



# مدیریت دانش در تئوری و عمل

ترجمه:

دکتر حمید زرگرپور

حمید بریمانی

مهندس سعید زرآبادی پور

شرکت مدیریت پروژه‌های نیروگاهی ایران (مپنا)

انتشارات پندار پارس

|                     |  |
|---------------------|--|
| سرشناسه             | : دالکیر، کیمیز، ۱۹۶۲ - م. Kimiz, Dalkir   |
| عنوان و نام پدیدآور | : مدیریت دانش در تئوری و عمل / [کیمیز دالکیر]: ترجمه حمید زرگرپور، حمید بریمانی، سعید زرآبادی پور. |
| مشخصات نشر          | : تهران: پندار پارس: شرکت مدیریت پروژه‌های نیروگاهی ایران (مینا)، ۱۳۹۲.                            |
| مشخصات ظاهری        | : ۵۷۲ ص: مصور، جدول.   |
| شابک                | : ۹۷۸-۶۰۰-۵۶۳۹-۳۰-۱ : ۲۶۰۰۰۰ ریال  |
| وضعیت فهرست نویسی   | : فیبا   |
| یادداشت             | : عنوان اصلی: Knowledge management in theory and practice, 2nd ed., c2001.                         |
| یادداشت             | : واژه‌نامه.   |
| یادداشت             | : کتابنامه.  |
| یادداشت             | : نمایه.   |
| موضوع               | : مدیریت دانش  |
| شناسه افزوده        | : زرگرپور، حمید، ۱۳۳۵ - مترجم  |
| شناسه افزوده        | : بریمانی، حمید، ۱۳۳۳ - مترجم  |
| شناسه افزوده        | : زرآبادی پور، سعید، ۱۳۵۸ - مترجم  |
| رده بندی کنگره      | : HD ۱۳۹۱۲/۳۰ ۴م۴ /د   |
| رده بندی دیویی      | : ۴۰۳۸/۶۵۸   |
| شماره کتابشناسی ملی | : ۳۰۵۴۹۰۴  |



### انتشارات پندار پارس

دفتر فروش: انقلاب، ابتدای کارگر جنوبی، کوی رشتچی، شماره ۱۴، واحد ۱۶ [www.pendarepars.com](http://www.pendarepars.com)

تلفن: ۶۶۵۷۲۳۳۵ - تلفکس: ۶۶۹۲۶۵۷۸ همراه: ۰۹۱۲۲۴۵۲۳۴۸ [info@pendarepars.com](mailto:info@pendarepars.com)



|          |  |
|----------|--|
| نام کتاب | : مدیریت دانش در تئوری و عمل                   |
| ناشر     | : انتشارات پندار پارس، با همکاری شرکت مینا     |
| تألیف    | : Kimiz, Dalkir                                |
| ترجمه    | : حمید زرگرپور، حمید بریمانی، سعید زرآبادی پور |
| چاپ نخست | : فروردین ۹۲                                   |
| شمارگان  | : ۱۰۰۰ نسخه                                    |

لیتوگرافی، چاپ، صحافی : ترامسنج، جاوید نو، خیام

قیمت : ۲۶۰۰۰ تومان شابک : ۹۷۸-۶۰۰-۶۵۲۹-۳۰-۱



\* هرگونه کپی برداری، تکثیر و چاپ کاغذی یا الکترونیکی از این کتاب بدون اجازه ناشر تخلف بوده و پیگرد قانونی دارد \*

**\*\*\* تمامی حقوق مادی و معنوی این کتاب متعلق به شرکت مینا می باشد \*\*\***

## دیباچه

"هنر مدیریت در قرن بیست و یکم در این است که به همان میزان که مدیریت در قرن بیستم، بهره‌وری کارگران در واحدهای صنعتی را پنجاه برابر کرد، بهره‌وری دانش‌کاران را افزایش دهد." این گفتار، که منسوب به پیتر دراکر، یکی از تأثیرگذارترین متفکران حوزه مدیریت است، در نگاه آغازین جذاب و دل‌فریب می‌نماید، اما وقتی از حوزه نظر خارج می‌شود و در حوزه عمل، به مرحله پیاده‌سازی گوشه‌ای از آن پای می‌گذاریم، چالش‌ها، دشواری‌ها و عدم قطعیت‌ها، خود را نشان می‌دهند. عدم قطعیت، واقعیت مسلم و گریزناپذیر در عصر دانش است. عدم قطعیت، فرصت‌های بسیاری را برای سازمان‌هایی فراهم می‌کند که با اتکا به دانش خود می‌توانند آن را مدیریت کنند و از سوی دیگر، تهدیدهای خانمان‌سوزی را متوجه بنگاه‌هایی می‌کند، که با دانش محدود به تفکر عصر صنعت، در پی رویارویی با واقعیت‌های قرن بیست و یکم هستند. یکی از این عدم قطعیت‌ها متوجه خود موضوع مدیریت دانش است که پس از نزدیک به سه دهه تحقیق، مدل‌سازی و پیاده‌سازی آن در سازمان‌های بزرگ و کوچک، هنوز یک مقوله "سازمان-وابسته" است و نمی‌توان ابتکارها، استانداردها، مدل‌ها و به‌روش‌های یکسانی را، که قابل تعمیم به سازمان‌های پرشماری باشند، در این زمینه یافت. دلیل این امر، کاملاً مشخص و آن هم فریگی عنصر فرهنگ در مدیریت دانش است که پیاده‌سازی آن را به فرم‌ها، مفروضات و باورهای هر سازمان، کاملاً وابسته می‌سازد. اما با همه این مباحث، بنگاه‌هایی که می‌خواهند احتمال بقای خود در نیمه نخست قرن بیست و یکم را افزایش دهند، چاره‌ای جز جدی گرفتن مدیریت دانش ندارند.

گروه مپنا پس از چند سال تلاش در حوزه مدیریت دانش و دریافت تندیس مدیریت دانش در سه سال پیاپی، هنوز تا برخورداری مشهود از مواهب پیاده‌سازی مدیریت دانش، راهی دراز در پیش دارد. اما همسو با ایفای رسالت‌های اجتماعی خویش، ترجمه کتاب ارزشمند "مدیریت دانش در تئوری و عمل" را، که با تلاش چند نفر از همکاران علاقمند خویش در این زمینه انجام شده است، منتشر می‌کند تا به منظور نشر دانش در حوزه مدیریت دانش، در دسترس جامعه علمی و تخصصی کشور قرار گیرد. انتشار این کتاب می‌تواند راهنمای آن دسته از سازمان‌ها در کشور قرار گیرد که درک و پیاده‌سازی مدیریت دانش را جزء برنامه‌های خود قرار داده‌اند. امید داریم که این کتاب مورد استقبال محققان و مدیران و کارشناسان علاقمند واقع شود و افزون بر آنکه زمینه‌ای برای تحقیق و انتشار بیشتر متون علمی در این زمینه را فراهم می‌سازد، به توسعه این دانش حیاتی در داخل کشور یاری رساند.

گروه مپنا از آغاز تأسیس در سال ۱۳۷۱، با مهندسی، ساخت تجهیزات و احداث نزدیک به ۵۰,۰۰۰ مگاوات پروژه‌های نیروگاهی در قالب پروژه‌های خاتمه یافته، در دست احداث و آتی خود که نزدیک به ۸۶ درصد از ظرفیت نصب شده نیروگاه‌های کشور را تشکیل می‌دهند، مشارکت داشته است. این

گروه، بیشترین نقش را در توسعه ظرفیت نیروگاهی به عهده گرفته و از این طریق امکان رشد و توسعه صنعتی را فراهم ساخته است. همچنین گروه مپنا تنها سازنده تمامی تجهیزات اصلی نیروگاه‌های حرارتی، از جمله توربین‌های گاز و بخار، تجهیزات جانبی توربین، پره توربین، ژنراتور، بویلرهای بازیاب حرارتی (HRSG)، بویلرهای معمولی و تجهیزات جانبی آنها تحت لیسانس شرکت‌های معتبر جهانی در ایران می‌باشد. در این حوزه‌ها، گروه مپنا نخستین و بزرگ‌ترین پیمانکار عمومی نیروگاهی در خاورمیانه و غرب آسیا، نخستین و بزرگ‌ترین سازنده تمامی تجهیزات اصلی نیروگاهی در این مناطق و نخستین و بزرگ‌ترین سرمایه‌گذار طرح‌های نیروگاهی خصوصی در کشور محسوب می‌شود. جذب پیشرفته‌ترین فناوری و دانش فنی در همه حوزه‌های فعالیت صنعتی را می‌توان از دستاوردهای گروه مپنا برشمرد.

بیست سال تلاش در زمینه جذب و تولید تکنولوژی‌های پیشرفته و به‌کارگیری آن برای توسعه ملی، گروه مپنا را به یک بنگاه اقتصادی دانش بنیان تبدیل کرده است. انتشار کتاب در زمینه فناوری‌هایی که گروه مپنا در آن سرآمدی ملی و منطقه‌ای دارد، ایفای بخشی از رسالت‌های اجتماعی سازمان از طریق نشر دانش است. معاونت تحقیق و توسعه گروه مپنا امیدوار است در انجام این وظیفه، با دریافت نظرها و پیشنهادهای از حمایت جامعه علمی-تخصصی کشور بهره‌مند شود.

