

تدوین استراتژی های دانشی در سازمان های دانش بنیان با رویکرد برنامه ریزی بر پایه سناریو

ارائه دهنده مقاله: مهدی اختیاری میاب

مهدی اختیاری میاب^۱، سید اکبر نیلی پور طباطبایی^۲، مجتبی نوروزی چگنی^۲

۱ و ۲ - دانشکده مهندسی صنایع، دانشگاه صنعتی مالک اشتر، اصفهان

Mehdi.miyabli68@gmail.com

چکیده

امروزه دانش به عنوان یک دارایی ارزشمند و منبع استراتژیک خلق ارزش در سازمانها و نیز شایستگی محوری سازمان های دانش بنیان تلقی می شود. از طرفی، تصمیم سازی در شرایط عدم قطعیت مهم ترین چالش رهبران در عصر دانایی است که از پویایی محیط سازمانها و رشد و توسعه شتابان علم و فناوری نشات می گیرد. لهذا، تدوین استراتژی های دانشی بطوریکه همراستا با استراتژی های کلان سازمانی بوده و انعطاف پذیری لازم جهت اجرا را داشته باشد، ضروری به نظر می رسد. پژوهش حاضر، الگویی جامع جهت تدوین استراتژی های دانشی همراستا با راهبردهای کلان سازمانی ارائه داده که به ترسیم آینده های ممکن، محتمل و مطلوب می انجامد. در همین راستا رویکرد برنامه ریزی بر پایه سناریو (سناریو نویسی) به عنوان ابزاری مناسب جهت تدوین استراتژی های دانشی در سازمان های دانش بنیان برگزیده شده است. روش تحقیق حاضر مطالعه کتابخانه ای بوده و ابزار گردآوری اطلاعات، فیش برداری از منابع اطلاعاتی - مقالات و پایان نامه ها - در اینترنت و کتابها و مجلات بوده است.

کلمات کلیدی: مدیریت دانش، استراتژی دانش، آینده پژوهی، عدم قطعیت، برنامه ریزی بر پایه سناریو^۱

¹ Scenario Planning

۱. مقدمه

در ادبیات مدیریت دانش، امروزه مفهوم دانش همانند سایر مفاهیم مدیریتی با مفهوم استراتژی پیوند خورده است. مطالعه همزمان سیر تکوین مدیریت دانش و مدیریت استراتژیک موجب خلق مفاهیم "همراستایی استراتژیک" و نیز "استراتژی دانشی" گردیده است. برقراری موازنه میان شایستگی ها و منابع دانشی و دانش مورد نیاز برای تهیه محصولات و خدمات به روشی برتر از رقبا تعریفی است که زاک^۱ در سال ۱۹۹۹ از استراتژی دانشی ارائه نموده (نیکوکار، ۱۳۸۸) و انعکاسی است از چالش های مدیریت در عصر حاضر که بیش از هر چیز، ناشی از رشد فزاینده علم و فناوری، روند جهانی شدن و گسترش رقابت از بازارهای ملی و محلی به بازارهای بین المللی می باشد.

از سویی دیگر، پارادایم حاکم بر فضای کسب و کار سازمانها در قرن بیستم که "دانش" را قدرت تلقی می نمود، دستخوش تغییر شده و هم اکنون، "تبادل دانش" به عنوان عامل ارزش آفرین در فضای رقابت و کسب و کار مطرح گردیده است. به بیان دیگر، دانش به سرمایه استراتژیک و دارایی ارزشمند سازمانها بدل شده که فرآیند تصمیم سازی و برنامه ریزی در سازمانها در گرو تولید، توسعه، تسهیم و تجاری سازی دانش است. در سازمانهای دانش بنیان، علاوه بر این که دانش یک منبع راهبردی و دارایی ارزشمند برای سازمان محسوب می شود، شایستگی محوری چنین سازمانهایی نیز هست. فرآیند تصمیم گیری و برنامه ریزی در شرایط عدم قطعیت و عدم اطمینان محیطی، توانایی مدیران در یادگیری سریعتر نسبت به رقبایشان را به یک ضرورت بدل نموده است بطوریکه دوگاس^۲ تنها مزیت رقابتی سازمانهای آینده را در سرعت یادگیری آنها می داند. بر همین اساس، تدوین و اجرای استراتژی های بلند مدت که همراستا با اهداف کلان سازمانی بوده و نیازهای و تقاضاهای پنهان امروز و آینده را برآورده سازد، مهمترین چالش مدیران سازمانی در سده ۲۱ خواهد بود.

به نظر می رسد، تاکید و اصرار بر الگوهای سنتی و قدیمی و پیش بینی سرمایه گذاری های تحقیقاتی برای یک یا دو سال آینده مشکل اصلی سازمانهاست. زمینه نظری استراتژی دانشی و همراستایی استراتژیک در تحقیقات پیشین، به ارائه الگوهایی انجامیده که پر کردن شکاف های استراتژیک موجود در سازمان ها - عمدتاً سازمان های دانش بنیان - را از مسیر تدوین استراتژی های دانشی ممکن می داند. این تحقیقات و مدل های ارائه شده در آنها، اگر چه، چارچوب مناسبی جهت برنامه ریزی استراتژیک سازمان ها فراهم می آورند با این حال، جوابگوی چالش های جدید سازمانی در سده ۲۱ نبوده و افق بلند مدت برنامه ریزی استراتژیک را مد نظر قرار نمی دهند.

ایده اصلی پژوهش حاضر، پی گیری نگرش استراتژیک در برنامه ریزی با بهره گیری از روش های نو و بدیع می باشد و در این راستا مدلی را با تاکید بر روش سناریو نویسی ارائه می دهد که فلسفه وجودی آن، یادگیری سازمانی و پاسخگویی سریع به تغییرات محیطی است. بر همین اساس، این پژوهش با مروری بر مبانی نظری مدیریت دانش و استراتژی های دانشی از یک سو و روش سناریو نویسی به عنوان ابزاری کارآمد از سوی دیگر، مدل های مطرح شده در تحقیقات پیشین را

¹ Zack

² Douglas

مطالعه کرده و در نهایت الگویی را جهت تدوین استراتژیهای دانشی با رویکرد سناریونویسی ارائه می دهد. روش تحقیق حاضر مطالعه کتابخانه ای بوده و ابزار گردآوری اطلاعات، فیش برداری از منابع اطلاعاتی - مقالات، کتب و پایان نامه ها - بوده است.

