



## چهارمین کنفرانس ملی مدیریت تکنولوژی ایران



# تبیین روابط بین راهبرد دانایی محوری با فرایند نهادینه‌سازی نوآوری در سازمان

عبدالرضا امیری<sup>۱</sup>،\* طیبه حیدری<sup>۲</sup>، کیوان صالحی<sup>۳</sup>

amiri6@yahoo.com، دانشگاه تهران،

hasti\_ta@yahoo.com، دانشگاه تهران،

keyvansalehi@yahoo.com، دانشگاه تهران،

### چکیده

سرعت روز افزون تغییر و تحولات در جوامع انسانی موجب دگرگونی در نگرش، جهان بینی، ارزش ها و انتظارات انسان شده است. چنین تحولاتی که در جامعه نوین روی می‌دهد و تداوم آن آینده را شکل می‌بخشد سازمان ها را ناگزیر به داشتن نوآوری در جهت رو یارویی با این تحولات می‌سازد. اهمیت نوآوری در سازمان ها تا حدی است که از آن با عنوان اکسیر حیات بخش و یا عصای جادویی یاد می‌شود. دانش و کاربرد آن ابزارهایی هستند که از طریق آن‌ها می‌توان خلاقیت را ارتقا بخشید و نوآوری را تسهیل نمود. امروزه سازمان های دانایی محور مطلوب ترین شکل سازمانی در مواجهه با تحولات و پیچیدگی های محیطی ارزیابی می‌شوند. چنین سازمان هایی در فرایند تکامل‌شان از سازمان‌های سنتی به دانایی محور، منابع انسانی را به دانش‌گرا و نوآوران سازمانی تبدیل می‌کنند. آنها هم چنین با بکارگیری های راهبردهای مربوط به مدیریت دانش، زیر ساختی ایجاد می‌کنند که نوآوری همانند یادگیری، فرآیندی مستمر شود. مقاله حاضر سعی دارد تا ضمن تشریح مفهوم نوآوری، دانایی محوری در سازمان به عنوان یکی از فنون مدیریت نوآوری و ارتباط بین راهبردهای مدیریت دانش و نوآوری را تبیین نماید.

**واژه‌های کلیدی:** نوآوری، سازمان های دانایی محور، دانش‌گرا، مدیریت دانش

۱ و\* - نویسنده مسئول: دانشجوی کارشناسی ارشد مدیریت آموزشی

۲- دانشجوی کارشناسی ارشد مدیریت آموزشی

۳- دانشجوی دکتری سنجش آموزش



## چهارمین کنفرانس ملی مدیریت تکنولوژی ایران



### مقدمه

امروزه با پیچیدگی رقابت، نوآوری به عنوان یکی از مزیت های اصلی برای حیات سازمان ها محسوب می شود. همه سازمان ها برای بقا نیازمند ایده های نو و بدیع هستند. ایده های نو و بدیع همچون روحی در کالبد سازمان دمیده می شود و آن را از نیستی و فنا نجات می دهد. نوآوری به عنوان اکسیر حیات بخش، نه تنها منجر به تولید و عرضه محصولات و خدمات جدید و متنوع می گردد، بلکه کاربردهای نوین یا بازارهای جدیدی را برای محصولات و خدمات قبلی می یابد و گاه می آفریند[1].

در عصر حاضر سازمان های دانایی محور<sup>۴</sup> مطلوب ترین شکل سازمانی در مواجهه با تغییرات و پیچیدگی های محیطی ارزیابی می شوند. در سازمان های دانایی محور کارکردها و عملکردهای سازمانی در سطح مطلوب تری صورت گرفته، تصمیمات اثربخش تری اتخاذ شده و افراد و گروهها به تعامل، مشارکت و یادگیری مادام العمر ترغیب می شوند. در سازمان های دانایی محور تمامی اهداف، برنامه ها، کارکردها و فرایندها در جهت خلق، تسهیم و بکارگیری دانش در سازمان انسجام یافته است. به عبارت دیگر، سازمان دانایی محور محیطی است که افراد در تمامی سطوح سازمانی به طور مستمر بر گسترش دانش و فناوری به منظور بهبود کیفیت عملکردهای فردی و گروهی و دستیابی به اهداف سازمانی می پردازند.

سازمان دانایی محور با بهره گیری بهینه از فناوری های نوین قادر است همگام با تحولات و نوآوری های روز دنیا پیش رود و به مطلوب ترین شکل از فرصت های محیطی بهره جوید و با چالش های محیطی مقابله نماید. سازمان دانایی محور دارای وجوه تمایز و تشابه متعددی با سازمان های سنتی است که نیازمند بازاندیشی و بازتعریف تعاملات محیطی، روابط میان افراد و مهندسی مجدد ساختار و فرایندهای سازمانی است و هدایت و رهبری این سازمان، الزامات و رهیافت خاصی را می طلبد[۲].

خلاقیت هر نظام اجتماعی، پدیده ای مبتنی بر نظم منطقی و تابعی از خلاقیت افرادی است که نظام از آنها تشکیل شده است. همان گونه که برای رشد گیاه، محیط و فضای مناسب مورد نیاز است، برای شکوفایی خلاقیت هم فضای مناسب باید وجود داشته باشد تا ذهن و حافظه افراد برای پرداختن به ایده های نو و ایجاد فرصت های تازه آزاد شود. نوآوری با خلق ارزش همراه است. خلاقیت، موتور نوآوری است. اساس و عصاره خلاقیت، ترکیب و تلفیق دو یا چند فکر و ایده است برای رسیدن به ایده ای کاملاً جدید. خلاقیت طرفدار و نتیجه ذهن آماده است و اغلب نتیجه نارضایتی فرد از وضعیت موجود است.

<sup>4</sup> Knowledge-based organizations (KBO)



## چهارمین کنفرانس ملی مدیریت تکنولوژی ایران



خلاقیت هم به فرد و هم به محیط او بستگی دارد [3]. از طرف دیگر در بسیاری از سازمان ها فرایند مدونی در رابطه با یافتن، گزینش و سازماندهی اطلاعات و بهره برداری از آن به منظور حل مشکلات، آموزش و تصمیم گیری وجود ندارد که در نتیجه موجب کاهش کارایی، کاهش سرعت عملکرد، کاهش توانایی پاسخگویی سازمان به تغییرات محیط، کاهش نرخ نوآوری، خلاقیت و از دست دادن دارایی های نهفته ای می گردد که کارکنان دانش مدار با خروج خود از سازمان و یا به دلیل عدم پرورش مهارت ها و توانایی هایشان، به سازمان تحمیل می کنند. از این رو مدیریت دانایی مقوله ای مهم تر از خود دانایی محسوب می شود [4].

