

Critical Studies in Texts and Programs of Human Sciences,
Institute for Humanities and Cultural Studies (IHCS)
Monthly Journal, Vol. 22, No. 5, Summer 2022, 257-274
Doi: 10.30465/CRTLS.2022.38319.2364

Knowledge Management in Practice

A Critique on the Book

Knowledge Strategy and Knowledge Management

Mohammad Hasanzadeh*

Behrooz Rasouli, Somayeh Jafari*****

Abstract

Many researchers, professionals, and managers believe that knowledge is one of the key assets of organizations and businesses in the current era. In this regard, the term knowledge strategy has been considered in order to clarify the knowledge assets for the organization, which ultimately improves the efficiency and effectiveness of the organization by implementing knowledge management and formulating a knowledge management strategy. The book *Knowledge Strategy and Knowledge Management* seeks to explain two main concepts, namely “Knowledge Strategy” and “Knowledge Management Strategy” in four chapters. This book is one of the first works in the Persian language to focus on the concept of knowledge strategy. Although the book addresses an important issue that is one of the key needs business managers, the distinction between strategic management, knowledge strategy, strategic knowledge management, etc. is not clearly stated. The purpose of this article is to review the book *Knowledge Strategy and Knowledge Management* from different aspects.

* Professor, Department of Information Science and Knowledge, Tarbiat Modares University, Tehran, Iran, hasanzadeh@modares.ac.ir

** Assistant Professor, Iranian Research Institute for Information Science and Technology (IranDoc), Tehran, Iran, rasuli@irandoc.ac.ir

*** PhD Student in Information and Knowledge Management, University of Tehran, Tehran, Iran (Corresponding Author), somayyeh.jafari@ut.ac.ir

Date received: 01-03-2022, Date of acceptance: 25-06-2022



Keywords: Knowledge Management, Knowledge Strategy, Knowledge Management Strategy, Business Strategy, Knowledge-Based Economy.

مدیریت دانش در عمل: نقد و بررسی کتاب راهبرد دانش و مدیریت دانش

محمد حسن زاده*

بهروز رسولی**، سمیه جعفری***

چکیده

به‌باور بسیاری از پژوهش‌گران، متخصصان، و مدیران، دانش از کلیدی‌ترین دارایی‌های سازمان‌ها و کسب‌وکارها در عصر کنونی است. در همین جهت، اصطلاح راهبرد دانش به‌منظور روشن کردن دارایی‌های دانشی برای سازمان موردتوجه قرار گرفته است که در نهایت با اجرای مدیریت دانش و تدوین راهبرد مدیریت دانش موجب بهبود کارآمدی و کارایی سازمان می‌شود. کتاب *راهبرد دانش و مدیریت دانش* به‌دنبال توضیح مفاهیمی همانند «راهبرد دانش» و «راهبرد مدیریت دانش» در چهار فصل به‌رشته نگارش درآمده است. این اثر از نخستین آثاری است که در زبان فارسی مفهوم راهبرد دانش را در کانون توجه گذاشته است. کتاب بر موضوع مهمی دست گذاشته که از نیازهای کلیدی و به‌روز مدیران کسب‌وکارهاست، ولی تمایز میان مدیریت راهبردی، راهبرد دانش، مدیریت راهبردی دانش، و غیره در آن به‌شکلی روشن بیان نشده است. هدف از نوشته پیش‌رو بررسی کتاب *راهبرد دانش و مدیریت دانش* با روش «مرور نقادانه» و از دیدگاه ظاهری، ساختاری، و محتوایی، ضمن اشاره به نقاط قوت آن، است.

* استاد گروه علم اطلاعات و دانش‌شناسی، دانشگاه تربیت مدرس، تهران، ایران

hasanzadeh@modares.ac.ir

** استادیار پژوهشگاه علوم و فناوری اطلاعات ایران (ایراندک)، تهران، ایران، rasuli@irandoc.ac.ir

*** دانشجوی دکتری مدیریت اطلاعات و دانش، دانشگاه تهران، تهران، ایران (نویسنده مسئول)،

somayyeh.jafari@ut.ac.ir

تاریخ دریافت: ۱۴۰۰/۱۲/۱۰، تاریخ پذیرش: ۱۴۰۱/۰۴/۰۴



کلیدواژه‌ها: مدیریت دانش، راه‌برد دانش، راه‌برد مدیریت دانش، راه‌برد کسب‌وکار، اقتصاد دانش‌بنیان.

۱. مقدمه

یکی از مؤلفه‌های تأثیرگذار در عصر انقلاب صنعتی چهارم یا عصر دانش‌بنیان که مبتنی بر کیفیت محصولات، بازارهای پویا، مشتریان سازمان، و وفاداری آنان است استفاده از فرصت‌ها و سرمایه‌های سازمانی است. یکی از سرمایه‌های مهم سازمان‌ها در عصر جدید نیروی انسانی سازمان است. مهم‌ترین دارایی‌های نیروی انسانی دانش آنان است (Mahmood and Mubarik 2020)، از نگاه «داونپورت» و «پروساک» (Davenport and Prusak 1998)، فعالیت‌های مدیریت دانش به در دسترس قرار دادن دانش منجر می‌شود، به نحوی که دانش درست در اختیار افراد مناسب قرار گیرد.

چرخه مدیریت دانش اغلب به مراحل سه تا هشت‌برابندی تقسیم می‌شود، ولی محققان ابعاد و معیارهای ارزیابی مختلفی را برای مدیریت دانش ارائه کرده‌اند (محمدی فاتح و دیگران ۱۳۹۳). برای مثال، مارکوارد (Marquardt 1996) مدیریت دانش را شامل چهار بعد کسب دانش، خلق دانش، ذخیره‌سازی دانش، و انتقال و استفاده از دانش می‌داند. به‌طور مشابه، زک (Zack 1992) چهار بعد مدیریت دانش را موارد کسب دانش، پالایش دانش، ذخیره‌سازی دانش، و بازیابی و ارائه دانش معرفی کرده است.

