



## تاثیر مولفه های اصلی موفقیت مدیریت دانش بر خلاقیت و یادگیری سازمانی

### نام و نام خانوادگی نویسنده : افشین برامکی

دانشجو کارشناسی ارشد مدیریت فناوری اطلاعات ، دانشکده مدیریت و اقتصاد ، دانشگاه آزاد اسلامی واحد علوم تحقیقات - تهران، ایران  
آدرس پست الکترونیکی : [Baramakia@yahoo.com](mailto:Baramakia@yahoo.com)

### نام و نام خانوادگی نویسنده : حمید شکرزاده

هیئت علمی ، گروه مهندسی کامپیوتر، واحد پردیس، دانشگاه آزاد اسلامی - شهر پردیس، ایران  
آدرس پست الکترونیکی : [Shokrzadeh@gmail.com](mailto:Shokrzadeh@gmail.com)

### نام و نام خانوادگی نویسنده : محمد حسین یکتایی

هیئت علمی ، دانشکده داروسازی ، دانشگاه علوم پزشکی کرج - البرز، ایران  
آدرس پست الکترونیکی : [Dr.mh.yektaie@gmail.com](mailto:Dr.mh.yektaie@gmail.com)

### چکیده

این تحقیق با هدف بررسی تاثیر مولفه ای اصلی موفقیت مدیریت دانش بر یادگیری و خلاقیت سازمانی در یکی از موسسات پروژه محور در حوزه ساخت ابنیه ها و تاسیسات فنی در سطح کشور انجام گرفته است. روش پژوهش از نوع مدل یابی علی یا مدل معادلات ساختاری می باشد. نمونه انتخاب شده از مهندسين و خبرگان مدیریت دانش سازمان پروژه محور مذکور می باشد. ابزار گردآوری تحقیق پرسشنامه ای است که توسط محقق تهیه و جمع بندی شده است و روایی آن به روش روایی محتوا به تایید متخصصان این سازمان رسیده است و پایایی پرسشنامه یا قابلیت اعتماد آن با استفاده از روش اندازه گیری آلفای کرونباخ محاسبه شد. معمولاً دامنه ضریب اعتماد آلفای کرونباخ از صفر به معنای عدم پایداری، تا مثبت یک، به معنای پایایی کامل قرار میگیرد و هر چه مقدار بدست آمده به عدد مثبت یک نزدیکتر باشد قابلیت اعتماد پرسشنامه بیشتر میشود که به کمک نرم افزار spss میزان آلفا در حد مطلوب 59% محاسبه گردید. جهت تجزیه و تحلیل و بررسی فرضیه های و همچنین تحلیل عاملی تائیدی (CFA) و مدل معادلات ساختاری (SEM) بر پایه نرم افزار LISREL استفاده شده است. از روش نتایج کلی تحقیق حاکی از آن است که هنگامی که تعامل و ارتباط فرآیندهای سامانه مدیریت دانش با یکدیگر، و تاثیرهمزمان متغیرهای مستقل برمتغیرهای وابسته مورد بررسی قرار می گیرد، تنها دو عامل استراتژی و اهداف و فناوری اطلاعات باعث افزایش همزمان خلاقیت سازمانی و یادگیری سازمانی می شوند .

واژه های کلیدی :مدیریت دانش، خلاقیت سازمانی ، یادگیری سازمانی، مولفه های موفقیت



## مقدمه

در شرایط رقابت جهانی حاکم بر عرصه صنعت و خدمات و حتی حوزه های کلان اجتماعی دسترسی به موقع و سریع به دانش معتبر و موثق، یک مزیت رقابتی برای سازمان ها است و برای ایجاد این مزیت، بهترین کار، به کار گیری مدیریت دانش فراگیر در سازمان ها است.

دامنه گسترش علوم و تکنولوژی های نوین روز به روز وسیعتر و در حال توسعه می باشد. از جمله پیشرفتهای مهم و چشمگیر در حیطه علوم مدیریت، پدیدههای نوظهوری همچون مدیریت دانش و خلاقیت سازمانی و یادگیری سازمانی میباشد. هر سازمانی گنجینه ای عظیم از دانش است که اغلب به دلیل اینکه بخش اعظمی از این دانش به صورت نهان است، مورد بی توجهی قرار می گیرد و این سرمایه ارزشمند سازمانی که می تواند موجب گسترش، خلاقیت و نوآوری در سازمان شود، نادیده گرفته می شود. برای موفقیت سازمان ها، دانش به عنوان یک سرمایه، باید بین انسانها قابل مبادله بوده توانایی رشد داشته باشد. دانش نحوه حل مشکلات، می تواند کسب شود و بدین ترتیب مدیریت دانش قادر خواهد بود یادگیری سازمانی را که منجر به خلق دانش دیگری میشود، توسعه دهد. سازمانهای آگاه می دانند که دانش، سرمایه ای فکری است و تنها سرمایه ای است که با گذشت زمان تغییر می کند و اگر به طور موثری مهار شود، می تواند خلاقیت و رقابت پذیری سازمان را تضمین نماید. استفاده از منابع فکری و عقلی (دانش سازمانی) سازمان، میتواند مزایای مالی و سوددهی قابل توجهی را در پی داشته باشد. جهت موفقیت مدیریت دانش، مولفه های کلیدی مختلفی وجود دارند که در شرایط و فرهنگ های مختلف، متفاوت می باشند.

