



کنفرانس ملی کار آفرینی، خلاقیت
و سازمان‌های آینده

The National Conference of Entrepreneurship,
Creativity & Organizations of the Future

نقش مدیریت دانش ضمنی در خلاقیت و نوآوری

منصوره حورعلی

کارشناس ارشد مهندسی صنایع - دانشگاه علم و صنعت ایران

دستیار علمی دانشگاه پیام نور مرکز شاهرود

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 ابزارهای نوآوری 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 این 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 برنامه های اولویت دار خود قرار دهد. مدیریت نوآوری در واقع فرایندی است که از طریق ترکیب و یکپارچگی اجزای مختلف دانش به پدید آوردن بدیهیات می پردازد. در این راستا بکارگیری دانش ضمنی به عنوان محرکی اساسی در موفقیت فرایند نوآوری، تاثیر قابل ملاحظه ای در کارایی شرکتها خواهد داشت.

مقاله حاضر در آغاز دلایل اهمیت دانش ضمنی در فرایند خلاقیت، نقش دانش ضمنی را در مدیریت نوآوری شناسایی کرده و مواردی از موانع و مشکلات ایجاد و تسهیم آنرا ذکر می کند. سپس بر اساس آخرین پژوهشهای انجام گرفته در این حوزه، مدل یکپارچه ای برای تشریح تاثیر دانش ضمنی بر مدیریت موفقیت آمیز نوآوری تشریح و ارائه می گردد، در پایان اهرمهای کلیدی مدیریت دانش ضمنی شناسایی شده و تاثیر مثبت آن بر موفقیت نوآوری مورد تجزیه و تحلیل قرار می گیرد.

۱. مقدمه

در این عصر ضمن تلاشهای بسیاری که در زمینه ساختاردهی و مهندسی مجدد فرایندها و همچنین کاهش هزینه ها به منظور کسب سودآوری، توسط شرکتها انجام گرفته است، اینک نوبت این است تا بسیاری از آنها به تجدید سبد محصولات خود از طریق ایجاد نوآوری بپردازند. در این راستا خلاقیت و تولید افکار و اندیشه های نو توسط مدیران و کارکنان سازمانی از اهمیت ویژه ای برخوردار شده و جایگاه والایی را در سازمان به خود اختصاص داده است. امروزه سازمانهایی موفق هستند و می توانند در دنیای پرقابث ادامه حیات بدهند که دائماً افکار و اندیشه های جدید را در سازمان کاربردی سازند. این امر توسط مدیران و کارکنان خلاق امکان پذیر است اما آیا شرکتها شرایط و محیط موردنیاز را ایجاد می کنند؟ آیا آنها با اهرمهای مناسب جهت بهینه ساختن موفقیت نوآوری آشنایی دارند؟ نقش دانش ضمنی به عنوان یک اهرم کلیدی در ایجاد نوآوری مورد تاکید قرار گرفته و با هدف موفقیت خلاقیت، ضمن استناد بر تحقیقات انجام شده در این حیطه، ابعاد مرتبط دانش ضمنی و مدیریت نوآوری بررسی و تشریح می شود. بر این اساس در آغاز با مروری بر ادبیات مدیریت دانش ضمنی و مدیریت نوآوری، نقش دانش ضمنی بر خلاقیت و نوآوری سازمانی در سه بعد: تکامل دانش ضمنی، حیاتی سازی آن و انتقال دانش ضمنی بررسی شده، سپس با بیان سه محور: انواع نوآوری، نوع صنعت و ساختار سازمانی یک سازمان خلاق در مدیریت نوآوری، مدلی یکپارچه از ارتباط و تاثیر مدیریت دانش ضمنی بر مدیریت نوآوری ارائه می گردد.

۲. مدیریت دانش در سازمان

در دسته بندی ای که از سوی صاحب نظران کسب و کار ارایه گردیده ؛ دهه ۱۹۸۰ را دهه جنبش کیفیت (تاکید بر اینکه برای دستیابی به کیفیت بهتر، همه کارکنان باید از قدرت فکری خود بهتر استفاده کنند)؛ دهه ۱۹۹۱ را دهه مهندسی مجدد (استفاده از فناوری برای بهبود فرایندهای کسب و کار و کاهش هزینه ها)؛ و دهه ۲۰۰۰ را دهه مدیریت دانش لقب داده اند. [۱] دانش همان صورت ذهنی ایده ها، واقعیتها، مفاهیم، داده ها و تکنیک های ثبت شده در حافظه انسان است که از مغز انسان سرچشمه می گیرد و مبتنی بر اطلاعاتی است که با تجربه، باورها و ارزشهای شخصی، همراه با تصمیم و عمل وی، دگرگون و بارور می شود. دانش هر شخص با دانش فرد دیگری که همان اطلاعات را دریافت می کند یکسان نیست. اهمیت فراینده دانش در عصر حاضر، سازمانها را ناگزیر می سازد تا نسبت به معانی ای چون خلاقیت تکنیک، خلاقیت در محصول یا فرایند و خلاقیت سازمانی یا استراتژیک، با تعمقی بیشتر بیندیشند. این موضوع سازمانها را با چالشهایی در زمینه چگونگی پردازش دانش و ایجاد آن مواجه می سازد. [۲]

