

تاریخ دریافت: ۱۳۹۵/۰۵/۰۳

تاریخ پذیرش: ۱۳۹۵/۰۹/۰۸

## بررسی نقش فعالیت‌های توسعه منابع انسانی بر نوآوری کارکنان با آزمون نقش میانجی مدیریت دانش و یادگیری سازمانی

مریم رجیبی<sup>۱\*</sup>

محمد حسینی<sup>۲</sup>

بهناز مهاجران<sup>۳</sup>

### چکیده

هدف: این مقاله در صدد بررسی نقش فعالیت‌های توسعه منابع انسانی بر نوآوری کارکنان با در نظر گرفتن نقش میانجی مدیریت دانش و یادگیری سازمانی در بین کارکنان کمیته امداد امام خمینی (ره)، استان آذربایجان غربی است.

روش: پژوهش حاضر از نظر روش شناسی، توصیفی و از نوع همبستگی است. جامعه آماری شامل کلیه کارکنان کمیته امداد امام خمینی (ره)، استان آذربایجان غربی، شامل ۴۳۷ نفر است که از بین آنان ۲۰۵ نفر به عنوان نمونه با استفاده از برآورد جدول مورگان انتخاب شدند. برای جمع آوری اطلاعات از پرسشنامه‌های استاندارد فعالیت‌های توسعه منابع انسانی ادراک شده، مدیریت دانش لاوسون، یادگیری سازمانی و نوآوری استفاده شد. همچنین، به منظور بررسی روابط متغیرها در الگوی مفهومی مدل معادلات ساختاری مورد استفاده قرار گرفت.

یافته‌ها: یافته‌های پژوهش حاکی از وجود رابطه معنادار میان فعالیت‌های توسعه منابع انسانی با مدیریت دانش و یادگیری سازمانی است. همچنین نقش میانجی مدیریت دانش و یادگیری سازمانی در این پژوهش مورد تایید قرار گرفت. ارتباط مستقیم میان فعالیت‌های توسعه منابع انسانی و نوآوری در این مطالعه تایید نشد. رابطه مدیریت دانش و یادگیری سازمانی با نوآوری در این پژوهش مورد تایید قرار گرفت.

۱. دانشجوی دکتری تخصصی، دانشگاه ارومیه، ارومیه، ایران (نویسنده مسئول) Rajabimaryam370@gmail.com

۲. استاد مدیریت آموزشی، دانشگاه ارومیه، ارومیه، ایران mhs\_105@yahoo.com

۳. استادیار مدیریت آموزشی، دانشگاه ارومیه، ارومیه، ایران behi217@yahoo.com

نتیجه گیری: مهم‌ترین نتیجه پژوهش حاضر این است که با تقویت مدیریت دانش و یادگیری سازمانی، نوآوری کارکنان ارتقا خواهد یافت.

**واژه های کلیدی:** فعالیت‌های توسعه منابع انسانی، مدیریت دانش، نوآوری، یادگیری سازمانی.

### پیشگفتار

توسعه کارکنان، بخش مهمی از تلاش‌های سازمان برای بهبود کیفیت، ماندگار کردن کارکنان کلیدی در سازمان، رویارویی با چالش‌های ناشی از رقابت جهانی و تغییرات اجتماعی و اعمال تغییرات در طراحی کار است. امروزه سازمان‌ها به افرادی نیاز دارند که بتوانند در یک جهان پیچیده، هوشمندانه و پیشرفته عمل کنند. کارکنان توسعه یافته، با تسهیم دانش خود در بین سایر کارکنان و بخش‌های مختلف، زمینه توسعه سازمان را فراهم می‌آورند (فرهنگ، سیادت، هویدا و مولوی، ۱۳۹۰). مهمترین سرمایه‌های یک سازمان، کارکنان هوشمند و با دانش آن هستند که با خلق فرآیندهای سازمانی نوین، فناوری‌های جدید و توسعه خدمات جدید، سازمان را به مزیت رقابتی پایدار رهنمون می‌نمایند. تلاش نوآورانه در سازمان نتیجه‌ی سرمایه گذاری در فرآیند یادگیری و ارتقاء مدیریت منابع انسانی و مدیریت دانش است. سازمان می‌تواند با مدیریت خلاقانه دانش و به کارگیری نوآورانه فناوری اطلاعات، این امکان را برای کارکنان به وجود آورد تا در مسائل سازمانی که به راه حل جدید نیاز دارند به تجربیات خود تکیه کنند و با رشد در مسیر یادگیری، سازمان را یاری رسانند (میراسماعیلی، ۱۳۸۶). در سطح جهانی، توجه خاصی به توسعه منابع انسانی مبذول گشته و سازمانهای موفق متوجه شده اند که چنانچه در این زمینه پیشرفت کنند و نظام پرسنلی و آموزشی خود را بهبود بخشند، کارآیی، اثربخشی و بهره وری سازمانی و

نیروی انسانی آن نتایج بسیار خوبی به دست خواهد داد (پیدرسون<sup>۱</sup> و همکاران، ۲۰۰۴). طبق اظهارات سوانسون<sup>۲</sup> (۱۹۹۵) اساس و پایگاههای ادراکی توسعه منابع انسانی شامل نظریه های اقتصادی، تئوری سیستم ها، و تئوری روانی است، و این دیدگاهها نشان می دهند که چگونه عملکرد فردی، اجرای فرآیندها و عملکرد سازمانی می تواند به طور همزمان با ارائه مداخلات مناسب، از طریق فرایندهای توسعه منابع انسانی، بهبود یابد. فرآیندها و فعالیت‌های توسعه منابع انسانی، شامل مواردی هستند که برای توسعه در هر دو سطح فردی و سازمانی در نظر گرفته شده اند، این فرایندها باید نقش قابل توجه تری را با فراهم کردن مکانیسم‌های یادگیری لازم مورد نیاز برای تشویق کارکنان در تفکر کردن و انجام مطلوب شغل خود ایفا کنند (والنتین<sup>۳</sup> و همکاران، ۲۰۱۳).

کارکنان، دانش و حس هویتشان را با انجام شغل خود و تعامل در محیط اجتماعی یک شرکت کسب می کنند (آردیچویل<sup>۴</sup> و همکاران، ۲۰۰۹). دانش در سازمان به شکل‌های مختلف و در مکان‌های مختلف وجود دارد؛ اما این در نهایت خود افراد هستند که باید شیوه‌های جدید انجام امور را فراگیرند (گران<sup>۵</sup>، ۱۹۹۶). توسعه منابع انسانی می تواند زمینه مناسبی را فراهم کند که باعث افزایش یادگیری سازمانی و ایجاد حسی در کارکنان شود که منجر به ایجاد معنا و مفهوم در کارکنان در انجام وظایفشان می شود (یعنی تجربیات کاری مثبت، هدایت و راهنمایی اخلاقی و غیره) (والنتین و همکاران، ۲۰۱۳). با ارتقای یادگیری سازمانی، رضایت و مهارت بیشتر کارکنان، یادگیری بین بخشی، ایجاد منابع دانش برای موسسات و ایجاد محیطی برای نوآوری و خلاقیت تسهیل می شود (لیبلین<sup>۶</sup>، ۲۰۰۰).

- 
- 1 . Pedersen
  - 2 . Swanson
  - 3 . Valentine
  - 4 . Ardichvili
  - 5 . Grant
  - 6 . Liebelin

یادگیری سازمانی، مبنای لازم جهت شناخت و بهبود منابع و توانمندی‌های مورد نیاز را در اختیار سازمان می‌گذارد. منابع به شکل مدیران و دیگر کارکنان، دانش، توانمندی‌ها و ویژگی‌های خاص سازمان، مبنای لازم جهت عملکرد و تداوم عملکرد سازمانی را فراهم می‌سازد (آیزنهارت و مارتین<sup>۱</sup>، ۲۰۰۰). در واقع می‌توان گفت یادگیری سازمانی، یک وضعیت ثابت یا هدف محدود نیست، بلکه یک فرآیند مستمر تطبیق با شرایط محیطی و تکامل است که طی آن، گروه‌های درون سازمان تشویق می‌شوند، مهارت‌ها، دانش و اجماع درباره‌ی مقصد سازمان را توسعه دهند. یادگیری سازمانی متشکل از مجموعه‌ای از تعاملات بین انطباق‌های فردی و گروهی و انطباق در سطح سازمانی است (لوزیر<sup>۲</sup>، ۲۰۰۲؛ به نقل از ناظم و مطلبی، ۱۳۹۰).

صاحب نظران بر این باورند که توانایی یادگیری سریعتر نسبت به رقبای، تنها مزیت رقابتی پایدار است. امروزه نیاز سازمان‌ها به یادگیری و تغییر، فزونی یافته است. اگر یک سازمان آهسته‌تر از محیط پیرامون خویش میل به یادگیری داشته باشد، محکوم به فناست. از این رو سازمان‌های موفق، مزیت رقابتی را از طریق کاهش کنترل و افزایش یادگیری که این خود از طریق خلق و به اشتراک گذاشتن مستمر دانش جدید به دست می‌آید، ایجاد می‌کنند.

