

## The Mediating Role of Organizational Learning Capability on the Relationship between Knowledge Sharing and Organizational Innovation Capability

\*M.Ghorbani<sup>1</sup>, V.R.Neishabouri<sup>2</sup>, H. Erfaniyan Khanzadeh<sup>3</sup> and M.Yaqubi<sup>4</sup>

1-Department of Management, Mashhad Branch, Islamic Azad University, Mashhad, Iran. mhgh2020@gmail.com(Corresponding Author)

2-Department of Management, Mashhad Branch, Islamic Azad University, Mashhad, Iran

3-Department of Management, Mashhad Branch, Islamic Azad University, Mashhad, Iran

4-Ph.D. Candidate of Management, Human Resources Management, Faculty of Management and Economics, University of Sistan and Baluchestan, Zahedan, Iran

Received: 26/09/2016 ; Accepted: 08/02/2017

### Extended Abstract

Innovation plays an important role in the economic development of individuals, organizations and societies and those who do not keep pace with the rapid changes would probably fail to prosper (Liao, Fei & Liu, 2008: 185). Knowledge sharing is one of the most important factors that leads to innovation. When employees share their knowledge with coworkers, learning opportunities' possibility increases (Zhou & Li, 2012: 1904).

Organizational learning capability is recognized as another important influential factor in organizational innovation (Sheng & Chien, 2016: 2302) and have a significant part in improving organizational performance (Chung, Yang & Huang, 2015, 1217).

This study investigates the mediating role of organizational learning capability between knowledge sharing and organizational innovation capability.

### Case study

The cases of study are all employees Agriculture Jihad of Torbat-e-Heydariyeh, Zaveh and Mahvelat.

### Materials and Methods

The population of study included all employees of Agriculture Jihad of Torbat-e-Heydariyeh, Zaveh and Mahvelat and stratified sampling

method was applied. The sample of study was determined 107 by Morgan table. The data was collected by three standard questionnaires developed by Chung et al (2015), Sheng and Chien (2016) and Hau, Kim, Lee, and Kim, (2013).

Face validity of questionnaire was approved by several specialists. Construct validity was confirmed by average variance extracted (AVE) and transverse loads test. The reliability of questionnaire was approved by Cronbach's alpha and combination coefficient (Dillon- Goldstein). To investigate the reliability of items in partial least squares method, loading test was applied. Most items had loading factor higher than the minimum level 7/0. Normality of variables were analyzed using the Kolmogorov-Smirnov test. Factor analysis and structural equation modeling with partial least squares approach was performed using SMART-PLS.

### Discussion and Results

**H1:** There is a significant relationship between knowledge sharing and organizational innovation capability.

The hypothesis test results showed that the path coefficient was 0.399, and the t-statistic was 2.916. Since the t value is not between -1.96 to 1.96, knowledge sharing had a significant impact on the innovation capability and the first hypothesis is confirmed at 95% confidence level. Following, in table 1, the calculation of t-statistic and path coefficient are presented for H1 and its sub-hypotheses.

**Table 1. Direct Effects Hypotheses**

	Independent variables	Dependent Variables	Path Coefficient	T	Result
H1	knowledge sharing	organizational innovation capability	0/399**	2/916	Confirm
H1a	tacit knowledge sharing	Incremental organizational innovation capability	0/369**	2/849	Confirm
H1b	tacit knowledge sharing	Radical organizational innovation capability	0/188**	3/022	Confirm
H1c	explicit knowledge sharing	organizational innovation capability	0/217***	3/342	Confirm
H1d	explicit knowledge sharing	Radical organizational innovation capability	0/100	0/858	Reject

\* P < 0.05; \*\* P < 0.01; \*\*\* P < 0.001

The results of H1 and H1a, H1b and H1c were consistent with the results of Sheng and Chien (2016), Hau et al., (2013), and Fayzi, Yousefi and Solaymani (2012). These researchers showed that knowledge sharing had significant impact on innovation. However, H1d was rejected.

**H2:** Organizational learning is a mediator between knowledge-sharing capability and innovation capability.

Following, in table 2, the indirect effects hypotheses are presented.

**Table 2. Indirect Effects Hypotheses (Mediation Effect)**

Hypotheses	Independent variable	Mediator	Dependent	Path Coefficient	Result
H2	knowledge sharing	organizational learning capability	organizational innovation capability	0/083	Confirm
H2a	knowledge sharing	Explorative organizational learning capability	organizational innovation capability	0/101	Confirm
H2b	knowledge sharing	Exploitative organizational learning capability	organizational innovation capability	-	Reject

No research was found to explicitly support H2 and H2a. However, the results suggested by Hau et al., (2013), Chung et al., (2015) and Sheng and Chien (2016) and Mohammadi Hoseini, Bedokhti and Jamshidi (2014), were closely related to the present paper.

### Conclusion

The results of H1 indicated that there is a positive significant relationship between knowledge sharing and organizational innovation capability. Therefore, managers of these organizations are recommended to take steps to strengthen knowledge sharing.

According to the results of H2, organizational learning capability mediated the relationship between knowledge sharing and innovation capability. It demonstrates Agriculture Jihad of Torbat-e-Heydariyeh, Zaveh and Mahvelat has considered organizational learning capability. Therefore, to improve the organization innovation capability, it is recommended to managers to define some plans for knowledge sharing between employees and use high organizational learning capability to increase innovation capability.

**Keywords:** Organization Innovation Capability, Organization Learning Capability, Knowledge Sharing.

## بررسی نقش میانجی قابلیت یادگیری سازمانی در رابطه بین تسهیم دانش و قابلیت نوآوری سازمانی

دکتر محمود قربانی\* – وحیدرضا نیشابوری\*\* – دکتر حمید عرفانیان خانزاده\*\*\*

محسن یعقوبی\*\*\*\*

### چکیده

هدف اصلی این پژوهش شناسایی رابطه بین تسهیم دانش و قابلیت نوآوری سازمانی با نقش میانجی گر قابلیت یادگیری سازمانی در رابطه بین این دو متغیر است. جامعه آماری این پژوهش شامل کارکنان جهاد کشاورزی سه شهر از خراسان رضوی است. تعداد حداقل حجم نمونه با استفاده از جدول مورگان برابر ۱۰۷ نفر در نظر گرفته شده و برای نمونه‌گیری از روش طبقه‌ای متناسب استفاده شده است. ابزار جمع‌آوری اطلاعات در این پژوهش، پرسشنامه است که از مقالات چانگ و همکاران، شنگ و چن، و هایو و همکاران استخراج شده است. روایی صوری، روایی سازه و پایایی سازه پرسشنامه‌ها مورد تایید قرار گرفت. نتایج حاکی از آن هست که بین تسهیم دانش و قابلیت نوآوری سازمانی رابطه معنادار وجود دارد و قابلیت یادگیری سازمانی این رابطه را میانجی می‌کند. بنابراین، پیشنهاد می‌شود مدیران سازمانی برای ارتقا میزان قابلیت نوآوری سازمانی، برنامه‌هایی برای تسهیم دانش بین کارکنان تعریف نمایند تا به این صورت از میزان یادگیری بالای سازمان در جهت افزایش قابلیت نوآوری استفاده شود.

**واژه‌های کلیدی:** قابلیت نوآوری سازمانی، قابلیت یادگیری سازمانی، تسهیم دانش

\* نویسنده مسئول - دانشیار گروه مدیریت، واحد مشهد، دانشگاه آزاد اسلامی، مشهد، ایران

\*\* کارشناس ارشد مدیریت، گروه مدیریت، واحد مشهد، دانشگاه آزاد اسلامی، مشهد، ایران

\*\*\* استادیار گروه مدیریت، واحد مشهد، دانشگاه آزاد اسلامی، مشهد، ایران

\*\*\*\* دانشجوی دکتری مدیریت منابع انسانی، دانشکده مدیریت و اقتصاد، دانشگاه سیستان و بلوچستان، زاهدان،

## مقدمه

نوآوری نقش مهمی در توسعه اقتصادی دارد و افراد، سازمان‌ها و جوامعی که نتوانند خود را با تحولات پرشتاب همگام سازند رو به نابودی پیش خواهند رفت؛ نوآوری به معنای کاربرد ایده‌ها یا رفتار بدیع است (Liao, et al., 2008: 185). نوآوری‌هایی که بتوانند به تغییرات اساسی در محصولات، استراتژی‌ها، بازارها، خطوط تولید و ... منجر شوند (نوآوری بنیادی)؛ و یا نوآوری‌هایی که به واسطه تغییرات کوچک و پیوسته در بخش‌های مختلف یک سازمان صورت پذیرند (نوآوری تدریجی) (Sheng and Chien, 2016: 2302-2303).

از مهم‌ترین مولفه‌های موثر بر نوآوری، تسهیم دانش است که در موفقیت یک سازمان در محیط رقابتی امروز نقش مهمی دارد. هنگامی که افراد سازمان دانش خود را با دیگران تسهیم می‌کنند امکان یادگیری گروهی افزایش می‌یابد. محققان بر این اعتقادند که تسهیم دانش منجر به بروز ایده‌ها یا راه‌حل‌های خلاقانه و همچنین بهبود محصولات، فرآیندها و رویه‌های عملیاتی می‌شود (Zhou and Li, 2012: 1094).

قابلیت یادگیری سازمانی به عنوان یکی دیگر از تاثیرگذارترین مولفه‌ها در نوآوری سازمانی شناخته شده (Sheng and Chien, 2016: 2302) و نقش مهمی در بهبود عملکرد سازمانی دارد (Chung, et al., 2015, 1217). در غیاب این قابلیت، سایر سرمایه‌ها اثربخشی خود را از دست داده، و پیمودن راه‌های توسعه و تکامل فرهنگی و اقتصادی، ناهموار و دشوار می‌شود.

از آن‌جا که تسهیم دانش و قابلیت یادگیری سازمانی روی نوآوری تاثیرگذار هستند، بنابراین نیاز است رابطه این سه متغیر به طور دقیق‌تری مورد بررسی قرار گیرد. اگرچه در بسیاری از مطالعات، جداگانه به بررسی رابطه بین قابلیت یادگیری سازمانی و نوآوری و همچنین رابطه بین تسهیم دانش و نوآوری در سازمان پرداخته شده، اما در هیچ یک به بررسی رابطه این سه متغیر با یکدیگر با وجود نقش میانجی‌گر قابلیت یادگیری سازمانی توجه نشده است. در این راستا، این پژوهش به دنبال شناسایی رابطه بین تسهیم دانش و قابلیت نوآوری سازمانی و همچنین شناسایی نقش میانجی‌گر قابلیت یادگیری سازمانی در رابطه بین این دو متغیر است. در این راستا، سازمان‌های جهاد کشاورزی شهرستان‌های تربت حیدریه، زاوه و مه‌ولات به عنوان مورد مطالعه برگزیده شدند.

