

## چکیده

در این پژوهش، هدف، بررسی و تبیین نقش علی مدیریت دانش در اثربخشی سازمان یادگیرنده بود. روش تحقیق، پیمایشی و ابزار جمع آوری اطلاعات پرسشنامه بوده که یک پرسشنامه ی جامع برای سنجش اثربخشی سازمان - بر طبق مدل کارکردهای چهارگانه نظام اجتماعی پارسونز (انطباق و سازگاری، تحقق اهداف، یگانگی و انسجام، پایداری و حفظ الگوها)- و مدیریت دانش - بر طبق مدل نوناکا و تاکیوچی- طراحی و بکار گرفته شد. داده ها از بین کارکنان آموزشی دانشگاه علم و صنعت ایران، گردآوری شد. بر طبق تجزیه و تحلیل داده های پژوهش، و بررسی رابطه علت و معلولی دو متغیر، بین مؤلفه های مدیریت دانش (اجتماعی کردن، برونی سازی، ترکیب، درونی سازی) و اثربخشی سازمان یادگیرنده رابطه معنادار مثبتی شناسایی گردید. و جهت این رابطه از مدیریت دانش به سمت سازمان یادگیرنده تشخیص داده شد. همچنین یافته های پژوهش نشان داد که عوامل جمعیت شناختی (سن، سابقه کار، سطح تحصیلات، وضعیت استخدامی، سمت شغلی) بر رابطه فوق، تأثیر چشمگیری دارند در حالیکه جنسیت بی تأثیر است.

## کلیدواژه:

سازمان یادگیرنده، یادگیری سازمانی، اثربخشی، مدیریت دانش.

## بررسی و تبیین نقش علی مدیریت دانش در اثربخشی سازمان یادگیرنده

(مطالعه موردی: دانشگاه علم و صنعت ایران)

دکتر علیرضا علی احمدی

استاد دانشکده مهندسی صنایع، دانشگاه علم و  
صنعت ایران؛ [aliahmadia@iust.ac.ir](mailto:aliahmadia@iust.ac.ir)

دکتر پیمان اخوان

دانشیار دانشکده مهندسی صنایع، دانشگاه صنعتی  
مالک اشتر؛ [peyman\\_aki@yahoo.com](mailto:peyman_aki@yahoo.com)

مرضیه باقری

کارشناسی ارشد مدیریت اجرایی دانشگاه  
علم و صنعت ایران  
؛ [marzieh\\_bagheri@ymail.com](mailto:marzieh_bagheri@ymail.com)

## مقدمه

در جامعه فراصنعتی امروز؛ به سرمایه های نامشهود و معنوی که «دانش» نامیده می شوند، به عنوان یک عامل مهم و حیاتی نگریسته میشود. دانش به یک منبع کلیدی پیشرفت و برتری در همه عرصه ها تبدیل شده است. پیاده سازی 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 سرمایه ای بس عظیم و ارزشمند جلب شود، یعنی سرمایه ای که با وجود تولید اکثریت ارزش افزوده کالا، کمتر تحت مدیریت، ساماندهی و برنامه ریزی قرار می گیرد (دفت، ۱۹۹۸).

از طرفی موفق ترین سازمان ها آنهایی هستند که بدانها سازمان های یادگیرنده اطلاق می شود (سنگه، ۱۹۹۰). در این سازمان ها هر شخصی برای جمع آوری اطلاعات تشویق میشود. و همه ی کارکنان باید از نوع دانشی که ممکن است برای سازمان مفید باشد، آگاه باشند تا بتوانند هنگامی که با آن مواجه می شوند، این دانش را کسب کنند. این سازمان



ها کارکنان خود را نسبت به نوع دانشی که نیاز دارند، ارزش ها و سیستم های حافظه و منابع آنها برای ذخیره دانش، آگاه می سازند (مارکوارت، ۲۰۰۲).

سازمان ها دریافته اند، برای کسب و حفظ مزیت رقابتی در دنیای جدید کنونی، باید شکل بالاتری از قابلیت یادگیری را تکامل بخشند که آنها را قادر سازد سریع تر و بهتر از موفقیت ها و شکست های گذشته خود یاد بگیرند. سازمان ها می باید بی وقفه خود را به صورت سازمان هایی متحول کنند که در آنها همه، اعم از گروه ها و افراد، بتوانند از طریق جهش های کوآنتومی، قابلیت های انطباقی و مولد خود را توسعه دهند (مارکوارت، ۲۰۰۲). 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 تجربه های گوناگون را فراهم می کنند (سبحانی نژاد، ۱۳۸۵). از آنجا که سازمان به منظور تحقق هدف یا اهداف ویژه ای، ایجاد شده است، بنابراین جای تعجب نیست که دستیابی به هدف بطور وسیعی به عنوان معیار سنجش اثربخشی، مورد استفاده قرار گیرد. اثربخشی سازمان با نحوه تحقق اهداف در کنار توجه به امکانات و فرایندهای نیل به اهداف، نظیر؛ توانایی سازمان برای دریافت منابع، حفظ و نگهداری خود به عنوان یک پدیده اجتماعی و تعامل موفقیت آمیز با محیط خارجی، معیار ارزیابی قرار می گیرد (رابینز، ۱۹۸۷).

از این رو؛ با توجه به اهمیت اثربخشی سازمانی در موفقیت و بقا سازمان، در این تحقیق نقش مدیریت دانش در سازمان یادگیرنده با هدف سنجش اثربخشی، بررسی و تبیین می شود. در این مقاله؛ با مروری بر ادبیات موضوع و جایگاه مدیریت دانش در سازمان یادگیرنده، بیان روش تحقیق و فرضیات، به تجزیه و تحلیل فرضیه های تحقیق پرداخته شده، سپس یافته های پژوهش بر اساس نتایج شرح داده شده به طور کامل آمده است. بحث و بررسی، جمع بندی و نتیجه گیری، ارائه پیشنهادات، بخش های پایانی مقاله را در برمی گیرد.

## ۱- ادبیات موضوع

### ۱-۱- تعریف مفاهیم

- دانش؛ دانش اطلاعات ترکیب شده با تجربه، شرایط، تفسیر و تفکر است. دانش نمی تواند بیرون از ذهن افراد یک سازمان به وجود آید. اطلاعات وقتی وارد ذهن انسان می شود تبدیل به دانش می شود (دالکر، ۲۰۰۵).

- مدیریت دانش: فرایند سیستماتیک منسجمی است که ترکیب مناسبی از فناوریهای اطلاعاتی و تعامل انسانی را به کار می گیرد، تا سرمایه های اطلاعاتی سازمان را شناسایی، مدیریت و تسهیم کند. این دارائیها شامل پایگاه های اطلاعاتی، اسناد، سیاستها و رویه ها می شود. علاوه براین، هم دانش آشکار و هم دانش ضمنی کارکنان را شامل می شود و از روشهای متنوع و گسترده برای تصرف، ذخیره سازی و تسهیم دانش در داخل یک سازمان استفاده می کند. (ال روی و فایرستون، ۲۰۰۳).

- سازمان یادگیرنده: گروهی از افراد هستند که بطور مداوم ظرفیت خود را برای آنچه که می خواهند خلق کنند افزایش می دهند (سنگه، ۱۹۹۰).

- یادگیری سازمانی: رشد بینش و تجدید ساختاردهی و بازنگری موفقیت آمیز مشکلات سازمانی توسط افراد که نتایج آن در عوامل ساختاری و نتایج سازمان منعکس شود (اسمیت، ۲۰۰۱ به نقل از سایمون).

- اثربخشی: انجام اهداف سازمانی (براون و دوگاید، ۱۹۹۱ به نقل از بارنارد).

- جامعه پذیری: انتقال دانش نامشهود (پنهان) یک فرد به فرد دیگر.

- برونی سازی: بیان دانش ضمنی (پنهان) و انتقال آن به شکل های قابل درک برای دیگران.



- ترکیب: تبدیل دانش آشکار به شکل‌های پیچیده تری از این نوع دانش است. مباحث اصلی در ترکیب فرآیندهای ارتباط، اشاعه و سیستمی کردن دانش است.
- درونی سازی: نهادینه کردن دانش آشکار به دست آمده در سازمان، که منجر به آفرینش دانش ضمنی جدید فردی میشود. (افرازه، ۱۳۸۴).
- انطباق: کنش هایی که روابط بین سازمان و محیط بیرونی آن را تأمین میکند.
- تحقق هدف: کنش هایی که اهداف سازمان را تعیین و برای نیل به آنها و گرفتن پاداش های مطلوب، منابع (انرژی، مواد و اطلاعات) را بسیج میکند.
- یگانگی: ساز و کارهایی که سازمان (سیستم) را با سایر سازمان ها و سیستم های اجتماعی هماهنگ میسازند و منجر به ثبات سازمان است.
- پایداری: مجموعه کنشی که در کارکنان سازمان، ایجاد انگیزه کرده و کل سیستم را تغذیه می کند. کارکرد آن انباشتن انرژی به صورت انگیزش و پخش آن، به صورت اطلاعات در سازمان است (گی روشه، ۱۹۷۵).

#### ۱-۲- مدیریت دانش در سازمان یادگیرنده

آیا یادگیری و کسب دانش در هر ساختار و چارچوب سازمانی لازم است؟ آیا شرایط خاصی را می طلبد؟ در پاسخ باید گفت همه سازمانها یاد میگیرند، به این معنی که با محیط پیرامون خود سازگار می شوند اما برخی اثربخش تر و مؤثرتر یاد گرفته، در محیط پر رقابت امروزی موفقیت بیشتری را به دست خواهند آورد. این سازمانها، آنهایی اند که در پی کسب ویژگی های سازمان یادگیرنده و شکل دادن ساختار سازمانی خود مطابق با ساختار یک سازمان یادگیرنده، هستند (سبحانی نژاد، ۱۳۸۵).

