

سازمان فردا

ریموند. تی. مایلز، چارلز،
سی. استون، و گرانت مایلز
ترجمه محمد محمدی

چکیده

به اعتقاد ویلیام ای کاین، معاون ارشد دایره تحقیق و توسعه شرکت 3M «رشد خطی بالا» بهترین راه برای افزایش درآمدهای شرکت و «نوآوری» بهترین ابزار برای تحقق این رشد است. توان شرکتها در نوآوری نیازمند مهارت «همکاری گروهی»^۱ است که متأسفانه در اغلب شرکتها توسعه چندانی نیافته است. برخورداری از این مهارت به شرکتها در ایجاد و تبادل دانش که خود منجر به نوآوری می‌شود، کمک خواهد کرد. شرکتهایی که این فرایند قوی ارتباطی را دریابند و برای ایجاد و حفظ آن سرمایه‌گذاری مناسبی به عمل آورند برندگان بزرگ اقتصاد جهانی سده ۲۱ خواهند بود.

مقدمه

در حالی که موفقیت بسیاری از شرکتهای سده ۲۱ به توان آنها در ارائه مستمر خدمات و محصولات جدید در اقتصاد جهانی بستگی خواهد داشت، دقیقاً مشخص نیست که چگونه باید آن را تحقق بخشند. رشد انفجاری دانش به همراه تبادل اطلاعات ارزان قیمت بستر مناسبی برای نوآوری مستمر ایجاد کرده است، اما نه الگوی سازمانی مشخصی برای تسهیل نوآوری مستمر وجود دارد و نه الگوی کسب و کاری

سازمانی مشخصی برای تسهیل نوآوری مستمر وجود دارد و نه الگوی کسب و کاری که بتوان با آن ظرفیتهای بالقوه ارزش افزوده فرایند نوآوری را به سود مبدل کرد.

فقدان چنین الگوهایی قابل توجیه به نظر می‌رسد. دلیلی ساده دارد و آن اینکه بخش عمده فرایند نوآوری از لحاظ سازمانی نامشهود است. برای مثال، نمی‌توان نوآوری را تحت نظارت سلسله مراتبی درآورد. زیرا، این کار منوط به دانشی است که کارکنان آن را داوطلبانه عرضه می‌کنند نه به جهت دستور مافوق. افزون بر این، ماهیت پیش‌بینی‌ناپذیر نوآوری، امکان به کارگیری قوانین سنتی برای تدوین، ارزیابی و نظارت بر راهبردهای نوآوری را با مشکل مواجه می‌سازد و سازمانها را محدود می‌کند. سرانجام، روشهای سازمانی تسهیل‌کننده نوآوری نیازمند حجم زیاد سرمایه گذاری است که این میزان سرمایه گذاری تحت تفکر جاری کسب و کار توجیه اقتصادی ندارد.

اگرچه در زمینه طراحی الگوهای جدید سازمانی و کسب و کار چالشهایی وجود دارد، آنها مشکل بزرگ ما نیستند. دلیل نخست این است فرایندی که در آن دانش مبتنی بر نوآوری ایجاد و مبادله مورد استفاده واقع می‌شود بیش از گذشته فهم پذیر شده است. کاملاً آشکار شده که مدیریت کارآمد دانش تا حد زیادی به توانایی شرکتها در همکاری درون و برون سازمانی بستگی دارد. دلیل دیگر اینکه، آن گروه از الگوهای رایج کسب و کار که از توان نوآوری بالایی برخوردارند شباهت زیادی به یکدیگر نداشته و در سطح وسیع مورد پذیرش واقع نشده‌اند. به هر حال، نمونه‌هایی واقعی وجود دارد که بر مبنای آنها به تشخیص کارآمدترین ویژگیهای الگوهای کسب و کار موفق می‌توان پرداخت. در صورتی که بتوان این قبیل الگوهای کسب و کار را به طور واضح و کامل تبیین کرد آن گاه به راحتی می‌توان مقتضیات سازمانیش را استنباط کرد. هر چند اجرای آن به این سادگیها نخواهد بود.

در این نوشتار سه هدف کلی دنبال می‌شود. در ابتدا چارچوبی مفهومی که نشان می‌دهد چگونه شرکتها با بهره‌گیری از مدیریت دانش مبتنی بر همکاری گروهی، قابلیت‌های نوآریشان را توسعه می‌دهند و خود را برای عصر نوآوری مستمر آماده

می‌سازند تشریح می‌کنیم. سپس با توسل به پاره‌ای تجربه‌های شرکت‌های پیشگام به ویژگی‌های کلیدی الگوهای سازمانی و کسب‌وکار نوآوری مستمر می‌پردازیم و در نهایت موانعی را که سازمانها در تلاش برای نوآوری بیشتر با آن مواجه‌اند بررسی و راه‌حلهایی برای غلبه بر آنها پیشنهاد می‌کنیم.

چارچوب مفهومی نوآوری

عصر جدید اقتصادی زمانی شروع می‌شود که قابلیت برتر جدیدی^۱ در افکار و رفتار پیشگامان مدیریت نمایان شود. شرکت‌هایی را که این پیشگامان هدایت می‌کنند از رهگذر روشهای خاصی که برای جمع‌آوری و بهره‌برداری منابع به کار می‌گیرند به درآمدهای چشمگیر و پایداری دست می‌یابند. با این وجود، عصر جدید زمانی به بار می‌نشیند که این قابلیت برتر فراگیر شده، در سطح وسیعی درک و حتی به شیوه‌های گوناگون در بخشهای مختلف جامعه تعلیم داده شود. در این مرحله، اغلب مدیران می‌توانند به‌وضوح شاهد اهمیت قابلیت برتر در ایجاد الگوهای جدید سازمانی و کسب‌وکار باشند.

در سالهای اخیر، عصر نوآوری مستمر که میزان بهره‌برداری از مهمترین دارایی آن - دانش - تعیین‌کننده موفقیت بسیاری از سازمانها خواهد بود در حال ظهور است. باری، بهره‌برداری کامل از دارایی دانش امکان‌پذیر نخواهد بود مگر آنکه با بهره‌گیری از قابلیت برتر این عصر - یعنی، همکاری گروهی - بتوان فرایند توسعه دانش را هدایت و شیوه استفاده از آن را شناسایی و فراگیر ساخت. به اعتقاد ما، با درک این مسئله که در عصرهای اقتصادی گذشته چگونه این امر محقق شده می‌توان فرایند توسعه دانش را تسریع کرد. از این‌رو، با توجه به جدول ۱ مروری بر عصرهای اقتصادی گذشته خواهیم داشت.

اواخر قرن نوزدهم، ترکیب جدید داراییهای قابل بهره‌برداری در امریکا به سمت منابع انرژی، کالاهای سرمایه‌ای و نیروی کار نیمه ماهر گرایش یافت. این مقطع، عصر

1. meta-capability

جدول ۱. تکامل دوره‌های اقتصادی و الگوهای سازمانی

| عصر اقتصادی | الگوی کسب‌وکار | اهرم رشد | الگوی سازمانی | دارایی کلیدی |
|---------------|----------------|---|--|-----------------|
| استانداردسازی | نفوذ در بازار | منافع حاصل از منحنی یادگیری و صرفه‌جویی نسبت به مقیاس | وظیفه‌ای | داراییهای ملموس |
| سفارشی‌سازی | بخش‌بندی بازار | انتقال مهارت به بازار جدید | بخشی، ماتریسی و شبکه‌ای | اطلاعات |
| نوآوری | کشف بازار | توانمندسازی مبتنی بر کارآفرینی | ائتلاف تیمهای مستقل کارآفرین، فدراسیون | دانش |

«استانداردسازی»^۱ نام گرفت. زیرا، افراد و شرکتهای پیشگام نه تنها ابزار سازمانی تولید انبوه بلکه الگوی کسب‌وکار دستیابی به ثروت از طریق توزیع انبوه را طراحی کردند. بینش هنری فورد^۲ که می‌گفت «با پرداخت بیش از یک دلار در روز به کارگران هم می‌توان وفاداری کارگران را تضمین کرد و هم به آنان این امکان را داد که مشتری تولیدات خودشان باشند» این الگو را کامل نمود. قابلیت برتری که در عصر استانداردسازی ظهور یافت «هماهنگی» بود - یعنی، توانایی به نظم درآوردن جریانهای کارآمد مواد خام و وظایف تولید در جهت یک زنجیره ارزش و بهره‌گیری از منافع منحنی یادگیری در فرایند بهبود به گونه‌ای که رشد شرکت را تضمین کند.

عصر بعدی که در دهه‌های اول قرن بیستم و تقریباً همزمان با عصر استانداردسازی ظهور یافت. عصر «تولید سفارشی»^۳ بود. در حالی که برخی شرکتهای سرگرم تولید و توزیع انبوه بودند، برخی دیگر از قبیل جنرال موتورز در پی برتری رقابتی از طریق تنوع بخشیدن به خطوط تولیدیشان برآمدند. این شرکتهای آموختند از الگوی کسب‌وکار

1. standardization

2. Henry Ford

3. customization

«تنوع»^۱ به همراه الگوی سازمانی «تیمهای نیمه خودگردان» برای بازارهای جداگانه اما مرتبط به هم بهره جویند. حال، موفقیت‌های به دست آمده در یک بازار نه تنها برای نفوذ بیشتر در همان بازار بلکه برای تولید محصولات و خدمات برای یک گروه از مشتریان مرتبط استفاده می‌شد. از این‌رو، فرایند تولید به قابلیت برتر جدیدی به نام «تفویض اختیار»^۲ وابسته شد که به شرکتها امکان ایجاد مراکز تصمیم‌گیری غیر متمرکز و هماهنگ شده را می‌داد.

در حالی که عصر تولید سفارشی پیش می‌رفت، دارایی جدیدی به نام «اطلاعات» در کنار داراییهایی چون کالاهای سرمایه‌ای، انرژی و دستورات عملیاتی فنی قد علم کرد. توانایی رو به رشد شرکتها در جمع‌آوری و بهره‌برداری از اطلاعات بازار، تبادل اطلاعات فنی و اطلاعات مربوط به مشتریان ثمرهٔ فراگیر شدن قابلیت برتر تفویض اختیار بود. در صنایع جدیدی چون صنایع فضایی و الکترونیک، استقلال عمل (تفویض اختیار) در قالب تیمهای پروژه‌های ساختارهای ماتریسی پدیدار شد. بعدها به‌ویژه در طول دههٔ دوم قرن بیستم، شرکتها آموختند که می‌توانند با بهره‌گیری از فناوری اطلاعات، مهارتها و منابع‌شان را علاوه بر درون سازمان بین یکدیگر نیز مبادله کنند. این امر به شرکتها امکان داد بر شایستگیهای اساسیشان متمرکز شده، در جهت زنجیرهٔ ارزش صنعت، خود را با شرکای فرادست و فرودست مرتبط سازند. ره‌آورد این پدیده، ظهور سازمانهای شبکه‌ای بود؛ یعنی، سازمانهای منعطف مبتنی بر قرارداد که به هنگام ضرورت در سمت و سوی منابع‌شان تجدید نظر کرده، به‌طور کارآمد تصمیم‌گیری را تفویض و از نظر افقی و عمودی هماهنگ عمل می‌کردند. به همان اندازه که عجیبترین شکل شبکه، سازمانهای مجازی، واقعیت می‌یافت امکان تولید سفارشی با همان کارایی استانداردسازی میسر شد.

امروزه شرکت‌های پیشگام می‌توانند برای سفارشی نمودن محصولات و خدمات موجود از ترکیب داراییها در سطح جهان بهره‌گیرند. همچنین، آنها توانسته‌اند. از طریق ترکیب منابع‌شان با یک پایگاه وسیع دانش به‌طور پیوسته محصولات و خدمات جدیدی عرضه کنند. ریشهٔ همهٔ این پیشرفت‌ها را باید در دارایی کلیدی عصر نوآوری

1. "Differentiation" Business Model

2. delegation of authority

جستجو کرد. البته هر اندازه روند جهانی شدن فرایند توسعه و تبادل دانش شدت بیشتری یابد بر سرعت این پیشرفت‌ها افزوده خواهد شد. به هر حال، باید دانست ایجاد و تبادل دانش که هسته فرایند نوآوری است پیامد تبادل اجتماعی اند. ایده‌ها و بینش‌های جدید به تنهایی به وقوع نمی‌پیوندند، آنها نتیجه همکاری گروهی هستند. اینک عصر نوآوری ظهور یافته، عصری که «دانش» دارایی کلیدی آن بوده و «همکاری گروهی» قابلیت برتری است که می‌توان از آن برای خلق دانش مبتنی بر نوآوری و کسب منافع اقتصادی حاصل از آن نوآوری بهره گرفت.

