

عنوان مقاله: طراحی و تبیین الگوی حاکمیت منابع انسانی برای انطباق سازمان با شرایط نامطمئن محیطی

اسفندیار فرج‌وند^۱ - حسن الوداری^۲ - علی اصغر پور عزت^۳

دریافت: ۱۳۹۳/۳/۱۸

پذیرش: ۱۳۹۳/۹/۲۳

مقاله برای اصلاح به مدت ۲۲ روز نزد پدیدآوران بوده است.

چکیده:

پیش از این بر اساس اصول مدیریت کلاسیک، بین واحدهای گوناگون سازمان، تفکیک و تقسیم کار دقیقی صورت می‌گرفت؛ به طوری که هریک از واحدهای سازمان از جمله واحد منابع انسانی به صورت جزیره‌ای مشغول فعالیت بود. اکنون نه واحد منابع انسانی می‌تواند از توجه به راهبرد شرکت طفره رود و نه واحدهای صفی می‌توانند از مسئولیت در قبال امور منابع انسانی شانه خالی کنند. هدف این پژوهش ارائه مدلی برای شراکت واحدهای متنوع سازمان برای اقدامات منابع انسانی است. برای طراحی این مدل از روش نظریه‌پردازی داده‌بنیاد استفاده شد. در فراگرد اجرای پژوهش، ابتدا از طریق مشاهده مشارکتی داده‌های موردنظر گردآوری شد و سپس این داده‌ها با ادبیات نوین مدیریت منابع انسانی تطبیق داده شد. دستاورد اصلی پژوهش، توسعه مدلی است که بر اساس آن، امور منابع انسانی باید با شراکت مدیران صف، مدیریت عالی، حرفه‌ای‌های منابع انسانی و خود کارکنان اداره شود که به این نحوه اداره کردن حاکمیت منابع انسانی اطلاق می‌شود. استفاده از چنین رویکردی جهت بقا و انطباق با شرایط نامطمئن برای سازمان‌هایی که در محیط پویا فعالیت می‌کنند، ضرورتی اجتناب‌ناپذیر است.

کلیدواژه‌ها: حاکمیت منابع انسانی، شراکت، حرفه‌ای‌های منابع انسانی، مدیریت عالی، مدیران صف.

۱. دانشجوی دکتری مدیریت دولتی، دانشگاه پیام نور تهران (نویسنده مسئول)
e.farajvand@gmail.com
۲. استادیار دانشگاه پیام نور تهران، گروه مدیریت
alvedari@ut.ac.ir
۳. استاد دانشکده مدیریت دانشگاه تهران، گروه مدیریت
Pourezzat@ut.ac.ir

افزایش مراوده‌های جهانی و توسعه سطح تعامل شرکت‌ها با محیط، سازمان‌ها را به انجام فعالیت‌هایی راغب ساخته که موجبات کسب مزیت رقابتی و انطباق با شرایط پیچیده و پویای محیطی را فراهم می‌کند و نیازهای حال و آینده را برآورده می‌سازد. بسیاری از شرکت‌ها ادعا می‌کنند فشارهای نیروهای رقابتی حاصل از جهانی شدن رو به افزایش است و توانایی یک سازمان برای مواجهه با این فشارها وابسته به استفاده برتر آنها از منابع انسانی است. با رشد صنایع و کارکنان دانشی، فشار روی بخش منابع انسانی رو به فزونی گذاشته و آنها را با چالش جدی مواجه ساخته است. دو جریان متمایز در رویکرد منابع انسانی معاصر به چشم می‌خورد. جریان نخست مربوط به تفویض عملیات منابع انسانی به مدیران صف است و جریان دوم به ادغام عملیات منابع انسانی با راهبردهای کسب‌وکار و ظهور رویکرد مدیریت راهبردی (استراتژیک) اشاره دارد (Maccraken & Wallace, 2000). پیش از این تحت‌تاثیر ایده تقسیم کار، بخش منابع انسانی فقط عهده‌دار امور روزمره منابع انسانی بود و از نقش‌های توسعه‌ای و راهبردی منابع انسانی غفلت می‌کرد؛ ولی امروزه ایده تقسیم کار تجویز شده از سوی آدام اسمیت، فایول، وبر و دیگران مورد پرسش قرار گرفته و سازمان‌ها رفته‌رفته به سمت ادغام مجدد فعالیت‌هایشان پیش می‌روند.

انگاره سازمان هولوگرافیک نیز این باور را تقویت می‌کند که بر اساس آن سازمان‌ها مجبورند در جست‌وجوی روش‌هایی باشند که به مدد آنها ویژگی‌های کل را در یکایک اجزای سازمان متبلور سازند تا هر جزء، آیینه تمام‌نمای کل باشد (سرلک، ۱۳۸۷). در این امتداد، واحد منابع انسانی که پیش از این به صورت جزیره‌ای فعالیت می‌کرد، باید تغییر ماهیت بدهد و بخشی از وظایف خود را با واحدهای دیگر (داخلی و خارجی) تسهیم کرده، به آنها واگذار کند و در مقابل، وظایف و مسئولیت‌های جدیدتر و راهبردی‌تری را در زمینه‌هایی چون توسعه شراکت راهبردی، پرورش و معرفی قهرمان تغییر و توسعه سرمایه انسانی، بر دوش کشد.

شواهد فراوانی وجود دارد مبنی بر اینکه مسئولیت‌های منابع انسانی به طور فزاینده‌ای غیرمتمرکز شده، به مدیران صفی تفویض می‌شود (Whittaker & Marchington, 2003; Renwick, 2002) و حرفه‌ای‌های منابع انسانی به جنبه‌های راهبردی‌تر و بلندمدت منابع انسانی روی آورده‌اند

(Kulik & Bainbridge, 2006). حاکمیت منابع انسانی^۱ بر نحوه شراکت^۲ واحدهای گوناگون داخلی و خارجی در انجام وظایف و مسئولیت‌های منابع انسانی دلالت دارد. بر اساس این رویکرد، اداره کردن امور منابع انسانی، با اکتفا به متخصصان منابع انسانی، نه ممکن است و نه خردمندانه. حاکمیت منابع انسانی به شراکت و نحوه پاسخگویی واحدهای گوناگون در انجام عملیات منابع انسانی برای نیل به اهداف راهبردی دلالت دارد و درصدد پاسخ به این پرسش است که چه کسانی امور منابع انسانی را انجام می‌دهند (از میان مدیران عالی، مدیران صف، متخصصان یا حرفه‌ای‌های صف). در این پژوهش نقش‌های متنوع مدیران عالی، مدیران صف، متخصصان یا حرفه‌ای‌های منابع انسانی و در نهایت خود کارکنان در انجام وظایف گوناگون منابع انسانی مورد بحث قرار می‌گیرد. به نظر می‌رسد در شرایط نوشونده و رو به تحول امروز، دیگر رویه‌های سنتی مدیریت منابع انسانی کارساز نباشد و بدون همراهی و شراکت واحدها و مدیران بخش‌های متنوع سازمان، انطباق با شرایط پیچیده و پویای محیطی میسر نشود.

مسئله پژوهش

تغییرات سریع محیطی سازمان‌ها را ملزم به اعمال تغییرات انطباقی برای بقا و رشد می‌کند. در این انطباق منابع انسانی نقش کلیدی دارد و ایجاد زمینه‌های انطباق کارکنان به منظور پاسخگویی به تقاضاها و الزامات محیط‌های ناپایدار، یکی از چالش‌های اصلی سازمان‌های امروز است. در رویکردهای سنتی سازماندهی، مرز مشخصی بین واحدهای مختلف ایجاد شده و هر واحد از سازمان وظیفه مشخصی بر عهده دارد که چنین رویکردی متناسب با تغییر شرایط محیطی نیاز به مهندسی مجدد دارد.

درست است که تقسیم کار و تخصصی شدن امور، در زمان خود تحولی عظیم ایجاد و بهره‌وری سازمان‌ها را چندین برابر کرد؛ ولی گویا با تغییر شرایط، کارکرد خود را از دست می‌دهد و باید مورد تجدید نظر قرار گیرد. بسیاری از سازمان‌ها مشکلات تقسیم کار افراطی و ایجاد دیوارهای بلند بین واحدها و بخش‌های سازمانی را لمس کرده و راهکارهای جدید را تجربه می‌کنند. برای نمونه وقتی واحد منابع انسانی بدون تعامل با واحدهایی که از خدمات آن استفاده می‌کنند اقدام به استخدام نیرو برای آن واحدها می‌کند، نیروی جذب‌شده نمی‌تواند انتظارات بخش موردنظر را برآورده سازد. در محیط‌های ناپایدار بسیاری از مسائل، دارای راه حل‌های آماده نبوده و واحدها و بخش‌های مختلف

1. Human Resource Governance
2. Partnership
3. Human Resource Practitioners

سازمان ناچارند برای حفظ انعطاف و پاسخ به موقع به الزامات محیطی با هم تعامل داشته باشند و سازمان‌هایی موفق خواهند بود که بتوانند از طریق حاکم کردن فرهنگ یادگیری و طراحی ساختار، نقش‌ها و سیستم‌های اطلاعاتی کارآمد، اهداف و ارزش‌های خود را در یکایک اجزا نهادینه کنند. بنابراین سازمان‌ها باید به دنبال راهکارهایی باشند که ضمن حفظ استقلال بخش‌ها، زمینه تعامل و همکاری آنها را در زمینه‌های مختلف به ویژه وظایف و کارکردهای منابع انسانی فراهم سازد. در این راستا مسئله اصلی مورد بررسی این است که با چه سازوکارهایی می‌توان به تعامل بخش‌های مختلف سازمان برای طراحی و اجرای وظایف و کارکردهای منابع انسانی برای حفظ پویایی و انطباق سازمان با شرایط نوسونده محیطی دست یافت. نقش واحدهای مختلف در ایفای نقش‌های منابع انسانی چیست؟ آیا نقش اصلی را واحد منابع انسانی بر عهده دارد یا واحدهای صفی؟ نقش عمده واحد منابع انسانی تسهیل‌گری است یا اجرای تام و تمام وظایف مربوط به نیروی انسانی؟

پیشینه و مبانی نظری پژوهش

انطباق‌پذیری و حاکمیت منابع انسانی، کانون مطالعات محدودی در جهان و ایران قرار گرفته است. در حوزه انطباق، مهم‌ترین مطالعه انجام‌شده مربوط به بررسی‌های گروه مطالعاتی تافلر است که انطباق‌پذیری را کشف‌شدنی می‌داند (نه موجود) و این اکتشاف باید در یک فرآیند جمعی صورت گیرد. یافته‌های این گروه نشان می‌دهد، ویژگی‌هایی چون ایجاد گروه‌های خودگردان، توزیع اطلاعات بین کارکنان و ایجاد مکان‌هایی که کارکنان بتوانند تفکرات انطباق‌پذیری را تمرین کنند، سازمان‌ها را قادر می‌سازد با تحولات اقتصادی، اجتماعی و دیگر تغییراتی که در اطراف آنها رخ می‌دهد، منطبق شوند (Kenney, 2009). در کشورمان، بررسی تاثیر انعطاف‌پذیری منابع انسانی بر کارآفرینی و نقش میانجی فرهنگ انطباق‌پذیر به وسیله جبار باباشاهی و همکاران (۱۳۹۲) مورد بررسی قرار گرفته که این مطالعه بیانگر رابطه مثبت میان فرهنگ انطباق‌پذیر و کارآفرینی سازمانی است؛ به این ترتیب که فرهنگ سازمانی انطباق‌پذیر می‌تواند عملکرد سازمانی را از طریق تحریک کردن و انگیزه دادن به کارکنان، متحد کردن افراد حول اهداف مشترک و شکل‌دهی و راهنمایی رفتارهای کارکنان ارتقا دهد. در بحث حاکمیت منابع انسانی، مطالعات محدود انجام‌شده در حوزه‌های مشابه موضوع اصلی، یعنی موضوعاتی چون نقش واحدهای صفی در کارکردهای منابع انسانی و بازیگران^۱ (نقش‌آفرینان) منابع انسانی به عمل آمده است. خلاصه برخی از مطالعات نظری و کاربردی این حوزه، در جدول (۱) آمده است:

1. Players

جدول ۱: خلاصه‌ای از مطالعات انجام‌شده پیرامون حاکمیت منابع انسانی

پژوهشگران	یافته‌ها یا دیدگاه‌های عمده
Hutchinson & Purcell (2003)	نقش تعیین‌کننده واحدهای صف در منابع انسانی
Ulrich (2005)	واحدهای صفی به عنوان مسئول اصلی کارکردهای منابع انسانی
Walton (1999)	متخصصان منابع انسانی، مدیران صف، مدیریت ارشد، مشاوران خارجی، شرکای شبکه‌ای و خود کارکنان به عنوان بازیگران عرصه منابع انسانی
Harrison (1992)	ضرورت ایجاد فرصت‌های یادگیری برای کارکنان به وسیله مدیران صف
Meggison, Joy-Matthews & Banfield (1993)	لزوم تمرکززدایی در فعالیتهای منابع انسانی
Bevan & Hayday (1994)	لزوم تفویض مسئولیتهای منابع انسانی به مدیران صف
Walker (1992)	نیاز به افزایش ظرفیت یادگیری، خودسازماندهی و پاسخ به شوک‌های خارجی برای ایجاد تعادل در سازمان و تغییر نقش منابع انسانی از طرح‌ریزی به تسهیل‌کنندگی، از کنترل به مسئولیت‌پذیری کارکنان و از گفتن (شیوه دستوری) به تعلیم و یادگیری
Mabey & Salman (1995)	تبدیل پرورش منابع انسانی به یکی از فعالیتهای عادی سازمان
Francis & Keegan (2006)	واگذاری فعالیتهای عملیاتی منابع انسانی به مدیران صف و ایفای نقش راهبردی به وسیله متخصصان منابع انسانی

در ادبیات منابع انسانی کشورمان به جرات می‌توان گفت چنین مفهومی تاکنون به کار نرفته است و پژوهشگران در جست‌وجوی منابع کتابخانه‌ای و اینترنتی با چنین عبارتی برخورد نکرده‌اند و صرفاً در کتاب رهبری منابع انسانی تالیف اولریش در حد چند سطر به این مفهوم اشاره شده است.

مفهوم انطباق

سازمان انطباق‌پذیر، سازمانی است که شرایط موجود و در حال ظهور را به طور موثر پیش‌بینی کند و به آن پاسخ دهد (Depew, 2010) و برای سازگاری و همگام شدن با یک محیط کسب‌وکار نامطمئن، به طور مداوم به نوسازی خود بپردازد (Kapoor *et al.* 2003)؛ چنین سازمانی به صورت

آگاهانه، با سرعت، به سهولت و به طور اثربخش، به تغییرات مرتبط با محیطی که آن را فراگرفته واکنش نشان می‌دهد (Verbruggen, 2005) که این واکنش‌ها از ظرفیت انطباق‌پذیری حکایت دارد. ظرفیت انطباق‌پذیری به توانایی یک سیستم برای واکنش به محیط اشاره دارد و نشانگر راه‌حل‌های عملی برای مقابله با تغییرات و تردیدها در شرایط محیطی، از جمله تنوع و تغییرات شدید است (Smit & Pilifosova, 2001) که این ظرفیت می‌تواند از طریق ایجاد و کاربست عواملی چون نوآوری بودن، توانمندسازی، شناخت و تفکر سیستمی، حفظ سادگی و یکپارچگی و مانند آن تحقق یابد. حاکمیت منابع انسانی، رابطه نزدیکی با نگرش سیستمی، یکپارچگی، نوآوری و توانمندسازی دارد و به تحقق آنها کمک می‌کند.

نقش‌های منابع انسانی

مدیران منابع انسانی، علاوه بر انجام همه اقدامات سنتی منابع انسانی (همچون تجزیه و تحلیل و طراحی شغل، ارزشیابی مشاغل، کارمندیابی، برنامه‌ریزی منابع انسانی، انتخاب، جامعه‌پذیری، طراحی سیستم جبران خدمات، توسعه منابع انسانی و انضباط و ایمنی و بهداشت)، باید نقش‌های جدیدتری را در سازمان ایفا کنند. با تقسیم وظایف مدیران منابع انسانی به کوتاه‌برد و دوربرد در مورد افراد و فراگردها، چهار نقش محوری برای مدیران منابع انسانی قابل تصور است (Stewart & Brown, 2009):

الف. شریک راهبردی^۱ و قهرمان تغییر: بهتر است مدیران منابع انسانی خود را شریک راهبردی سازمان تلقی کنند و اقدامات سازمان را در راستای راهبردها و اهداف آن جهت دهند و با اتخاذ تدابیر موثر، مقاومت کارکنان را در برابر تغییر کاهش دهند.

ب. حامی کارکنان: مدیران منابع انسانی باید محیطی فراهم کنند که در آن کارکنان احساس آرامش و امنیت کنند و انگیزه لازم را برای کار داشته باشند.

ج. نقش توسعه‌دهنده سرمایه انسانی: مدیران منابع انسانی باید زمینه را برای رشد، یادگیری و توسعه مهارت‌های همه کارکنان و مدیران آماده سازند. آنها باید طرح‌های توسعه فردی و تیمی همه کارکنان را پیگیری و اجرا کنند.

د. نقش متخصص کارکردی: مدیران منابع انسانی باید بتوانند به منزله متخصصان حرفه‌ای، نقش خود را در حوزه‌هایی چون انتخاب، آموزش، کارمندیابی و ارزیابی عملکرد، با کارایی و اثربخشی ایفا کنند.

1. Strategic Partner

مفهوم و ماهیت حاکمیت منابع انسانی

حاکمیت^۱، قبل از ورود به مباحث منابع انسانی، در بخش دولتی مطرح شد. بانک جهانی، حاکمیت در بخش عمومی را به مثابه سنت‌ها و نهادهایی در نظر می‌گیرد که از سوی آنها، قدرت به منظور مصلحت عمومی در کشور اعمال می‌شود. به عبارت دقیق‌تر، حاکمیت به شراکت بازیگران عرصه عمومی یعنی دولت، بخش خصوصی و جامعه مدنی اطلاق می‌شود (منوریان، ۱۳۷۹).



شکل ۱: نقش‌های منابع انسانی (استوارت و براون، ۱۳۹۲)

حاکمیت منابع انسانی را نیز باید به منزله نوعی شراکت در کسب و کار تلقی کرد. نقش‌های هر یک از اعضای مشارکت، ممکن است متفاوت باشد، اما همه اعضا در مسئولیت پیشبرد اهداف کسب‌وکار سهیم‌اند. در حکمرانی منابع انسانی، همه شرکا در اجرای کارکرد اصلی منابع انسانی نقش دارند و برخی از امور فرعی از طریق پیمان‌سپاری به واحدهای خارج از سازمان واگذار می‌شود. بر این اساس، امروزه مسئولیت اجرای منابع انسانی، فقط بر عهده واحد منابع انسانی نیست؛ بلکه جامعه وسیع‌تر درون‌سازمانی و برون‌سازمانی نیز درگیر آنند. این جامعه، متشکل از افراد و واحدهای سراسر سازمان است؛ زیرا هم مدیران صف و هم حرفه‌ای‌های منابع انسانی باید وارد این شراکت شوند. از نظر دیو اولریش^۲ (۱۹۹۷)، مدیران صف در قبال دستاوردها و فراگردهای شرکت، مسئولیت نهایی را بر عهده دارند.

هرچند تعریف روشنی از حاکمیت منابع انسانی وجود ندارد، اما اصطلاح حاکمیت منابع انسانی به سال‌های ۲۰۰۰-۱۹۹۰ برمی‌گردد که تلاش‌های گسترده‌ای در جهت ارتقای وظایف مجریان تا حد شرکای تجاری کسب‌وکار صورت گرفت. دیدگاه حاکمیت منابع انسانی، موفقیت سازمان‌ها را از طریق انسجام‌بخشی وظایف و فراگرد کسب‌وکار امکان‌پذیر می‌سازد. حاکمیت منابع انسانی با

1. Governance
2. Ulrich

توجه به شراکت دادن همه گروه‌ها در اجرای برنامه‌های منابع انسانی، مجریان منابع انسانی را برای تصمیم‌گیری توانمند می‌سازد و نوعی مدیریت ارزش‌محور را در سازمان تقویت می‌کند. همچنین سطح اعتماد را در میان مدیران عالی، کارکنان، مدیران صف و فعالان منابع انسانی بهبود می‌بخشد (Mouli & Veena, 2003). حاکمیت منابع انسانی درصدد پاسخ به پرسش‌های زیر است:

- الف. چگونه منابع انسانی برای ارزش‌آفرینی سازماندهی می‌شود؟
 - ب. چه کسانی امور منابع انسانی را انجام می‌دهند (حرفه‌ای‌های منابع انسانی، مدیران صف، مشاوران یا پیمانکاران)؟
 - ج. چگونه ساختار جامعه منابع انسانی شرکت تعیین می‌شود؟
 - د. چه بخشی از سازمان مسئول پاسخگویی در قبال امور منابع انسانی شرکت است (Ulrich, 1997)؟
- با این توضیح حاکمیت منابع انسانی را می‌توان شراکت نقش‌آفرینان (بازیگران) سازمان شامل مدیران عالی، متخصصان (حرفه‌ای‌های) منابع انسانی، مدیران صف و کارکنان برای اداره کردن و پاسخگویی منابع انسانی جهت نیل به اهداف راهبردی شرکت تعریف کرد.

ظهور مشارکت

پیش از این، الگوهای رایج سازماندهی بنگاه بر معیارهایی چون وظیفه، محصول، جغرافیا و بازارهای هدف مبتنی بود، اما با گسترش شبکه‌های همکاری و مشارکت بین واحدهای سازمانی، مسئله طراحی سازمان‌های شبکه‌ای، به موضوعی مورد توجه، برای مدیران و خطمشی‌گذاران دنیای کسب‌وکار تبدیل شد. امروزه سازمان‌ها به منزله شبکه‌ها یا خوشه‌ها، حتی در قالب‌های مجازی و بدون مرز توصیف می‌شوند. در این سازمان‌ها، امور بیشتر از طریق روابط و اطلاعات انجام می‌شوند تا خطمشی‌ها و سلسله‌مراتب. مرزهای سازمانی بیشتر بر اساس دانش و ارزش تعیین می‌شود تا تعاریف قانونی و جغرافیایی. اشکال سازمانی جدید با حرکت از ساختار هرمی به سوی ساختار شبکه‌ای، نیازمند تفکری جدید درباره فراگردهای مدیریت است. بقای شبکه مستلزم خطمشی‌های ویژه است؛ در این باره، تدوین و اجرای خطمشی‌هایی که منابع انسانی و سیستم‌های آموزش، ارزیابی عملکرد، پاداش و مانند آن را در شبکه با مقتضیات سازمان شبکه‌ای متناسب سازد، اهمیت ویژه‌ای دارد (Ulrich, 1997).

ابعاد حاکمیت منابع انسانی

فعالیت‌های توسعه منابع انسانی باید به وسیله فعالان تمام‌وقت آن انجام شود. نقش‌آفرینان

اصلی منابع انسانی از دیدگاه والتون^۱ (۱۹۹۹) عبارتند از:

۱. متخصصان توسعه منابع انسانی^۲

۲. مدیران صف^۳

۳. مدیران ارشد^۴

۴. مشاوران / شرکای خارجی^۵

۵. کارکنان^۶

۶. شرکای شبکه و بهینه‌کاوی خارجی^۷

با تعامل واحد مدیریت منابع انسانی با سایر واحدهای سازمانی و فعالیت تمامی واحدها به صورت شبکه‌ای، بین کارکردهای منابع انسانی و اولویت‌های کسب‌وکار تعادل ایجاد می‌شود و مجریان منابع انسانی برای تصمیم‌گیری توانمند می‌شوند. در این چارچوب ادعا شده است که:

الف. مدیران عالی مسئول استقرار سیستم پرورش منابع انسانی و پیوند آن با سایر ابعاد مدیریت

منابع انسانی‌اند تا به این وسیله، الزامات و نیازمندی‌های حال و آتی سازمان تامین شود؛

ب. مدیران صف باید اطمینان یابند که چارچوب خط‌مشی و طرح پیشنهادی ارائه‌شده،

نیازمندی‌های سازمان را پوشش می‌دهد. آنها باید به طور فعال، یادگیری کارکنان را مورد حمایت و پشتیبانی قرار دهند.

ج. کارکنان باید خود را به پرورش مستمر خویش متعهد بدانند.

د. متخصصان آموزش (پرورش منابع انسانی) باید در طراحی چارچوب و همچنین طراحی و

اجرای پیشنهادهای تفضیلی برای یادگیری بر اساس اهداف تعیین‌شده، با مدیران ارشد همکاری

کنند (Walton, 1999).

نقش مدیریت عالی در منابع انسانی

مدیریت عالی در پشتیبانی از فراگردهای منابع انسانی، نقش حیاتی دارد. فراگرد مدیریت منابع

انسانی با میزان تعهد و اعتقاد مدیریت به منابع انسانی پیش می‌رود و بلافاصله بعد از اینکه مدیران

1. Walton
2. HRD Professional
3. Line Managers
4. Chief Executive Officers
5. Consultants/External Associates
6. Staff
7. External Benchmark and Network Partners

از حمایت و توجه خود دست می‌کشند، متوقف می‌شود. مدیریت ارشد، خط‌مشی‌های سازمان را تعیین می‌کند و بر تنظیم راهبرد و تضمین مشارکت همه ارکان سازمان در جهت حصول اهداف راهبردی، نظارت دارد. تمرکز مدیران عالی بر راهبردها و برنامه‌های منابع انسانی، ممکن است از طریق تدوین چشم‌انداز سازمان و بیان مواضع فکری، که حاکی از تعهد یا عدم تعهد مدیریت عالی است، صورت پذیرد. خط‌مشی‌هایی که توسط مدیریت ارشد به صورت رسمی یا غیررسمی بیان و ابلاغ می‌شود، به مثابه مرجعی‌اند که در خدمت فراگرد تدوین اقدامات مرتبط با گزینش، آموزش، ارزشیابی و به‌طور خلاصه، تصمیم‌گیری در مورد منابع انسانی قرار می‌گیرند. برای مثال، مدیریت عالی می‌تواند برای بها دادن «یادگیری کارکنان»، آن را در بیانیه ماموریت شرکت بگنجانند.

