

بررسی نقش برنامه‌ریزی استراتژیک در کسب مزیت رقابتی از مدیریت دانش

لیلا نامداریان

استادیار، پژوهشکده جامعه و اطلاعات، پژوهشگاه علوم و فناوری اطلاعات ایران (ایرانداک)، ایران

Namdarian@irandoc.ac.ir

چکیده

با توجه به شرایط پرتحول و پیچیده فعلی سازمان‌ها، کسب مزیت رقابتی تنها شاخصی است که برتری سازمان‌ها را نسبت به یکدیگر نشان می‌دهد و بقای آنها را تضمین می‌کند. امروزه، این دانش است که می‌تواند موجب مزیت رقابتی پایدار برای سازمان‌ها شود. تحقق این امر، مستلزم تدوین استراتژی‌های مشخص و دقیق برای مدیریت دانش در سازمان است. سازمان‌ها باید ارتباط میان دانش و استراتژی را از طریق برنامه‌ریزی استراتژیک مدیریت دانش مشخص نمایند. با توجه به اهمیت این موضوع، مقاله حاضر به دنبال واکاوی نقش برنامه‌ریزی استراتژیک در کسب مزیت رقابتی از مدیریت دانش است. در این راستا، این مقاله با بهره‌گیری از مطالعات کتابخانه‌ای ضمن معرفی الگوهای استراتژیک مدیریت دانش، ویژگی‌های یک الگوی استراتژیک مناسب برای مدیریت دانش را بر می‌شمارد. بر اساس نتایج به دست آمده، همراستایی استراتژیک مدیریت دانش یکی از موضوعات مهمی است که در برنامه‌ریزی استراتژیک مدیریت دانش باید مورد توجه قرار بگیرد.

واژه‌های کلیدی: مدیریت دانش، مزیت رقابتی، استراتژی، برنامه‌ریزی استراتژیک.

Investigating the role of strategic planning in obtaining competitive advantage of knowledge management

Leila Namdarian

Department of Society and Information, Iranian Research Institute for Information Science and Technology (IranDoc), Iran

Namdarian@irandoc.ac.ir

Abstract

Today, because of the many changes and complexities of the organization's environment, gaining competitive advantage is the only indicator that shows the superiority of organizations to each other and guarantees their survival. Today, knowledge is capable of providing a sustainable competitive advantage to organizations. The realization of this requires the development of specific and accurate strategies for knowledge management in the organization. Organizations should identify the relationship between knowledge and strategy through strategic planning of knowledge management. Considering the importance of this issue, this paper seeks to study the role of strategic planning in gaining competitive advantage in knowledge management. In this regard, this article, using documentary study, introduces the strategic models of knowledge management, identifies the features of an appropriate strategic model for knowledge management. Based on the results, knowledge management strategic alignment is one of the important issues to be considered in the strategic planning of knowledge management.

Keywords: knowledge management, competitive advantage, strategy, strategic planning.

۱. مقدمه

امروزه سازمان‌ها برای بهبود عملکرد و مقابله با رقبای، باید دارای مزایای رقابتی^۱ باشند. چرا که عملکرد برتر که هدف تمامی سازمان‌ها می‌باشد از مزیت رقابتی آن‌ها ناشی می‌شود. در سال‌های اخیر، مزیت رقابتی در مرکز بحث استراتژی‌های رقابتی قرار گرفته است (Tsai & Ghoshal, 1998). «پورتر» اولین نویسنده‌ای بود که واژه مزیت رقابتی را در زمینه برنامه‌ریزی استراتژیک ارائه کرد. از دیدگاه «پورتر» مزیت رقابتی ارزش‌های قابل ارائه شرکت برای مشتریان است، به نحوی که این ارزش‌ها از هزینه‌های مشتری بالاتر باشند (Porter, 1985). «میتزبرگ»^۲ (۲۰۰۳)، نیز معتقد است مزیت رقابتی برای یک سازمان زمانی حاصل می‌شود که در یک بازار رقابتی، کالاها و خدماتش را از کالا و خدمات رقبایش متمایز سازد. مفهوم مزیت رقابتی شامل قابلیت‌ها، منابع، ارتباطات و تصمیماتی است که به یک سازمان برای سرمایه‌گذاری بر روی فرصت‌ها و اجتناب از تهدیدها، کمک می‌کند (Tsai & Ghoshal, 1998). مزیت رقابتی به توانایی شرکت برای خلق ارزش برتر برای مشتریان در مقایسه با رقبای برمی‌گردد (Yuan et al., 2010). مزیت رقابتی شامل مجموعه عوامل یا توانمندی‌هایی است که همواره سازمان را به نشان دادن عملکردی بهتر از رقبای قادر می‌سازد. به عبارت دیگر، مزیت رقابتی ترکیبی از عواملی است که در یک محیط رقابتی سازمان را بسیار موفق‌تر از سایر سازمان‌ها می‌نماید و رقبای نمی‌توانند به راحتی از آن تقلید کنند (Chen et al., 2009). مزیت رقابتی پایدار^۳، توانایی ارائه ارزش بیشتری برای مشتریان دارد (Yuan et al., 2010).

