

## بررسی رابطه بین ابعاد مدیریت دانش با یادگیری سازمانی در بین کارکنان استاندارداری خراسان رضوی

مرتضی دهقانی

کارشناسی ارشد مدیریت و برنامه ریزی فرهنگی، واحد علوم و تحقیقات، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران

محمود قربانی

دانشیار، گروه مدیریت، واحد مشهد، دانشگاه آزاد اسلامی، مشهد، ایران، (نویسنده مسئول) [Drm\\_ghorbani2020@yahoo.com](mailto:Drm_ghorbani2020@yahoo.com)

### چکیده

**مقدمه و هدف پژوهش:** پژوهش حاضر با هدف شناسایی رابطه بین ابعاد مدیریت دانش و یادگیری سازمانی در بین کارکنان استاندارداری خراسان رضوی انجام شده است. در همین راستا شناسایی ابعاد مدیریت دانش و ارتباط آن با سطوح یادگیری سازمانی از اهمیت برخوردار است که در این پژوهش به بررسی این مورد در سازمان بزرگی چون استاندارداری خراسان رضوی به عنوان یک سازمان دانش محور به جای سازمان تولید محور پرداخته می‌شود. این پژوهش بر آن است به این سوال اساسی پاسخ گوید که آیا بین مدیریت دانش و یادگیری سازمانی در استاندارداری خراسان رضوی رابطه وجود دارد یا خیر؟

**روش پژوهش:** این پژوهش توصیفی - تحلیلی از نوع همبستگی می‌باشد. جامعه آماری این تحقیق کارکنان رسمی و پیمانی استاندارداری خراسان رضوی به تعداد ۳۰۳ نفر می‌باشد. تعداد حجم نمونه کل با استفاده از فرمول کوکران، با ۰/۵٪ برابر با ۱۶۹ نفر می‌باشد. برای گردآوری داده‌ها در بخش مدیریت دانش از پرسشنامه نوناکو و تاکوچی استفاده شده است. هم‌چنین برای تعیین میزان پایایی و روائی تحقیق این که از پرسشنامه استاندارد استفاده شده است هم به میزان ۰/۹۶ آلفای کرانباخ برای کلیه سوالات دست یافتیم. به منظور تحلیل داده‌های گردآوری شده از ضریب همبستگی پیرسون، گرسون چندگانه گام به گام، تحلیل واریانس چند متغیره، آزمون شفه و مدل‌سازی معادله ساختاری استفاده گردید.

**یافته‌ها:** یافته‌های بدست آمده نشان داد که بین ابعاد مدیریت دانش با یادگیری سازمانی رابطه مثبت معنادار وجود دارد. تمامی فرضیات مبنی بر ابعاد مدیریت دانش (اجتماعی‌سازی - برونی‌سازی - ترکیب و درونی‌سازی) و رابطه آن با یادگیری سازمانی تایید می‌شود.

**نتیجه‌گیری:** نتیجه‌گیری در مورد مدیریت دانش و یادگیری سازمانی این است که این دو رویکرد دخیل در افزایش سرمایه‌های عقلانی، ظرفیت‌ها و قابلیت‌های انسانی برای اقدامات موثر و مکمل هم هستند و هر دو توان بالقوه و لازم برای نیل به سطوح بالای اثربخشی را ارائه می‌کنند.

**واژگان کلیدی:** مدیریت دانش، یادگیری سازمانی، اجتماعی‌سازی، برونی‌سازی، ترکیب، درونی‌سازی.

## مقدمه

محیط پیرامون قایل شده و در کسب و به کارگیری اطلاعات و دانش روز آمد به منظور بهبود عملیات و ارائه خدمات و محصولات مطلوب‌تر به ارباب رجوعان پیشی گرفته‌اند. چنین سازمان‌هایی نیازمند به کارگیری سبک جدیدی از مدیریت به نام مدیریت دانش می‌باشند. امروزه در ادبیات مدیریت و اقتصاد به وفور شاهد تاکید بر نقش دانش به عنوان یک منبع حیاتی برای حفظ رقابت‌پذیری و سودآوری می‌باشیم. مدیریت دانش در عصر جدید تحولات شگرفی را در مباحث مدیریتی ایجاد کرده است. با توجه به این که مدیریت دانش تنها به دانش کد شده و مستند شده اکتفا نمی‌کند بسیاری از سازمان‌ها و ادارات با تکیه بر دانش فنی و آشکار خود درصدد ارتقاء جایگاه رقابتی و افزایش اثربخشی و بهره‌وری خود هستند. در راستای رسیدن به این اهداف، مدیریت دانش به دنبال تصرف دانش، خرد و تجربیات با ارزش افزوده کارکنان و نیز پیاده‌سازی، بازیابی و نگهداری دانش به عنوان دارایی‌های سازمان است. (افرازه، ۱۳۸۶، ۳۶)

اساساً مدیریت دانش و مدیریت دانش سازمانی در جهان دانش‌مدار امروز رمز کامیابی و پیشگامی است. اما منظور از مدیریت دانش چیست و چگونه می‌توان آن را توسعه بخشید؟ امروزه که عصر دانایی یا دانش به آن اطلاق می‌شود، توسعه فناوری ارتباطات و اطلاعات، بطور اعم جامعه بشری و به طور خاص، جامعه صنعتی و تجاری و یا خدماتی را در وضعیتی قرار داده که برای ادامه حیات خود باید در فکر ابزارهای نوینی باشند زیرا فقط سرمایه مادی، عامل مزیت رقابتی نیست. (قربانی، ۱۳۹۰، ۲۵)

از طرفی فناوری ارتباطات و اطلاعات، انبوهی از اطلاعات و داده‌های گوناگون را در پیش روی سازمان‌ها قرار داده که بکارگرفتن، بهره‌برداری و اداره آن مسئله و مقوله جدیدی را پیش پای آنها قرار داده است. به همین دلیل است که «مدیریت دانش» جایگاه

مدیریت دانش یکی از حیاتی‌ترین عوامل بهبود عملکرد کارکنان، موفقیت یا شکست و مزیت رقابتی سازمان‌ها در هزاره سوم توسعه است و توازن بین دانش و دیگر منابع تولید در حال تغییر است، به طوری که، دانش در مقایسه با منابع نظیر زمین، ابزار و ماشین آلات و نیروی کار مهم‌ترین عامل تعیین استاندارد زندگی قلمداد می‌شود. (سالو، ۲۰۰۹، ۹۵) در عصر حاضر که عصر دانایی نامیده می‌شود سازمان‌ها شاهد محیط‌هایی هستند که روز به روز پویاتر و چالش برانگیزتر می‌شوند. تغییر و تحول جزء لاینفک دنیای امروز است به عبارت دیگر تنها جزء ثابت «تغییر» است، سازمان‌ها با ساختارهای بزرگ، سنتی و غیرمنعطف دیگر قادر به ادامه حیات در چنین محیطی نخواهند بود و در دنیای پر رقابت امروز باید یا تغییر ساختار دهند یا خود را به ابزارهایی جهت سازگاری با این تغییرات و کنترل آنها مجهز سازند. امروزه به سرمایه‌های نامشهود و معنوی که همان دانش نامیده می‌شود، به عنوان یک عامل مهم و حیاتی می‌نگرند. به بیان دیگر سازمان‌هایی در برابر تغییرات و تحولات موفق و پیروز خواهند بود که بتوانند سرمایه‌های نامشهود و معنوی (دانش) خود را بهبود و توسعه بخشند. اما در این میان نکته قابل توجه این است که حصول دانش و دستیابی به اندوخته‌های دانشی سازمان، بدون یادگیری ممکن نمی‌باشد. یادگیری کلید دستیابی به دارایی‌های دانشی و در نتیجه افزایش سرمایه نامشهود می‌باشد. (سبحانی‌نژاد، ۱۳۸۵، ۸۹)

## بیان مسئله

در دهه‌های اخیر انواع موسسات شاهد تغییرات اساسی در زمینه‌های ساختار، کارکرد و سبک‌های مدیریتی خویش بوده‌اند. موسسات کنونی اهمیت بیشتری جهت درک، انطباق‌پذیری و مدیریت تغییرات

### ادبیات پژوهش

مدیریت دانش: ابتدایی‌ترین تعریف برای مدیریت دانش عبارت است از: یافتن راهی جهت خلق، شناسایی، اشتراک و توزیع سازمانی به افراد نیازمند آن. مدیریت دانش یک واژه علمی است که ارائه یک تعریف استاندارد از آن مشکل است. اما سه تعریف زیر تا حدودی این واژه را توصیف می‌کند:

«مدیریت دانش را به عنوان یک راهبرد تعریف می‌کنند که باید در یک شرکت توسعه داده شود. برای این که مطمئن باشیم دانش به افراد درست در زمان مورد نیاز می‌رسد، به طوری که آنها دانش را به اشتراک گذارند و از اطلاعات برای بهبود وظایف سازمان استفاده می‌کنند.» (شبرویی شرق، ۱۳۸۹، ۲۹)

مدیریت دانش، مدیریت صریح و سیستماتیک دانش حیاتی و فرآیندهای مربوط به ایجاد، سازماندهی، انتشار و استفاده و اکتشاف دانش است. (زمانی، ۱۳۸۶، ۴) که در این خصوص نوناکا و تاکوچی برای خلق دانش در هر سازمانی چهار الگو در نظر گرفته‌اند:

(۱) از دانش ضمنی به دانش ضمنی (اجتماعی کردن): زمانی که افراد مستقیماً دانش ضمنی خود را با دیگران به اشتراک می‌گذارند. مثلاً از طریق ارتباط رودررو.

(۲) از دانش ضمنی به دانش صریح (بیرونی‌سازی): کدگذاری و رمزبندی تجربه و بینش به شکلی که قابل استفاده توسط دیگران باشد. مثلاً از طریق گفتگو و پرسش و پاسخ، دانش ضمنی خود را به شکل ملموس درآوریم.

