



نوآوری در مدیریت دانش و ارائه راهکارهایی برای توسعه

دکتر حسینعلی بهرامزاده *

مجید معتمدی **

چکیده:

عصر حاضر، عصر تحولات و تغییرات شگرف در فناوریهاست. عصری که ساختار فکری آن آکنده از عمق بخشیدن به اطلاعات و توجه به مشارکت نیروی انسانی خلاق و دانش گرا به جای نیروی انسانی عملکردی است. از این رو مدیریت هوشیار بر آن است تا هرچه بیشتر و بهتر در جهت استفاده از ابزاری به نام دانش برای رویارویی و مقابله با عوامل عدم اطمینان، حفظ موقعیت و ایجاد خلاقیت و نوآوری جهت گسترش عرصه رقابتی خود برآید، این امر مستلزم آن است که سازمان با ارج نهادن به مدیریت دانش و متقابلاً مدیریت خلاقیت و نوآوری، آن را به عنوان یک نیاز استراتژیک و ضروری جهت پیشگامی در عرصه رقابت پذیری، در زمره برنامه‌های اولویت دار خود قرار دهد. مدیریت نوآوری در واقع فرایندی است که از طریق ترکیب و یکپارچگی اجزای مختلف دانش به پدید آوردن بدیهیات می‌پردازد. در این مقاله، در بخش اول به معرفی مدیریت دانش پرداخته و در بخش دوم به تشریح لزوم نوآوری در مدیریت دانش می‌پردازیم، در پایان نیز راهکاری برای توسعه و نوآوری در مدیریت دانش ارائه می‌گردد.

مقدمه:

دانش از طریق اثر گذاری در محصولات، فرایندها و افراد موجب ایجاد ارزش برای سازمانها میشود، در حالی که

واژه های کلیدی:

مدیریت دانش، دانش صریح و ضمنی، اصول و اقدامات دانش مدار نوآوری در مدیریت دانش، مدل SECI.

مدیریت دانش اطلاعات، داده‌ها و دارایی‌های فکری را به ارزش‌های دیر پا تبدیل می‌کند (DELL, ۱۹۹۶). به دلیل نیاز سازمان‌ها به نوآوری، توجه به مدیریت دانش با توجه به مدیریت نوآوری همراه و همگام بوده است. امروزه سازمان‌ها سخت تلاش می‌کنند که به عنوان پیشگامان مهارت‌های مدیریت شناخته شده و از این طریق مزد تلاش و کوشش خود را بگیرند. این مهم از طریق کاربرد دانش برای مقاصد نوآوری امکان‌پذیر است. در این عصر ضمن تلاش‌های بسیاری که در زمینه ساختار دهی و مهندسی مجدد فرایندها و همچنین کاهش هزینه‌ها به منظور کسب سودآوری، توسط سازمان‌ها انجام گرفته است، اینک نوبت این است تا بسیاری از آنها به تجدید سبب محصولات خود از طریق ایجاد نوآوری بپردازند. در این راستا خلاقیت و تولید افکار و اندیشه‌های نو توسط مدیران و کارکنان سازمانی از اهمیت ویژه‌ای برخوردار بوده و جایگاه والایی را در سازمان به خود اختصاص داده است. امروزه سازمان‌هایی موفق هستند و میتوانند در دنیای پر رقابت به حیات ادامه بدهند که دائما افکار و اندیشه‌های جدید را در سازمان کاربردی سازند. در دسته بندی‌ای که از سوی صاحب نظران کسب و کار ارایه گردیده، دهه ۲۰۰۰ را دهه مدیریت دانش لقب داده‌اند. دانش همان صورت ذهنی ایده‌ها، واقعیت‌ها، مفاهیم، داده‌ها و تکنیک‌های ثبت شده در

این فرایند تبدیل برای رقابت و بقای سازمانها حیاتی می‌باشد. سازمانهای امروزی بی وقفه تلاش می‌کنند تا خود را از رقبایشان متمایز کنند. این مقاله سعی دارد به لزوم توسعه نوآوری در مدیریت دانش پرداخته و راهکاری را در این رابطه ارائه نماید.

مدیریت دانش چیست؟

تعاریف مدیریت دانش بسیار است. به زبان ساده، مدیریت دانش سازمان دادن برای دانستن است. کوششی هماهنگ برای تصرف دانش حیاتی سازمان، اشتراک دانش میان یک سازمان و برجسته کردن در حافظه جمعی سازمانی برای بهبود تصمیم گیری، افزایش بهره‌وری و نوآوری است. مدیریت دانش شامل تصرف دانش، خرد، تجربیات با ارزش افزوده کارکنان سازمان، آسان کردن بازیابی دوباره و نگهداری آن بعنوان دارایی سازمانی است. مدیریت دانش کوششی برای تبدیل دانش کارکنان (سرمایه انسانی) به دارایی مشترک سازمانی (سرمایه فکری ساختاری) است.

