

## «مدیریت بهره‌وری»

سال نهم \_ شماره ۳۵ \_ زمستان ۱۳۹۴

ص ص ۲۱۲ - ۱۹۵

تاریخ دریافت مقاله: ۹۳/۱۲/۲۰

تاریخ پذیرش نهایی مقاله: ۹۴/۰۸/۱۲

# ارائه مدلی جهت ارتقای خلاقیت و یادگیری سازمانی با استفاده از شاخصهای کلیدی موفقیت مدیریت دانش در صنایع خودرو و نیرو محرکه

دکتر محمد پاسبانی<sup>۱</sup>

## چکیده

هدف پژوهش حاضر ارائه مدلی جهت ارتقای خلاقیت و یادگیری سازمانی با استفاده از شاخص‌های کلیدی موفقیت مدیریت دانش در صنایع خودرو و نیرو محرکه استان آذربایجان شرقی است، لذا از لحاظ ماهیت مسأله و هدف، تحقیق کاربردی محسوب می‌شود. ابزار گردآوری اطلاعات با استفاده از پرسش‌نامه استاندارد صورت گرفته است. جامعه آماری مورد مطالعه در این پژوهش شامل مدیران صنایع خودرو و نیرو محرکه استان آذربایجان شرقی است که تعداد ۵۰۰ واحد تعیین گردید، و طبق جدول استاندارد کرجسی و مورگان نمونه آماری تحقیق ۲۱۷ واحد انتخاب شد. جهت تجزیه و تحلیل و بررسی نرمال بودن داده‌ها از آزمون کولموگروف - اسمیرنوف یک بعدی و برای آزمون فرضیات از روش مدلسازی معادلات ساختاری استفاده گردید. نتایج مدل رگرسیونی نشان داد که شاخص‌های کلیدی موفقیت مدیریت دانش، بر افزایش خلاقیت سازمان در صنایع خودرو و نیرو محرکه استان آذربایجان شرقی تأثیر دارد. در نتیجه فرضیه اصلی اول تأیید می‌شود و همچنین شاخص‌های کلیدی موفقیت مدیریت دانش، بر افزایش یادگیری سازمانی در صنایع خودرو و نیرو محرکه تأثیر مثبت معناداری دارد، و در نتیجه فرضیه اصلی دوم تأیید می‌شود. نتایج فرضیات فرعی پژوهش نیز به تفصیل در این مقاله ارائه شده است.

## واژه‌های کلیدی:

شاخصهای کلیدی موفقیت مدیریت دانش، خلاقیت سازمانی، یادگیری سازمانی

<sup>۱</sup> - عضو هیأت علمی، گروه مدیریت، واحد تبریز، دانشگاه آزاد اسلامی، تبریز، ایران [pasebani@iaut.ac.ir](mailto:pasebani@iaut.ac.ir)

## مقدمه

گستره علوم روز به روز وسیعتر و پر دامنه‌تر می‌گردد. از جمله تحولات چشمگیر در قلمرو علوم مدیریت، بروز و ظهور پدیده‌هایی همچون مدیریت دانش<sup>۱</sup> و خلاقیت سازمانی<sup>۲</sup> و یادگیری سازمانی<sup>۳</sup> می‌باشد (امیرحسینی، ۱۳۹۱). برای موفقیت سازمان، دانش به عنوان یک سرمایه، باید بین انسانها قابل مبادله بوده و توانایی رشد داشته باشد. دانش نحوه حل مشکلات، می‌تواند کسب شود و بدین ترتیب مدیریت بتواند یادگیری سازمانی را که منجر به خلق دانش دیگری می‌شود، توسعه دهد. سازمانهای آگاه می‌دانند که دانش، سرمایه‌ای فکری است و تنها سرمایه‌ای است که با گذشت زمان تغییر می‌کند و اگر به طور موثری مهار شود، می‌تواند خلاقیت و وضعیت رقابتی سازمان را حفظ کند. استفاده از کل منابع فکری سازمان، می‌تواند مزایای مالی قابل توجهی را در پی داشته باشد (قربانی‌زاده، ۱۳۹۲).

یکی از مباحث غیرقابل انکار در سازمانهای امروزی، این مسأله است که دانش به طور فزاینده‌ای به عنوان یک دارایی مهم مورد توجه است و در بخش‌های خصوصی و دولتی جهت ایجاد مزیت رقابتی مدیریت می‌شود. اما اینکه چطور دولت‌ها پروژه‌های مدیریت دانش را اجرایی کنند و اینکه چطور دولت‌ها فعالیت‌های مدیریت دانش را در فرایندهای عملیاتی سازمان به کار گیرند هنوز خیلی واضح نمی‌باشد (اخوان، جعفری، ۱۳۹۱). در سالهای اخیر بسیاری از صاحب نظران به این موضوع توجه کرده‌اند که دولت‌ها به وسیله فعالیتهای مدیریت دانش به راندمان مدیریتی بهتری دست یابند و اطلاعات صحیح و به موقعی به افراد منتقل کنند و همچنین سطوح رضایت مدیریتی را افزایش دهند (صادقی مال امیری، ۱۳۹۲).

موفقیت سازمانها به طور فزاینده‌ای به این موضوع وابسته است که چگونه به طور مؤثر سازمان می‌تواند دانش را بین کارکنان سطوح مختلف سازمانها جمع‌آوری، ذخیره و بازیابی کند (موفورد، لیکوانا<sup>۴</sup>، ۲۰۰۴). تحقیقات گذشته نشان می‌دهند که مباحث مدیریت دانش پیچیده می‌باشند. برخی از تحقیقات دربارهٔ مزیت رقابتی، و برخی دیگر در مورد یادگیری سازمانی و برخی نیز زمینهٔ خلاقیت سازمانی می‌باشند. برخی از

---

1- Knowledge Management

2- Organizational Innovation

3- Organizational Learning

4- Mumford, Licuanan

صاحب‌نظران معتقد هستند که یادگیری سازمانی و مدیریت دانش در هم آمیخته شده است و ارتباط بین یادگیری سازمانی و مدیریت دانش به روشنی مشخص نمی‌باشد (برگون، ۱۳۹۰). مرور مقالات گذشته نشان می‌دهد که محققین در جستجوی این موضوع هستند که ارتباط بین مدیریت دانش و خلاقیت سازمانی و یادگیری سازمانی را به طور جداگانه درک کنند. بر اساس تئوریهای موجود در این زمینه، مباحث مدیریت دانش و خلاقیت سازمانی و یادگیری سازمانی نباید به طور جداگانه ای بحث شوند (پوپادیوک، چون<sup>۱</sup>، ۲۰۱۲). پیلار اعتقاد دارد که دانش خصوصاً ایجاد دانش، در امتداد انتشار و جمع‌آوری آن در سازمان می‌تواند یک منبع استراتژیک مهم برای یادگیری سازمانی باشد (راب<sup>۲</sup>، ۲۰۱۳).