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

ویژه‌ای را در ادبیات مدیریت باز نموده و در سطح دنیا به عنوان ابزار مهم و ضروری برای بقا و حفظ توان و مزیت رقابتی ترویج می‌شود. در دهه ۸۰ و ۹۰ سازمان‌ها در رویارویی با تحولات شدید محیط به این نتیجه رسیدند که می‌بایست برای مقابله با ناملایمات به یادگیری روی آورند. اما با این تفاوت که سرعت یادگیری سازمان می‌بایست سریع‌تر از سرعت تغییرات محیط باشد. بنابراین، مفهوم یادگیری سازمان مطرح و به سرعت مورد استقبال قرار گرفت و از قالب‌های غیرپویا خارج و به سمت سازمان یادگیرنده متحول شدند. سازمان یادگیرنده به سازمانی اطلاق می‌شود که دارای مهارت و توانایی ایجاد، کسب و انتقال دانش است و رفتار خودش را طوری تعدیل می‌کند که منعکس‌کننده دانش و دیدگاه‌های جدید باشد. از اواخر دهه ۹۰، مدیریت دانش به عنوان روش نوین مدیریتی، بحث چالشی متون مدیریت و دیگر حوزه‌های وابسته بود. این روش، در واقع تکامل دیگر روش‌های مدیریتی است، نه چیزی که ناگهان کشف شده باشد و بتواند طی چند ماه در سازمان پیاده شود. سازمان‌های موفق، دریافته‌اند که دانش، مهم‌ترین دارایی آنهاست و برخی اصول اساسی مدیریت دانش، در کارکنان و سازمان‌ها وجود دارد و آنان به مدیریت دانش به عنوان عامل کلیدی موفقیت سازمان می‌نگرند. (اصیلی، غ، و قدیریان، ع، و فرهادی، م، ۱۳۸۴، ۸)

در همین راستا شناسایی ابعاد مدیریت دانش و ارتباط آن با سطوح یادگیری سازمانی از اهمیت برخوردار است که در این پژوهش به بررسی این مورد در سازمان بزرگی چون استانداری خراسان رضوی به عنوان یک سازمان دانش محور به جای سازمان تولید محور پرداخته می‌شود.

این پژوهش بر آن است به این سوال اساسی پاسخ گوید که آیا بین مدیریت دانش و یادگیری سازمانی در استانداری خراسان رضوی رابطه وجود دارد یا خیر؟

واحد بگنجانیم.

۴) از دانش صریح به دانش ضمنی (درونی سازی): زمانی که افراد دانش صریح خود را نهادینه کرده و به اشتراک می گذارند و سپس از آن برای وسعت بخشیدن به دانش ضمنی خود و تجدید نظر در آن استفاده می کنند.

#### یادگیری سازمانی: یادگیری سازمانی از سال ۱۹۶۳

که اولین بار «مارچ» تعریفی از آن به دست داده تا اوایل دهه ۱۹۹۰ که «ویک و رابرتس» تعریف از آن ارائه کردند، مورد بحث و تجدید نظر صاحب نظران مدیریت بوده است. نویسندگان تعاریف متفاوتی از یادگیری سازمانی ارائه کرده اند که در این بخش به تعدادی از آنها خواهیم پرداخت. برخی از مهم ترین تعاریف ارائه شده به شرح زیر است:

«سایمون» یادگیری سازمانی را این گونه تعریف می کند: رشد بینش و تجدید ساخت دهی و بازنگری موفقیت آمیز مشکلات سازمانی توسط افراد که نتایج آن در عوامل ساختاری و نتایج سازمان منعکس شود. «سلطانی»: دو تعریف از یادگیری سازمانی ارائه می کند:

۱) یادگیری سازمانی یعنی این که همه کارکنان در سطوح مختلف از تجارب روزمره یاد بگیرند، خودشان را اصلاح کنند و تحول فکری و ذهنی پیدا کنند.

۲) یادگیری سازمانی یعنی تغییر ذهنی کارکنان و ایجاد آرمان مشترک برای یادگیری به شکلی که همه کارکنان یاد بگیرند و یاد بدهند.

به اعتقاد «سبحانی و همکارانش»، یادگیری سازمانی از طریق به اشتراک گذاشتن بصیرت ها، دانش، تجربه و مدل های ذهنی اعضای سازمان حاصل می شود. به بیان دیگر، یادگیری سازمانی بر پایه دانش و تجربه ای که در

حافظه سازمان وجود دارد بنا نهاده می شود و به مکانیسم هایی مانند خط و مشی ها، استراتژی ها و مدل هایی که بر روی ذخیره دانش متکی است. همچنین «الوانی» یادگیری سازمانی را چنین تعریف می کند: یادگیری سازمانی فرآیندی است که با کسب دانش و بهبود عملکرد در طول زمان رخ می دهد.

بنا به گفته «ابراهیم زاده و همکاران»، یادگیری سازمانی در قدیم، درباره یادگیری افراد به عنوان عامل در سازمان است، ولی یادگیری سازمانی جدید هر چند به معنای یادگیری است اما توسط جمع یا توسط «انسان ها به عنوان یک موجود اجتماعی» مورد توجه قرار می گیرد. (مارکوارت ۱۳۸۵، ۱۶)

گاروین (۱۹۹۳) معتقد است سازمان یادگیرنده عبارت است از مهارت و توانایی سازمان در ایجاد و انتقال دانش و اصلاح رفتار افراد که برای بکارگیری دانش و بینش جدید و یا ناآگاهانه بر تحول مثبت سازمانی اثر می گذارد.

«باب گانز» یادگیری سازمانی را اکتساب و کاربرد دانش، مهارت ها، ارزش ها، عقاید و نگرش های ثمربخش در راستای نگهداری، رشد و توسعه سازمان تعریف کرده است. (ویندروین و همکاران، ۱۳۹۰، ۱۴) در مجموع می توان اظهار کرد، یادگیری سازمانی عبارت است از تمامی روش ها، ساز و کارها و فرآیندهایی که در درون سازمان به منظور تحقق یادگیری به کار گرفته می شوند.

#### پیشینه تحقیق

در تحقیقات مختلف به بررسی نقش مدیریت دانش با متغیرهای یادگیری سازمانی پرداخته شده است که در ادامه به برخی از مهم ترین پژوهش های مرتبط، اشاره می شود:

امیرخانی (۱۳۷۹) در پایان نامه دکتری با مقایسه معیارهایی چون روحیه همکاری گروهی، مدیریت آزاد

سازمان‌های یادگیرنده در سازمان‌های آموزش و پرورش وجود دارد؟ بررسی کرده است. که نتایج نشان داد که نظام آموزش و پرورش کشور آمادگی تبدیل شدن به سازمان یادگیرنده را دارد و از نظر مؤلفه‌های سازمان یادگیرنده در حد خوبی قرار دارد و تنها عاملی که تا حدی ضعیف ارزیابی شد و باید تقویت شود، عامل آرمان مشترک می‌باشد.

دعایی و همکاران (۱۳۸۹) نشان دادند که سازمان کتابخانه‌ها، موزه‌ها و مرکز اسناد آستان قدس رضوی از لحاظ مؤلفه‌های پنج‌گانه مهارت فردی، مدل‌های ذهنی، بصیرت مشترک، تفکر سیستمی و یادگیری تیمی سازمانی یادگیرنده محسوب نمی‌شوند.

عموزاد و همکاران (۱۳۹۳) با هدف بررسی میزان آمادگی شرکت‌های پتروشیمی برای یادگیری سازمانی و ارائه الگوی ساختاری مناسب برای استقرار یادگیری سازمانی و مدیریت دانش در شرکت ملی پتروشیمی انجام داده است در این تحقیق که با استفاده از روش تحقیقی آمیخته کمی و کیفی استفاده کرده است. برای شناخت وضع موجود، روش کمی پیمایش و با متغیرهای فرهنگ سازمانی سبک‌های یادگیری و گرایش‌های غالب یادگیری مورد بررسی قرار گرفته هم‌چنین برای مذاقه وضع وجود و سطح مطلوب انتظارات در شرکت از رویکرد کیفی و نظریه مبنایی استفاده شده است. نهایتاً یافته‌های تحقیق کیفی و کمی و مصاحبه‌های عمیق حاکی از آن است که تغییرات در سه حوزه الزامات، فرآیندهای کلیدی، عملیات یادگیری را برای استقرار یادگیری سازمانی را نمایان ساخته است.

پاسبانی (۱۳۹۴) در تحقیقی که به ارائه مدلی جهت ارتقای اخلاقیت و یادگیری سازمانی با استفاده از شاخص‌های کلیدی موفقیت مدیریت دانش در صنایع خودرو و نیرو محرکه استان آذربایجان شرقی انجام داده بود به این نتیجه رسید که شاخص‌های کلیدی

و بی‌قید و بند و حاکم بر فضای جهاد سازندگی، معیار سازمان یادگیرنده پرداخت و نشان داد که بین معیارهای حاکم بر جهاد سازندگی و معیارهای سازمان یادگیرنده فاصله وجود دارد و باید با افزایش اخلاقیت‌ها، تجدیدنظر در روش‌های مرسوم یادگیری، افزایش تعهد و پایبندی به اهداف، ایجاد آرمان‌گرایی و تعهد مشترک در نیروها و منابع انسانی موجود در جهاد سازندگی نوعی سازگاری بین این سازمان و سازمان یادگیرنده ایجاد شود.

با بهره‌گیری از نظریه یادگیری سازمانی سنگه، قدمگاهی و آهنچیان (۱۳۸۴) در پژوهشی با عنوان «بررسی وضعیت مدارس مشهد بر اساس ویژگی‌های سازمان یادگیرنده» نشان دادند که بین وضعیت موجود در مدارس و وضعیت آرمانی در پنج اصل نظریه سنگه فاصله وجود دارد. هم‌چنین بین مقاطع مختلف تحصیلی از نظر ویژگی‌های سازمان یادگیرنده اختلاف معنی‌داری وجود داشت، اما بین نواحی آموزشی این تفاوت وجود ندارد. در پایان نیز راهکارهایی جهت تبدیل شدن این مدارس به سازمان یادگیرنده ارائه شده است.

رسته‌مقدم (۱۳۸۴) در تحقیقی با مطالعه ویژگی‌های سازمان یادگیرنده در یک سازمان یاد دهنده، به مطالعه وضعیت موجود و مطلوب دانشگاه از دید مدیران آن بر مبنای ویژگی‌های سازمان یادگیرنده از نظر ویک لئون پرداخته است و نهایتاً نشان دادند که دانشگاه مورد نظر خیلی کم، از ویژگی‌های سازمان یادگیرنده برخوردار است و بین وضعیت موجود و مطلوب، از حیث برخورداری از ویژگی‌های سازمان یادگیرنده تفاوت معنی‌داری وجود دارد.

