

## عنوان مقاله: بررسی عوامل موثر بر قابلیت مدیریت دانش در شرکت‌های تولیدی استان گیلان

مهرداد گودرزوندچگینی<sup>۱</sup> - فرزین فرحبد<sup>۲</sup> - فرشته بجاری<sup>۳</sup>

دریافت: ۱۳۹۱/۸/۱۰

پذیرش: ۱۳۹۱/۱۲/۱۹

مقاله برای اصلاح به مدت ۱۲ روز نزد پدیدآوران بوده است.

### چکیده:

پیچیدگی، تنوع و تغییرات سریع و روزافزون که از خصوصیات بارز محیط امروز سازمان‌هاست، شرایطی را به وجود آورده که غفلت، سستی و عدم توجه به آن، هر سازمانی را از گردونه رقابت و حتی حیات حذف خواهد کرد. امروزه سازمان‌ها دریافته‌اند که هیچ چیز به اندازه دانش و نوآوری نمی‌تواند آنها را در دنیای رقابتی مطلوب قرار دهد. از این رو این پژوهش با هدف تبیین عملکرد شرکت با استفاده از مدیریت دانش و نوآوری در بین شرکت‌های تولیدی استان گیلان که دارای واحد تحقیق و توسعه می‌باشند، صورت گرفته است. این پژوهش از نوع توصیفی، تحلیلی با تاکید بر شاخه همبستگی بوده است. جامعه مورد پژوهش از کلیه شرکت‌های تولیدی استان گیلان که دارای واحد تحقیق و توسعه می‌باشند، ۵۷ شرکت انتخاب شد. در این پژوهش برای جمع‌آوری داده‌ها از نمونه‌گیری احتمالی ساده از بین ۵۷ شرکت، ۳۹ شرکت مورد بررسی قرار گرفت. ابزار جمع‌آوری داده‌ها پرسشنامه بود که پایایی و روایی آن مورد تایید قرار گرفت. برای تجزیه و تحلیل داده‌ها از آمار توصیفی، استنباطی به کمک نرم‌افزار SPSS<sup>۱۹</sup> و Visual PLS<sup>۱,۰۴</sup> استفاده شد. یافته‌ها نشان داد که بین میزان قابلیت مدیریت دانش و سرعت، مقدار نوآوری و همچنین سرعت، مقدار نوآوری و عملکرد شرکت با کمک روش تحلیل مسیر رابطه معنی‌داری وجود دارد.

**کلیدواژه‌ها:** مدیریت دانش، قابلیت مدیریت دانش، عملکرد سازمانی، شرکت‌های تولیدی، نوآوری سازمانی، ارزیابی عملکرد.

۱. دانشیار گروه مدیریت،  
دانشگاه آزاد اسلامی واحد  
رشت (نویسنده مسئول)  
goodarzvand@iaurasht.  
ac.ir

۲. استادیار گروه مدیریت،  
دانشگاه آزاد اسلامی، واحد  
رشت  
farzinfarahbod@yahoo.  
com

۳. کارشناس ارشد رشته مدیریت  
منابع انسانی، دانشکده  
مدیریت و حسابداری،  
دانشگاه آزاد اسلامی، واحد  
رشت  
fereshteh.bejari@yahoo.  
com

# بررسی عوامل موثر بر قابلیت مدیریت دانش در شرکت‌های تولیدی استان گیلان

## مقدمه

در قرن حاضر سرعت تغییرات بیش از پیش افزایش یافته، و فضای رقابت پیچیده و گسترده‌تر شده است، به طوری که شرکت‌هایی که توان انطباق با شرایط ایجاد شده را نداشته باشند، دیر یا زود از گردونه رقابت خارج خواهند شد. در چنین شرایطی فرصت‌ها و تهدیدهای بالقوه فراوان، پیش‌روی سازمان‌ها قرار خواهد گرفت و هر حرکتی بدون توجه به فرصت‌ها و تهدیدها صدمات جبران‌ناپذیری را بر سازمان وارد خواهد کرد (طالبی کوهستانی، ۱۳۸۶). هدف هر سازمان، کسب درآمد یا جایگاه مناسب با جلب رضایت مشتریان است، عواملی مانند: پایین بودن کیفیت و ارزش خدمات، افزایش هزینه‌های سازمان، افزایش زمان تولید یک محصول، عدم رسیدگی به شکایات، عدم اطلاع‌رسانی به موقع، عدم توجه به نیازهای مشتریان، مانع از تحقق اهداف سازمان می‌شود (برقی، ۱۳۸۷)، بنابراین مسئله اینجاست که چه عاملی موجب موفقیت سازمان‌ها می‌شود.

ویژگی مشترک در بین سازمان‌هایی که با وجود شرایط سخت رقابتی و اقتصادی همچنان با موفقیت عمل می‌کنند، این است که این سازمان‌ها از لحاظ سطح عملکرد یک سروگردن از سایرین بالاتر هستند و از این روست که به آنها سازمان‌هایی با عملکرد برتر گفته می‌شود. سازمان با عملکرد برتر، سازمانی است که در یک دوره زمانی بلندمدت از راه توانایی انطباق مناسب با تغییرات و واکنش سریع به این تغییرات، ایجاد ساختار مدیریت منسجم و هدفمند، بهبود مستمر قابلیت‌های کلیدی و رفتار مناسب با کارکنان به‌عنوان اصلی‌ترین دارایی به نتایجی بهتر از سازمان‌های هم‌تراز دست می‌یابد (عیسی‌خانی، ۱۳۸۷).

با بررسی عملکرد شرکت‌ها در ایران می‌توان شاهد روند پرنوسان و بحث‌انگیز رشد و نرخ بازده سرمایه‌گذاری طی ده سال گذشته بود. این امر در حالی است که کارشناسان، پتانسیل شرکت‌های حاضر در بازار سرمایه‌ای ایران را از لحاظ عملکرد بهتر، بیش از این می‌دانند (ملک‌اخلاق و رجب‌زاده، ۱۳۹۰).

نتایج آمارگیری کارگاه‌های صنعتی سال‌های ۸۳ و ۸۵ که توسط مرکز آمار ایران منتشر گردیده است، نشان می‌دهد که از نظر عملکرد شرکت‌های تولیدی جامعه آماری مورد مطالعه

(شرکت‌های تولیدی استان گیلان) در شرایط کنونی از عملکرد مناسبی برخوردار نیستند. بر اساس این گزارش‌ها تعداد شاغلان شرکت‌های تولیدی، ارزش افزوده و همچنین ارزش تولیدات آنها کاهش یافته است که این خود نشان از عدم موفقیت شرکت‌های تولیدی بوده است (سازمان صنایع و معادن استان گیلان، ۱۳۸۸).

ایران در میان ۱۴ کشور مورد مطالعه (شامل ایران، ارمنستان، آذربایجان، گرجستان، اردن، قزاقستان، قرقیزستان، لبنان، عمان، پاکستان، عربستان، سوریه، ترکیه و امارات) از نظر نوآوری در حد وسط و میانه قرار دارد که این جایگاه برای جمهوری اسلامی ایران، رتبه مناسبی نبوده و با اهداف ترسیم شده در سند چشم‌انداز بیست ساله (دستیابی به جایگاه اول اقتصادی، علمی و فناوری در منطقه آسیای جنوب غربی با تاکید بر جنبش نرم‌افزاری و تولید علم) و همچنین اهداف علمی و نوآوری کشور (دستیابی به رتبه اول بر اساس شاخص نوآوری و شاخص فناوری) فاصله زیادی دارد. در کنار نتیجه فوق، موضوع قابل تامل تر اینکه این نتایج و رتبه‌ها در حالی برای کشور ایران حاصل شده است که برخی از کشورهای منطقه (مانند کشورهای عربی) برنامه منسجمی برای نظام نوآوری خود ندارند. بنابراین رتبه متوسط و نه چندان مطلوب ایران نه به دلیل عملکرد خوب آن کشورها، بلکه ناشی از عملکرد ضعیف سیاست‌گذاری علم و فناوری و نوآوری در ایران است (بخشی و همکاران، ۱۳۹۰).

اندیشمندانی که در خصوص عوامل موثر بر عملکرد سخن گفته‌اند، کم نیستند. پیتز دراکر در کتاب خود می‌گوید: «ما در حال وارد شدن به عصر اقتصاد دانش‌محور هستیم که در آن دارایی‌های نامشهود، منبع اقتصادی اصلی را تشکیل می‌دهند و سایر عوامل سنتی تولید مانند: زمین، نیروی کار و سرمایه در مرتبه بعدی اهمیت قرار می‌گیرند. در چنین شرایطی دارایی‌های نامشهود (بارزترین دارایی نامشهود سرمایه انسانی است)، به‌عنوان عامل کلیدی ارتقای عملکرد سازمانی محسوب می‌شوند» (بیگی و فطرس، ۱۳۸۸). (Sufi & Lyons (2003) بیان کردند که بیانیه مأموریت جزیی جدایی‌ناپذیر از راهبرد است، زیرا هر دو بر عملکرد تأثیر قابل ملاحظه‌ای دارند. آرگان، رفتار شهروندی سازمانی را به‌عنوان رفتارهای تحت اختیار فرد تعریف کرده و بیان می‌کند این دسته از رفتارها به طور صریح و مستقیم به وسیله سیستم‌های پاداش رسمی مورد توجه قرار نمی‌گیرند، ولی باعث ارتقاء عملکرد سازمانی می‌گردند. Moorman & Blakely (1995) و Kangis *et al.* (2003) معتقدند ویژگی محیط کاری یک سازمان که از سوی افراد ادراک می‌گردد (جو سازمانی)، به‌عنوان عامل تأثیرگذار بر عملکرد سازمانی شناخته می‌شود. دراکر

(۱۳۷۰) پنج عامل موثر بر عملکرد سازمان را توان رقابتی، نوآوری، بهره‌وری، وضعیت نقدینگی و سوددهی می‌داند.

همچنین نتایج و یافته‌ها در پژوهشی علی‌الهی (۱۳۸۹) نشان داد که مدیریت دانش تاثیر مثبتی بر عملکرد سازمانی دارد. ویگ معتقد است مدیریت دانش می‌تواند سازمان‌ها را قادر سازد تا عملکرد معمول خود را به عملکرد هوشیارانه توأم با خلاقیت بهبود بخشند. هدف مدیریت دانش کشف دیدگاه‌های جدید در یادگیری، خلق دانش و توسعه رقابت‌های درون مرزی و برون مرزی با رویکردی کنکاش‌گرایانه در معاصر است. مدیریت دانش را می‌توان به‌عنوان روشی برای بهبود عملکرد، بهره‌وری و رقابت‌پذیری، بهبود کارآمد کسب و تسهیم استفاده از اطلاعات درون سازمان، ابزاری برای تصمیم‌گیری بهبودیافته، طریقی برای به‌دست آوردن بهتر روش‌ها، راهی برای کاهش هزینه‌ها و دیرکردهای پژوهشی و روشی برای سازمان نوآرشدن دید. مدیریت دانش در بهبود کیفیت کار، افزایش کارایی، داشتن اطلاعات به روز، افزایش اثربخشی، رضایت‌مندی مشتری و بهبود تصمیم‌گیری موثر است (ابوترابی، ۱۳۸۷).

