



photo-idea.com



کاربرد شیوه های مدیریت بر عملکرد سازمانی در شرکت کشتی سازی فراساحل  
ایران (ISOICO)

نویسنده :  
مصطفی محمودزاده

## فهرست مطالب

صفحه	عنوان
	فصل اول: کلیات
7	1-1- بیان مسئله
8	2-1- اهمیت و ضرورت
8	3-1- اهداف
9	4-1- فرضیات
9	5-1- تعاریف اصطلاحات و واژگان
	فصل دوم : مفاهیم
10	1-2- مبانی و مفاهیم
	فصل سوم: روش شناسی تحقیق
51	1-3- روش
51	2-3- جامعه و نمونه
51	3-3- ابزار جمع‌آوری داده‌ها و اطلاعات
63	4-3- قلمرو تحقیق
63	5-3- روش تجزیه و تحلیل اطلاعات
63	6-3- مراحل اجرای تحقیق
	فصل چهارم: تجزیه و تحلیل داده‌ها
	1-4- یافته‌های حاصل از ویژگی‌های جمعیت شناختی
	3-4- آمار استنباطی
65	3-4- برآزش مدل بیرونی
71	4-4- بررسی فرضیه‌های تحقیق
83	5-4- برآزش مدل کلی (GOF)
87	6-4- خلاصه فصل چهارم
88	فصل پنجم: نتیجه‌گیری و پیشنهادات
89	1-5- نتایج
	2-5- پاسخدهی به سوالات
93	3-5- پیشنهادات
93	4-5- مشکلات و محدودیت‌های موجود
96	فهرست منابع و مأخذ
97	پیوست‌ها
98	
100	

## مقدمه مؤلف

این کتاب با هدف بررسی تأثیر شیوه های مدیریت منابع انسانی، یادگیری سازمانی، فرهنگ سازمانی و تواناییهای مدیریت دانش بر عملکرد سازمانی در شرکت کشتی سازی فراساحل ایران انجام شده است. روش به کار رفته به لحاظ هدف از نوع پژوهش های کاربردی و به لحاظ نحوه گردآوری داده ها از نوع پژوهش های توصیفی- همبستگی است. جامعه آماری، 260 نفر از کارکنان شرکت کشتی سازی فراساحل ایران به تعداد 260 نفر می باشد که به روش نمونه گیری طبقه ای تصادفی نسبی و با استفاده از فرمول کوکران تعداد 155 نفر به عنوان نمونه محاسبه شده است. به منظور بررسی روایی پرسشنامه از تحلیل عاملی تاییدی و به منظور بررسی فرضیات تحقیق از مدل سازی معادلات ساختاری روش الگویابی معادلات ساختاری (SEM) با کمک نرم افزار SmartPLS 3 استفاده شد. نتایج حاکی از آن است که شیوه های مدیریت منابع انسانی، یادگیری سازمانی، فرهنگ سازمانی و توانایی های مدیریت دانش بر عملکرد سازمانی در شرکت کشتی سازی فراساحل ایران تأثیر معناداری دارد.

## فصل اول: کلیات



## 1-1- بیان مسئله

مجموعه سیاستها و اقداماتی که به جنبههایی از فعالیت کارکنان بستگی دارد، مدیریت منابع انسانی<sup>1</sup> گفته میشود. از جملهی این فعالیت و اقدامات میتوان به جذب کارمند، آموزش، ارزیابی، پاداش، فراهم نمودن محیط سالم برای کارمندان اشاره داشت. با توجه به این که همه مدیران به گونهای درگیر فعالیتهایی همچون، یافتن نیروی کار واجد شرایط، مصاحبه، گزینش و آموزش میباشند، از دیدگاهی میتوان همه مدیران را مدیر منابع انسانی نیز نامید. منابع انسانی به عنوان با ارزشترین سرمایه یک سازمان در نظر گرفته میشود. این سازمانها منابع انسانی را به صورت سازمان یافته برای دستیابی به حداکثر نتیجه حفظ میکنند. بنابراین، در این راستا، سازمانها به دنبال یک محیط مدیریت دانش موثر و موفق برای استخر مناسب خود هستند. علاوه بر این، این فعالیت منجر به توسعه منابع مناسب در یک موقعیت خاص به ویژه برای متخصصان دانش برای افزایش تواناییهای مدیریت دانش و افزایش عملکرد سازمان میشود. علاوه بر این، مجموعه منابع انسانی با چند ملیت، فرهنگهای متعدد با نگرشها و برداشتهای مختلف مشخص میشود که به تنوع نیروی کار کمک میکند و در یادگیری سازمانی با نوآوریها مفید است. علاوه بر این، تواناییهای مدیریت دانش به دنبال نوآوری و همچنین کسب موفقیت آمیز دانش عمدتاً در زمینه مدیریت عملیاتی است. این تصمیم بر نوآوری سازمانی تأثیر میگذارد. داشتن یک فرهنگ سازمانی مطلوب و انعطاف پذیر از طریق فراهم کردن یک محیط سازمانی مناسب برای یادگیری، میتواند نحوه تعامل بین افراد را تغییر داده، به نحوی که با استفاده از الگوی مدیریت دانش بتوان به مزیت رقابتی دست یافت. یادگیری سازمانی، فعالیت بلند مدتی است که شرایط را به شرایط سودمند رقابتی تبدیل میسازد. مدیریت دانش یا همان مدیریت دانایی<sup>2</sup> در واقع مفهومی است که در علوم مدیریتی نقش مهمی دارد. مدیریت دانش فرآیند سیستماتیک منسجمی است که ترکیب مناسبی از فناوریهای اطلاعاتی و تعامل انسانی را به کار میگیرد تا سرمایههای اطلاعاتی سازمان را شناسایی، مدیریت و تسهیم کند. این داراییها شامل پایگاههای اطلاعاتی، اسناد، سیاستها، و رویهها میشود. مدیریت منابع انسانی بر یادگیری سازمانی و فرهنگ سازمانی تأثیرگذار است. فرهنگ سازمانی با قابلیتهای مدیریت دانش و نوآوری سازمانی همراه است. فرهنگ سازمانی نقش مهمی در تعیین باورها، ارزشها و سیستم کاری دارد. از این طریق، فرهنگ سازمانی میتواند نوآوری و عملکرد سازمانی را تغییر دهد. مدیریت دانش، بر عملکرد سازمانی، نوآوری و نیز عملکرد سازمانی میتواند تأثیر مستقیم داشته باشد. مدیریت دانش، طیف وسیعی از فعالیتهای است که برای مدیریت، مبادله، خلق یا ارتقای سرمایههای فکری در سطح کلان به کار می رود. مدیریت دانش، طراحی هوشمندانه فرآیندها، ابزار، ساختار و ...، با قصد افزایش، نوسازی، اشتراک یا بهبود استفاده از دانش است که در هر کدام از سه عنصر سرمایه فکری یعنی ساختاری، انسانی و اجتماعی نمایان میشود. مدیریت دانش، فرآیندی است که به سازمانها کمک می کند تا اطلاعات و مهارتهای مهم را که به عنوان حافظه سازمانی محسوب می شود و به طور معمول به صورت سازماندهی نشده وجود دارند، شناسایی، انتخاب، سازماندهی و منتشر نمایند. این امر مدیریت سازمانها را برای حل مسائل یادگیری، برنامه ریزی راهبردی و تصمیمگیریهای پویا به صورت کارا و موثر قادر می سازد. عملکرد سازمانی را میتوان شاخصی برای اندازه گیری میزان دستیابی خوب و موثر یک اقدام به اهداف تعیین شده تعریف نمود، که میتواند توسط کارایی و اثر بخشی سازمان در دستیابی به اهداف، برآورد شود. عملکرد سازمانی تابع عملکرد منابع انسانی و تعامل آنها با منابع و امکانات و تکنولوژی موجود در سازمان میباشد. از سوی دیگر عملکرد منابع انسانی هم تابع انگیزش و توانایی آنها است. توانایی منابع انسانی خود تابع دانش شغلی و مهارت

<sup>1</sup> Human Resource Management

<sup>2</sup> Knowledge Management

کاربرد دانش مذکور در انجام وظایف و فعالیتهای شغلی است. انگیزش منابع، تابع نگرش، شرایط و موقعیتی است که در آن کار می کند. با توجه به مطالب فوق، این کتاب به بررسی متغیرهایی چون مدیریت منابع انسانی، یادگیری سازمانی، فرهنگ سازمانی و مدیریت دانش و عملکرد سازمانی میپردازد. میزان تاثیر شیوههای مدیریت منابع انسانی، یادگیری سازمانی، فرهنگ سازمانی و تواناییهای مدیریت دانش بر عملکرد سازمانی، ارزیابی میگردد.

## **1-2- اهمیت و ضرورت**

امروزه در هر جامعه‌ای، سازمانها، کارکردهای مهمی دارند و نقشی حیاتی در زندگی اقتصادی، اجتماعی، فرهنگی و اداری امور جامعه بازی میکنند. بدون سازمانهای کارآمد و پویا، افراد نمیتوانند به هدفهای خود دست یابند و نیازهای گوناگون خود را برآورده کنند. در سازمان ها، منابع ارزشمندی وجود دارد که هر یک به نوبهای نقش مهمی در موفقیت آنها ایفا میکنند. اما، بدون شک نیروی انسانی در هر سازمانی از سرمایههای زیربنایی و اساسی آن سازمان است. مدیریت کردن این سرمایه ارزشمند و استفاده بهینه از آن، یکی از مهمترین کارهایی است که باید در هر سازمان انجام شود. منابع انسانی با ارزشترین عامل تولید و منبع اصلی فرآیند افزایش کارایی و بهبود عملکرد سازمانی به شمار میآید. بی شک در هر سازمان و ادارهای، مدیریت منابع انسانی، مدیریت دانش، عملکرد، فرهنگ و یادگیری کارکنان مهم به نظر میرسد. قابلیت یادگیری سازمانی نقش مهمی برای شرکتها در دستیابی به اهداف سازمانی دارد. تنها مزیت رقابتی پایدار سازمانی است که متعهد به رشد و یادگیری است. به دلیل اینکه در بین کارکنان ادارها این متغیرها شایع است، ضرورت دارد در مورد این متغیرها و رابطهی آنها با هم مطالعات بیشتری صورت گیرد.

## **1-3-اهداف**

### **1-3-1-هدف اصلی**

تأثیر شیوههای مدیریت منابع انسانی، یادگیری سازمانی، فرهنگ سازمانی و تواناییهای مدیریت دانش بر عملکرد سازمانی در شرکت کشتی سازی فراساحل ایران، بررسی میگردد.

### **1-3-2-اهداف فرعی**

- 1- بررسی تاثیر شیوههای مدیریت منابع انسانی بر عملکرد سازمان
- 2- بررسی تاثیر فرهنگ سازمانی بر مدیریت دانش
- 3- بررسی تاثیر شیوه های مدیریت منابع انسانی در مدیریت دانش
- 4- بررسی تاثیر یادگیری سازمانی بر عملکرد سازمانی
- 5- بررسی تاثیر فرهنگ سازمانی بر عملکرد سازمانی
- 6- بررسی تاثیر مدیریت دانش بر عملکرد سازمانی
- 7- بررسی تاثیر شیوه های مدیریت منابع انسانی بر فرهنگ سازمانی

## **1-4-فرضیات**

### **1-4-1-فرضیه اصلی**

شیوههای مدیریت منابع انسانی، یادگیری سازمانی، فرهنگ سازمانی و تواناییهای مدیریت دانش بر عملکرد سازمانی در شرکت کشتی سازی فراساحل ایران تأثیر معناداری دارد.

### **1-4-2- فرضیات فرعی**

- 1- شیوه‌های مدیریت منابع انسانی تأثیر مثبتی بر عملکرد سازمان دارد.
- 2- فرهنگ سازمانی بر مدیریت دانش تأثیر مثبت می‌گذارد.
- 3- شیوه‌های مدیریت منابع انسانی بر مدیریت دانش تأثیر معنیدار دارد.
- 4- یادگیری سازمانی بر عملکرد سازمانی تأثیر مثبت می‌گذارد.
- 5- فرهنگ سازمانی به طور قابل توجهی بر عملکرد سازمانی تأثیر می‌گذارد.
- 6- مدیریت دانش بر عملکرد سازمانی تأثیر مثبت می‌گذارد.
- 7- شیوه‌های مدیریت منابع انسانی بر فرهنگ سازمانی تأثیر معنیدار دارد.

### 1-5- روش تحقیق

این تحقیق کاربردی و به لحاظ نحوه گردآوری داده‌ها از نوع پژوهش‌های توصیفی-همبستگی است. جامعه مورد مطالعه، کارکنان شرکت کشتی‌سازی فراساحل ایران می‌باشد. برای تجزیه و تحلیل ویژگی‌های جمعیت شناختی از روش‌های آمار توصیفی و نرم افزار Spss و برای فرضیه‌های آماری از روش‌های آمار استنباطی و نرم افزار Smart PLS استفاده می‌شود.

### 1-6- تعاریف اصطلاحات و واژگان

#### 1-6-1- اصطلاحات مفهومی

##### مدیریت منابع انسانی

مدیریت منابع انسانی، در واقع به کارگیری سرمایه‌های مؤسسه به منظور دستیابی به اهداف سازمانی است. در تعریف فوق منظور از بهکارگیری نیروی انسانی شناسایی، انتخاب، استخدام، تربیت و پرورش نیروی انسانی است. مقصود از منابع انسانی سازمان، تمام افرادی است که در سطوح مختلف سازمان مشغول به فعالیت می‌باشند.

##### یادگیری سازمانی

یادگیری سازمانی فرآیندی پویا است که سازمان را قادر می‌سازد که با سرعت با تغییرات، سازگاری یابد. این فرآیند، شامل تولید دانش جدید، مهارتها و رفتارها می‌شود. یادگیری سازمانی، راه اصلی ایجاد کار دانشی و بهبود کارایی سازمان است؛ پس یک سازمان موفق باید در یادگیری پویا باشد.

##### فرهنگ سازمانی

فرهنگ سازمانی، به الگویی از ارزشها، عقاید و رفتارهای یاد گرفته شده از گذشته به همراه تجربه ای که در خلال تاریخ سازمانها، اشاره دارد. و تمایل دارد در ترتیبات عمده و رفتاری اعضا آشکار شود.

##### مدیریت دانش

مدیریت دانش فرآیندی است که طی آن سازمان به ایجاد ارزش از داراییهای فکری و دانش- محور می‌پردازد.

##### عملکرد سازمانی

ارزیابی عملکرد، سنجش سیستماتیک و منظم کار افراد در رابطه با نحوه انجام وظیفه آنها در مشاغل محوله و تعیین پتانسیل موجود در جهت رشد و بهبود، تعریف می‌شود. ارزیابی عملکرد در بعد سازمانی، معمولاً مترادف با اثربخشی فعالیتها است. منظور از اثر بخشی، میزان دستیابی به اهداف و برنامهها با ویژگی کارا بودن فعالیتها و عملیات است.

### 1-6-2- تعریف عملیاتی



### **مدیریت منابع انسانی**

مدیریت منابع انسانی، نمرهای است که پاسخ دهندگان به سوالات 14 گویهای مدیریت منابع انسانی میدهند.

### **یادگیری سازمانی**

یادگیری سازمانی، نمرهای است که افراد نمونه از پرسشنامه استاندارد یادگیری سازمانی گومز به دست آوردهاند. این پرسشنامه، دارای 16 گویه و 4 مولفه میباشد.

### **فرهنگ سازمانی**

فرهنگ سازمانی، نمرهای است که کارکنان به سوالات 36 گویهای پرسشنامه فرهنگ سازمانی میدهند.

### **مدیریت دانش**

مدیریت دانش، نمرهای است که کارکنان به سوالات 25 گویهای پرسشنامه استاندارد مدیریت دانش میدهند.

### **عملکرد سازمانی**

عملکرد سازمانی، نمراتی است که پاسخ دهندگان از پرسشنامه استاندارد عملکرد سازمانی کاپلان و نورتون کسب می نمایند.

## فصل دوم : مفاهيم

## 2-1- مبانی و مفاهیم

### 2-1-1- مدیریت منابع انسانی<sup>1</sup>

مدیریت منابع انسانی (یا به اختصار منابع انسانی) عبارت است از فرایند کار کردن با افراد، به طوری که این افراد و سازمان‌شان به توانمندی کاملی دست یابند، حتی زمانی که تغییر، نیاز به کسب مهارت‌های جدید، تقبل مسئولیت‌های جدید و شکل جدیدی از روابط را ملزم باشد. در واقع مدیریت منابع انسانی، استفاده از نیروی انسانی در جهت اهداف سازمان است و شامل فعالیت‌هایی نظیر کارمندیابی، آموزش، حقوق و دستمزد و روابط سازمانی می‌شود. به عبارتی دیگر مدیریت منابع انسانی تابعی در سازمان است که عملکرد کارکنان را در خدمت‌رسانی به اهداف استراتژیک کارفرما، به حد اعلا می‌رساند. مدیریت منابع انسانی به دنبال یافتن چگونگی مدیریت افراد در سازمان‌ها، با تمرکز بر سیاست‌ها و سیستم‌ها می‌باشد. واحدها و بخش‌های مدیریت منابع انسانی، خصوصاً مسئول بخشی از فعالیت‌ها، نظیر استخدام، آموزش و توسعه، ارزیابی عملکرد و پاداش و جزا (به عنوان نمونه مدیریت سیستم حقوق و مزایا) می‌باشد. همچنین مدیریت منابع انسانی به روابط صنعتی توجه دارد، که همان تعادل در اعمال سازمانی با قوانین ناشی از بحث‌های بین کارکنان و مدیران و قوانین دولتی می‌باشد. در ابتدا علم مدیریت، ارجحیت و اولویت را به سازمان میداد تا منابع انسانی، اما امروزه توجه علم مدیریت به منابع انسانی معطوف است.

مدیریت منابع انسانی، محصول جنبش روابط بشری در اوایل قرن بیستم می‌باشد، زمانی که محققان شروع به مستندسازی روش‌های ایجاد ارزش‌های کسب‌وکار به وسیله مدیریت استراتژیک نیروی کار کردند. این تابع در ابتدا تحت تأثیر کارهای معاملاتی، مانند سازمان حقوق و مزایا بود، اما با توجه به جهانی شدن، تقویت شرکت‌ها، پیشرفت تکنولوژی، و تحقیقات بعدی، اکنون مدیریت منابع انسانی بر ابتکارات استراتژیک مانند ادغام و تملیک، مدیریت استعداد، برنامه‌ریزی جانشینی روابط صنعتی و روابط کاری، چندگانگی فرهنگ و گنجایش می‌باشد.

ممکن است در شرکت‌های نوپا، وظایف مربوط به مدیریت منابع انسانی به وسیله متخصصان آموزش دیده اجرا می‌شود. در شرکت‌های بزرگتر، یک گروه تمام کارآمد، با داشتن کارکنانی متخصص در وظایف مختلف منابع انسانی و رهبری وظیفه‌شناس که در تصمیم‌گیری استراتژیک در کسب‌وکار نقش دارد، خود را وقف اجرای قوانین می‌کند. به منظور آموزش کارکنان، موسسات تحصیلات عالی، انجمن‌های تخصصی، خود شرکت‌ها برنامه‌هایی برای مطالعه ایجاد کرده‌اند، که به وظایف این بخش اختصاص دارند. با توجه به شواهد، سازمان‌های آکادمیک و انسانی نیز سعی در به کار گرفتن و پیش بردن رشته مدیریت منابع انسانی دارند. مدیریت منابع انسانی، رشته‌ای از مطالعات تحقیقاتی است که در زمینه مدیریت و روان‌شناسی صنعتی و سازمانی از محبوبیت بالایی برخوردار است. در واقع، مدیریت منابع انسانی با علمی چون مدیریت رفتار، روان‌شناسی صنعتی (روانشناسی کار)، اقتصاد نیروی انسانی، آمار و کامپیوتر ارتباطی تنگاتنگ دارد. مدیریت منابع انسانی، باید برای سازمان‌ها ارزش‌آفرینی کند. این ارزش‌آفرینی هم برای ذی‌نفعان داخلی و هم خارجی است. ذی‌نفعان داخلی کارکنان و سازمان و ذی‌نفعان خارجی مشتریان سازمان، سرمایه‌گذاران و همچنین جامعه است.

در محیط کاری فعلی، تمام شرکت‌های جهانی بر ابقای استعداد و آگاهی نیروی کار تمرکز دارند. تمام شرکت‌ها می‌کوشند تا ترک خدمت کارکنان را کاهش و آگاهی آنان را ارتقاء بخشند. استخدام نیروی کار جدید نه تنها هزینه‌های بالایی به بار می‌آورد، بلکه خطر آمدن افراد ناتوان در آن منصب،

<sup>1</sup> Human resource management

را افزایش می‌دهد. بخش مدیریت منابع انسانی تلاش می‌کند تا با پیشنهاد دادن مزایای جذاب به کارکنان، خطر از دست دادن آگاهی را کاهش دهند. کارایی سازمان:

در مدیریت منابع انسانی چندین شیوه مهم برای حمایت از استراتژی سازمان‌ها وجود دارد که عبارت‌اند از:

- تحلیل کار و طراحی شغل: مشخص می‌کند چه تعداد پرسنل با مهارت و دانش خاص برای سازمان نیاز است.
- برنامه‌ریزی منابع انسانی: جذب کارکنانی توانمند
- گزینش: انتخاب کارکنان مناسب
- آموزش: آموزش کارکنان برای انجام وظایف خود و آماده‌سازی آن‌ها برای آینده
- مدیریت عملکرد: سنجش کارایی کارکنان
- پاداش به کارکنان
- روابط کارکنان: خلق محیط مناسب کاری

اگر سازمانی تمام این شیوه‌ها را به خوبی مدیریت کند، بهترین بازده را خواهد داشت. در سازمان‌هایی با مدیریت منابع انسانی مؤثر، کارکنان و مشتریان تمایل به رضایت بیشتری دارند و از طرف دیگر، سازمان نیز بیشتر تمایل به نوآوری داشته و بهره‌وری بیشتری دارد و در نتیجه شهرت بیشتری نیز در جامعه پیدا می‌کند.

