

## ارزیابی تأثیر استراتژی‌های مدیریت دانش بر رفتار نوآورانه کارکنان در محل کار (مطالعه موردی: سازمان‌های دانش محور)

**مریم پوریزدانی کجور**، دانشجوی دکتری مدیریت دولتی، گرایش رفتار سازمانی، دانشکده مدیریت و حسابداری، واحد چالوس، دانشگاه آزاد اسلامی، چالوس، ایران.

\* **داود کیا کجوری**، دانشیار گروه مدیریت دولتی، دانشکده مدیریت و حسابداری، واحد چالوس، دانشگاه آزاد اسلامی، چالوس، ایران.

**حسینعلی تقی پور**، دانشیار گروه علوم تربیتی، دانشکده زبان و ادبیات فارسی، واحد چالوس، دانشگاه آزاد اسلامی، چالوس، ایران.

**محمد غفاری مجلج**، استادیار گروه مدیریت آموزشی، دانشکده مدیریت و حسابداری، واحد چالوس، دانشگاه آزاد اسلامی، چالوس، ایران.

### چکیده

هدف از این پژوهش ارزیابی تأثیر استراتژی‌های مدیریت دانش بر رفتار نوآورانه کارکنان در محل کار بود. جامعه آماری شامل کلیه رؤسا و معاونین منابع انسانی دانشگاه‌های دولتی استان مازندران، جمعاً ۱۰۵ نفر، بود. با استفاده از معادله کوکران، تعداد نمونه آماری برابر با ۸۲ نفر ارزیابی شد. برای گردآوری اطلاعات از پرسشنامه محقق ساخته که مشتمل بر ۳۵ گویه بود، استفاده شد که روایی صوری و محتوایی آن به تأیید ۳۰ تن از متخصصین رسید و پایایی آن در یک آزمون مقدماتی با ۳۰ آزمودنی برای تمامی متغیرهای مورد بررسی بالاتر از ۰/۷ به دست آمد که در حد قابل قبولی می‌باشد. برای تحلیل داده‌ها از روش‌های آمار توصیفی و استنباطی از آزمون رگرسیون در نرم‌افزار SPSS استفاده شد. یافته‌ها نشان داد که تمامی استراتژی‌های مدیریت دانش شامل استراتژی تسهیم دانش، استراتژی خلق دانش، استراتژی به‌کارگیری دانش و استراتژی ذخیره‌سازی دانش بر رفتار نوآورانه کارکنان در محل کار تأثیرگذار می‌باشند.

**واژگان کلیدی:** استراتژی‌های مدیریت دانش، تسهیم دانش، خلق دانش، به‌کارگیری دانش، ذخیره‌سازی دانش، رفتار نوآورانه کارکنان در محل کار.

\* نویسنده مسئول: davoodkia@yahoo.com

دریافت مقاله: ۹۹/۱/۲۷ پذیرش مقاله: ۹۹/۴/۳۱

## **Assessing the impact of knowledge management strategies on employee innovative behavior in the work place(case study:knowledge-based organizations)**

**Maryam Pouryazdani kojour**, Ph.D student of Public Administration, Organizational Behavior Tendency, Faculty of Management and Accounting, Chalous branch, Islamic Azad University, Chalous, Iran.

**\*Davood Kiakojouri**, Associate Professor, Department of Public Administration, Faculty of Management and Accounting, Chalous branch, Islamic Azad University, Chalous, Iran.

**Hosseinali Taghipour**, Associate Professor, Department of Educational Science, Faculty of Persian Language and Literature, Chalous branch, Islamic Azad University, Chalous, Iran.

**Mohammad ghaffari mejlej**, Assistant Professor, Department of Education Management, Faculty of Management and Accounting, Chalous branch, Islamic Azad University, Chalous, Iran.

### **Abstract**

The goal of this research is the evaluation of knowledge management strategies which impact to innovative behavior personnel in workplace. Statistical community includes all human source bosses and assistants in Mazandaran public universities which their numbers were 105 totally. The number of statistical sample was evaluated 82 individuals by using Cochran equation. To gather data, a questionnaire was used which is provided by researcher and composed of 35 components and 30 professionals confirmed its contextual and formal validity. Its reliability was obtained more than 0.7 in introductory test which 30 items were studied for all variables, which this value is acceptable level. To analysis descriptive statistical data and inference them, regression test in SPSS software is used. According to data, all strategies in knowledge management impact to personnel innovative behavior in workplace which include knowledge management strategy, knowledge allocation, knowledge creation, knowledge application and data store strategies.

**Keywords:** knowledge management strategy, knowledge allocation, knowledge creation, knowledge application and data store, personnel innovative behavior in workplac

---

\* Corresponding author: [davoodkia@yahoo.com](mailto:davoodkia@yahoo.com)

Receiving Date: 15/4/2020 Acceptance Date: 21/7/2020

## مقدمه

در محیط‌های پویا و پیچیده‌ی امروزی، مدیریت مؤثر سرمایه انسانی بسیار مهم بوده و به‌عنوان امری حیاتی در پایداری شرکت در رقابت به شمار می‌رود. مدیریت منابع انسانی به‌عنوان یک مکانیزم ساختاری در توسعه و سازگاری سرمایه انسانی برای دستیابی به مزیت‌های رقابتی پایدار ضروری است. [۲۸] هر سازمان مجبور است عملکرد خود را در فواصل منظم و از جمله کاهش هزینه‌ها، بهبود خدمات و رفتار نوآورانه از نظر سرعت و کیفیت، توسعه دهد. عنصری که توانایی رسیدن به حالت بهینه را داشته باشد منابع انسانی می‌باشد، از این نقطه نظر، درک موضوع منابع انسانی و اتخاذ استراتژی‌های مناسب جهت به دست آوردن مهارت‌های ذینفع و کیفیت‌هایی که به خوبی برای انجام اهداف سازمان، هدفمند شده‌اند، برای بهترین عملکرد مورد نیاز است. در این حالت، استراتژی مدیریت دانش می‌تواند فاکتور کلیدی برای تعیین زمان انتشار اهداف فعالیت‌های استراتژیک مهم منابع انسانی باشد [۲۶].

آموزش عالی به‌عنوان کانون علم، تفکر و نوآوری، وظیفه تأمین نیروی انسانی متخصص مورد نیاز کشور را بر عهده دارد و لذا توجه به دانش و نوآوری با توجه به تحولات جهانی را عهده‌دار می‌باشد. در ایران بنا به آخرین گزارش موسسه پژوهش و برنامه‌ریزی آموزش عالی وزارت علوم، ۲۵۶۹ دانشگاه در کشور وجود دارد که از این میان تعداد ۵۳۰ واحد سهم دانشگاه آزاد بوده، ۳۰۹ موسسه غیرانتفاعی، ۱۷۰ مرکز فنی حرفه‌ای، ۴۶۶ مرکز پیام نور، ۹۵۳ واحد علمی کاربردی و ۱۴۱ دانشگاه دولتی (وزارت علوم، تحقیقات و فناوری) در ۳۱ استان کشور ثبت شده است. اگر چه رشد کمی و بی‌رویه دانشگاه‌های کشور در سال‌های قبل از ۹۲ یعنی در دولت نهم و دهم بدون آینده‌پژوهی دقیق و تأمین زیرساخت‌های لازم صورت گرفت، به گونه‌ای که تعداد مراکز دانشگاهی و مؤسسات آموزش عالی وابسته به وزارت علوم با رشد دو برابری از ۱۳۰۰ مرکز در سال ۱۳۸۴ به دو هزار و ۵۰۴ مرکز در پایان دوره دولت دهم افزایش یافت و همچنین تعداد دانشجویان کشور از دو میلیون و ۴۰۰ هزار با افزایش بیش از دو برابری به بیش از چهار میلیون و نیم در سال ۹۲ رسید، اما آسیب‌ها و تبعات ناشی از این تصمیمات در عرصه علم آموزش کشور امروزه و باگذشت چندین سال گریبان گیر جامعه شده است. در واقع بسیاری از ظرفیت‌ها و هزینه‌های ایجاد شده در بدنه آموزشی کشور در عمل کارایی ندارد و این مراکز بعد از گذشت چند دهه نه تنها کمکی به رفع معضلات جامعه نکرده است بلکه خود به معضل اصلی در کشور نیز تبدیل شده است، به‌طوری‌که در حال حاضر از یک سو شاهد افزایش آمار بیکاری در بین

فارغ‌التحصیلان دانشگاهی هستیم و از سوی دیگر صندلی‌های خالی از دانشجو، سالیانه بودجه هنگفتی از سرمایه کشور را می‌بلعند [۱۷].

پژوهشگران، نوآوری را به‌عنوان یکی از مهم‌ترین قابلیت‌های سازمانی برای حل معضلات در نظر می‌گیرند، بسیاری از کشورها روی راه‌هایی که بتوانند از طریق آن نوآوری را ترویج دهند و تسهیل کنند، تمرکز کرده‌اند. بدیهی است که دانش موجود در این زمینه برای محققان در مدیریت منابع انسانی اهمیت دارد [۲۷]. مطالعات تجربی اخیر نشان داده‌اند که مسائل مبتنی بر دانش به‌طور نزدیک با عملکرد نوآوری ارتباط دارد. با این حال، تعداد کمی از مطالعات تأثیری را که پیاده‌سازی فعالیت‌های مدیریتی آگاهانه و منظم (به‌عنوان مثال شیوه‌های مدیریت دانش و مدیریت منابع انسانی) بر عملکرد نوآوری می‌گذارد مورد بررسی قرار داده‌اند. به نظر می‌رسد که تقریباً تمام کشورها و سازمان‌ها در سراسر جهان امروز می‌خواهند و نیاز دارند تا نوآوری بیشتری را به کار گیرند. خوشبختانه جنبه‌های بسیاری از مدیریت منابع انسانی وجود دارد که می‌تواند نقش مهمی در پرورش و تسهیل نوآوری داشته باشد [۱۶]. یکی از جنبه‌های مهم نوآوری، توجه به نوآوری رفتاری می‌باشد. رفتار نوآورانه شامل مجموعه‌ای از رفتارهای اختیاری و فراتر از نقش کارکنان می‌باشد که بر پایه تولید ایده‌ها و رشد سازمان شکل می‌گیرد. نوآوری رفتاری در کار یک مفهوم چندبعدی شامل رفتار کارکنان، شناسایی مشکلات و یا فرصت‌ها، تولید ایده برای حل مشکلات و یا استفاده از فرصت‌ها و ارزیابی ایده‌ها می‌باشد که سبب توسعه برنامه‌های اجرایی سازمان می‌شود [۱۵]. بنابراین می‌توان عنوان نمود که رفتار کاری نوآورانه شامل چهار پیش‌نیاز برای رشد و توسعه نوآوری می‌باشد که شامل: بررسی فرصت‌ها<sup>۱</sup>، تولید ایده‌ها<sup>۲</sup>، ارتقای ایده‌ها<sup>۳</sup> و محقق کردن ایده‌ها<sup>۴</sup> می‌باشد [۲۱].

