تاریخ دریافت: ۹۲/۰۷/۰۶
تاریخ پذیرش: ۹۳/۰۴/۲۰

بررسی رابطه آموزش ضمن خدمت با مدیریت دانش و ارائه راهکار جهت بهبود آن (مطالعه موردی: شرکت نفت فلات قاره ایران)[1]

خدایار ابیلی[2] - ابوالقاسم نادری[3] - رضا اثرزاده[4]

چکیده

در عصر دانایی محور منابع انسانی آموزش‌دیده می‌تواند به اجرای موفقیت‌آمیز پروژه‌های مدیریت دانش در سازمان و به تسهیل خلق، انتقال، ذخیره و به‌کارگیری دانش کمک کنند. پژوهش حاضر به بررسی رابطه آموزش ضمن خدمت با مدیریت دانش در شرکت نفت فلات قاره ایران می‌پردازد و درنهایت ماحصل کار به ارائه راه‌حل‌های سازنده در تسهیل این دو فرایند بینجامد. این مطالعه، پژوهشی همبستگی است که در آن جامعه آماری کارکنان ستادی شرکت نفت فلات قاره ایران مستقر در شهر تهران ۲۲۴ نفر حائز شرایط بودند که ۱۴۰ نفر به‌عنوان نمونه آماری به‌صورت تصادفی ساده بر اساس فرمول کرجسی و مورگان از کارکنان و کارشناسان رسمی با تحصیلات کارشناسی و بالاتر انتخاب شدند. جهت گردآوری داده‌ها از پرسشنامه محقق ساخته آموزش ضمن خدمت ۲۹ سؤالی و پرسشنامه مدیریت دانش ۲۵ سؤالی با پایایی هرکدام به ترتیب ۰/۹۱ و ۰/۸۰ ارزیابی شد. همچنین به‌منظور تجزیه‌وتحلیل داده‌ها از آمار توصیفی (درصد، فراوانی) و آمار استنباطی (آزمون تی تک متغیری، آزمون و ضریب همبستگی پیرسون) استفاده‌شده است. یافته‌های پژوهش نشان می‌دهد که: ۱. وضعیت آموزش ضمن خدمت کارکنان شرکت نفت فلات قاره ایران در زیر مؤلفه‌های؛ فردی، سازمانی، برنامه‌ریزی و حرفه‌ای و مدیریت دانش با مؤلفه‌های خلق، تسهیم، به‌کارگیری و ذخیره دانش (مدل نیومن،۱۹۹۹) در حد نسبتاً مطلوب قرار دارند. ۲. بین آموزش ضمن خدمت با مدیریت دانش در شرکت نفت فلات قاره ایران رابطه همبستگی مستقیم و مثبتی (r = ۰/۶۸۴) وجود داشت ۳. بین آموزش ضمن خدمت و هرکدام از چهار مؤلفه مدیریت دانش رابطه مستقیم و مثبتی وجود دارد. در پایان با توجه به بهره‌گیری از نتایج تحقیق و مبانی نظری پژوهش راهکارهایی کاربردی جهت ارتقای اثربخش بودن آموزش ضمن خدمت در راستای استقرار مدیریت دانش در سازمان ارائه گردید.

واژه‌های کلیدی

آموزش ضمن خدمت، مدیریت دانش، نفت فلات قاره ایران.

۱. این مقاله در برگیرنده نتایج حاصل از یک کار پژوهشی در شرکت نفت فلات قاره ایران است.

۲. فوق دکترای مدیریت آموزش عالی، دانشیار دانشگاه تهران، abili@ut.ac.ir
۳. دانشیار دانشگاه تهران، anadery@ut.ac.ir
۴. دانشجوی کارشناسی ارشد مدیریت آموزشی دانشگاه تهران، asarzadehr@ut.ac.ir

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-10-31]

مقدمه

امروزه ضرورت التزام به تفکر دانایی محور و توسعه دانایی در سازمان‌ها و پذیرش نقش مدیران منابع انسانی به‌عنوان مدیران دانایی، به شعار سازمان‌هایی مبدل شده است که به حفظ مزیت رقابتی خود علاقه‌مند هستند (ابیلی و موفقی، ۱۳۸۶: ۵۸). در این میان اقدامات منابع انسانی به‌ویژه آموزش اهمیتی حیاتی دارد؛ زیرا آموزش‌های ارائه‌شده رضایت شغلی و توانمندی‌های کارکنان را ارتقا می‌دهد و در این رابطه اقدامات منابع انسانی نیز تعیین‌کننده است؛ بنابراین باید به ارتباط بین فرایندهای مدیریت دانش ویکی از زیرساخت منابع انسانی یعنی آموزش توجه داشت (عسگری،۴۳:۱۳۹۰-۴۴)؛ اما تفکر سیستمی در نظام‌های توسعه منابع انسانی درمجموع و آموزش به‌عنوان یکی از این زیر نظام‌ها در عصر دانایی محوری موردتوجه زیادی قرارگرفته است و مدیریت دانش[1] به مهم‌ترین وظیفه سازمان‌هایی تبدیل‌شده که به دنبال استفاده بهینه از این سرمایه ارزشمند و ناملموس‌اند. ایجاد موفقیت‌آمیز مدیریت پروژه‌های دانش در سازمان به ایجاد زمینه‌ها و شرایط مناسب نیاز دارد که آموزش مهم‌ترین تلاشی است که سازمان‌ها برای پرورش ظرفیت یادگیری از آن سود می‌جویند. امّا رابطه آموزش و مدیریت دانش چگونه است؟ و از طرف دیگر دانستن این موضوع که امروزه برای وصول به یک جامعه با افراد متخصص، خلاق و انعطاف‌پذیر که تولیدکننده، جذب‌کننده، نشر دهنده و استفاده‌کننده مؤثر از دانایی باشند، نیازمند به آموزش و توسعه منابع انسانی مادام‌العمر ضروری است (نادری، ۱۳۸۴: ۱۲)؛ بنابراین با توجه به ماهیت آموزش ضمن خدمت و اینکه تأکید اصلی آن بر روی توسعه و بهره‌وری سازمانی است، می‌تواند به سازمان‌ها در خلق، تسهیم و کاربرد دانش - مدیریت دانش- کمک بسیاری کرده و آن‌ها را در مقایسه با سازمان‌های دیگر دارای مزیت رقابتی پایداری نماید

امّا امروزه آموزش به‌عنوان ابزار حمایتی برای کاربرد مدیریت دانش می‌تواند به‌خوبی دانش‌های مفید کارکنان دانشی را بازسازی و دوباره احیا می‌کند. از طرف دیگر مدیران سازمان‌ها از آموزش ضمن خدمت درون‌سازمانی و بیرون از سازمان به‌عنوان فعالیتی اساسی جهت تسهیل و به‌کارگیری دانش یادشده، کمک بگیرند (مت نور و همکاران[2] ۲۰۱۱). زیرا حمایت‌های مداوم از منابع انسانی، عامل کلیدی در موفقیت

1- knowledge management
2- Mat Nor, Mohd Daud

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-10-31]

مدیریت دانش است (هار و همکاران[1]،۲۰۱۰). امّا دانش بدون انسان، معنایی ندارد، انسان بازیگر اصلی در خلق[2]، ذخیره‌سازی[3]، انتشار[4] و به‌کارگیری دانش[5] است. همچنین آرگوت و همکاران (۲۰۰۳) بیان دارند که آموزش کارکنان بر توسعه ظرفیت مدیریت دانش تأثیر می‌گذارد (حمیدیان پور و همکاران،۱۳۹۱: ۸). استفاده از سیستم مدیریت دانش چنانچه با آموزش ترکیب شود می‌تواند نتایج جالب‌توجهی به همراه داشته باشد (خامدا،۱۳۸۸:۷۶). نظریه‌پردازان، عوامل مختلفی را در زمینه موفقیت مدیریت دانش برشمرده‌اند که ازجمله این عوامل می‌توان به آموزش اشاره نمود. آموزش در خصوص چگونگی، تعریف تفکر درباره مدیریت دانش، زبان مشترکی به وجود می‌آورد. بعلاوه، آموزش ضمن خدمت به‌عنوان یکی از انواع آموزش‌ها، در جهت درک نقش‌های جدید برای انجام وظایف دانشی ضروری است. از همین رو می‌توان استدلال کرد که آموزش‌های ضمن خدمت بتواند در سازمان، توانایی سازمان را برای به‌کارگیری سیستم مدیریت دانش، تسریع و تسهیل کند. زیرا هرچه کارکنان از توانمندی‌های بیشتری برخوردار باشند، اقدامات مدیریت دانش را به‌گونه‌ای اثربخش‌تر انجام خواهد داد. کارکنانی که از دانش، مهارت، تجربه و خبرگی بیشتری برخوردارند، توانایی بیشتری در خلق و کاربرد دانش دارند و از تجربیات کاری ارزشمندتری نیز برخوردارند که می‌تواند تسهیل‌کننده اقدامات مدیریت دانش در سازمان باشد (منوریان و همکاران،۱۳۹۱: ۱۷۳). صنعت نفت ایران، به‌عنوان پیشروترین و پیچیده‌ترین صنعت کشور که یک قرن تجربه را همراه دارد و نبض اصلی اقتصاد و صنعت در ایران به توسعه آن وابسته بوده، همواره ارائه‌کننده‌ی الگوهای سایر صنایع بوده و انتظار دارد که تجارب آن برتر و بالاتر از بقیه موردتوجه قرار گیرد. مدیران این صنعت پیشتاز نیز به این مسئله پی برده‌اند که دانش ناملموس و سرمایه‌های فکری صنعت نفت در ذهن افراد و کارشناسان این صنعت پنهان است و با خروج این افراد از سازمان (به دلیل بازنشستگی، انتقال، تعدیل و...) عملاً این دانش نیز از سازمان خارج می‌شود. در چنین شرایطی مدیریت دانش، باهدف تأثیرگذاری بر شناسایی، خلق، ذخیره‌سازی، بازیابی، تسهیم و به‌کارگیری دانش موردنیاز در سازمان بایستی پیاده‌سازی و اجرا شود. هم چنان‌که در چشم‌انداز وزارت

1- Har, In, Phaik,
2- Knowledge Creation
3- Storage
4- Sharing
5- Knowledge implementation

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-10-31]

