

## بررسی رابطه رکود دانش، یادگیری سازمانی و نوآوری سازمانی در مراکز آموزش عالی یزد

سیدعلی اکبر احمدیان<sup>۱</sup>، حمیده شکاری<sup>۲\*</sup>، محمدعلی افشاری<sup>۳</sup>

۱. دانشیار گروه مدیریت دولتی، دانشگاه پیام نور

۲. مربی گروه مدیریت دولتی، دانشگاه پیام نور

۳. دانشجوی کارشناسی ارشد مدیریت صنعتی، دانشگاه کار، قزوین

(تاریخ دریافت: ۹۰/۲/۲۵؛ تاریخ تصویب: ۹۰/۷/۱۶)

### چکیده

امروزه دانش در سازمان‌ها اهمیت ویژه‌ای یافته و مدیریت موفق دانش مشخصه اصلی بقای یک سازمان است. موانعی بر سر راه مدیریت موفق و مؤثر دانش وجود دارد. در این تحقیق، یکی از موانع مدیریت دانش تحت عنوان رکود دانش مطرح شده و ارتباط آن با یادگیری سازمانی و نوآوری سازمانی در دانشگاه‌های سراسری، آزاد و پیام نور استان یزد مورد بررسی قرار می‌گیرد. بدین صورت که ابتدا با مطالعه و بررسی متون علمی، ادبیات تحقیق در زمینه رکود دانش سازمانی، یادگیری سازمانی و نوآوری سازمانی تدوین شده است. سپس پرسش‌نامه‌ای برای سه دانشگاه آزاد، سراسری و پیام نور یزد فرستاده شد. برای هر دانشگاه ۲۰۰ پرسش‌نامه ارسال گردید که در نهایت تعداد ۱۷۲، ۱۶۵ و ۱۵۸ پرسش‌نامه به ترتیب از دانشگاه‌های سراسری، آزاد و پیام نور پاسخ داده شد. سپس اطلاعات لازم جهت بررسی رابطه این سه متغیر از طریق پرسش‌نامه، کسب شده و داده‌های جمع‌آوری شده از طریق نرم افزارهای Lisrel و Spss مورد بررسی و تجزیه و تحلیل قرار گرفته‌اند. نتایج به دست آمده از الگوسازی معادلات ساختاری حاکی است که رکود دانش، اثر منفی بر یادگیری سازمانی و نوآوری سازمانی دارد و از آنجا که مدل‌های معادلات ساختاری سه دانشگاه مورد بررسی با هم تفاوت دارند، نوع دانشگاه در این تحقیق اثر تعدیلگر دارد. هم‌چنین آزمون نیکویی برازش از تحلیل مسیر دانشگاه نشان می‌دهد که نوع دانشگاه بر رابطه متغیرها تأثیرگذار است. در پایان نتیجه‌گیری و پیشنهادهایی کاربردی ارائه می‌گردد.

### واژگان کلیدی

رکود دانش، یادگیری سازمانی، نوآوری سازمانی، مدل معادلات ساختاری.

## مقدمه

دانش هم به عنوان یک نهاده و هم به عنوان یک منبع قدرت، برای افراد و سازمان‌ها اهمیت استراتژیک دارد. دانش روش ایجاد رفاه برای یک فرد، سازمان یا حتی یک ملت را تحت تأثیر قرار می‌دهد. موفقیت بلندمدت سازمان به کسب، ذخیره و اشتراک دانش بستگی دارد. استراتژی‌هایی که بر اساس انباشت دانش نیروی انسانی طراحی شوند کلید مزیت رقابتی‌اند (هاتز چرمتر<sup>۱</sup> و کلیندیست، ۲۰۰۶، ص ۷۰۹). بنابراین مدیریت موفق دانش مشخصه اصلی بقای یک سازمان است. نوآوری‌ها عصاره و نتیجه مدیریت دانش‌اند. در مواجهه با محیط متغیر، نوآوری‌ها سازمان را به انعطاف‌پذیری در برابر تغییر مجهز می‌کنند و کلید بقا و موفقیت‌اند (لیائو<sup>۲</sup> و همکاران، ۲۰۰۷، ص ۳۴۱).

مدیریت دانش با ایجاد و توسعه دارایی‌های دانشی یک سازمان با نگرش فرا رفتن از اهداف سازمان در ارتباط است و مستلزم فعالیت‌هایی است که با شناسایی، تشریح و ایجاد دانش مرتبط هستند. اینکار نیازمند سیستم‌هایی نظیر نگهداری منابع دانش، پرورش و تسهیل دانش و یادگیری سازمانی است (ساعدی و یزدانی، ۱۳۸۸، ص ۶۸). آن گونه که پیتز دراکر می‌گوید، سازمان‌های موفق نیروی انسانی دانشگر بیش‌تری در اختیار دارند و از نیروی انسانی، برای غلبه بر محیط پر رقابت و تغییرپذیر کسب و کار، استفاده می‌کنند (دراکر<sup>۳</sup>، ۱۹۹۹، ص ۹). البته موانعی بر سر راه مدیریت موفق و مؤثر دانش وجود دارد.

موانع مدیریت دانش، از نظر دسوزا<sup>۴</sup> (۲۰۰۳) عبارتند از: ۱. فقدان مدیران باتجربه و متخصص برای ایجاد انگیزه در کارکنان جهت تسهیم دانش. ۲. دشواری کسب و طبقه‌بندی دانش لازم به دلیل ضمنی بودن ماهیت آن. ۳. فقدان ارتباطات کافی. ۴. اجبار اعضا در

- 
1. Hutzchemreuter and Kleindienst
  2. Liao
  3. Drucker
  4. Desouza

دانشی کردن سازمان (برای مدیریت موفق دانش باید در سازمان فرهنگ‌سازی شود و افراد، خود به کسب و توزیع دانش تشویق، و متمایل شوند) (دسوزا، ۲۰۰۳، ص ۲۶).  
روزن<sup>۱</sup> و همکاران معتقدند موانع مدیریت موفق دانش عبارتند از (روزن و همکاران، ۲۰۰۷، ص ۲۶۱):

۱. فقدان اعتماد بین اعضای سازمان: نبود اعتماد بین افراد ارتباطات را محدود می‌کند، فرصت‌های گفتگو را کاهش می‌دهد و بر کمیت و کیفیت توزیع دانش اثر دارد.
  ۲. محدودیت‌ها و فشارهای زمانی: ضرب‌الاجل‌های زمانی در انجام برخی کارها فرصتی برای کسب و توزیع دانش، باقی نمی‌گذارد.
  ۳. محدودیت‌های تکنولوژیکی: عدم وجود وسایل ارتباطی روی سطح دانش سازمان مؤثر است.
  ۴. محدودیت‌های مدیریتی: تجربه و تخصص مدیران سازمان در امر هدایت دانش اهمیت دارد.
  ۵. محدودیت‌های فرهنگی: درک تفاوت‌های فرهنگی و تفاوت در شیوه برقراری ارتباط در امر کسب و توزیع دانش مؤثر است.
- لین<sup>۲</sup> و همکاران دریافته‌اند موانع مدیریت موفق دانش عبارتند از (لین و همکاران، ۲۰۰۸، ص ۳۳۲):
۱. ویژگی‌های دانش: اکتساب و توزیع دانش ضمنی که شامل مهارت‌های انسانی است دشوار است.
  ۲. موانع مربوط به دارنده دانش: شامل عدم تمایل دارنده دانش به نشر دانش بدلالی نظیر ترس از دست‌دادن موقعیت، فقدان انگیزه در دارنده دانش به اختصاص زمان برای نشر دانش و منابع نامعتبر دانش.
  ۳. موانع مربوط به دریافت‌کننده دانش: شامل فقدان انگیزه جهت دریافت دانش جدید،

---

1. Rozen

2. Lin

فقدان ظرفیت لازم برای کسب دانش و فقدان ظرفیت نگهداری دانش.

۴. موانع زمینه‌ای: شامل رابطه بین دارنده و دریافت کننده دانش، عوامل سازمانی نظیر فرهنگ، محدودیت‌های زمانی، سبک تصمیم‌گیری، زبان و ... .

