



# مدیریت دانائی

دکتر محسن علامه

شایستگی سازمانی را در مواجهه با تغییرات محیطی فزاینده پوشش می‌دهد. مدیریت دانائی اساساً آن دسته از فرایندهای سازمانی را در برمی‌گیرد که در اندیشه ترکیب هم افزای ظرفیت پردازش داده‌ها و اطلاعات در تکنولوژی‌های اطلاعاتی و ظرفیت خلاق و نوآورانه انسان‌ها می‌باشد.<sup>(۷)</sup> مالهترا مدیریت دانائی را ترکیبی از تکنولوژی اطلاعات و نوآوری انسانی می‌داند.

وجود مفهوم نوآوری را در سایر تعاریف ارائه شده در خصوص مدیریت دانائی نیز می‌توان ردیابی نمود. در یکی از تعاریفی که از دانش بعمل آمده این مفهوم به عنوان کاربرد خلاقیت و نوآوری در ایجاد محصولات، خدمات، فرایندها و بازارهای جدید تعریف شده است<sup>(۹)</sup>.

در تعریف دیگری مدیریت دانائی به عنوان فرایند جذب تخصص و هوش جمعی یک سازمان و استفاده از آن در جهت تقویت نوآوری از طریق یادگیری مستمر سازمانی تعریف شده است<sup>(۱۰)</sup>.

آنچه که از برآیند تعاریف مدیریت دانائی استنباط می‌شود آن

دانش‌آفرینی به عنوان اولین و مهم‌ترین کارکرد مدیریت دانائی ارتباط بسیار نزدیکی با نوآوری دارد به گونه‌ای که در پاره‌ای از ادبیات نوآوری و دانش‌آفرینی معادل نوآوری محسوب شده است<sup>(۷)</sup>.

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

«فرایند 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 غائی مدیریت دانائی، ارزش‌آفرینی از طریق نوآوری است<sup>(۸)</sup>.

حوزه مشترک و همپوشی تنگاتنگ دو مفهوم مدیریت دانائی و نوآوری را می‌توان در تعریفی که یکی از صاحب‌نظران از مدیریت دانائی ارائه نموده ملاحظه کرد. مالهترا<sup>(۱۱)</sup> مدیریت دانائی را اینگونه تعریف می‌کند:

«مدیریت دانائی موضوعات کلیدی سازگاری، بقا و



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 دانائی چنین 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 بفردی در جهت حل مشکلات و بهبود رویه‌های جاری ارائه دهند. نوآوری با توانمندسازی کارکنان یک سازمان از طریق یادگیری، تبادل دانائی و مشارکت حاصل می‌شود. دانائی می‌تواند شامل موارد زیر باشد:

- ◀ تخصصی که یک سازمان از توسعه محصولات خود بدست 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 دانائی در قالب ایده‌ها، ابداعات و نوآوری‌های تبلور عینی می‌یابد که به منبع فروش و کسب سود برای یک سازمان تبدیل می‌شود (۲۰).

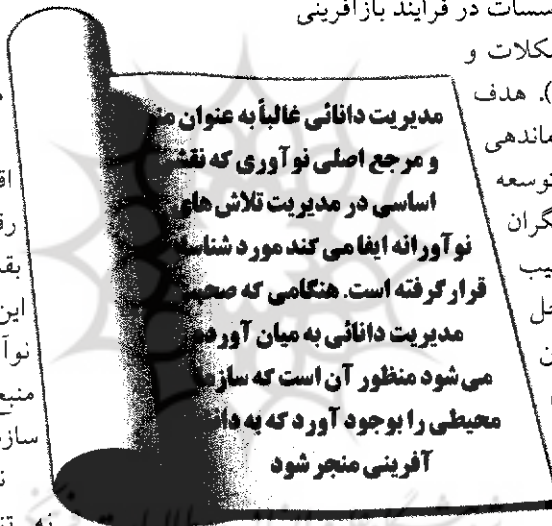
نوآوری به سازمان‌ها کمک می‌کند تا نه تنها رقابت که کلیه چالش‌های استراتژیک خود را به برآورده سازند. برای مثال نوآوری در مواجهه با نرخ فزاینده تغییر جهانی شدن، توسعه سریع تکنولوژی و تغییر از اقتصاد سنتی به اقتصاد دانش‌مدار به عنوان یک عامل تسهیل‌کننده در رویارویی با تغییرات و تحولات فوق محسوب می‌شود برآورده 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 و شکل دادن به آن در رقابت پروژه‌ها و نمونه‌های اولیه محصول
- ◀ تبدیل دانش حاصل شده به محصولات و فرایندها
- تحقق موارد سه‌گانه فوق مستلزم آن است که فرایند نوآوری

است که مدیریت دانائی فرایندی است که دانش سازمانی را بوسیله مکانیزم‌هایی همچون تحقق نوآوری در فرایند تولید محصولات و ارائه خدمات، تصمیم‌گیری مؤثر و انطباق سازمان با تغییرات افزایش می‌دهد.

