دانشگاه پیام نور

دانشکده فنی مهندسی

عنوان پایان نامه :

ارائه مدل عوامل کلیدی موفقیت مدیریت دانش

به منظور افزایش خلاقیت و یادگیری سازمانی در شرکت فرودگاه‌های کشور

نگارش :

محسن حسن بیگی

استاد راهنما :

دکتر علیرضا حسن زاده

استاد راهنمای همکار:

دکتر اسلام ناظمی

پایان نامه

جهت دریافت درجه کارشناسی ارشد

در رشته مدیریت فناوری اطلاعات

شهریور ماه ۸۹

www.Prozhe.com

بسم الله الرحمن الرحيم

www.Prozhe.com

دانشگاه پیام نور

دانشکده فنی مهندسی

عنوان پایان نامه :

ارائه مدل عوامل کلیدی موفقیت مدیریت دانش

به منظور افزایش خلاقیت و یادگیری سازمانی در شرکت فرودگاه‌های کشور

نگارش :

محسن حسن بیگی

استاد راهنما :

دکتر علیرضا حسن زاده

استاد راهنمای همکار:

دکتر اسلام ناظمی

پایان نامه

جهت دریافت درجه کارشناسی ارشد

در رشته مدیریت فناوری اطلاعات

شهریور ماه ۸۹

www.Prozhe.com

این پروژه تحت قرارداد پژوهشی شماره ۵۰۰/۹۲۵۳ ت مورخ ۸۸/۳/۲۴ از پشتیبانی معنوی و مادی پژوهشکده حمل و نقل بهره مند شده است.

در اینجا بر خود لازم دانسته که نهایت سپاس و قدردانی را نسبت به پژوهشکده حمل و نقل که در انجام این پژوهش از حمایت‌های معنوی و مادی از طرف ایشان بهره‌مند بوده‌ام، ابراز نموده و توفیق روز افزون دست‌اندرکاران آن مرکز تحقیقاتی و پژوهشی را در امر ارتقاء کیفی تحقیقات کشور از درگاه خداوندگار آرزو نمایم.

و تقدیم به

آنان که زندگی خود را وقف **آگاهی**

انسان ها و مبارزه با جهل می نمایند.

www.Prozhe.com

تشکر و قدردانی

به نام خداوند متعال و سپاس از هر آنچه نعمت بیکران که بهره مندم ساخته است.

در اینجا بر خود لازم دانسته که نهایت سپاس و قدردانی را نسبت به تمام عزیزانی که در انجام این پژوهش از راهنمائی‌ها و مساعدت‌های با ارزش آنان اعم از استادان محترم دانشگاه، مدیران و کارشناسان ارشد، و همچنین عزیزانی که از حمایت‌های معنوی آنها، بهره‌مند بوده‌ام، ابراز نموده و توفیق روز افزونشان را از درگاه احدیت آرزو نمایم.

به‌خصوص از استاد گرامی **جناب‌آقای دکتر علیرضا حسن زاده** که به سبب قبول زحمت هدایت این تحقیق و راهنمایی‌های با ارزششان کمال سپاس و امتنان را دارم. همچنین از استاد گرامی **جناب‌آقای دکتر اسلام ناظمی** که با قبول زحمت راهنمای همکار در انجام هر چه بهتر این پژوهش مؤثر بوده‌اند نیز کمال تشکر را دارم.

محسن حسن بیگی

شهریور ماه ۱۳۸۹

www.Prozhe.com

ارائه مدل عوامل کلیدی موفقیت مدیریت دانش به منظور افزایش خلاقیت و یادگیری سازمانی در شرکت فرودگاه های کشور

چکیده

تاکنون عوامل کلیدی موفقیت مدیریت دانش توسط محققین در سازمان‌ها و در شرایط متفاوتی مورد بررسی قرار گرفته، اما در این پایان‌نامه سعی شده است از بین عوامل متعدد موفقیت مدیریت دانش، عواملی تعیین گردد که باعث افزایش تواماً خلاقیت سازمانی و یادگیری سازمانی شوند. با توجه به موضوع تحقیق، بررسی تاثیر تمامی عوامل کلیدی موفقیت مدیریت دانش بر روی خلاقیت و یادگیری سازمانی کاری بس دشوار و زمان‌بر می‌باشد که با مطالعه و بررسی تحقیقات مختلف، از بین تعداد زیادی از عوامل کلیدی موفقیت مدیریت دانش، هفت عامل که با عوامل کلیدی موفقیت خلاقیت و یادگیری سازمانی مشترک می‌باشند را به عنوان متغیرهای مستقل تحقیق انتخاب کرده و تاثیر آنها را بر افزایش خلاقیت و یادگیری سازمانی به عنوان متغیرهای وابسته تحقیق بررسی شده است.

پس از تعیین و تایید شاخص‌های مرتبط با متغیرهای مستقل و وابسته توسط خبرگان، پرسشنامه تهیه شده در نمونه آماری توزیع گردید. با انجام تحلیل آماری بر روی داده‌های جمع‌آوری شده، مشخص گردید هنگامی که رابطه بین متغیرهای مستقل و وابسته بصورت تک تک و بدون تعامل و ارتباط عوامل با یکدیگر مورد بررسی قرار می‌گیرد، تمامی هفت عامل کلیدی موفقیت مدیریت دانش تاثیر مثبتی بر خلاقیت سازمانی و یادگیری سازمانی دارند؛ اما هنگامی که تعامل و ارتباط عوامل کلیدی موفقیت مدیریت دانش با یکدیگر، و تاثیر تواماً متغیرهای مستقل بر متغیرهای وابسته مورد بررسی قرار می گیرد، تنها دو عامل استراتژی‌ها و سیاست‌های دانش‌محور و مدیریت منابع انسانی باعث افزایش تواماً خلاقیت سازمانی و یادگیری سازمانی می شوند.

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

www.Prozhe.com

فهرست مطالب

فصل اول : کلیات پژوهش

صفحه

مقدمه ۴
۱-۱- شرح موضوع پژوهش و منطق پشتوانهٔ آن ۵
۱-۲- زمینهٔ پژوهش ۷
۱-۳- پرسش‌های پژوهش ۷
۱-۴- اهداف پژوهش ۷
۱-۵- سابقه و ضرورت انجام تحقیق ۸
۱-۶- فرضیه‌های پژوهش ۸
۱-۷- کاربردهای پژوهش ۹
۱-۸- مزایای حاصل از پژوهش ۹
۱-۹- روش تحقیق ۹
۱-۱۰- روش و ابزار گردآوری اطلاعات ۱۰
۱-۱۰-۱- مطالعات کتابخانه‌ای ۱۰
۱-۱۰-۲- تحقیقات میدانی ۱۰
۱-۱۱- جامعه آماری ۱۱
۱-۱۲- قلمرو زمانی و مکانی تحقیق ۱۱
۱-۱۳- ساختار کلی پایان نامه ۱۲

فصل دوم : مروری بر ادبیات موضوع

مقدمه ۱۵
۲-۱- بخش اول: مدیریت دانش ۱۶
۲-۱-۱- داده‌ها، اطلاعات و دانش ۱۷
۲-۱-۲- دانش مستتر و آشکار ۱۸
۲-۱-۳- تعاریف مدیریت دانش ۱۹
۲-۱-۴- سیستم‌های مدیریت دانش ۲۰
۲-۱-۵- نقش افراد در مدیریت دانش ۲۱
۲-۱-۶- عوامل کلیدی موفقیت مدیریت دانش ۲۳
۲-۲- بخش دوم: خلاقیت سازمانی ۲۷
۲-۲-۱- تعاریف خلاقیت ۲۷
۲-۲-۲- خاستگاه خلاقیت ۲۷

www.Prozhe.com

۲-۲-۳- دیدگاه‌های فرآیند خلاقیت ۲۸
۲-۲-۴- سطوح خلاقیت ۲۹
۲-۲-۵- دیدگاه‌ها در مورد افراد خلاق ۲۹
۲-۲-۶- عوامل موثر بر خلاقیت ۳۰
۲-۲-۶-۱- عوامل فردی ۳۰
۲-۲-۶-۲- عوامل محیطی ۳۲
۲-۲-۶-۳- عوامل گروهی ۳۲
۲-۲-۶-۴- عوامل سازمانی ۳۳
۲-۲-۷- خلاقیت سازمانی در سازمان‌ها ۳۴
۲-۲-۸- عوامل کلیدی موفقیت خلاقیت سازمانی ۳۶
۲-۳- بخش سوم: یادگیری سازمانی ۳۸
۲-۳-۱- تعریف یادگیری و عناصر آن ۳۹
۲-۳-۲- تعاریف یادگیری سازمانی ۴۰
۲-۳-۳- انواع یادگیری سازمانی ۴۰
۲-۳-۴- ویژگی‌های یادگیری سازمانی ۴۱
۲-۳-۵- یادگیری سازمانی و سازمان یادگیرنده ۴۲
۲-۳-۶- تهدیدهای فناوری اطلاعات در یادگیری سازمانی ۴۳
۲-۳-۷- موانع به کارگیری یادگیری سازمانی ۴۵
۲-۳-۸- عوامل کلیدی موفقیت یادگیری سازمانی ۴۶
۲-۴- جمع‌بندی ۴۸

فصل سوم : روش شناسی تحقیق

مقدمه ۵۰
۳-۱- روش جمع‌آوری داده‌ها ۵۰
۳-۲- طراحی پرسشنامه ۵۱
۳-۳- روایی و پایایی ۵۲
۳-۴- متغیرهای مستقل و وابسته تحقیق ۵۳
۳-۴-۱- متغیرهای مستقل تحقیق ۵۳
۳-۴-۲- متغیرهای وابسته تحقیق ۵۵
۳-۵- فرضیه‌ها و مدل پیشنهادی تحقیق ۵۵
۳-۶- معیارها و شاخص‌های تحقیق ۵۸
۳-۷- روش‌های آماری ۶۳

www.Prozhe.com

۳-۷-۱- آزمون دوجمله ای و آزمون فریدمن با نرم افزار SPSS 17 ..... ۶۳
۳-۷-۲- آزمون t تک نمونه ای با نرم افزار SPSS 17 ..... ۶۴
۳-۷-۳- آزمون رگرسیون خطی ساده با نرم افزار SPSS 17 ..... ۶۴
۳-۷-۴- آزمون رگرسیون خطی چندگانه با نرم افزار SPSS 17 ..... ۶۴
۳-۷-۵- تحلیل واریانس با آزمون Tukey HSD با نرم افزار SPSS 17 ..... ۶۵
۳-۷-۶- تحلیل مدل معادلات ساختاری با نرم افزار LISREL 8.5 ..... ۶۵

فصل چهارم : تجزیه و تحلیل داده ها

مقدمه ۶۷
۴-۱- آمار توصیفی نمونه آماری ۶۷
۴-۲- آمار استنباطی نمونه آماری ۶۹
۴-۲-۱- تبیین و تفسیر متغیرهای مستقل و وابسته تحقیق ۶۹
۴-۲-۲- مقایسه بخش های مختلف جامعه آماری به کمک تحلیل واریانس ۷۰
۴-۲-۳- آزمون فرضیه های تحقیق به کمک تحلیل رگرسیون خطی ساده ۷۳
۴-۲-۳-۱- تجزیه و تحلیل و آزمون فرضیه فرعی اول ۷۳
۴-۲-۳-۲- تجزیه و تحلیل و آزمون فرضیه فرعی دوم ۷۴
۴-۲-۳-۳- تجزیه و تحلیل و آزمون فرضیه فرعی سوم ۷۵
۴-۲-۳-۴- تجزیه و تحلیل و آزمون فرضیه فرعی چهارم ۷۵
۴-۲-۳-۵- تجزیه و تحلیل و آزمون فرضیه فرعی پنجم ۷۶
۴-۲-۳-۶- تجزیه و تحلیل و آزمون فرضیه فرعی ششم ۷۷
۴-۲-۳-۷- تجزیه و تحلیل و آزمون فرضیه فرعی هفتم ۷۷
۴-۲-۳-۸- تجزیه و تحلیل و آزمون فرضیه فرعی هشتم ۷۸
۴-۲-۳-۹- تجزیه و تحلیل و آزمون فرضیه فرعی نهم ۷۸
۴-۲-۳-۱۰- تجزیه و تحلیل و آزمون فرضیه فرعی دهم ۷۹
۴-۲-۳-۱۱- تجزیه و تحلیل و آزمون فرضیه فرعی یازدهم ۸۰
۴-۲-۳-۱۲- تجزیه و تحلیل و آزمون فرضیه فرعی دوازدهم ۸۰
۴-۲-۳-۱۳- تجزیه و تحلیل و آزمون فرضیه فرعی سیزدهم ۸۱
۴-۲-۳-۱۴- تجزیه و تحلیل و آزمون فرضیه فرعی چهاردهم ۸۲
۴-۲-۴- بررسی رابطه بین متغیرهای مستقل و وابسته تحقیق به کمک رگرسیون خطی چندگانه ۸۲
۴-۲-۴-۱- بررسی تاثیر متغیرهای مستقل بر خلاقیت سازمانی ۸۲
۴-۲-۴-۲- بررسی تاثیر متغیرهای مستقل بر یادگیری سازمانی ۸۴
۴-۳- بررسی رابطه بین متغیرهای مستقل و وابسته به کمک مدل معادلات ساختاری ۸۵

www.Prozhe.com

۴-۳-۱- تشریح مدل معادلات ساختاری ۸۵
۴-۳-۲- ارائه مدل نهایی به کمک مدل معادلات ساختاری ۸۶

فصل پنجم : نتیجه گیری و پیشنهادات

مقدمه ۹۳
۵-۱- نتایج و دستاوردهای حاصل از تحقیق ۹۳
۵-۲- مدل نهایی تحقیق ۱۰۴
۵-۳- محدودیت های تحقیق ۱۰۷
۵-۴- پیشنهادات و راهکارهای بهبود برای شرکت فرودگاههای کشور ۱۰۷
۵-۵- پیشنهادات برای تحقیقات آتی ۱۱۰
فهرست منابع و ماخذ ۱۱۱

پیوست‌ها

پیوست الف : لیست اسامی خبرگان و متخصصین ۱۲۰
پیوست ب : سوالات پرسشنامه جهت توزیع در بین خبرگان ۱۲۲
پیوست ج : سوالات پرسشنامه جهت توزیع در نمونه آماری (شرکت فرودگاههای کشور) ۱۳۸
پیوست د : جداول نتایج آزمون t تک نمونه ای ۱۴۲
پیوست ه : جداول نتایج آزمون تحلیل واریانس ۱۴۸
پیوست و : جداول نتایج آزمون رگرسیون خطی ۱۵۳
پیوست ز : جداول نتایج آزمون رگرسیون چندگانه ۱۶۱
پیوست ح : محتوی فایل خروجی نرم افزار LISREL (تحلیل مدل معادلات ساختاری) ۱۶۷

www.Prozhe.com

فهرست جدول ها

جدول ۲-۱: مقایسه عوامل کلیدی موفقیت مدیریت دانش، خلاقیت و یادگیری سازمانی ۴۸
جدول ۳-۱: مقیاس لیکرت پرسشنامه ۵۱
جدول ۳-۲ : مقدار آلفای کرونباخ ۵۹
جدول ۳-۳: شاخص های متغیرهای مستقل تحقیق ۶۰
جدول ۳-۴: شاخص های متغیر خلاقیت سازمانی ۶۱
جدول ۳-۵: شاخص های متغیر یادگیری سازمانی ۶۲
جدول ۴-۱ : نتایج آزمون t تک نمونه ای برای متغیرهای مستقل و وابسته ۷۰
جدول ۴-۲ : نتایج آزمون تحلیل واریانس جهت مقایسه بخش های مختلف جامعه آماری ۷۱
جدول ۴-۳ : نتایج آزمون رگرسیون بین فرهنگ سازمانی و خلاقیت سازمانی ۷۴
جدول ۴-۴ : نتایج آزمون رگرسیون بین اشتراک و تسهیم دانش و خلاقیت سازمانی ۷۴
جدول ۴-۵ : نتایج آزمون رگرسیون بین اختصاص پاداش برای کارکنان و خلاقیت سازمانی..... ۷۵
جدول ۴-۶ : نتایج آزمون رگرسیون بین استراتژی ها و سیاست های دانش محور و خلاقیت سازمانی ۷۶
جدول ۴-۷ : نتایج آزمون رگرسیون بین حمایت مدیریت ارشد و خلاقیت سازمانی ۷۶
جدول ۴-۸ : نتایج آزمون رگرسیون بین مدیریت منابع انسانی و خلاقیت سازمانی ۷۷
جدول ۴-۹ : نتایج آزمون رگرسیون بین استفاده از فناوری اطلاعات و خلاقیت سازمانی ۷۸
جدول ۴-۱۰ : نتایج آزمون رگرسیون بین فرهنگ سازمانی و یادگیری سازمانی ۷۸
جدول ۴-۱۱ : نتایج آزمون رگرسیون بین اشتراک و تسهیم دانش و یادگیری سازمانی ۷۹
جدول ۴-۱۲ : نتایج آزمون رگرسیون بین اختصاص پاداش برای کارکنان و یادگیری سازمانی ۷۹
جدول ۴-۱۳ : نتایج آزمون رگرسیون بین استراتژی ها و سیاست های دانش محور و یادگیری سازمانی ... ۸۰
جدول ۴-۱۴ : نتایج آزمون رگرسیون بین حمایت مدیریت ارشد و یادگیری سازمانی ۸۱
جدول ۴-۱۵ : نتایج آزمون رگرسیون بین مدیریت منابع انسانی و یادگیری سازمانی ۸۱
جدول ۴-۱۶ : نتایج آزمون رگرسیون بین استفاده از فناوری اطلاعات و یادگیری سازمانی ۸۲
جدول ۴-۱۷ : نتایج آزمون رگرسیون چندگانه بین متغیرهای مستقل و خلاقیت سازمانی ۸۳
جدول ۴-۱۸ : نتایج آزمون رگرسیون چندگانه بین متغیرهای مستقل و یادگیری سازمانی ۸۴
جدول ۴-۱۹ : کدهای برنامه نویسی لازم جهت تحلیل مدل معادلات ساختاری ۸۶
جدول ۴-۲۰ : مقادیر T-Value بین متغیرهای مستقل و وابسته ۹۰
جدول ۴-۲۱ : خلاصه نتایج تحلیل مدل معادلات ساختاری ۹۱
جدول ۵-۱ : مقایسه نتایج تحقیق با نتایج سایرتحقیقات ۱۰۰

www.Prozhe.com

فهرست نمودارها

نمودار ۳-۱ : توزیع مدرک تحصیلی خبرگان ۵۸
نمودار ۳-۲ : توزیع رتبه دانشگاهی خبرگان ۵۹
نمودار ۴-۱ : توزیع تفکیک پاسخ دهندگان نمونه آماری ۶۸
نمودار ۴-۲ : توزیع مدرک تحصیلی پاسخ دهندگان نمونه آماری ۶۸
نمودار ۴-۳ : توزیع سابقه کار پاسخ دهندگان نمونه آماری ۶۹

فهرست شکل ها

شکل ۱-۲ : ساختار کلی پایان نامه ۱۳
شکل ۲-۱: ارتباط بین داده‌ها، اطلاعات و دانش ۱۷
شکل ۲-۲: چرخه سیستم مدیریت دانش ۲۰
شکل ۲-۳: عوامل محدودساز یادگیری سازمانی ۴۶
شکل ۳-۱: مدل پیشنهادی تحقیق ۵۷
شکل **۴-۱** : مدل اولیه ۸۷
شکل ۴-۲ : مدل اصلاح شده ۸۸
شکل ۴-۳ : مدل نهایی ۸۹
شکل ۵-۱ : مدل نهایی تحقیق ۱۰۶

www.Prozhe.com

مقدمه

دانش سازمانی به زعم غالب مدیران موفق دنیا، یکی از مهمترین سرمایهٔ شرکت‌های سده بیست و یکم محسوب می‌شود که مدیریت بهینه آن موجب ارتقا سطح کیفی سازمان می‌گردد. مدیریت دانش واژه‌ای است که امروزه در ادبیات مدیریت و کسب و کار بسیار متداول شده است و کسانی که در این حوزه مشغول به فعالیت هستند خوب می‌دانند در پس این واژه چه حوزه‌های تخصصی متعددی وجود دارد که محققین مختلف مشغول به فعالیت و تحقیق بر روی آنها هستند. صاحب‌نظران در این عرصه عوامل کلیدی متعددی را جهت اجرای موفقیت‌آمیز مدیریت دانش بیان نموده‌اند. نکته قابل ذکر دیگر این است که از جمله موضوعاتی که امروزه همراه با مدیریت دانش مورد بحث و بررسی قرار می‌گیرد، خلاقیت و یادگیری سازمانی می‌باشد.

در این تحقیق سعی شده است از بین عوامل کلیدی موفقیت مدیریت دانش، عواملی تعیین گردند که با اجرای آنها در سازمان، خلاقیت و یادگیری سازمانی بصورت تواماً افزایش یابد. روش انجام تحقیق بدین صورت بوده است که ابتدا هفت عامل کلیدی موفقیت مدیریت دانش (که با عوامل کلیدی موفقیت خلاقیت و یادگیری سازمانی اشتراک داشته‌اند) را به عنوان متغیرهای مستقل (شامل فرهنگ سازمانی، اشتراک و تسهیم دانش، اختصاص پاداش برای کارکنان، استراتژی‌ها و سیاست‌های دانش محور، حمایت مدیریت ارشد، مدیریت منابع انسانی، استفاده از فناوری اطلاعات) و خلاقیت سازمانی و یادگیری سازمانی را به عنوان متغیرهای وابسته تحقیق در نظر گرفته و سپس رابطه بین متغیرهای مستقل و وابسته بررسی شده است.

جهت ارزیابی و اندازه‌گیری متغیرهای مستقل و وابسته تحقیق، شاخص‌هایی با نظر خبرگان و متخصصین در زمینه موضوع پژوهش، انتخاب و تایید شده‌اند و بر اساس شاخص‌های مذکور، سوالات پرسشنامه جهت توزیع در بین افراد نمونه آماری (در این تحقیق شرکت فرودگاههای کشور به عنوان جامعه آماری در نظر گرفته شده است) طراحی شده است. پس از جمع‌آوری پرسشنامه‌ها و آماده‌سازی داده‌های پژوهش، تحلیل آماری با نرم‌افزارهای SPSS 17 و LISREL 8.5 انجام گرفت. نتایج تحلیل آماری بیانگر این مطلب می‌باشد که از بین هفت عامل کلیدی موفقیت مدیریت دانش، عوامل *استراتژی‌ها و سیاست‌های دانش محور* و *مدیریت منابع انسانی* باعث افزایش تواماً خلاقیت و یادگیری سازمانی می‌شوند.

www.Prozhe.com

در انتهای پژوهش نیز پیشنهاداتی جهت ارتقای سطح خلاقیت و یادگیری سازمانی و همچنین اجرای موفق سیستم‌های مدیریت دانش، به مدیران شرکت فرودگاههای کشور ارائه شده است.

www.Prozhe.com

فصل اول

کلیات پژوهش

www.Prozhe.com

مقدمه

گستره علوم روز به روز وسیع‌تر و پر دامنه‌تر می‌گردد. از جمله تحولات چشمگیر در قلمرو علوم مدیریت، بروز و ظهور پدیده‌هایی همچون مدیریت دانش[1] و خلاقیت سازمانی[2] و یادگیری سازمانی[3] سازمانی می‌باشد. برای موفقیت سازمان، دانش به عنوان یک سرمایه، باید بین انسان‌ها قابل مبادله بوده و توانایی رشد داشته باشد. دانش نحوه حل مشکلات، می‌تواند کسب شود و بدین ترتیب مدیریت دانش قادر خواهد بود یادگیری سازمانی را که منجر به خلق دانش دیگری می‌شود، توسعه دهد. سازمان‌های آگاه می‌دانند که دانش، سرمایه‌ای فکری است و تنها سرمایه‌ای است که با گذشت زمان تغییر می‌کند و اگر به طور موثری مهار شود، می‌تواند خلاقیت و وضعیت رقابتی سازمان را حفظ نماید. استفاده از کل منابع فکری سازمان، می‌تواند مزایای مالی قابل توجهی را در پی داشته باشد .

مدیریت دانش فرایندی است که به سازمان‌ها در شناسایی، انتخاب، سازماندهی، انتشار و انتقال اطلاعات مهم و مهارت‌هایی که بخشی از سابقه سازمان هستند و عموما به صورت ساختارنیافته در سازمان وجود دارند، یاری می‌رساند. به کمک مدیریت دانش، مفاهیم و روش‌ها، روشن هستند، چالش‌ها واضحند و می‌توان برآنها غلبه نمود، منافع مشخصند و می‌توانند قابل توجه باشند. در اینجا موضوعات کلیدی، حمایت اجرایی و ارزیابی موفقیت هستند و مسائل تکنولوژیکی در مقایسه با این موارد، از اهمیت چندانی برخوردار نیستند. جهت موفقیت در اجرای مدیریت دانش، عوامل کلیدی متعددی وجود دارند که در شرایط و فرهنگ‌های مختلف، متفاوت می‌باشند.

موضوع دیگری که در این تحقیق بررسی شده است، خلاقیت سازمانی می‌باشد. علیرغم سابقه طولانی خلاقیت در حیات بشری، سازمان‌ها اخیرا به واسطه سرعت شگرف تغییرات تکنولوژیکی، رقابت جهانی و عدم اطمینان اقتصادی کشف کرده‌اند که یکی از منابع کلیدی و مستمر مزیت رقابتی و بقا، خلاقیت سازمانی می‌باشد. خلاقیت کارکنان سازمان به این صورت به بقای سازمان کمک می‌کند که وقتی کارکنان در کارهایشان خلاق باشند، قادر خواهند بود ایده‌های تازه و مفیدی در مورد محصولات، عملکرد، خدمات یا رویه‌های سازمان ارائه داده و بکار گیرند. تبدیل شدن به یک سازمان خلاق وسیله‌ای جهت رقابتی شدن در محیط تجاری پویا و تغییر پذیر امروز شده است.[۴۲]

---

[1] - Knowledge Management
[2] - Organizational Innovation
[3] - Organizational Learning

www.Prozhe.com

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.[۸۸]
سومین بحث در این تحقیق پیرامون یادگیری سازمانی می‌باشد. محوریت پارادایم‌های جدید، یادگیری است و بنابراین، سازمان‌هایی موفق‌تر هستند که زودتر، سریع‌تر و بهتر از رقبا یاد بگیرند و این یادگیری و آموخته ها را در فرایندهای کاری خود نشان دهند. دقیقا به همین دلیل است که مفهوم سازمان یادگیرنده و یادگیری سازمانی در سال‌های اخیر مطرح شده و رشد قابل توجهی داشته است. سایمون یادگیری سازمانی را، رشد بینش و تجدید ساخت‌دهی و بازنگری موفقیت‌آمیز مشکلات سازمانی توسط افراد که نتایج آن در عوامل ساختاری و نتایج سازمان منعکس می‌شود، تعریف کرده است.[۹۰]
با توجه به وضعیت عدم اطمینان محیطی که سازمان‌ها در حال حاضر با آن روبرو هستند، جهت کسب و کار و تجارت بهتر ، شرکت‌ها باید در وضعیت یادگیری قرار گیرند تا مزیت رقابتی خود را حفظ کنند. یادگیری سازمانی پایه‌های مناسبی را برای دانش ساختاریافته فراهم می‌کند تا در سازمان‌ها توسعه یابد.[۹۵] به منظور توسعه قابلیت های یادگیری، سازمان باید فرایندهای مدیریت دانش را بخوبی تکمیل کند. بدون مدیریت دانش یک سازمان نمی‌تواند قابلیت‌های 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.[۶۱] به عبارت دیگر، جهت افزایش خلاقیت سازمانی، دانش باید از طریق یادگیری سازمانی اجرا شود.[۸۷]

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.

۱-۱- شرح موضوع پژوهش و منطق پشتوانهٔ آن:

یکی از مباحث غیر قابل انکار در سازمان‌های امروزی، این مساله است که دانش بطور فزاینده‌ای به عنوان

www.Prozhe.com

یک دارایی مهم مورد توجه است و در بخشهای خصوصی و دولتی جهت ایجاد مزیت رقابتی مدیریت می‌شود. اما اینکه چطور دولت ها پروژه‌های مدیریت دانش را اجرایی کنند و اینکه چطور دولت‌ها فعالیت‌های مدیریت دانش را در فرایندهای عملیاتی سازمان بکار گیرند هنوز خیلی واضح نمی‌باشد. در سالهای اخیر بسیاری از صاحبنظران به این موضوع توجه کرده‌اند که دولتها به وسیله فعالیت‌های مدیریت دانش به راندمان مدیریتی بهتری دست یابند و اطلاعات صحیح و به موقعی به افراد منتقل کنند و همچنین سطوح رضایت مدیریتی را افزایش دهند.

موفقیت سازمان‌ها بطور فزاینده‌ای به این موضوع وابسته است که چطور بطور موثر سازمان می‌تواند دانش را بین کارکنان سطوح مختلف سازمان‌ها جمع آوری ، ذخیره و بازیابی کند.[۷۳]

تحقیقات گذشته نشان می‌دهند که مباحث مدیریت دانش پیچیده می‌باشند. برخی از تحقیقات در رابطه با مزیت رقابتی، و برخی دیگر در رابطه با یادگیری سازمانی و برخی نیز در رابطه با خلاقیت سازمانی می‌باشند. برخی از صاحب نظران معتقد هستند که یادگیری سازمانی و مدیریت دانش در هم آمیخته شده است و ارتباط بین یادگیری سازمانی و مدیریت دانش به روشنی مشخص نمی‌باشد.

مرور مقالات گذشته نشان می‌دهد که محققین در جستجوی این موضوع هستند که ارتباط بین مدیریت دانش و خلاقیت سازمانی و یادگیری سازمانی را به طور جداگانه درک کنند. بر اساس تئوری‌های موجود در این زمینه ، مباحث مدیریت دانش و خلاقیت سازمانی و یادگیری سازمانی نباید بطور جداگانه‌ای بحث شوند.[۸۷]

پیلار اعتقاد دارد که دانش (و خصوصاً ایجاد دانش، در امتداد انتشار و جمع‌آوری آن در سازمان) می‌تواند یک منبع استراتژیک کلیدی برای یادگیری سازمانی باشد.[۷۹]

در این پژوهش سعی شده است ابتدا با مطالعه و بررسی تحقیقات پیشین، عوامل کلیدی موفقیت[1] مدیریت دانش در سازمان‌های مورد تحقیق بررسی و مشخص گردند. سپس از بین عوامل تعیین شده، مواردی که باعث افزایش تواماً خلاقیت و یادگیری سازمانی می‌شوند، شناسایی گردند و بر اساس آنها مدلی ارائه شود.

[1] - Critical Success Factors (CSF)

www.Prozhe.com

۱-۲- زمینهٔ پژوهش:

موارد اشاره شده زیر، زمینه ساز انجام این پژوهش می‌باشد:

- تاثیر فراوان موفقیت سیستم‌های مدیریت دانش در افزایش کارایی سازمان‌ها
- عدم وجود تحقیقات کافی در زمینه‌های مدیریت دانش، خلاقیت سازمانی و یادگیری سازمانی در ایران
- عدم وجود مدلی جهت تعیین ارتباط بین عوامل کلیدی موفقیت مدیریت دانش، خلاقیت و یادگیری سازمانی

۱-۳- پرسش‌های پژوهش:

مساله اصلی در این تحقیق را می‌توان بصورت زیر عنوان کرد:

"افزایش خلاقیت و یادگیری سازمانی بوسیله مدل عوامل کلیدی موفقیت مدیریت دانش"

جهت بررسی مساله اصلی تحقیق باید به سوال‌های اصلی تحقیق که به شرح زیر می‌باشند، پاسخ داد:

۱- عوامل کلیدی موفقیت مدیریت دانش چه عواملی هستند؟

۲- عوامل کلیدی موفقیت مدیریت دانش جهت افزایش خلاقیت در سازمان‌ها چه عواملی هستند؟

۳- عوامل کلیدی موفقیت مدیریت دانش جهت افزایش یادگیری سازمانی چه عواملی هستند؟

۴- عوامل کلیدی موفقیت مدیریت دانش جهت افزایش تواماً خلاقیت ویادگیری سازمانی چه عواملی هستند؟

۱-۴- اهداف پژوهش:

این تحقیق به منظور رسیدن به اهداف زیر انجام شده است:

۱- تعیین عوامل کلیدی موفقیت مدیریت دانش جهت افزایش خلاقیت در سازمان‌ها

۲- تعیین عوامل کلیدی موفقیت مدیریت دانش جهت افزایش یادگیری سازمانی

۳- تعیین عوامل کلیدی موفقیت مدیریت دانش جهت افزایش تواماً خلاقیت و یادگیری سازمانی

۴- تعیین مدلی برای عوامل کلیدی موفقیت مدیریت دانش جهت افزایش تواماً خلاقیت و یادگیری سازمانی

www.Prozhe.com

۱-۵- سابقه و ضرورت انجام تحقیق:

در گذشته عوامل کلیدی موفقیت مدیریت دانش در سازمان‌ها و شرایط گوناگون مورد بررسی قرار گرفته‌اند، که از جمله آنها می‌توان به تحقیقی تحت عنوان عوامل کلیدی موفقیت سیستم های مدیریت دانش در چند شرکت بین المللی اشاره نمود[۱۹]. همچنین تحقیق دیگری، عوامل حیاتی موفقیت مدیریت دانش در کشور تایوان را بررسی نموده است[۷۳]. نمونه دیگر این تحقیقات، تحقیقی می‌باشد که در آن خلاقیت سازمانی به عنوان بخشی از مدیریت دانش در نظر گرفته شده است.[۵۵] همچنین می‌توان به تحقیقی که در آن از مدیریت دانش به عنوان مدلی برای یادگیری سازمانی استفاده می‌شود، اشاره کرد.[۱۴] نمونه دیگر این تحقیقات اشاره به ارتباط خلاقیت و ایجاد دانش دارد.[۸۹] مقاله دیگری به بررسی تاثیر عوامل مدیریت دانش و یادگیری سازمانی بر روی تجارت الکترونیک پرداخته است.[۵۲] از تحقیقات دیگر در این زمینه می‌توان به مقاله ای اشاره نمود که در آن مدلی برای قابلیت‌های مدیریت دانش و خلاقیت ارائه شده است.[۹۷] و نهایتا تحقیقی به بررسی رابطه شیوه‌های مدیریت دانش و کارایی خلاقیت پرداخته است.[۶۶]

اما در این تحقیق سعی شده است ارائه مدل عوامل کلیدی موفقیت مدیریت دانش جهت افزایش خلاقیت و یادگیری سازمانی بررسی و تعیین شوند. با انجام این تحقیق عواملی مشخص می‌شوند که با اجرای صحیح و کامل آنها، خلاقیت و یادگیری سازمانی تواماً در سازمان‌ها افزایش می‌یابند.

۱-۶- فرضیه‌های پژوهش:

فرضیه های اصلی تحقیق به شرح زیر می‌باشند:

فرضیه اول: برخی از عوامل کلیدی موفقیت مدیریت دانش، باعث افزایش خلاقیت در سازمان‌ها می‌شود.

فرضیه دوم: برخی از عوامل کلیدی موفقیت مدیریت دانش، باعث افزایش یادگیری سازمانی می‌شود.

فرضیه سوم: برخی از عوامل کلیدی موفقیت مدیریت دانش، هم باعث افزایش خلاقیت و هم باعث افزایش یادگیری سازمانی می‌شود.

www.Prozhe.com

۱-۷- کاربردهای پژوهش:

با انجام این تحقیق مشخص می‌شود که در سازمان‌ها از مدیریت دانش می‌توان استفاده‌های بهینه‌تری نمود و با اجرای صحیح و کامل برخی از عوامل کلیدی موفقیت مدیریت دانش، خلاقیت و یادگیری سازمانی افزایش می‌یابد.

سازمان‌ها و شرکت‌های دولتی در ایران از نتایج این تحقیق می‌توانند جهت افزایش خلاقیت سازمان و پرسنل آن و همچنین جهت افزایش یادگیری سازمانی استفاده نمایند. البته شرکت‌های خصوصی که شرایط و فرهنگ سازمانی مشابهی با سازمان‌های دولتی دارند، می‌توانند از نتایج این تحقیق استفاده نمایند.

۱-۸- مزایای حاصل از پژوهش:

با اجرای صحیح و کامل مدل ارائه شده در این تحقیق، سازمان از مزایای زیر بهره‌مند می‌گردد:

۱- سیستم مدیریت دانش بطور کامل در سازمان پیاده سازی و اجرا می‌گردد.

۲- اشتراک دانش بین کارکنان افزایش می‌یابد که باعث یادگیری بیشتر افراد می‌شود.

۳- تجارب و تخصص‌های کارکنان در قالب ساختاری منسجم در می‌آیند که در مواقع ضروری جهت حل مشکلات سازمانی استفاده می‌شوند.

۴- شرایطی جهت شکوفایی استعداد کارکنان خلاق و نوآور فراهم می‌گردد.

۵- یادگیری سازمانی افزایش یافته و در نتیجه سطح دانش کارکنان سازمان ارتقا می‌یابد.

۱-۹- روش تحقیق:

تحقیق حاضر به روش تحقیق همبستگی[1] انجام می‌گیرد. بدین صورت که ابتدا عوامل کلیدی موفقیت مدیریت دانش مشخص شده، سپس بر اساس این عوامل، فرضیه‌های مبنی بر وجود رابطه مثبت بین این عوامل و خلاقیت و یادگیری سازمانی مطرح، و سپس این فرضیه‌ها آزمایش می‌شوند تا مشخص شود چه عواملی از عوامل موفقیت مدیریت دانش باعث افزایش تواماً خلاقیت و یادگیری سازمانی می‌گردد.

[1] - Correlation Research

www.Prozhe.com

۱-۱۰- روش و ابزار گردآوری اطلاعات:

روش گردآوری اطلاعات پژوهش حاضر از دو بخش تشکیل شده است که عبارتند از:

۱-۱۰-۱- مطالعات کتابخانه‌ای:

برای بررسی ادبیات موضوعی تحقیق به‌طور عمده از کتب، مقالات و منابع لاتین و فارسی حاصل از جستجو در اینترنت، بانک‌ها و منابع اطلاعاتی و کتابخانه‌ها استفاده شده است.

۱-۱۰-۲- تحقیقات میدانی:

به منظور جمع‌آوری اطلاعات مورد نظر و سنجش متغیرهای تحقیق، از پرسشنامه استفاده شده است. همچنین جهت تکمیل اطلاعات لازم، از ابزار مصاحبه با افراد متخصص در زمینه تحقیق نیز، استفاده می‌شود.

پرسشنامه مذکور مشتمل بر دو بخش است:

الف) نامه همراه: در این قسمت هدف اصلی از انجام این پژوهش بیان شده و هدف از گردآوری داده‌ها به وسیلهٔ پرسشنامه و ضرورت همکاری پاسخ دهنده در ارائه داده‌های مورد نیاز و همچنین واژه‌نامه و اهداف پرسشنامه تشریح شده است.

ب) سوال‌های پرسشنامه: سوالات پرسشنامه شامل دو بخش است. بخش اول شامل اطلاعات مربوط به پاسخ دهنده و بخش دوم شامل سوالات اصلی تحقیق است.

اگر وسیله جمع‌آوری اطلاعات از صفت جامعیت و مانعیت برخوردار نباشد و یا به عبارتی نتواند، همه آنچه را که مدنظر است به درستی اندازه گیری نماید و یا نتواند مانع شود تا آنچه را که نمی خواهیم بسنجیم در یافته ها دخالت نماید، نتایج حاصله دور از واقعیت خواهد بود. به لحاظ پیشگیری از این امر، باید ابتدا اعتبار علمی پرسشنامه محقق گردد .در این پژوهش برای افزایش روایی محتوایی پرسشنامه از ابزارهای ذیل استفاده شده است.

۱- بررسی و مطالعه پرسشنامه‌ها و سؤال‌هایی که در تحقیقات مشابه مورد استفاده قرار گرفته‌اند.
۲- مطالعه مقالات و کتب متعدد در رابطه با موضوع مدیریت دانش، خلاقیت سازمانی، یادگیری سازمانی و کلیه مسایل مرتبط با آن.
۳- جویا شدن نظر خبرگان و افراد صاحب نظر و اخذ راهنمایی از آنان در رابطه با شاخص‌های تحقیق

www.Prozhe.com

در این تحقیق روش آلفای کرونباخ جهت تعیین روایی پرسشنامه نیز مورد استفاده قرار گرفته است. آلفای کرونباخ یک ضریب است که میزان همبستگی مثبت اعضای یک مجموعه را با هم منعکس می‌کند. آلفای کرونباخ برحسب میانگین داخلی میان پرسشهایی که یک مفهوم را می‌سنجد محاسبه می‌شود و هر قدر آلفای کرونباخ به عدد یک نزدیکتر باشد اعتبار سازگاری درونی بیشتر است.

۱-۱۱- جامعه آماری:

این تحقیق جهت استفاده در سازمان‌ها و شرکت‌های دولتی در ایران انجام می‌گیرد ، از آنجایی که جمع‌آوری اطلاعات از کلیه سازمان‌های دولتی امری بسیار مشکل می‌باشد، لذا از سازمان‌ها و شرکتهای زیر مجموعه وزارت راه و ترابری جهت جمع‌آوری اطلاعات استفاده می‌شود.(شرکت فرودگاه‌های کشور)

روش نمونه گیری در این پایان نامه بصورت نمونه گیری مرحله‌ای[1] است که شکل گسترش یافته نمونه‌گیری خوشه‌ای می‌باشد. در این روش عناصر نمونه اصلی طی چند مرحله انتخاب می‌شوند (یعنی انتخاب نمونه از نمونه دیگر). بدین صورت که ابتدا چند سازمان از سازمان‌های زیرمجموعه وزارت راه و ترابری انتخاب می‌شوند، سپس از بین آن سازمان‌ها، چند واحد که ارتباط بیشتری با موضوع پایان نامه دارند، انتخاب شده و از بین واحدهای سازمانی، اطلاعات مورد نظر جمع‌آوری می‌شود.

در این پایان نامه فرضیه‌های تحقیق از طریق آزمون آماری متناسب با سئوالات پرسشنامه‌ها مورد بررسی و تجزیه و تحلیل قرار می‌گیرند. لازم به ذکر است که تجزیه و تحلیل اطلاعات آماری این تحقیق بوسیله نرم افزارهای SPSS و LISREL انجام می‌گیرد.

۱-۱۲- قلمرو زمانی و مکانی تحقیق:

قلمرو زمانی این پژوهش، مربوط به زمان پیاده سازی سیستم مدیریت دانش می‌باشد که با اجرای صحیح مدل ارائه شده در این تحقیق، اجرای موفق مدیریت دانش در سازمان با عث افزایش خلاقیت و یادگیری سازمانی می‌گردد.

[1]- Stage Sampling

www.Prozhe.com

در حال حاضر با توجه به پیشرفت‌های سریع امور هوانوردی در دنیا، کشور ایران نیاز دارد تا با بکارگیری سیستم‌های ناوبری و راداری جدید فاصله خود را با دیگر کشور کمتر نماید، که نصب و نگهداری سیستم‌های مذکور نیاز به متخصصین زبده و مجربی دارد. مدل ارائه شده در این پژوهش بستری را فراهم می‌کند که از یک سو متخصصین خلاق، ایده‌ها و نظرات نوآورانه‌ای ارائه دهند و از سوی دیگر یادگیری آنها افزایش یابد.

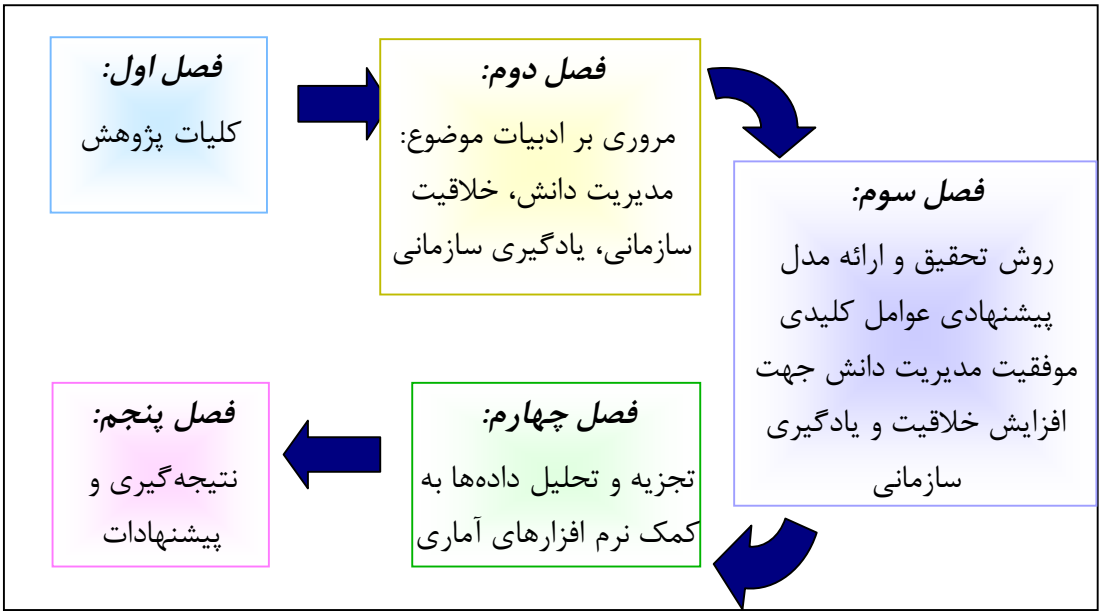
این تحقیق در سازمان‌ها و شرکت‌های زیر مجموعه وزارت راه و ترابری (شرکت فرودگاه‌های کشور) انجام می‌شود. با توجه به حساسیت کار در امور هوانوردی که ناشی ایمنی بالای مسافرت‌های هوایی می‌باشد، لذا پیاده سازی موفقیت آمیز سیستم مدیریت دانش در این مجموعه می‌تواند باعث ارتقا سطح کیفی و کمی امنیت پروازها در کشور گردد. با اجرای عوامل کلیدی موفقیت مدیریت دانش، دانش و تجارب متخصصین در مجموعه هوانوردی با ساختاری هدفمند در جهت نیل به اهداف سازمانی بکار گرفته می‌شود.

در تحقیق حاضر با توجه به مطالب فوق الذکر به بررسی نقطه نظرات صاحبنظران، اساتید دانشگاه‌ها، کارشناسان ارشد شرکت فرودگاه‌های کشور و همچنین خبرگان صنعت هوانوردی در این زمینه پرداخته تا به اهداف تحقیق دست یابیم.

۱-۱۳- ساختار کلی پایان نامه:

همانطور که در شکل ۱-۲ نشان داده شده است این پایان نامه از پنج فصل تشکیل شده است. در فصل اول، کلیات پژوهش شامل شرح موضوع پژوهش و منطق پشتوانه آن، زمینه پژوهش، دامنه پژوهش، پرسش‌های پژوهش، اهداف و ضرورت‌ها و مزایای پژوهش مورد بررسی قرار گرفته است. فصل دوم بررسی ادبیات موضوع بوده و به دنبال آن در فصل سوم روش تحقیق و طراحی مدل عوامل کلیدی موفقیت مدیریت دانش جهت افزایش خلاقیت و یادگیری سازمانی ارائه شده است. در فصل چهارم، تجزیه و تحلیل داده‌ها برای تدوین مدل ارائه شده است و فصل پنجم به نتایج، یافته‌ها، برداشت‌های حاصل از تحلیل‌ها، دستاوردها و پیشنهادات تحقیقات آتی اختصاص یافته است.

www.Prozhe.com



شکل ۱-۲ : ساختار کلی پایان نامه

www.Prozhe.com

فصل دوم

مروری بر ادبیات موضوع

بخش اول : مدیریت دانش

بخش دوم : خلاقیت سازمانی

بخش سوم : یادگیری سازمانی

www.Prozhe.com

مقدمه

هر تحقیق و پژوهش علمی که صورت می‌گیرد بر پایه‌ها، ارکان و نتایج مطالعات و تحقیقات پیشین استوار است که هر پژوهشگر باید سعی کند مرتبط‌ترین دستاوردهای تحقیقات پژوهشگران قبلی را مورد شناسایی قرار دهد و دریابد که دیگران تا چه درجه‌ای مساله تحقیق مورد نظر او را بررسی کرده‌اند و به آن نزدیک شده اند؛ به عبارت دیگر چه ابعادی از مساله تحقیق، مورد پژوهش قرار گرفته و چه ابعادی بررسی نشده است. مطالب این فصل حاوی چکیده‌ای از کندوکاوی عمیق و وسیع در آنچه که پیرامون موضوع پایان نامه و موضوع های مشابه در کتاب ها، مقالات و تحقیقات وجود دارد، می‌باشد.