۵. کافی نبودن سازوکارها: شامل سازوکارهای مشهود (نظیر دستورالعمل‌ها) و سازوکارهای نامشهود (نظیر جلسات غیر رسمی و مطالعه کارکنان).

لیائو با الهام از علم فیزیک، بحث رکود دانش<sup>۱</sup> را به منزله یکی از این موانع مطرح می‌کند که می‌تواند ظرفیت سازمان را برای یادگیری و حل مسایل محدود کند. استفاده از منابع راکد دانش و تجربیات منسوخ پیشین، منجر به به کارگیری راه‌حل‌ها و دیدگاه‌های یکسان در مواجهه با مسایل می‌شود و موجب می‌شود رفتار مدیریت قابل پیش‌بینی شود. پیش‌بینی رفتار مدیریت در محیط رقابتی موجب آسیب‌پذیری سازمان می‌شود. رکود دانش نه تنها اثر منفی روی کاربرد دانش دارد، بلکه ممکن است استراتژی‌ها و رازهای سازمان را نیز آشکار کند. به عبارت دیگر، سازمان‌هایی که دچار رکود و سکون در تفکر و سیاست‌گذاری شده‌اند، بیش‌تر در معرض زیان و شکست هستند (لیائو، ۲۰۰۲، ص ۲۱). این امر اهمیت نوآوری در مدیریت دانش را آشکار می‌سازد و بیان می‌کند که سازمان‌ها باید در راستای جلوگیری از رکود دانش سازمانی تلاش کنند. زیرا رکود دانش سازمانی می‌تواند یادگیری سازمانی را محدود کند و از این طریق نوآوری سازمانی را کاهش دهد.

### مبانی نظری تحقیق

#### رکود دانش

اصل اینرسی<sup>۲</sup> در فیزیک بیان می‌کند که اجسام در حالت سکون یا حرکت یکنواخت باقی می‌مانند، مگر این که نیرویی به آنها وارد شود. اگر وقفه‌ای در آنها ایجاد نشود، حرکت جسم در حوزه‌ای مشخص محدود است و جسم در مسیری قابل پیش‌بینی حرکت خواهد کرد. انسان می‌تواند با پیش‌بینی آن مسیر، جسم را ردیابی کرده و به آن دسترسی

---

1. Knowledge Inertia

2. Inertia

پیدا کند (لیائو و همکاران، ۲۰۰۸، ص ۱۸۴). در این جا توجه به چند نکته ضروری است:

۱. این پیش‌بینی بر این اساس است که اگر اجسام حرکت کنند، بر اساس اینرسی آنها می‌توانیم آن‌ها را ردیابی کرده به آن‌ها دسترسی پیدا کنیم.

۲. تغییر در مسیر حرکت تنها در اثر یک عامل بیرونی اتفاق می‌افتد.

۳. این تغییر ذاتی نیست، بلکه اجباری است.

معرفت (شناخت) انسان نیز اینرسی دارد. در حوزه شناخت انسان، یک فرآیند تبیینی وجود دارد که از درک چیزهای دیگر ناشی می‌شود. به عنوان مثال وقتی متنی را می‌خوانیم، از دانش خود در مورد آنچه نوشته شده است استفاده می‌کنیم، تا بتوانیم اطلاعات موجود در نوشته را با اطلاعات قبلی خود پیوند دهیم. دانش گذشته ما، به ما کمک می‌کند تا آنچه را خواهیم خواند پیش‌بینی کنیم؛ واژه‌های مبهم و ضمیرها را درک کنیم و بین مطالب پراکنده ارتباط برقرار کنیم. این بدین معنا است که دانش گذشته به ما کمک می‌کند مطالب جدید را استنباط و تفسیر کنیم. در هر دو سطح فردی و سازمانی، قسمت عمده مشکلات، از طریق دانش گذشته و تطبیق آن با شرایط جدید حل می‌شود. استفاده مجدد از دانش گذشته در حل مسایل، اصل اینرسی (رکود) را به ذهن متبادر می‌کند (لیائو، ۲۰۰۲، ص ۲۲). کاربرد مفهوم رکود (اینرسی) در رفتار انسانی نشان می‌دهد که افراد روش‌های ثابت را، برای حل مسایل به کار می‌برند (لیائو و همکاران، ۲۰۰۸، ص ۱۸۵). تعاریف رکود در حوزه موضوعات سازمانی، عبارتند از:

رکود تمایل به باقی ماندن در وضعیت جاری سازمان و مقاومت در برابر فشارهایی که از بیرون بر استراتژی‌های سازمانی وارد می‌شود، می‌باشد (لیائو و همکاران، ۲۰۰۸، ص ۱۸۴).

رکود سازمانی میزان تعهد به استراتژی‌های جاری سازمان بدون توجه به توسعه‌ها و تغییرات محیط است (هاف<sup>۱</sup> و همکاران، ۲۰۰۵).

رکود مفهومی است که باعث می‌شود برای انجام امور، صرفاً سازوکارهای جاری

---

1. Huff

سازمان به کار گرفته شود (بارنت و پونتیکس، ۲۰۰۸، ص ۱۲۳۸).

در حوزه سازمان و مرزهای سازمانی، رکود از طریق مجموعه‌های دانش موجود، سیستم‌ها، ادراک از دانش، انتظارات و ترس از چگونگی استفاده داده‌ها، ایجاد می‌شود. سازمان‌ها معمولاً رویه‌هایی برای استفاده از اطلاعات خاص به روش‌های خاص، ایجاد می‌کنند که این رویه‌ها می‌تواند مانع یادگیری شود. دانش مانند آب است که چرخش آن میان افراد و سازمان‌ها ضروری است. اگر دانش جریان نداشته باشد و به روز رسانی نشود، سکون آن همانند سکون آب، منجر به گنبدگی آن می‌شود. به روزرسانی دانش منبع قدرت است و موجب توانمندسازی افراد می‌شود. اگر در حل مشکلات تنها از دانش و تجربه گذشته استفاده کنیم و روش‌های خود را به روز رسانی و بازنگری نکنیم، روش ما در حل مسأله دچار رکود خواهد شد و قابل پیش‌بینی خواهد بود. چنانچه در یک محیط رقابتی، رقبا بتوانند تفکر و عمل ما را پیش‌بینی و ردیابی کنند، باعث شکست و زیان ما خواهد شد (لیائو، ۲۰۰۲، ص ۲۵).

رکود و انعطاف‌پذیری دو واژه متضاد در ادبیات سازمان هستند. انعطاف‌پذیری بار مثبت دارد و سازمانی با انعطاف‌پذیری بیشتر بهتر و کاراتر است. رکود به شکل‌های مختلف در سازمان‌ها نمود پیدا می‌کند. به صورت‌هایی نظیر: سرکوب اطلاعات ارزشمند در سازمان، قوانین خشک و انعطاف‌ناپذیر، تعهد بیش از حد به سازمان و... (بویر و رابرت، ۲۰۰۶، ص ۲۳۴). سازمان‌ها به صورت سیستمی باز هستند و با محیط خود ارتباط برقرار می‌کنند و این، ضامن بقای سازمان است. در صورتی که سازمان، مجاری ارتباطی و اطلاعاتی پیرامون خود را قطع کند، از تحولات اطراف خود آگاه نمی‌گردد و این امر موجب نابودی آن می‌گردد. هم‌چنین، عدم انعطاف‌پذیری، این اجازه را به سازمان و افراد آن نمی‌دهد که خود را با تغییرات محیطی تطبیق دهند، در نتیجه موجب رکود فردی، و در پی آن رکود سازمانی می‌گردد.

رکود دانش اثرات منفی بر سازمان و عملکرد سازمانی دارد. رفتاری که ناشی از تجربه و دانش گذشته بدون بازنگری و به روز شدن باشد، رفتار را قابل پیش‌بینی می‌سازد. لذا رکود دانش مانعی بر سر راه نوآوری، تغییر و انعطاف‌پذیری است و بقای سازمان را در

محیط رقابتی به خطر می‌اندازد (کولینسون و ویلسون<sup>۱</sup>، ۲۰۰۶، ص ۱۳۶). رکود دانش و به کارگیری دیدگاه‌های متداول حل مسأله، گرچه موجب صرفه‌جویی در زمان و انرژی می‌شود، ولی مانع ریسک و خطرپذیری نیز می‌شود (لیائو و همکاران، ۲۰۰۸، ص ۱۸۴). رکود دانش موانعی را در راه یادگیری سازمانی ایجاد می‌کند، گزینه‌های موجه را کاهش می‌دهد و از توسعه استراتژی‌های مناسب ممانعت می‌کند. اثرات زیان‌بخش رکود سازمانی ماندگارند و ممکن است دهها سال دوام بیاورند (بیکر و کولینز<sup>۲</sup>، ۲۰۰۹، ص ۱۹۹۴).

