

# تأثیر مؤلفه‌های مدیریت دانش بر نوآوری سازمان در میان کارکنان دانشگاه سمنان

عباسعلی رستگار<sup>۱\*</sup>

امین همتی<sup>۲</sup>

مطالعات دانش‌شناسی

سال دوم، شماره ۷، تابستان ۹۵، ص ۱۱۹ تا ۱۴۰

تاریخ دریافت: ۹۵/۰۳/۰۲

تاریخ پذیرش: ۹۵/۰۵/۱۵

## چکیده

مدیریت دانش، یکی از مهم‌ترین عوامل موفقیت شرکت‌ها در شرایط رقابتی و عصر اطلاعات است. اهمیت این موضوع به حدی است که امروزه شماری از سازمان‌ها، دانش خود را اندازه‌گیری می‌کنند و به‌منزله‌ی سرمایه فکری سازمان و نیز شاخصی برای درجه‌بندی سازمان‌ها در گزارش‌های خود منعکس می‌کنند. از سوی دیگر با توجه به روندهای جهانی و تغییرات فزاینده محیطی، سازمان‌ها با دشواری‌های بسیاری در راه حفظ بقا و رشد و توسعه خود روبرو هستند. در همین راستا، موضوع نوآوری به‌عنوان یکی از اجزای ضروری شرکت‌هایی که خواهان حفظ مزیت رقابتی بلندمدت هستند، بیش‌ازپیش موردتوجه قرار گرفته است. هدف تحقیق حاضر، بررسی تأثیر مؤلفه‌های مدیریت دانش بر نوآوری سازمانی در دانشگاه سمنان بود. جامعه آماری تحقیق حاضر، کلیه مدیران و کارکنان دانشگاه سمنان بوده است و با توجه به فرمول کوکران در تعیین حجم جوامع آماری محدود تعداد نمونه آماری برابر ۲۷۱ نفر تعیین گردید و در بازه زمانی نیمه نخست سال ۱۳۹۵ اقدام به جمع‌آوری نظرات این افراد گردیده است. نتایج به‌دست‌آمده بیانگر تأثیر معنادار هر چهار مؤلفه مدیریت دانش بر نوآوری سازمانی بود. همچنین با توجه به نتایج باید بیان نمود خلق دانش بیشترین تأثیر و تسهیم دانش کمترین تأثیر را بر نوآوری سازمانی داشته‌اند. در انتها نیز نکاتی جهت بهبود وضعیت هر یک از مؤلفه‌ها و نوآوری سازمانی ارائه گردیده است که می‌توان به ایجاد شرایط کاری کاربرپسند، تشویق افراد به استفاده از دانش و تبیین و ترویج اعتماد در سازمان و تبدیل آن به فرهنگ غالب در بین کارکنان و مدیران اشاره نمود.

واژگان کلیدی: مدیریت دانش، نوآوری سازمانی، مدل‌سازی معادلات ساختاری

۱. \* دانشیار و عضو هیأت علمی دانشکده اقتصاد، مدیریت و علوم اداری دانشگاه سمنان،

a\_rastgar@semnan.ac.ir

۲. کارشناس ارشد مدیریت بازرگانی و کارمند دانشگاه سمنان

## مقدمه

با توجه به افزایش سطح رقابت در سرتاسر جهان سازمان‌ها ناگزیرند تا با سایر رقبای داخلی و خارجی رقابت نمایند تا بتوانند در محیط کسب و کار باقی بمانند. از این رو آن‌ها باید بتوانند دست کم در یک زمینه برتر از رقبای خود بوده و نسبت به آن‌ها مزیتی داشته باشند تا مشتریان را نسبت به خود متقاعد سازند. به عبارت دیگر این سازمان‌ها چاره‌ای جز نوآوری بودن ندارند (بت، ۱، ۲۰۰۱). در پژوهش حاضر فرض بر آن است که مدیریت دانش یکی از راه‌های غیرقابل اغماض جهت دستیابی به نوآوری است؛ یعنی هر سازمانی که قادر به دانش آفرینی نباشد یا این که نتواند دانش موجود را جهت بهره‌برداری از آن در حال و آینده سازمان‌دهی و درنهایت مدیریت نماید به احتمال زیاد نمی‌توان انتظار نوآوری داشت چراکه چنین سازمانی نه تنها قادر به استفاده از دانسته‌هایش نیست بلکه به احتمال فراوان به صورت پیاپی اقدام به دوباره‌کاری نموده، دقت و انرژی از دست خواهد داد. سازمان‌های فاقد نوآوری در محیط کسب و کار امروزی شانس زیادی در برابر رقبا نخواهند داشت (فراپوئولو، ۲۰۰۶). مبنای ثروت آفرینی در اقتصاد امروز، دانش و تخصص است، به گونه‌ای که کارآفرینان از دانش و اطلاعات ثروت می‌آفرینند. لیسترو تارو در کتاب ثروت آفرینان از انقلابی خبر داد که حرکت خود را از اندیشه‌ها گرفته و دوران معاصر، دوره چیره شدن دانش و تخصص‌های جدید است. همچنین، در برنامه‌ریزی به اهمیت نقش دانش، فناوری و مهارت به عنوان اصلی‌ترین عوامل ایجاد ارزش افزوده توجه ویژه‌ای نشان دادند (احسانی، مشبکی و هادی زاده، ۱۳۹۱). دگرگونی و تغییر در فضای رقابتی سازمان‌ها زمینه‌ساز زایش فضای نو در فرایند سازمانی شده است. این جریان‌ها، تغییر پیاپی دانش را در سازمان‌ها فراهم آورده است، به گونه‌ای که جریان دانش، بازار را در حال تغییر پیاپی قرار داده و سازمان‌ها ملزم به تغییر در چارچوب دگرگونی‌های پیش‌گفته هستند؛ بنابراین، مدیریت دانش به عنوان سپری در برابر این جریان‌ها و تغییرات پدیدار گشت. مدیریت دانش موضوعی گوناگون برای بسیاری از قلمروهای صنعتی، اقتصادی و دانشگاهی است (شاهین و صادق بیگی، ۱۳۹۴). در طی سالیان اخیر دانش به عنوان یک کالا در نظر گرفته می‌شود، به طوری که می‌تواند سبب مزیت رقابتی گردد. در این میان،

رشته‌ها و قلمروهای مرتبط نیز توانستند از برخی اصول و برتری‌های مدیریت دانش استفاده کنند؛ بنابراین، مدیریت دانش یکی از بهترین گزینه‌ها برای کمک به سازمان‌ها است. با توجه به روند حرکت جامعه بشری به سوی اجتماع «دانش‌بنیان» مدیریت و کنترل بر دانش، نقشی اساسی در شکوفایی و رشد جوامع خواهد داشت، پیاده‌سازی مدیریت دانش نه تنها برای شرکت‌ها و سازمان‌های بزرگ و انتفاعی اهمیت دارد، بلکه برای سازمان‌های غیرانتفاعی و نهادهای دولتی نیز امری مهم و ضروری است. پیتر دراکر، با به کارگیری این واژگان خبر از ایجاد نوع جدیدی از سازمان‌ها می‌دهد که در آن‌ها به جای قدرت بازو قدرت ذهن حاکمیت دارد. بر اساس این نظریه در آینده جوامعی می‌توانند انتظار توسعه و پیشرفت داشته باشند که از دانش بیشتری برخوردار باشند. به این ترتیب برخورداری از منابع طبیعی نمی‌تواند به اندازه دانش مهم باشد. سازمان دانشی به توانمندی‌هایی دست می‌یابد که قادر است از نیروی اندک قدرتی عظیم بسازد (الوانی، ۱۳۸۲). مدیریت دانش تلاش نوین قرن موسوم به عصر دانایی، برای حفظ، هدایت و افزایش هدفمند سرمایه‌های دانشی سازمان‌ها است و به این اشاره دارد که سرمایه‌گذاری در علم بهترین و بیشترین سود را به بار می‌آورد (بابا غیبی ازغندی، ۱۳۹۰).

