

پایان نامه مدیریت جهت دریافت درجه کارشناسی ارشد

موضوع:

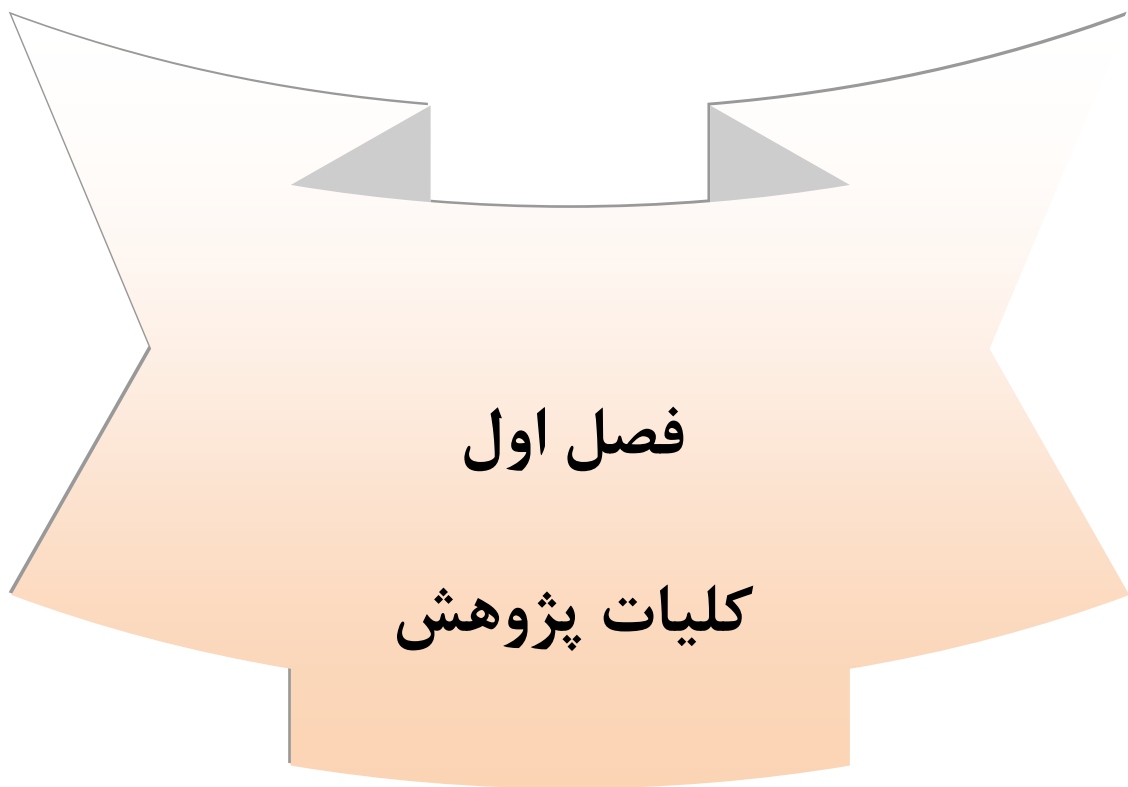
بررسی رابطه بین مولفه های مدیریت دانش با نوآوری در سازمانها

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

چکیده:

امروزه سازمانهای کشور به مانند سایر سازمانهای جهان ناگزیرند تا با دیگر سازمانها چه در داخل و چه در خارج کشور به رقابت بپردازند تا بتوانند در محیط کسب و کار باقی بمانند. از این رو آنها باید بتوانند دست کم در یک زمینه برتر از رقبای خود بوده، به عبارت دیگر آنها چاره ای ندارند جز اینکه نوآور باشند. پژوهش فوق با هدف تعیین رابطه بین مولفه های مدیریت دانش با نوآوری در سازمانها از طریق متغیر میانجی توانمندسازی کارکنان بصورت موردی در کمیته امداد امام خمینی استان کردستان اجرا شد. اطلاعات مورد نیاز بوسیله پرسشنامه ای که مبتنی بر مدل مفهومی پژوهش اقتباس از مدل پانگ لو لیو و دیگران (۲۰۰۹) گردآوری شده است. روائی پرسشنامه بوسیله تحلیل عاملی و کسب نظر اساتید مرتبط انجام شده و پایائی پرسشنامه از طریق آلفای کرونباخ که 0.815 محاسبه گردیده مورد سنجش قرار گرفته است. برای تحلیل داده ها از مدل معادلات ساختاری و همبستگی پیرسون استفاده شده است. نتیجه پژوهش این موضوع را تأیید نمود که تمامی متغیرها با نوآوری ارتباط دارند. بر اساس مدل بهینه شده حاصل از خروجی نرم افزار ، رابطه متغیرهای دانش آفرینی و بکارگیری دانش بطور مسقیم با نوآوری تأیید و رابطه متغیرهای ذخیره سازی و توزیع دانش از طریق متغیر میانجی توانمندسازی کارکنان با نوآوری معنادار می باشد.

کلمات کلیدی: مدیریت دانش، توانمندسازی کارکنان، نوآوری.



فصل اول

کلیات پژوهش

مقدمه

در عصر حاضر تلاشهای بسیاری که در زمینه ساختاردهی و مهندسی مجدد فرایندها و همچنین کاهش هزینه ها به منظور کسب سودآوری، توسط شرکتها انجام گرفته است، اینک نوبت این است تا بسیاری از آنها به تجدید سبد محصولات خود از طریق ایجاد نوآوری بپردازند. در این راستا خلاقیت و تولید افکار و اندیشه های نو توسط مدیران و کارکنان سازمانی از اهمیت ویژه ای برخوردار شده و جایگاه والایی را در سازمان به خود اختصاص داده است. امروزه سازمانهایی موفق هستند و می توانند در دنیای پر رقابت ادامه حیات بدهند که دائماً افکار و اندیشه های جدید را در سازمان کاربردی سازند. این امر توسط مدیران و کارکنان خلاق امکان پذیر است اما آیا شرکتها شرایط و محیط مورد نیاز را ایجاد می کنند؟ آیا آنها با اهرمهای مناسب جهت بهینه ساختن موفقیت نوآوری آشنایی دارند؟ نقش مدیریت دانش به عنوان یک اهرم کلیدی در ایجاد نوآوری مورد تاکید قرار گرفته و با هدف موفقیت خلاقیت، ضمن استناد بر تحقیقات انجام شده در این حیطه، ابعاد مرتبط دانش ضمنی و مدیریت نوآوری بررسی و تشریح می شود. بر این اساس پژوهش حاضر مروری بر ادبیات موضوعی مدیریت دانش و نوآوری در سازمان ها خواهد داشت سپس رابطه بین مولفه های مدیریت دانش و نوآوری را در سازمان بررسی خواهد کرد و در نهایت به ادبیات پژوهش مرتبط با موضوع پژوهش پرداخته خواهد شد.

۱-۱- بیان مسئله

امروزه سازمانهای کشور به مانند سایر سازمانهای جهان ناگزیرند تا با دیگر سازمانها چه در داخل و چه در خارج کشور به رقابت بپردازند تا بتوانند در محیط کسب و کار باقی بمانند. از این رو آنها باید بتوانند دست کم در یک زمینه برتر از رقبای خود بوده و نسبت به آنها مزیتی داشته باشند تا مشتریان را نسبت به خود متقاعد سازند. به عبارت دیگر آنها چاره ای ندارند جز اینکه نوآور باشند (بیها، ۲۰۰۱).