در واقع این محیط سازمان است که فرهنگ یادگیری را ارتقا داده، تضمین می دهد که یادگیری افراد منجر به توسعه و غنای کل سازمان میشود (آجستم، ۲۰۰۶). گرچه تقسیم مغز و فکر آدمی گاهی کاملاً غیر منطقی به نظر می رسد، اما این کار از طریق سیستم دانشی امکان پذیر است (کلیر و لیفور، ۲۰۰۰). ضرورت کسب دانش و آموزش مستمر، به عنوان عناصر کلیدی موفقیت در اقتصاد جدید برای گذر از جامعه صنعتی به جامعه دانش مدار و کسب عناصر حیاتی رقابت و بکارگیری مدیریت دانش به عنوان فرایندی که از طریق آن یک سازمان به تولید ارزش دارایی خود مبتنی بر دانش کسب و کار مدرن دست یابد، سازمان ها را ناگزیر از توجه به اهمیت دانش به عنوان موضوعی کلیدی برای دستیابی به مزیت رقابتی پایدار از طریق مدرنیزه کردن دانش خود میکند تا رفع موانع تبادل جریان دانش در سازمان را در رأس امور قرار دهند (زونیک و سابوتیک، ۲۰۱۲).

چهار فاکتور وجود دارد که تنها در یک دامنه از این دو (سازمان یادگیرنده و مدیریت دانش) جای دارند؛ فاکتورهایی که تنها در ارتباط با سازمان یادگیرنده هستند: (۱) فاکتور های خارجی؛ (۲) تفکر سیستمی. فاکتورهایی که در ارتباط با مدیریت دانش هستند: (۱) حافظه سازمانی؛ (۲) بُعد فنی (آجستم، ۲۰۰۶). این پدیده مشخص می کند که سازمان یادگیرنده و مدیریت دانش دارای سطوح مجزا و متفاوت در تمرکز و هدف هستند (کریکور و کنعان، ۲۰۱۳). یک سازمان یادگیرنده، سازمانی است که بخشی از یک مجموعه جهانی است و به عنوان یک خرده سیستم جهانی بایستی با سایر خرده سیستم ها 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 می شود، به عنوان یک خرده سیستم در سازمان به حساب می آید. مدیریت دانش بر نتیجه و خروجی فرایند یادگیری متمرکز بوده و یک سازمان یادگیرنده بر فرایند یادگیری متمرکز دارد. سازمان یادگیرنده به عنوان فرایند انتقال دانش برای مدیریت دانش است. در کل میتوان گفت؛ سازمان یادگیرنده چیزی بیش از مدیریت دانش است و بر سطوح بالاتری متمرکز دارد. و مدیریت دانش می تواند به عنوان یک خرده سیستم از سازمان یادگیرنده مورد توجه قرار گیرد (آجستم، ۲۰۰۶).



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 به طور کامل آشکار است و فرایند تبدیل کردن سازمان، به یادگیرنده، بایستی شامل مدیریت دانش نیز باشد (کریکور و کنعان، ۲۰۱۳). استفاده از مدیریت دانش برای حل مسائل مهم سازمانی مانند به روز بودن و بقای شرکت در مواجهه با تغییرات متناوب محیطی رو به افزایش است که خود شامل فرایندهای سازمانی است که ترکیبات سینرژیک از داده‌ها را جذب می‌کند و توانایی پردازش داده را با تکنولوژی اطلاعات و خلق و ابداع دانش جدید دارد (دی ماتیا و ادر، ۱۹۹۷).

در کل میتوان مدیریت دانش را در سطحی جزئی تر نسبت به سازمان یادگیرنده و در واقع زیر مجموعه ی آن قرار دارد (آجستم، ۲۰۰۶)، که به عنوان بازویی قدرتمند و تأثیرگذار بر سازمان یادگیرنده عمل می کند (کریکور و کنعان، ۲۰۱۳).

### ۱-۳- پیشینه تحقیق

پیشینه تحقیق در قالب جدول (۱) بصورت خلاصه و فشرده ارائه شده است.

جدول (۱) پیشینه تحقیق های انجام شده در داخل و خارج

پژوهشگر	موضوع پژوهش	سال	نتیجه گیری
ابراهیم زاده	"بررسی تأثیر مدیریت دانش در سازمان یادگیرنده"	۱۳۸۴	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 می دهند. و کنترل هر کارکرد برای اشتراک گذاری دانش، جهت افزایش عملکرد مدیریت دانش و ایجاد سازمان یادگیرنده اساسی است
بجانی	"مدیریت دانش در سازمان یادگیرنده"	۱۳۸۸	مدیریت دانش را محرکه توسعه دائمی محوره، می خواند. و ضمن مهم خواندن نقش مدیریت دانش در رشد سازمانها و جوامع، ارائه اراهه تصویری از سازمانهایی که بیشترین بهره کامل را از دانش میبرند، سازمانهای یادگیرنده را معرفی میکند.
نادی و دامادی	"مدل بانی معادلات ساختاری روابط بین سازمان یادگیرنده با مدیریت کیفیت فراگیر و مدیریت دانش در بیمه ایران (تبیین یک نظریه)"	۱۳۸۸	که هدف این تحقیق: تبیین روابط علی و مدل بانی معادلات ساختاری روابط بین مؤلفه های مدیریت کیفیت فراگیر و مدیریت دانش با سطوح یادگیری سازمان یادگیرنده.
فطریفی	"ارتباط مدیریت دانش و مؤلفه های آن با ابعاد سازمان یادگیرنده در دانشگاه آزاد اسلامی واحد علوم و تحقیقات تهران"	۱۳۸۹	از دو مدل واکبیتز و مارسیک برای سازمان یادگیرنده و نوناکا و تاکوچی برای مدیریت دانش، استفاده کرده و هدف وی بررسی رابطه معنی دار مثبت بین مدیریت دانش و مؤلفه های آن با سازمان یادگیرنده و ابعاد آن (فردی، گروهی، سازمانی) رابطه معناداری وجود دارد. بدین منظور پس از آزمون مشخص شده که رابطه مثبتی بین مدیریت دانش و سازمان یادگیرنده وجود دارد.
جمالیزاده	"رابطه بین مدیریت دانش و سازمان یادگیرنده از اعضای هیات علمی در دانشگاه آزاد اسلامی، واحد شیراز در سال تحصیلی ۸۸-۸۹"	۱۳۹۰	وی با توجه به اهمیت رابطه عناصر مدیریت دانش و سازمان یادگیرنده از اعضای هیات علمی دانشگاه آزاد اسلامی شیراز، با هدف: به دست آوردن رابطه بین پنج عنصر مدیریت دانش (عناصر کسب دانش، استفاده از دانش، تبادل دانش، ایجاد و تأیید دانش) با یادگیری سازمان یادگیرنده، از طریق ابزار پرسشنامه و تجزیه و تحلیل با فریب همبستگی پیرسون، نتایج زیر را به دست آورده است ۱- وجود ارتباط معنی داری بین این عنصر از کسب دانش و سازمان یادگیرنده. ۲- وجود ارتباط معنی داری بین عنصر استفاده از دانش و سازمان یادگیرنده. ۳- وجود رابطه معنی داری بین عنصر ارزیابی دانش و سازمان یادگیرنده وجود دارد. ارتباط معنی داری بین عنصر خلقت و تأیید با سازمان یادگیرنده.
جان چائو هنگ چیا لیینگ کو	"مدیریت دانش در سازمان یادگیرنده"	۱۹۹۹	می توان کسب و کار را از طریق نوآوری های ثابت در مدیریت، و اصول نوآوری را باید از طریق یادگیری ثابت به دست آورد.
جوزف لورمنس	"هم افزایی سازمان یادگیرنده و مدیریت دانش"	۲۰۰۲	نوعی مقاله نظری؛ به طور خلاصه به همپوشانی و هم افزایی میان مفاهیم مدیریت دانش سازمانی، سازمان یادگیرنده و یادگیری سازمانی در نظریه های سنگه، دراگر، داونپورت، پروساک و استوارت میرسد.
آجستم	"سازمان یادگیرنده با مدیریت دانش، کدام اول آمد، مرغ یا تخم مرغ؟"	۲۰۰۶	وی در تجزیه و تحلیل مقایسه ای و ارائه مدل مفهومی خود با توجه به مدیریت دانش و سازمان یادگیرنده، وابستگی این دو را به یکدیگر نشان میدهد. وی نتیجه گیری میکند که: مدیریت دانش به عنوان یک زیرسیستم از سازمان یادگیرنده است.
بروس دالیو، دابینس و لیندا اسملسر	"مدیریت دانش در یک سازمان یادگیرنده"	۲۰۰۸	- منطبق یادگیری برای یک سازمان این است که سازمانهای انعطاف پذیر و انطباقی به بهترین مزیت رقابتی در بازار همواره در حال تغییر جهانی، تبدیل شوند. انعطاف پذیر و انطباقی به این معنی است که سازمان های تولیدی خواهند آموخت که چگونه به پتانسیل انسانی و تعهد برای یادگیری در تمام سطوح دست بزنند - شرکت های بزرگ که اهمیت دانش جمعی و یادگیری در تمام سطوح آن را درک کرده اند برای مدیریت دانش به عنوان سمبل و یادگیری مفاهیم سازمان را به پاسخگویی به خواسته های جمع آوری و مدیریت روزانه مقادیر زیادی از دانش در محیط کسب و کار جهانی، زمان صرف می کنند.
تحقیق دیباک چاولا و همیشو جوشی	"تأثیر ابعاد مدیریت دانش در سازمان یادگیرنده"	۲۰۱۱	هدف: گزارش یافته های اولیه از تفاوت در ابعاد سازمان یادگیرنده در صنایع می باشد. یافته ها: بسیاری از ابعاد مدیریت دانش تأثیر مثبتی بر سازمان یادگیرنده دارد. نوع صنعت هیچ تأثیر دیرافسلی آماری در ابعاد سازمان یادگیرنده در اکثر موارد ندارد. توسعه مدیریت دانش بهترین شیوه برای ایجاد یک سازمان یادگیرنده برای بهبود عملکرد است.
مارچ زونیک و جانا سابتیک	"اهمیت مفاهیم مدیریت دانش و سازمان یادگیرنده در مدیریت جریان دانش در سازمان"	۲۰۱۲	هدف: آگاه کردن سازمانها از اهمیت دانش به عنوان موضوع کلیدی در کسب و کار- کشف راه و روش دستیابی سازمان به مزیت رقابتی پایدار با استفاده از مدیریت دانش خود- تحلیل نحوه ردو بدل شدن جریان دانش بین کارکنان و کشف موانع اصلی این روند است. یافته ها: ضرورت بکارگیری مدیریت دانش به عنوان فرآیندی که از طریق آن یک سازمان به تولید ارزش دارایی خود مبتنی بر دانش کسب و کار مدرن دست یابد. برای گذر از جامعه صنعتی به جامعه دانش مدار و کسب مزایای مؤثر دانش و یادگیری به عنوان عناصر حیاتی رقابت و شرکتیایی که خواهان دستیابی به موفقیت به عنوان دستاورد پایدار مزیت رقابتی اند، باتوان تمرکز بیشتر بر افزایش دائم ارزش از طریق دانش.
سلوا کریکور، لایلا کنعان و رجارد مک کارتی	"هنر جناب مدیریت دانش و ارتباط آن با سازمان یادگیرنده"	۲۰۱۳	هدف: ارزیابی تجربی این است که آیا مدیریت دانش و سازمان های یادگیرنده مفاهیمی مجزا هستند؟ اگر چنین است، آیا مدیریت دانش، سازمان یادگیرنده را ارتقاء می دهد یا برعکس. یافته ها: 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.



