

مقاله پژوهشی: مدل مفهومی رابطه بین نوآوری اجتماعی و مدیریت دانش با رویکرد فراترکیب

مهبران کشتکار^۱

تاریخ دریافت: ۹۷/۰۶/۱۳

تاریخ پذیرش: ۹۷/۱۰/۲۹

چکیده

هر نوآوری که به مسئله اجتماعی در چارچوب نرم‌ها، ارزش‌ها و هنجاری‌های بومی با هدف توانمندسازی پاسخ می‌دهد، به گونه‌ای که تأثیر و نتیجه نهایی آن، کارآمدی و رضایتمندی حاکمیت و جامعه باشد، نوآوری اجتماعی است. مقاله حاضر در تلاش است تا با استفاده از روش فراترکیب، یافته‌های مطالعات صورت‌گرفته در خصوص رابطه و تعامل بین مدیریت دانش و نوآوری اجتماعی را به صورت نظام‌مند بررسی کرده و به تحلیل آن‌ها بپردازد. برای این منظور، با مراجعه به اسناد و مدارک معتبر قابل دسترس در سایت‌های الکترونیکی «گوگل»، «اسکوپوس» و «تپ‌سی» در بازه زمانی ۲۰۰۰ الی ۲۰۱۸ میلادی، از میان انبوه مقالات اولیه، تعداد ۲۵ مقاله مناسب شناسایی شدند. به‌منظور تحلیل مقالات منتخب، مفاهیم تشکیل‌دهنده، ابعاد و مؤلفه‌های تأثیرگذار، از روش تحلیل محتوا استفاده شد. در ادامه به منظور اعتبارسنجی مفاهیم استخراج‌شده، از روش پانل دلفی با حضور تعدادی از صاحب‌نظران و خبرگان استفاده شد. نتایج نشان داد مدیریت دانش و نوآوری اجتماعی، اثر مثبت و معناداری بر یکدیگر دارند. به این معنا که با ایجاد نوآوری اجتماعی، سازمان از خلق و ایجاد دانش جدید برخوردار خواهد شد و از سوی دیگر، مدیریت دانش می‌تواند به حل نوآورانه مسائل کمک نماید؛ بنابراین تمرکز بر ارتقای مدیریت دانش که از جمله الزامات آن، پذیرش مسئولیت اجتماعی سازمانی توسط ذی‌نفعان درون و بیرون سازمانی است می‌تواند به ارتقای نوآوری اجتماعی در سازمان منجر شود.

کلید واژه‌ها: نوآوری اجتماعی، مدیریت دانش، فراترکیب، مدل مفهومی.

مقدمه

در آینده مزیت راهبردی، نصیب سازمان‌هایی خواهد شد که بتوانند بهتر از سایرین، بهترین و رخشان‌ترین‌ها را جذب کرده، پرورش داده و نگه دارند. اهمیت این مسئله به گونه‌ای است که اگر سازمان‌ها در جهت افزایش سطح نوآوری خود گام برندارند، قادر نخواهند بود از عهده چالش‌های راهبردی که وجود دارند، برآیند. بیشتر این نوآوری‌ها دیگر تنها محدود به حوزه فناوری نبوده و مفهوم وسیع‌تری شامل مدیریت پویا، شیوه‌های بازاریابی جدید و همکاری خارجی، فعالیت هوشمندانه، مدیریت منابع انسانی، شکل‌گیری الگوهای جدید تعاملات افراد سازمان، تغییرات و تحولات سازمانی و نهادی، توسعه مهارت‌ها و نظایر آن را در برمی‌گیرند. هالت و پات از این نوآوری‌ها، با نام نوآوری اجتماعی یاد می‌نمایند (مبینی دهکردی و کشتکار، ۱۳۹۳). نوآوری اجتماعی در نتیجه طی چرخه ایده تا محصول (مولارت و همکاران، ۲۰۱۲؛ مبینی دهکردی و کشتکار، ۱۳۹۴) و توانمندسازی از طریق خلق ارزش و ایجاد ثروت، می‌تواند به سازمان‌ها برای پاسخ‌گویی اثربخش به نیازهای محیطی کمک نماید (کراوس و همکاران، ۲۰۱۱؛ وب و همکاران، ۲۰۱۴).

نوآوری اجتماعی با به‌کارگیری الگوهای جدید اجتماعی در تعاملات افراد سروکار دارد. به این معنا که نوآوری اجتماعی در حوزه سازمانی، «یافتن راه‌های جدید برای همکاری بین افراد سازمان است که برای اهداف مشترک در تعامل با یکدیگرند» (پات و واس، ۲۰۱۱). آن‌ها همچنین بر این نظر هستند که مفهوم نوآوری اجتماعی شامل مواردی مانند مدیریت پویا، سازمان انعطاف‌پذیر، کار دقیق‌تر و هوشمندتر، توسعه مهارت‌ها و توانایی‌ها و ایجاد شبکه بین سازمان‌ها است. به عبارتی دیگر، تأکید اصلی ادبیات مرتبط بر این است که در کنار نوآوری‌های فناوری، نوآوری اجتماعی نیز وجود دارد که در یک مقیاس وسیع به‌عنوان مکمل نوآوری فناوری به موفقیت آن در سازمان کمک می‌کند. با وجود این، واقعیت این است که موضوع و ادبیات نوآوری اجتماعی، جدید و در حال شکل‌گیری است. مطالعات و

۱ Kraus et al.

۲ Webb et al.

۳ Pot and Vaas

پژوهش‌های مرتبط در حوزه‌ها و سطح‌های مختلف از جمله در سازمان‌ها از قوام کافی برخوردار نیست. هرچند به باور هامرلینک در این مستندات محدود نیز می‌توان اهمیت و نقش آن را در بهره‌وری سازمانی نتیجه‌گیری کرد (هامرلینک؛ ۲۰۱۰).

چالش اصلی در حوزه نوآوری این است که چگونه می‌توان آن را به وجود آورد و بهبود بخشید. با بررسی ادبیات موجود در زمینه نوآوری، مشخص می‌شود که شاخه‌های مختلفی از علوم، از جمله مدیریت دانش برای پاسخ به این سؤال به وجود آمده‌اند (طالقانی و همکاران، ۱۳۹۱). همچنان که ونگ^۲ (۲۰۰۵ م) نیز معتقد است عملکرد مدیریت دانش، به‌خصوص توزیع دانش بر نوآوری سازمان اثرگذار است.

بنابراین مطالعه‌ای که به‌صورت جامع به تبیین رابطه نوآوری اجتماعی و مدیریت دانش در سطح سازمانی داخلی بپردازد، می‌تواند با عمق بخشیدن به درک از اهمیت آن، آگاهی و شناخت عوامل سازمانی را در تحقق آن ارتقاء دهد. در بررسی منابع داخلی و خارجی قابل دسترس، انجام چنین مطالعه‌ای مشاهده نگردید. لذا دغدغه اصلی این تحقیق، فقدان مدلی برای تبیین شفاف رابطه بین مدیریت دانش و نوآوری اجتماعی است. بر این مبنای هدف اصلی مطالعه حاضر، ارائه مدلی برای تبیین شفاف رابطه بین مدیریت دانش و نوآوری اجتماعی است.

تحقیق حاضر می‌تواند با افزایش شناخت مدیران در خصوص سهم و میزان رابطه مدیریت دانش و نوآوری اجتماعی، به هدایت و راهبری مناسب آن‌ها برای تقویت قوت‌ها، جبران ضعف‌ها، استفاده بهتر از فرصت‌ها و کاهش تهدیدها جهت انتفاع شایسته از مشارکت فعال کارکنان در قالب فرآیند نوآوری اجتماعی کمک نماید. از سوی دیگر، کارکنان به دلیل حمایت عملی سازمان از شکار فرصت‌ها، خطرپذیری بالا، تصمیم‌گیری مشارکتی و نظایر آن، نسبت به ارتقای یادگیری و مهارت‌ها و به‌کارگیری و بسیج همه ظرفیت و توانمندی‌های خود، در ارتقای کارایی و بهره‌وری سازمان‌ها، مسئولانه مشارکت می‌نمایند.

مبانی نظری و پیشینه شناسی تحقیق

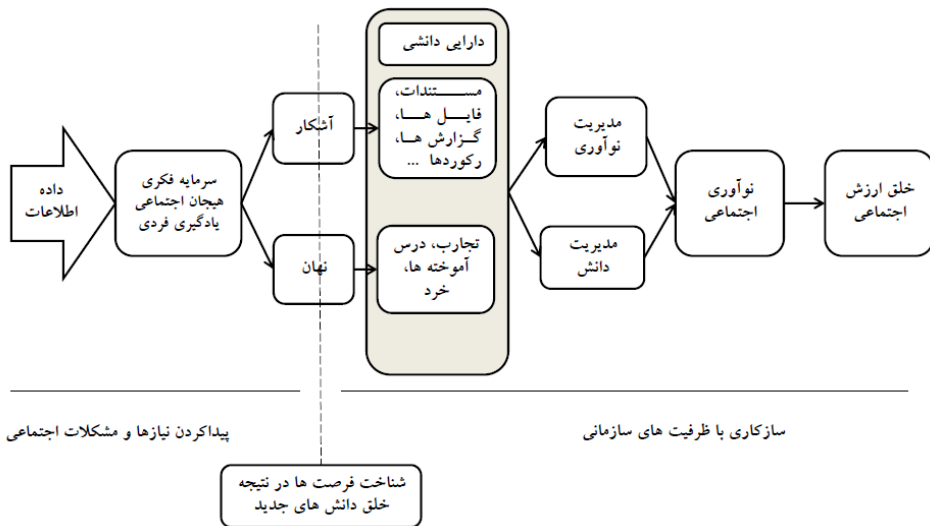
پیشینه شناسی

مولیانینگ سیه^۱ و همکاران (۲۰۱۴ م) ضمن نگاشت چرخه فرآیند مدیریت دانش بر نوآوری اجتماعی برابر شکل شماره ۱، به این نتیجه رسیده‌اند که خلق دانش و به‌اشتراک‌گذاری آن مقدمه نوآوری اجتماعی است (شکل شماره ۲).



شکل شماره ۱: نگاشت چرخه فرآیند مدیریت دانش بر نوآوری اجتماعی (مولیانینگ سیه و همکاران، ۲۰۱۴)

نوآوری اجتماعی در دیدگاه فرآیندی، فرآیند جمع‌آوری و خلق دانش جدید است. این دانش می‌تواند منبعی برای شکل‌گیری ایده دیگری برای برنامه بعدی به‌منظور یافتن ارزش اجتماعی باشد. در فرآیندهای نوآوری اجتماعی، خلق دانش و به‌اشتراک‌گذاری آن، فرآیند برجسته‌ای است. از این رو مدیریت دانش در فرآیندهای آن در حال خلق و به‌کارگیری دانش است.



