



حاکمیت نوآوری به سوی خرد عملی

پنجمین کنفرانس بین‌المللی مدیریت دانشی KM4D

مجید قاسمی

۲۰ مهر ماه ۱۴۰۱





نگاهی به نوآوری در کشور



بررسی ابعاد نوآوری در اسناد بالادستی کشور

ردیف	مرجع قانونی	مؤلفه‌ها
۱	سند چشم انداز بیست ساله	• دستیابی به جایگاه اول علمی و فناوری در سطح منطقه؛ • جامعه برخوردار از دانش پیشرفته و توانا در تولید علم و فناوری.
۲	بند ۲	• پیش‌تازی اقتصاد دانش‌بنیان، پیاده‌سازی و اجرای نقشه جامع علمی کشور و ساماندهی نظام ملی نوآوری به منظور ارتقاء جایگاه جهانی کشور و افزایش سهم تولید.
	بند ۱۱	• توسعه حوزه عمل مناطق آزاد و ویژه اقتصادی کشور به منظور انتقال فناوری‌های پیشرفته، گسترش و تسهیل تولید، صادرات کالا و خدمات و تأمین نیازهای ضروری و منابع مالی از خارج.
۳	سیاست‌های کلی اقتصاد مقاومتی	• افزایش شتاب پیشرفت و نوآوری علمی و فناوری و تجاری‌سازی آن‌ها به ویژه در حوزه‌های اطلاعات و ارتباطات و زیست فناوری و ریزفناوری و انرژی‌های نو و تجدید پذیر.
۴	سیاست‌های کلی برنامه هفتم توسعه	• حمایت از توسعه و تجاری‌سازی فناوری‌های راهبردی و مورد نیاز کشور؛ • حمایت از ایجاد، توانمندسازی و توسعه شرکت‌های دانش‌بنیان و تقویت فعالیت‌های تحقیق و توسعه بنگاه‌های اقتصادی؛ • ایجاد نظام مدیریت یکپارچه فناوری و نوآوری در دستگاه‌های اجرایی، ارتقای یادگیری فناوری در سطح ملی و تقویت توانمندی‌های فناورانه داخلی.

بررسی ابعاد نوآوری در اسناد بالادستی کشور

ردیف	مرجع قانونی	مؤلفه‌ها
۵	بند ۱	• جهاد مستمر علمی با هدف کسب مرجعیت علمی و فناوری: ○ تولید علم و توسعه نوآوری و نظریه پردازی؛ ○ ارتقاء جایگاه جهانی کشور در علم و فناوری؛ ○ دستیابی به علوم و فناوری‌های پیشرفته.
	بند ۴	• تقویت عزم ملی و افزایش درک اجتماعی نسبت به اهمیت توسعه علم و فناوری: ○ ارتقا روحیه نشاط، امید، خودباوری، نوآوری نظام‌مند، شجاعت علمی، کار جمعی و وجدان کاری؛ ○ تقویت فرهنگ کسب و کار دانش‌بنیان و تبادل آراء و تضارب افکار؛ ○ گسترش حمایت‌های هدفمند مادی و معنوی از نخبگان و نوآوران و فعالیت‌های عرصه علم و فناوری.
	بند ۵	• ایجاد تحول در ارتباط میان نظام آموزش عالی، تحقیقات و فناوری با سایر بخش‌ها با تأکید بر: ○ افزایش سهم علم و فناوری در اقتصاد و درآمد ملی، ازدیاد توان ملی و ارتقاء کارآمدی؛ ○ حمایت مادی و معنوی از فرآیند تبدیل ایده به محصول و افزایش سهم تولید محصول‌ها و خدمات مبتنی بر دانش پیشرفته؛ ○ حمایت از مالکیت فکری و معنوی و تکمیل زیرساخت‌ها و قوانین و مقررات مربوط؛ ○ افزایش نقش و مشارکت بخش‌های غیردولتی در حوزه علم و فناوری.
	بند ۶	• گسترش همکاری و تعامل فعال، سازنده و الهام‌بخش در حوزه علم و فناوری با سایر کشورها و مراکز علمی و فنی معتبر منطقه‌ای و جهانی: ○ توسعه صنایع و خدمات مبتنی بر علوم و فناوری‌های جدید؛ ○ اهتمام بر انتقال فناوری و کسب دانش طراحی و ساخت؛ ○ استفاده از ظرفیت‌های علمی و فنی ایرانیان مقیم خارج و جذب متخصصان و محققان برجسته سایر کشورها.

سیاست‌های
کلی علم و
فناوری

**Global
Innovation
Index 2022**

What is the future
of innovation-
driven growth?



شاخص جهانی نوآوری

ارکان شاخص جهانی نوآوری به منظور ارزیابی عملکرد اکوسیستم نوآوری ۱۳۲ کشور جهان



بررسی جایگاه کشور از منظر شاخص جهانی نوآوری (Global Innovation Index-GII)

رتبه برخی کشورهای منتخب بر اساس شاخص جهانی نوآوری و اجزای آن در سال ۲۰۲۲

شاخص کل (رتبه کل)	خروجی خلاقانه	خروجی‌های دانش و فناوری	پیچیدگی کسب و کار	پیچیدگی بازار	زیر ساخت نوآوری	سرمایه انسانی و تحقیق و پژوهش	وضعیت نهادی	نام کشور	
۱	۱	۱	۷	۸	۴	۴	۲	سوئیس	۵ کشور برتر
۲	۱۲	۳	۳	۱	۱۹	۹	۱۳	ایالات متحده آمریکا	
۳	۸	۲	۱	۱۳	۱	۳	۱۹	سوئد	
۴	۳	۸	۲۲	۵	۸	۶	۲۴	بریتانیا	
۵	۱۰	۵	۱۰	۱۸	۱۴	۱۴	۴	هلند	
۳۱	۴۵	۵۹	۲۶	۲۳	۷	۱۷	۶	امارات متحده عربی	کشورهای منتخب
۳۶	۴۱	۳۹	۴۱	۲۶	۵۱	۳۸	۳۴	مالزی	
۳۷	۱۵	۴۷	۴۷	۳۷	۴۸	۴۱	۱۰۱	ترکیه	
۴۰	۵۲	۳۴	۵۴	۱۹	۷۸	۴۳	۵۴	هند	
۵۳	۳۳	۵۰	۱۱۵	۱۱	۷۵	۵۴	۱۳۱	ایران	

رتبه ایران در سال‌های ۲۰۱۸، ۲۰۱۹، ۲۰۲۰ و ۲۰۲۱، به ترتیب، ۹۳، ۶۱، ۶۷ و ۶۰ بوده است.



