

## رابطه بین مدیریت دانش و نوآوری سازمانی در یک شرکت بیمه

غلامرضا طالقانی<sup>۱</sup>

تاریخ دریافت مقاله: ۱۳۹۰/۰۸/۲۹

علی انواری<sup>۲</sup>

تاریخ پذیرش مقاله: ۱۳۹۰/۱۲/۰۸

لیلا افتخاری<sup>۳</sup>

### چکیده

در این پژوهش، رابطه بین مدیریت دانش و نوآوری سازمانی در یک شرکت بیمه بررسی شده است. از مجموع ۱۸۰ کارشناس شرکت بیمه مورد بررسی، ۸۶ نفر به شیوه تصادفی ساده به عنوان گروه نمونه تحقیق انتخاب شدند. اطلاعات مربوط به متغیر مدیریت دانش براساس مدل «ویگ» که توسط «نیومن» و «سدرا و گبل» نیز استفاده گردیده است و اطلاعات مربوط به متغیر نوآوری سازمانی براساس مدل «مقیمی» و «شاه حسینی و کاووسی» به دست آمد. نتایج ضریب همبستگی رتبه‌ای اسپیرمن نشان داد که شاخص‌های خلق دانش، حفظ دانش، انتقال دانش و کاربرد دانش با نوآوری سازمانی رابطه معنی‌داری دارند. بیشترین میزان ضریب همبستگی در خصوص پیش‌بینی نوآوری سازمانی مربوط به متغیر کاربرد دانش با ضریب ۰/۸۷۸ و کمترین میزان ضریب همبستگی مربوط به متغیر حفظ دانش با میزان ۰/۶۵۶ بود. برای اینکه نوآوری سازمانی حاصل شود، مدیران به یکپارچه‌سازی سرمایه‌های دانشی در بخش‌های مختلف و در اختیار داشتن دانش نیروهای داخلی و خارجی نیاز دارند. از طرفی باید دانش در سرتاسر سازمان توزیع شود، توزیع بهتر دانش، احتمال ظهور نوآوری سازمانی را افزایش خواهد داد.

واژگان کلیدی: مدیریت دانش، نوآوری سازمانی

۱. دانشیار دانشگاه تهران (Email: ghtaleghani@yahoo.com)

۲. کارشناس ارشد مدیریت کارآفرینی، دانشگاه تهران (نویسنده مسئول) (Email: alianvariins@gmail.com)

۳. کارشناس ارشد مدیریت دولتی، دانشگاه پیام‌نور (Email: eftekhary.leila@gmail.com)

## ۱. مقدمه

جهان در اواخر قرن بیستم شاهد تغییرات بسیار گسترده در تمامی عرصه‌های کسب‌وکار بوده است؛ به طوری که امروزه جهانی شدن، افزایش رقابت، توسعه فناوری اطلاعات، توجه به کیفیت کالاها و خدمات، مشتری‌مداری، ناکارآمدی دولت‌ها و ... اداره امور بخش عمومی را در سراسر دنیا و در این عرصه‌ها با چالش جدی روبرو کرده است. از جمله راهکارهای اثربخش رویارویی با این چالش‌ها، توسل به نوآوری سازمانی است. از این رو تجربیات کشورهای پیشرفته در دهه هشتاد به بعد حاکی از توجه کامل آنها به مقوله نوآوری و ترویج آن در جامعه است (مقیمی، ۱۳۸۵).

اصطلاح اقتصاد دانش‌محور بیانگر تحولات و پیشرفت‌های جوامع صنعتی پیشرفته در اواخر قرن بیستم است. پایه اصلی این تحولات، گذر از جامعه صنعتی به چیزی است که جامعه فراصنعتی، جامعه اطلاعاتی یا جامعه پسامدرن نامیده شده است. یکی از مبانی این گذر، انتقال از اقتصاد صنعتی تولیدمحور به اقتصاد خدماتی دانش‌محور است. در چنین چهارچوبی، اقتصاد دانش‌محور، اقتصادی تلقی می‌شود که در آن دانش به عنوان منبع رقابت شناخته می‌شود. در این اقتصاد، علم، پژوهش، تکنولوژی و نوآوری در جهت خلق دانش به طور روزافزونی اهمیت پیدا می‌کنند و کاربرد کامپیوتر و اینترنت در جهت به اشتراک‌گذاری و کاربرد دانش رونق می‌یابد (نصیرزاده و ناجی، ۱۳۸۷).

در رابطه با مدیریت دانش و خلاقیت و نوآوری سازمانی در صنعت بیمه ایران دو راهبرد اساسی مطرح است: راهبرد اول، استفاده بهینه از فناوری‌های موجود در سازمان جهت به‌کارگیری و کاربرد بهتر دانایی در داخل شرکت است. به عنوان مثال، می‌توان به وجود سیستم یکپارچه بیمه‌ای برای انجام فرایند صدور و پرداخت خسارت به بیمه‌گذاران اشاره کرد. این عمل باعث می‌شود افزایش ضریب اطمینان در صدور و پرداخت خسارت به بیمه‌گذاران بیشتر گردد و امکان دخل و تصرف در کل فرایند صدور و پرداخت بیمه‌نامه‌ها و امکان سوء استفاده از عملیات صدور و پرداخت بیمه‌نامه‌ها کمتر می‌گردد که در نهایت صحت انجام عملیات بیمه‌ای

را بالا خواهد برد. راهبرد دوم، که گاهی نوآوری دانایی نامیده می‌شود، زمانی است که کارکنان از ارزش‌ها و معیارهای سازمان شناخت کافی داشته و قادرند ایده‌های خلاقانه خود را در جهت تولید محصول و خدماتی نو و ارزشمند به‌کارگیرند. به‌عنوان مثال، می‌توان به طراحی محصولات جدید بیمه‌ای (طرح‌ها و بیمه‌نامه‌های جدید) اشاره کرد. این عمل باعث رشد و صدور بیمه‌نامه‌های جدید می‌گردد.

به‌طور کلی می‌توان گفت نوآوری سازمانی در صنعت بیمه به رفاه مشتریان و در نهایت به رفاه سطح اجتماعی جامعه منتهی خواهد گردید، لذا به دلیل اهمیت و ضرورت مقوله نوآوری سازمانی در صنعت بیمه در این تحقیق تلاش می‌گردد که به دنبال بررسی ارتباط میان مدیریت دانش با نوآوری سازمانی در یک شرکت بیمه باشیم.

## ۲. مدیریت دانش و نوآوری سازمانی

نوآوری به‌عنوان عامل مهم و حیاتی برای سازمان‌ها به‌منظور ایجاد ارزش و مزیت رقابتی پایدار است (برومند و رنجبری، ۱۳۸۸). سازمان‌ها با نوآوری بیشتر، در پاسخ به محیط‌های متغیر و ایجاد و توسعه قابلیت‌های جدیدی که به آنها اجازه دهد به عملکرد بهتری برسند، موفق‌تر خواهند بود (Montes, Moreno and Fernandez, 2004). ولی این فرایند کاملاً پیچیده است و مستلزم مدیریت مؤثر و کارآمد در بسیاری از فعالیت‌های مختلف است (نوری، ۱۳۸۴).