نفت و در چارچوب و افق چشم‌انداز ۲۰ ساله کشور آمده برنامه‌ریزی، تأمین، آموزش و توسعه نیروی انسانی، به‌منظور پشتیبانی از ارکان مدیریت منابع انسانی صنعت نفت در برنامه‌های ۵ ساله توسعه ملی ذکر گردیده است. با نگاه در اهداف و خط‌مشی‌های این شرکت می‌توان به مواردی چون توسعه و بالا بردن سطح کارایی کارکنان از طریق اعمال شیوه‌های مدیریت علمی و تخصصی به عمق مسئله پی برد که چگونه بتوان به این اهداف دست‌یافت. امّا شرکت نفت فلات قاره ایران به‌عنوان یکی از شرکت‌های بزرگ تابعه وزارت نفت، برای رسیدن به مهم‌ترین هدف خود که تولید نفت و افزایش ضریب برداشت نفت است؛ در مقابل چالشی بزرگی یعنی مدیریت دانش کارکنان خود قرار دارد که عبور از این تنگناها و موانع مستلزم داشتن برنامه‌های دقیق و سیستم مدیریت کارآمد دانشی است. به نظر می‌آید که این مهم یعنی دانستن و به‌کارگیری برنامه‌ای که بتوان استقرار مدیریت دانش را تسهیل کند جز با کمک انسان آموزش‌دیده و دانشگر ممکن نیست. بنابراین با توجه به اهمیت و ضرورت آموزش‌های ضمن خدمت به‌منظور افزایش کارایی و اثربخشی سازمانی در شرکت نفت فلات قاره ایران انتظار می‌رود آموزش‌های ضمن خدمت در سازمان، بتواند به توزیع و گسترش دانش و اطلاعات، تسریع، تسهیم و کاربرد دانش کمک کند، تحلیل و بررسی سؤال اساسی این تحقیق یعنی ارتباط بین آموزش ضمن خدمت و مؤلفه‌های مدیریت دانش به‌عنوان مسئله‌ای مهم در شرکت نفت فلات قاره ایران مطرح است. به‌بیان‌دیگر چه رابطه‌ای بین آموزش ضمن خدمت و مدیریت دانش در شرکت نفت فلات قاره ایران وجود دارد و برای بهبود این رابطه چه راهکارهایی توصیه می‌شود که محقق در این تحقیق به‌طور مفصل به آن می‌پردازد تا در پایان بتواند با ارائه پیشنهادهای سازنده بر اساس نتایج حاصله در عمل گامی اساس جهت تسهیل دوره‌های آموزش ضمن خدمت کارکنان و کارشناسان شرکت نفت فلات قاره ایران در راستای مدیریت دانش بردارد.

ادبیات پژوهش

باوجود ادبیات گسترده‌ای که در زمینه مدیریت دانش موجود است و همچنان با اقبال خوبی همراه است امّا دانش کمی در مورد ارتباط بین مدیریت دانش و موضوعات مرتبط با عوامل انسانی (آموزش) در ادبیات تحقیق وجود دارد (روچا و همکاران[1]، ۲۰۰۸).

1- Rocha, Cardoso, & Tordera

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-10-31]

سوت لیکو و همکاران[1]، (۲۰۰۷) در بررسی ارتباط مدیریت منابع انسانی با مدیریت دانش اذعان داشتند که مطالعات در این دو حوزه به‌منظور بررسی ارتباط خیلی کم انجام‌شده اگرچه آن‌ها ارتباط بسیار نزدیکی باهم دارند. کسب دانش از طریق آموزش و کمک کردن و توسعه دادن حرفه‌ای کارکنان در یادگیری صورت می‌گیرد. امروزه علی‌رغم این‌که از پیدایش مفاهیم مدیریت دانش در سازمان‌ها در حدود دو دهه می‌گذرد و اهمیت موضوع رابطه آموزش‌های ضمن خدمت و مدیریت دانش و حرکت فزاینده بسیاری از این سازمان‌ها به‌سوی مدیریت دانش و صرف هزینه‌های گزاف در خصوص آموزش‌های ضمن خدمت کارکنان خود، تاکنون تحقیقی کامل و مرتبط با این زمینه در ادبیات موجود مشاهده نشده است. حال به بررسی مفاهیم آموزش و مدیریت دانش در ادبیات نظری این دو می‌پردازیم. مفهوم آموزش اصطلاحی است که دامنه آن طیف وسیعی از فعالیت‌ها را دربر می‌گیرد. آموزش ضمن خدمت؛ آموزشی است که درصحنه واقعی کار و هم‌زمان با انجام دادن وظایف شغلی به کارکنان از طریق کسب معلومات و مهارت‌های لازم و تلفیق آن‌ها با تجارب شغلی، کارایی بیشتری را برای انجام دادن وظایف موجود یا مسئولیت‌های احتمالی آتی حاصل و مالاً شایستگی لازم را برای ارتقای شغلی و تصدی مصادر و مدارج بالاتر سازمانی احراز کنند (ابیلی، ۱۳۷۷). منظور از آموزش کارکنان کلیه کوشش‌هایی است که در جهت بهبود سطح دانش و آگاهی، مهارت‌های فنی –حرفه‌ای و شغلی و همچنین ایجاد رفتار مطلوب در کارکنان یک سازمان به عمل می‌آید و آنان را آماده انجام وظایف و مسئولیت‌های شغلی خود می‌کند (نهادی،۹:۱۳۹۱-۱۰). اما دانش و مدیریت دانش؛ به‌زعم والزاک[2] (۲۰۰۵) دانش هر نوع داده، مهارت، زمینه و اطلاعاتی است که تصمیم‌گیری باکیفیت بالا و حل مسائل را میسر می‌سازد. علی‌رغم عدم توافق در مورد تعریف مدیریت دانش، تعریف و توضیح در این مورد حول دو محور اصلی می‌چرخد:۱- دانش به‌عنوان یک شی[3] ۲- دانش به‌عنوان یک فرایند.[4] در دیدگاه دانش به‌عنوان شی به دانش به‌عنوان یک شی یا تکنولوژی نگریسته می‌شود؛ و این دانش تسخیر، ذخیره و دوباره به کار می‌رود. امّا در دیدگاه دیگر یعنی دانش به‌عنوان یک فرایند که در چند سال اخیر بیشتر مورد استقبال بوده و تأکید

1- Svetlik &Stavrou-Costea
2- Walczak
3- Knowledge as a thing
4- Knowledge as a process

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-10-31]

بیشتر بر مردم و کارکنان به‌عنوان جنبه‌های اصلی مدیریت دانش است و دانش به‌عنوان درون دادهای افراد در ساخت دانش مؤثر است (اکامّاوی وو کیمبل[1]، ۲۰۰۵، نوناکا و تاکوچی[2]،۲۰۰۵ به نقل از چاتی،۲۰۱۲: ۸۳۰). مدیریت دانش فرایند تسهیل، تسهیم دانش و برقرار کردن یادگیری به‌عنوان فرایندی مداوم در درون سازمان است (لوپز و همکاران،۲۰۰۴).

چانگ و همکاران،[3] (۲۰۱۲: ۸۵۲) بیان دارد که بایستی کارکنان در آموزش‌های ضمن خدمت در حین اقدام به عمل، کدگذاری و برون سازی فرایندهای مدیریت دانش را یاد بگیرند و آن‌ها با به‌کارگیری توانایی شبکه‌ای مانند؛ یادگیری از طریق انجام دادن کار و یادگیری از طریق مشاهده در حین کار فرایند درون سازی یادگیری را در به دست آوردن دانش ضمنی انجام می‌دهند. پیاده‌سازی مدیریت دانش در سازمان بدون ارائه آموزش کافی به کارکنان میسر نخواهد بود. سیستم‌های آموزش کوتاه‌مدت و بلندمدت، آموزش‌های آکادمیک، کنفرانس‌ها و سمینارها می‌توانند در امر آموزش مثمر ثمر واقع گردند (جعفری و اخوان،۱۳۸۵). کارکنانی که از دانش، مهارت، تجربه و خبرگی بیشتری برخوردارند، توانایی بیشتری در خلق و کاربرد دانش دارند و از تجربیات کاری ارزشمندتری نیز برخوردارند که می‌تواند تسهیل‌کننده اقدامات مدیریت دانش در سازمان باشد (منوریان و همکاران،۱۳۹۱:۱۷۳). زارعی (۱۳۹۱: ۱۳۳) در بیان رابطه و نقش آموزش در پیاده‌سازی مدیریت دانش بیان دارد: می‌بایست مطمئن شوید که کارکنان برای استفاده از سیستم‌ها و فرایندهای کاربردی سیستم‌ها آموزش‌دیده‌اند. در میان انواع مدل‌های مدیریت دانش یکی از مدل‌ها؛ مدل بِکمن[4] این مدل، هشت مرحله را برای فرایند مدیریت دانش در نظر گرفته؛ شناسایی کردن[5]: یعنی تعیین صلاحیت‌های درونی، منبع استراتژی و قلمرو دانش، تسخیر کردن[6]: یعنی رسمی کردن دانش موجود، انتخاب کردن[7]: تعیین ارتباط دانش، ارزش و دقت، رفع دانش‌های ناسازگار، ذخیره کردن[8]: معرفی حافظه یکی شده در مخزن دانش با انواع الگوهای

1- Akamavi and Kimble
2- Nonaka and Takeuchi
3- Chang et al
4- Beckman
5- Identify
6- Capture
7- Select
8- Store

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-10-31]

دانش، پخش کردن[1]: توزیع دانش برای استفاده‌کنندگان به‌طور خودکار بر پایه علاقه و کار و تشریک‌مساعی دانش در میان گروه‌ها، به کار بردن[2]: بازیافتن و استفاده دانش در تصمیم‌گیری‌ها، حل مسائل، خودکار کردن و پشتیبانی کارآمد و مددکاری شغل و آموزش، ایجاد کردن[3]: تولید دانش جدید در حین تحقیقات، تجربه کردن کار و فکر خلاق؛ و در نهایت در مرحله آخر تجارت کردن[4]: فروش و معامله، توسعه و عرضه کردن دانش جدید به بازار در قالب محصولات و خدمات (بکمن ۱۹۹۷، به نقل از آهنی، ۲۰۱۳:۱۱۴).