با توجه به وضعیت عدم اطمینان محیطی که سازمانها در حال حاضر با آن روبرو هستند، جهت کسب و کار و تجارت بهتر، شرکت‌ها باید در وضعیت یادگیری قرار گیرند تا مزیت رقابتی خود را حفظ کنند. یادگیری سازمانی پایه‌های مناسبی را برای دانش ساختار یافته فراهم می‌کند تا در سازمانها توسعه یابد (ترسا و همکاران<sup>۳</sup>، ۲۰۰۶). برای توسعه قابلیت‌های یادگیری، سازمان باید فرایندهای مدیریت دانش را بخوبی تکمیل کند. بدون مدیریت دانش یک سازمان نمی‌تواند قابلیت‌های یادگیری گروهی یا شخصی را گسترش دهد (اسمیت<sup>۴</sup>، ۲۰۱۱). سازمانها و اعضای سازمانی باید از طریق روشهای جدید و پویا یاد بگیرند، به جای آنکه از روشهای قدیمی و ساکن یادگیری استفاده کنند. سابقاً که یادگیری به طور سکون و ناکارا انجام می‌گرفت، اثر منفی بر یادگیری سازمانی داشت (لیبویویتز<sup>۵</sup>، ۱۹۹۹). به عبارت دیگر، جهت افزایش خلاقیت سازمانی، دانش باید از طریق یادگیری سازمانی اجرا شود (اندرو، الیزابت<sup>۶</sup>، ۲۰۱۰).

با انجام این تحقیق مشخص می‌شود که در صنایع و سازمانها از مدیریت دانش می‌توان استفاده‌های بهینه‌تری نمود و با اجرای صحیح و کامل برخی از عوامل کلیدی موفقیت مدیریت دانش، خلاقیت و یادگیری سازمانی افزایش می‌یابد. در این پژوهش سعی می‌گردد ابتدا با مطالعه و بررسی تحقیقات پیشین، شاخص‌های کلیدی موفقیت<sup>۷</sup>

1- Popadiuk, Chun

2- Robb

3- Teresa, Chia-Ying Li, Tien-Shiang Lee

4- Smith

5- Liebowitz

6- Mayo, Andrew & Lank, Elizabeth

7- Critical Success Factors (CSF)

مدیریت دانش در صنایع مورد تحقیق بررسی و مشخص گردند. سپس از بین عوامل تعیین شده، مواردی که باعث افزایش توأمأً خلاقیت و یادگیری سازمانی می‌شوند، شناسایی گردند و براساس آنها مدلی ارائه شود.

بهاره حمزبی در سال (۱۳۹۰) در تحقیقی با عنوان چارچوبی برای اجرای سیستم‌های مدیریت دانش از جنبه عوامل کلیدی، با هدف مطالعه و بررسی روند پیاده‌سازی سیستم جامع مدیریت دانش در سه سازمان وزارت راه و ترابری جمهوری اسلامی ایران، شرکت آب و فاضلاب خراسان رضوی و مدیریت شهری مشهد انجام شده است. که از دو مدل پایه‌های ساختمان دانش و نوناکو و تاکوچی استفاده شده است. در این سازمان علاوه بر دو مدل فوق متدولوژی انگیزشی، ارائه پاداش و امتیازدهی نیز نقش مهمی در افزایش کارایی سیستم داشته است. تغییر در ساختار شرکت آب و فاضلاب خراسان رضوی و جداسدن گروهی از همکاران در این سازمان از یک سو و از سوی دیگر، مدیریت شرکت با آرزوی داشتن شرکت پویا و متعالی و با اعتماد قلبی به اینکه بزرگترین سرمایه سازمان، سرمایه انسانی است، برآن شد تا سیستم جامع مدیریت دانش را در سازمان نهادینه کند و شعار خود را «اندوختن آنچه می‌دانیم» قرار دهد. در تحقیقی دیگر با عنوان عوامل کلیدی موفقیت برای مدیریت دانش که توسط ابوالقاسم صفاری (۱۳۸۹) صورت گرفته است، ایجاد تحول در یک سازمان و این موضوع که یک سازمان بتواند با توجه به وضعیت و مشکلات و تعهدات الزام آور خود از تمامی ظواهر و ظرفیت‌ای مدیریت دانش با استفاده از منابع در دسترس جهت رسیدن به اهدافش بهره‌برد بسیار مشکل است. ارزیابی و سنجش وابسه به مفاهیم دانش است.

یکی از کلیدهای موفقیت، دستیابی به محصولات با کیفیت بالا می‌باشد. دو رویکرد مشترک جهت دستیابی به عوامل کلیدی موفقیت جهت تمام سازمان‌ها وجود دارد یکی فرایند کسب و کار و تجارت و دیگری فرایند نیروی انسانی. هر دو فرایند جهت ایجاد سازمان‌ها و شرکت‌های بزرگ بسیار مهم است ولی در اینجا بر فرایند نیروی انسانی باید بسیار تاکید کرد. اجازه بدهید قبل از پرداختن به اصل موضوع ابتدا به تعاریف مدیریت و دانش اشاره شود، سپس به این نکته پرداخته شود که مدیریت دانش چیست و آیا دانش مدیریت بر مدیریت دانش ارجح است یا خیر.

عطیه امانی، طهورا خبازی و فاطمه السادات موسوی در مطالعه‌ای با عنوان ارائه مدلی اجرایی برای مدیریت دانش در سازمان‌های نوآور (۱۳۹۰) انجام داده‌اند، به نتایجی

دست یافته‌اند که اکتشافات و نوآوری همواره برای موفقیت صنایع و علم مهم بوده‌اند. سرعت بیشتری که امروز به خاطر رقابت جهانی در ایجاد نوآوری لازم است، نوآوری موفقیت‌آمیز را چالش برانگیزتر می‌سازد. نوآوری در شکل‌دهی رویکردها و تئوری‌های جدید علمی، محصولات یا خدمات جدید و همچنین در بهبود فرآیندهای تجاری روی می‌دهد. در پژوهشی با عنوان طراحی مدل مفهومی مدیریت دانش با تاکید بر عوامل کلیدی موفقیت که توسط اخوان، پیمان و جعفری، مصطفی به سال (۱۳۸۵) انجام گرفت، به ارائه مدل پرداختند، مدیریت دانش یک رویکرد کل‌نگر است که با هدف مدیریت کلیه دارایی‌های دانشی در سازمانها، رو به گسترش می‌باشد. مدیران ارشد سازمانها دریافته‌اند که آینده از آن کسانی خواهد بود که با افزایش تولیدات دانشی خود و ایجاد مزیت رقابتی پایدار، گوی سبقت را از رقبا برابیند. اکنون نقش مدیریت دانش بیش از پیش آشکار شده و نیاز به یک الگو یا مدل که بتواند موفقیت مدیریت دانش را برای سازمان به ارمغان بیاورد، احساس می‌شود.

