



**Relationship between employees' attitudes to  
knowledge management and transfer of management  
skills in order to increase the organizational  
performance of Petro Niroo Saba Company**

**Emran Baouj Khoshamian**

MSc Student of Organizational and Industrial Psychology,  
Department of Psychology, Islamic Azad University,  
Tonekabon Mazandaran Branch, Tonekabon, Iran

**Mitra Sadoghi**

Assistant Professor of Narrative Sciences and Educational  
Management, Islamic Azad University, Tonekabon  
Mazandaran Branch, Tonekabon, Iran

**Mina Naeimi**

PhD student of Economics, Economics Department, Faculty of  
Management and Economics and Entrepreneurship, Razi  
University, Kermanshah, Iran

**Date of receipt: 20/01/1401**

**Date of acceptance: 10/03/1401**

**Review**

The aim of this study was to investigate the relationship between knowledge management and transfer of management skills in order to increase the organizational performance of Petro Niroo Saba Company. The research method was applied based on the purpose and descriptive-survey in terms of data collection. The statistical population included all employees of Petro Niroo Saba Company, from which 200 people were selected using Morgan table and simple random sampling method to 100 people. Data collection method was based on two standard questionnaires of knowledge management questionnaire. The reliability of this questionnaire using Cronbach's alpha method for all dimensions of the questionnaires was more than 0.7 which showed the appropriate reliability of the research tool. In order to calculate the validity, the apparent and content validity was used, which showed that the research tool was valid. To analyze the data, the data obtained from the questionnaires were analyzed using SPSS software in two descriptive and inferential sections.

In the descriptive part, operations related to demographic information of statistical sample were performed using SPSS software commands. Also, graphs and tables that contain the average, frequency and cumulative percentage, etc. were used in this section and Normality test was also performed by Smirnov calmograph test. In the inferential section, Pearson method was used. The results showed a positive and significant effect of knowledge management on the transfer of management skills on organizational performance of employees.

management on the transfer of management skills on organizational performance of employees.

**Keywords:** Knowledge management, managerial skills, organizational performance



فصلنامه علمی منابع و سرمایه انسانی، دوره ۲، شماره ۱، بهار ۱۴۰۱

ISSN : 2783-3984

ارتباط نگرش کارکنان به مدیریت دانش و انتقال مهارت های مدیریتی به منظور افزایش عملکرد سازمانی شرکت پترو نیرو صبا

کدمقاله: HRC-2202-1019

## ارتباط نگرش کارکنان به مدیریت دانش و انتقال مهارت های مدیریتی به منظور افزایش عملکرد سازمانی شرکت پترو نیرو صبا

عمران بائوج خوشامیان

دانشجوی کارشناسی ارشد روانشناسی سازمانی و صنعتی، گروه روانشناسی، واحد تنکابن، دانشگاه آزاد اسلامی، تنکابن، ایران

میترا صدوقی

استادیارگروه علوم تربیتی و مدیریت آموزشی، واحد تنکابن، دانشگاه آزاد اسلامی، تنکابن، ایران

مینا نعیمی

دانشجوی دکترای اقتصاد، گروه اقتصاد، دانشکده مدیریت و اقتصاد و کارآفرینی، دانشگاه رازی، کرمانشاه، ایران

تاریخ پذیرش: ۱۴۰۱/۰۳/۱۰

تاریخ دریافت: ۱۴۰۱/۰۱/۲۰

### چکیده :

پژوهش حاضر با هدف بررسی رابطه بین مدیریت دانش و انتقال مهارت های مدیریتی به منظور افزایش عملکرد سازمانی شرکت پترو نیرو صبا صورت گرفت. روش پژوهش بر اساس هدف کاربردی و از نظر گردآوری داده ها توصیفی - پیمایشی بود. جامعه آماری شامل کلیه کارکنان شرکت پترو نیرو صبا بود که از میان آنها ۲۰۰ نفر با استفاده از جدول مورگان و روش نمونه گیری تصادفی ساده به تعداد ۱۰۰ نفر انتخاب شدند. روش جمع آوری داده ها بر اساس دو پرسشنامه استاندارد پرسش نامه مدیریت دانش صورت گرفت. پایایی این پرسش نامه با استفاده از روش آلفای کرونباخ برای تمامی ابعاد پرسشنامه ها بیش از ۰/۷ بدست آمد که نشان از پایایی مناسب ابزار پژوهش داشت. برای محاسبه روایی از روایی ظاهری و محتوایی استفاده شد که نتایج بیانگر روا بودن ابزار تحقیق بوده است. برای تجزیه و تحلیل اطلاعات، داده هایی که از اجرای پرسشنامه ها به دست آمد، با استفاده از نرم افزار SPSS در دو بخش توصیفی و استنباطی مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفت. در بخش توصیفی عملیات مربوط به اطلاعات جمعیت شناختی افراد نمونه آماری با استفاده از فرامین نرم افزار SPSS صورت گرفت. هم چنین از نمودارها و جداولی که حاوی میانگین، فراوانی و درصد تجمعی و... است در این بخش استفاده شد و تست نرمال بودن نیز توسط آزمون کالموگراف اسمیرنوف انجام گرفت در بخش استنباطی نیز از روش پیرسون استفاده شد که نتایج نشان دهنده تاثیر مثبت و معنادار مدیریت دانش بر انتقال مهارت های مدیریتی بر عملکرد سازمانی کارکنان بوده است.

واژگان کلیدی : مدیریت دانش، مهارت های مدیریتی، عملکرد سازمانی

## مقدمه :

سازمانها در محیط پویای رقابت جهانی امروز با وجود تغییرات سریع جهانی، جهت بقا و دستیابی به موفقیت های رقابتی علاوه بر هماهنگی با تحولات جامعه امروزی باید بتوانند مسیر تغییرات و دگرگونی ها را در آینده پیش بینی کرده و قادر باشند که این تغییرات را جهت ایجاد عملکرد مطلوب کارکنان برای ساختن آینده ای بهتر هدایت کنند. امروزه سازمان ها در حال وارد شدن به اقتصاد مبتنی بر دانش هستند اقتصادی که در آن دانش و دارایی های نامشهود به عنوان مهمترین عامل تولید و همچنین به عنوان مهمترین مزیت رقابتی سازمانها جهت عملکرد بهتر سازمان و کارمندان آن شناخته شده است (ماسا و تستا، ۲۰۱۹)