«نوناکا» در مدل یکپارچه خود برای ایجاد دانش پویا، از دانش به عنوان عامل محرک درونی یاد می کند. دانشی که مفهومی در بر نداشته باشد در واقع اطلاعات خواهد بود و اطلاعات زمانی به دانش تبدیل می گردد که توسط اشخاص تفسیر گردیده، با عقاید و تعهدات آنها آمیخته شده و به آن مفهوم داده شود. [۳] به تبع تبدیل دانش به منبع استراتژیک برای رقابت و بقای سازمانها و جوامع، نیاز به توسعه و اشراف بر روشهای خلق، اشتراک و به کارگیری آن حیاتی می شود. تقاضا برای دانش به نوبه خود به تقاضا برای افزایش ذخیره دانش و توزیع آن منجر می گردد. [۴] مدیریت دانش، مجموعه ای از فرایندها برای فهم و به کارگیری منبع استراتژیک دانش در سازمان است. مدیریت دانش، رویکردی ساخت یافته است که رویه هایی را برای شناسایی، ارزیابی و سازماندهی، ذخیره و به کارگیری دانش به منظور تامین نیازها و اهداف سازمان برقرار می سازد. [۵] مدیریت دانش، علاوه بر مدیریت اطلاعات، تسهیل در ایجاد دانش

جدید و مدیریت روشهای تسهیم و کاربری دانش را نیز بر عهده دارد. [۶] بسته به اینکه دانش از لحاظ

فیزیکی در کجا قرار می گیرد می توان آن را به دو نوع دانش تصریحی و ضمنی تقسیم بندی کرد. [۷]

به طور کلی در رابطه با مدیریت دانش و خلاقیت منابع انسانی در سازمان دو راهبرد اساسی زیر مطرح است. نخست، استفاده بهینه از فناوریهای موجود در سازمان جهت به کارگیری و کاربرد بهتر دانایی در داخل شرکت است. به عنوان مثال، ایجاد پایگاه داده ای از فهرست افراد با تجربه در فعالیتی خاص می تواند در صورت لزوم برای پردازش اطلاعات مورد استفاده قرار گیرد. این عمل باعث می گردد تا شرکتها دانسته های موجود در سازمان را به همراه دانایی تک تک کارکنان برحسب مورد، شناسایی کنند.

راهبرد دوم، که گاهی نوآوری دانایی نامیده می شود، زمانی است که کارکنان، از ارزشها و معیارهای سازمان شناخت کافی داشته و قادرند ایده های خلاقانه خود را در جهت تولید محصول و خدماتی نو و ارزشمند به کار بگیرند. [۸]

۳. مدیریت دانش ضمنی

دانش ضمنی را می توان مجموعه ای از تجارب، مهارتها، دیدگاه های کاری و نظام ارزشی و ذهنی در درون فرد دانست که قابل گفتن نبوده و در هیچ پایگاه داده ای ذخیره نشده است بلکه جایگاه آن را ذهن آدمی و فعالیتهای او تشکیل می دهد. چالش اصلی مدیریت دانش نیز تبدیل هر چه بیشتر و بهتر دانش ضمنی به دانش تصریحی است. [۹] از مدیریت دانش ضمنی تعاریف بسیاری توسط نویسندگان و اندیشمندان این رشته نقل گردیده است به عنوان نمونه «روزنبرگ» در سال ۱۹۸۲ دانش ضمنی را به عنوان دانش تکنیک ها، روشها و طرحهایی مطرح کرد که فرد ضمن رسیدن به نتایج دلخواه خود، آنها را به کار گرفته بدون آنکه قادر باشد دلیل واضحی برایشان بیان کند. [۱۰] «نوناکا» بر این اعتقاد است که

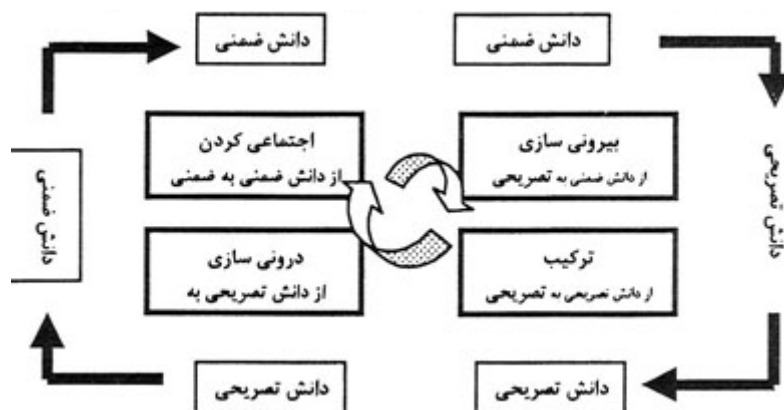
دانش ضمنی کاملاً شخصی بوده، رسمی کردن آن بسیار مشکل است، از این رو انتقال آن به دیگران به آسانی موثر نیست. [۱۱] «هاول» دانش ضمنی را غیر کد پذیر و فن غیر قابل تجسمی دانسته که از طریق دریافت غیر رسمی از رفتار و رویه های یادگرفته شده کسب می گردد [۱۲]. «گرانث» این واژه را با توجه به قابلیت استعمال آن اینگونه تعریف می کند که: «دانش ضمنی فقط از طریق استعمال آشکار می شود و انتقال آن امکان پذیر نیست.» [۱۳] در این مقاله با استناد بر تعاریف «نوناکا»، «هال» و «اندریانی»، نقش و تاثیر دانش ضمنی در فرایند خلاقیت و نیل به موفقیت آن در سازمانها در سه بعد کلیدی، تکامل دانش ضمنی در سازمانها، حیات بخشی و در نهایت انتقال آن در سازمانها مورد بررسی قرار می گیرد.