اسفند ۱۳۹۱

معاونت تحقیق و توسعه گروه مپنا

## فهرست

|   |           |
|---|-----------|
| پیش‌گفتار .....   | ۱         |
| آیا مدیریت دانش باقی خواهد ماند؟ .....                          | ۱         |
| <b>فصل ۱ مقدمه‌ای بر مدیریت دانش .....</b>                      | <b>۵</b>  |
| اهداف یادگیری .....   | ۵         |
| مقدمه .....   | ۶         |
| مدیریت دانش چیست؟ .....   | ۹         |
| طبیعت چندوجهی مدیریت دانش .....                                 | ۱۳        |
| دو نوع عمده دانش: ضمنی و صریح .....                             | ۱۵        |
| روش تحلیل مفهوم .....   | ۱۷        |
| تاریخچه مدیریت دانش .....                                       | ۲۲        |
| از دارایی‌های فیزیکی تا دارایی‌های دانشی .....                  | ۲۸        |
| منظورهای سازمانی مدیریت دانش .....                              | ۳۰        |
| منظورهای علم کتابخانه و اطلاعات (LIS) در مورد مدیریت دانش ..... | ۳۰        |
| چرا امروزه مدیریت دانش از اهمیت برخوردار می‌باشد؟ .....         | ۳۱        |
| مدیریت دانش برای افراد، انجمن‌ها و سازمان‌ها .....              | ۳۴        |
| نکات کلیدی .....  | ۳۶        |
| نکات قابل بحث .....   | ۳۶        |
| منابع .....   | ۳۷        |
| <b>فصل ۲ چرخه مدیریت دانش .....</b>                             | <b>۴۱</b> |
| اهداف یادگیری .....   | ۴۱        |
| مقدمه .....   | ۴۲        |
| نگرش‌های عمده به چرخه مدیریت دانش .....                         | ۴۳        |
| چرخه مدیریت دانش مایر و زاک .....                               | ۴۳        |
| چرخه مدیریت دانش بوکوویتز و ویلیامز .....                       | ۴۹        |
| چرخه مدیریت دانش مک آل روی .....                                | ۵۳        |

|            |   |
|------------|---|
| ۵۷         | چرخه مدیریت دانش و یگ                               |
| ۶۲         | یک چرخه یکپارچه مدیریت دانش                         |
| ۶۸         | مفاهیم استراتژیک چرخه مدیریت دانش                   |
| ۶۸         | ملاحظات عملی برای مدیریت دانش                       |
| ۶۹         | نکات کلیدی  |
| ۶۹         | نکات قابل بحث                                       |
| ۷۰         | منابع   |
| <b>۷۱</b>  | <b>فصل ۳ الگوهای مدیریت دانش</b>                    |
| ۷۲         | اهداف یادگیری                                       |
| ۷۲         | مقدمه   |
| ۷۴         | الگوهای اصلی در مدیریت دانش تئوری                   |
| ۷۵         | الگوی شناخت‌شناسی سازمانی فانکروگ و روس             |
| ۷۷         | الگوی حلزونی دانش نوناکا و تاکوچی                   |
| ۸۶         | الگوی مدیریت دانش منطقی چو                          |
| ۹۱         | الگوی و یگ برای ساختن و استفاده از دانش             |
| ۹۶         | الگوی مدیریت دانش I-Space بوی‌سوت                   |
| ۱۰۰        | الگوهای مدیریت دانش سیستم تطبیقی پیچیده             |
| ۱۰۴        | الگوی مدیریت دانش بنیاد اروپایی مدیریت کیفیت (EFQM) |
| ۱۰۶        | الگوی مدیریت دانش اینوکشوک                          |
| ۱۰۷        | مفاهیم استراتژیک الگوهای مدیریت دانش                |
| ۱۰۷        | مفاهیم عملی الگوهای مدیریت دانش                     |
| ۱۰۸        | نکات کلیدی  |
| ۱۰۹        | نکات قابل بحث                                       |
| ۱۱۱        | منابع   |
| <b>۱۱۳</b> | <b>فصل ۴ جذب و ضبط و کدبندی دانش</b>                |
| ۱۱۳        | اهداف یادگیری                                       |

|                 |   |
|-----------------|---|
| ۱۱۴.....        | مقدمه   |
| ۱۱۷.....        | ضبط دانش ضمنی   |
| ۱۱۹.....        | ضبط دانش ضمنی در سطح فردی و گروهی                             |
| ۱۳۹.....        | ضبط دانش ضمنی در سطح سازمانی                                  |
| ۱۴۰.....        | کدبندی دانش صریح  |
| ۱۴۱.....        | نقشه‌های شناختی   |
| ۱۴۳.....        | درخت‌های تصمیم‌گیری   |
| ۱۴۴.....        | طبقه‌بندی‌های دانش  |
| ۱۵۲.....        | روابط میان مدیریت دانش، هوش رقابتی، هوش تجاری و هوش استراتژیک |
| ۱۵۴.....        | مفاهیم استراتژیک ضبط و کدبندی دانش                            |
| ۱۵۵.....        | مفاهیم عملی ضبط و کدبندی دانش                                 |
| ۱۵۶.....        | نکات کلیدی  |
| ۱۵۷.....        | نکات قابل بحث   |
| ۱۵۸.....        | منابع   |
| <b>۱۶۳.....</b> | <b>فصل ۵ به اشتراک‌گذاری دانش و انجمن‌های خبرگی</b>           |
| ۱۶۴.....        | اهداف یادگیری   |
| ۱۶۴.....        | مقدمه   |
| ۱۷۰.....        | طبیعت اجتماعی دانش  |
| ۱۷۴.....        | منحنی احساس افراد گروه نسبت به یکدیگر و تحلیل شبکه اجتماعی    |
| ۱۷۷.....        | کتاب راهنمای انجمن  |
| ۱۸۱.....        | انجمن به اشتراک‌گذارنده دانش                                  |
| ۱۸۳.....        | انواع انجمن‌ها  |
| ۱۸۶.....        | نقش‌ها و مسئولیت‌ها در انجمن‌های خبرگی                        |
| ۱۹۲.....        | به اشتراک‌گذاشتن دانش در انجمن‌های خبرگی مجازی                |
| ۱۹۶.....        | موانع موجود بر سر راه به اشتراک‌گذاری دانش                    |
| ۱۹۷.....        | آندرننت   |
| ۱۹۸.....        | یادگیری سازمانی و سرمایه اجتماعی                              |

|                 |   |
|-----------------|---|
| ۱۹۹.....        | اندازه‌گیری ارزش سرمایه اجتماعی .....             |
| ۲۰۲.....        | مفاهیم استراتژیک به اشتراک‌گذاری دانش .....       |
| ۲۰۳.....        | مفاهیم عملی به اشتراک‌گذاری دانش .....            |
| ۲۰۴.....        | نکات کلیدی .....                                  |
| ۲۰۵.....        | نکات قابل بحث .....                               |
| ۲۰۶.....        | منابع .....                                       |
| <b>۲۱۱.....</b> | <b>فصل ۶ به‌کارگیری دانش .....</b>                |
| ۲۱۱.....        | اهداف یادگیری .....                               |
| ۲۱۲.....        | مقدمه .....                                       |
| ۲۱۵.....        | به‌کارگیری دانش در سطح فردی .....                 |
| ۲۱۵.....        | مشخصات افراد دانشگر .....                         |
| ۲۲۱.....        | طبقه‌بندی اهداف یادگیری بلوم .....                |
| ۲۳۱.....        | تحلیل وظیفه و الگوسازی .....                      |
| ۲۴۱.....        | به‌کارگیری دانش در سطح گروهی و سازمانی .....      |
| ۲۴۷.....        | استفاده از دانش .....                             |
| ۲۵۰.....        | مخازن دانش .....                                  |
| ۲۵۱.....        | یادگیری الکترونیکی و به‌کارگیری مدیریت دانش ..... |
| ۲۵۳.....        | مفاهیم استراتژیک به‌کارگیری دانش .....            |
| ۲۵۵.....        | مفاهیم عملی به‌کارگیری دانش .....                 |
| ۲۵۵.....        | نکات کلیدی .....                                  |
| ۲۵۶.....        | نکات قابل بحث .....                               |
| ۲۵۷.....        | منابع .....                                       |
| <b>۲۶۱.....</b> | <b>فصل ۷ نقش فرهنگ سازمانی .....</b>              |
| ۲۶۱.....        | اهداف یادگیری .....                               |
| ۲۶۲.....        | مقدمه .....                                       |
| ۲۶۶.....        | انواع گوناگون فرهنگ .....                         |



|                 |  |
|-----------------|--|
| ۲۶۸.....        | تحلیل فرهنگ سازمانی .....  |
| ۲۷۱.....        | فرهنگ در بنیان مدیریت دانش .....                                       |
| ۲۷۴.....        | تأثیرات فرهنگ بر افراد .....   |
| ۲۷۸.....        | الگوهای بلوغ سازمانی .....   |
| ۲۸۱.....        | الگوهای بلوغ مدیریت دانش .....   |
| ۲۸۵.....        | الگوهای بلوغ انجمن‌های خبرگی .....                                     |
| ۲۸۸.....        | انتقال به یک فرهنگ به اشتراک‌گذاری دانش .....                          |
| ۳۰۱.....        | تأثیر ادغام شرکت‌ها بر فرهنگ .....                                     |
| ۳۰۳.....        | تأثیر مجازی بر فرهنگ .....   |
| ۳۰۳.....        | مفاهیم استراتژیک فرهنگ سازمانی .....                                   |
| ۳۰۴.....        | مفاهیم عملی فرهنگ سازمانی .....  |
| ۳۰۸.....        | نکات کلیدی .....   |
| ۳۰۹.....        | نکات قابل بحث .....  |
| ۳۱۰.....        | منابع .....  |
| <b>۳۱۳.....</b> | <b>فصل ۸ ابزارهای مدیریت دانش .....</b>                                |
| ۳۱۳.....        | اهداف یادگیری .....  |
| ۳۱۴.....        | مقدمه .....  |
| ۳۱۶.....        | ابزار ضبط و ایجاد دانش .....   |
| ۳۱۶.....        | ابزار ایجاد محتوا .....  |
| ۳۱۷.....        | داده‌کاوی و یافتن دانش .....   |
| ۳۲۱.....        | بلاگ‌ها .....  |
| ۳۲۳.....        | مش‌آپ Mashup .....   |
| ۳۲۴.....        | ابزارهای مدیریت محتوا .....  |
| ۳۲۵.....        | رده‌بندی‌های مردمی و علامت‌گذاری اجتماعی / چوب‌الف گذاری اجتماعی ..... |
| ۳۲۸.....        | مدیریت دانش شخصی .....   |
| ۳۲۹.....        | ابزارهای به اشتراک‌گذاری و توزیع دانش .....                            |
| ۳۳۰.....        | ابزار گروهی و ابزارهای همکاری .....                                    |