برخورداری از دانش و اطلاعات روزآمد برای ادامه حیات دانشگاه‌ها به یک ضرورت انکارناپذیر تبدیل شده است، به خصوص اگر این روند تغییر و تحولات دانش در جامعه به دقت ارزیابی شود، این نتیجه حاصل می‌شود که جامعه فرا صنعتی امروز جامعه‌ای اطلاعاتی است که در آن به تدریج فناوری‌های نیروافزا جای خود را به فناوری‌های دانش‌آفرینی می‌دهند و در محیط پویا و پیچیده امروزی برای دانشگاه‌ها ضروری است که به طور مداوم دانش جدید را به شکل ایجاد، اعتباربخشی و کاربرد در محصولات و خدمات بکار گیرند؛ بنابراین مدیریت دانشگاه‌ها باید با تکیه بر دانایی برتر، اتخاذ تصمیمات معقول‌تر در موضوعات مهم و بهبود عملکردهای مبتنی بر دانش را پیدا نمایند. از این رو مدیریت مقوله‌ای مهم محسوب می‌شود که در دانشگاه‌ها به دنبال آن است تا نحوه چگونگی تبدیل اطلاعات و دانسته‌های فردی و سازمانی را به دانش و مهارت‌های فردی و گروهی تبیین و روشن سازد امروزه با توجه به مواردی نظیر نیازهای اعضای هیأت علمی و دانشجویان، به روز شدن دانش و ورود دانش‌های هزاره سوم به دانشگاه‌ها، تغییرات سریع در موارد کاری و ... به کارگیری مدیریت دانش در تمامی دانشگاه‌ها و مؤسسات ضروری

به نظر می‌رسد. دانشگاه‌ها و مؤسسات به منظور به کارگیری مطلوب مدیریت دانش بایستی ضرورت ایجاد فرهنگ اشتراک دانش میان کارکنان را از طریق فرآیند نهادینه‌سازی مدیریت دانش درک نمایند و ما با نهادینه‌سازی مدیریت دانش در دانشگاه‌ها می‌توان توسعه و نوآوری را در دانشگاه‌ها به وجود آورد. با توجه به مطالب بیان شده می‌توان بیان نمود که استقرار یک سیستم مدیریت دانش نقش مهمی در ایجاد جو نوآوری در سازمان‌ها دارد. با توجه به موارد بیان شده پژوهش حاضر در پی بررسی تأثیر چهار مؤلفه مدیریت دانش بر نوآوری سازمانی است و پرسش اصلی پژوهش به این صورت مطرح می‌شود که مؤلفه‌های مدیریت دانش چه تأثیری بر نوآوری سازمانی در دانشگاه سمنان دارد؟

دورنمای تاریخی از مدیریت دانش امروزی، به این مطلب اشاره دارد که مدیریت دانش یک خواسته قدیمی بوده است. دانش شامل دانستن و دلایل دانستن به کوشش فلاسفه غربی به صورت مدون شاید هزاران سال قبل ایجاد شده باشد. همچنین فلاسفه شرقی به همین میزان در تدوین دانش مشارکت داشته‌اند، گرچه بیشتر تأکید آن‌ها بر دریافت هدایت‌های روحانی و زندگی مذهبی بوده است (ویگ، ۲۰۰۰). حتی برخی از این هم فراتر رفته‌اند و معتقدند که تلاش‌ها و نیروهای انسان‌های اولیه در محیط ناآشنای زندگی خود برای فهم روابط و بقا، نمونه‌های علمی از جستجوی دانش و هدایت آن دانش به سوی خود است. لزوم آگاهی از ارزش سرمایه‌های فکری و توجه به دانش، به چند دهه قبل بازمی‌گردد (رادینگ، ۱۳۹۴). پیتر دراگر از جمله نخستین افرادی بود که توجه عموم را به ارزش دارایی‌های فکری جلب نمود. وی در کتاب خود تحت عنوان پسا سرمایه - داری، چنین می‌نویسد: مهم‌ترین منبع اقتصادی یعنی ابزارهای تولید، دیگر سرمایه یا منبع طبیعی یا نیروی کار نیست، این منابع اقتصادی بنیادی دانش است و خواهد بود (داونپورت و پروساک، ۱۳۹۴).

برخی تعاریف ارائه شده در خصوص مدیریت دانش به شرح زیر است:  
مدیریت دانش فرایندی است که سازمان‌ها از آن طریق اطلاعات جمع‌آوری شده خود را به کار می‌گیرند (الوانی و دانایی فرد، ۱۳۹۴). مدیریت دانش عبارت است از سیستمی

برای اداره، جمع‌آوری، اصلاح و اشاعه دانش در تمامی اشکال آن در یک سازمان (لیبسکیند<sup>۱</sup>، ۱۹۹۶).

ازنقطه‌نظر اسمیت<sup>۲</sup> (۲۰۰۱) مدیریت دانش سازوکاری جهت ایجاد محیط کاری که در آن دانش و تخصص به آسانی توزیع شود و ایجاد شرایطی که دانش و اطلاعات بتواند در زمان مناسب در اختیار افراد قرار گیرد به گونه‌ای که آن‌ها بتوانند به صورت مؤثرتر و با کارایی بیشتر فعالیت کنند، است.

بنا بر نقطه‌نظر چو<sup>۳</sup> (۲۰۰۵) مدیریت دانش چارچوبی برای اعمال ساختارها و فرآیندهایی در سطوح فردی، گروهی، سازمانی در جهت اینکه سازمان بتواند از آنچه می‌داند یاد بگیرد و در صورت نیاز دانش جدید را کسب کند تا برای مشتریان و ذی‌نفعان ارزش خلق کند. چنین چارچوب مدیریتی افراد، فرآیندها و فناوری را در جهت توسعه پایدار عملکرد یکپارچه می‌کند.

از دیدگاه جونز<sup>۴</sup> (۲۰۰۵) مدیریت دانش رویکردی یکپارچه و نظام‌مند در جهت تشخیص، مدیریت و تسهیم کلیه دارایی‌های فکری شامل پایگاه‌های داده، مستندات، رویه‌ها و سیاست‌ها و تجارب موجود در ذهن افراد است.

چهار هدف اصلی مدیریت دانش را می‌توان به صورت زیر برشمرد:

۱- ایجاد مخازن و منابع دانش،

۲- تسهیل و بهبود دستیابی به دانش و توزیع آن،

۳- تقویت محیط دانش،

۴- اداره مؤثر دانش به عنوان یک دارایی (ابطحی و صلواتی، ۱۳۹۵).

نوآوری<sup>۵</sup> به عنوان آخرین جبهه باقی مانده در دنیای کسب و کار امروزی به سازمان‌ها کمک می‌کند تا هزینه‌ها را کاهش، عملکرد را بهبود و محصولات و خدمات جدیدی را به بازار عرضه نمایند، کسب مزیت رقابتی از راه نوآوری، فرآیند بسیار پیچیده‌ای است، زیرا سرشار از پیچیدگی‌های فنی، وابستگی‌های میان‌رشته‌ای، عدم قطعیت و یکپارچه‌سازی‌های پیچیده است. دراکر بر این عقیده است که تجارت تنها دو وظیفه اصلی داشته و تأکید