بعد اول- تکامل دانش ضمنی در سازمانها: ایجاد و تکامل دانش ضمنی شرایط خاصی را می طلبد، در این زمینه «نوناکا» در سال ۲۰۰۰ مدل حلزونی دانش را مطرح کرد و چنین بیان می دارد که «دانش ضمنی همیشه با شخص همراه است. به عنوان مثال یک محقق باهوش دارای بینشی است که به ثبت اختراع جدیدی منجر می شود، یا یک کفاش بعد از کسب سالها تجربه فرایند خلاقیت جدیدی را مطرح می سازد.» به عقیده «نوناکا» دانش سازمانی از طریق تعامل اجتماعی

میان دانش ضمنی و تصریحی، توسعه می یابد. وی با توجه به این فرض اساسی که دانش به عنوان

سرمایه اصلی سازمان، مستلزم هماهنگی و یکپارچه سازی است و با ایجاد تعاملی پویا بین این دو نوع از دانش به چهار راهبرد اساسی اجتماعی کردن (از دانش ضمنی به دانش ضمنی)، بیرونی سازی (از دانش ضمنی به دانش تصریحی)، ترکیب (از دانش تصریحی به دانش تصریحی)،

درونی سازی (از دانش تصریحی به دانش ضمنی) در فرایند تبدیل دانش اشاره می کند. از این طریق سازمان قادر خواهد بود به خلق و توسعه دانش جدید اقدام کند. (شکل ۱)



شکل ۱- چهار راهبرد فرایند تبدیل دانش ارایه شده توسط نوناکا

دانش ایجاد شده از طریق این فرایند حلزونی در سطوح افقی و عمودی سازمان توسعه پیدا کرده و خود سبب ایجاد حلقه جدیدی از دانش می شود. این فرایند تعاملی در سطح داخلی سازمانی اتفاق می افتد. رفتار مشتریان با پذیرش، خرید، استفاده یا عدم تمایل آنها به استعمال کالا و یا خدمات سازمان سبب ایجاد مفهوم در محصول شده، آنگاه مانند محرکی جهت استخراج دانش ضمنی آن عمل می کند، سپس این دانش در فرایند خلاقیت سازمان منعکس شده و حلقه جدید ایجاد دانش سازمانی مجدداً آغاز می گردد. [۳]

«سنکر» بر این اعتقاد است که در قرن بیست و یکم کدگذاری دانش در تبدیل دانش ضمنی به خلاقیت کمکی نمی کند و اجزا ضمنی خلاقیت فقط از طریق تجارب عملی یا تعاملات شخصی در داخل یا خارج از سازمان و شبکه های اجتماعی با خبرگانی که تجارب و دانش مرتبط را دارند، می تواند تکامل پیدا کند، که آن را فوت و فن یا یادگیری از طریق انجام یک عمل می نامیم. [۱۴] وجود فرهنگ سازمانی باز که در آن از خلاقیت حمایت و پشتیبانی می گردد از جمله پیش نیازهای تکامل دانش ضمنی به حساب می آید. «رودیجر» و «وانینی» تنها راه شناسایی دانش ضمنی را برقراری ارتباط افراد با سازمانهای خارجی یا درون سازمان دانسته و حمایت و تلاش برای ایجاد چنین فضای ارتباطاتی را از وظایف مدیریت می دانند. [۱۵] بنابراین، از جمله شرایط اساسی ایجاد، تسهیم و استفاده از دانش ضمنی در فرایند خلاقیت، اعتماد بین اعضای سازمان است.

بعد دوم - حیات بخشی به دانش ضمنی : اطمینان یافتن از شناسایی دانش ضمنی مرتبط در سازمان یک پیش شرط اساسی جهت فعال ساختن دانش ضمنی در فرایند نوآوری است. در سال ۱۹۹۸ جمعی از صاحب نظران اعلام کردند که دانش ضمنی امکان ایجاد ایده های بسیاری را فراهم می سازد، بنابراین خلاقیت را برانگیخته و اثر مثبتی بر فعالیتهای کسب و کار دارد. شناسایی دانش ضمنی اغلب باموانع

بسیاری روبروست؛ در این راه، ایجاد فضای ارتباطاتی مناسب بین کارکنان و فراهم ساختن شرایطی که آنها قادر باشند ایده های خود را به راحتی بیان کرده، مورد ارزیابی و انتقاد قرار دهند، می تواند بسیار موثر و کارا باشد [۱۶]. برگزاری جلسات طوفان مغزی یک تکنیک معروف برای سرمایه گذاری بر بینشها و مشهودات مربوط به دانش ضمنی گروهی از افراد است [۱۷]. از آنجا که از یک سو ابعاد ضمنی دانش اشخاص، درون هر فرد نهادینه شده و به صورت عمومی در دسترس نیست و از سوی دیگر ابعاد ضمنی دانش جمعی را نیز بافت آن سازمان تشکیل می دهد، بنابراین دانش یک سازمان منحصر به فرد بوده و توسط سایر سازمانها به راحتی قابل تقلید و به کارگیری نیست. دانش ضمنی را می توان از طریق ایجاد دانش علمی جدید فعال کرد و سپس با یادگیری روشهای جدید تولید، آن را در طراحی محصولات جدید به کاربرد.

