

## تأثیر یادگیری سازمانی بر عملکرد با میانجی‌گری مدیریت دانش (مطالعه موردی؛ بانک کشاورزی ایران)

پیمان اخوان  
دانشگاه صنعتی مالک‌اشتر، تهران، ایران  
akhavan@mut.ac.ir

سیمین محبی آشتیانی\*  
دانشگاه صنعتی مالک‌اشتر، تهران، ایران  
m.asimin@yahoo.com

تاریخ دریافت: ۱۳۹۶/۰۹/۱۴

تاریخ اصلاحات: ۱۳۹۷/۱۲/۲۶

تاریخ پذیرش: ۱۳۹۸/۰۱/۲۴

### چکیده

شناسایی خواسته‌ها و نیازهای مشتریان و کارکنان همواره در برگیرنده مجموع‌هایی از زوایای پنهان بوده که متناسب با فرهنگ و شرایط هر کشور پیچیدگی‌های خاصی را در خود پرورش داده است. در این میان یادگیری سازمانی ابزار سودمندی برای سازمان‌ها تا عملکرد خود را ارتقاء دهند و به عملکرد مطلوب برسند. لذا به ضرورت بررسی تأثیر یادگیری سازمانی بر عملکرد در این تحقیق مورد بررسی قرار گرفت. جامعه آماری کارمندان ۹ شعبه از شعبات بانک کشاورزی ایران در تهران بودند که براساس جدول مورگان ۵۲ پرسشنامه در بین کارمندان بانک توزیع شد. روش تحقیق، توصیفی-پیمایشی و ابزار جمع‌آوری اطلاعات پرسشنامه بوده است. در این پژوهش، هدف بررسی و تبیین تأثیر یادگیری سازمانی بر عملکرد با میانجی‌گری مدیریت دانش بود. آلفای کرونباخ حاصل از پایایی کل سه پرسشنامه برابر ۰/۹۷۰ به دست آمد. تجزیه و تحلیل داده‌ها در دو سطح آمار توصیفی و آمار استنباطی توسط نرم‌افزار SPSS 16 و Smart PLS3 انجام شد. تجزیه و تحلیل داده نشان داد که یادگیری سازمانی بر عملکرد سازمانی و مدیریت دانش تأثیر مثبت مستقیم و معنی‌داری دارد. نتایج نشان می‌دهد که ارتقاء یادگیری سازمانی نقش مهمی بر شکل‌گیری بهبود عملکرد سازمانی دارد. لذا با تلاش همه کارکنان در جهت مدیریت دانش نوین و یادگیری سازمانی، عملکرد سازمانی بهبود می‌یابد.

### واژگان کلیدی

یادگیری سازمانی؛ مدیریت دانش؛ میانجی؛ عملکرد سازمانی؛ سازمان یادگیرنده.

### ۱- مرور ادبیات

#### ۱-۱- مدیریت دانش

در جامعه فراصنعتی امروز به سرمایه‌های نامشهود و معنوی که "دانش" نامیده می‌شوند، به‌عنوان یک عامل مهم و حیاتی نگرینسته می‌شود. دانش به یک منبع کلیدی پیشرفت و برتری در همه عرصه‌ها تبدیل شده است. پیاده‌سازی و اجرای موفق مدیریت دانش به همراهی و مساعدت درازمدت مدیریت ارشد، رهبری و هدایتی که متوجه فرهنگ سازمان است، و نیز همراهی و مشارکت کارکنان و مدیران آموزش دیده و کاربرد صحیح فناوری نیاز دارد. این امر باعث شده، توجه صاحبان صنایع و عالمان علوم صنعتی به سرمایه‌های بس عظیم و ارزشمند جلب شود، یعنی سرمایه‌ای که با وجود تولید اکثریت ارزش افزوده کالا، کمتر تحت مدیریت، ساماندهی و برنامه‌ریزی قرار می‌گیرد [۱].

- دانش؛ دانش اطلاعات ترکیب‌شده با تجربه، شرایط، تفسیر و تفکر است. دانش نمی‌تواند بیرون از ذهن افراد یک سازمان به‌وجود آید. اطلاعات وقتی وارد ذهن انسان می‌شود تبدیل به دانش می‌شود [۱۷].

- مدیریت دانش: فرایند نظام مند منسجمی است که ترکیب مناسبی از فناوری‌های اطلاعاتی و تعامل انسانی را به‌کار می‌گیرد، تا سرمایه‌های اطلاعاتی سازمان را شناسایی، مدیریت و تسهیم کند. این دارائی‌ها شامل پایگاه‌های اطلاعاتی، اسناد، سیاست‌ها و رویه‌ها می‌شود. علاوه بر این، هم دانش آشکار و هم دانش ضمنی کارکنان را شامل می‌شود و از روش‌های متنوع و گسترده برای تصرف، ذخیره‌سازی و تسهیم دانش در داخل یک سازمان استفاده می‌کند [۲].

در سال ۱۹۵۳ برای اولین بار، مفهوم دانش را "باور حقیقی اثبات شده" تعریف نمود. در این تعریف، دانش آن چیزی است که افراد، براساس تراکم سازمان یافته و معنادار اطلاعات از طریق تجربه، ارتباطات یا استنتاج، بدان اعتقاد داشته و ارجح می‌نهند [۳].

مدیریت دانش دارای دو وجه اداره دانش و توانایی خلق دانش جدید است [۱۸]. در عرصه سازمان‌ها، دو نوع دانش وجود دارد: دانش آشکار یا صریح و دانش ضمنی [۱۹].

\* نویسنده مسئول

## ۲-۱- یادگیری سازمانی

- یادگیری سازمانی: رشد بینش و تجدید ساختاردهی و بازنگری موفقیت‌آمیز مشکلات سازمانی توسط افراد که نتایج آن در عوامل ساختاری و نتایج سازمان منعکس شود [۲۰].

- سازمان یادگیرنده: گروهی از افراد هستند که بطور مداوم ظرفیت خود را برای آنچه که می‌خواهند خلق کنند افزایش می‌دهند [۲۱].

رویکرد "سازمان بعنوان یک نظام یادگیرنده" در اوایل قرن بیستم مطرح شد. سازمان یادگیرنده، آن سازمانی است که دارای توانایی ایجاد، اکتساب و انتقال دانش است و رفتار خود را طوری تعدیل می‌کند که منعکس‌کننده دانش و دیدگاه‌های جدید باشد [۲۲].

