



مرکز تحقیقات و بررسی های اقتصادی

# ظرفیّت جذب؛

اصول و مفاهیم



گردآوری: آیدا ابونبی - مهدی تاجیک

اتاق بازرگانی صنایع و معادن ایران  
مرکز تحقیقات و بررسی های اقتصادی  
تابستان ۱۳۹۰

## ظرفیت جذب؛ آشنایی با اصول و مفاهیم

اتاق بازرگانی و صنایع و معادن ایران

مرکز تحقیقات و بررسی های اقتصادی

گردآورندگان :

آیدا ابونبی (کارشناس مرکز تحقیقات)

مهدی تاجبیک (رئیس واحد مدیریت پروژه و نظرسنجی مرکز تحقیقات)

تابستان ۱۳۹۰

## چکیده

یکی از موضوعات مهم در حوزه سرمایه‌گذاری مستقیم خارجی<sup>۱</sup>، جذب تکنولوژی و دانشی است که شرکت‌های خارجی برای کشورهای میزبان به ارمغان می‌آورند. اجرای پروژه‌های مشترک و عقد قراردادهای متنوع بین‌المللی به عنوان یکی از راهکارهای مناسب جهت تقویت بنیه فنی و مدیریتی شرکت‌های داخلی قلمداد می‌شود و این راهکار به خصوص برای کشورهای در حال توسعه و کمتر توسعه یافته از اهمیت ویژه‌ای برخوردار است.

اما بهره‌مندی حداکثری از این فرآیند، نیازمند فراهم سازی زمینه‌های لازم از سوی کشور میزبان (دولت) به طور عام و از سوی بنگاه‌های تولیدی به طور خاص می‌باشد. یکی از الزامات به وجود سطحی از قابلیت‌ها در بنگاه‌های اقتصادی بر می‌گردد که به ظرفیت جذب<sup>۲</sup> تعبیر شده است. متفکرین و محققین زیادی در این خصوص اظهار نظر کرده‌اند. برای مثال لاپان و باردهان (۱۹۷۳) وجود سطح معینی از این قابلیت را برای جذب فناوری لازم دانسته‌اند. کوهن و لوینتال (۱۹۸۹) نیز ضمن تایید این موضوع به اهمیت فعالیت‌های تحقیق و توسعه در ارتقاء سطح ظرفیت جذب بنگاه‌ها پرداخته‌اند.

در این مقاله سعی شده ضمن معرفی ابعاد اساسی ظرفیت جذب، خواننده با مفاهیم اولیه و فرآیند اصلی آن آشنا شود.

## تعریف ظرفیت جذب:

به منظور درک فرآیند خلاقیت و نوآوری در یک سازمان و همچنین ایجاد بهترین الگوی ظرفیت جذب در ابتدا لازم است که این اصطلاح به درستی تبیین شود. در یک نگاه کلی آن را به عنوان بخشی از فرآیندها و روبه‌های کاری در یک سازمان تعریف می‌کنند که نشان دهنده خواسته یک شرکت جهت جذب دانش و آگاهی از محیط بیرونی و انتقال آن به داخل و بهره‌برداری از این دانش در راستای ایجاد سازمانی پویا است. برخی این واژه را به معنای توانایی آموختن و حل مسئله نیز می‌دانند و گروهی دیگر توانایی یک شرکت در جذب و بهره‌برداری دانش بیرونی را به عنوان ظرفیت جذب تعریف می‌نمایند. بنگاه‌ها به منظور کسب و ارتقاء ظرفیت جذب خود بایستی دو قابلیت زیر را دارا باشند:

۱- قابلیت دستیابی به دانش بیرونی که خود نیازمند وجود فرهنگ تبادل اطلاعات علمی است.

۲- قابلیت در انتقال و بهره‌برداری از این دانش در داخل بنگاه در جهت تقویت توانمندی‌های اصلی خود.

یکی از روش‌های اندازه‌گیری ظرفیت جذب، تعیین میزان تحقیق و توسعه در یک شرکت است چرا که تحقیق و توسعه نقش مهمی در ایجاد و افزایش مبادله دانش و در نتیجه بالا رفتن ظرفیت جذب دارد. از طرفی تحقیق و توسعه به تنهایی اهمیت زیادی ندارد و فاکتورهای دیگری از جمله آموزش نیز جهت افزایش انتقال دانش و ظرفیت جذب اهمیت دارند.