"ارنست اندیونگ" یکی از رهبران مدیریت دانش درون سازمانی، احتمالاً بهترین تعریف دانش را ارائه می‌کند:

آن چه افراد جهت انجام مشاغل خویش بدان نیاز دارند"

- هدف مدیریت دانش ایجاد یک سازمان یادگیری و شراکت با ایجاد جریانی بین مخازن اطلاعات ایجاد شده توسط افراد قسمت‌های مختلف شرکت (مالی، عملکرد، هوش رقابتی) و مرتبط کردن آنها به یکدیگر است. بیشتر افراد و سازمان‌ها مدیریت دانش را بدلائیل ذیل بکار می‌گیرند:
- ✓ افزایش همکاری
 - ✓ بهبود بهره‌وری
 - ✓ تشویق و قادر ساختن نوآوری
 - ✓ غلبه بر اطلاعات زیادی و تحویل فقط آنچه مورد نیاز است
 - ✓ تسهیل جریان دانش مناسب از تامین کنندگان به دریافت کنندگان بدون محدودیت زمان و فضا
 - ✓ تسهیل اشتراک دانش میان کارمندان و بازداشتن آنان از اختراع دوباره چرخ به کرات
 - ✓ تصرف و ثبت دانش کارکنان قبل از اینکه آنان شرکت را ترک نمایند، اطمینان یافتن از اینکه دانش با ارزش بهنگام ترک



حافظه انسان است، که از مغز انسان سر چشمه می‌گیرد و مبتنی بر اطلاعاتی است که با تجربه، باورها و ارزش‌های شخصی، همراه با تصمیم و عمل وی، دگرگون و بارور می‌شود. دانش هر شخص با فرد دیگری که همان اطلاعات را دریافت می‌کند یکسان نیست. اهمیت فزاینده دانش در عصر حاضر، سازمان‌ها را ناگزیر می‌سازد تا نسبت به معانی‌ای چون خلاقیت تکنیک، خلاقیت در محصول یا فرایند، خلاقیت سازمانی یا استراتژیک، با تعمقی بیشتر بیندیشند. این موضوع سازمان‌ها را با چالش‌هایی در زمینه چگونگی پردازش دانش و ایجاد آن مواجه می‌سازد. "نوناکا" در مدل یکپارچه خود بر ای ایجاد دانش پویا، از دانش به عنوان عامل محرک درونی یاد میکند. دانشی که مفهومی در بر نداشته باشد، در واقع اطلاعات خواهد بود و اطلاعات زمانی به دانش تبدیل می‌گردد که توسط اشخاص تفسیر گردد، با عقاید و تعهدات آنها آمیخته شده و به آن مفهوم داده شود که



کارمند از دست نمی رود.

مستندات، دستورالعمل ها، گزارش ها، طراحی ها و اهداف هر سازمان است.

دانش صریح می تواند بصورت کلمات و اعداد بیان شود و همچنین به شکل داده فرمول علمی شرح جزئیات کتابچه ی راهنما در اختیار دیگران قرار گیرد. این نوع دانش به سهولت می تواند به طور رسمی و سیستماتیک بین افراد منتقل شود. در غرب این نوع دانش مورد توجه است.

ب- دانش ضمنی:

در مقابل دانش صریح دانش ضمنی وجود دارد، این نوع دانش کاملاً شخصی است و به سختی می توان آن را به شکل خاصی در آورد و به سختی بین افراد به اشتراک گذاشته می شود، بصیرت های ذهنی دریافت های مستقیم و گمان ها در این طبقه از دانش قرار می گیرند. دانش ضمنی به طور عمیق در فعالیت ها و تجربیات، آرمناها، ارزشها و احساساتی که افراد دارند ریشه دارد. بسیاری از ژاپنیها اصل دانش را ضمنی می دانند، دانشی که به آسانی قابل رویت و بیان کردن نیست.

فرایند تبدیل دانش ضمنی به دانش صریح (مدل SECI):

در مدیریت دانش تبدیل دانش ضمنی به دانش صریح از اهمیت ویژه ای برخوردار است. در این زمینه مدیران میانی نقش کلیدی و مهم ایفا می کنند. آنان دانش ضمنی کارکنان رده عملیاتی و مدیران ارشد را ترکیب کرده و به صورت دانش صریح در آورده و در محصولات و فناوریهای جدید به کار می گیرند (مینتز برگ و دیگران ۱۹۹۸). فراگردهای ۴ گانه تبدیل دانش که به طور پویا باهم در تعاملند در ماریج دانش (مدل-SECI نمودار ۱) ارائه شده است.