شکل شماره ۲: مدل مفهومی نوآوری اجتماعی مبتنی بر دانش (مولیانینگ سیه و همکاران، ۲۰۱۴)

در پژوهشی که جالی^۱ و همکاران (۲۰۱۶ م) با عنوان «نوآوری اجتماعی و فرآیندهای مدیریت دانش راهبردی» انجام دادند، به این نتیجه رسیدند که نوآوری اجتماعی با فرآیندهای مدیریت دانش راهبردی رابطه دارد. نوآوری اجتماعی، یک راه حل برجسته در پرداختن به مسائل اجتماعی و اقتصادی برجسته سازمان است؛ زیرا نتیجه نوآوری اجتماعی می تواند به صورت هم زمان شامل بازده اجتماعی، اقتصادی و فناورانه باشد. علاوه بر این، آن ها دریافتند که فرآیندهای مدیریت دانش راهبردی، منابع دانش عالی خلق می کند که می تواند منجر به یک راه حل جدید و نو در قالب محصولات، فرآیندها و خدمات گردد که این مهم نیز به نوبه خود منجر به بهبود کیفیت و کمیت زندگی کارکنان می شود.

در مطالعه ای دیگر بیان شده، نوآوری اجتماعی به عنوان راه حل جدید و تازه است که می تواند در قالب محصولات، فرآیندها و خدمات و در راستای تحقق نیازهای اجتماعی، اقتصادی و فناورانه برای بهبود کیفیت و کمیت زندگی مردم باشد (آلتونا و همکاران، ۲۰۱۵). بر

اساس این تعریف، تضمین موفقیت نوآوری اجتماعی به‌عنوان یک راهبرد نوآوری، منتج شدن به یک راه‌حل جدید و تازه به‌عنوان نتیجه باشد (کرف و همکاران^۱، ۲۰۱۴). باتیستی^۲ (۲۰۱۲ م)، چیوا و همکاران^۳ (۲۰۱۴ م) و ماکی ماتیلا و همکاران^۴ (۲۰۱۵ م) بیان می‌دارند، راه‌حل‌های تازه و نو به‌عنوان عنصر اصلی نوآوری اجتماعی، به منابع دانشی برتر برمی‌گردد و با آن مرتبط است. این منابع دانشی عالی در محصولات، فرآیندها و خدماتی که آن‌ها را خیلی نوآورانه می‌سازد - به‌گونه‌ای که باعث می‌گردند تا کیفیت و کمیت زندگی افراد و مردم بهبود یابد - تعبیه شده است (آن سیتا و همکاران^۵، ۲۰۱۶). افزون بر آن، خلق منابع دانشی عالی، در دل فرآیندهای مدیریت دانش راهبردی؛ یعنی خلق دانش، انتقال دانش و به‌کارگیری دانش است. کانتر^۶ (۲۰۱۵ م) بیان می‌کند که نوآوری اجتماعی به بهبود مشکلات اجتماعی، اقتصادی و تجاری با ایجاد منابع دانش جدید کمک می‌کند. یافته‌های تجربی سوریکوا و همکاران^۷ (۲۰۱۵ م) و کانتر (۲۰۱۵ م) نشان داده است که نوآوری اجتماعی، راه‌حل‌های جدیدی را به‌عنوان مثال منابع دانش عالی را که منجر به تربیت دانشگر بهتر می‌شود، ارائه می‌دهد.

سویردم و همکاران^۸ (۲۰۱۷ م)، مشارکت همه ذی‌نفعان در فرایند همکاری ایجاد دانش را برای ایجاد نوآوری مشخصاً اجتماعی مهم می‌دانند. مول یانینگ سیه و همکاران (۲۰۱۶ م) در پژوهشی دیگر به پیوند مدیریت دانش و فرآیندهای نوآوری اجتماعی پرداخته‌اند. به باور آن‌ها، ارتباط و تعامل مدیریت دانش و نوآوری اجتماعی، ناگسستنی و درهم‌تنیده است، به‌گونه‌ای که در تمام مراحل نوآوری اجتماعی، مراحل و گام‌های مدیریت دانش دیده می‌شود.

^۱ Krlev et al.

^۲ Battisti

^۳ Chiva et al.

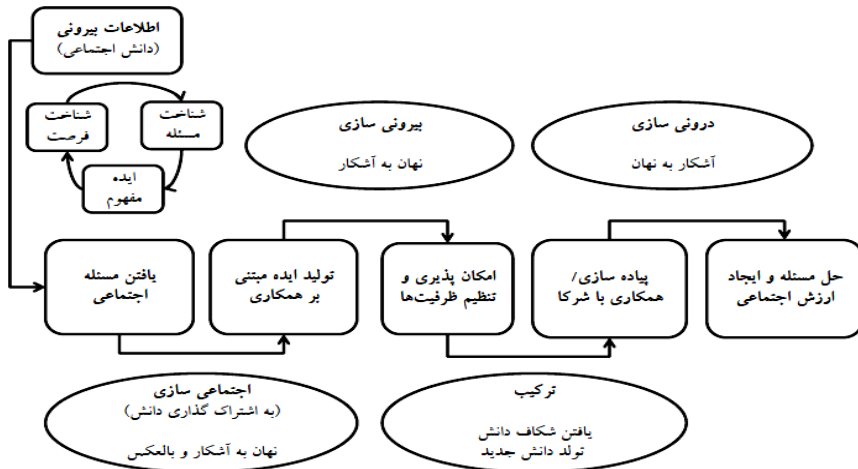
^۴ Makimattila et al.

^۵ Unceta et al.

^۶ Kanter

^۷ Surikova et al.

^۸ Suerdem, Yencioğlu, Demir



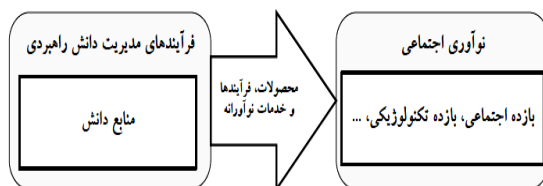
شکل شماره ۳: نگاشت چرخه مدیریت دانش بر فرآیند نوآوری اجتماعی (مول یانینگ سیه و همکاران، ۲۰۱۶)

در توصیه‌های کلیدی به سازمان‌ها برای آنکه نوآوری اجتماعی در فرهنگ سازمانی آن‌ها نهادینه شود، به‌گونه‌ای که مهارت کارکنان در این خصوص افزایش یابد، همکاری جدی با ذی‌نفعانی که مهارت و دانش بیشتر و وسیع‌تری دارند، اشاره شده است. نوآوری اجتماعی از طریق تبادل دانش، ظرفیت دانشگاه‌ها را برای استفاده از دانش خود به‌منظور تأثیرگذاری بر تغییرات اجتماعی به‌طور مستقیم و معنی‌دار نشان می‌دهد. این کار با توسعه پارادایم‌های جدید و ابزارهای عملیاتی برای تبادل دانش انجام می‌شود که شامل نوآوری‌های اجتماعی، تشویق کارآفرینی اجتماعی و حمایت مؤثر از جوامع محلی می‌شود (آلونسو، ۲۰۱۷).

شورله و همکاران^۱ (۲۰۱۵ م) نیز در پژوهش‌های خود نشان دادند که در نتیجه استقرار منابع دانش عالی در نتیجه نوآوری اجتماعی در مسائل جاری سازمانی، افزایش مشارکت و درگیرشوندگی آنان در میان کارکنان افزایش می‌یابد. در نتیجه این مهم منجر به افزایش منافع و مزیت رقابتی سازمان می‌گردد. به‌علاوه مطالعات کاجای با-ساناتا^۳ (۲۰۱۴ م) و

اسپیس و همکاران^۱ (۲۰۱۵ م) تأکید دارد که نوآوری اجتماعی با حضور منابع دانش عالی منجر به معرفی محصولات برتر، فرآیندها و خدمات می‌گردد که اثرات چندبرابر در افزایش عملکرد فردی و سازمانی دارد. العارفین و همکاران^۲ (۲۰۱۳ م) نیز بر تأثیر مثبت نوآوری اجتماعی بر منابع دانشی در موضوعات مربوط به مسائل سلامت اجتماعی تأکید دارند؛ بنابراین نوآوری اجتماعی، راه‌حل‌های جدید و نو، به‌عنوان مثال منابع دانش، برای مواجهه و مقابله با مسائل اجتماعی، اقتصادی و فناورانه و دیگر مسائل سازمانی است که در حال تبدیل شدن به مسائل حاد و مهم بوده و نیازمند راه‌حل‌های مستمر برای مقابله با آن‌ها است (کرف و همکاران، ۲۰۱۴).

بر اساس برخی مطالعات دیگر، منابع دانش به‌عنوان منبع ارزشمند، کمیاب و غیرقابل تعویض می‌تواند منجر به ظهور نوآوری اجتماعی گردد (لاوی^۳، ۲۰۰۶؛ باتیس تی، ۲۰۱۲؛ سان پرز و همکاران^۴، ۲۰۱۵). خلق منابع دانش عالی که در محصولات، فرآیندها و خدمات تعبیه شده‌اند، راه‌حل‌های پایدار و مزیت رقابتی را فراهم می‌سازد که در نتیجه منجر به حل نیازهای اجتماعی و اقتصادی در سازمان‌ها می‌گردد (برام ول و همکاران^۵، ۲۰۱۲؛ پرک من و سالتر^۶، ۲۰۱۲). شکل زیر نمایش مفهومی ارتباط بین فرآیندهای مدیریت دانش راهبردی و نوآوری اجتماعی بر اساس مطالعات جالی و همکاران (۲۰۱۶ م) را نشان می‌دهد. همان‌گونه که دیده می‌شود، «منابع دانش» به‌عنوان خروجی مدیریت دانش راهبردی، در قالب محصولات، فرآیندها و خدمات سهم برجسته‌ای در نوآوری اجتماعی دارد.



شکل شماره ۴: نمایش مفهومی ارتباط مدیریت دانش راهبردی و نوآوری اجتماعی (جالو و همکاران، ۲۰۱۶)

^۱ Spiess-Knafl et al.

^۲ El Arifeen et al.

^۳ Lavie

^۴ Sanzo-Perez et al.

^۵ Bramwell et. al.