1. Liebeskind
2. Smith
3. Choo
4. Jones
5. innovation

زیادی بر این دو وظیفه دارد که عبارت‌اند از: بازاریابی و نوآوری. انجام این دو وظیفه سبب ایجاد ارزش افزوده برای سازمان می‌گردد (شمیسا و ارژن ۱۳۹۴). نوآوری عبارت است از عملی و کاربردی ساختن افکار و اندیشه‌های نو ناشی از خلاقیت (طالب بیدختی و انوری ۱۳۸۸). نوآوری به‌عنوان خلق دانش جدید و ایده‌های کسب و کار برای تسهیل محصولات جدید، با هدف بهبود فرآیندهای کسب و کار داخلی، ساختار و ایجاد بازار به‌سوی محصولات و خدمات است (بارقه، رولی و سامبروک<sup>۱</sup>، ۲۰۰۹). نوآوری ایجاد، قبول و اجرای ایده‌ها و فرآیندها و محصولات و خدمات جدید است (جیمenez - جیمenez و همکاران<sup>۲</sup>، ۲۰۰۸). فرآیند نوآوری دارای ویژگی‌های زیر است:

- فرآیند نوآوری با عدم اطمینان همراه است: منبع نوآوری یا ایجاد فرصت برای نوآوری غیرقابل پیش‌بینی است. نتایج نوآوری را به‌سختی می‌توان با تجربه‌های قبلی سنجید و به عبارتی پیش‌بینی مشخص از نتایج به عمل آورد؛ بنابراین تکیه بر برنامه‌ریزی زمان‌بندی شده در همه موارد جواب نمی‌دهد. به‌طور معمول مرحله ابداع تا به‌دقت آوردن موفقیت‌های حاصل از اجرای پروژه را بین ۷ تا ۱۵ سال و فاصله بین ابداع و تولید تجاری را بین ۳ تا ۲۵ سال ذکر می‌کنند.
  - فرآیند نوآوری مبتنی بر دانش‌افزایی و یادگیری است: فرآیند نوآوری موجب تقویت دانش جدید می‌شود و متکی بر هوش، خلاقیت فردی و یادگیری متقابل است و به دلیل سرعت تجربه‌های جدید حاصل از فرآیند نوآوری، پیوند و ارتباط سریع و تنگاتنگ تمامی افراد درگیر در امر نوآوری در هر نقطه از فرآیند آن، ضروری است.
  - فرآیند نوآوری در تقابل با برخی کارها است: نوآوری اغلب مستلزم حذف برخی فعالیت‌ها در سازمان است و به‌نوعی در تقابل با آنها قرار می‌گیرد.
  - فرآیند نوآوری از مرز بخش‌های مختلف درون سازمانی و برون‌سازمانی فراتر می‌رود: فرآیند نوآوری مستلزم تبادل اطلاعات در بخش‌های مختلف سازمان و خارج از آن است و نیز واحدهای مختلفی درگیر فرآیند نوآوری می‌شود. منبع بسیاری از ایده‌ها نیز فراتر از بخش‌های مختلف سازمانی و ناشی از تبادل اطلاعات بین رشته‌های مختلف است (جهانیان و مرتضایی ۱۳۹۴).
- از جمله مشخصه‌های سازمان‌های نوآور می‌توان به موارد زیر اشاره نمود:

1. Baregheh, Rowlev & Sambrook  
2. Jimenez-Jimenez et al

- رعایت کرامت انسانی و احترام به افراد و نگاه به انسان به‌عنوان سرمایه،
- فرهنگ ارتقاء بهره‌وری،
- مدیران همیشه در صحنه (حصار میان مدیران و کارکنان شکسته شده و فاصله‌ای نیست)،
- رقابت کامل و فشرده بالأخص در قالب تیم‌های کاری،
- توجه به تمام و کمال مشتریان،
- امکان گردش شغلی،
- فرهنگ کار تیمی (مشارکت جمعی و بهره‌گیری از پیشنهادها)،
- امنیت شغلی (حذف ترس و اضطراب و افزایش تعهد سازمانی)،
- ارزش قائل شدن برای عامل تغییر،
- فرهنگ خودارزیابی و خودکنترلی،
- همسویی بین اهداف فردی با اهداف سازمانی،
- تمرکز بر روی فرآیندها و ترویج تفکر سیستمی و نظام‌مند،
- وجود فرهنگ تحمل تضاد در آراء و عقاید (هو، ۲۰۱۱).

ارتباط مدیریت دانش با نوآوری. امروزه نوآوری در فضای تکنولوژیکی حاضر برای سازمان‌ها الزامی بوده و اکثر سازمان‌ها در جستجوی خلق ایده‌های جدید می‌باشند. در این راستا متخصصان سازمان در تلاش هستند تا از دانش برای عرضه تولیدات و یا خدمات جدیدی که مشتریان در پی آن هستند گام بردارند و زیرساختی ایجاد نمایند که نوآوری همانند یادگیری فرآیندی مستمر شود، چراکه هدف مدیریت دانش و راز بقای سازمان‌های امروزی در نوآوری نهفته است. متخصصان مدیریت دانش بر این عقیده هستند که مکانیزم‌های نوآوری و فرآیندهای مدیریت دانش قابل انطباق هستند (محمدزاده ۱۳۸۰). جهت دستیابی به نوآوری و در پی آن کسب مزیت رقابتی پایدار بخش اعظم فعالیت‌ها و اقدامات باید در راستای مدیریت دانش سازمان قرار گیرد. در این راستا بینش شفاف سازمانی، چارچوب و جهت‌گیری کلی مدیریت دانش را مشخص می‌نماید. به‌این ترتیب با شناسایی فرصت‌ها و تهدیدهای پیش‌روی سازمان، باید وضع موجود و وضع مطلوب دانش سازمانی در این زمینه تجزیه و تحلیل گردد. سپس شکاف دانش سازمانی شناسایی و

به دنبال آن روش‌های حذف بررسی و تعیین می‌گردد. در این راستا تجزیه و تحلیل آسیب‌پذیری استراتژیک و ریسک، قابلیت اطمینان و اعتبار هر یک از راه‌های موجود را مشخص می‌سازد. قبل از هرگونه اقدام جهت حذف شکاف دانش، حصول اطمینان از برقراری توازن میان دانش صریح و دانش ضمنی سازمان نیز ضروری است چراکه سرمایه‌گذاری یک‌جانبه و تأکید بیش از حد بر دانش صریح موجب در حاشیه قرار گرفتن و نادیده انگاشتن دانش ضمنی می‌گردد. این امر اشتباهی است که سازمان‌ها در فعالیت‌ها و اقدامات خود در این خصوص مرتکب می‌شوند. پس از طی این مراحل با توجه به متغیرهای محیطی راه مناسب انتخاب و اجرا می‌شود. سرانجام یکپارچه‌سازی دانش جدید جهت به‌کارگیری و استفاده مورد توجه قرار می‌گیرد. خروجی مدیریت دانش، اطلاعات و ساختارهای جدید ارتباط خواهد بود. این امر فراهم آورنده بستر و زمینه مناسب استفاده از کارهای تیمی به‌عنوان یکی از ارکان نوآوری است. کارهای تیمی موجب به اشتراک گذاشتن ایده‌های نوین و سرعت بخشیدن به نوآوری می‌گردد. کارهای تیمی با ایجاد تعهد در مدیریت و کارکنان سازمان بیش از پیش تسهیل می‌یابد (عبدالکریمی، ۱۳۸۵).

دانش برای سازمان به‌تنهایی منبع مهمی نیست. دانش باید در جهت بهبود عملکرد باشد. به این ترتیب در بطن مدیریت دانش باید نوآوری را جستجو نمود، زیرا مزیت رقابتی پایدار در نوآوری نهفته است (علامه، حسین السادات و خادم، ۱۳۸۵).

