

## مدیریت دانش

## الگوی جهت مدیریت شرکت‌های دانش‌بنیان مستقر در پارک‌های علم و فناوری

■ مراد کیانی  
دانشگاه تهران  
kianiekook@gmail.com

■ بیژن عبداللهی  
دانشگاه خوارزمی (استادیار)  
biabdollahi@yahoo.com

■ زینب ایزدیان\*  
دانشگاه خوارزمی، تهران، ایران  
izadian@ut.ac.ir

تاریخ دریافت: ۹۲/۰۲/۱۶  
تاریخ پذیرش: ۹۲/۰۵/۳۰

## چکیده

امروزه موفقیت حال و آینده در رقابت بین سازمان‌ها تا حد کمی مبتنی بر تخصص راهبردی منابع فیزیکی و مالی و تا حد زیادی مبتنی بر مدیریت راهبردی دانش و دارایی‌های دانشی خواهد بود. ظهور شرکت‌ها و سازمان‌هایی که شالوده اصلی آنها مبتنی بر دانش و استفاده از ایده‌ها، خلاقیت و نوآوری‌هاست، از واقعیت‌های دنیای کسب و کار جدید است. از این رو، در سطح جهان شاهد اتخاذ راهبردهای گوناگونی برای افزایش اثربخشی فعالیت‌های علمی و فناوریانه و انتقال دستاوردهای آن به صنعت و بازار هستیم که در این بین پارک‌های علمی از جمله راهکارهای مهم برای حمایت از شرکت‌های دانش‌بنیان هستند. آنچه بعد از شکل‌گیری اینگونه مراکز در اولویت قرار می‌گیرد، چگونگی اداره شرکت‌های مستقر در پارک‌ها است. بنابراین وظیفه سازمان‌ها خلق محیطی برای مدیریت دانش و دارایی‌های دانشی است. به بیان روشن‌تر، امروزه چالش مدیران آماده کردن محیط مناسب برای رشد و پرورش ذهن انسان در سازمان دانش‌محور است. در واقع مدیریت دانش مبحثی است که در آن یک سازمان آگاهانه و به طور فراگیر دانش خود را به صورت منابع، اسناد و مهارت‌های انسانی، جمع‌آوری و سازماندهی می‌کند، به اشتراک می‌گذارد و تجزیه و تحلیل می‌نماید. مدیریت دانش با استفاده از ذخایر پنهان و آشکار دانش و ایجاد فرهنگ مبتنی بر دانش، در پارک‌های علمی که محل تجمع سازمان‌های دانش‌بنیان هستند، می‌تواند یک ابزار و شیوه موفق در جهت هرچه کارا تر نمودن آنها به شمار آید.

## واژگان کلیدی

مدیریت دانش، شرکت دانش‌بنیان، شرکت‌های کوچک و متوسط، پارک علم و فناوری.

## مقدمه

امروزه موفقیت حال و آینده در رقابت بین سازمان‌ها تا حد کمی مبتنی بر تخصص راهبردی منابع فیزیکی و مالی و تا حد زیادی مبتنی بر مدیریت راهبردی دانش و دارایی‌های دانشی خواهد بود. بنابراین وظیفه یک بنگاه خلق محیطی برای مدیریت دانش و دارایی‌های دانشی است. به بیان روشن‌تر، چالش مدیران آماده کردن محیط مناسب برای رشد و پرورش ذهن انسان در سازمان دانش‌محور است. بنابراین توانایی مدیریت دانش مهارت اساسی مدیران در این سازمان‌هاست [۱]. در واقع مدیریت دانش مبحثی است که در آن یک سازمان آگاهانه و به طور فراگیر دانش خود

معمولاً تحت عناوینی همچون "پارک علمی"<sup>۱</sup>، "شهرک تحقیقاتی"<sup>۲</sup>، "مناطق فناوریانه"<sup>۳</sup> و غیره به اجرا در می‌آیند. این مکان‌ها با جذب منابع انسانی، مالی و فیزیکی، از یک سو به توسعه و انتقال دانش فناوریانه به بنگاه‌های صنعتی کمک می‌کنند و از سوی دیگر موجبات شکل‌گیری و رشد شرکت‌های جدید "فناوری‌محور"<sup>۴</sup> و "دانش‌محور"<sup>۵</sup> را فراهم می‌سازند. تجربه کشورهای مختلف نشان می‌دهد که این شرکت‌ها در توسعه فناوری، رونق اقتصادی و ایجاد اشتغال مولد نقش اساسی دارند و به گفته اکثر صاحب‌نظران زیربنای اقتصاد دانش‌بنیان به شمار می‌روند [۶].

