

## تحلیل نقش مکانیزم‌های یادگیری سازمانی در رفتار اشتراک دانش

دکتر علی خالق خواه\*

دکتر حبیب ابراهیم پور\*\*

سیدمحمد سیدکلان\*\*\*

### چکیده

این پژوهش با هدف بررسی نقش مکانیزم‌های یادگیری سازمانی در رفتار اشتراک دانش معلمان در سال تحصیلی ۹۳-۱۳۹۲ انجام شده است. جامعه آماری پژوهش متشکل از کلیه معلمان مدارس دوره اول متوسطه شهرستان اردبیل (ناحیه ۱ و ۲) است که با استفاده از فرمول کوکران ۲۵۰ معلم به روش تصادفی ساده مورد آزمون قرار گرفتند. برای گردآوری داده‌ها از دو پرسشنامه به ترتیب مکانیسم‌های یادگیری سازمانی آرمسترانگ و فولی و رفتار اشتراک دانش بر گرفته از پژوهش مجید که پایایی آنها به ترتیب ۰/۷۹ و ۰/۸۶ می‌باشد استفاده شده است. داده‌های گردآوری شده با استفاده از روش‌های آماری T تک نمونه‌ای، ضریب همبستگی پیرسون و تحلیل رگرسیون چندگانه به روش گام به گام تجزیه و تحلیل شد. نتایج حاصل نشان داد وضعیت مکانیزم‌های یادگیری سازمانی، رفتار اشتراک دانش در مدارس دوره اول متوسطه شهرستان اردبیل با میانگین متوسط به بالا است. همبستگی حاصل از فرضیه‌های تحقیق نیز نشان داد بین ابعاد مکانیزم‌های یادگیری سازمانی با رفتار اشتراک دانش رابطه مثبت و معناداری وجود دارد و نتایج تحلیل رگرسیون چندگانه نشان داد که از میان ابعاد مکانیزم‌های یادگیری سازمانی، به ترتیب تعیین نیازهای رشد و یادگیری و تأمین آن بیش بینی کننده مناسبی برای رفتار اشتراک دانش معلمان است.

**واژه‌های کلیدی:** مکانیزم‌های یادگیری سازمانی، رفتار اشتراک دانش، معلمان

---

\* نویسنده مسئول - استادیار دانشگاه محقق اردبیلی

\*\* دانشیار دانشگاه محقق اردبیلی

\*\*\* دانشجوی دکتری مدیریت دانشگاه محقق اردبیلی

## مقدمه

مؤسسات آموزشی به واسطه پیشرفت‌های تکنولوژیکی در عرصه اطلاعات به عنوان یکی از اعضای جامعه اطلاعاتی تلقی می‌شوند و بیش از هر زمان دیگری به مهارت‌ها و قابلیت‌های رشد مناسب برای انتقال دانش، تسهیم و بکارگیری آن نیازمندند. بر این اساس اگر مؤسسات آموزشی به دنبال ارتقای کیفیت و مقابله با چالش‌های پیش رو هستند، لازم است در ساختار و فرایندهای کارکردی خود تحولات عظیمی ایجاد کنند (Neefe, 2001:16; Dever, 1997: 129) که برای تحقق چنین هدفی، بهترین راهبرد تغییر کارکرد و ساختارهای مؤسسات آموزشی و تبدیل آن‌ها به سازمان‌های یادگیرنده است. چراکه، ایجاد ساختار مناسب برای تحول یادگیری در سازمان‌های آموزشی به زیرساخت مناسبی نیازمند است که مکانیزم‌های یادگیری سازمانی امروزه متداول‌ترین آن‌هاست.

یادگیری سازمانی<sup>۱</sup> با کار دیربون و سایمون (۱۹۸۲) آغاز شده است. ایده سازمان یادگیرنده یا یادگیری سازمانی، یکی از جدیدترین ایده‌ها برای مدیریت سازمان‌ها در یک محیط بسیار پیچیده و متغیر دنیای امروز

در مقام پاسخ به این سؤال بوده است که در چنین شرایطی چگونه سازمان‌ها از جمله سازمان‌های آموزشی، می‌توانند اثربخش‌تر عمل کنند.

طبق مطالعات انجام‌شده، موفق‌ترین سازمان‌ها، سازمان‌های یادگیرنده هستند. از این رو، مرکزیت پارادایم جدید برای سازمان‌ها «یادگیری» است؛ یعنی سازمان‌هایی موفق‌تر هستند که زودتر، سریع‌تر و بهتر از رقبا یاد بگیرند (Stewart, 2004: 141-152) و یادگیری سازمانی بر اساس مطالعات هنگامی رخ می‌دهد که اعضای سازمان به عنوان عوامل یادگیری عمل کرده و در مقابل تغییرات محیط داخلی و خارجی سازمان، از طریق تشخیص و اصلاح خطاها و ثبت نتایج حاصل از این فرآیند، تحت تصورات شخصی و الگوهای سازمانی واکنش نشان دهند (Argyris & Schon, 1987: 29). با وجود این، یادگیری سازمانی یک فرآیندی محسوب می‌شود که طی آن سازمان دانش جدید خود را گسترش می‌دهد و در کنار تجارب عادی افراد قرار می‌گیرد و هم چنین پتانسیل بالقوه برای تأثیرگذاری روی رفتار افراد را دارد و قابلیت رشد سازمان را بهبود می‌بخشد (جمال‌زاده، غلامی و سیف، ۱۳۸۸: ۴۱۰). علاوه بر این، سازمان‌هایی که سریع‌تر یاد می‌گیرند،

قابلیت رشد استراتژیک را افزایش می دهند؛ سازمان را به تقویت یک موقعیت مزیت رقابتی و بهبود نتایج قادر می سازد. من جمله نگرش ها، رفتارها و استراتژی های یادگیری سازمانی، خطوط راهنما برای عملکرد بلندمدت ممتاز سازمان ها می باشد (Morales, 2011: 483).  
سوی این مزیت ها، باید گفت که یادگیری سازمانی نوعی شایستگی محسوب می گردد که همه ی سازمان ها باید در محیط های رقابتی و متغیر امروزی، آن را توسعه دهند و این امر زمانی تحقق خواهد پذیرفت که زمینه ها و زیرساخت هایی در زمینه یادگیری سازمانی صورت پذیرد. این زیرساخت ها شامل ساختارها و فرایندهای سازمانی است که فرصت های یادگیری را ایجاد کرده و یا بهبود می بخشند و مجموع این زمینه ها، «مکانیزم های یادگیری سازمانی»<sup>۱</sup> نامیده می شود که دربرگیرنده ی جنبه های فرهنگی و ساختاری سازمان است و توسعه، بهبود بدون این مکانیزم ها ایجاد نمی شود.

جامع ترین مدل زیرساختی سازمان یادگیرنده از طرف آرمسترانگ و فولی<sup>۲</sup> (۲۰۰۳) (2003) معرفی شده است. این دو پژوهشگر در پی این بوده اند تا بدانند که در محیط کار، یادگیری چگونه صورت می پذیرد تا سازمان یادگیرنده شود. از نظر آن ها مکانیزم های یادگیری سازمانی شامل چهار مؤلفه ی محیط یادگیرنده، شناسایی نیازهای یادگیری و توسعه، تأمین نیازهای یادگیری و توسعه و به کارگیری یادگیری در محیط کار است (Armstrong & Foley, 2003: 80). از نظر برخی دیگر از پژوهشگران، لازمه ی یادگیری در سازمان این است که دانش فردی به دیگران انتقال یابد تا آنها هم از این دانش مثبت در انجام فعالیت های کاری سازمان استفاده نمایند. از طرفی، سازمان ها در ابتدا باید دانش را شناسایی و ضمن ذخیره، طبقه بندی، نشر و کاربرد دانش به ایده ها و تفکرات جدیدی برسند و استقرار آن در سازمان موجب بهبود عملکرد کارکنان، موفقیت سازمان و مدیریت دانش<sup>۳</sup> بشود (Marquart, 2002: 135). بنا بر، این ایده باید گفت که «رفتار اشتراک دانش»<sup>۴</sup> از این معنا مفهوم پیدا می کند؛ رفتاری که از سطح فردی شروع و به سطح سازمانی منجر می شود.

در ادبیات مدیریت یادگیری آنچه تاکید شده است یادگیری سازمانی مهم ترین راه بهبود مدیریت دانش و عملکرد در درازمدت بوده است و سازمانی که از قابلیت رشد ها و تعهد و

- 
- 1-Organizational Learning Mechanisms(OLMs)
  - 2- Armstrong & Foley
  - 3-Knowledge Management
  - 4- Manner of Sharing Knowledge

ظرفیت یادگیری افراد در تمامی سطوح سازمان به نحو احسن بهره‌برداری کند سازمان کارآمد محسوب شده است (بیک زاده، فردی آذر و فتاحی بنایی، ۱۳۸۹: ۴۹). چرا که، در شرکت‌های دانش‌بنیان نیز، موضوع دانش، نوآوری، مهارت و یادگیری مستمر، نقش مهمی برای سازمان داشته است (الهیاری فرد و عباسی، ۱۳۹۰: ۵۲) که این امر، با رفتار اشتراک دانش کارکنان تسریع قابل فهم بوده است.