چالش اصلی در حوزه نوآوری این است که چگونه می‌توان آن را به‌وجود آورد و بهبود بخشید. با بررسی ادبیات موجود در زمینه نوآوری مشخص می‌شود که شاخه‌های مختلفی از علوم برای پاسخ به سؤال بالا به‌وجود آمده‌اند. با ظهور مدیریت دانش و سرمایه معنوی به‌عنوان یک رشته، سازه جدیدی برای خلق و بهبود نوآوری (تولید، محصول، رویه‌ها، فرایندها و ...) حاصل شده است.

نکته‌ای که وجود دارد این است که سازمان‌ها به تنهایی نمی‌توانند در دانش‌آفرینی فعالیت نمایند، بلکه در تعامل اعضای آنهاست که دانش‌آفرینی اتفاق

می‌افتد. از طرف دیگر دانش ضمنی موجود در ذهن افراد که به دو صورت مدل‌های ذهنی و مهارت‌های فنی وجود دارد، اگر به دانش صریح تبدیل نشود و در سازمان به اشتراک گذاشته نشود از ارزش کمی برخوردار خواهد بود. سازمان‌ها با دسترسی، تسهیم و به کارگیری دانش صریح و ضمنی، می‌توانند بر رفتار خود اثر گذاشته و به عملکرد برتر دست یابند (Motwani, Gopalakrishna and Subramanian, 2003).

در هر سازمان هفت سطح دانش وجود دارد که یکی از این سطوح به نام دانش در خدمات و تولیدات است؛ به این صورت که خدمات و محصولات هر سازمان یا شرکتی باید بر مبنای دانش تولید شود (Gupta and Sharma, 2004). یکی از مثال‌های بارز مربوط به نقش مدیریت دانش در فرایند تولید را می‌توان در شرکت‌های ژاپنی مشاهده کرد. در این شرکت‌ها، الگوی دانش‌آفرینی نوناکا و تاکچی کاملاً در عمل پیاده می‌شود. در این الگو تبدیلات دانش در چهار شکل خود یعنی برون‌سازی<sup>۱</sup>، ترکیب<sup>۲</sup>، جامعه‌پذیری<sup>۳</sup> و درونی‌سازی<sup>۴</sup> عملاً اجرا شده و در فرایند تولید محصولات نمود پیدا می‌کند. به عنوان مثال افراد با اشتراک دانش ضمنی خود، فرضیه ارائه می‌کنند و با بررسی همه جانبه فرضیه و پذیرش آن، الگویی ارائه می‌شود که در شرکت‌ها مورد استفاده قرار می‌گیرد (محمدی، فاتح سبحانی و محمدی ۱۳۸۷).

واضح است که عملکرد مدیریت دانش خصوصاً توزیع دانش بر نوآوری و موفقیت مالی سازمان اثرگذار است (Wong, 2005). بسیاری از مطالعات نوآوری نشان داده است که با یکپارچه‌سازی دانش درون‌سازمانی و برون‌سازمانی، نوآوری بهبود می‌یابد (Wu, Chiang and Jiang, 2002). مولن و لایلس<sup>۵</sup> بیان می‌کنند که

- 
1. Extenalization
  2. Combination
  3. Socialization
  4. Internalization
  5. Mullen and Lyles

یادگیری سازمانی مستمر، کارآیی و اثربخشی نوآوری‌ها را بهبود خواهد داد (محمدی فاتح، سبجانی و محمدی، ۱۳۸۷) و (Liao and Wu, 2010). استوری و کلی<sup>۱</sup> و وو، چیانگ و جیانگ<sup>۲</sup> بیان می‌کنند که کسب دانش جدید و یکپارچه‌سازی دانش موجود با دانش جدید، باعث نوآوری در محصولات می‌شود. گرانت<sup>۳</sup> عنوان می‌کند که یکی از راه‌های ارتقای نوآوری مستمر، توانایی شرکت‌ها در شکل‌دهی مجدد دانش سازمانی است.

از دیگر نقش‌های مدیریت دانش در فرایند نوآوری می‌توان به تسهیل همکاری بین مرزهای وظیفه‌ای سازمان، کمک به ایجاد قابلیت، توانمندی و همچنین کاهش پیچیدگی در فرایند نوآوری اشاره کرد. شاید بتوان گفت که مهم‌ترین حوزه تحقیقاتی برای ارتباطی نوآوری و مدیریت دانش، هماهنگی میان وظیفه‌ای باشد؛ یعنی استفاده از تیم‌ها و شبکه‌ها برای تسهیل نوآوری.

در تحقیق گریفین و هوسر<sup>۴</sup> یکپارچگی بین تحقیق و توسعه و بازاریابی مورد بررسی قرار گرفت تا از نتایج حاصل، وضعیت نوآوری محصولات مشخص شود. برطبق مطالعات هنارد<sup>۵</sup> و کاپون<sup>۶</sup> در خصوص تأثیر مدیریت دانش بر نوآوری، دو جنبه از آن یعنی یکپارچگی میان وظیفه‌ای و ارتباطات میان وظیفه‌ای در حوزه مدیریت دانش به‌عنوان عوامل اثرگذار بر نوآوری شناخته شده‌اند (محمدی، فاتح سبجانی و محمدی ۱۳۸۷). برای اینکه نوآوری حاصل شود، مدیران نیاز به در اختیار داشتن دانش نیروهای داخلی و خارجی دارند. از طرفی باید دانش در سرتاسر سازمان توزیع شود؛ توزیع بهتر دانش احتمال ظهور نوآوری را افزایش خواهد داد (محمدی، فاتح سبجانی و محمدی ۱۳۸۷).