بر اساس تحقیقات به عمل آمده ظرفیت جذب می‌تواند بهره‌وری و در نتیجه رشد اقتصادی را از خود متاثر سازد. این نکته واضح به نظر می‌رسد که رشد اقتصادی در نتیجه توانایی صنایع ملی برای توسعه و حفظ جایگاه رقابتی اتفاق می‌افتد و این موضوع خود نیازمند رشد بهره‌وری در زمینه سرمایه و نیروی کار می‌باشد. رشد اقتصادی نه تنها محدود به تحصیل و توسعه دانش از طریق نوآوری و آموزش نیست بلکه اشاعه و استفاده مناسب از آن دانش را نیز شامل

<sup>۱</sup> FDI

<sup>۲</sup> Absorptive Capacity

می‌شود. تحصیل، توسعه و بهره‌برداری از دانش خود از ارکان ظرفیت جذب به شمار می‌رود. بدین ترتیب می‌توان به تاثیر ظرفیت جذب در رشد بهره‌وری و در نهایت، رشد اقتصادی پی برد. البته این موضوع از یک منظر دیگر هم قابل بررسی است چراکه برخی تاثیر ظرفیت جذب را در مباحث رشد اقتصادی یک تاثیر کاملا غیر مستقیم می‌دانند. در واقع این افراد اعتقاد دارند که ظرفیت جذب به طور غیرمستقیم بر بهره‌وری، رشد اقتصادی یا اشتغال اثر دارد و کارکرد این موضوع کاملا شبیه آنزیمی است که تنها به عنوان کاتالیزور اهمیت دارد. در واقع ظرفیت جذب با کمک به فعالیت درست جریان تکنولوژی در نهایت به رشد و بهبود اقتصادی می‌انجامد. به عبارتی با توجه به اینکه جریان تکنولوژی در مسائلی نظیر سرمایه‌گذاری مستقیم خارجی، کالاهای واسطه‌ای، تجهیزات سرمایه یا گواهینامه‌ها تجلی می‌یابد، و از طرفی تاثیر ظرفیت جذب بر سرمایه‌گذاری مستقیم خارجی و گواهینامه‌ها موضوعی اثبات شده می‌باشد، می‌توان به تاثیر جنبی ظرفیت جذب در این راستا اشاره کرد.

### ابعاد ظرفیت جذب:

ظرفیت جذب ۴ بعد مختلف و در عین حال مکمل دارد: آموختن، جذب، انتقال و بهره‌برداری. این ۴ عنصر باید از نظر توالی زمانی به دنبال هم اتفاق بیفتند.

آموختن: در واقع توانایی تشخیص، ارزش گذاری و تحصیل دانش از محیط بیرون است که جهت اداره بنگاه حیاتی است. برخی نیز آن را فراگیری دانش تخصصی جدید به عنوان محرک ایجاد همکاری‌های درون سازمانی تعریف می‌کنند. معنای ساده‌تر آن تولید دانش برای سازمان است. آموختن در واقع بستگی به عواملی نظیر: سرمایه‌گذاری‌های پیشین در زمینه‌هایی نظیر تحقیق و توسعه، دانش موجود در سازمان، توانایی بنگاه جهت ایجاد ارتباطات جدید، میزان تلاش بنگاه برای تحصیل دانش خارجی و مسیر استراتژی‌های آن بنگاه دارد.

جذب: به توانایی بنگاه در جذب دانش محیط بیرونی برمی‌گردد. همچنین آن را به عنوان فرآیندها و رویه‌های کاری یک شرکت که اجازه می‌دهد اطلاعات منابع بیرونی درک، تحلیل و تاویل شود نیز تعریف می‌کنند.

انتقال: اشاره به توانایی بنگاه در جهت توسعه فرآیندهای خود دارد به نحوی که این فرآیندها ترکیب دانش موجود را با دانش جدیدی که تحصیل و جذب شده، تسهیل بخشند. انتقال می‌تواند از طریق حذف یا اضافه علوم موجود یا مورد نیاز، یا تفسیر دانش موجود به روش جدید به دست آید. انتقال را می‌توان از طریق تعداد ایده‌هایی که برای محصولات جدید وجود دارد و یا تعداد پروژه‌های تحقیقاتی که آغاز می‌شود، اندازه‌گیری کرد.

