

## نقش استراتژی‌های مدیریت دانش بر یادگیری سازمانی، نوآوری سازمانی و تسهیم دانش در سازمان

دکتر وحید قلیپور<sup>۱</sup>، ابوالفضل بهروزی<sup>۲</sup>، مسعود غفوری<sup>۳</sup>

<sup>۱</sup>گروه مدیریت دولتی، عضو هیات علمی واحد لارستان، دانشگاه آزاد اسلامی، لارستان، ایران. (نویسنده مسئول)

<sup>۲</sup>گروه مدیریت دولتی واحد لارستان، دانشگاه آزاد اسلامی، لارستان، ایران

<sup>۳</sup>گروه مدیریت دولتی، واحد لارستان، دانشگاه آزاد اسلامی، لارستان، ایران

تاریخ دریافت: ۱۴۰۰/۰۷/۰۴ تاریخ پذیرش: ۱۴۰۰/۰۸/۰۸

### The role of knowledge management strategies on organizational learning, organizational innovation and knowledge sharing in the organization

Dr. Vahid Gholipour<sup>1</sup>, Abolfazl Behrozi<sup>2</sup>, Massoud Ghafouri<sup>3</sup>

Department of Public Administration, Larestan Branch, Islamic Azad University, Larestan, Iran. (Author)

Department of Public Management, Larestan Branch, Islamic Azad University, Larestan, Iran

Department of Public Administration, Larestan Branch, Islamic Azad University, Larestan, Iran

Received: (24/09/2021) Accepted: (29/10/2021)

#### چکیده

#### Abstract:

Knowledge management strategies are one of the topics of the day in the field of management and based on the reports provided by various organizations, this issue can be presented as a major challenge for global organizations. Knowledge age organizations are trying to find a way to align their organization's macro-alignment strategies and knowledge management strategies. But for these organizations to continue, they are accelerating, they are showing more environmental change, and this is more organizational. Innovation session is one of the most important factors of economic growth. Innovation occurs when an idea is developed as a product, process or service. Innovation is a management system that emphasizes the organization's bureaucracy, seeks out exceptional opportunities, and decides whether the organization's strategic direction is appropriate. Innovation sets the standard for success and also seeks new opportunities. This article examines the effects of knowledge management on the organization and organizational innovation and knowledge sharing in the organization.

#### Keywords

Organizational innovation, knowledge management, knowledge sharing, organizational learning

استراتژی‌های مدیریت دانش جزء مباحث روز علمی در حوزه مدیریت می‌باشد و بر اساس گزارشات ارائه شده از سوی سازمان‌های مختلف می‌توان مشاهده کرد که این موضوع به عنوان یک چالش اساسی برای سازمان‌های جهانی مطرح می‌باشد. سازمان‌های عصر دانش در تلاشند که راهی برای همراستایی استراتژی‌های سطح کلان سازمان خود و استراتژی‌های مدیریت دانش ایجاد کنند. سازمانها یادگیری را ابزاری می‌دانند که به کمک آن عملکرد را بالا برند و خود را بهتر با تغییرات محیطی وفق دهند. اما برای آنکه سازمانها به بقای خود ادامه دهند، سرعت یادگیریشان باید بیشتر از درجه تغییرات محیطی باشد و این امر اهمیت یادگیری سازمانی را بیشتر نمایان می‌سازد. امروزه نوآوری، از مهم‌ترین عوامل رشد اقتصادی به شمار می‌رود. نوآوری زمانی رخ می‌دهد که ایده به صورت محصول، فرآیند یا خدمتی توسعه یابد. نوآوری یک نظام مدیریتی است که بر رسالت سازمان تاکید دارد، به دنبال فرصت‌های استثنایی است و تعیین می‌کند که آیا مسیر راهبردی سازمان مناسب است یا خیر. نوآوری معیارهای موفقیت را معلوم می‌کند و نیز به دنبال فرصت‌های جدید است. در این مقاله به بررسی تاثیر استراتژی‌های مدیریت دانش بر یادگیری سازمانی و نوآوری سازمانی و تسهیم دانش در سازمان خواهیم پرداخت

#### واژه‌های کلیدی:

نوآوری سازمانی، مدیریت دانش، تسهیم دانش، یادگیری سازمانی

## مقدمه

یکی از مشکلات سازمان های ایرانی پیاده سازی فرایندهای مدیریت دانش است. مطالعات ما نشان داده اند که بخشی از موانع پیاده سازی مرتبط با عدم ارتباط برنامه های مدیریت دانش و عوامل زیرمجموعه آن با برنامه ریزی های کلان و به تعبیری استراتژی های اصلی سازمانهاست. همسویی برنامه های مدیریت دانش با استراتژیهای سازمانی، با توجه به اینکه مدیریت دانش خود به یک چشم انداز سازمانی تبدیل می شود، علاوه بر تضمین برای اجرای مدیریت دانش پیاده سازی آن را نیز تسهیل می نماید و نیز مطالعات ما نشان داده اند که پیاده سازی مدیریت دانش خود باید به عنوان یک استراتژی محسوب شود تا بتواند علاوه بر اینکه خود دارای چشم انداز سازمانی می گردد، اجرای ملزومات برنامه مدیریت دانش در سازمان را تحت عنوان یک برنامه منظم، مشخص نموده و در یک همراستایی با استراتژی اصلی سازمان به هم افزایی دانشی سازمان کمک نماید زمانی سازمان ها به دنبال کسب و یافتن داده و اطلاعات بودند، اما امروزه با حجم انبوهی از اطلاعات و داده های گوناگون روبه رو هستند که در بسیاری موارد اداره و بهره برداری صحیح از آنها خود مسئله ای دیگر است. امروزه سازمان ها به طور روزافزونی بر پایه دانسته های خود از یکدیگر فاصله می گیرند و در واقع دانش را می توان بزرگترین مزیت رقابتی سازمانها در عرصه اقتصاد جهانی به شمار آورد. امروزه، سرمایه ذهنی بعنوان یک نیروی قدرتمند، در حال جایگزین شدن بجای سرمایه های فیزیکی است دانش (دانسته مبتنی بر تجربه) یک منبع کلیدی در هر سازمانی است. انسان هرچه بیشتر بداند، بهتر میتواند عمل کند. دیگر دورانی که در آن فقط پول، زمین و نیروی بازو، بعنوان سرمایه شناخته میشدند، به سر آمده است. در دنیای امروز، دانش نه تنها بعنوان یک سرمایه محسوب میشود؛ بلکه بعنوان مهمترین سرمایه نیز برای سازمانها تلقی میشود. لذا در عصر دانایی که در آن دانش بسان مهمترین سرمایه محسوب میگردد، سازمانها نیازمند رویکرد مدیریتی متفاوت نسبت به مسائل سازمان و کارکنان هستند. حفظ و نگهداری کارکنان سازمانها و پرورش ظرفیت یادگیری آنان نقش تعیین کنندهای در موفقیت برای سازمان دارد. لذا همانند مدیریت منابع فیزیکی مانند پول، مدیریت دانش نیز باید بخشی از سیاست های استاندارد سازمان باشد. مدیریت دانش، مربوط به استفاده نظام منداز دانش در سازمان و بکارگیری آن در فعالیتهای، به منظور تحقق اهداف و رسالت سازمان است. هدف مدیریت دانش، جلوگیری از تکرار اشتباهات و اتخاذ تمامی تصمیمات بر اساس دانش سازمان میباشد برخی مدیریت دانش را رساندن اطلاعات مناسب به افراد مناسب در زمان مناسب تعریف کرده اند. دانش، اطلاعاتی است که کشف یا ایجاد شده و بوسیله ذهن انسان طبقه بندی شده است. اسناد و مدارک، بعنوان دانش سازمانی، تنها بخشی از مبنای دانش یک سازمان است. افراد، بخش اعظم از دانش را شامل میشوند و منابع اصلی تمامی دانش مستندسازی شده سازمان میباشند. این افراد که خالق و نیازمند دانش هستند در صورت تسهیم آن و در اختیار قراردادن دانش به افراد دیگر، میتوانند زمینه رشد و موفقیت سازمان در امور محوله را فراهم آورند. نوآوری، از مهم ترین عوامل رشد اقتصادی به شمار می رود. نوآوری زمانی رخ می دهد که ایده به صورت محصول، فرآیند یا خدمتی توسعه یابد. نوآوری یک نظام مدیریتی است که بر رسالت سازمان تاکید دارد، به دنبال فرصت های استثنایی است و تعیین می کند که آیا مسیر راهبردی سازمان مناسب است یا خیر. نوآوری معیارهای موفقیت را معلوم می کند و نیز به دنبال فرصت های جدید است. چشم انداز مشترک نیز به توسعه فرهنگ یادگیری کمک می کند. ارزش های دیگری که بر یادگیری تأثیر می گذارند شامل: ادراک مشترک یا کاملاً متفاوت از نقش یادگیری در کسب عملکرد سازمان توسط افراد و سرپرستانشان، اختیار و قدرت دهی، نوآوری و مسئولیت های شخصی است. جنبه های ساختاری، آرایش های نهادینه شده ساختاری و رویه های هستند که به سازمان ها اجازه می دهند که به صورت سیستماتیک به جمع آوری، تحلیل، ذخیره سازی، توزیع و استفاده از اطلاعاتی که به اثربخشی سازمان مرتبط اند بپردازند. هردو جنبه ساختاری و فرهنگی بر یادگیری افراد در سطوح مختلف یک سازمان، اعم از فردی، تیمی و کل سازمان تأثیر دارد. بدین ترتیب یک سازمان یادگیرنده جنبه های مناسب فرهنگی، ارزش، مفروضات و رفتارها را داراست که محیط یادگیری را پرورش داده و با تشخیص نیازهای یادگیری و تسهیل یادگیری، توسعه پیدا می کند و نیز جنبه های ساختاری دارد که فعالیت های یادگیری را مورد حمایت قرار می دهد. در تمایز بین سازمان یادگیرنده و یادگیری سازمانی، سازمان یادگیرنده را شکلی از سازمان و یادگیری سازمانی را فعالیت یا فرایندی در درون سازمان تعریف کرده اند.

## مفهوم مدیریت استراتژیک دانش و نقش آن در حرکت استراتژیک سازمان :

قبل از ارایه مدل مفهومی برای مدیریت استراتژیک دانش لازم است که ابتدا با مفهوم مدیریت استراتژیک دانش آشنا شویم. از آن جایی که در توسعه این مدل مفهومی، رویکرد همراستایی کسب و کار با استراتژی های توسعه سیستم جامع مدیریت دانش، به عنوان رویکرد مبنا در شناسایی دانش های مورد نیاز سازمان و نیز توسعه سیستم جامع مدیریت دانش انتخاب شده است، در ادامه به بیان نقش مدیریت دانش در حرکت استراتژیک سازمان نیز خواهیم پرداخت.

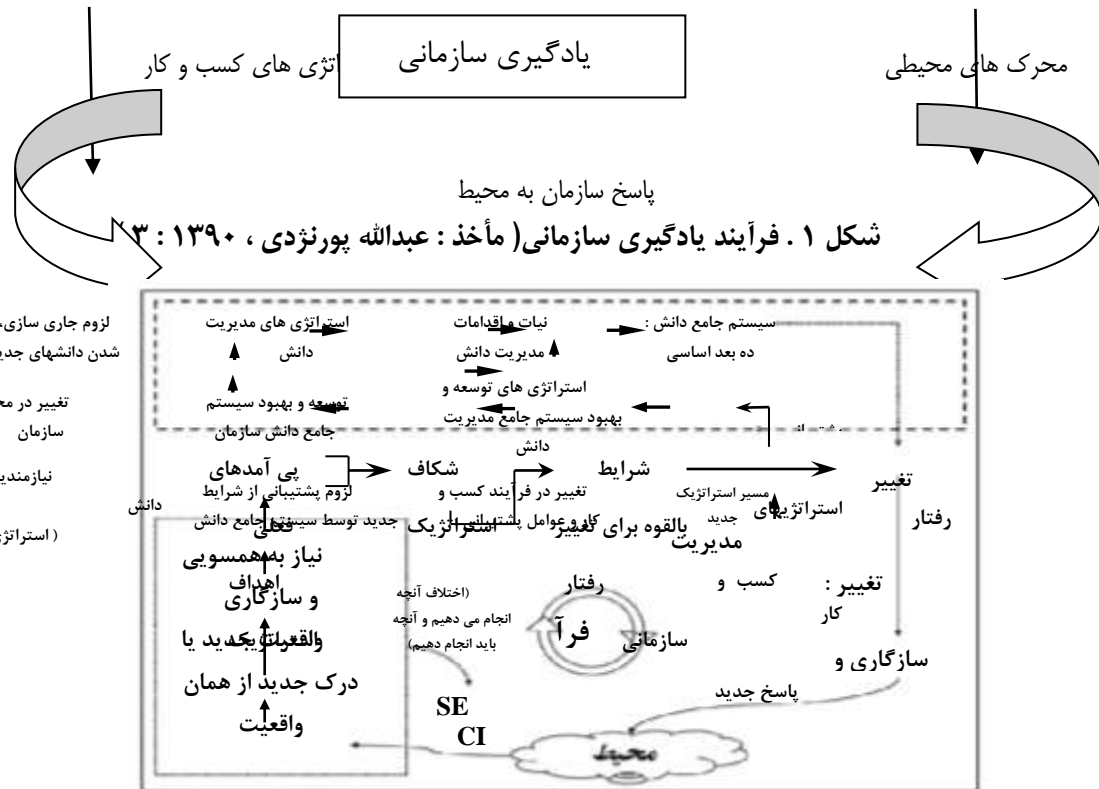
### مفهوم مدیریت استراتژیک دانش :

