



# طراحی استراتژی موفق مدیریت دانش

(راهنمایی برای متخصصان حوزه مدیریت دانش)

## مؤلف

استفانی بارنزونیک میلیتون

## مترجمان

دکتر آمنه خدیور

عضو هیئت علمی دانشگاه الزهرا

نازنین حکیمی فر-راضیه زیلابی

دانشجویان دکتری مدیریت دانشگاه الزهرا



# دانشگاه الزهراء طراحی استراتژی موفق مدیریت دانش (راهنمایی برای متخصصان حوزه مدیریت دانش)

مؤلف: استفانی بارنز و نیک میلتنون

مترجم: دکتر آمنه خدیور (عضو هیئت علمی دانشگاه الزهراء)

نازنین حکیمی فر - راضیه زیلابی (دانشجویان دکتری مدیریت دانشگاه الزهراء)

ناشر: دانشگاه الزهراء (س)

طراح جلد: احسان پارسا

طراح صفحات: مؤسسه فنی چکاد

کارگاه چاپ و صحافی: هنگام

نوبت چاپ: اول / تابستان ۱۳۹۹

شمارگان: ۱۰۰۰ نسخه

قیمت: ۴۰۰۰۰۰ ریال

شابک: ۹۷۸-۶۲۲-۶۱۱۴-۵۸-۵

مراکز پخش:

ونک، دانشگاه الزهراء (س) / تلفن: ۸۸۰۴۸۹۳۳-۸۵۶۹۲۲۰۳

وبگاه فروش اینترنتی: [book.alzahra.ac.ir](http://book.alzahra.ac.ir)

سرشناسه: بارنز، استفانی، ۱۹۶۷-م. Barnes, Stephanie, 1967-

عنوان و نام‌پدیدآور: طراحی استراتژی موفق مدیریت دانش (راهنمایی برای متخصصان حوزه مدیریت دانش)/مؤلف استفانی بارنز، نیک میلتنون؛ مترجم آمنه خدیور، نازنین حکیمی فر، راضیه زیلابی.

مشخصات نشر: تهران: دانشگاه الزهراء (س)، انتشارات، ۱۳۹۹.

شابک: ۴۰۰۰۰۰ ریال، ۵-۵۸-۶۱۱۴-۶۲۲-۹۷۸

یادداشت: عنوان اصلی: Designing a successful KM strategy: aguide for the knowledge management professional [2015] © 2015.

یادداشت: نمایه

موضوع: Knowledge management

موضوع: مدیریت دانش

موضوع: Organizational learning

موضوع: یادگیری سازمانی

موضوع: Organizational change

موضوع: تحول سازمانی

شناسه افزوده: Milton, N. J. (Nick J.)

شناسه افزوده: میلتنون، نیک ج.

شناسه افزوده: حکیمی فر، نازنین، ۱۳۶۴- مترجم

شناسه افزوده: خدیور، آمنه، ۱۳۶۰- مترجم

شناسه افزوده: زیلابی، راضیه، ۱۳۶۹- مترجم

شناسه افزوده: hakimifar, nazanin

شناسه افزوده: Alzahra University press

شناسه افزوده: دانشگاه الزهراء (س)

رده‌بندی دیویی: ۶۵۸/۴۰۳۸ شماره کتابشناسی ملی: ۷۲۶۶۲۶۱

رده‌بندی کنگره: HD۳۰/۲

# فهرست مطالب

---

پیش‌گفتار.....	۱۳
پیش‌گفتار مترجمان.....	۱۷
مقدمه .....	۱۹
نیاز به استراتژی.....	۲۰
استراتژی خوب مدیریت دانش برای شما چه خواهد کرد؟.....	۲۲
چه چیزی را پوشش نخواهیم داد.....	۲۳
بیاید شروع کنیم.....	۲۴
<b>فصل اول: چیستی و چرایی مدیریت دانش .....</b>	<b>۲۵</b>
دورنمای مدیریت دانش .....	۲۵
چهارگوش سودمندی از گروه بوستون.....	۲۸
تماس و کشش.....	۲۹
تماس و رانش.....	۳۰
جمع‌آوری و رانش.....	۳۰
جمع‌آوری و کشش.....	۳۰
رویکرد جامع.....	۳۰
تعیین دامنهٔ شما.....	۳۱
چرا مدیریت دانش نیاز امروز است؟.....	۳۲
یادگیری در عصر پرسرعت تغییر.....	۳۲
اضافه‌بار اطلاعات.....	۳۳
خلاصه و گام‌های آتی.....	۳۴
<b>فصل دوم: نقش مدیر دانش .....</b>	<b>۳۵</b>
عناصر اصلی نقش رهبری مدیریت دانش.....	۳۶
ایجاد استراتژی مدیریت دانش.....	۳۶