در پژوهش حاضر فرض بر آنست که مدیریت دانش یکی از راه های غیر قابل اغماض برای دستیابی به نوآوری است. مهنی هر سازمانی که قادر به دانش آفرینی نباشد علی اینکه نتواند دانش موجود را جهت بهره برداری از آن در حال و آینده سازماندهی و در نهایت مدیریت کند به احتمال بسیار زیاد نمی توان انتظار نوآوری داشت چرا که چنین سازمانی نه تنها قادر به استفاده از دانسته هایش نیست بلکه به احتمال فراوان به صورت پیاپی اقدام به دوباره کاری نموده، دقت و انرژی از دست خواهد داد. پر واضح است سازمانی که نوآور نباشد در محیط کسب و کار متغیر امروزی شانس زیادی در مقابل رقبا نخواهد داشت (فراپائولو^۱، ۲۰۰۶).

مدیریت دانش شیوه شناسایی، در اختیار گرفتن، سازمان دهی و پردازش اطلاعات جهت خلق دانش می باشد که پس از آن توزیع می شود و سپس در دسترس دیگران قرار می گیرد تا برای خلق دانش بیشتر استفاده شود (رادینگ^۲، ۱۳۸۳، ص ۳۲).

مدیریت دانش نوعی فناوری است که بر دانش تأکید دارد و بر آن است تا از طریق به کارگیری موثر دانش به حل مشکلات پردازد (جی میکائیل و جeraldas^۳، ۱۳۸۳).

از مهمترین عللی که موجب شده تا سازمان ها به موضوع مدیریت دانش تمایل نشان دهند آن است که مدیریت دانش (عبدالکریمی، ۱۳۸۵):

- موجب افزایش بهره وری و سوددهی می شود.
- همکاری را تقویت می نماید و موجب بروز و رشد خلاقیت و نوآوری می شود.
- موجب تسهیل اشتراک اطلاعات بین کارکنان می شود.
- توان سازمان را برای مقابله با پدیده تورم اطلاعات افزایش می دهد.

¹ - Frappaolo

² -Radding

³ - J.Mishaeel & Jeraldas

برای اینکه نوآوری در سازمان رخ دهد در ابتدا لازم است که مدیران از دانش لازم در خصوص عوامل داخلی و خارجی که سازمان را تحت تأثیر قرار می‌دهد برخوردار باشند. ثانیاً دانش بایستی آزادانه در سرتاسر سازمان جریان یابد هر چه انتشار بهتر صورت گیرد احتمال نوآوری بیشتر است زیرا افراد بیشتری در سطوح و دوائر مختلف سازمان در معرض دانش جدید بیشتری قرار می‌گیرند که با دانش فعلی آنها تعامل می‌نماید. سرانجام یک سازمان باید پاسخگو باشد در واقع نوآوری نوعی پاسخ است. بنابراین هر چه سازمان پاسخگو و چابکتر باشد احتمالاً نوآورتر است. پژوهش حاضر بر آنست که رابطه بین مولفه های مدیریت دانش و نوآوری را در سازمان مورد بررسی قرار دهد. در حالی که ارتباط بین مولفه های مدیریت دانش با نوآوری از نظر شهودی بدیهی به نظر رسیده و به کرات در ادبیات موجود پیشنهاد شده، پژوهش های کاربردی محدودی در این زمینه صورت پذیرفته است در نتیجه شواهد تجربی اندکی موجود است تا چنین نتیجه ای را توجیه سازد. در این راستا محقق با انتخاب این موضوع تلاش کرده تا به نوبه خود سهم اندکی در فراهم آوردن چنین شواهدی ایفا کند. پیاده سازی مدیریت دانش در هر سازمان مستلزم وجود زمینه هایی است که این زمینه ها اعم از اینکه فنی یا علمی باشند، بایستی به وجود آیند. زمینه های فنی را می توان مانند رایانه و شبکه های ارتباطی و زمینه های علمی را مثل فرآیند جمع آوری و ذخیره دانش مورد نیاز سازمان در نظر گرفت. به هر حال بررسی و مطالعه این زمینه ها جهت ایجاد سیستم مدیریت دان ش و ضرورت تشکیل و ایجاد مدیریت دانش گام نخست محسوب می شود. ضرورت استفاده از آنها و در واقع استفاده از پیشرفت ها در بسترهای مختلف علوم از جمله مدیریت دانش، از مهمترین ضرورت های توسعه و پیشرفت یک جامعه و سازمانهای آن محسوب می شوند. از این نظر می توان، پیاده سازی مدیریت دانش را گامی در جهت توسعه و ارتقای هر سازمانی از جمله سازمان مورد مطالعه دانست. از محدود پژوهش هایی که درباره رابطه بین مولفه های مدیریت دانش و نوآوری صورت گرفته پژوهش جنی داروش¹ است که در سال ۲۰۰۵ در نیویورک و پژوهش پانگ لو لیو و دیگران در سال ۲۰۰۹ در تایوان صورت گرفته و پژوهش حاضر نیز از آنها اقتباس شده است.

