

بررسی الگوهای استراتژی مدیریت دانش

و کاربرد ایمنی مبتنی بر مدیریت استراتژیک در محیط های کار

حسین محمودا قدم

مسئول ایمنی و کنترل کیفیت شرکت بین المللی پارسیان پخش بیژن

safetyman6990@gmail.com

چکیده

در مطالعات مدیریت دانش و مدیریت استراتژیک، استراتژی مدیریت دانش، استراتژی دانش و همچنین کاربرد ایمنی مبتنی بر مدیریت استراتژیک مفاهیمی جدید و ابداعی می باشند که اغلب در پروژه های داخل کشور چندان مورد توجه قرار نگرفته است. از همین رو تحقیق حاضر با هدف بررسی و تبیین ضرورت ها، کارکردها و الگوهای مربوط به این سه مفهوم و بیان تفاوت های آن ها در سازمان ها و بیان ضرورت و چگونگی کاربرد مدیریت استراتژیک در تشکیلات ایمنی و تعیین الگوی استقرار آن در چارچوب مدیریت استراتژیک می باشد. بر این اساس ابتدا مفاهیم استراتژی مدیریت دانش، استراتژی دانش در سازمان و سپس مراحل مدیریت استراتژیک بیان شده و در مرحله بعدی عناصر مدیریت استراتژیک در تشکیلات و واحدهای ایمنی و سلامت کار ذکر می گردد. این تحقیق با روش مطالعات کتابخانه ای انجام شده و ابزار گردآوری اطلاعات در آن فیش برداری از منابع پایگاه های اطلاعاتی شبکه جهانی اینترنت، کتب و مقالات علمی فارسی و لاتین و پایان نامه های مرتبط با موضوع تحقیق بوده است. استراتژی مدیریت دانش بر مبنای دسته بندی دانش به انواع دانش آشکار (صریح) و دانش پنهان (ضمنی) تعریف می شود و استراتژی دانش بیان می کند که سازمان چه دانشی را، با چه عمقی، از چه منبعی و از چه طریقی برای پشتیبانی از برنامه استراتژیک خود بایستی کسب نماید. مطمئناً یکی از اهداف استراتژیک و مهم در صنایع ایران، ارتقای سلامت و ایمنی کارکنان و توسعه فرهنگ سلامتی و بهبود کیفیت خدمات می باشد که تشکیلات ایمنی می تواند در این زمینه خدمات فراوانی را ارائه نماید و در چارچوب مدیریت استراتژیک نقش پررنگی در برنامه های پیشگیری از صدمات و بیماری ها و حفظ سلامت کارکنان و ارتقای کیفیت زندگی شغلی ایفا نماید.

واژه های کلیدی: مدیریت دانش، استراتژی دانش، مدیریت استراتژیک، ایمنی، سازمان ها

۱. مقدمه

از دهه ۱۹۷۰ میلادی با پیشرفت سریع فناوری های برتر در جهان، به ویژه در زمینه های ارتباطات و رایانه، الگوی رشد اقتصادی جهان به طور اساسی تغییر کرد و به دنبال آن، از دهه ۱۹۹۰ میلادی دانش به عنوان مهم ترین سرمایه جایگزین سرمایه های پولی و فیزیکی شد (etal., 2004 & Chen). در اقتصاد صنعتی، سازمان ها قادر به حفظ موقعیت رقابتی قوی خود برای سال ها بودند. آنها، ارزش را از طریق فرایند بهینه سازی (یا صرفه جویی) خلق یا حداکثر می کردند. سازمان هایی با عملکرد خوب، فرایند تولیدشان را از طریق کاهش زمان تولید، بهبود کیفیت محصول، و کاهش تعداد کارکنان، بهینه سازی می کردند. بنابراین، خلق ارزش بیشتر به قابلیت صنعتی و بودجه بندی سرمایه ای - دارایی های ملموس و مالی بستگی داشت. این در حالی است که در اقتصاد دانش محور این رویکرد به چند دلیل، دیگر عملی نیست. اول اینکه، با توجه به طول عمر کم دانش و میزان بالای نوآوری، حفظ موقعیت رقابتی برای مدت طولانی دیگر امکان ندارد. بهینه سازی به مثابه یک

فرایند، در اقتصاد دانش محور نیز اهمیت دارد، اما به تنهایی نمی تواند ارزش را خلق یا حداکثر کند. تنها روش خلق ارزش در اقتصاد دانش محور، پذیرش نوآوری به عنوان یک فرایند کسب و کار است. توانایی سازمان برای خلق ارزش به فرایند نوآوری، منابع فکری، و خلاقیت منابع انسانی (دارایی های فکری) آن بستگی دارد. مدیریت استراتژیک مجموعه ای از تصمیمات و اقدامات مدیریتی است که عملکرد بلند مدت یک سازمان را تعیین می کند. در این مدیریت تحلیل محیط (درونی و بیرونی)، تنظیم استراتژی (برنامه ریزی استراتژیک)، اجرای استراتژی و کنترل و ارزشیابی استراتژی انجام می شود. بنابراین این مدیریت موضوعاتی چون برنامه ریزی بلند مدت و استراتژی های اصلی را در بر می گیرد. طی چند سال اخیر در اکثر صنایع و بخش های تولیدی/خدماتی کشورهای مختلف، یکی از مهمترین موضوعاتی که از اولویت اساسی برخوردار گشته، گسترش تفکر استراتژیک و اجرای برنامه های تحول در چارچوب مدیریت استراتژیک می باشد.

در عصر اطلاعات و ارتباطات الکترونیکی، همه سازمان ها تحت تاثیر چالش هایی نظیر تغییر توقعات و خواسته های جدید مشتریان، بهبود کیفیت، حوادث شغلی، گسترش رقابت و تحولات گسترده اقتصادی، اجتماعی، جمعیتی، فرهنگی و فن آوری قرار می گیرند و باید راهکارهایی را انتخاب کنند تا در رقابت پرشتاب باقی مانده و به حیات خود ادامه دهند. مدیریت استراتژیک با تحلیل جامع وضعیت درونی و بیرونی سازمان با انتخاب استراتژی های رقابتی و موثر، بین فعالیت های سازمان و محیط بیرون تناسب قابل توجهی ایجاد می کند. خصوصا در سازمان هایی که به دنبال توسعه، نوآوری، به حداکثر رساندن اثربخشی و کارایی، ایمنی و کاهش خطرات و حوادث شغلی هستند، اقداماتشان باید در چارچوب مدیریت استراتژیک صورت گیرد.

مطمئنا یکی از اهداف استراتژیک و مهم در صنایع ایران، ارتقای سلامت و ایمنی کارکنان و توسعه فرهنگ سلامتی و بهبود کیفیت خدمات می باشد که تشکیلات ایمنی می تواند در این زمینه خدمات فراوانی را ارائه نماید و در چارچوب مدیریت استراتژیک نقش پررنگی در برنامه های پیشگیری از صدمات و بیماری ها و حفظ سلامت کارکنان و ارتقای کیفیت زندگی شغلی ایفا نماید.

۲. مبانی نظری پژوهش

۱-۲. ضرورت و اهمیت تحقیق

سازمان ها برای انجام مأموریت ها و دستیابی به اهداف خود دارای منابع و دارایی های متعددی می باشند. برخی از این منابع و دارایی ها بسیار ارزشمند و راهبردی هستند که برای کسب مزیت رقابتی سازمان نقش محوری دارند. دانش برای تمام سازمان ها از جمله ی این منابع و دارایی ها است، به طوری که صاحب نظران علم مدیریت، دانش را جایگزین نهایی تولید، ثروت و سرمایه پولی می دانند (Toffler, 1990). همچنین پیتر دراگر معتقد است که در اقتصاد امروز دنیا، دانش منبعی همانند و در عرض سایر منابع تولید مانند کار و سرمایه و زمین نیست، بلکه تنها منبع معنی دار عصر حاضر به شمار می رود (Drucker, 1992). در واقع دانش تنها منبعی در سازمان است که در اثر استفاده، نه تنها از ارزش آن کاسته نشده، بلکه بر ارزش آن نیز افزوده می شود (Glaser, 1998). این دانش در رویه ها، دستورالعمل ها، دیدگاه ها، اقدامات و تصمیمات سازمانی مستقر و مستتر است و زمانی اهمیت بیشتر می یابد که به محصولات و خدمات ارزشمندی تبدیل شود.

