

مدیریت دانش و راهبرد رقابتی شرکت؛ نقش نقاط مرجع راهبردی

■ امید مهدیه

دانشجوی دکترای مدیریت بازرگانی،
دانشگاه علامه طباطبائی
omid.m@ma-atu.ir

تاریخ دریافت: ۱۳۸۸/۰۷/۲۰
تاریخ پذیرش: ۱۳۸۸/۰۹/۰۲

چکیده

شیوه تدوین و طراحی راهبرد که در ده یا پنج سال قبل استفاده می‌شد، دیگر کارایی نخواهد داشت. این پدیده تا حد زیادی به علت تغییراتی است که در جهت افزایش اهمیت اطلاعات و دانش به وجود آمده است. شرکت‌ها با تغییر جهت رقابت در بازار به سمت افزایش نرخ نوآوری دریافته‌اند که دانش، دارایی کلیدی آنها است. دراکر به درستی خاطر نشان ساخت که ارزشمندترین دارایی شرکت‌ها در قرن بیست و یکم، دانش و دانشگران آنها می‌باشند. در چنین محیطی، توانایی شرکت در بهره‌گیری از دارایی‌های ناملموس، بسیار مهم‌تر و حیاتی‌تر از توانایی‌اش در مدیریت و سرمایه‌گذاری پیرامون دارایی‌های ملموس و فیزیکی می‌باشد. پیش فرض اصلی مدیریت دانش این است که اقدامات آن موجب خلق نوعی مزیت رقابتی می‌شود. اما این موضوع چگونه تحقق می‌یابد؟ یک احتمال این است که شرکت‌ها نیاز به نوعی راهبرد مدیریت دانش دارند که به تحقق این هدف کمک کند. اما ماهیت راهبرد مدیریت دانش چیست و چگونه در طی زمان تغییر می‌کند؟ دو قطب اصلی مدیریت دانش، فناوری و منابع انسانی هستند. چه ترکیبی از این دو عامل می‌تواند منجر به اثربخشی چنین راهبردهایی شود؟ این وضعیت، مبهم و نامشخص است. زیرا مبانی و چارچوب نظری مربوط به راهبرد مدیریت دانش، نسبتاً جوان و نوپا بوده و طی چند سال اخیر توسعه یافته‌اند. در این مقاله ابتدا به طور مختصر به راهبرد مدیریت دانش پرداخته‌ایم و سپس رابطه میان راهبرد رقابتی و راهبرد مدیریت دانش را با استفاده از مرور مبانی نظری و تئوری نقاط مرجع راهبردی مورد بررسی قرار داده‌ایم.

واژگان کلیدی

راهبرد رقابتی، مدیریت دانش، راهبرد مدیریت دانش، تئوری نقاط مرجع راهبردی.

مقدمه

هدف هر سازمان، مدیریت موفقیت‌آمیز دانش می‌باشد. راهبرد مدیریت دانش یک شرکت باید منعکس‌کننده مزیت رقابتی‌اش باشد [۱]. راهبردی که انتخاب می‌شود باید منجر به خلق ارزش برای مشتریان و ایجاد سودآوری شود و متمرکز بر این باشد که کارکنان شرکت چگونه می‌توانند به خلق ارزش و ایجاد تمایز کمک کنند [۲]. بهترین راه تحقق شایستگی در بازارهای جهانی، برنامه‌ریزی و ارتقای شایستگی‌های محوری است. اقتصاد دانش‌محور نه تنها تجارب کارکنان را دچار تغییر کرده است بلکه سازمان‌ها و کشورها نیز باید در مورد راهبردهای اقتصادی و رقابتی خویش تجدید نظر کنند. اینکه چگونه یک فرد، یک سازمان، یک صنعت و یک کشور بتواند دانش را به دست آورده و به کار بندد، به عاملی کلیدی در رقابت تبدیل شده است [۳]. دراکر به درستی خاطر نشان ساخت که ارزشمندترین دارایی شرکت‌ها در قرن بیست و یکم، دانش و دانشکاران^۱ آنها می‌باشند [۴]. در

چنین محیطی، توانایی شرکت در بهره‌گیری از دارایی‌های ناملموس، بسیار مهم‌تر و حیاتی‌تر از توانایی‌اش در مدیریت و سرمایه‌گذاری پیرامون دارایی‌های ملموس و فیزیکی می‌باشد [۵]. خوب مدیریت کردن دانش سازمانی این قابلیت را دارد تا ارزش زیادی خلق کند اما فقط به شرط اینکه باراهبرد کلان و تصمیمات راهبردی شرکت، مرتبط باشد. مدیریت دانش، آخرین راهبرد در افزایش قدرت رقابتی سازمان است [۶]. داستان استفان دنینگ^۲ در مورد بانک جهانی، نمونه بارز

1. Knowledge Worker
2. Stephen Denning

چنین ارتباطی است. وی شرح می‌دهد که چگونه یک سازمان عظیم‌الجثه و به شدت بوروکراتیک، دانش را به کار گرفت و تمام راهبردهایش را تغییر داد. این تغییر راهبرد از یک سازمان مالی به یک سازمان دانش‌محور نمونه بارزی است که تغییرات حاصل از پذیرفتن و به کار گرفتن مدیریت دانش را به خوبی به تصویر می‌کشد [۷] به نقل از [۳].

مفهوم در نظر گرفتن و مواجهه با دانش سازمانی به مثابه یک دارایی راهبردی ارزشمند، اخیراً به شدت رایج شده است. اقدامات در زمینه مدیریت دانش، ابتدا بر توسعه کاربردهای جدید در فناوری اطلاعات متمرکز بود و ارتباط بین دانش و راهبرد تجاری معمولاً نادیده گرفته می‌شد [۸] به نقل از [۳].

راهبرد رقابتی

تقریباً جهت‌گیری راهبردی هر شرکتی توسط سه هدف اقتصادی مشخص می‌شود: بقاء، رشد و سودآوری [۹]. فریمن و بوکر معتقدند که راهبرد، مبتنی بر اقدامات مدیریتی است و بیشتر با خواسته‌های مدیران (نیت و مقصد) سر و کار دارد تا رفتار واقعی سازمان [۱۰]. هر سازمان انتفاعی به منظور بقاء، رشد و کسب سود باید به دنبال مزیت رقابتی باشد. شرکت‌ها تلاش می‌کنند تا با ارزان‌تر تولید کردن کالاها و خدمات نسبت به رقیب (رهبری در هزینه) و یا تولید و عرضه محصولات منحصر به فرد (تمایز) به مزیت رقابتی دست یابند. علاوه بر راهبردهای عمومی - رهبری هزینه و تمایز - اغلب تحلیل‌گران سازمانی معتقدند که نوآوری جزء لاینفک و لازمه رشد و بقاء است [۱۱]. داوینپورت و پروساک بیان می‌کنند که مزیت حاصل از دانش، مزیتی پایدار

است. زیرا دانش، بازدهای فزاینده و مزایا و منافع مستمر ایجاد می‌کند. دارایی‌های دانشی (ناملموس) بر خلاف دارایی‌های ملموس که در اثر استفاده کاهش می‌یابند، در اثر استفاده افزایش پیدا می‌کنند [۱۲]. کوهن ولونتال بر این عقیده‌اند که مزیت رقابتی مبتنی بر دانش، پایدار است زیرا هر چه شرکت بیشتر بداند، بیشتر یاد خواهد گرفت [۸]. فرصت‌های یادگیری برای سازمانی که هم‌اکنون دارای مزیت ناشی از دانش است ممکن است با ارزش‌تر از رقبایی باشد که فرصت‌های یادگیری مشابهی دارند ولی تمایلی به دانستن و یادگیری ندارند [۵].

از نظر تامپسون^۱، مشکل عمده و اساسی سازمان‌ها، یافتن راهایی مؤثر برای مواجهه و مقابله با ابهام‌های محیطی و فنی است. سازمان‌ها نه تنها باید دارای عناصر هماهنگ در درون بلکه باید دارای تطابقی شایسته با بیرون خود باشند. از این رو وظایف دوگانه مدیریت، ایجاد هماهنگی‌های لازم درونی و پاسخگویی یا واکنش درست به اوضاع بیرونی است. بنابراین اولین وظیفه مهم مدیریت، ایجاد هماهنگی پایدار در قلمرو فعالیت‌های اصلی بنگاه است. دومین وظیفه مهم مدیریت، تنظیم روابط و داد و ستدهای سازمان با محیط بیرونی است که از راه‌های مختلفی (از جمله برقراری روابط مؤثر با افراد ذینفع و ذی‌ربط برای کسب منابع مالی و مواد اولیه، بکارگیری سپرهای ایمنی^۲، استفاده از واحدهای جستجوگر مرزی^۳ و توسعه قلمرو فعالیت‌های سازمان و سعی در جذب منشاء و منابع عدم اطمینان و ابهام‌ها) انجام‌پذیر است [۱۳].

با توجه به مطالب فوق، واضح است که دانش (به مثابه یک منبع راهبردی) نقش

تعیین‌کننده‌ای در تدوین راهبردهای موفق ایفا می‌کند. قدرت واقعی دانش در توانایی‌اش در داشتن تأثیر مثبت بر راهبرد تجاری قرار دارد، در نتیجه هم‌افزایی میان راهبرد تجاری و راهبرد مدیریت دانش، ضروری است. به عقیده زاک [۱۴] اگر این پیش فرض را بپذیریم که دانش، راهبردی‌ترین منبع سازمان است آنگاه راهبرد تجاری شرکت باید منعکس‌کننده نقش دانش در کمک به شرکت در رقابت کردن با رقبای باشد [۵].