بررسی های اخیر محققان نشان می دهد که باید چارچوبی برای اندازه گیری ارزیابی، برنامه ریزی و بهبود عملکرد سازمانهای یادگیرنده و تحول آفرین امروزی ایجاد شود صاحب نظران و محققان معتقدند که عملکرد، موضوع اصلی در تمام تجزیه و تحلیل های سازمان است و مشکل است بتوان سازمانی را تصور کرد که مشمول ارزیابی و اندازه گیری عملکرد نباشد. آنها توجه به عملکرد سازمان را باعث ایجاد نظریه سازمان می دانند و از عملکرد به مثابه موضوع اصلی در فضای علمی یاد می کنند لذا سازمان ها جهت انطباق با دنیای متغیر و متحول امروزی برای بهینه کردن و بهبود عملکرد خود بایستی قادر باشند استراتژی هایی را جهت هدایت و کنترل این تغییرات به مدد کمک از سبک های رهبری را ایجاد نمایند. سازمان ها برای ادامه حیات خود در بازارهای رقابت جهانی و پیدا کردن جایگاه در منظر مردم در مقایسه با دیگر سازمانها بدنبال راه حل مناسبی برای رفع معضلات خویش می گردند و بدنبال پرورش خلاقیت و ایجاد تعهد به سازمان در بین کارکنان خود می باشند به همین جهت نیاز به سبک رهبری متناسب با سازمان بیش از پیش احساس می شود مدیریت دانش یکی از موضوعات مهم در مدیریت نوین امروزه محسوب می شود که در ارتباط با مزیت رقابتی و عملکرد بهتر سازمان نقش عمده ای را ایفا می نماید پیتز دراکر بیان می کند که راز موفقیت سازمانها در قرن جدید همان بکارگیری موثر دانش است پژوهشگران بسیاری اهمیت دانش را در نائل شدن به عملکرد بهتر سازمان و حفظ آن درک کرده اند دانش منبعی بادوام از مزیت رقابتی است برخی از پژوهشگران عقیده دارند که دانش با ارزش ترین و پر اهمیت ترین منبع تسخیر کننده توسط سازمان و برای ادامه حیات سازمان ضروری است.

مدیریت دانش با ایجاد و توسعه دارایی های دانشی یک سازمان با نگرش فرا رفتن از اهداف سازمان مرتبط است و مستلزم تمام فعالیت هایی است که با شناسایی، تشریح و ایجاد دانش مرتبط هستند این کار نیازمند سیستم هایی جهت ایجاد و نگهداری منابع دانش، پرورش و تسهیل دانش و یادگیری سازمانی است در این خصوص سازمان هایی موافق هستند که دانش را به عنوان یک دارایی بنگرند و ارزش ها و هنجارهای سازمانی که موجب حمایت از ایجاد و کسب دانش، ذخیره و نگهداری دانش، توزیع و انتقال دانش، بکارگیری دانش است در واقع مدیریت دانش تلاش های استراتژیک ارزش افزا برای بهبود اثر بخشی سازمان در تغییرات محیط کسب و کار اجتماعی است.

لذا با توجه به موارد گفته شده در این تحقیق به دنبال بررسی این موضوع هستیم که چه رابطه ای بین مدیریت دانش و انتقال مهارت های مدیریتی بر روی عملکرد سازمانی هستیم.

## بیان مسأله

بخش عمده ای از سازمان های بزرگ در دهه های آینده تبدیل به سازمان هایی خواهند شد که تعداد رده های مدیریتی خود را به کمتر از نصف و تعداد مدیران خود را به کمتر از ۱/۳ تقلیل داده اند سازمان های آینده، سازمان های دانش محور خواهند بود و به طور کلی شامل متخصصینی هستند که مسیر و قواعد کار خود را از مجرای باز خوردهای دریافت شده



فصلنامه علمی منابع و سرمایه انسانی، دوره ۲، شماره ۱، بهار ۱۴۰۱

ISSN : 2783-3984

ارتباط نگرش کارکنان به مدیریت دانش و انتقال مهارت های مدیریتی به منظور افزایش عملکرد سازمانی شرکت پترو نیرو صبا

کدمقاله: HRC-2202-1019

از همکاران، مشتریان و روسایشان تنظیم می کنند و بر این مبنای مرکز ثقل به کارگیری نیروی کار از کارکنان ساده و فیزیکی به کارکنان دانشی تغییر خواهد کرد که در برابر رویکردهای رفتاری که فضای کسب و کار، بیش از صد سال پیش از محیط های نظامی گرفته بود مقاومت خواهند کرد و تحولی در عرصه های فعالیت سازمانی پدید خواهند آورد (دراکر، ۲۰۰۰: ۲۴) همانگونه که دراکر پیش بینی کرده بود در سال های اخیر، سازمان ها و شرکت های مختلف، پیوستن به روند دانش را آغاز کرده اند و مفاهیم جدیدی چون کار دانشی، مدیریت دانش و سازمان های دانشی خبر از شدت یافتن این روند می دهند سازمان دانشی به توانمندیهایی دست می یابد که قادر است از نیروی اندک، قدرت عظیم بسازد. اسکای ریم معتقد است سرمایه دانشی، دارایی نهفته و پنهانی سازمان ها است که با مدیریت و اداره آن می توان به مزیت های رقابتی دست یافت. در واقع دانش به عنوان منبعی برای بقای سازمان ها ضروری است و شرط موفقیت سازمان ها، دستیابی به یک دانش و فهم عمیق در تمامی سطوح است. پیتر دراکر، راز موفقیت سازمان ها در قرن ۲۱ را مدیریت دانش می داند اهمیت مدیریت دانش در قرن حاضر به حدی است که تیلور آن را حرکت و جنبشی می داند که عصر آینده را مسخر خود خواهند ساخت (اسکای رم، ۲۰۰۰: ۱۱) چنین به نظر می رسد که در دیدگاه ها و نظریات جدید حوزه مدیریت، مدیریت دانش و سرمایه های فکری سازمان ها، یکی از راهکارهای اصلی فعالیت و موفقیت در محیط پرتلاطم کاری آنهاست مدیریت دانش و فعالیت های مرتبط با آن، دارای کارکردهای متعددی در سازمان هاست که یکی از مهم ترین و اصلی ترین آنها افزایش عملکرد سازمان در محیط رقابتی و خلق عملکردهای اثربخش برای سازمان هاست و این موضوع خصوصاً در سازمان های دانش محور که دانش کارکنان آنها عامل اصلی ارائه محصول یا خدمت آنها محسوب می گردد نمود بیشتری دارد. در شرکت ها و سازمان ها سرمایه انسانی دارای جایگاه ویژه و منحصر به فردی است و دارایی اصلی هر یک از این سازمان ها، دانش، تخصص، توان فنی و نوآوری های کارشناسان آنهاست. لذا مدیریت و بهره گیری اثر بخش از این سرمایه ها، می تواند ضامن موفقیت این سازمان ها در محیط متلاطم کاری ایشان باشد. از دیگر سو، فضای کاملاً رقابتی عرصه فعالیت این شرکت ها، خصوصاً در حوزه فعالیت های عمرانی، که همواره با افزایش نیروهای و کارکنان پورتر در این فضا همراه است لازم می نماید که این سازمان ها، جهت بقا و حضور اثر بخش در عرصه رقابت، نسبت به افزایش عملکرد و خلق عملکرد اثربخش و کارا برای خود اقدام نمایند بر اساس توضیحات فوق و اهمیت سرمایه های انسانی در این سازمان ها، دانش و تخصص کارکنان و مدیریت بهینه آن، می تواند اصلی ترین نیروی پیش برنده در بقا و موفقیت این سازمان ها در محیط رقابتی و از مجرای خلق عملکردهای کارا محسوب گردد.

