

الگوی راهبرد مدیریت دانش در سازمان اسناد ملی (آرشیو ملی) بر اساس مطالعات هانسن


آزیتا مالیر

چکیده

پژوهش حاضر با هدف بررسی و تبیین ضرورت‌ها، کارکردها و الگوهای مربوط به مفهوم راهبرد مدیریت دانش بر اساس مطالعات هانسن و ارائه الگوی راهبرد مدیریت دانش در سازمان اسناد ملی (آرشیو ملی) بر اساس این مطالعات انجام شده است. این مقاله از نوع مروری-تحلیلی است که با استفاده از روش کتابخانه‌ای و بررسی منابع نظری تهیه شده است. در این مقاله پس از بیان مسئله و اهمیت آن، الگوهای راهبرد مدیریت دانش با استفاده از منابع دست‌اول بررسی شده است. سپس سعی شده بنا به ویژگی‌های سازمان، الگوی مناسب راهبرد مدیریت دانش برای آرشیو ملی انتخاب شود. در پایان روش‌های پیشنهادی برای استخراج دانش سازمانی و عینیت‌بخشی به آن در آرشیو ملی ایران ارائه شود. سازمان اسناد ملی جزو سازمان‌هایی است که با مسائل مشابهی در طول زمان و به صورت مکرر سروکار دارند و محصولات و خدمات سازمان به صورت استاندارد و مرسوم و طبیعی ارائه شده و کارکنان سازمان برای حل مسائل، بیشتر از دانش صریح استفاده می‌کنند. بنابراین سازمان اسناد ملی باید از الگوی راهبرد تدوین دانش در پیاده‌سازی مدیریت دانش خود استفاده کند. راهبرد کدگذاری بر روند مدیریت، کاربرد و ذخیره نظام‌مند سرمایه‌های دانشی سازمان متمرکز می‌شود. پاسخ سریع به مراجعه‌کنندگان و پژوهشگران، کاهش هزینه تبادل دانش و رمزگذاری توانمندی‌های سازمان با استفاده از فناوری اطلاعات و با هدف کاهش پیچیدگی، دسترسی و کاربری مجدد دانش از محورهای کلیدی این راهبرد برای سازمان به‌شمار می‌آیند. سازمان اسناد ملی که چنین راهبردی را اتخاذ می‌کند، اطلاعات مفیدی را در پایگاه داده‌ها در مقیاس وسیع مستند خواهد کرد. دانش ذخیره‌شده، استاندارد می‌شود و به‌آسانی برای کارکنان مورد نظر قابل دسترسی و استفاده خواهد بود. دانش عملی و کاربردی به‌طور عمده در پایگاه داده‌ها ذخیره شده و از طریق تعامل کارکنان و زیرساخت فناوری اطلاعات انتقال می‌یابد و همه افراد به آن دانش دسترسی دارند.

کلیدواژه‌ها

مدیریت دانش، راهبرد مدیریت دانش، اکتساب دانش، آرشیو ملی.



الگوی راهبرد مدیریت دانش در سازمان اسناد ملی (آرشیو ملی) بر اساس مطالعات هانسن

آزینا مالمیر^۱

مقدمه

از دهه ۱۹۷۰ میلادی با پیشرفت فناوری‌های برتر در جهان، به‌ویژه در زمینه‌های ارتباطات و رایانه، الگوی رشد اقتصادی جهان به‌طور اساسی تغییر کرد و به‌دنبال آن، از دهه ۱۹۹۰ میلادی دانش به‌عنوان مهم‌ترین سرمایه جایگزین سرمایه‌های پولی و فیزیکی شد (Chen, Zhu & Xie, 2004).

سازمان‌هایی که در عرصه کسب‌وکار صرفاً بر اساس مزیت‌های مشهود سازمانی مثل پول، ماشین‌آلات و تجهیزات و غیره عمل می‌کنند، نمی‌توانند به مزیت رقابتی در اقتصاد مبتنی بر دانش دست یابند. حال آنکه محیط کسب‌وکار مبتنی بر دانش، نیازمند روش و نظامی است که دارایی‌های ناملموس سازمانی از قبیل دانش و شایستگی‌های افراد، نوآوری، ارتباط با مشتری، فرهنگ سازمانی، سامانه‌ها و فرایندهای ساختار سازمانی و غیره را دربرگیرد. درک و بهره‌برداری از این منابع ناملموس کلیدی، در سازمان‌ها به حفظ و کسب مزیت رقابتی آن‌ها کمک می‌کند. در اقتصاد مبتنی بر دانش، موفق‌ترین سازمان‌ها از دارایی‌هایی ناملموس به نحو بهتر و سریع‌تری استفاده می‌کنند. مطالعات نشان داده است که برخلاف کاهش بازدهی منابع سنتی (مثل پول، زمین، ماشین‌آلات و غیره)، دارایی‌های ناملموس سازمانی، منبعی برای افزایش عملکرد کسب‌وکار است. نکته مهم اینکه بازار به مدت طولانی ارزش دانش و عوامل نامشهود دیگر را در فرایند ایجاد ارزش تشخیص داده است. اندازه این «ارزش‌های پنهان» به‌طور روزافزون در حال تغییر است (رضائیان، احمدوند و تولایی، ۱۳۸۸، ص ۳۴).

۱. کارشناسی‌ارشد علم اطلاعات و دانش‌شناسی، کارشناس بررسی اسناد و مدارک اداره کل ارزشیابی اسناد، سازمان اسناد و کتابخانه ملی جمهوری اسلامی ایران؛ az.malmir@gmail.com



سازمان‌ها برای انجام مأموریت و رسیدن به اهداف متعالی خود دارای منابع و دارایی‌های متعددی هستند. برخی از این منابع و دارایی‌ها بسیار ارزشمند و راهبردی هستند. دانش فقط منبعی در سازمان است که در اثر استفاده، نه تنها از ارزش آن کاسته نشده، بلکه بر ارزش آن نیز افزوده می‌شود (Glaser, 1998). این دانش در رویه‌ها، دست‌والعمل‌ها، دیدگاه‌ها، اقدامات و تصمیمات سازمانی مستقر و مستتر است و زمانی اهمیت بیشتر می‌یابد که به محصولات و خدمات ارزشمندی تبدیل شود.

از دیدگاه راهبردی، سرمایه و دارایی‌های ناملموس سازمانی از قبیل دانش و شایستگی‌های افراد، نوآوری، رابطه با مشتری، سامانه‌ها و فرایندها، فرهنگ سازمانی و ساختار سازمانی می‌توانند در خلق و به‌کارگیری دانش برای افزایش ارزش در سازمان مورد استفاده واقع شوند و موفقیت یک سازمان به توانایی آن در مدیریت این منبع راهبردی بستگی دارد (قلیچ‌لی، ۱۳۸۸). از همین رو، موفقیت پایدار سازمان‌ها تا حد کمی مبتنی بر تخصیص راهبردی منابع فیزیکی و مالی و تا حد زیادی مبتنی بر مدیریت راهبردی دانش خواهد بود.

