تاریخ دریافت: ۱۳۹۳/۰۷/۱۶ تاریخ پذیرش: ۱۳۹۵/۱۰/۲۰

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

یوسف محمدی مقدم[۱]- جواد ولی اصل[۲]- معصومه عابدی[۳]

چکیده

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

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

۱. دانشیار دانشگاه نیروی انتظامی امین. نویسنده مسئول
۲. کارشناسی ارشد مدیریت دولتی دانشگاه تربیت مدرس. (j.valiasl69@gmail.com)
۳. کارشناسی ارشد مدیریت دولتی دانشگاه آزاد واحد شمال.

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-10-30]

مقدمه

یادگیری سازمانی به مثابه حوزه مطالعاتی در بین پژوهشگران از دهه ۱۹۹۰ متداول شده است و بر ضرورت حداکثر کردن کاربرد دانش در سازمانها به طور کارا تاکید دارد. یادگیری سازمانی در یک تعریف عام یعنی اینکه سازمانها یادمی گیرند. این تعریف حاکی از آن است که یادگیری سازمانی به سازمانها کمک می‌کند تا دانش و تجربه را ایجاد، انتقال و ترکیب کنند و همچنین به طور مستمر یادبگیرند (گومز و وویان[1]، ۲۰۱۶). به همین دلیل توسعه وایجاد یادگیری سازمانی از طریق سازکارها و منابع استراتژیکی مانند دانش و تسهیم آن بین افراد و واحدهای سازمانی فرصت هایی را برای یادگیری دوطرفه و همکاری بین آنها ایجاد می‌کند که خود می‌تواند موجب ایجاد دانش جدید، انتشار بهترین روش‌های کاری در داخل سازمان و حل بهتر مسائل و مشکلات گردد . صنعت نفت نیز از این قاعده مستثنی نبوده و با توجه به تخصصی بودن، حساسیت ویژه و مخاطرات این صنعت به عنوان یکی از مهمترین و کلیدی ترین صنایع کشور، نیاز به یادگیری سازمانی و سازکارهای آن بیش از پیش احساس می‌شود. از طرفی دیگر، صندوق‌های بازنشستگی صنعت نفت، وظیفه تامین زندگی کارکنان این صنعت و خانواده آنان به هنگام سالخوردگی و حوادث را به عهده دارد وبا توجه به نزدیک شدن شمار زیادی از افراد متخصص این سازمان به سن بازنشستگی، تسهیم دانش و یادگیری سازمانی ضرورت قابل توجهی دارد.

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

1. Gomes, G., & Wojahn

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-10-30]

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

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

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

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

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

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

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-10-30]

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

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

یادگیری سازمانی در مورد سازمان‌ها و شرکت‌های زیر مجموعه صنعت نفت به دلیل اینکه این صنعت یکی از ارکان اساسی اقتصاد کشور می‌باشد، از اهمیت دوچندانی برخوردار است. بنابراین مسأله‌ای که وجود دارد شناسایی و توصیف نقش تسهیم دانش در فرایند یادگیری سازمانی، شناسایی و توصیف عوامل موثر بر رابطه تسهیم دانش و یادگیری سازمانی کارکنان صندوق بازنشستگی صنعت نفت به عنوان یکی از سازمان‌های تاثیر گذار بر نحوه انجام خدمات کارکنان این صنعت می‌باشد، و نتیجتاً شناخت و بررسی نحوه تاثیر تسهیم دانش بر یادگیری سازمانی می‌تواند ارتقای عملکرد سازمانی را موجب شود.

ادبیات تحقیق

یادگیری سازمانی

یادگیری سازمانی پیشگام موفقیت استراتژی سازمان است. از این رو طبیعی است که بعنوان عامل موفقیت حیاتی سازمان را به مزیت رقابتی منتهی می‌کند. سازمانهایی که یادگیری سازمانی را دنبال می‌کنند سازمان هایی هستند که در خلق، احیا و انتقال دانش و اصلاح رفتارش برای ارائه تجربه و دانش جدید خبره هستند (ناهه[1] و همکاران، ۲۰۱۶).