از این رو پژوهش حاضر بر آن است تا عوامل خلق دانش، تسهیم دانش، بکارگیری دانش و ذخیره سازی دانش و انتقال مهارت های مدیریتی موثر بر عملکرد سازمانی شرکت پترو نیرو صبا را مورد بررسی قرار دهد. در واقع به دنبال یافتن پاسخ این سوال هستیم که آیا مدیریت دانش و مولفه هایش بر عملکرد سازمانی شرکت پترو نیرو صبا تاثیر دارند؟

## اهداف و سوالات پژوهش :

### اهداف:

- بررسی ارتباط نگرش کارکنان به مدیریت دانش و انتقال مهارت های مدیریتی به منظور افزایش عملکرد سازمانی شرکت پترو نیرو صبا
- بررسی رابطه نگرش کارکنان به فعالیت های مدیریت دانش به منظور افزایش عملکرد سازمانی شرکت پترو نیرو صبا
- بررسی رابطه نگرش کارکنان به انتقال مهارت های مدیریتی به منظور افزایش عملکرد سازمانی شرکت پترو نیرو صبا



## سوالات پژوهش:

- آیا بین نگرش کارکنان به مدیریت دانش و انتقال مهارت های مدیریتی به منظور افزایش عملکرد سازمانی شرکت پترو نیرو صبا رابطه وجود دارد؟
- آیا بین نگرش کارکنان به مدیریت دانش به منظور افزایش عملکرد سازمانی شرکت پترو نیرو صبا رابطه وجود دارد؟
- آیا بین نگرش کارکنان به انتقال مهارت های مدیریتی به منظور افزایش عملکرد سازمانی شرکت پترو نیرو صبا رابطه وجود دارد؟

## پیشینه نظری پژوهش

### مفهوم و تعریف مدیریت دانش

مفهوم مدیریت دانش برای مدت های مدیدی به صورت عملی اما غیررسمی مورد استفاده واقع شده است. بنابراین به منظور درک بهتر مفهوم مدیریت دانش ابتدا به بررسی مفاهیم داده، اطلاعات و دانش و تفاوت و ارتباط میان آنها پرداختیم. دانش، نه داده است و نه اطلاعات، هرچند به هر دو مربوط بوده و تفاوت آنها لزوماً ماهوی نیست و صرفاً از نظر مراتب با هم متفاوتند. داده، اطلاعات و دانش مفاهیمی نیستند که بتوان آنها را به جای هم مورد استفاده قرار داد. درک این سه واژه و چگونگی رسیدن از یکی به دیگری، اهمیت زیادی در موفقیت کارهای علمی دارد (شاهقیان، ۱۳۹۵).

داده: داده یک واقعیت و یا یک مورد از یک زمینه خاص بدون ارتباط به دیگر چیزهاست. داده ها حقایق و واقعیت های خام هستند. داده ها منعکس کننده تعاملات و مبادلات کامل و واحد و منسجمی هستند که تحت عنوان جزء ناچیز از آنها یاد می شود. این اجزاء در پایگاه های داده، ذخیره و مدیریت می شوند. داده ها حداقل متن را دارند و به تنهایی مفهوم موضوع بزرگتری را القا نمی کنند، تا زمانی که مورد پردازش واقع شوند. داده ها، رشته واقعیت هایی عینی و مجرد در مورد رویدادها هستند. از دیدگاه سازمانی، داده ها یک سلسله معاملات ثبت شده منظم تلقی شده اند. «۲۱»، «۰۰۱» و «ژاپن»، نمونه هایی از داده هستند. بدون ارائه توضیحات بیشتر، هیچ برداشتی از این سه داده صورت نمی پذیرد. هر یک از این داده ها ممکن است بیانگر زمان، مقدار، وزن، مبلغ، اندازه، ماهی از سال و... باشند.

اطلاعات: اضافه کردن زمینه و تفسیر به داده ها و ارتباط آنها به یکدیگر، موجب شکل گیری اطلاعات می شود. اطلاعات داده های ترکیبی و مرتبط همراه با زمینه و تفسیر آن است. ارتباط داده ها ممکن است بیان کننده اطلاعات باشد. ممکن است صرفاً ارتباط داده ها به اطلاعات منجر نگردد. مگر یان که موجب درک مفهوم آنها باشد. اطلاعات در حقیقت داده های خلاصه شده را دربر می گیرد که گروه بندی، ذخیره، پالایش، سازماندهی و تحلیل شده اند تا بتوانند زمینه را روشن سازند. می توان با بررسی اطلاعات به اتخاذ تصمیمات پرداخت. اطلاعات معمولاً شکل اعداد و ارقام، کلمات و گزاره های انباشته شده را به خود می گیرند و اعداد و گزاره ها را به صورت خلاصه شده ارائه می کنند. اطلاعات برخلاف داده ها، معنی دار هستند.

دانش: اضافه کردن درک و حافظه به اطلاعات موجب توسعه طبیعی پس از اطلاعات می گردد. خلاصه سازی هرچه بیشتر (انباشت) اطلاعات اولیه به دانش منجر می شود. دانش را در این حالت می توان بینش های حاصل از اطلاعات و داده هایی تعریف کرد که می تواند به روش های مختلف و در شرایط گوناگون موثر و قابل تقسیم باشد. دانش به حداقل رساندن جمع آوری و خواندن اطلاعات است نه افزایش دسترسی به اطلاعات. دانش کارآمد کمک می کند تا اطلاعات و داده های



فصلنامه علمی منابع و سرمایه انسانی، دوره ۲، شماره ۱، بهار ۱۴۰۱

ISSN : 2783-3984

ارتباط نگرش کارکنان به مدیریت دانش و انتقال مهارت های مدیریتی به منظور افزایش عملکرد سازمانی شرکت پترو نیرو صبا

