



دانش آفرینی: کلید طلایی نوآوری مداوم و رقابت پذیری پایدار

سید محسن علامه *



چکیده:

مدیریت دانایی از الزامات اساسی فرآیند نوآوری در سازمان محسوب می‌شود. محرک‌های استراتژیک مدیریت دانایی با عواملی همچون نحوه حفظ و توسعه سرمایه ذهنی سازمان، چگونگی بهبود عملکرد و یادگیری سازمانی و ارتقاء سطح نوآوری مستمر در سازمان سروکار دارد. ارزش آفرینی و ارزش افزایی برای مشتریان با استفاده از خاصیت اهرمی دانش و با مهمترین کارکرد مدیریت دانایی یعنی دانش آفرینی امکان پذیر خواهد بود. امروزه دانایی به عنوان منبعی استراتژیک، غیر قابل تقلید، غیر قابل جایگزین و از همه مهمتر ارزش آفرین (برای مشتریان) ابزاری را در جهت تولید محصولات و خدمات نوآورانه به منظور کسب و حفظ مزیت رقابتی پایدار در اختیار سازمان‌ها قرار داده است.

واژه‌های کلیدی: مدیریت دانایی، دانش آفرینی، نوآوری

سازمانی، ارزش آفرینی، دانش ضمنی، دانش آشکار

مقدمه

مدیریت دانایی از ابتدای دهه ۱۹۹۰ به موضوع داغی در محافل مدیریت تبدیل شده است.^(۱) دانایی به عنوان منبع عمده بهره‌وری نوآوری و تولید رفاه در اقتصاد جهانی پس از سرمایه‌داری (اقتصاد دانایی محور) مورد ملاحظه و شناسایی قرار گرفته است.^(۲) نوآوری نیز همواره به عنوان یکی از مشخصه‌های اساسی جوامع انسانی مطرح بوده و تا به امروز یعنی زمانی که خلق دانش نوین و به کارگیری آن در جهت تولید کالاها و خدمات جدید ویژگی‌های

حیاتی جامعه نوظهور دانایی را تشکیل داده هیچگاه اینقدر حائز اهمیت نبوده است. شاید بتوان این ادعا را مطرح کرد که مدیریت پایدار نوآوری حیاتی ترین عامل در موفقیت مدیران اجرایی در محیط امروزی به حساب می‌آید.^(۳) کلید توفیق در عرصه رقابت توان سازمان در خلق نوآوری‌های مستمر می‌باشد. سازمان‌ها برای انطباق با شرایط دائم تغییر کسب و کار و خلق نوآوری بایستی خود را درگیر فرایند مدیریت دانش کنند.^(۴) امواج متحرک تغییرات در محیط سازمان‌های امروزی که بازار به جایگاهی جهت رقابت فرآیندها تبدیل شده و سرعت نوآوری در حال افزایش می‌باشد سازمان‌ها را به این نتیجه رسانده که دانایی کلیدی ترین و



ارزشمندترین دارایی آنان محسوب می‌شود.^(۵)

سازمان‌های امروزی با محیط سریع‌التغیر و ناپایداری روبرو هستند که به منظور بقا در عرصه رقابت بایستی نوآوری مداوم داشته باشند و این امر جز در سایه عرضه فراوان ایده‌ها و راه‌حل‌های غنی از گنجینه خلاق سازمان که تغذیه‌کننده فرآیند نوآوری آن سازمان می‌باشد قابل تحقق نخواهد بود.^(۶)

تعاریف مدیریت دانایی:

دانش آفرینی به عنوان اولین (و مهمترین) کارکرد مدیریت دانایی ارتباط بسیار نزدیکی با نوآوری دارد به گونه‌ای که در پاره‌ای از ادبیات نوآوری دانش آفرینی معادل نوآوری محسوب شده است.^(۷)

تجسم و تبلور عینی نوین، مفهوم نوآوری را می‌توان در تعریفی که دو تن از معماران مفهوم مدیریت دانایی از مدیریت دانش ارائه نموده‌اند به خوبی ملاحظه نمود:

فرآیند خلق مستمر دانش نوین، انتشار وسیع و گسترده آن در سراسر سازمان و تبدیل سریع آن به محصولات/خدمات، تکنولوژی‌ها و نظام‌های جدید تعریف فوق نشان می‌دهد که هدف اصلی و غایی مدیریت دانایی، ارزش آفرینی از طریق نوآوری است.^(۸)

حوزه مشترک و همپوشی تنگاتنگ دو مفهوم مدیریت دانایی و نوآوری را می‌توان در تعریفی که یکی از صاحب‌نظران از مدیریت دانایی ارائه نموده ملاحظه کرد. مالهترا^(۹) مدیریت دانایی را این گونه تعریف می‌کند:

مدیریت دانایی مدیریت موضوعات کلیدی سازگاری، بقا و شایستگی سازمانی را در مواجهه با تغییرات محیطی فزاینده پوشش می‌دهد. مدیریت دانایی اساساً آن دسته از فرآیندهای سازمانی را در برمی‌گیرد که در اندیشه ترکیب هم‌افزای ظرفیت پردازش داده‌ها و اطلاعات در تکنولوژی‌های اطلاعاتی و ظرفیت خلاق و نوآورانه انسان‌ها می‌باشد.

مالهترا^(۹) مدیریت دانایی را ترکیبی از تکنولوژی اطلاعات و نوآوری انسانی می‌داند.

وجود مفهوم نوآوری را در سایر تعاریف ارائه شده در خصوص مدیریت دانایی نیز می‌توان ردیابی نمود. در یکی از تعاریفی که از دانش به عمل آمده این مفهوم به عنوان کاربرد خلاقیت و نوآوری در ایجاد محصولات، فرآیندها و بازارهای جدید تعریف شده است.^(۹)

در تعریف دیگری مدیریت دانایی به عنوان فرآیند جذب تخصص و هوش جمعی یک سازمان و استفاده از آن در جهت تقویت نوآوری از طریق یادگیری مستمر سازمانی تعریف شده است.^(۱۰)

آنچه که از برآیند تعاریف مدیریت دانایی استنباط می‌شود

آن است که مدیریت دانایی فرآیند است که دانش سازمانی را به وسیله مکانیزم‌هایی همچون تحقق نوآوری در فرآیند تولید محصولات و ارائه خدمات، تصمیم‌گیری مؤثر و انطباق سازمان با تغییرات افزایش می‌دهد.

دانش آفرینی: موتور محرکه نوآوری

مدیریت دانایی غالباً به عنوان منبع و مرجع اصلی نوآوری که نقش اساسی در مدیریت تلاش‌های نوآورانه ایفا می‌کند مورد شناسایی قرار گرفته است.^(۱۱) هنگامی که صحبت از مدیریت دانایی به میان آورده می‌شود منظور آن است که سازمان محیطی را به وجود آورد که به دانش آفرینی منجر شود^(۱۲). در ادبیات و متون مدیریت دانایی مدیریت مؤثر بر دانش سازمانی به عنوان یکی از روش‌های بهبود نوآوری و عملکرد سازمانی مطرح شده است.^(۱۳) نوناکاو تاکوچی^(۱۳) دو تن از مشهورترین صاحب‌نظران مدیریت دانایی مؤسسات نوآور را مؤسساتی می‌دانند که: «واقعاً دانش جدیدی را می‌آفرینند. این مؤسسات در فرآیند بازآفرینی محیط خود تعریف دوباره‌ای از مشکلات و راه‌حل‌های خود ارائه می‌دهند.»^(۱۴) هدف عمده مدیریت دانایی ایجاد و سازماندهی محیطی است که افراد دانش خود را توسعه داده، با یکدیگر مبادله کرده، دانش دیگران را با دانش‌های موجود خود ترکیب نموده و نهایتاً آن را به منظور حل مشکلات کاری خود به کار بندند. این کاربرد دانش به نوبه خود به نوآوری در سازمان منجر خواهد شد.^(۱۵) تنی چند از صاحب‌نظران دو مفهوم مدیریت دانایی و نوآوری را با یکدیگر ترکیب نموده و معتقد به نوآوری دانش‌مدار^(۱۶) می‌باشند. نوآوری دانشی مدیریت عبارت است از خلق، تکامل، تبادل و کاربرد ایده‌های نو به شکل محصولات و خدمات قابل بازاریابی با هدف موفقیت یک مؤسسه/سازمان، تداوم حیات اقتصاد ملی و یا توسعه و پیشرفت جامعه.^(۱۶)

