

From Grafting Metaphor to Crafting of Knowledge Strategy: A knowledge grafting framework for Strategy-making

Dr. Mohammad Lagzian

Associate Professor of Management, Ferdowsi University of Mashhad

E-mail: m-lagzian@um.ac.ir

Ahmadreza Karimi Mazidi*

MA in business administration, Ferdowsi University of Mashhad

Researcher of Strategic Studies Institute of Boshra Pajoo

E-mail: karimi.7614@gmail.com

Toktam Farmanbar Borji

MA in business administration, Ferdowsi University of Mashhad

E-mail: toktam_farmanbar@yahoo.com

Marzyeh Bordbar

BA in Library and Information Sciences, University of Qom

E-mail: bordbar.marzyeh@yahoo.com

Abstract

An assessment of knowledge strategy research reveals limited theoretical sophistication, less focus on inter-organizational issues, over emphasis on the macro (e.g., knowledge function) versus the micro (e.g., strategy-making) aspects in knowledge management, and the criticality of knowledge grafting to knowledge management strategies. Although strategic management literature draws on organizational metaphors for theory development, there is very little knowledge management research that relies on metaphors for theory. Therefore, this article explores knowledge grafting -a new theoretical metaphor- in the context of knowledge management strategy. In doing so, first, we briefly overview the metaphor literature. Second, we introduce the grafting metaphor and describe the knowledge grafting process. Third, we discuss the important issues of strategy-making i.e. knowledge gap and strategy gap which is called gap analysis. Fourth, we develop a knowledge grafting based conceptual framework in the context of strategic knowledge management. Finally, we discuss the strategic normative imperatives in the form of some assumptions for using the proposed conceptual model and conclude with a call for future research.

Keywords: Grafting Metaphor, Knowledge Strategy, Strategy-making, Gap Analysis, Knowledge Strategy Framework

از استعاره‌ی قلمه‌زنی تا استراتژی دانش: چارچوب قلمه‌زنی دانش برای استراتژی‌سازی

دکتر محمد لگزبان

دانشیار گروه مدیریت، دانشگاه فردوسی مشهد

احمدرضا کریمی مزیدی*

کارشناس ارشد مدیریت بازرگانی، دانشگاه فردوسی مشهد

پژوهشگر مؤسسه مطالعات راهبردی بشرا پژوه

تکتم فرمانبر برجی

کارشناس ارشد مدیریت بازرگانی، دانشگاه فردوسی مشهد

مرضیه بردبار

کارشناس علوم کتابداری و اطلاع‌رسانی، دانشگاه قم

چکیده

بررسی‌های مرتبط با پژوهش‌های انجام‌شده در باب استراتژی دانش، حاکی از پیچیدگی مفهومی کم، تمرکز محدود بر مسائل درون‌سازمانی، تأکید بیش از حد بر جنبه‌های کلان مدیریت دانش (مانند عملکرد دانشی) در مقابل جنبه‌های خرد (مانند استراتژی‌سازی) و نقش تعیین‌کننده‌ی قلمه‌زنی دانش در استراتژی‌های مدیریت دانش است. اگرچه ادبیات مدیریت استراتژیک، برای توسعه‌ی تئوری از استعاره‌های سازمانی بسیار بهره‌گرفته است، پژوهش‌های بسیار اندکی در مدیریت دانش وجود دارد که در نظریه‌پردازی متکی بر استعاره‌ها باشد. بنابراین این مقاله، قلمه‌زنی دانش (یک استعاره‌ی نظری جدید) را در بستر استراتژی مدیریت دانش، مورد کنکاش قرار می‌دهد. بدین منظور، نخست، مروری کلی بر ادبیات استعاره انجام شده، سپس استعاره‌ی قلمه‌زنی، معرفی و فرآیند قلمه‌زنی دانش توصیف می‌شود. در ادامه، موضوعات مهم مرتبط با استراتژی‌سازی، یعنی شکاف دانش و شکاف استراتژی مورد بحث قرار می‌گیرند که به تحلیل شکاف مشهور است. در نهایت، الزامات هنجاری استراتژیک برای استفاده از چارچوب مفهومی ارائه‌شده، در قالب پیش‌فرض‌هایی جمع‌بندی شده و با فراخوان‌هایی برای پژوهش‌های آتی، نتیجه‌گیری خواهد شد.

واژه‌های کلیدی: استعاره‌ی قلمه‌زنی، استراتژی دانش، استراتژی‌سازی، تحلیل شکاف، چارچوب استراتژی دانش

مقدمه

ریشه‌ی واژه‌ی استعاره به کلمه‌ی یونانی متافیرین (Metapherein) باز می‌گردد، که ترکیبی از متا به معنای "تغییر" و فرین به معنای "حاوی بودن یا حمل کردن" است. در یونان جدید، این کلمه به معنای نقل و انتقال به‌کار رفته است. واژه‌ای را استعاره گویند که در معنای غیراصولی خود به‌کار رفته و رابطه‌ی بین آن کلمه و آن معنا، شباهت باشد. مورگان در تشریح اهمیت استعاره، به نقش آن در شکل‌گیری نوعی تفکر جدید نسبت به حوزه‌های مفهومی اشاره می‌کند [۱]. استعاره‌ها با برقراری ارتباط میان مفاهیم به‌ظاهر نامتجانس، معانی جدیدی خلق کرده و باب مباحث تازه‌تری را در آن حوزه می‌گشایند [۲]. آگوتیدی و کانینگهام نیز با نگاهی جامع‌تر به مفهوم استعاره معتقدند که آن، با ارائه‌ی مجموعه‌ای از روابط میان دو حوزه‌ی مفهومی متفاوت، منفک و به‌ظاهر ناهم‌سان، رویکرد جدیدی جهت درک حوزه‌های مفهومی پیچیده ارائه می‌کند [۳]. البته بایستی در نظر داشت که هیچ‌گاه یک استعاره نمی‌تواند مبین ویژگی‌های کلی شیء یا فرد مورد استعاره باشد؛ چراکه استعاره با اشاره به برخی از مهم‌ترین ویژگی‌های فرد یا شیء، جنبه‌های دیگر آن را در حاشیه قرار می‌دهد.