ظهور نوآوری دانش نه تنها سازمان ها را قادر می سازد نسبت به رقبا مزیت رقابتی را به دست آورند بلکه ابزار سودمندی را برای ارتقای عملکرد سازمانی ارائه می کند. دانش به عنوان منبع عمده برای نوآوری و بهره وری سازمانی از اهمیت فوق العاده ای برخوردار است. هدف عمده مدیریت دانش ایجاد و سازماندهی محیطی است که در آن افراد دانش خود ترکیب کرده و نهایتاً آن را به کار بندند. کاربرد دانش به نوبه خود به نوآوری در سازمان منجر خواهد شد، از این روست که مدیریت دانش غالباً به عنوان منبع و مرجع اصلی نوآوری شناخته شده است و از الزامات اساسی فرایند نوآوری در سازمان محسوب می شود [5].

### مفهوم نوآوری:

نوآوری فعالیتی است که هدفش ایجاد، انتقال، تغییر و واکنش به ایده های جدید است [6]. محققان دیگر نیز تعاریف مشابهی ارائه داده اند. از دید آن ها نوآوری نه تنها ابداع خودآگاه ایده های جدید است، بلکه معرفی و به کار بردن این ایده ها را نیز شامل می شود و هدف کلی آن ارتقای عملکرد سازمانی است [7]. «مانفورد» و همکارانش از نوآوری به عنوان «عصای جادویی»<sup>5</sup> یاد می کنند که مدیران موفق و اثربخش با تکیه بر آن نه تنها بر مشکلات و محدودیت ها فائق می شوند، بلکه علاوه بر آن به خلق فرصت های جدید و بهره برداری کارآمد از آنها برمی آید [8]. برخی دیگر از نویسندگان بر نقش ضروری و حیاتی نوآوری و مدیریت آن در تمام عرصه های اقتصادی، اجتماعی و کسب و کار آینده تاکید نموده و گفته اند " نوآوری مسیری گریزناپذیر برای کسب و کار آینده است که تمام شرکت ها و بنگاه های اقتصادی، تولیدی و خدماتی موفق و پایدار را به سوی خود می خواند. امروزه دیگر نمی توان از نوآوری به عنوان یک فرصت یاد کرد. بلکه فراتر از این باید آن را یک ضرورت حیاتی و بنیادین به شمار آورد [9].

<sup>5</sup> Magic Wand



## اصول نوآوری:

برخی از مهم‌ترین اصول نوآوری عبارتند از [۱۰]:

- همه ایده‌ها ظریف و ارزشمند هستند بنابراین سزاوار است محیطی فراهم نمود که همه ایده‌ها شکوفا و پرورش یابند.
- مبتکر ایده برای ارتقا و پرورش ایده به کمک نیازدار به عبارتی ایده مبتکر باید توسط یک حامی مورد پشتیبانی قرار گیرد.
- محصولات نوآورانه جدید برای بقای شرکت لازم و ضروری است.
- مبتکران ایده، عامل اصلی و اساسی رشد شرکت هستند.

## شاخص‌های سنجش نوآوری:

اتحادیه ی اروپا در سال ۲۰۰۰ میلادی در پاسخ به جهانی سازی و تغییرات اقتصادی دانش محور و جهت دست یابی به هدف خود (ارتقای نوآوری بین کشورهای عضو و تبدیل شده به پویاترین اقتصاد دانش محور دنیا) شاخص های سنجش نوآوری را در سطح ملی در چهار گروه اعلام نمود [۱۱]:

- ✓ منابع انسانی: میزان و کیفیت منابع انسانی تعیین کننده های اصلی خلق و انتشار دانش جدید در کل اقتصاد به شمار می آیند.
- ✓ خلق دانش جدید: شاخص های مرتبط با خلق دانش، ظرفیت و وضعیت اختراعی کشورها را اندازه گیری می کنند.
- ✓ انتقال و کاربرد دانش جدید: این حوزه فعالیت های نوآورانه ی غیر رسمی از قبیل اقتباس تجهیزات جدید برای سیستم های خدماتی و تولیدی شرکت، اقتباس نوآوری هایی که به وسیله ی سایر شرکت ها و یا سازمان ها توسعه یافته اند و اقتباس دانش جدید برای نیازهای خاص شرکت را پوشش می دهد.
- ✓ امور مالی و ستاده های نوآوری: این طبقه شاخص های زیر را در بر می گیرد: عرضه ی سرمایه خطر پذیر تکنولوژی پیشرفته، فروش های نوآوری و ...

## سازمان های دانایی محور<sup>۶</sup>:

<sup>6</sup> Knowledge-based organizations (KBO)



## چهارمین کنفرانس ملی مدیریت تکنولوژی ایران



عمده‌ترین مشخصه سازمان‌های دانایی محور وجود فضای تسهیلگر جریان یادگیری مستمر و ارزش‌گذاری بر دانایی، تولید آن و کارکنان دانشی است. در این سازمان‌ها، بدلیل نهادینه شدن ارزش تولید و کاربست دانش از یکسو و تعدد کارکنان دانشی، فرایندها و رویه‌های خرد و کلان برنامه‌ریزی، اجرا و ارزیابی در مقایسه با سازمانهای بوروکراتیک و ماشینی متفاوت است. فرهنگ حاکم، رویه‌های اجرایی، و چشم‌انداز و رسالت سازمان‌های دانایی محور، به گونه‌ای است که ضمن بسترسازی، تسهیل و تقویت فرایند یادگیری مستمر کارکنان دانشی؛ تولید، تسهیم و بکارگیری دانش را محور تمامی فعالیت‌های خود قرار داده است. سازمانها دانایی محور با دانش زندگی می‌کنند و از طریق دانش نفس می‌کشند [۱۲].