مدیریت دانش

دانش، مفهوم واضح و روشنی نیست. تعاریف زیادی برای دانش وجود دارد و روش‌های مختلفی برای چگونگی مدیریت آن وجود دارند. دانپورت و پروساک [۱۲، ۱۵]. دانش را به عنوان ترکیب بافت انسانی و اطلاعاتی تعریف می‌کنند که اطلاعات را به شکلی کاربردی در می‌آورد. سانچز و همکاران، دانش را به عنوان توانایی حفظ استفاده عملی از دارایی‌ها و توانمندی‌ها به نحوی که منجر به تحقق اهداف شود، تعریف می‌کنند [۱۶]. اُدل و گرایسون، دانش را استفاده عملی از اطلاعات تعریف کرده‌اند [۱۷] به نقل از [۳].

تعریف مدیریت دانش نیز دشوار است زیرا تفاسیر و تعابیر متعددی وجود دارد [۱۸]. در ادامه تعاریف مختلفی از مدیریت دانش آورده شده است [۳].

- مدیریت دانش، رویکردهای نظام‌مندی را برای شناسایی، درک و استفاده از دانش به منظور خلق ارزش به کار می‌گیرد [۱۹].

- مدیریت دانش عبارت است از تدوین و دسترسی به تجربه، دانش و تخصصی که توانمندی‌های جدیدی را خلق می‌کند، منجر به بهبود عملکرد می‌شود، محرک نوآوری است و ارزش مشتریان

1. Cohen and Leventhal
2. Thompson

3. Buffering
4. Boundary Spanning unit

را ارتقاء می‌بخشد [۲۰].

- مدیریت دانش، راهبردی است که سرمایه معنوی سازمان (هم اطلاعات ثبت شده و هم استعداد و نبوغ کارکنان) را به شکل افزایش بهره‌وری و ایجاد ارزش‌های جدید تبدیل می‌کند و قدرت رقابتی را افزایش می‌دهد و شیوه همکاری بین مدیران و کارکنان، چگونگی تولید بهتر و استفاده بهینه از مهارت‌ها را یاد می‌دهد [۲۱].

- مدیریت دانش، راهبردی متفکرانه و اندیشمندانه جهت واگذاری دانش مناسب در زمان مناسب به افراد مناسب، و تسهیم دانش و به کارگیری عملی آن به شیوه‌ای است که عملکرد سازمان بهبود یابد [۲۲].

- مدیریت دانش، علمی میان رشته‌ای است که از فناوری‌های مختلفی همچون علوم شناختی، سامانه‌های خبره، هوش مصنوعی و سامانه‌های مدیریت مبتنی بر دانش، کارگروهی به کمک کامپیوتر، علم اطلاعات و کتابداری، برنامه‌نویسی فنی، سامانه‌های حمایت از تصمیم‌گیری، شبکه‌های معنایی^۲، مدیریت اسناد، پایگاه داده‌های موضوعی و ارتباطی، علوم سازمانی و شبیه‌سازی تشکیل شده است [۲۳].

- مدیریت دانش را می‌توان به عنوان همگرایی و تقارب ایده‌ها و مفاهیمی که در طی دهه گذشته منتشر شده‌اند، دانست که عبارتند از: تئوری‌های توانمندی‌های محوری و اتکاء به منابع شرکت، «نقشه‌برداری اطلاعاتی»^۳ و مدیریت منابع اطلاعاتی، «کارت امتیازی متوازن» و دارایی‌های ناملموس/ معنوی، سازمان یادگیرنده و «اجتماعات حرفه‌پیشه»^۴، مدیریت کیفیت جامع و مهندسی مجدد فرایندهای تجاری^۵، سازمان شبکه‌ای و «سازمان

بدون مرز» [۲۴].

هر چند تعاریف متعددی از مدیریت دانش وجود دارد ولی همه آنها بر این نکته تمرکز دارند که دانش یک دارایی با اهمیت است و باید به دقت مدیریت شود و مسأله اصلی در مدیریت دانش این است که رویکردهایی را توسعه دهد که دانش مناسب را در زمان مناسب و به شکل مناسب در اختیار افراد مناسب قرار دهد. سازمان‌ها نیازمند آن هستند که از وجود زیرساخت‌های کافی برای مدیریت دانش، اطمینان کسب کنند. این فرایند در حرف و تئوری، آسان و ساده است ولی در عمل، بسیار پیچیده می‌باشد. سازمان‌ها باید خط مشی‌های خود جهت اجرای مدیریت دانش را به وضوح تعریف نمایند و فرهنگی خلق کنند که برای دانش، ارزش قائل است [۲۵]. در نهایت سازمان‌ها باید به این موضوع توجه کنند که درصد ناچیزی از راه حل‌ها و راهکارهای مدیریت دانش به فناوری مربوط می‌شود و بخش اعظم آن به عوامل فرهنگی، مدیریتی و رفتاری مربوط است.

مدیریت دانش و تدوین راهبرد؛ مروری بر مبانی نظری

راهبرد را می‌توان بدین صورت تعریف کرد: «تناسب و تطابقی که سازمان میان مهارت‌ها و منابع دورنی خود و فرصت‌ها و تهدیدهای محیط بیرونی ایجاد می‌کند» [۲۶]. راهبردها به واسطه تعامل بین سازمان و محیط و مدیران و دانشکاران ظهور می‌یابند [۲۷]. به زعم پورتر، جوهره راهبرد در فعالیت‌هایش نهفته است یعنی انتخاب اینکه فعالیت‌ها را به شکلی متمایز انجام دهیم و یا اینکه فعالیت‌های متمایز را بهتر از رقبا انجام دهیم [۲۸] (به نقل از [۳]).

چگونه می‌توان دانش را با تدوین راهبرد، مرتبط ساخت؟ فاهی [۲۹] معتقد است راهبرد و دانش، هر دو مفاهیمی پویا و چند بعدی هستند. راهبرد یک شرکت ممکن است موقعیت راهبردی فعلی یا مقصد مورد نظر در آینده را در بر گیرد. راهبرد آینده ممکن است در راستای راهبرد فعلی باشد یا مفهوم جدیدی خلق کند. راهبرد دانش‌محور ممکن است عوامل متعددی از قبیل مشتریان، رقبا، ورود و خروج رقبا به صنعت، تأمین کنندگان، فناوری‌ها، مقررات و قانون‌گذاران را شامل شود. یک شرکت می‌تواند به راهبرد فعلی توجه کند و مشخص کند که چه دانشی ممکن است به پیشرفت آن کمک کند یا اینکه به دانش موجود توجه کند و تشخیص دهد که چه راهبردی می‌تواند به بهترین نحو ممکن از این دانش بهره بگیرد و استفاده کند. به علاوه، رابطه بین دانش و راهبرد را می‌توان اینگونه نیز مطرح ساخت که چگونه دانش و مدیریت اثربخش آن می‌تواند منجر به خلق مزیت راهبردی یا مزیت رقابتی برای شرکت شود [۳].

به زعم زاک [۳۰، ۸]، سازمان‌ها برای توصیف رابطه بین راهبرد و دانش ابتدا باید برنامه راهبردی را تدوین کنند، دانش لازم برای اجرای این برنامه را شناسایی نمایند و با مقایسه دانش مورد نیاز با دانش واقعی موجود، شکاف دانش راهبردی را مشخص سازند [۳].

در ادامه به چارچوب‌های نظری مرتبط با مقوله مدیریت دانش و راهبرد رقابتی می‌پردازیم.

مدل پنج نیروی رقابتی پورتر

کاربرد چارچوب نقاط قوت، ضعف، تهدیدها و فرصت‌ها (SWOT) بر اساس مدل رقابتی پورتر، بیش از ۲۰ سال است که وجهه غالب را در این

1. Expert Systems
2. Semantic Network

3. Info-mapping
4. Community of Practice

5. Business Process Reengineering (BPR)
6. Boundaryless Organization

زمینه دارد. به زعم پورتر (۱۹۷۹)، ماهیت و میزان رقابت در صنعت به پنج عامل بستگی دارد: تهدید ورود رقبای جدید، قدرت چانه‌زنی خریداران، قدرت چانه‌زنی تأمین کنندگان، تهدید کالاها و خدمات جانشین و میزان رقابت بین شرکت‌های موجود در صنعت. آگاهی از این عوامل زمینه را برای تدوین برنامه‌ها و اقدامات مقتضی آماده می‌کند. این مدل بر جنبه بیرونی راهبرد متمرکز است و به شرکت‌ها کمک می‌کند تا عوامل محرک تهدیدها و فرصت‌های محیطی را بهتر مورد تجزیه و تحلیل قرار دهند. به عقیده بارنی [۳۱]، شرکت‌هایی که از نقاط قوت درونی خویش در جهت استفاده از فرصت‌ها و خنثی کردن تهدیدها استفاده می‌کنند و در عین حال سعی در بهبود و رفع نقاط ضعف خویش دارند، به احتمال زیاد نسبت به سایر شرکت‌ها به مزیت رقابتی دست خواهند یافت [۳].

دیدگاه منبع محور به شرکت

یکی از الزامات کسب موفقیت در محیط رقابتی، شناسایی چگونگی حفظ مزیت رقابتی است. شرکت‌ها به منظور ایجاد و استفاده از مزیت رقابتی باید شایستگی‌هایی داشته باشند که به واسطه آنها بتوان منابعی ارزشمند، کمیاب و غیرقابل تقلید را به وجود آورد [۳۲].

تئوری اتکا، به منابع شرکت بیش از همه ریشه در کارهای پرنز [۳۳] دارد ولی توسط ورنرفلت [۳۴] توسعه یافت. این تئوری بیانگر این مطلب است که منابع و توانمندی‌های شرکت، رشد و عملکرد آن را تحت تأثیر قرار می‌دهد [۳۲، ۳۳، ۳۵].

