

فرماندهی معظم کل قوا: اینکه من در چند سال به دانشگاهها مرتب راجع به مسائل علم و تحقیق و پژوهش و نوآوری و جنبش نرم‌افزاری و ارتباط صنعت و دانشگاه و اینها، این همه تأکید کردم، به خاطر این است که یک رکن امنیت بلندمدت کشور و ملت، علم است. (۸۸/۶/۴)

بررسی روابط بین مدیریت نوآور، فرهنگ سازمانی و مدیریت دانش

مطالعه موردی در سازمان‌های صنعتی پژوهشی منتخب^۱

پیمان اخوان^۲، محمدابراهیم سنجقی^۳، حامد اجاقی^۴

تاریخ پذیرش: ۹۱/۲/۲۵

تاریخ دریافت: ۹۱/۱/۲۱

چکیده

امروزه نوآوری مهم‌ترین منشأ مزیت رقابتی برای بسیاری از سازمان‌ها محسوب می‌شود. به‌منظور دستیابی به نوآوری سازمانی مستمر، ایجاد ظرفیت‌هایی از جمله مدیریت دانش، فرهنگ سازمانی مناسب و حمایت مدیریت مورد نیاز است. در پژوهش حاضر مجموعه اقدام‌ها و رفتارهای مدیران سازمانی که موجب پشتیبانی و توسعه نوآوری در بین کارکنان می‌گردد، با عنوان مدیریت نوآور، مفهوم‌سازی شده و روابط آن با فرهنگ سازمانی و مدیریت دانش بر اساس رویکرد معادله ساختاری، الگوسازی گردیده است. بررسی این الگوها در تعدادی از سازمان‌های صنعتی پژوهشی نشان می‌دهد، روابط متقابل بین هر سه متغیر اصلی پژوهش، مثبت و معنادار بوده و مدیریت نوآور بیش از همه تحت تأثیر فرهنگ مشارکتی است. بنابراین پیشنهاد گردیده که در سازمان‌های تحت بررسی که صیغه پژوهشی نیز دارند، توسعه فرهنگ مشارکتی در اولویت قرار گیرد.

واژگان کلیدی: فرهنگ سازمانی، مدیریت دانش، مدیریت نوآور، رفتارهای نوآور، اقدام‌های نوآور

۱. جامعه آماری این تحقیق برخی از سازمان‌های دفاعی بوده است.

۲. دانشیار گرایش مدیریت سیستم و بهره‌وری، دانشگاه صنعتی مالک اشتر، peyman_akv@yahoo.com

۳. دانشیار گرایش مدیریت راهبردی، دانشگاه صنعتی مالک اشتر، تهران، sanjaghi@yahoo.com

۴. دانشجوی کارشناسی ارشد رشته مدیریت MBA دانشگاه صنعتی مالک اشتر hamed_ojaghi@yahoo.com

۱. کلیات

۱-۱. بیان مسئله

توانایی نوآوری مداوم در محصولات، خدمات و فرایندهای سازمانی، یک نیاز حیاتی برای سازمان‌های امروزی محسوب می‌شود. دستیابی به این مهم، مستلزم وجود راهبردها و برنامه‌های نوآوری از جانب مدیران و نیز توانایی و تمایل کارکنان به نوآوری می‌باشد. در سازمان‌های نوآور مدیران از طریق اجرای اقدام‌های عملی آغازگر برنامه‌های نوآوری در سازمان بوده و با بروز رفتارهای مناسب از نوآوری‌هایی که در سازمان و از طریق کارکنان انجام می‌شود، پشتیبانی می‌نمایند. همچنین فرهنگ سازمانی مناسب و زیرساخت‌های مدیریت دانش که با ایجاد تمایل در کارکنان و توانمند ساختن آنها بسترساز نوآوری در سازمان می‌باشند بر رفتارها و اقدام‌های مدیران اثرگذاری دارند. از این‌رو مسئله مورد بررسی در این پژوهش، تأثیر مدیریت دانش و فرهنگ سازمانی نه بر نوآوری بلکه بر مجموعه رفتارها و اقدام‌های نوآور مدیران به‌عنوان مهم‌ترین عامل رواج نوآوری در سازمان می‌باشد. برای این منظور، رفتارها و اقدام‌های نوآور مدیران به‌عنوان دو بُعد اصطلاح مدیریت نوآور، مفهوم‌سازی شده و البته مقصود از آن، متفاوت از ارائه نوآوری مدیران در انجام وظایف و فعالیت‌های خود می‌باشد. در واقع، مفهوم مدیریت نوآور به میزان حمایت مدیران از نوآوری در سازمان باز می‌گردد.

۱-۲. پیشینه تحقیق

نوآوری که به معنی پذیرش ایده، رفتار، نظام، سیاست، برنامه، توصیه، فرایند، محصول و یا خدمتی است که برای سازمان جدید و ارزشمند تعریف می‌گردد (Damanpour, 1992: 693-716)، در سازمان رایج نمی‌گردد، مگر در شرایطی که زمینه‌های آن مهیا بوده و کارکنان سازمان توانایی‌های لازم را در این زمینه داشته باشند. از جمله این زمینه‌ها، حمایت مدیریت سازمان، فرهنگ سازمانی مناسب و مدیریت دانش است.

بررسی ادبیات نشان می‌دهد تأثیر این متغیرها به خصوص فرهنگ سازمانی و مدیریت دانش بر نوآوری کارکنان بارها توسط محققان مورد بررسی قرار گرفته است. برای نمونه، آزاد و ارشادی در تحقیقی، رابطه مثبت بین فرهنگ سازمانی و نوآوری را اثبات نموده‌اند (آزاد و ارشادی، ۱۳۸۸: ۳۸-۲۶). برخی، نقش فرهنگ سازمانی بر نوآوری را بررسی نموده و بهترین فرهنگ پشتیبان نوآوری را فرهنگ ادھوکراسی یافته‌اند (Valencia et. al, 2010: 466-480). برخی نیز در تحقیق خود، تأثیر مدیریت دانش بر نوآوری را مورد مطالعه قرار داده‌اند (Lundvall and Nielsen, 2007: 207-223). با این حال، در پژوهش حاضر، تأثیر مستقیم مدیریت دانش و فرهنگ سازمانی بر نوآوری کارکنان مورد نظر نیست؛ بلکه تأثیر آن دو بر رفتارها و اقدام‌های مدیران که موجب توسعه نوآوری در سازمان می‌گردد، مطالعه خواهد شد. بررسی ادبیات نشان می‌دهد در این زمینه به خصوص ترکیب همزمان این سه متغیر در یک الگوی واحد، پژوهشی انجام نشده است. حمایت مدیریت از نوآوری نیز توسط برخی صاحب‌نظران مورد بررسی قرار گرفته است که از نتایج تحقیقات آنها در تعریف سازه مدیریت نوآور بهره گرفته می‌شود. نورانی، در این زمینه، تأثیر نظریه‌ها و سبک‌های مدیریت را بر بروز نوآوری در سازمان بررسی نموده است (نورانی، ۱۳۸۵: ۱۱۳-۸۵). راموس^۱ (۲۰۰۲) در پژوهش خود، مجموعه‌ای از اقدام‌ها و رفتارهای مدیران را که تأثیر مثبتی بر نوآوری سازمانی دارد، شناسایی کرده است، بدون آنکه آنها را در این دو بُعد طبقه‌بندی نماید. رز و سینتز^۲ (۲۰۱۱) نیز در تحقیق خود برخی از ویژگی‌های مدیران را برشمرده‌اند که بر نوآوری در سازمان اثرگذاری دارد. آنها چنین نتیجه‌گیری کرده‌اند که آموزش مدیران، تجربه بالا و مالکیت بخشی از سازمان، احتمال نوآوری را در سازمان افزایش می‌دهد. دامنیپور^۳ (۱۹۹۶) مطرح نموده است که نگرش مدیران به تحول بر تصمیم‌های مرتبط

1. Ramus

2. Ros and Sintes

3. Damanpour

با نوآوری اثرگذار است. بعضی نیز برخی رفتارهای مرتبط با نوآوری مدیران میانی را وابسته به موقعیت دانسته و این رفتارها را یکی از مهم‌ترین عوامل مؤثر بر نوآوری محسوب نموده‌اند (Krause, 2004: 79-102). برخی دیگر نیز درباره تأثیر توانمندسازی کارکنان توسط مدیران به منظور دستیابی به نوآوری مطالعه کرده‌اند (Bowen & Lawler, 1995; Garvin, 1993; Pearn, Roderick, & Mulrooney, 1992: 31-39). پاداش و گل پرور نیز در تحقیق میدانی خود، رابطه بین رهبری اخلاق‌مدار با انگیزش درونی کارکنان به منظور ارائه نوآوری را مثبت یافته‌اند (پاداش و گل پرور، ۱۳۸۹: ۱۱۰-۱۰۳). بنابراین بر اساس نتایج این تحقیق‌ها هر یک از سه متغیر اصلی تحقیق در بخش بعد، تعریف شده و روابط بین آنها مورد بررسی قرار می‌گیرد.