مدل SECI:

ترکیب این دو گروه، درک چهار الگوی تبدیل دانش را ممکن می سازد. در ادامه ویژگی های تولید دانش یک فرایند حلزونی متعامل بین دانش ضمنی و تصریحی است تعاملات این دو نوع دانش منجر به تولید چهار مرحله این فرایندهای تبدیل دانش را تشریح می کنیم. هر چهار شیوه تبدیل می تواند به عنوان فرایندهای متعالی شناخته شود. مدل SECI تنها یک طرح برای تولید دانش مطرح می کند و ایده ی خود تعالی را به طور کاملاً انتزاعی و مجرد بیان می کند.

جامعه پذیری (Socialization):

جامعه پذیری با اشتراک گذاشتن دانش ضمنی در بین افراد سر و کار دارد. اصطلاح اجتماعی کردن تاکید می کند که دانش ضمنی به واسطه ی فعالیت های مشترک مانند با هم بودن و در یک محیط زندگی کردن انتقال می یابد نه از طریق

✓ افزایش آگاهی سازمانی از خلاقیت های دانش سازمان
✓ کمک به شرکت ها که سبقت جو باقی بمانند با افزایش آگاهی آنان از استراتژی ها، محصولات و بهترین کارکردهای رقیبانشان

✓ بهبود خدمات مشتری. مدیریت دانش، مجموعه ای از فرایندها برای فهم و بکارگیری منبع استراتژیک دانش در سازمان است. مدیریت دانش، رویکردی است ساخت یافته که رویه هایی را برای شناسایی، ارزیابی و سازماندهی، ذخیره و بکارگیری دانش به منظور تامین نیازها و اهداف سازمان بر قرار می سازد.

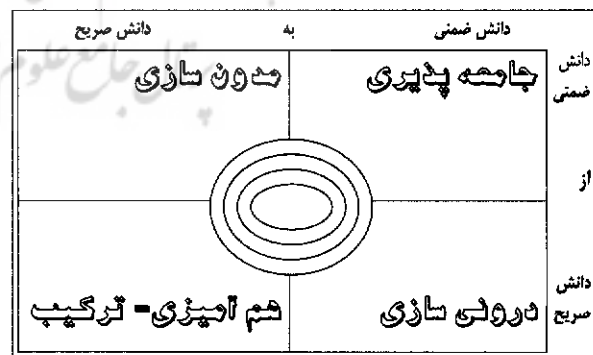
عناصر تشکیل دهنده نوآوری دانش:

اولین بار "پیتر دراگر" بود که از اصطلاح کارگر دانش (knowledge worker) استفاده کرد. در واقع تا همین اواخر بود که مدیران و سیاستگذاران سازمانی دریافتند نوآوری موفق، نوآوری دانش مدار است. "آمیدون" نوآوری دانش را بدینگونه تعریف می کند:

"ایجاد، توسعه، تبدیل و کاربرد افکار جدید در قالب کالاها و خدمات قابل فروش که موجب موفقیت سازمان ها، اعتبار اقتصاد یک ملت و پیشرفت و ترقی یک جامعه می شود." نوآوری دانش دو عنصر کلیدی دارد: اول شناسایی دانش به عنوان یک عامل کلیدی و دوم اقدامات مربوط به مدیریت دانش.

انواع دانش سازمانی:

بسته به اینکه دانش از لحاظ فیزیکی در کجا قرار میگیرد می توان آن را به دو نوع دانش صریح و ضمنی تقسیم بندی کرد.



نمودار ۱. ماریج دانش، مدل SECI.

الف- دانش صریح:

دانش صریح دانشی مستدل و منطقی است. به عبارت دیگر دانش صریح مجموعه ای از خط مشی ها، رویه ها، نرم افزارها،

دستورالعمل‌های مکتوب یا شفاهی. سالهای طولانی کارآموزی به نوآموز اجازه می‌دهد تا طریقه‌های دیگر فکر کردن و احساس کردن را درک کند.

بنابراین در یک موقعیت خاص دانش ضمنی می‌تواند به اشتراک گذاشته شود تنها در صورتیکه فرد این آمادگی را در خودش ایجاد کند که دانش ضمنی را فرا بگیرد. به طور خلاصه خود تعالی چارچوبی برای به اشتراک گذاشتن دانش ضمنی افراد است.

