



بررسی یادگیری سازمانی<sup>۱</sup> بر ایجاد مزیت رقابتی<sup>۲</sup> با متغیر تعدیل‌گر نوآوری<sup>۳</sup> در سازمان\*

سبحان علی اکبری

دانشجوی دکتری مدیریت صنعتی، عضو هیئت علمی موسسه آموزش عالی باختر ایلام،

[Sobhan64@hotmail.com](mailto:Sobhan64@hotmail.com)

هادی مفتاحی

کارشناس ارشد مدیریت صنعتی، عضو هیات علمی دانشگاه پیام نور ایلام

[Hadi\\_875@yahoo.com](mailto:Hadi_875@yahoo.com)

### چکیده

افزایش روز افزون شدت رقابت میان سازمان‌ها در قرن کنونی باعث شده آن‌ها همواره به دنبال راه‌هایی برای کسب مزیت رقابتی و پیروزی در میدان رقابت برآیند. غفلت، سستی و عدم توجه به آن‌ها هر سازمانی را از گردونه رقابت و حتی حیات حذف خواهد کرد، بنابراین هر سازمانی که در اندیشه فعالیت مفید و پربهر و البته رقابتی است و به دنبال آن است که در این محیط پیچیده حیات مستمر داشته باشد، بایستی هم از تغییرات محیط و فعالیت‌های رقبا و تحولات جدید غافل نباشد و هم اینکه خود در صدد دستیابی به مزیت‌های رقابتی باشد تا بتواند از سایر رقبا پیش بیفتد. در دنیای امروز به علت تغییرات سریع علم و تکنولوژی، خواسته‌ها و نیازهای مشتریان نیز به سرعت در حال تغییر است و سازمان‌ها مجبورند برای حفظ مشتریان خود با استفاده از نوآوری کالاها و خدمات خود را منطبق بر نیازهای مشتریان تولید کنند. نوآوری حاصل بروز خلاقیت افراد سازمان است. خلاقیت عبارت است از به کارگیری تواناییهای ذهنی، برای ایجاد یک فکر یا مفهوم جدید. توانایی‌های ذهنی افراد با افزایش دانش و دسترسی به اطلاعات مختلف افزایش می‌یابد. یادگیری سازمانی ابزاری است برای انتقال دانش و بالا بردن اطلاعات افراد سازمان که این خود ابزاری است برای ایجاد خلاقیت. این مقاله به بررسی و بیان ارتباط بین یادگیری سازمانی، نوآوری و مزیت رقابتی پرداخته و براساس مطالعات به این نتیجه دست یافته که یادگیری سازمانی منجر به ایجاد نوآوری در سازمان‌ها می‌گردد و نوآوری نیز امکان ایجاد مزیت رقابتی را فراهم خواهد نمود.

**کلمات کلیدی:** یادگیری سازمانی - نوآوری - مزیت رقابتی - خلاقیت

1 Organization learning

2 Realizing competitive

3 Innovation

\* متغیرهای مورد مطالعه در این مقاله از دو مقاله "یادگیری سازمانی، نوآوری و عملکرد (بررسی شرکت‌های کوچک و متوسط مالزی)" نوشته اسلام محمد سلیم و همکاران (۲۰۱۱) که بیان می‌دارد سطح یادگیری سازمانی به خلاقیت کمک می‌کند و آن به نوبه خود بر نوآوری و عملکرد سازمان تأثیر می‌گذارد. و مقاله "تأثیر نوآوری در درک مزیت رقابتی در بخش بانکداری کشور اردن" نوشته عظمی ابومغلی و همکاران (۲۰۱۲) که تجزیه و تحلیل و نتایج حاصل از پرسش‌نامه‌های استفاده شده در پژوهش ارتباط مثبت نوآوری بر درک مزیت رقابتی را تایید می‌نماید استخراج گردیده است.



#### مقدمه

مدیریت دانش یکی از مفاهیم جدید در علم مدیریت است و برای موفقیت سازمان‌های کنونی یکی از منابع حیاتی به شمار می‌آید (بلینگر و اسمیت<sup>۱</sup>، ۲۰۰۱) و یکی از پایه‌های استقرار مدیریت دانش در سازمان‌ها یادگیری سازمانی معرفی شده است. (بنت و بنت<sup>۲</sup>، ۲۰۰۳)

برای مواجهه با فرصت‌ها و تهدیدهای بیرونی موجود، سازمان‌ها باید یادگیری داشته باشند. یعنی اینکه دانش و مهارت‌هایی را بیاموزند که بقای آنها را ارتقا می‌بخشد و عملکرد آتی آنها را بهبود می‌بخشد و در حقیقت چنین ادعا می‌گردد تنها مزیت رقابتی شرکت‌های آینده توانایی مدیران آنها برای یادگیری، سریع‌تر از رقبا خود است. بسیاری از محققین پیشنهاد می‌کنند که یادگیری سازمانی استراتژی موثری برای ماندن و بهبود توان رقابتی و عملکردی سازمان است. (سلیمان، ۲۰۱۱)

یادگیری سازمانی، نوآوری سازمانی را بهبود بخشیده و سبب انباشت توانایی‌های مدیریت دانش می‌گردد. نوآوری‌های سازمانی به تکامل قابلیت‌های مدیریت دانش منجر شده و این خود به ایجاد تکامل سازمانی ختم می‌گردد. (مکتبی، خزایی ۲۰۱۴)

محققین همچنین این نکته را مورد ارزیابی قرار داده‌اند که دانش و مهارت جدیدی که از طریق یادگیری سبب ارتقای مهارت‌های نوآوری سازمان شده این به نوبه خود سطح رقابت و عملکرد شرکت را بالا می‌برد. پژوهش‌ها نشان می‌دهند که نوآوری به مفاهیمی همچون خلاقیت، پذیرش و بکارگیری ایده‌های جدید و برآیندهای تولیدات و خدمات رابطه دارد. همچنین نوآوری حاصل گرایش یادگیری سازمان است. (سلیمان، ۲۰۱۱)

در شرایطی که تغییرات سریع صورت می‌گیرد، چرخه عمر محصول کوتاه، تولیدات سفارشی انبوه، انبارداری محدود و یکپارچگی موفق بین توانایی‌های بازاریابی و تکنولوژی برای یک محصول خاص مزیت بلندمدت استراتژیک کمی را برای شرکت بوجود می‌آورد. با وجود اینکه مطالعات بسیاری در زمینه نوآوری انجام شده هنوز مفهوم روشنی در ادبیات وجود ندارد. دستیابی به مزیت رقابتی برجسته‌ترین نیاز برای درک بهتر از تاثیر واقعی نوآوری است. (ابو مقلی و همکاران، ۲۰۱۲)

در شرایط و فضای رقابتی کنونی سازمان‌ها بیش از پیش پیچیده و متغیر شده‌اند. تغییرات مستمر دانش نیز وضعیت عدم تعادل جدیدی برای سازمان‌ها به وجود آورده است. مدیریت دانش از یک طرف با جذب دانش‌های جدید به درون سیستم و از طرف دیگر با اداره مؤثر آن دانش‌ها می‌تواند مهم‌ترین عامل تغییر یک سازمان باشد (ابطحی و صلواتی، ۱۳۸۵)

برای حفظ موقعیت فعلی و یا افزایش سهم شرکت‌ها در بازار وجود حداقل یک مزیت رقابتی الزامی است. یکی از عوامل ایجاد مزیت رقابتی نوآوری می‌باشد که خود در اثر وجود دانش حاصل می‌گردد، تاثیر یادگیری سازمانی بر ایجاد دانش و در جهت آن خلق یک نوآوری در سازمان حائز اهمیت خواهد بود.

چارچوب مفهومی این مطالعه این فرضیه را تعیین می‌کند که سطح یادگیری سازمانی به نوآوری کمک می‌کند و آن به نوبه خود بر ایجاد مزیت رقابتی تاثیر می‌گذارد. یک مدل یکپارچه از یادگیری سازمانی، نوآوری و مزیت رقابتی که بر ادبیات و پژوهش‌های مبتنی استوار است به عنوان چارچوب مفهومی برای مطالعه خدمت کرده است.

#### بیان مساله

همان‌گونه که انسان‌های هوشمند افرادی موفق و اثربخش‌اند، سازمان‌های هوشمند نیز در راه رسیدن به اهداف خود با چالش‌های کمتری روبه‌رو هستند و به گونه‌ای اثربخش‌تر عمل می‌کنند. هوشمندی سازمانی برآیند هوشمندی کارکنان و



فناوری های هوشمند در فرایندهای سازمان است. سازمانهای هوشمند توانایی برقراری تعامل سازنده بین اعضای سازمان، فرایندها، فرهنگ و فناوری را دارند. تعاملی که در مجموع عقل کلی سازمان را شکل میدهد و از این طریق پیچیدگی کارها و پیچیدگی های محیطی با هوشمندی اداره میشود. البته بهره‌گیری و نمود عملی هوشمندی سازمانی فقط در قالب یادگیری سازمانی است. هوش سازمانی باعث میشود اطلاعات برون سازمانی در دسترس سازمان قرار گیرد، قطعیت در تصمیم‌گیری افزایش یابد و سرانجام عملکرد سازمانی هم بهبود بیابد (سایمیک<sup>۱</sup>، ۲۰۰۵).