مطالب این فصل شامل سه بخش اصلی می‌باشد. بخش اول پیرامون موضوع مدیریت دانش بوده و شامل مطالبی در رابطه با تعریف مدیرت دانش، سیستم‌های مدیریت دانش، نقش افراد در مدیریت دانش، عوامل کلیدی موفقیت مدیریت دانش و ... می‌باشد. بخش دوم پیرامون موضوع خلاقیت سازمانی بوده و شامل مطالبی در رابطه با تعاریف خلاقیت سازمانی، سطوح خلاقیت، عوامل کلیدی موفقیت خلاقیت سازمانی و ... می‌باشد. بخش سوم پیرامون موضوع یادگیری سازمانی بوده و شامل مطالبی در رابطه با تعاریف یادگیری سازمانی، ویژگی‌های یادگیری سازمانی، تفاوت یادگیری سازمانی و سازمان یادگیرنده، عوامل کلیدی موفقیت یادگیری سازمانی و ... می‌باشد.

www.Prozhe.com

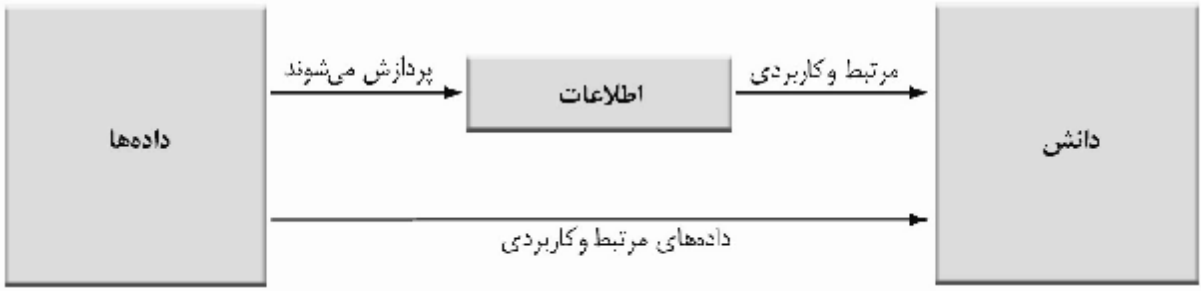
۲-۱- بخش اول: مدیریت دانش

در سال‌های اخیر، مدیریت دانش به عنوان یکی از جالب‌ترین و چالش برانگیزترین موضوعات مدیریت کسب و کار بوده و دایره کاربرد آن همواره با سایر مباحث عرصه مدیریت، گسترده‌تر می‌شود. مدیریت دانش فرایندی است که به سازمان‌ها در شناسایی، انتخاب، سازماندهی، انتشار و انتقال اطلاعات مهم و مهارت‌هایی که بخشی از سابقه سازمان هستند و عموما به صورت ساختارنیافته در سازمان وجود دارند، یاری می‌رساند.[۴] از آنجا که مدیریت دانش ریشه‌هایی در سیستم‌های خبره، یادگیری سازمانی و نوآوری دارد، به خودی خود ایده جدیدی نیست. مدیران موفق همیشه از سرمایه‌های فکری بهره برده و ارزش آن را تشخیص داده‌اند. اما این تلاش‌ها، سازمان‌یافته نبوده و تضمینی وجود نداشت که دانش به دست آمده به طور مناسب، برای حداکثر منافع سازمان، به اشتراک گذاشته شده و توزیع گردد،[۴] در حالیکه، دانش و سرمایه فکری پایه و اساس شایستگی‌های اصلی و نیز راهبردی برای عملکرد بهتر می‌باشد. دانش در صورتی نقش راهبردی دارد که سازمان بتواند آن را در فعالیت‌های ارزش‌آفرینی استفاده نموده و از دانش ابزاری برای عملی ساختن فرصت‌های موجود در بازار رقابتی بهره‌برداری کند. زیرا برای شرکت‌ها دیگر امکان پذیر نیست که با انجام سریع‌تر و بهتر کارها مزیت رقابتی خود را حفظ کنند، بلکه مزیت رقابتی هنگامی امکان پذیر می‌شود که کارهایی صورت گیرد و قابل تقلید توسط دیگران نباشد. در دستیابی به مزیت رقابتی پایدار، هم توجه به دانش موجود و استفاده موثر از آن و هم ایجاد ساختاری برای استفاده از دانش نوین اهمیت بسیار دارد. سازمان‌ها باید به همه امور توجه داشته باشند، زیرا مدیریت دانش همچون یک استراتژی کاری، همزمان، در کل سازمان عمل می‌کند و ابزار پیشرفت برنامه کلی یک سازمان محسوب می‌شود.

www.Prozhe.com

۲-۱-۱- داده‌ها[1]، اطلاعات[2] و دانش[3]:

در حالی که داده‌ها مجموعه‌ای از دانسته‌ها، محاسبات و آمار است؛ اطلاعات، داده سازمان‌یافته یا پردازش شده‌ای است که به هنگام و صحیح می‌باشد.[۴۹] دانش اطلاعاتی است که مفهومی، مرتبط و قابل اجرا می‌باشد. ارتباط بین داده‌ها، اطلاعات و دانش در شکل ۲-۱ نمایش داده شده است.



شکل ۲-۱: ارتباط بین داده‌ها، اطلاعات و دانش [۴]

اگرچه داده‌ها، اطلاعات و دانش، همگی به عنوان دارایی‌های سازمان تلقی می‌شوند، دانش سطح اهمیت بالاتری را نسبت به داده و اطلاعات داراست. دانش، مفاهیم را منتقل می‌کند، بنابراین علی‌رغم زودگذر بودن، ارزشمندتر است. به نظر هولساپل دانش، دارای مشخصاتی به شرح زیر است که آن را از دیگر دارای های سازمان، متمایز می‌کند[۴۹]:

- ✓ قدرت خار ق العاده و بازدهی فزاینده: دانش، مشمول قانون بازدهی نزولی نیست. زمانی که از آن استفاده می‌شود، مقدار آن کم نمی‌شود. مصرف کنندگان می‌توانند مواردی را به آن اضافه کنند، بنابراین ارزش آن افزایش می‌یابد.
- ✓ پراکندگی، تراوش و لزوم به‌روز بودن: دانش همزمان با رشد، شاخه شاخه شده و به اجزائی تقسیم می‌گردد. دانش پویاست و در واقع، اطلاعات کاربردی است. بنابراین سازمان باید پیوسته، پایگاه دانش خود را به‌روز کند تا بتواند آن را به عنوان منبعی برای مزیت رقابتی، حفاظت نماید.

---

[1]- Data
[2] - Information
[3] - Knowledge

www.Prozhe.com

- ✓ ارزش نامعلوم: تخمین تأثیر سرمایه‌گذاری در دانش به علت وجود جنبه‌های ناملموس بسیار مشکل است.
- ✓ ارزش نامعلوم به اشتراک‌گذاری: به طور مشابه، تخمین ارزش اشتراک دانش یا حتی اینکه چه کسی بیشتر از آن نفع می‌برد، دشوار است.
- ✓ وابستگی به زمان: مطلوبیت و اعتبار دانش ممکن است با زمان تغییر کند، بنابراین فوریت، قدمت، زوال پذیری و ناپایداری دانش، از ویژگی‌های مهم آن هستند.

۲-۱-۲- دانش مستتر و آشکار:

پولانی اولین کسی بود که دانش عینی و ضمنی سازمان را تعریف کرده و بین آنها تفاوت قائل شد. دانش عینی[1] ، دانشی است ملموس، عقلانی و فنی (داده‌ها، سیاست‌ها، رویه‌ها، نرم افزارها، مستندات و غیره). دانش ضمنی[2] معمولاً در دامنهٔ یادگیری ذهنی، ادراکی و تجربی است؛ بسیار شخصی بوده و رسمی‌کردن آن دشوار است. [۹۵]

دانش عینی، شامل سیاست‌ها، راهنماهای رویه‌ها، گزارش‌های دولتی، گزارش‌ها، طرح‌ها، تولیدات، استراتژی‌ها، اهداف، مأموریت و مزایای رقابتی شرکت و زیرساخت فناوری اطلاعات است. این دانش به صورتی تدوین شده است که می‌تواند بین افراد توزیع گشته یا بدون نیاز به دخالت افراد، تبدیل به یک فرایند یا استراتژی شود. رابطهٔ ساده‌ای بین تدوین دانش و هزینه انتقال آن وجود دارد. هر چه دانش عینی‌تر شود، با هزینه کمتری انتقال داده می‌شود . [۹۶] دانش عینی، دانش سیال[3] نیز نامیده می‌شود زیرا پس از مستند شدن، به راحتی می‌تواند از دست افراد، مستندات یا سازمان‌ها جدا شود.

دانش ضمنی، مجموعه‌ای از تجربیات، نقشه‌های ذهنی، بینش، فراست، تخصص، اطلاعات، رموز تجاری، مجموعه‌های مهارتی، درک و آموخته‌های یک سازمان و فرهنگ سازمانی که تجربیات گذشته و حال افراد، فرایندها و ارزش‌های سازمان را در خود نهفته است، می‌باشد. دانش ضمنی که با عنوان دانش نهفته نیز شناخته می‌شود [۶۵] معمولاً یا در ذهن افراد قرار می

[1] - Explicit Knowledge
[2] - Tacit Knowledge
[3] - Leaky Knowledge

www.Prozhe.com

گیرد یا در تعاملات گروهی داخل یک بخش یا شعبه سازمان، جای دارد. دانش ضمنی، معمولاً سطوح بالای تخصص یا مهارت را در بر می‌گیرد. معمولاً انتقال آن کند و پرهزینه است و ممکن است با موارد مبهم، مخدوش گردد.[۹۶] دانش مستتر، دانش مانا[1] نیز نامیده می‌شود زیرا جدا کردن آن از منبعش، نسبتا دشوار است.

۲-۱-۳- تعاریف مدیریت دانش:

به نظر جونز، مدیریت دانش یک رویکرد سیستماتیک یکپارچه جهت شناسایی ، مدیریت و تسهیم تمام دارایی‌های اطلاعاتی سازمان است، که شامل بانک‌های اطلاعاتی ، مدارک، سیاست‌ها و رویه‌ها می‌باشد.[۵۶]

همچنین مدیریت دانش به عنوان یک کاربرد هدف گرا و سیستماتیک پیمانه هایی جهت هدایت و کنترل دارایی‌های دانش قابل لمس و غیر قابل 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. [۱۰۶]

به نظر اسمیت مدیریت دانش، یک محیط کاری جدید ایجاد می‌کند که دانش و تجربه به آسانی می‌توانند به اشتراک گذارده شوند و همچنین اطلاعات و دانش را فعال می‌کند تا به سمت افراد واقعی و در زمان واقعی جریان یابند تا آنها بتوانند موثر و کاراتر عمل کنند. [۹۲]

پیتر دراکر اعتقاد دارد "راز موفقیت سازمان‌ها در قرن ۲۱ اجرای صحیح مدیریت دانش است". بنابراین در سازمان‌های هزاره سوم اجرای مدیریت دانش ضروری بوده و موسسات باید با برنامه‌ریزی برای اجرای آن اقدام کنند. موفقیت سازمان‌ها بطور فزاینده‌ای به این موضوع وابسته است که چطور به طور موثر سازمان می‌تواند دانش را بین کارکنان سطوح مختلف جمع‌آوری، ذخیره و بازیابی کند.[۷۳]

[1] - Sticky Knowledge

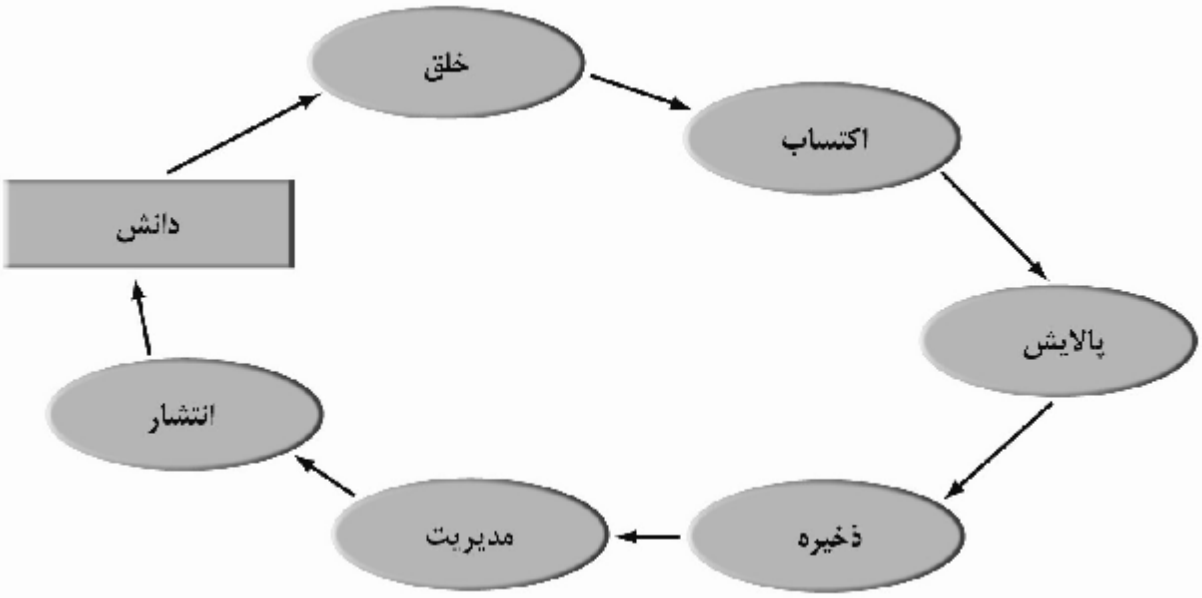
www.Prozhe.com

۲-۱-۴- سیستم‌های مدیریت دانش:

سیستم‌های مدیریت دانش[1] به استفاده از فناوری نوین اطلاعات (مثل اینترنت، شبکه داخلی، شبکه خارجی، فیلترهای نرم افزاری، انبارهای داده)، برای سازماندهی، ارتقاء و تسریع مدیریت دانش درون و برون سازمانی، اشاره دارند.[۲۰]

سیستم‌های مدیریت دانش، در پی آن هستند که با فراهم آوردن امکان دسترسی گسترده به مهارت سرمایه انسانی سازمان، به آن در تطابق با شرایطی نظیر ریزش نیروها، تغییرات سریع و کوچک شدن اندازه سازمان، کمک کنند.

یک سیستم مدیریت د انش فعال، شش گام را در یک چرخه دنبال می‌کند[۴] (مطابق شکل ۲-۲). دلیل چرخه مانند بودن سیستم، بهبود پویایی آن در طول زمان است. در یک سیستم مدیریت دانش مناسب، دانش هرگز تمام نمی‌شود، زیرا با گذشت زمان، محیط تغییر می‌کند و دانش برای اینکه این تغییرات را منعکس کند باید به روز شود. چرخه سیستم مدیریت دانش به صورت زیر، عمل می‌کند:



شکل ۲-۲: چرخه سیستم مدیریت دانش [۴]

[1] - Knowledge Management Systems (KMSs)

www.Prozhe.com

I. خلق دانش[1]: دانش هنگامی که افراد، روش‌های نوین انجام کارها را دریافته یا مهارت جدیدی کسب می‌نمایند، خلق می‌شود. گاهی اوقات دانش خارجی، وارد سازمان می‌شود.

II. کسب دانش[2]: دانش جدید باید ارزشمند تلقی شود و به صورتی معقول، ارائه گردد.

III. پالایش دانش: دانش جدید، باید با شرایط، تطبیق داده شود و بدین ترتیب کاربردی گردد. اینجاست که بینش‌های انسان (قابلیت‌های ضمنی) باید در راستای حقایق عینی، به کار گرفته شوند.

IV. ذخیرهٔ دانش: سپس دانش مفید باید به شکلی منطقی در یک مخزن دانش، به گونه ای ذخیره شود که دیگران نیز در سازمان بتوانند به آن، دسترسی داشته باشند.

V. مدیریت دانش: دانش، مانند یک کتابخانه، باید به روز نگه داشته شود. بررسی‌های لازم جهت تأیید مرتبط بودن و صحیح بودن آن، باید دائماً انجام شود.

VI. اشاعه دانش: دانش باید همیشه و همه جا در قالبی مناسب، برای هر کسی که در سازمان به آن نیاز دارد، قابل دسترس باشد.

۲-۱-۵- نقش افراد در مدیریت دانش:

اداره یک سیستم مدیریت دانش، تلاش عظیمی را می‌طلبد و همانند دیگر فناوری های اطلاعات، شروع، راه اندازی و بهره برداری از آن نیازمند تلاشی چشمگیر است. برای موفقیت یک سیستم مدیریت دانش، مسائل متعددی در ارتباط با مدیریت افراد و فرهنگ‌ها باید در نظر گرفته شود. حال به بررسی این افراد می‌پردازیم[۸۱]:

معاون دانش: جهت تسهیل اجرای پروژه‌های رفتار محور، پشتیبانی و همکاری مدیریت ارشد یک سازمان الزامی است. اکثر بنگاه‌هایی که به توسعه سیستم‌های مدیریت دانش می‌پردازند، مقامی با عنوان معاون دانش را در سطح عالی رتبه، معرفی نموده‌اند. ماهیت نقش معاون دانش، حداکثر کردن سرمایه‌های دانش بنگاه، طراحی و پیاده سازی استراتژی‌های مدیریت دانش، مبادله داخلی و خارجی سرمایه‌های دانش به طور مؤثر و ترویج استفاده از سیستم مدیریت دانش می‌باشد.

[1] - Knowledge Creation
[2] - Knowledge Acquisition

www.Prozhe.com

مدیرعامل، کارمندان عالی‌رتبه و مدیران سازمان: مدیرعامل، در مقابل معاون دانش، مسئول دفاع از فعالیت‌های مربوط به مدیریت دانش می‌باشد. او باید مطمئن شود که مدیر دانش، کارآمد و توانا بوده و قادر است تمامی منابع مورد نیاز برای موفقیت پروژه را تأمین نماید. او باید در سطح سازمان پشتیبانی وسیعی را برای کمک و به کارگیری سیستم مدیریت دانش به دست آورد. به علاوه، مدیر عامل باید سازمان را برای تغییرات مورد انتظار ناشی از راه‌اندازی سیستم مدیریت دانش، آماده نماید. پشتیبانی از سیستم مدیریت دانش و مدیریت اطلاعات، از حیاتی‌ترین مسئولیت‌های یک مدیرعامل می‌باشد.

دیگر کارکنان عالی رتبه سازمان به طور کلی باید منابع مورد نیاز معاون دانش را جهت انجام وظایفش، در اختیار او قرار دهند. معاون مالی باید، از موجود بودن منابع مالی لازم، اطمینان حاصل نماید. مدیرعامل باید مطمئن شود که افراد، فعالیت‌های مدیریت دانش را در فرایندهای روزمره کاری خود، جا داده‌اند.

مدیران باید فعالیت‌های مدیریت دانش را پشتیبانی نموده و دسترسی به منابع دانش را امکان پذیر نمایند.

گروه های تعاملی: موفقیت بسیاری از سیستم‌های مدیریت دانش همواره به مشارکت فعالانه افرادی که در دانش سهیم هستند و از آن نفع می‌برند، بستگی داشته است. بنابراین شکل‌گیری گروه های تعاملی[1] درون‌سازمان‌ها ، در رابطه با فعالیت‌های مدیریت دانش، بسیار مهم است. یک گروه تعاملی، متشکل از افرادی در سازمان است که علایق حرفه‌ای مشابهی دارند. در شرایط ایده‌آل، تمامی کاربران سیستم مدیریت دانش، باید حداقل عضو یک گروه تعاملی باشند. خلق و پرورش مناسب گروه‌های تعاملی، یکی از عوامل موفقیت سیستم مدیریت دانش می‌باشد.

توسعه دهندگان سیستم مدیریت دانش: توسعه دهندگان سیستم مدیریت دانش، در حقیقت اعضای تیمی هستند که سیستم را ایجاد می‌نمایند. آنها زیر نظر معاون دانش کار می کنند. برخی از آنها متخصصین سازمان هستند که استر اتژی‌هایی برای ترویج و مدیریت تغییر فرهنگ سازمانی، تعیین می‌کنند. سایرین به انتخاب سخت افزار و نرم افزار، برنامه نویسی،

[1] - Community Of Practice (COP)

www.Prozhe.com

آزمایش، به کارگیری و نگهداری سیستم، می‌پردازند. در نهایت، آموزش به کارکنان سیستم مدیریت دانش به آنها محول می‌شود.

کارکنان سیستم مدیریت دانش: سیستم‌های مدیریت دانش سازمانی، نیازمند نیروی کار تمام وقت جهت فهرست‌برداری و مدیریت دانش هستند. این کارکنان در دفتر مرکزی شرکت یا در مراکز دانش سرتاسر سازمان مستقر می‌شوند. اغلب بنگاه‌های مشاوره بزرگ، بیش از یک مرکز دانش دارند. بعضی اعضا، کارشناسان حوزه‌های کارکردی هستند که موارد افزوده شده به دانش را فهرست کرده و تأیید می‌نمایند و دانش را در اختیار مشتریان و کارمندانی قرار می‌دهند که معتقدند می‌توانند از آن استفاده نمایند. این کارشناسان عملیاتی ممکن است برای برقراری ارتباط با حوزه‌های کارکردی گروه‌های تعاملی، فعالیت نمایند. سایرین، کاربران سیستم را آموزش می‌دهند و یا به آنها در جستجوهایشان کمک می‌کنند. بقیه با شناسایی روش‌های بهتر مدیریت دانش، برای بهبود عملکرد سیستم، کار می‌کنند.

۲-۱-۶- عوامل کلیدی موفقیت مدیریت دانش:

این روزها اهمیت مدیریت دانش برای بسیاری از سازمان‌ها واضح است و مدیران در پی جستجوی دلایل و عوامل اصلی برای موفق بودن در طراحی و اجرای سیستم مدیریت دانش در سازمان‌های خود می‌باشند.[۱۹] عوامل متعددی وجود دارند که با اجرای آنها مدیریت دانش در سازمان‌ها بصورت موفقیت آمیزی پیاده‌سازی می‌شود. با مطالعه و بررسی تحقیقات انجام گرفته در این زمینه [۷۳] ,[۱۹]، عوامل زیر را می‌توان به عنوان عوامل کلیدی موفقیت مدیریت دانش در نظر گرفت:

۱) ذخیره دانش: ذخیره دانش سازمانی (دانش ضمنی و آشکار) یکی از عناصر مهم یک سیستم مدیریت دانش است. بانک اطلاعاتی درباره مهارت‌ها ، تخصص‌ها و همچنین ذخیره دانش ضمنی و آشکار ، به اندازه خود سیستم مدیریت دانش اهمیت دارند.

www.Prozhe.com

۲) ممیزی دانش[1]: ممیزی دانش به عنوان بررسی و اندازه‌گیری دانش استفاده شده در سیستم مدیریت دانش و همچنین به عنوان ابزاری برای ارزش‌گذاری دانش و تعیین فرصت‌های مدیریت دانش و مشکلات آن ، تعریف می‌شود.[۱۹]

۳) استراتژی دانش[2]: یکی از عوامل مهم جهت موفقیت مدیریت دانش داشتن یک استراتژی واضح و به خوبی برنامه‌ریزی شده است.[۶۲] این عامل پایه و اساسی است برای اینکه چطور یک سازمان می‌تواند پیشرفت کند و قابلیت‌ها و منابع‌اش را جهت موفقیت در اهداف مدیریت دانش فراهم کند.

۴) برنامه‌های آموزشی: جهت توزیع سیاست‌های دانش در سازمان ، کارکنان باید کاملاً و عمیقاً با مفاهیم دانش آشنا شوند. بنابراین برنامه‌های آموزشی برای سازمانی که با مدیریت دانش در ارتباط است بسیار با اهمیت می‌باشند.

۵) حمایت و تعهد مدیریت ارشد سازمان: موفقیت در برنامه‌ریزی سیستم مدیریت دانش در سازمان، به حمایت و تعهد مستقیم مدیریت ارشد سازمان بستگی دارد. بطور حتم یک برنامه مدیریت دانش به حمایت مدیریت ارشد سازمان نیاز دارد تا در مراحل طراحی و اجرا موفق باشد.

۶) اعتماد[3]: عامل اعتماد تلاش‌های مدیریت دانش را فعال می‌کند و همچنین به اشتراک دانش کمک می‌نماید.[۱۹]

۷) شبکه متخصصین[4]: جهت توسعه دانش در سازمان ، باید شبکه‌ای از متخصصین وجود داشته باشد تا اشتراک دانش بین آنها تسهیل شود. این شبکه می‌تواند شامل: کمیته علمی ، انجمن‌های عملیاتی ، سیستم‌های دانش و مراکز دانش باشد.

۸) اشتراک دانش[5]: اشتراک دانش بین کارکنان سازمان مستلزم فرهنگ قومی، اعتماد و شفافیت در تمام سازمان است.

۹) فرهنگ سازمانی[6]: فرهنگ سازمانی لازم است تا اشتراک دانش به خوبی صورت گیرد. فرهنگ انگیزش، احساس تعلق خاطر به سازمان، اعتماد و احترام به سازمان باید قبل از اشتراک ، توسعه و استفاده از دانش صورت گیرد.

---

1 – Knowledge Audit
2 – Knowledge Strategy
3 – Trust
4 – Experts Network
5 – Knowledge Sharing
6 – Organizational Culture

www.Prozhe.com

۱۰) اجرای آزمایشی[1]: سیستم مدیریت دانش باید ابتدا بصورت آزمایشی اجرا شود سپس در تمام سازمان اجرا گردد. همچنین باید از سیستم مدیریت دانش بازخورد گرفته شود تا اصلاحات لازم صورت گیرد.

۱۱) شناسایی دانش[2]: این عامل جزء مراحل اولیه سیکل مدیریت دانش می‌باشد، که باید دانش موجود در سازمان بطور کامل شناسایی و ذخیره گردد تا از تمام تجارب و دانش سازمان استفاده بهینه نمود.

۱۲) مهندسی مجدد فرایند کاری: مهندسی مجدد فرایند کاری یعنی روش‌های قدیمی کسب و کار را عوض کرده و روش‌های جدید و خلاقانه را پیدا و جایگزین روش‌های قدیمی کنیم و از روش‌های جدید، قوانین جدیدی بیرون می‌آید که مشخص می‌کند فرایندهای کسب و کار چگونه انجام می شوند.[۴۷] با اجرای مهندسی مجدد فرایند کاری، فرایندهای جدید کسب و کار با تلاش‌های مدیریت دانش منطبق و هم‌راستا می‌شوند و باعث می‌شوند که تیم مدیریت دانش به درستی در سازمان عمل نماید.

۱۳) ساختار دانش[3]: ساختار نظام‌یافته دانش باعث می‌گردد تا شناسایی دانش، ذخیره دانش، تسهیم دانش و استفاده مجدد دانش به صورت مطلوب‌تری در سازمان صورت پذیرد.

۱۴) تسخیر دانش[4]: در صورت تسخیر دانش اشتباه و یا کم اهمیت، دانش به اشتراک گذاشته‌شده کاربرد چندانی برای دیگر پرسنل سازمان نداشته، لذا عامل مذکور از اهمیت خاصی برخوردار است.

۱۵) زیر بنای فناوری اطلاعات[5]: بدون داشتن یک زیر بنای مستحکم فناوری اطلاعات، یک سازمان نمی‌تواند کارکنانش را به اشتراک اطلاعات در مقیاس وسیعی تشویق کند.

۱۶) استقرار استراتژی پاداش: این عامل باعث می‌شود کارکنان سازمان به اشتراک بیشتر دانش و همچنین به دریافت بیشتر دانش از طرف سطوح بالای سازمان ترغیب شوند.

۱۷) معماری دانش[6]: یک معماری سازمانی می‌تواند به عنوان یک سازه پیچیده و چند بعدی تعریف شود و بیان کننده اصولی است که هدایت می‌کند چطور سازمان طراحی گردد و اینکه چطور عناصر

---

1 – Pilot
2 – Knowledge Identification
3 – Knowledge Structure
4 – Knowledge Capture
5 – Information Technology Infrastructure
6 – Knowledge Architecture

www.Prozhe.com

مدل کسب و کار سازماندهی و اجرا شوند.[۲۸] معماری دانش می‌تواند همچنین به عنوان یک مجموعه منطقی،اصول و استانداردهایی تعریف شود که مهندسی یک ساختار سیستم مدیریت دانش سازمانی را راهنمایی و هدایت کند. بنابراین شرکت‌هایی که در صدد طراحی سیستم مدیریت دانش هستند باید واقعاً نسبت به معماری دانش بصورت درست و قوی حساسیت زیادی داشته باشند.

۱۸) شفافیت[1]: برای اشتراک دانش، شفافیت در تمام سازمان ضروری می‌باشد، که البته شفافیت بصورت مستقیم به حمایت و تعهد مدیریت ارشد سازمان وابسته می‌باشد.[۱۹]

۱۹) سیستم کاربرپسندی برای مبادله و استفاده مجدد دانش: با اجرای این سیستم کارکنان سازمان با سهولت بیشتری تجارب و دانش خود را در اختیار دیگر کارکنان قرار می‌دهند.

۲۰) توانایی جهت ایجاد ایده‌های خلاق: با اجرای این عامل تمام بخش‌های سازمان به دنبال یافتن راه‌های کم هزینه‌تری می‌باشند که باعث ایجاد مزیت رقابتی می‌گردد.

[1] – Transparency

www.Prozhe.com

۲-۲- بخش دوم: خلاقیت سازمانی

۲-۲-۱- تعاریف خلاقیت:

لوتانز استاد رفتار سازمانی، خلاقیت را ایجاد ترکیبی از راه‌حل‌ها توسط افراد یا گروه‌ها در یک روش جدید می‌داند.[۶۴] این تعریف علاوه براین که مشخص‌کننده خروجی خلاق و خلاقیت به عنوان نوعی حل مسئله بوده ، خلاقیت را در سطح فردی و گروهی نیز مطرح می‌کند.

اولدهام و کامینگز با تاکید بر خروجی خلاق و ویژگی‌های خروجی خلاق ، خلاقیت را شامل محصولات، ایده‌ها و رویه‌هایی که تازه و ارزشمندند ، تعریف می‌کنند.[۷۷]

لوسیر در تعریفش ، بر خلاقیت به عنوان نوعی تفکر و خروجی خلاق تاکید می‌کند ، بدین صورت که خلاقیت شیوه‌ای از تفکر است که باعث تولید ایده‌های جدید می‌شود.[۶۳]

در تعاریف ارائه شده از خلاقیت روی ابعاد و جنبه‌های مختلفی تاکید شده است. لذا می‌توان نتیجه‌گیری کرد که خلاقیت پدیده‌ای چند بعدی ، کثیرالوجه و یک کل یکپارچه می‌باشد.

۲-۲-۲- خاستگاه خلاقیت:

یکی از مهمترین سوالاتی که می‌توان در زمینه خلاقیت مطرح نمود این است که خاستگاه یا منشاء و نقطه آغازین خلاقیت چیست؟

مفهوم خلاقیت بر محور مهمترین منابع و خاستگاه‌های آن شامل : اطلاعات ذهنی، اطلاعات حسی، تعارض، افراد سالم و محیط مساعد، داشته‌های ژنتیکی، معصومیت، اشتباه، اتفاق، دانسته‌های گذشته، وقایع غیر منتظره، ناسازگاری، نیازهای فرآیند، تغییر در صنعت، تغییر در بازار، تغییرات جمعیتی، تغییر در ادراک، و تکوین دانش جدید مورد بررسی قرار می‌گیرد[۹].

می‌توان تمامی منابع و خاستگاه‌های خلاقیت را بر اساس دو جنبه طبقه‌بندی کرد. یکی بر اساس نظر اندیشمندان ؛ بدین صورت که اندیشمندانی نظیر افلاطون و فروید خاستگاه خلاقیت را در درون افراد می‌دانند. در مقابل، اندیشمندانی نظیر ارسطو، کمپل، سیمنتون، ویزبرگ و دراکر خاستگاه خلاقیت را بیرون از انسان می‌دانند و دانشمندانی چون گیلفورد، روانشناسان انسان گرا و دبونو خاستگاه خلاقیت را هم درون انسان و هم بیرون از انسان می‌دانند. دوم بر اساس منابع و خاستگاه خلاقیت ؛ بدین معنی که بعضی از خاستگاه‌های خلاقیت، فردی بوده و بعضی از آن ها محیطی می‌باشند. صرف نظر از این که

www.Prozhe.com

منبع خلاقیت، فردی یا محیطی یا ترکیبی از هر دو باشند، عمده منابع خصوصاً منابع مورد نظر دراکر بیانگر نوعی نیاز بوده که در قالب یک مسئله ظهور می‌کنند[۹].

۲-۲-۳- دیدگاه‌های فرآیند خلاقیت:

در مورد این عقیده که خلاقیت می‌تواند طی گام های متوالی در قالب یک مدل بیان شود دو دیدگاه اقلیت و اکثریت وجود دارد.[۸۰]

الف- دیدگاه اقلیت:

از این دیدگاه خلاقیت از فرآیند و مراحل خاصی پیروی نمی‌کند؛ به عبارت دیگر هیچ شیوه‌ای برای روش منطقی افکار جدید و یا بازسازی منطقی این فرآیند وجود ندارد.

ب- دیدگاه اکثریت:

از این دیدگاه فرآیند خلاقیت را می‌توان طی گام‌های متوالی در قالب مدل بیان کرد ، تا این مدل‌ها بتوانند راهنمای کوشش‌های ما در زمینه خلاقیت باشند.

مدل‌های بسیاری در مورد فرآیندهای خلاقیت وجود دارد(مانند: مدل والاس، مدل روسمن، مدل سایمون، مدل آمابیل و ...) که مراحل بکار رفته در تمامی مدل‌ها بیانگر این است که فرآیند خلاقیت در بردارنده ضمیر ناخودآگاه (تفکر شهودی) و ضمیر خودآگاه(تفکر تحلیلی) می‌باشد.

هرچه از مدل‌های اولیه فرآیند خلاقیت فاصله گرفته و به مدل‌های جدید نزدیک‌تر می‌شویم، از نقش ناخودآگاه در فرآیند خلاقیت کاسته شده و بر نقش خودآگاه افزوده می‌شود. بدین معنی که فرآیند خلاقیت (خصوصاً تولید ایده‌ها) قابل کنترل و هدایت می‌باشد(تا جایی که مدل ارائه شده توسط پلسک تحت عنوان خلاقیت جهت دار ارائه می‌شود).

بعضی از اندیشمندان، خلاقیت و نوآوری را در سطح نظری از هم جدا می‌کنند و معتقدند که خلاقیت عبارتست از تولید ایده‌های جدید و ارزشمند و نوآوری عبارتست از عملیاتی کردن این ایده‌ها، در حالی که عمده مدل‌ها، خصوصاً مدل‌های جدید بیانگر این است که خلاقیت هم تولید ایده‌ها و هم عملیاتی کردن ایده‌ها را شامل می‌شود[۹].

در حالی که مدل‌های قدیمی خلاقیت، فرآیند خلاقیت را به صورت خطی و علی-معلولی دیده‌اند، اما در مدل‌های جدید (مدل های کوبر و بگنال- فریتز و خصوصاً مدل‌های آمابیل و پلسک) فرآیند خلاقیت به

www.Prozhe.com

عنوان یک حلقه (غیر خطی) مطرح شده است. بدین معنی که فرایند خلاقیت حلقه‌ای است که بطور مداوم و مستمر انجام شده و پایانی ندارد[۹].

۲-۲-۴- سطوح خلاقیت:

بر اساس پیوستاری از تحلیل‌گرایی تا واقعیت‌گرایی، دو سطح خلاقیت شامل خلاقیت اولیه و خلاقیت ثانویه بوده[۹] که به شرح زیر می‌باشند:

الف- خلاقیت اولیه: این سطح از خلاقیت از ناخودآگاه سرچشمه می‌گیرد و در زمان کودکی در همه انسان‌ها وجود دارد. عمده افراد پس از گذراندن دوران کودکی خلاقیت اولیه را از دست می‌دهند. افراد به واسطه ضمیر ناخودآگاه، قادر به خیالبافی، تخیل و تولید رفتارها و اعمال تازه بوده که از آن ها لذت می‌برند.

ب- خلاقیت ثانویه: خلاقیت ثانویه ناشی از ضمیر خودآگاه به عبارتی مبتنی بر عقل و منطق است.

هر چند این دو سطح خلاقیت با هم تفاوت اساسی و واضحی دارند، اما به یکدیگر وابسته و مرتبط‌اند. فرد سالم و خلاق کسی است که موفق به پیوند این دو سطح فرایند خودآگاه و ناخودآگاه شود.

به نظر محققین و صاحب نظران، خروجی خلاق طیف وسیعی از چیزها را دربر داشته که مهم‌ترین آن‌ها عبارتند از : ایده‌ها، محصول، راه‌حل، رویه، و خدمت.

۲-۲-۵- دیدگاه‌ها در مورد افراد خلاق:

بطور کلی در مورد افراد خلاق دو دیدگاه وجود دارد: یکی دیدگاه خلاقیت به عنوان نبوغ و دیگری دیدگاه خلاقیت به عنوان استعدادهای همگانی.

الف- خلاقیت به عنوان نبوغ: از دیدگاه نبوغ، خلاقیت به واسطه فرایندهای استثنایی تفکر(ضمیر ناخودآگاه) ظهور می‌کند، فرایندهایی که تا اندازه‌ای با تفکر عادی که ما در فعالیت‌های روزانه خود به کار می‌بریم، متفاوت‌اند. به عبارت دیگر از این دیدگاه نمونه‌های استثنایی در مورد خلاقیت وجود دارد که ظاهراً می‌توان آن‌ها را تنها به دخالت نیروهای مافوق طبیعی نسبت داد[۱۰۳]. از این دیدگاه اولاً خلاقیت محدود به افراد استثنایی است که نابغه به دنیا آمده‌اند. لذا خلاقیت قابل اکتساب نبوده و نمی‌توان برای آن

www.Prozhe.com

بسترسازی نمود و برای داشتن افراد و محصولات خلاق بایستی به دنبال یافتن نوابغ بود. ثانیاً تنها آثار و محصولات ویژه و برجسته، خلاق می‌باشند؛ ثالثاً خلاقیت عمدتاً به حوزه هنر محدود شده است.

ب- خلاقیت به عنوان استعدادی همگانی: دیسی و کانون بر این عقیده‌اند که یک مجموعه مشخص و حائز اهمیتی از ویژگی‌ها در طول زندگی باعث سطح بالایی از موفقیت خلاق می‌شوند که عبارتند از: خود کنترلی، تحمل کار سخت و استقامت و پشتکار.[۳۸]

۲-۲-۶- عوامل موثر بر خلاقیت:

عوامل موثر بر خلاقیت را می‌توان در قالب یک طبقه‌بندی کلی (عوامل فردی و محیطی) و یک طبقه بندی تفصیلی (عوامل فردی ، گروهی و سازمانی)جای داد. تقسیم بندی دیگر برای خلاقیت چهار رویکرد را در نظر می‌گیرد: [۹]

الف- رویکرد روان شناختی: از این دیدگاه، خلاقیت به عوامل روان شناختی خصوصاً میزان هوش و استعدادهای فردی بستگی دارد. بر این اساس توصیه می‌شود که زمینه برای پرورش خلاقیت افراد با هوش فراهم شود.

ب- *رویکرد اجتماعی:* این دیدگاه، خلاقیت را بیشتر امری گروهی دانسته که بر این اساس برای داشتن خلاقیت، بر فراهم کردن عوامل گروهی باید تاکید شود.

ج- *رویکرد سازمانی:* از این دیدگاه، خلاقیت متاثر از متغیرهای سطح سازمان می‌باشد. از این رو بر فراهم کردن متغییرهای سازمانی مناسب برای خلاقیت تاکید می‌کند.

د- *رویکرد سیستمی:* از این دیدگاه ، خلاقیت در سازمان متاثر از عوامل متعددی است که می‌توان زمینه ظهور و بروز آن را از طریق فراهم کردن عوامل فردی ، گروهی و سازمانی محقق نمود.

در یک طبقه‌بندی جامع می‌توان گفت که در نوشته ها و تحقیقات سازمان و مدیریت جهت زمینه سازی برای خلاقیت ، چهار عامل کلی وجود دارد که عبارتند از: عوامل فردی ، عوامل محیطی، عوامل گروهی و عوامل سازمانی. حال به بررسی عوامل ذکر شده می‌پردازیم:

۲-۲-۶-۱- عوامل فردی:

تحقیقات انجام گرفته در طی سال‌های مختلف در مورد افراد خلاق، عوامل مشترک شگفت انگیزی را

www.Prozhe.com

نشان می‌دهد. مهمترین متغیرهای سطح فردی موثر بر خلاقیت شامل:توانمندی، ویژگی‌های شخصیتی، سبک شناسی، هوش و چالش‌پذیری می‌باشد.

الف- توانمندی: توانمندی متشکل از سه عنصر هوشمندی، دانش و مهارت است. هوشمندی هر فرد، ذاتی و غیر اکتسابی است. اما دانش و مهارت اکتسابی هستند و از طریق تجربه و یادگیری قابل آموختن می‌باشند.

ب- *ویژگی‌های شخصیتی:* خلاقیت فرد تابع ویژگی‌های شخصیتی او است[۱۰۵]. بعضی از محققین دریافته‌اند که وجود بعضی از ویژگی‌های شخصیتی در افراد در مقایسه با دیگران باعث خلاقیت بیشتری می‌شود. می‌توان از مهم‌ترین صفات مشخصه افراد بسیار خلاق شامل: تصور قوی از خلاق بودن خود، پشتکار و استقامت، ابهام‌پذیری، ریسک پذیری، استقلال، نیاز به موفقیت و اعتماد به نفس پرداخته می‌شود.

ج- سبک *شناختی:* سبک شناختی عبارت است از روش ترجیحی فرد برای جمع‌آوری، پردازش و ارزیابی اطلاعات.[۴۸] به عبارت واضح‌تر سبک شناختی عبارت است از تفاوت‌های فردی در شیوه درک، تفکر، حل مسائل، یادگیری و مرتبط شدن افراد با یکدیگر. همه این تعاریف بیانگر این است که هر شخصی چگونه به محیط خود برای داشتن اطلاعات نگاه کرده و چگونه این اطلاعات را سازماندهی و تفسیر نموده و چگونه از این تفسیرها برای جهت دهی به اعمال خود استفاده می‌کند.

د-*هوش:* طبق نظریه استرنبرگ یکی از عوامل متمایزکننده افراد خلاق از غیر خلاق هوش می‌باشد.[۹۴] هوش ، بخشی از مجموعه فرایندهای ذهنی است که برای درون داد، فرایند و برون داد اطلاعات به کار گرفته می‌شود. هوش یکی از پیش نیازهای خلاقیت است و پایین بودن درجه هوش فرد معمولاً به پایین قرار گرفتن خلاقیت منجر می‌شود. اما هوش سرشار نیز دلالت بر خلاق بودن فرد نمی‌کند.

ه- *چالش‌پذیری:* یکی از مهم‌ترین عوامل تمایز افراد بسیار خلاق از افراد کمتر خلاق، پذیرش فعالیت چالش انگیز توسط این افراد می‌باشد. بدین معنی که تقریباً توانمندی فرد و چالش فعالیتش برابر و هر دو در اوج می‌باشند. شاید بتوان گفت یکی از مهم‌ترین کارها برای تحریک خلاقیت، برقراری تناسب بین توانمندی و چالش‌کاری مستلزم آن است که مدیران اطلاعات جامع و کاملی درباره کارکنان و جایگاه‌های در دسترس خود ، داشته باشند.

www.Prozhe.com

۲-۲-۶-۲- عوامل محیطی:

سیکزنتمی هالی صاحب نظر سیستمی خلاقیت بر نقش محیط در شکل‌گیری خلاقیت تاکید کرده و بیان می‌کند که نمی‌توانیم به افراد و کارهای خلاق آن ها جدای از محیطی که در آن فعالیت می‌کنند بپردازیم.[۳۷] زیرا خلاقیت هرگز نتیجه عمل فرد به تنهایی نیست. برخی از صاحب‌نظران بر اساس دیدگاه اکولوژی در زیست شناسی ، نظریه اجتماعی خلاقیت را ارائه می‌کنند. به عقیده آن‌ها خلاقیت محصول فردی و شخصی منفک از محیط نیست، بلکه خلاقیت یک اکوسیستم است. همانطوری که در یک اکوسیستم موجودات زنده با یکدیگر مرتبط‌اند، در اکوسیستم خلاقیت نیز همه اعضاء یا جنبه‌های محیطی در تعامل با یکدیگر بوده تا اینکه خلاقیت شکل بگیرد.

۲-۲-۶-۳- عوامل گروهی:

گروه‌ها محملی برای ارضای نیازهای مختلف فردی و سازمانی می‌باشند. بر اساس یکی از نظریه‌های اساسی درباره خلاقیت ، یکی از مهم‌ترین کارکردهای گروه ، سینرژی خلاق می‌باشد. چنانچه فعالیت‌های خلاق در گروه انجام می‌شود به صورت متزاید در آمده و حالت سینرژیکی به خود می‌گیرد. زیرا اعضای گروه به واسطه تفاوت‌های فردی، ایده‌ها و راه‌حل‌های بیشتر و بهتری ارائه خواهند کرد. بر این اساس می‌توان مهم‌ترین متغییرهای گروهی موثر بر خلاقیت را اندازه گروه، تنوع گروه، انسجام گروه و سیستم ارتباطات گروه نامید.

الف- اندازه گروه: تردیدی نیست که اندازه گروه بر رفتار گروه اثر می‌گذارد. تحقیقات نشان می‌دهد که برای انجام دادن کارهای تخصصی، گروه‌های کوچک‌تر (پنج تا هفت نفر) اثربخش‌تر از گروه‌های بزرگ‌تر عمل می‌کنند. چنین گروه‌هایی از عمده مزایای گروه‌های کوچک و بزرگ برخوردارند. این گروه‌ها به اندازه‌ای بزرگ هستند که می‌توانند داده‌های مختلف و متنوعی تولید کنند و به اندازه‌ای کوچک هستند که به همه افراد برای مشارکت در فعالیت‌های گروه فرصت داده می‌شود.

ب- *تنوع گروه:* بیشتر فعالیت‌های گروهی به تنوعی از مهارت، تخصص و دانش نیاز دارد. با عنایت به چنین نیازی می‌توان یک نتیجه منطقی گرفت، مبنی بر اینکه گروه های متنوع ، موثرتر می‌باشند. لذا چنانچه گروه از تنوع برخودار باشد، یعنی اعضای آن دارای شخصیت‌ها، نظرات، عقاید، مهارت‌ها، توانایی‌ها و دیدگاه‌های متفاوت باشند احتمال زیادی وجود دارد که از عهده کار تخصصی مربوطه به خوبی برآیند.

www.Prozhe.com

ج- *انسجام گروه:* انسجام گروه عبارت است از میزانی که افراد گروه جذب یکدیگر شده، یکدیگر را حمایت کرده و در هدف‌های گروه منسجم می‌شوند. آمابیل [۶۵] معتقد است برای داشتن خلاقیت علاوه بر داشتن تنوع گروهی، اعضای گروه باید حمایت متقابلی از یکدیگر داشته باشند.

د- سیستم *ارتباطات گروه:* ارتباطات را می‌توان تسهیم اطلاعات و انتقال معنی بین افراد، انتقال اطلاعات از فرستنده به گیرنده، به طوری که اطلاعات برای فرستنده و گیرنده قابل درک باشد و یا فرایند انتقال اطلاعات، احساس‌ها، حافظه‌ها و افکار در میان افراد تعریف کرد. در زمینه تاثیر ارتباطات بر خلاقیت، بعضی از محققین، جنبه‌های مختلفی از سیستم ارتباطات را موثر بر خلاقیت می‌دانند.

۲-۲-۶-۴- عوامل سازمانی:

مطالعات آمابیل [۲۳] ، آندریوپولوس [۲۴] ، کاردینالو و هاتفیلد [۳۲] نشان می‌دهد که خلاقیت متاثر از متغیرهای سطح سازمان می‌باشد. بر این اساس در قسمت حاضر مهم‌ترین متغیرهای سازمانی موثر بر خلاقیت شامل سبک رهبری، ساختار سازمانی، سیستم پاداش، جو سازمانی و منابع مورد بحث و بررسی قرار می‌گیرند.

الف- سبک رهبری: به عقیده آمابیل [۲۳] کار خلاق عمدتاً مبهم، دارای ریسک و در معرض انتقاد است، که در نتیجه انتظار می‌رود از طریق سرپرستی حمایتی، خلاقیت تسهیل شود. اولدهام و کامینگز [۷۸] در مطالعات خود به بررسی تاثیر سبک‌های رهبری روی خلاقیت پرداختند و دریافتند که سبک حمایتی و غیر کنترلی مهم‌ترین عامل موثر بر خلاقیت و نوآوری می‌باشد. ویزبرگ [۱۰۳] ، اسکات [۸۴] ، نشان داده‌اند که رهبران از طریق ایجاد اعتماد به نفس در کارکنان می‌توانند روی خلاقیت تاثیر بگذارند.

ب- *ساختار سازمانی:* ساختار سازمانی یکی از ابعاد سازمان است. بعضی از اندیشمندان سازمان و مدیریت از جمله رابینز [۷] ساختار سازمانی را نحوه تقسیم کارها و فعالیت‌ها و هماهنگی و ترکیب این کارها و فعالیت ها می‌دانند.

ج- سیستم *پاداش:* در مورد رابطه سیستم پاداش با خلاقیت، بعضی از محققین و اندیشمندان، جنبه‌هایی از سیستم پاداش را موثر بر شکوفایی خلاقیت می‌دانند. آمابیل[۲۲] در تحقیقاتش تاثیر انگیزش بیرونی و درونی را بر خلاقیت مورد مطالعه قرار داده است و به اعتقاد وی انگیزش درونی در مقایسه با انگیزش بیرونی تاثیر حائز اهمیت و تعیین کننده‌ای روی خلاقیت دارد. تا جایی که از تاثیر انگیزش درونی روی خلاقیت تحت عنوان اصل انگیزش درونی خلاقیت یاد کرده است و معتقد است که افراد زمانی از

www.Prozhe.com

بیشترین خلاقیت برخوردار هستند که احساس کنند به واسطه جذابیت، تفریح، رضایت و چالشی بودن نفس کار و بطور کلی عوامل درونی و نه به وسیله انگیزش بیرونی (نظیر حقوق و دستمزد، پست و مقام، نشان ها و ارتقا، بردن جایزه، خوشایندی دیگران، اجتناب از مجازات، انجام دستورات شخصی دیگر، به دست آوردن ارزیابی رضایت بخش و بطور کلی رسیدن به اهداف خارجی که جزء نفس کار نیستند) برانگیخته می‌شوند.

د- جو *سازمانی*: بعضی از محققین [۸۳] بین فرهنگ سازمانی و جو سازمانی تفاوت قائل شده اند. فرهنگ سازمانی عبارت است از ارزش‌ها، عقاید، تاریخ، سنت‌ها و مفروضات اساسی سازمان. فرهنگ سازمانی از ریشه‌های عمیق و پیشینه‌ای دیرینه برخوردار بوده و به آهستگی تغییر و تحول می‌پذیرد. در حالی که جو سازمانی عبارت از الگوهای تکراری از رفتارها، نگرش‌ها و احساساتی است که وصف کننده زندگی در سازمان می‌باشد. این الگوهای رفتاری در قالب رفتارهای روزانه در محیط کار توسط افراد تجربه، درک و تفسیر می‌شوند.