۲. مبانی نظری

مدیریت دانش

مدیریت دانش، به عنوان یک رشته علمی حاصل تفکر متخصصانی همچون دراکر^۱ در ۱۹۷۰، اسویی^۲ در دهه ۱۹۸۰ و نوناکا^۳ و تاکاچی^۴ در دهه ۱۹۹۰ بوده است. اگر دانش را ترکیبی از اطلاعات، تجارب و ارزش ها و پیش زمینه های ذهنی و محیطی شخص تعریف نماییم، مدیریت دانش فرآیند کشف، کسب، توسعه و ایجاد، تسهیم، نگهداری، ارزیابی و بکارگیری دانش مناسب در زمان مناسب، توسط فرد مناسب در سازمان است که از راه ایجاد پیوند میان منابع انسانی، فناوری اطلاعات و ارتباطات و ایجاد ساختاری مناسب برای دستیابی به اهداف سازمان صورت می پذیرد (آدامسون، ۲۰۰۵). از آن جایی که، دانش بعنوان شایستگی محوری سازمانهای دانش بنیان شناخته می شود و تبادل دانش رمز موفقیت سازمان ها و پیش نیاز یادگیری سازمانی تلقی می شود، تدوین استراتژی های دانشی همراستا با اهداف کلان سازمانی و مدیریت چرخه تولید، تسهیم و بکارگیری دانش جهت نیل به اهداف سازمانی یک ضرورت محسوب می شود.

تاکنون تعاریف متعددی از مدیریت دانش ارائه شده است. بوئرسما^۵ آن را ذخیره سازی و راهبری دانش و برنامه ریزی برای آن تعریف می کند. لوکاس^۶، مدیریت دانش را ابتکاری تازه برای تبدیل الگوی نظام های اطلاعاتی از رویکرد پردازش شده و ارائه اطلاعات به رویکرد گردآوری و استفاده از دانش در سازمانها می داند که از بکارگیری تخصص و مهارت انباشته در ذهن و زوایای پنهان افراد تا تبدیل آنها به منابع مکتوب و مدون را شامل می شود (حسن زاده، ۱۳۸۶). مدل های متعددی برای مدیریت دانش و پیاده سازی آن در سازمانهای مختلف ارائه شده است. این مدل ها متأثر از نوع نگرش و رویکرد مطالعاتی به این موضوع می باشد. مدل پایه ای که در این پژوهش به عنوان مبنای مطالعاتی انتخاب شده، مدلی است که توسط «پروبست، روب و رمهاردت»^۷ (2002) به نام «مدل پایه های سنگ بنای ساختمان مدیریت دانش» نام گذاری شده است.

¹ Druker

² Swibi

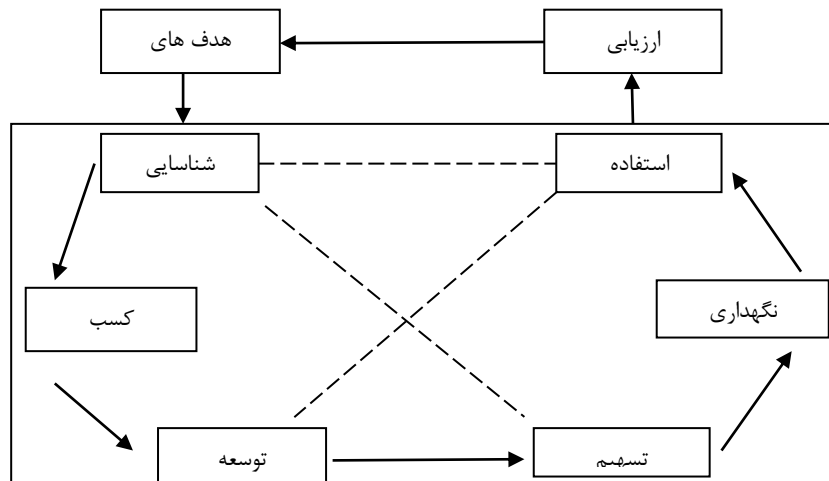
³ Nonaka

⁴ Takachi

⁵ Boersma

⁶ Lucas

⁷ Probst & Raub & Romhard



شکل شماره ۱- مدل پایه های ساختمان مدیریت دانش (حسن زاده، ۱۳۸۶)

برنامه ریزی استراتژیک و استراتژی دانشی

چالش های جدید سازمانی و پارادایم های حاکم بر فضای کسب و کار مزیت رقابتی سازمان ها را در یادگیری سریعتر نسبت به رقبا می داند. از سویی دیگر، به عقیده کاپلان^۱، پایداری برتری رقابتی در گرو پیوند دانش و استراتژی است (باقری و دیگران، ۱۳۹۱، ص ۹۱). اولین بار براون در سال ۱۹۹۳ مفهوم استراتژی دانشی را بکار برد و آن را به صورت مجموعه ای از باورها در مورد اینکه جستجوی دانش چگونه انجام شود، تعریف کرد. شناسایی منابع دانشی که باید در موضوعات دانش محور کسب و کار شرکت به کار گرفته شوند، تعریف شورت^۲ از استراتژی دانشی است که در سال ۲۰۰۰ ارائه شده است. زاک اعتقاد دارد که این بکارگیری باید در راستای محصولاتی انجام شود که بتوان آنها به روش هایی برتر از رقبا فراهم نمود. از دید کستن^۳ استراتژی دانش مجموعه اصول راهنماست که تصمیمات یک سازمان در خصوص کسب، ذخیره، توسعه و استفاده از پایه دانش را شکل می دهد.