دانش، نخستین منبع راهبردی برای سازمان‌ها در قرن ۲۱ است. پژوهشگران و متخصصان تلاش می‌کنند دریابند، چگونه منابع دانش به صورت مؤثری گردآوری و مدیریت شود تا بتوان به‌عنوان مزیتی رقابتی از آن استفاده کرد. بنابراین قبل از اقدام به مبادرت بر اجرای طرح‌های مدیریت دانش، سازمان‌ها نیازمند ارزیابی سامانه‌های سازمانی و منابع موجود خود هستند تا مهم‌ترین و بهترین راهبرد مدیریت دانش را برای خود شناسایی کنند. استفاده از مدیریت دانش در سازمان‌ها سبب کاهش هزینه‌ها و بهبود کیفیت، بهره‌وری و سودمندی سازمان می‌شود. در سال ۱۳۴۹ به منظور جمع‌آوری و حفظ اسناد ملی ایران در سازمانی واحد و فراهم آوردن شرایط و امکانات مناسب برای دسترسی عموم به این اسناد و همچنین صرفه‌جویی در هزینه‌های اداری و استخدامی از طریق تمرکز پرونده‌های راکد وزارتخانه‌ها و مؤسسات دولتی و وابسته به دولت و امحای اوراق زاید، «سازمان اسناد ملی ایران» وابسته به سازمان امور اداری و استخدامی کشور تأسیس شد. اساسنامه سازمان اسناد ملی ایران به تصویب ملی رسید. سازمان اسناد که در واقع آرشیو ملی ایران بود، در سال ۱۳۸۱ با کتابخانه ملی ایران ادغام و عنوان «سازمان اسناد و کتابخانه ملی جمهوری اسلامی ایران» بر آن‌ها نهاده شد.

سازمان اسناد ملی ایران به‌عنوان مؤسسه‌ای آموزشی، پژوهشی، علمی و خدماتی، برای پیشبرد اهداف خویش و کاهش هزینه‌ها و بهبود کیفیت، بهره‌وری و سودمندی سازمان ملزم به پیاده‌سازی راهبرد مدیریت دانش در سازمان است و در ابتدا باید بنا به ابعاد مختلف سازمان، راهبرد مناسب مدیریت دانش در سازمان انتخاب شود. در این مقاله برآنیم که بنا به ویژگی‌ها و ابعاد سازمان به ارائه پیشنهاد الگوی راهبرد مدیریت دانش بپردازیم.



پژوهش حاضر با هدف بررسی و تبیین ضرورت‌ها، کارکردها و الگوهای مربوط به مفهوم راهبرد مدیریت دانش و بیان تفاوت‌های آن‌ها در سازمان‌ها انجام شده است. در آن الگوهای راهبرد مدیریت دانش با استفاده از منابع دست‌اول بررسی شده است. سپس سعی شده بنا به ویژگی‌های سازمان اسناد ملی، الگوی مناسب راهبرد مدیریت دانش انتخاب شود. در پایان، روش‌های پیشنهادی برای استخراج دانش سازمانی و عینیت‌بخشی به آن در آرشیو ملی ایران ارائه شود.

پیشینه پژوهش

قنبری (۱۳۹۱) در پژوهش خود تحت عنوان «نقش شخصی‌سازی مدیریت دانش در نوآوری» بیان می‌دارد که راهبرد تبادل دانش مدیریت دانش (شخصی‌سازی) و استفاده از دانش ضمنی، سرآغاز خلاقیت و نوآوری است و مدیران باید برای دانش ضمنی نسبت به دانش صریح اهمیت بیشتری قائل شوند.

خدیور و همکارانش (۱۳۹۳) در پژوهش خود تحت عنوان «طراحی سیستم خبره فازی جهت انتخاب استراتژی مدیریت دانش» پس از طراحی سامانه خبره فازی جهت انتخاب راهبرد مدیریت دانش به کاربرد آن در سه سازمان داروگر، سایپا یدک و NPC-RT پرداختند. نتایج این پژوهش نشان می‌دهد که راهبرد مناسب مدیریت دانش در سازمان داروگر، راهبرد تدوین دانش (راهبرد نظام‌گرا)، در سازمان NPC-RT راهبرد تبادل دانش (راهبرد انسان‌گرا) و در سازمان سایپا یدک، ترکیبی از دو راهبرد است.

کنی مور^۱ (۱۹۹۹) در پژوهش خود بیان می‌کند شرکت زیراکس^۲ از راهبرد تدوین دانش و با هدف اشتراک دانش میان ۲۳ هزار تکنسین خود اقدام به راه‌اندازی ابزاری به نام یورکا^۳ کرد. کلیه تکنسین‌های زیراکس، در سراسر دنیا، که وظیفه پشتیبانی از دستگاه‌های مختلف مانند چاپگرها و دستگاه‌های زیراکس ساده تا رنگی مشتریان را برعهده داشتند، می‌توانستند نکات فنی را مستندسازی کرده و به صورت یک قطعه دانش به اشتراک بگذارند. اما زیراکس در یک مدل از دستگاه‌های خود به اشکالی برخورد که قادر به حل آن نبود. شرکت در کشور برزیل مجبور به جایگزینی دستگاه‌ها، به ارزش ۴۰ هزار دلار بود. در همین اثنا، یکی از متخصصان زیراکس در کانادا علت را کشف کرد. مشکل از یک فیوز^۴ ۵۰ سنتی بود که اکسید می‌شد و می‌بایست با الکل تمیز شود. این نکته به یورکا اضافه شد و کلیه کاربران از آن بهره‌مند شدند. در اوایل سال ۲۰۰۰، حدود ۵ هزار نکته و روش حل مسئله در یورکا موجود بود.

شرکت‌هایی که ماهیت مشابهی دارند، از راهبردهای متفاوت استفاده می‌کنند. برای مثال، کمپانی‌های ارنست و یانگ^۵ و بین^۶ به ارائه خدمات مشاوره‌ای می‌پردازند، با این

1. Connie Moore
2. Xerox
3. Eureka
4. Fuse
5. Ernst & Young
6. Bain



تفاوت که اولی راهبرد تدوین دانش و دومی راهبرد تبادل فردی دانش را برگزیده است (Hansen, Nohria & Tierney, 1999).

شرکت دل^۱ و اِچ.پی.^۲ در یک صنعت مشابه فعالیت می‌کنند. شرکت دل با دریافت مستقیم سفارش مشتریان، به موتاژ رایانه شخصی و فروش مستقیم آن می‌پردازد. دل مخزن الکترونیکی دانش، حاوی مجموعه‌ای از ترکیبات مختلف دستگاه‌ها را راه‌اندازی کرد. مشتریان با تکیه بر این مخزن، پیکره‌بندی موردنظر خود را از منوها انتخاب می‌کنند، فراهم‌آورندگان بر اساس سفارشات دریافت‌شده، قطعات موردنیاز برای موتاژ را سفارش می‌دادند و موتاژگران سفارشات را از سامانه دریافت و برای موتاژ برنامه‌ریزی می‌کنند. اما شرکت اِچ.پی. با توجه به ماهیت محصولات خود، از راهبرد تبادل دانش استفاده می‌کنند. در محصولات تولیدی اِچ.پی. در گرو انتقال به موقع دانش فنی میان گروه‌های توسعه محصول بود. استفاده مهندسان از پروازهای شرکت، برای ملاقات سایر بخش‌ها و اشتراک ایده‌ها در حیطه محصولات جدید یک امر معمولی، محسوب می‌شود. در اِچ.پی. اشتراک فرد به فرد دانش به صورت مؤثر مدیریت می‌شود (Hasanali, 2002).