در حالی که جوامع بشری با شتاب بی‌سابقه‌ای به سمت جامعه دانشی پیش می‌روند، شواهد و روندهای جهانی حاکی از آن است که رقابت‌پذیری کشورها به توانایی آنها در ایجاد، به کارگیری و انتقال دانش به ویژه دانش فناوریانه بستگی دارد. از این رو، در سطح جهان شاهد اتخاذ راهبردهای گوناگونی برای افزایش اثربخشی فعالیت‌های علمی و فناوریانه و انتقال دستاوردهای آن به صنعت و بازار هستیم. یکی از این راهبردها اجرای برنامه‌های فناوریانه با محور قراردادن یک مکان فیزیکی است که

1. Science Parks  
2. Research Town  
3. Technology Regions

4. Technology- Oriented  
5. Knowledge- Oriented

\* نویسنده مسئول

را به صورت منابع، اسناد و مهارت‌های انسانی، جمع‌آوری و سازماندهی می‌کند، به اشتراک می‌گذارد و تجزیه و تحلیل می‌نماید. [۷] با توجه به تعابیر به کار رفته در خصوص مدیریت دانش، این نتیجه حاصل می‌شود که مدیریت دانش با استفاده از ذخایر پنهان و آشکار دانش و ایجاد فرهنگ مبتنی بر دانش در سازمان، در پارک‌های علمی که سازمان‌های دانش‌بنیان هستند می‌تواند یک ابزار و شیوه موفق در جهت هرچه کارا تر نمودن آنها به شمار آید؛ از این رو ویلیام استاربوک ۱۹۹۲ بیان می‌کند که مدیریت دانش مناسب‌ترین شیوه و الگوی مدیریتی برای سازمان‌های دانش‌بنیان به حساب می‌آید. از این رو در این مقاله سعی شده است ابعاد مختلف مدیریت دانش در شرکت‌های مستقر در پارک‌های علم و فناوری مورد توجه قرار گیرد.

### مروری بر ادبیات پژوهش

#### مدیریت دانش

در لغتنامه آکسفورد واژه دانش حقیقت، اطلاعات و مهارت‌های به دست آمده به واسطه تجربه، تحصیل یا فهم تئوریک یا عملی از یک موضوع تعریف شده است [۸]. مارکوارت دانش را مجموعه‌ای از اطلاعات، اصول و تجربه‌هایی می‌داند که به صورت فعال اجرا، مدیریت، تصمیم‌گیری و حل مسأله را هدایت می‌کند [۹]. دانش به عنوان یک منبع راهبردی و یک شایستگی کلیدی برای سازمان‌ها از اهمیت ویژه‌ای برخوردار است. از این رو امروزه برای استفاده صحیح از این منبع پر ارزش، موضوع مدیریت دانش در دستور کار

سازمان‌های پیشرو قرار گرفته است. دانش بر اساس منبع ایجاد، در سه دانش فردی، گروهی و سازمانی طبقه‌بندی می‌شود. دانش فردی به طور ساده دانش تحصیل شده توسط فرد است که معمولاً ضمنی است. [۱۰] دانش گروهی عبارت از دانش فردی است که افراد دیگری به صحت و حقایق آن اعتماد می‌کنند، آن را بین هم به اشتراک می‌گذارند و آن را درک می‌کنند. باید توجه داشت که دانش گروهی فقط یکپارچه‌سازی و حاصل ضرب تفسیرهای افراد نیست، بلکه تفسیرها و برداشت‌های افراد از حقیقت است که به دانش گروهی منجر می‌شود [۱۱]. دانش سازمانی دانش گروهی چندین واحد یا گروه است که برای تولید دانش جدید ترکیب می‌شوند و به صورت ضمنی یا آشکار هستند. [۱۰] دانش فراسازمانی مجموعه تلاش‌های کسب دانش است که مرزهای سازمان را در نور دیده و بیشتر بر چپستی فعالیت و نه کجایی و کیستی کارفرما متمرکز است [۱۲]. مدیریت دانش به معنای فعالیت‌های خلق، کسب، اخذ، طبقه‌بندی و به کارگیری دانش برای افزایش سطح یادگیری و عملکرد سازمانی است. به عبارت دیگر، فرایندی است که سازمان طی آن از سرمایه‌های دانش و فکری خود و دیگران ارزش افزوده می‌آفریند. در تعریف مدیریت دانش فرهنگ اصطلاحات آمده است: مدیریت دانش عبارت از فرایند نظام‌مند جستجو، انتخاب، سازماندهی، پالایش و نمایش اطلاعات است. به طریقی که درک کارکنان در زمینه خاص بهبود و اصلاح شود و سازمان بصیرت و درک بهتری از تجربیات خود کسب کند. فرایندهای مدیریت دانش، در حل

مسأله، یادگیری پویا، برنامه‌ریزی راهبردی، تصمیم‌گیری و محافظت دارایی هوشی از فرسودگی و تباهی به سازمان کمک می‌کند و منجر به انعطاف‌پذیری فزاینده و افزایش هوش سازمانی می‌شود. [۱۳]

دقت در تعریف مدیریت دانش نشان می‌دهد که در بیشتر آنها مدیریت دانش به عنوان یک فرایند در نظر گرفته شده است که این فرایند مجموعه‌ای از فعالیت‌ها را در ارتباط با سایر فرایندهای سازمانی انجام می‌دهد. این فرایند موضوعات مختلف و متنوعی را شامل می‌شود و به نتایج گوناگونی در سازمان منتهی می‌شود که عمدتاً حول محور بهره‌وری بیشتر سازمان، دستیابی بیشتر سازمان به اهداف سازمانی، تولید دانش، افزایش مزیت رقابتی، تشویق به یادگیری و نوآوری، بهبود تصمیم‌گیری در سازمان و ایجاد ارزش مشتری، دور می‌زنند. اگر چه نتایجی هم چون بهبود عملکرد کارکنان، حفظ، استفاده و کاربرد دوباره دانش در سازمان و بهبود و اصلاح درک کارکنان و انعطاف‌پذیری سازمانی نیز از جمله مواردی هستند که به عنوان نتیجه فرایند مدیریت دانش در سازمان مورد توجه نظریه‌پردازان قرار گرفته است.