الگوی سازمانی مبتنی بر همکاری برای ایجاد نوآوری

همکاری در تبادل اطلاعات، ایده‌ها و بینش زمانی به وقوع می‌پیوندد که طرفین، با این انتظار که از نتایج سودمند آن منتفع می‌شوند، متعهد و مصمم به انجام مبادله می‌گردند. در همکاری صحیح، طرفین مسئولیت داده‌ها و همچنین ستاده‌های حاصل از فرایند تبادل را می‌پذیرند. به اعتقاد ما، برای ساختن سازمانهای مستعد نوآوری مستمر، توسعه چنین روابطی ضروری و برای دستیابی به منافع تجاری نوآوری، طراحی الگوهای کسب و کار مناسب اجتناب‌ناپذیر خواهد بود. از این رو، قابلیت برتری که عصر نوآوری می‌طلبد «همکاری گروهی» است.

به‌طور اساسی، همکاری گروهی فرایندی داوطلبانه است. هرگز نمی‌توان از طریق سلسله مراتب و یا اعمال کنترل شدید افراد را به انجام آن وادار ساخت. در هر محیط سازمانی باز و عادلانه، طرفین رابطه نه تنها دانش آشکار^۱ بلکه حتی بیش از آن دانش پنهان^۲ را مبادله خواهند کرد.

متأسفانه پرورش توان انجام همکاری به مراتب آسانتر از ایجاد چنین رابطه‌ای است. سازمانها را می‌توان به گونه‌ای طراحی نمود که فرایند همکاری در آنها تسهیل شود، اما

۱. دانش آشکار (explicit knowledge)، دانسته‌هایی هستند که قابل مستندسازی بوده و به اشکال مختلف مبادله می‌گردند.

۲. دانش پنهان (tacit knowledge)، بینشها و روشهایی هستند که بیشتر تجربی بوده و تنها از طریق فعالیت مشترک مبادله می‌گردند.

هرگز نمی‌توان روابط همکارانه را برنامه‌ریزی یا در آن دخل و تصرف کرد. تنها کاری که مدیران می‌توانند انجام دهند سرمایه‌گذاری در شرایط لازم برای همکاری پرورش قابلیت‌های انجام آن است. اگر مدیران خواهان سرمایه‌گذاری منطقی هستند باید نسبت به عناصر مهم همکاری کارآمد و نقشی که همکاری در فرایند نوآوری ایفا می‌کند، شناخت پیدا نمایند. بدین منظور به شکل ۱ توجه کنید.



شکل ۱. شمای کلی فرایند نوآوری

پیش‌نیازهای همکاری گروهی تری تی

پیش‌نیازهای لازم برای توسعه همکاری گروهی را می‌توان تحت عنوان تری تی^۱ به سه طبقه کلی مرتبط به هم تقسیم‌بندی کرد: زمان، اعتماد و فضای کار. بدیهی است همکاری گروهی مستلزم داشتن زمان مناسب برای ابراز ایده‌ها در درون یا بین دوایر سازمانی است، به‌علاوه، برخورداری از زمان مناسب برای جستجوی منابع لازم برای

1. 3Ts: Time, Trust, Territory

مباحثات آتی، آزمایش شیوه‌های بدیل نگرش به مسائل جاری، گوش دادن به نظریه‌های متخصصان و انجام سایر مجموعه فعالیت‌هایی که ممکن است باعث تولید ایده‌های جدید گردند، ضروری است.

صرف وقت برای تبادل کارآمد باعث عمیق‌تر شدن روابط و افزایش اعتماد طرفین رابطه خواهد شد. با افزایش اعتماد، تمایل به آشکار ساختن نظریه‌ها بدون ترس از سوءاستفاده طرف مقابل افزایش یافته، بررسی عمیق‌تر مسائل به منظور دستیابی به بینشها و دیدگاه‌های جدید گسترش خواهد یافت. دانستن اینکه طرف مقابل نیز هم‌نفع ماست، تبادل را تسریع و بازتر و اعتماد به برخورداری سهمی عادلانه از دستاوردهای مبادله را بیشتر می‌کند.

اگرچه زمان و اعتماد و تعامل بین آنها به آسانی تشریح شدند، مفهوم «فضای کار» به معنای شرایط لازم برای همکاری به آسانی تعریف پذیر نیست. از یک سو، شرط «فضای کار» از طریق فضای فیزیکی مناسب به گونه‌ای که فرد به طور داوطلبانه ایده‌های جدید و مورد علاقه‌اش را با سایرین مبادله کند برآورده می‌شود و از سوی دیگر، فضای کار چیزی بیش از اختصاص مکانی خاص برای فرد است. و این تلویحاً به معنای وجود یک نشان واقعی و عینی برای دیگران و خود شخص است از اینکه چه سهمی از دستاوردهای حال و آتی فرایند همکاری متعلق به او خواهد بود، این سهم به صورتهای مختلفی چون مالکیت سهام، پاداشهای مالی چشمگیر، اعطای مدارک افتخاری دانشگاهی و مواردی از این قبیل نمایان می‌شود، فرایند تقدیر و قدردانی از سهمی که افراد به صورت فردی و جمعی در دستاوردهای فرایند همکاری داشته‌اند، بخشی از قابلیت برتر همکاری است.

به طور خلاصه، مدیران باید در زمینه تری تی - زمان، اعتماد و فضای کار - که باعث تسهیل همکاری و در نهایت نوآوری می‌شوند، سرمایه‌گذاری مناسب به عمل آورده و به منظور تثبیت نوآوری مبتنی بر همکاری و شناسایی و بهره‌برداری از دستاوردهای آن در طراحی یک مکان سازمانی مناسب بکوشند. همچنین، آنها باید به قابلیت برتر همکاری به منزله یکی از معیارهای طراحی الگوی سازمانی توجه داشته باشند. از آنجا

که تبادل داوطلبانه و مسؤولیت‌پذیری دوجانبه^۱ لازمه همکاری کارآمد است، از این‌رو، طراحی الگوهای سازمانی و فرایندهای مدیریتی مناسب آن اجتناب‌ناپذیر خواهد بود.

اصول طراحی سازمانهای نوآور

اولین اصل طراحی سازمانهای نوآور، خودمدیریتی^۲ است. در شکل‌های سازمانی قرن بیست‌ویکم، سلسله مراتب سازمانی حداقل شده و مدیریت ارتباطات بین شرکا گسترش خواهد یافت. این سازمانها به افراد، گروهها و حتی واحدهای فرعی بزرگتری احتیاج خواهند داشت که مسؤولیت انجام بخش عمده‌ای از وظایف مدیریتی‌شان را بپذیرند. رشد استفاده از تیمهای خودگردان شاهدهی بر این ادعاست. قابلیت خودمدیریتی در جهت اهداف سازمان در بسیاری از حوزه‌های وظیفه‌ای از قبیل تحقیق و توسعه، تولید و بازاریابی به امری معمول مبدل شده است. توسعه قابلیت خودمدیریتی نیازمند قابلیت‌هایی چون مدیریت زمان و اعتمادسازی است که اعضای تیم برای تعامل با یکدیگر و ارتباط با سایر تیمها و سطوح بالاتر مدیریت می‌بایست از آن برخوردار شوند. برای دستیابی به نوآوری لازم است کارکنان از درجات بالاتر خودمدیریتی برخوردار شوند. زیرا، در آن نه تنها رهنمودهای حاصل از اهداف از پیش تعیین شده که می‌بایست از طریق عملیات مرسوم مدیریت استاندارد حاصل شود جایی ندارد بلکه حتی خودمدیریتی نوآرمدار^۳ از طرفین رابطه همکاری انتظار دارد نه تنها در پی ایده‌های جدید بلکه به دنبال ابزارهای تحقق آن ایده‌ها نیز باشند. این انتظارات را نمی‌توان از طریق هماهنگی سلسله مراتبی برآورده ساخت بلکه طرفین رابطه باید آن را مرتفع کنند.

اصل دوم طراحی سازمانهای نوآور، تفاهم نامه رفتاری^۴ است. چون ستادهایی که

۱. منظور از مسؤولیت دوجانبه (mutual responsibility) مسؤولیت در قبال داده‌ها و ستادهاست.

2. self-management

3. Innovation Focused Self-Management

4. behavioral protocols

سازمانهای نوآورگرا برای کسب آنها در تلاش‌اند دقیقاً معین نیست، ماهیت تعاملات درون و برون سازمانیشان را نمی‌توان پیش‌بینی کرد. از این‌رو، سازمانهای نوآور از «تفاهم نامه‌های رفتاری» به‌عنوان جانشینی برای اهداف و روشهای از پیش تعیین شده، بهره می‌گیرند. تفاهم نامه‌های رفتاری، مجموعه‌ای از مقررات سازمانی بوده که اعضا به دلیل آنکه معتقدند رعایت آنها موجبات همکاری بیشتر را فراهم خواهد ساخت، داوطلبانه از آن پیروی می‌کنند. این قبیل تفاهم نامه‌های عملیاتی درصدد حل چالشها و مشکلات درون سازمانی نیستند بلکه برای رفع مشکلات اجتناب‌ناپذیر فرایند همکاری رهنمودهایی ارائه می‌دهند. در صورتی که تفاهم نامه‌های رفتاری به خوبی تنظیم شوند می‌توانند رفتارهای اعتمادسازی و پذیرش مسؤولیت دو جانبه برای داده‌ها و ستاده‌ها را مورد تشویق قرار دهند. یک نمونه خوب از این تفاهم نامه‌ها که مربوط به گروه تی‌سی‌جی^۱ - مجموعه‌ای از شرکتهای استرالیایی نوآور در زمینه فناوری اطلاعات - است در جدول ۲ ارائه شده است.

اگر چه افراد و تیمهای شایسته می‌توانند مسؤولیت مدیریتیشان را عهده‌دار شده و از تفاهم نامه‌های رفتاری برای هدایت تعاملاتشان بهره گیرند نیاز به انسجام کل سازمان همچنان به قوت خود باقی می‌ماند. این نیاز از طریق اصل سوم نوآوری، یعنی «قصد راهبردی»^۲ به معنای شناخت واضح و فراگیر مدیران و کارکنان از جهت و اهداف عمده شرکت محقق خواهد شد. در این جهت ابتدا سازمان در قالب یک مفهوم کلی مشخص می‌کند که دنبال نوآوری در چه زمینه‌ای است. سپس، از طریق فرایند مباحثه دایمی بین سطوح مختلف سازمان به اصلاح و توسعه آن مفهوم راهبردی می‌پردازد. زمانی که جریان مباحثات با قابلیت برتر همکاری توأم شد، مسؤولیت ارائه داده‌های مستدل به اعضا واگذار می‌گردد. از این‌رو، تا زمانی که مدیریت عالی در زمینه پالایش، انتخاب و بیان رسمی زمینه اختراع جدید نقشی ایفا نکند نمی‌توان کارکنان را به تفکر هوشمندانه بر روی پیامدهای احتمالی آن ترغیب کرد. در نتیجه، مهارت همکاری متکامل نه تنها قابلیت تعیین جهت صحیح نوآوری را افزایش می‌دهد بلکه حتی می‌تواند موجبات بررسی دقیقتر کاربردهای راهبردی آن را فراهم آورد.