1. Storey and Kelly, 2002
2. Wu, Chiang and Jiang, 2002
3. Grant, 1996
4. Griffin and Hauser, 1996
5. Henard, 2001
6. Capon

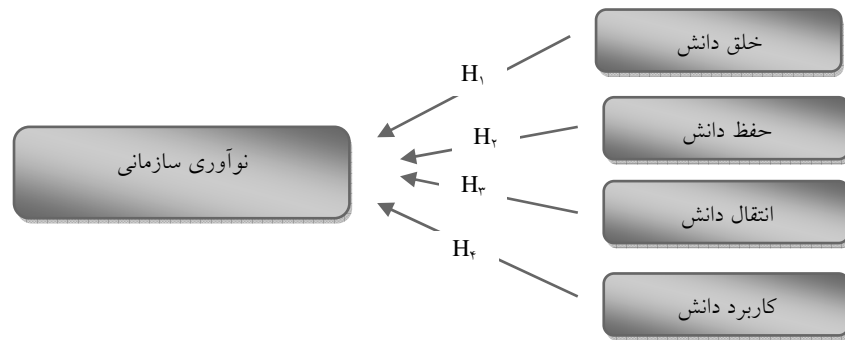
همچنین کاربرد مدیریت دانش که عنصر اصلی و مرکزی در فرایند مدیریت است، سازمان‌ها را قادر می‌سازد تا به‌طور مداوم تخصص سازمانی خود را به محصولات یا خدمات تبدیل کنند. با کاربرد مؤثر دانش، افراد ممکن است اشتباهات کمتری کنند یا کارایی خود را بهبود دهند و دوباره کاری یا کار اضافی را کاهش دهند و در نهایت قادر به ایجاد فرایندها یا سیستم‌های مدیریتی نوآورانه‌تر شوند (Sarin and Mc Dermott, 2003).

### ۳. مدل مفهومی تحقیق

در این پژوهش ابتدا مفاهیم اصلی تحقیق، مدیریت دانش و نوآوری سازمانی مشخص گردیده و سپس به ابعاد و شاخص‌های مربوطه این مفاهیم براساس مدل‌های انتخابی پرداخته شده است، که مدل انتخابی برای مدیریت دانش، براساس مدل ویگ<sup>۱</sup> می‌باشد و اطلاعات مربوطه متغیر نوآوری سازمانی براساس مدل مقیمی (۱۳۸۵) و شاه‌حسینی و کاوسی (۱۳۸۸) به‌دست‌آمد و در نهایت فرضیه‌ها تنظیم و تدوین گردیده و سپس با عنایت به فرضیه‌های تحقیق، شاخص‌ها، ابعاد و مفاهیم مورد توجه قرار گرفته‌اند. در واقع مدل تحلیلی پژوهش حاضر یک مجموعه ساختارمند و مرکب از مفاهیم و فرضیه‌های متصل به یکدیگر است. به‌عبارتی دیگر این مدل از مفاهیم و فرضیه‌هایی که میان ارتباط تنگاتنگی برقرار است، ساخته شده است و مجموعاً چهارچوب منسجم و وحدت‌یافته‌ای را تشکیل می‌دهد. نمودار ۱ ارتباط بین متغیرهای تحقیق (شاخص‌های مدیریت دانش و نوآوری سازمانی) را نشان می‌دهد.

پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی  
رتال جامع علوم انسانی

نمودار ۱. مدل مفهومی تحقیق



#### ۴. روش شناسی تحقیق

روش تحقیق از نوع توصیفی و اجرای آن از نوع پیمایشی است. جامعه آماری این پژوهش شامل ۱۸۰ کارشناس یک شرکت بیمه است و از آنجایی که در این تحقیق سؤالها به گونه‌ای طراحی شده‌اند که برای پاسخ‌گویی دقیق و صحیح به آنها پاسخ‌گویان باید با مدیریت دانش و نوآوری سازمانی آشنا باشند، لذا به روش نمونه‌گیری هدفدار ۹۰ پرسش‌نامه میان افراد نمونه توزیع گردید.

در این تحقیق از مدل ویگ و مدل نیومن برای سنجش مدیریت دانش و از مدل مقیمی و شاه‌حسینی و کاووسی برای سنجش نوآوری سازمانی استفاده شده است. از آنجایی که روایی<sup>۱</sup> و پایایی<sup>۲</sup> پرسش‌نامه از اهمیت خاصی برخوردار است، در این پژوهش برای روایی پرسش‌نامه از روش‌های اعتبار سازه‌ای<sup>۳</sup> و اعتبار محتوا<sup>۴</sup> استفاده می‌شود، بدین ترتیب که در ابتدا از بررسی و مطالعه پرسش‌نامه‌ها و سؤال‌های تحقیقات مشابه، مطالعه مقاله‌ها و کتاب‌های متعدد در رابطه با موضوع مدیریت دانش و نوآوری سازمانی و مطالعه مدل‌های مختلف مدیریت دانش و نوآوری سازمانی و

1. Validity
2. Reliability
3. Construct Validity
4. Content Validity

نیز مشاوره با افراد صاحب نظر (استاد راهنما، استاد مشاور و خبرگان) استفاده شده است و در نهایت پرسش نامه به تأیید اساتید راهنما و مشاور رسیده است.

به منظور پایایی پرسش نامه، از آلفای کرونباخ استفاده شده است. مقدار آلفای کلی (۳۹ سؤال) برابر است با ۰/۹۳، برای پرسش نامه مدیریت دانش ۰/۹۵ و برای پرسش نامه نوآوری سازمانی ۰/۹۲ است. لذا با توجه به اینکه مقدار آلفاها از ۰/۷۰ بیشتر است. بنابراین به پایابودن پرسش نامه می توان اتکا کرد.

سپس ۹۰ پرسش نامه بین کارکنان شرکت بیمه مورد بررسی که حاوی سؤال هایی در ارتباط با موضوع تحقیق و برخی پرسش های جنبی (ویژگی های دموگرافیک) بود، توزیع گردید و در نهایت ۸۰ پرسش نامه در چرخه تجزیه و تحلیل قرار گرفت.

جدول ۱. عوامل و پرسش های مربوط به سنجش مدیریت دانش و نوآوری سازمانی

سؤالها	شاخصها
۱ تا ۷	خلق دانش
۸ تا ۱۳	حفظ دانش
۱۴ تا ۲۰	انتقال دانش
۲۱ تا ۲۶	کاربرد دانش
۲۷ تا ۳۰	متغیرهای ساختاری
۳۱ تا ۳۵	متغیرهای فرهنگی
۳۶ تا ۳۹	متغیرهای منابع انسانی

## ۵. تجزیه و تحلیل داده ها

### ۵-۱. بررسی توزیع داده های مدیریت دانش، نوآوری سازمانی و شاخص های

#### مدیریت دانش

برای بررسی توزیع داده های مدیریت دانش و نوآوری سازمانی از آزمون کولموگروف اسمیرنوف استفاده گردیده است. هنگام تصمیم گیری در مورد رد یا قبول فرضیه صفر، می توان به این صورت اقدام کرد: اگر  $P \leq 0.05$  باشد، آنگاه فرض  $H_0$  را رد می کنیم و فرض  $H_1$  تأیید



می‌گردد و اگر  $P > 0/05$  باشد؛ آنگاه فرض  $H_0$  را تأیید می‌کنیم و فرض  $H_1$  رد می‌گردد (آذر و مؤمنی، ۱۳۸۸). برای مثال در فرضیه اول داریم: داده‌های متغیر خلق دانش نرمال نیست.  $H_0$ : داده‌های متغیر خلق نرمال است (داده‌ها از جامعه نرمال آمده‌اند)؛  $H_1$ : داده‌های متغیر خلق نرمال نیست (داده‌ها از جامعه نرمال نیامده‌اند). چون  $P \leq 0/05$  است پس فرض یک را نتیجه می‌گیریم؛ یعنی توزیع داده‌های مدیریت دانش نرمال نیست. پس ادعای محقق تأیید می‌شود. در جدول ۲ نتایج آزمون کولموگروف اسمیرنوف آورده شده است.

