

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

* 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



Copyright © 2018, This is an Open Access article. This work is licensed under the Creative Commons Attribution 4.0 International License. To view a copy of this license, visit <http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/> or send a letter to Creative Commons, PO Box 1866, Mountain View, CA 94042, USA.

article is to review the book "Knowledge Strategy and Knowledge Management" from different aspects.

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

به باور بسیاری از پژوهشگران، متخصصان، و مدیران، دانش از کلیدی‌ترین دارایی‌های سازمان‌ها و کسب‌وکارها در عصر کنونی است. در همین راستا اصطلاح راهبرد دانش به منظور روشن کردن دارایی‌های دانشی برای سازمان مورد توجه قرار گرفته که در نهایت با پیاده‌سازی مدیریت دانش و تدوین راهبرد مدیریت دانش موجب بهبود کارآمدی و کارایی سازمان می‌شود. کتاب «راهبرد دانش و مدیریت دانش» به دنبال توضیح مفاهیمی همانند «راهبرد دانش» و «راهبرد مدیریت دانش» در چهار فصل به رشته نگارش درآمده است. این اثر از نخستین آثاری است که در زبان فارسی مفهوم راهبرد دانش را در کانون توجه گذاشته است. اگرچه کتاب بر موضوع مهمی دست گذاشته که از نیازهای کلیدی و به‌روز مدیران کسب‌وکارها است، ولی تمایز میان مدیریت راهبردی، راهبرد دانش، مدیریت راهبردی دانش، و غیره در آن به شکلی 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 (ایرانداک). 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



Copyright © 2018, This is an Open Access article distributed under the terms of the Creative Commons Attribution 4.0 International, which permits others to download this work, share it with others and Adapt the material for any purpose.

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

۱. مقدمه

یکی از مولفه‌های تاثیرگذار در عصر انقلاب صنعتی چهارم یا عصر دانش بنیان 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 & Mubarik, 2020)، از نگاه «داونپورت» و «پروساک» (Davenport and Prusak, 1998) فعالیت‌های مدیریت دانش منجر به در دسترس قرار دادن دانش می‌شود، به نحوی که دانش درست، در اختیار افراد مناسب قرار گیرد.

چرخه مدیریت دانش اغلب به مراحل سه تا هشت برآیندی تقسیم می‌شود ولی محققان ابعاد و معیارهای ارزیابی مختلفی را برای مدیریت دانش ارائه کرده‌اند (محمدی فاتح، شرفی‌نژاد و دهبان، ۱۳۹۳)؛ برای مثال «مارکوارد» (Marquardt, 1996) مدیریت دانش را شامل چهار بعد کسب دانش، خلق دانش، ذخیره‌سازی دانش، انتقال و استفاده از دانش می‌داند. به طور مشابه «زک» (Zack, 1992) چهار بعد مدیریت دانش را موارد کسب دانش، پالایش دانش، ذخیره‌سازی دانش، بازیابی و ارائه دانش معرفی نموده است.

در راستای توسعه و به کار گیری مدیریت دانش در عمل، اصطلاح راهبرد دانش (Knowledge Strategy) در اواخر دهه ۱۹۹۰ میلادی، به منظور شناسایی دانش‌هایی که برای سازمان مهم است، وارد حوزه ادبیات مدیریت شد (GAO, 2004). از منظر «زک» راهبرد دانش به شکل خاص به راهبرد کسب و کار یک سازمان اشاره دارد که منابع و قابلیت‌های دانشی سازمان را نیز مورد نظر 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 و دانش‌شناسی و مدیریت سازمان بوده است. از دلایل پررنگ بودن این زمینه توجهی است که سازمان‌ها و کسب‌وکارها به دانش دارند و آن را از کلیدی‌ترین دارایی‌های

راهبردی خود می‌دانند (Bollinger & Smith, 2001; Marr, Schiuma & Neely, 2004). به همین ترتیب، در ایران نیز این زمینه پژوهشی در حال رشد است و در کانون توجه پژوهشگران.