سازمان یادگیرنده دارای ویژگی‌هایی چون مدل‌های ذهنی، تسلط بر خویشن (بینش فردی)، یادگیری تیمی، چشم‌انداز مشترک، و تفکر سیستمی است. پیترسنگه سازمان یادگیرنده را سازمانی می‌داند که افراد آن پیوسته در حال توسعه ظرفیت خود هستند و محلی است که خواسته‌ها و تمایلات گروه‌ها محقق می‌شود [۲۱]. سازمانی را که بتواند به نحوی مطلوب اطلاعات را جمع‌آوری و مدیریت کند و آنها را به کار بندد، سازمان یادگیرنده تلقی می‌کند [۲۳].

ما در بحث سازمان‌های یادگیرنده، بر چپستی (نظام‌ها، اصول و مشخصات سازمان‌هایی که یاد می‌گیرند) تمرکز می‌شود. اما در یادگیری سازمانی بر اینکه یادگیری چگونه در سازمان رخ می‌دهد، توجه می‌شود، یادگیری سازمانی فقط یک جنبه از سازمان یادگیرنده است [۲۳]. تحقیقاتی که تاکنون انجام شده بر دو مورد متمرکز بوده‌اند. اول اینکه چگونه سازمان‌ها باید یاد بگیرند و یادگیری را تسهیل نمایند و دوم اینکه شرکت‌ها واقعاً چگونه یاد می‌گیرند. بنابراین، او سازمان یادگیرنده را یک ایده‌آل و یادگیری سازمانی را یک چشم‌انداز می‌داند [۲۴].

## ۳-۱- مدیریت دانش و سازمان یادگیرنده

سازمان یادگیرنده و نظام مدیریت دانش، نوعی راهبرد مشترک دارند، زیرا هر دو با تکیه بر مدیریت آگاهانه دانش و تشویق و تقویت یادگیری، امکان همکاری و تعامل افراد با دانش، تخصص و تجربه‌های گوناگون را فراهم می‌کنند [۴].

در واقع این محیط سازمان است که فرهنگ یادگیری را ارتقا داده، تضمین می‌دهد که یادگیری افراد منجر به توسعه و غنای کل سازمان می‌شود [۲۵]. یک سازمان یادگیرنده، سازمانی است که بخشی از یک مجموعه جهانی است و به‌عنوان یک خرده سیستم جهانی بایستی با سایر خرده سیستم‌ها در تعامل باشد و بر این اساس عوامل خارجی مانند رقبا و مشتریان را مدیریت کند. این موضوع برای بقای سازمان ضروری است. فرایند مدیریت دانشی که در سازمان انجام می‌شود، به‌عنوان یک خرده سیستم در سازمان به حساب می‌آید. مدیریت دانش بر نتیجه و خروجی فرایند یادگیری متمرکز بوده و یک سازمان یادگیرنده بر فرایند یادگیری تمرکز دارد. سازمان یادگیرنده به‌عنوان فرایند انتقال دانش برای مدیریت

دانش است. در کل می‌توان گفت؛ سازمان یادگیرنده چیزی بیش از مدیریت دانش است و بر سطوح بالاتری تمرکز دارد. و مدیریت دانش می‌تواند به‌عنوان یک خرده سیستم از سازمان یادگیرنده مورد توجه قرار گیرد [۲۵].

تغییرات در مدیریت دانش منجر به تغییرات در سازمان و برعکس خواهد شد. زیرا مدیریت دانش عاملی تأثیرگذار برای ارتقاء سازمان یادگیرنده است. ارتباط قوی که بین این دو وجود دارد به‌طور کامل آشکار است و فرایند تبدیل کردن سازمان، به یادگیرنده، بایستی شامل مدیریت دانش نیز باشد [۲۶]. در کل می‌توان مدیریت دانش را در سطحی جزئی‌تر نسبت به سازمان یادگیرنده و در واقع زیرمجموعه‌ی آن قرار دارد [۲۵]، که به‌عنوان بازویی قدرتمند و تأثیرگذار بر سازمان یادگیرنده عمل می‌کند [۲۶].

البته، هنوز در مورد ماهیت تقدمی علت و معلول بودن این دو سازه، توافق خاصی مشاهده نشده است و به تعبیر آگستام حکایت لاینحل "مرغ و تخم‌مرغ" در اینجا صدق می‌کند [۲۵]. عده‌ای از صاحب‌نظران معتقدند که مدیریت دانش، پیش‌نیاز خلق یک سازمان یادگیرنده بوده و برخی نیز مدیریت دانش را گامی فراسوی خلق سازمان یادگیرنده می‌دانند. اما در اصل، "این دو نمی‌توانند بدون یکدیگر، زیست پایداری داشته باشند [۲۷]. اصولاً، سازمان یادگیرنده به گونه‌ای نظام و سازمان می‌باید که اطلاعات موجود در محیط را بررسی کرده، خود اطلاعاتی را تولید کرده، و افراد را به تسهیم و انتقال دانش در میان گروه‌های کاری ترغیب می‌نماید [۲۸].

## ۴-۱- عملکرد سازمانی

یکی از رویکردهایی که برای ارزیابی عملکرد سازمان‌ها به‌کار گرفته می‌شود، مدل کارت امتیازی متوازن است که با دیدی وسیع و کلان به عملکرد سازمان می‌نگرد و براساس چهار دیدگاه مالی، مشتریان، فرایندهای داخلی و یادگیری و رشد به ارزیابی عملکرد سازمان می‌پردازد. از مدل کارت امتیازی متوازن به‌طور اثربخش در سازمان‌های تولیدی، خدماتی، غیرانتفاعی و دولتی استفاده شده است [۵]. اگرچه بکارگیری آن در بخش صنعت به خوبی ثبت شده است ولی تحقیقات چندانی در زمینه بکارگیری و انطباق مدل کارت امتیازی متوازن در بخش آموزش انجام نشده است [۲۹].

عملکرد یکی از مهم‌ترین سازه‌های مورد بحث در پژوهش‌های مدیریتی است و بدون شک مهم‌ترین معیار سنجش موفقیت در شرکت‌های تجاری محسوب می‌شود. عملکرد در لغت، حالت یا کیفیت کارکرد می‌باشد. عملکرد سازمان ترکیب گسترده‌ای هم از دریافتهای غیرملموس مانند افزایش دانش سازمانی و دریافتهای عینی و ملموس مانند نتایج اقتصادی و مالی است، مدل‌های گوناگونی تلاش کرده‌اند عملکرد سازمانی را معرفی و ارزیابی کنند. عملکرد سازمانی مفهوم گسترده‌ای دارد، از آنچه شرکت تولید می‌کند تا حوزه‌هایی را که با آنها در تعامل است در بر می‌گیرد. به عبارت دیگر، عملکرد سازمانی به، چگونگی انجام مأموریت‌ها، وظایف و فعالیت‌های سازمانی و نتایج حاصل از انجام آنها اطلاق می‌گردد [۳۰].