الوانی و دیگران (۱۳۸۶)، به بررسی نقش سرمایه اجتماعی در توسعه مدیریت دانش سازمانی پرداختند. در این مطالعه، پنج فرایند اصلی مدیریت دانش، شامل کسب، ثبت، خلق، انتقال و کاربرد دانش، و تأثیر سرمایه اجتماعی را بر این پنج فرایند مورد مطالعه قرار دادند. نتایج حاکی از این امر است که وجود سرمایه اجتماعی بر توسعه فعالیت‌های دانشی سازمان تأثیر می‌گذارد.

اسمیت و همکاران (۲۰۰۵) اثر رکود سازمانی بر مدیریت زنجیره تامین و نیز اثراتی که این امر به واکنش به فشارهای بازار خارجی و توسعه استراتژی‌های صحیح دارد را در CLM<sup>۳</sup> بررسی کردند. آن‌ها مدلی طراحی کرده و رکود در طراحی سازمانی، فشار رقابتی و واکنش رقابتی را مورد آزمون قرار دادند. آزمون مدل نشان داد که چگونه متغیرهای پنهان، نظیر فشارهای مشتری و رکود زنجیره تامین توانست بر پاسخ‌گوبودن مدیریت زنجیره تامین، تحت شرایط مختلف اثر بگذارد. رکود دانش مدیریتی ممکن است مانع درک اثر تغییرات بر عملکرد و توسعه به موقع استراتژی‌ها برای مواجهه با تغییرات شود. رکود دانش مدیریتی، مانع بهینه‌سازی زنجیره تامین می‌شود. مدیران معمولاً خود را به روش‌های قدیمی انجام کار، مقید می‌کنند و قادر نیستند فلسفه‌های جدید مدیریت، که برای موفقیت در دنیای تجاری کنونی ضروری است بپذیرند. عدم پاسخ‌گویی به تغییرات محیطی موجب کاهش کارایی عملیات زنجیره تامین، افزایش هزینه‌ها و کاهش درآمد سازمان می‌شود.

- 
1. Collinson and Wilson
  2. Baker and Collins
  3. Council of Logistics Management

رکود مدیریت در یک سازمان به دو صورت بر عملکرد زنجیره تامین، اثر می‌گذارد: ۱. منجر به کاهش سرعت فعالیت‌ها در طول زنجیره می‌شود. ۲. باعث کاهش ارزش‌افزوده و نارضایتی مصرف‌کنندگان می‌شود (اسمیت<sup>۱</sup> و همکاران، ۲۰۰۵، ص ۶۱۵).

آسانو و اتو در پی ورشکستگی چند بانک بزرگ در کشور ژاپن و تشخیص عدم کارایی وزارت دارایی این کشور تحقیقی انجام دادند و دریافتند این ناکارایی به دلیل رکود سازمانی در این وزارتخانه است. علی‌رغم این که این وزارتخانه فرصت‌هایی برای تغییر سیاست‌هایش پیش رو داشت، ولی بر سیاست‌های قبلی خود پافشاری می‌کرد. در این مقاله نشان داده شده است که دیوان سالاری اداری موجب رکود دانش شده است و علی‌رغم تغییر محیط، مصرانه از سیاست‌ها و ساختارهای قبلی استفاده می‌شود. عوامل دیگری که در این مقاله به عنوان عوامل رکود سازمانی شناخته شد عبارتند از: ترفیعات داخلی، استخدام مادام‌العمر، نگرانی کارمندان در مورد منافع شخصی خود و عدم هماهنگی اطلاعات بین کارمندان و مدیران و دبیرخانه. البته موارد فوق در ادارات دولتی ژاپن عوامل رکود سازمانی تشخیص داده شد و ممکن است در کشورهای دیگر، عوامل دیگری موجب رکود سازمانی شود (آسانو<sup>۲</sup> و اتو، ۲۰۰۷).

بیکر و کولینز (۲۰۰۹) رکود سازمانی در بانک‌های بزرگ بریتانیا را مورد بررسی قرار دادند. آنان دریافتند که سیاست‌های دولت و چارچوب قانون‌گذاری بانک‌ها باعث تقویت رکود استراتژیک در بانک‌ها شده است (باکر و کولینز، ۲۰۰۹، ص ۱۹۴۵).

اکیف و رایت (۲۰۰۹) رکود در تصمیم‌گیری استراتژیک را مورد بررسی قرار دادند. آنها معتقدند استفاده از استراتژی‌های جاری سازمان و عدم توجه به محیط در طول زمان موجب رضایت از عملکرد و احساس عدم نیاز به تغییر و نهایتاً رکود سازمانی می‌شود. از دیگر دلایل این رکود پای‌بندی به اطلاعات محدود و برنامه‌ریزی اقتضایی ضعیف، عوامل محدود کننده سیاسی است. از راهکارهای این معضل می‌توان از باز بودن سازمان در برابر

- 
1. Smith
  2. Asano and Eto



نقطه نظرات افراد و تسهیل تغییر عقاید در سازمان نام برد (اکیف<sup>۱</sup> و رایت، ۲۰۰۹، ص ۱). گیگر (۲۰۰۹) معتقد است روایت<sup>۲</sup> و داستان‌سرایی<sup>۳</sup> می‌تواند باعث کاهش رکود سازمانی گردد. این امر از طریق ایجاد مکانیزم‌های خودتقویتی، امکان‌پذیر است. وی با اجرای مصاحبه‌های گسترده نشان داد که چگونه روایت‌ها با ایجاد وی بی از معانی و ساخت چارچوب خودپایداری می‌توانند منجر به تغییر سازمانی و کاهش رکود سازمانی گردند (گیگر، ۲۰۰۹، ص ۴۱۱).

### یادگیری سازمانی

همه افراد توانایی یادگیری دارند و از طریق یادگیری می‌توانند خود را با تغییرات محیطی وفق دهند. یادگیری انسان را با بینش‌ها و مفاهیم جدید آشنا می‌سازد. یادگیری سازمانی زمانی اتفاق می‌افتد که اعضای سازمان برای حل مسایل سازمان از یادگیری استفاده می‌کنند. هر سازمان بر اساس ویژگی‌های خود و افرادش روش‌هایی برای یادگیری دارد (فانگ<sup>۴</sup> و همکاران، ۲۰۰۸، ص ۱۰۱). یادگیری سازمانی عبارت است از فرآیند یادگیری جمعی اعضای سازمان (یوکل<sup>۵</sup>، ۲۰۰۹، ص ۴۹). فرآیند یادگیری سازمانی عبارت است از اکتساب، تفسیر و کاربرد دانش جدید توسط اعضای سازمان (ساکا هلمهوت<sup>۶</sup>، ۲۰۰۹). او و همکاران معتقدند یادگیری سازمانی شامل سه مرحله اکتساب، اشتراک و ذخیره‌سازی دانش است (او<sup>۷</sup> و همکاران، ۲۰۰۹، ص ۹).

یک سازمان یادگیرنده توانایی مداوم تطبیق خود با موقعیت‌های مختلف و تجدیدنظر در خود بر طبق تقاضاهای محیط را دارد. برای افزایش توانایی یادگیری، سازمان باید سیستمی ایجاد کند که یادگیری‌های فردی بین اعضا به اشتراک گذارده شود. یادگیری‌های

- 
1. O'keefe and wright
  2. Narrative
  3. Storytelling
  4. Phang
  5. Yukl
  6. Saka - Helmhout
  7. Au

فردی پایه و اساس یادگیری سازمانی است. از طریق یادگیری‌های فردی است که سازمان به عنوان یک کل یاد می‌گیرد (جاو<sup>۱</sup> و لیو، ۲۰۰۳، ص ۲۲۴). رکود دانش مانعی است که توانایی سازمان را برای یادگیری محدود می‌کند (لیائو، ۲۰۰۲). به عبارتی رکود دانش می‌تواند مانع توانایی یادگیری فردی شود و در نتیجه بر یادگیری سازمان اثر بگذارد (لیائو و همکاران، ۲۰۰۸، ص ۱۸۵). این رابطه، یک‌سویه است، زیرا سازمان در صورت نبود نیروی دانشی تأثیرگذار، دچار رکود می‌گردد. بر این اساس فرضیه اول تحقیق شکل گرفت.

