

## بررسی تأثیر تسهیم دانش بر فرایند یادگیری سازمانی با تأکید بر فناوری و تعامل اجتماعی (مطالعه موردی: صندوق بازنشستگی صنعت نفت)

یوسف محمدی مقدم<sup>۱</sup> - جواد ولی اصل<sup>۲</sup> - معصومه عابدی<sup>۳</sup>

### چکیده

در محیط‌های پیچیده و مبهم امروزی، سازمانها به منظور پایداری ورشد و ارایه خدمات بهتر در محیط خود، ناچار به یادگیری و توجه به مدیریت دانش می‌باشند. بدین منظور یکی از مهم‌ترین ابزارهای ایجاد مستمر دانش، به اشتراک گذاری آن در میان همه واحدها و اعضای سازمان با تأکید بر فناوری و تعامل اجتماعی می‌باشد؛ که توجه به این امر نقش ارزنده‌ای در یادگیری سازمان و در نتیجه ایجاد یک سازمان موثر دارد. با توجه به اهمیت صنعت نفت در ایران، هدف اصلی این پژوهش، نشان دادن نقش و اهمیت تسهیم دانش بر فرایند یادگیری سازمانی با تأکید بر دو متغیر میانجی فناوری و تعامل اجتماعی در صندوق بازنشستگی صنعت نفت است. پژوهش حاضر از نظر روش انجام، پیمایشی و از نظر هدف، کاربردی است. بر این اساس، کلیه کارکنان صندوق بازنشستگی وزارت نفت، جامعه آماری تحقیق را تشکیل می‌دهند. از روش نمونه‌گیری تصادفی ساده برای انتخاب نمونه مورد مطالعه استفاده شده است، که حجم نمونه آماری بر اساس فرمول‌های برآورد ۱۱۲ نفر تعیین شد. برای جمع آوری داده‌ها از ابزار پرسش‌نامه و مطالعه کتابخانه‌ای استفاده شده است. همچنین برای تجزیه و تحلیل داده‌ها نرم افزار spss به کار گرفته شده است. نتایج این پژوهش حاکی از آن است که اشتراک گذاری (تسهیم) دانش و ابعاد آن بر یادگیری سازمانی تأثیر معناداری دارد و همچنین فناوری و تعامل اجتماعی به عنوان دو متغیر میانجی در امر یادگیری سازمانی موثر می‌باشند.

واژگان کلیدی: تسهیم دانش، یادگیری، یادگیری سازمانی، تعامل اجتماعی، فناوری.

۱. دانشیار دانشگاه نیروی انتظامی امین. نویسنده مسئول

۲. کارشناسی ارشد مدیریت دولتی دانشگاه تربیت مدرس. (j.valiasl69@gmail.com)

۳. کارشناسی ارشد مدیریت دولتی دانشگاه آزاد واحد شمال.

## مقدمه

یادگیری سازمانی به مثابه حوزه مطالعاتی در بین پژوهشگران از دهه ۱۹۹۰ متداول شده است و بر ضرورت حداکثر کردن کاربرد دانش در سازمانها به طور کارا تاکید دارد. یادگیری سازمانی در یک تعریف عام یعنی اینکه سازمانها یادمی گیرند. این تعریف حاکی از آن است که یادگیری سازمانی به سازمانها کمک می کند تا دانش و تجربه را ایجاد، انتقال و ترکیب کنند و همچنین به طور مستمر یادگیرند (گومز و وویان<sup>۱</sup>، ۲۰۱۶). به همین دلیل توسعه و ایجاد یادگیری سازمانی از طریق سازکارها و منابع استراتژیکی مانند دانش و تسهیم آن بین افراد و واحدهای سازمانی فرصت هایی را برای یادگیری دوطرفه و همکاری بین آنها ایجاد می کند که خود می تواند موجب ایجاد دانش جدید، انتشار بهترین روش های کاری در داخل سازمان و حل بهتر مسائل و مشکلات گردد. صنعت نفت نیز از این قاعده مستثنی نبوده و با توجه به تخصصی بودن، حساسیت ویژه و مخاطرات این صنعت به عنوان یکی از مهمترین و کلیدی ترین صنایع کشور، نیاز به یادگیری سازمانی و سازکارهای آن بیش از پیش احساس می شود. از طرفی دیگر، صندوق های بازنشستگی صنعت نفت، وظیفه تامین زندگی کارکنان این صنعت و خانواده آنان به هنگام سالخوردگی و حوادث را به عهده دارد و با توجه به نزدیک شدن شمار زیادی از افراد متخصص این سازمان به سن بازنشستگی، تسهیم دانش و یادگیری سازمانی ضرورت قابل توجهی دارد.

یادگیری سازمانی، قدرتی را برای سازمان به ارمغان می آورد که به مدد آن می تواند بر تنگناهای موجود و شرایط پرتلاطم محیط، تسلط بیشتری اعمال نماید. چرا که قدرت سازمان های امروزی در مقابل شرایط سخت، پیچیده و متغیر کنونی، متناسب با میزان ارتقاء یادگیری سازمانی آنها افزایش می یابد، لذا جهت گیری صحیح صندوق بازنشستگی صنعت نفت برای دستیابی به اهداف مربوطه، مستلزم فضای سازمانی و سازکارهایی است که یادگیری در آن به صورت مستمر، ساری و جاری باشد. نتایج این تحقیق می تواند در کنترل شرایط بحرانی و ارتقا عملکرد سازمان نقش بسزایی ایفا نماید. و از آنجایی که یکی از ابزارهای موثر در یادگیری سازمانی، تسهیم دانش در بین اعضا سازمان است، لذا این پژوهش به دنبال بررسی راهکارهای تسهیم دانش در صندوق بازنشستگی و روشن نمودن نقش آن در یادگیری سازمانی با تکیه بر دو عامل فناوری و تعامل اجتماعی میان کارکنان می باشد.

اهداف مدیریت دانش اهرم کردن و بهبود دارایی‌های دانشی سازمان برای انجام اقدام دانشی بهتر، بهبود رفتارهای سازمانی، تصمیم‌گیری بهتر و عملکرد سازمانی بهبود یافته است. همچنین مدیریت دانش عمدتاً بر مدیریت توجه می‌کند زیرا مدیریت است که تحقق اهداف آن را دنبال می‌کند، افراد را برای مشارکت در دستیابی به آنها ترغیب می‌کند و فرایندهای اجتماعی ایجاد می‌کند که موفقیت مدیریت دانش را تسهیل می‌کند (کینگ، ۲۰۰۹).

گومز و وویان (۲۰۱۶) به مطالعه قابلیت یادگیری سازمانی، نوآوری و عملکرد در شرکت‌های اندازه متوسط و کوچک پرداختند و نتایج حاکی از آن بود که قابلیت یادگیری سازمانی بر عملکرد سازمانی نوآورانه شرکت‌های اندازه متوسط و کوچک تأثیر می‌گذارد.

تاکنون درباره نقش تسهیم دانش بر یادگیری سازمانی تحقیقات زیادی در داخل و خارج کشور در سازمان‌های مختلف گرفته است. از جمله تحقیقی با عنوان رابطه‌ی بین مولفه‌های یادگیری سازمانی و مدیریت دانش در بین کارکنان بیمارستان‌های منتخب شهر اصفهان، که این تحقیق با هدف بررسی رابطه بین مدیریت دانش و میزان کاربست مولفه‌های یادگیری سازمانی انجام پذیرفته است. (یعقوبی، مریم و همکاران، ۱۳۸۸).

پژوهش دیگری با عنوان مدیریت دانش در یادگیری سازمانی توسط چائو هانگ در سال ۱۹۹۹ انجام شده است که این تحقیق نتیجه‌گیری کرده است که امروزه سازمانها مجبور هستند که نوآوری پایداری در مدیریت داشته باشند که اصول نوآوری از طریق یادگیری مستمر کسب شده و یادگیری از طریق تسهیم دانش در بین کارکنان و مشتریان به وجود می‌آید.