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

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-10-30]

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

به طور کلی یادگیری سازمانی عبارت از افزایش توان سازمان برای انجام کارهای موثر وکارا است، بنابراین عمل یادگیری در سازمان زمانی اتفاق می‌افتد که اولا مدیران وعوامل کلیدی سازمان نسبت به پدیده‌های مربوط به سازمان خود فهم وبصیرت پیدا کرده باشند وثانیا این شناخت دررفتاروعملکرد آنها ومجموعه سازمان نمود پیدا کند (ارباب شیـــرانی، ۱۳۷۹).

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

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

فرایندهای یادگیری سازمانی

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

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

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-10-30]

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

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

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

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

جدول ۱. فرآیندهای مختلف یادگیری (کریشنا، ۲۰۰۸)

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

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-10-30]

مولف	فرآیند
اشونت و مارکورات (2000)	نهادینه سازی رابطه محیطی کنش – واکنش معنی وحافظه ترویج واشاعه
آرتنر ودیگران (2006)	فرهنگ یادگیری ساختار یادگیری
تئو و دیگران (2006)	جهت سیستم ها جهت شرایط محیطی برای یادگیری جهت بکارگیری و کسب دانش جهت انتشار و تسهیم دانش

پژوهشگران معتقدند که معنا و کاربرد دانش در طول زمان و مکان تغییر می‌کند (برون و دوگوید[1]، ۲۰۰۲) . جای تعجب ندارد که پژوهش‌های تجربی دریافته‌اند که یادگیری سازمانی نیز فارغ از مرزهای زمان و مکان نیست. به عنوان مثال، پژوهش در مورد صنعت هتل‌داری منهتن بیان می‌کند که وقتی یک هتل به یک زنجیره می‌پیوندد، تجربه هتل‌های زنجیره‌ای که در همان محل قرار دارند به هتل جدید کمک می‌کند، اما تجربیات هتل‌های غیر محلی کمکی به هتل جدید، نمی‌کند (اینگرام و باوم، ۱۹۹۷). به طور مشابه، پژوهش دیگری دریافت که تجارب به دست آمده قبلی فقط وقتی مفید هستند که به یک محیط صنعتی مشابه منتقل شوند (فینکلستین و هالبیان، ۲۰۰۲). پابوجی و کراسن (۲۰۰۴) هم چنین از عواملی مثل فرهنگ، استراتژی، ساختار، محیط، سطح بلوغ سازمانی و دسترسی به منابع بر یادگیری سازمانی تاثیر گذارند.

1. Brown and Duguid

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-10-30]

مدیریت دانش

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

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

فرآیند مدیریت دانش

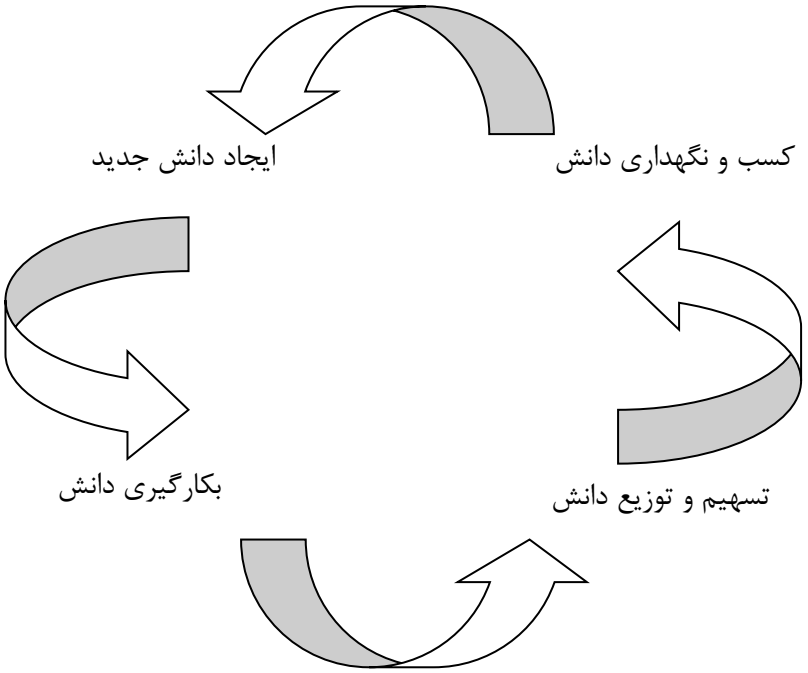
مدیریت دانش، شامل همه‌ی روش هایی است که سازمان، دارایی‌های دانش خود را اداره می‌کند که شامل چگونگی جمع آوری، ذخیره سازی، انتقال، بکار گیری، به روز سازی و ایجاد دانش است (ویکر سینگ و روبیتز[1]، ۲۰۰۷).