ه- *منابع*: به عقیده آمابیل[۲۳] دو منبع اصلی موثر بر خلاقیت، زمان و پول هستند. مدیران بایستی در تخصیص این منابع با دقت عمل کنند. همانند انتصاب افراد در مشاغل مناسب، تصمیم‌گیری در مورد میزان تخصیص زمان و پول به یک گروه یا پروژه، قضاوتی پیچیده است که می‌تواند به تشویق و ترغیب یا سرکوبی خلاقیت ختم شود.

۲-۲-۷- خلاقیت سازمانی در سازمان‌ها:

علی‌رغم سابقه طولانی خلاقیت در حیات بشری، سازمان‌ها اخیرا به واسطه سرعت شگرف تغییرات تکنولوژیکی، رقابت جهانی و عدم اطمینان اقتصادی کشف کرده‌اند که یکی از منابع کلیدی و مستمر مزیت رقابتی و بقا، خلاقیت سازمانی می‌باشد. این مزیت رقابتی مستمر در قالب ایده‌ها، محصولات و خدمات تازه ظاهر می‌شود که مستقیما از تفکر خلاق ناشی می‌شود. خلاقیت کارکنان سازمان به این صورت به بقای سازمان کمک می‌کند که وقتی کارکنان در کارشان خلاق باشند، قادر خواهند بود ایده-های تازه و مفیدی در مورد محصولات، عملکرد، خدمات یا رویه‌های سازمان ارائه و بکار گیرند. وجود چنین ایده‌هایی باعث افزایش این احتمال می‌شود که کارکنان دیگر، این ایده‌ها را در کارشان مورد استفاده قرار دهند. بعلاوه آنها این ایده‌ها را توسعه داده و آنها را به کارکنان دیگر برای توسعه و

www.Prozhe.com

بکارگیری در کارشان منتقل می‌کنند. از این رو تولید و بهره‌گیری از ایده‌های تازه این امکان را به سازمان می‌دهد که بتواند با شرایط متغیر بازار منطبق شده، به تهدیدها و فرصت ها پاسخ به موقع داده و رشد و توسعه یابد. خلاقیت نه تنها از طریق توسعه محصولات و فرآیندها، سهم بازار موجود را توسعه می‌دهد بلکه باعث ایجاد بازارهای جدید و شکل‌دهی به محیط می‌شود. با وجود اینکه تغییر و تحولات فزاینده محیطی، سازمان‌ها را در برابر دو راه خلاق بودن و یا از بین رفتن قرار داده، اما سازمان‌ها غالبا خلاقیت کارکنان خود را سرکوب می‌کنند تا این که زمینه‌های ظهور و بروز و ارتقای آن را فراهم نمایند. در حقیقت، سرکوبی خلاقیت در سازمان‌ها به قدری رایج است که کمتر مورد سوال قرار می‌گیرد. اما مدیران عمدتا نادانسته خلاقیت را سرکوب می‌کنند، و زمانی که خلاقیت سرکوب شود سازمان یک ابزار رقابتی قدرتمند یعنی تولید و بهره گیری از ایده های تازه را از دست خواهد داد. در واقع مدیران درک درستی از مفهوم خلاقیت و عوامل موثر بر آن نداشته و بیشتر افراد نمی‌دانند که چگونه می‌توانند خلاقیت خود را افزایش دهند.

تبدیل شدن به یک سازمان خلاق وسیله‌ای جهت رقابتی شدن در محیط تجاری پویا و تغییر پذیر امروز شده است.[۴۲] ترکیبی از ایده‌های خلاق و مدیریت نوآوری سازمانی، کلید اصلی جهت باقی ماندن در حالت نوآوری سازمانی رقابتی در دراز مدت می‌باشد.[۱۸]

به علت نقش حیاتی مدیریت نوآوری در خلاقیت سازمانی، تحقیقات بسیاری مباحث مدیریت نوآوری سازمانی را مورد توجه قرار داده‌اند.[۵۳] اگر چه مطالعات بسیاری در این زمینه انجام شده است اما بسیاری از سازمان‌ها در مدیریت خلاقیت سازمانی با شکست مواجه شده‌اند و هنوز هم از عدم توانایی در باقی ماندن در حالت خلاقیت درازمدت رنج می‌برند.[۳۶] دلیل اصلی این است که تحقیقات نوآوری سازمانی در یک مسیر غیر قطعی و بی‌ثبات انجام شده و به وسیله سطوح توصیفی کمی مورد بررسی قرار گرفته است.[۱۸] در نتیجه سازمان‌ها در گرفتن ایده‌ها در یک دید جامع شکست خورده، بنابراین در انتقال آن در کاربرد عملی ناتوان می‌باشند.

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.[۸۸]

www.Prozhe.com

مدیریت خلاقیت سازمانی[1] را می‌توان به عنوان یک روش مدیریتی تعریف کرد که یک سازمان را برای خلاقیت، دلگرم کردن و آسان‌سازی گسترش ایده‌های خلاق با یک حرکت آنی و اساسی آماده می‌سازد.[۸۸]

۲-۲-۸- عوامل کلیدی موفقیت خلاقیت سازمانی:

عوامل کلیدی موفقیت مدیریت خلاقیت سازمانی، عوامل عملیاتی ضروری می‌باشند که منجر به اجرای موفقیت‌آمیز یک سیستم مدیریت خلاقیت سازمانی می‌شوند. با توجه به تحقیقاتی که در این زمینه صورت گرفته است [۸۸] عوامل زیر را می‌توان به عنوان عوامل کلیدی موفقیت خلاقیت سازمانی در نظر گرفت:

۱) فرهنگ خلاقیت: مدیریت مجموعه گسترده‌ای از ارزش‌های پذیرفته شده، هنجارها و رفتارها درباره خلاقیت سازمانی را مورد توجه قرار می‌دهد.[۱۰۷]

۲) فرهنگ همکاری با دیگران: مدیریت بخش‌های دیگری از فرهنگ سازمانی را مورد توجه قرار می‌دهد که شامل ارزش‌ها، هنجارها و رفتارهای پذیرفته شده در داخل سازمان می‌باشد که خلاقیت سازمانی را تسهیل می‌کند.[۶۸]

۳) پیچیدگی ساختاری: مدیریت الگوهایی از ساختار را مورد توجه قرار می‌دهد که یک سازمان بکار می‌گیرد تا اجرای خلاقیت سازمانی را تسهیل بخشد.[۶۰]

۴) فاصله بین قدرت‌ها در سازمان: مدیریت توزیع و رسمی‌سازی قدرت تحت ساختار سلسله مراتبی را مورد توجه قرار می‌دهد.[۷۲]

۵) تعهد و رهبری مدیریت: مدیریت خصوصیات، توانایی‌ها و رفتارهای مدیریتی که مدیریت خلاقیت را هدایت می‌کند مورد بررسی قرار می‌دهد.[۷۴]

۶) قابلیت و رفتار کارکنان: مدیریت عناصر ضروری برای کارکنان را از لحاظ خصائص، توانایی‌ها، رفتارها، تعهد و رضایت شغلی را مورد توجه قرار داده که نتیجه آن در خلاقیت سازمانی مشخص می‌گردد.[۹۳]

[1] - Organizational Innovation Management (OIM)

www.Prozhe.com

۷) توسعه استراتژی برای خلاقیت: مدیریت سمت و سوی استراتژی خلاقیت را مورد بررسی قرار می‌دهد که خلاقیت سازمانی را تسهیل می‌بخشد.[۲۱]

۸) موضع استراتژی برای خلاقیت: مدیریت اجرای کارا و موثر استراتژی‌های متناظر در خلاقیت سازمانی را مورد توجه قرار می‌دهد.[۱۰۷]

۹) مکانیزمی برای مدیریت منابع: مدیریت جمع‌آوری منابعی را مورد توجه قرار می‌دهد که خلاقیت سازمانی را تسهیل می‌بخشد.[۱۰۰]

۱۰) مکانیزمی برای تصدیق و تعیین حد تغییرات مجاز برای خلاقیت: مدیریت یک سیستم تصدیق و پاداش دادن را همراه با دامنه تغییرات مجاز برای ابهام، خطا و تعارض در ارتباط با خلاقیت سازمانی مورد بررسی قرار می‌دهد.[۸۶]

۱۱) مکانیزمی برای توسعه مستمر: مدیریت مکانیزم‌های توسعه و بازبینی برای پروژه‌های پیشین و پروژه‌های جاری را که در خلاقیت سازمانی تاثیرگذار است، مورد بررسی قرار می‌دهد.[۳۴]

۱۲) توسعه دانش داخلی: مدیریت توسعه و اکتشاف دانش تولید شده داخلی را برای خلاقیت سازمانی مورد توجه قرار می‌دهد.[۳۴]

۱۳) تبادل و کشف دانش خارجی: مدیریت اطلاعات خارجی تاثیرگذار بر خلاقیت سازمانی مرتبط با رقابت، بازار، اکتشاف و نقل و انتقال تکنولوژی را مورد توجه قرار می‌دهد.[۶۹]

۱۴) یادگیری سازمانی: مدیریت مکانیزم‌های یادگیری و تحصیل را در ارتباط با خلاقیت سازمانی مورد بررسی قرار می‌دهد.[۴۶]

۱۵) استفاده و نقل و انتقال دانش: مدیریت مکانیزم انتقال و استفاده از دانش را در خلاقیت سازمانی بررسی می‌کند.[۸۲]

۱۶) جمع‌آوری دانش: مدیریت مکانیزم ذخیره‌سازی دانش را در حین جریان اطلاعات و تکنولوژی و تاثیر آن بر خلاقیت سازمانی مورد توجه قرار می‌دهد.[۳۴]

www.Prozhe.com

۲-۳- بخش سوم: یادگیری سازمانی

اغلب در هر محیط فرض می‌شود که افراد پیش از آنکه به شغلی گمارده شوند، لازم است آموزش بینند و یا در حین انجام وظائف شغلی، در دوره‌های آموزشی شرکت جویند. یادگیری یک فرایند مادام‌العمر است که تمامی کارکنان باید آن را به آغوش باز بپذیرند. در سازمان‌ها، برای مشارکت افراد و یا کارکنان به صورت جمعی در بهبود و موفقیت سازمان، تمایل زیادی به مفهوم سازمان یادگیرنده به وجود آمده است[۸].

با توسعه دانش، فناوری و گسترش حیطه‌های کسب و کار (از جمله سازمان‌های مجازی یا سازمان‌های تحت شبکه) بنگاه‌های اقتصادی گسترش یافته و به محیطی رقابتی و پر از چالش تبدیل گردیده است. در چنین محیطی طبیعی است که امتیازهای رقابتی در جریان یادگیری و آموزش در سطح کارکنان و سازمان مطرح شود. سازمان‌ها به جای رفتارها و حرکت‌های سنتی خود که در بهترین شکل آن، دربرگیرنده آموزش نیز بود، تبدیل به سازمانی می شوند که که همواره در پی یادگیری هستند و کوشش خود را در جهت یادگیری به عنوان یک امتیاز رقابتی به کار می‌برند. در دنیای امروز سازمان‌ها باید سریع‌تر یاد گرفته و به سرعت خود را با تغییرات محیطی انطباق دهند که در غیر این صورت، به سادگی دوام و بقا نخوهند یافت. در هر دوره‌ای، گونه‌های مسلط اما در حال افول (از قبیل سازمان‌های غیر یادگیرنده) و گونه‌های نوظهور و انعطاف‌پذیر (مانند سازمان‌های یادگیرنده) در کنار هم زندگی می‌کنند؛ اما پیش بینی می‌شود که در سال‌های آتی، تنها سازمان‌های یادگیرنده بقا خواهند داشت. شرکت‌هایی که سازمان یادگیرنده نباشند به زودی از بین خواهند رفت، برای اینکه قادر به انطباق با محیط متغیر پیرامون خود نیستند.

لازم به ذکر است که یادگیری سازمانی ارتباط نزدیکی با خلاقیت سازمانی دارد. در مقاله‌ای که در سال ۲۰۰۲ توسط کالانتون و همکارانش ارائه شد، نتیجه آن بدین صورت بود که سطح بالاتری از یادگیری باعث ایجاد درجه بیشتری از خلاقیت در مدیران و بنگاه‌های تحقیق و توسعه[1] آمریکایی می شود.[۳۱] همچنین در مقاله سال ۲۰۰۶ ویرواردنا و همکارانش، نتیجه حاصل شد که یادگیری بیشتر باعث نوآوری سازمانی بیشتری می شود.[۱۰۱]

[1] - Research and Development (R & D)

www.Prozhe.com

۲-۳-۱- تعریف یادگیری و عناصر آن:

یادگرفتن به معنای تقویت دانایی به کمک تجربه است که از پیگیری امور به دست می آید.[۸]

یادگیری به طور مداوم در طی زمان و در مسیر زندگی واقعی به دست می‌آید و کنترل آن تقریباً دشوار است اما به واسطه این یادگیری، دانشی پایدار تولید شده و فرد یاد گیرنده این توانایی را می‌یابد که هنگام برخورد با موقعیت های مختلف، رفتاری اثربخش داشته باشد.

همه سازمان‌ها یاد می‌گیرند، به این معنا که با پیرامون خود سازگاری یافته و راه‌های درست مواجهه با تغییرات محیطی را می‌آموزند، منتهی برخی سازمان‌ها سریع‌تر و اثربخش‌تر یاد می‌گیرند. آنچه که موجب اثربخشی بیشتر سازمان‌های یادگیرنده می‌شود، پیاده‌سازی فرایند مدیریت دانش در این سازمان‌هاست. یادگیری خلق و آفرینش معانی و مفاهیم سودمند به دو صورت فردی یا گروهی صورت می‌پذیرد. یادگیری منجر به خلق دانش (صریح و ضمنی) می‌شود که این دانش، عدم اطمینان و غیرقابل پیش‌بینی بودن امور و محیط را کاهش می‌دهد. استدلال برخی از نویسندگان و صاحبنظران در رابطه با ضرورت و اهمیت یادگیری در توسعه سازمان اینگونه بیان می‌شود که[۸]:

۱- یادگیری به عنوان یک ابزار تکنیکی مهم جهت رسیدن به هدف خاص که عمدتاً افزایش کارآیی و اثربخشی می‌باشد، بکار می‌رود.

۲- یادگیری عامل مهمی است که عناصر و افراد مختلف درگیر در فرایند توسعه سازمان را به یکدیگر مرتبط می‌سازد.

۳- یادگیری قلب تغییر، تحول و بهبود سازمانی است.

سنگه چهار عنصر اصلی یادگیری را به شرح زیر تعریف می‌کند[۸۵]:

۱- *اقدام*: انجام یک وظیفه یا کار در قالب چهارچوب موارد مشابه تجربه شده.

۲- *تامل*: مشاهده اعمال و افکار خود و کالبدشکافی کارهای انجام شده.

۳- *ارتباط*: خلق ایده‌هایی برای اقدام و ساماندهی آن‌ها در قالب های جدید.

۴- *تصمیم*: تهیه و تدوین رویه و رویکردی برای اقدام.

با انتخاب رویکرد مناسب از میان احتمالات حاصل از مرحله ارتباط، سنگه این چهار عنصر را در قالب حلقه‌های یادگیری فردی، تیمی و سازمانی به کار می‌گیرد [۸۵]. در این ارتباط داجسون [۴۱] معتقد است که سازمان‌ها یاد می‌گیرند تا قدرت سازگاری و کارایی خود را در مقابل تغییرات محیطی اصلاح و بهبود

www.Prozhe.com

بخشند. پس بطور خلاصه می‌توان گفت یادگیری، سازمان‌ها را قادر می‌سازد سریع‌تر و موثرتر در مقابل محیط پویا و پیچیده عکس‌العمل نشان دهند.[۸]

۲-۳-۲- تعاریف یادگیری سازمانی:

تعاریف بسیاری در رابطه با یادگیری سازمانی ارائه شده است که به برخی از آن‌ها اشاره می‌کنیم:

سایمون یادگیری سازمانی را رشد بینش و تجدید ساخت‌دهی و بازنگری موفقیت‌آمیز مشکلات سازمانی توسط افراد که نتایج آن در عوامل ساختاری و نتایج سازمان منعکس شود تعریف کرده است.[۹۰]

نوناکا اعتقاد دارد، یادگیری سازمانی از تکرار فرایندهای درونی و بیرونی شدن حاصل می‌شود. [۷۶]

داجسون یادگیری سازمانی را به عنوان روشی که سازمان‌ها ایجاد، تکمیل و سازماندهی می‌کنند تا دانش و جریان‌های عادی کار در رابطه با فعالیت‌ها و همچنین بهبود کارایی سازمان از طریق بکارگیری مهارت-های گسترده نیروی کار توسعه یابد، تعریف می‌کند.[۴۱]

به گفته اندرو مایو، یادگیری سازمانی عبارت است از تمامی روش‌ها، ساز و کارها و فرایندهایی که در درون سازمان به منظور تحقق یادگیری به کار گرفته می شوند.[۷۰]

پس می‌توان یادگیری سازمانی را توانایی سازمان به عنوان یک کل در کشف خطاها و اصلاح آن‌ها و همچنین تغییر دانش و ارزش‌های سازمان، به طوری که مهارت‌های جدید حل مسئله و ظرفیت جدیدی برای کار ایجاد شود، دانست.[۸]

۲-۳-۳- انواع یادگیری سازمانی:

آرجریس و شون سه نوع یادگیری سازمانی و به تعبیر دیگر، سه سطح یادگیری را به شرح زیر توصیف کرده‌اند[۲۵]:

۱- یادگیری تک حلقه‌ای: یادگیری تک حلقه‌ای زمانی اتفاق می‌افتد که در بستر هدف‌ها و سیاست‌های جاری سازمان، خطاها کشف و اصلاح شوند. از یادگیری تک حلقه‌ای، سنگه با عنوان یادگیری انطباقی، فایول و لایلز با عنوان یادگیری سطح پایین و میسون با عنوان یادگیری غیر استراتژیک نام برده است.[۸]

www.Prozhe.com

۲- یادگیری دو حلقه‌ای: این نوع یادگیری زمانی اتفاق می‌افتد که سازمان خطاها را کشف و اصلاح کند و هنجارها، رویه‌ها، سیاست‌ها و هدف‌های موجود را زیر سوال برده و به تعدیل و اصلاح آن‌ها می-پردازد. از یادگیری دو حلقه‌ای، سنگه با عنوان یادگیری مولد، فایول و لایلز با عنوان یادگیری سطح بالا و میسون با عنوان یادگیری استراتژیک نام می‌برند. [۸]

۳- یادگیری سه حلقه‌ای: زمانی اتفاق می‌افتد که سازمان‌ها یاد بگیرند، چگونه یاد گیری تک حلقه‌ای و دو حلقه‌ای را اجرا کنند. به عبارت دیگر، یادگیری سه حلقه‌ای توانایی یادگرفتن درباره دیگری است. دو فرم یادگیری اولیه صورت نمی‌گیرد اگر سازمان‌ها آگاه نباشند که یادگیری باید اتفاق بیفتد. این بدان معنی است که آگاهی از سبک‌ها و فرایندها و ساختارهای یادگیری پیش نیاز ارتقای یادگیری است.

۲-۳-۴- ویژگی‌های یادگیری سازمانی:

با توجه به دیدگاه‌های یاد شده در مورد یادگیری سازمانی، می‌توان مهمترین ویژگی‌های یادگیری سازمانی را به شرح ذیل بیان کرد[۸]:

۱- فرایندی پیچیده (متاثر از ارتباط متقابل عوامل متعدد و متنوع درون و برون فردی، محیطی و درون و برون سازمانی)

۲- برنامه‌ریزی نشده مانند (متون آموزشی دوره‌های رسمی، از پیش تدوین نشده است)

۳- هوشیارانه و هدفمند (فضاهای پرجاذبه‌ای از یادگیری و بهبود بر فرد فرد افراد و گروه‌های سازمان حاکم می‌شود و افراد و گروه‌ها با دقت و کنجکاوی و همسو با استراتژی سازمان، مترصد یادگیری‌اند)

۴- تعامل و پویا (همواره یک نفر به عنوان استاد یا مهارت‌آموز در جایگاه انتقال اطلاعات و آموخته‌ها قرار نمی‌گیرد. بلکه افراد، گروه‌ها و سازمان، همزمان نقش دریافت اطلاعات، تجارب و آموخته‌های خود و انتقال آن به دیگران را ایفا می‌کنند. این فرایند، بازخوردی مداوم، سریع و موثر در سطح فردی، سازمانی و گروهی ایجاد می‌کند)

۵- مستمر و مداوم (مانند دوره‌های آموزشی رسمی به ساعات و مکان مشخص محدود نمی‌شود)

۶- متحول و رشد یابنده (تعامل، پویایی و تداوم یاد شده و نیز بازخورد حاصل از این فرایند ویژگی زایندگی به آن می‌بخشد و تحول، رشد و بهبود مستمر یادگیری سازمانی را به دنبال دارد)

www.Prozhe.com

۷- متاثر از شالوده دانستن یا منابع فرهنگی مورد استفاده افراد (این شالوده می‌تواند مفاهیم، ساختار و قوانین اجتماعی و نیز نوع تقسیم کار، ابزارها و فناوری‌های رایج در میان اعضای یک سازمان یا جامعه زنده باشد)

۲-۳-۵- یادگیری سازمانی و سازمان یادگیرنده:

سازمان یادگیرنده[1] و یادگیری سازمانی[2] مفاهیم مترادفی نیستند. یادگیری سازمانی به مفهوم یادگیری افراد و گروه‌های درون سازمان و سازمان یادگیرنده به معنی یادگیری سازمان به عنوان سیستمی کلی است. به عبارت دیگر سازمان یادگیرنده حاصل یادگیری سازمانی است. لذا، باید میان یادگیری سازمانی به مفهوم افراد و گروه‌های درون سازمان و سازمان یادگیرنده به معنی یادگیری سازمان به عنوان سیستمی کلی، تمایز قائل شد.[۸]

گفته می‌شود که اصطلاح یادگیری سازمانی و سازمان یادگیرنده گهگاه به اشتباه به جای یکدیگر به کار گرفته می‌شوند. در حالیکه یادگیری سازمانی، مفهومی است که برای توصیف انواع خاصی از فعالیت‌هایی که در سازمان جریان دارد به کار گرفته می‌شود در حالی که سازمان یادگیرنده به نوع خاصی از سازمان اشاره می‌کند به بیان دیگر سازمان یادگیرنده به نوع خاصی از سازمان اشاره می‌کند و یادگیری سازمانی نوعی فرایند داخلی برای سازمان به شمار می‌آید.

مارکوآرت تفاوت دو عبارت یادگیری سازمانی و سازمان یادگیرنده را اینگونه توضیح می‌دهد:

در بحث درباره سازمان یادگیرنده، تمرکز ما بر چیستی است و سیستم‌ها، اصول و ویژگی‌های سازمان-هایی را که به عنوان یک هویت جمعی یاد می‌گیرند و اقدام به تولید می‌کنند، مورد بررسی قرار می‌دهیم. در حالیکه یادگیری سازمانی به چگونگی یادگیری مهارت‌ها و فرایندهای ساخت و بهره‌گیری از دانش اشاره دارد. در این معنی یادگیری سازمانی تنها یک بعد یا عنصر از سازمان یادگیرنده محسوب می-شود.[۶۷]

اسمیت و آراجو بین سازمان یادگیرنده و یادگیری سازمانی تمایز قائل هستند. به گفته آن‌ها، یادگیری سازمانی بر مشاهده و تجزیه و تحلیل فرایندهای موجود در یادگیری جمعی و فردی سازمان متمرکز است، در حالیکه سازمان یادگیرنده جهتی عملی دارد و از ابزارهای ارزشیابی یا آسیب شناسی که به

[1] - Learning Organization
[2] - Organizational Learning

www.Prozhe.com

تعیین، توسعه و ارزیابی کیفیت فرایندهای یادگیری در درون سازمان مدد می‌رسانند، منعبث می‌شود. [۹۱]

سازمان یاد گیرنده، سازمانی آگاهانه است که در آن یادگیری به عنوان عنصری حیاتی در ارزش‌ها، چشم اندازها اهداف و نیز در فعالیت‌های فردی کارکنان و ارزیابی‌های آن‌ها مورد نظر است. سازمان یادگیرنده، موانع ساختاری یادگیری را از میان برداشته، ساختارهای توانمندی را خلق نموده و مراقبت و نگهداری و ارزشیابی و توسعه آن را در دستور کار خود قرار داده است. این سازمان برای کمک به افراد در هدف-یابی، حذف موانع شخصی و تسهیل ساختارهای یادگیری فردی و اخذ بازخورد از مزایای یادگیری بر روی رهبران سازمان توجه و سرمایه‌گذاری بسزایی دارد. سازمان یادگیرنده در دهه گذشته توجه ویژه‌ای را، خصوصاً در زمینه ادبیات آموزش و توسعه، به خود جلب کرده اما عمده کاربرد آن به عرصه‌ها و مطالعات سازمان و مدیریت باز می‌گردد.

به گفته ی تسانگ، یادگیری سازمانی و سازمان یادگیرنده دو مفهوم متفاوت‌اند، به این معنی که اولی به فعالیت‌های (فرایندی) خاصی در داخل سازمان اشاره می‌کند، در حالی که دومی نوع خاصی از سازمان است.[۹۸]

سازمان یادگیرنده، سازمانی است که تمامی اهداف، استراتژی‌ها، مقاصد و فعالیت‌های آن در راستای یادگیری کارکنان و سازمان‌ها (به عنوان کل) است، به طوری که از یک سو کارکنان و سازمان از طریق یادگیری مستمر به اهداف خود خواهند رسید و از طرف دیگر، برای سازمان، نوعی مزیت رقابتی نسبت به دیگر رقبا به دست می‌آید.[۸]

۲-۳-۶- تهدیدهای فناوری اطلاعات در یادگیری سازمانی:

بررسی‌ها نشان می دهد که استقرار فناوری اطلاعات به تنهایی به خلق سازمانی پویا و یادگیرنده نمی-انجامد. در بررسی پیرامون به کارگیری فناوری اطلاعات به مقیاس وسیع، معین گردید که هرگاه مسائل اساسی فناوری اطلاعات (تشریک مساعی، همکاری و تعاون) در تقابل فرهنگی با ویژگی‌های ساختاری سازمان (فرهنگ رقابتی و فرد گرایانه، سلسله مراتب خشک و غیره) باشد، چنین احتمالی ضعیف است که به کارگیری فناوری، شراکت ارزش‌های جمعی را تسهیل کند.

www.Prozhe.com

هرچند فناوری اطلاعات برای پشتیبانی سازمان‌های یادگیرنده بسیار مناسب است اما، بسان شمشیری دو لبه است. تجربه ی صنایع نشان داده است که در بکار گیری فناوری اطلاعات باید از افتادن در دام‌هایی همچون افزایش سریع اطلاعات، به هم ریختگی مجاری اطلاعات، اوج گری بازتاب ها و بی‌توجهی به خصیصه‌ها پرهیز کرد.[۸]

۱- افزایش سریع اطلاعات: فهرست توزیع الکترونیکی را می‌توان برای ارسال پیام به افراد بی‌شمار، به راحتی ارسال آن برای یک نفر، به کار برد. فرستنده ملزم به مشخص کردن یا حتی داشتن نام‌ها و نشانی-های اعضای گروه به منظور رساندن پیام به آن‌ها نیست. از این رو، پست الکترونیکی و امثال آن، امکان برقراری ارتباطات سریع و ناهمزمان گروهی و همچنین ارتباط فرد به فرد را فراهم می‌کند. به جز در موارد استفاده خردمندانه از آن، فهرست توزیع ممکن است به سبب ایجاد سهولت بیش از اندازه در توزیع اطلاعات در سازمان نتیجه معکوس به بار آورد و برای برخی افراد، ارزش‌ها یا سودمندی اندکی داشته باشد. نتیجه این وضعیت زیاد نبودن بار اطلاعاتی، دشواری یافتن و پاسخ دادن به اطلاعات بجا در سازمان یادگرنده است. شاید دردسر بیشتر آن نسبت به پست عادی، این باشد که ارتباطات الکترونیکی ممکن است به راحتی اطلاعاتی نادرست را در اختیار بسیاری از افراد قرار دهد.

۲- به هم ریختگی مجاری ارتباطات: پیچیدگی محیط و به کار گیری نابخردانه فناوری اطلاعات منجر به ایجاد جامعه‌ای انباشته از اطلاعات شده که هم افراد و هم سازمان‌ها به افزایش مازاد بر ظرفیت بار پردازش اطلاعات خود تهدید می‌کند. مفهوم به هم ریختگی مجاری اطلاعات که افراد بر پایه آن می-کوشند مجاری‌های مختلف اطلاعات و ارتباطات فعلی را اداره و بر آن نظارت کنند، به زیادی بار اطلاعاتی که در آن است، مربوط می‌شود.

۳- اوجگیری بازتاب ها: رفتاری گستاخانه و ناگهانی که به گونه ای هیجان زده بروز می‌کند در ارتباطات الکترونیکی بیش از سایر شکل‌های ارتباطات معمول است. فاصله اجتماعی که مارکوس توصیف کرده است ممکن است افراد را از جسارتی برخوردار سازد که به پیام های ارسال شده به صورت الکترونیکی واکنش هیجان آمیزتری نشان دهند. به نظر می‌رسد که چنین حالتی به سبب نبود اشاره‌های غیر کلامی (به عنوان مثال زبان اشاره) در پیغام‌ها که موجب می‌شود نتوان آن ها را بخوبی تفسیر کرد، تشدید شود. علاوه بر این سرعتی که انتقال در آن اتفاق می‌افتد، سبب می‌شود که پاسخ‌ها بدون تفکر کافی مبادله شود.

www.Prozhe.com

۴- بی‌توجهی به ویژگی‌ها: اغلب سازمان‌ها امکان کارآموزی کافی را برای مکانیسم‌های سیستم کامپیوتری خود فراهم نمی‌کنند. فناوری اطلاعات نیز از این شرح مستثنی نیست. برنام و روبنشتاین دریافتند که یکی از عوامل عدم کارایی و عدم اثربخشی پست الکترونیکی، ناآشنایی کاربران با ویژگی-های این سیستم است. مکی و آلام نیز در بررسی‌های خود از کاربران وب گسترده جهانی دریافتند که نداشتن تخصص کافی در کاربرد نرم افزار، مانع بکارگیری دانش در زمینه عملی است و علاوه بر این، افراد نیازمند دستیابی به سطح معینی از تخصص در استفاده از سیستم پشتیبان تصمیم گیری می‌باشند، پیش از آنکه بتوانند دانش خود را در زمینه عملی برای حل مسئله موجود به کار گیرند.

۲-۳-۷- موانع به کار گیری یادگیری سازمانی:

به منظور فهم جامع موانع یادگیری سازمانی، درک چگونگی یادگیری سازمانی حیاتی است. مدیران به طور فزاینده این را می‌پذیرند که یادگیری سازمانی برای حفظ قابلیت رقابت سازمان اهمیت حیاتی دارد. ویک و لئون (۱۹۹۳) اظهار داشتند که چگونه یاد گرفتن شرکت به دلایل زیر اهمیت دارد[۱۰۲]:

۱- یادگیری را می‌توان تفاوت میان پذیرش بهبود یا به دست آوردن سریع سهم بازار برشمرد.

۲- یادگیری، سازمان را از توانایی رویارویی با تغییرات وضعیت بازار و تهدیدهای رقیبان و بکار گیری فناوری جدید برخوردار می‌کند.

۳- هرگاه یادگیری با جهت‌گیری درست استراتژیک و منابع انسانی آمیخته شود، به رشدسازمان می‌انجامد.

باید اذعان داشت، یادگیری سازمانی با چندین عامل محدودیت ساز روبرو است که مانع استفاده کامل از ظرفیت سازمان برای یادگیری می‌شود [۸] که عبارتند از: (شکل ۳-۱)

۱- کم ظرفیتی در نوآوری

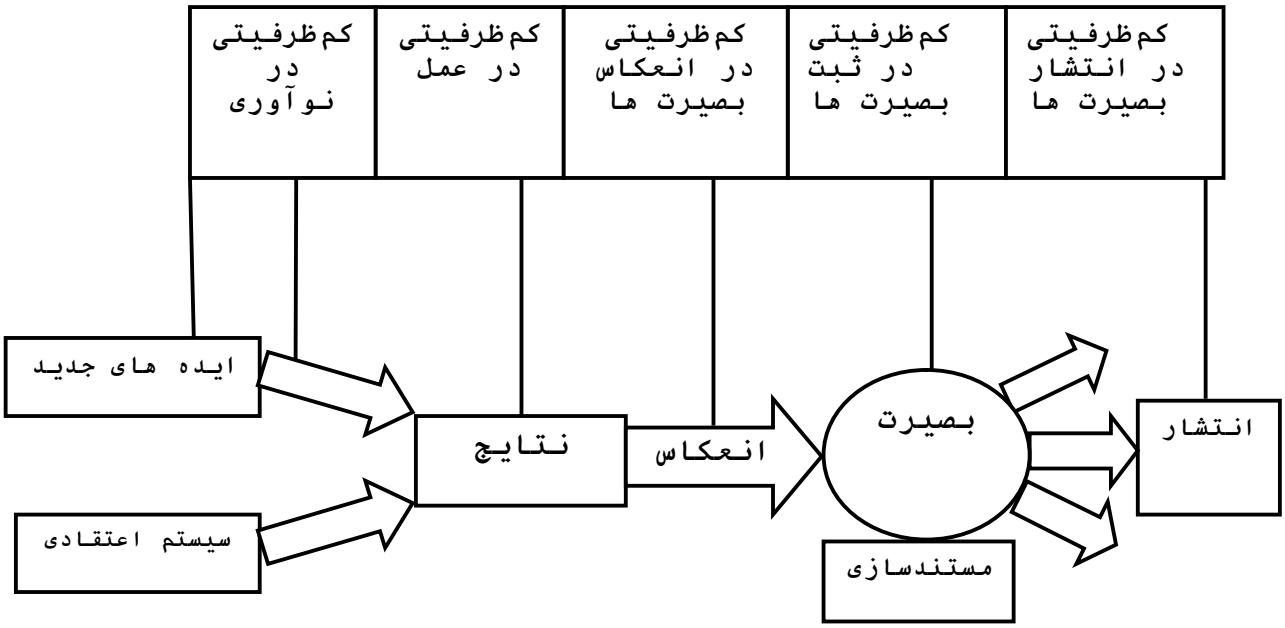
۲- کم ظرفیتی در عمل

۳- کم ظرفیتی در انعکاس بصیرت‌ها

۴- کم ظرفیتی در ثبت بصیرت‌ها

۵- کم‌ظرفیتی در انتشار بصیرت‌ها

www.Prozhe.com



شکل شماره ۲-۳: عوامل محدودساز یادگیری سازمانی [۸]

۲-۳-۸- عوامل کلیدی موفقیت یادگیری سازمانی:

با مطالعه و بررسی تحقیقات انجام گرفته در این زمینه[۸]، عوامل موثر در یادگیری سازمانی را می‌توان این گونه برشمرد:

۱) استراتژی‌ها و سیاست‌ها: با اتخاذ سیاست‌ها و خط مشی‌های هوشیارانه، یادگیری به حالت آگاهانه در می‌آید. در واقع، مدیریت سازمان باید به صورت روشن و صریح اشتیاق و اراده خود را به مدیریت آگاهانه یادگیری نشان دهد.

۲) رهبری: رفتار و اعمال رهبران و مدیران ، سازنده فرهنگی است که باید یادگیری کارکنان در آن محیط صورت پذیرد. رهبر سازمان یادگیرنده باید دارای ویژگی‌هایی همچون مشوق بودن، زمینه‌ساز فرهنگ حامی یادگیری باشد.

۳) کارکردهای منابع انسانی: برای افرادی که در سازمان‌ها روزانه درگیر عملیات و اقدامات جاری هستند، باید فرایندها و عملیات جاری موسسات حامی و مشوق یادگیری باشند و مخصوصاً باید به گونه‌ای طراحی شوند که یادگیری را در فعالیت‌های خود نهادینه سازند.[۷۰]

www.Prozhe.com

۴) ارتباط با محیط: ارتباط موثر با محیط پیرامون سازمان باعث می‌شود تا سازمان تعامل سازنده‌ای با سازمان‌های دیگر داشته باشد و بتواند از تجارب موفق آنها جهت اهداف سازمانی خود بهره‌مند گردد.[۴۴]

۵) استفاده از فناوری اطلاعات: فناوری اطلاعات به نوعی تسهیل کننده یادگیری از طریق ضبط، تنظیم، مرتب‌سازی و انتشار الکترونیکی داده‌ها و اطلاعات در سراسر سازمان می‌باشد.

۶) کشف، ایجاد و انتشار دانش: با شناسایی و انتشار دانش در سطح سازمان، شرایط جهت یادگیری سازمانی برای کارکنان سازمان فراهم می‌شود، و کارکنان سازمان می‌توانند به سهولت از ایده‌ها، تجارب و دانش افراد دیگر استفاده نمایند.[۱۰]

۷) ارزش‌ها و باورها: دربرگیرنده ارزش‌های حامی یادگیری بوده و در ارتباطات سازمانی به طور مرتب از آن‌ها یاد می‌شود. به هنگام یادگیری وارد مکالمات و زندگی کاری افراد می‌شود و بدین ترتیب، افراد مسئولیت یادگیری خود را به عهده می‌گیرند و آزادند تا مفروضات را زیر سوال برده و بدون ترس از اتهام و تنبیه (ولی نه به عمد) مرتکب اشتباهاتی شوند.

۸) زبان: تغییر لغات و زبان در جهت حمایت از یادگیری، مثلاً تغییر لفظ سرپرست به لفظ مربی و نظایر آن.[۷۰]

۹) گفتار و رفتار افراد سطح بالا: پیام ها، توقعات، حالات و رفتار مدیران ارشد بیان‌کننده آن است که برای سازمان حیاتی و لازم الاجرا می‌باشد. افراد از این گفتارها و پیام‌ها آنهایی را که جهت رفتار خود و برای سازمان ضروری است، دریافت می‌کنند.

۱۰) زمان و سرمایه: تعهد به اختصاص زمان و پول نکته‌ای مهم در فرهنگ‌سازی است. پاسخ به این پرسش که آیا منابع صرف شده برای یادگیری هزینه تلقی می‌شوند یا سرمایه گذاری، بسیار حیاتی می-باشد.

۱۱) قدرت مالکیت: یادگیری چیزی است که همگان مالک آن هستند و اختصاص به شخص یا واحد خاصی ندارد و لذا نباید در میان کارکنان و یا واحدهای سازمانی در امر یادگیری تبعیض و تمایز قائل شد.

۱۲) غرور و تعصب: بزرگترین موانع یادگیری سازمانی، سیاست بازی، غرور و خودستایی، دیکتاتوری و استفاده از اطلاعات به عنوان قدرت و تسلط بر دیگران است.[۷۰]

www.Prozhe.com

۲-۴- جمع‌بندی:

در این فصل مباحث مدیریت دانش، خلاقیت سازمانی و یادگیری سازمانی را مطرح کرده و تحقیقات انجام شده در زمینه‌های مذکور مورد بررسی قرار داده شد. مطابق جدول ۱-۲ عوامل کلیدی موفقیت مدیریت دانش، خلاقیت سازمانی و یادگیری سازمانی بطور خلاصه مورد بررسی و مقایسه قرار داده شده‌اند. همانطور که مشاهده می‌شود برخی از عوامل کلیدی موفقیت در سه مقوله مدیریت دانش، خلاقیت سازمانی و یادگیری سازمانی مشترک می‌باشند که بر اساس آنها، متغیرهای مستقل تحقیق در فصل سوم تعیین و تعریف گردیده‌اند.

جدول ۲-۱: مقایسه عوامل کلیدی موفقیت مدیریت دانش، خلاقیت و یادگیری سازمانی

عوامل کلیدی موفقیت مدیریت دانش اخوان(۲۰۰۶) [۳]، چانگ و هانگ (۲۰۰۸) [۱۰]، لی بوییتز(۱۹۹۹)[۷]، پیلار (۲۰۰۵) [۱۱].	ذخیره دانش، ممیزی دانش، استراتژی دانش، برنامه‌های آموزشی، حمایت و تعهد مدیریت ارشد سازمان، اعتماد، شبکه متخصصین، اشتراک دانش، فرهنگ سازمانی، اجرای آزمایشی، شناسایی دانش، مهندسی مجدد فرایند کار، ساختار دانش، تسخیر دانش، زیر بنای فناوری اطلاعات، استقرار استراتژی پاداش، معماری دانش، شفافیت، توانایی جهت ایجاد ایده‌های خلاق، سیستم کاربرپسندی برای مبادله و استفاده مجدد دانش.
عوامل کلیدی موفقیت خلاقیت سازمانی وانگ و سانگ(۲۰۰۷) [۱۴]، رودان(۲۰۰۲)[۱۲]، شلتون دارلینگ(۲۰۰۳)[۱۳] آلگری وایدول(۲۰۰۴)[۴].	فرهنگ خلاقیت، فرهنگ همکاری با دیگران، پیچیدگی ساختاری ، فاصله بین قدرت‌ها در سازمان، تعهد و رهبری مدیریت ، قابلیت و رفتار کارکنان ، توسعه استراتژی برای خلاقیت، موضع استراتژی برای خلاقیت ، مکانیزمی برای مدیریت منابع ، مکانیزمی برای تصدیق و تعیین حد تغییرات مجاز برای خلاقیت ، مکانیزمی برای توسعه مستمر ، توسعه دانش داخلی ، تبادل و کشف دانش خارجی، جمع‌آوری دانش، استفاده و نقل و انتقال دانش ، یادگیری سازمانی.
عوامل کلیدی موفقیت یادگیری سازمانی اندرو مایو (۱۹۹۴)[۹]، پیلار (۲۰۰۵)[۱۱]، سبحانی نژاد (۱۳۸۵) [۱].	استراتژی‌ها و سیاست‌ها، رهبری ، کارکردهای منابع انسانی، ارتباط با محیط، استفاده از فناوری اطلاعات، کشف،ایجاد و انتشار دانش ، ارزش‌ها و باورها ، زبان ، گفتار و رفتار افراد سطح بالا، زمان و سرمایه ، غرور و تعصب ، قدرت مالکیت .
عوامل مشترک بین عوامل کلیدی موفقیت مدیریت دانش، خلاقیت سازمانی و یادگیری سازمانی(متغیرهای مستقل تحقیق)	فرهنگ سازمانی ، اشتراک و تسهیم دانش، اختصاص پاداش برای کارکنان، استفاده از فناوری اطلاعات ، حمایت مدیریت ارشد ، مدیریت منابع انسان و استراتژی‌ها و سیاست‌های دانش محور.

www.Prozhe.com

فصل سوم

روش شناسی تحقیق

www.Prozhe.com

مقدمه

از اصطلاح روش تحقیق معانی خاص و متمایزی در متون علمی استنباط می‌شود که یکی از تعاریف جامع بصورت زیر می‌باشد:

روش تحقیق مجموعه‌ای از قواعد، ابزار و راه‌های معتبر (قابل اطمینان) و نظام‌یافته برای بررسی واقعیت‌ها، کشف مجهولات و دستیابی به راه‌حل مشکلات است[۵].

با هر تحقیق، تلاشی سیستماتیک و روشمند به منظوردست یافتن به پاسخ یک پرسش یا راه حلی برای یک مساله است، که بر این اساس تحقیقات صورت گرفته را بر اساس هدف از انجام تحقیق می‌توان طبقه‌بندی نمود. این تحقیق بر مبنای هدف جزء تحقیقات کاربردی می‌باشد.

طبقه‌بندی دیگر برای تحقیقات انجام گرفته، بر حسب روش انجام تحقیق می‌باشد که تحقیق حاضر به روش تحقیق همبستگی انجام می‌گیرد. در تحقیق همبستگی هدف اصلی آن است که مشخص شود آیا رابطه‌ای بین دو یا چند متغیر وجود دارد و اگر این رابطه وجود دارد اندازه و حد آن چقدر است[۵].

۳-۱- روش جمع‌آوری داده‌ها:

به دلیل نوع تحقیق و همچنین گستردگی جامعه آماری و به تبع آن پیچیدگی نمونه آماری وبرای دسترسی سریع‌تر به نظرات پرسش شوندگان بهترین روش جمع‌آوری داده‌ها دراین تحقیق پرسشنامه در نظر گرفته شد.

بمنظور دستیابی به نتایج مورد نظر و انجام شایسته روش تحقیق از روش‌های زیر بهره گرفته شد :

۱- مطالعات کتابخانه‌ای: جهت تدوین مبانی، تعاریف و مفاهیم نظری از منابع کتابخانه‌ای استفاده شد که مهم‌ترین و مفیدترین منبع موتورهای جستجو در اینترنت، بانک‌ها و منابع اطلاعاتی و کتابخانه‌های دانشگاه‌های کشور بوده است.

۲- تحقیقات میدانی: به منظور جمع‌آوری اطلاعات مورد نظر و سنجش متغیرهای تحقیق، از پرسشنامه استفاده شده است. شاخص‌های مورد سنجش در تحقیق، پیش از آنکه در قالب پرسشنامه به نظرسنجی گذاشته شود، در معرض قضاوت چندتن از خبرگان و کارشناسان در دانشگاه‌ها و شرکت‌های مرتبط با موضوع تحقیق قرار گرفت و نهایتاً از پرسشنامه موردتوافق به عنوان ابزار جمع‌آوری داده‌ها استفاده شد.

www.Prozhe.com

۳-۲- طراحی پرسشنامه:

تهیه ابزار سنجش یکی از مراحل مهم انجام تحقیق است. در اینجا رعایت اصول کلی طراحی پرسشنامه حائز اهمیت است. در پرسشنامه سوالات هر چند متغیر باید جداگانه در نظر گرفته شوند. سوالات طیف‌گونه و مستقیم و نیز سوالات زمینه‌ای یا خصیصه‌ای باید مشخص شوند. بر حسب نوع سوالات، گزینه‌ها یا پاسخ‌های بسته و باز مشخص شوند. ترتیب سوالات با دقت بررسی شود. مقدمه اعتماد برانگیز و نیز گویا تهیه شود. پرسش‌ها مشخص شود و لحن سوالات بر اساس اینکه آیا مصاحبه توسط پرسشگر صورت می‌گیرد یا اینکه پاسخگو راساً جواب می‌دهد، طراحی شود. دقت در مسائل جانبی مانند کدگذاری، انتخاب قلم‌ها، طراحی صفحات و نحوه حروف‌چینی نیز ملاحظات اساسی در این مرحله بشمار می‌آیند. سوالات پرسشنامه نظرسنجی باید روشن، شفاف و واضح باشد.

ابزار تحقیق در این پروژه به صورت پرسشنامه طراحی شده است. در این پرسشنامه سعی شده است که نظر خبرگان و متخصصان را در رابطه با معیارها و شاخص‌های تعیین شده جویا شده تا شاخص‌های نهایی مشخص گردند.

اطلاعات مندرج در این پرسشنامه، از طریق بررسی پرسشنامه‌های سایر محققین داخلی و خارجی شاخص‌ها در رابطه با مدیریت دانش، خلاقیت سازمانی و یادگیری سازمانی تهیه گردیده است.

در پرسشنامه طراحی شده، از آنجا که سئوالات از مقیاس‌های نسبی بهره‌مند بودند، مطابق جدول ۳-۱ مبادرت به استفاده از طیف لیکرت شد و به ترتیب برای گزینه‌های کاملا موافقم، موافقم، نظری ندارم، مخالفم و کاملا مخالفم ضرایب ۵, ۴, ۳, ۲ و ۱ در نظر گرفته شد و بدین ترتیب اطلاعات کیفی و ناپارامتریک با مقادیر کمی و عددی تعبیر شدند و در محاسبه‌ها ملاک عمل قرار گرفت. از مقیاس لیکرت برای تعیین اهمیت هر عنوان از متغیرها استفاده شده است. لازم به ذکر است که در این بخش از تحقیق مجموعاً تعداد ۲۷ پرسشنامه بین خبرگان و متخصصین توزیع شد که ۲۰ پرسشنامه عودت داده شد.

جدول ۳-۱: مقیاس لیکرت پرسشنامه

میزان عامل اندازه‌گیری	نظر خبرگان و متخصصین
۱	کاملا مخالفم
۲	مخالفم
۳	نظری ندارم
۴	موافقم
۵	کاملا موافقم

www.Prozhe.com

پرسشنامه طراحی شده برای جمع‌آوری نظرات پیرامون موضوع تحقیق بشرح ذیل است :

الف- طراحی قسمت جمعیتی

این بخش از پرسشنامه جهت دریافت اطلاعات پیرامون ویژگی‌های جنسیت، مدرک، سن، سابقه کار در زمینه فناوری اطلاعات است.

ب- طراحی قسمت سئوالات

پرسشنامه پیرامون اهمیت هر یک از عوامل موثر شناسایی شده.

۳-۳- روایی و پایایی:

روایی/ اعتبار[1] : مقصور از روایی آن است که وسیله اندازه‌گیری، بتواند خصیصه و ویژگی مورد نظر را اندازه بگیرد[۵]. روایی اصطلاحی است که به هدفی که آزمون برای تحقق بخشیدن به آن درست شده است اشاره می‌کند[۶]. در آزمون روایی، هدف آن است که به مشکلات و ابهام‌های احتمالی موجود در عبارتبندی سئوال‌ها و ساختار پرسشنامه و مواری از این قبیل پی برد. نخست، جهت روایی صوری پرسشنامه و صحت و سقم سئوالات، پرسشنامه در بین تعدادی از خبرگان و متخصصین توزیع شد و پس از اطمینان از نتایج بدست آمده، پرسشنامه در جامعه آماری پژوهش (شرکت فرودگاه‌های کشور) توزیع شد.

