

## ارائه چارچوبی برای انتخاب استراتژی دانش

سمیه فقیه میرزایی<sup>۱\*</sup>  
دکتر محمد رضا غلامیان<sup>۲</sup>

### چکیده

امروزه دانش، نه فقط یک منبع مزیت رقابتی بلکه در واقع تنها منبع و سرمایه رقابتی است. اگر سازمانی به راحتی نتواند شکل صحیح دانش را اعم از شخصی و سازمانی، ضمنی و آشکار، در جایگاه مناسب آن به کار برد، در عرصه‌های رقابتی با مشکل مواجه خواهد شد. متأسفانه، تنها بخشی از دانش داخلی در دست سازمان است و قسمت‌های دیگر متکی به اشخاص می‌باشد. این دوگانگی بین دانش شخصی و دانش سازمانی، استراتژی‌های مختلفی را برای مدیریت دانش طلب می‌کند. رقابت موفقیت‌آمیز بر پایه مزیت دانشی مستلزم هم‌راستا ساختن استراتژی‌های کلان سازمان با دانش سازمان است. سازمان قادر به ادامه حیات خود نیست، مگر اینکه استراتژی مناسبی برای اداره سرمایه فکری و دانشی خود انتخاب کند. این مقاله ضمن مشخص کردن تفاوت‌های میان دانش شخصی و دانش سازمانی، به بررسی استراتژی‌های مدیریتی مرتبط با ماهیت دانش پرداخته است. اگر سازمان از نظر بلوغ در رده‌های بالا قرار گرفته باشد، استراتژی نوآوری و گرنه استراتژی کارآمدی را بر می‌گزیند و عملاً تا بالغ نشود نمی‌تواند استراتژی خود را بر نوآوری پایه‌ریزی کند. این مقاله چارچوبی را برای انتخاب استراتژی دانشی مناسب با توجه به معیارهای مشخص شده، ارائه کرده است.

واژه‌های کلیدی: مدیریت دانش، استراتژی دانش، نوآوری، کارآمدی، کدگذاری، شخصی‌سازی

تاریخ پذیرش: ۸۸/۷/۱۹

تاریخ دریافت: ۸۷/۱۲/۱۹

\*۱- کارشناس ارشد مدیریت اجرایی دانشگاه علم و صنعت، (نویسنده مسؤول مکاتبات)  
somayeh\_fm@yahoo.com

۲- استادیار دانشگاه علم و صنعت ایران gholannmian@iust.ac.ir

## ۱- مقدمه

تغییرات سریع در دنیای امروز، فشرده‌گی رقابت بین بنگاه‌های اقتصادی، افزایش نرخ نوآوری و محدودیت منابع، سازمانها را با چالشهای مختلفی روبرو کرده است (پروست، ۱۳۸۵، ص ۱۲). در دهه های اخیر، سازمانها شاهد تغییرات اساسی در زمینه های ساختار، کارکرد و سبک‌های مدیریتی خویش بوده اند. به همان اندازه که زیربناهای اقتصاد صنعتی از حالت وابستگی به منابع طبیعی به سمت وابستگی به سرمایه‌های فکری و دانشی تغییر حالت پیدا می‌کرد، مدیران نیز ناگزیر شدند تا به بررسی دانش زیربنایی کسب و کارشان و چگونگی استفاده از آن پردازند. این شرایط نوین کسب و کار، دانش را به عنوان استراتژیک ترین منبع سازمانی معرفی کرده است (اخوان، ۱۳۸۶، ص ۲۳). در عصر حاضر، آنچه که موجب مزیت رقابتی سازمانها می‌شود، نیروی انسانی با کیفیت، خلاق و پویا است. از این رو، منابع انسانی دانشگر به عنوان مهمترین قابلیت سازمان در کسب مزیت رقابتی و همچنین عمده ترین دارایی نامشهود قلمداد شده است (عباسی، ۱۳۸۶، ص ۲). اساساً امروزه، مدیریت دانش نقش کلیدی را در سازمانها بازی می‌کند و ارتباط جدانشدنی با مدیریت استراتژیک در سازمان برقرار خواهد کرد. به هر حال بسیاری از مدیران با چالش های زیادی از قبیل عدم شناخت جنبه های تجربی و کاربردی مدیریت دانش و پروراندن آن روبرو شده اند (زک، ۱۹۹۹، ص ۱۲۸). این چالشها به خاطر این اتفاق می افتد که مدیران به لحاظ سنتی با منابع ملموس و فیزیکی کار می نمایند و متأسفانه، مشکل می توان فعالیتهای مدیریتی و دانشی را پایش و کنترل کرد، زیرا تنها بخشی از دانش داخلی در دست سازمان است و قسمتهای دیگر متکی به اشخاص می باشد. این دوگانگی بین دانش شخصی و دانش سازمانی مستلزم استراتژیهای مختلف مدیریتی در مدیریت دانش می باشد. بنابراین، شرکتهای بایستی به شیوه ای هدفمند دانش خود را مدیریت کنند و متناسب با شرایط خود استراتژی مناسب را برگزینند چراکه برای اجرای پروژه های مدیریت دانش در شرکتهای، ایجاد استراتژی مناسب یکی از نخستین گامهای بنیادی است (افرازه، ۱۳۸۶، ص ۱۱۳). رقابت موفقیت آمیز بر پایه مزیت دانشی مستلزم هم راستا ساختن استراتژی های کلان سازمان با دانش سازمان است. پژوهشگران و متخصصان مدیریت دانش سازمانی اظهار می کنند، سازمان قادر به ادامه حیات خود نیست، مگر اینکه استراتژی مناسبی برای اداره سرمایه فکری و دانشی خود انتخاب کند. این مقاله به بررسی

استراتژیهای مدیریتی مرتبط با ماهیت و نوع دانش پرداخته و مشخص کرده که سازمان می‌تواند استراتژی نوآوری و یا استراتژی کارآمدی را بر می‌گزیند. البته سازمانها تا بالغ نشوند نمی‌توانند استراتژی خود را بر پایه نوآوری پایه ریزی کنند.

## ۲- تعریف دانش

یکی از چالشهای اساسی در مدیریت دانش، فهم دقیق مفهوم دانش می‌باشد که امام علی (ع) در تعریف دانش می‌فرمایند، دانش، چراغ خرد است<sup>۱</sup> (ری شهری، ۱۳۷۹، ص). صاحب نظران در دهه اخیر تعاریف متفاوتی از دانش را ارائه کرده‌اند. هر یک از تعاریف اندیشمندان، بُعدی از ابعاد دانش را نشان می‌دهد. بعضی از آنها بر ماهیت ذهنی دانش تاکید دارند و بعضی نیز بر عینیت آن تاکید می‌کنند (عدلی، ۱۳۸۴، ص ۱۰). به علت طبیعت فازی و ناملموس دانش، تعریف صریح آن مشکل است. چرا که دانش یک شخص ممکن است در حد اطلاعات برای شخص دیگر باشد. در واقع مشکل تعریف دانش از اینجا ناشی می‌شود که دانش در ذهن دانایان خلق می‌شود، اما کاربرد آن توسط افرادی است که آن را کسب می‌کنند، نگهداری می‌نمایند و گزارش می‌دهند (ابطحی، ۱۳۸۵، ص ۱۵).

دانش یک منبع استراتژیک اساسی است که بستر سازمانهای دانش محور را فراهم نموده و ترکیب ساخت یافته‌ای از عقاید، قوانین، رویه‌ها و اطلاعات است. بر این اساس، می‌توان بیان کرد: دانش مفهومی است پیچیده، سیال و انعطاف پذیر که توانایی منحصر به فرد بشری را نشان می‌دهد و نتیجه درک جامع و تحلیل اطلاعات و مجموع کل شناختها و مهارتهایی است که افراد برای حل مسائل به کار می‌برند (بهات، ۲۰۰۲، ص ۳۳).