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

1. Wickramasinghe & Rubitz

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-10-30]

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



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

تسهیم دانش

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

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-10-30]

ریسک‌های ناشی از عدم اطمینان را کاهش دهندو از این طریق ارزش افزوده ایجاد نمایند. بارتول تسهیم دانش را اینگونه تعریف می‌کند: تسهیم دانش عبارت است از اشتراک اطلاعات مناسب، ایده‌ها پیشنهادها و تخصیص‌ها با دیگران در یک سازمان.

در الگوهای سنتی، سازمانها و افراد اغلب تمایلی به انتقال و تسهیم دانشی که از آن برخوردارند، ندارند. زیرا به جای اینکه به دانش به عنوان یک منبع نگاه کنند، به دانش به عنوان منبع قدرت برای منافع شخصی و ارتقاء درجه خود می‌نگرند. اغلب مدیران، دانش را به عنوان منبع قدرت، اهرم نفوذ و ضامن استمرار شغل خود، می‌پندارند و تمایلی ندارند که آن را با دیگران تسهیم کنند .سازمانی که از تسهیم اطلاعات و خلق دانش در میان اعضایش حمایت می‌کند، بیشتر می‌تواند فرآیندهای موثر و کار آمدی را تعریف کند و عملکرد سازمانی خود را بهبود بخشد . در سازمانی که از فرهنگ تسهیم دانش برخودار است، افراد ایده‌ها و بینشهای خود را با دیگران تسهیم می‌کنند. زیرا به جای اینکه مجبور به این کار باشند، آن را یک فرآیند طبیعی می‌دانند.

استراتژی انتقال دانش از نظر نوناکا و تاکیوچی (۱۹۹۵)

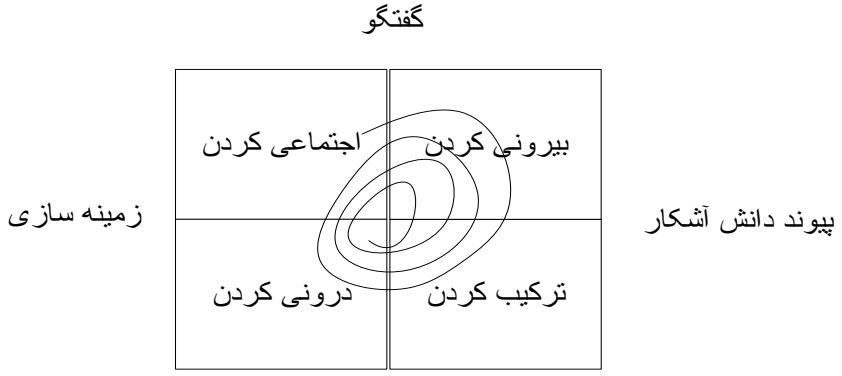
اجتماعی سازی: تقسیم یا نشر دانش ضمنی بین افراد می‌باشد که معمولا از طرق فعالیت‌های مشترک ایجاد می‌گردد نه از طریق دستور العمل‌های کتبی یا شفاهی، به عنوان مثال برای نتقال ایده‌ها و تصورات، با روش استاد – شاگردی به تازه واردها روش کار را نشان می‌دهند.

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

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

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-10-30]

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



شکل ۲. مارپیچ دانش نوناکا و تاکچی (۱۹۹۵)

بررسی تأثیر تسهیم دانش بر یادگیری سازمانی

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

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

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

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-10-30]

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

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

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

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

تعامل

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

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-10-30]

