

## نقش سرمایه اجتماعی و رهبری تحول آفرین در ارتقای عملکرد نوآوری بنگاه

مرتضی سلطانی<sup>۱</sup>، علیرضا کاملی<sup>۲</sup>، فرشید خمویی<sup>۳\*</sup>

۱. استادیار، دانشکده مدیریت و حسابداری، پردیس فارابی دانشگاه تهران، قم، ایران
۲. دانشجوی دکتری، دانشکده مدیریت و حسابداری، پردیس فارابی دانشگاه تهران، قم، ایران
۳. کارشناس ارشد، دانشکده مدیریت و حسابداری، پردیس فارابی دانشگاه تهران، قم، ایران

(تاریخ دریافت: ۱۳۹۴/۰۶/۰۷؛ تاریخ پذیرش: ۱۳۹۴/۰۹/۲۴)

### چکیده

امروزه شناسایی زیرساخت‌های لازم برای ایجاد نوآوری در سازمان‌ها اهمیت زیادی دارد. در پژوهش‌های گذشته زیرساخت‌ها را به‌طور مجزا مطالعه کرده‌اند اما در پژوهش حاضر تلاش شده است با مدلی جامع اثرات مستقیم و غیرمستقیم سرمایه اجتماعی و رهبری تحول آفرین بر عملکرد نوآوری، با توجه به نقش میانجی مدیریت دانش و یادگیری سازمانی بررسی شود. این مطالعه در نمونه‌ای ۲۱۰ نفری از کارکنان شرکت شاتل شهر تهران با روش نمونه‌گیری تصادفی ساده انجام گرفته است. برای تجزیه و تحلیل داده‌ها روش مدل‌سازی معادلات ساختاری توسط نرم‌افزار Lisrel8.8 به کار گرفته شد. نتایج پژوهش نشان داد متغیرهای برون‌زا (سرمایه اجتماعی و رهبری تحول آفرین) بر مدیریت دانش تأثیر مثبت و مستقیم نمی‌گذارند، اما متغیرهای برون‌زا بر یادگیری سازمانی و عملکرد نوآوری تأثیر مثبت و مستقیم می‌گذارند. همچنین، مدیریت دانش بر عملکرد نوآوری و یادگیری سازمانی تأثیر مثبت و مستقیم گذاشته و بالاخره یادگیری سازمانی بر عملکرد نوآوری تأثیر مثبت، مستقیم و معنادار گذاشته است.

### کلیدواژگان

رهبری تحول آفرین، سرمایه اجتماعی، عملکرد نوآوری مدیریت دانش، یادگیری سازمانی.

\* نویسنده مسئول، رایانامه: farshidkhamoie@gmail.com

## مقدمه

نوآوری اهمیت بسیاری برای شرکت‌ها و سازمان‌ها دارد، زیرا می‌تواند مزیت رقابتی پایدار را برای آن‌ها فراهم کند (Weerawardanae et al., 2006, p.41). بسیاری از سازمان‌ها در محیط خود با مشکلات زیاد رقابتی مواجهند و این مشکلات به علت سرعت بالای تغییرات در محیط، به‌ویژه تغییرات فنی است. این واقعیت علاقه مدیران و محققان علوم مدیریتی را به سرمایه اجتماعی به عنوان عامل اصلی و بالقوه مؤثر در ارتقای سطح عملکرد، موفقیت سازمان و خلق مزیت رقابتی جلب کرده است. همان‌طور که ادعا شده، سرمایه اجتماعی زیربنای نوآوری است (Subramaniam & Youndt, 2005, p.452).

انتقال اطلاعات و دانش در سطح خرد و کلان بین افراد و سازمان‌ها به افرادی بستگی دارد که این انتقال را تسهیل و تسریع می‌کنند. به همین دلیل بر اهمیت ارتباطات و تعاملات مبتنی بر اعتماد میان افراد در گسترش و کاربرد دانش تأکید شده است. در چنین فضایی سرمایه اجتماعی به عنوان جنبه‌ای از ساخت اجتماعی می‌تواند اهمیت یابد. لذا تعیین رابطه بین سرمایه اجتماعی و مدیریت دانش ضروری به نظر می‌رسد. سازمان‌ها با به‌کارگیری راهبردهای مدیریت دانش امکان نوآوری در فرایندها، فعالیت‌ها، محصولات و خدمات خویش را فراهم کرده‌اند، در نتیجه موقعیت رقابتی خویش را بهبود می‌بخشند. اهمیت این موضوع به حدی است که امروزه شماری از سازمان‌ها، دانش خود را اندازه‌گیری می‌کنند و به منزله سرمایه فکری سازمان و شاخصی برای درجه‌بندی شرکت‌ها در گزارش‌های خود منعکس می‌کنند (گل محمدنژاد بهرامی و مهدوی، ۱۳۹۰، ص ۷۴-۷۳). بنت و بنت<sup>۱</sup> (۲۰۰۳) بیان می‌کنند یکی از پایه‌های استقرار مدیریت دانش در سازمان‌ها یادگیری سازمانی است. از یادگیری سازمانی به عنوان یکی از منابع حیاتی برای کسب مزیت رقابتی در محیط راهبردی یاد می‌شود (Lopez et al., 2005, p.230). علاوه بر این برقراری فعالیت‌های یادگیری به افزایش نرخ نوآوری منجر می‌شود (Montalvo, 2004, p.3). یکی از اهداف اصلی

---

1. Bannet & Bannet

عملکرد نوآورانه ایجاد فرایندهای جدید و بهبود فرایندهای موجود برای کاهش هزینه‌ها و افزایش سودآوری برای شرکت‌ها و سازمان‌هاست که برای نیل به این اهداف ابتدا باید بسترهای مناسب را ایجاد کرد. پژوهش‌های پیشین در زمینه عملکرد نوآوری، این بسترها را به‌طور مجزا مطالعه کرده‌اند. پژوهش حاضر در پی آن بوده است تا با طراحی مدلی منسجم، نقش بسترهای سرمایه اجتماعی، رهبری تحول‌گرا، یادگیری سازمانی و مدیریت دانش را در ایجاد و ارتقای عملکرد نوآوری بررسی کند.

## مبانی نظری تحقیق

### عملکرد نوآوری

نوآوری عاملی مهم و حیاتی برای سازمان‌ها به منظور ایجاد ارزش و مزیت رقابتی پایدار در محیط پیچیده و متغیر امروزی است. سازمان‌ها با نوآوری بیشتر، در پاسخ به محیط‌های متغیر و ایجاد و توسعه قابلیت‌های جدیدی که به آن‌ها اجازه دهد به عملکرد بهتری برسند، موفق‌تر خواهند بود (محمدی حسینی و همکاران، ۱۳۹۲، ص ۸۵). ژنگ<sup>۱</sup> (۲۰۰۸) نوآوری را ترک الگوهای قدیمی و مهم‌ترین قابلیت برای رشد و گسترش سازمان در نظر گرفته است. به نظر وی امروزه به‌طور فزاینده‌ای از نوآوری به عنوان یکی از عوامل اصلی حفظ مزیت رقابتی و موفقیت بلندمدت سازمان در بازارهای رقابتی یاد می‌شود. اکثر سازمان‌ها با محیطی پویا مواجهند که به وسیله تغییرات تکنولوژیکی سریع، چرخه تولید کوتاه‌مدت و جهانی‌شدن مشخص می‌شوند و با مشکلاتی مانند فشار مالی، رقابت با سایر سازمان‌ها، جذب کارکنان مستعدتر، و اعطای استقلال بیشتر به کارکنان مواجهند و برای غلبه بر این مشکلات نیاز دارند خلاق و نوآور باشند تا بتوانند به بقای خود ادامه داده، رشد کنند و رقابت کنند (Guan & Ma, 2003, p.238).