بازخوانی پیشینه پژوهش در این ارتباط نشان می‌دهد که، توازن بین دانش و دیگر منابع تولید، به‌نفع دانش 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 (Salo, ; Yeh & et al: 2006: 794; Okunoye & Karsten, 2002: 1). بر این اساس، نقش مدیریت دانش در سازمان‌ها (با هدف تسهیم دانش) به یک مسئله‌ی مهم در برنامه‌ریزی‌ها و تصمیم‌گیری‌های استراتژیک و تاکتیکی، یادگیری پویا، حل مسئله و تحقق بخشیدن پتانسیل کامل دارائی‌های سازمان تبدیل شده است (Anantatmula & Kanungo, 2010: 11; Salo, 2009: 95; Gan, Ryan & )  
 برنامه‌ریزی، سازماندهی، رهبری و اشتراک دانش سازمانی همچنین فرآیند دسترسی به دانش را درست به‌گونه‌ای که اثربخشی و کارایی داشته باشد نشان می‌دهد (پیری و آصف‌زاده، ۱۳۸۵: ۱۲۵). بررسی‌ها نشان می‌دهد، بسیاری از سازمان‌ها، مدیریت دانش را به عنوان یک چشم‌انداز استراتژیک، در رسالت‌ها و اهداف خود، به طور مؤثر بکار نمی‌گیرند و یا در صورت به کارگیری با شکست مواجه شده‌اند (Gholipour & Salo, 2009: 95).  
 Balogun, 2004:581 et al: 2010: 1863 به نقل از طبرسا و اورمزدی، ۱۳۸۷: ۴۰). و آمارها نشان می‌دهند، تقریباً ۸۴ درصد برنامه‌های مدیریت دانش با شکست مواجه شده است. علی‌رغم تحقیقات وسیعی که در حوزه مدیریت دانش صورت گرفته است، هنوز پیاده‌سازی مدیریت دانش در سازمان سخت و پیچیده بوده است (اخوان، اولیایی، دسترنج ممقانی و ثقفی، ۱۳۸۹: ۱-۲). این موضوع در محیط‌های آموزشی نظیر مدرسه علی‌رغم اینکه، دانش را در بطن خود نگه می‌دارند و عمدتاً فعالیت‌های اصلی خود را معطوف به یادگیری، خلق و نشر دانش می‌کنند و از نظر اندازه، وسعت و تنوع سرمایه‌های هوشی یکی از گسترده‌ترین نهادهای اجتماعی رسمی هستند، اهمیت دوجندانی می‌یابد (رجایی پور و رحیمی، ۱۳۸۷: ۶۴؛ نیازآذری و عمویی، ۱۳۸۶: ۹۶؛ Okunoye & Karsten, 2002:

101). با این اوصاف، فقدان سازوکارهای صحیح پیاده‌سازی موفق مدیریت دانش این نوع سرمایه‌گذاری را در ذهن مدیران آموزشی تنها به یک هزینه اضافی تبدیل کرده است. از این رو؛ سازمان‌ها باید محیطی را برای اشتراک، انتقال و تقابل دانش در میان اعضای خود به وجود آورند و در ایجاد بسترسازی و شناسایی مکانیزم‌های توانمندساز برای پیاده‌سازی فرایندهای یادگیری سازمانی و مدیریت دانش در سازمان بکوشند (طبرسا و اورمزدی، ۱۳۸۷). بنابر این، لازم است بدانیم که در رفتار اشتراک دانش معلمان، نقش مکانیزم های یادگیری سازمانی تا چه اندازه است تا بتوان در سازمان‌های آموزشی، بالاخص سیستم مدرسه بستر چنین زیرساختی را فراهم آورد.

### پیشینه تحقیق

یکی از اهداف اصلی مدیران در استفاده از مدیریت دانش در سازمان‌ها، بهبود تسهیم دانش بین افراد سازمانی است. تسهیم دانش مؤثر بین اعضای سازمان منجر به کاهش هزینه‌ها در تولید دانش و تضمین انتشار بهترین روش‌های کاری در داخل سازمان شده و سازمان را قادر به حل مسائل و مشکلات خود می‌نماید (دانایی فرد، خائف الهی و حسینی، ۱۳۹۰: ۶۴). اگر چه دانش برای هر سازمانی به عنوان یک مزیت رقابتی به شمار می‌رود، اما در سالهای اخیر شعار "دانش" قدرت است به شعار "تسهیم دانش" قدرت است تغییر یافته است (Dyer and Nonaka, 2000؛ به نقل از دانایی فرد، خائف الهی و حسینی، ۱۳۹۰: ۶۴). چراکه، با توجه به مزایا و اهمیت زیاد اشتراک دانش در دستیابی به مزیت رقابتی، مدیران سازمان تلاش می‌کنند تا رفتار اشتراک دانش در بین کارکنان شکل گیرد. هم‌چنین مدیران، دستیابی به اهداف عمده سازمان خود را در گرو بروز رفتار اشتراک دانش از سوی کارکنان خود می‌دانند و لذا رسیدن به سطح ایده آل رفتار اشتراک دانش، به عنوان یکی از اهداف آنها مطرح شده است (خوان و رحیمی، ۱۳۹۱: ۱۰۹). برای رسیدن به چنین اهدافی مدیران سازمان‌ها نیازمند به کارگیری مکانیزم‌های یادگیری سازمانی جهت تبدیل شدن به سازمان یادگیرنده در گرو تسهیم و اشتراک دانش سازمانی می‌باشند. در این راستا، وانگ و نوی<sup>۱</sup> (۲۰۱۰) به اشتراک گذاری دانش در تحقیقات آینده، در گرو تأثیر عوامل سازمانی، ویژگی‌های فردی و گروهی، ویژگی‌های فرهنگی، و عوامل انگیزشی می‌باشد که در این پژوهش عوامل سازمانی بیشتر مدنظر قرار گرفت.

بررسی ادبیات موجود یادگیری سازمانی و مکانیسم های بکارگیری آن که بازنمای تعدد دیدگاه‌ها و نظرهاست، باید گفت تعریف یادگیری سازمانی به عنوان فرایند کشف اشتباه و اصلاح آن‌ها (Argyris & Shon, 1978: 29)، و فرایند بهبود عملیات از طریق دانش و اطلاعات تا یادگیری چگونه یادگرفتن و تغییر فرایندها و ساختارهای متناسب با افراد توسعه و تسهیل یادگیری در سطوح مختلف (Neefe, 2001:19) گسترده شده است. آرگریس و شون<sup>۱</sup> (۱۹۷۸) سه نوع یادگیری سازمانی شامل تک حلقه‌ای یا انطباقی به عنوان فرایند شناسایی اشتباهات و تصحیح آن‌ها با سیاست‌ها و اهداف فعلی مؤسسات، دو حلقه‌ای یا استراتژیک و زایشی به عنوان فرایند شناسایی و تصحیح اشتباهات، پرسشگری و تعدیل هنجارها، دستورالعمل‌ها، سیاست‌ها و اهداف برای رفع آن‌ها، و سه حلقه‌ای به عنوان فرایند یادگیری چگونه یادگرفتن یا نحوه یادگیری دو حلقه‌ای و تک حلقه‌ای را معرفی می‌کنند. فام و سویرزک<sup>۲</sup> (۲۰۰۶) یادگیری سازمانی را شامل سه فرایند تحصیل دانش، تسهیم دانش و به کارگیری دانش می‌دانند و داجسون یادگیری سازمانی را به عنوان روشی که سازمان‌ها ایجاد، تکمیل و سازماندهی می‌کنند تا دانش و جریان‌های عادی کار در رابطه فعالیت‌ها و هم‌چنین بهبود کارایی سازمان از طریق بکارگیری مهارت‌های گسترده نیروی کار توسعه یابد، تعریف می‌کند (Lamsa, 2008؛ به نقل از: جمال زاده، غلامی و سیف، ۱۳۸۸). بنابراین این می‌توان ادعان نمود که یادگیری سازمانی در جهت خلق دانش جدید سازمانی در جهت بهتر نمودن فرایند سازمانی است که با فراهم‌سازی شرایط آن، مدیران سازمان‌ها بتوانند در بهبود مستمر قابلیت‌های فردی، گروهی و سازمانی متمر ثمر واقع شوند (سیدکلان، ملکی آوارسین و صوری، ۱۳۹۱). از سوی دیگر، نگاهی گذرا به عوامل مؤثر در رشد و پیشرفت کشورهای توسعه‌یافته آشکار می‌سازد که این قبیل از کشورها آموزش و پرورش توانمند و کارآمد و اثربخشی داشته‌اند که در سایه‌ی نیروی انسانی با قابلیت‌های یادگیری بالا بوده‌اند (عباس زادگان و ترک زاده، ۱۳۸۸: ۱۶).

شیریوازاوا<sup>۳</sup> (۱۹۸۳) چهار دیدگاه از یادگیری سازمانی را اینگونه ذکر می‌کند: ۱- سازگاری و انطباق؛ ۲- توسعه‌ی دانش و روابط منتج از اقدامات؛ ۳- تشریک مساعی پنداشت‌ها و دیدگاه‌ها؛ و ۴- تجارب نهادینه شده. علاوه بر وی، مومفورد<sup>۴</sup> (۱۹۹۷)

1- Argyris & Shon

2- Pham & Swierczek

3- Shrivastava

4-Mumford

بکارگیری ده رفتار را در شکل‌گیری یادگیری سازمانی لازم می‌داند. سؤال کردن، ارائه پیشنهادها، کشف گزینه‌ها، خطرپذیری و آزمایش کردن، باز و پیشقدم بودن، تبدیل اشتباهات به یادگیری، ارزیابی و بازنگری، صحبت کردن درباره‌ی یادگیری، قبول مسئولیت یادگیری خود و توسعه‌ی آن، و اجازه دادن بروز نارسائی‌ها و اشتباهات.