آرمسترانگ (۱۳۸۸) بر آن است که نقش‌های مدیران ارشد در اداره امور منابع انسانی عبارتند از: الف) تعریف و توصیف فلسفه‌های مدیریت منابع انسانی؛

ب) در نظر گرفتن عوامل انسانی در تنظیم برنامه‌های کسب‌وکار؛

ج) مهیا ساختن دستورالعمل تحول؛

د) سرپرستی و تولید منابع انسانی.

نقش مدیران صف در پرورش منابع انسانی

گرایشی که به نادرستی رواج یافته و مسئولیت و پاسخگویی به موضوعات منابع انسانی را به واحد منابع انسانی محول می‌کند، مدیران صف را مجاز می‌سازد تا از مسئولیت شانه خالی کنند و به متولیان منابع انسانی این حس نادرست را القا کند که آنها به تنهایی مسئولیت منابع انسانی را بر عهده دارند. حقیقت آن است که متولیان منابع انسانی، «ستاد»^۱ محسوب می‌شوند و برنامه‌های منابع انسانی را معماری، تسهیل و توصیه می‌کنند؛ ولی مدیران صف باید در نهایت مسئولیت‌پذیری، تایید و اجرای فعالیت‌های منابع انسانی را عهده‌دار شوند. اجرای عملیات منابع انسانی به وسیله مدیران صف، به منظور تاثیرگذاری در رفتار کارکنان، ایجاد انگیزش و جلب رضایت آنها، برجسته‌تر از طراحی فعالیت‌ها به وسیله حرفه‌ای‌های منابع انسانی است. از این رو، مدیران صف از حیث نفوذ در نگرش‌ها و رفتارهای کارکنان، از طریق ترجمه دیدگاه‌های ستاد منابع انسانی و تسری آنها به سطوح اجرایی نقش محوری دارند (Hutchinson & Purcell, 2007).

اولریش در پاسخ به این پرسش که چه کسی مسئول رویه‌های منابع انسانی است، مهم‌ترین بازیگران عرصه منابع انسانی را مدیران صف می‌داند و بر آن است که مدیران صف نقش‌های زیر را بر عهده دارند:

1. Staff

- الف. در قبال نتایج و دستاوردها مسئولیت دارند.
- ب. در برابر سهامداران از حیث ایجاد ارزش اقتصادی پاسخگو هستند.
- ج. به مشتریان از حیث ایجاد ارزش محصولات یا خدمات پاسخگو هستند.
- د. به کارکنان از حیث ایجاد محیط کاری مناسب پاسخگو هستند (Ulrich, 1997).
- کانینگهام و هایمن^۱ (۱۹۹۹) فعالیت‌های روزمره منابع انسانی نظیر پاداش‌دهی، ارزیابی عملکرد، ایجاد انگیزش و آموزش‌های حین کار را از مسئولیت‌های مدیران صف در زمینه منابع انسانی می‌دانند. در زمینه نقش مدیران صف در یادگیری نیز می‌توان به موارد زیر اشاره کرد:
- الف. مدیران صف باید به صورت دوره‌ای، در زمینه عملکرد و تعیین نیازهای آموزشی با زیردستان‌شان گفت‌وگو کنند.
- ب. مدیران صف باید با متخصصان منابع انسانی و یادگیری، درباره مسائل راهبردی منابع انسانی مشورت کنند.
- ج. مدیران صف نباید علاقه و حمایت خود را از یادگیری زیردستان‌شان دریغ کنند.
- د. مدیران صف باید به آموزش و مربیگری زیردستان‌شان مبادرت کنند.
- ه. مدیران صف باید به طور فعال، در فراگرد توسعه راهبرد منابع انسانی مشارکت کنند (Siugzdiniene, 2008).

مهم‌ترین نقش مدیران صف در فراگرد پرورش منابع انسانی، در مرحله بازبینی توان و عملکرد کارکنان متجلی می‌شود. به طور معمول مرحله بازبینی شامل ارزیابی عملکرد گذشته و تعیین نیازهای پرورشی آینده است. نیازهای پرورشی، ممکن است خاستگاه‌های متعددی داشته باشند. آنها ممکن است نتیجه کوتاهی در انجام وظایف (عملکرد) باشند یا در اثر انتظار تحقق سطوح بالاتر عملکرد مطرح شده باشند؛ ضمن اینکه ممکن است هدف از آموزش، ایجاد آمادگی در کارکنان برای احراز مشاغل بالاتر باشد. بنابراین پرورش کارکنان نباید اقدامی مقطعی تلقی شود، بلکه این کار باید به طور منظم و مستمر انجام گیرد. در این امتداد مطلوب آن است که ارزیابی‌کننده در نقش یک مربی یا حمایتگر عمل کند.

نقش متخصصان (حرفه‌ای‌های) منابع انسانی

امروزه واحدهای منابع انسانی دو دسته می‌شوند: یک دسته بر عملیات و اقدام‌های اداری تکیه می‌کنند و دسته دیگر بر کارهای راهبردی و تحول‌گرایانه. البته هر دو نیمه، ارزش افزوده ایجاد

1. Cunningham & Hyman

می‌کنند؛ کارهای اداری، کارایی را تضمین کرده، هزینه‌ها را کنترل می‌کنند، اشتباهات کاری را کاهش می‌دهند و کارهای راهبردی و تحول‌گرایانه، زمینه اجرای راهبردها را فراهم می‌آورند. کارهای اداری منابع انسانی باید به گونه‌ای انجام شود که اطمینان حاصل شود که مطالبات اداری کارکنان، به سرعت و دقت انجام می‌شود. ضمن اینکه همزمان باید کارهایی صورت گیرد تا ضمن حفظ تعادل سطح کیفیت و خدمت، هزینه‌ها نیز کاهش یابد.

تا هنگامی که متولیان منابع انسانی نتوانند راهی برای مدیریت اقدامات اداری بیابند، نمی‌توانند کارهای تحول‌گرایانه را انجام دهند؛ زیرا آنها وقت این کار را پیدا نمی‌کنند. کارهای اداری؛ کوتاه‌مدت، اضطراری و ملموس‌اند. کارهای تحول‌گرایانه، بلندمدت، مفهومی و مبهم‌اند. در رویارویی همزمان این دو، معمولاً اقدامات اداری غلبه می‌یابند. فعالیت‌های اداری آنقدر وقت‌گیرند که زمان را بر انجام کارهای راهبردی تنگ می‌کنند. اگر متولیان منابع انسانی بتوانند نقش‌های مناسب را با شایستگی کافی ایفا کنند، به نقش‌آفرینان، مجریان، شریکان، معماران، عاملان و طراحانی تبدیل می‌شوند که هم افراد و هم سازمان را به خوبی مدیریت می‌کنند (بینش، ۱۳۸۷).

مدیر امور منابع انسانی، در سطح مدیریت ارشد، باید بخشی از گروهی باشد که ضمن اقدام بر اساس روابط همکاری، معین کند که سازمان به کجا می‌رود و چگونه می‌خواهد به مقصد برسد. حرفه‌ای‌های منابع انسانی نیز باید نیاز به تغییر، نوآوری و تحول را با نیاز به تداوم و ثبات و انضباط متوازن کنند و ضمن حفظ کارایی، مخاطره‌پذیری و نوآوری را تشویق کنند.

حرفه‌ای‌های منابع انسانی باید میان کشمکش موجود بین شریک راهبردی شدن و حامی کارکنان بودن تعادل برقرار کنند. آنها به منزله شرکای راهبردی با مدیران عالی شراکت و همکاری می‌کنند و بخشی از بدنه مدیریت در نظر گرفته می‌شوند و به مثابه حامی کارکنان، بخشی از مدیریت صف به شمار می‌آیند که این امر موجب فاصله گرفتن آنها از مدیریت ارشد می‌شود. حل چنین تضادی مستلزم آن است که همه گروه‌ها، منابع انسانی، مدیریت و کارکنان تشخیص دهند که حرفه‌ای‌های منابع انسانی می‌توانند هم نیازهای کارکنان را مطرح سازند و دستورات مدیران صف را اجرا کنند و هم به مثابه شریک راهبردی، به مدیران ارشد کمک کنند. به طور کلی، اعضای بخش منابع انسانی می‌توانند:

الف. رهنمودهایی در مورد منابع انسانی فراهم آورند.

ب. به مثابه مشاوران داخلی عمل کنند.

ج. نوآوری را در قالب رویکردهای مدیریت منابع انسانی، مورد تشویق قرار دهند.

د. با تمهیدات و اعمال اهرم‌های در دسترس، نظیر آموزش مرتبط با عملکرد، سیستم‌های

مدیریت عملکرد و سیستم‌های پاداش، امر تحول را تسهیل کنند.

نقش کارکنان در پرورش منابع انسانی

رقابت در عصری که نوآوری مستمر از الزامات آن است، ما را مجبور می‌کند که قدرت ذهنی هر کدام از افراد خود را در سازمان مدیریت کنیم. پیش از این، کارکنان قدیم و جدید، اغلب انتظار داشتند که یک برنامه ساختارمند پرورش، پیش روی خود داشته باشند و برنامه‌های آموزشی از قبل تعیین شده‌ای برایشان اجرا شود. در الگوهای جدید، سازمان در برابر کارکنان متعهد می‌شود تا نیازهای یادگیری‌شان را مد نظر قرار دهد. در راستای توسعه مسیر پیشرفت شغلی، از افراد انتظار می‌رود توان استخدامی خود را بالا ببرند؛ درحالیکه در گذشته ایجاد چنین فرصتی بر عهده سازمان بود. ضروری است که افراد در تعیین نیازهای پرورشی (توسعه‌ای) خود مشارکت کامل داشته باشند. نزدیکی آنها با شغل، بهترین فرصت را ایجاد می‌کند تا آنها اهداف پرورشی خود را تعریف کنند. آموزش‌های خویش‌پروری یا خودتوسعه‌ای، به آموزش‌هایی اطلاق می‌شود که افراد از طریق مطالعه کتب و منابع علمی، در جهت توسعه و ارتقای سطح دانش، بینش، اطلاعات علمی و همچنین مهارت‌های شغلی حرکت می‌کنند. خویش‌پروری یکی از ویژگی‌های سازمان‌های یادگیرنده است. برای تحقق شرایط یک سازمان یادگیرنده، سازمان باید منابع، تسهیلات و نیز شیوه‌های توانمندسازی همچون مربیگری، حمایتگری و فرصت‌های بازخورد را فراهم و اجرا کند. سازمان‌هایی مثل نوبل راسل، بیانیه‌هایی صادر کرده‌اند که ضمن تأکید بر دوجانبه بودن روابط استخدامی، این مهم را مدنظر قرار می‌دهند که «هر یک از کارکنان، فرصت‌هایی را برای رشد شخصی خود تعیین کرده و با مدیران صفتی خود درباره نحوه تحقق آن فرصت‌ها توافق خواهند کرد. کارکنان مسئولیت دارند با استفاده از برنامه‌ها، بسته‌های آماری و امکانات موجود، نیازهای یادگیری خود را تامین کنند تا به آن وسیله، شایستگی‌ها و صلاحیت لازم برای انجام وظایف شغلی و مشارکت در اهداف شرکت را کسب کنند. در فعالیتهای یادگیری، کارکنان درصدد تحقق سه هدف هستند: «ارتقای مهارت‌های شغلی»، «کسب دانش مربوط به فناوری‌های جدید» و «توسعه بینش فردی و سازمانی». این اهداف، با اصولی چون مشارکت فعال، آگاهی از نتایج، انتقال یادگیری، تقویت رفتارهای مناسب، انگیزش یادگیرندگان، تمایل به تغییر و اقدام و تکرار قابل تحقق هستند. بر اساس رویکرد موجود در اصول راهنمایی خط‌مشی آموزشی:

۱. هر فرد باید بداند که مسیر پرورش و راهکارهای موجود برای توسعه یادگیری خویش

چگونه است.

۲. یادگیری باید از طریق تجارب کاری روزمره و نیز آموزش‌های رسمی نهادینه شود.
 ۳. هر فرد باید به طور فعال، در جست‌وجوی تسهیم دانش و مهارت‌های خود با دیگران باشد.
 در رویکردهای جدید، کارکنان مسئول «خویشتن‌پروری» بوده، عمیقاً بر مسئولیت اصلی یادگیرنده برای تشخیص نیازها، تعیین اهداف، انتخاب روش‌ها و وسائل و تعیین زمان و مکان یادگیری و ارزیابی نتایج، تاکید می‌شود (Walton, 1999).

به اعتقاد پدرلر، «خویشتن» یعنی «به وسیله خود شخص» که در آن یادگیرنده فراگرد پرورش را شروع کرده و اداره می‌کند. پرورش بر رابطه بین رشد درونی و توانمندی بیرونی دلالت دارد. در سال ۱۹۹۳ شرکت کورنیک برای آموزش کارکنان خود اقدام کرد و طی آن بر آموزش دو نفر از کارکنان برای فراگیری مهارت «تسهیل یادگیری در تیم» تاکید کرد. بعدها این دو نفر تحت عنوان تسهیل‌گران، با تیم‌هایی که بعداً تشکیل می‌شدند، همکاری می‌کردند و به آنها یاد می‌دادند تا اقدامات و فعالیت‌های گروهی خود را مدیریت کنند.

روش‌شناسی پژوهش

ابزار و نمونه

در این مطالعه، داده‌ها به طور مستقیم از طریق مشاهده مشارکتی و به واسطه درگیر شدن در فراگردهای منابع انسانی و مصاحبه عمیق به دست آمد. مشاهده مشارکتی، مشاهده زندگی اجتماعی انسان‌ها در یک مکان مشخص، در ارتباط با یک یا چند موضوع است که برای گردآوری داده‌ها و توصیف مستند از آنها، پژوهشگر در میدان پژوهش به ایفای نقش می‌پردازد و با توجه به این نقش، تا حدی در زندگی اجتماعی افراد ساکن آن مکان، در ارتباط با آن موضوع، مشارکت می‌کند. در این نوع مشاهده، پژوهشگر یا مشاهده‌گر، خود در محیط مشاهده جذب می‌شود و به منزله عضوی از اعضای آن ایفای نقش می‌کند. بنابراین لازمه انجام این کار حضور طولانی‌مدت در جامعه است؛ به طوری که به تدریج مشخصات و خصایص آن جامعه شناسایی شود. چنین مشاهده‌ای را می‌توان مشاهده از درون جامعه نام نهاد؛ زیرا پژوهشگر به داخل یک جامعه راه می‌یابد، رنگ آن را به خود می‌گیرد و از درون آن، دریچه‌ای را برای دیدن آن باز می‌کند. طبیعی است که چنین مشاهده‌ای، بسیار ارزشمند است و بهتر به کشف و تبیین واقعیت‌های جامعه منتهی می‌شود. گافمن معتقد بود که برای فهم و درک هر موضوع باید با افراد جامعه مورد بررسی ارتباط نزدیک داشت. او در پژوهش‌هایش وارد گروه مورد بررسی می‌شد و خود نقشی را در گروه بر عهده می‌گرفت.

سازمان مورد مطالعه برای استقرار حاکمیت منابع انسانی، شرکت ریخته‌گری تراکتورسازی ایران (تبریز) از شرکت‌های تحت پوشش سازمان گسترش و نوسازی صنایع ایران انتخاب شده است. شرکت ریخته‌گری تراکتورسازی ایران که قبلاً به مثابه زیرمجموعه شرکت تراکتورسازی ایران (تبریز) فعالیت می‌کرد در سال ۱۳۶۶ به صورت یک شرکت مستقل تاسیس شد و شروع به فعالیت کرد. این شرکت، اکنون از جمله بزرگ‌ترین و اصلی‌ترین شرکت‌های تولیدکننده قطعات ریخته‌چدنی تراکتور و خودرو در کشور فعال است. شرکت مورد مطالعه، یکی از شرکت‌های برتر در آذربایجان است که به واسطه استفاده از شیوه‌های نوین مدیریت و کیفیت، به ویژه عملکرد مناسب در زمینه منابع انسانی، افتخارات فراوانی از قبیل واحد نمونه استانی، صادرکننده نمونه و کارآفرین نمونه طی سال‌های اخیر کسب کرده است. برخی از سازوکارهای مربوط به شراکت بخش‌های گوناگون شرکت از حیث اقدامات منابع انسانی، به اختصار بیان می‌شود:

الف. آموزش و پرورش کارکنان: در رویکرد سنتی مدیریت منابع انسانی، تعیین نیازهای آموزشی، برنامه‌ریزی، اجرا و ارزیابی دوره‌های آموزشی، بر عهده واحد منابع انسانی است. در شرکت مورد بررسی، خط‌مشی‌گذاری‌های اصلی واحد آموزش، در کمیته‌ای مرکب از نمایندگان واحدهای صفی اعم از امور تولید، کنترل کیفی، تکنولوژی و مهندسی صنایع صورت می‌گیرد. مبنای برگزاری دوره‌های آموزشی، استانداردهای آموزشی مربوط به هر شغل است که با همکاری متقابل واحد آموزش و مدیران و سرپرستان بخش‌های تولیدی (واحدهای صفی) تعیین می‌شوند و مسئول آموزش در این فراگرد، به طور عمده نقش تسهیل‌گری را دارد و ایفاگر نقش اصلی، مدیران واحدهای صفی هستند. به دلیل شرایط متلاطم محیطی، در جهت انطباق با نوآوری‌های جدید، این استانداردها به صورت دوره‌ای مورد بازنگری قرار می‌گیرد که به تناسب سرعت و شدت تغییرات محیطی، تناوب زمانی این بازنگری کوتاه‌تر می‌شود. پس از تعیین نیازهای آموزشی در واحدهای صفی، این استانداردها در کمیته آموزش (با حضور نمایندگان تمامی واحدها) مورد جرح و تعدیل قرار می‌گیرند و در نهایت به تصویب می‌رسند و عملاً شرایط یک سازمان هولوگرافیک نیز در این کمیته تحقق می‌یابد. در این استانداردها، علاوه بر دانش و توانایی‌های مربوط به شغل، با توجه به حضور نماینده واحد کنترل کیفی و نماینده مدیریت در نظام کیفیت در کمیته آموزش، توانایی‌های مورد نیاز برای اجرای سیستم‌های کیفیت، در استانداردها منظور می‌شود. همچنین نیازهای آموزشی منبعث از نوآوری‌های صنعت، در استانداردها مدنظر قرار می‌گیرند و به این ترتیب، نوعی انطباق با شرایط نوشونده در عرصه آموزش تحقق می‌یابد.

ب. گزینش و استخدام: پیش از این، کارکنان مورد نیاز واحدهای گوناگون به وسیله مدیریت امور منابع انسانی تامین می‌شدند و در اختیار آنها قرار می‌گرفتند. شاید تنها دخالتی که واحدهای تخصصی در این امر داشتند، اعلان نیازهای پرسنی بود. برای مثال واحد تولید میزان نیاز خود را طی شش ماهه آینده اعلام می‌کرد و واحد منابع انسانی پس از طی مراحل استخدامی، نیروهای مورد نیاز را جذب کرده و در اختیار آن قرار می‌داد. این رویه اکنون به کلی تغییر یافته است. آزمون‌های استخدامی اغلب به وسیله واحدهای استفاده‌کننده طراحی می‌شوند و پس از طی مراحل اولیه گزینش، نماینده یا مدیر واحد مربوطه (واحد گیرنده خدمات)، نقش اصلی را در مصاحبه استخدامی دارد. به این ترتیب نقش امور اداری و متخصصان منابع انسانی در فراگرد استخدام نیز بیشتر تسهیل‌گری و ستادی است تا اجرایی.

ج. طبقه‌بندی مشاغل و کمیته انضباطی: تیم طبقه‌بندی مشاغل که در بسیاری از تصمیم‌های مربوط به طبقات مشاغل، گروه‌های شغلی و نظایر آن، نقش تعیین‌کننده دارد، تیمی فرابخشی است که نمایندگان واحدهای صفی و مدیریت عالی در آن عضویت دارند. کمیته انضباطی نیز ترکیبی مشابه دارد.

د. ارزیابی عملکرد و مزایای متغیر: در زمینه نقش مدیران صفی در ارزیابی عملکرد و نتایج آن، باید گفت که ارزیابی عملکرد مانند بسیاری از سازمان‌های دیگر، به وسیله سرپرست مستقیم انجام می‌پذیرد و از سوی مدیران یک رده بالاتر، مورد تایید قرار می‌گیرد. با توجه به اینکه رابطه استخدامی بخش اعظم کارکنان با شرکت، قراردادی است (نه رسمی و قطعی) نتایج ارزیابی عملکرد در ادامه همکاری کارکنان تاثیر مستقیم دارد. روال کار به این ترتیب است که یک تا دو ماه قبل از اتمام قرارداد، مدیریت امور منابع انسانی، از مدیران قسمت‌ها در زمینه تمدید یا عدم تمدید قرارداد کارگران یا کارمندان تحت سرپرستی آنها استعلام می‌کند. در این فرآیند نیز، نظر مدیر صفی در زمینه تداوم یا قطع همکاری مستخدم، تعیین‌کننده است و امور منابع انسانی در این باره نقش ستادی بر عهده دارد.

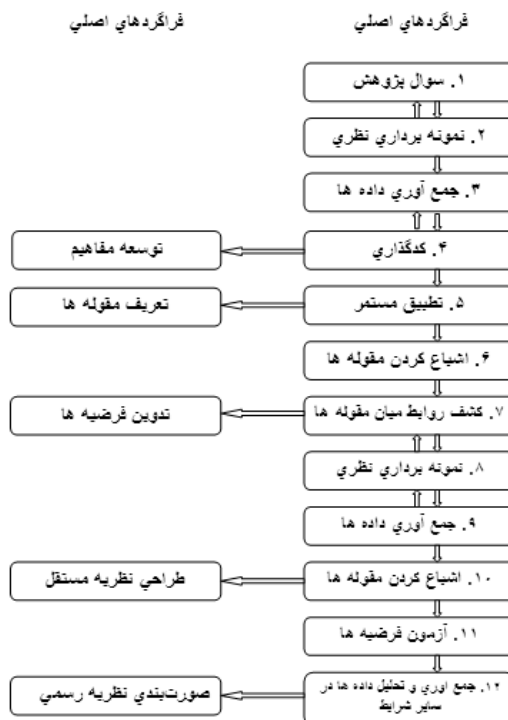
فرآیند اجرایی پژوهش

در بررسی حاضر داده‌های حاصل از مشاهده مشارکتی با استفاده از روش مبنایی یا گراند تئوری^۱ (GT) مورد تحلیل قرار گرفت. نظریه داده‌بنیاد یک روش پژوهشی عام، استقرایی و تفسیری است (Glaser & Strauss, 1967) که به پژوهشگر در حوزه‌های موضوعی گوناگون

1. Grounded Theory

امکان می‌دهد تا به جای اتکا به نظریه‌های موجود و از پیش تدوین‌شده، خود به تدوین نظریه و گزاره اقدام کند. تحلیل داده‌ها در GT طی فراگرد منظم و در عین حال مداوم مقایسه داده‌ها، صورت می‌گیرد (فراستخواه، ۱۳۸۸). نظریه‌پردازی داده‌بنیاد با بیان مسئله آغاز می‌شود و به تدوین نظریه می‌انجامد. این فرایند به اختصار در نمودار (۱) تشریح می‌شود:

بیان مسئله و تدوین پرسش‌های پژوهش: پژوهشگران نظریه برخاسته از داده‌ها مطالعه خود را با طرح پرسش‌های کلی، گسترده و باز آغاز می‌کنند که در طی فرآیند پژوهش ممکن است دستخوش تغییراتی شوند. پرسش کلی مورد بررسی این است که با چه سازوکارهایی می‌توان به تعامل بخش‌های مختلف سازمان برای طراحی و اجرای وظایف و کارکردهای منابع انسانی برای حفظ پویایی و انطباق با شرایط نوشونده محیطی دست یافت و نقش واحدهای مختلف در ایفای نقش‌های منابع انسانی چیست؟



نمودار ۱: خلاصه مراحل اجرایی پژوهش، با استفاده از نظریه داده‌بنیاد (بر اساس ذوالفقاریان و لطیفی، ۱۳۹۰)

نمونه برداری نظری: روش نمونه‌گیری نظری رایج‌ترین روش نمونه‌گیری در این روش پژوهش است. در نمونه‌گیری نظری، نمونه با هدف دستیابی به مجموعه‌ای از اطلاعات جامع و غنی انتخاب می‌شود. همچنان که داده‌ها مورد تحلیل قرار می‌گیرند، پژوهشگر از یافته‌های به دست آمده در جهت انتخاب منابع بعدی استفاده می‌کند (Goulding, 2002). در پژوهش حاضر در کنار انتخاب شرکت ریخته‌گری تراکتورسازی تبریز به عنوان جامعه مورد بررسی، داده‌های متنی مربوط به موضوع، مطالعه شد و با استفاده از روش گلوله برفی، سایر صاحب نظران این حوزه شناسایی و آرا و دیدگاه‌های آنان مورد بررسی قرار گرفت.