۳. مدیریت استراتژیک Strategic Management :

با توجه به تحولات و دگرگونی های مداوم در محیط سازمان ها، مدیریت استراتژیک تحلیل علمی مناسب از محیط و مسایل و نیازها انجام می دهد تا مدیران بتوانند نه تنها در مقابل تحولات عکس العمل های مناسب نشان دهند بلکه قادر باشند تغییرات مورد نظر را در محیط و سازمان های دیگر ایجاد نمایند و با شناخت پارادایم های آتی، پیشرو و رهبر کسب و کار خود باشند. مدیریت استراتژیک مستلزم همکاری و مساعدت کلیه مدیران و کارکنان در تدوین و اجرای استراتژی ها است، بنابراین مشارکت افراد در تعیین اهداف و تحلیل درون سازمان و اجرای استراتژی افزایش یافته و احساس رضایتمندی و انگیزش شغلی بالاتری ایجاد خواهد شد و مطمئناً راندمان کاری آنها افزایش می یابد. از سوی دیگر مدیریت استراتژیک با ایجاد دورنما و رسالت مشترک موجب توسعه همکاری بین واحدهای مختلف سازمان و افزایش عملکرد، کیفیت و بهره وری آنها خواهد شد.

در یک تعریف جامع برنامه ریزی استراتژیک فرآیندی شامل مرور شرایط محیطی، نیازهای سازمان و ارباب رجوع، توانایی ها و نقاط ضعف سازمان دانسته می شود که با هدف تصمیم گیری روی رسالت سازمانی، اهداف، استراتژی و در نهایت تهیه برنامه مبتنی بر اطلاعات کسب شده تدوین می گردد. در تعریف دیگر بر تاثیر آن بر محیط بیرون سازمان تاکید می شود و آن را یک نوع بینش یا فلسفه برنامه ریزی برای حل مسایل و مشکلات سازمان در ارتباط با محیط بیرون و وسیله ای برای کسب موفقیت در آینده می دانند.

هنگامی که برنامه ریزی استراتژیک به عملیات یا وظایف روزانه تبدیل می شود به آن برنامه ریزی عملیاتی^۱ گویند. پس برنامه ریزی عملیاتی مجموعه برنامه های مشخص برای دستیابی به اهداف معین و کوتاه مدت (سالانه) است.

برنامه ریزی عملیاتی بدون برنامه ریزی استراتژیک ارزش چندانی ندارد چون برنامه های عملیاتی به شرطی می توانند موفق باشند که در چهارچوب برنامه کلان (استراتژیک) طراحی شده باشند.

با توجه به تحلیل وضعیت سازمان و شناسایی نقاط قوت، ضعف، تهدیدها و فرصت ها ۲ استراتژی های کاربردی شناخته می شوند. سازمان باید مزیت های رقابتی را درک کند و استراتژی مناسب را انتخاب نماید.

استراتژی مسیر جهت دار طولی است که اهداف کلی برنامه را مدنظر داشته، و راه رسیدن به آن اهداف را روشن می نماید. به تعبیری دیگر استراتژی را می توان علم و هنر طرح ریزی و هدایت عملیات، مدیریت و رهبری ماهرانه در نظر گرفت.

۴. پیشینه پژوهش

۴-۱. الگوهای استراتژی مدیریت دانش

راهبرد مدیریت دانش مسیر حرکت در جهت اهداف سازمان را مشخص می نماید که هدف اصلی آن بالفعل ساختن مدیریت دانش در سازمان است. در راهبرد مدیریت دانش فرآیند پیاده سازی، فعالیت ها و استاندارد سازی اجزاء اصلی راه حل ها مد نظر قرار می گیرند (TECTEM, 2001). مجموعه عملیات ها و فعالیت های سازمان در پرتو راهبرد مدیریت دانش موجب می گردد تا نظام مدیریت دانش به صورت موثر و کارآمد عمل نماید، به فرهنگ سازمان ملحق گردد و در راستای حمایت از سازمان، به کارکرد موثر 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 سازمان ها و شرکت ها می باشند. در ادامه با مروری بر تحقیقات و مطالعات انجام شده در خصوص استراتژی های مدیریت دانش در سازمان ها و موضوعات مرتبط با آن، به تبیین دیدگاه های مطرح شده در مورد آن خواهیم پرداخت.

۱- استراتژی های مدیریت دانش نوناکا و تاکاشی (۱۹۹۵ میلادی)

نوناکا و تاکاشی (Takeuchi, 1995 & Nonaka) بیان می کنند 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 می کنند که دانش آشکار (صریح) می تواند در قالب واژگان و اعداد بیان و به شکل داده ها، فرمول، مشخصات، دستورالعمل ها و نظایر آن تسهیم شود. این نوع دانش می تواند به آسانی کدگذاری شود و به سادگی بین افراد به طور رسمی و نظام مند منتقل شود. از طرف دیگر دانش پنهان (ضمنی) در ذهن افراد موجود است و به طور عمیق در اقدامات، تجارب، ارزش ها و مطلوب های افراد می باشد. مدل های ذهنی، شهود و تصورات در این حوزه از دانش قرار می گیرند. نوناکا و تاکاشی (۱۹۹۵) چهار نوع استراتژی خلق و تبدیل دانش های صریح و ضمنی در سازمان ها را ارائه نموده اند که عبارتند از: ۱- اجتماعی سازی، ۲- برونی سازی، ۳- ترکیب سازی و ۴- درونی سازی.

۱- **استراتژی اجتماعی سازی (پنهان به پنهان):** در این استراتژی دانش پنهان انتقال می یابد و مجدداً به دانش پنهان تبدیل می گردد. در استراتژی اجتماعی سازی، افراد تجارب و مدل های ذهنی خود را جهت بهبود دانش، با دیگران به اشتراک می گذارند. این فرایند شامل دستیابی افراد به درک متقابل از طریق تعاملات اجتماعی چهره به چهره، تسهیم دیدگاه ها، هم اندیشی، تعاملات حمایت گری و غیره می باشد. برای مثال می توان به روابط پیشرفته همکاران، آموزش ضمن کار، روش آزمون و خطا، تقلید از دیگران، جلسات طوفان مغزی، تمرین و آموزش، تبادل عقاید، گفتگوی بسیار، اقدامات تشویقی از جمله روز دانش و کافه دانش و... اشاره نمود.

۲- **استراتژی برونی سازی (پنهان به آشکار):** در این نوع استراتژی، دانش پنهان از طریق فرایند برونی سازی به دانش آشکار تبدیل می گردد. این فرایند به افراد اجازه می دهد که به صورت انفرادی مفاهیم دانش ضمنی را تدوین نموده و با دیگران به اشتراک بگذارند و دانش جدید به وجود آورند. به عبارت دیگر، دانش شخصی یا ضمنی، به صورت استعاره ها، تشبیه ها، فرضیات و مدل ها به دانش صریح تبدیل می شود. شخص، زمانی که از تبادلات و توجهات جمعی جهت این فرایند طراحی استفاده می کند، اغلب به برونی کردن اقدام می کند. در این استراتژی اصول مدیریت محتوا به منظور آرشو کردن، به روزآوری و بازیابی دانش آشکار شده مورد نیاز خواهند بود. نوناکا و تاکاشی از برونی کردن به عنوان فرایندی کلیدی در تبدیل دانش یاد می کند. زیرا در اینجاست که دانش ضمنی تجدید می شود و طراحی های آشکار ظهور می کند.

۳- **استراتژی ترکیب سازی (آشکار به آشکار):** در استراتژی ترکیب سازی دانش تجزیه شده موجود، به اشتراک گذاشته شده و ترکیب و تفسیر می گردد. در این حالت دانش صریح به دانش صریح پیچیده تری تبدیل می شود، به عبارت دیگر، عقاید در این مرحله با یک سیستم دانش (مانند پایگاه داده) ترکیب می شوند. افراد به تبادل دانش می پردازند و این دانش از طریق مستندات، جلسات، مکالمات تلفنی و تبادل اطلاعات از طریق فناوری ها و ابزارهایی مانند شبکه های کامپیوتری ترکیب می شوند. دانش جدید نیز می تواند از طریق ساختاردهی مجدد اطلاعات کنونی به وسیله ذخیره سازی، افزودن، ترکیب و طبقه بندی دانش صریح ایجاد می شود. ترکیب، نوعی از ایجاد دانش است که در مقوله آموزش و تحصیلات گنجانده می شود. نمونه هایی از استراتژی ترکیب سازی، سیستم های دانش و اطلاعات، تهیه گزارشات مروری، تحلیل روند و خلاصه مدیریتی می باشند.