در عمل اجتماعی کردن کسب دانش از طریق مجاورت فیزیکی است. فرایند فراگیری دانش به طور زیاد از طریق تعامل مستقیم با مشتریان و تامین‌کنندگان ایجاد و فراهم می‌شود.

مدون سازی (Internalization):

مدون سازی بیان دانش ضمنی و انتقال آن به شکل‌های قابل درک برای دیگران است.

به اصطلاح افراد مرزهای درونی و بیرونی خود را گسترش می‌دهند.

در حین فرایند مدون سازی فرد خود را درگیر گروه می‌کند بنابراین عضو گروه می‌شود. مجموعه نظرات و تفکرات افراد با هم ترکیب و به نظرات و عقاید گروه می‌پیوندند، این شکل خود تعالی کلیدی در ادغام نظرات گروه و تبدیل دانش ضمنی به دانش صریح است.

ترکیب (Combination):

ترکیب شامل تبدیل دانش صریح به شکل‌های پیچیده تری از این نوع دانش است. مباحث اصلی در ترکیب فرآیندهای ارتباط، اشاعه و سیستمی کردن دانش است. در عمل مرحله ترکیب به سه فرآیند استوار است:

۱) گرفتن و ادغام کردن دانش صریح جدید ضروری است. این شامل گردآوری دانش بیرونی شده مانند داده‌های عمومی از داخل یا بیرون سازمان و سپس ترکیب این داده‌ها است.

۲) انتشار دانش صریح بر اساس فرآیند انتقال این شکل دانش به طور مستقیم به وسیله‌ی ارائه‌ها و جلسات است.

در این جا دانش جدید بین اعضای سازمان پخش می‌شود.

۳) ویرایش یا فرآیندی کردن دانش صریح قابلیت استفاده از آن را بالا می‌برد مانند اسناد و مدارکی از قبیل طرح‌ها، گزارشات و اطلاعات بازار.

درونی سازی (Internalization):

درونی سازی دانش در واقع تبدیل دانش صریح به دانش ضمنی سازمان است. در درونی سازی لازم است فرد دانش مربوط به خود را درون دانش سازمان تشخیص دهد و همچنین خودش را در یک کل گسترده تر دریاابد. یادگیری از طریق انجام دادن، آموزش دیدن و تمرین کردن موجب می‌شود که افراد به قلمرو دانش گروه و تمام سازمان دست یابی داشته باشند.

در عمل درونی سازی بر دو بعد تکیه دارد که عبارت‌اند از: ۱) دانش صریح در فعالیت و عمل قرار گرفته است. بنابراین فرآیند درونی سازی دانش عملی کردن مفاهیم و روش‌ها در مورد راهبردها، تاکتیک‌ها، نوآوری و ترقی و پیشرفت است، برای مثال برنامه‌های آموزشی در سازمان‌های بزرگ به افراد جدید در درک خود سازمان‌شان به عنوان یک کل کمک می‌کند.

۲) با استفاده از تجربیات و شبیه سازی به عنوان عاملی برای شروع یادگیری و انجام فرآیندها می‌توان به دانش صریح شکل بخشید. در یادگیری بدین طریق مفاهیم و روش‌های جدید در موقعیت‌های مجازی را می‌توان یاد گرفت. به طور خلاصه مدل SECI یک فرآیند پویایی را توصیف می‌کند که در آن دانش ضمنی و صریح در حال مبادله و انتقال هستند. فضای مشترک یک مفهوم استعاری را برای مدل SECI و تبدیل پویایی دانش فراهم می‌کند در درون این فضای مشترک

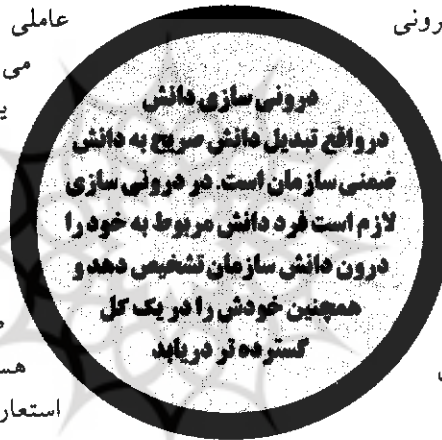
زمان واقعی برای تولید دانش از طریق خود تعالی قابل دستیابی است.

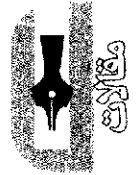
فرایند مدیریت دانش

فرایند مدیریت دانش از ۵ مرحله ایجاد، اعتبار بخشی، سازماندهی، اشاعه و کاربرد دانش تشکیل شده است. این پنج مرحله در حوزه مدیریت دانش برای یک سازمان زمینه آموزش، بازخورد، آموزش مجدد و یا حذف آموزش را فراهم می‌آورد که معمولاً برای ایجاد، نگهداری و احیاء قابلیت‌های سازمان مورد نیاز است.