موضوع دیگری که در این پژوهش مورد بررسی قرار گرفته است، خلاقیت سازمانی میباشد.

از جمله ابزارهای مدیریتی که می تواند در تغییرات بسیار سریع و با شتاب امروزی مثرتر، و راه گشایی برای موفقیت در سازمان ها باشد، توجه، بها بخشیدن و استفاده از خلاقیت و نوآوری می باشد که از جمله مزیت های اصلی برای ادامه حیات سازمانها به حساب می آید بنابراین باید از سهم بسزایی در سازمانها برخوردار باشند (حسینی و سلیمانی، ۱۳۹۴). مفهوم خلاقیت چند بُعدی و کثیرالوجه است شکل عالی تر حل مسئله با استفاده از راه کارهای جدید و بدیع می باشد. به عنوان یکی از توانایی های ذهن انسان نقش عمده ای در نوآوری ها و حل مشکلات بشری بر عهده دارد، بررسی جنبه های مختلف آن یکی از اولویت های پژوهشی جهان حاضر به شمار میرود. یکی از برجسته ترین توانایی های شناختی و یکی از زیباترین جلوه های تفکر و اگر است، این خصوصیات انسانی نقش بسیار عمده ای در نوآوری و حل مشکلات بشری بر عهده دارد. فرایندهای خلاقیت نه غیر عقلانی بلکه فوق عقلانی هستند، که فعالیت های فکری، ارادی و عاطفی را گردهم آورده و به تحرک و می دارند خلاقیت قریحه ای همگانی است اگر خلاقیت سرکوب شود، راه ایده های تازه بسته و در نتیجه سازمانها از دستیابی به توسعه پایدار باز خواهند ماند (حسینی و سلیمانی، ۱۳۹۴).

خلاقیت سازمانی را میتوان به این صورت تعریف کرد: خلاقیت سازمانی به عنوان توسعه یا پذیرش یک ایده یا رفتار در کارهای تجاری بوده که برای کل سازمان جدید میباشد. خلاقیت سازمانی واقعیت ساختن تکنولوژی یا کارهای مدیریتی جدید در ارتباط با محصولات یا فرایندهای جدید میباشد.

سومین بحث در این پژوهش پیرامون یادگیری سازمانی میباشد. یادگیری سازمانی یک فرایند و مجموعه اقداماتی است که به یادگیری کارکنان می انجامد و دربردارنده رفتار سازمانی مشخصی است که در سازمان یادگیرنده اعمال می شود. در چنین سازمان هایی همه شرایط برای یادگیری اعضا فراهم می شود و افراد پیوسته برای کاربرد آنچه یاد گرفته اند همت می گمارند. (شیرازی و اسماعیلی، ۱۳۹۴)

یادگیری سازمانی به عنوان فرآیند کشف و اصلاح خطا قلمداد میشود. یادگیری سازمانی نوعی توانایی است که در سازمانها باید آن را دریابند و توسعه دهند زیرا هر اندازه سازمان در امر یادگیری پیشرو باشد بهتر میتواند خطاهای خود را تشخیص



دهد و اصلاح کند. یادگیری سازمانی یک فرایند پویا از خلق، کسب و جمعدآوری دانش به منظور توسعه منابع است که به عملکرد بهتر سازمان منجر میشود. راهبرد یادگیری سازمانی و فرهنگ یادگیری سازمانی باید مطابق و سازگار با محیط سازمان باشد. یادگیری سازمانی برای سازمان ها اهمیت دارد و یادگیری سازمانی فرایندی است که مدیران از طریق آن سعی در بهبود توانایی های افراد سازمان به منظور درک بهتر و مدیریت سازمان و محیط دارند. سازمانها در قرن بیست و یکم بی وقفه با تغییر مواجه اند. فقط سازمانه ای می توانند ضرورت ها و تغییرات محیطی را به موقع پیش بینی نمایند و بقای خود را در محیط دائماً متغیر ادامه دهند که بر یادگیری سازمانی تمرکز و تاکید کنند. یادگیری مستلزم آن است که افراد دانشی را که در سازمان های خود به دست می آورند، در رفتارشان به کار بندند. یادگیری سازمانی زمانی اتفاق می افتد که گروه یاد میگیرد تعامل داشته، دانش خود را سهیم شده و به صورت جمعی عمل کند، به گونه ای که ظرفیت های ترکیب شده گروه، افزایش یافته و توانایی فهم و انجام عمل موثر را به دست آورد. تعریف یادگیری سازمانی به عنوان فرایند کشف اشتباهات و اصلاح آنها و فرایند بهبود عملیات از طریق دانش و اطلاعات تا یادگیری چگونه یادگرفتن و تغییر فرایندها و ساختارهای متناسب با آن به منظور تشویق و یادگیری افراد و توسعه و تسهیل یادگیری در سطوح مختلف گسترده است. (رحیمی و نوین، ۱۳۹۳،