Liao *et al.* (2010) طی پژوهشی که انجام دادند به این نتیجه دست یافتند که شرکت‌ها می‌توانند عملکردشان را به واسطه مدیریت دانش و نوآوری افزایش دهند. در پژوهش حاضر پژوهشگران به دنبال بررسی اثر مدیریت دانش و نوآوری بر عملکرد سازمانی، طبق مدل Liao *et al.* (2010) به صورت یکپارچه بودند. از آنجایی که شرکت‌های تولیدی در اقتصاد کشور تاثیر به‌سزایی دارند، بحران مالی و ورشکستگی این شرکت‌ها زیان‌های هنگفتی را برای سهامداران، مدیران و اقتصاد کشور ایجاد می‌کند. بنابراین این شرکت‌ها زمانی می‌توانند نقش خود را در اقتصاد کشور به خوبی ایفا کنند که دارای عملکرد مناسبی باشند، بر این اساس تاثیر مدیریت دانش و نوآوری بر عملکرد شرکت‌های تولیدی بررسی می‌گردد. به طور خلاصه سئوالی که این پژوهش به دنبال آن است به شرح زیر می‌باشد: «آیا می‌توان عملکرد شرکت‌ها را با استفاده از مدیریت دانش و نوآوری تبیین کرد؟»

## مبانی نظری پژوهش

### مفهوم مدیریت دانش

تعاریف بسیاری از مدیریت دانش در مقالات مختلف وجود دارد که مدیریت دانش را فرآیندی در نظر گرفته که به سازمان‌ها در شناسایی، گزینش، سازماندهی، انتشار (توزیع) و انتقال اطلاعات

و تخصص‌های مهم که بخشی از حافظه سازمانی هستند و غالباً به صورت ساختارنیافته در سازمان وجود دارند، کمک می‌نماید (Turban & Mclean, 2002). مدیریت دانش به مجموعه فرآیندهایی اطلاق می‌شود که در نتیجه آنها دانش کسب، نگهداری و استفاده می‌شود و هدف از آن بهره‌برداری از دارایی‌های فکری به منظور افزایش بهره‌وری، ایجاد ارزش‌های جدید و بالا بردن قابلیت رقابت‌پذیری است (Hammer & Stanton, 2004). درباره مدیریت دانش تعاریف متعدد و متنوعی ارائه شده است که با توجه به زاویه دید صاحب‌نظران و میزان توجه هر یک به عاملی خاص، نوع تعریف آنها از یکدیگر متمایز می‌شود (O'Dell, 1996).

جدول ۱: تعاریف مدیریت دانش

تعاریف	پژوهشگر
رویکردی یکپارچه و نظام‌مند در جهت تشخیص، مدیریت و تسهیم کلیه دارایی‌های فکری شامل پایگاه‌های داده، مستندات، رویه‌ها و سیاست‌ها و تجارب موجود در ذهن افراد است.	جونز <sup>۱</sup> (۲۰۰۵)
کاربرد نظام‌مند و هدفمند معیارهایی جهت هدایت و کنترل دارایی‌های دانش ملموس و ناملموس سازمان است که با هدف استفاده از دانش موجود در داخل و خارج سازمان جهت خلق دانش جدید، ایجاد ارزش، ابداع و بهبود صورت می‌پذیرد.	دانرام <sup>۲</sup> (۲۰۰۵)
مدیریت دانش رویکردی نظام‌مند، جهت یافتن درک و استفاده از دانش برای خلق ارزش است.	اودل <sup>۳</sup> (۲۰۰۰)
سازوکاری جهت ایجاد محیط کاری است که در آن دانش و تخصص به آسانی توزیع شود و شرایطی که دانش و اطلاعات بتواند در زمان مناسب در اختیار افراد قرار گیرد می‌باشد، این امر به گونه‌ای است که آنها بتوانند به صورت موثرتر و با کارایی بیشتر فعالیت کنند.	اسمیت <sup>۴</sup> (۲۰۰۳)
چارچوبی برای اعمال ساختارها و فرآیندهایی در سطوح فردی، گروهی و سازمانی در جهت آن است که سازمان بتواند از آنچه می‌داند، یاد بگیرد و در صورت نیاز، دانش جدید را کسب کند تا برای مشتریان و ذی‌نفعانش ارزش خلق نماید. چنین چارچوب مدیریتی افراد، فرآیندها و فناوری را در جهت توسعه پایدار عملکرد، یکپارچه می‌سازد.	چو <sup>۵</sup> (۲۰۰۵)
سازوکاری برای دستیابی به تخصص، دانش و تجربه است که قابلیت‌های جدید را فراهم می‌کند، عملکرد بهتر را موجب می‌شود، نوآوری را تشویق می‌کند و ارزش مطلوب ذی‌نفعان را افزایش می‌دهد.	بکمن <sup>۶</sup> (۲۰۰۴)

ماخذ: انصاری و قاسمی، ۱۳۸۸

1. Jones
2. Danrom
3. O'Dell
4. Smith
5. Choo
6. Beckman

در تعریف دیگر که متعلق به رشته مدیریت است، «مدیریت دانش» تلاش راهبردی سازمان محسوب می‌شود که سعی می‌کند از راه کنترل و استفاده از دارایی‌های فکری کارکنان و پشتیبان سازمان، در رقابت به برتری دست یابد. به‌دست آوردن، ذخیره کردن و توزیع دانش - مدیریت دانش را موجب می‌شود تا کارکنان سازمان هوشمندتر کار کنند، از دوباره کاری بکاهند و در نهایت تولیدها و خدمات خلاقانه‌تری تولید کنند تا نیاز مشتریان را بهتر برآورده نمایند. از تعاریف بالا، نکات زیر را می‌توان استنباط کرد: نخست آنکه مدیریت دانش چیزی است که در محیط سازمانی رخ می‌دهد؛ دوم آنکه مواد کار آن دانش سازمانی، سرمایه فکری یا دارایی فکری است (افشار زنجانی و نوذری، ۱۳۸۳).

## ابعاد مدیریت دانش

مدیریت دانش دارای ابعاد زیر می‌باشد (افرازه، ۱۳۸۴):

**کشف دانش:** فرآیندهایی که دانش مورد نیاز شما را پیدا کند و مهم‌تر از آن در جهت نمایان ساختن نیاز شما به دانش خاص، نیازآفرینی کند، کشف دانش محسوب می‌شود. شناسایی منابع دانشی درون و بیرون سازمان در این حوزه بسیار مهم است.

**خلق دانش:** فرآیندی است که طی آن، دانش مورد نیاز شما در داخل سازمان، خلق می‌شود. به‌عنوان مثال، روش جدیدی از پاسخگویی به نیازهای مشتریان، می‌تواند دانشی باشد که در بخش بازاریابی و فروش شما توسط پرسنل پشتیبانی، کشف شده باشد.

**کسب دانش:** فرآیندهایی که طی آن دانش مورد نظر، در اختیار سازمان قرار می‌گیرد. مثلاً سازمانی که اقدام به استخدام چند فرد ماهر در زمینه طراحی محصول می‌نماید؛ در حقیقت، دانش این افراد را کسب کرده است.

**نگهداری دانش:** اینکه چه دانشی در کجا و تا کی باقی بماند و این نگهداری چگونه باشد که قابلیت بازبازی حداکثری فراهم شود، فرآیندهای نگهداری دانش را شامل می‌گردد. سازمان شما می‌تواند دانش را در آرشیو نقشه‌ها، دستورالعمل‌ها، روش‌ها و حتی کتابخانه تخصصی سازمان شما نگهداری کند.

**تسهیم و تبادل دانش:** دانش بایستی در سازمان شما به راحتی تبادل شود. مسأله وقتی پیچیده می‌شود که بخش عمده از دانش سازمانی شما در اذهان نخبگان است و استخراج آن فرآیندهای خاص خود را می‌طلبد. به اشتراک‌گذاری دانش، ممکن است از طریق جلسات بحث گروهی، سؤال و جواب با نخبگان و یا حتی ارسال یک ایمیل به اعضای سازمان باشد.

**به‌کارگیری و توسعه دانش:** فرآیندهایی که دانش گرفته شده از دیگران را با توجه به

سایر امکانات دانشی خود، توسعه می‌دهد و نیز امکان به‌کارگیری دانش در ساحت‌های مختلف کاری شما را برآورده می‌سازد، منظور است. در حقیقت دانش به‌کار گرفته شده بایستی اثر خود را در افزایش اثربخشی یا افزایش بهره‌وری سازمان شما نشان دهد.

**ارزیابی دانش:** در پایان هر سیکل دانشی، بایستی دانش به‌دست آمده به لحاظ میزان رشدی که در سازمان ایجاد نموده، ارزیابی شود. ارزیابی دانش، فرآیندهای گوناگونی دارد که هر یک با توجه به نوع اهداف سازمان، تحلیل هزینه‌ها و درآمدها، به نتایج کیفی و کمی می‌پردازد.

### زمینه‌ها یا بستر ایجاد مدیریت دانش

مدیریت دانش امری پویا بوده و نیازمند چیدمان مناسبی از عواملی چون انسان، فرآیندها و زیربنای سازمانی است. نقش مدیر ارشد سازمان در پیشبرد مدیریت دانش موثر و مفید بسیار به‌سزا خواهد بود. فرهنگ‌سازی در شرکت برای نیل به اهداف مدیریت دانش یک فعالیت گروهی و مشارکتی بوده و تمامی افراد در کلیه سطوح سازمانی باید در آن دخیل باشند. هماهنگی گروهی و ایجاد فرهنگ سازمانی انعطاف‌پذیر برای نیل به اهداف مدیریت دانش در سازمان موثر است و برنامه‌های مدیریت دانش باید کاملاً سازمان یافته، قابل ارزیابی و اجرا در بافت سازمانی مربوطه باشند. حتی بهترین روش‌های به‌کار گرفته شده در یک سازمان، ممکن است برای دیگر سازمان‌ها مناسب نباشد، بنابراین ضرورت ارزیابی دقیق مناسبات و ارتباطات سازمانی الزامی است (گلچین‌پور، ۱۳۸۶).

### عوامل موثر در توفیق طرح دانش

عوامل موثر در توفیق طرح دانش شامل موارد زیر است: ترکیب فوق‌العاده مهارت‌های فنی، اقتصادی و انسانی؛ بهره‌مندی از راهبرد دانشی؛ استفاده اثربخش از ابزارهای مدیریت دانش؛ وجود فرهنگ دانش‌محور در سازمان؛ بهره‌مندی از زیرساخت‌های فناورانه لازم؛ ساختار سازمانی مناسب؛ حمایت مدیریت ارشد؛ پیوند ارزشمند صنعت و اقتصاد؛ فرآیندگرایی؛ وضوح نگرش و بیان؛ ابزارهای انگیزشی مهم؛ سطوحی از ساختار دانش؛ و راه‌های چندگانه انتقال دانش (خواججه‌نوری، ۱۳۸۴).

یافته‌های پژوهشی حسن‌زاده (۱۳۸۵) نشان داد بین سازمان‌های مختلف از نظر فراهم کردن عوامل زیرساختی مدیریت دانش (عوامل تکنولوژیکی و فرهنگی) تفاوت معنی‌داری وجود دارد. نتایج پژوهش منوریان (۱۳۸۴) نیز نشان داد فرهنگ سازمانی، فناوری اطلاعاتی، نیروی انسانی و آموزش بر مدیریت دانش تاثیرگذار است و مهمترین عامل بر اجرای مدیریت دانش در سازمان‌ها عامل فرهنگی است. پژوهش (Naghieb 2003) نشان داد که مهمترین عامل برای اجرای مدیریت

دانش ترکیب درستی از مشارکت انسانی و ابزارهای فناورانه است و نگرش افراد به جنبه‌های مختلف مدیریت دانش پیش‌نیاز مهمی در طرح‌های مدیریت دانش محسوب می‌گردد. یافته‌های پژوهشی Pauleen & Mason (2002) و Bhatt (2001) نشان دادند که مهمترین مانع برای اجرای مدیریت دانش در سازمان‌ها عوامل فرهنگی و مدیریتی است.