در همین راستا، به تازگی کتابی با عنوان «راهبرد دانش و مدیریت دانش» در ایران به رشته نگارش درآمده که کتابی منحصر بفرد در زمینه خود 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 و راهبرد مدیریت دانش و دیگر مفاهیم مرتبط پرداخته 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 بر پایه روش «مرور نقادانه» است. از این رو، بر پایه این روش، ضمن تشریح و توصیف کتاب و ارزش‌هایی که دارد، اثر به شکلی کامل و بر پایه ساختارها و ادبیات موجود علمی ارزیابی می‌شود و این ارزیابی بر پایه شواهدی از کتاب مستند می‌گردد. به شکل کلی، در این روش، بناست که گفته شود که پدیدآوران تا چه اندازه به هدفی که داشته 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، سیفالله اندایش است. محمدرضا وصفی عضو هیئت علمی 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 تا کنون 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 به نقل از هاکس و ماجلف (۱۹۹۶) یک مفهوم چندبعدی می‌دانند که دربرگیرنده کلیه فعالیت‌های اساسی سازمان بوده و باعث ایجاد حس یکپارچگی، وحدت همسویی و موجودیت می‌شود. در ادامه ابعاد اصلی مفهوم راهبرد گفته شده‌اند. در ادامه به جایگاه راهبرد در فرایند کسب‌وکار و تعریف و مشخصات کلیدی فرایند کسب‌وکار پرداخته است. پس از برشمردن مشخصات کلیدی فرآیندها، فرایند تدوین، ارزیابی و بازنگری راهبرد بحث شده است.

در ادامه 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 مورد انتظار با نتیجه‌های واقعی، انجام اقدامات اصلاحی به منظور اطمینان یافتن از آنکه عملکردها با برنامه‌های پیش‌بینی شده مطابقت دارند، اشاره کرده‌اند. سرانجام فصل حاضر به بحث هم‌راستایی راهبردهای کسب‌وکار و راهبردهای دانش و تعریف آنها و مولفه‌های 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 & Chakrabarti)، زک (Zack)، دی پابلوس (de pablos)، کستن (Kasten)، چوی و لی (Choi & Lee)، بات (Bhatt)، بیرلی و دالی (Bierly & Daly) و ... پرداخته است. ذیل راهبردهای دانش بیرلی و چاکرابارتی چهار گروه از راهبردهای دانش شامل راهبرد نوآوران، راهبرد جدا افتادگان / تنهائیان، راهبرد بهره‌برداران راهبرد کاشفان معرفی و توضیح داده شده است. بر اساس دیدگاه چوی و لی راهبردهای دانش را می‌توان بر اساس 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 دو وجهی، راهبرد حفظ وضع موجود و راهبرد بهره‌برداری دانش.

در ادامه سایر دسته‌بندی‌ها از راهبرد دانش نظیر راهبردهای کدگذاری و 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 پرداخته شده در فصل حاضر است.

همچنین به راهبردهای مدیریت دانش نوناکا و تاکوچی (Nonaka & Takeuchi)، هانسن و همکاران (Hansen et al.)، بویسوت (Boisot)، ویگ، مکنزی (McKinsey)، راهبرد طبقه‌بندی به وسیله 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 به کار گرفته شده‌اند شامل استراتژی توسعه و انتقال تجربیات برتر، استراتژی ایجاد یک صنعت جدید از دانش جاسازی شده، شکل‌گیری استراتژی شرکت پیرامون دانش استراتژی، پرورش و تجاری کردن نوآوری و ایجاد یک استاندارد با رهاسازی دانش اختصاصی معرفی شده است.

۳.۲ فصل سوم: معیارهای ارزیابی راهبردهای دانش

به منظور انجام ارزیابی صحیح ابتدا باید درک روشنی از آنچه که اندازه‌گیری می‌شود و همچنین معیارهایی که در این فرایند دخیل است به دست آورد. بدین منظور این فصل با مبحث اندازه‌گیری سرمایه فکری آغاز می‌شود. در این بخش بر اساس رویکرد اسویی (Sviby) مدل‌های ارزیابی به دسته‌های مدل ارزیابی بر اساس روش مستقیم سرمایه فکری، مدل‌های مبتنی بر ارزش بازار، مدل‌های مبتنی بر بازگشت دارایی، 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، میزهای مهارتی دانشی

کارکنان و غیره تعریف می‌شود. 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 اتخاذ یک رویکرد متعادل همراه با ترکیب تعدادی از معیارهای مختلف مطلوب است.