راهبردهای مدیریت دانش

در مطالعات مدیریت دانش، مفاهیم مربوط به نگرش راهبردی به مدیریت دانش، مفاهیمی جدید و ابداعی است. در خصوص تعریف دو مفهوم «راهبرد مدیریت دانش^۳» و «راهبرد دانش^۴» میان صاحب‌نظران اختلاف‌نظر وجود دارد که به‌ویژه باید در ترجمه‌های متون این حوزه مدنظر مترجمان قرار گیرد. برخی از صاحب‌نظران این دو مفهوم را به یک معنا در نظر گرفته و تعریف خود را ارائه کرده‌اند. اما با توجه به تفاوت ماهیت و کارکرد این دو مفهوم در سازمان‌ها، اغلب صاحب‌نظران و نویسندگان منابع دست‌اول این حوزه، تعاریف متفاوتی را از این دو مفهوم ارائه کرده‌اند. با مرور مطالعات انجام‌شده در زمینه راهبرد دانش و راهبردهای مدیریت دانش، می‌توان تفاوت این دو مفهوم را به شرح زیر بیان کرد: به‌طور کلی می‌توان گفت تدوین راهبرد دانش به سازمان کمک می‌کند تا در فراگرد مدیریت دانش به صورت راهبردی مشخص کند که سازمان چه دانشی را، با چه عمقی، از چه منبعی، توسط چه کسی و از چه طریقی برای پشتیبانی از برنامه راهبردی خود باید کسب کند. از انواع الگوهای راهبرد دانش می‌توان مطالعات بیرلی و چارکراپارتی، مطالعات زاک، مطالعات دی پابلوس و مطالعات کستن نام برد. درحالی‌که راهبرد مدیریت دانش بر مبنای دسته‌بندی دانش به انواع دانش آشکار (صریح) و دانش پنهان (ضمنی) تعریف می‌شود. راهبرد مدیریت دانش بیان می‌کند که سازمان برای مدیریت دارایی‌های دانشی خود و اجرای فرایندهای مدیریت دانش (شامل کسب، خلق،

1. Dell
2. HP: Hewlett- Packard
3. Knowledge Management Strategy
4. Knowledge Strategy



انتقال و به‌کارگیری دانش)، چگونه و با چه حجم سرمایه‌گذاری باید بر دارایی‌های دانشی کنترل و از دانش‌های صریح و ضمنی موجود در سازمان بهره‌گیری کند و بیشتر بر بهره‌برداری از کدام نوع دانش متمرکز باشد. از انواع الگوهای راهبرد مدیریت دانش می‌توان راهبردهای مدیریت دانش نوناکا و تاکاشی، مطالعات هانسن و دیگران مطالعات بات نام برد (رضائیان، احمدوند و تولایی، ۱۳۸۸، ص ۶۰).

راهبرد مدیریت دانش مسیر حرکت در جهت اهداف سازمان را مشخص می‌کند که هدف اصلی آن بالفعل ساختن مدیریت دانش در سازمان است. در راهبرد مدیریت دانش فرایند پیاده‌سازی^۱، فعالیت‌ها^۲ و استانداردهای اجزاء اصلی راه‌حل‌ها^۳ مدنظر قرار می‌گیرند (Tectem, 2001). مجموعه عملیات‌ها و فعالیت‌های سازمان در پرتو راهبرد مدیریت دانش موجب می‌شود تا نظام مدیریت دانش به‌صورت مؤثر و کارآمد عمل کند، به فرهنگ سازمان ملحق شود 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 سروکار دارد از عوامل اصلی انتخاب راهبرد مناسب مدیریت دانش در سازمان‌ها هستند (رضائیان و دیگران، ۱۳۸۸، ص ۳۵).

راهبردهای مدیریت دانش بسیار متنوع است؛ تنوع آن‌ها اشاره به اقتضایی بودن آن‌ها می‌کند. به‌عبارت‌دیگر، بیانگر این موضوع است که موقعیت‌های مختلف به راهبردهای متفاوتی نیاز دارند. دلیل دیگر تنوع تفاوت راهبردهای مدیریت دانش، ناشی از تأکیدی است که هر یک از آن‌ها روی جنبه‌های مختلف دانش دارند.

مطالعات و بررسی‌های هانسن^۴ و همکارانش (۱۹۹۹) نشان داد که حتی سازمان‌های مشابه از راهبردهای متفاوتی استفاده کرده‌اند و به‌طور کلی دو راهبرد اصلی برای به‌کارگیری مدیریت دانش توسط سازمان‌ها اتخاذ می‌شود که عبارتند از:

الف) راهبرد تدوین دانش^۵ (فرد با مستندات)؛

ب) راهبرد تبادل فردی دانش^۶ (فرد با فرد)^۷.

شناخت صحیح این دو راهبرد و آشنایی با ویژگی‌های مختلف آن‌ها می‌تواند مدیران و پروژه‌های مدیریت دانش را به سمت‌وسوی برنامه‌ریزی بهتر و سرمایه‌گذاری صحیح‌تر هدایت کند. از همین رو در ادامه به بحث در خصوص این دو راهبرد می‌پردازیم.

راهبرد تدوین دانش (نظام‌محور)

در این راهبرد، دانش را از فرد دارنده دانش دریافت و برای استفاده مجدد به‌صورت صریح و آشکار تدوین شده و پس از اطمینان از ارزشمندی و پردازش و پالایش آن به‌شکل کاربرپسند، در یک پایگاه حاوی رکوردهای دانشی که مخزن دانش^۹ نام دارد، ذخیره می‌شود. رکوردهای

1. Implementation Process
2. Actions
3. Solutios
4. Hansen
5. Codification Strategy
6. People-to-Documents
7. Personalization Strategy
8. People-to-people
9. Knowledge Repository



دانش به گونه‌ای در مخزن دانش قالب‌بندی و ویرایش می‌شوند که مستقل از فرد دارنده آن و توسط کلیه کاربران و افراد گروه هم‌کارکرد^۱، قابل‌درک و فهم باشند. البته گروه هم‌کارکرد در نظام‌های مدیریت دانش، از یک حداقل پیش‌زمینه^۲ مشترک، در حیطه کاری برخوردار هستند. بنابراین دانش در این راهبرد به گونه‌ای تدوین و ذخیره می‌شود که افراد متعددی از همان گروه هم‌کارکرد، بتوانند آن را بازیابی کنند و بدون نیاز به فرد دارنده دانش، از آن بهره‌مند شوند و آن را مجدداً به‌کارگیرند. تدوین دانش امکان استفاده مجدد از قطعه‌های دانش در سطح گسترده‌ای را به همراه دارد که امکان توسعه سازمان را فراهم می‌آورد (گزنی، ۱۳۸۶، ص ۹۴). هدف این راهبرد جمع‌آوری دانش، ذخیره کردن آن‌ها در بانک داده، و فراهم کردن دانش قابل‌دسترس در قالب صریح و تدوین شده و مناسب برای سازمان‌هایی است که می‌خواهند از دانش موجود استفاده کنند (Malhotra, 2004). به بیان دیگر، هدفش جمع‌آوری، ذخیره، انتشار دانش صریح، کارایی، برون‌سازی و استفاده مجدد از دانش است.