کدمقاله: HRC-2202-1019

ناخواسته حذف شوند. دانش یک ادراک و فهم است که از طریق تجربه، استدلال، درک مستقیم و یادگیری حاصل می شود. زمانی که افراد دانش خود را به اشتراک می گذارند، دانش هریک افزایش می یابد و از ترکیب دانش یک فرد با افراد دیگر، دانش جدید حاصل می شود. رامپرسد دانش را تابعی از اطلاعات، فرهنگ و مهارت ها بیان می کند . مدیریت دانش فرایندی است که به سازمان ها یاری می کند اطلاعات مهم را بیابند، گزینش، سازماندهی و منتشر کنند و تخصصی است که برای فعالیت هایی چون حل مشکلات، آموختن پویا، برنامه ریزی راهبردی و تصمیم گیری ضروری است. تعریف اسوان از مدیریت دانش یکی از بهترین تعاریف قلمداد می شود: مدیریت دانش هرگونه فرایند یا عمل تولید، کسب، تسخیر، ترویج و جامعه پذیری و کاربرد آن است، در هر جایی که دانش استقرار یابد، یادگیری و عملکرد سازمان را افزایش می دهد. کویتز مدیریت دانش را چنین تعریف می نماید: فرایندی که از آن طریق سازمان به ایجاد سرمایه حاصل از فکر و اندیشه اعضاء و دارایی مبتنی بر دانش می پردازد (حسن زاده، ۱۳۹۶) .

### چالش های مدیریت دانش

سازمان های دولتی و خصوصی و محیطی که این سازمان ها در آن به فعالیت مشغولند، شدیداً تغییر یافته اند. سازمان ها ناگزیرند برای سازگاری با محیط متغیر و پر از رقابت، در ساختار خود تجدید نظر کرده و بدین منظور بایستی در مقابل تغییرات محیط انعطاف پذیری بیشتری از خود نشان دهند و همچنین برای مدیریت سرمایه های دانشی خود به روش ها و فنون پیچیده تری نیاز دارند. سازمان های نوین می دانند که :

(1) بخش عمده ای از سرمایه های علمی آنان به صورت دانش ضمنی (دانشی که از طریق تجربه و ضمن کار به دست می آید و به صورت مستند نوشته شده در نیامده است) در دسترس آنان است که این شکل دانش بایستی بیشتر از سوی سازمان مورد حمایت قرار گیرد .

نیازمند مکانیسم های منسجمی در جهت تسهیل ترویج مبادله سازمانی هستند . نیاز است تا فرایندهای کاری سازمان با ویژگی های خاص استفاده کنندگان از دانش (مانند جایگاه فرد در سازمان، شایستگی های فرد، سبک شناختی و علایق و انگیزه های فرد) تطبیق داده شود تا کیفیت کاری افراد را به بالاترین حد ممکن ارتقا دهند .

گرچه تا کنون سیستم های مدیریت دانش زیادی پا به عرصه وجود نهاده اند و همچنان در حال به وجود آمدن هستند، اما آنها تنها به میزان بسیار اندکی توانسته اند نیازهای افراد و سازمان ها را در رابطه با دانش سازمانی برآورده نمایند. اغلب این سیستم ها از رویکردهای سنتی مدیریت دانش تشکیل شده اند و تنها توانسته اند از یکی از اجزای چرخه دانش (طبقه بندی دانش، ذخیره سازی دانش و اصلاح دانش) حمایت موثر به عمل آورند. اینچنین سیستم هایی دارای سه محدودیت می باشند که در ذیل به توضیح مختصر این محدودیت ها می پردازیم :

محدودیت مربوط به مدیریت دانش ضمنی

محدودیت مربوط به توانایی درگیر ساختن استفاده کنندگان دانش در یک مبادله پویا، فعال و مداوم دانش .

محدودیت مربوط به حمایت از هر کاربر (استفاده کننده از دانش) و همچنین توجه داشتن به تأثیر متقابل نقش ویژه هر کاربر در سازمان با شایستگی ها، سبک شناختی، علایق و انگیزه های کاربر .

### نیاز به حمایت از دانش ضمنی افراد:

دید سیستم های سنتی مدیریت دانش نسبت به دانش، بسیار محدود و سطحی بوده و دانش ضمنی افراد را مورد توجه قرار نمی دهند. دانش ضمنی تمامی تجارب و مهارت هایی را شامل می شود که افراد بدون آگاهی و در حین کار به دست می آورند و

این شکل دانش، یکی از مهم ترین اشکال دانش برای سازمان های جدید است .  
چرا مدیریت کردن دانش ضمنی برای سازمان ها خیلی مهم است؟  
1- سازمان های جدید دائما در حال تغییر و تحول هستند و زمان کافی برای به شکل رسمی درآوردن این گونه دانش را ندارند .

-به شکل رسمی درآوردن این دانش، کار بسیار مشکلی است .  
استخراج این دانش از بین کارکنان، ممکن است باعث بروز مقاومت های جدی از سوی افراد شود (به خاطر این که افراد این نوع دانش را به عنوان یک ابزار استراتژیک در نظر می گیرند که به وسیله آن می توانند موقعیت خویش را در سازمان حفظ کنند) (بطهایی، ۱۳۹۵)

دانش ضمنی بیان کننده یک عنصر اساسی و ضروری برای یادگیری سازمانی است. مدیریت دانش ضمنی، تنها محدود به فراهم کردن ابزارهای ارتباطی (نظیر ایمیل و...) نمی شود بلکه مدیریت دانش ضمنی باید پویایی تعاملات اجتماعی بین افراد را مورد حمایت قرار دهد. در واقع فرض این نکته اشتباه است که افراد به طور ناخودآگاه و بدون هیچ گونه دلیلی دست به تعاملات اجتماعی می زنند .

برای مثال نظریه های مبادلات اجتماعی بر این فرض استوارند که روابط دوطرفه بین افراد به پیامدهای رضایت بخشی بستگی دارد که از این راه نصیب آنها می شود و تعهد نسبت به ارتقای روابط موجود، به میزان رضایت افراد از این روابط بستگی دارد. ایجاد فرایند تعاملات اجتماعی در گروه پیچیده و وقت گیر است و شامل فاکتورهای بسیاری مانند (رسیدن به سطح قابل قبول اعتماد بین افراد) برای موفقیت می شوند، به همین دلیل نیازمند حمایت زیادی هستند (روزدارن، ۱۳۹۲) .

### ضرورت توجه به ویژگی های خاص هر کاربر

سیستم های سنتی مدیریت دانش معمولا به ویژگی های خاص هر کاربر توجه نمی کنند ولی سیستم های جدید باید سعی کنند که یک درک عمیق از کاربر به دست آورند که این فهم می تواند در برگزیده نقش فرد در سازمان، شایستگی های فرد، سبک شناختی و علایق و انگیزه های او شود .  
چرا درک عمیق از ویژگی های شخصی کاربر اهمیت دارد؟ زیرا هرچه سیستم های مدیریت دانش از ویژگی های فردی کاربران آگاهی بیشتری داشته باشند بهتر قادر خواهند بود که دانش را به افراد منتقل کنند. دلیل دیگر این که سیستم های کاربر محور، امکان تغییر شدید نقش افراد و امکان درک سیستم های مدیریت دانش را به وجود می آورند (شاهقلیان، ۱۳۹۵) .