۴.۲ فصل چهارم: راهبرد مدیریت دانش و مدیریت راهبردی دانش‌محور

در این فصل راهبردهای مدیریت دانش به راهبردهای کسب (ایجاد یا جذب)، راهبرد ذخیره سازی، 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 هم‌راستا سازی 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. پس از 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 حاضر در حوزه مدیریت دانش یکی از نخستین آثاری است که بطور 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 کسب‌وکار محور است که بیشتر در حوزه‌های کسب‌وکار و مدیریت مطرح گردیده است (فهیمی‌فر و جعفری، ۱۴۰۰)؛ مفهومی که به نوعی منعکس‌کننده ادغام فرایندهای مدیریت دانش با مدیریت راهبردی یا همان مدیریت استراتژیک است. در اثر حاضر این خلأ یعنی شکاف دانش در حوزه مدیریت دانش به خوبی تشخیص داده شده است. کتاب حاضر به خوبی

وارد بحث شده و به مخاطب این حس دست نمی‌دهد که در کجا قرار گرفته و قرار است وارد چه حوزه‌ای شود؛ به بیان دیگر بصورت تدریجی خواننده را وارد حوزه‌ای انتزاعی کرده و به سوی مفهوم راهبرد دانش هدایت می‌کند.

اثر حاضر با توجه به موضوعی که پوشش می‌دهد، گروه‌های زیادی را هدف قرار خواهد داد؛ بطور 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 و مسائل روز و کارآمدی و کارآیی منابع خود هستند، مفید باشد. افزون بر این، این اثر برای افرادی که در پروژه‌های مدیریت دانش هستند با توجه به اینکه درصد زیادی از این پروژه‌ها به دلیل عدم توجه به مسائل بنیادی این حوزه نظیر راهبرد دانش شکست می‌خورد، 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 انجام شده، دارای سه نویسنده و همکار علمی است؛ در واقع محصول همکاری علمی میان پژوهشگرانی است که در چند سال گذشته بر موضوع مدیریت دانش تمرکز کرده‌اند. در این اثر کوشش شده که از تفصیل‌گویی، یا به عبارتی، آوردن مطالب غیرضروری اجتناب شود و مطالب به شکل خلاصه و مفید مطرح شده‌اند. واژه‌نامه کاربردی دو زبانه 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 استانداردسازی از جمله رعایت اعم و اخص صورت می‌گرفت؛ بطور مثال «کارکنان دانشی» به عنوان 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 (نظیر صفحه ۶۳) و حتی جداول کیفیت لازم را ندارند؛ در انتشار کتاب لازم است تصاویر از ابتدا با دقت بیشتری طراحی شوند تا از کیفیت لازم برخوردار باشند. بطور مثال بهتر بود با توجه به نیازهایی که در عصر اقتصاد دانش بنیان وجود دارد جهت پیکان موجود در تصویر صفحه ۷۳، میان آن جریانی که در سازمان می‌تواند اتفاق بیفتد و اینکه سازمان چه چیز باید بداند دو سویه ترسیم شود. نکته دیگر در مورد تصاویر و نمودارها این است که چون تصاویر ماهیت مستقلی دارند، مواردی که از منابع دیگری آورده شده لازم بود واژه اقتباس در ذیل آن آورده شود.