تدوین دانش به‌عنوان یک راهبرد مدیریت دانش، بیشتر با دانش‌های عینی^۳ سروکار دارد تا بتواند این دانش‌ها را در سریع‌ترین زمان ممکن در دسترس کلیه کاربران سامانه قرار دهد (Krishna, Rens & Marting, 2003). در این راهبرد، دانش عینی به صورت بسته‌های دانشی در پایگاه‌های اطلاعاتی، که اغلب مبتنی بر یکی از سامانه‌های مرسوم (همانند اوراکل^۴، دی.بی.تو^۵ و اس.کی.یو.ال. سرور^۶) است، ذخیره می‌شود. همچنین، برای بازیابی اطلاعات از بخش‌های ورود اطلاعات پیوسته^۷ و ویرایش اطلاعات، طبقه‌بندی موضوعی، موتورهای جست‌وجوی پیشرفته^۸ و فهرست‌های راهنما^۹ استفاده می‌شود (Hansen et al., 1999).

دانش در این راهبرد قابل کدگذاری و رمزگذاری است و می‌توان آن را به راحتی مخابره کرد و آن را در سازمان به صورت دفترچه راهنما بین کارکنان توزیع کرد (قنبری و شهبازی، ۱۳۹۱، ص ۳). دانش به گونه‌ای دسترس‌پذیر می‌شود که در هر لحظه و هر مکان برای کارکنان سازمان قابل استفاده باشد.

ساختار سازمانی مرتبط با این راهبرد، دارای همگونی بیشتر با ساختارهای وظیفه‌ای بوده و دارای بخش‌های بیشتری است. در این راهبرد به جهت تمرکز بر کارایی و فرایندها، توجه بیشتر بر کنترل و نظارت است و این امر موجب به‌وجود آمدن بخش‌های وظیفه‌ای بیشتر می‌شود (تقی‌زاده، جلال‌زاده مقدم‌شهری و تقی‌زاده، ۱۳۸۸، ص ۴۵).

راهبرد تبادل فردی دانش (انسان‌محور)

در این راهبرد بیشتر بر افراد خبیره سازمان و دانش‌های ضمنی آن‌ها تمرکز می‌شود و محوریت در این راهبرد بر گفت‌وگوی بین اشخاص است، درحالی‌که در راهبرد تدوین دانش، اجزای

1. Community of Practice
2. Background
3. Explicit Knowledge
4. Oracle
5. DB2
6. SQL Server
7. Online Data Entry
8. Advanced Search Engines
9. Web Directories



دانش در مخزن دانش اهمیت دارند. راهبرد تبادل فردی دانش به دنبال تسهیل و پشتیبانی از اشتراک فرد به فرد دانش‌های ضمنی است، لذا بخش‌های اصلی آن شبکه‌های دانشی (شامل فهرست طبقه‌بندی شده و پایگاه‌های اطلاعاتی از خبرگان سازمان) به همراه مسیرهای ارتباطی است که پشتیبان و تسهیل‌دهنده تعامل افراد با خبرگان می‌باشد. دانشی که در این راهبرد مورد توجه قرار می‌گیرد، مستندسازی نشده و یا اینکه مستندسازی آن بسیار دشوار و غیرممکن است. این دانش‌های ضمنی در جلسات هم‌اندیشی^۱، گفت‌وگوها و بحث‌های گروهی یا فرد به فرد منتقل می‌شود. در سازمان‌هایی که دانش در آن‌ها عمیق‌تر و ذهنی‌تر است و حل مسئله به بررسی جنبه‌های مختلف نیاز دارد، از این راهبرد استفاده می‌شود. در این راهبرد، دانش با افرادی که در توسعه آن نقش دارند گره خورده و افراد در ارتباط با یکدیگر از آن دانش‌ها بهره می‌برند (Hansen et al., 1999).

تمرکز این راهبرد بر ذخیره دانش نیست بلکه بر استفاده از فناوری اطلاعات برای کمک به افراد جهت برقراری ارتباط بین دانش‌های افراد است. هدف از این راهبرد، انتقال، برقراری ارتباط و تبادل دانش میان شبکه‌های دانش، شخصی‌سازی، خلاقیت و تولید دانش است (Hansen et al., 1999).

ساختار سازمانی مرتبط با راهبرد تبادل دانش فردی دارای بخش‌های کمتر و ارتباطات بیشتر و سریعتر است. تمرکز در این راهبرد بیشتر بر افراد با هدف افزایش نوآوری است و این امر با تسهیل ارتباطات ممکن است و به همین جهت بخش‌های سازمانی کمتری لحاظ می‌شود (تقی‌زاده و دیگران، ۱۳۸۸، ص ۵۷).

عوامل تأثیرگذار بر انتخاب راهبرد مدیریت دانش

انتخاب راهبرد مدیریت دانش قبل از پیاده‌سازی و اقدام برای مدیریت دانش، گام حساسی است که مدیران در نقش استراتژیست‌ها باید برای سازمان خود انجام دهند. از آنجایی که عوامل تأثیرگذار در انتخاب راهبرد مدیریت دانش زیاد بوده و تجزیه و تحلیل و تصمیم‌گیری بستگی به عوامل متعددی دارد، تعدادی از مهم‌ترین عوامل تأثیرگذار در زیر ارائه شده‌اند:

۱- دانش آشکار و ضمنی: یکی از عوامل مهم در انتخاب راهبرد مدیریت دانش، سطح

فعالی دانش سازمان است. به وجود آوردن تعادل بین دانش ضمنی و آشکار سازمانی یکی

از اهداف برنامه‌ریزی راهبرد برای مدیریت دانش است (Lee & Kim, 2001).

۲- ساختار سازمانی: یکی از عوامل مؤثر در موفقیت مدیریت دانش که باید در

راهبردسازی آن مدنظر قرار بگیرد، ساختار سازمانی است به نحوی که ساختارهای

مکانیکی یا سلسله‌مراتبی که عمدتاً دارای ویژگی‌های سازمان‌های وظیفه‌ای هستند، از

1. Brain Storming



راهبردهای نظام‌گرای مدیریت دانش بهتر پشتیبانی می‌کنند. در ساختارهای سلسله‌مراتبی تعاملات اجتماعی کارکنان نسبت به ساختارهای ارگانیکی کمتر است، لذا راهبردهای انسان‌گرا در سطح سازمانی (نه در سطح بخش یا واحد)، شانس موفقیت کمتری دارند (Kamara, Anumba & Carrillo, 2002).

۳- فرهنگ سازمانی: یکی دیگر از عوامل تأثیرگذار در راهبردهای مدیریت دانش فرهنگ سازمانی است که از طیف فردگرایی تا کاملاً جمع‌گرایی وجود دارد (Kim, Yu & Lee, 2003).

