

مدیریت دانش

در شرکت آقای ظفرمند

رویکردی داستان‌واره
به مدیریت دانش در یک سازمان ایرانی



مؤلف: دکتر نوید نطاقتی

تصویرگر: سلمان طاهری

سرشناسه : نظافتی، نوید، ۱۳۵۷ -
 عنوان و نام پدیدآور : مدیریت دانش در شرکت آقای ظفرمند: رویکردی داستان‌واره به مدیریت دانش در یک سازمان ایرانی / مؤلف نوید نظافتی: تصویرگر سلمان طاهری.
 مشخصات نشر : تهران: سارگل، ۱۳۹۰.
 مشخصات ظاهری : ۱۴۳ ص.: مصور.
 شابک : ۹۷۸-۹۶۴-۵۸۹۰-۸۸-۷
 وضعیت فهرست نویسی : فیپا
 موضوع : مدیریت دانش -- ایران -- داستان
 موضوع : مدیریت دانش -- داستان
 شناسه افزوده : طاهری، سلمان، تصویرگر
 رده بندی کنگره : ۱۳۹۰ م ۴۳۰/۲ HD
 رده بندی دیویی : ۶۵۸/۴۰۳۸
 شماره کتابشناسی ملی : ۲۶۰۰۴۷۵

تمام حقوق معنوی و مادی اثر برای ناشر و مؤلف محفوظ است.

مدیریت دانش در شرکت آقای ظفرمند

مؤلف : دکتر نوید نظافتی
 تصویرگر : سلمان طاهری
 ویراستار : سمیه شریعتی راد
 صفحه آرایی : مهدخت رضاخانی
 چاپ اول : زمستان ۱۳۹۰
 تیراژ : ۳۰۰۰ نسخه
 قیمت : ۵,۵۰۰ تومان



تهران میدان فاطمی خیابان یکم پلاک ۱۲ طبقه پنجم
 تلفن: ۸۸۹۵۰۴۷۵ - ۸۸۹۵۴۰۴۱
www.goto847.ir

فهرست

۶	پشکھتار
۱۱	آقای ظفرمند و سازمایش
۱۲	ماجرای یک روز نسبتاً آرام
۱۶	امروز دیگر آرام نیست!
۱۸	مسئله‌ای بزرگ برای آقای ظفرمند
۱۹	راه‌حل یک مدیر: همه چیز فقط یک بار
۲۰	آیا مدام دور خودمان می‌چرخیم؟
۲۲	هوشمند با یک راه‌حل وارد می‌شود: مدیریت دانش
۲۴	درد اصلی: اختراع صدماره چرخ
۲۸	مسئله این است: دانش، سرمایه‌های پنهان منابع انسانی
۳۲	مدیریت دانشی که هست و نیست!
۳۴	با مدیریت دانش، بدون مدیریت دانش
۳۹	مدیریت دانش چیست؟
۴۲	کارمندی به نام توانگری
۴۴	مدیریت دانش؛ تیغی دو لبه برای کارکنان؟
۴۸	خلوت یک مشاور: مدیریت دانش پر ریسک است!
۵۰	قسم‌نامه مدیریت دانش یا بیانیه دانشی
۵۳	تشکیل تیم مدیریت دانش؛ تیمی جدی و راهگشا

۵۶	فازهای چهارگانه اجرای مدیریت دانش در سازمان
۵۸	انتخاب پایلوت مدیریت دانش در سازمان
۶۰	فاز شناخت: سؤال‌ها و فعالیت‌های اصلی
۶۲	شناخت بلوغ مدیریت دانش: پرسشنامه و جلسات جمعی
۶۵	ارزیابی چالش‌های مدیریت دانش در جلسات جمعی
۶۶	گامی مهم در فاز شناخت: استخراج فیلدهای دانشی
۶۸	ظفرمند: من نتیجه می‌خواهم؛ همین الان!
۷۳	یک میان‌بر مشکوک: نرم‌افزار وارد می‌شود
۷۷	نرم‌افزار مدیریت دانش: سریع و غافلگیرکننده
۷۸	شروعی خوب برای نرم‌افزار مدیریت دانش
۸۵	ظفرمند همیشه پیروز است
۸۶	جوجه‌ها را اول پاییز نشمارید!
۸۸	مدیریت دانش مجدداً آغاز می‌شود
۹۲	کلاس‌های دانش نویسی: راه‌حلی برای کیفیت دانش‌ها
۹۴	انگیزش دانشی از نوع مالی و غیرمالی
۹۸	مالکیت دانشی؛ حقی که محترم شمرده می‌شود
۱۰۱	راه‌حل ابتکاری: فضاهای دانشی
۱۰۴	انجمن‌های خبرگی؛ راه‌حلی ساخت یافته و اثربخش
۱۰۹	راه‌حل‌های مدیریت دانش؛ پازلی ناتمام
۱۱۳	مهندسان دانش: عمق بخشی اجرای مدیریت دانش
۱۱۶	بانک دانش توانمند و معضل استفاده از دانش
۱۱۹	یادگیری قبل از عمل، حین عمل، و بعد از عمل
۱۲۵	هر که دانش ندهد، بر باد می‌رود!
۱۲۶	مسئله مدیریت دانش بیرونی
۱۳۴	تا کجا باید پیش برویم؟!۱
۱۳۷	سند راهبردی مدیریت دانش؛ ترسیم‌کننده افق‌ها و راه‌ها
۱۴۱	و مدیریت دانش همچنان ادامه دارد