آنچه در تحقیقات پیشین انجام شده، تأیید کننده رابطه دو عامل مدیریت دانش و سازمان یادگیرنده است. از تحقیقات داخلی که مثبت بودن رابطه را تأیید کرده اند، و رابطه ابعاد مدیریت دانش و سازمان یادگیرنده را از جنبه هایی بررسی کرده اند. و یا تحقیقات خارجی همچون آجستم (۲۰۰۶) که مدیریت دانش را به عنوان زیرسیستم سازمان یادگیرنده معرفی می کند، همه یک گام به جلو است. لیکن هیچ تحقیق به تنهایی نمیتواند تمام ابعاد مبهم یک موضوع را آشکار کند، و در هر یک تنها به جنبه ای از موضوع پرداخته میشود تا اینکه مجموع تحقیقات، به دستیابی به نتیجه کامل کمک خواهند کرد. هدف این تحقیق، افزودن حلقه ای دیگر به زنجیره تحقیقات پیشین برای کامل تر کردن این تحقیقات و آشکار کردن جنبه مؤثر دیگری از ابعاد پیچیده موضوع است. از آنجا که بحث مدیریت دانش در سازمان یادگیرنده، بحثی نوین به حساب می آید، بررسی ها اکثراً در جنبه های کلی و ساختاری سازمان انجام شده است.

یکی از موارد بسیار مهم و مطرح در مدیریت دانش نحوه فرآیندهای آن، از جمله فرآیند شناسایی دانش، کسب دانش، توسعه دانش، اشتراک دانش، بهره برداری از دانش و حفاظت از دانش در سازمان می باشد. که مفهوم اصلی و نیز بکارگیری مدیریت دانش را با خود دارد. تعداد اندک مطالعه های منسجم و متمرکز بر روی فرآیند های مدیریت دانش و مبهم بودن تأثیر عوامل مؤثر آنها بر ماهیت، ویژگیهای خاص و ابعاد مختلف سازمان های یادگیرنده؛ ضرورت تعریف و تبیین مفهوم منسجمی از عوامل مؤثر فرآیندهای مدیریت دانش - که بر اساس تعریف؛ فرایندی در شناسایی فرصتی ارزشمند در محیط کسب و کار جهانی، شکل گرفته اند- بر سازمان های یادگیرنده، را واضح می نماید.

در تحقیق پیش رو سعی بر این است که به جنبه ای دیگر و البته کاربردی تر از ابعاد سازمان یادگیرنده بپردازد. تا نتایجی ملموس تر، عینی تر و کاربردی پیش روی مدیران اینگونه سازمانها قرار گیرد. از این رو؛ از دو مدلی استفاده شده است که هدف تحقیق را محقق سازند. مدل نوناکا و تاکیوچی، با نشان دادن چرخه تبدیل دانش نهان و آشکار، می تواند جنبه های غیر عینی فرایند دانش در سازمان یادگیرنده را عینی تر کند. و کارکردهای چهارگانه سیستم پارسونز، به توصیف دقیق تری از نقش و رابطه مدیریت دانش [به عنوان زیر سیستم سازمان یادگیرنده (مارکوارت، ۲۰۰۲)] در اثربخشی سازمان یادگیرنده، کمک خواهد کرد.

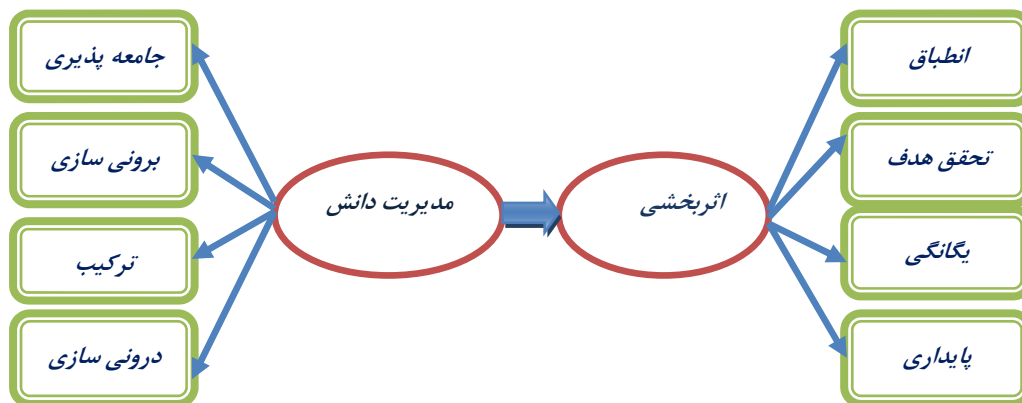
## ۲- بیان مسأله تحقیق

مسأله مورد بررسی در تحقیق حاضر این است که؛ آیا بکارگیری مدیریت دانش به عنوان ابزاری برای رسیدن به اهداف سازمان با استفاده بهینه از دانش و سرمایه معنوی (تجربه و دانش فردی نزد هر فرد و دانش دسته جمعی)، نقش معنی داری در اثربخشی به عنوان شاخص سنجش میزان تحقق اهداف در سازمان یادگیرنده، دارد یا خیر؟

## ۳- مدل مفهومی پیشنهادی تحقیق

این بخش از تحقیق؛ با استفاده از مرور ادبیات موضوعی و نیز طراحی تحقیق بر مبنای مفهوم مدیریت دانش بر اساس مدل نوناکا و تاکیوچی (۱۹۹۵) با چهار مؤلفه (جامعه پذیری، برونی سازی، ترکیب (انتشار)، درونی سازی) و نیز اثربخشی سازمان یادگیرنده بر اساس مدل پارسونز (گی روشه، ۱۹۷۵)، با چهار مؤلفه (انطباق و سازگاری، تحقق هدف، یگانگی و انسجام، پایداری و حفظ الگوها) در صدد تعیین رابطه متقابل این دو سازه و تعریف چارچوب و مدلی مفهومی از این رابطه، در سازمان یادگیرنده بوده است.

پس از ارزیابی و استخراج رابطه علت و معلولی این دو متغیر، در نهایت مدل مفهومی زیر به عنوان مدل پیش فرض در برنامه معادلات ساختاری معرفی گردید.



شکل (۱) مدل پیش فرض آزمون (مدل تلفیقی از دیدگاه تاکتیوچی و دیدگاه پارسونز)

#### ۴- فرضیه‌های تحقیق

##### ۴-۱- فرضیه اصلی

بین مدیریت دانش و اثربخشی سازمان های یادگیرنده ارتباط معنادار مثبت وجود دارد.

##### ۴-۲- فرضیه های فرعی

۱- بین جامعه پذیری و اثربخشی سازمان های یادگیرنده ارتباط معنادار مثبت وجود دارد.

۲- بین برونی سازی و اثربخشی سازمان های یادگیرنده ارتباط معنادار مثبت وجود دارد.

۳- بین ترکیب و اثربخشی سازمان های یادگیرنده ارتباط معنادار مثبت وجود دارد.

۴- بین درونی سازی و اثربخشی سازمان های یادگیرنده ارتباط معنادار مثبت وجود دارد.

##### ۴-۳- فرضیه های مربوط به عوامل جمعیت شناختی

۱- جنسیت بر رابطه بین مدیریت دانش و اثربخشی سازمان های یادگیرنده تأثیر گذار است.