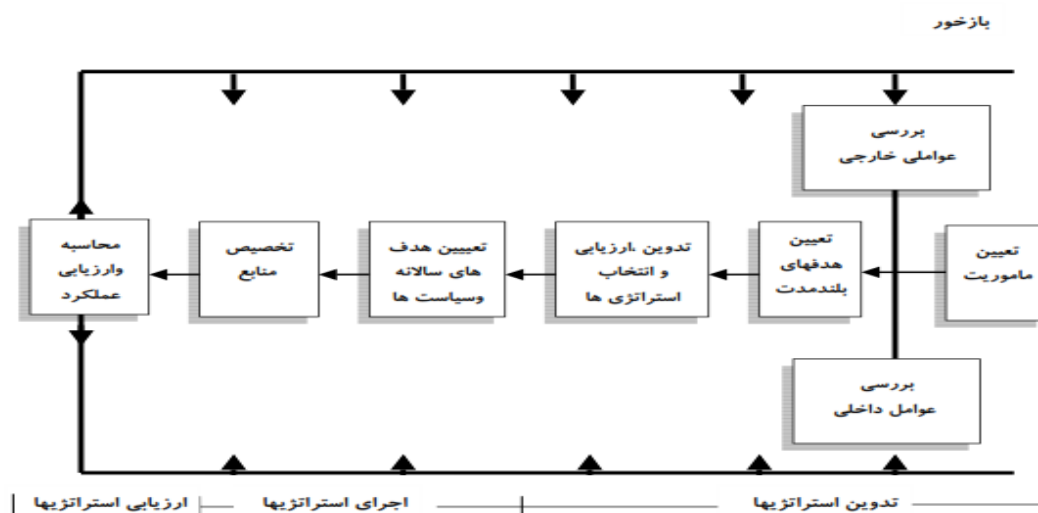
مدیریت استراتژیک، هنر و علم تدوین، اجرا و ارزیابی تصمیمات وظیفه ای چندگانه که سازمان را قادر می سازد به اهداف بلند مدت خود دست یابد و شامل مراحل تدوین، اجرا و ارزیابی استراتژی ها می باشد. تحلیل وضعیت موجود سازمان (تحلیل نقاط قوت و ضعف سازمان و شناسایی فرصت ها و تهدیدات محیطی) پیش نیاز مدیریت استراتژیک می

¹ Kaplan

² Short

³ Kesten

باشد. هم چنین وجود حلقه بازخور به منظور حصول اطمینان از حرکت در مسیر اهداف کلان سازمانی و اصلاح رویه ها، اهداف و رویکردها در صورت انحراف و با هدف نیل به وضعیت مطلوب ترسیم شده از سوی رهبران عالی سازمان، لازم و ضروری می باشد. مدیریت استراتژیک در سه سطح کل شرکت، سطح واحد کسب و کار استراتژیک و سطح وظیفه ای تدوین، اجرا و ارزیابی شده و اثربخشی آن در وهله نخست، به مشارکت تمامی اعضای سازمان از تدوین چشم انداز تا اجرا و ارزیابی دستورالعمل ها و رویه ها نیازمند است. در این راستا مدل ارائه شده توسط دیوید^۱، فرآیند مدیریت استراتژیک را به خوبی نشان می دهد که شکل ۳ در صفحه بعد آن را نشان می دهد.



شکل شماره ۲- فرآیند مدیریت استراتژیک (دیوید، ۱۹۹۸)

آینده پژوهی و روش سناریو نویسی

برنامه ریزی استراتژیک سازمانها فرآیندی است که مستلزم شناخت وضعیت موجود سازمان و عوامل تاثیرگذر محیطی و به تبع آن تدوین و اجرای برنامه هایی جهت نیل به وضعیت مطلوب می باشد. تصمیم گیری یکی از مهمترین وظایف مدیران در طول این فرآیند محسوب می شود که شناخت حال و آینده از ملزومات آن است. شیوه های سنتی پیش بینی آینده را با تاکید بر اطلاعات و روندهای گذشته انجام می دهند اما این روندها برای دوره های زمانی بلند مدت و محیط ناپایدار و آکنده از عدم قطعیت کنونی جوابگو نبوده اند. بر همین اساس، در برنامه ریزی استراتژیک سازمانها نیاز به فرآیندی سیستماتیک و مشارکتی برای ساخت چشم اندازهای میان مدت و بلند مدت احساس می شود. این فرآیند امروزه آینده پژوهی نامیده می شود که یک تعریف آن را زیرشاخه ای از علم و فناوری می داند که با اکتشاف آینده سرو کار دارد. به عبارتی، آینده پژوهی یک دانش - فناوری است که با تحلیل و بررسی پیشران، الگوها و منابع تغییر، تصاویر و بدیع هایی

¹ David

6th Knowledge Management Conference



Feb 25-26, 2014, Beheshti Intl. Conference Center, Tehran, Iran

از آینده ارائه می دهد (قربانی، ۱۳۸۹). نینیلوتو^۱ آینده پژوهی را علم تصمیم گیری می داند. به اعتقاد بل^۲، آینده پژوهی رشته ای مستقل است که هدف آن مطالعه آینده می باشد. آینده پژوهان به دنبال کشف، ابداع، ارائه، آزمون و ارزیابی آینده های ممکن، محتمل و بهترند. (بلوردی، ۱۳۹۲) ادگار^۳ اعتقاد دارد که آینده پژوهی هیچگاه مدعی پیش بینی آینده نیست، بلکه تلاش می کند پیامد رفتارها و کنش های بازیگران کلیدی را در شکل گیری آینده های بدیل بررسی کند. بلیث^۴ آن را تدوین آینده های ممکن (یا محتمل) در قالب سناریوهای دارای نشانگر تعریف می کند (بلیث و همکاران، ۲۰۱۳) و خزایی موضوع مورد مطالعه در آینده پژوهی را عدم قطعیت عنوان می کند. روش دلفی، سناریو نویسی، پیمایش محیطی، ذهن انگیزی، تحلیل ثبت اختراع، درخت وابستگی، تحلیل ریخت شناسی، روش تاثیرات متقابل، چرخه آینده از جمله رویکردهای آینده پژوهی است (نوری و ایوبی، ۱۳۸۹) که بکارگیری آنها بسته به ماهیت و نوع تحقیقات و نیاز سازمانها می باشد. با این حال روش سناریو نویسی از بدیع ترین و پرکاربردترین روشهایی است که توسط سازمان های پیشرو از قبیل شل، موتورولا و برخی نهادهای دولتی در استرالیا و ... به کار گرفته شده است.

بر پایه تعریفی که برنامه ریزی سناریو روشی است که تصمیم گیرندگان با معرفی چند وضعیت ممکن برای پارامترهای مسئله بر عدم قطعیت آینده غلبه می کنند. هر وضعیت ممکن یک سناریو نامیده می شود که هدف غایی آنها قادر ساختن بشر جهت تغییر آینده به طرز مشارکتی می باشد. هدف یافتن جوابی است که تحت همه سناریوها خوب عمل می کند. چنین جوابی را جواب پایدار یا توافقی می نامند (کاهانه، ۲۰۱۲).