به‌منظور توسعه و به‌کارگیری مدیریت دانش در عمل، اصطلاح راه‌برد دانش (knowledge strategy) در اواخر دهه ۱۹۹۰، به‌منظور شناسایی دانش‌هایی که برای سازمان مهم است، وارد حوزه ادبیات مدیریت شد (GAO 2004). از منظر «زک»، راه‌برد دانش به‌شکل خاص به راه‌برد کسب‌وکار یک سازمان اشاره دارد که منابع و قابلیت‌های دانشی سازمان را نیز موردنظر دارد. در واقع، راه‌برد دانش به سازمان کمک می‌کند تا منابع و توانایی‌های خود را برای دستیابی به اهداف راه‌بردی خود سازمان‌دهی کند (Percin 2010).

مدیریت دانش در دو دهه گذشته در میان کلیدی‌ترین زمینه‌های پژوهشی در حوزه علم اطلاعات، دانش‌شناسی، و مدیریت سازمان بوده است. از دلایل پرنسب بودن این زمینه توجهی است که سازمان‌ها و کسب‌وکارها به دانش دارند و آن را از کلیدی‌ترین دارایی‌های راه‌بردی خود می‌دانند (Bollinger and Smith 2001; Marr et al. 2004). به همین ترتیب، در ایران نیز این زمینه پژوهشی در حال رشد و در کانون توجه پژوهش‌گران است.

به تازگی کتابی با عنوان *راهبرد دانش و مدیریت دانش* در ایران به رشته نگارش درآمده که کتابی منحصربه‌فرد در این زمینه است و گروه علم اطلاعات و دانش‌شناسی دانشگاه تهران و انتشارات چاپار در سال ۱۳۹۹ آن را منتشر کرده‌اند. این اثر در ۱۹۹ صفحه به توضیح مفاهیم راهبرد دانش، راهبرد مدیریت دانش، و دیگر مفاهیم مرتبط می‌پردازد و می‌کوشد تا به دانشجویان، استادان دانشگاه، مدیران کسب‌وکارها، و سیاست‌گذاران در ایران نشان دهد که چگونه می‌توان برای دانش راهبرد طراحی کرد و از دانش بیش‌تر بهره برد. این کتاب نقاط قوت و ضعف‌هایی دارد که آگاهی از آن‌ها می‌تواند به خوانندگان در فهم و بهره‌برداری از محتوای اثر یاری رساند. هدف این مقاله شناسایی نقاط ضعف و قوت این اثر است.

اگر روش‌های نقد کتاب را به دو روش «مرور توصیفی» (descriptive review) و «مرور نقادانه» (critical review) دسته‌بندی کنیم (Shaban 2006)، رویکرد این مقاله برای نقد اثر مذکور برپایه روش «مرور نقادانه» است. از این رو، برپایه این روش، ضمن تشریح و توصیف کتاب و ارزش‌هایی که دارد، اثر به شکلی کامل و برپایه ساختارها و ادبیات موجود علمی ارزیابی می‌شود و این ارزیابی برپایه شواهدی از کتاب مستند می‌شود. به شکل کلی، در این روش بناست که گفته شود پدیدآوران تا چه اندازه به هدفی که داشته‌اند رسیده‌اند.

۲. معرفی اثر

کتاب *راهبرد دانش و مدیریت دانش* در بخش‌های فهرست مطالب، پیش‌گفتار، چهار فصل، فهرست منابع، واژه‌نامه دوزبانه انگلیسی-فارسی، و نمایه سازمان‌دهی و منتشر شده است. این اثر محصول همکاری علمی سه پژوهش‌گر از دانشگاه تهران یعنی محمدرضا وصفی، آمنه راهجو، و سیفالله اندایش است. محمدرضا وصفی عضو هیئت‌علمی گروه علم اطلاعات و دانش‌شناسی دانشگاه تهران و آمنه راهجو و سیفالله اندایش از دانشجویان دکتری این گروه هستند. انتشارات «چاپار» این اثر را منتشر کرده که از ناشران تخصصی در زمینه علم اطلاعات و دانش‌شناسی است و تاکنون صدها اثر در زمینه علم اطلاعات و دانش‌شناسی در دست‌رس خوانندگان گذاشته است.

۱,۲ فصل نخست: چیستی راهبرد دانش و فرایند تدوین و ارزیابی آن

این فصل با تعریف مفهوم «راهبرد» و ابعاد متعدد آن آغاز شده است. در ذیل ابعاد متعدد مفهوم راهبرد، نویسندگان راهبرد را به‌نقل از هاکس و ماجلف (۱۹۹۶) یک مفهوم چندبعدی

می‌دانند که دربرگیرنده کلیه فعالیت‌های اساسی سازمان است و باعث ایجاد حس یک‌پارچگی، وحدت هم‌سویی، و موجودیت می‌شود. درآدامه، ابعاد اصلی مفهوم راه‌برد گفته شده‌اند. درآدامه، به جایگاه راه‌برد در فرایند کسب‌وکار، تعریف، و مشخصات کلیدی فرایند کسب‌وکار پرداخته شده است. پس از برشمردن مشخصات کلیدی فرایندها، فرایند تدوین، ارزیابی، و بازنگری راه‌برد بحث شده است.

درآدامه، مکاتب مختلف تدوین راه‌برد نظیر مکاتب طراحی، برنامه‌ریزی، موقعیت‌یابی، کارآفرینی، و... آمده است. در بخش ارزیابی و بازنگری راه‌بردها، نویسندگان به فعالیت‌های اساسی در فرایند ارزیابی مانند بررسی مبانی اصلی راه‌بردهای سازمان، مقایسه نتیجه‌های موردانتظار با نتیجه‌های واقعی، انجام اقدامات اصلاحی به‌منظور اطمینان‌یافتن از آن‌که عملکردها با برنامه‌های پیش‌بینی شده مطابقت دارند اشاره کرده‌اند. سرانجام، فصل حاضر به بحث هم‌راستایی راه‌بردهای کسب‌وکار، راه‌بردهای دانش، تعریف آن‌ها، و مؤلفه‌های دخیل از جمله ساختار سازمانی، جریان اطلاعات، فرهنگ سازمانی، فناوری، و... می‌پردازد.

