



## Corporate Culture Model Affecting Human Capital Strategies in Tehran National Library

Marzieh Sadat Akbari<sup>1</sup>

Mohsen Ghadami (Ph.D.)<sup>2</sup>

Afsaneh Zamani Moghadam (Ph.D.)<sup>3</sup>

Seyed Reza Salehi Amiri (Ph.D.)<sup>4</sup>

Fateme Farahani Azizabadi (Ph.D.)<sup>5</sup>

### Abstract

This study aimed to design organizational culture model affecting human capital's strategies. It is an applied-development research regarding to its purpose; and a descriptive-survey one according to its analysis level. Organization under study was Tehran National Library and the sample was 291 people regarding Morgan table and it is selected among its staffs by simple random sampling. Data gathering tool was researcher made questionnaire, which its content and face validity were confirmed by experts and professors, and its reliability was confirmed by Cronbach's alpha coefficient (0.984). For analyzing data, KMO, Friedman analysis of variance, first and second orders factor analysis and structural equation modelling were used. Findings showed that there were significant relationship between variables of organizational culture and variables of human capital strategies. Output of structural equation modelling also suggested meaningful direct effect of organizational culture's variables on human capital strategies' variables. Results confirms conceptual model and high strength of the effects of organizational culture on human capital strategies.

**Keywords:** *Corporate Culture; Human Capital Strategy; Organizational Learning; Knowledge Management, National Library.*

---

1. Ph.D. Student, Department of Cultural Management and Planning, Science and Research Branch, Islamic Azad University, Tehran, Iran

2. Associate Professor, Science and Research Branch, Islamic Azad University, Tehran, Iran, (Corresponding author), m.ghadami@gmail.com

3. Associate Professor, Science and Research Branch, Islamic Azad University, Tehran, Iran

4. Associate Professor, Science and Research Branch, Islamic Azad University, Tehran, Iran

5. Assistant Professor, Science and Research Branch, Islamic Azad University, Tehran, Iran



## مدل فرهنگ سازمانی مؤثر بر راهبردهای سرمایه انسانی در کتابخانه ملی تهران<sup>۱</sup>

مرضیه سادات اکبری\*، محسن قدمی\*\*، افسانه زمانی مقدم\*\*\*  
سیدرضا صالحی امیری\*\*\*\*، فاطمه فراهانی عزیزآبادی\*\*\*\*\*

تاریخ دریافت: ۹۸/۰۹/۲۳

تاریخ پذیرش نهایی: ۹۹/۰۲/۰۷

### چکیده

هدف از این پژوهش، طراحی مدل فرهنگ سازمانی اثرگذار بر راهبردهای سرمایه انسانی بوده است. پژوهش حاضر از منظر هدف، کاربردی- توسعه‌ای و براساس سطح تحلیل، توصیفی- پیمایشی است. سازمان مورد مطالعه، کتابخانه ملی شهر تهران بود که براساس جدول مورگان، حجم جامعه برابر ۲۹۱ نفر و با استفاده از روش نمونه‌گیری تصادفی ساده میان کارکنان این سازمان مورد مطالعه قرار گرفت. ابزار گردآوری داده‌ها، پرسشنامه محقق ساخته بود که روایی ظاهری و محتوایی آن با استناد به نظر خبرگان و اساتید، و پایایی آن با استناد به ضریب آلفای کرونباخ (۰/۹۸۴) تأیید شده است. به منظور تجزیه و تحلیل داده‌ها از آزمون کام‌ا، تحلیل واریانس فریدمن، تحلیل عاملی مرتبه اول و مرتبه دوم، و مدل معادلات ساختاری استفاده شد. یافته‌ها نشان داد که بین متغیرهای فرهنگ سازمانی با متغیرهای راهبردهای سرمایه انسانی روابط مثبت معنی داری وجود دارد. در خروجی مدل یابی معادلات ساختاری نیز تأثیر مستقیم متغیرهای فرهنگ سازمانی بر متغیرهای راهبردهای سرمایه انسانی معنی دار به دست آمدند. نتایج، حاکی از تأیید مدل مفهومی و استحکام بالایی اثرات فرهنگ سازمانی بر راهبردهای سرمایه انسانی می‌باشند.

**کلیدواژه:** فرهنگ سازمانی؛ راهبرد سرمایه انسانی؛ یادگیری سازمانی؛ مدیریت دانش؛ کتابخانه ملی

۱. مستخرج از رساله دکتری با عنوان «طراحی الگوی فرهنگ سازمانی مؤثر بر استراتژی‌های سرمایه انسانی در کتابخانه ملی جمهوری اسلامی ایران».

\*: دانشجوی دکتری مدیریت و برنامه‌ریزی فرهنگی، دانشکده مدیریت و اقتصاد، واحد علوم و تحقیقات، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران.

\*\* : دانشیار، دانشکده مدیریت و اقتصاد، واحد علوم و تحقیقات، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران. (نویسنده مسئول)  
m.ghadami@gmail.com

\*\*\* : دانشیار، دانشکده مدیریت و اقتصاد، واحد علوم و تحقیقات، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران.

\*\*\*\* : دانشیار، دانشکده مدیریت و اقتصاد، واحد علوم و تحقیقات، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران.

\*\*\*\*\* : استادیار، دانشکده مدیریت و اقتصاد، واحد علوم و تحقیقات، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران.

## مقدمه

فرهنگ در همه‌جای سازمان دیده می‌شود (فلامهولتز و رندل<sup>۱</sup>، ۲۰۱۱: ۶) و منبع اصلی معنا و شعور سازمانی در ایجاد هویت و به‌عنوان شیوه اصلی در تعریف شایستگی متمایز آن عمل می‌کند (شاین<sup>۲</sup>، ۲۰۰۹: ۱۲۳). فرهنگ را می‌توان مجموعه‌ای از شناخت‌های مشترک میان اعضای یک واحد اجتماعی (اوریلی<sup>۳</sup> و همکاران، ۱۹۹۱: ۴۹۱)، و نظامی از معانی یا ادراکات مشترک دانست (اشنایدر<sup>۴</sup> و همکاران، ۲۰۱۴: ۲۸) که بر نگرش‌های فردی و پاسخ‌های رفتاری اثر می‌گذارد (اشنایدر و همکاران: ۴۸۸). به‌عبارت‌دیگر، افراد به‌دنبال هویتی اجتماعی هستند که معنا و پیوستگی را ارائه می‌دهند و می‌توانند مبنایی را برای هنجارها یا انتظارات اجتماعی شکل دهند. باورهایی که آگاهانه یا ناآگاهانه به‌عنوان عناصری در معرفی هنجارها، نمادها، مناسک و پیرامون دیگر فعالیت‌های فرهنگی عمل می‌کنند (اشنایدر و همکاران: ۴۹۲) و اجتماعی را براساس آنچه که هست می‌سازند؛ آنچه که آنها را از دیگران متفاوت می‌نماید (دالکر<sup>۵</sup>، ۲۰۰۵: ۱۷۸) و به‌صورت الگویی مشترک در رفتارها عیان می‌شود. اگر این واحد اجتماعی در یک سازمان شکل گیرد، تبدیل به فرهنگ سازمانی خاص و متمایز همان گروه از دیگر واحدهای اجتماعی و سازمانی می‌شود.

علی‌رغم کاربرد گسترده آن توسط محققین، مدیران و سیاست‌گذاران، فرهنگ سازمانی مفهومی پیچیده و بحث‌برانگیز است (یونگ و همکاران<sup>۶</sup>، ۲۰۰۹: ۱۰۹۲) که به شیوه‌های مختلفی مفهوم‌سازی می‌شود. زیرا فرهنگ سازمانی عناصر متعددی را در خود می‌پرورد که با استانداردها و انتظارات جمعی - ارزش‌ها و باورهای مردمی درگیر بوده، مرکزیت سازمان را حفظ می‌کنند و گروه‌های سازمانی را انسجام می‌بخشند. به‌علاوه، گروهی از عناصر مادی و یا مصنوعات را نیز دربرمی‌گیرند (دالکر، ۲۰۰۵: ۱۷۸-۱۷۹). فرهنگ سازمانی را عبارت از الگوی عمومی رفتارها، باورها، و تلقی‌های مشترک و جمعی و ارزش‌هایی دانسته‌اند که اکثر اعضای سازمان در آن سهیم و شریکند (الوانی، ۱۳۹۴: ۴۲). با توجه به اینکه جهان حاضر مملو از تغییرات و دگرگونی‌هاست، سازمان‌هایی موفقند که بتوانند خود را با شرایط محیطی وفق دهند.

1. Flamholtz & Randle
2. Schien
3. O'Reilly
4. Schneider
5. Dalkir
6. Jung et al

بنابراین، می توان آن را به عنوان کلیدی اصلی انگاشت که مدیران می توانند آن را به کار گیرند تا مسیر سازمان خود را هدایت نموده (یینگ و احمد<sup>۱</sup>، ۲۰۰۹: ۵۶) و اثربخشی کارها و نتایج دلخواه را مبتنی بر راهبرد کلان موجب شوند. اگر فرهنگ سازمانی نتواند پاسخ مناسبی به تغییرات بدهد، مدیران با عدم توسعه در سازمان مواجه و بالتبع با به روز نشدن دانش و تقلیل دانش کارکنان مواجه می شوند.