گردآوری و تحلیل نظام‌مند و همزمان داده‌ها: افتراق بین مراحل گردآوری و تحلیل داده‌ها که در روش‌های پژوهش سنتی مورد تاکید قرار می‌گیرد، در مطالعات نظریه داده‌بنیاد نادیده گرفته می‌شود (نوری و مهرمحمدی، ۱۳۹۰). پژوهشگران در طول بررسی‌های خود به طور مداوم همزمان با گردآوری داده‌ها به ثبت اندیشه‌ها و تفسیر خود از تعامل با داده پرداخته‌اند.

کدگذاری: تحلیل داده‌ها در نظریه داده‌بنیاد مشتمل بر مجموعه‌ای از رویه‌های نظام‌مند، اما در عین حال منعطف برای ساختن یک نظریه به شیوه استقرایی است. این فرآیند تحلیل داده‌ها از طریق فرآیند کدگذاری تحقق پیدا می‌کند. پژوهشگران در این مرحله به بخش‌های مختلف داده‌ها برچسب‌هایی اختصاص دادند (جدول ۱) و داده‌های پراکنده را در سه مرحله کدگذاری باز، محوری و انتخابی مورد تجزیه و تحلیل قرار دادند. در مرحله کدگذاری باز، مفاهیم؛ در مرحله کدگذاری محوری، مقوله‌ها و در مرحله کدگذاری انتخابی، گزاره‌ها یا قضایا شکل گرفتند.

تطبیق مستمر و اشباع مقوله‌ها: فرآیند تحلیل داده‌ها مستلزم این است که پژوهشگر، رویدادها، حوادث و فعالیت‌ها را شناسایی و به صورت پیوسته آنها را با مقوله در حال ظهور مقایسه می‌کند تا مقوله را تدوین و اشباع کند. در این مرحله به طور مستمر داده‌های حاصل از مشاهده مشارکتی با داده‌های متنی تطبیق داده شدند.

کشف روابط: در این مرحله با برقراری روابط بین مقوله‌ها در جهت یافتن بهترین و مقبول‌ترین تبیین برای مسئله پژوهش، تلاش به عمل آمد.

جدول ۲: مقوله‌بندی نقش مدیران عالی در اجرای وظایف منابع انسانی

مقوله	مفاهیم	منبع	کدها
نقش مدیران عالی	الگو بودن	آرمسترانگ، ۱۳۸۸	تعهد به نقش تعیین‌کننده منابع انسانی در پیشبرد اهداف سازمان
		Walton, 1999	ایفای نقش یک رهبر تحول‌آفرین
		Harrison, 1992	خلق فضای یادگیری
	پشتیبانی	آرمسترانگ، ۱۳۸۸	سرپرستی و تولید منابع انسانی
		Ulrich, 1997; آرمسترانگ، ۱۳۸۸	شروع فرآیند پرورش با مدیریت عالی و توقف آن با کاهش توجه و حمایت مدیریت عالی
		Walton, 1999	صرف وقت برای انتقال استراتژی شرکت به کارکنان
	خط‌مشی‌گذاری	Walton, 1999	تشخیص نیازهای حال و آتی سازمان به بهبود مهارت‌ها
		Ulrich, 1997	ترسیم چشم‌انداز سازمان
		آرمسترانگ، ۱۳۸۸	طراحی دستورالعمل تحول
	تسهیل‌گری	Walker, 1992	تغییر رویکرد نقش منابع انسانی از طرح‌ریزی به تسهیل‌کنندگی
		نگارنده (با اتکا به مشاهده مشارکتی)	انتخاب و انتصاب اعضای کمیته‌های منابع انسانی
		نگارنده (با اتکا به مشاهده مشارکتی)	برنامه‌ریزی برای آزمون‌های استخدامی و تشکیل جلسات مصاحبه استخدامی با حضور مدیران واحد خدمات‌گیرنده

جدول ۳: مقوله‌بندی نقش مدیران صف در اجرای وظایف منابع انسانی

مقوله	مفاهیم	منبع	کدها
نقش مدیران صف	مشاوره	Ulrich, 1997	لزوم توجه بیشتر مدیران صف به موضوعات منابع انسانی
		نگارنده (با اتکا به مشاهده مشارکتی)	شرکت در نشست‌ها و جلسات تعیین و بازنگری استانداردهای آموزشی
		Ulrich, 1997	پذیرش مسئولیت در قبال بهبود مستمر برنامه‌ها و عملیات منابع انسانی
		نگارنده (با اتکا به مشاهدات مشارکتی)	ایفای نقش فعال و برتر در کمیته‌های منابع انسانی
		Siugzdiniene, 2008	مشارکت در توسعه راهبردهای منابع انسانی
	حمایت‌گری	Hutchinson & Purcell, 2003	معماری برنامه‌های منابع انسانی
		Hutchinson & Purcell, 2003	تشویق کارکنان به افزایش توانایی‌هایشان
		Hutchinson & Purcell, 2003	ایجاد انگیزه در کارکنان برای رشد و یادگیری
		Hutchinson & Purcell, 2003	مذاکره با کارکنان در زمینه نقطه ضعف و قوت آنان و ارائه راهنمود
		Mccracken & Wallace, 2000	تفویض عملیات منابع انسانی به مدیران صف
		Hutchinson & Purcell, 2003	جلب رضایت کارکنان برای اجرای فعالیت‌های منابع انسانی
	مربی‌گری	Siugzdiniene, 2008	آموزش و مربیگری کارکنان
		Siugzdiniene, 2008	ارائه بازخورد به کارکنان
		Walker, 1992	لزوم تغییر رویکرد از گفتن (شیوه دستوری) به تعلیم و یادگیری
		Whittaker & Marchington, 2003; Renwick, 2002	تفویض وظایف منابع به مدیران صفی
		Siugzdiniene, 2008	ایجاد فرصت‌هایی برای آموزش مهارت‌های جدید به کارکنان
	ارزیابی	Cunningham & Hyman, 1995	اعطای پاداش به عملکرد کارکنان
		Siugzdiniene, 2008	ارزیابی دانش و مهارت کارکنان
		Siugzdiniene, 2008	تعیین معیارهای عملکرد کارکنان

جدول ۴: مقوله‌بندی نقش متخصصان منابع انسانی در اجرای وظایف منابع انسانی

مقوله	مفاهیم	منبع	کدها
نقش متخصصان منابع انسانی	مشاوره و راهنمایی	Stewart & Brown, 2009; Ulrich, 1997; Mccracken & Wallace, 2000	ایفای نقش شریک راهبردی در سازمان ادغام عملیات منابع انسانی با راهبردهای کسب‌وکار و ظهور رویکرد مدیریت راهبردی (استراتژیک) منابع انسانی
		Walton, 1999	طراحی فرآیندهای یادگیری
		نگارنده (با اتکا به مشاهدات مشارکتی)	طراحی محتوای دوره‌های آموزشی با همکاری مدیران صف
		Kulik & Bainbridge, 2006	روی آوردن حرفه‌ای‌های منابع انسانی به جنبه‌های راهبردی‌تر و بلندمدت منابع انسانی
		Stewart & Brown, 2009	طراحی سیستم ارزیابی عملکرد و سیستم پاداش
		Stewart & Brown, 2009	طراحی سیستم آموزش
	خدمت‌رسانی	Walton, 1999	ایجاد توازن بین ثبات و نوآوری
		Walton, 1999	معماری وظایف منابع انسانی
		Walton, 1999	برقراری خدمات رفاهی برای کارکنان و نظام جبران خدمت
		Stewart & Brown, 2009; Ulrich, 1997	ایجاد محیط پرنشاط برای کارکنان
		بیش، ۱۳۸۷	ایجاد توازن بین وظایف اداری و راهبردی منابع انسانی
	تسهیل‌گری	Stewart & Brown, 2009	تشخیص نیازهای حال و آتی سازمان به بهبود مهارت‌ها
		نگارنده (با اتکا به مشاهدات مشارکتی)	ایفای نقش هماهنگ‌کنندگی کمیته‌های منابع انسانی
		نگارنده (با اتکا به مشاهدات مشارکتی)	برنامه‌ریزی برای آزمون‌های استخدامی و تشکیل جلسات مصاحبه استخدامی با حضور مدیران واحد خدمات‌گیرنده
		نگارنده (با اتکا به مشاهده مشارکتی)	ایفای نقش هماهنگ‌کنندگی کمیته‌های منابع انسانی
		نگارنده (با اتکا به مشاهده مشارکتی)	برنامه‌ریزی برای آزمون‌ها و مصاحبه استخدامی با حضور مدیران صف

جدول ۵: مقوله‌بندی نقش کارکنان در اجرای وظایف منابع انسانی

مقوله	مفاهیم	منبع	کدها
نقش کارکنان	خویشتن‌پروری	Walton, 1999	توسعه بینش فردی و سازمانی
		Walton, 1999	کسب شایستگی‌ها و صلاحیت لازم برای انجام وظایف شغلی و مشارکت در اهداف شرکت
		Walton, 1999	تعهد به پرورش توانایی‌های شخصی
		Walton, 1999	کسب دانش مربوط به فناوری‌های جدید
		فروتن و همکاران، ۱۳۹۲	رابطه معنادار بین خودپرورشی کارکنان با تعهد حرفه‌ای بالا
		Walton, 1999	تعیین نیازهای آموزشی خود
	مسئولیت شخصی	Walker, 1992	لزوم تغییر رویکرد از کنترل کارکنان به مسئولیت‌پذیری آنان کارکنان
		Walton, 1999	تسهیم دانش و مهارت‌های خود با دیگران
		Walton, 1999	تعیین مسیر شغلی فردی
		فروتن و همکاران، ۱۳۹۲	شروع یادگیری از تصمیم کارکنان به خودتوسعه‌ای
	ارتقای قابلیت‌ها	Walton, 1999	توسعه بینش فردی و سازمانی
		Walton, 1999	ارتقای مهارت‌های شغلی
		Walton, 1999	ارتقای قابلیت استخدام

شکل‌گیری مفاهیم و ظهور تئوری

در مرحله کدگذاری آزاد، کدهایی نظیر موارد زیر پدیدار شدند: همکاری متخصصان منابع انسانی با واحدهای صفی جهت تعیین نیازهای آموزشی؛ ارتباط دادن داوطلبان استخدام با واحدهای ذینفع؛ ایفای نقش دبیرخانه کمیته‌های آموزش، ارزیابی عملکرد، طبقه‌بندی مشاغل و انضباطی؛ به این ترتیب مقوله «نقش تسهیل‌گری» ظهور یافت و سایر مفاهیم نیز به شیوه‌ای مشابه پدیدار شدند. با توجه به نقش‌های واحدهای گوناگون در عملیات منابع انسانی، تئوری مدیریت منابع انسانی مشارکت‌جویانه شکل گرفت.

پژوهشگران پس از مراجعه به رویکردهای نوین در نوشته‌های اندیشمندان معاصر مدیریت منابع انسانی، از قبیل اولریش، استوارت و آرمسترانگ، الگوی پیشنهادی را به حاکمیت منابع انسانی تغییر دادند.



شکل ۲: جریان تقلیل داده‌ها و رسیدن از اطلاعات به نظریه، در سه مرحله کدگذاری



شکل ۳: الگوی پیشنهادی حاکمیت منابع انسانی

نتیجه‌گیری

همزمان با تغییر در محیط کسب‌وکار، حوزه منابع انسانی نیز دستخوش تغییر و تحول می‌شود. پس از آنکه در سال ۱۹۹۷ دیو اولریش در کتاب «قهرمانان منابع انسانی»، تعبیر شریک راهبردی را برای متولیان منابع انسانی سازمان‌ها به کار برد، این واژه به سرعت رواج یافت و مورد اقبال متولیان منابع انسانی و سازمان‌ها قرار گرفت و کارکرد سنتی و بی‌رمق منابع انسانی را متحول ساخت تا آماده پذیرش مسئولیت‌های سنگین‌تر شد. روز به روز سرفصل‌هایی چون جذب، استخدام، به‌کارگیری، جبران خدمت، آموزش، پرداخت، روابط کار و ارتباطات در متون مدیریت منابع انسانی کمرنگ شده و مباحثی چون ارزش‌آفرینی منابع انسانی و ایجاد ارزش افزوده برای مشتریان و سرمایه‌گذاران، نقش راهبردی منابع انسانی در مسیر نیل به اهداف کسب‌وکار، مربیگری، دانشگاه‌سازمانی و نظایر آن جای آنها را پر کرد. واحد منابع انسانی، برای ایفای نقش‌های جدید خود مجبور بود مشارکت سایر حوزه‌ها را جلب کند و همه واحدهای سازمانی و خود کارکنان را در مسئولیت‌های منابع انسانی درگیر کند. کار تیمی، تیم‌های یادگیری، یادگیری تیمی و مدیر ارشد یادگیری، به سرعت جایگزین واژه‌های مقدس عصر مدیریت سنتی نظیر تقسیم کار، سلسله مراتب و وحدت فرماندهی شدند؛ به طوری که تام پیترز، استاد برجسته مدیریت یکی از سخت‌ترین کارها برای مدیران امروز راه، دل‌کندن از مفاهیمی می‌داند که برای عصر صنعت تجویز شده بودند. گویا گریزی از این واقعیت نیست و نمی‌توان با روش‌ها و قوانین دیروز، جامعه امروز سازمان‌ها را مدیریت کرد. از این رو، اداره امور منابع انسانی در قالب گروه یا تیمی که در آن همه واحدها احساس مسئولیت کنند و در برابر نتایج آن پاسخگو باشند، توسعه یافت و به تدریج شکل جدیدی در تناسب با عصر اطلاعات و تغییرات شتابان محیط کسب‌وکار ظهور یافت و در حال تکوین است. از این رو، دوره نگاه به واحدهای گوناگون سازمانی به صورت جزیره‌های مستقل از هم، سپری شده است و واحدهای منابع انسانی باید با جلب مشارکت مدیران سایر بخش‌های سازمان و خود کارکنان در اجرای وظایف و کارکردهای مدیریت منابع انسانی، به جای درگیر شدن مستقیم در امور اجرایی کارکنان، نقش تسهیل‌گری را در این جهت ایفا کنند و به فکر ایفای نقش راهبردی منابع انسانی باشند.

شراکت واحدهای گوناگون سازمان در امور منابع انسانی در جهت تحقق اهداف مشترک سازمان، علاوه بر کمک به انطباق سازمان‌ها با شرایط پویا و پیچیده محیطی، باعث کاهش تضاد سنتی بین صف و ستاد می‌شود. در این فراگرد، هر دو طرف شایستگی‌های منحصر به فردی برای کار مشترک به همراه خود دارند که موجب هم‌افزایی در انجام عملیات منابع انسانی می‌شود. همچنین این شراکت باعث افزایش احترام متقابل بین واحدها می‌شود و این حس در مدیران صفی ایجاد می‌شود که هیچ تحمیل ناروایی از

طرف متولیان منابع انسانی بر آنها صورت نمی‌گیرد. بنابراین استقرار رویکرد پیشنهادی این مقاله برای تمامی سازمان‌ها به ویژه شرکت‌ها و موسساتی که در محیط نامطمئن فعالیت دارند توصیه می‌شود. شایان ذکر است مفهوم حاکمیت منابع انسانی مراحل اولیه تکوین خود را می‌گذراند و از ادبیات غنی و روزآمدی برخوردار نیست؛ از این رو ظرفیت و پتانسیل لازم برای پژوهش در این حوزه برای پژوهشگران فراهم است و تلاش متخصصان حوزه منابع انسانی را در جهت غنای این مفهوم طلب می‌کند. همچنین می‌توان گفت در زمینه نحوه استقرار چنین رویکردی در سازمان‌های مختلف، پژوهشی صورت نگرفته است و آنچه در برخی شرکت‌ها مورد استفاده قرار می‌گیرد نتیجه تجربه است و لازم است دانشجویان تحصیلات تکمیلی دانشگاه‌ها به ویژه دانشجویان گرایش منابع انسانی، این مفهوم را تکاملی در مدیریت منابع انسانی و ادامه پارادایم مدیریت راهبردی منابع انسانی قلمداد کرده و جنبه‌های نظری و کاربردی آن را مورد کاوش قرار دهند.

منابع:

الف) فارسی

- آرمسترانگ، میشل (۱۳۸۳). *راهبردهای مدیریت منابع انسانی*، ترجمه دکتر خدایار ابیلی و حسن موفقی، تهران، فراه، چاپ دوم.
- آرمسترانگ، میشل (۱۳۸۸). *دستنامه مدیریت منابع انسانی*، ترجمه حسین پهلوانیان و همکاران، یزد، نیکوروش، چاپ اول.
- اولریش، دیو (۱۳۸۹). *رهبری منابع انسانی*، ترجمه بهروز قلیچلی، موسسه مطالعات و بهره‌وری منابع انسانی، چاپ اول.
- بینش، مسعود (۱۳۸۷). *منابع انسانی در صحنه، ماهنامه تدبیر*، شماره ۲۰۰، دی ماه، ۵۶-۶۰.
- دانایی‌فرد، حسن (۱۳۸۴). *تئوری پردازی با استفاده از رویکرد استقرایی: راهبرد مفهوم‌سازی بنیادی، دوماهنامه علمی- پژوهشی دانش و رفتار*، شماره ۱۱، صص ۷۰-۵۷.
- ذوالفقاریان، محمدرضا و لطیفی، میثم (۱۳۹۰). *نظریه‌پردازی داده‌بنیاد با NVivo8*، تهران، دانشگاه امام صادق (ع)، چاپ اول.
- سرلک، محمدعلی (۱۳۸۷). *سازمان‌های عصر دانش*، تهران، دانشگاه پیام نور، چاپ اول.
- عباسی، رسول؛ باباشاهی، جبار؛ افخمی‌اردکانی، مهدی؛ فراهانی، داود (۱۳۹۲). *بررسی تاثیر انعطاف‌پذیری منابع انسانی بر کارآفرینی سازمانی: تبیین نقش میانجی فرهنگ انطباق‌پذیری*، *فصلنامه مدیریت فرهنگ سازمانی*، دوره یازدهم، شماره اول، صص ۸۷-۱۰۵.
- فراستخواه، مقصود (۱۳۸۸). *آینده‌شناسی درباره کیفیت آموزش عالی ایران؛ مدلی برآمده از نظریه مبنایی*،

فصلنامه پژوهش و برنامه‌ریزی در آموزش عالی، شماره ۵۰، صص ۶۷-۹۵.
 فروتن، زهرا؛ آذر، عادل؛ علیاحمدی، سیدعلی‌اکبر؛ مبارکی، حسین و عسگری‌نژاد، منیره (۱۳۹۲). بررسی رابطه عوامل فردی و سازمانی با رفتار خودتوسعه‌ای پرستاران، فصلنامه مدیریت پرستاری، سال دوم، دوره دوم، شماره دوم، تابستان، صص ۹-۱۸.
 منوریان، عباس (۱۳۷۹). از دولت خوب تا حکومتداری خوب، فصلنامه فراگرد مدیریت و توسعه، دوره ۱۴، شماره ۲ و ۳، صص ۹-۲۵.
 نوری، علی و مهرمحمدی، محمود (۱۳۹۰). الگویی برای بهره‌گیری از روش نظریه برخاسته از داده‌ها در پژوهش‌های تربیتی، فصلنامه مطالعات برنامه درسی ایران، سال ششم، شماره ۲۳، زمستان ۱۳۹۰، صص ۳۵-۸.
 والتون، جان (۱۳۸۸). پرورش راهبردی منابع انسانی، ترجمه دکتر ناصر میرسپاسی و داریوش غلامزاده، تهران، آهار، چاپ اول.

(ب) انگلیسی

- Bevan, S. & Hayday, S. (1994). *Towing the Line: Helping Managers to Manage People*. Brighton: Institute of Manpower Studies. No. 254
- Chandra Mo uli, V.V & Veena, V. (2012). HR and Governance, www. visisht.com, Accessed 29/02/2012
- Cunningham, I. & Hyman, J. (1999). Devolving Human Resources Responsibilities to the line. *Personnel Review*, 28 (1/2).
- Depew, Karen (2010). *The Adaptive Organization*, Bridge to Integrated Marketing & Fundraising Conference Program Grid, July 28.
- Francis, H.; Keegan, A. (2006). The Changing Face of HRM: in search for balance, *Human Resource Management Journal*. 16(3), p.p. 231-249,
- Glaser, B. & Strauss, A. (1967). *The Discovery of the Grounded Theory: Strategies for Qualitative Research*, NewYork. Aldine de Gruyter.
- Goulding, C. (2002). *Grounded Theory: A Practical Guide for Management, Business and Market Researchers*. London: Sage.
- Harrison, R. (1992). *Employee Development*. London: IPD.
- Hutchinson, S. & Purcell, J. (2007). Front-line Managers as Agents in the HRM-performance Causal Chain: Theory, Analysis and Evidence. *Human Resource Management Journal*, 17(1), pp. 3-20.
- Kapoor, SHubir; Gresh, Donna; Schiefer, Josef; Chowdhary, Pawan & Buckley, Ste-ve (2003). *Visual Analysis for sense-and-Respond Enterprise*, IBM T.J. Watson Research Center, 1101 Kitchawan Road, Yorktown Heights, NY 10598, USA.
- Kenney, Steven (2009). The Adaptive Organization, Fostering change in five areas, Toffler Association. www.Toffler.com.

- Kulik, C. T. & Bainbridge, H. T. (2006). HR and the line: The Distribution of HR Activities in Australian Organizations. *Asia Pacific Journal of Human Resources*, 44(4).
- Mabey, C. & Salman, G. (1995). *Training and Development Strategies*, in Mabet and Salman, *Strategic Human Resource Management*. Oxford: Blackwell
- Mccracken, M. & Wallace, M. (2000). Exploring Strategic Maturity in HRD – Rhetoric, Aspiration or Reality? *Journal of European Industrial Training*, 24(8).
- Meggison, D.; Joy-Matthews, J. & Banfield, P. (1993) *Human Resource Development*, London: Kogan Page.
- Mouli, V. Chandra & Veena, V. (2003). *Human Resource and Governance*, Visisht Corporate Growth Associates Pvt. Ltd., Hyderabad.
- Renwick, D. (2002). Line manager involvement in HRM: an inside view. *Employee Relations*, 25(3), pp. 262-280.
- Shubir, Kapoor; Gresh, Donna; Schiefer, Josef; Chowdhary, Pawan & Buckley, Steve (2003). *Visual Analysis for a Sense-and-Respond Enterprise*, IBM T.J. Watson Research Center, 1101 Kitchawan Road, Yorktown Heights, NY 10598, USA.
- Siugzdiniene, J. (2008). *Human Resource Development System in the Context of Public Management Reform*. Doctoral dissertation. Kaunas: Kaunas University of Technology.
- Smit, B. & Pilifosova, O. (2001). *Adaptation to Climate Change in the Context of Sustainable Development and Equity*, In: J. J. McCarthy, O. F. Canziani, N. A. Leary, D. J. Dokken & K. S. White (eds.).
- Stewart, G. L. & Brown, K. G. (2009). *Human Resource Management: Linking Strategy to Practice*. New York: John Wiley.
- Ulrich, D. (1997). *Human resource champions: the next agenda for adding value and delivering results*. Cambridge and Boston: Harvard University Press.
- Verbruggen, Bas. (2005). *The Adaptive Enterprise*, Master Thesis, Radboud University Nijmegen, faculty of Science, mathematics and computer science.
- Volberda, H.W. (1998). *Building the Flexible Firm*, New York: Oxford University Press, P. 93.
- Walker, R. (1992). Rank Xerox-Management Revolution, *Long Range Planning*, 25(1), pp. 2-9.
- Walton, John (1999). *Strategic Human Resources Development*. Harlow: Pearson Education Limited.
- Whittaker, S. & Marchington, M. (2003). Devolving HR Responsibility to the Line: Threat, Opportunity or Partnership? *Employee Relations*, 25(3). pp. 245-261.



عنوان مقاله: بررسی تاثیر فعاليت‌های مدیریت دانش بر نوآوری با تعديل گری عوامل سازمانی - انسانی و فناوری اطلاعات

علیرضا خوراکیان^۱ - مصطفی جهانگیر^۲ - مرضیه فروتن^۳ - منصوره دهقان‌بنادکی^۴

دریافت: ۱۳۹۲/۸/۱۹

پذیرش: ۱۳۹۳/۹/۲۳

مقاله برای اصلاح به مدت یک ماه و ۷ روز نزد پدیدآوران بوده است.

چکیده:

عوامل اثرگذار در تاثیر فعاليت‌های مدیریت دانش بر نوآوری را می‌توان در دو دسته عامل‌های سازمانی-انسانی شامل فرهنگ سازمانی دانش‌محور، رهبری دانش‌گرا و مدیریت منابع انسانی دانش‌بنیان و عامل فناوری اطلاعات دسته‌بندی کرد. هدف پژوهش حاضر تعیین نقش تعديل گری عوامل سازمانی - انسانی و فناوری اطلاعات در تاثیر فعاليت‌های مدیریت دانش بر نوآوری است. نوع این پژوهش، کاربردی و روش آن، پیمایشی است، که در آن از پرسشنامه برای جمع‌آوری اطلاعات استفاده شده است. جامعه آماری آن، شرکت‌های دانش‌بنیان شهر مشهد هستند که در پارک علم و فناوری و مرکز رشد دانشگاه فردوسی مشهد مستقر هستند. بر اساس طرح نمونه‌گیری تصادفی از میان ۱۲۵ شرکت دانش‌بنیان فعال، تعداد ۸۹ شرکت به عنوان نمونه انتخاب شدند. برای آزمون فرضیه‌ها از روش رگرسیون چندگانه استفاده شده است. نتایج به‌دست‌آمده نشان می‌دهد، اگر چه فعاليت‌های مدیریت دانش بر نوآوری تاثیر مثبت دارند، اما وقتی متغیرهای تعديل گری مانند عامل‌های سازمانی-انسانی برای غلبه بر موانع انسانی نوآوری و مدیریت دانش و عامل فناوری اطلاعات به عنوان توانمندساز مدیریت دانش و نوآوری حضور دارند، سازمان می‌تواند به سطوح بالاتر نوآوری دست یابد.