مدیریت چارچوب مدیریت دانش.....	۳۶
ارتقای رفتارها و فرهنگ مدیریت دانش.....	۳۶
اندازه‌گیری و گزارش‌دهی مدیریت دانش.....	۳۶
تعریف مدیر دانش.....	۳۷
سایر نقش‌ها در مدیریت دانش.....	۳۸
تیم مدیریت دانش.....	۳۸
حامیان مدیریت دانش.....	۳۸
نقش‌ها در چارچوب مدیریت دانش.....	۳۹
خلاصه و گام‌های آتی.....	۳۹
<b>فصل سوم: ایجاد موقعیتی برای استراتژی مدیریت دانش.....</b>	<b>۴۱</b>
آیا دانش مسئله‌ای کلیدی برای کسب‌وکار شما محسوب می‌شود؟.....	۴۱
آیا شواهدی در این خصوص وجود دارد که مدیریت دانش در سازمان شما کمتر از حد مطلوب عمل می‌کند؟.....	۴۲
آیا ممکن است بهبود مدیریت دانش ارزش افزوده واقعی ایجاد کند؟.....	۴۳
چه شواهدی باید جمع‌آوری شود؟.....	۴۳
چه کسی برای سرمایه‌گذاری تصمیم‌گیری می‌کند؟.....	۴۴
از آن‌ها می‌خواهید دقیقاً درباره چه چیزی تصمیم بگیرند؟.....	۴۴
خلاصه و گام‌های آتی.....	۴۴
<b>فصل چهارم: اصول ده‌گانه استراتژی مدیریت دانش.....</b>	<b>۴۵</b>
اصول استراتژیک مدیریت دانش.....	۴۵
مرحله تکاملی ۱: تمرکز بر یک یا دو ابزار.....	۵۰
مرحله تکاملی ۲: جعبه‌ابزار بسازید.....	۵۱
مرحله تکاملی ۳: اجرای چارچوب.....	۵۱
تصمیم ۱: سرمایه‌گذاری در مدیریت دانش.....	۵۶
تصمیم ۲: تعیین آنچه باید جهت اجرای مدیریت دانش انجام شود.....	۵۶
تصمیم ۳: پایلوت مدیریت دانش در نواحی بسیار مهم.....	۵۷
تصمیم ۴: اجرای مدیریت دانش به‌عنوان قاعده الزامی برای کل سازمان.....	۵۷
تصمیم ۵: کنارکشیدن تیم اجرا.....	۵۷
نمونه‌ای از به‌کارگیری اصول در استراتژی مدیریت دانش.....	۶۰
خلاصه و گام‌های آتی.....	۶۲
<b>فصل پنجم: ساختار استراتژی و ورودی استراتژی.....</b>	<b>۶۳</b>
رویکرد مصاحبه.....	۶۴
رویکرد کارگاه.....	۶۵
مثال کارگاه واحد کسب‌وکار یا دپارتمان.....	۶۶
خلاصه و گام‌های آتی.....	۶۷

۶۹	فصل ششم: شناسایی الزامات و محرک‌های زیربنایی کسب‌وکار
۶۹	چهار حوزه تمرکز بالقوه
۷۲	انجام‌دهندگان در برابر سازندگان در برابر فروشندگان؛ فرایند و محصول
۷۳	ویژگی‌های جمعیت‌شناختی سازمانی
۷۵	دیدگاه ترکیبی
۷۵	نمونه‌ای از الزامات کسب‌وکار
۷۶	هدف کلی
۷۶	ارزش مدیریت دانش
۷۶	کارایی
۷۶	اثر بخشی
۷۷	خلاصه و گام‌های آتی
۷۹	فصل هفتم: چشم‌انداز و دامنه مدیریت دانش
۸۰	نمونه‌ای از بیانیه‌های چشم‌انداز
۸۱	بیانیه چشم‌انداز شما چگونه خواهد بود؟
۸۲	خلق چشم‌انداز
۸۳	تعریف دامنه
۸۳	نمونه بیانیه‌های دامنه
۸۴	خلاصه و گام‌های آتی
۸۷	فصل هشتم: حوزه‌های دانش استراتژیک
۸۸	شناسایی حوزه‌های دانش استراتژیک
۸۸	رویکرد بالا به پایین
۹۰	رویکرد پایین به بالا
۹۱	رتبه‌بندی اهمیت حوزه‌های دانش استراتژیک
۹۲	نقشه استراتژی: نشان دادن پیوند با استراتژی کسب‌وکار
۹۳	نمونه‌هایی از حوزه‌های دانش استراتژیک
۹۴	خلاصه و گام‌های آتی
۹۵	فصل نهم: ارزیابی وضعیت فعلی مدیریت دانش در سازمان
۹۶	پرسش‌های ارزیابی
۹۸	فرایند ارزیابی
۹۹	با نتایج چه باید کنید
۹۹	نمونه‌ها
۱۰۱	خلاصه و گام‌های آتی
۱۰۳	فصل دهم: چارچوب مدیریت دانش
۱۰۳	نیاز به چارچوب مدیریت دانش

