

## ضرورت دانش آفرینی

فریبا عدلی \*

### چکیده

در محیط‌های پیچیده و پویای امروزی، سازمان‌ها در صدد کسب مزیت رقابتی پایدار هستند. این موضوع سازمان‌ها را فرا خوانده تا به جای رویای دایناسور شدن به ققنوس بیندیشند و همانند او به طور مستمر خود را باز آفرینی کنند. این مقاله ظهور و رشد تئوری‌های مدیریت دانش، سازمان یادگیرنده و محدودیت‌های آنها و ضرورت دانش آفرینی سازمانی را مورد بحث قرار می‌دهد که می‌تواند راهنمای مدیران برای باز آفرینی سازمان باشد.

واژگان کلیدی دانش صریح؛ دانش مستتر؛ مدیریت دانش؛ سازمان یادگیرنده؛ توانمندسازی؛ دانش آفرینی سازمانی

### مقدمه

برای مطالعه و مقایسه سازمان‌ها از مفهوم قابلیت اصلی استفاده می‌شود. قابلیت اصلی دسترسی به منابع سازمانی، فرایندها یا توانایی‌هایی است که سازمان را از رقبا متفاوت می‌کند؛ البته هر مهارت یا توانایی به قابلیت اصلی منتهی نمی‌شود بلکه مهارت‌هایی مدنظر هستند که برای سازمان ارزش افزوده به ارمغان آورند و از آن مهم‌تر به راحتی توسط رقبای کپی نشوند. سازمان‌ها بدین منظور از ابتکارات مختلفی در طی زمان استفاده کرده‌اند از جمله، مدیریت کیفیت جامع، مدیریت اطلاعات، اخیراً مدیریت دانش و سازمان یادگیرنده که در این مسابقه برای خلق مزیت رقابتی پایدار شرکت کرده‌اند. در این جاذمن بررسی آنها، توانمندسازی دانش آفرینی سازمانی معرفی می‌شود.

**مدیریت دانش:** اصطلاح سرمایه هوشی اولین بار توسط فی ول (۱۹۶۹) به کار رفت. بعدها ادوینسون، اسکاندیا و سالیوان اصطلاح ارزش‌های پنهان را به کار بردند. سوئی (۱۹۸۸) اصطلاحات سرمایه دانش و دارایی‌های غیر ملموس را پیشنهاد داد. اصطلاح مدیریت دانش در اواسط دهه هشتاد توسط نوناکا به کار رفت و در فرهنگ واژگان

امریکا (۱۹۸۹) به عنوان فعالیت مدیریتی که روی توسعه و کنترل دانش برای تحقق اهداف سازمانی تاکید دارد؛ ثبت شد. در ارتباط با تعریف مدیریت دانش توافقی وجود ندارد و این عدم توافق بیشتر ناشی از پیچیدگی و ابهام در جز دوم این ترکیب - دانش - است که در ذهن بشر جای گرفته و در پایگاه داده‌های هیچ سازمانی وجود ندارد. علی‌رغم این واقعیت، تعریفی که مورد توافق اکثریت است این جا ارائه می‌شود: مدیریت دانش ترکیب فرایندهای اداره، کنترل، خلاقیت، کدگذاری، اشاعه و اعمال قدرت دانش در سازمان است و هدف آن دسترسی شخص نیازمند به دانش مورد نیاز در زمان مقتضی می‌باشد؛ به گونه‌ای که توانایی تصمیم‌گیری به موقع و درست برای او ممکن شود. باور بر این است که ارتباط محکمی بین مدیریت دانش با خلق مزیت رقابتی پایدار وجود دارد. ماهیت پنهان دانش سازمانی، آن را به صورت منبع منحصر به فردی در آورده است که با اداره‌ی درست آن باید به خلق ارزش پرداخت. بدیهی است چنین منبعی باید محافظت، بهسازی و اداره شود و از هر روشی که رشد و اشاعه بهتر آن را فراهم کند؛ استفاده شود و از اداره آن به وسیله‌ی شانس جلوگیری شود. اینجا سؤالاتی مطرح می‌شود چگونه می‌توان دانش را اداره کرد؟ آیا ترکیب مدیریت با دانش یک پارادوکس نیست؟ آیا مدیریت دانش می‌تواند ماهیت دانش را بیان کند؟