جدول ۱. خلاصه‌ای از مهم‌ترین تحقیقات انجام‌شده دربیان رابطه آموزش ضمن خدمت با مدیریت دانش

محقق/ محققین	عنوان تحقیق	نتایج تحقیق
آرمسترانگ (۲۰۰۰: ۵۸۵)	بررسی مدیریت دانش	منابع انسانی با مدیریت دانش به‌عنوان تسهیل گر و انتشاردهنده یادگیری از طریق کارگاه، پروژه، کنفرانس و دیگر برنامه‌های آموزشی است.
صالح وگاه[5]، (۲۰۰۲)	بررسی مدیریت دانش و مدیریت منابع انسانی	رابطه بین مدیریت دانش و مدیریت منابع انسانی و مؤلفه آموزش رابطه معنی‌دار است.
بنتیسو سرنکو،[6] (۲۰۰۷: ۳۷)	نقش تعدیلی کاربرد مدیریت سرمایه انسانی بر توانایی‌های کارکنان	با ارائه مدل پیشنهادی نتیجه گرفتند که توانایی کارکنان به آموزش و توسعه آن‌ها وابسته است.
سبا و رولی[7]، (۲۰۱۰)	بررسی مدیریت دانش در نیروی پلیس کشور انگلستان در سه سطح استراتژی، فرایند و روش‌های آموزش	در نیروهای پلیس تشویق و ترغیب موضوع اصلی اشتراک دانش است و به‌عنوان یک فرهنگ شناخته می‌شود. در بیشتر موارد آن‌ها رویکردهای مدیریت دانش را به‌عنوان قسمتی از

1- Share
2- Apply
3- Create
4- Sell
5- Salleh Yahya, Goh
6- Bontis&Serenko
7- Seba,&Rowley

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-10-31]

محقق/ محققین	عنوان تحقیق	نتایج تحقیق
		فعالیت‌های توسعه منابع انسانی و آموزش می‌دانند.
جیون و دیگران[1]، (۲۰۱۱: ۵۲۳)	مدل تلفیقی برای اشتراک دانش	آیا کارکنان می‌خواهند تجربیاتی را که از طریق آموزش به دست آورده با دیگران تسهیم کنند؟ در تحلیل نتایج این سؤال آمده که کارکنان با درصد بالایی به این سؤال پاسخ مثبت داده‌اند.
چوی چانگ و همکاران،[2] (۲۰۱۱)	تحقیق تجربی، بررسی کاربرد مدیریت دانش	آموزش به‌عنوان یکی از توانمند سازهای مدیریت دانش موردتوجه قرار گرفت.
مارتینز و میر،[3] (۲۰۱۲)	بررسی عوامل مؤثر رفتاری و سازمانی بر نگهداری مدیریت دانش خصوصاً قلمرو دانش آشکار	یادگیری، آموزش و توسعه به‌عنوان عوامل موفقیت‌آمیز مدیریت دانش شناخته شد.
کاردسو و همکاران[4]، (۲۰۱۲)	طراحی مدل مدیریت دانش برای سازمان‌های اجتماعی- اقتصادی در کشور پرتغال	آموزش به‌عنوان متغیر اساسی برای موفقیت در کاربرد رسمی و غیررسمی مدیریت دانش شناخته شد

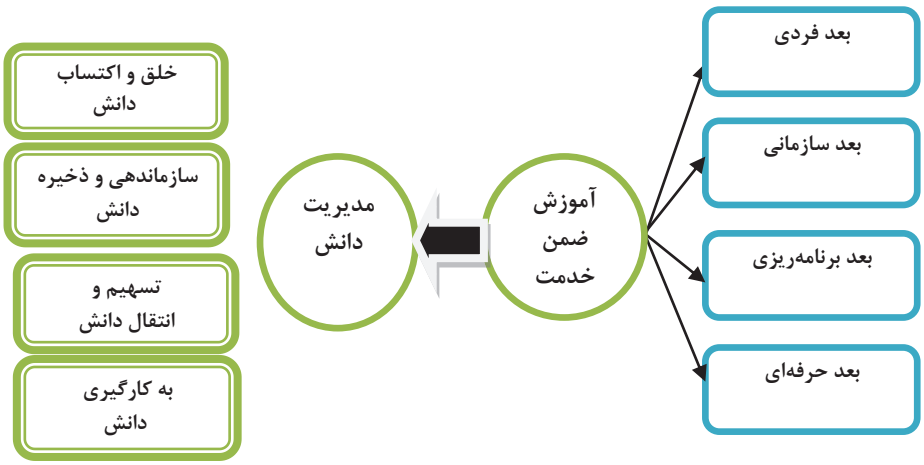
امّا مدل «**مفید**» مدلی است که روی زیرمجموعه خاصی از مسائل متمرکز شود. این امر مبین نیاز به دانستن مجموعه‌ای از مدل‌های مختلف است که توأماً دربرگیرنده مقولات اصلی حوزه آموزش ضمن خدمت و مدیریت دانش باشد که در بعد آموزش ضمن خدمت به دو جنبه اساسی انگیزه‌های فردی و سازمانی توجه شده که در انگیزه فردی عامل حرفه‌ای شدن فرد و در بعد سازمانی به عامل سامانی موجود در سازمان و عامل برنامه ریزان سازمانی و مشارکت افراد در دوره‌های آموزشی موردتوجه است.

در مدل مفهومی تحقیق ارتباط بین دو متغیر آموزش ضمن خدمت و مدیریت دانش آورده شده است. همچنان که بیشتر تحقیقات به ارتباط بین مؤلفه‌های آن‌ها اشاره‌شده وبر این ادعا در بعضی از فرضیات صحه گذاشته‌اند. تعدادی از آن‌ها به‌صورت

1- Jeon
2- Choy Chong
3- Martins& Meyer
4- Cardoso,et al

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-10-31]

خلاصه در جدول (۱) ذکرشده است. اگرچه دانشمندان دیگری آموزش را به‌عنوان یکی از مؤلفه‌های خود در بررسی مدیریت دانش مورد شناسایی قرار داده‌اند و به کار گرفته‌اند؛ ازجمله بنت و بنت، (۲۰۱۱) وبلنکن شیپ و همکاران، (۲۰۰۹) وویسچر و همکاران، (۲۰۰۶) در تحقیق مارتیز ومیر، (۲۰۱۲: ۹۱) هورلی و گرین[1]، (۲۰۰۵) زارکا و همکاران[2]، (۲۰۰۴) به نقل از کاردسو و همکاران، (۲۰۱۲: ۲۷۲). در این تحقیق از مدل عمومی دانش نیومن (۱۹۹۹) استفاده‌شده است. هم چنان‌که بیشتر تحقیقات داخل کشور ازجمله یعقوب زاده (۱۳۸۷)، بدیعیان (۱۳۸۷)، همتی (۱۳۸۹)، خامدا (۱۳۸۸)، زارع خلیلی (۱۳۹۰) آقاجان زاده (۱۳۹۰)، عسکری در رساله دکتری خود در صنعت نفت (۱۳۹۰) از مدل مدیریت دانش نیومن استفاده کرده‌اند. بامطالعه در تحقیقات پیشین این شرکت و با تحلیل محیطی و بررسی‌های تحقیقات انجام‌شده در حوزه نفت در داخل و خارج کشور از این مدل به‌عنوان یکی از پرکاربردترین مدل‌های مدیریت دانش، به‌عنوان چارچوب نظری بکار گرفته شد. پس از جمع‌بندی مفاهیم نظری و پیشینه تجربی داخلی و خارجی درنهایت مدل مفهومی در شکل (۱) ارائه می‌شود.



شکل ۱. مدل مفهومی تحقیق

1- Hurley and Green
2- Szarka et al

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-10-31]

سؤال اصلی

آیا بین آموزش ضمن خدمت و مدیریت دانش در شرکت نفت فلات قاره ایران رابطه معناداری وجود دارد؟

سؤالات جزئی

۱- وضعیت آموزش‌های ضمن خدمت در شرکت نفت فلات قاره ایران چگونه است؟

۲-وضعیت مدیریت دانش در شرکت نفت فلات قاره ایران چگونه است؟

روش تحقیق: پژوهش حاضر با توجه به هدف از نوع تحقیقات توصیفی- همبستگی است.

جامعه و نمونه و روش نمونه‌گیری

جامعه آماری موردنظر در این تحقیق را مدیران و کارکنان رسمی ستادی مستقر در شرکت نفت فلات قاره ایران در شهر تهران و سازمان مرکزی است. حجم نمونه نیز با توجه به تعداد جامعه آماری کارکنان رسمی و دارای تحصیلات بالاتر از کاردانی به روش نمونه‌گیری تصادفی طبقه‌ای و بر اساس فرمول کرجسی و مورگان[1] برابر با ۱۴۰ نفر برآورد گردید.

ابزار اندازه‌گیری: در این تحقیق از ابزار پرسشنامه محقق ساخته استفاده شد و پرسشنامه دارای سه سؤال جمعیت شناختی و ۲۹ سؤال بسته پاسخ در مورد آموزش ضمن خدمت و ۲۵ سؤال بسته پاسخ به‌منظور ارزیابی از وضعیت مدیریت دانش که بر اساس مدل نیومن (۱۹۹۹) طراحی گردید. البته پرسشنامه آموزش ضمن خدمت چهار بعد فردی، سازمانی، برنامه‌ریزی و حرفه‌ای کارکنان را می‌سنجد. این پرسشنامه توسط عامریون و همکاران، (۱۳۹۱) اعتبار یابی شده و نخست توسط عبادی و همکاران (۱۳۹۱) طراحی گردید که اجازه استفاده آن از طریق ایمیل کسب شد. در این پرسشنامه از طیف پنج گزینه‌ای لیکرت (خیلی زیاد، زیاد، متوسط، کم و خیلی کم) به‌منظور پاسخ‌دهی استفاده می‌شود. روایی صوری و محتوایی با نظرات اصلاحی اساتید دانشگاهی و مشاورین صنعتی شرکت نفت فلات قاره ایران اعمال‌شده و مورد تائید قرار گرفت. ضریب پایایی پرسشنامه آموزش ضمن خدمت و مدیریت دانش پس از اجرای

1- Krejecie & Morgan

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-10-31]

مقدماتی بر روی ۳۰ نفر از افراد بر اساس آلفای کرونباخ پرسشنامه آموزش ضمن خدمت،۰/۹۱ و پرسشنامه مدیریت دانش ۰/۸۰ بوده است که نشان از پایایی مطلوب این پرسشنامه است. در جدول (۲) ضریب پایایی هرکدام از ضرایب به ترتیب محاسبه گردیده و میانگین به‌دست‌آمده ذکر گردیده است.