از آن جایی که دانش به عنوان استراتژیک ترین منبع سازمانی مطرح می باشد ، سازمان ها با این سؤال اساسی مواجه می باشند که چگونه می توانند دانش سازمانی را به طور کارآمد و اثربخش مدیریت نمایند تا از مزایای آن جهت پیشبرد اهداف استراتژیک سازمان بهره مند شوند . به این ترتیب استقرار سیستم کار آمد و اثر بخش مدیریت دانش به عنوان شایستگی کلیدی سازمان ها در عصر جدید ، که می تواند مزیت رقابتی پایدار ایجاد کند ، مطرح می باشد . نکته بسیار اساسی و قابل توجه که منجر به مطرح شدن رویکرد استراتژیک در مدیریت دانش می شود این است که مدیریت دانش باید در خدمت حرکت استراتژیک سازمان و تعامل استراتژیک آن با محیط متلاطم و متغیر کسب و کار باشد . دانش و مدیریت آن به تنهایی و مستقل از اهداف استراتژیک سازمان کاملا بی معنی و فاقد ارزش خواهد بود . بنابراین مدیریت دانش سازمان بایستی همسو و هماهنگ با اقدامات استراتژیک سازمان در سطح کلان مطرح و مورد توجه قرار گیرد . به این ترتیب مفهوم مدیریت استراتژیک دانش ( مدیریت دانش با نگرش استراتژیک ) را می توان به صورت مدیریت دانش ، همسو و همراستا با مسیر استراتژیک سازمان ، تعریف نمود

### نقش مدیریت دانش در تحقق حرکت استراتژیک سازمان

ارزشمندی مدیریت دانش در سازمان ، در گرو پشتیبانی آن از تحقق اهداف استراتژیک سازمان می باشد . این تعامل را می توان با استفاده از مفهوم یادگیری سازمانی به خوبی تشریح نمود . مفهوم یادگیری سازمانی به عنوان مفهومی واسطه به بیان این تعامل در حوزه استراتژیک کمک خواهد نمود . یادگیری سازمانی قابلیت است که به سازمان ها این امکان را می دهد که تعامل پویایی را با محیط اطراف خود برقرار نمایند و متناسب با اقتضای شرایط محیطی از یک سو و مأموریت متصور برای سازمان ، پاسخ مناسب و مقتضی به محیط را ، از طریق تغییر استراتژیک در رفتار سازمانی ، بروز دهند . این فرآیند منجر به سازگاری بیشتر سازمان ، همانند یک موجود زنده ، با محیط اطراف خواهد شد و بقای آن را در محیط تضمین خواهد نمود .

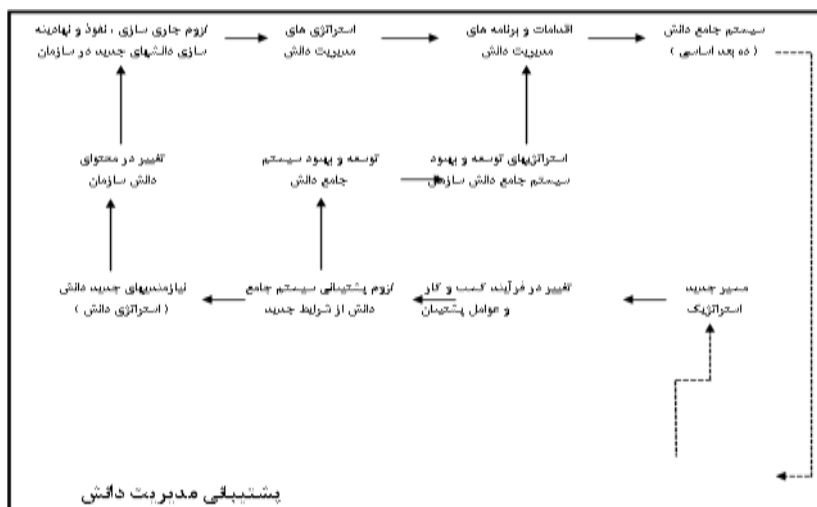
سازمان های جدید      تعدیل و سازگاری



شکل ۲: نقش مدیریت دانش در تحقق حرکت استراتژیک سازمان (مأخذ: عبدالله پورنژدی، ۱۳۹۰: ۳)

مدل فوق به خوبی تعامل یک سازمان را با محیط خود ، در قالب فرآیند یادگیری ، نشان می دهد . همچنین تعامل سینرژیک بین

مدیریت دانش و فرآیند یادگیری سازمانی را نشان می دهد. این مدل طی مطالعات و پژوهش های متعدد انجام گرفته، توسط مؤلف توسعه و ارائه گردیده است. از آن جایی که یادگیری سازمانی در اصل بنیانگر فرآیندی است که سازمان استراتژی های خود را، جهت تعاملی پویا با محیط خود و تغییر رفتار سازمانی، تبیین می کند، لذا تعامل مدیریت دانش با مفهوم یادگیری سازمانی در حقیقت همان نقش مدیریت دانش در حرکت استراتژیک سازمان خواهد بود. به طوری که مشاهده می شود این فرآیند یک فرآیند چرخشی می باشد که تکرار مستمر آن منجر به سازگاری و هماهنگی بیشتر و پاسخگویی مطلوب تر به شرایط خواهد بود و سازمان را در تداوم حیات اقتصادی پشتیبانی خواهد کرد. سازمان ها در هر محیطی که فعالیت نمایند، اعم از محیط رقابتی یا انحصاری، نیازمند این یادگیری خواهند بود. استراتژی های کسب و کار در اصل بیانگر مسیر جدید حرکت سازمان ها هستند، که در نتیجه ایجاد درک جدیدی از واقعیات محیطی، جهت حفظ یا بهبود عملکرد مأموریتی سازمان، لازم تشخیص داده شده اند. سازمان برای طی این مسیر نیازمند اعمال تغییراتی در فرآیند های کسب و کار و نیز عوامل پشتیبان فرآیند های سازمانی می باشد. ایجاد تغییرات در سازمانی در صورتی خواهد توانست عملا و به طور بالفعل محقق شود و اثر بخشی لازم را داشته باشد که همراه با تغییر وضعیت دانش سازمانی باشد. تنها در این صورت است که یادگیری واقعی در سازمان اتفاق افتاده و با تکمیل چرخه یادگیری سازمانی، تغییر رفتار سازمانی عملا نمود خواهد یافت. برای این منظور ممکن است نیازمند اعمال تغییر در محتوا یا مکانیزم های سیستم مدیریت دانش باشیم. البته هر دو مورد به طور هم زمان نیز می توانند لازم تشخیص داده شوند. در حالت اول سازمان به این نتیجه می رسد که محتوای دانش سازمانی بایستی تغییر کند و جریانی از دانش های جدید به درون سازمان جریان یابد یا اینکه حوزه های دانش موجود از نظر محتوایی توسعه یابند. بنابراین در این شرایط اقدام به تدوین استراتژی دانش و تعیین دانش های مورد نیاز در آینده خواهیم نمود. تحقق استراتژی دانش در سازمان منجر به تغییر در بنیان دانش سازمانی خواهد شد. اما باید توجه داشته باشیم که صرف تشخیص و تعیین محتوای دانش های استراتژیک جهت تأمین نیاز های آتی سازمان کافی نیست بلکه این تنها ابتدای راه است. پس از تعیین حوزه های دانش کلیدی سازمان جهت تمرکز به منظور تسهیل حرکت استراتژیک سازمان ها در افق زمانی آینده، بایستی این محتوا در سازمان ساری و جاری گردد و در بستر کلیه فرآیند های سازمانی نهادینه گردد. به عبارت دیگر دانش جدید بایستی در سازمان به معنی واقعی نفوذ پیدا کند و با عملیات و فعالیت های سازمانی عجین و یکپارچه گردد. متأسفانه این مطلب بدیهی اغلب مورد غفلت قرار می گیرد و سازمان ها علی رغم این که دانش مورد نیاز خود را بسیار دقیق شناسایی می کنند، ولی قادر به نفوذ دادن آن در سازمان و یکپارچه سازی آن با فعالیت های سازمانی نیستند. به این ترتیب مرحله بعد در این فرآیند تدوین استراتژی های مدیریت دانش می باشد. استراتژی های مدیریت دانش بایستی تعیین کنند که از بعد کسب (ایجاد یا جذب)، ذخیره سازی، انتقال، تشریح، استفاده، ... چگونه بایستی با دانش جدید رفتار شود. به عبارت دیگر استراتژی های مدیریت دانش به استراتژی های کسب دانش (ایجاد یا جذب)، استراتژی ذخیره سازی، استراتژی انتقال و تشریح و استراتژی استفاده از دانش قابل تفکیک می باشد. مجموعه این استراتژی ها، مواجهه مدیریتی با دانش های جدید را ترسیم و تعیین میکنند. طبیعتاً استراتژی های مدیریت دانش بایستی به گونه ای تدوین شوند که کاملاً هماهنگ و همسو با یکدیگر باشند و در طی تغییراتی که به سیستم دانش سازمان اعمال می نمایند، یکپارچگی این مجموعه را خدشه دار نکنند. به همین دلیل است که یکی از ورودی های تدوین استراتژی های مدیریت دانش ارکان استراتژیک مدیریت دانش در سازمان می باشند که از سه رکن مأموریت، چشم انداز و اصول راهنما و ارزش ها تشکیل شده است. این ارکان، در یک منظر کلی، سمت و سوی تغییرات و بهبود در سیستم دانش سازمان را به تصویر می کشد تا از این طریق یکپارچگی سیستم دانش سازمان در جریان تغییرات و توسعه های متوالی محفوظ بماند. در گام بعدی برنامه های اجرایی و اقدامات مدیریت دانش بر مبنای استراتژی های مدیریت دانش تدوین می شوند تا در عمل به اجرا گذاشته شوند. اجرای اقدامات و برنامه های مدیریت دانش نیز در قالب تعریف و مدیریت پروژه هایی منسجم و هماهنگ تحقق خواهند یافت. حالت دومی که می توان برای تغییرات سیستم دانش سازمان، جهت پشتیبانی و حمایت از حرکت استراتژیک سازمان در مسیر جدید، تصور کرد، توسعه و بهبود سیستم دانش موجود بدون تغییرات اساسی در محتوای دانش سازمان می باشد. البته این دو حالت در عمل تا این حد از هم مجزا و مستقل نیستند.



شکل ۳: پیش برنامه ریزی استراتژیک مدیریت دانش و ارزیابی سازمانی : ( مأخذ : عبدالله پورنژدی ، ۱۳۹۰ )  
۱. نوآوری:

### مفهوم نوآوری

ماهیت نوآوری ایجاد تغییر در محصولات یا خدمات و نیز تغییر در روش خلق و عرضه آنها، با هدف پاسخگویی به بازار های جدید و نیاز های متغیر مشتریان، انجام این تغییرات نیازمند دیدن پیوند ها، کشف فرصت ها و استفاده از آنهاست. برای تحقق این مهم، نگاه های اقتصادی باید دانش، مهارت های فناورانه و تجربه کافی را در مدیریت فرایند نوآوری برخوردار باشند. یکی از مشکلات مدیریت نوآوری فهم متفاوت مردم از واژه نوآوری است که اغلب با اختراع اشتباه گرفته می شود. نوآوری، در مفهوم عام به معنای "ایجاد یک چیز جدید" است. مایکل پورتر (۱۹۹۶) درباره ی ماهیت نوآوری می گوید: شرکت ها با نوآوری به مزیت رقابتی دست می آیند که هم فناوری های جدید و روش های جدید انجام کارها را در بر می گیرد. نوآوری صرفاً درباره محصولات تولیدی نیست. در اغلب اقتصاد ها، خدمات بخش اعظم فعالیت ها را به خود اختصاص می دهد. بنابراین فضای زیادی برای نوآوری در این بخش وجود دارد. هزینه های سرمایه ای کم تر در بخش خدمات اغلب به معنای زیاد بودن فرصت برای تازه واردان و تحولات بنیادین در این بخش است (استوکر<sup>۱</sup> و همکاران، ۲۰۱۸).

در عصر امروز که سرعت پیشرفت فناوری ها روز به روز در حال افزایش می باشد، سازمان ها برای بقا و رشد خود راهی جز منطبق کردن خود با تغییرات محیط پیرامون خود ندارند. موفقیت سازمان ها عمدتاً ریشه در نوآوری دارد. مزیت رقابتی می تواند ناشی از اندازه، مالکیت دارایی ها و مانند آنها نیز باشد. اما این الگو (مزیت رقابتی بر خواسته از نوآوری) بیش از پیش به نفع سازمان هایی تغییر می کند که می توانند از دانش و مهارت های فناورانه و تجربه برای ایجاد نوآوری در محصولات خود (اعم از کالا یا خدمت) و نیز روش های توسعه و عرضه آنها استفاده کنند (سهیلی فر و همکاران، ۱۳۹۶).