اما متخصصان منابع انسانی با تمرکز بر سه راحل می‌توانند باعث ارزش‌آفرینی شوند. اولین راهکار تمرکز بر مدیریت استعداد است که به سطح فردی برمی‌گردد. نیروی کار متعهد، قابل و نتیجه‌بخش از این طریق پرورش می‌یابد. دومین راهکار تمرکز بر سازمان است که با ارتقای فرهنگ سازمانی و توسعه سازمانی حاصل می‌شود. ترکیب این دو به راهکار سوم که رهبری است، می‌رسد. اما این راهکارها از طریق تمرکز بر مدیریت منابع انسانی باید اجرا گردد و در این زمینه چهار مقوله مهم است:

1. سازماندهی واحد منابع انسانی
  2. تمرکز بر اقدامات منابع انسانی مانند مدیریت کارکنان، حقوق و دستمزد و آموزش و توسعه.
  3. متخصصان منابع انسانی و افرادی که در این حوزه کار می‌کنند.
- دیوید اولریچ وظایف منابع انسانی را بدین‌گونه بیان می‌کند: هم‌سطح کردن منابع انسانی و استراتژی کسب‌وکار، از نوع مهندسی کردن فرآیندهای سازمانی، شنیدن و پاسخ‌گویی به کارکنان، مدیریت انتقال و تغییرات. در سطح گسترده، مدیریت منابع انسانی مسئول نظارت بر رهبری و فرهنگ سازمانی است. همچنین مدیریت منابع انسانی موافقت با قانون کار اطمینان می‌دهد. این قانون با تغییر جغرافیایی تغییر می‌کند، و اغلب بر سلامت، ایمنی، و امنیت نظارت دارد. در شرایطی که کارکنان علاقه‌مند و مجاز هستند که یک توافق جمعی صورت دهند، مدیریت منابع انسانی به‌طور ویژه، به عنوان رابط اصلی شرکت با نماینده کارکنان (اغلب به عنوان اتحادیه کار) وارد تعامل می‌شود. در نتیجه، مدیریت منابع انسانی، در تلاش لابی‌گری با آژانس‌های دولتی (از جمله در ایالات متحده، وزارت کار ایالات متحده و شورای روابط ملی کار) است. این موضوع شامل مدیریت پویایی، به ویژه موارد مربوط به مهاجران می‌باشد؛ و اغلب شامل ادغام و تملیک می‌باشد. منابع انسانی اغلب به عنوان وظایف پشتیبانی کسب‌وکار دیده می‌شوند و به کم کردن قیمت‌ها و کاهش خطرات کمک می‌کنند.

### 2-1-1-1- فلسفه مدیریت منابع انسانی

- منابع انسانی مهمترین دارایی یک سازمان است و مدیریت اثربخش آنها کلید موفقیت سازمان است.
- اگر سیاست‌ها و رویه‌های مربوط به کارکنان سازمان با همدیگر تطابق و سهم قابل ملاحظه‌ای در دستیابی به اهداف سازمان و برنامه‌های استراتژیک داشته باشند، دستیابی به موفقیت سازمانی محتمل‌تر است.
- فرهنگ و ارزش‌های کلی، شرایط سازمانی و رفتار مدیریتی که از آن فرهنگ نشأت می‌گیرد، تأثیر زیادی بر دستیابی به تعالی مطلوب می‌گذارد. چنین فرهنگی نیازمند مدیریت شدن است بدین معنی که باید تلاشی مستمر برای ایجاد پذیرش و انجام آنها صرف شود.
- دستیابی به یکپارچگی، نیازمند تلاش مستمر است. منظور از یکپارچگی این است که تمام اعضای سازمان با داشتن حسی از مقصود مشترک با یکدیگر کار کنند.

### 2-1-1-2- وظیفه مدیر منابع انسانی

- شش فعالیت کلیدی مرتبط با افراد شناخته شده است که منابع انسانی باید به طور موثر برای ارزش افزوده یک شرکت به آن توجه کنند.
- این شش وظیفه به شرح زیر هستند:
- مدیریت موثر و مبتنی بر افراد
  - ارزیابی عملکرد
  - گسترش مواردی که عملکرد فردی و سازمان را ارتقاء می‌دهد.
  - افزایش نوآوری، خلاقیت و انعطاف پذیری لازم برای افزایش رقابت
  - مدیریت پیاده‌سازی و ادغام فناوری از طریق بهبود کارایی، آموزش و ارتباط با کارکنان
  - اعمال رویکردهای جدید در طراحی فرآیند کار، برنامه‌ریزی، توسعه حرفه‌ای و تحرکات بین سازمانی

### 2-1-1-3- پنج مدل منابع انسانی برای سازمان‌ها

#### 1-مدل استاندارد علیت مدیریت منابع انسانی

یکی از شناخته شده‌ترین مدل‌ها، مدل استاندارد علیت مدیریت منابع انسانی است. این مدل از مدل‌های بسیار زیاد و مشابهی که در طول دهه 90 و 2000 منتشر شد، نشأت می‌گیرد. این مدل، زنجیره علیتی را نشان می‌دهد که از طریق فرآیندهای منابع انسانی با استراتژی کسب‌وکار شروع می‌شود و با بهبود عملکرد مالی پایان می‌یابد. این مدل همچنین نشان می‌دهد که چگونه فعالیت‌های منابع انسانی که با استراتژی سازمانی در یک راستا هستند، منجر به عملکرد کسب‌وکار می‌شود. با توجه به این مدل، منابع انسانی زمانی مفید عمل می‌کند که استراتژی آن با استراتژی کسب‌وکار در یک راستا باشد (در راستای مناسب‌ترین نظریه). بنابراین، استراتژی منابع انسانی از استراتژی کلی نشأت گرفته است. شیوه‌های منابع انسانی از استراتژی آن پیروی می‌کند. به عنوان مثال: استخدام کردن، آموزش دادن، پاداش دادن و اقدامات جبرانی شیوه‌هایی هستند که به نتایج مشخصی منجر می‌شوند. این نتایج شامل: تعهد، خروجی با کیفیت و مسئولیت‌پذیری می‌شود. این نتایج مدیریت منابع انسانی، باعث بهبود عملکرد داخلی شده که بهره‌وری، نوآوری و کیفیت را شامل می‌شود و همین نتایج هم منجر به عملکرد مالی شده که شامل: سود، گردش مالی، حاشیه سود بهتر و بازده سرمایه‌گذاری می‌شود. رابطه‌ای جالب، اثر مدیریت منابع انسانی بدون واسطه است که نشان می‌دهد بعضی از

شیوه‌های منابع انسانی می‌تواند به طور مستقیم موجب بهبود عملکرد داخلی شوند. برای مثال: یک آموزش خوب می‌تواند بدون تاثیر گذاشتن بر نتایج منابع انسانی، به طور مستقیم باعث عملکرد بهتری شود. علیت معکوس در این مدل نشان می‌دهد که بعضی مواقع یک عملکرد مالی قوی‌تر باعث سرمایه‌گذاری بیشتر در شیوه‌های منابع انسانی و نتایج بهتر آن می‌شود. زمانی که عملکرد قوی است، کارمندان معمولاً تعهد بیشتری نسبت به کار دارند (نتیجه منابع انسانی). این موضوع نشان می‌دهد که روابط در این مدل همیشه یک طرفه نیست. با این حال، به طور کلی این مدل منابع انسانی نشان می‌دهد که استراتژی منابع انسانی چگونه شکل می‌گیرد و تاثیر آن بر فرآیندهای داخلی و نتایج مالی کسب‌وکار چیست.

## 2-مدل 8 جعبه از پاول بوسلی<sup>1</sup>

یکی از مدل‌های متفاوت که معمولاً برای مشخص کردن الگوی فعالیت‌ها در منابع انسانی استفاده می‌شود، مدل 8 جعبه از پاول بوسلی است. مدل 8 جعبه عوامل متفاوت خارجی و داخلی را نشان می‌دهد که بر اثربخشی اقدامات ما در منابع انسانی تاثیر می‌گذارد. اول از همه، شرایط بازار عمومی بیرونی، شرایط بازار جمعیت بیرونی، شرایط سازمانی عمومی بیرونی و شرایط نهادی جمعیت بیرونی را مشاهده می‌کنید. موارد مذکور، عوامل خارجی هستند که بر اقدامات ما در منابع انسانی تاثیر می‌گذارند. به عنوان مثال، در مقایسه با فراوانی کارمندان صلاحیت‌دار، اگر کمبود مهارتی در بازار وجود داشته باشد، بر نحوه یافتن منابع، استخدام کردن و گرفتن نیروی جدید تاثیر می‌گذارد. شرایط سازمانی همچنین شرایط را تغییر می‌دهد. قانون‌گذاری، بر نحوه کار کردن در منابع انسانی تاثیر می‌گذارد (برای مثال، تاثیر روزانه منابع انسانی) در حالی که سندیکای کارگری و انجمن‌های کاری اقدامات ما را در منابع انسانی محدود می‌کنند. فرآیند اصلی در میانه راه با پی‌گیری آغاز می‌شود. تاریخ، فرهنگ و تکنولوژی استفاده شده در یک شرکت، عواملی هستند که بر موضوعاتی که در منابع انسانی مبادله می‌کنیم، اهدافی که می‌خواهیم به آن‌ها برسیم و اینکه چقدر در سیاست‌های منابع انسانی موثر واقع می‌شویم، تاثیر می‌گذارند. همه این عوامل بر استراتژی منابع انسانی هم تاثیر می‌گذارند. استراتژی منابع انسانی شامل شش بخش است که به شرح زیر است:

### • اقدامات از پیش تعیین شده منابع انسانی

نیستی که در مورد استخدام، آموزش و دیگر شیوه‌ها داریم، خیلی مهم هستند ولی این مدل نشان می‌دهد که این نیت‌ها به عنوان نقطه شروع محسوب می‌شوند.

### • شیوه‌های واقعی منابع انسانی

ما می‌توانیم در ذهن خود نیت‌های بزرگی داشته باشیم ولی اجرای شیوه‌های منابع انسانی به معنی همکاری بین منابع انسانی و مدیر است. زمانی که مدیر تصمیم می‌گیرد کارها را به شیوه متفاوتی انجام دهد، هدف می‌تواند خوب باشد ولی شیوه‌های واقعی خیلی متفاوت‌تر است.

### • شیوه‌های درک شده منابع انسانی

با این روش کارمندان متوجه می‌شوند که چه اتفاقی در سازمان در حال رخ دادن است. منابع انسانی و مدیر می‌توانند بهترین عملکرد را داشته باشند ولی اگر نسبت به هدفی که آن‌ها دارند و کاری که واقعاً انجام دادند، دیگر افراد درک متفاوتی از فعالیت‌های آن‌ها داشته باشند، درک افراد، دیگر نمی‌تواند منعکس‌کننده شیوه‌های منابع انسانی باشد.

### • نتایج منابع انسانی

شیوه‌های درک شده منابع انسانی (خوشبختانه) به نتایج مشخصی منجر می‌شوند. این نتایج، به نتایجی شبیه هستند، که در مدل استاندارد علیت منابع انسانی توضیح داده شد.

<sup>1</sup> Paul Boselie

نتایج منابع انسانی منجر به اهداف بسیار مهمی می‌شود (یعنی مقرون به صرفه بودن، انعطاف‌پذیری، قانونی بودن) که آن‌ها هم به نوبه خود منجر به اهداف نهایی کسب‌وکار می‌شوند (سود، سهم بازار و سرمایه بازار که همه مرتبط با توانایی موفق شدن سازمان و عوامل دیگر است، که کمک می‌کند تا مزیتی رقابتی ایجاد شود).

### 3- زنجیره ارزش منابع انسانی

زنجیره ارزش منابع انسانی یکی از شناخته شده‌ترین مدل‌های منابع انسانی است. این مدل بر اساس فعالیت‌های پاوا<sup>1</sup> و ریچاردسون<sup>2</sup> در سال 1997 پایه‌گذاری شده است و در مورد دو مدل قبلی در خصوص نحوه عملکرد منابع انسانی، اختلاف جزئی ایجاد کرد. با توجه به زنجیره ارزش منابع انسانی، هر کار انجام شده یا سنجیده شده در منابع انسانی، می‌تواند به دو دسته تقسیم شود که شامل فعالیت‌های مدیریت منابع انسانی و نتایج مدیریت منابع انسانی می‌شود.

#### • فعالیت‌های مدیریت منابع انسانی

فعالیت‌های روزانه مانند استخدام، فعالیت‌های جبرانی، آموزش و طرح جانشین‌پروری است. این فعالیت‌ها اغلب، با استفاده از معیارهای منابع انسانی سنجیده می‌شوند که به اصطلاح، معیارهای سودمندی نامیده می‌شوند. هرچه افراد را با هزینه کمتر و سریع‌تر استخدام کنیم، بهتر است.

• **نتایج مدیریت منابع انسانی**، اهدافی هستند که با استفاده از فعالیت‌های منابع انسانی تلاش می‌کنیم به آن‌ها برسیم. ما استخدام می‌کنیم، آموزش می‌دهیم و فعالیت‌های جبرانی انجام می‌دهیم تا به اهداف یا نتایج مشخصی برسیم. این نتایج شامل رضایت کارمندان، انگیزه، حفظ کارمندان در سازمان و حضور می‌شود.

اگر فقط بر سنجش فعالیت‌های مدیریت منابع انسانی تمرکز کنیم، به طور خودکار بر کاهش هزینه‌ها تمرکز کردیم (به حداکثر رساندن سودمندی). با این حال باید به جای آن، بر نتایج مدیریت منابع انسانی تمرکز کنیم، چون کمک می‌کند تا فرآیندها را با اهدافمان در یک راستا قرار دهیم. برای مثال، اگر فرد جدید، کارمند مناسبی برای شرکت باشد (کیفیت استخدام: معیار نتایج) ترجیح می‌دهیم زمان بیشتری را برای استخدام او صرف کنیم (زمان استخدام: یک معیار سودمندی). هدف باید انتخاب بهترین فرد در مناسب‌ترین جایگاه باشد. نباید فقط برای صرفه‌جویی در وقت تا جایی که می‌توانیم ارزان و سریع این کار را انجام دهیم. این موضوع نشان می‌دهد باید به جای فعالیت‌ها بر سنجش نتایج تمرکز کنیم.

زمانی که فعالیت‌های مدیریت منابع انسانی و نتایج مدیریت منابع انسانی به هدف خود رسیدند، منجر به عملکرد بهتری می‌شوند. این موضوع به این معنی است که زمانی که ما فرد مناسبی را استخدام می‌کنیم، برنامه‌های آموزشی درست برای افراد برگزار می‌کنیم و کارمندان مناسبی را به دست می‌آوریم، عملکرد شرکت افزایش می‌یابد. اطلاعات هم در این زمینه تأثیر متفاوتی را ارائه می‌دهد. زمانی که عملکرد شرکتی بالاتر است، فعالیت‌های مدیریت منابع انسانی افزایش پیدا می‌کند. دلیل این اتفاق این است که شرکت‌هایی که سوددهی بیشتری دارند، معمولاً سرمایه‌گذاری بیشتری در برنامه‌های منابع انسانی انجام می‌دهند که شامل نرم‌افزار منابع انسانی، فرصت‌های یادگیری و توسعه برای کارمندانشان می‌شود.

### 4- زنجیره ارزش منابع انسانی پیشرفته

این مدل خیلی به مدل زنجیره ارزش منابع انسانی شبیه است ولی دو تفاوت مهم دارد. اول، عملکرد سازمانی در کارت امتیازی متوازن تعریف می‌شود. کارت امتیازی متوازن شامل: شاخص عملکرد

<sup>1</sup> Paauwe

<sup>2</sup> Richardson

اصلی از دید مالی، دید مشتری و دید فرآیند می‌شود. این موارد با زنجیره ارزش‌های منابع انسانی ادغام می‌شوند. این اطلاعات ثبت شده کمک می‌کند تا ارزشی که منابع انسانی به کسب‌وکار اضافه کرده است، را نشان دهد. و آن را در یک راستا قرار دهد. سپس، این مدل با تعدادی از توانمندسازها راهاندازی می‌کند. این توانمندسازها برای اقداماتی که منابع انسانی در کسب‌وکار انجام می‌دهند، بسیار مهم به شمار می‌روند. توانمندسازها شامل سیستم منابع انسانی، بودجه، متخصصان توانا و موارد مهم دیگر می‌شود. برای اینکه زنجیره ارزش به طور موثر عمل کند، این توانمندسازها باید حضور داشته باشند. اگر منابع انسانی فاقد متخصصان آموزش دیده باشد، اگر بودجه کم باشد یا اگر سیستم‌ها قدیمی بوده و مانع نوآوری شوند، منابع انسانی در رسیدن به نتایج منابع انسانی و نتایج کسب‌وکار بهره‌وری کمتری دارد.

#### 5- چارچوب هاروارد برای مدیریت منابع انسانی

چارچوب هاروارد برای مدیریت منابع انسانی یک مدل منابع انسانی است که شامل شش بخش است.

- این مدل با سهام ذینفعان آغاز می‌شود. این ذینفعان شامل سهام‌داران، مدیریت، گروه کارمندان، دولت و موارد بیشتر می‌شود. این سهام‌ها، سیاست‌های منابع انسانی را تعریف می‌کند.
- در همین حین، عوامل موقعیتی این سهام‌ها را تحت تاثیر قرار می‌دهند. عوامل موقعیتی شامل: ویژگی‌های نیروی کار، اتحادیه‌ها و همه عوامل دیگری است که در مدل 8 جعبه قرار داده شده است.

- عوامل موقعیتی و سهام ذینفعان بر سیاست‌های مدیریت منابع انسانی تاثیر می‌گذارند. این سیاست‌ها شامل فعالیت‌های اصلی منابع انسانی مانند استخدام، آموزش و سیستم پاداش می‌شود.
- زمانی که کارها به درستی انجام شود، سیاست‌های مدیریت منابع انسانی به نتایج مثبت مدیریت منابع انسانی منجر می‌شود. این نتایج مثبت شامل حفظ کارمندان در شرکت، مقرون به صرفه بودن، تعهد و صلاحیت می‌شود که در بخشهای قبل به آن‌ها اشاره شد.
- این نتایج مثبت مدیریت منابع انسانی به نتایجی بلندمدت منجر می‌شود. این نتایج بلندمدت می‌تواند فردی، سازمانی و اجتماعی باشد.

چارچوب هاروارد یک مدل منابع انسانی است که، نسبت به منابع انسانی شیوه جامع‌تری را اتخاذ کرده است که شامل سطوح مختلف نتایج می‌شود.

#### 2-1-1-4- رویکردهای مدیریت منابع انسانی

دو رویکرد کلی در مدیریت منابع انسانی وجود دارد: رویکرد سخت و رویکرد نرم.

رویکرد سخت: به کارکنان مانند دیگر منابع نگاه می‌شود که باید معادله ورودی- خروجی برقرار شود و به صورت کارآمد اداره شوند.

رویکرد نرم: بیشتر به این حقیقت توجه می‌کند که نمی‌توان با کارکنان مانند دیگر منابع رفتار کرد زیرا، برخلاف دیگر منابع، منابع انسانی فکر کرده و عکس‌العمل نشان می‌دهند. در این رویکرد بر استراتژی‌هایی برای دستیابی به تعهد از طریق آگاه ساختن کارکنان از مأموریت، ارزش‌ها، برنامه‌های سازمان و شرایط محیطی، مشارکت کارکنان در تصمیم‌گیری در مورد چگونگی انجام امور و گروه‌بندی کارکنان در تیم‌های کاری بدون نظارت رسمی تأکید بیشتری می‌شود. در واقع رویکرد سخت بر فرآیند مدیریت امور کارکنان تمرکز می‌کند. در حالی که رویکرد نرم بر طرز تلقی کارکنان و چگونگی رفتار با آنان تأکید می‌کند. رویکرد سخت سیستم‌ها، رویه‌ها و دستورالعمل‌ها و چگونگی انجام فرایندها را مورد بررسی قرار می‌دهد. رویکرد نرم، عوامل انسانی و رفتاری را در نظر می‌گیرد.



## 2-1-2- یادگیری سازمانی

در زمانی نه چندان دور، سازمان‌ها در محیطی پایدار و باثبات به سر می‌بردند. به تدریج تغییرات مربوط به علم و فناوری، اقتصاد، فرهنگ و سیاست به سرعت سازمان‌ها را تحت تأثیر قرار داد. اما امروزه مدیران و رهبران سازمان‌ها در یافته‌اند که به یادگیری، به عنوان پدیده‌ای ارزشمند بنگرند و برای موفقیت در ایجاد آینده‌ای بهتر، سازمانی را پرورش دهند که به خوبی و به‌طور اثر بخش و پایدار در پی فراگیری باشد. و برای حفظ بقای خود با دگرگونی‌ها هماهنگ گردد. یادگیری که فرآیندی مادام‌العمر است، تعاریف گوناگونی دارد. از دیدگاه فردی، یادگیری، دسترسی به اطلاعات، درک آن و کسب مهارت‌ها است. از دیدگاه سازمانی، یادگیری، بر به دست آوردن سنت‌ها، دیدگاه‌ها، استراتژی‌ها و انتقال دادن دانش متمرکز است. که البته در هر دو دیدگاه، یادگیری با ابداع، تشخیص، خلاقیت، کشف و تولید دانش جدید همراه است.

سازمان: عبارت است از مجموعه‌ای از منابع که در یک چهار چوب تعریف شده و هماهنگ به دنبال دستیابی به یک سری اهداف خاص می‌باشد.

سازمان یادگیرنده: سازمانی است که دارای توانایی ایجاد و کسب و انتقال دانش است. رفتار خودش را طوری تعدیل می‌کند که منعکس‌کننده دانش و دیدگاه‌های جدید باشد. سازمان یادگیرنده به گفته گاروین، مهارت و توانایی سازمان در ایجاد کسب و انتقال دانش و اصلاح رفتار افراد برای انعکاس دانش و بینش جدید است.

یادگیری سازمانی تعاریف گوناگونی دارد. فایول و لایلز از یادگیری سازمانی به عنوان «کشف و اصلاح خطا» یاد می‌کنند. یادگیری سازمانی، فعالیت بلند مدتی است که شرایط را به شرایط سودمند رقابتی تبدیل می‌سازد.