بهره‌برداری: به توانایی بنگاه در استفاده از دانش محیط بیرونی جهت دستیابی به اهداف تجاری باز می‌گردد. همچنین می‌تواند اشاره به رویه‌های کاری بنگاه باشد که به آن اجازه می‌دهد ساختارهای موجود را تقویت کند، توسعه دهد یا از اهرم فشار برای بهبودشان استفاده کند و در صورت لزوم ساختارهای جدیدی را با استفاده از دانش‌های جدید کسب شده ایجاد نماید. بهره‌برداری بوسیله تعداد اختراعات ثبت شده یک شرکت و یا اعلام محصولات جدید قابل اندازه‌گیری است.

## عوامل تاثیرگذار بر ظرفیت جذب:

عواملی که بر ظرفیت جذب تاثیر دارد به طور گسترده به دو گروه داخلی و خارجی تقسیم می‌شود. عوامل داخلی شامل اندازه و ساختار سازمان، استراتژی‌ها، بنیان‌های علمی موجود و تفاهم سازمانی است. عوامل خارجی شامل محیط بیرونی که باید دانش از آنجا کسب شود و جایگاه شرکت در شبکه علمی می‌باشد.

### عوامل داخلی:

- مجموعه دانش فردی موجود در سازمان، بنیان‌های علمی یک سازمان را تشکیل می‌دهند. در واقع دانش قبلی موجود که مرتبط باشد تاثیر مثبتی بر روی ظرفیت جذب می‌گذارد چرا که توانایی اجرای سه فعالیت عمده را نشان می‌دهد: ۱- آگاهی از ارزش دانش جدید، ۲- جذب آن و ۳- استفاده از آن برای اهداف تجاری.

برای تسهیل در روند جذب دانش جدید، بنگاه نیازمند آگاهی قبلی در رابطه با موضوع است. در واقع این دانش موجود در یک بنگاه که از طریق آموخته‌ها و تجربه‌های کارمندان ایجاد می‌شود یکی از مهم‌ترین عوامل افزایش توان شرکت در راستای بهره‌برداری از دانش جدید می‌باشد. ظرفیت جذب به ماهیت افزایش‌دهنده علم متکی است و در نتیجه تحت تاثیر تجارب قبلی سازمان می‌باشد.

- ظرفیت جذب فردی به طور عمده به توانایی جذب جمعی افراد یک سازمان مرتبط است. در واقع اینکه یک بنگاه چگونه می‌تواند ظرفیت‌های مختلف کارمندان خود را جمع کند به وجود قابلیت ترکیب در آن بنگاه وابسته است و این قابلیت به کمک سه فرآیند زیر قابل حصول می‌باشد:

۱- توانایی سیستم: که همان سیاست‌ها و رویه‌های رسمی شرکت است. ۲- توانایی هماهنگی: که همان روابط میان اعضای یک شرکت است که یا به طور رسمی یا در نتیجه روابط متقابل کاری ایجاد شود. ۳- توانایی جامعه پذیری: توانایی شرکت برای ایجاد ایدئولوژی مشترک. بنابراین یک شرکت که می‌خواهد ظرفیت جذب خود را بهبود بخشد باید بر روی ظرفیت جذب هر یک از کارمندان خود سرمایه‌گذاری کند که این امر از طریق فعالیت‌هایی نظیر آموزش به دست می‌آید. در واقع آموزش‌های سازمانی نقش مهمی در بهبود ظرفیت جذب دارند.

- سطح تحصیلات دانشگاهی کارکنان نیز از جمله عوامل داخلی است که ظرفیت جذب را در مرحله پذیرفتن دانش تحت تاثیر قرار می‌دهد. کارمندان با سطح تحصیلات بالاتر در یک زمینه خاص، معمولاً توانایی بیشتری در جذب دانش از محیط بیرونی دارند که این موضوع بستگی به تعداد متخصصان و کارشناسان آن سازمان نیز دارد.