۱-۳. تعریف متغیرهای تحقیق

۱-۳-۱. فرهنگ سازمانی

فرهنگ سازمانی، منعکس‌کننده خصوصیتی از سازمان است که فعالیت‌های روزانه کارکنان و روابط بین آنها را تحت تأثیر قرار داده و آنها را در چگونگی برقراری ارتباطها و شکل‌گیری رفتارهایشان هدایت می‌کند (Ribiere and Sitar, 2003: 39-48). از این‌رو، فرهنگ، از آن دسته ویژگی‌های سازمانی است که خصوصیت زمینه‌ای داشته و می‌تواند اثرات تقویت‌کننده و یا بازدارنده بر همه فعالیت‌های سازمانی از جمله وظایف مدیریت در قبال نوآوری داشته باشد. بسیاری از صاحب‌نظران، فرهنگ سازمانی را مجموعه‌ای از ارزش‌ها، مفروض‌ها، ادراکات و هنجارهای کلیدی تعریف کرده‌اند که بین اعضای یک سازمان مشترک است و به افراد تازه‌وارد به‌عنوان راه و روشی درست، آموخته می‌شود (Schein, 1990; Deshpande and Webster, 1989; Cameron and Quinn, 1999; Miron, and Naveh, 2004; Daft, 2005). در پژوهش حاضر به منظور بررسی مقایسه‌ای، سه

نوع فرهنگ مشارکتی، تداوم رویه و اثربخشی بر اساس الگوی چنگ و لین^۱ (۲۰۰۷) انتخاب شده که برگرفته از الگوی ارزش‌های رقابتی کوئین می‌باشد و فرهنگ نوآورانه که تأثیر مثبت بر مدیریت نوآور دارد در الگوی تحقیق وارد نگردیده است. به اعتقاد رضوانی و سهام خدم، الگوهای ارائه شده توسط بسیاری از محققان، قابل تطبیق با گونه‌شناسی چارچوب ارزش‌های رقابتی است. چارچوب ارزش‌های رقابتی بر تنش‌ها و تضادهای اصلی در نظام انسانی متمرکز است و تأکید اولیه آن بر تضاد بین ثبات و تغییر و تضاد بین محیط داخلی و خارجی است (رضوانی و سهام خدم، ۱۳۹۰: ۹۲-۷۹). بنابراین از آنجا که این چارچوب گویای این حقیقت است که سازمان در صدد دستیابی به ارزش‌های رقیب و متناقض است، از آن با عنوان رویکرد ارزش‌های رقابتی نیز نامبرده شده است (کردشولی و قرآنی، ۱۳۸۶: ۱۱۶-۸۹).

فرهنگ مشارکتی: فرهنگی که حاصل انعطاف‌گرایی و درون‌گرایی است، فرهنگ مشارکتی نام دارد. این فرهنگ، محیط کاری گرم و دوستانه ایجاد نموده و از این‌رو مشارکت کارکنان، تبادل اطلاعات و دانش، اعتماد، توانمندسازی و کار گروهی را تقویت می‌کند (Chang and Lin, 2007: 438-458).

فرهنگ تداوم رویه: فرهنگ تداوم رویه به درون‌گرایی و واپایش (کنترل) محوری گرایش دارد و از این‌رو، محیط کاری رسمی و روال‌های ساختاریافته ایجاد می‌نماید و از این طریق، فعالیت کارکنان واپایش می‌گردد. در نتیجه، تمرکز اصلی این فرهنگ که از آن به فرهنگ سلسله‌مراتبی نیز یاد می‌شود بر انضباط، همسانی، کارآمدی، شاخص‌ها (استانداردها) و مقررات است.

فرهنگ اثربخشی: فرهنگ اثربخشی که حاصل محیط‌محوری و واپایش‌گرایی است رقابتی بودن، دستیابی به هدف‌ها، تولیدگرایی، اثربخشی و اقدام‌های سودمحور را تقویت می‌کند و موجب نتیجه‌گرا شدن سازمان می‌شود (Cameron and Quinn, 1999: 23-58).

1. Chang and Lin

۲-۳-۱. مدیریت دانش

امروزه برای کسب موفقیت در هر تلاش سازمانی به خصوص در فعالیت‌هایی مانند نوآوری، دانش یک ضرورت حیاتی و یک منبع قدرت محسوب می‌شود (Aujirapongpan, et al, 2010: 183-203). دانش اگرچه مفهومی متفاوت از داده و اطلاعات دارد، اما مرتبط با هر دو است (Davenport and Prusak, 1998: 195-208). مالهورتا^۱ (۱۹۹۷)، مدیریت دانش را ترکیب هم‌افزایی از پردازش داده و اطلاعات، فناوری اطلاعات، ظرفیت نوآورانه و خلاق نیروی انسانی تعریف کرده است. داونپورت و پروساک^۲ (۲۰۰۰) نیز دانش را ترکیب سیالی از تجربه‌ها، ارزش‌ها، اطلاعات زمینه‌ای و بینش‌های تخصصی می‌دانند که چارچوبی برای آمیختن و ارزیابی تجربه‌ها و اطلاعات جدید فراهم می‌سازد. آنها سپس مدیریت دانش را مفهومی برای توصیف فرایندهایی تعریف کرده‌اند که از طریق آنها سازمان به توسعه، سازماندهی و به اشتراک‌گذاری دانش با هدف دستیابی به مزیت رقابتی می‌پردازد. سلمونز^۳ (۲۰۰۲) نیز مدیریت دانش را فرایندی نظام‌مند دانسته است که از طریق آن، دانش مورد نیاز برای موفقیت سازمان شناسایی، تولید، تسهیم و به‌کارگیری می‌شود. بررسی ادبیات نشان می‌دهد، باوجود تعدد تعاریف مدیریت دانش، می‌توان انواع فرایندهای آن را که از سوی محققان ارائه شده در چند فرایند اصلی دسته‌بندی نمود. نتایج این بررسی به‌منظور توسعه الگوی مدیریت دانش در جدول شماره ۱ ارائه شده است.

1. Malhotra
2. Davenport and Prusak
3. Cellemmons

جدول شماره ۱. دسته‌بندی فرایندهای مدیریت دانش

صاحب نظر	سال	شناسایی / تولید/اکتساب	سازماندهی / ذخیره سازی	انتشار / اشتراک	به کارگیری
Pentland	۱۹۹۵	ساختن	سازماندهی و ذخیره سازی	توزیع	به کارگیری
Nonaka & Takeuchi	۱۹۹۵	خلق	دسترسی	انتشار	به کارگیری
Demarest	۱۹۹۷	ساختن	تجمع	انتشار	استفاده
Davenport & Klahr	۱۹۹۸	خلق		انتقال	مدیریت دارایی
Liebowitz	۱۹۹۹	شناسایی و اخذ	ذخیره سازی	اشتراک	به کارگیری و فروش
Celemmons	۲۰۰۲	شناسایی و تولید		اشتراک	به کارگیری
Gelinas, Sutton, and Fedorowicz	۲۰۰۴	احصا	ذخیره سازی و بازیابی	توزیع	استفاده
Jennex	۲۰۰۸	اکتساب	ارزیابی، ذخیره سازی	انتشار	به کارگیری

فرایند تولید و اکتساب دانش: تولید و کسب دانش که عبارات دیگری از قبیل تسخیر، ایجاد و خلق نیز برای توصیف آنها به کار گرفته شده است، فرایند توسعه یا جایگزینی دانش جدید به جای دانش موجود در پایگاه دانش ضمنی و صریح سازمان است (Nonaka & Takeuchi, 1995).