تبیین مفهوم و ابعاد مختلف حاکمیت نوآوری

Innovation Governance



فرایند نوآوری، اغلب واحدهای سازمانی را در بر می‌گیرد و تابع یک ساختار سلسله مراتبی نیست و به شدت به انگیزه، رفتار و روابط متقابل افراد وابسته است؛ بنابراین ایجاد یک ساختار نظام‌مند برای آن تحت عنوان «نظام حاکمیت نوآوری»، ضروری به نظر می‌رسد.

- ❖ حاکمیت نوآوری با تعیین وظایف، اختیارها و محدودیت‌های نقش‌آفرینان مختلف و سازمان‌دهی عملکرد همه فرآیندهای مرتبط با نوآوری، چارچوبی را برای تمام فعالیت‌های نوآوری در سازمان فراهم می‌کند؛
- ❖ مأموریت حاکمیت نوآوری، راه‌اندازی، هدایت و حفظ نوآوری می‌باشد؛ این مأموریت را نمی‌توان به نهادهای برون‌سازمانی یا رده‌های پایین‌تر سازمان، واگذار کرد. این مأموریت همواره بر عهده مدیران ارشد سازمان قرار دارد.

به مثابه اساسنامه سازمان‌ها در حیطه‌ی نوآوری می‌باشد و نوآوری را به عنوان یک **طرز تفکر**، در کل سازمان فراگیر می‌کند.

به عنوان یک راهنمای مدیریتی، **چارچوبی جامع برای توسعه ارزش‌ها، سیاست‌ها و برنامه‌های ابتکاری** مورد نیاز برای پیاده‌سازی نظام نوآوری سازمانی را در اختیار مدیریت عالی سازمان قرار می‌دهد.

به مدیران کمک می‌کند تا **نوآوری را به عنوان یک شایستگی اصلی** در سازمان توسعه دهند.

حاکمیت نوآوری

چارچوب حاکمیت نوآوری (با تلفیق مدل ستاره سازمانی گالبرایت^۱ و مدل قلمرو حاکمیت نوآوری دشامپ و نلسون^۲)

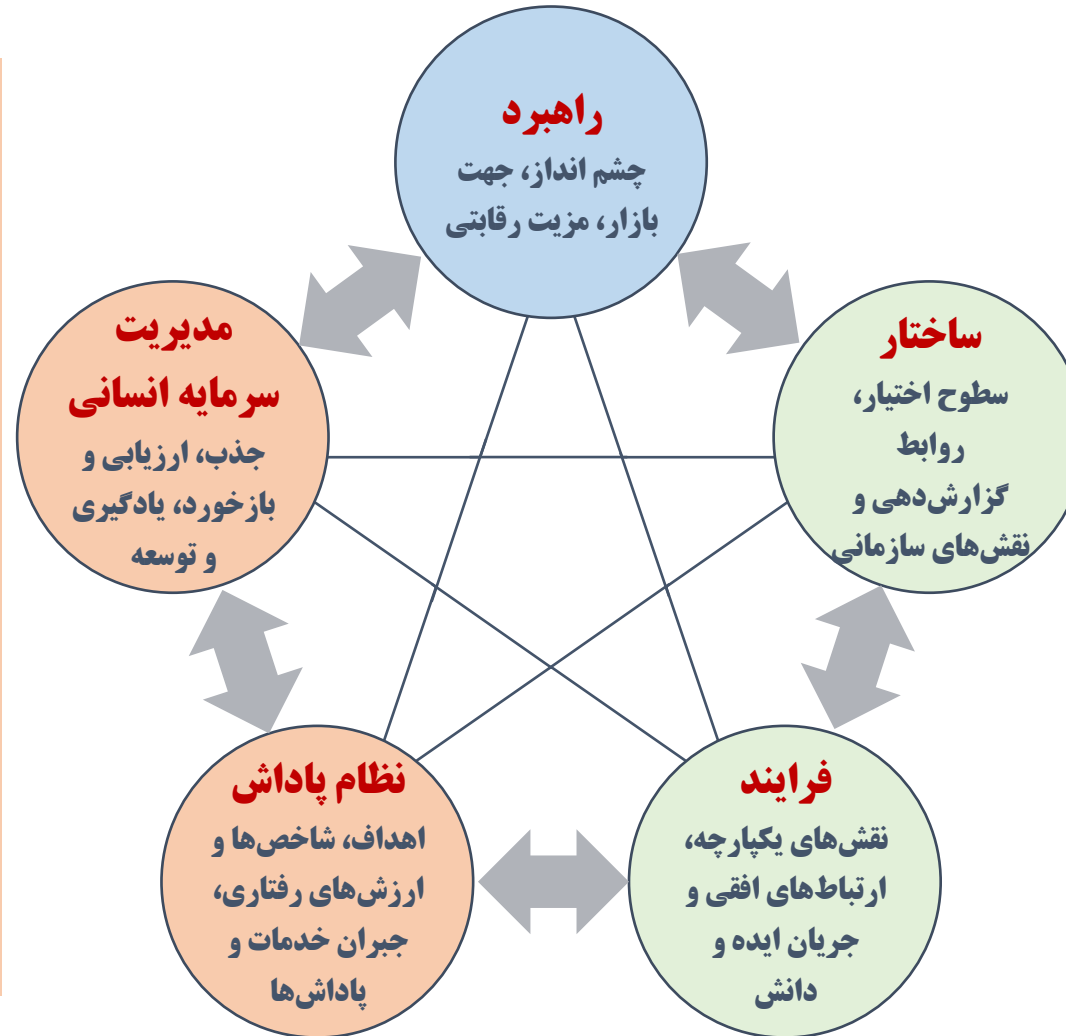
۱. تعیین نقشه راه و راهبرد فناوری و محصولات و خدمات
۲. تعیین سطح بهینه نوآوری با توجه به منابع موجود و ریسک قابل پذیرش

تقویت فرهنگ و ارزش‌های مشوق نوآوری

۱. جهت‌گیری باز و پذیرش ایده‌های مختلف
۲. ایجاد شبکه کار تیمی
۳. کارآفرینی و عمل‌گرایی
۴. ریسک‌پذیری، تحمل شکست و یادگیری
۵. سرعت عمل و احساس فوریت