پایایی[2] : پایایی، ثبات و هماهنگی منطقی پاسخ‌ها در ابزار اندازه گیری را نشان می‌دهد و به ارزیابی درستی و خوب بودن ابزار اندازه‌گیری کمک می کند[۶]. یعنی آزمون‌هایی که از آنها برای انجام تحقیق استفاده می‌شود، باید در هر بار استفاده نتایج یکسان و قابل اعتمادی داشته باشد. برای تعیین و محاسبه ضریب پایایی، تکنیک‌های متعددی وجود دارد :

تکرار آزمون (بازآزمایی)، روش معادل سازی (موازی و همتا)، روش تنصیف (دو نیم کردن پرسشنامه و محاسبه همبستگی نمرات دو دسته)، کودر ریچاردسون اشاره کرد که معروفترین آن‌ها روش آلفای کرونباخ می‌باشد.

در این تحقیق، پایائی پرسشنامه یا قابلیت اعتماد آن با استفاده از روش اندازه گیری آلفای کرونباخ محاسبه شد. معمولا دامنه ضریب اعتماد آلفای کرونباخ از صفر (۰)، به معنای عدم پایداری، تا مثبت یک

[1] - Valiity
[2] - Reliability

www.Prozhe.com

(۱+)، به معنای پایائی کامل قرار می‌گیرد و هر چه مقدار بدست آمده به عدد مثبت یک نزدیکتر باشد قابلیت اعتماد پرسشنامه بیشتر می‌شود.

۳-۴- متغیرهای مستقل و وابسته تحقیق:

با توجه به موضوع تحقیق، بررسی تاثیر تمامی عوامل کلیدی 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. با توجه به مطالب ذکر شده در فصل بررسی ادبیات موضوع و مطالعه و بررسی مقالات مختلف، از بین تعداد زیادی از عوامل کلیدی موفقیت مدیریت دانش، عواملی که با عوامل کلیدی موفقیت خلاقیت سازمانی و یادگیری سازمانی مشترک می‌باشند را انتخاب کرده و تاثیر آن‌ها را در افزایش خلاقیت و یادگیری سازمانی بررسی می‌نماییم. متغیرهای مستقل و وابسته تحقیق به شرح زیر می‌باشند:

۳-۴-۱- متغیرهای مستقل تحقیق:

۱- *فرهنگ سازمانی:* فرهنگ مجموعه‌ای از ارزش‌های کلیدی است که توسط اعضای سازمان به طور گسترده پذیرفته شده است.[۹۹] فرهنگ انگیزش، احساس تعلق خاطر به سازمان، اعتماد و احترام به سازمان باید در سازمان وجود داشته باشد تا کارکنان به طور خودجوش ایده‌های جدید و خلاقانه ارائه دهند و همچنین مهارت‌ها، تجارب و دانش خود را در اختیار دیگران قرار دهند تا یادگیری کارکنان افزایش یابد.

۲- *اشتراک و تسهیم دانش:* با اشتراک دانش، مهارت‌ها و تجارب کاری بین کارکنان انتقال می‌یابد که این امر خود باعث افزایش یادگیری افراد می‌گردد و به همین دلیل اشتراک دانش، عنصر کلیدی برنامه‌های مدیریت دانش کارآمد و مؤثر است.[۱۹] همچنین افراد خلاق با کمک دانش یکدیگر ایده های نوآورانه‌ای را برای حل مشکلات سازمان پیشنهاد می‌دهند.

۳- *اختصاص پاداش برای کارکنان:* با در نظر گرفتن پاداش‌های مادی و معنوی برای کارکنانی که دانش و مهارت خود را در اختیار دیگر همکاران قرار می‌دهند، سایر کارکنان نیز تشویق می‌شوند تا در تسهیم دانش فعالیت داشته، که در نتیجه باعث فراگیری دیگر کارکنان می‌شوند. همچنین پاداش دادن به کارکنان خلاق، باعث می‌شود که آنها بیشتر به سمت کارهای خلاقانه و ابتکاری سوق داده شوند.

www.Prozhe.com

سیستم‌های پاداش از جمله ابزارهای مهمی است که سازمان می‌تواند با استفاده از آن، انگیزش کارکنان را به سمت مورد نظر هدایت کنند.

۴- *استراتژی‌ها و سیاست‌های دانش محور:* تمام استراتژی‌های دانش باید با استراتژی‌های سازمانی هم راستا باشند تا از یک سو اجرای مدیریت دانش و از سوی دیگر پیاده سازی سیستم‌های یادگیری سازمانی، باعث افزایش کارایی سازمان گردد. همچنین سیاست‌های سازمان باید به نحوی تنظیم شوند تا شرایط را برای کارکنان خلاق فراهم نمایند.

۵- *حمایت مدیریت ارشد:* جهت اجرای موفقیت آمیز هر سیستمی در سازمان، حمایت مادی و معنوی مدیریت ارشد ضروری می‌باشد. با حمایت مدیریت ارشد از سیستم‌های مدیریت دانش، کسب، جمع‌آوری و انتقال دانش بطور موثرتری در سازمان صورت می‌گیرد و همچنین یادگیری بطور موثرتری در سازمان صورت می‌گیرد و باعث تشویق و ترغیب بیشتر افراد نوآور می‌شود.

۶- *مدیریت منابع انسانی:* منابع انسانی به عنوان دارایی مهمی در سازمان در نظر گرفته شده، که مدیریت بهینه آنها موجب مشارکت بیشتر کارکنان در مبادله دانش، یادگیری مهارت‌های لازم در سازمان و یافتن افراد مبتکر می‌شود. مدیریت منابع انسانی شناسایی، انتخاب، استخدام، تربیت و پرورش نیروهای انسانی به منظور نیل به اهداف سازمان می‌باشد.

۷- *استفاده از فناوری اطلاعات:* بسیاری از عوامل ذکر شده، توسط فناوری اطلاعات قابل تحقق هستند. وجود پایگاه‌های دانش، گروه افزارها، سیستم‌های پست الکترونیک و سایر ابزارها کمک می‌کنند تا دانش موجود در سازمان بصورت ساختاریافته در کل سازمان انتشار یابد که این امر باعث سهولت در یادگیری سازمانی نیز می‌گردد. از سوی دیگر بوسیله ابزارهای الکترونیکی کارکنان می‌توانند ایده‌های خلاقانه خود را با آزادی بیان بیشتر و بدون ترس از واکنش‌های مدیریتی ارائه نمایند. فناوری اطلاعات برای موفقیت سیستم‌های مدیریت دانش حیاتی است. فناوری اطلاعات، با فراهم کردن معماری سازمانی که بر آن بنا می‌شود، مدیریت دانش را امکان پذیر می‌سازد تا دانش موجود در سازمان بصورت ساختاریافته جمع‌آوری، ذخیره و انتشار یابد.

البته لازم به ذکر است که میزان تاثیرپذیری عوامل فوق الذکر در سازمان‌ها و شرایط مختلف، متفاوت می‌باشند.

www.Prozhe.com

۳-۴-۲- متغیرهای وابسته تحقیق:

الف- *متغیر وابسته خلاقیت سازمانی:*

خلاقیت سازمانی به عنوان توسعه یا پذیرش یک ایده یا رفتار در کارهای تجاری بوده که برای کل سازمان جدید و نو می‌باشد[۸۸].

ب- *متغیر وابسته یادگیری سازمانی:*

یادگیری سازمانی عبارت است از اکتساب و کاربرد دانش، مهارت‌ها، ارزش‌ها، عقاید و نگرش‌های ثمربخش در جهت نگهداری، رشد و توسعه سازمان.[۸]

۳-۵- فرضیه ها و مدل پیشنهادی تحقیق:

همان طور که در فصل اول ذکر شد، فرضیه‌های اصلی به شرح زیر می‌باشند:

فرضیه *اول:* برخی ازعوامل کلیدی موفقیت مدیریت دانش باعث افزایش خلاقیت در سازمان ها می‌شود.

فرضیه دوم: برخی از عوامل کلیدی موفقیت مدیریت دانش باعث افزایش یادگیری سازمانی می‌شود.

فرضیه سوم: برخی از عوامل کلیدی موفقیت مدیریت دانش،هم باعث افزایش خلاقیت وهم باعث افزایش یادگیری سازمانی می‌شود.

حال پس از مشخص شدن ۷ عامل کلیدی موفقیت مدیریت دانش که قصد تاثیر آنها بر افزایش خلاقیت و یادگیری سازمانی را داریم، فرضیه های فرعی تحقیق را به صورت زیر در نظر می‌گیریم:

فرضیه فرعی *اول:* فرهنگ سازمانی تاثیر مثبتی بر خلاقیت سازمانی دارد.

فرضیه فرعی دوم: اشتراک و تسهیم دانش تاثیر مثبتی بر خلاقیت سازمانی دارد.

فرضیه فرعی سوم: اختصاص پاداش برای کارکنان تاثیر مثبتی بر خلاقیت سازمانی دارد.

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

فرضیه فرعی پنجم: حمایت مدیریت ارشد تاثیر مثبتی بر خلاقیت سازمانی دارد.

فرضیه فرعی ششم: مدیریت منابع انسانی تاثیر مثبتی بر خلاقیت سازمانی دارد.

فرضیه فرعی *هفتم:* استفاده از فناوری اطلاعات تاثیر مثبتی بر خلاقیت سازمانی دارد.

فرضیه فرعی هشتم: فرهنگ سازمانی تاثیر مثبتی بر یادگیری سازمانی دارد.

فرضیه فرعی *نهم:* اشتراک و تسهیم دانش تاثیر مثبتی بر یادگیری سازمانی دارد.

www.Prozhe.com

فرضیه فرعی دهم: اختصاص پاداش برای کارکنان تاثیر مثبتی بر یادگیری سازمانی دارد.

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

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

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

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

بر اساس مطالب ذکر شده، مدل پیشنهادی تحقیق بصورت زیر در نظر گرفته شده است:

www.Prozhe.com

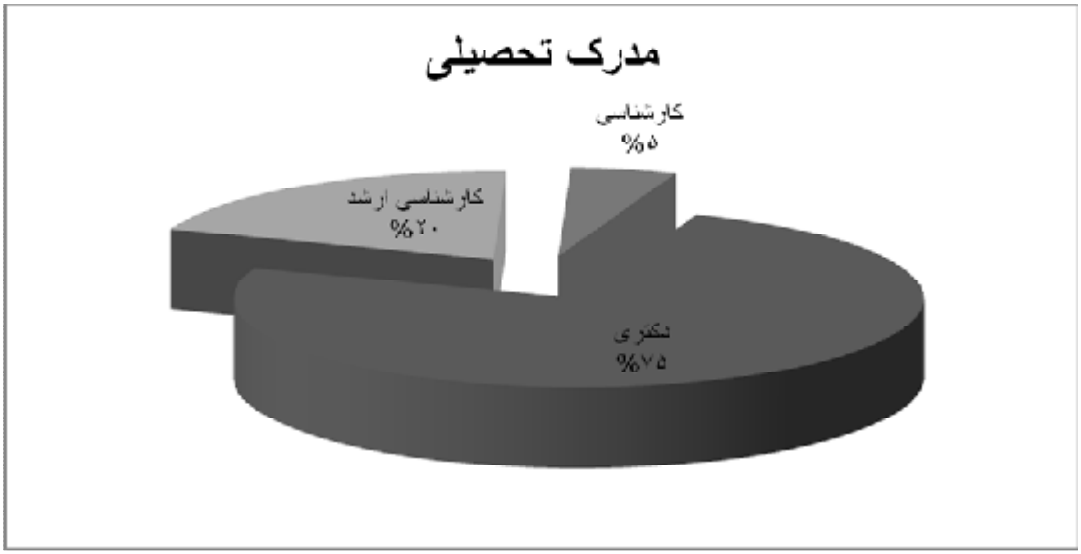
شکل ۳-۱: مدل پیشنهادی تحقیق

www.Prozhe.com

۳-۶- معیارها و شاخص‌های تحقیق:

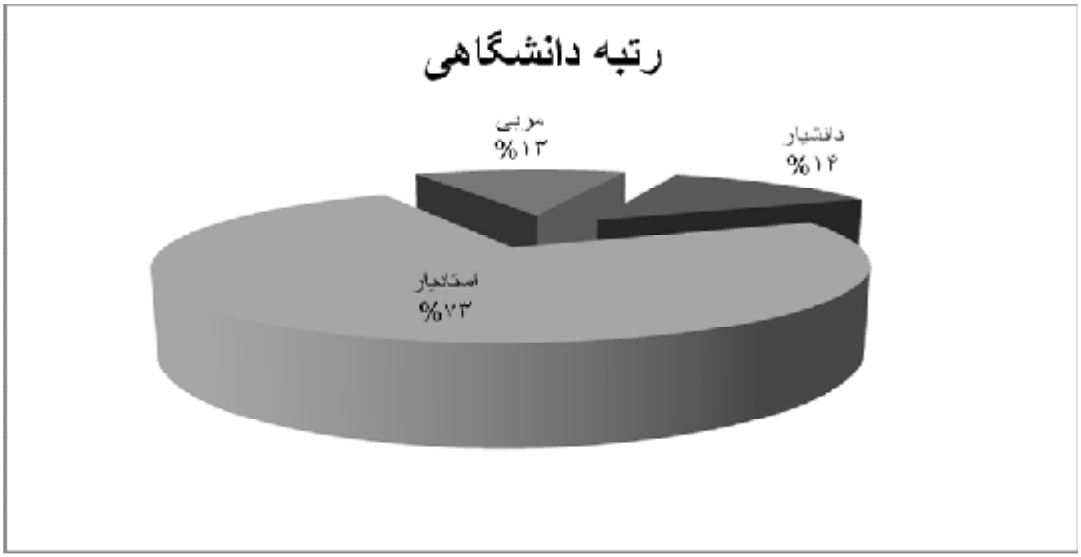
جهت ارزیابی و اندازه‌گیری مفاهیم مدیریت دانش، خلاقیت و یادگیری سازمانی و ارتباط آن‌ها با یکدیگر، ۱۸۳ شاخص و معیار از بین مقالات و پرسشنامه‌های محققین دیگر انتخاب گردید و در قالب پرسشنامه‌ای بین ۲۷ نفر از خبرگان و متخصصین مدیریت دانش (شامل اساتید دانشگاه‌ها و متخصصین صنعت) توزیع گردید که ۲۰ پرسشنامه پاسخ داده شد (لیست اسامی خبرگان و متخصصین در پیوست الف و سوالات پرسشنامه جهت توزیع در بین خبرگان در پیوست ب قابل مشاهده می‌باشد).

آمار توصیفی توزیع خبرگان به شرح زیر می‌باشد:



نمودار ۳-۱ : توزیع مدرک تحصیلی خبرگان

www.Prozhe.com



نمودار ۳-۲ : توزیع رتبه دانشگاهی خبرگان

پایایی پرسشنامه مذکور بوسیله آلفای کرونباخ محاسبه گردید که مطابق جدول ۳-۲ برابر با ۹۵.۱٪ شد که بیانگر پاپایی بالای پرسشنامه مذکور می‌باشد. (ضرایب بالاتر از ۷۰٪ مناسب و قابل قبول هستند.)

جدول ۳-۲ : مقدار آلفای کرونباخ

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
.951	**183**

سپس بوسیله آزمون دوجمله‌ای مشخص گردید که به نظر خبرگان چه شاخص‌هایی تایید و چه شاخص‌هایی رد شده است. از بین ۱۸۳ معیار و شاخص، تعداد ۱۵۲ معیار و شاخص مورد تایید قرار گرفت و تنها ۳۱ شاخص و معیار به نظر خبرگان قابل قبول نبود. از آنجایی که ارزیابی و اندازه گیری ۱۵۲ معیار و شاخص موجب تهیه پرسشنامه‌ای بسیار طولانی و خسته کننده برای پاسخ دهندگان جامعه آماری می‌گردید، بوسیله آزمون فریدمن معیارها و شاخص‌های پذیرفته شده اولویت‌بندی گردید و ۵۸ شاخص به عنوان شاخص‌های نهایی تحقیق جهت اندازه‌گیری در جامعه آماری مشخص گردید، که بر

www.Prozhe.com

اساس شاخص‌های نهایی، سوالات پرسشنامه جهت توزیع در بین افراد جامعه آماری (شرکت فرودگاه-های کشور) تدوین شد.

شاخص‌های تایید شده به تفکیک متغیرهای مستقل و وابسته به شرح زیر در جداول ۳-۳ ، ۳-۴ و ۳-۵ قابل مشاهده می‌باشند:

جدول ۳-۳: شاخص‌های متغیرهای مستقل تحقیق

	عوامل کلیدی موفقیت مدیریت دانش	**شاخص‌های متغیرهای مستقل تحقیق**
متغیرهای مستقل تحقیق	الف- فرهنگ سازمانی	۱. میزان اهمیت به رشد، توسعه و یادگیری کارکنان [۴۰]
		۲. انجام کارها بصورت تیمی (و نه بصورت انفرادی) [۴۰]
	ب- اشتراک و تسهیم دانش	۳. حمایت مدیران از اشتراک و تسهیم دانش [۱۰۹]
		۴. اعتماد میان کارکنان [۱۰۹]
		۵. اعتماد کارکنان به سازمان خود و مدیران آن (محقق)
		۶. استفاده از ابزارهای فناوری اطلاعات جهت تسهیم دانش [۴]
	ج- اختصاص پاداش برای کارکنان	۷. دریافت پاداش به ازای عملکرد خوب کارکنان [۷]
		۸. وجود شرایط برای کارکنان موفق جهت رشد و پیشرفت [۷]
		۹. مشارکت کارکنان موفق در تصمیم گیری‌ها [۷]
		۱۰. آزادی عمل بیشتر در انجام کارها برای کارکنان موفق [۷]
	د- استراتژی‌ها و سیاست های دانش محور	۱۱. تعیین خط مشی و رویه هایی جهت خلق و ذخیره سازی دانش [۴۳]
		۱۲. تعیین خط‌مشی و رویه‌هایی جهت انتشار دانش [۴۳]
		۱۳. اهمیت به اشتراک دانش در چشم انداز سازمان (محقق)
		۱۴. تدوین برنامه ها و رویه هایی جهت ایجاد فرهنگ تبادل دانش [۴]
	ه- حمایت مدیریت ارشد	۱۵. حمایت مالی مدیران ارشد سازمان از فعالیت‌های دانش محور (محقق)
		۱۶. میزان استقبال مسئولان سازمان از مشارکت کارکنان در فعالیت‌های تسهیم و اشتراک دانش (محقق)
		۱۷. اطمینان مدیر از تامین شدن نیازهای کارکنان جویای دانش (محقق)
	و- مدیریت منابع انسانی	۱۸. قرار دادن افراد متخصص (با توجه به رشته تحصیلی خود) در جایگاه واقعی خود (محقق)

www.Prozhe.com

		۱۹. ایجاد نیاز و انگیزه در کارکنان جهت ارتقا دانش و سطح تحصیلی‌شان (محقق)
		۲۰. ایجاد فرصت برای کارکنان تا دانش خود را در محیط کاری بکار گیرند (محقق)
		۲۱. تهیه برنامه‌ای جهت برآورده کردن نیازهای آموزشی و توسعه همه کارکنان (محقق)
	ز- استفاده از ابزارهای فناوری اطلاعات	۲۲. دسترسی کارکنان به شبکه اینترنت [۴]
		۲۳. استفاده از سیستم‌های مدیریت مستندات الکترونیکی [۳۰]
		۲۴. استفاده از پایگاه داده جهت جهت ذخیره سازی اطلاعات [۴]

جدول ۳-۴: شاخص‌های متغیر خلاقیت سازمانی

	ابعاد خلاقیت سازمانی	**شاخص‌های خلاقیت سازمانی**
ابعاد متغیر وابسته اول تحقیق	**الف- اعتقادات و جو سازمانی** [۸۸]	۲۵. حمایت از فعالیت‌های خلاقانه [۱۰۷] [۱۰۰] [۵۸]
		۲۶. افزایش روحیه انتقادپذیری مدیران [۱۵]
		۲۷. استقبال مدیران از چالش‌ها و تغییرات [۱۰۴]
		۲۸. ایجاد محیط سازمانی باز برای اظهار نظرات افراد و آزادی عمل به کارکنان در انجام وظایف [۳]
	ب- ابعاد ساختاری برای نوآوری [۸۸]	۲۹. رویه ها و سیستم‌های سازمانی تسهیل کننده خلاقیت [۶۲] [۵۹] [۶۰] [۳۱]
		۳۰. استفاده از روش‌های تصمیم گیری مشارکتی و عدم تمرکز در تصمیم گیریها [۳]
	ج- صلاحیت منابع انسانی [۸۸]	۳۱. تعهد و حمایت همه جانبه مدیریت از افراد خلاق [۵۷] [۵۸] [۷۴] [۲۹]
		۳۲. استقبال رهبران سازمان از تغییرپذیری کارکنان و دادن پاداش به ایده‌های خلاق عملی [۷۵]
	د- استراتژی برای نوآوری [۸۸]	۳۳. اهمیت به خلاقیت در تنظیم اهداف و استراتژی های سازمان [۵۸] [۲۱] [۱۰۴]
		۳۴. وجود استراتژی‌هایی جهت حرکت به سمت سازمان خلاق [۷۱] [۱۰۷]

www.Prozhe.com

	ه- مکانیزم حمایتی برای نوآوری [۸۸]	۳۵. اختصاص منابع مادی به افراد خلاق[۲۹]
		۳۶. وجود بودجه برای کارهای تحقیقاتی و پژوهشی [۲۹] [۶۲] [۵۹]
		۳۷. وجود بودجه برای اجرای ایده‌ها و تفکرات جدید ([۲۹] [۶۲] [۵۹]
		۳۸. ایجاد سیستم تشویقی مطلوب مبتنی برعملکرد و بصورت عادلانه [۹]
	و- کشف، جمع‌آوری و انتشار دانش [۸۸]	۳۹. دسترسی کارکنان به اطلاعات مورد نیازشان [۶۲] [۵۹] [۹]
		۴۰. انتقال دانش از طریق تبادل ایده‌های بکر و جدید بین کارکنان [۳۳] [۸۲] [۹]
		۴۱. ارتباط و تعامل با مراکز پژوهشی، دانشگاه‌ها و مشاورین [۲۶]

جدول ۳-۵: شاخص های متغیر یادگیری سازمانی

	ابعاد یادگیری سازمانی	**شاخص های یادگیری سازمانی**
ابعاد متغیر وابسته دوم تحقیق	**الف- کسب، انتقال و بکارگیری اطلاعات و دانش** [۱۳] [۷۵] [۱۵] [۱۷] [۱۶]	۴۲. استفاده از تجربیات کاری در گذشته، جهت حل مشکلات [۱۰۸]
		۴۳. تشریک مساعی مدیران و کارکنان در فعالیت های رشد و یادگیری [۱۳] [۲۷]
		۴۴. تشریک مساعی مدیران و کارکنان در حل مشکلات [۱۳] [۲۷]
		۴۵. کاربرد اطلاعات، مهارت ها و توانایی های کارکنان در انجام کارها ([۷۵] [۵۰] [۴۵]
		۴۶. تبادل اطلاعات کارکنان درباره فعالیت‌های کاری موفق و ایده های خوب با یکدیگر [۱۵]
	ب- کار و یادگیری تیمی [۷۵] [۱۷] [۱۶]	۴۷. تشویق کارکنان به انجام کارها بصورت تیمی [۲۷]
		۴۸. توجه و تاکید به یادگیری بصورت تیمی [۱۳] [۷۵]
	ج- یادگیری مرتبط با رسالت و چشم انداز سازمان [۱۳] [۷۵] [۲۷]	۴۹. توسعه مهارت‌های کارکنان در راستای اهداف سازمانی [۲۷]
		۵۰. مرتبط بودن طرح‌های یادگیری و توسعه با چشم انداز، اهداف و ماموریت سازمانی [۲۷]
	د- ایجاد فرهنگ یادگیری [۱۳] [۷۵]	۵۱. شناخته شدن اهمیت یادگیری در سازمان برای کلیه کارکنان [۱۳]
		۵۲. در نظر گرفتن مزایا و پاداش برای افرادی که یاد می دهند و یاد می‌گیرند [۱۳]
		۵۳. تشویق کارکنان به انجام فعالیت‌هایی که نیازهای رشد و یادگیری‌شان را تامین می‌کن [۲۷]

www.Prozhe.com

	ه- محیط تسهیل کننده یادگیری [۲۷]	۵۴. برگزاری دوره‌های آموزشی که نیازهای یادگیری کارکنان را تامین کند [۲۷]
		۵۵. ایجاد شرایطی در محیط سازمان برای انجام کارهای پژوهشی و حضور در محافل علمی (محقق)
		۵۶. کمک مدیران در استفاده از آموخته‌های کارکنان در محیط کار [۲۷]
	و- به کارگیری فناوری [۱۳]	۵۷. وجود سیستم‌های کامپیوتری جهت جمع‌آوری و ذخیره سازی اطلاعات [۱۳]
		۵۸. استفاده از ابزارهای فناوری اطلاعات جهت یادگیری کارکنان [۱۳]

این تحقیق جهت استفاده در سازمان‌ها و شرکت‌های دولتی در ایران انجام می گیرد، از آنجایی که جمع‌آوری اطلاعات از کلیه سازمان‌های دولتی امری بسیار مشکل می‌باشد، لذا از سازمان‌ها و شرکت-های زیرمجموعه وزارت راه و ترابری (شرکت فرودگاه‌های کشور) جهت جمع‌آوری اطلاعات استفاده می‌شود.

سوالات پرسشنامه جهت توزیع در نمونه آماری (شرکت فرودگاه‌های کشور) در پیوست ج قابل مشاهده می‌باشد.

۳-۷- روش‌های آماری:

تجزیه و تحلیل اطلاعات آماری این تحقیق با نرم افزارهای SPSS 17 و LISREL 8.5 انجام می گیرد. آزمون‌های آماری مورد استفاده در تحقیق به شرح زیر می‌باشند:

۳-۷-۱- آزمون دوجمله ای[1] و آزمون فریدمن[2] با نرم افزار SPSS 17 :

در این تحقیق از آزمون دوجمله‌ای برای تایید و یا رد شاخص‌های نهایی جهت تهیه پرسشنامه استفاده شده است. از آنجایی که تعداد شاخص‌های تایید شده زیاد بوده و در نتیجه پرسشنامه طراحی شده بسیار طولانی و خسته کننده برای پاسخ‌دهندگان می‌گردید، لذا از آزمون فریدمن جهت اولویت‌بندی شاخص‌ها استفاده شد.

[1] - Binomial Test
[2] - Friedman Test

www.Prozhe.com

۳-۷-۲- آزمون t تک نمونه ای[1] با نرم افزار SPSS 17 :

اگر فرضیه‌ای در خصوص میانگین یک جامعه آماری طراحی شود با استفاده از مراحل آزمون فرض آماری می‌توان صحت یا سقم فرضیه را در سطح معنی داری α تعیین کرد که از آزمون t تک نمونه‌ای برای این منظور می‌توان استفاده نمود[۱۴]. در این تحقیق جهت تبیین و تفسیر متغیرهای مستقل و وابسته و اینکه هر متغیر با چه وضعیتی در جامعه آماری وجود دارد از آزمون t تک نمونه‌ای استفاده شده است.

۳-۷-۳- آزمون رگرسیون خطی ساده[2] با نرم افزار SPSS 17 :

در رگرسیون به دنبال برآورد رابطه‌ای ریاضی و تحلیل آن هستیم، بطوری که با آن بتوان کمیت متغیری مجهول را با استفاده از متغیر(های) معلوم تعیین کرد[۱]. مدل رگرسیون خطی به فرم: $Y=a+bX+\varepsilon$ نوشته می‌شود که در آن a عرض از مبدا، b شیب خط، Y متغیر وابسته یا پاسخ، X متغیر مستقل یا پیشگو و ε عامل خطا می‌باشد. هدف از رگرسیون خطی ساده این است که با برآورد کردن پارامترهای a و b ، مدل خطی ساده‌ای را به داده‌ها برازش کنیم[۱۴]. جهت آزمون فرضیه‌های فرعی تحقیق و بررسی وجود رابطه خطی بین تک تک متغیرهای مستقل و متغیرهای وابسته از آزمون رگرسیون خطی ساده استفاده شده است.

۳-۷-۴- آزمون رگرسیون خطی چندگانه[3] با نرم افزار SPSS 17 :

در رگرسیون خطی چندگانه تاثیر همزمان و خطی دو یا چند متغیر را روی متغیر وابسته ای اندازه می-گیریم[۱]. در واقع به مدل رگرسیونی که شامل بیش از یک متغیر مستقل می‌باشد، رگرسیون خطی چندگانه گفته می‌شود و بصورت $Y=a+bX_1+cX_2+\ldots+\varepsilon$ نوشته می‌شود که به Y متغیر وابسته و به X_1، X_2 و ... متغیرهای مستقل و نهایتا به ε خطای مدل گفته می‌شود[۱۴]. جهت آزمون فرضیه‌های اصلی اول و دوم تحقیق و بررسی وجود رابطه خطی بین متغیرهای مستقل و متغیرهای وابسته (هنگامی که متغیرهای مستقل بر یکدیگر تاثیر می‌گذارند) از آزمون رگرسیون خطی چندگانه استفاده گردید.

---

[1] - One-Sample T Test
[2] - Simple Linear Regression
[3] - Multiple Linear Regression

www.Prozhe.com

۳-۷-۵- تحلیل واریانس با آزمون Tukey HSD با نرم افزار SPSS 17 :

به کمک تحلیل واریانس یک طرفه[1] به بررسی و تحلیل تفاوت بین بیش از دو میانگین نمونه‌ای می-پردازیم. در واقع با انجام آزمون تحلیل واریانس می‌خواهیم بررسی کنیم آیا بین میانگین‌های نمونه‌ای که از جامعه‌های مختلف گرفتیم تفاوت‌های واقعی وجود دارد و یا آن مقدار تفاوت قابل اغماض بوده و می‌توان آن را معلول تصادف دانست[۱]. در این تحقیق از تحلیل واریانس جهت مقایسه بخش‌های مختلف جامعه آماری (مراقبت، الکترونیک و اداری) استفاده می‌شود که برای این کار از آزمون Tukey HSD استفاده می‌شود.

۳-۷-۶- تحلیل مدل معادلات ساختاری[2] با نرم افزار LISREL 8.5 :

یکی از قویترین و مناسب‌ترین روش‌های تجزیه و تحلیل در تحقیقات علوم رفتاری و علوم اجتماعی تجزیه و تحلیل چند متغیره است. زیرا ماهیت این گونه موضوعات، چند متغیره بوده و نمی‌توان آنها را با شیوهٔ دو متغیری (که هر بار تنها یک متغیر مستقل با یک متغیر وابسته در نظر گرفته می‌شود) حل نمود. تجزیه و تحلیل چند متغیره به یک سری روش‌های تجزیه و تحلیل اطلاق می‌شود که ویژگی اصلی آنها، تجزیه و تحلیل همزمان K متغیر مستقل و N متغیر وابسته است.

تجزیه و تحلیل ساختارهای کوواریانس[3] یا مدل‌سازی علّی یا مدل معادلات ساختاری یکی از اصلی‌ترین روش‌های تجزیه و تحلیل ساختارهای داده‌ای پیچیده است. بنابراین از آنجایی که در تحقیق حاضر چند متغیر مستقل وجود دارد که می‌باید اثر آن‌ها بر روی متغیر وابسته مورد بررسی قرار گیرد استفاده از مدل معادلات ساختاری ضرورت می‌یابد[۵۱]. جهت آزمون فرضیه اصلی سوم تحقیق و بررسی وجود رابطه بین متغیرهای مستقل و وابسته (هنگامی که متغیرهای مستقل و وابسته بر یکدیگر تاثیر گذاشته و با یکدیگر تعامل دارند) از تحلیل مدل معادلات ساختاری استفاده شده است.

---

[1] - One-Way ANOVA (ANalysis Of VAriance)
[2] - Structural Equation Model
[3] - Covariance Structures Analysis

www.Prozhe.com

فصل چهارم

تجزیه و تحلیل داده‌ها

www.Prozhe.com

مقدمه

تجزیه و تحلیل داده‌ها فرایندی چند مرحله‌ای است که طی آن داده‌هایی که از طریق بکارگیری ابزارهای جمع‌آوری در نمونه (جامعه) آماری فراهم آمده‌اند، خلاصه، کدبندی و دسته بندی و در نهایت پردازش می‌شوند تا زمینه برقراری انواع تحلیل‌ها و ارتباط‌ها بین این داده‌ها به منظور آزمون فرضیه ها فراهم آید. در واقع تحلیل اطلاعات شامل سه عملیات اصلی می‌باشد: ابتدا شرح و آماده‌سازی داده‌های لازم برای آزمون فرضیه‌ها؛ سپس تحلیل روابط میان متغیرها؛ و در نهایت مقایسه نتایج مشاهده شده با نتایجی که فرضیه‌ها انتظار داشتند[۱۲]. در این فرایند داده‌ها هم از لحاظ مفهومی و هم از لحاظ تجربی پالایش می‌شوند و تکنیک‌های گوناگون آماری نقش بسزایی دراستنتاج‌ها و تعمیم‌ها به عهده دارند.

تجزیه و تحلیل داده‌ها برای بررسی صحت و سقم فرضیات برای هر نوع تحقیق از اهمیت خاصی برخوردار است. امروزه در بیشتر تحقیقاتی که متکی بر اطلاعات جمع‌آوری شده از موضوع مورد تحقیق است، تجزیه وتحلیل اطلاعات از اصلی‌ترین و مهم‌ترین بخش‌های تحقیق محسوب می‌شود. داده‌های خام با استفاده از نرم‌افزار آماری مورد تجزیه و تحلیل قرار می‌گیرند و پس از پردازش به شکل اطلاعات در اختیار استفاده کنندگان قرار می‌گیرند.

برای تجزیه و تحلیل داده‌های جمع‌آوری شده آمار تحلیلی به دو صورت آمار توصیفی و استنباطی مطرح می‌گردد. در ابتدا با استفاده از آمار توصیفی، شناختی از وضعیت و ویژگی‌های جمعیت شناختی پاسخ دهندگان حاصل می‌شود و در ادامه در آمار استنباطی این تحقیق به بررسی روابط علی بین متغیرهای موجود در مدل مفهومی تحقیق می‌پردازیم.

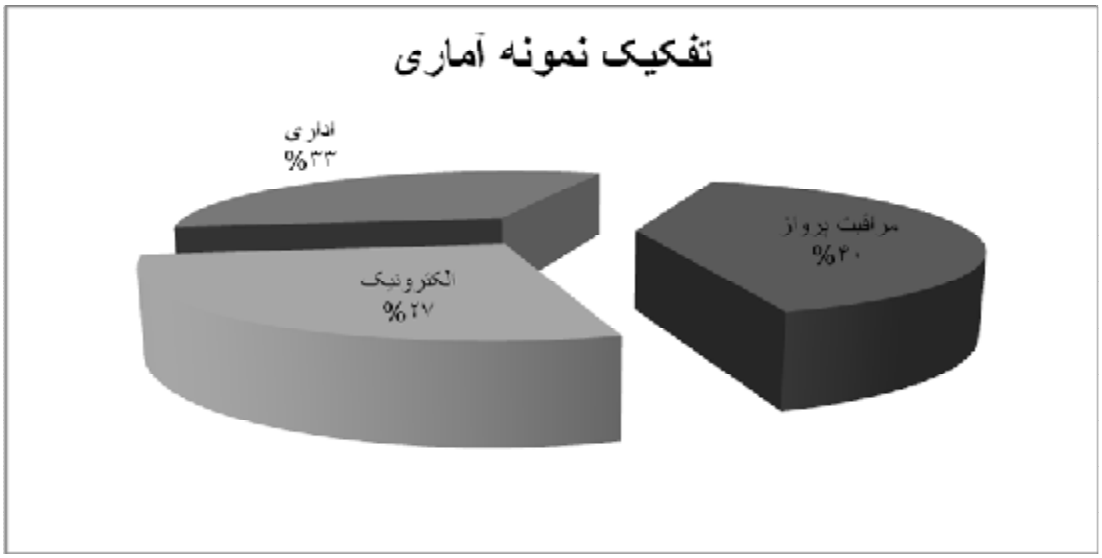
تجزیه و تحلیل داده‌های آماری در این تحقیق بوسیله نرم افزارهای SPSS 17 و LISREL 8.5 انجام می‌شود. دراین بخش سعی شده است که تمام عملیات آماری انجام شده بر روی پرسشنامه در قالب دسته‌بندی معین، ارائه شود.

۴-۱- آمار توصیفی نمونه آماری:

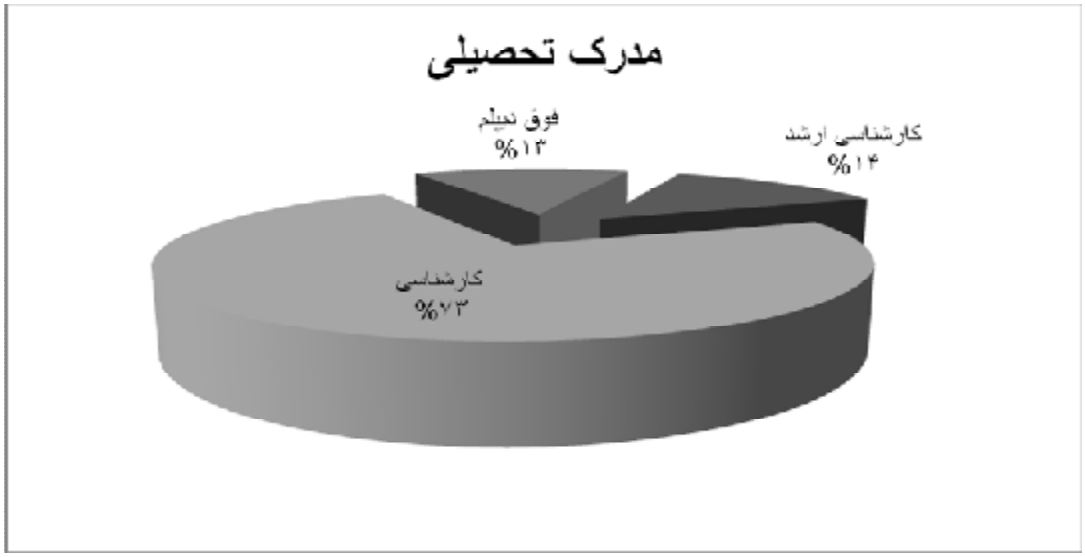
در این بخش به تشریح آمار توصیفی افراد پاسخ دهنده به پرسشنامه در جامعه آماری می‌پردازیم. در نمودار ۴-۱ درصد پاسخ دهندگان در سه بخش جامعه آماری (مراقبت پرواز، الکترونیک و اداری) مشخص شده است. در نمودار ۴-۲ ملاک عمل مدرک تحصیلی بوده و اینکه پاسخ دهندگان دارای چه

www.Prozhe.com

مدرک تحصیلی بوده‌اند؛ و در نمودار ۴-۳ پاسخ دهندگان از لحاظ سابقه کار به سه دسته زیر ۱۰ سال، ۱۰ تا ۲۰ سال و بالای ۲۰ سال تقسیم شده‌اند.

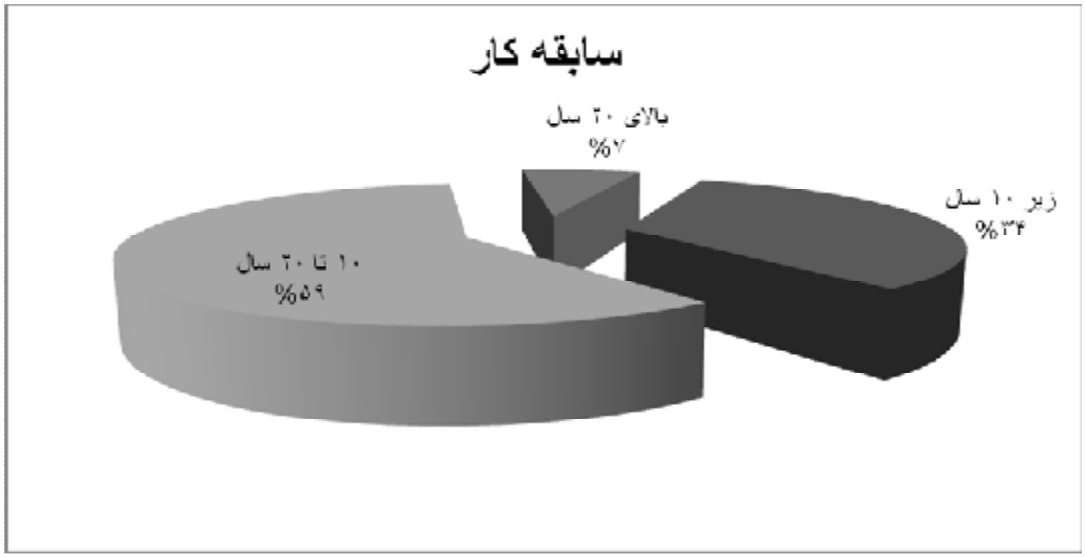


نمودار ۴-۱ : توزیع تفکیک پاسخ دهندگان نمونه آماری



نمودار ۴-۲ : توزیع مدرک تحصیلی پاسخ دهندگان نمونه آماری

www.Prozhe.com



نمودار ۴-۳ : توزیع سابقه کار پاسخ دهندگان نمونه آماری

۴-۲- آمار استنباطی نمونه آماری:

۴-۲-۱- تبیین و تفسیر متغیرهای مستقل و وابسته تحقیق:

در این فصل، قبل از اینکه رابطه بین متغیرهای مستقل و وابسته تحقیق را بررسی کنیم، به تبیین و تفسیر متغیرها پرداخته می‌شود. با توجه به اینکه حجم داده‌ها (تعداد پرسشنامه‌های جمع‌آوری شده از شرکت فرودگاه‌های کشور) بالاتر از ۳۰ می‌باشد (همانطور که قبلا ذکر شد ۱۲۸ پرسشنامه از جامعه آماری جمع‌آوری گردید)، با توجه به قضیه حد مرکزی، توزیع جامعه آماری، توزیع نرمال می‌باشد. با توجه به نرمال بودن توزیع، جهت تبیین و تفسیر متغیرهای تحقیق، از آزمون t تک نمونه‌ای با مقدار آزمون برابر عدد ۳ (Test Value = 3) و فاصله اطمینان ۹۵٪ (خطای ۵٪) استفاده شده است. در آزمون مذکور، در صورتی که مقدار P-Value بزرگتر از ۰.۰۵ باشد، متغیر مورد بررسی با مقدار آزمون (یعنی عدد ۳) تفاوت معناداری ندارد و در نتیجه عامل مورد بررسی در حد متوسط در جامعه آماری وجود دارد؛ و در صورتی که مقدار P-Value کمتر از ۰.۰۵ باشد، متغیر مورد بررسی با مقدار آزمون (یعنی عدد ۳) تفاوت معناداری دارد، در این حالت اگر میانگین عامل مورد بررسی بالاتر از عدد ۳ بود، عامل مورد بررسی

www.Prozhe.com

بصورت قوی در جامعه آماری وجود دارد، و اگر میانگین عامل مورد بررسی پایین‌تر از عدد ۳ بود، عامل مورد بررسی بصورت ضعیف در جامعه آماری وجود دارد. با توجه به مطالب ذکر شده و همانطور که در جدول ۴-۱ مشاهده می‌شود، عوامل فرهنگ سازمانی، استفاده از ابزارهای فناوری اطلاعات و یادگیری سازمانی در حد متوسط (به دلیل اینکه مقدار P-Value بزرگتر از ۰.۰۵ می باشد)، و عوامل اشتراک و تسهیم دانش، اختصاص پاداش برای کارکنان، استراتژی‌ها و سیاست‌های دانش محور، حمایت مدیریت ارشد، مدیریت منابع انسانی و خلاقیت سازمانی بصورت ضعیف (به دلیل اینکه مقدار P-Value کمتر از ۰.۰۵ بوده و میانگین نیز کمتر از ۳ می‌باشد)، در شرکت فرودگاه‌های کشور وجود دارد.

جداول نتایج آزمون t تک نمونه‌ای در قسمت پیوست د قابل مشاهده می‌باشد.

جدول ۴-۱ : نتایج آزمون t تک نمونه ای برای متغیرهای مستقل و وابسته

عامل	P-Value Sig. (2-tailed)	میانگین	انحراف معیار	آزمون t
فرهنگ سازمانی	.231	2.8945	.99140	-1.204
اشتراک و تسهیم دانش	.015	2.8158	.84303	-2.473
اختصاص پاداش برای کارکنان	.000	2.5820	.90445	-5.228
استراتژی‌ها و سیاست های دانش محور	.000	2.6152	.89558	-4.861
حمایت مدیریت ارشد	.000	2.4180	.91023	-7.234
مدیریت منابع انسانی	.000	2.5234	.88191	-6.114
استفاده از ابزارهای فناوری اطلاعات	.940	2.9935	.97708	-.075
خلاقیت سازمانی	.000	2.4247	.77080	-8.445
یادگیری سازمانی	.302	2.9278	.78142	-1.037

۴-۲-۲- مقایسه بخش‌های مختلف جامعه آماری به کمک تحلیل واریانس:

همانطور که قبلا ذکر شد جامعه آماری در این تحقیق (شرکت فرودگاه‌های کشور) به سه بخش مراقبت پرواز، الکترونیک و اداری تقسیم شده است. در این بخش قصد داریم تک تک عوامل را در سه بخش مختلف جامعه آماری (مراقبت پرواز، الکترونیک و اداری) با یکدیگر مقایسه و بررسی نماییم، تا مشخص شود کدام بخش از لحاظ عامل مورد بررسی قویتر می‌باشد. به طور مثال می‌خواهیم بررسی کنیم آیا میزان خلاقیت سازمانی در بخش‌های مختلف شرکت فرودگاه‌های یکسان است و یا تفاوت

www.Prozhe.com

معناداری با یکدیگر دارند، و اگر تفاوت دارند در کدام بخش خلاقیت سازمانی قویتر می‌باشد. برای انجام این کار از تحلیل واریانس استفاده می‌کنیم، و با کمک آزمون Tukey HSD در قسمت تحلیل واریانس یک طرفه، بخش‌های مختلف جامعه آماری را با یکدیگر مقایسه می‌کنیم. در نتایج آزمون Tukey HSD در صورتیکه مقدار.Sig بین دو بخش از جامعه آماری، کمتر از ۰.۰۵ بود، آن دو بخش از لحاظ عامل مورد بررسی با یکدیگر تفاوت معناداری دارند که با بررسی مقدار میانگین دو بخش مذکور مشخص می‌شود که کدام بخش از لحاظ عامل مورد بررسی قویتر می‌باشد؛ و درصورتی که مقدار.Sig بین دو بخش از جامعه آماری، بیشتر از ۰.۰۵ بود، آن دو بخش از لحاظ عامل مورد بررسی با یکدیگر تفاوت معناداری ندارند. نتایج آزمون Tukey HSD در مورد عوامل مختلف در جدول ۴-۲ بطور خلاصه قابل مشاهده می‌باشد. جزئیات جداول نتایج آزمون تحلیل واریانس در قسمت پیوست ه قابل مشاهده می‌باشد.

جدول ۴-۲ : نتایج آزمون تحلیل واریانس جهت مقایسه بخش‌های مختلف جامعه آماری

بخش‌های مورد مقایسه جامعه آماری	Sig.	میانگین		نتیجه
عامل مورد بررسی : فرهنگ سازمانی				
مراقبت – الکترونیک	.947	مراقبت	2.6765	بخش اداری قویترین بخش از نظر فرهنگ سازمانی می باشد
مراقبت – اداری	.008	الکترونیک	2.7429	بین بخش های مراقبت و الکترونیک تفاوت معناداری وجود ندارد
الکترونیک – اداری	.039	اداری	3.2857	
عامل مورد بررسی : اشتراک و تسهیم دانش				
مراقبت – الکترونیک	.160	مراقبت	2.4297	بخش اداری قویترین بخش از نظر اشتراک و تسهیم دانش می‌باشد
مراقبت – اداری	.000	الکترونیک	2.7333	بین بخش های مراقبت و الکترونیک تفاوت معناداری وجود ندارد
الکترونیک – اداری	.001	اداری	3.3532	
عامل مورد بررسی : اختصاص پاداش برای کارکنان				

www.Prozhe.com

مراقبت – الکترونیک	.000	مراقبت	2.1029	بین بخش های الکترونیک و اداری تفاوت معناداری وجود ندارد
مراقبت – اداری	.000	الکترونیک	2.8143	
الکترونیک – اداری	.684	اداری	2.9702	بخش مراقبت ضعیفترین بخش از نظر اشتراک و تسهیم دانش می‌باشد
عامل مورد بررسی : استراتژی ها و سیاست های سازمان				
مراقبت – الکترونیک	.326	مراقبت	2.3676	بین بخش های مراقبت و الکترونیک تفاوت معناداری وجود ندارد
مراقبت – اداری	.013	الکترونیک	2.6429	بین بخش اداری نسبت به بخش و مراقبت از نظر استراتژی ها و سیاست های سازمان قویتر می‌باشد
الکترونیک – اداری	.426	اداری	2.8929	بین بخش های الکترونیک و اداری تفاوت معناداری وجود ندارد
عامل مورد بررسی : حمایت مدیریت ارشد				
مراقبت – الکترونیک	.002	مراقبت	1.9281	بین بخش های الکترونیک و اداری تفاوت معناداری وجود ندارد
مراقبت – اداری	.000	الکترونیک	2.5619	
الکترونیک – اداری	.182	اداری	2.8929	بخش مراقبت ضعیفترین بخش از نظر حمایت مدیریت ارشد می‌باشد
عامل مورد بررسی : مدیریت منابع انسانی				
مراقبت – الکترونیک	.012	مراقبت	2.1552	بین بخش های الکترونیک و اداری تفاوت معناداری وجود ندارد
مراقبت – اداری	.000	الکترونیک	2.6881	
الکترونیک – اداری	.727	اداری	2.8333	بخش مراقبت ضعیفترین بخش از نظر مدیریت منابع انسانی می‌باشد
عامل مورد بررسی : استفاده از ابزارهای فناوری اطلاعات				
مراقبت – الکترونیک	.000	مراقبت	2.3399	بین بخش های الکترونیک و اداری تفاوت معناداری وجود ندارد
مراقبت – اداری	.000	الکترونیک	3.2429	

www.Prozhe.com

الکترونیک – اداری	.172	اداری	3.5794	بخش مراقبت ضعیفترین بخش از نظر استفاده از ابزارهای فناوری اطلاعات می‌باشد
عامل مورد بررسی : خلاقیت سازمانی				
مراقبت – الکترونیک	.003	مراقبت	2.0475	بین بخش های الکترونیک و اداری تفاوت معناداری وجود ندارد
مراقبت – اداری	.000	الکترونیک	2.5696	
الکترونیک – اداری	.464	اداری	2.7618	بخش مراقبت ضعیفترین بخش از نظر خلاقیت سازمانی می باشد
عامل مورد بررسی : یادگیری سازمانی				
مراقبت – الکترونیک	.007	مراقبت	2.6074	بین بخش های الکترونیک و اداری تفاوت معناداری وجود ندارد
مراقبت – اداری	.002	الکترونیک	3.1176	
الکترونیک – اداری	.987	اداری	3.1435	بخش مراقبت ضعیفترین بخش از نظر یادگیری سازمانی می‌باشد

۴-۲-۳- آزمون فرضیه‌های تحقیق به کمک تحلیل رگرسیون خطی ساده:

در این بخش به کمک تحلیل رگرسیون ساده به بررسی فرضیه‌های تحقیق (بررسی رابطه بین متغیرهای مستقل و وابسته) می پردازیم. مقدار R Square نشان دهنده این است که چند درصد از تغییرات متغیر وابسته، تحت تاثیر متغیر مستقل می‌باشد. در قسمت ANOVA ، اگر .Sig کمتر از ۰.۰۵ باشد، معادله رگرسیون خطی می‌باشد و اگر .Sig بیشتر از ۰.۰۵ باشد، معادله رگرسیون خطی نمی‌باشد. به کمک قسمت Coefficients می‌توان معادله خط رگرسیون را نوشت.