کلیدواژه‌ها: مدیریت دانش، نوآوری، فرهنگ سازمانی
دانش‌محور، رهبری دانش‌گرا، مدیریت منابع انسانی
دانش‌بنیان، فناوری اطلاعات.

۱. استادیار گروه مدیریت، دانشکده علوم اداری و اقتصادی، دانشگاه فردوسی مشهد (نویسنده مسئول)
a.khorakian@um.ac.ir
۲. دانشجوی دکترای مدیریت، دانشکده علوم اداری و اقتصادی، دانشگاه فردوسی مشهد
mjahangir@stu.um.ac.ir
۳. کارشناسی مدیریت اجرایی، دانشگاه پیام نور مشهد
foroutan.mf@gmail.com
۴. کارشناسی ارشد مدیریت اجرایی، دانشکده علوم اداری و اقتصادی، دانشگاه فردوسی مشهد
dehghan.mansoure@yahoo.com

مقدمه

به دلیل تغییرات سریع و رقابت شدید در بازار، سازمان‌های امروزی به ویژه شرکت‌های دانش‌بنیان به نوآوری‌های سریع و مداوم نیاز دارند (Tsai, 2011). شرکت‌هایی که نتوانند به‌طور مستمر محصولات و خدمات نوآورانه به بازار عرضه کنند، محکوم به شکست خواهند بود. شرکت‌هایی بودند که به رغم جایگاه خوبی که در بازار داشتند به دلیل ضعف در نوآوری، دچار افول و حتی شکست شده‌اند. شرکت‌های دانش‌بنیان بدون نوآوری مستمر، نمی‌توانند رضایت مشتریان فعلی خود را به‌دست آورند و وفاداری آنها را حفظ کنند. علاوه بر آن در جذب مشتریان جدید نیز ناموفق خواهند بود، زیرا مشتریان در بازار پرقابلیت کنونی به سمت استفاده از محصولات و خدمات نوآورانه گرایش دارند.

در شرکت‌های دانش‌بنیان، دانش به عنوان مهم‌ترین منبع استراتژیک، عامل بقای بلندمدت شرکت و کسب مزیت رقابتی حاصل از نوآوری محسوب می‌شود (Deeds & Decarolis, 1999). با توجه به این‌که فعالیت شرکت‌های دانش‌بنیان، تخصصی و مبتنی بر دانش و فناوری است، اهمیت مدیریت دانش در بهبود عملکرد نوآوری در این شرکت‌ها بالاست. سازمان‌ها از فرآیندهای مشخصی برای مدیریت دانش استفاده می‌کنند. یکی از متداول‌ترین آنها، فرآیندی است که از فعالیت‌های کسب دانش^۱، نگهداری دانش^۲، اشتراک دانش^۳ و به‌کارگیری دانش^۴ تشکیل شده است. کسب دانش، شامل استخراج دانش‌های ضمنی کارکنان، استخراج دانش‌های آشکار سازمان، توسعه دانش‌های موجود و کسب دانش‌های جدید از منابع بیرونی است. نگهداری دانش، شامل تدوین، ذخیره‌سازی و سازماندهی دانش‌هاست. اشتراک دانش، توزیع، انتشار و تبادل دانش بین افراد و گروه‌های کاری است و در نهایت به‌کارگیری دانش، اشاره به این مطلب دارد که دانش‌های به‌دست آمده و جمع‌آوری شده، در سازمان مورد استفاده و بهره‌برداری قرار گیرد (جهانگیر و فروتن، ۱۳۹۰).

مدیران اقدامات متعددی انجام می‌دهند تا به‌طور مستمر، نوآوری را از طریق فعالیت‌های مدیریت دانش بهبود بخشند. اما اغلب در استفاده از مدیریت دانش در جهت نوآوری در سازمان

1. Knowledge Acquisition
2. Knowledge Storage
3. Knowledge Sharing
4. Knowledge Exploitation

شکست می‌خورند (Radaelli *et al.*, 2011). زیرا فعاليت‌های مدیریت دانش به تنهایی برای دستیابی به نوآوری در شرکت‌های دانش‌بنیان کافی نیست. در این راستا عواملی وجود دارند که تاثیر فعاليت‌های مدیریت دانش بر نوآوری را تعديل می‌کنند. بر اساس پژوهش‌های پیشین، مهم‌ترین عواملی که نقش تعديل‌گری در تاثیر فعاليت‌های مدیریت دانش بر نوآوری دارند، در دو دسته عوامل سازمانی-انسانی و فناوری اطلاعات قرار می‌گیرند (Mehta, 2008).

مطالعه بالینگر و اسمیت^۱ (۲۰۰۱) نشان می‌دهد رفتار انسان کلید موفقیت یا شکست فعاليت‌های مدیریت دانش است، از این‌رو، سه عامل سازمانی-انسانی برای موفقیت مدیریت دانش مطرح می‌شود: فرهنگ سازمانی دانش‌محور^۲، رهبری دانش‌گرا^۳ و مدیریت منابع انسانی دانش‌بنیان^۴. فرهنگ سازمانی به کنترل رفتار کارکنان می‌انجامد، بنابراین سازمان‌ها باید مجموعه‌ای از ارزش‌ها که رفتارها را تحت تاثیر قرار می‌دهند و برای به اشتراک‌گذاری دانش در بین کارکنان تمایل ایجاد می‌کنند را به وجود آورند (Alavi, Kayworth & Leidner, 2006). به علاوه، رهبران باید کارکنان خود را برانگیزند تا به صورت داوطلبانه تجربیات و مهارت‌های خود را در سازمان به اشتراک بگذارند. در این حالت، نقش‌های تسهیل‌گری و مربیگری رهبری باید توسعه یابد (Yang, 2007). در کنار آن، فعاليت‌های مدیریت منابع انسانی مانند آموزش، کار تیمی یا مشوق‌ها باید اجرا شوند تا اشتراک و ایجاد دانش در سازمان‌ها پرورش یابند (Chen & Huang, 2009). و در نهایت از ابزارهای فناوری اطلاعات برای تسهیل و خودکارسازی فرآیندهای مدیریت دانش و نوآوری استفاده شود. بنابراین، اگر سازمان از فعاليت‌های مدیریت منابع انسانی دانش‌بنیان استفاده کند، فرهنگ سازمانی دانش‌محور را توسعه دهد و از یک سبک رهبری دانش‌گرا پیروی کند، و در کنار آن از فناوری اطلاعات نیز به عنوان یک عامل تسهیل‌گر فناوری‌مدار استفاده کند، تاثیر فعاليت‌های کسب، نگهداری، اشتراک و به‌کارگیری دانش بر نوآوری بیشتر خواهد بود (Donate & Guadamillas, 2011).

شرکت‌های دانش‌بنیان شهر مشهد که در مرکز رشد دانشگاه فردوسی مشهد و پارک علم و فناوری خراسان رضوی مستقر هستند، نیز همانند سایر شرکت‌های دانش‌بنیان به نوآوری مستمر نیاز دارند. ولی برخی از این شرکت‌ها که با ایده نوآورانه‌ای کار خود را آغاز می‌کنند، بعد از مدتی به دلیل ضعف در عملکرد نوآوری، با از دست دادن مزیت رقابتی، از سایر رقبای خود در بازار جا می‌مانند و یا از جلب رضایت مشتریان فعلی و جذب مشتریان جدید ناتوان می‌شوند. علت بروز

1. Bollinger & Smith
2. Knowledge-Centered Culture
3. Knowledge-Oriented Leadership
4. Knowledge-Based Human Resource Management

مشکل حاضر این است که این شرکت‌ها برای دستیابی به نوآوری بیشتر از طریق مدیریت دانش، به عوامل سازمانی - انسانی و فناوری اطلاعات که تاثیر فعاليت‌های مدیریت دانش بر نوآوری را تعديل می‌کنند، توجه نمی‌کنند. بنابراین، مسئله اصلی این پژوهش عبارت است از: به چه میزان عوامل سازمانی - انسانی و فناوری اطلاعات تاثیر مدیریت دانش بر نوآوری در شرکت‌های دانش‌بنیان شهر مشهد را تعديل می‌کند؟

مبانی نظری پژوهش

نوآوری

نوآوری دارای اهمیت بسیاری برای شرکت‌ها و سازمان‌ها به ویژه شرکت‌های دانش‌بنیان است زیرا می‌تواند مزیت رقابتی پایدار را برای آنها فراهم کند (Weerawardena, O'cass & Julian, 2006). بسیاری از سازمان‌ها در محیط رقابتی با مشکلات زیادی مواجه هستند و این مشکلات به علت سرعت بالای تغییرات در محیط است. در همین راستا مدیران و کارکنان باید از قدرت خلاقیت و نوآوری در جهت تطبیق و هماهنگ شدن با تغییرات سریع استفاده کنند (Damanpour, 1991). در ادبیات نوآوری تعاریف مختلفی از آن ارائه شده است. در پژوهش ون دون، پول و آنجل (۲۰۰۰) نوآوری «فرآیند ارائه و به‌کارگیری ایده‌های جدید و نو در عمل» تعریف شده است. پژوهش بیتز و خاساونه^۲ (۲۰۰۵) نوآوری را پذیرش یا خلق ایده‌های جدید در سازمان و کاربرد این ایده‌ها در توسعه و اصلاح محصولات، خدمات، رویه‌ها و فرآیندهای کاری می‌داند.

فعالیت‌های مدیریت دانش

تلاش‌های اخیر در علم مدیریت به دنبال توسعه دیدگاه دانش‌بنیان از سازمان است که ایجاد، یکپارچه‌سازی و به‌کارگیری دانش را به عنوان فلسفه وجودی سازمان در نظر می‌گیرد (Nonaka, 1994). دیدگاه دانش‌بنیان بر مبنای دیدگاه منبع‌محور سازمان استوار شده است که بر دارایی‌های استراتژیک به عنوان منبع اصلی مزیت رقابتی تمرکز می‌کند (Amit & Schoemaker, 1993). بر اساس دیدگاه دانش‌بنیان، دانش مهم‌ترین منبع استراتژیک است، زیرا منابع دانشی، زمینه شکل‌گیری محصولات و خدمات سازمان است (Zack, McKeen & Singh, 2009). مدیریت دانش در سازمان‌ها طی فرآیند مشخصی انجام می‌شود. این فرآیند، شامل چهار فعالیت کسب دانش، نگهداری دانش، اشتراک دانش و

1. Van de Ven, Poole & Angle
 2. Bates & Khasawneh

به کارگیری دانش است. کسب دانش، شامل استخراج دانش‌های پنهان و آشکار سازمان و کارکنان آن و توسعه این دانش‌هاست. منظور از نگهداری دانش، ذخیره‌سازی، طبقه‌بندی و سازماندهی دانش‌هاست. اشتراک دانش، تبادل دانش در بین کارکنان و بخش‌های مختلف سازمان است. و به کارگیری دانش، استفاده از دانش در جهت نوآوری و بهبود عملکرد سازمان است (جهانگیر و فروتن، ۱۳۹۰).

فعالیت‌های مدیریت دانش و نوآوری

دانش به عنوان اساس و مهم‌ترین عامل رقابت مطرح شده است و در کنار دانش، نوآوری نیز به عنوان مهم‌ترین عامل جهت بقای شرکت‌ها، شناخته شده است. در ادبیات مرتبط با نوآوری، دانش به عنوان یکی از مهم‌ترین اجزای فرآیند خلق نوآوری مطرح شده است و اهمیت مدیریت دانش و رابطه آن با نوآوری به طور گسترده تایید شده است (Galunic & Rodan, 1997). مدیریت موثر دانش ارتباطات دانشی را آسان می‌کند و عملکردهای نوآورانه را از طریق توسعه بینش‌ها و توانایی‌های جدید افزایش می‌دهد. به همین جهت فعالیت‌های مدیریت دانش جهت تشویق نوآوری ضروری به نظر می‌رسد. در این راستا اولین وظیفه شرکت‌های نوآور ترکیب مجدد دانش و منابع موجود و کشف دانش جدید جهت دستیابی به نوآوری است (Nonaka & Takeuchi, 1995).

عوامل تعدیل‌گر در تاثیر فعالیتهای مدیریت دانش بر نوآوری

پژوهش‌ها نشان داده است که فعالیتهای مدیریت دانش به تنهایی برای دستیابی به نوآوری کافی نیستند. در این راستا عواملی وجود دارند که تاثیر فعالیتهای مدیریت دانش بر نوآوری را تعدیل می‌کنند. به عبارت دیگر برای این که بتوان از طریق فعالیتهای مدیریت دانش به نوآوری دست یافت، باید به عوامل پشتیبان این فعالیتهای شامل عوامل سازمانی - انسانی و فناوری اطلاعات توجه ویژه‌ای شود (Mehta, 2008). عوامل سازمانی - انسانی به عنوان ابزارهای حمایتی شناخته می‌شوند که سازمان‌ها به منظور متعهد کردن افراد به جاری‌سازی مدیریت دانش از آنها استفاده می‌کنند. این عوامل عبارتند از: فرهنگ سازمانی دانش‌محور، رهبری دانش‌گرا و مدیریت منابع انسانی دانش‌بنیان (Davenport & Prusak, 1998). عامل فناوری اطلاعات نیز شامل نرم‌افزارها و سامانه‌هایی می‌شود که به سازمان‌ها برای جمع‌آوری، سازماندهی، دسترسی، انتقال و استفاده از دانش کمک می‌کنند (Mehta, 2008).

فرهنگ سازمانی دانش محور

فرهنگ سازمانی به عنوان مجموعه‌ای از قوانین، ارزش‌ها و باورهایی که بین اعضای سازمان مشترک است، تعریف می‌شود (Schein, 1985). پژوهش‌های فرهنگ سازمانی و مدیریت دانش، روی ارزش‌هایی که باعث تشویق و ترغیب خلق یا اشتراک دانش می‌شوند، تمرکز دارد (Alavi et al., 2006). در پژوهش دی تین و جکسون^۱ (۲۰۰۱) به این نکته اشاره می‌شود که اگر محیطی افراد را به اشتراک دانش تشویق کند در حالی که انگیزه‌های لازم را فراهم نکرده است، فرآیند اشتراک دانش در آن سازمان به شکست می‌انجامد. نتایج پژوهش گلد، مالهورتا و سگارس^۲ (۲۰۰۱) حاکی از این است که سازمان‌هایی که برای بازبودن و اعتماد سازمانی ارزش قائلند، آمادگی توسعه رفتارهایی که از طریق آن کارمندان ایده‌ها و دانش خود را به اشتراک می‌گذارند، دارند، به این طریق کارمندان می‌توانند نوآورتر باشند و به تغییرات و فرصت‌های جدید بازار به راحتی و با سرعت بیشتری پاسخ دهند. در مطالعه دیوید و فیپی^۳ (۲۰۰۰) ارزش‌های فرهنگی متعددی برای تشویق کارکنان به ایجاد، انتقال و استفاده از دانش، شناسایی شده است. آنها معتقدند، درحالی‌که اعتماد و همکاری باعث می‌شود کارمندان، دانش خود را به اشتراک بگذارند، سیستم‌های ارزشی که قدرت فردی و رقابت را برجسته می‌سازند، مانع اشتراک دانش می‌شوند. در پژوهشی لی و چوی^۴ (۲۰۰۳) بر این باورند که بین فرهنگ سازمانی به عنوان مجموعه‌ای از ارزش‌ها شامل همکاری، اعتماد و یادگیری و بهبود فرآیند خلق دانش رابطه مثبتی وجود دارد. همچنین فرهنگ سازمانی دانش محور بر روی اثربخشی مدیریت دانش تاثیر مثبت و مستقیمی دارد (Lee & Choi, 2003)، و به صورت غیرمستقیم، نقشی واسط برای یادگیری مشارکتی و همکارانه برای نوآوری‌های بیشتر (Janz & Prasarnphanich, 2003) و نقشی تعدیل‌گر برای بهبود اثربخشی فناوری‌های مدیریت دانش ایفا می‌کند (Alavi et al., 2006).

از بین ارزش‌های مختلف فرهنگ سازمانی، ترویج فرهنگ گشودگی، یادگیری، اشتراک دانش و اعتمادمحوری در سازمان، نقش بسزایی در تسهیل مدیریت دانش دارد. وجود فرهنگ گشودگی، مرزهای درون سازمانی را حداقل می‌سازد و فضایی را ایجاد می‌کند که در آن افراد آزادند که تجربه، ریسک و اشتباه کنند و همه اینها موجب تشویق یادگیری و تبادل دانش می‌شود. وجود فرهنگ یادگیری، توانایی سازمان در خلق دانش جدید را افزایش می‌دهد. سازمان‌ها با تاکید بر یادگیری، به کارکنان‌شان کمک می‌کنند که نقش فعال‌تری در خلق دانش ایفا کنند. با فرهنگ اشتراک

1. DeTienne & Jackson
2. Gold, Malhotra & Segars
3. David & Fahey
4. Lee & Choi

دانش، افراد ایده‌ها و بینش‌های خود را با دیگران به اشتراک می‌گذارند. زیرا به جای این که مجبور به این کار باشند، آن را یک فرآیند طبیعی می‌دانند. وقتی که فرهنگ اعتمادمحوری در روابط میان اعضای سازمان وجود داشته باشد، افراد تمایل بیشتری به تبادل دانش دارند و افزایش تبادل دانش در اثر اعتماد متقابل، نیز موجب خلق دانش می‌شود (منوریان، عسگری و آشنا، ۱۳۸۶). به طور کلی، موضوع تمامی مطالعات فوق، تاکید بر این نکته است که فرهنگ سازمانی دانش محور بر توسعه مدیریت دانش و نتایج حاصل از آن مانند بهبود قابلیت نوآوری اثر می‌گذارد.

رهبری دانش‌گرا

رهبران در مدیریت دانش نقش مهمی ایفا می‌کنند (Nonaka & Takeuchi, 1995). در این نقش، رهبران بر تشویق اعضای سازمان برای انتقال داوطلبانه دانش و استفاده مستمر از استعداد و تجربه به منظور خلق دانش سازمانی تاکید دارند (Yang, 2007). رهبران باید با تسهیل اشتراک دانش به پیشبرد مدیریت دانش در سازمان کمک کنند (Haas & Hansen, 2005). در پژوهشی وون کرووک، نوناکا و رچستینر^۱ (۲۰۱۲) مطالعات خود در مورد نقش رهبری در مدیریت دانش را به دو نظریه سبک رهبری و نظریه تجویزی برای اقدامات رهبری تقسیم کردند. نظریه سبک رهبری، دارای این فرض است که برای پشتیبانی از فعالیت‌های مدیریت دانش، سبک‌هایی خاص از دیگر سبک‌ها مناسب‌تر هستند، به طور مثال رهبران با نقش‌هایی چون نوآور، مربی یا تسهیل‌گر دارای ویژگی‌هایی هستند که با اشتراک دانش در سازمان رابطه مثبتی دارند. سبک‌هایی با رویه‌ها و سیاست‌های سختگیرانه در مقایسه با سبک‌هایی که بر اساس تعامل انسانی، وابستگی، روحیه، انسجام و هماهنگی محیط کار بنا نهاده شده‌اند، کمتر از مدیریت دانش حمایت می‌کنند (Yang, 2007). جمع‌بندی مطالعات فوق، نشان‌دهنده نقش مهم رهبری دانش‌گرا در تسهیل فعالیت‌های مدیریت دانش و حاصل آن یعنی بهبود نوآوری در سازمان است.

مدیریت منابع انسانی دانش‌بنیان

مدیریت منابع انسانی با سیاست‌ها، رویه‌ها و سیستم‌هایی که یک سازمان برای نفوذ در رفتار، نگرش و عملکرد کارکنان استفاده می‌کند، مرتبط است (Gloet & Berrell, 2003). برخی از مطالعات به بررسی پیکربندی مدیریت منابع انسانی که متناسب با استراتژی‌های خاص مدیریت دانش است، می‌پردازند (Mehta, 2008). مطالعات دیگر به استفاده سازمان از

1. Von Krogh, Nonaka & Rechsteiner

مدیریت منابع انسانی به عنوان زیرساختی برای حمایت از فعالیت‌های مدیریت دانش اشاره می‌کنند (Gold; Malhotra & Segars, 2001). سازمان می‌تواند محیطی فراهم کند که با استفاده از شیوه‌هایی مانند کار گروهی، ارزیابی عملکرد گروهی یا سیستم‌های پاداش و جبران خدمات منجر به کسب، نگهداری، اشتراک و به‌کارگیری دانش شود (Brewer & Brewer, 2010). پژوهشگرانی همچون کوریه و کرین^۱ (۲۰۰۳) بر نقش شیوه‌های مدیریت منابع انسانی مانند پیشرفت شغلی همراه با کار گروهی تاکید دارند تا بر موانع فرهنگی برای بهبود اشتراک دانش غلبه کنند. به طور کلی، مطالعات انجام‌شده تعاملات مثبت میان مولفه‌های مدیریت دانش و مدیریت منابع انسانی دانش‌بنیان را نشان می‌دهد.

فناوری اطلاعات

در سال‌های اخیر پیشرفت‌های زیادی در زمینه فناوری اطلاعات به وجود آمده است که امکانات جدیدی را برای فرآیند مدیریت دانش به وجود آورده است. فناوری اطلاعات به شیوه‌های مختلفی فرآیند مدیریت دانش را تحت تاثیر قرار می‌دهد. تسهیل فرآیند جمع‌آوری، ذخیره و تبدیل دانش و ایجاد شبکه ارتباطی بین بخش‌های مختلف سازمان جهت اشتراک دانش تعدادی از این شیوه‌ها هستند (Lee & Choi, 2003). فناوری‌های اطلاعاتی و ارتباطی مختلفی در مدیریت دانش کاربرد دارند. شبکه‌های کامپیوتری دسترسی به پایگاه‌های داده‌ای را که دربرگیرنده بسیاری از اطلاعات الکترونیکی سازمان به عنوان مواد خام برای دانش است فراهم می‌آورد. سیستم‌های مدیریت اسناد، ابزارهای مدیریتی را برای تسهیل ایجاد و مدیریت اسناد، مانند طبقه‌بندی اسناد فراهم می‌آورند. گروه‌افزارها دانش ضمنی افراد و گروه‌ها را در اختیار می‌گذارند. سیستم‌های جریان کار که دانش مورد استفاده در فرآیند کسب و کار سازمان را در اختیار گرفته و کدگذاری می‌کنند (رادینگ، ۱۳۸۶).

همچنین از آنجا که چرخه عمر محصولات و خدمات به سرعت در حال کوتاه‌تر شدن هستند و تکنولوژی‌های جدید با سرعت روزافزونی متولد می‌شوند، شرکت‌ها معمولاً تحت فشار قرار دارند تا به سرعت هر چه تمام‌تر به نوآوری دست یابند. زمان ورود به بازار و لحظه معرفی محصول جدید به بازار، عوامل اساسی در رقابت هستند. فناوری اطلاعات در مدیریت نوآوری، نقش عمده‌ای ایفا می‌کند. فناوری اطلاعات بر ایده‌های تولید محصول جدید، نوآوری در فرآیند تولید، کوتاه کردن و بهینه‌سازی فرآیند توسعه محصولات جدید، کوتاه کردن و بهینه‌سازی فرآیند تغییر در طراحی محصول و سهولت

1. Currie & Kerrin

دسترسی مشتریان شرکت به محصول جدید اثر می‌گذارد (Karadal & Saygin, 2011).

پیشینه پژوهش

یوسفی، فیضی و سلیمانی (۱۳۹۰) در پژوهشی به بررسی میزان تاثیر مدیریت دانش بر نوآوری در میان مدیران و کارکنان شرکت‌های فناوری مستقر در پارک علم و فناوری دانشگاه ارومیه پرداخته‌اند. این پژوهش از نظر هدف کاربردی و از نظر ماهیت از نوع توصیفی و همبستگی است. یافته‌های پژوهش نشان‌دهنده وجود رابطه معنادار میان مدیریت دانش و نوآوری (محصول، فرآیند، تدریجی و بنیادی) است بنابراین توجه بیشتر شرکت‌ها به مدیریت دانش، باعث افزایش نوآوری در آنها خواهد شد.

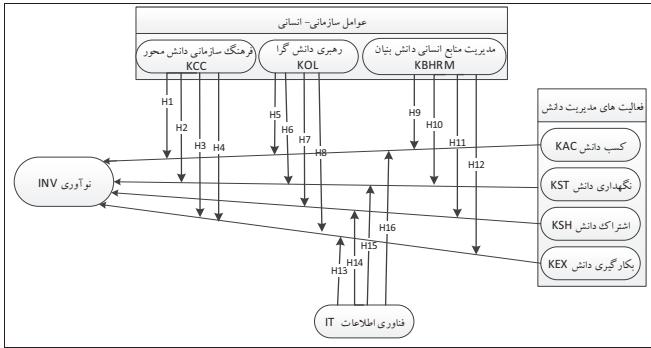
هادیزاده‌مقدم، قلیچ‌لی و محبی (۱۳۹۲) در مقاله‌ای با عنوان «بررسی رابطه بین تسهیم دانش و نوآوری در سازمان‌های خدمات مالی: بانک رفاه کارگران» هدف اصلی پژوهش خود را سنجش رابطه بین تسهیم دانش و نوآوری عنوان کرده‌اند. در این پژوهش از ابزار پرسشنامه در میان ۹۶ نفر از کارکنان در بانک رفاه کارگران استفاده شده است. در سطح اطمینان ۹۵ درصد، نتایج نشان‌دهنده وجود رابطه معنادار و مثبت میان تسهیم دانش و نوآوری است. علاوه بر آن، نتایج مشابه میان متغیرهای تسهیم دانش آشکار، تسهیم دانش پنهان، تسهیم دانش استراتژیک، تسهیم دانش کارشناسی با نوآوری مشاهده شد.