تقویت شایستگی‌ها و مهارت‌ها

۱. توانایی استفاده از فناوری جدید
۲. درک مشتری
۳. ارزیابی ایده



۱. ایجاد کسب و کار جدید

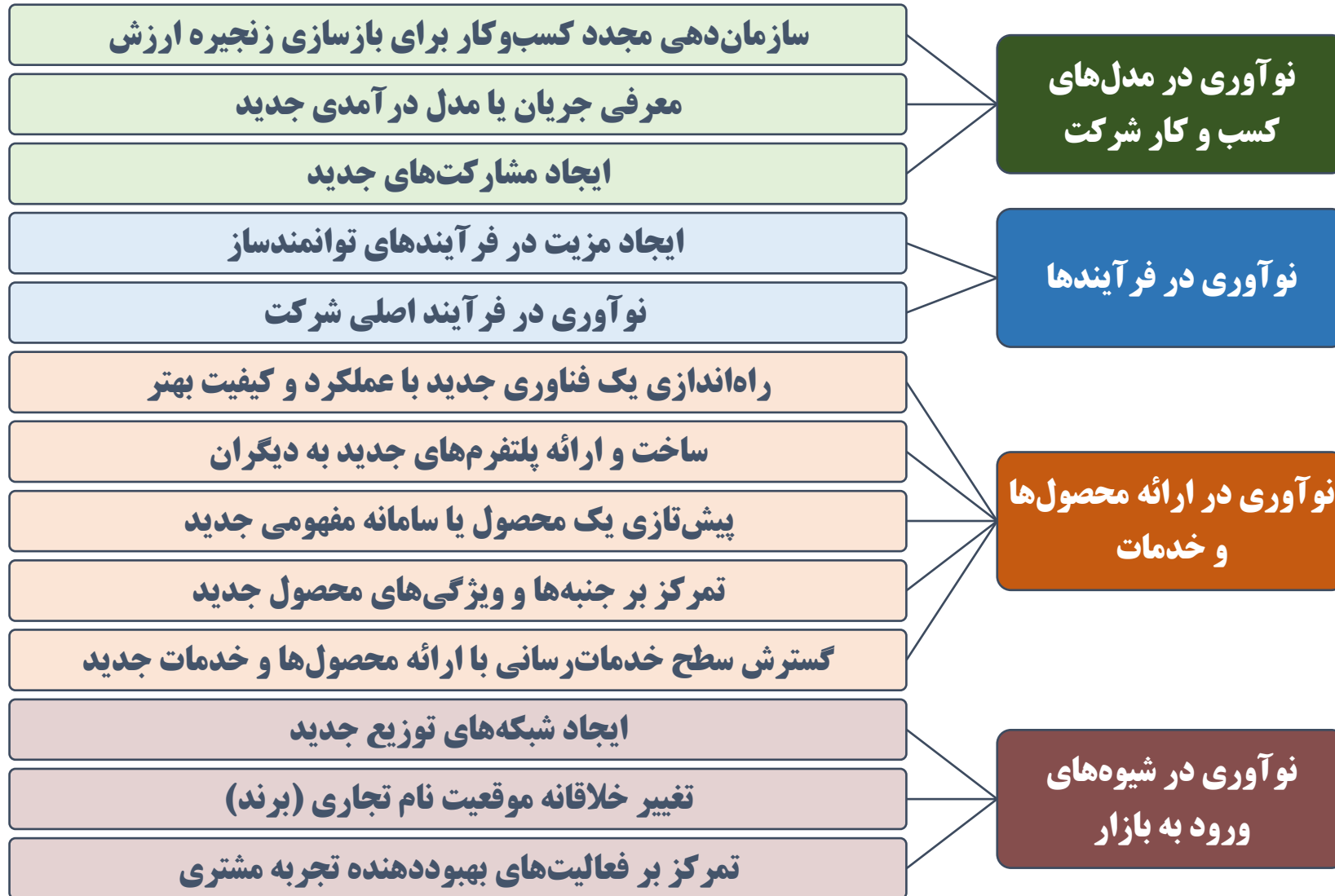
۲. کشف فرصت‌ها و نیازهای پنهان
۳. آینده‌نگاری و ردیابی روندهای نوظهور
۴. تعیین مدل‌های سازمانی مطلوب برای هدایت نوآوری
۵. تعیین اشخاص مسئول نوآوری و شرکای مرتبط با نوآوری باز سازمان
۶. فرآیند طراحی و توسعه محصول
۷. تقویت مدیریت پروژه / محصول
۸. تأمین منابع و بودجه مورد نیاز
۹. مدیریت ریسک‌های جدید

- ❖ رهبران باید اطمینان حاصل کنند که ابعاد یادشده، با یکدیگر همخوانی دارند؛ زیرا هر بعد تأثیر مستقیمی بر توانایی شرکت برای نوآوری دارد و بروز هر نوع ناهماهنگی، می تواند تمام تلاش های شرکت را از بین ببرد؛
- ❖ زمانی که رهبران یک سازمان، در خصوص نوآوری دیدگاه جامعی داشته باشند و این موضوع را درک نمایند که چگونه یک بخش از مجموعه، بر عملکرد کلی تأثیر می گذارد، آن سازمان می تواند رشد کند؛
- ❖ این چارچوب به مدیران یادآوری می کند که نوآوری فراتر از تأکید سنتی بر فرهنگ و فرایندها است.

حاکمیت نوآوری با تعهد مدیریت برای ترویج بسیاری از انواع نوآوری آغاز می شود؛ یعنی تشویق همه افراد در سازمان به در نظر گرفتن فرصت هایی برای نوآوری در تمام جنبه ها و در تمام فرآیندهای داخلی و خارجی آن.