معمولاً سازمان‌های دانایی محور، به عنوان آن دسته از سازمان‌هایی شناخته می‌شوند که محصولات یا خدمات آنها دانایی - متمرکز<sup>۷</sup> یا دانایی - محور است. این در حالیست که انعکاس ویژگی‌های این سازمان‌ها، فراتر از محصول یا خدمات، شامل اهداف، فرایندها و چشم‌اندازها است. به باور آگاهان علم مدیریت، استفاده از محصولات یا خدمات دانایی - محور به عنوان ابزاری برای دسته بندی سازمان‌های دانایی محور، ناکافی و نارسا است، چرا که محصولات یا خدمات، تنها بخش قابل مشاهده و عینی<sup>۸</sup> یک سازمان را منعکس می‌کند و منابع اولیه‌ای<sup>۹</sup> که سازمان‌ها را قادر به تولید محصولات می‌نمایند، اغلب مخفی و غیر قابل مشاهده هستند. آنها دارایی‌های نامشهود<sup>۱۰</sup> سازمان به شمار می‌روند که در حیات و پویایی این سازمان‌ها از اهمیت حیاتی برخوردارند.

### دانشگران:

یکی از واژگان مهم در تبیین چالش‌های فراروی مدیریت دانش، توجه به مفهوم کارکنان دانش (دانشگران) است. در مدیریت دانش، کارکنان و مدیرانی که نقش قابل توجهی در کسب سرمایه دانش سازمان دارند، کارکنان دانش (دانشگر) نامیده می‌شوند [۱۳]، از آنجا که در سازمان‌های مبتنی بر دانش، دانش عمدتاً به افراد وابسته است، مدیریت منابع انسانی نیز به شدت دانش مدار شده و بهره‌وری منابع انسانی شدیداً با کارهای دانشی و مدیریت دانش پیوند می‌خورد. مدیران این سازمان‌ها ناگزیرند به منابع انسانی و دانش آنها توجه بیشتری داشته باشند.

دانش دانشگران، دارایی سازمان محسوب می‌گردد و برای توسعه دارایی سازمان، طرح‌ها و برنامه‌هایی را اجرا می‌کند که قاعدتاً با مشارکت دانشگران تدوین می‌شوند. درک درست ارزش دارایی‌های دانشی ناملموس توسط مدیران، اولین گام در برنامه‌ریزی بهبود بهره‌وری فرایند مدیریت دانش است [۱۴].

<sup>7</sup> Knowledge-intensive

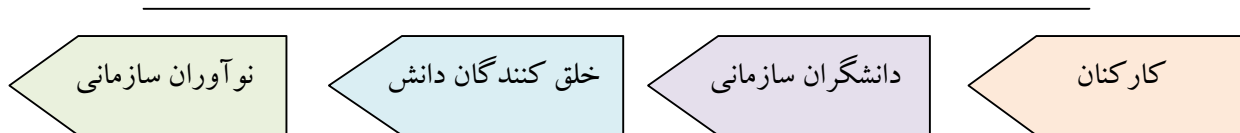
<sup>8</sup> Observable and tangible parts of an organization

<sup>9</sup> primary resources

<sup>10</sup> Invisible assets

یکی از مراحل اساسی تبدیل سازمان های سنتی به سازمان های دانایی محور دگردیسی منابع انسانی به دانشگاهان و نوآوران سازمانی است. به تعبیر دیگری روند تکاملی و دانش محور شدن منابع انسانی در سازمان های دانایی محور را می توان به ترتیب زیر (شکل ۱) معرفی نمود [15]:

- الف) کارکنان (نیروی کار)
- ب) دانشگاهان سازمانی
- ج) خلق کنندگان دانش
- د) نوآوران سازمانی



شکل ۱. روند تکاملی منابع انسانی در سازمان های دانایی محور

دانشگران سازمانی در حقیقت کارکنانی هستند که دغدغه اصلی شان یادگیری و کسب دانش است. به دلیل اینکه یادگیری و کسب دانش فرایندی بلند مدت و زمان بر است، بنابراین دانشگران این دارایی ارزشمند را در سازمان بدست آورده اند، واجد تعهد سازمانی بالایی خواهند بود. در طراحی نظام های جبران خدمت دانشگران سازمانی، باید تلاش کرد تا پرداخت ها تا حد امکان مبتنی بر دانش، توانمندی و عملکرد هر فرد باشد. دانشگران سازمانی همواره خلاق، نوآور و دارای مهارت ذهنی سطح بالایی هستند. آنان نیازها و انتظارات خاصی دارند که باید از سوی رهبران سازمان های دانایی محور مورد توجه قرار گیرند [16].

### ارتباط نوآوری و مدیریت دانش :

امروزه نوآوری در فضای تکنولوژیکی حاضر برای سازمان ها الزامی بوده و اکثر سازمان ها در جستجوی خلق ایده های جدید می باشند. در این راستا متخصصان سازمان ها در تلاش هستند تا از دانش برای عرضه تولیدات و یا خدمات جدیدی که مشتریان می خواهند، گام بردارند و زیر ساختی ایجاد کنند که نوآوری همانند یادگیری فرایندی مستمر شود، زیرا هدف مدیریت دانش و راز بقای این سازمان های امروزی در نوآوری نهفته است. متخصصان مدیریت دانش بر این عقیده هستند که مکانیزم های نوآوری و فرایندهای مدیریت دانش قابل انطباق هستند [17].

### مفهوم مدیریت دانش:

باگذر از اقتصاد سنتی مبتنی بر منابع، به اقتصاد مبتنی بر دانش، دانش به یکی از دارایی های اساسی سازمان ها تبدیل شده است و مدیریت آن امری ضروری به نظر می رسد [18]. اهمیت مدیریت دانش بر هیچ سازمانی پوشیده نیست و رهبران می کوشند تا عوامل موفقیت مدیریت دانش را در سازمان خود بیابند [19].

مدیریت دانش به عنوان مقوله ای که به تازگی وارد آثار علمی مدیریت معاصر گردیده، دارای تعریف مشخص و روشن مورد قبول همه اندیشمندان نیست و در این مورد اتفاق نظر و اجماعی وجود ندارد؛ اما با توجه به تعاریف مختلف می توان وجوه اشتراکی یافت که تعریفی عام و تا حدودی مقبول همه علمای رشته را ممکن سازد.

