



زینب شکری  
z.shokri@modares.ac.ir  
منصور خیرگو

پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی

رتال جامع علوم انسانی

## چکیده

قالبهای فکری سازمانهای امروز، آکنده از عمق بخشیدن به اطلاعات و توجه به مشارکت نیروی انسانی خلاق و دانشگر به جای نیروی انسانی عملکردی است. در این فضا، بهبود عملکرد و حفظ و ارتقای مزیت رقابتی، دغدغه اصلی مدیران را شکل می‌دهد. نوآوری و یادگیری سازمانی از مهمترین مبنای بهبود عملکرد و کسب مزیت رقابتی محسوب می‌شوند. از این رو در این مقاله موضوع نوآوری با تاکید بر نقش یادگیری سازمانی و دانش سازمانی مورد بحث قرار گرفته است. در این چارچوب، ضمن بیان اهمیت نوآوری در سازمانهای امروزی، به مفهوم یادگیری و دانش سازمانی به عنوان عامل مؤثر بر نوآوری و نیز تأثیر آنها بر عملکرد سازمانی پرداخته شده است.

برای بیشتر سازمانها، سرعت تغییرات، به مراتب بیش از سرعت پاسخگویی و توان تطبیق آنهاست، به عبارت دیگر به محض آنکه تغییری در شرایط یاد شده به وجود آید و سازمان بخواهد به آن تغییر واکنش نشان دهد و خود را با آن هماهنگ و منطبق سازد، تغییر بعدی از راه می رسد (Johannssen, 1999). در چنین فضایی، فرصتها و تهدیدات به سرعت پیش روی سازمانها قرار می گیرند، زیرا هر اختراع و نوآوری، تغییری را پدید می آورد که می تواند به نوبه خود، فرصتی را برای سازمانها به وجود آورد که بتوانند از این فرصت استفاده بهینه کنند. در این راستا نوآوری و تولید افکار و اندیشه های نو و به کارگیری آنها توسط مدیران و کارکنان سازمانی از اهمیت ویژه ای برخوردار شده و جایگاه والایی را به خود اختصاص داده است. تغییرات مستمر دانش نیز، وضعیت عدم تعادل نوینی را به وجود آورده است. جریان بی پایان دانش، سازمانها را در حالت تغییر مداوم قرار داده است که این امر آنها را ملزم به تغییرات مستمر می کند. اما آیا سازمانها با اهرمهای مناسب جهت بهینه ساختن نوآوری آشنایی دارند؟

پژوهشگران توجه خود را بر اینکه چه عواملی توسعه نوآوری سازمانی را میسر می سازند، معطوف ساخته اند و یادگیری سازمانی را به عنوان اهرم کلیدی در ایجاد نوآوری، رشد اقتصادی و بقای سازمان و همچنین عاملی برای بهره وری کارکنان و بهبود عملکرد سازمانی مورد تاکید قرار داده اند (Arango et al., 2007). از همین منظر «دراکر» نوآوری را کاربرد دانش برای تولید دانش جدید تعریف و از نوآوری نیز به عنوان قلب بهره وری یاد می کند (Johannssen, 1999). گرچه این موضوع از حیث مفهومی ساده و بدیهی می نماید، اما در مقام عمل، ایجاد، حفظ، به کارگیری و گسترش یادگیری سازمانی، به گونه ای که بتواند نقش حمایتی و پشتیبانی برای نوآوری سازمانی را به بهترین شکل ممکن ایفا کند، دشوار است. در این مقاله نقش یادگیری سازمانی به عنوان عامل ایجاد و موفقیت نوآوری مورد تاکید قرار گرفته است.