یانگ (۲۰۰۷) در تحقیق خود تحت عنوان «تأثیر تسهیم دانش بر یادگیری و اثربخشی سازمانی» به بررسی نقش تسهیم دانش در یادگیری سازمانی و اثربخشی سازمانی پرداخت است، نتیجه تحقیق وی نشان داد که تسهیم دانش، تبدیل دانش فردی به دانش سازمانی را بدون کاهش آن تسهیل می‌کند. علاوه بر این تسهیم دانش منجر به بهبود یادگیری سازمانی و در نتیجه بهبود اثربخشی سازمانی می‌شود.

هو (۲۰۰۸) در تحقیق خود تحت عنوان «چه چیزی بر عملکرد سازمانی تأثیر می‌گذارد؟ ارتباط دادن یادگیری و مدیریت دانش» به بررسی رابطه میان یادگیری خود هدایت شده، یادگیری سازمانی، ظرفیت مدیریت دانش و عملکرد سازمانی پرداخت تا

تأثیر مستقیم و غیرمستقیم یادگیری خود هدایت شده بر عملکرد سازمانی را از دیدگاه ظرفیت مدیریت دانش و یادگیری سازمانی نشان دهد. نتایج تحقیق وی نشان داد که یادگیری خود کنترل شده تأثیر مستقیم و غیرمستقیم قابل توجهی بر یادگیری سازمانی و ظرفیت مدیریت دانش دارد.

کانگ و پاندیا (۲۰۰۳) در بررسی پیشینه مدیریت دانش در سازمانهای دولتی، اظهار داشته اند که این موضوع در سازمانهای دولتی نوپا بوده و در مراحل ابتدایی می باشد. لذا باید توجه ویژه ای در مورد آن صورت بگیرد. آنها معتقدند که دانش یک موضوع اجتماعی و انسانی است و برخلاف اطلاعات به تکنولوژی وابسته نیست. با خروج نیروهای تحصیل کرده و حرفه ای از سازمانهای دولتی، عملاً بخشی از دانش که سالها برای آن سرمایه گذاری کرده اند، از سیستم خارج می شود و این مشکل را می توان از طریق ایجاد الگوهای مناسب مدیریت دانش حل نمود.

یادگیری سازمانی در مورد سازمانها و شرکت های زیر مجموعه صنعت نفت به دلیل اینکه این صنعت یکی از ارکان اساسی اقتصاد کشور می باشد، از اهمیت دوچندانی برخوردار است. بنابراین مسأله ای که وجود دارد شناسایی و توصیف نقش تسهیم دانش در فرایند یادگیری سازمانی، شناسایی و توصیف عوامل موثر بر رابطه تسهیم دانش و یادگیری سازمانی کارکنان صندوق بازنشستگی صنعت نفت به عنوان یکی از سازمان های تأثیر گذار بر نحوه انجام خدمات کارکنان این صنعت می باشد، و نتیجتاً شناخت و بررسی نحوه تأثیر تسهیم دانش بر یادگیری سازمانی می تواند ارتقای عملکرد سازمانی را موجب شود.

## ادبیات تحقیق

### یادگیری سازمانی

یادگیری سازمانی پیشگام موفقیت استراتژی سازمان است. از این رو طبیعی است که بعنوان عامل موفقیت حیاتی سازمان را به مزیت رقابتی منتهی می کند. سازمانهایی که یادگیری سازمانی را دنبال می کنند سازمان هایی هستند که در خلق، احیا و انتقال دانش و اصلاح رفتارشان برای ارائه تجربه و دانش جدید خبره هستند (ناهه<sup>۱</sup> و همکاران، ۲۰۱۶).

1. Ngah, R., Tai, T., & Bontis

یادگیری سازمانی مجموعه‌ای از اقدامات سازمانی مانند کسب دانش، توزیع اطلاعات، تفسیر اطلاعات و حافظه است که به صورت آگاهانه و یا غیر آگاهانه بر تحول مثبت سازمانی اثر می‌گذارد. گانز یادگیری سازمانی را اینگونه تعریف می‌کند: کسب و کاربرد دانش، مهارت‌ها، ارزش‌ها، عقاید، نگرش‌های بهبود بخش در نگهداری، رشد و توسعه سازمان است (ملک ثابت، ۱۳۸۹).

به طور کلی یادگیری سازمانی عبارت از افزایش توان سازمان برای انجام کارهای موثر و کارا است، بنابراین عمل یادگیری در سازمان زمانی اتفاق می‌افتد که اولاً مدیران و عوامل کلیدی سازمان نسبت به پدیده‌های مربوط به سازمان خود فهم و بصیرت پیدا کرده باشند و ثانیاً این شناخت در رفتار و عملکرد آنها و مجموعه سازمان نمود پیدا کند (اریاب شیرانی، ۱۳۷۹).

یادگیری دارای چند سطح است. سطوح یادگیری شامل یادگیری فردی، گروهی، درون بخشی، درون سازمانی و سازمانی می‌باشد. (نجف بیگی، ۱۳۸۲) در سطح آخر، سازمان نیاز دارد از خود و محیطی که در آن فعالیت می‌کند، دیدگاه بلند مدتی داشته باشد. پیش بینی افق آینده کارآسانی نیست و ممکن است مدیرانی که به این کار نپرداخته اند، امکان پیش‌بینی برایشان یا بسیار سخت و یا غیر ممکن باشد. بنابراین یادگیری به منظور روبرو شدن با آینده غیر قابل پیش‌بینی یک وظیفه کلیدی است و نیاز به توانمندی و سازکارهای مناسب دارد.

برخی از پژوهشگران مدعی هستند که اقدامات رهبری تأثیر بسزایی بر توجه افراد و اقدامات مدیریت فرایندی دارند و اینکه اقدامات مدیریت کیفیت بر یادگیری سازمانی تأثیر می‌گذارند و بواسطه یادگیری سازمانی است که اقدامات فرایندی مانند مدیریت کیفیت و مدیریت دانش بر عملکرد سازمانی تأثیر می‌گذارند (یونگ و کوچینگ، ۲۰۱۷).

### فرایندهای یادگیری سازمانی

نظریه پردازان مختلف فرایندها و خرده سیستمهای متفاوتی را که موضوع اصلی آنها یادگیری سازمانی بوده است را شناسایی نموده اند (هابر، ۱۹۹۱) چهار فرایند مهمی را که با یادگیری سازمانی مرتبط بود را شناسایی نمود:

**کسب دانش:** کسب دانش با حقایق و اطلاعات از طریق کنترل محیط، استفاده از سیستم‌های اطلاعاتی برای ذخیره کردن اطلاعات، بازیافت اطلاعات، ایجاد تحقیقات، اجرا، آموزش و مانند اینها صورت می‌گیرد. به گفته داجسون (۱۹۹۳) یادگیری سازمانی زمانی اتفاق می‌افتد که سازمان دانش لازم را کسب کند.

**توزیع اطلاعات:** توزیع اطلاعات به فرآیندی اشاره دارد که از طریق آن سازمان مشترکاً با واحدها و اعضای خود در اطلاعات کسب شده شریک می‌شود و از این طریق یادگیری ارتقاء پیدا می‌کند و دانش و یا آگاهی جدید ایجاد می‌شود.

**تفسیر اطلاعات:** برای آنکه اطلاعات به طور مشترک مورد استفاده قرار گیرند، باید تحلیل و تفسیر شوند. تفسیر اطلاعات فرآیندی است که از طریق آن اطلاعات توزیع شده معانی قابل فهم مشترکی پیدا کند.

**حافظه سازمانی:** حافظه سازمانی به مخزنی اشاره می‌کند که در آن دانش برای استفاده در آینده ذخیره می‌شود. بخشی از حافظه سازمانی در ذهن افرادی است که بر اساس تجربه خود به کسب دانش نائل می‌شوند. چنین دانشی می‌تواند در شکل ساختارهای معنی دار دیکسون (۱۹۹۴) ساختارهای اعتقادی، فرضیه‌ها، ارزش‌ها و مدل‌های ذهنی سنگه (۱۹۹۰) تجلی پیدا کند.

جدول زیر فرایندهای مختلف یادگیری را که بیشتر در نظریه‌های یادگیری مطرح شده را بطور اجمالی مورد اشاره قرار می‌دهد.