فرصت‌های نوآوری در سراسر زنجیره ارزش

فرصت‌های نوآوری در سراسر زنجیره ارزش بر اساس مدل گروه دابلین (Doblin)



عدم توسعه فرهنگ نوآوری و نگاه به نوآوری به عنوان یک عامل هزینه‌زا و کاهنده سود

ترجیح نوآوری‌های زودبازده نسبت به نوآوری‌های بلندمدت و پایدار (رهبری عجولانه)

عدم برخورداری از بهینه‌کاوی کافی (نوآوری بیشتر بر آینده تمرکز دارد و سنجش آن با شاخص‌های کلیدی عملکرد امکان‌پذیر نمی‌باشد)

عدم برخورداری سازمان‌ها از زیست‌بوم نوآوری

عدم تعیین متولی نوآوری در سازمان‌ها (در عین حال که نمی‌توان نوآوری را به یک بخش خاص منحصر نمود، باید متولی مشخصی داشته باشد)

مقاومت در مقابل تغییر و رانده شدن نوآوری به حوزه‌های حاشیه‌ای کسب‌وکار

ایده پردازی اولین گام فرآیند نوآوری است و پس از آن، باید مراحل متعددی از قبیل توسعه، آزمایش و اصلاح را با لحاظ نمودن احتمال شکست، در نظر گرفت.



زیست بوم نوآوری

Innovation Ecosystem



❖ «زیست‌بوم نوآوری»، مجموعه‌ای در حال تکامل از بازیگران، فعالیت‌ها، ورودی‌ها و خروجی‌ها، نهادها و

روابط مکمل و جایگزین می‌باشد که برای عملکرد نوآورانه اشخاص ضروری است؛

❖ «زیست‌بوم نوآوری»، شبکه‌ای مشترک میان بازیگرانی که دارای وابستگی‌های متقابل هستند، پدید می‌آورد،

آنها را قادر می‌سازد منابع و قابلیت‌های تخصصی و مکمل را با یکدیگر ترکیب نمایند و از طریق آن،

پیشنهادهای خود را در قالب یک راه‌کار منسجم، به بازار عرضه کنند؛

❖ «زیست‌بوم نوآوری» مجموعه‌ای از سازمان‌ها و نهادهای مختلف اعم از بنگاه‌های اقتصادی، دانشگاه‌ها،

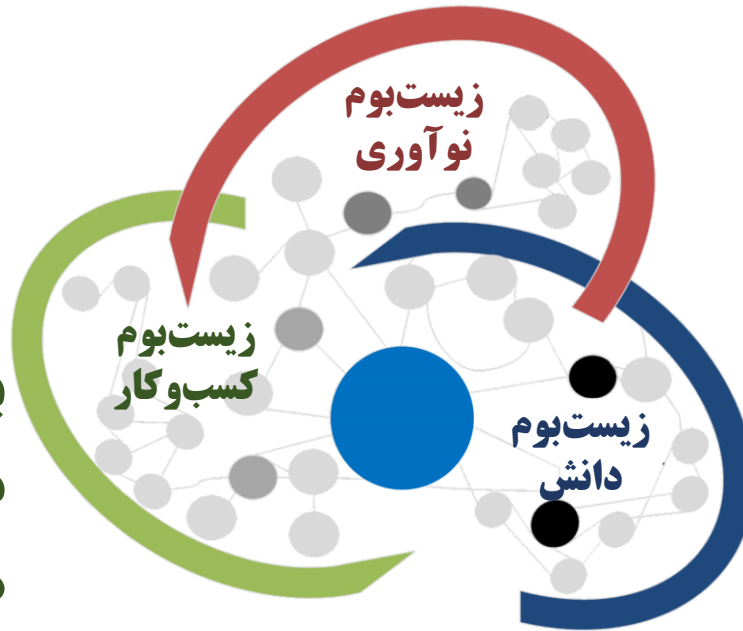
پژوهشگاه‌ها، آزمایشگاه‌های تحقیقاتی و شرکت‌های سرمایه‌گذار است که با توانمندی‌های تکامل یافته، به خلق

ارزش از طریق نوآوری می‌پردازند.

تفاوت زیست‌بوم نوآوری با زیست‌بوم کسب‌وکار و دانش

زیست‌بوم نوآوری:

به عنوان یک سازوکار یکپارچه، میان اکتشاف دانش جدید و بهره‌برداری از آن برای ایجاد ارزش مشترک، شکل می‌گیرد (ترکیب زیست‌بوم‌های دانش و کسب‌وکار).



زیست‌بوم کسب‌وکار:

بر خلق ارزش فعلی برای مشتریان تمرکز دارد، بازیگران اصلی آن، شرکت‌های بزرگ هستند و در محیط کسب‌وکار فعلی و با استفاده از منابع موجود شکل می‌گیرد.

زیست‌بوم دانش:

بر تولید دانش جدید تمرکز دارد و بازیگران اصلی آن، موسسه‌های تحقیقاتی و نوآوران نظیر کارآفرینان فناوری هستند.

تفاوت زیست‌بوم نوآوری با زیست‌بوم کسب‌وکار و زیست‌بوم دانش – ادامه

معیار	نوع زیست‌بوم		
	زیست‌بوم دانش	زیست‌بوم نوآوری	زیست‌بوم کسب‌وکار
پایه زیست‌بوم	تولید و بهره‌برداری از دانش	ایجاد نوآوری همکارانه میان بازیگران	بهره‌برداری از منابع برای مشتریان
روابط و ارتباط‌ها	دانش غیرمتمرکز، هم‌افزایی دانش از طریق تبادل و همکاری	بازیگران منطقه‌ای با سطوح مختلف همکاری	روابط تجاری جهانی اعم از رقابتی و مشارکتی
بازیگران و نقش‌ها	موسسه‌های تحقیقاتی، مبتکران و کارآفرینان فناوری و گروه‌های دانشی	سیاست‌گذاران نوآوری، واسطه‌های محلی، بنگاه‌های نوآوری و موسسه‌های تامین مالی نوآوری	تامین‌کنندگان و مشتریان و شرکت‌ها به عنوان یک هسته اصلی
رویکرد عملیات	تعداد زیادی از بازیگران، حول تبادل دانش یا یک منبع عمومی مرکزی، به نفع همه بازیگران گروه‌بندی می‌شوند.	بازیگران منطقه‌ای، در اطراف قطب‌ها و مراکز علمی-پژوهشی، در تعامل هستند و ارتباط میان آن‌ها، توسط بازیگران واسطه تسهیل می‌شود.	یک بازیگر اصلی به عنوان یک پلتفرم به اشتراک‌گذاری منابع، دارایی‌ها و منافع عمل می‌کند یا سایر بازیگران را از طریق یک عملیات کسب‌وکار شبکه‌ای، با یکدیگر مرتبط می‌کند.