همه‌اندیشمندان در جستجوی اصطلاحی بودند که ماهیت دانش را بیان کند. در یونان باستان دیدگاه‌های مختلفی در باره اهمیت و کارکرد دانش وجود داشت؛ اما کمتر توافقی روی تعریف آن بود. دانش را چیزی می‌دانستند که فقط از طریق تجربه قابل جذب و ذخیره است؛ اما دستورالعملی برای انتقال آن وجود نداشت لذا آن را "تکنیک" نامیدند. اولین تلاش برای ارائه‌ی سیستماتیک دانش از اروپا آغاز شد. آنها در صدد تولید دستورالعملی بودند که کارها چگونه انجام می‌شود؛ و با توجه

تبدیل و شکستن اطلاعات به قطعات کوچک و ذخیره آن برای استفاده بعدی و اشاعه آن در سرتاسر سازمان بر این مبناست که اطلاعات درست را در دسترس افراد نیازمند در زمان مورد نیاز آنها قرار دهد؛ این موضوع به تکنولوژی اطلاعاتی بستگی دارد و رویکرد جدیدی نیست اگر چه کم اهمیت هم نمی باشد؛ اما تمایز اساسی بین اطلاعات با دانش وجود دارد که اکثر رویکردهای مدیریت دانش آن را نادیده می گیرند. مخاطره دیگر، مدیریت دانش به کارمند دانش نیاز دارد. در مدیریت دانش؛ مدیر اجرایی رده وظایف مختلفی بر عهده دارد؛ مانند بیان بصیرت دانش، پایه ریزی سیستم مدیریت دانش، ارزش گذاری سرمایه هوشی و غیره؛ کار او احتمالاً نتایج مثبتی برای سازمان به بار آورد اما دانش را همه ی کارکنان می توانند خلق کنند؛ حفظ آن در نزد کارمند دانش، دانش آفرینی را به کاری سخت تبدیل می کند؛ به علاوه دانش یک دارایی سنتی نیست که مساله مدیریت بوروکراسی و جدا از وظایف کارکنان باشد. نوآفرینی و دانش آفرینی فرایندی پویا هستند که مستلزم مشارکت همه ی اعضای سازمان است [۲].

در این راستا استیسی (۲۰۰۴) می گوید آیا می توان دانش را در سازمان اداره کرد؟ اقتصاد جهان از آشوب عصر صنعتی جدا شده و در عصر جدید کار و دانش فعالیت می کند. این الگوی جهانی تغییر، نیازمند اشکال جدید سازمان و مدیریت می باشد. وظیفه مدیریتی جدید اداره خلق دانش است؛ اما دانش در ذهن افراد قرار دارد و این مسایل مدیریتی مهمی را بوجود آورده است. در گذشته متخصصین حرفه ای که مالک دانش بودند با ترک سازمان آن را با خود می بردند؛ بنابراین نیاز به اخذ روش های مدیریتی به منظور تشویق نخبگان برای ماندن، استخراج دانش از ذهن آنها و ایجاد تمایل برای سهیم سازی دانش است.

مدیریت دانش با توجه به زمینه تاریخی آن قابل بررسی است. در ابتدا قرن گذشته برای ارزش آفرینی، مدیریت به معنای کنترل وظایف بود. در نیمه دوم قرن، تفکر سیستمی تغییر عمده ای در اداره وظایف به وجود آورد؛ به عبارت دیگر، فقط جزئیات کار مدنظر نبود بلکه کل سیستم باید اداره می شد. در دهه هشتاد بار دیگر تغییر صورت گرفت؛ کنترل سیستم وظایف و روابط کافی نیست بلکه سیستم ارزش ها و عقاید یعنی فرهنگ نیز باید طراحی، کنترل و مدیریت شود. بدین ترتیب کنترل از