معانی مختلفی از فرهنگ سازمانی ارائه شده است؛ برخی از آنها عبارتند از: مجموعه ای از مفروضات ذهنی مشترک و هدایت رفتارهای کاری (راوایی و شولتز<sup>۲</sup>، ۲۰۰۶: ۵۸)، انعکاس ایدئولوژی غالب افراد (کامرون و کوئین<sup>۳</sup>، ۲۰۱۱: ۱۹)، مجموعه ای از ارزش های مشترک (گریفین و مورهد<sup>۴</sup>، ۲۰۱۴: ۴۹۷)، نظامی از معانی مشترک اعضا (رابینز و جاج<sup>۵</sup>، ۲۰۱۳: ۵۱۲)، راه حل مشکلات برای تطابق بیرونی و انسجام درونی (شاین، ۲۰۱۷: ۶)، نشان دهنده مفروضات مشترک، ارزش ها و هنجارها (وی<sup>۶</sup> و همکاران، ۲۰۱۰: ۷۶۵)، رفتارهای پذیرفته شده (لندزیون<sup>۷</sup>، ۲۰۱۵: ۶۷۷) و واکنش ناشی از درک مسائل (ژن<sup>۸</sup>، ۲۰۱۹: ۹۷) که هر یک بعدی قابل توجه از فرهنگ سازمانی را آشکار می سازند.

فرهنگ سازمانی مناسب پیامدهای متعددی همانند تعهد سازمانی (مون<sup>۹</sup>، ۲۰۰۰: ۱۸۳)، انسجام و مشارکت کارکنان (گرگوری<sup>۱۰</sup>، ۲۰۰۹: ۶۷۸)، موفقیت سازمانی و اثربخشی (ویویورا<sup>۱۱</sup> و همکاران، ۲۰۱۳: ۱۱۶۳)، یادگیری سازمانی (یو<sup>۱۲</sup> و همکاران، ۲۰۱۳: ۳۵۶)، ارتقای عملکرد سازمان (جاکوبز<sup>۱۳</sup> و همکاران، ۲۰۱۳: ۱۲۴)، رسیدن به نتایج دلخواه (دوبی<sup>۱۴</sup> و همکاران، ۲۰۱۷: ۵۷) و تسهیم دانش (ابوباکر و همکاران، ۲۰۱۷: ۱۰۶) به دنبال دارد که به زعم دوبی و همکاران (۲۰۱۷: ۵۹) نقش بارزی بر شکل دادن گرایشات کارکنان ایفا می کنند.

1. Yiing & Ahmed
2. Ravasi & Schultz
3. Cameron & Quinn
4. Griffin & Moorhead
5. Robins & Judge
6. Wei
7. Lenzion
8. Zhen
9. Moon
10. Gregory
11. Wiewiora
12. Yu
13. Jacobs
14. Dubey

بنابراین، درک فرهنگ یک سازمان، ظرفیت آن را برای اثربخش ساختن نظام مدیریتی امن افزایش می‌دهد (روگتون<sup>۱</sup> و همکاران، ۲۰۱۹: ۳۵) تا امکان راهبردگذاری سرمایه‌های انسانی آن منطبق بر فرهنگ سازمانی مهیا شده، افزایش اثربخشی و رسیدن به نتایج دلخواه از طریق راهبردهای سرمایه انسانی مانند یادگیری، مدیریت دانش و رسیدن به عملکرد بهتر کارکنان توسط مدیران در سازمان تسریع و تسهیل شود. یادگیری سازمانی یکی از فرایندهای اصلی داخلی سازمان است که راهی برای ارزیابی عملکرد سازمانی می‌باشد (ابوباکر<sup>۲</sup>، ۲۰۱۷: ۱۰۵). یادگیری، فرصتی برای مشارکت در گفتگوها، تسهیم دانش و همراهی با چشم‌انداز سازمان است که به کارکنان کمک می‌کند تا ارتباط عمیق‌تری با شغل خود و اهداف سازمانی داشته باشند (ابوباکر، ۲۰۱۷: ۱۱۰). یادگیری سازمانی را می‌توان فرایندی در جذب اطلاعات و تبدیل آن به دانش دانست (جینیونینس و جورکسین<sup>۳</sup>، ۲۰۱۵: ۹۸۷). همچنین، عملکرد سازمانی با میزان دستیابی به اهداف سازمانی مرتبط است که مستلزم مدیریت دانش به بهترین وجه است (ابوباکر، ۲۰۱۷: ۱۱۱). باتوجه به این نکته که، عملکرد سازمانی در بقا و موفقیت سازمان‌ها اهمیتی حیاتی دارد و منتج از مبانی دانشی متنوع و گسترده است (دورست<sup>۴</sup> و همکاران، ۲۰۱۹: ۶)، زمانی که کارکنان دانش جدیدی می‌آموزند، آموخته‌های آنان به دانش ضمنی تبدیل می‌شود که تنها در اختیار صاحب دانش قرار دارد. بنابراین، خلق دانش جدید به تنهایی کافی نیست، بلکه لازم است دانش در ساختارها و قالب‌های متعددی موجودیت یابد (مانند دیتابیس الکترونیکی، اسنادمکتوب، دانش صریح فردی و گروهی، و دانش کدگذاری شده) (ابوباکر، ۲۰۱۷: ۱۰۶). پس، دانش اکتسابی به دست آمده از یادگیری کارکنان، مستلزم نظام مدیریت دانش است تا بتواند به عنوان شاخص عملکرد سازمان در نظر گرفته شود، باتوجه به اینکه عملکرد به عنوان فعالیت‌ها یا رفتارهایی است که مربوط به اهداف سازمان هستند (ابوباکر، ۲۰۱۷: ۱۰۸)؛ پس دانش اکتسابی مستلزم تسهیم آن است تا از هدررفت آن جلوگیری شود و بازاستفاده شود. تسهیم دانش، عمل تبادل و انتشار ایده، تجربه و دانش یادگرفته شده با دیگران به منظور اطمینان از ادامه، استمرار و ابقای دانش است (رازک<sup>۵</sup> و همکاران، ۲۰۱۶: ۵۴۷) تا سازمان را رسماً پاسخگو نگه دارد (دستلر، ۲۰۱۴:

1. Roughton
2. Abubaker
3. Giniuniene & Jurksiene
4. Durst
5. Razak

۲۰۲) و عملکرد بهتری از طریق کاهش هزینه ناشی از دوباره کاری‌ها، انجام سریع‌تر کارها و اثربخشی بیشتر در راستای نتایج دلخواه مدیران برای رسیدن به اهداف سازمان واقع شود. با توجه به این نکته که اعضای سازمان به‌عنوان سرمایه‌های انسانی به‌واسطه دانش، تجربه کاری و تخصص ویژه خود، قابلیت اثرگذاری بر جنبه‌های مختلف سازمان را دارا هستند، الزامی است تا سازمان راهبردهای سرمایه انسانی خود را همسو با فرهنگ سازمانی و با توجه به اثرات آن شکل دهد. بی‌توجهی به این امر موجب می‌شود که سرمایه‌های انسانی سازمان به‌عنوان سرمایه نامشهود<sup>۱</sup>، به‌صورت مانعی جدی بر سر راه رسیدن به اهداف سازمان قرار گیرند و انحراف از مسیر اصلی سازمان را ایجاد کنند. به‌نظر می‌رسد توجه به راهبرد سرمایه انسانی از مهم‌ترین ارکان موفقیت سازمان‌ها در دستیابی به اهداف آنهاست. به‌علاوه جامعه آماری این پژوهش به‌واسطه ارائه خدمات دانش‌محور به جامعه دانشگاهیان و پژوهشگران، وظیفه‌ای خطیر برعهده دارد و ضروری است تا سرمایه انسانی آن ظرفیت‌های لازم را در جهت ارائه خدمات دانشی به‌خوبی ارائه نمایند.