### فرایند مدیریت دانش

چرخه دانش و یا به عبارتی، فرایند مدیریت دانش از چهار بخش اصلی تشکیل شده است :  
در مرحله اول می باید دانش موجود در سطح سازمان و موانع آن (اعم از دانش صریح و ضمنی نزد افراد، بانک های اطلاعاتی، مستندات) مورد شناسایی واقع شده و سپس اخذ و کسب گشته به صورت مناسبی ذخیره سازی گردد. سپس برای این که دانش با ارزش شده، به هم افزایی و زایش مجدد دانش منجر گردد. باید دانش موجود نزد افراد به اشتراک گذاشته شده و تسهیم گردد. پس از طی این مراحل، اکنون باید از دانش کسب شده در جهت اهداف عالی سازمان استفاده کرد. خلق دانش شامل ورود اطلاعات جدید به سیستم و حاصل به اشتراک گذاری و تسهیم دانش نزد افراد است. خلق دانش خود شامل اکتساب، کشف و توسعه دانش است .



## مؤلفه های مدیریت دانش

داون پورت مؤلفه های اساسی مدیریت دانش را شامل موارد زیر می داند :

- 1- فرهنگ: شامل ارزش ها و اعتقادات اعضای سازمان در ارتباط با مفاهیم اطلاعات و دانش می باشد .
- 2- فرایند عمل: در حقیقت افراد چگونه از اطلاعات و دانش در موسسات خود بهره گیری می نمایند .
- 3- سیاست ها: شامل موانعی که در فرایند تسهیم دانش و اطلاعات در سازمان پدید می آید .
- 4- فناوری: چه سیستم های اطلاعاتی در مؤسسه موجود است.

## پیشینه تجربی پژوهش

روز دار (۱۳۸۲) به بررسی تاثیر مدیریت دانش بر عملکرد مدیران پرداخته است او در این پژوهش به عملکرد مدیران گروه بهمن در شهر تهران در سال ۱۳۸۱ می پردازد. نتایج تحقیق بیانگر آن است که بین مدیریت دانش و افزایش نوآوری در محیط کار و بهره وری و عملکرد رابطه وجود دارد همچنین بین مدیریت دانش و هر یک از شاخص های عملکرد نیز رابطه معناداری مشاهده می شود.

شاهقلیان (۱۳۸۵) در پژوهشی به عنوان طراحی الگوی ارزیابی سطح مدیریت دانش در سازمان های صنعتی ایران (مورد صنعت خودرو) به بررسی مولفه های موثر بر مدیریت دانش و تاثیر آنها بر سرعت عملکرد، کیفیت عملکرد و سطح رضایت مشتریان پرداخته است و بر پایه این مولفه ها الگویی برای ارزیابی مدیریت دانش در سازمان های صنعتی ایران ارائه داده است. علاوه بر آن توسط الگوی ارائه شده سطح مدیریت دانش را نیز در سازمان ها تعیین نموده است این مولفه ها عبارتند از: تشخیص، تحصیل، بکارگیری، اشتراک، توسعه و نگهداری دانش که هر کدام از این مولفه ها نیز به عوامل دیگری تقسیم شده اند.

بطهایی (۱۳۸۵) در پژوهشی به بررسی اثرات سرمایه های فکری سازمان که از انواع دانش موجود در سازمان محسوب می شود بر عملکرد و مزیت رقابتی سازمان پرداخته است پژوهشگر این پژوهش را در شرکت های تحت پوشش سازمان گسترش و نوسازی صنایع و معادن انجام داده است نتایج پژوهش نشان می دهد که سرمایه های فکری و اجزای آن شامل سرمایه های ساختاری، رابطه ای و انسانی دارای تاثیرات معنی داری بر مزیت رقابتی و عملکرد سازمانی هستند  
لاو و انجای (۲۰۰۸) پژوهشی برای بررسی رابطه میان مدیریت دانش و مزیت رقابتی سازمانی انجام دادند و مدلی از پژوهش های خود به دست آوردند که در آن مدیریت دانش از طریق بهبود فرایند تجارت و بهبود ارائه خدمات و محصولات در نهایت منجر به بهبود عملکرد و مزیت پایدار سازمانی خواهد شد.

خلیفا و همکارانش (۲۰۰۸) در پژوهشی به بررسی رابطه مدیریت دانش و مزیت رقابتی و عملکرد سازمانی پرداخته اند آنها چالاکي و ابتکار کارکنان را به عنوان متغیرهای میانجی در این رابطه معرفی کرده اند نتایج نشان می دهد که بکارگیری مدیریت دانش هم به صورت غیر مستقیم از طریق متغیرهای میانجی و هم به صورت مستقیم بر عملکرد سازمان موثر است.  
چن و محمد (۲۰۰۷) پژوهشی به عنوان مطالعه تجربی برهم کنش ها میان آنها به بررسی نقش آنها در بهبود مزیت رقابتی سازمان پرداخته اند فعالیت های مدیریت دانش در این پژوهش شامل کسب، تسهیم، بکارگیری و نگهداری دانش می شود یافته های پژوهش نشان داد که فعالیت ها با یکدیگر دارای برهم کنش مثبت می باشند همچنین این فعالیت ها بر بهبود عملکرد و مزیت رقابتی سازمان موثرند.





گولر و همکارانش (۲۰۰۱) در پژوهشی تاثیر فرایند دانش را بر روی عملکرد سازمانی بررسی کردند آنها در پژوهش خود برای تایید تجربی توانایی مدیریت دانش بر روی بهبود عملکرد سازمانی تلاش نمودند نتایج حاصل نشان می دهد جمع آوری و تسهیم دانش جدید می تواند برای سازمان مزیت رقابتی فراهم کند و در نهایت باعث بهبود عملکرد در سازمان شود. نتایج پژوهش های آهالر و همکارانش در رابطه با تاثیر مدیریت دانش بر مزیت رقابتی و عملکرد سازمانی موید تاثیر مثبت و معنی دار مدیریت دانش و اجزای آن بر مزیت رقابتی و عملکرد سازمانی هستند.