جدول ۲. محاسبه ضریب پایایی پرسشنامه

پرسشنامه	ابعاد	ضریب به‌دست‌آمده	میانگین ضریب
آموزش ضمن خدمت	فردی	۰/۹۲	۰/۹۱
	سازمانی	۰/۸۹	
	برنامه‌ریزی	۰/۸۷	
	حرفه‌ای	۰/۹۶	
مدیریت دانش	خلق دانش	۰/۷۹	۰/۸۰
	ذخیره دانش	۰/۸۶	
	انتقال دانش	۰/۸۲	
	به‌کارگیری دانش	/۷۳	

روش تجزیه‌وتحلیل داده‌ها

در پژوهش حاضر از هر دو نوع آمار توصیفی (فراوانی، میانگین، انحراف استاندارد) و تحلیل استنباطی (همبستگی پیرسون، رگرسیون گام‌به‌گام) برای تجزیه‌وتحلیل داده‌ها استفاده می‌شود.

یافته‌های پژوهش

سؤال اول: وضعیت کلی آموزش ضمن خدمت شرکت نفت فلات قاره ایران چگونه است؟

با توجه به بررسی وضعیت هر یک از مؤلفه‌های آموزش ضمن خدمت شرکت نفت فلات قاره ایران به‌صورت جداگانه، درنهایت وضعیت کلی متغیر آموزش ضمن خدمت در جدول ۳ ذکر گردیده و به‌قرار زیر است.

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-10-31]

جدول ۳. وضعیت و میانگین متغیر آموزش ضمن خدمت

میانگین متغیر	آموزش ضمن خدمت		
آموزش ضمن خدمت	مطلوب	نسبتاً مطلوب	نامطلوب
۳/۳		*	

نتایج به‌دست‌آمده در جدول فوق نشان می‌دهد که میانگین متغیر آموزش ضمن خدمت برابر با ۳/۳۳ است. درصد هر یک از سؤالات و میانگین مربوط به هر مؤلفه در کل و ارزش عددی هرکدام از گزینه‌ها (کاملاً موافق =۵؛ موافق= ۴؛ نظری ندارم =۳؛ مخالف =۲؛ خیلی مخالف= ۱) در تمامی نمونه‌ها جمع زده و سپس بر تعداد سؤالات تقسیم‌شده است؛ و جهت قضاوت در مورد مطلوبیت مؤلفه‌ها، با توجه به اینکه میانگین‌ها بر اساس طیف لیکرت از ۱ تا ۵ گزارش‌شده است، بر اساس طیف بازرگان و همکاران (۱۳۸۶) عملی می‌شود و در پیوستار ارزیابی به‌صورت گزارش نهایی (نامطلوب، نسبتاً مطلوب و مطلوب)، تنظیم‌شده است که در پیوستار ارزیابی (نامطلوب، نسبتاً مطلوب و مطلوب)، در سطح نسبتاً مطلوب قرارگرفته است و مشخص می‌کند که وضعیت کلی آموزش ضمن خدمت شرکت نفت فلات قاره ایران در حد نسبتاً مطلوب است.

سؤال دوم: وضعیت مؤلفه‌های آموزش ضمن خدمت شرکت نفت فلات قاره ایران

با توجه به امتیازات به‌دست‌آمده برای هر یک از مؤلفه‌های آموزش ضمن خدمت و توصیف وضعیت آن‌ها در پیوستار ارزیابی (نامطلوب، نسبتاً مطلوب و مطلوب)، حالا درصدد هستیم که از طریق رسم یک جدول، وضعیت هرکدام از مؤلفه‌های آموزش ضمن خدمت شرکت نفت فلات قاره ایران را توصیف کرده و سپس آن‌ها را باهم مقایسه کنیم تا مشخص شود که وضعیت کدام‌یک از مؤلفه‌های آموزش ضمن خدمت مطلوب است و در جدول ۴ ذکر گردیده است.

نتایج به‌دست‌آمده از جدول ۴ حاکی از این است که کلیه مؤلفه‌های آموزش ضمن خدمت، شامل مؤلفه‌های فردی، سازمانی، برنامه‌ریزی و حرفه‌ای در وضعیت نسبتاً مطلوبی قرار دارند؛ بنابراین، مدیران و متصدیان شرکت نفت فلات قاره ایران بایستی

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-10-31]

نسبت به ارتقاء و بهبود وضعیت مؤلفه‌های ذکرشده که در وضعیت نسبتاً مطلوب قرار دارند اقدام نموده و نسبت به ارتقاء وضعیت این مؤلفه‌ها از سطح نسبتاً مطلوب به سطح مطلوب تدابیر و راهکارهای مؤثر و کارا را بیندیشند.

جدول ۴. وضعیت آموزش ضمن خدمت و مؤلفه‌های آن در شرکت نفت فلات قاره ایران

آموزش ضمن خدمت و مؤلفه‌های آن	میانگین هر یک از مؤلفه‌ها	وضعیت هرکدام از مؤلفه‌ها		
		مطلوب	نسبتاً مطلوب	نامطلوب
فردی	۳/۴۰		*	
سازمانی	۳/۰۷		*	
برنامه‌ریزی	۳/۱۷		*	
حرفه‌ای	۳/۵۶		*	

سؤال دوم: وضعیت کلی مدیریت دانش شرکت نفت فلات قاره ایران چگونه است؟

با توجه به بررسی وضعیت هر یک از مؤلفه‌های مدیریت دانش شرکت نفت فلات قاره ایران به‌صورت جداگانه، درنهایت وضعیت کلی متغیر مدیریت دانش در جدول ۵ ذکر گردیده و به‌قرار زیر است.

جدول ۵. وضعیت و میانگین متغیر مدیریت دانش

میانگین متغیر مدیریت دانش	مدیریت دانش		
	مطلوب	نسبتاً مطلوب	نامطلوب
۳/۳۰		*	

نتایج به‌دست‌آمده در جدول فوق نشان می‌دهد که میانگین متغیر مدیریت

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-10-31]

دانش برابر با ۳/۳۰ است که در پیوستار ارزیابی (نامطلوب، نسبتاً مطلوب و مطلوب)، در سطح نسبتاً مطلوب قرارگرفته است و مشخص می‌کند که وضعیت کلی مدیریت دانش شرکت نفت فلات قاره ایران در حد نسبتاً مطلوب است.

مقایسه توصیفی وضعیت مؤلفه‌های مدیریت دانش شرکت نفت فلات قاره ایران

با توجه به امتیازات به‌دست‌آمده برای هر یک از مؤلفه‌های آموزش ضمن خدمت و توصیف وضعیت آن‌ها در پیوستار ارزیابی (نامطلوب، نسبتاً مطلوب و مطلوب)، حالا درصدد هستیم که از طریق رسم یک جدول، وضعیت هرکدام از مؤلفه‌های مدیریت دانش شرکت نفت فلات قاره ایران را توصیف کرده و سپس آن‌ها را باهم مقایسه کنیم تا مشخص شود که وضعیت کدام‌یک از مؤلفه‌های مدیریت دانش مطلوب است که درنهایت در جدول ۶ ذکر گردیده است.

جدول ۶. وضعیت مدیریت دانش و مؤلفه‌های آن در شرکت نفت فلات قاره ایران

مدیریت دانش و مؤلفه‌های آن	میانگین هر یک از مؤلفه‌ها	وضعیت هرکدام از مؤلفه‌ها		
		مطلوب	نسبتاً مطلوب	نامطلوب
خلق دانش	۳/۴۰		*	
ذخیره دانش	۳/۲۳		*	
تسهیم دانش	۳/۳۲		*	
کاربرد دانش	۳/۲۶		*	
مدیریت دانش	۳/۳۰			

نتایج به‌دست‌آمده از جدول فوق حاکی از این است که در کلیه مؤلفه‌های مدیریت دانش، شامل مؤلفه‌های خلق دانش، ذخیره دانش، تسهیم دانش و کاربرد دانش در وضعیت نسبتاً مطلوبی قرار دارند؛ بنابراین، مدیران و دست‌اندرکاران شرکت نفت فلات قاره ایران بایستی نسبت به ارتقاء و بهبود وضعیت مؤلفه‌های ذکرشده که در وضعیت نسبتاً مطلوب قرار دارند اقدام نموده و نسبت به ارتقاء وضعیت این مؤلفه‌ها از سطح نسبتاً مطلوب به سطح مطلوب تدابیر و راهکارهای مؤثر و کارا را بیندیشند.

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-10-31]

سؤال اصلی تحقیق: آیا بین آموزش ضمن خدمت بـا مـدیریت دانـش در شـرکت نفت فلات قاره ایران رابطه‌ای وجود دارد؟

برای بررسی رابطه بین آموزش ضمن خدمت با مدیریت دانش در شرکت نفت فلات قاره ایران از روش همبستگی پیرسون استفاده شد که نتایج آن قبلاً در تحلیل جداول (۳ و ۴ و ۵) آموزش ضمن خدمت و مدیریت دانش (۵ و ۶) ذکر شده است و به طور جامع در جدول ۷ اشاره شده است.

جدول ۷. همبستگی بین آموزش ضمن خدمت با مدیریت دانش در شرکت نفت فلات قاره ایران

متغیرها	نوع همبستگی	میزان همبستگی	مجذور R $(R)^2$	جهت همبستگی	سطح معنی داری
آموزش ضمن خدمت و مدیریت دانش	پیرسون	۰/۶۸۴	۰/۴۶۸	مثبت	۰/۰۱

همان‌طور در جدول فوق ملاحظه می‌شود، بین دو متغیر آموزش ضمن خدمت و مدیریت دانش رابطه مستقیم و مثبتی (r = ۰/۶۸۴) وجود دارد که این رابطه در سطح آلفای ۰/۰۱ معنی‌دار است؛ به‌عبارت‌دیگر وجود آموزش ضمن خدمت در هر سازمانی منجر به افزایش مدیریت دانش می‌شود و تمایل به تسهیم و به‌کارگیری دانش را در افراد سازمان افزایش می‌دهد. همچنین ضریب تعیین محاسبه‌شده نشان می‌دهد که متغیر آموزش ضمن خدمت ۰/۴۶ درصد از واریانس متغیر مدیریت دانش را تبیین می‌کند.

آیا مؤلفه‌های آموزش ضمن خدمت پیش‌بینی کننده مدیریت دانش در شرکت نفت فلات قاره ایران هستند؟

به‌منظور بررسی تأثیری که هر یک از مؤلفه‌های آموزش ضمن خدمت بر مدیریت دانش دارد، از تحلیل رگرسیون استفاده‌شده و در جدول ۸ آورده شده است.