## مبانی نظری و پیشینه پژوهش

### نوآوری سازمانی

ادیسون<sup>۱</sup> و همکاران (۲۰۱۳: ۱۳۹۴)، بیش از ۴۰ تعریف از نوآوری را در بررسی جنبه‌های مختلف این واژه در پیشینه یافته‌اند. نوآوری یک فرآیند مشارکتی است که تنها از ترکیب دانش، تجربیات و ایده‌های کارکنان امکان‌پذیر است (Wong, et al., 2009:244). امروزه سازمان‌هایی که یاد می‌گیرند و نوآور هستند، سازمان‌های موفق محسوب می‌شوند. در مواجهه با محیط متغیر، نوآوری‌ها سازمان را به انعطاف‌پذیری در برابر تغییر مجهز می‌کنند و کلید بقا و موفقیت‌اند (Liao et al., 2008: 341). ظهور نوآوری و انقلاب در مفهوم دانش و گسترش فعالیت‌های مبتنی بر دانش سبب پیدایش مرحله جدیدی از توسعه شده است (ولی‌بحرینی و خیاط‌مقدم، ۱۳۹۴: ۳).

طبقه‌بندی‌های مختلفی از انواع نوآوری در تحقیقات پیشین ارائه شده است. به عنوان مثال، زالتمن<sup>۲</sup> (۱۹۷۳) حدود ۲۰ نوع نوآوری را در سه تقسیم‌بندی کلی نوآوری سازمانی، نوآوری متمرکز و نوآوری به عنوان خروجی اصلی سازمان ارائه می‌دهد. از دیگر طبقه‌بندی‌های مطرح، نوآوری فرایند و محصول است (مرادی و همکاران، ۱۳۹۱: ۱۳۰). نوآوری تولیدی، نوآوری اداری و نوآوری فرایندی نیز از مولفه‌های نوآوری سازمانی هستند (ایمانی و همکاران، ۱۳۹۴، ۳۱۹).

از طرفی نوآوری بنیادی (گسسته) و نوآوری تدریجی (پیوسته) دو مولفه مهم قابلیت نوآوری سازمانی هستند که کمتر مورد توجه محققان قرار گرفته‌اند. نوآوری بنیادی شامل دستیابی به دانش جدید از محصولات جدید برای مشتریان جدید یا بازارهای نوظهور است، در حالی که نوآوری تدریجی بهبود دانش موجود سازمان می‌باشد. نوآوری تدریجی، حوزه‌های بازار-محصول موجود را توسط پاسخگویی به نیازهای حاضر مشتریان و بازار بهبود می‌بخشد. نوآوری بنیادی معمولاً موقعیت‌های بازار موجود را از بین می‌برد و فرصت‌های جدید بازار را خلق می‌کند. دنبال کردن نوآوری بنیادی نیاز به توسعه ویژگی‌ها و مزایای منحصر به فردی بالاتر از بازارها و محصولات موجود را دارد (Sheng and Chien, 2016).

1- Edison

2 -Zaltman

### تسهیم دانش

به اشتراک گذاشتن تجارب، دانش انجام کار، تخصص و اطلاعات حوزه کاری با سایر کارکنان از طریق تعاملات رسمی یا غیررسمی را تسهیم دانش می‌نامند (Kim and Lee, 2006: 371). طی دهه گذشته محققان به این نتیجه رسیدند که دانش به عنوان یکی از دارایی‌های ناملموس سازمان نقش حیاتی در کسب مزیت رقابتی ایفا می‌کند (Wang and Noe, 2010: 115). تسهیم دانش باعث تسهیم ایده‌ها می‌شود. ایده‌ها زمانی حداکثر اثرگذاری را به همراه دارند که به جای اینکه صرفاً در اختیار تعداد کمی قرار گیرند، به طور گسترده در همه جا مورد استفاده واقع شوند (Wasko and Faraj, 2005: 38).

تسهیم دانش نیازمند تعهد بادوام، خلاقیت و فرایندهای یادگیری تعاملی است. بنابراین، شناسایی عواملی که بر گرایش افراد نسبت به تسهیم دانش مؤثر است اهمیت بسیاری دارد و سازمان‌ها باید توجه ویژه‌ای به آن داشته باشند (پورسراجیان و همکاران، ۱۳۹۲: ۴).

تسهیم دانش در بین کارکنان می‌تواند به دو دسته صریح و ضمنی تقسیم‌بندی شود. دانش ضمنی به راحتی کدبندی یا بیان نمی‌شود؛ چون در درون مغز افراد یا بر اساس تجربه مانند یک مهارت یا دانش عملی است. از جنبه دیگر، دانش صریح به آسانی بیان می‌شود و در شکل اسناد نوشتاری از جمله گزارشات یا دست نوشته‌ها منتقل می‌شود. بنابراین دانش ضمنی از جهت تسهیم در بین کارکنان سخت‌تر می‌باشد؛ چرا که به طور معناداری به هزینه و زمان بیش‌تری نیاز دارد (ولی‌بحرینی و خیاط‌مقدم، ۱۳۹۴: ۳).

### یادگیری سازمانی

مفهوم یادگیری سازمانی به سال ۱۹۰۰ میلادی هنگامی که تیلور<sup>۱</sup> موضوع انتقال یادگیری به دیگر کارکنان را برای ارتقاء کارایی و بهبود سازمان مطرح کرد، برمی‌گردد (به نقل از جمال‌زاده و همکاران، ۱۳۸۸: ۶۴). یادگیری سازمانی فرایند پیچیده‌ای است که اشاره به توسعه دانش جدید و دارای پتانسیل لازم برای تغییر رفتار در سازمان است (Slater and Narver, 1995: 65). قابلیت یادگیری سازمانی باعث اعمال یک رویکرد فکر باز می‌شود که موج افزایش تمایل به ارزیابی نقادانه روال عملیاتی سازمان و رسیدن به یک سازمان گسترده و مشتری‌گرا می‌شود (Akgün et al., 2014: 531-540).

یادگیری فرآیندی است که در نهایت به تغییر رفتار منجر می‌گردد و به معنای گسترش توانایی‌هایی است که ما را قادر می‌سازد نتایجی را فراهم آوریم که در زندگی حقیقی به آن نیازمندیم (Chung et al., 2015: 1217). یادگیری در سه سطح، فردی، گروهی و سازمانی مطرح می‌شود (سنگه، ۱۳۹۳: ۲۲۵).

یادگیری سازمانی از طریق دو رویکرد اکتشافی و استخراجی مورد بررسی قرار گرفته است. یادگیری اکتشافی به تصاحب و یادگیری اطلاعات و دانش از بیرون از خارج از مرزهای مشتری و رقابت‌کنندگان اشاره دارد و اغلب پروژه‌های متمایل به ریسک و آزمایشی را شامل می‌شود. یادگیری استخراجی تصاحب و استفاده از اطلاعات و دانش درون مرزهای جاری مشتری و رقابت‌کننده را شامل می‌شود. یادگیری اکتشافی اغلب تسویه و گستردن شایستگی‌ها، فناوری‌ها و پارادیم‌های موجود را شامل می‌شود (Chung et al., 2015: 1216) از دیگر انواع یادگیری می‌توان به یادگیری انطباقی (Berta et al., 2015:2)، یادگیری از خطا (مرادی و همکاران، ۱۳۹۱: ۱۲۵)، و یادگیری عملی (محمدی حسینی و همکاران، ۱۳۹۲: ۸۷)، اشاره کرد. چند نمونه از مهم‌ترین جهت‌گیری‌ها برای یادگیری موثر نیز شامل مدل‌های ذهنی (نکوئی مقدم و بهشتی‌فر، ۱۳۹۲: ۲۸۹)، تسلط فردی (سنگه، ۱۳۹۳: ۳۷)، خودیادگیری (محمدی حسینی و همکاران، ۱۳۹۲: ۸۷) هستند.

### پیشینه تجربی

برخی از مهم‌ترین مطالعات انجام شده در داخل و خارج از کشور که روابط بین متغیرهای اصلی این پژوهش (یادگیری سازمانی، تسهیم دانش، نوآوری سازمانی) را مورد بررسی قرار داده‌اند در جداول ۱ و ۲ مشاهده می‌شوند.



## جدول ۱: خلاصه برخی از مهم‌ترین مطالعات داخلی

سال	نتایج	عنوان	محقق
۱۳۸۹	نوآوری دانش با مدیریت دانش ارتباط مثبت و معناداری دارد. مدیریت دانش با عملکرد نوآوری ارتباط مثبت و معناداری دارد.	ارزیابی و اولویت‌بندی مؤلفه‌های مدیریت دانش، مرتبط با نوآوری دانش و عملکرد نوآوری	میرفخرالدینی و همکاران
۱۳۹۱	بین متغیرهای قابلیت یادگیری سازمانی مانند یادگیری دانش بازاریابی با نوآوری رابطه معنی‌دار وجود دارد، اما در رگرسیون مشخص گردید که این متغیر تاثیر معناداری بر مزیت رقابتی پایدار ندارد.	تبیین و آزمون راهبرد تعامل قابلیت‌های یادگیری، نوآوری و مزیت رقابتی پایدار	دهقان و همکاران
۱۳۹۱	بین خلق دانش و نوآوری سازمانی رابطه مثبت معناداری وجود دارد. بین حفظ دانش و نوآوری سازمانی رابطه مثبت معناداری وجود دارد. بین تسهیم دانش و نوآوری سازمانی رابطه مثبت معناداری وجود دارد.	رابطه بین مدیریت دانش و نوآوری سازمانی در یک شرکت بیمه	طالقانی و همکاران
۱۳۹۱	بین تسهیم دانش و نوآوری سازمانی رابطه مثبت معناداری وجود دارد.	بررسی رابطه بین تسهیم دانش و نوآوری در سازمان های خدمات مالی	هادی زاده مقدم و همکاران
۱۳۹۲	مولفه تعهد به سازمان، اعتقاد به افزایش موفقیت سازمان از طریق اشتراک دانش، کارآموزی کارکنان جدید در کنار کارکنان قدیمی، ارتباط باز میان مدیران و کارکنان، اعتماد به یکدیگر و استفاده از اینترنت، ضعیف‌ترین وضعیت را نشان دادند.	وضعیت یابی مولفه های زیرساختی پیاده‌سازی تسهیم دانش در صنعت بیمه	شبهنم رفوآ و همکاران
۱۳۹۲	فرهنگ نوآورانه از جو خلاق حمایت می‌کند و از این رو فرایند تولید و اکتساب	طراحی مدل تعاملی گونه‌های فرهنگ	سنجفی و همکاران

	<p>دانش تقویت و دارایی نقش مفهومی سازمان افزوده می‌گردد. فرهنگ تداوم رویه با پشتیبانی از جو سیستمی موجب توسعه‌ی فرایند سازماندهی و ذخیره‌سازی و افزایش در دانش سیستمی می‌گردد. فرهنگ مشارکتی از جو گفتمان و در نتیجه فرایند انتشار و اشتراک حمایت نموده و بر دارایی دانش تجربی می‌افزاید. فرهنگ اثربخشی از فرایند بکارگیری و در نتیجه از دانش عملیاتی پشتیبانی می‌کند.</p>	<p>یادگیری سازمانی و فرایندهای مدیریت دانش</p>
۱۳۹۲	<p>نوآوری سازمانی می‌تواند به عنوان یک متغیر واسطه‌ای در رابطه‌ی بین یادگیری سازمانی و عملکرد سازمانی نقش آفرینی کند و شرکت‌های دانش‌بنیان می‌توانند با تغییر در متغیرهای تشکیل‌دهنده یا تاثیرگذاری بر یادگیری سازمانی باعث بهبود و نوآوری سازمانی و ارتقای عملکرد شوند.</p>	<p>رابطه یادگیری سازمانی و عملکرد شرکت‌های دانش بنیان: نقش واسطه‌ای نوآوری سازمانی</p>
۱۳۹۳	<p>یادگیری سازمانی هم با نوآوری و هم با عملکرد مالی رابطه مثبت دارد. نوآوری دارای رابطه مثبت با عملکرد مالی است.</p>	<p>بررسی رابطه یادگیری و عملکرد مالی از طریق نوآوری در شرکت‌های صنعتی گلپایگان</p>