اقدامات مدیریت منابع انسانی، دیدگاه‌های اصلی برای استخراج و تقویت دانش و تخصص کارکنانی است که سازمان، به آنها نیاز دارد. چون افراد بسیاری از دانش و تخصص خاص سازمان بهره‌مند هستند، سازمان‌ها ممکن است اقدامات کاری مدیریت منابع انسانی را به بهترین شکل برای مدیریت دانش و تخصص بکار گیرند (عباسی، ۱۳۹۴). مدیریت دانش به عنوان نیاز سازمان‌های هزاره سوم، گریز ناپذیر است. افزایش مشاغل مبتنی بر خلق و استفاده دانش، جهانی شدن رقابت، نوآوری، سازماندهی مجدد، کوچک کردن ساختار و به

1 . Eisenhardt & Mrtin

2 . Lusier

اشتراک گذاردن بهترین عملکردها، همه و همه مواردی هستند که سازمان‌ها را به سمت پیاده سازی مدیریت دانش سوق خواهند داد (میراسماعیلی، ۱۳۸۶). آموزش کارکنان بر توسعه ظرفیت مدیریت دانش تاثیر می گذارد. سازمانها نیاز دارند که فرصت‌های آموزشی داخلی و خارجی را برای توسعه و پرورش دانش و تخصص مورد نیاز کارکنان فراهم سازند. ارائه برنامه‌های آموزشی متنوع می‌تواند کارکنان را برای یادگیری دانش و تخصص، گسترده کردن بینش آنها و تجهیز کردن آنها با ذهن‌ها و مهارت‌های نوآورانه، تسریع و آماده کند. چنین برنامه‌های آموزشی باید کارکنان را تحریک کند که تخصص و تجربه خود را تسهیم کنند، دانش جدید کسب کنند و آن چه را که متعاقباً در کار یاد می‌گیرند به کار ببرند. در نتیجه فعالیت‌های توسعه منابع انسانی برای کارکنان در فرآیند مدیریت دانش، مهم و حیاتی است (آرگوت<sup>۱</sup> و ریگانز<sup>۲</sup>، ۲۰۰۳). مدیریت دانش به تلاش‌هایی اشاره دارد که به طور نظام‌مند برای یافتن، ساماندهی و قابل دسترس نمودن سرمایه‌های نامشهود سازمان، تقویت فرهنگ یادگیری مستمر و تسهیم دانش در سازمان صورت می‌گیرد. بسیاری از سازمانها با تمرکز بر مدیریت دانش و سرمایه‌گذاری گسترده در زمینه فن آوری اطلاعات به دنبال دسترسی به مزایای حاصل از مدیریت دانش هستند (شیخ و چیانگ<sup>۳</sup>، ۲۰۰۵). مدیریت دانش امکان ایجاد دانش مشارکتی را در سراسر مرزهای سازمان فراهم ساخته و دانش مشارکتی سازمان‌ها از طریق ابزارهای مشارکتی از قبیل اینترنت و اکسترانت تسهیل می‌نماید (باقری، ۱۳۹۲).

نظام مدیریت دانش بر فرایندهای دانش تاکید می‌ورزد که توانایی یادگیری را افزایش می‌دهند. این امور پایه‌های سازماندهی، یادگیری از طریق اکتساب، انتشار، تعبیر و بهینه‌سازی اطلاعات است.

1 . Argote  
2 . Reagans  
3 . Shih and Chiang.

در واقع نظام مدیریت دانش از طریق بهبود توانایی در جمع‌آوری، سازماندهی و انتشار اطلاعات و دانش، یادگیری را تقویت می‌کند (بلبالی<sup>۱</sup>، ۲۰۰۸). سرمایه‌ی انسانی، با دانش و تخصص و مهارت خود منبع با ارزش سازمان‌ها است. سازمان‌هایی که به طور موثری دانش و تخصص موجود در ذهن افراد را مدیریت و مورد استفاده قرار می‌دهند قادر هستند تا ارزش بیشتری ایجاد کنند و به مزیت رقابتی بهتری برسند (کوری و کرین<sup>۲</sup>، ۲۰۰۳؛ به نقل از برومند و رنجبری، ۱۳۸۸).

به منظور افزایش یادگیری سازمانی، سیستم مدیریت دانش باید به انتشار دانش بیانجامد. برای این منظور سیستم باید امکاناتی را فراهم کند که افراد به راحتی به اطلاعات و دانش دستیابی پیدا کنند و نیز به راحتی بتوانند آن را در اختیار افراد دیگر قرار دهند (میراسماعیلی، ۱۳۸۶). یادگیری سازمانی علاوه بر فراهم ساختن فرصت‌های بیشتر برای یادگیری و سهیم ساختن افراد در دانش یکدیگر از طریق بسط‌دهی یادگیری در سراسر سازمان و نیز افزایش توانایی اجرای ایده‌ها، فرآیندها یا محصولات تازه، می‌تواند قابلیت سازمان برای نوآوری را ارتقا دهد (طلوعی اشلاقی و معطوفی<sup>۳</sup>، ۲۰۱۱؛ به نقل از کریمی و همکاران، ۱۳۹۲).

در طی سالهای اخیر مفاهیم نوآوری، عملکرد نوآورانه و نوآوری سازمانی در کنار مفاهیم دیگر همچون مدیریت دانش، جذب دانش و ظرفیت جذب دانش مورد توجه محققان قرار گرفته‌اند (موروس و پرودان<sup>۴</sup>، ۲۰۰۹). مدیریت موثر دانش، ارتباطات دانشی را آسان می‌کند و نیازهای جریان نوآوری را تغییر می‌دهد و علاوه بر آن، عملکردهای نوآورانه را از طریق توسعه بینش‌ها و توانایی‌های جدید افزایش می‌دهد. پس توانایی مدیریت دانش، یک نقش محوری در حمایت و پرورش دادن نوآوری‌ها دارد (زارعی و همکاران، ۱۳۹۵). عصر حاضر، عصر تحولات و تغییرات شگرف و اساسی در فناوری-

1 . Belbaly  
2 . Currie and Kerrin  
3 . Toloie Eshlaghy & Maatofi  
4 . Murovec and Prodan

هاست. عصری هست که ساختار فکری آن آکنده از عمق بخشیدن به توانایی و اطلاعات و توجه به مشارکت نیروی انسانی خلاق و نوآور به جای نیروی عملکردی است (جهانیان و حدادی، ۱۳۹۴). برای بیشتر سازمان‌ها، سرعت تغییرات محیط، به مراتب بیشتر از سرعت پاسخگویی و توان تطبیق آنهاست. به عبارت دیگر به محض آنکه تغییری در محیط کاری ایجاد می‌شود و سازمان بخواهد به آن تغییر واکنش نشان دهد و خود را با آن هماهنگ و منطبق سازد، تغییر بعدی از راه می‌رسد. در چنین فضایی، فرصت‌ها و تهدیدات به سرعت پیش روی سازمان‌ها قرار می‌گیرند، زیرا هر نوآوری، تغییری را به وجود می‌آورد که می‌تواند به نوبه خود، فرصتی را برای سازمان‌ها بوجود آورد که بتوانند از این فرصت استفاده بهینه کنند. در این راستا، نوآوری و تولید افکار و اندیشه‌های نو و به کارگیری آنها توسط مدیران و کارکنان سازمانی از اهمیت ویژه‌ای برخوردار شده و جایگاه والایی را به خود اختصاص داده است.

در چنین شرایطی، تنها سازمان‌هایی می‌توانند به فعالیت‌های خود ادامه دهند که عملکرد خود را در رقابت‌های مهم سازمانی همچون نوآوری تقویت کنند (فارس‌سیجانی و نیستانی، ۱۳۸۹). در واقع سازمان‌ها با تکیه بر نوآوری در پی افزایش بهره‌وری و بهبود وضعیت اقتصادی خود هستند. نوآوری فعالیت پیچیده‌ای است که دانش جدید را به کار می‌گیرد. بخشی از این دانش جدید از عوامل خارجی و برخی نیز از طریق فعالیت‌های توسعه منابع انسانی صورت گرفته در داخل سازمان بدست می‌آید (فسفوری و تریبو<sup>۱</sup>، ۲۰۰۸).