### محدوده و قلمرو ی مورد مطالعه

- قلمرو موضوعی: این تحقیق به بررسی رابطه نگرش کارکنان به مدیریت دانش و انتقال مهارت های مدیریتی به منظور افزایش عملکرد سازمانی شرکت پترو نیرو صبا می پردازد.
- قلمرو زمانی: این تحقیق در مهر ۱۴۰۰ تا دی ۱۴۰۰ انجام می گیرد.
- قلمرو مکانی: این تحقیق در بین پرسنل شرکت پترو نیرو صبا و کارگاه های فعال آن انجام می گیرد .

### روش و ابزار تحقیق

تحقیق حاضر از نوع هدف کاربردی و از نظر ماهیت و روش توصیفی و همبستگی است که به بررسی رابطه مدیریت دانش و انتقال مهارت های مدیریتی به منظور افزایش عملکرد سازمانی شرکت پترو نیرو صبا می پردازد. همچنین جامعه آماری این پژوهش جامعه ای از کارکنان شرکت پترو نیرو صبا است که به تعداد ۲۰۰ نفر هستند.

### تجزیه و تحلیل داده ها

برای تجزیه و تحلیل نتایج از داده های جمع آوری شده در این پژوهش بادر نظر گرفتن روش انجام پژوهش از یک سلسله فنون آماری مرتبط استفاده گردیده و برای سهولت، در استفاده از این فنون از نرم افزار spss20 استفاده شده است. به منظور تجزیه و تحلیل توصیفی داده ها و اطلاعات جمعیت شناختی و طرز پاسخگویی نمونه های آماری به سوالات پژوهش از آمارهایی همچون فراوانی، درصد فراوانی، فراوانی تجمعی و شاخص های مرکزی و شاخص های پراکندگی... و نمودارهای مربوطه استفاده گردیده است، از آن جهت که می توان نوع آزمون را در مراحل تجزیه و تحلیل تشخیص داد، لذا لازم است وضعیت نرمالیتته داده ها مورد بررسی قرار گیرد. از این رو در این تحقیق با استفاده از آزمون کولموگروف-اسمیرنوف نرمال بودن متغیرهای پژوهش را بررسی کرده و با تأیید نرمال بودن، برای تجزیه و تحلیل فرضیه های پژوهش به منظور افزایش توان آزمون، و جهت تعیین قابلیت پرسشنامه ها و آزمون داده های مربوط به فرضیه اصلی و فرضیات فرعی نظر به اینکه مقیاس مورد اندازه گیری فاصله ای و متغیرهای ما پیوسته می باشند، از آزمون های همبستگی پیرسون، با کمک نرم افزار Spss20 بهره گرفته شده است.

### یافته های پژوهش

#### ویژگی های جمعیت شناختی

- توصیف جنسیت

### جدول ۱. وضعیت جنسیت

درصد فراوانی	فراوانی	گویه ها
76.0	۱۵۲	مرد
24.0	۴۸	زن
100.0	200	جمع کل

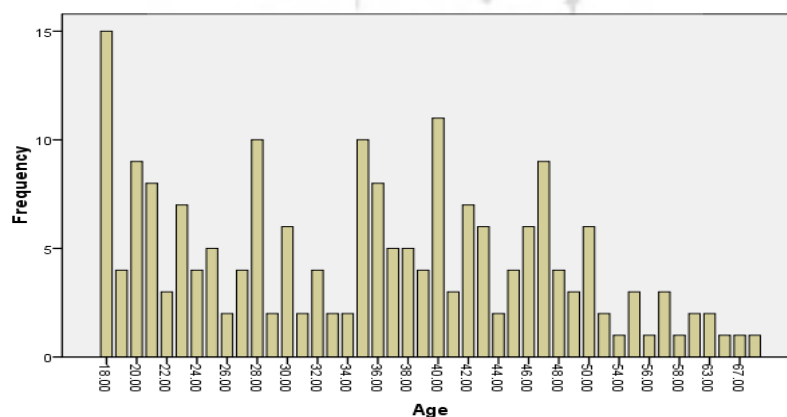
طبق جدول بالا توزیع فراوانی وضعیت جنسیت به این صورت است که از 200 نفر گروه نمونه ۱۵۲ نفر از آنها مرد و ۴۸ نفر از آنها زن هستند.

- وضعیت سن

### جدول ۲. وضعیت سن

درصد فراوانی	فراوانی	گویه ها
39/5	79	۲۰-۲۵
26/5	53	۳۰-۲۶
29	58	۳۵-۳۱
9	18	+۳۵
۱۰۰/۰	۲۰۰	جمع کل

طبق جدول بالا توزیع فراوانی وضعیت سن به این صورت است که از ۲۰۰ نفر گروه نمونه ۷۹ نفر از آنها سنشان بین ۲۰-۲۵ و ۵۳ نفر از آنها بین ۲۶-۳۰ و ۵۸ نفر از آنها بین ۳۱-۳۵ و ۱۸ نفر از آنها +۳۵ سال هستند.

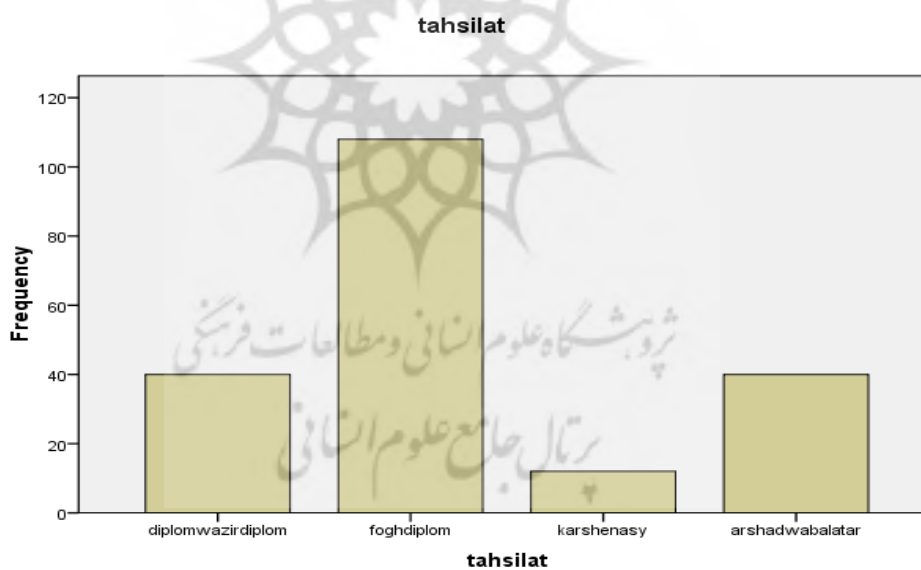


نمودار ۱. نمودار وضعیت سن

### جدول ۳. وضعیت تحصیلات

درصد فراوانی	فراوانی	گویه ها
19.5	۳۹	دیپلم و زیر دیپلم
54.0	۱۰۸	فوق دیپلم
6.0	12	لیسانس
20.5	41	ارشد و بالاتر
100.0	200	جمع کل

طبق جدول بالا توزیع فراوانی وضعیت سن به این صورت است که از ۲۰۰ نفر گروه نمونه ۳۹ نفر از آنها در مقطع دیپلم و زیر دیپلم و ۱۰۸ نفر از آنها در مقطع فوق دیپلم و ۱۲ نفر از آنها در مقطع لیسانس و ۴۱ نفر از آنها در مقطع ارشد و بالاتر هستند.