به طور کلی می‌توان گفت که مزیت رقابتی پایدار از ویژگی‌هایی نظیر بادوام بودن، قابلیت امنیتی بالا، تحمل‌پذیری مناسب، قابلیت زیستی بالا، قابلیت حمایتی و پشتیبانی زیاد، قابلیت پذیرش بالا، قدرت توجیه‌پذیری و اقلان‌سازی مناسب و توان مذاکره‌ای قابل ملاحظه برخوردار است که البته متناسب با شدت و قدرت پایداری مزیت رقابتی همه یا بعضی از ویژگی‌های فوق در آن وجود خواهد داشت (Grant, 1995). رهبران تجارت‌های جهانی به صورت فزاینده بر این دیدگاه باور دارند که دانش از مهم‌ترین قابلیت‌ها و شایستگی‌های سازمانی می‌باشد و شاید بتوان گفت پایه و ریشه تمام مزیت‌های رقابتی به شمار می‌رود. ما وارد عصری شده‌ایم که مزیت رقابتی تنها از دستیابی به اطلاعات حاصل نمی‌شود، بلکه از طریق ایجاد و اکتساب دانش جدید دست یافتنی است. احتمال دستیابی به مزیت رقابتی استراتژیک در قرن ۲۱ برای سازمان‌هایی می‌باشد که این مهم را درک کرده باشند که بقای آنها وابسته به توانایی تسخیر هوشمندی، زیرکی، انتقال آن به دانش قابل استفاده و انتشار سریع آن در سطوح سازمانی می‌باشد. اندیشمندان زیادی نظیر «واتسون»^۴ (۲۰۰۳)، «بارنی»^۵ و «همکاران»^۶ (۲۰۰۱)، «پورتر»^۷ (۱۹۸۵)، «زاک»^۸ (۱۹۹۹)، «گران»^۹ (۱۹۹۷) و «نوناکا»^{۱۰} و «دیگران» (۱۹۹۶)، عقیده دارند که تنها منبع خلق مزیت رقابتی پایدار، دانش است. البته زمانی می‌توان از طریق دانش به مزیت رقابتی دست یافت که بتوان برای مدیریت دانش در سازمان راهبردهای مشخص و دقیقی تدوین نمود (Drew, 1999). به اعتقاد «زاک»^{۱۰} (۱۹۹۹)، سازمان‌ها باید ارتباط میان دانش و راهبرد را از طریق برنامه‌ریزی

¹ Competitive advantages

² Mintzberg

³ Sustained competitive advantage

⁴ Watson

⁵ Barney

⁶ Porter

⁷ Zack

⁸ Grant

⁹ Nonaka

¹⁰ Zack



استراتژیک مدیریت دانش مشخص نمایند؛ برنامه‌ریزی استراتژیک مدیریت دانش، فرآیند ایجاد یک چشم انداز از دانش سازمانی، ایجاد استراتژی مدیریت دانش، طراحی معماری مدیریت دانش و سازماندهی یک سری از فرآیندها، فعالیت‌ها و منابع برای پیاده‌سازی آنها است. استراتژی مدیریت دانش، مجموعه‌ای شامل فرایند مدیریت دانش می‌باشد که با استراتژی کلان سازمان مرتبط شده است. در واقع استراتژی دانش نقطه اتصال فرایند دانش با فرایند استراتژی سازمان می‌باشد. بنابراین استراتژی دانش بخشی از استراتژی سازمان محسوب می‌شود که با هدف ایجاد مزیت رقابتی، فرصت‌های موجود محیطی را در کنار قابلیت‌های سازمان قرار می‌دهد. از طرف دیگر نیز با شناسایی و محاسبه خطرپذیری‌های بالقوه محیطی و بررسی آنها در کنار ضعف‌های احتمالی، سازمان را در مقابل تهدیدهای محیطی ایمن می‌سازد (نیکوکار و حکیم، ۱۳۹۱). به این ترتیب با توجه به اهمیت ایجاد مزیت رقابتی توسط مدیریت دانش و با بهره‌گیری از استراتژی‌های مدیریت دانش، در مقاله حاضر تلاش می‌شود تا به موضوعاتی نظیر استراتژی‌های مدیریت دانش، و مدل‌های موجود در این زمینه، و ویژگی‌های یک الگوی مناسب استراتژیک مدیریت دانش پرداخته شود. در این راستا، بخش ۲ مقاله به مفهوم مدیریت استراتژیک دانش، بخش ۳ مقاله به معرفی مدل‌های استراتژیک مدیریت دانش، بخش ۴ مقاله به بررسی ویژگی‌های یک الگوی استراتژیک مناسب برای مدیریت دانش، و در نهایت بخش ۵ مقاله به نتیجه‌گیری می‌پردازد.

۲. مدیریت استراتژیک دانش

مدیریت دانش اقدامی پر هزینه برای سازمان می‌باشد؛ بنابراین، مدیریت دانش نباید به وجود بیاید مگر اینکه منجر به ایجاد مزیت رقابتی برای سازمان شود. تحقق این امر مستلزم انجام یک برنامه‌ریزی استراتژیک دقیق برای مدیریت دانش در سازمان است. برنامه‌ریزی استراتژیک مدیریت دانش در یک تعریف ساده عبارت است از مجموعه‌ای از فرآیندها برای فهم و بکارگیری منبع استراتژیک دانش در سازمان‌ها؛ این فرآیندها می‌توانند شامل مواردی نظیر ایجاد یک چشم انداز از دانش سازمانی، ایجاد استراتژی مدیریت دانش، طراحی معماری مدیریت دانش و سازماندهی یک سری از فرآیندها، فعالیت‌ها و منابع برای پیاده‌سازی آن باشد. استراتژی مدیریت دانش، باید بخشی از استراتژی کلی شرکت بوده، با فلسفه، مأموریت، اهداف و قابلیت‌های سازمانی همراستا^۱ باشد و همچنین با مد نظر قرار دادن تهدیدها، فرصت‌ها، ضعف‌ها، و قوت‌های (SWOT)^۲ سازمان در زمینه دانش طراحی شود (افرازه، ۱۳۸۹: ۱۱۸). جدول ۱، SWOT در زمینه مدیریت دانش یک سازمان نمونه را نشان می‌دهد:

جدول ۱: SWOT در زمینه مدیریت دانش یک سازمان نمونه

ضعفها (W)	قوتها (S)
- تسهیم دانش در ازای صرف وقت زیادی اتفاق می‌افتد. - برای پاسخگویی به حجم زیاد دانش و اطلاعات، زیر ساخت های IT سازمان کافی نیست.	- فرهنگ مناسبی برای تسهیم دانش وجود دارد. - کارکنان به منابع زیادی از اطلاعات در درون و بیرون سازمان دسترسی دارند.
تهدیدات (T)	فرصت‌ها (O)
- رقبای شرکت به سرعت به سمت پیاده سازی مدیریت دانش حرکت کرده اند. - امکان دسترسی رقبای به دانشهای فنی شرکت یک تهدید بزرگ محسوب می‌شود.	- کارمندان جدید در حال جذب توسط شرکت، منابع خوبی از دانش جدید به حساب می‌آیند.