یکی از موارد مهم که از منظر مخاطبان و همچنین از منظر اقتصادی روی جامعه هدف کتاب تاثیرگذار است کیفیت انتشار کتاب و جلد آن است؛ جلد کتاب حاضر نوآوری لازم را نداشته و از نمادهای تصویری مبتنی بر موضع کتاب یعنی راهبرد دانش استفاده نشده است. هرچند جلد ساده می‌تواند جذابیت داشته باشد اما 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 در اصل سرستون محسوب می‌شود در صفحات بعد ادامه پیدا می‌کنند (بطور مثال جدول ۹ در صفحه ۱۰۱) و بنابراین خواننده ناگزیر است به اولین صفحه مراجعه کرده تا متوجه شود یک ستون خاص مربوط به کدام راهبرد بوده است. همچنین جداول کتاب یک دست نیستند؛ مثلاً جدولی که در صفحه ۱۰۱ آمده با جدولی که در صفحه ۵۹ آمده خیلی متفاوت هستند؛ فونت‌های استفاده شده برای متن نیز یکدست نبوده و یک جایی از «بی زر» و یک جاهاایی از «بی میترا» هم استفاده شده است.

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

۵. نقد و بررسی اثر از دیدگاه ساختاری

در ساختار کتاب چندین مسأله وجود دارد؛ اولین مسأله این است که آنچه در عنوان آمده در محتوا به طور کامل به آن پرداخته نشده، به عبارتی عنوان «راهبرد دانش و مدیریت دانش» یک ترکیب چالش برانگیز است و نمی‌توان آنها را به آسانی در کنار یکدیگر آورد. با این حال، به فرض درست بودن این ترکیب هم در کتاب صرفاً به راهبرد دانش پرداخته 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.

مسأله دیگر این است که با توجه به اینکه منابع مورد استفاده نامتجانس بوده، یعنی از منابعی از نویسندگان مختلف استفاده شده که حتی در بسیاری از موارد این افراد مانند یکدیگر فکر نمی‌کنند؛ به عبارتی برداشت آنها از راهبرد دانش و مدیریت دانش متفاوت است؛ در این صورت در قالب یک کتاب لازم است دیدگاه‌های مختلف مطرح شده، آنها را نقد و تقیح کرده و در نهایت تولید دانش اتفاق بیفتد. در واقع جمع‌بندی از مطالب انجام نشده نشده تا مخاطب شاهد قلم نویسنده باشد؛ لذا یک سردرگمی اتفاق افتاده است.

نکته قابل ذکر دیگر این است که اولاً تعداد منابع مورد استفاده بسیار کم است چرا که برای ۱۹۰ صفحه که عمدتاً هم مطالب گردآوری شده است، تعداد ۵۳ منبع فارسی و ۴۳ منبع لاتین نسبتاً کم است؛ دوم تعداد منابع جدید بسیار کمتر است بطور 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 حداقل ۱۷ سال فاصله زمانی وجود دارد. این در حالی است که اصولاً مفهوم راهبرد دانش که اولین بار در سال ۱۹۹۹ توسط «زک» معرفی شد (Jones, 2008)، بیش از دو دهه سابقه دارد.

سوم اینکه، در تدوین اثر فوق از برخی آثار و منابع پایه استفاده نشده است. از سوی دیگر با یک نگاه کلی خواننده متوجه می‌شود اولین صفحه کتاب با عبارت «سازمان‌ها برای تحقق مطلوبیت‌هایی پدید آمده‌اند» که در واقع از مقاله «مقدمه‌ای بر تضمین طرح راهبرد ناجا از دکتر علی محمد/احمدوند» برگرفته شده شروع می‌شود تا صفحه ۱۹۰، مبحث «ارزیابی دانش کارکنان (کرمانشاه و دیگران ۱۳۸۹)» که حدود یازده سال در آثار فارسی و

در آثار لاتین نیز ۱۷ سال فاصله زمانی وجود دارد؛ از سوی دیگر خواننده حضور و قلم نویسنده را نه در جمله آغازین اثر و نه در جمله پایانی آن مشاهده نمی‌کند.