---

1. Zheng

### سرمایه اجتماعی

اندیشه اصلی سرمایه اجتماعی این است که خانواده، دوستان و همکاران، دارایی بسیار مهمی را تشکیل می‌دهند که یک فرد می‌تواند در شرایط بحرانی آن را به کار گرفته و از آن‌ها بهره گیرند، یا برای منافع مادی به کار گیرد. اقتصاد جدید، سرمایه اجتماعی را به کار می‌گیرد و به هنجارهایی که از بیرون نظام اقتصادی سرچشمه گرفته‌اند و بر رفتارهای اقتصادی تأثیر می‌گذارند، توجه جدی نشان می‌دهد (حمیدی‌زاده و همکاران، ۱۳۹۳، ص ۲۱۲). مفهوم سرمایه اجتماعی به پیوندها و ارتباطات میان اعضای یک شبکه به عنوان منبعی باارزش اشاره می‌کند که با خلق هنجارها و اعتماد متقابل موجب تحقق اهداف اعضا می‌شود (Putnam & Goss, 2002, p.9). علیرغم اختلاف در تعریف و مفهوم سرمایه اجتماعی بین صاحب‌نظران، اکثر آن‌ها بر این موضوع که سرمایه اجتماعی به گروه و افراد گروه سود می‌رساند، هم عقیده‌اند. به‌طور خلاصه، فهم سرمایه اجتماعی سه کلمه بیش نیست، ارتباطات مهم هستند (زارعی متین و همکاران، ۱۳۹۴). گزاره اصلی سرمایه اجتماعی این است که شبکه‌های روابط منبعی باارزش برای هدایت و اداره امور اجتماعی و خلق مزیت رقابتی‌اند (Nahapiet & Ghoshal, 1998, p.243). در مطالعات سرمایه اجتماعی باید توجه کرد که ابعاد و شاخص‌های سرمایه اجتماعی در تعامل با یکدیگر و به شکل شبکه‌ای با روابط متقابل نگریسته شود و نه به‌طور مجزا از یکدیگر (سلطانی و همکاران، ۱۳۹۴، ص ۲۱۷).

### رهبری تحول‌آفرین

رهبری تحول‌آفرین نوعی رهبری است که در آن علاقه‌ها و منافع زیردستان توسعه می‌یابد و در آن‌ها احساس آگاهی و پذیرش نسبت به اهداف و مأموریت‌های سازمان به وجود آید (میرکمالی و چوپانی، ۱۳۹۰، ص ۱۵۷). رهبری تحول‌آفرین زمانی تحقق می‌یابد که رهبران و پیروان، یکدیگر را برای سطوح بالاتر انگیزش و اخلاق برمی‌انگیزانند. این رهبران با سرپرستان خودشان نیز روابط بهتری دارند و بیش از رهبرانی که به شیوه تبادلی عمل می‌کنند، به سازمان کمک می‌کنند و برای سازمان ارزش می‌آفرینند (Duckett & Macfarlane, 2003, p.310). رهبران تحول‌آفرین، کارکنان را به انجام دادن چیزی بیش از آنچه در قراردادهای استخدامی تصریح شده است، برمی‌انگیزانند و بر

نیازهای سطوح بالاتر کارکنان تمرکز می‌کنند. این رهبران به عنوان مربیان و مشاوران عمل می‌کنند و به توسعه فردی، یادگیری، و تأمین نیازهای تک‌تک زیردستان توجه دارند، برای کارکنان، معنا، چالش، حس مأموریت، چشم‌انداز گسترده‌تر و متعالی‌تر، احترام و اعتماد فراهم می‌کنند، به عنوان مدل‌های نقش برای کارکنان خود عمل می‌کنند، فضای اعتماد پرورش می‌دهند و کارکنان را برمی‌انگیزانند تا فراتر از نفع شخصی و برای سازمان فعالیت کنند (Atwater & Spangler, 2004, Bass & Riggio, 2006, p.32).

### مدیریت دانش

تعریف‌ها و مفاهیم متعددی برای مدیریت دانش وجود دارد (Cantner et al., 2011, p.1454). هالس<sup>۱</sup> (۲۰۰۱)، مدیریت دانش را فرایندی می‌داند که سازمان‌ها به واسطه آن توانایی تبدیل داده به اطلاعات، و اطلاعات به دانش را کسب می‌کنند و قادر خواهند بود دانش کسب‌شده را به‌طور مؤثر در تصمیم‌های خود به‌کار گیرند (ابطحی و صلواتی، ۱۳۸۵، ص ۳۴). مدیریت دانش از یک طرف با جذب دانش‌های جدید به درون سیستم، و از طرفی دیگر با اداره مؤثر آن دانش‌ها می‌تواند مهم‌ترین عامل تغییر سازمان باشد. به این منظور تعاملات و کنش‌های ارتباطی بین اعضای یک سیستم می‌تواند مهم‌ترین نقش را داشته باشد. امروزه این تعاملات در قالب مفهوم سرمایه اجتماعی، بسیاری از سیاست‌گذاران و مدیران را به خود مشغول کرده است. با شروع هزاره سوم با حجم قابل توجهی از منابع و متون مرتبط با سرمایه اجتماعی سروکار داریم (عبداللهی و موسوی، ۱۳۸۶، ص ۱۹۸).

### یادگیری سازمانی

سازمان‌ها در قرن بیست و یکم بی‌وقفه با تغییر مواجه‌اند. برای اینکه آن‌ها برای رقابت مؤثر در بازارهای رقابتی توانمند شوند، باید یاد بگیرند و دانایی جدید تولید کنند. یوکل (۲۰۰۹) بیان می‌کند

---

1. Hales

یادگیری سازمانی عبارت است از فرایند یادگیری جمعی اعضای سازمان (Yukl, 2009, p.49). یادگیری سازمانی فرایندی پویا است که سازمان را قادر می‌کند به سرعت با تغییر سازگار شود. این فرایند شامل تولید دانش جدید، مهارت‌ها و رفتارها است و به وسیله تسهیم میان‌کارکردی و یادگیری همکارانه تقویت می‌شود. نتایج این دو اصل، خلق فرهنگ یادگیری و فرهنگ مشترک در میان کارکنان است. یادگیری جزء مهم نوآوری و شامل نیاز به درونی‌سازی و اشتراک اطلاعات است. نقش یادگیری در نوآوری، می‌تواند به صورت حفظ دانش درباره فعالیت‌ها و تجربه‌های قبلی تعریف شود، از این رو یادگیری نظام‌مند از تجربه‌های گذشته، زیربنای اساسی مدیریت مؤثر فرایندهای بهبود و توسعه محصول جدید و نیز نوآوری است (Petra et al., 2002, p.322).

### توسعه فرضیه‌ها و مدل مفهومی تحقیق

سازمان‌ها با سطح بالای سرمایه اجتماعی، توانایی بهتری برای مدیریت دانش دارند. باورصاد و همکاران (۱۳۹۳) در پژوهش خود با عنوان «بررسی رابطه سرمایه اجتماعی با مدیریت دانش، یادگیری سازمانی و عملکرد مالی شرکت‌های تولیدی در استان خوزستان» نشان دادند سرمایه اجتماعی به طور مثبت و معناداری با مدیریت دانش مرتبط است. به عبارت دیگر، وقتی شرکت‌های تولیدی سرمایه اجتماعی خود را بهبود دهند، ابعاد مدیریت دانش افزایش می‌یابد (باورصاد و همکاران، ۱۳۹۳، ص ۹). با توجه به مطالب یادشده، فرضیه زیر مطرح می‌شود:

**فرضیه اول:** سرمایه اجتماعی بر مدیریت دانش اثر مثبت و معناداری می‌گذارد.

بهره‌گیری مؤثر از سرمایه اجتماعی می‌تواند به درجه‌های مناسبی از همکاری برسد که نه تنها یادگیری سازمانی را ارتقا می‌دهد، بلکه سازمان‌ها را قادر می‌کند عملکرد نوآوری بهتری را به وسیله اتفاق نظر در یادگیری سازمان و تغییر نگرش‌های یادگیری فرد به وجود آورند (Wu et al., 2009, p.177)، لذا یادگیری سازمانی دربردارنده اکتساب، انتشار و کاربرد دانش است، در نتیجه نوآوری را افزایش می‌دهد (Fernandez et al., 2012, p.9). بر همین اساس فرضیه‌های زیر را پیشنهاد می‌شود.