تئوری اتکا، به منابع شرکت بر این نکته متمرکز دارد که تقلید از آن دسته از منابع شرکت که مزیت رقابتی پایدار ایجاد می‌کنند، پرهزینه است

[۳۲، ۳۶، ۳۷]. محققان و پیشوران معتقد به این عقیده، مزیت رقابتی پایدار را در گرد داشتن منابعی ارزشمند، کمیاب و غیرقابل تقلید می‌دانند [۳].

منابع شرکت شامل دارایی‌های ملموس و ناملموس، انسانی و غیرانسانی می‌باشد که تحت مالکیت شرکت هستند یا توسط آن کنترل می‌شوند و شرکت را قادر می‌سازند تا راهبردهایی ارزش‌آفرین را به کار بندد [۳۲، ۳۴]. ورنرفلت (۱۹۸۴) اشاره می‌کند که «منابع، دارایی‌های ملموس و ناملموسی هستند که پیوندی نسبتاً پایدار با شرکت دارند [۳۴]». مارک‌های تجاری، دانش فناوری، سرمایه و ... نمونه‌هایی از این منابع هستند. منابع و توانمندی‌هایی که ارزشمند، منحصر به فرد، غیرقابل تقلید و بدون جانشین هستند [۳۲]. شایستگی‌های محوری یا منحصر به فرد شرکت را تشکیل می‌دهند [۳۸] و منجر به مزیت رقابتی پایدار می‌شوند. احتمال بیشتری وجود دارد که منابع ناملموس نسبت به منابع ملموس، منجر به خلق مزیت رقابتی شوند. به خصوص، منابع ناملموس خاص شرکت از قبیل دانش، شرکت را قادر می‌سازند تا برای عوامل تولید، ارزش افزوده ایجاد کنند [۳۹]. دانش می‌تواند منجر به خلق مزیت رقابتی شود [۳۸، ۳۸، ۴۰، ۴۱، ۴۲، ۴۳]. چنین مزیتی با گذشت زمان به دست می‌آید و به راحتی قابل تقلید نیست. بارنی (۱۹۹۱) به منابع به عنوان عواملی اشاره می‌کند که تحت کنترل شرکت بوده و به وسیله آنها می‌توان به تدوین و اجرای راهبردهایی اقدام کرد که منجر به افزایش کارایی و اثربخشی شرکت می‌شوند. وی چهار معیار را برای چنین منابعی که منجر به خلق مزیت رقابتی پایدار می‌شوند، ذکر کرده که عبارتند از: توانایی خلق ارزش برای مشتریان، کمیابی در مقایسه با رقبای غیر قابل

تقلید بودن، نداشتن جانشین. لازم به ذکر است که دانش نوعی مزیت رقابتی است که تقلید از آن، دشوار و زمان‌بر است. دانش نوعی شایستگی محوری است که در اثر استفاده نه تضعیف می‌شود و نه تمام می‌گردد [۳۲] به نقل از [۳].

دیدگاه دانش محور به شرکت

گرانث (۱۹۹۶) سعی کرد تا دیدگاه دانش محور به شرکت را توسعه دهد و دانش را به عنوان آن چیزی که دانسته می‌شود، تعریف کرد [۴۴]. وی معتقد است نقش اصلی شرکت آن است تا دانش کارکنان را با کالاها و خدمات ادغام و یکپارچه سازد، در نتیجه وظیفه اصلی مدیریت، هماهنگ کردن فرایند یکپارچه‌سازی دانش است [۴۵].

نتیجه دیدگاه منبع محور به شرکت، توسعه دیدگاه دانش محور به شرکت است که فرض می‌کند دانش (چیستی و چرایی دانش)، مهمترین منبع شرکت است [۴۴، ۴۶]. این دیدگاه مفاهیم دانش فردی [۴۷، ۴۸]، یادگیری سازمانی [۴۹]، تبدیل یک شکل دانش به دیگری [۵۰] و رویه‌های ثابت و تکراری سازمانی [۵۱] را به عنوان عوامل بالقوه خلق مزیت رقابتی، مورد بازنگری قرار می‌دهد. این دیدگاه توجه خاصی به تسهیم دانش دارد و اذعان می‌دارد که تسهیم دانش ضمنی که می‌تواند اساس مزیت رقابتی باشد، بسیار دشوار است [۵۲].

دیدگاه دانش محور به شرکت، دیدگاه تازه‌ای به تجزیه و تحلیل و درک تشریح مساعی درون سازمانی دارد و منافع بیشتری را نسبت به رویکرد سنتی هزینه مبادلات به همراه دارد. به علاوه دیدگاه دانش محور به شرکت، آموزه‌هایی را نیز برای مسائل راهبردی و مدیریتی که از این تشریح مساعی نشأت می‌گیرند، پیشنهاد می‌کند [۵۲] به نقل از [۴۵].

1. Knowledge-based View of the Firm
2. Know-how and Know- what

راهبرد مدیریت دانش

جدول ۱- پرتفولیوی دانش

آگاهی از دانش / محتوای دانش	۱- آنچه می‌دانیم که می‌دانیم	۲- آنچه می‌دانیم که نمی‌دانیم	۳- آنچه نمی‌دانیم که می‌دانیم	۴- آنچه نمی‌دانیم که نمی‌دانیم
تأکید و تمرکز	تسهیم، دستوری و حفظ دانش	جستجو و خلق دانش	بازنمایی دانش تفته یا خمینی	سناناسایی فرجه‌ها و تهدیدهای کابردی
ابزار	الگوریتمی از رقبای، اجتماعات حرفه‌پیشه	تحقیق و توسعه، تحقیقات بازار، کسب اطلاعات رقابتی	نقشه‌های دانش، معبری، آموزش و شبکه‌ها	ایجاد نش، معبری، خلق موقعیت‌های دشوار، علوم پیچیده

Source: Drew, 1999 cited in Halawa, et al 2006, 390.

راهبرد مدیریت دانش به عبارت ساده عبارت است از فرایند خلق، رمزگذاری و انتقال دانش ضمنی و آشکار در درون سازمان و رساندن اطلاعات مناسب به فرد مناسب در زمان و مکان مناسب. رهبران تجاری، مشاوران سازمانی و صاحب‌نظران مدیریت معتقدند که چهار راهبرد مدیریتی اصلی وجود دارد که سازمان را قادر می‌سازد دانش خود را مدیریت کند. این راهبردها عبارتند از فرهنگ، رهبری، فناوری و اندازه‌گیری [۱۲، ۱۷، ۵۴ به نقل از ۳].

راهبرد دانش، نیازها، روش‌ها و اقدامات لازم برای تحقق اهداف را تعریف می‌کند و محرک حوزه‌های مختلف دانش از قبیل راهبرد محصول جهت اخذ تصمیم‌های مربوط به محصول است. راهبرد دانش با راهبرد مدیریت دانش تفاوت دارد و شامل راهبرد یا رهنمودهایی برای سازمان است که مسئولیت مدیریت دانش و سایر مسائل مربوط به دانش را به منظور توانمندسازی و فعال‌سازی مدیریت دانش برعهده دارد [۵۵]. تدوین راهبرد دانش، کار نسبتاً ساده‌ای است [۵۶]. در اولین مرحله باید سناریوهای برتر و بهتری را برای محیط رقابتی فعلی و آتی تنظیم کرد. در مرحله بعدی باید شرکت‌های دارای سودآوری ایده‌آل را با توجه به سناریوهای آتی به تصویر کشید. مرحله مهم بعدی شناسایی افرادی در داخل شرکت است که دانش مورد نیاز را داشته باشند یا قادر به کسب آن باشند. مرحله بعدی این است که فعالیت‌ها را بر اساس شرکت‌های ایده‌آل، الگوسازی کنیم. راهبرد تجاری برای چنین سازمانی شامل برنامه‌ای برای کسب و حفظ دانش کلیدی و اساسی است. هنگامی که راهبرد مدیریت دانش نیز به این مجموعه اضافه گردد،

فرایند به پایان می‌رسد [به نقل از ۳].
 راهبرد مدیریت دانش باید بیانگر راهبرد رقابتی باشد و افزون بر آن، راهبرد رقابتی نیز باید محرک راهبرد مدیریت دانش باشد [۵۷]. ویگ (۱۹۹۷) پنج راهبرد مبتنی بر دانش را معرفی کرده است [۵۸]. برخی مدیریت دانش را هنگامی که توجه بر خلق، کسب، سازماندهی، به‌روز رسانی، تسهیم دانش و استفاده از آن در تمام فعالیت‌های سازمانی متمرکز است، به عنوان راهبرد تجاری مطرح می‌کنند. برخی دیگر بر راهبرد مدیریت دارایی‌های معنوی که شامل حق ثبت اختراع، روابط با مشتریان و سایر سرمایه‌های ساختاری سازمانی است، تأکید کرده‌اند. سومین رویکرد بر راهبرد دانش شخصی متمرکز است که مسئولیت هر یک از کارکنان را در مدیریت دانش، برجسته‌تر می‌سازد. راهبرد چهارم، راهبرد دانش‌آفرینی (خلق دانش) است که بر اهمیت یادگیری سازمانی، تحقیق (هم بنیادی و هم کاربری) و توسعه، برانگیختن کارکنان جهت نوآوری، یادگیری از تجربیات گذشته و کسب دانش جدید و بهتر در راستای افزایش قدرت رقابتی، تأکید دارد. راهبرد پنجم، راهبرد انتقال دانش است که انتقال نظام‌مند دانش به درون سازمان و استفاده از بهترین عملکردها را مورد توجه قرار می‌دهد [۳].
 در (۱۹۹۹) به این موضوع پرداخت که مدیران چگونه می‌توانند مدیریت دانش را به فرایند تدوین راهبرد در شرکت‌هایشان مرتبط سازند و بیافزایند

[۵۹]. وی معتقد است که مدیریت دانش را باید به فرایند تدوین راهبرد تجاری (از بیانیه مأموریت گرفته تا کنکاش محیطی، تحلیل سناریو و مراحل اجرایی راهبرد) تزیق کرد. وی در این زمینه چهار گزینه را در مورد دانش تجاری معرفی می‌کند (جدول ۱) که عبارتند از:

- آنچه می‌دانیم که می‌دانیم؛
- آنچه می‌دانیم که نمی‌دانیم؛
- آنچه نمی‌دانیم که می‌دانیم؛
- آنچه نمی‌دانیم که نمی‌دانیم.