بعد سوم - انتقال دانش ضمنی : سومین بعد تاثیر گذار دانش ضمنی در فرایند خلاقیت ، انتقال آن است. «هاول» بیان می دارد که شهود بر مبنای کیفیتهای ضمنی، نقش مهمی را در فرایند خلاقیت ایفا می کند [۱۲]. این موضوع نشان می دهد که میزان قابل توجهی از دانش که برای انجام یا بهبود یک فرایند معین یا فناوری تولید مهم است، دانش ضمنی است.

اهمیت و نقطه قوت دانش ضمنی در دشواری تقلید و در نتیجه انتقال آن خلاصه شده. به عبارت دیگر دانش ضمنی معمولاً یک عنصر مهم در همکاریهای صنعتی هم در آغاز و هم در خلال آن به حساب می آید. این نوع از دانش عاملی کلیدی در مزیت رقابتی همکاری به شمار آمده و همکاری تنها راهی است که از طریق آن دانش ضمنی را می توان انتقال داده و تسهیم کرد. «هال» و «آندریانی» معتقدند که مهم ترین چالش یک سازمان باید ایجاد توازن بین دانش ضمنی ایجاد شده توسط افراد و دانش تصریحی مورد نیاز برای برقراری ارتباط و اتحاد موثر باشد بدین معنی که دانش سازمان را تصریحی کرده تا سازمان از طریق حفظ دانش افرادی که آنجا راترک می کنند محفوظ نگه داشته شود. [۱۱]

«لئورناردو» و «سنسپیر» معتقدند اگر چه تحریک، ترکیب و مخابره در ابعاد تصریحی دانش نسبت به دانش ضمنی آسانتر است ولی موقعیتهای بسیاری هم پیش می آید که در آنها امکان تبدیل دانش ضمنی به دانش تصریحی وجود ندارد. [۱۶] علاوه بر این، به منظور مخابره آسان دانش ضمنی سطح مشخصی از صمیمیت شخصی ضروری است و این موضوع مستلزم شناسایی شبکه های ارتباطی است، همان طور که «اسکاربرو» سال ۲۰۰۳ آنها را به عنوان مهم ترین منبع ترکیب و مبادله دانش لازم برای ارتقا خلاقیت و ایجاد سرمایه عقلایی معرفی می کند. [۱۸] انتقال دانش ضمنی بستگی زیادی به تفاوت بین ارتباطات رو در رو و معاملات آزاد افراد دارد. صمیمیت دو طرف، عنصری کلیدی در میزان انتقال دانش ضمنی محسوب می شود. چرا که دانش ضمنی اغلب از طریق زبان بدن و نمایش فیزیکی مهارتها ایجاد شده و انتقال می یابد، بنابراین لازم است به فناوری اطلاعات و ارتباطات که بخش قابل ملاحظه ای از این دانش رامنقل می کند بهای بسیاری داده شود. موانع ایجاد، تسهیم و انتقال دانش ضمنی زمانی اتفاق می افتد که افراد خلاق، یا فعالانه برای شرکت در فرایند خلاقیت، بی انگیزه گردند یا خود را درگیر این فرایند نکنند.

۴. خلاقیت و مدیریت نوآوری

جهت تجزیه و تحلیل موثرتر اثرات دانش ضمنی بر خلاقیت و نوآوری، نیازمند درک یکسانی از این معانی هستیم. توجه روزافزون نسبت به خلاقیت و نوآوری و ارتباط تنگاتنگ آنها با رشد اقتصادی منجر به ایجاد مجموعه ای از مدل های مختلف فرایند نوآوری از جمله مدل فناوری فشار و مدل کشش نیاز در سالهای ۱۹۶۰ و ۱۹۷۰ و مدل «کوپلینگ» در اواخر سال ۱۹۷۰ همچنین مدل منسجم «راسول» در سال ۱۹۸۰ منجر گردید. ماهیت پیچیده فرایند خلاقیت و نوآوری توسط نویسندگان مختلفی مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفته است. «هنری پو آنکاره» ریاضیدان بزرگ فرانسوی سال ۱۹۴۸ خلاقیت را تشخیص، تمیز، بصیرت، دریافت، درک و انتخاب یک پدیده می داند. [۱۹] فرهنگ و بستر نوآوری را توانایی انجام امری ابتکاری تعریف کرده است که به خلق محصول یا خدمتی جدید منجر شود به گونه ای که

این توانایی ممکن است از هوش و استعداد افراد سرچشمه گرفته یا به وسیله آموزش ایجاد شود.[۲۰] با استناد به تعاریف فوق می توان گفت خلاقیت پیدایی و تولید یک اندیشه و فکر جدید است در حالی که نوآوری عملی ساختن اندیشه و فکر آن است. نوآوری به معنی به کارگیری تفکرات جدید ناشی از خلاقیت است که در یک سازمان می تواند به صورت یک کالای جدید خدمت و یا راه حل جدید انجام کارها باشد.[۲۴] خلاقیت اشاره به قدرت ایجاد اندیشه های نو دارد و نوآوری به معنای کاربردی ساختن آن افکار تازه و نو است.[۲۵] در واقع نوآوری فرایندی است که از طریق آن، سازمان مشکلات موجود را شناسایی و تعریف کرده، سپس فعالانه دانش جدید را برای حل آنها به کار می گیرد. در ادامه جهت ارایه مدل جامع ارتباط و تاثیر مدیریت دانش ضمنی بر مدیریت نوآوری به بررسی سه محور موثر در راین راستا می پردازیم.