مورا و همکاران^۱ (۲۰۱۳) در مطالعه‌ای به ترویج رفتار نوآورانه کارکنان از طریق رفتار اشتراک دانش با نقش تعدیل‌گری سرمایه اجتماعی پرداخته‌اند. نتایج این پژوهش که با روش رگرسیون SUR انجام شده است، نشان می‌دهد رفتار اشتراک دانش بر روی نوآوری اثر مثبت دارد؛ اشتراک‌گذاری بهترین شیوه‌ها و اشتراک‌گذاری اشتباهات محرک نوآوری است و درک افراد از سرمایه اجتماعی، رابطه میان رفتار اشتراک دانش و رفتار نوآورانه را تعدیل می‌کند.

مدل مفهومی پژوهش

جمع‌بندی مبانی نظری و پیشینه پژوهش نشان‌دهنده تاثیر فعالیت‌های مدیریت دانش بر نوآوری و نقش تعدیل‌گری فرهنگ سازمانی، رهبری، مدیریت منابع انسانی و فناوری اطلاعات در آن است. به این صورت مدل مفهومی این پژوهش در شکل (۱) نشان داده شده است.

1. Mura et al.



شکل ۱: مدل مفهومی پژوهش

فرضیه‌های پژوهش

در این پژوهش، ارزش‌های فرهنگ سازمانی دانش محور در تاثیر فعالیت‌های مدیریت دانش بر نوآوری به عنوان تعدیل‌گر مطرح می‌شود. در نتیجه فرضیه‌های زیر پیشنهاد می‌شود:

- فرضیه ۱ (H1): فرهنگ سازمانی دانش محور تاثیر فعالیت کسب دانش بر نوآوری را تعدیل می‌کند.
- فرضیه ۲ (H2): فرهنگ سازمانی دانش محور تاثیر فعالیت نگهداری دانش بر نوآوری را تعدیل می‌کند.
- فرضیه ۳ (H3): فرهنگ سازمانی دانش محور تاثیر فعالیت اشتراک دانش بر نوآوری را تعدیل می‌کند.
- فرضیه ۴ (H4): فرهنگ سازمانی دانش محور تاثیر فعالیت به‌کارگیری دانش بر نوآوری را تعدیل می‌کند.

در مورد نقش تعدیل‌گری رهبری دانش گرا در تاثیر مدیریت دانش بر نوآوری، فرضیه‌های زیر مطرح می‌شود:

- فرضیه ۵ (H5): رهبری دانش گرا تاثیر فعالیت کسب دانش بر نوآوری را تعدیل می‌کند.
 - فرضیه ۶ (H6): رهبری دانش گرا تاثیر فعالیت نگهداری دانش بر نوآوری را تعدیل می‌کند.
 - فرضیه ۷ (H7): رهبری دانش گرا تاثیر فعالیت اشتراک دانش بر نوآوری را تعدیل می‌کند.
 - فرضیه ۸ (H8): رهبری دانش گرا تاثیر فعالیت به‌کارگیری دانش بر نوآوری را تعدیل می‌کند.
- جهت بررسی نقش تعدیل‌گری مدیریت منابع انسانی دانش بنیان در تاثیر فعالیت‌های مدیریت دانش بر نوآوری فرضیه‌های زیر بیان می‌شود:

- فرضیه ۹ (H9): مدیریت منابع انسانی دانش‌بنیان تاثیر فعالیت کسب دانش بر نوآوری را تعدیل می‌کند.
 - فرضیه ۱۰ (H10): مدیریت منابع انسانی دانش‌بنیان تاثیر فعالیت نگهداری دانش بر نوآوری را تعدیل می‌کند.
 - فرضیه ۱۱ (H11): مدیریت منابع انسانی دانش‌بنیان تاثیر فعالیت اشتراک دانش بر نوآوری را تعدیل می‌کند.
 - فرضیه ۱۲ (H12): مدیریت منابع انسانی دانش‌بنیان تاثیر فعالیت به‌کارگیری دانش بر نوآوری را تعدیل می‌کند.
- در این پژوهش به فناوری اطلاعات در کنار عوامل سازمانی-انسانی پرداخته شده است. در این زمینه فرضیه‌های زیر مطرح می‌شود:
- فرضیه ۱۳ (H13): فناوری اطلاعات تاثیر فعالیت کسب دانش بر نوآوری را تعدیل می‌کند.
 - فرضیه ۱۴ (H14): فناوری اطلاعات تاثیر فعالیت نگهداری دانش بر نوآوری را تعدیل می‌کند.
 - فرضیه ۱۵ (H15): فناوری اطلاعات تاثیر فعالیت اشتراک دانش بر نوآوری را تعدیل می‌کند.
 - فرضیه ۱۶ (H16): فناوری اطلاعات تاثیر فعالیت به‌کارگیری دانش بر نوآوری را تعدیل می‌کند.

روش‌شناسی پژوهش

جامعه و نمونه آماری

در این مطالعه، از روش پیمایشی جهت جمع‌آوری داده‌ها استفاده شده است. شرکت‌های دانش‌بنیان برای این پژوهش انتخاب شده‌اند. دلیل انتخاب شرکت‌های دانش‌بنیان، اهمیت مدیریت دانش در آنهاست (He & Wong, 2004) و دیگر این که، نوآوری از هر دو نوع نوآوری فرآیند و نوآوری محصول، نقش محوری در فعالیت‌ها و ایجاد مزیت رقابتی برای این شرکت‌ها ایفا می‌کند (Jansen, Van Den Bosch & Volberda, 2006). جامعه آماری پژوهش، شرکت‌های دانش‌بنیان شهر مشهد که در پارک علم و فناوری خراسان رضوی و مرکز رشد دانشگاه فردوسی مشهد مستقر هستند، است. در پارک علم و فناوری خراسان رضوی ۱۳۷ شرکت دانش‌بنیان و در مرکز رشد دانشگاه فردوسی مشهد ۴۸ شرکت مستقر هستند که در مجموع تعداد اعضای جامعه آماری این پژوهش ۱۸۵ شرکت است. حجم نمونه بر اساس فرمول کوکران محاسبه شده است که تعداد ۸۹ به دست آمد. برای جمع‌آوری داده‌ها، پرسشنامه‌ای در اختیار مدیر عامل یا فردی که در شرکت موردنظر

بیشترین اطلاعات را درباره شرکت دارد، قرار گرفت. پرسش‌ها بر اساس طیف لیکرت دارای پنج مقیاس از بسیار زیاد با امتیاز ۵ تا بسیار کم با امتیاز ۱ است. پرسشنامه برگرفته از پژوهش دونیت و گوادامیلاس^۱ (۲۰۱۱) است، که برای تطبیق با شرکت‌های دانش‌بنیان ایرانی بومی‌سازی شده است. بر اساس طرح نمونه‌گیری تصادفی، ۱۲۰ پرسشنامه بین نمونه آماری توزیع شد که ۸۶ شرکت، پرسشنامه‌ها را تکمیل و تحویل دادند، که از این تعداد دو پرسشنامه به دلیل مخدوش بودن تایید نشد و در مجموع ۸۴ پرسشنامه مورد استفاده قرار گرفت.

روایی و پایایی ابزار پژوهش

در جهت سنجش روایی صوری ابزار پژوهش، ابتدا پرسشنامه مورد پیش‌آزمون قرار گرفت، که به نگارندگان کمک کرد تا کیفیت سوالات را افزایش داده و اشکالات املایی و معنایی آنها را برطرف کنند. سپس آزمون آزمایشی برای سنجش گویا بودن پرسشنامه انجام شد. در ادامه، پرسشنامه در اختیار دو نفر از استادان متخصص در رشته مدیریت و یک نفر از خبرگان تجربی قرار گرفت و نظرات آنها در پرسشنامه اعمال شد. در جهت سنجش روایی ساختاری ابزار پژوهش و اطمینان از این که تمامی سوالات مربوط به هر متغیر به درستی در گروه‌بندی مربوطه قرار گرفته و تعلق به آن گروه دارند، تحلیل عاملی تاییدی صورت گرفت. در این فرآیند ابتدا آزمون Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) که نشان‌دهنده دقت نمونه‌گیری بوده و در سطح آلفای ۰/۰۵ باید حداقل ۰/۶ باشد (Pallant, 2010) اجرا شد. نتایج این آزمون در جدول ۱ آمده است و نشانگر قابل قبول بودن آزمون است. نتایج تحلیل عاملی نشان می‌دهد که تمامی سنجه‌ها به جز دو سنجه دارای مقداری بیش از ۰/۳ هستند. دو سنجه‌ای که مقدار کمتر از ۰/۳ دارند مربوط به عوامل سازمانی - انسانی یعنی KBHRM3 و KBHRM6 هستند که در تحلیل نهایی باید حذف شوند. بنابراین بعد از طی تمامی مراحل فوق، روایی ابزار اندازه‌گیری مورد تایید قرار گرفت.

جدول ۱: آزمون Kaiser-Meyer-Olkin (KMO)

Bartlett's Test of Sphericity sig	KMO	
۰/۰۰۰	۰/۸۱۴	فعالیت‌های مدیریت دانش
۰/۰۰۰	۰/۶۵۸	عوامل سازمانی - انسانی
۰/۰۰۰	۰/۷۴۸	عامل فناوری اطلاعات
۰/۰۰۰	۰/۶۶۶	نوآوری

1. Donate & Guadamillas

برای آزمون پایایی ابزار، از آلفای کرونباخ استفاده شده است، که نتایج آن در جدول (۲) آمده است. مقادیر آلفای کرونباخ به‌دست آمده، نشان‌دهنده پایایی ابزار پژوهش است.

جدول ۲: آزمون پایایی ابزار تحقیق

آلفای کرونباخ	
۰/۸۴۹	فعالیت‌های مدیریت دانش
۰/۷۹۸	عوامل سازمانی - انسانی
۰/۸۱۴	عامل فناوری اطلاعات
۰/۷۰۱	نوآوری

توصیف داده‌ها

اطلاعات دموگرافیک و آمار توصیفی نمونه آماری بر اساس متغیرهای زمینه فعالیت، سابقه فعالیت و تعداد کارمندان شرکت‌های دانش‌بنیان در جدول (۳) نشان داده شده است.

جدول ۳: اطلاعات دموگرافیک نمونه آماری

متغیر	شاخص	درصد
زمینه فعالیت	الکترونیک و صنعت	۱۴/۳
	کامپیوتر و فناوری اطلاعات	۳۶/۹
	مهندسی صنایع و مدیریت	۸/۳
	مهندسی کشاورزی و صنایع غذایی	۲۵
	آموزشی	۴/۸
سابقه فعالیت	کمتر از دو سال	۹/۵
	بین دو تا پنج سال	۵۹/۵
	بین پنج تا ده سال	۲۶/۲
تعداد کارمندان	کمتر از پنج نفر	۱۷/۹
	بین پنج تا ده نفر	۶۰/۷
	بین ده تا بیست نفر	۱۱/۹
	بین بیست تا پنجاه نفر	۳/۶

در جدول (۴) شاخص‌های مرکزی و پراکندگی متغیرهای مستقل، وابسته و تعدیل‌گر نشان داده

شده است. برای شاخص مرکزی از میانگین و شاخص پراکندگی از انحراف معیار استفاده شده است.

جدول ۴: شاخص‌های مرکزی و پراکندگی متغیرها

متغیر	میانگین	انحراف معیار	تعداد
کسب دانش (KAC)	۳/۹۸۷۱	۰/۴۴۱۲۴	۸۴
نگهداری دانش (KST)	۳/۴۰۸۷	۰/۸۴۸۰۳	۸۴
اشتراک دانش (KSH)	۳/۱۴۲۹	۰/۷۸۰۲۲	۸۴
به‌کارگیری دانش (KEX)	۳/۶۵۸۷	۰/۷۷۴۳۸	۸۴
فرهنگ دانش محور (KCC)	۴/۰۶۶۰	۰/۶۲۸۲۸	۸۴
رهبری دانش‌گرا (KOL)	۳/۸۲۵۰	۰/۵۸۸۸۹	۸۴
مدیریت منابع انسانی دانش‌بنیان (KBHRM)	۳/۰۴۸۶	۰/۵۲۸۵۱	۸۴
نوآوری (INV)	۳/۶۰۷۱	۶۱۲۷۲/۰	۸۴
فناوری اطلاعات (IT)	۳/۹۷۱۴	۰/۶۵۲۸۱	۸۴

یافته‌های پژوهش

برای تحلیل داده‌ها از نرم‌افزار SPSS نسخه ۲۱ استفاده شده است. ماتریس همبستگی همه متغیرها در جدول (۵) نشان داده شده است.

جدول ۵: ماتریس همبستگی متغیرها

متغیرها	KAC	KST	KSH	KEX	KCC	KOL	KBHRM	INV	IT
KAC	۱								
KST	۰/۴۴۰**	۱							
KSH	۰/۴۸۱**	۰/۷۲۶**	۱						
KEX	۰/۲۶۶*	۰/۰۱۷	۰/۳۶۷**	۱					
KCC	۰/۲۸۱**	-۰/۰۲۵	۰/۲۲۶*	۰/۶۷۸**	۱				
KOL	۰/۱۸۳	۰/۰۱۷	۰/۱۷۳	۰/۳۷۹**	۰/۴۶۹**	۱			

ادامه جدول ۵: ماتریس همبستگی متغیرها

متغیرها	KAC	KST	KSH	KEX	KCC	KOL	KBHRM	INV	IT
KBHRM	۰/۲۱۷*	۰/۲۵۲*	۰/۴۶۱**	۰/۰۵۶	۰/۰۷۹	۰/۱۵۹	۱		
INV	-۰/۰۴۱	۰/۲۴۲*	-۰/۲۰۱	۰/۱۸۸	۰/۰۹۴	۰/۱۹۴	-۰/۰۱۷	۱	
IT	-۰/۰۷۰	۰/۰۹۸	۰/۱۵۰	۰/۱۰۶	۰/۰۳۷	-۰/۰۳۵	۰/۰۵۶	۰/۱۷۶	۱
** Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).									
* Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).									

منبع: یافته‌های پژوهش

به منظور آزمودن فرضیه‌های این مطالعه از روش تحلیل رگرسیون سلسله مراتبی استفاده شده است. نتایج این تحلیل در جداول ۶ تا ۲۲ نمایش داده شده است. بررسی فرضیه ۱: فرهنگ سازمانی دانش محور تأثیر فعالیت کسب دانش بر نوآوری را تعدیل می‌کند.

جدول ۶: آزمون رگرسیون سلسله مراتبی جهت فرضیه ۱

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics				
					R Square Change	F Change	df1	df2	Sig. F Change
۱	۰/۱۱۸a	۰/۰۱۴	-۰/۰۱۰	۰/۶۱۵۹۱	۰/۰۱۴	۰/۵۷۲	۲	۸۱	۰/۵۶۷
۲	۰/۱۴۹b	۰/۰۲۲	-۰/۰۱۴	۰/۶۱۷۱۰	۰/۰۰۸	۰/۶۸۸	۱	۸۰	۰/۴۰۹

a. Predictors: (Constant), KCC, KAC

b. Predictors: (Constant), KCC, KAC, KACKCC

همان‌گونه که در جدول (۶) ملاحظه می‌گردد، مدل (۱) در تأثیر فعالیت کسب دانش بر نوآوری، معنی دار نیست ($F=۰/۵۷۲$, $p>۰/۰۵$). $R^2=۰/۰۱۴$ مدل (۲) در جدول (۶) تأثیر فعالیت کسب دانش بر نوآوری را پس از ورود متغیر فرهنگ سازمانی دانش محور نشان می‌دهد. با توجه به این که عدد معنی داری بیشتر از $۰/۰۵$ بوده بنابراین نقش تعدیل‌گری فرهنگ سازمانی دانش محور در تأثیر فعالیت کسب دانش بر نوآوری تأیید نمی‌شود. بررسی فرضیه ۲: فرهنگ سازمانی دانش محور تأثیر فعالیت نگهداری دانش بر نوآوری را تعدیل می‌کند.

جدول ۷: آزمون رگرسیون سلسله‌مراتبی جهت فرضیه ۲

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics				
					R Square Change	F Change	df1	df2	Sig. F Change
۱	۰/۲۵۷a	۰/۰۶۶	۰/۰۴۳	۰/۵۹۹۳۳	۰/۰۶۶	۲/۸۷۶	۲	۸۱	۰/۰۴۲
۲	۰/۳۴۰b	۰/۱۱۶	۰/۰۸۲	۰/۵۸۶۹۳	۰/۰۴۹	۴/۴۵۹	۱	۸۰	۰/۰۳۸

a. Predictors: (Constant), KST, KCC

b. Predictors: (Constant), KST, KCC, KSTKCC

همان‌گونه که در جدول (۷) ملاحظه می‌گردد، مدل (۱) در تأثیر فعالیت نگهداری دانش بر نوآوری، معنی‌دار است ($R^2=0/066$ ($F=2/876$, $p<0/05$). در مدل (۱) فعالیت نگهداری دانش به همراه فرهنگ سازمانی دانش‌محور، ۶/۶ درصد واریانس نوآوری را تبیین می‌کند. مدل (۲) در جدول (۷) تأثیر فعالیت نگهداری دانش بر نوآوری را پس از ورود متغیر فرهنگ سازمانی دانش‌محور نشان می‌دهد. با توجه به این که عدد معنی‌داری کمتر از ۰/۰۵ بوده بنابراین نقش تعدیل‌گری فرهنگ سازمانی دانش‌محور در تأثیر فعالیت نگهداری دانش بر نوآوری تأیید می‌شود. بررسی فرضیه ۳: فرهنگ سازمانی دانش‌محور تأثیر فعالیت اشتراک دانش بر نوآوری را تعدیل می‌کند.

جدول ۸: آزمون رگرسیون سلسله‌مراتبی جهت فرضیه ۳

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics				
					R Square Change	F Change	df1	df2	Sig. F Change
۱	۰/۲۴۷a	۰/۰۶۱	۰/۰۳۸	۰/۶۰۰۹۸	۰/۰۶۱	۲/۶۳۸	۲	۸۱	۰/۰۴۸
۲	۰/۲۸۰b	۰/۰۷۹	۰/۰۴۴	۰/۵۹۹۰۶	۰/۰۱۸	۱/۵۲۰	۱	۸۰	۰/۲۲۱

a. Predictors: (Constant), KSH, KCC

b. Predictors: (Constant), KSH, KCC, KSHKCC

همان‌گونه که در جدول (۸) ملاحظه می‌گردد، مدل (۱) در تأثیر فعالیت اشتراک دانش بر نوآوری، معنی‌دار است ($R^2=0/061$ ($F=2/638$, $p<0/05$). در مدل (۱) فعالیت اشتراک دانش به همراه فرهنگ سازمانی دانش‌محور، ۱/۶ درصد واریانس نوآوری را تبیین می‌کند. مدل (۲) در جدول (۸) تأثیر فعالیت اشتراک دانش بر نوآوری را پس از ورود متغیر فرهنگ سازمانی دانش‌محور

نشان می‌دهد. با توجه به این که عدد معنی‌داری بیشتر از $0/05$ بوده بنابراین نقش تعدیل‌گری فرهنگ سازمانی دانش‌محور در تأثیر فعالیت اشتراک دانش بر نوآوری تأیید نمی‌شود. بررسی فرضیه ۴: فرهنگ سازمانی دانش‌محور تأثیر فعالیت به‌کارگیری دانش بر نوآوری را تعدیل می‌کند.

جدول ۹: آزمون رگرسیون سلسله‌مراتبی جهت فرضیه ۴

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics				
					R Square Change	F Change	df1	df2	Sig. F Change
۱	۰/۱۹۳a	۰/۰۳۷	۰/۰۱۴	۰/۶۰۸۵۵	۰/۰۳۷	۱/۵۷۲	۲	۸۱	۰/۲۱۴
۲	۰/۱۹۷b	۰/۰۳۹	۰/۰۰۳	۰/۶۱۱۹۰	۰/۰۰۱	۰/۱۱۵	۱	۸۰	۰/۷۳۶

a. Predictors: (Constant), KEX, KCC

b. Predictors: (Constant), KEX, KCC, KEXKCC

همان‌گونه که در جدول (۹) ملاحظه می‌گردد، مدل (۱) در تأثیر فعالیت به‌کارگیری دانش بر نوآوری، معنی‌دار نیست ($R^2=0/037$ ($F=1/572$, $p>0/05$). مدل (۲) در جدول (۹) تأثیر فعالیت به‌کارگیری دانش بر نوآوری را پس از ورود متغیر فرهنگ سازمانی دانش‌محور نشان می‌دهد. با توجه به این که عدد معنی‌داری بیشتر از $0/05$ بوده بنابراین نقش تعدیل‌گری فرهنگ سازمانی دانش‌محور در تأثیر فعالیت نگهداری دانش بر نوآوری تأیید نمی‌شود. بررسی فرضیه ۵: رهبری دانش‌گرا تأثیر فعالیت کسب دانش بر نوآوری را تعدیل می‌کند.

جدول ۱۰: آزمون رگرسیون سلسله‌مراتبی جهت فرضیه ۵

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics				
					R Square Change	F Change	df1	df2	Sig. F Change
۱	۰/۲۰۹a	۰/۰۴۴	۰/۰۲۰	۰/۶۰۶۵۳	۰/۰۴۴	۱/۸۵۱	۲	۸۱	۰/۰۳۴
۲	۰/۲۱۹b	۰/۰۴۸	۰/۰۱۲	۰/۶۰۸۹۰	۰/۰۶۴	۰/۳۷۱	۱	۸۰	۰/۰۴۴

a. Predictors: (Constant), KOL, KAC

b. Predictors: (Constant), KOL, KAC, KACKOL

همان‌گونه که در جدول (۱۰) ملاحظه می‌گردد، مدل (۱) در تأثیر فعالیت کسب دانش بر نوآوری، معنی‌دار است ($R^2=0.44$ ($F=1/85$), $p<0.05$). در مدل (۱) فعالیت کسب دانش به همراه رهبری تأیید، ۴/۴ درصد واریانس نوآوری را تبیین می‌کند. مدل (۲) در جدول (۱۰) تأثیر فعالیت کسب دانش بر نوآوری را پس از ورود متغیر رهبری دانش‌گرا نشان می‌دهد. با توجه به این‌که عدد معنی‌داری کمتر از ۰/۰۵ بوده بنابراین نقش رهبری دانش‌گرا در تأثیر فعالیت کسب دانش بر نوآوری تأیید می‌شود.

بررسی فرضیه ۶: رهبری دانش‌گرا تأثیر فعالیت نگهداری دانش بر نوآوری را تعدیل می‌کند.

جدول ۱۱: آزمون رگرسیون سلسله‌مراتبی جهت فرضیه ۶

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics				
					R Square Change	F Change	df1	df2	Sig. F Change
۱	۰/۳۰۷a	۰/۰۹۴	۰/۰۷۲	۰/۵۹۰۲۱	۰/۰۹۴	۴/۲۲۷	۲	۸۱	۰/۰۱۸
۲	۰/۳۵۲b	۰/۱۲۴	۰/۰۹۱	۰/۵۸۴۱۵	۰/۰۲۹	۲/۶۹۰	۱	۸۰	۰/۱۰۵

a. Predictors: (Constant), KST, KOL

b. Predictors: (Constant), KST, KOL, KSTKOL

همان‌گونه که در جدول (۱۱) ملاحظه می‌گردد، مدل (۱) در تأثیر فعالیت نگهداری دانش بر نوآوری، معنی‌دار است ($R^2=0.94$ ($F=4/227$), $p<0.05$). مدل (۲) در جدول (۱۱) تأثیر فعالیت نگهداری دانش بر نوآوری را پس از ورود متغیر رهبری دانش‌گرا تأیید و با توجه به این‌که عدد معنی‌داری بیشتر از ۰/۰۵ بوده بنابراین نقش تعدیل‌گری رهبری دانش‌گرا در تأثیر فعالیت نگهداری دانش بر نوآوری تأیید نمی‌شود.

بررسی فرضیه ۷: رهبری دانش‌گرا تأثیر فعالیت اشتراک دانش بر نوآوری را تعدیل می‌کند.

جدول ۱۲: آزمون رگرسیون سلسله‌مراتبی جهت فرضیه ۷

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics				
					R Square Change	F Change	df1	df2	Sig. F Change
۱	۰/۳۰۷a	۰/۰۹۴	۰/۰۷۲	۰/۵۹۰۲۴	۰/۰۹۴	۴/۲۲۲	۲	۸۱	۰/۰۱۸
۲	۰/۳۴۹b	۰/۱۲۲	۰/۰۸۹	۰/۵۸۴۸۲	۰/۰۹۸	۲/۵۰۸	۱	۸۰	۰/۰۱۷

a. Predictors: (Constant), KSH, KOL

b. Predictors: (Constant), KSH, KOL, KSHKOL

همان‌گونه که در جدول (۱۲) ملاحظه می‌گردد، مدل (۱) در تأثیر فعالیت اشتراک دانش بر نوآوری، معنی‌دار است ($R^2=0/094$ ($F=4/222$, $p<0/05$). در مدل (۱) فعالیت کسب دانش به همراه رهبری دانش‌گرا، ۹/۴ درصد واریانس نوآوری را تبیین می‌کند. مدل (۲) در جدول (۱۲) تأثیر فعالیت اشتراک دانش بر نوآوری را پس از ورود متغیر رهبری دانش‌گرا نشان می‌دهد. با توجه به این که عدد معنی‌داری کمتر از ۰/۰۵ بوده بنابراین نقش تعدیل‌گری رهبری دانش‌گرا در تأثیر فعالیت اشتراک دانش بر نوآوری تأیید می‌شود.