فرایند سازماندهی و ذخیره سازی دانش: ذخیره سازی و سازماندهی دانش به مستندسازی، دسته بندی، انباشت، بایگانی، نگهداری و آماده سازی دانش به منظور تسهیل توزیع و به کارگیری باز می گردد.

فرایند اشتراک و انتشار دانش: اشتراک و انتشار دانش نیز شامل تبادل، جابه جایی و توزیع دانش مناسب، به فرد و گروه مناسب است. مفهوم اشتراک بیشتر درباره دانش ضمنی و مفهوم انتشار در مورد دانش صریح به کار برده می شود.

فرایند به کارگیری دانش: آخرین مرحله، به کارگیری دانش، مهم ترین فرایند مدیریت دانش است؛ چراکه شناسایی، تولید، سازماندهی و انتشار دانش، به تنهایی بهره برداری و کسب سود از دانش را تضمین نمی کنند.

۳-۳-۱. مدیریت نوآور

اگر سازمان به‌عنوان یک شخص در نظر گرفته شود، بدون شک مدیران نقش قوه تفکر آن را بازی می‌کنند (Daft & Weick, 1984: 284-295) و اگر بحث نوآوری از سوی مدیریت آغاز نگردد، هیچ فعالیتی در زمینه دستیابی به نوآوری در سازمان انجام نخواهد شد؛ چراکه این مدیران هستند که از حق تصمیم‌گیری برخوردارند، جهت‌گیری‌های کلی را مشخص می‌کنند و منابع را به فعالیت‌های مختلف تخصیص می‌دهند (Chen & Lin, 2009: 1380-1390). از این رو بسیاری از محققان معتقدند دستیابی به سطوح بالای خلاقیت و نوآوری کارکنان از رفتارها و پشتیبانی‌های مدیران سازمان نشئت می‌گیرد (Bowen & Lawler, 1992; Kanter, 1989; Redmond, Mumford, & Teach, 1993; Spreitzer, 1995). تأکید کرده‌اند که عوامل مدیریتی و سرپرستی موجب تشویق خلاقیت کارکنان می‌گردد (Amabile, 1996: 1155-1184). بر این اساس در این پژوهش اصطلاح مدیریت نوآور به‌منظور تبیین آنچه که از سوی مدیران در تقویت و توسعه خلاقیت و نوآوری در بین کارکنان صادر می‌شود، مفهوم‌سازی می‌گردد که می‌توان آن را در دو بُعد کلی رفتارها و اقدام‌ها در نظر گرفت. در واقع در این مفهوم، نوآوری مدیر در انجام وظایف و فعالیت‌هایش مورد نظر نیست، بلکه حتی ممکن است مدیران در فعالیت‌های خود نوآوری نداشته باشند، ولی با رفتارها و اقدام‌های خود از نوآوری سازمانی حمایت و پشتیبانی نمایند. بنابراین، سازه پنهان مدیریت نوآور که بیانگر مجموعه اقدام‌ها و رفتارهایی از مدیران سازمان است که موجب توسعه نوآوری در سازمان می‌گردد با دو بُعد رفتارها و اقدام‌های نوآور تشکیل می‌گردد که در ادامه، تعاریف هر یک ارائه می‌شود.

(۱) رفتارهای نوآور

رفتارهای نوآور بیانگر آن دسته از خصوصیات و ویژگی‌های مدیران است که موجب تشویق کارکنان در بروز خلاقیت و مشارکت در نوآوری می‌گردد. راموس، در

تحقیق‌های خود متوجه شد، مدیرانی که رفتارهای مشوق نوآوری دارند، افراد و گروه‌ها را به گفت‌وگو و ارائه راه‌حل در مورد مسائل و مشکلات تشویق می‌کنند. آنها همچنین شنوندگان خوبی هستند؛ چرا که برای پیام‌هایی که از سوی کارکنان می‌رسد، ارزش قائلند و حتی کارکنان را ترغیب می‌کنند تا نگرانی‌های خود را درباره تصمیم‌ها و سیاست‌های سازمان بیان نمایند و به خوبی پرسش‌های آنها را پاسخ می‌دهند. ایشان اختلاف عقیده بر سر ایده‌ها و انتقاد به آنها را پذیرفته‌اند (Ramus, 2002: 151-164). به طور کلی می‌توان گفت مدیرانی که در ارتباط‌های خود، سبک دموکراتیک و مشارکتی دارند (Lawler, 1986)، در ایجاد محیط نوآور، بسیار مناسب عمل می‌نمایند. آنها از طریق ارتباط‌های باز، موجب پرورش اعتماد در کارکنان شده و از این طریق، محیطی را ایجاد می‌نمایند که کارکنان در ارائه راه‌حل‌های خلاقانه مشارکت نمایند. برای مثال این مدیران در برابر انتقادها و یا اظهارنظرهای کارکنان، احساس تهدید ننموده و حالت دفاعی نمی‌گیرند، بلکه با ذهنی باز به اظهارات آنها گوش فرا داده و کارکنان را به اشتراک ایده‌هایشان با مدیران تشویق می‌نمایند و مترصد فرصت‌های خلق ایده می‌باشند (Ramus, 2002).

(۲) اقدام‌های نوآور

بررسی ادبیات نشان می‌دهد، مدیران در سازمان‌های نوآور اقدام‌هایی را در جهت توسعه نوآوری به کار می‌بندند. بسیاری از محققان معتقدند سازمان‌ها نوآور، مدیرانی دارند که کارکنان خود را به خوبی توانمند می‌سازند (Bowen & Lawler, 1992; Garvin,) (Pearn, Roderick, & Mulrooney, 1995; 1993) آنها برای پروراندن نوآوری در سازمان، کارکنان را آموزش داده تا کارکنان مهارت‌های لازمی را فرا بگیرند که به آنها در رویارویی به محیط کمک می‌کند. آنها در جست‌وجوی فراهم‌سازی موقعیت‌هایی برای یادگیری کارکنان هستند و مسئولیت‌های کارکنان را برای ایجاد فراغت به‌منظور

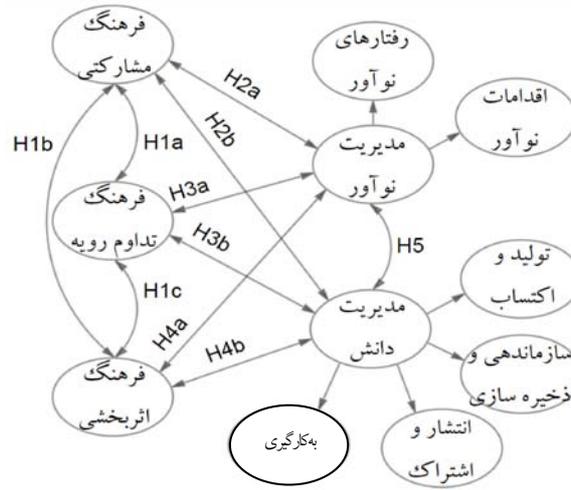
یادگیری مورد بازبینی قرار می‌دهند (Ramus, 2002). مدیران نوآور، اطلاعات واضح، دقیق و قابل فهمی از قبیل گزارش‌ها، اوضاع محیطی، برنامه‌های توسعه‌ای، سیاست‌ها، میزان پیشرفت به سمت هدف‌ها و گزارش‌هایی از این دست برای توسعه توانایی نوآوری کارکنان فراهم می‌سازند. آنها همچنین از سامانه‌های اطلاعات مانند سیستم الکترونیکی، مجله‌های الکترونیکی و غیره برای تسهیم اطلاعات و یاری رساندن به کارکنان در یافتن اطلاعات مورد نیازشان بهره می‌گیرند (Ramus, 2002). مدیران نوآور همچنین از نظام پاداش، برای تشویق کارکنانی که در خلاقیت و نوآوری پیشتازند، به گونه‌ای مؤثر استفاده می‌کنند.