^۶ Perkmann & Salter

نوآوری اجتماعی

نوآوری اجتماعی. به باور مای لیک (۱۹۸۷ م) «نوآوری اجتماعی، فرآیند تغییر هدایت‌شده، ترجیحاً حمایت‌شده توسط تمام اعضای درگیر است که تغییر قابل توجهی در شرایط و ساختارهای فعالیت‌های موجود نظام اجتماعی بر اساس ارزش اخلاقی، محتویات و برنامه‌ها ایجاد می‌کند» (کشتکار، ۱۳۹۵). در تعریف دانیل و داوسون (۲۰۱۰ م)، نوآوری اجتماعی به دنبال بهبود شرایط اجتماعی و پاسخ به اهداف اجتماعی، توانایی درگیر نمودن فناوری‌ها، مهارت‌ها و دانش موجود و جدید با استفاده از روش‌های نوین و جدید است. هر نوآوری که به مسئله اجتماعی در چارچوب نرم‌ها، ارزش‌ها و هنجارها با هدف توانمندسازی پاسخ دهد، به‌گونه‌ای که نتیجه نهایی آن کارآمدی و رضایتمندی حاکمیت و جامعه باشد، نوآوری اجتماعی نامیده می‌شود (کشتکار، ۱۳۹۵).

هامرلینک (۲۰۱۰ م) معتقد است نوآوری اجتماعی شکلی از فرآیند نوآوری با هدف توسعه مهارت‌های مدیریت پویا، استفاده از فرم‌های انعطاف‌پذیر سازمان‌دهی و تحقق اشکال با کیفیت بالا، اشتغال به‌منظور افزایش بهره‌وری نیروی کار و کیفیت کار در سازمان است. نوآوری اجتماعی، پیاده‌سازی نوآوری‌های جدید و ترکیبی در حوزه‌های فعالیت سازمان، مدیریت منابع انسانی و فناوری‌های پشتیبان است و نیز به‌عنوان مکمل نوآوری فناوری، مفهوم وسیع‌تری از نوآوری غیر فناوری شامل مدیریت پویا، شیوه‌های بازاریابی جدید و همکاری خارجی است (پات، ۲۰۱۱).

اهمیت و ضرورت نوآوری اجتماعی در سازمان‌ها. کاهش قدرت و منابع بخش‌های دولتی و عمومی در بسیاری از کشورها حتی پیشرفته باعث شده است تا تغییر محسوس در توجه به مسائل اجتماعی اتفاق افتد. تلاش سازمان‌ها و شرکت‌ها برای تعمیق نفوذ و توسعه پایدار خود در بین جامعه، منجر به توجه ویژه به راه‌کارهایی فراتر از راه‌حل‌ها و اهداف سنتی در کسب حداکثری سود خود گردیده، بنابراین تلاش دارند تا نوآوری اجتماعی را در نوآوری سازمانی و آن را نیز در هسته و محور کسب‌وکار خود قرار دهند. جوامع و سازمان‌های امروزی با فرصت‌هایی روبه‌رو هستند که انتخاب مناسب آن‌ها کسب

مزیت رقابتی و درنهایت بهبود شرایط اجتماعی را به دنبال خواهد داشت (هابرت، ۲۰۱۰؛ نوپا، ۲۰۱۱؛ مولارت و همکاران، ۲۰۱۲؛ میلارد، ۲۰۱۲).

پل و وایلی^۱ (۲۰۰۹ م) نوآوری اجتماعی را اولین محرک تغییرات سازمانی دانسته و آن را به‌عنوان «نوعی تغییرات سازمانی و نهادی» تعریف می‌کنند. همالاینن و هیس کالا^۲ (۲۰۰۷ م) بر این عقیده‌اند که نوآوری اجتماعی تغییرات در ساختارهای فرهنگی، هنجارها و یا مقررات سازمان هدف است که منجر به اعتلای منابع قدرت جمعی و بهبود عملکرد آن می‌شود. از نظر هامرلینک (۲۰۱۰ م)، واژه نوآوری اجتماعی از سوی بسیاری از صاحب‌نظران به‌عنوان قرین و شریک نوآوری اقتصادی و فناوری بیان شده است. از این رو، نوآوری اجتماعی محرک رقابت‌پذیری سازمان‌ها است (کشتکار و مهدی‌نژاد نوری، ۱۳۹۸). اسبورگ و اشמידپتر^۳ (۲۰۱۳ م) سازمان‌های نوآور را محرک و پیشران نوآوری اجتماعی می‌دانند. هامرلینک به نقل از وینک، نوآوری اجتماعی را جنبه غیر فنی نوآوری می‌داند که هدف اصلی آن، رسیدن به حداکثر بهره‌وری در قالب فعالیت هوشمندانه است. این مفهوم می‌تواند به‌عنوان روشی جهت بهبود نظام‌مند راه‌کارهایی که در یک سازمان انجام می‌شود، توصیف شود. به‌طور خلاصه هدف از فعالیت هوشمند، افزایش بهره‌وری بدون افزایش هزینه‌ها و حجم کار، از طریق بهبود و یا تجدید روند و شرایط کار است؛ بنابراین برخلاف نوآوری فناوری، نوآوری اجتماعی می‌تواند در قالب نوآوری فرآیند باشد که منجر به توسعه مهارت‌های مختلف مدیریت، اشکال جدید سازمان‌دهی و اصلاح راه‌کارها به‌منظور ارتقای کیفیت کار، بهره‌وری نیروی کار و در درازمدت ارتقای قابلیت نوآوری سازمان‌ها می‌گردد. از طریق نوآوری اجتماعی منسجم در مدیریت، سازمان و شرکت‌ها بهتر می‌توانند از دانش موجود جهت انجام ترکیب‌های جدید برای کسب‌وکار و صنعت استفاده کنند. پات نیز اهمیت نوآوری اجتماعی در افزایش بهره‌وری نیروی کار، قابلیت‌های نیروی انسانی و ظرفیت‌های سازمانی را تشریح نموده است (کشتکار و پورمظاهری، ۱۳۹۷).

^۱ Poll and Ville

^۲ Hamalainen and Heiskala

^۳ Osburg and Schmidpeter

فرآیند نوآوری اجتماعی. در خصوص فرآیند نوآوری اجتماعی، مدل‌های متعددی ارائه شده است. در یکی از این مدل‌ها، مورای^۱ و همکاران، فرآیندهای شش مرحله‌ای حلقوی تحقق نوآوری اجتماعی را ارائه دادند. بر این اساس نوآوری با تشخیص یک مشکل که باید حل گردد، آغاز می‌شود؛ پس از تشخیص، طرح‌ها و ایده‌هایی که ممکن است شامل طیف گسترده‌ای از منابع و تجارب باشد بررسی و توسعه می‌یابند؛ در ادامه، نمونه‌های اولیه و یا پروژه‌های آزمونه برای آزمایش ایده‌های جدید، توسعه می‌یابند. در این مرحله، آزمون ایده‌ها برای یافتن راه‌حلی که مطابق با نیازهای شناسایی شده باشد، ادامه می‌یابد؛ اجرای این ایده در شیوه‌های روزمره و جاری پایدار در مرحله چهارم صورت می‌گیرد؛ این مرحله برای اطمینان از طول عمر نوآوری لازم است. انتشار و اجرا در مقیاس وسیع، مرحله پنجمی است که در طی آن راهبردها برای به دست آوردن تصدیق راه‌حل‌های نوآورانه در تنظیمات دیگر تدبیر شده است. مرحله آخر، هدف نهایی نوآوری‌های اجتماعی است که همان تغییرات سامانمند می‌باشد. هدف از نوآوری اجتماعی، دگرگونی روابط، توازن قدرت و ایجاد رویکرد کاملاً جدید به یک مسئله اجتماعی است. مرحله نهایی همچنین می‌تواند در یک مقیاس گسترده تبیین گردد (مورای، گریس و کولگان، ۲۰۱۰). در مدل دیگری، الگوی مبینی دهکردی و کشتکار (۱۳۹۴)، چهار گام اصلی فرآیند نوآوری اجتماعی را به ترتیب شامل «شناخت مسئله»، «ایده‌پردازی»، «پیاده‌سازی ایده» و «محصول و دستاورد» بیان نموده‌اند.

۱. **مسئله:** نوآوری با تشخیص یک مشکل که باید حل گردد آغاز می‌شود، بنابراین در مرحله نخست، بررسی دلایل و ضرورت‌های ایجاد نوآوری اجتماعی انجام می‌گردد. عمده مستندات مورد مطالعه، شناخت علل ریشه‌ای و تحریک و تهییج تخیل خلاق و تولید ایده را نیازهای برآورده‌نشده، نیاز آرمانی، بهبود برآورده کردن نیازها و موارد نظیر آن می‌دانند.
۲. **چرخه تولید ایده:** پس از شناخت محیط، مسائل و نیازها و نیز آرمان‌ها، طرح‌ها و ایده‌های ممکن و متصور برای حل آن‌ها جمع‌آوری می‌گردد.

۳. چرخه پیاده‌سازی ایده: همه هنر نوآوری در پیاده‌سازی و عینی‌سازی ایده‌ها در عمل است، بنابراین آزمون ایده‌ها برای یافتن راه‌حلی که مطابق با نیازهای شناسایی شده باشد، ادامه می‌یابد.

۴. محصول: مزایای هرگونه نوآوری در نهایت پاسخ به نیاز و نیازمندان، به‌طور مستقیم و غیرمستقیم و به عبارتی ارزش اقتصادی و اجتماعی آنان است. این مهم در قالب الگوها، فرآیندها، محصولات و راه‌های جدید پاسخ به نیازها محقق می‌گردد.



شکل شماره ۵: الگوی چهارمرحله‌ای مبینی دهکردی و کشتکار (۱۳۹۴)

نوآوری اجتماعی در سازمان. والبردا بر این عقیده است برای آنکه نوآوری اجتماعی در سازمان به‌عنوان یک سامانه اجتماعی اتفاق افتد، نیاز به مداخله و مشارکت سه حوزه سازمان‌دهی منعطف، مدیریت پویا، فعالیت هوشمند می‌باشد. در این صورت بهبود شاخص‌های دارایی و بهره‌وری بالا به‌عنوان عملکرد سازمانی حاصل خواهد شد (کشتکار، ۱۳۹۵).

- سازمان‌دهی منعطف؛ اولین حوزه کاری در نوآوری اجتماعی، سازمان‌دهی منعطف با هدف ایجاد و حفظ اصول سازمانی نوآورانه است.
- مدیریت پویا؟ نوآوری اجتماعی نیازمند مدیریت پویا است که به ایجاد قابلیت‌های پویا و نقش‌های مختلف مدیریت به‌منظور افزایش ظرفیت جذب سامانه اجتماعی مربوط می‌گردد.
- فعالیت هوشمند؛ به تسهیل کارکنان به‌گونه‌ای که می‌توانند از استعدادهای خود استفاده کرده و آن را توسعه دهند، اشاره دارد.