## جدول ۲ خلاصه برخی از مهم‌ترین مطالعات خارجی

سال	نتایج	عنوان	محقق
۲۰۱۱	نتایج این تحقیق برای کتابخانه‌های علمی جهت بهبود مهارت‌های دانشی که بر رابطه معنی‌دار قابلیت‌های یادگیری و اجرای دانشی تاکید دارد قابل توجه است.	قابلیت‌های یادگیری سازمانی و عملکرد دانشی در حرفه‌های IT و ICT در کتابخانه‌های دانشگاه	شوید و همکاران <sup>۱</sup>
۲۰۱۳	رابطه معنی‌داری بین مدیریت دانش و نوآوری وجود دارد. دل‌بستگی کاری نقش میانجی را در ارتباط بین مدیریت دانش و نوآوری ایفا می‌نماید.	تاثیر یادگیری سازمانی و نوآوری با در نظر گرفتن نقش میانجی دل‌بستگی کاری	کیونگ پارک و همکاران <sup>۲</sup>
۲۰۱۳	متغیرهای ریسک‌پذیری، خلاقیت، جهت‌گیری الگوبرداری رقیب و فرصت‌های محیطی بر نوآوری اثری تعدیل‌گر دارد که یادگیری سازمانی به منظور درک نوآوری عملکرد برای ارائه خدمات رقابتی باید در نظر گرفته شود.	چطور گرایش یادگیری بر روی محرک‌های نوآوری و عملکرد در ارائه خدمت اثر می‌گذارد؟	پساما و همکاران <sup>۳</sup>
۲۰۱۳	تمایل تسهیم دانش در کارکنان در دو بعد ضمنی و صریح تاثیر معناداری بر یادگیری سازمانی دارد.	بررسی تاثیر تمایل تسهیم دانش ضمنی و صریح بر یادگیری سازمانی	هائو و همکاران
۲۰۱۵	نوآوری و استراتژی‌های محیطی بر رقابت‌پذیری سازمانی تاثیر مثبت دارند. یادگیری بر رقابت‌پذیری سازمانی تاثیر مستقیم ندارد. و از طریق میانجی استراتژی‌های محیطی بر رقابت‌پذیری تاثیر می‌گذارد.	بررسی ارتباط بین استراتژی‌های محیطی و رقابت‌پذیری سازمانی در صنعت هتلداری: با تاکید بر نقش یادگیری و نوآوری در بهبود عملکرد شرکت	فراج و همکاران <sup>۴</sup>
۲۰۱۵	با توجه به جهانی شدن، رقابت شدید و محیط پویای کسب‌وکار، یادگیری سازمانی به همراه سبک رهبری از استراتژی‌های تعیین‌کننده در شرکت‌های کوچک و متوسط برای دستیابی به نوآوری و رقابت‌پذیری است لذا نیازمند توجه بیش‌تر مدیران به این حوزه‌ها است.	عوامل تعیین‌کننده در دستیابی به نوآوری، عملکرد عالی و رقابت‌پذیری در کسب و کارهای کوچک با تاثیر یادگیری سازمانی و سبک رهبری	وارگاس <sup>۵</sup>

1 -Shoid et al.

2 -Kyoung Park et al.

3 -Pesamaa et al.

4 -Fraj et al.

5 -Vargas

مطالعات متعددی بر اهمیت یادگیری سازمانی و اثر آن بر نوآوری تاکید داشته‌اند (Sheng and Chien, 2016: 2302). سابان<sup>۱</sup>، یادگیری سازمانی را یک جز مهم و حیاتی برای نوآوری می‌داند که از طریق آن محصول جدید توسعه می‌یابد. او پیشنهاد می‌کند قبل از اینکه سازمان بتواند رفتار نوآورانه‌اش را بهبود بخشد مدیریت باید یادگیری رایج در سازمان را تحلیل کند. استاتا<sup>۲</sup> (۱۹۸۹) بیان می‌کند که نوآوری در اثر یادگیری فردی و سازمانی اتفاق می‌افتد. مطالعات صورت گرفته در زمینه یادگیری سازمانی نشان می‌دهد که سازمان‌هایی که در آن‌ها سطح قابلیت یادگیری بالا است، انواع نوآوری را نیز دارا هستند (زرعی و همکاران؛ ۱۳۹۵: ۱۰). آرگوت و همکاران<sup>۳</sup> (۲۰۰۳) بر این باورند که نوآوری به معنی خلق و به کارگیری ایده‌ها، فرایندها و محصولات جدید و فرایند یادگیری سازمانی بر تحصیل، انتشار و استفاده از دانش دلالت دارد که این فرایند با نوآوری سازمانی ارتباط دارد. کوهن و لوینتال<sup>۴</sup> (۱۹۹۰) نیز معتقدند فرایند خلق دانش سازمانی که یادگیری سازمانی در امتداد آن قرار دارد، یکی از بنیان‌های نوآوری است. در این فرایند، خلق دانش جدید به خودی خود اهمیت ندارد بلکه این فرایند باعث تقویت نوآوری می‌شود. نوآوری سازمانی به پایگاه دانش شرکت بستگی دارد. که این پایگاه دانش به وسیله یادگیری سازمانی تقویت می‌شود (حاجی پور و کرد؛ ۱۳۹۰: ۱۴۸-۱۴۷).

لذا در مجموع می‌توان چنین نتیجه گرفت که تسهیم دانش و قابلیت یادگیری سازمانی روی نوآوری تأثیرگذار هستند. با این وجود طبق مشاهدات، تاکنون رابطه این سه متغیر با یکدیگر بررسی نشده است. جهت پر کردن این خلا مطالعاتی، پژوهش حاضر بدنبال تبیین دقیق‌تر رابطه بین تسهیم دانش و قابلیت نوآوری سازمانی است. از این جهت نقش میانجی‌گر قابلیت یادگیری سازمانی در رابطه بین تسهیم دانش و قابلیت نوآوری سازمانی مورد بررسی قرار می‌گیرد. در این راستا مدل مفهومی تحقیق با استفاده از مدل‌های تحقیق چانگ و همکاران<sup>۵</sup> (۲۰۱۵: ۱۲۲۰)، شنگ و چن<sup>۶</sup> (۲۰۱۶: ۲۳۰۳) و هایو و همکاران (۲۰۱۳: ۳۵۷) پیشنهاد می‌شود (شکل ۱).

1- Saban

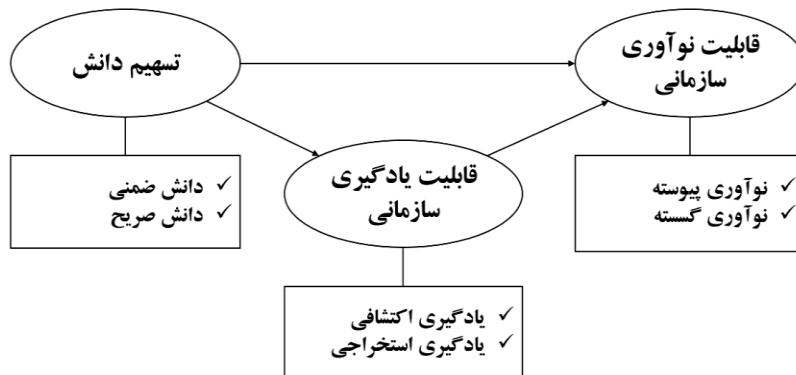
2 - Stata

3 -Argote et al.

4 -Cohen &amp; Levinthal

5 -Chung et al.

6 -Sheng and Chien



شکل ۱: مدل مفهومی پژوهش برگرفته از چانگ و همکاران (۲۰۱۵: ۱۲۲۰)، شنگ و چن (۲۰۱۶: ۲۳۰۳) و هایو و همکاران<sup>۱</sup> (۲۰۱۳: ۳۵۷)

در نتیجه فرضیه‌های پژوهش به صورت زیر مطرح می‌شوند:

#### فرضیه‌های اصلی

فرضیه اصلی ۱: بین تسهیم دانش و قابلیت نوآوری سازمانی رابطه معنادار وجود دارد.  
فرضیه اصلی ۲: قابلیت یادگیری سازمانی در رابطه بین تسهیم دانش و قابلیت نوآوری نقش میانجی‌گر دارد.

#### فرضیه‌های فرعی

فرضیه فرعی ۱: بین دانش ضمنی و نوآوری تدریجی رابطه معنادار وجود دارد.  
فرضیه فرعی ۲: بین دانش ضمنی و نوآوری بنیادی رابطه معنادار وجود دارد.  
فرضیه فرعی ۳: بین دانش صریح و نوآوری تدریجی رابطه معنادار وجود دارد.  
فرضیه فرعی ۴: بین دانش صریح و نوآوری بنیادی رابطه معنادار وجود دارد.  
فرضیه فرعی ۵: یادگیری اکتشافی در رابطه بین تسهیم دانش و قابلیت نوآوری سازمانی نقش میانجی‌گر دارد.  
فرضیه فرعی ۶: یادگیری استخراجی در رابطه بین تسهیم دانش و قابلیت نوآوری سازمانی نقش میانجی‌گری دارد.  
به طوری که چهار فرضیه فرعی ۱ تا ۴ برگرفته از فرضیه اصلی ۱ و فرضیه فرعی ۵ و ۶ برگرفته از فرضیه اصلی ۲ هستند.

### روش شناسی پژوهش

هدف اصلی تحقیق حاضر شناسایی رابطه‌ی نوآوری سازمان، تسهیم دانش و قابلیت یادگیری سازمان است؛ لذا از لحاظ نوع و ماهیت توصیفی-تحلیلی است. ازسوی دیگر، از آنجا که نحوه و میزان تاثیرات متغیرها و همبستگی آن‌ها را با یکدیگر مورد مطالعه قرار می‌گیرد، تحقیق همبستگی نیز به شمار می‌آید. جامعه آماری کلیه کارکنان سازمان‌های جهاد کشاورزی شهرستان‌های تربت‌حیدریه، زاوه و مهولات است و لذا از روش نمونه‌گیری طبقه‌ای متناسب استفاده شده است. بدین معنا که متناسب با تعداد کارکنان هر شهرستان حجم نمونه آن شهرستان نیز مشخص و جمع‌آوری می‌شود. هر شهرستان یکی از طبقات پژوهش ما را شکل می‌دهد. جدول زیر تعداد کارکنان هر شهرستان و حداقل حجم نمونه آن‌ها را مشخص کرده است.