محمودزاده (۱۳۸۴) میزان آمادگی سازمان‌های آموزش و پرورش استان‌های کشور برای تبدیل شدن به سازمان یادگیرنده را براساس نظر روسای سازمان‌های آموزش و پرورش، که آیا شرایط لازم برای توسعه ایده

نمود. نیفه یادگیری سازمانی را در هفت بعد (چشم‌انداز مشترک، فرهنگ سازمانی، کار و یادگیری جمعی، اشتراک دانش، تفکر سیستمی، رهبری مشارکتی، و توسعه شایستگی‌های کارکنان) در ۱۲ دانشگاه مختلف و با روش پیمایشی مورد بررسی قرار داد. نتایج پژوهش وی نشان داد که میزان یادگیری سازمانی دانشگاه‌های مدرن نسبت به دانشگاه‌های سنتی در سطحی بالاتر قرار دارد.

نیکولاس (۲۰۰۴) در پژوهشی با عنوان اثرات مدیریت دانش بر فرآیند تصمیم‌گیری درصدد است تا مشخص نماید که مدیریت دانش به چه میزان بر تصمیماتی که در موقعیت استراتژیکی سازمان موثرند تاثیرگذار است. برای این منظور راهبردهای مدیریت دانش ۴۹ شرکت با این هدف که شرکت‌های مورد مطالعه مدیریت دانش را چگونه اجرا می‌کنند مورد بررسی قرار گرفت. راهبردهای مدیریت دانش مورد نظر در این مطالعه عبارت بودند از: راهبردهای فنی، شخصی‌سازی و اجتماعی شدن.

مارش و جونز (۲۰۰۸) در پژوهشی به مطالعه مدیریت دانش در سازمان‌های دفاعی استرالیا مبادرت نمودند. در این پژوهش از ۶۰ داوطلب شرکت‌کننده خواسته شد تا نظراتشان را در خصوص این که در سازمان دانش چگونه خلق می‌شود، سازمان‌دهی و در دسترس قرار داده می‌شود و تشریح و تسهیم و مورد استفاده قرار می‌گیرد، بیان کنند. تفاسیر داوطلبان در قالب چهار مقوله اساسی فرهنگ سازمانی، ساختاری، فناوری و یادگیری طبقه‌بندی شده است. در بعد فرهنگی، مقاومت در برابر تغییر به عنوان یکی از موانع عمده بر سر اجرای مدیریت دانش شناسایی شد. بنا به اظهارات داوطلبان پیشنهادت عملی مناسب در این باره عبارت بودند از: تهیه و تنظیم برنامه‌های حمایت از تغییر، گنجاندن عقاید و ارزش‌های مربوط به دانش در قالب برنامه‌های آموزشی و بررسی انتقال دانش در

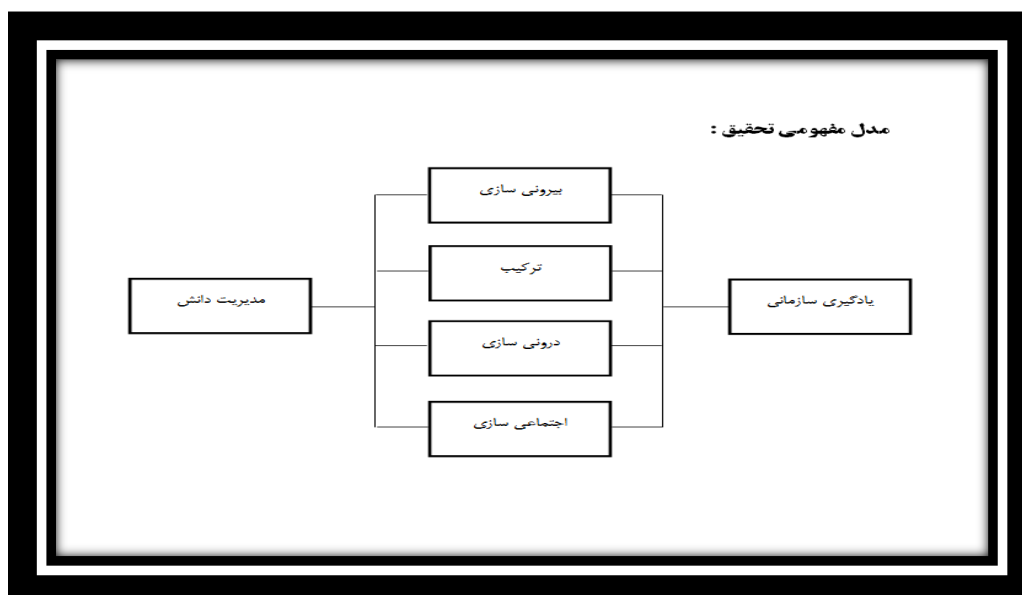
موفقیت مدیریت دانش، بر افزایش خلاقیت سازمان در صنایع خودروسازی تاثیر دارد و هر قدر شاخص‌های کلیدی موفقیت مدیریت دانش بالاتر باشد خلاقیت و یادگیری سازمانی بهبود می‌یابد.

جاوید و همکاران (۱۳۹۴) پژوهشی با عنوان بررسی نقش سازمان یادگیرنده بر مدیریت دانش کارکنان اداره اوقاف یاسوج انجام دادند. نتایج حاکی از آن بود که میان سازمان یادگیرنده و مدیریت دانش کارکنان از نظر یادگیرنده بودن با توجه به مولفه‌های مهارت شخصی، الگوهای ذهنی، چشم‌انداز مشترک، یادگیری تیمی و تفکر سیستمی با وضعیت آرمانی در هر پنج اصل سنگه رابطه مثبت و معناداری وجود دارد. در تحقیق اکتشافی با عنوان «کتابخانه به عنوان سازمان یادگیرنده برای خلاقیت» فاولر (Fowler, 1998) به بررسی کتابخانه دانشگاهی آریزونا به عنوان سازمان یادگیرنده پرداخت و ساز و کارهایی را که سبب آسان‌سازی نوآوری از طریق یادگیری سازمانی می‌شود گسترش داد. در این مطالعه سه جنبه از یک مدل سازمان یادگیرنده شامل یادگیری مستمر، یادگیری گروهی و آرمان مشترک در سه سطح فردی، گروهی و سازمانی با ابزار پرسشنامه مورد بررسی قرار گرفت. نتایج نشان داد که یادگیری سازمانی از طریق مجموعه‌ای از ابزارها در یک یا چند سطح (فردی، گروهی، سازمانی) انجام می‌شود و دو عامل مطالعه حرفه‌ای و تعداد انتشارات رابطه معنی‌داری با نوآوری و خلاقیت دارند.

پژوهش‌های متعددی به بررسی یادگیری سازمانی پرداخته‌اند. از جمله این پژوهش‌ها می‌توان به پژوهشی که نیفه (Neefe, 2001) در دانشگاه ویسکانسین با عنوان «مقایسه مؤلفه‌های یادگیری سازمانی در دانشگاه‌هایی که طرح بهبود کیفیت علمی (AQIP) را اجرا کرده‌اند (دانشگاه‌های مدرن) و دانشگاه‌هایی که این پروژه را اجرا نکرده‌اند (دانشگاه‌های سنتی)»، اشاره

استراتژی‌های مدیریت دانش» نتیجه می‌گیرد که از میان عوامل اساسی مدیریت دانش در سازمان‌ها عواملی مانند فناوری (اینترنت، پست الکترونیکی) ایجاد انگیزش برای کارکنان برای کسب و تبادل دانش بین گروه‌های همکار، تشکیل جلسات و شوراها کارکنان سازمان‌ها، رهبری و مدیریت مهم‌ترین عواملی هستند که باعث افزایش سودمندی و کارآمدی مدیریت دانش می‌شود. در بخش دوم این تحقیق که به ارتباط بین مدیریت دانش و یادگیری سازمانی پرداخته بود نتایج نشان داد اشتراک‌گذاری دانش با افزایش ظرفیت یادگیری سازمانی رابطه مستقیم و مثبتی وجود دارد. و همچنین به نقش مدیریت دانش در افزایش ظرفیت یادگیری سازمانی تاکید شده است.

شبکه‌های ارتباطی به جای سلسله مراتب به منظور بهبود فرهنگی در اجرای راهبرد مدیریت دانش. در بعد ساختاری، توسعه راهبرد استخدام مبتنی بر تخصص و مهارت شغلی و مطالعه پیامدهای بلند مدت تأمین منابع از خارج. در بعد یادگیری نیز داوطلبان بر ارتقاء یادگیری غیررسمی به عنوان ابزاری برای توسعه مدیریت دانش، تهیه برنامه مشاوره و ایجاد سیستم‌هایی برای مکان یابی تخصص‌ها به نحوی که تسهیل‌گر محیط یادگیری باشد را مورد تأکید قرار دادند. در بعد فناوری، استفاده از فناوری در بافت فرهنگی و فرآیندهای سازمانی به منظور اجرای برنامه مدیریت دانش و نیز ایجاد اتاقک‌های گفت و شنود و گروه‌های مباحثه‌ای با اهداف روشن پیشنهاد گردید. لی دییان (۲۰۱۱) در پژوهشی با عنوان «فرآیندها و



#### هدف تحقیق:

هدف تحقیق شناسایی رابطه بین ابعاد مدیریت دانش با یادگیری سازمانی در استانداری خراسان رضوی است که بدین منظور، سوالات زیر تدوین شد:  
✓ آیا بین ابعاد مدیریت دانش و یادگیری سازمانی رابطه وجود دارد.

- ✓ بین اجتماعی‌سازی با یادگیری سازمانی رابطه وجود دارد.
- ✓ بین برونی‌سازی با یادگیری سازمانی رابطه وجود دارد.
- ✓ بین ترکیب با یادگیری سازمانی رابطه وجود دارد.
- ✓ بین درونی‌سازی با یادگیری سازمانی رابطه وجود دارد.

از جامعه مورد مطالعه از روش نمونه‌گیری طبقه ای استفاده شده است.

### ابزار سنجش و گردآوری داده‌ها:

در این تحقیق از دو پرسشنامه استاندارد مدیریت دانش نوناکو و تاکوچی و یادگیری سازمانی پیتز سنگه استفاده شده است.

### روش‌های آماری مورد استفاده در تحقیق

از روش‌های آماری ممکن جهت تحلیل پژوهش حاضر، در بخش توصیف یافته‌ها، ترکیبی از شاخص‌های مرکزی مانند میانگین و میانگین را به همراه شاخص‌هایی جهت بررسی پراکندگی، واریانس و انحراف معیار خواهیم داشت. هم‌چنین از تحلیل عاملی تاییدی و مدل معادلات ساختاری و تحلیل متغیر استفاده شده است.