نگاه فرایندی به سیستم مدیریت دانش در سازمان، به ویژه در سازمان‌های مبتنی بر دانش، باعث می‌شود تا هم جایگاه این فرایند، متناسب با مأموریت سازمان، به خوبی و به درستی تعریف و تبیین شود و در نقشه فرایندهای سازمان به خوبی ارتباط و تعامل آن با سایر فرایندهای سازمانی مشخص و تعریف شود و هم اینکه شاخص‌های اثربخشی

مدیریت دانش، الگویی جهت مدیریت شرکت‌های دانش‌بنیان مستقر در پارک‌های علم و فناوری  
زینب ایزدیان، بیژن عبداللهی، مراد کیانی

و کارایی برای فرایند تعریف شود و مجموعه فعالیت‌هایی که باعث تبدیل ورودی‌های فرایند به خروجی‌های آن می‌شود و منابع و امکانات مورد نیاز برای این فعالیت‌ها، کاملاً مشخص شوند و در نتیجه بتوان با محاسبه و پایش شاخص‌ها در جهت هدف‌گذاری و بهبود فعالیت‌های دانش در سازمان اقدام نمود [۲].

مدیریت دانش بر سه موضوع اصلی انسان، ساختار و فناوری تأکید دارد و سعی دارد تا با ایجاد ساختار مناسب و زیرساخت‌های فناوری لازم در سازمان و با محور قرار دادن انسان، با تولید و استفاده صحیح از منابع دانش به اهداف سازمانی دست یابد. نوناکا و تاکاشی [۱۴] بیان می‌کنند که برای اولین بار پولانی (۱۹۶۶) در تحقیقات خود به طور تلویحی دانش را به دو دسته آشکار و پنهان تقسیم کرده است. بر همین اساس آنها بیان می‌کنند که دانش آشکار (صریح) می‌تواند در قالب واژگان و اعداد بیان و به شکل داده‌ها، فرمول، مشخصات، دستورالعمل‌ها و نظایر آن تسهیم شود. این نوع دانش می‌تواند به آسانی کدگذاری شود و به سادگی بین افراد به طور رسمی و نظام‌مند منتقل شود. این نوع دانش را می‌توان در قالب یک فرمول علمی یا کتابچه راهنما بین افراد سازمان منتشر کرد. دستورالعمل‌ها، مقررات، قوانین، رویه‌های انجام کار، آیین‌نامه‌ها، شرح جزئیات و همانند اینها که به صورت رسمی در بین افراد سازمان به آسانی قابل انتقال هستند، همه دانش صریح به حساب می‌آیند. از طرف دیگر دانش پنهان (ضمنی) در ذهن افراد موجود است و به طور عمیق در اقدامات، تجارب و ارزش‌های افراد می‌باشد. مدل‌های

ذهنی، شهود و تصورات در این حوزه از دانش قرار می‌گیرند.

این نوع از دانش که از طریق تسهیم تجربیات با مشاهده و تقلید کسب می‌شود، ریشه در اعمال، رویه‌ها و احساسات افراد دارد. نوناکا و تاکاشی (۱۹۹۵) چهار نوع راهبرد خلق و تبدیل دانش‌های صریح و ضمنی در سازمان‌ها را ارائه نموده‌اند که عبارتند از:

۱- از دانش ضمنی به دانش ضمنی (اجتماعی کردن): در این حالت افراد از طریق ایجاد تعامل سعی دارند مستقیماً دانش ضمنی خود را با دیگران به اشتراک بگذارند. نکته در خور توجه این است که شخص قادر است بدون استفاده از زبان، دانش ضمنی را دریافت کند، مثلاً از طریق ارتباط رودرو.

۲- از دانش صریح به دانش صریح ( ترکیب): دومین حالت تبدیل دانش به دنبال ترکیب کردن بخش‌های مختلف دانش آشکار نگاه داشته شده توسط اشخاص و در نتیجه ارائه شکلی نو و جدید است. مثلاً اطلاعات مختلف در یک زمینه خاص را از بخش‌ها و دپارتمان‌های مختلف سازمان گرفته و جمع‌آوری کنیم و در یک گزارش واحد بگنجانیم.

۳- از دانش ضمنی به دانش صریح (برونی‌سازی): کدگذاری و رمزبندی تجربه و بینش به شکلی که قابل استفاده توسط دیگران باشد، مثلاً از طریق گفتگو و پرسش و پاسخ، دانش ضمنی خود را به شکل ملموس درآوریم.