نوآوری در حال تبدیل به یک مولفه کلیدی در سیاست گذاری اقتصادی است؛ بطور مثال دفتر علم و نوآوری انگلستان نوآوری را موتور اقتصاد مدرن می داند که ایده ها و دانش را به کالا و خدمت تبدیل می کند. یکی از پایگاه های اینترنتی دولت استرالیا نیز چنین می نویسد: شرکت هایی که برای نوآوری سرمایه گذاری نمی کنند آینده خود را به خطر می اندازند و اگر به دنبال راه حل هایی نوآورانه برای مسائل نباشند، احتمال موفقیت کسب و کار آنها اندک است (زارعی و همکاران، ۱۳۹۴).

ماهیت نوآوری به گونه ای است که اساساً به کارافرینی مربوط می شود. مهارت کشف فرصت ها و خلق روش های جدید برای بهره برداری از آنها در کانون فرایند نوآوری جای دارد. کار آفرینان مخاطره جو هستند، اما هزینه پیشبرد یک ایده ناب و منافع بالقوه موفقیت در انجام کاری متفاوت را نیز در نظر می گیرند به ویژه اگر قرار باشد بازیگران فعلی بازی نیز وارد ماجرا شوند (وانگ<sup>۲</sup> و همکاران،

<sup>1</sup> . Michael Porter

<sup>2</sup> . Stokes

<sup>3</sup> . Wang

۲۰۱۴). نوآوری آثار متعددی دارد. به عنوان مثال، شواهد تحقیقاتی حاکی از وجود همبستگی زیاد میان عملکرد بنگاه در بازار و توسعه محصولات جدید است. محصولات جدید به کسب و حفظ سهم بازار و افزایش سودآوری بنگاه کمک می کنند. برای محصولات بالغ تر و جا افتاده تر، رشد رقابتی فروش صرفاً ناشی از توانایی عرضه قیمت های پایین نیست و عواملی زیاد به غیر از هزینه نیز در آن نقش دارند؛ از جمله طراحی، سفارشی سازی و کیفیت. در نهایت در عصر کوتاه شدن چرخه عمر محصولات، توانایی جایگزین کردن مستمر محصولات قدیمی با نسخه های جدید تر و بهتر، هر روز اهمیت بیشتری پیدا می کند. "رقابت در لحظه حاکی از فشار فزاینده به بنگاه ها، نه تنها برای عرضه محصولات جدید، بلکه برای عرضه سریع تر آنها نسبت به رقیب است (سهیلی فر و همکاران، ۱۳۹۶).

از میان همه تعاریف هایی که برای این کلمه ارائه شده است، تعریف ساده ی زیر به خوبی می تواند همه ی جنبه های نوآوری را پوشش دهد: "نوآوری عبارت است از ایده ای جدید که به فعل درآمده و ارائه شده باشد و اثر اقتصادی-اجتماعی معنی داری ایجاد کرده باشد." با این تعریف، نوآوری مشخصاً از ابداع متمایز می شود. ابداع فقط به معنی شکل گیری یک فکر جدید است، چه در عمل استفاده بشود و چه نشود. برای مثال در بسیاری از کشورها پتنت ها بر اساس ایده های جدید ارائه می شوند، اما بسیاری از آن ها به مرحله عمل و تولید نمی رسند و در نتیجه نوآوری محسوب نمی شوند. به عبارتی، ابداع که همان شکل گیری ایده های جدید است، پایه نوآوری را تشکیل می دهد، اما عملی شدن و ارائه این ایده ها و اثر اقتصادی/اجتماعی آن ها دستاورد اصلی نوآوری است. به این ترتیب، اثر نوآوری فقط به سود اقتصادی، درآمد بازار و موفقیت های تجاری محدود نمی شود، بلکه پذیرش یک موضوع توسط جامعه هم جزو اثرات نوآوری محسوب شده و به این ترتیب محدوده آن گسترش می یابد. به علاوه این تعریف، نوآوری را هم در فناوری<sup>۲</sup> و هم در غیر آن شامل می شود. به عبارتی، می توان این تعریف ساده را در همه زمینه ها به کار برد، چه در زمینه های ملموس مانند: فناوری (مثل شکافت هسته ای و نیمه هادی ها) و محصولات (مثل خودرو و کامپیوتر)؛ و چه در زمینه هایی که کمتر ملموس هستند مانند: خدمات (مثل خدمات مالی و میهمان نوازی)، شیوه های مدیریت (مثل استاندارد سازی و کنترل کیفیت آماری)، اجتماعی (مثل محافظت از محیط زیست)، دیدگاه های تئوری (مثل تئوری نسبیت و تکامل) و اصول جهان بینی (مثل دموکراسی و کمونیسم). نوآوری را می توان با رابطه ی نمادین زیر نشان داد:

اثر حاصل از ارائه ی آن × ایده = نوآوری

در رابطه ی بالا، ایده می تواند بسته به کیفیتش، مقداری بین صفر تا یک داشته باشد و اثر آن می تواند مقداری بین صفر تا بی نهایت اختیار کند. برای داشتن یک نوآوری بزرگ، ایده مهم است چرا که چیزی نو را ایجاد می کند، اما اثر ناشی از عملی شدنش نیز اهمیت زیادی دارد و در واقع ارائه موثر این ایده جدید، کلید موفقیت نوآوری و پیدایش نوآوری های بزرگ است. (رستگار و همکاران، ۱۳۹۵).

### تعریف نوآوری

نوآوری می تواند، ایده، شیوه یا شیء تازه و بکری باشد یا اینکه تازه جلوه کند. برخلاف اسم ظاهری نوآوری، نیازی نیست که نوآوری یک ایده بسیار تازه باشد، بلکه کافی است که ایده، شیوه یا شیء باشد که از دیدگاه افرادی که آن را می پذیرند، تازه و نو جلوه کند. بنابراین در انتشار یک ایده جدید، تازه جلوه کردن اغلب مهمتر از تازگی عینی است. به عبارت دیگر، نوآوری آن نیست که هرچه را قدیمی است، دور بریزیم و هر چه را مدرن است بپذیریم؛ بلکه بدین معناست که آنچه را محکم و مثبت است، چه قدیمی و چه جدید، در ترکیبی پویا و خلاق قرار دهیم (قربانی و همکاران، ۱۳۹۵).

نوآوری به معرفی ترکیب جدیدی از عوامل ضروری تولید در سیستم تولیدی اشاره دارد. سرمایه نوآوری عبارت است از: صلاحیت سازماندهی، اجرای تحقیق و توسعه و ایجاد فناوری و محصول جدید برای برآورده ساختن تقاضای مشتریان. سازمان همکاری اقتصادی و توسعه هر نوع بهره برداری تجاری از دانش جدید را نوآوری نامیده است. به عبارت دیگر، نوآوری عبارت است از اجرای فرآیندها یا رویه های جدید که ذاتاً با آنچه که وجود دارند متفاوتند. نوآوری شامل شش نوع فعالیت مختلف می باشد:

- محصول جدید،
- خدمات جدید،
- روشهای جدید تولید،
- کشف بازارهای جدید،

1. invention

2. technological innovation

• منابع عرضه جدید

• رو شهای جدید سازماندهی (لوپز<sup>۱</sup> و همکاران، ۲۰۱۷).

نوآوری بوسیله پژوهشگران رشته‌های مختلف مورد مطالعه قرار گرفته است و از دیدگاه‌های مختلف تعریف شده است و در نتیجه زبان و مبانی نظری مشترکی در این زمینه وجود ندارد و شاهد ظهور نظرات رقیب در این زمینه هستیم. بنابراین تعاریف متعددی از نوآوری ارائه شده است، در همین راستا، برخی از تعاریف نوآوری برگرفته از مطالعات پیشین در جدول ۱ نشان داده شده است.

### جدول ۱ تعاریف نوآوری، منبع (لوپز و همکاران، ۲۰۱۷)

تعریف نوآوری	نویسنده
ایجاد (تولید) هر محصول، خدمت یا فرایندی که برای یک واحد تجاری، جدید و نو می باشد.	توشمان و ندلر (۱۹۸۶)
توانایی انجام امری ابتکاری که منجر به خلق محصول یا خدمتی جدید شود	هارگی (۱۹۹۵)
فرایندی برای استفاده از دانش یا اطلاعات مربوط به منظور ایجاد یا معرفی چیزهای تازه و مفید.	هالت (۱۹۹۸)
هر چیز تجدید نظر شده که طراحی شده و به حقیقت درآمد داشته باشد و موقعیت سازمان را در مقابل رقبا مستحکم کند و همچنین مزیت رقابتی بلند مدت را میسر سازد	وارکینگ (۱۹۹۹)
نتیجه دانش یک گروه از بازارها و امکانات فنی جدید که منجر به توسعه محصول بهبودیافته می شود.	لمون و ساهوتا (۲۰۰۳)
معرفی و کاربرد روش های جدید و بهبود یافته انجام کارها	اندرسون (۲۰۰۴)
پذیرش یک ایده یا رفتار راجع به یک نظام، سیاست، برنامه، فرایند، محصول یا خدمت که برای سازمان نو و جدید می باشد	نارتجو والنسیا (۲۰۱۰)
پیاده ساختن ایده ناشی از خلاقیت که به صورت یک محصول یا خدمت تازه ارائه شود، نوآوری گویند	نایلن و همکاران (۲۰۱۵)

نوآوری فردی، با تشخیص مسأله و ارائه ایده ها یا راه حل‌های جدید و قابل قبول آغاز می شود. در مرحله بعد فرد در سازمان به دنبال حامیانی است تا ایده خود را عملی سازد. بدین ترتیب یا آن ایده را به مرحله اجرا در آورده یا این که آن را با توجه به غیرممکن بودن، رها می کند.

همانطور که قبلاً گفته شد، فعالیتهای موفق نوآورانه در یک سازمان نیازمند مشارکت کارمندان در تمام سطوح می باشد. این سطوح، شامل سطح عالی مدیریت (راهبردی)، سطح میانی مدیریت (اجرایی) و سطح پایین تر مدیریت (عملیاتی) است. از آنجاییکه خصوصیات سازمانی بر نوآوری افراد تأثیرگذارند، لذا هدف هر سازمانی برای کسب موفقیت، باید درگیر ساختن هر فرد در فرآیندهای نوآورانه سازمان باشد.

نوآوری فرایندی پیچیده و سیستمی است که بسته به شرایط و نوع سازمان، می تواند گامها یا توالی آنها متفاوت باشد. با این وجود فرایند کلی نوآوری در شکل عام خود شامل گامهای زیر است:

- شناخت نیاز بازار (مشتري/ کاربر) یا فرصت نوآورانه.
- تغییر فناوری موجود یا پذیرش فناوری که برآورنده نیاز یا فرصت باشد.
- خلق محصول یا خدمت جدید (اختراع) در صورت لزوم
- ارائه فناوری (و محصول یا خدمات جدید) از طریق تجاری کردن آنها<sup>۲</sup> (الی و همکاران، ۲۰۱۶).

فرایند نوآوری پیوند دهنده طرح، اختراع، توسعه و انتقال فناوری با یکدیگر است. در هر یک از این گامها، ایده ها و مفاهیمی آفریده می شود. اما فرایند نوآوری هنگامی تحقق می یابد که این گامها در پایان به بهره برداری و تجاری کردن یک محصول، فرایند یا نظام پیشرفته تر بیانجامد. مراحل کلیدی فرایند نوآوری را معمولاً در چهارچوب یک طرح تعریف می کنند؛ زیرا این نوع سازماندهی که تقریباً از ۱۹۸۰ به بعد رواج بسیار زیادی در انجام نوآوری یافته روش اثربخش تری است. هر طرح نوآوری معمولاً با یک ایده آغاز می شود که غالباً شامل نوعی راه حل فنی برای نیاز جاری یا آتی مشتری است. پس از پیشنهاد ایده، مرحله جستجوی منابع قرار دارد تا این ایده به تحقق به پیوندد. هر ایده، بسته به پیچیدگی آن، برای شکوفا شدن ممکن است از چند روز تا

<sup>۱</sup> . Lopes

<sup>۲</sup> . Lee

چند سال تلاش و کار نیاز داشته باشد. این مرحله شکوفایی ایده را توسعه محصول می نامند. وقتی یک محصول توسعه یافت، برای تولید و عرضه آن تصمیم گیری می شود و در ادامه نیز ممکن است به توسعه بعد از عرضه (بهبود محصول و...) نیاز باشد (فرید فتحی و همکاران، ۱۳۹۶).

