



پژوهشنامه‌ی مدیریت اجرایی

علمی - پژوهشی

سال هشتم، شماره پانزدهم، نیمه‌ی اول ۱۳۹۵

## نقش میانجی مدیریت دانش در رابطه بین فرهنگ یادگیری و نوآوری سازمانی کارکنان دانشگاه علوم پزشکی بابل\*

آتنا هدایتی ولوکلا\*\*

لاله جمشیدی\*\*\*

علی اکبر امین بیدختی\*\*\*\*

تاریخ پذیرش: ۱۳۹۴/۰۶/۰۱

تاریخ دریافت: ۱۳۹۵/۰۴/۲۳

### چکیده:

هدف پژوهش حاضر بررسی نقش میانجی‌گری مدیریت دانش در تأثیر فرهنگ یادگیری روی نوآوری سازمانی کارکنان دانشگاه علوم پزشکی بابل است. روش پژوهش، توصیفی و از نوع همبستگی و به طور مشخص مبتنی بر مدل معادلات ساختاری است. بدین منظور نمونه‌ای به حجم ۱۸۹ آزمودنی، از بین کارکنان دانشگاه علوم پزشکی شهر بابل با روش نمونه‌گیری در دسترس انتخاب شدند. پرسشنامه نوآوری سازمانی چوپانی و دیگران (۱۳۹۱)، پرسشنامه فرهنگ یادگیری مارسیک و واتکینز (۲۰۰۳) و پرسشنامه مدیریت دانش نوناکو، به روش انفرادی توسط آزمودنی‌ها تکمیل و اعتبار و روایی پرسشنامه‌های مذکور احراز شد. نتایج اجرای همبستگی پیرسون نشان داد که متغیرهای فرهنگ یادگیری، مدیریت دانش و نوآوری سازمانی دو به دو با هم همبستگی و رابطه دارند. با اجرای الگوی معادلات ساختاری برای آزمون تأثیر فرهنگ یادگیری روی نوآوری سازمانی از طریق متغیر میانجی مدیریت دانش مشخص شد که الگوی پیشنهادی از برازش خوبی برخوردار است و نوآوری سازمانی زمانی که مدیریت دانش در سازمان حاکم باشد از فرهنگ یادگیری تأثیر می‌پذیرد.

**واژگان کلیدی:** نوآوری سازمانی، فرهنگ یادگیری، مدیریت دانش

### مقدمه:

\* مقاله مستخرج از پایان نامه کارشناسی ارشد می باشد

\*\* کارشناسی ارشد مدیریت آموزشی دانشگاه سمنان، [atenah62@yahoo.com](mailto:atenah62@yahoo.com)

\*\*\* نویسنده مسئول، استادیار علوم تربیتی دانشگاه سمنان، [laleh.jamshidi@yahoo.com](mailto:laleh.jamshidi@yahoo.com)

\*\*\*\* دانشیار علوم تربیتی دانشگاه سمنان، [aliaminbeidokhti@yahoo.com](mailto:aliaminbeidokhti@yahoo.com)

یادگیری سازمانی، فرآیند پیچیده‌ای است که به توسعه‌ی دانش جدید مربوط است و توانایی بالقوه‌ای را برای تغییر رفتار دارد (سارتر و سینکولا<sup>۱</sup>، ۱۹۹۵). اهمیت یادگیری باعث می‌شود یک سازمان به دنبال دانش نو باشد. ارتباط میان یادگیری سازمانی و نوآوری در حال افزایش است و یادگیری سازمانی می‌تواند ظرفیت نوآوری یک سازمان را افزایش دهد، سازمان‌هایی که گرایش به یادگیری دارند قادرند محیط بیرونی را برای کشف پارادایم‌های تکنولوژی جدید، کنکاش و بررسی کنند، که این عمل منجر به نوآوری می‌شود (باکر و سینکولا<sup>۲</sup>، ۱۹۹۹). نوآوری سازمانی به طور معناداری معلول فرهنگ یادگیری است (چنگ<sup>۳</sup>، ۲۰۰۸). در اقتصاد دانش شرکت‌ها به منظور حفظ توانایی نوآوری خود می‌بایست دانش خود را سازگار و به روزرسانی نمایند، بنابراین رابطه‌ی بین مدیریت دانش و نوآوری سازمانی در حوزه‌های تحقیقاتی و عملی به موضوعی مهم تبدیل شده است با این حال سازمان بدون بهره‌مندی از توانایی مناسب در یادگیری سازمانی قادر به حفظ بسیاری از شیوه‌های مهم مدیریت دانش در خود نخواهد بود. یادگیری سازمانی، مدیریت دانش و نوآوری سازمانی نباید به صورت مجزا قرار گیرند (آبداری و قربانی<sup>۴</sup>، ۱۳۹۲). این تحقیق به بررسی روابط میان فرهنگ یادگیری و مدیریت دانش و نوآوری سازمانی در دانشگاه علوم پزشکی می‌پردازد.

### مبانی نظری پژوهش:

#### نوآوری سازمانی:

در سال‌های اخیر با ظهور اقتصاد دانش‌محور، نوآوری نقش حیاتی‌تری در تحول ساختارهای اقتصادی و اجتماعی پیدا کرده است به طوری‌که در بعضی مقالات از اقتصادهای پیشرفته امروزی به عنوان اقتصادهای مبتنی بر نوآوری یاد می‌شود. از نظر جیمنز و سگارا<sup>۵</sup> (۲۰۰۸) دلیل این امر آن است که سازمان‌هایی که ظرفیت ایجاد نوآوری دارند، سریع‌تر و بهتر از سازمان‌های غیر نوآور قادر خواهند بود به چالش‌های محیطی پاسخ دهند، که این به نوبه‌ی خود عملکرد سازمان را افزایش می‌دهد. از این رو فهم چگونگی مدیریت آن قطعاً مهم است. کر و گاکلیارد<sup>۶</sup> (۲۰۰۳) بر این باورند که مهمترین عامل در رشد و پیشرفت بشر در تمام زمینه‌ها نوآوری و خلاقیت است به همین دلیل نوآوری عامل مهمی در بقای سازمان در محیط پرقابث کنونی است.

1 . Slater and Narver

2 . Baker and Sinkula

3 . Chang

4 . Abdari & Ghorbani

5 . Jimenz & Cegara

6 . Kerr & Gagliard

با توجه به مطالب گفته شده نوآوری را می‌توان این گونه تعریف کرد: ایجاد دانش و ایده-های جدید برای به کار بردن و تسهیل نتایج کسب و کار جدید، هدفگذاری برای بهبود فرآیندها و ساختارهای داخل تجارت و ایجاد محصولات و خدمات متحرک (چن و همکاران، ۲۰۰۴).

همسو با بررسی‌های تاتلیا<sup>۱</sup> (۲۰۰۶) و اوچاسالو<sup>۲</sup> (۲۰۰۸) مشخصه بارز اصطلاح نوآوری تازگی، اجرا و پیاده‌سازی است. به زعم لو و چن<sup>۳</sup> (۲۰۱۰) چالش اساسی که محققان نوآوری سازمانی با آن مواجه‌اند مربوط به ویژگی‌های سازمان نوآورانه است که نمی‌توانند میان این ویژگی‌ها هماهنگی برقرار سازند. امروزه نوآوری در سازمان‌ها به سه صورت مختلف طبقه‌بندی می‌شود:

**نوآوری تولیدی:** نوآوری تولیدی فراهم کننده ابزاری برای تولید است (اوچاسالو، ۲۰۰۸) که به توسعه و ارائه خدمات جدید و بهبود یافته اشاره دارد. شاخص‌های کلیدی سنجش این ابعاد عبارتند از:

- پیشتاز بودن در ارائه خدمات جدید.
  - تلاش برای توسعه خدمات جدید در قالب آموزش افراد و تیم‌ها در سازمان.
  - توسعه کالا و خدمات برای گروه‌های جدیدی از مشتریان (چوپانی<sup>۴</sup>، ۱۳۹۰).
- نوآوری فرآیندی:** نوآوری فرآیندی ابزاری را در جهت حفظ و بهبود کیفیت و صرفه‌جویی فراهم می‌کند (جیمنز و جیمنز<sup>۵</sup> و دیگران، ۲۰۰۸). شاخص‌های کلیدی سنجش این ابعاد عبارتند از:

- تغییر در فرآیند تولید یا خدمات.
  - جستجوی راه حل‌ها و روش‌های جدید برای انجام امور.
  - پیشتاز بودن در ارائه راه حل‌ها و روش‌های جدید (چوپانی، ۱۳۹۰).
- نوآوری اداری:** نوآوری اداری به رویه‌ها، سیاست‌ها و اشکال سازمانی جدید اشاره دارد (جیمنز و جیمنز، ۲۰۰۸). شاخص‌های کلیدی سنجش این ابعاد عبارتند از:
- جستجوی سیستم اداری جدید (مثل سیستم جذب و استخدام و...) و به کارگیری آنها.
  - پیشتاز بودن در ارائه سیستم‌های اداری جدید.
  - ایجاد ساختارها و روابط درون سازمانی جدید (چوپانی، ۱۳۹۰).
- فرهنگ یادگیری:**

1 . Taetia

2 . Ojasalo

3 . Lu & Chen

4 . Choopani

5 . Jimenz & Jimenz

یادگیری سازمانی و خروجی آن " دانش " اغلب به عنوان سوابق نوآوری اشاره شدند(نوناکو و تاکاشی<sup>۱</sup>، ۱۹۹۵؛ کگوت و زاندر<sup>۲</sup>، ۱۹۹۲؛ کارنیرو<sup>۳</sup>، ۲۰۰۰؛ دروچ و مک ناگتون<sup>۴</sup>، ۲۰۰۲؛ کراسان و آپایدین<sup>۵</sup>، ۲۰۱۰). خیلی از مطالعات اشاره به این دارد که فرهنگ یک عنصر کلیدی برای جریان یادگیری است( آلگوت<sup>۶</sup>، ۲۰۰۳؛ داوونپورت و پروساک<sup>۷</sup>، ۱۹۹۸؛ دلانگ و فنی<sup>۸</sup>، ۲۰۰۰؛ لی و چن<sup>۹</sup>، ۲۰۰۵). فرهنگ به مجموعه‌ای از دانسته‌ها، داشته‌های معرفتی، روابط و رفتارهای افراد یک جامعه گفته می‌شود که غالباً رفتارها و تفکرات جاری آن را شکل می‌دهد. بر اساس این تعریف، رفتارها و روابط افراد یک جامعه در زمینه‌های مختلف مثل یادگیری، رانندگی، مشاغل، آپارتمان نشینی و مواردی از این قبیل ریشه در فرهنگ‌شان دارد و آن فرهنگ گسترده و جامع، خرده فرهنگ‌های مربوط به زمینه‌های مختلف را شکل می‌دهد. از همین روست امروزه اصطلاحاتی نظیر فرهنگ یادگیری، فرهنگ رانندگی و فرهنگ سازمانی بیش از گذشته متداول شده است. این قبیل اصطلاحات، فرهنگ را به عنوان متغیر مستقل تأثیرگذار بر رفتار و روابط در نظر می‌گیرند که قابل انفکاک از آن مقوله خاص نظیر یادگیری یا رانندگی نیست(اسچین<sup>۱۰</sup>، ۱۹۹۱).

یادگیری سازمانی، فرآیند پیچیده‌ای است که به توسعه دانش جدید مربوط است و توانایی بالقوه‌ای را برای تغییر رفتار دارد(سلتر و نارور<sup>۱۱</sup>، ۱۹۹۵). یادگیری سازمانی نیز همانند فرهنگ سازمانی یک مفهوم بسیار مهم است، تلاش‌های بسیاری برای تعریف یادگیری سازمانی و جنبه‌های مختلف آن شده است:

جونز<sup>۱۲</sup> (۲۰۰۰) یادگیری سازمانی را این گونه تعریف می‌کند: فرآیندی که مدیران از طریق آن سعی می‌کنند توانایی‌های اعضای سازمان را به منظور فهم بهتر و مدیریت سازمان افزایش دهند. فرهنگ یادگیری اصطلاحی است که به تأثیر فرهنگ بر فهم یادگیرنده از جهان، ظرفیت‌های شناختی و معرفتی او و تعامل وی با دنیای بیرون اشاره می‌کند(آلفرد<sup>۱۳</sup>، ۲۰۰۳).

---

1 . Nonaka & Takeuchi  
 2 . Kogut & Zander  
 3 . Carneiro  
 4 . Ddroch & Mc Nanngton  
 5 . Crossan & Apaydin  
 6 . Algote  
 7 . Davenport & Prusak  
 8 . Delong & Feney  
 9 . Lee & Chen  
 10 . Schein  
 11 . Slater & Narver  
 12 . Jonez  
 13 . Alfred

رودریگز<sup>۱</sup> (۲۰۰۸) یادگیری سازمانی را به عنوان فرآیندی جمعی برای پشتیبانی و حمایت از تغییر رفتار سازمانی می‌داند. آلگرا و شیوا<sup>۲</sup> (۲۰۰۸) یادگیری سازمانی را به عنوان فرآیندی تعریف می‌کنند که سازمان‌ها از طریق آن یاد می‌گیرند و این یادگیری به معنی هرگونه تغییر در مدل‌های سازمانی است که منجر به بهبود یا حفظ عملکرد سازمان شود. به هر حال بسیاری از نویسندگان، فرهنگ یادگیری را به عنوان یکی از عوامل مؤثر بر نوآوری سازمانی قلمداد می‌کنند و چنین به نظر می‌رسد که یکی از تفاوت‌های موجود بین سازمان‌ها در زمینه بهره‌گیری از مزیت‌های حاصل از نوآوری، در توان و فرهنگ یادگیری سازمانی نهفته است.

### مدیریت دانش:

بدون تردید "دانش" یکی از مهم‌ترین سرمایه‌های سازمانی است و هر سازمانی که از این موهبت بیشتر برخوردار باشد مسلماً با چالش‌های پیش رو بهتر برخورد کرده و در زمینه رقابت موفق‌تر خواهد بود. افلاطون در سال ۱۹۵۳ برای اولین بار مفهوم دانش را باور حقیقی اثبات شده تعریف نمود. در این تعریف، دانش آن چیزی است که افراد، بر اساس تراکم سازمان یافته و معنادار اطلاعات از طریق تجربه، ارتباطات یا استنتاج، بدان اعتقاد داشته و ارج می‌نهند (انواری رستمی و شهابی<sup>۳</sup>، ۱۳۸۸). مدیریت دانش، رویکردی ساخت یافته است که رویه‌هایی را برای شناسایی، ارزیابی و سازماندهی، ذخیره و به کارگیری دانش به منظور تأمین نیازها و اهداف سازمان برقرار می‌سازد (داونپورت<sup>۴</sup> و دیگران، ۲۰۰۳)

مدیریت دانش، علاوه بر مدیریت اطلاعات، تسهیل در ایجاد دانش جدید و مدیریت روش-های تسهیم و کاربردی دانش را نیز بر عهده دارد (داونپورت و مارچارد<sup>۵</sup>، ۱۹۹۹). "مرکز کیفیت کیفیت و بهره‌وری امریکا"<sup>۶</sup> مدیریت دانش را به صورت "استراتژی و فرآیندهای شناسایی، ذخیره‌سازی و به کارگیری دانش" تعریف کرده است (عاطفه و دیگران<sup>۷</sup>، ۱۹۹۹). بنا به اظهارات "اظهارات" داونپورت<sup>۸</sup> و "پروساک" (۱۹۹۸) و "علوی" و "لیندر"<sup>۸</sup> (۲۰۰۱) مدیریت دانش سه هدف عمده را دنبال می‌کند:

1 . Rodriguez  
 2 . Algera & Chiva  
 3 . AnvariRostami &Shahaei  
 4 . Davenport  
 5 . Davenport & Marchard  
 6 . American Prouditivity and Quality(APQC)  
 7 . Atefeh et al.  
 8 . Alavi & Leinder

- دانش و نقش آن را در سازمان‌ها به وسیله‌ی نقشه‌ها، پایگاه داده‌ها و ارتباطات آشکار می‌سازد.