همان‌گونه که اشاره شد نوآوری عبارت است از کاربرد دانش جدید برای ارائه کالا و خدمات جدیدی که مشتریان در پی آن هستند. نوآوری دانش در عمل یا دانش فعال است و با توجه به این که از دانش زاده می‌شود تمام ویژگی‌های آن را دارد. درعین حال نوآوری از رکود دانش و راکد بودن آن جلوگیری می‌کند. همچنین حرکت دانش در مسیر عکس آن را به تعویق می‌اندازد. از منظر اقتصادی نیز نوآوری قابل توجه است زیرا می‌تواند کارآفرینی را برای سازمان و جامعه به ارمغان آورد. به این ترتیب امروزه نوآوری برای حیات سازمان‌ها در فضای تکنولوژیکی غالب قرن ۲۱ الزامی است و آن‌ها برای ادامه حیات خود باید نوآوری مستمر داشته باشند. تحقق این هدف استقرار مدیریت دانش را به‌عنوان قابلیت اصلی سازمان الزامی می‌نماید. مدیریت دانش دو بخش را با خود به همراه دارد: اداره دانش و افزایش توانایی برای خلق دانش جدید. خلق دانش و یادگیری که بخش دوم تعریف مدیریت دانش را مورد تأکید قرار می‌دهد در پی افزایش و تسهیل



فرآیند نوآوری است. برای این منظور سازمان‌ها از مکانیسم‌هایی که فرآیندهای خلق، سهمیم سازی و تلفیق دانش را حمایت نمایند، استفاده می‌کنند؛ بنابراین نوآوری یک هدف مدیریت دانش است و این دو چنان درهم تنیده‌اند که می‌توان مکانیسم‌های نوآوری و فرآیندهای مدیریت دانش را با هم انطباق داد. جدول شماره ۱ بیانگر ارتباط بین فرآیندهای مدیریت دانش و مکانیزم‌های نوآوری است که توسط آلبرز و برور (۲۰۰۳) صورت گرفته است (شاهین و صادق بیگی، ۱۳۹۴).

جدول ۱. ارتباط میان فرآیندهای مدیریت دانش و مکانیسم‌های نوآوری  
(شاهین و صادق بیگی، ۱۳۹۴)

فرآیندهای مدیریت دانش	مکانیسم نوآوری
خلق دانش	پاداش‌های انگیزشی / محرک‌ها، معرفی تغییر: دیدگاه‌ها، گروه‌ها و محیط، ارزیابی فرهنگی، سازمانی و گروهی، پذیرش هر چیزی به صورت موقت: تیم‌ها، سازمان‌ها، رویه‌ها، خطوط تولید، عدم پذیرش عقاید و ارزش‌های بنیادی (شخصی و سازمانی)، تشویق آزمایش و انکار تخصص‌ها، عوامل محیطی شامل شرایط کاری و ابزارهای اقتصادی، مکانیسم‌های انتقال و مشاوران، پذیرش تفاوت‌ها و استخدام هوشمندان، تحریک نارضایتی
اكتساب دانش	تشویق یادگیری و آموزش (اغلب به‌طور متناوب)، منابع درونی و بیرونی (اجتماعی کاربران)، فرصت‌ها، ابزار یا رسانه ذخیره‌سازی عقاید قابل استفاده یا غیر قابل استفاده، دستورهای استراتژیک،
سازمان‌دهی	سازمان‌دهی دانش کاربردی یا دانش فرآیندی، زیر سؤال بردن عمل‌های موجود، استفاده از چشم‌انداز با دیدگاه‌های مختلف،
اشاعه	ارتباط بین افرادی که می‌دانند با افرادی که نیاز به دانستن دارند، تشویق سهمیم سازی عقاید، ایده‌ها را زنده نگه دارید، بایگانی نکنید، توزیع اطلاعات در خصوص افرادی که می‌دانند یعنی متخصصان موضوع‌های مهم،
کاربرد	آزادی برای تجربه: نمونه اصلی، مدل‌ها و راهنما، ریسک سازمان در خصوص نادیده گرفتن سودهای مالی،

همچنین در جدول شماره ۲ برخی از مطالعات صورت گرفته در زمینه این موضوع آورده شده است.

پژوهشگر	عنوان	نتایج تحقیق
خادم عباس خیابانی (۱۳۸۷)	رابطه بین رویه‌های مدیریت دانش و سطح نوآوری در سازمان‌ها و شرکت‌های زیرمجموعه بنگاه‌های اقتصادی منتخب شهر اصفهان	بین رفتارها و سه‌گانه مدیریت دانش با یکدیگر و بین این رویه‌ها و نوآوری همبستگی مستقیم وجود دارد. به‌عبارت‌دیگر، شواهد تجربی لازم برای حمایت از فرضیه‌های پژوهش فراهم آمد.
صفرزاده و همکاران (۱۳۹۱)	بررسی تأثیر استراتژی‌های مدیریت دانش بر نوآوری و عملکرد سازمانی	دو راهکار مدیریت دانش یعنی شخصی‌سازی و کدگذاری دانش تأثیر مثبتی بر نوآوری و عملکرد سازمانی دارند.
آبداری و قربانی (۱۳۹۲)	بررسی رابطه میان چشم‌انداز سیستم مدیریت دانش، یادگیری سازمانی و نوآوری سازمانی	مدیریت دانش ورودی مهمی در سازمان‌هاست و یادگیری سازمانی یک واسطه است. مدیریت دانش به‌طور قابل توجهی نوآوری سازمانی را تحت تأثیر قرار می‌دهد، اما مدیریت دانش به‌وسیله یادگیری سازمانی تأثیر بیشتری بر نوآوری سازمانی خواهد داشت.
داروچ <sup>۱</sup> (۲۰۰۵)	مدیریت دانش، نوآوری و عملکرد موسسه	دانش به‌خودی‌خود یک منبع است اما مدیریت مؤثر دانش افراد درون موسسه، سازمان را قادر می‌سازد تا بهره بیشتری از سایر منابع موجود در موسسه ببرند.
لیو و تسای <sup>۲</sup> (۲۰۰۷)	رابطه میان مدیریت دانش، جذب دانش و ظرفیت نوآوری در صنایع با فناوری بالای تایوان	یکپارچگی در شبکه‌ها از بیشترین تأثیر بر چابکی سازمانی برخوردار است.
سانکوسکا <sup>۳</sup> (۲۰۱۳)	رابطه بین اعتماد سازمانی، تسهیم دانش، خلق دانش و نوآوری شرکت	خلق دانش در رابطه بین اعتماد و نوآوری و انتقال دانش در رابطه بین اعتماد و خلق دانش، به‌عنوان واسطه و محرک نقش دارند.

### روش پژوهش

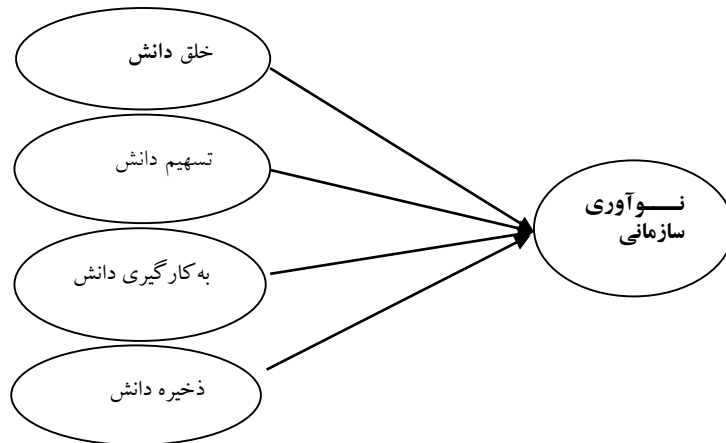
از آنجایی که هدف پژوهش تعیین روابط علی میان متغیرهای است، لذا تحقیق از حیث هدف کاربردی و از لحاظ نحوه گردآوری اطلاعات توصیفی و از نوع همبستگی و به‌طور مشخص مبتنی بر مدل معادلات ساختاری<sup>۴</sup> است. از آنجایی که اکثر متغیرهای موجود در