بررسی فرضیه ۸: رهبری دانش‌گرا تأثیر فعالیت به‌کارگیری دانش بر نوآوری را تعدیل می‌کند.

جدول ۱۳: آزمون رگرسیون سلسله‌مراتبی جهت فرضیه ۸

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics				
					R Square Change	F Change	df1	df2	Sig. F Change
۱	۰/۲۳۰a	۰/۰۵۳	۰/۰۳۰	۰/۶۰۳۶۱	۰/۰۵۳	۲/۲۶۳	۲	۸۱	۰/۱۱۱
۲	۰/۲۴۸b	۰/۰۶۲	۰/۰۲۶	۰/۶۰۴۵۸	۰/۰۰۹	۰/۷۴۰	۱	۸۰	۰/۳۹۲

a. Predictors: (Constant), KEX, KOL

b. Predictors: (Constant), KEX, KOL, KEXKOL

همان‌گونه که در جدول (۱۳) ملاحظه می‌گردد، مدل (۱) در تأثیر فعالیت به‌کارگیری دانش بر نوآوری، معنی‌دار نیست ($R^2=0/053$ ($F=2/263$, $p>0/05$). مدل (۲) در جدول (۱۳) تأثیر فعالیت به‌کارگیری دانش بر نوآوری را پس از ورود متغیر رهبری دانش‌گرا نشان می‌دهد. با توجه به این که

عدد معنی‌داری بیشتر از ۰/۰۵ بوده بنابراین نقش تعدیل‌گری رهبری دانش‌گرا در تأثیر فعالیت به‌کارگیری دانش بر نوآوری تأیید نمی‌شود.

بررسی فرضیه ۹: مدیریت منابع انسانی دانش‌بنیان تأثیر فعالیت کسب دانش بر نوآوری را تعدیل می‌کند.

جدول ۱۴: آزمون رگرسیون سلسله‌مراتبی جهت فرضیه ۹

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics				
					R Square Change	F Change	df1	df2	Sig. F Change
۱	۰/۰۴۲a	۰/۰۰۲	-۰/۰۲۳	۰/۶۱۹۶۹	۰/۰۰۲	۰/۰۷۲	۲	۸۱	۰/۰۳۱
۲	۰/۳۱۳b	۰/۰۹۸	۰/۰۶۴	۰/۵۹۲۸۱	۰/۰۹۶	۸/۵۱۲	۱	۸۰	۰/۰۰۵

a. Predictors: (Constant), KBHRM, KAC

b. Predictors: (Constant), KBHRM, KAC, KACKBHRM

همان‌گونه که در جدول (۱۴) ملاحظه می‌گردد، مدل (۱) در تأثیر فعالیت کسب دانش بر نوآوری، معنی‌دار است ($R^2=۰/۰۰۲$ ($F=۰/۰۷۲$, $p<۰/۰۵$)). در مدل (۱) فعالیت کسب دانش به همراه مدیریت منابع انسانی دانش‌بنیان، ۰/۲ درصد واریانس نوآوری را تبیین می‌کند. مدل (۲) در جدول (۱۴) تأثیر فعالیت کسب دانش بر نوآوری را پس از ورود متغیر مدیریت منابع انسانی دانش‌بنیان نشان می‌دهد. با توجه به این که عدد معنی‌داری کمتر از ۰/۰۵ بوده بنابراین نقش تعدیل‌گری مدیریت منابع انسانی دانش‌بنیان در تأثیر فعالیت کسب دانش بر نوآوری تأیید می‌شود.

بررسی فرضیه ۱۰: مدیریت منابع انسانی دانش‌بنیان تأثیر فعالیت نگهداری دانش بر نوآوری را تعدیل می‌کند.

جدول ۱۵: آزمون رگرسیون سلسله‌مراتبی جهت فرضیه ۱۰

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics				
					R Square Change	F Change	df1	df2	Sig. F Change
۱	۰/۲۴۶a	۰/۰۶۱	۰/۰۳۷	۰/۶۰۱۱۸	۰/۰۶۱	۲/۶۰۹	۲	۸۱	۰/۰۴۰
۲	۰/۲۷۳b	۰/۰۷۵	۰/۰۴۰	۰/۶۰۰۴۰	۰/۰۷۴	۱/۲۰۹	۱	۸۰	۰/۰۴۵

a. Predictors: (Constant), KST, KBHRM

b. Predictors: (Constant), KST, KBHRM, KSTKBHRM

همان‌گونه که در جدول (۱۵) ملاحظه می‌گردد، مدل (۱) در تأثیر فعالیت نگهداری دانش بر نوآوری، معنی‌دار است ($F=۲/۶۰۹$, $p<۰/۰۵$, $R^2=۰/۰۶۱$). در مدل (۱) فعالیت نگهداری دانش به همراه مدیریت منابع انسانی دانش‌بنیان، ۶/۱ درصد واریانس نوآوری را تبیین می‌کند. مدل (۲) در جدول (۱۵) تأثیر فعالیت نگهداری دانش بر نوآوری را پس از ورود متغیر مدیریت منابع انسانی دانش‌بنیان نشان می‌دهد. با توجه به این‌که عدد معنی‌داری کمتر از ۰/۰۵ بوده بنابراین نقش تعدیل‌گری مدیریت منابع انسانی دانش‌بنیان در تأثیر فعالیت نگهداری دانش بر نوآوری تأیید می‌شود.

بررسی فرضیه ۱۱: مدیریت منابع انسانی دانش‌بنیان تأثیر فعالیت اشتراک دانش بر نوآوری را تعدیل می‌کند.

جدول ۱۶: آزمون رگرسیون سلسله‌مراتبی جهت فرضیه ۱۱

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics				
					R Square Change	F Change	df1	df2	Sig. F Change
۱	۰/۲۱۹a	۰/۰۴۸	۰/۰۲۴	۰/۶۰۵۲۴	۰/۰۴۸	۲/۰۳۳	۲	۸۱	۰/۰۳۸
۲	۰/۳۹۲b	۰/۱۵۳	۰/۱۲۲	۰/۵۷۴۲۵	۰/۱۰۶	۹/۹۷۸	۱	۸۰	۰/۰۰۲

a. Predictors: (Constant), KSH, KBHRM

b. Predictors: (Constant), KSH, KBHRM, KSHKBHRM

همان‌گونه که در جدول (۱۶) ملاحظه می‌گردد، مدل (۱) در تأثیر فعالیت اشتراک دانش بر نوآوری، معنی‌دار است ($R^2=0/048$ ($F=2/033$, $p<0/05$). در مدل (۱) فعالیت اشتراک دانش به همراه مدیریت منابع انسانی دانش‌بنیان، ۴/۸ درصد واریانس نوآوری را تبیین می‌کند. مدل (۲) در جدول (۱۶) تأثیر فعالیت اشتراک دانش بر نوآوری را پس از ورود متغیر مدیریت منابع انسانی دانش‌بنیان نشان می‌دهد. با توجه به این‌که عدد معنی‌داری کمتر از ۰/۰۵ بوده بنابراین نقش تعدیل‌گری مدیریت منابع انسانی دانش‌بنیان در تأثیر فعالیت اشتراک دانش بر نوآوری تأیید می‌شود.

بررسی فرضیه ۱۲: مدیریت منابع انسانی دانش‌بنیان تأثیر فعالیت به‌کارگیری دانش بر نوآوری را تعدیل می‌کند.

جدول ۱۷: آزمون رگرسیون سلسله‌مراتبی جهت فرضیه ۱۲

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics				
					R Square Change	F Change	df1	df2	Sig. F Change
۱	۰/۱۹۰a	۰/۰۳۶	۰/۰۱۲	۰/۶۰۸۹۴	۰/۰۳۶	۱/۵۱۷	۲	۸۱	۰/۰۲۵
۲	۰/۲۰۴b	۰/۰۴۲	۰/۰۰۶	۰/۶۱۰۹۶	۰/۰۰۶	۰/۴۶۶	۱	۸۰	۰/۰۴۷

a. Predictors: (Constant), KEX, KBHRM

b. Predictors: (Constant), KEX, KBHRM, KEXKBHRM

همان‌گونه که در جدول (۱۷) ملاحظه می‌گردد، مدل (۱) در تأثیر فعالیت به‌کارگیری دانش بر نوآوری، معنی‌دار است ($R^2=0/036$ ($F=1/517$, $p<0/05$). در مدل (۱) فعالیت به‌کارگیری دانش به همراه مدیریت منابع انسانی دانش‌بنیان، ۳/۶ درصد واریانس نوآوری را تبیین می‌کند. مدل (۲) در جدول (۱۷) تأثیر فعالیت به‌کارگیری دانش بر نوآوری را پس از ورود متغیر مدیریت منابع انسانی دانش‌بنیان نشان می‌دهد. با توجه به این‌که عدد معنی‌داری کمتر از ۰/۰۵ بوده بنابراین نقش تعدیل‌گری مدیریت منابع انسانی دانش‌بنیان در تأثیر فعالیت به‌کارگیری دانش بر نوآوری تأیید می‌شود.

فرضیه ۱۳: فناوری اطلاعات تأثیر فعالیت کسب دانش بر نوآوری را تعدیل می‌کند.

جدول ۱۸: آزمون رگرسیون سلسله‌مراتبی جهت فرضیه ۱۳

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics				
					R Square Change	F Change	df1	df2	Sig. F Change
۱	۰/۱۷۹a	۰/۰۳۲	۰/۰۰۸	۰/۶۱۰۲۵	۰/۰۳۲	۱/۳۳۷	۲	۸۱	۰/۲۶۸
۲	۰/۲۴۹b	۰/۰۶۲	۰/۰۲۷	۰/۶۰۴۴۰	۰/۰۳۰	۲/۵۷۵	۱	۸۰	۰/۱۱۲

a. Predictors: (Constant), IT, KAC

b. Predictors: (Constant), IT, KAC, KACIT

همان‌گونه که در جدول (۱۸) ملاحظه می‌گردد، مدل (۱) در تأثیر فعالیت کسب دانش بر نوآوری، معنی‌دار نیست ($F=۱/۳۳۷$, $p>۰/۰۵$). $R^2=۰/۰۳۲$. مدل (۲) در جدول (۱۸) تأثیر فعالیت کسب دانش بر نوآوری را پس از ورود متغیر فناوری اطلاعات نشان می‌دهد. با توجه به این که عدد معنی‌داری بیشتر از $۰/۰۵$ بوده بنابراین نقش تعدیل‌گری فناوری اطلاعات در تأثیر فعالیت کسب دانش بر نوآوری تأیید نمی‌شود.

بررسی فرضیه ۱۴: فناوری اطلاعات تأثیر فعالیت نگهداری دانش بر نوآوری را تعدیل می‌کند.

جدول ۱۹: آزمون رگرسیون سلسله‌مراتبی جهت فرضیه ۱۴

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics				
					R Square Change	F Change	df1	df2	Sig. F Change
۱	۰/۳۱۵a	۰/۰۹۹	۰/۰۷۷	۰/۵۸۸۷۶	۰/۰۹۹	۴/۴۴۷	۲	۸۱	۰/۰۱۵
۲	۰/۳۷۱b	۰/۱۳۷	۰/۱۰۵	۰/۵۷۹۶۴	۰/۰۳۸	۳/۵۷۰	۱	۸۰	۰/۰۴۲

a. Predictors: (Constant), KST, IT

b. Predictors: (Constant), KST, IT, KSTIT

همان‌گونه که در جدول (۱۹) ملاحظه می‌گردد، مدل (۱) در تأثیر فعالیت نگهداری دانش بر نوآوری، معنی‌دار است ($F=۴/۴۴۷$, $p<۰/۰۵$). $R^2=۰/۰۹۹$. در مدل (۱) فعالیت اشتراک دانش به همراه فناوری اطلاعات، $۹/۹$ درصد واریانس نوآوری را تبیین می‌کند. مدل (۲) در جدول (۱۹)

تأثیر فعالیت نگهداری دانش بر نوآوری را پس از ورود متغیر فناوری اطلاعات نشان می‌دهد. با توجه به این که عدد معنی‌داری کمتر از ۰/۰۵ بوده بنابراین نقش تعدیل‌گری فناوری اطلاعات در تأثیر فعالیت نگهداری دانش بر نوآوری تأیید می‌شود.
بررسی فرضیه ۱۵: فناوری اطلاعات تأثیر فعالیت اشتراک دانش بر نوآوری را تعدیل می‌کند.

جدول ۲۰: آزمون رگرسیون سلسله‌مراتبی جهت فرضیه ۱۵

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics				
					R Square Change	F Change	df1	df2	Sig. F Change
۱	۰/۲۹۰a	۰/۰۸۴	۰/۰۶۲	۰/۵۹۳۵۶	۰/۰۸۴	۳/۷۲۳	۲	۸۱	۰/۰۲۸
۲	۰/۲۹۱b	۰/۰۸۴	۰/۰۵۰	۰/۵۹۷۱۷	۰/۰۹۸	۰/۰۲۵	۱	۸۰	۰/۰۴۴

a. Predictors: (Constant), KSH, IT

b. Predictors: (Constant), KSH, IT, KSHIT

همان‌گونه که در جدول (۲۰) ملاحظه می‌گردد، مدل (۱) در تأثیر فعالیت اشتراک دانش بر نوآوری، معنی‌دار است ($F=۳/۷۲۳$, $p<۰/۰۵$, $R^2=۰/۰۸۴$). در مدل (۱) فعالیت اشتراک دانش به همراه فناوری اطلاعات، ۸/۴ درصد واریانس نوآوری را تبیین می‌کند. مدل (۲) در جدول (۲۰) تأثیر فعالیت اشتراک دانش بر نوآوری را پس از ورود متغیر فناوری اطلاعات نشان می‌دهد. با توجه به این که عدد معنی‌داری کمتر از ۰/۰۵ بوده بنابراین نقش تعدیل‌گری فناوری اطلاعات در تأثیر فعالیت اشتراک دانش بر نوآوری تأیید می‌شود.

بررسی فرضیه ۱۶: فناوری اطلاعات تأثیر فعالیت به‌کارگیری دانش بر نوآوری را تعدیل می‌کند.

جدول ۲۱: آزمون رگرسیون سلسله‌مراتبی جهت فرضیه ۱۶

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics				
					R Square Change	F Change	df1	df2	Sig. F Change
۱	۰/۲۴۵a	۰/۰۶۰	۰/۰۳۷	۰/۶۰۱۳۱	۰/۰۶۰	۲/۵۹۱	۲	۸۱	۰/۰۴۱
۲	۰/۲۴۶b	۰/۰۶۰	۰/۰۲۵	۰/۶۰۴۹۹	۰/۰۶۹	۰/۰۱۷	۱	۸۰	۰/۰۴۶

a. Predictors: (Constant), KEX, IT

b. Predictors: (Constant), KEX, IT, KEXIT

همان‌گونه که در جدول (۲۱) ملاحظه می‌گردد، مدل (۱) در تأثیر فعالیت به‌کارگیری دانش بر نوآوری، معنی‌دار است ($F=۲/۵۹۱$, $p<۰/۰۵$, $R2=۰/۰۶۰$). در مدل (۱) فعالیت به‌کارگیری دانش به همراه فناوری اطلاعات، ۶ درصد واریانس نوآوری را تبیین می‌کند. مدل (۲) در جدول (۲۱) تأثیر فعالیت به‌کارگیری دانش بر نوآوری را پس از ورود متغیر فناوری اطلاعات نشان می‌دهد. با توجه به این‌که عدد معنی‌داری کمتر از $۰/۰۵$ بوده بنابراین نقش تعدیل‌گری فناوری اطلاعات در تأثیر فعالیت به‌کارگیری دانش بر نوآوری تأیید می‌شود.

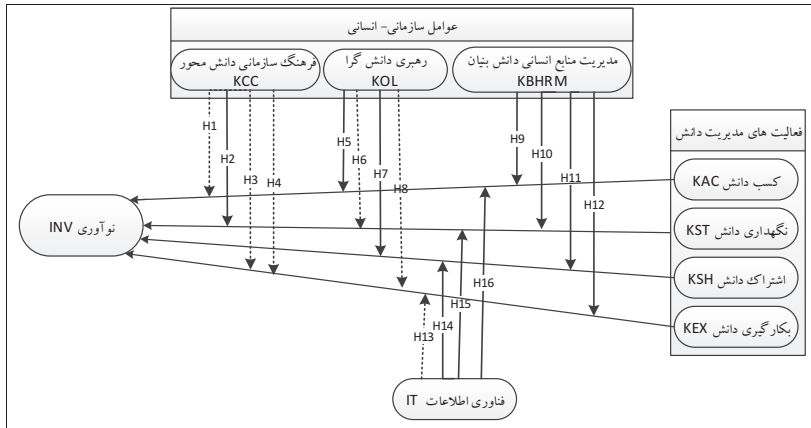
پس از بررسی فرضیه‌های پژوهش می‌توان در مورد فرضیه‌ها و مدل پژوهش به یک نتیجه‌گیری کلی دست یافت. نتایج کلی فرضیه‌های پژوهش در جدول (۲۲) ارائه شده است.

جدول ۲۲: خلاصه نتایج آزمون فرضیه‌ها

شماره	فرضیه	نتایج
۱	فرهنگ سازمانی دانش‌محور تأثیر فعالیت کسب دانش بر نوآوری را تعدیل می‌کند.	رد
۲	فرهنگ سازمانی دانش‌محور تأثیر فعالیت نگهداری دانش بر نوآوری را تعدیل می‌کند.	تأیید
۳	فرهنگ سازمانی دانش‌محور تأثیر فعالیت اشتراک دانش بر نوآوری را تعدیل می‌کند.	رد
۴	فرهنگ سازمانی دانش‌محور تأثیر فعالیت به‌کارگیری دانش بر نوآوری را تعدیل می‌کند.	رد
۵	رهبری دانش‌گرا تأثیر فعالیت کسب دانش بر نوآوری را تعدیل می‌کند.	تأیید
۶	رهبری دانش‌گرا تأثیر فعالیت نگهداری دانش بر نوآوری را تعدیل می‌کند.	رد
۷	رهبری دانش‌گرا تأثیر فعالیت اشتراک دانش بر نوآوری را تعدیل می‌کند.	تأیید
۸	رهبری دانش‌گرا تأثیر فعالیت به‌کارگیری دانش بر نوآوری را تعدیل می‌کند.	رد
۹	مدیریت منابع انسانی دانش‌بنیان تأثیر فعالیت کسب دانش بر نوآوری را تعدیل می‌کند.	تأیید
۱۰	مدیریت منابع انسانی دانش‌بنیان تأثیر فعالیت نگهداری دانش بر نوآوری را تعدیل می‌کند.	تأیید
۱۱	مدیریت منابع انسانی دانش‌بنیان تأثیر فعالیت اشتراک دانش بر نوآوری را تعدیل می‌کند.	تأیید
۱۲	مدیریت منابع انسانی دانش‌بنیان تأثیر فعالیت به‌کارگیری دانش بر نوآوری را تعدیل می‌کند.	تأیید
۱۳	فناوری اطلاعات تأثیر فعالیت کسب دانش بر نوآوری را تعدیل می‌کند.	رد
۱۴	فناوری اطلاعات تأثیر فعالیت نگهداری دانش بر نوآوری را تعدیل می‌کند.	تأیید
۱۵	فناوری اطلاعات تأثیر فعالیت اشتراک دانش بر نوآوری را تعدیل می‌کند.	تأیید
۱۶	فناوری اطلاعات تأثیر فعالیت به‌کارگیری دانش بر نوآوری را تعدیل می‌کند.	تأیید

با توجه به جدول بالا می‌توان مدل نهایی این پژوهش را به‌صورت شکل (۲) ارائه کرد. لازم

به ذکر است، در صورتی که رابطه‌ای غیرمعنادار باشد و فرضیه مربوط به آن مورد تایید قرار نگیرد، در این شکل باید به صورت نقطه‌چین نشان داده شود.



شکل ۲: نتیجه نهایی مدل مفهومی پژوهش

نتیجه گیری

همان گونه که پیش از این بیان شده، این پژوهش به دنبال بررسی نقش تعدیل‌گری عوامل سازمانی - انسانی نظیر فرهنگ سازمانی دانش محور، رهبری دانش گرا و مدیریت منابع انسانی دانش بنیان و عامل فناوری اطلاعات در تاثیر فعالیت‌های مدیریت دانش بر نوآوری در شرکت‌های دانش بنیان شهر مشهد است. نتایج این پژوهش حاکی از این است که بر اساس فرضیه ۲ فرهنگ سازمانی دانش محور از بین فعالیت‌های مختلف مدیریت دانش، تاثیر نگهداری دانش بر نوآوری را تعدیل می‌کند. در این راستا پژوهش علوی و همکاران^۱ (۲۰۰۶) و دونیت و گوادامیلاس^۲ (۲۰۱۰) و نیز حاکی از این هستند که فعالیت‌های مدیریت دانش برای رسیدن به نوآوری تحت تاثیر ارزش‌ها و فرهنگ سازمانی دانش محور است. یافته‌های مطالعه حاضر نشان می‌دهد مطابق با فرضیه‌های ۵ و ۷ رهبری دانش گرا از بین فعالیت‌های مختلف مدیریت دانش، تاثیر کسب و اشتراک دانش بر نوآوری را تعدیل می‌کند. مشابه

1. Alavi et al.
2. Donate & Guadamillas

با این یافته‌ها، پژوهش‌های یانگ^۱ (۲۰۰۷) و وون کروک، نوناکا و ریچستینر^۲ (۲۰۱۲) حاکی از این هستند که فعاليت‌های مدیریت دانش برای رسیدن به نوآوری تحت تاثیر روشی است که رهبران فرآیند مدیریت دانش را تسهیل می‌کنند.

نتایج این پژوهش نیز نشان‌دهنده این است که بر اساس فرضیه‌های ۹، ۱۰، ۱۱ و ۱۲ مدیریت منابع انسانی دانش‌بنیان تاثیر تمامی فعاليت‌های مدیریت دانش شامل کسب، نگهداری، اشتراک و به‌کارگیری دانش بر نوآوری را تعدیل می‌کند. مشابه با نتایج این پژوهش، ادواردسون^۳ (۲۰۰۸) و بریور و بریور^۴ (۲۰۱۰) نشان داده‌اند شیوه‌های مدیریت منابع انسانی دانش‌بنیان تاثیر فعاليت‌های مدیریت دانش بر نوآوری را تعدیل می‌کند.

در نهایت، یافته‌های پژوهش حاضر گویای این است که بر اساس فرضیه‌های ۱۴، ۱۵ و ۱۶ فناوری اطلاعات از بین فعاليت‌های مختلف مدیریت دانش، تاثیر نگهداری، اشتراک و به‌کارگیری دانش نوآوری را تعدیل می‌کند.

این پژوهش در مقایسه با پژوهش‌های پیشین، شواهد جدیدی در رابطه با این که فرهنگ سازمانی دانش‌محور، رهبری دانش‌گرا و مدیریت منابع انسانی دانش‌بنیان به عنوان عوامل سازمانی - انسانی و فناوری اطلاعات تاثیر مدیریت دانش بر نوآوری را تعدیل می‌کند، ارائه می‌دهد. مثلا مطالعه دونیت و گوادامیلاس (۲۰۱۰) از میان دو دسته عوامل سازمانی - انسانی و فناوری، صرفا عوامل سازمانی - انسانی را مورد بررسی قرار داده است. اما در این پژوهش علاوه بر عوامل سازمانی - انسانی، نقش تعدیل‌گری عامل فناوری یعنی فناوری اطلاعات نیز بررسی شده است. این مطالعه نیز، در توسعه تئوریک مدل مفهومی برای توضیح تاثیر فعاليت‌های مدیریت دانش بر نوآوری با نقش تعدیل‌گری عوامل سازمانی-انسانی و فناوری اطلاعات مشارکت می‌کند.

پیشنهادها

این پژوهش بیان می‌کند پیاده‌سازی و اجرای موفق مدیریت دانش در جهت نوآوری، نیازمند ابزارها و شیوه‌های خاصی برای بهبود فعاليت‌های مدیریت دانش شامل کسب، نگهداری، اشتراک و به‌کارگیری دانش است. به این منظور شرکت‌های دانش‌بنیان به ارزش‌های فرهنگ سازمانی دانش‌محور و شیوه‌های مدیریت منابع انسانی دانش‌بنیان و رهبری دانش‌گرا به عنوان

1. Yang
2. Vonkrogh, Nonaka & Rechsteiner
3. Edvardsson
4. Brewer & Brewer

توانمندسازهای سازمانی-انسانی و فناوری اطلاعات به عنوان توانمندساز فناورانه در این فرآیند نیاز دارد. مدیران باید در تدوین استراتژی‌های مدیریت دانش لازم را مبذول دارند اما در کنار آن باید به توسعه جنبه‌های سازمانی-انسانی و فناوری در جهت استفاده بهینه از شیوه‌های مدیریت دانش توجه کنند. نقش مدیران در ترویج ارزش‌های فرهنگ سازمانی دانش‌محور، سوق دادن شیوه‌های مدیریت منابع انسانی دانش‌بنیان و رهبری دانش‌گرا و استفاده از ابزار فناوری اطلاعات مهم و حیاتی است. در این راستا، پیشنهادهای کاربردی این پژوهش در ادامه گفته می‌شود.