|                 |  |
|-----------------|--|
| ۳۳۷.....        | ویکی‌ها  |
| ۳۳۹.....        | شبکه‌سازی اجتماعی، Web 2.0، KM 2.0             |
| ۳۴۵.....        | فن‌آوری‌های شبکه‌ای                            |
| ۳۵۰.....        | کسب دانش و ابزار به‌کارگیری                    |
| ۳۵۱.....        | ابزارهای فیلترکننده هوشمند                     |
| ۳۵۷.....        | فن‌آوری‌های تطابق یافته                        |
| ۳۵۸.....        | مفاهیم استراتژیک ابزارها و روش‌های مدیریت دانش |
| ۳۵۹.....        | مفاهیم عملی ابزار و روش‌های مدیریت دانش        |
| ۳۵۹.....        | نکات کلیدی                                     |
| ۳۶۰.....        | نکات قابل بحث                                  |
| ۳۶۱.....        | منابع  |
| <b>۳۶۷.....</b> | <b>فصل ۹ استراتژی مدیریت دانش</b>              |
| ۳۶۷.....        | اهداف یادگیری                                  |
| ۳۶۸.....        | مقدمه  |
| ۳۷۳.....        | توسعه یک استراتژی مدیریت دانش                  |
| ۳۷۵.....        | ممیزی دانش                                     |
| ۳۸۱.....        | تحلیل فاصله                                    |
| ۳۸۴.....        | نقشه راه استراتژی مدیریت دانش                  |
| ۳۸۸.....        | توازن نوآوری و ساختار سازمانی                  |
| ۳۹۳.....        | انواع دارایی دانش تولید شده                    |
| ۳۹۷.....        | نکات کلیدی                                     |
| ۳۹۸.....        | نکات قابل بحث                                  |
| ۳۹۹.....        | منابع  |
| <b>۴۰۱.....</b> | <b>فصل ۱۰ ارزش مدیریت دانش</b>                 |
| ۴۰۱.....        | اهداف یادگیری                                  |
| ۴۰۲.....        | مقدمه  |

|  |            |
|--|------------|
| برگشت سرمایه (ROI) مدیریت دانش و متریک‌ها          | ۴۰۶        |
| روش بهینه‌کاو                                      | ۴۰۹        |
| روش کارت امتیازی متوازی                            | ۴۱۶        |
| روش خانه کیفیت                                     | ۴۱۹        |
| چارچوب ارزیابی نتیجه محور                          | ۴۲۲        |
| اندازه‌گیری موفقیت انجمن‌های خبرگی                 | ۴۲۵        |
| نکات کلیدی   | ۴۲۷        |
| نکات قابل بحث                                      | ۴۲۸        |
| منابع  | ۴۲۹        |
| <b>فصل ۱۱ یادگیری سازمانی و حافظه سازمانی</b>      | <b>۴۳۱</b> |
| اهداف یادگیری                                      | ۴۳۱        |
| مقدمه  | ۴۳۲        |
| سازمان‌ها چگونه می‌آموزند و به یاد می‌سپارند؟      | ۴۳۴        |
| چارچوب‌های ارزیابی یادگیری سازمانی و حافظه سازمانی | ۴۳۶        |
| مدیریت حافظه سازمانی                               | ۴۳۷        |
| یادگیری سازمانی                                    | ۴۴۴        |
| فرایند درس‌های گرفته شده                           | ۴۴۶        |
| الگوهای یادگیری سازمانی و حافظه سازمانی            | ۴۴۷        |
| یک رویکرد ۳ لایه بر تداوم دانش                     | ۴۵۳        |
| نکات کلیدی   | ۴۵۹        |
| نکات قابل بحث                                      | ۴۶۰        |
| منابع  | ۴۶۱        |
| <b>فصل ۱۲ تیم مدیریت دانش</b>                      | <b>۴۶۵</b> |
| اهداف یادگیری                                      | ۴۶۵        |
| مقدمه  | ۴۶۶        |
| نقش‌های اصلی مدیریت دانش                           | ۴۷۱        |

|   |            |
|---|------------|
| نقش‌های مدیریت ارشد.....  | ۴۷۲        |
| نقش‌های مدیریت دانش و مسئولیت‌های موجود در درون سازمان‌ها ..... | ۴۸۰        |
| حرفه مدیریت دانش .....  | ۴۸۳        |
| اخلاقیات مدیریت دانش .....                                      | ۴۸۴        |
| نکات کلیدی .....  | ۴۹۱        |
| نکات قابل بحث .....   | ۴۹۲        |
| منابع .....   | ۴۹۳        |
| <b>فصل ۱۳ چالش‌های پیش روی مدیریت دانش .....</b>                | <b>۴۹۵</b> |
| اهداف یادگیری .....   | ۴۹۵        |
| مقدمه .....   | ۴۹۶        |
| مسائل سیاسی در ارتباط با موتورهای جست‌وجوگر اینترنت .....       | ۴۹۸        |
| سیاست‌های محتوا و فرهنگ سازمانی .....                           | ۵۰۰        |
| انتقال به دارایی‌های دانش مدار .....                            | ۵۰۲        |
| مسائل مربوط به مالکیت فکری .....                                | ۵۰۸        |
| چگونگی ایجاد انگیزه برای به مشارکت نهادن دانش .....             | ۵۰۹        |
| چالش‌های پیش روی مدیریت دانش .....                              | ۵۱۵        |
| مسائل تحقیقاتی مدیریت دانش .....                                | ۵۱۶        |
| یک مدیریت دانش پست مدرن .....                                   | ۵۲۰        |
| تفکر پایانی .....   | ۵۲۲        |
| نکات کلیدی .....  | ۵۲۲        |
| نکات قابل بحث .....   | ۵۲۴        |
| منابع .....   | ۵۲۵        |
| <b>فصل ۱۴ منابع مدیریت دانش .....</b>                           | <b>۵۲۷</b> |
| <b>واژه‌نامه .....</b>  | <b>۵۳۷</b> |
| <b>نمایه .....</b>  | <b>۵۵۵</b> |

## مقدمه مترجمان

سال‌ها است که «مدیریت دانش» به عنوان یک نوآوری سازمانی مطرح شده و به درجه‌ای از بلوغ رسیده است که تشخیص اهداف، اصول، کاربردها و ابزارهای آن را امکان‌پذیر ساخته است. مدیریت دانش، مفاهیم جدیدی را معرفی کرده که با به‌کارگیری آنها می‌توانیم سازوکارهایی را که سازمان‌ها در به‌کارگیری دانش و ارزش‌آفرینی مورد استفاده قرار می‌دهند، درک نماییم. با توجه به غنای ایده‌ها و نوآوری‌هایی که با عنوان مدیریت دانش ارائه شده‌اند و توجه خاص دانشگاه‌ها، محافل علمی و سازمان‌ها به این موضوع، شگفت‌آور است که مقالات و کتاب‌های زیادی در زمینه به‌کارگیری و استفاده عملی از تئوری‌های مختلف مدیریت دانش به چاپ نرسیده است. شاید علت این امر آن است که مدیریت دانش دربرگیرنده زمینه‌های گسترده‌ای است و یا بررسی ابعاد گوناگون آن از منظرهای مختلف، کاری بس دشوار می‌باشد و درک آن را پیچیده نموده است. برخلاف همه این مشکلات و شاید به دلیل همین مشکلات، نیاز مبرمی به ارائه یک کتاب جامع که در برگیرنده نگاهی متفکرانه، سیستماتیک و کاربردی به مقوله مدیریت دانش باشد، احساس می‌شود. کتاب موجود تلاشی برای پاسخ‌گویی به این نیاز می‌باشد و به صورت کامل به مقوله مدیریت دانش از تئوری تا عمل پرداخته است که این امر بسیار حائز اهمیت می‌باشد؛ زیرا بسیاری از مطالب ارائه شده در مورد مدیریت دانش، یا تئوری بوده و یا ارتباط میان ایده تا عمل را به صورت مناسب برقرار نمی‌سازد.

این کتاب، دارای چهارده فصل است که در کنار پرداختن به مقوله‌های نظری در مدیریت دانش، نمونه‌های واقعی را نیز برای درک بهتر مفاهیم نظری، ارائه نموده است. فصل نخست، مقدمه‌ای بر مدیریت دانش است و به این پرسش که «مدیریت دانش چیست؟» پاسخ می‌دهد. در فصل دوم تا ششم به چرخه مدیریت دانش و مراحل آن به صورت کامل پرداخته شده و الگوهای مختلف مدیریت دانش در آن ارائه گردیده است. پس از بررسی چند نگرش عمده نظری، نویسنده ترکیب جدیدی را ارائه می‌نماید. این ترکیب به مدیریت دانش به عنوان چرخه پیوسته سه فرایند می‌نگرد: (۱) ضبط و یا ایجاد دانش، (۲) به اشتراک نهادن و انتشار دانش و (۳) کسب و به‌کارگیری دانش. این چرخه بخش عمده‌ای از کتاب را به خود اختصاص داده است. در دیگر فصل‌های کتاب، تلاش می‌شود تا به پرسش‌های زیر پاسخ داده شود:

- نقش فرهنگ سازمانی در توسعه مدیریت دانش در سازمان چیست و چه موانع فرهنگی در این زمینه وجود دارد؟ چگونه باید نسبت به ایجاد فرایندها و اقدامات لازم برای توسعه و تشویق به اشتراک‌گذاری و بهره‌گیری از دانش اقدام نمود؟
- اجرای مدیریت دانش، به چه ابزارها و بستری‌هایی نیاز خواهد داشت؟
- چشم‌انداز و استراتژی‌های مناسب مدیریت دانش در ارتباط با کسب و کار سازمان‌ها چیست؟
- روش‌های عمده ارزیابی و چارچوب‌های اندازه‌گیری مدیریت دانش در سازمان‌ها چیست؟

- فرایندهای موجود در یادگیری سازمانی و یا چگونگی بهبود مداوم کار یک سازمان در طول زمان با درس گرفتن از موفقیت‌ها و شکست‌های خود چگونه است؟ عمده فرایندهای مرتبط در این زمینه کدامند؟
- چه نقش‌هایی برای اجرای مدیریت دانش مورد نیاز است و مسئولیت‌های آنها چیست؟
- چالش‌های موجود در زمینه مدیریت دانش کدامند؟

همچنین، هر فصل دربرگیرنده اهداف، خلاصه موضوعات، چکیده‌هایی از پیام اصلی کتاب، نکات قابل بحث و منابع مورد استفاده در آن فصل می‌باشد. همچنین در پایان کتاب، منابع مختلفی پیرامون مدیریت دانش، فراتر از منابع استفاده شده در کتاب و تعاریف برخی از کلمات به‌کار رفته ارائه شده است.