۱) Organization "Flexible Organizing"
 ۲) Management "Dynamic Management"
 ۳) Employment "Working Smarter"

کنش و واکنش بین سه عامل سازمانی تعیین‌کننده شامل مدیریت پویا، سازمان‌دهی انعطاف‌پذیر و فعالیت هوشمند برای بروز نوآوری اجتماعی، بسیار مهم است. از طریق نوآوری‌های اجتماعی منسجم در مدیریت، سامانه اجتماعی بهتر به استفاده از دانش موجود جهت انجام ترکیب‌های جدید برای کسب‌وکار و صنعت قادر می‌شود (والبردا و همکاران، ۲۰۰۶: ۳۱). امر مهمی که بیش از هر چیز، مبتنی بر پذیرش اصولی مانند «مسئولیت اجتماعی سازمانی»، «یادگیری سازمانی»، «توانمندسازی» و نظایر آن در سطوح و لایه‌های مختلف سازمان است.

مدیریت دانش

مدیریت دانش راهبردی. مدیریت دانش فعالیتی سازمانی بوده که هدف آن ایجاد محیطی اجتماعی و زیربنایی فنی است که بتوان در این محیط، دانش تولید کرد، به آن دسترسی داشت و دیگران را در آن سهیم ساخت (غنی‌زاده، ۱۳۸۵). مدیریت دانش راهبردی، توانایی شناسایی، ایجاد، مهار، انتقال، ادغام و به‌کارگیری منابع دانش برتر موجود در افراد، گروه‌ها و یا سازمان شامل طیف گسترده‌ای از فعالیت‌ها و تعاملات به‌منظور بهبود و ایجاد نوآوری جدید به‌عنوان نمونه کیفیت محصولات، فرآیندها و خدمات به‌عنوان وجه کلیدی مزیت رقابتی و برای تحقق نیازهای اجتماعی است (علوی و لیدنر، ۲۰۰۱).

مدیریت دانش، کسب دانش درست برای افراد مناسب در زمان صحیح و مکان مناسب است، به‌گونه‌ای که آنان بتوانند برای دستیابی به اهداف سازمان، بهترین استفاده از دانش را ببرند (هارینگتون، ۲۰۱۴). همچنین اعمال مدیریت و زمینه‌سازی برای تبدیل دانش در داخل سازمان، از طریق گردآوری، اشتراک‌گذاری و استفاده از دانش به‌عنوان یک سرمایه انسانی در راستای دستیابی به اهداف سازمان است (حسن‌زاده، ۱۳۸۶: ۱۸ به نقل از قنبری و همکاران، ۱۳۹۳). اخوان و خادم‌الحسینی (۱۳۹۲) بر این باورند که مدیریت دانش به‌عنوان ابزار مدیریتی، مسئول اجرا و ارزیابی هدفمند دانش است که در نهایت به توسعه سازمان منجر می‌شود.

تولید و اکتساب، سازمان‌دهی و ذخیره‌سازی، اشتراک و اشاعه دانش و در نهایت، به‌کارگیری و بهره‌برداری دانش، از مراحل کلیدی فرآیند مدیریت دانش می‌باشند (وحیدی، حسنی، اخوان و سنجی، ۱۳۹۶). فرآیندهای مدیریت دانش راهبردی، ایجاد سه مرحله برجسته؛ یعنی خلق دانش، انتقال دانش و کاربرد دانش است (مایر، ۲۰۱۱). خلق دانش همراه با توسعه دانش جدید است (نوناکا و تاکوچی، ۱۹۹۵)، انتقال دانش به فرآیند انتقال در داخل و یا در سراسر مرزهای سازمان و کاربرد دانش به چگونگی تعبیه، نهادینه و کاربردی شدن برای ایجاد ارزش، نوآوری جدید و مزیت رقابتی اشاره دارد. این سه فرآیند مدیریت دانش راهبردی، منابع دانش عالی^۱ را فراهم می‌سازد که می‌تواند در محصولات، فرآیندها و خدمات جاسازی گردد (نوناکا و فون کروک، ۲۰۰۹).

روش‌شناسی تحقیق

نوع تحقیق حاضر بر اساس هدف، توسعه‌ای- کاربردی، بر اساس ماهیت داده‌ها، کیفی و بر اساس روش‌های جمع‌آوری داده‌ها و اطلاعات، اسنادی است. روش انجام تحقیق، تحلیلی- توصیفی بوده و داده‌های کیفی از روش پژوهش کیفی فراترکیب جمع‌آوری می‌شود. رویکرد فراترکیب، نوعی مطالعه کیفی است که اطلاعات و یافته‌های استخراج شده از مطالعات کیفی دیگر با موضوع مشابه و مرتبط را بررسی می‌کند. در نتیجه نمونه مورد نظر برای فراترکیب از مطالعات کیفی منتخب و بر اساس ارتباط آن‌ها با سؤال پژوهش ساخته می‌شود (لیندگرین و دیگران، ۲۰۰۴). در این پژوهش، از روش فراترکیب به منظور مقایسه، تفسیر، تبدیل و ترکیب چارچوب‌ها و الگوهای مختلف ارائه شده در زمینه رابطه مدیریت دانش و نوآوری اجتماعی در سطح سازمانی استفاده شده است.

^۱ Meier
^۲ Superior Knowledge Resources
^۳ Von Krogh
^۴ Lindgreen, Palmer and Vanhamm

معرفی فراترکیب

فرامطالعه، یکی از روش‌هایی است که به منظور بررسی، ترکیب و تحلیل پژوهش‌های گذشته مورد استفاده قرار می‌گیرد. فرامطالعه به تجزیه و تحلیل عمیق کارهای پژوهشی انجام شده در یک حوزه خاص می‌پردازد و با توجه به نیازمندی تحقیق، بر چهار حوزه فراروش، فرانظریه، فراتحلیل و فراترکیب دلالت دارد. فراتحلیل، به‌عنوان مشهورترین حوزه فرامطالعه، به‌طور ویژه بر مطالعات کمی پیشین تمرکز دارد. این روش اگر به‌صورت کیفی انجام شود و مفاهیم و نتایج مورد استفاده در مطالعات پیشین را با شیوه کدگذاری متداول در پژوهش‌های کیفی مثل نظریه برخواسته از داده‌ها مورد بررسی قرار دهد، به نام فراترکیب شناخته می‌شود (سهرابی و همکاران، ۱۳۹۰). مراحل و روش کلی هفت‌مرحله‌ای فراترکیب در شکل زیر آورده شده است.



شکل ۶: مراحل و روش کلی فراترکیب (Sandelowski and Barroso, 2007)

فراترکیب مانند فراتحلیل، برای یکپارچه‌سازی چندین مطالعه برای ایجاد یافته‌های جدید و تفسیر آن‌ها به کار می‌رود. با این حال برخلاف فراتحلیل که بر داده‌های کمی و

رویکردهای آماری تأکید دارد، فراترکیب بر مطالعات کیفی و تفسیر و تحلیل عمیق آن‌ها به جهت فهم عمیق‌تر است. فراروش بر تحلیل روش‌شناسی مطالعات پیشین و فرانظری بر تحلیل نظریه‌های مطالعات پیشین تمرکز دارند.

با توجه به اینکه این پژوهش به دنبال تبیین رابطه بین مدیریت دانش و نوآوری اجتماعی است، لذا از طریق سایت الکترونیکی «گوگل»، «اسکوپوس»، «تپ سی» و نظایر آن با محوریت کلیدواژه‌های مرتبط، به جستارگری پرداخته شده و نتایج آن مورد بررسی و مطالعه قرار گرفت. در ادامه و بر اساس مراحل و گام‌های ارائه‌شده ساندوسکی و باروسو (۲۰۰۷ م) انجام پژوهش ادامه پیدا کرد.

یافته‌ها و تجزیه و تحلیل داده‌ها

(۱) **انتخاب هدف؛** در گام اول اجرای تحقیق با روش فراترکیب نیاز است تا هدف اصلی پژوهش آشکار شود. هدف اصلی این پژوهش، همان‌گونه که قبلاً اشاره شده است، تبیین رابطه مدیریت دانش و نوآوری اجتماعی است.

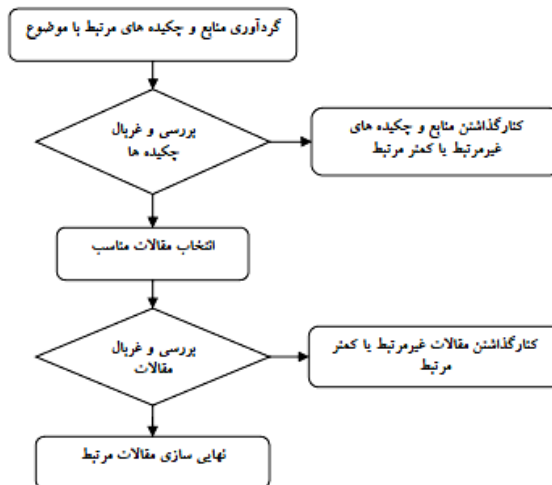
(۲) **مشخص کردن سؤالات پژوهش، واژه‌های کلیدی و منابع جستجو؛** در این گام، برای تکمیل سؤال‌های پژوهش، موارد زیر بررسی و پاسخ داده شد:

- چه چیزی: شناسایی رابطه و تعامل مدیریت دانش و نوآوری اجتماعی مورد مطالعه قرار گرفت؛
- جامعه مورد مطالعه: پایگاه داده‌ها و موتورهای جستجوی مختلف با محوریت «گوگل» و «تپ سی» بررسی شد؛
- محدوده زمانی: با توجه به اینکه مستندات قابل دسترس در منابع داخلی نیست، لذا محدوده زمانی بررسی مطالب از سال ۲۰۰۰ تا ۲۰۱۸ میلادی می‌باشد؛
- چگونگی روش: با روش تحلیل اسناد، داده‌های کیفی تحلیل شدند؛
- واژه‌های کلیدی: برخی از مهم‌ترین واژگان کلیدی که در جستجو مورد استفاده قرار گرفتند، شامل موارد زیر هستند؛

جدول ۱: برخی از واژگان کلیدی مورد نظر برای جستجو و معادل فارسی آنها

واژگان کلیدی جستجو شده	معادل فارسی واژگان کلیدی
Social Innovation and Knowledge Management	نوآوری اجتماعی و مدیریت دانش
Social innovation and effective knowledge management	نوآوری اجتماعی و مدیریت دانش مؤثر
Effects of Knowledge Management and Social Innovation	تأثیرات نوآوری اجتماعی و مدیریت دانش
Relationship between Knowledge Management and Social innovation	رابطه بین مدیریت دانش و نوآوری اجتماعی
Effect of knowledge management on social innovation	تأثیر مدیریت دانش بر نوآوری اجتماعی
Effect of social innovation on knowledge management	تأثیر نوآوری اجتماعی بر مدیریت دانش
Knowledge Mobilization and Social Innovation	بسیج دانش و نوآوری اجتماعی
knowledge of social innovation	دانش نوآوری اجتماعی

۳) بررسی و جستجوی انتخابی مقالات و منابع مرتبط؛ در آغاز فرآیند جستجو، لازم است مشخص شود که آیا مقالات دریافتی حاصل از جستارگری، متناسب با سؤال پژوهش است یا خیر. برای رسیدن به این هدف، مجموعه مطالعات منتخب چندین بار مورد بازبینی قرار گرفت. در این گام، در هر مرحله بازبینی، مقالات بر اساس عوامل مختلفی از جمله میزان ارتباط با موضوع تحقیق مورد بررسی قرار گرفتند و مواردی که دارای ارتباط کمتری بودند، از فرآیند فراترکیب کنار گذاشته شدند.