- وجود تنوع علمی در پیشینه شرکت که دو منفعت عمده در بهبود ظرفیت جذب به همراه دارد. اولاً احتمال اینکه دانش جدید تا حدی به دانش موجود در شرکت ربط داشته باشد را افزایش می‌دهد و بدین ترتیب فرآیند جذب آن را تسهیل می‌بخشد. ثانیاً تنوع علمی دیدگاه‌های گوناگونی ایجاد می‌کند که از طریق آن فرآیند

فراگیری دانش را به سوی افق‌های جدیدی رهنمون می‌سازد. البته باید توجه داشت که تنوع زیاد هم مضرات خود را در پی خواهد داشت.

- حضور نگهبانان<sup>1</sup> که به گروهی از افراد با نقشی بسیار فعال و ویژگی‌های مناسب برای ظرفیت جذب سازمان، اطلاق می‌شود.

این افراد که اصطلاحاً مراقب یا نگهبان نامیده می‌شوند، بازیگران حرفه‌ای هستند که هم در فرآیندهای داخلی سازمان و هم در مواجهه با محیط بیرونی فعال بوده و در انتقال دانش به داخل و توزیع آن به شکل مناسبی نقش آفرینی می‌نمایند. نقش این افراد کاهش شکاف ارتباطی میان تولیدکنندگان دانش و مصرف‌کنندگان آن است. در مفهوم درون سازمانی، این مورد به معنی ایجاد زبان مشترک میان بخش تحقیق و توسعه و سایر بخش‌های سازمان است. علاوه بر آن ظرفیت جذب دروازه‌بان‌های عمده یک سازمان فرآیند آموزش سازمانی را تسریع می‌بخشد.

- ساختار سازمانی به عنوان یکی دیگر از عوامل داخلی تاثیر قابل توجهی بر سومین بعد ظرفیت جذب، یعنی انتقال دانش دارد.

در واقع ساختار سازمان باید به گونه‌ای باشد که جریان دانش را از طریق شبکه‌های رسمی یا غیر رسمی خود به حداکثر برساند. یک ساختار سازمانی کارآمد ظرفیت جذب بالایی را در عین انعطاف‌پذیری ایجاد می‌کند. از سویی یک ساختار کارآمد تاثیر تخصص را بوسیله ایجاد مرزهای ارتباطی میان بخش‌های مختلف افزایش می‌دهد.

- ارتباطات فرابخشی می‌توانند فرصت مناسبی را برای انتقال دانش به درون سازمان ایجاد کنند. ارتباطات درون سازمانی بهتر، مکانیسم‌های همگرایی اجتماعی را تقویت می‌کند، که خود باعث کاهش محدودیت در تبادل اطلاعات و افزایش کارآمدی در توانایی‌های جذب و انتقال می‌شود. به طور مثال یکی از نتایج تعامل مؤثر و مناسب میان بخش تحقیق و توسعه و تولید، سبب تسریع پاسخگویی بنگاه نسبت به نیازهای بازار می‌شود. همه این موارد نمایانگر این موضوع است که ساختار سازمانی با به حداکثر رساندن میزان تعاملات میان بخش‌های مختلف یک سازمان، ظرفیت جذب آن را بهبود می‌بخشد. یکی از اشکالات واضح در ارتباط درون سازمانی، فقدان رابطه میان واحدهای تولید دانش و استفاده کننده از آن دانش است. علاوه بر آن برای بهبود ظرفیت جذب، باید بوروکراسی را از ساختار سازمانی حذف کرد چرا که بوروکراسی حساسیت نسبت به تغییر و نوآوری را کاهش می‌دهد. به طور کلی ساختار باید انعطاف‌پذیر، قابل انطباق، پویا و مشارکتی باشد.

- فرهنگ سازمانی به ویژه توزیع قدرت و روشی که از قدرت استفاده می‌شود، هم از اهمیت ضمنی در مفهوم ظرفیت جذب برخوردار است.

زمانیکه کارمندان دارای قدرت و اختیار هستند فرهنگ تعامل علمی هم در سازمان تشویق می‌شود. جایکه قدرت فقط از طریق صاحبان بنگاه قابل استفاده باشد اعضای گروه (که در اینجا منظور کارمندان است) ممکن است حساسیت خود را از دست داده و به طور کورکورانه فقط از دستورالعمل‌های مافوق پیروی کنند که این موضوع خود در نهایت منجر به ناتوانی آن‌ها در فراگیری موضوعات پیچیده نظیر خلق ایده‌ها و مدل‌های ذهنی نو می‌باشد.