۲,۲ فصل دوم: الگوهای راه‌برد دانش

این فصل به برخی از الگوهای راه‌برد دانش مانند بیرلی و چاکرابارتی (Bierly and Charkrabarti)، زک (Zack)، دی پابلوس (De pablos)، کستن (Kasten)، چوی و لی (Choi and Lee)، بات (Bhatt)، بیرلی و دالی (Bierly and Daly)، و... پرداخته است. ذیل راه‌بردهای دانش بیرلی و چاکرابارتی چهار گروه از راه‌بردهای دانش شامل راه‌برد نوآوران، راه‌برد جداافتادگان/ تنه‌ایان، راه‌برد بهره‌برداران، و راه‌برد کاشفان معرفی شده و توضیح داده شده است. براساس دیدگاه چوی و لی، راه‌بردهای دانش را می‌توان براساس دو محور اصلی مدیریت دانش، یعنی فناوری و انسان، توصیف کرد. بیرلی و دالی نیز چهار نوع راه‌برد دانش را برای سازمان‌ها تعریف می‌کنند: راه‌برد خلق دانش، راه‌برد یادگیری دووجهی، راه‌برد حفظ وضع موجود، و راه‌برد بهره‌برداری دانش.

درآدامه، سایر دسته‌بندی‌ها از راه‌برد دانش نظیر راه‌بردهای کدگذاری، شخصی‌سازی، و راه‌بردهای درونی و بیرونی آمده است. در این فصل نیز، ماتریس سوات ذیل سرفصل راه‌برد درونی و بیرونی بحث شده است. تعاریف راه‌برد، دانش، دانش ضمنی، و دانش آشکار از دیگر مباحث پرداخته‌شده در فصل حاضر است.

هم‌چنین، به راهبردهای مدیریت دانش نوناکا و تاکوچی (Nonaka and Takeuchi)، هانسن و دیگران (Hansen et al.)، بویسوت (Boisot)، ویگ، مکنزی (Mckinsey)، راهبرد طبقه‌بندی به‌وسیله نتایج نهایی، و راهبرد ارتباط دانش و نتایج نهایی پرداخته شده است. ویگ و مرکز کیفیت و بهره‌وری آمریکا (APQC) در یک مطالعه از سازمان‌های مطرح و پیش‌تاز شش استراتژی مدیریت دانش را، با توجه به استعدادها و طبیعت‌های متفاوت سازمان‌ها، معرفی کرده است. هم‌چنین، پنج استراتژی دی و وندلر (۱۹۹۸) از شرکت مکنزی که توسط شرکت‌های بزرگ به‌کار گرفته شده‌اند، شامل استراتژی توسعه و انتقال تجربیات برتر، استراتژی ایجاد یک صنعت جدید از دانش جاسازی‌شده، شکل‌گیری استراتژی شرکت پیرامون دانش استراتژی، پرورش دادن و تجاری‌کردن نوآوری، و ایجاد یک استاندارد با رهاسازی دانش اختصاصی، معرفی شده‌اند.

۳,۲ فصل سوم: معیارهای ارزیابی راهبردهای دانش

به‌منظور انجام ارزیابی صحیح، ابتدا باید درک روشنی از آنچه اندازه‌گیری می‌شود و هم‌چنین معیارهایی را که در این فرایند دخیل‌اند به‌دست آورد. بدین منظور، این فصل با مبحث اندازه‌گیری سرمایه فکری آغاز می‌شود. در این بخش، براساس رویکرد اسویبی (Sviby)، مدل‌های ارزیابی به دسته‌های مدل ارزیابی براساس روش مستقیم سرمایه فکری، مدل‌های مبتنی بر ارزش بازار، مدل‌های مبتنی بر بازگشت دارایی، و روش‌های مبتنی بر کارت امتیازی متوازن تقسیم‌بندی شده‌اند. سپس، به موضوع ارتباط وجوه کارت امتیازی متوازن با مدیریت دانش پرداخته شده است. در مدیریت دانش، فعالیت‌هایی از قبیل آموزش، ایجاد تیم‌های کاری، مدیریت مستندسازی، نظام‌های ارتباطی مشارکتی، ممیزه‌های مهارتی دانشی کارکنان، و غیره تعریف می‌شوند. کارت امتیازی برای همه گروه‌های سازمان این فرصت را فراهم می‌کند تا چگونگی مشارکتشان را در موفقیت کلی سازمان نشان دهند. در ادامه، شکل جدید معیارهای مدیریت دانش بحث شده است. نویسندگان در این بخش مطرح کرده‌اند که اتخاذ یک رویکرد متعادل هم‌راه با ترکیب تعدادی از معیارهای مختلف مطلوب است.

۴,۲ فصل چهارم: راهبرد مدیریت دانش و مدیریت راهبردی دانش محور

در این فصل، راهبردهای مدیریت دانش به راهبردهای کسب (ایجاد یا جذب)، راهبرد ذخیره‌سازی، راهبرد انتقال و تشریک، و راهبرد استفاده از دانش تفکیک شده است. مجموعه

این راه‌بردها مواجهه مدیریتی با دانش‌های جدید را ترسیم و تعیین می‌کند. در ادامه، این فصل با مبحث مزیت رقابتی هم‌راستایی راه‌برد مدیریت دانش و راه‌برد سازمان به راه‌بردهای مختلف هم‌راستاسازی پرداخته است. سپس، به برنامه‌های مدیریت دانش و مراحل راه‌بردی، راه‌بردهای مدیریت دانش در سازمان‌ها، راه‌برد طرح جامع مدیریت دانش، و هم‌راستایی مدیریت دانش و فرایندهای راه‌بردی پرداخته شده است. در ادامه، دسته‌بندی از راه‌بردها ارائه شده و مقایسه‌ای میان راه‌بردها و شاخص‌ها صورت گرفته است. پس‌از آن، به رابطه راه‌بردهای عمومی پورتر (Porter's generic strategies) و راه‌برد مدیریت دانش، تحلیل محیط داخلی و خارجی، هدف‌گذاری، پایه‌گذاری ابتکارهای راه‌بردی، نهادینه‌سازی راه‌بردها، و تغییرات راه‌بردی پرداخته است.