### نوآوری و یادگیری سازمانی

جهت توجیه اثر یادگیری سازمانی بر نوآوری، نیازمند درکی دقیق از این مفاهیم هستیم. نوآوری را تکوین، تصویب و به کارگیری خدمات، افکار و راههای معین

و جدید در اجرای امور به منظور بهبود و اصلاح آنها، تعریف می کنند (Glore, 2001). نخستین بار، در سال ۱۹۷۰، دونالد میکائیل، ایده یادگیری سازمانی را مطرح کرد (Gi-bert et al., 2007). یادگیری سازمانی فرایندی است پویا که سازمان را قادر می سازد تا به سرعت با تغییر سازگاری یابد. این فرایند شامل تولید دانش جدید، مهارتها و رفتارها می شود و به وسیله تسهیم میان کارکردی و یادگیری همکارانه، تقویت می شود. نتایج این دو اصل، خلق فرهنگ یادگیری و فرهنگ مشترک در میان همه کارکنان است. یادگیری جزء مهم نوآوری و شامل نیاز به درونی سازی و منتشر کردن اطلاعات است (Petra et al., 2002).

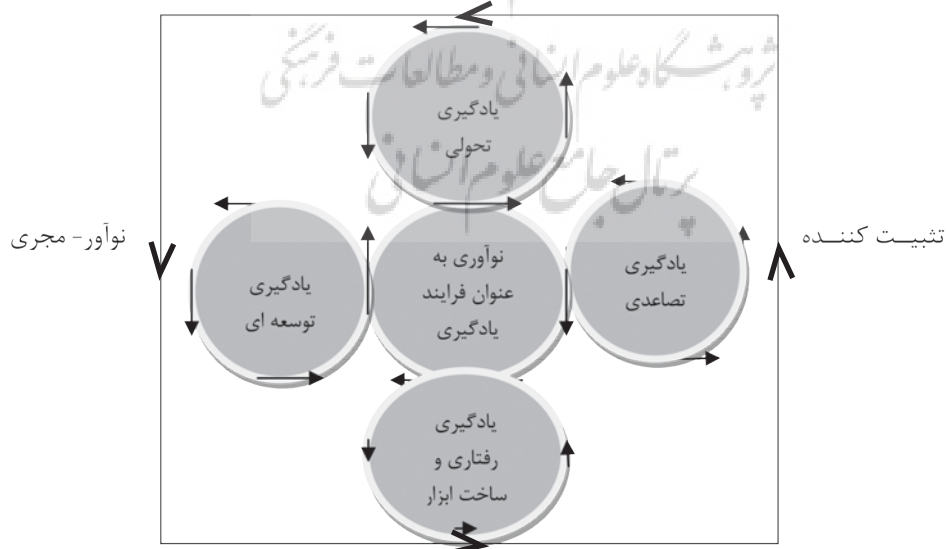
### آیا یادگیری سازمانی می تواند پشتیبان نوآوری باشد؟

در گذشته، بنای اساسی سازمانهای موفق را سرمایه و نیروی کار تشکیل می داد، اما در حال حاضر بدون شک سازمانهایی که یاد می گیرند و نوآور و خدمت محور هستند، سازمانهای موفق محسوب می شوند. از این رو در گذشته به طور نسبی، منابع کنترل سازمان در بیرون سازمان قرار داشت، حال آنکه اکنون منابع