**فرضیه دوم:** سرمایه اجتماعی بر یادگیری سازمانی اثر مثبت و معناداری می‌گذارد.

**فرضیه سوم:** سرمایه اجتماعی بر عملکرد نوآوری اثر مثبت و معناداری می‌گذارد.

متون نظری و تجربی بر رابطه بین رهبری و یادگیری سازمانی تأکید کرده‌اند. اسلاتر و نارور (۱۹۹۵) در الگوهای خود برای سازمان یادگیرنده، به نقش رهبری به عنوان عامل تسهیل‌کننده یادگیری اشاره کردند. همچنین، طبق تحقیقات، سبک رهبری حمایتی مانند سبک رهبری تحول‌آفرین به وسیله بهبود انگیزش و تحریک فکری، انگیزش الهامی، و اعتمادبه‌نفس در میان اعضای سازمان برای توسعه یادگیری سازمانی انرژی فراهم، و از فرایندهای تغییر و یادگیری سازمانی حمایت و پشتیبانی می‌کند (Slater & Narver, 1995, p.69; Wick & Leon, 1995, p.302). بر خورداری از اطلاعات و مدیریت دانش، به موقعیتی استوار برای ادامه حیات در سازمان‌های پویا و نوآور تبدیل می‌شود و توان رقابت در بازارها و تجارت، منوط به کسب، توسعه و روزآمدی دانش کارکنان در سازمان است. تا حدی که دانش، جزئی اساسی از سرمایه تلقی می‌شود. بنابراین، استدلال می‌شود که وقتی سازمان می‌تواند از اذهان، و در نتیجه از توان خلاقیت، تولید نظرهای جدید، و نوآوری کارکنانش بهره‌مند شود، بر قلب آن‌ها مدیریت می‌کند که نقش رفتارهای حمایتی مدیریت سازمان را برجسته می‌کند که از طریق یک سبک رهبری حمایتی مانند سبک رهبری تحول‌آفرین نمود پیدا می‌کند (خورشید و پاشازاده، ۱۳۹۳، ص ۳). سبک مناسب رهبری، نوعی سازگاری در محیط کار ایجاد می‌کند که باعث می‌شود کارکنان احساس کنند بخشی از سازمان هستند (سلطانی، ۱۳۹۰، ص ۸۶). نتایج تحقیق در یک شرکت بیمه در ایران نشان داد بین رهبری تحول‌آفرین و همه مؤلفه‌های آن با گرایش به نوآوری سازمانی رابطه مثبت و معنادار وجود دارد (میرکمالی و چوپانی، ۱۳۹۰، ص ۱۵۵). بر همین اساس فرضیه‌های زیر مطرح می‌شود.

**فرضیه چهارم:** رهبری تحول‌آفرین بر مدیریت دانش اثر مثبت و معناداری می‌گذارد.

**فرضیه پنجم:** رهبری تحول‌آفرین بر یادگیری سازمانی اثر مثبت و معناداری می‌گذارد.

**فرضیه ششم:** رهبری تحول‌آفرین بر عملکرد نوآوری اثر مثبت و معناداری می‌گذارد.

در دنیای پویا و رقابتی امروز، دانش و یادگیری سازمانی از منابع حیاتی برای کسب مزیت رقابتی‌اند. مدیریت دانش سازمانی یکی از مهم‌ترین عوامل موفقیت شرکت‌ها در شرایط رقابتی و عصر اطلاعات است. باورصاد و همکاران (۱۳۹۳) در پژوهش خود نشان دادند مدیریت دانش

به طور مثبت و معناداری با یادگیری سازمانی مرتبط است و مدیریت دانش بالاتر می تواند به یادگیری سازمانی بیشتر منجر شود. با توجه به مطالب یادشده فرضیه زیر مطرح می شود:

**فرضیه هفتم:** مدیریت دانش بر یادگیری سازمانی اثر مثبت و معناداری می گذارد.

در متون مرتبط با نوآوری، دانش یکی از مهم ترین اجزای فرایند خلق نوآوری است. ظرفیت مدیریت دانش در ابعاد کسب، تسهیم و کاربرد، کمک مثبت زیادی به عملکرد نوآوری سازمان می کند. همچنین، ظرفیت مدیریت دانش بر رابطه بین اقدامات راهبردی مدیریت منابع انسانی و عملکرد نوآوری نیز تأثیر می گذارد (برومند و رنجبری، ۱۳۸۸، ص ۴۲). پژوهشی در صنعت بیمه ایران نشان داد توانمندی دانش و یادگیری، و به اشتراک گذاری دانش از جمله عوامل مرتبط با نوآوری در صنعت است (میرزایی رابر و همکاران، ۱۳۹۲، ص ۶۶). بروکمن و مورگان<sup>۱</sup> (۲۰۰۳) بیان کردند مدیریت دانش می تواند عملکرد و نوآوری را در محصولات جدید ارتقا بخشد. گلویت و ترزیوسکی<sup>۲</sup> (۲۰۰۴) نیز در تحقیق خود بیان کردند بین رویکرد انسانی مدیریت دانش و نوآوری رابطه قوی و مثبتی وجود دارد، ولی بین مدیریت دانش مبتنی بر فناوری اطلاعات و نوآوری رابطه مثبتی وجود ندارد. بر همین اساس فرضیه زیر پیشنهاد می شود.

**فرضیه هشتم:** مدیریت دانش بر عملکرد نوآوری اثر مثبت و معناداری می گذارد.

یو<sup>۳</sup> و همکاران (۲۰۰۹) در تحقیق خود با عنوان «نقش سرمایه اجتماعی و یادگیری سازمانی در ارتقای عملکرد نوآوری» نشان دادند سرمایه اجتماعی داخلی و سرمایه اجتماعی خارجی به طور مثبت و معنادار بر یادگیری سازمانی تأثیرگذارند. همچنین بیان کردند یادگیری سازمانی اثر مثبت و معناداری بر عملکرد نوآوری می گذارد و میانجی کامل و مهمی در رابطه سرمایه اجتماعی داخلی/خارجی و عملکرد نوآوری است. نتایج یک تحقیق در ایران نیز نشان داد یادگیری سازمانی (فرهنگ یادگیری و راهبرد یادگیری) تأثیر معناداری بر عملکرد نوآوری دارد (کزازی و شول، ۱۳۹۲، ص ۱۲). بر همین اساس فرضیه زیر پیشنهاد می شود:

1. Brockman & Morgan  
2. Gloet & Terziowski  
3. Yu



فرضیه نهم: یادگیری سازمانی بر عملکرد نوآوری اثر مثبت و معناداری می‌گذارد.

علاوه بر فرضیه‌های یادشده، هفت فرضیه هم بر نقش میانجی‌گری متغیرها تأکید می‌کند.

فرضیه دهم: سرمایه اجتماعی بر عملکرد نوآوری با میانجی‌گری مدیریت دانش اثر مثبت، غیرمستقیم و معنادار می‌گذارد.

فرضیه یازدهم: سرمایه اجتماعی بر عملکرد نوآوری با میانجی‌گری یادگیری سازمانی اثر مثبت، غیرمستقیم و معنادار می‌گذارد.

فرضیه دوازدهم: سرمایه اجتماعی بر یادگیری سازمانی با میانجی‌گری مدیریت دانش اثر مثبت، غیرمستقیم و معنادار می‌گذارد.

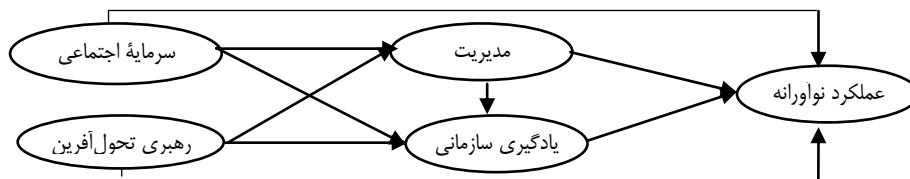
فرضیه سیزدهم: رهبری تحول‌آفرین بر عملکرد نوآوری با میانجی‌گری مدیریت دانش اثر مثبت، غیرمستقیم و معنادار می‌گذارد.

فرضیه چهاردهم: رهبری تحول‌آفرین بر عملکرد نوآوری با میانجی‌گری یادگیری سازمانی اثر مثبت، غیرمستقیم و معنادار می‌گذارد.

فرضیه پانزدهم: رهبری تحول‌آفرین بر یادگیری سازمانی با میانجی‌گری مدیریت دانش اثر مثبت، غیرمستقیم و معنادار می‌گذارد.

فرضیه شانزدهم: مدیریت دانش بر عملکرد نوآوری با میانجی‌گری یادگیری سازمانی اثر مثبت، غیرمستقیم و معنادار می‌گذارد.

با توجه به فرضیه‌های یادشده، مدل مفهومی تحقیق به شرح شکل ۱ پیشنهاد می‌شود.