جدول ۲. نتایج آزمون کولموگروف اسمیرنوف

متغیر	مقدار خطا	آماره آزمون	سطح معنی‌داری	نتیجه‌گیری
خلق دانش	۰/۰۵	۱/۳۴۴	۰/۰۵۴	نرمال نیست
حفظ دانش	۰/۰۵	۱/۳۵۹	۰/۰۵۰	نرمال نیست
انتقال دانش	۰/۰۵	۱/۲۹۰	۰/۰۷۲	نرمال است
کاربرد دانش	۰/۰۵	۱/۴۴۵	۰/۰۳۱	نرمال نیست
مدیریت دانش	۰/۰۵	۱/۴۷۳	۰/۰۲۶	نرمال نیست
نوآوری سازمانی	۰/۰۵	۰/۰۵۰	۰/۲۸۱	نرمال است

## ۲-۵. بررسی ارتباط بین مدیریت دانش و نوآوری سازمانی

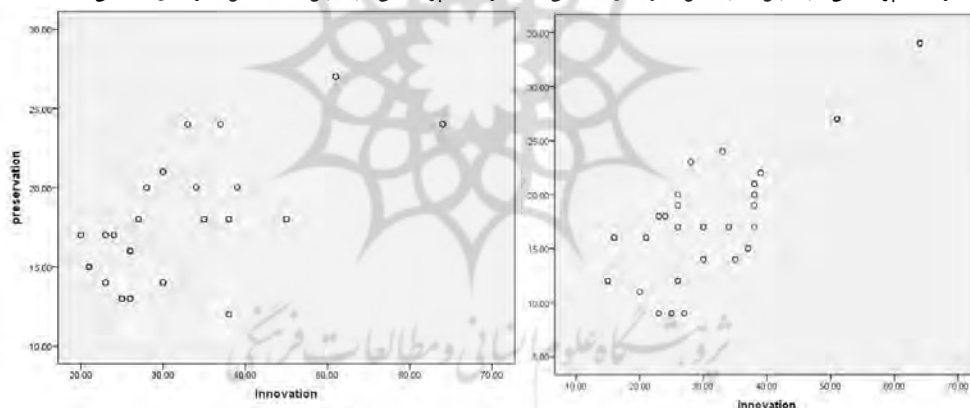
از آنجایی که توزیع تعدادی از داده‌ها غیرنرمال و تعداد دیگر نرمال است و سطح مقیاس پرسش‌نامه رتبه‌ای است برای بررسی ارتباط بین مدیریت دانش و نوآوری سازمانی از آزمون ضریب همبستگی رتبه‌ای اسپیرمن استفاده می‌گردد (کلانتری، ۱۳۸۹). هنگام تصمیم‌گیری در مورد رد یا قبول فرضیه صفر، می‌توان به این صورت اقدام کرد: اگر  $P \leq 0/01$  باشد؛ آنگاه فرض  $H_0$  را رد می‌کنیم و فرض  $H_1$  تأیید می‌گردد و اگر  $P > 0/01$  باشد، آنگاه فرض  $H_0$  را تأیید می‌کنیم و فرض  $H_1$  رد می‌گردد. برای مثال در فرضیه  $H_0$  داریم: میان خلق دانش و نوآوری سازمانی در شرکت بیمه ایران رابطه معنی‌داری وجود دارد.

$H_0$ : میان خلق دانش و نوآوری سازمانی در شرکت بیمه ایران رابطه معنی داری وجود ندارد؛  
 $H_1$ : میان خلق دانش و نوآوری سازمانی در شرکت بیمه ایران رابطه معنی داری وجود دارد.  
 چون  $P < 0/01$  است پس فرض یک را نتیجه می گیریم؛ یعنی ارتباط معنی داری بین این دو متغیر وجود دارد. مقدار ضریب همبستگی  $0/430$  است که نشان دهنده همبستگی مستقیم و شدید بین خلق دانش و نوآوری سازمانی در شرکت بیمه مورد بررسی است. در جدول ۳ نتایج آزمون ضریب همبستگی اسپیرمن آورده شده است.

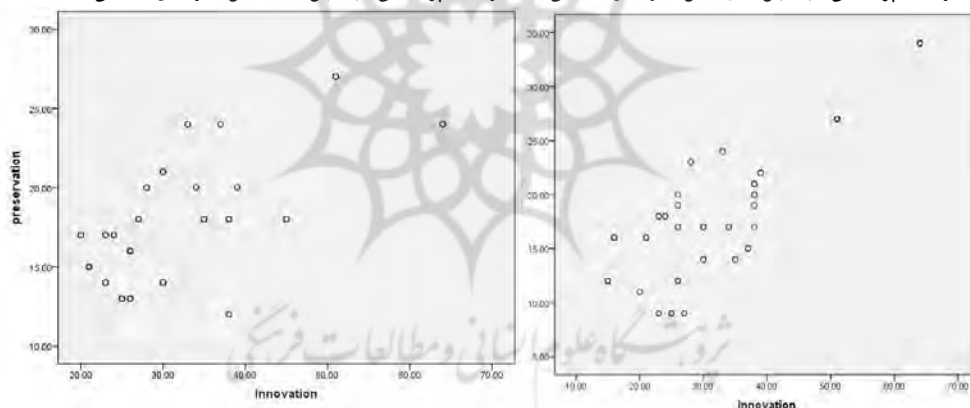
جدول ۳. نتایج آزمون ضریب همبستگی رتبه‌ای اسپیرمن

متغیرها	مقدار خطا	سطح معنی داری	ضریب همبستگی	تأیید فرضیه	نتیجه گیری
خلق دانش و نوآوری سازمانی	0/01	0/000	0/708	$H_1$	قبول فرضیه
حفظ دانش و نوآوری سازمانی	0/01	0/000	0/656	$H_1$	قبول فرضیه
انتقال دانش و نوآوری سازمانی	0/01	0/000	0/777	$H_1$	قبول فرضیه
کاربرد دانش و نوآوری سازمانی	0/01	0/000	0/878	$H_1$	قبول فرضیه
مدیریت دانش و نوآوری سازمانی	0/01	0/000	0/799	$H_1$	قبول فرضیه