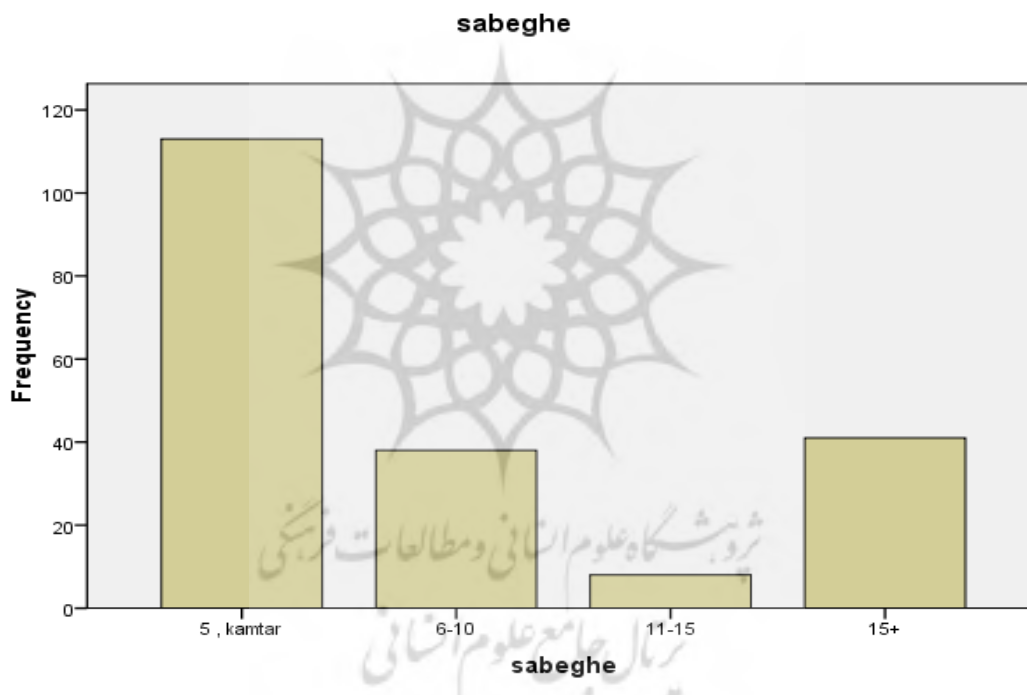
نمودار ۲. وضعیت تحصیلات

### جدول ۴. وضعیت سابقه خدمت

درصد فراوانی	فراوانی	گویه ها
56.5	113	۵ سال و کمتر
19.0	38	۶-۱۰
4.0	8	۱۱-۱۵

20.5	41	+15
100.0	200	جمع کل

طبق جدول بالا توزیع فراوانی وضعیت سابقه خدمت به این صورت است که از ۲۰۰ نفر گروه نمونه ۱۱۳ نفر از آنها ۵ سال و کمتر و ۳۸ نفر از آنها بین ۶-۱۰ سال و ۸ نفر از آنها بین ۱۱-۱۵ سال و ۴۱ نفر از آنها بالاتر از ۱۵ سال سابقه دارند.



نمودار ۳. وضعیت سابقه خدمت

### آزمون معنی داری-یا نرمال بودن متغیرها

در انجام روش های آماری، نرمال بودن داده ها و به خصوص متغیر وابسته از اهمیت خاصی برخوردار است. پس لازم است که با آزمون های آماری مناسب نسبت به این امر اقدام نموده و از این بابت مطمئن شد. جهت بررسی این موضوع از آزمون معناداری استفاده می شود تا از نرمال بودن داده ها اطمینان حاصل گردد. هنگام بررسی نرمال بودن داده ها، ما فرض صفر مبتنی بر اینکه توزیع داده ها نرمال است را در سطح خطای ۵% تست می کنیم. بنابراین اگر آماره آزمون بزرگتر ۰/۵ بدست آید، در این صورت دلیلی برای رد فرض صفر مبتنی بر اینکه داده نرمال است، وجود نخواهد داشت. به عبارت دیگر توزیع داده ها نرمال خواهد بود. برای آزمون نرمالیتت فرض های آماری به صورت زیر تنظیم می شود:

$H_0$ : توزیع داده های مربوط به هریک از متغیرها نرمال است.

$H_1$ : توزیع داده های مربوط به هریک از متغیرها نرمال نیست.

جهت بررسی تأیید یا رد فرضیه ها از ضریب معنی داری استفاده شده است، بطوریکه اگر ضریب معنی داری کمتر از ۰,۰۱ باشد با اطمینان ۹۹٪ فرضیه صفر رد و فرضیه جایگزین مورد تأیید است و بالعکس اگر ضریب معنی داری بیشتر از ۰,۰۱ باشد فرضیه جایگزین رد و فرضیه صفر مورد تأیید قرار می گیرد.

### جدول ۵. نتایج آزمون کولموگوروف-اسمیرنوف

متغیرها	تعداد داده ها	آماره آزمون	سطح معنی داری
مدیریت دانش	۲۰۰	2.787	۰/۲۰۳
انتقال مهارت های مدیریتی	۲۰۰	3.473	۰/۱۹۲
عملکرد سازمانی	۲۰۰	2.851	۰/۳۳۷

جدول بالا نشان می دهد سطح معنی داری برای داده های متغیرهای مدیریت دانش و انتقال مهارت های مدیریتی ، و عملکرد سازمانی نشان می دهد که بیشتر از ۰,۰۵ بوده که آماره های فوق نشان از نرمال بودن توزیع متغیر پژوهش می باشد. لذا پژوهشگر می تواند از آزمون های پارامتریک استفاده کند.