مطالب فوق پژوهشگران را به این نتیجه رسانید که راهبردهای سرمایه انسانی در موفقیت سازمان برای رسیدن به اثربخشی و نتایج دلخواه آن در راستای راهبرد کلان سازمان از اهمیت بسزایی برخوردار می‌باشند. از آنجا که فرهنگ سازمانی حاکم بر سازمان، عاملی اساسی در شکل‌دهی به گرایش‌های کارکنان به‌منظور مشارکت در توسعه سازمانی معرفی می‌شود تا رفتار کاری منسجم در سازمان را ایجاد کنند، هدف پژوهش حاضر این است که به طراحی مدلی فرهنگ سازمانی اقدام نماید که بر راهبردهای سرمایه انسانی مؤثر عمل نماید تا به‌عنوان پایه و اساس اثربخشی راهبرد سرمایه انسانی در دستیابی به اهداف و موفقیت سازمان قلمداد شود. سپس با ارائه راهکارهای کاربردی برای ارتقای فرهنگ سازمانی مؤثر بر راهبردهای سرمایه‌انسانی در جامعه آماری مذکور، اطلاعات مفیدی در اختیار دست‌اندرکاران سازمان نامبرده برای مدیریت هرچه بهتر در جهت ارائه خدمات دانش‌محور به دانش‌اندوزان و پژوهشگران قرار گیرد. از این‌منظر، سؤال کلی پژوهش آن است که مبانی فرهنگ سازمانی در جامعه آماری و اثرگذاری آنها بر راهبرد سرمایه انسانی کدامند؟

## مبانی نظری

### تعریف فرهنگ سازمانی

فرهنگ سازمان تحت شرایط متفاوتی گسترش می‌یابد و پیشینه آن، سبک و شخصیت بی‌نظیری را خلق می‌کند (ویت، ۲۰۱۹: ۳۵) و آموخته‌های مشترک تجمیع شده یک گروه به‌عنوان راه‌حل مشکلات برای تطابق بیرونی و انسجام درونی تعریف می‌شود که به حد کافی خوب عمل کرده تا معتبر انگاشته شود (شاین، ۲۰۱۷: ۶). با افزایش عمر و ادامه موفقیت گروه، باورها و ارزش‌ها به بخشی از هویت آنها تبدیل شده، به‌طور خودکار به افراد جدید به‌عنوان کیستی گروه، آنچه انجام می‌شود و باورهای جمعی آموزش داده می‌شود (شاین، ۲۰۱۷: ۸).

بنابراین، فرهنگ سازمانی، شخصیت بی‌نظیری را برای هر سازمان به‌طور مجزا ایجاد می‌نماید که بخشی از آن عیان بوده و بخش دیگری از آن نادیدنی است. این ترکیبی است که اعضای سازمان درباره رفتارهای متناسب به‌اشتراک می‌گذارند (کیم و شاختر<sup>۱</sup>، ۲۰۱۳: ۸۵۱). به اعتقاد شاین (۲۰۱۷) فرهنگ سازمانی سه لایه مفروضات بنیادین، ارزش‌های شناخته‌شده و مصنوعات بیرونی را دربرمی‌گیرد که در بررسی ادبیات مربوط به این حوزه، فرهنگ سازمانی از نگاه شاین، و مبتنی بر ارزش‌های مشترک و مصنوعات بیرونی به‌عنوان متغیرهای پیش‌بین (مستقل) در این پژوهش مدنظر قرار گرفتند که تعاریف مربوطه در ادامه آمده‌اند.

### تعریف مصنوعات بیرونی

مصنوعات، عبارتند از محصولات دیدنی گروه‌ها، مانند معماری محیط کاری فیزیکی، زبان گفتگو، فناوری و محصولات، سازه‌های هنری، سبک تجسم‌یافته در پوشش سازمانی، شیوه‌های نشانه‌گذاری و نمایش عواطف، اسرار و داستان‌های بیان‌شده در مورد سازمان، فهرست‌های منتشرشده از ارزش‌ها و مراسم و آیین‌های قابل دیدن (شاین، ۲۰۱۷: ۱۷)؛ آداب احوال‌پرسی، طرز لباس پوشیدن، معماری، تزئینات داخلی و قراردادهای (شنايدر، بارسوکس و استهل، ۲۰۱۴: ۳۱)؛ لوگوها، زمینه‌ها، بیانیه مأموریت، اهداف رسمی (کامرون و کوئین، ۲۰۱۱: ۲۰)؛ نمادهای بی‌همتا، قهرمانان، مناسک، آیین‌ها، رموز، مراسم و حماسه‌های

1. Kim & Schachter

سازمان (کیم و شاختر، ۲۰۱۳: ۸۵۱)؛ ساختارها و فرایندهای مشهود، علائم کاری، نوشته‌های ایمنی، سیاست‌های روزانه، اتاق‌های آموزشی، ماهیت و سبک زندگی سازمانی (ویت، ۲۰۱۹: ۳۷ و ۳۸)؛ دکوراسیون، چینش لوازم اداری، طراحی بنای ساختمان و دفاتر کاری، رنگ آمیزی‌ها، دستگاه‌های فناورانه، رویه‌های کاری، گروه‌بندی‌ها، سلسله‌مراتب سازمانی و رفتارهای کاری کارکنان. آنها، با ورود به هر سازمانی، به شکل نمایه‌های فرهنگ سازمانی و به صورت جلوه‌های مشهود از نمودهای فرهنگی به چشم می‌آیند.

### تعریف ارزش‌های مشترک

ارزش‌ها آن دسته از باورها و فرضیاتی هستند که سازمان درست می‌پندارد و به عنوان مجموعه اصول راهنما برای مدیریت امور روزمره خود از آنها بهره می‌گیرد (توماس، ۱۳۹۴: ۴۳). بنابراین، ارزش‌ها به اعتقاد برخی از دانشمندان شامل: معیاری برای رفتار پذیرفته شده (توماس، ۱۳۹۴: ۶۸)، احساس اعضا به بایدها، اولین راهکار ذهنی برای حل مسئله، درستی و نادرستی انجام کارها، هویت‌بخش، موجب اعتماد به نفس (شاین، ۲۰۱۷: ۱۹)، معیارهای موفقیت (اشنایدر، بارسوکس و استهل، ۲۰۱۴: ۲۸) و بیان عادات و گرایشات سازمانی (دالکر، ۲۰۰۵: ۱۸۳) است.

با توجه به نکات مزبور، می‌توان دریافت ارزش‌ها به عنوان مجموعه اصول راهنما برای مدیریت روزمره، نحوه رفتار، تصمیم‌گیری‌ها، طرز فکر درباره موفقیت، احساس تعلق به سازمان یا هویت سازمانی نقش دارند. ارزش‌ها، به عنوان دومین سطح از فرهنگ سازمانی شمرده می‌شوند که محتوای مصنوعات ظاهری سازمان را شکل می‌دهند.

### تعریف راهبرد سرمایه انسانی

سرمایه انسانی را شامل کارکنان سازمانی و ویژگی‌های آن‌ها مانند دانش، تجربه، تعهد و انگیزه‌ی آنها می‌دانند. سازمان مالک آنها نیست؛ با این حال بدون وجود آنها نمی‌تواند کاری انجام دهد (کیانتو<sup>۱</sup> و همکاران، ۲۰۱۷: ۱۲). بنابراین، مدیریت موفق آنها مستلزم راهبردهایی است تا نتایج دلخواه سازمان به دست آیند. راهبرد سرمایه انسانی به دنبال ایجاد هماهنگی و همراهی میان کارکنان و سازمان است

1. Kianto



(رسولی و صالحی، ۱۳۹۵: ۳۳). اینکه چگونه اهداف سازمان از طریق افراد و به وسیله راهبردهای منابع انسانی و سیاست‌ها و روش‌های همسوسده منابع انسانی حاصل می‌شود (آرمسترانگ<sup>۱</sup>، ۲۰۱۴: ۱۸). یادگیری کسب دانش جدید توسط افراد است (ابوباکر، ۲۰۱۷: ۱۱۰) و دانستن، یکی از خاص‌ترین فرایندهای بشری است و دانش نتیجه آن است (بولیسانی و براتیانو<sup>۲</sup>، ۲۰۱۸: ۲)؛ لذا موفقیت هر سازمان، تا حد زیادی به عملکرد کارکنان آن بستگی دارد (رسولی و صالحی، ۱۳۹۴: ۱۷۷) که ناشی از یادگیری و دانش برخاسته از آن است. عملکرد سازمانی با میزان دستیابی به اهداف سازمانی مرتبط است که مستلزم مدیریت دانش به بهترین وجه است (ابوباکر، ۲۰۱۷: ۱۱۱). بنابراین، بهره‌گیری از راهبردهای یادگیری سازمانی و مدیریت دانش کارکنان توسط مدیران در سازمان، سازوکاری برای توسعه کیفیت و بازدهی سازمان، توسعه نتایج از طریق یادگیری سازمانی مستمر و تمرکز بر پاسخگوبودن عملکردها (دستلر<sup>۳</sup>، ۲۰۱۴: ۲۰۲)، جستجوی مستمر برای دانش جدید، استفاده در کارهای روزانه، بازسازی مهارت‌ها و عملکردهای نوآورانه (گونزالس و ملو<sup>۴</sup>، ۲۰۱۸: ۷۱۲) و تکمیل اهداف کارکنان (ابوباکر، ۲۰۱۷: ۱۱۰) در راستای نتایج موردنظر سازمان محسوب می‌شود.

باتوجه به بررسی‌های فوق، راهبردهای سرمایه انسانی بر دو متغیر یادگیری سازمانی و مدیریت دانش استوار شد تا امکان توسعه سازمان از جنبه‌های یادگیری و امکان مدیریت دانش سرمایه انسانی آن مبتنی بر پیشایندهای ذکر شده در قبل سنجیده شوند. چه جامعه آماری پژوهش حاضر مرجع اشاعه دانش در جامعه است و توجه کردن به یادگیری و به‌روزشدن دانش کارکنان آن از اهمیت بسزایی برخوردار است.