۲. چارچوب نظری و فرضیه‌های تحقیق

در تحقیق‌های گذشته ثابت شده است که مدیریت دانش و فرهنگ سازمانی، دو عامل اثرگذار بر نوآوری سازمانی می‌باشند. با این حال از آنجا که نوآوری بر خلاف خلاقیت، فرایندی غیراتفاقی است و آغاز آن از سوی مدیران است، در این پژوهش تأثیرهای عوامل یادشده بر مدیریت نوآور مورد بررسی قرار می‌گیرد. بر این اساس، روابط بین این سه متغیر اصلی با توجه به توضیح‌های بخش‌های پیش به شکل ساختاری الگوسازی می‌گردد که شکل شماره ۱، این الگو را به همراه فرضیه‌ها نشان می‌دهد. از آنجا که هم فرهنگ سازمانی بر مدیریت نوآور و هم مدیریت نوآور بر فرهنگ سازمانی اثرگذار است، روابط بین این متغیرها دوسویه، منظور گردیده است. همچنین مدیریت دانش و فرهنگ سازمانی و نیز مدیریت نوآور و مدیریت دانش دارای تأثیرهای متقابل می‌باشند و از این رو، روابط بین آنها نیز دوسویه در نظر گرفته شده است. این موضوع از طریق نتایج الگوسازی داده‌ها نیز تأیید می‌گردد؛ چرا که مقایسه الگوی حاصل از روابط یک‌سویه و الگوی حاصل از روابط دوسویه نشان می‌دهد، مقادیر به دست آمده در الگوی اخیر در همه ضرایب رگرسیونی بیشتر از الگوی روابط یک‌سویه است.

الگوی الف:

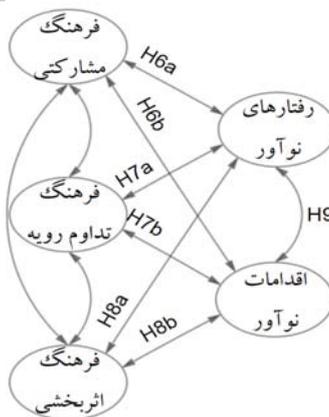
شکل شماره ۱. الگوی اصلی تحقیق (الگوی الف)



همچنین روابط بین فرهنگ‌های سازمانی و مدیریت دانش با رفتارها و اقدام‌های نوآور نیز به شکل مجزا در دو الگوی ب و ج، مورد بررسی قرار می‌گیرد.

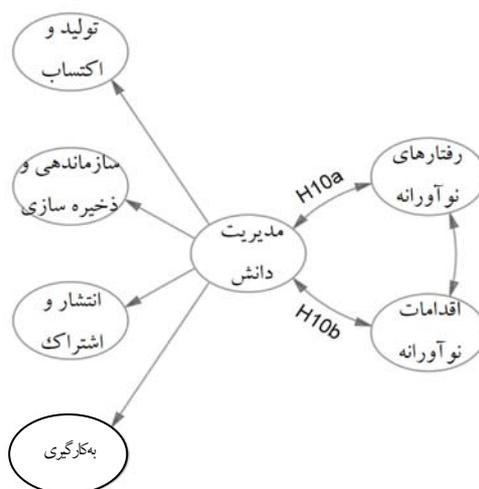
الگوی ب:

شکل شماره ۲. الگوی فرعی تحقیق (الگوی ب)



الگوی ج:

شکل شماره ۳. الگوی فرعی تحقیق (الگوی ج)



۳. روش شناسی تحقیق

۳-۱. روش تحقیق و تجزیه و تحلیل آماری داده‌ها

تحقیق حاضر به لحاظ هدف از نوع تحقیقات کاربردی است؛ چرا که بر اساس متغیرهای پژوهش، بررسی ادبیات، الگوهای جدیدی پیشنهاد می‌شود و به لحاظ روش از زمره تحقیق‌های پیمایشی و توصیفی - همبستگی است. راهبرد گردآوری داده‌ها در این تحقیق از نوع پیمایشی بوده که از ابزار پرسشنامه برای این منظور استفاده شده است. بر این اساس، الگوی مفهومی پژوهش بر اساس مطالعه‌های کتابخانه‌ای، توسعه داده شد و به منظور بررسی تجربی آن، پرسشنامه‌ای مبتنی بر بررسی ادبیات و نظر خبرگان تدوین گردید. در نهایت، داده‌های به دست آمده، بر اساس رویکرد معادله ساختاری و به کمک نرم‌افزار AMOS مورد تجزیه و تحلیل و مطالعه استنباطی قرار گرفت.

۲-۳. نمونه آماری تحقیق

نمونه آماری تحقیق حاضر، ۱۳ سازمان صنعتی پژوهشی منتخب بوده است که به شکل تصادفی انتخاب شده‌اند. این شرکت‌ها به لحاظ جغرافیایی در پنج استان تهران، اصفهان، شیراز، خراسان و قم قرار دارند. در مجموع، تعداد ۲۷۶ نفر از کارکنان، مدیران و معاونان این ۱۳ سازمان، حجم نمونه را تشکیل داده‌اند. جدول شماره ۲، خلاصه‌ای از داده‌های توصیفی نمونه آماری تحقیق را ارائه می‌دهد:

جدول شماره ۲. اطلاعات توصیفی نمونه

جایگاه سازمانی	کارشناس: ۲۶٪	سرپرست: ۱۶٪	مدیر: ۴۷٪	معاون: ۱۱٪
تحصیلات	کاردانی: ۱۰٪	کارشناسی: ۷۴٪	کارشناسی ارشد: ۱۶٪	دکتری: ۰/۰۱٪
سابقه کار	زیر ۵ سال: ۶٪	۵ تا ۱۰ سال: ۱۴٪	۱۰ تا ۱۵ سال: ۲۵٪	بالای ۱۵ سال: ۵۶٪
سن	زیر ۳۰ سال: ۷٪	۳۰ تا ۳۵ سال: ۱۹٪	۳۵ تا ۴۰ سال: ۲۷٪	بالای ۴۰ سال: ۴۶٪

۴. روایی و پایایی پرسشنامه

به منظور سنجش هر یک از متغیرهای پژوهش، گویه‌هایی بر اساس مطالعه ادبیات استخراج و تدوین شد. بر این مبنای سنجش فرهنگ مشارکتی، ۶ گویه، فرهنگ تداوم رویه، ۶ گویه، فرهنگ اثربخشی، ۶ گویه، فرایند تولید و اکتساب دانش، ۳ گویه، فرایند انتشار و اشتراک دانش، ۳ گویه، فرایند به‌کارگیری دانش، ۳ گویه، فرایند سازماندهی و ذخیره‌سازی دانش، ۳ گویه، رفتارهای نوآور، ۴ گویه و اقدام‌های نوآور نیز ۴ گویه توسعه یافت و روایی آنها توسط گروهی از متخصصان تأیید گردید. در نهایت، پایایی پرسش‌های هر یک از این متغیرها نیز بر اساس آلفای کرونباخ، با نتایج زیر مورد تأیید واقع شد: مقدار آلفا برای فرهنگ مشارکتی ۰/۸۵، فرهنگ تداوم رویه ۰/۸۳، فرهنگ اثربخشی ۰/۸۶، فرایند تولید-اکتساب ۰/۷۷، فرایند انتشار-اشتراک

۰/۷۴، فرایند به کارگیری ۰/۸۶، فرایند سازماندهی - ذخیره سازی ۰/۸۲، رفتارهای نوآور ۰/۸۶، اقدام‌های نوآور ۰/۷۹، کل فرهنگ سازمانی ۰/۹۳، کل مدیریت دانش ۰/۹۱، مدیریت نوآور ۰/۹۰ و کل پرسشنامه ۰/۹۶ به دست آمد.