می‌شود. در این میان مدیریت دانش با در اختیار داشتن ابزارهای لازم، فرصت خوبی برای بهبود در عملکرد و همچنین ایجاد مزیت رقابتی، فراهم می‌کند. محققین معتقدند مدیریت دانش می‌تواند عملکرد سازمانی را با قادر ساختن شرکت به عملکرد هوشمندانه‌تر، بهبود بخشد.

از نوآوری تحقیق می‌توان به بررسی تأثیر یادگیری سازمانی بر عملکرد با میانجی‌گری مدیریت دانش اشاره کرد که این مهم تا به حال در کشور بررسی نشده است. لذا با توجه به اهمیت موضوع و با توجه به مطالب یادشده، در این پژوهش در صدد بررسی این موضوع هستیم که مدیریت دانش بر عملکرد سازمان و مدیریت دانش چه تأثیری می‌گذارد.

## ۴- پیشینه تمقیق

متن قرن بیست و یکم به قرن اقتصاد دانشی تبدیل گشته است و سرمایه دانشی به‌عنوان یک منبع مهم و دارایی اصلی در زندگی اجتماعی مطرح شده است. منابع غیرملموس مانند دانش، مزایای رقابتی با دوام ایجاد می‌کنند. در محیط کنونی، با ویژگی‌هایی مثل افزایش سطح پیچیدگی، جهانی‌سازی و پویایی، توسعه و حفظ مهارت‌ها و توانمندی‌های داخلی، ایجاد تغییرات هم در پایه دانشی سازمان و هم روشی که سازمان از دانش فعلی خود استفاده می‌کند، برای رقابت بسیار مهم است.

در پژوهشی با بررسی تأثیر مدیریت دانش در سازمان یادگیرنده، ضرورت سیستم مدیریت دانش را برای تبدیل نیروهای شرکتی / سازمانی به نیروی فکری متذکر شده است. و در پایان موارد زیر را توصیه می‌کند:

- حرکت مستمر سازمان‌ها به سوی نوآوری در مدیریت

- کسب مستمر اصول ابتکار توسط یادگیری از طریق؛ تسهیم دانش و

خرد با مشتریان

- فعالیت‌های یادگیری مختلف کارکردهای تسهیم مختلفی انجام می‌دهند. و کنترل هر کارکرد برای اشتراک‌گذاری دانش، جهت افزایش عملکرد مدیریت دانش و ایجاد سازمان یادگیرنده اساسی است [۷].

در پژوهش دیگری مدیریت دانش در سازمان یادگیرنده را بررسی شده و مدیریت دانش را محرکه توسعه دانایی‌محور، می‌خوانند. و ضمن مهم خواندن نقش مدیریت دانش در رشد سازمان‌ها و جوامع، برای ارائه تصویری از سازمان‌هایی که بیشترین بهره کامل را از دانش می‌برند، سازمان‌های یادگیرنده را معرفی می‌کند [۸].

در مقاله دیگری، روابط علی و مدلیابی معادلات ساختاری روابط بین مؤلفه‌های مدیریت کیفیت فراگیر و مدیریت دانش با سطوح یادگیری سازمان یادگیرنده را بررسی می‌کنند. نتایج پژوهش آنها نشان داد که: بین سطوح سازمان یادگیرنده و مؤلفه‌های مدیریت دانش، رابطه همبستگی معنی‌داری وجود دارد [۹].

در تحقیقی، به همپوشانی و هم‌افزایی میان مفاهیم مدیریت دانش سازمانی، سازمان یادگیرنده و یادگیری سازمانی می‌رسند [۲۷].

«عملکرد سازمانی، مفهومی چند بعدی است که دارای شاخص‌های اداری می‌باشد؛ از قبیل: شاخص مالی، بازاریابی، مناسب‌بودن محصول؛ همچنین، رشد و سود مناسبی داشته باشد و به‌وسیله شاخص‌های عینی یا ذهنی، می‌تواند اندازه‌گیری شود» [۳۱] و [۳۲].

«عملکرد سازمان، عبارت است از: دستیابی به اهداف سازمانی و اجتماعی یا فراتر رفتن از آن و انجام مسئولی نهایی که بر عهده افراد گذاشته شده است. مدیریت عملکرد، در برگیرنده سه کنش عمده است: (۱) برنامه‌ریزی عملکرد؛ یعنی تعیین اهداف و دستورالعمل‌ها برای پیروان، در ابتدای دوره برنامه‌ریزی و تدوین طرحهایی برای رسیدن به این اهداف؛ (۲) آموزش؛ یعنی بازخورد روز به روز و فعالیتهای پیشرفتی برای تقویت نقشه‌های عملکرد؛ (۳) تجدیدنظر در عملکرد؛ یعنی ارزیابی کلی از عملکرد، برای دوره خاص برنامه‌ریزی روش موضعی در مورد مدیریت عملکرد، مدیران را توانا می‌کند تا برنامه‌ریزی عملکرد، آموزش و تجدیدنظر را با انتخاب آن دسته از فنون مدیریتی به صورتی فردی در آورند که مناسب موقعیت منحصر به فردی است که پیروان با آن روبه‌رو می‌شوند» [۶].

## ۱-۵- تأثیر مدیریت دانش بر عملکرد

اهمیت توجه به دانش در سازمان‌ها در بیست سال اخیر چه در حوزه تئوریک و چه در عمل، به‌طور قابل ملاحظه‌ای افزایش یافته است. دانش همواره یک دارایی با ارزش در ساختمان قابلیت‌های افراد و شرکت‌ها مطرح بوده است؛ اما در عصر کنونی با گسترش جهانی‌سازی و ظهور فرصت‌ها و تهدیدات جدید، فشار تغییرات بر سازمان‌هایی وارد است که خواهان استفاده آگاهانه از دانش و بکارگیری آن هستند. در حال حاضر وضعیت به گونه‌ای است که، نیاز به توسعه مستمر نوآوری‌ها و بهبود رقابتی باعث شده تا فشار تغییرات، جای خود را به کیفیت نیروی انسانی به‌عنوان منبع سرمایه دانشی در سازمان‌ها بدهد. رویارویی با تغییرات تحت عنوان «توانمندی‌های پویا»، اساساً به خلق، تبدیل و استفاده مؤثر از انواع دانش به‌عنوان دارایی اصلی سازمان‌ها که در روابط، وظایف و کارکردهای نیروی انسانی نهفته است بستگی دارد [۳۳].