یادگیری، عامل کلیدی مورد نیاز سازمانی است که می‌خواهد در دنیای جدید اقتصادی پا بر جا بماند. پیتر سنگه معتقد است که تنها منبع مزیت رقابتی پایدار در بلند مدت برای سازمان‌ها، یادگیری سریعتر نسبت به رقبا است و چنانچه سازمان به این امر نائل گردد، از سایر سازمان‌های رقیب اثر بخش‌تر و کارا تر خواهد شد. یادگیری از دیدگاه سازمانی، زمانی اتفاق می‌افتد که اطلاعات، جمع‌آوری و به منظور تولید و گسترش حقایق جدید، تجزیه و تحلیل شوند. دیدگاه جدیدی را خلق و آن را از طریق ارتباط، تدریس و گفتگو و تعامل به تمام سطوح سازمانی منتقل کند. به عبارتی، یادگیری سازمانی به چگونگی وقوع یادگیری یا عنصر دانش در یک سازمان می‌پردازد. نظریه یادگیری سازمانی از جمله رهیافتهای سیستمی و اقتضایی به مدیریت محسوب می‌گردد. سازمان را به مثابه یک "سیستم باز صاحب اندیشه و زنده" در نظر می‌گیرد. با تأکید بر این نکته که سازمان‌ها نیز مانند ذهن انسان‌ها برای تطبیق با شرایط محیطی متحول، متکی به دریافت باز خورند؛ سازمان‌ها درست مانند حیوانات باهوش‌تر و انسان‌ها از تجربه درس گرفته و درگیر فرآیندهای ذهنی پیچیده‌ای مانند "پیش بینی، شناسایی، تعریف، طراحی و حل مسئله" می‌شوند. دو نفر از نظریه پردازان سازمان بر این باورند که "در بسیاری از سازمان‌ها، برخی از حالات یادگیری سازمانی، به‌طور منظم ایجاد می‌شوند"؛ نظیر سه فراگرد متداول یادگیری سازمانی که عبارتند از: فعالیت‌های بهبود و توسعه منابع انسانی؛ فعالیت‌های برنامه‌ریزی راهبردی؛ و به‌کارگیری و تسلط بر فناوری‌های جدید در سازمان. به هر حال، سازمان‌ها معمولاً همه استعداد و توان یادگیری خود را به کار نمی‌گیرند. حاصل یادگیری سازمان، پیش از حاصل یادگیری انفرادی مجموعه اجزای آن است؛ یعنی حاصل یادگیری کل سازمان، از جمع یادگیری‌های انفرادی و مجزای بخش‌های تشکیل دهنده آن بیشتر است. یادگیری‌های منفرد حاصل از آموزش و توسعه مهارت‌های نیروی انسانی، فراهم آوردن پایگاه‌های علمی، آشنایی با نظریه‌ها و چارچوب‌های جدید، فقط در صورت تاثیر بر اقدام‌های مدیریتی، خط مشی‌ها و راهبردهای طراحی سازمانی به یادگیری سازمانی منجر می‌شود.

## 2-1-2-1- نظریه یادگیری سازمانی

نظریه یادگیری سازمانی از جمله رهیافتهای سیستمی و اقتضایی به مدیریت محسوب می گردد و سازمان را به مثابه یک "سیستم باز صاحب اندیشه و زنده" در نظر می گیرد. با تأکید بر این نکته که سازمانها نیز مانند ذهن انسانها برای تطبیق با شرایط محیطی متحول، متکی به دریافت بازخورد؛ سازمانها درست مانند حیوانات باهوش تر و انسانها از تجربه درس می گیرند و درگیر فراگردهای ذهنی پیچیده ای مانند "پیش بینی، شناسایی، تعریف، طراحی و حل مسأله" می شوند. دو نفر از نظریه پردازان سازمان بر این باورند که "در بسیاری از سازمانها، برخی از حالات یادگیری سازمانی، به طور منظم ایجاد می شوند"؛ نظیر سه فراگرد متداول یادگیری سازمانی که عبارتند از: فعالیتهای بهبود و توسعه منابع انسانی؛ فعالیتهای برنامه ریزی راهبردی؛ و به کارگیری و تسلط بر فن آوریهای جدید در سازمان. به هر حال، سازمانها معمولاً همه استعداد و توان یادگیری خود را به کار نمی گیرند. حاصل یادگیری سازمان، پیش از حاصل یادگیری انفرادی مجموعه اجزای آن است؛ یعنی حاصل یادگیری کل سازمان، از جمع یادگیریهای انفرادی و مجزای بخشهای تشکیل دهنده آن بیشتر است. یادگیریهای منفرد حاصل از آموزش و توسعه مهارتهای نیروی انسانی، فراهم آوردن پایگاههای علمی، و آشنایی با نظریهها و چارچوبهای جدید، فقط هنگامی به یادگیری سازمانی منجر میشود که بر اقدامهای مدیریتی، خط مشیها و راهبردهای طراحی سازمانی اثر بگذارد.

موضوع یادگیری سازمانی در حدود دهه ۱۹۷۰ میلادی مطرح شد. سازمان یادگیرنده از نظر پیتر سنچ، سازمانی است که با استفاده از افراد، ارزشها و سایر خرده سیستمها، و با تکیه بر درسها و تجربه هایی که به دست میآورد، به طور پیوسته عملکرد خود را تغییر میدهد و آن را بهبود میبخشد، به نظر وی اجزای اصلی هر سازمان یادگیرنده عبارتند از:

- 1- مدلهای ذهنی: در این سازمانها، همهی افراد شیوه های قدیمی اندیشیدن را کنار می گذارند؛
- 2- مهارت شخصی: در این سازمانها، افراد خودآگاه بوده، به طور باز با دیگران برخورد دارند؛
- 3- تفکر سیستمی: همه اعضای این سازمانها یاد میگیرند که کل سازمان چگونه کار می کند؛
- 4- بصیرت مشترک: همه اعضای این سازمانها به شناسایی و تعریف برنامه های عملی خود میپردازند و در مورد آنها توافق حاصل میکنند؛
- 5- یادگیری گروهی: همه اعضای این سازمانها برای به اجرا درآوردن برنامه های مورد توافق، همکاری میکنند؛

به نظر گاروین، «سازمان یادگیرنده سازمانی است که در ایجاد، کسب، انتقال دانش و اصلاح رفتار خود در واکنش به دانش و بصیرتهای جدید مهارت دارد». گاروین و برخی از صاحب نظران دیگر با تسری مصادیق مدل سیستم باز به سازمان و در نظر گرفتن قابلیتی نظیر قابلیت "مغز انسان" برای آن مدل، این نظریه را توسعه دادند. گاروین بر این باور است که یادگیری سازمانی درست مثل یادگیری انسانی، سه مرحله دارد: ۱) شناخت (یادگیری مفاهیم جدید)؛ ۲) رفتار (توسعه مهارتها و تواناییهای جدید)؛ و ۳) عملکرد (انجام کار، به طور واقعی). تحقق هر سه مرحله فوق، مستلزم آن است که فاصله موجود میان نظریه و عمل حذف شود.

طبق نظر گاروین، سازمان برای استفاده از فکرهای جدید در بهبود عملکرد سازمانی و تبدیل آنها به برنامههای عملی، به پنج مهارت نیاز دارد: ۱) حل مسأله؛ ۲) کسب تجربه؛ ۳) یادگیری از تجربه خود و تاریخ؛ ۴) یادگیری از دیگران؛ ۵) انتقال یا اجرا. اگر سازمانهای امروزی در صدد پیشرفت باشند (به جای اینکه فقط در اندیشه حفظ و تداوم حیات خود باشند)، به همه مهارتهای فوق نیاز دارند.

## 2-2-1-2- عوامل موثر در سازمان یادگیرنده

حال سوالی که مطرح میشود چگونگی پیادهسازی چنین مفهومی در سازمان است. برای پاسخ دادن به این سوال لازم است عوامل موثر در ایجاد و رشد سازمان یادگیرنده و یادگیری سازمانی معرفی و بررسی شوند. این عوامل عبارتند از:

- توانمندسازها: توانمندسازها عواملی هستند که سازمان را در تبدیل به یک سازمان یادگیرنده یاری می‌کنند.

- محیط: اگر تمامی عوامل توانمندساز مهیا باشد. اما، محیط لازم برای رشد سازمان یادگیرنده وجود نداشته باشد، تمامی کوششها بی‌ثمر و یا لاف‌کم اثر خواهند بود. در ادامه به بررسی هر کدام از عوامل گفته شده می‌پردازیم.

**1- توانمندسازها:** ممکن است عوامل توانمندساز در مدل‌ها و نگرشها و شرایط مختلف متفاوت باشند، اما چهار عامل ذیل به صورت عمومی وجود دارند: استراتژی‌ها و سیاستها؛ رهبری (مدیریت)؛ مدیریت بر افراد (فرآیندهای منابع انسانی)؛ فناوری اطلاعات.

- **استراتژی‌ها و سیاست‌ها:** با اتخاذ سیاستهای عمدی و آگاهانه، یادگیری آگاهانه می‌شود. در واقع مدیریت سازمان باید به صورت روشن و صریح اشتیاق و اراده خود را به مدیریت آگاهانه یادگیری نشان دهد. این امر باید در چشم انداز و استراتژی‌ها متجلی گردد. در واقع در چنین سازمانی یادگیری باید تبدیل به ارزش شود و بیانیه ارزشها پشتوانه چنین ارزشی است. همه ساله پیام یادگیری باید در گزارشها و پیام مدیریت به کلیه کارکنان متجلی شود. برای مثال، شرکت «نوکیا»، امر یادگیری را در بیانیه ارزشها گنجانده است.

- **رهبری:** رفتار و اعمال رهبران و مدیران سازنده فرهنگ است. رهبر یک سازمان یادگیرنده باید دارای ویژگیهایی باشد که مشوق و فرهنگساز یادگیری باشد.

برخی از این ویژگیها عبارتند از: داشتن دید، چشم انداز؛ ریسک‌پذیر؛ توانمندساز؛ ذهن باز و روشن؛ مربیگری دیگران؛ فراگیر.

- **مدیریت افراد (فرآیندهای منابع انسانی):** افراد در سازمانها هر روزه درگیر عملیات جاری هستند، فرآیندها و عملیات جاری موسسات باید حامی و مشوق یادگیری باشند. برای مثال برنامه‌های توسعه و ضوابط ترفیع باید در جهت یادگیری طراحی گردند. البته چنین روشهایی نیازمند تغییرات فرهنگی نیز میباشد.

نمونه‌هایی از این گونه فرآیندها عبارتند از: مدیریت کارایی و بازخور؛ برنامه‌های یادگیری؛ نقشها و انتخابها؛ مدیریت مسیر شغلی؛ پاداش؛ مدیریت منابع.

- **استفاده از فناوری اطلاعات:** فناوری اطلاعات یکی از مهمترین و موثرترین توانمندسازها در سازمانهای یادگیرنده است. به طوری که می‌توان ادعا کرد حتی در صورت وجود سایر توانمندسازها، بدون فناوری اطلاعات تحقق سازمان یادگیرنده ناقص و یا غیر ممکن خواهد بود. سازمانهای یادگیرنده نیازمند حداقل قابلیت‌های زیر هستند:

- هوش و حافظه سازمانی جهت حفظ و نگهداری و انتشار دانش و تجربه؛

- امکانات همکاری، هماهنگی و کار تیمی و رای مرزهای جغرافیایی و حتی زمانی؛

- برقراری ارتباط جهت تبادل پیام، فایل‌ها و ...؛

- ایجاد، بازیابی و ارایه اطلاعات بهنگام.

تمامی قابلیت‌های اشاره شده و بسیاری از قابلیت‌های دیگر مورد نیاز، توسط فناوری اطلاعات قابل تحقق هستند. وجود پایگاه‌های دانش، گروه افزارها، سیستمهای پست الکترونیک، و سایر ابزارها به این مهم کمک می‌کنند.

بسیاری از سازمانهای یادگیرنده با به کارگیری این ابزارها توانستند، تحولات چشمگیری به وجود آورند. ثبت آمار و اطلاعات مختلف، یافته‌های علمی، تجارب به دست آمده در حین عمل،

انواع تخصص‌ها و متخصصان و بسیاری از اطلاعات حیاتی دیگر که سازمان را در محیط و در مقابل رقبا مجهز می‌سازد، از این نوع هستند. برای مثال، می‌توان از سیستم اروینگ<sup>1</sup>، در شرکت کامپیوتری ICL که سیستم مربوط به جامعه تخصصی با 1500 عضو است و یا شبکه واکنش سریع<sup>2</sup> در شرکت مشاوره‌ای مکنزی و یا سیستم به اشتراک‌گذاری اطلاعات و تجارب در موسسه «پرایس واتر‌هاوس» نام برد.

### 2-1-3- فرهنگ سازمانی<sup>3</sup>

فرهنگ واژه‌ای است که علمای علم اجتماع و پژوهشگران رشته مردم‌شناسی آن را به کار می‌برند. این واژه از گسترش وسیعی برخوردار است و آن‌چنان مفید واقع شده که آن را در سایر علوم اجتماعی نیز به کار می‌برند. فرهنگ، در قالب بحث تخصصی خود در حدود اواسط قرن نوزدهم در نوشته‌های علمای مردم‌شناسی پدیدار شد. کاربرد علمی کلمه فرهنگ در اواخر قرن مذکور توسط تایلر (1832-1917) مردم‌شناس انگلیسی صورت گرفت. یکی از مبانی اساسی علوم رفتاری با رشته انسان‌شناسی آغاز می‌شود. یکی از رشته‌های فرعی انسان‌شناسی، انسان‌شناسی فرهنگی است؛ که با مطالعه رفتار سازمانی ارتباط نزدیک دارد. انسان‌شناسی فرهنگی با رفتار مکتسبه انسانها که از فرهنگ آنها تأثیر می‌گیرد. همچنین با فرهنگ متأثر از این رفتار سر و کار دارد. در واقع بدون فهم عمیق ارزشهای فرهنگی جامعه نمی‌توان رفتار سازمانی را به درستی فهمید. نقشی که فرهنگ در رفتار انسان ایفا می‌کند، یکی از مهم‌ترین مفاهیمی است که در علوم رفتاری وجود دارد. به صورت خیلی کلی مفهوم فرهنگ عبارت است از، کیفیت زندگی گروهی از افراد بشر که از یک نسل به نسل دیگر انتقال پیدا می‌کند. به عقیده ادگار شاین، فرهنگ را می‌توان به‌عنوان یک پدیده که در تمام مدت، اطراف ما را احاطه کرده است، مورد تجزیه و تحلیل قرار داد. به نظر وی هنگامی که فردی، فرهنگی را به سازمان یا به داخل گروهی از سازمان به ارمغان می‌آورد؛ می‌تواند به وضوح، چگونگی به وجود آمدن، جای گرفتن و توسعه آن را ببیند. و سرانجام آن را زیر نفوذ خود درآورده، مدیریت و سپس تغییر دهد. پژوهشگران مسائل فرهنگی، کاربرد فرهنگ را در دو زمینه بیان می‌کنند:

1. فرهنگ در گسترده‌ترین معنی می‌تواند به فرآورده‌های تمدن پیچیده و پیشرفته اشاره داشته باشد که در چنین معنایی به چیزهایی مانند ادبیات، هنر، فلسفه، دانش و فن‌شناسی باز می‌گردد.
  2. در زمینه دیگر، فرهنگ از سوی مردم‌شناسان و دیگر کسانی که انسان را بررسی می‌کنند، به کار می‌رود. در این مفهوم، به آفریده‌های اندیشه، عادات، اشیاء عادی اشاره دارد. که، در پی انباشت آنها سازگاری پیچیده‌ای بین انسان و محیط طبیعی وی پدید می‌آید.
- این موضوع، که باید سازمان را به‌عنوان نوعی فرهنگ به حساب آورد. سیستمی که اعضای آن استنباط مشترکی از سازمان دارند، یک پدیده نسبتاً تازه است. در گذشته تصور بر این بود، که سازمان یک وسیله یا ابزاری منطقی است که می‌توان با استفاده از آن یک گروه از افراد را کنترل و کارهای آنها را هماهنگ کرد. این سازمان دارای سطوح عمودی، دوایر، سلسله مراتب اختیارات و از این قبیل ویژگیها بودند. ولی واقعیت این است که یک سازمان بیش از اینها است و مانند یک فرد دارای شخصیت است. هنگامی که یک سازمان به‌صورت یک نهاد درمی‌آید. دارای نوعی حیات و زندگی می‌شود، که با زندگی اعضای آن متفاوت است. و به خودی خود دارای ارزش می‌شود. از

<sup>1</sup> Earwing

<sup>2</sup> Rapid Response Network

<sup>3</sup> Organizational culture

این رو هنگامی که سازمان به صورت یک نهاد درمی آید، الگوی خاصی از رفتار مورد قبول همه اعضای سازمان قرار خواهد گرفت، که در همه جای سازمان به چشم می خورد. سازمان، فرآیند های نظام یافته از روابط متقابل افراد برای دست یافتن به هدفهای معین، است. این تعریف از پنج عنصر تشکیل شده است:

- سازمان همیشه از افراد تشکیل می شود.
- این افراد به طریقی با یکدیگر ارتباط و بین آنها روابط متقابل برقرار است.
- این روابط متقابل را می توان نظام بخشید.
- کلیه افراد در سازمان دارای هدفهای مشخصی هستند و بعضی از این هدفها در عملکرد آنها اثر می گذارند. هر فرد انتظار دارد که از طریق همکاری در سازمان به هدفهای شخصی خود نیز نایل شود.
- این روابط متقابل همچنین نیل به هدفهای مشترک سازمان را میسر می کند. اعضای سازمانها برای دست یافتن به هدفهای فردی، حصول هدفهای مشترک سازمانی را دنبال می کنند. با توجه به تعریف فوق، سازمان چیزی جز روابط متقابل بین افراد نیست و ساختار سازمانی این روابط متقابل را که شامل تعیین نقشها، روابط بین افراد، فعالیتها، سلسله مراتب هدفها و سایر ویژگیهای سازمان است، منعکس می نماید.

فرهنگ سازمانی، مجموعه ای از مفروضات اساسی است، که افراد سازمان، در رو به رو شدن با مسائل، انطباق با محیط و دستیابی به وحدت و انسجام داخلی، ایجاد، کشف و توسعه داده اند. در نتیجه، به عنوان روش صحیح ادراک، تفکر و احساس، به اعضای جدید انتقال می یابد. به عبارت دیگر، مجموعهای از ارزشها، باورهای راهنما، تفاهمها و روشهای تفکر، که در بین اعضای سازمان مشترک بوده و از طرف اعضای جدید نیز به عنوان روشهای صحیح انجام کارها و تفکر جستجو می شود، فرهنگ سازمانی نامیده می شود. فرهنگ سازمانی دربرگیرندهی ارزشها و رفتارهایی است که به محیط اجتماعی و روانی منحصر به فرد سازمان کمک می نماید. فرهنگ، شامل چشم انداز، ارزشها، هنجارها، سیستمها، نمادها، زبان، مفروضات، باورها و عادات سازمان است.

تعریف فرهنگ سازمانی میتواند توسط چهار جنبه تجسم شود، یعنی قوانین رفتاری جمعی، هنجارها و آیینها برای سازمان های داخلی و خارجی؛ الگوهای تعامل کارکنان و گروهها با یکدیگر، با مشتریان و با ذینفعان؛ فرضیه های پذیرفته شده و مشترک ارزشها، ایدئولوژیها و باورها در یک سازمان و تعلیم اعضای جدید و تقویت آن. فرهنگ سازمانی شامل ارزشها، باورها و مفروضاتی است که در میان اعضاء به اشتراک گذاشته میشود، راهنمای رفتار کارکنان است و معانی به اشتراک گذاشته شده را تسهیل میکند.

فرهنگ سازمانی، از نظر مفهومی، موضوعی است که به تازگی در دانش مدیریت و در قلمرو رفتار سازمانی، راه یافته است. فرهنگ از دیرباز برای شرح کیفیت زندگی جامعه انسانی به کار برده می شود. ولی درباره فرهنگ سازمانی، آنچه مربوط به کار و رفتار مردمان در سازمان است، کمتر سخن گفته شده است.

از ترکیب دو واژه فرهنگ و سازمان، اندیشه ای تازه پدید آمده است که هیچیک از آن دو واژه، این اندیشه را در بر ندارد. سازمان یک استعاره برای نظم و تربیت است. درحالی که عناصر فرهنگ نه منظم هستند. فرهنگ کمک می کند تا درباره چیزی جدای از مسائل فنی در سازمان سخن گفته شود. باعث می شود، نوعی از روان همراه با نوعی رمز و راز پدید آید. بنابراین، فرهنگ در یک سازمان مانند شخصیت در یک انسان است.

فرهنگ سازمانی، پدیده‌ای است که در سازمان است و همه اعضاء اتفاق نظر دارند که یک دست ناپیدا افراد را در جهت نوعی رفتار نا مرئی هدایت می‌کند. شناخت و درک چیزی که فرهنگ سازمان را می‌سازد، شیوه ایجاد و دوام آن به ما کمک می‌کند تا بهتر بتوانیم رفتار افراد در سازمان را توجیه کنیم.

### **2-1-3-1-ویژگیهای فرهنگ سازمانی**

در صورتی که فرهنگ را سیستمی از استنباط مشترک اعضاء نسبت به یک سازمان بدانیم، یک سیستم از مجموعه‌ای از ویژگیهای اصلی تشکیل شده است که سازمان به آنها ارجح می‌دهد، یا برای آنها ارزش قائل است. این 10 ویژگی عبارتند از:

خلاقیت فردی: میزان مسئولیت، آزادی عمل و استقلالی که افراد دارند.  
ریسک‌پذیری: میزانی که افراد تشویق می‌شوند تا ابتکار عمل به خرج دهند، دست به کارهای مخاطره‌آمیز بزنند و بلند پروازی کنند.

رهبری: میزانی که سازمان هدفها و عملکردهایی را که انتظار می‌رود انجام شود، مشخص می‌نماید.  
یکپارچگی: میزان یا درجه‌ای که واحدهای درون سازمان به روش هماهنگ عمل می‌کنند.

حمایت مدیریت: میزان یا درجه‌ای که مدیران با زیردستان خود ارتباط را برقرار می‌کنند، آنها را یاری می‌دهند و یا از آنها حمایت می‌کنند.