¹-darroch

۲-۱- فرضیات

۱-۲-۱- فرضیه اصلی اول:

➤ بین مولفه های مدیریت دانش و نوآوری در سازمان رابطه وجود دارد.

۱-۱-۲-۱- فرضیه های فرعی فرضیه اصلی اول:

- دانش آفرینی با نوآوری رابطه دارد.
- ذخیره سازی دانش با نوآوری رابطه دارد.
- توزیع دانش با نوآوری رابطه دارد.
- بکارگیری دانش با نوآوری رابطه دارد.

۱-۲-۲- فرضیه اصلی دوم:

➤ بین مولفه های مدیریت دانش (با در نظر گرفتن توانمند سازی کارکنان) و نوآوری در سازمان رابطه وجود دارد.

۱-۲-۲-۱- فرضیه های فرعی فرضیه اصلی دوم:

- دانش آفرینی از طریق توانمند سازی کارکنان با نوآوری رابطه دارد.
- ذخیره سازی دانش از طریق توانمند سازی کارکنان با نوآوری رابطه دارد.
- توزیع دانش از طریق توانمند سازی کارکنان با نوآوری رابطه دارد.
- بکارگیری دانش از طریق توانمند سازی کارکنان با نوآوری رابطه دارد.

۱-۳- دلایل انتخاب موضوع:

بیشتر گروه هایی که مطالعات قرن بیست و یکم را انجام می دهند بر این اعتقاد دارند که جهان در وضعیتی قرار دارد که هیچ گاه در تاریخ بشر نبوده است . تغییرات نسبت به سالهای پیش که سالیان ثبات بوده با نرخ فزاینده ای در بیشتر نقاط جهان و در بیشتر زمینه های زندگی صورت می گیرد. بنابراین دنیای امروز و فردا، دنیای تغییر است، دنیایی که تنها عامل با ثبات در آن خود تغییر

است. از این رو سازمان برای اینکه با دنیای در حال تغییر سازگار گردد باید از عهد ه ی این تغییر و تحول بر آید و مهارتهای جدید و نگرشهای تازه بوجود آورد (زالی، ۱۳۷۷، ۹ - ۲).

ایکوجیرونوناکا^۱ کارشناس مشهور مدیریت دانش ژاپن می گوید : «در اقتصادی که تنها چیز با ثبات، بی ثباتی است، یک منبع مطمئن و بادوام مزیت رقابتی، دانش است. وقتی هرشب تقاضاها تغییر می کند، فنآوریها توسعه می یابد، رقبا زیاد می شوند، شرکتهایی موفق هستند که همواره دانش جدید ایجاد می کنند، آن را به طور گسترده در سراسر سازمان اشاعه دهند و به سرعت آن را به صورت فنآوریها و محصولات جدید نشان دهند» (رادینگ، ۱۹۹۹، ۳۲). اما مسئله مهم این است که چه تعداد از سازمانها نوآور هستند و اصولا نوآوری در سازمانها وجود دارد یا خیر.