۴- از دانش صریح به دانش ضمنی (درونی‌سازی): زمانی که افراد دانش صریح

خود را نهادینه کرده و به اشتراک می‌گذارند و سپس از آن برای وسعت بخشیدن به دانش ضمنی خود و تجدید نظر در آن استفاده می‌کنند.

همه سازمان‌های سالم، دانش را خلق و از آن استفاده می‌کنند. سازمان‌ها بر اثر تعامل با محیط پیرامون خود، اطلاعاتی را جذب و آنها را به دانش تبدیل می‌کنند. سپس این دانش را با تجربیات، ارزش‌ها و مقررات داخلی خود، در هم می‌آمیزند تا به این ترتیب مبنایی برای اقدامات خود به دست آورند. سازمان‌های سالم مسائل را حس می‌کنند و به شرایط پاسخ می‌دهند. سازمان بدون دانش نمی‌تواند خود را سازمان داده و زنده و پویا، خود را حفظ کند. در واقع محور اصلی اتخاذ و اجرای راهبردها، برای دستیابی به اهداف سازمانی، رویکرد و نوع نگاهی است که در هر سازمان به مفاهیمی نظیر مدیریت دانش در مجموعه خود دارد.

### شرکت‌های دانش بنیان

پارک علم و فناوری به گفته گریدینگر (۲۰۰۵) و دیویس (۲۰۰۹) به عنوان زیرساخت حمایتی با ایجاد شرایط لازم برای رشد و توسعه شرکت‌های دانش‌بنیان و مؤسسات نوپای مبتنی بر فناوری و همچنین کاهش مخاطره آنها، از افراد خلاق با ایده‌های نوآورانه حمایت می‌کنند. مأموریت اصلی پارک‌های علم و فناوری حمایت از شرکت‌ها و مؤسسات دانش‌بنیان و فناوری، به منظور توسعه فناوری‌ها و دانش موجود و خلق دانش و فناوری جدید است [۱۵]. کسب و کارهای دانش‌بنیان نقش مهمی در اثربخشی تولید، تبلور دانش در

جدول ۱- تخصیص و کاربرد دانش جهت رشد توانمندی کسب و کارهای دانش بنیان

توانمندی‌ها	شرح
نوآوری	عرضه سریع فرآورده‌ها و خدمات پیشرفته عرضه سریع فناوری پیشرفته و حیاتی تعیین مشخصه‌های منحصر به فرد در محصولات و خدمات نوآورانه
مهارت	ارائه خدمات مبتنی بر مهارت‌های منحصر به فرد کارکنان دانشی تدبیر و بینش کاربردی در ارائه خدمات حرفه‌ای مدیریت دارایی‌های فکری
زمینه تخصصی	خلق دانش ضمنی ارزشمند ارائه برنامه‌های خدماتی منحصر به فرد توسعه و مدیریت مهارت‌های خلاق عرضه محصولات و خدمات متنوع
ارتباطات	جذب و نگهداری وفاداری مشتریان جذب و نگهداری سهامداران، کارکنان و عرضه کنندگان ارتباط با خرده‌فروشان و خدمات حرفه‌ای فروش خدمات به مشتریان
بازاریابی	ایجاد شناخت و ارتقای ارزش دانش ضمنی ارائه محصولات و خدمات تحت برند منحصر به فرد فروش، بازاریابی تبلیغات، زمان‌بندی برای عرضه محصولات و خدمات
همانگی	توجه به نحوه حمل و نقل در واحدهای تولیدی گردآوری بهترین اطلاعات در زمان مقرر

محصولات و خدمات جدید، ارتقاء سطح اقتصاد و رفاه و تولید ثروت و ارزش افزوده در یک جامعه ایفا می‌کنند و حرکت به سوی نوآوری و ایجاد تغییر در ترکیب محصولات و خدمات در قلمرو فعالیت‌های یک شرکت دانش‌بنیان قرار دارد. در واقع کسب و کارهای دانش‌بنیان مبتنی بر نشر، اشاعه و استفاده از اطلاعات، دانش و خلق آن را بنا می‌نهند. این کسب و کارها بیشتر از سایر شرکت‌ها خود را با تغییر و تحولات نوظهور در محیط کسب و کار همگام نموده و برای بقا در محیط‌های رقابتی تلاش می‌کنند [۱۶]. به اعتقاد کلارک (۲۰۰۱)، هر اندازه که بنگاه اقتصادی دانش‌بنیان از دانش در ساختارهای خود بیشتر استفاده کند، بر ارزش آن افزوده شده و چرخه تکامل‌یافته‌تری از بالندگی به وجود می‌آورد [۱۷]. کسب و کارهای دانش‌بنیان شرکت‌هایی هستند که با خلق دانش و نوآوری جهت ایجاد ارزش در محیط رقابتی به فعالیت مشغول هستند.

محوری نظیر نوآوری، مهارت، زمینه تخصصی، ارتباطات، بازاریابی و همانگی صنعت با قابلیت‌های گوناگون ارائه شده است.