جداول نتایج آزمون رگرسیون خطی در قسمت پیوست "و" قابل مشاهده می‌باشد.

۴-۲-۳-۱- تجزیه و تحلیل و آزمون فرضیه فرعی اول:

فرضیه فرعی اول حاکی است که "فرهنگ سازمانی تاثیر مثبتی بر خلاقیت سازمانی دارد." همانطور که در جدول ۴-۳ مشاهده می‌شود، مقدار ANOVA (Sig.) کمتر از ۰.۰۵ می باشد که نشان دهنده وجود رابطه خطی بین فرهنگ سازمانی و خلاقیت سازمانی می‌باشد. مقدار R Square برابر ۰.۳۶۱ می‌باشد که

www.Prozhe.com

بیانگر این مطلب است که ۳۶.۱٪ از تغییرات خلاقیت سازمانی، تحت تاثیر فرهنگ سازمانی می‌باشد. معادله خط رگرسیون را می‌توان بصورت زیر نوشت:

Khalaghiyat = 1.072 + .467 farhang

جدول ۴-۳ : نتایج آزمون رگرسیون بین فرهنگ سازمانی و خلاقیت سازمانی

متغیر مستقل	متغیر وابسته	R Square	ANOVA (Sig.)	Coefficients B
فرهنگ سازمانی	خلاقیت سازمانی	.361	.000	Constant = 1.072 farhang =.467

۴-۲-۳-۲- تجزیه و تحلیل و آزمون فرضیه فرعی دوم:

فرضیه فرعی دوم حاکی است که" *اشتراک و تسهیم دانش تاثیر مثبتی بر خلاقیت سازمانی دارد.*" همانطور که در جدول ۴-۴ مشاهده می‌شود، مقدار ANOVA (Sig.) کمتر از۰.۰۵ می باشد که نشان دهنده وجود رابطه خطی بین اشتراک و تسهیم دانش و خلاقیت سازمانی می‌باشد. مقدار R Square برابر ۰.۵۱۵ می‌باشد که بیانگر این مطلب است که ۵۱.۵٪ از تغییرات خلاقیت سازمانی، تحت تاثیر اشتراک و تسهیم دانش می‌باشد. معادله خط رگرسیون را می توان بصورت زیر نوشت:

Khalaghiyat =.576 + .656 eshtrake_danesh

جدول ۴-۴ : نتایج آزمون رگرسیون بین اشتراک و تسهیم دانش و خلاقیت سازمانی

متغیر مستقل	متغیر وابسته	R Square	ANOVA (Sig.)	Coefficients B
اشتراک و تسهیم دانش	خلاقیت سازمانی	.515	.000	Constant =.576 eshtrake_danesh = .656

www.Prozhe.com

۴-۲-۳-۳- تجزیه و تحلیل و آزمون فرضیه فرعی سوم:

فرضیه فرعی سوم حاکی است که "اختصاص پاداش برای کارکنان تاثیر مثبتی بر خلاقیت سازمانی دارد." همانطور که در جدول ۴-۵ مشاهده می شود، مقدار ANOVA (Sig.) کمتر از ۰.۰۵ می‌باشد که نشان دهنده وجود رابطه خطی بین اختصاص پاداش برای کارکنان و خلاقیت سازمانی می‌باشد. مقدار R Square برابر ۰.۶۶۵ می‌باشد که بیانگر این مطلب است که ۶۶.۵٪ از تغییرات خلاقیت سازمانی، تحت تاثیر اختصاص پاداش برای کارکنان می‌باشد. معادله خط رگرسیون را می‌توان بصورت زیر نوشت:

Khalaghiyat =.630 +.695 padash

جدول ۴-۵ : نتایج آزمون رگرسیون بین اختصاص پاداش برای کارکنان و خلاقیت سازمانی

متغیر مستقل	متغیر وابسته	R Square	ANOVA (Sig.)	Coefficients B
اختصاص پاداش برای کارکنان	خلاقیت سازمانی	.665	.000	Constant =.630
				padash =.695

۴-۲-۳-۴- تجزیه و تحلیل و آزمون فرضیه فرعی چهارم:

فرضیه فرعی چهارم حاکی است که "استراتژی‌ها و سیاست‌های دانش محور تاثیر مثبتی بر خلاقیت سازمانی دارد." همانطور که در جدول ۴-۶ مشاهده می‌شود، مقدار ANOVA (Sig.) کمتر از ۰.۰۵ می‌باشد که نشان دهنده وجود رابطه خطی بین استراتژی‌ها و سیاست‌های دانش محور و خلاقیت سازمانی می‌باشد. مقدار R Square برابر ۰.۵۶۳ می‌باشد که بیانگر این مطلب است که ۵۶.۳٪ از تغییرات خلاقیت سازمانی، تحت تاثیر استراتژی‌ها و سیاست‌های دانش محور می‌باشد. معادله خط رگرسیون را می‌توان بصورت زیر نوشت:

www.Prozhe.com

Khalaghiyat =.736 +.646 strateghi

جدول ۴-۶ : نتایج آزمون رگرسیون بین استراتژی‌ها و سیاست‌های دانش محور و خلاقیت سازمانی

متغیر مستقل	متغیر وابسته	R Square	ANOVA (Sig.)	Coefficients B
استراتژی ها و سیاست های دانش محور	خلاقیت سازمانی	.563	.000	Constant =.736
				strateghi =.646

۴-۲-۳-۵- تجزیه و تحلیل و آزمون فرضیه فرعی پنجم:

فرضیه فرعی پنجم حاکی است که "حمایت مدیریت ارشد تاثیر مثبتی بر خلاقیت سازمانی دارد." همانطور که در جدول ۴-۷ مشاهده می‌شود، مقدار ANOVA (Sig.) کمتر از ۰.۰۵ می‌باشد که نشان دهنده وجود رابطه خطی بین حمایت مدیریت ارشد و خلاقیت سازمانی می‌باشد. مقدار R Square برابر ۰.۶۳۲ می‌باشد که بیانگر این مطلب است که ۶۳.۲٪ از تغییرات خلاقیت سازمانی، تحت تاثیر حمایت مدیریت ارشد می‌باشد. معادله خط رگرسیون را می‌توان بصورت زیر نوشت:

Khalaghiyat =.797 +.673 hemayate_arshad

جدول ۴-۷ : نتایج آزمون رگرسیون بین حمایت مدیریت ارشد و خلاقیت سازمانی

متغیر مستقل	متغیر وابسته	R Square	ANOVA (Sig.)	Coefficients B
حمایت مدیریت ارشد	خلاقیت سازمانی	.632	.000	Constant =.797
				hemayate_arshad =.673

www.Prozhe.com

۴-۲-۳-۶- تجزیه و تحلیل و آزمون فرضیه فرعی ششم:

فرضیه فرعی ششم حاکی است که "مدیریت منابع انسانی تاثیر مثبتی بر خلاقیت سازمانی دارد." همانطور که در جدول ۴-۸ مشاهده می‌شود، مقدار ANOVA (Sig.) کمتر از ۰.۰۵ می‌باشد که نشان دهنده وجود رابطه خطی بین مدیریت منابع انسانی و خلاقیت سازمانی می‌باشد. مقدار R Square برابر ۰.۶۱۷ می‌باشد که بیانگر این مطلب است که ۶۱.۷٪ از تغییرات خلاقیت سازمانی، تحت تاثیر مدیریت منابع انسانی می‌باشد. معادله خط رگرسیون را می‌توان بصورت زیر نوشت:

Khalaghiyat =.693 +.686 manabe_ensani

جدول ۴-۸ : نتایج آزمون رگرسیون بین مدیریت منابع انسانی و خلاقیت سازمانی

متغیر مستقل	متغیر وابسته	R Square	ANOVA (Sig.)	Coefficients B
مدیریت منابع انسانی	خلاقیت سازمانی	.617	.000	Constant =.693
				manabe_ensani = .686

۴-۲-۳-۷- تجزیه و تحلیل و آزمون فرضیه فرعی هفتم:

فرضیه فرعی هفتم حاکی است که "استفاده از فناوری اطلاعات تاثیر مثبتی بر خلاقیت سازمانی دارد." همانطور که در جدول ۴-۹ مشاهده می‌شود، مقدار ANOVA (Sig.) کمتر از ۰.۰۵ می‌باشد که نشان دهنده وجود رابطه خطی بین استفاده از فناوری اطلاعات و خلاقیت سازمانی می‌باشد. مقدار R Square برابر ۰.۴۲۳ می‌باشد که بیانگر این مطلب است که ۴۲.۳٪ از تغییرات خلاقیت سازمانی، تحت تاثیر استفاده از فناوری اطلاعات می‌باشد. معادله خط رگرسیون را می‌توان بصورت زیر نوشت:

Khalaghiyat =.888 +.513 IT

www.Prozhe.com

جدول ۴-۹ : نتایج آزمون رگرسیون بین استفاده از فناوری اطلاعات و خلاقیت سازمانی

متغیر مستقل	متغیر وابسته	R Square	ANOVA (Sig.)	Coefficients B
استفاده از فناوری اطلاعات	خلاقیت سازمانی	.423	.000	Constant =.888
				IT =.513

۴-۲-۳-۸- تجزیه و تحلیل و آزمون فرضیه فرعی هشتم:

فرضیه فرعی هشتم حاکی است که "فرهنگ سازمانی تاثیر مثبتی بر یادگیری سازمانی دارد." همانطور که در جدول ۴-۱۰ مشاهده می‌شود، مقدار ANOVA (Sig.) کمتر از ۰.۰۵ می‌باشد که نشان دهنده وجود رابطه خطی بین فرهنگ سازمانی و یادگیری سازمانی می‌باشد. مقدار R Square برابر ۰.۴۲۱ می‌باشد که بیانگر این مطلب است که ۴۲.۱٪ از تغییرات یادگیری سازمانی، تحت تاثیر فرهنگ سازمانی می‌باشد. معادله خط رگرسیون را می‌توان بصورت زیر نوشت:

$$Yadgiri = 1.460 + .508\ farhang$$

جدول ۴-۱۰ : نتایج آزمون رگرسیون بین فرهنگ سازمانی و یادگیری سازمانی

متغیر مستقل	متغیر وابسته	R Square	ANOVA (Sig.)	Coefficients B
فرهنگ سازمانی	یادگیری سازمانی	.421	.000	Constant =1.460
				farhang =.508

۴-۲-۳-۹- تجزیه و تحلیل و آزمون فرضیه فرعی نهم:

فرضیه فرعی نهم حاکی است که "اشتراک و تسهیم دانش تاثیر مثبتی بر یادگیری سازمانی دارد." همانطور که در جدول ۴-۱۱ مشاهده می‌شود، مقدار ANOVA (Sig.) کمتر از ۰.۰۵ می‌باشد که نشان دهنده وجود رابطه خطی بین اشتراک و تسهیم دانش و یادگیری سازمانی می‌باشد. مقدار R Square برابر

www.Prozhe.com

۰.۴۷۵ می‌باشد که بیانگر این مطلب است که ۴۷.۵٪ از تغییرات یادگیری سازمانی ، تحت تاثیر اشتراک و تسهیم دانش می‌باشد. معادله خط رگرسیون را می‌توان بصورت زیر نوشت:

Yadgiri =1.137 +.635 eshtrake_danesh

جدول ۴-۱۱ : نتایج آزمون رگرسیون بین اشتراک و تسهیم دانش و یادگیری سازمانی

متغیر مستقل	متغیر وابسته	R Square	ANOVA (Sig.)	Coefficients B
اشتراک و تسهیم دانش	یادگیری سازمانی	.475	.000	Constant =1.137
				eshtrake_danesh = .635

۴-۲-۳-۱۰- تجزیه و تحلیل و آزمون فرضیه فرعی دهم:

فرضیه فرعی دهم حاکی است که "اختصاص پاداش برای کارکنان تاثیر مثبتی بر یادگیری سازمانی دارد." همانطور که در جدول ۴-۱۲ مشاهده می‌شود، مقدار ANOVA (Sig.) کمتر از ۰.۰۵ می‌باشد که نشان دهنده وجود رابطه خطی بین اختصاص پاداش برای کارکنان و یادگیری سازمانی می‌باشد. مقدار R Square برابر ۰.۵۱۲ می‌باشد که بیانگر این مطلب است که ۵۱.۲٪ از تغییرات یادگیری سازمانی، تحت تاثیر اختصاص پاداش برای کارکنان می‌باشد. معادله خط رگرسیون را می‌توان بصورت زیر نوشت:

Yadgiri =1.334 +.617 padash

جدول ۴-۱۲ : نتایج آزمون رگرسیون بین اختصاص پاداش برای کارکنان و یادگیری سازمانی

متغیر مستقل	متغیر وابسته	R Square	ANOVA (Sig.)	Coefficients B
اختصاص پاداش برای کارکنان	یادگیری سازمانی	.512	.000	Constant =1.334
				padash =.617

www.Prozhe.com

۴-۲-۳-۱۱- تجزیه و تحلیل و آزمون فرضیه فرعی یازدهم:

فرضیه فرعی یازدهم حاکی است که "استراتژی‌ها و سیاست‌های دانش محور تاثیر مثبتی بر یادگیری سازمانی دارد." همانطور که در جدول ۴-۱۳ مشاهده می‌شود، مقدار ANOVA (Sig.) کمتر از ۰.۰۵ می‌باشد که نشان دهنده وجود رابطه خطی بین استراتژی‌ها و سیاست‌های دانش محور و یادگیری سازمانی می‌باشد. مقدار R Square برابر ۰.۴۹۱ می‌باشد که بیانگر این مطلب است که ۴۹.۱٪ از تغییرات یادگیری سازمانی، تحت تاثیر استراتژی‌ها و سیاست‌های دانش محور می‌باشد. معادله خط رگرسیون را می‌توان بصورت زیر نوشت:

Yadgiri =1.342 +.607 strateghi

جدول ۴-۱۳ : نتایج آزمون رگرسیون بین استراتژی‌ها و سیاست‌های دانش محور و یادگیری سازمانی

متغیر مستقل	متغیر وابسته	R Square	ANOVA (Sig.)	Coefficients B
استراتژی ها و سیاست های دانش محور	یادگیری سازمانی	.491	.000	Constant =1.342
				strateghi =.607

۴-۲-۳-۱۲- تجزیه و تحلیل و آزمون فرضیه فرعی دوازدهم:

فرضیه فرعی دوازدهم حاکی است که "حمایت مدیریت ارشد تاثیر مثبتی بر یادگیری سازمانی دارد." همانطور که در جدول ۴-۱۴ مشاهده می‌شود، مقدار ANOVA (Sig.) کمتر از ۰.۰۵ می‌باشد که نشان دهنده وجود رابطه خطی بین حمایت مدیریت ارشد و یادگیری سازمانی می‌باشد. مقدار R Square برابر ۰.۴۱۰ می‌باشد که بیانگر این مطلب است که ۴۱٪ از تغییرات یادگیری سازمانی، تحت تاثیر حمایت مدیریت ارشد می‌باشد. معادله خط رگرسیون را می‌توان بصورت زیر نوشت:

Yadgiri =1.608 +.548 hemayate_arshad

www.Prozhe.com

جدول ۴-۱۴ : نتایج آزمون رگرسیون بین حمایت مدیریت ارشد و یادگیری سازمانی

متغیر مستقل	متغیر وابسته	R Square	ANOVA (Sig.)	Coefficients B
حمایت مدیریت ارشد	یادگیری سازمانی	.410	.000	Constant =1.608 hemayate_arshad =.548

۴-۲-۳-۱۳- تجزیه و تحلیل و آزمون فرضیه فرعی سیزدهم:

فرضیه فرعی سیزدهم حاکی است که "مدیریت منابع انسانی تاثیر مثبتی بر یادگیری سازمانی دارد." همانطور که در جدول ۴-۱۵ مشاهده می‌شود، مقدار ANOVA (Sig.) کمتر از ۰.۰۵ می‌باشد که نشان دهنده وجود رابطه خطی بین مدیریت منابع انسانی و یادگیری سازمانی می‌باشد. مقدار R Square برابر ۰.۶۵۶ می‌باشد که بیانگر این مطلب است که ۶۵.۶٪ از تغییرات یادگیری سازمانی، تحت تاثیر مدیریت منابع انسانی می‌باشد. معادله خط رگرسیون را می‌توان بصورت زیر نوشت:

Yadgiri =1.131 +.712 manabe_ensani

جدول ۴-۱۵ : نتایج آزمون رگرسیون بین مدیریت منابع انسانی و یادگیری سازمانی

متغیر مستقل	متغیر وابسته	R Square	ANOVA (Sig.)	Coefficients B
مدیریت منابع انسانی	یادگیری سازمانی	.656	.000	Constant =1.131 manabe_ensani = .712

www.Prozhe.com

۴-۲-۳-۱۴- تجزیه و تحلیل و آزمون فرضیه فرعی چهاردهم:

فرضیه فرعی چهاردهم حاکی است که "استفاده از فناوری اطلاعات تاثیر مثبتی بر یادگیری سازمانی دارد." همانطور که در جدول ۴-۱۶ مشاهده می‌شود، مقدار ***ANOVA (Sig.)*** کمتر از ۰.۰۵ می‌باشد که نشان دهنده وجود رابطه خطی بین استفاده از فناوری اطلاعات و یادگیری سازمانی می‌باشد. مقدار R Square برابر ۰.۴۲۲ می‌باشد که بیانگر این مطلب است که ۴۲.۲٪ از تغییرات یادگیری سازمانی، تحت تاثیر استفاده از فناوری اطلاعات می‌باشد. معادله خط رگرسیون را می‌توان بصورت زیر نوشت:

$$Yadgiri = 1.380 + .516\ IT$$

جدول ۴-۱۶ : نتایج آزمون رگرسیون بین استفاده از فناوری اطلاعات و یادگیری سازمانی

متغیر مستقل	متغیر وابسته	R Square	ANOVA (Sig.)	Coefficients B
استفاده از فناوری اطلاعات	یادگیری سازمانی	.422	.000	Constant =1.380
				IT =.516

۴-۲-۴- بررسی رابطه بین متغیرهای مستقل و وابسته تحقیق به کمک رگرسیون خطی چندگانه:

پس از بررسی فرضیه‌های تحقیق، حال به تاثیر همزمان متغیرهای مستقل بر متغیر وابسته تحقیق به کمک رگرسیون چندگانه و به روش (Stepwise) می‌پردازیم. ابتدا تاثیر ۷ عامل کلیدی موفقیت مدیریت دانش بر متغیر خلاقیت سازمانی و سپس تاثیر ۷ عامل کلیدی موفقیت مدیریت دانش بر متغیر یادگیری سازمانی را بررسی می‌کنیم.

۴-۲-۴-۱- بررسی تاثیر متغیرهای مستقل بر خلاقیت سازمانی:

همانطور که در جدول ۴-۱۷ مشاهده می‌شود، مقدار ANOVA (Sig.) برای متغیرهای اختصاص پاداش برای کارکنان، استراتژی‌ها و سیاست‌های دانش محور، حمایت مدیریت ارشد و مدیریت منابع انسانی کمتر از ۰.۰۵ می‌باشد که نشان دهنده وجود رابطه خطی بین عوامل ذکر شده و خلاقیت سازمانی می‌باشد و از طرف دیگر مقدار ANOVA (Sig.) برای متغیرهای فرهنگ سازمانی، اشتراک و تسهیم دانش و استفاده از فناوری اطلاعات بیشتر از ۰.۰۵ می‌باشد که نشان دهنده عدم وجود رابطه خطی بین

www.Prozhe.com

عوامل ذکر شده و خلاقیت سازمانی می‌باشد. مقدار R Square برابر ۰.۸۰۴ می‌باشد که بیانگر این مطلب است که ۸۰.۴٪ از تغییرات خلاقیت سازمانی، تحت تاثیر متغیرهای اختصاص پاداش برای کارکنان، استراتژی‌ها و سیاست‌های دانش محور، حمایت مدیریت ارشد و مدیریت منابع انسانی می‌باشد. معادله خط رگرسیون را می‌توان بصورت زیر نوشت:

Khalaghiyat =.219 .261 Padash +.159 Strateghi +.238 hemayate_arshad +.215 manabe_ensani

جدول ۴-۱۷ : نتایج آزمون رگرسیون چندگانه بین متغیرهای مستقل و خلاقیت سازمانی

متغیر وابسته	متغیرهای مستقل	ANOVA (Sig.)	Coefficients B	R Square
			Constant =.219	
خلاقیت سازمانی	فرهنگ سازمانی	.317	-----	.804
	اشتراک و تسهیم دانش	.156	-----	
	اختصاص پاداش برای کارکنان	.000	Padash =.261	
	استراتژی‌ها و سیاست های دانش محور	.003	Strateghi =.159	
	حمایت مدیریت ارشد	.000	hemayate_arshad =.238	
	مدیریت منابع انسانی	.000	manabe_ensani =.215	
	استفاده از فناوری اطلاعات	.113	-----	

www.Prozhe.com

۴-۲-۴-۲- بررسی تاثیر متغیرهای مستقل بر یادگیری سازمانی:

همانطور که در جدول ۴-۱۸ مشاهده می‌شود، مقدار ANOVA (Sig.) برای متغیرهای فرهنگ سازمانی، استراتژی‌ها و سیاست‌های دانش محور، مدیریت منابع انسانی و استفاده از فناوری اطلاعات کمتر از ۰.۰۵ می‌باشد که نشان دهنده وجود رابطه خطی بین عوامل ذکر شده و یادگیری سازمانی می‌باشد و از طرف دیگر مقدار ANOVA (Sig.) برای متغیرهای اشتراک و تسهیم دانش، اختصاص پاداش برای کارکنان و حمایت مدیریت ارشد بیشتر از ۰.۰۵ می‌باشد که نشان‌دهنده عدم وجود رابطه خطی بین عوامل ذکر شده و یادگیری سازمانی می‌باشد. مقدار R Square برابر ۰.۷۴۲ می‌باشد که بیانگر این مطلب است که ۷۴.۲٪ از تغییرات یادگیری سازمانی، تحت تاثیر متغیرهای فرهنگ سازمانی، استراتژی‌ها و سیاست‌های دانش محور، مدیریت منابع انسانی و استفاده از فناوری اطلاعات می‌باشد. معادله خط رگرسیون را می‌توان بصورت زیر نوشت:

Yadgiri =.636 +.111 farhang +.163 Strateghi +.416 manabe_ensani +.165 IT

جدول ۴-۱۸ : نتایج آزمون رگرسیون چندگانه بین متغیرهای مستقل و یادگیری سازمانی

متغیر وابسته	متغیرهای مستقل	ANOVA (Sig.)	Coefficients B Constant =.636	R Square
یادگیری سازمانی	فرهنگ سازمانی	.026	farhang =.111	.742
	اشتراک و تسهیم دانش	. .430	-----	
	اختصاص پاداش برای کارکنان	.449	-----	
	استراتژی ها و سیاست های دانش محور	.006	Strateghi =.163	

www.Prozhe.com

	-----	.892	حمایت مدیریت ارشد	
	manabe_ensani = .416	.000	مدیریت منابع انسانی	
	IT =.165	.001	استفاده از فناوری اطلاعات	

معادلات خط رگرسیون در قسمت‌های فوق بیانگر این مطلب می‌باشد که دو عامل *استراتژی‌ها و سیاست‌های دانش محور و مدیریت منابع انسانی* از بین ۷ عامل کلیدی موفقیت مدیریت دانش مورد بررسی در این تحقیق تنها عواملی هستند که باعث افزایش تواماً خلاقیت و یادگیری سازمانی می‌شوند. جداول نتایج آزمون رگرسیون چندگانه در قسمت پیوست ز قابل مشاهده می‌باشد.

۴– ۳- بررسی رابطه بین متغیرهای مستقل و وابسته به کمک مدل معادلات ساختاری:

۴-۳-۱- تشریح مدل معادلات ساختاری :

مدل معادلات ساختاری یک رویکرد آماری جامعی برای آزمون فرضیه‌هایی دربارهٔ روابط بین متغیرهای مشاهده شده[1] و متغیرهای مکنون[2] است. از طریق این رویکرد می‌توانیم قابل قبول بودن مدل‌های نظری را در جامعه‌های خاص با استفاده از داده‌های همبستگی، غیرآزمایشی، آزمایشی آزمون نمود.

نتایج مدل معادلات ساختاری به شکل نمودار مسیر[3] ارائه می‌گردد. نمودار مسیر یک نمایش گرافیکی از مدل معادلات ساختاری است که سه جزء اصلی این نمودار عبارت‌اند : مستطیل‌ها، بیضی‌ها و پیکان‌ها. پس از ارائه مدل اولیه توسط نرم افزار تحلیل مدل معادلات ساختاری، یکی از مهم‌ترین جنبه‌های بحث انگیز اصلاح مدل است. اصلاح مدل مستلزم تطبیق کردن یک مدل بیان شده و تخمین زده شده است که این کار از طریق آزاد کردن پارامترهایی که قبلاً ثابت بوده‌اند و یا ثابت کردن پارامترهایی که قبل از آن

[1] - Observed
[2] - Latent
[3] - Path Diagram

www.Prozhe.com

آزاد بوده‌اند صورت می‌گیرد. در این حالت پارامترهایی را که در مدل معنادار نشده را حذف کرد و مدل بهبود می‌بخشند.

هنگامی که یک مدلی تخمین زده می‌شود برنامه نرم افزاری یکسری آمارهایی از قبیل خطای استاندارد، T – Value و غیره را دربارهٔ ارزیابی تناسب مدل با داده‌ها منتشر می‌کند. اگر مدل قابل آزمون باشد ولی با داده‌ها به طور مناسب تناسب نداشته باشد شاخص‌های اصلاحی[1] که یک وسیله معتبر برای ارزیابی تغییرات مورد نظر در بیان مدل هستند به کار گرفته می‌شوند، تا مدل متناسب با داده‌ها شوند.

مهم‌ترین شاخص تناسب مدل، آزمون χ^2 است ولی به خاطر این که آزمون χ^2 تحت شرایط خاصی عمل می‌کند و همیشه این شرایط محقق نمی‌شود لذا یکسری شاخص‌های ثانویه‌ای نیز ارائه می‌گردد. مهم‌ترین این شاخص‌ها عبارتند از : GFI[2] ، AGFI[3] ، RMSR[4] .

حالت‌های بهینه برای این آزمون ها بدین صورت است که مقادیر GFI و AGFI از ۹۰ درصد باید بیشتر باشد و هر چه به عدد یک نزدیکتر باشد، مدل ارائه شده مدل بهتری می‌باشد. مقادیر RMSR هر چه کمتر باشد بهتر است؛ زیرا این پارامتر یک معیار برای میانگین اختلاف بین داده‌های مشاهده شده و داده‌های مدل است[۵۱].

۴-۳-۲- ارائه مدل نهایی به کمک مدل معادلات ساختاری:

در این تحقیق جهت تحلیل مدل معادلات ساختاری از نرم افزار LISREL 8.5 استفاده شده است. کدهای برنامه نویسی لازم جهت تحلیل مدل معادلات ساختاری بصورت جدول ۴-۱۹ می‌باشد:

جدول ۴-۱۹ : کدهای برنامه نویسی لازم جهت تحلیل مدل معادلات ساختاری

```
raw data from file 'C:\QUESTIONARY.psf'
relationships
KHALAGHIYAT = FARHANG ESHTRAKE_DANESH PADASH STRATEGHI HEMAYATE_ARSHAD MANABE_ENSANI IT
YADGIRI = FARHANG ESHTRAKE_DANESH PADASH STRATEGHI HEMAYATE_ARSHAD MANABE_ENSANI IT
path diagram
end of problem
```

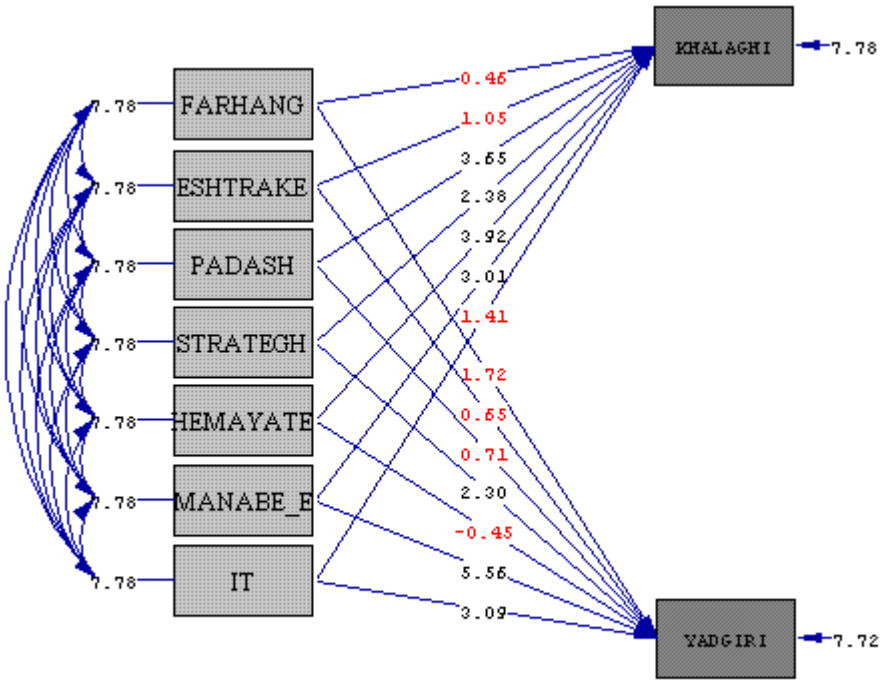
[1] - Modification Index
[2] - Goodness of Fit Index
[3] - Adjusted Goodness of Fit Index
[4] - Root Mean Square Residuals

www.Prozhe.com

جهت رسیدن به بهترین مدل، سه مرحله تحلیلی بوسیله نرم افزار LISREL انجام گرفت:

الف – مرحله اول : مدل اولیه

این مدل شامل کلیه متغیرهای مستقل و وابسته، و ارتباط بین متغیر خلاقیت سازمانی با ۷ متغیر مستقل، و همچنین ارتباط بین متغیر یادگیری سازمانی با ۷ متغیر مستقل می‌باشد. نتیجه حاصل شده بصورت شکل ۴-۱ می‌باشد (اعدادی که بر روی خطوط فلش قرار دارند، مقادیر T-Value بین متغیر مستقل و وابسته می‌باشند). همانطور که در این شکل دیده می‌شود مقدار P-Value برابر با ۰.۰۰۷۱۱ شده است که چون این عدد از مقدار ۰.۰۵ کمتر می‌باشد بیانگر این مطلب است که مدل ارائه شده مدل خوبی نمی‌باشد و باید اصلاح گردد (همچنین مقدار RMSEA برابر با ۰.۲۲۸ می‌باشد که خطای بالایی می‌باشد). با بررسی دقیقتر مدل ارائه شده مشخص می‌شود که قدرمطلق مقدار T-Value در برخی رابطه‌ها کمتر از عدد ۲ می‌باشد (رابطه‌هایی که به رنگ قرمز نشان داده شده‌اند) که این موضوع بیانگر عدم رابطه بین متغیرهای مربوطه می‌باشد.



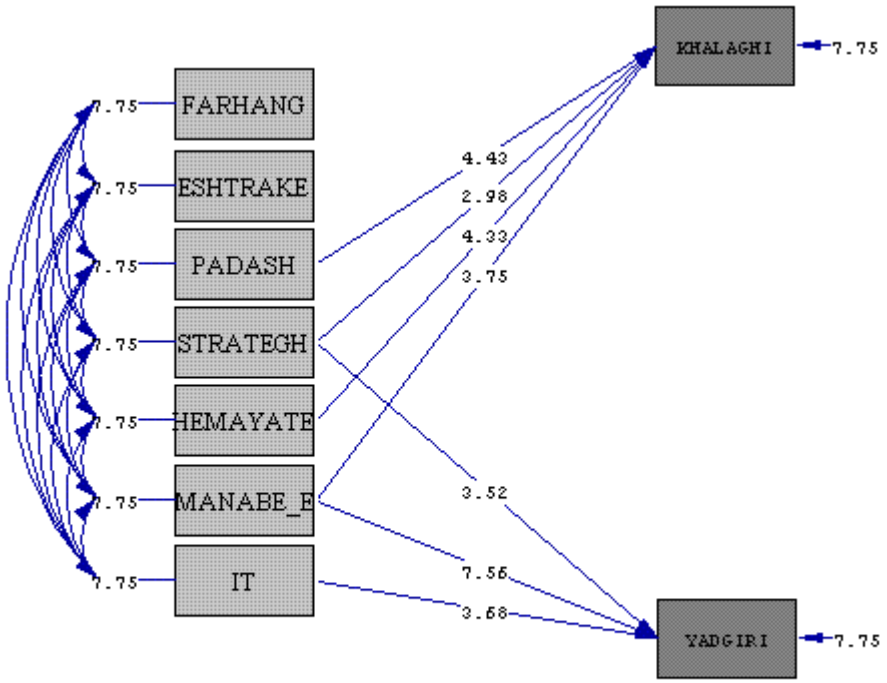
Chi-Square=7.24, df=1, P-value=0.00711, RMSEA=0.228

شکل ۴-۱ : مدل اولیه

www.Prozhe.com

ب – مرحله دوم : مدل اصلاح شده

جهت اصلاح مدل اولیه و رسیدن به مدلی بهتر از آن، رابطه‌هایی که قدرمطلق مقدار T-Value آنها کمتر از ۲ می‌باشد (رابطه‌هایی که به رنگ قرمز نشان داده شده‌اند) را حذف می‌کنیم (زیرا روابط مذکور در مدل معنادار نشده‌اند) و مجددا برنامه **LISREL** را اجرا می‌کنیم. نتیجه حاصل شده بصورت شکل ۴-۲ می‌باشد. همانطور که در این مدل مشاهده می‌شود، نسبت به مدل اولیه مقدار P-Value افزایش یافته (مقدار P-Value برابر با ۰.۰۱۹۴۶ شده است) و مقدار RMSEA کاهش یافته است (مقدار RMSEA برابر با ۰.۱۰۳ شده است) که بیانگر این مطلب است که مدل بهبود یافته است اما باز هم مدل مطلوبی نمی‌باشد (به دلیل اینکه کماکان مقدار P-Value کمتر از ۰.۰۵ می‌باشد). با بررسی فایل خروجی نرم افزار **LISREL** مقدار GFI برابر با ۰.۹۷ و مقدار AGFI برابر با مقدار ۰.۸۳ شده است.



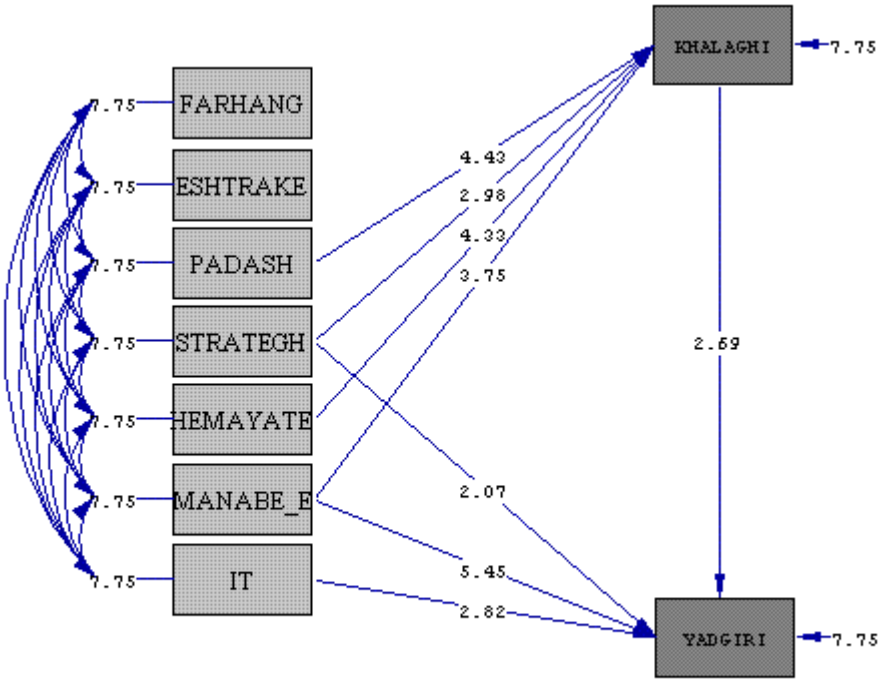
Chi-Square=18.24, df=8, P-value=0.01946, RMSEA=0.103

شکل ۴-۲ : مدل اصلاح شده

www.Prozhe.com

ج – مرحله سوم : مدل نهایی

با بررسی فایل خروجی نرم افزار LISREL، پیشنهاد داده شده است که جهت رسیدن به مدل مطلوب، مسیری از خلاقیت سازمانی به یادگیری سازمانی رسم گردد. با انجام این کار، همانطور که در شکل ۴-۳ مشاهده می‌شود، در مدل ارائه شده، نسبت به مدل اصلاح شده مقدار P-Value افزایش یافته (مقدار P-Value برابر با ۰.۱۲۹۰۴ شده است) و مقدار RMSEA کاهش یافته است (مقدار RMSEA برابر با ۰.۰۷۱ شده است) که بیانگر این مطلب است که این مدل، بهترین مدل می‌باشد (به دلیل اینکه مقدار P-Value بیشتر از ۰.۰۵ شده است). با بررسی فایل خروجی نرم افزار LISREL در این حالت، مقادیر GFI برابر با ۰.۹۸ و AGFI برابر با مقدار ۰.۸۸ شده‌اند که نسبت به حالت قبل افزایش یافته‌اند (هر چه مقادیر GFI و AGFI به عدد یک نزدیک تر باشند، مدل ارائه شده مدل بهتری می‌باشد).



Chi-Square=11.23, df=7, P-value=0.12904, RMSEA=0.071

شکل ۴-۳ : مدل نهایی

www.Prozhe.com

معادلات ساختاری در این حالت بصورت زیر می‌باشد:

KHALAGHIYAT = 0.26*PADASH + 0.16*STRATEGHI + 0.24*HEMAYATE_ARSHAD + 0.21*MANABE_ENSANI

YADGIRI = 0.24* KHALAGHIYAT + 0.13*STRATEGHI + 0.37* MANABE_ENSANI + 0.13*IT

معادلات ساختاری فوق بیانگر این مطلب می‌باشد که دو عامل استراتژی‌ها و سیاست‌های دانش محور و مدیریت منابع انسانی از بین ۷ عامل کلیدی موفقیت مدیریت دانش مورد بررسی در این تحقیق تنها عواملی هستند که باعث افزایش تواماً خلاقیت و یادگیری سازمانی می‌شوند.
مقادیر T-Value بین متغیرهای مستقل و وابسته بصورت جدول ۴-۲۰ می‌باشد:

جدول ۴-۲۰ : مقادیر T-Value بین متغیرهای مستقل و وابسته

متغیرهای تحقیق	فرهنگ سازمانی	اشتراک و تسهیم دانش	اختصاص پاداش برای کارکنان	استراتژی ها و سیاست های دانش محور	حمایت مدیریت ارشد	مدیریت منابع انسانی	استفاده از فناوری اطلاعات
خلاقیت سازمانی	-----	-----	۴.۴۳	۲.۹۸	۴.۳۳	۳.۷۵	-----
یادگیری سازمانی	-----	-----	-----	۲.۰۷	-----	۵.۴۵	۲.۸۲

خلاصه نتایج تحلیل مدل معادلات ساختاری در سه حالت مدل اولیه، مدل اصلاح شده و مدل نهایی در جدول ۴- ۲۱ قابل مشاهده می‌باشد. همانطور که در این جدول مشاهده می‌شود از مدل اولیه تا مدل نهایی مقدار P-Value افزایش و مقدار RMSEA کاهش یافته است. همچنین مقادیر GFI و AGFI به عدد یک نزدیکتر شده است.

www.Prozhe.com

جدول ۴-۲۱ : خلاصه نتایج تحلیل مدل معادلات ساختاری

مدل	P-Value	RMSEA	GFI	AGFI	نتیجه
مدل اولیه	۰.۰۰۷۱۱	۰.۲۲۸	-----	-----	مدل ناطلوب
مدل اصلاح شده	۰.۰۱۹۴۶	۰.۱۰۳	۰.۹۷	۰.۸۳	مدل بهبود یافته
مدل نهایی	۰.۱۲۹۰۴	۰.۰۷۱	۰.۹۸	۰.۸۸	بهترین مدل

محتوی فایل خروجی نرم افزار LISREL در قسمت پیوست ح قابل مشاهده می‌باشد.

با مقایسه معادلات ساختاری در این بخش، با معادلات خط رگرسیون چندگانه، مشخص می‌شود که هر دو تحلیل (تحلیل رگرسیون چندگانه و تحلیل مدل معادلات ساختاری) نتایج یکسانی ارائه می‌دهند. در هر دو تحلیل، دو عامل *استراتژی‌ها و سیاست‌های دانش محور* و *مدیریت منابع انسانی* از بین ۷ عامل کلیدی موفقیت مدیریت دانش مورد بررسی در این تحقیق (به عنوان متغیرهای مستقل) تنها عواملی هستند که باعث افزایش تواماً خلاقیت و یادگیری سازمانی (به عنوان متغیرهای وابسته) می‌شوند.

www.Prozhe.com

فصل پنجم

نتیجه گیری و پیشنهادات

www.Prozhe.com

مقدمه

در رابطه با عوامل کلیدی موفقیت مدیریت دانش در داخل و خارج از کشور تحقیقات زیادی انجام شده است، اما تعیین عواملی از عوامل کلیدی موفقیت مدیریت دانش جهت افزایش خلاقیت سازمانی و یادگیری سازمانی تاکنون در داخل کشور انجام نشده است. در فصل اول، کلیات پژوهش شامل شرح موضوع و زمینه پژوهش، سؤالاتی که محقق در جستجوی پاسخ به آن‌هاست، اهداف و سابقه تحقیق، فرضیه‌های پژوهش، کاربردها و مزایای حاصل از پژوهش، روش انجام تحقیق، ابزار گردآوری اطلاعات، جامعه آماری و قلمرو زمانی و مکانی تحقیق مورد بررسی قرار گرفته است. فصل دوم بررسی ادبیات موضوع می‌باشد که در این فصل عوامل کلیدی موفقیت مدیریت دانش، عوامل کلیدی موفقیت خلاقیت سازمانی و عوامل کلیدی موفقیت یادگیری سازمانی در تحقیقات پژوهشگران قبلی مورد بررسی قرار گرفته است. در فصل سوم روش انجام تحقیق و طراحی مدل عوامل کلیدی موفقیت مدیریت دانش جهت افزایش خلاقیت و یادگیری سازمانی ارائه شده است، و همچنین شاخص‌های مورد تایید خبرگان و متخصصین مشخص شده اند. در فصل چهارم، تجزیه و تحلیل داده‌ها با نرم افزارهای آماری SPSS 17 و LISREL 8.5 و بوسیله آزمون های دوجمله‌ای، t تک نمونه-ای، رگرسیون ساده و چند گانه، تحلیل واریانس و مدل معادلات ساختاری انجام شده است. مطالب این فصل به نتایج و یافته‌های پژوهش، مدل نهایی تحقیق، محدودیت‌های تحقیق و پیشنهادات برای شرکت فرودگاههی کشور و تحقیقات آتی اختصاص یافته است.

۵-۱- نتایج و دستاوردهای حاصل از تحقیق:

در این بخش نتایج و یافته‌های تحقیق جهت تایید یا رد فرضیه‌های فرعی و اصلی ارائه می‌گردد. قبل از اعلام نتایج تحقیق به بررسی مقدار میانگین متغیرهای مستقل و وابسته در شرکت فرودگاه‌های کشور می‌پردازیم:

همانطور که در جدول ۴-۱ قابل مشاهده است میانگین متغیر فرهنگ سازمانی برابر 2.8945 ، میانگین متغیر اشتراک و تسهیم دانش برابر 2.8158 ، میانگین متغیر اختصاص پاداش برای کارکنان برابر 2.5820 ،

www.Prozhe.com

میانگین متغیر استراتژی‌ها و سیاست‌های دانش محور برابر 2.6152 ، میانگین متغیر حمایت مدیریت ارشد برابر 2.4180 ، میانگین متغیر مدیریت منابع انسانی برابر 2.5234 ، میانگین متغیر استفاده از ابزارهای فناوری اطلاعات برابر 2.9935 ، میانگین متغیر خلاقیت سازمانی برابر 2.4247 ، میانگین متغیر یادگیری سازمانی برابر 2.9278 در شرکت فرودگاه‌های کشور می‌باشد، که نشان دهنده این مطلب است که عوامل فرهنگ سازمانی، استفاده از ابزارهای فناوری اطلاعات و یادگیری سازمانی در حد متوسط، و عوامل اشتراک و تسهیم دانش، اختصاص پاداش برای کارکنان، استراتژی‌ها و سیاست‌های دانش محور، حمایت مدیریت ارشد، مدیریت منابع انسانی و خلاقیت سازمانی بصورت ضعیف در این سازمان وجود دارند.

الف- فرضیه های فرعی :

فرضیه فرعی اول: فرهنگ سازمانی تاثیر مثبتی بر خلاقیت سازمانی دارد.

متغیر فرهنگ سازمانی در حد متوسط و متغیر خلاقیت سازمانی بصورت ضعیف در شرکت فرودگاه‌های کشور وجود دارد. همانطور که در فصل چهارم بخش ۴-۲-۳ عنوان گردید، آزمون رگرسیون ساده بین فرهنگ سازمانی و خلاقیت سازمانی انجام شد که با توجه به نتایج جدول ۴-۳ می‌توان نتیجه گرفت که فرهنگ سازمانی تاثیر مثبتی بر خلاقیت سازمانی دارد. مقدار R Square حاصل شده بین فرهنگ سازمانی و خلاقیت سازمانی بیانگر این مطلب است که ۳۶.۱٪ از تغییرات خلاقیت سازمانی، تحت تاثیر فرهنگ سازمانی می‌باشد و در نتیجه فرضیه فرعی اول تایید می‌شود.

فرضیه فرعی دوم: اشتراک و تسهیم دانش تاثیر مثبتی بر خلاقیت سازمانی دارد.

متغیرهای اشتراک و تسهیم دانش و خلاقیت سازمانی بصورت ضعیف در شرکت فرودگاه‌های کشور وجود دارد. همانطور که در فصل چهارم بخش ۴-۲-۳ عنوان گردید، آزمون رگرسیون ساده بین اشتراک و تسهیم دانش و خلاقیت سازمانی انجام شد که با توجه به نتایج جدول ۴-۴ می‌توان نتیجه گرفت که اشتراک و تسهیم دانش تاثیر مثبتی بر خلاقیت سازمانی دارد. مقدار R Square حاصل شده بین اشتراک و تسهیم دانش و خلاقیت سازمانی بیانگر این مطلب است که ۵۱.۵٪ از تغییرات خلاقیت سازمانی، تحت تاثیر اشتراک و تسهیم دانش می‌باشد و در نتیجه فرضیه فرعی دوم تایید می‌شود.

www.Prozhe.com

فرضیه فرعی سوم: اختصاص پاداش برای کارکنان تاثیر مثبتی بر خلاقیت سازمانی دارد.

متغیرهای اختصاص پاداش برای کارکنان و خلاقیت سازمانی بصورت ضعیف در شرکت فرودگاه‌های کشور وجود دارد. همانطور که در فصل چهارم بخش ۴-۲-۳ عنوان گردید، آزمون رگرسیون ساده بین اختصاص پاداش برای کارکنان و خلاقیت سازمانی انجام شد که با توجه به نتایج جدول ۴-۵ می‌توان نتیجه گرفت که اختصاص پاداش برای کارکنان تاثیر مثبتی بر خلاقیت سازمانی دارد. مقدار R Square حاصل شده بین اختصاص پاداش برای کارکنان و خلاقیت سازمانی بیانگر این مطلب است که ۶۶.۵٪ از تغییرات خلاقیت سازمانی، تحت تاثیر اختصاص پاداش برای کارکنان می‌باشد و در نتیجه فرضیه فرعی سوم تایید می‌شود.

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

متغیرهای استراتژی‌ها و سیاست‌های دانش محور و خلاقیت سازمانی بصورت ضعیف در شرکت فرودگاه‌های کشور وجود دارد. همانطور که در فصل چهارم بخش ۴-۲-۳ عنوان گردید، آزمون رگرسیون ساده بین استراتژی‌ها و سیاست‌های دانش محور و خلاقیت سازمانی انجام شد که با توجه به نتایج جدول ۴-۶ می‌توان نتیجه گرفت که استراتژی‌ها و سیاست‌های دانش محور تاثیر مثبتی بر خلاقیت سازمانی دارد. مقدار R Square حاصل شده بین استراتژی‌ها و سیاست‌های دانش محور و خلاقیت سازمانی بیانگر این مطلب است که ۵۶.۳٪ از تغییرات خلاقیت سازمانی، تحت تاثیر استراتژی‌ها و سیاست‌های دانش محور می‌باشد و در نتیجه فرضیه فرعی چهارم تایید می‌شود.

