

## بررسی رابطه یادگیری سازمانی و مدیریت دانش در شرکت بهره‌برداری نفت و گاز مسجد سلیمان

زهره فلاوند\*

عبدالرضا بزرگی\*\*

دریافت: ۹۳/۳/۲

پذیرش: ۹۳/۶/۳۰

### چکیده

**هدف:** پژوهش حاضر رابطه بین یادگیری سازمانی و مدیریت دانش در شرکت بهره‌برداری نفت و گاز مسجد سلیمان را مورد بررسی قرار داده است.

**روش:** روش انجام پژوهش، توصیفی - همبستگی و جامعه آماری شامل ۸۲۰ نفر از کارکنان دیپلم و بالاتر از دیپلم این شرکت می‌شدند. نمونه مورد مطالعه شامل ۲۶۰ نفری که به صورت نمونه‌گیری تصادفی طبقه‌ای از جامعه یاد شده انتخاب گردیدند. ابزار اندازه‌گیری شامل دو پرسشنامه اقتباس شده از تحقیقات قبلی بودند که با بررسی مجدد اعتبار و پایایی، پایایی پرسشنامه مدیریت دانش با ۲۶ گویه و پایایی پرسشنامه یادگیری سازمانی با ۲۴ گویه با استفاده از روش ضریب آلفای کرونباخ، به ترتیب ۰/۹۲ و ۰/۹۴ به دست آمد. به منظور تجزیه و تحلیل آماری داده‌ها پژوهش از روش‌های آماری همبستگی پیرسون و رگرسیون چند متغیره استفاده شده است.

**یافته‌ها:** نتایج بدست آمده از آزمون فرضیه‌ها حاکی از تأیید هر فرضیه پژوهش می‌باشد. این امر بیانگر این واقعیت است که بین یادگیری سازمانی و مؤلفه‌های آن شامل تفکر سیستمی، مدل‌های ذهنی، چشم‌انداز مشترک، یادگیری تیمی و مهارت‌های فردی با مدیریت دانش در شرکت بهره‌برداری نفت و گاز مسجد سلیمان رابطه مثبت و معنی‌داری وجود دارد.

**واژه‌های کلیدی:** یادگیری سازمانی، تفکر سیستمی، مدل‌های ذهنی، چشم‌انداز مشترک، یادگیری تیمی، مدیریت دانش.

\* مربی گروه علوم تربیتی دانشگاه پیام‌نور؛ ghalavandz@yahoo.com (نویسنده مسئول).

\*\* کارشناس ارشد مدیریت صنعتی؛ t.bozorgi@yahoo.com

## مقدمه

برای اینکه سازمان‌ها را به رقابت موثر در بازارهای کاملاً رقابتی توانا سازیم، نکته کلیدی این خواهد بود که چگونه آنها یاد بگیرند و دانایی جدید تولید کنند و به تبع آن چگونه سازمان‌ها، این دانایی را مدیریت کنند. مدیریت دانش به‌عنوان رویکردی نوین جهت بهره‌برداری و توسعه سرمایه‌های یک سازمان با هدف پیشبرد اهداف سازمان مرتبط می‌باشد و هدف آن کاربست دانش موجود به‌طور کامل و گنجاندن دانش در کالاها و خدمات به‌منظور تقویت قابلیت‌های اساسی و برتری رقابتی می‌باشد. مدیریت دانش در حقیقت سازماندهی دانش است، کوششی است هماهنگ برای تصرف دانش حیاتی سازمان، اشتراک دانش میان کارکنان یک سازمان و برجسته کردن حافظه جمعی سازمان برای بهبود تصمیم‌گیری، افزایش بهره‌وری و نوآوری. امروزه سازمانی موفق است که کارکنان آن در جهت افزایش سطح دانش، بینش و آگاهی و نوآوری خود بکوشند. یادگیری سازمانی و مدیریت دانش، هر دو نقش اساسی و استراتژیک در موفقیت سازمان دارند، و سازمان را قادر می‌سازند تا سریعتر و موثرتر از رقبای خود به تحصیل و به‌کارگیری دانش بپردازند که این مهم منجر به خلق مزیت پایدار برای سازمان می‌شود.

با توجه به اینکه هر سال مدیران و کارشناسان با تجربه زیادی در شرکت بهره‌برداری نفت و گاز مسجدسلیمان همانند سایر سازمان‌ها در شرف بازنشستگی و خروج از سازمان هستند، و مطالعات نیز نشان می‌دهد که بخش اعظم سرمایه‌های دانشی سازمان‌ها در مستندات کاغذی و الکترونیک موجود نبوده و تنها در اذهان خبرگان سازمانی مستتر است، و لذا در این ارتباط ضرورت توجه و استقرار مدیریت دانش در شرکت مشهود است تا با ثبت تجربیات مدیران و کارشناسان و انتقال این تجربیات به نیروی موجود و حتی جدیدالاستخدام، امکان ابقای دانش و حفظ حافظه سازمانی و همچنین استفاده از این تجارب در موقعیتهای مورد نیاز فراهم آید. مقاومت کارکنان در برابر تسهیم دانش، عدم وجود پایگاه تخصصی دانش، نبود انگیزه جهت یادگیری و اشتراک دانش در سازمان نیز برخی از چالش‌های موجود در شرکت در زمینه موضوع تحقیق می‌باشند.

امروزه محیط سازمان‌ها به شدت در حال تغییر است، تغییرات سریع و محسوس در عرصه‌های مختلف علم و فناوری به‌طور فزاینده‌ای فرآیندهای جامعه بشری را تحت تاثیر قرار داده است، به‌طوری که سازمان‌های سنتی دیگر قادر به هماهنگی با این تغییرات نیستند و تنها سازمانی شانس بقاء دارد که بتواند خود را پیوسته با تغییرات محیطی پیرامون خود وفق دهد. بنابراین سازمان‌ها به‌منظور سازگاری با محیط خود، به دنبال بهترین راهکارها هستند تا بتوانند به مزیت‌های رقابتی دست پیدا کنند. یکی از راههای کسب مزیت رقابتی پایدار، یادگیری کارکنان و افزایش دانش و اطلاعات آنان است. سازمان‌ها تنها با یادگیری سریع از موفقیت‌ها و شکست‌ها قادر خواهند شد هنگام برخورد با موقعیت‌های مختلف، رفتاری اثر بخش داشته باشند که این امر می‌تواند به حفظ مزیت رقابتی‌شان کمک کند و بدین شکل با حداکثر اثر بخشی به اهداف خود نائل خواهند گشت. یادگیری مهم‌ترین امتیاز رقابتی در پارادایم‌های جدید کسب و کار شده است و عامل کلیدی برای سازمانی است که می‌خواهد در دنیای جدید اقتصادی پابرجا بماند. سازمان‌های بزرگ همواره در این اندیشه هستند که چگونه به گسترش دانش در سازمان بپردازند زیرا در یافته‌اند که یادگیری مانند یک تسهیل کننده عمل می‌کند. بنابراین سازمان‌هایی موفق‌تر هستند که زودتر، سریع‌تر و بهتر از رقبای یاد بگیرند و به همین دلیل مفهوم سازمان یادگیرنده و یادگیری سازمانی در سال‌های اخیر مطرح شده و رشد فزاینده‌ای داشته است (هویدا و همکاران، ۱۳۸۹). یادگیری سازمانی، فرآیندی است که امکان بهره‌گیری از تجربیات گذشته را برای انطباق سازمان با محیط پیرامونی فراهم می‌کند و سازمان را یاری می‌رساند تا به فعالیت‌های خود تداوم ببخشد. یکی از نتایج یادگیری سازمانی بدست آوردن مزیت رقابتی است، در وضعیت کنونی که تمامی سازمان‌ها با رقابت شدید و تغییرات مداوم در نیازهای بازار مواجه هستند، داشتن مزیت رقابتی پایدار حیاتی است و پایدارترین مزیت رقابتی، داشتن نیروی انسانی ارزشمند است. یادگیری سازمانی عامل توانمندسازی نیروی انسانی در سازمان محسوب می‌شود.