با این تصور، نهادینه‌سازی و ایجاد مکانیزم‌های مناسب برای تحقق یادگیری سازمانی در مؤسسات آموزشی تلاش‌های زیادی صورت گرفته است که مهم‌ترین آن‌ها مربوط به سنگه<sup>۱</sup> (۱۹۹۰) است. پیتر سنگه اعتقاد و عمل به پنج اصل بینش مشترک، تسلط شخصی، الگوهای ذهنی، یادگیری جمعی و پنجمین و مهم‌ترین اصل یعنی توانایی تفکر سیستمی را در یادگیری سازمانی مؤثر می‌داند. حاصل بروز یادگیری سازمانی، یادگیرنده شدن سازمان در عمل است.

چو<sup>۲</sup> (۲۰۰۱) معتقد است که سازمان یادگیرنده همان سازمان دانشی است. و مارسیک و واتکینگ<sup>۳</sup> (۲۰۰۴) معتقدند سازمان‌های یادگیرنده ویژگی‌هایی دارند که عبارتند از: ۱- یادگیری مستمر؛ ۲- بالا بردن سطح پژوهش و گفتگو در سازمان؛ ۳- تشویق حس همکاری و یادگیری گروهی؛ ۴- توانمندسازی کارکنان برای رسیدن به یک بینش جمعی؛ ۵- طراحی و اجرای سیستم‌هایی برای مشارکت افراد در یادگیری؛ ۶- مرتبط بودن سیستم با محیط خود و ۷- رهبری استراتژیک.

پدler و دیگران<sup>۴</sup> (۱۹۹۱) نیز، یازده ویژگی خاص سازمان‌های یادگیرنده را به این صورت برشمرده‌اند: ۱- رویکرد یادگیری به استراتژی؛ سیاستگذاری مشارکتی؛ ۳- آگاه‌سازی؛ ۴- مسئولیت‌پذیری و کنترل؛ ۵- تبادلات درونی؛ ۶- انعطاف‌پذیری در اعطای پاداش؛ ۷- نظارت بر محیط؛ ۸- ساختار توانمند؛ ۹- یادگیری درون سازمانی؛ ۱۰- محیط یادگیری و ۱۱- خودشکوفایی (به نقل از شوقی، ۱۳۸۶: ۳۵).

آرمسترانگ و فولی (۲۰۰۳) اظهار کرده‌اند یادگیری سازمانی، زمینه‌هایی را طلب می‌کند و بدون این زمینه‌ها سازمان یادگیرنده ایجاد نمی‌شود. آنها از جنبه‌ها و زیرساخت‌های فرهنگی و ساختاری نام برده‌اند که جنبه‌های ساختاری آن همان رویه‌ها یا مکانیزم‌های یادگیری سازمانی نام برده شده‌اند که به توضیح مختصر هر یک از مکانیزم‌ها می‌پردازیم:

- 
- 1- Senge
  - 2- Choo
  - 3- Watkins & Marsick
  - 4- Peddler & et al

- ۱- محیط یادگیری: این بعد از مکانیزم یادگیری سازمانی، یادگیری‌های مرتبط با رسالت سازمان، تسهیل‌گری و پشتیبانی از یادگیری مرتبط با رسالت سازمان را مدنظر قرار می‌دهد.
- ۲- تعیین نیازهای رشد و یادگیری: این بعد از مکانیزم یادگیری سازمانی، رضایت از تعیین نیازهای بخش یا واحد کاری و هم‌چنین سرپرست بلاواسطه را در بر می‌گیرد.
- ۳- تأمین نیازهای رشد و یادگیری: این بعد از مکانیزم یادگیری سازمانی، پشتیبانی سازمانی، تأثیر شخصی کم، آموزش استاد و مربی‌گری و رضایت از آموزش را ملحوظ می‌گردد.
- ۴- به‌کارگیری یادگیری در محیط کار: این بعد از مکانیزم یادگیری سازمانی نیز، کاربرد یادگیری به لحاظ تناسب، اثربخش بودن آن و هم‌چنین پشتیبانی و بازخورد سرپرست را مدنظر قرار داده است.
- آنها شناسایی و توسعه و بهبود این ابعاد را در تسهیل و نوگرایی سازمان یادگیرنده مهم و اساسی می‌دانند البته علاوه بر این مکانیزم‌های ساختاری به بعد فرهنگی نیز توجه لازم را نموده‌اند.
- کمیسیون کیفیت آموزش عالی انگلستان (۲۰۰۳؛ نقل از: حجازی و ویسی، ۱۳۸۶: ۵۰) موفقیت مدیران مؤسسات آموزشی را متأثر از تلاش آن‌ها برای نهادینه‌کردن فرهنگ یادگیری سازمانی در مؤسسات می‌داند و یادگیری سازمانی را راهکاری مناسب برای مدیران معرفی و استدلال می‌کند که با این راهکار فرایند یادگیری به عنوان فرایندی خودآگاه به فرایندی ناخودآگاه تبدیل می‌شود و یک صلاحیت ذاتی در کارکنان این مؤسسات به وجود می‌آید.
- بنابراین، در شکل‌گیری ایده یادگیری مستمر در سازمان‌ها، فرهنگ و زیرساخت‌های ساختاری نقش بسزایی دارند که رفتار اشتراک دانش کارکنان که در قالب فرهنگ اتفاق می‌افتد در این بین مهم‌تر تلقی می‌گردد؛ چراکه هر زیرساختی با عدم تجلی فرهنگی معمولاً عقیم می‌گردد. جنبه‌های فرهنگی شامل مجموعه‌ای از ارزش‌های مشترک، باورهای هنجاری، گرایش‌ها، نقش‌ها، مفروضات و رفتارهایی است که یادگیری واقعی را میسر می‌سازند (Marquart, 2002) که بطورکلی رفتار اشتراک دانش می‌تواند در قالب تداعی فرهنگی اثربخش واقع شود. در چنین فرهنگی، همه کارکنان از طریق مطالعات، گفت و گو، تبادل تجارب به دنبال یادگیری فردی و جمعی و تغییر و تحول سازمانی حکم فرما می‌شود.



اشتراک دانش عبارت است از یک فرایند نظام مند برای خلق، کشف، ترکیب، یادگیری، تسهیم و استفاده دانش و تجربیات، به منظور دستیابی به اهداف سازمانی. این دانش می‌تواند در ذهن کارکنان، در فرم های کاغذی و یا به شکل الکترونیک ذخیره شود (Gandhi, 2004). در تعریف دیگری، اشتراک دانش عبارت است از فعالیتی نظام مند به منظور انتقال و مبادله دانش و تجربیات میان اعضای یک گروه یا سازمان با یک هدف مشترک (اخوان و رحیمی، ۱۳۹۱: ۱۱۲). این سازه در پژوهش بهلول (۱۳۹۲) نیز با مؤلفه‌های ذیل آمده است:

۱. نگرش به اشتراک دانش: می‌توان مجموعه‌های از عقاید یا رفتارهایی دانست که به گسترش یادگیری در میان افراد مختلف یا در یک سازمان واحد منجر می‌شود (Kim & Ju, 2008: 285). داشتن نگرش مثبت نسبت به تسهیم دانش از جانب افراد موجب ایجاد فرصتهای یادگیری بهتر در فضای سازمان می‌شود و موفقیت بیشتری را برای سازمان رقم خواهد زد.

۲. باورهای هنجاری به اشتراک دانش: مجموعه‌ای از باورها و عقایدی در قالب هنجارها هستند که منجر گسترش یادگیری در میان افراد مختلف و یا در یک سازمان می‌شود یعنی آنچه قبلاً در ذهن و نگرش افراد بوده است اکنون به باور تبدیل شده است (Hsu, Yen & chang, 2007)

۳. باورهای کنترلی: مجموعه باورهای کنترلی در سازمان که حتی با عدم وجود فشار بالادستی حاضر است در اشتراک دانش سهیم گردد علاوه بر آن دیگران را نیز به آن باور کنترلی دعوت نماید. به این باور رسیدن بالاتر از باور هنجاری است که می‌تواند در زمان، رویه‌های موجود صرفه جویی نمود (بهلول، ۱۳۹۲).

۴. تمایل به اشتراک دانش: بزرگترین چالش در به اشتراک گذاری دانش، تمایل فرد است یعنی؛ با توجه به نگرش به وجود آمده و باورهای شکل گرفته اکنون تمایل دارد به اشتراک دانش در بین همقطاران بپردازد (Hsu, Yen & chang, 2007)

۵. رفتار اشتراک دانش: فرآیندی است که کارکنان طی آن دانش و اطلاعات خود را در سراسر سازمان منتشر می‌سازند به نحوی که از طریق آن افراد به صورت متقابل، دانش (آشکار و ضمنی) خود را مبادله و به طور مشترک دانش جدیدی را خلق می‌کند (Bartol and Srivastava, 2002؛ به نقل از: حسین قلی زاده و میرکمالی، ۱۳۸۹: ۶۴).

در حالت کلی باید گفت که یک فرایند نظام‌مند از نگرش گرفته تا رفتار، برای خلق و کشف یادگیری، تسهیم و استفاده دانش و تجربیات در راستای اهداف فردی، گروهی و سازمانی قرار می‌گیرد. به طوری که، سطح فردی و گروهی اشتراک دانش در جهت تکمیل سطح سازمانی قرار می‌گیرد که در این ارتباط یعنی رسیدن به رفتار اشتراک دانش، مشوق‌ها و زیرساخت‌هایی در سازمان‌ها بایستی مدنظر گرفته شود که زیرساخت مهم برای این رفتار، بر اساس تحقیقات (Armstrong & Foley, 2003)، مکانیسم‌های یادگیری سازمانی هستند که در بالا بدان اشاره گردید.