از دیدگاه برخی صاحب نظران مدیریت دانش عبارتست از:

- یک توصیف کلی از فرهنگ، فرایندها، زیرساخت ها و فناوری های موجود در یک سازمان، که جذب، رشد و بهینه سازی سرمایه دانشی سازمان برای تحقق اهداف راهبردی را ممکن می سازد [20].
- یک رویکرد یکپارچه و سیستماتیک برای تشخیص، مدیریت و اشتراک تمامی دارایی های اطلاعاتی و دانش سازمان شامل پایگاههای داده، اسناد، خط مشی ها، رویه ها و تجارب و خبرگی های فردی [21].
- یک روش برای کنترل و هدایت دارایی های دانشی مشهود و نامشهود سازمان، بنحوی که با بکارگیری دانش داخل و خارج سازمان، تولید دانش، ارزش آفرینی، نوآوری و بهبود را در سازمان تسهیل نماید [22].
- از دیدگاه بارکلی و موری (2006) مدیریت دانش شامل شناسایی و تعیین سرمایه های فکری موجود در یک سازمان، تولید دانش جدید برای تداوم برتری رقابتی آن سازمان، فراهم ساختن امکان دسترسی به حجم وسیعی از اطلاعات، اشتراک بهترین عملکرد با به کارگیری فناوری است که حصول همه موارد مذکور را میسر می سازد [23].
- در یک نگاه کلی میتوان گفت مدیریت دانش می تواند همان سازماندهی دانسته ها باشد، یعنی تلاش برای به دست آوردن دانش ضروری، اشتراک اطلاعات در داخل یک سازمان و تأکید بر تقویت حافظه سازمانی به منظور بهبود روند تصمیم گیری، افزایش تولید و حمایت از نوآوری در سازمان. مدیریت دانش با ایجاد یک محیط کاری جدید موجب تسهیل در اشتراک دانش گردیده و جاری شدن دانش را به فرد مناسب در زمان مناسب برای فعالیت کارا تر و اثر بخش تر باعث می گردد [24].

### اهداف مدیریت دانش:

مدیریت دانش شامل فرایند ترکیب بهینه دانش و اطلاعات در سازمان و ایجاد محیطی مناسب به منظور تولید، اشتراک و به کارگیری دانش و تربیت نیروهای خلاق و نوآور است. هدف مدیریت دانش ایجاد یک سازمان یادگیرنده و شراکت یا ایجاد جریانی بین مخازن اطلاعات ایجاد شده توسط افراد قسمت های مختلف شرکت (مالی، عملکرد، هوش رقابتی و ...) و مرتبط کردن آن ها با یکدیگر است. به عبارت دیگر هدف نهایی مدیریت دانش ارتقای ارزش افزوده دانش موجود در سازمان به منظور توسعه و بهبود خلاقیت، بهره وری و ایجاد مزیت رقابتی برای سازمان است [۲۵].

### فرایند مدیریت دانش:

۱. خلق یا شناسایی دانش: ایجاد دانش به توانایی سازمان ها در ایجاد ایده ها و راه حل های نوین و مفید اشاره دارد [۲۶]. سازمان ها با توسعه و تجدید ساختار دانش قبلی و کنونی، با روش های مختلف به خلق واقعیتها و مفاهیم جدید می پردازند. ایجاد دانش فرایند مهمی است که در آن انگیزه، تلقین، تجربه، و شانس نقش مهمی ایفا می کنند [۲۷]. معیار سنجش دانش نو، نقش موثر آن در حل مساله جاری و نوآوری در بازار است [۲۸].

اهمیت استراتژیک فرایند خلق دانش برای یادگیری سازمانی و نوآوری بر کسی پوشیده نیست. سو و میدگلی (۲۰۰۲) یک مدل پنج وجهی را برای فرایند خلق دانش پیشنهاد می کنند [۲۹: ۱]. اکتساب اطلاعات و دانش از شبکه های تعاملات؛ (۲) یکپارچه سازی دانش درونی و بیرونی؛ (۳) ایجاد دانش جدید از خلال کاربرد اطلاعات و دانش برای حل مسأله؛ (۴) تأثیرگذاری دانش جدید بر نوآوری و عملکرد شرکت؛ و (۵) ایفای نقش عوامل فردی و سازمانی در کل فرایند. آنها با آزمون و برآورد مدل پیشنهادی خود نتیجه می گیرند که اولاً، اهمیت شبکه سازی رسمی به عنوان مأخذی برای اکتساب اطلاعات برای سازمان، برابر با اهمیت شبکه سازی غیررسمی نیست. ثانیاً، دانش تخصصی یا مهارت مستقیماً از درون شبکه حاصل نمی شود؛ بلکه بطور غیر مستقیم می توان آن را بواسطه اکتساب اطلاعات احصا کرد. ثالثاً، توانایی فرد برای جذب دانش جدید و مشوق ها و سیستم های سازمان برای ترغیب اکتساب دانش، قویا تعیین کننده ترکیب دانش و مهارت تخصصی است. رابعاً، این دانش و مهارت تخصصی از طریق سطح خلاقیت در حل مساله، در عملکرد سازمان نقش داشته و همراه با اصول جامعیت و توافق نظر، عامل کلیدی موثر در سطح دانش جدید خلق شده توسط سازمان است. نهایتاً، دانش جدید مستقیماً بر خروجی نوآورانه شرکت اثر گذارده و به نوبه خود، عامل موثری در عملکرد مالی آن محسوب می شود [۳۰].

۲. اکتساب و جمع آوری دانش: در طول تاریخ بشر، انسان ها همواره در جستجوی دانش بوده اند، چرا که دانش اندوختنی را باعث موفقیت می دانستند [۳۱]. دانش هم می تواند از داخل و هم از خارج از سازمان کسب شود [۳۲]. تمامی افراد در شرکت باید امکان دستیابی به پایگاهی برای کسب دانش مرتبط با کار و تصمیم گیری شان را داشته باشند. دانش جمع آوری شده در شرکت ها می تواند نقش مهمی در حذف موانع و ناکارایی ها و همزمان بهبود عملکرد مدیریت ایفا کند [۳۳]. روابط



جاری با مشتریان، حمایت کنندگان، رقبا و شرکای سازمان، زمینه ساز ارائه دانش می شود. سازمان می تواند دانش جدیدی را که خود نمی تواند تولید کند، از طریق استخدام کارشناسان و استفاده از تخصص و دانش آن ها برای رسیدن به اهداف سازمانی کسب کند. یکی از دیگر راه های دستیابی به دانش جدید، همکاری و مشارکت با دیگر بخش های صنعتی رقبا در حیطه کاری سازمان است. از این طریق می توان از ابتکارات دیگر سازمان ها استفاده کرد [۳۴]. هرچند، اگر دانش ایجاد شده در طی سال ها از طریق فعالیت های مدیریتی بصورت سیستماتیک جمع آوری نشده باشد، برای نیازهای تصمیم گیری در آینده سودمند نخواهد بود [۳۳].