قرن بیست و یکم به قرن اقتصاد دانشی تبدیل گشته است و سرمایه دانشی به‌عنوان یک منبع مهم و دارایی اصلی در زندگی اجتماعی مطرح شده است. منابع غیرملموس مانند دانش، مزایای رقابتی با دوام ایجاد می‌کنند. در محیط کنونی با ویژگی‌هایی مثل افزایش سطح پیچیدگی، جهانی‌سازی و پویایی، توسعه و حفظ مهارت‌ها توانمندی‌های داخلی، ایجاد تغییرات هم در پایه دانشی سازمان و هم روشی که سازمان از دانش فعلی خود استفاده می‌کند، برای رقابت بسیار مهم است. بدین جهت مدیریت دانش در بسیاری از سازمان‌ها در اولویت اصلی سرمایه‌گذاری قرار دارد و این موضوع که عملکرد مدیریت دانش قویاً به سرمایه‌های فکری سازمان بستگی دارد مورد تأیید قرار گرفته است [۳۴]. محصولات و خدمات سازمان‌ها هر روز پیچیده‌تر شده و سهم اطلاعات در آنها بیشتر

دانش چگونه بر عملکرد سازمان تأثیر می‌گذارد که نتایج پژوهش نشان داد که فرایندهای مدیریت دانش روی عملکرد سازمانی تأثیر مثبت دارد [۳۷]. در تحقیقی به بررسی نقش مدیریت دانش بر عملکرد سازمانی با در نظر گرفتن نقش واسطه‌ی بازارمحوری و نوآوری پرداخته‌اند. نتایج تحقیق تأثیر مدیریت دانش بر عملکرد را نشان می‌دهد. همچنین به تأثیر بالای نقش واسطه‌ی نوآوری و بازارمحوری بر رابطه بین مدیریت دانش با عملکرد تأکید می‌کند [۳۸].

در پژوهشی با هدف بررسی و تبیین نقش علی مدیریت دانش در اثربخشی سازمان یادگیرنده بود. بر طبق تجزیه و تحلیل داده‌های پژوهش، و بررسی رابطه علت و معلولی دو متغیر، بین مؤلفه‌های مدیریت دانش (اجتماعی کردن، برونی‌سازی، ترکیب، درونی‌سازی) و اثربخشی سازمان یادگیرنده رابطه معنادار مثبتی شناسایی گردید. و جهت این رابطه از مدیریت دانش به سمت سازمان یادگیرنده تشخیص داده شد. همچنین یافته‌های پژوهش نشان داد که عوامل جمعیت‌شناختی (سن، سابقه کار، سطح تحصیلات، وضعیت استخدامی، سمت شغلی) بر رابطه فوق، تأثیر چشمگیری دارند در حالیکه جنسیت بی‌تأثیر است [۲۵].

در تحقیقی، با بررسی تأثیر مدیریت دانش بر نوآوری سازمانی از طریق یادگیری سازمانی به این نتیجه رسیدند که مدل‌سازی معادلات ساختاری نشان می‌دهد مدیریت دانش، یادگیری سازمانی را به‌طور مثبت تحت تأثیر قرار می‌دهد. این یافته‌ها نشان می‌دهد که با مدیریت دانش بیشتر در سازمان‌ها، توانمندی آموزشی سازمانی افزایش می‌یابد [۱۲].

در پژوهشی، با بررسی و تبیین نقش مدیریت دانش مشتری در بهبود عملکرد سازمانی نشان دادند که دریافت داده‌ها، توسعه دانش و مدیریت ارتباط با مشتری بر بهبود عملکرد سازمانی تأثیر می‌گذارد. همچنین دریافت داده‌ها، پردازش داده و توسعه دانش مشتری بر مدیریت ارتباط با مشتری اثرگذارند. از طرف دیگر پردازش داده‌ها بر توسعه دانش مشتری و توسعه دانش بر دریافت داده‌ها تأثیر می‌گذارد. این تحقیق نشان داد که در بانک تجارت دریافت داده‌ها بر پردازش داده‌های مشتری و متعاقباً پردازش داده‌ها بر بهبود عملکرد سازمانی اثر نمی‌گذارد [۱۳].

در تحقیقی دیگر، با موضوع تأثیر مدیریت دانش بر عملکرد بانک‌های خصوصی با میانجی‌گری کیفیت خدمات یافته‌ها نشان داد که مدیریت دانش بر عملکرد و کیفیت خدمات بانک‌های خصوصی مؤثر بوده، کیفیت خدمات نیز بر عملکرد بانک‌های خصوصی تأثیر مثبت داشته و با توجه به بحث میانجی‌گری متغیر کیفیت خدمات، مدیریت دانش هم به‌طور مستقیم بر عملکرد بانک‌های خصوصی و هم به واسطه متغیر کیفیت خدمات می‌تواند بر عملکرد بانک‌های خصوصی تأثیر گذارد [۱۴].

بررسی تأثیرات مدیریت دانش مشتری بر عوامل حیاتی موفقیت و عملکرد توسعه محصول حاکی از آن است که بین مدیریت دانش بر متغیرهای مورد بررسی تأثیرگذار می‌باشد [۱۵].

در پژوهشی دیگر با عنوان اولویت‌بندی و تحلیل معیارهای مؤثر در عملکرد سازمان‌های دانش‌بنیان با رویکرد مدیریت دانش در مراکز رشد و

در تجزیه و تحلیل مقایسه‌ای و ارائه مدل مفهومی با توجه به مدیریت دانش و سازمان یادگیرنده، وابستگی سازمان یادگیرنده و مدیریت دانش را به یکدیگر نشان می‌دهند و نتیجه می‌گیرند که مدیریت دانش به‌عنوان یک زیرسیستم از سازمان یادگیرنده است [۲۵].

با بررسی مدیریت دانش در یک سازمان یادگیری به این نتیجه رسیدند که منطق یادگیری برای یک سازمان این است که سازمان‌های انعطاف‌پذیر و انطباقی به بهترین مزیت رقابتی در بازار همواره در حال تغییر جهانی، تبدیل شوند. انعطاف‌پذیر و انطباقی به این معنی است که سازمان‌های تولیدی خواهند آموخت که چگونه به پتانسیل انسانی و تعهد برای یادگیری در تمام سطوح دست بزنند. همچنین شرکت‌های بزرگ که اهمیت دانش جمعی و یادگیری در تمام سطوح آن را درک کرده‌اند برای مدیریت دانش به‌عنوان سمبل و یادگیری مفاهیم سازمان را به پاسخگویی به خواسته‌های جمع‌آوری و مدیریت روزانه مقادیر زیادی از دانش در محیط کسب و کار جهانی، زمان صرف می‌کنند [۳۵].

در پژوهشی با بررسی تأثیر ابعاد مدیریت دانش در سازمان یادگیرنده به این نتیجه رسیدند که بسیاری از ابعاد مدیریت دانش تأثیر مثبتی بر سازمان یادگیرنده دارد. نوع صنعت هیچ تأثیر دیفرانسیل آماری در ابعاد سازمان یادگیرنده در اکثر موارد ندارد. توسعه مدیریت دانش بهترین شیوه برای ایجاد یک سازمان یادگیرنده برای بهبود عملکرد است [۳۶].