از سوی دیگر اقدامات منابع انسانی ابزار و شیوه‌های اصلی هستند که توسط آن‌ها سازمان‌ها می‌توانند مهارت‌ها، نگرش‌ها و رفتار افراد را برای انجام کارهایشان و رسیدن به اهداف سازمانی موجود مورد تأثیر قرار دهند و اصلاح کنند تا نقش مهمی در پرورش شرایط ضروری برای تسریع و هدایت افراد به سوی توسعه فعالیت‌های نوآوری ایفا کنند [۲۲]. متأسفانه امور مربوط به تغییرات

- 
1. Opportunity exploration
  2. Idea generation
  3. Idea promotion
  4. Idea realization

و نوآوری در سازمان‌ها اغلب توسط بخش‌های دیگری از سازمان، به جای تیم مدیریت منابع انسانی، رهبری می‌شود. مدیریت منابع انسانی می‌تواند به توانایی‌های سازمانی کمک کند تا آنجا که مجموعه‌ای از رفتارهای وظیفه‌ای را ایجاد می‌کند که هویت شرکت، نوآوری، جهت‌گیری کیفی و غیره را شکل می‌دهد [۲۵]. با این حال، مطالعات اندکی رابطه بین مدیریت منابع انسانی و توسعه توانایی‌های سازمانی سودمند مانند نوآوری را مورد تحلیل قرار داده است. در نهایت سازمان‌هایی که به دنبال نوآوری هستند، باید به رفتار کارکنان خود توجه کنند. به‌طور خاص، باید این کارکنان را در رفتار نوآورانه بهبود دهند و اتخاذ شیوه‌های مدیریت منابع انسانی با کارایی بالا می‌تواند در این زمینه کمک کند [۲۴].

**مدیریت دانش:** اساسی‌ترین مشخصه سازمان‌های هوشمند قرن حاضر، تأکید بر دانش و اطلاعات است. مدیریت دانش می‌تواند چتری برای گستره‌ی راه کارهای مورد استفاده جهت اداره دانش نیروی کار سازمان در نظر گرفته شود. اخیراً دانش به‌عنوان دارایی اولیه سازمان‌ها فرض می‌شود. مدیریت دانش، ابزاری مدیریتی و فرایند ایجاد ارزش از دارایی‌های نامرئی سازمان است [۲۳]. از اوایل دهه نود مدیریت دانش به‌عنوان روش نوین مدیریتی، بحث داغ متون مدیریت و دیگر حوزه‌های وابسته بود. این روش، در واقع تکامل دیگر روش‌های مدیریتی است، نه چیزی که ناگهان کشف شده باشد و بتواند طی ۶ ماه در سازمان پیاده شود [۱۸]. سازمان‌های موفق دریافته‌اند که دانش مهم‌ترین دارایی آن‌هاست و برخی اصول اساسی مدیریت دانش در کارکنان و سازمان وجود دارد و آنان به مدیریت دانش به‌عنوان عامل کلیدی موفقیت در سازمان می‌نگرند. به همین دلیل، سرمایه‌گذاری‌های هنگفتی برای به‌کارگیری این نوع مدیریت هزینه کرده‌اند [۲۰]. مدیریت دانش متشکل از دامنه‌ای از استراتژی‌ها و رویه‌هاست که در یک سازمان برای رسیدن به اهداف آن با استفاده بهینه از دانش و یا توانایی یک سازمان در استفاده از سرمایه معنوی و دانش دسته جمعی به‌منظور دستیابی به اهداف خود از طریق فرایندی شامل تولید دانش، بهره‌گیری دانش و استفاده از آن به کمک فناوری است. داده منتقل می‌شود، اطلاعات تسهیم می‌شود، اما دانش صنعتی از افراد و جوامع است که به سادگی قابل انتقال نیست [۱۹].

تویاس (۲۰۰۰) عنوان می‌کند که دو دارایی بزرگ وجود دارد که سازمان‌ها صاحب آن هستند. یکی افرادی که در آن سازمان کار می‌کنند و دیگری دانشی که در ذهن کارکنان سازمان است. بنابراین دانش را باید خلق، ذخیره و به کار برد که این وظیفه مدیریت دانش است. مدیریت دانش ابزار مهمی است که سازمان‌ها از طریق آن بهتر می‌توانند دانش و اطلاعات را مدیریت

کنند. در قرن ۲۱ سازمان‌ها ذاتاً، رقابتی، ثابت قدم و پیشگام می‌باشند [۱۰]. ایجاد مزیت رقابتی استراتژیک نیازمند نوع جدیدی از سازمان‌ها می‌باشد که قابلیت ایجاد دانش برای حداکثر سازی رقابت و موفقیت استراتژیک را داشته باشند. سازمان‌ها باید برای ایجاد و کنترل دانش دارای سازوکارهایی باشند. در شرایط کنونی یکی از عواملی که سبب دگرگونی چهره اقتصادی، اجتماعی و صنعتی یک کشور می‌شود فعالیت‌های کارآفرینانه برخورداری از روحیه کارآفرینی و در نهایت کارآفرینی انسان است. از نظر تیمونز (۱۹۹۰) کارآفرینی، ایجاد یک چیز ارزشمند از هیچ و کارآفرین کسی است که دارای قدرت درک بالا و توانایی یافتن فرصت‌هاست و می‌تواند از طریق پرورش اندیشه و ایده خود و تبدیل آن به محصول یا خدمتی جدید، اقدام به ارزش‌آفرینی از هیچ نماید. باید پذیرفت که عصر تسلط روحیه کارآفرینی فرا رسیده است. در بازارهای پر رقابت جهانی سرمایه‌داری بزرگ کلاسیک به مرور قدرت خود را از دست خواهند داد و صرفاً کسانی در عرصه‌های بین‌المللی به حیات اقتصادی- اجتماعی ادامه خواهند داد که روحیه کارآفرینی داشته باشند. از این رو در این عرصه نوین رقابتی جامعه‌ای پیش‌تاز است که از دانش‌آموختگانی برخوردار باشند که بتوانند با خلاقیت و پویایی منابع تولید را گردآوری کنند و با کوشش‌های خلاقانه خود به کسب و کار پردازند و کارآفرین باشند [۱۲]. یکی از مهم‌ترین متغیرهایی که نقش بسزایی در کارآفرینی دارد دانش و اطلاعات است و اینکه چگونه بتوانیم دانش را مدیریت کنیم و بتوانیم به نحو احسن استفاده کنیم. تسلط به فناوری‌ها و ابزارها جدید در کسب و کار یک الزام و ضرورتی اجتناب‌ناپذیر تلقی شود. مدیریت دانش از طریق اطلاعات و دانش به برنامه‌ریزی، هدایت و تصمیم‌گیری صحیح کمک می‌کند دانش می‌تواند در تصمیمات مناسب باشد و از این طریق منجر به کسب رقابتی برای افراد گردد و در نهایت میزان کارآفرینی را به صورت چشمگیر افزایش دهد. مدیریت دانش به سازمان در کسب، درک و بینش حاصل از تجربه خود کمک می‌کند. فعالیت‌های خاص مدیریت دانش به تمرکز سازمان به اکتساب، ذخیره‌سازی و به‌کارگیری دانش برای مواردی از قبیل حل مسئله، یادگیری پویا، برنامه‌ریزی استراتژیک و تصمیم‌گیری کمک می‌کند که در نهایت موجب کارآفرینی می‌شود [۱۱].

مدیریت دانش طیف وسیعی از فعالیت‌ها است که برای مدیریت، مبادله، خلق یا ارتقای سرمایه‌های فکری در سطح کلان به کار می‌رود. مدیریت دانش طراحی هوشمندانه فرایندها، ابزار، ساختار و غیره با قصد افزایش، نوسازی، اشتراک یا بهبود استفاده از دانش است که در هر کدام از سه عنصر سرمایه فکری یعنی ساختاری، انسانی و اجتماعی نمایان می‌شود [۱۳]. مدیریت دانش،

فرآیندی است که به سازمان‌ها کمک می‌کند تا اطلاعات و مهارت‌های مهم را که به‌عنوان حافظه سازمانی محسوب می‌شود و به‌طور معمول به صورت سازمان‌دهی نشده، وجود دارند، شناسایی، انتخاب، سازمان‌دهی و منتشر نمایند. این امر، مدیریت سازمان‌ها را برای حل مسائل یادگیری، برنامه‌ریزی راهبردی و تصمیم‌گیری‌های پویا به صورت کارا و مؤثر قادر می‌سازد [۸]. مدیریت دانش، کاملاً یک مفهوم و روش جدید مدیریت را معرفی می‌کند. این مفهوم بر تبدیل موهبت‌های عقلانی کارکنان و سازمان‌دهی نیروهای سودمند درونی اعضاء کارکنان - نیروی رقابت و ارزش جدید عمل می‌کند. مدیریت دانش بر پیوند اطلاعات با اطلاعات، اطلاعات با فعالیت‌ها و اطلاعات با فرد برای تحقق اشتراک دانش (از قبیل دانش ضمنی و دانش صریح) توجه دارد، و با مدیریت اطلاعات کاملاً متفاوت است. به نظر ملوری (۲۰۰۲)، مدیریت دانش، یک رویکرد سیستماتیک و یکپارچه جهت شناسایی، مدیریت و تسهیم تمام دارایی‌های اطلاعاتی سازمان است که شامل بانک‌های اطلاعاتی، مدارک، سیاست‌ها و رویه‌ها می‌باشد [۹]. مدیریت دانش عبارت است از مدیریت نظام‌مند و آشکار دانش که با فرآیندهای خلق، جمع‌آوری، اشاعه و کاربرد دانش پیوند دارد که در آن تبدیل دانش شخصی به دانش جمعی به کار می‌رود. مدیریت دانش، رسمیت دسترسی به تجربه، دانش و تخصص است که قابلیت‌ها و توانایی‌های جدیدی را ایجاد می‌کند، نوآوری را تشویق کرده و ارزش مشتری را افزایش می‌دهد [۶].