خرد عملی

Practical Wisdom



قال الله تبارک و تعالی: الَّذِينَ يَسْتَمِعُونَ الْقَوْلَ فَيَتَّبِعُونَ أَحْسَنَهُ أُولَئِكَ الَّذِينَ هَدَاهُمُ اللَّهُ وَأُولَئِكَ هُمْ أُولُو الْأَلْبَابِ ﴿١٨﴾
آنان که سخن را می‌شنوند و از نیکوترین آن‌ها پیروی می‌کنند، اینان کسانی هستند که خدا هدایتشان کرده و اینان همان خردمندانند
(قرآن کریم، سوره مبارکه زمر، آیه ۱۸).

قيل له [الإمام علي عليه السلام] صف لنا العاقل: هُوَ الَّذِي يَضَعُ الشَّيْءَ مَوَاضِعَهُ.
به امام علی (ع) عرض شد: خردمند را برای ما توصیف کن. حضرت فرمود: خردمند کسی است که هر چیزی را در جای خود به کار
برد (نهج البلاغه).

امام علی (ع): كَفَاكَ مِنْ عَقْلِكَ، مَا أَوْضَحَ لَكَ سُبُلَ غَيِّكَ مِنْ رُشْدِكَ.
از فایده خردت تو را همین بس، که راه و بیراه را بر تو روشن سازد (نهج البلاغه، حکمت ۴۲۱).

پیامبر اکرم (ص)، همواره بر **پرورش و تربیت عقل و منطق** تأکید اساسی داشتند. ایشان کوشش می‌کردند
که مسلمانان را **خردورز و کنجکاو** تربیت کنند.

خرد، داشتن دانش، شعور، فهم، تجربه، بصیرت اکتسابی و فهم ذاتی به همراه قابلیت به کار بستن آنها است. برخی اندیشمندان به تفاوت میان خرد و هوش تأکید دارند و بر این باورند که خرد، اکتسابی و هوش، مادرزادی است؛ بنابراین می‌توان نزدیک‌ترین واژه به خرد را دانایی دانست.

هدف خرد، دستیابی به تعالی انسانی و خیر عمومی، نه تنها برای افراد، بلکه برای کل جامعه است.

نام اندیشمند	انواع خرد (حکمت)	
	خرد (حکمت) نظری	خرد (حکمت) عملی
ابن سینا	حقایق است که انسان می‌تواند علم به آن‌ها را پیدا کند اما وجود و فقدان آن حقایق، خارج از اراده و اختیار اوست. حکمت نظری شامل علوم طبیعی، ریاضی، فلسفه الهی می‌باشد.	حقایق است که افزون بر این که آن‌ها را می‌شناسد، قدرت عمل به آن‌ها را نیز دارد و شاخه‌های آن شامل اخلاق، تدبیر منزل و سیاست مدن می‌باشد. غایت پایبندی به حکمت عملی، سعادت انسان و رسیدن به مقام «عقل مستفاد» یعنی عالی‌ترین مرتبه تعقل است (منظر عام و خاص).
ملاصدرا	معرفت به اموری است که انسان در وجود آن‌ها هیچ دخالتی ندارد و وجود آن‌ها تحت قدرت و اختیار بشر نیست. غایت آن، انتقال نفس و سیر او از مراتب ناقص به مراتب کامل است.	معرفت به اموری است که انسان در وجود یا عدم وجود آن‌ها دخیل است و وجود آن‌ها در حیطه قدرت و اختیار بشر است.
شهید آیت‌الله مطهری	از «هست‌ها» و «است‌ها» سخن می‌گوید و منقسم است به الهیات و ریاضیات و طبیعیات؛ لذا حوزه بسیار وسیعی دارد و اکثر علوم بشری را فرا می‌گیرد.	از «بایدها» و «شاید و نشاید‌ها» سخن می‌گوید و منقسم است به اخلاق، تدبیر منزل و سیاست جامعه؛ لذا محدود است به پاره‌ای از علوم انسانی.
آیت‌الله جوادی آملی	پیرامون مسائلی مانند توحید، نبوت، معاد و سایر مسائل نظری (مسائلی که خواه انسان باشد و خواه نباشد، وجود آن حقایق در جای خودش محفوظ است) بحث می‌کند.	پیرامون مسائلی که اگر انسان نباشد آنها هم وجود ندارند نظیر اخلاق، تهذیب جان، تربیت روح، اداره امور منزل و اداره امور جامعه، بحث می‌کند.

انواع خرد

خرد عملی

Wisdom of Practice: Phronesis

خرد عملی را محاسبه درست هدف و مسیر حرکت دانسته‌اند؛ رفتارها و کردارهای اجتماعی اساسی انسان‌ها، پیوسته به انتخاب‌های صحیح نیاز دارند و خرد، اتخاذ این‌گونه تصمیم‌ها را در مسیر درست و صحیح ممکن می‌سازد.

خرد دانش (معرفت)

Wisdom of Knowledge: Episteme

خرد دانش، نشان‌دهنده «کشف دانش» است؛ اما نه هر نوع دانش بلکه به آن دانشی که فیلسوفان یونانی به عنوان دانش واقعی و یقینی می‌دانستند، اشاره دارد.

خرد زندگی (نظری)

Wisdom of Life: Sophia

خرد زندگی به بیانی ساده، خیر یا نیک به معنای موافق حقیقت بودن است و غایت آن، پی بردن به حقیقت است.

اندیشه‌های ارسطو

اندیشه‌های افلاطون

اندیشه‌های سقراط

مفهوم خرد از منظر اندیشمندان معاصر

نام اندیشمند	تعریف خرد	اجزاء	
		فضیلت	ذهن / عقل / استعداد / هوش
Kahn (2005)	خرد در واقع به مجموعه گسترده‌ای از عقاید و قوانین رفتاری اشاره دارد که به افراد کمک می‌کند تا با موقعیت‌های عادی و موقعیت‌های متغیر سازگار شوند و رفاه انسان را افزایش دهند .	افزایش رفاه انسان	توانایی انطباق با موقعیت‌های عادی و موقعیت‌های متغیر
Grimm (2014)	خرد در معنای عام‌تر، از دانش چگونگی خوب زیستن تشکیل می‌شود.	ارتباط با دیگران	آگاهی از آنچه برای رفاه خوب و مهم است، آگاهی از جایگاه خود، آگاهی از یک راهبرد برای رفاه
Walsh (2015)	خرد عبارت است از بینش و درک عمیق از خود و مسائل اصلی وجودی زندگی و همچنین پاسخ‌گویی خیرخواهانه و ماهرانه .	نگرش‌ها و رفتارهای اجتماعی	تصمیم‌گیری اجتماعی، دانش عملی از زندگی
Nayak (2016)	خرد تعادلی است بین «عاملیت فعال» و «انفعال» و پذیرش قرار گرفتن در موقعیت‌های دشوار و شناخت مسئولیت‌های اخلاقی .	شناخت مسئولیت‌های اخلاقی	یافتن خود در شرایط دشوار، تعادل بین عاملیت فعال و انفعال