بنابراین فهمیدن و خلق دانش مورد نیاز سازمان و اشاعه ی آن میان کارکنان برای غلبه بر تغییرات، ضروری به نظر می رسد چرا که بی توجهی به دانش و هدایت دانش سازمانی می تواند سازمانها را از مزیت رقابتی خارج کند.

شایان ذکر است برای نوآوری در سازمانها به یک بازه زمانی نسبتاً طولانی، فراهم سازی بسترهای فکری و فرهنگی، مهارتی و آموزشی، کانونهای دانشی نیاز است تا یک سازمان بتواند به سمت سازمان یادگیرنده و دانش مدار حرکت نماید.

طبق بررسی تحقیقات داخلی انجام شده و مقالات داخلی و رجوع به کتب مدیریت دانش تا کنون پژوهش های متعددی در جهت تبیین این موضوع برای بخش خصوصی انجام شده ولی در ارتباط با کاربرد مدیریت دانش و نوآوری در بخش دولتی تحقیقات قابل توجهی صورت نگرفته است . همانطوری که کانگ و پانديا (۲۰۰۳) با مرور پیشینه مدیریت دانش در سازمانهای دولتی، اظهار داشته اند : این موضوع در مورد سازمانهای دولتی، نوپا بوده و در مراحل ابتدائی می باشد و باید توجه ویژه ای به آن بشود (ابطحی، صلواتی، ۱۳۸۵، ص ۱۱۹). ضمن پذیرش اهمیت مدیریت موثر دانش توجه به این نکته نا

¹ -Ikujiro Nonaka

امید کننده است که در ادبیات موجود رهنمودهای کمی در این زمینه وجود دارد که مدیریت موثر دانش واقعاً به چه معناست طی نتایج کمیت پذیر آن چه می تواند باشد. شاید این کاستی به این علت باشد که شناسایی و اندازه گیری دانش و مدیریت دانش با توجه به ضمنی بودن بخش عمده ای از دانش و مولفه های مدیریت دانش است (Nonaka and Takeuchi, 1995).

۴-۱- اهداف پژوهش:

در دنیای بشدت در حال تغییر، سازمان ها باید بر اساس دانش علمی مدیریت، اداره شوند . بر همین اساس نقش مدیریت دانش و نوآوری به عنوان شاه راه دستیابی به رویکردهای جدید از قبیل : شهروند محوری، مشارکت، توجه به ذهنیت، انتظارت ذینفعان و ... محقق را بر آن داشت تا با انتخاب موضوع سعی نماید که ارتباط بین مولفه های مدیریت دانش و نوآوری را بعنوان نیاز اجتناب ناپذیر سازمانهای دولتی و غیر دولتی بصورت کاربردی بررسی و معین نماید که آیا مولفه های مدیریت دانش بصورت مستقیم منجر به نوآوری می شوند؟ یا بهره گیری از مدیریت دانش در سازمانها منشأ ایجاد تغییراتی در کارکنان شده و در نتیجه این فرایند اثرگذاری نوآوری در سازمانها پدید می آید؟ و از دیگر اهداف پژوهش تعیین میزان اثر گذاری و زوایای پنهان این موضوع در اثربخشی سازمانها می باشد.

بطور خلاصه موارد زیر نیز می تواند از اهداف پژوهش باشد:

۱- حرکت به سمت سازمانی یادگیرنده.

۲- بهبود مستمر روش ها و فرآیندها.

۳- بهره گیری از تجربیات و اجتناب از اشتباهات گذشته.

۴- ارائه خدمت به روش های نوین.

۵- افزایش دانش و توان افزائی کارکنان.

۵-۱- قلمرو پژوهش:

۱-۵-۱- قلمرو مکانی پژوهش

این پژوهش در کشور ایران، استان کردستان و در ادارات کمیته امداد امام خمینی انجام می شود.