در این مقاله با رویکرد فوق یک مدل مفهومی ارائه خواهد شد که با تکیه بر عوامل کلیدی موفقیت مدیریت دانش طراحی شده است. این مدل با ترکیب عواملی چون فرهنگ سازمانی، مقوله‌های مرتبط با استراتژی و مدیریت، نیروی انسانی، تکنولوژی، آموزش، الگوبرداری، ابعاد سازمانی، اندازه‌گیری عملکرد و... رویکرد جدیدی را در مبحث مدیریت دانش پیشنهاد می‌نماید که می‌تواند به عنوان یک نقشه راه برای مدیران ارشد سازمانها به کار گرفته شود. همچنین فهرست ارائه شده جهت عوامل بحرانی موفقیت مدیریت دانش می‌تواند به عنوان مرجع جامع و مناسبی برای تحقیقات آتی کارشناسان این حوزه علمی قلمداد گردد.

در پژوهشی دیگر نقش مدیریت دانش (مدیریت دانایی) و ارزش کارآفرینی آن در تحقیق و توسعه که توسط سید موسی میر قربانی گنجی (۱۳۸۸) انجام شده، به نتایجی دست یافته که در جامعه امروز، دستیابی سریع به دانش در موفقیت بسیاری از اشخاص و سازمان‌ها نقش اساسی دارد. امروزه متخصصان و صاحب‌نظران حوزه مدیریت و سازمان، سازمانهای دانایی محور را به عنوان جدیدترین و کارآمدترین شکل سازمانی و مناسبترین لستر به منظور اجرای استراتژی‌های نوین مدیریتی نظیر مدیریت دانش معرفی می‌نمایند. مبنای ثروت آفرینی در اقتصاد امروز، دانش و تخصص است. آینده از انقلابی خبر می‌دهد که نیروی حرکت آن از اندیشه انسانها سرچشمه می‌گیرد. بی شک

عصر حاضر، عصر سازمان هاست. سازمانهایی که به واسطه در اختیار داشتن عظیم‌ترین منبع قدرت یعنی دانش، می‌توانند موجبات تعالی، حرکت و رشد جامعه را پدید آورند. در فضای پرشتاب و سرشار از تحول و رقابت دنیای امروز، آنچه که منجر به کسب مزیت رقابتی سازمان‌های می‌گردد نیروی دانش خلاق و پویا است. از این رو در عصر حاضر، منابع دانایی به عنوان مهمترین قابلیت سازمان در کسب مزیت رقابتی و همچنین عمده‌ترین دارایی نامشهود قلمداد می‌شوند و باید گرایش به دانش را کلید طلایی بهبود کیفیت و بهره‌وری کلیه فرآیندهای سازمانی دانست. سازمانهای پیشرو با تلاش برای بکارگیری دانش مزیت رقابتی امروز و فردای خود را تضمین می‌کنند.

### ابزار و روش

تحقیق حاضر از لحاظ ماهیت مسأله و هدف، تحقیق کاربردی محسوب می‌شود. در این تحقیق، گردآوری داده‌ها و اطلاعات در دو مرحله انجام شده است. ابتدا با استفاده از روش کتابخانه‌ای و با مطالعه کتب، مقالات و اینترنت به جمع‌آوری و تبیین ادبیات موضوعی تحقیق پرداخته شده است. در مرحله دوم که به مطالعات میدانی مربوط می‌شود با استفاده از ابزار پرسش‌نامه به نظرخواهی از افراد درباره موضوع تحقیق پرداخته شده است. ساختار پرسش‌نامه تحقیق استاندارد بوده و قبلاً در پژوهش‌های دیگری مورد استفاده قرار گرفته است. جامعه آماری مورد مطالعه در این پژوهش شامل مدیران و تصمیم‌گیران صنایع خودرو و نیرو محرکه می‌باشند که حدود ۵۰۰ واحد تولیدی در استان فعال هستند، و طبق جدول استاندارد کرجسی و مورگان نمونه آماری تحقیق ۲۱۷ انتخاب گردیده است. جهت تجزیه و تحلیل و بررسی نرمال بودن داده‌ها از آزمون کولموگروف - اسمیرنوف یک بعدی و برای آزمون فرضیات از روش مدلسازی معادلات ساختاری و نرم‌افزار LISREL استفاده شده است.

### یافته‌ها

فرضیه اصلی اول: عوامل کلیدی موفقیت مدیریت دانش، بر افزایش خلاقیت در سازمانها تاثیر دارد.

نتایج تحلیل مدل که مربوط به این فرضیه است در جدول (۱) ارائه شده است. نتایج نشان می‌دهد که تأثیر عوامل کلیدی موفقیت مدیریت دانش، بر افزایش خلاقیت

در صنایع خودرو و نیرو محرکه معنادار و مثبت است (ضریب برآورد شده برابر ۰/۳۷۴، ضریب برآورد شده استاندارد برابر ۰/۸۳۱ و سطح معنی داری برابر ۰/۰۰۱ است). بنابراین نتیجه گرفته می‌شود که عوامل کلیدی موفقیت مدیریت دانش، بر افزایش خلاقیت در صنایع خودرو و نیرو محرکه تاثیر مثبت داشته و فرضیه مورد نظر مورد تایید قرار می‌گیرد.