۱۰۴	تعریف چارچوب درون استراتژی.....
۱۰۴	پرسش‌هایی که برای تعریف چارچوب باید پاسخ دهید.....
۱۰۵	افراد و مسئولیت‌ها.....
۱۰۶	فرایندها.....
۱۰۶	فناوری.....
۱۰۷	حاکمیت.....
۱۰۷	چگونه برای این پرسش‌ها پاسخ خواهید یافت؟.....
۱۰۸	نمونه‌هایی از چارچوب.....
۱۰۹	خلاصه و گام‌های آتی.....
<b>۱۱۱</b>	<b>فصل یازدهم: مدیریت محتوا و اطلاعات.....</b>
۱۱۲	فناوری انبار دانش – تجزیه و تحلیل الزامات.....
۱۱۴	ساخت در مقابل خرید.....
۱۱۴	معماری اطلاعات.....
۱۱۵	فرایند توسعه.....
۱۱۵	فرایند چرخه عمر دانش مستندشده.....
۱۱۷	نمونه‌ای از معماری داده و اطلاعات.....
۱۱۸	خلاصه و گام‌های آتی.....
<b>۱۱۹</b>	<b>فصل دوازدهم: فناوری مدیریت دانش.....</b>
۱۲۰	درک مقاصد سازمانی.....
۱۲۰	درک الزامات کاربر.....
۱۲۲	مدیریت دانش را درون فرایندها بگنجانید.....
۱۲۲	آموزش و ارتباطات.....
۱۲۳	شاخص‌های مدیریت دانش.....
۱۲۳	حمایت مدیریت ارشد.....
۱۲۳	مشارکت میان‌وظیفه‌ای.....
۱۲۴	فناوری ابزاری برای تحقق هدف است.....
۱۲۴	بودجه کافی.....
۱۲۵	فرایند نقشه راه الزامات.....
۱۲۵	الزامات.....
۱۲۵	انواع فناوری مدیریت دانش.....
۱۳۳	نمونه.....
۱۳۳	۵-۵. نوآوری ICT و KMC.....
۱۳۴	خلاصه و گام‌های آتی.....
<b>۱۳۵</b>	<b>فصل سیزدهم: مدیریت تغییر.....</b>
۱۳۵	اصول مدیریت تغییر.....

۱۳۶	اصل ۱: خلق وضعیت تغییر
۱۳۶	اصل ۲: خلق ائتلاف راهنما
۱۳۶	اصل ۳: ارائه نسخه‌ای متقاعدکننده برای تغییر
۱۳۶	اصل ۴: ارائه برنامه ارتباطات
۱۳۷	اصل ۵: توانمندسازی اقدام گسترده
۱۳۷	اصل ۶: خلق موفقیت‌های کوتاه‌مدت (و مرتبط ساختن آن‌ها)
۱۳۸	اصل ۷: رفع موانع تغییر
۱۳۹	اصل ۸: تعبیه تغییر
۱۳۹	برنامه مدیریت تغییر
۱۴۰	مدیریت اثر سازمانی
۱۴۰	مدیریت ذی‌نفع و حامی
۱۴۱	ارتباطات: برنامه‌ریزی و مدیریت
۱۴۲	۱. بیان هدف برنامه مدیریت دانش
۱۴۲	۲. شناسایی ذی‌نفعان کلیدی (مخاطبان هدف)
۱۴۳	۳. تعیین مقاصد ارتباطات
۱۴۳	۴. بیان پیام‌های کلیدی
۱۴۳	۵. شناسایی کانال‌های ارتباطی مناسب
۱۴۳	۶. تعیین فراوانی و زمان ارتباطات
۱۴۳	۷. مرتبط ساختن پیام‌های کلیدی
۱۴۴	آموزش: برنامه‌ریزی و مدیریت
۱۴۴	خلاصه و گام‌های آتی
۱۴۵	<b>فصل چهاردهم: ذی‌نفعان</b>
۱۴۵	مدل‌های اثرگذاری ذی‌نفع
۱۴۶	ذی‌نفعان کلیدی چه کسانی هستند؟
۱۴۷	تیم مدیریت ارشد
۱۴۷	CEO
۱۴۸	شکاکان ارشد تأثیرگذار
۱۴۸	رؤسای دپارتمان‌های کلیدی
۱۴۹	حامیان پروژه‌های پایلوت
۱۵۰	انجمن خبرگی مدیریت دانش
۱۵۰	مجموعه‌های خارجی
۱۵۰	چگونه بر ذی‌نفعان تأثیر بگذاریم؟
۱۵۱	گوش دادن به کارکنان دانشی
۱۵۳	خلاصه و گام‌های آتی