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

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

فناوری

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

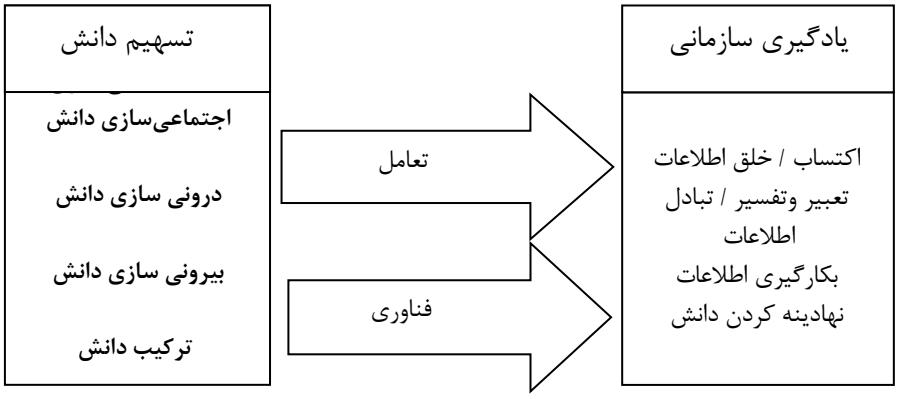
[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-10-30]

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

چهارچوب نظری تحقیق

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

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



شکل ۳. تأثیر بین متغیرها و میزان تأثیرگذاری آنها

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-10-30]

فرضیه‌های تحقیق

فرضیه‌های اصلی

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

فرضیه‌های فرعی

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

روش شناسی تحقیق

جامعه و نمونه آماری

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

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-10-30]

ابزار گردآوری داده‌ها و روایی و پایایی

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

روش تجزیه وتحلیل داده‌ها و یافته‌های تحقیق

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

جدول ۲. آزمون کولموگروف – اسمیرنوف

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

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-10-30]

همانطور که در جدول ۲ مشاهده می‌شود در مورد تمامی ابعاد تحت بررسی مقدار p_value یا Sig بیشتر از سطح خطا (۵٪) است، به عبارت دیگر داده‌ها نرمال هستند.

رگرسیون خطی برای تعیین تاثیر متغیرهای تسهیم دانش بر یادگیری سازمانی

برای انجام رگرسیون از متد Enter (گام به گام) استفاده می‌نمائیم.

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

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

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

آزمون معنادار بودن ضرایب

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

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

فرض‌های این آزمون به شرح زیر می‌باشند.

$$\begin{cases} H_0 : \beta_0 = 0 \\ H_1 : \beta_0 \neq 0 \end{cases}$$

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

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-10-30]

جدول ۴. آزمون معنادار بودن ضرایب

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

با توجه به اینکه مقدارP-Value یا Sig از سطح خطا (۵٪) بیشتر است، لذا فرض صفر تائید و فرض مقابل رد می‌شود. پس معادله دارای مقدار ثابت نمی‌باشد.

فرضیه اصلی: تسهیم دانش بر فرآیند یادگیری سازمانی کارکنان صندوق بازنشستگی صنعت نفت تاثیر دارد.

فرضیه فرعی ۱-۱ : اجتماعی سازی دانش بر فرایند یادگیری سازمانی کارکنان صندوق بازنشستگی صنعت نفت تاثیر دارد.

فرضیه فرعی ۲-۱ : بیرونی سازی دانش بر فرایند یادگیری سازمانی کارکنان صندوق بازنشستگی صنعت نفت تاثیر دارد.

فرضیه فرعی ۳-۱ : ترکیب دانش بر فرایند یادگیری سازمانی کارکنان صندوق بازنشستگی صنعت نفت تاثیر دارد.

فرضیه فرعی ۴-۱ : درونی سازی دانش بر فرایند یادگیری سازمانی کارکنان صندوق بازنشستگی صنعت نفت تاثیر دارد.

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

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

H_0 : تسهیم دانش بر فرایند یادگیری سازمانی کارکنان صندوق بازنشستگی صنعت نفت تاثیر ندارد.

H_1 : تسهیم دانش بر فرایند یادگیری سازمانی کارکنان صندوق بازنشستگی صنعت نفت تاثیر دارد.

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-10-30]

جدول ۵. نتایج آزمون رگرسیون فرضیات تحقیق

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

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

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

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-10-30]