۳. ارزش‌های اثر

کتاب *راه‌برد دانش و مدیریت دانش* در حوزه مدیریت دانش یکی از نخستین آثاری است که، به‌طور خاص، در موضوع راه‌برد دانش و مدیریت دانش، که با توجه به تحولات عصر اخیر موضوع‌های جذاب و جدیدی است، منتشر شده است. راه‌برد دانش یک مفهوم کاملاً کسب‌وکارمحور است که بیش‌تر در حوزه‌های کسب‌وکار و مدیریت مطرح شده است (فهیمی‌فر و جعفری ۱۴۰۰)؛ مفهومی که به‌نوعی منعکس‌کننده ادغام فرایندهای مدیریت دانش با مدیریت راه‌بردی یا همان مدیریت استراتژیک است. در اثر حاضر این‌خلاق، یعنی شکاف دانش در حوزه مدیریت دانش، به‌خوبی تشخیص داده شده است. کتاب حاضر به‌خوبی وارد بحث شده و به مخاطب این‌حس دست نمی‌دهد که در کجا قرار گرفته و قرار است چه حوزه‌ای شود. به‌بیان‌دیگر، به‌صورت تدریجی خواننده را وارد حوزه‌ای انتزاعی و به‌سوی مفهوم راه‌برد دانش هدایت می‌کند.

کتاب *راه‌برد دانش و مدیریت دانش*، با توجه به موضوعی که پوشش می‌دهد، گروه‌های زیادی را هدف قرار خواهد داد. به‌طور مثال، پاسخ‌گوی نیازهای پژوهش‌گران در حوزه‌های مختلف از جمله علم اطلاعات و دانش‌شناسی، مدیریت، و... خواهد بود. در بخش آموزش عالی نیز، که گرایش اختصاصی مدیریت دانش و حتی درسی با عنوان «راه‌برد دانش» وجود دارد، می‌تواند مورد توجه واقع شود. هم‌چنین، اثر حاضر می‌تواند برای مدیران شرکت‌ها، که در اقتصاد دانش‌بنیان به دنبال نوآوری، مسائل روز، کارآمدی، و کارآیی منابع خودند، مفید باشد. افزون‌براین، این اثر برای افرادی که در پروژه‌های مدیریت دانش فعال‌اند، با توجه به

این که درصد زیادی از این پروژه‌ها به دلیل بی‌توجهی به مسائل بنیادی این حوزه نظیر راه‌برد دانش شکست می‌خورند، مفید خواهد بود. در نهایت، این کتاب می‌تواند برای سیاست‌گذاران، که مسائل راه‌بردی فراوانی دارند، مفید واقع شود.

به علاوه، این اثر، با توجه به اثربخشی بیش‌تر مطالعات مبتنی بر همکاری‌های علمی از دیدگاه علم‌سنجی و هم‌چنین نتایج پژوهش‌های انجام‌شده، سه نویسنده و همکار علمی دارد و در واقع، محصول همکاری علمی میان پژوهش‌گرانی است که در چند سال گذشته بر موضوع مدیریت دانش تمرکز کرده‌اند. در این اثر کوشش شده است که از تفصیل‌گویی یا به عبارتی، آوردن مطالب غیرضروری اجتناب شود و مطالب به شکل خلاصه و مفید مطرح شده‌اند. واژه‌نامه کاربردی دوزبانه و نمایه در پایان کتاب از دیگر نقاط قوت اثر حاضر است؛ هرچند در نمایه اسامی خاص و موضوعات (واژگان تخصصی) ترکیب شده است و بهتر بود که این موارد جدا شوند. در اختصاص نمایه‌ها نیز بهتر بود که استانداردهای از جمله رعایت اعم و اخص صورت می‌گرفت. به‌طور مثال، «کارکنان دانشی» به‌عنوان یک اصطلاح اعم در نظر گرفته می‌شد و در ذیل آن واژه‌هایی مانند آموزش، توان‌مندسازی، و... با یک تورفتگی قرار می‌گرفتند.

۴. نقد و بررسی اثر از دیدگاه شکلی و ظاهری

برخی اشکال و تصاویر کتاب راه‌برد دانش و مدیریت دانش (وصفی و دیگران: ۱۳۹۹: ۶۳) و حتی جداول کیفیت لازم را ندارند. در انتشار کتاب لازم است که تصاویر از ابتدا با دقت بیش‌تری طراحی شوند تا از کیفیت لازم برخوردار باشند. به‌طور مثال، بهتر بود با توجه به نیازهایی که در عصر اقتصاد دانش‌بنیان وجود دارد، جهت پیکان موجود در تصویر صفحه ۷۳ میان آن جریانی که در سازمان می‌تواند اتفاق بیفتد و این که سازمان چه چیز را باید بداند، دوسویه ترسیم شود. نکته دیگر در مورد تصاویر و نمودارها این است که چون تصاویر ماهیت مستقلی دارند، مواردی که از منابع دیگری آورده شده است، لازم بود که واژه اقتباس در ذیل آن‌ها آورده شود.

یکی از موارد مهم، که از منظر مخاطبان و هم‌چنین از منظر اقتصادی در جامعه هدف کتاب تأثیرگذار است، کیفیت انتشار کتاب و جلد آن است. جلد کتاب حاضر نوآوری لازم را ندارد و از نمادهای تصویری مبتنی بر موضع کتاب، یعنی راه‌برد دانش، استفاده نشده

است. هرچند جلد ساده می‌تواند جذابیت داشته باشد، لازم بود نویسندگان و ناشر به بُعد پیام‌رسانی نمادها روی جلد اثر توجه کنند.

مسئله دیگر این است که جداول بدون تکرار سطر اول، که دراصل سرستون محسوب می‌شود، در صفحات بعد ادامه پیدا می‌کنند (برای مثال، همان: ۱۰۱، جدول ۹). بنابراین، خواننده ناگزیر است به اولین صفحه مراجعه کند تا متوجه شود که یک ستون خاص به کدام راه‌برد مربوط بوده است. هم‌چنین، جداول کتاب یک‌دست نیستند. مثلاً، جدولی که در صفحه ۱۰۱ آمده با جدولی که در صفحه ۵۹ آمده خیلی متفاوت است. قلم استفاده‌شده برای متن نیز یک‌دست نیست و جایی از «بی زر» و جاهایی از «بی میترا» استفاده شده است.

در متن کتاب از داده‌نماها بسیار کم استفاده شده است. از آن‌جاکه یکی از گروه‌های هدف این کتاب مدیران و کارکنان سازمان‌ها هستند، استفاده از داده‌نماها می‌تواند در جذب مخاطبان و زیباسازی مؤثر باشد و اثر را به قالب دست‌نامه کاربردی نزدیک‌تر کند.