۴- **استراتژی درونی سازی (آشکار به پنهان):** استراتژی درونی سازی شیوه ای است که دانش آشکار از طریق تفسیر دانش، درونی می شود و به دانش ضمنی تبدیل می گردد. این امر می تواند از طریق یادگیری حین عمل صورت بگیرد و دانش مستند سازی شده، نقش حیاتی را در این فرایند بازی می کند. درونی سازی زمانی رخ می دهد که کارگران جدید دانش، یک

پروژه را با مطالعه بایگانی های آن، احیاء کنند. همچنین درونی سازی را زمانی می توان مشاهده کرد که مدیران یا خبرگان با تجربه سخنرانی کنند و یا نویسندگان تصمیم به نوشتن بیوگرافی از یک کار آفرین یا موسسه داشته باشند. به محض درونی شدن، دانش های جدید مورد استفاده کارکنانی قرار می گیرد که آن را در پایگاه دانش پنهان موجود خود توسعه داده و سازماندهی مجدد کرده اند. (et al., 2005 & Gary)

در مجموع با توجه به مطالعات مشابه انجام شده در حوزه استراتژی های مدیریت دانش و تجربیات شرکت های پیشرو در دنیا، به نظر می رسد بهترین حالت برای انتخاب استراتژی مدیریت دانش بر اساس نظریه نوناکا و تاکاشی، سرمایه گذاری بر روی یک یا دو استراتژی مدیریت دانش به عنوان استراتژی های اصلی و به کارگیری بقیه استراتژی ها به عنوان استراتژی های پشتیبان می باشد.

۱- مطالعات هانسن و همکاران (۱۹۹۹ میلادی)

بر اساس مطالعات انجام شده توسط هانسن و همکاران (etal., 1999 & Hansen) که اقدامات مدیریت دانش را در چندین صنعت مورد مطالعه قرار داده اند، به این نتیجه رسیدند که سازمان های موفق در مدیریت دانش یک روش متداول را برای استقرار و بهره برداری از مدیریت دانش تعقیب نمی کنند و به طور کلی دو راهبرد اصلی برای به کارگیری مدیریت دانش توسط این سازمان ها اتخاذ می شود. این راهبردها عبارتند از: الف- راهبرد تدوین دانش (فرد با مستندات)، ب- راهبرد تبادل فردی دانش (فرد با فرد).

شناخت صحیح این دو راهبرد و آشنایی با نقاط و جنبه های مختلف آنها می تواند مدیران و پروژه های مدیریت دانش را به سمت سرمایه گذاری صحیح و برنامه ریزی بهتر رهنمون نماید.

۲- مطالعات بات (۲۰۰۲ میلادی)

دسته بندی دیگری از استراتژی های مدیریت دانش توسط دکتر بات (استاد دانشگاه مریلند آمریکا) ارائه شده است. بر اساس مطالعات انجام شده توسط بات (Bhatt, 2002)، گرچه تخصص در سطوح فردی متفاوت از دانش سازمانی است لکن سازمان ها نمی توانند اهمیت کنترل دانش شخصی را نادیده بگیرند. چنانچه افراد مهارت ها و دانش لازم را نداشته باشند در آن صورت تعاملات آنها در جهت ایجاد دانش سازمانی با ارزش غیرمحمتمل است. از این رو، هدف مدیریت سازمان تشویق کارکنان به افزایش تعامل با افرادی است که دارای تخصص ها و مهارت های مخصوص هستند تا از این رهگذر دانش پایه خویش را همواره به روز کنند.

استراتژی (۱): در استراتژی شماره یک، چالش اصلی مدیریت، قدرت بخشیدن به کارکنان است. از آنجایی که کارکنان با مسائل و مشکلات روزمره مواجه هستند، درک صحیحی از مسائل و موقعیت ها از طریق آموزش به دست می آورند. با وجود این، درجه صلاحیت افراد براساس تجربه شغلی آنها مشخص می شود. همچنین مدیریت باید راهنمایی های گسترده ای را در جهت به کارگیری کارکنان از نظراتشان ارائه کند. هنگامی که کارکنان نسبت به مسئولیت ها و اختیارات خود آگاه شوند، این احتمال وجود دارد که به طور منطقی از نظرات خود استفاده کنند. هدف دیگر مدیریت باید پیگیری آموزش کارکنان در جهت ارتباط بیشتر آنها با وظایف و فرایندهای شغلی روزانه باشد. یعنی علاوه بر آموختن مهارت های تخصصی وظیفه ای، لازم است در جهت درک واقعیت های پنهان تجاری در محیط رقابتی و پویای کنونی آموزش های لازم را فراگیرند. به منظور دریافت بازخورد مناسب از مشتریان می بایست احترام به مشتریان، دقیق و به موقع بودن پاسخ به نیازهای آنها و حساس بودن به تقاضای مشتریان همواره مورد توجه قرار گیرد تا از این رهگذر مدیریت بتواند سطوح صلاحیت کارکنان را مجدداً مورد ارزیابی قرار دهد و بر اساس آن عمل کند.

استراتژی (۲): در استراتژی شماره دو، هدف اصلی مدیریت کردن انگیزش و پرورش مهارت متخصصان است. مدیریت نه تنها بایستی سطوح بالاتری از انتظارات متخصصان را ایجاد نماید، بلکه باید آنها را تحت تشویق و پاداش نیز قرار دهد. روش دیگری که از طریق آن سازمان می تواند از عهده مسئولیت های خود برآید، به کارگیری افراد باهوش و مستعد (خبره) است. از آنجایی که اغلب خبرگان بسیار فعال و از خصایص فردی خاصی برخوردار هستند، لذا همواره در انجام وظایفشان به دنبال آزادی عمل می باشند. برقراری تعادل میان الزامات سازمان و خلاقیت های متخصصان امری حیاتی برای مدیریت محسوب می شود. خبرگان اغلب به دنبال برنامه کاری خود بوده و به محدودیت های رسالت، اهداف و استراتژی های سازمان توجهی نمی کنند و آنها را محدودیتی برای به کارگیری تخصصشان برای سازمان نمی بینند. بنابراین، مدیریت سازمان باید به منظور برقراری تعادل میان نیازهای سازمان (بهره برداری از دانش خبرگان) و تمایلات خبرگان (جستجوی دانش جدید) روش های مناسبی را اتخاذ کنند. مایکروسافت به عنوان یک شرکت نرم افزاری پیشرو، نحوه اداره موثر این معضل را در مدیریت دانش به کار گرفته است. این شرکت نه تنها خبرگان خود را برای ریسک پذیری تشویق می کند، بلکه یک مجموعه راهبردهایی را در زمینه منابع سازمان، برنامه ها، و پروژه هایی که خبرگان آن را ابداع کرده اند، تدوین نموده است.

استراتژی (۳): در این استراتژی به کارگیری تیم های خود سازمان یافته و تعاملات اجتماعی که موجب تقویت و غنای دانش پایه سازمانی می شود، مورد توجه قرار می گیرد. تاکید بر روی اطلاعات و تفسیرهای چندگانه علاوه بر ایجاد واقعیت های نوین، موجب احیای تعهدات سازمان در جهت تکمیل مجدد مفاهیم دانش بنیان می شود (Nonaka and Takeuchi, 1995). فرایند تفسیرهای چندگانه دانش بسیار حائز اهمیت است، از آنجایی که به افراد اجازه می دهد سیستم های اعتقادیشان را در ارتباط با دیگران اصلاح، شکل دهی مجدد و اصلاح کنند. سازمان ها در راستای بهبود تعاملات بین کارکنان می توانند گونه های وسیعی از دیدگاه های متفاوت نظیر هم اندیشی، تفکرات دیالکتیک (جدلی) و تجربیات مستمر را مورد استفاده قرار دهند و برای درک واقعیت های بازار لازم است که نسبت به محرک های محیطی حساس شوند که این امر نیز از طریق ایجاد دیدگاه چندگانه در دانش میسر می گردد. به علاوه تفسیرهای چندگانه، سازمان ها را در جهت ارزیابی قابلیت کاربرد و مخاطره پذیری استفاده از نوع خاصی از دانش در موقعیت های گوناگون قادر می سازد. از آنجایی که وظیفه های سازمانی پیچیده نیازمند تجزیه و تحلیل عمیق مسائل است، لذا نقش مدیریت در ایجاد یک جوی مشارکتی مهم است. با وجود این، اجرای راه حل های گسترده سازمانی مستلزم تعهد کارکنان است. چنانچه دیدگاه ها و نظرات کارکنان در یافتن راه حل های مشکلات سازمانی در نظر گرفته نشود، احتمال آسیب پذیری سازمان از جانب این مشکلات اجرایی وجود دارد. شرکت های اچ. پی. و ۳-ام به لحاظ به کارگیری این نوع استراتژی و ایجاد محیط مشارکتی مشهور شده اند.