مدیریت دانش، به‌عنوان یک کاربرد هدف‌گرا و سیستماتیک پیمان‌هایی جهت هدایت کنترل دارایی دانش قابل لمس و غیرقابل لمس سازمان شناخته می‌شود، که با هدف استفاده از دانش موجود داخلی و خارجی این سازمان‌ها، جهت فعال کردن خلق دانش جدید، ایجاد ارزش، خلاقیت و پیشرفت در نظر گرفته می‌شود [۵]. مدیریت دانش، یک محیط کاری جدید ایجاد می‌کند که دانش و تجربه به آسانی می‌توانند به اشتراک گذاشته شوند و همچنین اطلاعات و دانش را فعال می‌کند تا به سمت افراد واقعی و در زمان واقعی جریان یابند تا آن‌ها بتوانند مؤثر و کارا تر عمل نمایند. دراکر (۱۳۸۱)، اعتقاد دارد راز موفقیت سازمان‌ها در قرن ۲۱ اجرای صحیح مدیریت دانش است. بنابراین، در سازمان‌های هزاره سوم اجرای مدیریت دانش ضروری بوده و مؤسسات باید با برنامه‌ریزی برای اجرای آن اقدام کنند. موفقیت سازمان‌ها به‌طور فزاینده‌ای به این موضوع وابسته است که چطور به‌طور مؤثر سازمان می‌تواند دانش را بین کارکنان سطوح مختلف جمع‌آوری، ذخیره و بازیابی کند [۴].

بررسی و دسته‌بندی الگوهای مختلف مدیریت دانش، نشان می‌دهد که به‌طور کلی می‌توان برای مدیریت دانش این چهار بعد را تعریف کرد:

**تسهیم دانش:** تسهیم دانش یکی از پیچیده‌ترین حوزه‌های مدیریت دانش است که شامل تبادل دانش ضمنی و صریح در سطح فرد، گروه و سازمان می‌باشد. تسهیم دانش، فعالیتی برای نشر و انتقال دانش از یک فرد، گروه یا سازمان به سایر افراد و برای کسب منافع مشترک است که نیازمند همکاری می‌باشد. افراد و گروه‌ها باید توجه داشت که تسهیم دانش "فعالیتی غیرطبیعی" می‌باشد. تسهیم دانش یک عمل ارادی است که دانش از راه انتقال آن به سایر افراد قابل استفاده مجدد می‌نماید. این فرایند فقط وقتی اتفاق می‌افتد که یک فرد به‌طور واقعی علاقه‌مند کمک به دیگری برای توسعه توانمندی جدید باشد. تسهیم دانش، نیت کارکنان یک سازمان برای به اشتراک‌گذاری دانش با همکارانی است که به دست آورده یا خلق کرده‌اند [۱].

یانگ و وو (۲۰۱۰)، عنوان می‌دارند تسهیم دانش، فعالیتی نظام‌مند به‌منظور مبادله دانش، اطلاعات و تجربه در میان اعضای یک گروه، سازمان و یا فرایند شناسایی، توزیع و بهره‌برداری از دانش موجود به‌منظور حل مطلوب‌تر مسائل سازمان نسبت به گذشته است [۱۶]. هدف تسهیم دانش، خلق دانش جدید، از طریق ترکیب‌های مختلف دانش موجود یا بهره‌برداری بهتر از آن است. در تسهیم دانش آشکار، افراد اطلاعات منابع مختلف را برای دیگران توزیع می‌کنند و در تسهیم دانش نهان نیز کارکنان از طریق گفتگو و تفکر درباره تجربه‌های خود به تسهیم دانش نهان می‌پردازند. تسهیم دانش بیان می‌کند که افراد عقاید و اعمالشان را به صورت دوجانبه اغلب با میل و رغبت بیشتر و گاهی کمتر انتقال می‌دهند. در واقع اشتراک دانش در میان کارکنان را تسهیم دانش می‌گویند [۳].

امروزه تسهیم دانش به‌عنوان یکی از اجزای فرایند مدیریت دانش در بالندگی سازمان‌های دولتی نقش تعیین‌کننده‌ای دارد. امروزه همان‌طوری که سازمان‌ها بر به‌کارگیری سرمایه انسانی در مواجهه با تنگنایهای بازار کار تمرکز دارند، کارکنان نیز به دنبال انتشار دانش خود در سراسر سازمان هستند. بنابراین، ابزارهای رقابتی پیشین و سنتی چندان کارساز نیستند. در حال حاضر ابزارهای سنتی برای ارتقاء در سازمان همچون انحصار اطلاعات و ممانعت از موفقیت همکاران غیر قابل قبول است. بسیاری از سازمان‌ها برای به کنترل درآوردن دانش همکاران خود تکنولوژی جدیدی را به کار می‌گیرند [۲] به کارکنان گفته می‌شود که از اینترنت، پایگاه داده یا مخزن‌های دانش، ابزارهای پشتیبان تصمیم و ابزارهای گروهی استفاده کنند. در هر سازمان نوعاً افرادی



هستند که می‌خواهند دانش را تسهیم و اشاعه دهند و افرادی هم هستند که ترجیح می‌دهند دانش خود را به‌عنوان یک دارایی خصوصی نگهداری نمایند. یک اثر جانبی سیستم دانش این است که اجازه که "گروه‌های دانش" می‌دهد اعضای آن‌ها به‌طور منظم درگیر تسهیم اطلاعات و یادگیری هستند، شکل بگیرد. این گروه‌ها به "سرمایه اجتماعی" (پیوندها، روابط و رضایت عمومی) کمک می‌کنند و به وسیله آن تحقق اهداف را از طریق افزایش نوآوری، یادگیری سازمانی و افزایش ترویج ایده‌ها میان اعضا امکان‌پذیر می‌کنند. هدف نهایی تسهیم دانش کارکنان، تلاش برای انتقال و تبدیل تجربه‌های و دانش همه افراد به دارایی‌ها و منابع سازمانی، منظور افزایش و پیشبرد اثربخشی سازمانی است. تسهیم دانش فعالیت‌هایی برای کمک به انجمن‌هایی از افراد که با یکدیگر کار می‌کنند، تسهیل تبادل دانش میانشان، توانمندسازی آن‌ها برای یادگیری محور بودن و افزایش توانایی آن‌ها برای دستیابی به اهداف فردی و سازمانی است [۹].

به‌منظور انجام وظایف به صورت اثربخش، افراد باید از توانایی سطح بالایی برخوردار باشند. باید توجه داشت که یکی از عوامل موفقیت پروژه، داشتن مدیران شایسته می‌باشد اگرچه داشتن مدیری که شایستگی‌های "مناسبی" در اختیار دارد، به‌تنهایی نمی‌تواند موفقیت را تضمین نماید. شایستگی در انجام یک کار بسیار فراتر از داشتن قابلیت و توانایی انجام آن کار می‌باشد و فرد به‌طور صرف با برخورداری از دانش، شایسته قلمداد نمی‌شود بلکه باید علاوه بر دانش در به‌کارگیری دانش نیز توانمند بوده و به نحوه برخورد با مسائل نیروی انسانی، اجتماعی و رفتاری اشراف داشته باشد. در بیشتر تعاریف شایستگی تمامی این ابعاد وجود دارد و تنها تفاوت عمده در نوع واژگان به کار رفته می‌باشد [۸].

**خلق دانش:** ویکاس و شیوراج (۲۰۱۴) بیان می‌کنند که خلق، تبدیل و تغییر دانش از طریق تبادل بین دانش ضمنی و صریح انجام می‌شود. همچنین، سازمان دانش از چنین فرایند تبدیل و تغییری ایجاد و خلق شده است. مدیریت دانش و فعالیت‌های مرتبط با آن، دارای کارکردهای متعددی در سازمان‌ها است که یکی از اصلی‌ترین و مهم‌ترین آن‌ها افزایش توان رقابت سازمان در محیط رقابتی و خلق مزیت‌های رقابتی پایدار برای سازمان‌ها است و این موضوع به‌ویژه در سازمان‌های دانش‌محور که دانش کارکنان آن‌ها عامل اصلی ارائه محصول یا خدمت آن‌ها محسوب می‌گردد، نمود بیشتری دارد [۱۹]. فرآیند مدیریت دانش در حقیقت قلب مدیریت دانش است. بنابراین، بیشتر پژوهشگران سعی کرده‌اند تعریفی جامع از فرایند مدیریت دانش ارائه دهند. در مطالعات متفاوت، تعداد فرایندهای متفاوتی برای مدیریت دانش ذکر شده است. برای مثال،

برخی محققین ۶ فرایند از قبیل اکتساب، شاخص گذاری، تصفیه سازی، ارتباط، توزیع و به کارگیری را در نظر گرفته‌اند. برخی دیگر مدیریت دانش را به حس گیری، خلق دانش و تصمیم‌گیری طبقه‌بندی کرده‌اند. در میان این فرایندها، فعالیت‌های مربوط به "خلق دانش"، به دلیل اینکه امروزه خلق دانش یک سطح استراتژیک در بازار جهانی است، از اهمیت زیادی برخوردار شده است. خلق دانش، یک فرایند پیوسته است که با استفاده از افراد و گروه‌ها، دانش صریح و ضمنی را در داخل شرکت و بین شرکت‌ها تسهیم می‌کند. خلق دانش، شامل فعالیت‌هایی است که به تغییر شکل و ترکیب مجدد قطعات موجود دانش، محدود کردن کاستی‌ها، تقویت تحقیق‌ها و توسعه قابلیت‌ها، پویا و کنترل محیط بیرون از سازمان می‌پردازد [۱۷].

**به کارگیری دانش:** به کارگیری دانش آخرین مرحله فرایند مدیریت دانش می‌باشد که آن باعث افزایش اثربخشی مدیریت دانش در سازمان می‌باشد و اشاره به انتقال و استفاده دانش دارد. هدف نهایی مدیریت دانش، کاربرد و به کارگیری دانش به منظور بهبود عملکرد سازمانی است. دانش به خودی خود ارزشمند نیست، بلکه زمانی ارزشمند است که به کار گرفته شود [۱۵].

**ذخیره سازی دانش:** رضایی و همکاران (۱۳۹۴) فعالیت‌هایی مانند استفاده از پایگاه‌های داده برای ثبت دانش سازمانی و مستندسازی تجربه‌های موفق و ناموفق از جمله فعالیت‌های ثبت دانش در سازمان است. ذخیره سازی دانش دربرگیرنده مجموعه فعالیت‌هایی است که به منظور ثبت و مستندسازی دانش سازمان صورت می‌گیرد [۴]. گلد و همکاران (۲۰۰۱) بیان کردند دانشی که ایجاد می‌شود باید ذخیره و به‌طور سیستماتیک طبقه‌بندی شود تا به آسانی قابل بازیابی باشد. دانش برای اینکه بتواند ذخیره شود نیازمند تسویه شدن می‌باشد تا برای سازمان ارزشمند و مفید باشد [۲۳].

**رفتار نوآورانه کارکنان در محل کار:** رفتار نوآورانه عبارت است از توسعه و اجرای ایده‌های جدید توسط فرد در طول زمان و در حین تعامل با سایر افراد در درون یک سازمان. همچنین ذکر این نکته ضروری است که رفتار نوآورانه یک عمل مجرد نیست بلکه فرآیندی متشکل از فرآیندهای فرعی مرتبط با یکدیگر است. نانوکا (۱۹۹۴) پیشنهاد می‌کند که نوآوری زمانی اتفاق می‌افتد که نیروی کار در دانش خود با سازمان شریک باشد و وقتی این دانش مشترک پدید آمد، بینشی جدید چه به صورت همگرا و چه به صورت واگرا به وجود خواهد آمد که در مجموع خواهد توانست نوآوری سازمانی را افزایش دهد. در مجموع می‌توان گفت که، رفتار

نوآورانه به معنای تغییرات نو، سازنده و موفق در بازار است که ارتقای سطح عملکرد سازمان را به دنبال دارد [۱۰].