۵. نقد و بررسی اثر از دیدگاه ساختاری

در ساختار کتاب راه‌برد دانش و مدیریت دانش چندین مسئله وجود دارد. اولین مسئله این است که به آن‌چه در عنوان آمده در محتوا به‌طور کامل پرداخته نشده است. به‌عبارتی، عنوان راه‌برد دانش و مدیریت دانش ترکیبی چالش‌برانگیز است و نمی‌توان آن‌ها را به‌آسانی در کنار یک‌دیگر آورد. با این حال، به‌فرض درست‌بودن این ترکیب هم، در کتاب صرفاً به راه‌برد دانش پرداخته شده و مدیریت دانش به کلی نادیده گرفته شده است یا اگر هم پرداخته شده، بسیار ناچیز است. از این رو، بهتر بود که پدیدآوران تعادل وزن مطالب درباره این دو مفهوم را تا اندازه‌ای رعایت کنند.

مسئله دیگر این است که، با توجه به این که منابع مورد استفاده نامتجانس‌اند، یعنی از منابع نویسندگان مختلفی استفاده شده است که حتی در بسیاری از موارد مانند یک‌دیگر فکر نمی‌کنند، به‌عبارتی برداشت آن‌ها از راه‌برد دانش و مدیریت دانش متفاوت است، در این صورت در قالب یک کتاب لازم است تا دیدگاه‌های مختلف مطرح شوند، آن‌ها را نقد و تنقیح کنند، و در نهایت تولید دانش اتفاق بیفتد. در واقع، جمع‌بندی از مطالب انجام نگرفته است تا مخاطب شاهد قلم نویسنده باشد. لذا، متن به یک سردرگمی دچار است.

نکته درخور ذکر دیگر این است که اولاً، تعداد منابع مورد استفاده بسیار کم است، چراکه برای ۱۹۰ صفحه، که عمدتاً هم مطالب گردآوری‌شده است، تعداد ۵۳ منبع فارسی و

۴۳ منبع لاتین نسبتاً کم است. دوم، تعداد منابع جدید بسیار کم تر است. برای نمونه، تنها یک اثر برای سال ۲۰۱۱ و یک اثر برای سال ۲۰۰۶ است و سایر آثار برای سال‌های ۲۰۰۳ و ۲۰۰۴ به قبل است که دست‌کم هفده سال فاصله زمانی دارند. این درحالی است که اصولاً مفهوم راه‌برد دانش، که اولین بار «زک» آن را در سال ۱۹۹۹ معرفی کرد (Jones 2008)، بیش از دو دهه سابقه دارد.

سوم این‌که در تدوین کتاب مدنظر از برخی آثار و منابع پایه استفاده نشده است. از سوی دیگر با نگاهی کلی، خواننده متوجه می‌شود که اولین صفحه کتاب با عبارت «سازمان‌ها برای تحقق مطلوبیت‌هایی پدید آمده‌اند»، که در واقع از مقاله «مقدمه‌ای بر تضمین طرح راه‌برد ناجا» نوشته علی محمد احمدوند برگرفته شده است، شروع می‌شود تا صفحه ۱۹۰، مبحث «ارزیابی دانش کارکنان (کرمانشاه و دیگران ۱۳۸۹)» که حدود یازده سال در آثار فارسی و نیز هفده سال در آثار لاتین فاصله زمانی وجود دارد. از سوی دیگر، خواننده حضور و قلم نویسندگان را نه در جمله آغازین اثر و نه در جمله پایانی آن مشاهده نمی‌کند. باتوجه به این‌که هدف از نگارش این کتاب تدوین اثری درسی و دانشگاهی بوده، بهتر است برای هر فصل تعدادی سؤال و خودآزمایی طراحی شود تا بدین ترتیب مخاطبان کل کتاب یا فصل‌هایی از آن در پایان به پرسش‌ها پاسخ دهند تا در نهایت ارزیابی کنند آیا به آن نقطه‌ای که در نظر داشته‌اند رسیده‌اند یا خیر.

مسئله دیگر درباره واژگان متن اثر است. برای نمونه، عبارت «استراتژی»، با وجود این‌که در داخل متن از طریق پانویس ارجاع داده شده، در قسمت‌های مختلف کتاب واژگان راه‌برد و استراتژی هم‌چنان هر دو واژه استفاده شده است. هم‌چنین، واژه‌ای مانند الاینمنت (alignment) در کتاب به‌عنوان هم‌گام‌سازی ترجمه شده (هرچند جاهایی هم‌راستایی ترجمه شده) که هم‌راستایی در ادبیات مدیریت و کسب‌وکار مناسب‌تر است. اصطلاح دیگر ناولج‌گیری (knowledge creation) است که سه معادل خلق دانش، تولید دانش، و ایجاد دانش در متن کتاب برای آن در نظر گرفته شده که در بستر مدیریت دانش اصطلاح خلق دانش مناسب‌تر است. حضور ویراستار در کارهای گروهی با نگاه جامع و یک‌دست‌سازی در برطرف کردن چنین اشکالات جزئی بسیار مؤثر است. مسئله دیگر هم‌پوشانی در محتواست. برای نمونه، دانش صریح و ضمنی در سه قسمت از کتاب تعریف شده‌اند. در ضمن، معادل‌های مختلف واژه‌ها تا حدود زیادی بدون توجه به ضرورت یک‌دستی متن استفاده شده است.

مسئله دیگر در مورد اسامی افراد و استنادات است. برای نمونه، در اولین باری که نام نویسندگان خارجی ذکر می‌شود، باید در متن پانویشت داده شوند، در صورتی که در حال حاضر حدود ۶۰ یا ۷۰ درصد اسامی نویسندگان پانویشت ندارند که موجب سردرگمی خوانندگان می‌شود. در آوانویسی برخی نام‌های لاتین نیز اشتباهاتی دیده می‌شود که لازم است از طریق ابزار مستند مشاهیر کتاب‌خانه ملی تصحیح شوند. هم‌چنین، در فهرست منابع پایانی، اطلاعات کتاب‌شناختی برخی از منابعی که در داخل متن وجود دارند مشاهده نمی‌شوند. استناد درون‌متنی مربوط به برخی از منابع در فهرست پایانی هم در درون متن مشاهده نمی‌شود.

