

تفکر استراتژیک و مدیریت دانش

طیبه جلیلیان، دانشجوی کارشناسی ارشد مدیریت سازمانهای دولتی دانشگاه ایلام،

tayebejalilian@gmail.com

دکتر محمد تابان، استادیار و عضو هیأت علمی دانشگاه ایلام، taabmohammad@gmail.com

دکتر علی یاسینی، استادیار و عضو هیأت علمی دانشگاه ایلام، hivayasini@gmail.com

دکتر یاسان‌اله پوراشرف، دانشیار و عضو هیأت علمی دانشگاه ایلام

چکیده - امروزه سازمان‌ها، به دلیل تغییرات شدید محیط پیرامون و تکنولوژی با مشکلاتی روبه‌رو هستند که هر روز پیچیده‌تر می‌شوند و حل آنها نیازمند سبک رهبری مناسب و توانایی تفسیر رخدادها و وقایع غیرمرتبط و برنامه‌ریزی نشده است. این توانایی در واقع همان تفکر استراتژیک در یک سازمان است، مدیریت دانش کارکردهای فنی - اجتماعی بهم تنیده، منظم، هدفمند و پیوسته در راستای ایجاد و ارتقاء فعالیت‌های جذب، اکتساب، تولید، تسخیر، سازماندهی، انبارش، بازیابی، تسهیم، توزیع، انتقال، کاربرد، توسعه و ارزیابی تجارب و دارایی‌های دانشی (ضمنی و عینی) به منظور ایجاد مزیت رقابتی و ارزش افزوده از طریق ارتقاء کیفی اقدامات و تصمیمات در تمامی سطوح سازمان با هدف اصلاح و تغییر در استراتژی‌های فنی، اداری، منابع انسانی و ساختاری و تحقق سازمان خردمند است. مدیریت دانش به عنوان کارکرد مدیریتی تعریف می‌شود که متعهد به انتخاب، اجرا و ارزیابی منظم راهبردهای دانش هدف مدار برای بهبود روش‌های اداره دانش بیرونی و درونی یک سازمان در جهت بهبود عملکرد سازمانی است. این مقاله از نوع مروری است و هدف آن تبیین تأثیر تفکر استراتژیک بر مدیریت دانش می‌باشد.

کلید واژه: تفکر استراتژیک، سازمان، مدیریت دانش.

مقدمه

مدیریت دانش دارای تاریخچه‌ای موازی با تاریخ فعالیت‌های سازمانی است. در واقع می‌توان گفت که در تمامی دوره‌ها، فرآیند مدیریت دانش به طور مستمر وجود داشته است و ریشه مدیریت دانش در حوزه‌های فکری بسیار کهن موجود و مورد بررسی مکاتب و حلقه‌های مباحثاتی بوده است. با این

وجود مدیریت دانش به عنوان یک حوزه علمی نوزاد بسیار نابالغی در مطالعات سازمان و مدیریت است. ریشه‌های واژه مدیریت دانش به اواخر دهه ۱۹۶۰ و اوایل دهه ۱۹۷۰ میلادی در ادبیات امریکا بر می‌گردد. آنچه مشهود است، رویکردهای گوناگون مدیریت و رشته‌های علمی متعدد در توسعه یادگیری سازمانی و حافظه سازمانی نقش بازی کرده‌اند. در میان این رشته‌ها عمیق‌ترین تأثیرات از حوزه‌های پژوهشی سازمان و مدیریت منابع انسانی، علوم کامپیوتر و سیستم‌های اطلاعات مدیریت، علم مدیریت، روانشناسی و جامعه‌شناسی بوده است. جدا از ریشه‌های مدیریت دانش این موضوع در رشته‌های دیگر همچون پداگوژی، یا انسان‌شناسی مورد بحث واقع شده است (احمدی، ۱۳۹۵). در برخی از مطالعات ذکر شده است که مدیریت دانش نقش مهم و گسترده‌ای در نوع تفکر افراد دارد. تفکر استراتژیک یک فرآیند است. توانایی تفسیر رخدادها و وقایع غیرمرتبط و برنامه‌ریزی نشده بزرگترین نشان موفقیت مدیران موفق سازمان‌های کنونی است که این توانایی‌ها در واقع همان تفکر استراتژیک در یک سازمان می‌باشد که خود مبین یک کمبود اساسی برای رساندن یک سازمان به تعالی و توانمندسازی می‌باشد. این توانایی استراتژیک می‌تواند به مدیران کمک نماید که بتوانند وقایع آینده را درک، تشخیص، پیش‌بینی و کنترل نمایند و بجای آنکه تحت تأثیر تغییرات قرار بگیرند، تغییرات آتی را تحت تأثیر خود قرار دهند. از طرفی کاربرد تفکر استراتژیک در یک سازمان بدون توجه به نوع اقدام و سبک مدیریتی مدیران امروز منتج به موفقیت نخواهد شد. چرا که بالندگی یک سازمان صرفاً به خود مدیر، تفکرات و تصمیمات او به تنهایی بستگی ندارد و به مسایلی مانند توجه به شرایط و موقعیت سازمان، ویژگی‌ها، شرایط، نیازها و اولویت‌های کارکنان سازمان نیز بستگی دارد (پسایپا؛ کونگ؛ لین، ۲۰۰۹). در دنیای امروز و در شرایطی که عوامل مزیت‌ساز رقابتی در جریان تحولات قرار دارد، تنها یک مزیت رقابتی پایدار می‌تواند فهم و بصیرت لازم را نسبت به تشخیص مستمر این عوامل بوجود آورد که این امر وجود تفکر استراتژیک را در سازمان‌های امروز حیاتی می‌سازد. یکی از مشکلات سازمان‌ها، فقدان تفکر استراتژیک در سطح مدیران عالی می‌باشد (ربیعی و همکاران، ۱۳۸۷). فقدان تفکر استراتژیک مدیران ارشد بنگاه‌ها و سازمان‌ها، آنها را از بهره‌گیری از فرصت‌های جدید محروم می‌سازد (پورصادق، یزدانی، ۱۳۹۰). لذا امروزه، بر این نکته تأکید فراوان می‌شود که مدیران ارشد، برای کارآمد شدن، باید به ابزار ساده و مهمی به نام تفکر استراتژیک مجهز شوند (استیلی، ۱۳۸۹).