۱۵۵	فصل پانزدهم: پروژه‌های پایلوت
۱۵۵	درباره پایلوت‌ها
۱۵۶	انتخاب پروژه پایلوت
۱۵۷	چگونه پروژه‌های پایلوت داوطلب را بیابیم؟
۱۵۸	مطمئن شوید پایلوت‌های سطح عالی را نادیده نمی‌گیرید
۱۵۹	درجه‌بندی و انتخاب پایلوت‌ها
۱۶۰	حمایت سازمان
۱۶۰	سنجش پذیری
۱۶۰	مقیاس پذیری
۱۶۱	امکان پذیری
۱۶۱	ارائه پایلوت‌ها درون استراتژی
۱۶۱	نمونه
۱۶۲	خلاصه و گام‌های آتی
۱۶۳	فصل شانزدهم: ایجاد موقعیت کسب‌وکار و تعیین بازده سرمایه
۱۶۳	برآورد اندازه پاداش
۱۶۶	حاشیه سود در حال افزایش - بهینه‌سازی منحنی یادگیری
۱۶۷	حاشیه سود در حال رشد - کاهش هزینه سربار
۱۶۸	محاسبه بازده سرمایه
۱۶۸	جست‌وجو برای موارد مشابه
۱۶۹	نمونه‌های بازده سرمایه
۱۷۰	تجزیه و تحلیل هزینه-فایده
۱۷۰	خلاصه و گام‌های آتی
۱۷۳	فصل هفدهم: استراتژی چریکی
۱۷۴	استراتژی چریکی
۱۷۵	استراتژی چریکی به شجاعت نیاز دارد
۱۷۶	خلاصه و گام‌های آتی
۱۷۹	فصل هجدهم: استراتژی مدیریت دانش بر مبنای حفظ
۱۸۰	محرک کسب‌وکار
۱۸۰	دامنه و چشم‌انداز
۱۸۱	حوزه‌های دانش بحرانی و ارزیابی وضعیت موجود
۱۸۱	چارچوب مدیریت دانش
۱۸۳	ذی‌نفعان
۱۸۳	مدیریت تغییر
۱۸۴	پایلوت
۱۸۴	حاکمیت استراتژی



۱۸۴	..... نمونه
۱۸۵	..... خلاصه و گام‌های آتی
<b>۱۸۷</b>	<b>..... فصل نوزدهم: ایجاد تیم اجرا</b>
۱۸۷	..... انتصاب رهبر تیم مدیریت دانش
۱۸۸	..... انتصاب تیم مدیریت دانش
۱۸۹	..... مهارت‌های افراد
۱۸۹	..... مهارت‌های فرایند
۱۹۰	..... مهارت‌های فناوری
۱۹۰	..... صبر و شکیبایی
۱۹۱	..... تصمیم‌گیری درباره خطوط گزارش‌دهی
۱۹۲	..... تیم فرماندهی
۱۹۲	..... برنامه‌ریزی اجرا
۱۹۴	..... بودجه‌بندی
۱۹۴	..... خلاصه
<b>۱۹۵</b>	<b>..... فصل بیستم: کلام آخر</b>
۱۹۷	..... پیوست A: قالب برنامه ارتباطات
۱۹۷	..... بخش ۱- ارتباطات تا زمان اولین موفقیت
۱۹۷	..... بخش ۲- موفقیت‌های ارتباطات در حین آزمایش‌ها و پایلوت کردن
۱۹۷	..... بخش ۳- ارتباطات در حین اجرا و آموزش
<b>۱۹۹</b>	<b>..... نمایه</b>