بنا بر مفاهیم نظری بالا، پژوهش‌های ذیل در جهت قوت بخشیدن به مبانی نظری فوق آمده است:

چستر و آتارچی<sup>۱</sup> (۲۰۱۴) در پژوهشی به ارزیابی مکانیسم‌های یادگیری سازمانی در مدارس متوسطه پرداخته‌اند که نتایج آنها نشان می‌دهد OLMS می‌تواند به عنوان یک متغیر واسطه بین سیستم در سطح مدرسه و سطح کلاس درس به کار گرفته شود و چرخه یادگیری را ارزیابی، تجزیه و تحلیل و در پردازش اطلاعات موثر واقع شود. چستر و موافق<sup>۲</sup> (۲۰۱۳) در پژوهش خودشان تحت عنوان مدارس به عنوان سازمان‌های یادگیرنده، نشان دادند با وجود محدودیت‌ها، دلالت‌ها، و راه‌های رسیدن به یادگیری اثربخش، با در نظر گرفتن مکانیسم‌های یادگیری سازمانی امکان‌پذیر بوده، و استفاده از این مکانیسم‌ها به مدارس کمک می‌کند تا راهبردها، ساختارهای خودشان را تحت ایجاد فرهنگ یادگیری در مدرسه به محیط‌های پویای یادگیری تبدیل کنند. هم‌چنین ایشان در پژوهشی دیگر- چندسال قبل- با استفاده از مدل OLMS توانسته بود چرخه یادگیری مدارس را ارزیابی کند، بر اساس آن آمادگی و افزایش آمادگی مدارس را برای تبدیل شدن به سازمان‌های یادگیرنده موثر دانسته بود. و در پایان محققان را تشویق به کشف اینکه آیا OLM می‌تواند به عنوان متغیر واسطه بین متغیرهای سطح سیستم و سطح کلاس درس مؤثر واقع شود (Schechter, 2008). در هر سه پژوهش، وی و همکارانش مدل چهار عاملی OLMS را مورد بررسی قرار داده است و نشان داده است که بکارگیری این زیرساخت‌ها منجر به انتشار اطلاعات، و به دنبال آن کاربرد اطلاعات می‌گردد.

1- Schechter & Atarchi

2- Mowafaq

بوه<sup>۱</sup> (۲۰۰۷) در یافته‌های پژوهش خود مکانیسم‌های تسهیم دانش را در دو سطح فردی و سازمانی نام برده، و هر دو سطوح در به اشتراک‌گذاری دانش مهم دانسته است به طوری سطح فردی را ملزوم به سطح سازمانی می‌داند و نقش مدیران را در مورد انواع مکانیزم‌های به اشتراک‌گذاری دانش بر اساس اندازه، پراکندگی جغرافیایی و طبیعت کار سازمان مهم دانسته است.

هاوآ، سونگ و چانگ<sup>۲</sup> (۲۰۰۹) در یک مطالعه‌ای به بررسی الگوی های رفتاری مبتنی بر اشتراک‌گذاری آنلاین دانش در میان معلمان نسبت به حل مسئله پرداخته‌اند و حل مسئله را با استفاده از اشتراک دانش مهم و اثربخش دانسته‌اند.

میرزائی دریانی، ستاری و شارق<sup>۳</sup> (۱۳۹۰) به بررسی طراحی الگوی ایجاد سازمان یادگیرنده بر اساس مدل آرمسترانگ و فولی پرداخته، که نتایج تحقیق آنها نشان داده است سازوکار محیط یادگیری، سازوکار شناسایی نیازهای یادگیری و توسعه، ساز و کار تأمین نیازهای یادگیری و توسعه در حد متوسط به بالا می‌باشد اما، سازوکار بکارگیری یادگیری در محیط کار در حد پایین‌تر از متوسط ارزیابی شده است.

ابوالقاسمی، حاجی خواجه لو صالح و احمدی<sup>۴</sup> (۱۳۹۰) نیز در پژوهشی تحت عنوان نقش مکانیزم‌های توانمندساز سازمانی در استقرار فرآیندهای مدیریت دانش نشان دادند که رابطه بین مکانیزم‌های توانمندساز سازمانی، فناوری اطلاعات و فرهنگ سازمانی با فرایندهای مدیریت دانش مثبت و معنادار است به طوری که، این مکانیزم‌ها را در استقرار و اشتراک دانش مثبت ارزیابی نموده‌اند.

هم‌چنین لی<sup>۳</sup> (۲۰۰۹) در پژوهشی نشان داد که در کنار یک مکانیزم ارزیابی منظم و اصولی، رهبری و هدایت قوی واقف به ارزش دانش و منابع انسانی داخلی و هم‌چنین وجود یک فرهنگ سازمانی تسهیل‌کننده همکاری و یادگیری سازمانی و زیرساخت‌های فنی پشتیبان یادگیری مهم‌ترین عوامل مؤثر در کاربرد و اشتراک دانش می‌باشد. در مطالعه‌ای دیگر لی و چویی<sup>۴</sup> (۲۰۰۳) رابطه بین مؤلفه‌های تمرکز (از زیرمجموعه توانمندساز ساختار سازمانی) همکاری، یادگیری و توسعه اعتماد (از زیرمجموعه توانمندساز فرهنگ سازمانی) با فرآیند خلق و انتشار دانش را معنادار توصیف نموده‌اند.

---

1- Boh

2- Houa, Sung & Chang

3- Lee

4- Choi

پورسراجیان، اولیاء و سلطانی علی آبادی (۱۳۹۲) در پژوهشی تحت عنوان تعیین و اولویت بندی موانع به اشتراک‌گذاری دانش در دانشگاه‌ها و مراکز آموزش عالی نشان دادند که منابع انسانی، فرهنگ سازمانی، ساختار، سیستم و فناوری و راهبردهای رهبری، به عنوان عوامل کلیدی مؤثر در فرایند به اشتراک‌گذاری دانش در سازمان‌ها می‌باشد.

جمینز و وال<sup>۱</sup> (۲۰۱۱) طی تحقیقی با عنوان تحلیل نوآوری، یادگیری سازمانی و عملکرد در یافتند یادگیری سازمانی و نوآوری تأثیر مثبتی بر روی عملکرد کارکنان و سازمان دارد و یادگیری سازمانی به عنوان نیاز اصلی سازمان شناخته شده است.

مورالز و دیگران<sup>۲</sup> (۲۰۰۶) طی پژوهشی در زمینه عوامل و موانع استراتژیک برای ارتقاء یادگیری سازمانی در دانشگاه‌ها عنوان نمودند یادگیری سازمانی تأثیر مثبتی بر بهبود عملکرد و تغییر رفتار اعضای سازمان دارد.

با توجه به ملاحظات نظری و عملی در بالا، می‌توان گفت بین مکانیزم‌های یادگیری سازمانی با انتشار و اشتراک دانش بین معلمان رابطه وجود دارد. از این رو، این پژوهش نیز، برای پاسخگویی به این پرسش که آیا بین مکانیزم‌های یادگیری سازمانی در مدارس با رفتار اشتراک دانش معلمان رابطه وجود دارد؟ انجام شده است.

در این پژوهش، پس از تعیین وضعیت بکارگیری مکانیزم‌های یادگیری سازمانی در مدارس، محقق به دنبال بررسی تأثیر این مکانیزم‌ها در رفتار اشتراک دانش بین معلمان خواهد بود که در ذیل سؤال و مفروضه‌های پژوهش ذکر می‌گردد:

### سؤال پژوهش:

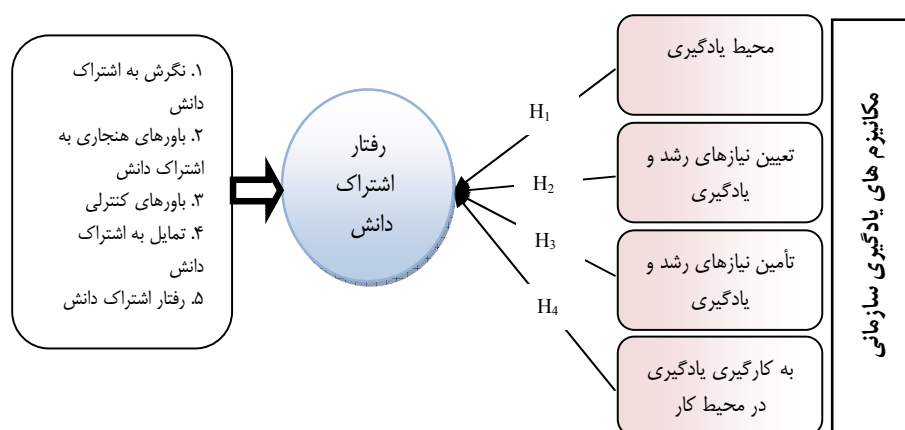
وضعیت مکانیزم‌های یادگیری سازمانی در مدارس دوره اول متوسطه شهرستان اردبیل چگونه است؟

### الگوی مفهومی تحقیق

مدل مفهومی این پژوهش بر اساس مطالعات نظری آرمسترانگ و فولی (۲۰۰۳) و رفتار اشتراک دانش مجید (۱۳۹۲) ترسیم شده است. بر این اساس و با توجه به مبانی نظری ارائه شده، و هم‌چنین با بررسی ادبیات تحقیق، محقق به ترسیم مدل مفهومی ذیل پرداخته است.

1- Jimenez & Valle

2- Morales & et al



شکل ۱: الگوی مفهومی تحقیق

### فرضیه اصلی:

مکانیزم های یادگیری سازمانی بر رفتار اشتراک دانش معلمان تأثیر معنی داری دارد.