محور اول - انواع خلاقیت : در ادبیات این موضوع تعاریف مختلفی از خلاقیت و نوآوری با رویکردهای متفاوت به میان آمده است. «برنت» در سال ۱۹۳۵ به خلاقیت با رویکرد ایجاد بدعت و ارایه یک ایده جدید نگریسته و جدید بودن را به دلیل تفاوت در کیفیت ایده ارایه شده با فرم های موجود می داند . دیگر صاحب نظران از جمله «روجر» و «زالتمن» در سالهای ۳۸۹۱ و ۱۹۸۴ بر ماهیت ذهنی جدید بودن تاکید می کنند. سومین دیدگاه مبتنی بر معرفی اولیه بدعت است که بزرگانی چون «اسموکлер» (۱۹۶۶)، «نایت» (۱۹۶۷)، «کیسر» (۱۹۶۹) و «ودین» (۱۹۸۰) بر آن تاکید داشتند. با رویکردی دیگر تحقیقاتی در زمینه ترکیب جدید نیازها و راه حلها صورت گرفته است. در برخی رویکردها بر جنبه های فرایندی نوآوری به معنای زنجیره ای از الگوهای رفتاری شخصی و سازمانی تاکید شده است. که هیچ کدام از این رویکردها به تنهایی قادر به پوشش دادن بدعت و نوآوری از یک طرف و مزایای اقتصادی آن از سوی دیگر نیستند. «هاشیلد» تعریف جامعی از نوآوری را در چهار بعد متفاوت محتوایی، ذهنی، فرایندی و هنجاری با ذکر پرسشهای زیر بیان می کند. (شکل شماره ۲) این پرسشها عبارتند از :

-چه چیزی تازه است؟ (بعد محتوایی)

-برای چه کسانی مهم است؟ (بعد ذهنیت)

-این تازگی کجا آغاز و در کجا به پایان می رسد ؟ (بعد فرایند)

- آیا تازگی به معنای موفقیت است؟ (بعد هنجاری)

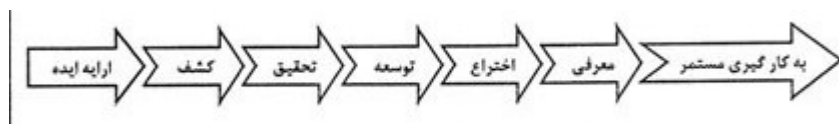


شکل ۲- ابعاد چهارگانه هاشیلد در نوآوری

بعد محتوایی خلاقیت به قابلیت حل مشکل فعلی یا بالقوه بستگی دارد و بر حسب حل آنها توسط ابزارها و روشهای رایج و سنتی و یا مبتنی بر نیاز آنها به ارایه روشی جدید و یا ترکیبی از هر دو روش سنتی و جدید می تواند شکلهای مختلفی به خود بگیرد .

خصوصیت حائز اهمیت این بعد ، میزان جدید بودن یک راه حل است که به خلاقیت در فرایند یا تولید منجر می گردد. بعد ذهنیت متمرکز بر آگاهی افراد است و تغییرات فناوری و نه خود آن در این بعد عامل کلیدی به حساب می آید. تاکید این بعد بر آگاهی شخصی نبوده و شرکتها زمانی می توانند در مورد نوآوری صحبت که از عقاید جدید برای اولین بار استفاده کنند. [۲۶]

در بعد فرایند، تعریف واضحی از اینکه یک نوآوری در کجا آغاز می‌شود و به کجا ختم می‌گردد، ضروری است. این فرایند را «هاشیلد» به هفت مرحله پشت سر هم تقسیم می‌کند که با ارایه ایده آغاز و با استفاده و به کارگیری مستمر و موفقیت آمیز آن خاتمه می‌یابد. (شکل شماره ۳)



شکل ۳- فرایند هفت مرحله ای نوآوری در فرایند هاشیلد

به وسیله بعد چهارم یا بعد هنجاری، موفقیت اقتصادی یک خلاقیت ارزیابی می‌شود و در این بعد هدف گذاری به عنوان عاملی کلیدی به حساب می‌آید. خلاقیت در صورتی برای یک سازمان مهم است که به افزایش درآمد و سود، یا کاهش هزینه منجر گردد. این مقاله بر این رویکرد جامع نه تنها از جهت ارزیابی بدعت از دیدگاه تحقیق و توسعه و بازار بلکه از دیدگاه منافع اقتصادی و مزیت رقابتی آن نیز تاکید می‌کنند در دنیای بسیار پویای کنونی و جهان رقابتی امروز، انعطاف پذیری و سرعت دو اصل مهم در بهبود محصول تجاری جدید هستند ولی در صورتی که نهایتاً به سود اقتصادی بیشتری منجر شوند. [۲۶]

محور دوم- نوع صنعت: بدون توجه به نوع بدعت و نوآوری، صنایع مختلف نسبت به اثرات دانش ضمنی در ایجاد خلاقیت به شیوه‌های گوناگونی عکس العمل نشان می‌دهند، به گونه ای که به راحتی می‌توان به طور متوسط هر ۵۰ سال یکبار شاهد بروز این چنین موجهایی در تاریخچه خلاقیت باشیم.

«سنکر» به منظور تجزیه و تحلیل بیشتر اثر دانش ضمنی بر خلاقیت در سازمانهای با فناوری پیشرفته و در سازمانهای سنتی مانند صنعت سرامیک، مطالعه تجربی را انجام داده است. به نظر می رسد که این شرکتها روشهای متفاوتی برای دریافت دانش دارند.