نوآوری به عنوان کلید بقای سازمان‌ها در فضای رقابت جهانی را می‌توان محصول و معمول فعالیت‌های دانش آفرینی دانست.^(۱۷) کلید دانش آفرینی به حرکت درآوردن دانش نهان (ضمنی) و تبدیل آن به دانش آشکار (قابل تسهیم با دیگران و قابل استفاده برای کارکنان در سازمان) می‌باشد. در تعامل بین دانش ضمنی و آشکار است که نوآوری پدیدار می‌شود.^(۱۸) زمانی که افراد دسترسی بهتری به دانش دیگران در سازمان داشته باشند کارایی آنان به لحاظ استفاده مجدد از دانش کسب شده افزایش یافته و نوآوری نیز از طریق آفرینش دانش کاملاً نو بهبود خواهد یافت. گرده افشانی دانش در یک سازمان و ایجاد امکان دسترسی به آن باعث می‌شود افراد راه‌حل‌های کاملاً نوینی را به محک آزمون گذاشته و رویه‌های کاری کاملاً متفاوتی را دنبال نمایند. ادبیات مدیریت دانایی چنین



نوآوری مداوم (از طریق ارزش آفرینی) کلید طلایی رقابت پذیری پایدار:

سازمان‌ها به خاطر ارزش ذاتی و غایی دانش به دنبال ایجاد و توسعه سرمایه دانش در درون خود نمی‌باشند چرا که دانش سازمانی اگر مورد استفاده قرار نخواهد داشت.^(۲۳) برخلاف طلا و بسیاری از دیگر دارایی‌ها، دانش به تنهایی هیچ ارزشی نداشته یا حداقل ارزش را دارد.^(۲۴) دانش نمی‌تواند به خودی خود ضررتاً در ایجاد نوآوری در سازمان قابلیت کاربرد داشته باشد.^(۲۵) سازمان‌ها به منظور بهبود مستمر مزیت رقابتی خود ناگزیر از پاسخ‌گویی سریع‌تر در برابر نیازهای در حال تغییر می‌باشند این پاسخ‌گویی از طریق کاهش هزینه‌ها، بهبود کیفیت، مشتری‌مدار شدن و در نهایت افزایش نوآوری و بهره‌وری میسر خواهد بود.^(۲۵)

بقا و ماندگاری سازمان‌های قرن بیست و یکم به نوآوری بی‌رحمانه و ارائه راه‌حل‌های خلاق جهت حل مسایل و مشکلات مشتریان بستگی تام خواهد داشت. این مسایل و مشکلات به نوبه خود تنها از طریق پرورش مستمر و بسیج سازمانی میسر خواهد بود.^(۲۶) زمانی که این دانش به محصولات و خدمات (مورد نیاز مشتریان) تبدیل می‌شود می‌تواند به عنوان منبعی حیاتی و کلیدی در جهت ارزش آفرینی برای سازمان محسوب گردد.^(۲۷) دانش و سایر اشکال سرمایه ذهنی یک سازمان را به عنوان دارایی‌های پنهان آن سازمان محسوب می‌شود. زاک^(۲۸) اعتقاد دارد که مؤسسه‌ای که دانش برتری دارند... قادر خواهند بود منابع و قابلیت‌های سنتی و قبلی خود را به صورت روش‌های جدید و متمایز به گونه‌ای هماهنگ کرده و با روش‌های قبلی درهم آمیزند که به نسبت رقابتی خود بتوانند ارزش آفرینی بیشتری برای مشتریان خود به ارمغان آورند.^(۲۸) مدیران تنها زمانی به سرمایه‌گذاری بر روی نوآوری تمایل نشان خواهند داد که احساس کنند نیازهای مشتریان آنان به طور کامل ارضاء نشده و مشتریان رضایت کاملی از محصولات و یا خدمات فعلی سازمان ندارند. تأملی بر تعریف نوآوری سازمانی اهمیت آن را به عنوان یک شایستگی کلیدی متمایز سازمان رد جهت تأمین و تضمین مزیت رقابتی آشکار می‌نماید:

نوآوری سازمانی عبارت از نظام‌ها و فرآیندهای کارکردی است که سازمان‌ها به منظور تولید، معرفی و ارتقای سطح محصولات، خدمات و فرآیندهای جدید خود از آنها بهره‌برداری می‌کنند.^(۲۹) سازمان‌ها به وسیله آن دسته از فرآیندهای یادگیری به نوآوری مبادرت می‌نمایند که آنها را قادر می‌سازد تا منابع موجود و تازه کسب کرده خود را به شایستگی‌های کلیدی و مزیت‌های پایدار تبدیل نمایند. این امر با بکارگیری دانش سازمانی با هدف بهبود و توسعه محصولات خدمات و فرآیندهای جدید (جهت ارزش آفرینی برای مشتریان) امکان‌پذیر خواهد بود.

خلاقیت‌هایی را مولود مبارک ادغام دانش‌های موجود کارکنان سازمان در یکدیگر می‌داند.^(۱۹) ادغام و تبادل دانش کارکنان با یکدیگر آنان را قادر خواهد ساخت راه‌حل‌های بدیع و منحصر به فردی در جهت حل مشکلات و بهبود رویه‌های جاری ارائه دهند. نوآوری با توانمندسازی کارکنان یک سازمان از طریق یادگیری، تبادل دانایی و مشارکت حاصل می‌شود. دانایی می‌تواند شامل موارد زیر باشد:

- ◀ تخصصی که یک سازمان از توسعه محصولات خود به دست می‌آورد.
- ◀ اطلاعاتی که از رقبای خود و محصولات تولیدی آنان کسب می‌کند.
- ◀ اطلاعات مربوط به مشتریان، نیازهای آنان و باز خود آنان در مورد محصولات سازمان.

تجزیه و تحلیل این دانش و اقدامات عملی پس از آن مزیت رقابتی لازم برای حصول اطمینان از بقای سازمان را به ارمغان خواهد آورد. این دانایی در قالب ایده‌ها، ابداعات و نوآوری‌های تبلور عینی می‌یابد که به منبع فروش و کسب سود برای یک سازمان تبدیل می‌شود.^(۲۰)

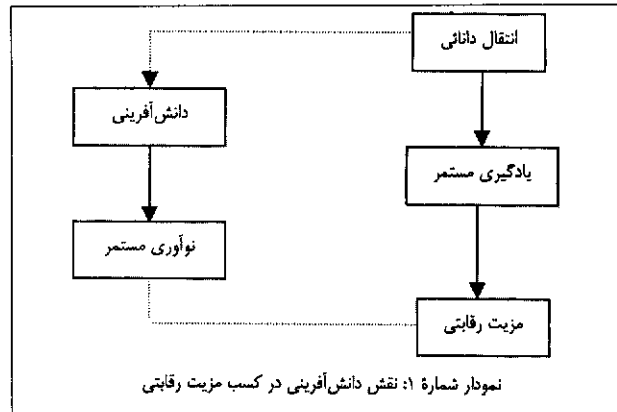
نوآوری به سازمان‌ها کمک می‌کند تا به تنها رقابت که کلیه چالش‌های استراتژیک را به برآورده سازند. برای مثال نوآوری در مواجهه با نرخ فزاینده تغییر جهانی شدن، توسعه سریع تکنولوژی و تغییر از اقتصاد سنتی به اقتصاد دانش مدار به عنوان یک عامل تسهیل‌کننده در رویارویی با تغییرات و تحولات فوق محسوب می‌شود برآورده نمودن چالش‌های فوق مؤسسات را در جهت نیل به رقابت پذیری یاری می‌نماید و تحقق چنین چالش‌هایی تماماً به نوآوری وابسته است. موضوعات عمده‌ای که در این راستا فراوری سازمان‌ها قرار دارد عبارتند از:

- ◀ تبادل ایده‌های فردی که نهایتاً به صورت بخشی از پایگاه دانش سازمانی در خواهد آمد.
- ◀ پرورش ایده‌های مرتبط به شکل دادن به آن در رقابت پروژه‌ها و نمونه‌های اولیه محصول.
- ◀ تبدیل دانش حاصل شده به محصولات و فرآیندها.