### روایی و پایایی ابزار پژوهش

در این پژوهش روایی محتوا (ابزار سنجش چیزی را اندازه بگیرد که برای اندازه‌گیری آن ساخته شده است) با ابزار سنجش مورد بررسی قرار گرفت. برای سنجش روایی محتوا از نظرات تعدادی از استادان دانشگاه‌ها استفاده شده است. لازم به ذکر است با توجه به استفاده از پرسشنامه استاندارد در این تحقیق و هم‌چنین استفاده گسترده جامعه علمی و دانشگاهی در سطح بین‌المللی از این پرسشنامه روایی محتوا و سازه آن بارها مورد تایید قرار گرفته است. در این پژوهش محاسبه پایایی سازگاری بین سوال‌ها مورد نظر بوده است و از آنجا که معمول‌ترین آزمون‌های پایایی سازگاری درونی، ضریب آلفای کرانباخ است که برای سوال‌ها یا طبقات چند مقیاسی استفاده می‌شود در این جا نیز برای سنجش اعتبار یا پایایی سازگاری درونی پرسش‌نامه‌ها از روش آلفای کرانباخ استفاده شده است.

دارد.

✓ اجتماعی‌سازی نقش بیشتری نسبت به برونی‌سازی دارد.

### روش تحقیق

بعد از پرداختن به ادبیات موضوع و مروری بر سوابق نظری و عملی پژوهش، در این بخش روش تحقیق و مراحل اجرایی آن تشریح می‌شود. پژوهش حاضر کاربردی و از پژوهش‌های توصیفی - تحلیلی و از نوع همبستگی می‌باشد و از آن جایی که این پژوهش به دنبال رابطه و تاثیر بین مدیریت دانش و یادگیری سازمانی می‌باشد. مراحل اجرایی آن در سه بخش کلی صورت گرفته است که عبارتند از:

- ۱) شناسایی مفاهیم مدیریت دانش و یادگیری سازمانی.
- ۲) شناخت ابعاد مدیریت دانش.
- ۳) بررسی رابطه بین ابعاد مدیریت دانش و یادگیری سازمانی.

### جامعه آماری:

جامعه آماری این تحقیق را کارکنان رسمی و پیمانی استانداری خراسان رضوی به تعداد ۳۰۳ نفر تشکیل می‌دهند که به تفکیک در چند سطح مدیر میانی، مدیر پایه، کارشناس و کاردان به شرح ذیل تعریف شده است.

پست سازمانی	تعداد	درصد
مدیر میانی	۴۳	۱۴
مدیر پایه	۳۲	۱۱
کارشناس	۱۷۲	۵۷
کاردان	۵۵	۱۸

### نمونه و روش نمونه‌گیری:

تعداد حجم نمونه کل با استفاده از فرمول کوکران، با ۰/۵٪ خطا برابر با ۱۶۹ نفر می‌باشد. برای نمونه‌گیری



### آزمون فرضیه‌های تحقیق

#### فرضیه‌ی اصلی اول:

فرضیه اصلی اول تحقیق که مدنظر قرار گرفته است به صورت زیر بیان می‌شود:

بین مؤلفه‌های مدیریت دانش و یادگیری سازمانی کارکنان استانداری خراسان رضوی رابطه معناداری وجود دارد.

برای بررسی و پاسخگویی به فرضیه اصلی اول تحقیق، رابطه بین مؤلفه‌های مدیریت دانش شامل؛ بیرونی سازمانی، ترکیب، درون‌سازی و اجتماعی‌سازی با متغیر وابسته‌ی یادگیری سازمانی کارکنان استانداری خراسان رضوی با استفاده از تحلیل رگرسیونی چند متغیره مورد سنجش قرار می‌گیرد.

تحلیل رگرسیون، روشی است که جهت مطالعه‌ی روابط بین متغیرها و بویژه فهم نحوه‌ی وابستگی یک متغیر به متغیرهای دیگر مورد استفاده قرار می‌گیرد. (ابریشمی، ۱۳۷۴، ۱). در تحلیل رگرسیونی این تحقیق از روش کمترین مربعات خطا که یکی از روش‌های متداول در برآورد پارامترهای مدل می‌باشد، جهت

برآورد ضرایب رگرسیون استفاده می‌شود. مدل رگرسیون خطی مبتنی بر فرض‌هایی می‌باشد که پس از برآورد ضرایب و برازش خط رگرسیون می‌بایست صحت این فرضیات بررسی گردند، تا اطمینان نسبت به نتایج آن تا حد ممکن افزایش یابد. بر این اساس از آماره دورین - واتسن برای مطالعه عدم خود همبستگی میان باقیمانده‌ها، از نمودار احتمال نرمال برای بررسی نرمال بودن باقیمانده‌ها و از نمودار مقادیر برازش شده علیه باقیمانده‌ها جهت بررسی ثابت بودن واریانس استفاده می‌گردد. حال به منظور سنجش رابطه‌ی هم‌زمان بین هر پنج مؤلفه‌ی مدیریت دانش (بیرونی سازمانی، ترکیب، درون‌سازی و اجتماعی‌سازی) و متغیر یادگیری سازمانی؛ یک مدل رگرسیونی چند متغیره با چهار متغیر مستقل بر داده‌ها برازش گردیده و از روش کمترین مربعات خطا که یکی از روش‌های متداول در برآورد پارامترهای مدل می‌باشد، جهت برآورد ضرایب رگرسیون استفاده شده است. مراحل مذکور توسط نرم‌افزارهای آماری انجام و خلاصه‌ای از نتایج در جدول ذیل گزارش شده است.

جدول ۱ - نتایج تحلیل مدل رگرسیونی بین مؤلفه‌های مدیریت دانش و یادگیری سازمانی کارکنان استانداری خراسان رضوی

متغیر	برآورد پارامتر	انحراف استاندارد	مقدار آماره t	P-value	مقدار آماره F	P-value
ثابت رگرسیون	۲۳/۵۷۶	۲/۵۲۴	۹/۳۴۰	۰/۰۰۰	۷۵/۴۵۷	۰/۰۰۰
مؤلفه بیرونی سازی	۰/۱۱۷	۰/۰۵۵	۲/۱۳۳	۰/۰۳۴		
مؤلفه ترکیب	۰/۰۷۴	۰/۰۷۵	۰/۹۸۳	۰/۳۲۷		
مؤلفه درون سازی	۰/۱۲۲	۰/۰۵۶	۲/۱۹۵	۰/۰۳۰		
مؤلفه اجتماعی سازی	۰/۳۸۷	۰/۰۶۵	۵/۸۱۸	۰/۰۰۰		
ضریب همبستگی ( $r$ )	۰/۸۰۵					
ضریب تعیین ( $R^2$ )	۰/۶۴۸					
ضریب تعیین تعدیل شده ( $R_{adj}^2$ )	۰/۶۳۹					

همان‌طور که از نتایج مندرج در جدول فوق مشاهده می‌شود، مقدار آماره‌ی F و مقدار P-value

بودن و ثابت بودن واریانس آنها می باشد. جهت بررسی صحت عدم وجود خود همبستگی بین جملات خطا از آماره دورین - واتسن بهره گرفته می شود. چنانچه این آماره مقداری بین ۱ تا ۲/۵ داشته باشد، حاکی از عدم وجود خود همبستگی است. طبق یافته‌های مندرج در جدول فوق مقدار آماره دورین واتسون متناظر با مدل تحقیق (۱/۷۶۱) محاسبه شده که می توان از عدم وجود خود همبستگی در مدل مذکور اطمینان حاصل کرد.

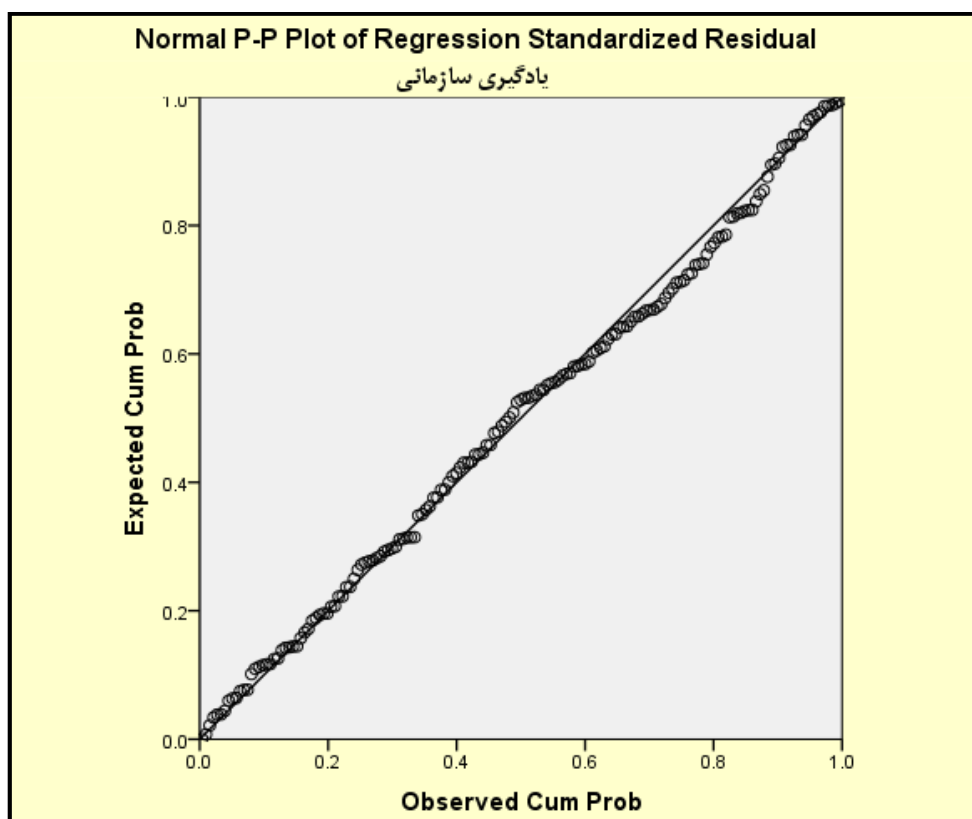
جهت بررسی صحت، نرمال بودن جملات از رسم نمودار احتمال نرمال استفاده می شود. چنانچه نقاط رسم شده در این نمودار حول یک خط ۴۵ درجه باشد، جملات خطا نرمال هستند. در شکل زیر نمودار احتمال نرمال متناظر با مدل اول این فرضیه تحقیق به همراه هیستوگرام جملات خطا (باقی مانده‌های مدل) رسم شده است که با توجه به آنچه گفته شد، حاکی از نرمال بودن جملات خطاست.