1. TCG (Technical, Computer & Graphic)

2. shared strategic intent

جدول ۲. تفاهم‌نامه رفتاری گروه تی. سی. جی

| | |
|--|----------------------------------|
| <p>گروه تی. سی. جی، مجموعه‌ای متشکل از شرکتهای مستقل است که ارتباطاتشان از طریق قراردادهای تجاری متقابل صورت می‌گیرد. از عضویت شرکتهای جدیدی که حاضر به پذیرش تفاهم‌نامه رفتاری گروه هستند با آغوش باز استقبال می‌شود. هیچ‌گونه سلسله مراتب داخلی وجود ندارد.</p> | <p>عدم وابستگی متقابل</p> |
| <p>شرکتهای عضو در قراردادهایشان، اولویت را به یکدیگر می‌دهند. اما زمانی که شرایط ایجاب کرد (مانند زمانی که شرکتهای عضو به دلیل حجم زیاد کار قادر به انعقاد قراردادهای جدید نیستند یا زمانی که نشانه‌هایی در دست است که سایرین بهتر از شرکتهای عضو تعهدات خود را به انجام خواهند رساند) قراردادها ممکن است بر اساس مناقصه به شرکتهای غیرعضو واگذار شود.</p> | <p>اولویت متقابل</p> |
| <p>شرکتهای عضو نباید درگیر رقابت رو در رو با یکدیگر شوند. خویش‌ننداری به ایجاد اعتماد در بین اعضای شرکت کمک خواهد کرد.</p> | <p>عدم رقابت متقابل</p> |
| <p>شرکتهای عضو باید در اندیشه کسب منفعت از مشتریان باشند نه مبادلات با یکدیگر، اگرچه آنها می‌توانند از یکدیگر در برابر خدمات ارائه شده قیمت‌های رایج بازار را مطالبه کنند.</p> | <p>عدم استثمار متقابل</p> |
| <p>انعطاف‌پذیری گروه ناشی از توانایی هر عضو به واکنش مؤثر در برابر فرصتهای به وجود آمده است، شرکتهای عضو برای ورود به هر گونه مبادله یا راه‌اندازی یک کسب‌وکار جدید به شرط آنکه منجر به نقض مفاد مقاوله نگردد، نیازی به اجازه گروه ندارند.</p> | <p>استقلال در زمینه کسب‌وکار</p> |
| <p>هیچ مالکیتی بر کل شرکت وجود ندارد. نه کمیته مرکزی وجود دارد و نه سایر ساختارهای رسمی مدیریتی، شرکتهای عضو نسبت به همدیگر و همچنین در فعالیتهای تجاری مشترک (مشارکت خاص) از حق مساوی برخوردار هستند.</p> | <p>مالکیت دموکراتیک</p> |
| <p>هر شرکتی که تفاهم‌نامه را عمداً نقض نماید از گروه اخراج خواهد شد. تمامی روابط تجاری گروه با عضو خاطی ممکن است تحت تأثیر اخراج متزلزل شود.</p> | <p>اخراج</p> |
| <p>هر شرکتی که بخواهد صرفاً به‌عنوان مقاطعه کار فرعی عمل نماید، برای گروه قابل پذیرش نیست. شرکتهای عضو به بازار باز دسترسی دارند و درواقع از آنها انتظار می‌رود از خارج برای گروه کارایی کنند.</p> | <p>مقاطعه‌کاری فرعی</p> |

خروج

موقعیت گروه مانعی برای خروج اعضا نیست. اما شرکتی که از گروه اخراج می‌شود دیگر سهمی از بازار باز تحت لوای گروه تی. سی. جی نخواهد داشت بلکه توافقات شرکت منفصل، به صورت موردی به مذاکره گذاشته خواهد شد.

چهارمین اصل طراحی سازمانهای نوآور، تسهیم عادلانه منافع^۱ است. قابلیت برتر همکاری در سازمانهایی به چشم می‌خورد که در آن تمایل به تسهیم عادلانه منافع و مسؤولیت پذیری مشترک وجود دارد، هر چند طراحی و اجرای سازوکارهای آن چندان هم ساده نیست. سازوکارهای کارآمد و پایدار را نمی‌توان برقرار و سپس آنها را به حال خود رها کرد بلکه آنها نیز همانند فرایند توسعه قصد راهبردی می‌بایست به طور مستمر بازبینی و اصلاح شوند. خوشبختانه در سازمانهای مبتنی بر همکاری، سطح بالایی از اعتماد در بین کارکنان وجود دارد. بنابراین، اعضا زمینه پذیرش اصل عدالت (نه مساوات) را برای داده‌ها و ستاده‌ها دارند. البته سازمانهای نوآور باید به خاطر داشته باشند که دارایی کلیدیشان حاصل دانشی است که با مشارکت داوطلبانه صاحبان آن طی فرایند توسعه و تبادل دانش به دست آمده است؛ از این رو، مالکان واقعی دارایی دانش باید شناسایی و معرفی شده و مورد تشویق و قدردانی قرار گیرند.

همان‌گونه که به صراحت بیان شد داراییهای چهارگانه سازمانهای نوآور به طور چشمگیری متفاوت از عملیات سنتی سازمانها هستند. آنها در طول روند تکامل اشکال سازمانی از وظیفه‌ای به بخشی، ماتریسی و در نهایت شبکه‌ای سطوح بالاتر خودمدیریتی، مسؤولیت‌پذیری و پاداشهای جمعی را برای کارکنان به ارمغان آورده‌اند. به‌علاوه، در طول این تکامل - به‌ویژه در شرکتهای پیشگام - درصد فزاینده بیشتری از اعضای سازمان به‌طور ثابت علاوه بر انجام وظایف تخصصیشان در زمینه کارآفرینی ایفای نقش کرده‌اند.

الگوی کسب‌وکار مبتنی بر همکاری برای ایجاد نوآوری

همان‌طور که پیشتر عنوان شد، نوآوری را نمی‌توان تحت مدیریت مستقیم قرار داد.

1. equitable sharing of returns

مدیران می‌توانند شرایط مطلوبی برای نوآوری ایجاد کنند اما هرگز نمی‌توانند وقوعش را برنامه‌ریزی کنند. همچنین، پیش‌بینی و نظارت بر بسیاری از ستاده‌های فرایند نوآوری در اغلب موارد مشکل به نظر می‌آید. به عبارتی، ممکن است نوآوری حاصله با روند جاری تولیدات و خدمات شرکت سازگاری نداشته باشند. این قبیل نوآوریهای پیش‌بینی‌ناپذیر که معمولاً در سطح تحقیقات بنیادی به وقوع می‌پیوندند نه تنها توسط شرکت ابداع‌کننده آن بلکه از سوی رقبا و حتی صنعت مربوطه طرد می‌شوند. زیرا، پیش‌بینی منافع تجاری حاصل از این قبیل ایده‌ها بسیار مشکل و هزینه‌های توسعه‌شان در مقایسه با نوآوریهای منطبق با خطوط جاری تولید هنگفت است. برای مثال، با وجود آنکه زیراکس پارک^۱ در دهه ۱۹۷۰ ایده رایانه‌های شخصی را ابداع کرد، صرفاً به دلیل آنکه خارج از حوزه کسب‌وکار جاریشان بود آن را توسعه نداد و تمرکز خود را به ایده‌هایی معطوف کرد که منافع و هزینه‌های آن قابل ارزیابی باشد.

مسئله نوآوریهای پیش‌بینی نشده و اغلب غیر قابل بهره‌برداری، بیشتر در شرکتهایی به چشم می‌خورد که حجم بالایی از ایده‌های جدید در زمینه تولیدات و خدمات ارائه می‌دهند. از این رو، اگر شرکتی برای دستیابی به نوآوریهای سریع و حتی مستمر، الگوی سازمانی مبتنی بر همکاری را پذیرفته باید به دنبال الگوی کسب‌وکاری باشد که امکان سرمایه‌گذاری بر روی ستاده‌های حاصل از فرایند نوآوری مستمر را برایش میسر سازد. در غیر این صورت نه تنها نوآوریها تلف خواهند شد بلکه حتی ممکن است در بلندمدت به علت فروکش کردن انگیزه نوآوری در اعضای شرکت، زیانهای درآمندی بیشتری متوجه اعضای سازمان شود.

به منظور پرورش و حفظ نوآوری سازمان از لحاظ مالی و انگیزشی، لازم است الگوی کسب‌وکار شرکت به‌طور خاص چگونگی بهره‌برداری از نوآوریهای پیش‌بینی شده و همچنین نوآوریهای پیش‌بینی نشده را مورد توجه قرار دهد. ما قصد داریم با ارائه یک الگوی کسب‌وکار مناسب، برنامه‌ای مدون و واضح در خصوص چگونگی به‌کارگیری منابع سازمان برای خلق یک محصول یا خدمت قابل بازاریابی ارائه دهیم. در

این الگو گفته خواهد شد که چگونه شرکتها از طریق آشنایی نسبت به کسب و توسعه منابع به مرور زمان رشد می‌کنند.

همان‌طور که اشاره شد، شرکت‌های سده بیست و یکم می‌توانند با ایجاد شرایطی که در آن نوآوری مبتنی بر همکاری شکوفا شده و با طراحی سازوکارهایی که به محصولات جدید مورد پذیرش بازار منتج شوند، به ارزش افزوده دست یابند. اگر چه اجزای الگوی جدید کسب‌وکار در اقدامات جاری شرکتها و هزاران تجربه‌ای که در سرتاسر جهان در سازمانها اتفاق می‌افتد، مشهود هستند، اما هنوز الگوی جامعی که به خوبی تدوین و آزمایش شده باشد وجود ندارد. به هر حال، چنین الگویی احتمالاً در جهت رویکردهای مختلفی که در جدول ۳ نشان داده شده، ظهور خواهند یافت.

جدول ۳. الگوهای کسب‌وکار برای نوآوری

| مثال | رویکرد سازمانی | کانون راهبردی |
|-----------------------------------|------------------------------|--|
| اینتل، زیراکس | تیم‌های چندوظیفه‌ای | نفوذ در بازارهای فعلی از طریق خطوط جاری تولید |
| کرنینگ، تری‌ام | کارآفرینی سازمانی | نفوذ و توسعه بازارها و خطوط تولید |
| کرنینگ | اتتلاف | رشد موازی برنامه‌ریزی شده (بازارهای جدید و خطوط جدید تولید) |
| زیراکس، پاسفیک تلسیس، ترموالکترون | ایجاد تیم‌های مستقل کارآفرین | رشد موازی برنامه‌ریزی نشده (بازارهای جدید و خطوط جدید یا فعلی تولید) |
| تی.سی. جی، گروه‌ای. سر | فدراسیون | رشد موازی برنامه‌ریزی شده و برنامه‌ریزی نشده |

الگوهای کسب‌وکار درون سازمانی

تیم‌های چندوظیفه‌ای^۱ که با استفاده از زنجیره فرماندهی هماهنگ می‌شوند امکان

1. cross-functional teams

نوآوری مستمر در محدوده خطوط جاری تولید یا خدمت را فراهم ساخته‌اند. این تیمها مسؤولیت دارند فارغ از قیدوبندهای خطوط وظیفه‌ای با سرعت و کارایی بیشتر به طراحی و توسعه محصولات جدید پردازند. برای مثال، شرکت اینتل^۱ که از نوآوری مستمر اما محدود حمایت می‌کند اقدام به ایجاد تیمهایی کرده است که همزمان با فعالیت خطوط جاری تولیدیشان مسؤولیت طراحی، راه‌اندازی، اجرا و تکمیل محصولات جدید را بر عهده دارند. به طریق مشابه، تیمهای کسب‌وکار شرکت زیراکس پس از آنکه ایده و شکل اولیه محصول یا خدمت جدید را از بازار بدست آوردند آن را با مشتریان بالقوه به بحث می‌گذارند. این تیمها برای آنکه بتوانند طرح جدید را به بهره‌برداری برسانند همکاری نزدیکی با تمامی حوزه‌های سازمان برقرار می‌کنند.