#### جدول ۱. فرآیندهای مختلف یادگیری (کریشنا، ۲۰۰۸)

فرآیند	مؤلف
تعامل با محیط مشاهده تجربه پیروی کردن	هدبرگ (1981)
کسب دانش توزیع اطلاعات تفسیر اطلاعات حافظه سازمانی	هوبر (1991)
پیمایش تفسیر یادگیری	دفت و ویک (1984)
التفات شهودی-تفسیری انسجام وهمبستگی	کراسن، لین و وایت (1999)

فرآیند	مؤلف
نهادینه سازی رابطه محیطی کنش - واکنش معنی و حافظه ترویج و اشاعه	اشونت و مارکورات (2000)
فرهنگ یادگیری ساختار یادگیری	آرتنر و دیگران (2006)
جهت سیستم ها جهت شرایط محیطی برای یادگیری جهت بکارگیری و کسب دانش جهت انتشار و تسهیم دانش	تئو و دیگران (2006)

پژوهشگران معتقدند که معنا و کاربرد دانش در طول زمان و مکان تغییر می کند (برون و دوگوید، ۲۰۰۲). جای تعجب ندارد که پژوهش‌های تجربی دریافته‌اند که یادگیری سازمانی نیز فارغ از مرزهای زمان و مکان نیست. به عنوان مثال، پژوهش در مورد صنعت هتل‌داری منتهن بیان می کند که وقتی یک هتل به یک زنجیره می پیوندد، تجربه هتل‌های زنجیره‌ای که در همان محل قرار دارند به هتل جدید کمک می کند، اما تجربیات هتل‌های غیر محلی کمکی به هتل جدید، نمی کند (اینگرام و باوم، ۱۹۹۷). به طور مشابه، پژوهش دیگری دریافت که تجارب به دست آمده قبلی فقط وقتی مفید هستند که به یک محیط صنعتی مشابه منتقل شوند (فینکلستین و هالبیان، ۲۰۰۲). پابوچی و کراسن (۲۰۰۴) هم چنین از عوملی مثل فرهنگ، استراتژی، ساختار، محیط، سطح بلوغ سازمانی و دسترسی به منابع بر یادگیری سازمانی تأثیر گذارند.

## مدیریت دانش

عطش سیری ناپذیری سازمان‌ها برای توسعه، در شرایط سخت رقابتی امروز، همچنان رو به فزونی است. در این راه، جستجوی گسترده و همه جانبه‌ی آن‌ها برای دسترسی به مزیت رقابتی و ارایه خدمات بهتر، سرانجام و در آخرین منزل به دانش رسیده است (گران، ۱۹۹۷). بر خلاف سازمان‌های گذشته، سازمان‌های امروزی دارای تکنولوژی پیشرفته بوده و نیازمند تسخیر، مدیریت و بهره برداری از دانش و اطلاعات به منظور بهبود کارایی، مدیریت و پیگیری تغییرات پایان ناپذیر هستند (محمدی فاتح و دیگران، ۱۳۸۷). از این رو در دنیای امروز مدیریت دانش به عنوان عاملی ارزشمند برای توانمند ساختن سازمانها در ایجاد مزیت رقابتی شناخته شده است (بلاکر، ۱۹۹۵).

مدیریت دانش مجموعه‌ای از فرایندها است که تولید، توزیع و بکارگیری دانش را اداره می‌کند (نیومن، ۱۹۹۱). ویگ (۲۰۰۲) معتقد است که مدیریت دانش یعنی ایجاد فرآیندهای لازم برای شناسایی و جذب داده، اطلاعات و دانش‌های مورد نیاز سازمان از محیط درونی و بیرونی و انتقال آن‌ها به تصمیم‌ها و اقدامات سازمان و افراد (ابطحی و صلواتی، ۱۳۸۵).

## فرآیند مدیریت دانش

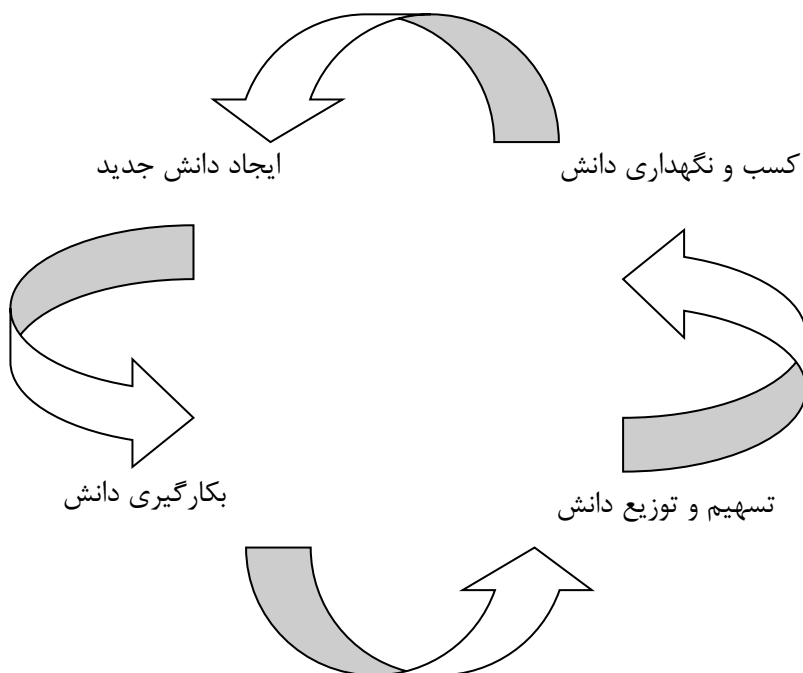
مدیریت دانش، شامل همه‌ی روش‌هایی است که سازمان، دارایی‌های دانش خود را اداره می‌کند که شامل چگونگی جمع‌آوری، ذخیره‌سازی، انتقال، بکارگیری، به روز سازی و ایجاد دانش است (ویکر سینگ و روبیتز<sup>۱</sup>، ۲۰۰۷).

فرآیندهای دانش می‌توانند بر اساس چارچوب چرخه عمر دانش ملاحظه شوند. فرآیندهای چرخه عمر دانش، دانشی را که در سایر فرآیندهای کسب و کار موسسه به کار گرفته شده را تولید می‌کند و از این فرآیندهای کسب و کار نتایج کسب و کار بدست می‌آیند. از این رو مدیریت دانش از یک فرآیند چند مرحله‌ای پیروی می‌کند؛ یعنی اینکه دانش‌آفرینی سازمان دارای مراحل است که شناسایی هر یک از آنها در درک مدیریت دانش مفید است. این مراحل که به چرخه (فرآیند) مدیریت دانش معروف است توسط صاحب نظران مختلف به شکل‌های گوناگون شامل گام‌های متعددی می‌باشد.

1. Wickramasinghe & Rubitz



عمومی ترین مدل فرآیندهای مدیریت دانش که جریان دانش را در چهار فعالیت عمده سازمان می‌دهد، توسط نیومن و کنراد (۱۹۹۹) ارائه شده است. شکل ذیل مدل عمومی دانش در سازمان را بر اساس نظریه آن‌ها، نشان می‌دهد.