به اصطلاح تکنیک آن را "تکنولوژی" نامیدند. بدین ترتیب اولین تجلی دانش در تکنولوژی ظاهر شد. تکنولوژی اشکال گوناگونی یافت؛ اوج آن در شکل تکنولوژی اطلاعاتی بود؛ بعد تکنولوژی اطلاعاتی - ارتباطی یا به عرصه گذاشت. آنها بتدریج به قدری قدرتمند شدند که این اشتباه را ترویج دادند که می توانند به جای انسان فکر کنند و بطور تلویحی بیان داشتند که بشر قابل حذف است؛ در نتیجه جنبه ی اصلی و مهم دانش یعنی ماهیت بشری آن در حاشیه قرار گرفت. در حالی که دانش فرایند انسانی، پویا، تکاملی و به طور مستمر پیشرونده است؛ تکنولوژی اطلاعاتی فقط یک کانال ارتباطی برای انتقال داده ها و اطلاعات است. بدین ترتیب در دهه ی هشتاد به دلیل ناتوانی تکنولوژی در بیان ماهیت دانش و خلق آن، اصطلاح "مدیریت دانش" ابداع شد. حیات دانش در ترکیب مدیریت دانش بسیار کوتاه بود. در دهه ی اول قرن بیست و یکم مفهوم مدیریت دانش زیر سؤال رفت. سؤال از "حاشیه" دانش، مدیریت بود. مدیریت دانش این ترکیب نسبتاً عجیب این سؤال را ایجاد کرد که مدیریت چگونه می تواند دانش را سازمان دهد؟ پافشاری در سؤال، رابطه ی مدیریت با دانش را به هم می زند؛ به خصوص زمانی که کارایی و کنترل به عنوان وظایف مدیریت تاکید شود. مدیریت از آغاز حیات علمی خود در صدد اداره کارآمد منابع بوده و هست؛ کانون توجه مدیریت مفاهیمی مانند کنترل، کارایی و پیش بینی پذیری است؛ در مقابل آن، دانش از هر کنترلی گریزان است. دانش نیازمند یادگیری مستمر، خلاقیت و نوآوری است، اگر چیزی اداره شدنی است بدون تردید باید اداره شود؛ اما آیا دانش به عنوان یک منبع قابل اداره است؟ آنچه منجر به خلق دانش می شود ابتکار، تخیل، خلاقیت و نشاط است که با مدیریت شاید سازگاری نداشته باشد. مدیریت برای تحقق کارایی، همواره می خواهد کارگران گوش به فرمان باشند و از کنار کار آفرینی و نوآفرینی آنها می گذرد؛ پس چگونه می تواند در مدیریت دانش مدعی پرورش کارگران دانش آفرین باشد [۱].

نوناکا و تیس (۲۰۰۱) نیز بیان می کنند این فرض که دانش را می توان کنترل کرد؛ موانع را تقویت می کند. پژوهش نشان داد اجرای مدیریت دانش با مخاطراتی همراه است. از جمله، مدیریت دانش به اطلاعات کمیت پذیر قابل شناسایی متکی است. تلاش های مدیریت دانش در راستای

وظایف جزئی به سیستم روابط و از سیستم‌ها به اعتقادات گسترش یافت. سپس سازمان یادگیرنده مطرح شد؛ و محدوده مدیریت به فرایند یادگیری توسعه یافت. بر این اساس، تغییر مدل‌های ذهنی باید اداره و کنترل شود؛ و در حال حاضر آنچه باید اداره و کنترل شود دانش است. اگر این نحوه تفکر مربوط به سیستم‌های دیگر باشد بد نیست؛ اما وقتی ملاحظه شود که دانش چقدر به انسان‌ها نزدیک است چندان جالب نیست. صحبت از سازمان‌هایی است که بسیاری از ویژگی‌های افراد را کنترل می‌کنند؛ سرمایه انسانی "روح" سازمان است و دانش در فرایندهای واکنش پیچیده مرتبط با کل انسان ظاهر می‌شود و بطور مستمر خودش را دوباره تولید می‌کند و به طور بالقوه تغییر ایجاد می‌کند؛ بنابراین دانش نمی‌تواند ذخیره شود و سرمایه هوشی قابل ارزیابی نیست و یقیناً نمی‌تواند مدیریت و کنترل شود و نیازی به مدیریت آن نمی‌باشد [۳].