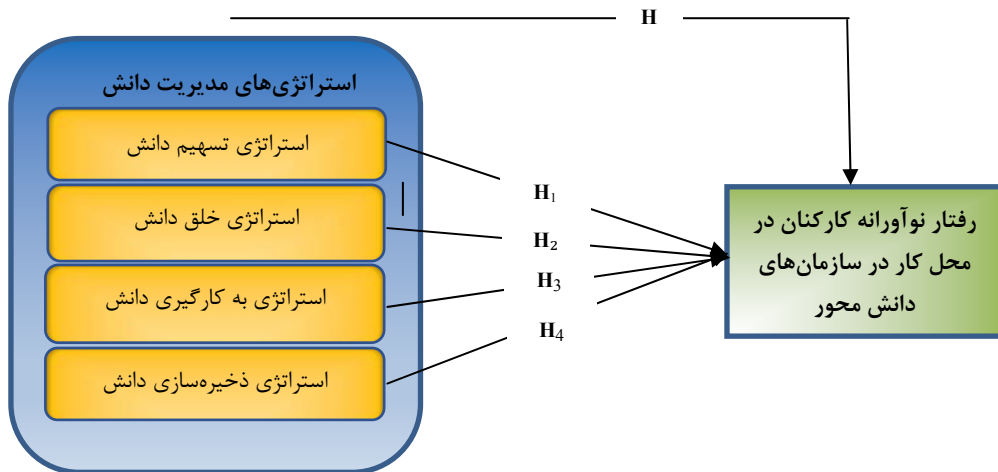
ژانگ (۲۰۱۵) رفتار نوآورانه، شامل سه بعد تولید ایده، ترویج ایده و پیاده‌سازی ایده است. این رفتار نه تنها باید فرآیند ذهنی تولید ایده‌های جدید را توصیف کند، بلکه باید به معرفی و به‌کارگیری ایده‌های جدید، با هدف بهبود عملکرد سازمانی نیز بپردازد [۱۳]. جونگ و دون هارتوگ (۲۰۰۷)؛ مورا و همکاران (۲۰۱۳) در رفتار نوآورانه، منظور از تولید ایده، ایده پردازی و ارائه ایده‌های نو از سوی کارکنان است. ترویج ایده به تلاش افراد برای جلب حمایت و پشتیبانی مدیران و همکاران از ایده‌های جدید آنان اشاره دارد. پیاده‌سازی ایده، شامل تلاش‌هایی برای تبدیل ایده‌های نو به راهکارهای عملی و پیاده‌سازی آن‌ها در فعالیت‌های کاری سازمانی است [۱۳]. کارمندی دارای رفتار نوآورانه در بعد تولید ایده‌هاست که برای مسائل کاری، ایده‌ها و راه‌حل‌های ابتکاری و جدید خلق کند و به‌طور مرتب روش‌ها، تکنیک‌ها و ابزارهای جدید را در جهت ایجاد نوآوری در کار خود جستجو کند. در بعد ترویج ایده‌ها، کارمندی دارای رفتار نوآورانه است که به دنبال جلب حمایت و پشتیبانی دیگران از ایده‌های نوآورانه خود و تأیید آنان باشد و مدیران سازمان را مشتاق به پذیرش ایده‌های نوآورانه نماید. در نهایت، در بعد تولید ایده‌ها کارمندی دارای رفتار نوآورانه است که ایده‌های نوآورانه را با روشی نظام‌مند به محیط کاری خود معرفی و آن‌ها را کاربردی کند [۴].

نوآوری در دنیای رقابتی نه تنها برای رشد سازمان‌ها، بلکه برای بقای آن‌ها نیز ضروری است از این رو سازمان‌های امروزی به نوآوری‌های مستمر در محصولات، خدمات و فرآیندهای خود نیاز دارند. شرکت‌های فعال در صنعت فناوری اطلاعات نیز به دلیل تغییرات سریع و رقابت شدید در این حوزه، ناگزیر از نوآوری‌اند [۲۵].

بومان (۲۰۱۱) شرکت‌هایی که نتوانند به‌طور مستمر محصولات و خدمات نوآورانه به بازار عرضه کنند، متحمل شکست خواهند شد. شرکت‌هایی وجود داشته‌اند که با وجود داشتن جایگاه مناسب در بازار فناوری اطلاعات، به دلیل ضعف در نوآوری، به تدریج دچار افول و حتی شکست شده‌اند. بهبود عملکرد نوآوری سازمان‌ها از طریق نیروهای انسانی آن‌ها امکان‌پذیر است و سازمان‌ها با سرمایه‌گذاری بر منابع انسانی خود می‌توانند به نوآوری دست یابند، زیرا کارکنان نوآور و خلاق، عامل و ایجادکننده نوآوری در سازمان هستند. هرچند نوآوری به دست کارکنانی ایجاد می‌شود که دارای رفتار نوآورانه هستند؛ یعنی رفتاری با سه بعد تولید، ترویج و پیاده‌سازی ایده. علت

این امر، آن است که برای تحقق نوآوری، ابتدا باید ایده‌ای شکل بگیرد، سپس آن ایده در سازمان پذیرفته شود و در نهایت ایده پذیرفته شده پیاده‌سازی گردد. با این وجود، برخی از شرکت‌ها، با وجود سرمایه‌گذاری‌های قابل توجهی که برای بهبود عملکرد نوآوری خود انجام می‌دهند، به نتایج مطلوب نمی‌رسند، زیرا کلید نوآوری را در بیرون از شرکت جستجو می‌کنند. این شرکت‌ها از این نکته غافل‌اند که نوآوری از درون شرکت و از میان کارکنانی که دارای رفتار نوآورانه هستند، آغاز می‌شود. بر اساس تحقیقات پیشین، عوامل مختلفی بر رفتار نوآورانه کارکنان تأثیر دارند [۱۳]. یکی از این عوامل، تعلق خاطر کاری کارکنان است. نوآوری به کارکنانی نیاز دارد که نسبت به کار خود، حالت ذهنی مثبتی داشته و مجذوب آن باشند؛ در کارشان تمرکز داشته باشند؛ در ایفای نقش‌های کاری، تمام وجود خویش را به خدمت بگیرند و برای انجام وظایف شغلی، دارای شور و اشتیاق کافی باشند. کارکنانی با این ویژگی‌ها، دارای تعلق خاطر کاری‌اند [۳].

از این رو، این پژوهش به دنبال ارزیابی تأثیر استراتژی‌های مدیریت دانش بر رفتار نوآورانه کارکنان در محل کار می‌باشد. لذا پس از ارائه ادبیات قوی و بررسی دقیق پیشینه تحقیقات و مطالعات مدیریت دانش و رفتار نوآورانه در کار در دانشگاه‌های دولتی، استراتژی‌های مؤثر مدیریت دانش شناسایی شد، سپس تأثیر آن‌ها بر رفتار نوآورانه کارکنان در محل کار مورد ارزیابی قرار گرفت. در این راستا مدل مفهومی زیر برای فرضیات پژوهش ارائه شد (شکل ۱)



شکل ۱: مدل مفهومی محقق ساخته

## روش‌شناسی پژوهش

پژوهش حاضر از آنجایی که به منظور ارزیابی تأثیر استراتژی‌های مدیریت دانش بر رفتار نوآورانه کارکنان در محل کار (مطالعه موردی: سازمان‌های دانش‌محور) تعریف شده است، از روش تحقیق پیمایشی و از شاخه میدانی استفاده می‌کند و با تکنیک جمع‌آوری اطلاعات پرسشنامه؛ اطلاعات لازم را از نمونه آماری مورد نظر جمع‌آوری نموده و در نهایت با به‌کارگیری نرم‌افزارهای آماری مناسب (نظیر SPSS)، به آزمون فرضیه‌هایی که از پیش بر اساس شواهد و اطلاعات خود، آن‌ها را ارائه نموده، می‌پردازد. تعمیم نتایج به‌دست‌آمده به کل جامعه آماری، آخرین گام در این پژوهش است. تحقیق از نوع زمینه‌یابی است که می‌توانند داده‌هایی را در مورد نگرش، احساسات، باورها، رفتارهای گذشته، رفتارهای ثبت‌شده و همچنین شناخت تملک خصوصیات شخصی فراهم آورد. تحقیق زمینه‌یابی جمع‌آوری نظام‌مند اطلاعات از پاسخ‌دهندگان به منظور فهم و یا پیش‌بینی برخی جوانب رفتاری جامعه مورد نظر می‌باشد که باید با نمونه‌گیری، طرح پرسشنامه و تحلیل داده‌ها همراه باشد.

جامعه آماری این پژوهش، شامل کلیه رؤسا و معاونین منابع انسانی دانشگاه‌های دولتی استان مازندران می‌باشد. جهت انتخاب حجم نمونه از رابطه کوکران استفاده گردید. در زیر رابطه کوکران و پارامترهای آن شرح داده شده است:

$$t = \frac{Nt^2 pq}{\varepsilon^2 (N-1) + t^2 pq} = \frac{105 \times 1.96 \times 0.5 \times 0.5}{(0.05)^2 \times (105-1) + (1.96 \times 0.5 \times 0.5)} = 82$$

در این رابطه داریم،  $n$ : حداقل حجم نمونه،  $N$ : حجم جامعه آماری،  $t$ : مقدار متغیر نرمال واحد متناظر با سطح اطمینان  $1-\alpha$ ،  $1.96$  در نظر گرفته می‌شود،  $\varepsilon$ : میزان اشتباه مجاز، معادل  $0.05$ ،  $p$ : برآورد نسبت صفت متغیر و  $q: 1-p$ . در این تحقیق، تعداد جامعه آماری  $105$  نفر می‌باشد که با استفاده از معادله کوکران، تعداد افراد مورد بررسی برابر با  $82$  نفر ارزیابی شده‌اند و این افراد به صورت کاملاً تصادفی و رونوم از میان جامعه آماری به‌عنوان نمونه آماری انتخاب شدند. ویژگی‌های جمعیت‌شناختی نمونه‌ی آماری مطابق با داده‌های جدول ۲ می‌باشد.