۵. یافته‌های تحقیق

۵-۱. الگوهای اندازه‌گیری

به منظور جلوگیری از کاهش حجم نمونه، با داده‌های از دست رفته از طریق روش حداکثر درست‌نمایی به کمک نرم‌افزار AMOS رفتار شده است. هر یک از متغیرهای فرهنگ تداوم رویه، فرهنگ اثربخشی، فرهنگ مشارکتی، فرایند تولید و اکتساب، انتشار و اشتراک، به کارگیری، سازماندهی - ذخیره سازی، رفتارهای نوآور، اقدام‌های نوآور به عنوان سازه‌های پنهان مرتبه اول تعریف شده‌اند. این سازه‌ها با روش تحلیل عاملی تأییدی مرتبه اول، الگوهای اندازه‌گیری تحقیق را تشکیل می‌دهند. متغیرهای مدیریت دانش و مدیریت نوآور نیز بر اساس ابعاد خود، سازه‌های عاملی مرتبه دوم تحقیق را تشکیل می‌دهند. گفتنی است که در روش الگوسازی معادله ساختاری، سازه‌های پنهان اندازه‌گیری که اغلب با شکل بیضی نمایش داده می‌شوند، از طریق متغیرهای آشکار که همان گویه‌ها هستند و بیشتر به صورت مستطیل نشان داده می‌شوند، بر اساس روش بارهای عاملی، الگو می‌گردند (قاسمی، ۱۳۸۹). در روش الگوسازی معادله ساختاری برای هر یک از متغیرهای مشاهده شده، یک خطای اندازه‌گیری (به شکل دایره‌ای) و برای هر یک از متغیرهای پنهان یک خطای ساختاری (به شکل دایره‌ای) در نظر گرفته می‌شود. مقادیر محاسبه شده به دلیل لحاظ کردن این خطاها تا حدودی نسبت به روش‌های قدیمی، دقیق‌تر به دست می‌آید (قاسمی، ۱۳۸۹).

به منظور مطالعه برازش داده‌ها شاخص‌های کلی برازش که شامل کای دو، کای دوی هنجار شده (کای دو بر درجه آزادی)، شاخص‌های تطبیقی و شاخص‌های مقتصد است،

برای هر یک از الگوهای اندازه‌گیری محاسبه گردید که همگی آنها در سطح مطلوب بود. به‌منظور جلوگیری از اطناب، مقادیر این شاخص‌ها بیان نشده است و فقط مقادیر مربوط به الگوی اصلی که خود مؤید برازش مناسب الگوهای اندازه‌گیری نیز می‌باشد، در بخش بعد ارائه خواهد شد. همچنین همه بارهای عاملی هر یک از الگوهای اندازه‌گیری در سطح $P < 0.001$ دارای معنی می‌باشند.

۲-۵. الگوهای ساختاری

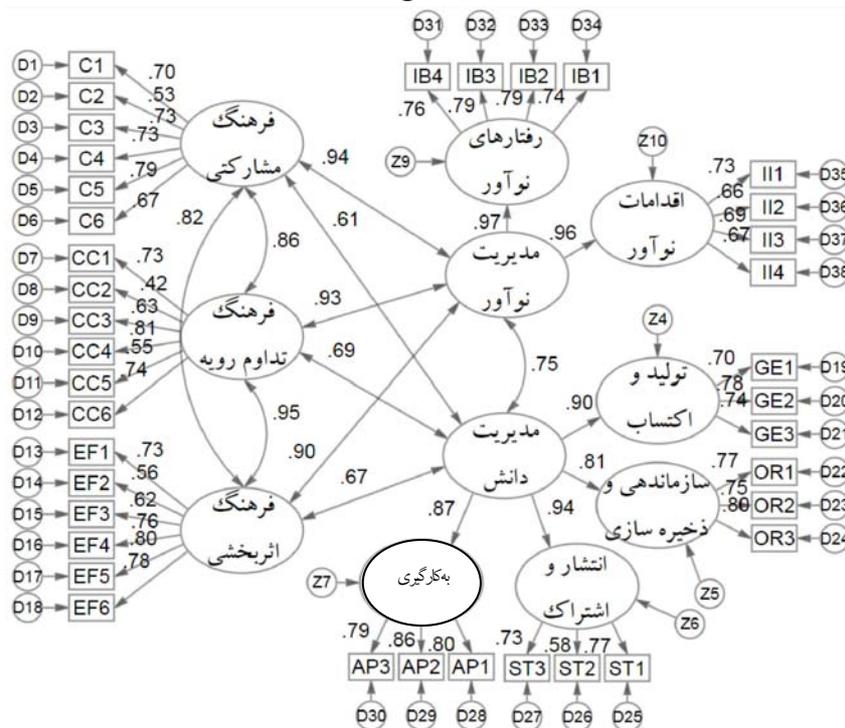
پس از بررسی و تأیید هر یک از الگوهای اندازه‌گیری به شکل مجزا، الگوهای ساختاری تحقیق تشکیل شد که در این بخش به ترتیب ارائه می‌شود. شاخص‌های کلی برازش برای همه الگوها استخراج گردید که در مجموع، نشان‌دهنده برازش مناسب داده‌ها در همه الگوها بود. با این حال در اینجا فقط شاخص‌های مربوط به الگوی الف ارائه می‌گردد که تأیید برازش مناسب الگوهای اندازه‌گیری و دیگر الگوهای ساختاری را نیز نشان می‌دهد: مقدار به‌دست آمده برای کای مربع 1064 می‌باشد که در $P < 0.001$ دارای معنی است. همچنین مقادیر کای مربع بر درجه آزادی $2/4$ ، NFI $0/83$ ، RFI $0/81$ ، IFI $0/93$ ، TLI $0/92$ ، CFI $0/93$ ، $PRATIO$ $0/82$ ، $PCFI$ $0/81$ ، $RMSEA$ $0/048$ بود که برازش مطلوب داده‌ها را نشان می‌دهد. در ضمن همه بارهای عاملی و ضرایب رگرسیونی در همه الگوها اعم از الگوهای اندازه‌گیری و الگوهای ساختاری در سطح $P < 0.001$ دارای معنی می‌باشند.

۱-۲-۵. الگوی الف:

شکل ۴، الگوی اصلی پژوهش را نشان می‌دهد که در بخش چارچوب نظری ارائه شد. در این الگو $H1$ تا $H5$ آزمون می‌گردد که با توجه به شاخص‌های کلی و جزئی

برازش همه فرضیه‌ها در سطح $P < 0.001$ دارای معنی و رابطه مثبت می‌باشند و بنابراین همگی تأیید می‌گردند.