- از طریق ترغیب تسهیم دانش، فرهنگ دانشی را رشد می‌دهد.

- زیرساخت دانش در یک سیستم فنی و یک ارتباط وب را به وسیله‌ی تأمین فضا، زمان، ابزار و نیز تشویق و ترغیب بین افراد به وجود آورد.

در صورتی که دانش به صورت مستمر، هدفمند و در چهارچوبی منسجم تسهیم شود، در اختیار قشر وسیعی از کارکنان دانشجویان و اساتید قرار گیرد و طی آن کاستی‌ها، نقاط نیازمند بهبود نیز شناسایی شوند تسهیم دانش به صورت کیفی‌تر انجام می‌شود و نتایج مطلوب آن در بهبود سطح علمی و رتبه‌ی دانشگاه در جامعه‌ی علمی، تمرکز بر مدیریت فرآیندهای دانش‌محور دانشگاه، شناسایی و استفاده از فناوری‌های نوین آموزشی و پژوهشی و همچنین میزان ارتباط دانشگاه‌ها با بخش‌های صنعتی و خدماتی محسوس خواهد بود و در نتیجه نوآوری سازمانی را در پی خواهد داشت.

### فرهنگ یادگیری و مدیریت دانش:

سازمان یادگیرنده و مدیریت دانش بدون یکدیگر نمی‌توانند وجود داشته باشند، سازمانی که می‌خواهد به یادگیرنده تبدیل شود باید به هر دو به طور یکسان توجه کند (جشنی<sup>۱</sup>، ۱۳۸۷). بدین ترتیب که یادگیری سازمانی با توسعه قابلیت‌ها و دانش جدید، عملکرد سازمانی را افزایش می‌دهد. همچنین نتایج حاصله از این پژوهش به نوعی نتایج پژوهش‌های قبلی که توسط هانگ و دیگران<sup>۲</sup> (۲۰۰۹) و باکر و سینکولا<sup>۳</sup> (۲۰۰۹) انجام شده بود را تأیید می‌کرد. یافته‌های تحقیقی حاکی از آن است که گرایش به یادگیری، کیفیت سیستم مدیریت دانش، سیستم پاداش و فعالیت‌های تیم مدیریت دانش به عنوان محرک‌های مدیریت دانش، ارتباطی معنادار با عملکرد مدیریت دانش سازمان، کیفیت دانش و رضایت کاربران دانش دارند (یو و دیگران<sup>۴</sup>، ۲۰۰۷). بر اساس مبانی نظری و پیشینه‌ی ارائه شده، اولین فرضیه این پژوهش تدوین شده است.

**فرضیه ۱:** آیا فرهنگ یادگیری بر مدیریت دانش تأثیر مستقیم و معنادار و مثبت دارد؟

1 . Jashni

2 . Hung et al.

3 . Baker and Sinkula

4 . Yu et al.

### فرهنگ یادگیری و نوآوری سازمانی:

با توجه به رابطه بین یادگیری سازمانی و نوآوری و شناسایی این که نوآوری مثل منبعی از یک مزیت رقابتی مهم است (بکماند و مورگان<sup>۱</sup>، ۲۰۰۳؛ گاروین<sup>۲</sup>، ۱۹۹۳؛ دادگسون<sup>۳</sup>، ۱۹۹۳؛ استاتا<sup>۴</sup>، ۱۹۹۸) باعث شده تا شمار زیادی از مطالعات سعی کنند که یادگیری سازمانی را بهتر شناسایی کنند. در پژوهشی مشخص شد که یادگیری سازمانی مستمر، کارآیی و اثربخشی نوآوری‌ها را بهبود خواهد داد (لیا و وو<sup>۵</sup>، ۲۰۱۰). آراگون، کوریا و همکاران<sup>۶</sup> (۲۰۰۷) در پژوهش خود به این نتیجه رسیدند که یادگیری‌های بازارمحور و همچنین یادگیری‌های درونی (یادگیری سازمانی) از عوامل اساسی هستند که بر روی نوآوری سازمانی اثر می‌گذارند.

هو<sup>۷</sup> (۲۰۰۸) به این نتیجه رسید که فرهنگ یادگیری سازمانی می‌تواند توان نوآوری را در صنایع بزرگ افزایش دهد. نتایج پژوهش جیمنز و وال<sup>۸</sup> (۲۰۱۱) نشان داد که یادگیری سازمانی، نوآوری را تحت تأثیر قرار می‌دهد. یو یوان و دیگران<sup>۹</sup> (۲۰۱۰) نیز در پژوهش خود تحت عنوان "اثرات یادگیری سازمانی بر روی عملکرد نوآوری در صنایع بزرگ" به این نتیجه رسیدند که یادگیری سازمانی دارای اثرات مثبت و مستقیمی بر روی عملکرد نوآوری در سازمان می‌باشد. بر اساس مبانی نظری و پیشینه ارائه شده، فرضیه دوم این پژوهش، تدوین شده است. فرضیه ۲: آیا فرهنگ یادگیری بر نوآوری سازمانی تأثیر مستقیم و معنادار و مثبت دارد؟

### مدیریت دانش و نوآوری سازمانی:

ادبیات مدیریت دانش، نوآوری را به عنوان یک عامل حیاتی برای شرکت‌ها در جهت ایجاد ارزش و حفظ مزیت رقابتی در محیط به شدت پیچیده و پویای امروزی قلمداد می‌کند (رنجیت<sup>۱۰</sup>، ۲۰۰۴). پژوهشی حاکی از آن است، مدیریت دانش خصوصاً توزیع دانش بر نوآوری و موفقیت مالی سازمان اثرگذار است (وانگ<sup>۱۱</sup>، ۲۰۰۵). در تحقیقی نشان داده است که با یکپارچه‌سازی دانش درون سازمانی و برون سازمانی، نوآوری بهبود می‌یابد (وو و چیانگ و جیانگ<sup>۱۲</sup>، ۲۰۰۲).

<sup>1</sup> . Backmand & Morgan

<sup>2</sup> . Garvin

<sup>3</sup> . Dadgson

<sup>4</sup> . Stata

<sup>5</sup> . Liao & Wu

<sup>6</sup> . Aragón-Correa and et al

<sup>7</sup> . Hew

<sup>8</sup> . Jimenz & Valle

<sup>9</sup> . Yu Yan et al.

<sup>10</sup> . Ranjit

<sup>11</sup> . Wong

<sup>12</sup> . Wu, Chiang and Jiang

در پژوهش خدایی<sup>۱</sup> (۱۳۸۶) معلوم شد بین دانش سازمانی و نوآوری رابطه‌ی معناداری وجود دارد. در پژوهشی "جن لین" و دیگران به این نتیجه رسیدند که دانش بازار و مشتری در ارتباط بین جهت‌گیری بازار و عملکرد نوآوری محصول نقش میانجی را ایفا می‌کند (لین، چی و تینگ<sup>۲</sup>، ۲۰۱۱). در یک بررسی دیگر معلوم شد که بین انتقال دانش و درخواست دانش و ذخیره‌سازی دانش با نوآوری فنی ارتباط قابل توجه و مثبتی وجود دارد (لی و دیگران<sup>۳</sup>، ۲۰۱۳). دیگران<sup>۳</sup>، ۲۰۱۳).