۳. مستند سازی یا سازماندهی دانش: اصطلاح مستند سازی سازی دانش به معنای ثبت و ذخیره سازی، کدگذاری، و طبقه بندی دانش و تجربیات مفید است. وجه اشتراک تمامی اقدامات مستند سازی را می توان مکتوب نمودن هدفمند بخشی از دانسته ها و آگاهی های انسان دانست. در برخی از منابع، مراحل مستند سازی اینگونه بیان شده است [۳۵]..

- پی جویی، گردآوری، ضبط و تدوین مجموعه اسناد و مدارک مربوط به هر اقدام
- تنظیم و طبقه بندی اسناد و مدارک یاد شده از نظر موضوعی و زمانی
- تطبیق برنامه ها/ عملکردها و تعیین موارد افتراق آن با ذکر دلایل بروز اختلاف و افتراق

۴. توسعه و اشاعه دانش: توسعه به طور کلی به مجموعه ای از فعالیت های سریع و خلاق، نظام یافته و برنامه ریزی شده گفته می شود که در جهت گسترش مرز های شناخت علمی و گنجینه دانش انسان و جامعه باشد [۳۶]. چهارمین گام از فرایند مدیریت دانش، انتقال دانش است که طی آن، یک سازمان، اطلاعات را میان اعضای خود توزیع نموده و از این طریق یادگیری را ارتقاء داده و دانش و یا درک جدیدی را بوجود می آورد [۳۲]. توسعه دانش، عنصری بنیادی است که اکتساب دانش را تکمیل می کند. به علاوه، بر مهارت و تولیدات جدید، ایده های بهتر و فرایند کار موثر تمرکز دارد. توسعه دانش در بردارنده همه تلاش های مدیریتی است که آگاهانه بر تولید توانایی هایی تمرکز دارند و هنوز درون سازمان ارائه نشده اند یا حتی هنوز در درون یا بیرون آن وجود ندارند.

کارکنان به خودشان به عنوان دانشگران می نگرند. اگر آن ها بتوانند از منبع دانشی که توسط سازمان مدیریت می شود، به دانش دست پیدا کنند، آن ها قادر خواهند بود که کارهای خود را بصورت مناسب تری تکمیل نمایند. تحقق این موضوع نیازمند یکپارچگی دانش موجود در منابع مختلف به منظور بهبود عملکرد است [33].

اشاعه و پراکندگی دانش در داخل سازمان، پیش شرطی حیاتی برای ایجاد اطلاعات و تجاربی است که سازمان می تواند از آن ها استفاده کند. در این خصوص، استفاده از زبان واضح و روشن برای انتقال دانش، پیش بینی پاداش هایی مناسب برای به اشتراک گذاری دانش، حمایت فرهنگ سازمانی از اشتراک و انتقال دانش می تواند موثر باشد. در این مرحله، سوال اساسی این است که به اشتراک گذاری دانش را چگونه می توان تسهیل کرد. در این مرحله، تمرکز بر روی ایجاد مهارت های

جدید، محصولات جدید، نظرات بهتر و فرایندها موثر است. نکته مهم این است که دانش صرفاً از تخصص سرچشمه نمی گیرد بلکه از تجربه نیز به دست می آید لذا، برخورداری از شبکه داخلی سازمان و تسهیل در ارتباط بین کارکنان، یکی از موارد کلیدی این مرحله تلقی می شود [34].

۵. کاربرد دانش: مولفه پنجم، درونی سازی و حفاظت از دانش است که زمانی اتفاق می افتد که هر یک از کارکنان، دانش مرتبط را کشف و کسب کرده و سپس آن را بکار می گیرند. بنابراین، درونی سازی ممکن است منجر به ایجاد دانش جدیدی شود. بدین صورت، پایه ای برای ایجاد دانش فراهم می شود [33]. در این مرحله، تمام توجه مدیریت دانش به این نکته متمرکز است که دانش موجود در سازمان ها کاربردی شود تا به سوددهی سازمان بینجامد. متأسفانه، اهمیت داشتن بسیار دانش، اجرای آن را در هر زمان و در تمامی فعالیت های سازمان تضمین نمی کند [۳۴].

هدف غایی مدیریت دانش، کاربرد دانش در جهت بهبود عملکرد سازمانی است. بسیاری از صاحب نظران، این مرحله را مهمترین گام در فرایند مدیریت دانش می دانند زیرا مزیت رقابتی، تنها منوط به داشتن منابع غنی و سرشار دانشی نیست، بلکه در گرو کاربرد آن منابع در عملیات و تصمیمات سازمانی است. «زمانی که کارکنان بهترین تجارب را در موقعیتهای جدید برای بهبود عملکردشان بکار می گیرند، آن تجربیات را جرح و تعدیل نموده، و مجموعه جدیدی از بهترین تجربیات را به دست می دهند» [۳۷].

به این ترتیب، فرایند گردش دانش در سازمان تکمیل می شود.

### ارتباط بین مکانیزم های نوآوری و فرایندهای مدیریت دانش:

جدول زیر ارتباط بین فرایندهای مدیریت دانش و مکانیزم های نوآوری را که توسط آلبرز و بروور (۲۰۰۳) صورت گرفته است را نشان می دهد [۳۸].