### نوآوری سازمانی

نوآوری نقش مهمی در توسعه اقتصادی دارد و توجه بسیاری از پژوهش‌گران را به خود جلب کرده است و در این حوزه مطالعات بسیاری صورت گرفته است. نوآوری، کاربرد ایده‌ها یا رفتار بدیع است (لیائو و همکاران، ۲۰۰۸، ص ۱۸۵). نوآوری سازمانی عبارت است از ایجاد محصولات و خدمات قابل استفاده و ارزشمند در سازمان (جانسن، ۲۰۰۸، ص ۴۰۹). نوآوری سازمانی تمایل یک سازمان به توسعه محصولات و خدمات پیشرفته و جدید و ارایه آنها به بازار برای کسب موفقیت است (گوموسلاگلو<sup>۲</sup> و ایلسو، ۲۰۰۹، ص ۴۶۴). به عبارتی نوآوری سازمانی مؤثر کلید بقا در محیط رقابتی است (لمون<sup>۳</sup> و ساهوتا، ۲۰۰۴، ص ۴۸۵). حال که نوآوری سازمانی کلید موفقیت یا شکست سازمان است، این سؤال به وجود می‌آید که آیا رکود دانش بر نوآوری سازمانی تأثیری دارد؟ بر این اساس فرضیه سوم این تحقیق شکل گرفت.

### رابطه یادگیری سازمانی و نوآوری سازمانی

آرجریس و شون (۱۹۷۸) معتقدند که یادگیری سازمانی، موجب افزایش ظرفیت نوآورانه سازمان می‌شود. استانا (۱۹۸۹) بیان می‌کند که نوآوری در اثر یادگیری فردی و

- 
1. Jaw and liu
  2. Gumsuluoglu and Ilsev
  3. Lemon and Sahota

سازمانی اتفاق می‌افتد. نیز گریباز و رجر (۱۹۹۹) دریافتند که یادگیری سازمانی ارتباط مثبت با نوآوری سازمانی دارد. تحقیقات گریو (۲۰۰۵)، آلبرتو و همکاران (۲۰۰۷) و جی و همکاران (۲۰۰۶) نیز نشان داد که یادگیری سازمانی و نوآوری سازمانی با هم ارتباط معنا دار دارند (لیائو و همکاران، ۲۰۰۸، ص ۱۸۶). بر این اساس، فرضیه دوم تحقیق شکل گرفت.

### متغیرهای تحقیق

متغیرهای تحقیق از مدل لیائو و همکاران (۲۰۰۸) استخراج شده‌اند و عبارتند از: متغیر مستقل، رکود دانش سازمانی است. لیائو و همکاران برای سنجش مفهوم رکود دانش دو مولفه<sup>۱</sup> ارایه کردند و بین رکود یادگیری<sup>۲</sup> و رکود تجربه<sup>۳</sup> تمایز قایل شدند (لیائو و همکاران، ۲۰۰۸، ص ۱۸۹). رکود یادگیری، یعنی افراد سازمان در کار خود از منابع قدیمی دانش استفاده می‌کنند و تمایلی به اکتساب دانش جدید ندارند. رکود تجربه بدین معناست که افراد سازمان در حل مسایل و مشکلات کاری خود صرفاً از تجربیات قبلی خود استفاده کنند و تمایلی به استفاده از رویکردهای جدید در حل مسایل را نداشته باشند. متغیر میانجی یادگیری سازمانی است که برای سنجش آن از سه مؤلفه تعهد به یادگیری<sup>۴</sup>، چشم‌انداز مشترک<sup>۵</sup> و اشتراک دانش<sup>۶</sup> استفاده شده است. تعهد به یادگیری، بدین معناست که سازمان به یادگیری، همانند یک ارزش اساسی توجه می‌کند. چشم‌انداز مشترک بدین معناست که مسؤولان سازمان اعضای سازمان را با آرمان و فلسفه وجودی سازمان آشنا می‌سازند. منظور از اشتراک دانش انتقال و توزیع دانش میان اعضای سازمان است. متغیر وابسته نوآوری سازمانی است.

در این تحقیق برای سنجش متغیرها از پرسش‌نامه استفاده شد. پرسش‌نامه توسط

- 
1. Construct
  2. Learning Inertia
  3. Experience Inertia
  4. Commitment to learning
  5. Shared Vision
  6. Knowledge Sharing

تعدادی از اساتید مدیریت بررسی و روایی آن تأیید گردید. پایایی ابزار اندازه‌گیری با استفاده از روش هم‌هنگی درونی (ضریب آلفای کرونباخ<sup>۱</sup>) بررسی گردید که نتیجه در جدول ۱ آمده است.

جدول ۱: ضریب آلفای کرونباخ برای سازه‌های مختلف

سازه	مولفه	آلفای کرونباخ
رکود دانش	رکود یادگیری	۰/۷۵۵
	رکود تجربه	۰/۸۶۱
یادگیری سازمانی	چشم‌انداز مشترک	۰/۸۰۹
	تعهد به یادگیری	۰/۷۸۹
	اشتراک دانش	۰/۸۷۰
نوآوری سازمانی	نوآوری سازمانی	۰/۸۱۷

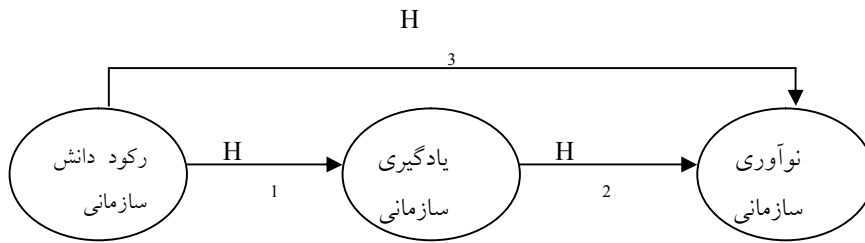
### فرضیات تحقیق

- فرضیه ۱. رکود دانش سازمانی، اثر منفی بر یادگیری سازمانی کارکنان دانشگاه دارد.
- فرضیه ۲. یادگیری سازمانی، اثر مثبت بر نوآوری سازمانی کارکنان دانشگاه دارد.
- فرضیه ۳. رکود دانش سازمانی، اثر منفی بر نوآوری سازمانی کارکنان دانشگاه دارد.
- فرضیه ۴. متغیر یادگیری سازمانی به منزله متغیر میانجی در رابطه رکود دانش سازمانی و نوآوری سازمانی عمل می‌کند.
- فرضیه ۵. نوع دانشگاه مورد بررسی، بر رابطه میان متغیرها اثر گذار است.

### مدل مفهومی تحقیق

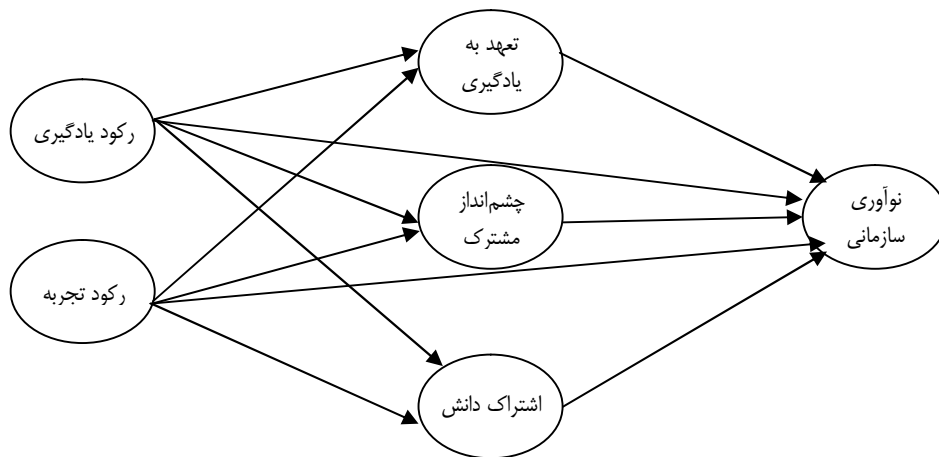
بر اساس فرضیات مطرح‌شده، مدل مفهومی تحقیق به صورت نمودار ۱ طراحی شد.