۴- راهبرد عمومی کسب‌وکار: تقریباً اکثریت قریب به اتفاق محققان قبلی در مورد تأثیرپذیری راهبرد مدیریت دانش از راهبرد عمومی کسب‌وکار اتفاق نظر داشته‌اند. به‌طور کلی می‌توان راهبردهای تمایز و رهبری هزینه‌ها را در دو سر طیف راهبردهای پورتر قرار داد. راهبرد تمایز به دلیل نیاز به پاسخگویی به نیازهای مشتری و ارائه محصولات خاص و بدیع، نیازمند به حمایت از خلاقیت بالا و پرورش ایده‌های نو بوده و دانش موردنیاز برای چنین فضایی از نوع دانش غیرتکراری و درونی شده است. لذا راهبردهای مدیریت دانش انسان‌گرا از راهبردهای تمایز حمایت می‌کنند. از طرف دیگر، راهبرد رهبری هزینه‌ها به دلیل نیاز در کاهش هزینه‌ها مستلزم صرفه‌جویی، استفاده از منحنی‌های یادگیری و تجربه و توان بالقوه در تسهیم مهارت‌ها یا دانش وجود در سازمان دارد. لذا راهبردهای نظام‌گرای مدیریت دانش از این نوع از راهبردهای عمومی حمایت می‌کنند (Wiig, 1997).

۵- راهبرد مدیریت منابع انسانی: یکی دیگر از عوامل تأثیرگذار در راهبرد مدیریت دانش راهبرد مدیریت منابع انسانی است که به دو صورت راهبرد منابع انسانی بوروکراتیک و ارگانیک وجود دارد. راهبرد منابع انسانی بوروکراتیک برای راهبردهای نظام‌گرا و راهبرد منابع انسانی ارگانیک برای راهبرد انسان‌گرا مناسب هستند. راهبردهای منابع انسانی هم می‌توانند از راهبردهای انسان‌گرا حمایت کنند و هم از راهبردهای نظام‌گرا، اگرچه در اکثر مواقع در راستای راهبردهای انسان‌گرا مورد استفاده واقع شده‌اند (Choi & Lee, 2002).

۶- سطح بلوغ فناوری اطلاعات: وضعیت بلوغ فناوری اطلاعات در یک سازمان نیز یکی دیگر از عوامل مؤثر در انتخاب راهبرد مدیریت دانش است. اتخاذ سیاست‌های نظام‌گرای مدیریت دانش در سازمان‌هایی موفق‌تر است که فناوری اطلاعات در آن‌ها به مرحله بلوغ رسیده است (Kim et al., 2003).

۷- سطح اجتماعی‌سازی: سطح اجتماعی‌سازی یکی از عوامل مؤثر در انتخاب راهبرد مدیریت دانش است که به سطوح فردی تا گروهی تقسیم می‌شود (Wolf, 2004).

۸- سطح ترکیب: سطح ترکیب عبارت است از ترکیب انواع دانش صریح در سازمان (Gourlay, 2003).



انتخاب راهبرد دانش

سازمان‌هایی که در زمینه‌های مشابه فعالیت می‌کنند ممکن است راهبردهای متفاوتی را برای مدیریت دانش استفاده کنند. ماهیت کاری و وضعیت هر سازمان، راهبرد مناسب و نحوه ترکیب این دو راهبرد را معین می‌کند. بنابراین سازمان‌ها باید در انتخاب و ترکیب این راهبردها دقت کنند. انتخاب راهبرد نامناسب، شکست مدیریت دانش در سازمان و هزینه‌های اضافی را در بر دارد. البته بهترین انتخاب این است که سازمان‌ها، یکی از این راهبردها را به‌عنوان راهبرد اصلی سازمان و راهبرد دیگر را با درجه اهمیت کمتر، به‌عنوان پشتیبان راهبرد اول انتخاب کنند. هانسن و همکارانش معتقدند که سازمان‌هایی در مدیریت دانش موفق هستند که یکی از راهبردها را به‌عنوان راهبرد غالب و اصلی خود انتخاب کنند و از راهبرد دوم به‌عنوان پشتیبان استفاده کنند. او ترکیب ۲۰-۸۰ را پیشنهاد می‌کند؛ یعنی ۸۰ درصد به یک راهبرد و ۲۰ درصد به راهبرد دیگر تخصیص داده شود (Hansen et al., 1999).

سازمان‌هایی که با مسائل مشابهی در طول زمان و به‌صورت مکرر سروکار دارند و محصولات و خدمات سازمان به‌صورت استاندارد^۱ و مرسوم و طبیعی^۲ است و کارکنان سازمان برای حل مسائل بیشتر از دانش صریح استفاده می‌کنند، با به‌کارگیری راهبرد تدوین دانش می‌توانند به استفاده مجدد از دانش بهینه حل مسائل بپردازند. در سایه استفاده مجدد از دانش و تجربیات سازمانی، آنچه به مشتریان سازمان ارائه می‌شود، قابل اعتمادتر، با کیفیت‌تر، ارزان‌تر و سریع‌تر خواهد بود.

در سازمان‌هایی که راهبرد تدوین دانش را برگزیده‌اند، دانش یک‌بار در مخزن دانش الکترونیکی ذخیره و سپس به دفعات مکرر برای کارهای مختلف و بدون محدودیت مکانی و زمانی قابل دسترسی است و با این کار هزینه‌هایی خود را کاهش می‌دهند. این سازمان‌ها می‌توانند از کارکنان خوب و کم‌تجربه نیز استفاده کنند.

سازمان‌هایی که با مسائلی مواجه هستند که روش حل آن‌ها روشن و واضح نیست و برای حل این‌گونه مسائل باید در درجه اول فهم بهتری از صورت مسئله انجام گیرد و بدین‌منظور با متخصصان و صاحب‌نظران تعامل و صحبت صورت می‌گیرد و در مرحله بعد، روشی برای حل مسئله توسعه داده می‌شود و محصولات و خدمات سازمان به‌صورت سفارشی^۳ و بدیع و نوآورانه^۴ است و کارکنان سازمان برای حل مسائل بیشتر از دانش ضمنی استفاده می‌کنند، با به‌کارگیری راهبرد تبادل دانش می‌توانند به ارائه راه‌حلهایی که نیازمند دانش ذهنی بالایی است، بپردازند. در این سازمان‌ها اشتراک دانش نمی‌تواند به‌صورت نظام‌مند درآمده یا به‌صورت مؤثر انتقال یابد. تعداد کارکنانی که در این حیطه کار می‌کنند پایین است و افراد باتجربه و متبحر استخدام می‌شوند زیرا به مهارت بالا و خلاقیت این افراد جهت حل مؤثر مسائل نیاز

1. Standardized Products
2. Mature Product
3. Customized Products
4. Innovative Product



دارند (Ezingeard, 2002).

نکته پایانی اینکه تا زمانی که دانش به صورت یک کالای اقتصادی درنیامده، بهتر است از راهبرد تبادل فردی دانش، در جهت حمایت از آن دانش سازمان استفاده کرد. اما زمانی که دانش به صورت یک کالای اقتصادی درآمد- یعنی سازمان ابداع کننده دانش قصد دارد با فروش دانش خود کسب درآمد کند- بهتر است از راهبرد تدوین دانش استفاده شود (رضائیان و دیگران، ۱۳۸۸).

دارا بودن یک راهبرد روشن و به خوبی برنامه ریزی شده، یکی از راه های رسیدن به موفقیت در مدیریت دانش است. این راهبرد عامل مهمی برای یک سازمان است تا بتواند منابع و توانایی های خود را برای دستیابی به اهداف مدیریت دانش سازماندهی کند.