جدول ۳: تعداد افراد جامعه آماری و حجم نمونه

واحد سازمانی	تعداد کارکنان	حداقل حجم نمونه	توزیع شده	جمع‌آوری شده و صحیح	نرخ بازگشت
تربت‌حیدریه	۸۶	۷۰	۷۳	۷۰	٪۹۵
زاوه	۳۰	۲۵	۲۵	۲۵	٪۱۰۰
مهولات	۳۲	۲۶	۲۷	۲۶	٪۹۶

### ابزار پژوهش

#### قابلیت یادگیری سازمانی

قابلیت یادگیری اکتشافی شامل ۴ گویه (از قبیل "اغلب کارکنان این سازمان از ورود به قلمروهای ناشناخته برای یادگیری ترسی ندارند") می‌باشد و قابلیت یادگیری استخراجی شامل ۵ گویه (از قبیل "بخشی از کار کارکنان این سازمان جمع‌آوری، احیا و گزارش کردن اطلاعات راجع به آن چیزی است که خارج از این سازمان اتفاق می‌افتد") می‌باشند با استفاده از پرسشنامه چانگ و همکاران (۲۰۱۵) استخراج شدند.

#### تسهیم دانش

تسهیم دانش ضمنی شامل سه گویه (از قبیل "من تمایل دارم که تجربیات کاری خودم را با همکارانم به صورت مرتب به اشتراک بگذارم") و تسهیم دانش صریح شامل دو

گویه (از قبیل "من تمایل دارم که گزارشات و مدارک کاری خودم را با همکارانم به صورت مرتب به اشتراک بگذارم") می‌باشد که از پرسشنامه هایو و همکاران (۲۰۱۳) استخراج شدند.

### قابلیت نوآوری

قابلیت نوآوری پیوسته شامل ۵ گویه (از قبیل "سازمان ما روش‌های تولید محصولات و خدمات را بهبود و کارا تر می‌کند") می‌باشد و قابلیت نوآوری گسسته شامل ۵ گویه (از قبیل "سازمان ما محصولات و خدمات جدید را برای مشتریان فراهم می‌آورد") می‌باشد که از مقاله شنگ و چن (۲۰۱۶) استخراج شدند.

با این حال شاخص‌های مورد سنجش در پژوهش، در معرض قضاوت چندتن از خبرگان و کارشناسان قرار گرفت، و نهایتاً از پرسش‌نامه مورد توافق به عنوان ابزار جمع‌آوری داده‌ها استفاده گردید. این پرسش‌نامه شامل ۲۲ سوال بسته با طیف پنجگانه لیکرت است. روایی صوری سوالات و ابعاد پرسشنامه توسط چند تن از متخصصان سازمانی و اساتید دانشگاهی بررسی و تایید شد. روایی سازه‌ها با استفاده از روش متوسط واریانس استخراج شده<sup>۱</sup> (AVE) و آزمون‌های بارهای عرضی تایید شدند. پایایی سازه‌ها با استفاده از آلفای کرونباخ<sup>۲</sup> و ضریب ترکیبی (دیلون-گلدستاین<sup>۳</sup>) بررسی گردیدند. مقادیر آلفای کرونباخ و ضریب ترکیبی برای تمامی سازه‌ها به ترتیب بالاتر از ۰.۸۲۹ و ۰.۸۹۶ بود که نشان دهنده پایایی مناسب سازه‌ها است. برای بررسی پایایی معرف‌ها در روش حداقل مربعات جزئی، از آزمون بار عاملی استفاده شد. اکثر متغیرها دارای بار عاملی بالاتر از مقدار حداقلی ۰/۷<sup>۴</sup> بیشتر بودند. فقط دو معرف دارای بار عاملی کمتر از ۰/۷ بودند که با توجه به قاعده بایدو<sup>۴</sup> و متوسط واریانس استخراج شده سازه‌های آن‌ها (که بالاتر از ۰/۵ است) این معرف‌ها نیز حفظ شدند. نرمال بودن متغیرها با استفاده از آزمون کولموگروف-اسمیرنوف<sup>۵</sup> بررسی شدند. تحلیل عاملی و مدل‌سازی معادلات ساختاری نیز با رویکرد حداقل مجذورات جزئی و با استفاده از نرم افزار آماری SMART-PLS انجام شدند.

1- Average variance extracted

2 -Cronbach's alpha

3 -Dillon & Goldstein

۴ -بایدو بیان می‌کند اگر سازه‌ای دارای معرف با بار عاملی کمتر از ۰/۷ باشد، ولی متوسط واریانس استخراج شده آن بالاتر از ۰/۵ باشد می‌توان آن معرف را حفظ نمود (آذر و همکاران، ۱۳۹۱).

5 -Kolmogorov-Smirnov test

## یافته‌های پژوهش

با توجه به مدل مفهومی ارائه شده در شکل ۱ و طبق فرضیه‌ها، متغیرهای این پژوهش شامل قابلیت نوآوری سازمانی (وابسته)، نوآوری بنیادی (وابسته)، نوآوری تدریجی (وابسته)، قابلیت یادگیری سازمانی (میانجی)، یادگیری اکتشافی (میانجی)، یادگیری استخراجی (میانجی)، تسهیم دانش (مستقل)، دانش صریح (مستقل) و دانش ضمنی (مستقل) هستند.

جدول ۴: آمار توصیفی میانگین، انحراف معیار، کشیدگی و چولگی متغیرهای تحقیق

متغیر	میانگین	انحراف	حداکثر	حداقل	کشیدگی	چولگی
دانش ضمنی	4.36	0.678	5	1.33	1.27	-0.95
دانش صریح	3.97	0.87	5	1	1.11	-1.16
یادگیری اکتشافی	3.46	0.92	5	1	-0.47	-0.49
یادگیری استخراجی	3.064	0.94	4.6	1	-1.11	-0.16
نوآوری تدریجی	3.87	0.89	5	1.2	1.54	-1.28
نوآوری بنیادی	3.62	۵0.8	5	1.33	0.17	-0.88

جهت بررسی نرمال بودن متغیرهای تحقیق از آزمون کولموگروف-اسمیرنوف استفاده گردید. در صورتی که سطح معناداری از ۵ درصد بیشتر باشد متغیر نرمال می‌باشد و اگر سطح معناداری کمتر از ۵ درصد باشد متغیرها نرمال نیستند.

جدول ۵: آزمون نرمال بودن متغیرها با استفاده از آزمون کولموگروف-اسمیرنوف

متغیرها	نوآوری بنیادی	نوآوری تدریجی	یادگیری استخراجی	یادگیری اکتشافی	دانش صریح	دانش ضمنی
مخفف	CI	DI	EL	DL	EK	TK
سطح معناداری	.000	.000	.144	.069	.011	.001

با توجه به اینکه سطح معناداری بعضی از متغیرها همچون دانش ضمنی کم‌تر از ۵ درصد (غیر نرمال) و تعداد دیگری همچون یادگیری اکتشافی بیش‌تر از ۵ درصد (نرمال) است، بنابراین برای تحلیل از آزمون ناپارامتری (نرم‌افزار اسمارت پی ال اس) استفاده شد؛ چرا که حساسیتی به نرمال یا غیر نرمال بودن متغیرها ندارد.



برای برازش مدل کلی پژوهش، از معیار نیکویی برازش (GOF)<sup>۱</sup> استفاده گردید. این معیار توسط تننهاوس<sup>۲</sup> و همکاران (۲۰۰۴) پیشنهاد شده و با استفاده از فرمول زیر محاسبه می‌شود.

$$GOF = \sqrt{\text{communalities} \times R^2}$$

با استفاده از این معیار، برازش متغیرها و مدل تحقیق بررسی گردید که نتایج آن در جدول ۶ مشاهده می‌شود.

جدول ۶: برازش متغیرها و مدل کلی تحقیق با استفاده از معیار GOF

GOF	R Square	Communality	متغیر
-	0.603715	0.753723	CI
-	0.829618	0.596759	DI
-	0.765308	0.683969	DL
-	0.784881	0.871376	EK
-	0.799379	0.643790	EL
-	-	0.683403	KS
-	0.348729	0.479732	OIC
-	0.055566	0.517521	OLC
-	0.881384	0.775213	TK
۰.۶۴۹	۰.۶۳۳	۰.۶۶۷	متوسط

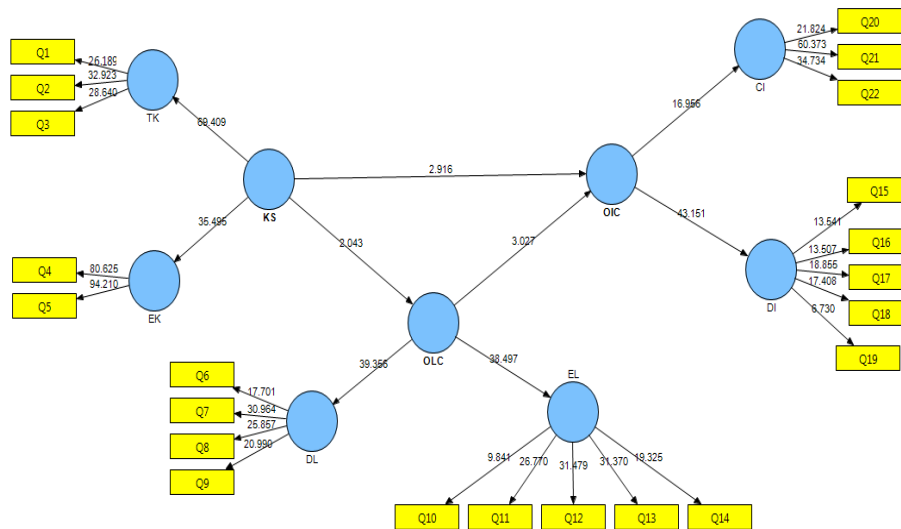
با توجه به سه مقدار ۰.۰۱، ۰.۲۵ و ۰.۳۶ که به عنوان مقادیر ضعیف، متوسط و قوی برای GOF معرفی شده است و حصول مقدار ۰.۶۴۹ برازش مدل کلی به صورت قوی تایید می‌شود.

### آزمون فرضیه‌ها

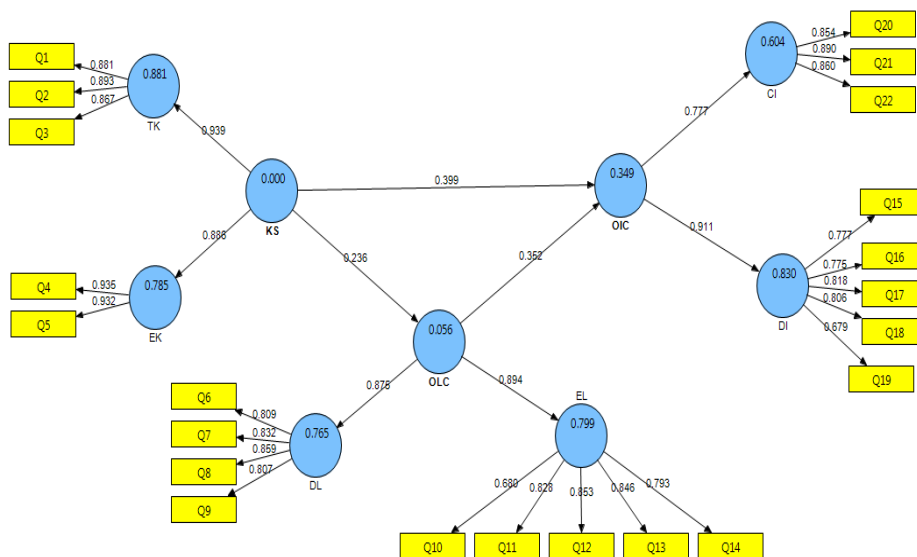
فرضیه اصلی اول وجود رابطه معنادار بین تسهیم دانش و قابلیت نوآوری سازمانی را تایید می‌کند. دو شکل زیر نتایج بررسی فرضیه‌های اصلی یک و دو را نشان می‌دهند. شکل ۲ آماره تی بین متغیرهای اصلی و شکل ۳ ضرایب مسیر بین متغیرها را نشان می‌دهند. مقادیر درون دایره‌ها نیز ضریب تعیین را نشان می‌دهند.