استراتژی (۴): در استراتژی شماره چهار، چالش عمده ی سازمان ها تدوین و کدگذاری قوانین و رویه ها در یک قالب ساده است برای اینکه کارکنان بتوانند به آسانی آنها را به دست آورده و درک کنند. چنانچه قوانین و رویه ها به وضوح تدوین نشوند، همواره امکان برداشت های شخصی متفاوتی از سوی کارکنان وجود دارد. هنگامی که قوانین و رویه ها واضح باشند از ابهام موجود در درک و تفسیر آنها کاسته می شود. کدگذاری و استاندارد کردن وظایف و برنامه ها ابزارهایی معمول در جهت رفع این ابهام هستند. قوانین و مقررات در سرتاسر چرخه حیات سازمان به یک شکل باقی نمی ماند. همزمان با تغییرات شدید محیط خارجی لازم است که مدیریت قوانین، رویه ها و سیاست های موجود را با دقت مورد بازبینی قرار دهد. چنانچه قوانین، رویه ها و سیاست های موجود با وضعیت جاری واقعیت های تجاری سازگار نباشد، آنگاه مدیریت می بایست در پی جستجو و ابداع قوانین، رویه ها و سیاست های جدیدی باشد. به عبارت دیگر، به منظور هم جهت شدن با واقعیت های در حال تغییر بازبینی و تجدیدنظر در قوانین، رویه ها و سیاست ها به عنوان یکی از مهمترین اهداف شرکت در می آید. تعدادی از ابداعات و ابتکارات بهبود کیفی که چند شرکت عهده دار انجام آن هستند تحت این طبقه بندی قرار می گیرند.

۵. الگوهای استراتژی دانش

استراتژی دانش، روش ویژه ای است برای بهینه سازی خلق و تبدیل دانش به مزیت رقابتی در سازمان (McDermott Consulting Firm, 2005). از دیدگاه آقای زاک (Zack, 1999)، استراتژی دانش برای پرکردن شکاف بین دانش موجود و دانش مورد نیاز تدوین می شود. هدف استراتژی دانش پاسخگویی به سوالات استراتژیک می باشد که بر هوشمندی رقابتی و سیستم های بازبایی دانش داخلی تاکید دارد. (etal., 2007 & Kruger) به محض اینکه دانش کافی در دسترس باشد، استراتژیست ها می توانند ترکیب هماهنگی را بین نقاط قوت، نقاط ضعف، فرصت ها و تهدیدات سازمان به وجود آورند. به طور کلی انجام هر تلاشی در زمینه مدیریت دانش، باید بخشی از یک مجموعه فرایند تدوین استراتژی کسب و کار سازمان باشد و باید در راستای جهت گیری های آتی سازمان و اهداف سازمان حرکت کند. بر همین اساس تا کنون نظریه ها و تعاریف مختلفی از استراتژی دانش توسط صاحب نظران ارائه شده است که در ادامه به بررسی مهمترین آنها می پردازیم:

۱- مطالعات بیرلی و چارکرابارتی (۱۹۹۶ میلادی)

اولین مطالعه تجربی درخصوص استراتژی دانش توسط بیرلی و چارکرابارتی (Charkrabarti, 1996 & Bierly) انجام شده است. آنها استراتژی دانش را به عنوان "مجموعه ای از پاسخ های جمعی مدیران به نیازهای یادگیری راهبردی سازمان تعریف نموده اند."

بیرلی و چارکرابارتی معتقد بودند که عموماً مدیران تصمیمات استراتژیک خود را در خصوص استراتژی دانش بر اساس عواملی از قبیل سرعت یادگیری، عمق دانش مورد نیاز، نوع یادگیری سازمانی (درونی یا بیرونی- تدریجی یا بنیادی) اتخاذ می کنند.

۲- مطالعات زاک (۱۹۹۹ میلادی)

زاک (Zack, 1999) با مطالعه روی ۲۵ شرکت به نتایج قابل توجهی در خصوص استراتژی دانش دست یافته است. او معتقد است دانش راهبردی هر سازمان را با توجه به توانمندی و قابلیت آن در پشتیبانی و حمایت از جایگاه رقابتی سازمان می تواند به سه گروه تقسیم بندی شود: دانش پایه، دانش پیشرفته و دانش نوآورانه دانش پایه، حداقل میزان و سطح دانش مورد نیاز برای فعالیت در عرصه یک کسب و کار است. به دلیل اینکه دانش پایه عموماً در اختیار اعضاء و رقبای یک کسب و کار است، این میزان از قابلیت دانشی، باقی ماندن در عرصه رقابت را در طولانی مدت تضمین نمی کند. دانش پیشرفته، دانشی که سازمان ها می توانند به پشتوانه آن در عرصه رقابت باقی بمانند. سازمان های پایدار در عرصه رقابت، علاوه بر برخورداری از دانش پایه، دارای محتوای دانش تخصصی نیز می باشند که اغلب در میان رقبای تفاوت می کند و تمایز دانش را موجب می شود.

دانش نوآورانه، دانشی است که یک سازمان را قادر می سازد تا رهبری و هدایت صنعت و رقابیش را بدست گیرد و به طور قابل ملاحظه ای خود را از رقابیش متمایز نماید. دانش نوآورانه اغلب یک سازمان را توانمند می سازد که بتواند بر قواعد موجود کسب و کار تاثیر گذار بوده و گاهی این قواعد را تغییر دهند. نکته قابل توجه این است که دانش ایستا نیست، لذا آنچه که امروزه دانش خلاقانه می باشد در آینده ای نه چندان دور، دانش پیشرفته خواهد بود و دانش پیشرفته، دانش پایه خواهد شد.

۳- مطالعات دی پابلوس (۲۰۰۲ میلادی)

یک نمونه با ارزش مطالعات تجربی انجام شده بر مبنای نوع شناسی استراتژی دانش بیرلی و چارکرابارتی (۱۹۹۶)، توسط دی پابلوس (de pablos, 2002) انجام شده است. بر اساس مطالعه و بررسی صورت گرفته توسط وی بر روی ۱۲۳ شرکت صنعتی اسپانیایی، دی پابلوس چهار نوع استراتژی دانش را شناسایی نموده است که عبارتند از: جدا افتاده، جستجوگر، بهره بردار و نوآور.

مهمترین نتیجه این تحقیق این است که استراتژی دانش بر عملکرد سازمانی تاثیر می گذارد و بنابراین، استراتژی دانش عبارتست از "یکی از اجزاء استراتژیک پازل عملکرد سازمانی".

علیرغم اینکه مطالعه دی پابلوس قابل اتکا است، ولی در دو زمینه دچار کاستی و کمبود می باشد، اول اینکه او مشخص ننموده است که چگونه استراتژی های دانش به صورتی که بیرلی و چارکرا بارتی ارائه نموده اند را عملیاتی نموده و دوم اینکه در تحقیق وی تاثیر عملکردی هر یک از استراتژی ها مشخص نشده است.

۴- مطالعات بیرلی و دالی (۲۰۰۲ میلادی)

بر اساس مطالعات تئوریک انجام شده توسط بیرلی و دالی (Daly, 2002 & Bierly) استراتژی دانش عبارتست از: مجموعه انتخاب های استراتژیک سازمان در خصوص دو بعد دانش زیر:

- ۱- خلق یا کسب دانش جدید.
 - ۲- به کارگیری و اهرم سازی دانش موجود برای خلق محصولات و فرآیندهای سازمانی جدید.
- بر همین اساس بیرلی و دالی چهار نوع استراتژی دانش را برای شرکت ها تعریف می کنند که عبارتند از: استراتژی خلق دانش؛ استراتژی یادگیری دو وجهی؛ استراتژی حفظ وضع موجود و استراتژی بهره برداری دانش

۵- مطالعات کستن (۲۰۰۷ میلادی)

کستن (Kasten, 2007) معتقد است استراتژی دانش یک مقوله جدید در ادبیات مدیریت دانش است، همانگونه که به کارگیری دانش به عنوان یک ابزار راهبردی برای دستیابی به مزیت رقابتی، نظریه جدیدی است. کستن، استراتژی دانش را اینگونه تعریف می کند: مجموعه ای از خطوط راهنما که تصمیمات یک سازمان را در خصوص تشخیص، کسب، توسعه، ذخیره سازی، مدیریت، بازیابی و بکارگیری دانش خود شکل می دهد. استراتژی دانش به عنوان جزئی از استراتژی اصلی سازمان، بین جهت گیری های استراتژیک سازمان، ساختارها و فعالیت های دانشی آن، اتصال و ارتباط برقرار می کند. این ساختارها و فعالیت ها اغلب شامل سیستم های مدیریت دانش می شوند، از این رو استراتژی دانش می تواند به عنوان اصول راهنمای سیستم های مدیریت دانش مطرح شود. در تحقیقی که توسط کستن در سال ۲۰۰۶ میلادی انجام شده، در خصوص استراتژی دانش و تاثیر آن بر شرکت ها بررسی هایی صورت گرفته است. در این تحقیق سازمان های حوزه های مختلف شامل مراکز درمانی، خدمات مالی و بیمه مورد بررسی قرار گرفته اند.