### انواع نوآوری

یک پدیده پیچیده را به سختی می توان به قسمت های کاما مجزا از هم تقسیم نمود، نوآوری هم به عنوان یک پدیده پیچیده از این قاعده مستثنی نیست. نوآوری به طرق گوناگونی تقسیم شده است. عده ای، نوآوری ها را به صورت دوتایی در مقابل هم قرار داده اند: **بنیادی**<sup>۱</sup>: نوآوری های بنیادی، بدیع، پیشگام و تحول ساز هستند عبارت دیگر، نوآوری بنیادی، چیزی جدید برای جهان، از فناوری یا روش های موجود است. نوآوری بنیادی با وجود مزیت، سازمان ها را با چالشهای متعددی مواجه می کند. طرح هایی که به نوآوری بنیادی اختصاص یافته اند، پرخطر و گران هستند و معمولاً سال های زیادی طول می کشد تا نتایج قابل لمس تولید کنند (کارابولوت<sup>۲</sup>، ۲۰۱۵).

پذیرش کند محصول جدید از طرف مصرف کنندگان، هزینه بالا و مخاطره آمیز بودن این قبیل نوآوریها از جمله ویژگیهای آن است. نوآوریهای از این قبیل برای شرکت بوجود آورنده آن، برتری فناوری نسبت به رقبا می دهد و در درازمدت منجر به حاکمیت آنها در بازار می شود. برای به دست آوردن چنین موقعیتی در بازار شرکت باید سرمایه گذاری سنگین و مستمر بر روی مهارتهای کارکنان و تجهیزات انجام دهد (امین فر و رضانی، ۱۳۹۵).

**فزاینده**<sup>۳</sup>: نوآوری های فزاینده با ایجاد تغییر و توسعه در خدمات، محصولات و به عبارت دیگر، نوآوری افزایشی فرایندهای موجود به وجود می آیند از اشکال یا فناوری های موجود استفاده می کند یا چیزی را بهبود می بخشد که هم اکنون وجود دارد، و آن را جدید و بهبود یافته می سازد، یا یک شکل یا فناوری

موجود را برای به کارگیری در جهت اهداف دیگر، بازآرایی می کند (سولار<sup>۴</sup> و همکاران، ۲۰۱۷).

یک نوع دیگر از دسته بندی هم که بسیار مرسوم است به شرح زیر وجود دارد:

**نوآوری محصول**<sup>۵</sup>: نوآوری های محصول بیانگر تغییراتی هستند که در خود محصول یا خدمات نهایی ایجاد می شود. به عبارت دیگر نوآوری محصول عبارت است از توسعه محصول یا خدمات جدید یا بهبود یافته و معرفی موفق آنها در بازار. نوآوری در محصول یعنی ارائه محصولاتی جدید که با ارائه ویژگیها و مزایای جدید، این امکان را به مصرف کننده می دهند که با بازدهی بالاتر و یا هزینه پایین تر کاری را انجام دهد. مثال های این محصولات عبارتند از واکنم و دستگاه های رهیابی GPS. تاریخچه صنایع پلاستیک نیز سرشار از این نوع نوآوریها است. نایلون، تفلون، کولار، باکالیت، پلاستیک های حباب دار، لنزهای تماسی و ... همه و همه محصولات هستند که طی ۱۵۰ سال اخیر خلق شدند و زندگی انسانها را متحول کردند. این محصولات گزینه های جدیدی را در اختیار مشتریان گذاشتند که موجب بالا رفتن سریع تقاضا برای آنها در بازارهای سراسر دنیا و به دنبال آن، تولید سود هنگفت برای تولید کنندگانشان شدند (کارابولوت<sup>۶</sup>، ۲۰۱۵).

**نوآوری فرایند**<sup>۷</sup>: نوآوری های فرایند بیانگر تغییراتی هستند که در شیوه تولید محصول یا خدمات ایجاد می شود. نوآوری در فرایند عبارت است از پیاده کردن یک روش جدید با کارایی بالاتر برای تولید یا تحویل یک محصول. برای مثال روش هایی که در تولید و تحویل کالاهای اساسی مثل شیر، میوه، آرد و غیره بکار می روند می توانند به گونه ای تغییر کنند که کار مشتری را آسان تر کنند و در نتیجه تولید ارزش بیشتری به همراه داشته باشند. برای مثال، در گذشته که شیر درب خانه ها به مشتری داده می شد، این اشکال وجود داشت که برای جلوگیری از فاسد شدن شیر، کسی باید در خانه می بود تا آن را تحویل گرفته و در مکانی مناسب نگهداری کند. اما بعدها روش های جدید بسته بندی و ارائه شیر در مغازه ها و نیز فرایندهای پاستوریزه و استریلیزه کردن، این امکان را بوجود آوردند

1. Radical

2. Karabulut

3. Incremental

4. Solar

5. product innovation

6. Karabulut

7. process innovation



که مشتری هر زمان که خواست شیر را خریداری کند. از مثال‌های دیگر نوآوری در فرآیند می‌توان به خط تولیدی اشاره کرد که فورد برای اولین بار از آن استفاده کرد؛ خط تولید زنجیره‌ای که در آن محصول در حال ساخت، حرکت کرده و برای سوار کردن قطعات تکمیلی بر روی آن در دسترس کارگران قرار می‌گرفت. در زمینه پلیمرها نیز می‌توان به راه‌اندازی اولین خط پالتروژن اشاره کرد که در دهه پنجاه میلادی معرفی شد. پالتروژن فرایند پیوسته‌ای است که برای تولید پروفیل‌های کامپوزیتی تقویت شده با الیاف پیوسته به کار می‌رود (امین فر و رضانی، ۱۳۹۵).

**نوآوری اداری/فناوری:** تمایز میان این دو دسته نوآوری مربوط به هسته عملیاتی سازمان می‌شود. نوآوری فناورانه بطور مستقیم فرآیندهای تولید را تحت تاثیر قرار می‌دهد، در حالیکه نوآوری‌های اداری شامل تغییراتی که سیاست‌های، تخصیص منابع و دیگر عوامل مرتبط با ساختار اجتماعی سازمان را تحت تاثیر قرار می‌دهد (چانگ و لین، ۲۰۱۷).

اما به طور کلی می‌توان نوآوری‌ها را به چهار دسته تقسیم کرد

**نوآوری‌های توسعه‌ای:** ارائه خدمات موجود به کاربران موجود با اعمال اندکی تغییر و بهبود در آنها.

**نوآوری‌های گسترشی:** ارائه خدمات موجود به کاربران جدید

**نوآوری‌های تحولی:** ارائه خدمات جدید به کاربران موجود.

**نوآوری‌های کامل:** ارائه خدمات جدید به کاربران جدید (سهیلی فر و همکاران، ۱۳۹۶).

### عوامل موثر بر نوآوری

در تحقیقات نوآوری، پارامترهای زیادی به عنوان عوامل موثر بر فرآیندهای نوآوری معرفی شده‌اند. عوامل زیادی بر فرآیند نوآوری تاثیرگذارند که اگر قرار به بررسی تمامی آن‌ها باشد نیاز به تحقیقی مجزا و بسیار گسترده می‌باشد. بطور کلی عوامل موثر بر نوآوری را به دو گروه اصلی عوامل داخلی و خارجی می‌توان تفکیک کرد (زارعی فر و همکاران، ۱۳۹۴). در ذیل به طور مفصل در مورد هر یک از این عوامل توضیح داده شده است.

### الف- عوامل داخلی

تحقیقات وسیع و پراکنده‌ای در خصوص عوامل مختلف داخلی شرکت‌ها بر نوآوری انجام گرفته است و در هر کدام یک یا مجموعه‌ای از عوامل مورد توجه قرار گرفته است (سهیلی فر و همکاران، ۱۳۹۶).

**ساختار ارتباطی:** با وجود یک ساختار مؤثر ارتباطی، دوایر و بخش‌های مختلف یک سازمان در جستجو، جمع‌آوری و انتشار اطلاعات، توانایی بهتری خواهند داشت. این به نوبه خود شانس تشخیص و شناسایی فرصت‌های نوآوری را از طریق تعاملات سازمانی افزایش می‌دهد. وجود یک زیرساخت ارتباطی توسعه یافته باعث افزایش در ارائه ایده‌های جدید و بهبود در پذیرش این ایده‌ها می‌گردد. علاوه بر این، ساختار یکپارچه و کامل ارتباطی که روابط نزدیک بین فردی را امکان‌پذیر می‌سازد، با میزان نوآوری ارتباط مثبتی دارد.

**دانش:** دانش یکی از مهم‌ترین منابع سازمانی می‌باشد که نتایج بدیعی را از جمله فرایند نوآوری به همراه دارد. در حقیقت دارایی‌های مبتنی بر دانش و یادگیری سازمانی برای فعالیت‌های نوآورانه یک سازمان ضروری و حیاتی می‌باشند. سازمان‌ها با دسترسی بیشتر به دانش کارکنان خود می‌توانند تصمیمات بهتری اتخاذ کنند، فرایندها را بهینه‌سازی کرده، از تکرار کارها کاسته و بر نوآوری‌ها بیفزایند. در این راستا، محققان، بر نقش محوری مدیریت دانش در ایجاد یک محیط کاری که از خلاقیت و نوآوری حمایت می‌کند تاکید کرده‌اند. (زارعی فر و همکاران، ۱۳۹۴).

مدیران نیز، نوآوری را به عنوان بزرگترین نتیجه و حاصل به کارگیری مدیریت دانش در سازمان‌ها می‌دانند. گرچه تلاش‌های مدیریت دانش تاکنون متمرکز بر دستاوردهای بهره‌وری و قابلیت تولید بود، اما همچنین می‌توان خلاقیت را با دانش جدید یا دانش تازه ساختار یافته پیوند داد. مخصوصاً، انتشار دانش و واکنش‌پذیری به دانش به عنوان دو بعدی مطرح شده‌اند که بیشترین تأثیر را در ایجاد و حفظ نوآوری دارند (سهیلی فر و همکاران، ۱۳۹۶).

**تعامل:** تحقیقات نشان داده است که تعاملات افراد در سازمانها بر نوآوری فردی تاثیرگذار می‌باشد. با وجود همکاری خلاق و نوآور،

هر فرد به ارائه ایده های جدید و نوآور تحریک می گردد. از این رو، تعاملات موجود در میان همکاران، عامل بسیار مؤثری بر نوآوری فردی بخصوص در سطوح پایین تر سلسله مراتب سازمانی به شمار می آید (استوکز<sup>۱</sup> و همکاران، ۲۰۱۸).

**یکپارچگی:** یکپارچه سازی و هماهنگی افراد و گروه های مختلف کاری که در حوزه های سازمانی مربوط به خود مهارت دارند، به منظور افزایش نوآوری، امری ضروری است. مطالعات نشان داده است که میزان شکست در سازمانهایی که فاقد ساختار گروهی منسجمی هستند، زیادتر می باشد. با هماهنگی و یکپارچه ساختن افراد و واحدهای وظیفه ای فردی متعلق به کل سازمان، کارمندان بهتر می توانند ایده های نو و جدید را که مرتبط با نیازهای سازمانند شناسایی کنند. در عین حال، به آنها امکان داده می شود تا محدودیت های سازمان را هنگام ارائه ایدهها و اجرای آنها، در نظر بگیرند (وانگ<sup>۲</sup> و همکاران، ۲۰۱۴).

**رهبری:** مدیران ارشد و عالی رتبه که مسئول تصمیم گیری های راهبردی می باشند، با محیط خارج ارتباط تنگاتنگی داشته و معمولاً برای انجام فعالیتهای نوآورانه در سازمانهای خود، بیشترین مسئولیت را دارند. این بدین معنی است که نوآوری مدیران ارشد به طور مستقیم بر سازمان تأثیر می گذارد. مدیران ارشد هنگام طراحی استراتژی های سازمانی باید توان کارکنان را در تدوین استراتژی تقویت کرده تا دیدگاه جامعتری را در مورد مسیر آتی سازمان ارائه دهند. آنها باید متعهد شوند توانایی نوآوری هر فرد را در کل سازمان شکوفا کنند. این در واقع هدف اصلی یک رهبر خوب است. پرداختن به فعالیتهای نوآورانه به عنوان بخشی از ماموریت سازمان، فرآیندی است که به عنوان ابزاری محرک برای افراد محسوب می شود (زارعی فر و همکاران، ۱۳۹۴).

**حمایت سازمانی:** تحقیقات نشان داده است سازمانها با فرهنگ هایی که برای نوآوری، آزادی عمل، منابع انسانی و هماهنگی ارزش قائلند، نوآوری بیشتری دارند. کیفیت رابطه بین سرپرست و زیردستان نیز با نوآوری ارتباطی مثبت دارد. سرپرستانی که از توانمندی های زیردستان خود انتظار زیادی دارند، در افزایش بهرهوری آنها سهیم هستند. دادن درجه خاصی از آزادی عمل و قدرت تصمیمگیری به کارمندان، تأثیر به سزایی بر نوآوری فردی دارد. مدیران و سرپرستان در سازمان باید در سطحی عالی آموزش ببینند، به گونه ای که در رأس مهارتهای وظیفه ای خود، مهارت های تربیتی لازم را داشته باشند. قدرت و آزادی عمل باید به کل کارمندان سازمان تفویض و غیرمتمرکز شود، به طوری که تحقیقات نشان داده است با متمرکز شدن قدرت، فعالیتهای نوآورانه در سراسر سازمان با مشکل مواجه می شود (استوکز<sup>۳</sup> و همکاران، ۲۰۱۸).