فرایندهای مدیریت دانش	مکانیزم های نوآوری
خلق دانش	<ul style="list-style-type: none"> <li>- پاداش های انگیزشی/محرک ها</li> <li>- معرفی تغییر: دیدگاه ها، گروه ها، محیط</li> <li>- ارزیابی فرهنگی، سازمانی و گروهی</li> <li>- پذیرش هر چیزی به طور موقت: تیم ها، سازمان ها، رویه ها، خطوط تولید</li> <li>- عدم پذیرش عقاید ارزش های بنیانی (شخصی و سازمانی)</li> <li>- تشویق آزمایش و انکار تخصص ها</li> <li>- عوامل محیطی: شرایط کاری، ابزارهای اقتصادی</li> <li>- مکانیزم های انتقال و مشاوران</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>- پذیرش تفاوت ها و استفاده هوشمندان</li> <li>- تحریک نارضایتی</li> </ul>
اکتساب دانش	<ul style="list-style-type: none"> <li>- تشویق یادگیری و آموزش (اغلب به طور متناوب)</li> <li>- منابع درونی و بیرونی (اجتماعات کاربران)</li> <li>- فرصت ها</li> <li>- ابزار یا رسانه ذخیره سازی عقاید قابل استفاده یا غیر قابل استفاده</li> </ul>
سازماندهی دانش	<ul style="list-style-type: none"> <li>- دستورات استراتژیکی</li> <li>- سازماندهی دانش کارکردی یادانش فرایندی</li> <li>- زیرسوال بردن عمل های موجود</li> <li>- استفاده از چشم اندازها یا دیدگاه های مختلف (سهیم سازی عقاید)</li> </ul>
اشاعه دانش	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ارتباط بین آنهایی که می دانند با آنهایی که نیاز به دانستن دارند.</li> <li>- تشویق سهیم سازی عقاید</li> <li>- ایده ها را زنده نگه دارید، صرفاً بایگانی نکنید، تا آنجا که ممکن است آنها را عینی کنید.</li> <li>- توزیع اطلاعات درباره آنها که می دانند یعنی متخصصان موضوعات مهم</li> </ul>
کاربرد دانش	<ul style="list-style-type: none"> <li>- آزادی برای تجربه: نمونه اصلی، مدل ها، راهنما، عقایدی که در تجربه موفق هستند یا خوب درخشیدند.</li> <li>- پذیرش سازمان درباره نادیده گرفتن سودهای مالی</li> </ul>

جدول ۱- ارتباط بین مکانیزم های نوآوری و فرایندهای مدیریت دانش

### چالش های پیش روی سازمان های دانایی محور:

چالشهای اقتصاد دانش را می توان در گروه های زیر طبقه بندی کرد [39]:

الف) ویژگیهای جدید بازار: بازار دائم در حال تغییر است. به این معنا که بازار بیشتر به سمت و سوی جهانی می رود و رقبا در یکدیگر ادغام می شوند. علاوه بر این، تکنولوژی ها روز به روز پیچیده تر می شوند، چرخه کالاها (عمر مفید کالا) در حال کاهش است و موقعیت دانش، به عنوان یک امر اساسی، هر روز مستحکم تر می شود. تمامی ویژگیهای جدید بازار، نیازمند افزایش رقابت از سوی شرکتها است.

ب) انواع جدید نوآوری: نوآوری قالب های متنوعی به خود می گیرد. می توان به نوآوری در زمینه تکنولوژیکی، نوآوری در الگوهای تجاری و شیوه های جدید سازمان دهی کارها، نوآوری در طراحی و یا بازاریابی اشاره کرد. همچنین نوآوری می تواند در زمینه یافتن کاربردهای جدید و یا بازارهای جدید برای کالاها و خدمات موجود باشد.

ج) نیازهای جدید سهامداران: مشتریان، صاحبان بازارهای سهام، به گونه ای فزاینده، ارزش یک سازمان را برابر با توانایی آن سازمان در رساندن کالای پرسود و برتر به بازار مقصد، در زمان مناسب می دانند.

د) رویکرد جدید در زمینه نوآوری: مدیریت نوآوری دربرگیرنده تمامی مناطق کلیدی است که باید برای تولید کالاها و خدمات مناسب کنترل شوند. ظرفیت یک شرکت برای پیاده سازی مدیریت نوآوری، بستگی به موفقیت آن شرکت در رویارویی با دو چالش عمده دارد: ۱. رشد سود ۲. کارایی درآمد.

ه) مهارتهای جدید سخن نوآوری تکنولوژی: پیشرفت سریع تکنولوژیهای جدید شرکتها را برآن داشته است تا برای حفظ موقعیت رقابتی خود، مناسب ترین تکنولوژی ها را ارزیابی کرده، به کار گیرند.

و) نیاز به ابزارهای جدید مدیریت نوآوری: توسعه مدیریت نوآوری دانش محور، به ظرفیتی نیاز دارد که در آن بتوان ابزارهای تکنیکی و ارتباطی را به کار برد. ابزارهای تکنیکی اشاره به اکتساب و استفاده از تکنولوژی های جدید اطلاعات و ارتباطات دارد. این ابزارها در موقعیت رقابتی، برتری به وجود نمی آورند، زیرا آنها به سهولت در اختیار همگانند. بوجود آمدن برتری در موقعیت رقابتی، با تکیه بر ابزارهای ارتباطی صورت می پذیرد. ابزارهای ارتباطی شامل نحوه انجام تجارت، چه در محیط داخل و چه در خارج از شرکت است.

### ارتباط بین استراتژی های مدیریت دانش و نوآوری:

استراتژی های مدیریت دانش بسیار متنوع بوده و این تنوع به اقتضایی بودن آن ها اشاره می کند (عدلی، ۱۳۸۴)؛ به عبارت دیگر تنوع استراتژی های مدیریت دانش ناشی از تاکید است که هر یک از آن ها بر جنبه های مختلف دانش دارند. برخی استراتژی ها بر دانش تکیه دارند در حالی که برخی از آن ها فرایندهای تجاری یا نتایج نهایی را مورد توجه قرار می دهند.

به عنوان مثال چند نمونه از استراتژی هایی که ارتباط مستقیم تری با نوآوری دارند عبارتند از:

الف) استراتژی های مکین سی و شرکت: دی و ندلر از مکین سی و شرکت، ۵ استراتژی دانش که به وسیله شرکت های بزرگ به کار رفته است را شناسایی کرده اند [۴۱]:

- توسعه و انتقال بهترین عمل: این استراتژی بر شناسایی بهترین عمل درون سازمان و اشاعه آن در تمام شبکه های کاری و موقعیت ها تاکید دارد.
- خلق و مهارت جدید از دانش موجود در سازمان: این استراتژی به سازماندهی مجدد دانش اشاره دارد.
- شکل دهی استراتژی گروهی دانش.
- ترویج و تجاری سازی نوآوری: این استراتژی برای ایجاد وضعیت رقابتی به وسیله افزایش نوآوری تکنولوژی و کاهش زمان ارائه به بازار متمرکز می باشد.