1- Goodness-of-fit

2 -Tenenhaus



شکل ۲: آماره t بین متغیرهای اصلی تحقیق



شکل ۳: ضرایب مسیر بین متغیرهای اصلی تحقیق (مدل اول)

جدول ۷: ضرایب مسیر، آماره t (متغیر وابسته: قابلیت نوآوری)

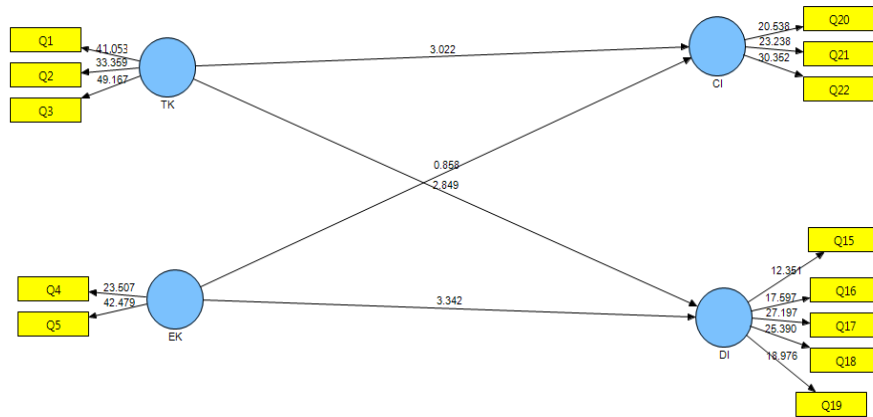
آماره t	ضریب مسیر (β)	متغیر پیش بین
۲.۹۱۶	۰.۳۹۹	تسهیم دانش

فرضیه اول این پژوهش تأثیر تسهیم دانش بر قابلیت نوآوری را آزمون می‌کند. طبق آماره  $t$  که در خارج بازه  $-1.96$  تا  $1.96$  می‌باشد، تسهیم دانش در سطح اطمینان ۹۵ درصد بر قابلیت نوآوری تأثیر معناداری دارد. در نتیجه فرضیه اصلی اول تحقیق تایید می‌شود. فرضیه دوم تحقیق مرتبط با میانجی‌گری قابلیت یادگیری سازمانی بین رابطه تسهیم دانش و قابلیت نوآوری سازمانی است. نکته مهم در ارتباط با اثر غیر مستقیم (میانجی) این است که باید هر دو ارتباط (تسهیم دانش با قابلیت یادگیری سازمانی) و (قابلیت یادگیری سازمانی با قابلیت نوآوری) معنادار باشند تا بتوان اثر غیرمستقیم را محاسبه نمود. با توجه به معنادار بودن هر دو رابطه می‌توان مقدار اثر غیرمستقیم یا همان میانجی را محاسبه نمود. لازم به ذکر است که مقدار ضریب مسیر در اثر غیرمستقیم از ضرب دو اثر مستقیم تشکیل‌دهنده آن حاصل می‌شود (ضریب مسیر ارتباط بین مستقل با میانجی ضرب در ضریب مسیر ارتباط بین میانجی با وابسته) که با ضرب  $0.352 \times 0.236 = 0.083$  بدست می‌آید. در نتیجه فرضیه اصلی دوم تحقیق نیز تایید می‌شود.

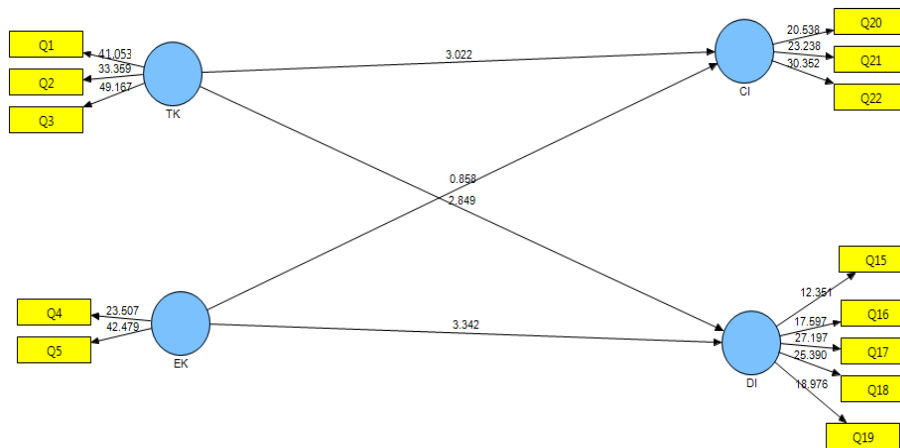
جدول ۸: آزمون فرضیه اصلی دوم پژوهش با توجه به ضریب مسیر

فرضیه	مستقل	میانجی	وابسته	ضریب	نتیجه
اصلی	تسهیم	قابلیت یادگیری	قابلیت نوآوری	۰.۰۸۳	آزمون
دو	دانش	سازمانی			تایید

آزمون فرضیه‌های فرعی نیز به شرح زیر هستند. فرضیه فرعی اول تحقیق، وجود رابطه بین دانش ضمنی و نوآوری تدریجی را نشان می‌دهد. دو شکل زیر نتایج بررسی فرضیه‌های فرعی یک تا چهار را نشان می‌دهد. شکل ۴ آماره تی بین متغیرهای فرعی و شکل ۵ ضرایب مسیر بین متغیرها را نشان می‌دهند. مقادیر درون دایره‌ها نیز ضریب تعیین را نشان می‌دهند.



شکل ۴: آماره t بین متغیرهای فرعی تحقیق (مدل دوم)



شکل ۵: ضریب مسیر بین متغیرهای فرعی تحقیق (مدل دوم)

جدول ۹: ضریب مسیر، آماره t (متغیر وابسته: نوآوری تدریجی)

آماره t	ضریب مسیر ( $\beta$ )	متغیر پیش‌بین دانش ضمنی
۲.۸۴۹	۰.۳۶۹	

فرضیه فرعی اول این پژوهش تأثیر دانش ضمنی بر نوآوری تدریجی را آزمون می‌کند. بر طبق آماره t که در خارج بازه ۱.۹۶- تا ۱.۹۶ می‌باشد، دانش ضمنی در سطح اطمینان ۹۵ درصد بر نوآوری تدریجی تأثیر معناداری دارد. در نتیجه فرضیه فرعی اول تحقیق تایید

می‌شود. فرضیه فرعی دوم تحقیق اشاره به وجود رابطه معنادار بین دانش ضمنی و نوآوری بنیادی دارد.

جدول ۱۰: ضرایب مسیر، آماره‌ی t (متغیر وابسته: نوآوری بنیادی)

متغیر پیش‌بین	ضریب مسیر ( $\beta$ )	آماره t
دانش ضمنی	۰.۱۸۸	۳.۰۲۲

در فرضیه فرعی دوم، طبق آماره t که در خارج بازه ۱.۹۶- تا ۱.۹۶ است، دانش ضمنی در سطح اطمینان ۹۵ درصد بر نوآوری بنیادی تاثیر معناداری دارد. در نتیجه فرضیه فرعی دوم تحقیق تایید می‌شود. فرضیه فرعی سوم تحقیق در مورد وجود رابطه بین دانش صریح و نوآوری تدریجی است.

جدول ۱۱: ضرایب مسیر، آماره‌ی t (متغیر وابسته: نوآوری تدریجی)

متغیر پیش‌بین	ضریب مسیر ( $\beta$ )	آماره t
دانش صریح	۰.۲۱۷	۳.۳۴۲

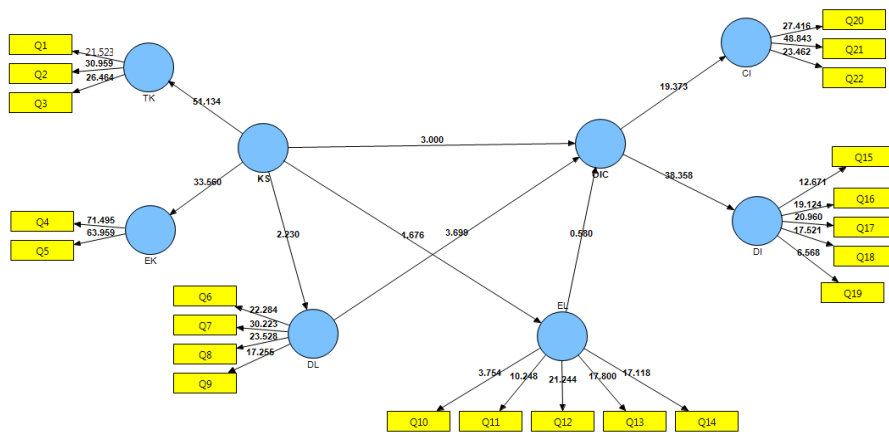
فرضیه سوم این پژوهش تاثیر دانش صریح بر نوآوری تدریجی را آزمون می‌کند. طبق آماره t که در خارج بازه ۱.۹۶- تا ۱.۹۶ می‌باشد، دانش صریح در سطح اطمینان ۹۵ درصد بر نوآوری تدریجی تاثیر معناداری دارد. در نتیجه فرضیه فرعی سوم تحقیق تایید می‌شود. فرضیه فرعی چهارم تحقیق در رابطه با ارتباط دانش صریح و نوآوری بنیادی است.