در صنعت سرامیک، شرکتها به منظور تضمین جریان مستمر دانش حاصل از خبرگی عرضه کنندگان به درون شرکت، رابطه خود را با آنها حفظ می کنند. در مقابل صنایع با فناوری پیشرفته، فقط بر دانش درون سازمانی بدون توجه به خبرگی عرضه کنندگان و افراد خارج از سازمان، متمرکز هستند. بسته به نوع صنعت، نوع خلاقیت متفاوت خواهد بود. [۱۴] در صنایع سنتی، ما بهبود محصول و بهبود فرایند را داریم در حالی که در صنایع جدید، نوآوریهای بنیادین، جهت را نشان می دهند. بنابراین، پایگاه فناوری یک سازمان نقش مهمی را در این رابطه ایفا می کند. بسته به میزان داراییها لزوم استفاده از دانش ضمنی افزایش می یابد. به ویژه در مورد داراییهای غیر رسمی و غیر ملموس موجود این الزام افزایش نیز می یابد محور سوم- ویژگیهای سازمان خلاق: این دوره که عصر فراصنعتی، عصر دانش و دانایی محوری، عصر سرعت و بالاخره عصر خلاقیت و نوآوری رقم خورده، بسیاری از شرکتها ایجاد سود، درآمد، کیفیت، تحویل به موقع کالا و خدمات و در نهایت قابلیت اعتماد را به عنوان هدف ایجاد خلاقیت به حساب می آورند. از این رو، برای موفقیت در این بعد، سازمانها و شرکتها ناگزیرند تا جهت حفظ بقا و داشتن مزیت رقابتی، سازمانی خلاق و نوآور شوند، به گونه ای که خود را در جهت مدیریت تغییرات شتابان و دگرگونیهای ژرف جهانی آماده سازند. براساس این استدلال، کشورهای پیشرفته بر آموزش خلاقیت تاکید بسیار داشته و در انتخاب افراد خلاق، نوآور و آینده نگر، که رهبرانی بدیع و خلاقانه ای را برای مسائل پیچیده ارائه می دارند، توجه خاص مبذول داشته اند. «هاشیلد» شش خصوصیت مهم: آزادی در بیان نظرات جدید، ساختار سازمانی مسطح، مدیریت اطلاعات، آگاهی از تعارضات، نیازمندیهای

استخدام، شایستگی و مسئولیت را برای سازمانهای خلاق ذکر کرده است. وی معتقد است تنها سازمانهایی با خصوصیت بالا، قادر به بهینه ساختن فرایند خلاقیت و در نتیجه موفقیت در آن خواهند بود. به عبارتی دیگر تنها اینگونه از سازمانها دارای ساختار مناسبی جهت تضمین فرایند کاملاً جامع خلاقیتشان دارا هستند. [۲۶] ویژگی آزادی بیان نظرات جدید به توانایی جذب و انتقال اطلاعات اشاره می کند. سازمانهای خلاق به رابطه با رهبران اهل اندیشه بسیار متکی اند. آنها در برابر هر نوع بحث و ارائه ایده جدیدی به صورت باز عمل کرده و کارمندان را تمایل دارند کنجکاو بوده و آزادانه دانش را ایجاد و استفاده کنند. [۵]

«سنکر» بیان می دارد که خلاقیت عمدتاً از دانش جمعی در مورد فناوری موجود یک شرکت، تحقیقات انجام گرفته در آن، فعالیتهای واحد طراحی و توسعه و تعامل سازمان با محیط خارجی حاصل می گردد؛ از این رو یک ساختار سازمانی مسطح برای سازمانهای خلاق ضروری است. [۱۴] بنابراین می توان گفت این گونه سازمانها در رویارویی با بحرانهای ناشی از رقابتهای اقتصادی انعطاف پذیری بالایی دارند. سازمانهای انعطاف پذیر با مسایل و تنگناها برخورد منطقی و محققانه داشته و در صورت نیاز به تغییر و تحول، پس از بررسی دقیق و عالمانه، آن را اعمال می کنند. ساختار خلاق، نمایانگر روابط واحدهای آن و نشان دهنده میزان انعطاف پذیری آن است. سازمانهایی که دارای ساختار غیرقابل انعطاف باشند، برای ایجاد همکاری و وحدت در دوران بحران، دچار آشفتگی می شوند. کارمندان باید در مسئولیتها و مدیریت نقشهایشان از آزادی لازم برخوردار باشند و تنها تعداد محدودی مقررات برای تعریف فرایند کاری مشترک در سازمان کافی خواهد بود. ویژگی فرهنگ سازمانی باز جهت ارائه ایده های جدید در مدیریت اطلاعات منعکس می شود. در یک سازمان خلاق میزان کمی از ارتباطات بر پایه قوانین شکل می گیرد. فرهنگ سازمانی مانع تسهیم دانش بین کارکنان نمی شود و آنها با ارائه ایده های جدید نگران از دست دادن شغل خود نیستند. از آنجایی که تعارض بذر خلاقیت است، سازمانهای خلاق از فرهنگهایی

پشتیبانی می کنند که به تعارضات و بحثها اهمیت می دهند. با تعارض، کارکنان در زمینه چگونگی مواجهه با موقعیتهای جدید و برخورد با آنها، آموزش می بینند. این شرکتها افرادی را جذب و استخدام می کنند که به جهت گیری بیشتر سازمان به سمت خلاقیت و نوآوری سرعت ببخشند و افراد در این گونه سازمانها، نیازمند توانایی ایجاد تعارضات و پیدا کردن روشهای حل آنها هستند. شایستگی و احساس مسئولیت در قبال خلاقیت، بین تمامی نیروی کار تسهیم می شود؛ هر شخصی در سازمان مسئول توسعه خلاقیت است. یک فرهنگ با جهت گیری مثبت به خلاقیت، فرهنگی است که به یادگیری درون و برون سازمانی افراد اهمیت داده و تجربه، خبرگی و خلاقیت سریع به صورت سلسله مراتبی جانشین می شود.