شکل ۱. مدل مفهومی پژوهش

## روش تحقیق

از آنجا که هدف تحقیق تعیین روابط علی میان سرمایه اجتماعی و رهبری تحول‌آفرین با عملکرد

نوآوری با توجه به نقش میانجی مدیریت دانش و یادگیری سازمانی (شکل ۱) است، پژوهش حاضر از نظر هدف کاربردی و از نظر نحوه گردآوری اطلاعات، توصیفی و از نوع همبستگی است. جامعه آماری این پژوهش کارکنان شرکت شاتل است که تعداد آن‌ها بر اساس مصاحبه‌ای که با مدیر منابع انسانی انجام گرفت، ۴۶۰ نفر گزارش شد. بر اساس جدول کرجسی و مورگان و با روش نمونه‌گیری تصادفی ساده نمونه‌ای با حجم ۲۱۰ نفر انتخاب شد. در مدل تحلیلی تحقیق سرمایه اجتماعی و رهبری تحول‌آفرین متغیر مستقل، مدیریت دانش و یادگیری سازمانی متغیر میانجی و عملکرد نوآوری متغیر وابسته هستند. ابزار اصلی گردآوری اطلاعات، پرسشنامه است. برای سنجش عملکرد نوآوری پرسشنامه هوانگ و لی (۲۰۰۹) با ۷ گویه، برای سنجش یادگیری سازمانی، پرسشنامه چیوا و همکاران (۲۰۰۷) با ۱۴ گویه، برای سنجش مدیریت دانش پرسشنامه چن و هانگ (۲۰۰۷) با ۹ گویه، برای سنجش رهبری تحول‌آفرین پرسشنامه کارلس و همکاران (۲۰۰۰) با ۷ گویه، و برای سنجش سرمایه اجتماعی پرسشنامه ناهپیت و گوشال با ۱۲ گویه به کار گرفته شد. مقیاس در نظر گرفته شده برای همه متغیرها، با طیف پنج‌درجه‌ای لیکرت درجه‌بندی شد.

### بررسی مدل اندازه‌گیری

آزمون مدل اندازه‌گیری شامل بررسی پایایی و روایی مدل است. تعیین روایی پرسشنامه با روش‌های روایی محتوا و روایی تشخیصی با بررسی شاخص میانگین واریانس استخراج شده (AVE) بررسی شد. در بررسی پایایی، روش پایایی مرکب در کنار آلفای کرونباخ به کار گرفته شد که ضرایب آن در جدول ۱ بیان شده است.

جدول ۱. بررسی پایایی پرسشنامه

نام متغیر	تعداد پرسش‌ها	آلفای کرونباخ	ضریب میانگین واریانس استخراج شده	ضریب پایایی مرکب
عملکرد نوآوری	۷	۰٫۷۱۶	۰٫۵۶۶	۰٫۷۱۹
سرمایه اجتماعی	۱۲	۰٫۷۳۳	۰٫۵۱۰	۰٫۷۵۵
رهبری تحول‌آفرین	۷	۰٫۸۶۴	۰٫۵۰۴	۰٫۸۷۶
یادگیری سازمانی	۱۴	۰٫۸۱۲	۰٫۵۱۲	۰٫۸۳۹
مدیریت دانش	۹	۰٫۷۰۸	۰٫۵۰۹	۰٫۷۵۵
کل پرسش‌ها	۴۵	۰٫۸۱۵		

فرنل و لارکر (۱۹۸۱) مقادیر AVE، ۰٫۵ و بیشتر را برای مقادیر میانگین واریانس تبیین شده توصیه می‌کنند که این به معنای آن است که سازه مورد نظر حدود ۵۰ درصد یا بیشتر واریانس نشانگرهای خود را تبیین می‌کند. برای بررسی اعتبار مرکب، سازه‌هایی که CR بالای ۰٫۶ داشته باشد پایایی قابل قبول است. همچنین، آلفای کرونباخ سازه‌ها باید بالاتر از ۰٫۷ باشد. طبق جدول ۱ همه سازه‌ها پایایی مناسب دارند.

### یافته‌های تحقیق

یافته‌های این پژوهش از طریق بررسی مدل‌های اندازه‌گیری متغیرهای برونزا (سرمایه اجتماعی و رهبری تحول آفرین) و متغیرهای درونزا (یادگیری سازمانی، مدیریت دانش و عملکرد نوآوری) با رویکرد تحلیل عاملی تأییدی مرتبه اول و مرتبه دوم در نرم‌افزار Lisrel و بررسی مدل ساختاری پژوهش، به دست آمده است که در ادامه به تفصیل بیان می‌شود.

قبل از آزمون فرضیه‌ها و مدل‌های مفهومی پژوهش، باید صحت مدل‌های اندازه‌گیری متغیرهای برونزا و متغیرهای درونزا حاصل شود. از این رو، در ادامه مدل‌های اندازه‌گیری این دو نوع متغیر در جدول واحدی بیان شده است. به دلیل وجود متغیرهای مکنون، تحلیل عاملی تأییدی مرتبه دوم انجام گرفته است.

جدول ۲. مدل اندازه‌گیری (تحلیل عاملی مرتبه اول و مرتبه دوم)

مدل اندازه‌گیری	شامل متغیرهای	$\chi^2$	df	$\frac{\chi^2}{df}$	RMSEA
مدل اندازه‌گیری متغیر	سرمایه اجتماعی	۱۲۴٫۸۴	۸۸	۱٫۴۱	۰٫۰۴۵
مستقل	رهبری تحول آفرین	۲۳٫۰۱	۱۴	۱٫۶۴	۰٫۰۵۵
مدل اندازه‌گیری متغیر	مدیریت دانش	۲۶٫۵۹	۲۴	۱٫۱۰	۰٫۰۲۳
میانجی	یادگیری سازمانی	۱۹۶٫۶۲	۱۰۱	۱٫۹۴	۰٫۰۶۷
مدل اندازه‌گیری متغیر وابسته	عملکرد نوآوری	۲۳٫۵۰	۱۳	۱٫۸۰	۰٫۰۶۲

نتایج تحلیل عاملی تأییدی مرتبه دوم متغیرهای برونزا و درونزا نشان داد، مدل‌های

اندازه‌گیری مناسب و همه اعداد و پارامترهای مدل معنادار است. شاخص‌های تناسب مدل‌های اندازه‌گیری به شرح جدول ۲ است که نشان‌دهنده مناسب بودن این مدل‌هاست. همان‌طور که از جدول ۳ استنباط می‌شود بیشتر متغیرها از رویه و توزیع مناسبی برخوردارند و میانگین اکثر آن‌ها حول عدد ۳ است، البته از طرف دیگر، بایرن (۲۰۱۰) برای داده‌های نرمال، کشیدگی کمتر از ۷ و چولگی بین ۳+ و ۳- را پیشنهاد می‌دهد که با توجه به داده‌های یادشده نشان‌دهنده نرمال بودن همه داده‌هاست (آریانفر، ۱۳۹۲).