جهت بررسی صحت ثابت بودن واریانس خطا از رسم نمودار مقادیر برازش یافته علیه باقی مانده‌های مدل (جملات خطا) بهره‌گیری می شود. چنانچه نمودار حاصله روند خاصی را نشان ندهد و به طور یکنواخت حول خط پراکنده شده باشند، واریانس خطا ثابت می باشد. در شکل زیر نمودار مذکور برای مدل این فرضیه تحقیق رسم شده است. همان طور که مشاهده می شود نقاط این نمودار در این شکل بطور یکنواخت حول خط صفر پراکنده شده است و فاقد روند خاصی است. لذا فرضیه ثابت بودن واریانس خطا برای مدل برازش یافته تأیید می شود.

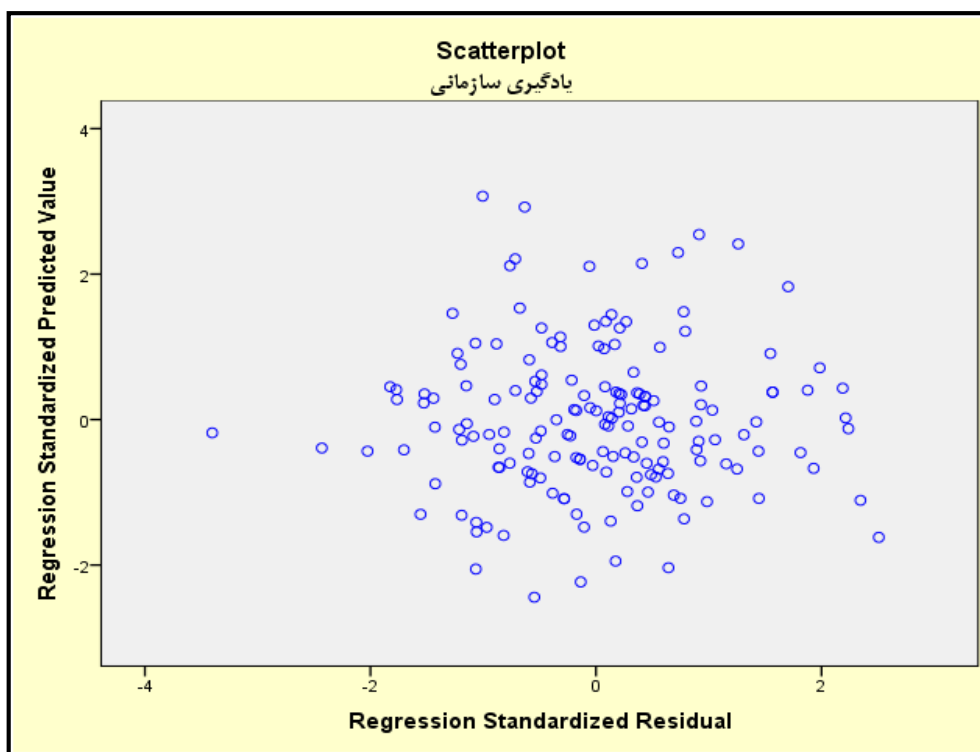
حاصله از آن ( $f = 75.457.p - value = 0.000$ ) وجود یک رابطه‌ی خطی بین مؤلفه‌های مدیریت دانش و یادگیری سازمانی کارکنان استانداری خراسان رضوی را تأیید می نماید. به عبارت دیگر برازش یک مدل رگرسیون چند متغیره بر روی متغیرهای مفروض امکان پذیر است.

همچنین مقادیر آزمون t- استودنت و مقدار احتمال معنی داری به دست آمده (P-value) برای هر یک از ضرایب رگرسیون، مشخص می کند که ثابت رگرسیون (عرض از مبدا) و مؤلفه‌های بیرون سازمانی، درون سازی و اجتماعی سازی در مدل معنی دار می باشند و فقط مؤلفه‌ی ترکیب در این مدل معنی دار نیست. ( $P - value = 0.327$ ) مقدار ضریب تعیین رگرسیون برابر با  $R^2 = 0.648$  به دست آمده که تقریباً با مقدار ضریب تعیین تعدیل شده ( $R_{adj}^2 = 0.639$ ) برابر است. بنابراین ضمن سنجش یکی از آماره‌های مناسب مدل (هرچه مقدار ضریب تعیین تعدیل شده به مقدار ضریب تعیین نزدیک تر باشد، حاکی از مناسب بودن مدل رگرسیونی است)، چنین می توان بیان نمود که حدود ۶۵ درصد از تغییرات متغیر وابسته‌ی یادگیری سازمانی کارکنان استانداری خراسان رضوی توسط چهار مؤلفه‌ی مدیریت دانش؛ بیرونی سازمانی، ترکیب، درون سازی و اجتماعی سازی تبیین می شود. بنابراین با ضریب اطمینان ۹۵ درصد می توان چنین نتیجه گیری نمود که؛ «بین مؤلفه‌های مدیریت دانش و یادگیری سازمانی کارکنان استانداری خراسان رضوی رابطه معنی داری وجود دارد.»

پس از انجام رگرسیون به بررسی مفروضات اساسی آن پرداخته می شود. این فرضیات اساسی در رگرسیون شامل عدم خود همبستگی باقیمانده‌ها، نرمال



شکل ۱ - تثبیت واریانس باقیمانده‌های حاصل از برازش مدل رگرسیونی بین مؤلفه‌های مدیریت دانش و یادگیری سازمانی پاسخ‌گویان



شکل ۲ - نمودار مقادیر برازش شده علیه جملات خطا در مدل متناظر با فرضیه اصلی اول تحقیق

جهت انجام آزمون این فرضیه از آماره آزمون ذیل بهره‌گیری می‌شود:

$$t_{ob} = \frac{r\sqrt{n-2}}{\sqrt{1-r^2}} \quad (۲-۴)$$

در این رابطه حجم نمونه و ضریب همبستگی نمونه‌ای پی‌رسون می‌باشد که با استفاده از رابطه ۳-۴ محاسبه می‌گردد.

$$r = \frac{\sum_{i=1}^n \sum_{j=1}^n (x_i - \bar{x})(y_j - \bar{y})}{\sqrt{\sum_{i=1}^n (x_i - \bar{x})^2} \sqrt{\sum_{j=1}^n (y_j - \bar{y})^2}} \quad (۳-۴)$$

بر این اساس پس از محاسبه  $t_{ob}$  برای قضاوت و تصمیم‌گیری در مورد فرض صفر باید مقدار  $t_{1-\frac{\alpha}{2}, n-2}$  را از جدول  $t$ - استودنت به دست آورده (مقدار مذکور با توجه به طول نقطه متناظر با احتمال تجمعی  $1 - \frac{\alpha}{2}$  یا صدک  $(1 - \frac{\alpha}{2})$  ام توزیع  $t$ - استودنت با  $n - 2$  درجه آزادی حاصل می‌گردد) که چون در تحقیق حاضر  $n = 169$  و  $\alpha = 0.05$  در نظر گرفته شده از جدول  $t$ - استودنت مقدار  $t_{0.975, 169} = 1.97$  حاصل شده و بنابراین جهت تصمیم‌گیری برای رد و یا پذیرش فرض صفر می‌توان از رابطه زیر استفاده نمود:

اگر  $|t_{ob}| \geq t_{1-\frac{\alpha}{2}, n-2}$  آنگاه  $H_0$  (فرض صفر رد می‌شود)

و یا در صورت محاسبه  $P$ -value، می‌توان از رابطه زیر نیز استفاده نمود:

اگر  $P$ -value  $\leq \alpha$  آنگاه  $H_0$  (فرض صفر رد می‌شود)

بدین منظور شاخص‌های مورد نیاز توسط نرم‌افزارهای آماری و براساس بانک اطلاعات داده‌های گردآوری و جهت بررسی این فرضیه تحقیق انجام شده است؛ در جدول زیر اطلاعات مربوط به این محاسبات و نیز نتیجه‌گیری از آن ارائه شده است.

در نهایت با توجه به توضیحات فوق و معنی‌دار بودن مدل رگرسیونی و هم‌چنین ضرایب ثابت و متغیر، می‌توان الگوی رگرسیونی زیر را بین متغیرهای مدیریت دانش و رفتار شهروندی پیشنهاد نمود:

$$\hat{y} = 23.576 + 0.117x_1 + 0.074x_2 + 0.122x_3 + 0.378x_4$$

که در آن:

$\hat{y}$ : مقدار برازش‌شده متغیر وابسته یادگیری سازمانی کارکنان استانداری خراسان رضوی.

$x_1$ : مقدار مؤلفه‌ی بیرونی سازمانی.

$x_2$ : مقدار مؤلفه‌ی ترکیب.

$x_3$ : مقدار مؤلفه‌ی درون‌سازی.

$x_4$ : مقدار مؤلفه‌ی اجتماعی‌سازی می‌باشد.

در واقع بر مبنای این مدل رگرسیونی، می‌توان میزان یا مقدار مؤلفه‌های مدیریت دانش بر مبنای نمره یادگیری سازمانی کارکنان استانداری خراسان رضوی پیش‌بینی یا پیش‌گویی نمود. البته یادآوری می‌نماید که دقت این پیش‌گویی در حدود ۶۵ درصد خواهد بود.

### فرضیه فرعی اول

بین اجتماعی‌سازی و یادگیری سازمانی کارکنان رابطه معنی‌دار وجود دارد.

برای بررسی و پاسخگویی به این فرضیه تحقیق ارتباط بین مؤلفه اجتماعی‌سازی را با متغیر یادگیری سازمانی کارکنان استانداری خراسان رضوی مورد سنجش قرار می‌دهیم. بدین منظور فرضیه آماری زیر را مطرح و رابطه خطی بین این دو متغیر را توسط ضریب همبستگی پی‌رسون بررسی می‌کنیم.

بین اجتماعی‌سازی و یادگیری سازمانی کارکنان رابطه وجود ندارد  
بین اجتماعی‌سازی و یادگیری سازمانی کارکنان رابطه وجود دارد

$$\begin{cases} H_0: P_{x,y} = 0 \\ H_1: P_{x,y} \neq 0 \end{cases}$$

جدول ۷- بررسی رابطه خطی برای آزمون فرضیه فرعی اول تحقیق

متغیرهای مورد مطالعه	تعداد مشاهدات	ضریب همبستگی پیرسون	P - value
بین اجتماعی سازی و یادگیری سازمانی کارکنان استانداری خراسان رضوی	۱۶۹	۰/۷۷۸	۰/۰۰۰

هم‌چنین با توجه به مقدار ضریب همبستگی پیرسون محاسبه شده می‌توان بیان داشت که با افزایش یک متغیر، متغیر دیگر نیز افزایش می‌یابد. به عبارت دیگر هر چه اجتماعی سازی افزایش یابد، یادگیری سازمانی کارکنان نیز بیشتر می‌شود.