### مدیریت دانش در شرکت‌های دانش‌بنیان

بیشتر مطالعاتی که تاکنون انجام گرفته مدیریت دانش، عوامل موفقیت و پیامدهای آن را در سازمان‌های بزرگ مورد بررسی قرار داده است و مطالعات کمی به بررسی این عوامل در شرکت‌های کوچک و متوسط پرداخته است [۲۱]. هر چند شرکت‌های کوچک و متوسط از جهاتی مانند فرایندهای تولیدی، تأمین منابع، سبک‌های مدیریتی تقریباً شبیه به سازمان‌های بزرگ هستند اما باید در نظر

شرکت‌های دانش‌بنیان در فرایند توسعه محصول، ارتقاء دانش و توجه به عوامل مؤثر بر عملکرد مدیریتی در این کسب و کارها امری ضروری و اجتناب ناپذیر است [۱۸].

مطالعات آلبینو و همکاران (۲۰۰۴)، مودامبی و آگاروال (۲۰۰۳)؛ گویای این واقعیت است که این شرکت‌ها از دانش و اطلاعات استفاده می‌کنند تا با تحلیل دقیق، پاسخ مناسبی برای همگام شدن با شتاب و تحول در مؤلفه‌های محیطی بازار، همچنین سلیقه‌ها و نیازهای مشتریان ارائه دهند [۱۹]. در جدول ۱ نحوه تخصیص و کاربرد دانش در این شرکت‌ها جهت رشد توانمندی‌های

به اعتقاد سویبی (۲۰۰۱)، ارزش‌آفرینی برای مشتریان و مدیریت آن یکی از عوامل کلیدی موفقیت و بقای این شرکت‌ها است. همچنین این شرکت‌ها در تبیین و مدل‌سازی فرایندهای تولید، تحقیق و توسعه، غنی‌سازی علمی و فنی، آموزش، پرورش و توسعه انسانی، انتقال دانش و نشر و اشاعه نوآوری در هر کشور نقش مهم ایفا می‌کنند. با توجه به اینکه سرعت بالای تغییر و تحول در عرصه دانش و فناوری باعث افزایش تعداد محصولات و فناوری‌های کسب و کارهای دانش‌بنیان معرفی می‌شود و در عین حال این محصولات به سرعت منسوخ شده و از عرصه رقابت خارج می‌شوند، در نتیجه مداومت

مدیریت دانش، الگویی جهت مدیریت شرکت‌های دانش‌بنیان مستقر در پارک‌های علم و فناوری  
زینب ایزدیان، بیژن عبداللهی، مراد کیانی

داشت که این شرکت‌ها نسبت به تغییرات داخلی و خارجی حساسیت بالایی دارند و در مقایسه با سازمان‌های بزرگ برای تأمین منابع مالی و انسانی خود با مشکل روبه‌رو هستند [۲۲]. یکی از راه‌حلهایی که این شرکت‌ها برای رویارویی با چالش‌های موجود در ۲۰ سال اخیر مورد توجه قرار داده‌اند، استفاده هوشمندانه از مدیریت دانش است. صاحب‌نظران معتقدند شرکت‌های با توانایی یادگیری بیشتر، شانس بهتری برای ماندگاری در بازار دارند و به عبارتی قدرت یادگیری و دانش از منابع دیگر بیشتر است. توسعه این دیدگاه و شواهد تجربی مبنی بر نقش مثبت مدیریت دانش در شرکت‌های کوچک و متوسط، به گسترش حمایت‌ها از تشکیل شرکت‌های نوآور دانش‌بنیان منجر شد. [۲۳]

مطالعاتی که به بررسی پیامدهای مدیریت دانش در شرکت‌های کوچک پرداخته است نشان می‌دهد با تقویت مدیریت دانش در شرکت‌های کوچک و متوسط موفقیت سازمانی افزایش می‌یابد [۲۱]. چونگ و همکاران ۲۰۰۶ اظهار داشتند بهبود سیستم‌های جذب، انتقال و ذخیره‌سازی دانش موجب بهبود مهارت و بهره‌وری کارکنان می‌گردد. کسب دانش در زمینه نیازها و خدمات مورد پسند مشتریان، موجب تسهیل تصمیم‌گیری در مورد تعامل با مشتریان می‌شود. جذب و افزایش دانش سازمانی کارکنان موجب می‌گردد تا آنها در مقابل تغییرات انعطاف بیشتری از خود نشان دهند [۲۴]. بررسی دیدگاه‌ها در مورد مدیریت دانش در سازمان‌ها نشان می‌دهد سه دیدگاه اصلی در این زمینه وجود دارد: یک دیدگاه به