**فرضیه ۳:** آیا مدیریت دانش بر نوآوری سازمانی تأثیر مستقیم و معنادار و مثبت دارد؟  
لذا در همین راستا برای نائل شدن به عملکرد بهینه و ترویج نوآوری در دانشگاه علوم پزشکی بابل و با توجه به این که نوآوری عامل رشد و بهبود عملکرد کارآمد، ثمربخشی و کیفیت می‌باشد و کارکنان را قادر می‌سازد تا چشم‌اندازی هر چه بدیع‌تر و روشن‌تر را ترسیم نمایند و با توجه به اهمیت فرهنگ یادگیری و مدیریت دانش در سازمان‌های مختلف به خصوص در آموزش عالی، ضرورت انجام پژوهش در این زمینه در دانشگاه علوم پزشکی بابل احساس گردید و از آنجایی که بیشتر تحقیقات انجام شده درباره‌ی ارتباط یادگیری سازمانی، مدیریت دانش، نوآوری سازمانی در محیط‌های صنعتی صورت گرفته، ضروری به نظر می‌رسد که چگونگی این ارتباط در سازمان‌های آموزشی نیز به بوتۀ آزمایش گذاشته شود، بنابراین با بررسی این عامل می‌توان گامی بلند در راستای اهداف متعالی آموزش برداشت. در این پژوهش سه متغیر مورد نظر تحت عنوان "تأثیر فرهنگ یادگیری بر نوآوری سازمانی کارکنان دانشگاه علوم پزشکی شهر بابل با متغیر میانجی مدیریت دانش" مورد بررسی قرار گرفته‌اند؛ که متغیرهای مستقل، وابسته و میانجی این پژوهش به ترتیب فرهنگ یادگیری، نوآوری سازمانی و مدیریت دانش می‌باشد. هدف اصلی این پژوهش، بررسی نقش میانجی‌گرانه مدیریت دانش در رابطه بین فرهنگ یادگیری و نوآوری سازمانی کارکنان دانشگاه علوم پزشکی شهر بابل است. علاوه بر این روابط دوجانبه بین متغیرهای فرهنگ یادگیری، نوآوری سازمانی و مدیریت دانش هم مورد بررسی قرار می‌گیرد، لذا بر اساس تعاریف ارائه شده و ذکر تحقیقات گذشته، پژوهشگران مدل مفهومی زیر را بدین منظور ارائه کردند:

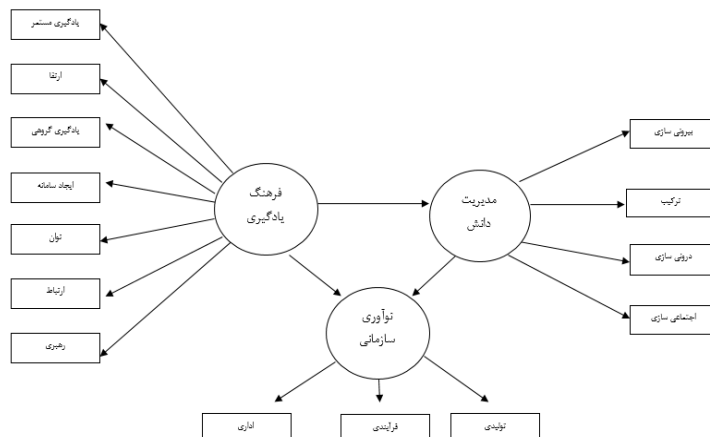
---

<sup>1</sup> . Khodai

<sup>2</sup> . Lin, Che, Ting

<sup>3</sup> . Lee et al.





شکل ۱. مدل مفهومی پژوهش

بر این اساس، در این پژوهش به فرضیه های ذکر شده و فرضیه زیر پاسخ داده می شود:  
**فرضیه ۴:** آیا فرهنگ یادگیری با میانجیگری مدیریت دانش بر نوآوری سازمانی تأثیر غیر مستقیم و معنادار و مثبت دارد؟

#### روش شناسی پژوهش:

این پژوهش بر اساس هدف در زمره پژوهش های کاربردی محسوب می شود، زیرا نتایج پژوهش قابل استفاده برای تمامی سازمان ها و نظام های آموزشی و پژوهشی، به خصوص دانشگاه های شهر بابل است و بر اساس چگونگی به دست آوردن داده های مورد نیاز توصیفی- پیمایشی و از نوع همبستگی است که در آن روابط متغیرها بر اساس هدف تحلیل می شود.

جامعه مورد مطالعه در این پژوهش، کلیه کارکنان دانشگاه علوم پزشکی بابل شامل ۴۰۰ نفر می باشد. نمونه گیری در این پژوهش در دسترس بوده و بر اساس جدول مورگان صورت گرفته است که تعداد نمونه با توجه به جامعه ۱۸۹ نفر است و از این تعداد، ۱۸۰ پرسشنامه برگشت داده شده است. ابزار اصلی گردآوری اطلاعات در این پژوهش شامل سه پرسشنامه است:

- ۱- پرسشنامه فرهنگ یادگیری مارسیک و واتکینز (۲۰۰۳) مشتمل بر ۲۱ گویه و دارای هفت بعد یادگیری مستمر، ارتقای پرسش و گفتگو، ایجاد سامانه های برای کسب و اشتراک یادگیری، توانمندسازی، ارتباط سازمان با محیط و رهبری راهبردی است که فرهنگ یادگیری را با طیف ۵ گزینه ای لیکرت می سنجد.

- ۲- پرسشنامه‌ی مدیریت دانش نوناکو و تاکوچی (۱۹۹۵) که مشتمل بر ۲۶ گویه است و دارای چهار بعد بیرونی‌سازی، ترکیب، درونی‌سازی و اجتماعی‌سازی است که مدیریت دانش را بر اساس طیف ۵ درجه‌ای لیکرت می‌سنجد.
- ۳- پرسشنامه‌ی نوآوری سازمانی چوپانی و دیگران (۱۳۹۱) که دارای سه بعد تولیدی، فرآیندی و اداری است و دارای ۱۷ گویه و ترکیبی از پرسشنامه‌ی جیمنز و دیگران (۲۰۰۸) و پنیا (۲۰۰۶) و پراجگو و سوהל (۲۰۰۶) است که نوآوری سازمانی را بر اساس طیف ۵ درجه‌ای لیکرت می‌سنجد.

جدول ۱. گویه‌های مربوط به شاخص‌های اندازه‌گیری

شاخص‌های اندازه‌گیری	ابعاد	تعداد گویه	طراح
نوآوری سازمانی	تولیدی	۷	چوپانی و دیگران (۱۳۹۱) که ترکیبی از پرسشنامه‌ی جیمنز و دیگران (۲۰۰۸) و پنیا (۲۰۰۶) و پراجگو و سوהל (۲۰۰۶) است
	فرآیندی	۶	
	اداری	۴	
فرهنگ یادگیری	یادگیری مستمر	۳	مارسیک و واتکینز (۲۰۰۲)
	ارتقا	۳	
	یادگیری گروهی	۳	
	ایجاد	۳	
	توانمند سازی	۳	
	ارتباط	۳	
	رهبری	۳	
مدیریت دانش	بیرونی‌سازی	۵	نوناکو و تاکوچی (۱۹۹۵)
	ترکیب	۱۱	
	درونی‌سازی	۴	
	اجتماعی‌سازی	۶	

در این پژوهش پایایی ابزارها از طریق آلفای کرونباخ برای پرسشنامه‌ی فرهنگ یادگیری، مدیریت دانش و نوآوری سازمانی به ترتیب ۰/۹۲۸ و ۰/۹۴۵ و ۰/۹۴۴ به دست آمده است که این اعداد نشان دهنده‌ی این است که پرسشنامه‌ها از قابلیت اعتماد و به عبارت دیگر از پایایی لازم برخوردار هستند. برای سنجش روایی سوالات در این پژوهش، روایی محتوا و روایی سازه مد نظر قرار گرفت، که روایی محتوا توسط افراد متخصص تعیین و روایی سازه نیز با

استفاده از تحلیل عاملی تأییدی انجام شد. داده‌ها با استفاده از نرم افزارهای اس پی اس اس و لیزرل تحلیل شدند.

#### یافته‌ها:

تحلیل عاملی به منظور سنجش روایی مقیاس‌ها مورد استفاده قرار می‌گیرد (کالانتاری<sup>۱</sup>، ۱۳۸۸) و تحلیل عاملی تأییدی میزان برازش مدل با داده‌ها را محاسبه می‌کند (کارشکی<sup>۲</sup>، ۱۳۹۰). برای اطمینان از مناسب بودن داده‌ها جهت استفاده از تحلیل عاملی می‌بایست از کفایت حجم نمونه اطمینان حاصل کرد که به همین منظور آزمون کفایت کیسر، مایر و اوکلین<sup>۳</sup> انجام شد. مقدار آزمون کفایت کیسر، مایر و اوکلین برای متغیر فرهنگ یادگیری برابر با ۰/۹۱، مدیریت دانش برابر با ۰/۹۴۵ و نوآوری سازمانی برابر با ۰/۹۱۵ می‌باشد و این حاکی از کفایت حجم نمونه و متغیرهای وارد شده جهت انجام تحلیل عاملی است.