¹ KM strategic alignment

² Strength, Weakness, Opportunity, Treat

استراتژی مدیریت دانش، روش شناسایی چگونگی به کارگیری منابع دانش سازمانی به بهترین نحو ممکن، در راستای تحقق اهداف و مأموریت‌های سازمانی است. به محض تعریف استراتژی مدیریت دانش، سازمان نقشه‌ای خواهد داشت که می‌تواند با استفاده از آن به شناسایی و اولویت‌بندی، فعالیت‌ها، ابزارها و رویکردهای مدیریت دانش بپردازد به گونه‌ای که از اهداف بلندمدت کسب و کار سازمان پشتیبانی نماید. استراتژی مدیریت دانش، برای تعریف یک طرح عملی جهت تعریف و اولویت‌بندی پروژه‌هایی که مرتفع کننده شکاف دانشی^۱ - فاصله وضعیت کنونی و مطلوب منابع دانشی - هستند، مورد قرار می‌گیرد. بنابراین برای تعریف یک استراتژی موفق مدیریت دانش یک تحلیل شکاف استراتژیک دانشی ضروری است. یک تحلیل شکاف مناسب باید در مورد نکات زیر بحث نماید (تولایی و فیلی، ۱۳۹۴: ۱۴۴):

- تفاوت‌های اصلی میان وضعیت موجود و وضعیت مطلوب مدیریت دانش در سازمان را مشخص کند؛
- موانع پیاده‌سازی مدیریت دانش را فهرست نماید؛
- توانمندسازها یا پیش‌ران‌های پیاده‌سازی مدیریت دانش در سازمان را فهرست نماید؛
- ریسک‌های سازمان در زمینه مدیریت دانش را مشخص نماید (مثلاً ریسک خروج دانش از سازمان بخاطر بازنشستگی متخصصان سازمان)؛
- مکان‌های نگهداری دانش را مشخص نماید (مثل گروه‌ها، افراد، و واحدهایی که دانش را احتکار نموده‌اند و مانع جریان دانش به سایر افراد، گروه‌ها و واحدها می‌شوند).

به طور کلی، گام‌های لازم برای برنامه‌ریزی استراتژیک مدیریت دانش به شرح زیر است (افرازه، ۱۳۸۹: ۱۱۸):

- ترسیم چشم‌انداز دانش^۲: در چارچوب تدوین استراتژی دانش، ترسیم چشم‌انداز دانش، ابزاری موثر و یکی از گام‌های ضروری جهت پیاده‌سازی مدیریت دانش به شمار می‌رود. انجام این کار مستلزم شناخت درست فرصت‌ها، تهدیدها، قوت‌ها، ضعف‌های سازمان در زمینه مدیریت دانش و داشتن افق زمانی بلندمدت در این رابطه است. هدف اصلی ترسیم چشم‌انداز دانش، فراهم آوردن زمینه درک صحیح وضعیت دانش سازمان است. به منظور تدوین استراتژی مدیریت دانش، اولویت‌بندی پروژه‌های مدیریت دانش، و شناختن نیازها و فرصت‌های ویژه مدیریت دانش، داشتن چنین چشم‌انداز بلندمدتی ضروری است. به طور معمول چشم‌انداز دانش، شرح مختصری از دارایی‌ها، برنامه‌ها، فعالیت‌ها و عملیات اصلی مربوط به دانش را ارائه و همچنین، وضعیت آن‌ها را با توجه به بازارهای موجود، رقابت، و توسعه‌های کلی در داخل و خارج سازمان شرح می‌دهد.
- درک الگوی خدمات مشتری سازمان و ایجاد یک الگوی خدماتی ویژه مشتریان از چشم‌انداز دانش؛
- تعیین چگونگی حمایت استراتژی مدیریت دانش از استراتژی سازمان و عناصر استراتژیک موثر در این رابطه؛
- تحلیل شکاف دانشی و ایجاد قابلیت‌های مورد نیاز نظیر تحقیق و توسعه، توسعه و تقویت فرهنگ مشارکتی، قابلیت‌های فناوری اطلاعات و جلب حمایت مدیران سازمان؛

¹ Knowledge gap

² Knowledge Landscape mapping

- اولویت بندی فعالیت های مدیریت دانش و زمینه های تمرکز با توجه به چشم انداز دانش، تهدیدها، فرصت ها، قوت ها، و ضعف های سازمان، و تحلیل شکاف در زمینه مدیریت دانش در سازمان؛
- طراحی و تدوین راهبردهای مدیریت دانش به گونه ای که همه عناصر مطلوب را در برگیرد؛
- گسترش طرح های کلی مدیریت دانش نظیر طرح زیرساخت ها، طرح برنامه و بودجه، طرح هماهنگی مدیریت دانش با سایر فعالیت ها، و....

۳. مدل های استراتژی مدیریت دانش

چنانچه در بخش های قبلی اشاره شد، در پرتو استراتژی مدیریت دانش، نظام مدیریت دانش به صورت موثر و کارآمد عمل می کند. در تدوین و انتخاب استراتژی های مدیریت دانش عوامل مختلفی نظیر فرهنگ سازمانی، ماهیت سازمان، نوع محصولات و خدمات سازمان، ماهیت دانشی که سازمان با آن سروکار دارد و غیره تاثیرگذار است. اگر استراتژی را راه رسیدن به هدف تعریف کنیم، بر اساس اهداف مختلفی که نظریه پردازان و یا سازمان ها در اجرای مدیریت دانش دارند، به استراتژی های متفاوتی رسیده اند. در ادامه با مروری بر تحقیقات و مطالعات انجام شده در خصوص استراتژی های مدیریت دانش در سازمان و موضوعات مرتبط با آن، به تبیین دیدگاه های مطرح شده درباره آن خواهیم پرداخت.