روش دیگری که نسبت به تیمهای چندوظیفه‌ای از توان نوآوری بیشتری برخوردار است، کارآفرینی سازمانی^۲ است. بر طبق این روش که در شرکتهایی نظیر تری‌ام به کار گرفته می‌شود به کارکنان فرصت می‌دهند تا ایده‌هایی را در زمینه محصولات جدید به دواير مختلف سازمان عرضه کنند. این شرکت با ارائه راهبردی که مورد پذیرش همه اعضای سازمان است به تقویت کارآفرینی سازمانی می‌پردازد تا بتواند از طریق نوآوریهای برنامه‌ریزی شده و برنامه‌ریزی نشده (پیش‌بینی نشده) به رقابت پردازند. همچنین تری‌ام و سایر نوآوران موفق پی برده‌اند که تشویق و مشروعیت بخشیدن به نوآوری مهمتر از حمایتهای مالی و سایر کمکهای سخت‌افزاری است. در واقع، برخی کارآفرینان معتقدند که حمایتهای مالی بیش از حد ممکن است با تحمیل مشکلات ارزیابی و نظارتی بر تلاشهای نوآوری باعث تخریب خلاقیت شوند. آنها توصیه می‌کنند سازمانها باید حداقل زمان و حمایتهای مالی لازم را فراهم آورند. زیرا، تلاش برای کسب منافع داخلی و خارجی، خود باعث تحریک خلاقیت شده و همکاری با سایرین برای تجاری نمودن نوآوری را موجب خواهد شد.

مثالهای اینتل، زیراکس و تری‌ام به خوبی نشان می‌دهد در حالی که آنها تصور می‌کردند فعالیتهای نوآوری بستگی به توان سازمان در هماهنگی و تفویض اختیار دارد،

1. Intel

2. entrepreneurship

قصد راهبردی که به خوبی با الگوی کسب‌وکار تلفیق شده بود توانست با فراگیر ساختن کارآفرینی، نوآوری و سودآوری را برای آنها به ارمغان آورد. با وجود این، باید خاطر نشان کرد که نوآوری مستمر واقعی مستلزم کارآفرینی هم در درون و هم در ورای مرزهای سازمان است.

الگوهای کسب‌وکار برون سازمانی

به طور فزاینده‌ای اغلب نوآوریها پس از تعاملات برنامه‌ریزی نشده چند شرکت یا صنعت به وقوع می‌پیوندد. برای مثال، آموزنده است اگر بدانیم که چگونه نوآوری توانسته منافع اقتصادی سرشاری نصیب شرکتهای با سابقه و جدید در دره سیلیکن^۱ و مراکز توسعه‌ای مختلف صنعت نرم‌افزارهای رایانه‌ای نماید. شرکتهای بزرگ در این صنایع، هر ساله مبالغ هنگفتی در بخش تحقیق و توسعه هزینه می‌کنند. با این وجود، حجم عمده نوآوریهای دره سیلیکن بیش از آنکه حاصل تلاش شرکتهای بزرگ با سابقه باشد ره آورد کارآفرینانی است که به منظور حفظ آزادی عمل خود در زمینه نوآوریهای پیش‌بینی نشده (خارج از حوزه جاری کسب‌وکار) از پیوستن به شرکتهای بزرگ با سابقه خودداری کرده یا اینکه از آنها جدا شده‌اند. نوآوریهایی که این کارآفرینان نوپا ایجاد کردند همان چیزی است که شرکتهای بزرگتر بعدها به آن دست یافتند. در واقع، آنها بودند که به‌عنوان بازوان تحقیق و توسعه دره سیلیکن توانستند عواید اقتصادی فراوانی نصیب آن گردانند. به طریق مشابه، اغلب نوآوریها در صنعت نرم‌افزارهای رایانه‌ای خارج از شرکتهای بزرگ را گروههای کوچک تحقیق و توسعه که از طریق اینترنت در قالب ادغام و اکتساب (خریداری شرکت) با یکدیگر همکاری می‌کنند، به‌وجود آورده‌اند. از این‌رو، اینترنت هم به منزله پایگاه دانش پنهان و هم به‌عنوان ابزار همکاری در جهت ایجاد دانش پنهان به‌عنوان زیرساخت تسهیل‌کننده نوآوری عمل کرده است.

از مثالهای فوق می‌توان به دو پیش‌نیاز الگوی جدید کسب‌وکار پی برد: (۱) تشکیل بازار در حال گسترش به‌عنوان هدف نوآوری (رشد چندصنعتی یا افقی)^۲، زدودن قید

1. Silicon Vally

2. cross-industry or lateral growth

و بندها از ابتکار عمل کارآفرینی (توانمندسازی مبتنی بر کارآفرینی)^۱. هر دو جزء را می‌توان با درجات مختلف در الگوهای کسب‌وکار بین سازمانی از قبیل ائتلاف با سایر شرکتهای، سرمایه‌گذاری مخاطره‌آمیز و فدراسیونهای خودگردان مشاهده کرد.

در این میان الگویی که بیش از سایرین مورد استفاده واقع می‌شود، ائتلاف^۲ با سایر شرکتهاست. زیرا، شرکتهایی که قصد دارند از طریق ائتلاف در جستجوی بازارها یا محصولات جدید در چارچوب یا خارج از حوزه کسب‌وکار جاریشان بر آیند محدودیتهای کمتری وجود دارد. این ائتلاف در زمینه‌هایی از قبیل سرمایه‌گذاری مشترک بر روی تحقیق و توسعه فناوری جدید، دانش بازار و محصول در حال ظهور صورت می‌پذیرد. همچنین، شرکتهای ممکن است به منظور توسعه بازارهای جدیدی که ایجاد و نفوذ در آنها به تنهایی مخاطره زیادی به همراه دارد به تشکیل ائتلافهای کسب‌وکار مبادرت کنند. افزون بر این، در سالهای اخیر شرکتهای به منظور بهره‌برداری از منابع مشترک بخشهای بالا و پایین دستی دست به تشکیل ائتلاف زده‌اند.

از لحاظ تاریخی، مشکلی که ائتلافها با آن مواجه بوده‌اند این است که برای توسعه یا کاهش دامنه فعالیتشان اغلب با شکست مواجه می‌شوند. باری، شکست آنها را در یک دلیل بسیار ساده می‌توان جستجو کرد و آن اینکه، شرکاء به جای اینکه از فعالیت مشترک در جهت نوآوری مستمر و منافع متقابل استفاده کنند، بیشتر به دنبال افزایش منافع شخصی خود بوده‌اند. با این وجود، برخی از ائتلافهای کارآمد توانسته‌اند موفق عمل کنند. یک نمونه کاملاً مشخص شرکت کرنینگ^۳ است. کرنینگ توانسته به قابلیت‌های نوآوری بالایی در چندین حوزه تخصصی از جمله دانش سرامیک دست یابد. حتی این شرکت به دلیل پیشرفتهای فنی مستمر توانسته به ابداعاتی در خارج از خطوط اصلی تولیدش دست یابد. سالهاست که این شرکت به منظور توسعه نوآوری در زمینه محصولات و فرایندهایی که خود به تنهایی قادر به انجام آن نبوده، ائتلافهایی را با موفقیت ایجاد و تقویت کرده است. از این رو، موفقیت کرنینگ را باید مرهون تلاشش در ارائه و بهره‌برداری از رفتار مبتنی بر اعتماد، عاملی کلیدی در همکاری، دانست.

1. entrepreneurial empowerment

2. alliance

3. Corning

دومین رویکرد در نوآوری بین سازمانی، الگوی گروه سرمایه‌گذاری مخاطره‌آمیز^۱ است. یکی از شرکتهایی که از این رویکرد استفاده می‌کند، زیراکس است. همان‌طور که قبلاً اشاره شد، زیراکس قادر به بهره‌برداری از نوآوریهای پیش‌بینی نشده‌ای که در آزمایشگاههای به شدت خلاقش ظهور می‌یافتند، نبود. زیرا، هزینه‌های مرتبط با توسعه این نوآوریهای برنامه‌ریزی نشده بسیار بالا و عواید اقتصادی حاصل از آن در مقایسه با هزینه و منافع تجاری حاصل از توسعه محصولات منطبق با خطوط جاری تولید، ناچیز بود. اما نباید تصور کرد که این شرکت نسبت به قصورش در تجاری کردن این نوآوریها واقف نبود. در سالهای اخیر، زیراکس سازوکارهایی برای تصمیمات توسعه‌ای خود طراحی کرده که در آن مقایسه هزینه - منفعت کوتاه‌مدت ملاک عمل نیست. این سازوکارها در جهت رویکرد جامعه سرمایه‌گذاری مخاطره‌آمیز شکل گرفته‌اند. در این تشکل، ایده‌های جدید تولید براساس شرایط بازار بررسی شده و حمایتهای مالی به تدریج پس از آنکه ایده‌ها توسعه یافته و بازارهای بالقوه آن کاملاً آماده بهره‌برداری قرار گرفتند ارائه می‌گردند. بنابراین، تیمهای زیراکس قادرند به‌طور همزمان دامنه وسیعی از ایده‌های تولیدی را ارائه و پشتیبانی کرده و به ارزیابی گذارند و در صورتی که آن ایده‌ها متناسب با خطوط جاری تولید نبودند آن‌قدر پرورش می‌یابند که بتوان بر روی آنها به منزله یک مخاطره مستقل برای بازارهای جدید حساب ویژه‌ای باز کرد.

شرکتهایی چون پاسفیک تلسیس و ترموالکترون^۲ رویکردی شبیه سرمایه‌گذاری مخاطره‌آمیز را به کار گرفته‌اند اما برای کارآمد نمودن رویکرد، به جای رقابت بر همکاری تأکید دارند. اینجا شرایط رقابت با مجموع صفر در بین تیمهای توسعه‌ای برای کسب حمایتهای مالی، فرایند خلاقیت را تخریب کرده و ممکن است موجب فرار ایده‌های سودآور به خارج شرکت شوند. زیرا، افرادی که تمایل دارند ایده‌هایشان را تجاری کنند با شرکتی که به آنها اختیار انجام آن را نداده وداع خواهند کرد.

سومین رویکرد در زمینه نوآوری بین سازمانی که توسعه چندانی نیافته و کمتر شناخته شده، الگوی فدراسیون است. با این وجود، نمونه‌های ارزشمندی چون

1. Venture-Capital Cummunity
 2. Pacific Telesis & Thermo Electron

تی‌سی‌جی و گروه آسر^۱ وجود دارند که تشریح می‌شوند. ساختار این شرکتها، منعطف و انطباق‌پذیر است نه سلسله‌مراتبی و هر یک از آنها بر مبنای واحدهای کوچک کارآفرین سازماندهی شده‌اند که با یکدیگر و با شرکای بیرونی همکاری دارند.

گروه تی‌سی‌جی همان‌گونه که قبلاً بدان اشاره شد یک شرکت خصوصی استرالیایی با نوآوری بالا در زمینه فناوری اطلاعات است. این فدراسیون که از ۱۳ شرکت کوچک تشکیل شده در زمینه توسعه انواع محصولات از قبیل پایانه‌های قابل تنظیم داده‌ها، سیستم‌های گرافیک رایانه‌ای، سیستم‌های بارکدینگ، سیستم‌های مبادله الکترونیک داده‌ها و سایر محصولات مربوط به فناوری اطلاعات فعالیت دارد. برخی از شرکتهای عضو تی‌سی‌جی در بیش از یک یا چند محصول و برخی دیگر تنها در زمینه نرم‌افزار و تی‌سی‌جی سخت‌افزار تخصص دارند. سطح بالای شایستگی فنی و تجاری کنونی، مرهون شرکتهای مختلفی است که به این گروه پیوسته‌اند. باری، تفاهم نامه‌های رفتاری تی‌سی‌جی رشد مستمر شایستگی را تضمین کرده است. این شرکت از طریق فرایندی که آن را «مشارکت سه جانبه»^۲ نامیده، نوآوری مستمر خود را تثبیت کرده است این مشارکت در موارد ذیل صورت می‌گیرد:

- یک یا تعدادی از شرکتهای تی‌سی‌جی؛
- یک سرمایه‌گذاری مخاطره‌پذیر بیرونی که در مخاطره جدید سرمایه‌گذاری خواهد کرد (مانند هیتاچی)؛
- یک مشتری اصلی (مانند تلسترا که یک شرکت تلفن استرالیایی است).

از همه شرکتهای عضو تی‌سی‌جی انتظار می‌رود که پیوسته به دنبال خدمات و تولیدات جدید باشند. وقتی احتمال می‌رود مخاطره جدید دارای منافع اقتصادی است، شرکت مبتکر در مقام رهبر پروژه عمل می‌کند. اولین مرحله از فرایند مشارکت سه جانبه، شناسایی و جلب همکاری یک شرکت سرمایه‌گذاری متخصص در زمینه فناوری موردنظر است. تی‌سی‌جی^۱ قسمتی از منابع مالی لازم پروژه را از شریک سرمایه‌گذاری و همچنین منافع حاصل از دانش فنی و مجاری توزیع به دست می‌آورد. سپس، شرکت رهبر درصدد شناسایی یک مشتری عمده برای محصول جدید برمی‌آید.