۱- ایجاد دانش:

ایجاد دانش به توانایی سازمانها در ایجاد ایده‌ها و راه‌حلهای نوین و مفید اشاره دارد (ماراکاس ۱۹۹۹). سازمانها با توسعه و تجدید ساختار دانش قبلی و کنونی با روشهای مختلف به خلق واقعیتها و مفاهیم جدید می‌پردازد. ایجاد دانش فرایند





مهمی است که در آن انگیزه، تلقین، تجربه، شانس، نقش مهمی دارند (لین و دیگران ۱۹۹۶). معیار سنجش دانش جدید نقش آن در حل مسائل جاری و نوآوری در بازار است. با این حال توصیه نمی شود که سازمانها بکوشند تحت هر شرایطی دانش جدید ایجاد نمایند.

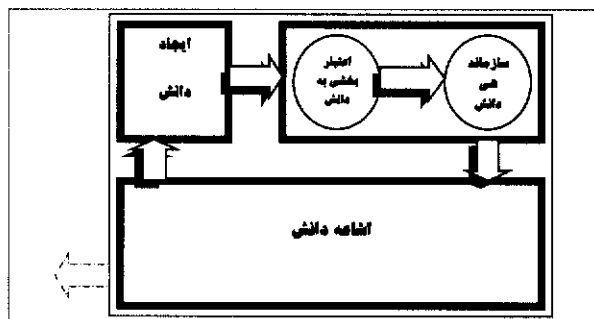
روشهای مختلفی وجود دارد که با آنها می توان تجربیات را دوباره آزمود (بات، ۲۰۰۰). به طور مثال هر سازمان می تواند با استفاده از استراتژی تقلید، تکرار و جایگزینی، بخشی از دانش موجود را دوباره احیا نماید.

۲- اعتبار بخشی به دانش :

اعتبار بخشی به دانش، به گستره ای اشاره دارد که شرکتها می توانند بر روی دانش اثر گذاشته و اثرات آن را بر محیط سازمانی ارزیابی نمایند. چرا که با گذشت زمان بخشی از دانش گذشته نیاز به بازنگری و انطباق با واقعیتهای کنونی دارد. اغلب تقابل مداوم و چندوجهی بین فناوری، فنون و افراد برای سنجش اعتبار دانش مورد نیاز است (بات، ۲۰۰۰). برای مثال وقتی سازمانی مجموعه جدیدی از فناوریها، ابزارها، رویه ها و فرایندها را به کار می گیرد، نیازمند بهبود و روزآمدسازی مهارتهای کارکنان خود است تا بتواند به خوبی خود را با واقعیتهای رقابتی جدید منطبق سازد. بنابراین اعتبار بخشی به دانش فرآیند کنترل، آزمون و بهبود مداوم دانش پایه برای رسیدن به واقعیتهای موجود و بالقوه می باشد.

۳- سازماندهی دانش :

سازماندهی حاکی از شیوه هایی است که به واسطه آن دانش در مکانی خاص (پایگاه داده ها) ذخیره شده و به اعضای سازمان ارائه می گردد. به طور کلی سازمانها می توانند روندهای مختلفی را در جهت ایجاد دانش پایه خود اتخاذ نمایند. دانش سازمانی در موقعیتهای مختلفی توزیع شده و روندهای مختلفی را در بردارد و ممکن است در رسانه های مختلف چاپی و الکترونیکی ذخیره شده باشد که هر کدام گونه متفاوتی از ارائه دانش را ایجاد می کند. به دلیل این گونه های متفاوت، تجدید ساختار و منسجم ساختن این دانش از منابع



نمودار ۳- فرایند مدیریت دانش

مجزا برای اعضای سازمان دشوار است. برای مثال ممکن است در یک سازمان هر بخش داده های خود را به شکلی پردازش نماید که با دیگر بخشها هماهنگی نداشته باشد چرا که استانداردی برای یک فرمت یکسان وجود نداشته است.

۴- اشاعه دانش :

لازم است که دانش قبل از بهره برداری در سطوح سازمان در درون سازمان به اشتراک گذارده شود. تعامل بین فناوریهای سازمان، فنون و افراد می تواند اثر مستقیم بر توزیع دانش داشته باشد. استفاده از پست الکترونیکی، شبکه داخلی، بولتن و گروه خبری به توزیع بهتر دانش در درون سازمان کمک کرده و به واسطه آنها افراد می توانند با یکدیگر از جنبه های مختلف تبادل نظر نمایند.