شکل ۱. مدل عمومی دانش در سازمان (نیومن و کنراد، ۱۹۹۹)

### تسهیم دانش

همان‌طور که ذکر شد یکی از مراحل مدیریت دانش به اشتراک‌گذاری دانش می‌باشد. این مرحله از فرآیند مدیریت دانش موضوع مورد بررسی این مقاله می‌باشد. تسهیم یا انتقال دانش عبارت است از فعالیت‌های انتقال و توزیع دانش (آشکار و پنهان) از یک شخص، گروه و یا سازمانی به شخص، گروه یا سازمان دیگر. از طریق تسهیم دانش اثر بخش، سازمان‌ها می‌توانند کارایی خود را بهبود بخشیده و هزینه‌های آموزشی و

ریسک‌های ناشی از عدم اطمینان را کاهش دهند و از این طریق ارزش افزوده ایجاد نمایند. بارتول تسهیم دانش را اینگونه تعریف می‌کند: تسهیم دانش عبارت است از اشتراک اطلاعات مناسب، ایده‌ها پیشنهادها و تخصیص‌ها با دیگران در یک سازمان. در الگوهای سنتی، سازمانها و افراد اغلب تمایلی به انتقال و تسهیم دانشی که از آن برخوردارند، ندارند. زیرا به جای اینکه به دانش به عنوان یک منبع نگاه کنند، به دانش به عنوان منبع قدرت برای منافع شخصی و ارتقاء درجه خود می‌نگرند. اغلب مدیران، دانش را به عنوان منبع قدرت، اهرم نفوذ و ضامن استمرار شغل خود، می‌پندارند و تمایلی ندارند که آن را با دیگران تسهیم کنند. سازمانی که از تسهیم اطلاعات و خلق دانش در میان اعضایش حمایت می‌کند، بیشتر می‌تواند فرآیندهای موثر و کارآمدی را تعریف کند و عملکرد سازمانی خود را بهبود بخشد. در سازمانی که از فرهنگ تسهیم دانش برخوردار است، افراد ایده‌ها و بینشهای خود را با دیگران تسهیم می‌کنند. زیرا به جای اینکه مجبور به این کار باشند، آن را یک فرآیند طبیعی می‌دانند.

### استراتژی انتقال دانش از نظر نوناکا و تاکیوچی (۱۹۹۵)

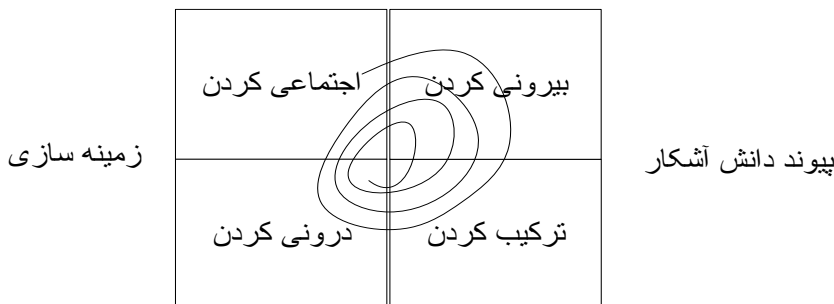
**اجتماعی سازی:** تقسیم یا نشر دانش ضمنی بین افراد می‌باشد که معمولاً از طرق فعالیت‌های مشترک ایجاد می‌گردد نه از طریق دستورالعمل‌های کتبی یا شفاهی، به عنوان مثال برای انتقال ایده‌ها و تصورات، با روش استاد - شاگردی به تازه واردها روش کار را نشان می‌دهند.

**برونی سازی:** بیان دانش ضمنی و تبدیل آن به شکل قابل درک، که فهم آنرا آسانتر کند. علاوه بر این برونی سازی شامل تکنیک‌هایی است که کمک می‌کند تا نظرات و تصورات افراد به صورت کلمه، مفهوم، زبان دیداری یا تصویری (به عنوان مثال استعاره، قیاس، شرح) و استدلال استقرایی / قیاسی یا استنباط خلاقانه بیان شود. در اختیار گرفتن و ذخیره سازی دانش خام نیز برونی سازی نامیده می‌شود، چنانکه فرآیندولو جستجو و مدیریت اطلاعات و سایر توانایی‌های تحلیلی و پردازشی را در این مرحله قرار می‌دهد.

**درونی سازی:** تبدیل دانش آشکار به دانش ضمنی سازمان است که افراد باید دانش مربوط به خود را در دانش آشکار سازمانی تعریف کنند. در فرآیندهای درونی سازی، دانش آشکار ممکن است در اقدامات و شیوه‌های عملی قرار گرفته باشد، به طوریکه کسب دانش فردی می‌تواند براساس تجربه مجدد کاری باشد که دیگران انجام داده اند.

**ترکیب دانش:** تبدیل دانش آشکار به مجموعه‌ای از دانش آشکار پیچیده تر است. تمرکز روی ارتباطات، تجزیه، یکپارچگی، انتشار، سیستمی کردن دانش و ترکیب به افزایش دانش در سطح گروه و سازمان کمک می‌کند. (خوش سیما و همکاران، ۱۳۸۶).

گفتگو



یادگیری عملی

## شکل ۲. ماریچ دانش نوناکا و تاکچی (۱۹۹۵)

### بررسی تأثیر تسهیم دانش بر یادگیری سازمانی

بعد از دهه‌ی هفتاد که برای اولین بار اصطلاح یادگیری سازمانی توسط آرچریس و شون مطرح شد و صاحب نظران، دهه‌ی کنونی را دهه‌ی مدیریت دانش نامیدند، مدیریت دانش و یادگیری سازمانی را به عنوان واقعیت‌های جدا از هم در نظر گرفته‌اند. این در حالی بود که به اعتقاد پیتر سنگه، این دو مقوله باید با یکدیگر ادغام شوند زیرا هر کدام به تنهایی ناقص و ناتوانند (تقی پوریان، ۱۳۸۸).

یادگیری سازمانی و مدیریت دانش با هم رابطه نزدیکی دارند و به صورت دوطرفه از یکدیگر حمایت می‌کنند. اما در واقع یکی نسبتند سازمان یادگیرنده روی فرآیند یادگیری و سازمان دانش‌محور روی نتایج و محصول فرآیند یادگیری تمرکز می‌کند. در واقع می‌توان گفت مدیریت دانش وسیله‌ای برای پرورش و حمایت یک سازمان یادگیرنده است.

مدیریت دانش نتیجه‌ی سازمان یادگیرنده را مدیریت می‌کند و اطمینان می‌دهد که محیط مناسب برای تولید و مدیریت سرمایه دانش به طور مناسبی ایجاد شده‌است. با وجود هم‌افزایی‌هایی بین سازمان یادگیرنده و مدیریت دانش، چالش پیش رو، توسعه

بیشتر این مفاهیم و افزایش کاربرد ترکیب این رشته‌ها است (یعقوب زاده قمی، ۱۳۸۸). بین مفاهیم مدیریت دانش و یادگیری سازمانی ارتباط وجود دارد. مدیریت دانش، توانایی سازمان برای تسهیم و حفظ منابع دانشی شرکت، در جهت مزیت رقابتی پایدار است. در حالی که یادگیری سازمانی، فرآیند بهبود اقدامات کسب‌وکار با استفاده از دانش و درک بهتر است. در حقیقت سازمان برای آنکه به موفقیت دست یابد، باید بستر سازمانی را به گونه‌ای ایجاد نماید که زمینه‌ی ادغام یادگیری سازمانی و مدیریت دانش در راستای تسهیل تسهیم دانش و یادگیری فراهم شود. هدف یادگیری سازمانی و مدیریت دانش ایجاد محیط کاری است که از کارمندان در ایجاد، کسب و استفاده از دانش سازمانی پشتیبانی کند (یانگ و چن، ۲۰۱۰).

عموماً، یادگیری سازمانی را مکمل مدیریت دانش می‌دانند. در سازمان‌های دانش-بنیان یادگیری سازمانی به مثابه یک فعالیت کسب‌وکار حیاتی، فرایندی است که دانش جدید خلق می‌کند. از سویی دیگر، ایجاد سازمان یادگیرنده مستلزم این است که سازمان قابلیت یادگیری و انتقال دانش سازمانی را داشته باشد و این امر به‌وسیله مدیریت دانش محقق می‌گردد (ادیتوریال، ۲۰۰۸).

در واقع، یادگیری سازمانی بر فرآیند و مدیریت دانش بر محتوای دانشی که سازمان کسب، خلق، پردازش و استفاده می‌کند تمرکز دارند. همچنین می‌توان تلاقی این دو مفهوم را در این قالب بیان کرد که یادگیری سازمانی هدف مدیریت دانش است. از این دیدگاه یادگیری سازمانی شیوه‌ی مهمی است که از طریق آن سازمان می‌تواند از دانش ایجاد شده به بهترین شکل استفاده کند (ادیتوریال، ۲۰۰۸).