کاهانه^۵ که مسئول تدوین سناریوهای اجتماعی، سیاسی و اقتصادی در شرکت رویال داچ شل بوده، در تحقیقی در سال ۲۰۱۲ با عنوان سناریونویسی تحول گرا، تغییر آینده توسط کشف بدیل ها و تاثیر گذاری بر آینده را در گرو مشارکت همه ذی نفعان سازمان می داند و معتقد است که بشر به جای سازگاری با محیط باید توانایی تغییر آنرا در خود ایجاد نماید. کاهانه معتقد است، طراحی سناریو نه تنها منجر به درک آینده می شود بلکه امکان تاثیرگذاری بر آن را نیز فراهم می آورد. به عقیده وی سناریو نویسی صرفا یک برنامه ریزی و تدوین استراتژی و اجرای گام به گام آن ها نیست بلکه فرآیند منظمی از تفکر به همراه برنامه ریزی و مطابق آن تغییر رفتارها و حرکات می باشد.

شوارتز^۶ در کتاب هنر دورنگری هشت گام سناریو نویسی را به ترتیب زیر می آورد: (بلیث، ۲۰۰۵)

- شناسایی موضوع یا تصمیم اصلی (ایده روشن برای توسعه آینده و شناسایی عوامل و عناصر نامطمئن و غیر قطعی)
- تهیه فهرست کاملی از نیروهای کلیدی در محیط منطقه ای
- شناسایی نیروهای پیشران (بررسی تاثیر حوزه های مالی، سیاسی، فرهنگی، اجتماعی و ...)
- طبقه بندی عوامل کلیدی و پیشران بر اساس اهمیت و عدم قطعیت

¹ Niniotto

² Bell

³ Edgar

⁴ Blyth

⁵ Kahane

⁶ Schouartz

- انتخاب منطق سناریوها (استفاده از سناریوها جهت خلق بدیل های استراتژیک)
- پربار کردن و افزودن مطالب به سناریوها
- طرح مضامین مورد نظر در آینده و در هر یک از سناریوها
- انتخاب شاخص ها و علائم راهنما (انتخاب گزینه های مشروط - بسته به عوامل محیطی در شرایط عدم قطعیت - داشتن گزینه های آماده اما در قفسه)

۳. پیشینه تحقیقات

بررسی مدیریت دانش از دیدگاه سیستمی و استراتژیک و با روش تحقیق کمی - کیفی و با هدف ارتقاء عملکرد پژوهشگاهها موضوع پژوهش اعرابی و موسوی در سال ۱۳۸۸ می باشد. فرضیه اصلی این پژوهش بیان می دارد که هماهنگی بین استراتژی های دانش (تولید، توسعه و بکارگیری دانش) با توجه به استراتژی کار پژوهشگاهها به ارتقاء عملکرد منجر می شود. استراتژی های بکار گرفته شده در سازمانها در این تحقیق بر اساس میزان دستیابی به دانش آشکار و پنهان به چهار نوع ایستا، انسان محور، سیستم محور و پویا طبقه بندی شده اند.

فتح اللهی راد و عباسی در سال ۱۳۸۸، در مقاله ای تحت عنوان "آشنایی با مدیریت دانش و نقش آن در نظام مدیریت استراتژیک سازمان ها" ضمن مروری بر ادبیات نظری مدیریت دانش و مدیریت راهبردی، مدل های ارائه شده برای KM و نیز موانع مدیریت دانش را از دیدگاه سازمانی، اعضا و کمیته دانش و از دیدگاه فردی را مورد بحث قرار داده و با تبیین عوامل کلیدی مدیریت دانش و ویژگیهای سیستم برنامه ریزی استراتژیک، نقش نظام مدیریت دانش را در تحلیل وضعیت سازمانها، تدوین استراتژی، اجرا و ارزیابی آن مورد مطالعه اجمالی قرار داده است.

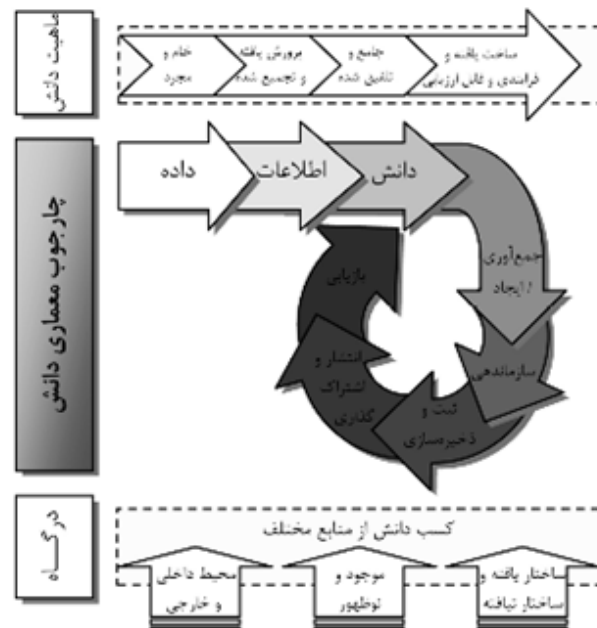
در پژوهشی که نیکوکار و حکیم در سال ۱۳۸۸ انجام داده اند، ابتدا با تبیین مفهوم زنجیره ارزش در فرآیند مدیریت دانش و همچنین تشریح هریک از اجزای این فرآیند الگویی استراتژیک از این فرآیند ارائه دادند و سپس، ارتباط میان فرآیند KM با استراتژی های کلان سازمان در قالب الگوی فرآیندی عرضه کردند. این دو نخست الگوی استراتژیک زنجیره ارزش را در ۵ مرحله تدوین نموده اند. سپس ساختار معماری دانش و اجزای آن، نقشه دانش و منابع اکتساب دانش و ساختار عملکرد فرآیند دانش مورد بحث قرار گرفته و در نهایت الگویی فرآیندی همراستایی استراتژیک دانش ارائه شده است.

6th Knowledge Management Conference

Feb 25-26, 2014, Beheshti Intl. Conference Center, Tehran, Iran



شکل شماره ۳ - الگوی فرایند استراتژیک زنجیره ارزش مدیریت دانش (نیکوکار، ۱۳۸۸)



شکل شماره ۴ - ساختار معماری دانش و اجزای آن (نیکوکار، ۱۳۸۸)



شکل شماره ۵- مدل همراستایی استراتژیک دانش (نیکوکار، ۱۳۸۸)

بررسی الگوهای راهبردی مدیریت دانش و الگوهای راهبرد دانشی موضوع پژوهش رضاییان و همکارانش می باشد که در سال ۱۳۸۹ منتشر شده است و تاکید عمده آن بر تعریف راهبرد مدیریت دانش و راهبر دانشی و تبیین تمایزهای بین این دو مفهوم و مرور الگوهای ارائه شده در این زمینه می باشد. آنان با تبیین ضرورت ها، کارکردها و الزامات الگوهای مدیریت راهبردی دانش و راهبرد دانشی، راهکارهایی را جهت تدوین الگوهایی به منظور پر کردن شکاف دانشی ارائه می دهند و همراستایی استراتژی های دانشی با استراتژی های کلان سازمانی را شرط اصلی برنامه ریزی استراتژیک سازمانها در جهت پرکردن شکاف های راهبردی سازمان می دانند.