۱.۳. الگوی استراتژی دانش «چوی و لی»^۱ (۲۰۰۲)

به اعتقاد «چوی و لی» استراتژی های مدیریت دانش را می توان بر اساس همین دو محور اصلی مدیریت دانش یعنی فناوری و انسان توصیف نمود. استراتژی مبتنی بر محور فناوری، به استفاده از قابلیت های فناوری در خلق، ذخیره سازی، تسهیم و کاربرد دانش آشکار سازمانی تاکید می کند. همچنین در این استراتژی، کدگذاری و ذخیره سازی دانش با استفاده از فناوری اطلاعات مورد توجه می باشد. با این استراتژی، دانش کدگذاری قابلیت استفاده مجدد بیشتری می یابد. این نوع از استراتژی مدیریت دانش در مطالعه «چوی و لی» (۲۰۰۲)، استراتژی سیستم محور^۲ نامیده می شود. محور دیگر مدیریت دانش به اشتراک دانش با استفاده از تعاملات بین شخصی توجه دارد. استراتژی مبتنی بر این محور، بر گفتمان از طریق شبکه های اجتماعی تاکید دارد. این استراتژی به اکتساب فرصت طلبانه دانش ضمنی و درونی افراد و تسهیم غیر رسمی آن کمک می نماید. بر اساس این استراتژی، دانش از افراد باتجربه و متخصص به دست می آید. این نوع از استراتژی مدیریت دانش در مطالعه «چوی و لی» (۲۰۰۲)، استراتژی انسان محور^۳ نامیده می شود (جدول ۲).

جدول ۲: انواع دانش و استراتژی های دانش (چوی و لی، ۲۰۰۲)

استراتژی	دانش	
	ضمینی	آشکار
سیستم محور	- ایجاد شبکه ها از طریق فناوری اطلاعات (ویدیو کنفرانس، گروه افزار).	- کدگذاری دانش با استفاده از فناوری های پردازش اطلاعات.
انسان محور	- تسهیل جلسات حضوری (اجتماع کاری (cop)، گروه های بحث).	- تاکید بر مستند کردن تجربیات شخصی. - کمک به انتقال مفاهیم جدید خلق شده. - تجزیه و تحلیل مفاهیم در جلسات حضوری.

¹ Choi and Lee

² System strategy

³ Human strategy

۲.۳. استراتژی‌های «بات»^۱ در زمینه مدیریت دانش فردی و سازمانی

«بات» (۲۰۰۲)، بیان می‌کند که دانش فردی و دانش سازمانی متمایز اما مرتبط‌اند. میزان تعاملات بین فردی که منجر به ایجاد دانش سازمانی می‌شود، تحت تاثیر فرهنگ سازمانی است. «بات» (۲۰۰۲)، یک چارچوب را پیشنهاد می‌کند که محور افقی ماهیت تعاملات را روی یک طیف از مستقل و بدون تعاملات تا وابسته و تعاملات زیاد نشان می‌دهد؛ همچنین، محور عمودی ماهیت وظایف را روی یک طیف از کاملاً روزمره و غیر تخصصی تا کاملاً غیر روزمره و تخصصی نشان می‌دهد. از تقابل این دو محور (دو مفهوم)، چهار دسته استراتژی برای مدیریت دانش مطابق شکل شماره ۱ حاصل شده است.



شکل ۱: راهبردهای مدیریت دانش (بات، ۲۰۰۲)

- **استراتژی سلول شماره ۱:** در این سلول چالش اصلی برای مدیر، تقویت و توانمندسازی کارمندان است. از آنجا که این سلول کارمندان با مسائل و مشکلات روزمره و غیر پیچیده سروکار دارند، چنانچه آموزش‌های لازم را دیده باشند به سرعت می‌توانند مسائل و مشکلات را درک نمایند و راه‌حل‌های مقتضی را برای آن‌ها بیابند. بنابراین مدیران باید کارمندان خود را آموزش دهند تا بتوانند از پس وظایف کاری روزمره خود برآیند. این آموزش‌ها نه فقط در زمینه مهارت‌های وظیفه‌ای بلکه در زمینه واقعیت‌های پنهان کسب و کار سازمان در محیط پویا و رقابتی نیز ضروری می‌باشد. مدیران می‌توانند با بازخورد گرفتن از عملکرد کارمندان در زمینه‌هایی نظیر حسن نیت نسبت به مشتریان، پاسخگویی دقیق و به موقع به نیازهای مشتریان، مسئولیت‌پذیری در مقابل تقاضای مشتریان، سطح اختیارات کارمندان را ارزیابی و بازبینی کنند و بر اساس آن اقدام نمایند. با این حال، لازم است که مدیران میزان اختیار این افراد را بر حسب تجربه شغلی و کاری آن‌ها تعیین نمایند. همچنین مدیران باید دستورالعمل‌ها و راهنمایی مبنی بر اینکه چگونه کارمندان از اختیارات خود استفاده نمایند، فراهم کنند. اگر کارمندان به خوبی از مسئولیت‌ها و اختیارات خود آگاه شوند در این صورت از اختیارات خود می‌توانند به صورت کاملاً محتاطانه استفاده نمایند.
- **استراتژی سلول شماره ۲:** در این سلول هدف اصلی مدیران باید ترغیب و پرورش تخصص متخصصان باشد. مدیران نه تنها باید سطح تخصص خبرگان خود را به سطوح بالا ارتقا دهند، بلکه باید با دادن پاداش، آن‌ها را تشویق نمایند.

¹Bhatt

راه دیگری که مدیران می توانند در این رابطه در پیش بگیرند این است که افراد باهوش را انتخاب کنند و آنها را برای انجام مسئولیت های ترغیب و تشویق نمایند. متخصصان از لحاظ شخصیتی به گونه ای هستند که به دنبال آزادی برای انجام وظایف شغلی خود می باشند. اغلب اوقات، متخصصان برنامه و دستور کار خودشان را دارند و توجهی به اهداف، مأموریت ها و استراتژی های سازمانی نمی کنند؛ از طرفی نمی توان به متخصصان فرمان داد و آنها را مجبور کرد که از تخصص خود برای سازمان استفاده کنند. بنابراین برقراری تعادل میان نیازهای سازمانی و خلاقیت متخصصان، یک موضوع مهم است که باید مدیران به آن توجه نمایند. کشف دانش خبرگان و خواسته های آنها به مثابه کشف دانش جدید است.