### فرضیه های فرعی:

۱. محیط یادگیری بر رفتار اشتراک دانش معلمان تأثیر معنی داری دارد.
۲. تعیین نیازهای رشد و یادگیری بر رفتار اشتراک دانش معلمان تأثیر معنی داری دارد.
۳. تأمین نیازهای یادگیری و توسعه بر رفتار اشتراک دانش معلمان تأثیر معنی داری دارد.
۴. به کارگیری یادگیری در محیط کار بر رفتار اشتراک دانش معلمان تأثیر معنی داری دارد.

### روش تحقیق

روش این پژوهش با توجه به هدف و ماهیت موضوع، کاربردی و از نوع توصیفی-همبستگی است. در این پژوهش جامعه آماری، کلیه معلمان مقطع متوسطه دوره اول نواحی یک و دو اردبیل با تعداد ۹۰۰ نفر در سال تحصیلی ۹۳-۱۳۹۲ بود که با استفاده از فرمول کوکران ۲۵۰ نفر به شیوه نمونه گیری تصادفی ساده انتخاب گردید. نرخ بازگشت پرسشنامه حدود ۹۵ درصد بود. ابزار گردآوری داده ها، شامل پرسشنامه های استاندارد مکانیسم های یادگیری سازمانی آرمسترانگ و فولی و رفتار اشتراک دانش بر گرفته از پژوهش مجید (۱۳۹۲) بود. برای روایی صوری و محتوایی پرسشنامه ها از نظر متخصصان و

اساتید صاحب‌نظر استفاده شد. برای پایایی پرسشنامه‌ها نیز از ضریب آلفای کرونباخ بهره گرفته شد که در جدول (۱) آمده است. تجزیه و تحلیل داده‌ها در دو سطح آمار توصیفی و آمار استنباطی انجام شده است. در سطح آمار توصیفی از مشخصه‌های آماری نظیر فراوانی، میانگین، انحراف معیار و در سطح آمار استنباطی از آزمون‌های کولموگروف - اسمیرونوف، t تک نمونه‌ای، ضریب همبستگی پیرسون و رگرسیون خطی به روش Enter و Stepwise با استفاده از نرم‌افزار SPSS استفاده شده است.

جدول ۱: آلفای کرونباخ مربوط به متغیرهای پژوهش

متغیرها	آلفای کرونباخ
مکانیزم یادگیری سازمانی (کل)	۰/۷۹۳
محیط یادگیری	۰/۷۵۹
تعیین نیازهای رشد و یادگیری	۰/۴۸۶
تأمین نیازهای رشد و یادگیری	۰/۷۶۳
به کارگیری یادگیری در محیط کار	۰/۷۸۹
رفتار اشتراک دانش (کل)	۰/۸۶۳
نگرش به اشتراک دانش	۰/۷۸۱
باورهای هنجاری به اشتراک دانش	۰/۷۵۴
باورهای کنترلی	۰/۷۶۱
تمایل به اشتراک دانش	۰/۷۸۹
رفتار اشتراک دانش	۰/۶۶۱

### آزمون پیش فرض‌های استفاده از رگرسیون خطی

برای بررسی سئوالات و فرضیه‌های پژوهش، ابتدا به منظور بررسی نرمال بودن توزیع داده‌ها از آزمون کولموگروف - اسمیرونوف استفاده گردید که یافته‌های آن در جدول (۱) آمده است. نتایج حاصل از این آزمون نشان می‌دهد که فرض توزیع نرمال داده‌ها برقرار است و لذا می‌توان از آزمون‌های پارامتریک استفاده کرد. و هم چنین برای استفاده از مدل رگرسیون لازم است پیش‌فرض دوربین واتسون نیز مورد آزمون قرار گیرد. یکی از مفروضه‌هایی که در رگرسیون مدنظر قرار می‌گیرد، استقلال خطاها (تفاوت بین مقادیر واقعی و مقادیر پیش‌بینی شده توسط مدل رگرسیون) از یکدیگر است. در صورتی که

فرضیه استقلال خطاها رد شود و خطاها با یکدیگر همبستگی داشته باشند، امکان استفاده از رگرسیون وجود ندارد. برای رسیدن به این مهم از آزمون دوربین- واتسون می توان استفاده کرد. آماره این آزمون برای مدل های رگرسیونی به ترتیب ۱.۶۱ می باشد (جدول ۱۰) و از آنجا که این آماره ها در بازه ۱.۵ تا ۲.۵ قرار می گیرند، می توان نتیجه گیری کرد که خطاها از یکدیگر مستقل بوده و می توان از مدل رگرسیونی جهت آزمون فرضیه ها استفاده کرد.

جدول ۲: بررسی نرمال بودن توزیع داده های مربوط به متغیرهای پژوهش

متغیرها	حجم نمونه	مقدار Z	سطح معنی داری
یادگیری سازمانی	۲۴۰	۰/۶۹۶	۰/۷۱۹
رفتار اشتراک دانش	۲۴۰	۰/۷۰۷	۰/۶۹۹

#### یافته ها:

در جدول ۳ و ۴ یافته های توصیفی نظیر میانگین، انحراف معیار مکانیزم های یادگیری سازمانی، رفتار اشتراک دانش معلمان آورده شده است.

جدول ۳: میانگین و انحراف استاندارد مکانیزم های یادگیری سازمانی در بین مدارس

متغیرها	میانگین	انحراف استاندارد
مکانیزم های یادگیری سازمانی	۳/۲۲	۰/۳۲
محیط یادگیری	۳/۴۸	۰/۶۱
تعیین نیازهای رشد و یادگیری	۳/۱۲	۰/۵۹۶
تأمین نیازهای رشد و یادگیری	۳/۱۵	۰/۵۱
به کارگیری یادگیری در محیط کار	۳/۱۴	۰/۵۴

مطابق جدول ۳، وضعیت مکانیزم های یادگیری سازمانی در بین مدارس متوسط به بالا است و از بین مکانیزم های یادگیری سازمانی، محیط یادگیری دارای بالاترین میانگین (۳/۴۸) و تعیین نیازهای رشد و یادگیری دارای کمترین میانگین (۳/۱۲) است. اطلاعات فوق نشان می دهد که از بین مکانیزم های یادگیری سازمانی، معلمان به مکانیزم محیط یادگیری اهمیت بیشتری قائل هستند.

جدول ۴: میانگین و انحراف استاندارد رفتار اشتراک دانش در بین معلمان

متغیرها	میانگین	انحراف استاندارد
رفتار اشتراک دانش (کل)	۳/۳۴	۰/۳۶
نگرش به اشتراک دانش	۳/۴۲	۰/۶۹
باورهای هنجاری به اشتراک دانش	۳/۱۸	۰/۷۲
باورهای کنترلی	۳/۱۵	۰/۵۲
تمایل به اشتراک دانش	۳/۳۸	۰/۵۱
رفتار اشتراک دانش	۳/۶۶	۰/۷۷

مطابق جدول ۴، رفتار اشتراک دانش در بین معلمان متوسط به بالا است و می‌توان اذعان نمود که در شرایط مطلوبی قرار دارد و از بین مؤلفه‌های اشتراک دانش، رفتار اشتراک دانش دارای بالاترین میانگین (۳/۶۶) و باورهای کنترلی دارای کمترین میانگین (۳/۱۵) است. اطلاعات فوق نشان می‌دهد که از بین مؤلفه‌های اشتراک دانش، معلمان بیشتر به رفتار اشتراک دانش اهمیت بیشتری داده‌اند تا باور، تمایل و نگرش به اشتراک دانش.

**سوال ۱)** وضعیت مکانیزم‌های یادگیری سازمانی در مدارس دوره اول متوسطه شهرستان اردبیل چگونه است؟

جدول ۵: نتایج آزمون t تک نمونه‌ای برای بررسی وضعیت مکانیزم‌های یادگیری سازمانی

ردیف	مکانیزم‌های یادگیری سازمانی	میانگین	انحراف استاندارد	df	t	سطح معناداری
۱	محیط یادگیری	۳/۴۸	۰/۶۱	۲۳۹	۱۲/۲۷۹	۰/۰۰۰
۲	تعیین نیازهای رشد و یادگیری	۳/۱۲	۰/۵۹۶	۲۳۹	۳/۲۵۶	۰/۰۰۱
۳	تأمین نیازهای رشد و یادگیری	۳/۱۵	۰/۵۱	۲۳۹	۴/۶۱۹	۰/۰۰۰
۴	به کارگیری یادگیری در محیط کار	۳/۱۴	۰/۵۴	۲۳۹	۴/۱۸۱	۰/۰۰۰
	<b>یادگیری سازمانی</b>	<b>۳/۲۲</b>	<b>۰/۳۲</b>	<b>۲۳۹</b>	<b>۱۰/۷۶۴</b>	<b>۰/۰۰۰</b>

\* میانگین مفهومی یا نقطه وسط طیف پرسشنامه (۳)

مطابق با جدول ۵، میانگین مکانیزم‌های یادگیری سازمانی در بین معلمان متوسط به بالا است (۳/۲۲) و از بین مکانیزم‌های یادگیری سازمانی، محیط یادگیری دارای بالاترین



میانگین (۳/۴۸) و تعیین نیازهای رشد و یادگیری دارای کمترین میانگین (۳/۱۲) است. اطلاعات فوق نشان می‌دهد که از بین مکانیزم‌های یادگیری سازمانی، معلمان به مکانیزم محیط یادگیرنده اهمیت بیشتری قائل هستند. بنابراین می‌توان چنین استنباط کرد که از بین مکانیزم‌های یادگیری سازمانی در مدارس دوره اول متوسطه شهرستان اردبیل توجه به محیط یادگیرنده و سازو کارهای آن در شرایط متوسط به بالایی قرار داشته و مکانیزم‌های تعیین و تأمین نیازهای رشد و یادگیری و هم چنین به کارگیری یادگیری در محیط کار در رتبه‌های بعدی به لحاظ میانگین قرار دارند که تلاش جهت بهبود شرایط آنها ضروری به نظر می‌رسد.