1. Darroch
2. Liu and Tsai
3. Sankowska
4. structural equation modeling

پژوهش‌های مدیریتی به صورت مکنون یا پوشیده و پنهان است، ضرورت استفاده از مدل‌سازی معادلات ساختاری روزبه‌روز بیشتر می‌شود (سکاران، ۱۳۹۵). در پژوهش حاضر چهار بعد مدیریت دانش متغیر وابسته و نوآوری متغیر مستقل است. جامعه آماری این پژوهش کارمندان دانشگاه سمنان است. با توجه به این که تعداد کل کارکنان دانشگاه سراسری در بازه زمانی انجام تحقیق برابر ۶۰۰ نفر بوده است؛ لذا جامعه آماری در این پژوهش محدود در نظر گرفته شده است و جهت محاسبه حجم نمونه از فرمول کوکران در تعیین حجم جوامع آماری محدود استفاده می‌شود:

$$n = \frac{\frac{Z^2 pq}{d^2}}{1 + \frac{1}{N} \left( \frac{Z^2 pq}{d^2} - 1 \right)} = \frac{\frac{(0.95)^2 (0.5)(0.5)}{(0.05)^2}}{1 + \frac{1}{600} \left( \frac{(0.95)^2 (0.5)(0.5)}{(0.05)^2} - 1 \right)} = 234$$

باید اشاره نمود که سؤالات مرتبط با فرآیندهای مدیریت دانش شامل ۲۵ مورد است که از پژوهش نوناکا و تاکوچی<sup>۱</sup> (۱۹۹۵) استخراج شده است. همچنین نوآوری سازمانی شامل ۱۱ سؤال است که از پژوهش دورابجی<sup>۲</sup> (۱۹۹۸) استخراج شده است. جهت حصول اطمینان از پر شدن تعداد کافی از پرسشنامه‌ها، تعداد ۳۰۰ پرسشنامه میان کارکنان توزیع گردید که در نهایت حدود ۲۷۱ پرسشنامه (با نرخ بازگشت ۹۰٪) پاسخ داده شده و آزمون‌های آماری مناسب بر روی آن‌ها صورت پذیرفت. مدل مفهومی این تحقیق در شکل شماره ۱ نشان داده شده است.



شکل ۱. مدل مفهومی تحقیق

ویژگی های جمعیت شناختی نمونه آماری مورد بررسی نیز در جدول شماره ۳ نشان داده شده است.

جدول ۳. ویژگی های جمعیت شناختی نمونه مورد بررسی

جنسیت	مرد	زن		
	۲۰۲ (٪۷۴/۶)	۶۹ (٪۲۵/۴)		
سن	۱۸-۳۰ سال	۳۱-۴۰ سال	۴۱-۵۰ سال	بالای ۵۱ سال
	۱۰۵ (٪۳۸/۷)	۸۶ (٪۳۱/۶)	۵۷ (٪۲۰/۹)	۲۳ (٪۸/۸)
سطح تحصیل	دیپلم و فوق دیپلم	لیسانس	فوق لیسانس و بالاتر	
	۶۲ (٪۲۲/۸)	۱۳۲ (٪۴۸/۷)	۷۷ (٪۲۸/۵)	

جهت سنجش روایی گویه ها و اطمینان از تک بعدی بودن<sup>۱</sup> مقیاس های ارزیابی هر یک از ساختارها و اعتبار مدل ارزیابی، تحلیل عاملی تأییدی (CFA) با استفاده از نرم افزار لیزرل نسخه ۸/۵۴ مورد استفاده قرار گرفت. بر اساس نتایج تحلیل عاملی برای متغیرهای مدل تمامی پارامترهای مدل معنی دار است. بدین معنی که هم همبستگی میان ابعاد متغیر برونزا معنی دار است و هم همبستگی بین پرسش ها و عامل ها به سطح معنی داری رسیده اند. از طرفی شاخص های برازش مدل حاکی از این است که داده ها با مدل به خوبی برازش دارند. پس از تأیید روایی مدل، با بهره گیری از آزمون آلفای کرونباخ میزان پایایی مدل

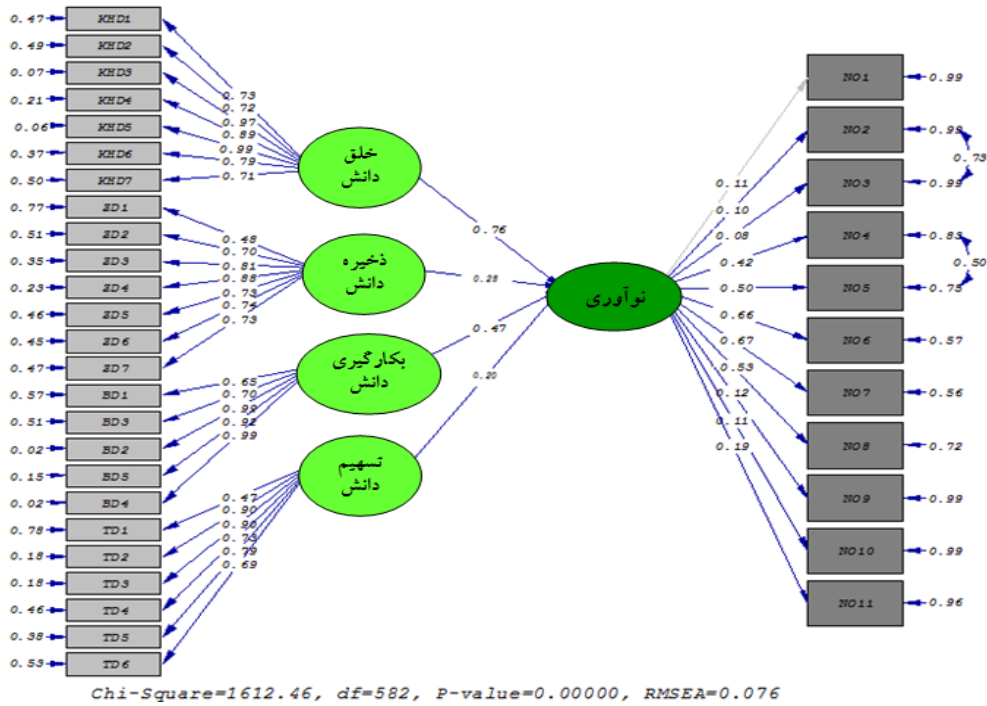
موردبررسی نیز مورد تأیید واقع گردید که نتایج مربوط به پایایی هر یک از ابعاد و کل پرسشنامه در جدول شماره ۴ قابل مشاهده است.

جدول ۴. ضریب پایایی آلفای کرونباخ هر یک از متغیرهای تحقیق

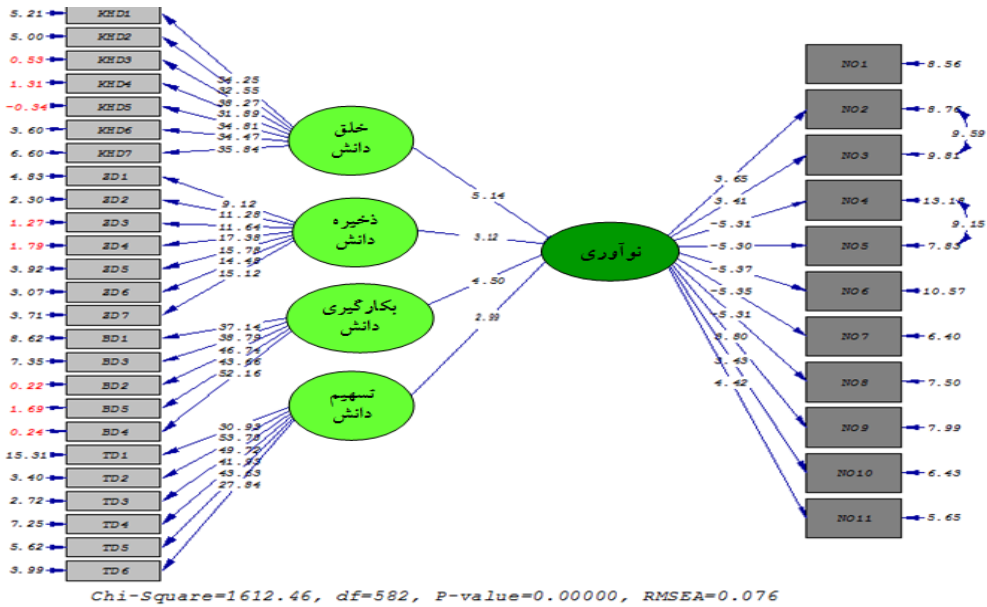
متغیر	تعداد گویه	ضریب آلفا
خلق دانش	۷	۰/۹۳
ذخیره دانش	۷	۰/۸۷۸
به کارگیری دانش	۵	۰/۹۳۲
تسهیم دانش	۶	۰/۸۸۷
مدیریت دانش	۲۵	۰/۸۴۹
نوآوری	۱۱	۰/۸۲۲
کل پرسشنامه	۳۶	۰/۸۹۶