۵- کاربرد دانش :

به طور کلی دانش سازمانی باید در جهت محصولات، خدمات و فرآیندهای سازمانی به کار گرفته شود. اگر سازمانی به راحتی نتواند شکل صحیح دانش را در جای مناسب آن مشخص نماید در عرصه های رقابتی با مشکل مواجه خواهد شد. زمانی که نوآوری و خلاقیت راه پیروزی در جهان امروز است، سازمان باید بتواند دانش مناسب را در جای مناسب به کار گیرد. سازمانها در بهره گیری از منابع دانش خود راههای مختلفی پیش رو دارند. برای مثال می توان دانش موجود را از محتواهای مختلف درونی بدست آورد، استانداردهای اندازه گیری مناسب اتخاذ نمود، افراد را ترغیب و آموزش داد تا خلاقانه فکر کنند و درک خود را در جهت بهبود محصولات، خدمات و فرایندهای سازمان به کار گیرند.

ترکیب مدیریت دانش و نوآوری

افزایش رقابت بین بنگاهها در مقیاس جهانی باعث شده است که تفکیک یا عدم تفکیک حوزه های مدیریت دانش یا مدیریت نوآوری موضوع چندان استراتژیک و مهمی به شمار نیاید. در عوض، موضوع استراتژیک و مهم کاربرد مدیریت دانش در فرایندهای مدیریت نوآوری است که موجب می شود سازمانها عملکرد خود را ارتقا ببخشند. در گذشته سازمانها با تکیه بر نوآوری جدید برای ارتقای عملکرد سازمان از خود می پرسیدند: نوآوری چگونه می تواند عملکرد سازمانی را ارتقا ببخشد، در حالی که امروزه با تکیه بر نوآوری دانش به عنوان منبع بالقوه مزیت رقابتی از خود می پرسند: چگونه توسل به نوآوری دانش، ما را قادر می سازد که در دنیای پر تلاطم کسب و کار به مزیت رقابتی بلندمدت نائل شویم؟

اهمیت دانش

گذار به انقلاب دانش: در اقتصاد نوین، دانش منبع

اصولی توسعه اقتصادی و صنعتی است و سایر عوامل سنتی تولید مانند زمین، نیروی کار و سرمایه در مرتبه بعدی اهمیت قرار دارند (DRUCKER, 1994). عوامل سنتی تولید از نظر مقیاس و دامنه با محدودیت روبرو بوده و افزایش نهایی آنها به بازده نزولی سرمایه گذاری منجر می شود. در مقابل، قانون اقتصادی دیگری بر بازده دانش حکمفرماست: سرمایه گذاری بیشتر در دانش یا اطلاعات به بازدهی بالاتری ختم خواهد شد. نگرش سنتی به نوآوری از تاکید بر داراییهای فیزیکی و ملموس به فرایندهای جذب، همانند سازی و تسهیم دانش برای ایجاد نوآوری در دانش مبدل شده است. در چنین شرایطی دانش به عامل کلیدی ارتقای عملکرد سازمانی تبدیل شده است. هر چند صاحب نظران رشته نوآوری اهمیت دانش را به رسمیت می شناسند، اما ابهام موجود بین ارزش دانش و اطلاعات سازمانها را ناچار ساخته است که میلیاردها دلار در فناوری اطلاعات سرمایه گذاری کنند (STRASSMAN, 1997). این ناهماهنگی بین مخارج فناوری اطلاعات و عملکرد سازمانی را می توان به

گذار از عصر اطلاعات و ورود به عصر دانش نسبت داد (MALHOTRA, 2000, 1997). در حقیقت توجه روزافزون به نوآوری دانش به عنوان اهرم استراتژیک عملکرد سازمانی موضوع تازه ای نیست. سازمانهایی در اقتصاد مبتنی بر دانش موفق عمل می کنند که بتوانند در فرصتهای حاصل از داراییهای دانش سرمایه گذاری کنند. سازمان هایی که از عهده این مهم برنایند بازندگان صنعت تلقی خواهند شد.

همه انواع اطلاعات را نمی توان به عنوان دارایی دانش در نظر گرفت. معمولاً داراییهای دانش را به دو دسته داراییهای عینی و داراییهای ذهنی طبقه بندی می کنند. برای مثال، داراییهای عینی عبارتند از: حق اختراع، مارک تجاری و غیره. این نوع اطلاعات را می توان با استفاده از فناوری اطلاعات ثبت، بایگانی و کددار کرد. داراییهای ذهنی به اطلاعات موجود در افکار مردم اشاره دارد که نمی توان آنها را ثبت، بایگانی و کددار کرد. (Amidon 1997, Drucker, 1998)

اصول دانش مدار:

اگر قرار است که مهارتهای مدیریت دانش با مهارتهای مدیریت نوآوری ترکیب شده و به عنوان یک ابزار رقابتی برای پشتیبانی از نوآوری دانش تبدیل گردد، سازمانها باید وظایف خود را بر اساس مجموعه ای از اصول دانش مدار ایفا کنند.