### تعریف یادگیری سازمانی

به دانش یا مهارتی گویند که از طریق مطالعه، تجربه و یا آموزش دیدن، به دست آمده، همراه با آگاهی و فهمیدن (که، چگونه و غیره) می‌باشد (لانندی و کاولینگ<sup>۱</sup>، ۱۳۹۵، ۲۳۶). یادگیری سازمانی مستلزم انباشت دانش و جریان اطلاعات در سازمان (آنتونز و پینهورو، ۲۰۱۹: ۳) است تا ظرفیت‌های پویای یادگیری میان کارکنان صورت پذیرد. پس یادگیری به سازمان کمک می‌نماید تا از وضعیت فعلی خود در راستای حل

1. Armstrong  
2. Bolisani & Bratianu  
3. Destler  
4. Gonzales & Melo

مشکلات حرکت نموده و در نهایت سازمان روبه‌جلو حرکت کند (هتچر<sup>۱</sup>، ۲۰۰۷: ۲۱۴) و به اثربخشی اهداف و نتایج دلخواه برسد.

### تعریف مدیریت دانش

مدیریت دانش باور دارد که می‌تواند فرهنگ یادگیری سازمانی و تجربه انتقال آن را میان اعضا و ذی‌نفعان سازمانی توسعه دهد (کایانینگسی<sup>۲</sup> و همکاران، ۲۰۱۷: ۴۹۶) و عاملی بر یادگیری دانش و مهارت‌های جدید برای افزایش بهتر عملکرد شمرده می‌شود. به‌علاوه، ظرفیت‌های کاری افراد را توسعه می‌دهد. به‌زعم ابویاکر (۲۰۱۷: ۱۰۶) مدیریت دانش، فرایند به‌کارگیری مراحل دقیق جذب، طراحی، مدیریت و تسهیم دانش در سازمان به‌منظور دستیابی به عملکرد بهتر است و به‌کاربردن آن نیز در عمل، به حل مشکلات می‌انجامد.

### پیشینه پژوهش

در این حوزه مطالعات مختلفی صورت گرفته است که به نحوی از انحاء ارتباط میان متغیرهای این تحقیق را مورد بررسی قرار داده‌اند و خلاصه‌وار در جدول (۱) به تعدادی از آنها اشاره می‌شود.

### چارچوب نظری

پس از بررسی متون نظری و پیشینه‌ها، برای تهیه چارچوب نظری مطالعه مبانی فرهنگ سازمانی مؤثر بر راهبردهای سرمایه انسانی، دو لایه مؤثر در شکل‌گیری فرهنگ سازمانی به‌عنوان مبانی فرهنگ سازمانی و دو راهبرد محوری سرمایه انسانی شامل یادگیری سازمانی و مدیریت دانش به‌عنوان متغیرهای مدل مفهومی پژوهش مدنظر قرار گرفتند. بنابراین، مدل مفهومی زیر طراحی شد تا رابطه بین متغیرهای پیش‌بین و متغیرهای ملاک را نشان دهد.

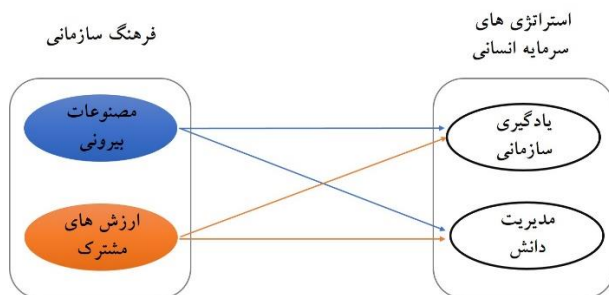
---

1. Hatcher  
2. Cahyaningsih

جدول ۱. تعدادی دیگر از پیشنهادها پژوهشی

محققان	عنوان	نتایج تحقیق
فرهی و همکاران (۱۳۹۶)	سنجش وضعیت موجود فرهنگ سازمانی با توجه به الگوی فرهنگ مطلوب: کاربرد رویکرد آمیخته	تعیین الگو و سنجش وضعیت موجود فرهنگ سازمانی بانک دی نشان داد که با وجود حاکم بودن فرهنگ سازمانی مطلوب، تغییرات رفتاری و نگرشی می‌تواند در توسعه فرهنگ سازمانی آن اثرگذار باشد.
کوشکی جهرمی و همکاران (۱۳۹۳)	الگوی هم‌ردیفی مفاهیم رفتار سازمانی (مفاهیم انگیزش، مشارکت و کنترل کارکنان) جهت توسعه یادگیری دوجانبه (مورد مطالعه: صنعت داروسازی)	برای توسعه یادگیری دوجانبه ضروری است تا انگیزش، مشارکت و کنترل به صورت دوجانبه با یادگیری هم‌ردیف شوند تا سازمان به کمک سرمایه‌انسانی به موفقیت بلندمدت دست‌یابد.
پور و مرتضوی (۱۳۹۲)	تبیین عوامل مؤثر بر نگرش و رفتار مبتنی بر تسهیم دانش	اعتماد متقابل بر ترغیب همکاران به تبادل اطلاعات بین پرستاران اثر داشته، حمایت مدیران زمینه‌ساز فضای یادگیری سازمانی است.
باقری (۱۳۹۲)	طراحی الگوی اثر فرهنگ سازمانی و مدیریت دانش بر عملکرد فدراسیون‌های ورزشی جمهوری اسلامی ایران	فرهنگ سازمانی اثرات بسزایی بر مدیریت دانش سازمان دارد و بهبود فرهنگ سازمانی و مدیریت دانش عامل مهمی در بهبود و ارتقای عملکرد محسوب می‌شود.
باکر <sup>۱</sup> (۲۰۱۸)	بررسی ارتباط میان فرهنگ سازمانی و دانش تسهیم شده به وسیله اجتماعی شدن: چشم‌انداز چندسطحی	رابطه معنی‌دار و مثبتی میان فرهنگ سازمانی و مدیریت دانش در دو سطح دانش صریح و دانش ضمنی وجود دارد که از طریق اجتماعی شدن کارکنان توسعه در سازمان را تسهیل می‌نماید.
جاکوئز <sup>۲</sup> (۲۰۱۴)	بررسی فرهنگ: مطالعه کیفی فرهنگ در سازمان‌های خدماتی	فرهنگ سازمانی در سطوح مختلف می‌تواند اثرات زیادی بر کار کارکنان به جای گذارد و بنابراین در سازمان‌های خدمات‌رسانی باید همواره مورد توجه قرار گرفته و شرایط لازم برای توسعه آن فراهم باشد.

1. Baker  
2. Jaques



شکل ۱. مدل مفهومی پژوهش

در ادامه و در جدول (۲)، ابعاد پژوهش همراه با متغیرهای پیش بین و ملاک و زیرمتغیرهای مورد بررسی در روند تحقیق ارائه می شود.

جدول ۲. ابعاد، متغیرهای پیش بین و ملاک و زیرمتغیرها

ابعاد	نوع متغیر	متغیرها	زیرمتغیرها
فرهنگ سازمانی	پیش بین	مصنوعات بیرونی	فناوری و محصولات، پوشش سازمانی، قراردادهای کار، بیانیه مأموریت، اهداف رسمی سازمان، ساختارها و فرایندها، سلسله مراتب سازمانی، زبان گفتگو
		ارزش های مشترک	رفتار پذیرفته شده، بایدها برای حل مسئله، درستی و نادرستی انجام کارها، هویت سازمانی، معیارهای موفقیت در سازمان، عادات سازمانی، گرایشات سازمانی
راهبرد سرمایه انسانی	ملاک	یادگیری سازمانی	مطالعه کردن، کسب تجربه، آموزش دیدن، فهم چگونگی انجام کار، انباشتن دانش، جریان اطلاعات در سازمان، تلاش برای حل مشکل، تلاش برای حرکت روبه جلو
		مدیریت دانش	استفاده از تجربه، جذب دانش جدید، یادگیری مهارت جدید، توسعه در ظرفیت های کاری، انتقال تجربه به دیگران، تسهیم دانش، به کارگیری دانش

- هدف اصلی در این پژوهش، طراحی مدل مبانی فرهنگ سازمانی اثرگذار در جامعه آماری روی راهبردهای سرمایه انسانی آن است که برای رسیدن به این هدف، سؤالات زیر مدنظر قرار گرفت:
۱. اولویت‌بندی متغیرهای اثرگذار فرهنگ سازمانی در کتابخانه ملی تهران کدام است؟
  ۲. مقدار و نوع معنی‌داری روابط مؤثر متغیرهای فرهنگ سازمانی بر متغیرهای راهبردهای سرمایه انسانی در کتابخانه ملی تهران چقدر است؟
  ۳. میزان اثرگذاری متغیرهای فرهنگ سازمانی بر متغیرهای راهبردهای سرمایه انسانی در کتابخانه ملی تهران چه اندازه است؟
  ۴. مدل مبانی فرهنگ سازمانی مؤثر بر راهبردهای سرمایه انسانی در کتابخانه ملی تهران کدام است؟

## روش‌شناسی پژوهش

در این پژوهش؛ روش پژوهش باتوجه به زمان وقوع، گذشته‌نگر؛ براساس زمان اجرای پژوهش، مقطعی؛ براساس هدف، کاربردی از نوع توسعه‌ای و با رویکرد اکتشافی و براساس روش گردآوری داده‌ها از طریق پرسش‌نامه‌های محقق‌ساخته ازجمله موارد توصیفی - پیمایشی است.