## ۳- انواع دانش

۳-۱- دانش آشکار در مقابل دانش ضمنی

اولین طبقه بندی دانش توسط پولانی<sup>۲</sup> از نظر ماهیت به دو صورت آشکار<sup>۳</sup> و ضمنی<sup>۴</sup> ارائه

۱- العلمُ مصباحُ العقل

2 -Polanyi

3 -Explicit

4 -Tacit

شده است (عدلی، ۱۳۸۴، ص ۱۴). دانش آشکار یا عینی، دانشی است که قابل دسته بندی، انتقال و ذخیره سازی می باشد. قوانین و دستورالعملها در سازمان، کتابها، استانداردهای طراحی، گزارشها، مقاله ها، پایگاه های اطلاعاتی، فیلمها و تجربیات مستندسازی شده نمونه هایی دیگر از این نوع دانش محسوب می شوند.

دانش ضمنی یا پنهان، دانشی که افراد قادر به انجام آن هستند، اما از توصیف آن ناتوانند. اطلاعات، مهارتها و به طور کلی تمام مواردی است که افراد راجع به موضوعی، در ذهن خود دارند. رسمی کردن، به رمز درآوردن و نوشتن آن به سختی امکان پذیر است (ابطحی، ۱۳۸۵، ص ۱۵؛ گرینر، ۲۰۰۷، ص ۹). مالکیت آن ممکن است فردی یا سازمانی باشد. تخصصهای علمی، فوت و فن کار، بینشهای ذهنی، ادراکهای شهودی و نحوه تشخیص چهره ها، فرهنگ سازمانی در این دسته قرار دارند. این دو دانش می توانند با اجتماعی کردن، درونی سازی، برونی سازی، ترکیب یا انتشار به یکدیگر تبدیل شوند (نوناکا، ۲۰۰۳، ص ۳).

صاحب نظران، نوع دیگری از تقسیم بندی دانش را تحت عنوان دانش شخصی و غیر رسمی و دانش سازمانی یا اجتماعی بیان کرده اند (بهات، ۲۰۰۲، ص ۳۴).

### ۳-۲- دانش شخصی در مقابل دانش سازمانی

در شرکت های حرفه ای هر شخص خبره به خاطر زمینه تحصیلی و تجربه کاری، در یک حوزه بخصوص به کار گرفته می شود، بنابراین بدون نیاز به تعامل متقابل با سایر بخشها کارها انجام می شود (براساس دانش شخصی). به هر حال هنگامیکه ماهیت کارها پیچیده است، نیاز به گروه های تخصصی چند منظوره و سطح بالایی از تعاملات و تبادلات میان کارکنان و بخشها وجود دارد (براساس دانش سازمانی).

برای درک بهتر ارتباط بین دانش فردی و دانش سازمانی چارچوبی که در جدول ۱ نشان داده شده، پیشنهاد شده است. این دو مفهوم چهار دسته از دانش را به وجود می آورد (بهات، ۲۰۰۲، ص ۳۴).

جدول ۱: ارتباط میان دانش شخصی و دانش سازمانی (بها)

کارهای غیر عادی و نامعین  ماهیت فعالیت‌ها  ↑ کارهای عادی و مشخص	بر اساس تخصص و تجربه شخصی (خبرگی) (۲)	هماهنگی غیر رسمی و به اشتراک گذاری دانش (تسهیم دانش) (۳)
	بر اساس تشخیص فرد و بدون محدودیت خاص (دانش شخصی) (۱)	قوانین، تکنیک‌ها و رویه‌های رسمی (قانون مداری) (۴)
	← مستقل	← ماهیت تعاملات (سطح روابط متقابل) → وابسته

در خانه ۱، سطح روابط متقابل یا تعامل میان کارکنان پائین است و کارهای سازمانی عادی و قابل تشخیص می‌باشد. این سازمان به کارکنان خود اختیار می‌دهد تا از قدرت تصمیم‌گیریشان استفاده نمایند و به نوعی آنها را توانمند می‌سازد تا خود تصمیم‌گیری کنند. در خانه ۲، درجه تعامل میان کارکنان پایین است و ماهیت کارها غیرعادی و غیرقابل تشخیص است. هیچ شخصی در این سازمان قدرت حل مسائل غیرعادی و غیرقابل تشخیص را ندارد. یک مدیر برای تصمیم‌گیری در مورد این قبیل کارها نیازمند سطح بالایی از تجربه است. بنابراین به کارمندان گفته می‌شود که به صورت مستقیم وارد حل این مشکلات نشوند و حل آنها را به خبرگان کار بسپارند. ارائه راه حل از طرف متخصصان برای حل مشکلات پیچیده و تخصصی مانند کارهای نامشخص و غیرمعمول به سطوح بالای سلسله مراتب سازمانی گزارش داده نمی‌شود، چراکه فقط باعث تاخیر در حل مشکلات می‌شود. در خانه ۳، سطح روابط متقابل و تعاملات بالاست و ماهیت کارها پیچیده می‌باشد. برای مقابله با این شرایط، کارکنان نیاز به تسهیم متوالی تجربیاتشان در کارها، هماهنگی و اتفاق نظر دارند، بنابراین، موجودیت سازمان به میزان زیادی وابسته به همکاری اعضای در کارها می‌باشد. البته سازمان نمی‌تواند قوانین همکاری و تسهیم دانش را دیکته کند. تعیین اینکه چه نوعی از دانش تسهیم شود، چگونه این دانش به اشتراک گذاشته شود، به وسیله خبرگان کار مشخص و تعیین می‌شود. چراکه به اشتراک گذاری دانش یک فرآیند غیررسمی و اجتماعی است. پس این خبرگان دانش هستند که تصمیم

می گیرند با چه کسی تعامل برقرار کنند، چگونه کار نمایند و چه دانشی را طلب نمایند. این امر برای مدیریت مهم است تا بعضی انواع مشترکات بین اشخاص و دانش سازمانی را پیدا نماید و انگیزه های ضروری برای کارمندان را فراهم کند تا دانش خود را با دیگران به اشتراک گذارند و ظرفیتها و محتوای اساسی دانش سازمانی را افزایش دهند. در خانه ۴، سطح تقابل و تعامل با یکدیگر بالاست و ماهیت کارها عادی و مشخص است. در این شرایط سازمانها اغلب از قوانین رسمی و رویه ها پیروی می کنند. اکثریت مشکلات مواجه شده توسط سازمانهای سنتی متعلق به این خانه است. قوانین، رویه ها و ساختارهای سازمانی رسمی تضمین می نمایند که سازمان می تواند به صورت کارا و منظم فرآیندهای کاری خود را مدیریت نماید (بهات، ۲۰۰۲، ص ۳۴).

### ۳-۳- نقش سازمانها در خلق دانش سازمانی

اگرچه بحث شد که هر سازمان می تواند فعالیتهايش را از میان چهار نوع دانشی که در جدول ۱ نشان داده شده انجام دهد، البته این بدین معنا نیست که بعضی از کارها از یک خانه به خانه دیگر هرگز منتقل نخواهد شد. بعضی از شرکتها فعالیتهای خود را از خانه شماره ۲ (که پافشاری آن بر روی تخصص افراد است) به خانه شماره ۳ (که پافشاری آن بر روی همکاری است) انتقال می دهند. در مرحله اولیه شکل گیری سازمان، تخصص یک نقش حیاتی در پاسخ به مشکلات و چالشهای سازمانی ایفا می کند. وقتی که سازمان رشد می کند و بالغ می شود، تنها استناد به تخصص، ابزار کارآمدی برای رسیدگی به مشکلات نمی باشد. یک راه حل برای اینگونه موقعیتها، استفاده از همکاری اعضای سازمان می باشد.

جدول ۱ نشان می دهد که یکی از اجزاء اصلی دانش سازمانی، تعاملات و سطح روابط متقابل میان افراد است. در یک سازمان که سطح تعاملات بین اعضای سازمانی در حد پایینی نگه داشته می شود، بیشتر دانش در کنترل افراد باقی می ماند تا در کنترل سازمان. هر چند قسمت اعظمی از دانش در یک سازمان از طریق روابط غیر رسمی میان کارمندان سازمانی بدست می آید. به عبارت دیگر دانشی که در یک سازمان موجود است تنها توسط اعضای سازمان تولید نشده است بلکه از طریق تعاملات افراد با یکدیگر تولید شده است.