1. Acer

2. triangulation partnership

همچنین تی‌سی‌جی با این مشتری برای طراحی محصول مطابق با سفارش وی همکاری می‌کند. تی‌سی‌جی از طریق همکاری با شریک سرمایه‌گذاری و مشتری عمده قادر است به‌طور کارآمد فناوری پیشرفته مطابق با مشخصات موردنظر مشتری عرضه کند.

پروژه‌های مختلف نوآوری که در تی‌سی‌جی به وقوع می‌پیوندند در جهت مشارکت سه‌جانبه از ساختار خاص خود تبعیت می‌کنند. بر طبق تفاهم‌نامه عملیاتی تی‌سی‌جی، از رهبر پروژه انتظار می‌رود در بین شرکتهای غیر عضو نیز به دنبال شریک باشد، نه صرفاً به این دلیل که به کمکهای فنی آنها نیاز است بلکه پیش‌بینی می‌شود این همکاری فی‌نفسه موجب افزایش سطح دانش کل سازمان شود. بدین ترتیب، مشارکت سه‌جانبه اولاً با فراهم آوردن داده‌های مستقیم لازم پروژه و ثانیاً با کمک به تخصصهای متنوعی چون توسعه کسب‌وکار، مشارکت و مدیریت پروژه اهداف دوگانه‌ای را دنبال می‌کند.

دومین نمونه از رویکرد فدراسیون، گروه آسر است. استن شیه^۱ که یکی از بنیان‌گذاران و نیز مدیر عامل شرکت است، معمار چشم‌انداز آن به شمار می‌آید. در چشم‌انداز ترسیمی او، آسر می‌بایست به یکی از قدرتهای جهانی در عرصه فناوری اطلاعات مبدل شود. طرح سازمانی این گروه همانند تی‌سی‌جی است. یعنی، فدراسیونی متشکل از شرکتهای خودگردان که به دلیل منافع مشترک نه سلسله‌مراتب با یکدیگر همکاری دارند. با برخورداری از ۲۳ هزار کارمند و فعالیت در ۴۴ کشور، آسر به‌صورت سومین شرکت بزرگ سازنده رایانه‌های شخصی و شرکتی که دارای بیشترین شعبه در سراسر جهان است درآمده است. این شرکت بیش از ۴۰ واحد کسب‌وکار مستقل دارد که در قالب چهار واحد کسب‌وکار جهانی گروه‌بندی شده‌اند. واحدهای مختلف کسب‌وکار آسر عبارت است از واحدهای تحقیق و توسعه و تولید که در تایوان مستقراند و واحدهایی از قبیل بازاریابی، تبلیغات، فروش و خدمات که در سطح جهان مطابق با نیازهای ملی و منطقه‌ای فعالیت می‌کنند. اگرچه هر یک از شرکتهای عضو آسر وظایف اصلی خاص خود را دارند پیش‌بینی می‌شود که کل اعضا در زمینه تولید و

کتابخانه
موسسه
پژوهشی
و
تربیتی
گروه
مطالعات
بین‌رشته‌ای
و
مطالعات
مؤلفان
و
مترجمان
و
محققان
و
مطالعات
مؤلفان
و
مترجمان
و
محققان

عملی کردن ایده‌های جدید از خود ابتکار عمل نشان دهند. پیشنهادهای مربوط به محصولات جدید، مخاطره جدید کسب‌وکار برای تمامی شرکای فدراسیون محسوب می‌شود. زیرا، هیچ یک از شرکا در موقعیتی نیستند که بتوانند به تنهایی مبادرت به تولید و فروش آن محصول کنند؛ از این رو، «همکاری» سنگ زیربنای تمامی فعالیتها به‌ویژه در زمینه محصولات جدید است.

قصد راهبردی آسر یک گام فراتر از تی‌سی‌جی است. زیرا، آن هم مسؤولیت پذیری فردی برای سرنوشتشان و هم مسؤولیت پذیری جمعی برای موفقیت بلندمدت کل سازمان را تقویت می‌کند. در تی‌سی‌جی ارزش شرکت‌های عضو از طریق بازار سهام داخلی سنجیده می‌شود و شرکتها به میل خود گروه را ترک می‌کنند؛ حال آنکه در آسر مدیریت و موجودی سرمایه‌گروه به‌طور مشترک متعلق به همه اعضاست و استن شیه معتقد است شرکت‌های عضو آسر باید در سراسر جهان وارد بازار محلی بورس سهام شده و برای کسب سرمایه لازم توسعه خود استقلال عمل داشته باشند. او معتقد است مالکیت محلی انگیزش لازم را برای اداره خردمندان هر شرکت به وجود خواهد آورد. از سوی دیگر، تفاهم نامه عملیاتی آسر بر خلاف تی‌سی‌جی به‌طور صریح بر پخش فناوری در سرتاسر فدراسیون اشاره‌ای نکرده است. با این وجود، الگوی کسب‌وکار آسر فرصتی را برای شرکت‌های عضو به وجود آورده تا بتوانند از طریق همکاری به تخصص مورد نظرشان دست یابند.

در مجموع، توانایی شرکتی در ایجاد و استفاده از پایگاه مشترک دانش می‌تواند رشد افقی را با محدودیت مواجه سازد. اگر یک ائتلاف نتواند همزمان با فراهم آوردن منافع مالی عمده، یادگیری سازمانی را توسعه دهد دوام زیادی نخواهد یافت. چالشی که شرکت‌هایی چون زیراکس، تی‌سی‌جی و آسر پیوسته با آن روبه‌رو هستند. عبارت است از توسعه قابلیت همکاری برای حفظ توان یادگیری بدون آنکه از آزادی عمل کارآفرینانه اعضای سازمان کاسته شود.

موانع نوآوری و همکاری گروهی

اگر چه تجارب موجود نشانی می‌دهد همکاری در فعالیتهای اقتصادی نسبت به گذشته در حال رشد و فراگیر شدن است همه آنها حکایت از آن دارد که فرایند رشد و توسعه

فعالیت‌هایی از این قبیل است که اعتماد به اعضای گروه و حتی سایر واحدها و شرکای سازمان را می‌آموزند. حال آنکه، هزینه‌های لازم برای راه‌اندازی و انجام دادن این قبیل فعالیتها ممکن است در شمار هزینه‌های جاری و اداری قید شوند.

با این وجود، موانع حسابداری قابل برطرف شدن هستند. در سالهای اخیر، سازمانها تلاشهایی را برای چگونگی محاسبه و ارزیابی هزینه‌های تحقیق و توسعه آغاز کرده‌اند. در این جهت برخی شرکتها آن هزینه‌ها را نوعی سرمایه‌گذاری قلمداد کرده که عواید اقتصادی آن در آینده حاصل خواهند شد و آنها را ذیل عنوان هزینه‌های سرمایه‌ای در گزارشهای مالیشان منعکس کرده‌اند. اگر چه قواعد حسابداری جدیدی به منظور تسهیل این عمل در حال شکل گرفتن است، با این وجود، شرکتها نیز باید تلاش کنند ارزش این قبیل سرمایه‌گذاریها را برای سهامدارانشان بیان کنند. مشکل دیگری که شرکتهای نوآور در خصوص هزینه‌های تحقیق و توسعه با آن مواجه بوده و تا حدودی مرتبط با مشکل قبلی است، این است که کارشناسان مالی برای سنجش موفقیت هر شرکتی، تنها یا به‌طور عمده بر عملکرد بازار آنها در کوتاه‌مدت توجه می‌کنند. از این رو، شرکتهایی که چشم‌انداز بلندمدت دارند باید تلاش کنند سرمایه‌گذاران و سایر اعضای سازمان را نسبت به ارزش این قبیل سرمایه‌گذاریها آشنا سازند. برای نمونه، یکی از دلایل عملکرد موفقیت‌آمیز جنرال الکتریک را باید حاصل مهارتی دانست که مدیرعامل آن، جک وولش، در توجیه چشم‌انداز راهبردی و سرمایه‌گذاریهای آن برای جامعه مالی شرکت از خود نشان داد.

یکی دیگر از مشکلات نهادی که غلبه بر آن چندان آسان نیست. مسئله حسابداری سرمایه‌های فکری^۱ است. در شرکتهای دانش‌بر از قبیل اوراکل^۲ تنها نسبت اندکی از ارزش بازار آن توسط داراییهای ملموس و اختراعات ثبت شده‌اش در خور ارائه است. حال آنکه بخش زیادی از ارزش بازار این شرکت را توان آن در کسب درآمد از طریق محصولات و خدماتی که هنوز ایجاد نشده‌اند، تشکیل می‌دهد. این توان در مغز کارکنان سازمان نهفته است که داوطلبانه آن را به سازمان ارزانی می‌دارند. چون داوطلبانه است بنابراین افراد می‌توانند از ارائه آن به سازمان دریغ ورزیده یا حتی آن را به سازمانهای

1. intellectual capital

2. Oracle

دیگر عرضه کنند و این در حالی است که هزینه‌های ضروری برای حفظ، رشد و ترویج تبادل دارایی دانش به‌عنوان سرمایه در نظر گرفته نمی‌شود بلکه هزینه‌هایی تلقی می‌شوند که پیوسته مشمول بازنگری و کاهش قرار می‌گیرند. سالها قبل رنسیس لیکرت پیشنهاد کرد که شرکتها باید ابزار حسابداری مناسبی برای داراییهای انسانی‌شان بیابند تا با آن سهمی برابر با سرمایه‌گذارهای ملموس بدهند. با این وجود، طی سی سال گذشته تحقیقات اندکی در این زمینه صورت گرفته، تنها تعداد انگشت‌شماری به‌طور جدی در پی سنجش سرمایه‌های فکری‌شان برآمده‌اند.

موانع فلسفی

موانع فلسفی و ارزشی سازمانهای نوین نسبت به قواعد حسابداری کمتر مشهود هستند. برای مثال، همان‌طور که پیشتر عنوان شد، مفهوم همکاری گروهی از لحاظ سازمانی دارای دو بینش متناقض است. مردم جوامع غربی آموخته‌اند که «خوداتکایی»^۱ یک ارزش است و اینکه شرکتها باید به دنبال حداکثر نمودن درآمد و منافع خود باشند. بنابراین، این ایده که فرد باید به همان اندازه‌ای که به دنبال منافع شخصی است به منافع همکار خود نیز توجه یکسان داشته باشد منطبق قابل قبولی نیست. در تحلیلی عمیقتر، تمدن غرب در طی قرون گذشته بر پایه دو فلسفه زیربنایی شکل گرفته است: (۱) لیبرالیسم که تأکید بر آزادی و مسئولیت‌پذیری فردی دارد و منطق زیربنای اقتصاد نئوکلاسیک است و (۲) سوسیالیسم که تأکید بر مالکیت جمعی و منافع عمومی دارد. مفهوم همکاری گروهی با تأکید بر مسئولیت‌پذیری فردی و جمعی با هیچ یک از این دو فلسفه به تنهایی مطابقت ندارد. برای توجیه رفتار مبتنی بر همکاری گروهی نیاز به یک فلسفه جدید و تلفیقی است.

اما آنچه امروز در امریکا و سایر جوامع غربی (و همچنین اقتصاد پیشروی آسیا؛ ژاپن) شاهد آن هستیم، تغییر جهت سریع به سمت فلسفه لیبرالیسم با تمرکز بر سازوکارهای بازار و بازگشت سریع درآمد به‌عنوان ابزار عمده تخصیص منابع، است. نتیجه این چرخش، افزایش منافع سهامداران به قیمت تضییع حقوق سایر افراد ذی‌نفع از

قیل کارکنان و جامعه بوده است. اگر این پدیده با همین سرعت استمرار یابد ما باید روزبه‌روز شاهد افزایش موانع فلسفی همکاری گروهی باشیم.