بررسی مدیریت دانش از دیدگاه سیستمی و استراتژیک و با روش تحقیق کمی - کیفی و با هدف ارتقاء عملکرد پژوهشگاهها موضوع پژوهش اعرابی و موسوی در سال ۱۳۸۸ می باشد. فرضیه اصلی این پژوهش بیان می دارد که هماهنگی بین استراتژی های دانش (تولید، توسعه و بکارگیری دانش) با توجه به استراتژی کار پژوهشگاهها به ارتقاء عملکرد منجر می شود. استراتژی های بکار گرفته شده در سازمانها در این تحقیق بر اساس میزان دستیابی به دانش آشکار و پنهان به چهار نوع ایستا، انسان محور، سیستم محور و پویا طبقه بندی شده اند.

تحقیقات خارجی

مطالعه الگوهای راهبرد دانش، از مباحثی است که از دهه ۱۹۹۰ مورد توجه برخی از محققان بوده است. اولین تحقیق در این زمینه، در سال ۱۹۹۶، توسط بیرلی و چارکراپارتی^۱ انجام شد. این دو راهبرد دانشی را به صورت مجموعه ای از پاسخ های جمعی مدیران به نیازهای یادگیری راهبردی سازمان تعریف نموده و با در نظر گرفتن عواملی از قبیل سرعت

¹ Bierly & Chakrabarti

6th Knowledge Management Conference

Feb 25-26, 2014, Beheshti Intl. Conference Center, Tehran, Iran

یادگیری، عمق دانش مورد نیاز و نوع یادگیری سازمانی (درونی یا بیرونی، تدریجی یا رادیکال) و با مطالعه موردی در ۲۱ سازمان داروسازی امریکایی طی سالهای ۹۱ - ۹۶ و با بهره گیری از فن خوشه بندی چهار راهبرد دانشی شناسایی شد که سازمانها را به چهار گروه نوآور، جدا افتاده، بهره برداران و جستجوگران طبقه بندی می نمود. هم چنین زاک در سال ۲۰۰۲، با مطالعه استراتژی های دانشی با تاکید بر توانمندی و قابلیت آنان در پشتیبانی و حمایت از جایگاه رقابتی سازمان و بهرمندی آنان از سه سطح دانشی پایه، پیشرفته و نوآورانه که در ۲۵ سازمان امریکایی انجام شد، چارچوبی از رویکردهای کلی سازمانها (رویکرد تدافعی و محافظه کارانه یا تهاجمی) به منظور ارزیابی وضعیت فعلی دانش سازمانی ارائه داد.

هم چنین، زاک در سال ۱۹۹۹ چارچوبی را برای تدوین راهبردهای دانشی در سازمان ارائه داد.

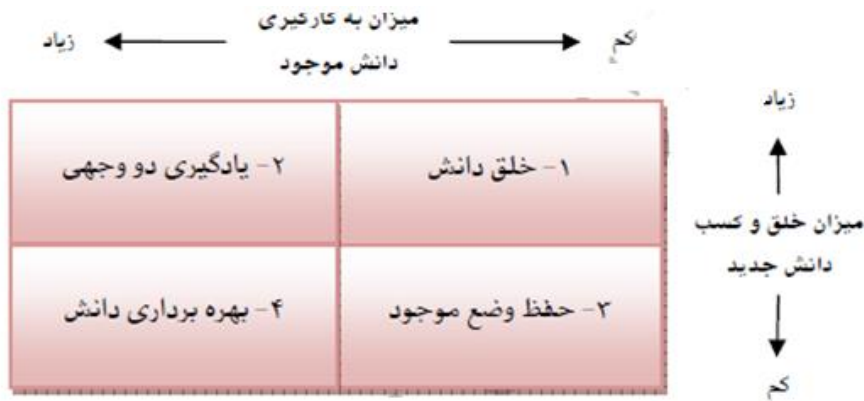


شکل شماره ۶ - چارچوب تدوین راهبرد دانش (نیکوکار، ۱۳۸۸)

دی پابلوس در سال ۲۰۰۲، بر همین اساس این راهبردها را برای ۱۲۳ شرکت اسپانیایی مورد مطالع قرار داد و به طبقه بندی شرکتها پرداخت.

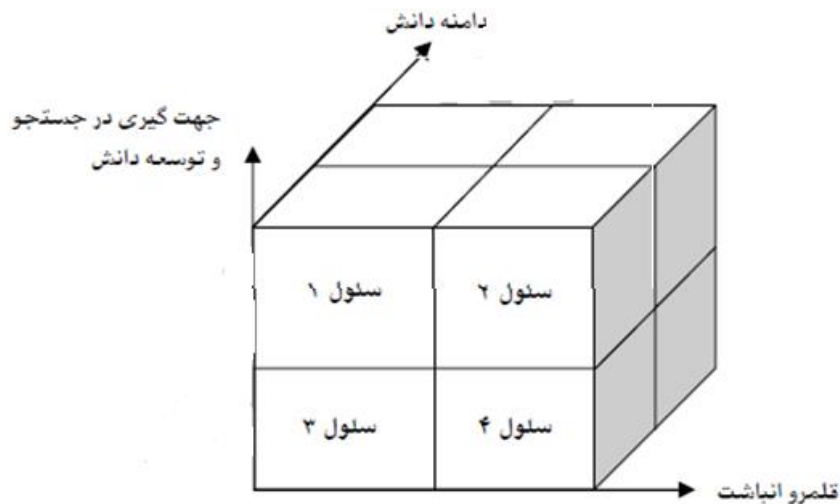
بیرلی و دالی در سال ۲۰۰۲، تعریف جدیدی از استراتژی دانش ارائه دادند و آنرا مجموعه ی انتخاب های راهبردی سازمان در دو بعد خلق یا اکتساب دانش جدید و بکارگیری و اهرم سازی دانش موجود برای خلق محصولات و فرآیندهای سازمانی جدید تعریف نمودند. بر همین اساس چهار راهبرد دانشی شناسایی شد - که هدف آن از دید زاک پرکردن شکاف بین دانش موجود و دانش مورد نیاز می باشد- و در قالب مدلی به فرم زیر آورده شده است.