سازمان اسناد ملی ایران (آرشیو ملی ایران) یکی از سازمان های دولتی ایران است. این سازمان، در اجرای وظایف قانونی که در اساسنامه تأسیس سازمان اسناد ملی ایران و نیز مصوبه شماره ۱۳۳۸۲/۱۰/۱۹۰ مورخ ۱۳۸۱/۶/۹ شورای عالی اداری، مبنی بر ادغام سازمان مذکور با کتابخانه ملی و تشکیل سازمان اسناد و کتابخانه ملی ایران، پیش بینی شده است، فرایند شناسایی، فراهم آوری، نگهداری، سازماندهی و اطلاع رسانی اسناد ملی ایران را بر عهده دارد. اجرای این فرایند، در تشکیلات جدید سازمان بر عهده معاونت اسناد ملی با چهار اداره کل گذاشته شده است و انجام آن در روندی به هم پیوسته و با وظایفی مشخص برای هریک از ادارات کل محقق می شود.

سازمان اسناد ملی جزو سازمان هایی است که با مسائل مشابهی در طول زمان و به صورت مکرر سروکار دارند و محصولات و خدمات سازمان به صورت استاندارد و مرسوم و طبیعی بوده و کارکنان سازمان برای حل مسائل بیشتر از دانش صریح استفاده می کنند و دانش یکبار در مخزن دانش الکترونیکی ذخیره و سپس به دفعات مکرر برای کارهای مختلف و بدون محدودیت مکانی و زمانی قابل دسترسی است و با این کار هزینه هایی خود را کاهش می دهند. بنابراین سازمان اسناد ملی باید از الگوی راهبرد تدوین دانش در پیاده سازی مدیریت دانش خود استفاده کند.

اکتساب دانش

بخش قابل توجهی از سرمایه های دانشی که در حین فرایندهای کاری توسط کارکنان سازمان تولید می شود، مستند نشده و صرفاً در ذهن های آنها باقی می ماند و با جدایی از سازمان از دست می روند و امکان بازیابی آن وجود ندارد. از سوی دیگر، یکی از نقاط ضعف کلیدی سازمان های ایرانی خروج دانش و تجربه های خبرگان سازمان با توجه به بازنشستگی و از



دست دادن خیرگانی است که سال‌ها در این سازمان‌ها فعالیت کرده‌اند. به دلیل ورود نیروی کار جوان و تازه‌وارد به این سازمان‌ها، مدیران سازمان‌های ایرانی عموماً با خلاء دانش و تجربه روبه‌رو هستند. سازمان اسناد ملی نیز از این قضیه مستثنی نیست. بنابراین اکتساب دانش از خیرگان سازمان می‌تواند ضمن جلوگیری از تکرار تجارب در سازمان به توسعه دانش جدید نیز کمک کند. پس راهکارها و روش‌های عملی در جهت عینیت‌بخشی به دانش‌های سازمانی در سازمان اسناد ملی باید مدنظر قرار گیرد. در زیر به ارائه پیشنهاداتی در این خصوص پرداخته می‌شود:

- نگارش و مستندسازی: در محیطی سالم و پیشرو، تبدیل دانش در بهترین شکل خود صورت می‌گیرد. در چنین محیطی با وجود اینکه ایده‌ها به‌دقت مورد نقد و بررسی قرار می‌گیرد به افرادی که جرأت بیان عقاید و پنداشته‌های خود را دارند، احترام زیادی گذاشته می‌شود. لذا روحیه تعامل‌پذیری و تمایل به اشتراک‌پذیری دانش افزایش یافته، افراد خود به خود تمایل به ارائه آراء نظریات و تجارب خود پیدا می‌کنند (Stover, 2004). درعین‌حال، نظام بروکراتیک سازمان خود می‌تواند عاملی تسهیل‌کننده برای جریان مستندسازی باشد (برای مثال: اجبار کارمندان به تدوین برخی گزارش‌ها). اונگان مستندسازی فرایند کار را نیز یکی از روش‌های سودمند در استخراج دانش می‌داند که حاصل آن، نمایشی گرافیکی از روال انجام کار است و نمایی از رابطه میان فعالیت‌های مختلف نیروی انسانی، اطلاعات و اهداف سازمانی به‌صورتی منسجم و کاملاً واضح و روشن می‌باشد. حاصل این دست از مستندسازی‌ها، تصاویری گویا از روال انجام کار خواهد بود که دیدی شهودی از بخشی از دانش نهفته در فرایندهای کاری ارائه می‌دهد و کمترین مزیت آن استانداردسازی مراحل انجام یک فرایند کاری خاص است (Ungan, 2006).

- برگزاری نشست‌ها، سمینارها و کنفرانس‌ها: از جمله تلاش‌هایی که در جهت خلق دانش جدید در اذهان از طریق تبدیل دانش ضمنی به دانش ضمنی صورت می‌پذیرد، برگزاری نشست‌ها و یا سمینارها در سطح واحدهای سازمانی و فراهم‌سازی بستر برگزاری کنفرانس‌هایی در سطح کل سازمان و یا خارج از آن است. در این مرحله دانش ضمنی از ذهن ارائه‌کنندگان مطالب، به‌واسطه کلام به ذهن مخاطبان منتقل می‌شود (ارسطوپور، ۱۳۸۶، ص ۶).

- مشارکت‌دادن کارکنان خبره و دارای دانش ارزشمند در امر آموزش: درخواست کمک فکری و آموزش از افراد خبره همیشه ساده‌تر از آن است که این افراد را وادار به نوشتن کنیم. گذاشتن برنامه‌های آموزشی برای صاحبان دانش، نه تنها باعث افزایش شأن صاحبان دانش می‌شود، بلکه باعث به جریان افتادن بخشی از دانش ضمنی سازمان در میان اذهان افراد می‌گردد.



- **مصاحبه و تصویربرداری:** هرچه فرد صاحب دانش برون‌گراتر باشد، احتمال مشارکت‌جویی فعال او در فرایندهای استخراج و به‌اشتراک‌گذاری دانش بیشتر خواهد بود. اما در غیر این‌صورت، مصاحبه به‌عنوان یکی از اولین و عمده‌ترین گام‌ها در جهت جذب دانش نهفته در ذهن صاحب دانش، مطرح خواهد شد. تقریباً اکثر قریب به اتفاق متخصصان، مصاحبه‌های ساخت‌یافته را به‌عنوان تنها راه مفید برای جذب و استخراج دانش ضمنی می‌دانند.

- **ایجاد شبکه‌های اشتراک دانشی:** پرزآروس و همکارانش (۲۰۰۵) توجه خود را بر شبکه‌های اشتراک دانش معطوف ساخته‌اند. از دیدگاه آنان ایجاد زیرساخت فناوری در سازمان امکان تشکیل چنین شبکه‌هایی را فراهم می‌آورد. از دیدگاهی وسیع‌تر شبکه‌های اشتراک دانش، شبکه‌هایی هستند که قابلیت برقراری ارتباط کاربران را با پایگاه‌های دانشی واحد خود، سایر واحدها و نیز با افراد متخصص و با صلاحیت حاضر در داخل و یا خارج سازمان به‌صورت پیوسته و هم‌زمان، فراهم می‌آورد. در چنین حالتی هم منابع و مدارک موجود در پایگاه‌های اطلاعاتی و دانشی مختلف سازمان و هم دانش شخصی افراد، از طریق چنین نظامی برای کاربران دسترس‌پذیر خواهد بود.