جدول ۱۲: ضرایب مسیر، آماره‌ی t (متغیر وابسته: نوآوری بنیادی)

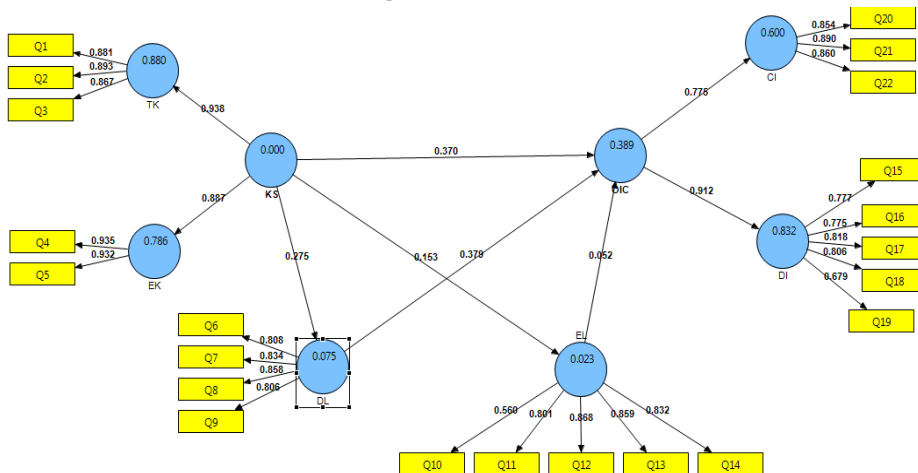
متغیر پیش‌بین	ضریب مسیر ( $\beta$ )	آماره t
دانش صریح	۰.۱۰۰	۰.۸۵۸

این فرضیه تاثیر دانش صریح بر نوآوری بنیادی را آزمون می‌کند. طبق آماره t که در داخل بازه ۱.۹۶- تا ۱.۹۶ می‌باشد، دانش صریح در سطح اطمینان ۹۵ درصد بر نوآوری بنیادی تاثیر معناداری ندارد. در نتیجه فرضیه فرعی چهارم تحقیق رد می‌شود. فرضیه فرعی پنجم تحقیق در رابطه با نقش میانجی‌گری یادگیری اکتشافی در رابطه‌ی تسهیم دانش و قابلیت نوآوری سازمانی است. دو شکل زیر نتایج بررسی فرضیه‌های فرعی پنج و شش را نشان می‌دهند. شکل ۵ آماره تی بین متغیرهای فرعی و شکل ۶ ضرایب مسیر بین متغیرها را نشان می‌دهند. مقادیر درون دایره‌ها نیز ضریب تعیین را نشان می‌دهند. نکته

مهم در ارتباط با اثر غیر مستقیم (میانجی) این است که باید هر دو ارتباط (تسهیم دانش با یادگیری اکتشافی) و (یادگیری اکتشافی با قابلیت نوآوری) معنادار باشند تا بتوان اثر غیرمستقیم را محاسبه نمود. با توجه به معنادار بودن هر دو رابطه، می‌توان مقدار اثر غیر مستقیم یا همان میانجی را محاسبه نمود. لازم به ذکر است که مقدار ضریب مسیر در اثر غیر مستقیم از ضرب دو اثر مستقیم تشکیل دهنده آن حاصل می‌شود (ضریب مسیر ارتباط بین مستقل با میانجی ضرب در ضریب مسیر ارتباط بین میانجی با وابسته) که با ضرب  $0.101 = 0.275 \times 0.379$  و در نتیجه فرضیه فرعی پنجم تحقیق تایید می‌شود.



شکل ۶: آماره t بین متغیرهای فرعی تحقیق (مدل سوم)



شکل ۷: ضریب مسیر بین متغیرهای فرعی تحقیق (مدل سوم)

## جدول ۱۳: نتیجه فرضیه میانجی (غیرمستقیم)

فرضیه	مستقل	میانجی	وابسته	ضریب مسیر	نتیجه آزمون
فرعی پنج	تسهیم دانش	یادگیری اکتشافی	قابلیت نوآوری	۰.۱۰۱	تایید

فرضیه فرعی ششم تحقیق در رابطه با میانجی‌گری یادگیری استخراجی در رابطه بین تسهیم دانش و قابلیت نوآوری سازمانی است. نکته مهم در ارتباط با اثر غیرمستقیم (میانجی) این است که باید هر دو ارتباط (تسهیم دانش با یادگیری استخراجی) و (یادگیری استخراجی با قابلیت نوآوری) معنادار باشند تا بتوان اثر غیرمستقیم را محاسبه نمود. با توجه به معنادار نبودن هر دو رابطه نمی‌توان مقدار اثر غیر مستقیم یا همان میانجی را محاسبه نمود، و در نتیجه این فرضیه رد می‌شود.

## نتیجه‌گیری و پیشنهادها

فرضیه اصلی اول و فرضیه‌های فرعی اول، دوم، سوم برگرفته از آن هم راستا با نتایج تحقیقات سنگ و چن (۲۰۱۶)، هائو و همکاران (۲۰۱۳)، و یوسفی و همکاران (۱۳۹۱) است. این محققین تسهیم دانش را موثر و مرتبط با نوآوری می‌دانند. در مورد فرضیه‌ی اصلی دوم و نیز فرضیه فرعی پنجم برگرفته از آن با وجود اینکه تحقیقی به صراحت بدان نپرداخته است، نتایج تحقیقات هائو و همکاران (۲۰۱۳)، چانگ و همکاران (۲۰۱۵) و سنگ و چن (۲۰۱۵) و محمدی حسینی و همکاران (۱۳۹۲) که یادگیری و تسهیم دانش را مرتبط با یکدیگر و آن‌ها را منبعی برای نوآوری سازمانی می‌دانند، ارتباط نزدیکی با پژوهش حاضر دارند.

با این وجود، فرضیه فرعی چهارم پژوهش رد شد. علت این مسئله احتمالاً عدم توجه سازمان مورد نظر به استفاده از دانش صریح برای نوآوری‌های گسسته بوده است و همچنین فرضیه فرعی ششم نیز احتمالاً به دلیل عدم توجه به یادگیری استخراجی و تلفیق دانش کارکنان در فرایندهای نوآوری سازمان، تایید نشد. نتایجی که همراستا با نتایج این دو فرضیه در میان تحقیقات خارجی و داخلی انجام شده باشد یافت نشد. مقایسه فرضیه‌های تحقیق حاضر با مطالعات پیشین در جدول ۱۴ جمع‌بندی شده است.

## جدول ۱۴: مقایسه با برخی از مهم‌ترین مطالعات پیشین

مقایسه با مطالعات پیشین	نتیجه	فرضیه
هائو و همکاران (۲۰۱۳)، یوسفی و همکاران (۱۳۹۱)، کریمی و همکاران (۱۳۹۲)	تایید	اصلی ۱: بین تسهیم دانش و قابلیت نوآوری سازمانی رابطه وجود دارد.
هائو و همکاران (۲۰۱۳)، چانگ و همکاران (۲۰۱۵)، شنگ و چن (۲۰۱۵)، محمدی حسینی و همکاران (۱۳۹۲)، کریمی و همکاران (۱۳۹۲)	تایید	اصلی ۲: قابلیت یادگیری سازمانی رابطه بین تسهیم دانش و قابلیت نوآوری را میانجی‌گری می‌کند.
چانگ و همکاران (۲۰۱۵)، شنگ و چن (۲۰۱۶)، هائو و کانگ (۲۰۱۶)، هائو و همکاران (۲۰۱۳)، یوسفی و همکاران (۱۳۹۱)، کریمی و همکاران (۱۳۹۲)	تایید	فرعی ۱: بین دانش ضمنی و نوآوری تدریجی رابطه وجود دارد.
چانگ و همکاران (۲۰۱۵)، شنگ و چن (۲۰۱۶)، هائو و همکاران (۲۰۱۳)، یوسفی و همکاران (۱۳۹۱)، کریمی و همکاران (۱۳۹۲)	تایید	فرعی ۲: بین دانش ضمنی و نوآوری بنیادی رابطه وجود دارد.
چانگ و همکاران (۲۰۱۵)، شنگ و چن (۲۰۱۶)، هائو و کانگ (۲۰۱۶)، هائو و همکاران (۲۰۱۳)، یوسفی و همکاران (۱۳۹۱)، کریمی و همکاران (۱۳۹۲)	تایید	فرعی ۳: بین دانش صریح و نوآوری تدریجی رابطه وجود دارد.
مطالعه‌ای هم‌راستا با این نتیجه پژوهش یافت نشد.	رد	فرعی ۴: بین دانش صریح و نوآوری بنیادی رابطه وجود دارد.
هائو و همکاران (۲۰۱۳)، چانگ و همکاران (۲۰۱۵)، شنگ و چن (۲۰۱۶)، محمدی حسینی و همکاران (۱۳۹۲)، کریمی و همکاران (۱۳۹۲)	تایید	فرعی ۵: یادگیری اکتشافی رابطه بین تسهیم دانش و قابلیت نوآوری سازمانی را میانجی‌گری می‌کند.
مطالعه‌ای هم‌راستا با این نتیجه پژوهش یافت نشد.	رد	فرعی ۶: یادگیری استخراجی رابطه بین تسهیم دانش و قابلیت نوآوری سازمانی را میانجی‌گری می‌کند.

با توجه به نتایج حاصل از آزمون فرضیه‌های تحقیق و به منظور رفع کاستی‌های موجود و ایجاد بسترهای مناسب در راستای افزایش قابلیت یادگیری سازمانی و تسهیم دانش و قابلیت نوآوری سازمانی جهاد کشاورزی شهرستان‌های تربت‌حیدریه زاوه و مه‌ولات می‌باشد موارد زیر پیشنهادی می‌گردد. از آن جایی که طبق نتیجه حاصل از آزمون فرضیه اصلی اول این پژوهش، بین تسهیم دانش و قابلیت نوآوری سازمانی رابطه معنادار مثبت وجود دارد، به مدیران این سازمان‌ها پیشنهاد می‌شود تا به این مهم در سازمان خود توجه کافی بنمایند و با انجام اقداماتی در جهت تقویت تسهیم دانش، جهت‌گیری‌های استراتژیک



و ساختار سازمان خود را به سمت نوآوری و ارتباط با محیط بیرون سوق دهند و به بهبود عملکرد سازمان خود نیز کمک کنند. بدین منظور پیشنهاد می‌گردد سازمان از کارکنانی که صرفاً به خاطر حس نوع دوستی، کمک به دیگران و حل مشکلات همکاران، دانش خود را به اشتراک می‌گذارند به صورت ویژه قدردانی کند تا از این طریق موجبات ترویج فرهنگ تسهیم دانش فراهم آید. بنا به نظر طالقانی و همکاران (۱۳۹۱) ثبت و انتقال تخصص‌ها از طریق گزارش‌های افراد در زمینه مهارت‌آموزی بصورت موفقیت‌های شغلی یا نوشته‌ها و گزارش‌های ویدیویی، می‌تواند زمینه تسهیم دانش موثر را فراهم کند. این روش بخصوص در زمانی که افراد لایق و باکفایت بازنشسته می‌شوند بسیار ارزشمند است. همانطور که کریمی و همکاران (۱۳۹۲) نیز پیشنهاد می‌دهند، ایجاد سیستم امتیازدهی به ایده‌ها و نوآوری‌های کارکنان راهی مناسب برای بهبود نوآوری کارکنان می‌باشد و مدیران بایستی با کاهش دیوان سالاری اداری و دادن آزادی عمل و جلب اعتماد کارکنان و مدیران بخش‌های اجرایی برای بیان ایده‌ها و طرح‌های نوین و فراهم کردن امکان ارتباط بین کارکنان، ترویج کار تیمی و برگزاری نشست‌هایی مبنی بر ارائه‌ی روش‌های نو در اجرای فعالیت‌ها، زمینه‌ای را برای کسب دانش و تسهیم آن فراهم نمایند و از این راه نوآوری سازمانی را بهبود بخشند. آن‌طور که محمدی حسینی و همکاران (۱۳۹۲) معتقدند مدیران سازمان می‌توانند از شرکت‌های مشاوره که در زمینه تدوین و اجرای استراتژی‌های نوآورانه فعالیت دارند، کمک بگیرند. همچنین آموزش کارکنان در زمینه خلاقیت و نوآوری راهکار مناسبی برای دستیابی به تسهیم دانش و نوآوری در جهاد کشاورزی شهرستان‌های تربت‌حیدریه زاوه و مهولات می‌باشد. هائو و همکاران (۲۰۱۳) نیز اهدا جایزه‌هایی برای ایده‌های جدید را مناسب می‌دانند.