ادبیات نظری پژوهش

تفکر استراتژیک

تفکر استراتژیک اصطلاحی است که به طور وسیعی مورد استفاده قرار می‌گیرد و در بسیاری از نوشته‌های علمی و دانشگاهی وجود دارد، اما به ندرت به عنوان یک مفهوم ذهنی از آن استفاده شده است. به نظر (لیدکا، ۱۹۹۸) امروزه، از اصطلاح تفکر استراتژیک آن قدر وسیع و عمومی استفاده شده است که خطر بی‌معنی شدن آن را تهدید می‌کند. آنهایی که از این اصطلاح بهره می‌گیرند به ندرت آن را تعریف می‌کنند. از اصطلاح تفکر استراتژیک برای اشاره به تمام تفکرات درباره‌ی استراتژی اشاره شده است. به جای اینکه به حالتی خاص درباره‌ی تفکر که دارای ویژگی‌های خاص است اشاره کند. رویکرد تفکر استراتژیک در دهه ۹۰ میلادی و در پاسخ به ناکارآمدی دستورالعمل‌های قدیمی مدیریت استراتژیک در فضای رقابتی فشرده آن دوران ایجاد شد اما در ابتدا تعریف دقیق و نحوه کارکرد عملی تفکر استراتژیک شفاف نبود. لیدکا در اواخر دهه ۱۹۹۰ تصریح کرده است که استفاده از عبارت تفکر استراتژیک آنچنان گسترده و عمومی شده است که تهدیدی برای از دست رفتن معنی آن به شمار می‌آید و افرادی که آن را به کار می‌برند کمتر به تعریف آن پرداخته‌اند (لیدتکا، ۱۹۹۸). بیشتر استفاده از عبارت تفکر استراتژیک برای اشاره به کلیه تفکرات درخصوص استراتژی بوده است تا منظور خاص آن، به معنای نوع خاصی از تفکر که ویژگی‌های مشخصی دارد. بن (۲۰۰۱) معتقد است در ادبیات توافقی بر اینکه تفکر استراتژیک چیست وجود ندارد. تعدادی از نویسندگان این عبارت را به جای مفاهیم مشابهی مانند برنامه‌ریزی استراتژیک یا مدیریت استراتژیک به کار برده‌اند. اما باید توجه داشت که منظور اولین کسانی که این عبارت را به کار برده‌اند چنین نبوده است. منظور هنری مینتزبرگ از عبارت تفکر استراتژیک روشی خاص از تفکر بوده که مشخصات ویژه‌ای دارد. وی معتقد است در برنامه‌ریزی استراتژیک به طور نظام یافته از استراتژی‌ها و الگوهای از پیش تعیین شده استفاده می‌شود در حالی که در تفکر استراتژیک شهود و خلاقیت، ما را در ترکیب الگوها و استراتژی‌های گوناگون یاری می‌دهند. همچنین او بیان می‌کند که برنامه‌ریزی استراتژیک نه تنها از تفکر استراتژیک حمایت نمی‌کند بلکه سعی در کنار زدن آن دارد (مینتزبرگ، ۱۹۹۴). تفکر استراتژیک، به فرآیندی خلاقانه و واگرا اشاره دارد (هراکلوس^۱، ۱۹۹۸) و با چشم‌انداز و دورنمای