**پاداش و انگیزه:** انگیزش در واقع نیروی محرک و به کار اندازنده جریان خلاقیت در انسان است. انگیزه هایی چون صیانت ذات، راحت طلبی، عشق به دانستن، کنجکاوی، مسائل رفاهی و مالی، جاه طلبی، نیاز به توفیق و ... فرد را به کوشش و تلاش می دارد که وسایل آسایش خود و دیگران را مهیا سازد. علاوه بر این، سازمانها باید نظام پاداشی داشته باشند که با بررسی سطح مهارت کارکنان، در ازای یادگیری مهارت های بیشتر شغلی، به آنها پاداش دهد. تحقیقات، نیز نشان داده است که پاداش دادن به عملکرد برتر و ایده های نوآورانه بر جو ابتکاری و ابداعی یک سازمان تأثیر می گذارد. علاوه بر این لازم به ذکر است که پاداش و انگیزه در شرکتهای نوآور برای جذب و حفظ کارمندان خلاق، کاربرد مؤثری دارد (وانگ<sup>۴</sup> و همکاران، ۲۰۱۴).

## ب- عوامل خارجی

محیط خارجی خود به عنوان بخش مهمی از محیط کلی یک سازمان شناخته شده است. تحقیقات نشان داده است که توانایی سازمان در نوآوری ارتباط نزدیکی با محیط خارجی دارد. علاوه بر این محققین معتقدند محیط های پویا فعالیت های نوآورانه را در سازمان ها برمی انگیزاند.

محققان دو روش را معرفی کردند که از طریق آنها سازمان ها می توانند اطلاعات محیط خارجی را به دست آورند.

- جست و جوی محیطی برای کسب اطلاعات از مشتریان، تامین کنندگان و رقبا
- مشارکت با سازمان های خارجی برای به دست آوردن منابعی که سازمان فاقد آنهاست، اما برای نوآوری به آنها نیاز دارد (رستگار و همکاران، ۱۳۹۵).

ضرورت وجود خلاقیت و نوآوری در سازمان ها تا حدی رسیده است که برخی منابع نبود آن را با

1. Stokes

2. Wang

3. Stokes

4. Wang

نابودی سازمان در درازمدت یکی دانسته اند. سازمانی که خلاقیت و نوآوری نداشته باشد، نمی تواند بقا یابد و در طول زمان از صحنه محو می شود. از این رو سازمان ها پیوسته در جستجوی راههایی هستند تا خلاقیت و نوآوری را (هم در سطح فردی و هم در سطح سازمانی) تقویت نموده و موانع آن را در سازمان برطرف نمایند. زیرا افزایش خلاقیت در سازمان ها می تواند به ارتقای کمیت و کیفیت خدمات، کاهش هزینه ها، جلوگیری از ائتلاف منابع، افزایش رقابت، افزایش کارایی و بهره وری، ایجاد انگیزش و رضایت شغلی منجر شود (لوپز<sup>۱</sup> و همکاران، ۲۰۱۷).

در واقع می توان گفت که در محیط متغیر و دانش محور کنونی تنها سازمان های نوآور می توانند موجودیت خود را حفظ کرده و به نیاز های مشتریان و ذی نفعان در اسرع وقت پاسخ دهند. در واقع می توان گفت که سازمان های نوآور بهتر و سریعتر از سایر سازمان ها می تواند به چالش های محیطی پاسخ دهند. نوآوری را می توان فرآیند ایجاد تعییرات نو، سازنده و موفق در بازار تعریف کرد. نوآوری پنجره ای از فرصت های جدید را به روی سازمان می گشاید به همین دلیل لازم است که سازمان ها فعالیتهای نوآورانه را در دستور کار خود قرار داده و منابع و محدودیت های موجود در این زمینه را شناسایی و درصدد بهبود منابع و رفع محدودیت ها برآیند (چوپانی، ۱۳۹۰).

پیشرفت های اخیر حاکی از آن هستند که نمی توان مفهوم نوآوری را صرفا به نتیجه ساده فعالیت در امر تحقیق و توسعه دانست. افزون بر این نوآوری فرآیندی است که تردید و بی ثباتی ایجاد می کند. چرا که قابلیتها باید تجدید و تقویت شوند، تقسیم منابع تغییر یابد، سازماندهی مورد تجدید نظر قرار گیرد و استراتژی مجددا مورد ارزیابی شود. از این رو مدل به کار گرفته آن دارای اهمیت ویژه ای می باشد بنابراین در بسیاری از صنایع، شرکتها برای بالابردن توانمندیهای خود در راه نوآوری، زیر فشار فراوانی قرار دارند. حتی در دوران دشوار اقتصادی امروز نیز نوآوری در صدر فهرست فعالیتهای مدیران جا دارد، هر چند همگان انتظار ندارند نوآوری تنها از آزمایشگاههای خودشان سر برآورد. "یک شرکت تنها بر منابع نوآورانه خودش برای تکنولوژی جدید، محصول، یا فرآیند توسعه محصول متکی نیست. بلکه، شرکت نیاز به ورودی های حیاتی برای نوآوری از منابع بیرونی دارد. نوآوری باز پارادایمی است که می پندارد بنگاه می تواند و باید از ایده های و مسیرهای داخلی و خارجی به بازار بخوبی استفاده نماید. در این پارادایم مرزهای بین یک بنگاه و محیطش نفوذپذیر تر می شود و نوآوری می تواند براحتی به بیرون و درون بنگاه جریان پیدا کند. نوآوری باز به شیوه ای نظامند، طیف وسیعی از منابع داخلی و خارجی را برای بدست آوردن فرصتهای نوآوری، ترغیب و کشف می نماید، یکپارچگی های آگاهانه ای که با قابلیتها و منابع شرکت شناسایی می شود و به طور وسیع، از این فرصتها از طریق کانالهای چندگانه بهره برداری می کند (لوپز<sup>۲</sup> و همکاران، ۲۰۱۷).

قبل از اینکه نوآوری به شکل باز اتفاق بیفتد، در محیطی بسته توسط افراد، دانشمندان یا گروهی متخصص که توسط سازمان یا شرکت استخدام شده اند اتفاق می افتد. اصطلاح نوآوری بسته بعد از معرفی پارادایم نوآوری باز توسط هنری چسبرو، دون تپ اسکات و آنتونی دی ویلیامز مرسوم شد. تئوری نوآوری بسته در شرکتهایی اتفاق می افتد که مدیران آن اعتقاد به کنترل نوآور برای موفقیت آن دارند. از اینرو شرکت باید در خلق و تولید ایده ها نیز علاوه بر محصول، بازار، پخش توزیع، خدمات، امور مالی و پشتیبانی کنترل و نظارت اعمال کند. علت اصلی این تفکر این است که در برخی از حوزه های فناوری به علت ماهیت فناوری و نیز نبود زیر ساخت های مالکیت فکری در دانشگاه ها، شرکتهای دانش بنیان در تجاری سازی دانش چندان فعال نبودند. بنابراین بعضی شرکتها بر آن شدند تا خود در زمینه تحقیق دست به کار شوند و از این روی بخشهای تحقیق و توسعه خود را تاسیس کردند تا بتوانند بر کل چرخه توسعه محصول جدید خود در درون سازمان کنترل و نظارت اعمال کنند. این شرکتها به تدریج به قلعه هایی نسبتاً خودکفا تبدیل شدند که ارتباط بسیار محدودی با دانشگاهها و سایر سازمانها در محیط خارج داشتند (قربانی و همکاران، ۱۳۹۵).

آنچه در مدل نوآوری بسته آورده شده، این است که پروژه های تحقیقاتی صرفا در داخل مرزهای سازمانی و از طریق کیف سازمان به بازار تزریق می شوند. مفهوم نوآوری بسته با مفاهیمی چون نوآوری کاربر، مرتبط است و زمینه پروژه های تحقیقاتی اخیر در زمینه نوآوری گردیده است. بطور کلی پارادایم نوآوری بسته عنوان می کند که نوآوری موفقیت آمیز نیاز به کنترل، مالکیت و مالکیت فکری دارد و یک کمپانی باید خلق و مدیریت ایده را کنترل نماید (چوپانی، ۱۳۹۰).

1. Lopes

2. Lopes

ریشه نوآوری بسته به آغاز قرن بیستم بر می گردد یعنی زمانی که دانشگاهها و دولتها در زمینه تجاری سازی علم هنوز گامهای اساسی بر نداشته بودند. بنابراین برخی از کمپانی ها تصمیم گرفتند که تحقیقات اختصاصی و واحدهای تحقیق و توسعه خودشان را داشته باشند. بنابراین تمام چرخه تولید کالا و خدمات جدید در کمپانی متمرکز بود و در واقع نوآوری به شکل بسته ای و خود بسنده ای جریان داشت

نوآوری باز پارادایمی است که می پندارد بنگاه می تواند و باید از ایده های خارجی و مسیرهای داخلی و خارجی به بازار بخوبی استفاده نماید. در این پارادایم مرزهای بین یک بنگاه و محیطش نفوذپذیر تر می شود و نوآوری می تواند براحتی به بیرون و درون بنگاه جریان پیدا کند. در نوآوری باز فرض می شود که

شرکت ها می توانند علاوه بر ایده های درون سازمانی از ایده های خارج از سازمان نیز بهره مند شوند. به این ترتیب مرزهای بین شرکتها و محیط پیرامون آن نفوذپذیرتر می شود. ایده اصلی نهفته در پشت این تئوری بیان می کند که در دنیای وسیع انتشار دانش که در آن دانش می تواند به راحتی به سازمان وارد یا از آن خارج شود، شرکتها نمی توانند تنها بر تحقیقات درون خود تکیه کنند و در صورت لزوم باید از شرکتهای دیگر، نوآوری یا لیسانس های مورد نیاز را خریداری کنند (چوپانی، ۱۳۹۰).

منظور از نوآوری باز، اکوسیستمی از اختراعات است که در آن علم و ایده در امتداد مرزهای معین جریان می یابد. چسبرو (۲۰۰۳)، این تعبیر را به جهان تجارت باز معرفی کرد نوآوری باز را اینگونه تعریف کرده است اگر شرکت ها به دنبال ارتقاء تکنولوژی خود هستند، می توانند و می بایست از ایده های خارجی همانند ایده های داخلی و خارجی بازار استفاده کنند

نوآوری باز تشویق سیستماتیک و کشف دامنه وسیعی از منابع داخلی و خارجی برای فرصت های نوآوری، تجمیع هشیارانه ظرفیت ها و منابع بنگاه و بهره برداری از فرصت ها از طریق کانالهای متفاوت است. نوآوری باز پارادایمی است که فرض می شود که شرکت ها می توانند و باید همانطور با تکیه به فن آوری پیشرفته از ایده های خارجی و داخلی و نیز مسیرهای داخلی و خارجی به بازار استفاده نمایند، فرایندهای نوآوری باز ترکیبی از ایده های داخلی و خارجی از طریق معماری و سیستمها می باشد. فرآیندهای نوآوری باز استفاده از مدل های کسبو کار برای تعریف الزامات مورد نیاز برای این معماری و سیستمها می باشد. مدل کسب و کار با بهره گیری از هر دو ایده های خارجی و داخلی به ایجاد ارزش می پردازد (نوآوری باز عبارت است از تلاشهای مشترک داخلی با قابلیت برون سپاری و یا ترکیبی از چندین روش مختلف، در جهت بکارگیری دانش داخلی و خارجی در راستای افزایش ارزش اقتصادی زنجیره، تسریع، توسعه محصول و متراکم نمودن بازار ایده در طول توسعه محصول یا خدمات روند نوآوری باز از طریق دو فاکتور مهم اتفاق می افتد:

• اول دموکراسی بازار

• دوم افزایش فشارهای رقابتی و کاهش عمر (تقاضای) محصول در بازار (لی<sup>۱</sup> و همکاران، ۲۰۱۶).

ایده اصلی که پشت نوآوری باز وجود دارد این است که دنیای وسیعی از دانش وجود دارد که بنگاه یا سازمان نمی تواند به همه آنها از طریق تحقیقات اختصاصی خودش دست یابد، بلکه باید بجای تحقیقات خصوصی در درون بنگاه از سایر تحقیقات از طریق فرآیند اعطای مجوزها و ثبت اختراع یا خریداری از سایر کمپانی ها اقدام نماید. بعلاوه اختراعات داخلی نیز صرفا در درون بنگاه مورد استفاده قرار نگیرند و در خارج از شرکت یا سازمان تجاری سازی شوند. در این مدل شرکت ها بخشی از فرآیند تحقیق و توسعه را برون سپاری می کنند. از ایده های خارجی استفاده کرده و مرتباً محصولات جدید رقبا و شرکتهای پیشرو را رصد می کنند. سپس روی محصولاتی که موفق بوده اند سرمایه گذاری می کنند. در بعضی موارد هم با رقبا و دیگر مراکز تحقیقاتی همکاری مشترک انجام می دهند (فرید فتحی و همکاران، ۱۳۹۶).