ابتدا به منظور شناسایی موضوع و گردآوری اطلاعات، به منظور توصیف پژوهش از طریق مطالعات کتابخانه‌ای (مرور ادبیات نظری و اسنادسازمانی) به بررسی موضوع اقدام شد. باتکیه بر ادبیات موضوع و با در نظر گرفتن هدف پژوهش، اقدام به طراحی مدل مفهومی اولیه شد تا از طریق ابزار پرسشنامه‌ای اقدام به گردآوری نظریات و نگرش‌های کارکنان جامعه آماری شود. برای تهیه پرسشنامه محقق‌ساخته، از نظرات خبرگان دانشگاهی - مدیریتی با سابقه استفاده شد تا از متغیرهای پیش‌بین و ملاک شناسایی شده، به عنوان مبنای ساخت پرسشنامه اصلی مورد استفاده قرار گیرند.

جامعه آماری پژوهش را کارکنان سازمانی کتابخانه ملی جمهوری اسلامی ایران واقع در شهر تهران تشکیل دادند. حجم نمونه در جامعه آماری براساس جدول کرجسی - مورگان به تعداد ۲۹۱ از میان ۱۰۰۰ نفر شاغل در جامعه آماری در شهر تهران برآورد شد که در زمان اجرا (توزیع پرسشنامه‌ها) به روش نمونه‌گیری تصادفی ساده انجام شد. در نمونه‌گیری تصادفی ساده، اعضای جامعه از شانس یکسان و برابر برای انتخاب شدن برخوردارند. همچنین برای سنجش بهتر، ۱۰ درصد بیشتر از نمونه برآورد شده پرسشنامه توزیع شد. پرسشنامه شامل سؤالات جمعیت‌شناختی (جنس، سن، وضعیت تأهل، تحصیلات،

حوزه تحصیلی، سابقه کاری و شغل) و مشتمل بر ۳۰ سؤال درباره سنجش میزان اثرگذاری متغیرهای پیش‌بین بر متغیرهای ملاک در طیف پاسخ‌دهی ده گزینه‌ای با هدف تعیین نگرش درباره موضوع مدنظر پژوهش (به ترتیب از کم‌ترین اهمیت=۱ تا بیشترین اهمیت=۱۰) بود.

در سنجش روایی پرسشنامه؛ با توجه به نظرات اساتید راهنما و مشاور روایی ظاهری اعم از ظاهر، متن، ویرایش، ایرادات، اشکالات املایی و غیره تنظیم و تأیید شد. سپس روایی محتوایی با نظرات ۱۲ نفر از متخصصان و اساتید از طریق آزمون سی.وی.آر<sup>۱</sup> صورت گرفت. نتیجه معادل با ۰,۷۱ به دست آمد و بنابراین روایی محتوایی تأیید شد. برای محاسبه پایایی پرسشنامه، ضریب آلفای کرونباخ محاسبه شد. مقدار آلفای کرونباخ برای تمامی مؤلفه‌های وابسته از حد قابل قبول ۰/۷ برای مقاصد کاربردی بیشتر شده، برابر با ۰/۹۸۴ شد که نشان‌دهنده پایایی قابل قبول پرسشنامه و تأیید آن بود.

برای تجزیه و تحلیل داده‌های پژوهش در دو سطح توصیفی و استنباطی از نرم‌افزارهای اسپاس ۲۴ و آموس ۲۴ استفاده شد. در بخش آمار توصیفی، میانه، مد، انحراف معیار، چولگی‌ها و کشیدگی‌ها و در بخش آمار استنباطی از آزمون فریدمن، آزمون کا.ام.او، همچنین برای اعتباریابی کمی مدل از تحلیل عاملی مرتبه اول و دوم و مدلیابی معادلات ساختاری<sup>۲</sup> استفاده شد. طبق نظر متخصصین آماری، روش حداکثر درست‌نمایی<sup>۳</sup> مبتنی بر کوواریانس برای تخمین مدل‌های معادله ساختاری به کار گرفته شد.

در بررسی نرمالیتی داده‌ها، با سنجش میانه و مد و بررسی وجود تقارن چولگی‌ها و کشیدگی‌ها همگی نشان از نرمال بودن داشتند، آزمون کولموگروف-اسمیرنوف و شاپیرو-ویلک نیز محاسبه شدند که همگی در جدول (۲) آمده‌اند. آزمون اخیر در بررسی نرمالیتی داده‌ها از توان خوبی برخوردار است که قادر است فاصله از نرمالیتی را با توجه به چولگی و کشیدگی یا هر دو آشکار سازد و محدوده آن  $3 \leq n \leq 5000$  می‌باشد (رازالی و وا<sup>۴</sup>، ۲۰۱۱: ۲۵). پس هنگام بررسی نرمالیتی، با فرض صفر مبتنی بر توزیع داده‌ها در سطح خطای ۰/۰۵ به تست داده‌ها اقدام شد. نتایج آزمون حاکی از نرمال بودن (بهنجار) داده‌ها داشت. چولگی‌ها، کشیدگی‌ها و نمودار هیستوگرام نیز در بررسی نرمال بودن محاسبه شده، نشان از نرمال بودن داشتند.

1. CVR  
2. SEM  
3. MLE  
4. Razali & Wah

## یافته‌های پژوهش

### توصیف ویژگی‌های جمعیت‌شناختی پاسخ‌دهندگان

پس از گردآوری پرسشنامه‌ها، به بررسی فراوانی داده‌های جمعیت‌شناختی پرداخته شد. نتایج نشان دادند که فراوانی مردان ۳۵٪ و زنان ۶۵٪ بوده‌اند. حداقل سن پاسخ‌دهندگان ۲۳ و حداکثر ۵۸ سال بود. کارشناسی ۳۶٫۸٪، کارشناسی‌ارشد ۴۸٫۲٪ و دکتری و بالاتر ۱۰٫۴٪ به‌دست آمد. علوم‌انسانی ۷۶٫۸٪ فراوانی رشته تحصیلی را نشان داد. بیشترین سابقه کاری ۳۵ سال و کم‌ترین ۱ سال بود. در بررسی منطقه مقدراری چولگی و کشیدگی دیده می‌شود که مقادیر به‌دست آمده مقدراری میان ۳+ و ۳- قرار دارند که نشان داد توزیع داده‌ها نرمالیتی دارند. به‌علاوه، نتایج حاصل از آزمون کولموگروف-اسمیرنوف و شاپیرو-ویلک تأیید کردند که توزیع داده‌ها در سطح معنی‌داری ۹۵٪ نرمال هستند (جدول ۳).

جدول ۳. بررسی نرمال بودن متغیرهای پیش‌بین و ملاک

مدیریت دانش	یادگیری سازمانی	ارزش‌ها	مصنوعات	متغیرها	خروجی
-۰٫۷۵۳	-۰٫۴۴۸				چولگی
۰٫۸۷۲	۰٫۵۱				کشیدگی
۰٫۰۶۷	۰٫۰۶۸			آماره	آزمون کولموگروف-اسمیرنوف
۲۸۰	۲۸۰			درجه آزادی	
۰٫۰۶۴	۰٫۰۶۳			سطح معنی‌داری	
۰٫۹۶۰	۰٫۹۸۰			آماره	آزمون شاپیرو-ویلک
۲۸۰	۲۸۰			درجه آزادی	
۰٫۰۵۲	۰٫۰۵۱			سطح معنی‌داری	

در پاسخ به سؤال اول، به سنجش وزن متغیرهای مستقل (پیش‌بین) اثرگذار بر متغیرهای وابسته (ملاک) از طریق آزمون فریدمن اقدام شد که خروجی به شرح جدول (۴) مشاهده می‌شود. نتایج به ترتیب حاکی از بیشترین اثرگذاری مفاهیم برابر ۲٫۸۵؛ ارزش‌ها به مقدار ۲٫۵۳ و کم‌ترین اثر توسط جلوه‌ها به مقدار ۲٫۱۱ می‌باشد.

جدول ۴. خروجی آزمون فریدمن

اولویت	مقدار	مبانی فرهنگ سازمانی
رتبه اول	۲,۵۳	ارزش‌های مشترک
رتبه دوم	۲,۱۱	مصنوعات بیرونی

در بررسی اطمینان از کفایت حجم نمونه برای اعتباریابی مدل با اجرای تحلیل عاملی، آزمون کام.او.<sup>۱</sup> برای سنجش کفایت نمونه‌ها محاسبه شد. نتیجه، عددی برابر با ۰,۹۱۹ شد که بزرگ‌تر از ۰,۷۰ بوده، تناسب عالی داده‌ها را تأیید نمود.