۱-۵-۲- قلمرو زمانی پژوهش

این پژوهش در محدوده زمانی نیمه دوم سال ۱۳۸۸ تا نیمه اول سال ۱۳۸۹ طراحی و به مرحله اجرا درآمده است، گردآوری اطلاعات پژوهش شامل سال ۱۳۸۹ می باشد.

۱-۵-۳- قلمرو موضوعی پژوهش

بررسی رابطه بین مولفه های مدیریت دانش و نوآوری در کمیته امداد امام خمینی ، و در سطوح ، مدیرکل (عالی) و معاونین و روسای ادارات و کارشناسان.

۱-۶-۱- واژه ها واصطلاحات پژوهش:

۱-۶-۱-۱- تعریف مدیریت دانش

کارل ویگ، براین باور است که مدیریت دانش، یعنی ایجاد فرایندهای لازم برای شناسایی و جذب داده، اطلاعات و دانش های مورد نیاز سازمان از محیط درونی و بیرونی و انتقال آنها به تصمیم ها و اقدام های سازمان و افراد (Wiig, 2002).

فراپائولو مدیریت دانش را استفاده از خاصیت اهرمی خرد جمعی با هدف افزایش پاسخگویی و نوآوری تعریف می کند (Frappaolo, 2006: 8).

۱-۶-۲- فرایندهای اصلی مدیریت دانش

♦ ایجاد دانش: این مرحله شامل تمام فعالیت هایی است که دانش یا دانش های جدید را به سیستم وارد می کند. در اینجا فعالیت هایی نظیر کشف، ایجاد و یا توسعه دانش، حائز اهمیت است.

♦ حفظ و نگهداری: از آنجا که دانش برای عملکرد سازمان حیاتی است باید به منظور بهره برداری، حفظ و نگهداری شود.

♦ تبدیل و انتقال دانش: انتقال دانش در سطوح مختلف یک سازمان اتفاق می افتد: بین افراد، از افراد به منابع آشکار، از افراد به گروهها، بین گروهها، در میان گروهها، و از گروه به سازمان. بنابراین، یک

فرایند مهم مدیریت دانش در محیط‌های سازمانی انتقال دانش به مکانهای مورد نیاز برای به کارگیری دانش است (قلیچ لی، ۱۳۸۸، ص ۸۵).

۱-۶-۳- داده^۱: داده، مجموعه ای از حقایق و امور مسلم درباره یک پدیده است. داده ها واقعیت هایی خام هستند که به شکل اعداد و ارقام، حروف، تصاویر، اصوات قابل دسترس می باشند و به تنهایی معنا و مفهومی را به ذهن متبادر نمی کنند. مجموعه ای از واقعیات، اندازه ها و آمارهاست (Turban and Mclean, 2004: 451).

۱-۶-۴- اطلاعات^۲: اطلاعات شامل سازماندهی، گروه بندی و مقوله بندی داده ها در الگوهایی معنادار است (پرساک و داوونپورت، ۱۳۷۹).

اطلاعات عبارتست از مجموعه ای سازمان یافته از داده ها (Bhatt, 2001: 1).

۱-۶-۵- دانش^۳: مخلوط سریالی از تجربیات، ارزشها و اطلاعات جدید است. دانش، در ذهن دانشور به وجود آمده و بکار می رود. به اطلاعات بافتمند، مرتبط و کاربردی اطلاق می گردد (Turban and Mclean, 2004: 451).

۱-۶-۵-۱- دانش آشکار^۴: به دانشی اطلاق می شود که به زبان قاعده مند و رسمی به راحتی قابل انتقال است (Polanyi, 1966: 26).

۱-۶-۵-۲- دانش ضمنی^۵: به دانش نهفته در تجارب فردی گفته شده و شامل عوامل ناملموس و بافتمند باورها، دیدگاه ها و ارزش های شخصی می باشد (Frappaolo, 2006: 10).