دو بعد سازمان یادگیرنده و مدیریت دانش متمایز هستند و اینکه ارتقاء سازمان یادگیرنده از طریق مدیریت دانش بیشتر از ارتقاء مدیریت دانش از طریق سازمان یادگیرنده است [۲۶].

مرحله مستندسازی که به معنای ذخیره‌سازی، ارزش‌گذاری، کدگذاری و طبقه‌بندی دانش و تجربه و به عبارت بهتر، تبدیل دانش ضمنی به دانش آشکار است، مرحله بسیار مهمی برای هم‌افزایی سایر مراحل مدیریت دانش، برای ایجاد و حفظ سازمان یادگیرنده و در نتیجه، برای بهبود و تعالی عملکردی سازمان باشد [۱۰].

به بررسی تأثیر مدیریت دانش بر عملکرد مدیران پرداخته است. او در این تحقیق به عملکرد مدیران گروه بهمن در شهر تهران در سال ۱۳۸۱ می‌پردازد. به عبارتی متغیر مستقل در این تحقیق مدیریت دانش و متغیر وابسته عملکرد مدیران در نظر گرفته شده است. هدف این پژوهش آشنایی با مفهوم مدیریت دانش و دانش سازمانی و نقش آن در موفقیت سازمان‌ها در جهت انجام رسالت و مأموریت سازمان و استفاده از آن در عملکرد مدیران می‌باشد. در این پژوهش با استفاده از پرسشنامه‌هایی که توسط ۴۰ نفر از مدیران گروه بهمن تکمیل شده بود محقق به نتایج زیر دست یافت: بین مدیریت دانش و افزایش نوآوری در محیط کار و بهره‌وری و عملکرد رابطه وجود دارد و همچنین بین مدیریت دانش و هر یک از شاخص‌های عملکرد رابطه وجود دارد [۱۱].

در پژوهشی پیرامون "سبک‌های مدیریت دانش و اثرات آن بر عملکرد سازمانی" به بررسی این موضوع پرداختند که سبک‌های مختلف مدیریت

## ۵- تجزیه و تحلیل داده‌ها

همان‌طور که در نمودار ۱ می‌بینیم نتایج آزمون تحلیل مسیر برای بررسی فرضیه‌های پژوهش نشان داد که تأثیر مستقیم یادگیری سازمانی بر عملکرد ۰/۵۵۳ است و تأثیر مستقیم یادگیری سازمانی بر مدیریت دانش ۰/۴۷۴ و تأثیر مستقیم مدیریت دانش بر عملکرد ۰/۳۲۳ است.

آزمون T value برای بررسی فرضیه‌های پژوهش نشان می‌دهد که تأثیر یادگیری سازمانی بر عملکرد (با عدد معناداری ۶/۰۳۹) و تأثیر یادگیری سازمانی بر مدیریت دانش (با عدد معناداری ۴/۴۴۷) و تأثیر مدیریت دانش بر عملکرد (با عدد معناداری ۲/۹۰۱) معنادار است.

در فرضیه اول پژوهش به دنبال آزمون تأثیرگذاری یادگیری سازمانی بر عملکرد با در نظر گرفتن نقش میانجی مدیریت دانش در بین کارکنان ۷ شعبه از بانک کشاورزی ایران بودیم. اثر مستقیم یادگیری سازمانی بر عملکرد ۰/۵۵ شده است. همچنین اثر غیرمستقیم یادگیری سازمانی بر عملکرد ۰/۷۰ (۰/۴۷\*۰/۳۲) به دست آمد و تأثیر کل را به ۷۰ درصد افزایش داد که بیانگر تأثیر مثبت مدیریت دانش به‌عنوان متغیر میانجی است. در فرضیه دوم پژوهش به دنبال بررسی تأثیر متغیر یادگیری سازمانی بر مدیریت دانش بودیم. نتیجه آزمون تحلیل مسیر نشان داد که یادگیری سازمانی به میزان ۴۷ درصد بر متغیر مدیریت دانش تأثیرگذار است. در فرضیه سوم پژوهش به دنبال بررسی تأثیر متغیر یادگیری سازمانی بر عملکرد بودیم.

پارک‌های علم و فناوری شهر تهران نتایج نشان داد که عوامل بر حسب میزان اهمیت به ترتیب زیر اولویت‌بندی می‌شود: ۱- اهداف و چشم‌اندازهای سازمان ۲- کاربرد فناوری اطلاعات ۳- زیرساخت فناوری اطلاعات ۴- چرخه مدیریت دانش سازمان ۵- فرهنگ و جو سازمانی ۶- ایجاد انگیزه مالی ۷- رهبری و راهبرد سازمان ۸- تشویق روحیه کارکنان ۹- مدیریت عملکرد ۱۰- الگوبرداری از بهترین‌ها ۱۱- نرم‌افزار فناوری اطلاعات [۱۶].