شکل ۷: شمای ساده فرآیند جستجو و انتخاب مقالات نهایی مرتبط

۴) استخراج مفاهیم و کدهای مرتبط با موضوع پژوهش؛ در سراسر فراترکیب، پژوهشگر به‌طور پیوسته مقالات منتخب و نهایی شده را به‌منظور دستیابی به یافته‌های درون‌محتوایی مجزایی که در آن‌ها مطالعه‌های اولیه و اصلی انجام می‌شود، چندین بار مرور می‌کند. در این مرحله، محتوای مقالات بررسی دقیق شد و کدهایی که ارتباط با واژه‌های کلیدی داشتند، انتخاب و بر اساس آن‌ها مفاهیم و مقوله‌ها شکل گرفت. برخی از کدهای استخراج شده به همراه منبع هر یک در جدول زیر ارائه شده است.

جدول ۲: نمونه‌ای از واحدهایی معنایی و کدهای استخراج شده

مفاهیم	منبع	اصل متن
منابع دانشی مؤثر در شکل‌گیری نوآوری	لاوی، ۲۰۰۶؛ باتیس‌تی، ۲۰۱۲؛ سان‌پرز و همکاران، ۲۰۱۵	منابع دانش به‌عنوان منبع ارزشمند، کمیاب و غیرقابل تعویض می‌تواند منجر به ظهور نوآوری اجتماعی گردد.
نوآوری اجتماعی مؤثر در ایجاد منابع دانش جدید	کانتر (۲۰۱۵)	نوآوری اجتماعی به بهبود مشکلات اجتماعی، اقتصادی و تجاری با ایجاد منابع دانش جدید کمک می‌کند.
اجتماعی‌سازی دانش مقدمه نوآوری اجتماعی	سوریکوا و همکاران (۲۰۱۵)	نوآوری اجتماعی، با خلق دانش جدید، منابع دانش عالی را ایجاد نموده که این مهم نیز منجر به تربیت بهتر دانشگران سازمان می‌گردد.
دانش و مدیریت دانش مقدمه نوآوری اجتماعی؛ نوآوری اجتماعی منجر به خلق دانش جدید	مولیانینگ سیه و همکاران (۲۰۱۴)	خلق دانش و به‌اشتراک‌گذاری آن مقدمه نوآوری اجتماعی است.
دانش و مدیریت دانش مقدمه نوآوری اجتماعی؛ نوآوری اجتماعی منجر به خلق دانش جدید	پورصادق و کشتکار (۱۳۹۵)	پالایش کردن سیگنال‌های ضعیف، فرآیندی هوشمندانه است که کنترل و تحلیل آن نیازمند دانشگرانی است که از دانش، تجارب و مهارت‌های به‌اندازه کافی برخوردار باشند. در این صورت راه‌حل‌های مواجهه با آن‌ها اغلب نوآورانه است. این راه‌حل‌های نوآورانه جدید، خود منجر به تولید دانش‌های جدید می‌گردد.
دانش و ارتباط آن با فرآیندهای نوآوری اجتماعی	ویناس و رودریگوئز (۲۰۱۲)	تغییر اجتماعی تنها می‌تواند با بهبود دانش ما در مورد تأثیر فرآیندهای نوآوری در ائتلاف همکاری با تکامل اجتماعی قابل درک باشد.

مفاهیم	منبع	اصل متن
مدیریت دانش پیشران نوآوری اجتماعی	سالوما (۲۰۱۵)	بسیج دانش و یا استفاده از دانش در جهت دستیابی به اهداف، محور تغییر و توسعه اجتماعی است. مدیریت دانش، با تمرکز بر چگونگی تولید، انتقال، دریافت، ارزیابی و ادغام دانش موجود و مورد نیاز، منابع لازم برای نوآوری اجتماعی که باعث تغییر اجتماعی و توسعه می‌شوند را فراهم می‌سازد.
نوآوری اجتماعی محصول دانش و مدیریت آن	سویردم و همکاران (۲۰۱۷)	مشارکت همه ذی‌نفعان در فرآیند همکاری ایجاد دانش، منجر به نوآوری مشخصاً اجتماعی می‌شود.
ارتباط درهم‌تنیده نوآوری اجتماعی و مدیریت دانش	مول یانینگ سیه و همکاران (۲۰۱۶)	ارتباط و تعامل مدیریت دانش و نوآوری اجتماعی ناگسستنی و درهم‌تنیده است، به گونه‌ای که در تمام مراحل نوآوری اجتماعی، مراحل و گام‌های مدیریت دانش دیده می‌شود.
نوآوری اجتماعی مولد چرخه مدیریت دانش	بن ورث و کونا (۲۰۱۵)	دانش منحصربه‌فرد خلق‌شده در فرآیند نوآوری اجتماعی می‌تواند حداقل از دو منظر ایجاد ارزش مادی و ایجاد ارزش معنوی (مشروعیت نمادین) برای دانشگاه مفید باشد.
ارتباط درهم‌تنیده نوآوری اجتماعی و مدیریت دانش	برنامه رهبری WBCSD (۲۰۱۶)	در توصیه‌های کلیدی به سازمان‌ها برای آنکه نوآوری اجتماعی در فرهنگ سازمانی آن‌ها نهادینه شود به گونه‌ای که مهارت کارکنان در این خصوص افزایش یابد، آمده است که با ذی‌نفعان وسیع‌تر که مهارت و دانش دارند، همکاری جدی صورت گیرد.
نوآوری اجتماعی پیشران مدیریت دانش	آلونسو (۲۰۱۷)	نوآوری اجتماعی از طریق تبادل دانش، ظرفیت دانشگاه‌ها را برای استفاده از دانش خود به‌منظور تأثیرگذاری بر تغییرات اجتماعی به‌طور مستقیم و معنی‌دار نشان می‌دهد. این کار با توسعه پارادایم‌های جدید و ابزارهای عملیاتی برای تبادل دانش انجام می‌شود که شامل نوآوری‌های اجتماعی، تشویق کارآفرینی اجتماعی و حمایت مؤثر از جوامع محلی می‌شود.

۵) استخراج مقوله‌ها (ترکیب یافته‌های کیفی)؛ هدف فراترکیب، ایجاد تفسیر یکپارچه و جدیدی از یافته‌ها می‌باشد. پس از شناخت مفاهیم، طبقه‌بندی آن‌ها در قالب طبقه‌بندی مناسب شکل گرفت، به نحوی که بهترین توصیف برای مفاهیم را داشته باشد.

۶) تبیین ارتباط میان مفاهیم، مقوله‌ها و مضامین؛ تبیین ارتباط میان مفاهیم، مقوله‌ها و مضامین، یافته بعدی این پژوهش است.

جدول ۳: ارتباط میان مفاهیم، مقوله‌ها و مضامین

مضامین	مقوله‌ها	مفاهیم
	شناخت مسئله و فرصت‌شناسی با مراجعه به دانش	حس مشترک و مورد اجماع از مسئله؛ شناخت علل ریشه‌ای حل مسئله؛ شناخت فرصت‌ها؛ تحریک و تهییج تخیل خلاق و ...
	به اشتراک‌گذاری دانش و تولید ایده	آماده‌سازی، فرهنگ‌سازی و برقراری ارتباط و ایجاد فرهنگ پشتیبان؛ قالب‌بندی مسئله یا طراحی سؤال با هدف افزایش ادراک مشترک؛ تولید یا جذب ایده؛ تصویرسازی راه‌حل‌ها؛ مستندسازی فرضیه‌های شفاف و انگاره‌های کلیدی؛ تعیین تیم توسعه طرحی برای آزمون فرضیه‌ها و ...
	امکان‌سنجی (شناخت شکاف بین دانش مطلوب و موجود) ظرفیت‌سازی	تک‌ساخت؛ ارزیابی نمونه آزمون و انتخاب ایده برتر؛ مقایسه خروجی پیش‌بینی‌شده با خروجی واقعی؛ اجرا در مقیاس کوچک برای آزمون فرضیه‌ها و انگاره‌ها در عمل؛ انتخاب ایده‌های بادوام، امکان‌پذیر و مطلوب و ...
	پیاپی‌سازی و ظهور دانش جدید	استقرار و اجرا در مقیاس وسیع؛ پیوند تک‌ساخت به تولید و اجرای انبوه (بودجه، منابع انسانی، تغییرات مورد نیاز در خط‌مشی‌ها و ...)؛ به‌اشتراک‌گذاری نوآوری‌ها با طیف گسترده‌ای از ذی‌نفعان؛ توسعه راهبردها برای رشد و گسترش نوآوری و ...
	نهادینه‌سازی و درونی‌سازی دانش	تجاری‌سازی؛ یادگیری؛ تغییرات سامانمند الگوهای جریان منابع، قدرت و شیوه‌ها و تکامل

(۷) کنترل کیفیت؛ برای حفظ کیفیت مطالعه، از شاخص کاپا استفاده شده است. به این طریق که شخص دیگری از خبرگان حوزه مطالعه حاضر، بدون اطلاع از نحوه ادغام کدها و مفاهیم ایجادشده توسط پژوهشگر، اقدام به دسته‌بندی کدها در مفاهیم نمود. در ادامه مفاهیم ارائه‌شده توسط پژوهشگر با مفاهیم ارائه‌شده توسط این فرد مقایسه شد. در نهایت با توجه به تعداد مفاهیم ایجادشده مشابه و متفاوت، شاخص کاپا محاسبه شد (جدول شماره ۴).

جدول ۴: پایایی روش فراترکیب

	نظر محقق	نظر محقق	
		بله	خیر
نظر خبره	بله	A=4	B=1
دیگر	خیر	C=1	D=0
	مجموع	۵	۱
			N=6

$$\text{توافقات مشاهده شده} = \frac{A + D}{N} = 0.67$$

با توجه به مقدار شاخص کاپا برابر با ۰/۶۷، وضعیت شاخص در سطح توافق معتبر قرار گرفت (جدول شماره ۵).