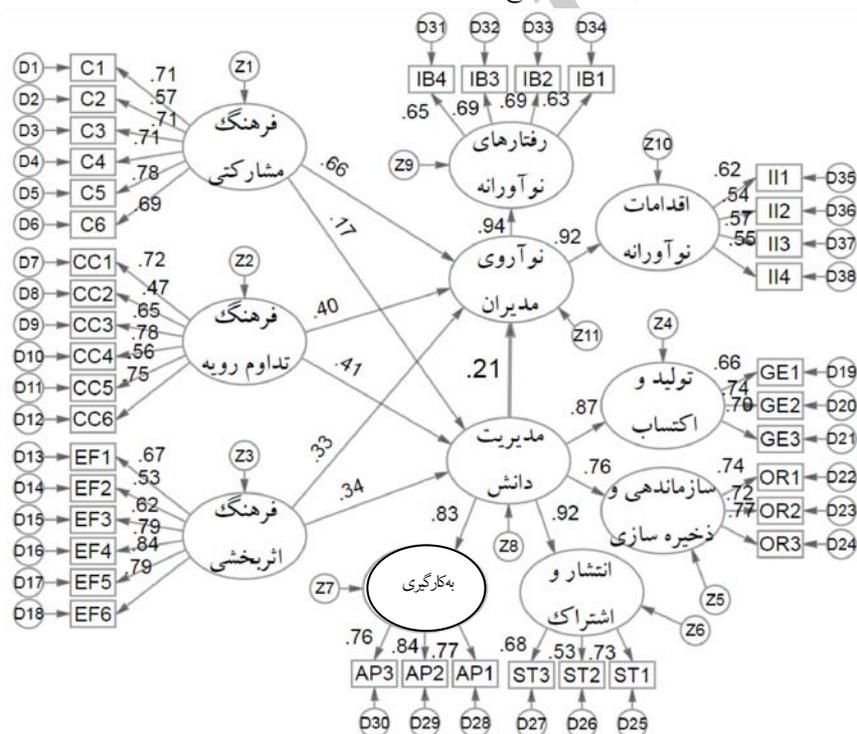
شکل شماره ۴. نتایج الگوی الف



بررسی نتایج این الگو نشان می‌دهد فرضیه‌های بیانگر ارتباط متقابل بین فرهنگ‌های سازمانی با مقادیر مثبت و معنادار تأیید شده‌اند. همچنین اگر روابط متقابل بین فرهنگ‌های سازمانی در الگو وارد نگردد، از آنجا که نرم‌افزار AMOS، روابط بین آنها را معادل با همبستگی صفر در نظر می‌گیرد، پس مقادیر همه ضرایب رگرسیونی به شدت کم می‌گردد که این مؤید این مطلب است که سازمان‌ها ویژگی‌هایی - هر چند با شدت و ضعف‌های متفاوت - از همه انواع فرهنگ‌های سازمانی دارند (Quinn and Spreitzer, 1991).

این موضوع در شکل شماره ۵ که در آن، روابط همبستگی بین فرهنگ‌ها منظور نشده قابل مشاهده است. همچنین در این الگو، روابط بین متغیرها یک‌سویه در نظر گرفته شده است که از مقایسه آن با الگوی پیشین مشخص می‌شود که ضرایب در حالت دوسویه بیشتر است و این بر اثرات متقابل متغیرها دلالت دارد. همچنین بررسی نتایج این دو الگو نشان می‌دهد، اولویت اثرات سه نوع فرهنگ سازمانی بر متغیر مدیریت نوآور، به شکل فرهنگ مشارکتی و پس از آن، فرهنگ تداوم رویه و فرهنگ اثربخشی است. همچنین مشاهده می‌گردد که هر سه نوع فرهنگ سازمانی بیشتر از آنکه بر مدیریت دانش اثرگذار باشند، بر مدیریت نوآور اثرگذاری دارند.

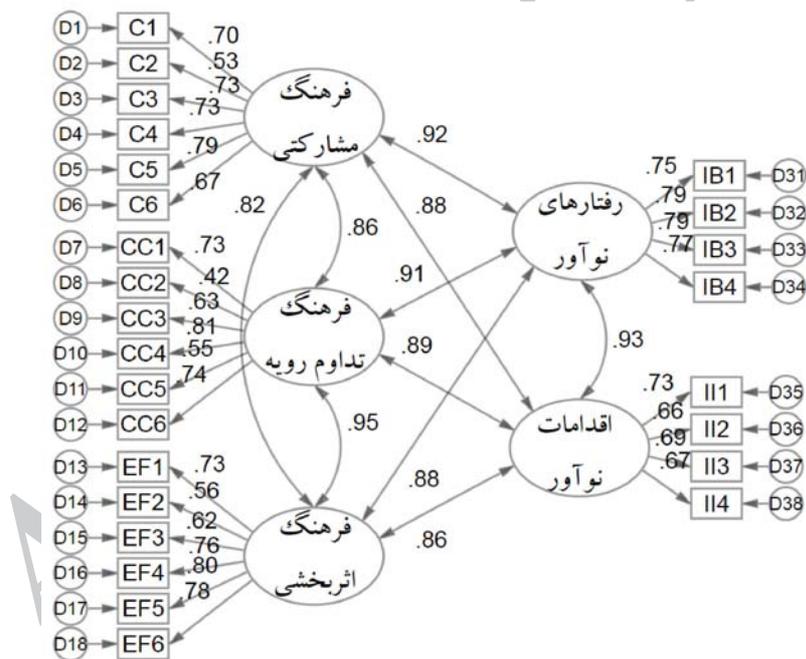
شکل شماره ۵. نتایج الگوی الف در حالت روابط یک‌سویه



۲-۲-۵. الگوی ب:

الگوی ب که در شکل شماره ۶ ارائه گردیده، فرضیه‌های H6 تا H9 را شامل می‌شود که با توجه به مقادیر به دست آمده، همگی آنها دارای رابطه مثبت و معنادار بوده و از این رو تأیید می‌شوند. همچنین نتایج این الگو نشان می‌دهد در مورد هر سه نوع فرهنگ، اثرگذاری بر رفتارهای نوآور بیشتر از اقدام‌های نوآور می‌باشد. همچنین در این الگو، مسیر بین دو متغیر رفتارهای نوآور و اقدام‌های نوآور نیز لحاظ گردیده که نشان‌دهنده همبستگی بالای بین آن دو است.

شکل شماره ۶. نتایج الگوی ب

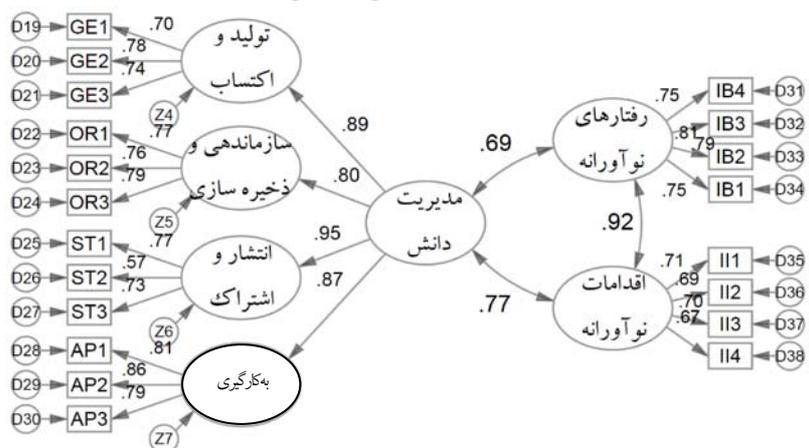


۲-۲-۳. الگوی ج:

در نهایت، الگوی ج در شکل شماره ۷ ارائه شده است. این الگو، فرضیه‌های H10a و H10b را آزمون می‌کند که هر دو، دارای مقادیر مثبت و معنادار می‌باشند. نتایج این

الگو نشان می‌دهد که مدیریت دانش بر خلاف فرهنگ‌های سازمانی بر اقدام‌های نوآور اثرگذارتر است تا رفتارهای نوآور.

شکل شماره ۷. نتایج الگوی ج



۶. بحث

نتایج بررسی‌های تجربی نشان داد که در همه‌الگوهای این تحقیق، مقادیر حاصل از روابط دوسویه، بسیار بیشتر از مقادیر یک‌سویه است که این موضوع از اثرات متقابل هر سه متغیر اصلی پژوهش بر یکدیگر حکایت دارد؛ زیرا همچنان که فرهنگ سازمانی و مدیریت دانش بر مدیریت نوآور اثرگذار می‌باشند، رفتارها و اقدام‌های نوآور مدیران نیز فرهنگ سازمانی و مدیریت دانش را تحت تأثیر قرار می‌دهند. همچنین نتایج نشان می‌دهد که افزون بر فرهنگ مشارکتی، فرهنگ‌های تداوم رویه و اثربخشی نیز دارای اثرات مثبت و معنادار بر متغیرها می‌باشند. یک دلیل آن است که بر خلاف تصور اولیه، هیچ یک از این فرهنگ‌ها نامطلوب نبوده و بسته به اقتضا و موقعیت سازمان و نیز بسته به فرایندهای سازمانی می‌توانند دارای اثرات مثبت باشند.