با افزایش پیچیدگی و سرعت تغییرات محیطی در واقع عدم اطمینان در محیط سازمان‌ها نیز افزایش یافته است، در نتیجه سازمان‌ها نیاز بیشتری به دانش و آگاهی گسترده از عوامل محیطی دارند تا بتوانند خود را با تغییر و تحولات محیطی تطبیق دهند. بنابراین سازمان‌ها برای موفقیت و دستیابی به اهدافشان باید ظرفیت‌های یادگیری خودشان را در تمامی ابعاد بالا ببرند و بتوانند بهتر و سریعتر از موفقیت‌ها و شکست‌های داخلی و خارج سازمان خود یاد بگیرند، همچنین یادگیری سازمانی می‌تواند منبع بازسازی استراتژیک بوده و سازمان‌ها را در اکتساب و به‌کارگیری دانش سریعتر و اثر بخش‌تر از رقبا و در نتیجه استقرار مزیت رقابتی پایدار توانمندسازد. سازمان‌ها یادگیری را ابزاری می‌دانند که به کمک آن می‌توانند عملکرد را بالا ببرند و خود را بهتر با تغییرات محیطی وفق دهند، اما برای آنکه سازمان‌ها به بقای خود ادامه دهند باید سرعت یادگیریشان بیشتر از درجه تغییرات محیطی باشد و این امر اهمیت یادگیری سازمانی را بیشتر نمایان می‌سازد.

این تحقیق به دنبال بررسی رابطه یادگیری سازمانی و مدیریت دانش در شرکت بهره‌برداری نفت و گاز مسجد سلیمان است. همچنین بدنبال بررسی سؤالاتی فرعی ذیل است:

۱. بررسی رابطه بین یادگیری تیمی، مدل‌های ذهنی، قابلیت‌های فردی، آرمان مشترک، تفکر سیستمی، یادگیری سازمانی و مدیریت دانش در شرکت بهره‌برداری نفت و گاز مسجد سلیمان.

بررسی امکان پیش‌بینی مدیریت دانش از طریق مؤلفه‌های یادگیری سازمانی در شرکت بهره‌برداری نفت و گاز مسجد سلیمان.

### مبانی نظری و پیشینه پژوهش

دانش یکی از مهم‌ترین اجزای دارایی‌های نامشهود است که در طی مکانیزم‌ها و فرآیندهای سازمانی به‌کار گرفته شده و بروز نوآوری را در سازمان‌های عصر جدید ممکن می‌سازد.

امروزه بسیاری از مدیران، نقش اساسی دانش را در کسب مزیت رقابتی و دنبال کردن اهداف استراتژیک سازمان درک کرده‌اند. سازمان‌ها قبلاً در محیطی پایدار به سر می‌بردند و وقایع

با توجه به اینکه یادگیری سازمانی و مدیریت دانش از برنامه‌های مهم بهسازی سازمانی می‌باشند. این دو فرآیند تغییر مرتبط به هم، معطوف به کمک به سازمان‌ها برای توسعه و استفاده از دانش برای تغییر و بهبود مستمر خودشان می‌باشند، یادگیری سازمانی توانایی یک سازمان را در اکتساب و توسعه دانش جدید افزایش می‌دهد و مدیریت دانش بر چگونگی سازماندهی و استفاده از آن دانش در جهت بهبود عملکرد تمرکز دارد.

شرکت ملی مناطق نفت‌خیز جنوب در شمار بزرگترین شرکت‌های نفتی جهان قرار دارد که با در دست داشتن بیشترین تعداد میادین نفتی تولید بیش از ۸۰ درصد نفت خام کشور را عهده دار است. این شرکت با میانگین تولید روزانه حدود ۳ میلیون بشکه نفت خام، ۱۱۰ میلیون متر مکعب گاز غنی و ۱۴۰ هزار بشکه مایعات گازی در روز، بزرگ‌ترین بخش بالادستی صنعت نفت ایران به‌شمار می‌رود که نقش حیاتی برای اقتصاد کشور دارد. این شرکت نیز همانند سایر سازمان‌ها از تغییر و تحولات سازمان‌های امروزی و محیط پیرامون آنها مستثنی نبوده و با توجه به نقش استراتژیک آن در اقتصاد کشور، لازم است به‌منظور کسب مزیت رقابتی پایدار در جهت توسعه و بهبود یادگیری سازمانی و مدیریت دانش گام بردارد.

دانش، ترکیبی از تجربیات، ارزش‌ها و نگرش‌هاست. بیشتر دانشها به‌صورت ضمنی در اختیار افراد هستند، از طرفی دانش را به‌عنوان یک مزیت رقابتی در جوامع پیشرفته پذیرفته‌اند. مدیریت دانش به سازمان‌ها کمک می‌کند تا فرآیند دانش موثری داشته باشند. دانش در سازمان‌ها به دو صورت صریح یا آشکار و ضمنی یا پنهان موجود است، دانش صریح به راحتی قابل دسترسی و کپی‌برداری می‌باشد، اما دانش ضمنی که سهم زیادی از آن را تجربیات افراد خیره تشکیل می‌دهد به راحتی قابل لمس نیست و در صورتی که افراد از سازمان خارج شوند، آنرا به همراه خود خواهند برد، در صورتی که اگر این دانش ذخیره شده در افراد به‌صورتی درآید که بتوان آنرا به سرمایه سازمانی تبدیل کرد و در اختیار گرفت، دیگر هزینه‌هایی که سازمان برای پرورش فرد کرده و باعث ایجاد تجربه‌های جدید شده به هدر نمی‌رود و در سازمان باقی می‌ماند.

احتکار دانش، جلوگیری و فضای توأم با صمیمیت و اعتقاد خلق کند. برای تحقق این هدف لازم است به انگیزه‌های افراد توجه شود. به این منظور، عواملی نظیر سیستم‌های پاداش، ارزیابی عملکرد و سایر سیستم‌های اندازه‌گیری عملکرد، استراتژی‌ها و اهداف سازمان و همچنین فناوری‌های اطلاعاتی که در سازمان مورد استفاده قرار می‌گیرند، برای کمک به سیالیت جریان اطلاعات که رسالت اصلی فناوری اطلاعات به‌شمار می‌رود، موثرند و موفقیت مدیریت دانش را به شدت تحت تاثیر قرار می‌دهند (مختاری و فرضی، ۱۳۸۹).

اکنون مدیریت دانش در سال‌های آغازین قرن ۲۱ برای بسیاری از کشورهای پیشرفته به‌عنوان نماد رقابت و عامل دستیابی به قدرت و توسعه است. شرکت‌های بزرگ اروپایی از سال ۲۰۰۰ به بعد حدود ۵۵٪ درآمد خود را به مدیریت دانش اختصاص داده‌اند.