## ۳- فرضیه‌های پژوهش

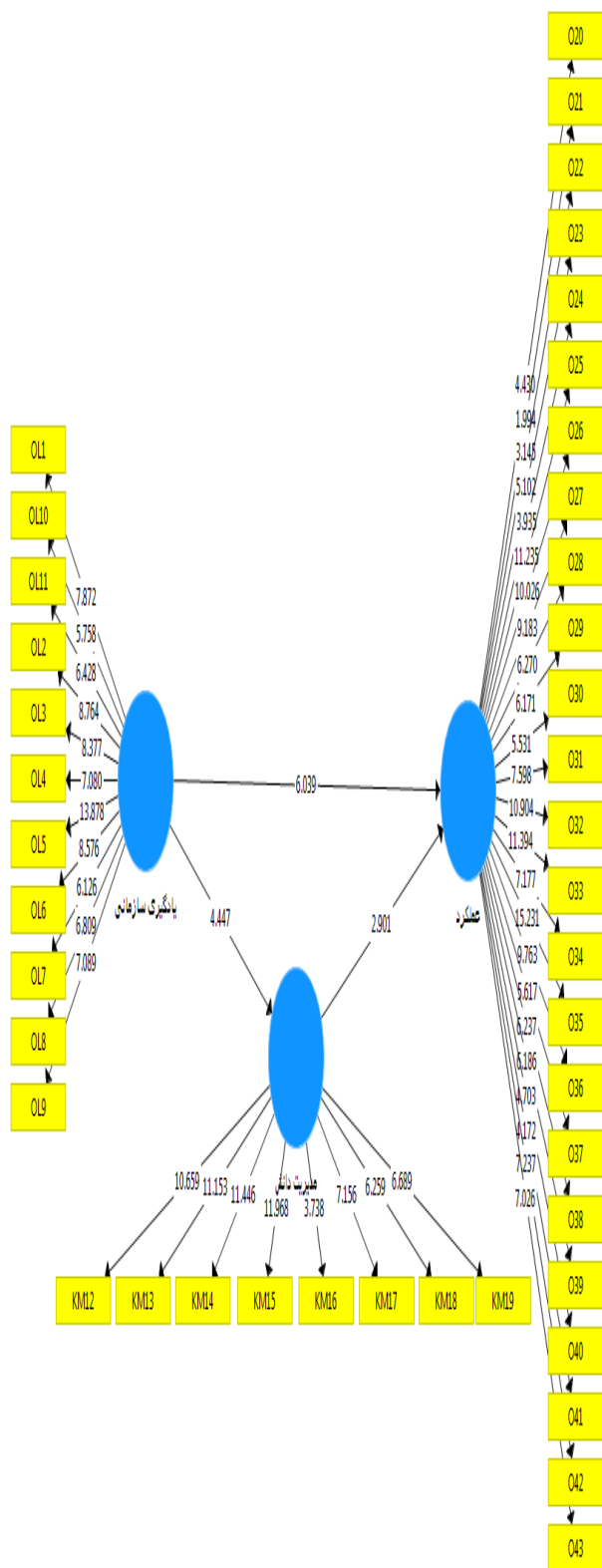
- ۱- یادگیری سازمانی بر عملکرد با در نظر داشتن نقش میانجی مدیریت دانش در بین کارکنان بانک کشاورزی مؤثر بوده است.
- ۲- یادگیری سازمانی بر مدیریت دانش تأثیر دارد.
- ۳- یادگیری سازمانی بر عملکرد تأثیر دارد.
- ۴- مدیریت دانش بر عملکرد تأثیر دارد.

## ۳-۱- مدل مفهومی

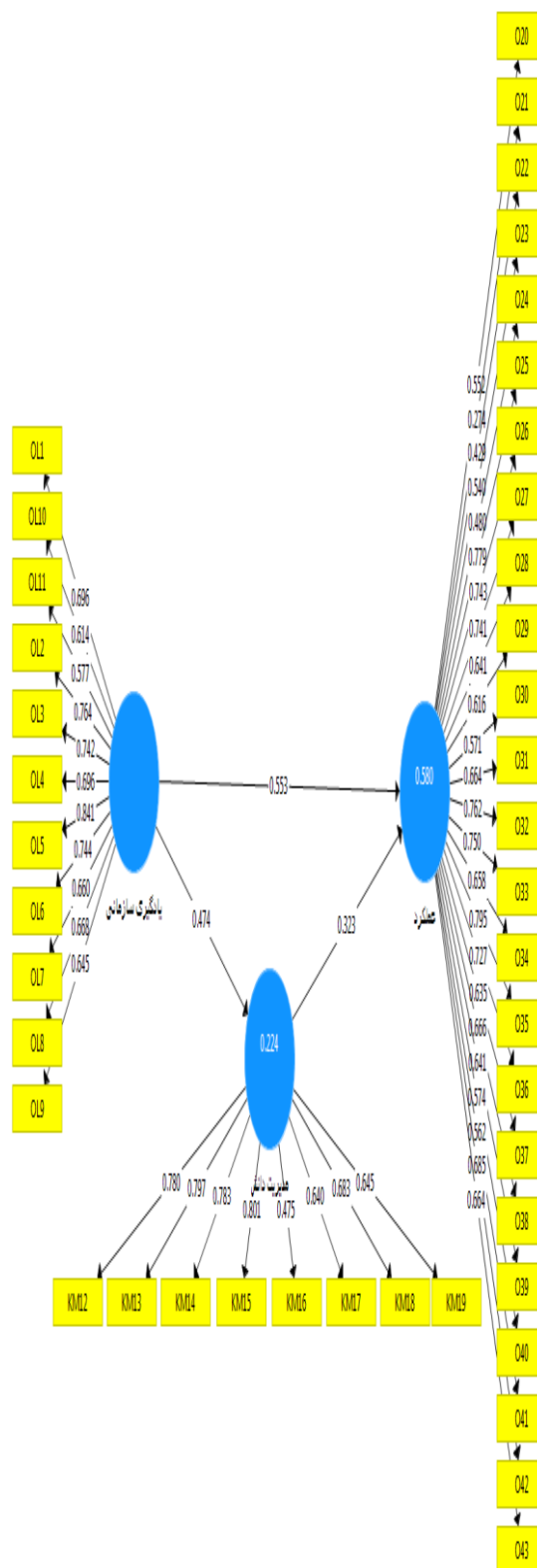
با توجه به مطالب ارائه‌شده، برای پیاده‌سازی، پایش و ارزیابی مفاهیم موجود در مدل ارائه شده در سازمان، با استفاده از مدل سنجش همبستگی با استفاده از نرم‌افزار SPSS می‌باشد.

## ۴- روش تحقیق

این پژوهش از نظر هدف، کاربردی و از نظر ماهیت توصیفی - پیمایشی است. جامعه آماری تحقیق، ۷ شعبه از بانک کشاورزی ایران در تهران هستند که تعداد آنها ۶۰ نفر می‌باشد. از این جامعه به روش نمونه‌گیری تصادفی و با استفاده از جدول مورگان، حجم نمونه، برابر ۵۲ است. در این تحقیق، برای بررسی فرضیه‌ها از پرسشنامه استفاده شده است. در مجموع از سه پرسشنامه استاندارد یادگیری سازمانی (۱۱ سؤال) پرسشنامه تسنگ برای مدیریت دانش (۸) و پرسشنامه خانم سلطانی برای عملکرد سازمانی (۲۴ سؤال) استفاده شده است. پرسشنامه‌ها براساس مدل پنج گزینه‌ای لیکرت، طراحی شده و از کاملاً موافقم تا کاملاً مخالفم به صورت پنج واحدی با ارزش عددی ۱ تا ۵ برای گزینه، انتخاب شده بود. پس از آن، برای بررسی پایایی پرسشنامه ۵۲ نمونه آماری، توزیع و جمع‌آوری شد. بعد از جمع‌آوری به وسیله نرم‌افزار SPSS 16 آلفای کرونباخ برای یادگیری سازمانی ۰/۹۰۴، مدیریت دانش ۰/۸۲۴ و عملکرد سازمانی ۰/۹۴۶ و در حالت کلی ۰/۹۷۰ به دست آمده است. با توجه به نوسانات آلفای کرونباخ (بیش از ۰/۷) و نتیجه به‌دست آمده در مورد پرسشنامه می‌توان گفت: پرسشنامه از پایایی خوب و قابل قبولی، برخوردار است. در این پژوهش از SPSS 16 (تحلیل آماری) و smart PLS3 معادلات ساختاری استفاده شده است.