بر اساس فرضیه ۲ پیشنهاد می‌شود، برای این که نگهداری دانش در شرکت‌های دانش‌بنیان منجر به نوآوری شود، به نقش فرهنگ سازمانی دانش‌محور توجه شود. فرهنگی که در آن، یک زبان فنی مشترک برای نگهداری و ذخیره‌سازی دانش وجود دارد. تلاش می‌شود کارمندان به نگهداری و ثبت دانش و تجربه خود در زمینه‌های کاری‌شان، تشویق شوند. به کارمندان گفته شده است که اشتباهات کاری برای درس گرفتن هستند و این اشتباهات تا یک حد مشخصی در شرکت قابل پذیرش هستند. بر اعتماد و باز بودن تاکید شده است. همه اعضای شرکت، هدف یکسانی را درک می‌کنند و خود را برای رسیدن به آن موظف می‌دانند.

با توجه به فرضیه‌های ۵ و ۷ پیشنهاد می‌شود، برای این که کسب و اشتراک دانش در شرکت‌های دانش‌بنیان منجر به نوآوری شود، رهبران شرکت، محیطی در جهت رفتار مسئولانه کارمندان و کار گروهی ایجاد کنند که واجد خصوصیات نظیر باز بودن، پذیرش اشتباهات و میانجیگری در جهت دستیابی به اهداف شرکت باشند. درس گرفتن از تجربیات و پذیرش خطاها تا سطح مشخصی را در بین کارکنان ترویج دهند. به عنوان یک مشاور، کنترل‌ها در شرکت را فقط در راستای ارزیابی میزان رسیدن به اهداف صورت دهند. کسب دانش بیرونی را تشویق و ترویج کنند و در نهایت به کارمندانی که دانش خود را به اشتراک می‌گذارند، پاداش دهند.

مطابق با فرضیه‌های ۹، ۱۰، ۱۱ و ۱۲ پیشنهاد می‌شود، برای این که کسب، نگهداری، اشتراک و به‌کارگیری دانش در شرکت‌های دانش‌بنیان باعث بهبود نوآوری شود، برنامه‌های آموزشی کارکنان به عنوان یک ابزار ضروری برای دستیابی به اهداف شرکت برنامه‌ریزی و اجرا شوند. سیستم‌های انگیزشی (مادی و غیرمادی) به گونه‌ای طراحی شوند که به جای تشویق کار فردی، به کار گروهی پاداش دهند. برنامه‌های گردش شغلی در شرکت انجام شود تا کارمندان در بخش‌های مختلف سازمان جابجا شوند یا کارهای مختلفی را انجام دهند. از سازوکارها و روش‌های مشارکتی برای تحلیل و بررسی مشکلات استفاده شود. روش‌هایی برای ارزیابی و کنترل فعالیت‌های مدیریت دانش در شرکت به‌کار گرفته شود. و کار گروهی به عنوان یک روش متداول و جاری ترویج شود.

بر اساس فرضیه‌های ۱۴، ۱۵ و ۱۶ پیشنهاد می‌شود، برای این که ذخیره، اشتراک و به‌کارگیری دانش وضعیت نوآوری را در شرکت‌های دانش‌بنیان بهبود بخشد، از فناوری اطلاعات و سیستم‌های اطلاعاتی برای جمع‌آوری ایده‌های تولید محصولات جدید، نوآوری در فرآیند تولید، کوتاه کردن و بهینه‌سازی فرآیند توسعه محصولات جدید، کوتاه نمودن و بهینه‌سازی فرآیند تغییر در طراحی محصولات و سهولت دسترسی مشتریان شرکت به محصولات جدید استفاده شود.

پیشنهادهایی برای پژوهش‌های آتی

با توجه به نتایج این مطالعه تجربی، برخی از عوامل سازمانی-انسانی و عامل فناوری اطلاعات نقش تعدیل‌گری در تاثیر برخی از فعالیتهای مدیریت دانش بر نوآوری نداشتند. بنابراین مطالعات آینده، می‌توانند با عمق بیشتری به رابطه بین عوامل سازمانی-انسانی و فناوری اطلاعات، فعالیتهای مدیریت دانش و انواع مختلف نوآوری نظیر نوآوری فرآیند در مقابل نوآوری محصول، نوآوری فناوری در مقابل نوآوری سازمانی و اداری، نوآوری رادیکال در مقابل نوآوری تدریجی بپردازند. همچنین پژوهش حاضر بر اساس داده‌هایی که خود فرد گزارش داده جمع‌آوری شده است، پژوهش‌هایی که در آینده انجام می‌شود بهتر است از اندازه‌گیری‌های عینی نوآوری که به طور مستقل قابل بررسی و تایید است، بهره ببرند.

منابع:

الف) فارسی

- جهانگیر، مصطفی و فروتن، مرضیه (۱۳۹۰). مطالعه و بررسی وضعیت کسب، نگهداری، اشتراک و به‌کارگیری دانش و تجربیات در پروژه‌های عمرانی شهرداری مشهد و ارائه پیشنهادها مناسب. مقاله ارائه‌شده در اولین کنفرانس ملی مدیریت پروژه با رویکرد شهری، مشهد.
- رادینگ، آلن (۱۳۸۶). مدیریت دانش: موفقیت در اقتصاد جهانی مبتنی بر اطلاعات. تهران: انتشارات سمت.
- منوریان، عباس؛ عسگری، ناصر و آشنا، مصطفی (۱۳۸۶). ابعاد ساختاری و محتوایی سازمان‌های دانش‌محور. مقاله ارائه‌شده در اولین کنفرانس ملی مدیریت دانش، تهران.
- هادیزاده‌مقدم، اکرم؛ قلیچلی، بهروز و محبی، پروین (۱۳۹۲). بررسی رابطه بین تسهیم دانش و نوآوری در سازمان‌های خدمات مالی: بانک رفاه کارگران. پژوهش‌های مدیریت در ایران، سال هفدهم، شماره ۱، صص ۲۰۱-۲۲۲.
- یوسفی، احسان؛ فیضی، جعفر صادق و سلیمانی، محمد (۱۳۹۰). بررسی میزان تاثیر مدیریت دانش بر نوآوری (در میان مدیران و کارکنان شرکت‌های فناوری مستقر در پارک علم و فناوری دانشگاه ارومیه). ابتکار و خلاقیت در علوم انسانی، سال اول، شماره ۳.

ب) انگلیسی

- Alavi, M.; Kayworth, T. R. & Leidner, D. E. (2006). An Empirical Examination of the Influence of Organizational Culture on Knowledge Management Practices. *Journal of management information systems*, 22(3), pp. 191-224.
- Amit, R. & Schoemaker, P. J. (1993). Strategic Assets and Organizational Rent. *Strategic Management Journal*, 14(1), pp. 33-46.
- Bates, R. & Khasawneh, S. (2005). Organizational Learning Culture, Learning Transfer Climate and Perceived Innovation in Jordanian Organizations. *International Journal of Training and Development*, 9(2), pp. 96-109.
- Bollinger, A. S. & Smith, R. D. (2001). Managing Organizational Knowledge as a Strategic Asset. *Journal of Knowledge Management*, 5(1), pp. 8-18.
- Brewer, P. D. & Brewer, K. L. (2010). Knowledge Management, Human Resource Management and Higher Education: A Theoretical Model. *Journal of Education for Business*, 85(6), pp. 330-335.
- Chen, C. J. & Huang, J. W. (2009). Strategic Human Resource Practices and Innovation Performance-The Mediating Role of Knowledge Management Capacity. *Journal of Business Research*, 62(1), pp. 104-114.
- Currie, G. & Kerrin, M. (2003). Human Resource Management and Knowledge Management: Enhancing Knowledge Sharing in a Pharmaceutical Company. *The International Journal of Human Resource Management*, 14(6), pp. 1027-1045.
- Damanpour, F. (1991). Organizational Innovation: A Meta-analysis of Effects of Determinants and Moderators. *Academy of Management Journal*, 34(3), pp. 555-590.
- Davenport, T. H. & Prusak, L. (1998). *Working Knowledge: How Organizations Manage what They Know*: Harvard Business Press.
- David, W. & Fahey, L. (2000). Diagnosing Cultural Barriers to Knowledge Management. *The Academy of Management Executive*, 14(4), pp. 113-127.
- Deeds, D. L. & Decarolis, D. M. (1999). The Impact of Stocks and Flows of Organizational Knowledge on Firm Performance: An Empirical Investigation of the Biotechnology Industry. *Strategic Management Journal*, 20, pp. 953-968.
- DeTienne, K. B. & Jackson, L. A. (2001). Knowledge Management: Understanding Theory and Developing Strategy. *Competitiveness Review*, 11(1), pp. 1-11.
- Donate, M. J. & Guadamillas, F. (2010). The Effect of Organizational Culture on Knowledge Management Practices and Innovation. *Knowledge and Process Management*, 17(2), pp. 82-94.
- Donate, M. J. & Guadamillas, F. (2011). Organizational Factors to Support Knowledge Management and Innovation. *Journal of Knowledge Management*, 15(6), pp. 890-914.

- Edvardsson, I. R. (2008). HRM and Knowledge Management. *Employee Relations*, 30(5), pp. 553-561.
- Galunic, C. & Rodan, S. (1997). Resource Recombinations in the Firm: Knowledge Structures and the Potential for Schumpeterian Innovation. *Strategic Management Journal*, (19), pp. 1193-1201
- Gloet, M. & Berrell, M. (2003). The Dual Paradigm Nature of Knowledge Management: Implications for Achieving Quality Outcomes in Human Resource Management. *Journal of Knowledge Management*, 7(1), pp. 78-89.
- Gold, A. H.; Malhotra, A. & Segars, A. H. (2001). Knowledge Management: An Organizational Capabilities Perspective. *Journal of Management Information Systems*, 18(1), pp. 185-214.
- Haas, M. R. & Hansen, M. T. (2005). When Using Knowledge can Hurt Performance: The Value of Organizational Capabilities in a Management Consulting Company. *Strategic Management Journal*, 26(1), pp. 1-24.
- He, Z. L. & Wong, P. K. (2004). Exploration vs. Exploitation: An Empirical Test of the Ambidexterity Hypothesis. *Organization science*, 15(4), pp. 481-494.
- Jansen, J. J.; Van Den Bosch, F. A. & Volberda, H. W. (2006). Exploratory Innovation, Exploitative Innovation and Performance: Effects of Organizational Antecedents and Environmental Moderators. *Management Science*, 52(11), pp. 1661-1674.
- Janz, B. D. & Prasarnphanich, P. (2003). Understanding the Antecedents of Effective Knowledge Management: The Importance of a Knowledge-Centered Culture. *Decision sciences*, 34(2), pp. 351-384.
- Lee, H. & Choi, B. (2003). Knowledge Management Enablers, Processes and Organizational Performance: An Integrative View and Empirical Examination. *Journal of management information systems*, 20(1), pp. 179-228.
- Mehta, N. (2008). Successful Knowledge Management Implementation in Global Software Companies. *Journal of Knowledge Management*, 12(2), pp. 42-56.
- Mura, M.; Lettieri, E.; Radaelli, G. & Spiller, N. (2013). Promoting Professionals' Innovative Behaviour Through Knowledge Sharing: The Moderating Role of Social Capital. *Journal of Knowledge Management*, 17(4), pp. 527-544.
- Nonaka, I. (1994). A Dynamic Theory of Organizational Knowledge Creation. *Organization science*, 5(1), pp. 14-37.
- Nonaka, I. & Takeuchi, H. (1995). *The Knowledge-creating Company: How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation*, Oxford university press.
- Pallant, J. (2010). *SPSS Survival Manual: A Step by Step Guide to Data Analysis Using SPSS*: McGraw-Hill International.
- Radaelli, G.; Mura, M.; Spiller, N. & Lettieri, E. (2011). Intellectual Capital and Knowledge Sharing: The Mediating Role of Organisational Knowledge-sharing

- Climate. *Knowledge Management Research & Practice*, 9(4), pp. 342-352.
- Schein, E. H. (1985). *Organisational Culture and Leadership: A Dynamic View*. San Francisco.
- Tsai, C. H. (2011). Innovative Behaviors Between Employment Modes in Knowledge Intensive Organizations. *International Journal of Humanities and Social Science*, 1(6).
- Van de Ven, A. H.; Poole, M. S. & Angle, H. L. (2000). *Research on the Management of Innovation*, Oxford Univ. Press.
- Von Krogh, G.; Nonaka, I. & Rechsteiner, L. (2012). Leadership in Organizational Knowledge Creation: A Review and Framework. *Journal of management studies*, 49(1), pp. 240-277.
- Weerawardena, J.; O'cass, A. & Julian, C. (2006). Does Industry Matter? Examining the Role of Industry Structure and Organizational Learning in Innovation and Brand Performance. *Journal of Business Research*, 59(1), pp. 37-45.
- Yang, J. T. (2007). Knowledge Sharing: Investigating Appropriate Leadership Roles and Collaborative Culture. *Tourism Management*, 28(2), pp. 530-543.
- Zack, M.; McKeen, J. & Singh, S. (2009). Knowledge Management and Organizational Performance: An Exploratory Analysis., *Jouranal of Knowledge Management*, 13(6), pp. 392-409.

عنوان مقاله: اولویت‌بندی عوامل موثر بر هوشمندی استراتژیک یک سازمان دانش‌بنیان

محمد حکاک^۱ - علی شریعت‌نژاد^۲

دریافت: ۱۳۹۳/۲/۲۰

پذیرش: ۱۳۹۳/۱۰/۳۰

مقاله برای اصلاح به مدت ۲ روز نزد پدیدآوران بوده است.

چکیده:

آنچه در دنیای امروز سازمان‌های دانش‌بنیان را با دنیای چند دهه قبل آنها متمایز می‌کند، محیط ناپایدار، رقابت جهانی و توسعه روزافزون ارتباطات و مبادلات سریع اطلاعات است. سازمان‌های دانش‌بنیان برای مصون ماندن از امواج سهمگین محیطی و نیز سازگاری با الزامات رقابتی چاره‌ای جز کسب اطلاعات محیطی از طریق هوشمندی استراتژیک ندارند. هدف پژوهش حاضر اولویت‌بندی عوامل موثر بر هوشمندی استراتژیک در سازمان‌های دانش‌بنیان است که بر این اساس، عوامل موثر بر هوشمندی استراتژیک سازمان در دو بخش درون‌سازمانی و برون‌سازمانی شناسایی و رتبه‌بندی می‌شوند. این پژوهش کاربردی و از لحاظ روش تحقیق از نوع توصیفی پیمایشی است. ابزار جمع‌آوری اطلاعات پرسشنامه است که دربرگیرنده مقایسات زوجی بین معیارهای اصلی و گزینه‌ها است. پس از بدست آوردن اوزان با استفاده از اعداد فازی مثلثی هفت‌گانه و تبدیل اعداد فازی مثلثی به اعداد فازی قطعی وزن شاخص‌ها بدست می‌آید و در آخر رتبه‌بندی نهایی با استفاده از تکنیک فازی صورت می‌پذیرد. نتایج پژوهش حاکی از آن است که در سازمان‌های دانش‌بنیان هوشمندی منابع انسانی برای هوشمندی استراتژیک درون‌سازمانی و هوشمندی مشتریان برای هوشمندی استراتژیک برون‌سازمانی از بیشترین اهمیت برخوردار است. به علاوه تلاش و کوشش کارکنان برای هوشمندی منابع انسانی و شناسایی فرصت‌های خلاقانه موجود در ارتباط با هوشمندی مشتریان، در سازمان‌های دانش‌بنیان بیشترین اهمیت را داراست.

کلیدواژه‌ها: هوشمندی استراتژیک، سازمان‌های دانش‌بنیان، روش Fuzzy AHP، عوامل استراتژیک درون‌سازمانی، عوامل استراتژیک برون‌سازمانی.

۱. استادیار گروه مدیریت دانشگاه لرستان
hakkak.m@lu.ac.ir
۲. دانشجوی کارشناسی ارشد مدیریت بازرگانی، دانشگاه لرستان (نویسنده مسئول)
alishariat69@gmail.com

در گذر از عصر صنعتی به عصر دانش، لزوم و چگونگی ایجاد جوامع و سازمان‌های بر پایه دانش و نیز نحوه مدیریت و استفاده از منابع استراتژیک و ارزشمند، هوشمندی و دانش را در دستور کار دانشمندان مدیریت و سازمان قرار داده است. راه‌حل اساسی چگونگی ایجاد جوامع و سازمان‌های دانش‌بنیان، استفاده از فعالیت‌های هوشمندی به ویژه هوشمندی استراتژیک است. هوشمندی استراتژیک، ابزاری است که به فرآیند مدیریت راهبردی در سازمان‌ها در راستای برنامه‌ریزی و تصمیم‌گیری کمک کرده و عملکرد کسب‌وکار را از طریق افزایش دانش و ارتباطات داخلی و خارجی بهبود می‌بخشد (Gabber, 2007). هوشمندی استراتژیک، یک مفهوم ضروری در فرآیند مدیریت شرکت است. شرکت‌ها می‌توانند از طریق هوشمندی استراتژیک و با تجزیه و تحلیل اطلاعات پیرامون خود، میزان کارایی و اثربخشی خود را بهبود بخشیده و در نتیجه عملکرد بهتری در برابر رقبای داشته باشند. بهبود هوشمندی استراتژیک موجب می‌شود، سازمان‌ها اطلاعات محیط اطراف خود را سریع‌تر و با دقت بیشتری تجزیه و تحلیل کنند و نتایج حاصل را ذخیره کرده و در مواقع مقتضی در دسترس تصمیم‌گیرندگان قرار دهند. این امر جریان تبادل داده‌ها، اطلاعات و دانش را در سازمان تسریع می‌کند و اثربخشی تفکر و تصمیم‌گیری را بهبود می‌بخشد. هوشمندی استراتژیک به مثابه یک موتور جست‌وجو است که با کشف فرصت‌های جدید و هشدار تهدیدها، شرکت را قادر می‌سازد محیط خود را سریع‌تر و دقیق‌تر شناسایی کند.

سازمان‌های دانش‌بنیان و هوشمند نسبت به سایر سازمان‌های فعال در جامعه از توانایی هوشی خود استفاده بیشتری را به عمل می‌آورند. در دنیای رقابتی کنونی، سازمان‌هایی موفق خواهند بود که اطلاعات محیط اطراف خود را سریع‌تر و با دقت بیشتری تجزیه و تحلیل کنند و این جز با بهره‌گیری از شناسایی عوامل تاثیرگذار درونی و بیرونی از طریق هوشمندی استراتژیک میسر نیست. مدیران برای بهره‌مندی از هوشمندی استراتژیک در سازمان تحت مدیریت خود، باید عوامل درونی و بیرونی سازمان خود را بشناسند و با به‌کارگیری صحیح این عوامل در راستای بهبود عملکرد سازمان خود اهتمام ورزند. به علاوه هوشمندی استراتژیک موجب می‌شود سازمان‌ها سرمایه‌های فکری، معنوی و ابزارهای فنی خود را که در قلمرو اطلاعات قرار دارند به درستی مدیریت کنند، یعنی اینکه افراد و

1. Strategic Intelligence

سیستم‌های اطلاعاتی، به صورت کارا، به‌کارگرفته شوند. از این رو پرداختن به هوشمندی استراتژیک برای مدیریت سرمایه‌های فکری، معنوی و ابزارهای فنی سازمان‌های دانش‌بنیان ضرورتی انکارناپذیر یافته است. از طرفی، بعد دیگر مسئله که انجام پژوهش حاضر را ضرورت می‌بخشد صرفه‌جویی در هزینه و زمان برای سازمان‌های دانش‌بنیان بر اساس فراگیری هوشمندی استراتژیک است. بر اساس جامعیت مفهوم هوشمندی استراتژیک پژوهش حاضر بر آن است تا با استفاده از روش AHP فازی عوامل موثر درون‌سازمانی و برون‌سازمانی هوشمندی استراتژیک را اولویت‌بندی کند تا سازمان‌ها و شرکت‌های دانش‌بنیان به نحو مقتضی از هوشمندی استراتژیک بهره‌بردار باشند.

مرور ادبیات

سازمان دانش‌بنیان

سازمان دانش‌بنیان سازمانی است که عمده‌ترین دارایی آن سرمایه‌های دانشی است. مزیت رقابتی یک سازمان دانش‌بنیان از طریق دانش و استفاده اثربخش از دانش حاصل می‌شود. دانشگاه‌ها، صنایع نرم‌افزاری، هوا و فضا و موسسات پژوهشی نمونه‌هایی بارز از سازمان‌های دانش‌بنیان هستند. تعریف یک سازمان دانش‌بنیان بر سه جنبه اصلی متمرکز است. اول، ماموریت اصلی یک سازمان دانش‌بنیان کسب و دستکاری و به‌کارگیری دانش و اطلاعات است. دوم، یک سازمان دانش‌بنیان سعی می‌کند یک سازمان یادگیرنده باشد که در آن اعضای سازمان هم به صورت گروهی و هم فردی به دنبال ارتقای ظرفیت تولید دانش خود هستند. سوم، سازمان دانش‌بنیان از طریق جست‌وجوی جایگاه برتر در بازار، بهترین شیوه فعالیت و تقویت روابط مبتنی بر همکاری متقابل به دنبال رسیدن به کمال سازمانی است (Wang Catherine & Ahmad Pervez & Ahmad, 2003).

سیر گذار و تکامل سازمان‌های دانش‌بنیان را به سازمان‌های ارگانیک، منعطف، مسطح و غیرمتمرکز تبدیل کرده است که ابعاد تشکیل‌دهنده آنها باید چیزی فراتر از ابعاد سازمان‌های سلسله‌مراتبی و رسمی باشد. در این‌گونه سازمان‌ها روابط غیررسمی می‌توانند نقش مهمی در ساختاردهی داشته باشند (منوریان و همکاران، ۱۳۸۶). در یک سازمان دانش‌بنیان روابط رسمی و غیررسمی از اهمیت بسزایی برخوردار است. این سطح شامل روابط مبتنی بر اعتماد، روابط تعاملی برون‌گرا و روابط عاطفی فراگیر است (Wang Catherine & Ahmad Pervez, 2003).

هوشمندی استراتژیک

در تعریفی که به وسیله توמו کوسا^۱ ارائه شده است هوشمندی استراتژیک شامل جمع‌آوری، پردازش و تجزیه و تحلیل داده‌های محیطی و انتشار این اطلاعات که در ارتباط استراتژیک با سازمان هستند، تعریف شده است (Kuosa, 2011). هوشمندی استراتژیک شامل قوانین، مالیات و امور مالی، گستره اقتصادی و سیاسی و مقولات منابع انسانی سازمان است. به عبارتی هوشمندی استراتژیک رفتارهای اجتماعی، سیاسی و اقتصادی یک سازمان را مشاهده و تحلیل می‌کند. هوشمندی استراتژیک با عواملی همچون دید استراتژیک، داشتن منابع اجتماعی و انسانی، بررسی مسائل اقتصادی و سیاسی سازمان ارزیابی می‌شود (Gabber, 2007). به صورت تخصصی، هوشمندی استراتژیک به نظام برنامه‌ریزی استراتژیک و تصمیم‌گیری استراتژیک سازمان وابسته است. در تعریفی دیگر هوشمندی استراتژیک به عنوان مفهومی که به صورت گسترده با هوشمندی سازمانی، استراتژی‌های سازمان، منابع استراتژیک سازمان، و مدیریت استراتژیک ارتباط دارد، تعریف می‌شود (Richard & Russell, 2007). در واقع طبق اظهارات صاحب‌نظران، هوشمندی استراتژیک مفهومی گسترده و چندبعدی است که نمی‌توان تعریف ثابت و معینی از آن ارائه کرد (Maccoby, 2011), (Coccia, 2010), (Tesaleno, 2010) با مطالعه کتب و مقالات و همچنین با استفاده از تقسیم‌بندی‌های ارائه‌شده از سوی پژوهشگران عوامل و مولفه‌های تاثیرگذار شناسایی شده هوشمندی استراتژیک به دو دسته هوشمندی درون‌سازمانی و هوشمندی برون‌سازمانی تفکیک شده است، که شرح کامل مرور ادبیات آن به شکل زیر است (Karl Weick, 2001)، (Kruger, 2010)، (حسینی، سلیمی‌فرد و یداللهی، ۱۳۹۱).

هوشمندی استراتژیک درون‌سازمانی

در پژوهش حاضر مولفه‌ها و عوامل هوشمندی استراتژیک درون‌سازمانی به چهار دسته تقسیم می‌شود که عبارتند از: هوشمندی منابع انسانی^۲، هوشمندی فرآیندهای سازمانی^۳، هوشمندی اطلاعاتی^۴ و هوشمندی منابع مالی^۵.

-
1. Tuomo Cousa
 2. Human Resource Intelligence
 3. Organization Process Intelligence
 4. Information Intelligence
 5. Finance Intelligence

هوشمندی منابع انسانی

نقش عامل انسانی در پیشبرد امور جامعه، دارای اهمیتی خاص است و موثرترین رکن تحولات اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی به شمار می‌آید. پیشرفت‌های اقتصادی و اجتماعی مستلزم توجه ویژه منابع انسانی و هوشمندی اوست (Coyne & Bell, 2011). در یک محیط مدیریتی از نظر مفهومی، منابع انسانی هوشمند به‌عنوان موجودیت‌هایی تعریف می‌شوند که قادر هستند معنای یک وضعیت معین را درک کنند و موقعیت‌شناس باشند و بر اساس پاره‌ای از دستورالعمل‌ها و راهکارها عمل کنند. هوشمندی منابع انسانی به نیروی تجزیه و تحلیل اطلاعات درباره حوزه‌های تصمیم‌گیری منابع انسانی مانند حوزه پاداش و مزایا، روابط کارکنان، انتخاب و استخدام و وضعیت نیروی کار در محیط رقابتی اشاره دارد (Booker, Kitchens & Rebman, 2008). در این پژوهش عوامل تاثیرگذار بر هوشمندی منابع انسانی؛ توانایی منابع انسانی، تلاش و کوشش و حمایت سازمانی هستند.