با توجه به این که ضرایب آلفای کرونباخ به دست آمده، تمامی متغیرها بیش از ۰/۷۰ بوده بنابراین هیچ سؤالی در این مرحله حذف نمی گردد و پایایی سؤالات و کل پرسشنامه مورد تأیید قرار می گیرد. همچنین قبل از انجام مدل سازی معادلات ساختاری جهت اطمینان از رابطه میان متغیرها از آزمون ضریب همبستگی استفاده گردید که نتایج به دست آمده بیانگر رابطه میان تمامی متغیرها در سطح اطمینان ۰/۹۹ است.

مدل سازی معادلات ساختاری با دو هدف (۱) سنجش پدیده‌ها و (۲) بررسی روابط بین پدیده‌ها استفاده می شود که در تحقیق حاضر هر دو هدف یعنی بررسی و آزمون فرضیه‌ها (ساختاری) و هم بررسی برازش مدل مطرح شده در تحقیق به ترتیب مورد بررسی قرار خواهد گرفت. جهت بررسی فرضیه‌های مطرح شده از مدل سازی معادلات ساختاری در نرم افزار لیزرل نسخه ۸/۵۴ استفاده شده است. در اشکال شماره ۲ و ۳ به ترتیب ضرایب استاندارد و مقادیر معنی داری هر یک از روابط نشان داده شده است.



شکل ۲. ضرایب استاندارد مدل سازی معادلات ساختاری



شکل ۳. مقادیر معنی داری مدل سازی معادلات ساختاری

نتایج بررسی فرضیه‌ها در جدول شماره ۵ ارائه شده است.

جدول ۵. نتایج حاصل از مدل‌سازی معادلات ساختاری

فرضیه‌ها	ضریب استاندارد	مقدار معناداری
خلق دانش - نوآوری	۰/۷۶	۵/۱۴
ذخیره دانش - نوآوری	۰/۲۸	۳/۱۲
به‌کارگیری دانش - نوآوری	۰/۴۷	۴/۵۰
تسهیم دانش - نوآوری	۰/۲۰	۲/۹۹

با توجه به جدول فوق و مدنظر قرار دادن این که تمامی مقادیر معنی داری بالاتر از ۱/۹۶ است، لذا تأثیر معنی دار متغیرها بر یکدیگر مورد تأیید واقع می‌گردد و از آنجایی که تمامی ضرایب استاندارد دارای علامت مثبت می‌باشند لذا این تأثیرها مثبت است؛ لذا تمامی فرضیه‌های مورد پذیرش واقع خواهد شد؛ و در نهایت شاخص‌های نیکویی برازش حاصل از مدل‌سازی معادلات ساختاری مورد بحث قرار گرفته است که با توجه به نتایج به دست آمده برازش و مناسب بودن مدل مورد تأیید واقع می‌گردد. در جدول شماره ۶ شاخص‌های نیکویی برازش و معیار مناسب بودن آن‌ها آورده شده است.

جدول ۶. شاخص‌های نیکویی برازش مدل نهایی تحقیق

معیارهای برازش مدل	شاخص	بعد	حد مطلوب	نتیجه
کای دو نسبی	$\chi^2/df$	۲/۷۶	<۳	بسیار خوب
ریشه میانگین مجذورات تقریب	RMSEA	۰/۰۷۶	<۰/۱	برازش خوب
ریشه مجذور مانده‌ها	RMR	۰/۰۱۲	حدود صفر	قابل قبول
شاخص برازش هنجار شده	NFI	۰/۹۲	>۰/۹۰	قابل قبول
شاخص نرم برازندگی	NNFI	۰/۹۴	حدود یک	بسیار خوب
شاخص برازش تطبیقی	CFI	۰/۹۴	>۰/۹۰	بسیار خوب
شاخص برازش نسبی	RFI	۰/۹۲	>۰/۹۰	بسیار خوب
شاخص برازش اضافی	IFI	۰/۹۴	>۰/۹۰	بسیار خوب
شاخص برازندگی	GFI	۰/۹۳	>۰/۹۰	بسیار خوب
برازندگی تعدیل یافته	AGFI	۰/۹۱	>۰/۹۰	خوب

مقادیر به دست آمده حاکی از برازش مطلوب و مناسب مدل مورد بررسی است.

## بحث و نتیجه گیری

علم مدیریت دانش، یکی از دستاوردهای قرن حاضر است که امکان استخراج و کسب دانش از دل انبوهی از داده‌ها و اطلاعات مربوط و نامربوط را برای مدیران و کارمندان تمامی سازمان‌ها و نهادهای تجاری و غیرتجاری فراهم نموده است. اهمیت مدیریت دانش از تعریف جامعی که برای آن ارائه شده است قابل درک است: مدیریت دانش یعنی ارائه دانش مناسب، در زمان و مکان مناسب، به شکل مناسب و با هزینه مناسب به فرد مناسب. نیاز به تجربه و دانش در مورد رفتارها و علایق مشتری تا حدی ضروری است که بسیاری از متخصصین علوم اقتصادی و بازرگانی آن را کلیدی‌ترین عامل دستیابی به رضایت مشتری و وفاداری وی به محصولات و خدمات سازمان و رضایت از سازمان می‌دانند. در این راستا ضروری است که هر سازمانی، بخشی از فعالیت روزانه خود را صرف کسب و استخراج دانش نماید و آن را در راه بهبود عملکرد و بهره‌وری خود و در نهایت کسب سود بیشتر و بادوام‌تر صرف نماید؛ بنابراین امروزه دانش به یکی از مهم‌ترین سرمایه‌های سازمان تبدیل شده که سازمان را قادر می‌سازد با استفاده درست و بهینه از آن به سطح بالایی از رقابت‌پذیری در بازار دست یابد و همین امر سازمان‌ها را به سوی پیاده‌سازی و اجرای پروژه‌های مدیریت دانش سوق داده است. بسیاری از سازمان‌های دولتی به‌طور نسبی خدماتی را به شهروندان ارائه می‌کنند که بسیاری از آن‌ها جهت رفاه حال شهروندان است و بعضی از سازمان‌های دولتی هم به ارائه خدمات خاصی به قشرهای از جامعه می‌پردازند که با تناسب شغل، کسب و کار افراد نوع ارائه خدمات نیز متفاوت است. ولی به‌طور کلی سازمان‌های دولتی مکان‌هایی هستند که محل تعامل افراد سازمان به‌عنوان نیروی انسانی سازمان و مراجعین به سازمان به‌عنوان ارباب‌رجوع می‌باشند که بحث مدیریت دانش برای هر دو سوی این تعامل لازم و ضروری است و اگر هر یک از این دو گروه از مدیریت دانش سهمی نبرند به‌طور قطع آن سازمان به اهداف کلان خود نخواهد رسید. برای نهادینه کردن دانش در یک سازمان نیاز به یک سیستم آموزشی و پرورشی مستمر، کارآمد و پویا است تا با استفاده از ابزارهای مدیریتی نوین، فنون و تکنولوژی پیشرفته سطح علمی و هوشیاری افراد را با توجه به تغییرات سریع در دنیای امروز در سازمان افزایش دهد. پس از این که جایگاه مدیریت دانش در سازمان مشخص شد و استراتژی‌های سازمان بر این اساس نقش‌بست آنگاه باید به دنبال آن باشیم تا مراجعین به این سازمان که از آن‌ها بنام