نمودار ۲- نتایج آزمون T value برای بررسی فرضیه‌های پژوهش



نمودار ۱- نتایج آزمون تحلیل مسیر برای بررسی فرضیه‌های پژوهش

هدف از انجام این تحقیق، بررسی تأثیر یادگیری سازمانی بر عملکرد سازمانی با ملاحظه نقش میانجی مدیریت‌دانش در بین کارکنان ۹ شعبه از بانک کشاورزی ایران در تهران بوده است. نتایج آزمون‌ها نشان داد که اثر مستقیم و غیرمستقیم یادگیری سازمانی بر عملکرد جمعاً ۰/۷۰ درصد بوده است که این میزان بیشتر از تأثیر متغیر یادگیری سازمانی بر مدیریت‌دانش بوده است. جهت استفاده بیشتر از منابع انسانی و یادگیری اثربخش پیشنهاد می‌شود که برای انتصاب مدیران و استخدام کارکنان در بانک از افرادی استفاده شود که دارای شایستگی‌های لازم باشند و نسبت به عملکرد سازمانی جدید بیشتری به خرج دهند و عملکرد سازمانی را در واحد خود نهادینه کنند. همچنین، نتایج نشان می‌دهد که یادگیری سازمانی نقش مهمی در شکل‌گیری عملکرد سازمانی، برای مدیریت‌عالی و بهبود عملکرد سازمانی، به وسیله ایجاد محیطی مناسب برای اتخاذ تصمیماتی دارند که تولید و کاربرد موفقیت‌آمیز دانش را در سازمان ارتقاء دهد. عملکرد سازمانی نیازمند یادگیری سازمانی است که باید براساس تلاش همه کارکنان برای مدیریت‌دانش نوین، کسب تجربه از اشتباهات و یادگیری سازمانی نهادینه شود.

#### ۷- مراجع

- ۱- دفت، ریچارد. مبانی تئوری و طراحی سازمان، پارسیان، علی، اعرابی، سیدمحمد. تهران، ج، چاپ هشتم، دفتر پژوهش‌های فرهنگی، ۱۳۹۰.
- ۲- ال روی، مارک و ژوزف فایرستون. مباحث کلیدی در مدیریت‌دانش جدید، سفیری، خدیجه، جعفرنژاد، احمد. تهران، مؤسسه کتاب مهربان نشر، ۱۳۸۷.
- ۳- داوینورت و پروساک. مدیریت‌دانش، رحمان سرشت، حسین، نشر سایکو، ۱۳۷۹.
- ۴- سبحانی‌نژاد، مهدی، شهانی، بهنام و یوزباشی، علیرضا. سازمان یادگیرنده، نشر یسپرون، ۱۳۸۵.
- ۵- کاپلان، رابرت، نورتون، دیوید. سازمان استراتژی‌محور: چگونه شرکت‌ها و سازمان‌های معروف جهان توانسته‌اند به کمک روش ارزیابی متوازن استراتژی‌های خود را پیاده کرده و به موفقیت بزرگ نائل شوند. ترجمه پرویز بختیاری، تهران، سازمان مدیریت صنعتی، ۱۳۸۶.
- ۶- پال، هرسی و بلانچارد، کنت. مدیریت رفتار سازمانی، ترجمه قاسم کبیری. ج چهارم، مؤسسه انتشارات جهاد دانشگاهی، ۱۳۷۱.
- ۷- ابراهیم‌زاده، رضا. بررسی تأثیر مدیریت‌دانش در سازمان یادگیرنده، سومین کنفرانس بین‌المللی مدیریت، ۱۳۸۴.
- ۸- بجانی، حسین؛ ملکی‌نیا، عماد. مدیریت‌دانش در سازمان یادگیرنده، ماهنامه تدبیر، شماره ۲۰۳، ۱۳۸۸.
- ۹- نادى و دامادى. مدل‌یابی معادلات ساختاری روابط بین سازمان یادگیرنده با مدیریت کیفیت فراگیر و مدیریت‌دانش در بیمه ایران، ۱۳۸۸.
- ۱۰- انواری رستمی، علی‌اصغر، شهانی، بهنام. مدیریت‌دانش و سازمان یادگیرنده: تحلیلی بر نقش مستندسازی دانش و تجربه، نشریه مدیریت فناوری اطلاعات، دوره ۱، شماره ۲، صص. ۱-۳، ۱۳۸۸.
- ۱۱- روزدار، نگین. بررسی مدیریت‌دانش و تأثیر آن بر عملکرد مدیران گروه بهمن در شهر تهران، پایان‌نامه کارشناسی‌ارشد، تهران، دانشگاه آزاد اسلامی، واحد علوم تحقیقات، ۱۳۸۲.
- ۱۲- سلیمیان، محسن؛ دهقان دهنوی، حسن و ناصر صدرآبادی، علیرضا. بررسی تأثیر مدیریت‌دانش بر نوآوری سازمانی از طریق یادگیری سازمانی، کنفرانس بین‌المللی مدیریت و مهندسی صنایع، ۲۰۱۵.

نتیجه آزمون تحلیل مسیر نشان داد که یادگیری سازمانی به میزان ۵۵ درصد بر متغیر عملکرد تأثیرگذار است. در فرضیه چهارم پژوهش به دنبال بررسی تأثیر مدیریت‌دانش بر عملکرد بودیم. نتیجه آزمون تحلیل مسیر نشان داد که مدیریت‌دانش به میزان ۳۲ درصد بر متغیر عملکرد تأثیرگذار است.

#### ۴- نتیجه‌گیری

نتایج نشان می‌دهد که یادگیری سازمانی نقش مهمی در شکل‌گیری عملکرد سازمانی، برای مدیریت‌عالی و بهبود عملکرد سازمانی، به‌وسیله ایجاد محیطی مناسب برای اتخاذ تصمیماتی دارند که تولید و کاربرد موفقیت‌آمیز دانش را در سازمان ارتقا دهد. عملکرد سازمانی نیازمند یادگیری سازمانی است که باید براساس تلاش‌های جمعی و مستمر همه کارکنان برای مدیریت‌دانش نوین، کسب تجربه از اشتباهات و یادگیری سازمانی نهادینه شود که باعث فهم بهتری از روابط قوی بین عملکرد و عوامل تأثیرگذار بر مدیریت‌دانش و یادگیری سازمانی می‌شوند.