مفهوم خرد از منظر اندیشمندان معاصر – ادامه

نام اندیشمند	تعریف خرد	اجزاء	
		فضیلت	ذهن / عقل / استعداد / هوش
Weststrate & Glück (2017)	خرد به مثابه مجموعه‌ای از دانش مبتنی بر تجربه در مورد مسائل اساسی زندگی انسان است که هم گسترده و عمیق و هم ضمنی و آشکار است.	تنظیم هیجانی، یک دلی	تسلط، گشودگی، انعکاس
Sternberg (2018)	خرد عبارت است از به کارگیری دانش ضمنی به واسطه ارزش‌ها در جهت دستیابی به یک خیر عمومی، از طریق ایجاد توازن میان منافع متعدد شخصی، گروهی و عمومی.	ارزش‌های مورد نیاز برای دستیابی به یک خیر عمومی	هوش، خلاقیت، دانش ضمنی
Jeste & Lee (2019)	خرد به عنوان یک ویژگی پیچیده انسانی با چندین مؤلفه خاص تعریف می‌شود: تصمیم‌گیری اجتماعی، تنظیم احساس‌ها، رفتارهای اجتماعی، خود اندیشی، پذیرش عدم اطمینان، قاطعیت و معنویت.	تصمیم‌گیری اجتماعی، تنظیم هیجانی، رفتارهای اجتماعی	خودبازتابی، قاطعیت، آرمان‌خواهی، پذیرش عدم قطعیت
Grossmann et al. (2020)	خرد عبارت است از تعالی اخلاقی در جنبه‌های خاصی از فراشناخت.	تعالی اخلاقی	فراشناختی



ویژگی دانش	ویژگی خرد
دانش صرفاً انباشت اطلاعات است. (حقایق، ایده‌ها، مهارت‌ها و ...)	خرد توانایی نگاه کردن و درک چیزها از منظر عمیق‌تر است.
دانش از طریق یادگیری به دست می‌آید.	خرد از طریق تجربه و خودآگاهی به دست می‌آید.
دانش عموماً در بیرون جستجو می‌شود.	خرد با رفتن به درون یافت می‌شود.
دانش به جمع‌آوری اطلاعات و حقایق در مورد چیزی یا شخصی از طریق یادگیری اشاره دارد.	خرد توانایی انسان در قضاوت در زندگی عملی و انتخاب درست است.
دانش چیزی جز اطلاعات سازمان‌یافته نیست.	خرد کیفیتی برای پیاده‌سازی دانش در زندگی عملی است.
دانش ماهیت انتخابی دارد.	خرد جامع و یکپارچه است.
دانش منجر به درک موضوعی خاص می‌شود.	خرد قدرت تشخیص و استدلال را ایجاد می‌کند.
دانش از طریق مشاهده یا آموزش به دست می‌آید.	خرد از طریق تجربه‌های روزمره در زندگی ایجاد می‌شود.

دانش بدون خرد ممکن است؛ اما خرد بدون دانش، غیر ممکن است.

دانش تخصصی لزوماً به معنای برخورداری از حکمت نیست. اگرچه معرفت شرط لازم برای خرد است، اما تنها افرادی که بتوانند دانش را به طور خلاقانه به نفع بسیاری از مردم استفاده کنند، خردمند نامیده می‌شوند.

سه گروه از افراد دارای دانش عمیق، خردمند تلقی نمی‌شوند:

گروه اول	گروه دوم	گروه سوم
افرادی که دانش‌شان منسوخ شده است.	افرادی که دانش زیادی دارند، اما قادر به استفاده از آن در عمل نیستند.	افرادی با دانش فراوان که از آن، صرفاً برای منافع خود یا نزدیکان‌شان استفاده می‌کنند.

خرد عملی در رهبری سازمان‌ها

- ❖ در رویه‌های تجاری امروزی، با توجه به تغییر رویکرد از اهداف صرفاً منطقی، محاسباتی، سودمحور و مالی به سوی ارزش‌های اخلاقی و هنجاری، نقش خرد عملی برجسته‌تر شده است. لذا «سبک رهبری مبتنی بر خرد عملی»، می‌تواند زمینه‌های شکوفایی و رفاه مردم، سازمان‌ها و جوامع را فراهم آورد؛
- ❖ «خرد عملی» به عنوان توانایی تعیین و انجام دادن بهترین اقدام در یک موقعیت خاص در راستای دستیابی به منافع عمومی، شناخته می‌شود؛
- ❖ خرد عملی، نوعی دانش ضمنی باکیفیت است که از تجربه عملی به دست می‌آید و فرد را قادر می‌سازد تا تصمیم‌های بهینه و متناسب با هر موقعیتی را با در نظر گرفتن ارزش‌ها و اخلاق انجام دهد.