#### فرضیه فرعی دوم

بین برون‌سازی و یادگیری سازمانی کارکنان رابطه معنی‌دار وجود دارد.

برای بررسی وجود یا عدم وجود این رابطه نیز، مانند فرضیه فرعی اول تحقیق از آزمون ضریب همبستگی پیرسون استفاده می‌شود که آزمون فرض آماری زیر مطرح است:

همان‌طور که از نتایج جدول فوق بر می‌آید، مقدار ضریب همبستگی پیرسون بین امتیازهای متغیر حاکمیت مدیریت دانش و متغیر یادگیری سازمانی کارکنان استانداری خراسان رضوی، برابر با ۰/۷۷۸ به‌دست آمده است، که مبین وجود یک رابطه خطی نسبتاً قوی و مستقیم بین این دو متغیر می‌باشد. چرا که مقدار احتمال معنی‌داری حاصله (P-value) بسیار کوچکتر از سطح خطای آزمون ( $a = 0.05$ ) می‌باشد ( $P - Value = 0.000 < a = 0.05$ ) بنابراین فرض صفر قویاً رد می‌شود و با ضریب اطمینان ۹۵ درصد می‌توان چنین نتیجه‌گیری نمود که:

«بین اجتماعی سازی و یادگیری سازمانی کارکنان رابطه معنی‌دار وجود دارد.»

جدول ۸ - بررسی رابطه خطی برای آزمون فرضیه فرعی دوم تحقیق

متغیرهای مورد مطالعه	تعداد مشاهدات	ضریب همبستگی پیرسون	P - value
برون‌سازی و یادگیری سازمانی کارکنان استانداری خراسان رضوی	۱۶۹	۰/۵۸۵	۰/۰۰۰

«بین برون‌سازی و یادگیری سازمانی کارکنان رابطه معنی‌دار وجود دارد.»

هم‌چنین با توجه به مقدار ضریب همبستگی پیرسون محاسبه شده می‌توان بیان داشت که با افزایش یک متغیر، متغیر دیگر نیز افزایش می‌یابد. به عبارت دیگر هر چه برون‌سازی مدیریت دانش افزایش یابد، یادگیری سازمانی کارکنان نیز بیشتر می‌شود.

#### فرضیه فرعی سوم

همان‌طور که در فصول پیشین نیز ذکر گردید فرضیه فرعی سوم تحقیق به صورت زیر بیان می‌شود:

همان‌طور که از نتایج جدول فوق بر می‌آید، مقدار ضریب همبستگی پیرسون بین امتیازهای متغیر برون‌سازی مدیریت دانش و متغیر یادگیری سازمانی کارکنان استانداری خراسان رضوی، برابر با ۰/۵۸۵ به‌دست آمده است، که مبین وجود یک رابطه خطی و مستقیم بین این دو متغیر می‌باشد. چرا که مقدار احتمال معنی‌داری حاصله (P-value) بسیار کوچکتر از سطح خطای آزمون ( $a = 0.05$ ) می‌باشد ( $P - Value = 0.000 < a = 0.05$ ) بنابراین فرض صفر قویاً رد می‌شود و با ضریب اطمینان ۹۵ درصد می‌توان چنین نتیجه‌گیری نمود که:

معنی دار وجود دارد. بین ترکیب و یادگیری سازمانی کارکنان رابطه برای بررسی وجود یا عدم وجود این رابطه نیز، مانند فرضیه فرعی اول تحقیق از آزمون ضریب همبستگی پیرسون استفاده می‌شود. بنابراین آزمون فرض آماری زیر مطرح است:

جدول ۹ - بررسی رابطه خطی برای آزمون فرضیه فرعی سوم تحقیق

متغیرهای مورد مطالعه	تعداد مشاهدات	ضریب همبستگی پیرسون	P - value
ترکیب و یادگیری سازمانی کارکنان استانداری خراسان رضوی	۱۶۹	۰/۷۱۸	۰/۰۰۰

هم‌چنین با توجه به مقدار ضریب همبستگی پیرسون محاسبه شده می‌توان بیان داشت که با افزایش یک متغیر، متغیر دیگر نیز افزایش می‌یابد. به عبارت دیگر هر چه ترکیب مدیریت دانش افزایش یابد، یادگیری سازمانی کارکنان نیز بیشتر می‌شود.

#### فرضیه فرعی چهارم

بین درون‌سازی و یادگیری سازمانی کارکنان رابطه معنی دار وجود دارد.

برای بررسی وجود یا عدم وجود این رابطه نیز، مانند فرضیه فرعی اول تحقیق از آزمون ضریب همبستگی پیرسون استفاده می‌شود. بر این اساس آزمون فرض آماری به صورت زیر خواهد بود:

همان‌طور که از نتایج جدول فوق برمی‌آید، مقدار ضریب همبستگی پیرسون بین امتیازهای متغیر ترکیب مدیریت دانش و متغیر یادگیری سازمانی کارکنان استانداری خراسان رضوی، برابر با ۰/۷۱۹ به دست آمده است، که مبین وجود یک رابطه خطی و مستقیم بین این دو متغیر می‌باشد. چرا که مقدار احتمال معنی‌داری حاصله (P-value) بسیار کوچکتر از سطح خطای آزمون ( $\alpha = 0.05$ ) می‌باشد ( $P - Value = 0.000 < \alpha = 0.05$ ) بنابراین فرض صفر قویاً رد می‌شود و با ضریب اطمینان ۹۵ درصد می‌توان چنین نتیجه‌گیری نمود که؛ «بین ترکیب و یادگیری سازمانی کارکنان رابطه معنی دار وجود دارد.»

جدول ۱۰ - بررسی رابطه خطی برای آزمون فرضیه فرعی چهارم تحقیق

متغیرهای مورد مطالعه	تعداد مشاهدات	ضریب همبستگی پیرسون	P - value
درون‌سازی و یادگیری سازمانی کارکنان استانداری خراسان رضوی	۱۶۹	۰/۶۹۲	۰/۰۰۰

می‌شود و با ضریب اطمینان ۹۵ درصد می‌توان چنین نتیجه‌گیری نمود که؛

«بین برون‌سازی و یادگیری سازمانی کارکنان رابطه معنی دار وجود دارد.»

هم‌چنین با توجه به مقدار ضریب همبستگی پیرسون محاسبه شده می‌توان بیان داشت که هر چه برون‌سازی مدیریت دانش افزایش یابد، یادگیری سازمانی کارکنان نیز بیشتر می‌شود.

همان‌طور که از نتایج جدول فوق برمی‌آید، مقدار ضریب همبستگی پیرسون بین امتیازهای متغیر برون‌سازی و متغیر یادگیری سازمانی کارکنان استانداری خراسان رضوی، برابر با ۰/۶۹۲ به دست آمده است، که مبین وجود یک رابطه خطی و مستقیم بین این دو متغیر می‌باشد. چرا که مقدار احتمال معنی‌داری حاصله (P-value) بسیار کوچکتر از سطح خطای آزمون ( $\alpha = 0.05$ ) می‌باشد ( $P - Value = 0.000 < \alpha = 0.05$ ) بنابراین فرض صفر قویاً رد

### فرضیه فرعی پنجم

مسیر حاصل از برازش مدل رگرسیونی در فرضیه اصلی حقیق استفاده می‌گردد که نتایج حاصل از آن در جدول زیر ارائه شده است.

اجتماعی سازی نقش بیشتری نسبت به درونی سازی در یادگیری سازمانی کارکنان دارد.

برای بررسی این فرضیه تحقیق از نتایج تحلیل

جدول ۱۱ - بررسی رابطه خطی برای آزمون فرضیه فرعی پنجم تحقیق

P-value	F مقدار آماره	P-value	برآورد پارامتر استاندارد شده	برآورد پارامتر	متغیر
۰/۰۰۰	۷۵/۴۵۷	۰,۰۰۰	-	۲۳/۵۷۶	ثابت رگرسیون
		۰/۰۳۴	۰/۱۳۳	۰/۱۷۷	مؤلفه بیرونی سازی
		۰/۰۳۲۷	۰/۰۹۴	۰/۰۷۴	مؤلفه ترکیب
		۰/۰۳۰	۰/۱۷۶	۰/۱۲۲	مؤلفه درون سازی
		۰/۰۰۰	۰/۴۹۰	۰/۳۷۸	مؤلفه اجتماعی سازی

دانش ارتقاء یابد و همچنین حفظ و تداوم حلقه‌های یادگیری در کلیه فرآیندهای سازمانی به منظور اثربخشی مدیریت ضرورت همسو است. از نظر جیسون و شلفر (۲۰۰۷) اجتماعی سازی فرآیند اشتراک تجربه‌ها شناخته می‌شود که پیامد آن، خلق دانش ذهنی و شکل‌گیری الگوهای ذهنی و مهارت‌های مشترک می‌باشد. قلیچ‌لی (۱۳۸۸) نشست‌های چهره به چهره کارکنان یک سازمان را باعث تسهیل تغییر ایده‌ها و گمانه‌زنی‌های آنها می‌داند که در شیوه‌های رسمی امکان آن کمتر است و در این صورت است که فرصت تعامل بین صاحبان دانش فراهم می‌شود و آنها تجربه و دانش ذهنی خویش را به اشتراک می‌گذارند که این امر موجب تغییر الگوهای ذهنی افراد و ایجاد آرمان مشترک برای یادگیری می‌شود و یادگیری می‌شود و یادگیری سازمانی در سطوح مختلف سازمان اتفاق می‌افتد. بنابراین یادگیری سازمانی کارکنان استانداری خراسان رضوی وسیله‌ی مهمی برای تسهیل تبدیل دانش ضمنی به دانش ضمنی می‌باشد.