جدول ۳. نتایج آمارهای توصیفی و استنباطی

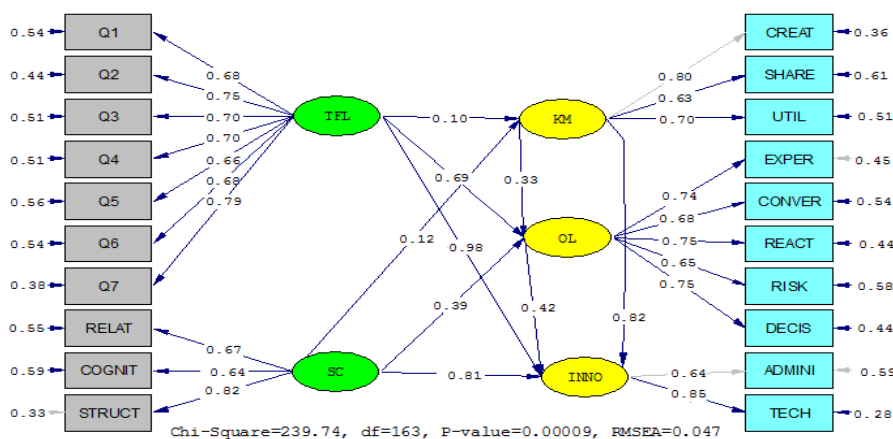
نام متغیرها و مؤلفه‌های آن	کشیدگی	چولگی	میانگین	انحراف معیار	مقدار تی مشاهده شده	درجه آزادی	وضعیت
سرمایه اجتماعی	۰,۱۱۱	-۰,۵۷۱	۳,۴۲	۰,۵۹۵	۱۰,۴۴	۲۰۹	مناسب
رابطه‌های	-۰,۶۹۷	-۰,۴۴۳	۳,۳۰	۱,۰۵	۴,۱۳۰	۲۰۹	مناسب
شناختی	-۰,۶۹۴	-۰,۴۸۹	۳,۴۰	۰,۹۳۶	۶,۲۴۴	۲۰۹	مناسب
ساختاری	-۰,۲۶۹	-۰,۶۷۹	۳,۵۱	۰,۹۱۰	۸,۲۴۳	۲۰۹	مناسب
رهبری تحول‌آفرین	۰,۴۱۵	۰,۱۶۸	۳,۴۰	۰,۷۵۹	۷,۶۸۸	۲۰۹	مناسب
مدیریت دانش	-۰,۰۶۰	-۰,۰۷۶	۲,۹۰	۰,۶۶۷	-۱,۹۹	۲۰۹	مناسب
خلق	-۰,۴۱۳	-۰,۰۳۷	۲,۶۰	۰,۹۰۲	-۲,۵۲۳	۲۰۹	مناسب
تسهیم	-۰,۶۱۹	۰,۰۴۴	۳,۲۷	۰,۸۸۸	-۶,۳۹۱	۲۰۹	مناسب
به‌کارگیری	-۰,۴۸۷	-۰,۱۷۲	۲,۹۰	۰,۸۹۱	۴,۴۳۸	۲۰۹	مناسب
یادگیری سازمانی	-۰,۰۶۷	-۰,۳۸۸	۳,۰۸	۰,۵۳۰	۲,۳۹۱	۲۰۹	مناسب
تجربه‌اندوزی	۰,۰۲۸	-۰,۶۱۶	۳,۳۲	۰,۷۹۳	۵,۸۷۱	۲۰۹	مناسب
گفت‌وگو	-۰,۳۶۳	-۰,۵۳۵	۳,۰۹	۰,۷۰۵	۲,۰۱۶	۲۰۹	مناسب
تعامل با محیط	-۰,۷۷۵	-۰,۱۸۴	۲,۹۵	۰,۸۱۴	-۰,۸۸۹	۲۰۹	نامناسب
مخاطره	۰,۳۵۰	-۰,۴۴۲	۳,۴۰	۰,۷۹۷	۷,۳۹۸	۲۰۹	مناسب
تصمیم‌گیری	-۰,۸۹۴	۰,۰۴۵	۲,۸۸	۰,۷۶۴	-۲,۱۹۶	۲۰۹	مناسب
عملکرد نوآوری	۰,۹۰۳	۰,۳۵۱	۳,۰۶	۰,۵۹۳	۱,۵۴۶	۲۰۹	نامناسب
اجرایی	۰,۰۱۹	-۰,۰۸۴	۳,۲۸	۰,۷۲۶	۵,۷۴۳	۲۰۹	مناسب
فنی	۰,۱۹۳	۰,۳۱۳	۲,۷۶	۰,۷۸۵	-۴,۳۶۶	۲۰۹	مناسب

جدول ۴. تحلیل همبستگی میان متغیرهای تحقیق

همبستگی میان متغیرهای برونزا و درونزا	سرمایه اجتماعی	رهبری تحول آفرین	مدیریت دانش	یادگیری سازمانی	عملکرد نوآوری
سرمایه اجتماعی	۱	-	-	-	-
رهبری تحول آفرین	۰٫۱۲۱	۱	-	-	-
مدیریت دانش	۰٫۰۸۵	۰٫۰۴۱	۱	-	-
یادگیری سازمانی	۰٫۲۲۸	۰٫۳۵۲	۰٫۱۹۲	۱	-
عملکرد نوآوری	۰٫۳۰۲	۰٫۲۲۵	۰٫۲۲۰	۰٫۲۵۲	۱

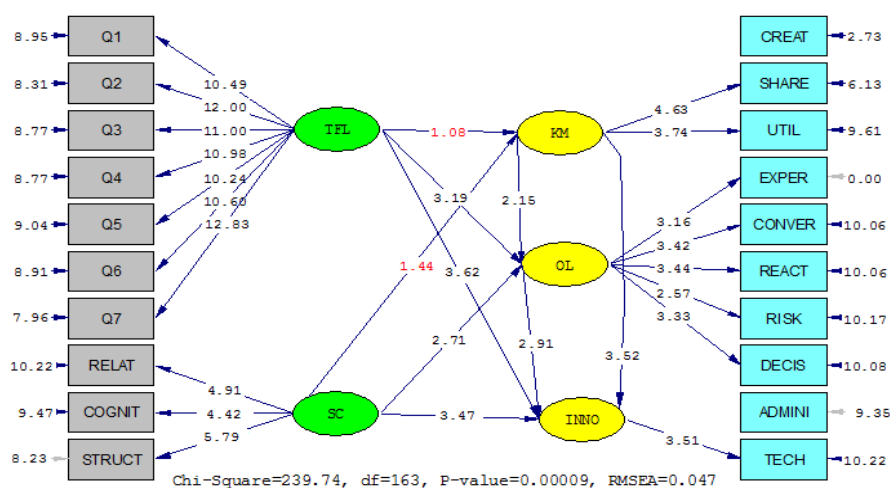
همان طور که مشاهده می شود، بین سرمایه اجتماعی و رهبری تحول آفرین (متغیر برونزا) و متغیرهای یادگیری سازمانی، مدیریت دانش و عملکرد نوآوری (متغیرهای درونزا) در سطح ۰٫۰۱ رابطه معناداری وجود دارد، بیشترین میزان همبستگی معنادار به رابطه بین یادگیری سازمانی - رهبری تحول آفرین با ۰٫۳۵۲ درصد و کمترین میزان همبستگی معنادار به رابطه بین مدیریت دانش و رهبری تحول آفرین با ۰٫۰۴۱ درصد می شود. از تحلیل همبستگی میان متغیرهای درونزا می توان نتیجه گرفت که هر گونه بهبودی در سرمایه اجتماعی، رهبری تحول آفرین و مدیریت دانش سبب بهبود در عملکرد نوآوری می شود.

بررسی مدل ساختاری (تحلیل مسیر)



شکل ۲. ضرایب استاندارد مدل پژوهش

در مدل یادشده، سرمایه اجتماعی تأثیر مثبت و معناداری بر مدیریت دانش (۰٫۱۲ درصد)، یادگیری سازمانی (۰٫۳۹ درصد) و عملکرد نوآوری (۰٫۸۱ درصد) می‌گذارد. رهبری تحول‌آفرین تأثیر مثبت و معناداری بر مدیریت دانش (۰٫۱۰ درصد)، یادگیری سازمانی (۰٫۶۹ درصد) و عملکرد نوآوری (۰٫۹۸ درصد) می‌گذارد و مدیریت دانش هم تأثیر مثبت و معناداری بر یادگیری سازمانی (۰٫۳۳ درصد)، عملکرد نوآوری (۰٫۲ درصد)، و یادگیری سازمانی تأثیر مثبت و معناداری بر عملکرد نوآوری (۰٫۴۲ درصد) می‌گذارد.



شکل ۳. اعداد معناداری مدل پژوهش

طبق اعداد معناداری در شکل یادشده می‌توان گفت فرضیه‌های اول و چهارم به دلیل عدد معناداری کمتر از ۱/۹۶ تأیید نشد و باقی فرضیه‌ها تأیید شدند.

جدول ۵. شاخص‌های برازش مدل پژوهش

شاخص	GFI	NNFI	IFI	CFI	df	$\chi^2/df$	RMSEA
میزان قابل قبول	>۰٫۹	>۰٫۹	>۰٫۹	>۰٫۹	-	<۳	<۰٫۰۸
مقدار	۰٫۹	۰٫۹۵	۰٫۹۶	۰٫۹۶	۱۶۳	۱٫۴۷	۰٫۰۴۷

مقدار شاخص‌های تناسب، حاکی از برازش مناسب مدل است و مقدار نسبت کای دو بر درجه

آزادی برابر ۱/۴۷ و کوچکتر از مقدار مجاز ۳، مقدار RMSEA برابر با ۰/۰۴۷ و کوچکتر از ۰/۰۸ است.

جدول ۵ ضرایب مسیر و مقدار اعداد معناداری اثرات مستقیم و غیرمستقیم بین متغیرهای مستقل و وابسته را نشان می‌دهد، اما برای آزمودن تأثیر یک متغیر میانجی، آزمون پرکاربرد سوبل وجود دارد که برای معناداری تأثیر میانجی یک متغیر در رابطه میان دو متغیر دیگر به‌کار گرفته می‌شود. بدین منظور برای آزمون سوبل ضرایب رگرسیونی محاسبه شد. اگر قدر مطلق مقدار تی در این آزمون از ۱/۹۶ بیشتر باشد، فرضیه تأیید شده و در غیر این صورت فرضیه تحقیق رد می‌شود. نتایج فرضیه‌های فرعی و نقش میانجی در جدول ۶ بیان شده است.