نتایج تحلیل عاملی تأییدی فرهنگ یادگیری، مدیریت دانش و نوآوری سازمانی نشان داد که بار عاملی همه‌ی گویه‌های ابزار مورد نظر بالای ۰/۳ می‌باشد و در حالت مطلوبی می‌باشد و شاخص‌های برازش حاصل از اجرای تحلیل عاملی تأییدی مرتبه اول و دوم فرهنگ یادگیری، مدیریت دانش و نوآوری سازمانی پس از اصلاح مدل، اعتبار مناسب ابزار را نشان می‌دهند:

#### جدول ۲- نتایج تحلیل عاملی تأییدی فرهنگ یادگیری، نوآوری سازمانی و مدیریت

##### دانش

متغیر	مرتبه تحلیل عاملی	X <sup>2</sup>	DF	P – value	RMSEA	NNFI	NFI	CFI
فرهنگ یادگیری	مرتبه اول	۴۰۳/۶۵	۱۶۸	۰/۰۰۰	۰/۰۸۶	۰/۹۶	۰/۹۴	۰/۹۷
	مرتبه دوم	۴۱۱/۵۸	۱۸۰	۰/۰۰۰	۰/۰۸۵	۰/۹۵	۰/۹۴	۰/۹۶
نوآوری سازمانی	مرتبه اول	۳۷۹/۲۱	۱۱۶	۰/۰۰۰	۰/۱۱۳	۰/۹۵	۰/۹۴	۰/۹۵
	مرتبه دوم	۲۶۸/۵۲	۱۱۳	۰/۰۰۰	۰/۰۸۸	۰/۹۷	۰/۹۶	۰/۹۷
مدیریت دانش	مرتبه اول	۶۶۸/۳۹۱	۲۹۰	۰/۰۰۰	۰/۰۸۷	۰/۹۵	۰/۹۳	۰/۹۵
	مرتبه دوم	۶۶۴/۱۶	۲۹۰	۰/۰۰۰	۰/۰۸۳	۰/۹۵	۰/۹۳	۰/۹۶

<sup>1</sup> . Kalantari

<sup>2</sup> . Karshky

<sup>3</sup> - KMO

در این مقاله، هدف بررسی تأثیر فرهنگ یادگیری بر روی نوآوری سازمانی با نقش میانجیگری مدیریت دانش است. بدین منظور روابط بین متغیرهای فرهنگ یادگیری، مدیریت دانش و نوآوری سازمانی با استفاده از همبستگی پیرسون گزارش خواهد شد و سپس نتایج حاصله از اجرای الگوی معادلات ساختاری مورد بررسی قرار گرفته است.

قبل از انجام آزمون‌های پارامتریک، باید از نرمال بودن داده‌های اطلاع حاصل نمود. به همین منظور آزمون کولموگروف-اسمیرنوف انجام شده است. هرگاه سطح معناداری متغیرها بیشتر و بزرگتر از سطح (۰/۰۵) باشد می‌توان گفت داده‌ها دارای توزیع نرمال هستند لذا همانطور که در جدول ۳ مشاهده می‌گردد سطح معناداری هر سه متغیر بزرگتر از (۰/۰۵) است.

### جدول ۳. نتایج آزمون بررسی نرمال بودن کولموگروف-اسمیرنوف

متغیر	Z	سطح معناداری
مدیریت دانش	۰/۲	۰/۰۴۶
فرهنگ یادگیری	۰/۲	۰/۰۵۶
نوآوری سازمانی	۰/۰۳۴	۰/۰۷

قبل از بررسی روابط علت و معلولی بین متغیرها، همبستگی آنها از طریق همبستگی پیرسون مورد بررسی قرار می‌گیرد. همانطور که در جدول (۴) مشاهده می‌شود متغیرهای مشاهده شده با یکدیگر در سطح معناداری ۰/۰۱ همبستگی دارند.

### جدول ۴. میانگین، انحراف معیار و همبستگی بین متغیرهای فرهنگ یادگیری و مدیریت دانش و نوآوری سازمانی

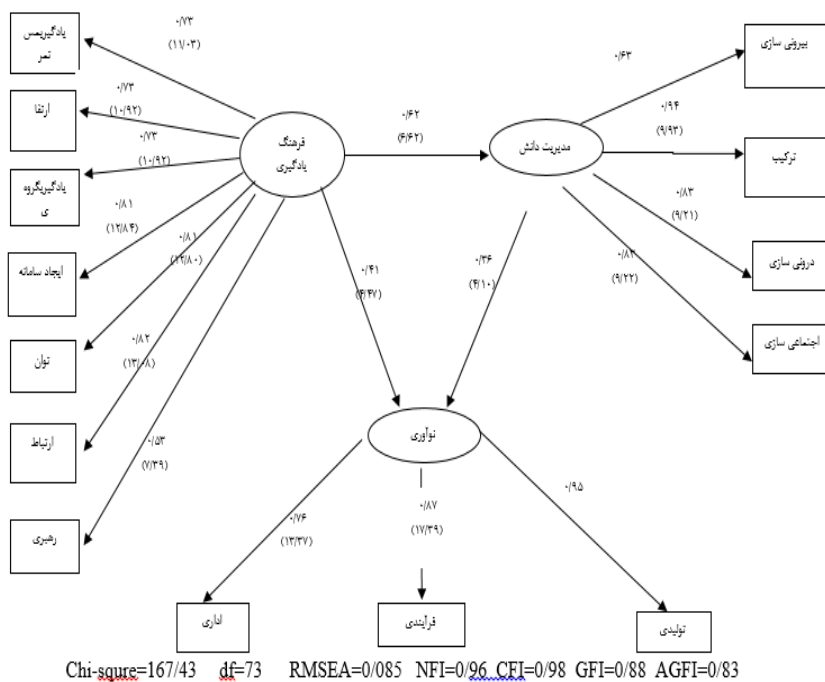
شاخص‌ها	میانگین	انحراف معیار	همبستگی‌ها		
			۱	۲	۳
فرهنگ یادگیری	۳/۰۸۹۷	۰/۶۹۰۱۶	۱	**۰/۵۳۹	**۰/۵۵۲
مدیریت دانش	۳/۲۷۷۸	۰/۶۷۹۷۴	**۰/۵۳۹	۱	**۰/۵۵۹
نوآوری سازمانی	۲/۶۹۵۰	۰/۸۰۸۳۶	**۰/۵۵۲	**۰/۵۵۹	۱

\*\*معناداری در سطح ۰/۰۱

همانطور که مشخص شد، کلیه همبستگی‌های موجود معنادار است (۰/۰۱ < سطح معناداری)، این بدان معناست که همه‌ی متغیرها دو به دو باهم رابطه دارند. برای آزمون فرضیه‌ها و مدل

پیشنهادی، یعنی بررسی رابطه فرهنگ یادگیری با میانجیگری مدیریت دانش، داده‌های جمع-آوری شده از طریق معادلات ساختاری تحلیل شد. نتایج به دست آمده در شکل ۲ مشاهده می‌شود.

شکل ۲- آزمون الگوی رابطه بین فرهنگ یادگیری و نوآوری سازمانی از طریق متغیر میانجی مدیریت دانش



همان طور که در جدول ۵ مشاهده می‌شود، شاخص‌های کلی آزمون نیکویی برازش در الگوی معادلات ساختاری حاکی از برازش کلی الگوی پیشنهادی است. بنابراین داده‌های ما به خوبی الگوی کلی پیشنهادی را تأیید کرده‌اند و ساختار کلی روابط مورد آزمون از طریق داده‌های به دست آمده تأیید شد.