(۲) با توجه به فرضیه که در آن به بررسی ارتباط بین

نتایج حاصل از جدول فوق نشان می‌دهد که برآورد پارامتر استاندارد شده یا تحلیل مسیر رگرسیون بر ازش یافته، برای مؤلفه‌ی اجتماعی سازی از مؤلفه‌ی بیرونی مقدار بیشتری دارد ( $0/133 > 0/490$ ) لذا با ضریب اطمینان ۹۵ درصد می‌توان چنین نتیجه‌گیری نمود که؛

«اجتماعی سازی نقش بیشتری نسبت به درونی سازی در یادگیری سازمانی کارکنان دارد.»

### یافته‌ها

این پژوهش به بررسی رابطه میان ابعاد مدیریت دانش و یادگیری سازمانی در بین کارکنان استانداری خراسان رضوی پرداخته است. بر پایه یافته‌های پژوهش می‌توان نتیجه‌ی نهایی تأیید یا رد فرضیه‌های پژوهش را به این شکل ارائه کرد:

(۱) با توجه به فرضیه که در آن رابطه اجتماعی سازی و یادگیری سازمانی بررسی شد نتایج فرضیه نشان داد که بین اجتماعی سازی و یادگیری سازمانی رابطه معنادار وجود دارد. این فرضیه با نتایج پژوهش مک‌کارتی (۲۰۰۶) که نشان داد آموزش و یادگیری می‌تواند به وسیله‌ی استفاده از مدیریت

برون‌سازی و یادگیری سازمانی می‌پردازد، این یافته با نتایج پژوهش بونگ (۲۰۰۴) مبنی بر این که کارکنان طی نشست‌های اطلاع‌یابی، دانش شخصی خود را در اختیار دیگران قرار می‌دهند و به این ترتیب دانش شخصی به دانش سازمانی تبدیل می‌شود، هم‌خوانی دارد. این یافته تأیید کننده‌ی نتیجه تحقیق داورزنی (۱۳۸۵) می‌باشد. داورزنی عنوان کرد که مدیریت دانش بیشترین اثرگذاری را بر قابلیت یادگیری سازمانی دارد.

در فرآیند برون‌سازی، افراد دانش ضمنی خود را از طریق تبادل و ارائه اطلاعات توسط الگوهای ذهنی و کلمات آشکار می‌سازند. (جیسون و شلفر، ۲۰۰۷) در واقع گسترش فرآیند برون‌سازی در استانداردی خراسان رضوی قدیمی در راستای یادگیری مدیران، اساتید و در مجموع یادگیری سازمانی است. با بهره‌برداری از تجربیات مستند شده، می‌توان یک قدم اساسی در جهت یادگیری سازمانی و گسترش سازمان یادگیرنده برداشت. (الهی و همکاران ۱۳۸۳)

۳) باتوجه به فرضیه سوم نیز مبنی بر وجود رابطه معنادار بین ترکیب و یادگیری سازمانی بررسی می‌شد مورد تأیید قرار گرفت. این یافته با نتیجه‌ی پژوهش کروز (۲۰۰۰) مبنی بر این که یکی از عوامل بهبوددهنده یادگیری سازمانی ایجاد پایگاه‌های اطلاعاتی گسترده جهت ذخیره‌سازی دانش و دیگری تهیه دستورالعمل در مورد این که چه دانشی را سازمان باید به منظور یادگیری، اخذ و جمع‌آوری کند همسو است. این یافته نظر دارمی (۱۳۸۶) را تأیید می‌کند. از نظر دارمی آموزش و یادگیری می‌تواند یکی از عوامل موثر بر موفقیت مدیریت دانش باشد.

در فرآیند ترکیب، دانش فردی کارکنان به دانش

گروهی تبدیل و ذخیره می‌شود و بدین ترتیب امکان حل مسائل از طریق گروه فراهم می‌شود. (سالیز و جونز، ۱۳۸۷) این دانش از طریق فناوری جدید اطلاعاتی و ارتباطی در سراسر سازمان منتشر می‌شود و در دسترس کارکنان قرار می‌گیرد و آنها می‌توانند با دانش و تخصص همکاران خود آشنا شوند و مهارت و تخصص دیگران را یاد بگیرند. بنابراین دانش صریح کارکنان ضمن حفظ مالکیت صاحبان آن در اختیار همگان قرار می‌گیرد و فرد و گروه و سازمان از مزایای آن برخوردار خواهند شد.

۴) فرضیه چهارم مربوط به ارتباط بین درونی‌سازی و یادگیری سازمانی مورد تأیید قرار گرفت. این وضعیت با نتایج تحقیق حسین قلی‌زاده و همکاران (۱۳۸۴) مبنی بر این که درونی‌سازی در قلمرو مدیریت دانش در بین مدیران دانشگاه از بالاترین جایگاه برخوردار است و غالب مدیران در این دانشگاه دانش را در جهت تقویت، توسعه و چارچوب بندی مجدد دانش ضمنی خود به کار می‌گیرند و آن‌را درونی می‌کنند و همچنین با نتیجه پژوهش مارتین (۲۰۰۰) نیز همسو است. این نتیجه نظر علامه و مقدمی (۱۳۸۹) را نیز تأیید می‌کند. علامه و مقدمی نشان دادند که شرکت ایران خودرو قادر به بهبود عملکرد از طریق انتقال دانش می‌باشد. این یافته با نتیجه پژوهش هاروی و دنتون (۲۰۰۲) نیز هم‌خوانی دارد. از نظر هاروی و دنتون عنصر دانش عامل مهم مزیت در گسترش یادگیری سازمانی است. آنها معتقدند که وجود فرهنگ رقابتی، تشویق ایده‌های نوین، ریسک‌پذیری و مشارکت کارکنان در تصمیم‌گیری از عوامل زمینه‌ساز یادگیری است.

در فرآیند درونی‌سازی، دانش آشکار کسب شده در سازمان نهادینه می‌شود و دانش ضمنی جدید شخصی



نقد و بررسی، جلسات بحث و گفتگوی علمی، کامپیوترهای شخصی، ماشین‌های فاکس، اینترنت، پست الکترونیک، تلفن سیار، وب سایت‌های اداری و اتوماسیون‌های الکترونیکی در سراسر کشور در مورد آن چه برایشان مهم است به گفت و گو می‌نشینند و از اندیشه‌های یکدیگر بهره می‌گیرند. تجربه گروهی به منظور اشتراک دانش در آموزش غیررسمی استانداری‌ها، ابزار مفیدی برای خلق ایده‌های جدید محسوب می‌شود. تبادل تجربه‌ها اساساً یک فرآیند یادگیری است و یادگیری اجتماعی وسیله مهمی برای تسهیل فرآیند تبدیل دانش ضمنی به دانش ضمنی محسوب می‌شود. اجتماعی‌سازی از طریق مشاهده، تقلید و عمل، دانش ضمنی را بین کارکنان منتقل می‌سازد، (ناویان و کیم‌بل، ۲۰۰۲) به نقل از جعفری‌مقدم (۱۳۸۳) اجتماعی‌سازی هنگامی رخ می‌دهد که دانش نهفته در ذهن را به دیگری منتقل کنیم و در الگوهای تفکر و اندیشه خود با دیگری سهیم شویم. (برگزاری جلسات - نشست‌ها و کارگروه‌ها)

براساس فرضیه دوم که به رابطه برونی‌سازی و یادگیری سازمانی می‌پردازد پیشنهاد می‌شود در این فرآیند، ایده‌ها به واقعیت عملی مبدل شوند. استعاره‌ها و تمثیل‌ها از نمونه‌های بارز این فرآیند به شمار می‌روند. در یک جوّ تیمی، استعاره‌ها به کمک اعضا می‌آیند تا دانش ضمنی خود را عرضه کنند. در نتیجه به دیگران کمک می‌کنند تا این استعاره‌ها را به همان صورتی که در محیط سازمانی کاربرد دارند بشناسند. نوشتن مقاله نیز نمونه‌ای از فرآیند برونی‌سازی است (گزارش کارگاه مدیریت دانش ضمنی در آلمان ۲۰۰۱، به نقل از جعفری‌مقدم، ۱۳۸۳) هدف از مستندسازی تجربیات کارشناسان و مدیران، کارکنان نیز در واقع برونی‌سازی دانش منحصر به فرد آنان در قالبی مدون و قابل درک برای همگان است که بیش از هر چیز

نیز برای افراد به وجود می‌آید. (انصاری‌رنانی و قاسمی نامقی، ۱۳۸۸) از نظر کوشتانزو و تزومپا (۲۰۰۸) یادگیری سازمانی موجب ارتقاء دانش ضمنی می‌شود که به نوبه خود موجب افزایش راهبردهای بالقوه‌ای می‌گردد که سازمان می‌تواند از آنها بهره گیرد. به اعتقاد بامن (۲۰۰۵) درونی‌سازی دانش یک مولفه حقاتی برای یادگیری سازمانی قلمداد می‌شود. بدین ترتیب ظرفیت جذب که یک توانمندی کلیدی برای اکتساب دانش می‌باشد، دراستانداری خراسان رضوی از طریق فرآیند یادگیری سازمانی پرورش می‌یابد.

۵) با توجه به فرضیه پنجم مبنی بر اینکه اجتماعی‌سازی نقش بیشتری نسبت به درونی‌سازی در یادگیری سازمانی کارکنان استانداری خراسان رضوی دارد بررسی شد و فرضیه مورد تایید قرار گرفت و با نتایج پژوهش جیسون (۲۰۰۲) که نشان داد آموزش و یادگیری می‌تواند به وسیله‌ی استفاده از مدیریت دانش ارتقاء یابد و هم‌چنین حفظ و تداوم حلقه‌های یادگیری در کلیه فرآیندهای سازمانی به منظور اثربخشی مدیریت ضرورت همسو است. از نظر تم و یوهان (۲۰۰۷) اجتماعی‌سازی فرآیند اشتراک تجربه‌ها شناخته می‌شود که پیامد آن، خلق دانش ذهنی و شکل‌گیری الگوهای ذهنی و مهارت‌های مشترک می‌باشد.