وی اضافه می‌کند که بیشتر برنامه‌های مدیریت دانش بر دسته اول از موارد فوق سر و کار دارند یعنی «آنچه می‌دانیم که می‌دانیم» و شامل تسهیم دانش و بهترین عملکردها در مرزهای داخلی می‌شود. از دیدگاه راهبردی، چهارمین نوع دانش (آنچه نمی‌دانیم که نمی‌دانیم)، بزرگ‌ترین تهدیدها و فرصت‌ها را برای سازمان به وجود می‌آورد [۳]. با مدیریت کردن چهار گزینه فوق و افزودن بعد راهبردی به ابزارهای مذکور، سازمان اولین گام را در جهت تدوین راهبرد دانش محور که از یک طرف ارزش بیشتری را برای مشتریان به همراه دارد و از طرف دیگر تقلیدش برای رقبای دشوار است، بر می‌دارد.

اجرای راهبرد مدیریت دانش، مزایای زیادی برای سازمان‌ها دارد. سازمان‌ها می‌توانند زیان مربوط به سرمایه معنوی ناشی از جداسدن برخی از کارکنان از سازمان را کاهش دهند. هزینه‌ها را

با افزایش صرفه‌جویی‌های ناشی از مقیاس در کسب اطلاعات از منابع خارجی کاهش دهند، بهره‌وری را با در دسترس قرار دادن سریع‌تر و آسان‌تر دانش، افزایش دهند و رضایت کارکنان را با توانمندسازی و توسعه فردی بیشتر فراهم کنند. ولی شاید مهم‌ترین دلیل برای اجرای راهبرد مدیریت دانش، کسب مزیت رقابتی در بازار باشد [۶۰ به نقل از ۳].

راهبرد مدیریت دانش در ادبیات و مبانی نظری موجود، دارای سه معنی و مفهوم است که رایج‌ترین آنها، رویکردهای KM است که به تنوع و گوناگونی دیدگاه‌ها در این زمینه و فقدان مدل‌های مورد توافق اشاره دارد. مفهوم دوم، راهبرد KM را با مدیریت راهبردی مرتبط می‌سازد و راهبرد KM را به مثابه راهبرد دانش تعریف می‌کند که جزء لاینفک و ضروری راهبرد رقابتی مبتنی بر دانش می‌باشد. مفهوم سوم که معمولاً در عمل به کار گرفته می‌شود، بیشتر به راهبرد اجرای KM اشاره دارد. این مفاهیم به شرح زیر می‌باشند [۶۱]:

راهبرد KM به مثابه رویکردی به KM

بسیاری از نویسندگان هنگامی که از واژه راهبرد KM استفاده می‌کنند، منظورشان رویکردی خاص به KM است. رویکردهای مختلف به KM حاکی از روش‌شناسی، مفهوم‌سازی و دیدگاه‌های مشخصی است که حاصل پیش‌زمینه‌های خاص رشته‌های علمی، تفسیر و تعبیر خاص از چیستی دانش و چگونگی مدیریت آن و پیش‌زمینه‌ها و نگرش‌های متفاوت دست‌اندرکاران این حوزه می‌باشد. از آنجایی که KM، موضوع نسبتاً

جدیدی است لذا رویکردهای موجود نیز مختلف و گوناگون هستند. هر چند می‌توان آنها را به گونه‌هایی که به نحوی با هم تناسب و ارتباط دارند، طبقه‌بندی کرد.

به نظر می‌رسد که رایج‌ترین رویکردها در زمینه KM، **رویکردهای فناوری محور**^۱ باشند که بر ماهیت آشکار دانش تأکید دارند و به دانش به عنوان چیزی که می‌توان ذخیره و دستکاری کرد و از طریق فناوری‌های اطلاعات و ارتباطات انتقال داد، می‌نگرند. به این رویکردها، **دیدگاه محتوایی**^۲ به دانش [۶۲]، **دیدگاه کالایی**^۳ به دانش [۶۳]، **راهبردهای کدگذاری یا سامانه‌ای**^۴ به مدیریت دانش [۶۵، ۲] و **مکتب تکنوکرات**^۵ KM [۶۶] نیز گفته می‌شود.

از طرف دیگر **رویکردهای انسان محور**^۶ بر ماهیت ضمنی دانش تأکید دارند و سعی دارند آن را به عنوان فرایندی اجتماعی و متأثر از بافت محیطی که درک آن مستلزم ارتباطات انسانی، شناخت، معرفت و ادراک است، تفسیر کنند. به این رویکردها، **دیدگاه ارتباطی**^۷ [۶۲]، **دیدگاه سیال یا فرایندی**^۸ [۶۳، ۶۴]، **راهبردهای انسانی یا سفارشی‌سازی**^۹ مدیریت دانش [۲، ۶۵] و **مکتب رفتاری**^{۱۰} KM [۶۶] نیز گفته می‌شود.

نگرش‌ها نسبت به دو رویکرد فوق، متفاوت است. برخی نویسندگان یکی را بر دیگری ترجیح می‌دهند. برخی دیگر معتقدند که هر دو رویکرد، اثربخش و کارا هستند ولی بین آنها حالت تبادل و مبادله وجود دارد و تأکید و استفاده از یک رویکرد به معنی چشم‌پوشی از رویکرد دیگر است [۱]. اما به نظر می‌رسد که بهتر است از هر دو رویکرد استفاده نمود [۶۷] و حتی در بعضی

مواقع آنها را با یکدیگر ترکیب کرد [۶۸]. رویکردهای دیگر شامل **رویکرد دارایی محور**^۱ - که بر ارزش اقتصادی دانش تأکید دارند و در نتیجه به دانش به عنوان سرمایه معنوی یا دارایی ناملموس می‌نگرند [۶۹، ۷۰، ۷۱] - و **رویکردهای فرایند محور**^۲ - که بر افزایش اثربخشی فرایندهای تجاری، به وسیله فراهم کردن دانش خاص محیطی در سطح کارکنان عملیاتی، تمرکز دارند [۷۲، ۷۳] - می‌باشند.

راهبرد KM به مثابه راهبرد دانش

مفهوم راهبرد دانش، مبتنی بر دیدگاه دانش محور به شرکت^۳ است که توسط نویسندگان حوزه مدیریت راهبردی توسعه یافته است و KM را با راهبرد تجاری مرتبط می‌سازد. بر اساس این دیدگاه، دانش منحصر به فرد شرکت، منبع کلیدی مزیت رقابتی‌اش است که برای شرکت این امکان را فراهم می‌کند تا دانش را با منابع سنتی به شیوه‌ای ترکیب کند که منجر به ارزش برتر برای مشتریان شود [۷۴، ۷۵، ۴۴، ۷۶]. راهبرد دانش، این دانش منحصر به فرد را - چه در شرکت موجود باشد، چه در طی انجام یک پروژه کسب شود - شناسایی می‌کند و روش‌های سرمایه‌گذاری و توسعه آن را معرفی می‌نماید [۸، ۷۷، ۷۸].

عناصر کلیدی راهبرد دانش، «قلمرو دانش^۴» و «عزم دانش^۵» هستند. **قلمرو دانش**، حوزه‌هایی را شامل می‌شود که شرکت در آنها تخصص و علاقه دارد و منابع دانش راهبردی را نیز در بر می‌گیرد [۷۸، ۷۹]. قلمرو‌ها می‌توانند بر موضوعات داخلی یا خارجی تمرکز کنند و بسیار عمومی و کلی و یا بسیار خاص باشند. به عنوان نمونه‌هایی

1. Technology-oriented Approach
2. Content Perspective
3. Object, Product or Stock Perspective
4. Codification or System Strategies
5. Technocrat School

6. People - oriented Approach
7. Relational Perspective
8. Process or Flow Perspective
9. Personalization or Human Strategies
10. Behavioral School

11. Asset-oriented Approach
12. Knowledge-based View of the Firm
13. Knowledge Domain
14. Knowledge Intents

تدوین راهبرد رقابتی مبتنی بر دانش

به موازات اینکه کشورهای پیشرفته صنعتی از سمت منابع طبیعی به سمت دارایی‌های معنوی روی آوردند، این مبحث مطرح شد که مهم‌ترین دارایی یک شرکت، دانش آن می‌باشد. به عبارت دیگر استفاده اثربخش از دانش، شرکت‌ها را قادر خواهد ساخت تا به کسب مزیت رقابتی پایدار نایل شوند. گفته می‌شود که دانش را با وجود ماهیت ضمنی و آشکارش می‌توان مدیریت کرد ولی چگونه می‌توان راهبردهایی را تدوین کرد که به نحوی اثربخش از این دارایی ارزشمند استفاده کنند؟ ادبیات مربوط به راهبرد مدیریت دانش، نوپا هستند ولی شکل‌های مختلف راهبرد را می‌توان حاصل دیالکتیک میان **نوآوری** و **کارایی** دانست [۸۷] که در شکل ۲ نشان داده شده است. شرکت‌ها، ایستا و راکد نبوده و به واسطه نوآوری و کارایی تحت شرایط خاص بازار، از جهتی به جهت دیگر حرکت کرده و تغییر می‌کنند و این گونه است که راهبرد مدیریت دانش شرکت با راهبرد تجاری شرکت، هماهنگ می‌شود. بحران یا ناپوستگی^۱ سازمان را وادار می‌کند تا تغییر وضعیت (از کارایی به سمت نوآوری) دهد. ناپوستگی ممکن است در اثر مقررات‌زدایی بازارها، رکود اقتصادی یا رفتار شدیداً تهاجمی رقبا به وجود آید و منجر به کاهش قابل توجه سهم بازار شود [۵۲].