۵. نقش دانش ضمنی در مدیریت نوآوری

در این مقاله با ترکیب تمامی ابعاد و محورهای یاد شده فوق به ارایه مدل ارتباطی بین دانش ضمنی و مدیریت نوآوری می پردازیم. این مدل، سازمانها را متقاعد می سازد تا با هدف ایجاد خلاقیت فزون تر و موفقیت در مدیریت نوآوری، برای مدیریت دانش ضمنی، بهای بسیاری قائل شوند. البته به علت وجود شرایط مختلف، به منظور پذیرش اهمیت و وزن عوامل مختلف، رویکردی اقتضایی پیشنهاد می شود. در ارتباط با مدیریت دانش ضمنی سه بعد کلیدی:

تکامل دانش ضمنی، حیاتی سازی و انتقال آن را که مرتبط ترین سطوح جهت منفعت رسانی به استفاده و کاربرد فرایند خلاقیت هستند، تشریح گردید. این موضوع کاملاً روشن است که هر سازمانی با توجه به نوع صنعت، نوع خلاقیت و ساختار سازمانی ویژه ای که داراست به منظور به کارگیری داراییهای دانش ضمنی موجود در راستای موفقیت خلاقیت، مکانیسم ها و ساختارهای مختلفی را به کار می گیرد. مشکلاتی که در حوزه فرایند خلاقیت رخ می دهند، اغلب آنقدر پیچیده هستند که تنها بر پایه یک تجزیه و تحلیل ساده قابل حل نیستند. «بلوم» در مطالعات موردی خود نشان داده است که در مراحل

انتهایی فرایند نوآوری، دانش ضمنی، به سرعت گرفتن این فرایند کمک کرده، در نتیجه به موفقیت در نوآوری منجر می گردد.

«ریتر» موفقیت نوآوری را با دو بعد موفقیت در نوآوری محصول و موفقیت در نوآوری فرایند تعریف می کند. او معتقد است: «خلاقیت موفقیت آمیز به افزایش سود و درآمد منجر می شود». وی در چهار سازمانی که مورد آزمون قرار داد، از طریق به کارگیری دانش ضمنی صحیح، مراحل انتقال و اجرای ایده ها را در فرایند نوآوری کوتاه کرد. [۱۴] در ادامه باید به این نکته اشاره کرد که در نظر گرفتن محدودیت ذاتی گزینه های مختلف، قبل از اینکه مراحل واقعی آزمون آغاز شوند، به سرعت گرفتن این فرایند منجر می گردد.

موفقیت فرایند نوآوری زمانی به وقوع می پیوندد که در هر مرحله آن بر یک بحران، خواه از طریق سرعت گرفتن فرایند یا ممانعت از توقف فرایند، غلبه شود. این موضوع نشان می دهد که با مدیریت صحیح دانش ضمنی مشکلات به وجود آمده به روشی انعطاف پذیر حل خواهند شد و در تمامی مراحل فرایند خلاقیت (از کشف ایده گرفته تا ورود به بازار و استفاده)، دانش ضمنی اهمیت زیادی در جهت موفقیت خلاقیت خواهد داشت. تصمیم گیری در فرایند خلاقیت شدیداً به فن دانش ضمنی بستگی دارد. در نتیجه دانش ضمنی نقش مهمی را در تمام مراحل فرایند نوآوری ایفا می کند. این موضوع کاملاً روشن است که در تمام مراحل فرایند نوآوری (کشف و ایجاد ایده) میزان نامشهودی و ملموس نبودن افزایش می یابد، بنابراین دانش ضمنی، نقش مهمی را در هر مرحله از فرایند خلاقیت ایفا می کند.

بنابر تحقیقات انجام شده، این گونه استنتاج می شود که مدیریت دانش ضمنی لازم است به منظور توانایی در بیشینه سازی موفقیت خلاقیت و نوآوری، همراستا با مدیریت نوآوری یک سازمان پذیرفته شده و بر سه بعد مختلف دانش ضمنی (تکامل، حیاتی سازی و انتقال دانش ضمنی) تاکید شود. هر چه دانش ضمنی مرتبط تری در مراحل مختلف فرایند خلاقیت وارد شود، مدیریت نوآوری به صورت کارا و موثرتر عمل خواهد کرد که این امر منجر به افزایش موفقیت خلاقیت می گردد.