با توجه به اینکه هدف از نگارش این کتاب تدوین اثری درسی و دانشگاهی بوده، بنابراین بهتر است برای هر فصل تعدادی سوال 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، اما در قسمت‌های مختلف کتاب، واژگان راهبرد و استراتژی همچنان هر دو واژه استفاده شده است. همچنین واژه‌ای مانند الاینمنت (Alignment) در کتاب به عنوان همگام‌سازی ترجمه شده (هرچند جاهایی هم‌راستایی ترجمه شده) که هم‌راستایی طبیعتاً در ادبیات مدیریت و کسب‌وکار مناسب‌تر است. اصطلاح دیگر ناولج کیریشن (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 یک ویراستار در کارهای تیمی با نگاه جامع و یکدست‌سازی در برطرف کردن چنین اشکالات جزئی بسیار موثر است. مسئله دیگر هم‌پوشانی در محتوا است؛ برای نمونه، دانش صریح و ضمنی در سه قسمت از کتاب تعریف شده‌اند؛ ضمناً 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، نویسندگان خارجی لازم است در اولین حضورشان در متن پانویس داشته باشند در صورتی که در حال حاضر حدود ۶۰ یا ۷۰ درصد اسامی نویسندگان پانویس 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 دارد مشاهده نمی‌شود. استناد درون متنی 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 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؛ چرا که خود راهبرد به اندازه کافی گسترده هست؛ فصل پیشنهادی دیگر، که به درک خواننده کمک می‌کند بحث دانش است که اصلاً خود دانش چیست؛ چرا که 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 منظورشان از دانش چیست؟ آیا مثلاً اسنادی است که بطور کلی منتشر می‌شود؛ آیا آن چیزی است که در ذهن کارکنان یک کسب‌وکار وجود دارد؛ آیا داده‌هایی است که به شکل کلی کسب‌وکارها با آنها سر و کار دارند؛ و ...؛ بنابراین بهتر بود فصل جدایی به عنوان مدیریت دانش در نظر گرفته می‌شد همچنان که عنوان کتاب هم همین انتظار را ایجاد می‌کند.

همچنین جای سرفصلی مجزا با عنوان تعریف راهبرد دانش در متن خالی است؛ چرا که زمانی که کتابی در مورد راهبرد دانش است انتظار می‌رود بر راهبرد دانش تمرکز شود و بنابراین لازم است راهبرد دانش تعریف شود؛ هر چند تعاریف گوناگونی از راهبرد دانش در صفحه ۵۸ آمده که یکی از تعاریف مبهم و نه چندان روشن بر مبنای خود کتاب بصورت «راهبرد دانش برنامه مدیر دانش برای اقدام جهت ایجاد، به کارگیری 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 جهت وجود تورفتگی می‌توان متوجه شد کدام سرفصل زیرمجموعه سرفصل دیگری است، اما در متن از این جهت که سرفصل‌ها شماره‌گذاری نشده یا حتی اندازه قلم کوچک‌تر نشده، مشخص کردن اینکه هر سرفصل زیرمجموعه کدام موضوع است، برای خواننده دشوار است. در نهایت در تدوین این اثر با توجه 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 کتاب 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 هست (Denford and chan, 2011)؛ اولین سطح از راهبرد به راهبردهای فراسازمانی که بر راهبردهای ملی و راهبردهای ائتلافی بین‌المللی ناظر است اشاره می‌کند که تلاش می‌کنند دانش مورد نیاز محدوده‌های جغرافیایی یا مرزهای ائتلافی خود را تأمین کنند؛ بطور مثال ایران تلاش می‌کند به جدیدترین فناوری‌ها در عرصه‌های مختلف که بن مایه آنها دانش فنی است دست پیدا کند؛ یا بطور مثال کشورهای 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 پیاده‌سازی 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 (Denford and chan, 2011)؛ بطور 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 کاربرخش و خلق) است متفاوت خواهد بود. در واقع راهبردهای دانش را می‌توان در هر یک از هشت فرایند (ماژول) فوق در نظر گرفت (Donate and Canales, 2011).