مشهورترین راهبردهای مدیریت دانش در بین مشاوران مدیریت، راهبردهای **کدگذاری**^۲ و **سفارشی‌سازی**^۳ است [۱] که ویژگی‌های آنها در جدول ۲ نشان داده شده است. برای مثال شرکت مشاوره‌ای اندرسون^۵ و شرکت ارنز و یانگ^۶ از راهبردهای کدگذاری استفاده می‌کنند. راهبردهای کدگذاری قویاً مبتنی بر فناوری و

برنامه‌های موفق مدیریت دانش نام برده می‌شوند، می‌توان به حمایت و پشتیبانی مدیریت عالی سازمان، سازگاری و هماهنگی میان راهبرد و الزامات کسب و کار، توجه به فرهنگ و پویایی‌های سازمانی و مشارکت کارکنان و ذینفعان کلیدی اشاره کرد [۸۰، ۸۳، ۸۵]. دوم اینکه، اجرای واقعی راهبرد در خلال مجموعه‌ای از اقدامات KM روی می‌دهد که به منظور حمایت و پشتیبانی از فرایندهای دانش طراحی شده‌اند و معمولاً میان رویکردهای **فناوری محور** و **انسان محور** تعادل و هماهنگی ایجاد می‌کنند. توصیه‌های زیادی شده است که فعالیت‌ها را طبق مبادله میان فرصت (سهولت انجام) و راهبرد (نتایج ارزشمند تجاری) اولویت‌بندی کنیم و سپس طی مرحله‌ای که با پروژه آزمایشی آغاز می‌شود، انجام دهیم [۸۳، ۸۴]. و در نهایت، تقریباً تمامی چارچوب‌ها، نیاز به شاخص‌های ارزیابی جهت بررسی و ارزیابی نتایج و مشخص کردن مسئولیت را مورد توجه قرار داده‌اند که شامل نیاز به شناسایی منافع مورد انتظار تجاری، جمع‌آوری شواهد و مدارک و پذیرش معیارها و شاخص‌های عملکردی می‌شوند [۸۲، ۸۳، ۸۶].

رویکردهای اجرا شامل روش‌های از بالا به پایین و از پایین به بالا می‌باشند. اصول و نکات ضروری مربوط به هر دو روش مشابه است و فقط ترتیب انجام آنها متفاوت می‌باشد. رویکردهای بالا به پایین معمولاً با حصول اطمینان از شرایط لازم و ایجاد شاخص‌های ارزیابی آغاز می‌شوند در حالی که رویکردهای پایین به بالا در ابتدا با بررسی‌های داخلی شروع می‌شوند و سپس با تمرکز بر سایر مسائل، گسترش می‌یابند.

نقشه مفهومی راهبرد مدیریت دانش در شکل ۱ نشان داده شده است.

از قلمرو می‌توان به صنایع، بازارها و مشتریان که بر تهدیدها و فرصت‌های خارجی تمرکز دارند و وظایف و فرایندهای سازمانی که بر فناوری‌ها، کالاها، خدمات و شایستگی‌های داخلی تمرکز دارند، اشاره کرد. **عزم دانش**، جوهره راهبرد دانش را تشکیل می‌دهد و از مقایسه میان منابع دانش موجود و منابع دانش مورد نیاز (مطلوب)، که منجر به شناسایی شکاف دانش یا مازاد دانش^۱ می‌شوند، نشأت می‌گیرند [۸، ۷۹]. منابع دانش یا در داخل شرکت و یا در خارج از شرکت، در دسترس هستند. در نتیجه اهداف عمومی دانش عبارتند از: استفاده از دانش داخلی موجود، کسب دانش خارجی موجود، یا خلق دانش جدید [۷۸].

راهبرد KM به مثابه راهبرد اجرای KM

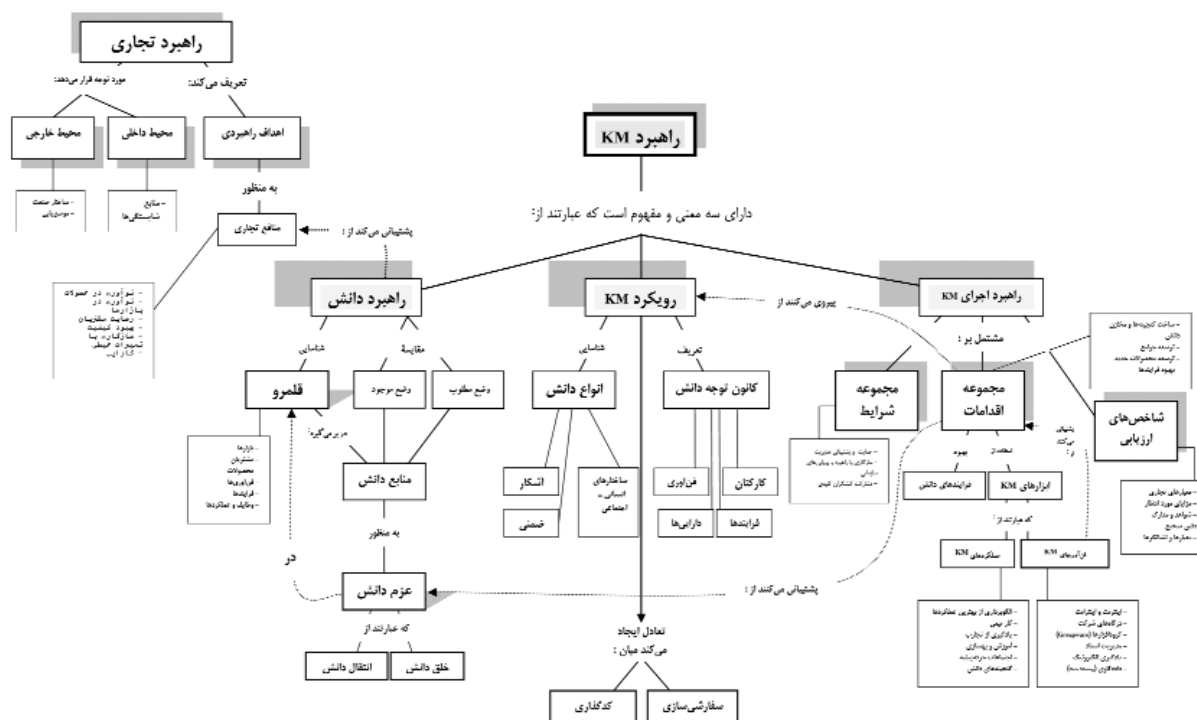
گاهی اوقات منظور پیشه‌وران مدیریت دانش از به کار بردن واژه مدیریت دانش، راهبردهای اجرای KM است. راهبرد اجرای KM، طرحی کلی است که رهنمودهایی را برای تصمیم‌گیری و کسب نتایج از اقدامات مدیریت دانش فراهم می‌کند. این مفهوم راهبرد KM، عمدتاً توسط مدیران و مجریانی به کار می‌رود که مسئولیت برنامه‌ها و عملکردهای KM در سازمان را به عهده دارند.

چارچوب‌های فعلی اجرای KM [۸۰، ۸۱، ۸۲، ۸۳، ۸۴] که به پیشه‌وران در طراحی راهبردهای اجرایی خاص کمک می‌کند، شامل توصیه‌ها و تجویزهای بی‌شماری می‌شوند. این توصیه‌ها را می‌توان در سه مبحث طبقه‌بندی کرد: **اطمینان** از وجود مجموعه شرایط لازم، **انتخاب** و **اولویت‌بندی مجموعه اقدامات KM**؛ و **ایجاد شاخص‌های ارزیابی**. اول از همه، در بین عواملی که اغلب به عنوان مجموعه شرایط لازم برای

1. Knowledge Gap / Surplus
2. Discontinuity

3. Codification
4. Personalization

5. Anderson Consulting
6. Earns & Young



Source: Saito et al, 2007, 102.