جدول ۵: وضعیت شاخص کاپا (جنسن و آلن، ۱۹۹۶)

وضعیت شاخص	مقدار عددی شاخص	وضعیت توافق	مقدار عددی توافق
ضعیف	کمتر از ۰	بی‌اهمیت	۰-۰/۲۰
متوسط	۰/۰-۲۱/۴۰	مناسب	۰/۰-۴۱/۶۰
معتبر	۰/۰-۶۱/۸۰	عالی	۰/۱-۸۱

$$\text{توافقات شانسی} = \frac{A+D}{N} \times \frac{A+C}{N} \times \frac{C+D}{N} \times \frac{B+D}{N} = \frac{5}{6} \times \frac{5}{6} \times \frac{1}{6} \times \frac{1}{6} = 0.0192$$

(۸) ارائه یافته‌ها؛ در این مرحله، یافته‌های حاصل از مراحل قبل بر اساس هدف اصلی پژوهش ارائه می‌شود. دانش منحصر به فرد خلق شده در فرآیند نوآوری اجتماعی، حداقل از دو منظر ایجاد ارزش مادی و ایجاد ارزش معنوی و مشروعیت نمادین، برای سازمان مفید است. رجوع به دانش موجود برای یافتن پاسخ، منجر به شناخت مسئله و فرصت‌شناسی

می‌شود. تولید ایده با درک این مهم که به‌اشتراک‌گذاری دانش (اجتماعی‌سازی) مهم است، انجام می‌شود. تجربه آزمون ایده‌ها؛ ارزیابی نمونه آزمون و انتخاب ایده برتر؛ مقایسه خروجی پیش‌بینی‌شده با خروجی واقعی و توسعه راهبردها برای رشد و گسترش نوآوری، از دیگر یافته‌های متعامل بین نوآوری اجتماعی و مدیریت دانش است که در این مرحله حاصل شد. بر این اساس، یافته‌ها نشان می‌دهد، رابطه بین نوآوری اجتماعی و مدیریت دانش در سازمان، متقابل و وابسته به یکدیگر است. در جدول زیر، رابطه بین نوآوری اجتماعی و مدیریت دانش بر اساس تم‌های فرعی ارائه شده است.

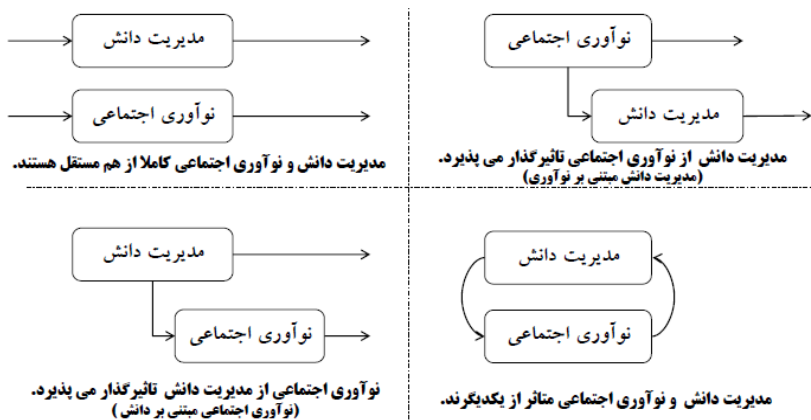
جدول ۶: نتیجه رابطه بین نوآوری اجتماعی و مدیریت دانش با تم‌های فرعی

تم اصلی (مدیریت دانش)	تم‌های فرعی	تم اصلی (نوآوری اجتماعی)
رجوع به دانش موجود برای یافتن پاسخ	حس مشترک و مورد اجماع از مسئله؛ شناخت علل ریشه‌ای حل مسئله؛ شناخت فرصت‌ها؛ تحریک و تهییج تخیل خلاق و ...	شناخت مسئله و فرصت‌شناسی
اشتراک‌گذاری دانش (اجتماعی‌سازی)	آماده‌سازی، فرهنگ‌سازی و برقراری ارتباط و ایجاد فرهنگ پشتیبان؛ قالب‌بندی مسئله یا طراحی سؤال با هدف افزایش ادراک مشترک؛ تولید یا جذب ایده؛ تصویرسازی راه‌حل‌ها؛ مستندسازی فرضیه‌های شفاف و انگاره‌های کلیدی؛ تعیین تیم توسعه طرحی برای آزمون فرضیه‌ها و ...	چرخه تولید ایده
شناخت شکاف بین دانش مطلوب و موجود (ترکیب)	تک‌ساخت؛ ارزیابی نمونه آزمون و انتخاب ایده برتر؛ مقایسه خروجی پیش‌بینی‌شده با خروجی واقعی؛ اجرا در مقیاس کوچک برای آزمون فرضیه‌ها و انگاره‌ها در عمل؛ انتخاب ایده‌های بادوام، امکان‌پذیر و مطلوب و ...	امکان‌سنجی و ظرفیت‌سازی
ظهور دانش جدید (بیرونی‌سازی)	استقرار و اجرا در مقیاس وسیع؛ پیوند تک‌ساخت به تولید و اجرای انبوه (بودجه، منابع انسانی، اصلاح خط‌مشی‌ها و ...؛ به‌اشتراک‌گذاری نوآوری‌ها با طیف گسترده‌ای از ذی‌نفعان؛ توسعه راهبردها برای رشد و گسترش نوآوری و ...	پیاده‌سازی
درونی‌سازی	تجاری‌سازی؛ یادگیری؛ تغییرات سامانمند الگوهای جریان منابع، قدرت و شیوه‌ها و تکامل	نهادینه‌سازی

نتیجه‌گیری و پیشنهاد

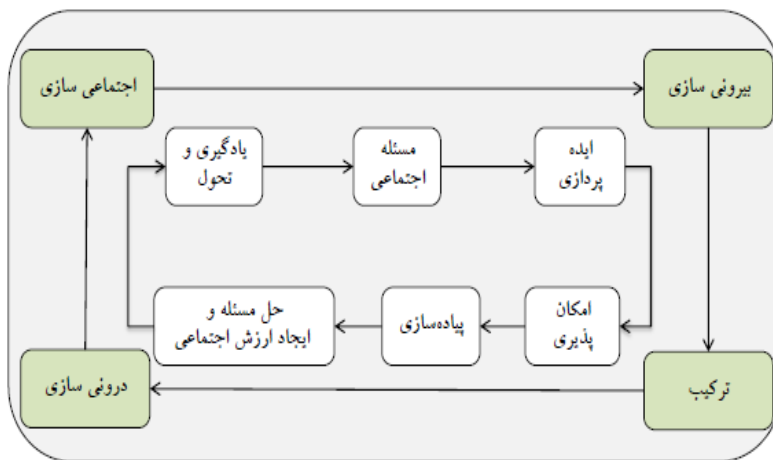
تحقق توفیق مأموریت، همواره از دغدغه‌های سازمان‌ها است، لذا مدیریت کارکنان و ذی‌نفعان داخل و خارج از سازمان را به دلیل داشتن سرمایه دانش مدنظر دارند. ذی‌نفعان با در اختیار داشتن دانش، به‌عنوان سرمایه اصلی، به بازیگران تعیین‌کننده و محوری جریان کار سازمان تبدیل شده‌اند (روی و شنا، ۲۰۰۵). این مهم به‌ویژه در سازمان‌های امروزی و شرایطی که برتری دانشی برای بقا و تحمیل اراده بر رقبا اجتناب‌ناپذیر است، از اهمیت فزاینده‌ای برخوردار می‌باشد.

گفته می‌شود سازمان‌های آینده، درگیر چالش‌هایی خواهند شد که علاوه بر بهره‌برداری از نیروی انسانی دانشی، باید از هوش خود یاری جویند و این دانش و آگاهی است که باعث برتری آن‌ها خواهد شد. ساختن گروه‌های منسجم از طریق ارتقاء درک مشترک؛ فراهم نمودن بیش شفاف برای رهبران، مدیران و فرماندهان و نیز بهبود یادگیری زیردستان در نتیجه گردش منطقی، به‌هنگام و مناسب دانش محقق می‌شود (اودیرو و مورو، ۲۰۱۲). از این رو به ارزش مدیریت دانش، بیشتر و بهتر از گذشته واقف گردیده و آن را به رسمیت شناخته، سازمان چالاک، معطف و مقتدر را از طریق نظام مدیریت دانش و دسترسی به دانش به‌عنوان چشم‌انداز دانشی تعریف نموده و تلاش می‌نمایند تا با بهره‌گیری از همه منابع، نگه‌داشت و ارتقاء یا همان مدیریت شایسته دانش را به‌عنوان عامل رقابتی انجام دهند (ارجلی و همکاران، ۲۰۰۷؛ لمونت، ۲۰۱۱؛ اخوان و کشتکار، ۱۳۹۴)؛ بنابراین همواره سازمان‌ها تلاش می‌نمایند تا بتوانند توازن دوسویه بین عملکرد و نوآوری را برقرار کنند. چهار حالت مختلف در خصوص رابطه بین این دو سازه اصلی، مدیریت دانش و نوآوری اجتماعی، متصور است که در شکل زیر نشان داده شده است.



شکل ۸: حالت‌های چهارگانه رابطه بین مدیریت دانش و نوآوری اجتماعی

در این پژوهش که بر اساس هدف، توسعه‌ای- کاربردی، بر اساس ماهیت داده‌ها، کیفی و بر اساس روش‌های جمع‌آوری داده‌ها و اطلاعات، اسنادی بود، داده‌های کیفی از روش پژوهش کیفی فراترکیب جمع‌آوری شد. یافته‌ها نشان داد، رابطه بین نوآوری اجتماعی و مدیریت دانش در سازمان، متقابل و وابسته به یکدیگر است.



شکل ۹: تعامل دوطرفه نوآوری اجتماعی و مدیریت دانش

تغییر و تحول، به‌عنوان یک فرآیند دائمی، همواره سازمان‌ها را به‌عنوان یک سامانه با مسائل و موضوعات مختلف، متنوع، پیش‌بینی‌نشده و نظیر آن مواجه می‌سازد. حل این

مسائل و پاسخ به آن‌ها برای حفظ تعادل و بقای سازمان البته با مشارکت و همراهی نوآورانه ذی‌نفعان به دلیل برخورداری از ظرفیت، توانمندی و دانش ارزشمند، لازم است. به بیانی دیگر، سازمان به‌عنوان یک سامانه زنده، هنگامی می‌تواند حداکثر اهداف خود را محقق سازد که با درک این واقعیت مهم، مبنی بر همزاد و همیشگی بودن تحولات محیطی از یک‌سو و از سوی دیگر مواجه شدن مکرر با گزینه «انتخاب و تصمیم‌گیری»، به‌طور دائم برای ارتقای ظرفیت فردی، تیمی، سازمانی و اجتماعی خود یاد بگیرد تا با تصمیم‌گیری و اقدام مناسب، عقلایی، خردمندانه، مبتنی بر خرد و مشارکت جمعی، حداکثر انتفاع لازم را تحصیل نماید. به عبارتی بهتر با مشارکت ذی‌نفعان به‌عنوان منابع دانشی ارزشمند در محصول، فرآیند و خدمات خود، نوآوری ایجاد نماید و در نتیجه این نوآوری، دانش جدید تولید نماید. این چرخه‌ای است که شرایط و اقتضای محیط سازمان ایجاب می‌نماید.