Feb 25-26, 2014, Beheshti Intl. Conference Center, Tehran, Iran

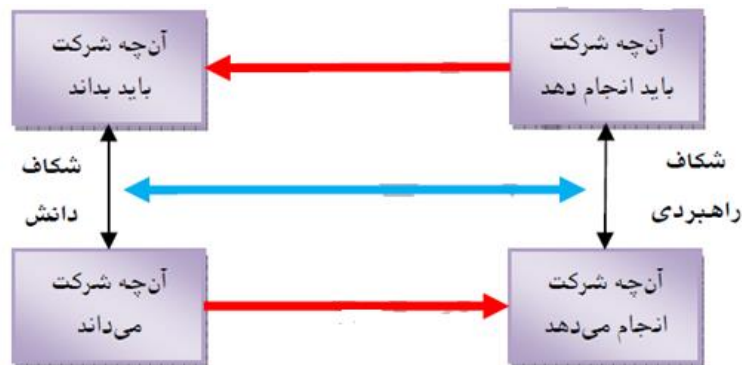


شکل شماره ۷ - انواع راهبردهای دانش سازمان (بیرلی و دالی، ۲۰۰۲)

در ادامه تحقیقات راجع به الگوهای راهبرد دانشی، کستن در سال ۲۰۰۷، با بررسی این مفهوم در مراکز خدمات درمانی، مراکز مالی و خدمات بیمه با تعیین سه شاخص گرایش سازمان به انباشت دانش (از فناوری تا افراد)، جهت گیری در جستجو و توسعه دانش (از فعال تا غیر فعال) و دامنه دانش (از وسیع تا متمرکز) مدلی سه بعدی ارائه داد. اساس این مدل تعریف جدید وی از راهبرد دانشی بود که آنرا مجموعه ای از خطوط راهنما در نظر می گرفت که تصمیمات یک سازمان را در خصوص تشخیص، کسب، توسعه، ذخیره سازی، مدیریت، بازاریابی و بکارگیری دانش را تبیین می نمایند.



شکل شماره ۸ - مدل سه بعدی کستن در خصوص ابعاد راهبرد دانش (کستن، ۲۰۰۷)



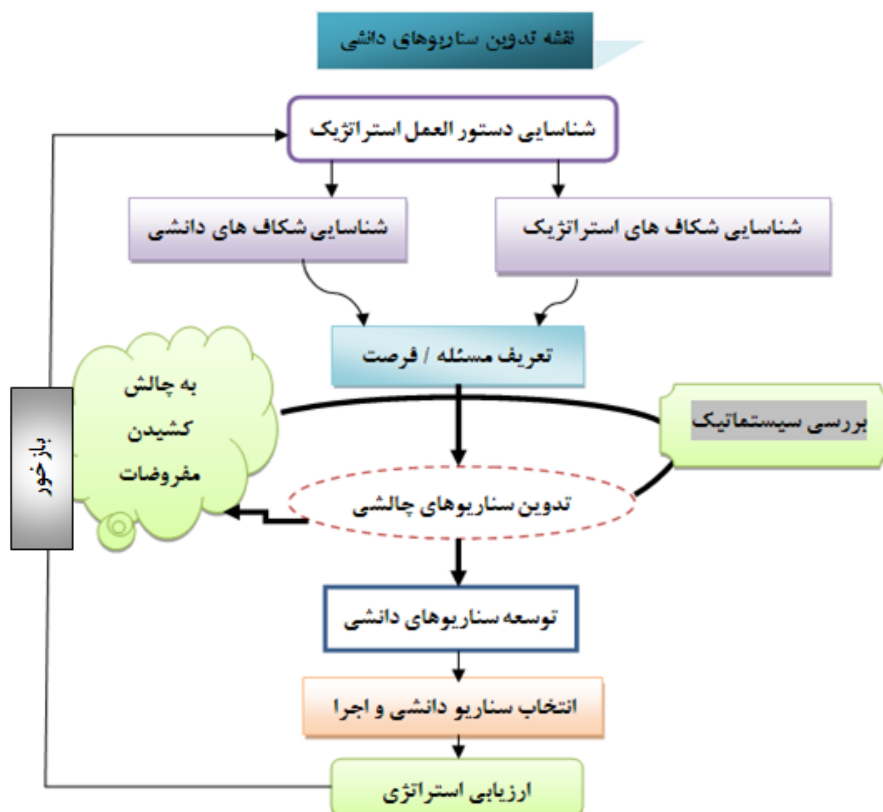
شکل شماره ۹ - تحلیل شکاف راهبردی شرکت (کستن، ۲۰۰۷)

سیر تکوین مدیریت دانش و بررسی ارتباط آن با مدیریت راهبردی موضوع تحقیقاتی است که منجر به ظهور مدیریت استراتژیک دانش گردیده است. در همین راستا، بو بنهارد در سال ۲۰۰۵، تحقیقات انجام گرفته در زمینه مدیریت استراتژیک و مدیریت دانش در طی ۴ دهه گذشته را مورد نقد و بررسی قرار داده و فرآیند هم تکاملی این دو حوزه را با تاکید بر نقش دانش در آرایش مشارکت درون سازمانی مطالعه نموده و یک چشم انداز بسیار پویای جدید از مدیریت دانش با تمرکز بر سینرژی حاصل از قابلیت های تبادل دانش در تبیین ساختار و ترجیحات اقتصادی ارائه نموده است. گیسلر در تحقیقی در سال ۲۰۰۷، به نقش گروه های استراتژیک در سازمانها و همچنین نقش های سازمانی افراد مبادله کننده دانش پرداخته و در یک مطالعه موردی و از طریق مصاحبه با ۳۷ تن از مدیران شرکتهای تولیدی بزرگ، مدلی را جهت تبیین فرآیندهای دانش ارائه داده است. وی در این تحقیق چهار مرحله تولید، انتقال، اجرا و جذب را شناسایی نموده و معتقد است که انگیزه های متفاوت حاکم بر فضای مبادله دانش، نقش های متفاوت تولیدکنندگان، انتقال دهندگان و استفاده کنندگان را در سازمانها به وجود می آورد.