فرضیه فرعی پنجم: حمایت مدیریت ارشد تاثیر مثبتی بر خلاقیت سازمانی دارد.

متغیرهای حمایت مدیریت ارشد و خلاقیت سازمانی بصورت ضعیف در شرکت فرودگاه‌های کشور وجود دارد. همانطور که در فصل چهارم بخش ۴-۲-۳ عنوان گردید، آزمون رگرسیون ساده بین حمایت مدیریت ارشد و خلاقیت سازمانی انجام شد که با توجه به نتایج جدول ۴-۷ می‌توان نتیجه گرفت که حمایت مدیریت ارشد تاثیر مثبتی بر خلاقیت سازمانی دارد. مقدار R Square حاصل شده بین حمایت مدیریت ارشد و خلاقیت سازمانی بیانگر این مطلب است که ۶۳.۲٪ از تغییرات خلاقیت سازمانی، تحت تاثیر حمایت مدیریت ارشد می‌باشد و در نتیجه فرضیه فرعی پنجم تایید می‌شود.

www.Prozhe.com

فرضیه فرعی ششم: مدیریت منابع انسانی تاثیر مثبتی بر خلاقیت سازمانی دارد.

متغیرهای مدیریت منابع انسانی و خلاقیت سازمانی بصورت ضعیف در شرکت فرودگاه‌های کشور وجود دارد. همانطور که در فصل چهارم بخش ۴-۲-۳ عنوان گردید، آزمون رگرسیون ساده بین مدیریت منابع انسانی و خلاقیت سازمانی انجام شد که با توجه به نتایج جدول ۴-۸ می‌توان نتیجه گرفت که مدیریت منابع انسانی تاثیر مثبتی بر خلاقیت سازمانی دارد. مقدار R Square حاصل شده بین مدیریت منابع انسانی و خلاقیت سازمانی بیانگر این مطلب است که ۶۱.۷٪ از تغییرات خلاقیت سازمانی، تحت تاثیر مدیریت منابع انسانی می‌باشد و در نتیجه فرضیه فرعی ششم تایید می‌شود.

فرضیه فرعی هفتم: استفاده از فناوری اطلاعات تاثیر مثبتی بر خلاقیت سازمانی دارد.

متغیر استفاده از فناوری اطلاعات در حد متوسط و متغیر خلاقیت سازمانی بصورت ضعیف در شرکت فرودگاه‌های کشور وجود دارد. همانطور که در فصل چهارم بخش ۴-۲-۳ عنوان گردید، آزمون رگرسیون ساده بین استفاده از فناوری اطلاعات و خلاقیت سازمانی انجام شد که با توجه به نتایج جدول ۴-۹ می‌توان نتیجه گرفت که استفاده از فناوری اطلاعات تاثیر مثبتی بر خلاقیت سازمانی دارد. مقدار R Square حاصل شده بین استفاده از فناوری اطلاعات و خلاقیت سازمانی بیانگر این مطلب است که ۴۲.۳٪ از تغییرات خلاقیت سازمانی، تحت تاثیر استفاده از فناوری اطلاعات می‌باشد و در نتیجه فرضیه فرعی هفتم تایید می‌شود.

فرضیه فرعی هشتم: فرهنگ سازمانی تاثیر مثبتی بر یادگیری سازمانی دارد.

متغیرهای فرهنگ سازمانی و یادگیری سازمانی در حد متوسط در شرکت فرودگاه‌های کشور وجود دارد. همانطور که در فصل چهارم بخش ۴-۲-۳ عنوان گردید، آزمون رگرسیون ساده بین فرهنگ سازمانی و یادگیری سازمانی انجام شد که با توجه به نتایج جدول ۴-۱۰ می‌توان نتیجه گرفت که فرهنگ سازمانی تاثیر مثبتی بر یادگیری سازمانی دارد. مقدار R Square حاصل شده بین فرهنگ سازمانی و یادگیری سازمانی بیانگر این مطلب است که ۴۲.۱٪ از تغییرات یادگیری سازمانی، تحت تاثیر فرهنگ سازمانی می‌باشد و در نتیجه فرضیه فرعی هشتم تایید می‌شود.

فرضیه فرعی نهم: اشتراک و تسهیم دانش تاثیر مثبتی بر یادگیری سازمانی دارد.

متغیر اشتراک و تسهیم دانش بصورت ضعیف و متغیر یادگیری سازمانی در حد متوسط در شرکت فرودگاه‌های کشور وجود دارد. همانطور که در فصل چهارم بخش ۴-۲-۳ عنوان گردید، آزمون

www.Prozhe.com

رگرسیون ساده بین اشتراک و تسهیم دانش و یادگیری سازمانی انجام شد که با توجه به نتایج جدول ۴-۱۱ می‌توان نتیجه گرفت که اشتراک و تسهیم دانش تاثیر مثبتی بر یادگیری سازمانی دارد. مقدار R Square حاصل شده بین اشتراک و تسهیم دانش و یادگیری سازمانی بیانگر این مطلب است که ۴۷.۵٪ از تغییرات یادگیری سازمانی، تحت تاثیر اشتراک و تسهیم دانش می‌باشد و در نتیجه فرضیه فرعی نهم تایید می‌شود.

فرضیه فرعی دهم: اختصاص پاداش برای کارکنان تاثیر مثبتی بر یادگیری سازمانی دارد.

متغیر اختصاص پاداش برای کارکنان بصورت ضعیف و متغیر یادگیری سازمانی در حد متوسط در شرکت فرودگاه‌های کشور وجود دارد. همانطور که در فصل چهارم بخش ۴-۲-۳ عنوان گردید، آزمون رگرسیون ساده بین اختصاص پاداش برای کارکنان و یادگیری سازمانی انجام شد که با توجه به نتایج جدول ۴-۱۲ می‌توان نتیجه گرفت که اختصاص پاداش برای کارکنان تاثیر مثبتی بر یادگیری سازمانی دارد. مقدار R Square حاصل شده بین اختصاص پاداش برای کارکنان و یادگیری سازمانی بیانگر این مطلب است که ۵۱.۲٪ از تغییرات یادگیری سازمانی، تحت تاثیر اختصاص پاداش برای کارکنان می‌باشد و در نتیجه فرضیه فرعی دهم تایید می‌شود.

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

متغیر استراتژی‌ها و سیاست‌های دانش محور بصورت ضعیف و متغیر یادگیری سازمانی در حد متوسط در شرکت فرودگاه‌های کشور وجود دارد. همانطور که در فصل چهارم بخش ۴-۲-۳ عنوان گردید، آزمون رگرسیون ساده بین استراتژی‌ها و سیاست‌های دانش محور و یادگیری سازمانی انجام شد که با توجه به نتایج جدول ۴-۱۳ می‌توان نتیجه گرفت که استراتژی‌ها و سیاست‌های دانش محور تاثیر مثبتی بر یادگیری سازمانی دارد. مقدار R Square حاصل شده بین استراتژی‌ها و سیاست های دانش محور و یادگیری سازمانی بیانگر این مطلب است که ۴۹.۱٪ از تغییرات یادگیری سازمانی، تحت تاثیر استراتژی‌ها و سیاست‌های دانش محور می‌باشد و در نتیجه فرضیه فرعی یازدهم تایید می‌شود.

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

متغیر حمایت مدیریت ارشد بصورت ضعیف و متغیر یادگیری سازمانی در حد متوسط در شرکت فرودگاه‌های کشور وجود دارد. همانطور که در فصل چهارم بخش ۴-۲-۳ عنوان گردید، آزمون رگرسیون ساده بین حمایت مدیریت ارشد و یادگیری سازمانی انجام شد که با توجه به نتایج جدول

www.Prozhe.com

۴-۱۴ می‌توان نتیجه گرفت که حمایت مدیریت ارشد تاثیر مثبتی بر یادگیری سازمانی دارد. مقدار R Square حاصل شده بین حمایت مدیریت ارشد و یادگیری سازمانی بیانگر این مطلب است که ۴۱٪ از تغییرات یادگیری سازمانی، تحت تاثیر حمایت مدیریت ارشد می‌باشد و در نتیجه فرضیه فرعی دوازدهم تایید می‌شود.

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

متغیر مدیریت منابع انسانی بصورت ضعیف و متغیر یادگیری سازمانی در حد متوسط در شرکت فرودگاه‌های کشور وجود دارد. همانطور که در فصل چهارم بخش ۴-۲-۳ عنوان گردید، آزمون رگرسیون ساده بین مدیریت منابع انسانی و یادگیری سازمانی انجام شد که با توجه به نتایج جدول ۴-۱۵ می‌توان نتیجه گرفت که مدیریت منابع انسانی تاثیر مثبتی بر یادگیری سازمانی دارد. مقدار R Square حاصل شده بین مدیریت منابع انسانی و یادگیری سازمانی بیانگر این مطلب است که ۶۵.۶٪ از تغییرات یادگیری سازمانی، تحت تاثیر مدیریت منابع انسانی می‌باشد و در نتیجه فرضیه فرعی سیزدهم تایید می‌شود.

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

متغیرهای استفاده از فناوری اطلاعات و یادگیری سازمانی در حد متوسط در شرکت فرودگاه‌های کشور وجود دارد. همانطور که در فصل چهارم بخش ۴-۲-۳ عنوان گردید، آزمون رگرسیون ساده بین استفاده از فناوری اطلاعات و یادگیری سازمانی انجام شد که با توجه به نتایج جدول ۴-۱۶ می توان نتیجه گرفت که استفاده از فناوری اطلاعات تاثیر مثبتی بر یادگیری سازمانی دارد. مقدار R Square حاصل شده بین استفاده از فناوری اطلاعات و یادگیری سازمانی بیانگر این مطلب است که ۴۲.۲٪ از تغییرات یادگیری سازمانی، تحت تاثیر استفاده از فناوری اطلاعات می‌باشد و در نتیجه فرضیه فرعی چهاردهم تایید می‌شود.

ب- فرضیه های اصلی :

فرضیه اول: برخی از عوامل کلیدی موفقیت مدیریت دانش، باعث افزایش خلاقیت در سازمان‌ها می‌شود.

همانطور که در فصل چهارم بخش ۴-۲-۴ عنوان گردید، آزمون رگرسیون چندگانه بین متغیرهای مستقل تحقیق (فرهنگ سازمانی، اشتراک و تسهیم دانش، اختصاص پاداش برای کارکنان، استراتژی‌ها و سیاست‌های دانش محور، حمایت مدیریت ارشد، مدیریت منابع انسانی، استفاده از فناوری اطلاعات) و

www.Prozhe.com

خلاقیت سازمانی انجام شد که با توجه به نتایج جدول ۴-۱۷ می‌توان نتیجه گرفت عوامل اختصاص پاداش برای کارکنان ، استراتژی‌ها و سیاست‌های دانش محور، حمایت مدیریت ارشد و مدیریت منابع انسانی باعث افزایش خلاقیت در سازمان می‌گردد. مقدار R Square حاصل شده بین عوامل اختصاص پاداش برای کارکنان، استراتژی‌ها و سیاست‌های دانش محور، حمایت مدیریت ارشد و مدیریت منابع انسانی و خلاقیت سازمانی بیانگر این مطلب است که ۸۰.۴٪ از تغییرات خلاقیت سازمانی، تحت تاثیر عوامل مذکور می‌باشد و در نتیجه فرضیه اول تایید می‌گردد.

فرضیه دوم: برخی از عوامل کلیدی موفقیت مدیریت دانش، باعث افزایش یادگیری سازمانی می‌شود.

همانطور که در فصل چهارم بخش ۴-۲-۴ عنوان گردید، آزمون رگرسیون چندگانه بین متغیرهای مستقل تحقیق (فرهنگ سازمانی، اشتراک و تسهیم دانش، اختصاص پاداش برای کارکنان، استراتژی‌ها و سیاست‌های دانش محور، حمایت مدیریت ارشد، مدیریت منابع انسانی، استفاده از فناوری اطلاعات) و یادگیری سازمانی انجام شد که با توجه به نتایج جدول ۴-۱۸ می‌توان نتیجه گرفت عوامل فرهنگ سازمانی، استراتژی‌ها و سیاست های دانش محور، مدیریت منابع انسانی و استفاده از فناوری اطلاعات باعث افزایش یادگیری در سازمان می‌گردد. مقدار R Square حاصل شده بین عوامل فرهنگ سازمانی، استراتژی‌ها و سیاست‌های دانش محور، مدیریت منابع انسانی و استفاده از فناوری اطلاعات و یادگیری سازمانی بیانگر این مطلب است که ۷۴.۲٪ از تغییرات یادگیری سازمانی، تحت تاثیر عوامل مذکور می‌باشد و در نتیجه فرضیه دوم تایید می‌گردد.

فرضیه سوم: برخی از عوامل کلیدی موفقیت مدیریت دانش، هم باعث افزایش خلاقیت وهم باعث افزایش یادگیری سازمانی می‌شود.

همانطور که در فصل چهارم بخش **۴-۳-۲** عنوان گردید، به کمک تجزیه و تحلیل مدل معادلات ساختاری (که ویژگی اصلی آنها، تجزیه و تحلیل همزمان K متغیر مستقل و N متغیر وابسته است)، طی سه مرحله تحلیل مشخص گردید که عوامل اختصاص پاداش برای کارکنان، استراتژی‌ها و سیاست‌های دانش محور، حمایت مدیریت ارشد و مدیریت منابع انسانی باعث افزایش خلاقیت سازمانی، و عوامل استراتژی‌ها و سیاست‌های دانش محور، مدیریت منابع انسانی و استفاده از فناوری اطلاعات باعث

www.Prozhe.com

افزایش یادگیری سازمانی می‌گردد. نتیجه دیگری که از مدل معادلات ساختاری حاصل شد این بود که عوامل ***استراتژی‌ها و سیاست‌های دانش محور و مدیریت منابع انسانی*** باعث افزایش تواماً خلاقیت سازمانی و یادگیری سازمانی می‌گردد (مطابق شکل ۴-۳)، در نتیجه فرضیه سوم نیز تایید می‌گردد. در واقع نوآوری و مشارکت (Contirbution) این تحقیق نیز در فرضیه اصلی سوم قرار دارد، جایی که عواملی از عوامل کلیدی موفقیت مدیریت دانش تایید می‌گردند که باعث افزایش تواماً خلاقیت سازمانی و یادگیری سازمانی می‌شوند.

فرضیه‌های فرعی و اصلی تایید شده در فوق در راستای تحقیقات محققین پیشین می‌باشد، که در جدول ۵-۱ بطور خلاصه متناسب با هر فرضیه نظر محققین بیان شده است.

جدول ۵-۱ : مقایسه نتایج تحقیق با نتایج سایرتحقیقات

فرضیه‌های فرعی و اصلی تحقیق	نظر محققین پیشین متناسب با فرضیه‌های فرعی و اصلی
فرضیه فرعی اول: فرهنگ سازمانی تاثیر مثبتی بر خلاقیت سازمانی دارد.	اخوان(۲۰۰۶): فرهنگ سازمانی یکی از عوامل کلیدی موفقیت مدیریت دانش است. فرهنگ انگیزش، احساس تعلق خاطر به سازمان، اعتماد، احترام به سازمان باید قبل از اشتراک ، توسعه و استفاده از دانش صورت گیرد[۱۹]. وانگ و سانگ(۲۰۰۷): اعتقادات و فرهنگ سازمانی یکی از عوامل کلیدی موفقیت مدیریت خلاقیت سازمانی است[۸۸].
فرضیه فرعی دوم: اشتراک و تسهیم دانش تاثیر مثبتی بر خلاقیت سازمانی دارد.	چانگ و هانگ (۲۰۰۸): جهت موفقیت سیستم‌های مدیریت دانش باید مکانیزم های موثری برای اشتراک دانش در سازمان فراهم شود[۷۳]. رودان(۲۰۰۲): مدیریت نقل و انتقال و استفاده از دانش از عوامل کلیدی موفقیت مدیریت خلاقیت سازمانی می‌باشد[۸۲].
فرضیه فرعی سوم: اختصاص پاداش برای کارکنان تاثیر مثبتی بر خلاقیت سازمانی دارد.	چانگ و هانگ (۲۰۰۸): جهت موفقیت سیستم‌های مدیریت دانش انگیزه ها را برای ایجاد دانش باید بوجود آورد[۷۳]. شلتون و دارلینگ(۲۰۰۳): مکانیزمی برای تایید و پاداش دادن در

www.Prozhe.com

	ارتباط با خلاقیت سازمانی مورد نیاز می‌باشد[۸۶].
فرضیه فرعی چهارم: استراتژی‌ها و سیاست‌های دانش محور تاثیر مثبتی بر خلاقیت سازمانی دارد.	لی بوییتز(۱۹۹۹): یکی از عوامل مهم جهت موفقیت مدیریت دانش داشتن یک استراتژی واضح و بخوبی برنامه ریزی شده است [۶۲]. آلگری وایدول(۲۰۰۴): توسعه استراتژی برای خلاقیت، از عوامل کلیدی موفقیت مدیریت خلاقیت سازمانی است که خلاقیت سازمانی را تسهیل می‌بخشد[۲۱].
فرضیه فرعی پنجم: حمایت مدیریت ارشد تاثیر مثبتی بر خلاقیت سازمانی دارد.	چانگ و هانگ (۲۰۰۸): جهت موفقیت در یک سیستم مدیریت دانش اولین قدم حمایت و تایید مدیریت عالی می‌باشد. به علاوه شیوه مدیریت می‌تواند بر نتیجه کار تاثیر گذارد[۷۳]. وانگ و سانگ(۲۰۰۷): تعهد و رهبری مدیریت یکی از عوامل کلیدی موفقیت مدیریت خلاقیت سازمانی است[۸۸].
فرضیه فرعی ششم: مدیریت منابع انسانی تاثیر مثبتی بر خلاقیت سازمانی دارد.	پیلار (۲۰۰۵): منابع انسانی به عنوان دارایی مهمی جهت موفقیت در یک سیستم مدیریت دانش در نظر گرفته می‌شود[۷۹]. وانگ و سانگ(۲۰۰۷): صلاحیت منابع انسانی یکی از عوامل کلیدی موفقیت مدیریت خلاقیت سازمانی است[۸۸].
فرضیه فرعی هفتم: استفاده از فناوری اطلاعات تاثیر مثبتی بر خلاقیت سازمانی دارد.	اخوان(۲۰۰۶): بانک اطلاعاتی درباره مهارت‌ها، تخصص‌ها و همچنین ذخیره دانش ضمنی و آشکار، به اندازه خود سیستم مدیریت دانش اهمیت دارند[۱۹].
فرضیه فرعی هشتم: فرهنگ سازمانی تاثیر مثبتی بر یادگیری سازمانی دارد.	اخوان(۲۰۰۶): فرهنگ سازمانی لازم است تا اشتراک دانش صورت گیرد[۱۹]. اندرو مایو (۱۹۹۴): ارزش ها و باورها دربرگیرنده ارزش‌های حامی یادگیری بوده و در ارتباطات سازمانی به طور مرتب از آنها یاد می‌شود[۷۰].

www.Prozhe.com

فرضیه فرعی نهم: اشتراک و تسهیم دانش تاثیر مثبتی بر یادگیری سازمانی دارد.	اخوان(۲۰۰۶): اشتراک دانش جهت موفقیت سیستم مدیریت دانش امری ضروری است[۱۹]. پیلار (۲۰۰۵): با شناسایی و انتشار دانش در سطح سازمان، شرایط جهت یادگیری سازمانی برای کارکنان سازمان فراهم می‌شود، و کارکنان سازمان می‌توانند به سهولت از ایده ها، تجارب و دانش افراد دیگر استفاده نمایند[۷۹].
فرضیه فرعی دهم: اختصاص پاداش برای کارکنان تاثیر مثبتی بر یادگیری سازمانی دارد.	سبحانی نژاد (۱۳۸۵): وجود فرایندهایی و ضوابطی جهت پاداش و ترفیع کارکنان در سازمان‌های یادگیرنده ضروری می‌باشد[۸].
فرضیه فرعی یازدهم:استراتژی‌ها و سیاست‌های دانش محور تاثیر مثبتی بر یادگیری سازمانی دارد.	چانگ و هانگ (۲۰۰۸): برای اینکه اجرای مدیریت دانش موفق آمیز باشد باید با ماموریت و اهداف سازمانی متناسب باشد[۷۳]. اندرو مایو (۱۹۹۴): با اتخاذ سیاست‌ها و خط مشی‌های عمدی و هوشیارانه، یادگیری به حالت آگاهانه در می‌آید[۷۰].
فرضیه فرعی دوازدهم: حمایت مدیریت ارشد تاثیر مثبتی بر یادگیری سازمانی دارد.	اخوان(۲۰۰۶): حمایت و تعهد مدیر ارشد نقش بسیار مهمی در سیستم های مدیریت دانش بازی می‌کنند. بطور حتم یک برنامه مدیریت دانش به تعهد و حمایت مدیر ارشد نیاز دارد تا در مراحل طراحی و اجرا موفق باشد[۱۹]. سبحانی نژاد (۱۳۸۵): رهبر سازمان یادگیرنده باید دارای ویژگی‌هایی مشوق و زمینه ساز فرهنگ حامی یادگیری باشد[۸].
فرضیه فرعی سیزدهم: مدیریت منابع انسانی تاثیر مثبتی بر یادگیری سازمانی دارد.	اندرو مایو (۱۹۹۴): برای افرادی که در سازمان‌ها روزانه درگیر عملیات و اقدامات جاری هستند، باید فرایندها و عملیات جاری موسسات حامی و مشوق یادگیری باشند و مخصوصاً باید به گونه ای طراحی شوند که یادگیری را در فعالیت‌های خود نهادینه سازند[۷۰].

www.Prozhe.com

فرضیه فرعی چهاردهم: استفاده از فناوری اطلاعات تاثیر مثبتی بر یادگیری سازمانی دارد.	چانگ و هانگ (۲۰۰۸): کاربرد فناوری اطلاعات برای تسخیر، انتقال و اشتراک دانش ضروری می‌باشد[۷۳]. اندرو مایو (۱۹۹۴): فناوری اطلاعات به نوعی تسهیل کننده یادگیری از طریق ضبط، تنظیم، مرتب سازی و انتشار الکترونیکی داده‌ها و اطلاعات در سراسر سازمان می‌باشد[۷۰].
فرضیه اصلی اول: برخی از عوامل کلیدی موفقیت مدیریت دانش، باعث افزایش خلاقیت در سازمان‌ها می‌شود.	محققینی از قبیل وانگ و سانگ(۲۰۰۷) [۸۸]، اخوان (۲۰۰۶) [۱۹]، چانگ و هانگ (۲۰۰۸) [۷۳]، رودان(۲۰۰۲) [۸۲]، شلتون و دارلینگ(۲۰۰۳) [۸۶]، لی بوییتز(۱۹۹۹) [۶۲]، آلگری وایدول(۲۰۰۴) [۲۱]، پیلار (۲۰۰۵) [۷۹] و اندرو مایو (۱۹۹۴) [۷۰] عوامل کلیدی موفقیت مدیریت دانش و خلاقیت سازمانی را مورد بررسی قرار داده‌اند.
فرضیه اصلی دوم: برخی از عوامل کلیدی موفقیت مدیریت دانش، باعث افزایش یادگیری سازمانی می‌شود.	محققینی از قبیل چانگ و هانگ (۲۰۰۸) [۷۳]، اخوان(۲۰۰۶) [۱۹]، اندرو مایو (۱۹۹۴) [۷۰]، پیلار (۲۰۰۵) [۷۹] و سبحانی نژاد (۱۳۸۵) [۸] عوامل کلیدی موفقیت مدیریت دانش و یادگیری سازمانی را مورد بررسی قرار داده‌اند.
فرضیه اصلی سوم: برخی از عوامل کلیدی موفقیت مدیریت دانش، هم باعث افزایش خلاقیت وهم باعث افزایش یادگیری سازمانی می‌شود.	***نوآوری و مشارکت (Contirbution) این تحقیق در فرضیه اصلی سوم قرار دارد، جایی که عواملی از عوامل کلیدی موفقیت مدیریت دانش تایید می‌گردند که باعث افزایش تواماً خلاقیت سازمانی و یادگیری سازمانی می‌شوند.***

نتیجه گیری نهایی:

همانطور که مطالب فوق نشان می‌دهد، چهارده فرضیه فرعی و سه فرضیه اصلی تحقیق تایید می‌شوند. نکته قابل ذکر این است که هنگامی که رابطه بین متغیرهای مستقل (عوامل کلیدی موفقیت مدیریت دانش) و متغیرهای وابسته (خلاقیت سازمانی و یادگیری سازمانی) بصورت تک تک و بدون تعامل و ارتباط عوامل با یکدیگر مورد بررسی قرار می‌گیرد، تمامی هفت عامل کلیدی موفقیت مدیریت دانش

www.Prozhe.com

تاثیر مثبتی بر خلاقیت سازمانی و یادگیری سازمانی دارند (بر اساس تحلیل رگرسیون)؛ اما هنگامی که تعامل و ارتباط عوامل کلیدی موفقیت مدیریت دانش با یکدیگر، و تاثیر تواماً متغیرهای مستقل بر متغیرهای وابسته مورد بررسی قرار می‌گیرد، تنها دو عامل استراتژی‌ها و سیاست‌های دانش محور و مدیریت منابع انسانی باعث افزایش تواماً خلاقیت سازمانی و یادگیری سازمانی می‌شوند (بر اساس تحلیل مدل معادلات ساختاری).

۵-۲- مدل نهایی تحقیق:

در فصل سوم مدل پیشنهادی تحقیق ارائه گردید که در آن هفت عامل کلیدی موفقیت مدیریت دانش بر خلاقیت سازمانی و یادگیری سازمانی تاثیرگذار می‌باشند. پس از جمع‌آوری داده‌ها از نمونه آماری (شرکت فرودگاه‌های کشور) و تجزیه و تحلیل آماری مشخص گردید که هفت عامل مذکور بر خلاقیت و یادگیری سازمانی تاثیر مثبت دارند، اما تنها دو عامل ***استراتژی‌ها و سیاست‌های دانش محور و مدیریت منابع انسانی*** باعث افزایش تواماً خلاقیت سازمانی و یادگیری سازمانی می‌شوند. دلیل این موضوع بدان خاطر است که در حالت اول به کمک تحلیل رگرسیون ساده فقط رابطه بین یک متغیر مستقل (مانند فرهنگ سازمانی) و یک متغیر وابسته (مانند خلاقیت سازمانی) مورد بررسی قرار می گیرد، بدون آنکه تاثیرگذاری سایر متغیرهای مستقل و وابسته در نظر گرفته شود. بدیهی است که در این حالت تعاملات پیچیده‌ای بین متغیرها وجود ندارد و وجود رابطه مثبت بین دو متغیر مستقل و وابسته به سادگی اثبات می‌گردد. اما در حالت دوم به کمک تحلیل رگرسیون چندگانه و همچنین مدل معادلات ساختاری، از یک سو رابطه بین تمامی متغیرهای مستقل و متغیر وابسته مورد بررسی قرار گرقته و از سوی دیگر تعاملات و تاثیرگذاری متغیرهای مستقل بر روی یکدیگر و همچنین تعاملات و تاثیرگذاری دو متغیر وابسته نسبت به یکدیگر مورد تجزیه و تحلیل قرار می‌گیرد. همانطور که انتظار می‌رود در این حالت وجود رابطه مثبت بین تمامی متغیرهای مستقل و وابسته به سادگی میسر نخواهد شد و طبق نتایج تحلیل آماری فقط دو متغیر مستقل با متغیرهای وابسته رابطه مثبتی دارند.

بنابراین نتیجه نهایی تحقیق بدین صورت ارائه می شود:

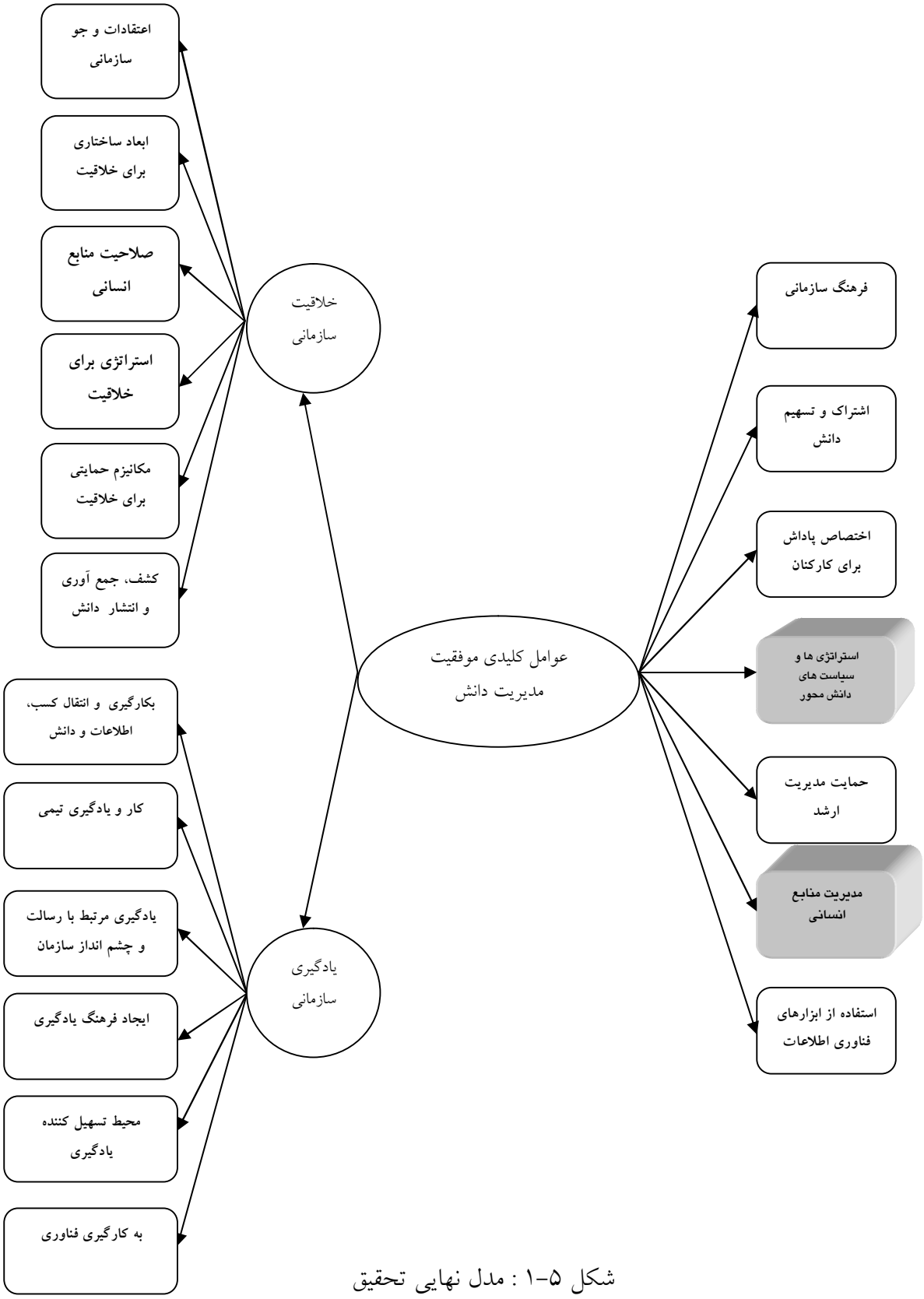
در صورتی که بخواهیم از طریق عوامل کلیدی موفقیت مدیریت دانش، خلاقیت و یادگیری سازمانی بصورت تواما افزایش یابد، باید عوامل استراتژی‌ها و سیاست‌های دانش محور و مدیریت منابع انسانی

www.Prozhe.com

بصورت موفقیت‌آمیزی در سازمان مورد نظر اعمال گردند. جهت اجرای موفقیت‌آمیز عامل استراتژی‌ها و سیاست‌های دانش محور باید خط‌مشی و رویه‌هایی جهت خلق، ذخیره سازی و انتشار دانش در سازمان تعیین شود، در چشم انداز سازمان به اشتراک دانش اهمیت داده شود، و برنامه‌ها و رویه‌هایی جهت ایجاد فرهنگ تبادل دانش تدوین گردد. همچنین جهت اجرای موفقیت‌آمیز عامل مدیریت منابع انسانی باید افراد متخصص با توجه به رشته تحصیلی‌شان در جایگاه واقعی خود قرار گیرند، مدیران سازمان در کارکنان ایجاد نیاز و انگیزه نمایند تا جهت ارتقا دانش خود کوشش نمایند، فرصت کافی برای کارکنان فراهم شود تا دانش خود را در محیط کاری بکار گیرند، و همچنین برنامه جامعی جهت برآورده کردن نیازهای آموزشی و توسعه همه کارکنان تهیه و اجرا گردد.

مدل نهایی تحقیق در شکل ۵-۱ قابل مشاهده می‌باشد (عوامل استراتژی‌ها و سیاست‌های دانش محور و مدیریت منابع انسانی بصورت برجسته مشخص شده‌اند).

www.Prozhe.com



شکل ۵-۱ : مدل نهایی تحقیق

www.Prozhe.com

۵-۳- محدودیت‌های تحقیق:

دلایلی از قبیل کمبود امکان دسترسی مطلوب و کامل به اطلاعات و منابع مورد نیاز در زمینه‌های مدیریت دانش، خلاقیت سازمانی و یادگیری سازمانی و نیز فقدان وجود آشنایی در زمینه تحقیقات دانشگاهی، در سطح سازمان‌ها و دستگاه‌های اجرائی کشور، استاندارد نبودن کارکردها و فرآیندهای اداری در سازمان‌های مورد تحقیق باعث بروز مشکلاتی در مدت زمان انجام این تحقیق بوده است. همچنین کمبود تحقیقات میدانی انجام شده و کم اهمیت دانستن توجه به امر پژوهش در رابطه با مدیریت دانش از جمله محدویت‌های تحقیق بوده است.

همچنین کمبود وقت و عدم همکاری برخی از متخصصین شرکت فرودگاه‌های کشور در تخصیص بخشی از اوقات کاری خود بمنظور تکمیل پرسشنامه و یا مصاحبه حضوری در خصوص موضوع تحقیق را با مشکل مواجه می سازد.

از محدودیت های دیگر در این تحقیق می‌توان به بازه زمانی محدود و کمبود نمونه های مورد نیاز برای تحقیقی جامع تر اشاره نمود.

۵-۴- پیشنهادات و راهکارهای بهبود برای شرکت فرودگاه‌های کشور:

همانطور که در جدول ۴-۱ قابل مشاهده است در شرکت فرودگاه‌های کشور عوامل فرهنگ سازمانی، استفاده از ابزارهای فناوری اطلاعات و یادگیری سازمانی در حد متوسط، و عوامل اشتراک و تسهیم دانش، اختصاص پاداش برای کارکنان، استراتژی‌ها و سیاست‌های دانش محور، حمایت مدیریت ارشد، مدیریت منابع انسانی و خلاقیت سازمانی بصورت ضعیف، وجود دارد.

با توجه به اینکه برای هر کدام از عوامل مورد بررسی در این تحقیق، شاخص هایی تعیین شده‌اند، لذا پیشنهاد می‌شود که جهت بهبود هر کدام از عوامل مذکور در شرکت فرودگاه‌های کشور، با توجه به شاخص‌های مربوطه، به شرح زیر اقدام گردد:

الف- جهت بهبود و ارتقا عامل خلاقیت سازمانی در شرکت فرودگاه‌های کشور موارد زیر پیشنهاد می گردد:

۱. تعهد و حمایت همه جانبه مدیریت از فعالیت‌های خلاقانه و افراد خلاق
۲. افزایش روحیه انتقادپذیری مدیران

www.Prozhe.com

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. رویه‌ها 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 استراتژی‌هایی 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 برعملکرد و بصورت عادلانه
۱۵. ایجاد شرایطی جهت دسترسی کارکنان به اطلاعات مورد نیازشان
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 ارتقا عامل یادگیری سازمانی در شرکت فرودگاه‌های کشور موارد زیر پیشنهاد می‌گردد:

۱. استفاده از تجربیات کاری در گذشته، جهت حل مشکلات
۲. تشریک 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 ماموریت سازمانی
۸. شناخته شدن اهمیت یادگیری در سازمان برای کلیه کارکنان

www.Prozhe.com

۹. در نظرگرفتن 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

ج- جهت بهبود و ارتقا عامل فرهنگ سازمانی در شرکت فرودگاه‌های کشور پیشنهاد می‌گردد تا مدیران به رشد، توسعه و یادگیری کارکنان اهمیت بیشتری دهند، و همچنین کارکنان به انجام کارها بصورت تیمی سوق داده شوند.

د- جهت بهبود و ارتقا عامل اشتراک و تسهیم دانش در شرکت فرودگاه‌های کشور پیشنهاد می‌گردد تا مدیران از اشتراک و تسهیم دانش حمایت همه جانبه‌ای داشته باشند، شرایطی فراهم شود تا اعتماد میان کارکنان و اعتماد کارکنان به سازمان و مدیران خود افزایش یابد، و امکانات و ابزارهایی جهت تسهیم دانش در شرکت فراهم شود.

ه- جهت بهبود و ارتقا عامل اختصاص پاداش برای کارکنان در شرکت فرودگاه‌های کشور پیشنهاد می‌گردد تا کارکنان به ازای عملکرد خوب کاری پاداش دریافت نمایند، شرایط برای کارکنان موفق جهت رشد و پیشرفت فراهم شود، کارکنان موفق در تصمیم‌گیری‌ها مشارکت داده شوند و در انجام کارها آزادی عمل بیشتری داشته باشند.

و- جهت بهبود و ارتقا عامل استراتژی‌ها و سیاست‌های دانش محور در شرکت فرودگاه‌های کشور پیشنهاد می‌گردد تا خط‌مشی و رویه‌هایی جهت خلق، ذخیره سازی و انتشار دانش در شرکت تعیین شود، در چشم انداز سازمان به اشتراک دانش اهمیت داده شود، و برنامه‌ها و رویه‌هایی جهت ایجاد فرهنگ تبادل دانش تدوین گردد.

ز- جهت بهبود و ارتقا عامل حمایت مدیریت ارشد در شرکت فرودگاه‌های کشور پیشنهاد می‌گردد تا مدیران ارشد سازمان از فعالیت‌های دانش محور حمایت مالی نمایند، مسئولان سازمان از مشارکت

www.Prozhe.com

کارکنان در فعالیت‌های تسهیم و اشتراک دانش استقبال بیشتری نمایند و همچنین مدیران نیازهای کارکنان جویای دانش را بطور کامل تامین نمایند.

ح- جهت بهبود و ارتقا عامل مدیریت منابع انسانی در شرکت فرودگاه‌های کشور پیشنهاد می‌گردد تا افراد متخصص با توجه به رشته تحصیلی‌شان در جایگاه واقعی خود قرار گیرند، مدیران سازمان در کارکنان ایجاد نیاز و انگیزه نمایند تا جهت ارتقا دانش و سطح تحصیلی‌شان کوشش نمایند، فرصت کافی برای کارکنان فراهم شود تا دانش خود را در محیط کاری بکار بگیرند، و همچنین برنامه جامعی جهت برآورده کردن نیازهای آموزشی و توسعه همه کارکنان تهیه و اجرا گردد.

ط- جهت بهبود و ارتقا عامل استفاده از ابزارهای فناوری اطلاعات در شرکت فرودگاه‌های کشور پیشنهاد می‌گردد تا دسترسی کارکنان به شبکه اینترنت بصورت مطلوب فراهم شود، از سیستم‌های مدیریت مستندات الکترونیکی جهت انجام امور اداری استفاده شود، و از پایگاه داده جهت ذخیره سازی اطلاعات استفاده گردد.

پیشنهاد نهایی برای مدیران شرکت فرودگاههی کشور این است که با انجام پروژه‌ای در بازه زمانی درازمدت، می‌توان افزایش خلاقیت و یادگیری سازمانی را تحت‌تاثیر تک تک عوامل کلیدی موفقیت مدیریت دانش مورد بررسی قرار داد.

۵-۵- پیشنهادات برای تحقیقات آتی:

عوامل متعددی وجود دارند که به عنوان عوامل کلیدی موفقیت مدیریت دانش شناخته شده‌اند، اما در این تحقیق تنها تاثیرگذاری هفت عامل از عوامل کلیدی موفقیت مدیریت دانش بر خلاقیت سازمانی و یادگیری سازمانی مورد بررسی قرار گرفت. به سایر پژوهشگران پیشنهاد می‌شود تا تاثیرگذاری سایر عوامل کلیدی موفقیت مدیریت را بر خلاقیت سازمانی و یادگیری سازمانی مورد تحقیق و بررسی قرار دهند. همچنین از آنجایی که تحقیق حاضر در یک سازمان دولتی انجام شده است، از انجام چنین تحقیقی در یک شرکت خصوصی می‌توان نتایج متفاوتی حاصل نمود که با مطالعه تطبیقی بین نتایج حاصل از سازمان‌های دولتی و شرکت‌های خصوصی به تفاوت‌های موجود پی برد.

www.Prozhe.com

فهرست منابع و ماخذ

منابع فارسی:

۱- آذر و مؤمني، عادل و منصور، ۱۳۸۵، آمار و کاربرد آن در مدیریت، انتشارات سمت.

۲- برگون، برایان، ۲۰۰۳، اصول مدیریت دانش (ترجمه منوچهر انصاری)، انتشارات موسسه کتاب مهربان نشر.

۳- بیات، حمیدرضا، ۱۳۷۵، بررسي و تجزیه و تحلیل اثرات فرهنگ سازماني بر روي خلاقیت و نوآوري سازماني در سطح سازمان هاي دولتي استان زنجان، تهران، دانشگاه علامه طباطبائي، پایان نامه کارشناسي ارشد مدیریت دولتي.

٤- توربان، افرایم، ۲۰۰٦، فناوری اطلاعات در مدیریت (ترجمه حمیدرضا ریاحی)، انتشارات دانشگاه پیام نور.

٥- خاکی، غلامرضا، ۱۳۸۲، روش تحقیق با رویکردی به پایان نامه نویسی، انتشارات بازتاب.

٦- دانایی فرد و الوانی و آذر، حسن و سید مهدی و عادل، ۱۳۸۷، روش شناسی پفوهش کمی در مدیریت: رویکری جامع، انتشارات صفار-اشراقی.

۷- رابینز، استیفن، ۱۳۷۸ ، رفتار سازماني (ترجمه علي پارساییان و سید محمد اعرابي)،انتشارات دفتر پژوهشهاي فرهنگي.

۸- سبحانی نژاد و شهائی و یوزباشی، مهدی و بهنام و علیرضا، ۱۳۸۵، چاپ اول، سازمان یادگیرنده، نشر یسطرون.

۹- صادقی مال امیری، منصور، ۱۳۸٦، خلاقیت (رویکردی سیستمی؛ فرد، گروه، سازمان)، انتشارات دانشگاه امام حسین(ع).

۱۰- فایرستون و ال روی، ژوزف و مارک مک، ۲۰۰۳، مباحث کلیدی در مدیریت دانش جدید (ترجمه احمد جعفرنژاد و خدیجه سفیری)، انتشارات موسسه کتاب مهربان نشر.

۱۱- قربانی زاده، وجه ا... ، ۱۳۸۷، یادگیره سازمانی و سازمان یادگیرنده با نگرشی بر مدیریت دانش، انتشارات بازتاب.

۱۲- کامپنهود و کیوی، لوک وان و ریمون، ۱۳۸۷، روش تحقیق در علوم اجتماعی(ترجمه عبدالحسین نیک گهر)، انتشارات فرهنگ معاصر.

۱۳- مارکوارت، مایکل، ۲۰۰۲، ایجاد سازمان یادگیرنده: توسعه عناصر پنجگانه یادگیری سازمانی(ترجمه محمدرضا زالی)،انتشارات مرکز کارآفرینی دانشگاه تهران.

۱٤- نصیری، رسول، ۱۳۸۸، آموزش گام به گام **SPSS 17**، انتشارات نشر گستر.

www.Prozhe.com

۱۵- کالهون و لئون، ویک و لواستنتن، ۱۹۹۵، ایجاد سازمان یادگیرنده: از ایده تا عمل(ترجمه محمدرضا زالی)، مجله تدبیر، شماره ۷۶.

۱۶- هاشمی، سید قوام، ۱۳۸۵، بررسی و ارزیابی عوامل موثر بر یادگیری سازمانی در وزارت مسکن و شهرسازی، دانشگاه شهید بهشتی، پایان‌نامه کارشناسی ارشد مدیریت دولتی.

۱۷- داورزنی، هدی، ۱۳۸۵، ارائه مدلی برای اندازه‌گیری قابلیت یادگیری سازمانی در صنعت قطعه‌سازی ایران، دانشگاه تربیت مدرس، پایان‌نامه کارشناسی ارشد مهندسی صنایع.

منابع انگلیسی:

18- Adams, R., Bessant, J. and Phelps, R., 2006, "Innovation management measurement: a review ", vol. 8 No. 10, p. 21-47.

19- Akhavan, Peyman and Jafari, Mostafa and Fathian, Mohammad, 2006, "Critical success factors of knowledge management systems: a multi-case analysis", Department of Industrial Engineering,, vol. 18 No. 2, p. 97-113.

20- Alavi, M. and D. Leidner, , January 1999, " Knowledge management Systems: Emerging Views and Practices from the field," Proceedings of 32 nd Annual HICSS, Maui, HIAlegre-Vidal, J., Lapiedra-Alcami, R. and Chiva-Gomez, R. (2004), "Linking operations strategy and product innovation: an empirical study of Spanish ceramic tile producers ", Research Policy, Vol. 33 No. 5, pp. 829-39.

21- Amabile, T., 1997, "Motivating Creativity in Organizations: on doing what you love and loving what you do", California Management Review, Vol. 40, No. 1, 39-74.

22- Amabile, Teresa, 1998, How to kill creativity, Harvard Business Review Sept-Oct: 77-87.

23- Andriopoulos, Constantine, 2001, "Determinants of organizational creativity", Management Decision, Vol. 39, Num. 10, pp. 834-841.

24- Argyris C., Schon D., 1996, Organizational Learning II, Reading, Mass-Addison Wesley.

www.Prozhe.com

25- Armbruster, Heidi, 2008, Organizational innovation: The challenge of measuring non-technical innovation in large-scale surveys, Technovation, ELSEVIER, ScienceDirect, Page 644-657.

26- Armstrong & Foley, Anona & Patrick, 2003, Fundations for a Learning Organization: Organization Learning Mechanisms.

27- Babski, C. and Carion, S., 2003, "A collective knowledge architecture ", International Symposium on Virtual Environments, p. 27-9.

28- Ben Rejeb, Helmi, 2008, Measuring innovation best practices: Improvement of an innovation index integrating threshold and synergy effects, Technovation, ELSEVIER, ScienceDirect. Page 838-854.

29- Blodgett, M., February 1 2000,"Prescription Strength," CIO.

30- Calantone, R. J., Cavusgil, S. T., & Zhao, Y., 2002, "Learning orientation, firm innovation capability, and firm performance", Industrial Marketing Management, vol. 31, p. 515 –524.

31- Cardinal & Hatfield, 2000, Internal Knowledge generation: the research laboratory and innovation productivity in the pharmaceutical industry, Journal of Engineering Technology Management, 17, pp. 247-271.

32- Carneiro, A., 2000, "How does knowledge management influence innovation and competitiveness? ", Journal of Knowledge Management, Vol. 4 No. 2, pp. 87-98.

33- Chanal, V., 2004, "Innovation management and organizational learning: a discursive approach ", European Journal of Innovation Management, vol. 7 No. 1, p. 56-64.

35- Cormican, K. and O 'Sullivan, D., 2004, "Auditing best practice for effective product innovation management ", Technovation, vol. 24, p. 819-29.

36- Csikszentmihalyi, Mihaly., 1990, "Creativity Flow and psychoogy of discovery and Invention", New york: Hanaper Collins, P.28.

37- Dacey J. & Lennon K., 2000, "Understanding creativity: the interplay of biological, psychological and social factord", Buffalo, NY.

www.Prozhe.com

38- David Malone, 2002," Knowledge management: A model for organizational learning " International Journal of Accounting Information Systems, Vol.3, Page 111–123.

39- Denison, Daniel , 2000,"Organizational Culture: Can it be a key lever for Driving Organizational Chang?" Inter national Institute For Management Development, Denison@imd. Chapter2.

40- Dodgson, M., 1993, Organizational Learning: A review of some literatures, Organizational Studies, Vol. 14, No. 3, pp. 375-394.

41- Dooley, L. and Sullivan, D.O., 2003, "Developing a software infrastructure to support systematic innovation through effective management ", Technovation, vol. 23, p. 689-704.

42- Duffy, D., November 1998 ,"Knowledge Champions," CIO (Enterprise Section 2).

43- Gardiner, P & Whiting, P, 1997,"Success factors in learning organizations", Industrial and Commercial Training, vol. 29, No. 2, p. 41-48.

44- Gomez, C., 2004, "The influence of environmental, organizational and HRM factor on employee behaviors: a Mexican case study of organizational learning", Journal of world besiness, 39, pp. 1-11.

46- Hammer, M., 1990, July-August, "Don't automate, obliterate ", Harvard Business Review, p. 110.

47- Hayes J., Allinson C., 1998, "Cognitive style & the theory & practice of individual & collective learning in organizations", Human Relations, 51, 847-871.

48- Holsapple, C. W., 2003, "Knowledge and its Attributes, " in Handbook on Knowledge Management , Volume 1 k (ed. C. W. Holsapple).New York:Springer Verlag, pp. 165-188.

49- Holt G.D., Love P.E.D, Li H., 2000, "The learning organization: toward a paradigm for mutually beneficial strategic construction alliances", International journal of project management, 18, pp. 415-421.