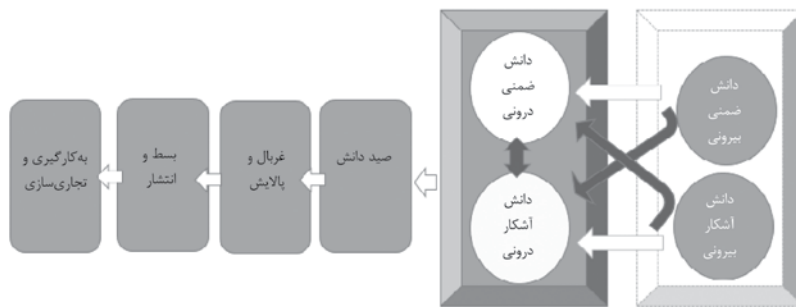
مفهوم مدیریت دانش همچون مفاهیمی نظیر مدیریت تحول و مدیریت تغییر در سازمان می‌نگرد. دیدگاه دوم معتقد است که در هر حوزه‌ای از سازمان‌ها که بر اساس مدل‌های مختلف از جمله مدل زنجیره ارزش پورتر مفهوم و جایگاه مدیریت اطلاعات تعریف شده است، می‌توان آن را با مدیریت دانش جایگزین نمود و دیدگاه سوم به مفهوم مدیریت دانش از دیدگاه سیستمی و راهبردی نگریسته است. راهبرد مدیریت دانش مسیر حرکت در جهت اهداف سازمان را مشخص می‌نماید که هدف اصلی آن بالفعل ساختن مدیریت دانش در سازمان است. در راهبرد مدیریت دانش فرایند پیاده‌سازی، فعالیت‌ها و استانداردهای اجزاء اصلی راه حل‌ها مد نظر قرار می‌گیرند. مجموعه عملیات‌ها و فعالیت‌های سازمان در پرتو راهبرد مدیریت دانش موجب می‌گردد تا نظام مدیریت دانش به صورت مؤثر و کارآمد عمل نماید، به فرهنگ سازمان ملحق گردد و در راستای حمایت از سازمان، به کارکرد مؤثر خود ادامه دهد. ماهیت سازمان، نوع محصولات و خدمات، و ماهیت دانشی که سازمان با آن سر و کار دارد از عوامل اصلی انتخاب راهبرد مناسب مدیریت دانش در سازمان‌ها و شرکت‌ها می‌باشند. صاحب‌نظران زیادی معتقدند یکی از عوامل موفقیت در اجرای کسب و کارهای کوچک و متوسط انتخاب راهبردهای مناسب مدیریت دانش و تعهد به اجرای آنهاست. این راهبردها باید متناسب با اهداف، منابع و عملکرد شرکت انتخاب شود [۳]. راهبرد مدیریت دانش رویکردی است که یک سازمان برای ایجاد، ذخیره، به کارگیری و انتقال دانش به کار می‌برد. راهبردهای مدیریت دانش بسیار متنوع بوده و این تنوع به اقتضایی بودن آنها اشاره می‌کند [۴]. به عبارتی تنوع راهبرد مدیریت دانش ناشی از تأکیدی است که هر یک از آنها بر جنبه‌های مختلف دانش دارند.

چوی و لی (۲۰۰۳) با توجه به دو محور توجه و تمرکز بر دانش پنهان و توجه و تمرکز بر دانش آشکار در سازمان‌ها، چهار راهبرد مدیریت دانش را در حوزه کاربرد دانش پیشنهاد کرده‌اند که عبارت است از:

- ۱- راهبرد انسان‌محور: توجه زیاد به دانش پنهان و توجه کم به دانش آشکار؛
- ۲- راهبرد پویا: توجه زیاد به دانش پنهان و آشکار؛
- ۳- راهبرد سیستم‌محور: توجه کم به دانش پنهان و توجه زیاد به دانش آشکار؛
- ۴- راهبرد منفعل: توجه کم به دانش پنهان و آشکار.

میزان و سطح تمرکز بر دانش آشکار با زمینه‌گذاری و ذخیره دانش سازمانی برای دستیابی و استفاده از آن مشخص می‌شود، در حالی که میزان و سطح تمرکز بر دانش پنهان با درجه کسب و تسهیم دانش پنهان از طریق تعاملات بین فردی مشخص می‌شود [۲۵].

ارتباط بین راهبرد پویا و عملکرد سازمانی از دو دیدگاه و نقطه نظر متفاوت مشاهده شده است. یک دیدگاه از خطر راهبرد "توقف و رکود در نقطه وسط" انتقاد می‌کند، بر هر دو راهبرد سیستم‌محور و انسان‌محور تأکید دارد و مدعی است که شرکت‌ها باید اکثراً و عمدتاً یک راهبرد را پیگیری کنند. دیدگاه



شکل ۱- مدل پیشنهادی مدیریت دانش

منظور دسته‌بندی انواع دانش موجود در مدل پیشنهادی، از مدل نوناکو و تاکوچی الگو گرفته شده است. بنابراین با توجه به دو حوزه درون و بیرون سازمان، مجموعه گسترده‌ای از منابع دانشی شامل دانش ضمنی درونی، دانش آشکار درونی، دانش ضمنی بیرونی و دانش آشکار بیرونی تعریف می‌شود. با تکیه بر این چهار حوزه به عنوان منابع دانش، ایده، خلاقیت و نوآوری، می‌توان گستره‌ای وسیع و جامع از منابع دانش‌زا و دانش‌آفرین، برای استفاده و به کارگیری موفق مدیریت دانش، در چارچوب اهداف شرکت‌های دانش‌بنیان فراهم آورد. مراحل این مدل در شکل ۱ نشان داده شده است [۵].