پیشگفتار

دیرزمانی از رواج موضوع مدیریت دانش در ایران نمی‌گذرد. این مبحث که عمری حدوداً ۲۰ ساله در مجامع علمی و دانشگاهی دنیا دارد، اولین خودنمایی‌های خود را در کشورمان از حدود یک دهه پیش آغاز نموده است.

مدیریت دانش به عنوان چرخه‌ای برای شناسایی، کسب، توسعه، تسهیم، استفاده، نگهداری و ارزیابی دانش در سازمان‌ها و رویه‌ای برای دستیابی به دانش مناسب در زمان مناسب، توانسته است ارتباط خوبی با چالش‌های دیرپای سازمان‌های ایرانی برقرار کند.

سازمان‌های ایرانی سال‌های متمادی از نداشتن حافظه دانشی، دوباره‌کاری‌ها و خطاهای تکراری متضرر بوده‌اند، از این رو در همین مدت کوتاه که از ورود مدیریت دانش به کشور می‌گذرد، ارتباط خوبی میان آنها و مفاهیم مدیریت دانش برقرار شده است.

افزایش افت و خیزهای صنایع ایرانی به دلیل جابه‌جایی‌های مدیریتی از یک سو و روند سریع رشد فناوری‌ها و کوتاه شدن چرخه عمر دانش، باعث تولید حجم بالایی از دانش می‌شود که اگر چه در نوع خود برای هر سازمان

گنجینه‌ای محسوب می‌شود، اما به سرعت کهنه شده یا در دسترس متقاضیان آن در سازمان قرار نمی‌گیرد و عملاً با سازمان‌هایی همراه با قبض و بسط‌های مدیریت نشده روبرو هستیم.

بر همین اساس، در سال‌های اخیر بسیاری از سازمان‌ها و شرکت‌های ایرانی رویکردهای اجرایی مدیریت دانش را آزموده‌اند. فعالیت‌هایی که گاه به نتایج درخشان و مطلوب و گاه به تجربه‌ای آموزنده از ناکامی منجر شده‌اند.

در سطح دانشگاه‌ها و مراکز تولید علم کشور نیز مدیریت دانش به عنوان موضوعی قابل بحث، در حد نسبتاً مطلوبی تحت قالب پایان‌نامه‌های تحصیلات تکمیلی، مقالات، پژوهش‌ها و همایش‌ها مورد توجه قرار گرفته است. کتاب‌های قابل توجهی نیز با عنوان مدیریت دانش و موضوعات مرتبط با آن چاپ و منتشر شده که بسیاری از آنها محتوای بسیار ارزنده و قابل اعتنایی دارند، اما بر اساس تجربه علمی و عملی نگارنده در زمینه مدیریت دانش در ۱۰ سال اخیر، جای خالی نوشتاری با زبانی ساده اما با مبنای علمی در این حوزه احساس می‌شود. رویکردی که در بسیاری از محیط‌های توسعه یافته، با ارائه کتاب‌های روایی در موضوعات مدیریتی رواج داشته و بعضاً اثرات بسیار وسیع‌تری نسبت به مکتوبات صرفاً دانشگاهی داشته است.