نمودار ۲. پراکنندگی رابطه بین خلق دانش و نوآوری سازمانی

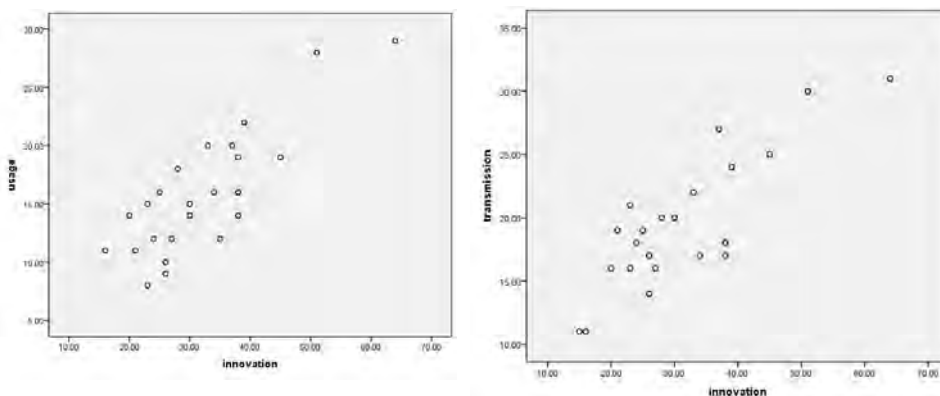


نمودار ۳. پراکنندگی رابطه بین حفظ دانش و نوآوری سازمانی

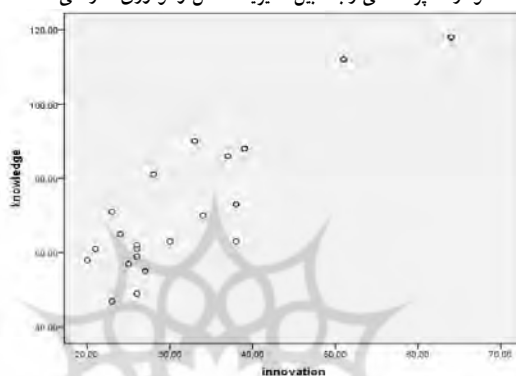


پرتال جامع علوم انسانی

نمودار ۴. پراکندگی رابطه بین انتقال دانش و نوآوری سازمانی



نمودار ۶. پراکندگی رابطه بین مدیریت دانش و نوآوری سازمانی



۳-۵. رتبه‌بندی شاخص‌های مدیریت دانش و نوآوری سازمانی

از آنجایی که توزیع داده‌ها نرمال نیست، برای رتبه‌بندی شاخص‌های مدیریت دانش و نوآوری سازمانی در شرکت بیمه مورد بررسی از آزمون فریدمن و میانگین رتبه‌ها (هویت و کرامت، ۱۳۸۹) استفاده شده است.

هنگام تصمیم‌گیری در مورد رد یا قبول فرضیه صفر، می‌توان به این صورت اقدام کرد: اگر  $P > 0.01$  باشد؛ آنگاه فرض  $H_0$  را رد می‌کنیم و فرض  $H_1$  تأیید می‌گردد و اگر  $P > 0.01$  باشد، آنگاه فرض  $H_0$  را تأیید می‌کنیم و فرض  $H_1$  رد می‌گردد (آذر و مؤمنی، ۱۳۸۸). در فرضیه  $H_1$  داریم: میان شاخص‌های مدیریت دانش اختلاف معنی‌داری وجود دارد.

$$H_0: \mu_1 = \mu_2 = \mu_3 = \mu_4 = \mu_5 = \mu_6 = \mu_7 = \mu_8$$

$H_1: \mu_i \neq \mu_j$  به ازای حداقل یک  $i, j$

جدول ۴. آزمون فریدمن برای بررسی اختلاف معنی‌دار بین شاخص‌های مدیریت دانش

خطا	درجه آزادی	سطح معنی‌داری	تأیید فرضیه	نتیجه‌گیری
۰/۰۵	۳	۰/۰۰۰	$H_1$	$\mu_i \neq \mu_j$ به ازای حداقل یک $i, j$

حال چون  $P \leq ۰/۰۱$  است فرض یک را نتیجه می‌گیریم؛ یعنی به ازای حداقل

یک  $i, j$  شاخص‌ها با یکدیگر برابر نیستند.

جدول ۵. میانگین رتبه‌ها در آزمون فریدمن مربوط به شاخص‌های مدیریت دانش جدید

میانگین رتبه	شاخص‌ها
۲/۵۷	خلق دانش
۲/۲۲	حفظ دانش
۳/۳۸	انتقال دانش
۱/۸۲	کاربرد دانش

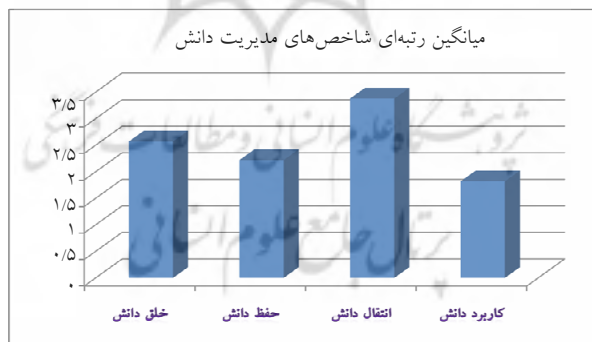
باتوجه به آزمون فریدمن و میانگین رتبه‌ها چنین نتیجه می‌شود که در بین

متغیرهای مستقل یا به عبارتی دیگر شاخص‌های مدیریت دانش، متغیر انتقال دانش با

میانگین رتبه‌ای ۳/۳۸ در اولویت اول و متغیر کاربرد دانش با میانگین رتبه‌ای ۱/۸۲ در

اولویت آخر است.

نمودار ۷. اولویت‌بندی شاخص‌های مدیریت دانش



#### ۴-۵. رتبه بندی شاخص های نوآوری سازمانی

$$H_0: \mu_1 = \mu_2 = \mu_3 = \mu_4 = \mu_5 = \mu_6 = \mu_7 = \mu_8$$

$H_1$ : به ازای حداقل یک  $i, j$   $\mu_i \neq \mu_j$

جدول ۶. آزمون فریدمن برای بررسی اختلاف معنی دار بین شاخص های نوآوری سازمانی

خطا	درجه آزادی	سطح معنی داری	تأیید فرضیه	نتیجه گیری
۰/۰۵	۲	۰/۰۰۰	$H_1$	$\mu_i \neq \mu_j$ به ازای حداقل یک $i, j$

حال چون  $P \leq ۰/۰۱$  است فرض یک را نتیجه می گیریم؛ یعنی به ازای حداقل

یک  $i, j$  شاخص ها با یکدیگر برابر نیستند.