گافورینی^۱ (۲۰۱۵ م) در تحقیقی که در سازمان‌های اجتماعی ترکیبی^۲ منتخب در آفریقا انجام داد، نتیجه گرفته یادگیری سازمانی بر نوآوری اجتماعی تأثیرگذار است. هو و یو^۳ (۲۰۰۸ م) برای سنجش نوآوری اجتماعی در سازمان‌های غیرانتفاعی چین، سه بعد فضای نوآوری، خدمات نوآوری و مدیریت نوآوری را مبنا قرار دادند. تاردیف و هریسون (۲۰۰۵ م) بر اساس ویژگی‌های شناسایی شده در بیش از ۴۹ مطالعه دریافتند محور نوآوری اجتماعی معطوف به تحول اجتماعی است، لذا ابعاد نوآوری اجتماعی شامل تحول، شخصیت نوآورانه، ویژگی‌های نوآوری، بازیگران درگیر و فرآیند توسعه نوآوری است (کشتکار، ۱۳۹۵). اینوباسک^۴ (۲۰۱۳ م) معیار سنجش قابلیت نوآوری اجتماعی را شامل چهار دسته دسترس‌پذیری به دانش، توسعه، تأثیرگذاری و مدیریت بیان نموده است. این مهم با آنچه یافته‌های این مطالعه نشان می‌دهد، مطابقت دارد.

از آنجایی که چرخش صحیح، به‌موقع و مناسب دانش در سازمان‌های امروزی، ارتقای درک و دید سطوح بالای سازمان از یک‌سو و از سوی دیگر توسعه درک مشترک و بهبود

۱ Gaffurini
 ۲ Hybrid Social Enterprises
 ۳ Hu and Yu
 ۴ Innobasque

یادگیری کارکنان و نیز ذی‌نفعان را نتیجه می‌دهد، منجر به بهبود انعطاف، قابلیت تطبیق، تلفیق و همگونی می‌گردد. در سوی دیگر، وضعیت‌های جدید و بهبودیافته، خود منجر به تولید دانش جدید می‌شود. این تحقیق تلاش نمود تا به صورت جامع به تبیین این مهم پردازد. این موضوع از نوآوری‌های اصلی این تحقیق می‌باشد. این مهم به تصمیم‌سازان و تصمیم‌گیران سازمان‌ها می‌تواند در خصوص به‌کارگیری سازوکار لازم برای ارتقای نوآوری اجتماعی مبتنی بر دانش ذی‌نفعان خود کمک نماید.

نوآوری دیگر این تحقیق آن است که گرچه اساساً نوآوری اجتماعی را مفهومی برای فضا و محیط‌های اجتماعی، امور خیریه و نظایر دیگر می‌پندارند، ولی سازمان‌های با مأموریت‌های غیراجتماعی نیز به دلیل ضرورت حرکت بر لبه دانش و فناوری‌های نوین، نیازمند استفاده از همه ظرفیت‌ها، از جمله ذی‌نفعان درون و بیرون سازمانی، به طریق نوآورانه هستند. این مهم هرگز با الزامات و اقتضائات این سازمان‌ها منافاتی ندارد؛ زیرا بسیاری از مسائل و موضوعاتی وجود دارند که در نتیجه تحمیل سایه ساختارهای خشک و سلسله‌مراتبی یا حل نشده‌اند و یا در صورت حل، به صورت گران و با عملکرد پایین اداره می‌شوند. کافی است تعریف مناسب از مسائل و موضوعاتی که سازمان‌ها با آن درگیر هستند و امکان حل آن‌ها با مشارکت و بسیج ظرفیت‌ها و ذی‌نفعان داخلی و خارجی سازمان میسر است، صورت گیرد. در این صورت نوآوری اجتماعی متناسب، پاسخگو است. در غیر این صورت، هدررفت فرصت‌ها و سرمایه‌های دانشی که می‌توانند محصولات، فرآیندها و خدمات نوآورانه‌ای را برای سازمان داشته باشند، همچنان ادامه خواهد داشت.

پیشنهاد

همان‌گونه که قبلاً اشاره شد، بر اساس ویژگی‌های شناسایی شده در بسیاری از مطالعات گذشته، محورهای اساسی نوآوری اجتماعی، معطوف به تحول اجتماعی است (کشتکار، ۱۳۹۵؛ مای لیک، ۱۹۸۷؛ تاردیف و هریسون، ۲۰۰۵؛ دانیل و داوسون، ۲۰۱۰؛ بنیاد یانگ، ۲۰۱۲)، زیرا جوامع و سازمان‌ها همواره در محیطی پرفشار، متلاطم و غیرقابل پیش‌بینی هستند؛ بنابراین برای بقاء

نیازمند یافتن راه‌حل‌هایی نوآورانه در زمان و مکان مناسب می‌باشند. ایجاد محیطی اجتماعی که بتوان در آن، دانش تولید کرد، به آن دسترسی داشت و دیگران را در آن سهیم ساخت، رویکرد نوینی است که مورد توجه سازمان‌ها و جوامع پیشرو قرار گرفته است. لذا پیشنهاد می‌گردد بر اساس یافته‌های این تحقیق که ارتباط متقابل مدیریت دانش و نوآوری اجتماعی را نشان می‌دهد، پژوهش‌هایی با عناوین معنونه زیر انجام شود:

- نقش مدیریت دانش تحولات کلان اجتماعی در ایجاد و توسعه نوآوری اجتماعی؛
- راهبردهای استفاده از مدیریت دانش در ایجاد و توسعه نوآوری اجتماعی؛
- طرح راهبردی نوآوری اجتماعی با تأکید بر نقش مدیریت دانش در جمهوری اسلامی ایران؛
- آسیب‌شناسی چرایی عدم بهره‌مندی بهینه از تجارب و درس‌آموخته‌ها از تحولات اجتماعی در ایجاد و توسعه نوآوری اجتماعی؛
- الگوی مطلوب استفاده از دانش اجتماعی برای ایجاد و توسعه نوآوری اجتماعی در ایران؛

فهرست منابع و مآخذ

الف. فارسی

- اخوان، پیمان؛ خادم‌الحسینی، سید پیمان (۱۳۹۲)، تبیین مدیریت دانش از دیدگاه اسلام، *دوفصلنامه علمی- پژوهشی مدیریت اسلامی*، سال ۲۱، شماره ۲، صص ۹۹-۱۲۶.
- اخوان، پیمان؛ کشتکار، مهرا (۱۳۹۴)، بررسی و رتبه‌بندی توانمندسازهای مدیریت دانش، مطالعه موردی: سامانه فرماندهی و واپایش یک سازمان امروزی، *فصلنامه راهبرد دفاعی*، سال سیزدهم، شماره ۵۰، صص ۸۶-۶۳.
- پورصادق، ناصر؛ کشتکار، مهرا (۱۳۹۵)، *محیط‌شناسی در مدیریت استراتژیک*، تهران، آذرین مهر.
- حسن‌زاده، محمد (۱۳۸۶)، *مدیریت دانش: مفاهیم و زیرساخت‌ها*، تهران، انتشارات کتابدار
- حسنوی، رضا؛ اخوان، پیمان و سنجقی، محمدابراهیم (۱۳۹۱)، *عوامل کلیدی موفقیت مدیریت دانش*، تهران، انتشارات آتی‌نگر.
- حمیدی‌زاده، محمدرضا (۱۳۸۹)، *مدیریت دانش و دانایی، ساختار، فرآیند و راهکارها*، چاپ اول، قم، انتشارات یاقوت.
- سهرابی، بابک؛ اعظمی، امیر و یزدانی، حمیدرضا یزدانی (۱۳۹۰)، آسیب‌شناسی پژوهش‌های انجام‌شده در زمینه مدیریت اسلامی با رویکرد فراترکیب، *چشم‌انداز مدیریت دولتی*، شماره ۶، تابستان ۱۳۹۰، صص ۲۴-۹.
- طالقانی، غلامرضا؛ انواری، علی و افتخاری، لیلا (۱۳۹۱)، رابطه بین مدیریت دانش و نوآوری سازمانی در یک شرکت بیمه، *پژوهشنامه بیمه*، دوره ۲۷، شماره ۱، صص ۱۷۱-۱۵۱.
- قنبری، سیروس؛ اردلان، محمدرضا؛ نصیری ولیک‌بنی، فخرالسادات و بهشتی‌راد، رقیه (۱۳۹۳)، ارزیابی اثر فرآیندی و زیرساختی مدیریت دانش بر چابک‌سازی سازمان، *پژوهش‌های مدیریت عمومی*، سال ۷، شماره ۲۳، صص ۵۲-۲۷.
- کشتکار، مهرا (۱۳۹۷)، *نوآوری اجتماعی: الگویی برای پیشرفت*، چاپ اول، تهران، دانشگاه عالی دفاع ملی.
- کشتکار، مهرا؛ پورمظاهری، صدیقه (۱۳۹۷)، بررسی و شناخت تأثیر شبکه‌های اجتماعی بر نوآوری اجتماعی، *فصلنامه مدیریت راهبردی دانش سازمانی*، سال اول، شماره ۳، صص ۱۴۵-۱۱۷.
- کشتکار، مهرا؛ مهدی‌نژاد نوری، محمد (۱۳۹۸)، *درآمدی بر نوآوری اجتماعی سازمانی*، چاپ اول، تهران، دانشگاه عالی دفاع ملی.

- مبینی دهکردی، علی؛ حاتمی، حمیدرضا؛ اخوان، پیمان؛ دهقان، محمدحسن و کشتکار، مهران (۱۳۹۳)، شناخت رهیافت‌های گفتمان ولایت در خصوص نوآوری اجتماعی، *فصلنامه مطالعات بین‌رشته‌ای دانش راهبردی*، سال پنجم، شماره ۲۰، پاییز ۱۳۹۴، صفحه ۵۶-۳۱.
- مبینی دهکردی، علی؛ کشتکار، مهران (۱۳۹۳)، بررسی تأثیر مدل سه‌شاخگی بر نوآوری اجتماعی (مطالعه موردی یک شرکت وابسته به صنایع خودروسازی). *فصلنامه مدیریت نوآوری*، سال سوم، شماره ۴، صص ۷۵-۵۷.
- مبینی دهکردی، علی؛ کشتکار، مهران (۱۳۹۳)، نوآوری اجتماعی: کنکاشی بر مفهوم‌سازی مبتنی بر تحلیل محتوای تعاریف، *فصلنامه مدیریت نوآوری*، سال سوم، شماره ۴، صص ۷۵-۵۷.
- وحیدی، احمد؛ حسینی، رضا؛ اخوان، پیمان و سنجقی، محمدابراهیم (۱۳۹۶)، الگوی مدیریت راهبردی دانش در وزارت دفاع و پشتیبانی نیروهای مسلح، *مطالعات دفاعی استراتژیک*، دوره ۱۵، شماره ۶۹، صص ۸۱-۱۰۸.