توسعه فعالیت‌های انسانی می‌تواند نگرش‌ها، ظرفیت‌ها و قابلیت‌ها و رفتارهای کارکنان را برای رسیدن به اهداف سازمانی متأثر و اصلاح کنند؛ تا نقش مهمی را در پرورش شرایط ضروری برای تسریع و هدایت افراد به سوی توسعه فعالیت‌های نوآوری ایفاء کنند. در واقع سازمان‌ها می‌توانند اقدامات راهبردی مدیریت منابع انسانی شامل کارمندیابی، آموزش، ارزیابی عملکرد و پرداخت را به عنوان ابزاری برای انگیزش تعهد کارکنان و مشارکت

1 . Fosfuri and Tribo

کردن آنها در تفکر خلاق و نوآوری استفاده کنند. بنابراین، اقدامات راهبردی مدیریت منابع انسانی نقش مهمی را در تاثیر بر نوآوری ایفا می کند (برومند و رنجبری، ۱۳۸۸). نوآوری فرایند گردآوری هر نوع ایده جدید و مفید برای حل مسأله است که شامل شکل گرفتن ایده، پذیرش و اجرای ایده های جدید در فرایند کاری، تولید محصولات و ارائه خدمات است (کتر<sup>۱</sup>، ۲۰۰۷).

کراس<sup>۲</sup> (۲۰۰۴) نوآوری را یکی از مسیرهای رشد و عملکرد امید بخش سازمانی می-داند و همچنین به آن به عنوان جزء ضروری حفظ رقابت و تضمین پتانسیل آینده سازمان اشاره می کند. سازمان ها می توانند از اقدامات راهبردی مدیریت منابع انسانی برای تاثیر بر رفتار و انتظار کارکنان استفاده کنند و ارزش بیشتری در ایجاد و توسعه نوآوری ایجاد کنند (کراس، ۲۰۰۴). سازمان ها، نیازمند دسترسی بهتر به اطلاعات یا دانش داخلی و خارجی، تصمیم گیری اثربخش و توانایی برای نوآوری و انطباق هستند (روبنستین<sup>۳</sup> و همکاران، ۲۰۰۱).

امروزه یکی از اهداف بزرگ تمامی سازمان ها، رسیدن به بالندگی سازمانی به منظور ارتقاء سوددهی و رضایت شغلی است، این امر اهمیت یادگیری سازمانی و پیشرفت دانش، را در تک تک افراد سازمان به وضوح نشان می دهد. لذا ایجاد شرایط مناسبی که افراد بتوانند، در آن بیاموزند و آموخته های خود را ارزیابی کنند و نواقص آن را برطرف سازند می تواند به عنوان یک ضرورت مطرح شود (دارابی، ۱۳۹۰؛ به نقل از مرعشیان و صفرزاده، ۱۳۹۲). دیدگاه مبتنی بر دانش، دانش را به عنوان یک منبع با ارزش برای سازمان می بیند. دانش موجود در سرمایه انسانی، سازمان ها را قادر می سازد تا شایستگی های ممتاز خود را افزایش دهند و فرصت های نوآوری را کشف کنند. هنگامی که سازمان ها خدمات و محصولات جدید را ایجاد می کنند و فرایندهای مدیریت را بهبود می دهند، نیازمند انگیزش و توانایی

1 . Kenter  
2 . Krause  
3 . Rubenstein

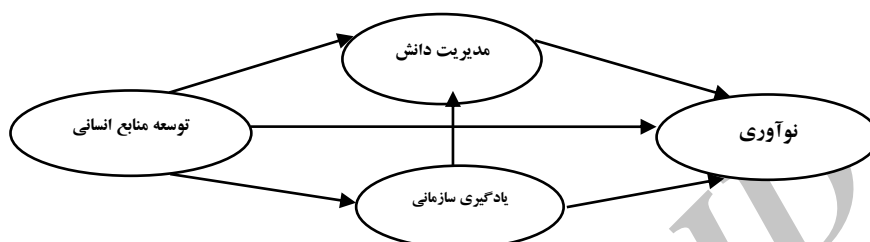


سرمایه انسانی برای ایجاد ایده‌ای خلاق و دیدگاه‌های نوآورانه و اعمال فرصت‌های جدید هستند (اسکار بروق، ۲۰۰۳).

باید توجه داشت که مدیریت دانش و یادگیری سازمانی، فرآیندهای چالش برانگیز هستند، زیرا شناخت ارزش آنها مشکل بوده و بکارگیری مطلوب آنها به نحوی که برای سازمان مزیت رقابتی ایجاد نماید، دشوارتر است (نعمتی، ۱۳۸۵). فرآیند یادگیری سازمانی بر تحصیل، انتشار و استفاده از دانش دلالت دارد که این فرآیند با نوآوری سازمانی ارتباط دارد (آرگوت و همکاران، ۲۰۰۳) و مدیریت دانش از نوآوری حمایت می‌کند، ایده‌های جدید ایجاد می‌کند و باعث بروز قدرت فکری سازمان می‌شود (پلیسیز، ۲۰۰۷).

بنابراین با توجه به آنچه مطرح شد و نتایج مطالعات پیشین، کمیته امداد امام خمینی (ره) استان آذربایجان غربی، مانند سایر سازمان‌های حمایتی با توجه به نقش مهمی که در حمایت از خانواده‌های آسیب پذیر و در معرض آسیب جامعه ایفا می‌کند، باید با افزایش دانش، علم و مهارت کارکنان، دیدگاه آنان را در برخورد با مجموعه‌ی پدیده‌ها و امور درون و برون سازمانی گسترش داده و در راستای حل مسائل سازمان، تقویت حس همکاری، ایجاد شرایط مساعد در محیط کار و نوآوری گام بردارد. در پژوهش حاضر مدیریت دانش و یادگیری سازمانی در نقش متغیر میانجی در رابطه‌ی فعالیت‌های توسعه منابع انسانی و نوآوری در نظر گرفته شده است. به عبارت دیگر مدیریت دانش و یادگیری سازمانی بر ارتباط فعالیت‌های توسعه منابع انسانی و نوآوری تأثیر می‌گذارد. با توجه به روابط مفهومی تشریح شده، مدل مفهومی پژوهش به صورت زیر ترسیم می‌شود.

- 1 . Scarbrough
- 2 . Plessis



شکل ۱. مدل مفهومی روابط بین متغیرهای پژوهش

## روش تحقیق

از آنجایی که هدف پژوهش حاضر تعیین روابط علی فعالیت‌های توسعه منابع انسانی بر نوآوری کارکنان با آزمون نقش میانجی مدیریت دانش و یادگیری سازمانی در قالب مدل مفهومی بود، لذا پژوهش حاضر از نظر هدف، کاربردی و از نظر نحوه گردآوری اطلاعات توصیفی و از نوع همبستگی و به طور مشخص مبتنی بر مدل یابی معاللات ساختاری بود. در مدل تحلیلی پژوهش، فعالیت‌های توسعه منابع انسانی متغیر مستقل، مدیریت دانش و یادگیری سازمانی متغیر میانجی و نوآوری متغیر وابسته بودند. جامعه آماری پژوهش شامل کلیه کارکنان کمیته امداد امام خمینی<sup>(۵)</sup>، استان آذربایجان غربی، شامل ۴۳۷ نفر بودند که از بین آنان ۲۰۵ نفر به عنوان نمونه با استفاده از برآورد جدول مورگان و روش نمونه‌گیری تصادفی طبقه‌ای متناسب با جامعه آماری هر یک از ادارات (۱۶ شهرستان استان، اداره کل و ادارات شهرستان‌های نوشین و انزل) انتخاب شدند. برای جمع‌آوری اطلاعات در این پژوهش از چهار پرسشنامه استاندارد استفاده شد. پرسشنامه‌های حاضر از نوع خودگزارشی بودند که توسط کارکنان نمونه پژوهشی حاضر تکمیل شدند.

برای سنجش فعالیت‌های توسعه منابع انسانی از پرسشنامه والتین و همکاران (۲۰۱۳) که حاوی ۱۷ سوال بسته پاسخ، با ۴ خرده‌مقیاس (انتخاب مثبت، آموزش گسترده، تصمیم-

گیری تیمی و پاداش مناسب) استفاده شد. والتین و همکاران (۲۰۱۳) روایی و پایایی این پرسشنامه را تایید و ضریب پایایی آن را ۰/۸۳. گزارش کرده‌اند. همچنین فلاین و همکارانش (۱۹۹۴-۱۹۹۶) و مورتیا و فلاین (۱۹۹۷) ضریب پایایی این پرسشنامه را به ترتیب ۰/۷۹ و ۰/۶۹. گزارش نموده‌اند. برای سنجش یادگیری سازمانی از پرسشنامه چیوا و همکاران، (۲۰۰۷) که حاوی ۱۴ سوال بسته پاسخ و دارای ۵ خرده مقیاس (آزمایشگری، خطر پذیری، تعامل با محیط خارجی، گفتگو، تصمیم‌گیری مشارکتی) است، استفاده شد. چیوا و همکاران (۲۰۰۷) روایی و پایایی این پرسشنامه را تایید و ضریب پایایی خرده مقیاس‌های آزمایشگری، خطرپذیری، تعامل با محیط خارجی، گفتگو، تصمیم‌گیری مشارکتی را به ترتیب ۰/۷۸، ۰/۶۵، ۰/۷۶، ۰/۸۰، ۰/۷۶ گزارش کرده‌اند.