استعاره در نظریه‌های سازمان، صرف‌نظر از معنای ادبی آن به‌کار رفته و منظور از آن نوعی تمثیل است که وجوه شباهت یک پدیده با دیگر پدیده‌ها را مورد توجه قرار می‌دهد؛ از این رو مطالعه‌ی استعاره‌ی را می‌توان به‌مثابه زیرمجموعه‌ی استدلال تمثیلی در نظر گرفت [۴]. در ادبیات مدیریت، استعاره‌ها هم نقش توصیف واقعیت‌های سازمان و هم نقش ایجاد این واقعیت‌ها را بر عهده دارند و گاهی قالب‌های ذهنی موجود را تغییر می‌دهند، از این رو مدت‌هاست که مورد توجه نظریه‌پردازان سازمان و مدیریت واقع شده‌اند. در این رابطه نمی‌توان به تاریخ دقیقی اشاره نمود اما مورگان به‌عنوان یکی از شاخص‌ترین و البته اولین نظریه‌پردازان مطرح در این حوزه، در کتاب خود تحت عنوان "سیمای سازمان"، به چندین استعاره‌ی پرکاربرد در مدیریت سازمان‌ها همچون موجود زنده، مغز، غار افلاطونی، فرهنگ، سیستم‌های سیاسی و ... اشاره کرده است [۱]. در ادامه‌ی این راه، استعاره‌های دیگری همچون پازل جورچین [۵]، تئاتر [۶]، فیل چینی [۷]، جاز [۸] و نیز استعاره‌ی قلمه‌زنی [۹] از سوی دیگر اندیشمندان، مطرح شده است. استعاره‌ی قلمه‌زنی که موضوع بحث حاضر است، در رابطه با فرآیندهای دانش-محور مختلف سازمانی، مفهوم‌پردازی شده است همچنان که مادهاوارام و مک‌دونالد، این مفهوم را برای افزایش کارایی مدیریت فروش به‌کار گرفته‌اند [۱۰]. این مطالعه اما، یک گام به عقب برداشته و قلمه‌زنی دانش را برای توسعه‌ی استراتژی دانش، مفهوم‌سازی می‌کند. در این راستا، از تحلیل شکاف [۱۱] بهره گرفته و در بستر مفروضاتی از پیش تعیین‌شده به پوشش شکاف دانش و استراتژی، اهتمام خواهد ورزید.

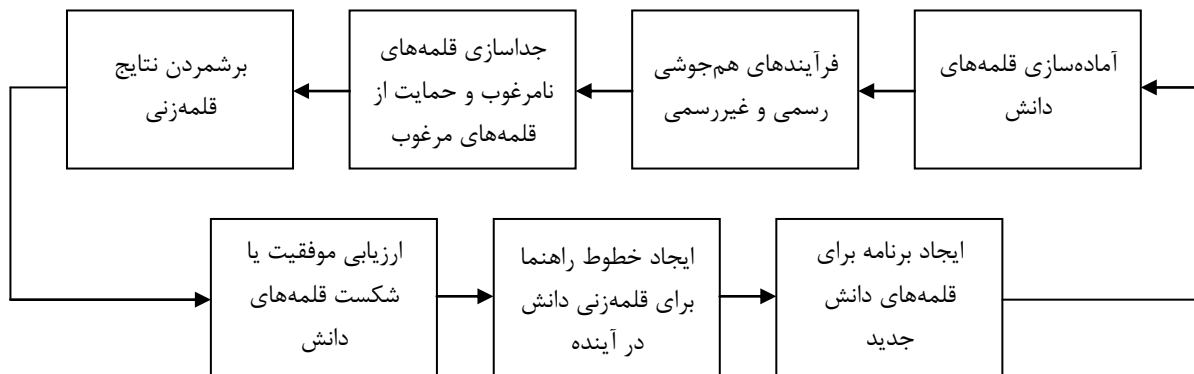
استعاره‌ی قلمه‌زنی

سرمنشأ استعاره‌ی قلمه‌زنی دانش، علم باغبانی است. در باغبانی، قرار دادن بخش‌هایی از گیاهان مختلف در جوار یکدیگر به‌طریقی که هردو باهم رشد کنند را قلمه‌زنی گویند و آن، مهارت ایجاد و پرورش نژاد برتر است. اما مفهوم قلمه‌زنی، در ادبیات یادگیری سازمانی نیز ریشه دوانده است. هابر، قلمه‌زنی را یکی از منابع کسب دانش می‌داند که از طریق به خدمت گرفتن افراد، گروه‌ها و در مواردی یک سازمان تمام و کمال، که حاوی دانش مطلوب می‌باشند تحقق می‌یابد؛ در مقیاس وسیع، از طریق سرمایه‌گذاری مشترک و یا ادغام و تملک تجاری، و در مقیاسی محدودتر به‌وسیله‌ی به‌کار گرفتن یک فرد یا گروهی از افراد که حلقه‌ی گمشده‌ی دانش مطلوب فعلی هستند [۹]. به‌علاوه، هابر پیش‌بینی کرده بود که قلمه‌زنی، تبدیل به یک رویکرد معمول سازمانی برای کسب دانش جدید خواهد شد. این طریقه‌ی کسب دانش، اغلب سریع‌تر از یادگیری از طریق تجربه و کامل‌تر از

یادگیری به وسیلهی تقلید است. مفهوم قلمه‌زنی در ارتباط با اکتساب آن نوع از دانش است که پیش از این در اختیار سازمان نبوده است [۹،۱۲].

اکتساب، هم‌جوشی و رشد هم‌افزای دانش، زیر عنوان قلمه‌زنی دانش جای می‌گیرند و پی‌آمدهای دانشی برتر، در امتداد آن‌ها. با الهام از مفهوم قلمه‌زنی در باغبانی، قلمه‌زنی دانش به صورت "گرد هم‌آوری افراد، گروه‌ها یا سازمان‌ها با هدف هم‌جوشی دانش جدید و دانش موجود، به منظور ایجاد پی‌آمدها و ارزش‌های برتر از طریق رشد هم‌افزای دانش" تعریف می‌شود [۱۳]. بنابراین، مفهوم قلمه‌زنی دانش بر چیزی بیش از کسب دانش خارجی صرف، بنا شده است. با کمی وسعت‌بخشی به مفهوم و اندکی تدقیق در تعریف قلمه‌زنی دانش، شاید بتوان آن را نوعی برون‌سپاری فرآیند هم‌جوشی دانش جدید و موجود، به منظور درونی‌سازی دانش جدید دانست.