مشاهده فرصت

خلاق

فرصت کاملاً بهره برداری شده



توسعه فرصت

تثبیت کننده - مجری

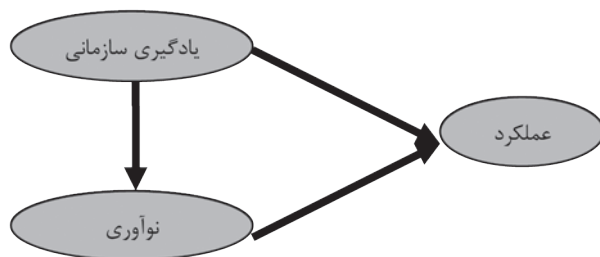
فرصت آماده بهره برداری

شکل ۱: مدل یادگیری یکپارچه در خلق نوآوری

نوین کنترل (منابع غیرمشهود) در درون سازمان جای گرفته اند. این منابع غیر مشهود، عوامل تولیدکننده دانش هستند و یادگیری سازمانی یکی از راههای ایجاد دانش است. یادگیری سازمانی به تنهایی کافی نیست، بلکه هدف غایی آن یعنی بهبود عملکرد و کسب، حفظ و ارتقای مزیت رقابتی باید حاصل شود. طبق پژوهش‌های انجام شده و نظریه دانشمندی چون هراری (۱۹۹۴) و نوناکا (۱۹۹۴) و وست (۱۹۹۲)، سازمانهایی که قادر به ایجاد انگیزه در افراد هستند و می‌توانند دانش انسانها را به عنوان سرمایه، بهبود بخشند، می‌توانند در حوزه تصمیم‌گیری خود انعطاف پذیر باشند و بهتر رقابت کنند. مدیران باید تشخیص دهند که بهبود مهارت‌های منابع انسانی و بالا بردن سطح نوآوری افراد، پیشنهاد‌های خلاقانه و فعالیتهای تحقیقاتی را برای بنا کردن نوآوری به دنبال دارد. مطالعات انجام شده بر روی یادگیری سازمانی، رابطه مثبت بین یادگیری سازمانی و نوآوری را نشان می‌دهد (Arango et al., 2007). سابان (Saban)، یادگیری سازمانی را یک جزء مهم و حیاتی برای نوآوری می‌داند که از طریق آن محصول جدید توسعه می‌یابد. او پیشنهاد می‌کند، قبل از اینکه سازمان بتواند رفتار نوآورانه اش را بهبود بخشد، مدیریت باید یادگیری رایج در سازمان را تحلیل کند (Petra et al., 2002). یادگیری سازمانی به عنوان ظرفیت جمعی مبتنی بر فرایندهای شناختی و تجربی تعریف می‌شود و شامل کسب، تسهیم و بهینه‌سازی دانش است (Gilbert et al., 2007). یادگیری سازمانی از خلاقیت، ایده‌ها و دانش جدید حمایت می‌کند و توانایی درک و استفاده از آنها را افزایش می‌دهد. هدف اصلی نوآوری سازمانی، خلق دانش و کاربردهای جدید مرتبط با بهبود سازمانی است (Arango et al., 2007). نقش یادگیری در نوآوری، می‌تواند به صورت حفظ دانش درباره فعالیتها و تجربیات قبلی تعریف شود، از این رو یادگیری نظام مند از تجربیات گذشته، زیر بنای اساسی مدیریت موثر فرایندهای بهبود و توسعه محصول جدید و نوآوری است (Petra et al., 2002). محیط‌های داخلی و خارجی

سازمانها، منابع الهام بخشی برای نوآوری هستند. سازمانها با الهام گرفتن از عناصر موجود در محیط خود، می‌توانند قوت نوآوری خود را تقویت کنند. نوآوری با کسب دانش از منابع مختلف و به کارگیری آن در سازمان امکان پذیر است. از این رو، سازمانها تلاش می‌کنند تا عملکرد نوآوری را از طریق بهبود پایه‌های دانش خود، توسط سازگاری با نیازهای مشتریان و یادگیری جهشی (Radical Learning) ارتقا دهند (Gilbert et al., 2007). در واقع، دیدگاه‌های ارائه شده در بیان و توصیف نوآوری، دلالت بر آن دارند که نوآوری بر پایه و بستر دانش و یادگیری سازمانی به منصف ظهور می‌رسد. برای مثال حالت (Halt)، نوآوری را در یک مفهوم وسیع به عنوان فرایندی برای استفاده از دانش یا اطلاعات به منظور ایجاد یا معرفی چیزهای تازه و مفید به کار برده است (حسینی، ۱۳۷۸). چهارباغی و نیومن بروز نوآوری را در سازمان به منظور برآورده ساختن نیازها و تقاضاهای سازمانی که در نتیجه بروز فرصتها و مشکلات ظهور یافته‌اند و سازمان از طریق نوآوری در صدد مرتفع کردن آنهاست، می‌دانند. آنان با ارائه مدل یکپارچه یادگیری (شکل ۱)، ضمن اشاره به چهار حلقه یادگیری که به عنوان چرخ دنده‌های نوآوری عمل می‌کنند، روابط را بین فرد خلاق، مجری و تثبیت کننده را شرح می‌دهند. طبق این مدل، حلقه‌های چهارگانه که موجب تحرک نوآوری می‌شوند، عبارت‌اند از: ۱. حلقه یادگیری تحولی: این حلقه به تولید افکار خلاق و جدید و نگاه متفاوت به جهان اشاره دارد.