<sup>1</sup> Gatekeeper

- *اندازه شرکت* تنها موردی است که هنوز در باب تاثیر آن اختلاف نظر وجود دارد. برخی اعتقاد دارند که بنگاه‌های بزرگ به دلیل بودجه‌های بیشتر در بخش تحقیق و توسعه در زمینه خلاقیت و نوآوری و در نتیجه ظرفیت جذب بهتر عمل می‌کنند که در نتیجه اندازه تاثیر مثبتی دارد. اما از سویی یافته‌ها نشان می‌دهد که بنگاه‌های کوچکتر توانایی بیشتری برای پاسخگویی در برابر تغییرات دارند و به دلیل بوروکراسی کمتر، تفکر سلسله مراتبی و سیستم اطلاعاتی کم‌هزینه‌تر نسبت به شرکت‌های بزرگ، خلاق‌تر عمل می‌کنند.
- *توانایی بنگاه‌ها در پاسخگویی سریع و مناسب به تغییرات محیطی* که موجب خواهد شد تا ظرفیت جذب آنها ارتقاء یابد.

تئوری *اینرسی سازمانی*<sup>1</sup> اینگونه عنوان می‌کند که سازمان‌ها تمایل به حفظ استراتژی‌های موجود دارند و تمایل طبیعی به مقاومت در مقابل تغییرات دارند. این ویژگی به احتمال زیاد عمده‌ترین مانع در برابر توانایی یک بنگاه برای پاسخگویی و انطباق با تغییرات محیط است و یک عامل بازدارنده در استفاده از دانش منتقل شده به سازمان به حساب می‌آید. از سویی *حساسیت سازمانی*<sup>2</sup> نقطه مقابل اینرسی سازمانی است که در واقع قابلیت انعطاف و سرعت یک سازمان برای پاسخ و اقدام در قبال اطلاعات به دست آمده از محیط بیرون است. تا زمانی که ظرفیت جذب توانایی یک بنگاه را برای تطبیق با تغییرات محیط مورد اندازه‌گیری قرار می‌دهد هر چه حساسیت یک سازمان بیشتر باشد ظرفیت جذب آن نیز بالاتر خواهد بود.

- *سرمایه‌گذاری در بخش تحقیق و توسعه* که نقش اساسی در افزایش مهارت کارمندان و در نتیجه ارتقاء سطح ظرفیت جذب آنها دارد.

رابطه میان هزینه‌های تحقیق و توسعه و ظرفیت جذب یک رابطه دو سویه است و ظرفیت جذب جهت و میزان تحقیق و توسعه را تحت تاثیر قرار می‌دهد و هر چه میزان تحقیق و توسعه بیشتر باشد کسب دانش خارجی نیز کارآمدتر خواهد بود. توانایی یک بنگاه برای بهره‌برداری از دانش بیرونی اغلب محصول جنبی تحقیق و توسعه در آن شرکت است. البته در تحقیقات قدیم‌تر به این موضوع اشاره شده که تحقیق و توسعه داخلی بوسیله پیشرفت‌های تکنولوژیک بیرونی تحت تاثیر قرار می‌گیرد. گاهی تکنولوژی‌های خارجی سبب ایجاد عدم انگیزه یک بنگاه برای سرمایه‌گذاری در بخش تحقیق و توسعه خود می‌شود در حالیکه در مواردی ممکن است که به صورت مشوق عمل کند. در هر صورت شرکت‌هایی که تنها وابسته به برنامه‌های تحقیقاتی سایرین هستند موفق نخواهند بود چرا که در نهایت آن‌ها نیازمند توسعه مهارت‌های داخلی خود جهت استفاده از نتایج تحقیقات خارجی هستند.

- *اقدامات مربوط به مدیریت منابع انسانی* متغیر دیگری است که می‌تواند میزان فراگیری و توزیع دانش جدید را تحت تاثیر قرار دهد.