۲- سطح تحصیلات بر رابطه مدیریت دانش و اثربخشی سازمان های یادگیرنده تأثیر گذار است.

۳- سابقه کاری بر رابطه مدیریت دانش و اثربخشی سازمان های یادگیرنده تأثیر گذار است.

۴- سن بر رابطه مدیریت دانش و اثربخشی سازمان های یادگیرنده تأثیر گذار است.

۵- وضعیت استخدام بر رابطه مدیریت دانش و اثربخشی سازمان های یادگیرنده تأثیر گذار است.

۶- سمت شغلی بر رابطه مدیریت دانش و اثربخشی سازمان های یادگیرنده تأثیر گذار است.

##### ۵- روش انجام تحقیق و جامعه آماری

پژوهش حاضر، توصیفی از نوع پیمایشی است. جامعه آماری مورد نظر؛ کارکنان دانشگاه علم و صنعت ایران انتخاب شده است، که از طریق نمونه گیری خوشه ای تصادفی، تعداد ۲۴۶ نفر جهت پاسخگویی به پرسشنامه تعیین شده که حجم نمونه به روش کوکران در خطای ۰،۰۵ درصد، تعداد ۱۵۰ نفر بدست آمد. نهایتاً تعداد ۱۵۰ پرسشنامه ی کامل جمع آوری و ملاک آزمون قرار گرفته است.



### ۱-۵- روایی و پایایی تحقیق

به منظور بررسی روایی پرسشنامه؛ سؤالات پرسشنامه بر مبنای اصول نظری، با توجه به تعریف متغیرهای اندازه گیری (روایی محتوایی) و اظهار نظر دقیق استادان راهنما و مشاور و چند خبره (روایی صوری)، مورد تأیید قرار گرفته است. پایایی سؤال های اثربخشی از طریق ضریب آلفای کرونباخ، عدد ۰,۹۰، درصد بدست آمد. پایایی سؤال های مدیریت دانش عدد ۰,۸۸ درصد بدست آمد و پایایی کل پرسشنامه (۳۰ سؤال)، عدد ۰/۹۳ حاصل شد. این اعداد بیانگر قابلیت اعتماد (پایایی) بالای پرسشنامه بکار رفته است.

### ۲-۵- روش تجزیه و تحلیل داده ها

در این پژوهش به منظور توصیف و تجزیه و تحلیل داده ها و پاسخگویی به سؤالات اساسی تحقیق، علاوه بر استفاده از شاخصهای آمار توصیفی برای به دست آوردن میانگین، انحراف معیار و...، در قسمت آمار تحلیلی به دلیل تأیید شدن فرض صفر و نیز با توجه به ناپارامتریک بودن فرضیه ها، از آزمون همبستگی پیرسون، آزمون تحلیل واریانس یک طرفه و آزمون فریدمن در نرم افزار آماری SPSS ۲۰ و آزمون معادلات ساختاری برای تبیین مدل مفهومی انتخابی از طریق نرم افزار AMOS ۲۰، انجام شده است.

### ۶- یافته های تحقیق

#### ۱-۶- آمار توصیفی نمونه آماری

طبق نتایج آمار توصیفی؛ ۶۳,۳ درصد از پاسخ دهندگان جامعه آماری، مرد و ۳۶,۷ درصد زن میباشند. همچنین ۱۵,۳ درصد پاسخ دهندگان دیپلم، ۱۲,۷ درصد فوق دیپلم، ۵۰,۷ درصد کارشناسی، ۲۰ درصد کارشناسی ارشد، ۱,۳ درصد دکترا می باشند. ۱۸ درصد از پاسخ دهندگان سابقه کاری کمتر از ۵ سال دارند، ۲۲,۷ درصد ۵ الی ۱۰ سال، ۲۴,۷ درصد بین ۱۰ ال ۱۵ سال و ۳۴,۷ درصد بیشتر از ۱۵ سال سابقه کاری داشته اند. ۲۸,۷ درصد از پاسخ دهندگان کارمند، ۵۶ درصد کارشناس، ۴,۷ درصد سرپرست، ۲,۷ درصد معاون و ۸ درصد مدیر بوده اند.

#### ۲-۶- آمار تحلیلی

#### ۱-۲-۶- نتایج آزمون فرضیه اصلی و فرضیات فرعی به کمک همبستگی پیرسون

با تأیید شدن فرض صفر مبنی بر نرمال بودن توزیع نمونه، فرضیات اصلی و فرعی تحقیق در خصوص همبستگی (ارتباط معنا دار) متغیرها، از طریق آزمون همبستگی پیرسون، مورد بررسی قرار گرفت. نتایج آزمون در جدول (۲) آمده است.

جدول (۲) یافته های پژوهش از نتایج آزمون همبستگی پیرسون فرضیه های اصلی و فرعی

نتیجه	رابطه مثبت	درجه اطمینان	ضریب پیرسون	آزمون همبستگی پیرسون فرضیه های اصلی و فرعی
	دارد	۹۵٪	۰,۷۳۳	فرضیه اصلی: رابطه معنا دار مثبت مدیریت دانش و اثربخشی
بکارگیری مدیریت دانش در سازمان یادگیرنده منجر به افزایش اثربخشی سازمان می شود.	دارد	۹۵٪	۰,۷۰۴	فرضیه فرعی اول: بررسی رابطه معنا دار مثبت جامعه پذیری و اثربخشی
جامعه پذیری بیشتر کارکنان (اشتراک گذارند دانش ضمنی با افراد از طریق فعالیت های مشترک، مجاورت فیزیکی)، منجر به افزایش اثربخشی سازمان یادگیرنده می شود.	دارد	۹۵٪	۰,۴۵۹	فرضیه فرعی دوم: بررسی رابطه معنا دار مثبت برونی سازی و اثربخشی
افزایش تمایل به برونی سازی دانش در کارکنان (بیان دانش ضمنی به اشکال قابل درک)، منجر به افزایش اثربخشی سازمان یادگیرنده می شود.	دارد	۹۵٪	۰,۶۰۴	فرضیه فرعی سوم: بررسی رابطه معنا دار مثبت ترکیب و اثربخشی
افزایش ترکیب دانش کارکنان (تبدیل دانش آشکار به مجموعه های پیچیده تر دانش و ارتباط، اشاعه و نظم دهی به دانش آشکار)، منجر به افزایش اثربخشی سازمان یادگیرنده می شود.	دارد	۹۵٪	۰,۶۷۸	فرضیه فرعی چهارم: بررسی رابطه معنا دار مثبت برونی سازی و اثربخشی
افزایش میزان برونی سازی دانش کارکنان (تبدیل دانش آشکار به دانش ضمنی طبق معیار فردی یا سازمانی) منجر به افزایش اثربخشی سازمان یادگیرنده می شود.				



### ۶-۲-۲- مقایسه بخش‌های جامعه آماری بر اساس رابطه مدیریت دانش و اثربخشی سازمان یادگیرنده با آزمون تحلیل واریانس

برای آزمون فرضیه بالا از نرم افزار SPSS از تحلیل ANOVA یک طرفه استفاده میکنیم. هدف آزمون آنالیز واریانس، مقایسه میانگین یک متغیر در دو یا چند جامعه است. برای سنجش صحت و سقم ادعای تساوی یا عدم تساوی تأثیر یک متغیر مستقل گروه بندی (متغیر گسسته) بر یک متغیر وابسته (متغیر پیوسته) بکار میرود. که در آن متغیر وابسته کمی و متغیر مستقل گروه بندی دارای سطوح محدودی است.

در این آزمون، منبع تغییرات (واریانس‌ها) به دو دسته بین گروهی و درون گروهی تقسیم می‌شود (جدول ۳). بخشی از واریانس‌ها ناشی از تفاوت بین جوامع یا گروه بندی محقق است. و بخشی از تفاوت به عوامل دیگر (خطا) بر می‌گردد. از این طریق این موضوع بررسی می‌شود که پراکندگی‌ها (واریانس‌ها) چه میزان بین گروهی است و چه میزان درون گروهی است (قیومی و مؤمنی، ۱۳۹۰).

جدول (۳) آزمون مقایسه سه جامعه آماری بر اساس دو فاکتور KM-LO

آنالیز واریانس						
مدیریت دانش	بین گروهی	مجموع مربعات	درجه آزادی	میانگین مجموع مربعات	F	سطح معنی داری (sig)
مدیریت دانش	بین گروهی	۸,۹۷۶	۴	۴,۴۸۸	۱۱,۱۷	۰,۰۰۰
	درون گروهی	۵۹,۰۴۹	۱۴۵	۰,۴۰۲		
	مجموع	۶۸,۰۲۴	۱۴۹			
اثربخشی	بین گروهی	۷۰۲,۱۲	۴	۱۷۶,۳	۹۱۶,۶	۰,۰۰۰
	درون گروهی	۵۸۶,۶۶	۱۴۵	۴۵۹,۰		
	مجموع	۲۸۵,۷۹	۱۴۹			

در سطح اطمینان ۹۵ درصد، سطح معنی داری (P\_value) بدست آمده برای هر یک از متغیرها با مقدار ۰,۰۵ مقایسه شده با توجه به اینکه سطح معنی داری (P\_value) در هر دو شاخص از ضریب خطای مورد نظر (۰,۰۵) کمتر می‌باشد، لذا فرضیه  $H_0$  رد می‌شود. نتیجه: بیان کننده تفاوت میانگین‌های سه جامعه بر حسب دو شاخص مدیریت دانش و اثربخشی است. و بدین ترتیب گروه‌ها را عاملی تأثیرگذار بر دو شاخص فوق معرفی میکند.