یادگیری سازمانی شکلی خاص از توسعه‌ی یادگیری در سازمان به وسیله‌ی نیروهای کلیدی و دانشی سازمان است که میتواند با تغییرات متعاقب سازمان مرتبط باشند. برای یادگیری سازمانی تعاریف، ویژگیها و الگوهای مختلف عرضه شده است (اندرسون<sup>۲</sup>، ۱۹۹۴).

دراکر معتقد است که دانش حاصل از یادگیری، نه فقط منبع مزیت و برتری است بلکه، منبع انحصاری مزیت برای سازمان است. یادگیری سرآمد دیگر منابع سازمان به شمار میرود. زیرا، در صورت ضعف در یادگیری، سازمان هزینه‌های سنگین دوباره کاری، ناکارآمدی و به هدر دادن منابع و مهارتها را متحمل خواهد شد و شاهد از دست دادن اعتماد به نفس در افراد خواهد بود (فم<sup>۳</sup>، ۲۰۰۶).

از سوی دیگر، یادگیری نیز در هر دو سطح فردی و سازمانی اتفاق میافتد و در هر دو سطح نیز به ایجاد دانش منتهی میشود. یادگیری ارتباطی نزدیک با اصول مدیریت دانش دارد (چو<sup>۴</sup>، ۱۹۹۵). به‌گونه‌ای که حتی، در بعضی از الگوهای یادگیری سازمانی، مدیریت دانش به عنوان بُعدی در یادگیری سازمانی مطرح میشود. یادگیری مستمر از الزامات خلق دانش است. زمانی که دانشی خلق میشود، یادگیری سازمانی نیز اتفاق میافتد. دانش شامل برنامه‌ها، رویه‌ها، مهارتها و قوانین است. نوآوری در معرفی راهکارهای جدید، تجزیه تحلیل موقعیتهای، دانش رسمی و برقراری ارتباط اثربخش با مخاطبان نیز از اجزای مدیریت دانش به شمار می‌رود (لی بویترز<sup>۵</sup>، ۲۰۰۰).

نتیجه یادگیری سازمانی افزایش دانش و معلومات و در پی آن بروز خلاقیت در افراد است، در صورتی که بتوان ایده یک تفکر خلاق را در سازمان عملیاتی نمود یک نوآوری در سازمان ایجاد خواهد شد، در اغلب موارد می‌توان نوآوری را به یک مزیت رقابتی تبدیل نمود که برای سازمان نیز مثمر ثمر باشد. این که تاثیر یادگیری بر ایجاد مزیت رقابتی چگونه و به چه میزان خواهد بود سوالی است که ما در پی کشف جواب آن هستیم.

### ضرورت و اهمیت

یکی از عوامل تاثیر گذار بر موفقیت سازمان ها، یادگیری سازمانی است. تحقیقات متعددی نشان می‌دهد سازمان‌هایی که یادگیریسازمانی داشته‌اند موفق‌تر از سازمان‌هایی هستند که چنین برنامه‌ریزی نداشته‌اند. یادگیری سازمانی فرایند است که اکثر سازمان‌های موفق و صاحب نام دنیا از آن برای هدایت و پیشبرد اهداف سازمانی بهره‌می‌گیرند و اگر به درستی تدوین شود، به انتخاب راهکارهایی منجر می‌شود که در صورت اجرای صحیح و به موقع موفقیت و پیشتازای سازمان را به ارمغان می‌آورد. (موغلی، ۱۳۸۷)

مدیریت دانش سبب دسترسی به تجارب، دانش، مهارت‌هایی می‌شود که در مجموع تواناییهای جدید، قدرت اجرایی عملیات بیشتر، تشویق خلاقیت و نوآوری، شیوه به کار بردن بهتر دانش موجود سازمان و استفاده بهتر از دانش در فرآیند تجارت روز به روز را در سازمان ایجاد میکند. یکی از مباحث غیر قابل انکار در سازمانهای امروزی، این مساله است که دانش به طور فزایندهای به عنوان یک دارایی مهم مورد توجه است و در بخشهای خصوصی و دولتی جهت ایجاد مزیت رقابتی مدیریت

1 Simic  
2 Anderson  
3 Pham  
4 Choo  
5 Liebowitz



میشود. موفقیت سازمانها به طور فزایندهای به این موضوع وابسته است که چطور به طور موثر سازمان میتواند دانش را بین کارکنان سطوح مختلف سازمان جمع‌آوری، ذخیره و بازیابی کند. (مرتضوی و همکاران، ۱۳۹۴)

امروزه، در محیطهای نوین کسب و کار که دو مشخصه اصلی آن ابهام و پیچیدگی است، مزیت رقابتی سازمانها بیش از آنکه وابسته به منابع فیزیکی آنها باشد، به دانشی که در اختیار ایشان است، بستگی دارد. همچنین با کوتاهتر شدن چرخه عمر کالاها و فنآوری به کار گرفته شده در آنها، مقوله‌ی نوآوری اهمیت روز افزونی در کسب و کار پیدا کرده است. (صدر و همکاران، ۱۳۹۴)

به عقیده‌ی مایکل پورتر (۲۰۰۸)، از آنجا که فنآوری در هریک از فعالیتهای خلق ارزش حضور داشته و در برقراری رابطه بین این فعالیتها نقش اساسی دارد، بنابراین، میتواند تاثیر قابل توجهی بر هر دو بعد هزینه و تمایز داشته باشد. به عبارت دیگر، یک عملکرد فناورانه‌ی موفق تاثیر به‌سزایی در کسب مزیت‌های رقابتی توسط شرکتها، خواهد داشت.

با توجه به آنچه که بیان شد برای ماندگاری و ادامه حیات یک سازمان وجود حداقل یک مزیت رقابتی لازم و ضروری است، از سوی دیگر یکی از راههای ایجاد مزیت رقابتی، نوآوری در سازمانها است، ایجاد نوآوری حاصل بروز خلاقیت افراد مختلف در سازمان است. محیط سازمان بطور مستقیم بر میزان خلاقیت افراد تاثیر می‌گذارد. سازمان‌های یادگیرنده به علت تاثیر پذیری بالایشان از محیط، فضا و شرایط لازم برای خلاقیت افراد را ایجاد می‌کنند که این امر ممکن است به بروز نوآوری در سازمان منجر شود. با توجه به اینکه در خصوص ارتباط عوامل فوق تا کنون پژوهشی صورت نپذیرفته در این تحقیق در پی آنیم که به بررسی ارتباط یادگیری سازمانی، نوآوری و ایجاد مزیت رقابتی بپردازیم.

#### پیشینه موضوع

یکی از عوامل تاثیرگذار بر سطح نوآوری در سازمانها، میزان اطلاعات و دانش موجود در سازمان است، زیرا محیط غنی از اطلاعات عامل تسهیل کننده خلاقیت و نوآوری است. به طور کلی میتوان گفت سازمانهایی خلاق و نوآور خواهند بود که شرایط کسب، توزیع و تفسیر اطلاعات و دانش را فراهم کرده، حافظ و تقویت کننده این شرایط باشند (کالانتن، کاوسجیل و ژاو، ۲۰۰۲) در حقیقت، نوآوری با مفهوم یادگیری گره خورده است و مدیری که به یک شرکت نوآور میاندیشد لازم است اشتیاق به یادگیری را ابتدا در خود و سپس در سایر همکاران برانگیزد.

لاندري<sup>۱</sup> یادگیری سازمانی را عاملی بنیادی برای خلاقیت و نوآوری می‌داند، همچنین، براون یادگیری را پلی بین کار و خلاقیت معرفی می‌کند (رهنورد، ۱۳۷۸)

هایوارینین (۱۹۹۰) اشاره می‌کند که موضوع نوآوری خواه فناورانه و خواه غیرفناورانه می‌تواند مزیت رقابتی پایدار شرکت را ارتقاء دهد. نوآوری می‌تواند به عنوان منبع مهم مزیت رقابتی در راه عملکرد بهتر باشد. نوآوری و فرآیندهای مزیت رقابتی وابستگی زیادی به یکدیگر دارند. یک شرکت برای ارتقاء ارزش مشتری و کسب مزیت رقابتی، به ایجاد ایده نو احتیاج دارد. (لی و همکاران، ۲۰۱۰)

جدول زیر به برخی از تحقیقات انجام شده در دهه حاضر در زمینه ارتباط بین یادگیری سازمانی و نوآوری و همچنین ارتباط بین نوآوری و مزیت رقابتی اشاره میکند.