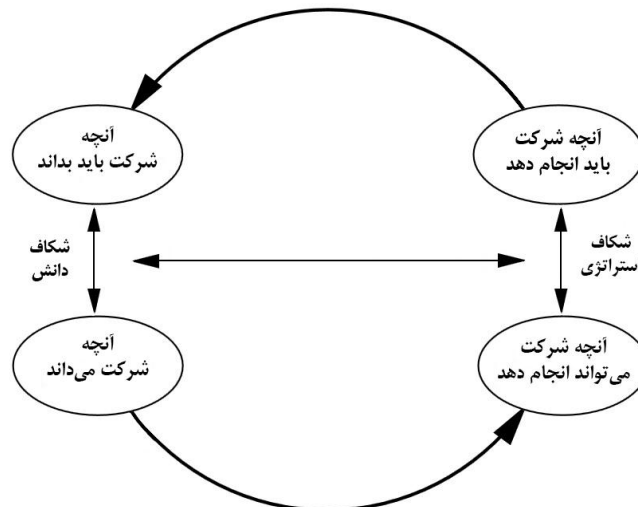
مادهاوارام و مک‌دونالد، یک گونه‌شناسی از قلمه‌زنی دانش بر اساس ویژگی‌های محصول و صنعت ارائه کرده‌اند [۱۴] که می‌تواند برای توسعه‌ی استراتژی دانش نیز مفید به فایده باشد. چگونه یک شرکت، به قلمه‌زنی دانش مبادرت نماید؟ و یا فرآیند قلمه‌زنی دانش شبیه به چیست؟ نخست، شرکت می‌باید قلمه‌های دانش را آماده کند. برای مثال، بعضی اوقات شرکت‌ها برای به تحرک واداشتن عملکرد، کارکنانی جدید با دانشی خاص را به استخدام موقت در می‌آورند. در این‌جا، کارکنان جدید قلمه‌های دانش‌اند و چسب مورد نیاز، می‌تواند فرهنگ سازمانی باشد. زمان‌بندی قلمه‌ی دانش، بسیار حیاتی است و در هنگام ورود کارکنان جدید، محیط سازمانی و بافت ذهنی کارکنان باید مد نظر باشد. در گام دوم، شرکت‌ها باید فرآیندهای رسمی و غیررسمی هم‌جوشی دانش را به اجرا در آورند که تسهیل‌کننده‌ی تعاملات کارکنان جدید و کارکنان فعلی است. در گام سوم، باید قلمه‌های دانش ناکارآمد را جدا کرده و از قلمه‌های کارکردی، حمایت به عمل آورد. به علاوه، اگر میزان پیچیدگی قلمه‌ی دانش، بالا باشد به پرورش قلمه‌ی دانش برای مدت‌زمانی طولانی‌تر نیاز است. چهارم اینکه، شرکت‌ها همچنین باید رشد سازمانی را مد نظر داشته و پیامدهای دانشی که از قلمه‌های دانش منتج می‌شوند را یکایک برشمرند. در باغبانی، پیامدهای قلمه‌زنی، میوه‌ها یا گل‌های بهتر است هرچندکه همه‌ی پیامدهای قلمه‌زنی، مطلوب نیستند. برای مثال، ثمره‌ی یک قلمه ممکن است میوه‌ی بزرگتری باشد که مزه‌ی خوبی ندارد. بنابراین در گام پنجم، بایستی پیامدهای دانش را ارزیابی کرده و از موفقیت‌آمیز بودن یا نبودن قلمه‌های دانش، اطمینان حاصل کرد. در گام ششم، خطوط راهنمای کلی برای قلمه‌های آینده ترسیم شده و در گام هفتم، برنامه‌های عملی برای این قلمه‌ها آماده می‌شوند. فرآیند قلمه‌زنی دانش می‌بایست پیوسته بوده و به‌عنوان یک فرآیند مداوم که به توسعه و ماندگاری مزیت رقابتی کمک می‌کند انگاشته شود.



نگاره‌ی ۱. فرآیند قلمه‌زنی دانش؛ منبع: مادهاوارام و مک‌دونالد (۲۰۰۹)

تحلیل شکاف

یک سازمان، تنها با ردیابی موقعیت دانش رقابتی خود قادر به تحلیل شکاف خواهد بود. اختلاف بین آنچه که شرکت برای رقابت باید انجام دهد و آنچه که در واقع انجام می‌دهد، نمایان‌گر شکاف استراتژیک است. همان‌گونه که از چارچوب سوات (SWOT) برداشت می‌شود نقاط قوت و ضعف، نشان‌گر آن چیزی است که شرکت می‌تواند انجام دهد و فرصت‌ها و تهدیدها آنچه که شرکت باید انجام دهد را به آن دیکته می‌کنند. در وهله‌ی بعد، استراتژی، نشان‌دهنده‌ی این است که چگونه شرکت بین بایدها و توانایی‌های رقابتی‌اش توازن برقرار می‌کند. شکاف استراتژی، متضمن شکاف دانش است به این معنی که ممکن است بین آنچه که شرکت برای اجرای استراتژی‌اش باید بداند و آنچه که می‌داند نیز اختلاف وجود داشته باشد. به دیگر سخن، وجود شکاف استراتژی، حاکی از وجود شکاف دانش در سازمان است و شکاف دانش به‌تنهایی، کاملاً بی‌معنی است. هرچه تعداد، تنوع و اندازه‌ی شکاف‌های دانش موجود و آینده بیشتر بوده و به‌دلیل محیط رقابتی نامطمئن و پویا، دانش فرارتر باشد، استراتژی دانش تهاجمی‌تری مورد نیاز است [۱۱]. موضوع مهم این است که شکاف دانش، مستقیماً از شکاف استراتژی مشتق شده و با آن هم‌تراز می‌شود (نگاره‌ی ۲). توازن هم‌زمان استراتژی و دانش، یک عنصر کلیدی برای استراتژی دانش شرکت است و این در حالی است که بسیاری از شرکت‌ها، فعالیت‌های مدیریت دانش را از برنامه‌ریزی و اجرای استراتژیک، تفکیک کرده‌اند.



نگاره‌ی ۲. شکاف دانش و استراتژی؛ منبع: چو و بونتیس (۲۰۰۲)

چارچوب قلمه‌زنی دانش برای تدوین استراتژی (استعاره در استراتژی)

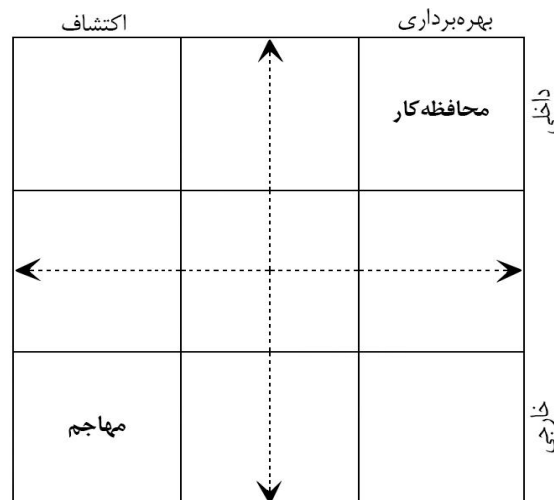
با استناد به معماری ارائه‌شده توسط می‌یر برای مدیریت دانش، این فرآیند شامل چهار سطح استراتژیک، طراحی، مدیریتی و عملیاتی است که در بستر فرهنگ و محیط سازمانی رخ می‌دهد [۱۵]. سطح استراتژیک مدیریت دانش، خود دربرگیرنده‌ی زیرفرآیندهای شناسایی شکاف‌های دانش و استراتژی، توسعه‌ی اهداف و استراتژی‌های دانش، و ارزیابی میزان موفقیت در

۱. جهت آگاهی بیشتر ر.ک:

Pawlowski, J. M., & Bick, M., "The Global Knowledge Management Framework: Towards a Theory for Knowledge Management in Globally Distributed Settings", *Electronic Journal of Knowledge Management*, 2012, 10, 1, 92-108.