پژوهش نوناکا و پلتوکورپی (۲۰۰۶) نیز نشان داد اجرا مدیریت دانش در اکثر سازمان‌ها، پارادایم محدودکننده‌ای به جای پارادایم تحولی است. این تئوری در پیوند با عمل همانند راه‌حل‌های تکنولوژی محور نه تنها نتایج منتظره را بوجود نیاورد بلکه موجب نارضایتی هم شده است [۴]. لازم به توضیح است، هدف از این بحث سایه‌انداختن بر بسیاری از ایده‌های مثبت مدیریت دانش نیست؛ بلکه صرفاً بیان محدودیت‌های آن، مدیران نسبت به رویکردهای دیگر انعطاف پذیر و واقع‌گرا باشند. **سازمان یادگیرنده**: نیاز سازمان به تغییر مستمر که دراکر بر آن تاکید داشت مورد توجه تئوریسین‌های یادگیری سازمانی قرار گرفت. سازمان‌ها همانند افراد باید با جنبه‌های جدید مواجه شوند؛ زیرا دانش با سرعت بیشتری از قبل کهنه و در نتیجه بدون استفاده می‌شود؛ بنابراین ضروری است که سازمان‌ها در یادگیری درگیر شوند و اعضای سازمان بطور مستمر قابلیت‌های جدیدی کسب کنند. نسبت سریع تغییر با این واقعیت همراه است که رقابت پرتنش منجر به انتخاب و ابقا افراد و سازمان‌هایی می‌شود - انتخاب اصلح - که توانایی یادگیری سریع را دارند [۵]. یادگیری شامل دو نوع فعالیت است؛ فعالیت، کسب دانش عملی برای حل مسایل و فعالیت ایجاد قضایای جدید (نمونه‌ها، طرح‌ها، مدل‌های ذهنی) است. این دو نوع فعالیت، به یادگیری یک و یادگیری دو باتسون (۱۹۷۳)، یادگیری تک حلقه و حلقه دو بل آرگریس و

سکون (۱۹۷۸) اشاره می‌کند [۶].

بر اساس انواع یادگیری، سنگه (۱۹۹۰) تشخیص داد که بسیار از سازمان‌ها از ناتوانایی یادگیری رنج می‌برند. لذا سازمان یادگیرنده را به عنوان مدلی برای درمان بیماری و رشد ظرفیت یادگیری سازمان معرفی کرد؛ و آن را این گونه تعریف می‌کند: سازمانی که در آن افراد به طور مستمر چگونگی خلق ایده آل‌های خود را کشف می‌کنند و چگونه می‌توانند آنها را تغییر دهند. او می‌گوید یک سازمان یادگیرنده دارای ظرفیت یادگیری انطباقی و یادگیری خلاق می‌باشد که منبع مزیت رقابتی پایدار است و به مدیران پیشنهاد می‌دهد برای ساخت سازمان یادگیرنده، تفکر سیستم‌ها، مهارت‌های فردی، مدل‌های ذهنی، بصیرت مشترک و یادگیری تیمی را اجرا کنند. او بر اهمیت تفکر سیستم‌ها به عنوان نظامی که سایر نظام‌ها را در هم می‌آمیزد و آنها را به مجموعه منسجم تئوری و عمل بسط می‌دهد تاکید می‌کند [۷].