شکل ۱- نقشه مفهومی راهبرد KM

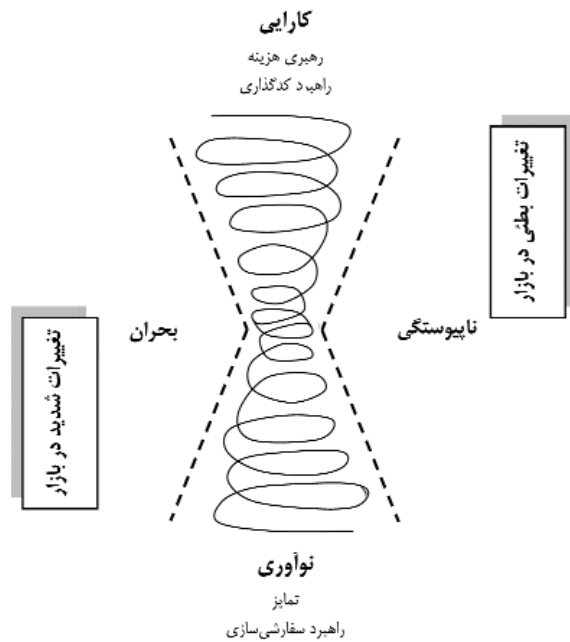
مک‌کینزی^۱، بیشتر بر راهبردهای سفارشی‌سازی مدیریت دانش تمرکز کرده‌اند. این راهبردها به جای فناوری، بیشتر بر نیروی انسانی متکی هستند. این شرکت‌ها علاقه‌مندند تا با تشکیل جلسات طوفان مغزی و ارتباطات رو در رو، به اطلاعات عمیق‌تری در مورد مشکلات دست یابند. این شرکت‌ها توجه قابل ملاحظه‌ای نسبت به تسهیم دانش - چه از طریق تعامل رو در رو، چه از طریق تلفن، پست الکترونیک، ویدئو کنفرانس یا ... - دارند [۱]. اگر بخواهیم بر حسب فناوری مدیریت دانش صحبت کنیم، این شرکت‌ها به منظور یافتن مشاوران مناسب که دارای مجموعه مهارت‌ها و دانش مرتبط با مشکل مورد نظر باشند، از پایگاه

بیشتر مورد توجه قرار می‌گیرد و این همان چیزی است که کارفرما بابت آن پول می‌پردازد. یعنی رویکردهای مطمئن و قابل اعتماد شرکت مشاوره‌ای که مبتنی بر دانش گذشته می‌باشد و هیچ ریسک ناشی از نوآوری را به همراه ندارد. در این حالت، راهبرد کدگذاری با راهبرد تجاری شرکت‌های مشاوره‌ای که مبتنی بر رهبری هزینه، کارایی و صرفه‌جویی در هزینه می‌باشد، سازگار و هماهنگ است و آن چیزی که برای کارفرمایان ارزشمند است، پایین بودن حق‌الزحمه این شرکت‌های مشاوره‌ای (نصف یا یک سوم) نسبت به رقبای است [۵۲]. سایر شرکت‌های مشاوره‌ای از قبیل پین و

پایگاه داده‌های عظیم‌الجثه جهت کدگذاری و ذخیره دانش هستند. منطق راهبرد کدگذاری، استفاده از مقیاس استفاده مجدد از دانش است. شرکت‌های مشاوره‌ای پس از اتمام هر پروژه، دانش ارزشمند به دست آمده از قبیل اطلاعات مربوط به صنعت، تجزیه و تحلیل بخش‌بندی بازار، رهنمودهای مصاحبه، فایل‌های ارائه، اسناد برنامه‌ریزی و برنامه‌های مدیریت تغییر را حفظ و نگهداری می‌کنند. این دانش در گنجینه (مخزن) دانش ذخیره می‌شود و در سایر پروژه‌های مشابه می‌توان از آنها استفاده کرد. در این راهبرد از خلاقیت و نوآوری خبری نیست ولی در عوض روش‌های آزمون و خطا شده شرکت مشاوره‌ای

1. Scale in Knowledge Reuse
2. Presentations

3. Bain / McKinsey



Source: Jashapara, 2004, 171.

شکل ۲- دیالکتیک میان راهبردهای مدیریت دانش

جدول ۲- راهبردهای کدگذاری و سفارشی‌سازی

راهبرد سفارشی‌سازی	راهبرد کدگذاری
- متمرکز بر نیروی انسانی	- متمرکز بر فناوری
- توجه و تأکید بر دانش ضمنی	- توجه و تأکید بر دانش آشکار
- استفاده از تخصص و مهارت خبرگان	- استفاده از پایگاه‌های داده
- سودآوری بالا	- حجم کاری بالا

Source: Jashapara, 2004, 171.

با نشان دادن اینکه مدیران چگونه عملکرد و خط‌مشی‌های مربوط به سطح سیستم را بر اساس مقایسه هدف‌های مبتنی بر عوامل بیرونی، درونی و بعد زمانی اتخاذ می‌کنند؛ الگوی نقاط مرجع راهبردی، ارتباط بیشتری میان راهبرد و خط‌مشی‌ها در سطح راهبردی و عملیات؛ و در سطوح سازمانی و خرده سازمانی

هستند و سازمان می‌تواند از گذشته درس‌هایی بیاموزد و برای آینده برنامه‌ریزی کند. در عوض این نقاط مرجع راهبردی توسط تصمیم‌گیرندگان به منظور «ارزیابی گزینه‌ها، اتخاذ تصمیم‌های راهبردی و انتقال اطلاعات مهم به سایر پرسنل کلیدی سازمان» مورد استفاده قرار می‌گیرند. بامبرگر و فیگن‌بام معتقدند [۸۹]:

1. Yellow Pages
2. Strategic Reference Points (SRP)
3. Strategic Intent

4. Resource Dependence
5. Benchmark

داده‌های تخصصی و صفحات زرد^۱ داخلی استفاده می‌کنند. کانون توجه در این راهبرد، استفاده از شبکه‌های درون سازمانی و ارائه راه‌حل‌های خلاق به واسطه تعامل و گفتگو می‌باشد. تسهیم دانش، مربی‌گری و به کار گیری مهارت‌های خلاق و تحلیلی، از ویژگی‌های این راهبرد است. کارفرمایان خاصی که برای این روش ارزش قائلند، حاضرند تا مبلغ بیشتری را جهت خدمات منحصر به فرد و شخصی شده بپردازند. در این حالت نیز راهبرد دانش با راهبرد تجاری شرکت - که به واسطه راه‌حل‌های نوآورانه و ابتکاری بر تمایز متمرکز است - سازگاری و هماهنگی دارد. شرکت‌هایی که می‌خواهند به طور همزمان از هر دو نوع راهبرد استفاده کنند، به علت تقابل میان نیروهای نوآوری و کارایی، با شکست مواجه خواهند شد [۱، ۸۷]. به نقل از ۵۲].

با ترکیب راهبردهای کدگذاری و سفارشی‌سازی با عزم دانش (خلق و انتقال)، چهار گونه راهبرد به دست می‌آید که در جدول ۳ نشان داده شده است.

تئوری نقاط مرجع راهبردی^۲

نقاط مرجع راهبردی چارچوب نظری نیرومندی دارد که سه عامل مرتبط با هماهنگی را با یکدیگر یکپارچه می‌سازد: (۱) شرایط داخلی سازمان (۲) شرایط خارجی سازمان و (۳) زمان (به ماتریس نقاط مرجع راهبردی در شکل ۳ نگاه کنید). فیگن‌بام و همکارانش با استفاده از چندین دیدگاه نظری از قبیل تئوری انگیزش، قصد راهبردی^۳ و وابستگی به منابع^۴ اشاره می‌کنند که با در نظر گرفتن دیدگاه‌های مختلف می‌توان طیف وسیعی از نقاط مرجع بالقوه را ارائه کرد که سازمان به وسیله آن می‌تواند به خلق الگوهای^۵ بپردازد [۸۸]. این الگوها مبتنی بر زمان نیز

ایجاد می‌کند.

پژوهشگران نقاط مرجع راهبردی را بدین‌گونه تعریف می‌کنند: هدف یا الگوهای شاخصی که تصمیم‌گیرندگان سازمانی برای ارزیابی راه‌ها یا گزینه‌های خود به کار می‌برند تا بتوانند بدان وسیله تصمیم‌های راهبردی را اتخاذ کنند و اولویت‌های کل سیستم را به آگاهی گروه‌های ذی‌نفع اصلی برسانند [۹۰].

می‌توان دو نقطه مرجع را در نظر گرفت و راهبردهای عمومی مدیریت دانش را بر اساس آنها طبقه‌بندی نمود. این نقاط مرجع عبارتند از: کنترل (بر بازده یا بر فرایند) و کانون توجه (توجه به داخل و توجه به خارج). شکل ۴ راهبردهای عمومی مدیریت دانش را بر اساس این نقاط مرجع راهبردی نشان می‌دهد.

مجمع‌بندی و نتیجه‌گیری

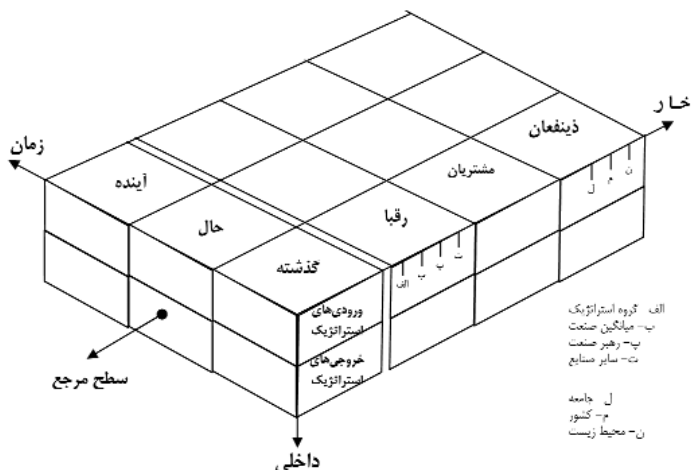
هنگامی که سازمان‌های تجاری با فشارهای جدید تعدیل نیرو و برون‌سپاری فعالیت‌ها مواجه شدند، دریافتند زمانی که کارکنان سازمان آنها را ترک می‌کنند، دانش خود را نیز با خود می‌برند. این دانش به عنوان یکی از منابع مهم مورد توجه سازمان‌ها قرار گرفت و هم‌اکنون سازمان‌ها تلاش می‌کنند تا آن را مدیریت کنند. به علاوه با افزایش موج جهانی شدن، همکاری و تشریک مساعی به صورت فعالیت‌های بین‌المللی درآمدند و تسهیم دانش در محیط بین‌الملل به جزء لاینفک مدیریت دانش تبدیل شده است [۹۱].