واقعیت آن است که جمع‌گیری از صنایع و نهادهای ایرانی علاقه‌مند به شناخت مدیریت دانش و بهره‌گیری از نتایج آن هستند، اما فقدان نوشتارهای روایی و ساده در برخی موارد باعث سردرگمی و گاه ناکامی جدی آنها می‌شود. کتاب «مدیریت دانش در شرکت آقای ظفرمند» تلاش کوچکی برای آغاز پاسخگویی به این نیاز است؛ داستانی درباره یک مدیر ایرانی که با چالش‌های بسیاری در

سازمان خود روبرو می‌شود و این چالش‌ها عمدتاً ناشی از فقدان یک حافظه دانشی منسجم در سازمان است و «آقای ظفرمند» پس از سردرگمی‌های بسیار، توسط مشاورى به نام «آقای هوشمند» با مدیریت دانش آشنا شده و سعی در اجرای گام به گام آن در سازمان خود دارد و در این مسیر به چالش‌ها، مقاومت‌ها و معماهای بسیاری برخورد می‌کند و با استفاده از راهکارهایی بر بیشتر آنها غلبه کرده و نهایتاً به وضعیت مطلوب‌تری دست می‌یابد.

در این کتاب سعی شده تا مباحث علمی و راه‌حل‌های گوناگون مدیریت دانش در ساختاری ساده و دنباله‌دار با استفاده از کاراکترهای مختلف، که همگی قابلیت مشابه‌سازی در سازمان‌های ایرانی را دارند، روایت شود تا مدیران و کارشناسان بتوانند با اختصاص وقتی اندک، مروری کامل بر مدیریت دانش، ضرورت، چالش‌ها، راه‌حل‌ها و نتایج و دستاوردهای آن داشته باشند.

در حقیقت داستان این کتاب، انعکاسی از تجربه اجرای ده‌ها طرح مدیریت دانش در سازمان‌های ایرانی است که هر یک به نوبه خود با بخشی از چالش‌ها و موضوعات مطرح شده در این مکتوب روبرو بوده‌اند.

در تمامی بخش‌های این داستان از مستندات علمی و ادبیات معتبر استفاده شده است که قریب به ۲۰ مقاله علمی منتشر شده توسط نگارنده کتاب و نیز نتایج و دستاوردهای اجرای حدود ۴۰ طرح جامع مدیریت دانش در سازمان‌های گوناگون ایرانی را در بر می‌گیرد.

به منظور ارتباط بهتر خوانندگان با متن داستان، مجموعه‌ای از کاریکاتورهای متناسب نیز ارائه گردیده که امید است در افزایش مطلوبیت و جذابیت کتاب و تسهیل پیام‌رسانی‌ها مؤثر باشد.

این کتاب می‌تواند برای تمام علاقه‌مندان به مبحث مدیریت دانش، اعم از کارشناسان و مدیران سازمان‌ها، مجریان و مشاوران مدیریت دانش و دانشجویان، در قالبی جدید و ویژه قابل استفاده باشد.

طبیعتاً تدوین کتاب در چنین قالبی، نیازمند دقت نظرهایی بوده و این مهم جز با همراهی همکاران نگارنده در شرکت مشاوران توسعه آینده (به عنوان اولین و بزرگ‌ترین مجری طرح‌های مدیریت دانش در ایران) میسر نبوده است.

در اینجا لازم است از همکاری‌های ارزشمند آقایان مهندس امیر خسروانی، مهندس حمیدرضا نظری و مهندس امیر ذاکری کمال امتنان را داشته باشم. همچنین از سرکار خانم موضیه شعبانی راد و سرکار خانم مهدخت رضاخانی که امور فنی تدوین این کتاب را بر عهده داشته‌اند و سرکار خانم سمیه شریعتی راد که ویرایش آن را انجام داده‌اند تشکر می‌نمایم.

طراحی‌های آقای سلمان طاهری که سابقه‌ای ارزشمند در اجرای کاریکاتور و تولید انواع انیمیشن دارند، فضایی متفاوت را به این اثر بخشیده است که تنها با صبر، حوصله و بازنگری‌های متعدد ایشان میسر می‌گردد.

و در نهایت از همسر خانم مهسا رشیدی، که خود در عرصه دانشگاهی و اجرایی در حوزه مدیریت دانش فعالیت دارند و تدوین این کتاب جز با مدرسانی و نکته‌بینی‌های ایشان امکان‌پذیر نبود، کمال تشکر و امتنان را دارم. بدون تردید کوشش انجام شده برای تدوین این کتاب با اقبال شما خوانندگان فرهیخته و ارجمند، در انعکاس دیدگاه‌ها و اصلاحات ارزشمندتان ثمربخش خواهد بود. صمیمانه در انتظار دریافت انتقادات و نظرات سازنده شما هستم.

دکتر نوید نطاقتی

زمستان ۱۳۹۰