1. Cronbach



نمودار ۱: مدل مفهومی تحقیق

مدل مفهومی بر اساس ابعاد هر یک از مفاهیم مورد سنجش که در قسمت ۳ آمد به صورت نمودار ۲ خواهد بود.



نمودار ۲: مدل مفهومی بر اساس ابعاد مفاهیم مورد سنجش

### روش تحقیق

تحقیق حاضر از لحاظ هدف کاربردی، به لحاظ معیار زمان، مقطعی و از نظر اجرا از نوع پیمایشی است که در آن ابتدا با مطالعه و بررسی متون علمی، ادبیات تحقیق در زمینه رکود دانش سازمانی، یادگیری سازمانی و نوآوری سازمانی، تدوین شده است. سپس اطلاعات لازم جهت بررسی رابطه این سه متغیر از طریق پرسش نامه کسب شده است و

داده‌های جمع‌آوری شده از طریق نرم‌افزارهای Lisrel و Spss مورد بررسی و تجزیه و تحلیل قرار گرفته‌اند. محدوده زمانی تحقیق شش ماهه دوم سال ۱۳۸۸ و محدوده مکانی، دانشگاه‌های سراسری، آزاد و پیام نور استان یزد بوده‌اند. جامعه آماری این تحقیق، کلیه کارکنان دانشگاه‌های سراسری، آزاد و پیام نور استان یزد می‌باشد و روش نمونه‌گیری، نمونه‌گیری متناسب بوده است. از آنجا که تحقیق حاضر تحقیقی چند متغیره می‌باشد و فرمول‌های تعیین حجم نمونه کوکران، کارایی ندارند، حجم نمونه برای هر دانشگاه بر اساس قاعده حجم نمونه ۲۵ برابر تعداد متغیرهای تحقیق (هومن، ۱۳۸۵، ص ۳۸۰) تعیین شد. از آنجا که تعداد متغیرهای تحقیق حاضر ۶ متغیر بود، برای هر دانشگاه ۲۰۰ پرسش‌نامه ارسال شد. نهایتاً از دانشگاه‌های سراسری، آزاد و پیام نور استان یزد به ترتیب ۱۷۲، ۱۶۵ و ۱۵۸ پرسش‌نامه جمع‌آوری شد.

## یافته‌ها

### توصیف آماری عوامل نشش‌گانه سازمانی

اطلاعات توصیفی به دست آمده از متغیرها در جدول ۲ ارائه شده است. مقادیر میانگین که می‌تواند مقداری بین ۱ تا ۵ بپذیرد در حدود رقم ۳ می‌باشد. همانطور که ملاحظه می‌شود معیار رکود یادگیری، بالاترین و چشم‌انداز مشترک پایین‌ترین میانگین را داشته‌اند. معیار چشم‌انداز مشترک، دارای بیش‌ترین تغییرات (ضریب تغییر ۳۷٪) و معیار رکود یادگیری، دارای کم‌ترین ضریب تغییر (۱۸٪) می‌باشد.

جدول ۲: آمارهای توصیفی مربوط به سازه‌های تحقیق

متغیرها	ضریب تغییر (درصد)	میانگین	انحراف معیار	واریانس
چشم‌انداز مشترک	۳۷	۲/۶۴	۰/۹۸	۰/۹۶
اشتراک دانش	۲۰	۳/۴۱	۰/۶۸	۰/۴۷
تعهد به یادگیری	۲۷	۳/۲۲	۰/۸۷	۰/۷۷
رکود یادگیری	۱۸	۳/۵۶	۰/۶۵	۰/۴۲
رکود تجربه	۲۸	۲/۹۰	۰/۸۱	۰/۶۶
نوآوری سازمانی	۲۱	۳/۴۳	۰/۷۳	۰/۵۴

## همبستگی عوامل شش گانه سازمانی

در پژوهش حاضر، شش متغیر مورد مطالعه که عبارتند از: «رکود یادگیری»، «رکود تجربه»، «تعهد به یادگیری»، «چشم انداز مشترک»، «اشتراک دانش» و «نوآوری سازمانی» در سطح رتبه‌ای اندازه‌گیری شده است. برای محاسبه همبستگی متغیرهای تحت بررسی، از ضریب همبستگی اسپیرمن استفاده شده است و نتیجه محاسبات در جداول ۳ تا ۵ آمده است.

جدول ۳: ماتریس همبستگی مرتبه صفر<sup>۱</sup> متغیرهای مورد استفاده در تحلیل عوامل مؤثر بر نوآوری سازمانی دانشگاه

## سراسری

اشتراک دانش	تعهد به یادگیری	چشم انداز مشترک	رکود تجربه	رکود یادگیری	
				* / ۱۷۳	رکود تجربه
			* / ۱۹۰ -	* / ۰۸۴ -	چشم انداز مشترک
		۰ / ۰۵۸	* / ۲۲۹ -	* / ۳۲۸ -	تعهد به یادگیری
	* / ۴۱۷	- / ۰۰۸	* / ۴۰۴ -	- / ۱۱۰	اشتراک دانش
* / ۲۲۷	* / ۳۰۴	* / ۲۱۵	* / ۳۵۰ -	* / ۴۲۳ -	نوآوری سازمانی
* معنادر در سطح ۰/۰۵					

بر اساس اطلاعات جدول شماره ۳، در نمونه مورد بررسی، در دانشگاه سراسری، رکود یادگیری و رکود تجربه به ترتیب بالاترین و چشم انداز مشترک پایین ترین همبستگی را با نوآوری سازمانی داشته‌اند.

جدول ۴: ماتریس همبستگی مرتبه صفر متغیرهای مورد استفاده در تحلیل عوامل مؤثر بر نوآوری سازمانی دانشگاه آزاد

اشتراک دانش	تعهد به یادگیری	چشم انداز مشترک	رکود تجربه	رکود یادگیری	
				** / ۲۹۰	رکود تجربه
			* / ۱۵۵ -	- / ۰۶۵	چشم انداز مشترک
		* / ۴۱**	۰ / ۰۰۹	- / ۰۶۵	تعهد به یادگیری
	* / ۴۱۰**	* / ۲۶۶**	- / ۱۹۷*	* / ۳۳۹** -	اشتراک دانش
* / ۳۲۶**	* / ۲۳۹**	- / ۲۱۰**	- / ۳۷۲** -	- / ۲۵۱** -	نوآوری سازمانی
* معنادر در سطح ۰/۰۵			** معنادر در سطح ۰/۰۱		

## 1. Zero Order Correlation Matrix

اطلاعات جدول شماره ۴ نشان می‌دهد که در نمونه مورد بررسی در دانشگاه آزاد، رکود تجربه و اشتراک دانش به ترتیب بالاترین و چشم‌انداز مشترک پایین‌ترین همبستگی را با متغیر وابسته یعنی نوآوری سازمانی داشته‌اند.