تحصیل اهداف است [۱۵]. خروجی فرآیند مدیریت دانش، محصولات و خدمات دانشی است که در انتهای زنجیره‌ی فعالیت‌های مدیریت دانش و در سطح عملیاتی جلوه می‌کند. اما چارچوب مفهومی ارائه‌شده در این مقاله، در عالی‌ترین سطح مدیریت دانش، به مقاصد مطروحه برای سطح استراتژیک مدیریت دانش یا استراتژی دانش جامه‌ی عمل می‌پوشاند. هنگامی که شرکت فاصله‌ی بین آنچه که باید بداند و آنچه که می‌داند، و فاصله‌ی بین آنچه که می‌تواند انجام دهد و آنچه که باید انجام دهد را شناسایی کند به هدف اول (شناسایی شکاف)، و آن‌زمان که این فاصله را با توسعه‌ی استراتژی دانش به حداقل ممکن برساند به هدف سوم (پوشش شکاف) نائل آمده است. استراتژی دانش به موازات تجزیه و تحلیل سنتی سوات، رویکرد کلی یک سازمان برای هم‌سویی منابع و قابلیت‌های دانش با الزامات فکری استراتژی سازمان را بیان می‌کند [۱۱]. صفات استراتژیک، حول دو بعد که منعکس‌کننده‌ی درجه‌ی تهاجمی بودن سازمان است قابل توصیف می‌باشند که برای ارزیابی استراتژی دانش فعلی و مطلوب سازمان به آن کمک می‌کنند [۱۶]. نخستین بعد، میزان نیاز سازمان به افزایش دانش در یک حوزه‌ی خاص، درمقابل فرصت کاهش نسبت بلااستفاده‌ی دانش موجود را بیان می‌کند؛ یعنی میزانی که سازمان در درجه‌ی اول، خالق یا استفاده‌کننده از دانش است. بعد دوم، بیانگر این است که منابع اولیه‌ی دانش، داخلی‌اند یا خارجی (نگاره‌ی ۳).

اکتشاف درمقابل بهره‌برداری: هنگامی که یک سازمان برای اجرای استراتژی یا دفاع از موقعیت رقابتی‌اش، در سطح پایینی از دانش قرار داشته باشد، نیازمند سطح بالایی از پردازش دانش برای پوشش شکاف دانش داخلی می‌باشد. و آن هنگام که بسیاری از رقبا در سطوح بالای دانش و در امتداد موقعیت‌های برتر دانشی فعالیت می‌کنند، سطح بالایی از پردازش دانش، برای پوشش شکاف دانش رقابتی خارجی مورد نیاز است. هرچه نرخ تغییر دانش در صنعت، بالاتر باشد سازمان برای هم‌گامی با آن، نیازمند خلق دانش جدید است. در این مواقع نیاز است که سازمان، مکتشف باشد؛ خالق یا مکتسب دانش برای رقابت بر سر موقعیت استراتژیک. اکتشاف و بهره‌برداری، دو مفهوم کاملاً مجزا از یکدیگر نیستند. سازمان ممکن است نیازمند توسعه‌ی یک حوزه از دانش باشد درحالی که به‌طور هم‌زمان از حوزه‌ی دیگری در حال بهره‌برداری است. برای اکثر سازمان‌ها، ایده‌آل این است که بین اکتشاف و بهره‌برداری در تمام حوزه‌های دانش استراتژیک، توازن برقرار کنند [۱۱].



نگاره‌ی ۳. صفات استراتژیک و ابعاد استراتژی دانش؛ منبع: چو و بوتنیس (۲۰۰۲)

دانش داخلی درمقابل دانش خارجی: دانش داخلی ممکن است درون ذهن افراد مستقر بوده و یا در رفتارها، رویه‌ها، نرم‌افزارها و تجهیزات، تعبیه شده باشد. منابع متعارف دانش خارجی نیز شامل انتشارات، دانشگاه‌ها، نمایندگی‌های دولتی، نهادهای حرفه‌ای، مشاوران، فروشندگان، کارگزاران دانش و ائتلاف‌های بین سازمانی است. دانش داخلی از این جهت ارزشمند است که منحصر به فرد بوده، به‌طور ضمنی موجود است و تقلید از آن برای رقبا مشکل. و دانش خارجی علی‌رغم اینکه انتزاعی‌تر، هزینه‌بر و در دسترس رقباست، باعث تازگی تفکر و محک‌زدن دانش داخلی می‌شود. معمولاً ترکیب دانش در دسترس خارجی با دانش منحصر به فرد داخلی، خود به بینش‌های جدید و منحصر به فردی منجر می‌شود [۱۱].

چارچوب قلمه‌زنی دانش را می‌توان از دیدگاه‌های مختلف مورد بررسی قرار داد. در این مقاله، آن را از نقطه‌نظر قابلیت‌های مدیریت دانش و برنامه‌ریزی استراتژی دانش (Knowledge Strategy Planning-KSP) بررسی می‌کنیم. قابلیت‌های مدیریت دانش شامل خلق، یکپارچه‌سازی، ترکیب، جذب، نیروبخشی و پیوند دانش است [۱۷]. براساس دیدگاه قابلیت‌های مدیریت دانش، مفهوم ارائه‌شده برای استعاره‌ی قلمه‌زنی دانش در چارچوب تدوین استراتژی، قابلیت‌های خلق، یکپارچه‌سازی و پیوند دانش را تسهیل می‌کند. بنابراین، قلمه‌زنی به‌عنوان رابطی میان استراتژی و دانش، و تکنیکی برای تدوین استراتژی دانش به‌شمار می‌رود. این قابلیت‌ها به همراه تعاریف مربوطه، در جدول شماره‌ی (۱) ارائه شده‌اند.

جدول ۱. قابلیت‌های سازمانی در ادبیات مدیریت دانش؛ منبع: لی و کیم (۲۰۰۱)

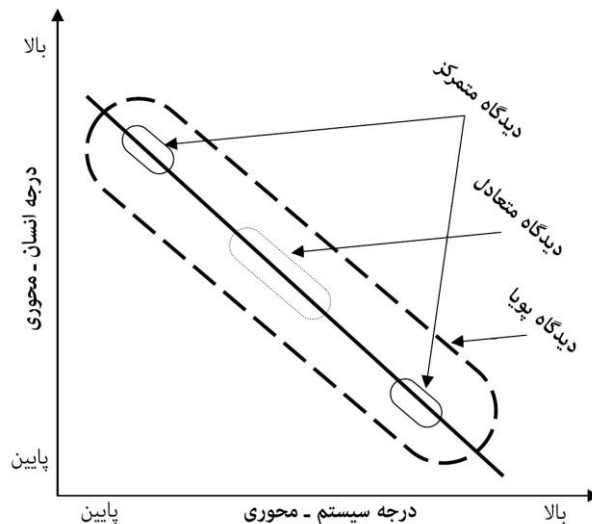
نظریه پرداز	قابلیت	تعریف قابلیت سازمانی
نوناکا [۱۸]	خلق	خلق دانش از طریق معرفی مدل تبدیل دانش و مدل حلزونی (ماریچی)
گرت [۱۹]	یکپارچه‌سازی	انسجام‌بخشی به دانش و انجام مکرر وظایف مولد برای خلق دانش در برون‌دادها
کاگت و زاندر [۲۰]؛ گائینیک و رودان [۲۱]	ترکیب	توانایی یادگیری مهارت‌های جدید از ترکیب یادگیری درونی و بیرونی
کوهن و لوبینتال [۲۲]	جذب	توانایی تشخیص ارزش اطلاعات جدید یا بیرونی، تلفیق کردن و به‌کاربردن آن‌ها برای اهداف تجاری به‌منظور نوآوری سازمانی
ژونارکار [۲۳]؛ کوئین و همکاران [۲۴]	نیروبخشی	مدیریت دانش سازمانی براساس تغییرات در محیط با دیدگاهی پویا
باداراکو [۲۵]؛ پاول [۲۶]	پیوند دانش	توانایی یادگیری یا کسب دانش موردنیاز از دیگر سازمان‌ها