#### فرآیندهای مدیریت دانش

فرآیند مدیریت دانش از پنج مرحله ایجاد، اعتباربخشی، سازمان دهی، اشاعه و کاربرد دانش تشکیل شده است. این پنج مرحله در حوزه مدیریت دانش برای یک سازمان زمینه آموزش، بازخورد، آموزش مجدد و یا حذف آموزش را فراهم می‌آورد که کلاً برای ایجاد، نگهداری و احیای قابلیت‌های سازمان مورد نیاز است.

#### مؤلفه‌های مدیریت دانش

مؤلفه‌های مدیریت دانش در این تحقیق بر اساس مدل نونا کا و تاکوچی عبارتند از: اجتماعی نمودن، بیرونی‌سازی، ترکیب و درونی‌سازی.

#### اجتماعی کردن<sup>۱</sup> (از دانش ضمنی به دانش ضمنی)

زمانی که افراد مستقیماً دانش ضمنی خود را با دیگران به اشتراک می‌گذارند، مثلاً از طریق ارتباط رو در رو.

آینده تقریباً قابل پیش‌بینی بودند، به‌طوری‌که مدیران می‌توانستند در شرایط مطمئن برنامه‌ریزی کنند. اما امروزه محیط به شدت در حال تغییر است. تغییرات سریع و محسوس در عرصه‌های مختلف علم و فناوری به‌طور فزاینده‌ای فرآیندهای جامعه بشری را تحت تاثیر قرار داده است به‌طوری‌که سازمان‌های سنتی دیگر قادر به هماهنگی با این تغییرات نیستند و تنها سازمانی شانس بقا دارد که بتواند خود را پیوسته با تغییرات محیطی پیرامون خود وفق دهد.

بنابراین سازمان‌ها به‌منظور سازگاری با محیط خود، به دنبال بهترین راهکارها هستند که به این ترتیب به مزیت رقابتی دست پیدا خواهند کرد. یکی از راه‌های کسب مزیت رقابتی پایدار، تاکید بر آموزش کارکنان و بالا بردن اطلاعات و دانش ایشان است. به واسطه یادگیری، دانشی پایدار در افراد تولید میشود که آنها را قادر به اجرای نوآوری‌هایی می‌سازد که ضامن بقای سازمان در محیط متغیر امروزه خواهد بود.

مدیریت دانش شامل تصرف دانش، خرد، تجربیات با ارزش افزوده کارکنان سازمان، آسان کردن بازیابی دوباره و نگهداری آن به‌عنوان دارایی سازمانی است. مدیریت دانش، کوششی است برای تبدیل دانش کارکنان (سرمایه انسانی) به دارایی مشترک سازمانی (سرمایه فکری) است. هدف مدیریت دانش، ایجاد یک سازمان یادگیری و شراکت با ایجاد جریانی بین مخازن اطلاعات ایجاد شده توسط افراد قسمت‌های مختلف شرکت و مرتبط کردن آنها به یکدیگر است (کاوسی و همکاران، ۱۳۹۰).

مهم‌ترین چالش در مدیریت دانش، اطمینان از مشارکت اعضا در سهیم‌سازی دانش، همکاری، کاربرد مجدد دانش برای کسب نتایج مطلوب است. دانشگران سازمان، یکی از کلیدی‌ترین عوامل اجرا و پیشبرد مدیریت دانش به‌شمار می‌روند، چرا که اصلی‌ترین محل نگهداری دانش پنهان، ذهن افراد است. تجربه‌هایی که کارکنان طی سال‌های متممادی در نتیجه شکست‌ها، موفقیت‌ها و آزمون و خطاهای متعدد به‌دست آورده‌اند، به‌صورت دانش پنهان، در انجام هرچه بهتر و سریع‌تر کارها و فعالیت‌ها، آنها را یاری می‌کند. این موضوع مهم باید با فرهنگ سازمان توأم باشد و فرهنگی بر سازمان حاکم شود که از

### - بیرونی‌سازی<sup>۱</sup> (از دانش ضمنی به دانش صریح)

کدگذاری و رمزبندی تجربه و بینش، به شکلی که قابل استفاده توسط دیگران باشد. برای مثال از طریق گفتگو و پرسش و پاسخ، دانش ضمنی خود را به شکل ملموس در می‌آوریم.

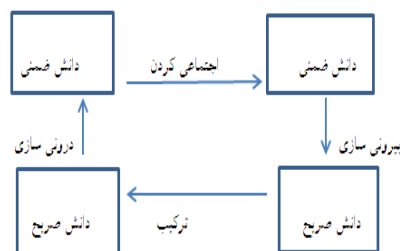
### ترکیب<sup>۲</sup> (از دانش صریح به دانش صریح)

ترکیب بخش‌های مختلف دانش صریح و ارائه آن به شکلی تازه. مثلاً اطلاعات مختلف در یک زمینه خاص را از بخش‌ها و دپارتمان‌های مختلف سازمان گرفته و جمع‌آوری کنیم و در یک گزارش واحد بگنجانیم.

### درونی‌سازی<sup>۳</sup> (از دانش صریح به دانش ضمنی)

زمانی که افراد دانش صریح خود را نهادینه کرده و به اشتراک می‌گذارند و سپس از آن برای وسعت بخشیدن به دانش ضمنی خود و تجدیدنظر در آن استفاده می‌کنند.

چالش اصلی در مدیریت دانش تبدیل دانش ضمنی به دانش صریح است. فرآیند خلق دانش را می‌توان به شکل زیر نشان داد:



### فرآیند خلق دانش

منبع: (کاووسی و همکاران، ۱۳۹۰)

یادگیری سازمانی و مدیریت دانش از برنامه‌های مهم بهسازی سازمانی می‌باشند. این دو فرآیند تغییر، معطوف به کمک به سازمان‌ها برای توسعه و استفاده از دانش برای تغییر و بهبود مستمر خودشان می‌باشند.

### یادگیری سازمانی

یادگیری سازمانی، فرآیند گروهی به حساب می‌آید که در آن از طریق تعامل و ارتباطات بین اعضای گروه، دانش و اطلاعات اعضای آن توسعه می‌یابد و در نهایت به ایجاد مدل‌های ذهنی مشترک سازمان منجر می‌شود. به عبارت دیگر، یادگیری سازمانی فرآیندی است که منجر به به‌روز رسانی و تغییر مدل‌های ذهنی مشترک سازمان می‌شود. یادگیری فردی منجر به توسعه شخصیت، عادات شخصی و اعتقادات افراد می‌شود؛ اما یادگیری سازمانی منجر به توسعه دیدگاه‌ها و ایدئولوژی سازمان می‌گردد (چو، ۲۰۰۴).

### فرآیند یادگیری سازمانی

در برخی از نوشته‌های مربوط به ادبیات یادگیری سازمانی، فرآیند یادگیری سازمانی هم سنگ مدیریت دانش و فرآیند تسلط بر دانش در نظر گرفته شده است (نوناکا و تاکوچی، ۱۹۹۵).

تسلط بر دانش، یک فرآیند سه مرحله‌ای است که مراحل آن عبارتند از:

۱. شناسایی و جمع‌آوری اطلاعات مفید (یعنی اکتساب دانش).
۲. به‌کارگیری دانش به‌طور سودمند و تجربی (یعنی استفاده عملی از دانش).
۳. توزیع و نشر دانش در سراسر سازمان (یعنی انتقال دانش). در مرحله اول، افراد اطلاعات مفید و مناسب را شناسایی، گردآوری و به‌کارگیری می‌کنند. پس از تسلط فردی، شرکت از طریق فرآیند یادگیری جمعی، اطلاعات را به دانش معتبر سازمانی تبدیل می‌کند. با نشر و توزیع دانش در تمامی واحدهای سازمانی و ایجاد توانمندی‌های لازم در آنها، قابلیت سازمان در هم‌نوایی با تقاضاهای محیطی بیشتر می‌شود (قربانی‌زاده، ۱۳۸۶).