اگر چه ارزشها و فلسفه‌ها به مرور زمان تغییر می‌کنند و افراد و شرکتها در پیروی از روشهای جدیدی که به خوبی تبیین شده‌اند مختارند؛ اما، تشریح و توجیه روشهای جدید در برابر روشهای سنتی مخالف آنها مستلزم چالشهای زیادی است و ترویج همکاری گروهی به‌عنوان یک قابلیت برتر از این امر مستثنی نخواهد بود.

موانع سازمانی

گروه سوم موانع همکاری گروهی اغلب از طرحهای سازمانی موجود ناشی می‌شوند. در طرحهای سازمانی موجود به شدت بر «بخش‌بندی»^۱ تأکید می‌شود. بخش‌بندی واحدهای سازمان بر مبنای بخشهای بازار (بخشی)، قابلیتهای تخصصی (وظیفه‌ای) یا حتی زنجیره ارزش صنعت (شبکه‌های درون و بیرون سازمانی) مرزهایی بین دوایر سازمان ایجاد می‌کند که عبور از آنها مشکل بوده و حتی ممکن است همکاری درون واحدی را به مخاطره اندازند. مرزبندی دوایر سازمانی به شدت بر چگونگی جریان اطلاعات، ارزیابی عملکرد و تخصیص پاداش تأثیر می‌گذارد و تفکر «ما» در مقابل «آنان» را در رویارویی با همکاری بالقوه و توسعه دانش تقویت می‌کند.

همچنین نظام ناعادلانه توزیع پاداشها مانعی دیگر بر سر راه همکاری گروهی است. اگرچه در سالهای اخیر شرکتهای دانش‌بر با اجرا و توسعه برنامه مالکیت سهام و سایر برنامه‌های مبتنی بر عدالت گامهایی در جهت رفع این معضل برداشته‌اند، در سایر شرکتهای پاداشهای سازمانی بین سطوح بالا و پایین، که البته سهم عمده آن به‌طور ناعادلانه نصیب سطوح بالاتر گردیده، توزیع شده‌اند. از آنجا که جلب اعتماد کارکنان به یکدیگر و سازمان موجب خواهد شد که آنها در ازای ارائه ایده‌ها و همکاریشان تأکیدی بر پرداختهای فوری نداشته باشند لازم است سازوکارهایی برای اعتمادسازی و تسهیم عادلانه پاداشها طراحی شوند و زمان و تلاش بیشتری صرف حفظ و توسعه آن شود. اگر همان‌طور که پیش‌بینی می‌شود شرکتهای پیشرو به جای هماهنگی سلسله مراتبی به

1. departmentalisation

تفاهم‌نامه‌های رفتاری مشترک متکی شوند می‌توانند به‌طور طبیعی شاهد تسهیم عادلانه پاداشهای بین خود باشند.


به‌طور خلاصه، هیچ شکمی وجود ندارد که بزرگترین مانع سازمانی برای سازمانهای نوآور فردا، احتمالاً همان چیزی است که ما برای مدیریت سازمانهای امروزی فرا گرفته‌ایم. این کاملاً شبیه همان وضعیتی است که شرکتهای دهه ۱۹۲۰ تا ۱۹۵۰ هنگام حرکت از راهبردهای متحد‌الشکل و ساختارهای وظیفه‌ای به سمت راهبردهای متنوع و ساختارهای بخشی و ماتریسی با آن مواجه بوده‌اند. باید شیوه‌های رهبری، فرایندهای تصمیم‌گیری، نظامهای نظارتی و پاداش به‌منظور تناسب با الگوهای جدید سازمانی و کسب‌وکار مورد بازنگری واقع شوند. از این‌رو، در جهانی که کسب‌وکار آن تحت سیطره هماهنگی سلسله‌مراتبی بود، قابلیت برتر تفویض اختیار به تدریج در بین شرکتهای صنایع ظهور و گسترش یافت. نظیر این وضعیت را می‌توان برای قابلیت برتر همکاری در طی سالهای اولیه سده بیست و یکم متصور شد.

نتیجه‌گیری

همان‌طور که بحث کردیم هم‌زمان با به‌کارگیری شیوه‌های جدید بهره‌برداری، فناوری و مبادله منابع از سوی مدیران، عصرهای اقتصادی نیز تکامل می‌یابند. هر عصر جدیدی برای جذب ثروت ایجاد شده از طریق شکل‌های جدید سازمانی نیازمند طراحی الگوی جدید کسب‌وکار است. راهبردهای کسب‌وکار و الگوهای سازمانی باید متناسب آن عصر باشند و با قابلیت برتر آن تسهیل شوند.

چنین به نظر می‌رسد که شرکتهای و حتی کل اقتصاد می‌توانند از طریق سرمایه‌گذارهای مالی، صرف‌زمان، انجام آزمایشهای لازم و حتی سایر منابع در جهت تلاش برای توسعه قابلیت برتر جدید، فرایند تکامل اقتصاد را تسریع کنند. بدیهی است خطری که وجود دارد این است که پیشگامان همیشه موفق نیستند. هدف از این نوشتار ارائه چارچوبی بود که مدیران با توسل به آن بتوانند اهمیت قابلیت برتر همکاری گروهی را دریابند و تجربه‌هایشان را برای توسعه آن به‌کار گیرند.

در حال حاضر، اهمیت چنین چارچوبی برای شرکتهای فعال در زمینه طراحی محصول و سازمانهای نوآور پیشگام در صنایع دانش‌بر بیشتر از سایرین است. امروزه

دیگر شرکتها به تنهایی فعالیت نمی‌کنند بلکه اغلب از طریق زنجیره ارزش به شبکه‌سازی عمودی پرداخته‌اند و به منظور بهره‌برداری کامل از محصولات و خدمات حاصل از نظامهای نوآوری مستمر، همکاری نزدیکی با صنایع همردیفشان برقرار کرده‌اند. شرکتهایی که برای رشد و توسعه خود به این شیوه‌ها متوسل شده‌اند باید بدانند که آنها به‌طور طبیعی به سمت ائتلاف با اغلب شرکتهای نوآور در سایر صنایع حرکت کرده‌اند و موفقیت مشترکشان به توانایی آنها در همکاری گروهی بستگی خواهد داشت. 

منابع و مآخذ

- A. D. Chandler Jr, *Strategy and Structure: Chapters in the History of the American Industrial Enterprise*, The M.I.T. Press, Cambridge, MA (1962).
- A. H. Van de Ven, D. E. Polley, R. Garud and S. Venkataraman, *The Innovation Journey*, Oxford University Press, New York (1999).
- A. J. Slywotzky and D. J. Morrison, *The Profit Zone: How Strategic Business Design Will Lead You to Tomorrow's Profits*, Times Business, New York (1997), particularly chapters 9, 10, and 11.
- A. R. Jassawalla and H. C. Sashittal, Building collaborative cross-functional new product teams, *The Academy of Management Executive* 13(3), 50-63(1999).
- A. Scwre, Xerox Parc's wizards go back to the future, *Fortune* 140(6), 317 (27 September 1999).
- *Academy of Management Executive* 11(4), 7-20 (1997).
- B. Gray, *Collaborating: Finding Common Ground for Multiparty Problems*, Jossey-Bass, San Francisco (1989). We wish to expand that focus to include knowledge generation and transfer.
- D. Yergin and J. Stanislaw, *The Commanding Heights: The Battle Between Government and the Marketplace That Is Remaking the Modern World*, Simon & Schuster, New York (1998).
- G. Lorenzoni and C. Baden-Fuller, Creating a strategic center to manage a web of partners, *California Management Review* 37(3), 146-163 (1995).
- H. P. Sims, Jr and C. C. Manz, *Business Without Bosses*, John Wiley, New York (1993).

- I. Nonaka and H. Takeuchi, *The Knowledge-Creating Company: How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation*, Oxford University Press, New York (1995) and D. J. Teece, Capturing value from knowledge assets: the new economy, markets for know-how, and intangible assets, *California Management Review* 40(3), 55-79 (1998).
- I. Nonaka, R. Toyama and O. Konno, SECI, *ba* and leadership: a unified model of dynamic knowledge ceation, *Long Range Planning* 33(1), 5-34 (2000) and I. Nonaka and N. Konno, 'The concept of 'ba': building a foundation for knowledge creation, *California Management Review* 40(3), 40-54 (1998).
- J. A. Mathews and C. C. Snow, A conversation with the Acer Group's Stan Shih on global strategy and management, *Organizational Dynamics* 27(1), 65-74 (1998).
- J. A. Mathews, TCG R&D networks: the triangulation strategy, *Journal of Industry Studies* 1(1), 65-74 (1993).
- J. A. Miles and J. R. Woolridge, *Spin-Offs and Equity Carve-Outs: Achieving Faster Growth and Better Performance*, Financial Executives Research Foundation, Morristown, NJ (1999).
- J. M. Liedtka and J. W. Rosenblum, Shaping conversations: making strategy, managing change, *California Management Review* 39(1), 141-157 (1996). Ford Motor Company is presently using a version of the 'conversations' process on a worldwide basis so that employees can understand the company in its entirety. See. Wetlaufer, Driving change.
- L. Edvinsson and M. S. Malone, *Intellectual Capital: Realizing Your Company's True value by Finding Its Hidden Brainpower*, HarperCollins, New York (1997) and S. Ghoshal and C. A. Bartlett, *The Individualized Corporation: A Fundamentally New Approach to Management*, HarperBusiness, New York (1997).
- M. Boisot, *Knowledge Assets*, Oxford University Press, London (1998).
- R. E. Miles and G. Miles, Leadership and collaboration, in J. A. Conger, G. M. Spreitzer and E. F. Lawler III (eds), *The Leader's Change Handbook: An Essential Guide to Setting Direction and Taking Action*, pp. 321-343, Jossey Bass, San Francisco (1999).
- R. Larsson, L. Bengtsson, K. Henriksson and J. Sparks, The interorganizational learning dilemma: collective knowledge development in strategic alliances, *Organization Science* 9(3), 285-305 (1998), and A. C.