**جدول ۱- برآوردهای رگرسیونی و آزمون معنی داری برای مدیریت دانش و افزایش خلاقیت**

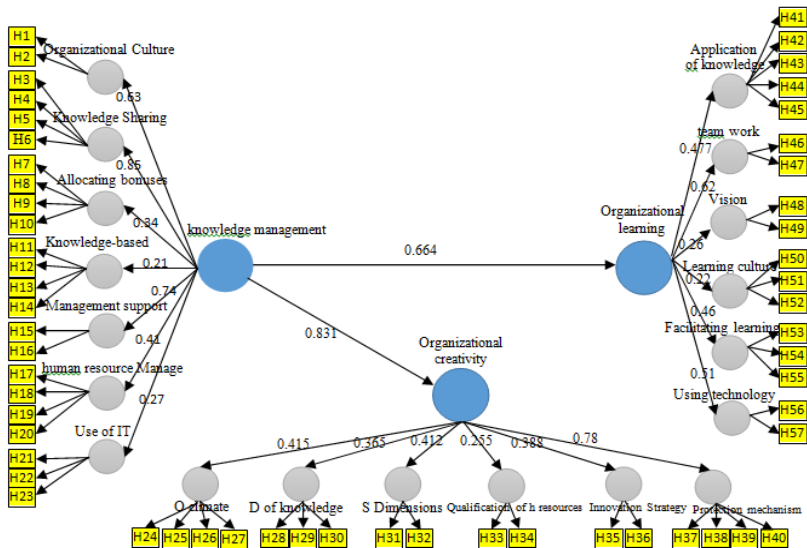
متغیر مستقل	متغیر وابسته	ضریب برآورد شده	خطای معیار برآورد	نسبت بحرانی	سطح معنی داری	ضریب برآورد شده استاندارد
عوامل کلیدی موفقیت مدیریت دانش	<--	۰/۳۷۴	۰/۰۸۵	۴/۴۰۱	۰/۰۰۱	۰/۸۳۱

فرضیه اصلی دوم: عوامل کلیدی موفقیت مدیریت دانش، بر افزایش یادگیری سازمانی تاثیر دارد.

نتایج تحلیل مدل در جدول (۲) ارائه شده است. ضریب برآورد شده برابر ۰/۳۴، ضریب برآورد شده استاندارد برابر ۰/۶۶ و سطح معنی داری برابر ۰/۰۱۱ است. با توجه به کوچکتر بودن سطح معنی داری از ۰/۰۵، نتیجه می‌گیریم که تاثیر عوامل کلیدی موفقیت مدیریت دانش، بر افزایش یادگیری سازمانی در صنایع خودرو و نیرو محرکه معنی دار می‌باشد. یعنی عوامل کلیدی موفقیت مدیریت دانش، بر افزایش یادگیری سازمانی در صنایع خودرو و نیرو محرکه تاثیر مثبت معنی داری دارد.

**جدول ۲- برآوردهای رگرسیونی و آزمون معنی داری برای مدیریت دانش و یادگیری سازمانی**

متغیر مستقل	متغیر وابسته	ضریب برآورد شده	خطای معیار برآورد	نسبت بحرانی	سطح معنی داری	ضریب برآورد شده استاندارد
عوامل کلیدی موفقیت مدیریت دانش	<---	۰/۳۴۴	۰/۱۳۶	۲/۵۳۷	۰/۰۱۱	۰/۶۶۴



شکل ۱- ضرایب تاثیر گذاری ضرایب مدل

فرضیه فرعی ۱. فرهنگ سازمانی تاثیر مثبتی بر خلاقیت سازمانی دارد. نتایج تحلیل مدل در جدول (۳) ارائه شده است. ضریب برآورد شده برابر ۰/۳۱۸، ضریب برآورد شده استاندارد برابر ۰/۸۵۴ و سطح معنی‌داری برابر ۰/۰۰۱ است. با توجه به کوچکتر بودن سطح معنی‌داری از ۰/۰۵، نتیجه گرفته می‌شود که تاثیر فرهنگ سازمانی بر خلاقیت سازمانی معنی‌دار می‌باشد. یعنی فرهنگ سازمانی بر خلاقیت سازمانی تاثیر مثبت و معنی‌داری دارد. اثر کلی استاندارد شده اجرای فرهنگ سازمانی بر خلاقیت سازمانی برابر ۰/۸۵۴ است.

فرضیه فرعی ۲: اشتراک و تسهیم دانش تاثیر مثبتی بر خلاقیت سازمانی دارد. نتایج تحلیل مدل در جدول (۳) ارائه شده است. ضریب برآورد شده برابر ۰/۲۳۴، ضریب برآورد شده استاندارد برابر ۰/۸۰۵ و سطح معنی‌داری برابر ۰/۰۰۶ است. با توجه به کوچکتر بودن سطح معنی‌داری از ۰/۰۵، نتیجه گرفته می‌شود که اشتراک و تسهیم دانش بر خلاقیت سازمانی معنی‌دار می‌باشد. یعنی اشتراک و تسهیم دانش بر خلاقیت سازمانی تاثیر معنی‌داری دارد. اثر کلی استاندارد شده اشتراک و تسهیم دانش بر خلاقیت سازمانی برابر ۰/۷۳۷ است. به عبارتی می‌توان گفت اشتراک و تسهیم دانش بر خلاقیت سازمانی تاثیر مثبت و معناداری دارد.



فرضیه فرعی ۳: اختصاص پاداش برای کارکنان تاثیر مثبتی بر خلاقیت سازمانی دارد. نتایج تحلیل مدل در جدول (۳) ارائه شده است. ضریب برآورد شده برابر  $0/308$ ، ضریب برآورد شده استاندارد برابر  $0/664$  و سطح معنی‌داری برابر  $0/000$  است. با توجه به کوچکتر بودن سطح معنی‌داری از  $0/05$ ، نتیجه گرفته می‌شود که اختصاص پاداش برای کارکنان بر خلاقیت سازمانی معنی‌دار می‌باشد. یعنی اختصاص پاداش برای کارکنان بر خلاقیت سازمانی تاثیر مثبت و معنی‌داری دارد. اثر کلی استاندارد شده اختصاص پاداش برای کارکنان بر خلاقیت سازمانی برابر  $0/965$  است.

فرضیه فرعی ۴: استراتژیها و سیاستهای دانش محور تاثیر مثبتی بر خلاقیت سازمانی دارد.

نتایج تحلیل مدل در جدول (۳) ارائه شده است. ضریب برآورد شده برابر  $0/417$ ، ضریب برآورد شده استاندارد برابر  $0/787$  و سطح معنی‌داری برابر  $0/001$  است. با توجه به کوچکتر بودن سطح معنی‌داری از  $0/05$ ، نتیجه گرفته می‌شود که استراتژیها و سیاست‌های دانش محور بر خلاقیت سازمانی معنی‌دار می‌باشد. یعنی استراتژیها و سیاست‌های دانش محور بر خلاقیت سازمانی تاثیر مثبت و معنی‌داری دارد. اثر کلی استاندارد شده استراتژیها و سیاست‌های دانش محور بر خلاقیت سازمانی برابر  $0/747$  است.