جدول ۷. میانگین رتبه ها در آزمون فریدمن مربوط به شاخص های نوآوری سازمانی

میانگین رتبه ای	ابعاد نوآوری سازمانی
۱/۳۶	ساختار سازمانی
۲/۴۹	فرهنگ سازمانی
۲/۱۴	منابع انسانی

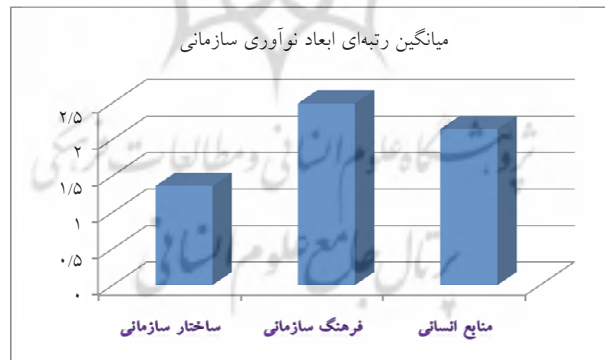
باتوجه به آزمون فریدمن و میانگین رتبه ها چنین نتیجه می شود که در بین

متغیرهای مستقل یا به عبارتی دیگر ابعاد نوآوری سازمانی، متغیر فرهنگ سازمانی با

میانگین رتبه ای ۲/۴۹ در اولویت اول و متغیر ساختار سازمانی با میانگین رتبه ای

۱/۳۶ در اولویت آخر است.

نمودار ۸. اولویت بندی شاخص های نوآوری سازمانی



## ۶. نتیجه‌گیری و پیشنهادها

### ۶-۱. بحث و بررسی

نوآوری، عامل مهم و حیاتی برای سازمان‌ها به منظور ایجاد ارزش و مزیت رقابتی پایدار است (رابینز، ۱۳۸۹؛ برومند و رنجبری، ۱۳۸۸؛ موسوی، پورکیانی و سامنی، ۱۳۸۸). سازمان‌ها با نوآوری بیشتر، در پاسخ به محیط‌های متغیر و ایجاد و توسعه قابلیت‌های جدیدی که به آنها اجازه دهد به عملکرد بهتری برسند موفق‌تر خواهند بود (Montes, Moreno and Fernandez, 2004). ولی این فرایند کاملاً پیچیده است و مستلزم مدیریت مؤثر و کارآمد در بسیاری از فعالیت‌های مختلف است (نوری، ۱۳۸۴). 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 معلوم می‌شود که شاخه‌های مختلفی از علوم برای پاسخ به سؤال بالا به وجود آمده‌اند.

همچنین نتایج آزمون ضریب همبستگی اسپیرمن در سطح  $P < 0/01$  مشخص کرده است که بین خلق دانش و نوآوری سازمانی رابطه مثبت معنی‌داری وجود دارد. همچنین نتایج آزمون ضریب همبستگی اسپیرمن در سطح  $P < 0/01$  مشخص کرده است که بین انتقال دانش و نوآوری سازمانی رابطه مثبت معنی‌داری وجود دارد. همچنین نتایج آزمون ضریب همبستگی اسپیرمن در سطح  $P < 0/01$  مشخص کرده است که بین حفظ دانش و نوآوری سازمانی رابطه مثبت معنی‌داری وجود دارد. همچنین نتایج آزمون ضریب همبستگی اسپیرمن در سطح  $P < 0/01$  مشخص کرده است که بین کاربرد دانش و نوآوری سازمانی رابطه مثبت معنی‌داری وجود دارد.

### ۶-۲. پیشنهادهای کاربردی تحقیق

باتوجه به اینکه هر تحقیقی نمی‌تواند به تنهایی برای مخاطبین خود راه‌حل ارائه کند، لازم است که محقق نتایج خود را به صورت پیشنهادهایی ارائه کند. از آنجایی که نتایج تحقیق، ارتباط بین مدیریت دانش و شاخص‌های آن با نوآوری سازمانی شرکت بیمه

مورد بررسی را نشان می‌دهد، لذا برای بهبود هر یک از شاخص‌های مدیریت دانش، پیشنهادهای ذیل توصیه می‌گردد:

در ارتباط با فرضیه اول (بین خلق دانش و نوآوری سازمانی در شرکت بیمه مورد بررسی ارتباط معنی‌داری وجود دارد) پیشنهادهای زیر ارائه می‌گردد:

- **تقویت بنیه علمی، آموزشی و ارزشی افراد:** مدیریت باید ترتیبی دهد تا افراد بتوانند از دوره‌های آموزشی ضمن خدمت بهره‌مند شوند و با حداقل هزینه بتوانند از عهده مخارج و هزینه‌های دوره برآیند و با کمترین دغدغه و دل‌نگرانی، در دوره‌ها شرکت کنند و از مزایا و منافع حاصل از آن بیشترین بهره را ببرند و از آن در جهت پیشرفت و تعالی خود و مجموعه خود، به صورت دادن پیشنهاد و انتقاد سازنده و... به بهترین شکل استفاده کنند. نباید فراموش کرد هر اندازه دانش و آگاهی افراد بیشتر باشد، مقاومت آنها در برابر تغییر کمتر خواهد بود.

- **آوردن کارشناسان به درون شرکت:** شرکت‌ها معمولاً افراد را استخدام می‌کنند تا از مهارت آنها در تهیه تولیدات و ارائه خدمات استفاده کنند. افراد دارای مهارت و افراد نیازمند به آن مهارت‌ها، همدیگر را در بازارهای متعدد کار می‌یابند. فرایند استخدام کارشناسان بخش مهم و حیاتی یک سیاست مدیریت دانش یکپارچه است.

- **استفاده از مشاور:** رشد سریع بازار مشاوره در مدیریت دانش و دیگر حوزه‌ها اشاره به این دارد که مشاوره دارد تبدیل به یک شیوه مهم واردسازی دانش در شرکت‌ها می‌گردد.

- **قراردادهای محدود:** قراردادهای موقتی، روزبه‌روز جایگزین استخدام‌های دائم سستی می‌شوند. مهارت‌های خاص اغلب در کوتاه‌مدت یا میان‌مدت قابل استفاده بازاریان موقتی یا آژانس‌های قراردادی می‌توانند در مواقع بحرانی به شرکت‌ها کمک کنند. بعضی از مهارت‌ها سریعاً ارزش خود را از دست می‌دهند یا اهمیت

مسلمی برای آینده شرکت ندارند، در این مواقع قراردادهای محدود، شیوه جالبی برای کسب دانش در میان مدت هستند.

- **استفاده از مشتریان کلیدی:** مشتریان کلیدی یعنی مشتریانی که از یک محصول ویژه استفاده همیشگی می‌کنند و در استفاده روزانه اغلب بیشتر از افرادی که یک محصول را توسعه داده‌اند از نقاط قوت و ضعف آن محصول آگاه‌اند.