۶. روش پژوهش

استراتژی ها را در سه سطح تقسیم می شوند:

۱. استراتژی در سطح موسسه که یک برنامه کلی است و بیان می کند موسسه چگونه به اهداف کلی و رسالتش دست پیدا کند.
۲. استراتژی در سطح محصول یا سطح کسب و کار یک شرکت که بر بهبود موقعیت رقابتی محصولات و خدمات یک موسسه در بازار تاکید دارد.
۳. استراتژی عملکردی که در حوزه های عملیاتی یک سازمان نظیر بازاریابی یا تحقیق و توسعه به منظور بالا بردن بهره وری منابع تا حد امکان و کسب اهداف تجاری به کار می رود. استراتژی های عملکردی، یک برنامه کوتاه مدت برای حوزه های کلیدی وظیفه ای درون سازمان هستند، این استراتژی ها با هدف تامین جزییات مشخص تر درباره چگونگی اداره کردن حوزه های کلیدی وظیفه ای (امور مالی، خدماتی، بخش های آموزش، امور اداری، واحدهای فنی تخصصی، بازاریابی، نیروی انسانی و ...) تنظیم و اجرا می شوند. استراتژی انتخاب شده در قالب برنامه ها، بودجه و روش ها اجرا می شود. اجرای استراتژی با سازماندهی، تخصیص منابع و انگیزش کارکنان برای رسیدن به اهداف سروکار دارد. اگر اجرای استراتژی موفق نباشد ممکن است دلیل آن عدم درک صحیح توسط مدیران عملیاتی باشد و یا چون ندانند چرا این استراتژی انتخاب شده در برابر اجرای آن مقاومت کنند.

استراتژی در اجرا باید بطور مستمر مورد پایش و نظارت قرار گیرد و اصلاحات لازم در صورت نیاز در استراتژی انجام گیرد. کنترل شامل مراحل زیر است:

الف: تعریف ابعاد یا شاخص هایی که باید اندازه گیری شوند

ب: مشخص ساختن استانداردها یا ارزش های مورد نظر برای آن ابعاد

ج: اندازه گیری عملکرد

د: مقایسه نتایج بدست آمده با استانداردها

پ: انجام تغییرات ضروری.

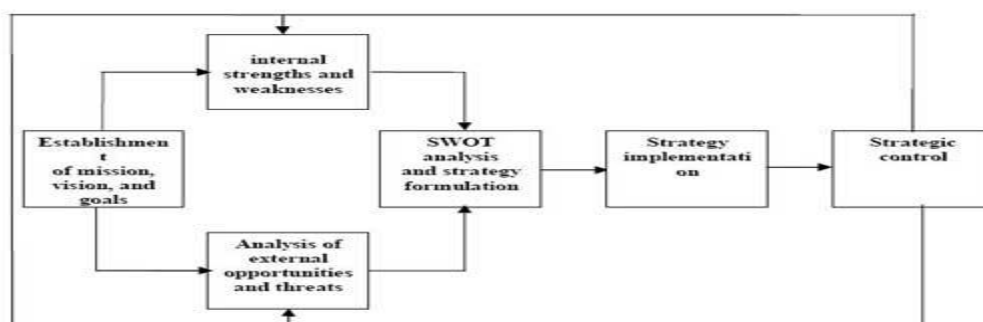
مدیران استراتژیک همواره با دو پرسش اساسی مواجه هستند:

الف: آیا در جهت درست حرکت می کنیم؟ آیا مسایل کلیدی در جای خودشان قرار دارند؟ آیا فرضیات ما درباره روندهای عمده و تغییرات درست است؟ آیا اقدامات حیاتی که لازم است انجام دهیم در حال انجامند؟ آیا لازم است این استراتژی را تعدیل کرد؟

ب: نتایج عملکرد ما چگونه است؟ آیا به هدف می رسیم زمان بندی ها را مراعات می کنیم؟ آیا هزینه ها و گردش نقدی با پیش بینی مطابقت دارند؟ آیا تغییر عملیاتی ضرورت دارد؟

مطابق با آنچه گفته شد، در شکل زیر مراحل مدیریت استراتژیک نشان داده شده است.

The Strategic Management Process



نمودار ۱ - پروسه مدیریت استراتژیک

۷. الگوهای استراتژی دانش

استراتژی دانش، روش ویژه ای است برای بهینه سازی خلق و تبدیل دانش به مزیت رقابتی در سازمان (McDermott Consulting Firm, 2005). از دیدگاه آقای زاک (Zack, 1999)، استراتژی دانش برای پرکردن شکاف بین دانش موجود و دانش مورد نیاز تدوین می شود. هدف استراتژی دانش پاسخگویی به سوالات استراتژیک می باشد که بر هوشمندی

رقابتی و سیستم های بازیابی دانش داخلی تاکید دارد. (etal., 2007 & Kruger) به محض اینکه دانش کافی در دسترس باشد، استراتژیست ها می توانند ترکیب هماهنگی را بین نقاط قوت، نقاط ضعف، فرصت ها و تهدیدات سازمان به وجود آورند. به طور کلی انجام هر تلاشی در زمینه مدیریت دانش، باید بخشی از یک مجموعه فرایند تدوین استراتژی کسب و کار سازمان باشد و باید در راستای جهت گیری های آتی سازمان و اهداف سازمان حرکت کند. بر همین اساس تا کنون نظریه ها و تعاریف مختلفی از استراتژی دانش توسط صاحب نظران ارائه شده است که در ادامه به بررسی مهمترین آنها می پردازیم:

۱- مطالعات بیرلی و چارکربارتی (۱۹۹۶ میلادی)

اولین مطالعه تجربی درخصوص استراتژی دانش توسط بیرلی و چارکربارتی (Charkrabarti, 1996 & Bierly) انجام شده است. آنها استراتژی دانش را به عنوان "مجموعه ای از پاسخ های جمعی مدیران به نیازهای یادگیری راهبردی سازمان تعریف نموده اند."

بیرلی و چارکربارتی معتقد بودند که عموماً مدیران تصمیمات استراتژیک خود را در خصوص استراتژی دانش بر اساس عواملی از قبیل سرعت یادگیری، عمق دانش مورد نیاز، نوع یادگیری سازمانی (درونی یا بیرونی- تدریجی یا بنیادی) اتخاذ می کنند.

۲- مطالعات زاک (۱۹۹۹ میلادی)

زاک (Zack, 1999) با مطالعه روی ۲۵ شرکت به نتایج قابل توجهی در خصوص استراتژی دانش دست یافته است. او معتقد است دانش راهبردی هر سازمان را با توجه به توانمندی و قابلیت آن در پشتیبانی و حمایت از جایگاه رقابتی سازمان می تواند به سه گروه تقسیم بندی شود: دانش پایه، دانش پیشرفته و دانش نوآورانه دانش پایه، حداقل میزان و سطح دانش مورد نیاز برای فعالیت در عرصه یک کسب و کار است. به دلیل اینکه دانش پایه عموماً در اختیار اعضاء و رقبای یک کسب و کار است، این میزان از قابلیت دانشی، باقی ماندن در عرصه رقابت را در طولانی مدت تضمین نمی کند. دانش پیشرفته، دانشی که سازمان ها می توانند به پشتوانه آن در عرصه رقابت باقی بمانند. سازمان های پایدار در عرصه رقابت، علاوه بر برخورداری از دانش پایه، دارای محتوای دانش تخصصی نیز می باشند که اغلب در میان رقبا تفاوت می کند و تمایز دانش را موجب می شود.

دانش نوآورانه، دانشی است که یک سازمان را قادر می سازد تا رهبری و هدایت صنعت و رقبایش را بدست گیرد و به طور قابل ملاحظه ای خود را از رقبایش متمایز نماید. دانش نوآورانه اغلب یک سازمان را توانمند می سازد که بتواند بر قواعد موجود کسب و کار تاثیر گذار بوده و گاهی این قواعد را تغییر دهند. نکته قابل توجه این است که دانش ایستا نیست، لذا آنچه که امروزه دانش خلاقانه می باشد در آینده ای نه چندان دور، دانش پیشرفته خواهد بود و دانش پیشرفته، دانش پایه خواهد شد.

۳- مطالعات دی پابلوس (۲۰۰۲ میلادی)

یک نمونه با ارزش مطالعات تجربی انجام شده بر مبنای نوع شناسی استراتژی دانش بیرلی و چارکربارتی (۱۹۹۶)، توسط دی پابلوس (de pablos, 2002) انجام شده است. بر اساس مطالعه و بررسی صورت گرفته توسط وی بر روی ۱۲۳ شرکت صنعتی اسپانیایی، دی پابلوس چهار نوع استراتژی دانش را شناسایی نموده است که عبارتند از: جدا افتاده، جستجوگر، بهره بردار و نوآور.