¹ - Data

² - information

³ - Knowledge

⁴ - Explicit Knowledge

⁵ - Tacit Knowledge

۱-۶-۶- نوآوری دانش^۱: آفرینش، تکامل، تبادل و به کارگیری ایده های جدید در قالب محصولات و خدمات قابل فروش که منجر به موفقیت، حیات اقتصاد ملی و پیشرفت جامعه می گردد (Amidon, 1997: 1).

۱-۷- تعریف مفهومی متغیرها:

۱-۷-۱- کسب دانش: دربر گیرنده فعالیتهائی است که مرتبط با ورود دانش جدید به سیستم است که شامل توسعه، کشف و تسخیر دانش می شود (ابطحی و صلواتی، ۱۳۸۵؛ به نقل از نیومن و کنارد).

۱-۷-۲- ذخیره سازی دانش: عبارت است از فعالیتهائی که دانش را در سیستم ماندگار می کند (همان منبع، ۱۳۸۵).

۱-۷-۳- انتقال دانش: اشاره به فعالیتهائی دارد که در ارتباط با جریان دانش از یک بخش یا یک نفر به بخش یا نفر دیگری را شامل می شود و شامل ارتباطات ترجمه، تبدیل، تفسیر و تصفیه دانش می شود (ابطحی و صلواتی، ۱۳۸۵، ص ۴۹).

۱-۷-۴- بکارگیری دانش: شامل فعالیتهائی می شود که در ارتباط با اجرای دانش در فرایندهای سازمانی هستند (ابطحی و صلواتی، ۱۳۸۵؛ به نقل از نیومن و کنارد).

دانش خلق شده توسط سازمان ممکن است به طور درونی از طریق تولید یک محصول یا پیش بینی یک خدمت، بهره برداری شود، یا اینکه به طور بیرونی از طریق حق بهره برداری از گواهینامه ها یا فراهم کردن خدمات مشاوره ای مورد استفاده قرار گیرد (قلیچ لی، ۱۳۸۸، ص ۹۰).

۱-۷-۵- نوآوری :

نوآوری فرایندی است که از طریق توسعه روشهای جدید داد و ستد و ایجاد راهکارها، راه حل ها، محصولات و خدمات نو، ارزش افزوده و درجه ای از تازه گی را برای سازمان، عرضه کنندگان و مشتریان فراهم می آورد (mcfadzean et al, 2005).

^۱- Knowledge Innovation

عبدالکریمی به نقل از کائو نوآوری را چنین تعریف می نماید: نوآوری فرآیند ادراک یا ایجاد دانش مربوط و تبدیل آن به محصولات و خدمات بهبود یافته و یا جدید، برای افرادی که خواهان آن ها هستند، می باشد (عبدالکریمی، ۱۳۸۵).

نوآوری فرآیند اخذ ایده خلاق و تبدیل آن به محصول، خدمات و روش های جدید عملیات است. نوآوری استعداد و توانایی تغییر یا انطباق را به وجود می آورد (همان منبع، ۱۳۸۵).

۱-۷-۶- توانمند سازی کارکنان^۱:

لی (۲۰۰۱) توانمندسازی را زمینه ای برای افزایش دیالوگ ها، تفکر انتقادی، فعالیت درگروههای کوچک می داند و اشاره می کند که اجازه دادن به فعالیتهایی جهت حرکت به فراسوی تسهیم ، تقسیم و پالایش تجربیات، تفکر، دیدن و گفتگوها، از اجزای اصلی توانمندسازی هستند (نادری و دیگران، ۱۳۸۶: ص ۲).

۱-۸-۱- تعریف عملیاتی متغیرها:

۱-۸-۱-۱- کسب دانش^۲: به واسطه ۶ عامل مشخص می شود: ارج نهادن به نگرشها و باورهای کارکنان و تشویق آنها به ارتقای مهارتهایشان، برخورداری از یک سیستم گزارش دهی مالی بسیار پیشرفته، بازار گرایی، حساسیت نسبت به اطلاعات تغییرات بازار، استخدام و حفظ تعداد مناسبی از افراد آموزش دیده علوم مهندسی و ریاضیات و کارکردن با مشتریان بین المللی و اخذ اطلاعات پیمایش بازار (Darroch, 2005: 106).