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-10-31]

جدول ۸. نتایج حاصل از روش رگرسیون گام‌به‌گام برای بررسی رابطه پیش‌بین مؤلفه‌های آموزش ضمن خدمت با مدیریت دانش

مدل	β	β استاندارد	R	R^2	F	t	سطح معناداری
ثابت	۱/۸۲					۱۱/۱۵	۰/۰۰۰
بعد فردی	۰/۰۹۱	۰/۲۳				۳/۴۵	۰/۰۰۰
بعد سازمانی	۰/۱۲۳	۰/۴۰	۰/۷۲۳	۰/۵۲۳		۵/۷۳	۰/۰۰۱
بعد برنامه‌ریزی	۰/۱۰۶	۰/۱۶				۲/۶۲	۰/۰۰۱

جهت بررسی اینکه آیا مؤلفه‌های آموزش ضمن خدمت پیش‌بینی کننده مدیریت دانش در شرکت نفت فلات قاره ایران هستند، از تحلیل رگرسیون استفاده شد. نتایج به‌دست‌آمده از جدول (۸) حاکی از آن است که از میان ابعاد آموزش ضمن خدمت، تنها ابعاد سازمانی با ضریب بتای ۰/۴۰، بعد فردی با ضریب بتای ۰/۲۳ و درنهایت برنامه‌ریزی با ضریب بتای ۰/۱۶ به‌عنوان متغیرهای پیش‌بین، معیار ورود به معادله نهایی رگرسیون برای توضیح تغییرات مدیریت دانش شرکت نفت فلات قاره ایران (متغیر ملاک) را دارا هستند؛ اما دیگر ابعاد سهم معنی‌داری در پیش‌بینی مدیریت دانش نداشته‌اند. به‌عبارت‌دیگر در پیش‌بینی مدیریت دانش، سهم بعد حرفه‌ای بسیار ناچیز بوده است. همچنین همان‌طور که در جدول فوق مشاهده می‌کنید، سه مؤلفه سازمانی، فردی، برنامه‌ریزی و توانسته‌اند جمعاً باهم ۰/۵۲ درصد از واریانس مدیریت دانش شرکت نفت فلات قاره ایران را تبیین می‌نمایند.

بحث و نتیجه‌گیری

این بخش به بحث و نتیجه‌گیری در خصوص یافته‌های به‌دست‌آمده از تحقیق اختصاص دارد و سعی بر این است که در پرتو آن بتوان به معانی و مفاهیمی که این یافته‌ها در گستره نظری و کاربردی دارد اشاره کرد.

سؤال اول: وضعیت آموزش ضمن خدمت و ابعاد آن در شرکت نفت فلات قاره ایران چگونه است؟

یافته‌های بیانگر این است که وضعیت آموزش ضمن خدمت و ابعاد آن در شرکت نفت فلات قاره ایران در وضعیت نسبتاً مطلوبی قرار دارند. نکته مهمی در آموزش ضمن

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-10-31]

خدمت شرکت نفت فلات قاره ایران و حتی دیگر شرکت‌های نفتی و سازمان‌های دولتی ایران مورد اشکال است و شاید قابل‌تأمل، این است که این شرکت‌ها و دیگر سازمان‌ها کارکنان غیررسمی (قراردادی، موقت، روزمزد و یا شرکتی) خود را در طول خدمت به شرکت در دوره‌های آموزش‌های ضمن خدمت نمی‌فرستند مگر در موارد ضروری، تغییر وضعیت، بدو خدمت و یا هم اگر دوره‌ای باشد بسیار ناچیز و یا حضور در دوره‌ای آموزش ضمن خدمت و کسب مدارک گذرانده شده آن، در ارتقا شغلی آن‌ها مؤثر نیست. حال به دست آمدن چنین نتایجی (وضعیت نسبتاً مطلوب) برای شرکت و سازمانی همچون نفت باسابقه یک‌صد سال آموزش جای درنگ دارد. چنانچه نتایج مقایسه نتایج تحقیق حاضر با تحقیقات پیشین بیانگر تائید یافته‌های مکلپرنگ و همکاران[1] (۲۰۱۲) پیرامون مکان ارائه خدمات و کیفیت مدیریت با آموزش ارائه‌شده و تأثیر مثبت و زیادتر این موارد از آموزش‌های ویژه خود شغل و ارتباط آن‌ها با همدیگرمی باشد. یا از دیگر تحقیقات مرتبط با آموزش ضمن خدمت که به بررسی ابعاد ضمن خدمت پرداخته می‌توان به آننیک ریشنا و همکاران، (۲۰۰۷) که در بررسی انواع آموزش در صنعت کشور هند، انواع آموزش‌های سازمانی را موردمطالعه قرار داده اشاره کرد. آن‌ها بیان داشتند که بیش از نیمی از شرکت‌های صنعتی موردمطالعه به داشتن انواع مختلف روش‌های آموزش اهمیت می‌دهند و محیط آموزشی، تقریباً نیمی از شرکت‌ها را برای استفاده از آموزش آماده می‌کند. در بین انواع منابع آموزش کارکنان؛ بیشترین اهمیت به آموزش درون سازمان،[2] و آموزش ضمن خدمت اختصاص‌یافته است. از دیگر نتایج همسوی با این تحقیق در بررسی وضعیت آموزش ضمن خدمت می‌توان به نتایج تحقیق عبادی و همکاران (۱۳۹۰) اشاره کرد که میزان تأثیر عوامل حرفه‌ای، فردی، برنامه‌ای و سازمانی را در انگیزش پرستاران جهت شرکت در برنامه‌های آموزش حین خدمت به ترتیب حدود ۸۵ درصد، ۷۹ درصد، ۳۰ درصد و ۳۲ درصد به دست آوردند و یا علوی و همکاران، (۱۳۸۹) رضایت کارکنان دانشگاه علوم پزشکی تهران از دوره‌های آموزش ضمن خدمت الکترونیکی را در سه مقوله رضایت از محتوا، روش ارائه دوره‌ها و برنامه آموزش الکترونیکی بررسی کردند، که بیشترین میانگین رضایت کارکنان مربوط به مقوله رضایت از برنامه و کمترین آن مربوط به رضایت از محتوای دوره‌های آموزشی بود.

1- Mackelprang et al
2- in-house staff

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-10-31]

در تحقیق دیگری که شقاقی (۱۳۸۷) انجام داد همه شرکت‌کنندگان اذعان داشتند که نیاز به آموزش ضمن خدمت را ضروری دانسته و اکثریت آموزش درون‌سازمانی را به‌عنوان شکل برتر و کارگاه‌های آموزشی را به‌مثابه قالب برتر برگزاری دوره‌های آموزش ضمن خدمت برگزیدند. چنانچه شومید[1] (۲۰۰۷) در بررسی رضایت با آموزش در محل کار[2] و رضایت کلی شغلی و مؤلفه‌های به کار گرفته‌شده در آموزش شغلی شامل؛ وقت صرف شده برای آموزش، روش‌های آموزش و محتوای آموزش اذعان داشت که فراگیران زمانی که روش آموزش را خودشان انتخاب می‌کردند، رضایت بیشتری داشتند. اما منصوری و همکاران (۱۳۹۰) بیان داشتند که برنامه‌های آموزشی نتوانسته پیامد موفقیت‌آمیز و قابل‌توجهی برای کتابخانه‌های دانشگاهی شهر یزد داشته باشد و نتایج این تحقیق با تحقیقات منصوری و همکاران (۱۳۹۰) هم سو نبود.

حال اگر شرکت نفت فلات قاره ایران در روش‌های ارائه مطالب، نوع آموزش‌ها و محتوای آموزشی، مقررات شرکت در دوره‌های آموزشی تغییراتی را انجام دهد می‌توان انتظار تغییر وضعیت آموزش ضمن خدمت از حالت و وضعیت نسبتاً مطلوب به وضعیت مطلوب را داشت.

سؤال دوم تحقیق: وضعیت مدیریت دانش و مؤلفه‌های آن در شرکت نفت فلات قاره ایران چگونه است؟

یافته‌های مربوط به وضعیت مدیریت دانش و مؤلفه‌های آن در شرکت نفت فلات قاره ایران نشان می‌دهد که در وضعیت نسبتاً مطلوبی قرار دارند. از تحقیقات مرتبط با مدیریت دانش در شرکت نفت می‌توان به تحقیق مهدی‌زاده، (۱۳۸۹) در بررسی سایت‌های شرکت‌های نفت ایران اشاره کرد که ایشان بیان دارد؛ یکی از پیوندهای پایگاه‌های الکترونیکی شرکت‌های نفتی ایران متعلق به پیوند مدیریت دانش است امّا هیچ‌کدام از چهار شرکت موردمطالعه استراتژی مشخص و سازمان‌یافته دانشی ندارد و در خلق، ذخیره، انتشار و به‌کارگیری دانش به‌جز شرکت پتروشیمی که وضعیت متوسط دارد، دیگر شرکت‌های تابعه وزارت نفت وضعیت نامناسب یعنی زیر متوسط را دارند و تمامی شرکت‌ها هنوز در مراحل اولیه مدیریت دانش هستند و یا از تحقیقات خارجی قابل‌ذکر به تحقیق صدیقی، (۲۰۱۲) می‌توان اشاره کرد از ۵۲ در صد شرکت‌هایی که مدیریت دانش را به صورت‌های ضعیف به‌کاربرده‌اند فقط ۹ درصد آن را در بیشتر

1- Schmidt
2- workplace training

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-10-31]

مؤلفه‌ها به کار گرفته و ۱۸ درصد تنها چند مؤلفه مدیریت دانش را بکار گرفته‌اند و ۲۵ درصد در بعضی مؤلفه‌های مدیریت دانش اقداماتی انجام داده‌اند و ۲۸ درصد در هیچ‌یک از مؤلفه‌های مدیریت دانش کاری انجام نداده‌اند (صدیقی،۲۰۱۲: ۷۱۴). ادواردز[1]،(۲۰۰۸)در مقاله‌ای در صنعت نفت بیان دارد اگرچه سازمان‌ها تاکنون بر دانش صریح توجه داشته‌اند. بعلاوه بعضی از قسمت‌های حوزه انرژی اعتبار خوبی برای کاربرد مدیریت دانش کسب کرده‌اند اما دیگر بخش‌ها از این حوزه مدیریت به‌طور کامل آگاهی ندارند. آنچه از نتایج این تحقیق برمی‌آید این است که اگر شرکت نفت فلات قاره ایران می‌خواهد تا سال ۱۴۰۴یعنی درراه رسیدن به سند چشم‌انداز بیست‌ساله کشور اقداماتی را در راستای دانش‌محور شدن و نیل به اهداف و چشم‌انداز خود داشته باشد، می‌بایست گام‌های بلندتری را بردارد. زیرا چنان‌که نتایج نشان داد درمجموع موقعیت مدیریت دانش در وضعیت نسبتاً مطلوب قرار داشت و می‌بایست تا رسیدن به وضعیت مطلوب تلاش بیشتری داشته باشد.