جدول ۶. خلاصه نتایج مدل ساختاری پژوهش

فرضیه	روابط مستقیم	ضریب مسیر		نتیجه
		مقدار تی	تأثیر مستقیم	
۱	سرمایه اجتماعی - مدیریت دانش	۰/۱۲	۱/۴۴	رد فرضیه
۲	سرمایه اجتماعی - یادگیری سازمانی	۰/۳۹	۲/۷۱	تأیید فرضیه
۳	سرمایه اجتماعی - عملکرد نوآوری	۰/۸۱	۳/۴۷	تأیید فرضیه
۴	رهبری تحول‌آفرین - مدیریت دانش	۰/۱۰	۱/۰۸	رد فرضیه
۵	رهبری تحول‌آفرین - یادگیری سازمانی	۰/۶۹	۳/۱۹	تأیید فرضیه
۶	رهبری تحول‌آفرین - عملکرد نوآوری	۰/۹۸	۳/۶۲	تأیید فرضیه
۷	مدیریت دانش - یادگیری سازمانی	۰/۳۳	۲/۱۵	تأیید فرضیه
۸	مدیریت دانش - عملکرد نوآوری	۰/۸۲	۳/۵۲	تأیید فرضیه
۹	یادگیری سازمانی - عملکرد نوآوری	۰/۴۲	۲/۹۱	تأیید فرضیه
روابط غیرمستقیم (نقش میانجی متغیرها)				
		آماره تی غیرمستقیم	اثر غیرمستقیم	
۱۰	سرمایه اجتماعی (مدیریت دانش) عملکرد نوآوری	۲/۲۰	تأیید فرضیه	
۱۱	سرمایه اجتماعی (یادگیری سازمانی) عملکرد نوآوری	۲/۶۳	تأیید فرضیه	
۱۲	سرمایه اجتماعی (مدیریت دانش) یادگیری سازمانی	۱/۸۲	رد فرضیه	
۱۳	رهبری تحول‌آفرین (مدیریت دانش) عملکرد نوآوری	۲/۳۴	تأیید فرضیه	
۱۴	رهبری تحول‌آفرین (یادگیری سازمانی) عملکرد نوآوری	۲/۵۸	تأیید فرضیه	
۱۵	رهبری تحول‌آفرین (مدیریت دانش) یادگیری سازمانی	۱/۹۳	رد فرضیه	
۱۶	مدیریت دانش (یادگیری سازمانی) عملکرد نوآوری	۲/۴۵	تأیید فرضیه	

با اجرای آزمون سوبل مشخص شد مدیریت دانش نتوانسته در رابطه بین سرمایه اجتماعی و رهبری تحول‌آفرین با یادگیری سازمانی نقش میانجی داشته باشد که این به دلیل عدم تأثیر متغیر برون‌زا با مدیریت دانش و رابطه ضعیف مدیریت دانش با یادگیری سازمانی بوده است. در حالی که در رابطه بین متغیرهای برون‌زا (رهبری تحول‌آفرین و سرمایه اجتماعی) با اینکه نتوانسته است بر مدیریت دانش تأثیر بگذارد، اما مدیریت دانش نتوانسته نقش تسهیل‌گری را بین متغیر برون‌زا و عملکرد نوآوری ایفا کند و این چیزی جز رابطه قوی بین مدیریت دانش و نوآوری نبوده است.

### بحث و پیشنهادها

با توجه به نتایج یادشده می‌توان گفت، فرضیه اول که بیان‌کننده تأثیر مثبت و معنادار سرمایه اجتماعی بر مدیریت دانش بود، تأیید نشد. نتیجه این فرضیه با یافته‌های باورصاد و همکاران (۱۳۹۳) و گل‌محمدنژاد بهرامی و همکاران (۱۳۹۰) مغایرت دارد. تأییدنشدن این فرضیه ممکن است به دلیل تعامل نداشتن و تفکیک زیاد بین واحدهای کاری شرکت شاتل باشد که نتوانسته بر مدیریت دانش تأثیر مستقیم و معناداری بگذارد، برای اینکه تعاملات اجتماعی در شرکت یادشده برقرار شود باید مدیران واحدها از نظرهای کارکنان استقبال کرده و آن‌ها را به همکاری تشویق کنند تا جو مشارکتی بر سازمان حاکم شود. نتیجه آزمون فرضیه دوم نشان‌دهنده تأثیر مثبت و معنادار سرمایه اجتماعی بر یادگیری سازمانی است که با یافته‌های باورصاد و همکاران (۱۳۹۳) مغایرت دارد. طبق نظر آن‌ها سرمایه اجتماعی بر یادگیری سازمانی تأثیر مثبت نمی‌گذارد. نتایج فرضیه‌های سوم و شانزدهم که بیان‌کننده تأثیر مثبت، معنادار، و مستقیم و غیرمستقیم سرمایه اجتماعی بر عملکرد نوآوری است و با یافته‌های یو و همکاران (۲۰۰۹) همراستا است که بر اساس آن سرمایه اجتماعی از طریق متغیر میانجی یادگیری سازمانی بر عملکرد نوآوری تأثیرگذار است. فرضیه چهارم بیان‌کننده این است که رهبری تحول‌آفرین تأثیر مثبت و معنادار بر مدیریت دانش نمی‌گذارد که با یافته پژوهش یزدانی و همکاران (۱۳۹۴) همراستا است. علت تأییدنشدن این فرضیه را می‌توان غالب بودن سبک رهبری تبادل‌ی نسبت به تحول‌آفرین دانست حالتی که به کارکنان آزادی عمل داده نشود و رسمیت بالا باشد. فرضیه‌های پنجم و ششم که بر وجود تأثیر



مثبت و معنادار رهبری تحول‌آفرین بر یادگیری سازمانی و تأثیر مثبت و معنادار رهبری تحول‌آفرین بر عملکرد نوآوری دلالت می‌کند، تأیید شد. نتایج این تحقیق با یافته‌های خورشید و پاشازاده (۱۳۹۳) همخوانی دارد. زمانی یادگیری سازمانی رخ می‌دهد که مدیران سازمان به عنوان رهبران تحول‌آفرین نه فقط نظر تولید کنند، بلکه قادر به تسهیم و به‌اشتراک‌گذاری آن‌ها، و ایجاد تعهد به یادگیری در میان کارکنان باشند. فرضیه هفتم که بیان‌کننده تأثیر مثبت و معنادار مدیریت دانش بر یادگیری سازمانی بود، تأیید شد که با یافته‌های باورصاد و همکاران (۱۳۹۳) مطابقت دارد. نتیجه فرضیه هشتم نشان‌دهنده تأثیر مثبت و معنادار مدیریت دانش بر عملکرد نوآوری است. یافته‌های حاصل از آزمون این فرضیه با یافته‌های بروکمن و مورگان (۲۰۰۳)، و گلوت و تریوسکی (۲۰۰۴) همخوانی دارد. در نهایت، فرضیه نهم نیز تأیید شد، یعنی یادگیری سازمانی تأثیر مثبت و معناداری بر عملکرد نوآوری دارد که با یافته‌های یو و همکاران (۲۰۰۹) سازگار است. در اکثر پژوهش‌های پیشین فقط تأثیرهای مستقیم بین متغیرها بررسی شده است، نوآوری پژوهش حاضر، سنجش تأثیرهای غیرمستقیم و نقش میانجی متغیرها است که با آزمون سوبل انجام گرفت. نتایج نشان داد یادگیری سازمانی در همه تأثیرهای غیرمستقیم توانسته نقش تسهیل‌گری را ایفا کند، اما مدیریت دانش نقش تسهیل‌گری ایفا نمی‌کند، شاید این امر به دلیل نبود تعاملات مؤثر، نبود سبک رهبری تحول‌آفرین و برانگیزاننده، دوری مکانی همکاران، ترس از ازدست‌دادن مالکیت دانش، مشکلات ارتباطی و عدم توانمندسازی و کمبود نرخ مشارکت باشد که نتوانسته تأثیرهای معناداری بر مدیریت دانش بگذارد و بالتبع، ابعاد مدیریت دانش هم ضعیف عمل کرده است و تسهیم و خلق دانش نتوانسته خود را آن‌طور که شایسته است، نشان دهد.