## فهرست اشکال و جداول

- شکل ۰-۱. نمودار جریان کار برای نوشتن استراتژی مدیریت دانش ..... ۲۰
- شکل ۱-۱. چهار بخش مدیریت دانش ..... ۲۹
- شکل ۱-۲. زمینه سازمانی برای مدیریت دانش ..... ۳۴
- شکل ۱-۳. شبکه‌هایی با اتصال ضعیف ..... ۴۳
- شکل ۱-۴. سرمایه‌گذاری گام‌به‌گام در اجرای مدیریت دانش ..... ۵۶
- شکل ۲-۴. استراتژی‌های سه‌گانه پیاده‌سازی ..... ۵۸
- جدول ۱-۵. کارگاه استراتژی برای یک سازمان کوچک ..... ۶۶
- جدول ۲-۵. دستور کار استراتژی برای سازمانی بزرگ، آن‌گونه که نانسی دیکسون توصیف کرده است ..... ۶۶
- جدول ۳-۵. دستور کار جلسه استراتژی برای یک دپارتمان ..... ۶۷
- شکل ۱-۶. چهار حوزه تمرکز کسب‌وکار برای مدیریت دانش ..... ۷۰
- جدول ۱-۶. استراتژی اصلی مدیریت دانش به‌عنوان تابعی از حوزه‌های تمرکز استراتژیک و جمعیت‌شناختی ..... ۷۵
- شکل ۱-۸. رویکرد بالا به پایین برای شناسایی حوزه‌های دانش بحرانی ..... ۸۹
- شکل ۲-۸. نقشه استراتژی به‌همراه لایه افزوده‌شده مدیریت دانش ..... ۹۳
- جدول ۱-۱۰. چارچوب مدیریت دانش ..... ۱۰۵
- شکل ۱-۱۰. چارچوب مدیریت دانش ناسا ..... ۱۰۹
- شکل ۱-۱۱. فرایند نقشه راه فناوری مدیریت دانش ..... ۱۱۲
- شکل ۲-۱۱. چرخه عمر دانش مستندشده ..... ۱۱۶
- شکل ۱-۱۲. چهار گزینه فناوری مدیریت دانش ..... ۱۲۶
- شکل ۱-۱۴. گروه‌بندی ذی‌نفعان ..... ۱۴۶
- شکل ۲-۱۴. دپارتمان‌های کلیدی برای مدیریت دانش ..... ۱۴۹
- شکل ۱-۱۸. برنامه اولویت‌بندی شده ..... ۱۸۲
- شکل ۲-۱۸. درجه‌بندی کارکنان براساس سابقه و سن ..... ۱۸۵

## قدردان و تشکر

از نویسنده همکارم، نیک میلتون، تشکر می‌کنم. طراحی استراتژی موفق مدیریت دانش ایده‌وی بود. او از من خواست تا در نوشتن این کتاب او را همراهی کنم و بابتش قدردان او هستم. در همکاری با او چیزهای بسیاری آموختم و حقیقتاً دانشم را در زمینه مدیریت دانش ارتقا بخشید که اثبات می‌کند همیشه چیزی برای یادگرفتن هست! همچنین از جین دایسرت<sup>۱</sup> برای مرتبط کردن من با جان برایانز<sup>۲</sup> در شرکت اطلاعات امروز تشکر می‌کنم؛ کسی که درست به اندازه من و نیک برای عنوان این کتاب هیجان‌زده بود. در نهایت، از همه کسانی که به من در تقویت اشتیاقم برای مدیریت دانش کمک کرده‌اند، هر نقشی که ایفا کرده باشند، تشکر می‌کنم.

- استفانی بارنز

از استفانی بارنز برای سخت‌کوشی و همکاری‌اش در طراحی استراتژی موفق مدیریت دانش تشکر می‌کنم و به‌طور ویژه از راد ابسون<sup>۳</sup> برای بازنگری انتقادی متن اولیه و دن رانتا<sup>۴</sup> برای متن پیش‌گفتار سپاسگزارم. همچنین جا دارد از همه مدیران دانش و افراد کسب‌وکار که طی سال‌ها با آن‌ها کار کرده‌ام، بابت ایجاد ایده‌های درون این کتاب، قدردانی کنم.

- نیک میلتون

---

1. Jane Dysart  
2. John Bryans  
3. Rod Abson  
4. Dan Ranta



## پیش‌گفتار

جدیدترین تجربه‌ام در مدیریت دانش حاصل دوره‌ای ده‌ساله با یک شرکت جهانی نفت و گاز است. برای این شرکت بین‌المللی انرژی با هزاران سایت شغلی پراکنده در سی کشور (که اغلب کاملاً دور از دسترس بودند)، چالش به‌اشتراک‌گذاری دانش بسیار واقعی، و بازده احتمالی بسیار زیاد بود. مدیران ارشد در مواجهه با رقابت در تمامی جبهه‌ها متوجه شدند که برای ادامه‌دادن در مسیر موفقیت، شرکت باید به‌سرعت و به شکلی اثربخش دانش نیروی کار به‌شدت ماهر اما پراکنده به‌لحاظ جغرافیایی را جمع‌آوری کند. به‌جای این فرض که فناوری یا راه‌حل است یا با مدیریت دانش ارتباطی ندارد، مدیران ارشد به این نتیجه رسیدند که انجمن‌های خبرگی مؤثر جهانی نیازمند فرایندها، نقش‌ها، فرهنگ‌ها و فناوری‌های جدید هستند. علاوه بر این، دریافتند که هر انجمن خبرگی باید بر حل چالش‌های دشوار کسب‌وکار متمرکز شود و اینکه کل برنامه مدیریت دانش باید «مبتنی بر کسب‌وکار» باشد تا در بلندمدت به موفقیت برسد.

