانش بسیار ضروری است و این کتاب یک مجموعه‌ای از اصطلاحات مورد نیاز را پیشنهاد و ارائه می‌دهد.

چنانچه شما از شفافیت لازم در فعالیت‌های مربوط به تدوین اهداف مدیریت دانش برخوردار نیستید، مطمئن باشید که برنامه‌های غیرمتمرکز و پراکنده‌ای را تنظیم کرده‌اید که دارای ریسک بالا برای شکست خواهد بود. و از آن مهم‌تر این که انرژی‌های مصرف شده در این کار هیچ‌گاه به راه‌حل‌های اساسی برای حل مشکلات منتهی نمی‌شوند. ما اغلب برای تبلیغ سازمان‌یادگیرنده مدیریت دانش لیست بلندبالایی از مبلغین مورد نظر در اختیار داریم ولی متأسفانه ترجمان درسی از تبدیل دیدگاههای آرمانی به فعالیت‌های مستحکم که قادر باشند منافع قابل اندازه‌گیری ارائه دهند را نداریم.

از طرف دیگر چنانچه قوانین روش‌شناسی نیز مورد توجه قرار نگیرند تلاش‌هایمان برای مدیریت دانش با شکست مواجه خواهد شد. خیلی از اقلام و موادی که امروزه تحت عنوان مدیریت دانش به فروش می‌رسند به اطلاعات پایه‌ای سازمان‌ها مربوط می‌شوند. به هر حال دانش بدنه اصلی مهارت‌های افراد است، که برای حل مشکلات و مسائل سازمان مورد استفاده قرار می‌گیرد. دانش همواره به کارکنان گره زده است و بنابراین در قالب سامانه‌های اطلاعاتی قابل تولید مجدد نمی‌باشد. شرکت‌هایی که خود را با ساختار اینترنت‌های داخلی و پایگاه داده‌های خود سازگار می‌نمایند، به اندازه کافی قادر به حل مشکلات و مسائل سازمان‌های خود نمی‌باشند.

خطر دیگری که در راستای بحث مدیریت دانش وجود دارد عبارت از بهره جستن و تطابق کامل سازمان با تکنیک‌های خاص است. ما در بررسی‌های خود به سازمان‌هایی رسیدیم که استراتژی‌های خود را با یک روش خاص تطبیق داد و یا حتی از مشاورینی که صرفاً به آنها یک ابزار دانشی خاص را معرفی کرده بودند برخورد کردیم.