فرضیه فرعی ۵: حمایت مدیریت ارشد تاثیر مثبتی بر خلاقیت سازمانی دارد. نتایج تحلیل مدل در جدول (۳) ارائه شده است. ضریب برآورد شده برابر  $0/428$ ، ضریب برآورد شده استاندارد برابر  $0/831$  و سطح معنی‌داری برابر  $0/000$  است. با توجه به کوچکتر بودن سطح معنی‌داری از  $0/05$ ، نتیجه گرفته می‌شود که حمایت مدیریت ارشد بر خلاقیت سازمانی معنی‌دار می‌باشد. یعنی حمایت مدیریت ارشد بر خلاقیت سازمانی تاثیر مثبت و معنی‌داری دارد. اثر کلی استاندارد شده حمایت مدیریت ارشد بر خلاقیت سازمانی برابر  $0/831$  است.

فرضیه فرعی ۶: مدیریت منابع انسانی تاثیر مثبتی بر خلاقیت سازمانی دارد. نتایج تحلیل مدل در جدول (۳) ارائه شده است. ضریب برآورد شده برابر  $0/566$ ، ضریب برآورد شده استاندارد برابر  $0/409$  و سطح معنی‌داری برابر  $0/005$  است. با توجه به کوچکتر بودن سطح معنی‌داری از  $0/05$ ، نتیجه گرفته می‌شود که مدیریت منابع انسانی بر خلاقیت سازمانی معنی‌دار می‌باشد. یعنی مدیریت منابع انسانی بر خلاقیت

سازمانی تاثیر معنی‌داری دارد. اثر کلی استاندارد شده مدیریت منابع انسانی بر خلاقیت سازمانی برابر ۰/۵۸۸ است.

فرضیه فرعی ۷: استفاده از فناوری اطلاعات تاثیر مثبتی بر خلاقیت سازمانی دارد. نتایج تحلیل مدل در جدول (۳) ارائه شده است. ضریب برآورد شده برابر ۰/۷۲۴، ضریب برآورد شده استاندارد برابر ۰/۳۵۴ و سطح معنی‌داری برابر ۰/۰۰۰ است. با توجه به کوچکتر بودن سطح معنی‌داری از ۰/۰۵، نتیجه گرفته می‌شود که فناوری اطلاعات بر خلاقیت سازمانی معنی‌دار می‌باشد. یعنی فناوری اطلاعات بر خلاقیت سازمانی تاثیر معنی‌داری دارد. اثر کلی استاندارد شده فناوری اطلاعات بر خلاقیت سازمانی برابر ۰/۶۶۵ است.

فرضیه فرعی ۸: فرهنگ سازمانی تاثیر مثبتی بر یادگیری سازمانی دارد. نتایج تحلیل مدل در جدول (۳) ارائه شده است. ضریب برآورد شده برابر ۰/۶۳۶، ضریب برآورد شده استاندارد برابر ۰/۶۶۹ و سطح معنی‌داری برابر ۰/۰۰۲ است. با توجه به کوچکتر بودن سطح معنی‌داری از ۰/۰۵، نتیجه گرفته می‌شود که فرهنگ سازمانی بر یادگیری سازمانی معنی‌دار می‌باشد. اثر کلی استاندارد شده فرهنگ سازمانی بر یادگیری سازمانی برابر ۰/۶۵۸ است. به عبارتی می‌توان گفت فرهنگ سازمانی بر یادگیری سازمانی تاثیر مثبت و معناداری دارد.

فرضیه فرعی ۹: اشتراک و تسهیم دانش تاثیر مثبتی بر یادگیری سازمانی دارد. نتایج تحلیل مدل در جدول (۳) ارائه شده است. ضریب برآورد شده برابر ۰/۷۲۴، ضریب برآورد شده استاندارد برابر ۰/۴۱۸ و سطح معنی‌داری برابر ۰/۰۰۱ است. با توجه به کوچکتر بودن سطح معنی‌داری از ۰/۰۵، نتیجه گرفته می‌شود که اشتراک و تسهیم دانش بر یادگیری سازمانی معنی‌دار می‌باشد. یعنی اشتراک و تسهیم دانش بر یادگیری سازمانی تاثیر معنی‌داری دارد. اثر کلی استاندارد شده اشتراک و تسهیم دانش بر یادگیری سازمانی برابر ۰/۶۱۴ است.

فرضیه فرعی ۱۰: اختصاص پاداش برای کارکنان تاثیر مثبتی بر یادگیری سازمانی دارد. نتایج تحلیل مدل در جدول (۳) ارائه شده است. ضریب برآورد شده برابر ۰/۱۰۳، ضریب برآورد شده استاندارد برابر ۰/۱۳۳ و سطح معنی‌داری برابر ۰/۰۸۲ است. با توجه به کوچکتر بودن سطح معنی‌داری از ۰/۰۵، نتیجه گرفته می‌شود که اختصاص پاداش برای کارکنان بر یادگیری سازمانی معنی‌دار نمی‌باشد. یعنی اختصاص پاداش برای

کارکنان بر یادگیری سازمانی تاثیر معنی‌داری ندارد. اثر کلی استاندارد شده اختصاص پاداش برای کارکنان بر یادگیری سازمانی برابر  $0/103$  است، عبارتی فرضیه مربوط رد می‌شود.

فرضیه فرعی ۱۱: استراتژیها و سیاستهای دانش محور تاثیر مثبتی بر یادگیری سازمانی دارد.

نتایج تحلیل مدل در جدول (۳) ارائه شده است. ضریب برآورد شده برابر  $0/484$ ، ضریب برآورد شده استاندارد برابر  $0/501$  و سطح معنی‌داری برابر  $0/001$  است. با توجه به کوچکتر بودن سطح معنی‌داری از  $0/05$ ، نتیجه گرفته می‌شود که استراتژیها و سیاستهای دانش محور بر یادگیری سازمانی معنی‌دار می‌باشد. یعنی استراتژیها و سیاستهای دانش محور بر یادگیری سازمانی تاثیر معنی‌داری دارد. اثر کلی استاندارد شده استراتژیها و سیاستهای دانش محور بر یادگیری سازمانی برابر  $0/484$  است.

فرضیه فرعی ۱۲: حمایت مدیریت ارشد تاثیر مثبتی بر یادگیری سازمانی دارد.