این کتاب برای مخاطبان زیر، قابل استفاده و بهره‌برداری می‌باشد:

- اساتید، دانشجویان و محققان دانشگاهی
- مدیران ارشد سازمان‌ها و شرکت‌ها
- مدیران و کارشناسان دانش سازمان‌ها و شرکت‌ها

امید است این کتاب، مورد استفاده کاربردی قرار گیرد و بتواند در اجرای مدیریت دانش و ترویج آن به‌عنوان یک فرهنگ در مدیریت سازمان‌ها مفید واقع شود و گام کوچکی در این زمینه باشد.

از همه صاحب‌نظران حوزه مدیریت دانش درخواست می‌شود تا با ارسال نظرها و پیشنهادهای خود به پست الکترونیک [zarabadipour@mapna.com](mailto:zarabadipour@mapna.com) مترجمان را در جهت ارتقای کیفی این اثر یاری رسانند.

# پیش‌گفتار

## آیا مدیریت دانش باقی خواهد ماند؟

عنوان این مقدمه برای چاپ دوم این کتاب پیش‌تاز در زمینه مدیریت دانش، شاید عجیب به نظر آید. اما این پرسش از آن جهت قابل تأمل است که زمینه مدیریت دانش به ما آموخته است چگونه به شکل یک متفکر عمل‌گرا فعالیت نماییم.

اکنون بیش از بیست سال است که مقوله مدیریت دانش به‌عنوان یک تخصص در حال رشد بوده است. گرچه مدیریت دانش، ریشه در زمان‌هایی بیش از این بیست سال دارد؛ ولی آیا مدیریت دانش به طور عمومی درون سازمان‌ها پذیرفته شده است؟ و آیا مدیریت دانش یک زمینه یا تخصص پایدار می‌باشد یا خیر؟

برای پاسخ دادن به پرسش، نخست می‌توان به بررسی برخی شواهد حکایت مانند پرداخت. این شواهد، گویای آن است که مدیریت دانش در سطحی بسیار وسیع در برخی از صنایع پذیرفته شده است، حال آنکه میزان مقبولیت آن در دیگر صنایع تا این حد نمی‌باشد. در طول سال‌ها صنایع دارویی، انرژی، هوافضا، تولیدی و حقوقی، بیش از بقیه از مدیریت دانش سازمانی استقبال به عمل آورده‌اند. در نگاه به آینده، زمینه‌هایی همچون بهداشت عمومی و مراقبت‌های بهداشتی مطمئناً در شرایطی قرار خواهند داشت تا نسبت به تعمیم دانش به سراسر جهان اقدام نمایند. هم‌زمان با نزدیک شدن سن بازنشستگی و بازنشسته شدن نیروهای قدیمی، حفظ و نگهداری دانش همچنان نقش با اهمیتی را در بسیاری از بخش‌ها مثل دولت، انرژی هسته‌ای، آموزش و غیره ایفا می‌نماید؛ بنابراین مدیریت دانش به درون بسیاری از سازمان‌ها نفوذ کرده است و گرایش نفوذ به بقیه را نیز دارا می‌باشد. اما هنوز سازمان‌های بسیاری وجود دارند که مدیریت دانش را با فن‌آوری اطلاعات یکسان می‌دانند و هنوز مفهوم ایجاد و پروراندن یک فرهنگ به اشتراک‌گذاری دانش برای افزایش نوآوری را درک نکرده‌اند. بسیاری از سازمان‌ها مدیریت دانش را به‌عنوان بخشی از ساختار خود انتخاب نکرده‌اند و بسیاری از سازمان‌ها کارمندان خود را به دلیل انجام فعالیت‌های مرتبط با به اشتراک نهادن دانش تشویق نمی‌نمایند. کار یافتن عنوان مدیر ارشد دانش یا مدیر مدیریت دانش در سازمان‌ها هر روز مشکل‌تر می‌گردد؛ که این نشانگر دو احتمال است. نخستین احتمال آن است که مدیریت دانش در واقع در کالبد فرهنگ سازمان جای گرفته است؛ بنابراین دلیلی برای جدا کردن آن وجود ندارد. احتمال دوم آن است که مدیریت دانش جذابیت و اهمیت خود را از دست داده است؛

بنابراین نیازی به یک مدیر ارشد دانش یا پست‌های مشابه به‌ویژه در این شرایط سخت اقتصادی وجود ندارد. احتمالاً این دو احتمال بسته به نوع و طبیعت سازمان واقعیت دارند.

بنابراین با مراجعه به نخستین پرسش در رابطه با مدیریت دانش و اینکه آیا به شکل وسیع در سازمان‌ها پذیرفته شده است یا خیر، مشاهده می‌شود که هنوز قضاوت قاطعی وجود ندارد. شاید این مسئله تنها به بحث آگاهی جهت نمایش مزایای ارزش افزوده اقدامات و پروژه‌های مدیریت دانش مربوط باشد یا احتمالاً اینکه مدیریت دانش زودگذر بوده است و ما آماده ادامه حرکت می‌باشیم. من بر این باور هستم که مدیریت دانش، ارزش بسیاری را برای سازمان‌ها به ارمغان می‌آورد و این کار را از طریق تحریک خلاقیت و نوآوری، ایجاد حافظه سازمانی، ترغیب چابکی و قدرت تطابق، افزایش حس اجتماعی و تعلق، بهبود اثربخشی درونی و بیرونی سازمانی و مشارکت در برنامه‌ریزی و توسعه هر چه بیشتر نیروی کار به انجام می‌رساند. مدیریت دانش باید به شکل یکی از ستون‌های کلیدی استراتژی سرمایه انسانی سازمان عمل نماید. طبیعی است که برخی از سازمان‌ها به صورت رهبر و برخی دیگر به صورت جامانده از جریان عمل می‌نمایند. آن دسته از سازمان‌ها که به اهمیت نقش مدیریت دانش در چشم‌انداز، مأموریت و استراتژی سازمان پی می‌برند، در سال‌های آینده پیروز میدان خواهند بود.

اکنون به پرسش دوم می‌پردازیم و اینکه آیا مدیریت دانش، یک زمینه پابرجا است یا خیر؟ به عبارت دیگر آیا مدیریت دانش از قدرت کافی برای آنکه در سال‌های آینده پابرجا بماند، برخوردار می‌باشد یا خیر؟ این مسئله به آن مربوط می‌گردد که آیا مدیریت دانش بیشتر یک شاخه از هنر است یا یک علم؟ مطمئناً مدیریت دانش هم علم است و هم هنر و همان‌گونه که زمینه مدیریت دانش در طول سال‌ها ایجاد شده است، یک انجمن فعال شاغلین و محققان مدیریت دانش نیز پدیدار شده است. بیش از ده ژورنال بین‌المللی فعال در زمینه مدیریت دانش وجود دارد. کنفرانس‌های بین‌المللی با عنوان مدیریت دانش برگزار می‌گردد و افراد می‌توانند دوره‌های دانشگاهی در زمینه مدیریت دانش را طی کرده و گواهی‌نامه حرفه‌ای دریافت نمایند. پروژه‌های تحقیقاتی در زمینه مدیریت دانش در سراسر جهان برقرار است. افزون بر آن، انجمن‌های خبرگی مدیریت دانش بسیاری در جهان تأسیس گردیده است؛ بنابراین شکی نیست که یک گروه فعال از خبرگان و محققان تلاش می‌نمایند تصویری علمی به جای تصویری هنری از مدیریت دانش ارائه نمایند تا پایه‌های آن را قدرتمندتر و پایدارتر سازند.

در سوی دیگر، جنبه هنری مدیریت دانش قرار دارد. همانند بسیاری از زمینه‌ها که از یک رویکرد چند تخصصی به‌ویژه از علوم اجتماعی برگرفته می‌باشند، هنر و علم در کنار یکدیگر قرار دارند. اینکه آیا مدیریت دانش بیش از آنکه به بازده سرمایه‌گذاری توجه داشته باشد، بر بهبود چشم‌انداز و نگرش سازمانی تأکید دارد نشانه آن است که تعیین میزان و مقدار بازده مدیریت دانش، کار ساده‌ای نمی‌باشد. البته یک منظر متدولوژیکال بدون عیب و دقیق در رابطه با مدیریت دانش نیز وجود دارد.



تکرار می‌کنیم هنوز قضاوت کاملی در رابطه با امکان بقای زمینه مدیریت دانش وجود ندارد. پس چه باید کرد؟ در این جاست که کتاب‌هایی همچون "مدیریت دانش در تئوری و عمل" نقش کلیدی ایفا می‌نمایند. این کتاب در ویرایش دوم خود، مدیریت دانش تئوریک و عملی را به یکدیگر نزدیک می‌سازد. به این معنی که متدلوژی‌های مرتبط با طراحی، توسعه و اجرای مدیریت دانش و به‌کارگیری این متدلوژی‌ها و تکنیک‌ها را در موارد مختلف در این کتاب ارائه می‌نماید. این کتاب به نخستین پرسش من در ارتباط با افزایش مقبولیت هر چه بیشتر مدیریت دانش در سازمان‌ها از طریق تشریح چگونگی به‌کارگیری آن در بخش‌های مختلف صنعت و ساختارهای سازمانی می‌پردازد.

این کتاب، هم‌زمان و به‌منظور پاسخ‌گویی به پرسش دوم من در رابطه با تقویت هر چه بیشتر مدیریت دانش به منظور حفظ آن در سال‌های پیش رو، بر واژه «علم» در پس «هنر» تأکید دارد.

پروفسور دال‌کیر که یک محقق و مدرس پیشرو در زمینه مدیریت دانش می‌باشد، در کتاب خود، از تجارب و بینش خویش با هدف برجسته‌سازی زمینه‌های با اهمیت مدیریت دانش استفاده کرده است. افراد، فرهنگ، فرایند و فن‌آوری، مؤلفه‌های کلیدی مدیریت دانش هستند و کتاب، درس‌های ارزشمند گرفته شده در هر زمینه را عرضه می‌دارد. این کتاب مرجع بسیار مناسبی برای فعالان حوزه مدیریت دانش می‌باشد و کاربرد مفیدی در دوره‌های آموزشی مرتبط با مدیریت دانش خواهد داشت.