سؤال اصلی: آیا بین آموزش ضمن خدمت و مدیریت دانش در شرکت نفت فلات قاره ایران رابطه معنی‌داری وجود دارد؟

برای بررسی رابطه بین آموزش ضمن خدمت و مدیریت دانش از روش همبستگی پیرسون استفاده شد و یافته‌ها حاکی از این است که بین دو متغیر آموزش ضمن خدمت و مدیریت دانش رابطه مثبتی وجود دارد و این مقدار همبستگی در سطح آلفای ۰/۰۱ معنی‌دار است. به‌عبارت‌دیگر آموزش ضمن خدمت بیشتر و اثربخش‌تر در شرکت نفت فلات قاره ایران منجر به تسهیل و تسریع فرایندهای مدیریت دانش در سازمان می‌شود و خلق، ذخیره، تسهیم و کاربرد دانش را در سازمان افزایش می‌دهد.

مقایسه نتایج تحقیق حاضر با تحقیقات پیشین بیانگر تائید این نتیجه با یافته‌های ذکرشده است. ازجمله تحقیقات مرتبط؛ خامدا (۱۳۸۸)، که در تحقیق خود به بررسی رابطه بین مدیریت آموزش و توسعه منابع انسانی با مدیریت دانش پرداخته و اگرچه به‌طور مستقیم به بررسی مؤلفه‌های به‌کاررفته ضمن خدمت این تحقیق نبوده اما او نتیجه می‌گیرد که در سازمان موردمطالعه مدیریت آموزش و توسعه منابع انسانی در سطح نامطلوبی قرار دارد و همچنین بین مدیریت آموزش و توسعه منابع انسانی و

1- Edwards

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-10-31]

مؤلفه‌های آن با مدیریت دانش رابطه معنادار و مستقیم وجود دارد و تأثیر مدیریت آموزش و توسعه منابع انسانی بر مدیریت دانش صرفاً از طریق مؤلفه تحلیل نیازهای آموزشی و آموزش توجیهی اعمال‌شده است اما تأثیر سایر مؤلفه‌ها بر مدیریت دانش تائید نشده است وکاردوسو و همکاران[1]،(۲۰۱۲)در بررسی عوامل کلیدی مدیریت دانش در سازمان‌های اجتماعی اقتصادی"به‌طور مستقیم اذعان دارد؛ آموزش به‌عنوان یکی از متغیرهای اصلی برای موفقیت در کاربرد رسمی و غیررسمی مدیریت دانش در نظر گرفته شد. آموزش در نظر گرفته‌شده این تحقیق، حضور در کنفرانس‌ها و دوره‌های آموزش ضمن خدمت، خواندن متون علمی، خلق و کاربرد مکان مشخص برای دانش و سیستم‌های تکنولوژی از قبیل پایگاه‌های داده‌ها، آرشیوها، گزارش‌های سالانه، اینترنت، جلسات کاری و ارتباط با دیگر سازمان‌ها می‌باشد که در مؤلفه آموزش ضمن خدمت آن با این تحقیق مشترک است.

رهنورد و محمدی (۱۳۸۸) عامل توسعه انسانی را به‌عنوان مهمترین عامل در نظر گرفته‌اندو جذب افراد بر مبنای صلاحیت‌های دانشی، مشارکت افراد در آموزش، برنامه توسعه منابع انسانی و آموزش روش‌های انتقال دانش به افراد را از شاخص‌های مهم توسعه منابع انسانی در راستای آموزش دانست. کاردوسو و همکاران[2]، (۲۰۱۲) آموزش را به‌عنوان یکی از متغیرهای اصلی برای موفقیت در کاربرد رسمی و غیررسمی مدیریت دانش در نظر گرفتند.

مطابقت دیگر این تحقیق با کاربرد یکسان از مدل مدیریت دانش نیومن در این تحقیق با تحقیق اخوان و یزدی مقدم، (۱۳۹۱)است که آن‌ها با در نظر گرفتن ویژگی‌های سرمایه انسانی از قبیل: دانش، مهارت، ابتکار و توانایی انجام کار با فرایند مدیریت دانش اذعان داشتند که رابطه مثبت و قوی در این مؤلفه‌ها با مدیریت دانش برقرار است. همچنین سرمایه انسانی با خلق، سازمان‌دهی، انتشار و به‌کارگیری دانش به‌عنوان ابعاد فرآیند مدیریت دانش ، رابطه‌ای مثبت و معنا دارد. باوجودآنکه حسنی مقدم (۱۳۹۱) مستقیماً به بررسی رابطه آموزش ضمن خدمت نپرداخته اما مؤلفه‌های افزایش مهارت ،دانش و نگرش که مد نظر اهداف آموزش ضمن خدمت بوده با ضریب همبستگی چندگانه رگرسیون،نشانگر این بود که حدود۳۲درصد از تغییرات عملکرد شرکت‌های مزبور را می‌توان به تغییرات دانشی و مهارتی کارکنان نسبت داده و در میان

1- Cardoso, Meireles, &Peralta
2- Cardoso, Meireles, &Peralta

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-10-31]

اجزای سرمایه انسانی ،یادگیری و آموزش بیشترین تأثیر مثبت و معنـادار را دارد.امـا در این تحقیقات کامسوریا، مهووشی و یوسف[1]، (۲۰۱۱)، هار و همکاران، (۲۰۱۰)، جزنی و همکاران (۱۳۸۹)، قاضی‌پور (۱۳۹۰)، چان چیه، (۲۰۰۵)، شموسکاتلو (۲۰۰۳) آموزش به‌عنوان متغییر اساسی و مهم در موفقیت مدیریت دانش مورد تایید قـرار گرفتـه شـده است. مت نور و همکاران[2] (۲۰۱۱) از آموزش ضمن خـدمت درون‌سـازمانی و بیـرون از سازمان به عنوان فعالیتی اساسی جهت تسهیل و به‌کارگیری دانش یادشده است.

اما با در نظر گرفتن نتایج تحقیقات ذکرشده، می‌توان چنین استنباط کرد که پیاده‌سازی مدیریت دانش در سازمان بدون ارائه آموزش کافی به کارکنان میسر نخواهد بود. سیستم‌های آموزش کوتاه‌مدت و بلندمدت، آموزش‌های آکادمیک، کنفرانس‌ها و سمینارها می‌توانند در امر آموزش مثمر ثمر واقع گردند (جعفری و اخوان،۱۳۸۵). کارکنانی که از دانش، مهارت، تجربه و خبرگی بیشتری برخوردارند، توانایی بیشتری در خلق و کاربرد دانش دارند و از تجربیات کاری ارزشمندتری نیز برخوردارند که می‌تواند تسهیل‌کننده اقدامات مدیریت دانش در سازمان باشد (منوریان و همکاران، ۱۳۹۱). زارعی (۱۳۹۱) در بیان رابطه و نقش آموزش در پیاده‌سازی مدیریت دانش بیان دارد: می‌بایست مطمئن شوید که کارکنان برای استفاده از سیستم‌ها و فرایندهای کاربردی سیستم‌ها آموزش‌دیده‌اند. پنج عامل ایجاد، ثبت، پالایش، انتشار و کاربرد دانش در حوزه مدیریت دانش برای یک سازمان می‌تواند زمینه آموزش، بازخورد، آموزش مجدد را فراهم می‌سازد. افزایش مداوم علم و دانش و تغییرات سریع در نحوه به‌کارگیری و استفاده از آن‌ها در موقعیت‌های مختلف و لزوم آشنایی و درک این تغییرات توسط اعضای سازمان‌ها، ایجاد نظام آموزش و یادگیری مستمر در سازمان را اجتناب‌ناپذیر کرده است. احمد دردر و همکاران[3] (۲۰۱۲ :۳۸۹) در مطالعات خود در شرکت نفت مالزی بیان داشتند که آموزش و اقدامات بهسازی و توسعه برای کارکنان به‌عنوان یکی از راه‌های کسب دانش و مهارت‌های موردنیاز، به‌منظور رقابت با دیگر سازمان‌ها موردتوجه است. انتقال اطلاعات و دانش در سطح کلان و خرد بین افراد و سازمان‌ها بستگی به افرادی دارد که این انتقال را تسهیل و تسریع می‌کنند. درنتیجه چنانچه سازمانی بتواند هر چه بیشتر آموزش ضمن خدمت را به‌طور اثربخش در میان کارکنان

1- Kamsuriah, Mahoush , Yusof
2- Mat Nor, Mohd Daud
3- Abdul Hakim Ahmad Dardar et al

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-10-31]

خویش و واحدهای سازمانی افزایش دهد، بیشتر می‌تواند نسبت به استقرار مدیریت دانش امیدوار باشد. بنابراین به‌طور نظری می‌توان استدلال کرد که آموزش ضمن خدمت می‌تواند توانایی سازمان برای اداره دانش را افزایش دهد، زیرا آموزش ضمن خدمت به‌عنوان یکی از نظام‌های توسعه منابع انسانی، ظرفیت‌هایی را برای جذب دانش، تهیه و تدوین دانش و انتقال آن ایجاد می‌کند. زیرا چنان‌که بیان شد اکثریت دانشمندان معتقدند دانش از مقولات انسانی است و این انسان و نیروی انسانی قادر به اکتساب، خلق، به‌کارگیری و ذخیره دانش هستند.