کنترل: تعداد قوانین و مقررات و میزان سرپرستی مستقیم که مدیران بر رفتار افرادی اعمال می‌کنند.  
هویت: میزان یا درجه‌ای که افراد، کل سازمان (و نه گروه خاص یا رشته‌ای که فرد در آن تخصص دارد) را معرف خود می‌دانند.

سیستم پاداش: میزان یا درجه‌ای که شیوه تخصیص پاداش (یعنی افزایش حقوق و ارتقای مقام) بر اساس شاخصهای عملکرد کارکنان قرار دارد نه بر اساس سابقه، پارتی‌بازی و از این قبیل شاخصها.  
سازش با پدیده تعارض: میزان یا درجه‌ای که افراد تشویق می‌شوند با تعارض بسازند و پذیرای انتقادهای آشکار باشند.

الگوی ارتباطی: میزان یا درجه‌ای که ارتباطات سازمانی به سلسله مراتب احتیاجات رسمی محدود می‌شود.

### **2-3-1-2-عوامل و اجزاء فرهنگ سازمانی**

فرهنگ سازمانی، از دو لایه اصلی تشکیل شده است. نخستین لایه، (ارزشها و باورها) لایه‌ای است که نمایشگر نمادهای ملموس مانند طرز پوشش، رفتار، مراسم، تشریفات، اسطوره‌ها و افسانه‌ها است. لایه‌ی دیگر فرهنگ سازمانی، لایه پایه‌ای و یا شالوده اساسی فرهنگ سازمان است که به ارزشهای زیربنایی، مفروضات، باورها و فرآیندهای فکری افراد و گروههای سازمانی اشاره دارد. این لایه، در واقع فرهنگ راستین سازمان را تشکیل می‌دهد. عوامل تشکیل‌دهنده فرهنگ سازمان عبارتند از: هنجارها، سنتها و تشریفات، و مفروضات.

در این قسمت در مورد هر یک از عوامل ذکر شده توضیح مختصری داده می‌شود:

ارزشها: ارزشهای فرهنگ سازمان معمولاً بازتابی از ارزشهای جامعه و محیطی است که سازمان در آن قرار دارد. در واقع ایده‌ها و تمایلات و نظراتی هستند که عمدتاً به‌عنوان راه‌حلهای معتبر برای مشکلات پذیرفته شده‌اند.

باورها: مردم باورها یا اعتقادات گوناگونی دارند مانند، اعتقاد به خدا، اعتقاد به کارایی گروههای کاری و یا جمع شدن در کنار آب سردکن برای پچ‌پچ کردن و پی بردن به ماجراهای اداری محیط کار. بعضی از باورها مربوط به نکات جزئی زندگی روزمره و بعضی از آنها در حوزه مسائلی

است که از نظر فرد، سازمان و یا جامعه اهمیت زیادی دارد. به‌طور کلی باورهای شکل‌دهنده تصمیمات بلندمدت و کلان سازمان را باورهای راهبردی (استراتژیک) و باورهای مشترک اجراکنندگان تصمیمات را باورهای کاربردی (عملیاتی) می‌نامند. هم‌سو نمودن این دو دسته باور به هم‌افزایی فرهنگی و توفیق سازمان در تحقیق اهداف خود کمک می‌کند. در غیر این‌صورت، انرژیها صرف خنثی کردن یکدیگر و باعث اخلال و مانع حرکت سازمان به‌سوی هدفهای خود خواهد شد. باورهای راهنما، جهت حرکت باورهای روزمره را تعیین می‌کنند. در واقع باورهای راهنما، تعیین‌کننده روشی است که هر کار باید بر اساس آن انجام شود. باورهای روزمره، روشی است که کارها عملاً به‌طور روزانه انجام می‌شوند. باورهای راهنما مانند قوانین بنیادی، به‌ندرت تغییر می‌کنند. در حالی‌که، باورهای روزمره، به رفتار روزمره مربوط و متناسب با شرایط تغییر می‌کنند. فرآیند اجتماعی سازمان: عامل دیگری که در ایجاد و تکوین فرهنگ سازمانی مهم است، فرآیند اجتماعی سازمان است. از طریق این فرآیند، افراد جای خود را در سازمان باز می‌کنند. یاد می‌گیرند که، چگونه جذب سازمان شوند، با هنجارها و استانداردهای سازمان آشنا و رفتار مناسب را فرا گیرند. فرآیند اجتماعی در سازمانها، به‌صورت آموزشهای توجیهی قبل از خدمت و آموزشهای حین خدمت می‌باشد. گاهی، افراد خود به‌تدریج هنجارها و رفتارهای مناسب را تشخیص و به‌تدریج به آنها خو می‌گیرند. در حالت اول، آموزش به شکل رسمی و در حالت دوم به شکل غیر رسمی می‌باشد. موفقیت فرآیند اجتماعی سازمان، ارتباط زیادی به ماهیت فرهنگ سازمان و نوع هنجارهای غالب در سازمان دارد.

سنتها و تشریفات: سنتها، الگوهایی هستند که در سازمان شکل گرفته و به‌صورت عادت پایدار شده‌اند. تأکید بر الگوها، رفتارهای ویژه در مراسم عمومی، نوع برخورد با کار، افراد و ارباب رجوع، تشویق به گردهماییها پیروی از شعارها و نمادهای ارتباط (هر شیء، عمل، رویدادی که برای انتقال معنی به کار می‌رود)، همگی بیان‌کننده انتظارهای سازمان از افراد و همین‌طور انتظار متقابل آنها از سازمان است.

اسطوره‌ها: نمونه‌ای از تاریخ گذشته سازمان است که، موفقیتها و کارهای برجسته مؤسسات و یا مدیران در گذشته را به‌صورت الگو بازگو می‌کند. هدف آن، انگیزش کارکنان و پیروی آنها از آن الگوها است. به طوری‌که در کارکنان دلبستگی ایجاد و باعث شود، آنان از عضویت در سازمان احساس غرور و به خود ببالند. اجزای فرهنگ سازمانی را از لحاظ قابلیت مشاهده و تغییر و تداوم آن به دو سطح تفکیک می‌کنند. به طوری‌که، در سطح عمیق‌تر که کمتر قابل مشاهده است. شامل ارزشهای مشترکی می‌شود که حتی اگر اعضای گروه هم تغییر کنند، در سازمان باقی خواهند ماند. که در واقع، این ارزشها رفتار گروه را شکل می‌دهند. در این سطح، فرهنگ به سختی قابل تغییر است. در این تفاوت، افراد در سازمانها از لحاظ توجه به مسائل مالی، نوآوری و یا عملکرد مشخص می‌شود. در سطح دیگر که قابل مشاهده است، فرهنگ الگوهای رفتاری را نشان می‌دهد. که کارکنان تازم وارد به‌طور خودکار از کارکنان قدیمی می‌آموزند. فرهنگ در این سطح قابل تغییر است.

### **2-3-3-1-3-فرآیند تغییر فرهنگ سازمانی**

گام اول: درک محیط و نیروهای دیگر تاثیر گذار در استراتژیهای آینده: بازنگری در نیروهای داخلی و خارجی تاثیر گذار بر شرکت.

گام دوم: شناسایی و تعیین ارزشهای بنیادی شرکت: گام اساسی در تغییر فرهنگ، تعیین ارزشهای بنیادی و همیشگی است.

گام سوم: ایجاد دیدگاه مشارکتی از آنچه که شرکت می‌خواهد، بشود. این که چه نوع فرهنگ، ارزشها و ساختار سازمانی نیاز است تا بتوانیم به توسعه و استقرار استراتژی و تطابق با محیط جاری

و آینده پرداخته شود. آیا نیاز به سرعت عمل بیشتری است؟ آیا نیاز به ارتباط نزدیکتری با مشتریان است؟

گام چهارم: ارزیابی فرهنگ موجود و تعیین عناصری از فرهنگ که نیاز به تغییر آن است. تغییرات فرهنگی معمولاً با تشخیص فرهنگ موجود و ارزیابی از اهداف استراتژیک آینده شروع می شود. اگر چه کار مشکلی است، زیرا وقتی شما درون سازمان هستید، دیدن فرهنگ سازمانی مشکلتر است.

گام پنجم: تعیین اینکه چه تغییراتی بایستی انجام شود تا فاصله بین دو استراتژی پر گردد. آیا عناصر موجود (ارزشها، نرمها، ساختارها، سیستمها و ...) در راستای اهداف آینده میباشند.

گام ششم: تعیین مدیران ارشد در هدایت تغییر فرهنگ. تیم رهبری، عامل کلیدی موفقیت برای تغییر فرهنگ است. اگر تیم از افرادی گوناگون و قوی باشند، تاثیر بسیار خوبی خواهد داشت. رهبر گروه باید مطمئن باشد، که افراد بر اهداف در نظر گرفته شده، تسلط و تمرکز لازم را دارند. گروه باید قادر باشد، در کلیه سطوح سازمان ایجاد اعتماد و اطمینان کند. تیم، باید گروههای زیادی را راه اندازی کند. همچنین، نیاز است که دیگران را برای تصمیمگیری و عملیاتی که منجر به تغییر گردد، توانمند سازد.

گام هفتم: استقرار برنامه اهداف و افق زمانی. هنگامی که فاصله بین فرهنگ جدید و موجود سازمان شناسائی شده، برنامه عملیاتی بایستی توسعه پیدا کند. اولویتها کدامند؟ چه منابعی مورد نیاز است؟ توالی اقدامات چگونه است؟ چه مدت زمان نیاز است؟ مسئولیتهای بخشهای مختلف به عهده چه کسانی است؟ اصول اساسی مدیریت پروژه باید اجرا و پیگیری گردد، تا پروژه پیچیده تغییر فرهنگ با موفقیت به انجام برسد.

گام هشتم: برقراری ارتباط و ایجاد انگیزه در میان تمامی ذینفعان. تغییر در فرهنگ سازمانی نیازمند برقراری ارتباطی دقیق و متقاعد کننده دارد. باید با پرسش از تمامی کارکنان آنها را در حلقه زنجیر به طیقی که نیاز به تغییر را درک کنند، قرار داد. آنان باید بدانند که چگونه تغییر به نفع آنان است. و چگونه فرصتهای جدیدی را ایجاد خواهد کرد. رهبری تغییر به منزله هدایت کننده، تسهیل ساز و توانمند کننده کلیه نیروها، برای پشتیبانی از تغییر است.

گام نهم: شناسائی موانع و منابع مقاومت و توسعه استراتژی برای رفع آنان. افراد در مقابل تغییر عکسالعملهای متفاوتی از خود بروز می دهند. اگر در تمام سطوح تضاد و چالشها برطرف نشوند، مقاومت، قطعاً سختتر خواهد بود. برای مقابله با ترس و از دست دادن کار، اقداماتی بایستی انجام داد. ترس را می توان با ارائه اطلاعات و اشتیاق مدیریت به شنیدن صدای کارکنان کاهش و علاقه مندی آنان را افزایش داد. استراتژی دیگری که میتواند به دیگر کارکنان برا تطبیق با تغییر کمک کند، این است که تغییر را به گامهای کوچکتری تقسیم کنند. به علاوه، مدیریت نیاز دارد که افراد را به درک فرصتها و فواید شخصی که از تغییر، حاصل میگردد، ترغیب نماید.

گام دهم: نهادینه سازی والگو سازی در جهت تقویت تغییر فرهنگ. رهبری تیم، نقش حیاتی در الگو سازی، تقویت و پاداش تیم دارد. هنگامی که رفتار مدیریت و تصمیمات او مطابق با تغییرات است، این به منزله ارسال پیامهای انگیزشی برای پشتیبانی از تغییر است. به علاوه، مدیریت باید پاداش رفتار و نتایج ناشی از تغییر را، تضمین کند. وی باید این اطمینان را بدهد، که سیستم پاداش و رفتار در حین عمل تشخیص و گام به گام مورد تحلیل قرار میگیرد.

گام یازدهم: ارزیابی از فرهنگ سازمانی و نهادینه کردن نرم یاد گیری و تغییر شکل. باید به خاطر داشت که تغییر یک فرآیند دینامیک است که نیاز به بازخورد مستمر و ارزیابی دائم دارد. همچنان که محیط سازمانی تغییر میکند، فرهنگ بایستی وفق داده شود. راه حلی که زمانی در یک سازمان مشکلی را حل کرده اس، مطمئناً برای همیشه کارساز و موثر نمیباشد.



## 2-1-4-مدیریت دانش

پس از گذشت چندین سال از شروع مباحث مدیریت دانش، افراد زیادی با توجه به زمینه کاری خود، تعاریف گوناگونی از آن ارائه داده اند، اما هنوز تعریف واحدی از مدیریت دانش در مجامع علمی بیان نشده است. یکی از چالش های اساسی در مدیریت دانش، فهم دقیق مفهوم دانش می باشد، به طور کلی دانش، اطلاعاتی است که فرد در ذهن خود شکل داده است. مدیریت دانش، به گونه ای اساسی، فعالیتی است که به اتخاذ استراتژی و تدابیری برای مدیریت سرمایه های فکری انسان محور معطوف است.

مدیریت دانش، به مجموعه فرآیندهایی اطلاق می شود که در نتیجه آنها دانش کسب، نگهداری و استفاده میشود و هدف از آن بهره برداری از دارایی های فکری به منظور افزایش بهره وری، ایجاد ارزش های جدید و بالا بردن قابلیت رقابت پذیری است.

مدیریت دانش، مفهومی است برای جمع آوری، اشتراک و تجزیه و تحلیل دانش افراد و گروه های سازمان؛ که اثرات مستقیمی بر عملکرد سازمان دارد. مدیریت دانش به افراد سازمان کمک می کند تا با هم مرتبط شده و اطلاعات را در اختیار هم قرار دهند. مدیریت دانش روی راه های توزیع و نگهداری دانش و راه های افزایش سرعت، کارایی و شایستگی افراد در یک سازمان برای سودآوری و منافع بیشتر متمرکز میشود. در دنیای تجارت امروز سرعت تولید و سرویسگیری از مدیریت دانش برای هر سازمانی که قصد دارد در قله ترقی و رشد قرار گیرد، حیاتی و ضروری می باشد. ما در دوره ای به سر می بریم که در اطلاعات و داده ها غرق هستیم. اما، نیاز شدید به دانش داریم. در واقع افراد و سازمان ها با انبوهی از اطلاعات و داده ها رو به رو هستند که ممکن است بسیار مهم و بحرانی باشند. اما، مدیریت به کارگیری درست و صحیح آن کار بسیار دشواری است. مدیریت دانش جمع آوری، سازماندهی، طبقه بندی و توزیع اطلاعات درون یک سازمان نیز تعریف شده است. مدیریت دانش، یک چارچوب انطباقی را برای استفاده دانش، درون اعضا سازمان برای ایجاد فعالیت موثر بین اعضای میان رشتهای و تیم های بین ادارهای به وجود می آورد. به عبارتی مدیریت دانش، شیوه های کاری که آسان، سیستماتیک، قابل اندازه گیری و نگهداری آن آسان باشد، توسعه می دهد. مدیریت دانش، به الگوهای تعامل میان فن آوری ها و فنون و افراد شکل می بخشد. برای مثال، تکنولوژی اطلاعات در خصوص گردآوری، ذخیره و اشاعه اطلاعات به خوبی عمل می کند. ولی، در تعبیر آن ناتوان است. سازمانی که دانش را به درستی مدیریت می کند، تنها در صورتی دارای پتانسیل برای خلق ارزش می باشد که دانش با تمام استراتژی ها و تصمیمات استراتژیک آن پیوند بخورد.

## 2-1-4-1-تاریخچه مدیریت دانش

برخی از تئوریسین های مدیریت به تکامل مدیریت دانش کمک کرده اند که از میان آنها می توان به افرادی چون پیتر دراگر، پل استراسمن و پیتر سنچ در ایالات متحده اشاره کرد. دراگر و استراسمن به اهمیت در حال رشد اطلاعات و دانش بعنوان منابع سازمانی تاکید کرده اند. سنچ بر روی یادگیری سازمانی بعنوان يك بعد مهم از مدیریت دانش متمرکز شده است. همچنین گریس آرگریس، بارتلت، لئونارد و بارتون از مدرسه بازرگانی هاروارد مدیریت دانش را از زوایای گوناگون مورد بررسی قرار داده اند. کار دوجرز و اورت در استانفورد در انتشار و نوآوری و تحقیق، توماس اگن در میشیگان در انتقال تکنولوژی و اطلاعات به درك ما از اینکه چگونه دانش تولید، استفاده و انتشار می یابد، کمک کرده اند. سنگه با تمرکز بر روی سازمانهای یاد گیرنده ابعاد فرهنگی مدیریت دانش را بوجود آورده اند.

تعداد دیگری از دانشمندان حقایق دیگری از مدیریت دانش را آشکار می‌کند. در حقیقت دانشمندان معروف آقای لئونارد بارتون توانست موردکاری قابل توجهی را از شرکت استیل چاپارل ارائه دهد، شرکتی که راهبردهای موثری را در زمینه مدیریت دانش تا اواسط دهه 1970 مورد بررسی و تحقیقات مقاله شده و مستندات خود را با عناوین بهار زیبا از دانش و ساختن منابع نوآوری در مجله ذکر شده، به چاپ رسانید. آقای اورت راجرز در دانشگاه استانفورد با نفوذ در بحث نوآوری و نیز در خصوص انتقال اطلاعات و فناوری تحقیقات زیادی را طی سال های 1970-1971، به انجام رسانید که کمک بزرگی را در جهت درک و فهم اینکه مدیریت دانش چیست؟ دانش چگونه تولید می‌شود؟ چگونه استفاده می‌شود؟ و به چه طریقی در سازمانها نفوذ می‌کند؟ و... را ارائه می‌دهد. افزودن هوش بشری، که توسط آقای اینگل بارت در سال 1978 به جهان عرضه شد، توانست به سرعت يك نرمافزار گروهی و کاربردی، توانمندی خود را در رابطه با دیگر سیستمها و نرمافزارهای کاربردی، نشان دهد. در دهه 1980، ما شاهد توسعه وسیع سیستمهای مبتنی بر دانش بودیم، که منجر به ایجاد رشته هایی مثل مهندسی دانش و مدیریت سیستمهای مبتنی بر دانش گردید. امروزه، مدیریت دانش شامل طیف وسیعی از رشتهها و تکنولوژی مانند، علوم شناختی، سیستمهای خبره، گروه افزار، علوم کتابداری، مدیریت اسناد، سیستم پشتیبانی تصمیم، پایگاههای عقلانی، علوم سازمانی می‌شود. در اواسط سال 1980، اهمیت دانش به عنوان دارایی رقابت در بین سازمانها مشهور گردید. این، در حالی بود که علم اقتصاد کلاسیک هنوز در رابطه با روشها و متدهای مدیریت آن دارای نقصان و هنوز برای برخی از سازمانها، این غفلت وجود دارد. فناوری کامپیوتر باعث شده اطلاعات با سنگینی و فراوانی آغاز به کار کند، که این امر تنوع قابل توجهی در محدوده کامپیوتر ایجاد می‌کند. بدین ترتیب این فناوری خود قسمتی از راه حل مورد نظر برای شکل گیری مدیریت دانش گردید. نهایتاً، مثال برجسته طراحی وب در طول يك دهه به مسیر شکلگیری مدیریت دانش کمک نمود. در سال 1980، توسعه سیستمهای مدیریت دانش به وجود آمدند، که با استفاده کارهای انجام شده در زمینه هوش مصنوعی و سیستمهای هوشمند باعث شدند تا، مفاهیم تازه ای به عنوان مهندسی دانش، دانش اکتسابی، سیستمهای برپایه دانش به جهان عرضه شود. اخیراً واژه مدیریت دانش در فرهنگ لغات جای گرفته است. در سال 1989، برای آماده سازی مدیریت دانش بر پایه فناوری کنسرسیومی از سازمانها در آمریکا کار خود را آغاز تا پیشگامی خود را برای منظور نمودن مدیریت دانش به عنوان سرمایه در سازمانها اعلان نماید.

#### **2-4-1-2-دلایل پیدایش مدیریت دانش**

تحول از مدل کسب و کار صنعتی که در آن سرمایه های یک سازمان، سرمایه های قابل لمس نظیر تجهیزات تولید، ماشین، زمین و غیره بودند، به سمت سازمان هایی که دارایی اصلی آنها مانند دانش و خبرگی غیرقابل لمس است. حجم انبوه اطلاعات، ذخیره الکترونیکی آن و افزایش دسترسی به اطلاعات ارزش دانش را افزوده است؛ زیرا، فقط از طریق دانش است که این اطلاعات ارزش پیدا می کند، دانش از این منظر که به تصمیمگیری و اقدام نزدیکتر است ارزش بیشتری از اطلاعات دارد؛ زیرا اطلاعات به تنهایی منجر به تصمیم نمی شود، بلکه تبدیل اطلاعات به دانش است که به تصمیم و به دنبال آن به اقدام می انجامد. تخصصی تر شدن فعالیتها ممکن است، خطر از دست رفتن دانش سازمانی و خبرگی به واسطه انتقال یا اخراج کارکنان را به همراه داشته باشد. این مسئله نیاز به مدیریت دانش را آشکار می کند.

#### **2-4-1-3-سیستم های مدیریت دانش**

سیستم های مدیریت دانش<sup>1</sup> به استفاده از فناوری نوین اطلاعات (مثل اینترنت، شبکه داخلی، شبکه خارجی، فیلترهای نرم افزاری، انبارهای داده)، برای سازماندهی، ارتقاء و تسریع مدیریت دانش درون و برون سازمانی، اشاره دارند. سیستمهای مدیریت دانش، در پی آن هستند که با فراهم آوردن امکان دسترسی گسترده، به مهارت سرمایه انسانی سازمان، به آن در تطابق با شرایطی نظیر ریزش نیروها، تغییرات سریع و کوچک شدن اندازه سازمان، کمک کنند. یک سیستم مدیریت دانش فعال، شش گام را در یک چرخه دنبال می کند. دلیل چرخه مانند بودن سیستم، بهبود پویایی آن در طول زمان است. در یک سیستم مدیریت دانش مناسب، دانش هرگز تمام نمیشود، زیرا با گذشت زمان، محیط تغییر می کند و دانش برای اینکه این تغییرات را منعکس کند، باید به روز شود.