## جدول ۱: ویژگی‌های جمعیت‌شناختی نمونه‌ی آماری

متغیر	گروه	فراوانی	درصد فراوانی	درصد فراوانی صحیح	درصد فراوانی تجمعی
سن	۲۰ تا ۳۰ سال	۳	۳.۷	۳.۷	۳.۷
	۳۰ تا ۴۰ سال	۴۹	۵۹.۸	۵۹.۸	۶۳.۴
	۴۰ تا ۵۰ سال	۲۱	۲۵.۶	۲۵.۶	۸۹
	۵۰ سال به بالا	۹	۱۱	۱۱	۱۰۰
جنسیت	زن	۳۶	۴۳.۹	۴۳.۹	۴۳.۹
	مرد	۴۶	۵۶.۱	۵۶.۱	۱۰۰
میزان تحصیلات	لیسانس	۴۵	۵۴.۹	۵۴.۹	۵۴.۹
	فوق لیسانس و دکترا	۳۷	۴۵.۱	۴۵.۱	۱۰۰
میزان سابقه کار	بین ۱ تا ۵ سال	۹	۱۱	۱۱	۱۱
	بین ۵ تا ۱۰ سال	۰	۰	۰	۱۱
	بین ۱۰ تا ۲۰ سال	۵۷	۶۹.۵	۶۹.۵	۸۰.۵
	۲۰ سال به بالا	۱۶	۱۹.۵	۱۹.۵	۱۰۰
	کل افراد	۸۲	۱۰۰	۱۰۰	

با توجه به نتایج به دست آمده می‌توان دریافت که سن ۳.۷ درصد از افراد پاسخگو ۲۰ تا ۳۰ سال، ۵۹.۷ درصد افراد ۳۰ تا ۴۰ سال، ۲۵.۶ درصد افراد ۴۰ تا ۵۰ سال و بقیه دارای سن بالای ۵۰ سال هستند. با توجه به نتایج می‌توان دریافت که بیشتر افراد مورد بررسی دارای سن بین ۳۰ تا ۴۰ سال هستند. ۴۳.۹ درصد از افراد پاسخگو زن و ۵۶.۱ درصد از افراد پاسخگو مرد می‌باشند. با توجه به نتایج می‌توان دریافت که بیشتر افراد مورد بررسی مرد هستند. میزان تحصیلات ۵۴.۹ درصد افراد پاسخگو لیسانس و ۴۵.۱ درصد افراد فوق لیسانس و دکترا می‌باشد. با توجه به نتایج می‌توان دریافت که مدرک بیشتر افراد مورد بررسی، لیسانس می‌باشد. میزان سابقه کار ۱۱ درصد افراد پاسخگو بین ۱ تا ۵ سال، ۶۹.۵ درصد افراد پاسخگو بین ۱۰ تا ۲۰ سال و ۱۹.۵ درصد افراد پاسخگو ۲۰ سال به بالا می‌باشد. با توجه به نتایج می‌توان دریافت که میزان سابقه کار بیشتر افراد مورد بررسی، بین ۱۰ تا ۲۰ سال می‌باشد.

در این تحقیق پس از مطالعه‌ی کتابخانه‌ای با توجه به اطلاعات به دست آمده، به ارائه‌ی پرسش‌نامه‌ای که یکی از رایج‌ترین مقیاس‌های اندازه‌گیری به شمار می‌رود، مورد استفاده قرار

گرفت. در این پژوهش از پرسشنامه محقق ساخته استراتژی‌های مدیریت دانش و رفتار نوآورانه کارکنان در محل کار استفاده شد. پرسشنامه فوق از دو قسمت تشکیل شده است. قسمت اول در برگیرنده سؤالاتی است که به ویژگی‌های جمعیت شناختی مانند سن، جنسیت، میزان تحصیلات و میزان سابقه کار می‌پردازد و قسمت دوم که حاوی ۳۵ سؤال پنج گزینه‌ای است که آزمودنی پاسخ خود را در مورد هر سؤال در دامنه‌ای از نمرات ۱ (خیلی کم) تا ۵ (خیلی زیاد) ابراز می‌نماید. این پرسشنامه از هفت زیر مقیاس استراتژی خلق دانش (سؤالات ۱-۴)، استراتژی ذخیره‌سازی دانش (سؤالات ۵-۸)، استراتژی تسهیم دانش (سؤالات ۹-۱۴)، استراتژی به‌کارگیری دانش (سؤالات ۱۵-۱۹) و رفتار نوآورانه کارکنان در محل کار (سؤالات ۲۰-۳۵) تشکیل شده است.

جهت تعیین روایی صوری و محتوایی پرسشنامه‌های محقق ساخته پس از مطالعه عمیق مبانی نظری تحقیق ابتدا تعداد ۳۸ سؤال در خصوص موضوع مطرح شده در پژوهش حاضر طراحی گردید، سپس در اختیار ۱۰ نفر از متخصصین و کارشناسان آن حیطه قرار گرفته و در نهایت پس از حذف برخی از سؤالات روایی ۳۴ سؤال پرسشنامه محقق ساخته مورد تأیید قرار گرفت. به‌منظور بررسی میزان پایایی پرسشنامه‌های محقق ساخته ابتدا پرسشنامه فوق بین ۳۰ نفر از کلیه رؤسا و معاونین منابع انسانی دانشگاه‌های دولتی استان مازندران توزیع و پس از پاسخگویی جمع‌آوری شد، آنگاه جهت بررسی میزان پایایی از نرم‌افزار SPSS استفاده گردید و با بهره‌مندی از روش آلفای کرونباخ مقدار پایایی برای پرسشنامه به دست آمد. در جدول زیر میزان پایایی ابعاد پرسشنامه به تفکیک ارائه شده است.

## جدول ۲: میزان آلفای کرونباخ برای متغیرهای پژوهش

متغیر	مؤلفه	ضریب آزمون
استراتژی‌های مدیریت دانش	استراتژی تسهیم دانش	۰.۹۹۷
	استراتژی خلق دانش	۰.۷۳۹
	استراتژی به‌کارگیری دانش	۰.۸۷۷
	استراتژی ذخیره‌سازی دانش	۰.۷۶۰
رفتار نوآورانه کارکنان در محل کار		۰.۹۲۱

## یافته‌ها

قبل از آزمون فرضیات بایستی نوع آزمون مناسب برای آزمون آن‌ها تعیین شود. بر اساس نرمال بودن و یا نبودن داده‌های جمع‌آوری شده؛ نوع آزمون تعیین می‌گردد [۷]. به‌منظور بررسی و ارزیابی

نرمال بودن از آزمون کولموگروف-اسمیرنوف استفاده شد. با توجه به داده‌های جدول ۳ مشاهده می‌شود که سطح معناداری آزمون نرمال بودن داده در متغیر یاد شده بزرگتر از ۰.۰۵ است. بنابراین با اطمینان ۰.۹۵ می‌توان بیان نمود که متغیرهای یادشده از مفروضه نرمال بودن برخوردار می‌باشند، بنابراین می‌توان از آزمون‌های پارامتریک جهت آزمون فرضیه‌های تحقیق استفاده کرد.

**جدول ۳: نتیجه آزمون کولموگروف-اسمیرنوف**

متغیر	مؤلفه	ضریب آزمون	سطح معناداری
استراتژی‌های مدیریت دانش	استراتژی تسهیم دانش	۰.۰۷۶	۰.۲۳۲
	استراتژی خلق دانش	۰.۰۶۴	۰.۴۶۸
	استراتژی به‌کارگیری دانش	۰.۰۳۷	۰.۲۰۰
	استراتژی ذخیره‌سازی دانش	۰.۱۱۷	۰.۳۰۲
رفتار نوآورانه کارکنان در محل کار		۰.۰۷۸	۰.۱۲۱

در این بخش به بررسی و ارزیابی فرضیات تحقیق پرداخته می‌شود.

**فرضیات اصلی: استراتژی‌های مدیریت دانش بر رفتار نوآورانه کارکنان در**

**محل کار در سازمان‌های دانش‌محور تأثیرگذار است.**

برای ارزیابی این فرضیه از آزمون رگرسیون استفاده شد که در زیر نتایج آن مورد تحلیل قرار

گرفته است.

**جدول ۴: ضرایب پردازش مدل رگرسیونی**

متغیر وابسته: رفتار نوآورانه کارکنان در محل کار					متغیر مستقل
نتیجه	سطح معناداری	مقدار آمار آزمون t	انحراف معیار ضرایب	ضرایب	
پذیرش فرضیه برهان	۰.۰۰۲	۳.۲۲۸	۰.۳۱۵	۱.۰۱۸	عرض از مبدأ
	۰.۰۰۰	۶.۲۹۷	۰.۰۹۴	۰.۵۹۳	استراتژی‌های مدیریت دانش
۳۹.۶۴۹			آماره F		آزمون
۰.۰۰۰			سطح معناداری آماره F		
۰.۲۵۲			ضریب تعیین		
۰.۲۴۵			ضریب تعیین تعدیل‌شده		
۲.۰۴۶			آماره دوربین-واتسون		
			تحلیل واریانس		
			توان تبیین		
			استقلال خطا		



سطح معناداری آماره F کمتر از ۵ درصد بوده و نشان می‌دهد که فرضیه با ۹۵ درصد اطمینان پذیرفته شده و بین استراتژی‌های مدیریت دانش و رفتار نوآورانه کارکنان در محل کار رابطه معناداری وجود دارد. همچنین با توجه به ضریب تعیین (۰.۲۵۲) می‌توان گفت که مدل ارائه‌شده با دقت بالایی برازش شده و از سوی دیگر، مقدار ضریب تعیین تعدیل‌شده (۰.۲۴۵)، گواه بر این واقعیت می‌باشد که متغیر مستقل در حدود ۲۵ درصد از تغییرات متغیر وابسته را تبیین می‌نماید. مقدار آماره دوربین-واتسون (۲.۰۴۶) نیز چون بین ۱.۵ تا ۲.۵ می‌باشد، پس می‌توان نتیجه‌گیری کرد که بین متغیرها مشکل وجود خودهمبستگی سریالی در اجزای اخلاص رگرسیون وجود ندارد. سطوح معنی‌داری مقدار ضریب متغیر مستقل استراتژی‌های مدیریت دانش نشان می‌دهد که این متغیر مستقل در مدل رگرسیونی ارائه‌شده بر متغیر وابسته رفتار نوآورانه کارکنان در محل کار، تأثیرگذار هستند، از سوی دیگر، سطح معنی‌داری عرض از مبدأ نشان می‌دهد که مدل رگرسیونی دارای عرض از مبدأ نیز می‌باشد. از سوی دیگر، ضرایب عرض از مبدأ و مؤلفه استراتژی‌های مدیریت دانش با علامت مثبت گزارش شده است و نشان‌دهنده رابطه مستقیم بین این ضرایب با متغیر وابسته است.

### فرضیه فرعی اول: استراتژی تسهیم دانش بر رفتار نوآورانه کارکنان در محل کار در سازمان‌های دانش‌محور تأثیرگذار است.

برای ارزیابی این فرضیه از آزمون رگرسیون استفاده شد که در زیر نتایج آن مورد تحلیل قرار گرفته است.