### جدول ۵. شاخص‌های برازش مدل معادلات ساختاری

مقدار	شاخص
۱۶۷/۴۳	مجذور خی
۷۳	درجه آزادی
۰/۰۸۵	ریشه میانگین مربعات خطای برآورد <sup>۱</sup>
۰/۸۸	شاخص نیکویی برازش <sup>۲</sup>
۰/۸۳	شاخص نیکویی برازش تعدیل شده <sup>۳</sup>
۰/۹۸	شاخص برازش تطبیقی <sup>۴</sup>
۰/۹۶	شاخص برازش هنجار شده <sup>۵</sup>

شاخص‌های تولیدی الگوی معادلات ساختاری فقط محدود به شاخص‌های برازش کلی الگو نیست، بلکه پارامترهای استاندارد بتا<sup>۶</sup> و گاما<sup>۷</sup> (ضرایب مسیر) و مقادیر تی متناظر با آن برای هر یک از مسیرهای علی از متغیر برون‌زای فرهنگ یادگیری به متغیرهای درون‌زای نوآوری سازمانی و مدیریت دانش (ضرایب گاما) و از مسیر متغیر نهفته میانجی مدیریت دانش به متغیر نهفته درون‌زای نوآوری سازمانی (ضریب بتا) نیز وجود دارد که باید تفسیر شود. این ضرایب و شاخص‌ها، قدرت نسبی هر مسیر را نشان می‌دهند. همانطور که در شکل (۲) مشاهده می‌شود، بالاترین ضریب، مربوط به مسیر فرهنگ یادگیری به مدیریت دانش (۰/۶۲) است. بعد از آن ضرایب مسیر بین فرهنگ یادگیری به نوآوری سازمانی (۰/۴۱) و سپس از مدیریت دانش به نوآوری سازمانی (۰/۳۶) است. نتایج ناشی از اجرای آزمون معناداری تی نشان می‌دهد که کلیه ضرایب مسیر بتا و گاما معنادار است (۰/۰۱ < سطح معناداری).

**فرضیه ۱:** فرهنگ یادگیری بر مدیریت دانش تأثیر مستقیم و معنادار و مثبت دارد. همان طور که در شکل (۲) مشاهده می‌شود ضریب معناداری این مسیر ۶/۶۲ می‌باشد و چون از مقدار ۱/۹۶ بیشتر است لذا تأثیر فرهنگ یادگیری بر مدیریت دانش معنادار است و این فرضیه پژوهش تأیید می‌شود، به عبارتی با افزایش فرهنگ یادگیری، مدیریت دانش نیز افزایش می‌یابد.

**فرضیه ۲:** فرهنگ یادگیری بر نوآوری سازمانی تأثیر مستقیم و معنادار و مثبت دارد.

۱ . RMSEA

۲ . GFI

۳ . AGFI

۴ . CFI

۵ . NFI

۶ -  $\beta$

۷ -  $\gamma$

همان طور که در شکل (۲) مشاهده می شود ضریب معناداری این مسیر ۴/۴۷ می باشد و چون از مقدار ۱/۹۶ بیشتر است لذا تأثیر فرهنگ یادگیری بر نوآوری سازمانی معنادار است و این فرضیه پژوهش تأیید می شود، به عبارتی با افزایش فرهنگ یادگیری، نوآوری سازمانی نیز افزایش می یابد.

**فرضیه ۳:** مدیریت دانش بر نوآوری سازمانی تأثیر مستقیم و معنادار و مثبت دارد. همان طور که در شکل (۲) مشاهده می شود ضریب معناداری این مسیر ۴/۱۰ می باشد و چون از مقدار ۱/۹۶ بیشتر است لذا تأثیر مدیریت دانش بر نوآوری سازمانی معنادار است و این فرضیه پژوهش تأیید می شود، به عبارتی با افزایش مدیریت دانش، نوآوری سازمانی نیز افزایش می یابد.

**فرضیه ۴:** فرهنگ یادگیری با میانجی گری مدیریت دانش بر نوآوری سازمانی تأثیر غیرمستقیم و معنادار و مثبت دارد.

با توجه به ضرایب استاندارد مسیر (۰/۳۶ و ۰/۶۲) و ضرایب معناداری (۴/۱۰ و ۶/۶۲) نشان می - دهد که تأثیر میانجیگرانه مدیریت دانش در رابطه با فرهنگ یادگیری و نوآوری سازمانی مثبت و معنادار می باشد. با توجه به بررسی های فرضیه های پژوهش، همه فرضیه های پژوهش تأیید می گردد.

### بحث و نتیجه گیری:

هدف از اجرای این پژوهش، بررسی رابطه بین فرهنگ یادگیری و مدیریت دانش و نوآوری سازمانی کارکنان دانشگاه علوم پزشکی شهر بابل بوده است. روابط یاد شده هم از طریق همبستگی پیرسون و هم از طریق الگوی معادلات ساختاری و تحلیل مسیر آزمون شد. نتایج نشان داد که متغیرها، دو به دو با هم همبستگی دارند. علاوه بر روابط تأیید شده فوق، روابط ساختاری بین فرهنگ یادگیری با نوآوری سازمانی با میانجیگری مدیریت دانش نیز آزمون شد. یافته های پژوهش نشان داد که فرهنگ یادگیری بر روی مدیریت دانش تأثیر مثبت و معناداری (۶/۶۲=تی) دارد و شدت تأثیرگذاری متغیر فرهنگ یادگیری بر متغیر مدیریت دانش با توجه به ضریب مسیر استاندارد نیز ۰/۶۲ می باشد و این بدان معناست که فرهنگ یادگیری ۶۲ درصد از تغییرات مدیریت دانش را پیش بینی می کند. این نتایج با آنچه توکلی<sup>۱</sup> (۱۳۸۸) و قلتاش و دیگران<sup>۲</sup> (۱۳۹۰) به دست آوردند همخوانی دارد در واقع اهمیت یادگیری باعث می شود یک سازمان به دنبال دانش نو باشد و اگر سازمان ها می خواهند در خلق دانش موفق باشند باید

<sup>۱</sup> . Tavakoli

<sup>۲</sup> . Gholtash et al.

عمیق و ریشه‌ای فرهنگ یادگیری را در سازمان توسعه داده و ابزارهای یادگیری را برای اعضاء سازمان فراهم آوردند (گاپاتا<sup>۱</sup>، ۲۰۰۰).

نتایج پژوهش نشان داد که فرهنگ یادگیری بر نوآوری سازمانی تأثیر مثبت و معناداری دارد و شدت تأثیرگذاری متغیر فرهنگ یادگیری بر متغیر نوآوری سازمانی با توجه به ضریب مسیر استاندارد نیز ۰/۴۱ می‌باشد و این بدان معناست که فرهنگ یادگیری ۴۱ درصد از تغییرات نوآوری سازمانی را پیش بینی می‌کند. این نتایج با یافته‌های کوهن و لوینتال<sup>۲</sup> (۱۹۹۰)، کگوت و زاندر<sup>۳</sup> (۱۹۹۲)، لئونارد - بارتون<sup>۴</sup> (۱۹۹۵)، نوناکا و تاکاشی<sup>۵</sup> (۱۹۹۵)، باکر و سینکولا<sup>۶</sup> (۱۹۹۵)، هارلی و هالت<sup>۷</sup> (۱۹۹۸)، یو یان و دیگران<sup>۸</sup> (۲۰۱۰) همراستا می‌باشد، به بیان دیگر یادگیری یادگیری به عنوان محرک ظرفیت نوآوری بنگاه نگریسته می‌شود و نوآوری مستقیماً از طریق فرآیند یادگیری ارتقاء می‌یابد (هانگ و مورگان<sup>۹</sup>، ۱۹۹۶) و سازمان‌ها برای تقویت یادگیری سازمانی، باید بر چگونگی کسب اطلاعات و تأکید بر تفسیر اطلاعات توجه ویژه‌ای را داشته باشند (چانگ<sup>۱۰</sup>، ۲۰۰۸).

نتایج پژوهش نشان داد که مدیریت دانش بر نوآوری سازمانی تأثیر مثبت و معناداری دارد و شدت تأثیرگذاری متغیر مدیریت دانش بر متغیر نوآوری سازمانی با توجه به ضریب مسیر استاندارد نیز ۰/۳۶ می‌باشد و این بدان معناست که مدیریت دانش ۳۶ درصد از تغییرات نوآوری سازمانی را پیش بینی می‌کند و این نتایج با یافته‌های پژوهش لی و دیگران<sup>۱۱</sup> (۲۰۱۳)، لین و دیگران<sup>۱۲</sup> (۲۰۱۱)، جاهنسن<sup>۱۳</sup> (۲۰۰۸)، استوری و کلی<sup>۱۴</sup> (۲۰۰۲) همراستا می‌باشد. در واقع تسهیم یا به اشتراک‌گذاری دانش، ابزاری بنیادین در راستای به کارگیری دانش، ایجاد نوآوری و کاربرد آن در سازمان و در نهایت دستیابی به مزیت رقابتی است (جکسون<sup>۱۵</sup>، ۲۰۰۶).