اصول ششگانه مدیریت نوآوری دانش عبارتند از:

- درک سیستم ارزش نوآوری: این سیستم با زنجیره ارزش متفاوت است. بر خلاف زنجیره ارزش که خطی و ایستا است این سیستم غیرخطی و پویا بوده و بیانگر روابط متقابل است.
- صورت بندی یا تنظیم استراتژی دانش گروهی: این استراتژی بر خلاف استراتژی اطلاعات رقابتی که به رابطه برد/باجت قائل است رابطه برد/ برد را تشویق می کند.
- توسعه شبکه دانش استراتژیک: بر خلاف واحدهای تجاری استراتژیک که داراییهای اطلاعات مجزا را مورد تاکید قرار می دهد، این شبکه جریان داراییهای دانش بین شرکا، مشتریان، تامین کنندگان و غیره را مورد تاکید قرار می دهد.

- ایجاد راهکارهای مدیریت دانش مبتنی بر انسان/فناوری نه راهکارهای مدیریت دانش مبتنی بر ماشین: برای اینکه دانش در خدمت نوآوری باشد باید انسان و ماشین مکمل یکدیگر باشند.

- استقرار فرآیند دانش پایین به بالا: کارهای دانش سودمند و خلاقانه که توسط کارگران دانش انجام می گیرد نیازمند دخالت اندک مقامات رده بالاست

- تاکید بر موفقیت مشتری به جای رضایتمندی مشتری: رضایتمندی مشتری تنها بر نیازهای امروزی مشتری تاکید دارد در حالی که موفقیت مشتری نیازهای آتی مشتریان را نیز در نظر دارد. موفقیت مشتری نیروی رقابتی برای رشد شرکت و توسعه کسب و کار را ایجاد می کند.

اقدامات دانش مدار

هدف اقدامات دانش مدار شناسایی گوهر دانش از بین دریای پهناور اطلاعات است. تاثیر اقدامات دانش مدار بر نوآوری تا حدود زیادی به خلاقیت و تخیل انسانی و داراییهای دانش موجود بستگی دارد (Malhotra, 2000, 1997). براساس مطالعه ای که بر روی مهارتهای مدیریت دانش سازمانهای استفاده کننده از اینترنت انجام گرفته اقدامات ۹ گانه دانش مدار عبارتند از:

محصولات:

- تعیین نوع و گونه دانش؛
- ایجاد پایگاههای دانش؛
- تبدیل دانش به محصولات و خدمات جدید.



فرآیندها:

- کسب و کاربرد مجدد اطلاعات به عنوان دانش؛
- آموزش فرایندهای دانش از طریق توزیع، انتشار یا برقراری ارتباطات شخصی؛
- سنجش و مدیریت ارزش داراییهای دانش.

افراد:

- ایجاد دانش یا تیمهای سرمایه فکری؛
- تاسیس مراکز دانش مردم مدار؛
- استفاده از فنون گروهی برای مبادله دانش بین افراد.

چالشهای آینده نوآوری دانش:

برای برخورداری هر چه بیشتر از مزایای نوآوری دانش باید به استقبال چالشهای بنیادین و اساسی رفت. این چالشها عبارتند از:

۱) گسترش اقدامات دانش مدار در لایه های مختلف جامعه صنعتی، سازمانی و انسانی.

این اقدام افراد را قادر خواهد ساخت از سرمایه دانش برای مشارکت در فعالیتهای اساسی نوآوری دانش استفاده کنند.

۲) ایجاد داراییهای دانش جدید، دسترسی آسان و جابجایی و تحرک آزاد آن برای افراد درگیر در فعالیتهای نوآوری دانش.

۳) تقویت نقش تمام عوامل ذینفع سازمان. به عبارت دیگر وظیفه این عوامل ایجاد یک فرهنگ دانش مدار و شکوفاسازی یک اکوسیستم مبتنی بر تسهیم دانش است.

گذشته از آن، موفقیت نوآوری دانش به میزان همکاری و تعاون افرادی بستگی دارد که در ایجاد دانش سهیم هستند.

عاملی که موجب میشود دانش برای جامعه سودمند و ارزشمند شود.