## یادگیری سازمانی و مدیریت دانش

هنگامی که یک فرد به‌عنوان عضوی از جامعه در می‌آید برای انجام وظایفی که جامعه بر دوش او می‌گذارد به دانش گسترده‌ای نیاز دارد. بررسی‌های تاریخی حاکی از آن است که نه تنها تجربیات گذشته بلکه دانش موجود نیز به خوبی توسط افراد یاد گرفته نمی‌شود که این امر، مهم‌ترین چالش را در پیش روی یادگیری سازمانی و مدیریت دانش قرار می‌دهد. به بیان دیگر ما باید نسبت به آنچه از آینده‌ای ایده‌آل انتظار داریم آگاه باشیم. دانش موجود دانشی است که به‌طور مستقیم با اطلاعات و دانش مربوط به چه اطلاعاتی باید بدانیم و برای چه نوع عملی باید بدانیم سر و کار داشته و دارای روش‌ها، قوانین و سازماندهی از قبل تعیین شده است. درحالی‌که دانش رشد یابنده، دانشی خلاق بوده و هدفش ایجاد تغییر و بازسازی و خلق مجدد ساختارهای انسانی است. (باهارا به نقل از لیزلو، ۲۰۰۱) شرایط طراحی یادگیری رشد یابنده مبتنی بر مدیریت دانش را چنین توصیف می‌کند: جامعه‌ای که در آن افراد می‌توانند با مشارکت یکدیگر به یادگیری بپردازند و با انتخاب‌های خود و با تفکر و خلاقیتشان بتوانند آینده‌ای جدید را رقم زده و به شیوه‌های جدید فکر کنند. تفکر به شیوه جدید، حرکت از مدیریت دانش محدود کننده به سمت مدیریت دانش منظم است و چنین حرکتی نیازمند تحول سازمانی در جهت دنبال نمودن این هدف است. سازمان‌ها همواره در حال تلاش جهت پیدا کردن روش‌های مفید جهت کسب دانش از منابع گسترده اطلاعاتی با هدف ایجاد عملکرد بهتر می‌باشند.

همان‌طور که نوناکا اظهار می‌دارد، در یک شرایط تجاری و اقتصادی بی‌ثبات، دانش یکی از منابع پایدار منفعت اقتصادی می‌باشد. بنابراین در شرایطی که رقابت شدید است تاکید بر یادگیری سازمانی و مدیریت دانش به‌عنوان یک راه اصلی برای توسعه سریع و استفاده بهینه از امتیازات مربوط به دانش می‌باشد که از نظر رقبا در اولویت هستند. به‌طور خلاصه سازمان‌هایی که نسبت به رقبایشان در به‌کارگیری موثرتر دانش سریعتر یاد می‌گیرند بهتر می‌توانند باعث ایجاد منفعت اقتصادی شوند.

یکی از مهم‌ترین نقش‌های یادگیری سازمانی و مدیریت دانش این است که از این موضوع اطمینان حاصل گردد که یادگیری فردی منجر به دانش سازمانی شود.

### پیشینه

#### تحقیقات خارجی انجام شده

مک کارتی<sup>۲</sup> (۲۰۰۶) در تحقیقی با عنوان ارزیابی استراتژی و فرآیندهای مدیریت دانش در تحصیلات تکمیلی انجام داده است نشان داد: ۱- آموزش و یادگیری می‌تواند بوسیله استفاده از مدیریت دانش ارتقاء یابد. ۲- توسعه سیستم‌های مدیریت دانش کمک قابل توجهی برای کارگران دانشی به همراه خواهد داشت. گیروز و چاتزوگلو<sup>۳</sup> (۲۰۰۸) در تحقیقی با عنوان افزایش عملکرد به واسطه بهترین تمرین مدیریت منابع انسانی، یادگیری سازمانی و مدیریت دانش به بررسی رابطه بین مدیریت دانش، یادگیری سازمانی و ظرفیت‌های سازمانی و تاثیرشان بر اجرای سازمانی پرداختند. نتایج پژوهش نشان داد بین مدیریت دانش و یادگیری سازمانی رابطه مثبت معنی‌داری وجود دارد. بین مدیریت دانش و ظرفیت سازمانی رابطه مثبت معنی‌داری وجود دارد. بین یادگیری سازمانی با ظرفیت سازمانی رابطه مثبت معنی‌داری وجود دارد و بین بهترین عملکرد مدیریت منابع انسانی و اجرای سازمانی رابطه مثبت و معنی‌داری وجود دارد.

ساجیوا و جاسویکسیوس<sup>۴</sup> (۲۰۰۸) در تحقیق خود با عنوان بهبود نوآوری‌ها در سازمان‌ها، مدیریت دانش را به‌عنوان اساس نوآوری معرفی کرده‌اند. نتایج نشان داد بین مدیریت دانش و نوآوری ارتباط وجود دارد و کیفیت مدیریت دانش می‌تواند نوآوری‌های سازمانی را افزایش دهد و ممکن است به‌طور موثر در ساختار سازمان‌های نوآور استفاده شده باشد. در این تحقیق جنبه‌های نوآوری سازمانی و ارتباط بین مدیریت دانش و نوآوری در سازمان بررسی شده است.

مسینگهام و دیمنت<sup>۵</sup> (۲۰۰۹) در تحقیقی با عنوان تعهد سازمانی، مداخله مدیریت دانش و ظرفیت یادگیری سازمانی به

2. Mac carthey  
3. Georgios & Chatzoglou  
4. Sajeve & Jucevicius  
5. Massingham & Diment

وجود دارد و میانگین نمرات مدیران و معلمان مدارس هوشمند از مدارس عادی بالاتر است.

یعقوب‌زاده قمی (۱۳۸۷) در تحقیقی با عنوان بررسی رابطه مدیریت دانش با یادگیری سازمانی به بررسی تاثیر مدیریت دانش بر سازمان یادگیرنده پرداخت. نتایج نشان داد سطح مدیریت دانش و یادگیری سازمانی در سازمان نقشه برداری کل کشور در سطح مطلوبی قرار ندارند و برای ارتقاء یادگیری در سازمان می‌بایست مدیریت دانش افزایش یابد.

ساعدی و یزدانی (۱۳۸۸) پژوهشی تحت عنوان مدیریت دانش مبتنی بر یادگیری سازمانی در ایران خودروانجام دادند. نتایج آن نشان داد که توسعه مدیریت دانش از طریق یک فرآیند یادگیری چهار حلقه‌ای محقق می‌شود به گونه‌ای که منابع سازمانی در طی این فرآیند، ارتقا یافته و به قابلیت‌ها و شایستگی‌های محوری سازمان تبدیل می‌شوند.

بنی سی و همکاران (۱۳۸۹) پژوهشی با عنوان بررسی نقش سازمان یادگیرنده بر مدیریت دانش مدیران مدارس متوسطه پسرانه شهرستان آمل در سال تحصیلی ۸۸-۸۹ انجام دادند. نتایج پژوهش نشان داد که میان سازمان یادگیرنده و مدیریت دانش مدیران مدارس متوسطه از نظر یادگیرنده بودن با توجه به مؤلفه‌های مهارت شخصی، الگوهای ذهنی، چشم‌انداز مشترک، یادگیری تیمی و تفکر سیستمی با وضعیت آرمانی در هر پنج اصل تئوری سنگه رابطه معنی‌داری وجود دارد.