اطمینان از اینکه هر انجمن خبرگی به‌تنهایی بیشترین شانس موفقیت را دارد، فرایندی است که مدت‌ها قبل از اینکه انجمن شکل بگیرد، آغاز می‌شود. بسیاری از نویسندگان و مشاوران بر ماهیت غیررسمی چنین انجمن‌هایی تأکید دارند و استدلال می‌کنند که هرگونه تلاش برای نظام‌مند کردن آن‌ها سبب خردشدنشان خواهد شد. ما دقیقاً عکس این مطلب را یافتیم؛ اینکه بدون پیوندهای شفاف و صریح با استراتژی سازمانی و هدف کسب‌وکارش، انجمن‌ها اغلب در مسیرهایی تکامل می‌یابند که نمی‌توانند در تحقق اهداف کسب‌وکار سهیم باشند. ما دو اصل بنیادین را در این زمینه تدوین کردیم.

اول، هیچ انجمن خبرگی بدون وجود مورد کسب‌وکاری شفاف و دقیق که دارای پیشنهاد ایجاد ارزش برای شرکت باشد، خلق نمی‌شود؛ رهبران و اعضای انجمن با این مورد کسب‌وکار توافق کردند. تأکید بر مورد کسب‌وکار پیش از خلق انجمن خبرگی در تعارض با رویکردی است که می‌گوید «جازه دهید هزاران گل شکوفه دهند» و اغلب در ادبیات مدیریت دانش ترویج

داده می‌شود. اما در بسیاری موارد، رشد کنترل‌نشده انجمن‌های جدید، شیرۀ توجه و آمیختگی کارکنان را می‌کشد و به غفلت و شکست انجمن می‌انجامد. تعیین هدف استراتژیک در آغاز یعنی هر انجمن جدید بالقوه‌ای باید توجیه قوی کسب‌وکار داشته باشد و همین امر به رهبران و اعضای بالقوه این پیام را می‌دهد که نتیجه همان چیزی نخواهد بود که زمانشان را صرف آن می‌کنند، بدون اینکه ارزش واقعی کسب‌وکار ایجاد کند. در عوض، اعضای انجمن این پدیده را می‌بینند و همین امر موجب تحریک سطح بالاتر آمیختگی می‌شود؛ زیرا اغلب کارکنان غرور حرفه‌ای درخور ستایشی دارند.

طرح‌های پیشنهادی برای انجمن‌های خبرگی جدید نیز به‌وضوح باید انواع تحویل‌دانی‌هایی را که از طریق عملیات مداوم انجمن انجام خواهد شد، و انواع خاص فعالیت‌هایی که انجمن حمایت خواهد کرد مشخص کنند. تحویل‌دانی‌ها (مانند گزارش‌های تحقیقاتی و محصولات کار قابل‌استفاده مجدد) و فعالیت‌ها (همانند بحث‌ها و کنفرانس‌های از راه دور الکترونیک) باید مستقیماً با مورد کسب‌وکار مرتبط باشند و از حفظ استراتژی کسب‌وکار حمایت کنند. تمرکز فراوان بر این دو حوزه به جداسازی گندم از کاه کمک می‌کند، حامیان انجمن جدید را از ادعاهای مبهم «بیشتر بهتر است» درباره همکاری دور می‌سازد و به‌سوی فعالیت‌های خاصی هدایت می‌کند که احتمالاً بازده خالص برای سرمایه‌گذاری جمعی در زمان ایجاد کند.

سرانجام، مدیران برای هر انجمن خبرگی - از طریق مورد کسب‌وکار، تحویل‌دانی‌ها و فعالیت‌هایش - مدل عملیاتی شفاف‌تری را تهیه می‌کنند که آن را با استراتژی کل کسب‌وکار متصل می‌سازد. پیروی از این دو اصل، اثری عمیق بر ماهیت و شخصیت انجمن‌ها در این شرکت بزرگ جهانی داشت: آن‌ها را با اولویت‌های سازمانی هماهنگ ساخت، به اعضا کمک کرد تا درک کنند چگونه می‌توانند بر اهداف مهم کسب‌وکار اثر بگذارند، به شرط اینکه توجیه شفاف‌تری برای این امر وجود داشته باشد که چرا اعضا باید وقت خود را در انجمن سرمایه‌گذاری کنند، ایده مدیریت دانش را از مفاهیم انتزاعی دور کرد و به مجموعه‌ای عینی از اهداف قابل‌سنجش سوق داد. در نتیجه، انجمن‌ها به سنگ زیربنای توانایی استراتژیک این شرکت مبدل شدند تا شرکت به اهداف کسب‌وکارش دست یابد و ارزش مازاد از طریق همکاری جهانی و به‌اشتراک‌گذاری تخصص انتقال پیدا کند.