#### ۴- مدیریت دانش به عنوان یک ابزار استراتژیک

بررسی موضوع مدیریت دانش برای اولین بار با گزارش سالیانه ۱۹۹۴ شرکت سوئدی پیشرو در خدمات مالی به نام اسکاندیا توسط کارل اریک اسویبی<sup>۱</sup>، آغاز شد که شامل تلاشهای اولیه جهت فراهم آوردن یک روش شناسی برای ارزیابی کمی سرمایه‌ی فکری و ارزش دانش این شرکت بود (پروست، ۱۳۸۵، ص ۱۴). در تعریف آن می‌توان گفت که مدیریت دانش، فرآیند خلق، بدست آوردن، تسخیر، تسهیم و به کار بردن دانش، هر جایی که وجود داشته باشد، برای افزایش یادگیری و عملکرد در سازمانهاست (عباسی، ۱۳۸۶، ص ۳؛ نوروزیان، ۱۳۸۵).

نوناکا می‌گوید که مدیریت دانش، فرآیندی است که طی آن سازمان به تولید ثروت و ایجاد ارزش از سرمایه فکری و دانشی خود می‌پردازد. اغلب، ایجاد ارزش مستلزم به اشتراک‌گذاری دانش بین کارکنان، بخشهای سازمانی و یا حتی سایر سازمانهاست (نوناکا، ۲۰۰۳، ص ۵). دانش نه تنها از مهارتها و اطلاعات کارکنان سازمان، بلکه از عوامل محیطی چون بازار، رقبا، روند صنعت، مشتریان، محصولات، روشها نیز کسب می‌شود. مدیران موفق همواره از داراییهای فکری موجود در سازمان خود استفاده کرده و به آن پی برده‌اند، اما اغلب این فعالیتها به صورت غیرسیستماتیک و غیر ساختاریافته انجام گرفته است، به نحوی که مدیران از انتشار و گسترش دانش کسب شده در سطح سازمان اطمینان نیافته‌اند. تخمین زده می‌شود که ۸۵ درصد داراییهای دانشی سازمان به‌جای ذخیره‌سازی در پایگاه‌های داده، در پست الکترونیک، یا فایل‌های متنی ذخیره شده در پوشه‌ها جای گرفته‌اند<sup>۲</sup> (یدالهی، ۲۰۰۲، ص ۳۳). درحقیقت مدیریت دانش به عنوان یک استراتژی به طور همزمان بر روی مرزهای چندگانه عمل می‌کند، از داخل در سازمان قدرت ایجاد می‌کند تا در مواقع لزوم چالشهای خارجی را برطرف نماید.

اهدافی که استراتژی سازمانی از رهگذر مدیریت دانش دنبال می‌کند با اجرای چهار گام اساسی به‌دست می‌آید که در حقیقت گامهای فرآیند مدیریت دانش را تشکیل می‌دهند (ربانی، ۱۳۸۵). این گام‌ها عبارتند از:

#### ۱- ایجاد و گردآوری دانش

۲- ساختار دهی و ارزش بخشی به دانش جمع آوری شده

۳- انتقال و تبادل دانش

۴- ایجاد ساز و کارهای مناسب جهت استفاده مجدد از این دانش چه در بعد فردی و چه در قالب گروههای سازمانی.

دستیابی به اهداف، تنها از طریق بهره گیری از ابزارهای مدیریت دانش امکان پذیر است. فناوری اطلاعات؛ از جمله ابزارهای مدیریت دانش است که امکان زایش، رشد و گسترش دانش را فراهم می کند، کدگذاری و انتقال این داراییها را امکان پذیر می سازد. این امر باعث ارتقای فرایندهای مرتبط با دانش در سازمان می شود. البته در این راه شایسته است که به تمامی ابزارهای مدیریت دانش که کامپیوتری نیستند، نیز توجه کرد (نوروزیان، ۱۳۸۵، ص ۶).

۵- مدیریت استراتژیک

تفاوتهایی میان مدیریت استراتژیک و مدیریت عملیاتی در عرصه دانش وجود دارد. مدیریت عملیاتی بیشتر در پی بهره گیری از فناوری کامپیوتر در جهت سازماندهی و نظام مند ساختن دریافت و صدور اطلاعات و دانش از سوی کارکنان است، در حالی که مدیریت استراتژیک فرآیندی است که دانش سازمان را به نوع طراحی ساختار سازمانی، استراتژی سازمان، رشد و توسعه تخصصهای دانش مرتبط می سازد (بهات، ۲۰۰۲، ص ۳۵).

۶- برنامه ریزی استراتژیک

هر سازمانی که در پی ایجاد نوآوریها و ابتکاراتی در مدیریت دانش است، اهدافی را برای مدیریت دانش سازمانی تدوین می کند. سازمان بایستی از کارایی اهدافش در زمینه نوآوریهای مدیریت دانش و منافع حاصل از آن که معمولاً غیر مستقیم هستند، ارزیابی صحیحی داشته باشد که البته این کار بسیار دشوار است ( کالست، ۱۳۸۵، ص ۳). در دنیای امروز که شاهد تغییر و تحولات شگرف در زمینه های مختلف هستیم و رقابت شدیدتر شده است، سازمانها در راستای کسب موفقیت در میدان رقابت باید از نوعی برنامه ریزی بهره گیرند که آینده نگر و محیط گرا باشد، به طوری که ضمن شناسایی عوامل و تحولات محیطی، در یک افق زمانی بلندمدت تاثیر آنها را بر سازمان و نحوه تعامل سازمان



با آنها را مشخص کند. این نوع برنامه ریزی در واقع همان برنامه ریزی استراتژیک است که اهداف بلندمدت برای سازمان تنظیم می کند و برای دستیابی به این اهداف، از بین گزینه های استراتژیک اقدام به انتخاب استراتژی هایی می کند که با تکیه بر قوتها و رفع نقاط ضعف، از فرصتهای پیش آمده به نحو شایسته استفاده کرده و از تهدیدها پرهیز کند تا در صورت اجرای صحیح باعث موفقیت سازمان در میدان رقابت شود (دیوید، ۱۳۷۹، ص ۳۳). این نوع برنامه ریزی اگر به درستی تدوین شود، به انتخاب استراتژی هایی منجر می شود که در صورت اجرای صحیح و به موقع، تعالی و پیشتازی سازمان را به ارمغان می آورد (چوئی، ۲۰۰۶).

#### ۷- استراتژی های مدیریت دانش

در هزاره دانش، پژوهشگران و متخصصان مدیریت دانش سازمانی اظهار می کنند که سازمانها قادر به ادامه حیات خود نیستند، مگر اینکه استراتژی مناسب برای اداره سرمایه فکری و دانشی خود انتخاب کنند. استراتژی های مدیریت دانش بسیار متنوع است؛ تنوع آن اشاره به اقتضایی بودن آنها می کند (زک، ۱۹۹۹، ص ۱۳۴؛ هاگی، ۲۰۰۳). به عبارت دیگر، بیانگر این موضوع است که سازمانها در موقعیت های مختلف به استراتژی های متفاوتی نیازمند هستند. در اینجا به ارائه و طبقه بندی استراتژی های مدیریت دانش پرداخته می شود. جدول شماره ۲ طبقه بندی استراتژی های مدیریت دانش را نشان می دهد. در اینجا، استراتژی های مدیریتی بهات مبتنی بر چهار نوع دانش که در جدول ۱ گفته شد را بررسی کرده، دو رویکرد کدگذاری و شخصی سازی هانسن را توضیح داده و در آخر در یک جدول برای این استراتژی ها چارچوبی ارائه می گردد. (هر کدام از استراتژی ها به تفصیل در منابع ۱۰، ۱۱، ۱۵، ۱۶ توضیح داده شده اند).