در این پژوهش برای سنجش مدیریت دانش در این پژوهش، از پرسشنامه لاوسون (۲۰۰۳) که شامل ۲۴ سوال بسته پاسخ و از ۶ خرده مقیاس (ایجاد دانش، جذب دانش، سازماندهی دانش، ذخیره دانش، انتشار دانش، کاربرد دانش) تشکیل شده است، استفاده شد. لاوسون (۲۰۰۳) روایی و پایایی این پرسشنامه را تایید و ضریب پایایی خرده مقیاس‌های ایجاد دانش، جذب دانش، سازماندهی دانش، ذخیره دانش، انتشار دانش، کاربرد دانش را به ترتیب ۰/۸۴، ۰/۸۸، ۰/۸۶، ۰/۸۶، ۰/۸۰ و ۰/۸۹ گزارش کرده است. همچنین از پرسشنامه آنتونیک و همکاران (۲۰۰۱) که شامل ۱۰ سوال بسته پاسخ است، برای سنجش نوآوری استفاده شده است. مورالز و همکاران (۲۰۱۲) روایی و پایایی این پرسشنامه را تایید و ضریب پایایی آن را ۰/۹۴ گزارش کرده‌اند.

با وجود استاندارد بودن ابزارها و استفاده مکرر آنها در پژوهش‌های مدیریت در داخل و خارج از کشور، روایی و پایایی آن‌ها مجدداً در پژوهش حاضر مورد بررسی و تأیید قرار گرفت. برای برآورد ضریب پایایی محاسبه همسانی درونی گویه‌های پرسشنامه‌ها در پژوهش حاضر از روش آلفای کرونباخ استفاده شد. ضرایب پایایی پرسشنامه‌های فعالیت‌های توسعه منابع انسانی، مدیریت دانش، یادگیری سازمانی و نوآوری به ترتیب:

۰/۸۸، ۰/۹۳، ۰/۸۹ و ۰/۹۲ به دست آمد. بنابراین همه پرسشنامه‌ها پایایی بالایی داشتند. همچنین جهت بررسی روایی پرسشنامه‌ها از تحلیل عاملی تأییدی استفاده شد. طبق بررسی شاخص‌های برازش مربوط به مدل‌های اندازه‌گیری، روایی پرسشنامه‌ها مورد تأیید قرار گرفت. جهت بررسی روابط بین متغیرهای مکنون و اندازه‌گیری شده در الگوی مفهومی نیز از مدل معادلات ساختاری با استفاده از نرم افزار LISREL استفاده شد.

### یافته‌های پژوهش

جدول شماره ۱ اطلاعات جمعیت شناختی و زمینه‌ای مشارکت کنندگان را در پژوهش حاضر، نشان می‌دهد.

جدول ۱. اطلاعات جمعیت شناختی و زمینه‌ای مشارکت کنندگان

متغیر	تعداد	درصد
جنسیت		
زن	۶۰	۲۹/۳
مرد	۱۴۵	۷۰/۷
تحصیلات		
دیپلم و فوق دیپلم	۳۹	۱۹
لیسانس	۱۲۴	۶۰/۵
فوق لیسانس و دکتری	۴۲	۲۰/۵

طبق جدول ۱ از بین کارکنان کمیته امداد امام خمینی<sup>(ره)</sup> مورد مشاهده ۷۰/۷ درصد مرد و ۲۹/۳ درصد نیز زن بوده‌اند. همچنین ۱۹ درصد نمونه دارای مدرک تحصیلی دیپلم و فوق دیپلم، ۶۰/۵ درصد لیسانس و ۲۰/۵ درصد نیز فوق لیسانس و دکتری بوده‌اند.

جدول ۲. شاخص های توصیفی و همبستگی بین متغیرهای پژوهش

سازه	۱	۲	۳	۴	میانگین	انحراف معیار
فعالیت های توسعه منابع انسانی	۱				۳/۲۸	۰/۶۲
یادگیری سازمانی	۰/۷۰**	۱			۲/۹۵	۰/۶۶
مدیریت دانش	۰/۶۸**	۰/۶۸**	۱		۳/۳۵	۰/۶۲
نوآوری	۰/۵۰**	۰/۴۶**	۰/۷۶**	۱	۳/۷۷	۰/۶۱

\*\* با سطح معناداری کمتر از ۰/۰۱ و \* با سطح معناداری کمتر از ۰/۰۵

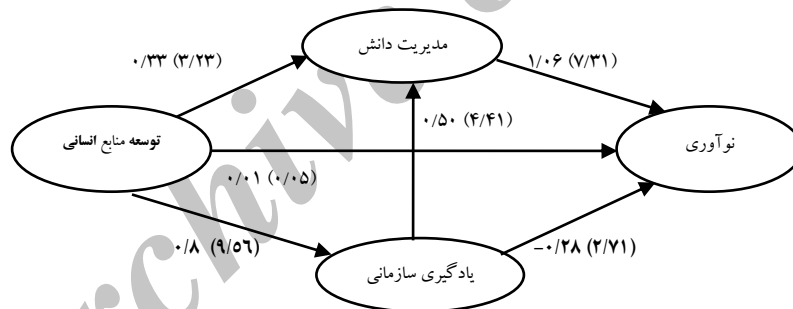
جدول ۲ میانگین و انحراف استاندارد نمرات کارکنان را در هر یک از متغیرهای پژوهش نشان می‌دهد. همچنین، همبستگی بین متغیرهای پژوهش در این جدول (۲) ارائه شده است. چنانچه در جدول مشاهده می‌شود، ضرایب همبستگی بین متغیرهای پژوهش معنادار هستند. بیشترین میزان همبستگی معنادار به رابطه بین نوآوری با مدیریت دانش و کمترین میزان همبستگی معنادار به رابطه بین نوآوری و یادگیری سازمانی مربوط می‌شود. از تحلیل همبستگی میان متغیرهای برون‌زا و درون‌زا می‌توان نتیجه‌گیری کرد که هرگونه افزایش در نمرات فعالیت‌های توسعه منابع انسانی همراه با افزایش نمرات مدیریت دانش، نوآوری و یادگیری سازمانی است. همچنین هرگونه افزایش در نمرات مدیریت دانش و یادگیری سازمانی همراه با افزایش نمرات نوآوری در بین کارکنان نمونه مورد پژوهش است. همچنین، به منظور شناخت هر چه بهتر روابط علی و نحوه ارتباط فعالیت‌های توسعه منابع انسانی با فرهنگ مدیریت دانش و یادگیری سازمانی و پیامد احتمالی آن، مدل مسیر با استفاده از مدل معادلات ساختاری صورت گرفت. یافته‌های حاصل از این تحلیل، مؤید نتایج و یافته‌های حاصل از تحلیل مسیر در مدل ساختاری مربوط به فرضیه‌های پژوهش است. همانطور که در خروجی نرم افزار از تخمین‌های استاندارد (شکل ۱) و نیز اعداد معنا-داری مربوط به تحلیل مسیر در فرضیه‌های پژوهش (جدول ۳) مشاهده می‌شود، مقادیر شاخص‌های تناسب حاکی از برازش مناسب مدل است. در پژوهش حاضر از چند شاخص

برای ارزشیابی مدل ساختاری استفاده شده است: (۱) نسبت مجذور خی به درجه آزادی (۲) شاخص نیکویی برازش (GFI) (۳) شاخص (NNFI) (۴) شاخص برازندگی تطبیقی (CFI) (۵) شاخص برازندگی افزایشی (IFI) و (۶) ریشه خطای میانگین مجذورات تقریب (RMSEA) (مومنی و همکاران، ۱۳۹۲). در الگویابی معادلات ساختاری، مجذور خی نشان می‌دهد که ساختار کواریانس یافته‌ها با مدل پیشنهادی نظری مطابقت دارد یا خیر. اعداد کوچکتر مجذور خی نشان دهنده برازش مناسب مدل مورد آزمون است (کلاسن، ۱۳۸۰). GFI شاخص تطابق کواریانس مشاهده شده با کواریانس مدل نظری است. عدد این شاخص بین صفر و یک قرار می‌گیرد و هر قدر عدد بدست آمده به یک نزدیک تر باشد، مدل مناسب‌تر و برازنده‌تر است. CFI شاخص ماتریس کواریانس پیش‌بینی شده با مدل را با کواریانس مدل تئوریک مقایسه می‌کند. اندازه نزدیک به یک این شاخص حاکی از برازش مناسب مدل است. شاخص RMSEA برازش الگو را می‌سنجد و میزان کوچکتر آن، برازش بهتری را نشان می‌دهد (بخشی پور و همکاران ۱۳۸۳). شاخص‌های NNFI و IFI نیز که هر کدام وجهی از برازش مدل ساختاری را نشان می‌دهند، و هر چقدر مقدار این شاخص‌ها به یک نزدیک تر باشند، بر برازش بهتر الگو دلالت دارند. بر این اساس، نتایج حاصل از تحلیل مدل ساختاری (جدول ۳) نشان می‌دهد: مقدار خی دو به درجه آزادی ۲/۳۳ است با توجه به اینکه نسبت مجذور خی به درجه آزادی کمتر از ۳ است، می‌توان گفت که داده‌های بدست آمده با مدل فرضی مطابقت دارند. مقدار ریشه خطای میانگین مجذورات تقریب برابر با ۰/۰۸ است. بر اساس این شاخص اگر مقدار RMSEA برابر با ۰/۱ یا بیشتر باشد بر برازش ضعیف‌تر دلالت دارد (هومن، ۱۳۸۵). سایر شاخص‌های NNFI، IFI، GFI، CFI که هر کدام وجهی از برازش مدل ساختاری را نشان می‌دهند در جدول ۳ آمده است. با توجه به شاخص‌های ارزیابی برازندگی کلی مدل (جدول ۳) می‌توان گفت مدل نهایی از برازش خوبی برخوردار است:

**جدول ۳.** شاخصهای برازندگی مدل ساختاری کلی

شاخص‌ها	X2/df	CFI	NNFI	RMSEA	IFI	GFI	NFI
مدلهای نهایی	۲/۳۳	۰/۹۴	۰/۹۴	۰/۰۸	۰/۹۴	۰/۵۸	۰/۹۰

در مدل ساختاری معناداری ضریب مسیر با استفاده از  $t$  (t-value) مشخص می‌شود. چنانچه مقدار  $t$  بین ۱/۹۶ الی ۲/۵۷ باشد، ارتباط دو سازه در سطح ( $P < ۰/۰۵$ ) معنادار و اگر مقدار  $t$  بیشتر از ۲/۵۷ باشد، معناداری ارتباط در سطح ( $P < ۰/۰۱$ ) است. طبق اطلاعات بدست آمده (شکل ۲ و جدول ۴)، بیشترین اثر مربوط به مدیریت دانش بر نوآوری با ضریب ۱/۰۶ ( $t = ۷/۳۱$ ) مشاهده می‌شود و بعد از آن مربوط به اثر منفی یادگیری سازمانی بر نوآوری با ضریب  $-۰/۶۷$  ( $t = -۲/۷۱$ )،  $B = -۰/۲۸$  است.



**شکل ۲.** الگوی تابع ساختاری پس از برازش داده‌ها با الگوی مفروض

ضریب مسیر مستقیم فعالیت‌های توسعه منابع انسانی بر مدیریت دانش با مقدار ضریب ۰/۳۳ معنادار دیده می‌شود. مدیریت دانش دارای رابطه مثبت و معنادار با نوآوری با ضریب مسیر ۱/۰۶ است. بنابراین نقش میانجی مدیریت دانش در رابطه بین فعالیت‌های توسعه منابع انسانی و نوآوری در مدل تأیید می‌شود. با تأیید نقش میانجی مدیریت دانش، فعالیت‌های توسعه منابع انسانی دارای رابطه غیرمستقیم و معنادار با نوآوری با ضریب مسیر ۰/۳۴ است.

ضریب مسیر مستقیم فعالیت‌های توسعه منابع انسانی بر یادگیری سازمانی با مقدار ضریب ۰/۸ معنادار دیده می‌شود. یادگیری سازمانی دارای رابطه منفی و معنادار با نوآوری با ضریب مسیر ۰/۲۸- است. بنابراین نقش میانجی یادگیری سازمانی در رابطه بین فعالیت‌های توسعه منابع انسانی و نوآوری در مدل تأیید می‌شود. با تأیید نقش میانجی یادگیری سازمانی، فعالیت‌های توسعه منابع انسانی دارای رابطه غیرمستقیم و معنادار با نوآوری با ضریب مسیر ۰/۲۲- است.

**جدول ۴،** ضرایب تأثیر متغیرهای مکنون با نقش میانجی خودباوری

نتیجه	T	ضریب مسیر استاندارد	مسیر فرضیه‌ها
اثر مستقیم دارد	۳/۲۳	۰/۳۳	فعالیت‌های توسعه منابع انسانی مدیریت دانش
اثر مستقیم ندارد	۰/۰۵	۰/۰۱	فعالیت‌های توسعه منابع انسانی بر نوآوری
اثر مستقیم دارد	۹/۵۶	۰/۸۰	فعالیت‌های توسعه منابع انسانی بر یادگیری سازمانی
اثر مستقیم دارد	۴/۴۱	۰/۵۰	یادگیری سازمانی بر مدیریت دانش
اثر مستقیم دارد	-۲/۷۱	-۰/۲۸	یادگیری سازمانی بر نوآوری
اثر مستقیم دارد	۷/۳۱	۱/۰۶	مدیریت دانش بر نوآوری
اثر غیر مستقیم دارد	-	۰/۳۴	فعالیت‌های توسعه منابع انسانی بر نوآوری (از طریق مدیریت دانش)
اثر غیر مستقیم دارد	-	-۰/۲۲	فعالیت‌های توسعه منابع انسانی بر نوآوری (از طریق یادگیری سازمانی)

## بحث و نتیجه گیری

سازمانها با تکیه بر نوآوری در پی افزایش بهره‌وری و بهبود وضعیت اقتصادی خود هستند (فسفری و تریبو، ۲۰۰۸). نوآوری، یکی از مسیرهای رشد و عملکرد امید بخش سازمانی است و همچنین به آن به عنوان جزء ضروری حفظ رقابت و تضمین پتانسیل آینده‌ی سازمان اشاره می‌شود (کراس، ۲۰۰۴).

هدف پژوهش حاضر، بررسی نقش فعالیت‌های توسعه منابع انسانی بر نوآوری کارکنان با آزمون نقش میانجی مدیریت دانش و یادگیری سازمانی در بین کارکنان کمیته امداد امام خمینی (ره)، استان آذربایجان غربی بود. در این راستا بر اساس مبانی نظری و تحقیقات انجام



شده مدل مفهومی ارائه و آزمون شد. یافته‌های این پژوهش حاکی از وجود روابط مثبت و معنادار بین متغیرهای مورد بحث است.

یافته‌های پژوهش نشان می‌دهد بین فعالیت‌های توسعه منابع انسانی، یادگیری سازمانی و مدیریت دانش رابطه معناداری وجود دارد. توسعه منابع انسانی عبارت است از فرآیند تسهیل یادگیری سازمانی، عملکرد و تغییر از طریق مداخلات و فعالیت‌های سازماندهی شده و اقدامات مدیریتی به منظور ارتقاء عملکرد، توانایی، آمادگی رقابتی و تجدید سازمان (گیلی و مایچونیک<sup>۱</sup>، ۲۰۰۰). سرچشمه‌ی توسعه منابع انسانی را باید در آموزش‌های شغلی و پرورشی کارکنان جستجو کرد که نسبت به ضرورت‌های یادگیری در سازمان به منظور بهبود مهارت‌ها، دانش و درک آنان تاکید دارد (پنینگتون و تونی<sup>۲</sup>، ۲۰۰۰). توسعه منابع انسانی می‌تواند زمینه مناسبی را فراهم کند که باعث افزایش یادگیری سازمانی و ایجاد حسی در کارکنان شود که منجر به ایجاد معنا و مفهوم در کارکنان در انجام وظایفشان می‌شود (یعنی تجربیات کاری مثبت، هدایت و راهنمایی اخلاقی و غیره) (والنتین و همکاران، ۲۰۱۳). همچنین آموزش کارکنان بر توسعه ظرفیت مدیریت دانش تاثیر می‌گذارد. برنامه‌های آموزشی کارکنان را تحریک می‌کند که تخصص و تجربه خود را تسهیم کنند، دانش جدید کسب کنند و آن‌چه را که متعاقباً در کار یاد می‌گیرند به کار ببرند. در نتیجه فعالیت‌های توسعه منابع انسانی می‌تواند برای کارکنان در فرآیند مدیریت دانش، مهم و حیاتی است (آرگوت و همکاران، ۲۰۰۳). این یافته‌ها با نتایج مطالعات کابراالس و همکاران (۲۰۰۹)، موواندو و همکاران (۲۰۰۵)، جان و میکو (۲۰۰۸) و والتین و همکاران (۲۰۱۳) هم راستا است.