بر اساس یافته اصلی پژوهش، تأثیر غیرمستقیم، مثبت و معنادار فرهنگ یادگیری بر نوآوری سازمانی با میانجیگری مدیریت دانش تأیید شده است و شدت تأثیر غیرمستقیم این

1 . Gupata

2 . Cohen & Levintal

3 . Kugut & Zander

4 . Leonard-Barton

5 . Nonaka & Takeuchi

6 . Baker & Sinkula

7 . Harley & Halt

8 . Yu Yan et al.

9 . Hang & Morgan

10 . Chang

11 . Lee et al.

12 . Lin et al.

13 . Johannassen

14 . Storey & Kelly

15 . Jacson



میانجیگرانه (۰/۲۲) می‌باشد، که به عبارت دیگر ۲۲ درصد از تأثیر کلی فرهنگ یادگیری بر نوآوری سازمانی از طریق غیرمستقیم و مثبت توسط مدیریت دانش تبیین می‌شود. بر اساس نتایج پژوهش حاضر به طور کلی می‌توان گفت سازمان‌هایی که از فرهنگ یادگیری بالایی برخوردارند می‌توانند از مدیریت دانش استفاده نمایند و محدودیت‌ها را به فرصت تبدیل نمایند تا نوآوری سازمانی بالایی داشته باشند.

### پیشنهاد‌های کاربردی بر اساس نتایج استنباطی:

مطالعه و بررسی مفاهیم، ویژگی‌ها و عوامل مؤثر بر نوآوری نشان می‌دهد که نوآوری در سازمان‌ها از مباحثی است که با رشد تکنولوژی، پیچیده‌تر شدن سازمان‌ها در رقابت سازمانی بر اهمیت و جایگاه و نقش آن در میان مدیران، کارکنان، پژوهشگران، و محققان علوم مختلف افزوده می‌شود. بر اساس یافته‌های این پژوهش وجود فرهنگ یادگیری و مدیریت دانش در دانشگاه باعث بروز خلاقیت، ایده‌پروری و تسهیل رفتارهای نوآورانه می‌شود، لذا از آنجا که توسعه و گسترش فرهنگ یادگیری و مدیریت دانش فرآیند نوآوری سازمانی را تسهیل می‌کند و سازمان‌ها را در موقعیتی جدید قرار می‌دهد، به همین منظور در این بخش بر اساس نتایج حاصله از آزمون‌های انجام شده آماری، با توجه به همه عوامل پیشنهاداتی ارائه می‌شود.

دانشگاه (مدیریت):

- به کارکنان اطمینان دهد که سازمان بر اساس پیشنهاد آنها عمل خواهد کرد.
- به افرادی که ابتکار در عمل دارند توجه بیشتری کند.
- برای یادگیری افراد پاداش در نظر بگیرد.
- از کارکنانی که ریسک حساب شده‌ای دارند حمایت کند.
- کارکنان زمان زیادی صرف یادگیری امور نیاز دارند، این زمان لازم را به آنها اختصاص دهد.
- کارکنان در این سازمان باید زمان زیادی را صرف اعتماد سازی کنند و در امر یادگیری به هم کمک کنند.
- رهبران در این سازمان باید مربی زبردستان باشند و دائماً دنبال فرصت‌هایی برای یادگیری افرادی که دیدگاه جامعی دارند باشند.
- هنگام حل مسائل، افراد سراسر سازمان برای ارائه نظرات تشویق کند.
- با جامعه خارج، جهت برآوردن نیازهای متقابل همواره همکاری کند.
- برای خلاقیت و تفکرات جدید بیش از پیش ارزش قائل شود و کارکنان را به انتقال دانش حرفه‌ای تشویق کند تا آنها با تجربیات خود بر مبنای تفکر و اطلاعات آشنا کند. برای انتقال دانش در سازمان تیم‌های تحقیقاتی مستقل تشکیل شود، دانشگاه

اطلاعات لازم برای تصمیم‌گیری درست و مناسب را سازماندهی کند و کارکنان نسبت به تسهیم دانش که رسالت سازمانی آنان محسوب می‌شود، اقدامات مقتضی را انجام دهند.

- سیستم‌های نوین مدیریتی (مثل سیستم جذب، استخدام و سیستم‌های جدید ارزیابی) همراه با تکنولوژی جدید جستجو به کار گرفته شود و تکنولوژی جدید زودتر از سایر دانشگاه‌ها به کار گرفته شود.
- کارکنان همیشه برای نوآورتر شدن، آموزش داده شوند تا وظایف خود را با روش‌های جدید انجام دهند.
- برای انجام تحقیق و پروژه‌های جدید، منابع مالی در اختیار کارکنان قرار گیرد، همچنین در فرآیند ارائه خدمات همواره تغییراتی به وجود آورده شود.
- پیشنهاد می‌شود که مدیران، قوانین مهم، حیاتی و استاندارد را شناسایی کرده و به خوبی ذخیره‌سازی کنند. در مورد ایده‌ها با کارکنان بحث و در جلسات مختلف، آن ایده‌ها را سازماندهی کنند، اطلاعات در حد نیاز را به طور واضح و شفاف ارائه دهند.
- از شبکه‌های درون سازمانی برای تسهیم اطلاعات استفاده کنند، خلاصه تجربیات و موضوعات آموخته شده را به صورت مکتوب و منسجم ارائه دهند.
- نتایج به دست آمده را به طور مستند و رسمی در سازمان ثبت کنند تا همواره در ظهور نوآوری سازمانی نقش مؤثری را ایفا کنند.

#### منابع:

- Abdari, Tand Ghorbani H(2013). Perspective of knowledge management system, organizational learning and organizational innovation. *Binesh Magazine (Insurance, Innovation, Prosperity)*, 45.( In Persian)
- Alavi. M. & Leinder, D.E.(2001). Review: knowledge management and knowledge management systems: Conceptual Foundations and Research Issues. *MIS Quarterly*, 25(1), 167-136.
- Alfred, M.V.(2003). Sociocultural contexts and learning. *Anglophone Caribbean Immigrant in U.S. Postsecondary Education Adult Education Quaterly*, 53(4), 242-260.
- Algera, J. & Chiva, R. (2008). Assessing the Impact of Organizational Learning Capability on product Innovation Performance: An Empirical Test. *Rechnovation*, 28, 315-328.

- Anvari Rostami, A. A. & Shahaei, B. (2009). Knowledge management and learning organization: Analysis on the documentation role of knowledge and experience. *Research and scientific Journal of Information Technology Management*, 2, 3-18. (In Persian)
- Aragón-Correa, J. A., García-Morales, V. J., & Córdón-Pozo, E. (2007). Leadership and organizational learning's role on innovation and performance: Lessons from Spain. *Industrial Marketing Management*, 36(3), 349-359.
- Argote, L., Beckman, S. & Epple, D. (2003). The persistence and transfer of learning in industrial setting". *Management science*, 36(2), 140-154.
- Atefeh, S., Camble, L.M.C., Moorhead, C. & Gitters, S.H. (1999). Knowledge management : the new challenge for 21 century. *Journal of Knowledge Management*, 3(3),172-179.
- Baker, W.E. & Sinkula, J.M. (1999). The synergistic effect of market orientation on organizational performance, *Journal of Academy of Marketing science*, 27(4), 411-427.
- Baker, J., Hoshi,T. & Itoh,H. (2008). Organizational innovation and corporate performance. *Journal Japanese International Economies*, 22(4), 143-145.
- Baker, W.E. & Sinkula, J.M. (2002). Market orientation, learning orientation and product innovation: delving into the organization's black box. *Journal of Market – Focused Management*, 5(1), 5-23.
- Baker, W. & Sinkula, J. (1999). Learning orientation, market orientation, and innovation: integrating and extending models of organizational performance. *Journal of Market. Focused Management*, 4(4), 295-308.
- Carneiro, A. (2000). How does knowledge management influence innovation and competitiveness?. *Journal Of Knowledge Management*, 4(2), 87-98.
- Chang, S.(2008). Organizational learning, environmental uncertainty , and firm's performance. *Journal of Korean Human Resource Management*, 15(1), 153-172.
- Chen, J., Zhu, Z., & Yuan Xie, H. (2004). Measuring intellectual capital: a new model and empirical study", *Journal of Intellectual Capital*, 5(1), 195 - 212
- Choopani, H., ZareKhalili, M., Ghasemi, A., & GholamZade, H. (2012). Examine the relationship between intellectual capital with organizational innovation (Case Study: stock company of Development Insurance). *Ingenuity and creativity in the Humanities*, 2(1).(In Persian)
- Choopani, H. (2011). *Examine the relationship between transformational leadership and organizational innovation in the company*, Alborz biased. Senior honors thesis, Educational administration, Tehran University. ( In Persian)