- **ایجاد شرایط لازم جهت تعامل بیشتر کارکنان:** دانش سازمانی ماهیتی پویا داشته و از تمام افراد درگیر در فعالیت‌های کاری سازمان تأثیر می‌پذیرد. ایجاد شرایط لازم جهت تعامل بیشتر کارکنان شامل موارد زیر است:

- **تشکیل گروه‌های کاری:** همکاری و تعامل با دیگران برخلاف کارهای انفرادی نقش بسیار مهمی در تبادل و تبدیل و انتقال دانش دارد. در چنین شرایطی نه‌تنها افراد فعال در گروه‌های مختلف با یکدیگر باید به‌صورت مکمل عمل کرده و دانش عینی و ضمنی خلق کنند، بلکه حتماً پیش از ایجاد گروه‌های کاری باید از حضور صاحبان دانش برجسته در گروه اطمینان حاصل کرد (Stover, 2004). بخش بسیار وسیعی از دانش به‌صورت ضمنی میان فعالان درون گروه‌ها جریان پیدا می‌کند بدون آنکه صورتی عینی بیابد.

- **ایجاد شرایط برای زوج‌کاری (استاد-شاگردی یا جوانتر- پیرتر):** مبادله دانش به‌واسطه مشارکت در سرمایه دانشی و یا تدریس و برقراری ارتباط فرد مجرب‌تر با فرد کم‌تجربه‌تر امکان‌پذیر است. هنگامی که حجم دانش ضمنی بالا بوده و صاحبان دانش توانایی یا تمایل به انتقال و تبدیل مؤثر آن را به دانش عینی نداشته باشند و خصوصاً زمانی که نوع کار، فعالیتی عملیاتی-یدی باشد، استفاده از شرایط زوج‌کاری (استاد- شاگردی و یا جوانتر- پیرتر) مناسب به‌نظر می‌رسد. در این وضعیت، فردی که تجربه کمتری دارد در کنار فردی با تجربه و سابقه بیشتر قرار گرفته و عملاً کار را از او می‌آموزد. این کار نه‌تنها باعث می‌شود در هنگام حضور فرد باسابقه در سازمان دو نفر در آن واحد توانایی انجام یک فرایند یا کار را داشته



باشند (افزایش کارایی) بلکه هنگامی که فرد متخصص و با تجربه‌تر سازمان را ترک می‌گوید، نیروی جایگزینی با دانش تقریباً مشابه و معادل فرد مذکور برای سازمان باقی می‌ماند. چنین رویکردی نشان از توجه مدیران دانش به ابقای دانش ضمنی در بعد عملیاتی و فعالیت‌های سازمان‌ها دارد (ارسطوپور، ۱۳۸۶، ص ۸).

– ایجاد شرایط بحث و گفتگوی آزاد میان کارکنان سازمان: داوینپورت و پروساک (۱۳۷۹) بیان می‌کنند که گفت‌وگو در کنار آب سردکن‌ها، هنگام نهار و ... خود به جریان یافتن دانش در سطح سازمان، درون بخش‌ها و میان بخش‌ها کمک زیادی می‌کند. در نظر گرفتن اتاق‌هایی برای گفت‌وگوی کارکنان هنگام رفع خستگی در ساعات کاری، کنار هم قراردادن میز کارکنانی که فعالیت‌های نسبتاً مشابهی را انجام می‌دهند و یا برداشتن دیوارهای اتاق‌ها و ایجاد فضای باز اداری جهت افزایش تعامل میان کارکنان از جمله عمده‌ترین اقدامات در جهت بهبود شرایط و کیفیت تعامل افراد است. هرچند در این گفت‌وگوها ممکن است بعضاً مطالب بی‌ارزشی نیز رد و بدل شود اما ارزش انتقال برخی عناصر دانشی سازمان در قالب ضمنی میان افراد بسیار بیشتر است.

– ایجاد واحد تحلیل مدرک^۱ در سازمان و استفاده از فناوری‌های اطلاعاتی در تحلیل مدارک: فصل مشترک فرایندهای مدیریت دانش با مدیریت اطلاعات، استخراج دانش عینی باشد. استخراج دانش عینی مستلزم تحلیل مدارک و اسناد (نمودهای دانش عینی) است. این مراکز واحدهای سازمان‌یافته‌ای هستند که عمده فعالیت آن‌ها بر تحلیل، تفسیر، ترکیب، ارزشیابی و بازآرایی اطلاعات برای یاری‌رساندن به کاربران و استفاده‌کنندگان متمرکز است. از میان انواع مراکز تحلیل مدرک به نظر می‌رسد مراکز تحلیل مدرک وظیفه‌گرا منطبق با نیازهای جوامع سازمانی باشد (داورپناه، ۱۳۸۴، ص ۶۷). با کدگذاری دانش ضمنی در قالب دانش عینی و نیز با احتساب حجم فزاینده دانش عینی در سازمان‌ها، تعداد مدارکی که باید در مراکز تحلیل مدرک مورد تحلیل قرار گرفته، عناصر دانشی آن‌ها استخراج شود، روزبه‌روز در حال افزایش است. با استفاده از روش‌های اکتشاف دانش^۲، داده‌کاوی^۳، متن‌کاوی^۴ و فنون مرتبط با پردازش زبان طبیعی می‌توان در مدیریت دانش و استخراج عناصر دانشی موفق شد.

نتیجه‌گیری

ماهیت سازمان، خدمات، کالاها و دانش سازمانی در زمره مجموعه عواملی هستند که در انتخاب راهبرد مناسب نقش تعیین‌کننده‌ای دارند. سازمان اسناد ملی ایران به‌عنوان مؤسسه‌ای آموزشی، پژوهشی، علمی و خدماتی و برای پیشبرد اهداف خویش و کاهش هزینه‌ها و بهبود کیفیت، بهره‌وری و سودمندی سازمان ملزم به پیاده‌سازی راهبرد مدیریت دانش در سازمان

1. Clearing Houses
2. Knowledge Discovery
3. Data Mining
4. Text Mining



است و در ابتدا باید بنا به ابعاد مختلف سازمان، راهبرد مناسب مدیریت دانش در سازمان انتخاب شود. سازمان اسناد ملی جزو سازمان‌هایی که با مسائل مشابهی در طول زمان و به صورت مکرر سروکار دارند و محصولات و خدمات سازمان به صورت استاندارد و مرسوم و طبیعی است و کارکنان سازمان برای حل مسائل بیشتر از دانش صریح استفاده می‌کنند. دانش صریح اشاره به اطلاعاتی دارد که با یک روش نظام‌مند و استاندارد منتقل می‌شود و دانش یک‌بار در مخزن دانش الکترونیکی ذخیره و سپس به دفعات مکرر برای کارهای مختلف و بدون محدودیت مکانی و زمانی قابل دسترسی است و با این کار هزینه‌های خود را کاهش می‌دهند. بنابراین سازمان اسناد ملی باید از الگوی راهبرد تدوین دانش در پیاده‌سازی مدیریت دانش خود استفاده کند.