به منظور توسعه قابلیت های یادگیری، سازمان باید فرایندهای مدیریت دانش را بخوبی تکمیل کند. بدون مدیریت دانش یک سازمان نمی تواند قابلیت های یادگیری گروهی یا شخصی را گسترش دهد. سازمانها و اعضای سازمانی باید از طریق روشهای جدید و پویا یاد بگیرند، به جای آنکه از روشهای قدیمی و ساکن یادگیری استفاده کنند. سابقاً که یادگیری بطور سکون و ناکارا انجام میگرفت، اثر منفی بر یادگیری سازمانی داشت. به عبارت دیگر، جهت افزایش خلاقیت سازمانی، دانش باید از طریق یادگیری سازمانی اجرا شود در این فصل شرح موضوع و زمینه پژوهش، سؤالاتی که محقق در جستجوی پاسخ به آنهاست، اهداف و سابقه تحقیق، فرضیه های پژوهش، کاربردها و مزایای حاصل از پژوهش روش انجام تحقیق، ابزار گردآوری اطلاعات، جامعه آماری، قلمرو زمانی و مکانی تحقیق بیان خواهد شد. در خاتمه ساختار کلی پایان نامه ارائه خواهد شد

### روش تحقیق

پژوهش حاضر از حیث هدف، کاربردی و از حیث شیوه جمع آوری اطلاعات توصیفی - پیمایشی و مبتنی بر تحلیل ماتریس کواریانس با استفاده از روش الگویابی معادلات ساختاری (SEM) است. جامعه آماری این پژوهش استاد یکی از موسسات فنی مهندسی در حوزه ساخت پروژه های کلان ملی می باشد که دارای ۳۱۲ نفر پرسنل می باشند. برای تعیین حجم نمونه از فرمول کوکران استفاده شد که در این فرمول Z آماره توزیع استاندارد با سطح اطمینان ۰.۹۵ (سطح اطمینان مورد پذیرش در تحقیقات علوم انسانی) برابر 1/96 می باشد.

$$n = \frac{Z^2 pqN}{d^2 (N - 1) + Z^2 pq}$$

P نسبت موفقیت (وجود رابطه بین متغیرها) و Q بیانگر عدم موفقیت (عدم وجود رابطه بین متغیرها) است که با استفاده از روش احتیاطی (بازرگان و همکاران، ۱۳۷۹)



وقتی که مقدار آنها مشخص نباشد برابر  $p=q=0.5$  در نظر گرفته می شوند. با توجه به پژوهشهای مشابه مقدار خطای برآورد (تفاوت میان میانگین و مقدار برآورد آن) یعنی E برابر ۷٪ در نظر گرفته می شود. حال با در نظر گرفتن فرمول فوق حجم نمونه برابر با ۱۲۸ می باشد.

به دلیل نوع تحقیق و همچنین گستردگی جامعه آماری و به تبع آن پیچیدگی نمونه آماری و برای دسترسی سریع تر به نظرات پرسش شوندگان بهترین روش جمع آوری داده ها در این تحقیق پرسشنامه در نظر گرفته شد توسط محقق ساخته شده است و روایی آن به روش روایی محتوا به تایید متخصصان و خبرگان سازمان رسیده، استفاده شده است. همچنین پایایی پرسشنامه از طریق آلفای کرونباخ و با نرم افزار spss محاسبه شد. فرضیه های پژوهش با استفاده از آزمونهای آماری در نرم افزار SPSS مورد ارزیابی قرار می گیرد.

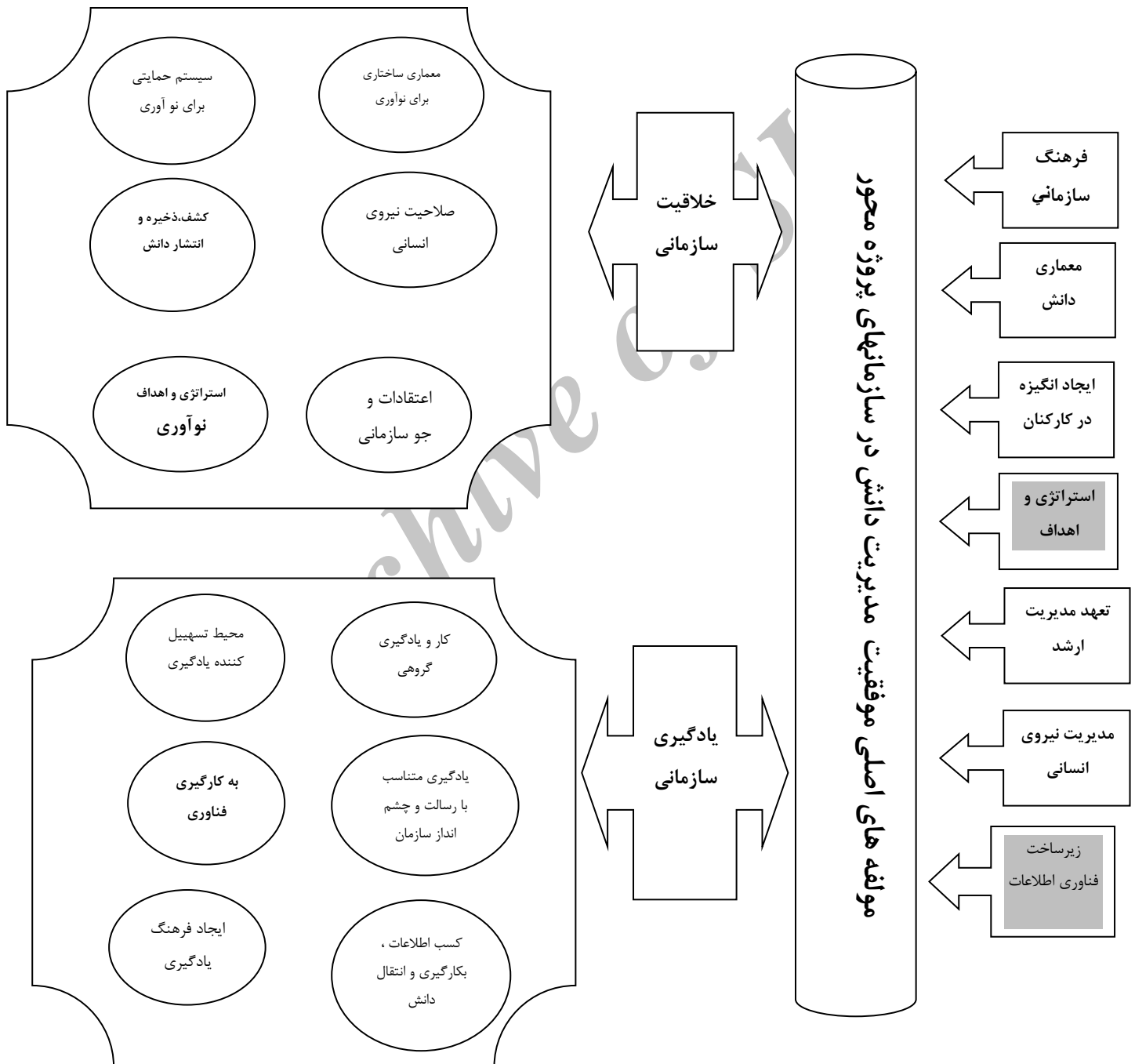
### فرضیه های تحقیق:

#### فرضیه های اصلی

- فرضیه اول: برخی از مولفه های اصلی موفقیت مدیریت دانش، در افزایش خلاقیت در سازمانهای پروژه محور موثر می باشند.
- فرضیه دوم: برخی از مولفه های اصلی موفقیت مدیریت دانش، در افزایش یادگیری در سازمانهای پروژه محور موثر می باشند.
- فرضیه سوم: برخی از مولفه های اصلی موفقیت مدیریت دانش، بصورت همزمان (تواما) هم در افزایش خلاقیت و هم در افزایش یادگیری در سازمانهای پروژه محور موثر می باشند.

#### فرضیه های فرعی

- فرضیه فرعی اول: فرهنگ سازمانی تاثیر مثبتی بر خلاقیت سازمانی دارد.
- فرضیه فرعی دوم- معماری دانش تاثیر مثبتی بر خلاقیت سازمانی دارد.
- فرضیه فرعی سوم ایجاد انگیزه در کارکنان از طریق پرداخت پاداش به کارکنان تاثیر مثبتی بر خلاقیت سازمانی دارد.
- فرضیه فرعی چهارم استراتژی و اهداف دانش محور تاثیر مثبتی بر خلاقیت سازمانی دارد.
- فرضیه فرعی پنجم: تعهد مدیریت ارشد تاثیر مثبتی بر خلاقیت سازمانی دارد.
- فرضیه فرعی ششم: مدیریت نیروی انسانی تاثیر مثبتی بر خلاقیت سازمانی دارد.
- فرضیه فرعی هفتم: - زیرساخت فناوری اطلاعات تاثیر مثبتی بر خلاقیت سازمانی دارد.
- فرضیه فرعی هشتم: فرهنگ سازمانی تاثیر مثبتی بر یادگیری سازمانی دارد.
- فرضیه فرعی نهم- معماری دانش تاثیر مثبتی بر یادگیری سازمانی دارد.
- فرضیه فرعی دهم: ایجاد انگیزه در کارکنان از طریق پرداخت پاداش به کارکنان تاثیر مثبتی بر یادگیری سازمانی دارد.
- فرضیه فرعی یازدهم: استراتژی و اهداف دانش محور تاثیر مثبتی بر یادگیری سازمانی دارد.
- فرضیه فرعی دوازدهم: تعهد مدیریت ارشد تاثیر مثبتی بر یادگیری سازمانی دارد.
- فرضیه فرعی سیزدهم: مدیریت نیروی انسانی تاثیر مثبتی بر یادگیری سازمانی دارد.
- فرضیه فرعی چهاردهم- زیرساخت فناوری اطلاعات تاثیر مثبتی بر یادگیری سازمانی دارد.