این کتاب و دیگر کتاب‌های از این دست قادر خواهند بود تا جنبه معنوی مدیریت دانش را به نمایش گذارند و مزایای ارزش افزوده ضمنی مورد نیاز مدیران ارشد و سازمان‌ها را عرضه دارند. کار پروفسور دال‌کیر در این کتاب جای قدردانی دارد و امیدوارم دیگران را نسبت به درک قدرت و نیروی مدیریت دانش تشویق نماید. هم‌زمان با به واقعیت پیوستن این مسئله، پاسخ به دو پرسش من در رابطه با مدیریت دانش کاملاً آشکار و روشن خواهد بود. امیدوارم لذت ببرید.

جی‌لیب‌ویتز، دکترای علوم

استاد دانشکده تجارت کُری

دانشگاه جانز هاپکینز

# فصل ۱

## مقدمه‌ای بر مدیریت دانش

ارزش یک چراغ روشن در اطاق بیش از دو چراغ روشن در جیب شما است.

بیل ولف (۱۹۵۰-۲۰۰۱)

این فصل از کتاب، مقدمه‌ای بر مقوله مدیریت دانش می‌باشد. تاریخچه مختصری از مفاهیم مدیریت دانش ارائه شده است که حکایت از آن دارد که مدیریت دانش بیش از آنکه مورد استفاده عموم قرار گیرد، به طور کلی وجود داشته است. عدم وجود اجماع در این زمینه که تعریف مناسب مدیریت دانش چیست، مورد بررسی قرار می‌گیرد و روش تحلیل مفهوم آن، به‌عنوان روشی برای روشن‌سازی ابهام مفهومی در رابطه با معنی دقیق مدیریت دانش تشریح می‌گردد. همچنین ریشه‌های چند وجهی واژه مدیریت دانش به همراه نقش هر یک از آنها در نظم سازمانی پرشمرد شده‌اند. دو شکل عمده دانش؛ یعنی ضمنی و صریح، با یکدیگر مقایسه شده است. اهمیت مدیریت دانش برای افراد، انجمن‌های خبرگی و سازمان‌ها در جهان امروز، به‌همراه نقش‌ها و مسئولیت‌های مورد نیاز برای موفقیت انجام مدیریت دانش، تشریح شده است.

### اهداف یادگیری

۱. از یک چارچوب و زبان روشن برای مفهوم مدیریت دانش استفاده کنید.
۲. مفاهیم کلیدی مدیریت دانش همچون سرمایه فکری، یادگیری و حافظه سازمانی، طبقه‌بندی دانش و انجمن‌های خبرگی که از تحلیل مفهوم بهره می‌گیرند را تعریف نمایید.
۳. خلاصه‌ای از تاریخچه مدیریت دانش فراهم نمایید و مراحل برجسته کلیدی را شناسایی کنید.
۴. نقش‌ها و مسئولیت‌های کلیدی مورد نیاز در به‌کارگیری مدیریت دانش را شرح دهید.

---

<sup>1</sup> - Bill Wolf

## مقدمه

اهمیت توان مدیریت کردن دانش به صورت فزاینده‌ای در اقتصاد دانش جهان امروز در حال افزایش است. ایجاد و توزیع دانش از عوامل حیاتی در حیطه رقابت به شمار می‌آیند. اکنون دانش به عنوان یک کالای ارزشمند شناخته می‌شود، کالایی که در تولیدات (به ویژه تولیدات با فن‌آوری مدرن و بالا) و در دانش ضمنی کارمندان بسیار فعال یافت می‌گردد. گرچه امروز به دانش به شکل فزاینده‌ای به عنوان یک دارایی فکری نگریسته می‌شود؛ اما دارای ویژگی‌های ظاهری خاصی است که با دارایی‌های ارزشمند دیگر کاملاً متفاوت است. این مشخصه‌های دانش شامل موارد زیر است:

- استفاده و بهره‌گیری از دانش، آن را کاهش نمی‌دهد و باعث استهلاک آن نمی‌گردد.
- انتقال دانش، به از دست دادن آن منجر نمی‌گردد.
- دانش، وسیع است اما توان به‌کارگیری آن ناچیز و محدود است.
- در پایان روز، بخش عمده‌ی دانش ارزشمند سازمان از درب آن خارج می‌گردد.

ظهور اینترنت و شبکه جهانی ارتباطات، منابع نامحدودی از دانش را در اختیار ما قرار داده است. اکنون محققان از ظهور عصر دانش به جای عصر صنعتی خبر می‌دهند. حدود ۴۰ سال پیش تقریباً نیمی از هم‌ه‌ی کارگران در کشورهای صنعتی، درگیر ساخت یا کمک به ساخت اقلام مختلف بودند؛ اما امروز این نسبت به ۲۰ درصد کاهش یافته است (دراکر<sup>۱</sup>، ۱۹۹۴، بارت<sup>۲</sup>، ۲۰۰۰). داوونپورت<sup>۳</sup> (۲۰۰۵) معتقد است که متخصصان دانش (دانشگران) دست‌کم یک چهارم نیروی کار آمریکا و حداکثر نیمی از آنها را تشکیل می‌دهد. تولید با تکیه بر نیروی کار نسبتاً ارزان و یکدست و نیز مدیریت سلسله مراتبی، زمینه‌ی ظهور سازمان‌های دانش‌مدار را فراهم آورده است. اکنون تعداد افرادی که در این زمینه مشغول به کار هستند کاهش یافته است. سلسله مراتب در سازمان‌ها کنار گذاشته شده است؛ زیرا کار مبتنی بر دانش، همکاری بیشتری را طلب می‌نماید. پیشرفت پایدار یک شرکت تنها در گرو دانش جمعی آن، به‌کارگیری مؤثر دانش و بهره‌گیری سریع از دانش جدید می‌باشد (داوونپورت و پروساک<sup>۴</sup>، ۱۹۹۸). یک سازمان در عصر دانش، ملزم به آموختن، یاد آوردن و عمل به بهترین اطلاعات، دانش و فن‌آوری موجود می‌باشد.

همه‌ی این تحولات، نیاز به یک نگرش اندیشمندانه و اصولی به ترویج و به اشتراک گذاردن دانش پایه یک شرکت و درس‌های گرفته شده (آموخته شده) معتبر و ارزشمند و بهترین تجارب را گریزناپذیر

<sup>۱</sup> - Drucker

<sup>۲</sup> - Bart

<sup>۳</sup> - Davenport

<sup>۴</sup> - Prusak

می‌نماید. به بیان دیگر، به‌منظور کسب موفقیت در محیط سازمانی - رقابتی امروز، شرکت‌ها نیازمند آن هستند که از اشتباهات گذشته خود درس بگیرند و آنها را تکرار ننمایند. هدف از دانش سازمانی، جایگزینی آن با دانش فردی نیست، بلکه هدف آن تکمیل و قدرتمندتر ساختن آن می‌باشد. مدیریت دانش، ارائه‌کننده نگرشی سنجیده و اصولی برای تضمین به‌کارگیری کامل دانش پایه سازمان به همراه نیروی بالقوه مهارت‌ها و شایستگی‌ها، افکار، نوآوری‌ها و ایده‌های فردی به‌منظور ایجاد سازمانی مؤثرتر و پویاتر می‌باشد.

شرکت‌ها با تکیه بر دانش موجود خویش، به شکل فزاینده‌ای خود را از دیگران متمایز می‌نمایند. این مسئله بر خلاف تعریف سیدنی وینتر<sup>۱</sup> از یک شرکت تجاری، که به‌عنوان سازمانی که می‌داند چگونه عمل نماید، در واقع یک شرکت تجاری را توصیف می‌کند که در دهه آینده می‌داند چگونه کارهای جدید را با سرعت و دقت انجام دهد. (داونپورت و پروساک ۱۹۹۸).

مدیریت دانش در آغاز، به‌عنوان فرایند به‌کارگیری یک نگرش اصولی به جذب و ضبط، ساختار، مدیریت و انتشار دانش در سراسر یک سازمان با هدف انجام کارها به شکل سریع‌تر و بهتر، استفاده دوباره از بهترین تجارب و نیز کاهش حجم کارهای تکراری پرهزینه در پروژه‌ها تعریف گردید (نوناکا<sup>۲</sup> و تاکوچی<sup>۳</sup> ۱۹۹۵، پاسترناک<sup>۴</sup> و ویسیو<sup>۵</sup> ۱۹۹۸، فایفر<sup>۶</sup> و سوتان<sup>۷</sup> ۱۹۹۹، راگلز<sup>۸</sup> و هولتس هاوز<sup>۹</sup> ۱۹۹۹).

مدیریت دانش اغلب به‌عنوان یک نگرش ذخیره‌کننده محتوا توصیف می‌گردد، به این معنی که «آن را حفظ کنید شاید زمانی در آینده مفید واقع گردد». بسیاری از اسناد در بایگانی قرار داده می‌شود و سپس از ابزار پیچیده جست‌وجو برای بازیابی برخی از این منابع استفاده می‌گردد و بدین ترتیب، سیستم‌های نسبتاً عظیم و پرهزینه مدیریت دانش به‌وجود می‌آیند. روش‌ها و راه‌حل‌های ارائه شده توسط سیستم مدیریت دانش، در جذب و ضبط، ذخیره و تبادل دانش، به‌ویژه درس‌های گرفته شده و بهترین تجارب، عمل کرده‌اند. توجه مدیریت سرمایه فکری<sup>۱۰</sup> (ICM) بر جنبه‌هایی از دانش متمرکز است که برای سازمان از ارزش تجاری برخوردارند - این جنبه‌ها سرمایه یا دارایی‌های فکری

1 - Sidney winter

2 - Nonaka

3 - Takeuchi

4 - Pasternack

5 - Viscio

6 - Pfeiffer

7 - Sutton

8 - Ruggles

9 - Holtshouse

10 - Intellectual Capital Management

خوانده می‌شوند (بونتیس<sup>۱</sup> و نیکی توپولوس<sup>۲</sup> ۲۰۰۱). گرچه برخی از این سرمایه‌ها نمایان‌تر از بقیه می‌باشند (مانند حق امتیازها، مالکیت معنوی)؛ اما بیشتر دربرگیرنده دانش فنی، تجربه و تخصص می‌باشند که در مغز یک یا چند کارمند قرار دارند (کلاین<sup>۳</sup> ۱۹۹۸، استوارت<sup>۴</sup> ۱۹۹۷). ویژگی مدیریت سرمایه فکری، همان محتوای کوچک‌تر و کم‌تر آن می‌باشد - زیرا محتوا قابل فیلتر شدن و قضاوت می‌باشد و تنها بهترین محتوا مورد ارزیابی قرار می‌گیرد. محتوای مدیریت سرمایه فکری، بیشتر نمایانگر تفکر حقیقی یک فرد می‌باشد (اطلاعات وابسته به قراین، عقیده‌ها، داستان‌ها) و این به دلیل تأکید آن بر دانش و دانش فنی عملی و قابل پیگیری می‌باشد. در نتیجه تلاش‌ها کم هزینه‌تر و توجه به‌جای تمرکز بر ساخت و ایجاد سیستم‌ها، بر آموزش متمرکز است (در سطح فردی، انجمن و سازمانی).