ردیف	عنوان مقاله	نویسنده/ زمان	نتایج
۱	یادگیری سازمانی، نوآوری و عملکرد (بررسی شرکت های کوچک و متوسط مالزی)	اسلام محمد سلیم و همکاران، ۲۰۱۱	سطح یادگیری سازمانی به خلاقیت کمک می‌کند و آن به نوبه خود بر عملکرد سازمان تاثیر می‌گذارد. یک مدل یکپارچه از یادگیری سازمانی، نوآوری و عملکرد که بر ادبیات و پژوهش های مبتنی استوار است به



	عنوان چارچوب مفهومی برای مطالعه خدمت کرده است.		
۲	تجزیه و تحلیل و نتایج حاصل از پرسش نامه‌ها ارتباط مثبت نوآوری بر درک مزیت رقابتی را تایید می‌نماید.	ابو- مغلی و همکاران، ۲۰۱۲	تاثیر نوآوری در درک مزیت رقابتی در بخش بانکداری کشور اردن
۳	یادگیری سازمانی موجب افزایش نوآوری می‌شود. یادگیری سازمانی و نوآوری موجب افزایش عملکرد میشوند.	جیمنز و وال، ۲۰۱۰	بررسی رابطه بین یادگیری سازمانی، نوآوری و عملکرد در ۴۵۱ سازمان
۴	یادگیری سازمانی، کار گروهی و اختیار در انجام وظایف تاثیر مثبت و معناداری بر نوآوری معلمان دارد.	چانگ و همکاران، ۲۰۱۰	بررسی بین یادگیری سازمانی، کار گروهی، اختیار در انجام وظایف و نوآوری بر روی ۲۶۵ معلم
۵	یادگیری سازمانی تاثیر شایانی بر عملکرد نوآوری محصول دارد.	آلجر و جیو، ۲۰۰۸	بررسی تاثیر قابلیت یادگیری سازمانی روی عملکرد نوآوری محصول در ۱۸۲ سازمان
۶	یادگیری سازمانی موجب ارتقای عملکرد سازمان میشود. رابطه بین یادگیری سازمانی و نوآوری درسازمانهای با تکنولوژی بالا قویتر است.	یونگ و همکاران، ۲۰۰۷	بررسی رابطه بین یادگیری سازمانی، نوآوری، اثربخشی تولید و عملکرد در ۳ سازمان تولیدی
۷	سازمان یادگیرنده موجب ارتقای نوآوری میشود. سازمان یادگیرنده تاثیر مستقیم و غیر مستقیم از طریق نوآوری روی عملکرد دارد	ترین، ۲۰۰۳	بررسی ارتباط بین سازمان یادگیرنده، نوآوری و عملکرد مالی در ۱۱۰ سازمان
۸	یادگیری سازمانی تاثیر مثبتی روی نوآوری دارد. یادگیری سازمانی تاثیر مثبت و مستقیم و نیز غیر مستقیم از طریق نوآوری روی عملکرد دارد.	کالاتن و همکاران ۲۰۰۲	بررسی رابطه بین یادگیری سازمانی، نوآوری و عملکرد در ۴۰۰ سازمان تحقیق و توسعه
۹	یادگیری سازمانی رابطه معنادار و مثبتی با نوآوری فنی و اداری، و از طرفی نوآوری اداری رابطه مثبتی با عملکرد سازمانی داشته است	هانگمینگ و همکاران، ۲۰۰۷	بررسی رابطه یادگیری سازمانی و نوآوری سازمانی با عملکرد سازمانی در شرکت های چینی
۱۰	یادگیری سازمانی بستر لازم و شرایط لازم را برای بروز نوآوری و به دنبال آن بهبود عملکرد و مزیت‌های رقابتی فراهم می‌آورد و تقابلا نوآوریهای سازمانی، باعث غنا، ارتقا و روز آمد شدن پایگاه دانش سازمانی میشوند	شکری وخیرگو، ۱۳۸۸	بررسی تاثیر نقش یادگیری بر نوآوری سازمانی
۱۱	یادگیری سازمانی به شکل معناداری بر سطح نوآوری و خلاقیت اثر می‌گذارد پویایی های گروهی به شکل معناداری موجب گسترش یادگیری سازمانی و نوآوری شده است.	چانگ و همکاران، ۲۰۰۶	مطالعه سرمایه اجتماعی، یادگیری سازمانی، نوآوری، سرمایه فکری و عملکرد
۱۲	مدیریت دانش، سرمایه فکری و ابعاد آن ها تاثیر مثبت و معنی داری بر کسب مزیت رقابتی دارند	منصور علیقلی و همکاران، ۱۳۹۰	نقش مدیریت دانش و سرمایه فکری در کسب مزیت رقابتی
۱۳	گرایش یادگیری به طور قابل توجهی با رویکرد نوآورانه بنگاهها مرتبط است و هر چه تمایلات بنگاه به یادگیری افزون گردد، تاثیر قویتری بر	حجت اله حاجی حسینی و	تاثیر نوآوری و بازارگرایی بر عملکرد کسب و کار و مزیت رقابتی پایدار در



بنگاه های صنعتی	همکاران، ۱۳۹۳	نوآوری خواهد داشت. از یافته های مهم دیگر این مطالعه، تاثیر نوآوری بر عملکرد مناسب کسب و کار و افزایش مزیت رقابتی پایدار است.
۱۴	نبی اله دهقانی و همکاران، ۱۳۹۱	بین دو متغیر قابلیت یادگیری بازار و مزیت رقابتی پایدار رابطه معنی داری وجود دارد، بین متغیرهای قابلیت یادگیری بازار و نوآوری سازمانی، نوآوری سازمانی و مزیت رقابتی پایدار، رابطه معنی داری و رابطه خطی وجود دارد

با مطالعه و بررسی پژوهش های فوق و سایر تحقیق های صورت گرفته هم سو با موضوع مورد بررسی، می توان برداشت نمود که نوآوری و یادگیری سازمانی دو مقوله مرتبط با یکدیگر هستند. یادگیری سازمانی بستر لازم و شرایط لازم را برای بروز نوآوری و به دنبال آن بهبود عملکرد و مزیت های رقابتی فراهم می آورد در واقع با افزایش نوآوری سازمانی، عملکرد سازمانی اصلاح می شود. در همه پژوهش ها تاثیر مثبت یادگیری سازمانی بر نوآوری مشاهده شده و نوآوری نیز به عنوان یکی از مهمترین فاکتورهای ایجاد مزیت رقابتی در سازمان ها بیان گردیده است.

#### یادگیری سازمانی و مزیت رقابتی

یکی از راههای کسب مزیت رقابتی پایدار، تاکید و توجه بر یادگیری مستمر کارکنان سازمان به منظور نیل به اهداف سازمانی با حداکثر اثربخشی است. مسلماً، محیط متغیر امروز، به سازمانها اجازه نخواهد داد که در مقابل فشارهای ناشی از مهارت، تواناییها و تکنولوژی های رقبا، به صورت سنتی و همیشگی اداره شوند. بسترسازی و زمینه سازی یادگیری و آموزش سریعتر از رقبا، می تواند به سازمان کمک کند تا نسبت به رقبا سریعتر و بهتر گام بردارد. از طرف دیگر، با پیشرفت و افزایش مهارت های کارکنان، نیازها و خواسته های مشتریان به نحو مطلوبتری برآورده می شوند که این امر کسب مزیت رقابتی پایدار را برای سازمان به ارمغان می آورد. (شهبایی، ۱۳۸۶)

تئوری مزیت رقابتی قابلیت محور بیان کند که یک شرکت از طریق داشتن قابلیت های متمایز، می تواند به مزیت رقابتی پایدار دسترسی پیدا کند و برای حفظ و توسعه ی ایجاد قابلیت ها، به منظور جلوگیری از کپی برداری به طور دائم اقدام کند. قابلیت یادگیری بازار محور بر توانایی ادغام اطلاعات بازار با دانش عملی که مدیریت می تواند برای اهدافش در بازارهای بین المللی استفاده کند، تمرکز می کند. استدلال تئوری منبع پایه این است که مزایای رقابتی، منابع ناهمگن و متمایز یک شرکت است. منابع شامل تمام داراییها، قابلیت ها، فرآیند های سازمانی، ویژگیهای شرکت، اطلاعات، دانش و غیره می باشد که به وسیله شرکت کنترل می شود و شرکت را به منظور درک و بکارگیری استراتژی هایی که باعث بهبود اثربخشی می شود، قادر می سازد. بنابراین قابلیت های سازمانی به عنوان یک منبع مورد بازنگری قرار می گیرند. ناتوانی رقبا برای کپی کردن قابلیت های متمایز که استراتژی رقبا بر مبنای آن قرار دارد به عنوان منبع کلیدی مزیت رقابتی پایدار بر اساس تئوری قابلیت محور می باشد. (دهقان و همکاران، ۱۳۹۱)