با توجه به نتیجه حاصل از آزمون فرضیه اصلی دوم این پژوهش، قابلیت یادگیری سازمانی در رابطه بین تسهیم دانش و قابلیت نوآوری نقش میانجی‌گر دارد؛ این نتیجه نشان‌دهنده توجه به قابلیت یادگیری سازمانی در جهاد کشاورزی شهرستان‌های تربت‌حیدریه زاوه و مهولات می‌باشد، لذا بر اساس نظر هائو و همکاران (۲۰۱۳) پیشنهاد می‌گردد مدیران این سازمان‌ها در پی توجه به مسائل مربوط به یادگیری سازمانی باشند و براساس آن برنامه‌هایی برای تسهیم دانش بین کارکنان تعریف نمایند تا به این صورت از میزان یادگیری بالای سازمان در جهت افزایش نوآوری استفاده شود. یکی از این برنامه‌ها ایجاد سیستم پرسش و پاسخ در سازمان و تشویق به کارهای گروهی از سوی مدیریت

سازمان برای اعتمادسازی است که سبب‌ساز ایجاد ایده‌های جدید می‌گردد. رضائی و مغالو (۱۳۹۳) برگزاری مستمر جلسه‌ها و نشست‌های رودرو با اعضا و ایجاد فضایی دوستانه مبتنی بر صداقت و اعتماد متقابل در بین اعضای سازمان را موجب تقویت تسهیم دانش و اطلاعات و بهبود تبادل نظر افراد با یکدیگر می‌داند. آن‌گونه که کریمی و همکاران (۱۳۹۲) معتقدند تدوین یک منشور و قانون برای برقراری ارتباط بین کارکنان ماهر و کارکنان جدید و یا کم‌دانش می‌تواند به جهاد کشاورزی شهرستان‌های تربت‌حیدریه زاوه و مه‌ولات یاری رساند.

با توجه به نتیجه حاصل از آزمون فرضیه فرعی اول این پژوهش، بین دانش ضمنی و نوآوری پیوسته رابطه معنادار مثبت وجود دارد، بنابراین با در نظر گرفتن این مهم باید نهایت دقت را در برنامه‌ریزی‌های مربوط به دانش ضمنی در سازمان داشت. بدین منظور بر اساس نظر هائو و همکاران (۲۰۱۳) و محمدی حسینی و همکاران (۱۳۹۲) پیشنهاد می‌گردد مدیران جهاد کشاورزی شهرستان‌های تربت‌حیدریه زاوه و مه‌ولات با برگزاری کلاس‌های توجیهی، تسهیم دانش ضمنی کارکنان را به آن‌ها گوشزد کنند. با توجه به سخت بودن تسهیم دانش ضمنی این مهم باید در اولویت مباحث آموزشی سازمان قرار گیرد و از نوآوری‌های آموزشی استفاده گردد. ایجاد گروه‌های مختلف شغلی مرتبط به هم و برگزاری جلسات مشاوره و صحبت می‌تواند راه مناسبی برای انتقال تجربیات کارکنان به یکدیگر باشد.

از آن‌جایی که طبق نتیجه حاصل از آزمون فرضیه فرعی دوم این پژوهش، بین دانش ضمنی و نوآوری گسسته رابطه معنادار مثبت وجود دارد؛ لذا مطابق نظر هائو و همکاران (۲۰۱۳) پیشنهاد می‌گردد مدیران جهاد کشاورزی شهرستان‌های تربت‌حیدریه زاوه و مه‌ولات برای کسب نوآوری از فضای بیرون از سازمان خود نیز استفاده نمایند و کارکنان خود را با عناصر بیرون سازمان مانند متخصصین و دانشگاهیان خبره در زمینه نوآوری‌های جدید کشاورزی از طریق جوامع مجازی با عناصر بیرون سازمان مرتبط سازند. محمدی حسینی و همکاران (۱۳۹۲) نیز برگزاری همایش‌های تخصصی و دعوت از نوآوران را در این زمینه راهگشا می‌دانند.

با توجه به نتیجه حاصل از آزمون فرضیه فرعی سوم این پژوهش، بین دانش صریح و نوآوری پیوسته رابطه معنادار مثبت وجود دارد؛ مناسب است جهاد کشاورزی شهرستان‌های تربت‌حیدریه زاوه و مه‌ولات کارکنان ماهر را به عنوان اساتید کلاس‌های آموزشی در درون

سازمان خود انتخاب نمایند و از این طریق دانش صریح کارکنان ماهر را به دیگر کارکنان منتقل نمایند. ایجاد زمینه‌ای برای نوآوری در فرایندهای کنونی کشاورزی از طریق کارکنان موجود سازمان و ارائه تسهیلات و جوایز به آن‌ها نیز می‌تواند به این سازمان‌ها کمک نماید. همچنین انجام بررسی دقیق و بکارگیری ایده‌ها عاملی در تقویت و تشویق کارکنان برای ایده‌پردازی می‌باشد، که محمدی حسینی و همکاران (۱۳۹۲) نیز بر این اعتقادند. هائو و همکاران (۲۰۱۳) برگزاری یک جشنواره و دعوت از سازمان‌های مختلف و برگزاری آن توسط خود کارکنان را موجب ارتباط و تسهیم دانش بین آن‌ها می‌دانند.

مدیران سازمان بایستی از لحاظ فناوری اطلاعات سطح کارکنان را ارتقا داده و به ارتباطات سازمانی در این راستا توجه خاصی کنند که باعث نشر بیش‌تر دانش سازمانی در سطح سازمان می‌گردد. در این راستا لازم است مدیران سازمان به طور پیوسته این زمینه را چه از لحاظ دانش فنی متخصصین و چه از لحاظ دانش کارکنان بروزرسانی کنند تا بتوانند با استفاده از فناوری اطلاعات از دانش ضمنی کارکنان چه شاغل و چه بازنشسته در جهت ایجاد دانش صریح کمک بگیرند. نظر ولی‌بحرینی و خیاط مقدم (۱۳۹۴) هم‌راستا با این پیشنهاد است.

از آنجایی که طبق نتیجه حاصل از آزمون فرضیه فرعی چهارم این پژوهش، بین دانش صریح و نوآوری گسسته رابطه معنادار مثبت وجود ندارد؛ این مسئله نشان‌دهنده عدم توجه به استفاده از دانش صریح برای نوآوری‌های گسسته می‌باشد، به بیان دیگر جهاد کشاورزی شهرستان‌های تربت‌حیدریه زاوه و مه‌ولات در استفاده از دانش صریح کارکنان سازمان و بکارگیری آن‌ها در جهت خلق تغییرات اساسی در ارائه خدمات موفق نبوده است؛ لذا بر اساس پژوهش کریمی و همکاران (۱۳۹۲) پیشنهاد می‌گردد با تدوین برنامه‌ای مدون نوآوری گسسته را جزو اولویت‌های آموزشی خود قرار دهند و با بکارگیری دانش صریح کارکنان خود در جهت ارتقا آن بکوشند. ایجاد زمینه ارتباط کارکنان با مراکز و سازمان‌های شهرستان‌های اطراف راهی مناسب برای برقراری ارتباط و کسب دانش می‌باشد. همچنین کریمی و همکاران (۱۳۹۲) ارائه‌ی تشویق برای کسب دانش از طریق دانشگاه‌ها و سایر مراکز علمی و همچنین قیاس فرآیندها و رویه‌های سازمانی با سازمان‌های خارجی هم‌جنس (به لحاظ اقلیمی، فرهنگی و ...) که در زمینه توسعه و تغییرات اساسی موفق بوده‌اند و الهام گرفتن از آن‌ها کمک‌کننده می‌دانند.

با توجه به نتیجه حاصل از آزمون فرضیه فرعی پنجم این پژوهش، یادگیری اکتشافی بین تسهیم دانش و قابلیت نوآوری سازمانی نقش میانجی دارد، این امر نشان‌دهنده اهمیت تجربه و یادگیری حاصل از تجربه در جهاد کشاورزی شهرستان‌های تربت‌حیدریه زاوه و مه‌ولات می‌باشد و این سازمان با استفاده از یادگیری حاصل از تجربه دانش کارکنان را تسهیم نموده و نوآوری را ایجاد کرده است. در واقع نوآوری‌های بکار گرفته شده در این سازمان از نوع تجربی است لذا پیشنهاد می‌گردد از دیگر سازمان‌ها و صنایع نیز برای بکارگیری نوآوری در این سازمان‌ها استفاده شود. تنها استفاده از یادگیری اکتشافی کارکنان داخلی جهاد کشاورزی شهرستان‌های تربت‌حیدریه زاوه و مه‌ولات نمی‌تواند یاری‌رسان باشد لذا استفاده از مشاورانی خارج از سازمان می‌تواند عاملی مهم در خلق نوآوری در جهاد کشاورزی شهرستان تربت‌حیدریه، زاوه و مه‌ولات باشد. نتایج پژوهش کریمی و همکاران (۱۳۹۲) نیز منطبق بر این پیشنهاد است. همچنین چانگ و همکاران بررسی مستمر شرایط دانشی و همچنین ایده‌های ارائه شده توسط کارکنان با ایجاد یک پرونده مخصوص را راهی برای شناسایی نیازهای آموزشی افراد می‌دانند. مطابق نظر ولی‌بحرینی و خیاط‌مقدم (۱۳۹۴) در زمینه آموزش کارکنان می‌توان به آموزش‌های در ضمن خدمت کارکنان جهت داد و از آموزش‌هایی به غیر از آموزش‌های معمول (مانند تریز<sup>۱</sup> و تفکر تجزیه‌گر که فرد به سازمان ماوراء مسائل موجود نگاه می‌کند) برای ایجاد نوآوری توجه نمود. ایجاد یک واحد دانش‌محور درون سازمانی، جهت تعامل با دیگر سازمان‌ها چه داخل و چه خارج از کشور در راستای بهره‌بردن از نظرات دیگر سازمان‌ها در جهت ایجاد ایده‌های نو و رفع مشکلات ارباب رجوع نیز می‌تواند موثر باشد.