پیشنهادات کاربردی

بر اساس نتایج تحقیق، وضعیت آموزش ضمن خدمت و مدیریت دانش هر دو در وضعیت نسبتاً مطلوب است که انتظار می‌رود شرکت نفت فلات قاره ایران به‌عنوان یکی از شرکت‌های نفتی پیشرو کشور در بهبود آموزش و کمک به استقرار مدیریت دانش گام‌های اساسی و راهبردی بردارد. در این راستا راه‌حل‌های در دو سطح راهبردی و اجرایی ارائه می‌گردد. ویژگی‌های راهبردهای آموزش را در آموزش‌های ضمن خدمت کارکنان بر اساس دو رویکرد موردتوجه قرار می‌دهیم رویکرد کلان و راهبردی و رویکرد خرد در سطح اجرائی. و به این سؤالات در ارائه پیشنهادها پاسخ می‌دهیم: نظام آموزش کارکنان باید به چه نوع آموزش‌هایی توجه کند؟ توانمندی‌ها و کاستی‌ها (نقاط قوت و ضعف) نظام آموزش کارکنان (آسیب‌شناسی) چیست؟ آیا تناسب خوبی بین توانمندی‌ها و انواع آموزش‌ها (نیازهای فردی) وجود دارد؟ چرا این راهبردها در راستای مدیریت دانش ضروری است؟ آیا این راهبرد با راهبرد کلی سازمان (یعنی استقرار مدیریت دانش) هماهنگ و همسو است؟ ذی‌نفعان آموزش چه کسانی هستند؟ ملاک‌های موفقیت راهبرد آموزش و مدیریت دانش کدام‌اند؟ ضمانت اجرایی راهبرد آموزش بر عهده کدام واحدها و بخش‌های سازمان است؟ کانون توجه در آموزش ضمن خدمت بر روی یادگیرنده /مدرس /مدیران ارشد و یا در خارج از سازمان است و درنهایت کجاست؟ (منابع انسانی، فناوری، ساختار سازمانی). در این راستا با توجه به این‌که وضعیت آموزش ضمن خدمت و مدیریت دانش هر دو در وضعیت نسبتاً مطلوب است که انتظار می‌رود شرکت نفت فلات قاره ایران به‌عنوان یکی از شرکت‌های نفتی پیشرو کشور در بهبود آموزش و کمک به استقرار مدیریت دانش گام‌های اساسی و راهبردی بردارد. در این راستا راه‌حل‌های به شرح زیر می‌تواند موردتوجه قرار گیرد:

- کمک به کارکنان جهت تولید دانش در حوزه تخصصی خود. این مهم از طریق

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-10-31]

نشر مقالات، مستندسازی تجربیات ،نگارش کتب،ایجاد درگاه دانش در سایت سازمان و ... حاصل می‌شود. شرکت نفت فلات قاره ایران با برگزاری کارگاه‌های روش تحقیق در بطن دوره‌های آموزش ضمن خدمت ، می‌تواند به توانمندسازی کارکنان در این زمینه کمک کند.

- اختصاص بودجه مکفی توسط واحد و معاونت پژوهش و فن‌آوری ، جهت حمایت از کارکنان در تولید علم، به‌نحوی‌که سازمان قادر باشد با مشوق‌های مالی موجبات ترغیب کارکنان در این زمینه را فراهم سازند. همچنین تأمین مالی می‌تواند واحدهای تخصصی را قادر به برگزاری کارگاه‌های روش تحقیق با بهره‌گیری از کارشناسان و متخصصینی که این توانایی را دارند، نماید.
- توجه به‌نظام شایسته‌سالاری و پرداخت بر اساس عملکرد بر اساس سنجش سطوح دانشی افراد، که این امتیازات و مزایا می‌تواند شامل تعداد ساعات شرکت در دوره‌های آموزش ضمن خدمت، تعداد کتب و مقالات منتشرشده و همکاری در اجرای طرح‌های پژوهشی باشد.
- پیشنهاد می‌شود جلسات هم‌اندیشی در شرکت نفت فلات قاره ایران با حضور مدیران ارشد سازمان، پیرامون موضوعات آموزشی موردنیاز، تشکیل شود و چشم‌انداز، رسالت شرکت برای آن‌ها روشن گردد، تا از این طریق کارکنان آمادگی لازم را برای استقرار مدیریت دانش در شرکت داشته باشند.
- پیشنهاد می‌شود مدیران ارشد و مدرسان آموزشی از روش‌های ترکیبی و خلاقانه در آموزش‌های ضمن خدمت استفاده کنند که به **خلق دانش** بینجامد.
- پیشنهاد می‌شود تا با ایجاد سیستم **ذخیره دانش** در مراکز آموزش ضمن خدمت و قرار دادن اطلاعات مفید و کلیدی هر دوره برای کارکنانی که قادر به حضور در جلسات نبودند مرکز مستندسازی دانشی برای شرکت در نظر گرفته شود (در حال حاضر شرکت مرکزی جهت ذخیره اطلاعات و دانش کارکنان را ندارد).
- پیشنهاد می‌شود تا در جلسات آموزش ضمن خدمت **انتقال و تسهیم دانش** افراد به‌صورت فرد به فرد، شخص به گروه، گروه به شخص، تیم یا گروه به تیم یا گروه دیگر آموزش داده شود.

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-10-31]

- پیشنهاد می‌شود تا استفاده از تیم‌های کاری مستقل[1] با زمینه‌های دانشی خاص در کاربرد دانش کسب‌شده از شرکت در دوره‌های آموزش ضمن خدمت فرهنگ کار گروهی را تقویت و در **به‌کارگیری دانش** سهیم شوند. .

پیشنهادهای پژوهشی

- به محققینی که قصد انجام تحقیق تکمیلی دیگری در رابطه با موضوع پژوهش حاضر در شرکت نفت فلات قاره ایران رادارند پیشنهاد می‌شود پژوهش خود را در قالب ارائه مدلی جامع برای آموزش نیروی انسانی با رویکرد دانش‌محور در شرکت نفت فلات قاره ایران ، انجام دهند.
- پیشنهادمی گردد تا با استفاده از دیگر روش‌ها به‌ویژه روش‌های آمیخته به‌منظور دستیابی به وجوه پنهان انگیزه‌ای فردی آموزش ضمن خدمت و فرهنگ‌سازمانی غالب در مدیریت دانش سازمان تحقیقی انجام شود.
- پیشنهاد می‌شود در پژوهش‌های بعدی به بررسی اثربخش بودن آموزش منابع انسانی و دیدگاه‌های متفاوت مدیران ارشد سازمان و تب زودگذر مدیریت دانش در سازمان موردتوجه قرار گیرد.
- پیشنهاد می‌شود تحقیقی مشابه در سطح گسترده‌تر واحدهای آموزش وزارت نفت با بررسی دیدگاه مدیران ارشد و عالی، کارکنان و کارشناسان سطوح عملیاتی در جزایر نفتی و کارکنان روی سکوهای نفتی دریایی و حوزه خلیج‌فارس شرکت نفت فلات قاره ایران صورت گیرد.
- پیشنهاد می‌شود با توجه به این‌که نتایج یافته‌های تحقیق در مورد آموزش ضمن خدمت و مدیریت دانش شرکت نفت فلات قاره ایران بیانگر وضعیت نسبتاً مطلوب است در پژوهش‌های بعدی آسیب‌شناسی این وضعیت مورد مطالعه قرار گیرد.
- پیشنهاد می‌شود از دیگر کارکنان سازمان یعنی نیروهای غیررسمی (قراردادی، شرکتی و روزمزد، پروژه‌ای) هم تحقیق شود زیرا آموزش ضمن خدمت آنان در مقایسه با کارکنان رسمی محدودتر و کمتر است.
- پیشنهاد می‌شود قبل از تحقیق در مورد استقرار مدیریت دانش ،به بررسی فرهنگ کارکنان و فرهنگ‌سازمانی پرداخته تا موانع اجرای مدیریت دانش

1- Self-contained Task Team

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-10-31]

شناسایی شود.

- پیشنهاد می‌شود مطالعه تطبیقی مدل‌های سنجش آموزش ضمن خدمت و آمادگی سازمانی جهت پذیرش مدیریت دانش با دیگر شرکت‌های نفتی داخلی و خارجی انجام گردد.
- پیشنهاد می‌شود تا از انواع آزمون‌های آماری مرتبط و استاندارد استفاده شود تا نتایج محکم‌تری به دست آید زیرا در بررسی رابطه متغیرها احتمال وجود متغیر مکنونی باشد که نتایج را تحت تأثیر قرار دهد و محقق از تأثیر آن بی‌اطلاع باشد.

منابع و مآخذ

- ابیلی، خدایار (۱۳۸۹). مدیریت منابع انسانی (با تأکید بر رویکردهای نوین). تهران، انتشارات سازمان مدیریت صنعتی. تهران. ایران
- ابیلی، خدایار (۱۳۷۷). آموزش و بهسازی نیروی انسانی: یک ضرورت سازمانی. فصلنامه مدیریت در آموزش و پرورش، شماره ۱۱:۱۷-۱۷.
- اخوان پیمان و یزدی مقدم جعفر، (۱۳۹۱) بررسی نقش سرمایه انسانی بر فرآیند مدیریت دانش با استفاده از رویکرد مدلسازی معادلات ساختاری مطالعه موردی: یک سازمان صنعتی - دفاعی، اولین همایش ملی تجربه نگاری، تجربه کاوی و مدیریت دانش در سازمان، دانشگاه جامع امام حسین (ع) ص ص ۱-۸.
- جزنی نسرین، طاهری نادر، ابیلی خدایار، (۱۳۸۹) تدوین راهبردهای توسعه منابع انسانی با رویکرد توسعه دانش کارکنان، مطالعات مدیریت راهبردی، شماره ۲، ص ص ۲۹-۱۵.
- حمیدیان پور فخریه، یداللهی شهربانو، (۱۳۹۱) مدیریت دانش رویکردی نوین در توسعه منابع انسانی سازمان، اولین همایش ملی تجربه نگاری، تجربه کاوی، و مدیریت دانش در سازمان، دانشگاه جامع امام حسین (ع)، ص ص ۱-۱۰.
- خامدا، زهرا (۱۳۸۸). "بررسی رابطه میان مدیریت آموزش و توسعه منابع انسانی با مدیریت دانش". پایان‌نامه کارشناسی ارشد مدیریت، دانشگاه تهران.
- رشیدی محمدمهدی، ابیلی خدایار، احرامی مرضیه، تیموری‌نسب آزاده (۱۳۸۸) مطالعه شناخت وضعیت موجود توسعه منابع انسانی با تأکید بر الزامات

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-10-31]

توانمندسازی (مطالعه موردی: موسسه مطالعات بین‌المللی انرژی). فصل‌نامه علمی- تحقیقی مدیریت و منابع انسانی در صنعت نفت سال سوم شماره ۹ ص ص ۳-۳۳.