## ۱- مدل شماتیک پیشنهادی تحقیق

### تفسیر مدل

این پژوهش به روش تحقیق همبستگی انجام میگیرد. بدین صورت که ابتدا مولفه های اصلی موفقیت مدیریت دانش مشخص شده، سپس بر اساس این مولفه ها، فرضیه های مبنی بر وجود رابطه مثبت بین این عوامل و خلاقیت و یادگیری سازمانی مطرح، و سپس این فرضیه ها آزمایش می شوند تا مشخص شود چه عواملی از مولفه های موفقیت مدیریت دانش باعث افزایش همزمان (تواما) خلاقیت و یادگیری سازمانی می گردد. با توجه به موضوع تحقیق، بررسی تاثیر تمامی مولفه های اصلی موفقیت مدیریت دانش بر روی خلاقیت و یادگیری سازمانی کاری بس دشوار و زمانبر میباشد که از طرف دیگر مستلزم تعیین معیارها و شاخص های بسیاری میباشد که باید مورد تایید خبرگان و متخصصین قرار گیرد و از طرف دیگر با پاسخگویی اعضای جامعه آماری به سوالات پرسشنامه، تحلیل آماری پیچیده و چندگانه ای خواهد داشت. از بین تعداد زیادی از مولفه های اصلی موفقیت مدیریت دانش، عواملی که با مولفه های اصلی موفقیت خلاقیت سازمانی و یادگیری سازمانی مشترک میباشند را انتخاب کرده و تاثیر آنها را در افزایش خلاقیت و یادگیری سازمانی بررسی می نماییم. متغیرهای مستقل و وابسته تحقیق به شرح زیر میباشند: متغیرهای مستقل پژوهش شامل: ۱- فرهنگ سازمانی ۲- معماری دانش ۳- ایجاد انگیزه در کارکنان ۴- استراتژی و اهداف ۵- تعهد مدیریت ارشد ۶- مدیریت نیروی انسانی ۷- زیرساخت فناوری اطلاعات می باشند. متغیر وابسته خلاقیت سازمانی: به عنوان توسعه یا پذیرش یک ایده یا رفتار در کارهای تجاری بوده که برای کل سازمان جدید و نو میباشد. متغیر وابسته یادگیری سازمانی: عبارت است از اکتساب و کاربرد دانش، مهارتها، ارزشها، عقاید و نگرشهای ثمربخش در جهت نگهداری، رشد و توسعه سازمان

### حل مدل و تفسیر نتایج حاصل از آن

پایایی سوالات پرسشنامه مربوط به هر گزینه به تفکیک توسط آلفای کرونباخ محاسبه گردید. نتایج محاسبات ۹۵٫۱٪ شد با توجه به اینکه اعداد محاسبه شده بالای ۷۰ می باشد، لذا پایایی سوالات مربوط به هر گزینه مورد تایید است. پیش از ارزیابی مدل ساختاری ارایه شده، لازم است معناداری وزن رگرسیونی (بار عاملی) سازه های مختلف پرسشنامه در پیش بینی گزینه های مربوطه بررسی گردد تا از مناسب بودن الگو های اندازه گیری و قابل قبول بودن نشانگرهای آن ها در اندازه گیری سازه ها اطمینان حاصل شود. این مهم، با استفاده از تکنیک تحلیل عاملی تاییدی cfa5 و نرم افزار LISREL 8.8 به انجام رسید.

### بررسی تأثیر متغیرهای مستقل بر خلاقیت سازمانی:

همانطور که در جدول شماره ۱ مشاهده می شود، مقدار ANOVA (Sig) برای متغیرهای ایجاد انگیزه در کارکنان و استراتژی و اهداف و تعهد مدیریت ارشد و مدیریت نیروی انسانی کمتر از ۰٫۰۵ می باشد که نشان دهنده وجود رابطه خطی بین عوامل ذکر شده و خلاقیت سازمانی می باشد و از طرف دیگر مقدار ANOVA (Sig) برای متغیرهای فرهنگ سازمانی و معماری دانش زیرساخت فناوری اطلاعات بیشتر از ۰٫۰۵ می باشد که نشان دهنده عدم وجود رابطه خطی بین عوامل ذکر شده و خلاقیت سازمانی می باشد. مقدار R Square برابر ۰٫۸۰۴ می باشد که



بیانگر این مطلب است که ۸۰٪ از تغییرات خلاقیت سازمانی تحت تاثیر متغیرهای تعهد مدیریت ارشد و استراتژی و اهداف و ایجاد انگیزه در کارکنان و فناوری اطلاعات می باشد.

جدول شماره 1: نتایج آزمون رگرسیون چندگانه بین متغیرهای مستقل و خلاقیت سازمانی

R	COEFFICIENTS	ANOVA	متغیر
Square	B	Sig.	وابسته
	Constent=.219		متغیرهای مستقل
.804	-	.317	معماری دانش
	-	.156	فرهنگ سازمانی
	Marshad=0.238	.000	تعهد مدیریت ارشد
	Strategi=.159	.003	ایجاد انگیزه
	Padash=.261	.000	استراتژی و اهداف
	Manabe=.215	.000	زیرساخت فناوری اطلاعات



بررسی تأثیر متغیرهای مستقل بر یادگیری سازمانی:

همانطور که در جدول شماره ۲ مشاهده می شود، مقدار ANOVA (Sig) برای متغیرهای فرهنگ سازمانی و معماری دانش، زیرساخت فناوری اطلاعات ایجاد انگیزه در کارکنان و و تعهد مدیریت ارشد و مدیریت نیروی انسانی کمتر از ۰,۰۵ می باشد که نشان دهنده وجود رابطه خطی بین عوامل ذکر شده و یادگیری سازمانی می باشد و از طرف دیگر مقدار ANOVA (Sig) برای ایجاد انگیزه در کارکنان و استراتژی و اهداف و تعهد مدیریت ارشد و مدیریت نیروی انسانی بیشتر از 0.05 می باشد که نشان دهنده عدم وجود رابطه خطی بین عوامل ذکر شده و یادگیری سازمانی می باشد. مقدار R Square برابر ۰,۷۴۲ می باشد که بیانگر این مطلب است که ۷۴,۲٪ از تغییرات یادگیری سازمانی تحت تاثیر متغیرهای برای متغیرهای فرهنگ سازمانی و استراتژی و اهداف و زیرساخت فناوری اطلاعات می باشد.