تحقق موارد سه گانه فوق مستلزم آن است که فرآیند نوآوری را بر حسب جریان است از ذهن آنان استخراج شده (دانش ضمنی کارکنان توسط آنان تبیین شود) و در پایگاه‌های اطلاعاتی و به صورت طرح‌های مختلف رمزگذاری شود و دانش ایجاد شده با سایر دانش‌های موجود ترکیب شده و در قابل اشکال جدید دانایی پدیدار شود.^(۲۱) سازمان‌هایی که می‌توانند هوش جمعی سازمان را به کار گرفته و استفاده کاملی از تخصص متراکم (تجزیه) و دانش جمعی کارکنان خود به عمل آورند نوآورتر و کارآمدتر و مؤثرتر خواهند بود.



نمودار شماره ۱ نقش آفرینی را در ایجاد مزیت رقابتی از طریق یادگیری و نوآوری مستمر در سازمان نشان می‌دهد.



سازمان‌ها شایستگی‌های اساسی خود را از طریق توانمندسازی یادگیری سازمانی و نوآوری از طریق دانش آفرینی ارتقا خواهند بخشید. سازمانی که شایستگی‌های کلیدی خود را از طریق نوآوری در محصول و فرآیند محقق می‌سازد چگونه قادر به حفظ چنین مزیتی خواهد بود؟ به اعتقاد یکی از صاحب‌نظران، یادگیری سازمانی تنها مزیت رقابتی پایدار واقعی قابل دسترس برای همه سازمان‌ها محسوب می‌شود. سازمان‌ها مزیت رقابتی خود را از طریق کاربرد نظام مند یادگیری، تشکیل سرمایه دانشی (از طریق بیرونی‌سازی) (۴) و کاربرد آن از طریق فعالیت‌های نوآوری در محصول، خدمت یا فرآیند به دست آورده و حفظ خواهند کرد. (۳۰)

وجود فرهنگ سازمانی قوی و غنی که ارزش‌هایی همچون بهبود مستمر و یادگیری کیفیت محصول و ارائه خدمت به مشتری را مورد تأکید قرار می‌دهد از جمله ویژگی‌های مدیریت مؤثر بر دانایی در یک سازمان محسوب می‌شود. کارکنان در چنین فرهنگی بایستی تشویق شوند اطلاعات مربوط (مثلاً اطلاعات مرتبط با علل نارضایتی مشتریان) را جمع‌آوری نموده و آن اطلاعات را در جهت حل مسایل و مشکلات سازمانی بایکدیگر تبادل نموده و به منظور اجرای راه‌حل‌های نوآورانه برای حل مشکلات به کار بندند (۳۱).

نتیجه‌گیری:

سازمان‌ها با هدف بهره‌وری (استفاده عملی) از دانش سازمانی به مهمترین کارکرد مدیریت دانایی یعنی دانش آفرینی مبادرت می‌کنند. بیرونی‌سازی (تبدیل دانش ضمنی کارکنان به دانش آشکار) و ایجاد امکان انتقال و تبادل دانایی در بین کارکنان سازمان کلید دانش آفرینی محسوب می‌شود. حفظ مزیت رقابتی از طریق ارزش آفرینی افزایی برای مشتریان تنها در سایه نوآوری پایدار میسر خواهد بود. فقط با نوآوری مداوم و به ویژه یافتن روش‌های جدید خدمت به مشتری است که سازمان می‌تواند در بلندمدت موفق شود. حاکمیت جو یادگیری سازمانی و نهادینه کردن فرهنگ سازی

که اشاعه دانش و نه احتکار آن را ارزش تلقی می‌کند و کارکنان به خاطر تبادل دانایی پاداش دریافت می‌کنند راه را برای تحقق نوآوری مداوم و در نتیجه رقابت‌پذیری پایدار هموار خواهد ساخت. ■

منابع:

- 1-Takeuchi H., and Nonaka I (Eds.), Hitotsubashi on Knowledge Management, Singapote, John wiley & sons., 2004,P.125.
- 2-Drucker P., post- Capitalist Society, oxford. Butterworth- Heinemann, 1993.
- 3-Simpson B., "The Knowledge Needs of Innovating Organisations", singapore, management Review, Vol.24, No.3,2002, p.51
- 4-Schlegelmich B.B., and Penz E., (Knowledge Management in Marketing.) The Marketing Review, No.3,2002.p.5.
- 5-Snyman R.and Johannes Kruger C., "The interdependency between Strategic management and stimulating innovatron," Technovation, 2004, p.1.
- 6-Brennan A., and Dooley L., "Networked Creativity: a Structured management framework for stimukating innovatron," Technovation, 2004, p.1.
- 7-Sherand P.J., and Lee "V.C., Information tachology as a fecilitator for enhancing dynamic Capabilities through Knowledge management," Information & Management, Vol.41, 2004, p. 935.
- 8-Takeuchi, H., and Nonaka I., (Eds.) op. cit, p. ix.
- 9-Thite M., "strategic positioning of HRM in Knowledge-based organizations," The Learning organization, Vol. (11), No.1, 2004, p.28
- 10-Stefanou C., and Satmaniotis C., "CRM and Customer- Centric Knowledge management: an empirical reseacch," Business process Management Journal, Vol.102, No.5, 2003, p.620.
- 11-Aranada D.A. and Molina- Fernandez L.M., "Determinants of inno Vation through a Knowledge- based theory lens," Indutrial Management & Data systems Vol.102.No. 5, 2002.p.294.
- 12-Akbar H., "Knowledge Levels and Their Transformation: Towards the Integration of Knowledge Creation and Individual Learning". Journal of Management studies, Vol.40, No.8, 2003, p.1998.
- 13-Dawson R., "Knowledge Capabilities as the focus of Organisational development and Strategy," Journal of Knowledge Management, Vol.4, 2000, p.321.
- 14-Nonaka I., and Takeuchi H., The Knowledge Creating Company: How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation, Oxford, Oxford universing press, 1995.
- 15-Du plessis M., "Drivers of Knowledge management in the Corporate environment," International Journal of Information Management, Vol. 25, 2005, p.194.
- 16-Licowitz J., "Facilitating Innovation Through Knowledge Sharing: A Look at the US Naval Surface Warfare Center- Carderock Division," Journal of Computer Information Systems, 2002, p.2.
- 17-Goh G.G. "Managing effective Knowledge transfer: an integrative framework and some practice implications." Journalof Knowledge Management, Vol.6, No:1,2002.p.26.
- 18-Nonaka I., and Takeuchi H., (Eds.) OP. Cit., pp.47-65.
- 19-Gray P.H., and Meister D.B., "Knowledge Securing methods," Information & Management, 2005, p.4.
- 20-Warier, S., Knowledge Management, New Dehli, Vikas Publishing house, 2003, p.139.
- 21-I did, PP. 116-117.
- ۲۲-راونینگ، آنتی. مدیریت دانش، ترجمه محمدحسین لطیفی، تهران، ۱۳۸۳، ص ۲۵
- ۲۳-همان مأخذ، ص ۷۸.
- 24-Aranada D.A. and Molina- Fernandez L.M., Op. Cit., P.293.
- 25-Sher P.J. and Lee V.C. Op. Cit.
- 26-Rastogi P.N. "Knoeledge management and intellectual Capital asa paradigm of Value Creation," Human System Management, Vol.21, 2002.p234.
- 27-Cummings, T.G., and worley C. G, Essentials of organization Developing & change, Cincinnati, south-western college Publishing, 2001,pp. 271-272.
- 28-Snyman R., and Johannes Kruger C., Op. Cit. P.7.
- 29-Adams G.L., and Lamont B.T. "Knowledge management systems and developing sustainable Competitive Abvantage," Journal of Knowledge Management, Vol.7, No.2, 2003, p.144.
- 30-Ibid

زیر نویس:

- 1-Malhotra
- 2-Nonaka & Takeuchi
- 3-Zack
- 4-Externalization

*دکترای مدیریت منابع انسانی و رفتار سازمانی
عضو هیأت علمی دانشکده علوم اداری و اقتصاد دانشگاه اصفهان