ارباب رجوع یاد می‌شود هم در چارچوب مدیریت دانش سطح علمی و فرهنگی و توانایی خود را افزوده تا بتوانند از خدمات سازمان بدون مشکل و در کمال آرامش و رضایت استفاده نمایند. برای این منظور نیاز خواهد بود تا برنامه‌های آموزشی جامعی را برای تمام رده‌های سنی و طبقات اجتماعی تهیه کنیم که با افزایش سطح توانایی و آگاهی افراد و افزایش روزافزون شهروندان دانش مدار کارایی سازمان‌های دولتی به حداکثر برسد. از سوی دیگر نوآوری عامل مهم و حیاتی برای سازمان‌ها به منظور ایجاد ارزش و مزیت رقابتی پایدار است. سازمان‌ها با نوآوری بیشتر، در پاسخ به محیط‌های متغیر و ایجاد توسعه قابلیت‌های جدیدی که به آن‌ها اجازه دهد به عملکرد بهتری برسند، موفق‌تر خواهند بود، ولی این فرآیند بسیار پیچیده است و مستلزم مدیریت مؤثر و کارآمد در بسیاری از حوزه‌های مختلف است. چالش اصلی در حوزه نوآوری این است که چگونه می‌توان آن را به وجود آورد و بهبود بخشید. در اقتصاد دانش محور کنونی، سازمان‌ها به منظور حفظ توانایی نوآوری خود می‌بایست دانش خود را به شکل کارآمدی به روزرسانی و نوسازی کنند. سازمان‌ها اگرچه کارکنان را در بسیاری از مهارت‌های مدیریتی یا کار تیمی آموزش می‌دهند، ولی هنوز در نوآوری مستمر دچار مشکل هستند. از طرفی سازمان‌ها ممکن است در بهره‌برداری از دانش موجود در کوتاه مدت موفق باشند، اما خلق دانش و یادگیری بلندمدت کمتر اتفاق می‌افتد. مدیریت دانش اغلب به عنوان مقدمه نوآوری شناخته شده است و به عنوان روشی برای بهبود بخشی به نوآوری ارائه گردیده است.

خلق دانش تأثیر مثبت و معنی داری بر نوآوری سازمانی در بین کارکنان دارد. این نتایج با یافته‌های خادم عباس خیابانی (۱۳۸۷) و سانکوسکا (۲۰۱۳) که تأثیر مثبت مدیریت دانش بر نوآوری را بررسی نمودند، سازگار بوده و یافته‌های آنان را مورد تأیید قرار می‌دهد. در این خصوص پیشنهادهای زیر را می‌توان ارائه نمود:

۱- تسهیل ارتباطات اجتماعی چهره به چهره در بین کارکنان سازمان: با این روش می‌توان دانش ضمنی افراد را بین آن‌ها منتقل نمود. برای اجرای مؤثر این شیوه، باید بین افراد فرهنگ مشترک و توانایی کار گروهی ایجاد شود. این کار نیاز به ترویج و ارتقای تنوع و گوناگونی، همکاری‌های حمایتی، تعامل مستمر میان کارکنان و حتی تعامل با مشتریان، رقبا و تأمین کنندگان دارد.

۲- در گیر کردن تمامی قسمت‌های سازمان به فعالیت‌های دانشی: برای این که سطح انتقال و انتشار دانش را در سازمان بالا ببریم، باید شرایطی را در سازمان ایجاد کنیم که همه بتوانند به نوعی با دانش درگیر شوند. در واقع دانش باید در سرتاسر سازمان تسهیم شود و برای ایجاد آن باید در مورد مزایای خلق دانش آگاهی داده شود.

۳- بررسی نیازسنجی دوره‌های آموزشی: نیازسنجی یکی از مواردی است که باید همواره در سازمان بررسی و مشخص شود افراد در بخش‌های مختلف در چه مواردی ضعف دارند تا ترتیب برگزاری دوره‌هایی در آن راستا فراهم شود. اهمیت نیازسنجی دوره‌ها بسیار بیشتر از برگزاری این دوره‌هاست، چراکه تا زمانی که مشخص نشود افراد در چه زمینه‌هایی نیاز به یادگیری دارند، نمی‌توان آن‌ها را تقویت کرد.

۴- برگزاری سمینارها و کارگاه‌های آموزشی: در این روش دانش در قالب مطالب منظم شده به دیگران منتقل می‌شود. در این راستا اصول مدیریت محتوا به منظور آرشو کردن، به‌روزرسانی و بازیابی دانش آشکار شده اهمیت بسیاری دارد.

۵- آوردن کارشناسان به درون سازمان: سازمان‌ها به‌طور معمول افراد را استخدام می‌کنند تا از مهارت آن‌ها در تهیه تولیدات و ارائه خدمات استفاده نمایند. افراد دارای مهارت و افراد نیازمند به این مهارت‌ها، همدیگر را در بازارهای متعدد کار می‌یابند. فرآیند استخدام کارشناسان بخش مهمی در فرآیند خلق دانش است.

۶- قراردادهای محدود: قراردادهای موقتی، روزه‌روز جایگزین استخدام‌های دائم سنتی می‌شوند. مهارت‌های خاص اغلب در کوتاه‌مدت یا میان‌مدت قابل استفاده بازار هستند. مدیران موقتی یا آژانس‌های قراردادی قادرند تا در مواقع بحرانی به سازمان‌ها کمک نمایند. برخی از مهارت‌ها خیلی سریع ارزش خود را از دست می‌دهند یا اهمیت چندانی برای آینده سازمان ندارند، در این مواقع قراردادهای محدود، شیوه جالبی جهت کسب دانش در میان‌مدت است.

تسهیم دانش تأثیر مثبت و معنی‌داری بر نوآوری سازمانی در بین کارکنان دارد. این نتایج با یافته‌های آبداری و قربانی (۱۳۹۲) که نشان دادند تسهیم دانش نقش مهمی در افزایش نوآوری در سازمان دارد تطبیق دارد. در این خصوص پیشنهادی زیر را می‌توان ارائه نمود:

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

۲- تبیین و ترویج اعتماد در سازمان و تبدیل آن به فرهنگ غالب در بین کارکنان و مدیران می‌تواند زمینه‌ساز فرصت‌های مناسبی جهت ارتقای اعتماد درون‌سازمانی به‌وسیله روابط خوب و منصفانه باشد، لذا برخوردهای منصفانه و تشویق کارکنان به همکاری و تقویت روحیه کار دسته‌جمعی، به گونه‌ای که کارکنان تسهیم دانش را نوعی تهدید برای خود محسوب نمایند، می‌تواند فرصت مناسبی جهت رشد و تعالی سازمان پدید آورد. به کارگیری تأثیر مثبت و معنی‌داری بر نوآوری سازمانی در بین کارکنان دارد. این نتایج با یافته‌های صفرزاده و همکاران (۱۳۹۱) همخوانی دارد. در این خصوص پیشنهادهای زیر را می‌توان ارائه نمود:

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

۲- استفاده از دانش در حین کار: یک موقعیت عملی می‌تواند برای توسعه دانش ارزشمند باشد. آموزش حین کار بر اساس این باور است که کارکنان در موقعیتی دانش را راحت‌تر کسب می‌کنند که در آنجا بتوان دانش را سریع به کار برد.