فرهمندپور (۱۳۹۰) پژوهشی با عنوان رابطه بین ابعاد مدیریت دانش با سطوح یادگیری سازمانی و جو سازمانی در دانشگاه اصفهان انجام دادند. نتایج تحقیق نشان داد که بین همه مؤلفه‌های مدیریت دانش با مؤلفه‌های یادگیری سازمانی و مؤلفه‌های جو سازمانی رابطه وجود دارد.

### روش پژوهش

با توجه به ماهیت موضوع و هدف، روش پژوهش توصیفی-همبستگی می‌باشد. جامعه آماری این پژوهش شامل کلیه پرسنل شرکت بهره‌برداری نفت و گاز مسجد سلیمان است که شامل ۸۲۰ نفر در ۴ بخش عملیاتی و فنی، ستادی، اداری و مالی، خدماتی که در سال ۱۳۹۲ مشغول به کار هستند، می‌باشد. به‌علت

بررسی ارتباط بین تعهد سازمانی و مداخله مدیریت دانش در توسعه ظرفیت یادگیری سازمانی پرداختند. نتایج نشان داد بین اشتراک گذاری دانش با افزایش ظرفیت یادگیری سازمانی رابطه مستقیم و مثبتی وجود دارد. بین تعهد سازمانی و ظرفیت یادگیری سازمانی رابطه مثبت و معنی‌داری وجود دارد. و همچنین به نقش مدیریت دانش در افزایش ظرفیت یادگیری سازمانی تاکید شده است.

مقصود و فینگان<sup>۱</sup> (۲۰۰۹) در تحقیقی با عنوان رویکرد مدیریت دانش به نوآوری و یادگیری در صنایع ساختمان به بررسی نقش مدیریت دانش در حمایت از نوآوری و یادگیری در صنایع ساختمان پرداختند. نتایج حاکی از آن است که مدیریت دانش، از دو طریق نوآوری را حمایت می‌کند. اولاً به سازمان در یافتن دانش نوآوری در بیرون از سازمان و آوردن آن دانش نوآور به درون سازمان و ترکیب موثر آن با فرآیندهای کاری کمک می‌کند. دوماً مدیریت دانش، نوآوری را به واسطه کمک به سازمان برای اجرای سودمندتر حمایت می‌کند.

لیو و وو<sup>۲</sup> (۲۰۱۰) در تحقیقی با عنوان ارتباط مستقیم مدیریت دانش، یادگیری سازمانی و نوآوری سازمانی به بررسی ارتباط مدیریت دانش، یادگیری سازمانی و نوآوری سازمانی پرداختند. در این تحقیق برای بررسی چارچوب و فرضیه‌ها از یک مدل برابری ساختاری استفاده شده است. نتایج نشان داد که مدیریت دانش یک ورودی مهم برای سازمان‌هاست و یادگیری سازمانی به‌عنوان یک میانجی عمل می‌کند. مدیریت دانش بر نوآوری سازمانی تاثیر بسزایی خواهد داشت، که این تاثیر مدیریت دانش بر نوآوری سازمانی به دلیل یادگیری سازمانی و اهمیت آن می‌باشد.

### تحقیقات داخلی

میراسماعیلی (۱۳۸۶) پژوهشی تحت عنوان «مدیریت دانش و یادگیری سازمانی در مدارس هوشمند و مدارس عادی شهر تهران انجام داده است نتایج آن نشان داد که بین یادگیری و مدیریت دانش در مدارس هوشمند و مدارس عادی تفاوت

1. Maqsood & Finegan  
2. Shu-Hsien Liao & Chi-chuan Wu

## تجزیه و تحلیل استنباطی داده‌ها

## آزمون نرمال بودن توزیع جامعه آماری

در این پژوهش برای بررسی نرمال بودن جامعه آماری از آزمون کولموگروف-اسمیرنوف (K-S) استفاده گردیده است که نتایج حاصل از این آزمون در جدول (۱) نشان داده شده است.

جدول ۱. بررسی نرمال بودن توزیع جامعه آماری با استفاده از آزمون

کولموگروف-اسمیرنوف

متغیرهای پژوهش	کولموگروف-اسمیرنوف	Sig (سطح معناداری)
مدیریت دانش	۸۳.۰	۰/۴۹۶
یادگیری سازمانی	۳۴۷.۱	۰/۰۵۳

جدول (۱) نشان می‌دهد که مقدار sig برای دو متغیر اصلی مدیریت دانش و یادگیری سازمانی بالاتر از ۰/۰۵ است. بنابراین فرض صفر مبنی بر نرمال بودن توزیع را برای هر کدام از متغیرهای اصلی پژوهش را نمی‌توان رد کرد و با ۰/۹۵ اطمینان هر دو دارای توزیع نرمال هستند.

سوال اول: بررسی رابطه بین مدل‌های ذهنی، قابلیت‌های فردی، آرمان مشترک، تفکر سیستمی، یادگیری سازمانی و مدیریت دانش در شرکت بهره‌برداری نفت و گاز مسجد سلیمان.

جدول ۲. بررسی رابطه بین یادگیری سازمانی، مؤلفه‌های یادگیری سازمانی و

مدیریت دانش

متغیر	مدیریت دانش
۱- یادگیری تیمی	**۰/۵۸
۲- مدل‌های ذهنی	**۰/۶۷
۳- قابلیت‌های فردی	**۰/۶۵
۴- آرمان مشترک	**۰/۶۷
۵- تفکر سیستمی	**۰/۵۷
۶- یادگیری سازمانی	**۰/۷۲

همان‌طور که در جدول (۲) مشاهده می‌شود بیشترین رابطه بین مؤلفه‌های یادگیری سازمانی و مدیریت دانش مربوط به مؤلفه‌های آرمان مشترک، مدل‌های ذهنی و مدیریت دانش ( $\text{sig} = ۰/۰۵$ ;  $r=۰/۶۷$ ) بود و کمترین رابطه بین تفکر سیستمی و مدیریت دانش ( $\text{sig} = ۰/۰۵$ ;  $r=۰/۵۷$ ) بود. در مجموع بین کلیه

قرار گرفتن جامعه آماری در طبقات و بخشهای مختلف سازمان از روش نمونه‌گیری تصادفی طبقاتی استفاده شده است. همچنین تعداد نمونه را از جدول مورگان انتخاب کرده که برای یک جامعه آماری ۸۲۰ نفری در حدود ۲۶۰ نفر می‌باشند. بر این اساس طبق نمونه‌گیری تصادفی طبقاتی، متناسب با حجم هر یک از طبقات تعداد نمونه‌های در نظر گرفته شده برای هر یک از بخش‌ها مشخص و پرسشنامه‌ها بر این اساس توزیع شده است. پس از جمع‌آوری پرسشنامه‌ها، ۲۶۳ پرسشنامه مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفت.