در این پژوهش رابطه مثبت و معناداری میان فعالیت‌های توسعه منابع انسانی با نوآوری کارکنان مشاهده نشد همچنین رابطه منفی معناداری میان یادگیری سازمانی و نوآوری

1 . Gilly and Maycunich  
2 . Pinnington and tony

مشاهده شد. که این یافته ها در مغایرت با پژوهش انجام شده توسط شیخان و کاربری (۲۰۱۳) است. در توضیح این مطلب می توان گفت: یکی از مسائل و مشکلات عمده در سازمانها و در مقوله توسعه منابع انسانی، عدم آشنایی با ترکیب نیازها در نیروی انسانی است. در صورتی که سازمانها نتوانند نیاز کارکنان را در حوزه منابع انسانی شناسایی کنند و نتوانند نیاز به توسعه را گسترش دهند، توسعه منابع انسانی معنا پیدا نمی کند. در حال حاضر در اکثر سازمانها، به منابع انسانی آموزش داده می شود و گواهی آموزشی ضمیمه آموزش می شود. کارمندان گواهی آموزشی را به عنوان بخشی از امتیازات شغلی مورد استفاده قرار می دهند در حالی که در کارمندان نیاز به توسعه ایجاد نمی شود و هنوز به پرسش کردن وادار نمی شوند (انصاری، ۱۳۸۲). دوره های آموزشی برگزار شده، به عنوان یکی از عوامل توسعه منابع انسانی، در اغلب موارد به صورت فشرده و در طول یکی دو روز انجام و در نهایت با گرفتن نظر سنجی به اتمام می رسد و عملاً اهداف مد نظر از برگزاری دوره های آموزشی در این زمان محقق نمی شود. لذا ایجاد شرایط مناسبی که افراد بتوانند، در آن بیاموزند و آموخته های خود را ارزیابی کنند و نواقص آن را برطرف سازند می تواند به عنوان یک ضرورت مطرح و زمینه یادگیری سازمانی و نوآوری در ارائه خدمات را فراهم آورد.

یافته های پژوهش نشان می دهد بین مدیریت دانش و نوآوری سازمانی، ارتباط معناداری وجود دارد. یکی از عوامل تأثیرگذار بر سطح نوآوری در سازمان ها، میزان اطلاعات و دانش موجود در سازمانها است. محیط غنی از اطلاعات عامل تسهیل کننده خلاقیت و نوآوری است. دیدگاه مبتنی بر دانش، دانش را به عنوان یک منبع با ارزش برای سازمان می بیند. دانش موجود در سرمایه انسانی، سازمان ها را قادر می سازد تا شایستگی های ممتاز خود را افزایش دهند و فرصت های نوآوری را کشف کنند. هنگامی که سازمانها خدمات و محصولات جدید را ایجاد می کنند و فرایندهای مدیریت را بهبود می دهند، نیازمند انگیزش و توانایی سرمایه انسانی برای ایجاد ایده ای خلاق و دیدگاههای نوآورانه و اعمال فرصت های جدید هستند (اسکار بروق، ۲۰۰۳). زارعی و همکاران (۱۳۹۵) بیان

می‌دارند، مدیریت دانش به ایجاد شایستگی کلیدی و مورد نیاز در فرآیند نوآوری کمک می‌کند که از طریق قابل دسترس بودن دانش و جریان دانش اعضا و کارکنان قادر می‌شوند که سطح مهارت و دانش خود را به طور رسمی و غیررسمی افزایش دهند و افزایش در مهارت‌ها می‌تواند کیفیت نوآوری را بهبود بخشد. یافته حاصل از این بخش با این تحقیقات هم‌سو است.

همچنین یافته‌های پژوهش نشان می‌دهند که مدیریت دانش نقش میانجی در ارتباط بین فعالیت‌های توسعه منابع انسانی و نوآوری ایفا می‌کند. فعالیت‌های توسعه منابع انسانی و آموزش کارکنان، بر توسعه ظرفیت مدیریت دانش تاثیر می‌گذارد. سازمانها از طریق ارائه برنامه‌های آموزشی متنوع و فرصت‌های آموزشی داخلی و خارجی زمینه را برای توسعه و پرورش دانش و تخصص مورد نیاز کارکنان و یادگیری دانش و تخصص، گسترده کردن بینش آنها و تجهیز کردن آنها با ذهن‌ها و مهارت‌های نوآورانه، آماده می‌کند. برنامه‌های آموزشی کارکنان را تحریک می‌کند که تخصص و تجربه خود را تسهیم کنند، دانش جدید کسب کنند و آن‌چه را که متعاقباً در کار یاد می‌گیرند به کار ببرند. این یافته با نتایج تحقیق تن و ناسوردین (۲۰۱۱) هم‌راستا است. در نهایت یافته‌ها، نشان داد که یادگیری سازمانی نقش میانجی در ارتباط بین فعالیت‌های توسعه منابع انسانی و نوآوری ایفا می‌کند. اگر چه پژوهشی مشابه با این فرضیه در مطالعات انجامی یافت نشد؛ اما بر اساس یافته‌های پژوهش، سلیمی و عبد شریفی (۱۳۹۴)، شیوه‌های مدیریت منابع انسانی با تأکید بر مکانیزم‌های ارزیابی عملکرد و آموزش و بهسازی به طور غیر مستقیم و بواسطه یادگیری سازمانی بر نوآوری سازمانی تأثیر دارد؛ این یافته‌ها با نتایج پژوهش حاضر هم‌خوانی دارد.

یکی از اهداف بزرگ تمامی سازمان‌ها، رسیدن به بالندگی سازمانی به منظور ارتقاء سوددهی و رضایت شغلی است، این امر اهمیت یادگیری سازمانی و پیشرفت دانش، را در تک تک افراد سازمان به وضوح نشان می‌دهد. در واقع یک نظام مدیریت با عملکرد خوب برای توانمندسازی کارکنان، ابتدا تمایل افراد به یادگیری را مورد ملاحظه قرار می‌دهد و

کمک می کند که افراد درکشان را تغییر دهند و به آنها در شناسایی تغییر و پیوند زدن بهسازی و عملکرد واحدهای کاریشان و اهدافشان کمک می کند (رمزدن، ۱۳۸۰). نکته مهم در این زمینه این است که اهداف عملکردی نباید موجب غفلت از اهداف یادگیری شوند. در تحلیل عملکرد شغلی توجه همزمان به اهداف عملکردی و اهداف یادگیری است که در توان و تمایل فرد تأثیر می گذارند. اهداف عملکردی اهداف غایی در سازمان هستند و متمرکز بر بازده در کوتاه مدت هستند. مدیران به این نوع اهداف توجه زیاد می کنند و در مقابل اهداف یادگیری را فراموش می کنند. اهداف یادگیری متوجه بهبود خلاقیت، نوآوری و توسعه مهارت‌های کارکنان است. عدم توجه به اهداف یادگیری در بلند مدت حتی به تحت الشعاع قرار گرفتن اهداف عملکردی منجر می شوند. در واقع می توان گفت، اهداف یادگیری زمینه را برای تحقق اهداف عملکردی فراهم می کند (سیج و لاتمن<sup>۱</sup>، ۲۰۰۵).

در حال حاضر بسیاری از سازمان‌ها، یادگیری حاصل نکرده‌اند و به تکرار اشتباهات و اتخاذ تصمیمات غیرهوشمندانه می پردازند. مهمتر از همه اینکه، شیوه‌های قدیمی فکری که باعث این شکست‌ها می شوند، به بحث گذاشته نمی شوند (لورمنز<sup>۲</sup>، ۲۰۰۲). مدیران نمی‌توانند از کارکنان خود انتظار نتایج عالی داشته باشند، مگر آنکه زمینه‌های ایجاد چنین نتایجی را در کارکنان خود، ایجاد کنند (های، تن<sup>۳</sup>، ۲۰۰۵). دانش کاران با ارزش سازمان نه تنها عاملی برای برتری سازمان نسبت به سایر سازمانها هستند بلکه، به عنوان یک مزیت رقابتی پایدار و محوری تلقی می شوند. به همین دلیل بهره مندی مطلوب از این سرمایه‌ی عظیم، توجه به همه‌ی ابعاد برانگیزاننده این عنصر منحصر به فرد و رشد و بالندگی آن منجر به بهبود عملکرد و اثربخشی سازمان، خواهد شد. فعالیت‌های توسعه منابع انسانی منجر می‌شود که سازمان بتواند مهارت‌ها، نگرش‌ها و رفتار افراد را برای انجام کار شکل داده و در

1 . Seijts & Latham  
2 . Loermans  
3 . Hay ton

نتیجه سازمان را به اهداف خود نزدیک نماید (کولینز و کلارک<sup>۱</sup>، ۲۰۰۳). به عبارتی دیگر جامعه و سازمانی می تواند در مسیر توسعه و پیشرفت حرکت رو به جلو و با شتابی داشته باشد که با ایجاد بسترهای لازم، منابع انسانی خود را به دانش و مهارت های لازم تجهیز کند تا آنها با استفاده از این توانمندی ارزشمند، سایر منابع جامعه و سازمان را به سوی حصول رشد و توسعه هدایت کنند (مک میلان<sup>۲</sup>، ۱۹۸۷).

مدیران سازمان، نیاز دارند به طور فعال سرمایه ی انسانی سازمان خود را از طریق دامنه متنوعی از اقدامات راهبردی مدیریت منابع انسانی به منظور تحریک ظرفیت آنها در کسب، تسهیم و کاربرد دانش، مدیریت کنند. علاوه بر این سطح بهتری از مدیریت دانش می تواند تفکرات خلاق و نوآورانه را که ممکن است در نهایت منجر به عملکرد نوآوری بهتر شود، تحریک کند.