- **استراتژی سلول شماره ۳:** در این سلول، تیم های خودسازمان یافته و تعاملات اجتماعی برای توسعه و تقویت پایگاه دانش سازمانی مورد توجه قرار می گیرد. تاکید بر تفسیرهای چندگانه نه فقط واقعیت های جدیدی را به ارمغان می آورد، بلکه تعهد سازمانی را برای پرکردن و غنی نمودن پایگاه دانش سازمانی افزایش می دهد. فرآیند تفسیرهای چندگانه باعث می شود که افراد سیستم اعتقادی خود را در ارتباط با یکدیگر، اصلاح، تعدیل و بازسازی نمایند. به منظور گسترش تعاملات میان کارمندان، یک سازمان باید از دیدگاه های مختلفی نظیر طوفان فکری و تفکر انتقادی استفاده نماید. با تفسیرهای چندگانه دانش، سازمان برای درک واقعیت های بازار نسبت به محرک های محیطی حساس تر می شود. علاوه بر این، وجود دیدگاه های متعدد سبب می شود که سازمان بتواند ریسک استفاده از نوع خاصی از دانش را در موقعیت های مختلف بررسی نماید. پیاده سازی و اجرای راه حل های مسائل نیازمند تعهد کارمندان است؛ اگر دیدگاه های کارمندان در پیدا کردن این راه حل ها مورد توجه مدیران قرار نگیرد در این صورت سازمان به خوبی نخواهد توانست که مشکلات را حل نماید.

- **استراتژی سلول شماره ۴:** در این سلول دغدغه اصلی سازمان، قوانین، قواعد، و رویه های ذخیره سازی و کدگذاری دانش به منظور تسهیل دسترسی و درک آنهاست. چنانچه این قوانین ساده و روشن بیان نشود در این صورت هر کدام از کارمندان تفسیر خود از این قوانین و رویه ها را در پیش خواهد گرفت؛ درحالی که اگر این قوانین و رویه ها روشن و ساده بیان شود در این صورت در درک و تفسیر آنها ابهام بسیار کمی وجود خواهد داشت. خودکارسازی و استانداردسازی وظایف و برنامه های زمانی روشی برای مدیریت این شرایط است. قوانین و رویه های انجام وظایف روزمره سازمان، همیشه ثابت نخواهند ماند؛ به محض اینکه محیط بیرونی سازمان تغییر نماید، مدیران باید قوانین، رویه ها و سیاست های موجود را متناسب با تغییرات اصلاح و تعدیل نمایند. اگر قوانین و رویه ها متناسب وضعیت موجود سازمان نباشد مدیران باید در پی مجموعه ای از قوانین و رویه های جایگزین باشند.

۳.۳. استراتژی‌های عمومی مدیریت دانش «بیرلی و چاکرابارتی»^۱

«بیرلی و چاکرابارتی» (۱۹۹۶)، بر اساس معیارهایی نظیر ۱) تعادل میان یادگیری درونی و بیرونی^۲، ۲) ترجیح یادگیری رادیکالی^۳ یا یادگیری تدریجی^۴، ۳) سرعت یادگیری، ۴) وسعت پایگاه دانش، چهار گروه از استراتژی‌های عمومی مدیریت دانش را معرفی و مقایسه می‌کنند.

- **استراتژی نوآوران^۵:** در این استراتژی یادگیری بسیار تهاجمی است و سازمان‌ها به گونه‌ای کاملاً موثر و کارآمد توانسته‌اند یادگیری درونی و بیرونی را با یکدیگر ترکیب نمایند و میان آنها تعادل خوبی برقرار کنند. در این سازمان‌ها یادگیری درونی در بالاترین سطح قرار دارد و یادگیری بیرونی در این نوع استراتژی نسبت به سایر استراتژی‌ها قوی‌تر است. در این استراتژی بر روی هر دو یادگیری تدریجی و رادیکالی تمرکز می‌شود. همچنین سرعت یادگیری بسیار بالاست.

- **استراتژی جدا افتادگان^۶ / تنهاییان^۷:** اگرچه این سازمان‌ها هزینه‌های بالاتر از متوسط صنعت را صرف تحقیق و توسعه می‌کنند ولی یادگیری آنها غیرکارآمد است. زمان سیکل فناوری^۸ در این سازمان‌ها بسیار بالاتر از بقیه است و این نشان می‌دهد که در بکارگیری دانش جدید بسیار کند هستند و پیوند دانشی آنها با سایر سازمان‌ها کم است و به همین دلیل از اجتماع دانشی جدا افتاده‌اند. سطح پراکندگی دانش در این سازمان‌ها بسیار کم است و این نشان می‌دهد که آنها روی حوزه‌های دانشی مطمئن و با ریسک کم متمرکز هستند و توانایی ورود به حوزه‌های دانشی مختلف و مرتبط و همچنین ترکیب آنها را ندارند.

- **استراتژی بهره‌برداران^۹:** سازمان‌هایی که در این گروه استراتژی قرار می‌گیرند، کمترین هزینه را صرف تحقیق و توسعه توسعه کرده، در عوض پیوند دانشی خوبی با سایر سازمان‌ها دارند و از پایگاه دانش گسترده‌ها کم عمقی برخوردارند. تمرکز آنها روی یادگیری بیرونی خیلی بیشتر از یادگیری درونی است. آنها بیشتر به یادگیری تدریجی و بهبود ایده‌های رقبا می‌پردازند و کمتر به توسعه رادیکالی محصولات جدید دست می‌زنند.

- **استراتژی کاشفان^{۱۰}:** در اینگونه سازمان‌ها، یادگیری رادیکالی در سطح بالایی قرار دارد و درست مثل نوآوران توانسته‌اند تعادل خوبی میان یادگیری درونی و بیرونی برقرار نمایند ولی یادگیری در این سازمان‌ها نسبت به نوآوران کمتر تهاجمی، سطح تحقق و توسعه کمتر و پیوند دانشی با سایرین کمتر است.