در ارتباط با فرضیه دوم (بین حفظ دانش و نوآوری سازمانی در شرکت بیمه مورد بررسی، ارتباط معنی‌داری وجود دارد) پیشنهادهای زیر ارائه می‌گردد:

- **به کارگیری قواعد گزینش:** برای گزینش نیاز به قواعد داریم زیرا مستند کردن هر چیز بی‌ارزشی عاقلانه نیست. چالش اصلی این است که تجارب ارزشمند را از دیگر تجارب جدا کنیم و داده‌ها، اطلاعات و مهارت‌های ارزشمند را به سیستم‌های سازمانی منتقل کنیم.

- **استقرار سیستم کتابخانه دیجیتال:** استقرار سیستم کتابخانه دیجیتال برای توزیع اطلاعات در حجم زیاد، زمان اندک و بدون نیاز به مکان مشخص به کارکنان این امکان را می‌دهد تا بدون نیاز به حضور در مکانی مشخص در زمانی محدود، در هر زمان با استفاده از سایت شرکت و داخل شدن در کتابخانه مجازی به مطالب تخصصی و کتاب‌های مربوطه زمینه کاری خودشان دسترسی داشته باشند.

- **تدوین کتابچه راهنمای متخصصان:** تدوین کتابچه راهنمای متخصصان موجب سهولت دسترسی افراد و تیم‌ها به افراد متخصص می‌شود. این کتابچه‌ها می‌تواند به صورت مکتوب و مستند یا به صورت فایل نرم‌افزاری باشد.

تدوین کتابچه‌ها به صورت نرم‌افزاری این مزیت را دارد که کارکنان می‌توانند چه در سازمان و چه در خارج سازمان از طریق ورود به سایت سازمان و فعال ساختن فایل مربوطه باتوجه به موضوع مورد نظر خود افرادی را که در آن زمینه تخصص و تجربه



دارند شناسایی کرده و از طریق ارتباطات مشخص شده مانند پست الکترونیک یا مراجعه حضوری از اطلاعات وی استفاده کنند.

- **شناسایی کارکنان کلیدی:** فناوری جدید مانند جریان کار و سیستم‌های مدیریت اسناد، راه‌های جدیدی را برای نگهداری دانش سازمان پیشنهاد می‌کند. اما، هنوز این انسان است که در لحظات حساس، تصمیمات معقول یا اسفبار می‌گیرد. همیشه نمی‌توان ماشین‌ها و سیستم‌های کامپیوتری را جایگزین کارکنان کرد. لذا مطمئن‌ترین راه برای حفظ حافظه گروهی، شناسایی این کارکنان و نگهداری آنها در شرکت است.

در ارتباط با فرضیه سوم (بین انتقال دانش و نوآوری سازمانی در شرکت بیمه مورد بررسی، ارتباط معنی‌داری وجود دارد). این پیشنهاد ارائه می‌گردد:

- **ایجاد تعامل و ارتباط:** در جهت موفقیت سازمان، دانش افراد نسبت به روابط و همبستگی متقابل بین آنها که تشکیل‌دهنده دانش بین افراد است، از اهمیت کمتری برخوردار است. اما تنها در صورت وجود تعامل و ارتباط است که این دانش‌ها ایجاد و حفظ می‌شوند.

- **تشویق به کار گروهی:** در سازمان‌های مدرن، محتمل‌ترین محیط برای پیدایش کار گروهی، تیم است. سازمان‌ها باید تلاش خود را بر تیم‌ها متمرکز کنند تا به شناسایی شرایطی بپردازند که توسعه دانش را ارتقا می‌بخشد. تیم‌های با کیفیت به چیزهایی دست می‌یابند که برای افراد غیرممکن است. لذا سازمان‌ها باید در پی ایجاد تحقیق گروهی و تیمی باشند تا شرایط و مقتضیات توسعه دانش گروهی را بیابند.

- **اجتماعی کردن:** اجتماعی کردن شامل آشناسازی کارکنان با هنجارها و ارزش‌های سازمان و انتقال رفتارهای پایه و انتظارات نقش به آنهاست. مختصراً یعنی فرهنگ شرکت را به آنها بیاموزیم که از طریق تماس با همکاران و گفت‌وگوهای غیررسمی اتفاق می‌افتد.

- **ثبت و انتقال تخصص‌ها از واحد پرسنلی:** این روش در زمانی که افراد لایق و با کفایت بازنشسته می‌شوند یا درخواست بازنشستگی افزایش می‌یابد، بسیار ارزشمند است. در این روش از ابزارهای متعددی استفاده می‌شود از جمله: گزارش‌های افراد در زمینه مهارت آموزی به صورت موفقیت‌های شغلی، نوشته‌ها یا گزارش‌های ویدئویی، استفاده از گزارش‌های متخصصان خودانگیخته، آموزش ضمن خدمت، کارگاه آموزشی (این روش به خصوص وقتی مفید است که از متخصصان رشته‌ها و مشاغل گوناگون مانند مدیران و مشاوران داخلی دعوت شود).

در ارتباط با فرضیه چهارم (بین کاربرد دانش و نوآوری سازمانی در شرکت بیمه مورد بررسی، ارتباط معنی‌داری وجود دارد) این پیشنهادها ارائه می‌گردد:

- **تشویق افراد به استفاده از دانش:** تضمین اینکه دانش مناسب در دسترس قرار گیرد با دشواری صورت می‌گیرد، پس مدیران باید شرایطی را ایجاد کنند تا کاربران از این دانش واقعاً استفاده کنند. محیط کاری باید از کاربرد دانش جدید حمایت کند و باید هم افراد و هم گروه‌ها تشویق به استفاده از آن شوند. سؤال کردن‌ها را نباید به عنوان نشانه بی‌لیاقتی تفسیر کرد، بلکه باید به عنوان شاخص اشتیاق به یادگیری و پذیرش تغییر در نظر گرفته شود.

- **استفاده از دانش در حین کار:** یک موقعیت عملی می‌تواند برای توسعه دانش ارزشمند باشد. آموزش حین کار براساس این باور است که کارکنان در موقعیتی دانش را راحت‌تر کسب می‌کنند که در آنجا بتوان دانش را فوراً به کاربرد.

- **ایجاد شرایط کاری کاربرپسند:** اگر محیط کار، کاربرپسندتر شود و شیوه‌های پذیرفته شده برای انجام این کار وجود داشته باشد، استفاده از دانش نیز افزایش می‌یابد. مطالعات بی‌شماری نشان داده‌اند که استفاده افراد از دانش، در درجه اول بستگی به سهولت آن دارد. اگر نیاز است که کارکنان از عناصر دور افتاده در انبار

دانش سازمان استفاده بیشتری بکنند، بهترین راه تشویق آنها، کاربرپسند کردن پایگاه دانش و زیرساخت‌های دانش است.