نکته کلیدی در قراردادن برنامه مدیریت دانش در نقطه امیدوارکننده آغازین، براساس دیدگاه ارزش کسب‌وکار، پرداختن استراتژیک به فرصت‌های مدیریت دانش است. مدیریت دانش همیشه باید با کشف چیزی آغاز کند که کسب‌وکار علاقه‌مند است محقق سازد. این امر صرفاً گروه یا کارکرد کسب‌وکار فوری نیست که به مدیریت دانش قلاب شده‌اند، بلکه باید

شامل هماهنگی در تمام طول مسیر تا رأس هر سازمان باشد. هماهنگی فرصتی برای همکاری هدفمند در جایی ایجاد می‌کند که ارزش می‌تواند خلق شده و در طول زمان حفظ شود. چالش اغلب این است که سازمان‌ها نمی‌توانند به راحتی دریابند چگونه مسیری برای خلق ارزشی پایدار و قابل‌سنجش تعیین کنند. مدیران زیرک به‌طور شهودی اهمیت مسائلی که اغلب تلاش‌های مدیریت دانش برای پاسخ به آن‌ها طراحی می‌شوند، درک می‌کنند. با این حال، نبود آگاهی استراتژیک اغلب به تلاش‌های ضعیف مدیریت دانش سازمان‌دهی شده منجر می‌شود که در ساختاری غیرمتمرکز پراکنده شده‌اند و پیوسته در سازمان اجرا نمی‌شوند تا اطمینان حاصل شود استانداردها و بهترین اقدامات با ارزش کسب‌وکار در ذهن تحریک می‌شوند.

به‌منظور اطمینان از اینکه مدیریت دانش استراتژیک است و با ارزش کسب‌وکار پیوند دارد، سازمان‌ها باید اطمینان یابند بین مسئولان اجرای مدیریت دانش و رهبران کسب‌وکار روابط قوی وجود دارد. اگرچه مدیران زیرک درک می‌کنند چگونه مدیریت دانش می‌تواند از مسائل کسب‌وکار پشتیبانی کند، نمی‌توانند درک کنند آماده پذیرش راه‌حل‌های مدیریت دانش هستند تا زمانی که کاری ضروری برای نشان دادن پیوند بین همکاری هدفمند و راه‌حل مسائل حیاتی کسب‌وکار انجام شود. متخصصان مدیریت دانش باید بتوانند فنونی مشابه آنچه در کتاب حاضر شرح داده شده است را به کار گیرند تا بین مدیریت دانش و فرصت‌های ارزش کسب‌وکار پیوند برقرار کنند. این همان جایی است که روابط کسب‌وکار وارد بازی می‌شود؛ زیرا تنها با روابط قوی است که متخصص مدیریت دانش می‌تواند رهبران کسب‌وکار را متقاعد کند این فنون و فنون دیگر را برای ایجاد این پیوندهای ضروری امتحان کنند.

موفقیت مدیریت دانش مستلزم تعهد مدیریت به حمایت فعال از همکاری است؛ به‌نحوی که کارکنان احساس کنند بخشی از کارهای روزانه‌شان است. برای حصول اطمینان از اینکه استاندارد وسیله‌ای برای به‌اشتراک‌گذاری با همکارانشان است، می‌توان فرایندهای آسان و کارآمد با فناوری را طراحی کرد که بر مرتب‌ساختن افراد به‌عنوان بخشی از کار روزانه‌شان تمرکز دارد تا جریان یکپارچه‌ای از درس‌های آموخته‌شده و بهترین اقدامات برای افراد درست در زمان درست ایجاد کند. نشان دادن این امر به مدیران که این رویکرد نسبت به انتقال دانش تلاش کارکنان برای حل مسائل را حداکثر می‌سازد، امری کلیدی است. فرهنگ شرکت همیشه به‌طور خاص به هر چیزی که به‌عنوان باری اضافی درک شود حساس است، و یکی از علامت‌های واضح موفقیت مدیریت دانش این است که فعالیت‌های مدیریت دانش بدین طریق دیده نمی‌شوند.

در نوشتار حاضر، مدیریت دانش از هر زمانی جذاب‌تر است. سازمان‌ها در تمامی بخش‌ها و صنایع در تلاش‌اند تا دریابند چگونه نیروی کار متصل‌تری داشته باشند. شواهد فراوانی وجود

دارد که نشان می‌دهد تمرکز بر همکاری توانمندسازی مهم برای آینده هر سازمانی است؛ همان‌طور که مدارک کافی دال بر این امر وجود دارد که مدیریت دانش - هنگامی که در هماهنگی با ارزش کسب‌وکار به‌طور استراتژیک اجرا شود - سازمان‌ها را قادر می‌سازد تا سطوح عالی‌تری از انعطاف و اعتماد بسازند، که به‌نوبه خود، همکاری کارکنان و به‌اشتراک‌گذاری بهترین اقدامات و درس‌های آموخته‌شده ارزشمند را بهبود می‌بخشد. این نوع از به‌اشتراک‌گذاری، قلب و روح مدیریت دانش است، و استراتژی مدیریت دانش سنگ زیربنای تحقق‌بخشیدن به چنین امری است.