برای بررسی جزئیات بیشتر این تأثیر، از آزمون دانکن استفاده شده که منجر به نتایج ارائه شده در جدول (۴) گردیده است.

جدول (۴) آزمون دانکن فاکتور مدیریت دانش

آزمون دانکن شاخص مدیریت دانش		
گروه‌ها	تعداد	سطح آلفا = ۰,۰۵
ستاد	۴۰	۳,۱۰۱۶
جهاد	۵۲	۳,۰۹۰۰
دانشکده‌ها	۵۸	۳,۶۹۰۰
سطح معنی داری		۰,۱۲۷

طبق جدول (۴)، آزمون دانکن شاخص مدیریت دانش را در دو گروه (گروه ۱ شامل ستاد و جهاد و گروه ۲ شامل دانشکده‌ها) دسته بندی می‌کند. بیشترین میزان این شاخص در دانشکده‌ها می‌باشد.

جدول (۵) آزمون دانکن فاکتور اثربخشی

آزمون دانکن شاخص اثربخشی		
گروه‌ها	تعداد	سطح آلفا = ۰,۰۵
ستاد	۴۰	۰,۵۶۵,۳
جهاد	۵۲	۰,۷۲۱,۳
دانشکده‌ها	۵۸	۳,۵۵۱,۲
سطح معنی داری		۰,۹۱۱





جدول نتایج آزمون دانکن، شاخص اثربخشی را در دو گروه (گروه ۱ شامل ستاد و جهاد و گروه ۲ شامل دانشکده ها) دسته بندی میکند، و طبق آن بیشترین میزان این شاخص در دانشکده ها می باشد.

### ۶-۲-۳- یافته های پژوهش بر اساس نتایج آزمون تحلیل واریانس یک طرفه

از مقایسه میانگین سه جامعه آماری (ستاد مرکزی، دانشکده ها، جهاد) مشخص شد که بین سه جامعه مورد مطالعه با در نظر گرفتن فاکتور مدیریت دانش و اثربخشی سازمان های یادگیرنده اختلاف معناداری وجود دارد.

نتیجه آزمون فوق، بیانگر این است که؛ متغیر طبقه بندی شده گروه ها (سه جامعه آماری) بر دو فاکتور مدیریت دانش و اثربخشی سازمان یادگیرنده، تأثیر دارد. این آزمون سه جامعه آماری را در دو زیرگروه همگن تقسیم بندی کرده و به طور واضح نشان می دهد که گروه دانشکده ها تفاوت معناداری با دو گروه دیگر دارد و همچنین بیشترین میزان دو فاکتور مدیریت دانش و اثربخشی سازمان یادگیرنده، مربوط به دانشکده ها است.

### ۶-۲-۴- آزمون فرضیه های عوامل جمعیت شناختی

نتایج آزمون فرضیه: تأثیرگذار بودن هر یک از عوامل جمعیت شناختی بر رابطه مدیریت دانش و اثربخشی سازمان یادگیرنده، در جدول (۶) ارائه شده است.

جدول (۶) آزمون همبستگی پیرسون عوامل جمعیت شناختی با رابطه KM/LO

تأثیر بر رابطه KM/LO	رابطه معنا دار	سطح معناداری (sig)	ضریب پیرسون	جنسیت
بی تأثیر	وجود دارد	*	۰,۷۶۹	مرد
بی تأثیر	وجود دارد	*	۰,۷	زن
تأثیر بر رابطه KM/LO	رابطه معنا دار	سطح معناداری (sig)	ضریب پیرسون	سطح تحصیلات
دارد	وجود دارد	*	۰,۶۲۹	دیپلم
دارد	وجود دارد	*	۰,۸۱۳	فوق دیپلم
دارد	وجود دارد	*	۰,۷۰۷	لیسانس
دارد	وجود دارد	*	۰,۶۷۳	فوق لیسانس
دارد	وجود دارد	*	۱	دکتر
تأثیر بر رابطه KM/LO	رابطه معنا دار	سطح معناداری (sig)	ضریب پیرسون	سابقه کار
دارد	وجود دارد	*	۰,۶۸۲	زیر ۵ سال
دارد	وجود دارد	*	۰,۶۲	بین ۵-۱۰
دارد	وجود دارد	*	۰,۸۰۸	بین ۱۰-۱۵
دارد	وجود دارد	*	۰,۷۱۵	بیشتر از ۱۵ سال
تأثیر بر رابطه KM/LO	رابطه معنا دار	سطح معناداری (sig)	ضریب پیرسون	سن
دارد	وجود دارد	*	۰,۶۰۳	کمتر از ۳۰ سال
دارد	وجود دارد	*	۰,۶۲۵	۳۰-۳۵
دارد	وجود دارد	*	۰,۷۹۱	۳۵-۴۰
دارد	وجود دارد	*	۰,۷۴۴	بیش از ۴۰ سال
تأثیر بر رابطه KM/LO	رابطه معنا دار	سطح معناداری (sig)	ضریب پیرسون	وضعیت استخدامی
دارد	وجود دارد	*	۰,۷۱۷	رسمی
دارد	وجود دارد	*	۰,۸۴۷	غیر رسمی
دارد	وجود دارد	*	۰,۷۰۸	قراردادی
تأثیر بر رابطه KM/LO	رابطه معنا دار	سطح معناداری (sig)	ضریب پیرسون	سمت شغلی
دارد	وجود دارد	*	۰,۶۱۳	کارمند
دارد	وجود دارد	*	۰,۷۴۶	کارشناس
دارد	وجود دارد	*	۰,۸۶	سرپرست
دارد	وجود دارد	*	۰,۹۵۸	معاون
دارد	وجود دارد	*	۰,۶۵۹	مدیر



با توجه به ضریب همبستگی بین مدیریت دانش و اثربخشی سازمان یادگیرنده؛ بدون در نظر گرفتن هر یک از عامل‌های فوق برابر ۰,۷۳۳، ملاحظه می‌گردد که بر رابطه بین مدیریت دانش و اثربخشی سازمان یادگیرنده عامل‌های: سطح تحصیلات، سابقه کار، سمت شغلی، تأثیر بسیار چشمگیر، وضعیت استخدامی و سن تأثیر کمتر و عامل جنسیت بی تأثیر است.

### ۶-۲-۵- آزمون فریدمن برای بررسی وضعیت مؤلفه های مدیریت دانش

با توجه به کیفی بودن متغیرها و ناپارامتریک بودن فرضیه ها، برای رتبه بندی جایگاه مؤلفه های مدیریت دانش از آزمون فریدمن استفاده گردیده است.

آزمون فرضیه: در وضعیت موجود بین مؤلفه های مدیریت دانش تفاوت معناداری وجود دارد.

جدول (۷) میانگین رتبه مؤلفه های مدیریت دانش در آزمون فریدمن

متغیرهای تحت بررسی	میانگین رتبه
جامعه پذیری	۲,۴۲
درونی سازی	۲,۳۵
برونی سازی	۳,۰۲
ترکیب	۲,۲۱

### جدول (۸) معناداری آزمون فریدمن

مقادیر محاسبه شده	شاخص های آماری
۱۵۰	تعداد
۳۹,۶۴۲	$\chi^2$
۳	درجه آزادی
۰	عدد معناداری (sig)

همان طور که در جدول های ۷ و ۸ مشاهده میگردد، بالاترین رتبه مربوط به برونوی سازی و کمترین رتبه مربوط به ترکیب، میباشد. بنابراین می توان گفت بین عوامل مرتبط با مؤلفه های تحت بررسی رتبه های یکسانی وجود ندارد و تفاوت معناداری وجود دارد.

### ۶-۲-۶- یافته های پژوهش بر اساس نتایج آزمون فریدمن

نتایج فوق بیان کننده این است که؛ تبدیل دانش نامشهود به دانش مشهود، تمایل به آشکارسازی دانش (برونی سازی)، در بین کارکنان، اولویت اول است. و این بدین معنی است که ارائه دانش کارکنان در قالب مطالب مستند و منظم، سمینار، کارگاه آموزشی به دیگران در وضعیت مطلوبی قرار دارد. فرایند انتقال نظرات به همکاران و زیر دستان به طور مستقیم موجب به اشتراک گذاشتن دانش ضمنی افراد و ایجاد یک مکان یا فضای مشترک می شود.

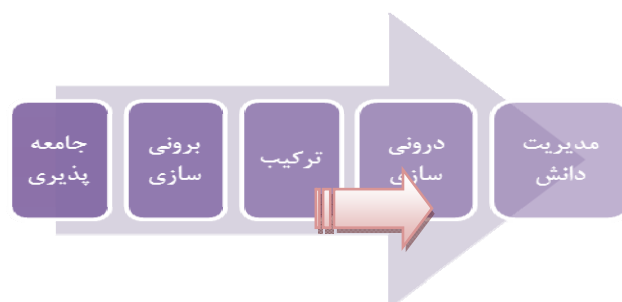
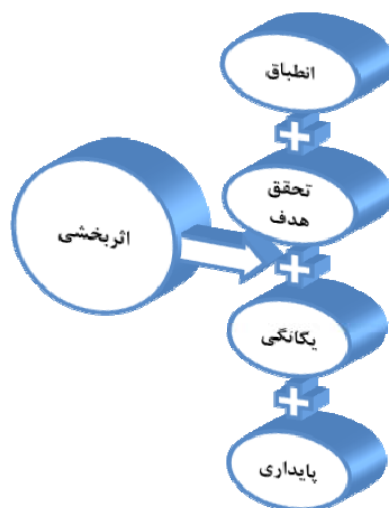
پایین بودن رتبه ترکیب (پیوند برقرار کردن)، یعنی تمایل به حرکت از دانش آشکار فردی به سوی دانش آشکار گروهی، در بین کارکنان ضعیف است. مباحث اصلی در ترکیب فرآیند های ارتباط، اشاعه و سیستمی کردن دانش است. و تبدیل دانش تصریحی به شکل های پیچیده تری از این نوع دانش، از طریق فرآیند های ارتباط، اشاعه و سیستمی کردن دانش است. ویرایش یا فرآیندی کردن دانش تصریحی قابلیت استفاده از آن را بالا می برد. مانند اسناد و مدارکی از قبیل طرح ها، گزارشات و اطلاعات بازار.