براساس فرضیه اصلی پژوهش نشان می‌دهد که بین یادگیری سازمانی و عملکرد رابطه مثبت معنی‌داری وجود دارد. با توجه به مدل ساختاری فرضیه اصلی در حالت تخمین استاندارد و ضریب معناداری، چون عدد معناداری بین یادگیری سازمانی و عملکرد برابر ۰/۵۵۳ است. لذا رابطه بین یادگیری سازمانی و عملکرد تأیید می‌شود. بررسی فرضیه‌های پژوهش نشان می‌دهد که تأثیر یادگیری سازمانی بر عملکرد و تأثیر یادگیری سازمانی بر مدیریت‌دانش و تأثیر مدیریت‌دانش بر عملکرد معنادار است. درخصوص دیگر نتایج به‌دست آمده می‌توان گفت:

در فرضیه اول پژوهش به دنبال آزمون تأثیرگذاری یادگیری سازمانی بر عملکرد با در نظر گرفتن نقش میانجی مدیریت‌دانش در بین کارکنان ۷ شعبه از بانک کشاورزی ایران بودیم. اثر مستقیم یادگیری سازمانی بر عملکرد ۰/۵۵ شده است. همچنین اثر غیرمستقیم یادگیری سازمانی بر عملکرد ۰/۷۰ به‌دست آمد و تأثیر کل را به ۷۰ درصد افزایش داد که بیانگر تأثیر مثبت مدیریت‌دانش به‌عنوان متغیر میانجی است.

در فرضیه دوم پژوهش به دنبال بررسی تأثیر متغیر یادگیری سازمانی بر مدیریت‌دانش بودیم. نتیجه آزمون تحلیل مسیر نشان داد که یادگیری سازمانی به میزان ۴۷ درصد بر متغیر مدیریت‌دانش تأثیرگذار است. در فرضیه سوم پژوهش به دنبال بررسی تأثیر متغیر یادگیری سازمانی بر عملکرد بودیم. نتیجه آزمون تحلیل مسیر نشان داد که یادگیری سازمانی به میزان ۵۵ درصد بر متغیر عملکرد تأثیرگذار است.

در فرضیه چهارم پژوهش به دنبال بررسی تأثیر مدیریت‌دانش بر عملکرد بودیم. نتیجه آزمون تحلیل مسیر نشان داد که مدیریت‌دانش به میزان ۳۲ درصد بر متغیر عملکرد تأثیرگذار است. این نتایج با یافته‌های پژوهش چوی و لی (۲۰۰۳)، هادیان و همکاران (۲۰۱۴) و حاجی کریمی و منصوریان (۱۳۹۱) هم راستا است.

- ۱۳- حاجی کریمی، عباسعلی؛ منصوریان، تالین. بررسی و تبیین نقش مدیریت دانش مشتری در بهبود عملکرد سازمانی، فصلنامه علمی- پژوهشی کاوش‌های مدیریت بازرگانی، سال چهارم (پاییز و زمستان ۱۳۹۱)، شماره ۸، صص ۹۲-۷۵، ۱۳۹۱.
- ۱۴- سرخوندی، سحر؛ زینی‌وند، راحله؛ فیض‌جوادیان، سیدحامد. تأثیر مدیریت دانش بر عملکرد بانک‌های خصوصی با میانجی‌گری کیفیت خدمات، فصلنامه رشد فناوری، سال چهاردهم (پاییز ۹۷)، شماره ۵۶، ۱۳۹۷.
- ۱۵- شایسته، علی. جلیلیان، حسین وشفقت، ابوطالب. بررسی تأثیر مدیریت دانش مشتری بر عوامل کلیدی موفقیت و عملکرد توسعه محصول جدید در حوزه صنعت دفاعی، نشریه مدیریت نوآوری، سال ششم، شماره اول، صص ۱۶۴-۱۳۵، ۱۳۹۶.
- ۱۶- صفایی، ناصر. طالقانی‌نیا، فرشته. غلامیان، فاطمه. اولویت‌بندی و تحلیل معیارهای مؤثر در عملکرد سازمان‌های دانش‌بنیان با رویکرد مدیریت دانش در مراکز رشد و پارک‌های علم و فناوری شهر تهران، فصلنامه رشد فناوری، سال پانزدهم، شماره ۵۷، زمستان ۱۳۹۷.
- 17- Dalkir, K Knowledge management in theory & practice, Elsevier butterworth- heinemann, p7, 2005.
- 18- Gupta, A. and Macdaniel, J .Creating competitive advantage by effectively managing knowledge: A framework for knowledge management, Journal of Knowledge Management Practice, Vol. 3, No. 2, pp. 40-49, 2002.
- 19- Nonaka and Takeuchi. The knowledge-creating compan:how japanese companies create the dynamics of innovation, new york: oxford university press, 1995.
- 20- Smith R. A roadmap for knowledge management, journal of knowledge management, vol, 8 p. 6, 2001.
- 21- Senge, P. The fifth discipline, newyork: doubleday, 1990.
- 22- Garvin, D. Building learning organization, Harvard Business Review, No. 77, July-August, pp. 78-91, 1993.
- 23- Marquardt, J. M. Building the learning organization. New York, USA: McGraw-Hill, 1995.
- 24- Tsang, E.W.K. Organizational learning and the learning organization: a dichotomy between descriptive and prescriptive research. Human relations, Vol. 50. No. 1, PP: 73-89, 1997.
- 25- Aggestam, L. learning organization or knowledge management wich came first, the checken or the egg?, information technology and control, vol 35, no 3A, 2006.
- 26- Krikor, silva, karkoulian, Leila, Canaan, Messarra, Richard, McCarthy. the intriguing art of knowledge management and its relation to learning organizations, journal of knowledge management, vol. 17 Iss: 4, 2013.
- 27- Loermans, Jozef. Synergizing the learning organization and knowledge management, Journal of knowledge management, vol 6 number 3, pp. 285-294, 2002.
- 28- Jensen, P. E. A contextual theory of learning and the Learning Organization, Knowledge and Process Management, Vol. 12, No. 1, pp. 53-64, 2005.
- 29- Karathanos, D., Karathanos, P. Applying the Balanced Scorecard to Education. Journal of Education for Business, March/April, 222-230, ISSN-0883-232, 2005.
- 30- Haghghi, M., Gharleghi, E., Mirasadi, S., & Nikbakht, F. A survey of relationship between the characteristics of mission statement and organizational performance (Case of: food industries in Tehran). Development Management, 2(4), 166-186, 2010.
- 31- Dawes, J. The relationship between subjective and objective company performance measures in market orientation research: further empirical evidence, Marketing Bulletin, 10, pp. 75-65, 1999.
- 32- Harris, L C. Market orientation and performance: objective and subjective empirical evidence from UK companies, Journal of Management Studies, 43-17, (1)38, 2001.
- 33- Rasmussen, P. Nielsen, P. knowledge management in the firm: concepts and issues, International journal of manpower, Vol. 32, No. 5/6, PP. 479-493, 2011.