¹ Bierly&Chakrabarti

² Internal& External learning

³ Radical learning

⁴ Incremental learning

⁵ Innovator

⁶ Isolated

⁷ Loner

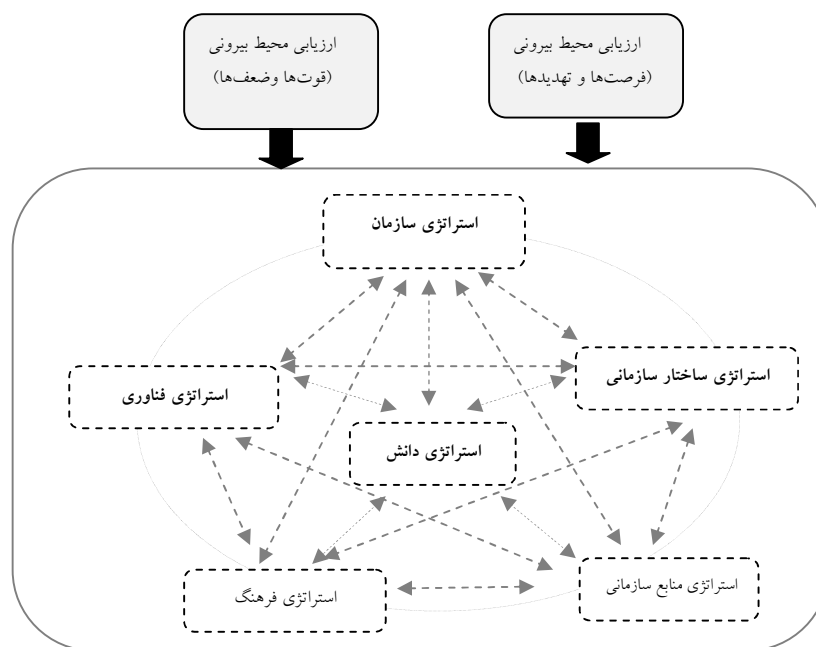
⁸ Technology cycle time

⁹ Exploiter

¹⁰ Explorer

۴. الگوی استراتژیک مناسب برای مدیریت دانش

همراستایی استراتژیک مدیریت دانش یکی از موضوعات مهمی است که در برنامه‌ریزی استراتژیک مدیریت دانش باید مورد توجه قرار بگیرد. این موضوع به هماهنگی بین استراتژی‌های کلی سازمان، استراتژی‌های وظیفه‌ای (استراتژی فناوری، استراتژی نیروی انسانی،.....)، و استراتژی‌های مدیریت دانش اشاره دارد. بهترین شکل این هماهنگی، هماهنگی همه‌جانبه و یکپارچه می‌باشد یعنی توجه به این موضوع که استراتژی‌های مدیریت دانش نه تنها تحت تاثیر استراتژی‌های کلی سازمان و استراتژی‌های وظیفه‌ای تدوین می‌شود بلکه بر روی استراتژی‌های مذکور نیز تاثیر گذار است (شکل ۲).

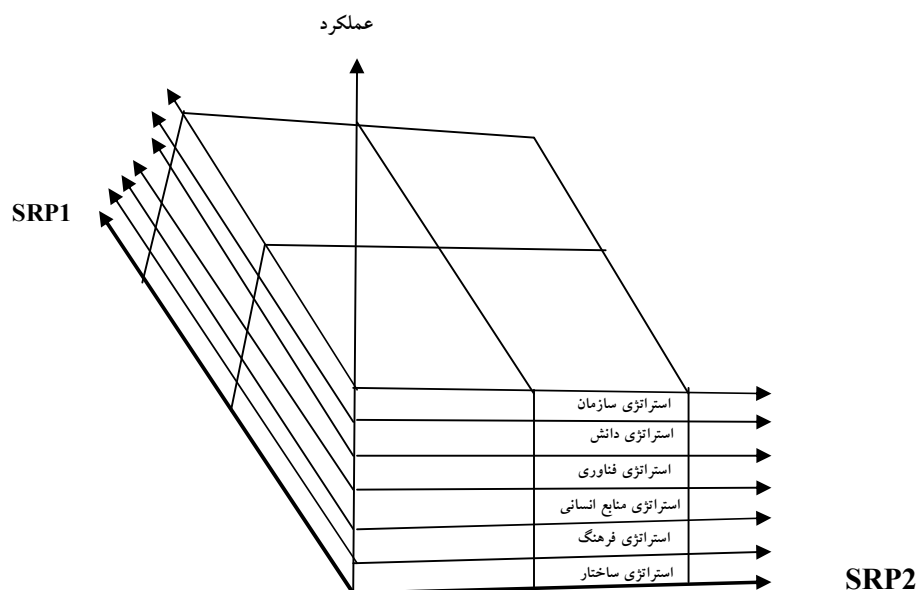


شکل ۲: همراستایی استراتژیک همه‌جانبه مدیریت دانش

به منظور ایجاد همراستایی استراتژیک مدیریت دانش، پرسیدن سوالاتی نظیر موارد زیر در هنگام تدوین استراتژی‌های مدیریت دانش می‌تواند راهنما باشد (تولایی و فیلی، ۱۳۹۴: ۱۴۴):

- کدامیک از انواع دانش (آشکار/ضمنی) برای اداره سازمان مهمتر است؟
- چه محدوده‌ای از دانش برای سازمان با اهمیت‌تر است؟
- در چه جنبه‌ای از فرآیند مدیریت دانش، نیاز به پیشرفت است؟
- آیا سازمان باید دانش خود را در زمینه‌های خاص، خلق کند یا خریداری نماید؟
- سازمان باید چه جنبه‌هایی از دانش خود را اندازه‌گیری کند؟
- چگونه سازمان به وسیله دانش خود کسب درآمد می‌کند؟

در اغلب الگوها و مدل‌های تدوین استراتژی مدیریت دانش، از تئوری نقاط مرجع استراتژیک (SRPs)^۱ استفاده شده است؛ این تئوری بیان می‌کند که با شناسایی نقاط مرجع استراتژیک مدیریت دانش که تأثیر عمده‌ای بر فعالیت‌ها و عملکرد سازمان دارند، می‌توان در زمینه مدیریت دانش سازمان، استراتژی‌هایی اتخاذ نمود، به گونه‌ای که با استراتژی‌های سایر بخش‌های وظیفه‌ای سازمان هماهنگی داشته باشند. نقاط مرجع استراتژیک مدیریت دانش به عنوان هدف‌ها و نقاط ارجاع هستند که مدیران از آنها در ارزیابی گزینه‌ها، اتخاذ تصمیمات استراتژیک و در مخابره کردن اولویت‌های مدیریت دانش به افراد کلیدی سازمان استفاده می‌کنند. نقاط مرجع استراتژیک، شبیه الگوها و معیارهای استراتژیک هستند. زیرا آنها برای ایجاد شایستگی‌های اساسی در زمینه مدیریت دانش به منظور کمک به سازمان در دستیابی به یک مزیت رقابتی پایدار به کار می‌روند. بر اساس آنچه که در شکل ۲ نشان داده شده است، می‌توان عملکرد سازمان بعد از هماهنگی استراتژیک یکپارچه و همه جانبه را در شکل شماره ۳ نشان داد.