1. Heracleous

طراحی شده توسط رهبران سازمان مرتبط است. این امر مستلزم فراتر رفتن اندیشه مدیران از عملیات روزمره با هدف تمرکز بر قصد و نیت استراتژیک بلندمدت مورد نظر برای کسب و کار است. تفکر استراتژیک فعالیت‌هایی چون گردآوری اطلاعات، تحلیل و بحث و تبادل نظر درخصوص شرایط حاکم بر سازمان (ایرلی^۱، ۲۰۰۶) و در شرکت‌های دارای فعالیت‌های متنوع، پاسخگویی به سؤالات اساسی در مورد پورتفوی سازمان را شامل می‌شود (نادلر^۲، ۲۰۰۴). آبراهام تفکر استراتژیک را شناسایی استراتژی‌های قابل اطمینان و یا مدل‌های کسب و کاری می‌داند که به خلق ارزش برای مشتری منجر شوند. او معتقد است جستجو برای یافتن گزینه‌های استراتژیک مناسب، که معمولاً به عنوان بخشی از فرآیند مدیریت استراتژیک انجام می‌گیرد، در واقع نتیجه عملی تفکر استراتژیک است (آبراهام، ۲۰۰۵). گراتس^۳ (۲۰۰۲) نیز نقش تفکر استراتژیک را تلاش برای نوآوری و تجسم آینده‌ای جدید و بسیار متفاوت برای سازمان می‌داند که ممکن است منجر به تعریف مجدد استراتژی‌های اصلی و یا حتی صنعتی که شرکت در آن فعالیت می‌کند شود. تفکر استراتژیک یک فرآیند مداوم است که هدف آن رفع ابهام و معنا بخشیدن به یک محیط پیچیده است (بون^۴، ۲۰۰۵). این فرآیند تجزیه و تحلیل موقعیت و همچنین ترکیب خلاقانه نتایج تحلیل در قالب یک برنامه استراتژیک موفقیت‌آمیز را دربر می‌گیرد. در مقابل برنامه‌ریزی استراتژیک، غالباً برای اشاره به یک فرآیند تحلیلی و برنامه‌ریزی شده مورد استفاده قرار می‌گیرد (واقفی، ۱۹۹۸). برای ارزیابی سطح تفکر استراتژیک در سازمان می‌بایست ابتدا عناصر تفکر استراتژیک را شناسایی نموده و سپس آنها را در سازمان مورد مطالعه اندازه‌گیری نماییم. در بین الگوهای تفکر استراتژیک، مدل پنج عنصر تفکر استراتژیک جین لیدکا به صورت گسترده‌ای مورد پذیرش و استفاده قرار گرفته است. مهمترین ویژگی تفکر استراتژیک، نگرش تمام‌نگر به فضای کسب و کار است. در شرایط پیچیده با تغییرات غیرخطی که قضاوت بر مبنای الگوهای ساده شده می‌تواند گمراه کننده باشد، تکیه بر نمای کاملی از موضوع، مؤثرتر خواهد بود. ویژگی مهم دیگر آن، یادگیری دو حلقه‌ای است. در رویکردهای معمول، یادگیری سازمانی با بهره‌گیری از نظام بازخور و در چارچوب قواعد حاکم حاصل می‌شود. در تفکر استراتژیک خود قواعد نیز

-
1. Early
 2. Nadler
 3. Graetz
 4. Bonn

در یک چرخه یادگیری تکامل پیدا می‌کند (حلقه بازخورد دوم). کارکرد اصلی تفکر استراتژیک خلق چشم‌انداز است. با این دیدگاه در یک سازمان استراتژیست چشم‌انداز خلق می‌کند و نه برنامه‌ریزان (توکلی؛ رمضان؛ معیا، ۱۳۹۴). به عقیده بون (۲۰۰۱) تفکر استراتژیک در سطح فردی داری سه ویژگی زیر می‌باشد:

- درک کاملی از سازمان و محیطش و در کنار آن، تشخیص پیوند و پیچیدگی خرده سیستم‌های سازمان (تفکر سیستمی)؛
 - خلاقیت برای ارائه ایده‌های جدید، یا بکارگیری مجدد ایده‌های قبلی با روشی متفاوت؛
 - چشم‌اندازی برای آینده سازمان.
- شکل (۱) ویژگی تفکر استراتژیک در سطح فردی را نشان می‌دهد.