ذخیره دانش تأثیر مثبت و معنی‌داری بر نوآوری سازمانی در بین کارکنان دارد. این نتایج با یافته‌های خادم عباس خیابانی (۱۳۸۷)، داروش (۲۰۰۵) و لئو و تسای (۲۰۰۷) در یک راستا دارد. در این خصوص پیشنهادهای زیر را می‌توان ارائه نمود:

۱- به کارگیری قواعد گزینش: برای گزینش، نیاز به قواعد خاص است، زیرا مستند کردن هر چیز بی‌ارزشی عاقلانه نیست. چالش اصلی این است که تجارب ارزشمند را از

سایر تجارب جدا نماییم و داده‌ها، اطلاعات و مهارت‌های ارزشمند را به سیستم‌های سازمانی منتقل نماییم.

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

۳- شناسایی کارکنان کلیدی: فناوری‌های جدید مانند جریان کار و سیستم‌های مدیریت اسناد، روش‌های جدیدی را برای نگهداری دانش سازمان پیشنهاد می‌نماید. اما هنوز این انسان است که در لحظه‌های حساس، تصمیم معقول یا اسفبار می‌گیرد. همیشه نمی‌توان ماشین‌ها و سیستم‌های کامپیوتری را جایگزین کارکنان نمود؛ لذا مطمئن‌ترین روش جهت حفظ حافظه گروهی، شناسایی این کارکنان و نگهداری آن‌ها در سازمان است.

### منابع

- ابطحی، سید حسین و صلواتی، عادل. (۱۳۹۵). *مدیریت دانش در سازمان*. تهران: اسکوئی.
- احسانی، علی، مشبکی، اصغر و هادی زاده، میلاد. (۱۳۹۱). *شناسایی شایستگی‌های کلیدی برای اجرای اثربخش مدیریت دانش در بیمارستان‌ها با رویکرد مدل یابی معادلات ساختاری*. فصلنامه مدیریت اطلاعات سلامت ۴۹، ۱-۱۱.
- الوانی، سید مهدی. (۱۳۸۲). *یادگیری الگویی*. فصلنامه مدیریت و توسعه، ۱۶، ۸-۱۶.
- الوانی، سید مهدی و دانایی‌فرد، حسن. (۱۳۹۴). *گفتارهایی در فلسفه تنوری‌های سازمان‌های دولتی*، چاپ اول. تهران: صفار.
- آبداری، طاهره و قربانی، هدی. (۱۳۹۲). *چشم‌انداز سیستم مدیریت دانش*، یادگیری سازمانی و نوآوری سازمانی. *مجله بینش (بیمه، نوآوری، شکوفایی)*، ۴۵.
- باباغیبی ازغندی، علیرضا. (۱۳۹۰). *ارزیابی و بررسی وضعیت استقرار مدیریت دانش در سازمان‌ها (بررسی معاونت فناوری اطلاعات و ارتباطات نیروی انتظامی)*. توسعه انسانی پلیس، ۸(۳۹)، ۷۳-۱۰۶.

- جهانیان، محمد ربیع و مرتضائی، احمد. (۱۳۹۴). *خلاقیات و نوآوری در سازمان و مدیریت آموزشی*. تهران: اسپند هنر.
- خادم عباس خیابانی، صبا. (۱۳۸۷). *رابطه بین رویه‌های مدیریت دانش و سطح نوآوری در سازمان‌ها مورد مطالعه: شرکت‌های زیرمجموعه بنگاه‌های اقتصادی منتخب شهر اصفهان*. پایان‌نامه کارشناسی ارشد دانشگاه اصفهان.
- داونپورت، تامس. اچ و پروساک، لارنس. (۱۳۹۴). *مدیریت دانش*. ترجمه حسین رحمان سرشت. تهران: ساپکو.
- رادینگ، آلن. (۱۳۹۴). *مدیریت دانش موفقیت در اقتصاد جهانی مبتنی بر اطلاعات*، چاپ اول. ترجمه محمدحسین لطیفی. تهران: سمت.
- سکاران، اوما. (۱۳۹۵). *روش‌های تحقیق در مدیریت*. مترجم محمود صائی. تهران: موسسه عالی آموزش و پرورش مدیریت و برنامه‌ریزی.
- شاهین، آرش و صادق بیگی، ارمغان. (۱۳۹۴). *مدیریت نوآوری*. تهران: جهاد دانشگاهی دانشگاه اصفهان.
- شمیسا، علی و ارژن، شهلا. (۱۳۹۴). *خلاقیات و نوآوری*. تهران: ذهن آویز.
- صفرزاده، حسین. (۱۳۹۱). *بررسی تأثیر استراتژی‌های مدیریت دانش بر نوآوری و عملکرد سازمانی*. فصلنامه علمی پژوهشی طلوع بهداشت، ۱۱(۱)، ۶۵-۷۶.
- طالب بیدختی، عباس و انوری، علی. (۱۳۸۸). *خلاقیات و نوآوری در افراد و سازمان‌ها*. مجله تدبیر، ۱۴(۱۵۲)، ۲۱-۲۵.
- عبدالکریمی، مهوش. (۱۳۸۵). *مدیریت دانش، فن‌آوری و خلاقیات و نقش آن‌ها در بهبود کارایی و اثربخشی فرآیندها*. کنفرانس توسعه منابع انسانی.
- علامه، محسن، حسین السادات، صبا و خادم، عباس. (۱۳۸۵). *تأثیر مدیریت دانش بر نوآوری پایدار سازمانی*. کنفرانس مدیریت تحول.
- محمدزاده، علی. (۱۳۸۰). *طراحی سازمان‌های نوآور*. فصلنامه علمی تخصصی مدیریت.
- Baregheh, A., Rowley, J. & Sambrook, S. (2009). Towards a multidisciplinary definition of innovation. *Management Decision* 47 (8), 1323-1339.
- Bhat, J. (2001). *Managing innovation-integrating technology, market and organizational change*. Department of Scientific and Industrial Research Government of India Working Paper.
- Choo, C. W. (2005). Creating knowledge-based healthcare organizations. *Bull World Health Organ*, 83(7), 555.

- Darroch, J. (2005). Knowledge management, innovation and firm performance. *Journal of Knowledge Management*, 9 (3):101 – 115.
- Dorabjee, S., Lumley, C. E., & Cartwright, S. (1998). Culture, innovation and successful development of new medicines-an exploratory study of the pharmaceutical industry. *Leadership & Organization Development Journal*, 19(4), 199-210.
- Ho, L. A. (2011). Meditation, learning, organizational innovation and performance. *Industrial Management & Data Systems*, 111(1), 113–131.
- Jimenez-Jimenez, D., Sanz Valle, R., & Hernandez-Espallardo, M. (2008). Fostering innovation: the role of market orientation and organizational learning. *European Journal of innovation management*, 11(3), 389-412.
- Jones, D. (2003). Knowledge management and technical communication: a convergence of ideas and skills. Available at: <https://faculty.washington.edu/markh/tc400>.
- Liebeskind, J. P. (1996). Knowledge, strategy, and the theory of the firm. *Strategic Management Journal*, 17, 93-107.
- Liu, P. L., & Tsai, C. H. (2007). Research on the effects of knowledge management capabilities and knowledge sharing mechanisms on new product development performance in Taiwan's high-tech Industries. *Asian Journal on Quality*, 8(2), 82-100.
- Nonaka, I., & Takeuchi, H. (1995). *The knowledge creation companies how Japanese companies create the dynamics of innovation*. Oxford: Oxford university press.
- Sankowska, A. (2013). Relationships between organizational trust, knowledge transfer, knowledge creation, and firm's innovativeness. *Learning Organization*, 20(1), 85–100.
- Smith, R. (2001). A roadmap for knowledge management. Available at: [www2.gca.org/knowledgetechnologies/2001/proceedings](http://www2.gca.org/knowledgetechnologies/2001/proceedings).
- Wiig, K. (2000). Application of knowledge management in public administration. Available at: [www.egov.plbaza.com](http://www.egov.plbaza.com).