### بررسی مدل اندازه‌گیری

به منظور اعتباریابی مدل مفهومی، ابتدا باید تحلیل عاملی تأییدی مرتبه اول برای آزمون هریک از عامل‌ها اجرا می‌شد. به همین منظور، ابتدا روابط میان متغیرهای آشکار (سؤالات) با متغیرهای مکنون (راهبردهای سرمایه انسانی) بررسی شد که نتایج مدل اندازه‌گیری شده در جدول (۵) دیده می‌شود. ضمناً سطح معنی‌داری کم‌تر از ۰,۰۵ ( $p=0,032$ ) به دست آمد.

جدول ۵. شاخص‌های برازش مدل، تحلیل عاملی مرتبه اول

شاخص	مقدار مدل	دامنه پذیرش	نتیجه
Chi-square ( $\chi^2$ ) <sup>۲</sup>	۹۵,۸۱۲	مقادیر کوچک برابر با برازش مناسب	مناسب-تأیید
$\chi^2/df$ <sup>۳</sup>	۲,۲۰۴	کم‌تر از ۳ (مطلوب)، کم‌تر از ۵ (قابل قبول)	قابل قبول-تأیید
RMSEA <sup>۴</sup>	۰,۰۴۷	۰,۰۵ و کم‌تر (مطلوب)، تا ۰,۰۸ (قابل قبول)	مطلوب-تأیید
CFI <sup>۵</sup>	۰,۹۸۶	بیشتر از ۰,۹۵ (مطلوب)، تا ۰,۹۰ قابل قبول	مطلوب-تأیید

۱. KMO

۲. مجذور کای

۳. مجذور کای تقسیم بر درجه آزادی

۴. ریشه خطای میانگین مجذورات تقریب

۵. شاخص برازش تطبیقی

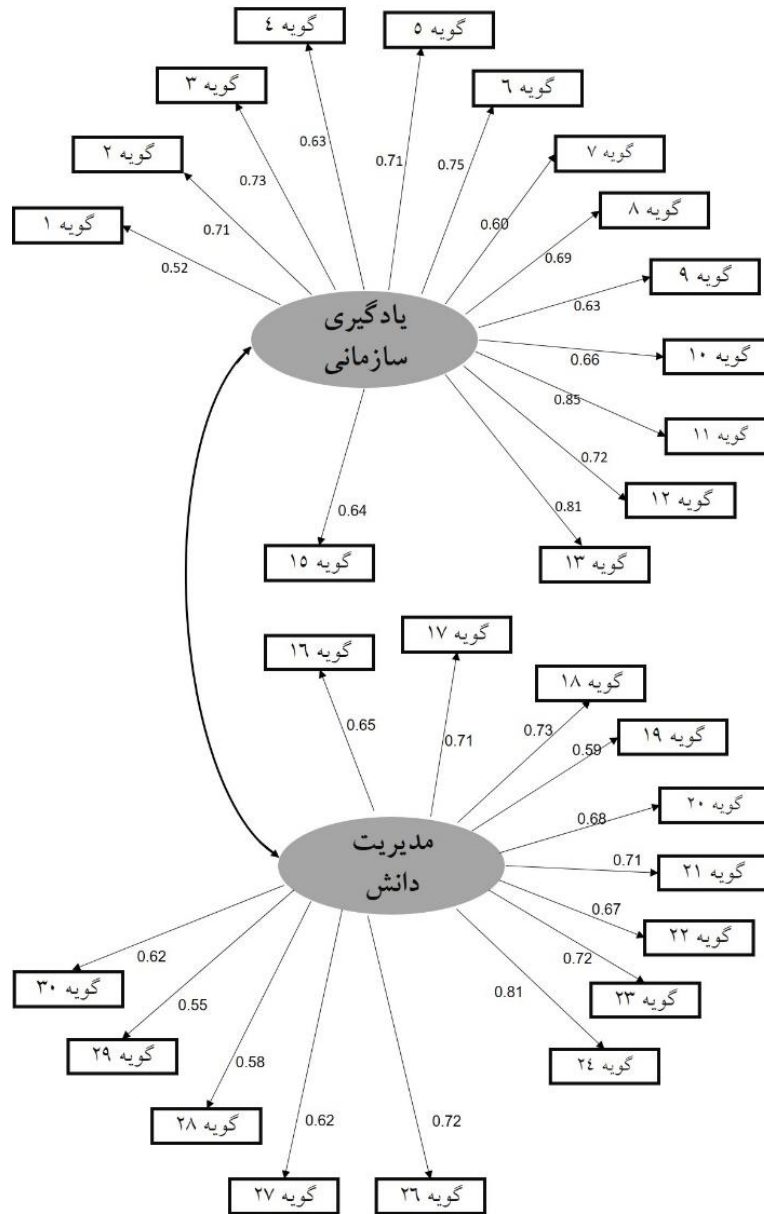


برای قضاوت در مورد معنی داری یک ضریب استاندارد شده، از آماره تی استفاده می‌شود که باید ۱,۹۶ و بیشتر باشد. در غیر این صورت دارای ارزش معنی داری نخواهد بود و رابطه میان دو متغیر وجود ندارد. نتایج حاصل از بررسی آماره تی برای هر یک از سؤالات نشان دادند که مقادیر آماره تی به جز سؤالات ۱۴ و ۲۵ بالاتر از ۱,۹۶ به دست آمدند. در نتیجه می‌توان گفت تمامی ضرایب بین سؤالات و عوامل معنی دار هستند ( $p < 0,05$ ) ولی سؤالات ۱۴ (آماره تی=۱,۵) و ۲۵ (آماره تی=۱,۸۵) از مدل حذف شدند. در تصویر ۲ مرتبه اول تحلیل عاملی دیده می‌شود که پس از حذف دو سؤالی که معنی دار نبودند و بر متغیرها تأثیر نداشتند، به تعداد ۲۸ سؤال نهایی شدند و در مدل باقی ماندند (شکل ۳).

در آزمون مدل برای تحلیل عاملی مرتبه دوم، برای سنجش رابطه متغیرهای ملاک با متغیرهای پیش‌بین، در سطح معنی داری ۰,۰۵، نتایج حاصل از آزمون برازش مدل مرتبه دوم، در جدول (۶) دیده می‌شود. مقادیر خروجی با توجه به معیارهای برازش مدل‌های تأییدی، حاکی از آن است که تمامی شاخص‌های مدل دارای برازش مطلوبی در سطح کتابخانه ملی شهر تهران است و ساختار عاملی در نظر گرفته شده برای آن قابل قبول می‌باشد.

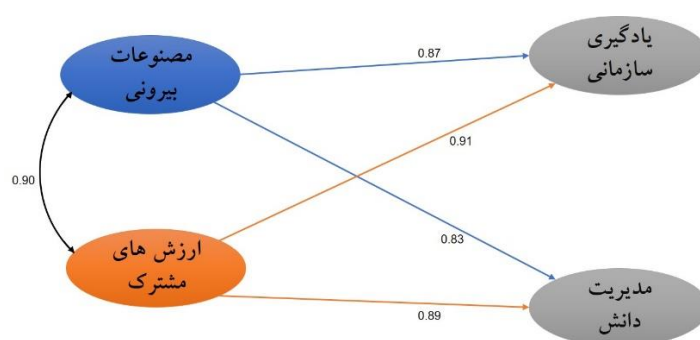
جدول ۶. شاخص‌های برازش مدل، تحلیل عاملی مرتبه دوم

شاخص	مقدار مدل	دامنه پذیرش	نتیجه
Chi-square ( $\chi^2$ )	۱۰۳,۱۱۱	مقادیر کوچک برابر با برازش مناسب	مناسب-تأیید
$\chi^2/df$	۲,۷۹	کم‌تر از ۳ (مطلوب)، کم‌تر از ۵ (قابل قبول)	مطلوب-تأیید
RMSEA	۰,۰۷۱	۰,۰۵ و کم‌تر (مطلوب)، تا ۰,۰۸ (قابل قبول)	قابل قبول-تأیید
CFI	۰,۹۷۰	بیشتر از ۰,۹۵ (مطلوب)، تا ۰,۹۰ قابل قبول	مطلوب-تأیید



شکل ۲. ضرایب استاندارد شده مسیر، تحلیل عاملی مرتبه اول

نتایج حاصل از بررسی آماره تی (بالتر از ۱,۹۶) برای هریک از روابط مفروض، معنی داری آنها را نشان دادند. پس می توان نتیجه گرفت که تمامی روابط معنی دار هستند ( $p < 0,05$ ). بدین ترتیب می توان در پاسخ به سؤال سوم بیان داشت که رابطه مصنوعات بیرونی به میزان ۱۶,۲۳ با یادگیری سازمانی و به مقدار ۱۲,۳۶ با مدیریت دانش معنی دار است. همچنین رابطه ارزش های مشترک با یادگیری سازمانی به میزان ۱۵,۹۹ و با مدیریت دانش به میزان ۱۷,۱۱ معنی دار شد.