دومین سطح از راهبردها در سطح سازمانی معنی پیدا می‌کند که به تعداد مجموعه‌های سازمانی متفاوت است؛ بطور مثال وزارت آموزش و پرورش یک راهبردی برای دانش در قالب آن هشت فرایندی که در بالا اشاره شد در نظر می‌گیرد، در حالی که 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 هرچند به عنوان یک سطح قلمداد می‌شود اما به تمام سطوح تسری پیدا می‌کند، چرا که در واقع تمام آن جمع‌هایی که اشاره شد نظیر ملت، ائتلاف و سازمان از انسان‌ها تشکیل شده است؛ این سطح از راهبرد در واقع ماهیت و کارکرد دوگانه دارد؛ از یک سو انسان‌ها برای دستیابی به دانش یا اشاعه دانش خود، راهبردهای مختلفی را می‌پذیرند، نهادینه و پیاده‌سازی می‌کنند؛ از سوی دیگر روی افراد برنامه‌ریزی می‌شود که چگونه باشند و در اینجا است که تناقضی از راهبردها به وجود می‌آید؛ چرا که افراد از یک طرف تحت تأثیر راهبردهای القایی توسط ائتلاف، ملت و سازمان‌ها هستند و از طرف دیگر تلاش می‌کنند که راهبردهای مربوط به خود را داشته باشند. هر چه همگرایی میان راهبردی که افراد اتخاذ می‌کنند با راهبردی که به آنها القاء 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 رفته و در نهایت عملکرد سازمانی بهبود پیدا نکند.

مطالب فوق از این منظر مهم است که از کتاب حاضر انتظار می‌رود راهبردهای دانش را واکاوی نموده آنها را در قالب آموزه‌هایی تدوین کند و سپس تبیین کند ذیل این راهبردها چه ارتباطاتی بین آن بدنه اصلی مدیریت دانش وجود دارد؛ چرا که مدیریت دانش از یک سو می‌تواند در کنار راهبردها قرار بگیرد، از سوی دیگر می‌تواند راهبر راهبردهای طراحی شده باشد؛ بنابراین این نگرش یک مکانیزم 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. در واقع برخی منابع چنین نگاهی دارند که معمولاً مواردی که راهبردها در آن آمده را می‌آورند و بعد خواننده می‌تواند آن‌ها را پیگیری کند و بررسی کند که آن شرکتی که چنین راهبردی را اتخاذ کرده بود بطور مثال وضعیت بازار یا سهامش و ... چگونه شد؛ در واقع این گونه مطالعات می‌تواند امکان قضاوت برای خواننده در ارتباط با آن راهبرد را فراهم آورد.

در صفحه ۹۸ کتاب بیان شده «برخی از شرکت‌های بزرگ مانند شرکت مشاور اندرسن (Anderson Consulting) و ارنست و یانگ (Ernst & Young)، راهبرد کدگذاری را دنبال می‌کنند». چنین ادعایی درست نیست چرا که شرکت‌های مشاوره‌ای بطور کلی تلاش

می‌کنند مشاوره دهند و اصولاً برای آنها موردهای سازمانی بسیار و مختلف تعیین‌کننده است. آنها ممکن است در یک مورد راهبرد کدگذاری و در مورد دیگری راهبرد ارتباط‌دهی را پیشنهاد کنند (Wang, 2017). اگر هم منظور نویسندگان خود این شرکت‌های مشاوره‌ای است باز هم چنین ادعایی درست نیست؛ چرا که این شرکت‌ها هم ارتباط‌دهی را در غالب استخدام مشاورانی که برای آنها کار می‌کنند در پیش می‌گیرند و هم راهبرد کدگذاری را به این دلیل که مجموعه‌های بسیار بزرگی از گنجینه‌های دانش را در اختیار دارند اتخاذ می‌کنند.

مسئله دیگر این است که در پرداختن به راهبرد دانش یک اشتباه یا خلط موضوعی اتفاق افتاده به این دلیل که راهبرد دانش با اصطلاح‌هایی نظیر دانش راهبردی یا حتی راهبرد مدیریت دانش، مدیریت راهبردی دانش، مدیریت دانش راهبردی آمده است؛ به گونه‌ای که این تصور را ایجاد می‌کند که این اصطلاح‌ها هم‌سنخ هستند. لذا این اصطلاح‌ها با همدیگر درهم می‌آمیزند و به صورت ویژه در خط پایانی قسمت سوم کتاب و در فصل اول بخش مربوط به راهبردها نود درصد به مکاتب مربوط به مدیریت راهبردی و راهبردگذاری پرداخته شده است. بنابراین توصیه می‌شود در ویرایش‌های بعدی اولاً یک تعریفی از راهبرد دانش ارائه شود، شقوق و شعبات آن مشخص شده سپس در ادامه به نظریه‌ها، راهکارها، رویکردها و پارادایم‌های غالب پرداخته شود.