از سویی، سازمان یادگیرنده نیز با ایجاد ساختاری تیم‌محور، گروه‌مدار و منعطف امکان جریان یافتن یادگیری مؤثر و مفید را فراهم نموده که ثمره این یادگیری، خلق دانش، افزایش آن و در نتیجه رشد و توسعه سازگاری بهتر و موفق‌تر با محیط خواهد بود. سازمان یادگیرنده محل جریان یافتن یادگیری سازمانی است. در این سازمان یادگیری و دانش دو عنصر اساسی و در هم تنیده می‌باشند به این معنی که یادگیری منجر به خلق دانش جدید و یادگیری مجدد دانش جدید ایجاد دانش را در پی خواهد داشت (یعقوب زاده قمی، ۱۳۸۸).

## تعامل

محققان بر این باورند که تعامل یکی از عناصر اصلی و اساسی آموزش به شمار می‌آید به نحوی که آموزش بدون تعامل را نمی‌توان متصور شد. تعامل هنگامی روی می‌دهد

که یادگیرندگان در اطلاعات ارائه شده به آنها توسط دیگران تغییراتی به وجود آورده و با استفاده از کارکردها و ارزش‌های شخصی، آنها را در ساخت دانش خود جای دهند. تعامل متقابل یکی از ارکان هر آموزش و یادگیری محسوب می‌شود و همان گونه که فراگیران به تکمیل فعالیت‌های یادگیری می‌پردازند، با مجموعه متنوعی از ارتباطات درگیر خواهند شد (خاموشی، ۱۳۹۱).

با تعامل است که از انتقال صحیح نظرات مان مطمئن می‌شویم و نیز نظرات (نیازهای) مخاطبمان را درک می‌کنیم. اولین اصل در تعامل این است که تعامل یک فرایند دوسویه است و سپس باید توجه داشت که تعامل موثر با درک و رعایت حقوق طرفین یک تعامل شروع می‌شود. (ملائیان، ۱۳۹۰). در تسهیم دانش بزرگترین و با اهمیت ترین مسئله، اطمینان حاصل کردن از مشارکت کلیه کارکنان در سر تا سر سازمان در امر تسهیم دانش، تشریک مساعی و بکارگیری مجدد دانش به منظور دستیابی به اهداف سازمانی می‌باشد. در بیشتر سازمانها این امر نیازمند تغییر نگرشهای سنتی و فرهنگ سازمانی از حفظ دانش به تسهیم دانش و ایجاد فضای اعتماد در سازمان است. و این از طریق مجموعه‌ای از عوامل انگیزشی، قدر دانی و پاداش، همسوئی سیستمهای ارزیابی عملکرد و سایر سیستمهای اندازه‌گیری دیگر حاصل میشود (هری هارن، ۲۰۰۲).

## فناوری

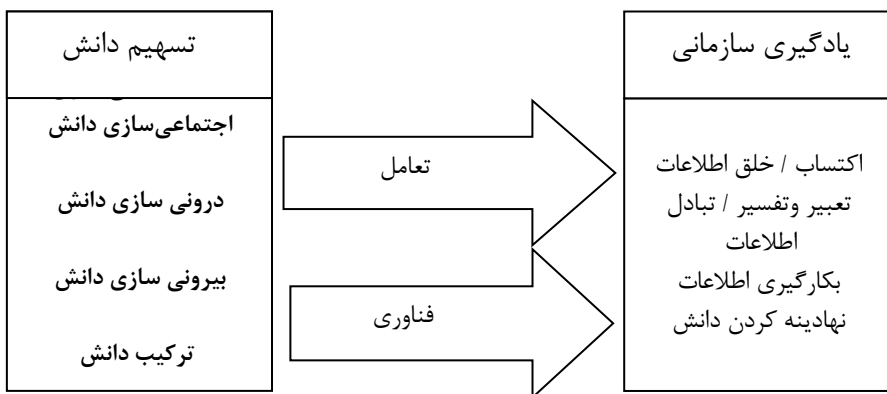
دانش باید با روش‌های تخصصی، حفظ و نگهداری، سپس سازماندهی و توزیع شود. انواع تکنولوژی اطلاعاتی به مدیریت کردن دانش و توانمند سازی استراتژی‌های مدیریت دانش کمک می‌نمایند (گلد و دیگران، ۲۰۰۱). استفاده از فناوری‌های مناسب در سازمان، گامی موثر در نگهداری دانش آشکار تلقی می‌شود. در غیر این صورت بخش عمده‌ای از دانش‌های ایجاد شده از بین خواهد رفت. زیر بنای تکنولوژی تشکیل شده از فناوری اطلاعات و قابلیت‌های آن است. فناوری اطلاعات به طور گسترده به کار گرفته می‌شود تا افراد را با دانش رمزگذاری شده که قابلیت استفاده و کاربرد مجدد دارد ارتباط دهد و تعاملات و ارتباطات را برای خلق دانش جدید تسهیل نماید. فناوری اطلاعات تاکنون بیشترین سهم را در مدیریت دانش داشته، به طوری که در پشت تمامی فعالیت‌های مدیریت دانش، فناوری اطلاعات نهفته بوده است (جعفری و کلانتر، ۱۳۸۳). فناوری‌هایی که هم اکنون به گونه‌ای موفق از آنها استفاده می‌شود گستره‌ای را از کنفرانس و ویدئویی رومیزی، پست الکترونیکی، سیستمهای مدیریت اسناد،

شبکه‌های اینترنت، ابزارهای هوش مصنوعی، موتورهای جستجوی اطلاعات، ابزارهای ذخیره داده‌ها و استخراج داده‌ها را در برمی‌گیرد. با این حال در مدیریت دانش، فناوری نسبت به انسان جنبه فرعی دارد. امروز مدیریت دانش مدل سازی ساخت اطلاعات روی آورده است که فناوری جدید برای تغییر پارادایم در معماری، مهندسی و صنعت ساخت است و طراحان و متخصصان و مدیران را قادر می‌سازد تا به راحتی اطلاعات را تسهیم کنند و ترکیبی از مدل سازی ساخت اطلاعات و شبکه اجتماعی را برای ایجاد سیستم‌های فنی و اجتماعی خلق می‌کند (گروور و فروز، ۲۰۱۶).

### چهارچوب نظری تحقیق

تسهیم دانش به عنوان یکی از عوامل تاثیر گذار بر یادگیری سازمانی در این پژوهش مورد بررسی قرار گرفته است. در واقع سوال اساسی این است که آیا تسهیم دانش در یادگیری سازمانی نقش داشته است و اگر داشته، میزان آن چه قدر است؟ اولین متغیر مورد توجه در این مسئله، یادگیری سازمانی است که محقق سعی نموده تاثیر تسهیم دانش را روی آن بیان نماید. در واقع یادگیری سازمانی متغیر وابسته‌ای است که تغییرات آن توسط متغیر مستقل تسهیم دانش تشریح و تفسیر می‌گردد. در این میان، دو متغیر تعامل و فناوری به عنوان متغیرهای میانجی بر نقش تسهیم دانش بر یادگیری سازمانی تاثیر بسزائی داشته و در این تحقیق مورد توجه و بررسی محقق قرار گرفته است.

بدین منظور برای بررسی تاثیر بین متغیرها و میزان تاثیر گذاری آنها، از مدل پیشنهادی و تلفیقی زیراستفاده شده است .



شکل ۳. تأثیر بین متغیرها و میزان تأثیر گذاری آنها

## فرضیه‌های تحقیق

### فرضیه‌های اصلی

۱. تسهیم دانش بر فرایند یادگیری سازمانی کارکنان صندوق بازنشستگی صنعت نفت تأثیر دارد.
۲. فناوری و تعامل اجتماعی بر نقش تسهیم دانش بر یادگیری سازمانی کارکنان صندوق بازنشستگی صنعت نفت تأثیر دارد.