به طور کلی می‌توان گفت که چهار عامل مهم «منابع انسانی مبتنی بر دانش، فرهنگ مبتنی بر دانش، ساختار مبتنی بر دانش، فناوری مبتنی بر دانش» از توانمندساز مدیریت دانش به حساب می‌آیند.

**عامل اول، منابع انسانی مبتنی بر دانش:** توانایی نیروی انسانی برای کار در شرایط جدید و بهره‌گیری از دانش و اطلاعات موجود و انتقال آن، عامل تعیین‌کننده‌ای در پیاده‌سازی مدیریت دانش است (Liao *et al.*, 2010). سرمایه انسانی با دانش، تخصص و مهارت خود، منبع باارزش سازمان‌هاست. سازمان‌هایی که به طور موثری دانش و تخصص موجود در ذهن افراد را مدیریت و مورد استفاده قرار می‌دهند، قادر هستند تا ارزش بیشتری ایجاد کنند و به مزیت رقابتی بهتر برسند. به هر حال، کارکنان اغلب به دلیل منافع خود و عدم اعتماد، برای تسهیم دانش و تخصص خود با دیگران بی‌میل و ناتوان هستند. در نتیجه، این امر برای سازمان‌ها مهم است که درگیری و مشارکت کارکنان را از طریق مدیریت دانش در دست و تحت کنترل گیرند. اقدامات مدیریت منابع انسانی، دیدگاه‌های اصلی برای استخراج و تقویت دانش و تخصص کارکنانی است که سازمان به آنها نیاز دارد. چون افراد بسیاری از دانش و تخصص خاص سازمان بهره‌مند هستند، سازمان‌ها ممکن است اقدامات کاری مدیریت منابع انسانی را به بهترین شکل برای مدیریت دانش و تخصص به کار گیرند (برومند و رنجبری، ۱۳۸۸).

با اینکه مبانی نظری و پژوهشی نظیر نویسندگان زیر بر اهمیت نیروی انسانی تاکید کرده‌اند، اما برگرن (۱۳۸۶)، (2002) Holowetzki، دراکر<sup>۱</sup> (۱۳۷۰) و دانش‌فرد (۱۳۸۵) معتقدند که در سازمان‌های دانش‌مدار نیروی انسانی باارزش‌ترین سرمایه سازمان محسوب می‌شود. عدلی (۱۳۸۴) معتقد است که نیروی انسانی زیرساخت مهم مدیریت دانش است. یافته‌های پژوهش نیاز آذری و عمومی (۱۳۸۶) نشان می‌دهد که نظام آموزشی ما از نیروهای توانمند به روز و کارآمد برخوردار نیستند و این امر ممکن است از دو عامل نشأت گیرد: عامل اول که به نیروی انسانی سازمان مربوط می‌شود، شامل افرادی است که دانش، مهارت و توانایی لازم را دارند، اما موانعی در آنها نظیر عدم اعتماد به نفس و ترس از خطرپذیری وجود دارد که مانع از به‌کارگیری دانش و مهارت

1. Drucker



شخصی در مقام عمل می‌شود. عامل دوم که مربوط به مدیران سازمان می‌شود، نظیر اینکه مدیریت عالی سازمان چه نوع همکاری‌هایی را انجام می‌دهد و چه فضا و زمینه‌ای را فراهم می‌سازد که دانش در مقام عمل تحقق یابد.

**عامل دوم، فرهنگ مبتنی بر دانش:** عامل تاثیرگذار دیگر در استقرار مدیریت دانش فرهنگ سازمان است. فرهنگ سازمانی اساس موفقیت مدیریت دانش است که مبانی نظری بر اهمیت آن تاکید کرده‌اند (Liao *et al.*, 2010). دارمی (۱۳۸۶) از سال ۲۰۰۵-۱۹۹۷ از میان مطالعات دیگران، یازده عامل موفقیت مدیریت دانش را شناسایی کرد که یکی از آنها فرهنگ است. (Akhavan & Jafari (2006) عوامل فرهنگی را از عوامل شکست مدیریت دانش می‌دانند که می‌توان با رفع مشکلات، شکست‌ها را به موفقیت مبدل کرد. آنها فرهنگ مبتنی بر دانش را فرهنگی معرفی کرده‌اند که برای دانش ارزش قایل است و خلق، تسهیم و به‌کارگیری آن را تشویق می‌کند. (Bozbura (2007 نشان داد که مدیران با تبادل دانش بین خود و کارمندان، می‌توانند کنترل دانش شرکت را از دست بدهند. (Susana *et al.* (2004 در پژوهش خود با عنوان «مدیریت دانش، حلقه اتصال فرهنگ و یادگیری سازمانی»، اثربخشی مدیریت دانش را تحت تاثیر شرایط اجتماعی می‌دانستند که یادگیری، همراه با آموزش صورت می‌گیرد. (Jennex & Olfman (2004 در مدل‌های موفق مدیریت دانش، به فرهنگ مبتنی بر دانش؛ از تبادل و به‌کارگیری دانش و حمایت از مدیران ارشد شامل تخصیص منابع، رهبری و آموزش، پشتیبانی می‌کند. این نوع فرهنگ سازمانی و آموزش و درگیری کارکنان (مشارکت در تصمیم‌گیری، برنامه‌ریزی و ارزیابی، مسئولیت‌پذیری در تبادل و توزیع دانش) از عوامل حیاتی در به روز کردن مدیریت دانش است که گوردوزی و همکاران (۱۳۸۸) به نقل از هونگ در سال ۲۰۰۵ آن را بیان کرده‌اند. با توجه به تاکید دولت به اقتصادهای دانش‌محور در افق توسعه کشور و همچنین مزایای مدیریت دانش و شناخت بهتر عوامل موفقیت آن به ویژه فرهنگ و رابطه آنها با دو مولفه مهم مدیریت دانش (تولید و انتقال دانش)، زمینه مناسب و بنیان مستحکمی برای اجرای موفقیت مدیریت دانش فراهم می‌سازد.

(Damanpour (1996) و Lopez (2005) و لیووتیز (۱۳۸۸) معتقدند که موفقیت مدیریت دانش مستلزم ایجاد فرهنگ سازمانی قوی است تا از مدیریت دانش حمایت کند. عدلی (۱۳۸۴) و حسن‌زاده (۱۳۸۵) فرهنگ سازمانی را به‌عنوان زیرساخت مهم مدیریت دانش مطرح می‌کنند، اما پژوهش‌های صورت گرفته در این زمینه نشان می‌دهد که فرهنگ سازمانی وجود ممانعی برای استقرار مدیریت دانش در سازمان تلقی می‌شود. پژوهش (Pauleen & Mason (2002 نشان می‌دهد که مهمترین مانع در اجرای مدیریت دانش، فرهنگ سازمانی موجود است.

**عامل سوم، ساختار مبتنی بر دانش:** ساختار سازمان یافته در یک موسسه ممکن است از خلق، تسهیم و کاربرد علم و آگاهی حمایت یا آن را سرکوب نماید. ساختار باید متناسب با موسسه باشد، یعنی با محیط در حال تغییر و تحول متناسب باشد. ساختار باید به گونه‌ای باشد که تسهیلاتی را برای خلق، تسهیم و کاربرد دانش فراهم کند (Liao *et al.*, 2010).

(Ebert & Griffin (2005) بیان کرده‌اند که ساختار سازمانی می‌تواند به‌عنوان شرح ویژگی‌های مشاغلی که درون سازمان باید انجام شوند و روشی که آن شغل‌ها با یکدیگر مرتبط هستند، تعریف گردد. به علاوه، ساختارهای ماتریسی و تاکید بر رهبری به جای مدیریت به وسیله از بین بردن محدودیت‌های بخش‌بندی سنتی، تسهیم دانش را تسهیل می‌کنند. یافته‌های پژوهش جعفری و همکاران (۱۳۹۰) نشان دادند که بین ساختار سازمانی و مدیریت دانش رابطه معنی‌داری وجود دارد. آنها نشان دادند که هر چه رسمیت و پیچیدگی در سازمان کمتر باشد، در عوض جریان ارتباطات آزاد و روان است. مدیریت دانش در سازمان با کمترین مشکل قابل اجرا بوده و می‌توان از این نکته در جهت رشد و اعتلای سازمان و افزایش کیفیت خدمات استفاده کرد. این یافته‌ها در پژوهش دیگری نیز مورد تایید قرار گرفته‌اند. در مطالعات جعفری و همکاران (۱۳۹۰) به نقل از رباب‌شیرازی نشان داده شد که مولفه‌های موثر در ایجاد و توسعه دانش عبارتند از: فرآیندها، ساختارها و زیربنایها. همچنین نتایج مطالعات میدانی نشان داد که فرآیندها و ساختارها در بهبود سطح دانش یعنی خلق و توسعه دانش، موثر بوده‌اند. (Balthazard (2004 در پژوهشی نشان داد که وجود رویه‌ها، ساختارهای مشخص و منعطف و تشکیل تیم‌های کاری می‌تواند میزان رغبت برای یادگیری سازمانی و فرآیندهای مدیریت دانش را افزایش دهد. همچنین Bhatt (2001) اشاره می‌کند که در سازمان‌های دارای ساختاری با تمرکز کم و ارتباط باز، راهبرد مدیریت دانش دارای موفقیت بیشتری است.

**عامل چهارم، فناوری مبتنی بر دانش:** عبارتند از روندهای فنی در یک موسسه که مشخص می‌سازد چطور علم و دانش در سرتاسر موسسه پخش شود و چطور می‌شود به علم و دانش دست یافت. این امر شامل فناوری اطلاعات (IT) و قابلیت‌هایش است (Liao *et al.*, 2010).

یک بستر مناسب و حمایتی، امکان کاربرد فناوری اطلاعات را در یک یا چند مراحل از چرخه مدیریت دانش فراهم می‌کند. بستر دانشی، شامل نوع تجهیزات رایانه‌ای، سخت‌افزارهای ارتباطی، هزینه و نحوه به روز کردن سخت‌افزارها، ظرفیت اطلاعاتی سیستم رایانه‌ای و سیستم بایگانی دستی اطلاعات است. در سیستم‌های مدیریت دانش خودکار و دستی، ظرفیت ذخیره اطلاعات بر سرعت دستیابی و ردیابی اطلاعات تاثیر گذاشته و نوع سیستم امنیتی مورد استفاده را نیز تعیین می‌کند. به‌عنوان مثال، ذخیره کلیه اطلاعات سیستم در یک پایگاه اطلاعاتی واحد، امکان از دست رفتن