جدول ۵: ماتریس همبستگی مرتبه صفر متغیرهای مورد استفاده در تحلیل عوامل مؤثر بر نوآوری سازمانی دانشگاه

پیام نور

اشتراک دانش	تعهد به یادگیری	چشم‌انداز مشترک	رکود تجربه	رکود یادگیری	
				۰/۲۶۷**	رکود تجربه
			-۰/۲۷۲**	-۰/۲۱۵**	چشم‌انداز مشترک
		۰/۴۱۱**	-۰/۰۷۳	-۰/۱۹۷*	تعهد به یادگیری
	۰/۳۴۶**	۰/۲۱۸**	-۰/۱۹۶*	-۰/۰۹۷	اشتراک دانش
۰/۱۷۴*	-۰/۲۶۷**	۰/۳۱۰**	-۰/۱۸۹*	-۰/۲۷۴**	نوآوری سازمانی

\* معنادار در سطح ۰/۰۵

\*\* معنادار در سطح ۰/۰۱

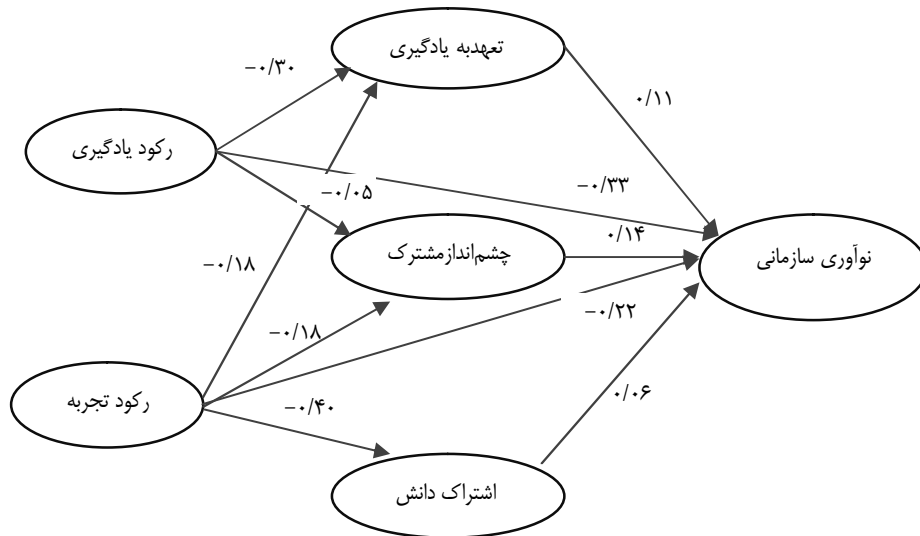
خروجی آماری مربوط به نمونه مورد بررسی در دانشگاه پیام نور نشانگر این است که چشم‌انداز مشترک و رکود یادگیری بالاترین و اشتراک دانش پایین‌ترین همبستگی را با متغیر اصلی تحقیق یعنی نوآوری سازمانی داشته‌اند.

### الگوسازی معادلات ساختاری<sup>۱</sup>

الگوسازی معادلات ساختاری با استفاده از نرم‌افزار لیزرل انجام شده است. نتایج تحلیل معادلات ساختاری به تفکیک دانشگاه‌ها در نمودارهای ۳ تا ۵ آمده است.

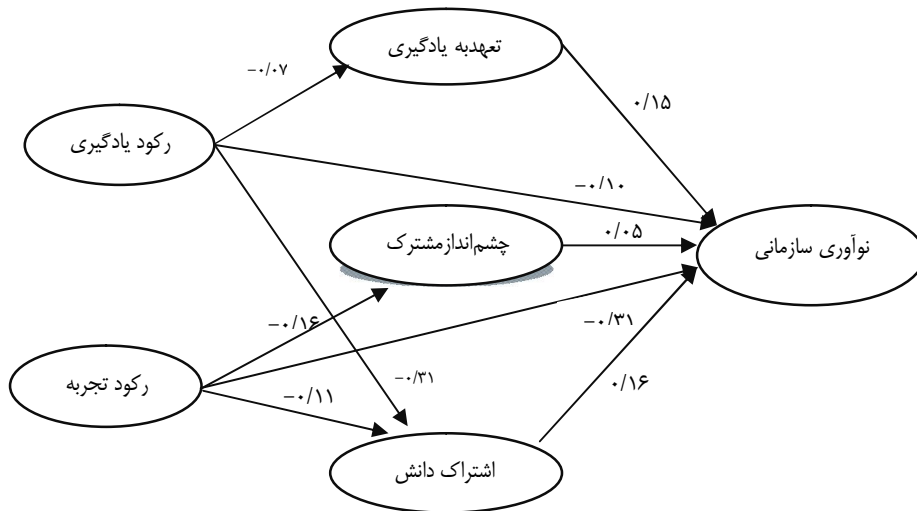
1 - Structural Equation Modeling (SEM)





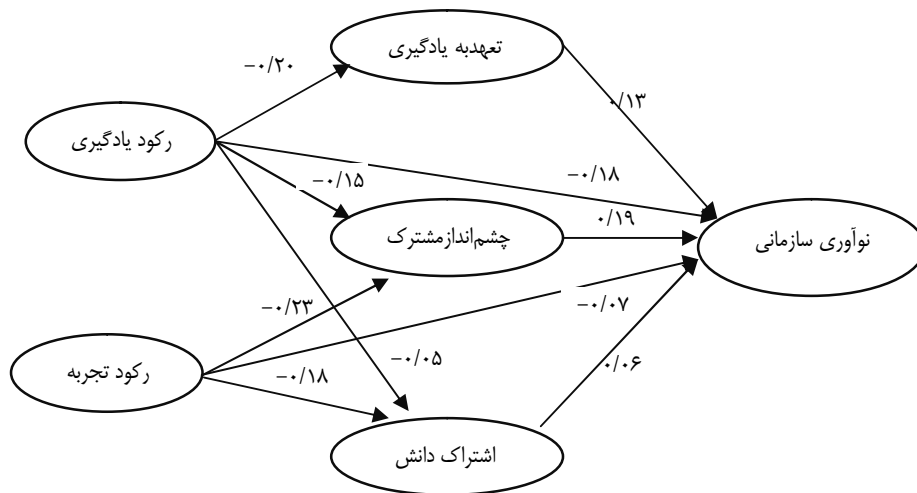
نمودار ۳: مدل معادله ساختاری عوامل مؤثر بر نوآوری سازمانی در دانشگاه سراسری

بر اساس اطلاعات نمودار شماره ۳، نوآوری سازمانی به عنوان سازه وابسته مکنون بیش از همه تابع سازه رکود یادگیری ( $\gamma = -0/33$ ) و سازه رکود تجربه ( $\gamma = -0/22$ ) می باشد.



نمودار ۴: مدل معادله ساختاری عوامل مؤثر بر نوآوری سازمانی در دانشگاه آزاد یزد

اطلاعات نمودار شماره ۴ نشان می دهد نوآوری سازمانی به عنوان سازه وابسته مکنون بیش از همه تابع سازه رکود تجربه ( $\gamma = -0/31$ ) و سازه اشتراک دانش ( $\beta = 0/16$ ) می باشد.



نمودار ۵: مدل معادله ساختاری عوامل مؤثر بر نوآوری سازمانی در دانشگاه پیام نور استان یزد

اطلاعات نمودار شماره ۵ (دانشگاه پیام نور) بیانگر این است که نوآوری سازمانی به عنوان سازه وابسته مکنون بیش از همه تابع سازه چشم انداز مشترک ( $\beta = 0/19$ ) و سازه رگود یادگیری ( $\gamma = -0/18$ ) می باشد. نتایج سه مدل معادله ساختاری به صورت خلاصه در جدول ۶ آورده شده است.

جدول ۶: اثرات مستقیم و غیرمستقیم متغیرهای مختلف بر نوآوری سازمانی

متغیرهای مستقل	دانشگاه سراسری			دانشگاه آزاد اسلامی			دانشگاه پیام نور		
	اثرات غیرمستقیم	اثر مستقیم	مجموع آثار	اثرات غیرمستقیم	اثر مستقیم	مجموع آثار	اثرات غیرمستقیم	اثر مستقیم	مجموع آثار
رگود یادگیری	0/093	0/330	0/423	0/151	0/100	0/251	0/094	0/180	0/274
رگود تجربه	0/13	0/220	0/350	0/062	0/310	0/372	0/119	0/070	0/189
تعهد به یادگیری	-	0/11	0/11	-	0/15	0/15	-	0/13	0/13
چشم انداز مشترک	-	0/14	0/14	-	0/05	0/05	-	0/19	0/19
اشتراک دانش	-	0/06	0/06	-	0/16	0/16	-	0/06	0/06

برای سنجش برازش مدل از شاخص‌های متعددی استفاده می‌شود. یکی از این شاخص‌ها، مربع‌کای<sup>۱</sup> است. مربع‌کای اگر معنادار باشد بدین معنا است که مدل برای داده‌های جامعه، قابل قبول نیست (در اینجا مربع‌کای معنادار شده است) ولی مربع‌کای تحت تأثیر حجم نمونه قرار می‌گیرد (سرمد و همکاران، ۱۳۸۶، ص ۲۸۱). لذا وقتی حجم نمونه بزرگ است (همانند این پژوهش) از شاخص‌های دیگری نظیر شاخص نیکویی برازش (GFI)<sup>۲</sup> استفاده می‌شود. دامنه تغییرات شاخص مذکور بین صفر و یک است، هر چه مقدار محاسبه شده به یک نزدیکتر باشد بیانگر برازش بهتر مدل است. در مدل‌های مختلف این پژوهش، شاخص نیکویی برازش نزدیک به یک بوده است (جدول ۷). بنابراین می‌توان گفت که مدل دارای برازش خوبی است.