### فرضیه‌های فرعی

۱. اجتماعی سازی دانش بر فرایند یادگیری سازمانی کارکنان صندوق بازنشستگی صنعت نفت تأثیر دارد.
۲. بیرونی سازی دانش بر فرایند یادگیری سازمانی کارکنان صندوق بازنشستگی صنعت نفت. تأثیر دارد.
۳. ترکیب دانش بر فرایند یادگیری سازمانی کارکنان صندوق بازنشستگی صنعت نفت تأثیر دارد.
۴. درونی سازی دانش بر فرایند یادگیری سازمانی کارکنان صندوق بازنشستگی صنعت نفت تأثیر دارد.
۳. تعامل بر نقش تسهیم دانش بر یادگیری سازمانی کارکنان صندوق بازنشستگی صنعت نفت تأثیر دارد.
۵. فناوری بر نقش تسهیم دانش بر یادگیری سازمانی کارکنان صندوق بازنشستگی صنعت نفت تأثیر دارد.

## روش شناسی تحقیق

### جامعه و نمونه آماری

در این تحقیق جامعه مورد بررسی، کلیه کارکنان صندوق بازنشستگی صنعت نفت بوده که حجم جامعه ۳۳۱ نفر می‌باشد. به منظور نمونه‌گیری از روش نمونه‌گیری تصادفی ساده استفاده شده است که حجم نمونه با استفاده از برآورد واریانس جامعه از طریق نمونه اولیه و فرمول‌های برآورد حجم نمونه بدون جایگذاری کارکنان ۱۱۲ نفر تعیین گردید.

## ابزار گردآوری داده‌ها و روایی و پایایی

این پژوهش از نظر هدف کاربردی بوده و از جهت روش یک روش پیمایشی می‌باشد. در این پژوهش، از منابع کتابخانه‌ای و پرسش نامه برای جمع آوری داده‌ها استفاده شده است. برای تعیین پایایی درونی پرسشنامه، آزمون آلفای کرونباخ انجام شد. شاخص حاصل از پیش آزمون انجام گرفته برای پرسشنامه ۸۳/۱۰٪ محاسبه گردیده، و چون مقدار ضریب آلفای کرونباخ بدست آمده بیشتر از ۰/۷۰ بود بنابراین به پایا بودن پرسشنامه‌ها می‌توان اتکا نمود. در این تحقیق سعی شده جهت دستیابی به اعتبار لازم در طراحی و استفاده از پرسشنامه، با متخصصان مصاحبه و مشورت شود تا از روایی کافی برخوردار باشد.

## روش تجزیه و تحلیل داده‌ها و یافته‌های تحقیق

به منظور آزمون فرضیات، ابتدا برای نرمال بودن داده‌های فرضیات از آزمون کولموگروف- اسمیرنوف، استفاده شد. سپس برای بررسی سهم قدرت پیش بینی تغییرات متغیر وابسته از طریق متغیر مستقل، از رگرسیون خطی، و برای سهم متغیرهای مداخله گر تحلیل مسیر بکار برده شده است.

### جدول ۲. آزمون کولموگروف - اسمیرنوف

نتیجه آزمون	سطح خطا ( $\alpha$ )	P-Value	سنجه
داده‌های نرمال	۰/۰۵	۰/۲۳۸	خلق دانش
داده‌های نرمال	۰/۰۵	۰/۱۱۷	تعبیر و تفسیر اطلاعات
داده‌های نرمال	۰/۰۵	۰/۳۴۷	بکارگیری اطلاعات
داده‌های نرمال	۰/۰۵	۰/۶۷۷	نهادینه‌سازی دانش
داده‌های نرمال	۰/۰۵	۰/۲۰۰	اجتماعی سازی
داده‌های نرمال	۰/۰۵	۰/۱۸۵	بیرونی سازی
داده‌های نرمال	۰/۰۵	۰/۳۳۴	ترکیب
داده‌های نرمال	۰/۰۵	۰/۱۳۹	درونی سازی
داده‌های نرمال	۰/۰۵	۰/۲۴۵	فناوری
داده‌های نرمال	۰/۰۵	۰/۱۹۷	تعامل
داده‌های نرمال	۰/۰۵	۰/۷۰۵	یادگیری سازمانی
داده‌های نرمال	۰/۰۵	۰/۸۲۷	تسهیم دانش



همانطور که در جدول ۲ مشاهده می‌شود در مورد تمامی ابعاد تحت بررسی مقدار p\_value یا Sig بیشتر از سطح خطا (۰.۵) است، به عبارت دیگر داده‌ها نرمال هستند.

رگرسیون خطی برای تعیین تأثیر متغیرهای تسهیم دانش بر یادگیری سازمانی برای انجام رگرسیون از متد Enter (گام به گام) استفاده می‌نمائیم.

### جدول ۳. رگرسیون خطی برای تعیین تأثیر متغیرهای تسهیم دانش بر یادگیری سازمانی

ضریب همبستگی	ضریب تعیین	ضریب تعیین تصحیح شده
۰/۸۴	۰/۷۰۵	۰/۶۹۴

در این رگرسیون ضریب همبستگی ۸۴ درصد می‌باشد و ضریب تعیین که مجذور ضریب همبستگی می‌باشد برابر ۷۰/۵ درصد می‌باشد؛ که ضریب تعیین عنوان می‌کند که میزان تغییرات در متغیرهای مستقل باعث ۷۰/۵ درصد تغییرات در متغیر وابسته می‌شود؛ که مقدار آن مناسب می‌باشد.

### آزمون معنادار بودن ضرایب

بعد از بررسی خطی بودن یا نبودن رگرسیون، باید معنادار بودن هر کدام از ضرایب آزمون گردد. هدف از انجام این آزمون آن است که مشخص شود آیا در سطح اطمینان ۹۵ درصد ضریب محاسبه گردیده مخالف صفر است یا خیر؟

$$Y = \beta_0 + \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + \beta_3 X_3 + \beta_4 X_4$$

فرض‌های این آزمون به شرح زیر می‌باشند.

$$\left\{ \begin{array}{l} H_0 : \beta_0 = 0 \\ H_1 : \beta_0 \neq 0 \end{array} \right.$$

اگر مقدار سطح معنی داری بزرگتر از مقدار خطا باشد فرض صفر را نتیجه می‌گیریم و در صورتی که مقدار سطح معنی داری کوچکتر از خطا باشد فرض یک را نتیجه می‌گیریم.

## جدول ۴. آزمون معنادار بودن ضرایب

ضریب غیر استاندارد	ضریب استاندارد	سطح خطا	P_Value
۰/۲۲۵	-	۰/۰۵	۰/۲۷۴

با توجه به اینکه مقدار P-Value یا Sig از سطح خطا (۰/۵) بیشتر است، لذا فرض صفر تأیید و فرض مقابل رد می‌شود. پس معادله دارای مقدار ثابت نمی‌باشد. فرضیه اصلی: تسهیم دانش بر فرآیند یادگیری سازمانی کارکنان صندوق بازنشستگی صنعت نفت تأثیر دارد.

**فرضیه فرعی ۱-۱:** اجتماعی سازی دانش بر فرآیند یادگیری سازمانی کارکنان صندوق بازنشستگی صنعت نفت تأثیر دارد.

**فرضیه فرعی ۱-۲:** بیرونی سازی دانش بر فرآیند یادگیری سازمانی کارکنان صندوق بازنشستگی صنعت نفت تأثیر دارد.

**فرضیه فرعی ۱-۳:** ترکیب دانش بر فرآیند یادگیری سازمانی کارکنان صندوق بازنشستگی صنعت نفت تأثیر دارد.

**فرضیه فرعی ۱-۴:** درونی سازی دانش بر فرآیند یادگیری سازمانی کارکنان صندوق بازنشستگی صنعت نفت تأثیر دارد.

۱-۲. تعامل بر نقش تسهیم دانش بر یادگیری سازمانی کارکنان صندوق بازنشستگی صنعت نفت تأثیر دارد.

۲-۲. فناوری بر نقش تسهیم دانش بر یادگیری سازمانی کارکنان صندوق بازنشستگی صنعت نفت تأثیر دارد.

H: تسهیم دانش بر فرآیند یادگیری سازمانی کارکنان صندوق بازنشستگی صنعت نفت تأثیر ندارد.