این اقدامات شامل مواردی نظیر: تشکیل گروه‌های کاری با تخصص‌های متنوع، تیم‌های تضمین کیفیت، سیستم جمع‌آوری پیشنهادات کارمندان، تفویض اختیار، چرخش شغلی برنامه‌ریزی شده، یکپارچه سازی بخش‌ها و تعیین

<sup>1</sup> - Organizational inertia

<sup>2</sup> - Organizational responsiveness

سیستم پرداخت متناسب با عملکرد است. در واقع استخدام یکی از راه‌هایی است که بر ظرفیت جذب بوسیله جذب افراد کارآمد تاثیر می‌گذارد. توجه به توسعه دانش کارکنان تولیدی یکی دیگر از موضوعات قابل توجه است، چراکه یادگیری این گروه عمدتاً از طریق عمل و در حین کار صورت می‌پذیرد. یکی از راه‌های توسعه دانش این کارکنان آن است که به این افراد اجازه داده شود که روش‌های جدیدی خلق و تجربه کنند. سیستم تشویق مسئله مهم دیگری است که می‌تواند ظرفیت جذب را از طریق تشویق مکرر یادگیری بهبود بخشد.

### فاکتورهای خارجی:

- محیط بیرونی دانش نیز برای ظرفیت جذب حیاتی است.

یک شرکت به تنهایی وجود ندارد. یک بنگاه دانش محور یک سیستم باز را ایجاد می‌کند که در آن به طور مستمر با محیط بیرونی خود بوسیله تبادل دانش در تعامل به سر می‌برد. این دانش ممکن است به صورت توانایی جدیدی نمایان شود که ظرفیت جذب شرکت را بهبود بخشد. بنگاهی که با تغییرات دانش محیط مواجه می‌شود، در واقع با چالش طبقه‌بندی و یا زمینه سازی دوباره اجزا دانشی موجود خود روبرو است که نیاز به کسب علوم جدید را پدید می‌آورد.

- موقعیت یک بنگاه در میان شبکه علمی نیز بر ظرفیت جذب تاثیر می‌گذارد.

یکی از پنج مرحله ابتدایی ایجاد دانش در سازمان " سطح‌بندی متقاطع " نامیده می‌شود که در واقع جریان یافتن دانش میان بنگاه و واحدهای بیرونی ( نظیر مشتریان، شرکا و دانشگاهیان) است. در واقع عامل تعیین کننده خارجی در ظرفیت جذب یک بنگاه، قدرت آن در ارتباط با سایر اعضای شبکه دانش می‌باشد که ممکن است شامل موسسات علمی به عنوان مشارکت‌کنندگان اولیه باشد.

البته باید در نظر داشت که با وجود همه مطالب گفته شده در باب منافع ظرفیت جذب در یک شرکت، معمولاً جذب سرمایه در این زمینه به آسانی محقق نمی‌شود. گرچه به نظر می‌رسد که ظرفیت جذب از جمله ویژگی‌های آموزشی یک بنگاه به حساب می‌آید اما در حقیقت ظرفیت جذب بخشی از تصمیمات مالی بنگاه در توزیع منابع برای فعالیت‌های نوآورانه است. علیرغم یافته‌های بالا، به این دلیل که ظرفیت جذب یک موضوع کاملاً غیرعینی است که منافع آن نیز غیرمستقیم است، به سختی می‌توان تشخیص داد که سطح مناسبی از سرمایه‌گذاری بر روی ظرفیت جذب انجام شده است. در واقع به طور کلی علاقه بنگاه برای سرمایه‌گذاری در این مورد بسیار کم است. اما آگاهی بنگاه‌های اقتصادی از منافع بلندمدت آن می‌تواند مشوق مناسبی برای توسعه سرمایه‌گذاری در این زمینه باشد.