شکل (۱) - عناصر تفکر استراتژیک در سطح فردی (بون، ۲۰۰۱)

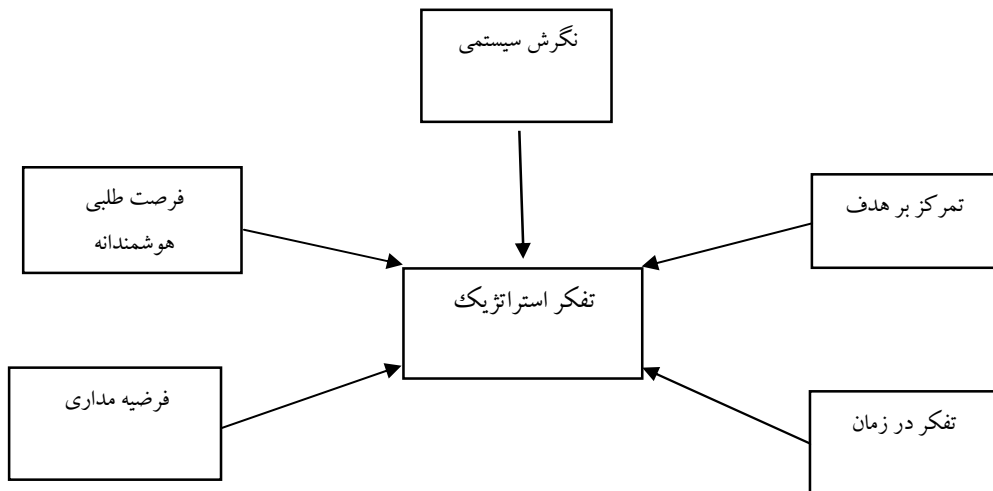


لیدتکا در پژوهش خود پنج عنصر را برای تفکر استراتژیک بیان نموده که عبارتند از: تمرکز بر هدف، چشم‌انداز سیستمی، فرصت‌طلبی هوشمندانه، فرضیه محور بودن، تفکر در طول زمان (لیدتکا، ۱۹۹۸).

- چشم‌انداز سیستمی: یک فرد به عنوان متفکر استراتژیک مدل ذهنی‌ای از تمام سیستم ارزش‌گذاری از ابتدا تا انتها را در نظر داشته و وابستگی متقابل بین این زنجیره را درک می‌کند.
- تمرکز بر هدف و هدف‌گرایی: به اعتقاد هامل و پراهالد (۱۹۹۴) هدف استراتژیکی دیدگاه ویژه‌ای درباره بازار طولانی مدت یا وضعیت رقابتی‌ای است که سازمان امیدوار است طی دهه‌های آتی به آن دست یابد. از این رو نشانی از رهبری در پی دارد. هدف استراتژیک متمایز است و دلالت بر

- نقطه نظر رقابت‌پذیری رد آینده دارد و هدف استراتژیکی برای انجام آن یک لبه حسی دارد و آن هدفی است که کارمندان آن را در تمام کار احساس می‌کنند.
- فرصت‌طلبی هوشمندانه: ماهیت چنین تفکری مبتنی بر استقبال از تجارب جدیدی است که به افراد اجازه می‌دهد تا مزیت گزینه‌های استراتژی را در ارتباط با محیط تجاری به شدت متغیر کسب کنند.
- تفکر در زمان: بر طبق نظر هامل و پراهاالد (۱۹۹۴) استراتژی فقط بر محور آینده پیش نمی‌رود بلکه بوسیله شکاف بین واقعیت‌های جاری و مقاصد آینده هم به پیش رانده می‌شود.
- فرضیه مداری: همانند "روش علمی" این عامل فرضیه سازی و آزمایش را به عنوان هسته اصلی فعالیت‌ها می‌داند (معمایی و همکاران، ۱۳۹۴)

شکل ۲- مدل عناصر تفکر استراتژیک لیدتکا (لیدتکا، ۱۹۹۸)



مدیریت دانش

اورنسون و نورمن^۱ اظهار می‌دارند که توافق عامی روی تعریف مدیریت دانش^۱ وجود ندارد، این عدم توافق بیشتر ناشی از پیچیدگی و ابهام در جز دوم این ترکیب یعنی دانش است (تفوق، ۱۳۸۶). تعاریف