نکته دیگر این‌که مخاطب به راحتی مطالب را تا صفحات ۹۶ یا ۹۷ دنبال می‌کند و از آن ایده‌هایی می‌گیرد، اما از صفحه ۹۷ مخاطب وارد دنیای جدیدی با عنوان راه‌برد مدیریت دانش بدون توضیح ارتباط این دو موضوع باهم می‌شود. شاید یکی از دلایل این امر این باشد که فصل جداگانه‌ای برای مدیریت دانش طراحی نشده است. به نظر می‌رسد در ویرایش‌های بعدی بهتر است نویسندگان سه فصل را در همان ابتدای کتاب جای‌گذاری کنند؛ یک فصل با محوریت راه‌برد که خود راه‌برد چیست، چراکه خود راه‌برد به اندازه کافی گسترده است. فصل پیش‌نهادی دیگر، که به درک خواننده کمک می‌کند، بحث دانش است که در اصل خود دانش چیست، چراکه مفهوم دانش نیز یک مفهوم کاملاً انتزاعی است و ممکن است هر شخصی ایده‌ای در مورد دانش داشته باشد. حتی بهتر است پدیدآوران گرامی در تعریف «راه‌برد دانش» بیان کنند که منظورشان از دانش چیست؟ آیا مثلاً اسنادی است که به‌طور کلی منتشر می‌شوند؟ آیا آن چیزی است که در ذهن کارکنان یک کسب‌وکار وجود دارد؟ آیا داده‌هایی است که به شکل کلی کسب‌وکارها با آن‌ها سروکار دارند؟ و.... بنابراین، هم‌چنان‌که عنوان کتاب هم همین انتظار را ایجاد می‌کند، بهتر بود فصلی مستقل به‌عنوان «مدیریت دانش» در نظر گرفته می‌شد.

هم‌چنین، جای سرفصلی مجزا با عنوان «تعریف راه‌برد دانش» در متن خالی است، چراکه زمانی که کتابی در مورد راه‌برد دانش است، انتظار می‌رود بر راه‌برد دانش تمرکز شود. بنابراین، لازم است راه‌برد دانش تعریف شود، هر چند تعاریف گوناگونی از راه‌برد دانش در صفحه ۵۸ آمده است که یکی از تعاریف مبهم و نه‌چندان روشن بر مبنای خود کتاب به صورت «راه‌برد دانش برنامه‌مدیر دانش برای اقدام جهت ایجاد، به‌کارگیری، و افزایش دارایی‌های سازمان است» آمده است. بنابراین، یک سرفصل مجزا با عنوان تعریف راه‌برد

دانش که در آنجا تعاریف زک و سایر خبرگان آورده شود، لازم بود تا خواننده راحت‌تر و دقیق‌تر این مفهوم را درک کند.

مسئله مهم دیگر در مورد سرفصل‌های کتاب است. در فهرست مندرجات، به علت تورفتگی عناوین سرفصل‌ها، می‌توان متوجه شد که کدام سرفصل زیرمجموعه سرفصل دیگری است، اما در متن به این دلیل که سرفصل‌ها شماره‌گذاری نشده‌اند یا حتی اندازه قلم کوچک‌تر نشده است، مشخص کردن این‌که هر سرفصل زیرمجموعه کدام موضوع است برای خواننده دشوار است. در نهایت، در تدوین این اثر، باتوجه به موضوع آن، بهتر بود میان‌رشتگی رعایت می‌شد و از افرادی در حوزه کسب‌وکار و به صورت ویژه حوزه مدیریت راه‌بردی با هدف توسعه محتوا دعوت می‌شد تا در تدوین آن مشارکت داشته باشند.

۶. نقد و بررسی اثر از دیدگاه محتوایی

با خواندن عنوان راه‌برد دانش و مدیریت دانش انتظار می‌رود که میان راه‌برد دانش و مدیریت دانش ارتباطی برقرار شود. بدین منظور، ابتدا لازم است فضایی ترسیم شود که احتمالاً آن فضا قضاوت خواننده را آسان‌تر خواهد کرد. اولاً، راه‌برد دانش در دو یا سه سطح قابل طرح است (Denford and Chan 2011). اولین سطح از راه‌برد به راه‌بردهای فراسازمانی‌ای که بر راه‌بردهای ملی و راه‌بردهای ائتلافی بین‌المللی ناظر است، اشاره می‌کند که تلاش می‌کنند دانش موردنیاز محدوده‌های جغرافیایی یا مرزهای ائتلافی خود را تأمین کنند. برای مثال، ایران تلاش می‌کند به جدیدترین فناوری‌ها در عرصه‌های مختلف که بن‌مایه آن‌ها دانش فنی است دست پیدا کند یا به‌طور مثال، کشورهایی نظیر دانمارک که از همان اوایل سال ۲۰۰۰ پروژه‌هایی را آغاز کردند و به دنبال این بودند که سیاست‌های ملی را در زمینه راه‌برد دانش اجرا کنند.

از سوی دیگر، در یک مقطع زمانی، راه‌برد برون‌نگر مبنای عمل است. در یک مسیر یا مقطع زمانی دیگر، راه‌برد درون‌نگر مبنای عمل قرار می‌گیرد و پس از مدتی تلفیقی از این دو (چنین راه‌بردهایی در سطح ملی و در سطح ائتلافی بسیار شناخته شده است) مورد توجه قرار گرفته است (ibid.). برای نمونه، برنامه‌های توسعه‌ای اتحادیه اروپا در حوزه‌هایی تأکید می‌کنند که ورود دانش از کشورهای اروپایی باشد، اما در حوزه‌های دیگری تأکید دارند که دانش از کشورهای خارج قاره کسب شود. در اشاعه و پردازش دانش نیز چنین است.

قاعدتاً، راه‌بردی که برای ورود دانش وجود دارد با راه‌بردی که برای پردازش دانش و سایر فرایندهای مدیریت دانش (شناخت، کسب، ممیزی، سازمان‌دهی، اشاعه، توسعه کاربخش، و خلق) است متفاوت خواهد بود. درواقع، راه‌بردهای دانش را می‌توان در هریک از هشت فرایند (ماژول) فوق در نظر گرفت (ibid.).

دومین سطح از راه‌بردها در سطح سازمانی معنی پیدا می‌کند که به تعداد مجموعه‌های سازمانی متفاوت است. برای مثال، وزارت آموزش و پرورش راه‌بردی را برای دانش، در قالب آن هشت فرایندی که در بالا اشاره شد، در نظر می‌گیرد، درحالی‌که ممکن است وزارت دفاع راه‌بردهای دیگری را در نظر بگیرد.