جدول ۲- استراتژی های مدیریت دانش

نوع استراتژی	عنوان استراتژی
دانش	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ماتریس انواع دانش نوناکا و تاکه اوچی، ۱۹۹۵</li> <li>• مدل فضای من<sup>۱</sup>، توسط بویسوت<sup>۲</sup> در سال ۱۹۹۸، دانش تدوین شده ونشده، دانش منتشر شده و نشده(تقسیم بندی دانش سازمانی)</li> <li>• تئوری دانش محور سویی، ۲۰۰۱</li> </ul>
فرایندی	<ul style="list-style-type: none"> <li>• شاخص بین المللی مرکز کیفیت و بهره برداری آمریکا (APQC)، ویگ<sup>۳</sup> ۱۹۹۷</li> <li>• مکین سی و شرکت<sup>۴</sup>، دی و وندلر، ۱۹۹۸</li> </ul>
مدیریتی	<ul style="list-style-type: none"> <li>• بهات، ۲۰۰۰</li> </ul>
نتایج نهایی	<ul style="list-style-type: none"> <li>• نظم های ارزشی ویرسیما و تریسی<sup>۴</sup>، ۱۹۹۳</li> <li>• ارتباط دانش با نتایج نهایی: استراتژی دانش ذاک<sup>۵</sup>، ۱۹۹۹</li> </ul>
رویکرد ترکیبی	<ul style="list-style-type: none"> <li>• پیوستار مدیریت دانش بین نی<sup>۶</sup>، ۲۰۰۱</li> </ul>

#### ۷-۱- استراتژی های مدیریتی بهات

اگرچه در جدول ۱ نشان داده شد که تخصص در سطح شخصی متفاوت از دانش سازمانی است، اما سازمانها نمی توانند اهمیت مهار کردن دانش فردی را نادیده بگیرند. در صورتیکه افراد مهارتهای ضروری و دانش لازم را به دیگران منتقل نکنند و با یکدیگر تعاملات مناسب برقرار نکنند، بعید است که دانش سازمانی ارزشمندی تولید شود. بنابراین، هدف مدیریت، این است که برای کارکنان ایجاد انگیزه کند تا بصورت مرتب دانششان را در تعامل با خبرگان و متخصصین به روز نگه دارند.

در جدول ۳ نشان داده شده که چگونه یک سازمان می تواند انواع مختلف دانش را مدیریت نماید که در فرایند ایجاد و خلق، تصرف کردن و تسخیر، توزیع کردن و استفاده از دانش جهت تکمیل وظیفه تعریف شده است (بهات، ۲۰۰۲، ص ۳۶).

1- I-Space model  
 2- Boisot  
 3 - Mackinsey & company  
 4 - fred wirsema & treacy  
 5 - Michael zack  
 6 - Derek Binney

جدول ۳- استراتژی های مدیریتی (بهات)

کارهای غیر عادی و نامعین  مابین فعالیت ها  کارهای عادی و مشخص	ایجاد تعادل میان تخصص موجود و خلاقیت (۲)	جلسات غیر رسمی، گروه های خبری اینترنتی، دیگر روشها برای همکاری میان کارکنان (۳)
	بر اساس توانمند سازی و ایجاد شغل خاص و آموزش های حین کار (۱)	بازنگری دوره ای، اصلاح و بازبینی قوانین، رویه ها و خط مشی فعلی (۴)
	مابین تعاملات (سطح روابط متقابل)	
	← مستقل	→ وابسته

در خانه ۱، درگیری اصلی مدیریت، توانمند کردن کارمندان است. در این خانه از آنجائیکه کارکنان با مشکلات عادی مواجه می شوند آنها می توانند سریعاً مشکلات و پاسخهای خود را از طریق آموزش در حین کار دریافت نمایند. به هر حال، مدیریت می بایست یک خطوط راهنمای روشن برای کارکنان مشخص کند که فرد در کجاها، خود تصمیم گیری نماید. در هر سازمانی، احترام نسبت به مشتری، دقت کردن در دادن پاسخهای مناسب به مشتریان و رسیدگی به موقع به تقاضاهای مشتریان در بدست آوردن میزان رضایت مشتری بسیار حائز اهمیت است. بنابراین مدیریت می تواند سطح قدرت تصمیم گیری کارمند را ارزیابی و مطابق با آن عمل نماید. در خانه ۲، باید هدف اصلی مدیریت، ایجاد انگیزه و پرورش تخصص خبرگانش باشد. مدیریت نمی بایست برای نرسیدن متخصصان به سطوح بالاتر آنان را مورد سرزنش قرار دهد، بلکه باید آنها را با دادن پاداش تشویق نماید. راه دیگری که سازمان می تواند پیش بگیرد، استخدام افراد باهوش و انگیزه دادن به آنها برای اداره کردن مسؤولیتهای سازمانی است، زیرا متخصصین بسیار تغییر پذیر و وابسته به حالتهای ویژه هستند. آنها آزادی را در انجام کارهایشان جستجو می کنند، البته برقراری تعادل میان نیاز سازمان و خلاقیت متخصصین برای مدیریت بسیار دشوار است. اغلب متخصصان بر اساس صلاحدید خود فعالیتها را انجام می دهند و توجهی به دستورات، اهداف و استراتژیهای سازمانی ندارند. در اینجا، هنر مدیریت این است که بایستی نیاز سازمان را با تخصص متخصصین همراستا کند. مدیران

در این سطح علاوه بر اینکه فقط متخصصان خود را به ریسک پذیری دعوت می کنند، راهنمایی های محکمی هم در برنامه ها، منابع و طرح های قابل اجرا تدارک می بینند که متخصصان بتوانند اولین قدم را دقیق بردارند.

در خانه ۳، از گروه های خودساماندهی شده<sup>۱</sup> و تعاملات اجتماعی استفاده شده است که موجب افزایش دارایی های دانشی سازمان می شوند. تاکید روی تفاسیر چند گانه نه تنها واقعیات جدیدی پدید می آورد، بلکه تعهد سازمانی را برای تدارک مجدد ظرفیتهای دانش سازمانی تجدید می نماید (نوناکا، ۲۰۰۳). در اینجا به افراد اجازه داده می شود تا تجدیدنظر کنند، تغییر شکل دهند و یا اصول و باورهایشان را در ارتباط با دیگران معتدل و اصلاح سازند. یک سازمان وقتی تعاملات میان کارکنان را افزایش می دهد از راه هایی چون طوفان فکری، آزمایشات مستمر، می تواند از تنوع گسترده ای از دیدگاه های مختلف بهره ببرد، علاوه بر این سازمان قادر است تا با استفاده از دیدگاه های چند گانه، کاربردی و ریسک پذیر بودن استفاده از یک نوع دانش خاص را در موقعیتهای متنوع ارزیابی نماید. در خانه ۴، چالش اصلی برای یک سازمان ذخیره، ثبت، کد کردن قوانین و رویه ها به صورت ساده است. برای اینکه کارکنان بتوانند به آسانی به آن دسترسی پیدا کنند و آنها را درک کنند. در صورتیکه قوانین و رویه ها ذخیره نشده و بصورت واضح نوشته نشده باشند، این احتمال وجود دارد که هر یک از کارکنان مطابق با تفسیر خودش از قوانین عمل کند. به هر حال هنگامیکه قوانین و رویه ها با اتوماسیون و استاندارد کردن کارها، واضح نوشته شوند، در فهم و تفسیر آن قوانین، سردرگمی کمتری پیش می آید. قوانین و قواعد برای انجام کارهای عادی در طول عمر یک سازمان باقی نمی ماند، زمانیکه محیط خارجی سازمان به شدت تغییر پیدا می کند. بایستی، قوانین، رویه ها و خط مشی فعلی مورد را بازنگری قرار گیرد (بهات، ۲۰۰۲، ص ۳۷).