شکل ۳: عملکرد بعد از همراستایی استراتژیک همه‌جانبه مدیریت دانش (اعرابی و موسوی، ۱۳۸۹: ۵۳)

موضوع مهم دیگر که توجه به آن در همراستایی استراتژیک مدیریت دانش ضروریست، این است که تدوین‌کنندگان استراتژی دانش باید به موضوع دانش و شناخت فرصت‌های استراتژیک تسلط داشته باشند. همچنین از آنجا که مدیریت دانش مافوق مرزهای قراردادی، سازمانی و حرفه‌ای است؛ تدوین استراتژی موثر، نیازمند مذاکرات سودمندی میان متخصصان اطلاعاتی، متخصصان فناوری اطلاعات و مدیریت منابع انسانی و آگاهی آنها از قلمرو مشترکشان می‌باشد؛ بنابراین تدوین کنندگان استراتژی دانش باید ترکیبی از متخصصان حوزه‌های مختلف مذکور باشند.

¹ Strategic Reference Points

۵. نتیجه گیری

در این مقاله بیان شد، در محیط رقابتی امروز، نیاز کلیدی برای موفقیت شرکت‌ها تشخیص چگونگی حفظ مزیت رقابتی و حمایت از آن است. شرکت‌ها برای توسعه و بهره‌برداری از مزیت رقابتی خود باید دارای قابلیت‌هایی باشند که بتوانند برای ایجاد منابع کمیاب، ارزشمند و تقلید ناپذیر به کار روند. دانش، مزیت رقابتی است که تقلید و کپی کردن آن سخت می‌باشد و باید به عنوان قسمتی از یادگیری سازمانی توسعه داده شود. دانش مفهوم و قابلیت است که استفاده از آن باعث از بین رفتن نمی‌شود. از این رو این منبع می‌تواند به تصمیم‌گیری سازمان کمک نماید. مدیریت دانش، اقدامی پر هزینه برای سازمان می‌باشد؛ بنابراین می‌توان بیان نمود که مدیریت دانش نباید به وجود بیاید مگر اینکه منجر به ایجاد مزیت رقابتی برای سازمان شود. تحقق این امر مستلزم انجام یک برنامه‌ریزی استراتژیک دقیق برای مدیریت دانش در سازمان است. برنامه‌ریزی استراتژیک مدیریت دانش در یک تعریف ساده عبارت است از مجموعه‌ای از فرآیندها برای فهم و بکارگیری منبع استراتژیک دانش در سازمان‌ها؛ این فرآیندها می‌توانند شامل مواردی نظیر ایجاد یک چشم انداز از دانش سازمانی، ایجاد استراتژی مدیریت دانش، طراحی معماری مدیریت دانش و سازماندهی یک سری از فرآیندها، فعالیت‌ها و منابع برای پیاده‌سازی آن باشد. استراتژی مدیریت دانش، باید بخشی از استراتژی کلی شرکت بوده، با فلسفه، مأموریت، اهداف و قابلیت‌های سازمانی همراستا باشد و همچنین با مد نظر قرار دادن تهدیدها، فرصت‌ها، ضعف‌ها، و قوت‌های (SWOT) سازمان در زمینه دانش طراحی شود. تاکنون برای استراتژی‌های مدیریت دانش الگوهای مختلفی بیان شده است که در مقاله حاضر برخی از مهمترین آنها مرور شد.

به اعتقاد «چوی و لی» (۲۰۰۲) استراتژی‌های مدیریت دانش را می‌توان بر اساس دو محور انسان و فناوری توصیف نمود. استراتژی مبتنی بر محور فناوری، به استفاده از قابلیت‌های فناوری در خلق، ذخیره‌سازی، تسهیم و کاربرد دانش آشکار سازمانی تاکید می‌کند. همچنین در این استراتژی، کدگذاری و ذخیره‌سازی دانش با استفاده از فناوری اطلاعات مورد توجه می‌باشد. با این استراتژی، دانش کدگذاری قابلیت استفاده مجدد بیشتری می‌یابد. این نوع از استراتژی مدیریت دانش در مطالعه «چوی و لی» (۲۰۰۲)، استراتژی سیستم‌محور نامیده می‌شود. محور دیگر مدیریت دانش به اشتراک دانش با استفاده از تعاملات بین-شخصی توجه دارد. استراتژی مبتنی بر این محور، بر گفتمان از طریق شبکه‌های اجتماعی تاکید دارد. این استراتژی به اکتساب فرصت‌طلبانه دانش ضمنی و درونی افراد و تسهیم غیر رسمی آن کمک می‌نماید. بر اساس این استراتژی، دانش از افراد باتجربه و متخصص به دست می‌آید. این نوع از استراتژی مدیریت دانش در مطالعه «چوی و لی» (۲۰۰۲)، استراتژی انسان‌محور نامیده می‌شود.