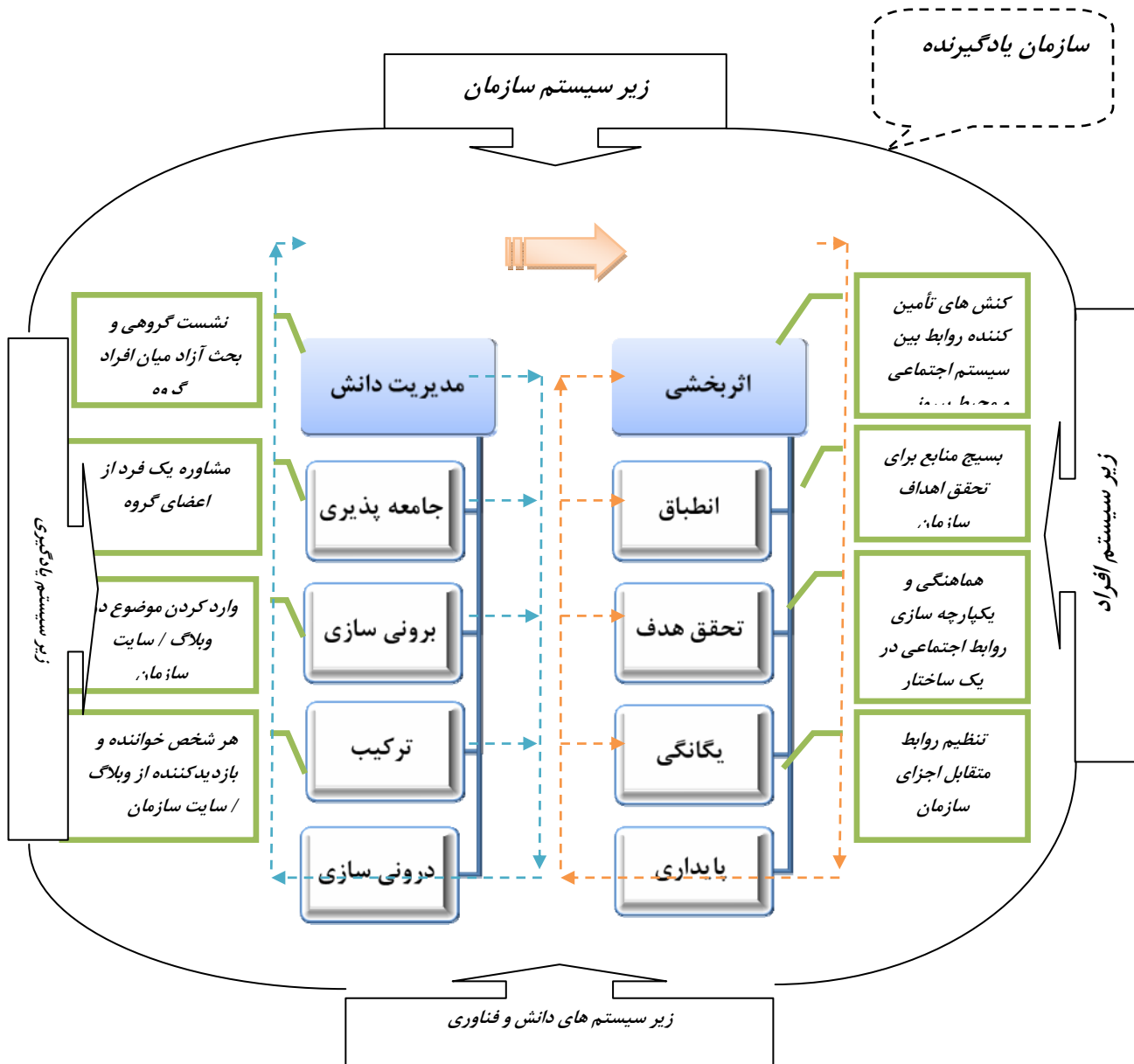
### ۷- آزمون تبیین مدل مفهومی پیشنهادی

هدف اصلی از تبیین مدل مفهومی پیشنهادی (مدل پیش فرض) نقش مدیریت دانش در اثربخشی سازمان یادگیرنده؛ ارائه مدلی مفهومی است که اثر عاملهای تأثیرگذار نظام مدیریت دانش در تحقق اثربخشی سازمان یادگیرنده را نشان دهد (شکل ۲). بدین منظور؛ در طی آزمون، مقادیر کم معنادار از مدل حذف و شاخص های مرتبط با برآزش مدل در هر مرحله همراه با پیشنهادات ارائه شده توسط خود نرم افزار آموس مورد بررسی قرار گرفت، که پس از ارزیابی و استخراج رابطه علت و معلولی این دو متغیر، مدل مفهومی زیر حاصل شده است.

طبق این مدل؛ مدیریت دانش (با چهار مؤلفه سنجش) متغیر ورودی است و اثربخشی سازمان یادگیرنده (با چهار مؤلفه سنجش)، متغیر خروجی بوده و بین دو متغیر مدیریت دانش و اثربخشی سازمان یادگیرنده، رابطه معنادار مثبت وجود دارد و جهت این رابطه از مدیریت دانش به سمت اثربخشی سازمان یادگیرنده است.



شکل (۲) مدل نهایی (تأیید شده آزمون روش معادلات ساختاری)  
مدل نهایی (شکل ۲) همراه با جزئیات بیشتر، در قالب شکل (۳) نشان داده شده است.



شکل (۳) چارچوب مفهومی رابطه مدیریت دانش و اثربخشی در سازمان یادگیرنده (در نتیجه ی آزمون برازش مدل پیش فرض)

### ۸- تفسیر نتایج یافته های پژوهش

از نتایج یافته ها می توان استنباط کرد که: ۱- تمایل به آشکارسازی دانش در سطح فردی باقی مانده و در قالب گروهی توسعه نیافته است. یعنی حل مسائل به صورت فردی است و نه گروهی. ۲- مشارکت کارکنان در فرایند دانش سازمان و ارائه طرح ها و گزارشات پایین است. که این امر میتواند ناشی از پایین بودن انگیزه کارکنان برای مشارکت باشد و یا ناشی از عدم آشنایی کارکنان با سیستم ها و شکل های پیچیده تر تولید یا انتقال دانش باشد. با توجه به جایگاه متغیر مدیریت دانش، در سازمان



مورد مطالعه، اینطور استنباط می شود که سازمان از پتانسیل خوبی برای استفاده از دانش نهفته و رسیدن به اهداف متعالی سازمان یادگیرنده، در بُعد فردی برخوردار است. و از آنجا که جامعه آماری و نتایج حاصله در برگزیده مدیران و مسئولان سازمان نیز است، پس از اراده و حمایت مدیران ارشد که لازمه تحقق اهداف سازمان یادگیرنده است، نیز برخوردار است. لذا وجود ناهماهنگی ها و بعضاً جابه جایی مشاهده شده در جایگاه مؤلفه های مدیریت دانش (طبق مدل نوناکا و تاکیوچی)، می تواند به ساختار و یا استراتژی سازمان - نبود برنامه منسجم و مدون - برای تحقق اهداف و عدم مدیریت یکپارچه برای همسو سازی تحقق اهداف فردی به سوی اهداف گروهی و در نهایت اهداف سازمانی برگردد.

#### ۹- بحث و بررسی

در این تحقیق با توجه به تحقیقات ابراهیم زاده، اسملسر و دابینس؛ بر توجه به منابع انسانی سازمان، به عنوان عامل حیاتی جهت نیل به اهداف دانشی سازمان یادگیرنده، بسیار تأکید می شود. این یافته ها با توجه به تعاملات اجتماعی نظریه کنش پارسونز نیز توجیه می یابد. همچنین با استناد به تحقیقات مارکوارت و نیز یافته های آجستم، هرگاه مدیریت دانش را به عنوان زیر سیستم سازمان یادگیرنده در نظر بگیریم؛ براساس نظریه کنش عمومی پارسونز، دانش اینگونه در نظر گرفته میشود که به صورت اجتماعی و از طریق تعاملات اجتماعی در یک سیستم خلق می شود. یادگیری را به عنوان یک فرایند جمعی در نظر می گیرد که دانش عمومی را از طریق تعاملات پویا ایجاد می کند. در این مدل "اطلاعات به دانش تبدیل شده"، زمانی وجود دارد که زمینه مشترکی بین دریافت کننده اطلاعات و منتقل کننده اطلاعات وجود داشته باشد. زمینه مشترک نیز به یک فهم مشترک از محیط درونی و بیرونی سازمان و ارتباط بین آنها اشاره می کند. زمانیکه "محیط مشترک" نادیده گرفته میشود، وقتیکه خلق و توزیع اطلاعات سبب رسیدن افراد به سطح بالاتری از فهم و درک نمیشود و در مجموع دانشی که به دلیل تعامل اجتماعی در میان کارکنان ایجاد شده، بهبود و اثربخشی سازمان را از طریق برقراری دیدگاههای عمومی در بین اعضای سازمان تحت تأثیر قرار میدهد، سازمانهایی با فرهنگ قوی، برای یادگیری افراد و مستقل کردن آنها برای به انجام رساندن وظایفشان، بوجود می آیند. در این تحقیق "محیط مشترک" مدل پارسونز، همان فرهنگ حاکم بر سازمان یادگیرنده تلقی گردیده در مجموع اینگونه نتیجه گیری میشود که سازمان از طریق بکارگیری نظام مدیریت دانش و ایجاد فضای مشترک، قادر خواهد بود استراتژی دانش و فرهنگ یادگیری را در جهت نیل به اثربخشی سازمان با خروجی های؛ انطباق پذیری، تحقق هدف، یگانگی و انسجام، پایداری و حفظ الگوها پیش برد. بدین ترتیب اثربخشی سازمان یادگیرنده به عنوان یک سیستم می تواند؛