نتایج تحلیل مدل در جدول (۳) ارائه شده است. ضریب برآورد شده برابر  $0/527$ ، ضریب برآورد شده استاندارد برابر  $0/487$  و سطح معنی‌داری برابر  $0/000$  است. با توجه به کوچکتر بودن سطح معنی‌داری از  $0/05$ ، نتیجه گرفته می‌شود که حمایت مدیریت ارشد بر یادگیری سازمانی معنی‌دار می‌باشد. یعنی حمایت مدیریت ارشد بر یادگیری سازمانی تاثیر معنی‌داری دارد. اثر کلی استاندارد شده حمایت مدیریت ارشد بر یادگیری سازمانی برابر  $0/629$  است.

فرضیه فرعی ۱۳: مدیریت منابع انسانی تاثیر مثبتی بر یادگیری سازمانی دارد.

نتایج تحلیل مدل در جدول (۳) ارائه شده است. ضریب برآورد شده برابر  $0/539$ ، ضریب برآورد شده استاندارد برابر  $0/398$  و سطح معنی‌داری برابر  $0/000$  است. با توجه به کوچکتر بودن سطح معنی‌داری از  $0/05$ ، نتیجه گرفته می‌شود که مدیریت منابع انسانی بر یادگیری سازمانی معنی‌دار می‌باشد. یعنی مدیریت منابع انسانی بر یادگیری سازمانی تاثیر معنی‌داری دارد. اثر کلی استاندارد شده مدیریت منابع انسانی بر یادگیری سازمانی برابر  $0/521$  است.

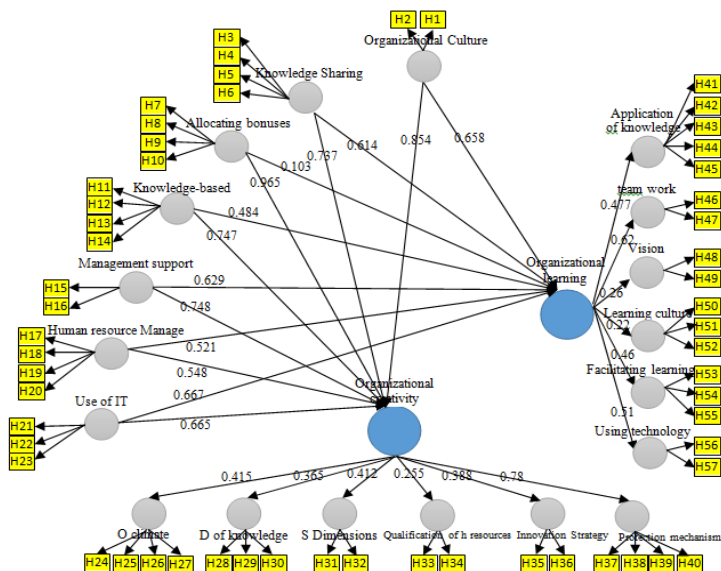
فرضیه فرعی ۱۴: استفاده از فناوری اطلاعات تاثیر مثبتی بر یادگیری سازمانی دارد.

نتایج تحلیل مدل در جدول (۳) ارائه شده است. ضریب برآورد شده برابر  $0/632$ ، ضریب برآورد شده استاندارد برابر  $0/482$  و سطح معنی‌داری برابر  $0/000$  است. با توجه

به کوچکتر بودن سطح معنی‌داری از ۰/۰۵، نتیجه گرفته می‌شود که استفاده از فناوری اطلاعات بر یادگیری سازمانی معنی‌دار می‌باشد. یعنی استفاده از فناوری اطلاعات بر یادگیری سازمانی تاثیر معنی‌داری دارد. اثر کلی استاندارد شده استفاده از فناوری اطلاعات بر یادگیری سازمانی برابر ۰/۶۶۷ است.

جدول ۳- نتایج برآوردهای رگرسیونی و آزمون معنی‌داری آنها

متغیر مستقل	متغیر وابسته	ضریب برآورد شده	خطای معیار برآورد	نسبت بحرانی	سطح معنی‌داری	ضریب برآورد شده استاندارد	اثر کل استاندارد شده
فرهنگ سازمانی	<---	۰/۳۱۸	۰/۸۶	۳/۷۰۶	۰/۰۰۱	۰/۸۵۴	۰/۸۵۴
اشتراک و تسهیم دانش	<---	۰/۲۳۴	۰/۱۶۴	۰/۸۲۱	۰/۰۰۶	۰/۷۲۷	۰/۷۲۷
اختصاص پاداش برای کارکنان	<---	۰/۳۰۸	۰/۰۸۶	۳/۷۰۶	۰/۰۰۱	۰/۹۶۵	۰/۹۶۵
استراتژی‌ها و سیاستهای دانش محور	<---	۰/۴۱۷	۰/۰۸۶	۳/۷۰۶	۰/۰۰۱	۰/۷۴۷	۰/۷۴۷
حمایت مدیریت ارشد	<---	۰/۴۲۸	۰/۰۸۶	۳/۷۰۶	۰/۰۰۰	۰/۷۴۸	۰/۷۴۸
مدیریت منابع انسانی	<---	۰/۵۶۶	۰/۱۶۴	۲/۸۲۱	۰/۰۰۵	۰/۵۸۸	۰/۵۸۸
فناوری اطلاعات	<---	۰/۷۳۴	۰/۱۶۴	۱/۸۲۱	۰/۰۰۰	۰/۶۶۵	۰/۶۶۵
فرهنگ سازمانی	<---	۰/۶۳۶	۰/۱۶۴	-۰/۸۲۱	۰/۰۰۲	۰/۶۵۸	۰/۶۵۸
اشتراک و تسهیم دانش	<---	۰/۶۴۵	۰/۱۵۳	۱/۷۲۹	۰/۰۰۱	۰/۶۱۴	۰/۶۱۴
اختصاص پاداش برای کارکنان	<---	۰/۱۰۳	۰/۰۵۹	۱/۷۳۷	۰/۰۸۲	۰/۱۰۳	۰/۱۰۳
استراتژی‌ها و سیاستهای دانش محور	<---	۰/۴۸۴	۰/۰۷۱	۱/۸۲۴	۰/۰۰۱	۰/۴۸۴	۰/۴۸۴
حمایت مدیریت ارشد	<---	۰/۵۳۷	۰/۰۸۶	۱/۷۳۴	۰/۰۰۰	۰/۶۲۹	۰/۶۲۹
مدیریت منابع انسانی	<---	۰/۵۳۹	۰/۰۶۴	۱/۷۴۱	۰/۰۰۰	۰/۵۲۱	۰/۵۲۱
استفاده از فناوری اطلاعات	<---	۰/۶۳۲	۰/۰۷۴	۱/۷۳۸	۰/۰۰۰	۰/۶۶۷	۰/۶۶۷