#### یادگیری سازمانی و نوآوری

نوآوری به معنی خلق و به کارگیری ایده ها، فرایندها و محصولات جدید و فرایند یادگیری سازمانی بر تحصیل، انتشار و استفاده از دانش دلالت دارد که این فرایند با نوآوری سازمانی ارتباط دارد. فرایند خلق دانش سازمانی که یادگیری سازمانی در امتداد آن قرار دارد، یکی از بنیان های نوآوری است. در این فرایند، خلق دانش جدید به خودی خود اهمیت ندارد بلکه این فرایند باعث تقویت نوآوری می شود. نوآوری سازمانی به پایگاه دانش شرکت بستگی دارد. که این پایگاه دانش به وسیله یادگیری سازمانی تقویت میشود. شرکتی که به فرایند یادگیری معتقد است با افزایش قابلیت های نوآوری خود و با استفاده از



توانایی پیش بینی و درک نیازهای مشتری، فن‌آوریهای جدید و کاربردی که این فن‌آوریها در خلق نوآوری دارد، ظرفیت قوی برای فهمیدن نقاط قوت و ضعف رقبا و یادگیری از موفقیت‌ها و شکست‌های آنها به دست می‌آورد که باعث می‌شود شرکتها فرصتهای ناشی از تقاضای مشتری را کمتر از دست بدهند. یادگیری سازمانی از خلاقیت حمایت می‌کند، ایده‌ها و دانش جدید را القا می‌کند و توانایی درک و اجرای آنها را افزایش میدهد. (حاجی پور و همکاران، ۱۳۹۰)

بنتس<sup>۱</sup> و همکاران (۲۰۰۲) یادگیری سازمانی می‌تواند نوآوری را در سازمان تحریک کند و در محیط‌های متلاطم و متغیر باعث حفظ مزیت رقابتی گردد. نوآوری می‌تواند در سه حوزه کلی اتفاق بیفتد: محصول، فرایند و سازمان، و می‌توان آن را این‌گونه تعریف کرد: یک ایده، محصول یا فرایند، سیستم یا دستگاهی است که توسط فرد، گروهی از مردم، بخشی از صنعت، یا به طور کلی جامعه، نو و جدید تلقی شود. طبق نظر آفوا<sup>۲</sup> (۱۹۸۸) از منظر محصول، نوآوری یعنی استفاده از ابزارهای نوین تکنولوژیک و دانش بازار برای اراده و عرضه محصول یا سرویسی نو به مشتریان. خلیل<sup>۳</sup> (۲۰۰۰) از منظر فرآیندی، نوآوری یعنی مجموعه عملیاتی که از پردازش ایده شروع شده و سرانجام به تولید و عرضه محصول یا خدمات جدید به بازار منتهی می‌شود. دامانپور (۱۹۹۸) از منظر سازمانی، نوآوری عبارت است از ترکیبی از توسعه و پیاده‌سازی ایده‌های جدید، محصولات، سیستم‌ها و تکنولوژی‌های منبع. (اکبری و همکاران، ۱۳۹۲)

در محیط پر تلاطم امروز یادگیری سازمانی باعث افزایش توان نوآوری سازمان و حفظ مزیت رقابتی در میان سایر رقبا خواهد شد (سپهوند و همکاران، ۱۳۹۳)

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 تاثیر قرار میدهد

نوآوری به معنی خلق و به کارگیری ایده‌ها، فرایندها و محصولات جدید و فرایند یادگیری سازمانی بر تحصیل، انتشار و استفاده از دانش دلالت دارد که این فرایند با نوآوری سازمانی ارتباط دارد. فرایند خلق دانش سازمانی که یادگیری سازمانی در امتداد آن قرار دارد، یکی از بنیانهای نوآوری است. در این فرایند، خلق دانش جدید به خودی خود اهمیت ندارد بلکه این فرایند باعث تقویت نوآوری می‌شود. نوآوری سازمانی به پایگاه دانش شرکت بستگی دارد. که این پایگاه دانش به وسیله یادگیری سازمانی تقویت میشود. شرکتی که به فرایند یادگیری معتقد است با افزایش قابلیت‌های نوآوری خود و با استفاده از توانایی پیش‌بینی و درک نیازهای مشتری، فن‌آوریهای جدید و کاربردی که این فن‌آوریها در خلق نوآوری دارد، ظرفیت قوی برای فهمیدن نقاط قوت و ضعف رقبا و یادگیری از موفقیت‌ها و شکست‌های آنها به دست می‌آورد که باعث میشود شرکتها فرصتهای ناشی از تقاضای مشتری را کمتر از دست بدهند. یادگیری سازمانی از خلاقیت حمایت میکند. (حاجی پور و همکاران، ۱۳۹۰)

یادگیری سازمانی از نظر کوپر<sup>۴</sup> (۲۰۰۰)، دمنپور (۱۹۹۱)، و ورونا<sup>۵</sup> (۱۹۹۹) علاوه بر فراهم ساختن فرصتهایی بیشتر برای یادگیری و سهیم ساختن افراد در دانش یکدیگر از طریق بسط دهی یادگیری در سراسر سازمان و نیز افزایش توانایی اجرای ایدهها، فرآیندها یا محصولات تازه، میتواند قابلیت سازمان برای نوآوری را ارتقا دهد (کریمی و همکاران، ۱۳۹۲)

## نوآوری و مزیت رقابتی

سالیمن<sup>۶</sup> (۲۰۱۳) اشاره می‌کند تاثیراتی که افزایش نوآوری در سازمان‌ها داشته است، موجب شده که سازمان‌ها نوآوری را به عنوان یکی از عوامل کلیدی در کسب مزیت رقابتی به حساب آورند. او بیان می‌کند که اهمیت نوآوری موجب

1 Bontis  
2 Afuah  
3 khalil  
4 Cooper  
5 Verona  
6 soliman



شده که دیدگاه مبتنی بر نوآوری به عنوان یکی از چهار دیدگاه کلیدی مدیریت راهبردی (دیدگاه مبتنی بر منابع، دیدگاه مبتنی بر صنعت و دیدگاه مبتنی بر سازمان) مطرح شود. او در مدلی که ارائه می‌دهد، بیان می‌کند که بین دیدگاه مبتنی بر نوآوری و سه دیدگاه دیگر (دیدگاه مبتنی بر منابع، دیدگاه مبتنی بر صنعت و دیدگاه مبتنی بر سازمان) ارتباط وجود دارد و ارتباط بین این چهار دیدگاه میتواند به بنگاه‌ها برای افزایش تلاش در کسب مزیت رقابتی پایدار کمک کند. (حاجی حسینی و همکاران، ۱۳۹۳)

نوآوری یکی از قابلیت‌های اساسی ایجاد مزیت رقابتی است؛ زیرا علاوه بر اینکه شرکتها کمک می‌کند به نیازهای مشتریان امروز و فردای خود پاسخ دهند، یکی از شایستگی‌های اساسی شرکتها در کسب عملکرد بالا نیز محسوب می‌شود. ریشه موفقیت نوآوری در ابتدای فرآیند آن قرار دارد، جاییکه بنگاهها با نگاهی به بیرون و درون خود درمی‌یابند در چه زمینه‌هایی می‌توانند نوآوری ارائه دهند. درواقع، هسته اصلی نوآوری، دانش و ایده‌های است که خروجی آن محصولات و خدمات جدید است. شرکتها باید هم این دانش و ایده‌های جدید را خلق کرده و هم از دانش و ایده‌های موجود بهره‌برداری کنند. در حقیقت، بهره‌برداری و کاوش دو فعالیت متفاوت است و سازمان باید توجه و منابع خود را بین این دو تقسیم کرده و خود را به طور همزمان با کاوش و بهره‌برداری هم تراز کند. این پدیده که چگونه سازمانها همزمان هم به خلق نوآوری روی آورده و هم از نوآوری‌های موجود بهره‌برداری کنند، تضادی است که «دو سو توانی نوآوری» نامیده می‌شود. (اکبری، ۱۳۹۴)