اول؛ انطباق و سازگاری با تحولات محیط بیرونی را از طریق خرده سیستم اقتصادی سازمان، دوم؛ هدفجویی را از طریق خرده سیستم (نهاد) سیاسی سازمان، سوم؛ یکپارچگی و حفظ نظم درونی سیستم را از طریق اعمال ضوابط و قوانین سازمانی، چهارم؛ حفظ الگوی سازمان که متضمن انگیزش اعضای سیستم برای انجام کارهایی است که از آنها خواسته می شود را از طریق خرده سیستم فرهنگی سازمان، در بین کارکنان هر واحد، بخش و در نهایت در کل سازمان فراگیر کند. و هر فرد به عنوان جزئی از این سیستم (سازمان) در اجرای استراتژیهای دانشی سازمان، بیاموزد که: خودش را با محیط دانشی و این محیط را نیز با نیازهایش تطبیق دهد و سازگار کند، همچنین بتواند اهداف اصلی خود و سازمان را تشخیص داده و برای رسیدن به این هدفها و دریافت پاداش مطلوب، منابع دانشی و غیر دانشی و انرژی اش را بسیج، مکتوب و اداره کند، و از طریق تنظیم روابط متقابل اجزاء سازنده فرایند دانشی در درون سیستم (سازمان) به حفظ هماهنگی و انسجام پرداخته و از بروز هر نوع کج روی و اختلال در روند کل سیستم جلوگیری کند، تا با ایجاد انگیزه لازم در خود و دیگران؛ به آفرینش، نگهداری و توسعه الگوهای فرهنگی، برای اشتراک دانش اهتمام ورزد. که این امر نیاز به اطمینان یافتن از این موضوع دارد که کنش گران (عاملان) تا آن اندازه دارای انگیزه باشند که نقش خود را در سیستم در قالب کارکنان دانشی ایفا کنند و از ارزش های آن



نگهداری نمایند. همچنین کل سیستم (سازمان) نیاز به تمهید مکانیسم هایی برای کنترل تنش و اختلال در فرایند دانش در صورت بروز، دارد. بدین منظور؛ می توان ابزارهایی را در نظر گرفت که منوط به روابط سازمان با محیط است و این عبارت از همان کارکرد ابتدایی انطباق پذیری با تحولات دانشی محیطی است. همچنین طبق این تقابل دو تایی، میتوان هدفهایی را در نظر گرفت که به سازمان - سیستم بیرونی نظام مدیریت دانش - مربوط است و این عبارت از کارکرد دوم، دستیابی به هدف های سازمانی است. میتوان هدفهایی را در نظر گرفت که مفروض به روابط درونی سازمان است و عبارتست از کارکرد یکپارچگی. می توان ابزارهایی را در نظر گرفت که مربوط به درون سازمان میباشد و عبارت از کارکرد حفظ و نگهداشت الگو است. هر سیستم و خرده سیستم سازمان یادگیرنده برای بقاء و ادامه حیات با برآوردن این چهار نیاز اصلی، میتواند برای تعامل سازنده با نظام مدیریت دانش سازمان اقدام کند. کما اینکه توصیه میشود روند کارکردهای این چهار اصل کنش اجتماعی، از اصول مستمر و دائمی نظام مدیریت دانش به عنوان یک خرده سیستم از سیستم سازمان یادگیرنده، باشد.

### نتیجه گیری

در این پژوهش؛ تحلیل واریانس گویای آن است که تفاوت معناداری در میانگین نمره های سه جامعه آماری از نظر تأثیر بر دو فاکتور مدیریت دانش و اثربخشی سازمان یادگیرنده وجود دارد. به گونه ای که میانگین نمره ها در دو گروه جهاد و ستاد کمتر از میانگین نمره ی دانشکده ها می باشد؛ چون که مبحث اثربخشی در حیطه ساختاری و سازمانی قلمداد می شود (رابینز، ۱۹۸۷) و چهار مؤلفه ی مدیریت دانش، دارای کارکردهایی در سطح سازمانی هستند. توصیه می شود در تحلیل و بررسی آن به ابعاد و عوامل سازمانی و ساختاری مربوط به آن توجه شود. بدین منظور؛ برای ارتقای اثربخشی سازمان یادگیرنده، بایستی به دلایل افزایش مؤلفه های مدیریت دانش توجه ویژه ای شود. چرا که با افزایش این مؤلفه ها میتوان انتظار داشت که بر میزان اثربخشی سازمان یادگیرنده نیز افزوده گردد.

بنابراین از جنبه کاربردی، به مسئولان سازمان توصیه می شود که در این زمینه به بررسی پرداخته و به روش های افزایش اثربخشی سازمان یادگیرنده، در دو بخش ستاد و جهاد توجه ویژه داشته باشند. یافته های پژوهش در خصوص رابطه میان مدیریت دانش و اثربخشی سازمان یادگیرنده، نشان داد؛ تأثیر مشخصات فردی اجتماعی همچون سطح تحصیلات، سابقه کار و سمت شغلی در رابطه فوق بسیار چشمگیر بود. وضعیت استخدامی و سن تأثیر کمتر داشت و جنسیت بی تأثیر بود. بدین ترتیب که؛ سطح تحصیلات (بیشترین دکترا = ۱ و کمترین دیپلم = ۰,۶۲)، سابقه کار (بیشترین سابقه ۱۰-۱۵ سال = ۰,۸۱ و کمترین سابقه ۵-۱۰ سال = ۰,۶۲) و سمت شغلی (بیشترین معاون = ۰,۹۵ و کمترین کارمند = ۰,۶۱). وضعیت شغلی (بیشترین وضعیت غیر رسمی = ۰,۸۴ و کمترین قراردادی = ۰,۷۰)، سن (بیشترین ۳۵-۴۰ سال = ۰,۷۹ و کمترین زیر ۳۰ سال = ۰,۶۰)، سن (مرد = ۰,۷۶، زن = ۰,۷). تفاوت معناداری در تأثیر بر رابطه مدیریت دانش و اثربخشی سازمان یادگیرنده در بین زن ها و مردها مشاهده نشد. پس از میزان تأثیر مشابهی برخوردارند. با توجه به تأثیر بسزای سطح تحصیلات، سابقه کار و سمت شغلی؛ که بیشترین نمره مربوط به بالاتری سطح هر گروه است، لازم است برای بهره گیری مؤثرتر از عوامل مدیریت دانش، از تبخّر و تخصص کارکنان برای آموزش کارکنان سطوح پایین تر استفاده شود. همچنین شناسایی، ارزیابی و هدایت نیازهای نیروی انسانی متناسب با تحصیلات و میزان تخصص و دانش مدیران و کارکنان، جایگاه شغلی، نوع استخدام و حتی سن و سابقه کار کارکنان، بر حسب درجه پیچیدگی کارها، پیچیدگی تکنولوژی و استراتژی نظام مدیریت دانش، بسیار حیاتی است. لذا بازنگری کلی و طراحی برنامه ای منسجم و جامع، برای تشویق و ترغیب کارکنان در کسب، ذخیره، اشتراک و بکارگیری دانش، و نیز شناساندن مراکز دانش به کارکنان، در سازمان مورد مطالعه، می تواند بسیار اثربخش باشد.



با توجه به نتایج آزمون های همبستگی و فریدمن؛ روابط معنا داری میان هر کدام از مؤلفه های چهارگانه مدیریت دانش با اثربخشی سازمان یادگیرنده وجود دارد. و چهار مؤلفه ی جامعه پذیری، برونی سازی، ترکیب، درونی سازی و در نهایت مدیریت دانش بر اثربخشی سازمان یادگیرنده کاملاً تأثیرگذار هستند. روابط همبستگی به ترتیب رتبه بندی مربوط به؛ مؤلفه های برونی سازی، جامعه پذیری، درونی سازی و ترکیب است. پس میتوان دریافت که افزایش هر یک از این مؤلفه ها موجب افزایش اثربخشی سازمان یادگیرنده میشود. لیکن بیشترین تأثیر مربوط به برونی سازی و کمترین مربوط به ترکیب خواهد بود. بنابراین برای افزایش اثربخشی سازمان یادگیرنده مناسب است، توجه ویژه ای به زمینه های افزایش مؤلفه های جامعه پذیری، درونی سازی و ترکیب شود تا در نهایت میزان اثربخشی سازمان یادگیرنده نیز بهبود یابد. در نهایت تأیید شد که بین دو سازه (مدیریت دانش و اثربخشی سازمان یادگیرنده) رابطه معنادار مثبتی وجود دارد. و جهت این رابطه از مدیریت دانش به سمت اثربخشی سازمان یادگیرنده نشان داده شد.