- 1- خلق دانش: <sup>2</sup> دانش هنگامی که افراد، روش های نوین انجام کارها را دریافته یا مهارت جدیدی .
- 2- کسب می نمایند، خلق می شود. گاهی اوقات دانش خارجی، وارد سازمان می شود.
- 3- کسب دانش: <sup>3</sup> دانش جدید باید ارزشمند تلقی و به صورتی معقول، ارائه گردد.
- 4- پالایش دانش: دانش جدید، باید با شرایط، تطبیق و بدین ترتیب کاربردی گردد. در اینجا، بینشهای انسان (قابلیت های ضمنی) باید در راستای حقایق عینی، به کار گرفته شوند.
- 5- ذخیره دانش: سپس، دانش مفید باید به شکلی منطقی در یک مخزن دانش، به گونه ای ذخیره شود که دیگران نیز در سازمان بتوانند به آن، دسترسی داشته باشند.
- 6- مدیریت دانش: دانش، مانند یک کتابخانه، باید به روز نگه داشته شود. بررسی های لازم جهت تأیید مرتبط بودن و صحیح بودن آن، باید دائماً انجام شود.
- 7- اشاعه دانش: دانش باید همیشه و همه جا در قالبی مناسب، برای هر کسی که در سازمان به آن نیاز دارد، قابل دسترس باشد.

## **2-1-4-5- نقش افراد در مدیریت دانش**

اداره یک سیستم مدیریت دانش، تلاش عظیمی را می طلبد و همانند دیگر فناوری های اطلاعات، شروع، راهاندازی و بهره برداری از آن نیازمند تلاشی چشمگیر است. برای موفقیت یک سیستم مدیریت دانش، مسائل متعددی در ارتباط با مدیریت افراد و فرهنگ ها باید در نظر گرفته شود. حال به بررسی این افراد میپردازیم:

معاون دانش: جهت تسهیل اجرای پروژه های رفتار محور، پشتیبانی و همکاری مدیریت ارشد یک سازمان الزامی است. اکثر بنگاه هایی که به توسعه سیستم های مدیریت دانش میپردازند، مقامی با عنوان معاون دانش را در سطح عالی رتبه، معرفی نموده اند. ماهیت نقش معاون دانش، حداکثر کردن سرمایه های دانش بنگاه، طراحی و پیاده سازی استراتژی های مدیریت دانش، مبادله داخلی و خارجی سرمایه های دانش به طور مؤثر و ترویج استفاده از سیستم مدیریت دانش میباشد. مدیر عامل، کارمندان عالی رتبه و مدیران سازمان: مدیر عامل، در مقابل معاون دانش، مسئول دفاع از فعالیتهای مربوط به مدیریت دانش می باشد. او باید مطمئن شود که مدیر دانش، کارآمد و توانا بوده و قادر است تمامی منابع مورد نیاز برای موفقیت پروژه را تأمین نماید. او باید در سطح سازمان پشتیبانی وسیعی را برای کمک و به کارگیری سیستم مدیریت دانش به دست آورد. به علاوه، مدیر عامل باید سازمان را برای تغییرات مورد انتظار ناشی از راه اندازی سیستم مدیریت دانش، آماده نماید. پشتیبانی از سیستم مدیریت دانش و مدیریت اطلاعات، از حیاتی ترین مسئولیت های یک مدیر عامل می باشد. دیگر کارکنان عالی رتبه سازمان به طور کلی باید منابع مورد نیاز معاون دانش را جهت انجام وظایفش، در اختیار او قرار دهند. معاون مالی باید، از موجود بودن

<sup>1</sup> Knowledge Management Systems (KMSs)

<sup>2</sup> -Knowledge Creation

<sup>3</sup> -Knowledge Acquisition

منابع مالی لازم، اطمینان حاصل نماید. مدیر عامل باید مطمئن شود که افراد، فعالیت های مدیریت دانش را در فرایندهای روزمره کاری خود، جا داده اند. مدیران باید فعالیت های مدیریت دانش را پشتیبانی نموده و دسترسی به منابع دانش را امکان پذیر نمایند.

گروه های تعاملی: موفقیت بسیاری از سیستم های مدیریت دانش همواره به مشارکت فعالانه افرادی که در دانش سهیم هستند و از آن نفع میبرند، بستگی داشته است. بنابراین شکلگیری گروه های تعاملی درون سازمان ها، در رابطه با فعالیت های مدیریت دانش، بسیار مهم است. یک گروه تعاملی، متشکل از افرادی در سازمان است که علائق حرفه ای مشابهی دارند. در شرایط ایده آل، تمامی کاربران سیستم مدیریت دانش، باید حداقل عضو یک گروه تعاملی باشند. خلق و پرورش مناسب گروه های تعاملی، یکی از عوامل موفقیت سیستم مدیریت دانش می باشد.

توسعه دهندگان سیستم مدیریت دانش: توسعه دهندگان سیستم مدیریت دانش، درحقیقت اعضای تیمی هستند که سیستم را ایجاد می نمایند. آنها زیر نظر معاون دانش کار می کنند. برخی از آنها، متخصصین سازمان هستند که استرژژی های برای ترویج و مدیریت تغییر فرهنگ سازمانی، تعیین می کنند. سایرین به انتخاب سخت افزار و نرم افزار، برنامه نویسی، آزمایش، به کارگیری و نگهداری سیستم، می پردازند. در نهایت، آموزش به کارکنان سیستم مدیریت دانش به آنها محول می شود.

کارکنان سیستم مدیریت دانش: سیستم های مدیریت دانش سازمانی، نیازمند نیروی کار تمام وقت جهت فهرست برداری و مدیریت دانش هستند. این کارکنان در دفتر مرکزی شرکت یا در مراکز دانش سرتاسر سازمان مستقر می شوند.

اغلب بنگاه های مشاوره بزرگ، بیش از یک مرکز دانش دارند. بعضی اعضا، کارشناسان حوزه های کارکردی هستند که موارد افزوده شده به دانش را فهرست و تأیید می نمایند و دانش را در اختیار مشتریان و کارمندان قرار می دهند، که معتقدند می توانند از آن استفاده نمایند. این کارشناسان عملیاتی ممکن است، برای برقراری ارتباط با حوزه های کارکردی گروه های تعاملی، فعالیت نمایند. سایرین، کاربران سیستم را آموزش می دهند. و یا به آنها در جستجوهایشان کمک می کنند. بقیه با شناسایی روش های بهتر مدیریت دانش، برای بهبود عملکرد سیستم، کار می کنند.

## 2-1-4-6- عوامل کلیدی موفقیت مدیریت دانش

این روزها اهمیت مدیریت دانش برای بسیاری از سازمان ها واضح است. مدیران در پی جستجوی دلایل و عوامل اصلی برای موفق بودن در طراحی و اجرای سیستم مدیریت دانش در سازمان های خود می باشند.

عوامل متعددی وجود دارند که با اجرای آنها مدیریت دانش در سازمان ها به صورت موفقیت آمیزی پیادهسازی می شود. با مطالعه و بررسی تحقیقات عوامل زیر را می توان به عنوان عوامل کلیدی موفقیت مدیریت دانش در نظر گرفت:

1) ذخیره دانش: ذخیره دانش سازمانی (دانش ضمنی و آشکار) یکی از عناصر مهم یک سیستم مدیریت دانش است. بانک اطلاعاتی درباره مهارت ها، تخصص ها و همچنین ذخیره دانش ضمنی و آشکار، به اندازه خود سیستم مدیریت دانش اهمیت دارند.

2) ممیزی دانش<sup>1</sup>: ممیزی دانش به عنوان بررسی و اندازه گیری دانش استفاده شده در سیستم مدیریت دانش و همچنین به عنوان ابزاری برای ارزش گذاری دانش و تعیین فرصت های مدیریت دانش و مشکلات آن، تعریف می شود.

<sup>1</sup> - Knowledge Audit

- (3) استراتژی دانش<sup>1</sup>: یکی از عوامل مهم جهت موفقیت مدیریت دانش داشتن یک استراتژی واضح و به خوبی برنامه ریزی شده است. این عامل پایه و اساسی است. برای اینکه چطور یک سازمان می تواند پیشرفت کند و قابلیت ها و منابع اش را جهت موفقیت در اهداف مدیریت دانش فراهم کند.
- (4) برنامه های آموزشی: جهت توزیع سیاست های دانش در سازمان، کارکنان باید کاملاً و عمیقاً با مفاهیم دانش آشنا شوند. بنابراین برنامه های آموزشی برای سازمانی که با مدیریت دانش در ارتباط است، بسیار با اهمیت می باشند.
- (5) حمایت و تعهد مدیریت ارشد سازمان: موفقیت در برنامه ریزی سیستم مدیریت دانش در سازمان، به حمایت و تعهد مستقیم مدیریت ارشد سازمان بستگی دارد. بطور حتم یک برنامه مدیریت دانش به حمایت مدیریت ارشد سازمان نیاز دارد تا در مراحل طراحی و اجرا موفق باشد.
- (6) اعتماد<sup>2</sup>: عامل اعتماد تلاش های مدیریت دانش را فعال می کند و همچنین به اشتراك دانش کمک مینماید.
- (7) شبکه متخصصین<sup>3</sup>: جهت توسعه دانش در سازمان، باید شبکه ای از متخصصین وجود داشته باشد تا اشتراك دانش بین آنها تسهیل شود. این شبکه می تواند شامل کمیته علمی، انجمن های عملیاتی، سیستم های دانش و مراکز دانش باشد.
- (8) اشتراك دانش<sup>4</sup>: اشتراك دانش بین کارکنان سازمان مستلزم فرهنگ قومی، اعتماد و شفافیت در تمام سازمان است.
- (9) فرهنگ سازمانی<sup>5</sup>: فرهنگ سازمانی لازم است تا اشتراك دانش به خوبی صورت گیرد. فرهنگ انگیزش، احساس تعلق خاطر به سازمان، اعتماد و احترام به سازمان باید قبل از اشتراك، توسعه و استفاده از دانش صورت گیرد.
- (10) اجرای آزمایشی<sup>6</sup>: سیستم مدیریت دانش باید ابتدا بصورت آزمایشی اجرا شود. سپس، در تمام سازمان اجرا گردد. همچنین باید از سیستم مدیریت دانش بازخورد گرفته شود تا اصلاحات لازم صورت گیرد.
- (11) شناسایی دانش<sup>7</sup>: این عامل جزء مراحل اولیه سیکل مدیریت دانش می باشد، که باید دانش موجود در سازمان بطور کامل شناسایی و ذخیره گردد، تا از تمام تجارب و دانش سازمان استفاده بهینه نمود.
- (12) مهندسی مجدد فرایند کاری: مهندسی مجدد فرایند کاری یعنی روش های قدیمی کسب و کار را عوض کرده و روش های جدید و خلاقانه را پیدا و جایگزین روش های قدیمی کنیم و از روش های جدید، قوانین جدیدی بیرون می آید که مشخص می کند فرایندهای کسب و کار چگونه انجام می شوند. با اجرای مهندسی مجدد فرایند کاری، فرایندهای جدید کسب و کار با تلاش های مدیریت دانش منطبق و همراستا و باعث میشوند که تیم مدیریت دانش به درستی در سازمان عمل نماید.
- (13) ساختار دانش<sup>8</sup>: ساختار نظام یافته دانش باعث می گردد تا شناسایی دانش، ذخیره دانش، تسهیم دانش و استفاده مجدد دانش به صورت مطلوبتری در سازمان صورت پذیرد.

<sup>1</sup> - Knowledge Strategy

<sup>2</sup> - Trust

<sup>3</sup> - Experts Network

<sup>4</sup> - Knowledge Sharing

<sup>5</sup> - Organizational Culture

<sup>6</sup> - Pilot

<sup>7</sup> - Knowledge Identification

<sup>8</sup> - Knowledge Structure

14) تسخیر دانش<sup>1</sup>: در صورت تسخیر دانش اشتباه و یا کم اهمیت، دانش به اشتراک گذاشته شده کاربرد چندانی برای دیگر پرسنل سازمان نداشته، لذا عامل مذکور از اهمیت خاصی برخوردار است.

15) زیر بنای فناوری اطلاعات: بدون داشتن یک زیر بنای مستحکم فناوری اطلاعات، یک سازمان نمی تواند کارکنانش را به اشتراک اطلاعات در مقیاس وسیعی تشویق کند.

16) استقرار استراتژی پاداش: این عامل باعث می شود کارکنان سازمان به اشتراک بیشتر دانش و همچنین به دریافت بیشتر دانش از طرف سطوح بالایی سازمان ترغیب شوند.

17) معماری دانش<sup>2</sup>: یک معماری سازمانی می تواند به عنوان یک سازه پیچیده و چند بعدی تعریف شود و بیان کننده اصولی است که هدایت می کند، چطور سازمان طراحی و چطور عناصر مدل کسب و کار سازماندهی و اجرا شوند. معماری دانش میتواند همچنین به عنوان یک مجموعه منطقی، اصول و استانداردهایی تعریف شود که مهندسی یک ساختار سیستم مدیریت دانش سازمانی را راهنمایی و هدایت کند. بنابراین شرکت هایی که در صدد طراحی سیستم مدیریت دانش هستند باید، واقعاً نسبت به معماری دانش بصورت درست و قوی حساسیت زیادی داشته باشند.

18) شفافیت<sup>3</sup>: برای اشتراک دانش، شفافیت در تمام سازمان ضروری می باشد، که البته شفافیت بصورت مستقیم به حمایت و تعهد مدیریت ارشد سازمان وابسته می باشد.

19) سیستم کاربر پسندی برای مبادله و استفاده مجدد دانش: با اجرای این سیستم کارکنان سازمان با سهولت بیشتری تجارب و دانش خود را در اختیار دیگر کارکنان قرار می دهند.

20) توانایی جهت ایجاد ایده های خلاق: با اجرای این عامل تمام بخش های سازمان به دنبال یافتن راه های کم هزینه تری می باشند که باعث ایجاد مزیت رقابتی می گردد.

#### **2-1-4-7-مزایای مدیریت دانش**

از مزایای عمده دست یافتنی مدیریت دانش می توان به موارد زیر اشاره کرد:

- تسهیم و کسب توانایی رقابت گسترده
- ارتقای کیفیت و مهارت تصمیم گیری و پرهیز از هر زمان و انجام دوباره کاری ها
- ارتقای سطح پاسخگویی به مشتریان
- بالا بردن میزان حمایت از کارکنانی که در تولید و تبادل دانش مشارکت دارند.
- ارتقای اثربخشی افراد، عملکردها، محصولات و خدمات بهتر
- ایجاد فرصت های جدید، بازار و فرصتهای جدید مشخص می شوند.
- تداوم دانش سازمانی: در سازمانهایی که تعویض کارکنان بالا است، مدیریت دانش، ساز و کارهای اثربخش است که می تواند دانش را از کارکنان با تجربه به کارکنان جدید منتقل کند، تا دوام کار حفظ شود.

#### **2-1-4-8-اهداف مدیریت دانش**

بیشتر افراد و سازمانها مدیریت دانش را به دلایل زیر به کار می گیرند:

- افزایش همکاری
- بهبود بهره وری
- تشویق و قادر ساختن فرآوری

<sup>1</sup> - Knowledge Capture

<sup>2</sup> - Knowledge Architecture

<sup>3</sup> - Transparency

- غلبه بر اطلاعات زیادی و تحویل فقط آنچه مورد نیاز است
- تسهیل جریان دانش مناسب از تأمین کنندگان به دریافت کنندگان بدون محدودیت زمان و فضا
- تسهیل اشتراک دانش میان کارمندان و بازداشتن آن از اختراع دوباره چرخ به کرات
- افزایش آگاهی سازمانی از خلاهای دانش سازمانی
- بهبود خدمات مشتری

## 2-1-4-9-مدل های مدیریت دانش

از آنجایی که تاکنون مدل مدیریت دانشی که مورد توافق همگان باشد، موجود نیست. بنابراین، لازم است تا ضمن آشنایی با برخی مدل های ارائه شده در این زمینه، بر حسب مورد و تناسب با موضوع مورد نظر، از آنها بهره جست. در این بخش، به بررسی مهمترین مدلهای دانش می پردازیم.

### 1-مدل هیكس<sup>1</sup>

مدل هیكس، یکی از مدل های عملکردی می باشد. این مدل از چهار فرایند زیر تشکیل شده است: \*خلقکن: این امر به توانایی یادگیری و ارتباط برمیگردد. توسعه این قابلیت، دانش موجود و تجربه تسهیم دانش، ایجاد ارتباط بین ایده ها و ساختن ارتباطهای متقاطع با دیگر موضوعات از اهمیت کلیدی برخوردار است.

\*ذخیرهکن: به عنوان دومین عنصر مورد نیاز مدیریت دانش است که از طریق آن، قابلیت ذخیره سازمان یافته ای که امکان جستجوی سریع اطلاعات، دسترسی به اطلاعات برای کارمندان دیگر و تسهیم موثر دانش فراهم میشود، بوجود می آید. در این سامانه، می بایست، دانش های لازم به آسانی برای استفاده همه ذخیره شود.

\*نشر کن: این فرایند به توسعه يك روح جمعی، که در آن افراد به عنوان همکاران در جهت دنبال کردن اهداف مشترك، احساس پیوستگی به هم دارند و در فعالیت هایشان به یکدیگر وابسته اند، کمک می کند.

\*به کاربردن: چهارمین فرایند از این ایده زمانی شروع می شود، که ایجاد دانش بیشتر توسط کاربرد عینی دانش جدید میسر است. این عنصر، دایره فرایند مرکزی مدیریت دانش متحد را تکمیل می کند.

### 2-مدل مارك م. مكالروی<sup>2</sup>

وی با همکاری دیگر اعضای کنسرسیوم بین المللی مدیریت دانش (2002) برای مدیریت دانش یک چارچوب فکری با نام «دوره عمر دانش» را تعریف کرده است. این مدل بر نکته مهمی تاکید دارد: «دانش تنها پس از اینکه تولید شد، وجود دارد و بعد از آن می توان آنرا مهار، کد و تسهیم نمود». از این منظر، مكالروی فرایند ایجاد دانش را به دو فرایند بزرگ یعنی: تولید دانش و پیوسته کردن دانش تقسیم می کند.

### 3-مدل بك من<sup>3</sup>

این مدل یکی از انواع مدل های عملکردی می باشد. بك من هشت مرحله زیر را برای فرایند مدیریت دانش پیشنهاد داده است:

<sup>1</sup>. Hicks

<sup>2</sup>. M. Mc olrvy

<sup>3</sup>. Beckman

1- شناسایی<sup>1</sup> 2- تسخیر یا گرفتن<sup>2</sup> 3- انتخاب کردن<sup>3</sup> 4- ذخیره کردن<sup>4</sup> 5- پخش کردن<sup>5</sup> 6- به کار بردن<sup>6</sup> 7- ایجاد<sup>7</sup> 8- تجارت<sup>8</sup> 4-مدل بکوویتز و ویلیامز<sup>9</sup>

اجزای فرایند مدیریت دانش ارائه شده از سوی بکوویتز و ویلیامز شامل هفت عامل: یافتن، بکارگیری، یادگیری، تسهیم، ارزیابی، ایجاد، نگهداری و حذف است که باید برای ایجاد سرمایه بر پایه دانش به صورت یکپارچه مدیریت شوند.

5-مدل نوناکا و تاکوچی  
مفهوم دانش پنهان و دانش آشکار توسط نوناکا برای طرح ریزی نظریه یادگیری سازمانی طبقه بندی شده است. در این تقسیم بندی، با توجه به همگرایی بین شکل های دانش پنهان و آشکار، آنان مدلی را پایه گذاری کرده اند، که به نام خودشان معروف شده است. این مدل بر خلاف مدل های پیشین، تمرکز خود را بر دو نوع دانش آشکار و پنهان مبدول داشته و به نحوی تبدیل آنها به یکدیگر و نیز چگونگی ایجاد آن در تمامی سطوح سازمانی (سطح فردی، گروهی و سازمانی) توجه دارد. در این مدل پویا، نحوه استفاده و تبدیل این دو دانش و چگونگی مدیریت دانش در این زمینه به صورت حرکت مارپیچی (حلزونی) فرض شده است.

6-مدل پایه های ساختمان دانش  
این مدل توسط پروست، روب و رمهاردت (2002)<sup>10</sup> به نام «مدل پایه های (سنگ بنای) ساختمان مدیریت دانش» نام گذاری شده است. طراحان مدل یاد شده، مدیریت دانش را به صورت سیکل دینامیکی می بینند که در چرخش دائم است. مراحل این مدل، شامل هشت جزء، متشکل از دو سیکل؛ درونی و بیرونی است.

\*سیکل درونی به وسیله بلوک های کشف (شناسایی)، کسب، توسعه، تسهیم، کاربرد (بهره برداری) و نگهداری از دانش، ساخته می شود.

\* سیکل بیرونی: شامل بلوکهای اهداف دانش و ارزیابی آن است که سیکل مدیریت دانش را مشخص مینماید و کامل کننده این دو سیکل «بازخورد» است.