شکل ۲- ضرایب تاثیر گذاری ضرایب مدل

## بحث و نتیجه گیری

عصر حاضر، دوره تحولات و تغییرات شگرف در فناوری هاست. عصری که ساختار فکری آن آکنده از عمق بخشیدن به اطلاعات و توجه به مشارکت نیروی انسانی خلاق و دانش گرا به جای نیروی انسانی عملکردی است. از این رو، مدیریت هوشیار بر آن است تا هرچه بیشتر و بهتر در جهت استفاده از ابزاری به نام دانش برای رویارویی و مقابله با عوامل عدم اطمینان، حفظ موقعیت و ایجاد خلاقیت و نوآوری جهت گسترش عرصه رقابتی خود برآید، این امر مستلزم این است که سازمان با ارج نهادن به مدیریت دانش و متقابلاً مدیریت خلاقیت و نوآوری و یادگیری سازمانی آن را به عنوان یک نیاز استراتژیک و ضروری جهت پیشگامی در عرصه رقابت پذیری، در زمره برنامه‌های اولویت‌دار خود قرار دهد.

هدف این پژوهش ارائه مدلی جهت ارتقای خلاقیت و یادگیری سازمانی با استفاده از شاخص‌های کلیدی موفقیت مدیریت دانش در صنایع خودرو و نیرو محرکه استان آذربایجان شرقی بوده است. یافته‌های حاصل از این پژوهش نشان دادند که هر قدر

شاخصهای کلیدی موفقیت مدیریت دانش بالاتر باشد، خلاقیت و یادگیری سازمانی بهبود می‌یابد.

نتایج حاصل از پژوهش حاکی از آن است که شاخصهای کلیدی موفقیت مدیریت دانش از جمله ویژگی‌هایی است که مدیران با اهمیت دادن به این موارد، علاوه بر اینکه در جهت دستیابی به اهداف سازمانی مؤثر می‌باشند در جهت ارتقای خلاقیت و یادگیری سازمانی نیز می‌تواند تأثیر مثبت داشته باشند. بر این اساس و باتوجه به یافته‌های پژوهشی مورد اشاره در بخش پیشینه تحقیق می‌توان نتیجه‌گیری کرد که در حوزه خلاقیت و یادگیری سازمانی مدیران صنایع خودرو و نیرو محرکه می‌بایست توجه خاصی به ابعاد مدیریت دانش نماید تا بتواند به اهداف سازمانی که همانا ارتقای عملکرد شرکت می‌باشد، دست پیدا کند. لذا نتایج این تحقیق با نتایج تحقیقات بهاره حمزی (۱۳۹۰)، ابوالقاسم صفاری (۱۳۸۹)، عطیه امانی، طهورا خبازی و فاطمه السادات موسوی (۱۳۹۰)، اخوان، پیمان و جعفری، مصطفی به سال (۱۳۸۵) و سید موسی میرقربانی گنجی (۱۳۸۸) که در این زمینه صورت پذیرفته است همگام و همسوست.

#### پیشنهادها

باتوجه به نتایج به دست آمده از پژوهش مبنی بر اینکه عوامل کلیدی موفقیت مدیریت دانش بر خلاقیت سازمانی و یادگیری سازمانی در صنایع خودرو و نیرو محرکه استان آذربایجان شرقی تأثیر مثبت معناداری دارد، پیشنهادهای ذیل ضروری به نظر می‌رسد:

با توجه به اینکه برای هر کدام از عوامل مورد بررسی در این تحقیق، شاخص‌هایی تعیین شده‌اند، لذا پیشنهاد می‌شود که جهت بهبود هر کدام از عوامل مذکور در صنایع خودرو و نیرو محرکه استان آذربایجان شرقی، با توجه به شاخص‌های مربوطه، به شرح زیر اقدام گردد:

الف - پیشنهاد جهت بهبود و ارتقای عامل خلاقیت سازمانی:

- ۱- استقبال مدیران از چالش‌ها و تغییرات در سازمان
- ۲- ایجاد محیط سازمانی باز برای اظهار نظرات افراد و آزادی عمل به کارکنان در انجام وظایف

۳- استفاده از روشهای تصمیم‌گیری مشارکتی و عدم تمرکز در تصمیم‌گیریها

۴- استقبال رهبران سازمان از تغییرپذیری کارکنان و دادن پاداش به ایده‌های خلاق عملی

۵- اختصاص منابع مادی به افراد خلاق

۶- وجود بودجه برای کارهای تحقیقاتی و پژوهشی

ب - پیشنهاد جهت بهبود و ارتقا عامل یادگیری سازمانی:

۱- تبادل اطلاعات کارکنان درباره فعالیتهای کاری موفق و ایده‌های خوب با یکدیگر

۲- توجه و تاکید به یادگیری بصورت تیمی و تشویق کارکنان به انجام کارها بصورت تیمی

۳- توسعه مهارتهای کارکنان در راستای اهداف سازمانی

۴- مرتبط بودن طرحهای یادگیری و توسعه با چشم انداز، اهداف و مأموریت سازمانی

۵- در نظر گرفتن مزایا و پاداش برای افرادی که یاد می‌دهند و یاد می‌گیرند.

۶- تشویق کارکنان به انجام فعالیتهایی که نیازهای رشد و یادگیری شان را تامین می‌کند

۷- وجود سیستمهای کامپیوتری جهت جمع‌آوری و ذخیره‌سازی اطلاعات

۸- استفاده از ابزارهای فناوری اطلاعات جهت یادگیری کارکنان

ج - جهت بهبود و ارتقای عامل فرهنگ سازمانی صنایع خودرو و نیرو محرکه استان آذربایجان شرقی پیشنهاد می‌گردد تا مدیران به رشد، توسعه و یادگیری کارکنان اهمیت بیشتری دهند، و همچنین کارکنان به انجام کارها به صورت تیمی سوق داده شوند.

د - جهت بهبود و ارتقا عامل اشتراک و تسهیم دانش در صنایع خودرو و نیرو محرکه استان آذربایجان شرقی پیشنهاد می‌گردد تا مدیران از اشتراک و تسهیم دانش حمایت همه جانبه داشته باشند، شرایطی فراهم شود تا اعتماد میان کارکنان و اعتماد کارکنان به سازمان و مدیران خود افزایش یابد، و امکانات و ابزارهایی جهت تسهیم دانش در شرکت فراهم شود.