با توجه به نتیجه حاصل از آزمون فرضیه فرعی ششم این پژوهش، یادگیری استخراجی در رابطه بین تسهیم دانش و قابلیت نوآوری سازمانی نقش میانجی ندارد؛ این نتیجه نشان‌دهنده عدم توجه جهاد کشاورزی شهرستان تربت‌حیدریه، زاوه و مه‌ولات به یادگیری استخراجی و تلفیق دانش کارکنان در فرایندهای نوآوری سازمان می‌باشد. بنا بر یافته‌های پژوهش هائو و همکاران (۲۰۱۳) و کریمی و همکاران (۱۳۹۲) به مدیران جهاد کشاورزی شهرستان‌های تربت‌حیدریه زاوه و مه‌ولات پیشنهاد می‌گردد از دانش کارکنان موجود در سازمان خود بهره ببرند و با برگزاری جلسات مختلف نظرات آن‌ها را گردآوری و پس از تحلیل آن‌ها راهکارهای مناسبی برای رفع مشکلات موجود ارائه نمایند. گرفتن گزارش از

نتایج نوآوری‌های گذشته می‌تواند این سازمان‌ها را یاری نماید تا سطح یادگیری استخراجی در سازمان خود را شناسایی و برای برنامه‌ریزی‌های بعدی استفاده نماید. واحد منابع انسانی می‌تواند گروه‌های رسمی و غیر رسمی کارکنان را در سازمان تقویت نمایند و از این طریق موجب تسهیم دانش در سازمان گردند. بکارگیری واحدهای مختلف از سطوح سازمانی متفاوت در اجرای برنامه‌های آموزشی موجب ایجاد دانش چند وجهی در واحدهای مختلف می‌گردد.

پیشنهاد می‌شود از آنجایی که یادگیری دو حلقه به فرایند کامل یادگیری از خطا اشاره دارد، در مطالعات آتی به یادگیری از خطا از این منظر توجه و تاثیر آن روی نوآوری سازمانی با توجه به نقش میانجی ظرفیت جذب سنجیده شود. همچنین در پژوهش حاضر تسهیم دانش میان کارکنان، بدون تفکیک انواع مختلف محتویاتی که به اشتراک گذاشته می‌شوند، مورد بررسی قرار گرفت. می‌توان اثر اشتراک خطاها و اشتراک بهترین شیوه‌ها به عنوان دو بعد از رفتار تسهیم دانش را با توجه به در نظر گرفتن نقش میانجی یادگیری سازمانی روی نوآوری سازمانی بررسی کرد.

## References

- 1-Aghajani, H. A. & Jafari Kenari, S. N. (2014). The relationship between organizational learning and performance knowledge-based companies: the mediating role of organizational innovation, 2th. Conference on Accounting, Financial and Investment Management, Gorgan, 20 February 2014. (In Persian)
- 2-Akgün, A. E., İmamoğlu, S. Z., Koçoğlu, İ., İnce, H., & Keskin, H. (2014). Bridging Organizational Learning Capability and Firm Performance through Customer Relationship Management. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 150, 531-540.
- 3-Argote, L., McEvily, B., Reagans, R., (2003). Managing knowledge in organizations: an integrative framework and review of emerging themes. *Management Science* 49 (4), 571-582.
- 4-Berta, W., Cranley, L., Dearing, J.W. et al. (2015) .Why (we think) facilitation works: insights from organizational learning theory. *Implementation Sci* 10, 1-13.
- 5-Chung, H. F ., Yang, Z, & Huang, P.H (2015). How does organizational learning matter in strategic business performance? The contingency role of guanxi networking. *Journal of Business Research* 68 (2015) 1216-1224.
- 6-Cohen,W.M, & Levinthal, D. A. (1990). Absorptive capacity: A new perspective on learning and innovation. *Administrative Science Quarterly*, 35, 128-136.
- 7-Dehghan, N., Dehghan, F., & Fathi, S. (2012). Explaining and Examining the Interaction Strategy of Capabilities of Learning, Innovation and Sustainable Competitive Advantage. *Journal of Strategic Management Studies*, 3(9), 128-150. (In Persian)
- 8-Edison, H., Bin Ali, N., & Torkar, R. (2013). Towards innovation measurement in the software industry. *Journal of Systems and Software*, 86(5), 1390-1407.
- 9-Fayzi, J. S., Yousefi, E., & Solaymani, M. (2011). Study the impact of knowledge management on innovation. *Scientific Journal Management System*, 1(3), 29-53. (In Persian)
- 10-Fraj, E., Matute, J., & Melero, I. (2015). Environmental strategies and organizational competitiveness in the hotel industry: The role of learning and innovation as determinants of environmental success. *Tourism Management*, 46, 30-42.
- 11-Hadizadeh Moghadam, a., Mohebi, p., & Ghlichlee, b. (2013). Relationship between Knowledge Sharing and Innovation in Financial

- Service Organizations (Case Study: Refah Kargaran Bank). The Modares Journal of Management Research in Iran, 17(1), 201-220. (In Persian)
- 12-Hajipour, B., & Kord, M. (2011). A Study of the Strategic Alliances' Impact on the Relationship among Organizational Learning, Innovation, and Firm Financial Performance. Management Studies in Development and Evolution, 18(64), 141-166. (In Persian)
- 13-Hau, Y. S., Kim, B., Lee, H., & Kim, Y. G. (2013). The effects of individual motivations and social capital on employees' tacit and explicit knowledge sharing intentions. International Journal of Information Management, 33(2), 356-366.
- 14-Imani, S., Gaskari, R., & Gheitani, A. (2015). Effects of internal marketing on employees performance: Effect of Mediator Organizational Innovation (Case study: departments within The AGHAJARI Oil and Gas Operation Company). Iranian Business Management, 7(2), 315-338. (In Persian)
- 15-Jamalzadeh, M., Gholami, Y., & Seyf, M. (2009). A Study of the Relationship between Organizational Intelligence and Organizational Learning among the Faculty Mmembers and Staffs in Regional of Islamic Azad University-Zone 1, Quaterlty Journal of Educational Leadership & Administration, 3 (2), 63-86. (In Persian)
- 16-Karimi, F., Ahmadi Dasjerdi, S., & Rajaei Pour, S. (2013). Structural model of relationships between social capital and organizational learning capability with staff innovation, Quarterly journal of productivity Management, 7 (27), 165-182. (In Persian)
- 17-Khanlari, A., & Sabze Ali, R. (2014). Examination of the relationship between organizational learning and financial performance mediated by innovation process in the industrial companies in Golpayegan. Iranian Business Management, 6(4), 773-790. (In Persian)
- 18-Kim, S., & Lee, H. (2006). The impact of organizational context and information technology on employee knowledge-sharing capabilities, Public Administration Review, 66(3), 370-385.
- 19-Kyoung Park, Y., Hoon Song, J., Won Yoon, S., & Kim, J. (2013). Learning organization and innovative behavior The mediating effect of work engagement. European Journal of Training and Development. 38 (1/2), 75-94.
- 20-Liao, S. H., Fei, W. C., & Liu, C. T. (2008). Relationships between knowledge inertia, organizational learning and organization innovation; Technovation 28, 183-195

- 21-Mirfakhrodini, S. H., Hatami Nasab., S. H., Taleifar, R., Konjkav Monfared., A. R., (2010). Knowledge management innovation, knowledge and innovation performance in small and medium-sized companies, *Journal of Business Management*, 9 (2), 103-118. (In Persian)
- 22-Mohamadi Hoseini., S. A., Amin Beydokhti, A., Jamshidi, L. (2013). The Role of Organizational Learning in Enhancement the Innovation Performance, *Innovation and value creation.*, 3(4), 83-95. (In Persian)
- 23-Moradi, M., Abdollahia, F., & Safardoust, A. (2013). To investigate the role of knowledge absorptive capacity on the relationship between learning from organizational error and organizational innovation. *Management Studies in Development and Evolution*, 19(69), 121-149. (In Persian)
- 24-Nekoue Moghadam, M., & Beheshti Far, M. (2013). *Learning Organization*, Tehran, Parsa Pablication. (In Persian)
- 25-Pesamaa, O., Shoham, A., & Wincent, J., & Ruvio, A. A., (2013). How a learning orientation affects drivers of innovativeness and performance in service delivery, *Journal of Engineering and Technology Management*, vol. 30, 169-187.
- 26-Pourserajian, D., Owlia, M. S., & Soltani, A. M. (2013). Determination and Prioritization of Barriers to Knowledge Sharing at Universities and HEIs; Case study: Imam Javad University College, *Journal of Science & Technology Parks and Incubators*, 9(34), 34-43. (In Persian)
- 27-Refoua, S., Tajdaran, M., & Rezaei Sharifabadi, S. (2013). Identification Required Infrastructural Indices for Implementation of Knowledge Sharing in Insurance Industry. *Journal of Academic librarianship and Information Research*, 47(3), 325-346. (In Persian)
- 28-Rezaei, R., & Moghanlo, F. (2015). The Effect of Intellectual Capital on Organizational Innovation in the Agricultural Services Ventures of Zanjan Province. *Journal of Entrepreneurship Development*, 7(4), 653-673. (In Persian)
- 29-Sanjaghi, M. E., Akhavan, P. & Ojaghi, H., Designing an Interactive Model for Various Organizational Cultures and the Processes Involved in Knowledge Management. (2013). *Journal of Research in Human Resources Management*, 5(1), 23-42. (In Persian)
- 30-Senge, P. (2014). *The Fifth Discipline*. Translated by Hafez Kamal, H., & Roshan, M. Tehran, Industrial Management Institute Publication.



- 31-Sheng, M. L., & Chien, I. (2016). Rethinking organizational learning orientation on radical and incremental innovation in high-tech firms. *Journal of Business Research*, 69(6), 2302-2308.
- 32-Shoid, M. Kassim, N. & Salleh, M. (2011). Organisational Learning Capabilities and Knowledge Performance: A Conceptual Framework. *International Conference on Sociality and Economics Development IPEDR vol.10*, Singapore: IACSIT Press, (2011, June, 4-5)
- 33-Slater, S. F., & Narver, J. C. (1995). "Market orientation and the learning organization". *Journal of Marketing*, 59(3), 63-74.
- 34-Stata, R., (1989). Organizational learning: the key to management innovation. *Sloan Management Review*, Spring, p. 63-74.
- 35-Taleghani, Gh., Anvari, A & Eftekhari, L. (2012). The relationship between knowledge management and organizational innovation in an insurance company, *Iranian Journal of Insurance Research*, 27 (1), 151-171. (In Persian)
- 36-Vali Bahreyni, H., & Khayat Moghadam, S. (2015). Identify factors affecting knowledge-based innovation with Delphi method. 3th. *International Conference on Modern Research's in Management, Economics & Accounting*, Istanbul, 16 July 2015. (In Persian)
- 37-Vargas, M. I. R. (2015). Determinant Factors for Small Business to Achieve Innovation, High Performance and Competitiveness: Organizational Learning and Leadership Style. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 169(0), 43-52.
- 38-Wang, S. & Noe, R.A. (2010). Knowledge sharing: A review and directions for future research, *Human Resource Management Review*, 20, 115-131.
- 39-Wasko, M. M., & Faraj, S. (2005). Why should I share? Examining social capital and knowledge contribution in electronic networks of practice. *MIS quarterly*, 35-57.
- 40-Wong, A., D. Tjosvold & C. Liu (2009), Innovation by teams in Shanghai, China: cooperative goals for group confidence and persistence, *British Journal of Management*, 20, 238-251.
- 41-Zareei, A., Moghadam, A., Mehmannaavan, S., & Shahriyari, M. (2016). Investigating the Role of Organizational Intelligence and Organizational Learning in Explaining the Relationship between Knowledge Management and Organizational Innovation. *Scientific Journal Management System*, 5(4), 1-32. (In Persian)

---

42-Zhou, K.Z. and Li, C.B. (2012). How knowledge affects radical innovation: knowledge base, market knowledge acquisition and internal knowledge sharing, *Strategic Management Journal*, 33(9), 1090–1102.