- به کارگیری اسناد جذاب: گاهی چیزهای کوچک می‌توانند در استفاده کردن از اموال دانش، تفاوت عظیمی را ایجاد کنند. گرافیک‌ها، خلاصه‌های کوتاه و ابزارهای مشابه دیگر می‌توانند در سطوح بهره‌گیری از دانش، تفاوت واضحی ایجاد کنند.

## منابع

۱. آذر، ع. و مؤمنی، م.، ۱۳۸۸. آمار و کاربرد آن در مدیریت (تحلیل آماری). تهران: انتشارات سمت، جلد اول، چ ۱۳.
۲. امینایی، ف.، ۱۳۹۰. بررسی رابطه بین مدیریت دانش و نوآوری سازمانی در شرکت ذوب آهن اصفهان. پایان‌نامه کارشناسی ارشد دانشگاه تهران.
۳. برومند، م. و رنجبری، م.، ۱۳۸۸. اقدامات راهبردی مدیریت منابع انسانی و عملکرد نوآوری، با تأکید بر نقش مدیریت دانش. دو ماهنامه توسعه انسانی. سال ششم، ش ۲۴، صص ۴۱-۵۴.
۴. دهقان نجم، م.، ۱۳۸۸. مدیریت دانش و نقش آن در نوآوری سازمانی. ماهنامه مهندسی خودرو و صنایع وابسته. سال اول، ش ۱۰، صص ۴۷-۵۲.
۵. رابینز، الف. پ.، ۱۳۸۹. رفتار سازمانی، ترجمه: علی پارسائیان و محمد اعرابی. تهران: دفتر پژوهش‌های فرهنگی، جلد اول، چ ۱۶.
۶. شاه‌حسینی، ع. و کاووسی، الف.، ۱۳۸۸. نوآوری و کارآفرینی. تهران: انتشارات آیتز، چ ۱.
۷. کلانتری، خ.، ۱۳۸۹. پردازش و تحلیل داده‌ها در تحقیقات. تهران: انتشارات فرهنگ صبا، چ ۴.
۸. محمدی فاتح، الف.، سبحانی، م. ص. و محمدی، د.، ۱۳۸۷. مدیریت دانش. تهران: انتشارات الیاس، چ ۱.
۹. محمودی راد، ه.، ۱۳۹۰. شناسایی تأثیر به کارگیری چرخه مدیریت دانش بر نوآوری در شرکت‌های کوچک و متوسط (مورد مطالعه: صنعت حفاری استان خوزستان). پایان‌نامه

کارشناسی ارشد دانشگاه تهران.

۱۰. مقیمی، م.، ۱۳۸۵. کارآفرینی در سازمان‌های دولتی، تهران: انتشارات فرا اندیش، چ ۱.
۱۱. موسوی، ن.، پورکیانی، م. و سامنی، م.، ۱۳۸۸. تأثیر مدیریت دانش نهفته در خلاقیت و نوآوری. *مجله اطلاعات علمی*. سال ۲۳، ش ۱۰، صص ۲۶-۳۰.
۱۲. نصیرزاده، غ.ر. و ناجی، ن.، ۱۳۸۷. نوآوری در خدمات، تهران: انتشارات سیمین تهران، چ ۱.
۱۳. نوری، س.، ۱۳۸۴. مدیریت دانش ابزاری برای نوآوری محصول. مدیریت فرد. سال سوم، ش ۱۱ و ۱۲. صص ۵۲-۸.
۱۴. هویت، د. و کرامر، د.، ۱۳۸۹. مقدمه‌ای بر کاربرد SPSS. ترجمه پاشا شریفی، و همکاران، تهران: انتشارات سخن، چ ۱.

15. Cantner, U., Kristin, J and Tobias, S., 2011. The effects of knowledge management on innovative success-An empirical analysis of German firms. *Research policy*, 40, pp. 1453-62.
16. Grant, R. M, 1996. Prospering in pynamically-competitive environments: organizational capability as knowledge integrati on. *Organization Science*, 7(4), pp. 375-87.
17. Griffin, A and Hauser, J. R., 1996. Intergrating R & D and marketing: a review and Analysis of the literature, *Journal of Innovation Management*, 13(3), pp. 191-215.
18. Gupta, J.N.D. and Sharma, S.K., 2004. *Creating knowledge- base Organizations*, Idea: Group.
19. Hind, B., 2008. Introduction to knowledge management for creativity and innovation minitrack. *Journal of Knowledge Management*. 12(78), pp. 121-49.
20. Li, Y. and Xu, J., 2009. An empirical investigation of knowledge management and innovation performance: the case of alliances, *Journal of Research Policy*, 38, pp: 358-68.
21. Liao, Sh. H. And Wu, C., 2010. System perspective of knowledge management, organizational learning, and orgnizational innovation, *Expert Systems with Applications*, 37. pp. 1096-103.
22. Montes, F.J.L., Moreno, A.R. and Fernandez, L.M.M., 2004. Assessing the organizational climate and contractual relationship for perceptions of support for innovation. *Internatinal Journal of Manpower*. 25, pp. 167-80.
23. Motwani, J., Gopalakrishna, P & Subramanian, R., 2003. *Source of knowledge acquisition by U.S managers: An empirical analysis*. Idea group Publishing.

24. Nonaka, I. and Takeuchi, H., 1995. *The knowledge-creating company*. Oxford University Press: Oxford.
25. Popadiuk, S., and Chun Wei, C., 2006. Innovation and knowledge creation: how are these concepts related?. *International Journal of Information Management*, 26, pp. 302–12.
26. Sarin, S. and McDermott, C., 2003. The effect of team leader characteristics on learning, knowledge application, and performance of cross-functional new product development teams. *Decision Science*. 34, pp. 707–39.
27. Sedera, D. and Gable, G.G., 2010. Knowledge management competence for enterprise system success. *Journal of Strategic Information Systems*. 19, pp. 296–306.
28. Storey, C. and Kelly D., 2002. Innovation in services: the Need for Knowledge Management. *Australasian Marketing Journal*, 10 (1), pp. 59-70.
29. Wall ,T.D., 2005. Creativity, innovation, learning and knowledge management in the process of service development. *Results From a Survey of Expert*, *Journal of Applied Psychology*, 90(5), pp.774-70.
30. Wang, Z., and Wang, N., 2012. Knowledge sharing, innovation and firm performance. *Expert Systems with Applications*, 39, pp. 8899–908.
31. Wiig, K., 1993. *Knowledge management functions: thinking about thinking, how people & organization create, represent & use knowledge*. Arlington, TX: Schema press.
32. Wong, K.Y., 2005. Critical success factor for implementing knowledge management in small & medium enterprises, *Industrial Management & Data System*, 105(3), pp. 261-65.
33. Wu, W.Y., Chiang C.Y. & Jiang, J.S., 2002. Development of a knowledge management initiative & system, *Expert Systems With Application*. 30, p. 633-41.