بر اساس مدل فوق، شرکت ها به طور فزاینده ای در کسب منابع ورودی از رقبا، دانشگاه ها و دیگر سازمان ها فعال می شوند. در برابر مدل نوآوری بسته، مدل نوآوری باز دارای این دیدگاه است که یک شرکت لزوماً نمی تواند کارمندانی با بالاترین استعداد را به منظور نوآوری جذب کند. بنابراین لازم است فرآیندهایی برای اطمینان از جریان ایده ها در سراسر شرکت توسعه پیدا کند، زیرا همه افراد باهوش برای شرکت کار نمی کنند و پراکندگی جغرافیایی دانش در حال افزایش است. نوآوری هر روز بیشتر و بیشتر دارای طبیعتی جهانی می شود و بازیگران بیشتری را در این عرصه درگیر می کند.

بنابراین درک این نکته ضروری است که شرکتها نمی توانند به تنهایی نوآوری کنند (فرید فتحی و همکاران، ۱۳۹۶). با توجه به مطالب

فوق می توان تفاوت میان نوآوری بسته و باز را به شرح جدول زیر خلاصه کرد.

### جدول ۲ تفاوت میان نوآوری بسته و باز

اصول نوآوری بسته	اصول نوآوری باز
افراد باهوش در زمینه کاری ما، برای ما کار می کنند	همه افراد باهوش برای ما کار نمی کنند بنابراین ما باید آنها را بیابیم و از دانش و تخصص افراد باهوش خارج از شرکت بهره برداری نماییم
برای سود بردن از R&D ما باید خودمان آن را کشف کنیم، توسعه دهیم و از آن بهره برداری نماییم	R&D خارجی می تواند ارزش قابل توجهی ایجاد نماید؛ R&D داخلی برای مطالبه بخشی از این ارزش مورد نیاز است
اگر ما آنرا خودمان کشف کنیم بازار آن را اول تصرف خواهیم کرد	ما اجباری برای آغاز کردن تحقیقات به منظور سود بردن از آن نداریم
اگر ما برای تجاری سازی یک نوآوری، اول باشیم، ما برنده ایم	ساخت یک مدل کسب و کار بهتر، بهتر از بدست آوردن بازار اولیه آن است
اگر ما بهترین و بیشترین ایده ها را در صنعت خلق کنیم ما برنده خواهیم شد	اگر ما استفاده بهتری از ایده های داخلی و خارجی ببریم ما برنده خواهیم شد
ما باید مالکیت فکری مان را کنترل کنیم به گونه ای که رقبای ما از ایده های ما بهره مند نشوند	ما باید از استفاده های دیگران حقوق مالکیت فکریمان بهره مند شویم و باید حقوق مالکیت فکری دیگر را هرزمان که مدل کسب و کار ما را ترقی می دهند خریداری نماییم

### تسهیم دانش

مرحله به اشتراک گذاری، قلب مدیریت دانش است. هر سازمان برای مدیریت دانش سازمانی خود بایستی ابتدا زیر ساخت های فناورانه، فرآیندی و انسانی لازم برای به اشتراک گذاری دانش فراهم آورد. زیر ساخت های فناورانه عبارتند از بکارگیری فناوری ارتباطات و اطلاعات برای ایجاد وب سایت، شبکه ی دانشی، پایگاه های توانمندی های کارکنان و نظیر آن. زیر ساخت های فرآیندی عبارتند از تدوین راهبردهای لازم برای مدیریت اطلاعات و دانش، ایجاد واحدی خاص برای پیگیری امور مربوطه، تعریف نقش کارشناس اطلاعات/دانش، تخصیص بودجه لازم و نظیر آن. و زیر ساخت های انسانی عبارتند از آماده سازی فکری افراد برای به اشتراک گذاری و جذب دانش از منابع درون و برون سازمانی. بخشی از زیر ساخت های انسانی به فرهنگ سازی مربوط می شود که از طریق پاداش دهی، تجلیل، حضور اشتراک گذاری دانش در معیار های ارتقای شغلی افراد در سازمان و نظیر آن قابل دستیابی است دانش فردی هنگامی قابل دسترس برای سازمان خواهد شد که کارکنان تمایل به اشتراک آن داشته باشند. اشتراک دانش، رفتاری فراتر از نقش واقعی کارکنان در سازمان است. بدین ترتیب، متقاعد کردن افراد برای اشتراک و تسهیم دانش و تجربه هایشان کار ساده ای نیست. سازمان باید تلاش کند تا عواملی که بر به اشتراک گذاری دانش تأثیرگذار است شناسایی و سعی در تقویت مشوق ها و از بین بردن موانع اشتراک دانش کند. به اشتراک گذاشتن شامل هماهنگی، تجمیع، دسترسی و بازیابی دانش می شود. هماهنگی دانش معمولاً مستلزم تشکیل تیمهای همکاری برای ایجاد شبکه ارتباطی به منظور دانستن این نکته است که «چه کسی چه می داند». به محض اینکه منابع دانش شناسایی شدند به صورت سوابق قابل مراجعه برای یک کتابخانه یا مخزن به منظور تسهیل دسترسی و بازیابی بعدی تبدیل می شوند. گروه های نمونه اغلب به منظور رسیدن به اجماع در این باره تشکیل می شوند. سپس دسترسی و بازیابی باید قادر به مشاوره به افراد با دانش درباره مسائل دشوار، کسب نظر از کارشناس مربوطه یا بحث درباره یک مسئله دشوار با یک همکار هم ردیف باشد بعلاوه دانش می تواند به طور مستقیم از مخزن دانش قابل دسترس و بازیابی باشد (امین فر و رضانی، ۱۳۹۵).

سازمانها می توانند دانش را به روش های مختلفی به اشتراک بگذارند. کارکنانی که دانش مورد نیاز درباره حل یک مسئله خاص را ندارند می توانند با افراد دیگر سازمان که تجربه مشابهی در این باره دارند از طریق کسب اطلاعات از مخزن دانش سازمانی یا از طریق پیدا کردن کارشناس مرتبط در میان شبکه تخصصی معین شده در سازمان و تماس مستقیم با آن فرد، ارتباط برقرار کنند. سپس این کارکنان می توانند همه این اطلاعات را سازماندهی کرده، از کارکنان دانشی مجرب تر بخواهند که روایی محتوای تهیه شده را تایید کنند. انتقال دانش در سطوح مختلف یک سازمان اتفاق می افتد: بین افراد، از افراد به منبع آشکار، بین گروه ها، در میان گروه ها و از گروه به سازمان. بنابراین، یک فرایند مهم مدیریت دانش در محیط های سازمانی انتقال دانش به مکانهای مورد نیاز برای بکارگیری است. فرایندهای ارتباطات و جریانهای اطلاعاتی، انتقال دانش در سازمان ها را تسهیل می کنند در برخی از سازمانها، به اشتراک گذاری دانش امری طبیعی است اما در برخی دیگر هنوز این نگرش قدیمی که دانش، قدرت است حکمفرمایی می کند. بسیاری از سازمانهای روشن فکر، استراتژی هایی را با هدف تغییر این نگرش های منسوخ شده آغاز کرده اند. آنها عوامل انگیزشی متنوعی را به کار گرفته- اند تا نشان دهند در زمینه تسهیم دانش در سازمان خود مصمم و جدی هستند. به عنوان مثال برخی از آنها، برای افرادی

که دانش خود را در اختیار دیگران قرار می دهند، برنامه های قردردانی و دادن پاداش را در نظر گرفته اند که از قردردانی در شرکت، درج در خبرنگار تا پرداخت پاداش های مادی قابل توجه را شامل می شود. برخی دیگر از شرکتها، کارمندان خود را بر مبنای این که به چه میزان در فعالیتهای تسهیم دانش مشارکت داشته اند ارزیابی نموده و برای آنها ترفیع و یا مرخصی های فوق العاده در نظر می گیرند. اشتراک دانش، عنصر کلیدی برنامه های مدیریت دانش کارآمد و مؤثر است. اشتراک هدفمند دانش در سازمان ها منجر به یادگیری سریع تر فردی و سازمانی گشته، خلاقیت را توسعه می دهد و در نهایت منجر به بهبود عملکرد فرد و سازمان خواهد شد. بر این اساس است که، سازمان ها اشتراک دانش را تقویت و کارکنان خود را به این امر تشویق می کنند. چون افراد، به طور معمول کاری را انجام می دهند که به انجام آن گرایش دارند، انتظار می رود که افراد، زمانی علاقمند به اشتراک دانش باشند که گرایش مثبتی نسبت به آن پیدا کنند. اشتراک دانش نیازمند تعهد بادوام، خلاقیت و فرایندهای یادگیری تعاملی است. بنابراین، شناسایی عواملی که بر گرایش افراد نسبت به اشتراک دانش مؤثر است اهمیت بسیاری دارد و سازمان ها باید توجه ویژه ای به آن داشته باشند. عوامل متعددی وجود دارند که بر اشتراک دانش در سازمان ها مؤثر هستند. عوامل فردی، عواملی هستند که ناشی از دانش و تجربه، ویژگی های شخصیتی و ارتباطات میان فردی کارکنان است. به عنوان مثال، افرادی که دارای دانش مرتبط بیشتری می باشند به احتمال، در یادگیری، تلفیق و استفاده از دانش به اشتراک گذاشته شده توانا تر خواهند بود. کسب دانش و وجهه اجتماعی و اعتماد از عوامل مؤثر بر همکاری درون سازمانی است. همچنین کارآمدی اشتراک دانش و اطلاعات در سازمان ها در بسیاری از تحقیقات مورد توجه قرار گرفته است.

از سوی دیگر، عوامل سازمانی، مواردی را در بر می گیرد که تحت تأثیر امکانات سازمانی و فرهنگ حاکم بر سازمان می باشد. ایجاد اعتماد سازمانی و تقویت روحیه اعتماد در میان کارمندان نقش مؤثری بر اشتراک دانش در سازمان دارد. محیط مبتنی بر تشریک مساعی و همکاری نیز تأثیر بسیاری بر فرایند اشتراک دانش دارد. در چنین محیطی اعتماد رشد می کند و افراد متوجه خواهند شد که با اشتراک دانش نه تنها ضرری به آنها نمی رسد، بلکه منافع بسیاری نیز برای آنها به ارمغان خواهد داشت. روش، رفتار و عملکرد مدیریت نیز با توجه به توانایی وی در شکل دهی به ساختارها و فرایندهای سازمانی مرتبط با مدیریت و اشتراک دانش، همچنین پرورش هنجارها و ارزشهایی در این خصوص می تواند به گونه ای مؤثر در اشتراک دانش سازمانی تأثیرگذار باشند. افزون بر این، ایجاد راهبردهای مناسب برای اشتراک دانش، مانند وجود پاداش و مشوق، در فرایند مدیریت دانش تأثیر گذار است. در این رابطه، بسیاری از محققان بر اهمیت انواع نظام های پاداش برای ایجاد انگیزه در کارکنان برای به اشتراک گذاری دانش تأکید می کنند. در اختیار داشتن زمان و وقت کافی برای شرکت در فعالیتهای اشتراک دانش نیز عامل بسیار مهمی شناخته شده است. بر مبنای تئوری رفتار برنامه ریزی شده، هنجارهای ذهنی، تأثیر همقطاران، تأثیر مافوقان، جو سازمانی، کنترل ادراکی رفتار، خودباوری دانشی، پشتیبانی فناوری اطلاعات، نگرش و پاداش، شهرت و خوشنامی و منافع متقابل مورد انتظار از مهمترین عوامل مؤثر بر تسهیم دانش شناخته می شوند (آقایی فیشانی، ۱۳۹۰)

هنگامی که مدیران شرکتها، میلیونها تومان بر روی زیر ساختهای مدیریت دانش در سازمان خود سرمایه گذاری کرده و بازگشتی را در طول ماههای آتی نمی بینند، دچار واگم می شوند. در صورتی که هیچ نشانه ای از وجود مشکل در کاربردهای به کار گرفته شده در سازمان وجود نداشته باشد، مدیران باید کل سازمان را مورد بازنگری قرار دهند. به معنی دقیق تر، مدیران باید فرهنگ تسهیم دانش را در سازمان خود مورد ارزیابی قرار دهند. یک فرهنگ تسهیم دانش، محیطی است که در آن افراد تمایل دارند اطلاعات خود را صرف نظر از اندازه سازمان یا شرکت، اشاعه داده و منتشر نمایند. بدین منظور افراد باید به هنجارها، ارزشها، نگرشها و باورهای بنیان گذاری شده توسط سازمان اعتقاد داشته و وفادار باشند. در صورتی که هر یک از جنبه های تسهیم دانش نقض شود، اطلاعات به فرد مورد نظر نخواهد رسید و از این رو منجر به ایجاد یک گلوگاه انتقال اطلاعات خواهد شد. به منظور بهبود فرهنگ تسهیم دانش، باید از یک برنامه ساختار یافته پیروی شود (ژانگ<sup>۱</sup> و همکاران، ۲۰۱۴). اگرچه ممکن است این جنبه ابتدایی به نظر برسد، اما غالباً نادیده گرفته میشود. از لحظه ای که یک فرد به واحد مدیریت دانش آورده می شود، وی باید از اهمیت به اشتراک گذاری اطلاعات صحیح در بین افراد مناسب آگاه باشد. در صورتی که تسهیم دانش برای سازمانهایی که برای گرفتن تصمیم های درست تجاری به اطلاعات وابسته اند، به صورت یک هنجار درآمد، کارمندان واحد مدیریت دانش باید همواره برای انتشار داده های مرتبط بر حسب نیاز، آماده باشند. بدین منظور آنها باید :

- بدانند که به اشتراک گذاری اطلاعات از طریق گزارش مطالعات موردی و مرور بهترین تجربیات در گذشته تا چه حد به سازمان کمک کرده است.