سومین سطح از راه‌برد راه‌برد دانش در سطح فردی یا در سطح انسانی است که به‌عنوان یک سطح قلمداد می‌شود، اما به تمام سطوح تسری پیدا می‌کند، چراکه درواقع تمام آن جمع‌هایی که اشاره شد، نظیر ملت، ائتلاف، و سازمان، از انسان‌ها تشکیل شده‌اند. این سطح از راه‌برد درواقع ماهیت و کارکرد دوگانه دارد. از یک‌سو، انسان‌ها برای دست‌یابی به دانش یا اشاعه دانش خود راه‌بردهای مختلفی را می‌پذیرند و آن‌ها را نهادینه و اجرا می‌کنند. از سوی دیگر، درمورد افراد برنامه‌ریزی می‌شود که چگونه باشند و در این‌جاست که تناقضی از راه‌بردها به‌وجود می‌آید، چراکه افراد، از یک‌طرف، تحت‌تأثیر راه‌بردهای القایی توسط ائتلاف، ملت، و سازمان‌ها هستند و از طرف دیگر، تلاش می‌کنند که راه‌بردهای مربوط به خود را داشته باشند. هرچه هم‌گرایی میان راه‌بردی که افراد اتخاذ می‌کنند با راه‌بردی که به آن‌ها القا می‌شود بالا باشد، به همان اندازه موفقیت راه‌بردها در سطوح سازمانی، ائتلاف، و ملی بالاتر خواهد بود (Cheng 2012). بالعکس، تعارض میان راه‌بردها سبب می‌شود که نیروها هدر رود و درنهایت عملکرد سازمانی بهبود پیدا نکند.

مطالب فوق از این منظر مهم است که از کتاب حاضر انتظار می‌رود راه‌بردهای دانش را واکاوی، آن‌ها را در قالب آموزه‌هایی تدوین، و سپس تبیین کند که ذیل این راه‌بردها چه ارتباطاتی بین آن بدنه اصلی مدیریت دانش وجود دارد، چراکه از یک‌سو، مدیریت دانش می‌تواند درکنار راه‌بردها قرار بگیرد و از سوی دیگر، می‌تواند راه‌بردهای طراحی‌شده باشد. بنابراین، این نگرش سازوکار دوگانه‌ای را ایجاد می‌کند که توجه زیادی به آن‌ها نشده است.

مسئله دیگر این است که یک دسته‌بندی از راه‌بردها صورت نگرفته است. هم‌چنین، لازم بود مطالعات موردی (case studies) به کتاب اضافه شود. درواقع، برخی منابع چنین

نگاهی دارند که معمولاً مواردی را که راهبردها در آنها آمده است، می آورند و بعد خواننده می تواند آنها را پی گیری و بررسی کند که آن شرکتی که چنین راهبردی را اتخاذ کرده بود، مثلاً وضعیت بازار یا سهامش و... چگونه شد. در واقع، این گونه مطالعات می تواند امکان قضاوت برای خواننده در ارتباط با آن راهبرد را فراهم آورد.

در این کتاب بیان شده است: «برخی از شرکت های بزرگ، مانند شرکت مشاور اندرسون (Anderson consulting) و ارنست و یانگ (Ernst and Young)، راهبرد کدگذاری را دنبال می کنند» (وصفی ۱۳۹۹: ۹۸)، اما چنین ادعایی درست نیست، چراکه شرکت های مشاوره ای به طور کلی تلاش می کنند مشاوره دهند و اصولاً برای آنها موردهای سازمانی بسیار و مختلف اند و تعیین کننده اند. آنها ممکن است در یک مورد راهبرد کدگذاری و در مورد دیگری راهبرد ارتباطی را پیش نهاد کنند (Wang 2017). اگر هم منظور نویسندگان خود این شرکت های مشاوره ای است، بازهم چنین ادعایی درست نیست، چراکه این شرکت ها هم ارتباطی را در قالب استخدام مشاورانی که برای آنها کار می کنند و هم راهبرد کدگذاری را در پیش می گیرند، به این دلیل که مجموعه های بسیار بزرگی از گنجینه های دانشی را که در اختیار دارند، اتخاذ می کنند.

مسئله دیگر این است که در پرداختن به راهبرد دانش اشتباه یا خلط موضوعی اتفاق افتاده است، به این دلیل که راهبرد دانش با اصطلاح هایی نظیر دانش راهبردی یا حتی راهبرد مدیریت دانش، مدیریت راهبردی دانش، و مدیریت دانش راهبردی آمده است، به گونه ای که این تصور را ایجاد می کند که این اصطلاح ها هم سنخ اند. لذا این اصطلاح ها با هم دیگر درهم می آمیزند و به صورت ویژه در خط پایانی قسمت سوم کتاب و در فصل اول بخش مربوط به راهبردها، ۹۰ درصد به مکاتب مربوط به مدیریت راهبردی و راهبردگذاری پرداخته شده است. بنابراین، توصیه می شود در ویرایش های بعدی، اولاً تعریفی از راهبرد دانش ارائه، شقوق و شعبات آن مشخص، و سپس در ادامه به نظریه ها، راهکارها، رویکردها، و پارادایم های غالب پرداخته شود.

۷. نتیجه گیری و پیش نهادها

باتوجه به روندی که کشورهای جهان، از جمله ایران، در عصر اقتصاد دانش بنیان در حال سپری کردن هستند، دانش روزبه روز اهمیت بیش تری یافته است و به نظر می رسد جای

خالی محتواهایی نظیر اثر حاضر در کشور و به زبان فارسی، که قطعاً می‌تواند به حوزه دانشگاه و کسب‌وکارها کمک زیادی کند، کاملاً مشهود است. با این حال، از آن‌جاکه این زمینه‌ها میان رشته‌ای هستند و تخصص‌های گوناگون باید درباره آن‌ها کار کنند، شاید نگارش آثار دانشگاهی از این دست به شکل همکاری علمی میان رشته‌ای مزایای بیش‌تری به هم‌راه داشته باشد.