H<sub>۱</sub>: تسهیم دانش بر فرآیند یادگیری سازمانی کارکنان صندوق بازنشستگی صنعت نفت تأثیر دارد.

## جدول ۵. نتایج آزمون رگرسیون فرضیات تحقیق

ضریب تأثیر	نتیجه آزمون	p-value	سطح خطا	متغیر دوم	متغیر اول	فرضیه‌ها
۰/۸۳۳	تأثیر دارد	۰/۰۰۰	۰/۰۵	یادگیری سازمانی	تسهیم دانش	فرضیه اصلی شماره ۱
۰/۳۸۰	تأثیر دارد	۰/۰۰۰	۰/۰۵	یادگیری سازمانی	اجتماعی سازی	فرضیه فرعی ۱-۱
۰/۳۳۰	تأثیر دارد	۰/۰۰۰	۰/۰۵	یادگیری سازمانی	بیرونی سازی	فرضیه فرعی ۲-۱
۰/۲۲۵	تأثیر دارد	۰/۰۰۰	۰/۰۵	یادگیری سازمانی	ترکیب	فرضیه فرعی ۳-۱
۰/۲۳۴	تأثیر دارد	۰/۰۰۰	۰/۰۵	یادگیری سازمانی	درونی سازی	فرضیه فرعی ۴-۱
۰/۲۷۳۱	تأثیر بصورت غیر مستقیم دارد			تأثیر تعامل بر نقش تسهیم دانش بر یادگیری سازمانی		فرضیه فرعی ۱-۲
۰/۲۹۵	تأثیر بصورت غیر مستقیم دارد			تأثیر فناوری بر نقش تسهیم دانش بر یادگیری سازمانی		فرضیه فرعی ۲-۲

با توجه به اینکه مقدار P-Value یا Sig در همه فرضیات پژوهش از سطح خطا (۰/۵) کمتر است، لذا فرض صفر رد و فرض مقابل پذیرفته می‌شود. پس همه اجزای تسهیم دانش (اجتماعی سازی، بیرونی سازی، ترکیب و درونی سازی) بر فرایند یادگیری سازمانی کارکنان صندوق بازنشستگی صنعت نفت تأثیر دارد. و همچنین نتایج نشان می‌دهد که متغیرهای میانجی تعامل و فناوری بر نقش تسهیم دانش بر یادگیری سازمانی تأثیر معناداری خواهند داشت.

به طور کلی نتایج بدست آمده از آزمون فرضیات تحقیق نشان داد که تمامی فرضیات تحقیق مورد تأیید قرار گرفت که در جدول و نتایج بدست آمده از روش تحلیل مسیر در شکل قابل مشاهده می‌باشد

برای بررسی میزان تاثیر متغیر تسهیم دانش بر یادگیری سازمانی از طریق متغیر میانجی تعامل از روش تحلیل مسیر استفاده می‌کنیم؛ بدین صورت که :

تاثیر غیرمستقیم تسهیم دانش بر یادگیری سازمانی از طریق متغیر تعامل = میزان  
تاثیر تعامل یادگیری سازمانی × میزان تاثیر تسهیم دانش بر تعامل

$$0/58 \times 0/471 = 0/2731$$

همانطور که مشاهده می‌شود میزان تاثیر متغیر تسهیم دانش بر یادگیری سازمانی از طریق متغیر میانجی تعامل حدود ۲۷/۳۱ می‌باشد.

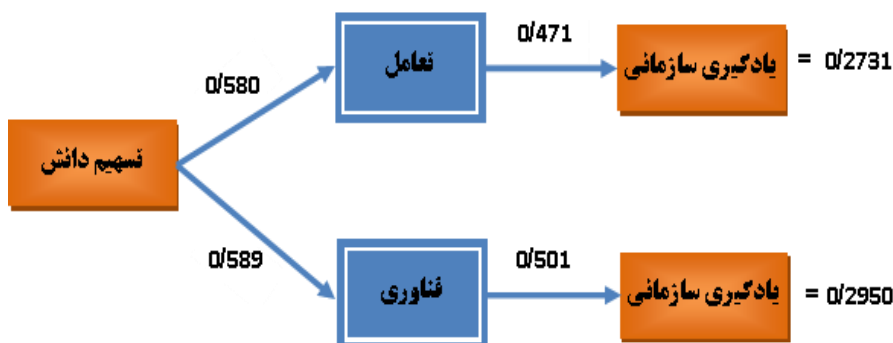
برای بررسی میزان تاثیر متغیر تسهیم دانش بر یادگیری سازمانی از طریق متغیر میانجی فناوری از روش تحلیل مسیر استفاده می‌کنیم؛ بدین صورت که :

تاثیر غیرمستقیم تسهیم دانش بر یادگیری سازمانی از طریق متغیر فناوری = میزان  
تاثیر فناوری یادگیری سازمانی × میزان تاثیر تسهیم دانش بر فناوری

$$0/589 \times 0/501 = 0/2950$$

همانطور که مشاهده می‌شود میزان تاثیر متغیر تسهیم دانش بر یادگیری سازمانی از طریق متغیر میانجی تعامل حدود ۲۹/۵۰ می‌باشد.

با بررسی میزان تاثیر تسهیم دانش بر یادگیری سازمانی از طریق متغیرهای میانجی فناوری و تعامل به این نتیجه می‌رسیم که این تاثیر از طریق متغیر میانجی فناوری اثر بیشتری نسبت به تاثیر از طریق متغیر میانجی تعامل دارد.



## یافته‌های تحقیق

نتایج بدست آمده از تحقیق نشان داد که فرضیه اصلی شماره یک تحقیق\_ تسهیم دانش بر یادگیری سازمانی تأثیر دارد - و فرضیه‌های فرعی آن که همان بررسی تأثیر ابعاد تسهیم دانش بر فرایند یادگیری سازمانی کارکنان صندوق بازنشستگی صنعت نفت می‌باشند، مورد تأیید قرار گرفت. این یافته‌ها با نتایج بدست آمده از تحقیق صورت گرفته توسط مریم یعقوبی و همکارانش در مورد رابطه بین مولفه‌های یادگیری سازمانی و مدیریت دانش، تحقیق چائو هانگ با عنوان رابطه بین مدیریت دانش و یادگیری سازمانی که یادگیری از طریق تسهیم دانش در بین کارکنان و مشتریان به وجود می‌آید، تحقیق یانگ با عنوان تأثیر تسهیم دانش بر یادگیری سازمانی و اثربخشی سازمانی که در آن نتایج تحقیق نشان داده بود که تسهیم دانش منجر به بهبود یادگیری سازمانی و اثربخشی سازمانی می‌شود و نتایج بدست آمده از تحقیق آقای هو در سال ۲۰۰۸ که تأثیر یادگیری خود کنترل شده بر یادگیری سازمانی و ظرفیت مدیریت دانش دارد را مورد بررسی قرار می‌دهد؛ همگرایی بالایی دارد.

یافته مهم دیگر این تحقیق، تایید نقش متغیر میانجی تعامل بر رابطه تسهیم دانش یادگیری سازمانی بصورت غیر مستقیم حدود ۲۷/۳۱٪ و متغیر میانجی فناوری بر رابطه تسهیم دانش یادگیری سازمانی بطور غیر مستقیم حدود ۲۹/۵٪ می‌باشد، که نتایج بدست آمده از این تحقیق با نتایج بدست آمده از تحقیق محمد خلیفه و وانیسا لیو در سال ۲۰۰۳ را با عنوان شناسایی عوامل کلیدی در موفقیت برنامه‌های مدیریت دانش با عنوان مدل موفقیت مدیریت دانش انجام شد که در آن فناوری اطلاعات بر رابطه بین یادگیری سازمانی و فرایند تسهیم دانش موثر می‌باشد مورد تأیید قرار داد و همچنین تحقیقات کانلی و کلاوی در سال ۲۰۰۱ را که در آن به بررسی تأثیر عوامل سازمانی چون حمایت مدیریت، فرهنگ تعاملی و فناوریهای مرتبط با اشتراک دانش و عوامل فردی چون سن، جنسیت و پست سازمانی بر فرهنگ اشتراک دانش کارکنان پرداخته و به این نتیجه رسیده بودند که فناوریهای مرتبط با مدیریت دانش بر یادگیری سازمانی تأثیر می‌گذارد را مورد تأیید قرار داد.