نتیجه گیری و پیشنهادات

سازمانهای امروزی بی وقفه تلاش می کنند تا خود را از رقبایشان متمایز کنند. کسب توانایی لازم برای ایجاد تمایز، کاربرد هوشمندانه داراییهای دانش برای مقاصد نوآوری است. بنابراین، بسیاری از سازمانها در صددند بر مبنای فرایندهای خاص تولید، مهارتهای خاص و کمیاب، خلاقیت و اقدامات مدیریتی نظیر مدیریت زنجیره عرضه و مدیریت روابط مشتری، تکنیک های جدید را بیاموزند.

امروزه سازمانها سخت تلاش می کنند که به عنوان پیشگامان مهارتهای مدیریت شناخته شده و از این طریق مزد تلاش و کوشش خود را بگیرند. این مهم از طریق کاربرد دانش برای مقاصد نوآوری امکانپذیر است.

در این مقاله سعی بر آن شد تا بینش عمیقی در خصوص فهم بستر مدیریت دانش در ارتباط با آنچه که مربوط به احتمال قادر

ساختن سازمانها برای دستیابی به سطوح بالاتر عملکرد و همچنین تجربه کردن راه حلهای متعدد در قبال مشکلات رقابت است، ارائه گردد.

سازمانها برای این که بتوانند مدیریت دانش را توسعه داده و تقویت کنند، باید در پنج فعالیت عمده مهارت لازم را کسب نمایند. این پنج مهارت به شرح زیر است:

■ قدرت حل نظام مندمسأله را پیدا کنند.

■ توانایی کسب تجربه از موفقیت های دیگران و بکارگیری راهکارهای نوین را داشته باشند.

■ تجارب قبلی و فعلی را به کار گیرند.

■ خود را با الگو برداری از سازمان های موفق مقایسه نمایند.

■ توانایی انتقال موثر و سریع دانش را در تمام سطوح سازمان داشته باشند.

هر کدام از این مهارت ها نیازمند تفکر ویژه، ابزار و رفتار معینی است که باید به هنگام بکارگیری آنها مورد استفاده قرار گیرد. پدیده مدیریت دانش بستگی به مختصات دانش و منابع آن، شناسایی و طرح فعالیتهای مربوط به دانش و منابع آن و تشخیص عواملی که در هدایت مدیریت دانش تأثیر دارد، خواهد داشت. ■

منابع فارسی:

- ۱- بات، کاتب دی: مدیریت دانش در سازمانها: بررسی تأثیر متقابل بین فناوری، فنون و انسان، ترجمه: ایرانشاهی، محمد؛ فصلنامه اطلاع رسانی، دوره ۸، شماره او، ۲.
- ۲- رضانیان، علی؛ نقش مدیر عالی دانش در مدیریت دانش؛ فصلنامه پیام مدیریت؛ انتشارات دانشکده مدیریت و حسابداری دانشگاه شهید بهشتی؛ شماره ۳؛ ۴ سال دوم، تابستان و پاییز، ۱۳۸۱
- ۳- سرکار آرنی، محمد رضا؛ مدیریت دانش، جستجو یا تولید دانش؛ انتشارات قو، ۱۳۸۴.
- ۴- گاندهی، اس؛ ۲۰۰۴ مدیریت دانش و خدمات مرجع در کتابخانه ها؛ ترجمه، صراف زاده، مریم؛ جاضری، افسانه؛ مرداد ۱۳۸۴
- ۵- معتمدی، مجید؛ اسفندیار، مجتبی؛ تبیین مدل مفهومی کارایی مدیریت دانش و ارائه راهکار برای بکارگیری آن در سازمان؛ دومین همایش مدیریت نوین؛ دانشگاه آزاد فیروزکوه، ۱۳۸۵/۴

منابع لاتین

* استادیار دانشگاه آزاد اسلامی واحد فیروزکوه

1. Gandhi, S 2004? "Knowledge management and reference services"? The Journal of academic librarianship, vol. 30, no. 5, pp. 368-81.
2. (2001). Journal of Knowledge Management, vol 5, no. 4. pp. 358-367.
3. Bhat, G. (2000a), "A resource-based perspective of developing organizational capabilities for business transformation", Knowledge and process Management, Vol.7 No.2, pp. 119-29.
4. Bhatt, G. (2000b), "Organizing Knowledge in the Knowledge development cycle", Journal of Knowledge Management: Journal of Business Transformation, Vol.4 No.1, pp. 15-26.
5. Carneiro, Alberto. (2001) "The role of Intelligent Resources in Knowledge Management," Journal of Knowledge Management, Vol .5, No. 4

**دانشجوی رشته مدیریت صنعتی، مقطع کارشناسی

ارشد دانشگاه آزاد اسلامی واحد فیروزکوه