بحث های مذکور پیشنهاد می کند که سازمان ها می توانند از فعالیت های توسعه منابع انسانی، برای تاثیر بر رفتار و انتظار کارکنان استفاده کنند و ارزش بیشتری در ایجاد و توسعه نوآوری داشته باشند. بنابراین کمیته امداد امام خمینی (ره) استان آذربایجان غربی، مانند سایر سازمان های حمایتی با توجه به نقش مهمی که در حمایت از خانواده های آسیب پذیر و در معرض آسیب جامعه ایفا می کند، باید با افزایش دانش، علم و مهارت کارکنان، دیدگاه آنان را در برخورد با مجموعه ی پدیده ها و امور درون و برون سازمانی گسترش داده و در راستای حل مسائل سازمان، تقویت حس همکاری، ایجاد شرایط مساعد در محیط کار، نوآوری، مدیریت دانش، یادگیری سازمانی و در نهایت بهبود عملکرد سازمانی گام بردارد.

بنابراین پیشنهاد می شود به منظور ارتقاء سطح نوآوری کارکنان در ارائه خدمات تأثیرگذار، نقش مؤثر مدیریت دانش و یادگیری سازمانی، از سوی مدیریت سازمان مورد بازنگری جدی و عمیق قرار گیرد. مدیران نیاز دارند اهمیت مدیریت دانش و یادگیری

1 . Collins and clark  
2 . Macmillan

سازمانی را بشناسند چرا که سازمان‌ها با درک اهمیت دانش در پی راه‌های خلق آن بوده‌اند. مدیریت باید یادگیری را تسهیل کرده و با نشان دادن سیر حرکت آینده به کارکنان کاری نماید که تمام افراد در سازمان، در سایه‌ی احساس امنیت، داوطلبانه بیاموزند. سپس آن‌ها باید فعالیت‌های توسعه منابع انسانی را به منظور تحریک سطح بهتری از ظرفیت مدیریت دانش به کار گیرند که این در عوض منجر به نتایج و پیامدهای نوآوری مطلوب می‌شود. در این راستا توصیه می‌شود به منظور افزایش ظرفیت‌های دانشی خود، در تحقیق، توسعه، برگزاری کارگاه‌ها و دوره‌های مهارت‌آموزی سرمایه‌گذاری کرده و همزمان در جهت یادگیری سازمانی بکوشد. زیرا دانش برای خلق و تسهیم نیاز به زمینه مناسب دارد که پیشنهاد می‌شود این زمینه مناسب از طریق فعالیت‌های توسعه منابع انسانی، ایجاد تعاملات حمایت‌کننده اعتماد و مشارکت بین نیروی انسانی، در جهت تقویت شبکه‌های علمی فراهم شود. در چنین محیطی متخصصین و صاحب نظران از طریق تعاملات سازنده بهتر می‌توانند دانش خود را با دانش‌های موجود ترکیب نموده و دانش‌آفرینی را در سازمان رواج دهند. با توجه به اینکه آموزش الکترونیکی، یکی از راه‌های کسب دانش در سازمان محسوب می‌شود، نیاز است سازمان‌ها در جهت آموزش الکترونیکی کارکنان اقدامات برنامه‌ریزی شده و مستمر را در دستور کار خود، قرار دهند. همچنین با عنایت به طولانی و نامطمئن بدن فرآیند نوآوری، سازمان‌ها باید بر اهمیت و ارزش نوآوری به عنوان اولویت سازمان تاکید و مکانیسم‌های رسمی برای اندازه‌گیری رفتارها و نتایج نوآوری ارائه دهند. همچنین پیشنهاد می‌شود در جهت رشد نوآوری مدیران، در سازمان، علاوه بر فعالیت‌های توسعه منابع انسانی سایر سازوکارهای مؤثر سازمانی از قبیل تأمین منابع مورد نیاز کارکنان، ایجاد سیستم‌های مدیریتی جدید، فراهم کردن زمینه پذیرش تغییرات و توسعه مهارت‌های ارتباطی، مورد توجه قرار گیرد.

خاطر نشان می‌سازد در اجرای این پژوهش یکی از عمده‌ترین محدودیت‌ها مقطعی بودن روش مطالعه بود که شاید در بررسی موضوعاتی از این دست با روش تحقیق روندی



اطلاعات معتبرتری در اختیار پژوهشگر و متخصصان این حیطه قرار می‌گیرد. همچنین با توجه به این که جامعه آماری این پژوهش کارکنان کمیته امداد امام خمینی (ره)، استان آذربایجان غربی بود، این امر از میزان تعمیم پذیری نتایج پژوهش به دیگر حوزه‌ها و سازمان‌ها می‌کاهد؛ بنابراین توصیه می‌شود پژوهش‌های مشابهی در مطالعات متعدد و در جوامع آماری و قلمروهای مکانی دیگری نیز انجام شوند تا قابلیت تعمیم پذیری در طیف گسترده‌ای از محیط‌های سازمانی را افزایش دهد. ضمن این که استفاده از پرسشنامه‌های خودگزارشی به عنوان تنها ابزار سنجش جهت جمع‌آوری داده‌های پژوهش حاضر نیز محدودیت‌های خاص خود را دارد. در ادامه انتظار می‌رود با ارائه این کار تحقیقی، پایه‌ای برای پژوهش‌های آتی در حوزه سازمان‌های حمایتی فراهم آید.

**سپاسگزاری:** این پژوهش برگرفته از رساله دکترارشته مدیریت آموزشی است. نویسندگان مقاله بر خود لازم می‌دانند از همکاری و مساعدت کارکنان کمیته امداد امام خمینی (ره)، استان آذربایجان غربی و همه عزیزانی که در این پژوهش ما را یاری نموده‌اند سپاسگزاری نمایند.

### منابع

- انصاری، قاسم. (۱۳۸۲). توسعه منابع انسانی، چالش‌ها و راهکارها. مجله تدبیر، شماره ۱۳۳، صص ۱۴-۲۴.
- باقری، ولی اله، کاملی، مینرودی، سیده هدی، باقری، سمیه، کاملی میانرودی، مریم. (۱۳۹۲). مفاهیم مدیریت دانش، چاپ اول، تهران، انتشارات آتی نگر.
- بخشی پور، عباس؛ دژکام، محمود؛ مهریار، امیر هوشنگ؛ بیرشک، بهروز. (۱۳۸۳). روابط ساختاری میان ابعاد اختلال‌های اضطرابی و افسردگی و ابعاد الگوی سه بخشی. اندیشه و رفتار، شماره ۴، صص ۶۳-۷۶.

- برومند، مجتبی؛ رنجبری، مریم. (۱۳۸۸). اقدامات راهبردی مدیریت منابع انسانی و عملکرد نوآوری، دو ماهنامه توسعه انسانی پلیس، سال ششم، شماره ۲۴، صص ۴۱-۵۴.
- جهانپان، رمضان. حدادی. طاهره. (۱۳۹۴). بررسی رابطه ی بین سرمایه ی فکری با نوآوری و خلاقیت منابع انسانی در سازمان. فصلنامه علمی و پژوهشی ابتکار و خلاقیت در علوم انسانی. دوره پنجم. شماره اول. صص ۶۵-۹۲.
- رمزدن، پال. (۱۳۸۰). یادگیری رهبری در آموزش عالی، ترجمه ی عبدالرحیم نوه ابراهیم و همکاران، نشر بازرگانی، صص ۲۷۵-۲۷۸.
- زارعی، عظیم. مقدم، علیرضا. مهمان نوازان، سهیلا. شهریاری، مهری. (۱۳۹۵). بررسی نقش هوش سازمانی و یادگیری سازمانی در تبیین رابطه بین مدیریت دانش و نوآوری سازمانی. فصلنامه ابتکار و خلاقیت در علوم انسانی. دوره پنجم. شماره ۴. صص ۱-۳۲.
- سلیمی، قاسم. عبد شریفی، فاطمه. (۱۳۹۴). نقش میانجی یادگیری سازمانی در رابطه بین شیوه های مدیریت منابع انسانی و نوآوری سازمانی. فصلنامه آموزش و توسعه منابع انسانی. سال دوم. شماره ۴. صص ۷۵-۹۹.
- عباسی، سمیرا. (۱۳۹۴). بررسی رابطه بین فعالیت های توسعه منابع انسانی ادراک شده و نگرش مثبت به کار: آزمون نقش میانجی اخلاق سازمانی در میان کارکنان ناحیه یک و دو آموزش و پرورش ارومیه. پایان نامه کارشناسی ارشد، مدیریت آموزشی، دانشگاه ارومیه.
- فاریسجانی، حسن و سمیعی نیستانی، ابوالفضل. (۱۳۸۹). بررسی نقش یکپارچگی بین مدیریت کیفیت جامع و مدیریت تکنولوژی در تعیین عملکرد های کیفیت و نوآوری. نشریه مدیریت فناوری اطلاعات، دوره ۲- شماره ۴- ۱۱۷-۱۳۶.
- فرهنگ، ابوالقاسم. سیادت، سید علی. هویدا، رضا. مولوی، حسین. (۱۳۹۰). جامعه شناسی کاربردی دانشگاه اصفهان، دوره ۲۲، شماره ۱، صص ۱۵۹-۱۸۳.
- کریمی، فریبا. احمدی دستجردی، سمیه. رجایی پور، سعید. (۱۳۹۲). الگوی ساختاری روابط بین سرمایه اجتماعی و قابلیت یادگیری سازمانی با نوآوری کارکنان. مدیریت بهره وری، سال هفتم، شماره ۲۷، صص ۱۶۵-۱۸۲.