اطلاعات را بر اثر یک اتفاق و حادثه ناگهانی همچون آتش‌سوزی یا نقص در تجهیزات سخت‌افزاری افزایش می‌دهد. در این رابطه باید قابلیت نرم‌افزارهای مورد نیاز برای ایجاد سیستم مدیریت دانش مناسب را نیز مد نظر قرار داد. قابلیت‌های نرم‌افزاری سیستم شامل قابلیت فنی نرم‌افزاری مورد استفاده در شبکه، درجه سهولت استفاده از نرم‌افزارها، هزینه سایر نرم‌افزارهای جانبی مورد نیاز برای پشتیبانی از سیستم مدیریت دانش خودکار، وجود نسخه‌های جدیدی از نرم‌افزار مورد استفاده و ظرفیت آن‌ها برای ذخیره‌سازی و طبقه‌بندی اطلاعات است. فناوری مورد استفاده در چرخه مدیریت دانش، شامل فناوری‌های ارتباطی و مشارکتی پیشرفته مانند اینترنت و سایر شبکه‌های درون سازمانی، مجموعه‌ای از ابزارهای مورد استفاده برای کسب، تغییر و انتقال اطلاعات و فناوری‌های پایگاه اطلاعاتی ویژه‌ای که قابلیت ذخیره‌سازی و ردیابی سریع اطلاعات را دارند، است. علاوه بر فناوری‌های یاد شده، ابزارها و امکانات ویژه‌ای نیز برای تسهیل و تسریع جریان اطلاعات در چرخه مدیریت دانش استفاده می‌شود. به‌عنوان مثال سیستم‌های امنیتی امکان کدگذاری اطلاعات، داده‌ها و شناسایی کاربران را فراهم می‌کنند. سیستم‌های نرم‌افزار، صحت و جزییات لازم را با توجه به موارد استفاده در مراحل مختلف چرخه مدیریت دانش بررسی می‌کنند. از سایر فناوری‌های اصلی نیز که در جریان فرآیندهای چرخه مدیریت دانش استفاده می‌شود می‌توان به نرم‌افزارهای پشتیبانی از تصمیمات که به مدیران یا مسوولان، اطلاعاتی برای تصمیم‌گیری در رابطه با طبقه‌بندی و یا حذف برخی اطلاعات کمک می‌کنند، اشاره کرد. فناوری‌های سیستم خبره نیز به کارکنان سازمان و به‌ویژه کارکنان دانش‌مدار برای اتخاذ تصمیم‌های پیچیده و تخصصی کمک می‌کند. تجهیزات ذخیره اطلاعات نیز باید از دسترسی آسان، و حمل و نقل مناسب و ظرفیت ذخیره‌سازی بالا برخوردار باشند (زعفریان و همکاران، ۱۳۸۷).

مبانی نظری و پژوهش‌های متعددی به اهمیت فناوری اطلاعات اشاره کرده‌اند، از جمله (Malhotra (2005)، Davenport & Prusak (1998) و عدلی (۱۳۸۴) معتقدند که فناوری اطلاعات سرعت‌بخش و زیرساخت فرآیند مدیریت دانش است. پژوهش‌های منوریان (۱۳۸۴) و لیووتیز (۱۳۸۸) نشان می‌دهند که فناوری اطلاعات عاملی موثر و مهم بر استقرار مدیریت دانش و پژوهش (Yahya & Goe (2002) نشان می‌دهد که مدیریت دانش شکل تکامل یافته‌ای از مدیریت نیروی انسانی و فناوری اطلاعات است.

### تشریح مفهوم نوآوری

نوآوری از کلمه لاتین Innovate به معنای ساختن یک چیز جدید استخراج شده است. احمدی و نصیری‌واحد (۱۳۸۶) به نقل از شوتیچی بیان کرد که وی اولین کسی بود که نوآوری را

در قالب مفهوم علمی مطرح کرد. در واقع وی در پی شناخت عوامل موثر بر رشد اقتصادی کشورها بود که در این راستا به نقش و اهمیت حیاتی نوآوری در رشد کشورها پی برد. بر اساس نظریه وی، نوآوری به یکی از اشکال زیر ظاهر می‌شود: معرفی و تجاری کردن محصول یا خدمت یا بهبود اساسی در کاربرد محصولات و خدمات موجود؛ معرفی فرآیند تولید جدید یا بهبود اساسی در فرآیندهای کاری موجود؛ گشودن درهای بازار جدید؛ توسعه منابع جدید تامین‌کننده مانند مواد اولیه، تجهیزات و دیگر ورودی‌ها؛ و ایجاد تغییرات اساسی در ساختارهای صنعتی و سازمانی.

خلاقیت و نوآوری آن چنان به هم عجین شده‌اند که شاید ارایه تعریفی مستقل از هر کدام دشوار باشد، اما برای روشن شدن ذهن می‌توان آنها را به گونه‌ای مجزا از هم تعریف نمود. خلاقیت پیدایی و تولید یک اندیشه و فکر نو است، درحالی‌که نوآوری به معنای کاربردی ساختن آن افکار نو و تازه است. به عبارت دیگر خلاقیت اشاره به قدرت ایجاد اندیشه‌های نو دارد و نوآوری به معنای کاربردی ساختن آن افکار نو و تازه است. خلاقیت، لازمه نوآوری است و تحقق نوجویی، وابسته به خلاقیت است. اگرچه در عمل نمی‌توان این دو را از هم متمایز ساخت، ولی می‌توان تصور کرد که خلاقیت بستر رشد و پیدایی نوآوری‌هاست (امیرریاحی، ۱۳۸۸).

برخی‌ها نوآوری را یک اصطلاح مدرن می‌دانند (Hauschildt, 1997) که با توجه به استفاده‌های متنوعی که از آن در پژوهش‌ها می‌شود به گونه‌ای بسیار متفاوت تعریف و تفسیر شده است. هر چند از ابداع اصطلاح نوآوری در متون بیش از نیم قرن می‌گذرد؛ ولی نوع برداشت از این مفهوم طی زمان، تغییر یافته است. برای نشان دادن این سیر تغییر و تکامل چند تعریف معروف ارایه خواهد شد:

۱. نوآوری عبارت است از هر فکر، رفتار یا هر چیز جدیدی که از لحاظ کیفی از شکل‌های موجود متفاوت است (Barrett & Sexton, 2006).
  ۲. نوآوری عبارت است از کوشش برای خلق تغییرات هدفمند و متمرکز در یک بنگاه اقتصادی یا پتانسیل‌های اجتماعی (دراکر، ۱۳۷۰).
  ۳. نوآوری عبارت است از استفاده از ابزار، سیستم، سیاست، برنامه، فرآیند، محصول یا خدمات جدیدی که ممکن است در داخل سازمان ایجاد شده باشد یا از بیرون سازمان برای سازگاری و انطباق سازمان خریداری شده باشد (Dammanpour, 1991).
- با توجه به تعاریف فوق می‌توان گفت که نوآوری نوع خاصی تغییر است که ایده جدیدی را برای اولین بار برای ساخت یا بهبود کالا، خدمات یا فرآیند عملی می‌کند. پس همه نوآوری‌ها منجر به تغییر می‌شوند، ولی هر تغییری ضرورتاً نوآوری نیست (Robbins, 2005). محور نوآوری

به طور سنتی، توسعه فن‌آوری و محصول نبوده است، ولی چون سرعت تغییرات بیشتر شده و سیر وقایع کاملاً غیرقابل پیش‌بینی است، بهتر است به جای پرداختن به محصولات و خلق در تولید آنها، در پی ایجاد انگیزه کلی در سراسر سازمان برای گسترش خلاقیت و نوآوری باشد (رحمان سرشت و هاشمی، ۱۳۸۷).

## انواع نوآوری

گبلی و براون<sup>۱</sup> در تقسیم‌بندی نوآوری، انواع نوآوری‌های زیر را بیان داشته‌اند: نوآوری‌های مستمر که تغییرات مختصری در رفتار یا محصول را در برمی‌گیرد؛ نوآوری‌های مستمر پویا که تغییر اساسی در رفتار مصرف‌کننده همراه با تغییرات مختصری در محصول را در برمی‌گیرد؛ و نوآوری‌های غیرمستمر که تغییر اساسی در رفتار مصرف‌کننده و محصول را به همراه دارد (سلطانی‌تیرانی، ۱۳۸۷).

## زمینه‌ها یا بستر ایجاد نوآوری

تغییر موقعیت و انتظارات سازمان‌های امروزی، اقتضا می‌کند که به نظریه‌ها و سبک‌های مدیریت و نقش مدیران به‌عنوان مهم‌ترین عامل تغییر و تحول و بروز خلاقیت و نوآوری، بیشتر توجه شود. برای مثال، سازمانی که ساختار ارگانیک دارد و از سبک مدیریت مشارکتی و نظریه سیستمی بهره می‌برد، نسبت به سازمان دارای ساختار مکانیکی و بروکراتیک که سبک دستوری و نشریه کلاسیک در آن جاری است، تاکید بیشتری بر نوآوری و بهتر شدن کیفیت کالاها، خدمات و تناسب بیشتر آنها با نیازهای مصرف‌کننده و مشتری دارد (محمدزاده، ۱۳۷۹).

برای نوآوری در سازمان، تنها داشتن مدیر و کارکنان خلاق و نوآور کافی نیست، زیرا اندیشه خلاق و نوآور در سازمان بروکراتیک با ساختار مکانیکی، تأثیر چندانی ندارد، حتی می‌شود گفت بی‌تأثیر است. علاوه بر وجود مدیر و کارکنان خلاق و نوآور در سازمان، باید ساختار، راهبرد، محیط، فناوری، اندازه و چرخه حیات سازمان، توان کنترل منابع انسانی آن و نیز فرهنگ و صاحبان قدرت، از نوآوری حمایت کنند. در سازمان‌های بسیار نوآور، ساختار سازمانی مشوق نوآوری است. این گونه سازمان‌ها از ساختاری انعطاف‌پذیر برخوردارند (دراکر، ۱۳۷۰).

تامپسون<sup>۲</sup> معتقد است سازمان سلسله‌مراتبی بروکراسی‌ها در مدل وبر، نوآوری یا تغییر را کند

1. Gobelli & Brown  
2. Tampson

می‌کند. فرضیه او به این گونه بیان می‌شود که هر چه سازمان کمتر بروکراتیزه باشد و بیشتر با درگیری مواجه باشد، نوآوری در آن بیشتر است. بر اساس این فرضیه وی پیشنهاد می‌کند که اگر سازمان‌های سلسله مراتبی تمایل به تغییر و نوآوری داشته باشند، بایستی از انعطاف‌ناپذیری خود بکاهند. تافلر<sup>۱</sup> نیز درباره بروکراسی‌های اداری بیان می‌کند که امروزه تغییرات بسیار سریع به تصمیم‌هایی همان قدر سریع نیاز دارند؛ اما منازعات قدرت، نظام‌های اداری را به طریق رسوا کننده‌ای کند می‌سازد. رقابت به نوآوری مداوم نیاز دارد، درحالی‌که قدرت اداری خلایق را نابود می‌سازد (مؤیدنیا، ۱۳۸۵). اهمیت عامل ساخت سازمانی تا بدان اندازه است که گفته شده در رشته بهبود سازمانی نیز بیشتر سازمان‌هایی مورد توجه قرار می‌گیرند که ساختار آنها ارگانیک است و به اعضای سازمان اجازه مشارکت در فرآیندهای تصمیم‌گیری و نیز استقلال عمل داده می‌شود، به طوری که آنها می‌توانند ابتکار عمل به خرج داده و نظرها و عقاید و راه‌حل‌های جدیدی را ارائه کنند. در مقابل ساختارهای مکانیکی نمی‌توانند در برابر تغییر و تحولات، سلیقه و نیازهای مختلف محیطی از خود انعطاف نشان دهند. خلایق و نوآوری در این نوع ساختارها از جایگاه مناسبی برخوردار نمی‌باشد و این نوع ساختارها در بلندمدت کارآیی و اثربخشی خود را از دست می‌دهند. *Low et al. (2007)* به نقل از شومیکر و راجرز<sup>۲</sup> معتقدند که شرایط لازم برای تحقق نوآوری و تغییر موفقیت‌آمیز عبارتند از: به نفع به کارگیرنده باشند؛ موارد استفاده قابل توجهی داشته باشند؛ پیچیدگی زیادی نداشته باشند؛ با نظام ارزشی استفاده‌کننده‌های خود مطابقت داشته باشند؛ توجه‌پذیر باشند؛ و نتایج ملموس فراهم آورند.