1. Orenson & Nurman

متعددی از مدیریت دانش ارائه شده است و در واقع به تعداد صاحب‌نظران و نویسندگان در زمینه مدیریت دانش تعریف ارائه شده است. برخی از این تعاریف به ترتیب تاریخی در زیر آورده شده است. از بررسی این تعاریف می‌توان نکات زیر را استخراج کرد: تعاریف با توجه به دیدگاه و زمینه کاری متخصصان متفاوت است. به طور کلی محوریت تعاریف به تبع ماهیت فنی - اجتماعی مدیریت دانش یا فناوری محورند (برای مثال ادموندز و اسپکتور^۲، ۲۰۰۲، هاگی و کینگستون^۳، ۲۰۰۳، فیرستون^۴، ۲۰۰۸) و یا انسان مدار (برای مثال سوئی^۵، ۱۹۹۸، بلکمپ^۶، ۱۹۹۹، بردرو و لین^۷، ۲۰۰۳) و یا تاکید همزمان بر فناوری و انسان است (مایر^۸، ۲۰۰۷). به طور کلی تاکید بر نقش انسانی در تعاریف بیشتر از نقش فنی است. مدیریت دانش فرآیندی است که در سه سطح فردی، گروهی و سازمانی انجام می‌شود. در سطح فردی توانایی کسب دانش و انتقال آن و در نتیجه آموزش و بهسازی مطرح است. در سطح گروهی، انگیزش‌گیرنده و منبع دانش و شیوه‌های ارتباطات و تعامل جهت کسب، پرورش و انتقال دانش مطرح است. در سطح سازمانی مدیریت دانش بیشتر به عنوان یک فرآیند مدیریتی است (جعفری، ۱۳۸۸). اکثر تعاریف ارائه شده در ادبیات مدیریت دانش به مدیریت دانش در غالب کارکردی مدیریتی (در سطح سازمان) نگریسته‌اند. به طور کلی مدیریت دانش: "کارکردهای فنی - اجتماعی بهم تنیده، منظم، هدفمند و پیوسته در راستای ایجاد و ارتقاء فعالیت‌های جذب، اکتساب، تولید، تسخیر، سازماندهی، انبارش، بازیابی، تسهیم، توزیع، انتقال، کاربرد، توسعه و ارزیابی تجارب و دارایی‌های دانشی (ضمنی و عینی) به منظور ایجاد مزیت رقابتی و ارزش افزوده از طریق ارتقاء کیفی اقدامات و تصمیمات سازمان (در تمامی سطوح آن) با هدف اصلاح و تغییر در استراتژی‌های فنی، اداری، منابع انسانی و ساختاری و تحقق سازمان خردمند است".

1. Knowledge management
2. Edmonds & Spector
3. Hagi & Kingston
4. Fireston
5. Soeibi
6. Bellcamp
7. Berdro & Lin
8. Myer

چرخه‌های مدیریت دانش

در مورد فرایندهای مدیریت دانش اتفاق نظر وجود ندارد و تاکنون بسیاری از نویسندگان چرخه‌هایی را در زمینه فرایندهای مدیریت دانش ارائه نموده‌اند که بیشتر آنها از نظر محتوایی مشابه یکدیگرند اما دارای واژه‌ها و مراحل با ترتیبات متفاوت هستند. در ادامه، چند چرخه از چرخه‌های مدیریت دانش معرفی شده و در پایان چرخه جامع فرایندهای مدیریت دانش به تفکیک فرایندها مورد بررسی قرار می‌گیرد.

چرخه عمومی مدیریت دانش در سازمان

از نظر نیومن و کونارد^۱ چرخه عمومی دانش در سازمان دارای چهارمؤلفه به شرح زیر است:

(۱) ایجاد دانش: این مرحله دربرگیرنده فعالیت‌هایی است که مرتبط با ورود دانش جدید به سیستم است که شامل توسعه، کشف و تسخیر^۲ دانش می‌شود ایجاد دانش به عنوان یکی از فرایندهای مدیریت دانش مورد توافق اکثریت نویسندگان هست هر چند گاهی اوقات با واژه‌های متفاوتی استفاده شده است (ابطحی؛ صلواتی، ۱۳۸۵).

(۲) حفظ و نگهداری دانش: عبارت است از فعالیت‌هایی که دانش را در سیستم ماندگار می‌کند. در این راستا صاحب‌نظران به مهم‌ترین عاملی که اشاره می‌کنند حافظه سازمانی است و آن عبارت است از توانایی سازمان برای حفظ و نگهداری دانش. نکته مهمی که به آن اشاره می‌کنند این است که حافظه سازمانی صرفاً توانایی نگهداری دانش‌های صریح را دارد.

(۳) تبدیل و انتقال دانش: اشاره به فعالیت‌هایی دارد که در ارتباط با جریان دانش از یک بخش یا یک فرد به بخش یا فرد دیگری را شامل می‌شود و شامل ارتباطات، ترجمه، تبدیل و تصفیه دانش می‌شود.

(۴) بکارگیری دانش: شامل فعالیت‌هایی می‌شود که در ارتباط با اجرای دانش در فرایندهای سازمانی هستند (نیومن؛ کونارد، ۱۹۹۹).

1. Newman & Konard
2. Capturing

چرخه چهار حلقه‌ای مدیریت دانش

جاشپارا^۱ مدیریت دانش را در قالب یک فرایند چهار حلقه‌ای ارائه می‌نماید. چرخه جاشپارا همان چرخه عمومی مدیریت دانش است با این حال این چرخه نسبت به چرخه عمومی نیومن و کونارد پیوستگی و در هم تنیدگی فرایندها را بیشتر مورد تاکید قرار می‌دهد. این چرخه نیز شامل چهار مولفه اصلی به شرح زیر است:

خلق دانش: خلق دانش فرایندی بی‌پایان است که شامل خلق ایده‌های جدید، شناخت الگوهای تازه و ترکیب قواعد جدا از یکدیگر و ایجاد فرایندهای جدید به منظور ایجاد و خلق دانش است. همه ابزارهای مشارکتی که در جهت بدست آوردن دانش مورد استفاده قرار می‌گیرند در خلق دانش موثرند. کتابخانه و بخش اسناد به عنوان منابع دانش، نقش اصلی را دارند. توانایی سازمان در به وجود آوردن و تولید دانش ابزار خوبی برای خلق دانش است.