۲. حلقه توسعه: این حلقه به کار روی به کارگیری مدل‌های جدید در عمل و عینیت بخشیدن به آن می‌پردازد. خروجی این حلقه، ایجاد اطمینان برای تثبیت کننده و شناخت ابزارهای مورد نیاز برای اجرای نوآوری است. ۳. حلقه یادگیری رفتاری و ساخت ابزار: در این حالت، تثبیت کنندگان همراه با مجریان از طریق فراهم ساختن ابزارها، مشکلات اجرایی را حل می‌کنند و روشهای قدیمی اجرای کار را از طریق یادگیری رفتاری اصلاح می‌کنند. ۴. حلقه یادگیری تصاعدی: این حلقه پیوند بین تجارب حرفه‌ای، ابزارها و مفاهیم جدید کار است. یادگیری در این حلقه تصاعدی است، زیرا تجارب جدید از طریق به کارگیری ابزارها و وظایف جدید حاصل می‌شود. مدل یادگیری یکپارچه به صورت مفهومی، روشهایی را برای توسعه نوآوری از طریق شناخت فرصتهای محیطی در سازمانها فراهم می‌سازد (Chaharbaghi and Newman, 1996). در تبیین رابطه بین نوآوری و یادگیری سازمانی به عملکرد سازمانی به عنوان متغیر مهمی که تحت تأثیر نوآوری و یادگیری سازمانی است، توجه شده است. (Weerawardena et al., 2006). یادگیری سازمانی پیوند معنی داری بین نوآوری و عملکرد سازمان ایجاد می‌کند و ظرفیت یادگیری، نوآوری و عملکرد سازمان را بهبود می‌بخشد. از طرف دیگر، نوآوری نیز به عملکرد بالا منجر می‌شود. هیورلی و هیولت، رابطه مثبت بین نوآوری، گرایش بازار و یادگیری سازمانی را نشان داده و بیان کرده‌اند که این عناصر با همدیگر، عملکرد



شکل ۲: مدل ارتباط بین یادگیری سازمانی، نوآوری و عملکرد

and organizational learning in innovation and brand performance, Journal of Business Research, No.59, pp 37-45.

4. Alberto, J., Arango-Correa and Victor J. Garsia-Morales and Eulogio Cordon-Pozo, (2007) Leadership and organizational learning's role on innovation and performance: Lessons From Spain, Industrial Marketing Management, No.36, pp 349-359.

5. Johannessen, J, et al.,(1999) Aspects of innovation theory based on knowledge-management, International Journal of Information Management, Vol.19.

6. Gilbert, N., Petra Ahrweiler and Andreas Pyka, (2007) Learning in innovation networks: Some simulation experiments, Physica A, No.378, pp 100-109.