شکل ۳. ضرایب استانداردشده مسیر، تحلیل عاملی مرتبه دوم

در بررسی ضرایب استانداردشده مسیر برای هریک از رابطه ها (تصویر ۳) مشاهده شد که رابطه مصنوعات بیرونی با یادگیری سازمانی برابر ۰,۸۷ و با مدیریت دانش ۰,۹۱ است. به علاوه، رابطه ارزش های مشترک با یادگیری سازمانی برابر ۰,۸۳ و با مدیریت دانش ۰,۸۹ می باشد. پس در پاسخ به سؤال چهارم می توان بیان داشت که با توجه به نتایج به دست آمده، تمامی روابط معنی دار می باشند. به علاوه، مصنوعات بیرونی به مقدار ۰,۸۷ درصد بر یادگیری سازمانی و به میزان ۰,۹۱ درصد بر مدیریت دانش اثر دارد. ارزش های مشترک به مقدار ۰,۸۳ درصد بر یادگیری سازمانی و به میزان ۰,۸۹ درصد بر مدیریت دانش اثر گذار می باشد.

در خروجی های این نرم افزار، چند شاخص مختلف به دست آمد که همگی نشان از برازش مطلوب مدل را داشته، در نهایت در پاسخ به سؤال اول می توان گفت که مدل مفهومی مورد تأیید قرار گرفت.

## نتیجه گیری و پیشنهادها

فرهنگ سازمانی منتج از ارزش‌های نامشهود سازمان است که به مصنوعات و جلوه‌های بیرونی در سازمان معنا می‌بخشد. فرهنگ سازمان قادر است تا میزان موفقیت و اثربخشی در کارهای کارکنان را با تکیه بر یادگیری سازمانی و مدیریت دانش به دست آمده، توسعه و ارتقا دهد. این مفهوم بیانگر آن است که ایجاد انگیزش به منظور مشارکت بیشتر کارکنان در یادگیری دانش جدید می‌تواند اهداف سازمان را هرچه بهتر و بیشتر محقق سازد.

نتایج این پژوهش در حوزه یادگیری با نتایج تحقیق کوشکی جهرمی و همکاران (۱۳۹۳) در زمینه یادگیری از این منظر، همخوانی دارد که یادگیری به سرمایه انسانی سازمان کمک می‌کند تا در موفقیت بلندمدت سازمان اثرگذار باشد. به علاوه مدیریت دانش می‌تواند زمینه‌ساز فضای یادگیری سازمانی باشد که از این منظر با تحقیق پور و مرتضوی (۱۳۹۲) همسو می‌باشد.

یادگیری سازمانی و مدیریت دانش از جمله عوامل کلیدی در ارتقای اثربخش عملکرد سازمانی می‌باشند. از یک سو، انگیزه‌ی افراد نقش بسیار مهمی در یادگیری آنان ایفا می‌نماید و از سوی دیگر اعتماد آنان به یکدیگر زمینه‌ساز تسهیم و به کارگیری دانش می‌شود. استفاده از نظریه‌های انگیزش متناسب با اهداف سازمان از جمله نظریه محتوایی انگیزش موفقیت مک‌کلند (پاردی<sup>۱</sup>، ۱۹۹۰؛ مور، گرابسه و روتر<sup>۲</sup>، ۲۰۱۰) می‌تواند یاری‌رسان دست‌اندرکاران سازمان برای ایجاد انگیزه یادگیری کارکنان از طریق استانداردهای رقابتی به منظور توسعه دانش با اندازه‌گیری میزان دستیابی به اهداف (مور، گرابسه و روتر، ۲۰۱۰)، ارائه بازخوردهای آنی دستاوردهای شغلی، دادن مسئولیت فردی برای یافتن راه‌حل مسئله (پاردی، ۱۹۹۰)، ایجاد فرصت پذیرش افراد برای ریسک‌های متعادل در کار (الوانی، ۱۳۹۷) و غنی‌سازی شغلی همراه باشد. این امور در پاسخ به نیاز به موفقیت (پاردی، ۱۹۹۰؛ مور، گرابسه و روتر، ۲۰۱۰) کارکنان، کارا بوده و می‌تواند دانش اکتسابی آنان را به منصفه ظهور درآورد و در انجام کار با نوآوری و ابتکار همراه شده، دارایی دانشی ارزشمندی را برای سازمان رقم زند. در عین حال، مدیریت دانش از آن جهت ارزشمند است که تسهیم و به کارگیری دانش نیز علاوه بر شناسایی و ذخیره آن صورت گیرد. این امر مستلزم مشارکت کل افراد و اعتمادی است که استفاده رقابتی صحیح از آن را دربردارد (لندیزون، ۲۰۱۵). لذا

1. Pardee  
2. Moore, Grabsch & Rotter

ایجاد زمینه‌های لازم در راستای افزایش انگیزه کارکنان در رقابتی سالم به منظور یادگیری دانش و مهارت جدید همراه با مدیریت دانش آنان در سازمان اهمیت بسزایی دارد.

از همین رو، پیشنهاد کاربردی این پژوهش آن است که دست‌اندرکاران سازمان با هدف ارتقا و توسعه در یادگیری سازمانی و مدیریت دانش کارکنان مبتنی بر متغیرهای فرهنگ سازمانی، قبل از اقدام به تهیه و تدوین راهبردها، ابتدا فرهنگ‌سنجی وضعیت موجود برای راهبردهای سرمایه انسانی مورد مطالعه در این پژوهش را از طریق مصاحبه با مدیران ارشد و نظرسنجی از کارکنان باسابقه مدنظر قرار دهند. وضعیت هدف را تعیین و شکاف موجود دو وضعیت را بشناسند. سپس برنامه‌های عملی برای رسیدن به اهداف مرتبط با راهبردهای مذکور را تعیین و اجرا نمایند و سپس به اندازه‌گیری نتایج و ارزشیابی عملکردهای اجرایی کارکنان در دو حوزه راهبردهای یادگیری و مدیریت دانش اقدام نمایند. به این ترتیب، دانش ضمنی کارکنان در طول یادگیری آنها با ایجاد انگیزه‌های لازم به دانش صریح تبدیل شده، علاوه بر افزایش اثربخشی در رسیدن به اهداف سازمانی، فرهنگ سازمانی نیز بهبود می‌یابد. با توجه به اینکه سازمان مورد مطالعه، دانش‌محور بوده، خدمات آن ارائه محصولات دانشی و ایجاد فضای دانشی مناسب با هدف ایجاد محیطی امن برای تحقیق و علم‌آموزی دانش‌پژوهان و دانشجویان می‌باشد؛ توجه جدی به فرهنگ سازمانی و ایجاد سازمانی یادگیرنده با محوریت مدیریت دانش ضروری به نظر می‌رسد. این امر می‌تواند علاوه بر ارتقای اثربخشی سازمان در ارائه خدمات دانشی، به توسعه علم و دانش در سطح کلان دانشگاهی و غیردانشگاهی نیز یاری رساند و زیرساخت‌های دانش‌محور را در سطح ملی بهبود بخشد.

با توجه به نتایج به دست آمده، پیشنهاد می‌شود که سازمان مورد مطالعه، با شکل‌دهی به گرایش‌های کارکنان خود از طریق ایجاد ارزش‌های جمعی و انگیزه‌بخشی از طریق افزایش زمینه‌های مشارکت کارکنان در حوزه‌هایی چون تبادل و انتشار ایده‌ها و تجربیات و همچنین تسهیم دانش و تخصص، به استمرار و توسعه سازمان کمک نموده، زمینه لازم را برای یادگیری بیشتر و افزایش دانش سرمایه انسانی خود فراهم سازد. توجه به اعتماد میان کارکنان و فراهم‌ساختن بسترهای فرهنگی در سازمان می‌تواند تسهیم و استفاده از دانش را از طریق استفاده از نظام مدیریت دانش همگانی نموده تا در مواجهه با شرایط مملو از تغییرات محیطی، آمادگی‌های لازم میان کارکنان با یکدیگر و با مدیران سازمان وجود داشته باشد و سازمان با کاهش یادگیری و دانش مواجه نشود.