### جمع‌بندی

با توجه به رسالت و مأموریت اصلی پارک‌های علمی و فناوری یعنی حمایت از شرکت‌های دانش‌بنیان، این مراکز نیازمند ساز و کارهایی هستند که با پیوند بین نظریه و عمل زمینه‌ساز تجلی دانش در محصولات و خدمات باشند. از این رو نهادینه‌سازی مدیریت دانش در آنها می‌تواند به تحقق این امر کمک

در توجه بر مشتریان، تأمین کنندگان، دولت و رقبا خلاصه شده است. به عبارتی در بیان ارتباط سازمان با منابع دانشی خارج از سازمان، صرفاً به زنجیره ارزش سازمان اکتفا شده است و سایر منابع موجود در خارج از حلقه زنجیره ارزش مورد توجه قرار نگرفته است. در مدل پیشنهادی شیرمحمدی و همکاران (۱۳۹۱)، منابع دانش‌زای سازمان به دو حوزه درون سازمان و منابع بیرون سازمان تقسیم می‌شود. حوزه درون سازمان شامل مجموعه دانش موجود در بین منابع انسانی و کارکنان سازمان، ساختار و فرایندهای کاری سازمان می‌باشد. به عبارتی در این حوزه بیشترین توجه به دانش موجود در داخل مرزهای سازمان است. بخش دوم مجموعه‌ای وسیع از ابزارها و موجودیت‌ها را شامل می‌شود که می‌توان آنها را در قالب رقبا، مشتریان، سهام‌داران، دولت، شهروندان جامعه، افراد دانشگر جامعه، کتابخانه‌ها، مؤسسات تحقیقاتی، پژوهشگاه‌ها، دانشگاه‌ها و ... متصور شد. در این مدل، در تعریف از محیط بیرونی هیچگونه مرز و محدودیتی در دسترسی به منابع دانش‌زا به منظور جستجو، کسب و تسخیر دانش قائل نشده است. به

دیگر مدعی است که نه راهبرد انسان‌محور و نه راهبرد سیستم‌محور به تنهایی برای اداره مؤثر و کارآمد دانش سازمانی کافی نیستند و یک رویکرد همزیستی را توصیه می‌کند. [۲۶]  
راهبرد دانش، روش ویژه‌ای است برای بهینه‌سازی خلق و تبدیل دانش به مزیت رقابتی در سازمان. از دیدگاه زاک، راهبرد دانش برای پرکردن شکاف بین دانش موجود و دانش مورد نیاز تدوین می‌شود [۲۶].  
هدف راهبرد دانش پاسخگویی به سؤالات راهبردی می‌باشد که بر هوشمندی رقابتی و سیستم‌های بازیابی دانش داخلی تأکید دارد. به محض اینکه دانش کافی در دسترس باشد، استراتژیست‌ها می‌توانند ترکیب هماهنگی را بین نقاط قوت، نقاط ضعف، فرصت‌ها و تهدیدات سازمان به وجود آورند. به طور کلی انجام هر تلاشی در زمینه مدیریت دانش، باید بخشی از یک مجموعه فرایند تدوین راهبرد کسب و کار سازمان باشد و باید در راستای جهت‌گیری‌های آتی سازمان و اهداف سازمان حرکت کند. از این رو یکی از مسائل اساسی در این سازمان‌ها انتخاب راهبردهای مناسب دانشی و به دنبال آن انتخاب یک مدل مناسب مدیریت دانش است.

مطالعه مدل‌های گوناگون مدیریت دانش نشان می‌دهد که همه مدل‌ها با وجود داشتن وجوه اشتراک و تأکید بر ابعاد مهم از مدیریت دانش، بنابر مقتضیات و موقعیت‌های سازمانی، تنها بر روی جنبه‌های خاصی توجه دارند. ولی آنچه در اکثر مدل‌ها آشکار است، کم توجهی به محیط بیرون و منابع دانشی موجود در بیرون سازمان است. یا اینکه این موضوع تنها