<sup>3</sup> - Cross-Leveling



## نتیجه‌گیری:

خلاقیت سازمانی یک فرآیند مستمر است چرا که علوم جدید مورد نیاز یک بنگاه نیز به طور مداوم در حال تغییر و به‌روزرسانی است. تکنولوژی‌های جدید، رویکردهای مدیریتی جدید و دیگر عواملی که تغییرات مکرر را در محیط داخلی و خارجی یک سازمان سبب می‌شود، پیوسته در حال ظهور است، که این امر موجب می‌شود سازمان‌ها بیش از پیش به فکر مدیریت پایه‌های علمی خود باشند. ظرفیت جذب یکی از مهم‌ترین عوامل تعیین‌کننده توانایی یک بنگاه در جذب و بهره‌برداری از تجربه‌های علوم جدید است. در واقع این تجارب، پایه‌های ایجاد خلاقیت و نوآوری برای مشتریان یک بنگاه است. دانش به تنهایی کافی نیست. بنگاه نیاز به ابزارهایی برای بهره‌برداری و متناسب‌سازی دانش به دست‌آمده در جهت ایجاد ابتکار و نوآوری در سازمان دارد. به عبارتی توسعه ظرفیت جذب یک بنگاه بوسیله بهبود ارکان اولیه آن، که همان ظرفیت جذب فردی است، در این راه الزامی است. در اینجا، دانشگاه‌ها می‌توانند نقش اساسی را با کمک به تولید دانش برای شرکت‌ها، ایفا کنند. دولت‌ها نیز می‌توانند از طریق کمک‌های مالی نقش مهمی داشته باشند. توصیه‌های زیر به سازمان‌ها در جهت توسعه پیش شرط‌های لازم برای ظرفیت جذب و آغاز مسیری به سوی موفقیت در این عرصه کمک فراوانی می‌کند:

- شرکت‌ها باید به هدف خود برای تقویت و بهبود دانش بوسیله سرمایه‌گذاری در منابع انسانی و مالی خود در جهت فراگیری برنامه‌های جدید و تقویت سطح دانش کارمندان خود متعهد باشند. از طرفی یک بنگاه باید این نکته را نیز مد نظر قرار دهد که بازگشت سرمایه در چنین زمینه‌هایی زمان زیادی می‌برد. بنابراین نباید در چنین سرمایه‌گذاری خیلی زود ناامید شد تنها به این دلیل که سود زیادی به سرعت به دست نمی‌آید.
- بنگاه باید کارمندان خود را برای داشتن روابط فراتر از محدوده کاری تشویق کند، زیرا از این طریق هم ایده محصولات جدید خلق و هم راهکاری برای حل مسائل بوجود آمده از طریق کارگروهی ایجاد می‌شود.
- بنگاه نیازمند تعهد بالای مدیران سطوح عالی برای ایجاد آموزش‌های سازمانی است. آن‌ها باید به جای آنکه کارمندان خود را بوسیله کار زیاد و ضرب‌الاجل پروژه‌ها به شدت محدود کنند، به آن‌ها آزادی عمل دهند.
- سازمان باید فرهنگ پذیرش تغییر را ترویج کند. کارمندان نباید از پیشنهاد بهبود یا تغییر وضع موجود بترسند. آن‌ها همچنین باید اجازه تجربه روش‌های جدید تولید را داشته باشند.
- فضاهای مجازی انتقال دانش مانند اتاق‌های گفتگو و شبکه‌های اطلاع‌رسانی داخلی بایستی ایجاد شوند تا کارمندان بتوانند در آنجا جمع شده و خارج از فضای فعالیت‌های کاری روزانه با هم ارتباط داشته باشند. که در چنین فضایی زمان و فضای مناسب برای فراگیری و تبادل دانش بوجود می‌آید.
- تبادل دانش را ملاک ترفیع قرار دهید به این ترتیب برای کارمندانی که بیشترین خلاقیت را دارند و آن را به دیگران نیز انتقال می‌دهند هم پاداش مالی و هم ارتقاء سازمانی در نظر بگیرید. این موضوع سبب جلوگیری از فرهنگ مخفی نگه داشتن دانش می‌شود.
- سمینارها و کارگروه‌های داخلی برای تبادل دانش و اطلاعات برگزار کنید و انتقال دانش فرا سازمانی از طریق ارتباطات آزاد را تسهیل نمایید.

منابع:

1- Daghfous, A. 2004. Absorptive Capacity and the Implementation of Knowledge- Intensive Best Practices. Advanced Mangament Journal.No:69

2-Narula, R. 2004. Understanding Absorptive Capacity in an” Innovation System” Context: Consequences for Economic and Employment Growth. Copenhagen Business School & University of Oslo