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

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

۰/۵۸ ×۰/۴۷۱ = ۰/۲۷۳۱

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

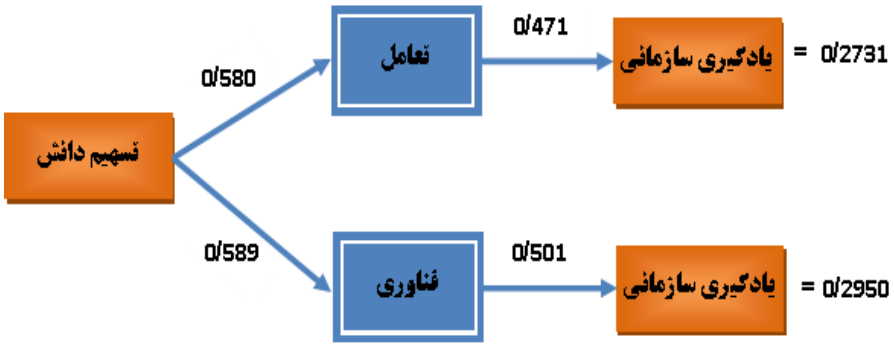
برای بررسی میزان تاثیر متغیر تسهیم دانش بر یادگیری سازمانی از طریق متغیر میانجی فناوری از روش تحلیل مسیر استفاده می‌کنیم؛ بدین صورت که :

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

۰/۵۸۹ ×۰/۵۰۱ =۰/۲۹۵۰

همانطور که مشاهده می‌شود میزان تاثیر متغیر تسهیم دانش بر یادگیری سازمانی از طریق متغیر میانجی تعامل حدود ۰/۲۹۵۰ می‌باشد.

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



[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-10-30]

یافته‌های تحقیق

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

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

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

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-10-30]

منظور می‌توان موارد زیر را در نظر گرفت:

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

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-10-30]

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

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-10-30]

منابع:

۱. برور، محمد (۱۳۸۳) *مطالعه و بررسی چگونگی اعمال مدیریت دانش در شرکت برق منطقه‌ای غرب*. پایان نامه جهت اخذ کارشناسی ارشد. موسسه تحقیقات و آموزش مدیریت.

۲. جعفری، مصطفی و کلانتر، سیدکیانوش (۱۳۸۳)، مدیریت دانش در سازمان، ماهنامه تدبیر، سال چهاردهم، شماره۱۴۲.

۳. خاموشی، فائزه (۱۳۹۱)، روابط دو دنیای متفاوت، وب سایت موسسه تبیان

۴. خوش سیما، غلام رضا. ابراهیمی نژاد، مهدی. فلاح لاجیمی، حمیدرضا (۱۳۸۶). بررسی ارتباط بین فرایندهای مدیریت دانش واثربخشی مدیریت دانش، فصلنامه مدیریت صنعتی شماره۱۰.

۵. سرمدی، محمدرضا؛ صیف، محمدحسن؛ فرج اللهی، مهران (۱۳۸۷)؛ مدیریت فرایند آموزش. تهران، انتشارات دانشگاه پیام نور.

۶. قربانی زاده، وجه الله و مشبکی، اصغر (۱۳۸۵). " طراحی الگویی برای تعیین سطح یادگیرندگی سازمان‌ها: شرکت‌های قطعه سازی خودرو" فصلنامه مدرس علوم انسانی، دروه۱۰، شماره۴، زمستان ۱۳۸۵.

۷. ملائیان، صدیقه (۱۳۹۰). شیوه‌های برقراری تعامل در آموزش و یادگیری الکترونیکی، ماهنامه وب سال دوازدهم – شماره۱۳۹.

۸. محمدی فاتح، اصغر. سبحانی، محمد صادق، محمدی، داریوش."رویکردی جامع به مدیریت دانش"، (۱۳۸۷)، موسسه انتشارات و پخش کتاب پویش، تهران

۹. یعقوب زاده قمی, م. (۱۳۸۸). بررسی رابطه مدیریت دانش با یادگیری سازمانی، پایان‌نامه کارشناسی ارشد، دانشکده مدیریت دانشگاه تهران.

10. Editorial.(2008). Knowledge Management and Organizational Learning.Omega , 167-172
11. Gold, A. H., Malhotra A. and Segars, A. H. (2001), "Knowledge management: An organizational capabilities perspective", Journal of Management Information Systems, Vol. 18, No. 1, pp. 185-214.
12. Gomes, G., & Wojahn, R. M. (2016). Organizational learning capability, innovation and performance: study in small and medium-sized enterprises (SMES). Revista de Administração.
13. Grover, R., & Froese, T. M. (2016). Knowledge Management in Construction Using a SocioBIM Platform: A Case Study of AYO Smart Home Project. *Procedia Engineering*, *145*, 1283-1290.
14. Hariharan, Arun, (2002), "Knowledge Management: Astnategic Tool"

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-10-30]

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

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-10-30]