آقایی‌فیشانی (۱۳۷۷) به نقل از سی کی بارت<sup>۳</sup> نیز برقراری رسمی برای پاداش‌ها را به گونه‌ای بیان می‌کند که روند نوآوری‌ها را تقویت کند؛ برگزاری دوره‌های آموزشی رسمی به منظور تسهیل و اشاعه نوآوری‌ها را همراه داشته باشد؛ و استفاده مؤثر از سیستم‌های اطلاعاتی مدیریت و به‌کارگیری و تقویت اهرم‌های مدیریت را در ارتقای تغییرات و نوآوری‌های سازمانی مؤثر سازد؛ اما به طور کلی، با توجه به آنچه درباره موانع نوآوری و تغییر در سازمان‌ها گفته شد، به نظر می‌رسد برای اینکه نوآوری و تغییر را بتوان تشویق، موانع آن را کاهش و فرآیند تغییر را سهولت بخشید، بایستی ساختار سازمانی را انعطاف‌پذیر، جو سازمانی را آزاد، نیاز اعضا را راضی و رهبری را دموکراتیک نمود. همچنین بایستی مشوق‌های مادی و معنوی، جلب مشارکت و همکاری اعضا در تصمیم‌گیری‌ها، انسجام گروهی و آزادی بیان را مورد توجه قرار داد (مؤیدنیا، ۱۳۸۵).

1. Taffler
2. Shomaker & Rogers
3. C.K. Bart

## پیشینه پژوهش

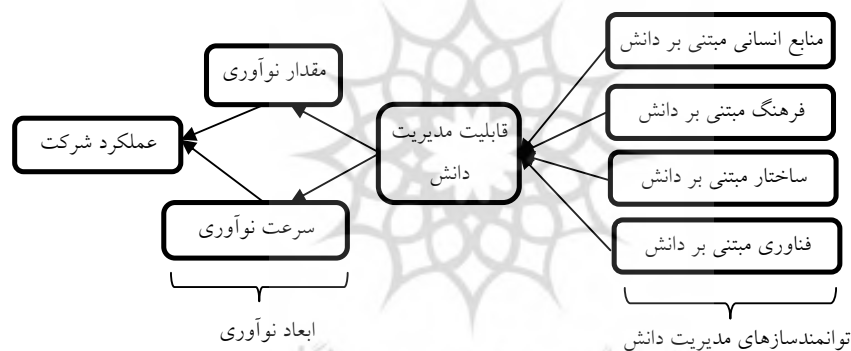
به طور کلی در یک سازمان، اندازه‌گیری عملکرد سازمانی کار چندان ساده‌ای نیست. معمولاً سازمان‌هایی که بزرگ هستند، فعالیت‌های مختلف و گوناگونی دارند و در نقاط مختلف پراکنده‌اند. آنها در پی تامین هدف‌های متنوع، گوناگون و مختلفی هستند و به نتایج مختلفی می‌رسند. برای سنجش و اندازه‌گیری عملکرد سازمان، شاخص‌ها و روش‌های متعددی ارائه شده است (دفت، ۱۳۸۵). رویه معمول به این صورت است که در ابتدا چند مولفه در ارتباط با عملکرد انتخاب شده و سپس به روش عینی یا ذهنی هر یک از مولفه‌ها را می‌سنجند، اما لازم به ذکر است که اگرچه عملکرد می‌تواند معانی متنوعی داشته باشد (مثلاً کوتاه‌مدت یا بلندمدت، مالی یا سود سازمانی)، اما به طور عمده می‌توان از دو دیدگاه به آن نگریست. نخست مفهوم ذهنی که در وهله اول مرتبط با عملکرد شرکت‌ها نسبت به رقبای آنها و دیدگاه دوم مفهوم عینی است که بر پایه اندازه‌گیری مطلق عملکرد می‌باشد (Sin *et al.* 2005). به هر حال علی‌رغم شاخص‌های فراوان برای سنجش عملکرد سازمانی توسط پژوهشگران مختلف، گروهی از پژوهشگران مولفه‌هایی از عملکرد را که بیشتر با هم مرتبط هستند، در گروه‌هایی جای داده و آنها را نام‌گذاری کردند. به عنوان مثال Pelhum (1997) مولفه‌های عملکرد را در سه دسته اثربخشی سازمانی، رشد و سودآوری جای داده است. از نظر Deshpande *et al.* (1993) معیار سنجش عملکرد سازمان عبارتند از: کسب سهم بازار، رشد فروش، سودآوری، بهره‌وری و کیفیت خدمات.

Hanvaisch *et al.* (2006) به نقل از هورلی و هورث<sup>۱</sup> در سال ۱۹۹۸ رابطه مثبت بین مدیریت دانش و نوآوری را نشان دادند و بیان نمودند پرهیز از نوآوری بر عملکرد سازمانی تاثیر منفی دارد. Hall & Andriani (2003) خاطر نشان نمودند که مدیریت دانش شامل: انتقال دانش، اشاعه و انتشار دانش و فراگیری آن، منجر به نوآوری می‌شود. لویز نیز معتقد است که یادگیری سازمانی یک فرآیند پویا از خلق، کسب و جمع‌آوری دانش است که به توسعه منابع، ظرفیت‌ها، و در نهایت به عملکرد بهتر سازمان منجر می‌شود (علامه و مقدمی، ۱۳۸۹).

Gold *et al.* (2001) زیرساخت‌های پیاده‌سازی موثر مدیریت دانش نظیر ویژگی‌های فرهنگی، ساختاری، فناوری و منابع انسانی را بررسی و بر آن تاکید نمودند. Grover & Davenport (2001) و Lee & Choi (2003)، به این موضوع اشاره نمودند که عوامل موثر بر پیاده‌سازی مدیریت دانش نظیر راهبرد، ساختار، فرهنگ و منابع انسانی، ممکن است باعث پیشرفت مدیریت دانش در زمینه کسب، تسهیم و به‌کارگیری دانش شود. März *et al.* (2006) تشریح نمودند که توسعه و پیشرفت در نوآوری،

1. Hurley & Hult

متمرکز بر تسهیم و خلق دانش است. (2006) Thornhill خاطر نشان نمود که دانش، تاثیر به سزایی بر نوآوری و رشد درآمدها دارد و مدیریت دانش را به عنوان تکیه گاهی موثر برای ارتباط بین نوآوری و رقابت معرفی کرد. می پر<sup>۱</sup> در سال ۱۹۹۳ بیان می کند که سازمان ها به واسطه سرعت در نوآوری می توانند عملکرد خود را بهبود و در نهایت ارزش تجاری شان را بالا ببرند (Gopalakrishnan, 2000). در پژوهش حاضر با توجه به نظرات دانشمندی چون Pelhum (1997) و Deshpande *et al* (1993) مولفه های کسب سهم بازار، رشد فروش، سودآوری، بهره وری و کیفیت خدمات - که استفاده از آنها با شرایط حاکم بر شرکت های موجود در بازارهای کشور بیشتر همخوانی داشت - برای سنجش عملکرد سازمانی در نظر گرفته شد و از بین راهبردهای موثر بر بهبود عملکرد، مدیریت دانش و نوآوری انتخاب شد. مدل این پژوهش با توجه به موضوع و سؤال های مطرح شده و با عنایت به مدل Liao *et al*. (2010) به قرار زیر است:



شکل ۱: الگوی پژوهش

## روش پژوهش

این پژوهش بر اساس طرح پژوهش از نوع توصیفی، تحلیلی با تاکید بر شاخه همبستگی و بر اساس هدف، از نوع کاربردی است. جامعه آماری این پژوهش شرکت های تولیدی استان گیلان بودند که دارای واحد تحقیق و توسعه و توسعه و شامل ۵۷ شرکت در استان گیلان بودند. با توجه به حجم جامعه، حجم نمونه از طریق فرمول زیر تعیین گردید.

1. Myerr



$$n = \frac{Z_{\alpha}^2 \cdot S_x^2 \cdot N}{e^2 N - e^2 + \left( \frac{Z_{\alpha}^2 \cdot S_x^2}{2} \right)} = \frac{(1/96)^2 \cdot (0/241)^2 \cdot 57}{(0/05)^2 \cdot (57) - (0/05)^2 + \left( (1/96)^2 \cdot (0/241)^2 \right)} = 35$$

با توجه به فرمول فوق حداقل نمونه مورد نیاز در این پژوهش ۳۵ شرکت بودند که با توجه به احتمال عدم بازگشت پرسشنامه، تعداد ۴۲ شرکت به روش نمونه‌گیری تصادفی ساده برای پاسخ‌گویی در نظر گرفته شد که در نهایت داده‌های ۳۹ شرکت در تحلیل نهایی وارد گردید. شرکت‌هایی که به صورت نمونه انتخاب شدند از نظر مشخصات حجم کارکنان، ۱۱ شرکت دارای تعداد کارکنان زیر ۱۰۰ نفر، ۲۳ شرکت بین ۱۰۱ تا ۵۰۰ نفر و ۵ شرکت بالای ۵۰۱ نفر کارکنان بودند. در پژوهش حاضر برای جمع‌آوری داده‌های میدانی از مدیران شرکت‌های تولیدی دارای واحد تحقیق و توسعه استان گیلان، از پرسشنامه استفاده شد. برای این منظور پرسشنامه (Liao et al. (2010 که دارای طیف لیکرت پنج تایی از کاملاً موافقم تا کاملاً مخالفم طبقه‌بندی شده بود، استفاده گردید. این پرسشنامه از دو بخش تشکیل شده: سؤال‌های عمومی و تخصصی. بخش اول آن (سؤال‌های عمومی) مربوط به مشخصات شرکت و بخش دوم آن (سؤال‌های تخصصی) شامل ۴۰ سؤال بسته بود که بر اساس پرسشنامه استاندارد (Liao et al. (2010 شکل گرفته بود، استفاده گردید. روایی پرسشنامه فوق از طریق جمعی از صاحب‌نظران و متخصصان خبره مورد تایید قرار گرفت.

پایایی پرسش‌های مطرح شده برای اندازه‌گیری هر متغیر با استفاده از ضریب آلفای کرونباخ به قرار زیر بود.

جدول ۲: خلاصه ضریب آلفای کرونباخ متغیرهای پژوهش

متغیرها	سؤال‌ها	آلفای کرونباخ به درصد
فناوری مبتنی بر دانش	۱-۶	۸۵/۵
ساختار مبتنی بر دانش	۷-۹	۸۴/۳
فرهنگ مبتنی بر دانش	۱۰-۱۲	۹۰
منابع انسانی مبتنی بر دانش	۱۳-۱۵	۸۴/۴
قابلیت مدیریت دانش	۱۶-۲۵	۹۱
مقدار نوآوری	۲۶-۳۰	۸۷/۷
سرعت نوآوری	۳۱-۳۵	۸۵/۲
عملکرد	۳۶-۴۰	۸۹

پس از اطمینان از تناسب سؤال‌ها با متغیرهای پژوهش، پرسشنامه نهایی که حاوی ۴۰ سؤال بود، تدوین و در میان اعضای جامعه آماری توزیع شد. در این پژوهش برای تجزیه و تحلیل داده‌ها از نرم‌افزار SPSS<sub>19</sub> و VisualPLS<sub>1.04</sub> استفاده گردید.

قلمرو پژوهش از عمده مواردی است که مشخص می‌نماید پژوهشگر از لحاظ مکانی و زمانی، پژوهش را به چه صورتی انجام داده است. از لحاظ موضوعی، موضوعات مدیریت دانش و نوآوری در حوزه مدیریت منابع انسانی و رفتار سازمانی است. از نظر مکانی، پژوهش حاضر در شرکت‌های تولیدی استان گیلان انجام گرفته و قلمرو زمانی این پژوهش از بهمن ماه ۱۳۹۰ تا شهریور ماه ۱۳۹۱ انجام شده است.