جدول شماره 2: نتایج آزمون رگرسیون چندگانه بین متغیرهای مستقل و یادگیری سازمانی

R	COEFFICIENTS	ANOVA	متغیر
Square	B	Sig.	وابسته
	Constent=.636		متغیرهای مستقل
.742	Mamari=.163	.006	استراتژی و اهداف
	Farhang=.111	.026	فرهنگ سازمانی
	--	.430	تعهد مدیریت ارشد
	--	.449	معماری دانش
	--	.419	ایجاد انگیزه
	Manabe=.416	.000	زیرساخت فناوری اطلاعات





معادلات خط رگرسیون در قسمت های فوق بیانگر این مطلب می باشد که دو عامل استراتژی و فناوری اطلاعات از بین مولفه های مدیریت دانش مورد بررسی در این تحقیق تنها عواملی هستند که باعث افزایش همزمان خلاقیت و یادگیری سازمانی می شوند.

### نتیجه گیری و پیشنهادات

همانطور که مطالب فوق نشان می دهد، دوازده فرضیه فرعی و سه فرضیه اصلی تحقیق تایید می شوند. نکته قابل ذکر این است که هنگامی که رابطه بین متغیرهای مستقل (مولفه های اصلی مدیریت دانش) و متغیرهای وابسته (خلاقیت سازمانی و یادگیری سازمانی) بصورت تک تک و بدون تعامل و تاثیر عوامل بر یکدیگر مورد بررسی قرار گرفت، تمامی شش عامل فرآیندهای سامانه مدیریت دانش تأثیر مثبتی بر هوش سازمانی و یادگیری سازمانی دارند (براساس تحلیل رگرسیون)؛ اما هنگامی که تعامل و ارتباط مولفه های اصلی دانش موفقیت مدیریت دانش با یکدیگر، و تأثیر همزمان متغیرهای مستقل بر متغیرهای وابسته مورد بررسی قرار می گیرد، تنها دو مولفه فناوری اطلاعات و استراتژی و اهداف سازمانی در مدیریت دانش باعث افزایش همزمان خلاقیت سازمانی و یادگیری سازمانی می شوند. پیشنهاد می شود که جهت بهبود هر کدام از عوامل مذکور در سازمانها و موسسات پروژه محور با گرایش ساخت ابنیه و تاسیسات فنی نفت و گاز، با توجه به شاخص های مربوطه، به شرح زیر اقدام گردد:

#### ب - جهت بهبود و ارتقاء مولفه خلاقیت سازمانی در موسسات و شرکتهای پروژه محور کشور موارد زیر پیشنهاد می گردد

- ۱) تعهد و حمایت همه جانبه مدیریت از فعالیتهای خلاقانه و افراد خلاق
- ۲) افزایش روحیه انتقادپذیری مدیران
- ۳) استقبال مدیران از چالشها و تغییرات در سازمان
- ۴) ایجاد محیط سازمانی باز برای اظهار نظرات افراد و آزادی عمل به کارکنان در انجام وظایف
- ۵) رویه ها و سیستمهای سازمانی تسهیل کننده خلاقیت
- ۶) استفاده از روشهای تصمیمگیری مشارکتی و عدم تمرکز در تصمیمگیریها
- ۷) تعهد و حمایت همه جانبه مدیریت از افراد خلاق
- ۸) استقبال رهبران سازمان از تغییرپذیری کارکنان و دادن پاداش به ایدههای خلاق عملی
- ۹) اهمیت به خلاقیت در تنظیم اهداف و استراتژیهای سازمان
- ۱۰) وجود استراتژیهای جهت حرکت به سمت سازمان خلاق
- ۱۱) اختصاص منابع مادی به افراد خلاق
- ۱۲) وجود بودجه برای کارهای تحقیقاتی و پژوهشی
- ۱۳) وجود بودجه برای اجرای ایدهها و تفکرات جدید
- ۱۴) ایجاد سیستم تشویقی مطلوب مبتنی بر عملکرد و بصورت عادلانه
- ۱۵) ایجاد شرایطی جهت دسترسی کارکنان به اطلاعات مورد نیازها
- ۱۶) انتقال دانش از طریق تبادل ایدههای بکر و جدید بین کارکنان
- ۱۷) ارتباط و تعامل با مراکز پژوهشی، دانشگاهها و مشاورین

ب - جهت بهبود و ارتقاء مولفه یادگیری سازمانی در موسسات و شرکتهای پروژه محور کشور موارد زیر پیشنهاد می گردد