7. Petra C. De Weerd-Nederhof, Bernice J. Pacitti, Jorge F. Da Silva Gomes and Alan W. Pearson, (2002) Tools for improvement of organizational learning processes in innovation", Journal of Workplace Learning, Vol. 14, No-8, , pp 320-331

زینب شکری: کارشناس ارشد مدیریت دولتی در دانشگاه تربیت مدرس  
منصور خیرگو: دانشجوی دکترای مدیریت سیاستگذاری عمومی در دانشگاه تربیت مدرس

### نتیجه گیری

نوآوری و یادگیری سازمانی دو مقوله مرتبط به یکدیگر هستند. یادگیری سازمانی بستر و شرایط لازم را برای بروز نوآوری و به دنبال آن بهبود عملکرد و مزیت‌های رقابتی فراهم می‌آورد و متقابلاً نوآوری‌های سازمانی، باعث غنا، ارتقا و روزآمد شدن پایگاه دانش سازمانی می‌شوند.

یادگیری سازمانی با خلق و ایجاد ایده‌های جدید، به نوآوری منتج و باعث بهبود عملکرد می‌شود و نه تنها به طور مستقیم، بلکه از طریق نوآوری نیز عملکرد را تحت تأثیر قرار می‌دهد. □

### منابع

1. خداداد حسینی سید حمید، (۱۳۸۷) "نوآوری در سازمان ها: مفهوم، انواع و فرایندها"، اقتصاد و مدیریت، شماره ۴۷.
2. Chaharbaghi, Kazem, and Newman, V. (1996), Innovating: towards and integrated learning model, Management Decision, , Vol.34, No.4, pp 5-13.
3. Weerawardena, Jay, O' Cass A., and Craig Julian (2006) Dose industry matter? Examining the role of industry structure

را تحت تأثیر قرار می‌دهند (Arango et al., 2007). در نتیجه، رفتار نوآورانه سازمان بر بهبود عملکرد سازمان متمرکز است. همانطور که دایل (Doyle) اشاره می‌کند، سازمانهای موفق به روشهای گوناگون نوآوری می‌کنند: کانال‌های جدید توزیع را گسترش می‌دهند، بخشهای جدیدی از بازار را به دست می‌آورند، از شکافهای ایجاد شده توسط تغییرات محیطی استفاده می‌کنند و عملکرد خود را بهبود می‌بخشند (Wee-awardena et al., 2006). نوآوری تحت تأثیر مشخصه‌های فردی و جمعی است. یکی از مشخصه‌های جمعی، یادگیری سازمانی است که تأثیر مستقیم و مثبتی بر نوآوری دارد. همچنین یادگیری سازمانی عملکرد را از طریق نوآوری بهبود می‌بخشد. بنابراین تلفیق دیدگاههای مشترک و برانگیختن اعضای سازمان، پیش‌نیاز نوآوری است و یکی از ستادهای مهم، باید جذب ایده‌های مربوط به ارتقای یادگیری سازمانی باشد. از این رو با توجه به آنچه گفته شد، می‌توان این مفاهیم را بدین صورت شکل ۲، مدل‌سازی کرد.

## ماهنامه علمی - آموزشی در زمینه مدیریت

## قابل توجه مشتریان تدبیر

- ۱- اشتراک ماهنامه تدبیر فقط از طریق بخش اشتراک مجله امکان‌پذیر است. تدبیر در قبال شرکتها و افرادی که خارج از دفتر مجله مشترک تدبیر می‌شوند، هیچگونه مسئولیتی ندارد.
- ۲- از کلیه مشترکانی که مدارک اشتراک خود را از طریق پست یا دورنگار به دفتر مجله ارسال می‌نمایند، درخواست می‌شود پس از ارسال، با دفتر مجله تماس حاصل کرده تا نسبت به وصول مدارک خود اطمینان کامل یابند.
- ۳- از مشترکانی که فیش واریزی اشتراک خود را از طریق دورنگار به دفتر مجله ارسال می‌کنند، تقاضا می‌شود حتماً نسبت به درج تلفن و نام و سایر مشخصات خود در روی فیش اقدام نمایند.

تلفکس: ۲۲۰۴۲۰۱۵

دورنگار: ۲۲۰۴۳۰۰۱