دارای توان قضاوت صحیح و تشخیص سره از ناسره

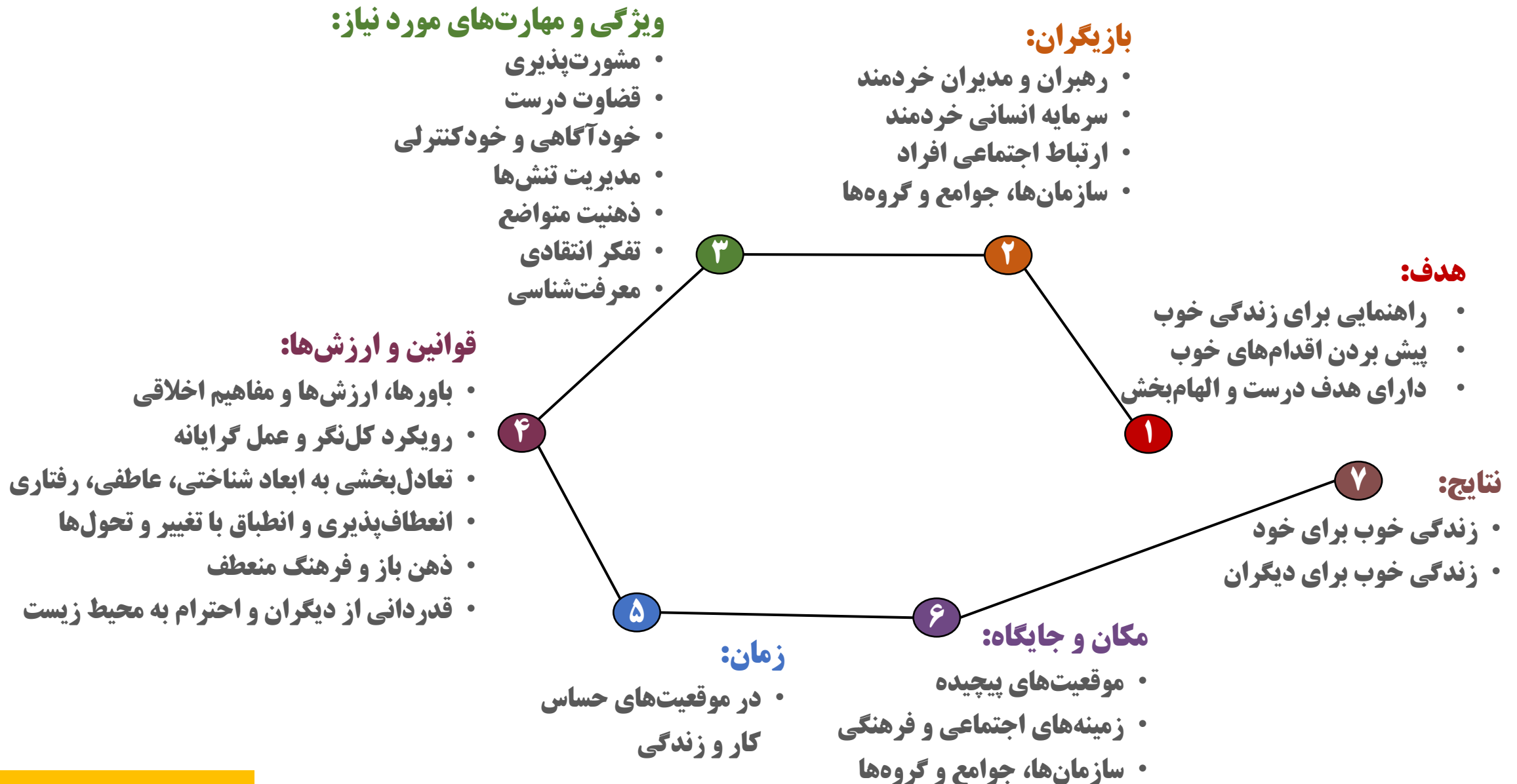
توانایی درک صحیح ماهیت پدیده‌ها و اشخاص قبل از تصمیم‌گیری

ایجاد زمینه‌های مشترک برای تعامل‌های انسانی میان افراد

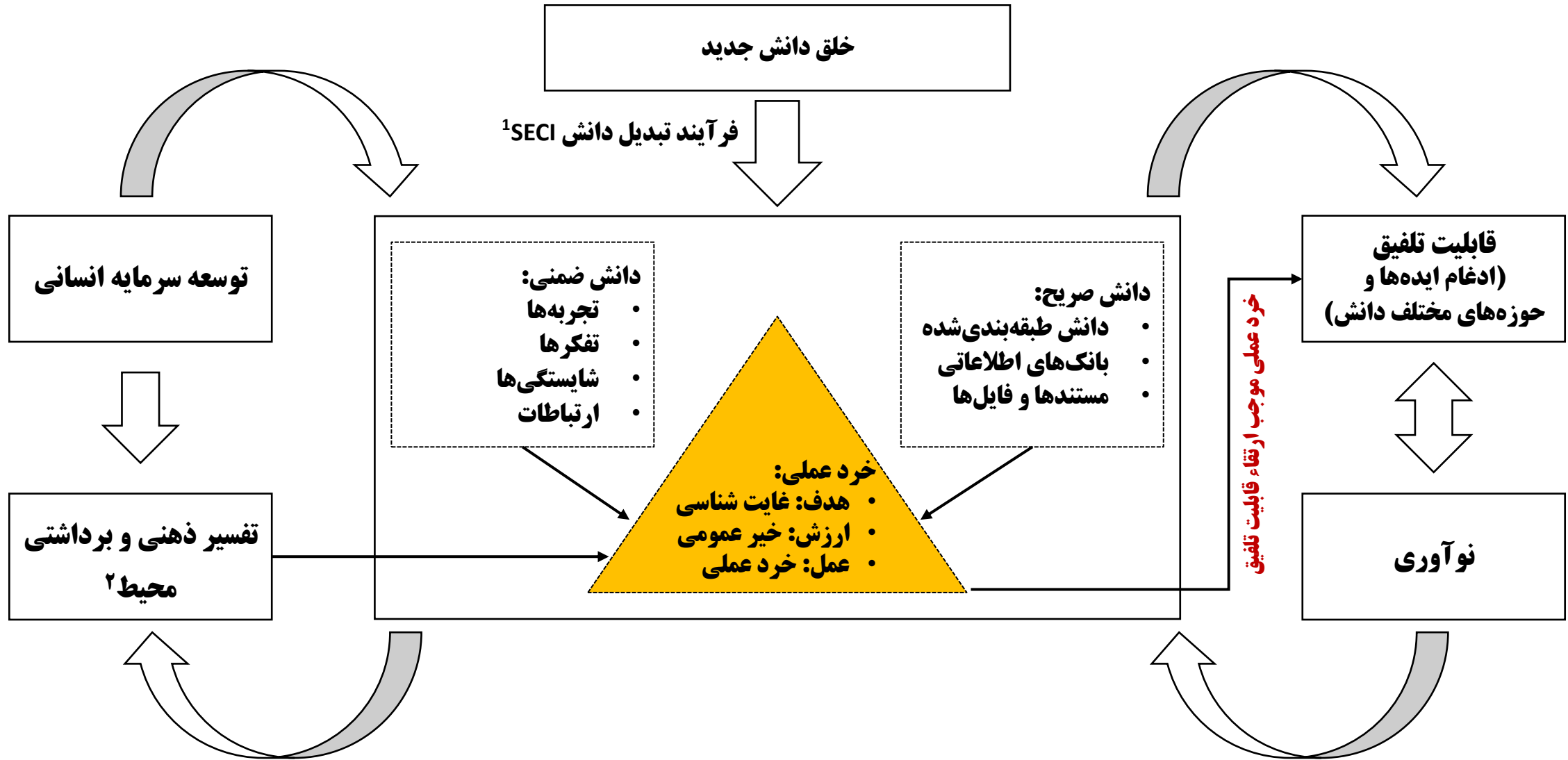
قدرت انتقال مفاهیم به گونه‌ای که برای دیگران قابل درک باشد