- رشیدی محمدمهدی، حبیبی معصومه، جعفری فارسانی جواد، (۱۳۸۹) رابطه بین سرمایه فکری و قابلیت یادگیری سازمانی در موسسه مطالعات بین‌المللی انرژی. فصل‌نامه علمی- تحقیقی مدیریت و منابع انسانی در صنعت نفت سال چهارم شماره ۱۱ ص ۵۹-۸۰.
- رهنورد فرج اله، محمدی اصغر (۱۳۸۸) شناسایی عوامل کلیدی موفقیت سیستم مدیریت دانش در دانشکده‌ها و مراکز آموزش عالی تهران، نشریه مدیریت فن‌آوری اطلاعات دوره ۱، شماره ۳، پاییز و زمستان ۱۳۸۸ ص ص ۳۷-۵۲.
- زارعی مصطفی (۱۳۹۱) دانش موجود در سازمان و مدلی برای تبدیل دانش ضمنی به صریح، اولین همایش ملی تجربه نگاری، تجربه کاوی، و مدیریت دانش در سازمان، دانشگاه جامع امام حسین (ع). ص ص ۱-۸.
- صدرالسادات سیدعلی، (۱۳۸۸)، آموزه ایی از تجربه بکار گیری رویکرد بهپویی در مدیریت عملکرد منابع انسانی «شرکت نفت فلات قاره ایران»، فصل‌نامه علمی - پژوهشی مدیریت و منابع انسانی در صنعت نفت، سال دوم، شماره ۵، ص ص ۳۱-۵۰.
- عامریون احمد، عبادی عباس، ستایی نسب هرمز، (۱۳۹۱) اعتبار یابی پرسشنامه عوامل انگیزشی شرکت در برنامه‌های آموزش مداوم، فصل‌نامه راهبردهای آموزش، دوره ۵، شماره ۲.
- علوی سیده شهره، شریعتی محمد، (۱۳۸۹) رضایت کارکنان دانشگاه علوم پزشکی تهران از دوره‌های آموزش ضمن خدمت الکترونیکی، مجله ایرانی آموزش در علوم پزشکی (۱۰)۳ ص ص ۲۰۰-۲۰۹.
- عبادی عباس، عامریون احمد، توکلی حمیدرضا و دیگران (۱۳۹۰) بررسی عوامل مرتبط با انگیزش پرستاران جهت شرکت در برنامه‌های آموزش حین خدمت بیمارستان‌های تابعه دانشگاه علوم پزشکی بقیه‌الله (عج)، تحقیق پرستاری، دوره ۶ شماره ۲۳، ص ص ۴۰-۳۲.
- عسگری ناصر (۱۳۹۰) ارائه مدلی از زیرساخت انسانی - اجتماعی توانمند ساز اقدامات مدیریت دانش. رساله دکتری مدیریت دولتی دانشگاه تهران
- قاضی‌پور ستاره (۱۳۹۰) بررسی عوامل حیاتی موفقیت مدیریت دانش در بخش

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-10-31]

لجستیک زنجیره تأمین شرکت ایران‌خودرو (ساپکو) پایان‌نامه کارشناسی ارشد رشته مدیریت فن‌آوری اطلاعات گرایش مدیریت دانش دانشکده مدیریت، دانشگاه تهران.

- میرعمادی سید حسن، (۱۳۹۰) ارزیابی میزان آمادگی بانک صنعت و معدن در استقرار سیستم مدیریت دانش با استفاده از مدل هولت، پایان‌نامه کارشناسی ارشد مدیریت اجرایی دانشکده مدیریت، دانشگاه تهران.
- -مهرگان نادر، سپهبان قره بابا، لرستانی الهام (۱۳۹۱) تأثیر آموزش بر رشد اقتصادی در ایران، فصلنامه علمی تحقیقی رشد و توسعه اقتصادی، سال دوم، شماره ششم،
- منوریان عباس، موسی خانی محمد، اخوان پیمان، عسگری ناصر (۱۳۹۱) ارائه مدلی از زیرساخت انسانی - اجتماعی توانمند ساز اقدامات مدیریت دانش، فصلنامه علمی تحقیقی مدیریت فناوری اطلاعات، دوره چهارم شماره ۱۰ صص ۱۷۸-۱۵۹.
- مهدی‌زاده محمدرضا، (۱۳۸۹) نگاهی به وب‌سایت‌های چهار شرکت اصلی صنعت نفت (مطالعه موردی یکی از زیرساخت‌های ارائه‌ی خدمات و مدیریت دانش در صنعت نفت)، فصل‌نامه علمی- تحقیقی مدیریت و منابع انسانی در صنعت نفت سال چهارم شماره ۱۱ ص ص ۱۵۹-۱۸۱.
- منصوری حسین، طاهری دمنه محسن، کنجکاو منفرد امیررضا، (۱۳۹۰) ارزیابی تأثیر راهبرد مدیریت دانش بر کارکردهای منابع انسانی در کتابخانه‌های دانشگاهی و مؤسسات آموزش عالی با استفاده از رویکرد BSC فصلنامه علمی –تحقیقی تحقیق گاه علوم و فنون اطلاعات ایران، دوره ۲۷، شماره یک ص ص ۲۷۸-۲۶۳.
- نهادی، هادی، (۱۳۹۱) بررسی و اولویت‌بندی عوامل حیاتی موفقیت مدیریت دانش در سازمان آموزش‌وپرورش استان آذربایجان شرقی (مطالعه موردی شهرستان عجب‌شیر)، اولین همایش ملی تجربه‌نگاری، تجربه کاوی، و مدیریت دانش در سازمان، دانشگاه جامع امام حسین (ع). ص ص ۱-۸.
- نادری ابوالقاسم، (۱۳۸۴) اقتصاد دانایی به‌عنوان الگوی جدید توسعه و ارزیابی اقتصاد دانایی در ایران، فصلنامه تحقیق نامه بازرگانی، شماره ۳۵، تابستان ۱۳۸۴، ص ص ۲۸-۱.
- همتی محمد (۱۳۸۹) ارزیابی مدیریت دانش در پردیس دانشکده‌های فنی دانشگاه

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-10-31]

تهران، پایان‌نامه کارشناسی ارشد مدیریت آموزشی، دانشگاه تهران.

- Aguinis, J. S. & Kraiger, K. (2009). ***"Benefits of training and development for individual and teams, organizations, and society***". Annual Review of Psychology, 60,451-474.
- Butler, A.& Grice,P. Reed,M. (2006),"***Delimiting knowledge transfer from training", Education + Training***, Vol. 48 Iss: 8 pp. 627 - http://dx.doi.org/10.1108/00400910610710056
- Cardoso,L Meireles,A.& Peralta, C,F.(2012),***"Knowledge management and its critical factors in social economy organizations",*** Journal of Knowledge Management, Vol. 16 Iss: 2 pp. 267 – 284: http://dx.doi.org/10.1108/13673271211218861
- Chen, Chung-Jen; Huang, Jing-Wen (2009); " ***Strategic human resource practices and innovation performance — The mediating role of knowledge management capacity";*** Journal of Business Research 62: 104-114;
- Collins J. (2009) ***Education Techniques for Lifelong Learning: Lifelong Learning in the 21st Century and Beyond.Radiographics***.; 29(2):613-622. [Cited 28 Feb 2012].
- Edwards,J.S (2008) ***"Knowledge management in the energy sector: review and future directions", International Journal of Energy Sector Management***, Vol. 2 Iss: 2, pp.197 – 217
- Frances and Roland bee (2003***) Learning Needs Analysis and Evaluation , British library.***
- Ferdows, S., & Das, S. (2010). ***Knowledge management and Human resouce management***.International Journal of Information Technology and Knowledge Management, 3(2), 715-717
- Hung, Y.C.; Huang, S.M.; Lin, Q.P. & Tsai, M.L. (2005). ***Critical factors in adopting a knowledge management system for the pharmaceutical industry.*** Industrial Management & Data Systems, 105 (2), 164-83-
- Hairston NR. (2007) ***Empolyees' attitude toward e-learning:Implications for policy in industry environments*** [dissertation]. University of Arkansas;
- Ibrahim, F and Reid, V. (2009) "***What is the Value of Knowledge Management Practices?***" Electronic Journal of Knowledge Management Volume 7 Issue 5 (pp567 - 574), available online at www.ejkm com-
- Jian Peng, Sandra Moffett, Rodney McAdam, (2010),"***Knowledge management in China: a review",*** Journal of Technology Management in China, Vol. 5 Iss: 2 pp. 158 - 175 http://dx.doi.org/10.1108/17468771011053171
- Jian Peng, Moffett,S. McAdam**, R. (2010***),"Knowledge management in***

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-10-31]

***China: a review*",** Journal of Technology Management in China, Vol. 5 Iss: 2 pp. 158 – 175**.**
http://dx.doi.org/10.1108/17468770710825142.-

- KamsuriahAhmad, Mahoushi Z., Yusof M(2011***). Mohd.Dominant Success factors for knowledge management in academic institution.***Journal of Theoretical and Applied Information Technology. 31st October. Vol. 32No.2
- Lieb S. ***Principles of adult learning***. [Cited 2012 Feb 9]. Available from: http: //www2. honolulu. hawaii. edu/facdev/guidebk/teachtip/adults-2. Htm-
- Madalina.Cristina (2009) ***Critical factors to Knowledge Management implementation.*** The International Conferenceon Economics and Administration, Faculty of Administration and Business, University of Bucharest, Romania. ICEA – FAA Bucharest, 14-15th November
- Mat Nor,N. and Mohd Daud,N(2011) ***The Relationship between Human Resource Management and Knowledge-Based Economy in Malaysian Multimedia Super Corridor (MSC) Status Companies***,Australian Journal of Basic and Applied Sciences, 5(8): 240-257, ISSN 1991-8178-
- Muscatello, Joseph R. (2003). ***"The potential use of knowledge management for training: A review and directi ons for future research".*** Business Process Management Journal, vol. 9, no. 3. Available: www.emeraldi
- Nalle MA, Wyatt TH, Myers CR(2010***). Continuing education needs of nurses in a voluntary continuing nursing education stat***e. J Contin Educ Nurs.; 41(3): 107-15.-
- Neumann, G and Tomé, E. (2011)"***The Changing Role of Knowledge in Companies: How to Improve Business Performance Through Knowledge***" The Electronic Journal of Knowledge Management Volume 9 Issue 1 (pp57-72), available online at www.ejkm.com-
- Ramírez, Yuri W.& Nambhard. David.A. (2004*)" Measuring knowledge worker productivity, A taxonomy"* Journal of Intellectual Capital, Volume 5 Number,pp. 602-628.-
- Rocha F.S, CardosoL,Tordera N. (2008) ***The importance of Organizational Commitment to Knowledge Management***, vol. 14, N.º 2, 211-232-
- http://dx.doi.org/10.1108/01437720710755209-
- Syed-Ikhsan.S.O, Rowland, F. (2004),"***Benchmarking knowledge management in a public organisation in Malaysia",*** Benchmarking: An International Journal, Vol. 11 Iss: 3 pp. 238 – 266 Permanent link to this document: http://dx.doi.org/10.1108/14635770410538745Downloaded on: 27-11-2012-
- Weller J, Woodward A. (2012) ***Continuing Medical Education:What***

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-10-31]

for? How? And how much is it worth? New Zealand Medical Association.[Agu 30]. Available from: http://journal.nzma.org.nz/journal/117-1193/876/-

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-10-31]