- کند. به عبارت دیگر توجه به چرخه مدیریت دانش شامل تولید، کشف، کاربرد، انتقال و ذخیره‌سازی دانش منافع کمی و کیفی زیادی را برای سازمان در بردارد و منجر به افزایش بهره‌وری و اثربخشی این شرکت‌ها می‌گردد. دانش نقش برجسته‌ای را در فعالیت‌های افراد و سازمان‌ها ایفا می‌کند و سرمایه‌های فکری به تدریج جایگزین سرمایه‌های قابل لمس در کسب و کارها می‌گردد. در همین راستا و با اهمیت یافتن روز افزون توجه به ایده‌ها، خلاقیت و نوآوری‌ها، سازمان‌های مختلف به ویژه شرکت‌های دانش‌بنیان باید از مدل‌های مناسبی برای مدیریت دانش درون سازمانی و برون سازمانی خود استفاده کنند تا بتوانند با کسب مزیت‌های رقابتی شانس ماندگاری خود را در عرصه صنعت و جامعه بیشتر نمایند.
- منابع
۱. صلواتی سرچشمه، بهرام؛ مداح، معصومه، کاربرد مدل ARC در گزارش‌دهی سرمایه‌های دانشی مؤسسات دانش‌بنیان، فصلنامه رشد فناوری، شماره ۱۵، ص ۴۱-۴۷، ۱۳۸۷
  ۲. اعرابی، محمد؛ موسوی، سعید، الگوی استراتژیک مدیریت دانش برای ارتقای عملکرد پژوهشگاه‌ها، فصلنامه پژوهش و برنامه‌ریزی در آموزش عالی، ش ۵۱، ۱۳۸۸
  ۳. میرکمالی، محمد؛ ایزدیان، زینب؛ مصدق، هادی، بررسی وضعیت مدیریت دانش در شرکت‌های دانش‌بنیان مستقر در شهرک علمی تحقیقاتی اصفهان، رشد فناوری، شماره ۲۸، ۱۳۹۰
  ۴. عدلی، فریبا، مدیریت دانش: حرکت به فراسوی دانش، تهران: فرایشناختی اندیشه، ۱۳۸۴
  ۵. شیر محمدی، مهدی، شجاعی، محمد رضا؛ ذبیحی، محسن؛ میرابی، زینب، ارائه الگوی مفهومی مدیریت دانش برای شرکت‌های دانش‌بنیان، کنفرانس ملی کارآفرینی و مدیریت کسب و کارهای دانش‌بنیان، ۱۳۹۱
  6. Massa, Silvia. Testa, Stefania, A knowledge management approach to organizational competitive advantage: Evidence from the food sector. *European Management Journal*. Vol. 27, Iss. 2; pg. 129, 2009.
  7. Wiig, Karl, M., Knowledge management: an emerging discipline rooted in a long history. Knowledge Research Institute, Inc, 1999.
  8. Oxford Dictionary. "Knowledge" in Oxford Dictionary. Retrieved 25 April 2012 from: <http://oxforddictionaries.com/definition/knowledge?q=Knowledge>, 2012.
  9. Marquardt, J. M., Building the learning organization: Mastering the five elements for cooperate learning. 2006.
  10. Hatch J. Defining organizational knowledge: Turning individual knowledge into organizational intellectual capital. Retrieved 24 April 2012 from: <http://knol.google.com/k/jamie-hatch/definingorganizational-knowledge/1pcw8flfr6sz5/2>, 2010.
  11. Richter J. F., The Asian economic catharsis: How Asian firms bounce back from crisis. Westport, Connecticut, USA: Greenwood Publishing Group, 2000.
  12. Cohen E. The information universe: Issues in informing, science and information technology. Informing Science Institute, 2006.
  13. Cambridge Dictionary. "Knowledge" in Cambridge Advanced Learner's Dictionary & Thesaurus. Retrieved 25 April 2012 from: <http://dictionary.cambridge.org/dictionary/british/knowledge?q=knowledge>, 2011.
  14. Nonaka. I.&, Takeuchi. H, The Knowledge-creating company. Oxford press. New York. [www.amazon.com](http://www.amazon.com) (eBook), 1995.
  15. Griddings, S. R. Marketing for incubator managers and guidelines to assist their clients in their marketing, workshop on science and technology parks: market and planning, Isfahan, 2005.
  16. Davis, S. Becoming a knowledge-base business. *International Journal of Technology Management*, 14, 60-73. 2009.
  17. Clark, T. The knowledge economy. *Education Training Journal*, 43, 189-196. 2001
  18. Sveiby, K.A. knowledge-based theory of the firm to guide in strategy, formulation. *Journal of Intercultural Capital*, 2(4), 344-358, 2001.
  19. Albino, V, Garavelli, A. C, & Gorgoglino, M, Organization and technology in knowledge transfer. *Benchmarking An International Journal*, 11(6). 12-13, 2004.
  20. Kumar, V. International marketing research, New Delhi of India, Prentice, 2003.
  21. Migdadi, m, "Knowledge management enabler and outcomes in the small and medium sized enterprises", *Journal of Industrial management & data systems*. 109.No. 6, 2009.
  22. Martinez, Micael, Jimenez, Daniel, The effectiveness Of TQM: The key role of organizational learning in small in businesses, *International small business Journal*, V:27, [www.isb.sagepub.com](http://www.isb.sagepub.com), 2009.
  23. Tipping, M.J & SOhi, R.S, IT competency and firm performance: Is organizational learning a missing link, *Strategic management Journal*, V. 24, N.8, 2003.
  24. Chong, S.C, Wong, K.Y. and Binshan, L, Criteria for measuring knowledge management performance outcomes in organizations, *Journal of Industrial Management & Data Systems*, Vol. 106 No. 7. 2006.
  25. Choi, Byounggu. & Lee H, An empirical investigation of KM styles and their effect on corporate performance. Elsevier. *Information and management Journal*. iss 40, 2003.
  26. Zack, M, Knowledge and strategy. Institute for knowledge Management, Williamsburg, V. A. 1999.