## ابزار جمع‌آوری داده‌ها و اطلاعات

در این تحقیق، داده‌های ثانویه (داده‌هایی که قبلاً تولید شده و در منابع موجود قابل بررسی است)، از طریق روش کتابخانه‌ای شامل مطالعه‌ی کتب، اسناد و مدارک و مراجعه به سایت‌های مربوط جمع‌آوری شده‌اند. از این داده‌ها برای تدوین مبانی نظری استفاده شده است. همچنین داده‌های اولیه (داده‌هایی که قبلاً وجود نداشتند و توسط خود محقق ایجاد می‌شوند) با استفاده از روش پرسشنامه جهت آزمون فرضیات تحقیق به دست آمده است. بدین منظور از پرسشنامه‌های استاندارد یادگیری سازمانی نیفه<sup>۱</sup> و مدیریت دانش رحیمی و محمدزاده (۱۳۸۴) استفاده شده است.

## روایی و پایایی پرسشنامه

در این تحقیق، به علت استاندارد بودن پرسشنامه، روایی آن با توجه به مبانی نظری یادگیری سازمانی و مدیریت دانش و نظر اساتید محترم تایید شده است. برای بررسی اعتبار و پایایی پرسشنامه از روش آلفای کرونباخ استفاده شده است. مقدار آلفای کرونباخ برای یادگیری سازمانی و مدیریت دانش به ترتیب ۰/۹۲ و ۰/۹۴ بدست آمد.



۳. بین متغیرهای مستقل همبستگی وجود نداشته باشد (دارای هم خطی نباشند).

هم خطی وضعیتی است که نشان می‌دهد یک متغیر مستقل تابعی خطی از سایر متغیرهای مستقل است. اگر هم خطی در یک معادله رگرسیون بالا باشد، بدین معنی است که بین متغیرهای مستقل همبستگی بالایی وجود دارد و ممکن است با وجود بالا بودن ضریب تعیین، مدل دارای اعتبار بالایی نباشد. همین‌طور که مشاهده می‌شود جدول (۳) دارای پنج سطر است که سطر اول مربوط به جزء ثابت و سطرها بعدی متغیرهای موثر در پیش‌بینی مدیریت دانش است. سطرها این جدول نشان‌دهنده استفاده از روش گام به گام در رگرسیون چندگانه است. در این روش متغیرهای مستقل یکی یکی به معادله رگرسیون اضافه می‌شوند و اگر نقش معنی‌داری در رگرسیون نداشته باشند از آن حذف می‌شوند. بنابراین همین‌طور که بعداً بررسی خواهد شد این تنها متغیر تفکر سیستمی است که در رگرسیون چندگانه گام به گام نقش معنی‌داری در متغیر ملاک مدیریت دانش نخواهد داشت.

جدول ۳. آزمون هم خطی بین متغیرهای مستقل در رگرسیون چندگانه

شاخص وضعیت	مقدار ویژه	
۱	۸۷۴.۴	۱- جزء ثابت
۱۹۷.۱۰	۰.۴۷	۲- مدل‌های ذهنی
۹۲۸.۱۰	۰.۴۱	۳- قابلیت‌های فردی
۰۹۳.۱۵	۰.۲۱	۴- آرمان مشترک
۱۸۷.۱۷	۰.۱۷	۵- یادگیری تیمی

از آنجا که تنها شاخص وضعیت دو مورد بیشتر از ۱۵ می‌باشد مشکلی برای استفاده از رگرسیون وجود نخواهد بود با بررسی شروط بالا و تایید همگی آنها نوبت به اجرای رگرسیون چندگانه گام به گام بین پنج متغیر به‌عنوان متغیر پیش‌بین و متغیر مدیریت دانش به‌عنوان متغیر ملاک می‌رسد.

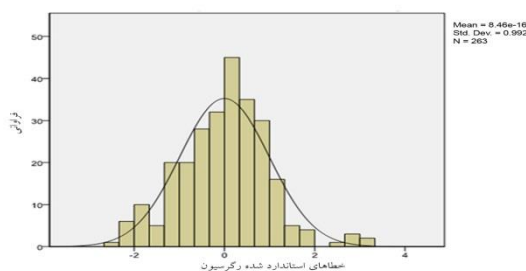
مؤلفه‌های یادگیری سازمانی، یادگیری سازمانی و مدیریت دانش رابطه مثبت، قوی و معنی‌داری وجود دارد.

سوال دوم: بررسی امکان پیش‌بینی مدیریت دانش از طریق مؤلفه‌های یادگیری سازمانی.

در این قسمت به بررسی وجود و تعیین رگرسیون چندگانه بین ۵ متغیر یادگیری سازمانی و متغیر ملاک مدیریت دانش پرداخته شده است.

### مفروضات رگرسیون چندگانه

۱. توزیع خطاها باید دارای توزیع نرمال باشد. بدین منظور باید مقادیر استاندارد خطاها محاسبه شود و نمودار توزیع داده‌ها و نمودار نرمال آنها رسم شود و سپس مقایسه‌ای بین دو نمودار صورت گیرد. بنابراین همین‌طور که در نمودار شماره (۱) مشاهده می‌شود توزیع خطاها دارای توزیع نرمال است. همچنین مقدار میانگین ارائه شده و در سمت راست نمودار بسیار کوچک (نزدیک به صفر) و انحراف معیار نزدیک به یک است.



شکل ۱. مقایسه توزیع فراوانی خطاها و نمودار توزیع نرمال در رگرسیون چندگانه

۲. بین خطاهای مدل همبستگی وجود نداشته باشد. به‌منظور بررسی این موضوع و به عبارت دیگر فرضیه استقلال خطاها از یکدیگر از آزمون دوربین-واتسون استفاده شده است. پس از مشاهده نتایج مقدار آماره آزمون برابر ۱/۷۳۴ شده که در بازه ۱/۵ تا ۲/۵ قرار می‌گیرد. بنابراین فرضیه استقلال بین داده‌ها رد نمی‌شود و همبستگی بین خطاها وجود ندارد.

جدول ۴. نتایج رگرسیون چندگانه گام به گام برای ابعاد یادگیری سازمانی موثر بر مدیریت دانش

ملاک	پیش بین	ضرایب	انحراف معیار	بتا	تی استیودنت	سطح معناداری	ضریب همبستگی چندگانه	ضریب تعیین	ضریب تعیین تعدیل شده
(مدل ۱) مدیریت دانش	جزء ثابت	۲۹۴.۱	۱۳۸.۰		۳۴۸.۹	۰۰۰.۰	۶۷۷.۰	۴۵۹.۰	۴۵۷.۰
	مدل‌های ذهنی	۴۱۴.۰	۰۲۸.۰	۶۷۷.۰	۸۷۴.۱۴	۰۰۰.۰			
(مدل ۲) مدیریت دانش	جزء ثابت	۹۸۱.۰	۱۳۳.۰		۳۵۹.۷	۰۰۰.۰	۷۴۳.۰	۵۵۱.۰	۵۴۸.۰
	مدل‌های ذهنی	۲۶۹.۰	۰۳۲.۰	۴۴۱.۰	۳۸۹.۸	۰۰۰.۰			
	قابلیت‌های فردی	۲۱۲.۰	۰۲۹.۰	۳۸۵.۰	۳۲۳.۷	۰۰۰.۰			
(مدل ۳) مدیریت دانش	جزء ثابت	۹۲۵.۰	۱۲۸.۰		۲۱۹.۷	۰۰۰.۰	۷۶۶.۰	۵۸۷.۰	۵۸۲.۰
	مدل‌های ذهنی	۱۹۴.۰	۰۳۵.۰	۳۱۷.۰	۵۶۳.۵	۰۰۰.۰			
	قابلیت‌های فردی	۱۵۷.۰	۰۳۰.۰	۲۸۴.۰	۱۸۶.۵	۰۰۰.۰			
	آرمان مشترک	۱۳۷.۰	۰۲۹.۰	۲۷۷.۰	۷۳۴.۴	۰۰۰.۰			
(مدل ۴) مدیریت دانش	جزء ثابت	۹۲۵.۰	۱۲۸.۰		۲۱۹.۷	۰۰۰.۰	۷۷۷.۰	۶۰۳.۰	۵۹۷.۰
	مدل‌های ذهنی	۱۴۷.۰	۰۳۷.۰	۲۴۰.۰	۹۴۹.۳	۰۰۰.۰			
	قابلیت‌های فردی	۱۶۶.۰	۰۳.۰	۳۰۲.۰	۵۷۴.۵	۰۰۰.۰			
	آرمان مشترک	۱۰۴.۰	۰۳.۰	۲۱۱.۰	۴۵۴.۳	۰۰۱.۰			
	یادگیری تیمی	۰۹.۰	۰۲۸.۰	۱۷۴.۰	۲۱۸.۳	۰۰۱.۰			