«بات» (۲۰۰۲)، نشان می‌دهد که چگونه یک سازمان می‌تواند انواع مختلف دانش را مدیریت نماید. در چارچوب پیشنهادی «بات» (۲۰۰۲)، یکی از نقاط مرجع استراتژیک، ماهیت تعاملات است که روی یک طیف از مستقل و بدون تعاملات تا وابسته و تعاملات زیاد نشان داده شده است؛ همچنین، نقطه مرجع استراتژیک دیگر، ماهیت وظایف است که روی یک طیف از کاملاً روزمره و غیر تخصصی تا کاملاً غیر روزمره و تخصصی نشان داده شده است. از تقابل این دو محور (دو مفهوم)، چهار استراتژی مطرح شده است که عبارتند از استراتژی برقراری تعادل میان تخصص‌های موجود (در شرایطی که وظایف تخصصی و تعاملات کم است)، توانمندسازی کارمندان از طریق آموزش (وظایف غیر تخصصی و تعاملات بسیار کم است)، جلسات غیررسمی (در شرایطی که وظایف تخصصی و تعاملات بسیار زیاد است)، و ایجاد اصلاحات در قوانین و رویه‌های سازمانی (در شرایطی که وظایف غیر تخصصی و تعاملات بسیار زیاد است).



«بیرلی و چاکرابارتی» (۱۹۹۶)، بر اساس معیارهایی نظیر (۱) تعادل میان یادگیری درونی و بیرونی، (۲) ترجیح یادگیری رادیکالی یا یادگیری تدریجی، (۳) سرعت یادگیری، (۴) وسعت پایگاه دانش، چهار گروه از استراتژی‌های عمومی مدیریت دانش را معرفی و مقایسه نمودند که عبارتند از استراتژی نوآوران، استراتژی جدافتادگان، استراتژی بهره‌برداران، و استراتژی کاشفان.

بر اساس آنچه که در این مقاله بیان شد، اگر استراتژی را راه رسیدن به هدف تعریف کنیم، بر اساس اهداف مختلفی که نظریه‌پردازان و یا سازمان‌ها در اجرای مدیریت دانش دارند، به استراتژی‌های متفاوتی رسیده‌اند. آشنایی با همه این راهبردها می‌تواند به سازمان‌ها در تدوین استراتژی مناسب مدیریت دانش کمک نماید. در اغلب الگوها و مدل‌های تدوین استراتژی مدیریت دانش، از تئوری نقاط مرجع استراتژیک (SRPs) استفاده شده است؛ این تئوری بیان می‌کند که با شناسایی نقاط مرجع استراتژیک مدیریت دانش که تأثیر عمده‌ای بر فعالیت‌ها و عملکرد سازمان دارند، می‌توان در زمینه مدیریت دانش سازمان، استراتژی‌هایی اتخاذ نمود، به گونه‌ای که با استراتژی‌های سایر بخش‌های وظیفه‌ای سازمان هماهنگی داشته باشند. نقاط مرجع استراتژیک مدیریت دانش به عنوان هدف‌ها و نقاط ارجاع هستند که مدیران از آنها در ارزیابی گزینه‌ها، اتخاذ تصمیمات استراتژیک و در مخابره کردن اولویت‌های مدیریت دانش به افراد کلیدی سازمان استفاده می‌کنند. نقاط مرجع استراتژیک، شبیه الگوها و معیارهای استراتژیک هستند. زیرا آنها برای ایجاد شایستگی‌های اساسی در زمینه مدیریت دانش به منظور کمک به سازمان در دستیابی به یک مزیت رقابتی پایدار به کار می‌روند.

۶. منابع

۱. اعرابی م، موسوی س. ۱۳۸۹. استراتژی دانش، چاپ اول، تهران: انتشارات مهکامه.
۲. افزاره ع. ۱۳۸۹. مقدمه‌ای بر مدیریت دانش، تهران: انتشارات دانشگاه صنعتی امیرکبیر.
۳. تولایی ر، فیلی م. ۱۳۹۴. مفاهیم و کاربردهای نوین مدیریت دانش. تهران: انتشارات حتمی.
۴. نیکوکار غ ح، حکیم ا. ۱۳۹۱. الگوی هم‌راستایی استراتژیک مدیریت دانش در سازمان. فصلنامه پژوهش‌های مدیریت در ایران. دوره ۱۶، شماره ۱، صص ۱۸۸-۱۶۷.

5. Barney, J., Wright, M., & Ketchen Jr, D. J. 2001. The resource-based view of the firm: Ten years after 1991. Journal of management, 27(6), 625-641.
6. Bhatt, G. D. 2002. Management strategies for individual knowledge and organizational knowledge. Journal of knowledge management, 6(1), 31-39.
7. Bierly, P., & Chakrabarti, A. 1996. Generic knowledge strategies in the US pharmaceutical industry. Strategic management journal, 17(S2), 123-135.
8. Chen, Y. S., Lin, M. J. J., & Chang, C. H. 2009. The positive effects of relationship learning and absorptive capacity on innovation performance and competitive advantage in industrial markets. Industrial Marketing Management, 38(2), 152-158.
9. Choi, B., & Lee, H. 2002. Knowledge management strategy and its link to knowledge creation process. Expert Systems with applications, 23(3), 173-187.
10. Drew, S. 1999. Building knowledge management into strategy: making sense of a new perspective. Long range planning, 32(1), 130-136.
11. Grant, R. M. 1997. The knowledge-based view of the firm: implications for management practice. Long range planning, 30(3), 450-454.
12. Mintzberg, H. 2003. The strategy process: concepts, contexts, cases. Pearson education.
13. Nonaka, L., Takeuchi, H., & Umemoto, K. (1996). A theory of organizational knowledge creation. International Journal of Technology Management, 11(7-8), 833-845.
14. Porter, M. E. 1985. Competitive advantage: Creating and sustaining superior performance. Simon and Schuster.



15. Tsai, W., & Ghoshal, S. 1998. Social capital and value creation: The role of intra firm networks. Academy of management Journal, 41(4), 464-476.
16. Watson, I. 2003. Applying knowledge management: techniques for building corporate memories. Morgan Kaufmann.
17. Yuan, Z., Zhang, L., Zhang, B., Huang, L., Bi, J., & Liu, B. 2010. Improving Competitive Advantage with Environmental Infrastructure Sharing: A Case Study of China-Singapore Suzhou Industrial Park. International journal of environmental research, 4(4), 751-758.
18. Zack, M. H. 1999. Developing a knowledge strategy. California management review, 41(3), 125-145.