دانش، پایه و اساس رقابت را شکل می‌دهد. اگر چه مطالعه دانش به قدمت تاریخ بشر است ولی طی همین دهه اخیر به عنوان عاملی حیاتی در توسعه صنعتی شرکت‌ها مورد توجه قرار گرفت. سازمان‌ها به دانش خود به دید منبعی راهبردی

جدول ۳- راهبردهای کدگذاری و سفارشی‌سازی

	سفارشی‌سازی (Personalization)	کدگذاری (Codification)
خلق (Creation)	خلق دانش به واسطه سفارشی‌سازی	خلق دانش به واسطه کدگذاری
انتقال (Transfer)	انتقال دانش به واسطه سفارشی‌سازی	انتقال دانش به واسطه کدگذاری

Source: Saito et al, 2007, 102.



Source: Fiegenbaum et al, 1996: 222.

شکل ۳- ماتریس نقاط مرجع راهبردی

شکل ۴- راهبردهای عمومی KM بر اساس نقاط مرجع راهبردی

SRP 2		کانون توجه	SRP 1
فرایند	کنترل		
خلق دانش به واسطه سفارشی‌سازی	خلق دانش به واسطه کدگذاری	داخل	کانون توجه خارج
انتقال دانش به واسطه سفارشی‌سازی	انتقال دانش به واسطه کدگذاری	خارج	

References

1. Hansen, M; Nohria, N. and Tierney, T. (1999), "What's your strategy for managing knowledge", Harvard Business Review, pp. 106-116.
2. Smith, Alan D. (2004), "Knowledge management strategies: a multi-case study", Journal of Knowledge Management, VOL. 8, NO. 3, pp. 6-16.
3. Halawi, Leila A.; McCarthy, Richard V. and Aronson, Jay E. (2006), "Knowledge management and the competitive strategy of the firm", The Learning Organization, Vol. 13 No. 4, pp. 384-397.
4. Drucker, P. (1993), Post-Capital Society, New York: Harper & Collins.
5. Snyman, Retha and Kruger, Cornelius Johannes (2004), "The interdependency between strategic management and strategic knowledge management", Journal of knowledge management, Vol. 8, No. 1, pp. 5-19.
6. Bell, D.K. and Jackson, L.A. (2001), "Knowledge management: understanding theory and developing strategy", Competitiveness Review, Vol. 11 No. 1, pp. 1-11.
7. Ruggles, R. and Holtshouse, D. (Eds) (1999), The Knowledge Advantage, Capstone Publishing Limited. Ernst & Young LLP, Dover, NH.
8. Zack, M. H. (1999a), Knowledge and Strategy, Butterworth-Heinmann, Boston, MA.
9. Porter, M. (1980), Competitive Strategy, New York: Free Press.
10. Freeman, J. and Boeker, W. (1984), "The ecological analysis of business strategy", California Management Review, XXVI (3), pp. 73-86.
11. Darroch, J. and McNaughton, R. (2002), "Examining the link between knowledge management practices and types of innovation", Proceeding of the 7th world Congress on intellectual Capital, Hamilton, Ontario, 16-18 January 2002, McMaster University, Hamilton, Ontario.
12. Davenport, T. H. and Prusak, L. (1998), Working Knowledge: How Organization Manage What They Know, Harvard Business School Press, Boston, MA.
13. Rahmanseresht, H. (2008), Theories of Organizations from Modernism to Postmodernism, Vol. 1, 2nd Edition, Iran: Dowran Publication (in Persian).
14. Zack, M. H. (2001), "Developing a knowledge strategy: epilogue", Available at: [Http://web/cba.neu.edu/mzack/kstart2/kstrat.htm](http://web/cba.neu.edu/mzack/kstart2/kstrat.htm)
15. Davenport, T.H., De Long, D.W. and Beers, M.C. (1998), "Successful knowledge management projects", Sloan Management Review, Vol. 39 No. 2, pp. 43-57.
16. Sanchez, R., Heene, A. and Thomas, H. (1996), Dynamics of Competence-based Competition: Theory and Practices in the New Strategic Management, Elsevier, Oxford.
17. O'Dell, C. and Grayson, C.J. (1998), "If only we knew what we know: identification and transfer of internal best practices", California Management Review, Vol. 40 No. 3, pp. 154-74.
18. Choi, Y.S. (2000), An empirical study of factors affecting successful implementation of knowledge management, Doctoral Dissertation, Graduate College at the University of Nebraska, University of Nebraska, Lincoln, NB.
19. O'Dell, C. (1996), "A current review of knowledge management best practice", Conference on Knowledge Management and the Transfer of Best Practices, Business Intelligence, London.
20. Beckman, T. (1997), A Methodology For Knowledge Management, International Association of Science and Technology for Development AI and Soft Computing Conference: Banff, Alberta, Canada.
21. Murray, P.C. (1998), New Language For New Leverage. The Terminology of Knowledge Management, Corporate Education. Biz, LLC, NY, available at: www.ktic.com/topic6/13_term2.htm.
22. APQC - American Productivity and Quality Center (1999a), available at: www.it-consultancy.com/extern/apge.html.
23. Barclay, R.O. and Murray, P.C. (2000), What is Knowledge Management?, Available at: www.media-access.com/whatis.html.
24. Corral, S. (1998), "Knowledge

و با ارزش می‌نگرند و معتقدند به منظور حفظ حیات و قابلیت‌های رقابتی باید منابع معنوی خود را به خوبی مدیریت کنند. در راستای تحقق همین هدف، مدیریت دانش به مفهومی اساسی در دنیای تجارت تبدیل شده است. سازمان‌ها سرمایه‌گذاری‌های عظیمی در زمینه ایجاد سامانه‌های مدیریت دانش انجام می‌دهند. این سازمان‌ها باید توانمندی‌ها و منابع دانش خود را به صورت راهبردی ارزیابی کنند و جهت کسب و حفظ مزیت رقابتی در زمینه دانش به تدوین و اجرای راهبرد بپردازند [۵۷].

با توجه به نوپا و جدید بودن مبحث مدیریت دانش و به ویژه راهبرد مدیریت دانش، در این مقاله سعی بر آن بوده است تا ابتدا به طور مختصر به مقوله راهبرد مدیریت دانش بپردازیم و سپس رابطه آن را با راهبرد رقابتی سازمان مشخص کنیم. در نهایت با استفاده از تئوری نقاط مرجع راهبردی به طبقه‌بندی این راهبردها پرداختیم. همان طور که در مطالب فوق اشاره شد، سازمان‌هایی که هدفشان کارایی است، بیشتر بر راهبرد کدگذاری دانش متمرکز هستند و سازمان‌هایی که به دنبال ایجاد تمایز می‌باشند، بر راهبرد سفارشی‌سازی توجه دارند.