### تجزیه و تحلیل داده‌ها

نتایج آمار توصیفی نشان داد که تاثیر متغیر فناوری مبتنی بر دانش، بر قابلیت مدیریت دانش برابر ۳/۱+ درصد است که با توجه به مقدار  $t$  که دارای ۰/۳۱۷ بوده و داخل بازه ۱/۹۶+ و ۱/۹۶- قرار می‌گیرد، فرضیه پژوهش پذیرفته نمی‌شود و سایر فرضیه‌ها با توجه به مقدار  $t$  که داخل بازه مورد نظر بوده، پذیرفته شده‌اند.

جدول ۳: نتایج آماره آزمون فرضیه‌های پژوهش

ردیف	فرضیه‌ها	میزان اثر مستقیم	کمیت $t$	نتایج آزمون
۱	فناوری مبتنی بر دانش و قابلیت مدیریت دانش	۳/۱+ درصد	۰/۳۱۷	رد
۲	ساختار مبتنی بر دانش بر قابلیت مدیریت دانش	۲۵/۹+ درصد	۱/۹۶۹	تایید
۳	فرهنگ مبتنی بر دانش و مدیریت دانش	۰/۳۳+ درصد	۲/۲۹۹	تایید
۴	منابع انسانی مبتنی بر دانش و قابلیت مدیریت دانش	۳۲/۱+ درصد	۱/۹۸۱	تایید
۵	قابلیت مدیریت دانش و سرعت نوآوری	۶۳/۱+ درصد	۷/۲۳۳	تایید
۶	قابلیت مدیریت دانش و مقدار نوآوری	۶۵/۸+ درصد	۷/۱۸۸	تایید
۷	سرعت نوآوری و عملکرد شرکت	۳۲/۲+ درصد	۲/۲۲۸	تایید
۸	مقدار نوآوری و عملکرد شرکت	۴۶/۹+ درصد	۳/۱۴۸	تایید

### بحث و نتیجه‌گیری

در آزمون فرضیه اول «فناوری مبتنی بر دانش تاثیر مثبتی روی قابلیت مدیریت دانش دارد»؛ با

توجه به مدل در حالت معنی‌داری، تاثیر فناوری مبتنی بر دانش بر قابلیت مدیریت دانش برابر  $3/1+$  درصد است، بنابراین فرضیه اول تایید نمی‌شود. درحالی‌که نتایج پژوهش‌های متعددی به اهمیت فناوری اطلاعات اشاره کرده‌اند از جمله (2005) Malhotra، (1998) Davenport & Prusak و عدلی (1384) معتقد بودند که فناوری اطلاعات سرعت‌بخش و زیرساخت فرآیند مدیریت دانش است. پژوهش منوریان (1384) و لیووتیز (1388) نشان داد که فناوری اطلاعات عاملی موثر و مهم بر استقرار مدیریت دانش است و پژوهش (2002) Yahya & Goe نشان داد که مدیریت دانش شکل تکامل یافته‌ای از مدیریت نیروی انسانی و فناوری اطلاعات است.

در آزمون فرضیه دوم تحت عنوان «ساختار مبتنی بر دانش، تاثیر مثبتی روی قابلیت مدیریت دانش دارد»؛ با توجه به مدل در حالت معنی‌داری، حاکی از آن است که تاثیر ساختار مبتنی بر دانش بر قابلیت مدیریت دانش برابر  $9/25+$  درصد است و فرضیه دوم پذیرفته می‌شود. این در حالی است که در دیگر پژوهش‌ها هم این موضوع به اثبات رسیده است از جمله یافته‌های پژوهش جعفری و همکاران (1390)، (2004) Balthazard و (2001) Bhatt اشاره داشت.

در آزمون فرضیه سوم تحت عنوان «فرهنگ مبتنی بر دانش، تاثیر مثبتی روی قابلیت مدیریت دانش دارد»؛ با توجه به مدل در حالت معنی‌داری حاکی از آن است که تاثیر فناوری مبتنی بر دانش بر قابلیت مدیریت دانش برابر  $0/33+$  درصد است، بنابراین فرضیه سوم پذیرفته می‌شود. این امر در حالی است که در دیگر پژوهش‌ها هم این موضوع به اثبات رسیده است، از جمله پژوهش‌های دارمی (1386)، گودزی و همکاران (1388) به نقل از سوزان و همکاران در سال 2004 و جنس و آلفمن<sup>1</sup> در سال 2004 اشاره کرد. (1996) Damanpour، (2005) Lopez، لیووتیز (1388) معتقدند که موفقیت مدیریت دانش مستلزم ایجاد فرهنگ سازمانی قوی است تا از مدیریت دانش حمایت کند. عدلی (1384) و حسن‌زاده (1385) فرهنگ سازمانی را به‌عنوان زیرساخت مهم مدیریت دانش مطرح می‌کنند. پژوهش (2002) Pauleen & Mason نشان می‌دهد که مهمترین مانع در اجرای مدیریت دانش، فرهنگ سازمانی موجود است.

در آزمون فرضیه چهارم تحت عنوان «منابع انسانی مبتنی بر دانش، تاثیر مثبتی روی قابلیت مدیریت دانش دارد»؛ با توجه به مدل در حالت معنی‌داری، حاکی از آن است که تاثیر منابع انسانی مبتنی بر دانش، بر قابلیت مدیریت دانش برابر  $32/1+$  درصد است، بنابراین فرضیه چهارم پذیرفته می‌شود. این در حالی است که در دیگر پژوهش‌ها هم این موضوع به اثبات رسیده است

1. Jennex & Olfman

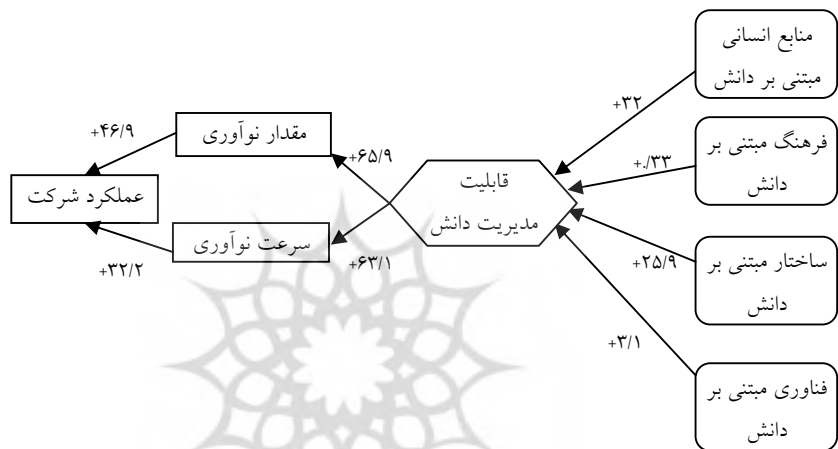
از جمله برگرن (۱۳۸۶)، (2002) Holowetzki، دراگر<sup>۱</sup> (۱۳۷۰) و دانش فرد (۱۳۸۵) معتقدند که در سازمان‌های دانش‌مدار نیروی انسانی باارزش‌ترین سرمایه سازمان محسوب می‌شوند. عدلی (۱۳۸۴) معتقد است که نیروی انسانی زیرساخت مهم مدیریت دانش است. نیازآذری و عمویی (۱۳۸۶) به نقل از کانتز در سال ۲۰۰۴ در پژوهشی نشان دادند که نیروی انسانی توانمند بر فرآیند مدیریت دانش تاثیرگذار است و مهمترین راه کار تواناسازی نیروی انسانی را مهارت آموزی کارکنان می‌داند.

در آزمون فرضیه پنجم تحت عنوان «قابلیت مدیریت دانش، تاثیر مثبتی روی سرعت نوآوری دارد»؛ با توجه به مدل در حالت معنی‌داری، حاکی از آن است که تاثیر قابلیت مدیریت دانش روی سرعت نوآوری برابر  $1/63+$  درصد است، بنابراین فرضیه پنجم پذیرفته می‌شود. این در حالی است که در دیگر پژوهش‌ها هم این موضوع به اثبات رسیده است، از جمله نتایج پژوهش‌های Liao *et al.* (2010) نشان داد که قابلیت مدیریت دانش تاثیر مثبتی بر سرعت نوآوری دارد. (2003) Hall & Andriani خاطر نشان نمودند که مدیریت دانش شامل: انتقال دانش، اشاعه و انتشار دانش و فراگیری آن، منجر به نوآوری می‌شود. (2006) März *et al.* تشریح نمودند که توسعه و پیشرفت در نوآوری، متمرکز بر تسهیم و خلق دانش است. (2006) Thornhill خاطر نشان نمود که دانش تاثیر به‌سزایی بر نوآوری و رشد درآمدها دارد و مدیریت دانش را به‌عنوان یک تکیه‌گاه موثر برای ارتباط بین نوآوری و رقابت معرفی کرد.

در آزمون فرضیه ششم تحت عنوان «قابلیت مدیریت دانش تاثیر مثبتی روی مقدار نوآوری دارد»؛ با توجه به مدل در حالت معنی‌داری، حاکی از آن است که تاثیر قابلیت مدیریت دانش بر مقدار نوآوری برابر  $8/65+$  درصد است، بنابراین فرضیه ششم پذیرفته می‌شود. این در حالی است که در پژوهش (2010) Liao *et al.* این موضوع به اثبات رسیده است.

در آزمون فرضیه هفتم تحت عنوان «سرعت نوآوری تاثیر مثبتی روی عملکرد موسسه دارد»؛ با توجه به مدل در حالت معنی‌داری، حاکی از آن است که تاثیر سرعت نوآوری روی عملکرد موسسه برابر  $2/32+$  درصد است، بنابراین فرضیه هفتم پذیرفته می‌شود. این در حالی است که در دیگر پژوهش‌ها هم این موضوع به اثبات رسیده است از جمله (2000) Gopalakrishnan به نقل از می‌یر در سال ۱۹۹۳ بیان می‌کند که سازمان‌ها به واسطه سرعت در نوآوری می‌توانند عملکرد خود را بهبود و در نهایت ارزش تجاری‌شان را بالا ببرند. همچنین وی به نقل از لوف و حشقی در سال ۲۰۰۲ نشان دادند که پرهیز از نوآوری بر عملکرد سازمانی تاثیر منفی دارد. (2010) Liao *et al.* نشان دادند که سرعت نوآوری تاثیر مثبتی بر عملکرد شرکت دارد.