## منابع

- الوانی، سیدمهدی (۱۳۹۷)، مدیریت عمومی، تهران، نشر نی، چاپ ۵۵.
- باقری، یوسف (۱۳۹۲)، طراحی الگوی اثر فرهنگ سازمانی و مدیریت دانش بر عملکرد فدراسیون‌های ورزشی جمهوری اسلامی ایران، به راهنمایی غلامرضا شعبانی بهار، دانشگاه ابوعلی سینا، مقطع دکتری رشته تربیت بدنی و علوم ورزشی.
- پور، سمیرا و مرتضوی، سعید (۱۳۹۲)، تبیین عوامل مؤثر بر نگرش و رفتار مبتنی بر تسهیم دانش، **مطالعات رفتار سازمانی**، دوره دوم، شماره سوم، پیاپی ۶: ۴۳-۷۰.
- توماس، استیون (۱۳۹۴)، **بهبود نگهداشت و قابلیت اطمینان از طریق تغییر فرهنگی**، ترجمه سارا بانکی و همکاران، تهران: آریانا قلم.
- رسولی، رضا و صالحی، علی (۱۳۹۴)، **مدیریت راهبردی پیشرفته**، تهران: مرکز چاپ و انتشارات دانشگاه پیام‌نور.
- رسولی، رضا و صالحی، علی (۱۳۹۵)، **مدیریت منابع انسانی پیشرفته**، تهران: مرکز چاپ و انتشارات دانشگاه پیام‌نور.
- فرهی، علی؛ ابراهیمی، الهام؛ سلطانی، محمدرضا و هوشنگی، مهدی (۱۳۹۶)، سنجش وضعیت موجود فرهنگ سازمانی با توجه به الگوی فرهنگ مطلوب: کاربرد رویکرد آمیخته، **مطالعات رفتار سازمانی**، سال ششم، شماره دوم، پیاپی ۲۲: ۱-۲۵.
- کوشکی جهرمی، علی‌رضا؛ سیدنقوی، میرعلی؛ حسین‌پور، داوود و محمدی‌مقدم، یوسف (۱۳۹۳)، الگوی هم‌ردیفی مفاهیم رفتار سازمانی (مفاهیم انگیزش، مشارکت و کنترل کارکنان) جهت توسعه یادگیری دوجانبه (مورد مطالعه: صنعت داروسازی)، **مطالعات رفتار سازمانی**، دوره سوم، شماره سوم، پیاپی ۱۰: ۱۹-۴۶.
- لاندى، اولیو و کاولینگ، آلن (۱۳۹۵)، **راهبردهای توسعه منابع انسانی**، ترجمه سیدحسین ابطحی و همکاران، تهران: نشر فوران.
- Abubaker, A. M., Elrehail, H., Alatailat, M. A., & Elci, A. (2017). Knowledge Management, Decision-making Style & Organizational Performance. **Journal of Innovation & Knowledge**, 4(2),104-114.
- Armstrong, M. (2014). **Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice**. Jellyfish, 13th Edition, USA.

- Baker, A. (2018). Investigation of the Interaction between Organizational Culture & Knowledge Sharing through Socialization: A Multi-level Perspective. Dissertation of PhD., Information Systems. Nova Southeastern University, USA.
- Bolisani, E., & Bratianu, C. (2018). **Emergent knowledge strategies: Strategic thinking in knowledge management**. Cham: Springer International Publishing, USA.
- Cahyaningsih, E., Sensuse, D., Arymuthy, A. M., & Wibowo, W. C. (2017). Nusantara: A New Model of Knowledge management in Government Human Capital Management. Indonesia, 4th Information Systems International Conference, **Procedia Computer Science** 124, 61-68.
- Cameron, K. S., & Quinn, R. E. (2011). **Diagnosing & Changing Organizational Culture, Based on the Competing Values Framework**. CA, Jossey-Bass, a Wiley Imprint, 3rd Edition, San Francisco.
- Dalkir, K. (2005). **Knowledge Management in Theory & Practice**. Elsevier Inc., UK.
- Destler, N. D. (2014). Creating a Performance Culture: Incentives, Climate & Organizational Change. **The American Review of Public Administration**, 1-25.
- Dubey, R. Gunasekaran, A., Helo, P., Papadopoulos, T. & Sahay, B. S. (2017). Explaining the Impact of Reconfigurable Manufacturing Systems on Environmental Performance: the Role of Top Management & Organizational Culture. **Cleaner Production**, 141, 56-66.
- Durst, S., Hinteregger, C., & Zieba, M. (2019). The Linkage between Knowledge Risk Management & Organizational Performance. **Business Research**, 105, 1-10.
- Flamholtz, E. G., Randle, Y. (2011). **Corporate Culture, the Ultimate Strategic Randle**. Stanford Business Books, Stanford, California.
- Giniuniene, J., & Jurksiene, L. (2015). Dynamic Capabilities, Innovation & Organizational Learning: Interrelations & Impact on Firm Performance. **Journal of Behavioral Science**, 213, 985-991.
- Griffin, R. W., & Moorhead, G. (2014). **Organizational Behavior**. South-Western, Cengage Learning, 11th edition, USA.
- Gonzales, R. V. D., & Melo, T. M. (2018). The effects of organization context on knowledge exploration & exploitation. **Journal of Business Research**, 90, 215-225.
- Gregory, B. T., Harris, S. G., Armenakis, A., & Shook, C. L. (2009). Organizational Culture & Effectiveness: a Study of Values, Attitudes & Organizational Outcomes. **Journal of Business Research**, 62 (7), 673-679.
- Hatcher, T. G. (2007). **Human Resources Development Quarterly**. Jones Wiley & Sons, Vol. 18 (2), USA.
- Jacobs, R., Mannion, R., Davies, H. T. O., Harrison, S., Konteh, F., & Walshe, K. (2013). The Relationship between Organizational Culture & Performance in Acute Hospitals. **Social Science & Medicine**, 76, 115-125.
- Jaques, D. (2014). Investigating Culture, A Quantitative Study of Human Service Organization's Culture. Dissertation of PhD. Chicago School of Professional Psychology, USA.
- Jung, T., Scott, T., Davies, H. T. O., Bower, P., Whalley, D., McNally, R., & Mannion, R. (2009). Instruments for Exploring Organizational Culture: a Review of the Literature. **Public Administration Review**, 69 (6), 1087-1096.

- Kianto, A., Saenz, J., & Aramburu, N. (2017). Knowledge-based human resource management practices, intellectual capital & innovation, **Journal of Business Research**, 81, 11-20.
- Kim, C., & Schachter, H. L. (2013). Exploring Followership in a Public Setting: Is it a Missing Link between Participative Leadership & Organizational Performance? **American Review of Public Administration**, 1-22.
- Lendzion, J. P. (2015). Human Resources Management in the System of Organizational Knowledge Management. **Procedia manufacturing**, 3, 674-680.
- Moon, M. J. (2000). Organizational Commitment Revisited in New Public Management: Motivation, Organizational Culture, Sector & Managerial Level. **Public Performance & Management Review**, 24 (2), 177-194.
- Moore, L. L., Grabsch, S., & Craig, R. (2010). Using Achievement Motivation Theory to Explain Student Participation in a Residential Leadership Learning Community. **Leadership Education**, 9 (2), 22-34.
- O'Reilly, C. A., Chatman, J., & Caldwell, D. F. (1991). People & Organizational Culture: a Profile Comparison Approach to Assessing Person-organization Fit. **Academy of Managerial Journal**, 34 (3), 487-516.
- Pardee, R. L. (1990). Motivation Theories of Maslow, Herzberg, McGregor & McClelland. A Literature Review of Selected Theories Dealing with Job Satisfaction & Motivation. **Educational Resources Information Center (ERIC)**. www.Eric.ed.gov.
- Ravasi, D., & Schultz, M. (2006). Responding to Organizational Identity Threads: Exploring the Role of Organizational Culture. **Academy of Managerial Journal**, 49 (3), 433-458.
- Razak, N. A., Pangil, F., & Yunus, N. (2016). Theories of Knowledge Management Sharing Behavior in Business Strategy. **Procedia Economics & Finance**, 37, 545-553.
- Razali, N. M., & Wah, Y. B. (2011). Power Comparison of Shapiro-Wilk, Kolmogorov-Smirnov, Lilliefors & Anderson-Darling Tests. **Statistical Modeling & Analytics**, 2 (1), 21-33.
- Robbins, S. P., Judge, T. A. (2013) **Organizational Behavior**. Pearson, 15<sup>th</sup> edition, USA.
- Roughton, J., Crutchfield, N., & Waite, M. (2019). **Safety Culture: an Innovation Leadership Approach**. Butterworth-Heinemann, 2<sup>nd</sup> edition, UK.
- Schneider, S. C., Barsoux, J. S., & Gunter K. (2014). **Managing across Cultures**. Pearson Education Limited, 3<sup>rd</sup> edition, UK.
- Schein, E. H. (2009). **The Corporate Culture Survival Guide**. Jossey-Bass, Wiley Imprint, USA.
- Schein, E. H. (2017). **Organizational Culture & Leadership**. John Wiley & Sons, 5<sup>th</sup> edition, USA.
- Wei, Z., Baiyin Y., & McLean, G. N. (2010). Linking Organizational Culture, Structure, Strategy, & Organizational Effectiveness: Mediating role of Knowledge Management, **Journal of Business Research**, 63, 763-771.
- Wiewiora, A., Trigunaryah, B., Murphy, G., & Coffey, V. (2013). Organizational Culture & Willingness to Share Knowledge: a Competing Values Perspective in Australian Context. **International Journal of Project Management**, 31 (8), 1163-1174.



- Yiing, L. H., & Ahmad, K. Z. (2009). The Moderating Effects of Organizational Behavior & Organizational Commitment & Job Satisfaction & Performance. **Leadership & Organization Development Journal**, 30 (1), 53-86.
- Yu, W., Jacobs, W. D., & Enns, H. (2013). The Effects of Supply Chain Integration on Customer Satisfaction & Financial Performance: an Organizational Learning Perspective. **Journal of Production Economics**, 146, 346-358.
- Zhen, Shao. (2019). Interactions' Effect of Strategic Behaviors & Organizational Culture on IS-Business Strategic Alignment & Enterprise Systems Assimilation. **Journal of Information Management**, 44, 96-108.