### رگرسیون چندگانه گام به گام

با انجام رگرسیون چندگانه گام به گام، در سطح اطمینان ۹۵٪، مشخص شد که متغیر مدل‌های ذهنی، قابلیت‌های فردی، آرمان مشترک و یادگیری تیمی با  $R=0.777$  و  $R^2 = 0.603$  رابطه معناداری با مدیریت دانش دارد. با توجه به جدول (۴) و جای‌گذاری در معادله رگرسیون، معادله حاصل می‌شود که متغیرها به ترتیب برابر با مدل‌های ذهنی ( $X_1$ )، قابلیت‌های فردی ( $X_2$ )، آرمان مشترک ( $X_3$ ) و یادگیری تیمی ( $X_4$ ) است.

حاصل می‌شود که متغیرها به ترتیب برابر با مدل‌های ذهنی ( $X_1$ )، قابلیت‌های فردی ( $X_2$ )، آرمان مشترک ( $X_3$ ) و یادگیری تیمی ( $X_4$ ) است.

### نتایج حاصل از یافته‌های تحقیق

نتایج آزمون همبستگی پیرسون و همچنین نتایج رگرسیون حاکی از تایید هر سه سوال تحقیق بود و این نتایج در بخش داخلی با تحقیقات فرهنگمندیپور (۱۳۹۰) و فضائلی نیا (۱۳۸۹) و یعقوب زاده قمی (۱۳۸۷) و در بخش تحقیقات خارجی با تحقیقات دریوچانز و گلو (۲۰۰۸) و لیو و وو (۲۰۱۰) و مسینگهام و دیمت (۲۰۰۹) هم جهت بوده است.

از بررسی نتایج سوالات تحقیق و بحث‌های مربوط به هر یک از سوالات می‌توان نتیجه گرفت که در بین متغیرهای مورد

مطالعه در رگرسیون بهترین پیش‌بینی‌کننده مدیریت دانش کارکنان شرکت بهره‌برداری نفت و گاز مسجدسلیمان در گام اول مدل‌های ذهنی و در گام دوم قابلیت‌های فردی بوده است.

باتوجه به نتایج تحقیق که مدل‌های ذهنی یکی از بهترین پیش‌بینی‌کننده‌های مدیریت دانش است، پس مدیریت باید مدل‌های ذهنی و باورهای قدیمی در کارکنان را حذف و محیطی را آماده کند که یادگیری بهتری در آن صورت گیرد و کلاس‌های آموزشی و سمینارها را طوری طراحی کند که نکات کاربردی در آن بیان شود و برای به اجرا درآوردن تئوری‌های مطرح شده محیط را طوری طراحی کند که افراد از آموزش و یادگیری استقبال کنند و مدیر آنها را مورد تشویق و ارتقاء قرار دهد، زیرا مدل‌های ذهنی به‌عنوان منشاء تفکر هستند و اقدامات و رفتار و تصمیم‌گیری‌های افراد را شکل می‌دهند، لذا لازم است مدیریت با توجه به اهمیت موضوع توجه بیشتری در جهت بهبود و توسعه مدل‌های ذهنی کارکنان بنماید. از طریق تغییر، توسعه و بهبود مدل‌های ذهنی کارکنان می‌توان نسبت به انتقال دانش ضمنی آنها در سازمان اقدام نمود. مثلاً "دانش قدرت است" یک الگوی ذهنی است که مانع از انتقال دانش ضمنی کارکنان می‌شود، مدیریت می‌تواند با فرهنگ‌سازی و تشویق کارکنان، این الگوی ذهنی را تغییر و آنرا به "تسهیم دانش قدرت است" تبدیل نماید تا کارکنان نسبت به انتقال دانش ضمنی خود از

همچنین نقش مهمی که یادگیری سازمانی در جهت تبدیل شدن به سازمان یادگیرنده ایفا می‌نماید، مدیریت سازمان بایستی اهمیت یادگیری و تاثیر آن بر مدیریت دانش کارکنان را درک نموده و فرهنگ حامی و مشوق یادگیری در سازمان ایجاد نماید و اهمیت آنرا برای کارکنان تشریح نماید، زیرا یادگیری برای خلق دانش جدید ضرورت دارد و یادگیری مستمر ضرورت مدیریت دانش محسوب می‌شود و بدون انواع یادگیری، دانش خلق نمی‌شود.

با توجه به همبستگی شدید بین ابعاد یادگیری سازمانی به ویژه بعدها مدل‌های ذهنی، آرمان مشترک، قابلیت‌های فردی و یادگیری تیمی پیشنهاد محقق با توجه به اینکه سطح این متغیرها در کل بیش از حد متوسط ارزیابی شد، ولی متغیر آرمان مشترک از میزانی کم‌تر از سایر متغیرهای تاثیرگذار برخوردار است، توجه مدیریت بر اصلاح و بهبود این متغیر بیشتر گردد.

از سوی دیگر محقق پیشنهاد می‌کند با تقویت هرچه بیشتر متغیر مدل‌های ذهنی به‌عنوان متغیری که در روند ایجاد مدیریت دانش بیشترین اثر را دارد، و کنترل متغیر تفکر سیستمی به‌عنوان متغیری که در روند ایجاد مدیریت دانش کمترین اثر را دارد، روندی سریعتر با هزینه کم‌تر را در جهت تقویت و بهبود ابعاد یادگیری سازمانی به‌منظور افزایش مدیریت دانش کارکنان و نهایتاً بهبود عملکرد و افزایش بهره‌وری سازمان در پیش گیرد.

با توجه به نتایج، ایجاد ساختار منعطف در سازمان به‌منظور بالا بردن تعاملات بین کارکنان و تقویت کار تیمی و یادگیری تیمی ضروری به‌نظر می‌رسد.

تشویق و ارتقاء کارکنانی که اطلاعات به روز دارند و آن اطلاعات را در تیم خود گسترش می‌دهند، گامی است در جهت تسهیم دانش بین کارکنان و یادگیری تیمی.

#### محدودیت‌های پژوهش

۱. در این پژوهش برای سنجش نظرات پاسخ‌دهندگان، صرفاً از ابزار پرسشنامه استفاده شده است و از سایر ابزار گردآوری اطلاعات مانند مصاحبه و روش‌های مشاهده‌ای و عینی بدلیل پراکندگی واحدهای عملیاتی و ماهیت کار آنها در جامعه

طریق تعاملات سازمانی، کارهای تیمی، سمینارها و... اقدام نمایند.