۱۹۹۹-۱۹۹۸
 ۱۹۹۷-۱۹۹۶
 ۱۹۹۵-۱۹۹۴
 ۱۹۹۳-۱۹۹۲
 ۱۹۹۱-۱۹۹۰
 ۱۹۸۹-۱۹۸۸
 ۱۹۸۷-۱۹۸۶
 ۱۹۸۵-۱۹۸۴
 ۱۹۸۳-۱۹۸۲
 ۱۹۸۱-۱۹۸۰
 ۱۹۷۹-۱۹۷۸
 ۱۹۷۷-۱۹۷۶
 ۱۹۷۵-۱۹۷۴
 ۱۹۷۳-۱۹۷۲
 ۱۹۷۱-۱۹۷۰
 ۱۹۶۹-۱۹۶۸
 ۱۹۶۷-۱۹۶۶
 ۱۹۶۵-۱۹۶۴
 ۱۹۶۳-۱۹۶۲
 ۱۹۶۱-۱۹۶۰
 ۱۹۵۹-۱۹۵۸
 ۱۹۵۷-۱۹۵۶
 ۱۹۵۵-۱۹۵۴
 ۱۹۵۳-۱۹۵۲
 ۱۹۵۱-۱۹۵۰
 ۱۹۴۹-۱۹۴۸
 ۱۹۴۷-۱۹۴۶
 ۱۹۴۵-۱۹۴۴
 ۱۹۴۳-۱۹۴۲
 ۱۹۴۱-۱۹۴۰
 ۱۹۳۹-۱۹۳۸
 ۱۹۳۷-۱۹۳۶
 ۱۹۳۵-۱۹۳۴
 ۱۹۳۳-۱۹۳۲
 ۱۹۳۱-۱۹۳۰
 ۱۹۲۹-۱۹۲۸
 ۱۹۲۷-۱۹۲۶
 ۱۹۲۵-۱۹۲۴
 ۱۹۲۳-۱۹۲۲
 ۱۹۲۱-۱۹۲۰
 ۱۹۱۹-۱۹۱۸
 ۱۹۱۷-۱۹۱۶
 ۱۹۱۵-۱۹۱۴
 ۱۹۱۳-۱۹۱۲
 ۱۹۱۱-۱۹۱۰
 ۱۹۰۹-۱۹۰۸
 ۱۹۰۷-۱۹۰۶
 ۱۹۰۵-۱۹۰۴
 ۱۹۰۳-۱۹۰۲
 ۱۹۰۱-۱۹۰۰
 ۱۸۹۹-۱۸۹۸
 ۱۸۹۷-۱۸۹۶
 ۱۸۹۵-۱۸۹۴
 ۱۸۹۳-۱۸۹۲
 ۱۸۹۱-۱۸۹۰
 ۱۸۸۹-۱۸۸۸
 ۱۸۸۷-۱۸۸۶
 ۱۸۸۵-۱۸۸۴
 ۱۸۸۳-۱۸۸۲
 ۱۸۸۱-۱۸۸۰
 ۱۸۷۹-۱۸۷۸
 ۱۸۷۷-۱۸۷۶
 ۱۸۷۵-۱۸۷۴
 ۱۸۷۳-۱۸۷۲
 ۱۸۷۱-۱۸۷۰
 ۱۸۶۹-۱۸۶۸
 ۱۸۶۷-۱۸۶۶
 ۱۸۶۵-۱۸۶۴
 ۱۸۶۳-۱۸۶۲
 ۱۸۶۱-۱۸۶۰
 ۱۸۵۹-۱۸۵۸
 ۱۸۵۷-۱۸۵۶
 ۱۸۵۵-۱۸۵۴
 ۱۸۵۳-۱۸۵۲
 ۱۸۵۱-۱۸۵۰
 ۱۸۴۹-۱۸۴۸
 ۱۸۴۷-۱۸۴۶
 ۱۸۴۵-۱۸۴۴
 ۱۸۴۳-۱۸۴۲
 ۱۸۴۱-۱۸۴۰
 ۱۸۳۹-۱۸۳۸
 ۱۸۳۷-۱۸۳۶
 ۱۸۳۵-۱۸۳۴
 ۱۸۳۳-۱۸۳۲
 ۱۸۳۱-۱۸۳۰
 ۱۸۲۹-۱۸۲۸
 ۱۸۲۷-۱۸۲۶
 ۱۸۲۵-۱۸۲۴
 ۱۸۲۳-۱۸۲۲
 ۱۸۲۱-۱۸۲۰
 ۱۸۱۹-۱۸۱۸
 ۱۸۱۷-۱۸۱۶
 ۱۸۱۵-۱۸۱۴
 ۱۸۱۳-۱۸۱۲
 ۱۸۱۱-۱۸۱۰
 ۱۸۰۹-۱۸۰۸
 ۱۸۰۷-۱۸۰۶
 ۱۸۰۵-۱۸۰۴
 ۱۸۰۳-۱۸۰۲
 ۱۸۰۱-۱۸۰۰
 ۱۷۹۹-۱۷۹۸
 ۱۷۹۷-۱۷۹۶
 ۱۷۹۵-۱۷۹۴
 ۱۷۹۳-۱۷۹۲
 ۱۷۹۱-۱۷۹۰
 ۱۷۸۹-۱۷۸۸
 ۱۷۸۷-۱۷۸۶
 ۱۷۸۵-۱۷۸۴
 ۱۷۸۳-۱۷۸۲
 ۱۷۸۱-۱۷۸۰
 ۱۷۷۹-۱۷۷۸
 ۱۷۷۷-۱۷۷۶
 ۱۷۷۵-۱۷۷۴
 ۱۷۷۳-۱۷۷۲
 ۱۷۷۱-۱۷۷۰
 ۱۷۶۹-۱۷۶۸
 ۱۷۶۷-۱۷۶۶
 ۱۷۶۵-۱۷۶۴
 ۱۷۶۳-۱۷۶۲
 ۱۷۶۱-۱۷۶۰
 ۱۷۵۹-۱۷۵۸
 ۱۷۵۷-۱۷۵۶
 ۱۷۵۵-۱۷۵۴
 ۱۷۵۳-۱۷۵۲
 ۱۷۵۱-۱۷۵۰
 ۱۷۴۹-۱۷۴۸
 ۱۷۴۷-۱۷۴۶
 ۱۷۴۵-۱۷۴۴
 ۱۷۴۳-۱۷۴۲
 ۱۷۴۱-۱۷۴۰
 ۱۷۳۹-۱۷۳۸
 ۱۷۳۷-۱۷۳۶
 ۱۷۳۵-۱۷۳۴
 ۱۷۳۳-۱۷۳۲
 ۱۷۳۱-۱۷۳۰
 ۱۷۲۹-۱۷۲۸
 ۱۷۲۷-۱۷۲۶
 ۱۷۲۵-۱۷۲۴
 ۱۷۲۳-۱۷۲۲
 ۱۷۲۱-۱۷۲۰
 ۱۷۱۹-۱۷۱۸
 ۱۷۱۷-۱۷۱۶
 ۱۷۱۵-۱۷۱۴
 ۱۷۱۳-۱۷۱۲
 ۱۷۱۱-۱۷۱۰
 ۱۷۰۹-۱۷۰۸
 ۱۷۰۷-۱۷۰۶
 ۱۷۰۵-۱۷۰۴
 ۱۷۰۳-۱۷۰۲
 ۱۷۰۱-۱۷۰۰
 ۱۶۹۹-۱۶۹۸
 ۱۶۹۷-۱۶۹۶
 ۱۶۹۵-۱۶۹۴
 ۱۶۹۳-۱۶۹۲
 ۱۶۹۱-۱۶۹۰
 ۱۶۸۹-۱۶۸۸
 ۱۶۸۷-۱۶۸۶
 ۱۶۸۵-۱۶۸۴
 ۱۶۸۳-۱۶۸۲
 ۱۶۸۱-۱۶۸۰
 ۱۶۷۹-۱۶۷۸
 ۱۶۷۷-۱۶۷۶
 ۱۶۷۵-۱۶۷۴
 ۱۶۷۳-۱۶۷۲
 ۱۶۷۱-۱۶۷۰
 ۱۶۶۹-۱۶۶۸
 ۱۶۶۷-۱۶۶۶
 ۱۶۶۵-۱۶۶۴
 ۱۶۶۳-۱۶۶۲
 ۱۶۶۱-۱۶۶۰
 ۱۶۵۹-۱۶۵۸
 ۱۶۵۷-۱۶۵۶
 ۱۶۵۵-۱۶۵۴
 ۱۶۵۳-۱۶۵۲
 ۱۶۵۱-۱۶۵۰
 ۱۶۴۹-۱۶۴۸
 ۱۶۴۷-۱۶۴۶
 ۱۶۴۵-۱۶۴۴
 ۱۶۴۳-۱۶۴۲
 ۱۶۴۱-۱۶۴۰
 ۱۶۳۹-۱۶۳۸
 ۱۶۳۷-۱۶۳۶
 ۱۶۳۵-۱۶۳۴
 ۱۶۳۳-۱۶۳۲
 ۱۶۳۱-۱۶۳۰
 ۱۶۲۹-۱۶۲۸
 ۱۶۲۷-۱۶۲۶
 ۱۶۲۵-۱۶۲۴
 ۱۶۲۳-۱۶۲۲
 ۱۶۲۱-۱۶۲۰
 ۱۶۱۹-۱۶۱۸
 ۱۶۱۷-۱۶۱۶
 ۱۶۱۵-۱۶۱۴
 ۱۶۱۳-۱۶۱۲
 ۱۶۱۱-۱۶۱۰
 ۱۶۰۹-۱۶۰۸
 ۱۶۰۷-۱۶۰۶
 ۱۶۰۵-۱۶۰۴
 ۱۶۰۳-۱۶۰۲
 ۱۶۰۱-۱۶۰۰
 ۱۵۹۹-۱۵۹۸
 ۱۵۹۷-۱۵۹۶
 ۱۵۹۵-۱۵۹۴
 ۱۵۹۳-۱۵۹۲
 ۱۵۹۱-۱۵۹۰
 ۱۵۸۹-۱۵۸۸
 ۱۵۸۷-۱۵۸۶
 ۱۵۸۵-۱۵۸۴
 ۱۵۸۳-۱۵۸۲
 ۱۵۸۱-۱۵۸۰
 ۱۵۷۹-۱۵۷۸
 ۱۵۷۷-۱۵۷۶
 ۱۵۷۵-۱۵۷۴
 ۱۵۷۳-۱۵۷۲
 ۱۵۷۱-۱۵۷۰
 ۱۵۶۹-۱۵۶۸
 ۱۵۶۷-۱۵۶۶
 ۱۵۶۵-۱۵۶۴
 ۱۵۶۳-۱۵۶۲
 ۱۵۶۱-۱۵۶۰
 ۱۵۵۹-۱۵۵۸
 ۱۵۵۷-۱۵۵۶
 ۱۵۵۵-۱۵۵۴
 ۱۵۵۳-۱۵۵۲
 ۱۵۵۱-۱۵۵۰
 ۱۵۴۹-۱۵۴۸
 ۱۵۴۷-۱۵۴۶
 ۱۵۴۵-۱۵۴۴
 ۱۵۴۳-۱۵۴۲
 ۱۵۴۱-۱۵۴۰
 ۱۵۳۹-۱۵۳۸
 ۱۵۳۷-۱۵۳۶
 ۱۵۳۵-۱۵۳۴
 ۱۵۳۳-۱۵۳۲
 ۱۵۳۱-۱۵۳۰
 ۱۵۲۹-۱۵۲۸
 ۱۵۲۷-۱۵۲۶
 ۱۵۲۵-۱۵۲۴
 ۱۵۲۳-۱۵۲۲
 ۱۵۲۱-۱۵۲۰
 ۱۵۱۹-۱۵۱۸
 ۱۵۱۷-۱۵۱۶
 ۱۵۱۵-۱۵۱۴
 ۱۵۱۳-۱۵۱۲
 ۱۵۱۱-۱۵۱۰
 ۱۵۰۹-۱۵۰۸
 ۱۵۰۷-۱۵۰۶
 ۱۵۰۵-۱۵۰۴
 ۱۵۰۳-۱۵۰۲
 ۱۵۰۱-۱۵۰۰
 ۱۴۹۹-۱۴۹۸
 ۱۴۹۷-۱۴۹۶
 ۱۴۹۵-۱۴۹۴
 ۱۴۹۳-۱۴۹۲
 ۱۴۹۱-۱۴۹۰
 ۱۴۸۹-۱۴۸۸
 ۱۴۸۷-۱۴۸۶
 ۱۴۸۵-۱۴۸۴
 ۱۴۸۳-۱۴۸۲
 ۱۴۸۱-۱۴۸۰
 ۱۴۷۹-۱۴۷۸
 ۱۴۷۷-۱۴۷۶
 ۱۴۷۵-۱۴۷۴
 ۱۴۷۳-۱۴۷۲
 ۱۴۷۱-۱۴۷۰
 ۱۴۶۹-۱۴۶۸
 ۱۴۶۷-۱۴۶۶
 ۱۴۶۵-۱۴۶۴
 ۱۴۶۳-۱۴۶۲
 ۱۴۶۱-۱۴۶۰
 ۱۴۵۹-۱۴۵۸
 ۱۴۵۷-۱۴۵۶
 ۱۴۵۵-۱۴۵۴
 ۱۴۵۳-۱۴۵۲
 ۱۴۵۱-۱۴۵۰
 ۱۴۴۹-۱۴۴۸
 ۱۴۴۷-۱۴۴۶
 ۱۴۴۵-۱۴۴۴
 ۱۴۴۳-۱۴۴۲
 ۱۴۴۱-۱۴۴۰
 ۱۴۳۹-۱۴۳۸
 ۱۴۳۷-۱۴۳۶
 ۱۴۳۵-۱۴۳۴
 ۱۴۳۳-۱۴۳۲
 ۱۴۳۱-۱۴۳۰
 ۱۴۲۹-۱۴۲۸
 ۱۴۲۷-۱۴۲۶
 ۱۴۲۵-۱۴۲۴
 ۱۴۲۳-۱۴۲۲
 ۱۴۲۱-۱۴۲۰
 ۱۴۱۹-۱۴۱۸
 ۱۴۱۷-۱۴۱۶
 ۱۴۱۵-۱۴۱۴
 ۱۴۱۳-۱۴۱۲
 ۱۴۱۱-۱۴۱۰
 ۱۴۰۹-۱۴۰۸
 ۱۴۰۷-۱۴۰۶
 ۱۴۰۵-۱۴۰۴
 ۱۴۰۳-۱۴۰۲
 ۱۴۰۱-۱۴۰۰
 ۱۳۹۹-۱۳۹۸
 ۱۳۹۷-۱۳۹۶
 ۱۳۹۵-۱۳۹۴
 ۱۳۹۳-۱۳۹۲
 ۱۳۹۱-۱۳۹۰
 ۱۳۸۹-۱۳۸۸
 ۱۳۸۷-۱۳۸۶
 ۱۳۸۵-۱۳۸۴
 ۱۳۸۳-۱۳۸۲
 ۱۳۸۱-۱۳۸۰
 ۱۳۷۹-۱۳۷۸
 ۱۳۷۷-۱۳۷۶