با توجه به یافته‌های تحقیق، که نشان دهنده تأثیر فناوری و تعامل در تبیین نقش تسهیم دانش بر یادگیری سازمانی است، برای گسترش یادگیری در سازمان می‌بایست به توسعه و پیشرفت تسهیم دانش از طریق فناوری و تعامل میان افراد پرداخت. بدین

منظور می‌توان موارد زیر را در نظر گرفت:

- به منظور موفقیت در پیاده سازی تسهیم دانش در صندوق بازنشستگی استراتژی‌های مشخصی برای مدیریت دانش که سازگار با اهداف و روشهای استراتژیک سازمان می‌باشد تدوین و اجرا گردد.
- سیاستهای خاصی برای شناسایی، حفظ و نگهداری کارکنانی که دارای تجربه و مهارت بالا و با کیفیت هستند در نظر گرفته شود.
- دوره‌های آموزشی برای کارکنان به منظور ایجاد تفکر انتقال و نشر دانش و اطلاعات با دیگران برگزار گردد تا بدین ترتیب این دیدگاه منسوخ شده که دانش و اطلاعات قدرت می‌آورد و لذا نباید دانسته‌های خود را به دیگران انتقال داد در صندوق از بین برود.
- از طریق ایجاد دیدگاه سیستمی در صندوق و بسط و توسعه فضا برای یادگیری در صندوق، اعتماد و مسئولیت پذیری را در بین کارکنان افزایش دهیم که در نتیجه این مسئولیت پذیری می‌تواند منجر به افزایش و بهبود عملکرد صندوق گردد.
- جهت تقویت صندوق به عنوان یک سازمان یادگیرنده پیشنهاد می‌گردد که مسئولان کارها را به سمت کارا تر کردن و اثربخش تر کردن میل دهند تا بدین ترتیب پویایی بیشتری در صندوق ایجاد شود.
- هدف و آرمان مشترکی با کمک و همفکری کارکنان برای سازمان ایجاد گردد تا بدین ترتیب اهداف سازمان با اهداف کارکنان یکسان و یکی گردد.
- به منظور نگهداری و پرورش کارکنان صندوق پیشنهاد می‌گردد تا فرهنگ و محیطی یادگیرنده که مشوق یادگیری و نوآوری باشد از طریق استراتژی و سیاست‌های حمایت سازمانی، تفویض اختیار، سیستم پاداش مناسب و مواردی از این دست در صندوق ایجاد گردد.
- از طریق برگزاری گرد همایی و کارگاه‌های آموزشی زمینه مناسب برای مشارکت بیشتر کارکنان به منظور ارتقا دانش سازمانی فراهم گردد.
- جهت افزایش دانش کارکنان پیشنهاد می‌گردد تا در سیستم‌های ارزیابی عملکرد و نظام امتیازدهی آن تلاش برای ایجاد، بکارگیری و انتشار دانش، امتیاز و پاداشهای مناسبی مدنظر قرار داده شود.

- به منظور پذیرفتن اهمیت فرایند تسهیم دانش در صندوق پیشنهاد می‌گردد که مسئولان و مدیران صندوق، فعالیتهای مربوط به نشر و تسهیم دانش را جدای از سایر فعالیتهای سازمان در نظر نگیرند.
- با توجه به اهمیت تولید و تسهیم دانش بین کارکنان پیشنهاد می‌شود که در فرایندهای کاری، زمانی را برای تولید و تسهیم دانش و تعامل بین آنها در نظر گیرند.
- تحقیقات نشان می‌دهد که افراد اغلب به صورت رایگان و غیر رسمی تجارب خود را تسهیم می‌کنند. در نتیجه سازمان باید این نوع محیطها را خلق و تقویت کنند.

## منابع:

۱. برور، محمد (۱۳۸۳) مطالعه و بررسی چگونگی اعمال مدیریت دانش در شرکت برق منطقه‌ای غرب. پایان نامه جهت اخذ کارشناسی ارشد. موسسه تحقیقات و آموزش مدیریت.
۲. جعفری، مصطفی و کلانتر، سیدکیانوش (۱۳۸۳)، مدیریت دانش در سازمان، ماهنامه تدبیر، سال چهاردهم، شماره ۱۴۲.
۳. خاموشی، فائزه (۱۳۹۱)، روابط دو دنیای متفاوت، وب سایت موسسه تبیان
۴. خوش سیما، غلام رضا. ابراهیمی نژاد، مهدی. فلاح لاجیمی، حمیدرضا (۱۳۸۶). بررسی ارتباط بین فرایندهای مدیریت دانش واثربخشی مدیریت دانش، فصلنامه مدیریت صنعتی شماره ۱۰.
۵. سرمدی، محمدرضا؛ صیف، محمدحسن؛ فرج اللهی، مهران (۱۳۸۷)؛ مدیریت فرایند آموزش. تهران، انتشارات دانشگاه پیام نور.
۶. قربانی زاده، وجه الله و مشبکی، اصغر (۱۳۸۵). "طراحی الگویی برای تعیین سطح یادگیرندگی سازمان‌ها: شرکت‌های قطعه سازی خودرو" فصلنامه مدرس علوم انسانی، دوره ۱۰، شماره ۴، زمستان ۱۳۸۵.
۷. ملایان، صدیقه (۱۳۹۰). شیوه‌های برقراری تعامل در آموزش و یادگیری الکترونیکی، ماهنامه وب سال دوازدهم - شماره ۱۳۹.
۸. محمدی فاتح، اصغر. سبحانی، محمد صادق، محمدی، داریوش. "رویکردی جامع به مدیریت دانش"، (۱۳۸۷)، موسسه انتشارات و پخش کتاب پویش، تهران
۹. یعقوب زاده قمی، م. (۱۳۸۸). بررسی رابطه مدیریت دانش با یادگیری سازمانی، پایان‌نامه کارشناسی ارشد، دانشکده مدیریت دانشگاه تهران.
10. Editorial.(2008). Knowledge Management and Organizational Learning.Omega , 167-172
11. Gold, A. H., Malhotra A. and Segars, A. H. (2001), "Knowledge management: An organizational capabilities perspective", Journal of Management Information Systems, Vol. 18, No. 1, pp. 185-214.
12. Gomes, G., & Wojahn, R. M. (2016). Organizational learning capability, innovation and performance: study in small and medium-sized enterprises (SMES). Revista de Administração.
13. Grover, R., & Froese, T. M. (2016). Knowledge Management in Construction Using a SocioBIM Platform: A Case Study of AYO Smart Home Project. *Procedia Engineering*, 145, 1283-1290.
14. Hariharan, Arun, ( 2002 ), "Knowledge Management: Astnategic Tool"



15. King, W. R. (2009). *Knowledge management and organizational learning* (pp. 3-13). Springer US.
16. Kowta Sita Nirmala Kumaraswamy and C.M. Chitale, " Collaborative knowledge sharing strategy to enhance organizational learning", *Journal of Management Development*, (2012), Vol. 31 No. 3, pp. 308-322
17. Ngah, R., Tai, T., & Bontis, N. (2016). Knowledge Management Capabilities and Organizational Performance in Roads and Transport Authority of Dubai: The mediating role of Learning Organization. *Knowledge and Process Management*, 23(3), 184-193.
18. Ramirez, A.R. (2012), Sustainable development: paradoxes, misunderstandings and learning organizations, *The Learning Organization*, Vol 19 No ,1, pp.58-76
19. Seok-young Oh, K. Peter Kuchinke, (2017) "Exploring the role of organizational learning activities in the quality management context", *Leadership & Organization Development Journal*, Vol. 38 Issue: 3, pp.380-397, <https://doi.org/10.1108/LODJ-11-2015-0259>.
20. Yang, C., & Chen, L. (2010). On Using Organizational Knowledge Capabilities to Assist Organizational Learning In Knowledge Management and Organizational Learning (Vol. 4, pp. 301-319). Pittsburgh: Springer.