برای مثال برخی تحقیق‌ها نشان می‌دهد که فرهنگ سلسله مراتبی یا همان تداوم رویه از آنجا که موجب بهبود روال‌ها و فرایندهای نظام می‌گردد، تقویت فرایند سازماندهی و ذخیره‌سازی دانش را به همراه داشته و از این رهگذر، بر مدیریت دانش اثرات مطلوبی می‌گذارد (Rai, 2011: 779-801; Magnier, 2009: 109-24). این مطلب به خصوص در سازمان‌های مورد مطالعه در این پژوهش تأیید شده است؛ زیرا همچنان‌که نتایج الگوی الف نشان می‌دهد، مدیریت دانش در این سازمان‌ها بیش از همه از سوی فرهنگ تداوم رویه حمایت می‌گردد. با توجه به اینکه در این سازمان‌ها مدیریت دانش در مراحل ابتدایی شکل‌گیری است و در این برهه، بیش از همه، نیازمند توسعه فرایندهای نظام در زمینه‌های دانشی است و فرهنگ تداوم رویه، به‌علت درون‌گرایی و واپایش‌محوری، بهترین پشتیبانی را از این فرایند دارد، پس این فرهنگ در اولویت اول اثرگذاری بر مدیریت دانش قرار گرفته است. همچنین الگوی ب نشان می‌دهد که فرهنگ تداوم رویه در مقایسه با دیگر فرهنگ‌های سازمانی تا حدودی بر اقدام‌های نوآور اثر بهتری می‌گذارد؛ چرا که این فرهنگ موجب افزایش کارایی می‌گردد. با این حال در مورد رفتارهای نوآور، بیشترین تأثیر مربوط به فرهنگ مشارکتی است؛ چرا که رفتارهایی همچون گفت‌وگو با کارکنان پیرامون مسائل سازمانی، پذیرش اختلاف‌نظرها، ارزش قائل شدن برای کارکنان خلاق و پرورش حس اعتماد و ... (Ramus, 2002) که مناسب با توسعه نوآوری در بین کارکنان است، در فرهنگ مشارکتی، راحت‌تر قابل انجام است.

نتایج الگوی ج، حاکی از آن است که مدیریت دانش بر اقدام‌های نوآور بیشتر از رفتارهای نوآور، اثرگذاری دارد؛ زیرا مدیریت دانش، اگرچه با آگاه ساختن مدیر و نیز توسعه توانایی‌های کارکنان در زمینه نوآوری و در نتیجه، قابل اعتمادتر ساختن آنها موجب می‌شود مدیر رفتارهای بهتری در زمینه نوآوری از خود بروز دهد، با این حال اثر بیشتر خود را در زمینه اقدام‌ها می‌گذارد. یکی از دلایل مهم آن این است که

مدیریت دانش به‌عنوان ابزاری کارآمد، مدیر را در تجزیه و تحلیل مناسب و به‌موقع در مورد طرح‌های نوآوری، شناسایی و ارزیابی موقعیت‌های محیطی و نیازمندی‌های سازمان در زمینه نوآوری و اولویت‌بندی طرح‌ها توانمند می‌سازد. پس ابهام‌ها کاهش یافته، مدیران بهتر می‌توانند در مورد مخاطره‌های طرح‌های نوآوری، تجزیه و تحلیل نموده و بهتر تصمیم‌گیری نمایند و از این‌رو، اقدام‌های بهتر و مؤثرتری در عرصه نوآوری سازمانی داشته باشند. همچنین مدیریت دانش، مدیران را در گردآوری اطلاعات و تهیه گزارش‌های لازم و انتشار اطلاعات و دانش مورد نیاز کارکنان در زمینه نوآوری یاری رسانده و از این جهت نیز موجب توسعه اقدام‌های نوآور می‌گردد. همچنین نتایج نشان می‌دهند، فرهنگ‌های سازمانی در مقایسه با مدیریت دانش، تأثیر بیشتری بر مدیریت نوآور دارند، پس می‌توان چنین استنباط نمود که بهبود در فرهنگ سازمانی نسب به توسعه مدیریت دانش در این سازمان‌ها در اولویت قرار دارد. از این‌رو، پیشنهاد می‌شود سازمان‌هایی که در این تحقیق مورد بررسی قرار گرفته‌اند، به خصوص آن دسته که دارای فعالیت‌های پژوهشی می‌باشند، توسعه فرهنگ مشارکتی را در دستورکار قرار دهند؛ چرا که این فرهنگ، هم به‌طور مستقیم بر نوآوری کارکنان اثرگذار است و هم مدیران را در بروز رفتارهای نوآور و ایجاد اقدام‌هایی در این زمینه یاری رسانده و کارکنان را در انتشار و اشتراک دانش یاری می‌رساند که از پیش‌نیازهای نوآوری در سازمان است.

نتیجه‌گیری

تغییرات سریع فناوری و تشدید رقابت جهانی، سازمان‌ها را ناگزیر از ارائه نوآوری در محصولات، خدمات و فرایندهای خود کرده است. توسعه نوآوری در سازمان‌ها بیش از همه، متأثر از رفتارها و اقدام‌هایی است که از سوی مدیران سازمان صادر می‌گردد؛ چرا که نوآوری بر خلاف خلاقیت، پدیده‌ای اتفاقی نیست، بلکه یک فرایند

برنامه‌ریزی شده می‌باشد که باید از سوی مدیریت آغاز گردد. بر این مبنای، در پژوهش حاضر، اصطلاح مدیریت نوآور در تبیین مجموعه رفتارها و اقدام‌های مدیران که موجب رواج نوآوری در بین کارکنان می‌گردد، مفهوم‌سازی شد و ارتباط آن با دو مقوله مدیریت دانش و فرهنگ سازمانی که از عوامل مهم اثرگذار بر فعالیت‌های سازمانی از جمله نوآوری می‌باشند، بر اساس رویکرد معادله ساختاری، الگوسازی گردید. نتایج به‌دست آمده از این الگوسازی نشان داد که هر سه متغیر مدیریت نوآور، فرهنگ سازمانی و مدیریت دانش بر یکدیگر اثرات متقابل دارند. همچنین فرهنگ‌های سازمانی با ترتیب مشارکتی، تداوم رویه و اثربخشی بر مدیریت نوآور اثرگذاری دارند. با این حال، ترتیب فرهنگ‌ها در اثرگذاری بر مدیریت دانش به شکل معکوس یعنی تداوم رویه، اثربخشی و مشارکتی است. در تبیین علت این نوع اولویت‌بندی، بیان شد که مدیریت دانش در این سازمان‌ها در مراحل شکل‌گیری است و فرایند سازماندهی و ذخیره‌سازی دانش در صدر برنامه‌های مدیریت دانش این سازمان‌ها قرار دارد و از این‌رو، فرهنگ تداوم رویه بیش از همه، از چنین فرایندی حمایت نموده و در اولویت اول قرار گرفته است. همچنین فرهنگ تداوم رویه بیشتر از سایر فرهنگ‌ها، موجب تقویت اقدام‌های نوآورانه می‌گردد. با وجود آن، رفتارهای نوآورانه بیشتر از سوی فرهنگ مشارکتی تحت تأثیر است تا سایر فرهنگ‌ها. همچنین مشخص شد مدیریت دانش، اقدام‌های نوآور را بیشتر از رفتارهای نوآور پشتیبانی می‌نماید.