ه - جهت بهبود و ارتقای عامل اختصاص پاداش برای کارکنان در صنایع خودرو و نیرو محرکه استان آذربایجان شرقی پیشنهاد می‌گردد تا کارکنان به ازای عملکرد خوب کاری پاداش دریافت نمایند، وضعیت برای کارکنان موفق جهت رشد و پیشرفت

فراهم شود، کارکنان موفق در تصمیم‌گیری‌ها مشارکت داده شوند و در انجام کارها آزادی عمل بیشتری داشته باشند.

و -جهت بهبود و ارتقای عامل استراتژیها و سیاستهای دانش محور در صنایع خودرو و نیرو محرکه استان آذربایجان شرقی پیشنهاد می‌گردد تا خطمشی و رویه‌هایی جهت خلق، ذخیره‌سازی و انتشار دانش در شرکت تعیین شود، در چشم انداز سازمان به اشتراک دانش اهمیت داده شود، و برنامه‌ها و رویه‌هایی جهت ایجاد فرهنگ تبادل دانش تدوین گردد.

ز -جهت بهبود و ارتقای عامل حمایت مدیریت ارشد در صنایع خودرو و نیرو محرکه استان آذربایجان شرقی پیشنهاد می‌گردد تا مدیران ارشد سازمان از فعالیتهای دانش محور حمایت مالی نمایند، مسؤولان سازمان از مشارکت کارکنان در فعالیتهای تسهیم و اشتراک دانش استقبال بیشتری نمایند و همچنین مدیران نیازهای کارکنان جویای دانش را به طور کامل تامین نمایند.

ح -جهت بهبود و ارتقا عامل مدیریت منابع انسانی در صنایع خودرو و نیرو محرکه استان آذربایجان شرقی پیشنهاد می‌گردد تا افراد متخصص با توجه به رشته تحصیلی شان در جایگاه واقعی خود قرار گیرند، مدیران سازمان در کارکنان ایجاد نیاز و انگیزه نمایند تا جهت ارتقای دانش و سطح تحصیلیشان کوشش نمایند، فرصت کافی برای کارکنان فراهم شود تا دانش خود را در محیط کاری به کار بگیرند، و همچنین برنامه جامعی جهت برآورده کردن نیازهای آموزشی و توسعه همه کارکنان تهیه و اجرا گردد.

ط -جهت بهبود و ارتقای عامل استفاده از ابزارهای فناوری اطلاعات در صنایع خودرو و نیرو محرکه استان آذربایجان شرقی پیشنهاد می‌گردد تا دسترسی کارکنان به شبکه اینترنت بصورت مطلوب فراهم شود، از سیستم های مدیریت مستندات الکترونیکی جهت انجام امور اداری استفاده شود، و از پایگاه داده جهت ذخیره سازی اطلاعات استفاده گردد.



## References

- Abuyi Ardakani, M. (2013). Learning Organization Theory. Tehran: Samt, (In Persian).
- Akhavan, A. (2012). A Framework for Designing and Implementing Knowledge Management Systems at Universities. Engineering Education Conference in 1404, (In Persian).
- Akhavan, P., & Jafari, S. (2012). Designing a Conceptual Model of Knowledge Management with Emphasis on Key Success Factors. Quarterly Modiriar-e-Farda, 13 & 14, (In Persian).
- Amie Hosseyni, Kh. (2012). Creativity and Innovation (Basics, Principles, Techniques. Tehran: Aref Kamel, (In Persian).
- Azarhush, F. (2012). Encouraging Creativity Among Staff in the Japanese Model. (In Persian).
- Bayat, . R. (2013). Investigation and Analysis of the Effects of Organizational Culture on The Organizational Creativity and Innovation at the Level of Governmental Organizations in Zanjan Province. Masters, Tehran: Allameh Tabataba,i Univercity, (In Persian).
- Brian, B. (2011). Principles of Knowledge Management. Tehran: Ketabe Mehraban, (In Persian).
- Featherston, E. R., & Joseph, M. M. (2013). Key Issues in New Knowledge Management. Translation by: A., Jafarnezhad, & Kh., Safiri, Tehran: Ketabe Mehraban, (In Persian).
- Ghorbanizadeh, V. (2013). Organizational Learning and Learning Organization with a View to knowledge management. Tehran: Baztab, (In Persian).
- Hosseyni, A. S. (2009). The Nature of Creativity and Ways to Cultivate it. Mashahd: Astane Godse Razavi, (In Persian).
- Khodadad Hosseyni, S. H. (2013). Innovation in Organizations: "Concept, Types and Processes. Journal of Urban Economics and Management, 42, (In Persian).
- Liebowitz, J. (1999). Key Ingredients to the Success of an Organization's Knowledge Management, Strategy. Knowledge and Process Management, 6(1), 37-40.
- Marquart, M. (2012). Create a Learning Organization: Developing the Five Elements of Organizational Learning. Translation by: M R., Zali, Tehran: Tehran Univercity, (In Persian).
- Mayo, A., & Lank, E. (2010). The Power of Learning. Institute of personal and development.

- 
- Mirmiran, S. J. (2010). Creativity and Innovation (Individual, Group, Organizational). Tehran: Gohar, (In Persian).
  - Mumford, M. D., & Licuanan, B. (2004). Leading for Innovation: Conclusions, Issues and Directions. *The Leadership Quarterly*, 15(1), 163-171.
  - Popadiuk, S., & Wei Choo, Ch. (2012). Innovation and Knowledge Creation: How are these Concepts Related?. *International Journal of Information Management*, 26, 302-312.
  - Robb, D. (2013). Assembling Knowledge Management Teams. *Information Strategy Executive Journal*, 37-48.
  - Sadeghi Malamiri, M. (2013). Creativity (system approach; person, group, organization). Tehran: Emam Sadegh University, (In Persian).
  - Samad Aghayi, J. (2011). Creativity Is the Essence of Entrepreneurship. Tehran: Tehran University, (In Persian).
  - Senge, P. (2011). Fifth commend. Translation by: H., Kamal Eedayad, & M., Roshan, Tehran: Industrial Management Organization, (In Persian).
  - Simon, H. A. (2011). Bounded Rationality and Organizational Learning. *Organizational Science*, 2(1), 124-134.
  - Teresa L. J., Chia-Ying, L., & Tien-Shiang, L. (2006). A Contingency Model for Knowledge Management Capability and Innovation. *International Industrial Management & Data Systems*, 106(7), 855-877.