- ایجاد استاندارد با واگذاری دانش انحصاری.
- (ب) پیوستار مدیریت دانش «بین نی»: به اعتقاد بین نی (۲۰۰۱) استراتژی مدیریت دانش در شش گروه بر روی پیوستار قرار دارد. استراتژی پیوستار مدیریت دانش به سازمان ها در خلق معنای متنوع کمک می کند و تمرکز آن روی فرایندها و فعالیت های مدیریت دانش است.
- \* مدیریت دانش اجرایی: دانش در تکنولوژی مجسم شده است.
- \* مدیریت دانش تحلیلی: دانش از منابع داده های بیرونی کسب می شود و تمرکز آن بر روی اطلاعات درباره مشتریان است.
- \* مدیریت دانش دارای: مدیریت آشکار دارای های دانش این امکان را فراهم می کند که بتوان دانش را به روش های مختلف مورد استفاده مجدد قرار داد.
- \* مدیریت دانش محور: شامل کدگذاری، تغییر و اصلاح عمل تجاری، سهام و اشاعه فرایندهای درون سازمان است.
- \* مدیریت دانش توسعه ای: عبارت است از توانمندسازی استعدادهای کارگران دانش سازمان از طریق مهارت آموزی و رشد کارکنان.
- \* مدیریت دانش و نوآوری و خلاقیت: ایجاد محیطی که خلاقیت یا ایجاد دانش جدید را افزایش دهد. به عنوان وسیله پژوهش و توسعه، تشکیل تیم از رشته های مختلف [۲۲].

### نتیجه گیری:

دانش برای سازمان به تنهایی منبع مهمی نیست. دانش برای دانش نیست بلکه دانش برای عمل و بهبود عملکرد مهم است [۴۰]. به این ترتیب در قلب مدیریت دانش باید نوآوری را جستجو کرد، زیرا مزیت رقابتی پایدار در نوآوری پنهان است. نوآوری عبارت است کاربرد دانش جدید، برای ارائه کالا و خدمات جدیدی که مشتریان می خواهد. نوآوری دانش در عمل یا دانش فعال است و همان طور که از دانش زاده می شوند، تمام ویژگی های آن را دارا است. در عین حال نوآوری از رکورد دانش و راکد بودن آن جلوگیری می کند. همچنین حرکت دانش در مسیر عکس آن را به تعویق می اندازد. از منظر اقتصادی نیز نوآوری قابل توجه است، زیرا نوآوری می تواند کارآفرینی را برای سازمان و جامعه به ارمغان آورد. به این ترتیب امروزه نوآوری برای حیات سازمان ها در فضای تکنولوژیکی غالب قرن ۲۱ الزامی است و آن ها برای ادامه حیات خود باید به طور مستمر نوآور باشند. تحقق این هدف مجددا استقرار مدیریت دانش را به عنوان قابلیت اصلی سازمان الزامی می کند. مدیریت دانش دو بخش را با خود دارد: اداره دانش و افزایش توانایی برای خلق دانش جدید. خلق دانش و یادگیری که بخش دوم تعریف مدیریت دانش را مورد تاکید قرار می دهد افزایش و تسهیل فرایند نوآوری است. به این منظور سازمان ها از مکانیزم هایی که فرایندهای خلق، سهام سازی و تلفیق دانش را حکایت می کنند استفاده می کنند بنابراین نوآوری یک هدف مدیریت دانش



## چهارمین کنفرانس ملی مدیریت تکنولوژی ایران



است و این دو چنان در هم تنیده اند که می توان مکانیزم های نوآوری را و فرایندهای نوآوری و مدیریت دانش را باهم انطباق داد.

سازمانهای دانایی محور با ایجاد شرایط مناسب به منظور کمک به ظهور و تقویت دانش و دانشگران، بستر لازم را جهت بروز نوآوری و خلاقیت در سازمان را فراهم می آورند. تعامل سازنده با دانشگران و چگونگی تسهیم دانش در سازمان از عمده ترین چالشها در سازمانهای دانایی محور به شمار می رود. بهره گیری مدیران از سبکهای مدیریتی نوین، شرایط را به منظور حرکت در راستای تحقق سازمان دانایی محور تسهیل می کند. با توجه به اهمیت شناخت و حرکت در راستای نهادینه سازی رویهها در سازمانهای دانایی محور، پیشنهاد می شود تا ضمن بررسی موانع بروز نوآوری، شرایط حرکت در راستای تحقق سازمانهای دانایی محور، مورد کنکاش بیشتری قرار داده شود.

### منابع:

- [1] قهرمانی محمد، حسن مرادی نرگس (۸۷)، مدیریت نوآوری، مجله مدیریت، سال نوزدهم، شماره ۱۹۱-۱۹۲.
- [۲] سیدی، سید مسعود و دیگران (۱۳۸۶)، امکان سنجی تحقق سازمان دانایی محور در دانشگاه آزاد اسلامی واحد شیراز، فصلنامه اندیشه های تازه در علوم تربیتی، سال دوم، شماره دوم.
- [3] خلیل، طارق (۱۳۸۱)، مدیریت تکنولوژی، ترجمه سیدمحمد اعرابی و داود ایزدی، تهران، انتشارات دفتر پژوهشهای فرهنگی.
- [4] Probst G. (2000), Managing Knowledge: Building Blinks for Success, NY: John Wiley & sons.
- [5] زارعی علی اصغر، نسیمی همایون (۱۳۸۶)، مدیریت نوآوری در صنعت نفت، فصلنامه مدیریت و منابع انسانی صنعت نفت، سال اول، شماره ۱.
- [۶] حاتمی حمیدرضا، مهدوی داوود (۱۳۸۷)، نوآوری و شکوفایی؛ اصول مبانی موانع و راهکارها، دو ماهنامه توسعه انسانی پلیس. شماره ۱۶.
- [۷] Janssen, O. Van de Vliert, E. West, M. (2004). The bright and dark sides of individual and group innovation: a special issue introduction. **Journal of Organizational Behavior**. Vol. 25.
- [۸] Mumford, m.d, scott, g.m, gaddis, b. and strange, j.m. (2002) leading creative people -orchestrating expertise and relationships. **leadership quarterly**, 13, 705-50.
- [۹] Richards, t, and moger, s, (2006) creative leaders: a decade of contributions from creativity and innovation management journal. **Creativity and management journal**, 15, 4-18.
- [۱۰] آقایی، فیشانی (۱۳۷۷)، خلاقیت و نوآوری در انسان ها و سازمان، تهران، نشر ترمه.