7- مدل پیتر گوتشاک  
بر طبق نظریه پیتر گوتشاک<sup>11</sup> (2006) مراحل مدیریت دانش را به چهار سطح به شرح زیر تقسیم کرده است:

مرحله اول: شخص به تکنولوژی<sup>12</sup>

مرحله دوم: شخص به شخص<sup>13</sup>

مرحله سوم: شخص به اطلاعات<sup>14</sup>

1. Identify

2. Capture

3. Select

4. Store

5. Share

6. Apply

7. Create

8. Sell

9. Bukowitz & Williams

10. Probst, Raub & Romhard

11. Petter Gottschalk

12. PERSON to Technology

13. Person to Person

14. Person to Information



مرحله چهارم: شخص به سیستم<sup>1</sup>

8-مدل برگردون

برگردون<sup>2</sup> چرخه حیاتی مدیریت دانش را بر هشت فاز ارائه نموده است:  
تولید/ کسب: شامل جمع آوری اطلاعات از منابع بیرونی و درونی سازمان و یا تولید دانش توسط کارکنان سازمان است؛

پیرایش: تغییر ساختار، شکل و نوع دانش برای استفاده در سیستم مدیریت دانش؛  
استفاده: از دانش و اطلاعات موجود برای اهداف سازمان استفاده می شود مثلاً فروش و توزیع؛  
بایگانی: اطلاعات در ساختاری ذخیره می شود که در طول زمان هم از لحاظ تغییرات فیزیکی و هم فرهنگی حفظ شود؛

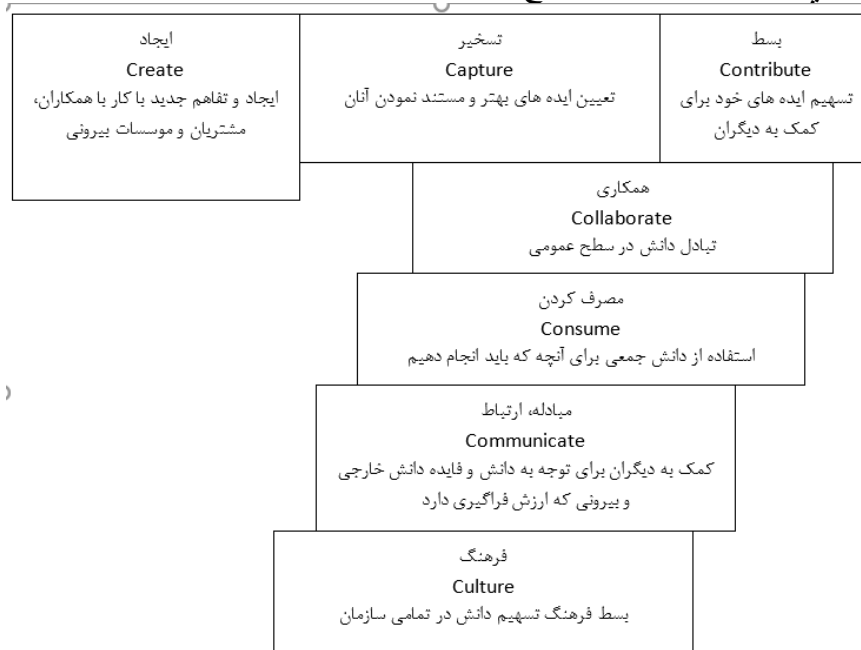
انتقال: اطلاعات برای استفاده از یک مکان به مکان دیگر منتقل می شود مثل انتقال از طریق اینترنت؛

ترجمه/ تغییر: اطلاعات به صورتی که برای گروه های دیگر و یا اهداف متفاوت مورد استفاده باشند تغییر شکل می دهند مثل استفاده از نمودار و شکل به جای اعداد و ارقام؛

دسترسی: ارائه دسترسی های محدود به اطلاعات و دانش متناسب با نقش مسوولیت های افراد؛  
دور ریختن: دانش و اطلاعاتی که در آینده ارزشی ندارند برای جلوگیری از سردرگمی حذف می شوند.

9-مدل هفت سی(7C)

این مدل بر مبنای هفت واژه که حرف اول آن ها C است بنا شده است؛ از این رو، مدل 7C لقب گرفته است. اجزای این مدل به همراه شرح هر یک در شکل 2-1، نشان داده شده است.



شکل 2-1. مدل هفت سی

10-مدل توربان

<sup>1</sup>. Person to System

<sup>2</sup>. Bergeron

از مدل های دیگر مدیریت دانش چرخه توربان<sup>1</sup> است که شامل شش مرحله می باشد:  
تولید: هنگامی که افراد راه های جدیدی را برای انجام کارها پیدا می کنند، دانش تولید، گاهی هم دانش بیرون سازمان به درون سازمان آورده می شود.  
به دست آوری: دانش جدید باید عنوان یک منبع ارزشمند شناسایی شده و در یک ساختار منطقی به نمایش درآید.  
تصفیه: دانش جدید باید به صورت یک محتوای قابل عمل ارائه شود. این مرحله جایی است که بصیرت انسان به کمک می آید.  
ذخیره: دانش مفید باید در شکلی منطقی در انبارهای دانش ذخیره شود تا سایرین به آن دسترسی داشته باشند.

#### 11-مدل عمومی مدیریت دانش نیومن

بر طبق نظر نیومن مراحل مدیریت دانش را به چهار مرحله تقسیم می کند :

- 1- ایجاد دانش: فرآیندی است که طی آن، دانش مورد نیاز شما، در داخل سازمان شما، خلق می شود. این مرحله شامل تمام فعالیت هایی است که دانش یا دانش های جدید را به سیستم وارد می کند. در اینجا فعالیتهایی نظیر کشف، ایجاد و یا توسعه دانش، حائز اهمیت است.
- 2- حفظ و نگهداری دانش: این که چه دانشی در کجا و تا کی باقی بماند و این نگهداری چگونه باشد که قابلیت بازیابی حداکثری فراهم شود. در اینجا، فعالیت هایی مورد نظر است که دانش را در سازمان ماندگار می کند. در این راستا، می توان به حافظه سازمانی اشاره کرد. مهم ترین وظیفه حافظه سازمانی، نگهداری از دانش سازمانی است.
- 3- تبدیل و انتقال دانش: دانش بایستی در سازمان شما به راحتی تبادل شود. در اینجا، فعالیت هایی مطرح میشود که با جریان دانش از شکلی به شکل دیگر و یا فردی یا گروهی به فرد یا گروهی دیگر در ارتباط است. فعالیت هایی نظیر کدگذاری دانش و تشکیل تیم های تبادل دانش در این مرحله حائز اهمیت است.
- 4- بکارگیری دانش: فرآیندهایی که دانش گرفته شده از دیگران را با توجه به سایر امکانات دانشی خود، توسعه می دهد و نیز امکان بکارگیری دانش در محیط های مختلف کاری شما را برآورده می سازد. دانش، زمانی ارزشمند است که به کار گرفته شود. فعالیت های مدیریت دانش باید طوری باشد، که نه تنها اقدامات و برنامه های کلان سازمان را تحت تاثیر قرار دهد، بلکه آثار آن در فعالیت های روزمره سازمان مشاهده شود.

#### 2-1-5- عملکرد سازمانی

صاحب نظران و محققین معتقدند که عملکرد موضوعی اصلی در تمامی تجزیه و تحلیل های سازمانی است، و تصور سازمانی که شامل ارزیابی و اندازه گیری عملکرد نباشد، مشکل است. مسیر توسعه و تکامل سازمانها با تکامل خواسته ها، نیازها، علایق و آمال بشر همراه است. اگرچه سازمانها در طول زمان ایفاکنندهی نقش ها و ماموریت های مختلفی بوده اند ولی در دوره معاصر کارکرد آنها بسیار گسترده شد و انتظارات از آنها بطور مداوم رو به تزاید است. توفیق در پاسخگویی به این انتظارات نیازمند ایجاد ارتباطی تنگاتنگ، مستمر، موثر بین فرایندهای سازمانی و انتظارات گفته شده است. از سوی دیگر، در دنیای رقابتی امروزه سازمانها در هر محیطی که فعالیت نمایند، دائماً نیازمند بهبود عملکرد بوده و باید مقام تلاش خود را جهت دستیابی به تعالی عملکرد به کارگیرند. مدیریت عملکرد سازمانی، فرآیندی استراتژیک و جامع است که موفقیت پایدار سازمان را از طریق بهبود

<sup>1</sup>. Turban

عملکرد فراهم می نماید. این مفهوم، که امروزه جایگزین ارزیابی عملکرد شده است، ضمن داشتن بار مثبت نسبت به مفهوم ارزیابی که اغلب با واکنش منفی مدیران بویژه در جامعه‌ی ما و سازمانهای ما روبرو است، نشاندهنده‌ی اهمیت پرداختن به عملکرد سازمان از سوی مدیریت بعنوان یک وظیفه‌ی اساسی است. امروزه، نقش سازمان در دستیابی به هدف‌های اقتصادی، اجتماعی، سیاسی و فرهنگی آن چنان برجسته شده است که سازمانهای هر جامعه را گردونه‌های تحقق اهداف آن می دانند. واقعیت، آن است که سازمانها به چنددلیل از ارکان ضروری زندگی انسانها محسوب می شوند، آنها به جامعه خدمت می کنند، ما را قادر ساخته تا کارهایی انجام دهیم که بدون وجود آنها از عهده‌ی انجام آن بر نمی آیدیم، جریانی از دانش و آگاهی ارائه می کنند که می تواند زمینه ساز در توسعه فردی و رشد و سعادت بشر گردد، با در نظر گرفتن این اهمیت و نقش تاثیرهای گوناگونی که سازمانها دارند، امروزه توجه فزاینده‌ای به ابعاد مختلف آنها از جمله فرآیند، سیستم ها و بویژه آن چه سازمان بدان دست می یابد (عملکرد) می شود. از طرف دیگر هیچ سازمانی نمی تواند چندان اثربخش باشد. دستیابی به عملکرد برتر و کسب نتایج عالی نیز بدون داشتن برنامه‌ای که در قالب یک نظام منسجم و یکپارچه تدوین و به اجرا دربیاید، بسیار دشوار خواهد بود. مقصود از عملکرد سازمانی، شیوه‌های است که سازمان بتواند کارها یا وظایف خود را به نحو عالی انجام دهد.

## 2-1-5-1-1-2-1- معنای عملکرد

مفهوم این واژه از آنجا حائز اهمیت است که با تعریف عملکرد، میتوان آن را ارزیابی یا مدیریت نمود. هولتون و بیتز<sup>1</sup> خاطر نشان ساخته اند که "عملکرد یک ساختار چند بعدی است که ارزیابی آن، بسته به انواع عوامل، متفاوت است". آنها همچنین به اهمیت این موضوع که هدف ارزیابی، نتایج عملکرد یا رفتار است، اشاره مینمایند. در مورد اینکه "عملکرد چیست؟"، نگرش‌های متفاوتی وجود دارد. میتوان عملکرد را فقط سابقه نتایج حاصله تلقی کرد. از نظر فردی، عملکرد، سابقه موفقیت‌های یک فرد است. کین<sup>2</sup> معتقد است عملکرد "چیزی است که فرد به جا می گذارد و جدای از هدف است". برنادین<sup>3</sup> معتقد است که "عملکرد باید بعنوان نتایج کار تعریف شود، چون نتایج قوی ترین رابطه را با اهداف استراتژیک سازمان، رضایت مشتری و نقش‌های اقتصادی، دارد". فرهنگ لغت انگلیسی آکسفورد عملکرد را به این صورت تعریف می کند: "انجام، اجرا، تکمیل، انجام کار سفارش یا تعهد شده". این تعریف، به خروجی‌ها یا نتایج (موفقیت) برمی گردد. در عین حال، عنوان می کند که عملکرد در مورد انجام کار و نیز نتایج حاصله از آن می باشد. بنابراین، می توان "عملکرد را بعنوان رفتار (روشی که سازمانها، گروهها و افراد، کار را انجام می دهند)، تلقی کرد". کمپ بل<sup>4</sup> معتقد است که "عملکرد، رفتار است و باید از نتایج متمایز شود. زیرا عوامل سیستمی می توانند نتایج را منحرف کنند". در صورتی که عملکرد به گونه‌ای تعریف شود که هم رفتار و هم نتایج را دربر گیرد، دیدگاه جامع تری حاصل می گردد. تعریف بروم براچ<sup>5</sup> این ویژگی را دارد: عملکرد هم به معنای رفتارها و هم به معنای نتایج است. رفتارها از فرد اجرا کننده ناشی می شوند و عملکرد را از یک مفهوم انتزاعی به عمل تبدیل می کنند. رفتار فقط ابزاری برای نتایج نیستند، بلکه به نوبه خود نتیجه به حساب می آیند (محصول تلاش فیزیکی و ذهنی که برای وظایف

<sup>1</sup> -Holton & Bates

<sup>2</sup> -Kane

<sup>3</sup> -Bernadin

<sup>4</sup> -Campbell

<sup>5</sup> -Brumbrach

اعمال شده است) و می توان جدای از نتایج در مورد آن قضاوت کرد. این تعریف از عملکرد، منجر به این نتیجه گیری می شود که هنگام مدیریت عملکرد گروهها و افراد، هم ورودیها (رفتار) و هم خروجیها (نتایج) باید در نظر گرفته شوند. هارتل<sup>1</sup> این مدل را مدل ترکیبی مدیریت عملکرد مینامد. این مدل، سطوح توانایی یا شایستگی و موفقیتها را همانند هدفگذاری و بازبینی اهداف پوشش میدهد.

## 2-1-5-2-مدل های ارزیابی عملکرد

مدل سینک و تاتل (1989)

یکی از رویکردها به سیستم ارزیابی عملکرد مدل «سینک و تاتل» است. در این مدل، عملکرد یک سازمان ناشی از روابط پیچیده بین هفت شاخص عملکرد به شرح زیر است:

1. اثر بخشی که عبارت است از «انجام کارهای درست، در زمان مناسب و با کیفیت مناسب». در عمل اثر بخشی با نسبت خروجی های واقعی بر خروجی های مورد انتظار معرفی می شود.
2. کارایی که معنای ساده آن «انجام درست کارها» است و با نسبت مصرف مورد انتظار منابع بر مصرف واقعی تعریف می شود.
3. کیفیت که مفهومی گسترده دارد و برای ملموس تر کردن مفهوم کیفیت، آن را از شش جنبه مختلف بررسی و اندازه گیری می کنند.
4. بهره وری که با تعریف سنتی نسبت خروجی به ورودی معرفی شده است.
5. کیفیت زندگی کاری که بهبود آن کمک زیادی به عملکرد سازمان می کند.
6. نوآوری که یکی از اجزای کلیدی برای بهبود عملکرد است.
7. سودآوری که هدف نهایی هر سازمانی است.

اگرچه نسبت به زمان ارائه این مدل تغییرات بسیاری در صنعت رخ داده است. اما، همچنان این هفت شاخص از اهمیت بالایی در عملکرد سازمان برخوردارند. با وجود این، این مدل دارای محدودیتهای اساسی نیز هست. به عنوان مثال، در این مدل به «انعطاف پذیری» که یکی از ضروریات بازارهای دهه اخیر است توجهی نمیشود. همچنین محدودیت دیگر مدل بی توجهی به مشتریان سازمان است.

## ماتریس عملکرد (1989)

«کیگان» در سال 1989 ماتریس عملکرد را معرفی کرد. نقطه قوت این مدل آن است که جنبه های مختلف عملکرد سازمانی شامل جنبه های مالی و غیر مالی و جنبه های داخلی و خارجی را به صورت یکپارچه مورد توجه قرار می دهد. اما این مدل، به خوبی و به صورت شفاف و آشکار روابط بین جنبه های مختلف عملکرد سازمانی را نشان نمی دهد.

## هرم عملکرد (1991)

یکی از نیازهای هر سیستم ارزیابی عملکرد وجود یک رابطه شفاف بین شاخصهای عملکرد در سطوح سلسله مراتبی مختلف سازمان است، به گونه ای که هر یک از واحدها در جهت رسیدن به اهداف یکسان تلاش کنند. یکی از مدل هایی که چگونگی ایجاد این رابطه را در بر می گیرد مدل هرم عملکرد است. هدف هرم عملکرد ایجاد ارتباط بین استراتژی سازمان و عملیات آن است. این سیستم ارزیابی عملکرد، شامل چهار سطح از اهداف است که بیان کننده اثربخشی سازمان (سمت چپ هرم) و کارایی داخلی آن (سمت راست هرم) است. در واقع این چارچوب تفاوت بین شاخصهایی

<sup>1</sup> -Hartle

را که به گروه‌های خارج سازمان توجه دارند (مانند رضایت مشتریان، کیفیت و تحویل به موقع) و شاخص‌های داخلی کسب و کار (نظیر بهره‌وری، سیکل زمانی و اتلافات) آشکار می‌سازد. ایجاد یک هرم عملکرد سازمانی با تعریف چشم انداز سازمان در سطح اول آغاز و سپس به اهداف واحدهای کسب و کار تبدیل می‌شود. در سطح دوم، واحدهای کسب و کار به تنظیم اهداف کوتاه مدتی نظیر سودآوری و جریان نقدی و اهداف بلند مدتی نظیر رشد و بهبود وضعیت بازار می‌پردازند (مالی و بازاری). سیستم‌های عملیاتی کسب و کار، پل ارتباطی بین شاخص‌های سطوح بالا و شاخص‌های عملیاتی روزمره هستند (رضایت مشتریان، انعطاف‌پذیری و بهره‌وری). در نهایت، چهار شاخص کلیدی عملکرد (کیفیت، تحویل، سیکل کاری و اتلافها) در واحدها و مراکز کاری و به‌مترین نقطه قوت هرم عملکرد تلاش آن برای یکپارچه‌سازی اهداف سازمان با شاخص‌های عملکرد عملیاتی است. اما این رویکرد هیچ مکانیسمی برای شناسایی شاخص‌های کلیدی عملکرد ارائه نمی‌دهد و همچنین مفهوم بهبود مستمر در این مدل وجود ندارد.

### کارت امتیازدهی متوازن (1992)

یکی از مشهورترین و شناخته شده‌ترین مدل‌های سیستم ارزیابی عملکرد مدل «کارت امتیازدهی متوازن»<sup>1</sup> است که توسط «کاپلن و نورتن» در سال 1992 ایجاد و سپس گسترش و بهبود یافته است. این مدل پیشنهاد می‌کند که به منظور ارزیابی عملکرد هر سازمانی بایستی از یک سری شاخص‌های متوازن استفاده کرد تا از این طریق مدیران عالی بتوانند یک نگاه کلی از چهار جنبه مهم سازمانی داشته باشند. این جنبه‌های مختلف، پاسخگویی به چهار سوال اساسی زیر را امکان‌پذیر می‌سازد.

1. نگاهها به سهامداران چگونه است؟ (جنبه مالی)
2. در چه زمینه‌هایی بایستی خوب عمل کنیم؟ (جنبه داخلی کسب و کار)
3. نگاه مشتریان به ما چگونه است؟ (جنبه مشتری)
4. چگونه می‌توانیم به بهبود و خلق ارزش ادامه دهیم؟ (جنبه یادگیری و نوآوری).

کارت امتیازدهی متوازن شاخص‌های مالی را که نشان‌دهنده نتایج فعالیت‌های گذشته است در بر می‌گیرد و علاوه بر آن با در نظر گرفتن شاخص‌های غیر مالی که به عنوان پیش‌نیازها و محرک عملکرد مالی آینده هستند آنها را کامل می‌کند. «کاپلن و نورتن» معتقدند، که با کسب اطلاع از این چهار جنبه، مشکل افزایش و انباشت اطلاعات از طریق محدود کردن شاخص‌های مورد استفاده از بین می‌رود. همچنین مدیران مجبور خواهند شد تا تنها بر روی تعداد محدودی از شاخص‌های حیاتی و بحرانی تمرکز داشته باشند. به علاوه استفاده از چندین جنبه مختلف عملکرد، از بهینه‌سازی بخشی جلوگیری می‌کند.

مهمترین نقطه ضعف این رویکرد آن است که به منظور ارائه تصویری کلی از عملکرد به مدیران عالی سازمان طراحی شده است. بنابراین، نه تنها به سطوح عملیاتی سازمان نمی‌پردازد، بلکه حتی این قابلیت را نیز ندارد. همچنین چارچوب کارت امتیازدهی متوازن به عنوان ابزاری کنترلی و نظارتی ایجاد شده است و به بهبود توجه‌های ندارد. اگرچه کارت امتیازدهی متوازن چارچوب ارزشمندی است که نواحی مهم و حساس را برای ارزیابی ارائه می‌کند. اما، در مورد اینکه چگونه می‌توان شاخص‌های مناسب را پس از شناسایی معرفی و در نهایت، در جهت مدیریت سازمان به کار برد، حرفی به میان نمی‌آورد. همچنین این مدل به جنبه رقبا هیچگونه توجهی نمی‌کند و خواسته‌های تمامی ذی‌نفعان سازمان را در نظر نمی‌گیرد.

### 2-1-5-3- موافقت نامه های عملکرد

<sup>1</sup> Balanced Score Card

- موافقت نامه های عملکرد که بعنوان قرارداد عملکرد نیز شناخته می شود. تعریف روشنی از انتظارات را ارائه می دهند. توافق نامه ها نکات زیر را در بر می گیرند:
1. اهداف و استانداردهای عملکرد: نتایجی که باید حاصل شوند و برحسب اهداف و استانداردها تعریف می شود .
  2. شرح توانایی: توانایی های لازم برای اجرای موثر نقش
  3. شاخصها و معیارهای عملکرد: برای ارزیابی حدی که اهداف و استانداردهای عملکرد تا آن حد حاصل شده اند.
  4. ارزیابی توانایی : به نحوه ی ارزیابی سطوح توانایی، شامل بخشهایی برای روشن کردن انتظارات با رجوع به شرح توانایی در تعریف نقش و توافق نامه های مربوط به مدرکی که در ارزیابی توانایی مفید خواهد بود.
  5. ارزش های اصلی یا الزامات عملیاتی: توافق نامه عملکرد ممکن است به ارزش های اصلی سازمان برای کیفیت، خدمات مشتریان، کارگروهي، توسعه کارکنان و غیره که انتظار میرود افراد در انجام کار خود مراعات کنند، مرتبط باشد. الزامات عملیاتی عمومی ویژگی های را میتوان در حوزه هایی نظیر بهداشت و ایمنی، کنترل بودجه ای، کاهش هزینه و امنیت مشخص نمود.

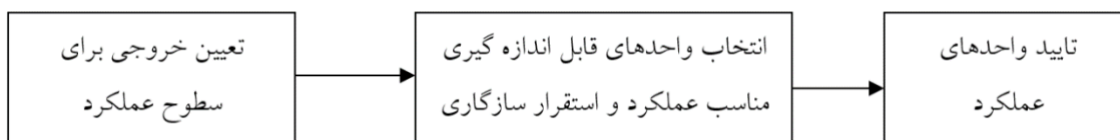
## 2-1-5-4-استانداردهای عملکرد

استانداردهای عملکرد را می توان بصورت زیر تعریف کرد:

گزارش شرایطی که به هنگام انجام موثر یک شغل وجود دارد. استانداردهای عملکرد زمانی استفاده می شوند که وضع هدف های مبتنی بر زمان یا اهداف کمیت پذیر بلند مدت تر خاص، ممکن نباشد. در صورتی که حوزه نتیجه کلیدی یا وظیفه ثابت بماند، ماهیت اصلی استانداردهای عملکرد ممکن است از یک دوره بازبینی تا دوره بعدی تغییر عمده ای نکند. اگرچه، در صورت بروز شرایط جدید ممکن است این استانداردها اصلاح گردند. یک استاندارد عملکرد باید به شکل گزارشی باشد که چنانچه نتیجه مطلوب، مشخص و قابل مشاهده رخ دهد عملکرد مطابق استاندارد باشد.