۷-۲- استراتژیهای مدیریت دانش هانسن

هانسن و همکارانش<sup>۱</sup> تحقیق و مطالعه ای در حوزه مدیریت دانش، بر روی ۱۱ شرکت آلمانی و سوئیسی انجام دادند که باعث شد به دو نوع استراتژی که شرکت ها برای مدیریت دانش خود برگزیده بودند پی ببرند (هانسن، ۱۹۹۹، ص ۱۰۸).

۱- استراتژی کدگذاری<sup>۲</sup>

۲- استراتژی شخصی سازی<sup>۳</sup>

۷-۲-۱- استراتژی کدگذاری

سازمانی که استراتژی کسب و کار آن نیازمند فرآیندهای کارآمد، نیازمند استفاده مجدد از دانش موجود است، در ابتدا بایستی به استراتژی کدگذاری پردازد. در این استراتژی که بر کامپیوتر تمرکز دارد، دانش جمع آوری شده، در پایگاه اطلاعاتی ذخیره و به رمز درآورده می شود تا افراد سازمان بتوانند در مواقع مورد نیاز به سرعت به این اطلاعات دسترسی پیدا کرده و آن را مورد استفاده قرار دهند. روشهای بسیاری برای کدگذاری، ذخیره سازی و استفاده مجدد از دانش پیشنهاد شده است (گریئر، ۲۰۰۷، ص ۱۱). یکی از این روشها، روش انتقال اطلاعات فرد به مستندات بود. در این روش، دانش از شخصی که در آن نقش داشته استخراج و سپس به منظور استفاده مجدد، مستقل از فرد ساخته می شود. این روش به افراد مختلف امکان می دهد بدون ارتباط با افرادی که به طور بنیادی در توسعه دانش مورد نظر نقش داشته اند، اطلاعات کدگذاری شده را جستجو و بازیابی کنند.

اکسیس هلث؛ یک مرکز درمانی به صورت تلفنی؛ این استراتژی را به کار گرفت. وقتی فردی به مرکز، تلفن می زد یک پرستار با استفاده از روش تشخیص کلینیکی، علائم بیماری را تشخیص داده و سپس در مورد اینکه چه چیزهایی برای بیمار مورد نظر مفید و

چه چیزهایی مضر است، راهنمایی هایی را ارائه داده، یک سری داروهای خانگی را تجویز کرده، وقت ملاقات بیمار با پزشک را مشخص می کرد، پایگاه اطلاعاتی دانش این مرکز شامل الگوریتمی از علائم بیش از ۵۰۰ نوع بیماری بود. این شرکت، در وهله اول حدود ۳۰۰ الگوریتم که اکسیس هلث توسعه داده بود هر یک به طور متوسط ۸۰۰۰ بار در سال

1 -Hansen et al

2 - Codification Strategy

3 - Personalization Strategy

مورد استفاده واقع می‌شدند. این سطح از استفاده مجدد به شرکت فوق اجازه می‌داد تا قیمت پایین‌تری را به نسبت هر بار تلفن مطالبه کند. از سوی دیگر با انجام این کار، مشتریان طرف قرارداد از قبیل شرکتهای بیمه و گروههای ارائه‌دهنده خدمات درمانی، توانستند در هزینه‌هایشان صرفه‌جویی کنند. (هانسن، ۱۹۹۹، ص ۱۱۰؛ گاستچالک، ۲۰۰۵، ص ۵۶).

#### ۷-۲-۲ استراتژی شخصی‌سازی

سازمانی که در انتخاب استراتژی خود نیازمند به نوآوری در طراحی و تولید محصولات ابتکاری یا نوآوری در فرایند است، ابتدا بایستی به استراتژی شخصی سازی بپردازد. به طور خلاصه، در این استراتژی دانش با افرادی که در توسعه آن نقش داشته اند، گره خورده و افراد در ارتباط با یکدیگر از آن سهم می‌برند. این استراتژی قادر است با رد و بدل کردن تجربیات میان افراد، برای مشکلات مهم استراتژیک، پیشنهادات و راه‌حلهای خلاقانه ارائه دهد. هدف از استراتژی شخصی سازی، ذخیره کردن دانش نیست، اما از ابزارهایی چون فناوری اطلاعات برای کمک به تعاملات میان افراد استفاده می‌شود. انتقال و مبادله دانش از طریق شبکه‌های دانشی نظیر انجمن‌های بحث و گفتگو، جلسات طوفان فکری، صورت می‌پذیرد. در استراتژی شخصی سازی، مشاوران به طور دسته‌جمعی از طریق رجوع و تعریف مسئله به منظور یافتن راه حل، بینش عمیق‌تری را نسبت به مشکل به دست می‌آورند. به منظور تسهیل، شرکتهای تمایل دارند تا در ایجاد شبکه‌های ارتباطی میان افراد، سرمایه‌گذارهای کلانی انجام دهند تا افراد نه تنها از طریق ارتباطات چهره به چهره، بلکه بتوانند از طریق تلفن، پست الکترونیک و ویدئو کنفرانس با یکدیگر تبادل دانش کنند.

برعکس شرکت اکسیس هلث، مرکز پزشکی بیماری سرطان مموریال اسلوان کینزینگ در صدد توسعه مدل شخصی سازی بود، این مرکز بهترین خدمات و معالجات درمانی - پزشکی را به مشتریان عرضه می‌کرد. برای هر بیمار تیمی مرکب از متخصصان بیماریهای مختلف (۱۷ تیم تخصصی چون غدد، جراحی، رادیولوژی، روان‌شناسی و نیز تعدادی از دانشمندان علوم پایه) وجود داشت که مشاوره‌های درمانی لازم را به بیمار ارائه می‌دادند.

مکان خاصی در بیمارستان برای همه در نظر گرفته شده بود، اعضای هر تیم در هفته چندین جلسه با یکدیگر ملاقات حضوری داشتند و تمامی اعضای تیم حضور می‌یافتند. در این

جلسات پیرامون نوآوریهای جدید علوم پایه، یافته‌های پزشکی، مراقبتهای لازم برای بیمار و تحقیقاتی که نیاز بود همچنان ادامه داشته باشد بحث و تبادل نظر می‌شد (هانسن، ۱۹۹۹؛ گاستچالک، ۲۰۰۵).

### ۷-۲-۳- کدگذاری یا شخصی‌سازی

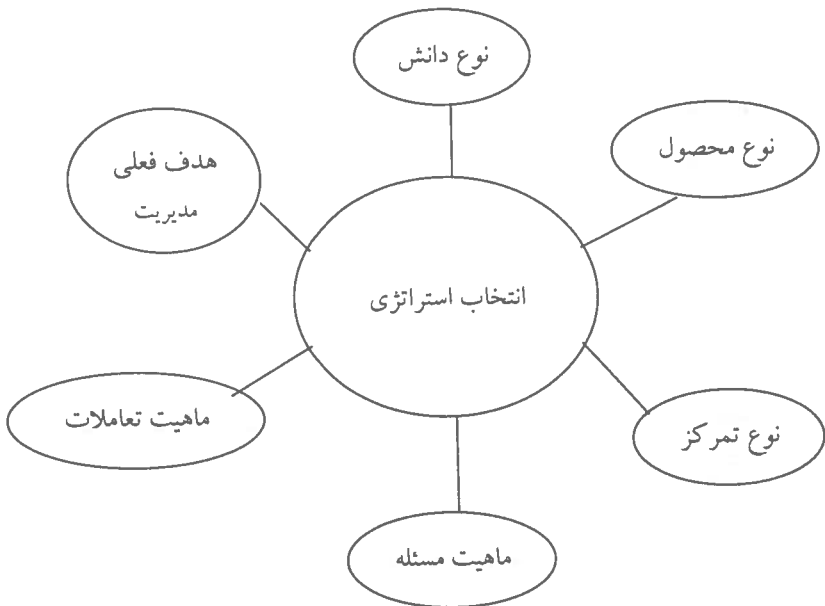
شاید تصور اینکه چگونه در شرکت وابسته به یک صنعت همانند اکسیس هلت و مموریال اسلوان کینزینگ، دو الگوی متفاوت را در زمینه استراتژی مدیریت دانششان دنبال می‌کنند، مشکل باشد. این درحالی است که هر دو به خوبی قادرند نوع بیماری مشتریانشان را تشخیص داده و توصیه‌های درمانی پزشکی خوبی را به آنها ارائه دهند و هم اینکه هر دو از موفقیت بسیار خوبی برخوردار بوده‌اند. اکسیس هلت توانست ۵۰ درصد سهم بازار را به خود اختصاص داده و سالانه حدود ۴۰ درصد رشد درآمد داشته باشد. مموریال اسلوان نیز پیوسته به عنوان بهترین مرکز درمانی و تحقیقاتی سرطان در کشور شناخته شده است. تمام شرکتی‌هایی که در این تحقیق شرکت کردند، استراتژیهای متفاوتی را برای مدیریت دانش برگزیده بودند. اگرچه روشهایشان تا حدودی با هم متفاوت بود اما یک الگوی عمومی نیز در بین آنها وجود داشت (هانسن، ۱۹۹۹، ص ۱۱۱). ویژگی‌های کلی این دو استراتژی در جدول زیر ارائه شده است.