همچنین، از دیدگاه برنامه‌ریزی استراتژی دانش، چارچوب مفهومی قلمه‌زنی دانش، دربرگیرنده‌ی مراحل بررسی محیط کسب و کار و تدوین استراتژی است. برنامه‌ریزی استراتژی دانش به‌طور کلی شامل این چهار مرحله است: (۱) بررسی محیط کسب و کار؛ (۲) ارزیابی وضعیت فعلی مدیریت دانش؛ (۳) ایجاد اهداف و آرمان‌ها و (۴) تدوین استراتژی برای بهبود عملکرد سازمانی [۲۷]. چارچوب مفهومی پژوهش حاضر، از چرخه‌ی دوم به بعد (یعنی پس از تدوین استراتژی برای نخستین بار)، مرحله‌ی ۲ یعنی ارزیابی وضعیت جاری مدیریت دانش را نیز دربر می‌گیرد. هرچند در تدوین استراتژی دانش، اهداف مدیریت دانش نیز مد نظر قرار می‌گیرند ولی مرحله‌ی سوم از برنامه‌ریزی استراتژی دانش یعنی هدف‌گذاری، در این چارچوب جای نمی‌گیرد^۱.

۱. روش‌شناسی برنامه‌ریزی استراتژی دانش (P²-KSP) متفاوت از برنامه‌ریزی استراتژی دانش (KSP) بوده و خود دربرگیرنده‌ی مراحل پنج‌گانه‌ی تحلیل محیط کسب و کار، تحلیل نیازمندی‌های دانش، استقرار استراتژی دانش، طراحی معماری دانش و برنامه‌ریزی برای پیاده‌سازی مدیریت دانش است. برای آگاهی بیشتر ر.ک: کیم و همکاران [۲۷].

انواع استراتژی دانش، حول دو بعد شکل می‌گیرند. بعد اول بر خلق، ذخیره، تسهیم و استفاده از دانش مستند سازمانی تأکید دارد و نشان‌دهنده‌ی درجه‌ی سیستمی بودن استراتژی دانش است. تمرکز استراتژی دانش متناظر با این بعد، بر کدگذاری و ذخیره کردن دانش است. دانش در استراتژی سیستم-محور، اغلب از طریق فناوری اطلاعات، کدگذاری شده و به صورت غیررسمی به اشتراک گذاشته می‌شود [۱۷]. چراکه احتمال و امکان استفاده‌ی مجدد از دانش کدگذاری شده بسیار بالاتر است [۲۸]. بعد دیگر که تأکید آن بر تسهیم دانش از طریق تعاملات بین فردی است و به وسیله‌ی شبکه‌های اجتماعی و تیم‌ها و گروه‌های حرفه‌ای تحقق می‌یابد، نشان‌دهنده‌ی درجه‌ی انسان‌گرایی استراتژی دانش می‌باشد. این استراتژی که به آن استراتژی انسان-محور اطلاق می‌شود در تلاش است تا دانش ضمنی داخلی و فرصت طلبانه را به صورت غیررسمی و از طریق افراد ماهر و باتجربه به اشتراک گذارد [۲۸]. با ترکیب‌های متفاوتی از این دو بعد، سه دیدگاه متمركز، متعادل و پویا شکل می‌گیرند که از نظر میزان توجه به سیستم و انسان متفاوتند. نگاره‌ی شماره‌ی (۴) این سه دیدگاه را مقایسه می‌کند. درجه‌ی سیستمی بودن، نشان‌گر میزان کدگذاری و ذخیره‌ی دانش سازمانی برای دستیابی و استفاده از آن می‌باشد. و درجه‌ی انسان‌گرایی، نمایان‌گر میزان اکتساب و تسهیم دانش ضمنی از طریق تعاملات بین فردی است.

پیشنهاد دیدگاه متمركز به شرکت‌ها، در پیش گرفتن یک استراتژی غالب است. هانسین و همکارانش عنوان کرده‌اند که در واقع شرکت‌ها یک استراتژی را در پیش می‌گیرند درحالی‌که از استراتژی دیگری برای پشتیبانی از آن استفاده می‌کنند [۲۹]. دیدگاه متعادل، بیان می‌کند که شرکت‌ها باید بین این دو استراتژی، به نحو احسن توازن برقرار کنند. به زعم جوردن و جونز، ایجاد توازن بین استراتژی‌های دانش ضمنی و آشکار، باعث بهبود و توسعه‌ی دانش نوآورانه خواهد شد [۳۰]. عصاره‌ی دیدگاه پویا نیز این است که شرکت‌ها باید استراتژی‌های خود را با مشخصه‌های دانش، هماهنگ سازند. به عنوان مثال، بوهن بیان کرده است که مدیران باید استراتژی‌های مدیریت دانش را با طیفی از تخصص‌ها تا رویه‌های جامع، هماهنگ کنند [۳۱]. به بیان دیگر، دیدگاه پویا به مثابه تسمه نقاله‌ای است که حول دیدگاه‌های متمركز و متعادل، دوران می‌کند. سازمان‌ها می‌باید با توجه به آنچه که در مورد دانش و استراتژی شرح آن رفت، به تعیین موقعیت فعلی و مطلوب خود بر روی نقشه‌ی دانش و استراتژی، مبادرت ورزند. خلاصه‌ای از فرآیند موقعیت‌یابی دانش و استراتژی، در جدول شماره‌ی ۳ نشان داده شده است.