#### جدول ۵: ضرایب پردازش مدل رگرسیونی

متغیر وابسته: رفتار نوآورانه کارکنان در محل کار					متغیر مستقل
نتیجه	سطح معناداری	مقدار آمار آزمون t	انحراف معیار ضرایب	ضرایب	
پذیرش فرضیه برهان	۰.۰۰۷	۲.۷۳۶	۰.۲۵۸	۰.۷۰۵	عرض از مبدأ
	۰.۰۰۰	۸.۹۹۴	۰.۰۷۷	۰.۶۸۸	استراتژی تسهیم دانش
۸۰.۸۹۲			آماره F		آزمون
۰.۰۰۰			سطح معناداری آماره F		
۰.۴۰۷			ضریب تعیین		
۰.۴۰۲			ضریب تعیین تعدیل‌شده		
۱.۶۷۰			آماره دوربین-واتسون		
			تحلیل واریانس		
			توان تبیین		
			استقلال خطا		

سطح معناداری آماره F کمتر از ۵ درصد بوده و نشان می‌دهد که فرضیه با ۹۵ درصد اطمینان پذیرفته شده و بین استراتژی تسهیم دانش و رفتار نوآورانه کارکنان در محل کار رابطه معناداری وجود دارد. همچنین با توجه به ضریب تعیین (۰.۴۰۷) می‌توان گفت که مدل ارائه شده با دقت بالایی برازش شده و از سوی دیگر، مقدار ضریب تعیین تعدیل شده (۰.۴۰۲)، گواه بر این واقعیت می‌باشد که متغیر مستقل در حدود ۴۰ درصد از تغییرات متغیر وابسته را تبیین می‌نمایند. مقدار آماره دوربین-واتسون (۱.۶۷۰) نیز چون بین ۱.۵ تا ۲.۵ می‌باشد، پس می‌توان نتیجه‌گیری کرد که بین متغیرها مشکل وجود خودهمبستگی سریالی در اجزای اخلاص رگرسیون وجود ندارد. سطوح معنی‌داری مقدار ضریب متغیر مستقل استراتژی تسهیم دانش نشان می‌دهد که این متغیر مستقل در مدل رگرسیونی ارائه شده بر متغیر وابسته رفتار نوآورانه کارکنان در محل کار، تأثیرگذار هستند، از سوی دیگر، سطح معنی‌داری عرض از مبدأ نشان می‌دهد که مدل رگرسیونی دارای عرض از مبدأ نیز می‌باشد. از سوی دیگر، ضرایب عرض از مبدأ و مؤلفه استراتژی تسهیم دانش با علامت مثبت گزارش شده است و نشان‌دهنده رابطه مستقیم بین این ضرایب با متغیر وابسته است.

**فرضیه فرعی دوم:** استراتژی خلق دانش بر رفتار نوآورانه کارکنان در محل کار در سازمان‌های دانش‌محور تأثیرگذار است. برای ارزیابی این فرضیه از آزمون رگرسیون استفاده شد که در زیر نتایج آن مورد تحلیل قرار گرفته است.

جدول ۶: ضرایب پردازش مدل رگرسیونی

متغیر وابسته: رفتار نوآورانه کارکنان در محل کار					متغیر مستقل
نتیجه	سطح معناداری	مقدار آماره آزمون t	انحراف معیار ضرایب	ضرایب	
پذیرش فرضیه برهان	۰.۶۰۷	۰.۵۱۶	۰.۳۲۱	۰.۱۶۶	عرض از مبدأ
	۰.۰۰۰	۹.۸۹۴	۰.۰۹۱	۰.۹۰۰	استراتژی خلق دانش
۹۷.۸۹۶			آماره F		تحلیل واریانس
۰.۰۰۰			سطح معناداری آماره F		
۰.۴۵۳			ضریب تعیین		توان تبیین
۰.۴۴۹			ضریب تعیین تعدیل شده		
۱.۷۹۵			آماره دوربین-واتسون		استقلال خطا

سطح معناداری آماره F کمتر از ۵ درصد بوده و نشان می‌دهد که فرضیه با ۹۵ درصد اطمینان پذیرفته شده و بین استراتژی خلق دانش و رفتار نوآورانه کارکنان در محل کار رابطه معناداری وجود دارد. همچنین با توجه به ضریب تعیین (۰.۴۵۳) می‌توان گفت که مدل ارائه‌شده با دقت بالایی برازش شده و از سوی دیگر، مقدار ضریب تعیین تعدیل‌شده (۰.۴۴۹)، گواه بر این واقعیت می‌باشد که متغیر مستقل در حدود ۴۵ درصد از تغییرات متغیر وابسته را تبیین می‌نمایند. مقدار آماره دوربین-واتسون (۱.۷۹۵) نیز چون بین ۱.۵ تا ۲.۵ می‌باشد، پس می‌توان نتیجه‌گیری کرد که بین متغیرها مشکل وجود خودهمبستگی سریالی در اجزای اخلاص رگرسیون وجود ندارد. سطوح معنی‌داری مقدار ضریب متغیر مستقل استراتژی خلق دانش نشان می‌دهد که این متغیر مستقل در مدل رگرسیونی ارائه‌شده بر متغیر وابسته رفتار نوآورانه کارکنان در محل کار، تأثیرگذار هستند، از سوی دیگر، سطح معنی‌داری عرض از مبدأ نشان می‌دهد که مدل رگرسیونی دارای عرض از مبدأ نیز می‌باشد. از سوی دیگر، ضرایب عرض از مبدأ و مؤلفه استراتژی خلق دانش با علامت مثبت گزارش شده است و نشان‌دهنده رابطه مستقیم بین این ضرایب با متغیر وابسته است.

### فرضیه فرعی سوم: استراتژی به‌کارگیری دانش بر رفتار نوآورانه کارکنان در محل کار در سازمان‌های دانش‌محور تأثیرگذار است.

برای ارزیابی این فرضیه از آزمون رگرسیون استفاده شد که در زیر نتایج آن مورد تحلیل قرار گرفته است.

#### جدول ۷: ضرایب پردازش مدل رگرسیونی

متغیر وابسته: رفتار نوآورانه کارکنان در محل کار					متغیر مستقل
نتیجه	سطح معناداری	مقدار آمار آزمون t	انحراف معیار ضرایب	ضرایب	
پذیرش فرضیه برهان	۰.۰۰۰	۵.۳۵۴	۰.۱۸۷	۱.۰۰۳	عرض از مبدأ
	۰.۰۰۰	۱۰.۹۲۵	۰.۰۶۷	۰.۷۲۷	استراتژی به‌کارگیری دانش
۱۱۹.۳۶۴			آماره F	تحلیل واریانس	آزمون
۰.۰۰۰			سطح معناداری آماره F		
۰.۵۰۳			ضریب تعیین	توان تبیین	
۰.۴۹۹			ضریب تعیین تعدیل‌شده		
۱.۷۹۹			آماره دوربین-واتسون	استقلال خطا	

سطح معناداری آماره F کمتر از ۵ درصد بوده و نشان می‌دهد که فرضیه با ۹۵ درصد اطمینان پذیرفته شده و بین استراتژی به‌کارگیری دانش و رفتار نوآورانه کارکنان در محل کار رابطه معناداری وجود دارد. همچنین با توجه به ضریب تعیین (۰.۵۰۳) می‌توان گفت که مدل ارائه‌شده با دقت بالایی برآزش شده و از سوی دیگر، مقدار ضریب تعیین تعدیل‌شده (۰.۴۹۹)، گواه بر این واقعیت می‌باشد که متغیر مستقل در حدود ۵۰ درصد از تغییرات متغیر وابسته را تبیین می‌نماید. مقدار آماره دوربین-واتسون (۱.۷۹۹) نیز چون بین ۱.۵ تا ۲.۵ می‌باشد، پس می‌توان نتیجه‌گیری کرد که بین متغیرها مشکل وجود خودهمبستگی سریالی در اجزای اخلال رگرسیون وجود ندارد. سطوح معنی‌داری مقدار ضریب متغیر مستقل استراتژی به‌کارگیری دانش نشان می‌دهد که این متغیر مستقل در مدل رگرسیونی ارائه‌شده بر متغیر وابسته رفتار نوآورانه کارکنان در محل کار، تأثیرگذار هستند، از سوی دیگر، سطح معنی‌داری عرض از مبدأ نشان می‌دهد که مدل رگرسیونی دارای عرض از مبدأ نیز می‌باشد. از سوی دیگر، ضرایب عرض از مبدأ و مؤلفه استراتژی به‌کارگیری دانش با علامت مثبت گزارش شده است و نشان‌دهنده رابطه مستقیم بین این ضرایب با متغیر وابسته است.

### فرضیه فرعی چهارم: استراتژی ذخیره‌سازی دانش بر رفتار نوآورانه کارکنان در محل کار در سازمان‌های دانش‌محور تأثیرگذار است.

برای ارزیابی این فرضیه از آزمون رگرسیون استفاده شد که در زیر نتایج آن مورد تحلیل قرار گرفته است.

#### جدول ۸: ضرایب پردازش مدل رگرسیونی

متغیر وابسته: رفتار نوآورانه کارکنان در محل کار					متغیر مستقل
نتیجه	سطح معناداری	مقدار آماره t	انحراف معیار ضرایب	ضرایب	
پذیرش فرضیه برهان	۰.۰۰۰	۵.۶۴۳	۰.۲۹۵	۱.۶۶۷	عرض از مبدأ
	۰.۰۰۰	۶.۶۳۳	۰.۰۸۸	۰.۵۸۵	استراتژی ذخیره‌سازی دانش
۴۳.۹۹۷			آماره F		آزمون
۰.۰۰۰			سطح معناداری آماره F		
۰.۲۷۲			ضریب تعیین		
۰.۲۶۵			ضریب تعیین تعدیل‌شده		
۲.۳۰۶			آماره دوربین-واتسون		
			تحلیل واریانس		
			توان تبیین		
			استقلال خطا		

سطح معناداری آماره  $F$  کمتر از ۵ درصد بوده و نشان می‌دهد که فرضیه با ۹۵ درصد اطمینان پذیرفته شده و بین استراتژی ذخیره‌سازی دانش و رفتار نوآورانه کارکنان در محل کار رابطه معناداری وجود دارد. همچنین با توجه به ضریب تعیین (۰.۲۷۲) می‌توان گفت که مدل ارائه‌شده با دقت بالایی برازش شده و از سوی دیگر، مقدار ضریب تعیین تعدیل‌شده (۰.۲۶۵)، گواه بر این واقعیت می‌باشد که متغیر مستقل در حدود ۲۷ درصد از تغییرات متغیر وابسته را تبیین می‌نمایند. مقدار آماره دوربین-واتسون (۲.۳۰۶) نیز چون بین ۱.۵ تا ۲.۵ می‌باشد، پس می‌توان نتیجه‌گیری کرد که بین متغیرها مشکل وجود خودهمبستگی سریالی در اجزای اخلال رگرسیون وجود ندارد. سطوح معنی‌داری مقدار ضریب متغیر مستقل استراتژی ذخیره‌سازی دانش نشان می‌دهد که این متغیر مستقل در مدل رگرسیونی ارائه‌شده بر متغیر وابسته رفتار نوآورانه کارکنان در محل کار، تأثیرگذار هستند، از سوی دیگر، سطح معنی‌داری عرض از مبدأ نشان می‌دهد که مدل رگرسیونی دارای عرض از مبدأ نیز می‌باشد. از سوی دیگر، ضرایب عرض از مبدأ و مؤلفه استراتژی ذخیره‌سازی دانش با علامت مثبت گزارش شده است و نشان‌دهنده رابطه مستقیم بین این ضرایب با متغیر وابسته است.