۶. نتیجه گیری

دانش ضمنی به عنوان محرکی مهم در فرایند خلاقیت و نوآوری نقش مهمی را به عنوان یک منبع سازمانی و عامل موفقیت در سازمان ایفا می کند. در این مقاله این نقش در مدیریت نوآوری با توجه به نوع خلاقیت مورد نیاز، نوع صنعت و ساختار خاصی که آن سازمان داراست از طریق ایجاد مدل، روشن گردیده و در نتیجه موفقیت خلاقیت آنها بهینه خواهد شد. مدل ذکر شده مدلی ایده آل است زیرا همان طور که مشخص گردید، در فرایند نوآوری اجزای دانش ضمنی و تصریحی با یکدیگر ادغام گردیده و به سختی قابل جدا شدن هستند. از سوی دیگر، این تاکید یک طرفه به دلیل نشان دادن نیاز به تجزیه و تحلیل مستقیم به منظور دستیابی به نتایج صحیح مدیریت دانش ضمنی در فرایند خلاقیت، بیان گردیده است. مدیران و محققانی که در زمینه تعامل منابع انسانی و شبکه ها فعالیت می کنند باید برای دانش ضمنی اهمیت بیشتری قایل شوند زیرا دانش ضمنی جریان فرایند برهمکنش و فعل و انفعال شخصی است. بنابر این، تحقیقات، انتقال فراست و شهود، یا به عبارتی دیگر آنچه انسانها درون خود حس می کنند، در جوی غیر رسمی و رودررو بهتر عمل می کند. در نتیجه در این فضا به راحتی می توان از ایده های جدید، محصولات یا فرایندها خلاصه جهت حل مشکلات به صورت انعطاف پذیر، بهره مند گردید.

منابع و مآخذ

[۱] جعفری، مصطفی؛ کلاتر، سید کیانوش، «مدیریت دانش در سازمان»، تدبیر، سال چهاردهم، شماره

۱۴۲، اسفند ۱۳۸۲.

[۲] میرزاییگی، جهانشاه، انتقال دانش و حفظ مهارت: نیاز پیوسته فرایند جهانی شدن، مجله مدیر ساز،

مرداد ۱۳۸۴.

[۳] Nonaka, I., Toyama, R., Konno: SECI, Ba and Leadership: "a unified model of dynamic knowledge creation", Long Range Planning, ۲۰۰۳.

[۴] North, D.C "Institutional change and economic performance", Cambridge university press, ۲۰۰۲.

[۵] Davenport, T. H., De Long, D. W., Beers, M. C. Successful knowledge management projects, Sloan Management Review, ۲۰۰۳.

[۶] Davenport, T. H., Marchard, D., Is KM just good information management, "Financial Times Mastering Information Management Supplement, Financial Times", London March ۸th, ۱۹۹۹.

[۷] Nonaka, I.A, "dynamic theory of organizational knowledge creation", Organization Science, ۲۰۰۴.

[٨] Skyrme, D.J., "Developing a know-ledge strategy , Strategy, Wachter, R.M., ١٩٩٩,
""Technology support for knowledge management" ,Mid-American Journal of
Business, ٢٠٠٠.

[٩] Polanyi, M. , "The Logic of Tacit Inference. Knowing and Being", Routledge &
Keagan Paul ,London, ٢٠٠١.

[١٠] Rosenberg, N, "Technology and Economics, University Press ,Cambridge", ١٩٩٩.

[١١] Hall, R., Andriani, P, "Managing knowledge for innovation, in: Long Range
Planning", ٢٠٠٢.

[١٢] Howells, J. , "Tacit Knowledge, Innovation and Technology Transfer, in:
Technology Analysis & Strategic Management", ٢٠٠١.

[١٣] Grant, R. M. "The knowledge-based view of the firm: Implications for Management
Practice", Long Range Planning, ٢٠٠١.

[١٤] Senker, J." Tacit knowledge and models of Innovation", Industrial and Corporate
Change, ١٩٩٩.

[١٥] Stover, M., "Making Tacit Knowledge Explicit", Reference Services Review, ٢٠٠٤.

[١٦] Leonard, D., Sensiper, S." The Role of Tacit Knowledge in Group Innovation",
California Management Review, ١٩٩٩.

[١٧] Sutton, R. I., Hargadon, A, "Brainstorming groups in context, Administrative
Science Quarterly", ٢٠٠٠.

[۱۸] Scarbrough, H., "Knowledge Management, HRM and the Innovation process",
International Journal of Manpower, ۲۰۰۳.

[۱۹] طالب بیدختی، عباس؛ انوری، علیرضا، "خلاقیت و نوآوری در افراد و سازمانها"، تدبیر، شماره
۱۵۲، سال پانزدهم، دی ماه ۱۳۸۳.

[۲۰] متقی حامد، علیرضا، "مهندسی مجدد ضرورتی اجتناب ناپذیر"، تدبیر، شماره ۱۴۴، سال پانزدهم،
اردیبهشت ۱۳۸۳.

[۲۱] رایینز، استیفن، مبانی رفتار سازمانی، ترجمه دکتر قاسم کبیری، مرکز انتشارات علمی دانشگاه آزاد
اسلامی، چاپ اول، سال ۱۳۶۹.

[۲۲] شهرآرای، مهرناز؛ مدنی پور، رضا، "سازمان خلاق و نوآور مجله دانش مدیریت"، شماره ۳۳ و ۳۴،
تابستان ۱۳۷۵.

[۲۳] همتیان، حمید رضا، "پذیرش گزارش نوآوری در موسسات خدماتی"، تدبیر، سال پانزدهم، شماره
۱۴۸، شهریور ۱۳۸۳.

[۲۴] سلطانی، ایرج، "راهکارهای تقویت خلاقیت در سازمان"، تدبیر، سال چهاردهم، شماره ۴۱، بهمن
۱۳۸۲.

[۲۵] جعفری، عبدالرضا، "کیفیت و نظامهای کنترل"، تدبیر، شماره ۵۵.

[۲۶] Bohinc, T., Erichson, J. Innovations, "Management, Telekommunikation", ۲۰۰۲.