در مجموع، می‌توان گفت که اگرچه ایده کاربردی و روزآمدی برای موضوع و عنوان کتاب مطرح شده است، محتوای کتاب هنوز به شکل کامل نمی‌تواند دید درست و دقیقی درباره موضوع مورد بحث در اختیار خواننده بگذارد. کلیدی‌ترین مسئله درباره نقد این اثر متوجه محتوای آن است. نخست آن‌که نظم منطقی میان فصل‌های کتاب دیده نمی‌شود و جای توضیح برخی از مفاهیم و موضوع‌ها در کتاب خالی است. دوم آن‌که در برخی از جاهای کتاب مفاهیم نزدیک به هم به شکل نادرستی به جای یک‌دیگر به کار رفته‌اند و خواننده را با سردرگمی مواجه می‌سازد.

سرانجام، باید گفت که آثاری به زبان فارسی، همانند همین اثر، بسیار محدود در دست‌رس کاربران و خوانندگان قرار گرفته است و شاید نبود محتوا در این زمینه یکی از دلایل بهره‌برداری نکردن مؤثر از دانش و اطلاعات در ایران باشد. از این‌رو، در این زمینه به محتوای بیش‌تری نیاز است تا رنگ دانش در زمینه‌های گوناگون بیش‌تر شود و بیش‌تر به کار حل مشکلات در سطوح گوناگون فردی، سازمانی، و ملی آید.

همه مواردی که در این مقاله مطرح شدند می‌توانند در ویرایش‌های بعدی کتابی که نقد شد به کار آیند، ولی به شکل ویژه می‌توان پیشنهادهای زیر را برای بهبود کتاب مورد نقد در نظر گرفت:

- بهره‌گیری از منابع و آثار علمی و پژوهشی جدید برای بازنویسی کتاب؛
- بازبینی و یک‌دست‌سازی نمودارها، جدول‌ها، و نوشته‌های کتاب از دیدگاه شکلی و رسم‌الخطی؛
- توضیح دقیق مفاهیمی همانند راه‌برد دانش، دانش راه‌بردی، مدیریت راه‌برد دانش، مدیریت دانش راه‌بردی، و راه‌برد مدیریت دانش در کتاب و بیان نقاط اشتراک و افتراق این مفاهیم؛
- افزودن استنادها به پایان مطالب و نوشته‌هایی که به شکل مستقیم یا غیرمستقیم از منابع دیگر برگرفته شده‌اند؛

- بهره‌گیری از متخصص دیگر از حوزه کسب‌وکار یا مدیریت (به‌ویژه مدیریت راه‌بردی) برای بازبینی و ویرایش اثر از دیدگاه کسب‌وکاری برای بهبود جنبه میان‌رشته‌ای کتاب؛
- بازبینی و ویرایش نمایه‌های آخر کتاب و جداسازی نمایه‌های اسامی و مفاهیم؛
- بازبینی ساختار فصل‌های کتاب و در نظر گرفتن فصل‌هایی جداگانه برای توضیح مفهوم «دانش»، جوانب گوناگون آن، و توضیح مفهوم «راه‌برد» در آغاز کتاب؛
- افزودن شماری پرسش و خودآزمایی به پایان هر فصل از کتاب، برای پررنگ‌تر شدن جنبه آموزشی اثر.

کتاب‌نامه

- فهیمی‌فر، سپیده و سمیه جعفری (۱۴۰۰)، «تحلیل و مقایسه مفاهیم راه‌برد دانش و راه‌برد مدیریت دانش از چشم‌انداز پژوهش»، *سیاست‌نامه علم و فناوری*، س ۱۱، ش ۳.
- محمدی فاتح، اصغر، نورالدین شرفی‌نژاد، و اسماعیل دهبان (۱۳۹۳)، *چرخه مدیریت دانش در سازمان‌ها*، تهران: مؤسسه کتاب مهربان‌نشر.
- وصفی، محمدرضا، آمنه راه‌جو، و سیف‌الله اندایش (۱۳۹۹)، *راه‌برد دانش و مدیریت دانش*، تهران: چاپار.

- Bollinger, A. S. and R. D. Smith (2001), "Managing Organizational Knowledge as a Strategic Asset", *Journal of Knowledge Management*.
- Cheng, E. (2012), "Knowledge Strategies for Enhancing School Learning Capacity", *International Journal of Educational Management*, vol. 26, no. 6.
- Davenport, T. H. and L. Prusak (1998), *Working Knowledge: How Organizations Manage What They Know*, Harvard Business Press.
- Denford, J. S. and Y. E. Chan (2011), "Knowledge Strategy Typologies: Defining Dimensions and Relationships", *Knowledge Management Research & Practice*, vol. 9, no. 2.
- Donate, M. J. and J. I. Canales (2012), "A New Approach to the Concept of Knowledge Strategy", *Journal of Knowledge Management*, vol. 16, no. 1.
- GAO (2004), "Major Management Challenges and Programm Risks: A Government Wide Perspective", *General Accounting Officer Report GAO*, vol. 1, no. 21.
- Jones, P. H. (2008), "Socializing a Knowledge Strategy", in: *Knowledge Management and Business Strategies: Theoretical Frameworks and Empirical Research*, IGI Global.

- Mahmood, T. and M. S. Mubarik (2020), "Balancing Innovation and Exploitation in the Fourth Industrial Revolution: Role of Intellectual Capital and Technology Absorptive Capacity", *Technological Forecasting and Social Change*, vol. 160.
- Marquardt, M. J. (1996), *Building the Learning Organization: A Systems Approach to Quantum Improvement and Global Success*, McGraw-Hill Companies.
- Marr, B., G. Schiuma, and A. Neely (2004), "Intellectual Capital-defining Key Performance Indicators for Organizational Knowledge Assets", *Business Process Management Journal*.
- Percin, S. (2010), "Use of Analytic Network Process in Selecting Knowledge Management Strategies", *Management Research Review*, vol. 33, no. 5-4.
- Shaban, R. (2006), "A Guide to Writing Book Reviews", *Australasian Journal of Paramedicine*, vol. 4, no. 3.
- Wang, Z. (2017), *Open Knowledge Management Model in Open Innovation Environment*, Paper Presented at: IFLA WLIC 2017-Wrocław, Poland-Libraries, Solidarity, Society, in Session S04-Satellite Meeting, Knowledge Management Section.
- Zach, M. (1992), "Developing a Knowledge Strategy", *California Management Review*, vol. 41, no. 3.