نوآوری به دلیل بهبود مداوم در فرایند و محصول، به عنوان یکی از مهمترین منابع کسب مزیت رقابتی پایدار در محیط‌های پویا در نظر گرفته میشود. بنگاههایی که دست به نوآوری زدند به پیشرفتهایی دست یافتند که این پیشرفتهای علاوه بر کمک به بقا بنگاهها، موجب رشد سریعتر، کارآمدتر و سودآورتر آنها نسبت به بنگاه‌های غیرنوآور شده است (پورتر، ۱۹۹۰). پورتر (۱۹۹۰) بیان می‌کند، هر یک از شیوه‌های جدیدی که شرکتها از طریق آنها برای تنظیم فعالیت‌ها در زنجیره ارزش و ارائه ارزش بهتر به مشتریان، مزیت رقابتی ایجاد می‌کنند، یک اقدام نوآوری محسوب میشود. شواهد تجربی از این دیدگاه که نوآوری منجر به مزیت رقابتی می‌شود، پشتیبانی میکنند (آتالی و همکاران، ۲۰۱۳)

نوآوری وسیله‌ای برای تغییر سازمان است. نوآوری چه به عنوان پاسخی به تغییرات رویدادها در محیط داخلی و خارجی باشد، چه به عنوان حرکتی انحصاری، محیط را تحت تاثیر قرار دهد، محیط توسعه داده می‌شود. شرکتها باید زمان بیشتری را برای نوآوری‌ها در نظر گیرند و مهمترین نوآوری‌ها آنها هستند که به شرکت اجازه دستیابی به انواع مزیت رقابتی را داده و در نتیجه به بهبود عملکرد شرکت کمک می‌کنند. (وراوردنا، ۲۰۰۶)

عمده‌ترین سرمایه‌سازمانهای تولیدی و خدماتی عصر حاضر، دانشی است که به آن دسترسی دارند. سازمان‌هایی می‌توانند پیشرو و پیشتاز باشند که قادرند بیشترین، معتبرترین و به روزترین دانش بشری را در حوزه کسب و کارشان در اختیار گیرند و از آن استفاده بهینه کنند و با تصرف دانش، خرد و تجربیات با ارزش افزوده کارکنان و نیز پیاده‌سازی، بازیابی، حفظ و نگهداری دانش به منزله‌ی دارایی‌های ناملموس سازمان استفاده کنند (انصاری و همکاران، ۲۰۱۲).

### یادگیری سازمانی

ایجاد یادگیری سازمانی ۴۰ سال پیش با کار دیربون و سایمون<sup>۱</sup> (۱۹۸۵) آغاز شد. تعاریف متعددی از یادگیری سازمانی وجود دارد که معمولاً بر تغییر در عملکرد یا شناخت (ویلیامز<sup>۲</sup>، ۲۰۰۱) یا دامنه‌ای از رفتارهای بالقوه‌ی یک سازمان تأکید دارند (هابر<sup>۳</sup>، ۱۹۹۱) از نوشته‌های مربوط به یادگیری سازمانی دو چارچوب اولیه به وجود آمده است؛ تغییر رفتار (اکتساب) و شناخت (ایجاد دانش) (گلین<sup>۴</sup> و همکاران، ۱۹۹۴) نظریه‌های یادگیری سازمانی که بر ایجاد دانش تمرکز می‌کنند به دنبال این

1 Dearbron & simon  
2 Williams  
3 Huber  
4 Glynn





این هستند که دانش چگونه به وجود می‌آید، حفظ و منتقل می‌شود. درحالی که نظریه اکتساب مبتنی بر مفاهیم یادگیری به صورت محرک - پاسخ می‌باشد و نشان می‌دهد شرکتها چگونه بر اساس تجربه‌های خود تغییر می‌کنند (لویت و مارچ<sup>۱</sup>، ۱۹۸۸)، در اکثر نظریه‌ها، ایجاد دانش به عنوان یک روند اجتماعی در نظر گرفته می‌شود که به مفروضات یا چارچوب‌هایی برای ارتباط در سازمان بستگی دارد (اسکانت<sup>۲</sup>، ۱۹۹۷) (حاجی پور و همکاران، ۱۳۹۰)

از نظر آرجیس<sup>۳</sup> «یادگیری سازمانی عبارت است از فرآیند خطاها و اشتباهات و اصلاح آنها». از نظر پیترسنج<sup>۴</sup> «یادگیری سازمانی عبارت است از فلسفه‌ای دیرینه جهت پیش‌بینی، واکنش و پاسخ به تغییرات، پیچیدگی و عدم اطمینان». مک‌گیل نیز یادگیری سازمانی را چنین تعریف می‌کند «توانایی یک سازمان در ایجاد بینش و آگاهی از طریق کسب تجارب لازم از اتفاقات، مشاهدات، تجزیه و تحلیل‌ها و تمایل به تجربه کردن موفقیت‌ها و شکست‌های مختلف». (موغلی، ۱۳۸۷)

همه افراد توانایی یادگیری دارند و از طریق یادگیری می‌توانند خود را با تغییرات محیطی وفق دهند. یادگیری انسان را با بینش‌ها و مفاهیم جدید آشنا می‌سازد. یادگیری سازمانی زمانی اتفاق می‌افتد که اعضای سازمان برای حل مسائل سازمان از یادگیری استفاده می‌کنند. هر سازمان بر اساس ویژگی‌های خود و افرادش روش‌هایی برای یادگیری دارد. (فانگ<sup>۵</sup> و همکاران، ۲۰۰۸). یادگیری سازمانی عبارت است از فرایند یادگیری جمعی اعضای سازمان (یوکل<sup>۶</sup>، ۲۰۰۹). فرایند یادگیری سازمانی عبارت است از اکتساب، تفسیر و کاربرد دانش جدید توسط اعضای سازمان (ساکا هلموت<sup>۷</sup>، ۲۰۰۹). آو<sup>۸</sup> و همکاران معتقدند یادگیری سازمانی شامل سه مرحله اکتساب، اشتراک و ذخیره‌سازی دانش است (آو و همکاران، ۲۰۰۹). (احمدیان و همکاران، ۱۳۹۰)

هریسون و لیچ (۲۰۰۵) بیان می‌کنند که سازمان یادگیرنده با مفهوم گرایش یادگیری گره خورده است؛ به طوریکه سازمان یادگیرنده سازمانی است که تمرکز صریح بر تولید و کسب دانشی دارد که به طور بالقوه برای سازمان مفید است که این تعریف در واقع به نوعی به مفهوم گرایش یادگیری اشاره دارد. (ریچارد و همکاران، ۲۰۰۵)

از دیدگاه فرایندی و بر طبق نظر الگرا و چیوا<sup>۹</sup> (۲۰۰۸) یادگیری سازمانی فرایندی است که سازمان‌ها از طریق آن یاد می‌گیرند و این یاد گرفتن به معنی هر گونه تغییر در مدل‌های سازمانی است که منجر به بهبود یا حفظ عملکرد سازمان می‌شود. (اکبری و همکاران، ۱۳۹۲)

## نوآوری

نوآوری به صورت ارائه تولیدات و خدمات نو حاصل از کاربرد خلاقیت‌ها در زمینه‌های مختلف کاری بنگاه تعریف می‌شود. نوآوری به عنوان کاربرد ایده‌هایی است که برای شرکت جدید هستند و صرف نظر از جدید بودن، دربرگیرنده محصولات و فرآیندهای دارای ارزش افزوده‌اند؛ به طوریکه به صورت مستقیم برای مؤسسه و یا به طور غیرمستقیم برای مشتریان، ارزش افزوده ایجاد می‌کند. (وراواردنا، ۲۰۰۶)

نوآوری فرایند گردآوری هر نوع ایده جدید و مفید برای حل مسأله می‌باشد که شامل شکل گرفتن ایده، پذیرش و اجرای ایده‌های جدید در فرایند، محصولات و خدمات است (کنتر<sup>۱۰</sup>، ۲۰۰۷) و از بکارگیری موفق ایده‌های تازه ناشی می‌شود، از این رو

1 Levitt & March  
2 Schwandt  
3 Argyris  
4 Peter Senge  
5 Phang  
6 Yuki  
7 Saka - Helmhout  
8 Au  
9 Alegria & Chiva  
10 Kenter



لازم است که دو شرط در این باره رعایت شود: تازگی و سودمندی. به طور کلی پیش شرط تازگی گوناگون است چون فرآیند نوآوری یک اختراع، یک اکتشاف عملی یا یک فن تولید یا مدیریتی جدید را به جامعه عمل در می‌آورد. پیش شرط سودمندی نیز از طریق کاربردی موفقیت تجاری آن برآورده می‌شود (آلگرا و چیوا،<sup>۱</sup> ۲۰۰۹).