### بحث و نتیجه گیری

در دنیای امروز، یکی از مهم‌ترین عواملی که باعث پیشرفت یا عدم عقب‌ماندگی کشورها می‌شود، انتقال و تولید دانش و تکنولوژی از طریق مراکز دانشگاهی می‌باشد. افزایش هزینه‌های آموزش عالی و محدود بودن منابع در دسترس سبب گردیده، تا دانشگاه‌ها نسبت به ارزیابی عملکرد خود اقدام نمایند. یکی از راه‌های ارزیابی عملکرد دانشگاه‌ها، ارزیابی و سنجش کارایی آن‌ها با توجه به نوآوری و دانش است. بحث محوریت دانش و نوآوری بطور فزاینده از تحقیق و توسعه ناشی می‌شود و منبع اصلی آن دانشگاه می‌باشد. دانشگاه‌ها در حال گذار از پارادایم رشد و جهانی شدن هستند، لذا باید مدیریت دانش را بخشی از ماموریت و استراتژی‌های خود قلمداد کنند. آموزش عالی بعنوان کانون علم، تفکر و نوآوری، وظیفه تامین نیروی انسانی متخصص مورد نیاز کشور را بر عهده دارد و لذا توجه به دانش و نوآوری با توجه به تحولات جهانی را عهده دار می‌باشد. از این رو پژوهش حاضر با هدف ارزیابی تأثیر استراتژی‌های مدیریت دانش بر رفتار نوآورانه کارکنان در محل کار در سازمان‌های دانش محور انجام شد.

در فرضیه اصلی بیان شده بود که "استراتژی‌های مدیریت دانش بر رفتار نوآورانه کارکنان در محل کار در سازمان های دانش محور تاثیر گذار است." این فرضیه مورد آزمون قرار گرفت و یافته ها نشان داد که استراتژی های مدیریت دانش اثر معنی دار و مثبت بر رفتار نوآورانه کارکنان در محل کار خواهد گذاشت.

نتایج به دست آمده از این فرضیه با بخشی از نتایج گزارش شده در مطالعه رفیعی و همکاران (۲۰۱۴) همخوانی دارد. نتایج تحقیقات آنان نشان داد که مدیریت دانش در توسعه منابع انسانی نقش معناداری را ایفا می‌کند. در نتیجه یکی از نتایج مورد انتظار این است که نظام مدیریت دانش می‌تواند نقش مهمی در توسعه منابع انسانی ایفا کند. بنابراین در تبیین فرضیه ی فوق می توان گفت تسهیم، خلق، به‌کارگیری و ذخیره سازی دانش بر رفتار کارکنان و عملکرد سازمان تأثیر مثبتی دارد و این متغیرها از طریق نوآوری بر عملکرد سازمان های دانش محور تأثیر مثبتی می‌گذارند و بین نوآوری و عملکرد سازمانی نیز رابطه مثبت و معناداری هست [۱۸].

در فرضیه فرعی اول بیان شده بود که "استراتژی تسهیم دانش بر رفتار نوآورانه کارکنان در محل کار در سازمان های دانش محور تاثیر گذار است." این فرضیه مورد آزمون قرار گرفت و یافته ها نشان داد که استراتژی تسهیم دانش اثر معنی دار و مثبت بر رفتار نوآورانه کارکنان خواهد گذاشت. نتایج به دست آمده از این فرضیه با بخشی از نتایج گزارش شده در پژوهش یوسفی مجد و همکاران (۲۰۱۷) همخوانی دارد. آنان معتقد بودند تسهیم دانش بر یادگیری، نوآوری و عملکرد سازمانی تأثیر مثبت دارد؛ همچنین تسهیم دانش آشکار تأثیر بیشتری بر عملکرد مالی و تسهیم دانش نهان تأثیر قویتری بر عملکرد عملیاتی دارد [۲۸]. نتایج تحقیق شیری (۲۰۱۶) نشان داد که مدیریت دانش در توسعه منابع انسانی نقش معناداری را ایفا می‌کند. همچنین مشخص شده که شناسایی، کسب، توسعه و تسهیم دانش بر توسعه دانش، نگرشی، رفتاری و مهارتی سرمایه انسانی موثر است. در نتیجه یکی از نتایج مورد انتظار این است که نظام مدیریت دانش می‌تواند نقش مهمی در توسعه منابع انسانی ایفا نماید [۲۵].

بنابراین در تبیین فرضیه ی فوق می توان گفت اگرچه تسهیم دانش برای نوآوری در سازمانها ضروری است، اما خطر از دست دادن دانش نیز برای سازمان با اهمیت است. در نتیجه، تسهیم دانش بر عملکرد نوآورانه تأثیر مثبتی دارد؛ اما نشت دانش تصادفی یا تعمدی توسط کارکنان بر عملکرد نوآورانه تأثیر منفی دارد.

در فرضیه فرعی دوم بیان شده بود که "استراتژی خلق دانش بر رفتار نوآورانه کارکنان در محل کار در سازمان های دانش محور تاثیر گذار است." این فرضیه مورد آزمون قرار گرفت و نتایج نشان داد که استراتژی خلق دانش اثر مثبت و معنی دار بر رفتار نوآورانه کارکنان خواهد گذاشت نتایج به دست آمده از این فرضیه با بخشی از نتایج گزارش شده در مطالعات نوروزی چشمه و همکاران (۲۰۱۸)، همخوانی دارد. طبق این پژوهش چنانچه مدیریت دانش با هوشمندی و برنامه ریزی، طراحی و پیاده گردد، می تواند توانایی سازمانها و شرکتهای را برای تحقق رسالت، رقابت، کارایی، اثربخشی و تغییر و تحول بهبود بخشد [۱۷].

طبق پژوهش ایبیلی و همکاران (۲۰۱۶) توجه به اجزای چهارگانه مدیریت دانش میتواند در بهبود عملکرد شرکتهای و دستیابی به مزیت رقابتی نقش قابل توجهی داشته باشد و توجه به تمامی این اجزا برای شرکتهای از اهمیت و ضرورت زیادی برخوردار است. این امر به توانایی یادگیری و ارتباط برمیگردد [۱]. طبق پژوهش اکبری و همکاران (۲۰۱۷) توسعه خلق دانش، تجربه تسهیم دانش، ایجاد ارتباط بین ایده ها و ساختن ارتباط های متقاطع با دیگر موضوعات، از اهمیت کلیدی برخوردار است. این فرایند به توسعه یک روح جمعی که در آن افراد به عنوان همکاران در جهت دنبال کردن اهداف مشترک، احساس پیوستگی به هم داشته و در فعالیت هایشان به یکدیگر وابسته اند، کمک می کند [۵].

بنابراین در تبیین فرضیه ی فوق می توان گفت که خلق دانش جدید، علاوه بر ایجاد مزیت رقابتی برای سازمانها موجب ارتقای عملکرد سازمانی نیز میشود. علاوه بر این، دانشی که سازمانها کسب و خلق میکنند، منبعی پویا است که نیازمند تعذیه و مدیریت دقیق است.

در فرضیه فرعی سوم بیان شده بود که "استراتژی به کارگیری دانش بر رفتار نوآورانه کارکنان در محل کار در سازمان های دانش محور تاثیر گذار است." این فرضیه مورد آزمون قرار گرفت و نتایج نشان داد که استراتژی به کارگیری دانش اثر مثبت و معنی دار بر رفتار نوآورانه کارکنان خواهد گذاشت نتایج به دست آمده از این فرضیه با بخشی از نتایج گزارش شده در پژوهش یوسفی مجد و همکاران (۲۰۱۷) همخوانی دارد.

بر طبق این پژوهش اقدامات راهبردی مدیریت منابع انسانی به طور مثبت با عملکرد نوآوری در سازمان مرتبط است و همچنین ظرفیت مدیریت دانش در ابعاد کسب، تسهیم و کاربرد به عملکرد نوآوری سازمان کمک مثبت زیادی میکند [۲۸].

سانز ویله و جیمنز(۲۰۱۸) در پژوهشی عنوان کردند که رفتار کاری نوآورانه کارمند میان روابط بین مدیریت منابع انسانی و نوآوری محصول نقش میانجی را ایفا می کند[۲۳].

آبستین و همکاران(۲۰۱۴) در پژوهشی عنوان کردند ایجاد دانش، بیشتر توسط کاربرد عینی دانش جدید میسر است، این عنصر، دایره فرایند مرکزی مدیریت دانش متحد را تکمیل می کند. هدف نهایی مدیریت دانش، کاربرد دانش در جهت بهبود عملکرد سازمانی است [۲].

بنابراین در تبیین فرضیه ی فوق می توان گفت که ظرفیت مدیریت دانش در ابعاد کسب، تسهیم و به کارگیری دانش به عملکرد نوآوری سازمان کمک مثبت زیادی می کند.

در فرضیه فرعی چهارم بیان شده بود که "استراتژی ذخیره سازی دانش بر رفتار نوآورانه کارکنان در محل کار در سازمان های دانش محور تاثیر گذار است." این فرضیه مورد آزمون قرار گرفت و نتایج نشان داد که استراتژی ذخیره سازی دانش اثر مثبت و معنی دار بر رفتار نوآورانه کارکنان خواهد گذاشت. نتایج به دست آمده از این فرضیه با بخشی از نتایج گزارش شده در مطالعات ایلی و همکاران (۲۰۱۶)، همخوانی دارد. سازماندهی و ذخیره سازی به عنوان دومین عنصر مورد نیاز مدیریت دانش است که از طریق آن، قابلیت ذخیره سازمان یافته ای که امکان جست و جوی سریع اطلاعات، دسترسی به اطلاعات برای کارمندان دیگر و تسهیم موثر دانش فراهم می شود، به وجود می آید. در این سامانه باید، دانشهای لازم به آسانی برای استفاده همگان ذخیره شود [۱].