- در خصوص ابزارهای مورد استفاده برای تسهیم اطلاعات در شرکت، آموزش دیده باشند.

- بر حسب نیاز، یک تحلیل علت و معلولی از انتشار اطلاعات ارایه دهند.

- پس از تسهیم اطلاعات، مورد تشویق قرار گیرند

تسهیم دانش فرآیند مهمی در سازمان های پیشرفته امروزی به شمار می آید. زیرا تسهیم دانش موفقیت آمیز منجر به تسهیم سرمایه های فکری و افزایش منابع مهم سازمان می شود. تنها هنگامی که دانش فردی و گروهی به دانش سازمانی تبدیل می شود سازمان قادر به مدیریت موثر این منابع با ارزش است.

تسهیم دانش در سطوح فردی و سازمانی به وقوع می پیوندد، فرهنگ سازمان، ساختار سازمانی، استفاده

از فناوری اطلاعات در سطح سازمانی مطرح می گردد و اعتماد اجتماعی اعضاء نسبت بهم، انجام کار گروهی بین افراد و روابط اجتماعی به عنوان عوامل فردی محسوب می شود(قربانی و همکاران، ۱۳۹۵).

دیکسون (۲۰۰۰) پنج ساز و کار برای تسهیم دانش پیشنهاد می دهد که معیارهایی که برای تعریف این ساز و کارهای تسهیم دانش به کار می رود شامل دریافت کننده، ماهیت کار و نوع دانش قابل انتقال است

**تسهیم ترتیبی:** زمانی رخ می دهد که گروه مشابهی از کارکنان دانشی کار مشابهی را یک بار دیگر با به کارگیری دانش خود انجام دهند. ماهیت کار، تکراری و غیر یکنواخت است و نوع دانشی که منتقل می شود می تواند هم آشکار و هم پنهان باشد. تسهیم ترتیبی، فرآیندی است که دانش منحصر به فردی که

هر فرد به دست آورده است در درون یک گروه منتقل می کند، به طوری که دانش می تواند برای کل گروه معنی و مفهوم پیدا کند(قربانی و همکاران، ۱۳۹۵).

**تسهیم آشکار:** گروهی از کارکنان دانشی همان کاری را انجام می دهند که گروهی قبلاً با به کارگیری دانش گروهی دیگر انجام داده است. دانش گروه دیگر به طور آشکار به صورت واژگان و اعداد منتقل می شود و به شکل داده، فرمول علمی، مشخصات، راهنما و مانند آن تسهیم می شود. ماهیت کار گروه، تکراری و یکنواخت است(فرید فتحی و همکاران، ۱۳۹۶).

**تسهیم پنهان:** زمانی اتفاق می افتد که گروهی از کارکنان دانشی کار مشابهی را با به کارگیری دانش گروهی دیگر، در بافتی دیگر انجام دهند. دانش گروه دیگر از طریق فعالیت اجتماعی به صورت دانش پنهان منتقل می شود. ماهیت کار گروه، تکراری و غیر یکنواخت است. این سازوکار همچنین تسهیم نزدیک نامیده می شود. نه به دلیل موقعیت فیزیکی بلکه به دلیل تشابه بین گروه منبع و گروه دریافت کننده.

**تسهیم دانش استراتژیک:** زمانی رخ می دهد که یک گروه، مسئولیت کاری که به ندرت اتفاق می افتد یا یک پروژه استثنائی را برعهده می گیرد و می خواهد از تجربه دیگران در درون سازمان که کار مشابهی را انجام داده اند استفاده کند. در این سازوکار، اغلب مدیران سطح عالی سازمان شرکت دارند و نوع دانش مورد نیاز برای انجام کار را تعیین می کنند. نوع دانشی که منتقل می شود می تواند هم پنهان و هم آشکار باشد(قربانی و همکاران، ۱۳۹۵).

**تسهیم کارشناسی:** زمانی رخ می دهد که دانش عمومی و آشکار از یک منبع کارشناسی درون یا بیرون سازمان به منظور توانمند کردن گروه برای حل مسائل جدید با روشها و دانش جدید، منتقل می شود. این دانش وقتی مناسب است که گروه در حال انجام کاری استثنائی و یکنواخت باشد و با یک مسأله فنی غیرمعمول فراسوی قلمرو دانش خود مواجه شده باشد. معمولاً دانشی که درخواست می شود در یک راهنما یا در مدارک استاندارد یافت نمی شود(فرید فتحی و همکاران، ۱۳۹۶).

پارادوکس دانش نشان می دهد که سرمایه گذاری زیاد بر روی دانش جدید لزوماً و بطور خودکار سطوح پیش بینی شده از رقابت پذیری برای رشد را ایجاد نمی کند. به عبارتی سرمایه گذاری بر روی دانش مستقیماً به رشد متعادل و رقابت پذیری تبدیل نمی شود. بلکه تسهیم آن معبری برای اثرات دانش است.

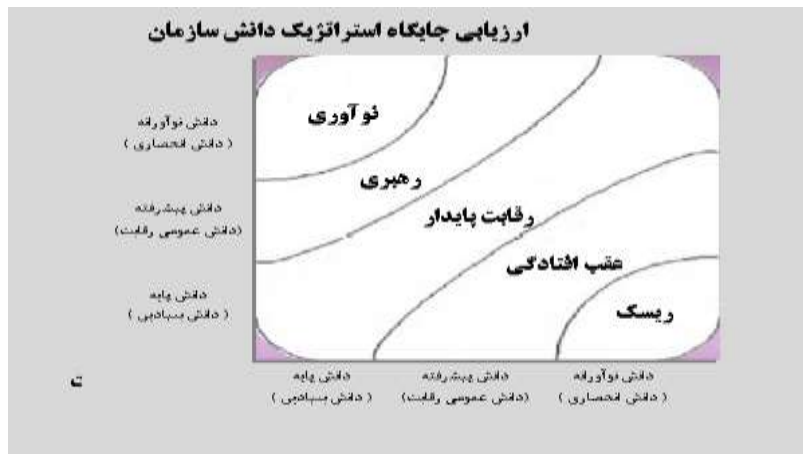
دکتر وحید قلیپور و همکاران: نقش استراتژی های مدیریت دانش بر یادگیری سازمانی، نوآوری سازمانی و تسهیم دانش در سازمان

دانش به خودی خود دارای ارزش نیست، اما استفاده درست از آن در جهت اهداف و نیازهای سازمان منجر به ایجاد ارزش افزوده خواهد شد

### رابطه استراتژی مدیریت دانش بر یادگیری سازمانی

یک سازمان با ارزشیابی استراتژیک منابع و قابلیت‌های مبتنی بر دانش خود می تواند تعیین کند کدام دانش باید توسعه یابد یا کسب شود، با وجود این تدوین استراتژی دانش در سازمان برای تضمین اینکه تلاشهای مدیریت دانش از طریق استراتژی رقابتی شرکت هدایت می شوند و از آن حمایت می کنند، ضروری است

یادگیری سازمانی و مدیریت دانش سازمان یادگیرنده و مدیریت دانش بدون یکدیگر نمی توانند وجود داشته باشند، سازمانی که می خواهد به یادگیرنده تبدیل شود باید به هر دو به طور یکسان توجه کند بدین ترتیب که یادگیری سازمانی با توسعه قابلیت ها و دانش جدید، عملکرد سازمانی را افزایش می دهد. همچنین نتایج حاصله از این پژوهش به نوعی نتایج پژوهش های قبلی که توسط هانگ و دیگران (۲۰۰۹)<sup>۱</sup> و باکر و سینکولا<sup>۲</sup> (۲۰۰۹) انجام شده بود را تأیید می کرد. یافته های تحقیقی حاکی از آن است که گرایش به یادگیری، کیفیت سیستم مدیریت دانش، سیستم پاداش و فعالیت های تیم مدیریت دانش به عنوان محرک های مدیریت دانش، ارتباطی معنادار با عملکرد مدیریت دانش سازمان، کیفیت دانش و رضایت کاربران دانش دارند.



شکل ۴: ارزیابی جایگاه استراتژیک دانش در سازمان (مأخذ: عبدالله پورنژدی، ۱۳۹۰: ۳)

### یادگیری سازمانی و نوآوری سازمانی:

با توجه به رابطه بین یادگیری سازمانی و نوآوری و شناسایی این که نوآوری مثل منبعی از یک مزیت رقابتی مهم است باعث شده تا شمار زیادی از مطالعات سعی کنند که یادگیری سازمانی را بهتر شناسایی کنند. در پژوهشی مشخص شد که یادگیری سازمانی مستمر، کارایی و اثربخشی نوآوری ها را بهبود خواهد داد آراگون، کوریا وهمکاران (۲۰۰۷)<sup>۳</sup> در پژوهش خود به این نتیجه رسیدند که یادگیری های بازارمحور و همچنین یادگیری های درونی (یادگیری سازمانی از عوامل اساسی هستند که بر روی نوآوری سازمانی اثر می گذارند، به این نتیجه رسید که فرهنگ یادگیری سازمانی می تواند توان نوآوری را در صنایع بزرگ افزایش دهد. نتایج پژوهش نشان داد که یادگیری سازمانی، نوآوری را تحت تأثیر قرار می دهد، یو یوان و دیگران (۲۰۱۰) نیز در پژوهش خود تحت عنوان "اثرات یادگیری سازمانی بر روی عملکرد نوآوری در صنایع بزرگ" به این نتیجه رسیدند که یادگیری سازمانی دارای اثرات مثبت و مستقیمی بر روی عملکرد نوآوری در سازمان می باشد.

### مدیریت دانش و نوآوری سازمانی

ادبیات مدیریت دانش، نوآوری را به عنوان یک عامل حیاتی برای شرکت ها در جهت ایجاد ارزش و حفظ مزیت رقابتی در محیط به شدت پیچیده و پویای امروزی قلمداد می کند پژوهشی حاکی از آن است، مدیریت دانش خصوصاً توزیع دانش بر نوآوری و موفقیت مالی سازمان اثرگذار است در تحقیقی نشان داده است که با یکپارچه سازی دانش درون سازمانی و برون سازمانی، نوآوری بهبود می

<sup>1</sup> Hang & elt

<sup>2</sup> Baker & sinkola

<sup>3</sup> Aragon & elt



یابددر پژوهش‌های خدایی (۱۳۸۶) معلوم شد بین دانش سازمانی و نوآوری رابطه معناداری وجود دارد. در پژوهشی "جن لین" و دیگران به این نتیجه رسیدند که دانش بازار و مشتری در ارتباط بین جهت‌گیری بازار و عملکرد نوآوری محصول نقش میانجی را ایفا می‌کند. یک بررسی دیگر معلوم شد که بین انتقال دانش و درخواست دانش و ذخیره سازی دانش با نوآوری فنی ارتباط قابل توجه و مثبتی وجود دارد. و با توجه به این که نوآوری عامل رشد و بهبود عملکرد کارآمد، ثمربخشی و کیفیت می‌باشد و کارکنان را قادر می‌سازد تا چشم‌اندازی هر چه بدیع‌تر و روشن‌تر را ترسیم نمایند و با توجه به اهمیت فرهنگ یادگیری و مدیریت دانش در سازمان‌های مختلف احساس گردید و از آنجایی که بیشتر تحقیقات انجام شده درباره ارتباط یادگیری سازمانی، مدیریت دانش، نوآوری سازمانی در محیط‌های صنعتی صورت گرفته، ضروری به نظر می‌رسد که چگونگی این ارتباط در سازمان‌های آموزشی نیز به‌توجه آزمایش گذاشته شود.