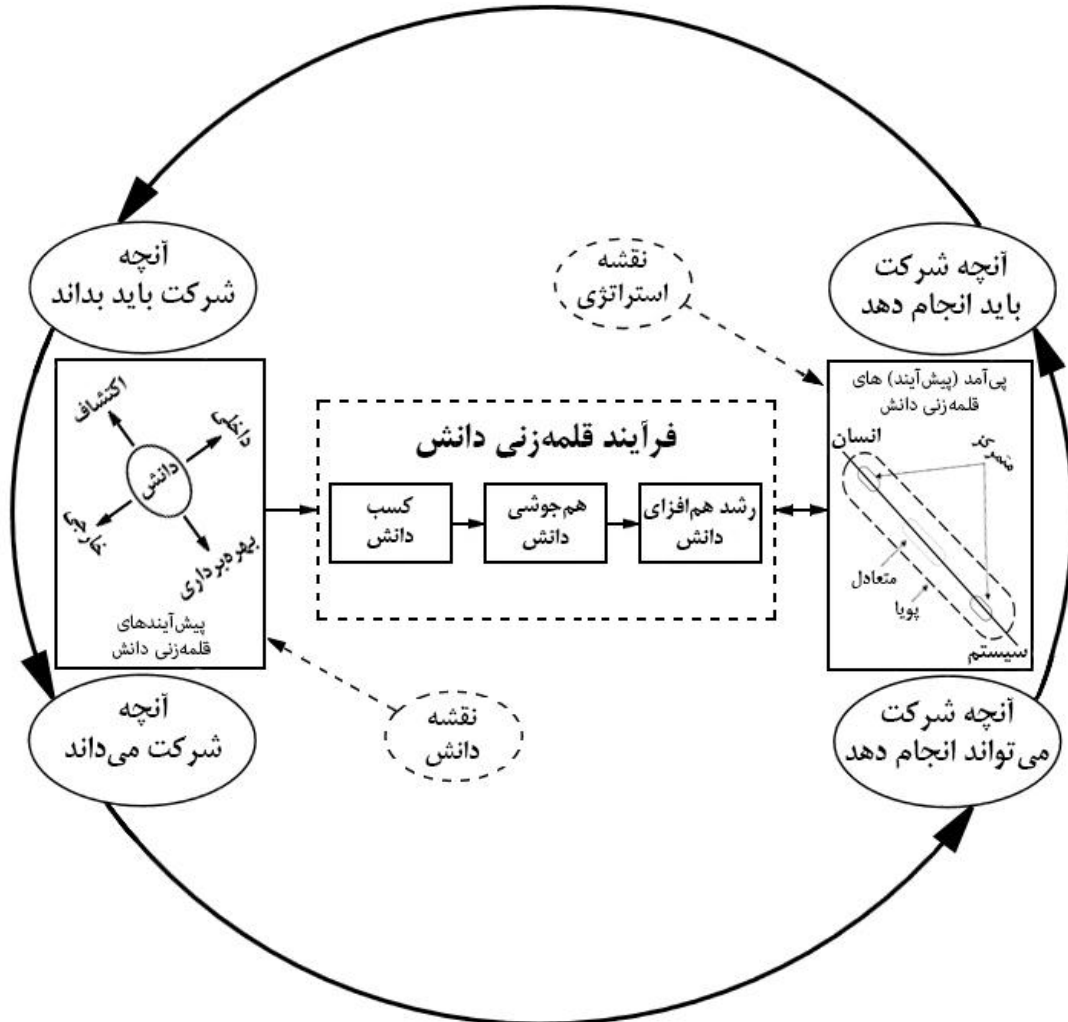
نگاره‌ی ۴. دیدگاه‌های استراتژی مدیریت دانش؛ منبع: چوی و لی (۲۰۰۲)

جدول ۳. ارزیابی و مفهوم سازی منابع، قابلیت ها و استراتژی های دانش؛ منبع: چو و بونتیس (۲۰۰۲)

گام	سؤال کلیدی	اقدام
۱	چطور می خواهید بازی را انجام دهید؟	استراتژی مطلوب یا تعیین شده را تفسیر کنید
۲	به دانستن چه چیزی نیازمندید؟	تفسیر استراتژی ← پیوند با دانش
۳	چه می دانید؟	نقشه ی دانش داخلی را ترسیم کنید
۴	شکاف دانش داخلی شما چیست؟	آنچه که نیاز است بدانید را با آنچه می دانید مقایسه کنید
۵	رقبای شما چه می دانند؟	نقشه ی دانش خارجی (رقبا / صنعت) را تشکیل دهید
۶	شکاف دانش خارجی شما چیست؟	آنچه شما می دانید را با آنچه رقبایان می دانند مقایسه کنید
۷	چرخه ی یادگیری شما چگونه است؟	قابلیت های یادگیری پویای خود را ارزیابی کنید
۸	قابلیت ها و چرخه یادگیری رقا چگونه است؟	قابلیت های یادگیری پویای رقا و صنعت را ارزیابی کنید
۹	شکاف یادگیری شما چیست؟	قابلیت های یادگیری خود را با رقا مقایسه کنید
۱۰	شکاف استراتژیک داخلی شما چیست؟	چگونگی تأثیر گذاری شکاف دانش داخلی بر استراتژی فعلی را ارزیابی کنید
۱۱	شکاف استراتژیک خارجی شما چیست؟	تأثیر گذاری شکاف دانش خارجی بر استراتژی فعلی را ارزیابی کنید
۱۲	شکاف چرخه استراتژیک صنعت چگونه است؟	چگونگی تأثیر گذاری شکاف یادگیری بر استراتژی آینده را ارزیابی کنید
۱۳	استراتژی جاری و آینده ی شما چیست؟	نیاز به بازنگری در استراتژی را با شکاف دانش و یادگیری مشخص کنید
۱۴	استراتژی دانش شما چیست؟	میزان تهاجمی بودن، به منظور پوشش شکاف های دانش را تعیین کنید

پیش فرض های چارچوب تدوین استراتژی دانش

- منظور از شکاف دانش در مدل مفهومی ارائه شده، سطح پایین دانش در یک حوزه ی خاص می باشد، نه دانش سازمانی به طور کلی.
- فرآیند قلمه زنی دانش بین شکاف دانش و شکاف استراتژی، پیوند برقرار می کند. بنابراین، صرفاً یک جهت خاص، برای آن متصور نیست.
- تغییر، روزآمدسازی و هرنوع بازبینی در استراتژی دانش با استفاده از این مدل امکان پذیر بوده و صرفاً به تدوین استراتژی دانش برای نخستین بار محدود نمی شود.
- در این مدل، الزامات دانشی و اقدامات عملی سازمان درون یک چرخه قرار گرفته اند بنابراین تنها راه پیوند استراتژی و دانش، فرآیند قلمه زنی نیست. از این منظر، این فرآیند جدا از این که تکنیکی برای ایجاد استراتژی دانش باشد، نوعی تعدیل کننده ی استراتژی نیز هست.
- فرآیند قلمه زنی، به کمک اهرمی خارجی، دانش جدید را به دانش موجود داخلی پیوند می دهد، که این دانش جدید، لزوماً خارجی نیست.
- قرار گرفتن فرآیند قلمه زنی در چرخه ی استراتژی- دانش، مسیر بازبینی دانسته های سازمان را کوتاه تر می سازد بنابراین امکان برگشت از استراتژی به دانش از طریق فرآیند قلمه زنی امکان پذیر است. بدین جهت، رابطه ی بین استراتژی و فرآیند قلمه زنی، تعاملی و دوطرفه است.