نوناکا (۱۹۹۶) می‌گوید محدودیت‌ها بنیانی در تئوری‌های یادگیری سازمانی وجود دارد؛ تئوری سنگه و سایر تئوری‌های یادگیری سازمانی اساساً فاقد دیدگاه توسعه دانش است که یادگیری را شکل می‌دهد [۸]. این پارادوکس در اکثر تئوری‌های یادگیری وجود دارد که بندرت خود دانش را بررسی می‌کنند و فاقد دیدگاه اساسی معرفت‌شناسی در این مباحث هستند؛ ماهیت دانش چیست؛ چگونه دانش ذخیره، خلق و اشاعه می‌یابد و اعمال قدرت می‌کند. این در حالی است که سازمان‌ها برای بقا به دانش آفرینی مستمر نیاز دارند. در واقع با جانشینی دانش بر مسند قدرت، اکولوژی جدیدی به وجود آمد که شانس بقا و برتری در آن با سرعت و تناسب عکس‌العمل بستگی دارد و میزان موفقیت در آن را نرخ خلق دانش تعیین می‌کند؛ و کشورها نیز بر اساس سهم آنها در تولید دانش طبقه بندی می‌شوند. برای نیل به این هدف از یادگیری به عنوان یک توانایی لازم برای دانش آفرینی و نوآوری یاد می‌شود [۹].

**توانمندسازی دانش آفرینی**: نوناکا (۲۰۰۰) می‌گوید اعتقاد راسخ من این است که دانش را نمی‌توان اداره کرد بلکه فقط می‌توان زمینه را برای خلق آن توانمند و فعال ساخت. اصطلاح مدیریت دانش تلویحاً به کنترل فرایندی اشاره دارد که به طور ذاتی کنترل ناپذیر است. به جای مدیریت دانش، باید به توانمندسازی دانش پرداخت. توانمندسازی

صرفاً به پردازش اطلاعات و انطباق با محیط متغیر نمی‌پردازند؛ بلکه آنها در حال تعامل پویا با محیط و شکل‌دهی مجدد آن و حتی شکل‌دهی خود هستند. لذا ضروری است سازمان‌ها به عنوان موجوداتی زنده دانش آفرین نه اکولوژی انطباقی ملاحظه شوند که از درون به بیرون به طرح مساله، تعریف و حل آن می‌پردازند که نهایتاً منجر به خلق دانش می‌شود. دانش آفرینی به نوآوری مستمر منتهی می‌شود که برای سازمان مزیت رقابتی پایدار به ارمغان می‌آورد [۹ و ۱۴].

### یادداشت‌ها

1. Knowledge Management / Management Of Knowledge
2. Learning Organization
3. Enabling
4. Knowledge Creation/Building/Generation/Producing

### منابع و مآخذ

- [۱] - عدلی، فریبا. مدیریت دانش حرکت به فراسوی دانش. تهران: انتشارات فراشناختی اندیشه. ۱۳۸۴.
- [2] - Nonaka, I., and Teece, D. Managing Industrial Knowledge: Creation, Transfer and Utilization. London. Thousand Oaks. New Delhi. SAGE Publications. 2001.
- [3] - Stacey, D. Ralph. Complex Responsive Processes in Organizations: Learning and Knowledge Creation. 4th ed. London and New York: Routledge. 2004.
- [4] - Nonaka, I., and Vesa, P. Visionary knowledge management: the case of Eisai transformation. International Journal of Learning and Intellectual Capital. Vol. 3, No. 2. pp. 109- 209. 2006.
- [5] - Nielsen, P. Lundvall, B. Innovation, Learning Organizations & Industrial Relations. available at: www.druid.dk/wp. 2003.
- [6] - Nonaka, I., and Takeuchi, H. The Knowledge-Creating Company: How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation. New York, NY: Oxford University Press. 1995.
- [7] - Senge, P. M. The fifth Discipline: The Age And Practice of the Learning Organization. London: Century Business. 1990.
- [8] - Nonaka, I. Knowledge Has to Do with Truth, Good-

دانش مجموعه فعالیت‌های سازمانی است که بر دانش آفرینی تاثیر مثبت دارد [۱۰].