راهبرد کدگذاری بر روند مدیریت، کاربرد و ذخیره نظام‌مند سرمایه‌های دانشی سازمان متمرکز می‌شود. پاسخ سریع به مراجعه‌کنندگان و پژوهشگران، کاهش هزینه تبادل دانش و رمزگذاری توانمندی‌های سازمان با استفاده از فناوری اطلاعات و با هدف کاهش پیچیدگی، دسترسی و کاربری مجدد دانش از محورهای کلیدی این راهبرد برای سازمان به‌شمار می‌آیند. سازمان اسناد ملی که چنین راهبردی را اتخاذ می‌کند، اطلاعات مفیدی را در پایگاه داده‌ها در مقیاس وسیع مستند خواهد کرد. دانش ذخیره‌شده، استاندارد می‌شود و به‌آسانی برای کارکنان مورد نظر قابل دسترسی و استفاده خواهد بود. دانش عملی و کاربردی به‌طور عمده در پایگاه داده‌ها ذخیره شده و از طریق تعامل کارکنان و زیرساخت فناوری اطلاعات انتقال می‌یابد و همه افراد به آن دانش دسترسی دارند.



منابع

- ارسطوپور، شعله (۱۳۸۶). استخراج و سازماندهی دانش ضمنی و عینی در سازمان‌ها: رویکردی عملیاتی به دو گام در فرآیند مدیریت دانش. *اولین کنفرانس ملی مدیریت دانش*، ۱۳ و ۱۴ بهمن.
- تقی‌زاده، رضا؛ جلال‌زاده مقدم‌شهری، آرش؛ تقی‌زاده، محمد (۱۳۸۸). ساختارهای سازمانی سازگار با مدیریت دانش. *مجموعه مقالات همایش مدیریت دانش و علوم اطلاعات: پیوندها و برهم‌کنش‌ها*. صص ۴۳-۶۰. تهران: کتابدار.
- داورپناه، محمدرضا؛ آرمیده، معصومه (۱۳۸۴). *اطلاعات و جامعه*. تهران: دبیزش.
- داوونپورت، تامس؛ پروساک، لارنس (۱۳۷۹). *مدیریت دانش*. ترجمه حسین رحمان‌سرشت. تهران: شرکت مهندسی و تأمین قطعات ایران خودرو (سایکو).
- رضائیان، علی؛ احمدوند، علی‌محمد؛ تولایی، روح‌الله (۱۳۸۸). بررسی الگوهای راهبرد مدیریت دانش و راهبرد دانش در سازمان‌ها. *مجله دو ماهنامه توسعه انسانی پلیس*، ۶ (۷)، بهمن و اسفند، صص ۳۳-۶۴.
- قلیچلی، بهروز (۱۳۸۸). *مدیریت دانش: فرایند خلق، تسهیم و کاربرد سرمایه فکری در کسب و کار*. تهران: سازمان مطالعه و تدوین کتب علوم انسانی (سمت).
- قنبری، مهرداد؛ شهبازی، وحید (۱۳۹۱). نقش شخصی‌سازی مدیریت دانش در نوآوری. *چهارمین کنفرانس ملی مهندسی مدیریت نوآوری ایران*.
- گزنی، علی (۱۳۸۶). تعیین راهبرد مدیریت دانش سازمانی: تدوین دانش یا تبادل فردی دانش. *فصلنامه کتاب*، شماره ۶۹، صص ۹۳-۱۰۶.
- Chen, J., Zhu, Z. & Xie, H. Y. (2004). Measuring Intellectual Capital: A New Model and Empirical Study. *Journal of Intellectual Capital*. 5(1), pp. 195-212.
- Choi, B. & Lee, H. (2002). Knowledge Management Strategy and Its Link to Knowledge Creation Process. *Expert System with Application*, 23(3), pp. 173-187.
- Ezingard, J., Leigh, S., Chandler & Wilde, R. (2002). Knowledge management at Ernst & Young UK: Getting value through knowledge flows. Paper presented at the international conference on information system, In Proceedings of the 21st Annual International Conference on Information System, Brisbane, Queensland, Australia.
- Glaser, R. (1998). Measuring the Knower: Toward a Theory of Knowledge Equity. *California Management Review*, Vol. 40, no. 3, pp. 175-194.
- Gourlay, S. (2003). The SECI Model of Knowledge Creation: Some Empirical Shortcomings. 4th European Conference on Knowledge Management, p.10.
- Hasanali, F. (2002). *Communities of practice: a guide for your journey to knowledge*



- management best practice. Houston, Texas: APQC.
- Hansen, Morten T., Nohria, Nitin & Tierney, Th. (1999). What's Your Strategy for Management Knowledge?. Harvard Business Review, Vol. 77, no. 2, pp. 106-116.
 - Kamara, J. M., Anumba, C. J. & Carrillo, P. M. (2002). A CLEVER Approach to Selecting a Knowledge Management Strategy, International Journal of Project Management 20 (3), pp.205-211.
 - Kim, Y.-G., Yu, S. H. & Lee, J. H. (2003). Knowledge Strategy Planning: Methodology and Case. Expert Systems with Application 24 (3), pp. 295-307.
 - Krishna, V., Rens, S. & Marting, G. (2003). Supporting Knowledge Strategy in Consulting Organization: Codification, Personalization or Both, 7th Pacific Asia Conference on Information Systems (10-13 July, Adelaide, South Australia).
 - Lee, J. H. & Kim, Y.G. (2001). A Stage Model of Organizational Knowledge Management: a latent Content Analysis, Expert Systems with Applications 20 (4), pp. 299-311.
 - Malhotra, Y. (2004). Why knowledge management systems fail? Enablers and constraints of knowledge management in human enterprises, in Koenig, M.E.D. and Srikantaiah, T.K. (Eds), Knowledge Management Lessons Learned: What Works and What Doesn't, Information Today, Medford, pp. 87-112.
 - Moore, C. (1999). Eureka! Xerox Discovers Way to Grow Community Knowledge And Customer Satisfaction. KMWorld magazine, Volume 8, Issue 10. [online]. Available at: <http://www.kmworld.com/Articles/Editorial/Features/Best-Practices-Eureka!-Xerox-discovers-way-to-grow-community-knowledge.-.-And-customer-satisfaction-9140.aspx>.
 - Perez-Araos, A. (2005). Designing a Knowledge Management Tool to Support Knowledge Sharing Networks. Journal of Manufacturing Technology Management, Vol. 18(2), pp. 153-163.
 - Stover, M. (2004). Making Tacit Knowledge Reference Database as Codified Knowledge. Reference Services Review, Vol. 32(2), pp. 164-173.
 - TECTOM (2001). Benchmarking Project Knowledge Management, Benchmarking Center, University St. Gallen, Switzerland, Screening Report, p. 37.

- Ungan, M. (2006). Standardization Through Process Documentation. Business Process Management, Vol. 12(2), pp. 135-148.
- Wiig, K. M. (1997). Knowledge Management: Where did it come from and where will it go? Expert Systems with Applications 13(1), pp. 1-14.
- Wolf, J. (2004). Levels of Socialization-Promoting Learner Interaction, Articles by Professional Speakers Guide Members.