### پیشنهادات

با توجه به فرضیه فرعی اول که به رابطه اجتماعی‌سازی و یادگیری سازمانی می‌پردازد پیشنهاد می‌شود با توجه به تعریف اجتماعی‌سازی که نخستین عنصر فرآیند تبدیل دانش، اشتراک و تشریح ایده‌ها با یکدیگر، یعنی تعامل دانش ضمنی با دانش ضمنی است. در این مرحله، همکاران در آموزش غیررسمی از طریق انجمن‌های صنفی، کارگروه‌های علمی، جلسات

نیازمند گفتگو، تشبه و نگارش اندوخته‌ها و آموخته‌ها است. در آموزش غیررسمی استناداری‌ها نیز کارکنان می‌توانند از طریق عضویت در کارگروه‌های علمی آموزش غیررسمی سازمان و آغاز مرحله تهیه و ارسال مقاله یا پیام علمی به سایت آموزش مجازی و برقراری ارتباط علمی با پایگاه‌های علمی آموزش غیررسمی و مجلات تخصصی آموزش غیررسمی در سازمان، نسبت به برونی‌سازی اطلاعات خود اقدام نماید. (تشویق کارکنان نسبت به تدوین مقالات علمی در حوزه تخصصی خود)

براساس فرضیه فرعی سوم که به رابطه ترکیب و یادگیری سازمانی می‌پردازد پیشنهاد می‌شود هرگاه که دانش آشکار باشد، تبدیل آن به آسانی صورت گیرد. این فرآیند ترکیب دانش، امکان اشتراک و آزمون ایده‌ها را میسر می‌سازد. در آموزش غیررسمی سازمان‌ها این دانش به گونه‌ای شکل می‌گیرد که به راحتی و از طریق برنامه‌ها، نمودارها، توسعه و تحقیق و مقاله‌های فنی چاپ شده قابل انتقال باشد. در سطح جهانی این انتقال از طریق رسانه‌های ارتباطی یا برنامه‌های آموزش غیررسمی در سازمان‌ها با استفاده از ابزاری چون سخنرانی‌ها، کارگاه‌های آموزشی، مقاله‌های نشر یافته، کنفرانس‌ها و سمینارها، استفاده از رسانه‌های جمعی نظیر رادیو، تلویزیون و روزنامه‌ها جهت انتقال صحیح اطلاعات آموزشی به کارکنان در سیستم آموزش غیررسمی و ارتقاء مشارکت‌های مردمی انجام می‌شود. در این فرآیند، متون علمی، پایگاه‌های اطلاعاتی و بانک‌های آماری که در زمره دانش‌های صریح قرار می‌گیرند، توسعه و رشد می‌یابند. این نوع انتقال موجبات تکامل و افزایش دانش صریح در سازمان‌ها را فراهم می‌آورد.

براساس فرضیه فرعی چهارم که به رابطه درونی‌سازی و یادگیری سازمانی می‌پردازد چهارمین و آخرین سبک تبدیل دانش - یعنی فرآیند تبدیل دانش

آشکار به دانش ضمنی - در سازمان‌ها بسیار دشوار به نظر می‌رسد. این شیوه را درونی‌سازی دانش نیز می‌نامند. این عنصر به کارگروه‌های کاری در آموزش غیررسمی کمک می‌کند تا تصورات ذهنی خود را درباره‌ی مسائلی که نیازمند حل و فصل می‌باشند، ترسیم نمایند. این امر، به شرکت کنندگان امکان می‌دهد تا درون یافت‌ها و تجاربشان را در مورد موضوع مورد نظر مطرح کنند. بدین ترتیب، کارکنان می‌کوشند تا ایده‌های خوب را مبنای عمل خود قرار دهند.

در فرضیه فرعی پنجم که گفته می‌شود اجتماعی‌سازی نقش بیشتری نسبت به درونی‌سازی در یادگیری سازمانی دارد و فرضیه مورد تایید قرار گرفت پیشنهاد می‌شود هر چه بیشتر به برگزاری جلسات و کارگروه‌های حضوری و ارتباطات حضوری و بارش فکری توجه شود. اساسا نوناکا معتقد است که اصل نوآوری که در حین تعامل‌های اجتماعی به وقوع می‌پیوندد، از اجتماعی شدن نشأت می‌گیرد. اجتماعی شدن اثربخش به کارکنان امکان می‌دهد تا تجارب (ضمنی) مسائل، و راه‌حل‌های جدیدی را که به نفع آنها در فراگیری دانش در نظام آموزش غیررسمی است، مطرح کنند. (آشکار)

#### منابع

- اصیلی، غلامرضا و قدیریان، عباسعلی و فرهادی، سیدمحمد (۱۳۸۴). گروه‌های یاد گیرنده، محور یادگیری و توسعه منابع انسانی، دومین کنفرانس بین المللی مدیریت، تهران
- آذر، مهدی، (۱۳۸۴). مدیریت دانش: عملکردها و چالش‌ها، تدبیر، شماره ۱۱۴.
- ادب، حسین و شفیع‌خانی، محمد، (۱۳۸۶). نیل به سرآمدی با ابزار مدیریت دانش، تدبیر ۱۸۲.
- افرازه، عباس، (۱۳۸۴). مدیریت دانش (مفاهیم،

- مدل‌ها، اندازه‌گیری و پیاده‌سازی)، تهران: انتشارات دانشگاه صنعتی امیرکبیر.
- اعرابی، سیدمحمد و موسوی، سعید، (۱۳۸۸). الگوی استراتژیک مدیریت دانش برای ارتقا عملکرد پژوهشگاه‌ها، فصلنامه پژوهش و برنامه‌ریزی در آموزش عالی، شماره ۵۱.
- الهی شعبان و بهاری‌فر علی و صالحی، (۱۳۸۳). طراحی ساختار نظام مستندسازی تجربیات سازمانی مدیران.
- باقری‌زاده، مینو، عصاران، آسیه، (۱۳۸۹). مدیریت دانش، مشهد، استانداری خراسان رضوی، دفتر آموزش و پژوهش.
- پروست، گیلبرت، روب، استفان و رومهارت، کای، (۱۳۸۵). مدیریت دانش، ترجمه علی حسینی‌خواه، تهران، یسطرون.
- حسن‌زاده، محمد، فاطمی، امید و عمرانی، ابراهیم، (۱۳۸۸). مدیریت دانش و علوم اطلاعات، پیوندها و برهم‌کنش‌ها، تهران، کتابدار.
- حسن‌زاده، محمد، (۱۳۸۶). مدیریت دانش، مفاهیم و زیرساخت‌ها، تهران: کتابدار.
- داورپناه، محمدرضا، آرمیده، معصومه، (۱۳۸۴). اطلاعات و جامعه، تهران: دبیزش.
- رولی، جنیفر، (۱۳۸۳). مدیریت دانش. کتابداری نوین، ترجمه قاسم آزادی، فصلنامه کتاب، شماره ۵۹.
- زمانی، زهرا، (۱۳۸۸). بررسی میزان کاربست مولفه‌های مدیریت دانش در دانشگاه علوم پزشکی. سرمد، غلامعلی، (۱۳۸۴). روابط انسانی در سازمان های آموزشی، تهران، سمت.
- ستونگهی، کیم، (۱۳۸۰). نقش متخصصان دانش در مدیریت دانش، ترجمه آتش جعفرنژاد، گزیده مقالات ایفلا ۹۹. تهران: کتابخانه ملی جمهوری اسلامی ایران.
- سنگه، پیتر، (۱۳۸۵). پنجمین فرمان (خلق سازمان یادگیرنده)، ترجمه حافظ کمال هدایت، تهران.
- انتشارات سازمان مدیریت صنعتی.
- شفیعا، محمدعلی و متولیان، علیرضا و رهنما فرد، محسن، (۱۳۸۶). ارائه مدلی کاربردی در برنامه‌ریزی جامع مدیریت دانش سازمانی، اولین کنفرانس ملی مدیریت دانش (۱۳ و ۱۴ بهمن ۱۳۸۶) تهران، مرکز همایش‌های بین‌المللی رازی.
- عسگری، احمد، (۱۳۸۳) ایجاد یک سازمان یادگیرنده، مجله مدیریت دانش، شماره ۹۱-۹۲.
- علی‌پور، وحیده، (۱۳۸۹). مدیریت دانش: تعاریف و مفاهیم، برگرفته از سایت مرکز تحقیقات و مطالعات رسانه‌ای.
- محمدی، کاوه و خانلری، امیر، (۱۳۸۵). ارتباط مدیریت دانش و انواع یادگیری سازمانی، دومین کنفرانس بین‌المللی مدیریت فناوری اطلاعات و ارتباطات.
- آتشی، قاضی‌پور و دیگران (۱۳۹۵). مدیریت دانش فرآیندگرا: از راهبرد تا کاربست، نشر کتابدار.
- مهران کرمی، اتحاد، آتی نگر (۱۳۹۴). مدیریت دانش و سیستم‌های تصمیم‌یار.
- منوریان، عباس و عسکری، ناصر و آشنا، مصطفی، (۱۳۸۶). ابعاد ساختاری و محتوایی سازمان‌های دانش محور، مقاله برگزیده اولین کنفرانس ملی مدیریت دانش.
- مارکوات، مایکل (۱۳۸۵). ایجاد سازمان یادگیرنده؛ توسعه عناصر پنج‌گانه برای یادگیری سازمانی، ترجمه محمدرضا زالی، تهران، انتشارات دانشگاه تهران مرکز کارآفرینی.
- مؤمنی، منصور و فعال قیومی، علی، (۱۳۸۴). تحلیل‌های آماری با استفاده از SPSS، چاپ اول تابستان ۱۳۸۶، انتشارات کتاب نو.
- نمکی، مصطفی و کوچک‌زاده، رقیه‌سادات، (۱۳۸۵). مدیریت دانش: رمز اثربخشی سازمان یادگیرنده، دومین کنفرانس بین‌المللی مدیریت فناوری

Technology for Management, Transforming Organizations in the Digital Economy, John Wiley & Sons.

Bounfour, A, (2003). The Management of Intangibles, the Organisation's Most Valuable Assets, Roudlege, London.

Davenport, T. H, & Prusak, L, (1998). Working Knowledge: How Organizations Manage What the Know, Boston, Massachusetts, Harvard Business School Press.

Salo N, (2009). THE Implications of Knowledge Management sustainability for leadership in an organization.

اطلاعات و ارتباطات.

نوروزیان، میثم، (۱۳۸۴). کاربرد مدیریت دانش در

بخش دولتی، تدبیر، شماره ۱۵۶.

یاریگر روش، حسن، (۱۳۸۲). تاریخچه مدیریت

دانش، توسعه مدیریت، شماره ۱۱.

Adamson, I, (2005). Knowledge Management: The Next Generation of TQM?

iCenter, O.C, (2002). Knowledge Management, Maximizing Human Potential, OSD comptroller icenter.

Laudon, (2004). Management Information Systems, Prentice Hall.

Turban, Leidner, et al, (2006). Information

#### یادداشت‌ها

<sup>1</sup> March

<sup>2</sup> Weick & Roberts

<sup>3</sup> Simon

<sup>4</sup> Bob Guans