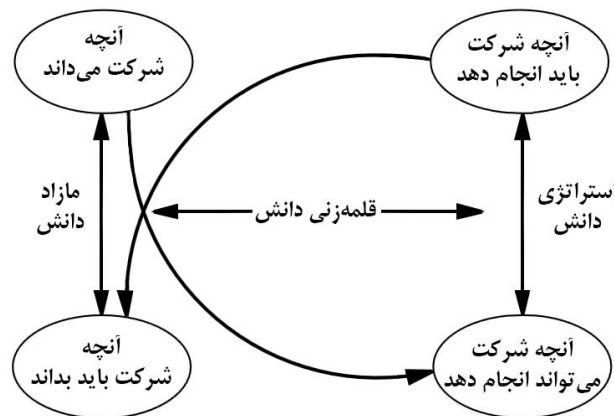
نگاره‌ی ۴. تدوین استراتژی دانش؛ قلمه‌زنی دانش، پلی میان دانش و استراتژی

استراتژی در شرایط مازاد دانش^۱

چارچوب استراتژی دانش، همچنین ممکن است یک شکاف دانش مثبت را در خود جای دهد؛ وضعیتی که در آن، دانش شرکت با توجه به استراتژی فعلی اش بیش از آن چیزی است که مورد نیاز می‌باشد. این موقعیت بیان‌گر این است که شرکت، دانشی دارد که به‌طور کامل مورد بهره‌برداری قرار نگرفته است. یک مورد به‌طور نمونه هنگامی رخ می‌دهد که شرکت‌ها حق اختراعی داشته باشند که نه مورد استفاده قرار داده و نه تحت لیسانس، واگذار کرده باشند [۱۱]. اخیراً مدیریت حق انحصاری اختراع، بیش از پیش جنبه‌ی عملی به خود گرفته است [۳۲]. در عین حال، موارد زیادی مشاهده نشده است که شرکت‌ها به‌طور نظام‌مند به این امر رسیدگی کنند که آیا می‌توانند بهره‌برداری مجددی (مازاد) از دانش ضمنی و غیرانحصاری خود در محصولات و بازارهای جدیدشان داشته باشند یا خیر. ممکن است این امر محقق شود اما در اکثر مواقع، ارتباط صریح و

1. Knowledge Surplus

مستقیمی با فرآیند برنامه‌ریزی استراتژیک ندارد [۱۱]. با استناد به چو و بونتیس، مزاد دانش ممکن است هنگامی رخ دهد که شرکت در حال پیروی از استراتژی خاصی در حوزه‌ی دانش است [۱۱]. بنابراین، مدلی در زیر ارائه شده است نه برای تدوین، بلکه برای تغییر استراتژی دانش؛ بهبود، روزآمدسازی و یا بهینه‌سازی. همچنان‌که در شرایط کمبود دانش نیز، تعدیل استراتژی دانش به تناسب تغییر شرایط، از چارچوب تدوین استراتژی، انتظار می‌رود.



نگاره‌ی ۵. چارچوب بهینه‌سازی استراتژی با مزاد دانش

نتیجه‌گیری

مدیریت دانش، یک هنر است و اغلب شرکت‌ها تنها به ایجاد زیرساخت‌های مدیریت دانش اکتفا می‌کنند که این، با آنچه رقبای آن‌ها انجام می‌دهند تفاوت چندانی ندارد. اگر مدیریت دانش، واقعاً عملی شود نه اینکه صرفاً یک مد زودگذر باشد، مطمئناً به ارزش اقتصادی و مزیت رقابتی منجر خواهد شد. دانش، اصل اساسی رقابت است و رقابت موفقیت‌آمیز بر سر دانش، نیازمند هماهنگی استراتژی با دانسته‌های سازمان و توسعه‌ی دانش مورد نیاز برای حمایت از استراتژی می‌باشد. سازمان‌ها می‌باید مداوماً منابع و قابلیت‌های دانشی خود را ارزیابی کرده و استراتژی دانش مناسبی برای پوشش شکاف‌های دانش و استراتژی، اتخاذ کنند. سپس، استراتژی دانش سازمان بایستی برای پشتیبانی از فرآیندهای خلق، مدیریت و کاربرد دانش، در ساختارهای فنی و سازمانی جلوه‌گر شود تا آن شکاف‌ها را پر کند.

آنچه این نوشتار برخلاف اکثر پژوهش‌های انجام شده در حوزه‌ی مدیریت دانش دنبال می‌کرد، تمرکز بر جنبه‌های خرد مدیریت دانش بود. امری که با تحلیل شکاف دانش و استراتژی، و توسعه‌ی چارچوب مفهومی استراتژی دانش، تحقق یافت. لب کلام اینکه، سازمان گاهی برای توسعه‌ی استراتژی به‌منظور استفاده از دانش جدید و گاهی برای کاربست دانش جدید به‌منظور توسعه‌ی استراتژی، به قابلیت‌های دانش خارجی نیاز پیدا می‌کند، نه اینکه دانش جدید، لزوماً خارجی باشد. استعاره‌ی قلمه‌زنی، آن چیزی است که در این مواقع به کار سازمان‌ها می‌آید. انتقال استعاره‌ی ابعاد قلمه‌زنی دانش، به سازمان‌ها کمک

1. Metaphoric Transfer

به‌منظور آگاهی بیشتر در مورد ابعاد انتقال استعاره (هستی‌شناسی، مفاهیم، نظریه‌ها و ارزش‌ها) ر.ک:

Hunt, S. D., & Menon, A., "Metaphors and competitive advantage: Evaluating the use of metaphors in theories of competitive strategy", *Journal of Business Research*, 1995, 33, 2, 81-90.

می کند که با برخورداری از قابلیت هم جوشی، دانش جدید را به دانش قدیم پیوند دهند. البته تعدیل استراتژی دانش نیز از این قاعده مستثنی نیست که چه در شرایط شکاف دانش و چه مازاد دانش، احتمال وقوع آن می رود.

استعاره های مفهومی، نقش مهمی در نظریه پردازی و توسعه ی دانش ایفا می کنند. به واسطه ی انتقال استعاری، استعاره ها به اکتشافات جدیدی در سازمان و مدیریت منجر می شوند. برای مثال، ماده اوارام و مک دونالد یک گونه شناسی از قلمه زنی دانش ارائه کرده اند [۱۴] که به مدیریت دانش، یاری رسان است. هنوز تا فعلیت کامل پتانسیل استعاره ی قلمه زنی دانش، راه درازی باقی است. برای مثال، محققان آتی می توانند بر روی (۱) فهرستی جامع از مصادیق، مفاهیم، نظریه ها و ارزش ها؛ (۲) توسعه ی پیش آیندها و پی آمدها؛ و (۳) مصادیق سازمانی متناظر با ابعاد استعاری فرآیند قلمه زنی در بستر مدیریت دانش، تحقیق کنند. به علاوه، سنجش قلمه زنی دانش می تواند سودمندی آن را برای پژوهش های آینده به اثبات رساند. همان گونه که در این نوشتار مفهوم سازی شد، قلمه زنی دانش می تواند به عنوان یک متغیر فرآیندی که دربرگیرنده ی اکتساب، هم جوشی و رشد هم افزای دانش است مورد سنجش قرار گیرد. در کل، می توان گفت که پژوهش های علمی در حوزه ی مدیریت دانش، با بهره گیری از حوزه های دیگر پژوهش استعاری، مقبولیت خود را تضمین خواهند کرد. به طور خاص، پژوهش های آتی می توانند از طریق ابعاد انتقال استعاری، به بررسی تجربی نظریه های ارائه شده در باب استعاره ی قلمه زنی بپردازند. در نتیجه، امید آن می رود که این نوشتار، با خطهایی که به محققان و شاغلان حرفه ای می دهد برای مطالعه ی مدیریت دانش و استعاره ها در کل، و استعاره ی قلمه زنی دانش به طور خاص، نقش یک کاتالیزور یا عامل شتاب دهنده را ایفا نماید.