۱-۸-۲- ذخیره سازی دانش: ذخیره سازی دانش از جنبه های مهم مدیریت دانش سازمانی به شمار می رود. و حافظه سازمانی، دانش موجود در اسناد، اطلاعات ذخیره شده در پایگاههای داده الکترون یکی،

¹- Empowerment

²- Knowledge Acquisition .

دانش انسانی کد شده در سیستمهای خبره، رویه ها و فرایندهای سازمانی مستند و دانش پنهان کسب شده از طریق افراد و شبکه های روابط افراد را در بر می گیرد (قلیچ لی، ۱۳۸۸، ص ۸۴).

۱-۸-۳- انتشار دانش^۱: با ۵ عامل تبیین می گردد: انتشار سریع اطلاعات بازار در سرتاسر سازمان، انتشار دانش حین انجام کلو، استفاده از تکنیک های خاص برای انتشار دانش، استفاده از فناوری اطلاعات جهت تسهیل ارتباطات، ارجحیت ارتباطات کتبی (Darroch, 2005: 106).

۱-۸-۴- بکارگیری دانش: از دیدگاه دانش، منبع مزیت رقابتی کاربرد دانش است تا خود دانش . با وجود این سازمانها اغلب به هنگام استفاده از روشهای بهره برداری از دانش به قدر کافی خلاق نیستند (قلیچ لی، ۱۳۸۸، ص ۱۰).

بکارگیری دانش در این پژوهش شامل موارد زیر می باشد:

- افراد برای حل اغلب مشکلاتی که در محل کار با آن مواجه هستند؛ به دانش روی می آورند.

- افراد دانش خود را در فرایند توسعه خدمات جدید به کار می گیرند.

- از پیشنهادهای مشتریان در بهبود فرایندها استفاده می شود.

- از دانش افراد برای بهبود تصمیم گیری ها استفاده می شود.

- سازمان از تجارب خود برای تکرار نشدن خطاهای گذشته استفاده می کند.

۱-۸-۵- نوآوری: داروش (۲۰۰۵) در پژوهش خود نوآوری را در ۶ طبقه تعریف نموده است:

۱. آنچه برای دنیا جدید است.

۲. محصولات جدید برای موسسه.

^۱- Diffusion Knowledge

۳. اضافه نمودن خطوط فعلی محصول.

۴. بهبود عملی اصلاح خطوط فعلی.

۵. کاهش هزینه های فعلی.

۶. موضع علمی مجدد (Darroch, 2005: 107).

۱-۸-۶- توانمندی سازی کارکنان:

تری ویلسون (۱۹۹۶) در کتاب مشهور خود، راهنمای توانمندی سازی، به تبیین الگوی چهار مرحله ای توانمندی سازی می پردازد. در این الگو که بیشتر به نگرش افراد پرداخته می شود، چهار مرحله متوالی برای توانمندی سازی کارکنان در نظر گرفته شده است. در هر یک از این چهار مرحله، افراد احساس نگرش خاصی دارند. بر اساس مدل تری ویلسون، توانمندی سازی در این پژوهش شامل موارد زیر می باشد:

- دادن ایده هایی برای افزایش اثربخشی.
- دادن پیشنهادهای مثبت و سازنده.
- افزایش مهارتها با یافتن کاری بسیار پر تحرک.
- سعی در استفاده از توان بالقوه.
- درگیر شدن در تصمیم گیری.
- پیشرفت کردن در شغل با توان بالقوه.
- طلبیدن چالش در شغل.
- یادگرفتن برای تصمیم گیریهای بسیار مهم.
- ایجاد آثار مشخص در کار.
- گذراندن آموزشها و دوره های عالی.
- غنی شدن شغل (Terry Wilson, 1996: 163).