برای درک دانش آفرینی<sup>۴</sup>، ارائه تعریفی از دانش ضروری است. ریل (۱۹۴۵) می‌گوید دانش توانایی واکنش به موقعیت‌های واقعی و انجام دادن کارها است. دو نوع دانش وجود دارد: دانش صریح که در قالب کلمات و اعداد بیان می‌شود و به طور رسمی و سیستماتیک به سرعت بین افراد اشاعه می‌یابد؛ دانش مستتر، آنچه که به آسانی قابل مشاهده و بیان نیست. این دانش بسیار شخصی، فعال و موقتی است. به سختی تدوین می‌شود و انتقال می‌یابد. شهودهای ذهنی، عواطف، ارزش‌ها و تجربه‌ها در این طبقه دانش قرار دارند؛ این دانش در عمل و فعالیت ریشه دارد و دو بُعد دارد: بُعد فنی نظیر مهارت‌ها و بُعد شناختی نظیر مدل‌های ذهنی [۱۱]. علی‌رغم تفاوت بین دانش مستتر با دانش صریح این دو نوع دانش مکمل هم هستند؛ با هم تعامل دارند و به یکدیگر تبدیل می‌شوند. درک روابط متقابل بین این دو نوع دانش، کلید درک فرایند دانش آفرینی است [۱۲].

بر اساس بحث فوق، دانش آفرینی سازمانی فرایند خود پیشرونده و مستمر تبدیل دانش مستتر به دانش صریح می‌باشد و بنیان آن در معمایی است که پولانی (۱۹۶۶) مطرح کرد "افراد بیشتر از آنچه که بیان می‌کنند، می‌دانند." معمایی پولانی را می‌توان گسترش داد و بیان کرد سازمان‌ها بیشتر از آنچه که قراردادهای آنها می‌گویند، می‌دانند [۱۳]. بدین ترتیب سازمان‌ها همانند افراد توانایی دانش آفرینی را دارند؛ اما سازمان‌ها از نظر این توانایی با هم تفاوت دارند. این تفاوت توجه ما را به زمینه سازمان معطوف می‌کند جایی که توانایی‌هایی مانند یادگیری، ظرفیت جذب، اکتساب و غیره وجود دارد؛ و توانمندسازی دانش آفرینی به معنای طراحی زمینه‌ی مناسب برای این فرایند است تا سازمان توانایی بالقوه خود را بالفعل کند. با وجود این واقعیت، سازمان‌ها هنوز در مرحله اکتساب اطلاعات و ذخیره آن هستند و به این منظور طراحی شده‌اند. آنها با ساخت سیستم‌های تکنولوژی اطلاعاتی کارآمد و اثربخش تلاش می‌کنند تا دانش را مدیریت کنند. در حالی که شواهد نشان می‌دهد رابطه خطی بین اکتساب اطلاعات با دانش آفرینی وجود ندارد. کسب اطلاعات و ذخیره آن فقط گام اول است. در فرایند نوآوری سازمان‌ها

- Knowledge Creation. Organization Science.5(1). pp.14-37.1994.
- [12]- Nonaka,I., and Nishiguchi,T.Eds. Knowledge Emergence:Social,Technical & Evolutionary Dimensions of Knowledge Creation. NewYork: Oxford University Press.2001.
- [13] - Levina,N.Knowledge and Organization LiteratureReview.available at:www.pages.stern.nyu.edu.2000
- [14] - Reinmoeller,P.Knowledge Creation in Japan: towards bridging productive communities. International Journal of Learning andIntellectual Capital.Vol. 3, No.2. pp. 130 – 142.2006.
- ness, and Beauty.available at www .dialogoleadership.org. 1996.
- [۹] - عدلی، فریبا. بررسی زمینه‌های فرایند دانش آفرینی در نظام آموزش عالی به منظور ارائه مدل مناسب. رساله دکتری، دانشگاه آزاد اسلامی، واحد علوم و تحقیقات، ۱۳۸۵.
- [10]- VonKrogh, G., Ichijo,K., and Nonaka,I. EnablingKnowledge Creation: How to Unlock the Mystery of Tacit Knowledge and Release The Power of Innovation.NewYork:Oxford University Press.2000.
- [11]-Nonaka,I.A Dynamic Theory of Organizational