با توجه به نتایج یادشده به شرکت شاتل پیشنهاد می‌شود اگر می‌خواهد عملکرد نوآورانه (نوآوری اجرایی و فنی) در سراسر سازمان ایجاد کند، باید به الزامات آن، که سرمایه اجتماعی، رهبری تحول‌آفرین، مدیریت دانش و یادگیری سازمانی است، توجه کند. بدین منظور محقق سعی کرده پیشنهادهای کاربردی برای بهبود وضعیت موجود مطرح کند:

- شرکت شاتل با راه‌اندازی واحد صدای مشتریان یکی از شرکت‌های پیشرو در هم‌نوآوری با به‌کارگیری مدیریت دانش مشتری محسوب می‌شود که به کاهش مخاطره شکست

- نوآوری کمک می‌کند. پیشنهاد می‌شود شرکت با بهره‌گیری از دانش متخصصان خبره بازاریابی و راهبرد، سطح عملکرد خود را از هم‌نوآوری به هم‌آفرینی ارتقا دهد.
- بسترهای ارتباطی و شناختی (مانند تیم‌های کاری) که موجب ایجاد اعتماد بین همکاران می‌شود، باید فراهم شود تا اطلاعات و دانش به اشتراک گذاشته شود.
  - برقراری پیوندهای شبکه‌ای و ارتباطی برای افزایش یادگیری کارکنان از طریق آموزش ضمن خدمت و جلسات آموزشی.
  - شرکت شاتل برای ارتقای سطح نوآوری باید زمینه ارتباطی افراد را فراهم کند و به نوعی به شناختی جمعی از اهداف و فعالیت‌های سازمان برسد تا از این طریق بتواند یادگیری کارکنان را افزایش دهد.
  - نباید بستر عارضه تفاوت «ما» و «آنها» برای رهبران فراهم شود، به طوری که بتوان، با کمک رهبران تحولی، دانش را در سراسر سازمان به اشتراک گذاشت.
  - رهبران باید در موفقیت و توسعه فردی عاملی محرک باشند و به عنوان الگو عمل کرده و چالش‌ها را بیان کنند تا بدین طریق هم یادگیری را ارتقا دهند و هم فضای نوآورانه را ایجاد کنند.
  - از طریق جلسات و گروه‌های کانونی، دانش را در سراسر سازمان خلق کرد و به کمک رهبران و ارتباط بین آنها با کارکنان و فراهم کردن بستر اعتماد و هماهنگی یادگیری را افزایش داد و با بررسی نظرهای کارکنان، بهترین و عملی‌ترین نظر را در جلسات دانش‌محور برگزید.
  - ایجاد محیطی مشوق برای ترویج نوآوری مانند اختصاص ساعاتی برای تفکر و بیان راه‌های خلاق، برقراری محیطی امن برای کارکنان، ایجاد استقلال کاری به کارکنان و مشارکت دادن آنها در تصمیم‌های سازمانی، نشان دادن انعطاف نسبت به تغییرات محیطی با مطالعه محیطی و امکان‌سنجی و تعیین راهبرد، ورود نوآوری‌های پیشرفته به سازمان برای ارتقا کیفیت و کاهش هزینه‌ها.
  - مشارکت دادن کارکنان در تدوین چشم‌انداز و دستورالعمل‌های کاری، برگزاری دوره‌های آموزشی و ضمن خدمت برای کارکنان، به‌کارگیری نظرها، انتقادات و پیشنهادهای کارکنان.

## منابع و مأخذ

۱. ابطحی، سیدحسین؛ صلواتی، عادل (۱۳۸۵). مدیریت دانش در سازمان. چاپ اول، تهران، انتشارات پیوند نو.
۲. آریانفر، مسعود (۱۳۹۳). بررسی تأثیر انگیزه‌های فردی بر رفتار به اشتراک‌گذاری دانش با توجه به نقش تعدیل‌کنندگی ارزش‌ها (مورد مطالعه: جامعه مجازی ایده شهر)، پایان‌نامه کارشناسی ارشد، رشته مدیریت، پردیس فارابی دانشگاه تهران.
۳. باورصاد، بلقیس؛ بیرانوند، طاهره؛ رحیمی، فرج‌اله؛ جعفری‌نیا، سعید (۱۳۹۳). «بررسی رابطه سرمایه اجتماعی با مدیریت دانش، یادگیری سازمانی و عملکرد مالی شرکت‌های تولیدی در استان خوزستان». کنفرانس بین‌المللی حسابداری، اقتصاد و مدیریت مالی، دوره پنجم، شماره چهارم، صفحات ۵۸-۳۷.
۴. برومند، مجتبی؛ رنجبری، مریم (۱۳۸۸). «اقدامات راهبردی مدیریت منابع انسانی و عملکرد نوآوری؛ با تأکید بر نقش مدیریت دانش». دوماهنامه توسعه انسانی پلیس، دوره ششم، شماره ۲۴، صفحات ۵۴-۴۱.
۵. حمیدی‌زاده، علی؛ شهیدزاده، فریبا؛ موحدی‌فر؛ عرفان (۱۳۹۳). «بررسی تأثیر مؤلفه‌های سرمایه اجتماعی بر نوآوری سازمانی (مورد مطالعه: اداره کل مخابرات شهرستان قم)». فصل‌نامه مدیریت سرمایه اجتماعی، دوره اول، شماره دوم، ۲۲۳-۲۰۳.
۶. خورشید، صدیقه؛ پاشازاده، عاطفه (۱۳۹۳). «اثر سبک رهبری تحول آفرین بر قابلیت یادگیری سازمانی با ملاحظه نقش میانجی هوش سازمانی». پژوهش‌نامه مدیریت تحول، دوره ششم، شماره سوم، صفحات ۶۰-۴۲.
۷. داورزنی، هدی؛ کاظم‌زاده، رضا؛ دگردي، سیدسام‌الدین (۱۳۸۹). «ارائه مدلی برای بررسی تأثیرات قابلیت یادگیری سازمانی بر نوآوری». مهندسی صنایع و مدیریت شریف، دوره دوم، شماره سوم، صفحات ۴۵-۲۷.

۸. زارعی متین، حسن؛ قنبری، علی اکبر؛ قانع، مرضیه (۱۳۹۴). «بررسی رابطه هوش عاطفی و سرمایه اجتماعی در تشکل‌های مردم نهاد (NGOs)». *مدیریت سرمایه اجتماعی*، دوره دوم، شماره اول، صفحات ۲۲-۱.
۹. سلطانی، مرتضی (۱۳۹۰). *طراحی و تبیین مدل میان‌سطحی برای تعهد سازمانی*. رساله دکتری، دانشگاه شهید بهشتی.
۱۰. سلطانی، مرتضی؛ ابراهیمی، الهام؛ فتحی، محمدرضا (۱۳۹۴). «تحلیل روابط متقابل میان شاخص‌های سرمایه اجتماعی با استفاده از تکنیک فازی دیمتل». *مدیریت سرمایه اجتماعی*، دوره دوم، شماره دوم، صفحات ۲۲۰-۱۹۹.
۱۱. عبداللهی، محمد؛ موسوی، میرطاهر (۱۳۸۶). «سرمایه اجتماعی در ایران؛ وضعیت موجود، دورنمای آینده و امکان‌شناسی گذار». *مجله رفاه اجتماعی*، دوره ششم، شماره ۲۵، صفحات ۱۳۱-۱۱۲.
۱۲. کزازی، ابوالفضل؛ شول، عباس (۱۳۹۲). «تأثیر مدیریت کیفیت فراگیر بر عملکرد نوآوری: اثر تعدیل‌کنندگی یادگیری سازمانی». *مطالعات مدیریت (بهبود و تحول)*، دوره ۲۳، شماره هفتم، صفحات ۱۷-۱.
۱۳. گل محمدنژاد بهرامی، غلامرضا؛ مهدوی، مولود (۱۳۹۰). «بررسی رابطه سرمایه اجتماعی و مدیریت دانش در دبیرستان‌های دخترانه شهر تبریز». *فصل‌نامه تحقیقات مدیریت آموزشی*، دوره دوم، شماره چهارم، صفحات ۸۲-۶۳.
۱۴. محمدی حسینی، سیداحمد؛ امین بیدبختی، علی اکبر، جمشیدی؛ لاله (۱۳۹۲). «بررسی نقش یادگیری سازمانی در افزایش عملکرد نوآوری». *دوفصل‌نامه نوآوری و ارزش‌آفرینی*، دوره دوم، شماره پنجم، صفحات ۳۲-۱۵.
۱۵. میرزایی رابر، فاطمه؛ زعفریان، رضا؛ صفری، حسین (۱۳۹۲). «مدل‌سازی عوامل مؤثر بر عملکرد نوآوری بنگاه با استفاده از روش ترکیبی نگاشت علی و شبکه‌های بیزین در صنعت بیمه». *چشم انداز مدیریت بازرگانی*، شماره ۱۳، صفحات ۷۸-۶۱.