نوآوری در حال تبدیل به راهبرد سازمانهاست. بیش از ۶۵ درصد مدیران ارشد اجرایی در یک نظرسنجی، نوآوری را به عنوان یکی از سه اولویت خود ذکر کرده‌اند. با افزایش رقابت جهانی و کاهش چرخه عمر محصولات، کاملاً واضح است که ایجاد تمایز و کسب مزیت رقابتی فقط میتواند در سایه نوآوری مستمر ایجاد شود. (ابطحی و همکاران، ۱۳۸۵)

ژنگ<sup>۲</sup> (۲۰۰۸) نوآوری را ترک الگوهای قدیمی و مهمترین قابلیت برای رشد و گسترش سازمان تعریف می‌کند. کنت<sup>۳</sup> (۲۰۰۷) بر این باور است که نوآوری، فرآیند گردآوری هر نوع ایده جدید و مفید برای حل مسأله است. به اعتقاد دراگر<sup>۴</sup> (۱۹۹۱) نوآوری، جست و جویی هدفمند و سازمان یافته برای تغییر است و سن فورد<sup>۵</sup> (۱۹۹۸) آن را توسعه و اجرای ایده‌های جدید توسط افرادی می‌داند که در یک زمینه نهادی با هم در ارتباط متقابل اند. (اکبری، ۱۳۹۴)

یکی از کاملترین مفاهیم نوآوری، تعریفی است که روبرتس<sup>۶</sup> (۱۹۹۸) مطرح کرده است. او نوآوری را اینگونه تعریف می‌کند:

بهره برداری + اختراع = نوآوری

در تعریف فوق اختراع به تجسم ذهنی، توسعه و تبدیل یک ایده به یک برنامه‌ی قابل اجرا اشاره دارد در حالی که بهره برداری به فرآیند تجاری سازی و کسب سود اطلاق میشود. (صدر و همکاران، ۱۳۹۴)

نوآوری، یکی از مسیرهای رشد و عملکرد امید بخش سازمانی است و همچنین به آن به عنوان جزو ضروری حفظ رقابت و تضمین پتانسیل آینده سازمان اشاره می‌شود (کراس<sup>۷</sup>، ۲۰۰۴)

### مزیت رقابتی

نظریه مزیت رقابتی به شکل منظم و منسجم، از آغاز دهه ۱۹۶۰، جهت تبیین اثر محیط بیرون بر راهبرد بنگاه در دانشگاه هاروارد مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفته است. براساس این دیدگاه، بنگاه‌ها در صنایع یکسان، داده‌های یکسانی را دریافت می‌کنند و در نتیجه باید راهبردهای یکسانی را بپذیرند و در نهایت نتایج یکسانی را مشاهده کنند. در این وضعیت، امکان کسب مزیت رقابتی وجود ندارد و تفاوت عملکرد بنگاه‌ها احتمالاً تنها در کوتاه مدت امکانپذیر است. پورتر<sup>۸</sup> (۱۹۹۰) مزیت رقابتی پایدار را به عنوان مزیتی می‌داند که برای یک دوره نسبتاً طولانی دوام می‌آورد. مزیت رقابتی پایدار به عنوان موقعیت بازار، یا ارزش بیشتری برای مشتری ایجاد می‌کند و یا به هزینه‌های نسبتاً پایین دسترسی داشته و در نتیجه بر سهم بازار و عملکرد مالی بهتر تسلط دارد. بارنی<sup>۹</sup> (۱۹۹۱) نیز مزیت رقابتی پایدار را به این صورت تعریف می‌کند: "زمانی بنگاه دارای مزیت رقابتی پایدار است که یک راهبرد خلق ارزش را به طور غیرهمزمان با رقبای بالقوه و موجود اعمال کند؛ به گونه‌ای که بنگاه‌های دیگر قادر به نسخه برداری از فواید این راهبرد نباشند. (حاجی حسینی و همکاران، ۱۳۹۳)

یک سازمان زمانی به مزیت رقابتی دست می‌یابد که ارزش زیادی برای مشتریانش در مقایسه با سازمان‌های رقیب ایجاد کند. البته دو نوع مجزا مزیت رقابتی وجود دارد. یکی مزیت هزینه یعنی سازمان‌ها محصولات و خدماتشان را با یک هزینه

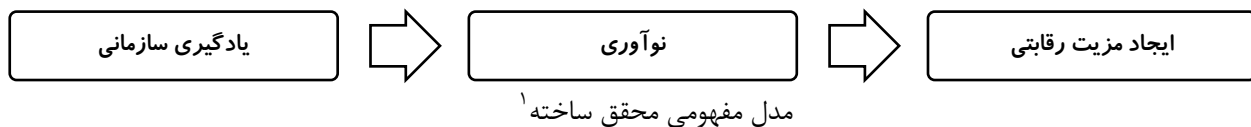
1 Alegre & Chiva  
2 Zheng  
3 Kanter  
4 Drucker  
5 Sandford  
6 Roberts  
7 Krause  
8 Porter  
9 Barney



پایین ارائه می‌دهند و این در ارتباط با هزینه پایین تولید، تدارک، توزیع و غیره است و دوم، مزیت متمایز است یعنی اینکه مشتریان تفاوت اساسی در ویژگی‌های محصول و سازمان را نسبت به رقبا مشاهده کنند. در واقع مزیت رقابتی میزان درک راهبرد رقابتی از طریق هزینه پایین و یا تمایز از طریق ایجاد ارزش است. مزیت هزینه، تلاش‌های نظام‌مند سازمان را برای افزایش کارایی می‌طلبد در صورتی که مزیت متمایز به عنوان مزیت‌های محصول و خدمات در نظر گرفته می‌شود که با نوآوری در آنها، افزایش کیفیت محصول یا خدمات و همچنین پاسخگویی سریع به نیازهای مشتریان و برآورد انتظارات آنها ایجاد می‌شود. (رضایی دولت‌آبادی و همکاران، ۱۳۹۰)

### منابع ایجاد مزیت رقابتی

- ۱) کارایی سازمان شامل: سودآوری، بازگشت فروش، بازگشت سرمایه‌گذاری و کارایی کلی عملیات
- ۲) نوآوری در سازمان: نوآوری در ایجاد بازار جدید، محصولات جدید، نوآوری در فرایند تولید، نوآوری در خلق ایده و تبدیل آن به نتیجه و ...
- ۳) پاسخ‌گویی به مشتریان: ارزش قایل شدن برای مشتری، ارضای نیازهای او، اقدام در جهت بهبود کیفیت و ...
- ۴) توجه به کیفیت کالا و حساسیت نسبت به خدمات مطلوب تر (رضایی دولت‌آبادی و همکاران، ۱۳۹۰)



بر اساس مطالب بیان شده فوق می‌توان چنین نتیجه گرفت که یادگیری سازمانی به علت ایجاد ارتباط با محیط خارج سازمان باعث تغییر در دانش و تجربه افراد و در نتیجه آن تغییر در باورها و نگرش افراد شده و می‌تواند بستر مناسب خلاقیت برای افراد خلاق سازمان را فراهم نماید، بالا رفتن میزان خلاقیت در افراد موجب ارائه فکرها و ایده‌های نوین شده و در صورت ایجاد شرایط مناسب و امکان عملی سازی این فکرها و ایده‌ها منجر به ایجاد نوآوری می‌گردد. نوآوری می‌تواند با خلق کالا و یا خدمتی نوین و یا حتی متمایز ساختن کالاها و خدمات قابل ارائه توسط سازمان یک مزیت رقابتی را برای سازمان ایجاد نماید. در حال حاضر راه کسب سود و حتی تداوم حیات سازمان با توجه به کوتاه شدن منحنی عمر محصول و تغییر پذیری سریع نیاز مشتریان، ایجاد مزیت رقابتی است. این مطلب در واقع بیانگر آن است که یکی از راه‌های ایجاد مزیت رقابتی، نوآوری در سازمان است و برای ایجاد نوآوری در سازمان با یادگیری سازمانی در ارتباط است. مدل مفهومی ارائه شده این ارتباط بین یادگیری سازمانی، فناوری و ایجاد مزیت رقابتی را نشان می‌دهد.