50- Hoyle,R..,1995, "structural equations modeling: concepts, issues, and applications ", Thousand Oaks, CA: sage.

www.Prozhe.com

51- Hsiu-Fen Lin , Gwo-Guang Lee , 2005, " Impact of organizational learning and knowledge management factors on e-business adoption " Management decision , Vol.43, No. 2, Page 171 –188.

52- Huergo, E., 2006, "The role of technological management as a source of innovation: evidence from Spanish manufacturing firms ", Research Policy, vol. 35 No. 9, p. 1377-88.

54- Jon-Arild Johannessen., 2008, " Organisational innovation as part of knowledge management " International Journal of Information Management, Vol. 28, Page 403– 412.

55- Jones, D., 2003, "Knowledge management and technical communication: a convergence of ideas and skills ", available at: https://faculty.washington.edu/markh/tc400 .

56- Jung, D.I., Chow, C. and Wu, A., 2003, "The role of transformational leadership in enhancing organizational innovation: hypotheses and some preliminary findings ", The Leadership Quarterly, Vol. 14 No. 2003, pp. 525-44.

57- Kramer, S.J., Person, A.E., Wolpert, J.D., Craumer, M., Peebles, E., Drucker, P.F., Brown, J.S. and Levitt, T., 2003, Harvard Business Review on the Innovative Enterprise, Harvard Business School Publishing Corporation, Boston, MA.

58- Leap , T., Loughry, P., and Misty , L., 2004 , " The stakeholder –friendly firm " , Business Horizons ,vol 47 PP:22-28.

59- Lemon, M. and Sahota, P.S., 2003 , "Organizational culture as a knowledge repository for increased innovative capacity ", Technovation, Vol. 24 No. 6, pp. 483-98.

61- Liebowitz, J., 1999, "Key ingredients to the success of an organization 's knowledge management, strategy ", Knowledge and Process Management, vol. 6 No. 1, p. 37-40.

62- Lussier, R. , 1997, "Management", Cincinnati, ohio, South-Western College Publishing.

www.Prozhe.com

63- Luthans, F., 1995, "Organizational behavior", New york: McGraw Hill Book Company.

64- Madhaven, R.., Grover, October 1998, " From Embedded knowledge to Embedded knowledge : New Product Development as Knowledge Management, " Journal of Marketing, 62(4).

65- Marianne Gloet. , Mile Terziovski., 2004 , " Exploring the relationship between knowledge management practices and innovation performance" Journal of Manufacturing Technology Management Volume 15 , No. 5, Page 402 –409.

66- Marquardt, M., 1996, building the learning organization, McGraw hill, New York, YN.

67- Martins, E.C. and Terblanche, F., 2003, "Building organizational culture that stimulates creativity and innovation ", European Journal of Innovation Management, vol. 6 No. 1, p. 64-74.

68- Mason, G., Beltramo, J. and Paul, J., 2004, "External knowledge sourcing in different national settings: a comparison of electronics establishments in Britain and France", Research Policy, vol.33, p.53-72.

69- Mayo, Andrea, 1994,"The power of learning: a guide to gaining competitive advantage", IPD, house, London.

70- Moenaert, R.K., Caeldries, F., Lievens, A. and Wauters, E., 2000, "Communication flows in international product innovation teams ", Journal of Product Innovation Management,Vol. 17 No. 5, pp. 360-77.

71- Mohamed, A.K., 2002, "Assessing determinants of departmental innovation: an exploratory multi-level approach ", Personal Review, vol. 31 No. 5, p. 620-41.

72- Mong-Yuan Chang, Yu-Chung Hung, David C. Yen, Paul T.Y. Tseng, 2008,"The research on the critical success factors of knowledge management and classification framework project in the Executive Yuan of Taiwan Government", Expert Systems with Applications, 11.

73- Mumford, M.D. and Licuanan, B., 2004, "Leading for innovation: conclusions, issues and directions ", The Leadership Quarterly, Vol. 15 No. 1, pp. 163-71.

www.Prozhe.com

74- Neefe, Diane, 2001, Comparing levels of organizational learning maturity of colleges and universities participatating traditional and non-traditional.

75- Nonaka, I., 1991, The knowledge creating company, Harvard Business Review, pp. 96-105.

76- Oldham G. , Cummings A. , 1996, "Employee creativity: personal and contextual factors", Academy of management Journal 39 3 , 607-34.

77- Oldham G., Cumming A., 1997, Enhancing creativity: Managing work context for the high potential employee, California Management Review 40. Pilar, Jerez-Gomez, Jose, Cespedes-Lorente, & Ramon, Valle-Cabrera, "Organizational learning capability: A proposal of measurement", Journal of Business Research, 2005, vol 58(6), p 715–725.

78- Plesk, paul, 1996, "Models for the creativity process", 3-13.

79- Robb, D., Winter 2003, " Assembling Knowledge Management Teams," Information Strategy Executive Journal , pp. 37-48.

80- Rodan, S., 2002, "Innovation and heterogeneous knowledge in managerial contact networks", Journal of Knowledge Management, vol. 6, No. 2, p. 153-63.

81- Schneider B., Brief A., Guzzo R., 1996, Creating a climate and culture for sustainable organizational change, Organizational Dynamics, 24, 7-19.

82- Scott, David, 2004, "Personality, attitude, and leader influences on divergent thinking and creativity in organizations", European Journal of Innovation Management.

83- Senge, Peter, 1990, The Leader's New Work: Building Learning Organization, Sloan Management Review, Fall, pp. 724-749.

84- Shelton, C.D. and Darling, J.R., 2003, "From theory to practice: using new science concepts to create learning organizations ", The Learning Organization, vol. 10 No. 6, pp. 353-60.

85- Shu-Hsien Liao, Chi-chuan Wub, 2009, "System perspective of knowledge management, organizational learning, and organizational innovation", Expert Systems with Applications, 8.

www.Prozhe.com

86- Shui-Yee Wong and Kwai-Sang C, 2007,"Organizational innovation management An organization-wide perspective", Industrial Management & Data Systems, vol. 107, No. 9, p. 1290-1315.

87- Silvio Popadiuk , Chun Wei Choo,2006, "Innovation and knowledge creation: How are these concepts related?" International Journal of Information Management, Vol. 26, Page 302 – 312.

88- Simon, H.A, 1991, Bounded rationality and organizational learning, Organizational Science, Vol. 2, No. 1, pp. 124-134.

89- Smith P., Tosey P., 1999, Assessing the learning organization: part 1-theoretical foundations, The Learning Organization journal, Vol. 6, No. 2, pp. 70-75.

90- Smith, R., 2001, "A roadmap for knowledge management ", Journal of Knowledge Management, Vol. 8 No. 3, p. 6-16.

91- Souitaris, V., 2002, "Firm-specific competencies determining technological innovation: a survey in Greece ", R&D Management, vol. 32 No. 1, p. 61-77.

92- Sternberg, R., 1991, "An vestment of creativity and its development", Human Development, 34.

93- Takeuchi, H., & Nonaka, I., 1995, "The knowledge-creating", Oxford Univ. Press.

94- Teece, D.J., 2003,"Knowledge and Competence as Strategic Assets, "in Handbook on Knowledge Management, Volume 1k (ed. C. W. Holsapple).New York: Springer Verlag, , pp. 129-152.

95- Teresa L. Ju , Chia-Ying Li , Tien-Shiang Lee, 2006, " A contingency model for knowledge management capability and innovation" International Industrial Management & Data Systems Vol. 106, No. 6, Page 855-877.

96- Tsang, W., 1997, Organization Learning and Learning Organization, Human Relations, Vol. 50, No. 1, pp. 73-89.

97- Tsui, A. S., Zhang, Z., Wang, H., Xin, K.R. and Wu J.B ., 2006, Unpacking the relationship between CEO leadership behavior and organizational culture, The Leadership Quarterly, 17, 113-117

www.Prozhe.com

98- Wan, D., Chin, H.O. and Lee, F., 2003, "Determinants of firm innovation in Singapore", Technovation, Vol. 25 No. 3, pp. 261-8.

99- Weerawardena, J., O 'Cass, A., & Julian, C., 2006, "Does industry matter? Examining the role of industry structure and organizational learning in innovation and brand performance", Journal of Business Research, vol. 59(1), 37 –45.

100- Weick, K., 1993, The nontraditional quality of organizational learning, Organization Science.

101- Weisberg, R., 1999, Creativity and Knowledge: Achallenge to theories, Cambridge University Press, pp. 226-250.

102- Wonglimpiyarat, Jarunee, 2009, Innovation index and the innovative capacity of nations, FUTURES, ELSEVIER, ScienceDirect.

103- Woodman R., Sawyer J., Griffin R., 1993, Toward a theory of organizational creativity, Academy of management Review, 18, 293-321.

104- Wunram, M. , 2000, "Concepts of the CORMA knowledge management model ", available at: www.corma.net .

105- Yam, R.C.M., Guan, J.C., Pun, K.F. and Tang, E.P.Y., 2004 , "An audit of technological innovation capabilities in Chinese firms: some empirical findings in Beijing, China", Research Policy, Vol. 33 No. 8, pp. 1123-40.

106- Yang , 2004,"The construct of the Learnin Organization: Dimensions, Measurment and validate".

107- Zhang , Jing, & Faerman, Sue R , 2000, The Nature of Knowledge and Its Influence on Knowledge Sharing Practice: Experiences from Building the MACROS System in: Proceedings of the 38th Annual Hawaii International Conference on System Sciences. Retrieved April 22, 2006, from http://csdl2.computer.org/comp/proceedings /hicss/2004/2056/08 /205680249b.pdf.

www.Prozhe.com

پیوست الف

لیست اسامی خبرگان و متخصصین

ردیف	نام و نام خانوادگی	دانشگاه	تخصص اصلی	آخرین مدرک تحصیلی	رتبه دانشگاهی	سمت فعلی	سابقه کار
۱	فتاح میکائیلی	علامه طباطبایی	آمار- تکنولوژی اطلاعات	دکترا	استادیار	-	سی سال
۲	شعبان الهی	تربیت مدرس	مدیریت	دکترا	استادیار	عضو هیات علمی گروه مدیریت فناوری اطلاعات	یازده سال
۳	عبداله آقائی	خواجه نصیر طوسی	اصول شبیه سازی ، کیفیت، مدیریت دانش	دکترا	دانشیار	-	-
۴	محمدرضا حمیدی زاده	شهید بهشتی	تحقیق در عملیات و اقتصاد مدیریت ، مدیریت دانش	دکترا	دانشیار	عضو هیات علمی دانشگاه شهید بهشتی	بیست و پنج سال
۵	معصومه حسین زاده شهرسا	الزهرا	مدیریت استراتژیک	دکترا	استادیار	مدیر مرکز کارآفرینی	ده سال تدریس- شش سال مشاوره
۶	کیوان پور	الزهرا	نرم افزار	دکترا	استادیار	عضو هیات علمی دانشگاه الزهرا	-
۷	نور الدین دبیری	خواجه نصیر طوسی	مهندسی صنایع	دانشجوی دکترا	مربی	-	سه سال
۸	داود وحدت	پیام نور	فناوری اطلاعات	کارشناسی ارشد	مربی	عضو هیات علمی پیام نور	چهار سال
۹	خسروانی	شرکت مشاوران توسعه آینده	مدیریت فناوری اطلاعات-مدیریت دانش	کارشناسی ارشد	-	-	-

www.Prozhe.com

۱۰	–	شرکت مشاوران توسعه آینده	IT مدیریت	کارشناسی ارشد	–	–	–
۱۱	رضا هزاوه	وزارت بهداشت (ساختمان تحقیقات و فناوری)	مدیریت دانش و اطلاع رسانی	کارشناس کتابداری و اطلاع رسانی	–	مسئول واحد مدیریت دانش	دوازده سال
۱۲	محمد موسی زاده	دانشگاه تهران	IT مدیریت	دکترا	استادیار	عضو هیئت علمی دانشگاه تهران	پانزده سال
۱۳	مهدی سیف برقی	الزهرا	مدیریت زنجیره تامین و جانمایی	دکترا	استادیار	عضو هیات علمی دانشگاه الزهرا	سه سال
۱۴	فریبرز موسوی مدنی	الزهرا(مدیر گروه مدیریت IT)	مخابرات نوری – فناوری اطلاعات	دکترا	استادیار	ریاست دانشکده فنی و مهندسی الزهرا	هفت سال
۱۵	شهریار محمدی	خواجه نصیر طوسی	IT	دکترا	استادیار	–	–
۱۶	داود کریم زادگان مقدم	پیام نور	کنترل گسسته	دکترا	استادیار	مدرس پیام نور	چهارده سال
۱۷	سمیه علیزاده	خواجه نصیر طوسی	فناوری اطلاعات	دکترا	استادیار	هیئت علمی دانشگاه خواجه نصیر	–
۱۸	علی رضائیان	شهید بهشتی	مدیریت	دکترا	استاد	مدیر گروه فناوری اطلاعات دانشگاه شهید بهشتی	–
۱۹	فرناز برزین پور	علم و صنعت	مدیریت دانش	دکترا	استادیار	هیات علمی دانشگاه علم و صنعت	ده سال
۲۰	پیمان اخوان	علم و صنعت	مدیریت دانش	دکترا	–	دانشگاه علم و صنعت	–

www.Prozhe.com

پیوست ب

سوالات پرسشنامه جهت توزیع در بین خبرگان

به نام خدا

ضمن عرض سلام خدمت شما استاد گرامی و تشکر از اینکه وقت گرانبهای خود را در جهت ارائه نظریات سودمند در این تحقیق در اختیار اینجانب قرار می دهید.

اینجانب محسن حسن بیگی دانشجوی رشته مدیریت فناوری اطلاعات دانشگاه پیام نور مرکز تهران، در حال انجام تحقیقات مربوط به پایان نامه خود تحت عنوان « ارائه مدل عوامل کلیدی موفقیت مدیریت دانش به منظور افزایش خلاقیت و یادگیری سازمانی در شرکت فرودگاه های کشور » به راهنمایی جناب آقای دکتر علیرضا حسن زاده، رئیس گروه مدیریت فناوری اطلاعات دانشگاه تربیت مدرس و مشاوره جناب آقای دکتر اسلام ناظمی، رئیس گروه مهندسی کامپیوتر دانشگاه شهید بهشتی می باشم. در حال حاضر اطلاعات مربوط به متغیرهای مستقل و وابسته از طریق مطالعات کتابخانه‌ای جمع‌آوری شده است و از آنجا که ارتقاء کیفی و علمی این پژوهش منوط به نظریات شما اندیشمند بزرگوار می باشد، لذا پیشاپیش از همکاری جنابعالی جهت بذل توجه در بررسی ابعاد و شاخص‌های تعیین شده و درج نظرات در افزایش و یا حذف برخی معیارها جهت ادامه این تحقیق تشکر و قدردانی می گردد.

نمونه پرسشنامه ارائه شده در دو بخش جهت نظرخواهی تنظیم شده است:

بخش اول شامل معرفی و تعریف هر کدام از متغیرها و ابعاد مربوطه بوده و بخش دوم شامل معرفی تمام معیارها و شاخصهای مربوط به هر یک از ابعاد می باشد. قابل ذکر است که کلیه نظرات و اطلاعات شخصی جنابعالی محرمانه باقی خواهد ماند. همچنین در صورت تمایل جهت اطلاع از نتایج ادامه روند کار، با وارد نمودن آدرس پست الکترونیکی خود در بخش مشخصات، در جریان تحقیق قرار خواهید گرفت.

با سپاس

www.Prozhe.com

مشخصات:

نام و نام خانوادگی . . . . . .

تخصص اصلی . . . . . .

آخرین مدرک تحصیلی . . . . . .

رتبه دانشگاهی . . . . . .

سمت فعلی . . . . . .

سابقه کار . . . . . .

آدرس پست الکترونیکی . . . . . .

در این تحقیق پس از بررسی مقالات مختلف، از بین تعداد زیادی از عوامل کلیدی موفقیت مدیریت دانش، هفت عامل (فرهنگ سازمانی، اشتراک و تسهیم دانش، اختصاص پاداش برای کارکنان، استراتژی ها و سیاست های سازمان، حمایت مدیریت ارشد، مدیریت منابع انسانی، استفاده از ابزارهای فناوری اطلاعات) را به عنوان متغیرهای مستقل انتخاب کرده و تاثیر آنها را در افزایش خلاقیت و یادگیری سازمانی(به عنوان متغیرهای وابسته) بررسی می نماییم. ابعاد و شاخص های متغیرهای مستقل و وابسته در جداول زیر ارائه شده است. لطفا نظر خود را درباره هر یک از موارد زیر با قرار دادن علامت √ در مقابل گزینه مناسب مشخص فرمایید. در ضمن چنانچه موارد دیگری را نیز پیشنهاد می فرمایید لطفا در ذیل جدول مشخص نمایید.

www.Prozhe.com

I.متغیرهای مستقل تحقیق:

۱- فرهنگ سازمانی:

ابعاد فرهنگ سازمانی	کاملا موافقم	موافقم	نظری ندارم	مخالفم	کاملا مخالفم
الف- درگیر شدن در کار					
ب- سازگاری					
ج- انطباق پذیری					
د- رسالت					
پیشنهادات :					

شاخص های فرهنگ سازمانی					
الف- درگیر شدن در کار	کاملا موافقم	موافقم	نظری ندارم	مخالفم	کاملا مخالفم
۱- توانمندسازی					
۲- تیم سازی					
۳- توسعهٔ قابلیت ها					
ب- سازگاری	کاملا موافقم	موافقم	نظری ندارم	مخالفم	کاملا مخالفم
۱- ارزش های بنیادی					
۲- توافق					
۳- هماهنگی و انسجام					
ج- انطباق پذیری	کاملا موافقم	موافقم	نظری ندارم	مخالفم	کاملا مخالفم

www.Prozhe.com

۱- ایجاد تغییر					
۲- مشتری گرایی					
۳- یادگیری سازمانی					
د- رسالت	کاملا موافقم	موافقم	نظری ندارم	مخالفم	کاملا مخالفم
۱- گرایش و جهت گیری استراتژیک					
۲- اهداف و مقاصد					
۳- چشم انداز					
پیشنهادات :					

۲- اشتراک و تسهیم دانش:

شاخص های اشتراک و تسهیم دانش					
الف- عوامل فردی	کاملا موافقم	موافقم	نظری ندارم	مخالفم	کاملا مخالفم
۱- کسب دانش					
۲- ارتباطات و وجههٔ اجتماعی (کسب احترام بیشتر)					
۳- احساس مسئولیت					
۴- اعتماد میان کارکنان					
ب- عوامل سازمانی	کاملا موافقم	موافقم	نظری ندارم	مخالفم	کاملا مخالفم
۱- جوّ سازمانی					
۲- دیدگاه و عملکرد مدیران					
۳- اعتماد سازمانی					
۴- نظام پاداش دهی					

www.Prozhe.com

۵- ابزارهای فناوری اطلاعات					
پیشنهادات :					

۳- اختصاص پاداش برای کارکنان:

ابعاد اختصاص پاداش برای کارکنان	کاملا موافقم	موافقم	نظری ندارم	مخالفم	کاملا مخالفم
الف- پاداش های باطنی(درونی)					
ب- پاداش های ظاهری					
پیشنهادات :					

شاخص های اختصاص پاداش برای کارکنان					
الف- پاداش های باطنی(درونی)	کاملا موافقم	موافقم	نظری ندارم	مخالفم	کاملا مخالفم
۱- مشارکت در تصمیم گیری					
۲- پذیرفتن مسئولیت بیشتر					
۳- یافتن فرصت برای رشد شخصی					
۴- آزادی عمل بیشتر در کار					
۵- داشتن کار جالب تر					
۶- داشتن کارهای گوناگون و متنوع					
ب- پاداش های ظاهری	کاملا موافقم	موافقم	نظری ندارم	مخالفم	کاملا مخالفم
۱- جایزه از بابت عملکرد خوب					
۲- استفاده از امکانات سازمان(به نفع شخصی)					
۳-حقوق اضافه کاری و بیکاری					

www.Prozhe.com

۴- سهیم شدن در سود					
پیشنهادات :					

۴- استراتژی ها و سیاست های سازمان:

شاخص های استراتژی ها و سیاست های سازمان	کاملا موافقم	موافقم	نظری ندارم	مخالفم	کاملا مخالفم
۱- اهمیت قائل شدن برای سیستم های مدیریت دانش در تنظیم اهداف و استراتژی های سازمان					
۲- تدوین استراتژی هایی جهت حرکت به سمت سازمان دانش محور					
۳- تعیین خط مشی ها و رویه هایی جهت خلق، ذخیره سازی و انتشار دانش					
۴- اهمیت به اشتراک دانش در چشم انداز سازمان					
۵- مرتبط بودن طرح های پیاده سازی سیستم های مدیریت دانش با چشم انداز ، ماموریت و اهداف سازمانی					
۶- آگاهی و حمایت کارکنان از ماموریت و بیانیه رسالت سازمان					
۷- تدوین برنامه ها و رویه هایی جهت ایجاد فرهنگ تبادل دانش و تسهیم اطلاعات					
پیشنهادات :					

۵- حمایت مدیریت ارشد:

شاخص های حمایت مدیریت ارشد	کاملا موافقم	موافقم	نظری ندارم	مخالفم	کاملا مخالفم
۱- حمایت مالی مدیران ارشد سازمان برای پیاده سازی و اجرای سیستم های مدیریت دانش					
۲- میزان استقبال مسئولان از مشارکت کارکنان در فعالیت های تسهیم دانش و اطلاعات					
۳- نقش مدیران به عنوان ناظران و تسهیل کنندگان مدیریت دانش					
۴- اطمینان مدیر از تامین شدن نیازهای کارکنان جویای دانش و اطلاعات					

www.Prozhe.com

۵- تعیین اولویت های استراتژیک برای مدیریت دانش					
۶- متعهد کردن دیگر مدیران سازمان به پشتیبانی از یک محیط یادگیری					
۷- ایجاد فرایندی برای مدیریت سرمایه های فکری					
۸- فراهم کردن زیربنا و محیط فرهنگی لازم جهت تسهیم دانش					
پیشنهادات :					

۶- مدیریت منابع انسانی:

شاخص های مدیریت منابع انسانی	کاملا موافقم	موافقم	نظری ندارم	مخالفم	کاملا مخالفم
۱- استخدام و تربیت افراد جویای دانش و اطلاعات					
۲- ایجاد نیاز و انگیزه در کارکنان جهت ارتقا دانش و سطح تحصیلی شان					
۳- ایجاد فرصت برای کارکنان تا دانش و اطلاعات خود را در محیط کار بکار گیرند					
۴- تهیه برنامه ای جهت برآورده کردن نیازهای آموزشی و توسعه همه کارکنان					
۵- آگاهی کارکنان از اینکه به چه دانش و اطلاعاتی نیاز دارند					
۶- فراهم آوردن فرصت های خلق و اشتراک دانش در محیط کاری کارکنان					
۷- قرار دادن کارکنان زن در کنار کارکنان مرد در انجام فعالیت های کاری					
۸- قرار دادن افراد متخصص(با توجه به رشته تحصیلی خود) در جایگاه واقعی خود					
پیشنهادات :					

۷- استفاده از ابزارهای فناوری اطلاعات:

ابعاد استفاده از ابزارهای فناوری اطلاعات	کاملا موافقم	موافقم	نظری ندارم	مخالفم	کاملا مخالفم
الف- فناوریهای ارتباطات					
ب- فناوریهای همکاری					
ج- فناوریهای ذخیره سازی و بازیابی					

www.Prozhe.com

شاخص های استفاده از ابزارهای فناوری اطلاعات					
الف- فناوریهای ارتباطات	کاملا موافقم	موافقم	نظری ندارم	مخالفم	کاملا مخالفم
۱- دسترسی به شبکه های اینترانت، اکسترانت و اینترنت					
۲- ایجاد درگاه های دانش سازمانی					
۳- اختصاص پست الکترونیکی به کارکنان					
ب- فناوریهای همکاری	کاملا موافقم	موافقم	نظری ندارم	مخالفم	کاملا مخالفم
۴- استفاده از ابزارهای همکاری یا گروه افزارها					
ج- فناوریهای ذخیره سازی و بازیابی	کاملا موافقم	موافقم	نظری ندارم	مخالفم	کاملا مخالفم
۵- ایجاد پایگاه داده و سرورهای دانش					
۶- استفاده از سیستم های مدیریت مستندات الکترونیکی					
۷- استفاده از سیستم های اطلاعات مبتنی بر کامپیوتر					
پیشنهادات :					

II.متغیرهای وابسته تحقیق:

۱-متغیر وابسته خلاقیت سازمانی:

ابعاد خلاقیت سازمانی	کاملا موافقم	موافقم	نظری ندارم	مخالفم	کاملا مخالفم
الف- اعتقادات و فضای سازمان					
ب- ابعاد ساختاری برای نوآوری					

www.Prozhe.com

ج- صلاحیت منابع انسانی					
د- استراتژی برای نوآوری					
ه- مکانیزم حمایتی برای نوآوری					
و- کشف، جمع‌آوری و انتشار دانش					

شاخص های خلاقیت سازمانی					
الف- اعتقادات و فضای سازمان	کاملا موافقم	موافقم	نظری ندارم	مخالفم	کاملا مخالفم
۱- حمایت از فرهنگ نوآوری					
۲- فرهنگ همکاری با دیگران					
۳- انجام کارها و حل مسائل بصورت تیمی					
۴- استقبال از پذیرش تغییرات در سازمان					
۵- ایجاد محیط سازمانی باز برای اظهار نظرات افراد و آزادی عمل به کارکنان در انجام وظایف					
۶- ایجاد احساس تعلق خاطر به سازمان هنگام مواجهه با مسائل و مشکلات					
۷- افزایش روحیه انتقاد پذیری مدیران و استقبال از چالش ها					
۸- از بین بردن روحیه محافظه کارانه و مانوس شدن با روشهای موجود و قدیمی					
ب- ابعاد ساختاری برای نوآوری	کاملا موافقم	موافقم	نظری ندارم	مخالفم	کاملا مخالفم
۱- رویه ها و سیستم های سازمانی تسهیل کننده نوآوری					
۲- استفاده از روشهای تصمیم گیری مشارکتی و عدم تمرکز در تصمیم گیریها					
۳- تاکید کم بر انجام کارها طبق مقررات رسمی و بخشنامه ها (رسمیت کم)					

www.Prozhe.com

۴- ایجاد انعطاف پذیری در دستور العمل ها					
۵- به حداقل رساندن دخالت های اداری و نظارت مستقیم بر افراد(سرکشی به کار افراد)					
ج- صلاحیت منابع انسانی	کاملا موافقم	موافقم	نظری ندارم	مخالفم	کاملا مخالفم
۱- تعهد و حمایت همه جانبه مدیریت از افراد خلاق					
۲- استقبال رهبران سازمان از تغییرپذیری کارکنان و دادن پاداش به ایده های خلاق عملی					
۳- پذیرش انتقادات بدون موضع دفاعی گرفتن توسط رهبران سازمان					
۴- مذاکره گروه های هوشمند و خلاق با مدیران پروژه					
۵- میزان تحمل مسئولین رده بالای سازمان نسبت به اشتباهات کارکنان					
۶- قابلیت و رفتار کارکنان و میزان دانش، تجارب و مهارت آنها					
۷- استخدام و تربیت افراد ریسک پذیر، مسئولیت پذیری، ابهام پذیر، تغییر پذیر، هوشمند، موفقیت طلب و چالش پذیر					
۸- داشتن نگاهی کنجکاوانه ، عمیق و دقیق به محیط کاری توسط کارکنان و به دنبال یافتن نواقص کاری					
د- استراتژی برای نوآوری	کاملا موافقم	موافقم	نظری ندارم	مخالفم	کاملا مخالفم
۱- سیاست گذاری و توسعه استراتژی هایی برای ایجاد خلاقیت					
۲- وجود استراتژی هایی جهت حرکت به سمت سازمان نوآور					
۳- قرار دادن اهداف افراد در راستای اهداف سازمان					
۴- میزان اهمیت قائل شدن برای خلاقیت و نوآوری در تنظیم اهداف و استراتژی های سازمان					
۵- پشتیبانی مدیریت عالی از چشم انداز سازمان نوآور					

www.Prozhe.com

ه- مکانیزم حمایتی برای نوآوری	کاملا موافقم	موافقم	نظری ندارم	مخالفم	کاملا مخالفم
۱- مکانیزمی برای مدیریت بهینه منابع سازمان					
۲- مکانیزمی برای توسعه مستمر					
۳- وجود بودجه برای واحدهای تحقیق و توسعه (**R&D**) و اجرای ایده ها و تفکرات جدید					
۴- افزایش انگیزه کارکنان برای تبدیل تصورات و ذهنیات خود به ایده های عملی					
۵- ایجاد سیستم تشویقی مطلوب مبتنی بر عملکرد و بصورت عادلانه (از طریق مزایای مادی ، مسئولیت های بالاتر ، کسب شهرت)					
۶- امنیت و رضایت شغلی و ایجاد شرایطی برای کار پژوهشی					
۷- فرصت کافی به کارکنان برای انجام وظایف چالشی					
۸- اختصاص منابع مادی به افراد خلاق					
و- کشف، جمع‌آوری و انتشار دانش	کاملا موافقم	موافقم	نظری ندارم	مخالفم	کاملا مخالفم
۱- دسترسی سریع و آسان به اطلاعات درون و برون سازمان (از طریق سیستم های اطلاع رسانی)					
۲- تبادل و کشف دانش خارجی					
۳- انتقال نوآوری های پذیرفته شده در سایر صنایع به سازمان					
۴- ارتباط با مراکز پژوهشی و دانشگاه ها و تعامل با مشاورین و صاحبنظران					
۵- شرکت در سمینارها و کنفرانس های علمی جهت توسعه دانش داخلی					
۶- بوجود آوردن شرایطی جهت افزایش یادگیری سازمانی					
۷- معرفی تکنیک ها و روش های جدید جهت کمک به انجام بهتر کارها					
۸- مشارکت کارکنان در تصمیم گیری های پرسنلی ، یادگیری و رشد					

www.Prozhe.com

۹- نقل و انتقال دانش از طریق تبادل ایده های بکر و کارآفرین					
۱۰- انتشار کارهای خلاقانه افراد نوآور از طریق اینترنت و مجلات الکترونیکی					
۱۱- وجود سیستم هایی جهت جمع آوری و ذخیره دانش					
پیشنهادات :					

۲- متغیر وابسته یادگیری سازمانی:

ابعاد یادگیری سازمانی	کاملا موافقم	موافقم	نظری ندارم	مخالفم	کاملا مخالفم
الف- کسب، انتقال و بکارگیری اطلاعات و دانش					
ب- کار و یادگیری تیمی					
ج- یادگیری مرتبط با رسالت و چشم انداز سازمان					
د- ایجاد فرهنگ یادگیری					
ه- محیط تسهیل کننده یادگیری					
و- به کارگیری فناوری					

شاخص های یادگیری سازمانی					
الف- کسب، انتقال و بکارگیری اطلاعات و دانش	کاملا موافقم	موافقم	نظری ندارم	مخالفم	کاملا مخالفم
۱- میزان تشریک مساعی مدیران و کارکنان در فعالیت های رشد و یادگیری و حل مشکلات					
۲- انتقال یادگیری ها و اقدامات موفق سایر سازمان ها به داخل شرکت					
۳- آمادگی و فرصت صحبت کارکنان درباره فعالیت های کاری موفق و تبادل ایده های خوب با یکدیگر					

www.Prozhe.com

۴- تشویق کارکنان به اشتراک گذاشتن آنچه یاد گرفته‌اند و حل مسایل سازمان به طور جمعی					
۵- شناسایی اطلاعات جدید مربوط به حوزه کاری و راه های جدید انجام کار توسط کارکنان					
۶- مرور نتیجه تجربیات گذشته					
۷- سهیم شدن در افکار و ذهنیات افراد از طریق گفتگو					
۸- کسب مهارت های عملی (خلق دانش ضمنی)					
۹- میزان توجه کارکنان به جستجوی اطلاعات و دانش					
۱۰- کاربرد اطلاعات، مهارت ها و توانایی های کارکنان در انجام کارها					
۱۱- استفاده از مشاورین بیرون سازمان					
۱۲- مبادله اطلاعات و آموخته ها در بین افراد					
۱۳- میزان توجه به یادگیری در عمل					
۱۴- مذاکره کارکنان در مورد چگونگی بکارگیری آموخته هایشان در کار با سرپرست خود					
۱۵- گردش اطلاعات در بین واحدهای سازمان					
ب- کار و یادگیری تیمی	**کاملا موافقم**	**موافقم**	**نظری ندارم**	**مخالفم**	**کاملا مخالفم**
۱- میزان توجه و تاکید به یادگیری تیمی در سازمان					
۲- آموزش افراد جهت انجام کار و یادگیری در گروه ها					
۳- وجود ساختارها و سیستم هایی در سازمان جهت تشویق به کار تیمی					
۴- تشویق افراد و تیم ها به ارزیابی اقداماتی که منجر به موفقیت یا شکست شده اند					
ج- یادگیری مرتبط با رسالت و چشم انداز سازمان	**کاملا موافقم**	**موافقم**	**نظری ندارم**	**مخالفم**	**کاملا مخالفم**

www.Prozhe.com

۱- میزان اهمیت به یادگیری سازمانی در چشم انداز سازمان					
۲- مرتبط بودن طرح های یادگیری و توسعه با چشم انداز، ماموریت و اهداف سازمانی					
۳- توسعه مهارت های کارکنان در راستای اهداف کسب و کار					
۴- تدوین استراتژی هایی جهت ساختار سازمانی روان، منعطف و تسهیل کننده همکاری					
۵- تدوین استراتژی و برنامه های حامی محیط ها و پروژه هایی که به تولید دانش و ارائه فرصتهای یادگیری می پردازند					
۶- همراستا شدن دیدگاه کارکنان با اهداف سازمان					
۷- پشتیبانی مدیریت عالی از چشم انداز یادگیری سازمانی					
د- ایجاد فرهنگ یادگیری	کاملا موافقم	موافقم	نظری ندارم	مخالفم	کاملا مخالفم
۱- شناخته شدن اهمیت یادگیری در سازمان برای کلیه کارکنان					
۲- تشویق کارکنان جدید به طرح سوالات در زمینه شیوه انجام کارها					
۳- تاکید بر آموزش کارکنان بطور مساوی در همه سطوح سازمان					
۴- پاداش برای افرادی که یاد می دهند و افرادی که یاد می گیرند					
۵- مشارکت کارکنان در تصمیم گیری های مهم سازمان توسط رهبران سازمان					
۶- تشویق کارکنان به انجام فعالیت هایی که نیازهای رشد و یادگیری شان را تامین می کند توسط سرپرست بلاواسطه					
۷- درک جایگاه تلاش و همکاری افراد در عملکرد سازمانی توسط سازمان					
۸- قابل تحمل بودن اشتباهات در سازمان					
۹- امنیت و رضایت شغلی و ایجاد انگیزه					

www.Prozhe.com

۱۰- جامعه پذیری کارکنان با سازمان(خو گرفتن با فرهنگ سازمان) و احساس تعلق خاطر به سازمان					
۱۱- حذف محدودیت های زمانی کار(ساعات کاری شناور)					
۱۲- حمایت از فرهنگ همکاری با دیگران					
۱۳- کاهش رسمیت و حذف مقررات دست و پاگیر در سازمان					
ه- محیط تسهیل کننده یادگیری	کاملا موافقم	موافقم	نظری ندارم	مخالفم	کاملا مخالفم
۱- تداخل کاری کم بین واحدهای مختلف سازمان					
۲- حمایت کامل یادگیری انجام شده توسط کارکنان ، از جانب محیط کاری					
۳- اجازه سازمان به کارکنان جهت یادگیری از اشتباهاتشان					
۴- دسترسی کارکنان به اطلاعات مربوط به فرصت ها و گزینه های یادگیری					
۵- جو صمیمی بین کارکنان در محیط کاری					
۶- کمک مدیر مستقیم در تبدیل یادگیری کارکنان در محیط کار به عمل					
۷- ارائه بازخورد از میزان استفاده از آموخته های ناشی از فعالیت های رشد و یادگیری کارکنان توسط مدیر					
۸- برگزاری دوره های آموزشی که نیازهای یادگیری کارکنان را تامین کند					
۹- ایجاد شرایطی در محیط سازمان برای انجام کارهای پژوهشی و حضور در محافل علمی					
و- به کارگیری فناوری	کاملا موافقم	موافقم	نظری ندارم	مخالفم	کاملا مخالفم
۱- وجود سیستم های کامپیوتری جهت جمع‌آوری و ذخیره سازی اطلاعات و دانش داخلی و خارج از سازمان					
۲- استفاده از سیستم های اطلاعات مبتنی بر کامپیوتر جهت یادگیری					

www.Prozhe.com

۳- دسترسی کارکنان به شبکه های محلی ، اینترنت و اینترانت (دسترسی به شاهراه اطلاعاتی)					
۴- پشتیبانی تسهیلات یادگیری به کمک سیستم های صوتی و تصویری					
۵- استفاده از فناوری گروه افزار (Group Ware) جهت مدیریت فرایندهای گروهی مانند پروژه ، تیم و مدیریت جلسات					
۶- یادگیری تیم ها از یکدیگر از طریق تابلوی اعلانات الکترونیکی، خبرنامه ها و گردهمایی های بین گروهی					
۷- ایجاد بانک اطلاعاتی جامع جهت ثبت اطلاعات مربوط به توانمندیهای دانش و تجربه					
۸- ثبت و ضبط جزئیات پروژه های موفق و ناموفق به کمک نرم افزارهای کامپیوتری					
پیشنهادات :					

www.Prozhe.com

پیوست ج

سوالات پرسشنامه جهت توزیع در نمونه آماری (شرکت فرودگاههای کشور)

به نام خدا

پرسشنامه پایان نامه کارشناسی ارشد مدیریت فناوری اطلاعات

با عرض سلام و احترام

پرسشنامه حاضر در راستای انجام تحقیق و تدوین پایان نامه کارشناسی ارشد اینجانب تحت عنوان « ارائه مدل عوامل کلیدی موفقیت مدیریت دانش به منظور افزایش خلاقیت و یادگیری سازمانی در شرکت فرودگاه های کشور » تهیه گردیده است. لطفا نظر خود در باره هر یک از سوالات زیر را با قرار دادن علامت √ در مقابل گزینه مناسب مشخص فرمایید. از آنجا که ارتقاء کیفی و علمی این پژوهش منوط به نظریات شما همکار بزرگوار می باشد، لذا پیشاپیش از همکاری جنابعالی جهت بذل توجه در بررسی سوالات و پاسخ دقیق به آنها جهت ادامه این تحقیق تشکر و قدردانی می گردد.

قابل ذکر است که کلیه نظرات و اطلاعات شخصی جنابعالی محرمانه باقی خواهد ماند.

مشخصات:

واحد سازمانی: مراقبت پرواز ☐ الکترونیک ☐ اداری ☐

سمت فعلی . . . . . .

آخرین مدرک تحصیلی . . . . . .

سابقه کار: . . . . . .

با سپاس

محسن حسن بیگی

دانشجوی کارشناسی ارشد مدیریت فناوری اطلاعات

www.Prozhe.com

سوالات پرسشنامه	کاملا موافقم	موافقم	بی نظرم	مخالفم	کاملا مخالفم
۱. در این اداره به رشد، توسعه و یادگیری کارکنان اهمیت داده می شود.					
۲. در این اداره مدیریت، کارها را به گونه ای تنظیم می کند که بصورت تیمی (و نه بصورت انفرادی) انجام شود.					
۳. در این اداره مدیران از اشتراک و تسهیم دانش حمایت می کنند.					
۴. در این اداره اعتماد میان کارکنان وجود دارد.					
۵. در این اداره کارکنان به سازمان خود و مدیران آن اعتماد دارند.					
۶. در این اداره از ابزارهای فناوری اطلاعات جهت تسهیم دانش استفاده می شود.					
۷. در این اداره کارکنان به ازای عملکرد خوب خود پاداش دریافت می کنند.					
۸. در این اداره شرایط برای کارکنان موفق جهت رشد و پیشرفت وجود دارد.					
۹. در این اداره کارکنان موفق در تصمیم گیری ها مشارکت داده می شوند.					
۱۰. در این اداره کارکنان موفق آزادی عمل بیشتری در انجام کارها دارند.					
۱۱. در این اداره خط مشی و رویه هایی جهت خلق و ذخیره سازی دانش وجود دارد.					
۱۲. در این اداره خط مشی و رویه هایی جهت انتشار دانش وجود دارد.					
۱۳. در چشم انداز این اداره به اشتراک دانش اهمیت داده می شود.					
۱۴. در این اداره برنامه ها و رویه هایی جهت ایجاد فرهنگ تبادل دانش وجود دارد.					
۱۵. مدیران ارشد این اداره از فعالیت های دانش محور حمایت مالی می نمایند.					
۱۶. مسئولان این اداره از مشارکت کارکنان در فعالیت های تسهیم و اشتراک دانش استقبال می نمایند.					
۱۷. در این اداره مدیران به تامین شدن نیازهای کارکنان جویای دانش اهمیت می دهند.					
۱۸. در این اداره افراد متخصص (با توجه به رشته تحصیلی خود) در جایگاه واقعی خود قرار دارند.					
۱۹. در این اداره کارکنان به ارتقا دانش و سطح تحصیلی شان تشویق می شوند.					
۲۰. کارکنان در این اداره فرصت دارند تا دانش خود را در محیط کاری بکار گیرند.					
۲۱. در این اداره برنامه ای جهت برآورده کردن نیازهای آموزشی و رشد همه کارکنان وجود دارد.					
۲۲. کارکنان در این اداره به شبکه اینترنت دسترسی دارند.					
۲۳. در این اداره مدیریت اسناد و فایل ها بصورت الکترونیکی انجام می شود.					
۲۴. در این اداره از بانک اطلاعاتی جهت ذخیره سازی اطلاعات استفاده می شود.					
۲۵. در این اداره از فعالیت های خلاقانه حمایت می شود.					
۲۶. در این اداره مدیران از روحیه انتقادپذیری برخوردارند.					

www.Prozhe.com

۲۷. در این اداره مدیران از چالش ها و تغییرات استقبال می کنند.					
۲۸. در این اداره محیطی باز برای اظهار نظر افراد وجود دارد و کارکنان خلاق در انجام وظایف خود آزادی عمل دارند.					
۲۹. در این اداره رویه ها و سیستم هایی جهت تسهیل خلاقیت وجود دارد.					
۳۰. در این اداره از روش های تصمیم گیری مشارکتی استفاده می شود.					
۳۱. در این اداره، مدیریت از افراد خلاق پشتیبانی می کند.					
۳۲. مدیران در این اداره از تغییرپذیری کارکنان استقبال کرده و به ایده های خلاق پاداش می دهند.					
۳۳. در تنظیم اهداف و استراتژی های این اداره به خلاقیت اهمیت داده شده است.					
۳۴. مدیریت ارشد در این اداره از حرکت به سمت سازمان خلاق حمایت می نماید.					
۳۵. در این اداره به افراد خلاق منابع مادی اختصاص داده می شود.					
۳۶. در این اداره برای کارهای تحقیقاتی و پژوهشی بودجه در نظر گرفته می شود.					
۳۷. در این اداره برای اجرای ایده ها و تفکرات جدید بودجه در نظر گرفته می شود.					
۳۸. در این اداره تشویق کارکنان خلاق مبتنی بر عملکرد وبصورت عادلانه می باشد.					
۳۹. کارکنان در این اداره به اطلاعات مورد نیازشان دسترسی دارند.					
۴۰. در این اداره انتقال دانش از طریق تبادل ایده های بکر و جدید بین کارکنان صورت می گیرد.					
۴۱. این اداره با مراکز پژوهشی، دانشگاه ها و مشاورین ارتباط و تعامل دارد.					
۴۲. در این اداره از تجربیات کاری در گذشته، جهت حل مشکلات استفاده می شود.					
۴۳. در این اداره مدیران و کارکنان در فعالیت های رشد و یادگیری تشریک مساعی دارند.					
۴۴. در این اداره مدیران و کارکنان در حل مشکلات تشریک مساعی دارند.					
۴۵. در این اداره کارکنان، اطلاعات، مهارت ها و توانایی های خود را بصورت عملی در انجام کارها بکار می گیرند.					
۴۶. در این اداره، کارکنان درباره فعالیت های کاری موفق و ایده های خوب با یکدیگر تبادل اطلاعات دارند.					
۴۷. در این اداره کارکنان به انجام کارها بصورت تیمی تشویق می شوند.					
۴۸. در این اداره به یادگیری بصورت تیمی توجه و تاکید می شود.					
۴۹. در این اداره مهارت کارکنان در راستای اهداف سازمانی توسعه داده می شود.					
۵۰. در این اداره طرح های یادگیری و توسعه با اهداف و ماموریت سازمانی مرتبط می باشد.					
۵۱. در این اداره اهمیت یادگیری برای کلیه کارکنان شناخته شده است.					

www.Prozhe.com

۵۲. در این اداره، برای افرادی که یاد می دهند و یاد می گیرند، مزایا و پاداش در نظر گرفته می شود.					
۵۳. در این اداره کارکنان به انجام فعالیت هایی تشویق می شوند که نیازهای رشد و یادگیری شان را تامین می کند.					
۵۴. مدیران این اداره، در استفاده از آموخته های کارکنان در محیط کار، به کارکنان کمک می کنند.					
۵۵. در این اداره، دوره های آموزشی که نیازهای یادگیری کارکنان را تامین کند برگزار می شود.					
۵۶. در این اداره شرایط برای انجام کارهای پژوهشی و حضور در محافل علمی فراهم می باشد.					
۵۷. در این اداره سیستم های کامپیوتری جهت جمع آوری و ذخیره سازی اطلاعات وجود دارد.					
۵۸. در این اداره از ابزارهای فناوری اطلاعات جهت یادگیری کارکنان استفاده می شود.					

www.Prozhe.com

پیوست د

جداول نتایج آزمون t تک نمونه ای

الف- متغیرهای مستقل

۱. فرهنگ سازمانی

One-Sample Statistics

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
f_rosh	127	2.93	1.156	.103
f_tem	128	2.87	1.104	.098
farhang	128	2.8945	.99140	.08763

One-Sample Test

	Test Value = 3					
					95% Confidence Interval of the Difference	
	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Lower	Upper
f_rosh	-.691	126	.491	-.071	-.27	.13
f_tem	-1.361	127	.176	-.133	-.33	.06
farhang	-1.204	127	.231	-.10547	-.2789	.0679

۲. اشتراک و تسهیم دانش

One-Sample Statistics

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
sh_hem	127	2.75	1.023	.091
sh_etkar	128	3.12	1.032	.091
sh_etsaz	125	2.46	1.051	.094
sh_IT	126	2.91	1.110	.099
eshtrake_danesh	128	2.8158	.84303	.07451

One-Sample Test

	Test Value = 3					
					95% Confidence Interval of the Difference	
	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Lower	Upper
sh_hem	-2.775	126	.006	-.252	-.43	-.07
sh_etkar	1.285	127	.201	.117	-.06	.30
sh_etsaz	-5.699	124	.000	-.536	-.72	-.35
sh_IT	-.883	125	.379	-.087	-.28	.11
eshtrake_danesh	-2.473	127	.015	-.18424	-.3317	-.0368

www.Prozhe.com

۳. اختصاص پاداش برای کارکنان

One-Sample Statistics

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
p_pad	127	2.28	1.052	.093
p_shar	128	2.54	1.149	.102
p_tas	128	2.75	1.050	.093
p_azad	128	2.76	1.063	.094
padash	128	2.5820	.90445	.07994

One-Sample Test

	Test Value = 3					
					95% Confidence Interval of the Difference	
	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Lower	Upper
p_pad	-7.763	126	.000	-.724	-.91	-.54
p_shar	-4.537	127	.000	-.461	-.66	-.26
p_tas	-2.694	127	.008	-.250	-.43	-.07
p_azad	-2.578	127	.011	-.242	-.43	-.06
padash	-5.228	127	.000	-.41797	-.5762	-.2598

۴. استراتژی ها و سیاست های سازمان

One-Sample Statistics

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
s_khatkhal	127	2.51	.967	.086
s_khatent	128	2.61	1.021	.090
s_chesh	128	2.70	1.053	.093
s_rav	127	2.63	1.045	.093
strateghi	128	2.6152	.89558	.07916

One-Sample Test

	Test Value = 3					
					95% Confidence Interval of the Difference	
	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Lower	Upper
s_khatkhal	-5.692	126	.000	-.488	-.66	-.32
s_khatent	-4.327	127	.000	-.391	-.57	-.21
s_chesh	-3.191	127	.002	-.297	-.48	-.11
s_rav	-3.991	126	.000	-.370	-.55	-.19
strateghi	-4.861	127	.000	-.38477	-.5414	-.2281

www.Prozhe.com

۵. حمایت مدیریت ارشد

One-Sample Statistics

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
h_mali	127	2.24	.988	.088
h_est	128	2.73	1.085	.096
h_aham	128	2.30	1.030	.091
hemayate_arshad	128	2.4180	.91023	.08045

One-Sample Test

	Test Value = 3					
					95% Confidence Interval of the Difference	
	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Lower	Upper
h_mali	-8.715	126	.000	-.764	-.94	-.59
h_est	-2.852	127	.005	-.273	-.46	-.08
h_aham	-7.724	127	.000	-.703	-.88	-.52
hemayate_arshad	-7.234	127	.000	-.58203	-.7412	-.4228

۶. مدیریت منابع انسانی

One-Sample Statistics

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
m_jay	128	2.21	1.148	.101
m_ertgha	127	2.38	1.133	.101
m_for	125	2.94	1.159	.104
m_amoz	128	2.58	1.054	.093
manabe_ensani	128	2.5234	.88191	.07795

One-Sample Test

	Test Value = 3					
					95% Confidence Interval of the Difference	
	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Lower	Upper
m_jay	-7.778	127	.000	-.789	-.99	-.59
m_ertgha	-6.185	126	.000	-.622	-.82	-.42
m_for	-.540	124	.590	-.056	-.26	.15
m_amoz	-4.526	127	.000	-.422	-.61	-.24
manabe_ensani	-6.114	127	.000	-.47656	-.6308	-.3223

www.Prozhe.com

۷. استفاده از ابزارهای فناوری اطلاعات

One-Sample Statistics

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
IT_shab	128	2.70	1.354	.120
IT_aselec	127	3.22	1.147	.102
IT_dbas	126	3.06	1.076	.096
IT	128	2.9935	.97708	.08636