یک تعریف مناسب از مدیریت دانش دربرگیرنده دریافت و حفظ دانش به‌همراه ارزش‌گذاری دارایی‌های فکری می‌باشد. برای نمونه:

مدیریت دانش، هماهنگی سنجیده و اصولی افراد یک سازمان، تکنولوژی، فرایندها و ساختار سازمانی به منظور افزودن ارزش از طریق استفاده مجدد و نوآوری می‌باشد. این گونه هماهنگی از طریق ایجاد، به اشتراک‌گذاری و به‌کارگیری دانش و نیز وارد کردن درس‌های گرفته شده ارزشمند و بهترین تجارب در حافظه سازمان‌ها به‌منظور افزایش و تقویت یادگیری سازمانی مداوم صورت می‌گیرد.

زمانی که از مدیران ارشد سؤال می‌شود، اغلب آنها چنین بیان می‌کنند که بزرگ‌ترین دارایی آنها دانش کارمندان آنها می‌باشد. آنها در عین حال اضافه می‌کنند که نمی‌دانند چگونه این دانش را اداره و در کنترل خود درآورند. آنچه در این جا لازم به نظر می‌رسد شناسایی نوعی از دانش است که ارزشمند بوده و در معرض خطر از دست رفتن می‌باشد. این دانش ارزشمند ممکن است از طریق بازنشسته شدن، جا به جا شدن و حتی رقابت میان کارمندان، از سازمان خارج گردد. افزون بر آن، نگرش مدیریت دانش گزینشی و یا ارزش‌مدار باید در سه سطح دیده شود. بدین معنی که این نوع نگرش باید در سه مرحله سازمانی به‌کار گرفته شود: فرد، گروه یا انجمن و سازمان. بهترین راه برای حفظ دانش ارزشمند، شناسایی دارایی‌های فکری و سپس حصول اطمینان از تولید مواد پایا و ذخیره آن‌هاست؛ به‌گونه‌ای است که در آینده بتوان آنها را بازیابی نمود (استوارت ۲۰۰۰). این

<sup>1</sup> - Bontis

<sup>2</sup> - Nikitopoulos

<sup>3</sup> - Klein

<sup>4</sup> - Stewart

محصولات فرعی محسوس باید میان افراد، اعضای یک انجمن خبرگی و البته خود سازمان به شکل درس‌های گرفته شده، بهترین تجارب و حافظه سازمانی جریان داشته باشد.

بسیاری از تلاش‌ها در ارتباط با مدیریت دانش، بر محور جذب و ضبط، کدگذاری و به اشتراک گذاشتن دانش موجود نزد افراد در داخل سازمان استوار بوده است. گرچه هنوز اجماعی در زمینه یک تعریف مناسب از مدیریت دانش وجود ندارد (لطفاً به بخش بعدی مراجعه نمایید)؛ اما در رابطه با اهداف سازمانی که اقدام به مدیریت دانش می‌نماید، توافق کلی وجود دارد. نیکولس<sup>۱</sup> (۲۰۰۰) این اهداف را به شکل زیر خلاصه می‌نماید: «هدف اساسی مدیریت دانش، به‌کارگیری آن به نفع سازمان می‌باشد». برخی از انگیزه‌های مدیریت روشن است: از دست دادن افراد ماهر از طریق جابه‌جایی آن‌ها، وارد کردن فشار با هدف نوآوری در فرآیندها و تولیدات، مدیریت ریسک و تسریع روند ایجاد دانش جدید. برخی از اهداف متعارف مدیریت دانش عبارت‌اند از:

- تسهیل فرایند گذر از بازنشستگان به جانشینان آن‌ها.
- به حداقل رساندن از دست رفتن حافظه سازمانی به دلیل بازنشستگی و فرسایش.
- شناسایی منابع حیاتی و زمینه‌های حیاتی دانش به شکلی که شرکت بداند چه می‌داند و این کار را به خوبی انجام می‌دهد - و این که چرا.
- ایجاد یک بانک حاوی روش‌هایی که افراد، گروه‌ها و سازمان می‌توانند برای جلوگیری از نابودی سرمایه فکری، آن‌ها را به کار گیرند و مورد استفاده قرار دهند.

## مدیریت دانش چیست؟

نتیجه یک مطالعه غیررسمی انجام گرفته توسط نویسنده، شناسایی بیش از صد تعریف از مدیریت دانش بوده است که از این تعداد، هفتاد و دو تعریف قابل توجه بوده‌اند. مدیریت دانش، در واقع یک زمینه چند وجهی مطالعاتی است. این یافته نباید تعجب‌آور باشد زیرا به‌کارگیری دانش در کار، بخش جدایی‌ناپذیر بیشتر فعالیت‌های تجاری به شمار می‌آید. اما زمینه مدیریت دانش، از سندروم «۳ مرد نابینا و یک فیل» رنج می‌برد. در واقع بیش از سه دیدگاه متمایز از مدیریت دانش وجود دارد و هر یک از دیدگاه‌ها به تعریفی متفاوت ختم می‌گردد.

در زیر چند تعریف از مدیریت دانش از نقطه نظر تجاری ارائه گردیده است:

<sup>1</sup> - Nickols

- استراتژی‌ها و فرایندهای طراحی شده برای شناسایی، جذب و ضبط، ساختارسازی، ارزش‌گذاری و به اشتراک‌گذاری دارایی‌های فکری سازمان با هدف بهبود بخشیدن به عملکرد و رقابت‌پذیری آن. این امر بر دو فعالیت بسیار عملیاتی تکیه دارد: (۱) جذب و ضبط و مستندسازی دانش ضمنی و دانش صریح و (۲) انتشار آن در داخل سازمان (لغت‌نامه تجاری [www.business-dictionary.com/defition/knowledge-management](http://www.business-dictionary.com/defition/knowledge-management)).
- مدیریت دانش، رویکردی یکپارچه به ایجاد، جذب و ضبط، سازماندهی، دسترسی و بهره‌گیری از دارایی‌های فکری یک سازمان می‌باشد (گری<sup>۱</sup> ۱۹۹۶).
- مدیریت دانش، فرایندی است که از طریق آن ما نسبت به مدیریت دارایی‌های انسان‌مدار خویش اقدام می‌نماییم؛ بدین معنی که نقش ویژه مدیریت دانش حفاظت و رشد بخشیدن به دانش موجود نزد افراد و در صورت امکان انتقال این دارایی به حالتی که بتوان آن را به شکل ساده‌تری با دیگر کارمندان در داخل شرکت به اشتراک نهاد، می‌باشد (بروکیگ<sup>۲</sup> ۱۹۹۹، ۱۵۴).

تعاریف دیگر از نقطه نظر دارایی فکری یا دارایی دانشی ارائه شده‌اند:

- مدیریت دانش، شامل به‌کارگیری دارایی‌های فکری با هدف بهبود عملکرد سازمان می‌باشد (استنلی کاسکی<sup>۳</sup> ۲۰۰۸).
- مدیریت دانش، سیستم‌ها و فرایندهایی را ایجاد می‌نماید که از طریق آنها می‌توان دارایی‌های فکری را کسب و به اشتراک نهاد.
- مدیریت دانش، تولید دانشی مفید، عملی و معنی‌دار را افزایش می‌دهد و سطح یادگیری فردی و گروهی را بهبود می‌بخشد، افزون بر آن، مدیریت دانش ارزش پایه فکری سازمان را در میان فعالیت‌ها و جایگاه‌های متفاوت به حداکثر می‌رساند. مدیریت دانش بر این اعتقاد است که حرفه‌های تجاری موفق، مجموعه‌ای از محصولات و تولیدات نیستند؛ بلکه مبانی متمایز دانش‌مدار به شمار می‌آیند. این سرمایه فکری، کلیدی است که مزیت رقابتی لازم را در رابطه با مشتریان هدف در اختیار شرکت قرار می‌دهد. مدیریت دانش، به انباشت سرمایه فکری با هدف ایجاد شایستگی محوری (کلیدی) منحصر به فرد که در آخر، به نتایج ویژه‌ای منجر می‌گردد، می‌پردازد. (ریگی<sup>۴</sup> ۲۰۰۹).

یک تعریف از دید علم شناختی یا علم دانشی:

1 - Grey  
2 - Brooking  
3 - Stankosky  
4 - Rigby

• دانش یعنی بینش‌ها، درک‌ها و دانش فنی عملی که همه ما از آنها برخوردار هستیم و منبع اساسی عملکرد خردمندان ما می‌باشد. در طول زمان حجم قابل توجهی از دانش به اشکال دیگری در داخل سازمان‌ها به نمایش در می‌آید. این اشکال عبارت‌اند از کتاب، فن‌آوری، تجربه‌ها و البته سنت‌ها. این نوع تغییر شکل دانشی منجر به ایجاد مهارت‌های تجمعی می‌گردد و در صورت به‌کارگیری صحیح و مناسب، تأثیر بیشتری بر جای خواهد گذاشت. دانش یکی از عوامل اصلی است که رفتار سازمانی، شخصی و هوشمند اجتماعی را امکان‌پذیر می‌سازد (ویگ ۱۹۹۳).