پی نوشت

نگارندگان، به منظور توسعه ی چارچوب مفهومی استراتژی دانش، از آثار زیر بهره ی وافر برده اند:

- ✓ Choo, C. W., & Bontis, N., "The strategic management of intellectual capital and organizational knowledge", Oxford University Press, USA, 2002.
- ✓ Madhavaram, S., & McDonald, R. E., "Knowledge grafting: Metaphoric transfer and theory development", Working paper, Cleveland State University, 2009.

مراجع

- [1] Morgan, G., "Images of organization", Sage Publications, Newbury Park, CA, 1986.
- [2] Weick, K. E., "Theory construction as disciplined imagination", Academy of Management Review, 1989, 14, 516-531.
- [3] Cacciaguidi-Fahy, S., & Cunningham, J., "The Use of Strategic Metaphors in Intercultural Business Communication", Managing Global Transitions, 2007, 5, 2, 133-155.
- [4] مشبکی، اصغر. پورعزت، علی اصغر، "نقش استعاره ها در فراگرد دانش افزایی درباره سازمان: مروری بر پیامدهای کارکردی و کژکارکردی استفاده از استعاره ها"، سخن سمت، ۱۳۸۰، سال ششم، شماره ۷، ص ۶۴-۷۸.
- [5] Neilson, A., "A new metaphor for strategic fit: all that jazz", Leadership & Organization Development Journal, 1992, 13, 5, 3-7.
- [6] Terry, L. D., "Public administration and the theater metaphor: The public administrator as villain, hero, and innocent victim", Public Administration Review, 1997, 57, 53-61.
- [7] Ming-Sum, T., "Organizations as Elephants: A Chinese Metaphor or a Metatheory?", International Journal of Management, 1998, 15, 151-160.
- [8] Hatch, M. J., "Exploring the Empty Spaces of Organizing: How Improvisational Jazz Helps Redescribe Organizational Structure", Organization Studies, 1999, 20, 1, 75-100.

- [9] Huber, G. P., "Organizational Learning: The Contributing Processes and the Literatures", *Organization Science*, 1991, 2, 1, 88-115.
- [10] Madhavaram, S., & McDonald, R. E., "Knowledge-based sales management strategy and the grafting metaphor: Implications for theory and practice", *Industrial Marketing Management*, 2010, 39, 7, 1078-87.
- [11] Choo, C. W., & Bontis, N., "The strategic management of intellectual capital and organizational knowledge" Oxford University Press, USA, 2002.
- [12] Osland, G. E., & Yaprak, A., "Learning through strategic alliances: processes and factors that enhance marketing effectiveness", *European Journal of Marketing*, 1995, 29, 3, 52-66.
- [13] Madhavaram, S., & McDonald, R. E., "Knowledge grafting: Metaphoric transfer and theory development", Working paper, Cleveland State University, 2009.
- [14] Madhavaram, S., & McDonald, R. E., "Knowledge grafting: Acquiring knowledge through hiring-An application in sales", *American Marketing Association Conference Proceedings*, 2004.
- [15] Maier, R., "Knowledge management systems: Information and communication technologies for knowledge management" Springer-Verlag, New York Inc, 2004.
- [16] Bierly, P., & Chakrabarti, A., "Generic knowledge strategies in the US pharmaceutical industry", *Strategic management journal*, 1996, 17, Winter, 123-135.
- [17] Lee, J. H., & Kim, Y. G., "A stage model of organizational knowledge management: a latent content analysis", *Expert Systems with Applications*, 2001, 20, 4, 299-311.
- [18] Nonaka, I., "A dynamic theory of organizational knowledge creation", *Organizational Science*, 1994, 5, 1, 14-37.
- [19] Grant, R. M., "Prospering in Dynamically-Competitive Environments: Organizational Capability as Knowledge Integration", *Organization Science*, 1996, 7, 4, 375-387.
- [20] Kogut, B., & Zander, U., "Knowledge of the firm, combinative capabilities, and the replication of technology", *Organization Science*, 1992, 3, 3, 383-397.
- [21] Galunic, C., & Rodan, S., "Resource recombinations in the firm: knowledge structures and the potential for Schumpeterian innovation", *Strategic management journal*, 1998, 19, 1193-1201.
- [22] Cohen, W. M., & Levinthal, D. A., "Absorptive capacity: a new perspective on learning and innovation", *Administrative science quarterly*, 1990, March, 128-152.
- [23] Junnarkar, B., "Leveraging collective intellect by building organizational capabilities", *Expert Systems with Applications*, 1997, 13, 1, 29-40.
- [24] Quinn, J. B., Anderson, P., & Finkelstein, S., "Leveraging intellect", *Academy of Management Executive*, 1996, 10, 3, 7-27.
- [25] Badaracco, J., "The knowledge link: How firms compete through strategic alliances", Vol. 5, Harvard Business Press, Boston, Massachusetts, 1991.
- [26] Powell, W. W., "Learning from Collaboration: Knowledge and Networks in the Biotechnology and Pharmaceutical Industries", *California Management Review*, 1998, 40, 3, 228-240.
- [27] Kim, Y.-G., Yu, S.-H., & Lee, J.-H., "Knowledge strategy planning: methodology and case", *Expert Systems with Applications*, 2003, 24, 3, 295-307.
- [28] Choi, B., & Lee, H., "Knowledge management strategy and its link to knowledge creation process", *Expert Systems with Applications*, 2002, 23, 3, 173-187.
- [29] Hansen, M. T., Nohria, N., & Tierney, T., "What's your strategy for managing knowledge? ", *Harvard Business Review*, 1999, March-April, 106-116.
- [30] Jordan, J., & Jones, P., "Assessing your company's knowledge management style", *Long Range Planning*, 1997, 30, 3, 392-398.
- [31] Bohn, R. E., "Measuring and managing technological knowledge", *Sloan Management Review*, 1994, Fall, 61-73.
- [32] Rivette, K., & Kline, D., "Unlocking the Hidden Value of Patents, Rembrandts in the Attic", Harvard Business School Press, Boston, 1999.