در آزمون فرضیه هشتم تحت عنوان «مقدار نوآوری تاثیر مثبتی روی عملکرد موسسه دارد»؛ با توجه به مدل در حالت معنی‌داری، حاکی از آن است که تاثیر مقدار نوآوری بر عملکرد موسسه برابر  $+۴۶/۹$  درصد است، بنابراین فرضیه هشتم پذیرفته می‌باشد. این در حالی است که Liao *et al.* (2010) در پژوهش خود نشان دادند که مقدار نوآوری تاثیر مثبتی بر عملکرد شرکت دارد. نتایج حاصل از ضرایب آماره پژوهش حاضر، بر اساس مدل Liao *et al.* (2010) در میدان پژوهش به شرح زیر مشخص گردید:



شکل ۲: ضرایب مدل آزمون شده

## پیشنهادها

- پیشنهادهای این پژوهش با توجه به نتایج و اهداف مطرح شده به قرار زیر است:
۱. با توجه به نتیجه فرضیه دوم، پیشنهاد می‌شود که مدیران و مسئولان عالی سازمان با تجدیدنظر در آیین‌نامه‌ها قوانین و همچنین با تشکیل تیم‌های کاری دارای اختیار و قدرت تصمیم‌گیری بالا موجب کاهش رسمیت و تمرکز گردید. به‌منظور تشویق پرسنل برای مشارکت در تصمیم‌گیری و فعالیت‌های تیمی نیز لازم است اشتباه‌های کوچک نادیده گرفته شود و با ارایه و برگزاری جلسات آموزشی برای کارکنان جوان‌تر و کم تجربه‌تر سازمان، آنها را برای مسئولیت‌پذیری آماده کنند.
  ۲. با توجه به نتیجه فرضیه سوم و از آنجایی که فرهنگ مبتنی بر دانش، نوعی روش زندگی

سازمانی است که افراد را به خلق، تسهیم و استفاده از دانش برای کسب منفعت و موفقیت دایمی سازمان تشویق می‌کند، این اعتقاد باید بین همه کارکنان به وجود آید که مدیریت دانش روش مهمی برای بقا سازمان است. بنابراین پیشنهاد می‌شود که مدیران جوی مملو از اعتماد را در سازمان ایجاد کنند تا کارکنان دانش خود را به راحتی در اختیار دیگران قرار دهند.

۳. با توجه به نتیجه فرضیه چهارم، پیشنهاد می‌گردد که مدیران، کارکنان سازمان را بر اساس دانش، تجربه و به ویژه تلاش آنها برای سهیم‌سازی دانش با دیگران ارزش‌گذاری نمایند و انواع پاداش‌های مادی و غیرمادی را بر اساس همین معیارها توزیع کنند و همچنین جهت اصلاح و بهبود استخدام نیروی انسانی، جذب توانمندترین و باتجربه‌ترین افراد را در اولویت کار سازمان قرار دهند.

۴. با توجه به نتایج فرضیه پنجم، پیشنهاد می‌شود مدیریت دانش به گونه‌ای سازمان‌یافته طراحی شود تا در صورت لزوم، اطلاعات و اندوخته‌های علمی را در اختیار افرادی که نیازمند آن هستند، به موقع قرار و توزیع دانش را تسهیل نماید تا آنها قادر باشند تصمیم‌گیری و حتی کار روزمره خود را با سرعت و بازدهی بیشتر و موثرتر انجام دهند. همچنین مدیران باید جهت تشویق کارکنان به توزیع دانش خود سیستم‌های پاداش استاندارد را طراحی نمایند. این امر بدین معنی است که تولید همیشگی دانش، توزیع گسترده آن در سراسر شرکت، منجر به سرعت در تولید محصولات و خدمات جدید می‌شود.

۵. با توجه به نتایج فرضیه ششم پیشنهاد می‌گردد که بخش تحقیق و توسعه سازمان‌ها به‌منظور افزایش مقدار نوآوری، روند تصمیم‌گیری‌های خود را بهبود بخشند و از فرآیندهای نوین در تصمیم‌گیری خود بهره ببرند تا بتوانند سرعت تولیدهای خود را افزایش دهند.

۶. با توجه به نتایج فرضیه هفتم، پیشنهاد می‌گردد برای آنکه فرآیند نوآوری در سازمان اتفاق بیفتد، لازم است سازمان از افرادی که مایلند دانش خود را به نفع سازمان با دیگران مبادله نمایند و همچنین افراد خلاق که توان تبدیل ایده‌های خود به محصولات و خدمات را در کمترین زمان (به سرعت) دارند، حمایت به عمل آید، زیرا این امر باعث می‌شود که شرکت نسبت به رقبای خود در ارائه محصولات و فرآیندهای جدید به سرعت عمل کند و در نهایت منجر به عملکرد بهتر سازمان شود.

۷. با توجه به نتایج فرضیه هشتم، پیشنهاد می‌گردد که مدیران بودجه واحد تحقیق و توسعه خود را افزایش دهند و ضمن انجام ممیزی‌های تحقیق، توسعه و نوآوری در دوره‌های زمانی پیوسته، راهبرد تحقیق، توسعه و نوآوری خود را مطابق با نتایج آن تدوین نمایند و بر اساس آن

ساختار واحدهای تحقیق و توسعه خود را مورد بازنگری قرار دهند. نکته حایز اهمیت اینکه توسعه فناوری و نوآوری، شدیداً به تحقیق و توسعه وابسته است و تحقیق و توسعه نیز از چرخه نوآوری تاثیر می‌پذیرد. بنابراین سرمایه‌گذاری هدفمند در تحقیق و توسعه باعث رونق اقتصادی و افزایش توان رقابتی در بازار و کسب سهم بیشتری از بازار نسبت به رقبا می‌شود.

### پیشنهادها برای پژوهش‌های آتی

- موارد زیر به سایر پژوهشگران به‌منظور تعمیم‌پذیری بیشتر این پژوهش پیشنهاد می‌گردد:
۱. تبیین عملکرد شرکت با استفاده از مدیریت دانش و نوآوری شرکت‌های تولیدی در استان‌های صنعتی به دلیل بزرگ بودن حجم نمونه؛
  ۲. تبیین عملکرد شرکت با استفاده از فن‌آوری اطلاعات و راهبردهای مدیریت دانش؛
  ۳. توصیه می‌گردد پژوهشگر یا سایر پژوهشگران ابعاد دیگری از مسئله بیان شده را با رویکرد استفاده از دیگر مدل‌ها، پژوهش نمایند.

### محدودیت‌های پژوهش

- در پژوهش فوق محدودیت‌هایی وجود داشت که می‌توان به موارد زیر اشاره نمود:
۱. کمبود منابع و سوابق پژوهشی مستقیم در مورد موضوع پژوهش: پژوهشگر برای رفع این محدودیت با ترجمه مقاله‌ها، جستجو در منابع کتابخانه‌ای و سایت‌های اینترنتی تا حدودی نسبت به رفع آن اقدام نموده است.
  ۲. عدم همکاری کامل مدیران شرکت‌های تولید استان گیلان: برای رفع این محدودیت پژوهشگر با همکاری چند تن از کارکنان شرکت، مدیران شرکت را به تکمیل پرسشنامه ترغیب نمود.
  ۳. از محدودیت‌های دیگر پژوهش می‌توان به بازه زمانی محدود و کمبود نمونه‌های مورد نیاز پژوهش جامع‌تر اشاره نمود.

## الف) فارسی

- ابوترابی، مجتبی. (۱۳۸۷). *ارتباط ساختار سازمانی با مدیریت دانش مدیران ستادی سازمان تربیت بدنی*. پایان نامه کارشناسی ارشد رشته مدیریت تربیت بدنی، دانشکده تربیت بدنی و علوم ورزشی، دانشگاه تهران. صفحه ۱۲.
- احمدی، پرویز و نصیری واحد، ناهید. (۱۳۸۶). *ارتباط استراتژیک موثر بر نوآوری سازمانی*. ماهنامه تدبیر، سال هفدهم، شماره ۱۸۶، صفحه ۲۵.
- افرازه، عباس. (۱۳۸۴). *مدیریت دانش (مفاهیم، مدل‌ها، اندازه‌گیری و پیاده‌سازی)*. تهران: انتشارات دانشگاه صنعتی امیرکبیر (پلی تکنیک تهران). صفحه ۳۰.
- افشارزنجانی، ابراهیم و نوذری، سودابه. (۱۳۸۳). *مدیریت دانش و چون و چرایی درباره آن*. فصلنامه کتاب، دوره ۳، شماره ۱۵، صفحات ۶۹-۶۳.
- آقای فیشانی، تیموز. (۱۳۷۷). *خلاقیت و نوآوری در انسان‌ها و سازمان‌ها*. چاپ اول. تهران: انتشارات ترمه. صفحات ۱۹۵-۱۹۱.
- امیرریاحی، کیوان. (۱۳۸۸). *بررسی نقش ابعاد سازمان‌های یادگیرنده بر میزان ابتکار و نوآوری شغلی کارکنان در گمرکات گیلان*. پایان نامه کارشناسی ارشد رشته مدیریت دولتی، دانشکده مدیریت و حسابداری، دانشگاه آزاد اسلامی رشت. صفحه ۴۳.
- انصاری، قاسم و قاسمی، محمد. (۱۳۸۸). *ارزیابی اثر مدیریت دانش در خلق استراتژی رقابتی تمایز از مجرای زنجیره ارزش فعالیت‌های سازمان*. پژوهشنامه مدیریت تحول، سال اول، شماره ۲، صفحات ۲۰-۳.
- بخشی، محمدرضا، پناهی، رجب، ملائی، زینب، کاظمی، سیدحسن و محمدی، داوود. (۱۳۹۰). *ارزیابی وضعیت نوآوری در منطقه جنوب غرب آسیا و تعیین جایگاه ایران: کاربرد روش تصمیم‌گیری پرموته*. فصلنامه علمی و پژوهشی سیاست علم و فناوری، سال سوم، شماره ۳، صفحه ۲۴.
- برقی، امیر. (۱۳۸۷). *خودارزیابی عملکرد شرکت داروسازی قاضی تبریز*. پایان نامه کارشناسی ارشد رشته مدیریت صنعتی، دانشکده مدیریت، دانشگاه آزاد اسلامی تبریز. صفحه ۶۵.
- برگرن، برایان. (۱۳۸۶). *مبانی مدیریت دانش*. ترجمه محمد قهرمانی و محمد باقری. تهران: موسسه تحقیقات و آموزش مدیریت. صفحات ۱۹-۹.
- برومند، مجتبی و رنجبری، مریم. (۱۳۸۸). *اقدامات راهبردی مدیریت منابع انسانی و عملکرد نوآوری با تاکید بر نقش مدیریت دانش*. دو ماهنامه توسعه انسانی پلیس، سال ششم، شماره ۲۴، صفحات ۴۹-۴۸.
- بیگی، تورج و فطرس، محمدحسن. (۱۳۸۸). *اندازه‌گیری میزان تاثیر سرمایه انسانی در عملکرد سازمانی صنعت بانکداری ایران: از دیدگاه دارایی‌های نامشهود*. فصلنامه مدیریت صنعتی دانشکده علوم انسانی دانشگاه آزاد واحد سنندج، سال چهارم، شماره ۱۰، صفحات ۹۱-۸۱.