 ۱۳۷۵-۱۳۷۴
 ۱۳۷۳-۱۳۷۲
 ۱۳۷۱-۱۳۷۰
 ۱۳۶۹-۱۳۶۸
 ۱۳۶۷-۱۳۶۶
 ۱۳۶۵-۱۳۶۴
 ۱۳۶۳-۱۳۶۲
 ۱۳۶۱-۱۳۶۰
 ۱۳۵۹-۱۳۵۸
 ۱۳۵۷-۱۳۵۶
 ۱۳۵۵-۱۳۵۴
 ۱۳۵۳-۱۳۵۲
 ۱۳۵۱-۱۳۵۰
 ۱۳۴۹-۱۳۴۸
 ۱۳۴۷-۱۳۴۶
 ۱۳۴۵-۱۳۴۴
 ۱۳۴۳-۱۳۴۲
 ۱۳۴۱-۱۳۴۰
 ۱۳۳۹-۱۳۳۸
 ۱۳۳۷-۱۳۳۶
 ۱۳۳۵-۱۳۳۴
 ۱۳۳۳-۱۳۳۲
 ۱۳۳۱-۱۳۳۰
 ۱۳۲۹-۱۳۲۸
 ۱۳۲۷-۱۳۲۶
 ۱۳۲۵-۱۳۲۴
 ۱۳۲۳-۱۳۲۲
 ۱۳۲۱-۱۳۲۰
 ۱۳۱۹-۱۳۱۸
 ۱۳۱۷-۱۳۱۶
 ۱۳۱۵-۱۳۱۴
 ۱۳۱۳-۱۳۱۲
 ۱۳۱۱-۱۳۱۰
 ۱۳۰۹-۱۳۰۸
 ۱۳۰۷-۱۳۰۶
 ۱۳۰۵-۱۳۰۴
 ۱۳۰۳-۱۳۰۲
 ۱۳۰۱-۱۳۰۰
 ۱۲۹۹-۱۲۹۸
 ۱۲۹۷-۱۲۹۶
 ۱۲۹۵-۱۲۹۴
 ۱۲۹۳-۱۲۹۲
 ۱۲۹۱-۱۲۹۰
 ۱۲۸۹-۱۲۸۸
 ۱۲۸۷-۱۲۸۶
 ۱۲۸۵-۱۲۸۴
 ۱۲۸۳-۱۲۸۲
 ۱۲۸۱-۱۲۸۰
 ۱۲۷۹-۱۲۷۸
 ۱۲۷۷-۱۲۷۶
 ۱۲۷۵-۱۲۷۴
 ۱۲۷۳-۱۲۷۲
 ۱۲۷۱-۱۲۷۰
 ۱۲۶۹-۱۲۶۸
 ۱۲۶۷-۱۲۶۶
 ۱۲۶۵-۱۲۶۴
 ۱۲۶۳-۱۲۶۲
 ۱۲۶۱-۱۲۶۰
 ۱۲۵۹-۱۲۵۸
 ۱۲۵۷-۱۲۵۶
 ۱۲۵۵-۱۲۵۴
 ۱۲۵۳-۱۲۵۲
 ۱۲۵۱-۱۲۵۰
 ۱۲۴۹-۱۲۴۸
 ۱۲۴۷-۱۲۴۶
 ۱۲۴۵-۱۲۴۴
 ۱۲۴۳-۱۲۴۲
 ۱۲۴۱-۱۲۴۰
 ۱۲۳۹-۱۲۳۸
 ۱۲۳۷-۱۲۳۶
 ۱۲۳۵-۱۲۳۴
 ۱۲۳۳-۱۲۳۲
 ۱۲۳۱-۱۲۳۰
 ۱۲۲۹-۱۲۲۸
 ۱۲۲۷-۱۲۲۶
 ۱۲۲۵-۱۲۲۴
 ۱۲۲۳-۱۲۲۲
 ۱۲۲۱-۱۲۲۰
 ۱۲۱۹-۱۲۱۸
 ۱۲۱۷-۱۲۱۶
 ۱۲۱۵-۱۲۱۴
 ۱۲۱۳-۱۲۱۲
 ۱۲۱۱-۱۲۱۰
 ۱۲۰۹-۱۲۰۸
 ۱۲۰۷-۱۲۰۶
 ۱۲۰۵-۱۲۰۴
 ۱۲۰۳-۱۲۰۲
 ۱۲۰۱-۱۲۰۰
 ۱۱۹۹-۱۱۹۸
 ۱۱۹۷-۱۱۹۶
 ۱۱۹۵-۱۱۹۴
 ۱۱۹۳-۱۱۹۲
 ۱۱۹۱-۱۱۹۰
 ۱۱۸۹-۱۱۸۸
 ۱۱۸۷-۱۱۸۶
 ۱۱۸۵-۱۱۸۴
 ۱۱۸۳-۱۱۸۲
 ۱۱۸۱-۱۱۸۰
 ۱۱۷۹-۱۱۷۸
 ۱۱۷۷-۱۱۷۶
 ۱۱۷۵-۱۱۷۴
 ۱۱۷۳-۱۱۷۲
 ۱۱۷۱-۱۱۷۰
 ۱۱۶۹-۱۱۶۸
 ۱۱۶۷-۱۱۶۶
 ۱۱۶۵-۱۱۶۴
 ۱۱۶۳-۱۱۶۲
 ۱۱۶۱-۱۱۶۰
 ۱۱۵۹-۱۱۵۸
 ۱۱۵۷-۱۱۵۶
 ۱۱۵۵-۱۱۵۴
 ۱۱۵۳-۱۱۵۲
 ۱۱۵۱-۱۱۵۰
 ۱۱۴۹-۱۱۴۸
 ۱۱۴۷-۱۱۴۶
 ۱۱۴۵-۱۱۴۴
 ۱۱۴۳-۱۱۴۲
 ۱۱۴۱-۱۱۴۰
 ۱۱۳۹-۱۱۳۸
 ۱۱۳۷-۱۱۳۶
 ۱۱۳۵-۱۱۳۴
 ۱۱۳۳-۱۱۳۲
 ۱۱۳۱-۱۱۳۰
 ۱۱۲۹-۱۱۲۸
 ۱۱۲۷-۱۱۲۶
 ۱۱۲۵-۱۱۲۴
 ۱۱۲۳-۱۱۲۲
 ۱۱۲۱-۱۱۲۰
 ۱۱۱۹-۱۱۱۸
 ۱۱۱۷-۱۱۱۶
 ۱۱۱۵-۱۱۱۴
 ۱۱۱۳-۱۱۱۲
 ۱۱۱۱-۱۱۱۰
 ۱۱۰۹-۱۱۰۸
 ۱۱۰۷-۱۱۰۶
 ۱۱۰۵-۱۱۰۴
 ۱۱۰۳-۱۱۰۲
 ۱۱۰۱-۱۱۰۰
 ۱۰۹۹-۱۰۹۸
 ۱۰۹۷-۱۰۹۶
 ۱۰۹۵-۱۰۹۴
 ۱۰۹۳-۱۰۹۲
 ۱۰۹۱-۱۰۹۰
 ۱۰۸۹-۱۰۸۸
 ۱۰۸۷-۱۰۸۶
 ۱۰۸۵-۱۰۸۴
 ۱۰۸۳-۱۰۸۲
 ۱۰۸۱-۱۰۸۰
 ۱۰۷۹-۱۰۷۸
 ۱۰۷۷-۱۰۷۶
 ۱۰۷۵-۱۰۷۴
 ۱۰۷۳-۱۰۷۲
 ۱۰۷۱-۱۰۷۰
 ۱۰۶۹-۱۰۶۸
 ۱۰۶۷-۱۰۶۶
 ۱۰۶۵-۱۰۶۴
 ۱۰۶۳-۱۰۶۲
 ۱۰۶۱-۱۰۶۰
 ۱۰۵۹-۱۰۵۸
 ۱۰۵۷-۱۰۵۶
 ۱۰۵۵-۱۰۵۴
 ۱۰۵۳-۱۰۵۲
 ۱۰۵۱-۱۰۵۰
 ۱۰۴۹-۱۰۴۸
 ۱۰۴۷-۱۰۴۶
 ۱۰۴۵-۱۰۴۴
 ۱۰۴۳-۱۰۴۲
 ۱۰۴۱-۱۰۴۰
 ۱۰۳۹-۱۰۳۸
 ۱۰۳۷-۱۰۳۶
 ۱۰۳۵-۱۰۳۴
 ۱۰۳۳-۱۰۳۲
 ۱۰۳۱-۱۰۳۰
 ۱۰۲۹-۱۰۲۸
 ۱۰۲۷-۱۰۲۶
 ۱۰۲۵-۱۰۲۴
 ۱۰۲۳-۱۰۲۲
 ۱۰۲۱-۱۰۲۰
 ۱۰۱۹-۱۰۱۸
 ۱۰۱۷-۱۰۱۶
 ۱۰۱۵-۱۰۱۴
 ۱۰۱۳-۱۰۱۲
 ۱۰۱۱-۱۰۱۰
 ۱۰۰۹-۱۰۰۸
 ۱۰۰۷-۱۰۰۶
 ۱۰۰۵-۱۰۰۴
 ۱۰۰۳-۱۰۰۲
 ۱۰۰۱-۱۰۰۰
 ۹۹۹-۹۹۸
 ۹۹۷-۹۹۶
 ۹۹۵-۹۹۴
 ۹۹۳-۹۹۲
 ۹۹۱-۹۹۰
 ۹۸۹-۹۸۸
 ۹۸۷-۹۸۶
 ۹۸۵-۹۸۴
 ۹۸۳-۹۸۲
 ۹۸۱-۹۸۰
 ۹۷۹-۹۷۸
 ۹۷۷-۹۷۶
 ۹۷۵-۹۷۴
 ۹۷۳-۹۷۲
 ۹۷۱-۹۷۰
 ۹۶۹-۹۶۸
 ۹۶۷-۹۶۶
 ۹۶۵-۹۶۴
 ۹۶۳-۹۶۲
 ۹۶۱-۹۶۰
 ۹۵۹-۹۵۸
 ۹۵۷-۹۵۶
 ۹۵۵-۹۵۴
 ۹۵۳-۹۵۲
 ۹۵۱-۹۵۰
 ۹۴۹-۹۴۸
 ۹۴۷-۹۴۶
 ۹۴۵-

Inkpen and P. W. Beamish, Knowledge, bargaining power, and the instability of international joint ventures, *Academy of Management Review* 22(1), 177-202 (1997).

- *Strategic Management Journal*, Special Issue on Knowledge and the Firm, 17 (1996) and *California Management Review*, Special Issue on Knowledge and the Firm, 40(3) (1998).
- W. F. Joyce, *MegaChange: How Today's Leading Companies Have Transformed Their Workforces*, Ircc Press, New York (1999).
- W. H. Davidow and M. S. Malone, *The Virtual Corporation: Structuring and Revitalizing the Corporation for the 21st Century*, HarperBusiness, New York (1992) and J. Lipnack and J. Stamps, *Virtual Teams: Reaching Across Space, Time, and Organizations with Technology*, John Wiley, New York (1997).



محمد محمدی

کارشناس ارشد رشته
مدیریت دولتی، کارشناس
منابع انسانی سازمان مدیریت
و برنامه‌ریزی خراسان
جسنوبی، دارای مقالاتی در
زمینه توانمندسازی کارکنان و
مدیریت دانش.

پروپوزگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی
پرتال جامع علوم انسانی



پروشکاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی
پرتال جامع علوم انسانی