- ۱) استفاده از تجربیات کاری در گذشته، جهت حل مشکلات
  - ۲) تشریح مساعی مدیران و کارکنان در فعالیتهای رشد و یادگیری و حل مشکلات
  - ۳) کاربرد اطلاعات، مهارتها و تواناییهای کارکنان در انجام کارها
  - ۴) تبادل اطلاعات کارکنان درباره فعالیتهای کاری موفق و ایدههای خوب با یکدیگر
  - ۵) توجه و تاکید به یادگیری بصورت تیمی و تشویق کارکنان به انجام کارها بصورت تیمی
  - ۶) توسعه مهارتهای کارکنان در راستای اهداف سازمانی
  - ۷) مرتبط بودن طرحهای یادگیری و توسعه با چشم انداز، اهداف و مأموریت سازمانی
  - ۸) شناخته شدن اهمیت یادگیری در سازمان برای کلیه کارکنان
  - ۹) در نظر گرفتن مزایا و پاداش برای افرادی که یاد میدهند و یاد میگیرند
  - ۱۰) تشویق کارکنان به انجام فعالیتهایی که نیازهای رشد و یادگیری شان را تامین میکند
  - ۱۱) وجود سیستمهای کامپیوتری جهت جمعآوری و ذخیره سازی اطلاعات
  - ۱۲) استفاده از ابزارهای فناوری اطلاعات جهت یادگیری کارکنان
  - ۱۳) کمک مدیران به کارکنان در استفاده از آموختههایشان در محیط کار
  - ۱۴) برگزاری دورههای آموزشی که نیازهای یادگیری کارکنان را تامین کند
  - ۱۵) ایجاد شرایطی در محیط سازمان برای انجام کارهای پژوهشی و حضور در محافل علمی
- پیشنهاد نهایی برای مدیران این تیپ از موسسات و شرکتهای پروژه محور در سطح کشور این است که با انجام پروژههای در بازه زمانی درازمدت، میتوان افزایش خلاقیت و یادگیری سازمانی را تحت تاثیر تک تک عوامل کلیدی موفقیت مدیریت دانش مورد بررسی قرار داد.

#### منابع:

- ۱- کلایدهلس اپل . ۱۳۹۲ ، مرجع کامل مدیریت دانش . ترجمه سید جلال موسوی(تهران) : پارسیا
- ۲- محمد حسن زاده ، محمد.۱۳۹۲، مدیریت دانش مفاهیم و زیرساخت های آن.تهران (کتاب دار)
- ۳-رنجی جیفرودی ، نیما . ۱۳۹۱ ، بررسی تاثیراتوماسیون اداری و فناوری اطلاعات بر بهبود تصمیم گیری مدیران استناداری گیلان و حوزه ستادی ، پایان نامه کارشناسی ارشد مدیریت فناوری و اطلاعات،دانشگاه آزاد اسلامی رشت، گیلان
- ۴- سیف اللهی، ناصر و مجیدرضا داوری . ۱۳۸۸ ، مدیریت دانش در سازمان ها، ویرایش ۲ ، تهران (آزاد کتاب)
- ۵- مومنی، منصور و علی فعال قیومی.۱۳۹۴، تحلیلهای آماری با استفاده از SPSS ویرایش ۱، تهران (گنج شایگان )
- ۶-زارعی، مهرداد- مبانی و مفاهیم فرهنگ سازمانی- کنفرانس بین المللی مدیریت و فناوری کارین، ۱۳۹۲
- ۷-کاوه حسین پناهی، کاوه . ۱۳۹۳، تشریح کامل مسائل آمارو کاربرد آن در مدیریت جلد دوم .تهران (زانیس)
- ۸- آذر، عادل و منصور مومنی . ۱۳۹۰ ، آمار و کار بردهای آن در مدیریت جلد ۱و ۲ ، تهران ( سمت)
- ۹- جعفری، مصطفی و دیگران .۱۳۹۱، مدیریت دانش، نگاهی جامع بر ابزارها و تکنیکها ، تهران (رسا)
- ۱۰- عرب، زهرا . ۱۳۹۱ ، آثار مدیریت دانش در سازمان ، کنفرانس ملی مدیریت و اقتصاد ، دانشگاه فردوسی مشهد ، خراسان
- ۱۱- جعفری الکامی ، ولی اله و دیگران . ۱۳۹۱ ، نقش مدیریت دانش در توانمندسازی منابع انسانی، کنفرانس بین المللی مدیریت و اقتصاد با رویکرد تولید ، یزد