دو مکتب کاملاً متضاد از نقطه نظر علم اطلاعات و علم کتابخانه‌ای ناشی می‌شوند. این دو مکتب عبارت‌اند از: مکتبی که وجه تمایز ناچیزی میان مدیریت اطلاعات و مدیریت دانش قائل می‌شود و به شکل تعاریف زیر متجلی می‌گردد:

• مدیریت دانش، همان مدیریت اطلاعات اما با نامی دیگر می‌باشد (داونپورت و کرونی<sup>۱</sup>، ۲۰۰۰).

• مدیریت دانش، یکی از آن مفاهیمی است که کتابدارها به تلفیق آن می‌پردازند و به این پرسش می‌رسند که چگونه است که دیگر جوامع سعی در استعمار قلمروهای ما دارند (هوبوم<sup>۲</sup>، ۲۰۰۴).

دومین مکتب فکری، میان مدیریت منابع اطلاعات و مدیریت منابع دانشی تمایز قائل می‌گردد.

• مدیریت دانش، همانا درک جریان اطلاعات و اجرای فعالیتهای یادگیری سازمان است که جنبه‌های کلیدی روشن و صریح، مبنای دانشی آن را تشکیل می‌دهند. مدیریت دانش به معنی افزایش استفاده از دانش سازمانی از طریق اجرای روان مدیریت اطلاعات و یادگیری سازمانی می‌باشد (برادبنت<sup>۳</sup>، ۱۹۹۷، ۸۰۹).

و منظر فرایند - فن‌آوری نیز تعاریفی به شکل زیر ارائه می‌نماید:

• مدیریت دانش مفهومی است که بر اساس آن اطلاعات به دانشی عملی تغییر شکل داده و بدون هیچ‌گونه مشکلی در اختیار افرادی که مایل به به‌کارگیری آن هستند، قرار می‌گیرد (پاتل و هارتی<sup>۴</sup>، ۱۹۹۸).

• به‌کارگیری خرد جمعی با هدف افزایش پاسخگویی و نوآوری (کارل فراپاتولو، گروه دلفی، بوستون<sup>۵</sup>) (<http://www.destinationkm.com/articles/default.asp? ArticleID=949>).

1 - Cronin

2 - Hobohm

3 - Broadbent

4 - Patel and Harty

5 - Carl Frappaolo, Delphi Group, Boston



- یک رویکرد سیستماتیک برای مدیریت به‌کارگیری اطلاعات، به‌منظور عرضه جریان مداوم اطلاعات به افراد مناسب در زمان مناسب که امکان تصمیم‌گیری موثر تجاری روزمره را برای آنها فراهم می‌آورد (استیووارد، نورتروپ گرومن<sup>۱</sup> <http://www.destinationkm.com/articles/default.asp?ArticleID=949>).
  - یک سیستم مدیریت دانش در واقع یک مخزن مجازی برای اطلاعاتی است که نقشی کلیدی در عملکرد روزانه دانشگران سازمان ایفا می‌نماید. (مدیریت دانش چیست؟ [www.knowledge.shop.com](http://www.knowledge.shop.com)).
  - ابزار، تکنیک‌ها و استراتژی‌های نگهداشت، تحلیل، سازماندهی، بهبود و به اشتراک گذاشتن مهارت‌های تجاری (گروف و جونز<sup>۲</sup> ۲۰۰۳).
  - توان ایجاد، افزایش و به اشتراک گذاشتن سرمایه فکری در سازمان - خلاصه‌ای از کلیه کارهایی که باید صورت پذیرد؛ برای نمونه، فرایندها، سیستم‌ها، فرهنگ و نقش‌هایی که این توانایی را ایجاد و بهبود می‌بخشند (لانک<sup>۳</sup> ۱۹۹۷).
  - ایجاد و مدیریت محیطی که ایجاد، به اشتراک گذاشتن، یادگیری، ارتقاء، سازماندهی و به‌کارگیری دانش به نفع سازمان و مشتریان آن را تشویق می‌نماید (آبل و آکسی برو<sup>۴</sup> ۲۰۰۱).
- ویگ (۱۹۹۳) در عین حال تأکید می‌نماید که با توجه به اهمیت دانش در تمام جنبه‌های روزانه زندگی تجاری، دو جنبه مرتبط با دانش از اهمیت حیاتی برخوردار می‌باشند. این دو جنبه عبارت‌اند از دارایی‌های دانشی که باید به‌کار گرفته شوند، رشد یابند، حفظ شوند و در آخر، در بالاترین سطوح ممکن توسط افراد و سازمان‌ها مورد استفاده قرار گیرد و دیگری فرایندهای مرتبط با دانش با هدف ایجاد، جمع‌آوری، سازماندهی، انتقال، تغییر شکل دادن، ذخیره، به‌کارگیری و حفاظت از دانش است که باید در کلیه زمینه‌ها به وضوح اداره گردد.
- از نقطه‌نظر تاریخی، دانش دست‌کم به صورت تلویحی همیشه اداره شده است. اما مدیریت مؤثر و فعالانه دانش نیازمند نگرش‌ها و روش‌های جدید می‌باشد و تقریباً همه‌ی منظرهای یک سازمان را شامل می‌گردد. ما نیازمند ایجاد نظمی جدید و آماده ساختن تیمی از افراد حرفه‌ای در زمینه دانش به همراه ترکیبی از تخصص و مهارت که در گذشته وجود نداشته است، می‌باشیم. این چالش پیش روی ما را تشکیل می‌دهد (ویگ ۱۹۹۶).

---

1 - Steve Ward, Northrop Grumman

2 - Groff and Jones

3 - Lank

4 - Abell and Oxbrow

مدیریت دانش، ترکیب شگفت‌آوری از استراتژی‌ها، ابزار و روش‌ها می‌باشد - برخی از آنها مورد تازه‌ای نیستند. داستان‌گویی، ارشاد و آموختن از اشتباهات، همگی بر آموزش، کارآموزی و فعالیت‌های هوش مصنوعی برتری دارند. مدیریت دانش، ترکیبی از روش‌های برگرفته از طراحی سیستم دانش‌مدار همچون استراتژی‌های کسب دانش ساختاری از متخصصان فنی (مک‌گرا<sup>۱</sup> و هریسون بریگز<sup>۲</sup> ۱۹۸۹) و فن‌آوری آموزشی را به‌کار می‌گیرد (تحلیل شغل و وظیفه برای طراحی و ایجاد سیستم‌های حمایت و پشتیبانی از وظایف: گری ۱۹۹۱). این مسئله کار تعریف مدیریت دانش را هم ساده و هم مشکل می‌نماید. در یک سو مدیریت دانش هر آنچه را به دانش مرتبط می‌گردد، در بر می‌گیرد و در سوی دیگر، تعریف ضعیفی از یک سیستم فن‌آوری اطلاعات که به نشر دانش سازمانی می‌پردازد، ارائه می‌دهد. در حقیقت مدیریت دانش از این دو تعریف و تعاریف بسیار دیگر تشکیل شده است. یکی از زمینه‌های معدودی که در آن وفاق عمومی وجود دارد همانا این تعریف است که مدیریت دانش یک زمینه چندوجهی می‌باشد.

## طبیعت چندوجهی مدیریت دانش

مدیریت دانش، طیف وسیعی از زمینه‌های گوناگون را در بر می‌گیرد. این زمینه‌ها عبارت‌اند از:

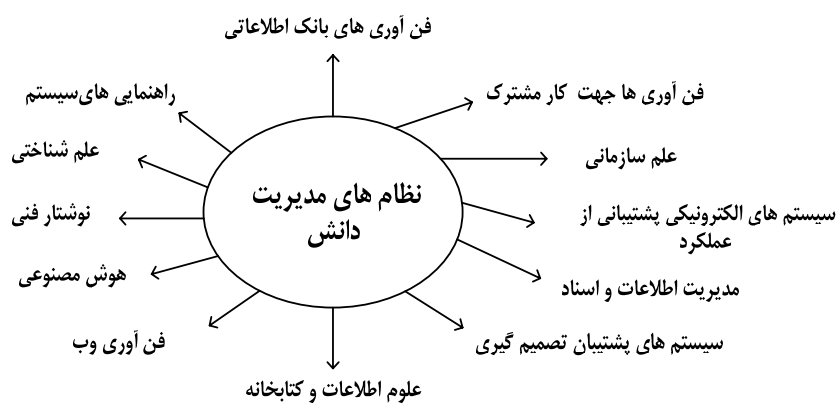
- علم سازمانی
- علم شناختی
- فن‌آوری‌های اطلاعات همچون سیستم‌های دانش‌مدار، مدیریت اسناد و اطلاعات، سیستم‌های الکترونیکی پشتیبانی از عملکرد و فن‌آوری‌های بانک اطلاعاتی.
- علم کتابخانه و اطلاعات
- نویسندگی فنی و روزنامه‌نگاری
- انسان‌شناسی و جامعه‌شناسی
- آموزش و تعلیم
- قصه‌گویی و مطالعات ارتباطاتی
- فن‌آوری‌های همکاری‌مدار همچون کار گروهی با حمایت و پشتیبانی کامپیوتر و نیز شبکه‌های اینترنت، اکتسرانت، و دیگر فن‌آوری‌های اینترنتی.

1 - McGraw

2 - Harrison-Briggs

این لیست به هیچ عنوان کامل نیست اما نمایشگر طبیعت گوناگون و مختلف مدیریت دانش می باشد. شکل ۱-۱ نمایشگر برخی از مشخصه های مختلفی است که در مدیریت دانش نقشی داشته اند.

طبیعت چندوجهی مدیریت دانش، نمایشگر یک شمشیر دو لبه می باشد. این خصوصیت از سویی، یک مزیت به شمار می آید، زیرا تقریباً همه افراد، امکان دست یافتن به بنیانی آشنا برای بنا نهادن درک خود از مدیریت دانش را در اختیار خواهد داشت. برای نمونه، فردی با پشتوانه روزنامه نگاری قادر خواهد بود تا به سرعت از مهارت های خود برای دریافت دانش از کارشناسان و تغییر شکل آنها به صورت روایات و گزارش های سازمانی، به منظور ذخیره سازی در حافظه سازمان بهره گیرد. افراد با پشتوانه بانک اطلاعاتی فنی تر، به سادگی قادر خواهند بود تا از مهارت خویش برای طراحی و ساخت مخازن دانش سازمانی استفاده نمایند.