### جدول ۶. جدول ضریب همبستگی پیرسون میان فعالیت های مدیریت دانش و انتقال مهارت های مدیریتی و افزایش عملکرد سازمانی شرکت پترو نیرو صبا

متغیرها	ضریب همبستگی	ضریب معنی داری
فعالیت های مدیریت دانش و انتقال مهارت های مدیریتی و افزایش عملکرد سازمانی	۰/484	۰/017

نتایج آزمون در جدول نشان می دهد که فعالیت های مدیریت دانش و انتقال مهارت های مدیریتی و افزایش عملکرد سازمانی تاثیر معنادار دارد؛ بنابراین فرضیه صفر  $H_0$  رد و فرضیه جایگزین  $H_1$  تأیید می گردد. همان طوری که جدول نشان می دهد، که فعالیت های مدیریت دانش و انتقال مهارت های مدیریتی بر افزایش عملکرد سازمانی در سطح اطمینان ۰/۹۹ و سطح خطای کوچک تر از ۰/۰۱ معنادار است. همچنین ضریب همبستگی جدول فوق برابر ۰/۴۸۴ می باشد. بین فعالیت های مدیریت دانش و افزایش عملکرد سازمانی رابطه وجود دارد.

### جدول ۷. ضریب همبستگی پیرسون میان فعالیت های مدیریت دانش و افزایش عملکرد سازمانی

متغیرها	ضریب همبستگی	ضریب معنی داری
فعالیت های مدیریت دانش و افزایش عملکرد	۰/۶۲۸	۰/017

سازمانی		
---------	--	--

نتایج آزمون در جدول نشان می دهد که فعالیت های مدیریت دانش بر افزایش عملکرد سازمانی تاثیر معنادار دارد؛ بنابراین فرضیه صفر  $H_0$  رد و فرضیه جایگزین  $H_1$  تأیید می گردد. همان طوری که جدول نشان می دهد، تاثیر فعالیت های مدیریت دانش بر افزایش عملکرد سازمانی در سطح اطمینان ۰/۹۹ و سطح خطای کوچک تر از ۰/۰۱ معنادار است. همچنین ضریب همبستگی جدول فوق برابر ۰/۶۲ می باشد.

بین انتقال مهارت های مدیریتی و افزایش عملکرد سازمانی شرکت پترو نیرو صبارابطه وجود دارد.

#### جدول ۸. ضریب همبستگی پیرسون میان انتقال مهارت های مدیریتی و افزایش عملکرد سازمانی شرکت پترو نیرو صبا

متغیرها	ضریب همبستگی	ضریب معنی داری
انتقال مهارت های مدیریتی و افزایش عملکرد سازمانی	۰/۵۸۷	۰/017

نتایج آزمون در جدول نشان می دهد که انتقال مهارت های مدیریتی بر افزایش عملکرد سازمانی تاثیر معنادار دارد؛ بنابراین فرضیه صفر  $H_0$  رد و فرضیه جایگزین  $H_1$  تأیید می گردد. همان طوری که جدول نشان می دهد، تاثیر انتقال مهارت های مدیریتی بر افزایش عملکرد سازمانی در سطح اطمینان ۰/۹۹ و سطح خطای کوچک تر از ۰/۰۱ معنادار است. همچنین ضریب همبستگی جدول فوق برابر ۰/۵۸۷ می باشد.

#### منابع

- بدر آبادی، محبوبه محمدی مقدم، یوسف (۱۳۹۰)، مدل نظری تبیین برنامه های انگیزی در سازمانهای دانش محور . فصلنامه توسعه مدیریت منابع انسانی . سال ششم . شماره ۲۲.
- بطهای، ع (۱۳۹۵) بررسی اثرات سرمایه های فکری بر عملکرد سازمانی شرکت های تحت پوشش سازمان گسترش و نوسازی صنایع و معادن، پایان نامه کارشناسی ارشد تهران: دانشگاه شهید بهشتی
- حسن زاده، محمد (۱۳۹۶) مدیریت دانش مفاهیم و زیرساخت ها . انتشارات کتابدار.
- داونپورت، توماس، پروساک، لارنس (۱۳۹۹)، مدیریت دانش، ترجمه دکتر حسین رحمان سرشت. چاپ اول . تهران، نشر ساپکو.
- روز دارن، (۱۳۹۲) بررسی مدیریت دانش و تاثیر آن بر عملکرد مدیران گروه بهمن در شهر تهران، پایان نامه کارشناسی ارشد، تهران: دانشگاه آزاد اسلامی، واحد علوم و تحقیقات
- زندى معید (۱۳۹۹)، تعیین رابطه بین تسهیم دانش و عملکرد کارکنان در شرکت گاز استان کردستان، دانشگاه اصفهان
- شاهقلیان، ک (۱۳۹۵) طراحی الگوی ارزیابی سطح مدیریت دانش در سازمان های صنعتی ایران (مورد صنعت خودرو) پایان نامه کارشناسی ارشد، تهران: دانشگاه آزاد اسلامی، واحد علوم و تحقیقات



فصلنامه علمی منابع و سرمایه انسانی، دوره ۲، شماره ۱، بهار ۱۴۰۱  
ISSN : 2783-3984

ارتباط نگرش کارکنان به مدیریت دانش و انتقال مهارت های مدیریتی به منظور افزایش عملکرد سازمانی شرکت پترو نیرو صبا  
کدمقاله: HRC-2202-1019

management activities, Engineering. Construction and Architectural Management, 14 (3): 242260

Gold, A., Malhotra, A., & Segars, A. (2011). Knowledge Management: An Organizational Capabilities Perspective. Journal of Management Information Systems, 18 (1): 185-214.

Khalifa, M., Yan Y. & Ning S. (2018). Knowledge management systems success: a contingency perspective. Journal of Knowledge Management, 12 (1): 59-69. 16- Law, C. & Ngai, E. (2008). An empirical study of the effects of knowledge sharing and learning behaviors on firm performance. Expert Systems with Applications, 34 (2): 2342-2349

Uhlaner, L., van S., Meijaard, J. & Folkeringa, M. (2017). The relationship between knowledge management, innovation and firm performance: evidence from Dutch SMEs. It is available on: [www.eim.nl](http://www.eim.nl)

Hou, H., Sung, Y. and Chang, K. (2019), Exploring the behavioral patterns of an online knowledge-sharing discussion activity among teachers with problem-solving strategy, Teaching & Teacher Education, Vol. 25, pp. 101-108.

Kim, S. and Ju, B. (2018), An analysis of faculty perceptions: Attitudes toward knowledge sharing and collaboration in an academic institution, Library & Information Science Research, Vol. 30, pp. 282-290.

Lou, S.J., Yang, Y. S. and Shih, R.C. (2017), A study on the knowledge sharing behavior of information management instructors at technological universities in Taiwan, World Transactions on Engineering and Technology Education, Vol. 6, No. 1, pp. 143-149.

Shipp, A. E. (2010), An exploration of school counselor's knowledge sharing practices using diffusion of innovation theory, social exchange theory, and theory of reasoned action. The University of North Carolina at Greensboro). ProQuest Dissertations and Theses.

Yang J T. (2011) Antecedents and consequences of knowledge sharing in international tourist hotels. International Journal of Hospitality Management 2010; 29: 42-52.