۴. مدل پیشنهادی تدوین استراتژی های دانشی (معماری دانش با رویکرد Scenario Planning)

ادگار در تحقیقی در سال ۲۰۱۳ برنامه ریزی در شرایط عدم قطعیت را نیازمند تفکر استراتژیک برنامه ریزان می داند. وی روش سناریو نویسی را در زمینه توسعه منطقه ای در ارتباط با جنبه های نوآوری و مسائل سیاسی و در مورد خاص نظام سلامت مورد بحث و بررسی قرار داده است. یافته های تحقیق وی نشان می دهد سناریو نویسی یک ابزار ارزشمند جهت به تصویر کشیدن توسعه منطقه ای تحت شرایط عدم قطعیت بالا می باشد. مدلی که در این پژوهش ارائه می شود، از روش سناریو نویسی جهت تدوین استراتژی های دانشی بهره برده است. این مدل، موارد مطروحه زیر را به عنوان مفروضات و پیش نیازهای مدل مد نظر قرار داده است:

- مدل پایه های ساختمان مدیریت دانش و نیز الگوی فرآیندی همراستایی استراتژیک مدیریت دانش که تضمین کننده چرخه دانش در سازمانها جهت خلق مزیت رقابتی در سایه یادگیری سازمانی و با روشهایی از قبیل الگوی معماری دانش، تهیه نقشه دانش و ارزیابی عملکرد، پایه تعریف مسئله و سناریو سازی در مدل پیشنهادی قرار داده شده است. هم چنین مدل مدیریت استراتژیک دیوید که نمایانگر فرآیند تدوین، اجرا و ارزیابی استراتژی ها را به همراه یک حلقه باز خور می باشد، به جهت نمایش بهتر همراستایی استراتژیک دانش انتخاب گردیده است.
- از آنجایی که مبنای سناریو نویسی عدم قطعیت حاکم بر پدیده های محیطی و فضای حاکم بر کسب و کار می باشد، لذا یکی از معیارهای شناسایی نیروهای محرک تغییر که بر کسب و کار سازمانها تاثیر می گذارند، میزان عدم قطعیت عوامل و نیروهای تغییر در تدوین استراتژی دانشی سازمان ها انتخاب شده است. معیار دیگر میزان اهمیت عوامل می باشد که در پژوهش بلیث آورده شده است.
- جهت تدوین استراتژی های دانشی به روش سناریو نویسی، هشت گام پیشنهادی شوارتز را پی می گیریم.
بر این اساس، مدل زیر به عنوان الگویی برای تدوین استراتژی های دانشی و با عنوان نقشه تدوین سناریو های دانشی ارائه می گردد؛



شکل شماره ۱۰ - مدل پیشنهادی در این پژوهش

تشریح مدل پیشنهادی؛

در الگوی ارائه شده فوق، ابتدا یک دستور العمل استراتژیک برای سازمان، شرکت یا یک منطقه (مجموعه ای از سازمان ها و شرکت ها و ...) تهیه می شود. سپس، وضعیت استراتژیک موجود سازمانها و وضعیت موجود دانشی آن ها بررسی شده و از مقایسه با وضعیت مطلوب، شکاف های استراتژیک و شکاف های دانشی شناسایی شده و به تبع آن مسئله یا فرصت (استراتژی ها و اهداف دانشی کلان در راستای استراتژی های کلان سازمانی) تعریف می گردد. در این مرحله، هم چنین، نیروهای کلیدی تغییر و میزان تاثیرگذاری هر یک و عدم قطعیت آنها در جدولی آورده می شود.

گام بعدی، به چالش کشیدن مفروضات در یک فرآیند سیستماتیک و تدوین و توسعه سناریوهای چالشی توسط تیمی متشکل از ذی نفعان می باشد. در توسعه سناریوها، ضرورت تفکر دیالکتیک بیش از پیش نمایان می گردد که خود را عمدتاً در قالب روش طوفان فکری نشان می دهد. این مرحله نیازمند بالاترین میزان مشارکت اعضای تیم سناریو می باشد. خروجی این مرحله، حدود سه الی پنج سناریو می باشد.

مرحله بعدی، انتخاب سناریویی است که بهترین جواب را بدست می دهد. این کار در فضای توافق اتفاق می افتد و سناریویی انتخاب می شود که بهینه ترین آینده ممکن را برای سازمان یا شرکت یا هر نهاد دیگری رقم زند. گام نهایی اجرای سناریو دانشی است. و از آنجایی فرآیند اجرا بی نیاز از ارزیابی نمی باشد یک حلقه بازخورد نیز در مدل آورده شده است. نکته دیگر آنکه سناریو نویسی نه یک فرآیند برنامه ریزی صرف، بلکه یک سیستم تفکر است که در مراحل و توالی الگوی پیشنهادی، سطوح متغیری از تفکر سیستماتیک، استراتژیک و دیالکتیک را به کار می گیرد.

۵. نتیجه گیری

با توجه به این که، آینده از تعامل چهار مقوله "رویدادها، روندها، تصویرها و اقدامات" ایجاد می شود، در تدوین استراتژی های دانشی، از یک سو نیازمند شناخت وضعیت موجود و نیروهای محرک تغییر در سازمانها و از سویی دیگر مطالعه روندهای گذشته و قابلیت اثرگذاری آن ها بر آینده سازمان هستیم. الگوهای سنتی برنامه ریزی از روشهای پیش بینی (Predicting) و پیش گوئی (forecasting) استفاده می شود. این روش ها اطلاعات با ارزشی از روندها و نیروهای محرک تغییر بدست می دهند و بکارگیری این روش ها زمانی مناسب است که محیط عدم قطعیت کمتری داشته باشد و روندهای گذشته همچنان در آینده نیز صادق باشند. اما برنامه ریزی در سطح استراتژیک بلند مدت می باشد و سلسله عوامل مؤثر (اقتصادی، سیاسی، تکنولوژیکی و اجتماعی - فرهنگی و ...) عدم قطعیت در آینده را به همراه می آورند و عملاً پیش بینی آن را غیر ممکن می نمایند. بنابراین نیازمند روشی هستیم که به تاثیر گذاری بر آینده و ساخت آینده ممکن بیانجامد. یکی از این روشها روش سناریو نویسی است که چارچوب و تفکری را ارائه می دهد که به ساخت آینده

6th Knowledge Management Conference



Feb 25-26, 2014, Beheshti Intl. Conference Center, Tehran, Iran

های ممکن، محتمل و مطلوب برای سازمان توسط تیمی خبره - که انعکاسی از کل سازمان می باشند - منجر می شود. الگویی که در این مقاله ارائه شد، برنامه ریزی بر مبنای سناریو را جهت تدوین استراتژی های سازمانی همراستا با استراتژی های کلان سازمانی تبیین کرده است. این مدل و رویکرد استفاده شده در آن، برای سازمان های دانش بنیان، که دانش شایستگی محوری آنها محسوب می شود، کاربرد دارد ولی تمامی سازمانها می توانند از آن در تدوین استراتژی های دانشی بهره جویند.