- Cohen, W. & Levinthal, D. (1990). Absorptive capacity: A new perspective on learning and innovation. *Administrative science quarterly*, 36(1), 128-152.
- Crossan, M., & Apaydin, M. (2010). A Multidimensional Framework of organizational innovation: a systematic review of the literature. *Journal of Management Studies*, 47(6), 1154- 1191.
- Dadgson, M. (1993). Organizational learning: a review of some literatures". *Organization Studies*, 14(3), 375-94.
- Darroch, J. & McNaughton, R. (2002). Examining the link between knowledge management practices and types of innovation. *Journal of Intellectual Capital*, 3(3), 210-222.
- DeLong, D. & Fahey, L. (2000). Diagnosing culture barriers to knowledge management. *Academy of Management Executive*, 14(4), 113-127.
- Garvin, D. (1993). Building a learning organization. *Harvard Business Review*, 74(4), 78-97.
- Gupata, A.K., & Gavaindarajan, V. (2000). Knowledge management's social dimension: lesson from Nucor steel. *Sloan Management Review*, 42(1), 71-80.
- Heo, K. (2008). HRD' s strategic role in developing a high performance organization. *Journal of Korean Human Resource Management*, 15(1), 219-229.
- Hung, R. Y., Lien, Bella Ya-Hui, & McLean, G. N. (2009). Knowledge management initiatives, organizational process alignment, social capital and dynamic capabilities. *Advances in Developing Human Resources*, 11(3), 320-333.
- Hung, R. Y. Y. , Lien, B. Y. , Yang, B., Wu, Ch., Kuo, Y. (2010), Impact of TQM and organizational learning on innovation performance in the high-tech industry. *International Business Review*, 20(2), 213-225.
- Hunt, S.D. & Morgan, R.M. (1996). The Resource Advantages Theory of competition: Dynamic, path Dependencies and Evolutionary Dimensions. *Journal of Marketing*, 60, 107-114.
- Hurley, R.E. and Hult, G.M.T. (1998). Innovation, market orientation and organizational learning: an integration and empirical examination. *Journal of Marketing*, 62(3), 42-54.
- Jacson, S.E., Chuang, C-H, Harden, E.F, Jiang, Y., & Zoob J.M. (2006). Toward developing human resource management system for knowledge intensive teamwork. *Research in Personal and Human Resources Management*, (25):27-70.
- Jashni, Sh. (2008). Which of way? Learning Organization or Knowledge Management. *Tadbir Monthly Educational Policy*, 198. (In Persian)
- Jimenez, D., Valle, R.S. (2011). Innovation, organizational learning, and performance. *Journal of Business Research*, 64, 408-417.
- Jiménez-Jimenez, D., Sanz Valle, R., & Hernandez-Espallardo, M. (2008). Fostering innovation: The role of market orientation and organizational learning. *European Journal of Innovation Management*, 11(3), 389 – 412

- Johannassen, J. A. (2008) Organization innovation as part of Knowledge management. *International Journal of Information*, 403-412.
- Jones,G.R. (2000). *Organizational theory*.(3<sup>rd</sup> ed). New York:Prentic – Hall.
- Kalantari, Kh. (2009). *Structural Equations Modeling in Social and Economic Researches*. Tehran: Farhange Saba.( In Persian)
- Karshky, H. (2011). *Linear structural relationships in humanities researches*. Tehran: Avayenoor.( In Persian)
- Kerr, B., & Gagliardi. C. (2003). Measuring creativity in research and practice. In S.J.Lopez, C.R. SYNDER (Eds). *Positive psychological assessment: A hand book of models and measures*, 155-169.
- Khodaei, F(2007), Innovation and organizational knowledge. *International Conferences Center*.( In Persian)
- Kogut,B and Zander,U.(1992). Knowledge of the firm, combinative capabilities and the replication of technology. *Organization Science*, 3(3), 383-397.
- Lee, Ch. & Chen, W.J. (2006). The effects of internal marketing and organizational culture on knowledge management in the information technology industry. *International Journal of Management*, 22(4), 661-672.
- Lee V. H. , Leong, L. Y. , Hew, T.S. , & Ooi, K. B. (2013). Knowledge management: a key determinant in advancing technological innovation?. *Journal of Knowledge Management*, 17(6), 848 – 872.
- Leonardo, B.(1995). *Wall springs of knowledge: Building and Sustaining The Source of Innovation*, Harvard Business school press, Boston,MA.
- Liao Sh.H., & Wu, C. (2010). System perspective of knowledge management, organizational learning, and organizational innovation. *Expert Systems with Applications*, 37(2), 1096–1103.
- Lin, R.J. , Che, R.H. , & Ting, Ch.Y. (2012). Turning knowledge management into innovation in the high-tech industry. *Industrial Management & Data Systems*, 112(1), 42 – 63.
- Lu,T., & Chen.J.(2010). Incremental or radical? A study of organizational innovation: on artificial world approach , *Expert Systems with Applications*, 37(14), 8199-8200.
- Nonaka, I.,& Takeuchi, H.(1995). *The knowledge – creating company: How Japanese companies create the Dynamics of innovation*, Oxford University Press, New York, NY.
- Ojasalo,J. (2008). Management of innovation networks: a case study of different approaches. *European journal of Innovation Management*, 11(1), 51-86.
- Rading,A. (2004). *Knowledge management*( Translated by Latifi, Mohamad hossien), Tehran: Samt Publications.( In Persian)
- Ranjit, b. (2004). Knowledge management metrics, *Industrial management & data system*, 104(6), 457-468.

- Rodrigues. S, Prez,J, & Delval, M.(2003). An empirical study about the effect of cultural problematic on organizational learning in alliance. *The Learning Organization*, 10(3), 138 – 148.
- Rodriguez,S, Perez,J, Deval,M.(2003). An empirical organizational learning in alliance. *Journal Of The Leadership and Organizational studies*, 15,145-158.
- Salter.S.F, & Narver.J.C.(1995). Market orientation and learning organization. *Journal of Marketing*, 59(3), 63-74.
- Stata,R.(1989). Organizational learning, the key to management innovation". *Sloan Management Review*, 30(3), 45-62.
- Storey C., & Kelly.D. (2002). Innovation in services: The Need for Knowledge Management . *Australasian Marketing Journal (AMJ)*, 10(1), 59–70.
- Taetia,V.P.(2006). Framework to study the social innovation network. *European Journal of Innovation Management*, 9(3),312-326.
- Tavakoli, Z. (2009). *Explore the relationship between Organizational culture and knowledge management Islamic Azad University of Tehran Markaz*, Islamic Azad University School of Management Of Tehran Markaz.( In Persian)
- Wong, K.L.(2005). Critical success factor for implementing knowledge management in small and medium enterprises. *Industrial Management and Data System*, 105(3), 261-265.
- Wu W.Y., Chiang, C. Y., & Jiang, J. S.(2002). Development of a knowledge management initiative and system. *Expert System With Application*, 30, 633-641.
- Yu, S.H. , Kim, Y.G., & Kim, M.Y. (2007). Do we know what really drives KM performance?. *Journal of Knowledge Management*, 11(6), 39 - 53.