سازماندهی دانش: این مرحله به ذخیره، ثبت، ضبط و نگهداری دانش در شکل و یا چارچوبی اشاره دارد که پیوستگی اجزای آن را حفظ کند و قابلیت بازیابی و استفاده توسط کارکنان سازمان را داشته باشد. در حقیقت سازماندهی دانش پیش زمینه لازم برای انتقال و تبادل دانش است به عبارت دیگر ذخیره و ثبت دانش در قالب اینترنت، پوشه‌ها و کلاسورها پیش قابلیت لازم را برای انتقال و تبادل آن فراهم می‌آورد.

تبادل دانش: تبادل دانش عبارت است از حرکت، توزیع و پخش دانش بین افراد و پایگاه‌های دانش به طوری مکانیزه و غیرمکانیزه و به صورت دو سویه. درحقیقت ۹۰ درصد از موفقیت مدیریت دانش به تبادل صحیح دانش بستگی دارد و تبادل دانش از فردی به فردی دیگر از لوازم اساسی چرخه مدیریت دانش اثر بخش است.

بکار بستن دانش: به کار بستن دانش اشاره به این مطلب دارد که ایده‌ها و دانش به دست آمده بدون جهت‌گیری در مورد این که چه کسی آنها را مطرح کرده است در صورت مفید و مناسب بودن مورد استفاده قرار گیرد. این حلقه اشاره به آمیختن دانش با عمل و انعکاس آن در خدمات و کالاهای یک سازمان دارد (خرقانی؛ سلسله، ۱۳۸۵)

چرخه مدیریت دانش مایر و زاک (۱۹۹۶)

چرخه مدیریت دانش مایر و زاک^۱ محصول کار بر روی طراحی و توسعه محصولات اطلاعاتی است. به نظر مایر و زاک تجربیات آموخته شده از چرخه محصولات فیزیکی که در داخل سازمان دنبال می‌شود می‌تواند در مدیریت سرمایه دانشی بکار رود. محصولات اطلاعاتی به طور کلی به عنوان "اطلاعات فروخته شده" به مشتریان داخلی یا خارجی مانند پایگاه‌های داده، خلاصه اخبار و پروفایل مشتری تعریف می‌شود. مایر و زاک معتقدند که پژوهش و شناخت در مورد طراحی محصولات فیزیکی می‌تواند به قلمرو سرمایه فکری - به عنوان پایه و اساس چرخه مدیریت دانش - تعمیم داده شود. این رویکرد یک سری مقایسات مفید، مانند مفهوم یک پلت فرم محصول (مخزن دانش) و پلت فرم پردازش اطلاعات (پالایشگاه دانش) برای تاکید بر اهمیت ایده پردازش ارزش افزوده به منظور کشف نقش دانش در سازمان ارائه می‌دهد. چرخه مدیریت دانش عمدتاً شامل ایجاد ارزش افزوده بالاتر در هر مرحله از پردازش دانش است (ماری، ۲۰۰۵).

فرآیندهای چرخه مدیریت دانش مایر و زاک از فناوری‌ها، امکانات و فرایندهایی برای تولید محصولات و خدمات تشکیل شده است. نویسندگان پیشنهاد می‌کنند که محصولات اطلاعات به عنوان یک مخزن که شامل محتوای اطلاعات و ساختار است تصور شود. محتوای اطلاعات داده‌هایی نگهداری شده در مخازن است که بلوک‌هایی برای کسب تولیدات اطلاعات فراهم می‌کند. محتوا برای هر نوع کسب‌وکار یا سازمانی منحصر به فرد است به عنوان مثال بانک‌ها محتوا و مطالب مربوط به حساب‌های شخصی و تجاری را دارند، شرکت‌های بیمه اطلاعات در مورد رویه‌ها و دعاوی را نگهداری می‌کنند و شرکت‌های داروسازی بدنه بزرگی از دانش علمی و بازاریابی را راجع به هر محصول در دست طراحی یا فروش جمع‌آوری می‌کنند. مایر و زاک مراحل عمده تحول و نمو مخزن دانش را تجزیه و تحلیل کرده و این مراحل را بر روی چرخه مدیریت دانش ترسیم نمودند. این مراحل شامل اکتساب، پالایش، ذخیره / بازیابی، توزیع و نمایش / کاربرد هستند. اکتساب داده‌ها یا اطلاعات مسائل مربوط به منابع و مواد خام از قبیل حوزه، وسعت، عمق، اعتبار، دقت، به روز بودن، تناسب، هزینه، کنترل و انحصار را معرفی می‌کند. اصل راهنما همان ضرب‌المثل معروف "از کوزه