- جعفری، مهدی، گرجی، حسن ابوالقاسم، صالحی، مسعود و رستگاری مهر، بابک. (۱۳۹۰). رابطه عوامل ساختاری و فرهنگی سازمان با استراتژی مدیریت دانش در مراکز آموزشی درمانی و عمومی دانشگاه علوم پزشکی تهران. *مدیریت سلامت*، جلد ۱۴، شماره ۴۵، صفحات ۹۳-۹۰.
- حسن زاده، محمد. (۱۳۸۵). *سنجش دارایی‌های دانشی یک کشور. مجله علمی و پژوهشی برنامه و بودجه، سازمان مدیریت برنامه‌ریزی کشور*، سال ۱۱، شماره ۹۶، صفحه ۳.
- خواجانه‌نوری، زیبا. (۱۳۸۴). *مدیریت دانش*. نشر اول. شرکت ملی صنایع پتروشیمی. صفحه ۱۵.
- دارمی، هادی. (۱۳۸۶). بررسی عوامل موثر بر موفقیت دانش در سازمان‌های پروژه‌ای. پایان‌نامه کارشناسی‌ارشد رشته مدیریت، دانشکده مدیریت، دانشگاه تهران. صفحات ۳۲-۱۲.
- دانش‌فرد، کرم‌اله. (۱۳۸۵). اداره اثربخش سازمان‌های دانایی محور تهران. *مجله تدبیر*، سال هفدهم، شماره ۱۷۴، صفحات ۲۱-۱۸.
- دراکر، پیتر. (۱۳۷۰). *مدیریت آینده*. ترجمه عبدالرضا رضایی‌نژاد. تهران: موسسه فرهنگی رسا. صفحات ۱۲۰-۳۵.
- دفت، ریچارد ال. (۱۳۸۵). *تئوری و طراحی سازمان*. چاپ هفتم. جلد اول. تهران: دفتر پژوهش‌های فرهنگی. صفحات ۱۱۷-۱۱۶.
- رحمان‌سرشت، حسین و هاشمی، سیدکمال. (۱۳۸۷). فرآیند و استراتژی در شرکت‌های عمرانی ایران. *چشم‌انداز مدیریت*، سال هشتم، شماره ۲۹، صفحات ۲۹۸-۲۷۵.
- زعفریان، رضا، اسماعیل‌زاده، مونا و شاهی، نساء. (۱۳۸۷). *ارایه الگوی پیاده‌سازی مدیریت دانش در کسب و کارهای کوچک و متوسط. توسعه کارآفرینی*، سال اول، شماره دوم، صفحات ۱۰۲-۷۵.
- سازمان صنایع و معادن استان گیلان. (۱۳۸۸). *سازمان صنایع و معادن استان گیلان*. قابل دسترس در: <http://www.guilanindustry.org>
- سلطانی‌تیرانی، فلورا. (۱۳۸۷). *نهادی کردن نوآوری در سازمان*. تهران: موسسه خدمات فرهنگی رسا. صفحات ۶۷-۱۰.
- طالبی‌کوهستانی، محمدرضا. (۱۳۸۶). *نقش مدیریت دانش در نوآوری سازمان‌های پیشرو*. مرکز همایش‌های بین‌المللی راضی. تهران: موسسه تحقیقات و آموزش مدیریت (وابسته به وزارت نیرو). صفحات ۱۵-۷.
- عدلی، فریبا. (۱۳۸۴). *مدیریت دانش حرکت به سوی فراسوی دانش*. تهران: انتشارات فراشناختی اندیشه. صفحات ۱۹-۴.
- علامه، سیدمحسن و مقدمی، مهدی. (۱۳۸۹). بررسی رابطه میان یادگیری سازمانی و عملکرد سازمانی. *پژوهشنامه مدیریت اجرایی علمی-پژوهشی*، سال دهم، شماره ۱ (پیاپی ۳۸)، صفحات ۱۰۰-۷۵.
- علی‌الهی، هدی. (۱۳۸۹). *نقش مدیریت بازاریابی بر عملکرد سازمانی*. پایان‌نامه کارشناسی‌ارشد رشته مدیریت بازرگانی، دانشکده مدیریت و حسابداری، دانشگاه آزاد اسلامی واحد رشت. صفحات ۷۳-۱۵.
- عیسی‌خانی، احمد. (۱۳۸۷). سازمان‌های با عملکرد برتر. *نشریه تدبیر*، سال نوزدهم، شماره ۱۹۲، صفحات ۲۹-۲۴.
- گلچین‌پور، مونا. (۱۳۸۶). بررسی دلایل شکست مدیریت دانش در سازمان‌ها. *فصلنامه تخصصی پارک‌ها و*

مراکز رشد، جلد دوم، شماره ۱۱، صفحات ۴۳-۵۲.

گودرزی، محمود، ابوترابی، مجتبی، دستی گردی، مهدی و دستی گردی، کاظم. (۱۳۸۸). ارتباط فرهنگ سازمانی با مدیریت دانش مدیران ستادی سازمان تربیت بدنی. *نشریه مدیریت ورزشی*، سال اول، شماره ۲، صفحات ۲۱۴-۲۰۱.

لیبوتیز، جی. (۱۳۸۸). *مدیریت دانش، آموزه‌هایی از مهندسی دانش*. ترجمه محمد حسن زاده. تهران: سازمان مدیریت و برنامه‌ریزی. صفحات ۸۳-۳۳.

محمدزاده، عباس. (۱۳۷۹). *مدیریت توسعه*. تهران: انتشارات سمت. صفحات ۲۹-۲۸.

ملک‌اخلاق، اسماعیل و رجب‌زاده، یاسمن. (۱۳۹۰). *استراتژی‌های ناب و چابک و عملکرد بازاریابی شرکت*. سایت مقالات بازاریابی ایران. صفحات ۱۱-۱.

منوریان، عباس. (۱۳۸۴). *اقتصاد و مدیریت دانایی محور (۳)*، سلسله مباحثات اقتصادی و مدیریتی. تهران: موسسه عالی آموزش و پژوهش مدیریت و برنامه‌ریزی. صفحات ۲۸-۵.

موبدینیا، فریا. (۱۳۸۵). مدیریت و رهبری تحول. *مجله تدبیر*، سال هفدهم، شماره ۱۶۷، صفحات ۲۸-۲۷.

نیازآذری، کیومرث و عمویی، فتانه. (۱۳۸۶). عوامل موثر بر استقرار مدیریت دانش در دانشگاه‌های آزاد اسلامی استان مازنداران. *دانش و پژوهش در علوم تربیتی دانشگاه آزاد اسلامی واحد اصفهان*، سال چهارم، شماره ۱۴، صفحات ۱۰۶-۹۳.

### ب) انگلیسی

- Akhavan, P., & Jafari, M. (2006). Critical issues for knowledge management implementation at a national level. *VINE Journal*, 36(1), 52-66.
- Balthazard, P. (2004). Organizational culture and knowledge management success: Assessing the behavior-performance continuum. *Journal of Knowledge Management*, 38(61), 8-21.
- Barret, P., & Sexton, M. (2006). Innovation in small, project based construction firm. *Journal of Management Chichester*, 17(4), 331-349.
- Bhatt, G. D. (2001). Knowledge management in organization: Examining the interaction between technology, techniques and people. *Journal of Knowledge Management*, 5(1), 68-75.
- Bozbura, F. T. (2007). Knowledge management practices in Turkish SME. *Journal of Enterprise Information Management*, 20(2), 209-221.
- Damanpour, F. (1996). Organizational complexity and innovation: Developing and testing multiple contingency models. *Management Science*, 42(5), 693-716.
- Dammanpour, F. (1991). Organizational innovation: A moderators. *Academy of Management Journal*, 34(3), 90-555.
- Davenport, T., & Prusak, L. (1998). *Working knowledge how organizations manage what know*. Boston: Harvard Business School Press. pp. 16-17.

- Deshpande, R., Jarley, U., & Webster, F. (1993). Corporate culture, customer orientation, and innovativeness in Japanese firm. *A Quadra Analysis Journal Market*, 57(1), 23-37.
- Ebert, R. J., & Griffin, R. W. (2005). *Business essential*. New Jersey: Prentice Hall. p. 99.
- Gold, A. H., Malhotra, A., & Segars, A. H. (2001). Knowledge management: An organizational capabilities perspective. *J. Manage. Inform. Syst.*, 18(1), 185-214.
- Gopalakrishnan, S. (2000). Unraveling the links between dimensions of innovation and organizational performance. *J. High Technol. Manage. Res.*, 11(1), 137-153.
- Grover, V., & Davenport, T. (2001). General perspectives on knowledge management: Fostering a research agenda. *J. Manage. Inform. Syst.*, 18(1), 5-21.
- Hall, R., & Andriani, P. (2003). Managing knowledge associated with innovation. *J. Bus. Res.*, 56(2), 52-145.
- Hammer, M., & Stanton, S. A. (2004). Reengineering work: Don't automate obliterate. *Harvard Business Review*, 68(4), 104-112.
- Hanvaisch, S., Sivakumar, K., & Hult, G.T.M. (2006). The relation of learning and memory with organizational performance. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 34(4), 46-55.
- Hauschildt, J. (1997). Innovation management. In: E. Frese (Eds.). *Handwörterbuch der Organisation*. Stuttgart: Schöffer-Poeschel. pp. 3-26.
- Holowetzki, A. (2002). The relationship between knowledge management and organizational culture. Retrieved from <http://www.sciencedirect.com/>
- Jennex, M. E., & Olfman, L. (2004). *Assessing knowledge management success: Effectiveness models*. Proceeding of the 37<sup>th</sup> How an International Conference of System Sciences. pp. 1-18.
- Kangis, p., Gordon, d., & Williams, s. (2003). Organizational climate and corporate performance: An empirical investigation. *Management Decision Journal*, 38(8), 531-540.
- Lee, H., & Choi, B. (2003). Knowledge management enablers, processes, and organizational performance: An integrative view and empirical examination. *J. Manage. Inform. Syst.*, 20(1), 179-228.
- Liao, Ch., Wang, H., Chuang, Sh. H., Shih, M. L., & Liu, Ch. Ch. (2010). Enhancing knowledge management for R & D innovation and firm performance: An integrative view. *African Journal of Business Management*, 4(14), 3026-3038.
- Low, D.R., Chapman, R.L., & Solon, T.R. (2007). Inter - relationships between innovation and market Orientation in SME'S. *Managment News*, 30, 878-891.

- Lopez, S. V. (2005). Competitive advantage and strategy formulation. *Management Decision*, 43(5), 662-663.
- Malhotra, Y. (2005). Integrating knowledge management technologies in organizational business processes: Getting real enterprises to deliver real business Performance. *Journal of Knowledge Management*, 9(1), 7-28.
- März, S., Friedrich-Nishio, M., & Grupp, H. (2006). Knowledge transfer in an innovation simulation model. *Technol. Forecasting Soc. Change*, 73(2), 138-152.
- Moorman, R. H., & Blakely, G. L. (1995). Individualism-collectivism as an individual difference predictor of organizational citizenship behavior. *Journal of Organizational Behavior*, 16(2), 127-142.
- Naghieb, A. (2003). Effective Factors of Knowledge Management. *Journal of Knowledge Management, Malezia*, 3(7), 10-22.
- O'Dell, C. (1996). *A current review of knowledge management best practice*. Conference on Knowledge Management and the Transfer of Best Practices, Business Intelligence, London. p. 44.
- Pauleen, D., & Mason, D. (2002). Newsland knowledge management: Barriers and drivers of knowledge management uptake. *Journal of Knowledge Management*, 8(5), 23-54.
- Pelhum, M. (1997). Market orientation and performance, the moderating effects of product and customer differentiation. *Journal of Business and Industrial Marketing*, 12(5), 276-296.
- Robbins, S. P. (2005). *Organizational behavior*. India New Delhi: Prentice – Hall. p. 32.
- Sin, Y. M., Tse, A. C. B., Hung, C. S., & Yim, H. K. (2005). An analysis of the relationship between market orientation and performance in the hotel industry. *Hospitality Management*, 24(5), 555-577.
- Sufi, T., & Lyons, H. (2003). Mission statement exposed. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 15(5), 255-262.
- Susana, P. L., Montes, J. M., & Camilo, J. V. (2004). Managing knowledge: The link between culture and organizational learning. *Journal of Knowledge Management*, 8(6), 93-104.
- Thornhill, S. (2006). Knowledge, innovation and firm performance in highland low-technology regimes. *J. Bus. Venturing*, 21(3), 687-703.
- Turban, E., & Mclean, E. (3rd Eds.). (2002). *Information technology for management*. John Wiley & Sons Inc. p. 21.
- Yahya, S., & Goe, M. K. (2002). The role of technology in knowledge management. *Journal of Knowledge Management*, 6(5), 79-86.