- management: are we in the knowledge management business?", *Ariadne*, No. 18, available at: www.ariadne.ac.uk/issue18/knowledge-mgt.
25. Shepard, S. (2000), *Telecommunications Convergence*, McGraw Hill, New York, NY.
26. Grant, R. M. (1991), "The resource-based theory of competitive advantage: implication for strategy formulation", *California Management Review*, Vol. 33, No. 3, pp. 114-135.
27. Nurmi, R. (1998), "Knowledge-intensive firms", *Business Horizons*, May-June, pp. 26-32.
28. Porter, M. (1996), "What is strategy?", *Harvard Business Review*, Vol. 74, No. 6, pp. 61-79.
29. Fahey, L. (1996), "Putting knowledge into strategy", Presentation at the Ernst & Young Managing the Knowledge of the Organization Conference, Phoenix, AZ.
30. Zack, M.H. (1999b), "Developing a knowledge strategy", *California Management Review*, Vol. 41, No. 3, pp. 125-45.
31. Barney, J.B. (1995), "Looking inside for competitive advantage", *Academy of Management Executive*, Vol. 9 No. 4, pp. 49-61.
32. Barney, J.B. (1991), "Firm resources and sustained competitive advantage", *Journal of Management*, Vol. 17 No. 1, pp. 99-120.
33. Penrose, E.T. (1959), *The Theory of the Growth of the Firm*, Wiley, New York, NY.
34. Wernerfelt, B. (1984), "A resource-based view of the firm", *Strategic Management Journal*, Vol. 5, pp. 171-80.
35. Mahoney, J.T. and Pandian, J.R. (1992), "The resource-based view within the conversation of strategic management", *Strategic Management Journal*, Vol. 13, pp. 363-80.
36. Peteraf, M.A. (1993), "The cornerstones of competitive advantage: a resource-based view", *Strategic Management Journal*, Vol. 14, pp. 179-91.
37. Dierickx, I. and Cool, K. (1989), "Asset stock accumulation and sustainability of competitive advantage", *Management Science*, Vol. 35 No. 12, pp. 1504-11.
38. Prahalad, C.K. and Hamel, G. (1990), "The core competence of the corporation", *Harvard Business Review*, Vol. 68 No. 3, pp. 79-91.
39. Hitt, M.A., Bierman, L., Shimizu, K. and Kochhar, R. (2001), "Direct and moderating effects of human capital on strategy and performance in professional service firms: a resource-based perspective", *Academy of Management Journal*, Vol. 44 No. 1, pp. 13-28.
40. Collis, D.J. and Montgomery, C.A. (1995), "Competing on resources: strategy in the 1990s", *Harvard Business Review*, July-August, pp. 118-28.
41. Markides, C. (1997), "Strategic innovation", *Sloan Management Review*, Spring, pp. 9-23.
42. Bogner, W.C., Thomas, H. and McGee, J. (1999), "Competence and competitive advantage toward a dynamic model", *British Academy of Management*, Vol. 10, pp. 275-90.
43. Post, H.E. (1997), "Building a strategy on competences", *Long Range Planning*, Vol. 30 No. 5, pp. 733-40.
44. Grant, R.M. (1996), "Towards a knowledge-based theory of the firm", *Strategic Management Journal*, Vol. 17, pp. 109-22.
45. Smith, Trevor A. (2006), *Knowledge Management and it'd capabilities linked to the business strategy for organizational effectiveness*, Doctoral Dissertation, H. Wayne Huizenga School of Business and Entrepreneurship, Nova Southeastern University.
46. Spender, J. C. (1996), "Making knowledge the basis of a dynamic theory of the firm", *Strategic Management Journal*, Vol. 17, pp. 45-62.
47. Ryle, G. (1949), *The Concept of Mind*, London: Huteson.
48. Polanyi, M. (1967), *The Tacit Dimension*, New York: Doubleday
49. Huber, G. P. (1991), "Organizational Learning: the contributing processes and the literatures", *Organization Science*, Vol. 2, pp. 88-115.
50. Nonaka, I. (1991), "The Knowledge creating company", *Harvard Business Review*, Vol. 69 (November-December), pp. 96-104.
51. Levitt, B. and March, J. C. (1988), "Organizational Learning", *Annual Review of Sociology*, Vol. 14.
52. Jashapara, Ashok (2004), *Knowledge Management: An Integrated Approach*, UK: Prentice Hall.
53. Grant, R. M. and Baden-Fuller, C. (1995), "A knowledge based theory of the inter-firm collaboration", *Academy of Management Journal Beat Paper Proceeding*, pp. 17-21.
54. Davenport, T.H. (1999), *Some Principles Of Knowledge Management*, McCombs Graduate School of Business, University of Texas, Austin, TX, available at: www.mcombs.utexas.edu/kman/kmprin.htm.
55. Hofer-Alfeis, J. (2003), "Effective integration of knowledge management into the business starts with a top-down knowledge strategy", *Journal of Universal Computer Science*, Vol. 9 No. 7, pp. 719-28.
56. Clarke, P. (1998), "Implementing a knowledge strategy for your firm", *Research Technology Management*, Vol. 41 No. 2, pp. 28-31.
57. Civi, Emin (2000), "Knowledge as a competitive asset: a review", *Marketing Intelligence & Planning*, Vol. 18, No. 4, pp. 166-174. Available at: <http://www.emeraldinsight.com/1367-3270.htm>
58. Wiig, K. (1997a), "Knowledge management: an introduction and perspective", *Journal of Knowledge Management*, Vol. 1 No. 1, pp. 6-14.
59. Drew, S. (1999), "Building knowledge management into strategy: making sense of a new perspective", *Long Range Planning*, Vol. 32 No. 1, pp. 130-6.
60. Knapp, E.M. (1998), "Knowledge management", *Business and Economic Review*, Vol. 44, No. 4.
61. Saito, Andre; Umamoto; Katsuhiko and Mitsuru Ikeda (2007), "A strategy-based ontology of knowledge management technologies", *Journal of Knowledge Management*, VOL. 11, NO. 1, pp. 97-114.
62. Hayes, N. and Walsham, G. (2003), "Knowledge sharing and ICTs: a relational perspective", in Easterby-Smith, M. and Lyles, M.A. (Eds), *The Blackwell Handbook of Organizational Learning and Knowledge Management*, Blackwell

- Publishing, Malden, MA, pp. 54-77.
63. Mentzas, G., Apostolou, D., Young, R. and Abecker, A. (2001), "Knowledge networking: a holistic solution for leveraging corporate knowledge", *Journal of Knowledge Management*, Vol. 5 No. 1, pp. 94-106.
64. Alavi, M. and Leidner, D.E. (2001), "Review: knowledge management and knowledge management systems: conceptual foundations and research issues", *Management Information Systems Quarterly*, Vol. 25 No. 1, pp. 107-36.
65. Choi, B. and Lee, H. (2002), "Knowledge management strategy and its link to knowledge creation process", *Expert Systems with Applications*, Vol. 23, pp. 173-87.
66. Earl, M.J. (2001), "Knowledge management strategies: toward a taxonomy", *Journal of Management Information Systems*, Vol. 18 No. 1, pp. 215-33.
67. Umemoto, K. (2002), "Managing existing knowledge is not enough: recent developments in knowledge management theory and practice", in Choo, C.W. and Bontis, N. (Eds), *The Strategic Management of Intellectual Capital and Organizational Knowledge*, Oxford University Press, Oxford, pp. 463-76.
68. Umemoto, K., Endo, A. and Machado, M. (2004), "From sashimi to zen-in: the evolution of concurrent engineering at Fuji Xerox", *Journal of Knowledge Management*, Vol. 8 No. 4, pp. 89-99.
69. Stewart, T.A. (1997), *Intellectual Capital: The New Wealth of Organizations*, Doubleday/Currency, New York, NY.
70. Sveiby, K.E. (1997), *The New Organizational Wealth: Managing and Measuring Knowledge-based Assets*, Berrett-Koehler, New York, NY.
71. Edvinsson, L. and Malone, M. (1997), *Intellectual Capital*, Harper Business, New York, NY.
72. Heisig, P. (2001), "Business process oriented knowledge management", in Mertins, K., Heisig, P. and Vorbeck, J. (Eds), *Knowledge Management: Best Practices in Europe*, Springer, Heidelberg, pp. 13-36.
73. Maier, R. and Remus, U. (2001), "Towards a framework for knowledge management strategies: process orientation as strategic starting point", *Proceedings of the Hawaii International Conference on Systems Sciences*, Maui, Hawaii, 3-6 January, available at: www.hicss.hawaii.edu/HICSS_34/PDFs/DOML04.pdf
74. Kogut, B. and Zander, U. (1992), "Knowledge of the firm, combinative capabilities, and the replication of technology", *Organization Science*, Vol. 3 No. 3, pp. 383-97.
75. Spender, J. C. (1994), "Organizational knowledge, collective practice and Penrose rents", *International Business Review*, Vol. 3 No. 4, pp. 353-67.
76. Teece, D.J., Pisano, G. and Shuen, A. (1997), "Dynamic capabilities and strategic management", *Strategic Management Journal*, Vol. 18 No. 7, pp. 509-33.
77. Zack, M.H. (2002), "Epilogue: developing a knowledge strategy", in Bontis, N. and Choo, C.W. (Eds), *The Strategic Management of Intellectual Capital and Organizational Knowledge*, Oxford University Press, Oxford, pp. 268-76.
78. Von Krogh, G., Nonaka, I. and Aben, M. (2001), "Making the most of your company's knowledge: a strategic framework", *Long Range Planning*, Vol. 34, pp. 421-39.
79. Van der Spek, R., Hofer-Alfeis, J. and Kingma, J. (2003), "The knowledge strategy process", in Holsapple, C.W. (Ed.), *Handbook on Knowledge Management 2: Knowledge Directions*, Springer, Berlin, pp. 443-66.
80. Wiig, K.M. (1999), "Introducing knowledge management into the enterprise", in Liebowitz, J. (Ed.), *Knowledge Management Handbook*, CRC Press, Boca Raton, FL, pp. 3.1-3.41.
81. Soliman, F. and Spooner, K. (2000), "Strategies for implementing knowledge management: role of human resources management", *Journal of Knowledge Management*, Vol. 4 No. 4, pp. 337-45.
82. Rubenstein-Montano, B., Liebowitz, J., Buchwalter, J., McCaw, D., Newman, B. and Rebeck, K. (2001), "SMARTVision: a knowledge-management methodology", *Journal of Knowledge Management*, Vol. 5, No. 4, pp. 300-10.
83. O'Dell, C., Hasanali, F., Hubert, C., Lopez, K., Odem, P. and Raybourn, C. (2003), "Successful KM implementations: a study of best-practice organizations", in Holsapple, C.W. (Ed.), *Handbook on Knowledge Management 2: Knowledge Directions*, Springer, Berlin, pp. 411-41.
84. Wong, K.Y. and Aspinwall, E. (2004a), "A fundamental framework for knowledge management implementation in SMEs", *Journal of Information & Knowledge Management*, Vol. 3 No. 2, pp. 155-66.
85. Wong, K.Y. and Aspinwall, E. (2004b), "Knowledge management frameworks: a review", *Knowledge and Process Management*, Vol. 11 No. 2, pp. 93-104.
86. Del-Rey-Chamorro, F.M., Roy, R., van Wegen, B. and Steele, A. (2003), "A framework to create key performance indicators for knowledge management solutions", *Journal of Knowledge Management*, Vol. 7 No. 2, pp. 46-62.
87. Mintzberg, H. (1991), "The effective organization: forces and forms", *Sloan Management Review*, winter edition, pp. 54-67.
88. Fiegenbaum, A.; Hart; S.L. and Schendel, D.E. (1996), "Strategic reference point theory", *Strategic Management Journal*, Vol. 17, pp. 216-236.
89. Bamberger, P. and Fiegenbaum, A. (1996), "The role of strategic reference points in explaining the nature and consequences of human resource strategy", *Academy of Management Review*, Vol. 21, pp. 926-958.
90. Bamberger, Peter and Meshoulam, Ilan (2000), *Human Resource Strategy: Formulation, Implementation, and Impact*, Translated by Dr. A. Parsayan and Dr. S. M. A'arabi, Iran: Cultural Research Bureau (in Persian).
91. Hildreth P. Wright P. and Kimble C. (1999 April), "Knowledge Management : Are We Missing Something?", In Brooks L. and Kimble C. *Information Systems - The Next Generation*. *Proceedings of the 4th UKAIS Conference*, York, UK, pp.347-356.