## 2-1-5-5-معیارهایی برای سنجش عملکرد

برای تعیین معیارهای عملکرد باید خروجی عملکرد در سطوح فردی، فرایندی و سازمانی مشخص شود. و سپس واحد اندازه گیری برای خروجی مشخص شود: مثلاً زمان، کمیت یا کیفیت و در نهایت تناسب واحدها باید تایید شود.



شکل 2-2. سنجش عملکرد

همانطور که آرمنسترانگ عنوان کرده است معیارهای عملکرد باید:

1. با معیارها و اهداف استراتژیک که از نظر سازمانی مهم بوده و عملکرد کسب و کار را پیش می برند، مرتبط باشند.
2. با اهداف و پاسخگویی گروه ها و افراد مورد نظر مرتبط باشند.
3. دستاوردها و رفتارهایی که می توانند به وضوح تعریف شده و برای آنها دلیل ارائه نمود و خروجیهای قابل اندازه گیری تمرکز داشته باشند.
4. داده ها یا مدارکی که به عنوان مبنای اندازه گیری در دسترس هستند را نشان دهد.

5. قابل اثبات باشند، اطلاعاتی ارائه دهند که حد انتظارات برآورده شده را تایید نماید.
6. تا حد امکان در انطباق با هدف ارزیابی و دسترسی به داده ها دقیق باشند.
7. مبنای معتبر برای بازخور و اقدام ارائه دهند.
8. جامع باشند و تمام ابعاد کلیدی عملکرد را به گونه ای که مجموعه ای از معیارها در دسترس قرار گیرند، تحت پوشش قرار دهند و همانگونه که والترز بیان داشته " عملکرد موثر صرفاً با ارائه نتایج (برجسته) در یک حوزه اندازه گیری نمی شود، بلکه با ارائه عملکرد رضایت بخش در تمام معیارها، مورد اندازه گیری قرار می گیرد".

## 2-1-5-6- عملکرد شرکت ها از دیدگاه های مختلف

می توان عملکرد سازمانی را بر اساس دیدگاه های مختلف زیر مورد بررسی قرار داد:

### 1- عملکرد شرکت از دیدگاه بازار مشتری

مشتریان در تمامی بازارهای محصولات رقابتی، ناگزیر از انتخاب در برخی امور هستند. آنان می توانند برای برآوردن نیازهای خود، از میان پیشنهادهای مختلف کالاها و خدمات به بهترین آنها پردازند. بنابراین مدیران شرکتی که در بازار محصول خاصی به رقابت می پردازند، برای جذب مشتری با توسعه ارزش ویژه ای در بخشی از بازار، فروش سودآور خواهد داشت. ارزش پیشنهادی مربوط به ترکیب محصول و خدماتی است که شرکت بصورت قیمت، شکل ظاهری محصول، کیفیت، قابلیت دسترسی، تصویر، تجربه خرید و خدمات و ضمانت پس از فروش، به مشتریان خود عرضه می نماید. مشتریان و مشتریان بالقوه باید فکر کنند که ارزش پیشنهادی کسب و کار، عملکرد بهتری دارد. در غیر اینصورت، خرید از رقبای را انتخاب خواهند کرد. مدیران برای اطمینان از جریان کافی عواید از این که (1) محصولات و خدمات شرکت نیازها و انتظارات مشتریان را برآورده می سازد، (2) ارزش پیشنهادی از سایر رقبا متمایز است و (3) میزان عواید، از هزینه خلق ارائه ارزش پیشنهادی فراتر می باشد، اطمینان حاصل نمایند. مدیران ارزش پیشنهادی خود را با تمرکز بر معیارهای کلیدی ارزش مشتری بررسی می کنند. معیارهای ارزش مشتری ممکن است مالی یا غیر مالی باشد. برخی از معیارهای متداول موجود در این زمینه عبارتند از:

### معیارهای مالی

- درآمد یا رشد درآمد: این معیار نشان دهنده تمایل بیشتر به خرید کالاها یا خدمات شرکت است.
- حاشیه سود ناخالص: درآمد حاصل از فروش منهای هزینه های مستقیم و غیر مستقیم تولید کالاها یا خدمات مذکور، نشان دهنده تمایل مشتریان به پرداخت قیمت های مناسب به ازای ارزش محصولات و خدمات شرکت می باشد.
- هزینه ضمانت و یا بازگشت محصول: معیارهای مذکور، دیدی از کیفیت محصول و میزان تامین انتظارات مشتری از شکل ظاهری و ویژگیهای محصول ارائه می دهند.
- معیارهای غیرمالی
- سهم بازار یا رشد سهم بازار: سهم بازار، معیار پذیرش پیشنهادهای رقابتی در بازار، توسط مشتری است. سهم بازار با تقسیم فروش شرکت (درآمد) به فروش کل رقبا محاسبه می گردد.
- رضایت مشتری: این معیار، برداشت مشتری از ارزش و میزان تامین انتظارات از محصولات یا خدمات را منعکس می سازد. این اطلاعات معمولاً با پیمایش تلفنی یا پستی، پس از فروش محصول یا خدمات جمع آوری می گردند.
- معرفی محصول به دیگران: این معیار بیانگر وفاداری مشتری است.

## 2- عملکرد شرکت از دیدگاه بازارهای عوامل

استراتژی هر شرکتی که سعی در به حداکثر رساندن ارزش منابع تحت کنترل دارد، باید بر منابعی که بازارهای عوامل فراهم می کنند، متکی باشد. این تامین کنندگان، منابع مهمی مانند نیروی کار، خدمات قراردادی، مواد خام، انرژی، ساختمان ها و زمینهای استجاری را تامین می نمایند. به هر حال، برداشت تامین کنندگان از ارزش با برداشت مشتریان و مالکان بسیار متفاوت است. آنان در شرکت یا معامله ای که پیامدهای بلندمدت داشته باشند، سرمایه گذاری نمی کنند. آنان کالاها و خدمات خود را به ازای پرداخت نقدی یا شرایطی مشخص، می فروشند. بنابراین، برای تامین کنندگان، معیار اساسی عملکرد، قابلیت اطمینان و پرداخت به موقع مبلغ کالاها و خدمات دریافت شده است. در زمینه ارزش تامین کنندگان، معیاری که مدیران بکار می برند به جریان نقدی و مدت پرداخت حساب های پرداختی وابسته است. مدیران کسب و کارها، باید تراز نقدی خود را به دقت طراحی و مدیریت نمایند تا نسبت به نقدینگی کافی برای پرداخت به موقع تعهدات، اطمینان حاصل گردد.

## 3- عملکرد شرکت از دیدگاه بازارهای مالی

عملکرد شرکت، از دیدگاه سهام داران، در افزایش ارزش پولی و بازده مالی سرمایه گذاری آنان منعکس میگردد. می توان این ارزش را برای شرکتهای عرضه شده در بورس با تغییرات روزانه قیمت سهام شرکت، ارزیابی نمود. در سایر شرکتهای تنها هنگام تغییر مالکیت سهام شرکت می توان افزایش ارزش را ارزیابی نمود. مدیران باید مطمئن شوند که بازده مالی ناشی از سود پایدار کسب و کار، انتظارات مالکان و مالکان بالقوه را برآورده می سازد. در بازارهای مالی رقابتی، همواره گزینه های مختلفی برای سرمایه گذاری وجود دارد. بنابراین، عملکرد اقتصادی یک شرکت باید برای کسب سرمایه گذاری جدید و ترغیب سهام داران کنونی به حفظ مالکیت، مطلوب باشد از منظر بازار مالی، مدیران برای ارزیابی به چهار معیار که بر عملکرد شرکت متمرکز است، می پردازند. سود، سود اضافی، ارزش بازار و بازده سرمایه گذاری (ROI). سود: به صورتی که در صورت درآمد یک شرکت نشان داده می شود، از دیدگاه سرمایه گذار شالوده عملکرد کسب و کار است. سود، مبلغی است که پس از کسر تمام مخارج از درآمد دوره مالی بدست آمده است.

هزینه دوره مالی - درآمد دوره مالی = سود

سود معیاری است که نشان می دهد چه مقدار از درآمد حاصل از فروش کالا و خدمات برای سرمایه گذاری مجدد یا توزیع بین مالکان باقی مانده است.

بازده سرمایه گذاری: مشکل مذکور با در نظر گرفتن میزان سرمایه گذاری مالی برطرف می شود. ROI هر دوره مالی نسبت سود حسابداری بر سرمایه گذاری انجام شده برای کسب سود مزبور می باشد. ROI، سرمایه گذاری انجام شده توسط مالکان را پشتیبانی سود در نظر می گیرد. بنابراین، سود بالاتر حاصل از سرمایه گذاری ثابت، بازده مالی بالاتری برای سرمایه گذاران و افزایش ارزش بازده را به دنبال دارد.

سود اضافی: معیار خلق ارزش است که با در نظر گرفتن میزان سود مورد انتظار سرمایه گذاران از سرمایه گذاری خود یک گام از ROI فراتر می رود. سود اضافی معیار مقدار سود اضافی برای سرمایه گذاری در کسب و کار و توزیع میان مالکان پس از توزیع بازده معمول (مورد نظر) سرمایه گذاری است. سود اضافی با کسر هزینه های معمول سرمایه کسب و کار با نرخ های رایج بازار از سود حسابداری محاسبه می گردد.

هزینه های پرداختی برای سرمایه مورد استفاده - سود حسابداری = سود اضافی



ارزش بازار بیانگر بهترین معیار برای خلق ارزش است، زیرا ارزش سهام کسب و کار را همانطور که در بازارهای مالی قیمت گذاری می گردد، نشان می دهد. ارزش بازار قیمتی است که سهام یک شرکت در بازار مبادله می گردد. قیمت گذاری ارزش شرکت هایی که در بازار بورس حضور دارند، بصورت روزانه بر اساس قیمت سهام قیمت گذاری و در گزارش های مالی درج می گردد. ارزش بازار یک شرکت ، یا ارزش کل سرمایه شرکت با ضرب تعداد سهام در قیمت هر سهام محاسبه می گردد.

## **فصل سوم: روش شناسی**

### 3-1- روش

تحقیقات را از نظر هدف می‌توان به تحقیق بنیادی، کاربردی و اقدام پژوهی طبقه‌بندی کرد. هدف از پژوهش کاربردی، کشف دانش تازه‌ای است که کاربرد مشخصی را درباره‌ی فرآورده یا فرایندی را در واقعیت دنبال کند. مطالعه حاضر به لحاظ هدف از نوع کاربردی و به لحاظ نحوه گردآوری داده‌ها از نوع توصیفی- همبستگی است. با توجه به اینکه از پرسشنامه استفاده می‌شود؛ لذا، از نوع میدانی هست. به‌منظور گردآوری داده‌های لازم جهت بررسی فرضیات نیز از ابزارهای مختلف نظیر مطالعات کتابخانه‌ای، پایگاه‌های اینترنتی و سایر منابع موجود برای جمع‌آوری اطلاعات موردنیاز برای دستیابی به روابط متغیرها و عوامل و مفاهیم به‌منظور اجرای پژوهش موردنظر جمع‌آوری اطلاعات لازم استفاده می‌شود.

### 3-2- جامعه و نمونه

جامعه آماری، کارکنان شرکت کشتی سازی فراساحل ایران به تعداد 260 نفر می‌باشد. روش نمونه‌گیری، با استفاده از فرمول کوکران و روش نمونه‌گیری طبقه‌ای تصادفی نسبی تعداد 155 نفر به عنوان نمونه بدست می‌آید.

### 3-3- ابزار جمع‌آوری داده‌ها و اطلاعات

ابزارهای مورد استفاده در جمع‌آوری داده‌ها و اطلاعات به دو صورت انجام گرفته است که در زیر این ابزارها به‌صورت مختصر توضیح داده می‌شوند:

#### 3-3-1- مطالعات کتابخانه‌ای

برای جمع‌آوری اطلاعات مربوط به مرتبط با موضوع از روش مطالعه کتابخانه‌ای (کتاب و مقالات فارسی و انگلیسی، پایان‌نامه‌ها، سایت‌های اینترنتی و ...) استفاده شده است.

#### 3-3-2- پرسشنامه

از دو نوع پرسشنامه استفاده شده است که در ادامه بررسی می‌شود:

#### 3-3-2-1- پرسشنامه استاندارد مدیریت منابع انسانی

دارای 14 گویه می‌باشد که با یک مقیاس لیکرت پنج درجه‌ای (کاملاً مخالف تا کاملاً موافق) و هر ماده دارای ارزشی بین 1 تا 5 است. دارای ابعاد کارمندیابی، آموزش و بالندگی، ارزیابی عملکرد، جبران خدمات و شرایط کاری می‌باشد.

#### مولفه‌های پرسشنامه و پرسشنامه:

متغیر	ابعاد	تعداد سؤالات	شماره سؤالات
پرسشنامه انسانی منابع	کارمندیابی	3	1-2-3
	آموزش و بالندگی	2	4-5
	ارزیابی عملکرد	3	6-7-8

9-10-11	3	جبران خدمات	
12-13-14	3	شرایط کاری	

به دو طریق می توان از تحلیل این پرسشنامه استفاده کرد

A. تحلیل بر اساس مولفه های پرسشنامه

B. تحلیل بر اساس میزان نمره به دست آمده

**تحلیل بر اساس مولفه های پرسشنامه**

به این ترتیب که ابتدا پرسشنامه ها را بین جامعه خود تقسیم و پس از تکمیل پرسشنامه ها داده ها را وارد نرم افزار اسپس کنید. البته قبل از وارد کردن داده ها شما باید پرسشنامه را در نرم افزار اسپس پی اس تعریف کنید و سپس شروع به وارد کردن داده ها کنید.

چگونگی کار را برای شفافیت بیشتر به صورت مرحله به مرحله توضیح می دهیم. مرحله اول. وارد کردن اطلاعات تمامی سوالات پرسشنامه ( دقت کنید که شما باید بر اساس طیف لیکرت عمل کنید .

مرحله دوم. پس از وارد کردن داده های همه سوالات، سوالات مربوط به هر مولفه را محاسبه کنید. مثلاً اگر مولفه اول X و سوالات آن 1 تا 7 است شما باید سوالات 1 تا 7 را محاسبه کنید تا مولفه X ایجاد شود.

به همین ترتیب همه مولفه ها را ایجاد کنید و پس از این کار در نهایت شما باید همه مولفه ها که ایجاد کردید را با هم محاسبه کنید تا این بار متغیر اصلی تحقیق به وجود بیاید که به طور مثال متغیر مدیریت دانش یا ... است.

مرحله سوم. حالا شما هم مولفه ها را به وجود آورده اید و هم متغیر اصلی تحقیق را؛ حالا می توانید از گزینه آنالیز هر آزمونی که می خواهید برای این پرسشنامه (متغیر) بگیرید. مثلاً می توانید آزمون توصیفی ( میانگین، انحراف استاندارد، واریانس) یا می توانید آزمون همبستگی را بایک متغیر دیگر بگیرید.

**نمره گذاری پرسشنامه:**

**مقیاس درجه بندی سوالهای پرسشنامه**

بر اساس طیف لیکرت نمره گذاری شده است.

گزینه	کاملاً مخالفم	مخالفم	نظری ندارم	موافقم	کاملاً موافقم
امتیاز	1	2	3	4	5

**تحلیل ( تفسیر) بر اساس میزان نمره پرسشنامه**

بر اساس این روش از تحلیل شما نمره های به دست آمده را جمع کرده و سپس بر اساس جدول زیر قضاوت کنید. توجه داشته باشید میزان امتیاز های زیر برای یک پرسشنامه است در صورتی که به

طور مثال شما 10 پرسشنامه داشته باشید باید امتیاز های زیر را ضربدر 10 کنید

مثال: حد پایین نمرات پرسشنامه به طریق زیر بدست آمده است

تعداد سوالات پرسشنامه \* 1 = حد پایین نمره

حد پایین نمره	حد متوسط نمرات	حد بالای نمرات
14	35	70

امتیازات خود را از 15 عبارت فوق با یکدیگر جمع نمایید. حداقل امتیاز ممکن 15 و حداکثر 75 خواهد بود.

نمره بین 14 تا 23 : میزان مدیریت منابع انسانی در حد نامطلوبی می باشد.

نمره بین 23 تا 47 : میزان مدیریت منابع انسانی در حد نسبتاً مطلوبی می باشد.

نمره بالاتر از 47 : میزان مدیریت منابع انسانی در حد مطلوبی می باشد.

#### روایی و پایایی پرسشنامه

#### روایی ابزار جمع آوری داده

اعتبار یا روایی با این مسئله سر و کار دارد که یک ابزار اندازه گیری تا چه حد چیزی را اندازه می گیرد که ما فکر می کنیم. روایی پرسشنامه توسط اساتید و متخصصان این حوزه تأیید شده است.

#### پایایی ابزار جمع آوری داده

قابلیت اعتماد یا پایایی یک ابزار عبارت است از درجه ثبات آن در اندازه گیری هر آنچه اندازه می گیرد یعنی اینکه ابزار اندازه گیری در شرایط یکسان تا چه اندازه نتایج یکسانی به دست می دهد. پایایی پرسشنامه از روش آلفای کرونباخ بالای 0/70 به دست آمده است.

نام متغیر	ضریب آلفای کرونباخ
عملکرد سازمانی	0/91

#### 3-2-2- پرسشنامه یادگیری سازمانی گومز

شامل ۱۶ سوال است که ۴ مولفه تعهد مدیریت، دید سیستمی، فضای باز و آزمایشگری و انتقال و یکپارچه سازی دانش را مورد سنجش و اندازه گیری قرار می دهد، سوالات این پرسشنامه برای این طیف پنج گزینه ای لیکرت تنظیم شده است.

مولفه های پرسشنامه :

ردیف	مولفه	شماره سوالات
1	تعهد مدیریت	5-1
2	دید سیستمی	6 تا 8
3	فضای باز و آزمایشگری	9 تا 12
4	انتقال و یکپارچه سازی دانش	13 تا 16

#### مولفه های اندازه گیری یادگیری سازمانی عبارتند از:

1-تعهد مدیریت<sup>1</sup> : به معنای درک اهمیت یادگیری توسط مدیریت و توسعه فرهنگی در سازمان می باشد که توسط آن، کسب، خلق و انتقال دانش به عنوان یک ارزش بنیایی در سازمان ارتقا یابد.

2-دید سیستمی<sup>2</sup>: سازمان باید به عنوان سیستمی در نظر گرفته شود که از بخش های مختلفی ساخته شده که هر یک کار کرد خاص خود را دارند ، اما به صورت هماهنگ با یکدیگر کار می کنند. این امر، شناخت اهمیت ارتباطات بر اساس تبادل اطلاعات و خدمات را گسترش می دهد.

3-فضای باز و آزمایشگری<sup>3</sup>: فضای باز به معنای اهمیت دادن به ایده ها و نقطه نظرات جدید داخل سازمانی یا بیرونی است. فضای باز باعث می شود ایده های جدید درون سازمانی یا بیرون سازمانی

<sup>1</sup> Management Obligation

<sup>2</sup> System View

<sup>3</sup> Open Space and Experimentation

در سازمان آزمایش شود که این آزمایشگری یک جنبه ضروری برای یادگیری خلاق است، زیرا این روش به دنبال جستجوی راه های خلاق و منعطف برای حل مسائل فعلی و آتی با استفاده از روش ها و رویه های نوین است.

4-انتقال و یکپارچه سازی دانش<sup>1</sup>: انتقال دانش شامل گسترده ای از دانش داخلی کسب شده در سطوح افراد است که اساسا از طریق صحبت و تعامل بین افراد ایجاد می شود. به عبارت دیگر از طریق جریان ارتباطات، محاوره و مذاکره فرآیند انتقال دانش صورت می گیرد. ارتباطات اساساً به وسیله سیستم های اطلاعاتی فعال انجام می شود. بنابراین این دانش می تواند متعاقباً بازیابی شده و در موقعیت های مختلف حتی با چرخش شلی رسمی کارکنان به کار برده شود.

به دو طریق می توان از تحلیل این پرسشنامه استفاده کرد.

C. تحلیل بر اساس مولفه های پرسشنامه

D. تحلیل بر اساس میزان نمره به دست آمده

#### تحلیل بر اساس مولفه های پرسشنامه

به این ترتیب که ابتدا پرسشنامه ها را بین جامعه خود تقسیم و پس از تکمیل پرسشنامه ها داده ها را وارد نرم افزار اس پی اس کنید. البته قبل از وارد کردن داده ها شما باید پرسشنامه را در نرم افزار اس پی اس تعریف کنید و سپس شروع به وارد کردن داده ها چگونه کار را برای شفافیت بیشتر به صورت مرحله به مرحله توضیح می دهیم مرحله اول. وارد کردن اطلاعات تمامی سوالات پرسشنامه ( دقت کنید که شما باید بر اساس طیف لیکرت عمل کنید .

مرحله دوم. پس از وارد کردن داده های همه سوالات، سوالات مربوط به هر مولفه را کمپیوت (compute) کنید. مثلاً اگر مولفه اول X و سوالات آن 1 تا 7 است شما باید سوالات 1 تا 7 را compute کنید تا مولفه x ایجاد شود.

به همین ترتیب همه مولفه ها را ایجاد کنید و پس از این کار در نهایت شما باید همه مولفه ها که ایجاد کردید را با هم compute کنید تا این بار متغیر اصلی تحقیق به وجود بیاید که به طور مثال متغیر مدیریت دانش یا ... است.

مرحله سوم. حالا شما هم مولفه ها را به وجود آورده اید و هم متغیر اصلی تحقیق را؛ حالا می توانید از گزینه آنالیز هر آزمونی که می خواهید برای این پرسشنامه (متغیر) بگیرید. مثلاً می توانید آزمون توصیفی ( میانگین، انحراف استاندارد، واریانس) یا می توانید آزمون همبستگی را بایک متغیر دیگر بگیرید.

#### • نمره گذاری پرسشنامه:

بر اساس طیف لیکرت نمره گذاری شده است

گزینه	بسیار کم	کم	متوسط	زیاد	بسیار زیاد
امتیاز	1	2	3	4	5

#### تحلیل بر اساس میزان نمره پرسشنامه

بر اساس این روش از تحلیل شما نمره های به دست آمده را جمع کرده و سپس بر اساس جدول زیر قضاوت کنید.