جدول ۷: شاخص‌های نیکویی برازش برای مدل‌های مختلف تحقیق

مدل	Chi_Square	df	Sig	GFI
دانشگاه سراسری	۲۵/۱۱	۴	./۰۰۰۰۵	۰/۹۵
دانشگاه آزاد	۶۵/۱۷	۵	./۰۰۰۰۰	۰/۹۰
دانشگاه پیام نور	۴۵/۴۲	۴	./۰۰۰۰۰	۰/۹۱

### نتیجه

نتایج جداول ۳ تا ۵ بیانگر همبستگی منفی متغیرهای رکود دانش و یادگیری سازمانی است و نتایج تحلیل مسیر نمودارهای ۳ تا ۵ نشان می‌دهد که در هر سه دانشگاه رکود دانش بر یادگیری سازمانی اثر منفی دارد. تحقیق لیائو (۲۰۰۲) نیز موید این امر است. البته باید توجه داشت که در هر دانشگاه میزان اثر هر یک از ابعاد رکود تفاوت دارد. لذا فرضیه اول تحقیق تایید می‌شود. هم‌چنین نتایج جداول ۳ تا ۵ بیانگر همبستگی مثبت میان متغیرهای یادگیری سازمانی و نوآوری سازمانی است و نتایج تحلیل مسیر شکل‌های ۳ تا ۵

1. Chi-square
2. Goodness of Fit Index

نشان می‌دهد که در هر سه دانشگاه یادگیری سازمانی بر نوآوری سازمانی اثر مثبت دارد. البته تحقیقات آرجریس و شون (۱۹۷۸)، استانا (۱۹۸۹)، گریباز و رجر (۱۹۹۹)، گریو (۲۰۰۵)، آلبرتو و همکاران (۲۰۰۷) و جی و همکاران (۲۰۰۶) نیز موید این موضوع است (لیائو و همکاران، ۲۰۰۸، ص ۱۸۶). البته باید توجه داشت که در هر دانشگاه میزان اثر و اثر هر یک از ابعاد یادگیری سازمانی متفاوت است. لذا فرضیه دوم تحقیق تایید می‌شود. نتایج جداول ۳ تا ۵ بیانگر همبستگی منفی متغیرهای رکود دانش و نوآوری سازمانی است و نتایج جداول ۶ تا ۸ بیانگر تأثیر منفی رکود دانش بر نوآوری سازمانی است. البته باید توجه داشت که در هر دانشگاه میزان اثر و نحوه اثر هر یک از ابعاد رکود دانش متفاوت است. لذا فرضیه سوم تحقیق تایید می‌شود.

بر اساس نمودار ۳ در دانشگاه سراسری یزد قوی‌ترین اثر مستقیم مربوط به اثر رکود یادگیری بر نوآوری سازمانی است (۰/۳۳). بدین معنا که استفاده افراد سازمان از منابع قدیمی دانش و عدم تمایل به اکتساب دانش جدید مانع نوآوری سازمانی است (لیائو و همکاران، ۲۰۰۸، ص ۱۸۹). اثر غیر مستقیم رکود یادگیری بر نوآوری سازمانی از طریق متغیرهای تعهد به یادگیری (۰/۳۳) و چشم انداز مشترک (۰/۰۷) می‌باشد که این اثرات در مقابل اثر مستقیم (۰/۳۳) ناچیز است. اثر مستقیم رکود تجربه بر نوآوری سازمانی ۰/۲۲ است. اثر غیر مستقیم رکود تجربه بر نوآوری سازمانی از طریق متغیرهای تعهد به یادگیری (۰/۱۹۸)، چشم انداز مشترک (۰/۲۵۲) و اشتراک دانش (۰/۰۲۴) می‌باشد که این اثرات در مقابل اثر مستقیم ناچیز است، لذا در دانشگاه سراسری یزد فرضیه ۴ تایید نمی‌شود. در این دانشگاه قسمت عمده رکود یادگیری ناشی از کوتاهی مدیران در به وجود آوردن جوی برای یادگیری و ایجاد چشم انداز مشترک است. لازم به ذکر است که در دانشگاه سراسری یزد اشتراک و تسهیم دانش و انتقال تجربیات میان افراد در سطح مطلوبی است.

بر اساس نمودار ۴ در دانشگاه آزاد اسلامی یزد قوی‌ترین اثر مستقیم مربوط به اثر رکود تجربه بر نوآوری سازمانی است (۰/۳۱). بدین معنا که افراد سازمان در حل مسایل و مشکلات کاری خود صرفاً از تجربیات قبلی خود استفاده می‌کنند و تمایلی به استفاده از رویکردهای جدید در حل مسایل را ندارند (لیائو و همکاران، ۲۰۰۸، ص ۱۸۹). اثر غیر

مستقیم رکود تجربه بر نوآوری سازمانی از طریق متغیرهای چشم انداز مشترک (۰/۰۱۷۶) و اشتراک دانش (۰/۰۰۸) می‌باشد که این اثرات در مقابل اثر مستقیم ناچیز است. اثر مستقیم رکود یادگیری بر نوآوری سازمانی است ۰/۱ است. اثر غیر مستقیم رکود یادگیری بر نوآوری سازمانی از طریق متغیرهای تعهد به یادگیری (۰/۰۱۰۵) و اشتراک دانش (۰/۰۴۹۶) می‌باشد. البته در این مدل اثر غیر مستقیم رکود یادگیری بر نوآوری سازمانی از طریق اشتراک دانش قابل تامل است و این بدین معنا است که در دانشگاه آزاد افراد تمایلی به در اختیار گذاشتن دانش خود به دیگران ندارند لذا دانش افراد بین هم تسهیم نمی‌شود، دانش افراد از این طریق افزوده نمی‌شود ایده‌های جدید به افراد القا نمی‌شود و این موجب کاهش نوآوری در سازمان می‌شود. در مجموع در دانشگاه آزاد اسلامی یزد فرضیه ۴ تایید نمی‌شود. لازم به ذکر است که در این دانشگاه چشم انداز توسط مدیران به خوبی ترسیم شده است و افراد آن را درک می‌کنند.

در دانشگاه پیام نور استان یزد بر اساس نمودار ۵ اثر رکود یادگیری بر نوآوری سازمانی به میزان ۰/۱۸ و بیش از دو برابر اثر رکود تجربه است و این بدین معنا است که افراد سازمان از منابع قدیمی دانش استفاده می‌کنند و تمایلی به کسب دانش جدید ندارند که این خود مانع نوآوری سازمانی است. اثر غیر مستقیم رکود یادگیری بر نوآوری سازمانی در وهله اول از طریق متغیر میانجی چشم انداز مشترک (۰/۰۲۸۵) و سپس از طریق متغیرهای تعهد به یادگیری (۰/۰۲۶) و اشتراک دانش (۰/۰۰۳) است که این اثرات در مقابل اثر مستقیم ناچیز است. لذا در دانشگاه پیام نور استان یزد فرضیه ۴ تایید نمی‌شود. در این دانشگاه عمده دلیل رکود دانش عدم توانایی یا کوتاهی مدیران در ترسیم چشم انداز برای کارکنان است، زیرا همان گونه که در نمودار ۵ مشاهده می‌شود رابطه رکود یادگیری و رکود تجربه با چشم انداز به ترتیب برابر با ۰/۰۲۸۵ و ۰/۰۴۳۵ می‌باشد.