ب. انگلیسی

- Alavi, M., & Leidner, D. E. (2001). Review: Knowledge management and knowledge management systems: Conceptual foundations and research issues. *MIS Quarterly*, 107-136.
- Alonso, Pablo Lopez, (2017), *Knowledge Alliance: Our Experience So Far Glasgow Caledonian University*, available on: <http://www.ua.gov.tr>
- Altuna, N., Contri, A. M., Dell Era, C., Frattini, F., & Maccarrone, P. (2015). Managing social innovation in for-profit organizations: the case of Intesa Sanpaolo. *European Journal of Innovation Management*, 18(2), 258-280.
- Battisti, S. (2012). Social innovation: the process development of knowledge-intensive companies. *International Journal of Services Technology and Management*, 18(3-4), 224-244
- Bench, S. and Day, T. (۲۰۱۰), "The user experience of critical care discharges: a meta-synthesis studies of qualitative research", *International Journal of Nursing Studies*, 47 (4): 487-499.
- Benneworth, Paul, Cunha, Jorge, (2015), Universities' contributions to social innovation: reflections in theory & practice, *European Journal of Information Management*, Vol. 18, Issue 4
- Bergman Noam, Markusson Nils, Connor Peter, Middlemiss Lucie, Ricci Miriam, (2010), "*Bottom-up, Social Innovation for Addressing Climate Change*", Sussex, s.n
- Bramwell, A., Hepburn, N., Wolfe, D.A. (2012). Growing Innovation Ecosystems: University-Industry Knowledge Transfer and Regional Economic Development in Canada. *Knowledge Synthesis Paper on Leveraging Investments in HERD*. Final Report to the Social Sciences and Humanities Research Council of Canada.
- Cajaiba-Santana, G. (2014). Social innovation: Moving the field forward. A conceptual framework. *Technological Forecasting and Social Change*, 82, 42-51

- Chiva, R., Ghauri, P., Alegre, J. (2014). Organizational learning, innovation and internationalization: A complex system model. *British Journal of Management*, 25(4), 687-705
- Ergenli. Aziz, Saglam, Guler and Metin, Selin (2007), “Psychological Empowerment and its Relationship to Trust in Immediate Managers”, *Journal of Business Research*, Vol. 60.
- Grice, Julie Caulier, Davies Anna, Patrik Robert, Norman, Will.(2012). **Defining social innovation**, The Young Foundation.
- Hahn, Johannes, Andor, Laszlo, (2013). *Guide to social innovation*, European Commission.
- Hamalainen, Timo J.; Heiskala, Risto (Eds.),(2007). *Social Innovations, Institutional Change and Economic Performance*, Cheltenham, U.K. and Northampton, Mass.: Elgar in association with Sitra, the Finnish Innovation Fund.
- Hamerlinck, Laurens.R.E.(2010). *Social Innovation, Beyond the hype*, Tilburg School of Social and Behavioral Sciences, 2010.
- Harrington, C. F. (2014). Customer relationship management and intercollegiate athletics: Opportunities and benefits for smaller institutions. *Management and Organizational Studies*, 1(1), 1-6.
- Howaldt Jurgen, (2012). Social Innovation and Workplace Innovation in Germany, Second International Wellbeing at Work Conference.
- Howaldt, Jürgen; Schwarz, Michael (2010). Social innovation: concepts, research fields and international trends. 1st ed. Aachen: IMA/ZLW, *accessed online through <http://www.sfsdortmund>*.
- Jali, Muhamad Nizam, Zakaria Abas, Ariffin Ahmad Shabudin, and Baluch Nazim (2016), Social Innovation and Strategic Knowledge Management Processes:A Critical Conceptual Overview, *Knowledge Management International Conference (KMICe) 2016*, 29 – 30 August 2016, Chiang Mai, Thailand, [http://www.kmice.cms.net.my /Knowledge and Social Innovation](http://www.kmice.cms.net.my/Knowledge and Social Innovation) (Dr. Czarina A. Saloma-Akpedonu: csaloma@ateneo.edu)
- Kanter, R.M. (2015). From spare change to real change: The social sector as beta site for business innovation. *Harvard Business Review*, Vol. 77 No. 3, pp. 122-132.
- Krlev, G., Bund, E., & Mildenberger, G. (2014). Measuring what matters—Indicators of social innovativeness on the national level. *Information Systems Management*, 31(3), 200-224
- Lavie, D. (2006). The competitive advantage of interconnected firms: An extension of the resource-based view. *Academy of Management Review*, 31(3), 638-658.
- Lindgreen, A., Palmer, R., and Vanhamme, J. (2004), “Contemporary marketing practice: theoretical propositions and practical implications”, *Marketing Intelligence and Planning*, Vol. 22 No. 6, pp. 673-692. (ISSN 0263-4503)
- Makimattila, M., Junell, T., & Rantala, T. (2015). Developing collaboration structures for university-industry interaction and innovations. *European Journal of Innovation Management*, 18(4), 451-470
- Meier, M. (2011). Knowledge management in strategic alliances: A review of empirical evidence. *International Journal of Management Reviews*, 13(1), 1-23.

- Mulgan, G. (2007). *Ready or not: taking innovation in the public sector seriously*. Nest Provocation 03, London: NESTA
- Mulgan, Geoff; Tucker, Simon; Ali, Rushanara; Sanders, Ben .(2007). *Social Innovation. What it is, why it matters and how it can be accelerated*, Oxford Said Business School Skoll Centre for Social Entrepreneurship.
- Mulyaningsih, Hendrati dwi, Gatot Yudoko, Bambang Rudito, (2016), *Knowledge-Based Social Innovation Process in Social Enterprise: A Conceptual Framework*
- Mulyaningsih, Hendrati Dwi, Yudoko, Gatot and Bambang Rudito (2014), Initial Conceptual Model of Knowledge-Based Social Innovation, World Applied Sciences Journal 30, *Innovation Challenges in Multidisciplinary Research & Practice*, 256-262
- Murray, Robin; Caulier-Grice; Mulgan, Geoff .(2010). *The Open Book of Social Innovation*, the Young Foundation and NESTA.
- Nonaka, I. & Takeuchi, H. (1995). *The knowledge creating company: how Japanese companies create the dynamics of innovation*, New York: Oxford University Press, p. 284, ISBN 978-0-19-509269-1.
- Nonaka, I. (1991). The knowledge-creating company. *Harvard Business Review*, 69(6), 96-104.
- Nonaka, I., & Von Krogh, G. (2009). Perspective-tacit knowledge and knowledge conversion: Controversy and advancement in organizational knowledge creation theory. *Organization Science*, 20(3), 635-652
- Odierno, Raymond, Morrow, Joyce E (2012), Knowledge Management Operations, *Field Manual*, NO.6-01.1, Headquarters Department of the Army, Washington, DC, 16 July, available at Army Knowledge Online <https://armypubs.us.army.mil/doctrine/index.html>.
- OECD (2010). Social Entrepreneurship and Social Innovation, in: SMEs, Entrepreneurship and Innovation.
- Osburg, Thomas, Schmidpeter.(2010). *Social Innovation: Que Vadis?* Tilburg School of Social and Behavioral Sciences.
- Perkmann, M., & Salter, A. (2012). How to create productive partnerships with universities. *MIT Sloan Management Review*, 53(4), 79.
- Phillis James A. Jr., Deiglmeier Kriss, Miller Dale T., (2008). *Rediscovering Social Innovation, in "Stanford Social Innovation Review"*, fall 2008, 6, 4, Stanford.
- Pol, E., & Ville, S. (2009). Social innovation: Buzz word or enduring term? *The Journal of Socio-Economics*, 38(6), 878-885.
- Poll, Eduardo, Ville, Simon.(2009). Social innovation: Buzz word or enduring term?, School of Economics, University of Wollongong, Northfields Avenue, New South Wales 2522, Australia, *The Journal of Socio-Economics*, 38 , 878-885.
- Pot, Frank.(2011). Workplace innovation for better jobs and performance, *In International Journal of Productivity and Performance Management*, 60 (4), pp. 404-415.
- Roy, Yong, Lyenger, Sheena (2005), Empowerment Through Choice? A Critical Analysis of the Effects of Choice in Organizations, *Research in Organizational Behaviors*, Vol. 27.

- Sandelowski, M., Barroso, J.(2007), “*Handbook for Synthesizing Qualitative Research*”, New York: Springer.
- Sanzo-Perez, M. J., Alvarez-Gonzalez, L. I., & Rey-Garcia, M. (2015). How to encourage social innovations: a resource-based approach. *The Service Industries Journal*, 35(7-8), 430-447.
- Scheuerle, T., Schmitz, B., Spiess-Knafl, W., Schues, R., & Richter, S. (2015). Mapping social entrepreneurship in Germany-a quantitative analysis. *International Journal of Social Entrepreneurship and Innovation*, 3(6), 484-511.
- Social Innovation eXchange (SIX); *Young Foundation* (2010): Study on Social Innovation.
- Spiess-Knafl, W., Mast, C., & Jansen, S. A. (2015). On the nature of social business model innovation. *Social Business*, 5(2), 113-130.
- Suerdem, Ahmet, Yenicioğlu, Baskin, Demir, Ozge, (2017), Designing a Social Innovation Based Knowledge Support System: A Preliminary Guideline, International Conference on Knowledge, *Information, and Creativity Support Systems*, pp 156-167
- Surikova, S., Oganisjana, K., & Grinberga-Zalite, G. (2015, May). The Role of Education in Promoting Social Innovation Processes in the Society. In SOCIETY, INTEGRATION, EDUCATION. *Proceedings of the International Scientific Conference* (Vol. 4, pp. 233-243).
- Unceta, A., Castro-Spila, J., & Garcia Fronti, J. (2016). Social innovation indicators. Innovation: *The European Journal of Social Science Research*, 1-13.
- Van Wijk, R., Jansen, J.J., & Lyles, M.A. (2008). Inter-and Intra Organizational Knowledge Transfer: A Meta Analytic Review and Assessment of its Antecedents and Consequences. *Journal of Management Studies*, 45(4), 830-853.
- WBCSD Leadership Program,(2016), Skills for Social Innovation, www.wbcd.org/work-program/capacity-building/sdmi/wbcd-leadership-program.aspx
- Wong, K.Y., 2005. Critical success factor for implementing knowledge management in small & medium enterprises, *Industrial Management & Data System*, 105(3), pp. 261-65
- Young Foundation .(2012). *Social Innovation Overview: A deliverable of the project TEPSIE*. European Commission – 7th Framework Programme, Brussels: European Commission, DG Research.