One-Sample Test

	Test Value = 3					
					95% Confidence Interval of the Difference	
	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Lower	Upper
IT_shab	-2.481	127	.014	-.297	-.53	-.06
IT_aselec	2.166	126	.032	.220	.02	.42
IT_dbas	.580	125	.563	.056	-.13	.25
IT	-.075	127	.940	-.00651	-.1774	.1644

ب- متغیرهای وابسته

۱. متغیر وابسته خلاقیت سازمانی:

One-Sample Statistics

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
I_etegh_hem	127	2.65	.971	.086
I_etegh_entgh	127	2.20	1.069	.095
I_etegh_chal	128	2.34	1.061	.094
I_etegh_baz	128	2.36	1.078	.095
I_sakh_rav	128	2.36	.954	.084
I_sakh_mosh	128	2.50	1.065	.094
I_mana_posh	128	2.57	1.092	.096
I_mana_pad	127	2.28	1.067	.095
I_str_ahd	127	2.48	1.075	.095
I_str_hem	124	2.52	1.040	.093
I_hem_madi	127	2.10	.950	.084
I_hem_pazhbod	127	2.64	1.081	.096
I_hem_bodide	128	2.41	.992	.088
I_hem_tash	126	2.25	.944	.084
I_dan_info	126	2.99	1.016	.090
I_dan_entgh	125	2.50	.921	.082
I_dan_ertb	126	2.05	.979	.087
khalaghiyat	128	2.4247	.77080	.06813

www.Prozhe.com

One-Sample Test

	Test Value = 3					
					95% Confidence Interval of the Difference	
	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Lower	Upper
l_etegh_hem	-4.022	126	.000	-.346	-.52	-.18
l_etegh_entgh	-8.464	126	.000	-.803	-.99	-.62
l_etegh_chal	-7.000	127	.000	-.656	-.84	-.47
l_etegh_baz	-6.726	127	.000	-.641	-.83	-.45
l_sakh_rav	-7.601	127	.000	-.641	-.81	-.47
l_sakh_mosh	-5.312	127	.000	-.500	-.69	-.31
l_mana_posh	-4.453	127	.000	-.430	-.62	-.24
l_mana_pad	-7.654	126	.000	-.724	-.91	-.54
l_str_ahd	-5.446	126	.000	-.520	-.71	-.33
l_str_hem	-5.182	123	.000	-.484	-.67	-.30
l_hem_madi	-10.650	126	.000	-.898	-1.06	-.73
l_hem_pazhbod	-3.775	126	.000	-.362	-.55	-.17
l_hem_bodide	-6.680	127	.000	-.586	-.76	-.41
l_hem_tash	-8.966	125	.000	-.754	-.92	-.59
l_dan_info	-.088	125	.930	-.008	-.19	.17
l_dan_entgh	-6.116	124	.000	-.504	-.67	-.34
l_dan_ertb	-10.924	125	.000	-.952	-1.12	-.78
khalaghiyat	-8.445	127	.000	-.57533	-.7101	-.4405

۲. متغیر وابسته یادگیری سازمانی:

One-Sample Statistics

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
L_dan_taj	125	3.13	1.070	.096
L_dan_tashrosh	125	2.74	1.047	.094
L_dan_tashhal	125	2.79	1.065	.095
L_dan_amal	126	3.40	1.067	.095
L_dan_tabad	126	3.01	1.062	.095
L_tem_kartem	126	2.74	1.005	.090
L_tem_yadtem	126	2.80	1.028	.092
L_res_ahd	125	2.88	1.021	.091
L_res_mamor	126	2.98	1.020	.091
L_far_aham	126	3.12	1.184	.105
L_far_pad	126	2.71	1.153	.103
L_far_tashv	126	2.57	1.023	.091
L_moh_kom	125	2.61	1.114	.100
L_moh_amoz	126	3.34	1.052	.094
L_moh_pazh	125	2.57	1.102	.099
L_IT_com	126	3.42	1.189	.106
L_IT_abzIT	125	2.93	1.172	.105

www.Prozhe.com

One-Sample Statistics

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
L_dan_taj	125	3.13	1.070	.096
L_dan_tashrosh	125	2.74	1.047	.094
L_dan_tashhal	125	2.79	1.065	.095
L_dan_amal	126	3.40	1.067	.095
L_dan_tabad	126	3.01	1.062	.095
L_tem_kartem	126	2.74	1.005	.090
L_tem_yadtem	126	2.80	1.028	.092
L_res_ahd	125	2.88	1.021	.091
L_res_mamor	126	2.98	1.020	.091
L_far_aham	126	3.12	1.184	.105
L_far_pad	126	2.71	1.153	.103
L_far_tashv	126	2.57	1.023	.091
L_moh_kom	125	2.61	1.114	.100
L_moh_amoz	126	3.34	1.052	.094
L_moh_pazh	125	2.57	1.102	.099
L_IT_com	126	3.42	1.189	.106
L_IT_abzIT	125	2.93	1.172	.105
yadgiri	126	2.9278	.78142	.06961

One-Sample Test

	Test Value = 3					
					95% Confidence Interval of the Difference	
	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Lower	Upper
L_dan_taj	1.338	124	.183	.128	-.06	.32
L_dan_tashrosh	-2.735	124	.007	-.256	-.44	-.07
L_dan_tashhal	-2.184	124	.031	-.208	-.40	-.02
L_dan_amal	4.257	125	.000	.405	.22	.59
L_dan_tabad	.084	125	.933	.008	-.18	.20
L_tem_kartem	-2.924	125	.004	-.262	-.44	-.08
L_tem_yadtem	-2.167	125	.032	-.198	-.38	-.02
L_res_ahd	-1.314	124	.191	-.120	-.30	.06
L_res_mamor	-.175	125	.862	-.016	-.20	.16
L_far_aham	1.129	125	.261	.119	-.09	.33
L_far_pad	-2.859	125	.005	-.294	-.50	-.09
L_far_tashv	-4.702	125	.000	-.429	-.61	-.25
L_moh_kom	-3.935	124	.000	-.392	-.59	-.19
L_moh_amoz	3.642	125	.000	.341	.16	.53
L_moh_pazh	-4.382	124	.000	-.432	-.63	-.24
L_IT_com	3.971	125	.000	.421	.21	.63
L_IT_abzIT	-.687	124	.493	-.072	-.28	.14
yadgiri	-1.037	125	.302	-.07221	-.2100	.0656

www.Prozhe.com

پیوست ه

جداول نتایج آزمون تحلیل واریانس

Descriptives

		N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	95% Confidence Interval for Mean Lower Bound	95% Confidence Interval for Mean Upper Bound	Minimum	Maximum
khalaghiyat	moraghebat	51	2.0475	.67136	.09401	1.8587	2.2364	1.00	3.94
	electronic	35	2.5696	.64512	.10904	2.3480	2.7912	1.65	4.29
	edari	42	2.7618	.79641	.12289	2.5136	3.0100	1.18	5.00
	Total	128	2.4247	.77080	.06813	2.2899	2.5595	1.00	5.00
yadgiri	moraghebat	49	2.6074	.76036	.10862	2.3890	2.8258	1.18	4.59
	electronic	35	3.1176	.68615	.11598	2.8819	3.3533	1.65	4.59
	edari	42	3.1435	.77024	.11885	2.9034	3.3835	1.82	5.00
	Total	126	2.9278	.78142	.06961	2.7900	3.0656	1.18	5.00
farhang	moraghebat	51	2.6765	1.03355	.14473	2.3858	2.9672	1.00	5.00
	electronic	35	2.7429	.82579	.13958	2.4592	3.0265	1.00	4.00
	edari	42	3.2857	.96993	.14966	2.9835	3.5880	1.00	5.00
	Total	128	2.8945	.99140	.08763	2.7211	3.0679	1.00	5.00
eshtrake_danesh	moraghebat	51	2.4297	.72808	.10195	2.2250	2.6345	1.00	4.50
	electronic	35	2.7333	.75239	.12718	2.4749	2.9918	1.00	4.25
	edari	42	3.3532	.77364	.11937	3.1121	3.5943	1.75	5.00
	Total	128	2.8158	.84303	.07451	2.6683	2.9632	1.00	5.00
padash	moraghebat	51	2.1029	.85173	.11927	1.8634	2.3425	1.00	4.50
	electronic	35	2.8143	.71831	.12142	2.5675	3.0610	1.75	4.50
	edari	42	2.9702	.85754	.13232	2.7030	3.2375	1.25	5.00
	Total	128	2.5820	.90445	.07994	2.4238	2.7402	1.00	5.00
strateghi	moraghebat	51	2.3676	.90740	.12706	2.1124	2.6229	1.00	4.25
	electronic	35	2.6429	.84079	.14212	2.3540	2.9317	1.00	4.50
	edari	42	2.8929	.85921	.13258	2.6251	3.1606	1.25	5.00
	Total	128	2.6152	.89558	.07916	2.4586	2.7719	1.00	5.00
hemayate_arshad	moraghebat	51	1.9281	.79250	.11097	1.7052	2.1510	1.00	4.00

www.Prozhe.com

	electronic	35	2.5619	.77448	.13091	2.2959	2.8279	1.33	4.00
	edari	42	2.8929	.86940	.13415	2.6219	3.1638	1.33	5.00
	Total	128	2.4180	.91023	.08045	2.2588	2.5772	1.00	5.00
manabe_ensani	moraghebat	51	2.1552	.81326	.11388	1.9265	2.3840	1.00	4.00
	electronic	35	2.6881	.77842	.13158	2.4207	2.9555	1.50	4.25
	edari	42	2.8333	.89998	.13887	2.5529	3.1138	1.25	5.00
	Total	128	2.5234	.88191	.07795	2.3692	2.6777	1.00	5.00
IT	moraghebat	51	2.3399	.92253	.12918	2.0804	2.5993	1.00	5.00
	electronic	35	3.2429	.63830	.10789	3.0236	3.4621	2.00	5.00
	edari	42	3.5794	.80331	.12395	3.3290	3.8297	2.00	5.00
	Total	128	2.9935	.97708	.08636	2.8226	3.1644	1.00	5.00

ANOVA

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
khalaghiyat	Between Groups	12.763	2	6.382	12.725	.000
	Within Groups	62.691	125	.502		
	Total	75.455	127			
yadgiri	Between Groups	8.245	2	4.123	7.448	.001
	Within Groups	68.082	123	.554		
	Total	76.328	125			
farhang	Between Groups	9.657	2	4.829	5.241	.007
	Within Groups	115.169	125	.921		
	Total	124.826	127			
eshtrake_danesh	Between Groups	19.968	2	9.984	17.754	.000
	Within Groups	70.291	125	.562		
	Total	90.259	127			
padash	Between Groups	19.923	2	9.962	14.830	.000
	Within Groups	83.965	125	.672		
	Total	103.889	127			
strateghi	Between Groups	6.390	2	3.195	4.183	.017
	Within Groups	95.473	125	.764		
	Total	101.863	127			
hemayate_arshad	Between Groups	22.435	2	11.218	16.938	.000

www.Prozhe.com

	Within Groups	82.787	125	.662		
	Total	105.222	127			
manabe_ensani	Between Groups	11.897	2	5.948	8.558	.000
	Within Groups	86.880	125	.695		
	Total	98.777	127			
IT	Between Groups	38.381	2	19.191	28.949	.000
	Within Groups	82.863	125	.663		
	Total	121.245	127			

Post Hoc Tests

Multiple Comparisons

Tukey HSD

Dependent Variable	(I) Vahed_saz	(J) Vahed_saz	Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig.	95% Confidence Interval Lower Bound	95% Confidence Interval Upper Bound
khalaghiyat	moraghebat	electronic	-.52211*	.15545	.003	-.8908	-.1534
		edari	-.71428*	.14756	.000	-1.0643	-.3643
	electronic	moraghebat	.52211*	.15545	.003	.1534	.8908
		edari	-.19217	.16208	.464	-.5766	.1923
	edari	moraghebat	.71428*	.14756	.000	.3643	1.0643
		electronic	.19217	.16208	.464	-.1923	.5766
yadgiri	moraghebat	electronic	-.51020*	.16465	.007	-.9008	-.1196
		edari	-.53610*	.15645	.002	-.9073	-.1649
	electronic	moraghebat	.51020*	.16465	.007	.1196	.9008
		edari	-.02590	.17028	.987	-.4299	.3781
	edari	moraghebat	.53610*	.15645	.002	.1649	.9073
		electronic	.02590	.17028	.987	-.3781	.4299
farhang	moraghebat	electronic	-.06639	.21069	.947	-.5661	.4334
		edari	-.60924*	.20001	.008	-1.0837	-.1348
	electronic	moraghebat	.06639	.21069	.947	-.4334	.5661
		edari	-.54286*	.21968	.039	-1.0639	-.0218
	edari	moraghebat	.60924*	.20001	.008	.1348	1.0837
		electronic	.54286*	.21968	.039	.0218	1.0639

www.Prozhe.com

eshtrake_danesh	moraghebat	electronic	-.30359	.16460	.160	-.6940	.0868
		edari	-.92344*	.15625	.000	-1.2941	-.5528
	electronic	moraghebat	.30359	.16460	.160	-.0868	.6940
		edari	-.61984*	.17163	.001	-1.0269	-.2128
	edari	moraghebat	.92344*	.15625	.000	.5528	1.2941
		electronic	.61984*	.17163	.001	.2128	1.0269
padash	moraghebat	electronic	-.71134*	.17990	.000	-1.1381	-.2846
		edari	-.86730*	.17078	.000	-1.2724	-.4622
	electronic	moraghebat	.71134*	.17990	.000	.2846	1.1381
		edari	-.15595	.18758	.684	-.6009	.2890
	edari	moraghebat	.86730*	.17078	.000	.4622	1.2724
		electronic	.15595	.18758	.684	-.2890	.6009
strateghi	moraghebat	electronic	-.27521	.19183	.326	-.7302	.1798
		edari	-.52521*	.18210	.013	-.9572	-.0933
	electronic	moraghebat	.27521	.19183	.326	-.1798	.7302
		edari	-.25000	.20002	.426	-.7244	.2244
	edari	moraghebat	.52521*	.18210	.013	.0933	.9572
		electronic	.25000	.20002	.426	-.2244	.7244
hemayate_arshad	moraghebat	electronic	-.63380*	.17863	.002	-1.0575	-.2101
		edari	-.96475*	.16957	.000	-1.3670	-.5625
	electronic	moraghebat	.63380*	.17863	.002	.2101	1.0575
		edari	-.33095	.18626	.182	-.7727	.1108
	edari	moraghebat	.96475*	.16957	.000	.5625	1.3670
		electronic	.33095	.18626	.182	-.1108	.7727
manabe_ensani	moraghebat	electronic	-.53287*	.18299	.012	-.9669	-.0988
		edari	-.67810*	.17371	.000	-1.0901	-.2661
	electronic	moraghebat	.53287*	.18299	.012	.0988	.9669
		edari	-.14524	.19081	.727	-.5978	.3073
	edari	moraghebat	.67810*	.17371	.000	.2661	1.0901
		electronic	.14524	.19081	.727	-.3073	.5978
IT	moraghebat	electronic	-.90299*	.17871	.000	-1.3269	-.4791
		edari	-1.23950*	.16965	.000	-1.6419	-.8371
	electronic	moraghebat	.90299*	.17871	.000	.4791	1.3269

www.Prozhe.com

		edari	-.33651	.18634	.172	-.7785	.1055
	edari	moraghebat	1.23950*	.16965	.000	.8371	1.6419
		electronic	.33651	.18634	.172	-.1055	.7785

*. The mean difference is significant at the 0.05 level.

www.Prozhe.com

پیوست و
جداول نتایج آزمون رگرسیون خطی

آزمون رگرسیون بین فرهنگ سازمانی و خلاقیت سازمانی

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.601[a]	.361	.356	.61839

a. Predictors: (Constant), farhang

ANOVA[b]

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	27.271	1	27.271	71.315	.000[a]
	Residual	48.183	126	.382		
	Total	75.455	127			

a. Predictors: (Constant), farhang
b. Dependent Variable: khalaghiya

Coefficients[a]

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	1.072	.169		6.331	.000
	farhang	.467	.055	.601	8.445	.000

a. Dependent Variable: khalaghiya

آزمون رگرسیون بین اشتراک و تسهیم دانش و خلاقیت سازمانی

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.718[a]	.515	.512	.53871

a. Predictors: (Constant), eshtrake_danesh

ANOVA[b]

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	38.888	1	38.888	133.998	.000[a]
	Residual	36.567	126	.290		
	Total	75.455	127			

www.Prozhe.com

a. Predictors: (Constant), eshtrake_danesh
b. Dependent Variable: khalaghiya

Coefficients[a]

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	.576	.167		3.460	.001
	eshtrake_danesh	.656	.057	.718	11.576	.000

a. Dependent Variable: khalaghiya

آزمون رگرسیون بین اختصاص پاداش و خلاقیت سازمانی

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.816[a]	.665	.663	.44763

a. Predictors: (Constant), padash

ANOVA[b]

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	50.207	1	50.207	250.566	.000[a]
	Residual	25.247	126	.200		
	Total	75.455	127			

a. Predictors: (Constant), padash
b. Dependent Variable: khalaghiya

Coefficients[a]

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	.630	.120		5.243	.000
	padash	.695	.044	.816	15.829	.000

a. Dependent Variable: khalaghiya

آزمون رگرسیون بین استراتژیها و سیاست های سازمان و خلاقیت سازمانی

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.750[a]	.563	.559	.51170

a. Predictors: (Constant), strategh

ANOVA[b]

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	42.464	1	42.464	162.179	.000[a]

www.Prozhe.com

	Residual	32.991	126	.262		
	Total	75.455	127			

a. Predictors: (Constant), strateghi

b. Dependent Variable: khalaghiya

Coefficients[a]

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	.736	.140		5.255	.000
	strateghi	.646	.051	.750	12.735	.000

a. Dependent Variable: khalaghiya

آزمون رگرسیون بین حمایت مدیریت ارشد و خلاقیت سازمانی

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.795[a]	.632	.629	.46945

a. Predictors: (Constant), hemayate_arshad

ANOVA[b]

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	47.686	1	47.686	216.374	.000[a]
	Residual	27.769	126	.220		
	Total	75.455	127			

a. Predictors: (Constant), hemayate_arshad

b. Dependent Variable: khalaghiya

Coefficients[a]

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	.797	.118		6.743	.000
	hemayate_arshad	.673	.046	.795	14.710	.000

a. Dependent Variable: khalaghiya

آزمون رگرسیون بین مدیریت منابع انسانی و خلاقیت سازمانی

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.785[a]	.617	.613	.47922

a. Predictors: (Constant), manabe_ensani

ANOVA[b]

www.Prozhe.com

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	46.518	1	46.518	202.560	.000[a]
	Residual	28.936	126	.230		
	Total	75.455	127			

a. Predictors: (Constant), manabe_ensani

b. Dependent Variable: khalaghiya

Coefficients[a]

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	.693	.129		5.379	.000
	manabe_ensani	.686	.048	.785	14.232	.000

a. Dependent Variable: khalaghiya

آزمون رگرسیون بین استفاده از فناوری اطلاعات و خلاقیت سازمانی

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.651[a]	.423	.419	.58769

a. Predictors: (Constant), IT

ANOVA[b]

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	31.937	1	31.937	92.470	.000[a]
	Residual	43.518	126	.345		
	Total	75.455	127			

a. Predictors: (Constant), IT

b. Dependent Variable: khalaghiya

Coefficients[a]

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	.888	.168		5.288	.000
	IT	.513	.053	.651	9.616	.000

a. Dependent Variable: khalaghiya

آزمون رگرسیون بین فرهنگ سازمانی و یادگیری سازمانی

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.649[a]	.421	.416	.59704

www.Prozhe.com

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.649[a]	.421	.416	.59704

a. Predictors: (Constant), farhang

ANOVA[b]

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	32.126	1	32.126	90.126	.000[a]
	Residual	44.201	124	.356		
	Total	76.328	125			

a. Predictors: (Constant), farhang

b. Dependent Variable: yadgir

Coefficients[a]

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	1.460	.164		8.929	.000
	farhang	.508	.054	.649	9.493	.000

a. Dependent Variable: yadgir

آزمون رگرسیون بین اشتراک و تسهیم دانش و یادگیری سازمانی

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.690[a]	.475	.471	.56825

a. Predictors: (Constant), eshtrake_danesh

ANOVA[b]

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	36.288	1	36.288	112.380	.000[a]
	Residual	40.040	124	.323		
	Total	76.328	125			

a. Predictors: (Constant), eshtrake_danesh

b. Dependent Variable: yadgir

Coefficients[a]

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	1.137	.176		6.449	.000
	eshtrake_danesh	.635	.060	.690	10.601	.000

a. Dependent Variable: yadgir

www.Prozhe.com

آزمون رگرسیون بین اختصاص پاداش و یادگیری سازمانی

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.716[a]	.512	.508	.54783

a. Predictors: (Constant), padash

ANOVA[b]

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	39.113	1	39.113	130.323	.000[a]
	Residual	37.215	124	.300		
	Total	76.328	125			

a. Predictors: (Constant), padash

b. Dependent Variable: yadgir

Coefficients[a]

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	1.334	.148		9.019	.000
	padash	.617	.054	.716	11.416	.000

a. Dependent Variable: yadgir

آزمون رگرسیون بین استراتژی ها و سیاست های سازمان و یادگیری سازمانی

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.701[a]	.491	.487	.55985

a. Predictors: (Constant), strateghi

ANOVA[b]

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	37.461	1	37.461	119.518	.000[a]
	Residual	38.866	124	.313		
	Total	76.328	125			

a. Predictors: (Constant), strateghi

b. Dependent Variable: yadgir

Coefficients[a]

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	1.342	.153		8.745	.000
	strateghi	.607	.055	.701	10.932	.000

a. Dependent Variable: yadgiri

www.Prozhe.com

آزمون رگرسیون بین حمایت مدیریت ارشد و یادگیری سازمانی

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.641[a]	.410	.406	.60240

a. Predictors: (Constant), hemayate_arshad

ANOVA[b]

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	31.330	1	31.330	86.338	.000[a]
	Residual	44.997	124	.363		
	Total	76.328	125			

a. Predictors: (Constant), hemayate_arshad

b. Dependent Variable: yadgir

Coefficients[a]

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	1.608	.152		10.586	.000
	hemayate_arshad	.548	.059	.641	9.292	.000

a. Dependent Variable: yadgir

آزمون رگرسیون بین مدیریت منابع انسانی و یادگیری سازمانی

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.810[a]	.656	.653	.46027

a. Predictors: (Constant), manabe_ensani

ANOVA[b]

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	50.058	1	50.058	236.289	.000[a]
	Residual	26.270	124	.212		
	Total	76.328	125			

a. Predictors: (Constant), manabe_ensani

b. Dependent Variable: yadgir

Coefficients[a]

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	1.131	.124		9.132	.000
	manabe_ensani	.712	.046	.810	15.372	.000

a. Dependent Variable: yadgir

www.Prozhe.com

آزمون رگرسیون بین استفاده از فناوری اطلاعات و یادگیری سازمانی

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.649[a]	.422	.417	.59658

a. Predictors: (Constant), IT

ANOVA[b]

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	32.195	1	32.195	90.459	.000[a]
	Residual	44.133	124	.356		
	Total	76.328	125			

a. Predictors: (Constant), IT

b. Dependent Variable: yadgir

Coefficients[a]

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	1.380	.171		8.058	.000
	IT	.516	.054	.649	9.511	.000

a. Dependent Variable: yadgir

www.Prozhe.com

پیوست ز

جداول نتایج آزمون رگرسیون چندگانه

الف- **آزمون رگرسیون چندگانه بین** متغیرهای مستقل و خلاقیت سازمانی

Regression

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.816[a]	.665	.663	.44763
2	.868[b]	.753	.749	.38584
3	.889[c]	.790	.785	.35758
4	.897[d]	.804	.798	.34644

a. Predictors: (Constant), padash

b. Predictors: (Constant), padash, hemayate_arshad

c. Predictors: (Constant), padash, hemayate_arshad, manabe_ensani

d. Predictors: (Constant), padash, hemayate_arshad, manabe_ensani, strateghi

ANOVA[e]

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	50.207	1	50.207	250.566	.000[a]
	Residual	25.247	126	.200		
	Total	75.455	127			
2	Regression	56.846	2	28.423	190.922	.000[b]
	Residual	18.609	125	.149		
	Total	75.455	127			
3	Regression	59.600	3	19.867	155.378	.000[c]
	Residual	15.855	124	.128		
	Total	75.455	127			
4	Regression	60.692	4	15.173	126.423	.000[d]
	Residual	14.762	123	.120		
	Total	75.455	127			

a. Predictors: (Constant), padash

www.Prozhe.com

b. Predictors: (Constant), padash, hemayate_arshad

c. Predictors: (Constant), padash, hemayate_arshad, manabe_ensani

d. Predictors: (Constant), padash, hemayate_arshad, manabe_ensani, strateghi

e. Dependent Variable: khalaghiyat

Coefficients[a]

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	.630	.120		5.243	.000
	padash	.695	.044	.816	15.829	.000
2	(Constant)	.434	.108		4.034	.000
	padash	.430	.055	.505	7.844	.000
	hemayate_arshad	.364	.054	.430	6.678	.000
3	(Constant)	.302	.104		2.909	.004
	padash	.291	.059	.342	4.936	.000
	hemayate_arshad	.295	.053	.349	5.610	.000
	manabe_ensani	.260	.056	.298	4.641	.000
4	(Constant)	.219	.104		2.100	.038
	padash	.261	.058	.306	4.489	.000
	hemayate_arshad	.238	.054	.281	4.385	.000
	manabe_ensani	.215	.056	.245	3.799	.000
	strateghi	.159	.053	.185	3.017	.003

a. Dependent Variable: khalaghiyat

Excluded Variables[e]

Model		Beta In	t	Sig.	Partial Correlation	Collinearity Statistics
						Tolerance
1	farhang	.191[a]	3.107	.002	.268	.660
	eshtrake_danesh	.285[a]	4.178	.000	.350	.505
	strateghi	.370[a]	6.024	.000	.474	.551
	hemayate_arshad	.430[a]	6.678	.000	.513	.476
	manabe_ensani	.399[a]	5.810	.000	.461	.446
	IT	.237[a]	3.796	.000	.322	.618
2	farhang	.166[b]	3.133	.002	.271	.657

www.Prozhe.com

	eshtrake_danesh	.209[b]	3.413	.001	.293	.484
	strateghi	.247[b]	3.987	.000	.337	.458
	manabe_ensani	.298[b]	4.641	.000	.385	.411
	IT	.127[b]	2.163	.032	.191	.552
3	farhang	.096[c]	1.788	.076	.159	.579
	eshtrake_danesh	.135[c]	2.201	.030	.195	.435
	strateghi	.185[c]	3.017	.003	.262	.425
	IT	.089[c]	1.596	.113	.142	.539
4	farhang	.055[d]	1.005	.317	.091	.531
	eshtrake_danesh	.090[d]	1.429	.156	.128	.398
	IT	.086[d]	1.594	.113	.143	.538

a. Predictors in the Model: (Constant), padash

b. Predictors in the Model: (Constant), padash, hemayate_arshad

c. Predictors in the Model: (Constant), padash, hemayate_arshad, manabe_ensani

d. Predictors in the Model: (Constant), padash, hemayate_arshad, manabe_ensani, strateghi

e. Dependent Variable: khalaghiyat

ب- **آزمون رگرسیون چندگانه بین** متغیرهای مستقل و یادگیری سازمانی

Regression

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.810[a]	.656	.653	.46027
2	.838[b]	.703	.698	.42932
3	.855[c]	.731	.724	.41019
4	.861[d]	.742	.733	.40346

a. Predictors: (Constant), manabe_ensani

b. Predictors: (Constant), manabe_ensani, IT

c. Predictors: (Constant), manabe_ensani, IT, strateghi

d. Predictors: (Constant), manabe_ensani, IT, strateghi, farhang

ANOVA[e]

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	50.058	1	50.058	236.289	.000[a]

www.Prozhe.com

	Residual	26.270	124	.212		
	Total	76.328	125			
2	Regression	53.657	2	26.828	145.557	.000[b]
	Residual	22.671	123	.184		
	Total	76.328	125			
3	Regression	55.801	3	18.600	110.549	.000[c]
	Residual	20.527	122	.168		
	Total	76.328	125			
4	Regression	56.631	4	14.158	86.975	.000[d]
	Residual	19.696	121	.163		
	Total	76.328	125			

a. Predictors: (Constant), manabe_ensani

b. Predictors: (Constant), manabe_ensani, IT

c. Predictors: (Constant), manabe_ensani, IT, strateghi

d. Predictors: (Constant), manabe_ensani, IT, strateghi, farhang

e. Dependent Variable: yadgiri

Coefficients[a]

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	1.131	.124		9.132	.000
	manabe_ensani	.712	.046	.810	15.372	.000
2	(Constant)	.840	.133		6.319	.000
	manabe_ensani	.574	.053	.653	10.791	.000
	IT	.213	.048	.268	4.419	.000
3	(Constant)	.711	.132		5.380	.000
	manabe_ensani	.461	.060	.524	7.671	.000
	IT	.177	.047	.222	3.749	.000
	strateghi	.201	.056	.232	3.570	.001
4	(Constant)	.636	.134		4.743	.000
	manabe_ensani	.416	.062	.473	6.679	.000
	IT	.165	.047	.208	3.541	.001
	strateghi	.163	.058	.189	2.824	.006
	farhang	.111	.049	.142	2.259	.026

www.Prozhe.com

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.810[a]	.656	.653	.46027
2	.838[b]	.703	.698	.42932
3	.855[c]	.731	.724	.41019
4	.861[d]	.742	.733	.40346

a. Predictors: (Constant), manabe_ensani

b. Predictors: (Constant), manabe_ensani, IT

c. Predictors: (Constant), manabe_ensani, IT, strateghi

a. Dependent Variable: yadgiri

Excluded Variables[e]

Model		Beta In	t	Sig.	Partial Correlation	Collinearity Statistics Tolerance
1	farhang	.234[a]	3.635	.000	.311	.609
	eshtrake_danesh	.246[a]	3.520	.001	.302	.519
	padash	.250[a]	3.265	.001	.282	.440
	strateghi	.284[a]	4.260	.000	.359	.547
	hemayate_arshad	.177[a]	2.540	.012	.223	.549
	IT	.268[a]	4.419	.000	.370	.658
2	farhang	.193[b]	3.121	.002	.272	.592
	eshtrake_danesh	.182[b]	2.651	.009	.233	.487
	padash	.153[b]	1.962	.052	.175	.386
	strateghi	.232[b]	3.570	.001	.308	.522
	hemayate_arshad	.073[b]	1.007	.316	.091	.464
3	farhang	.142[c]	2.259	.026	.201	.543
	eshtrake_danesh	.108[c]	1.504	.135	.135	.420
	padash	.079[c]	1.003	.318	.091	.351
	hemayate_arshad	-.032[c]	-.426	.671	-.039	.388
4	eshtrake_danesh	.060[d]	.792	.430	.072	.371
	padash	.060[d]	.760	.449	.069	.346
	hemayate_arshad	-.010[d]	-.136	.892	-.012	.381

a. Predictors in the Model: (Constant), manabe_ensani

www.Prozhe.com

b. Predictors in the Model: (Constant), manabe_ensani, IT

c. Predictors in the Model: (Constant), manabe_ensani, IT, strateghi

d. Predictors in the Model: (Constant), manabe_ensani, IT, strateghi, farhang

e. Dependent Variable: yadgiri

www.Prozhe.com

پیوست ح

محتوی فایل خروجی نرم افزار LISREL (تحلیل مدل معادلات ساختاری)

الف- خروجی مرحله اول : مدل اولیه

```
L I S R E L  8.50

BY

Karl G. J¤reskog & Dag S¤rbom

The following lines were read from file C:\QUESTIONARY_code_prog.spj:

raw data from file 'D:\L\QUESTIONARY.psf'

 --------------------------------
 EM Algorithm for missing Data:
 --------------------------------

 Number of different missing-value patterns=       2
 Convergence of EM-algorithm in     4 iterations
 -2 Ln(L) =     1957.49716
 Percentage missing values=   0.17

 Note:
  The Covariances and/or Means to be analyzed are estimated
  by the EM procedure and are only used to obtain starting
  values for the FIML procedure

relationships
KHALAGHIYAT = FARHANG ESHTRAKE_DANESH PADASH STRATEGHI HEMAYATE_ARSHAD
MANABE_ENSANI IT
YADGIRI = FARHANG ESHTRAKE_DANESH PADASH STRATEGHI HEMAYATE_ARSHAD
MANABE_ENSANI IT
path diagram
end of problem

Sample Size =   128
```

Covariance Matrix

	KHALAGHI	YADGIRI	FARHANG	ESHTRAKE	PADASH	STRATEGH
KHALAGHI	0.59					
YADGIRI	0.47	0.60				
FARHANG	0.46	0.50	0.98			
ESHTRAKE	0.47	0.45	0.56	0.71		
PADASH	0.57	0.50	0.52	0.54	0.82	
STRATEGH	0.52	0.49	0.53	0.51	0.54	0.80
HEMAYATE	0.56	0.45	0.42	0.47	0.60	0.57
MANABE_E	0.53	0.55	0.55	0.52	0.59	0.53

www.Prozhe.com

IT	0.49	0.49	0.46	0.45	0.55	0.46

Covariance Matrix

	HEMAYATE	MANABE_E	IT
HEMAYATE	0.83		
MANABE_E	0.54	0.78	
IT	0.55	0.50	0.95

Number of Iterations = 3

LISREL Estimates (Maximum Likelihood)

Structural Equations

KHALAGHI = 0.021*FARHANG + 0.064*ESHTRAKE + 0.22*PADASH + 0.13*STRATEGH + 0.22*HEMAYATE + 0.18*MANABE_E + 0.060*IT,

(0.045)	(0.061)	(0.061)	(0.056)	(0.056)	(0.059)	(0.043)
0.46	1.05	3.65	2.38	3.92	3.01	1.41

Errorvar.= 0.11 , R^2 = 0.81
(0.014)
7.78

YADGIRI = 0.091*FARHANG + 0.047*ESHTRAKE + 0.051*PADASH + 0.15*STRATEGH - 0.030*HEMAYATE + 0.39*MANABE_E + 0.16*IT,

(0.053)	(0.072)	(0.072)	(0.066)	(0.067)	(0.070)	(0.051)
1.72	0.65	0.71	2.30	-0.45	5.56	3.09

Errorvar.= 0.15 , R^2 = 0.74
(0.020)
7.72

Covariance Matrix of Independent Variables

	FARHANG	ESHTRAKE	PADASH	STRATEGH	HEMAYATE	MANABE_E
FARHANG	0.98					
	(0.13)					
	7.78					
ESHTRAKE	0.56	0.71				
	(0.09)	(0.09)				
	6.15	7.78				
PADASH	0.52	0.53	0.81			
	(0.09)	(0.08)	(0.10)			
	5.54	6.33	7.78			
STRATEGH	0.53	0.51	0.54	0.80		
	(0.09)	(0.08)	(0.09)	(0.10)		
	5.67	6.19	6.12	7.78		

www.Prozhe.com

HEMAYATE	0.41	0.46	0.59	0.56	0.82	
	(0.09)	(0.08)	(0.09)	(0.09)	(0.11)	
	4.60	5.72	6.45	6.28	7.78	
MANABE_E	0.54	0.51	0.59	0.53	0.53	0.77
	(0.09)	(0.08)	(0.09)	(0.09)	(0.09)	(0.10)
	5.82	6.26	6.57	6.14	6.11	7.78
IT	0.45	0.45	0.54	0.45	0.55	0.50
	(0.10)	(0.08)	(0.09)	(0.09)	(0.09)	(0.09)
	4.68	5.31	5.78	5.09	5.82	5.54

Covariance Matrix of Independent Variables

	IT
IT	0.95
	(0.12)
	7.78

Global Goodness of Fit Statistics, Missing Data Case

-2ln(L) for the saturated model = 1957.497
-2ln(L) for the fitted model = 1964.741

Degrees of Freedom = 1
Full Information ML Chi-Square = 7.24 (P = 0.0071)
Root Mean Square Error of Approximation (RMSEA) = 0.23

The Modification Indices Suggest to Add an Error Covariance

Between	and	Decrease in Chi-Square	New Estimate
ESHTRAKE	YADGIRI	70.7	-4.47
PADASH	YADGIRI	8.4	-0.16
STRATEGH	YADGIRI	9.3	-0.31
MANABE_E	YADGIRI	9.2	-0.22
MANABE_E	MANABE_E	8.3	0.47
IT	YADGIRI	19.8	-1.33

ب- خروجی مرحله دوم : مدل اصلاح شده

L I S R E L 8.50

BY

Karl G. J¤reskog & Dag S¤rbom

Covariance Matrix

	KHALAGHI	YADGIRI	FARHANG	ESHTRAKE	PADASH	STRATEGH
KHALAGHI	0.59					
YADGIRI	0.47	0.60				
FARHANG	0.46	0.50	0.98			
ESHTRAKE	0.47	0.45	0.56	0.71		

www.Prozhe.com

PADASH	0.57	0.50	0.52	0.54	0.82	
STRATEGH	0.52	0.49	0.53	0.51	0.54	0.80
HEMAYATE	0.56	0.45	0.42	0.47	0.60	0.57
MANABE_E	0.53	0.55	0.55	0.52	0.59	0.53
IT	0.49	0.49	0.46	0.45	0.55	0.46

Covariance Matrix

	HEMAYATE	MANABE_E	IT
HEMAYATE	0.83		
MANABE_E	0.54	0.78	
IT	0.55	0.50	0.95

Number of Iterations = 6

LISREL Estimates (Maximum Likelihood)

Structural Equations

KHALAGHI = 0.26*PADASH + 0.16*STRATEGH + 0.24*HEMAYATE + 0.21*MANABE_E, Errorvar.= 0.12 , R^2 = 0.80

(0.059)	(0.053)	(0.055)	(0.057)		(0.015)
4.43	2.98	4.33	3.75		7.75

YADGIRI = 0.20*STRATEGH + 0.46*MANABE_E + 0.18*IT, Errorvar.= 0.16 , R^2 = 0.73

(0.057)	(0.061)	(0.048)	(0.021)
3.52	7.56	3.68	7.75

Covariance Matrix of Independent Variables

	FARHANG	ESHTRAKE	PADASH	STRATEGH	HEMAYATE	MANABE_E
FARHANG	0.98					
	(0.13)					
	7.75					
ESHTRAKE	0.56	0.71				
	(0.09)	(0.09)				
	6.13	7.75				
PADASH	0.52	0.54	0.82			
	(0.09)	(0.09)	(0.11)			
	5.52	6.30	7.75			
STRATEGH	0.53	0.51	0.54	0.80		
	(0.09)	(0.08)	(0.09)	(0.10)		
	5.65	6.16	6.10	7.75		
HEMAYATE	0.42	0.47	0.60	0.57	0.83	
	(0.09)	(0.08)	(0.09)	(0.09)	(0.11)	
	4.58	5.69	6.42	6.25	7.75	
MANABE_E	0.55	0.52	0.59	0.53	0.54	0.78

www.Prozhe.com

	(0.09)	(0.08)	(0.09)	(0.09)	(0.09)	(0.10)
	5.80	6.24	6.54	6.12	6.09	7.75
IT	0.46	0.45	0.55	0.46	0.55	0.50
	(0.10)	(0.09)	(0.09)	(0.09)	(0.10)	(0.09)
	4.66	5.29	5.76	5.07	5.80	5.52

Covariance Matrix of Independent Variables

	IT
IT	0.95
	(0.12)
	7.75

Goodness of Fit Statistics

Degrees of Freedom = 8
Minimum Fit Function Chi-Square = 18.20 (P = 0.020)
Normal Theory Weighted Least Squares Chi-Square = 18.24 (P = 0.019)
Chi-Square Difference with 7 Degrees of Freedom = 11.00 (P = 0.14)
Estimated Non-centrality Parameter (NCP) = 10.24
90 Percent Confidence Interval for NCP = (1.48 ; 26.69)

Minimum Fit Function Value = 0.14
Population Discrepancy Function Value (F0) = 0.085
90 Percent Confidence Interval for F0 = (0.012 ; 0.22)
Root Mean Square Error of Approximation (RMSEA) = 0.10
90 Percent Confidence Interval for RMSEA = (0.039 ; 0.17)
P-Value for Test of Close Fit (RMSEA < 0.05) = 0.076

Expected Cross-Validation Index (ECVI) = 0.77
90 Percent Confidence Interval for ECVI = (0.70 ; 0.91)
ECVI for Saturated Model = 0.75
ECVI for Independence Model = 8.48

Chi-Square for Independence Model with 36 Degrees of Freedom = 999.66
Independence AIC = 1017.66
Model AIC = 92.24
Saturated AIC = 90.00
Independence CAIC = 1052.33
Model CAIC = 234.77
Saturated CAIC = 263.34

Normed Fit Index (NFI) = 0.98
Non-Normed Fit Index (NNFI) = 0.95
Parsimony Normed Fit Index (PNFI) = 0.22
Comparative Fit Index (CFI) = 0.99
Incremental Fit Index (IFI) = 0.99
Relative Fit Index (RFI) = 0.92

Critical N (CN) = 141.20

Root Mean Square Residual (RMR) = 0.014
Standardized RMR = 0.020

www.Prozhe.com

Goodness of Fit Index (GFI) = 0.97
Adjusted Goodness of Fit Index (AGFI) = 0.83
Parsimony Goodness of Fit Index (PGFI) = 0.17

The Modification Indices Suggest to Add the

Path to	from	Decrease in Chi-Square	New Estimate
KHALAGHI	YADGIRI	9.1	0.22

The Modification Indices Suggest to Add an Error Covariance

Between	and	Decrease in Chi-Square	New Estimate
MANABE_E	KHALAGHI	10.3	-0.08
MANABE_E	YADGIRI	8.5	-0.09
MANABE_E	STRATEGH	9.1	0.14
MANABE_E	MANABE_E	10.9	0.21

ج- خروجی مرحله سوم : مدل نهایی

L I S R E L 8.50

BY

Karl G. J¤reskog & Dag S¤rbom

Covariance Matrix

	KHALAGHI	YADGIRI	FARHANG	ESHTRAKE	PADASH	STRATEGH
KHALAGHI	0.59					
YADGIRI	0.47	0.60				
FARHANG	0.46	0.50	0.98			
ESHTRAKE	0.47	0.45	0.56	0.71		
PADASH	0.57	0.50	0.52	0.54	0.82	
STRATEGH	0.52	0.49	0.53	0.51	0.54	0.80
HEMAYATE	0.56	0.45	0.42	0.47	0.60	0.57
MANABE_E	0.53	0.55	0.55	0.52	0.59	0.53
IT	0.49	0.49	0.46	0.45	0.55	0.46

Covariance Matrix

	HEMAYATE	MANABE_E	IT
HEMAYATE	0.83		
MANABE_E	0.54	0.78	
IT	0.55	0.50	0.95

Number of Iterations = 6

LISREL Estimates (Maximum Likelihood)

Structural Equations

www.Prozhe.com

KHALAGHI = 0.26*PADASH + 0.16*STRATEGH + 0.24*HEMAYATE + 0.21*MANABE_E, Errorvar.= 0.12 , R^2 = 0.80

(0.059) (0.053) (0.055) (0.057) (0.015)
4.43 2.98 4.33 3.75 7.75

YADGIRI = 0.24*KHALAGHI + 0.13*STRATEGH + 0.37*MANABE_E + 0.13*IT, Errorvar.= 0.16 , R^2 = 0.74

(0.088) (0.062) (0.069) (0.048) (0.020)
2.69 2.07 5.45 2.82 7.75

Reduced Form Equations

KHALAGHI = 0.0*FARHANG + 0.0*ESHTRAKE + 0.26*PADASH + 0.16*STRATEGH + 0.24*HEMAYATE + 0.21*MANABE_E + 0.0*IT

0.12 (0.059) (0.053) (0.055) (0.057)
4.43 2.98 4.33 3.75

, Errorvar.= 0.12, R^2 = 0.80

YADGIRI = 0.0*FARHANG + 0.0*ESHTRAKE + 0.062*PADASH + 0.17*STRATEGH + 0.057*HEMAYATE + 0.42*MANABE_E + 0.13*IT

r.= (0.027) (0.059) (0.025) (0.063) (0.048)
2.30 2.84 2.28 6.76 2.82

, Errorvar.= 0.16, R^2 = 0.73

Covariance Matrix of Independent Variables

	FARHANG	ESHTRAKE	PADASH	STRATEGH	HEMAYATE	MANABE_E
FARHANG	0.98					
	(0.13)					
	7.75					
ESHTRAKE	0.56	0.71				
	(0.09)	(0.09)				
	6.13	7.75				
PADASH	0.52	0.54	0.82			
	(0.09)	(0.09)	(0.11)			
	5.52	6.30	7.75			
STRATEGH	0.53	0.51	0.54	0.80		
	(0.09)	(0.08)	(0.09)	(0.10)		
	5.65	6.16	6.10	7.75		
HEMAYATE	0.42	0.47	0.60	0.57	0.83	
	(0.09)	(0.08)	(0.09)	(0.09)	(0.11)	
	4.58	5.69	6.42	6.25	7.75	
MANABE_E	0.55	0.52	0.59	0.53	0.54	0.78
	(0.09)	(0.08)	(0.09)	(0.09)	(0.09)	(0.10)

www.Prozhe.com

	5.80	6.24	6.54	6.12	6.09	7.75
IT	0.46	0.45	0.55	0.46	0.55	0.50
	(0.10)	(0.09)	(0.09)	(0.09)	(0.10)	(0.09)
	4.66	5.29	5.76	5.07	5.80	5.52

Covariance Matrix of Independent Variables

	IT
IT	0.95
	(0.12)
	7.75

Goodness of Fit Statistics

Degrees of Freedom = 7
Minimum Fit Function Chi-Square = 11.23 (P = 0.13)
Normal Theory Weighted Least Squares Chi-Square = 11.23 (P = 0.13)
Chi-Square Difference with 1 Degree of Freedom = 7.02 (P = 0.0081)
Estimated Non-centrality Parameter (NCP) = 4.23
90 Percent Confidence Interval for NCP = (0.0 ; 17.52)

Minimum Fit Function Value = 0.088
Population Discrepancy Function Value (F0) = 0.035
90 Percent Confidence Interval for F0 = (0.0 ; 0.15)
Root Mean Square Error of Approximation (RMSEA) = 0.071
90 Percent Confidence Interval for RMSEA = (0.0 ; 0.14)
P-Value for Test of Close Fit (RMSEA < 0.05) = 0.28

Expected Cross-Validation Index (ECVI) = 0.73
90 Percent Confidence Interval for ECVI = (0.69 ; 0.84)
ECVI for Saturated Model = 0.75
ECVI for Independence Model = 8.48

Chi-Square for Independence Model with 36 Degrees of Freedom = 999.66
Independence AIC = 1017.66
Model AIC = 87.23
Saturated AIC = 90.00
Independence CAIC = 1052.33
Model CAIC = 233.60
Saturated CAIC = 263.34

Normed Fit Index (NFI) = 0.99
Non-Normed Fit Index (NNFI) = 0.98
Parsimony Normed Fit Index (PNFI) = 0.19
Comparative Fit Index (CFI) = 1.00
Incremental Fit Index (IFI) = 1.00
Relative Fit Index (RFI) = 0.94

Critical N (CN) = 209.99

Root Mean Square Residual (RMR) = 0.013
Standardized RMR = 0.018
Goodness of Fit Index (GFI) = 0.98
Adjusted Goodness of Fit Index (AGFI) = 0.88
Parsimony Goodness of Fit Index (PGFI) = 0.15

www.Prozhe.com

Presenting a Model of Critical Success Factors of Knowledge Management for increasing Innovation and Organizational Learning in IAC (Iran Airports Company)

Abstract

Heretofore critical success factors of knowledge management have surveyed in the different organizations and terms, but in this thesis we try to identify factors which lead to increase the organizational innovation and organizational learning. Based on research topic, surveying effects all of the critical success factors of knowledge management on organizational innovation and organizational learning are very difficult and long time which according to various ovservation, among a large number of critical success factors of knowledge management, seven factors that are common factors with organizational innovation and organizational learning CSFs (as independent variables) are chosen and their effect on increasing organizational innovation and organizational learning (as the dependent variables) is studied.

After determination and confirmation of the indexes that related with independent and dependent variables by experts, prepared questionnaire was distributed in the statistical sample.

With statistical analysis on the collected data, determined when the relationship between independent and dependent variables as individual and no interaction factors are analyzed together, all seven critical success factors of knowledge management influence positively on organizational innovation and organizational learning, but when the interaction of critical success factors of knowledge management together, and the impact of independent variables on dependent variables is analyzed, only two factors, strategies and policies knowledge-oriented and human resource management lead to increase organizational innovation and organizational learning simultaneity.

Keywords: Knowledge Management, Organizational Innovation, Organizational Learning, Critical Success Factors (CSF)

www.Prozhe.com

PAYAME NOOR UNIVERSITY

Department of Information Technology

Title

Presenting a Model of Critical Success Factors of Knowledge Management for increasing Innovation and Organizational Learning in IAC (Iran Airports Company)

By:
Mohsen Hasanbeigi

Supervisor:
Dr. Alireza Hasanzade

Advisor:
Dr. Eslam Nazemi

Submitted in Partial Fulfillment of the Requirements for the Degree of M.Sc in Information Technology Management

Aug, 2010

www.Prozhe.com

PAYAME NOOR UNIVERSITY

Department of Information Technology

Title

Presenting a Model of Critical Success Factors of Knowledge Management for increasing Innovation and Organizational Learning in IAC (Iran Airports Company)

By:
Mohsen Hasanbeigi

Supervisor:
Dr. Alireza Hasanzade

Advisor:
Dr. Eslam Nazemi

Submitted in Partial Fulfillment of the Requirements for the Degree of M.Sc In Information Technology Management

Aug, 2010

www.Prozhe.com