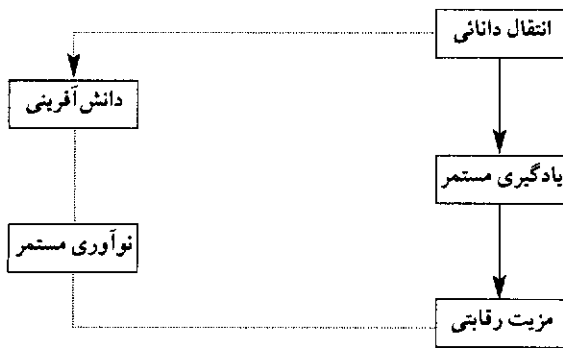
### دانش آفرینی: موتور محرکه نوآوری

مدیریت دانائی غالباً به عنوان منبع و مرجع اصلی نوآوری که نقشی اساسی در مدیریت تلاش‌های نوآورانه ایفا می‌کند مورد شناسایی قرار گرفته است. (۱۱) هنگامی که صحبت از مدیریت دانائی به میان آورده می‌شود منظور آن است که سازمان محیطی را بوجود آورد که به دانش آفرینی منجر شود (۱۲). در ادبیات و متون مدیریت دانائی مدیریت مؤثر بر دانش سازمانی به عنوان یکی از روش‌های بهبود نوآوری و عملکرد سازمانی مطرح شده است (۱۳). نوناکاو تاکوچی<sup>(۱)</sup> دو تن از مشهورترین صاحب‌نظران مدیریت دانائی مؤسسات نوآور را مؤسساتی می‌داند که: «واقعاً دانش جدیدی را می‌آفرینند. این مؤسسات در فرایند بازآفرینی محیط خود تعریف دوباره‌ای از مشکلات و



راه‌حل‌های خود ارائه می‌دهند» (۱۴). هدف عمده مدیریت دانائی ایجاد و سازماندهی محیطی است که افراد دانش خود را توسعه داده، بایکدیگر مبادله کرده، دانش دیگران را با دانش‌های موجود خود ترکیب نموده و نهایتاً آن را به منظور حل مشکلات کاری خود بکار بندند. این کاربرد دانش به نوبه خود به نوآوری در سازمان منجر خواهد شد (۱۵). تنی چند از صاحب‌نظران دو مفهوم مدیریت دانائی و نوآوری را با یکدیگر ترکیب نموده و معتقد به «نوآوری دانش‌مدار» می‌باشند. نوآوری دانشی 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 آفرین 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 دسترس بهتری به دانش دیگران در سازمان داشته باشند کارائی آنان به لحاظ استفاده مجدد از دانش کسب شده افزایش یافته و نوآوری نیز از طریق آفرینش دانش کاملاً نو بهبود خواهد



#### نمودار شماره ۱: نقش دانش آفرینی در کسب مزیت رقابتی

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 در جهت تأمین و تضمین مزیت رقابتی آشکار می‌نماید:

نوآوری سازمانی عبارت از نظام‌ها و فرایندهای کارکردی است که سازمان‌ها به منظور تولید، معرفی و ارتقای سطح محصولات، خدمات و فرایندهای جدید خود از آنها بهره‌برداری می‌کنند (۲۹).

سازمان‌ها بوسیله آن دسته از فرایندهای 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 فرایندهای جدید (جهت ارزش آفرینی برای مشتریان) امکانپذیر خواهد بود.

نمودار شماره ۱ نقش دانش آفرینی را در ایجاد مزیت رقابتی از طریق یادگیری و نوآوری مستمر در سازمان نشان می‌دهد. سازمان‌ها شایستگی‌های اساسی خود را از طریق توانمند سازی یادگیری سازمانی و نوآوری از طریق دانش آفرینی ارتقاء خواهند بخشید. سازمانی که شایستگی‌های کلیدی خود را از طریق نوآوری در محصول و فرایند 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 نظام‌مند یادگیری، تشکیل سرمایه دانشی (از طریق بیرونی‌سازی) (۴) و کاربرد آن از طریق فعالیت‌های نوآوری در محصول، خدمت یا فرایند بدست 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 بردانائی در یک سازمان محسوب می‌شود. کارکنان در چنین فرهنگی بایستی تشویق شوند اطلاعات مربوط (مثلاً اطلاعات

را بر حسب جریان دانش و تبادل آن در قالب ضمنی و آشکار مورد ملاحظه قرار دهیم، بدین معنا که دانشی که بین افراد به صورت ضمنی (و به صورت چهره‌به‌چهره) در 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 دانائی پدیدار شود (۲۱). سازمان‌هایی که می‌توانند هوش جمعی سازمان را بکار گرفته و استفاده کاملی از تخصص متراکم (تجربه) و دانش جمعی کارکنان خود بعمل آورند نوآورتر و کارآمدتر و مؤثرتر خواهند بود.