مهمترین نتیجه این تحقیق این است که استراتژی دانش بر عملکرد سازمانی تاثیر می گذارد و بنابراین، استراتژی دانش عبارتست از "یکی از اجزاء استراتژیک پازل عملکرد سازمانی".

علیرغم اینکه مطالعه دی پابلوس قابل اتکا است، ولی در دو زمینه دچار کاستی و کمبود می باشد، اول اینکه او مشخص ننموده است که چگونه استراتژی های دانش به صورتی که بیرلی و چارکربارتی ارائه نموده اند را عملیاتی نموده و دوم اینکه در تحقیق وی تاثیر عملکردی هر یک از استراتژی ها مشخص نشده است.

۴- مطالعات بیرلی و دالی (۲۰۰۲ میلادی)

بر اساس مطالعات تئوریک انجام شده توسط بیرلی و دالی (Daly, 2002 & Bierly) استراتژی دانش عبارتست از: مجموعه انتخاب های استراتژیک سازمان در خصوص دو بعد دانش زیر:

- ۱- خلق یا کسب دانش جدید.
 - ۲- به کارگیری و اهرم سازی دانش موجود برای خلق محصولات و فرآیندهای سازمانی جدید.
- بر همین اساس بیرلی و دالی چهار نوع استراتژی دانش را برای شرکت ها تعریف می کنند که عبارتند از: استراتژی خلق دانش؛ استراتژی یادگیری دو وجهی؛ استراتژی حفظ وضع موجود و استراتژی بهره برداری دانش.

۵- مطالعات کستن (۲۰۰۷ میلادی)

کستن (Kasten, 2007) معتقد است استراتژی دانش یک مقوله جدید در ادبیات مدیریت دانش است، همانگونه که به کارگیری دانش به عنوان یک ابزار راهبردی برای دستیابی به مزیت رقابتی، نظریه جدیدی است. کستن، استراتژی دانش را اینگونه تعریف می کند: مجموعه ای از خطوط راهنما که تصمیمات یک سازمان را در خصوص تشخیص، کسب، توسعه، ذخیره سازی، مدیریت، بازیابی و بکارگیری دانش خود شکل می دهد. استراتژی دانش به عنوان جزئی از استراتژی اصلی سازمان، بین جهت گیری های استراتژیک سازمان، ساختارها و فعالیت های دانشی آن، اتصال و ارتباط برقرار می کند. این ساختارها و فعالیت ها اغلب شامل سیستم های مدیریت دانش می شوند، از این رو استراتژی دانش می تواند به عنوان اصول راهنمای سیستم های مدیریت دانش مطرح شود. در تحقیقی که توسط کستن در سال ۲۰۰۶ میلادی انجام شده، در خصوص استراتژی دانش و تاثیر آن بر شرکت ها بررسی هایی صورت گرفته است. در این تحقیق سازمان های حوزه های مختلف شامل مراکز درمانی، خدمات مالی و بیمه مورد بررسی قرار گرفته اند.

۸. کاربرد مدیریت استراتژیک در ایمنی

در این بخش عناصر مدیریت استراتژیک در ایمنی مطابق الگوی ذکر شده بیان می گردد و در انتها مدل ایمنی مبتنی بر مدیریت استراتژیک در صنایع ارایه می شود.

۸-۱. رسالت (Mission) و دورنمای (Vision) تشکیلات ایمنی

رسالت دلیل بودن یک سازمان است مبنای اولویت ها، استراتژی ها، برنامه ها، و وظایف سازمان است. ماموریت، کیفیت و خصوصیات را بیان می کند که موجودیت تشکیلات ایمنی را شرح می دهد: چرا ما ایجاد شده ایم چه چیزی را می خواهیم عرضه کنیم.

با توجه به تعریف رسالت می توان بیانیه رسالت یک واحد یا تشکیلات ایمنی را به شرح زیر بیان کرد:

ماموریت اصلی ما افزایش سطح تندرستی و بالا بردن طول عمر کارکنان همراه با حد اکثر توانمندی است و به همین منظور متعهد می شویم از طریق تدوین قوانین و مقررات ضروری و کاربردی، بازرسی ها، خدمات مشاوره ای، توسعه و آموزش، گسترش برنامه های مشارکتی و انتشار استانداردها و راهنماها به رسالت خود عمل کنیم. برای افزایش یادگیری همواره تلاش کرده و محیطی فراهم می کنیم تا کارفرمایان، کارکنان به طور مستمر بر دانش و آگاهی ایمنی خود بیفزایند و به همین منظور برای ایجاد محیط سالم با نشاط عاری از صدمات و بیماری همراه با فرهنگ ایمنی هرگونه اقدامی را انجام می دهیم.

در راستای افزایش اثر بخشی و کارایی، با سازمان های مختلف بهداشت کار و ایمنی همکاری مستمر داشته و با انجام کار درست به روش صحیح می توانیم کیفیت زندگی کاری کارکنان را ارتقاء داده و در توسعه اقتصادی کشور سهیم باشیم. دورنما به همه فعالیتهای سازمان جهت می دهد و پایه های اساسی برای هماهنگی در کارکنان فراهم می کند. دورنما به عنوان ایده آلی که سازمان می خواهد به آن دست یابد و برای مشتریان آن را ارائه نماید، تعریف می شود. یک دورنمای روشن مجموعه ای از اهداف متعالی در جهت اتحاد و هماهنگی بین دیدگاه های واحدها می باشد.

در ده سال بعد، خدمات و فرآیندهای جدید ایمنی بر اساس خواسته ها و نیازهای توافق شده با کارگران و کارفرمایان طراحی می گردد و با برنامه ریزی مناسب خدمات در حداقل زمان با هزینه کم ارائه می شود و هر کارمند یا کارفرمایی می فهمد که سلامتی و ایمنی کار به کسب و کار شرکت و بقاء سازمانی کمک اساسی می کند. از این رو کارکنان از کارکردن در سازمان لذت می برند و در نهایت احساس افتخار و غرور کرده و سود سرشاری بدست می آورند.

۹. تجزیه و تحلیل ها

۹-۱. تحلیل استراتژیک

برای توسعه و تنظیم اهداف ایمنی و جهت گیری های استراتژیک ابتدا باید تحلیل جامع وضعیت درونی و بیرونی را داشته باشیم. این تحلیل شامل: تحلیل ایمنی و بهداشت حرفه ای در کشور، شناخت گذشته بررسی موضوعات و روندهای حال و آینده ایمنی و سلامت کار (تحلیل) SWOT، تحلیل حوادث و بیماری های کار و بررسی خطرات شغلی می باشد. این تحلیل همچنین شامل برنامه ها و استراتژی های فعلی سازمان (ایمنی و سلامت کار) است که در راستای تعیین اولویت های سازمان هستند، صورت می گیرد. این فرآیند، داده های اساسی برای تنظیم اهداف استراتژیک را فراهم می کند.

برای انجام تحلیل SWOT وجود اطلاعات منابع، فرآیندها و عملکرد بسیار مهم است. در اختیار داشتن شاخص های ایمنی، خصوصیات کارکنان، برنامه های پشتیبانی، سیاست های کلان سلامت کار و ... استفاده از منابع کتابخانه ای، اطلاعات و آمارهای موجود به تحلیل فوق کمک فراوان می نماید. بنابراین وجود واحد MIS (سیستم اطلاعات مدیریت) یا نظام گردآوری و ثبت اطلاعات برای تسریع در تصمیم گیری و تحلیل وضعیت الزامی می باشد.