**فرضیه ۱:** محیط یادگیری بر رفتار اشتراک دانش معلمان تأثیر معنی‌داری دارد.

**جدول ۶:** خلاصه الگوی رگرسیون خطی مؤلفه محیط یادگیری با رفتار اشتراک دانش معلمان

گام	متغیر	$R^2$	F	$\beta$	T	Sig
۱	محیط یادگیری	۰/۰۳۴	۸/۴۳۷	۰/۱۸۵	۲/۹۰۵	۰/۰۰۴
P<0/05						

مطابق با یافته‌های جدول ۶ در بررسی تأثیر محیط یادگیری بر رفتار اشتراک دانش، ضریب تعیین ۰/۰۳۴ بین دو متغیر ملاک و پیش بین نشان‌دهنده آن است که ۳ صدم درصد رفتار اشتراک دانش معلمان توسط محیط یادگیری تبیین می‌شود. نقش محیط یادگیری از مکانیزم‌های یادگیری سازمانی در سطح ۰/۰۵ معنی‌دار و مقدار بتای محاسبه شده ۰/۱۸۵ می‌باشد.

**فرضیه ۲:** تعیین نیازهای رشد و یادگیری بر رفتار اشتراک دانش معلمان تأثیر معنی‌داری دارد.

**جدول ۷:** خلاصه الگوی رگرسیون خطی مؤلفه تعیین نیازهای رشد و یادگیری با رفتار اشتراک دانش معلمان

گام	متغیر	$R^2$	F	$\beta$	t	Sig
۱	تعیین نیاز به یادگیری	۰/۱۸۱	۵۲/۶۵۳	۰/۴۲۶	۷/۲۵۶	۰/۰۰۰
P<0/05						

مطابق با یافته‌های جدول ۷ در بررسی تأثیر تعیین نیازهای رشد و یادگیری بر رفتار اشتراک دانش، ضریب تعیین ۰/۱۸۱ بین دو متغیر ملاک و پیش بین نشان دهنده آن است که ۱۸ درصد رفتار اشتراک دانش معلمان توسط تعیین نیازهای رشد و یادگیری تبیین می‌شود. نقش تعیین نیازهای رشد و یادگیری از مکانیسم‌های یادگیری سازمانی در سطح ۰/۰۵ معنی دار و مقدار بتای محاسبه شده ۰/۴۲۶ می‌باشد.

**فرضیه ۳:** تأمین نیازهای یادگیری و توسعه بر رفتار اشتراک دانش معلمان تأثیر معنی‌داری دارد.

**جدول ۸:** خلاصه الگوی رگرسیون خطی مولفه تأمین نیازهای رشد و یادگیری با رفتار اشتراک دانش معلمان

گام	متغیر	$R^2$	F	$\beta$	t	Sig
۱	تأمین نیاز به یادگیری	۰/۲۵۲	۸۰/۰۳۱	۰/۵۰۲	۸/۹۴۶	۰/۰۰۰
P<0/05						

مطابق با یافته‌های جدول ۸ در بررسی تأثیر تأمین نیازهای رشد و یادگیری بر رفتار اشتراک دانش، ضریب تعیین ۰/۲۵۲ بین دو متغیر ملاک و پیش بین نشان دهنده آن است که ۲۵ درصد رفتار اشتراک دانش معلمان توسط تأمین نیازهای رشد و یادگیری تبیین می‌شود. نقش تأمین نیازهای رشد و یادگیری از مکانیسم‌های یادگیری سازمانی در سطح ۰/۰۵ معنی دار و مقدار بتای محاسبه شده ۰/۵۰۲ می‌باشد.

**فرضیه ۴:** به کارگیری یادگیری در محیط کار بر رفتار اشتراک دانش معلمان تأثیر معنی‌داری دارد.

**جدول ۹:** خلاصه الگوی رگرسیون خطی مولفه به کارگیری یادگیری در محیط کار با رفتار اشتراک دانش بین معلمان

گام	متغیر	$R^2$	F	$\beta$	T	Sig
۱	به کارگیری یادگیری در محیط کار	۰/۱۸۸	۵۵/۱۷۹	۰/۴۳۴	۷/۴۲۸	۰/۰۰۰
P<0/05						

مطابق با یافته‌های جدول ۹ در بررسی تأثیر به کارگیری یادگیری در محیط کار بر رفتار اشتراک دانش، ضریب تعیین ۰/۱۸۸ بین دو متغیر ملاک و پیش بین نشان دهنده آن است که ۱۹ درصد رفتار اشتراک دانش معلمان توسط به کارگیری یادگیری در محیط کار تبیین می‌شود. نقش به کارگیری یادگیری در محیط کار از مکانیسم های یادگیری سازمانی در سطح ۰/۰۵ معنی دار و مقدار بتای محاسبه شده ۰/۴۳۴ می باشد.

**فرضیه اصلی پژوهش).** مکانیزم های یادگیری سازمانی بر رفتار اشتراک دانش معلمان تأثیر معنی داری دارد.

جدول ۱۰: خلاصه مدل به دست آمده از رگرسیون چند متغیره

مدل	متغیرهای پیش‌بین	R	R <sup>2</sup>	F	$\beta$	t	Sig
۱	تأمین نیازهای رشد و یادگیری	۰/۵۰۲	۰/۲۵۲	۸۰/۰۳۱	۰/۳۶۷	۷/۲۷۳	۰/۰۰۰
۲	تعیین نیازهای رشد و یادگیری	۰/۴۶۱	۰/۴۱۱	۸۲/۶۴۸	۰/۴۰۸	۸/۷۳۹	۰/۰۰۰
۳	بکارگیری یادگیری در محیط کار	۰/۶۹۸	۰/۴۸۷	۷۴/۷۵۴	۰/۲۹۹	۵/۹۲۹	۰/۰۰۰

متغیر ملاک: رفتار اشتراک دانش

مطابق با اطلاعات مندرج در جدول ۱۰ (معادله رگرسونی چندگانه)، برای تبیین میزان رفتار اشتراک دانش در بین معلمان بر حسب مکانیزم‌های یادگیری سازمانی شامل محیط یادگیری، تعیین نیازهای رشد و یادگیری، تأمین نیازهای رشد و یادگیری و به کارگیری یادگیری در محیط کار، ملاحظه شد که در نهایت مولفه های تعیین نیازهای رشد و یادگیری و تأمین نیازهای رشد و یادگیری و بکارگیری یادگیری در محیط کار در مدل باقی ماندند که میزان همبستگی چندگانه آن‌ها برابر با ۰/۶۹۸ با سطح معناداری  $P < ۰/۰۱$  رابطه خطی معناداری بین متغیر پیش‌بین و ملاک وجود دارد. مقدار  $R^2 = ۰/۴۸۷$  نشان می‌دهد که تقریباً ۴۹ درصد از واریانس رفتار اشتراک دانش از طریق سه مکانیزم یادگیری سازمانی قابل پیش‌بینی و تبیین است؛ به طوری که مکانیزم‌های تأمین-های رشد و یادگیری با مقدار بتای ۰/۳۶۷ و مکانیزم تعیین نیازهای رشد و یادگیری با

مقدار بتای ۰/۴۰۸ و مکانیزم بکارگیری یادگیری در محیط کار با مقدار بتای ۰/۲۹۹ به ترتیب دارای بیشترین سهم در برآورد رفتار اشتراک دانش بین معلمان داشته‌اند.

### بحث و نتیجه‌گیری

پژوهش حاضر، با هدف نقش مکانیزم‌های یادگیری سازمانی بر رفتار اشتراک دانش بین معلمان مدارس دوره اول متوسطه شهرستان اردبیل انجام گرفت. یافته‌های مربوط به پژوهش حاضر نشان داد که مکانیزم‌های یادگیری سازمانی و رفتار اشتراک دانش در این مدارس در وضعیت متوسط به بالا قرار دارد. در تحلیل فرضیه‌های پژوهشی اطلاعات حاصل شده نشان داد بین مکانیزم‌های یادگیری سازمانی و رفتار اشتراک دانش بین معلمان رابطه مثبت و معناداری وجود دارد به طوری که مکانیزم‌های یادگیری سازمانی بر رفتار اشتراک دانش معلمان تأثیر معنی‌داری دارد.

سؤال نخست پژوهش مبنی بر وضعیت مکانیزم‌های یادگیری سازمانی در بین مدارس مورد بررسی نشان داد که سازوکارهای یادگیری سازمانی در بین مدارس مورد بررسی در وضعیت متوسط به بالا قرار داشته، به طوری که ساز و کار محیط یادگیری دارای بالاترین میانگین، و بکارگیری یادگیری در محیط یادگیری دارای کمترین میانگین می‌باشد. این نتیجه با نتایج تحقیق میرزایی داریانی و همکاران (۲۰۱۰) و آمسترانگ و فلوی (۲۰۰۳) همسو می‌باشد. مطابق نظر آمسترانگ و فلوی (۲۰۰۳) شناسایی سازوکارهای یادگیری سازمانی که اساس توسعه و استقرار سازمان یادگیرنده است می‌تواند برای سازمان‌ها در بالا بردن اثربخشی و توانمندی کارکنان مؤثر واقع شود. و باید گفت این سازوکارها برای سازمان‌های امروزی یک نوع شایستگی محسوب می‌گردد و همه سازمان‌ها در دنیای امروزی خواه و ناخواه بایستی آن را توسعه دهند. هم چنین سازوکارهای یادگیری سازمانی که در برگیرنده‌ی جنبه‌های فرهنگی و ساختاری سازمان است که توسعه، بهبود، یا نوگرایی سازمان یادگیرنده را تسهیل می‌کند.