### نتیجه‌گیری

تغییرات و چالش‌های فراوان دنیای کنونی ایجاب می‌کند که سازمانی با قدرت یادگیری و به روز رسانی خود شکل گیرد تا بتواند با تحولات سریع خود را منطبق کند و به موقع به محرک‌های محیطی پاسخ دهد و با کسب دانش و آگاهی به صورتی

<sup>۱</sup> مدل مفهومی این تحقیق از ادغام دو مدل مفهومی حاصل از مقاله سید علی اکبر احمدیان و همکاران تحت عنوان بررسی رکود دانش، یادگیری سازمانی و نوآوری سازمانی در مراکز آموزش عالی یزد (۱۳۹۰) که بیانگر ارتباط بین یادگیری سازمانی و نوآوری است و مقاله نبی‌اله دهقانی و همکاران تحت عنوان تبیین و آزمون راهبرد تعامل قابلیت‌های یادگیری، نوآوری و مزیت رقابتی پایدار (۱۳۹۱) که ارتباط بین نوآوری و ایجاد مزیت رقابتی را نشان می‌دهد استنباط گردیده است



گسترده و پویا و زنده در حوزه‌ی بهسازی و توسعه‌ی سازمانی به حیات خود ادامه دهد. هم‌چنین یادگیری سازمانی یکی از منابع حیاتی برای کسب مزیت رقابتی در مدیریت استراتژیک است و باید به دانش سازمانی به عنوان یک دارایی استراتژیک در سازمان نگریسته شود و به شکلی آن را مدیریت کرد تا بتواند عملکرد و موقعیت رقابتی سازمان را بهبود ببخشد (فام و سوئیزیک، ۲۰۰۶)

در دنیای امروز سازمان‌ها همانند یک سیستم باز با محیط اطراف در ارتباط بوده و از آن تأثیر می‌پذیرند. این تأثیر پذیری از محیط، باعث تغییر در دانش، باورها و توانایی‌ها افراد می‌شود هم‌چنین با افزایش تجربه و بالا رفتن میزان اطلاعات موجود در سازمان و ترکیب آن با فضائل و هنر کارکنان موجب اصلاح، تطبیق مستمر سیستم با موقعیت‌های جدید و بهبود عملکرد سیستم می‌گردد، این تغییر ایجاد شده در رفتار سیستم در نتیجه تغییر در دانش و اطلاعات حاصل یادگیری سازمانی است. امروزه به علت بالابودن سرعت تغییرات در نیازها و خواسته‌های مشتریان، چرخه عمر محصولات سازمان کوتاه گردیده و سازمان می‌بایست جهت تداوم حیات، محصولات خود را بر اساس نیاز و سلیقه مشتریان تغییر دهد. ایجاد تغییر مستلزم نوآوری است، نوآوری فراگرد ایجاد فکر جدید و تبدیل این فکرها به عمل و کاربرهای سودمند می‌باشد، نوآوری ممکن است به دو صورت نوآوری در فراگرد و نوآوری در محصول ایجاد گردد. نوآوری حاصل خلاقیت ذهنی افراد بازیگر در سازمان است. خلاقیت ذهنی و ارائه فکر و ایده جدید هنگامی ایجاد می‌گردد که انسان اطلاعات مختلفی در خصوص محیط اطراف خود در اختیار داشته و با ترکیب و تلفیق این اطلاعات ایده‌های نو مطرح نماید. یادگیری سازمانی امکان کسب اطلاعات برای پرورش ذهن خلاق را فراهم می‌کند.

افزایش سهم بازار و بالا رفتن حاشیه سود از اهداف اصلی سازمان‌ها به شمار می‌آیند، این خواسته زمانی محقق خواهد شد که سازمان با استفاده از نوآوری و متمایز ساختن خود امکان رقابت با سایر سازمان‌ها را فراهم نماید. مزیت رقابتی از طریق راههای متعددی مانند ساخت و ارائه محصولی جدید و یا متمایز از رقیب، صرفه جویی و کاهش هزینه‌های تولید محصول نسبت به سایرین، متمرکز کردن فعالیت‌ها برای خدمت‌رسانی به یک گروه و یا بازار خاص، ارائه خدمات بهتر به مشتریان و ... قابل دستیابی است. بنابر این مزیت رقابتی یکی از فاکتورهای تضمین تداوم حیات سازمان خواهد بود.

جمع‌بندی مطالب فوق بیانگر آن است که یادگیری سازمانی با بالابردن دانش و اطلاعات در افراد زمینه بروز خلاقیت در آنها را فراهم نموده و در نتیجه این خلاقیت کالا و خدمات نوین تولید شده و این نوآوری باعث ایجاد یک مزیت رقابتی برای سازمان خواهد گردید.

نبی‌اله‌دهقانی و همکاران در مقاله خود به این نتیجه رسیدند که بین متغیرهای نوآوری سازمانی و مزیت رقابتی پایدار، رابطه معنی‌داری و رابطه خطی وجود دارد. ابو مغلی و همکاران نیز ارتباط مثبت نوآوری بر درک مزیت رقابتی را در مقاله خود تایید می‌نمایند. هانگ‌مینگ و همکاران در مقاله‌ای به این نتیجه رسیدند که یادگیری سازمانی رابطه معنادار و مثبتی با نوآوری فنی و اداری داشته است.



منابع:

1. Abou-Moghli, Azzam Azmi; Al Abdallah, Ghaith Mustafa; Al Mual ,Ayed; "Impact of Innovation on Realizing Competitive Advantage in Banking Sector in Jordan ". American Academic & Scholarly Research Journal Vol. 4, No. 5, Sept 2012
2. Alegre, J. & R. Chiva (2009), Entrepreneurial orientation, organizational learning capability and performance in the ceramic tiles industry, published by: Instituto Valenciano de Investigaciones Economicas, S.A, 3-29. Available from: <http://www.ivie.es>
3. Anderson, J., Rungtusanatham, M. & Schroeder, R. (2004).A Theory of Quality Management Underlying the Deming Managing Method. Academy of Management Review, 19(3), 427-509.
4. Ansari M. Rahmany Youshanlouei H. and Mood M. (2012). A conceptual model for success in implementing knowledge management: A case study in tehran municipality, Journal of Service Science and Management, 5(2), 212-222. doi: 10.4236/jssm.2012.52026.
5. Fawsyoliman; "Does Innovation Drive Sustainable Competitive Advantages?", Journal of Modern Accounting and Auditing, Vol. 9, No. 1, pp.130-143, January 2013.
6. Krause, D.E. (2004), Influence-based leadership as a determinant of the inclination to innovation and of innovation-related behaviors, an empirical investigation, The leadership Quarterly, Vol.15,No.1,pp.79-102
7. Lee J. S.; Hsieh C. J.; "A research in relating entrepreneurship, marketing capability, innovative capability and sustained competitive advantage", EABR & ETLC Conference Proceedings, 2010.
8. Liebowitz, J. (2000). Building Organizational Intelligence: A Knowledge Management Primer, CRC James G. March, The Pursuit of Organizational
9. Maktabi, Seyed Habib; Khazaei, Amir, "The Impact of Organizational Learning on Organizational Performance and Organizational Innovation: Evidence from Bank Industry of Iran" International Journal of Economy, Management and Social Sciences, Int. j. econ. manag. soc. sci., Vol(3), No (10), October, 2014. pp. 569-573
10. Murat Atalay; Nilgün Anafarta; Fulya Sarvan; "The Relationship between Innovation and Firm Performance: An Empirical Evidence from Turkish Automotive Supplier Industry", Procedia- Social and Behavioral Sciences, Vol.75, pp. 226 – 235, April 2013
11. Pham, T. & Swierczk, W. F. (2006). Facilitators of organizational learning in design, The learning Organization, 13(2), 60-68.
12. Porter, M.E.; "The competitive advantage of nations", Harvard Business Review, Vol. 68, pp. 73-93, 1990.
13. Rahnavaard, F. (1990). "Learning organization and organizational learning". Public Management, 43, 11-12