با توجه به نتایج آزمون فرض در خصوص رابطه مثبت و معنی‌دار قابلیت‌های فردی کارکنان با مدیریت دانش، پیشنهاد می‌شود مدیریت از طریق جذب افراد مستعد و با قابلیت‌های فردی بالا و همچنین تشویق کارکنان به یادگیری و افزایش توان علمی خود و توجه ویژه به آموزش و مهارت‌ها به‌صورت کاربردی، نسبت به بهبود و توسعه قابلیت‌های فردی کارکنان سازمان اقدام نماید، زیرا براساس نظریه پیتز سنگه شرط لازم برای یادگیری سازمان توان آموختن اعضای آن است. و هرگاه انسان توانایی‌ها و استعدادهايش را شناخت و به رشد و توسعه آنها همت گماشت به‌طور دائم فرا می‌گیرد و خلاق و آفریننده می‌گردد، چنین افرادی واکنشی عمل نمی‌کنند و به جای سازگاری با محیط، محیط را با خود سازگار می‌کنند. زمانی که چنین افرادی در سازمان پرورش یافتند و چهره سازمان با وجود آنها شکل گرفت، گام مهمی در جهت یادگیری سازمانی برداشته شده است.

نتایج ضریب همبستگی نشان داد که بین یادگیری تیمی و مدیریت دانش در شرکت بهره‌برداری نفت و گاز مسجد سلیمان رابطه مثبت و معنی‌دار وجود دارد، با توجه به این نتایج پیشنهاد می‌شود که بین کارکنان در سازمان تعامل بیشتری برقرار شود و افراد به‌صورت تیمی در مورد ایده‌ها، برنامه‌های کاری خود و مشکلات سازمان به بحث و بررسی بپردازند. در این خصوص لازم است با توجه افراد نسبت به منافع و نتایج کارگروهی و تیمی، زمینه سازی فرهنگ کارگروهی و زدودن ریشه‌های تفکر فردگرایی در سازمان، تشویق افراد به کار تیمی و کسب تجربه در این زمینه و آشنا نمودن مدیران و کارشناسان سازمان در سطوح مختلف با فنون تشکیل و اداره تیم از طریق کارگاه‌های آموزشی و یا شیوه‌های مناسب دیگر بنیان کار تیمی در سازمان تقویت شود.

#### پیشنهادهای مبتنی بر یافته‌های پژوهش

با توجه به نتایج آزمون ضریب همبستگی پیرسون مبنی بر وجود رابطه معنی‌دار بین یادگیری سازمانی و مدیریت دانش و

قربانی زاده، و. ا. (۱۳۸۶). یادگیری سازمانی و سازمان یادگیرنده با نگرشی بر مدیریت دانش، انتشارات بازتاب، تهران.

مختاری، ا و فرضی، م. (۱۳۸۹). آسان سازی تحول با کمک مدیریت دانش، مجله تدبیر، شماره ۲۲۰ ص ۲۷.

میراسماعیلی، ا. (۱۳۸۶). مدیریت دانش و یادگیری سازمانی در مدارس هوشمند و مدارس عادی شهر تهران. فصلنامه اندیشه‌های تازه در علوم تربیتی، شماره، ۲. صص ۱۴۹-۱۶۹.

هویدا و همکاران، (۱۳۸۹). پارادایم مدیریت دانش، انتشارات ارکان دانش، اصفهان.

یعقوب زاده قمی. (۱۳۸۷). بررسی رابطه مدیریت دانش با یادگیری سازمانی، پایان‌نامه کارشناسی ارشد مدیریت اجرایی دانشگاه تهران.

- Choe, J-M. (2004). The relationships among management accounting information, organizational learning and production performance; Strategic Information System; 13, (61-68) European Business review, vol 20 No 3. pp. 185-207.
- Georgios. N. T. & D. chatzoglou, prodromos, (2008). *Enhancing performance through best HRM practies, organizational learning knowledge management*. innovation, *Expert systems with applications* 37, 1096-1103.
- Liao, shu-Hsien & Wu, chi-chuan. (2010). *SESTEM Perspective of knowledge management, organizational learning and organizational*.
- Mac carthey A F. (2006). *Knowledge management: Evaluating strategies and processe*.
- Maqsood, Tayyab&D. Fingan, anderivw, (2009). A Knowledge management approach to innovation and learning in the construction industry, *international Jornal of managing project in business*, vol 2. no2. pp 297-307.
- Massingham, Peter&Diment, Kieren. (2009). Organizational Commitment, Knowledge management intervention, and Learning Organization capacity, the Learning Organization vol. 16 no. 2. pp 122-142.
- Nonaka, I. (1991). *The knowledge creating company*. Harvard business Review, 69 (9), 96-104.
- Resnik. D. (2007). *The Price of Truth: How Money Affects the Norms of Science*. Pp. 50-63.
- Sajiva, Svetlana & Jucevicius, Robertas (2008). Empowering innovations in organizations. (linking knowledge management and organizational innovativeness), issn 1392-0758 social science/socialiniai moksliai. nr. 1 (59).
- Shamoo, Adile E, Resnik David. B . (2008). *Responsible Conduct of Research*. Oxford University Press. Pp. 5-11.

آماری استفاده نشده است. استفاده از پرسشنامه بسته احتمالاً باعث می‌شود که تمامی نظرات کارکنان منعکس نشود.

۲. محافظه کاری بیش از حد برخی از آزمودنی‌ها که ممکن است در صراحت و دقت پاسخ‌های آنها به سؤالات تأثیرگذار باشد.

## منابع

- بنی سی، پ و همکاران. (۱۳۸۹). بررسی نقش سازمان یادگیرنده بر مدیریت دانش مدیران مدارس متوسطه پسرانه شهرستان آمل در سال تحصیلی ۸۹-۸۸
- رحیمی و یارمحمدزاده. (۱۳۸۴). بررسی رابطه بین کاربست مؤلفه‌های سازمان یادگیرنده بر اساس اصول پنجگانه پیترسنگه با میزان بهبود کیفیت زندگی کاری اعضای هیات علمی دانشگاه اصفهان.
- رحیمی، ح و یارمحمدزاده، پ. (۱۳۸۴). بررسی رابطه بین کاربست مؤلفه‌های سازمان یادگیرنده بر اساس اصول پنجگانه پیترسنگه با میزان بهبود کیفیت زندگی کاری اعضای هیات علمی دانشگاه اصفهان. مقاله ارائه شده در همایش هفته پژوهش دانشگاه اصفهان.
- ساعدی، م و یزدانی، ح. (۱۳۸۸). مدیریت دانش مبتنی بر یادگیری سازمانی در ایران خودرو. نشریه مدیریت و فناوری اطلاعات، دوره ۱، شماره ۲. صص ۸۴-۶۷.
- فرهمنند پور، م. (۱۳۹۰). بررسی رابطه ابعاد مدیریت دانش با سطوح یادگیری سازمانی و جو سازمانی در دانشگاه اصفهان، پایان‌نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه آزاد واحد خوراسگان.
- کاووسی و دیگران، ۱۳۹۰، مجموعه مقالات مدیریت دانش، پژوهشکده تحقیقات راهبردی مجمع تشخیص مصلحت نظام.
- فضائلی نیا، ع. (۱۳۸۹). بررسی رابطه مدیریت دانش با یادگیری سازمانی و نوآوری کارکنان اداره کل تربیت بدنی استان خراسان رضوی، پایان‌نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه شهید چمران اهواز، دانشکده تربیت بدنی.