در تبیین فرضیه یک تا چهار این پژوهش که ابعاد مکانیزم‌های یادگیری سازمانی را در رفتار اشتراک دانش بین معلمان دوره متوسطه اول را توصیف می‌کند این نتیجه نشان داد که مکانیزم‌های یادگیری سازمانی بر رفتار اشتراک دانش معلمان تأثیر معنی‌داری دارد. این نتیجه با نتایج تحقیق (Schechter & Atarchi, 2014; Lee, 2009; Schechter, 2003; Schechter, Choi and Lee, 2008) و پورسراجیان، اولیاء و سلطانی

علی آبادی (۱۳۹۲) همخوانی دارد. در تبیین این نتیجه تحقیق باید گفت که سازوکار یادگیری سازمانی و زیرساخت های فنی پشتیبان یادگیری مهم ترین عوامل مؤثر در کاربرد و اشتراک دانش محسوب می گردند و این امر، توانسته است یک فرهنگ توانمندسازی سازمانی در ارائه دانش و تولید آن نقش بسزایی را مدنظر قرار می دهد (Lee & Choi, 2003). اشتراک و مدیریت دانش، همواره بخش عمده ی سازمان های یادگیرنده است که می تواند این امر بصورت ارادی، یا غیرارادی در سازمان ها تحقق پذیرد. و از این رو؛ سازمان ها باید محیطی را برای اشتراک، انتقال و تقابل دانش در میان اعضای خود به وجود آورند و در شناسایی مکانیزم های توانمندساز برای پیاده سازی فرایندهای یادگیری سازمانی و مدیریت دانش در سازمان بکوشند (Tabarsa & ourmozdi, 2008) که فقدان سازوکارهای صحیح پیاده سازی موفق مدیریت دانش این نوع سرمایه گذاری را در ذهن مدیران آموزشی تنها به یک هزینه اضافی تبدیل می کند و لازمه ی این امر بسترسازی یک فرهنگ جامع در بین عوامل دورن و برون مدرسه ای است.

در تبیین فرضیه های پژوهش که از طریق رگرسیون خطی چندگانه پیش بینی لازم صورت گرفت می توان گفت، که در پیش بینی رفتار اشتراک دانش از طریق مکانیزم های یادگیری سازمانی، سازوکار تعیین و تأمین نیازهای رشد و یادگیری بالاترین سهم را داشته است که این نتیجه در جامعه مورد بررسی نشان داده است که در این مدارس تعیین و تأمین نیازهای یادگیری سهم بسزایی را در رفتار اشتراک دانش معلمان دوره متوسطه دارد. و با وجود این نتیجه که با تحقیقات میرزائی دریانی، ستاری و شارق (۱۳۹۰) و آمسترانگ و فلوی (۲۰۰۳) نیز همخوانی دارد مدارس باید در بالا بردن رفتار اشتراک دانش نهایت سعی خود را در سازوکارهای یادگیری سازمانی بکار گیرند تا بتوانند در معلمان و سایر عوامل خود تأثیر بگذارند تا مدرسه را در تبدیل به یک سازمان یادگیرنده پویا کمک نمایند. با این نتایج باید گفت مدیریت دانش یکی از حیاتی ترین عوامل بهبود عملکرد کارکنان، موفقیت یا شکست مدیران و مزیت رقابتی سازمان ها در هزاره سوم است چراکه در آینده نزدیک تنها سازمانی می تواند ادعای برتری کند که قادر باشد از قابلیت رشد و تعهد و ظرفیت یادگیری افراد در تمامی سطوح سازمان به نحو احسن بهره برداری کند (ریک زاده، فردی آذر و فتحی بنابی، ۱۳۸۹). و این امر تحقق نمی پذیرد مگر اینکه مکانیزم های یادگیری سازمانی به نحو احسن در سازمان ها اجرایی شوند و مدارس از این امر مستثنی

نبوده، بلکه مدارس باید در این امر پیشتاز باشند چون سازمان پویا محسوب می‌گردد و هر روز روزنه‌ی جدیدی از مسائل یادگیری برایش باز می‌شود.

نتایج این پژوهش و پژوهش‌های مشابه، سهم مکانیزم‌های یادگیری سازمانی را در پیش بینی رفتار اشتراک دانش بین معلمان را تأیید می‌کند. بنابر این پیشنهاد می‌گردد:

در جهت شناسایی، ایجاد و بکارگیری مکانیزم‌های یادگیری در مدارس مدیران مدارس در جهت توسعه این مکانیزم‌ها در مدارس، زمینه و عوامل مؤثر مدرسه‌ای را فراهم سازند. مسئولین آموزش و پرورش در شهر اردبیل، در شناسایی مدیران مدارس کارآ در بکارگیری مکانیزم‌های یادگیری سازمانی برنامه‌ریزی منسجمی را اتخاذ نمایند. هم چنین از آنجا که با توجه به نتایج این تحقیق، که مشاهده گردید از بین مکانیزم‌های یادگیری سازمانی، محیط یادگیری با رفتار اشتراک دانش معلمان از همبستگی پایینی برخوردار بوده است مدیران مدارس را بر آن می‌دارد تا در جهت بستر سازی برای محیط یادگیری غنی و تشویق معلمان در جهت بکارگیری یادگیری در محیط کار گام‌های مؤثری را بردارند؛ چراکه بسترسازی این ساز و کارها در مدارس در بالا رفتن رفتار اشتراک دانش بین معلمان مؤثر خواهد بود.

## منابع و مآخذ

- ۱- ابوالقاسمی، محمود؛ رشید حاجی خواجه لو، صالح؛ احمدی، سیدمحمد، (۱۳۹۰)، نقش مکانیزم های توانمندساز سازمانی در استقرار فرآیندهای مدیریت دانش، *مجله راهبرد فرهنگ*، شماره دوازدهم و سیزدهم، صص ۱۸۳-۲۰۰.
- ۲- اخوان، پیمان و رحیمی، اکبر، (۱۳۹۱)، شناسایی و رتبه بندی عوامل انگیزشی موثر بر اشتراک دانش در یک سازمان صنعتی، *نشریه علمی - پژوهشی مدیریت نوآوری*، سال اول، شماره ۲ زمستان، صص ۱۰۷-۱۳۵.
- ۳- اخوان، پیمان؛ اولیایی، النوش؛ دسترنج ممقانی، نسرين؛ ثقفی، فاطمه، (۱۳۸۹)، توسعه فرآیندهای چرخه مدیریت دانش مبتنی بر عوامل مؤثر بر موفقیت مدیریت دانش، *فصلنامه سیاست علم و فناوری*، شماره ۲، صص ۱-۱۱.
- ۴- الهیاری فرد، نجف و عباسی، رسول، (۱۳۹۰)، بررسی الگوی مناسب ساختار سازمانی شرکت های دانش بنیان، *فصلنامه تخصصی پارک ها و مراکز رشد*، سال هشتم، شماره ۲۹، صص ۴۵-۵۴.
- ۵- بیک زاده، جعفر؛ فردی آذر، علی؛ فتحی بنایی، رقیه، (۱۳۸۹)، بررسی عوامل سازمانی موثر بر یادگیری سازمانی منطقه ۸ عملیات انتقال گاز، *فصلنامه علمی پژوهشی مدیریت و منابع انسانی در صنعت نفت*، سال چهارم، شماره ۱۲، صص ۶۴-۳۳.
- ۶- بهلول، مجید، (۱۳۹۲)، *بررسی رفتار اشتراک دانش معلمان دوره راهنمایی شهر رشتخوار و عوامل موثر بر آن*، پایان نامه کارشناسی ارشد، دانشکده علوم تربیتی و روانشناسی، دانشگاه فردوسی مشهد.
- ۷- پورسراجیان، داریوش؛ اولیاء، محمدصالح؛ سلطانی علی آبادی، مژگان، (۱۳۹۲)، تعیین و اولویت بندی موانع به اشتراک گذاری دانش در دانشگاه ها و مراکز آموزش عالی مطالعه موردی مؤسسه آموزش عالی امام جواد (ع)، *مجله رشد فناوری*، سال ۹، شماره ۳۴، صص ۳۴-۴۳.
- ۸- پیری، زکیه و آصف زاده، سعید، (۱۳۸۵)، چگونه می توان مدیریت دانش را بکار گرفت؟ ، *مجله علمی پژوهشی دانشگاه علوم پزشکی قزوین*، شماره ۱، صص ۱۲۴-۱۳۲.
- ۹- جمال زاده، محمد؛ غلامی، یونس، سیف، محمدحسن، (۱۳۸۸)، بررسی رابطه هوش سازمانی و یادگیری سازمانی در بین کارکنان و اعضای هیات علمی منطقه یک دانشگاه آزاد