- کلاین. پل. (۱۳۸۰). *راهنمای آسان تحلیل عاملی*. ترجمه سید جلال صدرالسادات؛ اصغر مینایی. انتشارات سمت، تهران، صص ۱۷۸-۱۸۱.
- مرعشیان، فاطمه سادات؛ صفرزاده، سحر. (۱۳۹۲). نقش یادگیری سازمانی و انگیزش شغلی در پیش بینی خودکار آموزش شغلی و کارآفرینی سازمانی کارکنان. *مجله روانشناسی اجتماعی*، سال هشتم، شماره ۲۹، صص ۸۵-۹۸.
- مومنی، منصور؛ دشتی، مجتبی؛ بایرام زاده، سودا؛ سلطان محمدی، ندا. (۱۳۹۲). *مدل سازی معادلات ساختاری با تاکید بر سازه های بازتابنده و سازنده*. ناشر مولف.
- میراسماعیلی، الهام. (۱۳۸۶). بررسی و مقایسه مدیریت دانش و یادگیری سازمانی در مدارس هوشمند عادی شهر تهران. *نوآوری های مدیریت آموزشی*، سال دوم، شماره ۲، ۱۴۲-۱۶۹.
- ناظم، فتاح. مطلبی، آزاده. (۱۳۹۰). ارائه الگوی ساختاری سرمایه‌ی فکری بر اساس یادگیری سازمانی در دانشگاه شهید بهشتی. *فصلنامه رهیافتی نو در مدیریت آموزشی*، سال دوم، شماره ۵، صص ۲۹-۵۰.
- نعمتی، محمد علی. (۱۳۸۵). مدیریت دانش، فرهنگ و آموزش عالی. *مجله رشد فناوری*، شماره ۲۸، صص ۲۹-۳۰.
- هومن، حیدر علی. (۱۳۸۵). *مدل یابی معادلات ساختاری با کاربرد نرم افزار لیزرل*. تهران، انتشارات سمت.

Antoncic, B. Hisrich, RD. (2001). Intrapreneurship: construct refinement and cross-cultural validation. *Journal of Business Venturing*. 16(5):495-527.

Ardichvili, A. Jondle, D. (2009). Ethical business cultures: A literature review and implications for HRD. *Human Resource Development Review*, 8(2), 223-244.

Argote, L. McEvily, B. Reagans, R. (2003). Managing knowledge in organizations: an integrative framework and review of emerging themes. *Management Science*. 49(4). 571-582.

Belbaly, N. (2008). KMS Quality? Impact on Competitive Advantage. Hicss, pp.356, *Proceedings of the 41st Annual Hawaii International Conference on System Sciences (HICSS 2008)*.

Cabrales, A. Real, J. Valle, R. (2009). Relationships between human resource management practices and organizational learning capability the mediating role of human capital. *Personnel Review*. Vol. 40 No. 3, pp. 344-363.

Chiva, R. Alegre, J. Lapiedra, R. (2007). Measuring organizational learning capability among the workforce. *International Journal of Manpower*. Vol. 28 No. 3/4.

Collins, C. J. Clark, K.D. (2003). Strategic human resource practices, top management team social networks, and firm performance: the role of human resource practices in creating organizational competitive advantage. *Academy of management journal*. 46 (6). 740-751.

Eisenhardt, K.M. Mrtin, J.A. (2000). Dynamic capabilities: what are they? *Journal of strategic management*, 21. PP. 21-105.

Flynn, B. B. Schroeder, R. G. Sakakibara, S. (1994). A framework for quality management research and an associated measurement instrument. *Journal of Operations Management*, 11. PP. 339-366.

Flynn, B. B., Schroeder, R. G., & Sakakibara, S. (1996). Quality management practices and performance: WCM project. *Advances in the Management of Organizational Quality*, 1, 141-185.

Fosfuri, A. Tribo, J. A. (2008). Exploring the Antecedents of Potential Absorptive Capacity and its Impact on Innovation Performance. *Omega*, 36(2), 173-187.

Gilly, J.W. and. Maycunich, A. (2000). *Organizational learning, performance, and change: an introduction to strategic Human resource development*, Perseus books, Cambridge, MA.

Grant, R.M. (1996). Toward a knowledge-based theory of the firm. *Journal of strategic management*, 17. PP. 22-109.

Hayton, T.C. (2005). Promoting corporate entrepreneurship though human resource management practices: A review of empirical research. *Human Resource management journal*. 15(5). 21-41.

John .R .Maiko .M (2008). Knowledge transfer and human resource development practices: Japanes firms in Brazil and Mexico. *International Business Review* 9. 599-612.

Kenter, R. M. (2007). *The change Masters: Innovation for productivity in the American carpratoon*, Historical Research Reference in Entrepreneurship, university of Illinois.

Krause, D.E. (2004), Influence-based leadership as a determinant of the inclination to innovation and of innovation-related behaviors, an empirical investigation, *the leadership Quarterly*, Vol.15. No.1. pp.79-102.

Lawson, S. (2003). *Examining the relationship between organizational culture and knowledge Management*. Doctor of international business administration.

Lieblein, G. Francis, C. King, J. (2000). Conceptual Framework for Structuring Future Agricultural Colleges and Universities in Industrial Countries. *J. Agr. Educ. Ext*, 6(4), 213–222.

Loermans, J., (2002). Synergized the learning organization and knowledge management. *Journal of knowledge Management*, 6 (3) PP. 285-294.

Macmillan, I.C. (1987). New business development: a challenge for transformational leadership. *Human Resource management journal* 26(4):439-454.

Mavondo, F.T., Chimhanzi, J., Stewart, J. (2005). Learning Orientation and Market Orientation: Relationship With Innovation, Human Resource Practices And Performance, *European Journal Of Marketing*, 39(11/12), 1235-1263.

Morales, V.J. Barrionuevo, M. Gutierrez, L. (2012). Transformational leadership influence on organizational performance through organizational learning and innovation. *Journal of Business Research*. 65. 1040–1050.

Morita, M. Flynn, E. J. (1997). The linkage among management systems, practices and behaviour in successful manufacturing strategy. *International Journal of Operations and Production Management*, 17(10), 967–993.

Murovec, N. Prodan, I. (2009). Absorptive Capacity, Its Determinants, and Influence on Innovation Output: Cross-Cultural Validation of the Structural Model. *Technovation*, 29(12), 859-872.

Pedersen, J. Rendtorff, J. (2004). Value – based Management in Local Public Organizations a Danish a Experience", *Cross Cultural Management*, Vol. 11, No 2. pp. 71-94.

Pinnington, Ashly and Edwards, Tony. (2000). Introduction to human resource management. Cb. Oxford university press.

Plessis, M. (2007). The Role of Knowledge Management in Innovation. *Journal of Knowledge Management*. 11. 20-29.

Rubenstein-Montano, B., Buchwalter J., Liebowitz J. (2001). Knowledge Management: A U.S. Social Security Administration Case study. *Government Information Quarterly*. 18 (3): 223-253.

Scarborough, H. (2003). Knowledge management, HRM and the innovation process. *International Journal of Manpower*. Vol. 24. No. 5, pp. 501-516

Seijts G.H. Latham, G.P. (2005). Learning versus Performance goals: When should each be used? *Academy of Management Executive*. 19. 124-131.

Sheehan, M. Garavan, T.N. Carbery, R. (2013). Guest editorial Innovation and human resource development (HRD). *European Journal of Training and Development*. Vol. 38, No. 1/2, pp. 2-14.

Shih, H.A. Chiang, Y.H. (2005). Strategy alignment between HRM, KM and corporate development. *International Journal of Manpower*. 26 (6). 582-603.

Swanson, R. A. (1995). Human resource development: Performance is the key. *Human Resource Development Quarterly*, 6, 207–213.

Tan, Ch.L. Nasurdin, A.M. (2011). Human Resource Management Practices and Organizational Innovation: Assessing the Mediating Role of Knowledge Management Effectiveness. *Electronic Journal of Knowledge Management*. Vol. 9. Issue 2.

Valentine, S. Hollingsworth, D. Francis, C.A. (2013). Quality-Related HR Practices ,Organizational Ethics, and Positive Work Attitudes :Implications for HRD. *Human Resource Development Quarterly*, Vol. 24, No. 4.