خروجی های اثربخشی برای سازمان طبق مدل پارسونز، شامل چهار کارکرد اجتماعی؛ انطباق و سازگاری، تحقق هدف، یگانگی و انسجام، پایداری و حفظ الگوها، خواهد بود. طبق این یافته ها هر چند مدیریت دانش زیرمجموعه سازمان یادگیرنده است اما کاملاً تأثیرگذار بر آن است، و جهت این تأثیرگذاری از سمت مدیریت دانش است. بنا بر نتایج این پژوهش، کلیه فرضیه های تحقیق تأیید شده اند. و موضوع اصلی پژوهش؛ تأیید نقش مدیریت دانش در اثربخشی سازمان یادگیرنده، محقق گردیده است. در ادامه، تحقیقاتی در زمینه برنامه ریزی استراتژیک مدیریت دانش در سازمان یادگیرنده و نیز طراحی مدل پیاده سازی مدیریت دانش در سازمان یادگیرنده، همچنین بررسی جایگاه مدیریت دانش در سایر ابعاد (سلسله مراتب، فرهنگ، استراتژی و.....) و نیز تأثیر آن بر انگیزش و بهره وری نیروی انسانی سازمان پیشنهاد می شود.



## منابع

ابراهیم زاده، رضا. (۱۳۸۴)، بررسی تأثیر مدیریت دانش در سازمان یادگیرنده، سومین کنفرانس بین المللی مدیریت، قابل دسترس در:

[www.irimic.com](http://www.irimic.com)

اخوان، پیمان و روح الله باقری، (۱۳۸۹)، مدیریت دانش از ایده تا عمل، آتی نگر، تهران.  
آذر، عادل. (۱۳۸۳)، آمار و کاربرد آن در مدیریت، چاپ سوم، سمت، تهران.  
افرازه، عباس. (۱۳۸۴)، مدیریت دانش، مفاهیم، مدل ها، اندازه گیری و پیاده سازی، دانشگاه امیرکبیر، تهران.  
ال روی، مارک و ژوزف فایرستون، (۱۳۸۷)، مباحث کلیدی در مدیریت دانش جدید، ترجمه: خدیجه سفیری و احمد جعفرنژاد، موسسه کتاب مهربان نشر، تهران.  
بایرن، باربارا ام. (۱۳۹۰)، کاربرد و تحلیل مدل معادلات ساختاری در علوم انسانی با استفاده از نرم افزار AMOS، ترجمه: علی حسین حسین زاده و همکاران، چاپ اول، دانشگاه آزاد اسلامی واحد شوشتر - معاونت پژوهشی، شوشتر،  
بجانی، حسین. (۱۳۸۸)، مدیریت دانش در سازمان یادگیرنده، ماهنامه تدبیر، شماره ۲۰۳.  
بازرگان، عباس. حجازی، الهه و زهره سرمد، (۱۳۸۳)، روش های تحقیق در علوم رفتاری، انتشارات آگاه، تهران.  
پایگاه علمی - پژوهشی پارس مدیر:

<http://www.parsmodir.com/thesis/questionnaire.php>

جشنی، شمس الله. (۱۳۸۷)، تقدم با کدامیک؟ سازمان یادگیرنده یا مدیریت دانش، تدبیر، شماره ۱۹۸.  
جمالزاده، محمد. (بهار ۱۳۹۰)، بررسی دانشگاه آزاد اسلامی واحد شیراز از لحاظ سازمان یادگیرنده از دیدگاه اعضای هیأت علمی، فصلنامه رهیافتی نو در مدیریت آموزشی، شماره ۵.  
دفت، ریچارد، (۱۹۹۸)، مبانی تئوری و طراحی سازمان، ترجمه: علی پارسایان و سید محمد اعرابی، (۱۳۹۰)، ج۲، چاپ هشتم، دفتر پژوهش های فرهنگی، تهران.  
رابینز، استیفن، (۱۹۸۷)، تئوری سازمان (ساختار و طرح سازمانی)، ترجمه سید مهدی الوانی و حسن دانایی فرد، (۱۳۸۹)، نشر صفار، تهران.  
روشه، گی. (۱۳۹۱)، جامعه شناسی تالکوت پارسونز، ترجمه: عبدالحسین نیک‌گهر، چاپ اول، نشر نی، تهران.  
سبحانی نژاد، مهدی. شهنائی، بهنام و علیرضا یوزباشی، (۱۳۸۵)، سازمان یادگیرنده، نشر یسطرون.  
سنگه، پیتز. (۱۳۸۲)، پنجمین فرمان خلق سازمان یادگیرنده، ترجمه: حافظ کمال هدایت و محمد روشن، سازمان مدیریت صنعتی، تهران.  
علی احمدی، علیرضا. (۱۳۸۹)، روش تحقیق و راهنمای پایان نامه نویسی، نشر تولید دانش، تهران.  
قطریفی، لیلا. (تابستان ۱۳۸۹)، ارتباط مدیریت دانش و مؤلفه های آن با ابعاد سازمان یادگیرنده در دانشگاه آزاد علوم و تحقیقات تهران، فصلنامه مدیریت دولتی، سال اول، پیش شماره اول.  
ملکشاهی، علیرضا. (۱۳۸۹)، بررسی نقش سازمان یادگیرنده بر مدیریت دانش مدیران مدارس متوسطه پسرانه شهرستان آمل در سال تحصیلی ۸۹-۱۳۸۸، قابل دسترس در:

<http://malekshahi.vcp.ir/index.php?viewpost=yf>





مارکوارت، مایکل. (۱۳۸۵). ایجاد سازمان یادگیرنده، چاپ اول، ترجمه: محمدرضا زالی، تهران، انتشارات مرکز کارآفرینی دانشگاه تهران.

مؤمنی، منصور و علی فعال قیومی، (۱۳۹۰)، آموزش گام به گام و تحلیل آماری SPSS، چاپ پنجم، اشراقی، تهران.  
نادی و دامادی، (۱۳۸۸)، مدل یابی معادلات ساختاری روابط بین سازمان یادگیرنده با مدیریت کیفیت فراگیر و مدیریت دانش در بیمه ایران.

- Aggestam, L. (2006), *learning organization or knowledge management wich came first, the chicken or the egg?*, *information technology and control*, vol 35, no 3A.
- Akhavan, P. Jafari, M. And Fathian, M. (2005), *Exploring the failure factors of implementing knowledge management system in the organization*, *Journal of knowledge management practice*, vol.6.
- Alavi, M. And Leinder, D.E. (2001), *Review knowledge management and knowledge management system: conceptual foundation and research issues*, *MIS quarterly*, Vol.25, NO.1, PP.177-136.
- Brown, J. S. & Duguid, P. (1991), *Organizational learning and communities of practice: toward a unified view of working, learning, and innovation*, *organization science*, p2:40-57.
- Clair McInerney and Darcy LeFevre. (2000), *Knowledge manager: history and challenges*, *macmillan press ltd*, PP.1-20.
- Dalkir, K. (2005), *Knowledge management in theory & practice*, Elsevier butterworth- heinemann, p7.
- Deepak Chawla & Himanshu Joshi. (April-June 2011), *Impact of knowledge management dimensions on learning organization*, *international journal of knowledge management*, 7(2), -85.
- DiMattia, S. & Oder, N. (September 1997), *Knowledge management: hope, hype or harbinger?* *library journal*, 122.;33, 15,5-33.
- Dobbins Bruce.W. Smelser, Linda. (2008), *Knowledge Management within a learning organization*, *international journal of applied knowledge management (ISSN: 1746-8167)*, volume1 issue 2
- Graco, J. (1999), *Knowledge is power*, *journal of business strategy*, vol. 20, no.2, PP. 18-22.
- Hong Jon-Chao, Kuo Chia-Ling. (1999), *Knowledge management in the learning organization*, *leadership & organization development journal*, vol. 20 Iss: 4, pp.207 – 215.
- Krikor, Silva karkouljian. Leila Canaan. Messarra, Richard McCarthy. (2013), *the intriguing art of knowledge management and its relation to learning organizations*, *journal of knowledge management*, vol. 17 Iss: 4.
- Loermans, Jozef. (2002), *Synergizing the learning organization and knowledge management*, *Journal of knowledge management*, vol 6 number 3, pp.285-294.
- Mallhotra, Y. (2000), *From information management to knowledge management: beyond the (Hi-Tech Hidebound) systems*, In k. srikantaiah & M.E.D. koenig (Eds.), *knowledge management for the information professional*, information today Inc, medford, N.J.
- Marquadt, Michael. J. (2002), *Building the learning organization: mastering the 5 elements for corporate learning*. mcgraw-hill companies, new york.
- Nonaka and Takeuchi, (1995), *The knowledge-creating company: how japanese companies create the dynamics of innovation*, new york: oxford university press.
- Nonaka, I. Takuchi, N. (2001), *Emergence: social, technical and evolutionary dimensions of knowledge creation*, oxford university press.
- Prusak, L. and Davenport, T.H. (2000), *Working knowledge: how organization manage what they know*, 2<sup>nd</sup> ed, harvard business school press, cambridge, MA.
- Smith R. (2001), *A roadmap for knowledge management*, *journal of knowledge management*, vol , 8 p. 7.
- Senge, P. (1990), *The fifth discipline*, new york: doubleday.



*Zunic Marija D.Jelena Djordjevic Boljanovic.Jana Subotic.(2012),The importance of concept of knowledge management and learning organization in managing the knowledge–flow in organization of knowledge management and learning organization,management, knowledge and learning international conference.*