بنابراین در تبیین فرضیه ی فوق می توان گفت ذخیره سازی دانش بر عملکرد نوآورانه، نوآوری اداری؛ نوآوری فنی و منابع انسانی کارمندیابی، یادگیری سازمانی، مشارکت کارکنان، ارزیابی عملکرد و جبران خدمات تأثیر مثبتی دارد.

بر اساس یافته های این پژوهش به منظور ارتقای تأثیر استراتژی های مدیریت دانش بر رفتار نوآورانه کارکنان در محل کار می توان موارد زیر را پیشنهاد کرد :

با حمایت از مربی گری و تعلیم کارکنان، توسعه اخلاق، آزادی عمل و استقلال در محیط کار دانشی، توسعه قابلیت های رهبری در حوزه منابع انسانی، تشویق به خلاقیت و نوآوری به عنوان فرهنگ سازمانی حاکم، انجام فعالیت های نوآورانه (تحقیق و توسعه، طراحی، نمونه سازی، آموزش) در سازمان دانشگاه، تربیت مهندسين دانش برای استخراج و مستندسازی تجارب از خبرگان و به کارگیری آموخته ها و تجربیات برای ایجاد نوآوری، استفاده از تخصص افراد در



سازمان دانشگاه، وجود متخصصی به عنوان مسئول توسعه سرمایه فکری در سازمان، جستجو و حفظ منابع سرمایه فکری در داخل و خارج از دانشگاه، فرستادن کارکنان به کنفرانس ها و همایش ها، گردآوری و پیوست نمودن دارایی دانش جدید سازمان به عنوان زمینه سرمایه فکری، با ایجاد اعتماد در بین پرسنل، ایجاد سلامت در جو دانشگاه، ارتقا صداقت و حس خیرخواهی در محیط دانشگاه، ایجاد ایمان و اطمینان از ابعاد اعتماد در محیط دانشگاه، حمایت از پروژه ها و خط مشی های مدیریت دانش توسط مدیران ارشد ایجاد احساس نیاز به مدیریت دانش و دغدغه نسبت به آن در میان فرماندهان ارشد و کارکنان، همکاری در اجرای مدیریت دانش (داشتن هدف مشترک، ارتباط، مشارکت داوطلبانه)، اشتراک دانش در قالب اسناد رسمی و در دسترس بودن دانش از طریق اسناد رسمی یا پایگاه داده‌ها، تاکید بر ساختار شبکه ای و تخصص گرایی برای تسهیل و ترویج دانش، استفاده از سیستم های مدیریت دانش (ابزار های مدیریت محتوا، ابزارهای اشتراک دانش، سیستم‌های جستجو و بازیابی دانش، سیستم‌های عمومی)، فرهنگ سازی استفاده از سامانه های مدیریت دانش و IT، ایجاد رویه ها و دستورالعمل برای استفاده از سیستم های اطلاعات و سامانه های یکپارچه مدیریت دانش در سازمان و توانمند نمودن سازمان با جذب افراد فنی در حوزه فناوری اطلاعات متناسب با نیازها می توان کیفیت یادگیری را بهبود بخشید.

با توجه کردن به ایده های جدید کارکنان، برگزاری سمینارها و دوره های آموزشی برای اعضاء سازمان، توسعه یادگیری گروهی و خلاقانه با روش‌های آموزشی، توجه به درس پژوهشی یا تدریس پژوهشی، غنی سازی یادگیری، جستجو و بکارگیری زبان و فهم مشترک و بحث و مباحثه بین معلم و دانشجو، به حداکثر رساندن زمان یادگیری دانشجو با آموزش سیستم، یادگیری در حد ورزیدگی با برنامه آموزشی تجویز شده به صورت انفرادی و استفاده از سیستم استاد-شاگردی، نمایش دیداری درباره مفهوم یا مهارت در کنار توضیح کلامی به دانشجو، انجام فعالیت های تمرینی چندگانه و کوتاه در طول روز و زمان مطلوب بین جلسات تمرین در مهارت آموزی، اجرای آموزش های تولید محور در دانشگاه و محیط های کارآموزی، میتوان سطح یادگیری را به حد بالایی رساند.

### تعارض منافع / حمایت مالی

این پژوهش برگرفته از رساله دکتری نویسنده اول در دانشگاه آزاد اسلامی واحد چالوس می‌باشد و با منافع هیچ ارگان و سازمانی در تعارض نیست و بدون حمایت مالی انجام شده است.

## منابع

1. Abili. KH. & Mazari. A. & Khabare. K. (2016). Explaining Human Capital Deficiencies of Higher Education Staff Personnel in Tendency to Organizational Innovation. *New Approach to Educational Management*. (6) 1, 63-84 .
2. Abstein, A. & Spieth, P. (2014). Exploring HRM meta-features that foster employees' innovative work behaviour in times of increasing work-life conflict. *Creativity and innovation management*, 23 (2) , 211-225.
3. Abualoush, s. Obeidat, A. Tarhini, A. Masa'deh, R. Al-Badi, A. (2018). The role of employees empowerment as an intermediary variable between knowledge management and information systems on employees' performance, *VINE Journal of Information and Knowledge Management Systems*, 48(4), 218-237.
4. Ahmadi. A. & Malek avar zaman. A. & Sheikhlor. M. (2018). The Effect of Knowledge Management Measures on Employees' Psychological Empowerment (Case Study: Islamic Culture and Communication Organization Staff). *Quarterly Journal of Development and Change Management*. 6(1), 8-16.
5. Akbari, N. Ghaffari, A. (2017). Verifying relationship of knowledge management initiatives and the empowerment of human resources. *Journal of Knowledge Management*, 21 ( 5) , 1120-1141.

6. Ansari. M.& Mokhtarzadeh. N.& Mohammadi.M. (2008). Strategic Study of Human Resource Management in the Ministry of Communication and Information Technology. *Iranian Management Science Quarterly*, 2( 8), 137-157.
7. Azar. A. & Gholamzadeh. R.& Ghanavati. M. (2013). *Structural Path Modeling in Management, Application of PLS Software*. Tehran: Naghsh Danesh Publications.16.
8. Bamber, G. J., Bartram, T., & Stanton, P. (2017). HRM and workplace innovations: formulating research questions. *Personnel Review*, 46 (7) , 1216-1227.
9. Barão, Alexandre, Vasconcelos, José Braga de, Rocha and Álvaro, Pereira, Ruben, (2017) A knowledge management approach to capture organizational learning networks. *International Journal of Information Management*, 37, ( 6), Pages 73.
10. De Jong, J. P. J., & Den Hartog, D. (2010). Measuring innovative work behavior. *Creativity and Innovation Management*, 19 (1) , 23-36.

11. Hajizadeh. P. & Sardari. A. (2019). The Impact of Knowledge Management on Improving Organizational Innovative Performance with Emphasis on the Mediating Role of Organizational Learning (Case Study: Holding Production of Qaed Basir Petrochemical Products). *Strategic Management Journal of Organizational Knowledge*. (2)1, 63-93.
12. Hosseini Zafarabadi. H. (2019). The Effect of Intellectual Capital and Psychological Empowerment on Promoting Organizational Learning of Ilam University Personnel. Master thesis. Ilam University.
13. Jahangir. M. & Khorakian. A.& Legzians. M. (2017). Investigating the effect of work-related belonging on innovative behavior through the mediating role of error sharing. *Journal of Management Innovation*.( 5 ) 1, 29-52.
14. Khaki. Gh. (2018). Research method with an approach to thesis. Tehran: Reflection, 27.
15. Nami.K. & Seyed Abbaszadeh. M.& Hasani. M. & Bazargan. A. (2018). Structural Modeling The Impact of Organizational Factors on Human Resource Development with the Mediating Role of Knowledge Management Process and Training Transfer Pattern. *Journal of Human Resources Education and Development*. 4(14), 77-96.
16. Nemati. M.& Mohammadi. Y.& Raison. M. (2016). The Relationship between Knowledge Management Dimensions and Educational Performance of Faculty Members. *Journal of Medical Education Strategies*. (8)4,203-208.
17. Norouzi cheshmeAli. E.& Roshan.A. & Vafadar.M. (2018). The Effect of Intellectual Capital on Organizational Performance with the Mediating Role of Knowledge Management in Iranian Oil Terminals Company. *Journal of Human Resource Education & Development*. (4) 13, 95-119.

18. Rafi'i. A. & Jaafari. M.& Akhavan.P. (2014). Analyzing the Role of Knowledge Management in Successful Technology Transfer Case Study: Isfahan Knowledge and Manufacturing Centers. 6th Knowledge Management Conference, Tehran, Oil, Gas and Petrochemical Information Institute,23(1),69-88.
19. Rajabi Farjad. H.& Motieiyan najjar. M. (2018). The Impact of Knowledge Management on Organizational Performance Considering the Mediating Role of Strategic Human Resource Management Strategies. Human Resource Management Research. (10) 3,1-25.
20. Rajabi. M. & Hasani. M. & Mohajeran. B. (2017). Investigating the Role of Human Resource Development Activities on Employee Innovation by Testing the Mediating Role of Knowledge Management and Organizational Learning. Journal of Innovation and Creativity in the Humanities, (6)3, 151-178.
21. Sadeghi. S. & Shul. A. & Mazroui Nasrabadi. I.& Farhadian. A. (2019). The Role of Knowledge Management Process Capabilities in Structural Empowerment of Human Resources (Case Study, Allameh Tabataba'i University). Strategic Management Journal of Organizational Knowledge. 1(1), 49-72.
22. Salimi. M. (2016). The Role of Human Resource Productivity and Knowledge Management. Journal of Work and Society. 188(1), 49-63.
23. Sanz-Valle, R., & Jiménez-Jiménez, D. (2018). HRM and product innovation: does innovative work behaviour mediate that relationship?. *Management Decision*,56(6),43-60.

24. Sharafi. v. & Maleki. M. & Zeraei.A. & Feyz.D. (2018). The Role of Human Resource Management Functions on the International Marketing Ecosystem. *Human Resource Management Research*. (9)3, 125-148.
25. Shiri. H. (2016). Investigating the Relationship between University and Industry and its Challenges: A Qualitative Research among Students of Tehran University. *Journal of Industry and University*.(8) 29, 1-10.
26. Weerawardena, J. o class; juliance, A; (2006). Does industry matter? Examining the role of industry structure and organizational learning in innovation and brand performance. *journal of business research*, 59(1), 37-45.
27. Wetzels, M., Odekerken-Schröder, G., & Van Oppen, C. (2009). Using PLS path modeling for assessing hierarchical construct models: Guidelines and empirical illustration. *MIS quarterly*, 33(1), 177-195.
28. Yousefi Majd. F. & Sabouri fard. M. & Ghorbanian.M. (2017). Investigating the Impact of Organizational Justice Components on Innovative Behavior, *Journal of Behavioral Sciences Research and Studies*, 28(1) 47-80.