- [۱۱] طباطباییان حبیب الله، بناب پاکزاد مهدی(۱۳۸۵)، بررسی سیستم های سنجش نوآوری و ارائه چارچوبی برای سنجش نوآوری در ایران، فصلنامه مدرس، علوم انسانی.
- [۱۲] Michael, Zack. H., (2003). WHAT IS A KNOWLEDGE-BASED ORGANIZATION ?, **The International Conferences Organizational Learning and Knowledge**.
- [۱۳] Bergeron, Bryan(2003), **Essentials of knowledge management**, New Jersey, John Wiley & Sons Inc.
- [14] ملک زاده، غلامرضا(۱۳۸۶)، مدیریت دانش و دیدگاه های اقتصادی، فصلنامه تخصصی پارک ها و مراکز رشد، شماره ۱۳.
- [۱۵] Reif & Harry. L (2004). Knowledge management and Knowledge based Organization, **Information management Journal**, Vol. 38, Issue 4, pp. 58-59.
- [۱۶] Read & William, H (1996). Managing the Knowledge-Based Organization, **Technology Analysis & Strategic Management**, Vol 8, Issue 3, p. 223.
- [17] محمد زاده، عباس(۱۳۸۰)، طراحی سازمان های نوآور، فصلنامه علمی تخصصی مدیریت.
- [۱۸] Gandhi, S. (2004), Knowledge Management & Reference Services, **Journal of Academic Librarianship**, Vol. 30, No. 5, p: 45
- [۱۹] Akhavan, Peyman, Jafari, Mostafa And Fathian, Mohammad(2006). Critical Successes Factors of Knowledge Management System: A Multi – Case Analysis, **European Business Review Journal**, Vol18. No2. Pp. 97- 113.
- [۲۰] الوانی ، مهدی(۱۳۸۳)، خط مشی دانش آفرین، ضرورت بقا در سازمان های امروز، **مجلس و پژوهش**، سال ۱۰، شماره ۴۱.
- [۲۱] Jones, Dan(2003), **Knowledge Management and Technical Communication: A Convergence of Ideas and Skills**, Available [https:// faculty Washington.edu/markh/tc](https://faculty.Washington.edu/markh/tc).
- [۲۲] Verna Allee. (2001), Principles of Knowledge Management, **American Society for Training and Development (ASTD)**.
- [۲۳] Barclay, R.O & Murray, P.C.(2006), **What is Knowledge Management? Knowledge Praxis**, Available at <http://www.providersedge.com/docs/kmarticles/What is Knowledge Management>.
- [۲۴] Smith. Alan (2004), Knowledge Management Strategies: A Multi Case Study, **Journal of Knowledge Management**, Vol8, No 3, pp.6-16.
- [۲۵] Wunram, Michel(2000), **Concepts of the Conman Knowledge Management Model**, Available at WWW. Corma.net.
- [۲۶] Marakas, G.M. (1999), **Decision Support Systems in the Twenty-first Century**, Englewood Cliffs, NJ, prentice-Hall.
- [۲۷] Lynn, G.S. Morone, J.G. and Paulson, A.S. (1996). Marketing and discontinuous innovation: the probe and learn process, **California Management Review**. Vol.38, pp. 8-37.
- [۲۸] زری باف، مهدی و دیگران(1385)، تبیین مدل مفهوم کارایی مدیریت دانش و ارائه راهکار برای به کارگیری آن در سازمان های ایران، **مجلس و پژوهش**، سال ۱۳، شماره ۵۳.



[۲۹] Soo, C; Midgley, W., And Devinney, D; Timothy M., (2002), **the process of Knowledge creation in organizations**. Available at SSRN: <http://ssrn.com/abstract=376080> or DOI: 10.2139/ssrn.376080.

[۳۰] انوری رستمی علی اصغر، شهائی، بهنام (۱۳۸۸)، مدیریت دانش و سازمان یادگیرنده: تحلیلی بر نقش مستندسازی دانش و تجربه، نشریه مدیریت فناوری اطلاعات، دوره ۱، شماره ۲، ص ۳ تا ۱۸.

[۳۱] Abzari M, Kermani Alghoreishi MR. (2005), Feasibility of establishing knowledge management in Iran steel industry. **Journal of Ministerial Sciences and Economy**, 17(3): 121. [In Persian].

[۳۲] Alwis RS, Hartmann E(2008), The use of tacit knowledge within innovative companies: knowledge management in innovative enterprises, **Journal of Knowledge Management**; 12(1): 133-47.

[۳۳] Lee, K. Ch., Lee, S. & Kang, I. W. (2005), KMPI: measuring knowledge management performance, **Information & Management**, 42.

[۳۴] رضانی، احسان (۱۳۸۳)، فرایند مدیریت دانش، ماهنامه تدبیر، شماره ۱۴۷.

[۳۵] جعفری مقدم، سعید (۱۳۸۱). مستندسازی تجربیات مدیران از دیدگاه مدیریت دانش. چاپ اول، وزارت نیرو. انتشارات موسسه تحقیقات و آموزش مدیریت.

[۳۶] Saeedikia A. (2005) Research and development providing the creativity and invention, **Ravesh**, 15(98): 21-5, [In Persian].

[۳۷] سرلک، محمدعلی (۱۳۸۶). مدیریت دانش. چاپ اول. تهران، انتشارات یسپرون.

[۳۹] Hidalgo, Antonio and Jose Albor (2008), **Innovation Management Techniques and tools: A Review From theory and Practice R&D Management**, Blackwell Publishing Ltd.

[۴۰] علامه محسن، صبا حسن السادات، خادم، عباس (۱۳۸۵)، تاثیر مدیریت دانش بر نوآوری پایدار سازمانی، کنفرانس مدیریت تحول، اصفهان.

[۴۱] Thuhang Tran.A(2008). Conceptual model of Knowledge management and innovation schema, **Competitiveness Review: an International Business Journal**, Vol. 18 No. 3, pp. 287-299.