- ۱۲- کشاورزی، علی حسین . ۱۳۸۶، موانع و تسهیل کننده های تسهیم دانش در سازمانها، اولین کنفرانس ملی مدیریت دانش مرکز همایشهای بین المللی رازی ، تهران
- ۱۳- شاکریان، حامد . ۱۳۹۲، ارائه چارچوبی برای اجرای مدیریت دانش در زنجیره تامین ، پایان نامه کارشناسی ارشد مدیریت فناوری اطلاعات، دانشگاه شهید بهشتی ،تهران
- ۱۴- سهرابی ، بابک و دیگران . ۱۳۸۹، ارائه مدلی کاربردی برای سنجش بلوغ مدیریت دانش در صنعت نرم افزار، فصلنامه علمی پژوهشی سیاست علم و فناوری، سال سوم ، شماره ۱ ، پاییز، تهران .
- ۱۵- برزگر، سمیه و دیگران . ۱۳۸۶، ارائه مدلی بر مبنای فرایند تحلیل سلسله مراتبی جهت انتخاب راهبرد استقرار سیستمهای برنامه ریزی منابع سازمان دانش محور، سومین کنفرانس فناوری اطلاعات و دانش، دانشگاه فردوسی مشهد ،خراسان
- ۱۶- احمدی ، سید علی اکبر و علی صالحی . ۱۳۹۰، مدیریت دانش از ایده تا عمل ، ویرایش ۳، تهران (دانشگاه پیام نور)
- ۱۷- شایسته معین ، علی . ۱۳۸۲، بررسی و مطالعه ی تاثیر خدمات پس از فروش بر میزان رضایت مشتریان در شرکت مزدا یدک، پایان نامه کارشناسی ارشد مدیریت فناوری ، دانشگاه شهید بهشتی ، تهران
- ۱۸- بختیاری، حسام . ۱۳۹۰، بررسی رابطه فرهنگ سازمانی و مسئولیت پذیری فردی کارکنان بر اساس مدل دنیسون -پایان نامه کارشناسی ارشد مدیریت صنعتی ،دانشگاه امیر کبیر،اصفهان
- ۱۹- محمود صالحی ، مهدی و دیگران. ۱۳۹۱، بررسی نقش میانجی کنش متقابل اجتماعی در تأثیرگذاری ساختار و جو سازمانی بر مدیریت دانش (مطالعه موردی صنایع خودروسازی در ایران)، کنفرانس بین المللی مدیریت فناوری اطلاعات دانشگاه مدیریت تهران ، تهران
- ۲۰- فضلی ، صفر و آیدین علیشاهی . ۱۳۹۱، بررسی اثر عوامل درون سازمانی بر عملکرد سازمان با در نظر گرفتن نقش مدیریت دانش ،دو فصل نامه مدیریت منابع انسانی دانشگاه جامع امام حسین (ع) سال چهارم شماره ۲ زمستان ، تهران
- ۲۱- آروانی کاشی، رضا . ۱۳۹۳ ، تاثیر فناوری اطلاعات بر بهبود تصمیم گیری مدیران سازمان بنادر و دریانوردی ایران- پایان نامه کارشناسی ارشد مدیریت صنعتی ،دانشکده مدیریت صنعتی دانشگاه آزاد اسلامی ، خراسان
- ۲۲- حیدری ، محمد . ۱۳۹۲، رابطه بین تعهد کاری کارمندان و سیاست های سازمانی ، پایان نامه کارشناسی ارشد مدیریت بازرگانی ، دانشکده مدیریت پیام نور واحد تهران مرکز ، تهران
- ۲۳- سرشت، رحمان وکلونی . ۱۳۹۰، رابطه ساختار سازمانی و مدیریت دانش مطالعه موردی در معاونت تولید قطعه شرکت پرسی ایران خودرو ، فصل نامه مدیریت فرهنگ سازمانی سال نهم شماره بیست سوم تابستان ، تهران
- ۲۴- آذر، عادل و دیگران. ۱۳۹۱ ، طراحی مدل برنامه ریزی استراتژیک فناوری با رویکرد هوشمند ترکیبی ، فصل نامه پژوهشهای مدیریت عمومی سال چهارم شماره چهاردهم ،تهران
- ۲۵- الوانی، سید مهدی و دیگران . ۱۳۹۲، نقش سرمایه اجتماعی در توسعه مدیریت دانش سازمانی ، فصل نامه علوم مدیریت ایران ، سال دوم شماره پنجم پاییز، تهران
- ۲۶- مراد سیف ، مراد . ۱۳۸۹، مدیریت دانش در جهت توسعه. تهران (شرکت مهندسی نفت و گاز سپانیر)
- ۲۷- شیدایی، شهاب وحسن ایرجی . ۱۳۹۱ ،مدیریت دانش در سازمانهای پروژه محور، ویرایش ۲، تهران ( جهاد دانشگاهی امیر کبیر)
- ۲۸- عیدالهی، امیر منصور وحمید زرگر پور . ۱۳۹۰ ، مدیریت دانش در صنعت ساخت با رویکرد عملیاتییویرایش ۱ ، تهران ( قرب نوح (ع))
- ۲۹- فراشی ،مرجان و حدیث فراشی . ۱۳۹۴، تاثیر عوامل کلیدی موفقیت مدیریت دانش بر یادگیری و هوش سازمانی ،دومین کنفرانس بین المللی پژوهشهای نوین در مدیریت و مهندسی صنایع ، تهران
- ۳۰- یاقوتی ،محسن و همکاران . ۱۳۹۴، دانش مشتریان و تاثیر آن بر مدیریت دانش در سازمانهای پروژه محور ،دومین کنفرانس بین المللی پژوهشهای نوین در مدیریت و مهندسی صنایع ، تهران

۳۱- Andrea R. ۲۰۱۴، PARTICIPATION of people living in poverty-July

۳۲-A Series of Information Resources Youth Subcultures: Understanding Subgroups to Better Address Barriers to Learning & Improve School The Center for Mental Health in

۳۳-Postmodernism P et al. 2008، Authenticity and Deconstruction The Communication Review, 7:305-327, 2004 Copyright © Taylor & Francis Inc.



۳۴- Bruce B. 2003 *Introduction to Knowledge Management* A light bulb in the socket is worth two in the pocket.  
Bill Wolf

۳۵- Russ B. Altman and Bruce. ۲۰۰۶. Buchanan-Partial Compilation of Strategic Knowledge I-Knowledge  
Systems Laboratory Stanford University AAAI-87 Proceedings. Copyright

۳۶- Hans U. ۲۰۰۶. STRATEGIES FOR ADDING CONTROL INFORMATION FOR TO  
DECLARATIVE GRAMMARS University of Saarbrücken  
and German Research Center for Artificial Intelligence

۳۷- Planner P. 1996 *Towards the Representation of Control Knowledge in a Proof*  
Erica Melis May 14

۳۸- Young L. ۲۰۱۲. *Managing the Knowledge of the Organization*, Ernst &. All Rights Reserved.

Archive of SID