در کتاب طراحی استراتژی موفق مدیریت دانش، راهنمایی عملی و ساده برای خلق استراتژی مدیریت دانش کسب‌وکارمحور، ساده و شفاف خواهید یافت. همان‌طور که ما در شرکت نفت و گازی که پیش از این شرح داده شد، متوجه شدیم، این اولین گام برای انتقال ارزشی کلان است که مدیریت دانش آن را ممکن می‌سازد.

دن رانتا

مدیر، مشاوره DR



## پیش‌گفتار مترجمان

در حال حاضر در ایران مدیران سازمان‌ها با پیشنهادهای متفاوتی از طرف مشاوران و شرکت‌های عرضه‌کننده راهکارهای مدیریت دانش مواجه هستند. مجموعه متنوعی از راهکارها، ابزارها و تکنیک‌ها برای مدیریت دانش سازمانی ارائه می‌شود و مدیران نیازمند به انتخاب از میان آن‌ها هستند. بررسی‌ها نشان می‌دهد در صورت نبود استراتژی و اهداف مشخص برای مدیریت دانش، سازمان‌ها در انتخاب مسیر دچار سردرگمی و گمراهی خواهند شد و متحمل شدن هزینه‌های زیاد ممکن است به دلسردی مدیران از مدیریت دانش منجر شود.

طراحی و تدوین استراتژی برای مدیریت دانش یکی از مباحث تخصصی مدیریت دانش است که لازم است مدیران سازمان‌ها و به‌خصوص مدیران مدیریت دانش (CKO) از مفاهیم و چارچوب‌های آن اطلاع داشته باشند. بسیاری از سازمان‌ها ترجیح می‌دهند طراحی استراتژی و برنامه‌ریزی استراتژیک مدیریت دانش را خودشان بدون کمک گرفتن از مشاوران بیرونی انجام دهند و این نیازمند برخورداری از دانش تخصصی برای این کار است.

کتاب طراحی استراتژی موفق مدیریت دانش که به دست استفانی بارنز و نیک میلتن در سال ۲۰۱۵ به تألیف رسیده است، یکی از کتاب‌های پرتیراژ و پرفرودار در سال‌های اخیر است که می‌تواند اطلاعات خوبی در زمینه مهارت‌های لازم برای تدوین استراتژی مدیریت دانش در اختیار متخصصان مدیریت دانش بگذارد. مخاطبان این کتاب عبارت‌اند از مدیران، متخصصان و مشاوران حوزه مدیریت دانش و همچنین علاقه‌مندان به این موضوع که می‌خواهند مباحث مربوطه را در سطحی بالاتر دنبال کنند.

این کتاب همچنین می‌تواند به‌عنوان کتاب درسی مورد استفاده دانشجویان تحصیلات تکمیلی در رشته‌هایی که درس مدیریت دانش در آن‌ها به‌صورت مستقل تدریس می‌شود، مانند رشته‌های مدیریت فناوری اطلاعات در مقطع ارشد و دکتری و نیز سایر رشته‌هایی که این موضوع در قالب دروس مرتبط در آن‌ها تدریس می‌شود مانند همه گرایش‌های رشته مدیریت، مهندسی صنایع، مهندسی فناوری اطلاعات و علم اطلاعات و دانش‌شناسی قرار گیرد.

در ابتدای کتاب لازم است از جناب آقای **دکتر نوید نضافتی** که ویراستاری فنی کتاب را انجام داده‌اند، قدردانی شود. مترجمان کتاب امیدوارند ترجمه این کتاب به گسترش بیشتر موضوع مدیریت دانش در سازمان‌های ایرانی منجر شود. مانند هر نوشته‌ای، ترجمه این کتاب هم قطعاً خالی از اشکال نیست و خوانندگان محترم می‌توانند نظرها، پیشنهادهای و انتقادهای خود را از طریق ایمیل [a.khadivar@alzahra.ac.ir](mailto:a.khadivar@alzahra.ac.ir) با مترجمان به اشتراک بگذارند.

تابستان ۹۹

دکتر آمنه خدیور

دانشیار دانشگاه الزهرا

نازنین حکیمی‌فر - راضیه زیلایی

دانشجویان دکتری مدیریت دانش دانشگاه الزهرا