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

سازمان‌ها به خاطر ارزش ذاتی و غائی دانش به دنبال ایجاد و توسعه سرمایه دانش در درون خود نمی‌باشند چرا که دانش سازمانی اگر مورد استفاده قرار نگیرد ارزشی نخواهد داشت (۲۲). برخلاف طلا و بسیاری از دیگر دارائی‌ها، دانش به تنهایی هیچ ارزشی نداشته یا حداقل ارزش را دارد (۲۳). دانش نمی‌تواند به خودی خود ضرورتاً در ایجاد نوآوری در سازمان قابلیت کاربرد داشته باشد (۲۴). 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).

بقاء و ماندگاری سازمان‌های قرن بیست و یکم به نوآوری بیرحمانه و ارائه راه‌حل‌های خلاق جهت حل مسائل و مشکلات مشتریان بستگی تام خواهد داشت. این مسائل و مشکلات به نوبه خود تنها از طریق پرورش مستمر و بسیج دانش 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 دارائیهای پنهان آن سازمان محسوب می‌شود. زاکی (۳) 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 رقبا 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



11- Aranda D.A., and Molina – Fernandez L.M., (( Determinants of innovation through a Knowledge– based theory lens,)) *Industrial 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, No. 4, 2000, p. 321.

14- Nonaka I., and Takeuchi H., *The Knowledge Creating Company : How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation*, Oxford, Oxford university 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- Lieowitz 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. )) *Journal of 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- رادینگ، آلن، مدیریت دانش، ترجمه محمد حسین لطفی، تهران، ۱۳۸۳، ص ۲۵

۲۳- همان مأخذ، ص ۱۷۸.

24- Aranda 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., (( Knowledge management and intellectual Capital asa paradigm of Value Creation, )) *Human System Management*, Vol. 21, 2002, p.234.

27- Cummings, T.G. and worley, C. G, *Essentials of organization Development & 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 Advantage, )) *Journal of Knowledge Management*, Vol.7, No.2, 2003, p. 144.

30- Ibid

31- Goh, S. G., *OP. Cit.*, P. 29.

#### پی نوشت ها

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

مرتبط با علل نارضائی مشتریان) را جمع آوری نموده و آن اطلاعات را در جهت حل مسائل و مشکلات سازمانی بایکدیگر تبادل نموده و به منظور اجرای راه حل های نوآورانه برای حل مشکلات بکار بندند(۳۱).

#### نتیجه گیری

سازمان ها با هدف بهره وری (استفاده عملی) از دانش سازمانی به مهمترین کارکرد مدیریت دانائی یعنی دانش آفرینی مبادرت می کنند. بیرونی سازی (تبدیل دانش ضمنی کارکنان به دانش آشکار) و ایجاد امکان انتقال و تبادل دانائی در بین کارکنان سازمان کلید دانش آفرینی محسوب می شود. حفظ مزیت رقابتی از طریق ارزش آفرینی و ارزش افزائی برای مشتریان تنها در سایه نوآوری پایدار میسر خواهد بود. فقط با نوآوری مداوم و بویژه یافتن روش های جدید خدمت به مشتری است که سازمان می تواند در بلند مدت موفق شود. حاکمیت جو یادگیری سازمانی و نهادینه کردن فرهنگ سازی که اشاعه دانش و نه احتکار آن را ارزش تلقی می کند و کارکنان بخاطر تبادل دانائی پاداش دریافت می کنند راه را برای تحقق نوآوری مداوم و در نتیجه رقابت پذیری پایدار هموار خواهد ساخت. ■

#### منابع

- 1- Takeuchi H., and Nonaka I.(Eds.), *Hitotsubashi on Knowledge Management*, Singapore, 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 strategic Knowledge management, )) *Journal of Knowledge Management*, Vol.8, No.1, 2004, p.5
- 6- Brennan A., and Dooley L., (( *Networked Creativity :a Structured management framework for stimulating innovation*,)) *Technovation*, 2004, p.1.
- 7- Sherand P.J., and Lee ((V.C., *Information technology as a fecilicator 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 research*, )) *Business process Management Journal*, Vol.9, No. 5, 2003, p. 620.