تعریف مسئله و یا فرصت برای یک کسب و کار و سازمان (مطالعه موردی) و شناسایی عوامل کلیدی و تعیین اهمیت هریک و به تبع آن تدوین و توسعه سناریوهای دانشی و اجرا و ارزیابی آنها، می تواند موضوع تحقیقات آتی باشد. این کار نیازمند تیمی متشکل از اعضای سازمان است که نماینده کل سازمان می باشند و تعامل و مشارکت خوبی با یکدیگر دارند و از حمایت کافی ذی نفعان برخوردارند. این مسیر، هم چنین نیازمند نهادینه شدن تفکر سیستمی، استراتژیک و دیالکتیک (متقابل؛ روشهایی از قبیل طوفان فکری که در سطح توسعه سناریو ها این نوع تفکر لازم می باشد.) در میان اعضای تیم منتخب می باشد که در مراحل مختلف به نسبت های مختلف بکار گرفته می شود.

۶. منابع

۱. اعرابی، س. م.؛ موسوی، س. (۱۳۸۸) " الگوی استراتژیک مدیریت دانش برای ارتقاء عملکرد پژوهشگاه ها " فصلنامه پژوهش و برنامه ریزی در آموزش عالی، شماره ۵۱، بهار ۱۳۸۸، ص ۱-۲۶
۲. بلوردی، ام.ب، (۱۳۹۲) "آینده پژوهی" ، ماهنامه علمی الکترونیکی انجمن علمی مدیریت اطلاعات ایران، دوره ۱، شماره ۳، ص ۱۰۸ - ۱۲۷
۳. حسن زاده، م. (۱۳۸۶) " مدیریت دانش، مفاهیم و زیرساخت های آن " نشر کتابدار، چاپ اول
۴. خزایی، قربانی، (۱۳۹۱) سخنرانی با عنوان " مبانی معرفت شناختی و ضرورت های آینده پژوهی "، پژوهشکده مطالعات فرهنگی و اجتماعی
۵. دیوید، ف.، (۱۹۹۸) " مدیریت استراتژیک " ترجمه : اعرابی، سید محمد، چاپ سوم، سال ۱۳۸۶
۶. رضاییان، ع.؛ احمدوند، ع. م. و تولایی، ر. (۱۳۸۹) " بررسی الگوهای راهبرد مدیریت دانش و راهبرد دانش در سازمانها " دوماهنامه توسعه انسانی پلیس، سال ۶، شماره ۲۷، بهمن و اسفند ۱۳۸۸، ص ۳۳-۶۴ شفیع زاده، ح. (۱۳۸۶) " مدیریت دانش؛ نظریه ها، فناوری ها و رویکرد ها " فصلنامه تخصصی پارک ها و مراکز رشد، شماره ۱۳، ص ۳۸-۴۵
۷. فتح اللهی راد، س.؛ عباسی، م. (۱۳۸۸) " آشنایی با مدیریت دانش و نقش آن در نظام مدیریت استراتژیک سازمانها " نشریه صنعت لاستیک ایران، شماره ۵۸، ص ۶۸-۷۹

6th Knowledge Management Conference



Feb 25-26, 2014, Beheshti Intl. Conference Center, Tehran, Iran

۸. نیکوکار، غ؛ حکیم، ا. (۱۳۸۸) " الگوی همراستایی استراتژیک مدیریت دانش در سازمان " پژوهش های مدیریت در ایران، دوره ۱۶، شماره ۱، بهار ۱۳۹۱، ص ۱۶۷ - ۱۸۸
۹. نوری، س.، ایوبی، م. (۱۳۸۹) "توسعه مدل آینده پژوهی مبتنی بر پیمایش محیطی؛ مطالعه موردی: یک سازمان تحقیقاتی - دفاعی" ، نشریه علمی - پژوهشی مدیریت فردا، سال هشتم، شماره ۲۲، ص ۵۵ - ۶۶
10. ALhawamdeh, M. (2007), " The Role of Knowledge Management in Building E-Business Strategy", Proceedings of the World Congress on Engineering and Computer Science 2007, WCECS 2007, October 24-26, San Francisco, USA
11. Bo Bernhard, N., (2005), "Strategic Knowledge Management Research: Tracing the Co-Evolution of Strategic Management and Knowledge Management Perspectives ", CR Vol. 15, No.1
12. Blyth, M. J., (2005) "Learning from the future through scenario planning", John Wiley and Sons, Chichester.
13. Edgar, B. & Abouzeedan, A. & Hedner, T. &Maack K., (2013) "Using scenario planning in regional development context: the challenges and opportunities", World Journal of Science, Technology and Sustainable Development Vol. 10 No. 2, pp. 103-122
14. López, C. & Meroño-Cerdán, A. (2011) " Strategic knowledge management, innovation and performance " , International Journal of Information Management 31 502–509
15. Bierly, P. , & Chakrabarti, A. (1996), " Generic Knowledge Strategies in the U. S. Pharmaceutical Industry", *Strategic Management Journal*, Vol. 17
16. Bierly, P. , & Daly, P. (2002), " The Strategic Management of Intellectual Capital and Organizational Knowledge", *Oxford university press*
17. Cohen, M. D. (2006), " What's Your Return on Knowledge?, *Harvard Business Review*", December 2006, Vol. 84, Issue 12
18. De Pablos, & Patricia Ordonez (2002), " Strategies for Management and Organizational Learning: Typologies of Knowledge Strategies in the Spanish"
19. Drucker, P. (1992), " Managing for the Future: The 1990s and Beyond", *New York:www.truman.com*
20. Geisler, E., " A typology of knowledge management: strategic groups and role behavior in Organizations (2007), *Journal of knowledge management*, VOL. 11 NO. 1, pp. 84-96
21. Kahaneh, A. (2012) " Transformative Scenario Planning: Changing the Future by Exploring Alternatives" ,
22. Krstić, B. & Petrović, B. " THE ROLE OF KNOWLEDGE MANAGEMENT IN INCREASING

6th Knowledge Management Conference



Feb 25-26, 2014, Beheshti Intl. Conference Center, Tehran, Iran

23. Mc Carty, A. F., (2006) “ Knowledge Management: Evaluating Strategies and Professes Uses in Higher Education “, Novasuthern University. John Psarras Manufacturing Industry from 1995 to 1999, *Journal of Knowledge Management Vol. 6, No. 1.*