جدول ۴- ویژگی‌های دو استراتژی شخصی‌سازی و کد گذاری (هانسن)

استراتژی کد گذاری		استراتژی شخصی‌سازی
<ul style="list-style-type: none"> <li>این استراتژی قادر است از طریق استفاده مجدد از دانش کد گذاری شده ابزاری برای سیستم‌های اطلاعاتی ارائه دهد که ضمن داشتن «اعتبار» از کیفیت و سرعت بالایی برخوردار می‌باشد.</li> </ul>	استراتژی رقابتی	<ul style="list-style-type: none"> <li>این استراتژی قادر است با رد و بدل کردن تجربیات افراد مابین یکدیگر، برای مشکلات مهم استراتژیک، پیشنهادات و راه‌حلهای خلاقانه‌ای که مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفته‌اند ارائه دهد.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>مدل اقتصادی متکی بر استفاده مجدد»</li> <li>سرمایه‌گذاری زمانی در یک دانش انجام می‌گیرد که بتوان آن را در ادوار مختلف مورد استفاده مجدد قرار داد.</li> <li>استفاده از تیمهای بزرگ که دارای نرخ بالایی از ارتباط با شرکاء باشند.</li> <li>تمرکز بر ایجاد بازدهی بالا</li> <li>کاهش هزینه‌های ارتباطی و صرفه جویی در کار و زمان</li> <li>استفاده از اصل صرفه جویی نسبت به مقیاس</li> </ul>	مدلهای اقتصادی	<ul style="list-style-type: none"> <li>«مدل اقتصادی متکی بر افراد متخصص»</li> <li>بیشترین سرمایه‌گذاری بر روی راه‌حلهایی انجام می‌گیرد که قادرند با کمترین هزینه یک مشکل خاص را حل کنند.</li> <li>استفاده از تیمهای کوچک که دارای نرخ پایینی از ارتباط با شرکاء - یعنی سایر تیمها و یا شرکتهای مشاورهای تحت تملک یک شرکت - می‌باشند.</li> <li>فرایند تبادل دانش زمان بر و هزینه بر است.</li> <li>تمرکز بر حفظ حاشیه سود بالا</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>«روش انتقال اطلاعات از افراد به مستندات»</li> <li>توسعه یک سیستم مستند الکترونیکی، پایگاه الکترونیکی دانش، که قادر به «کد گذاری»، «ذخیره سازی» و «پخش» اطلاعات بوده و امکان استفاده مجدد از دانش را فراهم آورد.</li> </ul>	استراتژی مدیریت دانش	<ul style="list-style-type: none"> <li>«روش شخص با شخص»</li> <li>توسعه شبکه‌های ارتباطی برای ایجاد ارتباط بین افراد به گونه‌ای که آنها بتوانند با یکدیگر تبادل دانش پنهان کنند.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>سرمایه‌گذاری کلان در تکنولوژی دانش که هدف از آن ایجاد ارتباط بین افراد با دانش کد گذاری شده قابل استفاده مجدد است.</li> </ul>	تکنولوژی اطلاعات	<ul style="list-style-type: none"> <li>سرمایه‌گذاری متوسط در تکنولوژی اطلاعات که هدف از آن تسهیل مکالمه بین افراد و مبادله دانش ضمنی است.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>به استخدام افرادی که به خوبی قادرند دانش را مورد استفاده مجدد قرار داده و راه حلها را به اجرا در آورند. (لیسانس و زیر لیسانس و افراد اجرا کننده)</li> <li>آموزش افراد در گروهها و از طریق یادگیری از راه دور به وسیله کامپیوتر</li> <li>پاداش به افراد به دلیل کاربرد و نقشی (سطح کیفیت) که برای پایگاه اطلاعاتی داشته‌اند. (آن را در حافظه الکترونیکی دانش به صورت مستند ذخیره کنند)</li> </ul>	منابع انسانی	<ul style="list-style-type: none"> <li>استخدام افرادی که دارای مدرک تحصیلی MBA بوده، قادرند مشکلات را حل کنند و تحمل شرایط ابهام را دارا هستند. (افراد نوآور)</li> <li>آموزش افراد از طریق مکالمات فرد با فرد.</li> <li>پاداش به افرادی تعلق می‌گیرد که قادرند مستقیماً در دانش یکدیگر سهیم شوند و با همکاران تبادل دانش کنند.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>اکسیس هلت</li> </ul>	مثال	<ul style="list-style-type: none"> <li>مرکز پزشکی سرطان مموریال اسلوان</li> </ul>



۷-۳- انتخاب استراتژی صحیح برای مدیریت دانش با استفاده از معیارها  
استراتژی رقابتی شرکت می‌بایست استراتژی مدیریت دانش آن را هدایت کند. مدیران باید قادر به فهم این مسئله باشند که چرا مشتریان به جای رقبا از آنها خرید می‌کنند؟ مشتریان چه قیمتی را از شرکت انتظار دارند؟ و دانش موجود در شرکت چه قیمتی را می‌تواند به مشتریان ارائه دهد؟ اگر استراتژی رقابتی شرکت واضح فرض شود، با در نظر گرفتن سولاتی، مدیران خواهند توانست استراتژی اصلی مدیریت دانش خود را انتخاب کنند. هاگی و کینگستون اظهار می‌کنند که عوامل متعددی در انتخاب استراتژی مدیریت دانش اثربخش دخالت دارند. سازمان‌ها به منظور انتخاب استراتژی می‌توانند به وسیله خودارزیابی، استراتژی مناسب را انتخاب کنند. در فرایند ارزیابی آنها می‌توانند از خود سولات زیر را بپرسند، اگرچه مضمون جوابها ممکن است آشکار باشند، اما نکته مهم برای مدیران آن است که آنها بتوانند بین استراتژی رقابتی و استراتژی مدیریت دانش خود ارتباط واضح و روشنی برقرار کنند. (شکل ۱)



شکل ۱- چارچوبی برای انتخاب استراتژی (نگارنده)

۱. آیا شما یک محصول مرسوم و ثابت را تولید می کنید یا یک محصول بدیع را؟ چه هدفی را به وسیله مدیریت دانش می خواهید محقق کنید؟ هدف نوآوری است یا کارآمدی؟

یک استراتژی مبتنی بر تولید محصولات مرسوم و ثابت بیشتر از مدل "استفاده مجدد" استفاده خواهد کرد. فرایندی که برای طراحی و فروش این قبیل محصولات به کار می رود شامل وظایفی است که به خوبی درک شده و دانشی است که از قابلیت کدگذاری برخوردار است. از سوی دیگر، یک استراتژی مبتنی بر ابداع محصولات جدید از طریق استراتژی شخصی سازی بهتر می تواند مورد حمایت واقع شود (مارتینا گرینر، ۲۰۰۷، ص ۱۱)

۲. آیا تمرکز بر روی افراد است یا فرآیندها؟

۳. مسئله ای که بایستی حل شود، تکراری است یا غیر تکراری، ساخت یافته است یا ساختاری ندارد؟

۴. اعضای سازمان در فرایند حل مساله بر کدام نوع دانش تاکید دارند، ضمنی یا آشکار؟ در این راستا دانش شخصی مورد استفاده است یا دانش سازمانی؟

وقتی کارکنان یک شرکت متکی به دانش آشکار هستند، روش انتقال دانش از افراد به مستندات یعنی استراتژی کدگذاری می تواند بیشترین کارایی را داشته باشد. وقتی شخصی دانش ضمنی و نهان را برای حل مشکلات به کار می گیرد روش فرد به فرد یعنی استراتژی شخصی سازی از کارایی بیشتری برخوردار است.