### نتیجه‌گیری

شرایط نوین کسب و کار ایجاب کرده است که دانش به استراتژیک‌ترین منبع سازمانی تبدیل شود. بنابراین لزوم تأکید سازمان‌ها بر مدیریت دانش بیش از پیش مطرح شده است. از آن جایی که سیستم جامع مدیریت دانش بایستی در خدمات اهداف استراتژیک سازمان باشد و منجر به بهبود عملکرد مأموریتی سازمان گردد، بحث مدیریت استراتژیک دانش و همراستا سازی استراتژی‌های کسب و کار و استراتژی‌های مدیریت دانش، به عنوان ضرورتی غیرقابل انکار مطرح گشته است. راهبرد مدیریت دانش که اخیراً در ادبیات مدیریت دانش مطرح شده، عامل مهمی برای یک سازمان است تا بتواند منابع و توانایی‌های خود را برای دستیابی به اهداف مدیریت دانش سازماندهی کند. تدوین و گزینش یک راهبرد مناسب، نیازمند ارزیابی و تحلیل عامل‌های درون سازمانی متعدد و توجه به وضعیت سازمان جهت مسووبی راهبرد مدیریت دانش با عامل‌های سازمان می‌باشد. رویکردهای سنتی در تدوین راهبرد (رویکرد تمرکز و متعادل)، پویایی سطح دانش سازمان و در نتیجه پویایی راهبرد مورد نیاز جهت مدیریت آن را نادیده گرفته‌اند. بر این اساس، رویکرد پویا در تدوین راهبرد مطرح گردید که در این رویکرد انتخاب راهبرد مدیریت دانش بر اساس ویژگی‌های دانش سازمانی متغیر است. در این صورت، در هر بازه از زمان و با توجه به پویایی‌های دانش سازمانی، راهبرد مدیریت دانش ممکن است به راهبردهای شخصی سازی، کدگذاری یا متعادل نزدیک شود. با استفاده از این روش، نقاط ضعف دانشی سازمان در هر مقطع زمانی شناسایی می‌شود و راهبرد مناسب که بتواند پشتیبان و بهبود دهنده آنها باشد، انتخاب میگردد. بنابراین فرآیند پایش وضعیت دانش سازمان، فرآیندی دائمی و راهبردهای انتخابی در هر زمان نیز متغیر خواهد بود. دانش یک شی‌ایستگاه بی‌روح و فاقد جنبش نیست که ارسال شود و یا دریافت گردد بلکه یک مجموعه سیال از ادراکات است که توسط هر دو گروه یعنی کسانی که آن را ایجاد می‌کنند و نیز آنهایی که آن را به کار می‌برند شکل داده میشود ارتباط نزدیک و همکاری متقابل بین سه عامل تولید رسانه و کاربرد وجود دارد در نتیجه پدیده انتشار نیز یک فرآیند خطی نیست که در آن اطلاعات بسته بندی شده و از یک مکان به مکان دیگری منتقل گردد و چیزی غیر از یک توضیح ساده است از آنجایی که هدف از انتشار استفاده از اطلاعات است لذا برای موثر بودن انتشار پنج عنصر کلیدی در فرآیند انتشار یعنی منبع و محتوای پیام زمینه رسانه و کاربرد علاوه بر تناسب و هماهنگی بایستی از ویژگی‌هایی برخوردار باشند هر سازمان که به مزیت رقابتی در دنیای امروز می‌اندیشه است به خصوص سازمان‌هایی که در زمینه پژوهش فعالیت دارند لازم است برای کاربردی کردن دانش تولید شده برنامه‌ریزی مناسبی را برای انتشار دانش با مشارکت کاربران تهیه و اجرا نمایند امروزه، مفاهیم یادگیری سازمانی و سازمان یادگیرنده به عنوان دو مقوله مکمل (و بعضاً مرادف) در متون مدیریت مطرح می‌باشند. با توجه به تحولات شگرفی که در سال‌های آغازین هزاره سوم، دنیای کار را شدیداً و به طور روز افزون تحت تأثیر قرار داده است، سازمان‌ها به منظور ادامه حیات و موفقیت در محیط جدید، باید تمهیداتی برای یادگیری بیندیشند و به عوامل محیطی پاسخ دهند نوآوری سازمانی از طریق غیر مستقیم و مثبت توسط مدیریت دانش تبیین می‌شود. بر اساس نتایج پژوهش حاضر به طور کلی می‌توان گفت سازمان‌هایی که از فرهنگ یادگیری بالایی برخوردارند می‌توانند از مدیریت دانش استفاده نمایند و محدودیت‌ها را به فرصت تبدیل نمایند تا نوآوری سازمانی بالایی داشته باشند. مطالعه و بررسی مفاهیم، ویژگی‌ها و عوامل مؤثر بر نوآوری نشان می‌دهد که نوآوری در سازمان‌ها از مباحثی است که با رشد تکنولوژی، پیچیده‌تر شدن سازمان‌ها در رقابت سازمانی بر اهمیت و جایگاه و نقش آن در میان مدیران، کارکنان، پژوهشگران و محققان علوم مختلف افزوده می‌شود. بر اساس یافته‌های این پژوهش باعث بروز خلاقیت، ایده پروری و تسهیل رفتارهای نوآورانه می‌شود، لذا از آنجا که توسعه و گسترش فرهنگ یادگیری و مدیریت دانش فرآیند نوآوری سازمانی را تسهیل می‌کند و سازمانها را در موقعیتی جدید قرار می‌دهد- به کارکنان اطمینان دهد که سازمان بر اساس پیشنهاد آنها عمل خواهد کرد. - به افرادی که ابتکار در عمل دارند توجه بیشتری کند - برای یادگیری افراد پاداش در نظر بگیرد. - از کارکنانی که ریسک

دکتر وحید قلیپور و همکاران: نقش استراتژی های مدیریت دانش بر یادگیری سازمانی، نوآوری سازمانی و تسهیم دانش در سازمان

حساب شده ای دارند حمایت کند - کارکنان زمان زیادی صرف یادگیری امور نیاز دارند، این زمان لازم را به آنها اختصاص دهد - کارکنان در این سازمان باید زمان زیادی را صرف اعتماد سازی کنند و در امر یادگیری به هم کمک کنند. - رهبران در این سازمان باید مربی زیردستان باشند و دائماً دنبال فرصت هایی برای یادگیری افرادی که دیدگاه جامعی دارند باشند.

### منابع

- آقایی فیشانی، تیمور، (۱۳۹۰)، خلاقیت و نوآوری در انسان و سازمان ها، انتشارات ترمه، چاپ اول
- چوپانی، ح. (۱۳۹۰). بررسی رابطه بین رهبری تحول آفرین با گرایش به نوآوری سازمانی در شرکت سهامی بیمه البرز. پایان نامه دوره کارشناسی ارشد، رشته مدیریت آموزشی، دانشگاه تهران.
- امین فر، ف، رضانی، ا. (۱۳۹۵). نقش مدیریت دانش در توانمندسازی دانشجو معلمان تربیت معلم. دومین همایش ملی تربیت بدنی، اصفهان، دانشگاه فرهنگیان.
- رستگار، ع و مقصودی، ط. (۱۳۹۵). بررسی تأثیر رهبری تحول آفرین بر نوآوری سازمانی با میانجیگری تسهیم دانش. مطالعات مدیریت (بهبود و تحول)، صص ۱۸۲-۱۵۷.
- زارعی فر، ا و محمدحسن زاده، ع. (۱۳۹۴). رابطه تسهیم دانش و قابلیت نوآوری در کتابخانه های دانشگاهی. پژوهش نامه کتابداری و اطلاع رسانی، صص ۳۹-۲۲.
- سید جوادین، رضا (۱۳۹۴). نظریه های مدیریت و سازمان، چاپ اول، جلد دوم، انتشارات نگاه دانش.
- سیدعباس زاده، سید حمید، (۱۳۹۲)، نوآوری در سازمانها: مفهوم، انواع و فرایندها» مجله علمی پژوهشی اقتصاد و مدیریت، شماره ۴۲. سهیلی فر، م، حوریاصل، ف و کاوی، م. (۱۳۹۶). مقایسه نوآوری سازمانی از منظر مدیریت اسلامی و مدیریت علمی (مورد مطالعه: کارکنان پارس خودرو دفتر مرکزی). سومین کنفرانس بین المللی مدیریت، حسابداری و اقتصاد دانش بنیان با تأکید بر اقتصاد مقاومتی.
- شفی، ارزو. (۱۳۸۹). رابطه توانمندسازی کارکنان و یادگیری سازمانی در شرکت ملی پخش فرآورده های نفتی. پایان نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه تهران.
- عبدالله پورنژدی، شهریار، پایان نامه کارشناسی ارشد، مهندسی سیستم های اقتصادی و اجتماعی، دانشگاه علم و صنعت ایران، "ارایه چهار چوبی برای مدیریت استراتژیک دانش؛ مطالعه موردی: سازمان گسترش و نوسازی صنایع ایران" ۱۳۹۰.
- فریدفتمتی، م؛ روزبهنی، م؛ فرهمند، ف و کاظم، ب. (۱۳۹۶). طراحی مدل ارتباطی مدیریت استعداد، نوآوری و تسهیم دانش در وزارت ورزش و جوانان. مطالعات مدیریت رفتار سازمانی در ورزش، صص ۱۱۰-۱۰۱.
- قربانی زاده، سعید، و صادقیان، شهره. (۱۳۹۳). سازه های اثربخش در توان افزائی کارکنان یادگیری سازمانی. تدبیر، ۱۸۰.
- قربانی، م؛ نیشابوری، و؛ عرفانیان خانزاده، ح و یعقوبی، م. (۱۳۹۵). بررسی نقش میانجی قابلیت یادگیری سازمانی در رابطه بین تسهیم دانش و قابلیت نوآوری سازمانی. پژوهش های مدیریت عمومی، ۱۲۵.
- میر میران، سید جلیل، ۱۳۹۵، خلاقیت و نوآوری (فردی، گروهی، سازمانی)، انتشارات گوهر، چاپ اول
- نژاد ایرانی، فرهاد (۱۳۹۴). مدیریت خلاقیت و نوآوری در سازمانها، چاپ اول، انتشارات پیک سبحان.
- Afuah, Y. & et al. (2008). Leadership and organizational learning: A multiple levels perspective. The leadership quarterly, vol.17.10.1016/g. evalprogplan.2005.08.005.
- Chuang, S. H. & Lin, H. N. (2017). Performance implications of information-value offering in e-service systems: Examining the resource-based perspective and innovation strategy. The Journal of Strategic Information Systems, 26(1), pp 22-38.
- Garvin David A. (1993). *Learning in Action: A Guide to Putting the Learning Organization to Work*. Boston: Harvard Business Press.
- Hansen, T. "What's your strategy for managing knowledge" Harvard Business School publishing, Decision Support Systems, 31, pp.112-128, ۲۰۱۱.
- Jorna, Rene.(2014). Knowledge types and organizational forms in knowledge management. Available at: www.hds.fr~barthes
- Karabulut, A. T. (2015). Effects of Innovation Strategy on Firm Performance: A Study Conducted on Manufacturing Firms in Turkey. Procedia-Social and Behavioral Sciences, 195, pp 1338-1347.

- Lopes, C.M. Scavarda, A. Hofmeister, L.F. Thomé, A.M. T. & Vaccaro, G.L.R. (2017). An analysis of the interplay between organizational sustainability, knowledge management, and open innovation. *Journal of Cleaner Production*, 142, pp 476-488.
- Lee, C. Hallak, R. & Sardeshmukh, S. R. (2016). Innovation, entrepreneurship, and restaurant performance: A higher-order structural model. *Tourism Management*, 53, pp 215-228.
- Lytras, MD and Pouloudi, A and Poulymenakou, A.(2013) .Knowledge management convergence – expanding learning frontiers. *Journal of knowledge management* vol. 6, No . 1 , PP: 40- 51
- Malhotra, Y. & Galletta, D. (2012). “A Multidimensional Commitment Model of Volitional Systems Adoption and Usage Behavior”. *Journal of Management Information Systems*, No. 22, pp. 117-151.
- Margaret Hill.(2015).Organizational Entrepreneurship and Its Impact on the Performance of Governmental Organizations in the City of Mashhad. *rocedia - Social and Behavioral Sciences*, 169,pp.75 – 87.
- Metaxiotis Kostas, Ergazakis. Kostas and Psarras John 2010 “Exploring the world of knowledge management: agreements and disagreements in the academic/practitioner community”, *JOURNAL OF KNOWLEDGE MANAGEMENT*, VOL. 9 NO. 2, 2005, pp. 6- 18, Q Emerald Group Publishing Limited, ISSN 1367-3270.
- Newman, B and Conard D. (2014). The knowledge management forum. Available at: [www. km – forum . org](http://www.km-forum.org)
- Schulz, M. and Jobe, L.A. “Codification and tacitness as knowledge management strategies: an empirical exploration” *Journal of High Technology Management Research*, 12(1), pp.139-165, ۲۰۱۲.
- Solar, M. Murua, S. Godoy, P. & Yañez, P. (2017). Correlation Between ICT Investment and Technological Maturity in Public Agencies. In *International Conference on Electronic Government*. Springer, Cham, pp 411-420.
- Shally,G.M. (2004). Empowerment. From: <http://webuser.bus.umich.edu/spreitze/>
- Tuomi, Iikka. (2012) .Future of knowledge management ,lifelong learning in Europe ( Iline ) , vol . vII, issue, 2, PP: 69-79.
- Stokes, P. Visser, M. Rowland, C. Tarba, S. Y. & Manning, P. (2018). Dark Open Innovation in a Criminal Organizational Context: the Case of Madoff’s Ponzi Fraud. *Management Decision*, 56(6), pp 1445-1462.
- Vogt, J. F. and Murrell, K.L. 1990. *Empowerment in organizations*. San Diego: University Associates.
- Wang, Z. Wang, N. & Liang, H. (2014). Knowledge sharing, intellectual capital and firm performance. *Management decision*, 52(2), pp 230-258.