۹-۲. تحلیل درون سازمان :

آن دسته از فعالیت های قابل کنترل واحدهای ایمنی هستند که شامل عامل یا نیروهایی هستند که مزیت رقابتی یا یک ضعف در مقایسه با رقبای اصلی می باشند و به دو دسته تقسیم می شوند:

الف: نقاط قوت

ب: نقاط ضعف

۹-۳. تحلیل عوامل بیرونی (محیطی):

نیز مجموعه ای از عوامل خارجی غالباً خارج از کنترل است که بر انتخاب، جهت، فعالیت، ساختار و فرآیندهای تشکیلات ایمنی تاثیر می گذارند. تاثیرات این عوامل تحت عنوان **فرصت ها و تهدیدها** تقسیم بندی می گردد. بنابراین رویدادها و روندهای اقتصادی، اجتماعی، فرهنگی، قانونی، سیاسی، فن آوری و رقابتی که می توانند به تشکیلات ایمنی ضرر یا منفعت برسانند به عنوان تهدید یا فرصت تلقی می شوند. سازمان ها برای بهره جستن از فرصت های خارجی و پرهیز از اثرات ناشی از تهدیدهای خارجی درصدد انتخاب مناسب ترین استراتژی می باشند. مواردی نظیر تخصیص منابع کافی، همکاری با سازمان های مرتبط با ایمنی، دسترسی به تکنولوژی جدید، سطح سواد کارکنان، عوامل فرهنگی، تغییرات جمعیتی، عوامل اقتصادی، تغییر در نیازها و الگوی بیماری ها و حوادث، تغییر در نحوه ارائه خدمات سلامت کار، رشد جمعیت، فعالیت های رقبا، احتمال ورود بخش خصوصی، قوانین و تعیین نرخ تعرفه ها، استراتژی های کلان سازمان و ... می توانند در ارزیابی و تحلیل محیط بیرونی سازمان در نظر گرفته شوند. فایده **SWOT** این است که می توان به موقع برای مقابله با تهدیدها و ضعف ها اقدام به عمل آورد. همواره باید تلاش کرد تا تیم برنامه ریزی به رخدادهای درون و بیرون تشکیلات ایمنی توجه کنند. از این طریق موضوعات و مسایل مهم سازمان مشخص می شوند.

۱۰. موضوعات کلیدی و استراتژیک

با این تحلیل موضوعات کلیدی واحد ایمنی مشخص می گردد. چالش های اصلی کجاست؟ در چه موضوعاتی قادر به توسعه هستیم و چه مشکلات عمده ایمنی وجود دارد؟ اینها مبنایی برای تنظیم اهداف استراتژیک هستند. (برای تنظیم اهداف تحلیل مشکلات و موضوعات نیز باید انجام گیرد).

نقاط ضعف	نقاط قوت	
WO	SO	فرصت ها
WT	ST	تهدیدها

جدول ۱- فرصت ها و تهدیدها

مثال هایی از چالش های ممکن یک سازمان در رابطه با ایمنی به شرح زیر می باشد:

روند ها و تغییرات جمعیت شناسی کارکنان (نظیر: ترکیب سنی و جنسی، خواسته و انتظارات از شغل، سطح تحصیلات، افزایش مشارکت زنان و ...) و تغییر ماهیت مشاغل که همگی چالش های بهداشتی و ایمنی جدیدی را ایجاد می کند.

روندها و تغییرات مرگ و میر و بیماری در محیط کار، مباحث جدیدی را در ایمنی مطرح می کند که نیازمند رویکردها و استراتژی های جدید برای سیستم های ایمنی و سلامت کار می باشد.

سرپرستی و تحت پوشش قرار دادن تعداد زیادی از کارکنان و کارفرماها (گسترده گی و تنوع مشاغل و واحدها)

پدیدار شدن مشکلات در سلامتی و ایمنی کارکنان و ضرورت آمادگی لازم برای چالش های جدید که یک برنامه ریزی مناسب را ضروری می دارد.

فقدان خط مشی و تشکیلات مشخص و منظم برای پیگیری و مقابله با چالش ها و روندهای ایمنی و سلامت محیط کار.

۱-۱۰. تعیین اهداف استراتژیک

اهداف استراتژیک، بیان نتایج مورد انتظار در زمان بلند مدت هستند که براساس تحلیل انجام شده تعیین می گردند و به دلایل زیر بسیار مهم می باشند:

ادغام و همسوسازی فعالیت ها در کل سازمان را فراهم می کند؛

به عنوان معیارهایی برای کنترل هستند؛

مبنایی برای انتخاب استراتژی هستند،

موجب تسریع در عملیات و انگیزش هستند؛

رهنمودهایی برای تصمیم گیری کلان فراهم می کنند؛

مبنای تخصیص بودجه هستند؛

جهت نظارت بر پیشرفت برنامه ها ضروری هستند؛ و

اولویت های کاری را مشخص می کنند.

مثلا برخی اهداف ایمنی ممکن است شامل موارد ذیل باشند:

کاهش خطاهای شغلی، ارتقای فرهنگ سلامتی و ایمنی، به حد اکثر رساندن اثربخشی و کارایی با تقویت توانمندی ها و زیر ساخت های لازم و تنظیم برنامه های مداخله ای در صنایع.

۱-۲. تنظیم استراتژی های مناسب

به منظور دستیابی به اهداف استراتژیک باید استراتژی های مناسب انتخاب کرد. همانطوری که پیشتر گفته شد، استراتژی عبارت است از الگو یا طرحی که اهداف، سیاست ها و زنجیره های عملیاتی تشکیلات ایمنی را در قالب یک کل بهم پیوسته با یکدیگر ترکیب می کند.

این استراتژی ها می توانند شامل موارد زیر باشد:

توسعه معیارها و استانداردهای مناسب برای بهداشت حرفه ای و ایمنی

ساماندهی ساختار و تشکیلات ایمنی

تلاش در جهت ایجاد فرهنگ ایمنی در کلیه کارکنان

بهبود اثربخشی رویکردهای واحد ایمنی

تقویت بازرسی های مستمر محیط های کار و کارکنان برای حفظ سلامتی آنها

ساماندهی خدمات آموزشی و مشاوره ای

گسترش آموزش، مشاوره و توسعه برنامه های مشارکتی برای کارفرماها و کارگران

تلاش در راستای تثبیت برنامه های تقویت سلامتی و ایمنی

ایجاد و توسعه ارتباطات با سایر موسسات و سازمان های مرتبط با موضوعات ایمنی و سلامت کار

بر اساس دانش نیازمند مدیریت استراتژیک با تدوین استراتژی پایان نمی یابد. اینک باید برنامه را اجرا کرد، و اجرای برنامه در قالب برنامه ریزی عملیاتی صورت می گیرد. پس هر برنامه استراتژیک که برای کل تشکیلات ایمنی نوشته می شود برای اجرا نیاز به برنامه های عملیاتی دارد؛ این دو کاملاً به هم وابسته اند. برنامه ریزی استراتژیک مانند چتری کلیه برنامه های عملیاتی را پوشش می دهد. بنابراین پس از تعیین استراتژی ها و اهداف اصلی، آنها را در قالب برنامه های عملیاتی و برنامه عمل در آورده و در حین اجرا پیش لازم انجام گرفته و در نهایت نتایج کوتاه مدت، بلند مدت و اثر نهایی خدمات ایمنی بر جامعه اندازه گیری می شود.

۱۱. نتیجه گیری

در مطالعات مدیریت دانش، مفاهیم مربوط به نگرش استراتژیک به مدیریت دانش، مفاهیمی جدید و ابداعی می باشد. در خصوص تعریف دو مفهوم "استراتژی مدیریت دانش" و "استراتژی دانش" میان صاحب نظران اختلاف نظر وجود دارد که مخصوصاً بایستی در ترجمه های متون این حوزه مدنظر مترجمان قرار گیرد. برخی از صاحب نظران این دو مفهوم را به یک معنا در نظر گرفته و تعریف خود را ارائه نموده اند. اما با توجه به تفاوت ماهیت و کارکرد این دو مفهوم در سازمان ها، اغلب صاحب نظران و نویسندگان منابع دست اول این حوزه، تعاریف متفاوتی را از این دو مفهوم ارائه نموده اند. بر اساس نتایج مطالعات انجام شده در این تحقیق، لازم است تا میان این دو مفهوم تفاوت قائل شویم. اگر مدیریت دانش در سازمان ها بخواهد ماندگار شود و تنها به عنوان یک سرگرمی موقتی تلقی نشود، باید با خلق ارزش اقتصادی و مزیت رقابتی پیوند برقرار کند. از همین رو سازمان ها برای اجرای کارآمد و اثر بخش فراگرد مدیریت دانش بایستی ابتدا با توجه به دانش های آشکار و پنهان موجود در سازمان، استراتژی مدیریت دانش خود را انتخاب نمایند تا جهت گیری اصلی سازمان برای سرمایه گذاری در زمینه مدیریت دانش تعیین شود. بر همین اساس سازمان ها پیش از هر اقدامی در جهت استقرار مدیریت دانش، بایستی با توجه به ماهیت کاری و دانش های موجود و مرتبط با کسب و کار خود، نحوه بهره برداری مطلوب از سرمایه های دانشی آشکار و پنهان در بلند مدت را با تدوین استراتژی مدیریت دانش مشخص و تبیین نمایند. در گام بعد سازمان ها برای رقابت موفقیت آمیز و پایدار همسوسازی استراتژی کسب و کار با آنچه سازمان می داند یا توسعه دانش و قابلیت های فکری مورد نیاز برای حمایت از استراتژی مطلوب کسب و کار خود می باشد. سازمان ها باید به لحاظ استراتژیک منابع و قابلیت های دانشی خود را ارزیابی و به طور وسیع استراتژی دانش خود را به منظور تمرکز بر شکاف های میان آنچه که سازمان می داند و آنچه که سازمان باید بداند، مشخص کنند. برای توفیق و دستیابی به اهداف ایمنی در صنایع و سایر سازمان ها باید آن را به شکل جامع و فراگیر اجرا کرد نه به صورت واحدی و بخشی. برنامه های ایمنی یک فرآیند افقی و گسترده است که شامل تمام سطوح سازمانی است و در پی پاسخگویی به نیازها و توقعات کلیه کارکنان و ذینفعان سازمان و سایر سازمان های مرتبط در درازمدت می باشد. عوامل و نیروهای محیط بیرون سازمان نیز تاثیرات فوق العاده بر توفیق برنامه ایمنی دارند. بنابراین ضروری است رویکرد کلان و استراتژیک به ایمنی داشت. قبل از اجرای فعالیت های ایمنی باید برنامه ریزی لازم به شکل صحیح صورت گیرد، چون بدون داشتن یک برنامه خوب امکان استقرار تشکیلات ایمنی وجود نخواهد داشت و پس از مدتی اهداف آن فراموش می شود. بسیاری از شکست ها در اجرای برنامه های