۵. آیا فرهنگ سازمانی بر تعاملات تکیه دارد یا اغلب به صورت فردی تصمیم گیری می شود؟

۶. آیا محصولات استاندارد شده ارائه می شود یا محصولات سفارشی؟

شرکت هایی که از استراتژی تولید محصولات استاندارد تبعیت می کنند محصولاتی را می فروشند که تغییرات چندانی در کل محصول ایجاد نمی شود. یک استراتژی مدیریت دانش مبتنی بر استفاده مجدد (کدگذاری) مناسب شرکت هایی است که محصولات استاندارد شده ای را ارائه می دهند. شرکتی که محصولات و خدمات را بر مبنای سفارش مشتری به آنها ارائه می دهد، بیشتر در جهت برآورده ساختن نیازها و خواسته های منحصر به فرد یک عده از مشتریان خاص حرکت می کند. به دلیل آنکه نیازهای این عده از مشتریان به سرعت تغییر پیدا می کند، بنابراین دانش کدگذاری شده از اهمیت چندانی برخوردار

نیست. شرکتهایی که از روش تولید بر مبنای سفارش مشتری تبعیت می کنند می بایست از مدل شخصی سازی پیروی کنند. بنابراین با پاسخ به سؤالات بالا، اغلب نوع استراتژی مدیریت دانش تعیین می شود. جدول زیر نوع استراتژی را با توجه به معیارهای تعیین شده مشخص می کند.

جدول ۵- انتخاب استراتژی با توجه به معیارها (نگارنده)

معیارها	شاخصه	نوع استراتژی	شاخصه	نوع استراتژی
هدف فعلی مدیریت	نوآوری خلق دانش	شخصی سازی	کارآمدی استفاده مجدد از دانش	کدگذاری
نوع دانش	دانش ضمنی دانش شخصی		دانش آشکار دانش سازمانی	
نوع محصول	سفارشی		استاندارد شده	
تمرکز بر	افراد		فرآیندها	
ماهیت مسئله	جدید، غیر ساخت یافته و غیر تکراری		فعالیت های تکراری، فرآیندهای مشابه	
ماهیت تعاملات	مستقل		وابسته	

اگر سازمان بر ارائه خدمات کاملاً سفارشی و ایجاد نوآوری در محصول تاکید داشته باشد و سرمایه گذاری کلانی در زمینه تسهیم دانش از طریق ارتباطات شخص با شخص، انجام داده باشد، نوع دانش ضمنی و شخصی و تمرکز سازمان بر افراد و ماهیت تعاملات مستقل و مسئله غیر تکراری و جدید باشد، استراتژی ای که برای سازمان انتخاب می شود متمرکز بر شبکه سازی، گفتگو است و در جهت توانمند سازی کارکنان حرکت می کند، یعنی انتخاب استراتژی شخصی سازی. بر عکس اگر هدف سازمان استفاده مجدد از دانش باشد، نوع دانش آشکار و سازمانی باشد، محصول استاندارد شده و تمرکز بر فرآیند باشد نه فرد

و مسائل تکراری و مشابه گذشته و به تعاملات بسیار وابسته باشد می توان بر جمع آوری و ذخیره سازی و منتشر کردن دانش آشکار تکیه کرد که همان استراتژی کدگذاری است. بهتر است تا زمانی که دانش به صورت یک کالای اقتصادی در نیامده، از استراتژی شخصی سازی در جهت حمایت از آن دانش استفاده کرد، ولی زمانی که دانش به صورت یک کالای اقتصادی درآمد و شرکت قصد کرد با فروش دانش خود کسب درآمد کند، بهتر است از استراتژی استفاده مجدد یا کدگذاری استفاده کند.

سازمان می تواند بر اساس انتخاب معیارهایی چون هدف فعلی مدیریت، نوع دانش، نوع محصول، نوع تمرکز، ماهیت مسئله و ماهیت تعاملات، استراتژی مناسب را بر اساس جدول بالا انتخاب کند.

البته باید به خاطر داشت فرایند انتخاب استراتژی مناسب همواره تحت تاثیر عواملی چون ساختار سازمانی، فرهنگ سازمانی نیز قرار می گیرد. شرکتهایی که از دانش به طور کارآمد استفاده می کنند یک استراتژی را به طور عمده مورد استفاده قرار داده و از استراتژی دیگر در جهت پشتیبانی از استراتژی اصلی استفاده می کنند. تصور بر آن است که این تسهیم به صورت ۸۰-۲۰ است، به این صورت که ۸۰ درصد تبادل دانش از طریق استراتژی اصلی و ۲۰ درصد از طریق استراتژی دوم صورت می گیرد.

مدیرانی که در تلاشند تا در زمینه هر دو استراتژی به برتری دست یابند ریسک شکست در هر دو را برای خود افزایش می دهند. از سوی دیگر، شرکتهایی که تنها از یک نوع استراتژی استفاده می کنند با مشکلات عدیده ای مواجه می شوند. شرکتهایی که تنها به استراتژی کدگذاری تکیه می کنند نمی توانند «دانش ضمنی و نهان» را تسخیر کنند. زیرا، فهم غنای دانش و یا منطقی که برای دستیابی به راه حلها به کار گرفته می شود مستلزم ارتباطات فرد با فرد است و آنها را نمی توان از طریق مستندات منتقل کرد. از سوی دیگر، هنگامی که شرکتها تنها به استراتژی شخصی سازی متکی می شوند از توان خود در زمینه ارائه خدمات مقرون به صرفه به دلیل صرفه جوییهای اقتصادی ناشی از استفاده مجدد که از برتریهای استراتژی کدگذاری محسوب می شود، می کاهند. این بدان دلیل است که افراد سازمان ممکن است دچار این تصور نشوند که به دلیل طراحی راه حلهای جدید برای مشکلات حتی زمانی که راه حلهای خیلی بهتری در پایگاه الکترونیکی دانش وجود داشته، مورد تشویق واقع شده اند؛ این درحالی است که این قبیل نوآوریهای غیرضروری بسیار

هزینه‌ها بوده و رفع نقایص آن هزینه‌های بسیار زیادی را می‌طلبد. از سوی دیگر، تبادل دانش ما بین افراد از طریق ارتباطات چهره به چهره مستلزم مسافرتها و جلسات ملاقات متعددی است که خود هزینه‌های هنگفتی را طلب می‌کند.

شرکتهایی که تلاش می‌کنند تا در زمینه هر دو استراتژی به موفقیت نایل گردند، خودشان را به ترکیب نامتجانسی از افراد سازمان مواجه می‌سازند. داشتن چنین ترکیبی از نوآوران و اجراکنندگان باعث بروز اصطکاک در بین آنها و در نهایت فلاکت سازمان خواهد شد.