شکل ۱-۱: طبیعت چندوجهی مدیریت دانش

اما تنوع و گوناگونی مدیریت دانش در عین حال نمایشگر چالش هایی در رابطه با مرزها نیز می باشد. اما برخی معتقدند که مدیریت دانش، نظامی مجزا با پیکره منحصر به فردی از دانش نمی باشد. این نگرش در قالب جملاتی همچون «مدیریت دانش تنها مدیریت اطلاعات می باشد» و یا «مدیریت دانش بی معنی است و تنها شامل عملکردهای موفق تجاری می گردد» به نمایش درمی آید؛ بنابراین امکان فهرست کردن و تشریح مشخصه های مورد نیازی که به خودی خود برای شکل بخشیدن و ایجاد مدیریت دانش تکافو می نمایند از اهمیت خاصی برخوردار می گردد.

یکی از مشخصه های عمده و اصلی مدیریت دانش به این واقعیت مربوط می گردد که مدیریت دانش، با اطلاعات و دانش سروکار دارد. دانش شکل ذهنی تر دانستن است و عموماً بر ارزش ها، درک ها و تجربه های فردی و تجربی مبتنی است. موارد زیر، نمونه های شناخته شده و جوه تمایز میان داده ها و اطلاعات و میان داده ها و دانش می باشند:

داده‌ها: محتوایی که مستقیماً قابل ملاحظه و یا قابل رسیدگی می‌باشد؛ یک حقیقت - برای نمونه، فهرست کردن زمان و مکان همه فیلم‌هایی که امروز نمایش داده می‌شوند - این لیست‌ها را پیاده می‌کنم.

اطلاعات: محتوایی که نمایشگر داده‌های تحلیل شده می‌باشد - برای مثال، «من تا پیش از ساعت ۵ امکان ترک اینجا را ندارم بنابراین فیلم ساعت ۷ بعد از ظهر را در سینمای نزدیک محل کارم تماشا خواهم کرد».

دانش: در آن زمان از روز، امکان یافتن جای پارک وجود ندارد. به خاطر دارم آخرین باری که از ماشین استفاده کردم بسیار ناامید و عصبی بودم زیرا تصور می‌کردم امتیاز خود را از دست بدهم، بنابراین از قطار استفاده می‌کنم. اما ابتدا با آن هماهنگ خواهم کرد. من معمولاً از تمام فیلم‌هایی که او از آنها بدش می‌آید خوشم می‌آید به همین دلیل می‌خواهم اطمینان حاصل کنم این فیلم ارزش دیدن را دارد!

یکی دیگر از مشخصه‌های متمایزکننده مدیریت دانش در مقابل دیگر زمینه‌های مدیریت اطلاعات، توان مدیریت دانش در پوشش دادن به کلیه اشکال دانش، به‌ویژه دانش ضمنی و دانش صریح می‌باشد.

## دو نوع عمده دانش: ضمنی و صریح

«دانش ما از آنچه که می‌توانیم بر زبان آوریم بیشتر است». پولانی، (۱۹۶۶)

تعریف و تشریح دانش ضمنی کار ساده‌ای نمی‌باشد. این نوع دانش را نمی‌توان در قالب کلمات، متن و یا نقاشی بیان نمود. در مقابل، دانش صریح بیان‌گر محتوایی است که به شکلی محسوس همچون کلمات، ضبط صدا یا تصویر حفظ و نگهداری می‌گردد. افزون بر آن، دانش ضمنی معمولاً در ذهن افراد وجود دارد در حالی که دانش صریح معمولاً در محیط‌های محسوس و سخت وجود دارد. اما باید در نظر داشت که این حالت تا حدودی ساده‌اندیشانه است. در حقیقت حالت ضمنی و مفهومی، از ویژگی‌های شخص دارنده دانش است: بیان آنچه که توسط یک فرد به سادگی انجام می‌پذیرد ممکن است برای فرد دیگر کار مشکلی بنماید. بدین معنی که یک مفاد و محتوای مشابه می‌تواند برای فردی صریح و برای دیگری ضمنی باشد. در اینجا شاهد نوعی از قیاس ضد و نقیض هستیم. از یک سو ممکن است افراد بسیار خیره و ماهر و با تجربه، به سادگی قادر به بیان دانش خویش نباشند. اما از سویی دیگر، افراد تازه‌کار و مبتدی به سادگی آنچه را که می‌خواهند انجام دهند به زبان می‌آورند

زیرا آنها از یک نظام یا فرایند چگونه انجام دادن کار پیروی می‌نمایند. جدول ۱ - ۱ خلاصه‌ای از برخی از ویژگی‌های اصلی و عمده دانش ضمنی و صریح را ارائه می‌کند.

جدول ۱-۱: مقایسه ویژگی‌های دانش ضمنی در مقابل دانش صریح

| ویژگی‌های دانش صریح   | ویژگی‌های دانش ضمنی  |
|---|--|
| - امکان تبادل، انتشار، تکثیر، دستیابی و به‌کارگیری دوباره در همه سازمان | - قابلیت تطبیق با شرایط جدید و استثنایی                            |
| - امکان آموزش و تدریس   | - تخصص، دانش فنی، دانش چرایی                                       |
| - امکان سازماندهی، تبدیل یک چشم‌انداز به یک مأموریت و رهنمودهای عملیاتی | - توان همکاری، به اشتراک‌گذاری یک چشم‌انداز و انتقال یک فرهنگ      |
| - انتقال دانش از طریق محصولات، خدمات و فرایندهای مستند شده              | - راهبری و هدایت جهت انتقال دانش تجربی به شکل چهره به چهره و حضوری |

هر چه دانش، ضمنی‌تر باشد ارزش آن بیشتر می‌باشد. نکته ضد و نقیض آن است که هر چه بیان یک مفهوم همچون یک داستان مشکل‌تر باشد آن دانش ارزشمندتر خواهد بود. شاهد این مسئله را اغلب زمانی مشاهده می‌نماییم که افراد در برابر فن‌آوری به دانش رجوع می‌نمایند و یا در مقابل دانش چگونگی انجام چیزی، به دانش آن چیز مراجعه می‌نمایند.

دانش ارزشمند ضمنی، بیشتر به یک عمل قابل مشاهده منجر می‌گردد و این زمانی است که افراد دانش را درک کرده و از آن استفاده می‌نمایند. یک دیدگاه دیگر آن است که دانش صریح، نمایشگر محصول نهایی می‌باشد در حالی که دانش ضمنی، دانش فنی و یا هر فرایندی است که برای تولید آن محصول نهایی مورد نیاز بوده‌اند.

یکی از عادت‌های ما نوشتن مقالات برای چاپ در مجلات علمی است. بدین منظور تلاش می‌کنیم تا آنجا که ممکن است کار را تکمیل ارائه نماییم، همه نکات را پوشش دهیم و هیچ‌گونه نگرانی در رابطه با نقاط کور و یا اینکه اصلاً در ابتدا کار را با ایده‌ای اشتباه آغاز کرده‌ایم، به خود راه ندهیم؛ بنابراین جایی برای نمایش کارهایی که برای تهیه مقاله کرده‌اید وجود ندارد (سخنرانی نوبل ریچارد فین من<sup>۱</sup> ۱۹۶۶).

البته یک تصور غلط عامیانه آن است که مدیریت دانش بر تبدیل مسایل ضمنی به اشکال صریح و محسوس‌تر و سپس آرشیو و ذخیره این اشکال در داخل مثلاً اینترانت و یا مخازن مشابه تأکید دارد.

<sup>۱</sup> - Richard Feynman

نمونه این نگرش، باور «شما ارائه کنید و آنها خود به آن رجوع خواهند کرد» می‌باشد که بر اساس آن سازمان‌ها نسبت به تهیه صورتی از دانش محسوس اقدام می‌نمایند (مانند مدارک، بایگانی دیجیتال) و آنها را در دسترس همه کارمندان قرار می‌دهند. پرسشی که برای مدیریت ارشد پیش می‌آید آن است که چرا کارمندان، این منبع جدید شگفت‌آور را مورد استفاده قرار نمی‌دهند. در واقع مدیریت دانش مقوله‌ای وسیع‌تر می‌باشد و به‌عنوان اهرمی میان ارزش دانش سازمانی و دانش فنی است که در طول زمان انباشته می‌گردد. این نگرش، یکپارچه‌تر و مبتنی بر کاربر می‌باشد و تنها با ممیزی اسناد موجود آغاز نمی‌گردد بلکه آغاز آن با تحلیل نیازها برای درک بهتر منافع تشریک دانش برای افراد، گروه‌ها و سازمان همراه است. نمونه‌های تشریک موفق دانش به شکل درس‌های گرفته شده و بهترین تجارب، جمع‌آوری و مستند شده‌اند. این مستندات، هسته گزارش‌های سازمانی را تشکیل می‌دهند. به‌کارگیری تحلیل مفهوم روشی مناسب جهت شناسایی مشخصه‌های دیگر مدیریت دانش به شمار می‌آید.

## روش تحلیل مفهوم<sup>۱</sup>

تحلیل مفهوم، روشی است رایج که در علوم اجتماعی همچون فلسفه و آموزش با هدف استنتاج فرمولی که به نوبه خود برای ایجاد تعاریف توصیفی و تشریحی برای واژه‌های بسیار پیچیده به‌کار گرفته می‌شود، کاربرد دارد. ما هنوز هم در رابطه با مدیریت دانش و واژه‌های مرتبط با آن به توافق جمعی دست نیافته‌ایم؛ گرچه این واژه‌ها از آنچنان پیچیدگی برخوردارند که ارزش نگرش تحلیل مفهوم را آشکار می‌سازند. دلیل عمده عدم وجود توافق جمعی را باید در این واقعیت جست‌وجو نمود که واژه‌ای چون دانش الزاما ذهنی می‌باشد.

نگرش تحلیل مفهوم بر رسیدن به توافق جمعی در رابطه با ۳ بعد اصلی یک مفهوم فرضی استوار می‌باشد (شکل ۲ - ۱).

۱. لیست مشخصه‌های کلیدی که باید در تعریف، چشم‌انداز و یا مأموریت موجود باشد.
۲. لیست نمونه‌های مرتبط گویا
۳. لیست غیر نمونه‌های مرتبط گویا

<sup>1</sup> - The concept analysis technique