منابع و مآخذ

۱. منابع فارسی

۱. آزاد، ناصر و ارشادی، ایمان (۱۳۸۸)، بررسی تأثیر فرهنگ سازمانی بر درک حمایت از نوآوری (مورد کاوی شرکت مادر تخصصی بازرگانی دولتی ایران)، *بررسی‌های بازرگانی*، شماره ۳۶.
۲. پاداش، فریبا و گل‌پرور، محسن (۱۳۸۹)، رابطه رهبری اخلاق‌مدار با انگیزش درونی برای نوآوری و خلاقیت کارکنان، *اخلاق در علوم و فناوری*، شماره‌های ۱ و ۲.
۳. رضوانی، حمیدرضا و سهام خدم، مازیار (۱۳۹۰)، مطالعه تطبیقی گونه‌شناسی‌های فرهنگ سازمانی: مطالعه موردی شرکت‌های پگاه فارس و شام شام، *مجله مدیریت دولتی*، شماره ۶.
۴. رعنائی کردشولی، حبیب‌اله و قرآنی، سیدفرامرز (۱۳۸۶)، کاربرد چارچوب ارزش‌های رقابتی در پژوهش‌های فرهنگ سازمانی، *مجله فرهنگ مدیریت*، شماره ۱۵.
۵. قاسمی، وحید (۱۳۸۹)، مدل‌سازی معادله ساختاری در پژوهش‌های اجتماعی با کاربرد Amos Graphics، تهران، *جامعه‌شناسان*.
۶. نورانی، حیدر (۱۳۸۵)، بررسی دلالت‌های نظریه‌ها و سبک‌های مدیریت در بروز نوآوری، *فصلنامه نوآوری‌های آموزشی*، شماره ۱۵.

۲. منابع انگلیسی

1. Amabile, T., Conti, R., Coon, H., Lazenby, J., and Herron, M. (1996), Assessing the work environment for creativity, *Academy of Management Journal*, Vol. 39.
2. Aujirapongpan, S., Vadhana-sindhu, P., Chandrachai, A. and Cooperat, P (2010), Indicators of Knowledge Management Capability for KM Effectiveness, *The Journal of Information and Knowledge Management Systems*, Vol. 40, No. 2.
3. Bowen, D., and Lawler, E. (1992), The Empowerment of Service Workers: What, Why, How And When, *Sloan Management Review*, Vol. 33 (3).
4. Cameron, K.S. (1991), Culture Congruence Strength and Type: Relationship to Effectiveness, *Research in Organizational Change and Development*, Vol. 5.
5. Chang, S. E. and Lin, C. (2007), Exploring Organizational Culture for Information Security Management, *Industrial Management & Data Systems*, Vol. 107, No. 3.
6. Chen, H., J., and Lin, T., C. (2009), Exploring Source of the Variety in Organizational Innovation Adoption Issues – An Empirical Study of Managers' Label on Knowledge Management Project Issues in Taiwan, *Expert Systems with Applications*, Vol. 36.
7. Clemmons, R., M. (2002), The Complete Idiots Guide to Knowledge Management, *Alpha Books*, Indianapolis.

8. Daft, R. L. (2005), *The Leadership Experience*, 3rd ed., Thomson-Southwestern, Vancouver.
9. Daft, R. L., and Weick, K. E. (1984), Toward a Model of Organizations as Interpretation Systems, *Academic Management Review*, Vol. 9 (2).
10. Damanpour, F. (1996), Organizational Complexity and Innovation: Developing and Testing Multiple Contingency Models, *Management Science*, Vol. 42.
11. Damanpour, F. (1992), Organizational Size and Innovation, *Organization Studies*, Vol. 13, No. 3.
12. Davenport, T. H., and Klahr, P. (1998), Managing Customer Support Knowledge, *California Management Review*, Vol. 40 (3).
13. Davenport, T. H. and Prusak, L. (1998), *Working Knowledge: New Organization Manage What They Know*, Harvard Business School Press, Boston, MA.
14. Davenport, T. H. and Prusak, L. (2000), *Working Knowledge: How Organization Manage What They Know*, Harvard Business School Press, Boston, MA.
15. Demarest, M. (1997), Understanding Knowledge Management, *Long Range Planning*, Vol. 30 (3).
16. Deshpande, R. and Webster, F. (1989), Organizational Culture and Marketing: Defining the Research Agenda, *Journal of Marketing*, Vol. 53, No. 3.
17. Garvin, D. (1993), Building the Learning Organization, *Harvard Business Review*, Vol. 71 (4).
18. Gelinas, U. J., Sutton, S., and Fedorowicz, J. (2004), Business Processes and Information Technology, *South-Western*, Cincinnati.
19. Jennex, M. E. (2008), *Knowledge Management: Concepts, Methodologies, Tools, and Applications*, Hershey, PA: Information Science Reference.
20. Kanter, R. M. (1989), The New Managerial Work, *Harvard Business Review*, Vol. 66 (6).
21. Krause, D., E. (2004), Influence-based Leadership as a Determinant of the Inclination to Innovate and of Innovation-related Behaviors an Empirical Investigation, *The Leadership Quarterly*, Vol. 15.
22. Lawler, E. (1986), *High-involvement Management*, CA: Jossey-Bass, San Francisco.
23. Liebowitz, J. (1999), Key Ingredients to the Success of an Organizations Knowledge Management Strategy, *Knowledge and Process Management*, Vol. 6, No. 1.
24. Lundvall, B. and Nielsen, p. (2007), Knowledge Management and Innovation Performance, *International Journal of Manpower*, Vol. 28, No. 3/4.
25. Malhotra, Y. (1997), Knowledge Management in Inquiring Organizations, *Proceedings of 3rd Americas Conference on Information Systems*, available at: <http://km.brint.com/km.htm> (accessed 28 August 2010).
26. Miron, E., Erez, M. and Naveh, E. (2004), Do Personal Characteristics and Cultural Values that Promote Innovation, Quality, And Efficiency Compete or Complement each other, *Journal of Organizational Behaviour*, Vol. 25, No. 2.
27. Nonaka, I., and Takeuchi, H. (1995), *The knowledge-creating Company: How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation*, NY: Oxford University Press.

28. Pearn, M., Roderick, C., and Mulrooney, C. (1995), *Learning Organizations in Practice*, New York, McGraw-Hill.
29. Pentland, B. T. (1995), Information Systems and Organizational Learning: The Social Epistemology of Organizational Knowledge Systems, *Management and Information Technologies*, Vol. 5 (1).
30. Quinn, R.E. and Spreitzer, G.M. (1991), The Psychometrics of the Competing Values Culture Instrument and an Analysis of the Impact of Organization Culture on Quality of Life, *Research in Organizational Change and Development*, Vol. 5.
31. Rai, R.K. (2011), Knowledge Management and Organizational Culture: a Theoretical Integrative Framework, *Journal of Knowledge Management*, Vol. 15, No. 5.
32. Ramus, C., A. (2002), Encouraging Innovative Environmental Actions: What Companies and Managers Must Do, *Journal of World Business*, Vol. 37.
33. Redmond, M., Mumford, M., and Teach, R. (1993), Putting Creativity to Work: Effects of Leader Behavior on Subordinate Creativity, *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, Vol. 55.
34. Ros, E. and M., Sintes, F., O., (2011), Training Plans, Manager's Characteristics and Innovation in the Accommodation Industry, *International Journal of Hospitality Management*.
35. Magnier-Watanabe, R. (2009), Congruent Knowledge Management Behaviors as Discriminate Sources of Competitive Advantage, *Journal of Workplace Learning*, Vol. 21, No. 2.
36. Ribiere, V.M. and Sitar, A.S. (2003), Critical Role of Leadership in Nurturing a Knowledge-supporting Culture, *Knowledge Management Research & Practice*, Vol. 1 No. 1.
37. Schein, E. (1990), Organizational Culture, *The American Psychologist*, Vol. 45.
38. Spreitzer, G. M. (1995), Psychological Empowerment in the Workplace: Dimensions, Measurement, and Validation, *Academy of Management Journal*, Vol. 38.
39. Valencia, J., C., Valle, R., S., and Jimenez, D., J., (2010), Organizational Culture as Determinant of Product Innovation, *European Journal of Innovation Management*, Vol. 13, No. 4.