توانایی منابع انسانی^۱: منابع انسانی هوشمند، بزرگ‌ترین سرمایه هر سازمانی به شمار می‌رود، رهبران سازمان‌ها امروزه تلاش دارند افرادی را برای سازمان خود جذب کنند و به کار گیرند که دارای قابلیت‌ها و شایستگی‌های مورد انتظار باشند. توانایی منابع انسانی مهم‌ترین رکن از ویژگی‌های کارکنان هوشمند است (استوارت و براون، ۱۳۹۲).

تلاش و کوشش^۲: یکی از اساسی‌ترین ویژگی‌های منابع انسانی به ویژه منابع انسانی هوشمند، در کنار داشتن تمایل و توان، تلاش و کوشش موثر و آگاهانه در راستای انجام وظایف منابع انسانی است (استوارت و براون، ۱۳۹۲).

حمایت سازمانی^۳: کارکنان یک سازمان همیشه بر اساس میزان ارزشی که سازمان برای آنها و ایجاد رفاه، آسایش و امنیت آنها قائل است، اعتقاد و علاقه خاصی به سازمان پیدا می‌کنند. این ارزش و ایجاد شرایط مطلوب برای نیروی انسانی تحت عنوان حمایت سازمانی معرفی شده است (Bell & Manguck, 2002).

هوشمندی فرآیندهای سازمانی

کوسا معتقد است که اگر یک سازمان مصمم است نسبت به رقبای خود موقعیت استراتژیک داشته باشد، باید توان آن را داشته باشد که از فرآیندهای سازمانی هوشمند بهره‌برداری کند و

1. Human Resource Ability
2. Effort
3. Organization Support



از امکانات و فرآیندهای هوشمند خود، بهتر از رقبا سود جوید (Kuosa, 2011). هوشمندی فرآیندهای سازمانی در برگزیده حوزه وسیعی از کاربردها در زمینه نظارت و تجزیه و تحلیل فرآیندها به منظور بهینه‌سازی، پیش‌بینی، بررسی همگونی و کشف فرآیندهای سازمان است (Grigori, 2003). عوامل موثر بر هوشمندی فرآیندهای سازمانی، فرآیندهای اصلی، فرآیندهای پشتیبانی و فرآیندهای توسعه هستند.

فرآیندهای اصلی^۱: فرآیندی است که فلسفه وجودی واحد مربوطه را تشکیل داده و در ارتباط مستقیم با مشتری نهایی قرار دارد. این فرآیندها با توجه به واحد مربوطه می‌تواند فرآیندهایی از قبیل فرآیند مدیریت منابع انسانی، فرآیندهای تحقیق و توسعه و فرآیندهای نظارتی و رسیدگی باشد.

فرآیندهای پشتیبانی^۲: فرآیندهای پشتیبانی به مجموعه‌ای از وظایف اطلاق می‌شود که شامل پشتیبانی خدمات، فرآیندهای امور مالی و بودجه و فرآیندهای حفظ و نگهداری اموال دولتی هستند (غضنفری و فتح‌الله، ۱۳۸۲).

فرآیندهای توسعه^۳: فرآیند توسعه سازمانی عبارت از کاربرد سیستمی دانش علوم رفتاری، برای توسعه برنامه‌ریزی شده و تقویت و تاکید بر استراتژی‌ها، ساختارها و فرآیندهای سازمانی برای بهبود اثربخشی سازمان است (کونتز و دیگران، ۱۳۷۰).

هوشمندی اطلاعاتی

هوشمندی اطلاعاتی فرآیند گردآوری، سازماندهی، تجزیه و تحلیل و توزیع اطلاعات میان تمامی بخش‌های سازمان و مدیریت عمل به اطلاعات با اصول اخلاقی و احترام است (Sabrina, Laid & Jean Luc, 2012). هوشمندی اطلاعاتی جزئی از مدیریت دانش کارا به گونه‌ای اثربخش است. هوشمندی اطلاعاتی یک الگوی کار مدیریتی با رواج فناوری‌های ارتباطی و قدرت دانش در سازمان است که امروزه، اساساً به عنوان یک دارایی سازمانی به شمار می‌آید (Coyne & Bell, 2011). عوامل موثر بر هوشمندی اطلاعاتی فناوری‌های ارتباطی، قدرت دانش، قدرت اطلاعات هستند. فناوری ارتباطی^۴: یکی از مهم‌ترین عوامل تاثیرگذار بر هوشمندی اطلاعاتی فناوری ارتباطی است. فناوری ارتباطی عبارت است از گردآوری، سازماندهی، ذخیره و نشر اطلاعات اعم از صوت، تصویر،

1. Main Process
2. Information Power
3. Logistic Process
4. Development Process
5. Communication Technology

متن یا عدد که با استفاده از ابزار رایانه‌ای و مخابرات صورت پذیرد (رسولیان، فتح‌نژاد و نادعلی، ۱۳۸۹). قدرت اطلاعات^۱: قدرت اطلاعاتی، قدرتی است به واسطه توان دسترسی به اطلاعات یا توان کنترل اطلاعات به وسیله فرد، سازمان یا دولت به دست می‌آید. قدرت اطلاعات به کنترل عملکردهای اطلاعات به وسیله یکی از فناوری‌های اطلاعات به ویژه از نوع کنش متقابل نظیر کامپیوترها و تجهیزات جانبی اشاره دارد (هنسون و رولا، ۱۳۸۸).
 قدرت دانش^۲: عبارت است از به‌کارگیری توان دانش برای سبقت از رقبا جهت حفظ حیات و بقای سازمان در محیط رقابتی و در نهایت پیاده‌سازی مدیریت دانش به عنوان یک مزیت رقابتی پایدار (هنسون و رولا، ۱۳۸۸).

هوشمندی منابع مالی

هوشمندی منابع مالی توانایی یکپارچه‌سازی و تجزیه و تحلیل اطلاعات مالی، پیش‌بینی، بودجه‌بندی، شبیه‌سازی و مدیریت ریسک را دربر می‌گیرد و نقش کلیدی را در برنامه‌ریزی استراتژیک سازمانی ایفا می‌کند (Aaker, Kumar & Leone, 2009). حوزه رقابت، سازمان‌ها را مجبور می‌سازد که با نیاز به کارایی منابع مالی روبه‌رو شوند و آنها را تشویق می‌کند، تا از هوشمندی منابع مالی برای ارتقای کارایی منابع مالی استفاده کنند. هوشمندی منابع مالی سازمان‌ها را قادر می‌سازد که از امکانات و ابزارهای مالی خود استفاده بیشتری کنند (Coyne & Bell, 2011). عوامل تشکیل‌دهنده هوشمندی منابع مالی، تجزیه و تحلیل اطلاعات مالی، بودجه‌بندی و مدیریت ریسک است.

تجزیه و تحلیل اطلاعات مالی^۳: یکی از مولفه‌های اصلی هوشمندی منابع مالی، تجزیه و تحلیل اطلاعات مالی در ارزیابی شرکت‌ها و استفاده از صورت‌های مالی آنهاست. تحلیلگران صورت‌های مالی یک شرکت را می‌گیرند و با اقدامات مقایسه‌ای اقدام به تجزیه و تحلیل آنها می‌کنند. در تجزیه و تحلیل شرکت‌ها سعی می‌شود وضعیت سودآوری، ریسک مالی، وضعیت تولید و فروش، وضعیت بدهی و حاشیه سود شرکت به طور کامل بررسی شود.

بودجه‌بندی^۴: بودجه‌بندی بر اساس ماده یک قانون محاسبات عمومی کشور این‌گونه تعریف شده است که بودجه کل کشور برنامه مالی یک‌ساله دولت است که از یک طرف هزینه‌ها و سایر

1. Information Power
2. Knowledge Power
3. Finance Analysis
4. Budgeting

مخارج را برآورد می‌کند و از طرف دیگر درآمدها و سایر منابع تامین اعتبار را برای دستیابی به هدف‌های مورد نظر دولت پیش‌بینی می‌کند. به بیان دیگر، می‌توان گفت بودجه‌بندی عبارت است از برنامه عملیات برحسب مقادیر و برای یک دوره زمانی معین (خان‌محمدی و ناصرآبادی، ۱۳۹۰). مدیریت ریسک^۱: مدیریت ریسک فرآیندی است که به وسیله هیات مدیره، مدیریت و سایر کارکنان یک واحد اقتصادی محقق می‌شود، در فرآیند راهبردگذاری و در کل بنگاه به کار گرفته می‌شود، برای شناسایی رویدادهای بالقوه‌ای که ممکن است بر واحد اقتصادی تاثیر بگذارند طراحی شده است، و ریسک را با توجه به اشتباه‌های ریسک واحد اقتصادی مدیریت می‌کند تا اطمینان معقول در مورد دستیابی به اهداف واحد اقتصادی به دست دهد (صیادی، حیاتی و منجزی، ۱۳۹۰).

هوشمندی استراتژیک برون‌سازمانی

در پژوهش حاضر مولفه‌ها و عوامل هوشمندی استراتژیک برون‌سازمانی به پنج دسته تقسیم می‌شود که عبارتند از: هوشمندی تکنولوژیکی^۲، هوشمندی رقبا^۳، هوشمندی مشتریان^۴ و هوشمندی اقتصادی^۵.

هوشمندی تکنولوژیکی

در واقع هوشمندی تکنولوژیکی، تکنولوژی‌های موجود و جدید را ارزیابی و جهش‌های تکنولوژیکی آتی را پیش‌بینی می‌کند و با پژوهش‌های پایه و کاربردی، حق اختراع و... سروکار دارد. هوشمندی تکنولوژیکی با عواملی همچون میزان پژوهش‌های کاربردی و بنیادی، تعداد مقالات و انتشارات، داشتن فرآیندهای صنعتی سالم ارزیابی می‌شود (Gabber, 2007). همچنین هوشمندی تکنولوژیکی یک ابزار جدید برای هوشمندی استراتژیک است که به واسطه آن سازوکاری برای ایجاد سیستم‌های پایدار مدیریت دانش در راستای تکنولوژی‌های فعلی و نوظهور ارائه می‌کند. هوشمندی تکنولوژیکی مزایا و هزینه‌های تکنولوژی‌های جدید و فعلی و نیز ناپیوستگی‌های تکنولوژیکی آتی را مورد ارزیابی قرار می‌دهد (Vivire, Saayman & Muller, 2005). به‌طور کلی این هوشمندی شامل گردآوری اطلاعات از مقالات، نشریات، پژوهش‌های کاربردی و بنیادی، روش‌ها، هنجارها و

1. Risk Management
2. Technologic Intelligence
3. Competitor Intelligence
4. Customer Intelligence
5. Economic Intelligence

فرآیندهای صنعتی است (April & Bessa, 2006). عوامل تشکیل‌دهنده هوشمندی تکنولوژیکی عبارتند از: بهبود تکنولوژی موجود، شناسایی جهش‌های تکنولوژیک و پژوهش‌های کاربردی و بنیادین.

بهبود تکنولوژی موجود^۱: با توجه به تغییرات تکنولوژیکی، سازمان‌ها باید به دنبال روش‌هایی برای شناسایی، انتخاب و بهبود فرآیندهای تکنولوژیکی خود باشند. در این راستا نقش مرزبانان تکنولوژی و کارآفرینان داخلی، ضرورتی انکارناپذیر است.

شناسایی جهش‌های تکنولوژیک^۲: حجم و سرعت تغییرات تکنولوژی در سال‌های اخیر چشمگیر بوده است. نرخ سریع نوآوری تکنولوژیکی سبب شده است تکنولوژی به عنوان عامل موثر بر رشد اقتصادی قلمداد شود. با توجه به این تغییرات شدید، سازمان‌هایی موفق خواهند بود که این تغییرات و جهش‌های تکنولوژیک را شناسایی کنند (Vivires et al., 2005).

پژوهش‌های کاربردی و بنیادین^۳: نقش بخش‌های پژوهش و توسعه در مراحل بهبود و شناسایی تکنولوژی چه در سطح عمودی که شامل تعیین نیاز واردات تکنولوژی به کشور بوده و چه در سطح افقی که شامل گسترش آن به صنایع و سازمان‌های دیگر است، بسیار مهم و اساسی است (نوروززاده و رضایی، ۱۳۹۰).

هوشمندی رقبا

تکامل استراتژی رقابتی طی زمان را با مشاهده تغییرات ساختار رقبا، جایگزینی محصولات جدید و تازه‌واردان به صنعت، بازنمایی می‌کند و متمرکز بر مسائلی است؛ از قبیل سیاست‌های قیمت‌گذاری، محصولات جانشین و سیاست‌های توسعه رقبا (Gabber, 2007). ایجاد هوشمندی در سراسر سازمان مبتنی بر نیازهای فعلی و آتی مشتری، نشر اطلاعات در میان بخش‌های مختلف سازمان و پاسخگویی به آن هوشمندی است. این نوع عملکرد نه تنها برای خارج از سازمان، بلکه اساساً به داخل سازمان نیز توجه می‌کند (Rahimikolloor, 2012). به عبارت دیگر هوشمندی رقبا فعالیتی است که سازمان برای تعیین و درک فعالیت‌های رقبا و توانایی‌ها و ضعف‌های آنها انجام می‌دهد تا حرکات آینده رقبا را پیش‌بینی کند (McGonagle & Vella, 2002). عناصر تشکیل‌دهنده هوشمندی رقبا سیاست‌های قیمت‌گذاری، محصولات جانشین و سیاست‌های توسعه رقبا هستند.

1. Improvement of Existing Technology
2. Identify the Technological Leaps
3. Fundamental Researches

سیاست‌های قیمت‌گذاری^۱: قیمت نشان‌دهنده درک فروشنده و مشتری از ارزش محصول است. قیمت عنصر قابل مشاهده محصول است که منجر به خرید یا عدم خرید محصول می‌شود و مستقیماً بر حاشیه سود تاثیر می‌گذارد. تعیین سیاست قیمت‌گذاری محصول یکی از مهم‌ترین و سخت‌ترین تصمیماتی است که مدیریت باید اتخاذ کند. اگر قیمت محصول بالا باشد شرکت از رقابت بازمی‌ماند و اگر قیمت محصول پایین باشد خطر کاهش سود شرکت را تهدید می‌کند و این احتمال وجود دارد که در سطحی پایین‌تر از محصولات رقبا در بازار بدنام شده و ارزش خود را از دست بدهد (Che, 2008).

درک فعالیت‌های رقبا^۲: فعالیت‌های موفق کسب اطلاعات در مورد رقبا CIP عمدتاً امکان عکس‌العمل مناسب به بازار را برای شرکت‌ها به منظور کسب اطلاع و درک فعالیت‌های رقبا فراهم می‌آورد. این فعالیت‌ها شما را قادر می‌سازد تا در مورد تحولات بازار و فعالیت‌های رقبا پیش‌بینی لازم را انجام دهید. درک فعالیت‌های رقبا، ابزار تصمیم‌گیری برای پیش‌بینی و تعیین نقاط قوت و ضعف و فرصت‌ها و تهدیداتی را که رقبا برای شرکت به وجود می‌آورند امکان‌پذیر می‌سازد. سیاست‌های توسعه رقبا^۳: سیاست‌های توسعه رقبا به عنوان سیاست‌هایی برای افزایش رشد و سهم بازار هر شرکت در برابر رقبایش است که آگاهی از این سیاست‌ها می‌تواند به عنوان یک واکنش در برابر رقبا به منظور توسعه تلقی شود (Priporas, et al., 2005).

هوشمندی مشتریان

این هوشمندی نیازمندی‌های جاری و آینده مشتریان، فرصت‌های جدید و خلاقانه موجود را در تقسیم بازار ترسیم می‌کند و تغییرات عمده نمایان‌کننده‌ای را که در فرآیندهای بازاریابی و توزیع رخ می‌دهد نشان می‌دهد. در این هوشمندی، به طور عمده اطلاعات مشتریان، تامین‌کنندگان، خریداران و توزیع‌کنندگان گردآوری و تجزیه و تحلیل می‌شود (Gabber, 2007). هوشمندی مشتریان تابعی از ارزش‌های مشتریان و سهامداران بوده که در این میان قدرت مالی نقش تعیین‌کننده‌ای را در محیط‌های استراتژیک ایفا می‌کند. به عبارت دیگر هوشمندی مشتریان به مبادلات مشتریان کنونی و بالقوه، ویژگی‌ها و اطلاعاتی شخصی آنها و تبادل اطلاعات و دانش و تمایلات فزاینده جامعه هدف اشاره دارد (Cavalcanti, 2005). عوامل موثر بر هوشمندی مشتریان شناسایی نیازهای جاری مشتریان، شناسایی نیازهای آتی مشتریان و فرصت‌های خلاقانه موجود هستند.

1. Pricing Policies
2. Understand the Activities of Competitors
3. Development Policies of Competitors

شناسایی نیازهای جاری مشتریان: جلب رضایت و شناسایی نیازهای مشتریان و پاسخگویی به این نیازها مهم‌ترین وظیفه سازمان‌هاست و سازمان‌ها در عصر حاضر فلسفه وجودی خود را بر مبنای شناسایی نیازهای مشتریان و پاسخگویی به این نیازها بنا کرده‌اند.

شناسایی نیازهای آتی مشتریان: یکی از مشکل‌ترین فعالیت‌ها در بازاریابی شناسایی نیازهای آتی مشتریان است چرا که تجربه نشان داده است که ممکن است در بسیاری موارد، مشتریان شناختی از این نیازها و خواسته‌هایشان نداشته باشند (اعتباریان و فرحبخش، ۱۳۸۷).

فرصت‌های خلاقانه موجود: شناسایی فرصت‌های خلاقانه به دلایل زیادی حائز اهمیت است چرا که شناسایی این فرصت‌ها این امکان را فراهم می‌کند تا تلاش‌های بازاریابی متمرکز شده، فرصت‌های جدید برای توسعه شرکت شکل گیرد. مساله مهم در این زمینه آن است که فرصت‌هایی که در بازارها وجود دارند باید به خوبی شناسایی شوند، چرا که استراتژی‌های آینده شرکت بر پایه این فرصت‌ها پی‌ریزی می‌شوند (Priporas, Gatsoris & Zacharis, 2005).

هوشمندی اقتصادی

هوشمندی اقتصادی اصطلاحی است که از اواسط دهه ۱۹۹۰ میلادی مطرح شد و به معنای تبدیل و تجزیه و تحلیل داده‌های اقتصادی است که شامل انبار داده، داده‌کاوی، تحلیل آماری، پیش‌بینی و پشتیبانی از تصمیم است. بیشترین بهره‌مندی به دست‌آمده از هوشمندی اقتصادی، امکان دسترسی بی‌واسطه به داده‌ها از سوی تصمیم‌گیرندگان در همه سطوح سازمان است. در این صورت افراد قادر خواهند بود با داده‌ها تعامل داشته باشند، آنها را تحلیل کنند و در نتیجه بتوانند کسب‌وکار را مدیریت کنند و کارایی را بهبود بخشند (Quarmby, 2009). به عبارت دیگر و در معنایی گسترده‌تر هوشمندی اقتصادی بر کسب اطلاعات در مورد مسائل اقتصادی مانند رکود تورم و سایر شاخص‌های اقتصادی اشاره دارد (Gabber, 2007). عوامل موثر بر هوشمندی اقتصادی، کسب اطلاعات در مورد مسائل اقتصادی، دسترسی بی‌واسطه به اطلاعات و تحلیل بازار است.

کسب اطلاعات در مورد مسائل اقتصادی: در دنیای رقابتی امروز که اطلاعات از اساسی‌ترین ارکان آن است کسب اطلاعات در مورد مسائل اقتصادی از زمره مهم‌ترین فعالیت‌های اقتصادی به شمار می‌رود. نقطه آغازین تحلیل اقتصادی مشاهده این نکته است که اطلاعات ارزش اقتصادی دارد، چرا که اطلاعات به افراد اجازه می‌دهد تا انتخابی انجام دهند که عایدی یا مطلوبیت مورد انتظار آنها را نسبت به زمانی که اطلاعات وجود ندارد حداکثر سازند (واریان، ۱۳۸۶).

دسترسی بی‌واسطه به اطلاعات: همانطور که پیشتر نیز گفته شد بیشترین بهره‌مندی به دست‌آمده از هوشمندی اقتصادی، امکان دسترسی بی‌واسطه به داده‌ها به وسیله تصمیم‌گیرندگان در همه سطوح سازمان است. در این صورت افراد قادر خواهند بود با داده‌ها تعامل داشته باشند، آنها را تحلیل کنند و در نتیجه بتوانند کسب و کار را مدیریت کنند و کارایی را بهبود بخشند (Quarmby, 2009).

تحلیل بازار^۱: تحلیل بازار در پی شناسایی و گردآوری و تجزیه و تحلیل آن دسته از اطلاعاتی برمی‌آید که به فرصت‌های بهتری در ارائه و عرضه کالا یا خدمات خاصی می‌انجامد و یا مشکلات و تهدیدهای پیش روی بازاریابی کالا یا خدمات خاصی را تبیین کرده و راهکارهای برون‌رفت از مشکلات را ارائه می‌دهد. هدف از تحلیل بازار، آنالیز بازار، مشتریان، رقبا، ارائه استراتژی‌های بازاریابی تولید، فروش و تبلیغات، ارتباط با مصرف‌کنندگان و خریداران است (گولد استاین، ۱۳۹۲).

پیشینه پژوهش

پژوهش‌های پیشین صورت‌گرفته در مورد هوشمندی استراتژیک بیشتر بر روی فرآیند هوشمندی استراتژیک (گردآوری، تجزیه و تحلیل و توزیع اطلاعات) متمرکز بوده‌اند و کمتر به مولفه‌های تشکیل‌دهنده این هوشمندی پرداخته شده است. در خصوص پژوهش‌های انجام‌شده داخلی در زمینه هوشمندی استراتژیک باید گفت در زمان انجام پژوهش، فقط یک پژوهش در خصوص هوشمندی استراتژیک یافت شده است. در این پژوهش که به وسیله حسینی و همکاران (۱۳۹۱) انجام پذیرفته است الگویی برای اندازه‌گیری هوشمندی استراتژیک در میان شرکت‌های استفاده‌کننده ارائه شده است. از طرف دیگر در پژوهش‌های خارجی هوشمندی استراتژیک گاه مورد توجه پژوهشگران قرار گرفته است. در پژوهشی که به وسیله توמו کوسا^۲ (۲۰۱۱) انجام گرفته است روش‌های مختلف برای به‌کارگیری هوشمندی استراتژیک در شرکت‌ها مورد تجزیه و تحلیل و بررسی قرار گرفته است. در یک پژوهش دیگر که به وسیله کوین و بل^۳ (۲۰۱۱) انجام شده است، نقش هوشمندی استراتژیک در پیش‌بینی جرائم و تخلفات سازماندهی‌شده طی یک مطالعه کتابخانه‌ای بررسی شده است. از طرف دیگر سیگیسمون هاف^۴ (۱۹۷۹) سیستم هوشمندی استراتژیک

1. Market Analysis
2. Tuomo Kousa
3. Coyne & Bell
4. Sigismun Huf

را طی یک پژوهش معرفی می‌کند. در این پژوهش برای طراحی سیستم هوشمندی استراتژیک از مزیت‌های استراتژیک، تجارب قابل انتقال، مراحل تغییرات درون‌سازمانی و جمع‌آوری اطلاعات باز استفاده شده است. در یک پژوهش دیگر که به وسیله مکوبای^۱ (۲۰۱۱) صورت پذیرفته است هوشمندی استراتژیک به عنوان یک مفهوم سیستمی برای رهبری تغییر مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفته است. در این پژوهش هوشمندی استراتژیک در یک مدل پیشنهادی که شباهت زیادی به ساختار کارت امتیازی متوان کاپلان و نورتون^۲ دارد، ارائه شده است. ابعاد این مدل عبارتند از: پیش‌بینی، نظارت، الگوگیری، انگیزش و تفویض اختیار. در پژوهش مروری دیگری که به وسیله آندره^۳ (۱۹۸۵) انجام شده است هوشمندی استراتژیک به تفصیل مورد بررسی قرار گرفته است. در این پژوهش هوشمندی استراتژیک از نظر برنامه‌ریزی استراتژیک مورد بررسی قرار گرفته است.

پرسش‌ها و چارچوب مفهومی پژوهش

برای روشن شدن ارتباط متغیرها با یکدیگر مدل مفهومی پژوهش در شکل (۱) ارائه شده است. مدل پژوهش با استفاده از مطالعه کتب و مقالات متعدد صورت گرفته و به صورت ترکیبی از دو مدل ارائه می‌شود. بنابراین لازم به ذکر است که برای تدوین مدل مفهومی و بخش هوشمندی استراتژیک درون‌سازمانی از مدل گابر (۲۰۰۷) استفاده شده است. گابر در پژوهش خود از عوامل موثر بر هوشمندی استراتژیک به منظور بهبود عملیات برنامه‌ریزی درون‌سازمانی استفاده کرده است. به علاوه برای تدوین مدل و بخش هوشمندی استراتژیک برون‌سازمانی از مدل کروگر (۲۰۱۰) استفاده می‌شود. کروگر نیز از عوامل موثر بر هوشمندی استراتژیک برون‌سازمانی برای مطالعه بلندمدت عوامل محیطی در صنعت بیمه استفاده کرده است. از این رو با توجه به آنچه گفته شد، مدل مفهومی پژوهش در شکل (۱) آورده شده است.

1. Maccobay
2. Kaplan & Norton
3. Andrew