با توجه به عدم تایید فرضیه ۴ در هر سه مدل می‌توان نتیجه گرفت که فرضیه ۴ تحقیق رد می‌شود، لذا عدم تمایل اعضای سازمان به کسب دانش و تجربه جدید، عدم جستجوی منابع جدید دانش و عدم تلاش برای تغییر رفتارها و افکار قدیمی مستقیماً کاهش نوآوری در سازمان را در بر دارد (کولینسون و ویلسون، ۲۰۰۶، ص ۱۳۶۱). بر اساس متغیرهای

انتخاب شده، وضعیت در سازمان‌های مختلف می‌تواند متفاوت از هم باشد، لذا به نظر می‌رسد عوامل درون سازمانی و برون سازمانی، و به ویژه مدیریت و فرهنگ، در این تفاوت‌ها مؤثراند. بنابراین دولتی بودن، آزاد بودن و پیام نور بودن را نمی‌توان به عنوان متغیر تعدیل‌گر پذیرفت، بلکه عوامل فوق‌الذکر عامل اصلی این تفاوت‌ها و تأثیر تعدیل‌گر را دارند (رد فرضیه ۵).

در راستای رفع موانع مدیریت موفق دانش راهکارهای زیر مفید به نظر می‌رسد: مسؤولان سازمان باید در افراد جهت تغییر رفتارها و افکار قدیمی، استفاده از قوه ابتکار برای جستجوی منابع جدید دانش و پذیرش پیشنهادات دیگران در مورد روش‌های جدید حل مسأله ایجاد انگیزه نمایند.

مسؤولان سازمان باید فضایی در سازمان ایجاد کنند که اعضا در خصوص اشتراک ایده‌ها، انتقادهای سازنده، گرفتن کمک ذهنی از دیگران و تغییر روش معمول انجام کار احساس امنیت کنند.

زمانی که اعضای سازمان با محدودیت‌های زمانی برای اکتساب و توزیع دانش مواجه‌اند باید اطلاعات را اولویت‌بندی کرده و مهم‌ترین آنها را انتخاب کنند. مسؤولان سازمان باید تمهیدات تکنولوژیکی لازم برای کسب و توزیع دانش در سازمان را ببیند. مسؤولان سازمان باید تجربه و تخصص لازم در امر مدیریت دانش را کسب کرده و افراد را به کسب و توزیع دانش تشویق کنند. در راستای کسب و توزیع دانش باید به تفاوت‌های فرهنگی و فردی افراد توجه شود و تسهیلات لازم در نظر گرفته شود. باید به افراد سازمان این فرصت را داد که ایده‌های خود را قبل از ارایه به سرپرستان مورد آزمون قرار دهند.

## منابع و مأخذ

۱. الوانی، سید مهدی؛ ناطق، تهمنه؛ و فراحی، محمد مهدی (۱۳۸۶)، نقش سرمایه اجتماعی در توسعه مدیریت دانش سازمانی، فصل نامه علوم مدیریت ایران، سال دوم، شماره ۵، صص ۳۵-۷۰
۲. ساعدی، مهدی؛ یزدانی، حمیدرضا (۱۳۸۸)، *ارایه مدل فرایندی برای پیاده‌سازی مدیریت دانش مبتنی بر یادگیری سازمانی در ایران خودرود: نظریه برخواسته از د/ده‌ها، نشریه مدیریت فن‌آوری اطلاعات، دوره ۱، شماره ۲.*
۳. سرمد، زهره؛ بازرگان، عباس؛ حجازی، الهه (۱۳۸۶)، *روش‌های تحقیق در علوم رفتاری، چاپ چهاردهم، تهران، انتشارات آگاه.*
۴. هومن، حیدر علی (۱۳۸۵)، *تحلیل داده‌های چند متغیری در پژوهش رفتاری، چاپ دوم، تهران، انتشارات پیک فرهنگ.*
5. Asano, Akihito and Eto, Takaharu (2007), *Organizational Inertia in Japanese institutions*; Journal of Asian Economics, vol. 18, pp: 915-933.
6. Au, Yoris A. , Carpenter, Darrell, Chen, Xiaogang and Clark, Jan G. (2009), *Virtual organizational learning in open source software development projects*; Information & Management 46, pp: 9-15.
7. Baker, Mae and Collins Michael (2009), *English Commercial Banks and Organizational Inertia: The Financing of SMEs*; Enterprise & Society Advance Access, August, pp: 1944-1960.
8. Barnett, William P. and Pontikes, Elizabeth G. (2008), *The Red Queen, Success Bias and Organizational Inertia*; Management Science, Vol. 54, No. 7, July, pp: 1237-1251.
9. Boyer, Marcel and Robert, Jacques (2006), *Organizational inertia and dynamic incentives*; Journal of Economic Behavior & Organization, Vol. 59, pp: 324-348.
10. Collinson, Simon and Wilson, David c. (2006), *Inertia in Japanese Organizations: Knowledge Management Routines and Failure to Innovate*; Organization Studies, Vol. 27, No. 9, pp: 1359-1387.
11. Desouza, Kevin C. (2003), *Knowledge management barriers: Why the technology imperative seldom works*; Business Horizons, January-February, pp: pp: 25-29.
12. Drucker, P. F. (1999), *Management Challenges for the 21st. Century* Harper Business, 1st edition
13. Geiger, Daniel (2009), *Narratives and organizational Dynamics*; The Journal of Applied Behavioral Science, Vol. 45, No. 3, pp: 411-436.
14. Gumusluoglu, Lale and Ilsev, Arzu (2009), *Transformational leadership, creativity and organizational innovation*; Journal of Business Research 62, pp: 461-473.

15. Jaw, B. S. and Liu, W. (2003), *Promoting organizational learning and selfrenewal in Taiwanese company: the role of HRM*; Human Resource Management 42 (3), pp: 223–241.
16. Johannessen, Jon-Arild (2008), *Organizational innovation as part of knowledge management*; International Journal of Information Management 28, pp: 403-412.
17. Huff, J. O. , Huff, A. S. , and Thomas H. (2005), *Strategic renewal and the intraction of cumulative stress and inertia*; Strategic Management Journal 13, pp: 55-75.
18. Hutzchemreuter, T. and Kleindienst, L. (2006), *Strategy-process research: what have we learned and what is still to be explored?*; Journal Management 50, pp: 673-720.
19. Lemon, M. and Sahota, P. S. (2004), *Organizational culture as a knowledge repository for increased innovative capacity*; Technovation 24, pp: 483–498.
20. Liao, shu-hsien (2002), *Problem Solving and knowledge Inertia*; Expert Systems with Applications 22, pp: 21-31.
21. Liao, S. H. , Fei, W. C. , Chen, C. C. (2007), *Knowledge sharing, absorptive capacity, and innovation capability: an empirical study on Taiwan's knowledge intensive industries*; Journal of Information Science 33 (3), pp: 340–359.
22. Liao , shu-h sien , Fei , Wu-chen , Liu , chih- Tang (2008), *Relationships between knowledge inertia, organizational learning and organization innovation*; Technovation 28, pp: 183-195.
23. Lin, Chinho, Tan, Bertram and Chang, Shofang (2008), *An exploratory model of knowledge flow barriers within healthcare organizations*; Information & Management, Vol. 45, pp: 331–339.
24. O'keefe, Matthew and Wright, George (2009), *-receptive organizational contexts and scenario planning interventions: A demonstration of inertia in the strategic decision making of a CEO despite strong pressure for a change*; Futures.
25. Phang, chee Wei, kankanhalli, Atreyi and Ang, caizuan (2008), *Investigating organizational learning in e-Government projects: A multi-theoretic approach*; Journal of strategic Information systems 17, pp: 99-123.
26. Rosen, Benson, Furst, Stacie and Blackburn, Richard (2007), *Overcoming Barriers to Knowledge Sharing in Virtual Teams*; Organizational Dynamics, Vol. 36, No. 3, pp: 259–273.
27. Saka-Helmhout, Ayse (2009), *Organizational learning as a situated routine-based activity*; Journal of world Business.
28. Smith, Michael F. , Lancioni, Richard A. and Oliva, Terence A. (2005), *The Effects of management inertia on the supply chain performance of produce-to-stock firms*; Industrial Marketing Management, 34, pp: 614-628.
29. Yukl, Gary (2009), *Leading organizational learning: Reflections on theory and Research*; The leadership Quarterly 20, pp: 49-53.