۷. نتیجه‌گیری و پیشنهادها

با توجه به روندی که کشورهای جهان از جمله ایران در عصر اقتصاد دانش‌بنیان در حال سپری هستند، دانش روز به روز اهمیت بیشتری یافته و به نظر می‌رسد جای خالی محتوایی 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 آنجا که این زمینه‌ها، زمینه‌هایی میان‌رشته‌ای هستند و از تخصص‌های گوناگون باید روی آنها کار شود، شاید نگارش آثار دانشگاهی از این دست به شکل همکاری علمی میان‌رشته‌ای مزایای بیشتری به همراه داشته باشند.

رو هم، می‌توان گفت که اگرچه ایده کاربردی و روزآمدی برای موضوع و عنوان کتاب مطرح شده است، ولی 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 همانند اثری که در این مقاله نقد شد به زبان فارسی بسیار محدود در دسترس کاربران و خوانندگان قرار گرفته است و شاید نبود محتوا در این زمینه یکی از دلایل عدم بهره‌برداری مؤثر از دانش و اطلاعات در ایران باشد. از این رو، 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.

اگرچه 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 این اثر در نظر گرفت:

- بهره‌گیری از منابع و آثار علمی و پژوهشی جدید برای بازنویسی کتاب؛
- بازبینی و یک‌دست‌سازی نمودارها، جدول‌ها، نو 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 غیر مستقیم از منابع دیگر برداشته شده‌اند؛
- بهره‌گیری از یاری یک متخصص دیگر از حوزه کسب‌وکار یا مدیریت (به ویژه مدیریت راهبردی) برای بازبینی و ویرایش اثر از دیدگاه کسب‌وکاری برای بهبود جنبه میان‌رشتگی 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» و 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 جعفری سمیه. (۱۴۰۰). تحلیل و مقایسه مفاهیم راهبرد دانش و راهبرد مدیریت دانش از چشم‌انداز پژوهش. سیاست نامه علم و فناوری، ۱۱(۳).
- محمدی فاتح، اصغر، شرفی‌نژاد، نورالدین و دهبان، اسماعیل (۱۳۹۳). چرخه مدیریت دانش در سازمان‌ها. تهران: موسسه کتاب مهربان نشر.
- وصفی، محمدرضا، راهجو، آمنه و اندایش، سیف‌الله (۱۳۹۹). راهبرد دانش و مدیریت دانش. تهران: چاپار.

- Bollinger, A. S., & Smith, R. D. (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*, 26(6), 577-592.
- Davenport, T. H., & Prusak, L. (1998). *Working knowledge: How organizations manage what they know*. Harvard Business Press.
- Denford, J. S., & Chan, Y. E. (2011). Knowledge strategy typologies: defining dimensions and relationships. *Knowledge Management Research & Practice*, 9(2), 102-119.
- Donate, M. J., & Canales, J. I. (2012). A new approach to the concept of knowledge strategy. *Journal of Knowledge Management*, 16(1), 22-44.
- 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* (pp. 133-163). IGI Global.
- Mahmood, T., & Mubarik, M. S. (2020). *Balancing innovation and exploitation in the fourth industrial revolution: Role of intellectual capital and technology absorptive capacity*. Technological Forecasting and Social Change, 160, 120248.
- Marquardt, M. J. (1996). *Building the learning organization: A systems approach to quantum improvement and global success*. McGraw-Hill Companies.

- Marr, B., Schiuma, G., & Neely, A. (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, 33(5), 4, 452 - 471.
- Shaban, R. (2006). A guide to writing book reviews. *Australasian Journal of Paramedicine*, 4(3).
- Wang, Zheng (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, pp. 125.