- اسلامی و ارایه الگویی جهت ارتقا یادگیری سازمانی، رهبری و مدیریت آموزشی، تابستان، دوره ۳، شماره ۲ (مسلسل ۸)، صص ۶۳ - ۸۶.
- ۱۰- حجازی، یوسف و ویسی، عادی، (۱۳۸۶)، تبیین مولفه های یادگیری سازمانی در موسسات آموزش عالی کشاورزی، مجله پژوهش و برنامه ریزی در آموزش عالی، شماره ۴۶، صص ۴۵-۶۶
- ۱۱- حسین قلی زاده، رضوان و میرکمالی، سیدمحمد، (۱۳۸۹)، عوامل کلیدی مؤثر بر اشتراک دانش، مطالعه موردی دانشکده علوم تربیتی و روان شناسی دانشگاه فردوسی، *فصلنامه انجمن آموزش عالی ایران*، سال ۳، ش ۱، تابستان، صص ۶۱-۷۸.
- ۱۲- دانایی فرد، حسن؛ خائف الهی، احمد؛ حسینی، سیدمجتبی، (۱۳۹۰)، تأملی بر ارتقاء تسهیم دانش در پرتو رفتار شهروندی سازمانی (مورد مطالعه: وزارتخانه مسکن و شهرسازی و وزارتخانه راه و ترابری)، *پژوهش‌های مدیریت عمومی*، سال ۴، شماره ۱۴، صص ۸۴-۶۳.
- ۱۵- رجایی پور، سعید و رحیمی، حمید، (۱۳۸۷)، بررسی رابطه بین فرآیند تبدیل مدیریت دانش و عملکرد اعضای هیئت علمی دانشگاه اصفهان، *پژوهشنامه علوم انسانی و اجتماعی مدیریت*، شماره ۴، صص ۷۶-۶۰.
- ۱۶- سیدکلان، میرمحمد؛ ملکی آوارسین، صادق و صوری، صداقت، (۱۳۹۱)، بررسی رابطه هوش هیجانی و هوش سازمانی با یادگیری سازمانی (مطالعه موردی: آموزش و پرورش شهرستان های مغان)، *دوفصلنامه مدیریت بر آموزش سازمان ها*، سال اول، ش ۱، صص ۴۹-۸۳.
- ۱۷- شوقی، کریم، (۱۳۸۶)، مقایسه وضعیت مولفه های سازمان یادگیرنده، پایان نامه کارشناسی ارشد، دانشکده علوم تربیتی و روانشناسی، دانشگاه آزاد اسلامی واحد تبریز.
- ۱۸- طبرسا، غلامعلی و اورمزدی، نوشین، (۱۳۸۷)، تبیین و سنجش عوامل زمینه ای برای استقرار مدیریت دانش: مطالعه موردی در شرکت ملی پخش فراورده های نفتی ایران، منطقه تهران. *فصلنامه چشم انداز مدیریت*، شماره ۲۶، شماره ۶۹-۳۹.
- ۱۹- عباس زادگان، سید محمد و ترک زاده، جعفر. (۱۳۸۸). نیازسنجی آموزشی در سازمان ها، تهران: نشر شرکت سهامی.
- ۲۰- میرزائی دریانی، شهرام؛ ستاری، فرزاد؛ شارق، بهمن، (۱۳۹۰)، طراحی الگوی ایجاد سازمان یادگیرنده (مورد مطالعه: دانشگاه آزاد اسلامی واحد اردبیل)، *مجله فراسوی مدیریت*، سال ۵، شماره ۱۹، صص ۱۲۷-۱۵۰.



۲۱- نیاز آذری، کیومرث و عمویی، فاطمه، (۱۳۸۶)، عوامل موثر بر استقرار مدیریت دانش در دانشگاه های آزاد اسلامی مازندران، فصلنامه دانش و پژوهش در علوم تربیتی، شماره ۱۴، صص ۹۳-۱۰۶.

22-Anantatmula, V. & Kanungo, S. (2010), Modeling Enablers for Successful KM Implementation, Journal of Knowledge Management. 14 (1). pp. 100-113.

23-Armstrong, A. & Foley, P. (2003), Foundations for a learning organization: organization learning mechanisms, The Learning Organization, Vol. 10, No. 2, pp. 74- 82.

24-Argyris, C & Schon, D.A. (1978), Organizational learning, in D.S. Pugh(ed), Organization Theory , New York, Penguin Books.

25-Boh, W. F. (2007), Mechanisms for sharing knowledge in project-based organizations, Information and Organization, Volume 17, Issue 1, pp: 27-58.

26-Choo, C. W. (2001), The Knowing Organization, how organization use information to create knowledge and make decisions , Oxford university Press, New York, NY.

27-Dever, J. (1997), Reconciling Educational Leadership and the learning organization., Community Cohenge Review, Vol. 25, No.2, Retrieved September 17, 2001 from the word wide web: p.129.www.EBSCOHOST.COM.

28-Gandhi, S. (2004), Knowledge management and reference services, The journal of librarianship, 30(5), pp.81-368.

29-Gan, G.; Ryan, C. & Gururajan, R. (2006), 'Soft' Enablers of Knowledge Management in Malaysian Companies – a Qualitative Study, 17th Australasian Conference on Information Systems. Adelaide. Pp: 1-12.

30-Gholipour, R.; Jandaghi, G. & Hosseinzadeh, S. (2010), Explanation of Knowledge Management Enabler as a Latent Variable: A Case Study of SMEs in Iran, African Journal of Business Management. 4 (9), pp. 1863-1872.

31-Houa, T. H., Sung, Y. T., & Chang, K. E. (2009), Exploring the behavioral patterns of an online knowledge-sharing discussion activity among teachers with problem-solving strategy, Teaching and Teacher Education, Vol 25, Issue 1, pp: 101-108.

- 32-Hsu, M., Ju, T., Yen, G. & Chang, C. (2007), Knowledge-sharing behavior in virtual communities: the relationship between trust, self-efficacy, and outcome expectations. *International Journal of Human-Computer Studies*, Vol. 65, No. 2, PP: 153-69.
- 33-Jimenez, D .J. Valle, R.S. (2011), Innovation, organizational learning, and performance, *Journal of Business Research*, 64,pp:408-417.
- 34-Kim, S. and Ju, B. (2008), An analysis of faculty perceptions: Attitudes toward knowledge sharing and collaboration in an academic institution. *Library & Information Science Research*, 30 (4), pp: 282–290.
- 35-Lee, H. (2009), *Information Science. Higher Education Dala 70/04* (Publication no AAT9781109129687).
- 36-Lee, H. & B. Choi. (2003), Knowledge Management Enablers, Processes and Organizational Performance, An Integrative View and Empirical Examination, *Journal of Management Information Systems*. 20 (1), pp: 179-228.
- 37-Marquart M. J. (2002), Building the learning Organization: Mastering the 5 Elements for coporate learning , p.135.
- 38-Mitkovska, S. J. (2010), The need of continuous professional teacher development. *A Stip, Bulevar JNA 4/13*, p. 46. [www.sciencedirect.com](http://www.sciencedirect.com).
- 39-Mumford, M. (1997), From organizational learning to the learning organization, *Management Learning*, Vol. 29, No. 1, pp: 59-73.
- 40-Morales Lopez, Y. (2011), Inputs for the incorporation of the UNESCO guidelines on ICT competency standards for teachers: The training of teachers of mathematics in Central America. *ICE. Universidad de Oviedo*. 39(1), pp: 3-12.
- 41-Morales, V. J. G., et al. (2006), Strategies Factors and Barriers for Promoting Educational Organizational Learning, *Teaching and Teacher Education*, Vol. 22, pp: 478-502.
- 42-Neefe. D. O (2001), Comparing levels of Organizational learning maturity of colleges and universities participating traditional and non-traditional (Academic Quality Improvement

- Project) accreditation processes, Unpublished thesis, University of Wisconsin- Ston Menomonie, WI5475, p.16.
- 43-Okunoye, A. & Karsten, H. (2002), ITI as Enabler of Knowledge Management: Empirical Perspective from Research Organizations in Sub-Saharan Africa. Proceedings of the 35th Hawaii International Conference on System Sciences, pp: 1-10.
- 44-Pham T. N., Swierczek W. F.(2006), Facilitators of organizational learning in design, *The Learning Organization*, 13(2).
- 45-Salo, N. (2009), The Implications of Knowledge Management Sustainability For Leadership In An Organization: An Exploration and Analysis of Leadership Theories and Knowledge Management Practices in Bangwita Flores. Indonesia. *Journal of NTT Studies*, 1 (2). Pp: 95-135.
- 46-Schechter, C. (2008), Organizational Learning Mechanisms: The Meaning, Measure, and Implications for School Improvement, *Educational Administration Quarterly*, April 2008 vol. 44 no.2, pp:155-186. (Educational Administration Quarterlyeaq.sagepub.com)
- 47-Schechter, C. & Mowafaq, Q. (2013), From illusion to reality: schools as learning organizations, *International Journal of Educational Management*, Vol. 27 Iss: 5, pp: 505 – 516.
- 48-Schechter, C. & Atarchi, L. (2014), The Meaning and Measure of Organizational Learning Mechanisms in Secondary Schools, *Educational Administration Quarterly*, October 2014, vol. 50 no. 4, pp:577-609.(Educational Administration Quarterlyeaq. sagepub. Com )
- 49-Stewart , D (2004), Reinterpreting The Learning Organization, *Emerald*, Full Text, Article ,Vol.8, No.4, pp: 141-152.
- 50-Shrivastava, P. (1983), A typology of organizational learning systems, *Journal of Management Studies*, Vol.20, No. 1, pp: 7-28.
- 51-Senge, P. M. (1990), The leaders new work: building learning organizations, *Sloan Management Review*, fall.
- 52-Wang, Sh. & Noe, Raymond A. (2010), Knowledge sharing: A review and directions for future research, *Human Resource Management Review*, 20, pp: 115–131.

53-Watkins, K. E. and Marsick, V. J. (2004), The construct of the learning organization: dimensions, measurement, and validation, *Journal of Human Resource Development quarterly*, Vol 24, No 4, pp: 33-45.

54-Yeh, Y.; Lai, U. & CH. Ho. (2006), Knowledge Management Enablers: A Case Study. *Industrial Management & Data Systems*, 106 (6), pp: 793-810.