1. Mayer & Zack

همان تراود که در اوست^۱ می‌باشد. به این معنا که منبع داده‌ها باید دارای بالاترین کیفیت باشد در غیر این صورت تولید محصولات فکری پایین دست نامرغوب‌تر خواهد شد. پالایش منبع اصلی ارزش-افزایی است. پالایش ممکن است فیزیکی یا منطقی باشد. پالایش همچنین به تمیز کردن (به عنوان مثال "سنتز" محتوا برای اطمینان کامل از دخالت کامل منابع ناشناس و بازیکنان کلیدی) و یا استانداردسازی برمی‌گردد. این مرحله از چرخه مایر و زاک از طریق ایجاد دانش به آسانی قابل استفاده و نگهداری از مطالب با انعطاف‌پذیری بیشتر برای استفاده در آینده ایجاد ارزش افزوده می‌کند. ذخیره / بازیابی یک پل بین اکتساب بالادست و مراحل پالایش (که مخازن را تغذیه می‌کند) و مراحل پایین دست (خلق محصول) شکل می‌دهد. ذخیره می‌تواند فیزیکی (پرونده پوشه‌ها، اطلاعات چاپی) یا دیجیتالی (پایگاه داده، نرم‌افزار مدیریت دانش) باشد. توزیع توصیف می‌کند که محصول چگونه به کاربر نهایی تحویل شده است (به عنوان مثال فکس، پرینت، ایمیل) و نه تنها بر وسیله ارائه بلکه زمان، شدت، شکل، زبان و غیره احاطه دارد. مرحله نهایی ارائه یا کاربرد است. در این مرحله است که بافت و زمینه نقش مهمی دارد. اثربخشی ارزش افزود شده هر یک از گام‌های قبلی اینجا ارزیابی می‌شود. آیا کاربر به اندازه کافی زمینه برای توانایی استفاده از این محتوا را دارد؟ اگر نه، چرخه مدیریت دانش در ارائه ارزش به فرد و در نهایت به سازمان‌ها شکست خورده است. چرخه مایر و زاک یکی از کامل‌ترین توضیحات از عناصر کلیدی درگیر در مدیریت دانش است. قوت آن از جامعیت آن در پارادایم پردازش اطلاعات مشتق شده است که تقریباً به طور کامل قابلیت سازگاری با دانش مبتنی بر محتوا را دارد به ویژه مفهوم پالایش یک مرحله حیاتی در چرخه مدیریت دانش است که اغلب نادیده گرفته شده است (دالکیو، ۲۰۰۵).

۱. این ضرب‌المثل فارسی را برای معادل لاتین آن "Garbage in, Garbage out" مناسب دیدم، اگرچه Garebage در معنای لغوی دارای معانی متعددی (آشغال، فضولات، خاکروبه، خش، نخاله، تفاله) می‌باشد، معنای کلی آن این است که از ماده اولیه بی کیفیت محصول با کیفیتی به دست نمی‌آید (پژوهشگر).

نتیجه‌گیری

بسیاری از سازمان‌ها با این مسئله درگیر هستند که نمی‌توانند از دانش در محل شایسته آن برای رسیدن سازمان به مزیت‌های رقابتی، اطلاعات مهم، به موقع و قابل دوام و نیز منابع لازم برای توسعه در جهت تفکرات بلندمدت مدیران و استراتژی‌های سازمانی بهره‌برداری نمایند، رنج می‌برند و این در حالی است نقش فرایندهای مدیریت دانش سازمانی در راستای نیل به مقاصد استراتژیک سازمان از اهمیت سرنوشت‌سازی برای سازمان‌ها برخوردار است. از آنجا که فرایندهای مدیریت دانش، راهبردها و فرایندهایی هستند که قادرند جریان دانش را در جهت ایجاد و برآورده ساختن انتظارات سازمان، مشتریان و کاربران در کل سازمان در آوردند، دستیابی به اهداف استراتژیک سازمان تنها با درک درست رابطه بین این فرایندها و ابعاد گوناگون تفکر استراتژیک که برنامه‌ریزی بلندمدت را در پی دارد، میسر می‌شود (کیاکجوری، ۱۳۹۳).

فهم رابطه بین فرایندهای چندگانه مدیریت دانش در سازمان و تفکر استراتژیک، آگاهی و اطلاعات مفیدی از اینکه سازمان چگونه می‌تواند به نحوی شایسته برنامه مدیریت دانش را برای رسیدن به منافع رقابتی قابل دوام و استراتژیک به کار گیرد را فراهم می‌سازد. مدیریت دانش به عنوان ابزاری کارآمد که قادر به ایجاد پویایی درونی و خلق و بهره‌وری از ظرفیت‌های منابع انسانی و منبعی قابل اطمینان برای برنامه‌ریزی بلندمدت در سازمان می‌باشد، شناخته می‌شود و یافتن پاسخ این پرسش که ارتباط بین هر کدام از فرایندهای مدیریت دانش و تفکرات استراتژیک کارکنان چگونه است، می‌تواند در تعیین رابطه این دو مفهوم مفید باشد.