#### ۸- نتیجه‌گیری

سازمان زمانی مزیت رقابتی بدست می‌آورد که دارای منابعی مخصوص به خود باشد، به نحوی که هیچکدام از رقبای آنها از این منابع کپی بردارند. لذا ماهیت منحصر به فرد سرمایه انسانی هر سازمان، باعث می‌شود تا سازمانها بتوانند در عرصه رقابت مزیت رقابتی کسب کنند. توجه به مدیریت دانش در تدوین برنامه‌های استراتژیک و چشم انداز، باعث قرار گرفتن نکات بسیار کلیدی در اهداف سازمان می‌شود که گاهی پیروزی‌های آینده شرکت را رقم می‌زند و نیز عدم توجه به آن در بازار رقابتی و دانشی امروز، باعث شکست‌های جبران ناپذیر می‌گردد. انعطاف‌پذیری و عکس‌العمل سریع در برابر شرایط متغیر محیطی، استفاده بهتر از دانش موجود منابع انسانی و همچنین اتخاذ تصمیمات بهتر، دستاوردهای مدیریت دانش برای سازمانهای امروزی است. شرکتهایی که به دنبال استقرار موفقیت‌آمیز مدیریت دانش می‌باشند باید تلاشهای مرتبط را با برنامه ریزی استراتژیک، مدیریت تغییر و ارتقاء فرهنگ سازمانی در قالب یک مدل دنبال نموده و ضمن توجه به نیروهای انسانی به عنوان مهمترین سرمایه و عامل اصلی تولید دانش، مفاهیمی چون یادگیری سازمانی، ترویج ساختارهای افقی، الگوگیری از نمونه‌های موفق را مد نظر داشته باشند. استراتژی مدیریت دانش شرکت می‌بایست انعکاس دهنده استراتژی رقابتی آن شرکت باشد. بنابراین، اگر نوع استراتژی انتخاب شده برای مدیریت دانش با استراتژی رقابتی‌شان هماهنگ باشد می‌تواند سود شرکت را بیش از پیش افزایش دهد.

در این مقاله بحث شد که یک قسمت از دانش عمومی است و دیگر قسمتهای آن خصوصی است. اگرچه یک سازمان می‌تواند دانش عمومی را نظارت و کنترل نماید اما در می‌یابد که مشکل می‌شود دانش خصوصی را کنترل نمود.

برای اینکه بتوان دانش خصوصی را مدیریت نمود بایستی یک محیط همکاری و تشریک مساعی غیر رسمی را ایجاد کرد. با چنین کارهایی یک سازمان نه تنها دانش کارمندان را عمیقتر و غنی تر می نماید، بلکه یک دانش جدید سازمانی ایجاد می کند. سازمان از طریق همکاری و تشریک مساعی یک مدل مشارکت را پایه گذاری می کند که جایگزین دانش قدیمی می شود. با توجه به اینکه دانش شخصی به دانش سازمانی وابسته است و اغلب دانش افراد دلالت بر خلاقیت شخصی دارد. در صورتیکه مدیریت تخصص افراد را به دقت پرورش ندهد خلاقیت افراد تبدیل به الزام سازمانی می شود. این نتایج در کمک به دانش کارمندان و ایجاد دانش سازمانی از طریق روابط متقابل افراد با یکدیگر بدست می آید.

فرآیند انتخاب استراتژی مناسب، تحت تاثیر عواملی است که مهمترین عوامل در چارچوب ارائه شده مشخص گردید. اگر مدیریت برای خود پاسخ های مناسبی را برای هر کدام از این عوامل که می توانند به صورت سوال مطرح گردند در نظر بگیرد می تواند استراتژی خود را به صورت ۲۰-۸۰ بر دو نوع کدگذاری و شخصی سازی استوار نماید.

اگر سازمان محیطی پویا را طلب می کند، بایستی هر روز، به دنبال دانش های جدید باشد تا بتواند به جلو حرکت کرده و از خلاقیت ها بهره برد. حضرت علی(ع) می فرماید که ان هذه القلوب تمل کما تمل الابدان، فابتغوا لها طرائف الحکم، دلها نیز مانند جسم ها خسته می شوند، پس برای آنها دانش های جدید مهیا کنید (سخنان قصار ۹۱).

## منابع و مأخذ:

- ۱- افزاره، عباس (۱۳۸۶)؛ مدیریت دانش؛ انتشارات دانشگاه صنعتی امیرکبیر.
- ۲- ابطحی، سید حسین. عادل صلواتی (۱۳۸۵)؛ مدیریت دانش در سازمان؛ انتشارات پیوند نو.
- ۳- اخوان، پیمان، (۱۳۸۶) پایان نامه دکتری؛ توسعه شبکه معنایی مدیریت دانش مبتنی بر عوامل کلیدی موفقیت؛ دانشکده صنایع دانشگاه علم و صنعت.
- ۴- پروست، گیلبرت. استفان روب. کای رومهاردت (۱۳۸۵)،؛ مدیریت دانش؛ ترجمه علی حسینی خواه، نشر یسطرون.
- ۵- دیوید فردآر. (۱۳۷۹)؛ مدیریت استراتژیک؛ ترجمه سید محمد اعرابی و علی پارسائیان، تهران: دفتر پژوهشهای فرهنگی.
- ۶- ربانی، مژده و سید محمود زنجیرچی (۱۳۸۵)، " رویکردی به دانش آفرینی"؛ تدبیر؛ شماره ۱۷۵، آذرماه.
- ۷- عدلی، فریبا، (۱۳۸۴)؛ مدیریت دانش، حرکت به فراسوی دانش؛ تهران: انتشارات فراشناختی اندیشه.
- ۸- محمدی ری شهری، محمد، (۱۳۷۹)؛ علم و حکمت در قرآن و حدیث؛ ترجمه عبدالهادی مسعودی، قم: انتشارات دارالحدیث.
- ۹- کالست، کارل، (۱۳۸۵)؛ مدیریت دانش از دیدگاه یک استراتژی تجاری؛ ترجمه فصیح احمدی، انتشارات صدیقه.
- ۱۰- عباسی، زهره، (۱۳۸۶). "مروری بر مدل‌های پیاده سازی مدیریت دانش در سازمانها"، اولین کنفرانس مدیریت دانش، ۱۴ بهمن.
- ۱۱- نوروزیان، میثم، (۱۳۸۵)، "دانش مدیریت دانش"؛ تدبیر؛ شماره ۱۷۶، دی ماه.
- ۱۲- یدالهی فارسی. جهانگیر، علی اکبر آقاجانی و مرتضی محمدی، (۱۳۸۶)، "ارائه مدلی اثربخش از الزامات همکاریهای بین سازمانی در استقرار مدیریت دانش کارآمد"، اولین کنفرانس مدیریت دانش، ۱۴ بهمن.
- 13- Choi, Byounggu. K. Poon, Simon. And G. Davis, Joseph. (2006), "Effects of knowledge management strategy on organizational performance :A complementarity theory-based approach" ; accepted 21 June

- 14- D. Bhatt, Ganesh, (2002) ,“Management strategies for individual knowledge and organizational knowledge”, *Journal of knowledge management*, vol6,no1, PP31-39
- 15- Greiner, Martina. E & Bohmann,Tilo .Krcmar,Helmut. (2007) ,“A Strategy for knowledge management”, *Journal of knowledge management*, vol 11, no6.pp3-15
- 16- H.Zack, Michael.(1999),”Developing a knowledge strategy,” *California management review*, V41, no3, pp 125-145
- 17- Gottschalk, Petter (2005), “Strategic Knowledge management Technology”, p35-38 and p55-58
- 18- Haggie, Knox & Kingston,John,(2003),” Choosing Your Knowledge Management Strategy”, *Journal of Knowledge Management Practice*, [J.Kingston@ed.ac.uk](mailto:J.Kingston@ed.ac.uk)
- 19- Hansen, M., Nohria, N., Tierney, T. (1999), "What's your strategy for managing knowledge?", *Harvard Business Review*, Vol. 77 No.2, pp.106-116.
- 20- Nonaka.Ikujiro,Toyama.Ryoko, (2003),“ The Knowledge-Creating theory revisited: Knowledge creation as a synthesizing process”, *knowledge management research and practice*, no1, pp 2-10.
- 21- Venkitachalama.Krishna, Scheepersb. Rens, Gibbsc.Martin,”Supportin Knowledge Strategy in Consulting Organizations: Codification, Personalization or Both,7th *Pacific Asia Conference on Information Systems*, 10-13 July 2003, Adelaide, South Australia Page 1234