ایمینی بر اثر نداشتن برنامه اجرایی مناسب می باشد. البته زمانی برنامه ها می توانند به شکل هماهنگ و مرتبط با یکدیگر و در راستای دیدگاه مشترک قرار گیرند که در چارچوب مدیریت استراتژیک نظم یابند. یعنی باید ایمینی و سلامت کار را به شکل استراتژیک و با دوره زمانی بلند مدت دید و به عنوان یک استراتژی کلان و در برگیرنده محیط داخل و خارج، با رسالت و دورنماهای مشخص در نظر گرفته شود.

منابع

۱. دهقان، نبی اله (۱۳۸۶)، گونه شناسی استراتژی های مدیریت دانش، مجموعه مقالات پنجمین کنفرانس بین المللی مدیریت. ۲. رضائیان، علی (۱۳۸۱)، چرخه حیات دانش؛ فصلنامه پیام مدیریت؛ سال دوم؛ شماره ۳-۴.
۳. قلیچ لی، بهروز (۱۳۸۸)، مدیریت دانش: فرایند خلق، تسهیم و کاربرد سرمایه فکری در کسب و کارها، تهران: سازمان مطالعه و تدوین کتب علوم انسانی دانشگاه ها (سمت).
۴. گزنی، علی (۱۳۸۶)، تعیین راهبرد مدیریت دانش سازمانی: تدوین دانش یا تبادل فردی دانش، فصلنامه کتاب، شماره ۶۹، صص ۱۰۶-۹۳.
5. Bartlett, C. (1996), McKinsey & Company: managing knowledge and learning, Boston, MA: Harvard Business School, Jun 1996.
6. Bierly, P., Chakrabarti, A. (1996), Generic knowledge strategies in the U.S. pharmaceutical industry, Strategic Management Journal, Vol. 17.
7. Bierly, P., Daly, P. (2002), The strategic management of intellectual capital and organizational knowledge, Edited by: Chan Wie Choo & Bontis, N. Oxford university press.
8. Bhatt, G. (2002), Management strategies for individual knowledge and organizational knowledge, Journal of Knowledge Management, Vol. 6, Issue 1, pp. 31-39.
9. Chen, J., Z. Zhu and H. Y. Xie (2004), Measuring intellectual capital: a new model and empirical study, Journal of Intellectual Capital, 5(1): 195-212.
10. Cohen, M. D. (2006), What's Your Return on Knowledge?, Harvard Business Review, December 2006, Vol. 84, Issue 12
11. De Pablos, Patricia Ordonez (2002), Strategies for management and organizational learning: typologies of knowledge strategies in the Spanish manufacturing industry from 1995 to 1999, Journal of Knowledge Management, Vol. 6, No. 1.
12. Drucker, P. (1992), Managing for the future: The 1990s and beyond, New York: Truman.
13. Figall, C., Rhine, N. (2002), Building the knowledge management network, [S.L]: Willey Technology Publishing.
14. Glaser, R. (1998), Measuring the knower: toward a theory of knowledge equity, California Management Review, Vol. 40, No. 3, P: 175-194.
15. Gary H. Judy, Densten L. Iain (2005), Towards an Integrative Model of Organizational Culture and Knowledge Management, Internet.
16. Hansen, Morten T., Nohria, Nitin, Tierney, Thomas (1999), What's Your Strategy for Managing Knowledge?, Harvard Business Review, March/April 1999, Vol.77, Issue2.
17. Karlenzig, W. (1999), Chrysler's new know mobiles, Knowledge Management Magazine, (May 1999), pp. 58-66.
18. Kasten, J. (2007), Knowledge strategy and its influence on knowledge organization, Proceeding of The North American Symposium on Knowledge Organization, Vol. 1.
19. 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).
20. Kruger & etal (2007), Formulation of a Strategic Knowledge management maturity model, Internet.
21. McDermott Consulting Firm (2005), Knowledge Strategies, Internet.
22. Moore, C. (1999), Eureka! Xerox discovers way to grow community knowledge And customer satisfaction, KMWorld magazine, October 1999, Volume 8, Issue 10.
23. Nonaka, I. & H. Takeuchi (1995), The knowledge – creating company, Oxford University Press. Oxford.
24. Prokopenko Joseph. (2002), Human capital and Knowledge Management Strategies and Their performance Measures, http://d.wanfangdata.com.cn/Periodical_kjjjsc200711152.aspx.
25. TECTEM (2001), Benchmarking project knowledge management, Benchmarking Center, University St. Gallen, Switzerland, Screening Report: 37.
26. Toffler, A. (1990), Power shift: knowledge, wealth and violence at the Edge of the 21st century, New York:

Bantam Books.

27. Wenger, E., McDermott, R., Snyder, W., (2002), Cultivating communicates of practice, Boston, Massachuset: Harvard Business School Press.
28. Zack, M. H. (1999), Developing Knowledge strategy, California Management Review, Vol. 41, No. 3, Spring 1999, pp. 125-145.
29. Ansoff, A.L. Strategic Management of Technology. Business Strategy. 1987. 7.no3.P:38
30. David, F. Strategic Management. Prentice-Hall. 1999
31. Hunger, J. & Wheelen, t. Essentials of Strategic Management. Prentice-Hall. 2001
32. McConky, D. Planning in a Changing Environment. Business Horizons. 1988. P:64
33. Stoner, J. Management. Prentice-Hall. 2001
34. Wehrich, H. The TOWS Matrix: A Tool for Situational Analysis. Long Range Planning. 1982. 15.no2.p:61
35. Glueck, William and Lawrence Jauch. Business Policy and Strategic Management. New York: McGraw-Hill, 1984.
36. Hisrich, Robert D. and Michael P. Peters. Entrepreneurship: Starting, Developing and Managing a New Enterprise. Homewood, IL: BPI/Irwin, 1989
37. Miner, John B. Theories of Organizational Structure and Process. Chicago, IL: Dryden, 1982.
38. Pierce, John A. and Richard B. Robinson, Jr. Strategic Management: Strategy Formulation and Implementation. Homewood, IL: Richard D. Irwin, 1985.
39. Robey, Daniel. Designing Organizations: A Macro Perspective. Homewood, IL: Richard D. Irwin, 1982.
40. Rue, Leslie and Lloyd L. Byars. Management: Theory and Application. Homewood, IL: Richard D. Irwin, 1983.
41. Worth, Barry. Being an Entrepreneur in Today's Sophisticated Environment. St. Louis Business Journal (Dec. 25-31, 1989): 5A.

Study patterns of knowledge management strategy and safety applications based on strategic management in the workplace

Hossein Mahmoodaghdam

Industrial safety ،Tehran, Iran, E-mail :safetyman6990@gmail.com
expert working environment

Abstract. In studies of knowledge management and strategic management, knowledge management strategy, knowledge strategy as well as safety applications based on new concepts and innovative strategic management, often in projects within the country has not been much attention.is. Accordingly, the concepts of knowledge management strategy, knowledge strategy and strategic management processes mentioned and in the next phase of strategic Nasrmdyryt in organization and work health and safety units are mentioned. This study was conducted library research methods and data collection tools where taking notes from source databases, the Internet, books and scientific papers related to Persian and Latin and thesis research. Knowledge management strategy based on category knowledge to explicit knowledge of (explicit) and tacit knowledge (tacit) knowledge strategy states that the definition and organization of knowledge, how deep, how and in what way to support resource its strategic plan to be in him.injuries and occupational diseases and protect the health of employees and improve the quality of life play.

Keywords: Knowledge management, knowledge strategy, strategic management, safety, organizations