14. Richard T.; Harrison; Claire M. Leitch; "Entrepreneurial Learning: Researching the Interface Between Learning and the Entrepreneurial Context", Entrepreneurship Theory and Practice, Vol. 29, Issue 4, pp. 351– 371, July 2005.
  15. Salim, Islam Mohamed; Sulaiman ,Mohamed; "Organizational Learning, Innovation and Performance: A Study of Malaysian Small and Medium Sized Enterprises, International Journal of Business and Management Vol. 6, No. 12; December 2011
  16. Simic, Ivana (2005). Organizational Learning as a Component of Organizational Intelligence. Information and Marketing Development, 19(3), 189-196.
  17. Weerawardena, J .o class; Juliane, A; "Does industry matter? Examining the role of industry structure and organizational learning in innovation and brand performance", journal of business research, p.p. 37-45, 2006.
  18. Weerawardena, J .o class; Juliane, A; "Does industry matter? Examining the role of industry structure and organizational learning in innovation and brand performance", journal of business research, p.p. 37-45, 2006.
- ۱۹) ابطحی، سید حسین. صلواتی، عادل (۱۳۸۵)، مدیریت دانش در سازمان، انتشارات پیوند نو
- ۲۰) احمدیان، سیدعلی اکبر؛ شکاری، حمیده؛ افشاری، محمدعلی (۱۳۹۰)، بررسی رابطه رکود دانش، یادگیری سازمانی و نوآوری سازمانی در مراکز آموزش عالی یزد، مدیریت فرهنگ سازمانی، دوره نهم، شماره دوم، صفحات ۱۳۱-۱۴۵
- ۲۱) اخوان، پیمان؛ حیدری، صفانا؛ مدیریت دانش مشتری، رویکردی برای کسب مزیت رقابتی، مدیریت فردا، سال پنجم، شماره ۱۸، صفحات ۲۴-۴۰
- ۲۲) اکبری، پیمان؛ بهارستان، امید؛ نصر اصفهانی، علی؛ تحلیل نقش تعدیل‌کنندگی یادگیری سازمانی در رابطه بین مدیریت کیفیت جامع و عملکرد نوآورانه (۱۳۹۲)، فصل‌نامه مدیریت صنعتی دانشکده علوم انسانی دانشگاه آزاد اسلامی واحد سنندج، سال هشتم، شماره بیست و سه، صفحات ۳۵-۴۶
- ۲۳) اکبری، محسن، بررسی تأثیر رهبری استراتژیک بر مزیت‌های رقابتی با میانجی‌گری «دو سو توانی نوآوری» (۱۳۹۴)، فصلنامه پژوهشنامه مدیریت بازرگانی، شماره ۷۴، صفحات ۸۱-۱۰۴
- ۲۴) انصاری، منوچهر؛ رحمانی یوشانلوئی؛ رحمانی، کمال‌الدین؛ پاسبانی، محمد؛ عسگری، محمد علی؛ ارائه مدل مفهومی تأثیر موفقیت پیاده‌سازی مدیریت دانش بر کسب مزیت رقابتی در شرکتهای کوچک و متوسط (SMEs) (۱۳۹۲)، مدیریت بازرگانی، دوره پنجم، شماره یک، صفحات ۲۱-۴۰
- ۲۵) آرمجو، هانیه؛ قاسمی نژاد، یاسر؛ طیار، شاهین؛ اثر توانمندیهای سازمانی بر عملکرد رقابتی با توجه به نقش میانجی مدیریت دانش (۱۳۹۳)، پژوهشنامه بیمه، سال بیست و نهم، شماره ۳، صفحات ۱۲۵-۱۵۱
- ۲۶) آقا زاده، هاشم؛ اسفیدیانی، محمدرحیم؛ کاربرد فناوری اطلاعات (IT) در مزیت رقابتی پایدار (۱۳۸۷)، فصلنامه پژوهشنامه بازرگانی، شماره چهل و شش، صفحات ۸۹-۱۱۷
- ۲۷) پور عزت، علی اصغر؛ تصدیقی، سودابه؛ علوی، امیر علی؛ فرهنگ نوآوری برای کسب مزیت رقابتی در شرکت بنتون در ایران (۱۳۹۳)، فرایند مدیریت توسعه، دوره ۲۷، شماره ۳، صفحات ۷۵-۱۰۰



- ۲۸) حاجی پور، بهمن؛ کرد، مرتضی؛ اثرات پیمان‌های راهبردی بر روابط بین‌یادگیری سازمانی، نوآوری و عملکرد مالی شرکت (۱۳۹۰)، مطالعات مدیریت بهبود و تحول، سال بیست و یکم، شماره شصت و چهار، صفحات ۱۴۱-۱۶۶
- ۲۹) حاجی حسینی، حجت‌اله؛ نورزاد مقدم، احسان؛ تأثیر نوآوری و بازاریابی بر عملکرد کسب و کار و مزیت رقابتی پایدار در بنگاه‌های صنعتی (۱۳۹۳)، دوفصلنامه توسعه تکنولوژی صنعتی، شماره بیست و سوم، صفحات ۲۱-۲۹
- ۳۰) حاجی کاریمی، عباسعلی؛ رحیمی، فرج‌اله؛ تأثیر سرمایه‌گذاری منابع انسانی بر مزیت رقابتی نقش میانجی سرمایه انسانی (۱۳۸۹)، چشم‌انداز مدیریت دولتی، شماره دو، صفحات ۲۵-۳۹
- ۳۱) دهقان، نبی‌اله؛ دهقان، فاطمه؛ فتحی، صمد؛ تبیین و آزمون راهبرد تعامل قابلیت‌های یادگیری، نوآوری و مزیت رقابتی پایدار، مطالعات مدیریت راهبردی (۱۳۹۱)، شماره ۹، صفحات ۱۲۸-۱۵۰
- ۳۲) رضایی دولت‌آبادی، حسین؛ زینلی، زهرا؛ شکرچی زاده، زهرا (۱۳۹۰)، بررسی میزان تأثیر هوشمندی رقابتی در ایجاد مزیت رقابتی، چشم‌انداز مدیریت بازرگانی، شماره ۵، صفحات ۵-۲۵
- ۳۳) رئیس زاده، سیده‌مینا، یادگیری سازمانی گامی در مسیر مدرسه یادگیرنده (۱۳۹۴)، رشد آموزش فنی و حرفه‌ای و کار دانش، دوره دهم، شماره چهار، صفحات ۵۶-۶۱
- ۳۴) سپهوند، رضا؛ عارف‌نژاد، محسن؛ بررسی و تحلیل تأثیر مدیریت کیفیت فراگیر (TQM) و یادگیری سازمانی بر عملکرد نوآوری (۱۳۹۳)، پژوهش‌نامه مدیریت اجرایی، سال ششم، شماره یازدهم
- ۳۵) سلیمی، قاسم؛ عبد شریفی، فاطمه؛ نقش میانجی یادگیری سازمانی در رابطه بین شیوه‌های مدیریت منابع انسانی و نوآوری سازمانی (۱۳۹۴)، فصلنامه آموزش و توسعه منابع انسانی، سال دوم، شماره چهار، صفحات ۷۵-۹۹
- ۳۶) شریفی، طاهره؛ امیر اسماعیلی، محمدرضا؛ بهشتی‌فر، ملیکه؛ نکویی مقدم، محمود؛ تأثیر یادگیری سازمانی بر موفقیت سازمانی در کارکنان اداری دانشکده‌های علوم پزشکی کرمان (۱۳۹۴)، فصلنامه علمی پژوهشی دانشگاه علوم پزشکی و خدمات بهداشتی درمانی زابل
- ۳۷) شهبایی، بهنام، کسب مزیت رقابتی با خلق سازمان یادگیرنده (۱۳۸۶)، ماهنامه تدبیر، سال هجدهم، شماره ۱۸۴
- ۳۸) صدر، سید محمد جواد؛ انصاری، رضا؛ تأثیر نوآوری باز و ناپایداریهای فناورانه بر عملکرد نوآوری در راستای کسب مزیت رقابتی در شرکتهای دانش بنیان (۱۳۹۴)، نشریه علمی - پژوهشی بهبود مدیریت، سال نهم، شماره یک، صفحات ۹۵-۱۱
- ۳۹) علوی، سمیه؛ ارباب شیرانی، بهروز؛ اسفندیاری، احسان؛ بررسی ارتباط یادگیری سازمانی و نوآوری از دیدگاه سیستم دینامیک‌بدر مرکز تحقیقات اصفهان (۱۳۹۳)، مدیریت تولید و عملیات، دوره پنجم، صفحات ۷۱-۹۲
- ۴۰) علیقلی، منصوره؛ بازایی، قاسمعلی؛ عسگری ماسوله، سعید؛ نقش مدیریت دانش و سرمایه‌های فکری در کسب مزیت رقابتی (۱۳۹۰)، فصلنامه مدیریت کسب و کار، شماره ۹، صفحات ۲۹-۵۶
- ۴۱) قاسم زاده علیشاهی، ابوالفضل، نقش سرمایه فکری و فرهنگ سازمان یادگیرنده بر ظرفیت یادگیری (۱۳۹۴)، مجله دانشکده پرستاری و مامایی ارومیه، دوره سیزدهم، شماره سوم، صفحات ۱۸۰-۱۸۸
- ۴۲) کریمی، فریبا؛ احمدی دستجردی، سمیه؛ رجایی پور، سعید؛ الگوی ساختاری روابط بین سرمایه اجتماعی و قابلیت یادگیری سازمانی با نوآوری کارکنان (۱۳۹۲)، مدیریت بهره‌وری، سال هفتم، شماره بیست و هفت، صفحات ۱۶۵-۱۸۲
- ۴۳) محمدی، فرشته و حامد بختیاری (۱۳۹۴)، الگوی نظری رابطه هوش سازمانی و یادگیری سازمانی با کیفیت خدمات، توسعه سازمانی پلیس، شماره ۵۲، صفحات ۶۹-۸۴



- 
- ۴۴) مرتضوی، مهدی؛ منیریان، فرزانه؛ بررسی تاثیر مدیریت دانش بر خلاقیت سازمانی (۱۳۹۴)، مدیریت توسعه و تحول، صفحات ۲۷-۳۸
- ۴۵) موغلی، علیرضا، نقش عوامل حیاتی موفقیت مدیریت دانش در کسب مزیت رقابتی (۱۳۸۷)، پیک نور، سال ششم، شماره اول، صفحات ۸۲-۱۰۶
- ۴۶) نصیری، بهروز؛ عباسیان، عبدالحسین؛ بررسی نقش مدیریت دانش در کارآفرینی سازمانی، مهندسی بهینه ساز، صفحات ۲۸ - ۳۰