مراجع

۱. ابطیحی، سیدحسن، صلواتی، عادل (۱۳۸۵)، مدیریت دانش در سازمان، انتشارات پیوند نو، تهران، چاپ اول.
۲. ابطیحی، سیدحسن، صلواتی، عادل (۱۳۸۵)، مدیریت دانش در سازمان، انتشارات پیوند نو، تهران، چاپ اول.
۳. احمدی، علی، ۱۳۹۵. بررسی تأثیر مدیریت دانش بر سبک‌های تصمیم‌گیری. پایان نامه کارشناسی ارشد.

۴. استیسی، رالف (۱۳۸۹)، تفکر استراتژیک و مدیریت تحول، ترجمه مصطفی جعفری و مهزیار کاظمی موحد، تهران، انتشارات رسا، چاپ سوم.
 ۵. پورصادق، ناصر و یزدانی، بهرنگ، ۱۳۹۰. تأثیر قابلیت تفکر استراتژیک مدیران ارشد بر موفقیت شرکت‌های کوچک و متوسط، مجله مطالعات راهبردی، شماره ۷.
 ۶. تفوق، منا (۱۳۸۶). بررسی و تبیین ویژگی‌های اساسی فرهنگ سازمانی و رابطه آن با مدیریت دانش از دیدگاه اساتید مدیریت دانشگاه‌های دولتی تهران پایان نامه کارشناسی ارشد دانشگاه شهید بهشتی.
 ۷. توکلی، غلامرضا؛ رمضان، مجید؛ معیا، عباس، (۱۳۹۴)، تحلیل رابطه تغییر سازمانی و تفکر استراتژیک، مطالعات مدیریت (بهبود و تحول)، شماره ۷۷، صفحات ۱۵۳-۱۶۹.
 ۸. جعفری، حسین (۱۳۸۸). کاربرد تحقیق در عملیات در تصمیم‌گیری بخردانه مدیران، دومین کنفرانس بین‌المللی تحقیق در عملیات ایران.
 ۹. خرقانی، سعید، سلسله مینو (۱۳۸۵). چرخه مدیریت دانش: مطالعه موردی؛ فصلنامه مدیریت و توسعه شماره ۳۱، صص ۲۸-۲۷.
 ۱۰. ربیعی، علی؛ خاتمی، نو فرناز؛ علاقه‌مند، شهرام؛ خاشعی، فاطمه و مهر آریین، رضا، ۱۳۸۷. بررسی میزان تفکر استراتژیک در سازمان‌های استراتژی محور، پنجمین کنفرانس بین‌المللی مدیریت استراتژیک تهران.
 ۱۱. کیا کجوری، سعید، ۱۳۹۳. بررسی رابطه مدیریت دانش و تفکر استراتژیک کارکنان. پایان نامه کارشناسی ارشد. دانشگاه آزاد اسلامی واحد چالوس.
 ۱۲. معمایی، هاجر، امینی، محمدتقی، درگاهی، حسین، مشایخ، محمدرضا، جانبرزگی، محمد (۱۳۹۲). سنجش تفکر پزشکی، مدیریت و خدمات بهداشتی درمانی تهران استراتژیک در بین مدیران ستادی دانشگاه علوم؛ مدیریت سلامت ۱۳۹۲؛ ۱۶ (۵۳).
13. Dalkir, K. (2005). knowledge management in theory and practice, Elsevier, oxford, London. p137
 14. Liedtka, J. (1998). Strategic thinking: Can it be taught? Long Range Planning, 31(1), 120-12.
 15. Liedtka, J. (1998). Strategic thinking: Can it be taught? Long Range Planning, 31(1), 120-129.

16. Liedtka, J. (1998). Strategic thinking: Can it be taught? Long Range Planning, 31(1), 120-129.
17. Mintzberg, H. (1994). The rise and fall of strategic planning. New York: Free Press.
18. Murray E. J. (2005). Knowledge Management in Modern Organizations by Knowledge Management in organization. Publishing Date: -07-15. Publisher: Idea Group Publishing.
19. Newman, B and Conard, D (1999). The Knowledge management forum. 105 available @: www.KM_forum.org.
20. Parahald, C.K., Hamel, G., Strategy As A Field of study: why search for a new paradigm?. (1994), strategic management Jornal, vol 15 , pp 5 –
21. Pisapia, J., Sun-Keung Pang, N , Hee, T.F , Lin, Y. and Morris, J. D.(May 2009), A Comparison of the Use of Strategic Thinking Skills of School Leaders in Hong Kong, Malaysia, Shanghai, and the United States: Exploratory Study, International Education Studies, vol.2, No.2.