توانایی کسب دانش و تلاش برای رسیدن به اهداف سازمان

پروورش خرد عملی در همه افراد از طریق کارورزی و مربیگری



مدل مفهومی ارتباط خرد عملی و نوآوری



1- Socialization, Externalization, Combination, and Internalization

2- subjective interpretation of environment

خرد عملی هماهنگ کننده خواسته های به ظاهر ناسازگار **مسئولیت پذیری** و **نوآوری** در فرآیند **نوآوری مسئولانه** است.

مسئولیت پذیری

- عدالت
- پیش بینی
- چشم انداز
- تواضع
- صداقت
- مدنیت
- شفقت

خرد عملی

نوآوری

- شجاعت
- خودکنترلی
- حرفه ای گری
- کنجکاوی
- خلاقیت
- انعطاف پذیری
- مشارکت

چگونه می‌توان از انبوه دانشی که در دسترس است، نوآوری و ارزش آفرینی ایجاد کرد؟

خرد عملی و راهبردهای آن، به افراد کمک می‌کند تا در انبوه دانش، غرق نشوند و بتوانند الگوریتم و فرایند حقایق سازمان را شناسایی و با خلق ارزش در ارائه محصول و خدمات، از نتایج آن، به بهترین شکل ممکن به نفع همگان بهره ببرند.

خرد بهتر از هر چه ایزد بداد

ستایش خرد را به از راه داد

خرد ره‌نمای و خرد دل‌گشای

خرد دست گیرد به هر دو سرای

حکیم ابوالقاسم فردوسی

- ذبیحی، محمد، (۱۳۹۸)، «حکمت عملی: از نگاه سه فیلسوف مسلمان (فارابی، ابن سینا و ملاصدرا)»؛ چاپ دوم، نشر فلسفه و کلام.
- مطهری، مرتضی، (۱۴۰۰)، «کلیات علوم اسلامی؛ جلد دوم: کلام، عرفان، حکمت عملی»، چاپ چهل و هشتم، نشر صدرا.
- جوادی آملی، عبدالله (۱۳۸۷)، «حکمت نظری و عملی در نهج البلاغه»، چاپ دهم، نشر اسراء.
- Autio, E., & Thomas, L., (2014), "Innovation ecosystems", The Oxford handbook of innovation management., 204-288.
- Chen, H., B., & Wang, F., Y., (2013), "Wisdom: Structure, category, measurement and relationships to related variables", Advances in Psychological Science, 21(1).
- Deschamps, J., & Nelson, B., (2014), "Innovation Governance: How Top Management Organizes and Mobilizes for Innovation", Wiley & Sons, Ltd
- Ferrari, M., & Kim, J., (2019), "Educating for wisdom. In R. J. Sternberg, & J. Glück (Eds.)", The Cambridge handbook of wisdom. Cambridge University Press.
- Galbraith, J., R., (1993), "Competing with Flexible Lateral Organizations", 2nd ed. Boston, Addison Wesley Publishing Company.
- Granstranda, O & Holgerssonb., M., (2020), "Innovation ecosystems: A conceptual review and a new definition",. Technovation 90–91 (2020) 102098.
- Jakubik, M., & Muursepp, P., (2022), "From knowledge to wisdom: will wisdom management replace knowledge management?", European Journal of Management and Business Economics, Vol. 31, No. 3.
- Jakubik, M., (2021), "How can practical wisdom manifest itself in five fundamental management and leadership practices?", Vilakshan - XIMB Journal of Management, Vol. 18 No. 1.
- Khan, M., & Altaf, M., (2015), "Use of practical wisdom through human capital in enhancing organizational innovativeness", Journal of Business and Management Research, 9 (2015) 261-269.
- MIT Enterprise Forum CEE, (2022), "Challenges stopping innovation in your organization"
- Nonaka, I., & Takeuchi, H., (2011). "The Wise Leader." Harvard Business Review 89 (5): 58–67.
- Nonaka, I., & Takeuchi, H., (2019). "The Wise Company: How Companies Create Continuous Innovation", New York: Oxford University Press.
- Ritala, P., Agouridas, V., Assimakopoulos, D., & Gies, O. (2013), "Value creation and capture mechanisms in innovation ecosystems: a comparative case study",. International Journal of Technology Management, 63(3-4), 244-267.
- Robinson, D.N. (1990), "Wisdom through the ages", in Sternberg, R.J. (Ed.), Wisdom: Its Nature, Origins, and Development, Cambridge University Press, Cambridge.
- Steen, M., Sand, M., & Poel, I., (2021), "Virtue Ethics for Responsible Innovation", Business & Professional Ethics Journal, DOI: 10.5840.
- Sternberg, R.J., (2019), "Four Ways to Conceive of Wisdom: Wisdom as a Function", The Journal of Value Inquiry.
- of Person, Situation, Person/Situation Interaction, or Action
- Valkokari, K., (2015), "Business, Innovation, and Knowledge Ecosystems: How They Differ and How to Survive and Thrive within Them", Technology Innovation Management Review, 20-21.
- Walrave, B., Talmar, M., Podoyntsina, K., S., Romme, A. G. L., & Verbong, G. P., (2018). "A multi-level perspective on innovation ecosystems for path-breaking innovation", Technological Forecasting and Social Change, 136.
- Zhang, K., Shi, J., Wang, F., & Ferrari, M., (2022), "Wisdom: Meaning, structure, types, arguments, and future concerns", Current Psychology.
- www.doblin.com
- www.globalinnovationindex.org