۱۶. میرکمالی، سیدمحمد؛ چوپانی، حیدر (۱۳۹۰). «رابطه بین رهبری تحول‌آفرین با گرایش به نوآوری سازمانی در یک شرکت بیمه‌ای». پژوهش‌نامه بیمه، دوره ۲۶، شماره سوم، صفحات ۱۵۵-۱۸۱.

۱۷. الوانی، سیدمهدی؛ دانایی‌فرد، حسن (۱۳۸۰). گفتارهایی در فلسفه تئوری‌های سازمان دولتی. چاپ اول، تهران، انتشارات صفار.

۱۸. یزدانی، حمیدرضا؛ حمیدی‌زاده، علی؛ کاملی، علی‌رضا (۱۳۹۴). «بررسی تأثیر سبک‌های رهبری و جو سازمانی بر مدیریت دانش از طریق ساختار سازمانی و تعامل اجتماعی». فصل‌نامه مدیریت فناوری اطلاعات، دوره هفتم، شماره اول، صفحات ۱۹۹-۲۱۶.

19. Alegre, J.; Chiva, R. (2009). *Entrepreneurial Orientation, Organizational Learning Capability and Performance in the Ceramic Tiles Industry*. S.A., Instituto Valenciano de Investigaciones Economicas.
20. Aragon-Correa, J. A.; Garcia - Morales, V. J.; Cordon - Pozo, E. (2007). "Leadership and organizational learning's role on innovation and performance: lessons from Spain". *Industrial Marketing Management*, 36(3), 349-359.
21. Atwater, L.; Spangler, W. (2004). "Transformational leadership and team performance". *Journal of Organizational Change Management*, 17(2), 177-193.
22. Bass, B. M.; Riggio R. E. (2006). *Transformational leadership*, Psychology Press.
23. Bhatt, G. D. (2001). "Knowledge management in organization: Examining the interaction between technologies, techniques, and people". *Journal of Knowledge Management*, 5(1), 68-75.
24. Brockman, B. K.; Morgan R. M. (2003). "The role of existing knowledge in new product innovativeness and performance". *Decision Sciences*, 34(2), 385-419.
25. Chang. S. C.; Chu C. Y. (2006). "The study of social capital, organizational learning, innovativeness, intellectual capital, and performance". *Journal of Business and Psychology*, 64, 72-90.
26. Cantner, U.; Joel, K.; Schmidt, T. (2011). "The effects of knowledge management on innovativeness success – an empirical analysis of German firms". *Research Policy*, 40(10), 1453-1462.
27. Carless, S. A.; Wearing, A. J.; Mann, L. (2000). "A short Measure of transformational leadership". *Journal of Business and Psychology*, 14(3), 389-405.
28. De Weerd-Nederhof, P. C.; Pacitti, B. J.; Da Silva Gomes, J. F.; Pearson, A. W. (2002). Tools for improvement of organizational learning processes in innovation". *Journal of Workplace Learning*, 14(8), 320-331.
29. Duckett, H.; Macfarlane, E. (2003). "Emotional intelligence and transformational leadership in retailing". *Leadership and Organization Development*, 15(3), 13-32.

30. Fernandedz - Mesa, A.; Alegre - Vidal, J.; Chiva-Gómez.; R.; Gutiérrez-Gracia, A. (2012). "Design Management capability: Its mediating role between Olc and innovation Performance in SMES". *Paper to be presented at the DRUID Academy*, University of Cambridge /The Moeller Centre.
31. Fornel, C.; Larcker, D. F. (1981). "Evaluating structural equations models with unobservable variables and measurement error". *Marketing Research*. 18(1), 39-50.
32. Gloet, M.; Terziovski, M. (2004). "Exploring the relationship between knowledge management practices and innovation performance". *Journal of Manufacturing Technology Management*, 15(5), 402-409.
33. Guan, J.; Ma, N. (2003). "Innovation capability and export performance of Chinese firms". *Technovation*, 23(9), 737-747.
34. Hales, S. (2001). "Dimensions knowledge and its management". *Sloan Management Review*, 10(1), 92-115.
35. Jimenez, J. D.; Cegarra, N. J. (2008). "Fostering innovation: the role of market orientation and organizational learning". *European Journal of Innovation Management*, 11(3), 389-412.
36. Johnnessen, Jon - Arild; Olsen, Bjorn; Lumpkin, G. T. (2001). "Innovation newness: what is new, how new, and new to whom?". *European Journal of Innovation Management*, 4(1), 20-31.
37. Kenter, R. M. (2007). *The Change Masters: Innovation for Productivity in the American Carpratoon, Historical Reasearch Reference in Entrepreneurship*. University of Illinois.
38. Krause, D. E. (2004). "Influence - based leadership as a determinant of the inclination to innovative and of innovate - related behavior: An Empirical Investigation, The Leadership Quarterly". *Journal of Innovation Management*, 15(1), 79-102.
39. Lopez, S. P.; Peon J. M. M.; Ordás C. J. V. (2005). "Organizational learning as a determining factor in business performance". *Learning Organization*, 12(3), 227-245
40. Montalvo, C. (2004). "What triggers change and innovation?". *Technovation*, 10(2), 1-12.
41. Nahapiet, J.; Ghoshal S. (1998). "Social capital, intellectual capital and the organizational Advantage". *Academy of Managemen Review*, 23(2), 242-266.
42. Ojasalo, J. (2008). "Management innovation networks: a case study of different approaches". *European Journal of Innovation Management*, 11(1), 51-86.
43. Putnam, R. D.; K. A. Goss (2002). *Inrtoduction, in Putnam, democracies in flux*. The Evolution of Social Capital in Contemporary Society, Oxford University.
44. Rafferty, A. E.; Griffin, M. A. (2004). "Dimensions of transformational leadership: conceptual and empirical extensions". *The Leadership Quarterly*, 15(3), 329-354.
45. Slater, S. F.; Narver, J. C. (1995). "Market orientation and the learning organization". *Journal of Marketing*, 59(3), 63-74.
46. Subramaniam, M.; Youndt, M. (2005). "The influence of intellectual capital on the types of innovative capabilities". *Academy of Management Journal*, 48(3), 450-463.
47. Taatila, Vesa P.; Suomala, J.; Siltala, R.; Keskinen, S. (2006). "Framework to study the social innovation network". *European Journal of Innovation Management*, 9(3), 312-326.

48. Tamaschke, L. (2003). *The Role of Social Capital in Regional Technological Innovation: Seeing Both the Wood and the Trees*. University of Queensland, Australia.
49. Tasi Y. Y.; Jhang J. R. (2010). *A study of the Relationship Between Knowledge- based resources, Organizational Learning and dynamic capabilities- the case of solar energy and biotechnology National Dong*. Hwa University, Taiwan, 03-8633023, Northeast Decision Sciences Institute Proceedings, pp.99- 104.
50. 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*, 59(1), 37-45.
51. Wick, C. W.; Leon, L. S. (1995). “From ideas to action: creating a learning organization”. *Human Resource Management*, 34(2), 299-311.
52. Wu, C. M.; Ay, C. R; Lien, B. Y. H. (2009). “The role of social capital and organizational learning in promoting innovation performance“. *Information Systems and Change Management*, 4(2), 171-186.
53. Yukl, G. (2009). “Leading organizational learning: Reflections on theory and research”. *The Leadership Quarterly*, 20(1), 49-53.
54. Yu Yuan, H.; Bella, R.; Lien, Y.; Yang, B.; Wud, C.; Kuo, Y. (2009). “Impact of TQM and organizational learning on innovation performance in the light-tech industry”. *International Business Review*, 20, 213-225.
55. Zaied A. N. H.; Hossein G. S.; Hassan M. M. (2012). “The Role of Knowledge Management in Enhancing Organizational Performance”. *International Journal of Information Engineering and Electronic Business (IJIEEB)*, 4(5), 27-35.
56. Zheng, W. (2008). “A social capital perspective of innovation from individuals to nations: where is empirical literature directing us?”. *International Journal of Management Reviews*, 10(4), 1-39.