توجه داشته باشید میزان امتیاز های زیر برای یک پرسشنامه است در صورتی که به طور مثال شما 10 پرسشنامه داشته باشید باید امتیاز های زیر را ضربدر 10 کنید

<sup>1</sup> Transmision and Integration of Knowledge

مثال: حد پایین نمرات پرسشنامه به طریق زیر بدست آمده است  
تعداد سوالات پرسشنامه \* 1 = حد پایین نمره

حد پایین نمره	حد متوسط نمرات	حد بالای نمرات
16	48	64

- در صورتی که نمرات پرسشنامه بین 16 تا 32 باشد، میزان یادگیری سازمانی ضعیف می باشد.
- در صورتی که نمرات پرسشنامه بین 32 تا 48 باشد، میزان یادگیری سازمانی در سطح متوسطی می باشد.
- در صورتی که نمرات بالای 48 باشد، میزان یادگیری سازمانی بسیار خوب می باشد.

### روایی و پایایی پرسشنامه

قابلیت اعتماد یا پایایی یک ابزار عبارت است از درجه ثبات آن در اندازه گیری هر آنچه اندازه میگیرد یعنی اینکه ابزار اندازه گیری در شرایط یکسان تا چه اندازه نتایج یکسانی به دست میدهد. نمونه مطالعاتی

در تحقیق اعظمی (1394) از روش روایی صوری و محتوایی استفاده شد. بدین منظور پس از استخراج مؤلفه ها از منابع علمی معتبر، به نظر خواهی از اساتید برجسته و آگاه در حیطه پژوهش اقدام گردید. لذا تعداد 10 نفر از اساتید در مواردی همچون، چارچوب نظری و مفهومی، سنجش تطابق با هدف، و نگارش گویه ها پرسشنامه های پژوهش را مورد تایید قرار دادند. جهت سنجش پایایی پرسشنامه از ضریب آلفا یا آلفای کرونباخ استفاده گردید که این ضریب برای پرسشنامه به 0/86 بدست آمد. نتایج حاصل بیان می دارد که پرسشنامه به لحاظ متغیرها دارای پایایی مطلوبی می باشد. روایی پرسشنامه یادگیری سازمانی در پژوهش های گومز و همکاران (2005) و نوری (1391) مورد تایید قرار گرفته است. همچنین پایایی این پرسشنامه در پژوهش های اقدسی و خاکزار (1387) و نوری (1391) محاسبه گردیده است که در هر دو پژوهش ضریب آلفای کرونباخ بالای 0/70 گزارش شده است.

متغیرها	تعداد سوال ها	سطح قابل قبول	ضریب آلفای کرونباخ
ارتقای برند	16	0/7	0.70

### 3-2-3-3- پرسشنامه فرهنگ سازمانی توسط دنیسون

به منظور سنجش فرهنگ سازمانی طراحی و تدوین شده است. این پرسشنامه دارای 24 سوال و 4 درگیر کار شدن، سازگاری، انطباق پذیری و مأموریت می باشد و بر اساس طیف پنج گزینه ای لیکرت.

مولفه های پرسشنامه :

سوالات	مولفه های پرسشنامه		
1 تا 9	مشارکت		
	توانمند سازی	تیم محوری	قابلیت توسعه
10 تا 18	یکپارچگی		
	ارزش بنیادین	توافق	یکپارچگی

19 تا 27	انعطاف پذیری		
	یادگیری سازمانی	تمرکز بر مشتری	به وجود آوردن تغییر
28 تا 36	ماموریتی		
	فرادید	اهداف و مقاصد	هدایت راهبردی

به دو طریق می توان از تحلیل این پرسشنامه استفاده کرد.

E. تحلیل بر اساس مولفه های پرسشنامه

F. تحلیل بر اساس میزان نمره به دست آمده

### تحلیل بر اساس مولفه های پرسشنامه

به این ترتیب که ابتدا پرسشنامه ها را بین جامعه خود تقسیم و پس از تکمیل پرسشنامه ها داده ها را وارد نرم افزار اس پی اس کنید. البته قبل از وارد کردن داده ها شما باید پرسشنامه را در نرم افزار اس پی اس تعریف کنید و سپس شروع به وارد کردن داده ها بکنید. چگونگی کار را برای شفافیت بیشتر به صورت مرحله به مرحله توضیح می دهیم مرحله اول. وارد کردن اطلاعات تمامی سوالات پرسشنامه ( دقت کنید که شما باید بر اساس طیف لیکرت عمل کنید .

مرحله دوم. پس از وارد کردن داده های همه سوالات، سوالات مربوط به هر مولفه را کمپیوت (compute) کنید. مثلا اگر مولفه اول X و سوالات آن 1 تا 7 است شما باید سوالات 1 تا 7 را compute کنید تا مولفه x ایجاد شود.

به همین ترتیب همه مولفه ها را ایجاد کنید و پس از این کار در نهایت شما باید همه مولفه ها که ایجاد کردید را با هم compute کنید تا این بار متغیر اصلی تحقیق به وجود بیاید که به طور مثال متغیر مدیریت دانش یا ... است.

مرحله سوم. حالا شما هم مولفه ها را به وجود آورده اید و هم متغیر اصلی تحقیق را؛ حالا می توانید از گزینه آنالیز هر آزمونی که می خواهید برای این پرسشنامه (متغیر) بگیرید.

مثلا می توانید آزمون توصیفی ( میانگین، انحراف استاندارد، واریانس) یا می توانید آزمون همبستگی را بایک متغیر دیگر بگیرید.

### • نمره گذاری پرسشنامه:

بر اساس طیف لیکرت نمره گذاری شده است

گزینه	کاملا مخالفم	مخالفم	نظری ندارم	موافقم	کاملا موافقم
امتیاز	1	2	3	4	5

### تحلیل بر اساس میزان نمره پرسشنامه

بر اساس این روش از تحلیل شما نمره های به دست آمده را جمع کرده و سپس بر اساس جدول زیر قضاوت کنید.

توجه داشته باشید میزان امتیاز های زیر برای یک پرسشنامه است در صورتی که به طور مثال شما 10 پرسشنامه داشته باشید باید امتیاز های زیر را ضربدر 10 کنید

مثال: حد پایین نمرات پرسشنامه به طریق زیر بدست آمده است

تعداد سوالات پرسشنامه \* 1 = حد پایین نمره

حد پایین نمره	حد متوسط نمرات	حد بالای نمرات
36	90	189

- در صورتی که نمرات پرسشنامه بین 36 تا 63 باشد، میزان فرهنگ سازمانی در این جامعه ضعیف می باشد.
  - در صورتی که نمرات پرسشنامه بین 63 تا 90 باشد، میزان فرهنگ سازمانی در سطح متوسطی می باشد.
  - در صورتی که نمرات بالای 189 باشد، میزان فرهنگ سازمانی بسیار خوب می باشد.
- روایی و پایایی پرسشنامه**
- قابلیت اعتماد یا پایایی یک ابزار عبارت است از درجه ثبات آن در اندازه گیری هر آنچه اندازه میگیرد یعنی اینکه ابزار اندازه گیری در شرایط یکسان تا چه اندازه نتایج یکسانی به دست میدهد. پایایی این پرسشنامه توسط گودرزوند و همکاران (1389) با آزمون آلفای کرونباخ با استفاده از نرم افزار بالای spss بدست آمده است که به ترتیب زیر می باشد.

نام متغیر	میزان آلفای کرونباخ
فرهنگ سازمانی	0/93

### 3-3-2-4- پرسشنامه مدیریت دانش همتی (1389)

ابزار اندازه گیری مدیریت دانش در این پژوهش، پرسشنامه محقق ساخته می باشد که با استفاده از پرسشنامه همتی (1389) و همچنین مطالعات مربوط به مدیریت دانش و بررسی پرسشنامه های مشابه تدوین گردیده است. به منظور تهیه سوالات پرسشنامه با توجه به مطالعات انجام شده و بررسی مفاهیم اصلی در ساختار مدیریت دانش و نیز مطالعه الگوهای پیشنهادی، ابتدا هر يك از مولفه هایی که ممکن است مدیریت دانش مهم باشند تهیه شدند و در نهایت براساس مولفه های منتخب، گزینه هایی تعیین شده به صورت سوالات پرسشنامه درآمدند. این پرسشنامه دارای 25 سوال بسته پاسخ می باشد.

#### مولفه های پرسشنامه

مولفه ها	گویه ها	جمع گویه ها
خلق دانش	1 تا 7	7
تسهیم دانش	8 تا 13	6
بکارگیری دانش	14 تا 18	5
ذخیره سازی دانش	19 تا 25	7

#### مقیاس پرسشنامه

این پرسشنامه بر اساس مقیاس لیکرت (خیلی کم، 1؛ مخالفم، 2؛ نظری ندارم، 3؛ موافقم، 4؛ کاملاً موافقم؛ 5) می باشد.

گزینه	خیلی زیاد	زیاد	متوسط	کم	خیلی کم
امتیاز	1	2	3	4	5

#### نمره گذاری پرسشنامه

این پرسشنامه بر اساس طیف لیکرت می باشد که از 1 تا 5 نمره گذاری شده است.



به دو طریق می توان از تحلیل این پرسشنامه استفاده کرد

G. تحلیل بر اساس مولفه های پرسشنامه

H. تحلیل بر اساس میزان نمره به دست آمده

**تحلیل بر اساس مولفه های پرسشنامه**

به این ترتیب که ابتدا پرسشنامه ها را بین جامعه خود تقسیم و پس از تکمیل پرسشنامه ها داده ها را وارد نرم افزار اسپس کنید. البته قبل از وارد کردن داده ها شما باید پرسشنامه را در نرم افزار اسپس تعریف کنید و سپس شروع به وارد کردن داده ها کنید.

چگونگی کار را برای شفافیت بیشتر به صورت مرحله به مرحله توضیح می دهیم مرحله اول. وارد کردن اطلاعات تمامی سوالات پرسشنامه ( دقت کنید که شما باید بر اساس طیف لیکرت عمل کنید مثلا اگر شخصی سوال 7 پرسشنامه را خیلی کم انتخاب کرده است شما باید در پرسشنامه در جلوی سوال 7 عدد 1 ( خیلی کم ) را بگذارید.

مرحله دوم. پس از وارد کردن داده های همه سوالات، سوالات مربوط به هر مولفه را محاسبه کنید. مثلا اگر مولفه اول X و سوالات آن 1 تا 7 است شما باید سوالات 1 تا 7 را محاسبه کنید تا مولفه X ایجاد شود.

به همین ترتیب همه مولفه ها را ایجاد کنید و پس از این کار در نهایت شما باید همه مولفه ها که ایجاد کردید را با هم محاسبه کنید تا این بار متغیر اصلی تحقیق به وجود بیاید که به طور مثال متغیر مدیریت دانش یا ... است.

مرحله سوم. حالا شما هم مولفه ها را به وجود آورده اید و هم متغیر اصلی تحقیق را؛ حالا می توانید از گزینه آنالیز هر آزمونی که می خواهید برای این پرسشنامه (متغیر) بگیرید. مثلا می توانید آزمون توصیفی ( میانگین، انحراف استاندارد، واریانس) یا می توانید آزمون همبستگی را با یک متغیر دیگر بگیرید.

**تحلیل بر اساس میزان نمره پرسشنامه**

بر اساس این روش از تحلیل شما نمره های به دست آمده را جمع کرده و سپس بر اساس جدول زیر قضاوت کنید.

توجه داشته باشید میزان امتیاز های در جدول برای یک پرسشنامه است در صورتی که 10 پرسشنامه وجود داشته باشد باید امتیازات در 10 ضرب شود.

مثال: حد پایین نمرات پرسشنامه به طریق زیر بدست آمده است:

تعداد سوالات پرسشنامه \* 1 = حد پایین نمره

حد بالای نمرات	حد متوسط نمرات	حد پایین نمره
125	75	25

- در صورتی که نمرات پرسشنامه بین 25 تا 50 باشد، میزان مدیریت دانش در این جامعه ضعیف میباشد.

- در صورتی که نمرات پرسشنامه بین 50 تا 75 باشد، میزان مدیریت دانش در سطح متوسطی می باشد.

- در صورتی که نمرات بالای 75 باشد، میزان مدیریت دانش بسیار خوب می باشد.

**روایی و پایایی پرسشنامه**

روایی پرسشنامه با استفاده از نظرات اساتید راهنما و مشاور، خوب ارزیابی و تایید شده است.

پایایی این پرسشنامه توسط خامدا، زهرا (1388) با آزمون آلفای کرونباخ با استفاده از نرم افزار

بالای spss بدست آمده است که به ترتیب زیر می باشد.

میزان آلفای کرونباخ	نام متغیر
0/91	مدیریت دانش

### 3-3-2-5- پرسشنامه عملکرد سازمانی

این پرسشنامه توسط کاپلان و نورتون (2001) طراحی و تدوین شده است. که از چهار بعد منظر مالی، مشتری، فرایندهای داخلی و فرایندهای یادگیری و رشد تشکیل شده است. این مقیاس از 17 گویه بسته پاسخ تشکیل شده است. هرکدام از گویه ها به صورت طیف لیکرت 5 درجه ای تنظیم شده است.

توزیع سوالات پرسشنامه‌ی عملکرد سازمانی

شماره سوال ها	تعداد سوال ها	ابعاد
4-1	4	مالی
9-5	5	مشتری
13-10	4	فرایندهای داخلی
17-14	4	یادگیری و رشد

طیف مورد استفاده در سه پرسشنامه بر اساس طیف پنج گزینه‌ای لیکرت می‌باشد (شامل: خیلی کم، کم، تا اندازه‌ای، زیاد و خیلی زیاد) در جدول 3-4 نشان داده شده است. جدول 3-4: مقیاس درجه‌بندی سوال‌های پرسشنامه های پژوهش بر اساس مقیاس پنج درجه‌ای لیکرت

خیلی کم	کم	تا اندازه‌ای	زیاد	خیلی زیاد	گزینه انتخابی
1	2	3	4	5	امتیاز

### تعیین پایایی و روایی ابزارهای اندازه‌گیری

#### برآورد پایایی<sup>1</sup> پرسشنامه‌ها

برای تعیین پایایی، روش‌های مختلفی وجود دارد. در این تحقیق برای مشخص نمودن پایایی پرسشنامه‌ها از ضریب آلفای کرونباخ<sup>2</sup> استفاده گردیده است. این روش برای محاسبه هماهنگی درونی ابزار اندازه‌گیری از جمله پرسشنامه‌ها یا آزمودن‌هایی که ویژگی‌های مختلف را اندازه‌گیری می‌کنند بکار می‌رود. در اینگونه ابزار، پاسخ هر سوال می‌تواند مقادیر عددی مختلف را اختیار کند. سرمد و همکاران (1387) معتقدند که «برای محاسبه ضریب آلفای کرونباخ ابتدا باید واریانس نمره‌های هر زیرمجموعه سوالات پرسشنامه یا زیرآزمون و واریانس کل را محاسبه نمود. سپس با استفاده از فرمول مربوطه مقدار ضریب آلفا را بدست آورد».

ضریب پایایی پرسشنامه از معادله ( ) توسط نرم‌افزار SPSS محاسبه شده است:

$$ra = \frac{J}{J-1} \left( 1 - \frac{\sum s_j^2}{s^2} \right)$$

ra = ضریب آلفای کرونباخ

<sup>1</sup>- reliability

<sup>2</sup>- Cronbach Alpha Coeficient

$$J = \text{تعداد سوالات آزمون}$$

$$= S_j^2 = \text{واریانس سوالات آزمون}$$

$$= s^2 = \text{واریانس کل آزمون}$$

این پرسشنامه در مطالعات متعددی در ایران به کار گرفته شده و اعتبار یابی شده است. ضرایب پایایی زیرمقیاس‌های پرسشنامه عملکرد سازمانی

ضریب پایایی	ابعاد عملکرد سازمانی
0/745	مالی
0/722	مشتری
0/706	فرایندهای داخلی
0/793	یادگیری و رشد

### برآورد روایی<sup>1</sup> پرسشنامه‌ها

روایی به این مفهوم اشاره دارد که وسیله اندازه‌گیری چیزی را که ادعا می‌کند دقیقاً همان چیز را اندازه بگیرد یعنی متناسب با آن باشد و از مهمترین آن روایی صوری و محتوایی است و برای اینکه پرسشنامه‌ای حداقل دارای روایی محتوایی باشد باید سوالات آزمون با توجه به مبانی تئوریک دقیقاً مورد مطالعه و بررسی قرار گیرد تا میزان ارتباط و تناسب آنها با موضوع روشن گردد. روایی صوری و محتوایی هر یک از پرسشنامه‌های پژوهش به تفکیک در زیر ارائه می‌شود: پرسشنامه استاندارد عملکرد روایی محتوایی داشته است ولی از آنجایی که جهت بومی سازی کردن و هماهنگ کردن سوالات با جامعه آماری اصلاحات مختصری در آن صورت گرفت و لذا روایی محتوایی و صوری آن با نظر متخصصان و استادان مدیریت در مطالعه قنبرزاده (1391) مورد تایید قرار گرفت.

### 3-4-4- قلمرو تحقیق

هر تحقیقی باید دارای قلمرو و دامنه معینی باشد تا محقق در تمامی مراحل تحقیق به موضوع احاطه لازم و کافی را داشته باشد. قلمرو این تحقیق در سه بخش قلمرو موضوعی، زمانی و مکانی قابل اشاره است که در ادامه به آن پرداخته شده است.

**3-4-4-1- قلمرو موضوعی:** این تحقیق حیطه‌ی متغیرهای مدیریت منابع انسانی، یادگیری سازمانی، فرهنگ سازمانی، مدیریت دانش و عملکرد سازمانی انجام شده است.

**3-4-4-2- قلمرو زمانی:** بازه زمانی این تحقیق سال 1400-1399 می باشد.

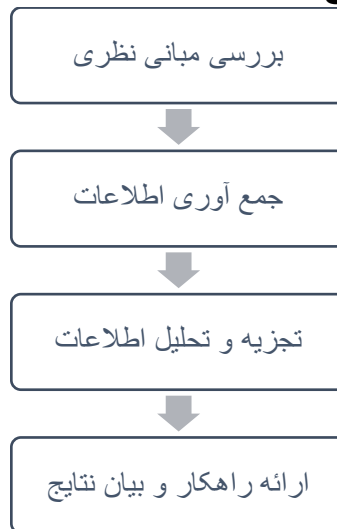
**3-4-4-3- قلمرو مکانی:** شرکت کشتی سازی فراساحل ایران

### 3-5- روش تجزیه و تحلیل اطلاعات

<sup>1</sup>- validity

برای تجزیه و تحلیل ویژگی های جمعیت شناختی از روش های آمار توصیفی و نرم افزار Spss و برای فرضیه های آماری از روش های آمار استنباطی و نرم افزار Smart PLS استفاده شد.

### 3-6- مراحل اجرای تحقیق



## فصل چهارم تجزیه و تحلیل داده ها

## مقدمه

در تحقیق حاضر به تأثیر شیوه های مدیریت منابع انسانی، یادگیری سازمانی، فرهنگ سازمانی و توانایی های مدیریت دانش بر عملکرد سازمانی در شرکت کشتی سازی فراساحل ایران (ISOICO) می پردازد. تعداد 155 پرسشنامه تکمیل شده و بی نقص که حاوی سؤالات مشخصات فردی و سؤالات مربوط به فرضیه های تحقیق است از میان نمونه جمع آوری شد. بعد از جمع آوری پرسشنامه ها مورد تجزیه و تحلیل آماری قرار گرفت. سپس با استفاده از جداول و نمودارهای فراوانی، توصیفی از وضعیت شاخص های دموگرافیک و فرضیات تحقیق ارائه گردید، سپس به منظور رد یا تأیید فرضیه ها، فرضیه های تحقیق بر اساس نتایج بدست آمده از بررسی سؤالات با استفاده از آمار استنباطی مورد آزمون قرار گرفت. در آمار توصیفی تحقیق به بررسی متغیرهای تحقیق از قبیل میانگین، انحراف معیار و واریانس پرداخته می شود. پس از آن در آمار استنباطی، به منظور بررسی روایی پرسشنامه از تحلیل عاملی تاییدی و به منظور بررسی فرضیات تحقیق از مدل سازی معادلات ساختاری روش الگویابی معادلات ساختاری (SEM)<sup>1</sup> با کمک نرم افزار SmartPLS 3 استفاده شده است.

### 4-1- یافته های حاصل از ویژگی های جمعیت شناختی

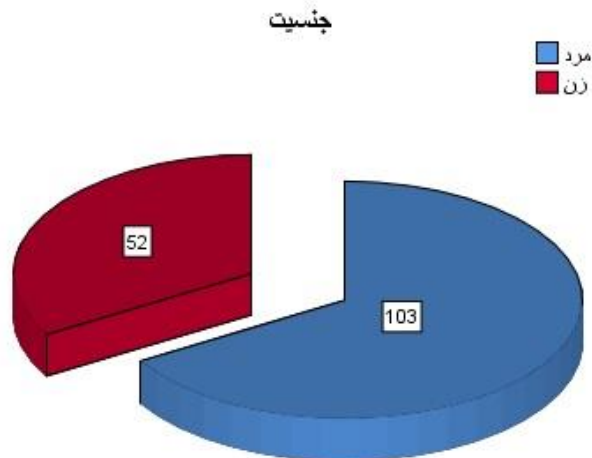
در این بخش جهت تجزیه و تحلیل داده ها از تکنیک های آمار توصیفی نظیر ایجاد جداول فراوانی و ترسیم نمودارهای آماری برای بررسی چگونگی توزیع نمونه آماری از حیث متغیرهایی نظیر جنسیت، سن و سطح تحصیلات و سابقه خدمت پرداخته می شود.

#### 4-1-1- بررسی ویژگی جامعه آماری از لحاظ جنسیت

جنسیت در زمره مقیاس های اسمی قرار دارد لذا جدول فراوانی می تواند اطلاعات کلی در رابطه با این متغیر در اختیار ما قرار دهد. در گروه مورد بررسی 66/5 درصد (103 نفر) مرد و 33/5 درصد (52 نفر) زن بودند.

جدول (4-1) توزیع فراوانی مربوط به جنسیت پاسخ دهندگان (منبع: نگارنده)

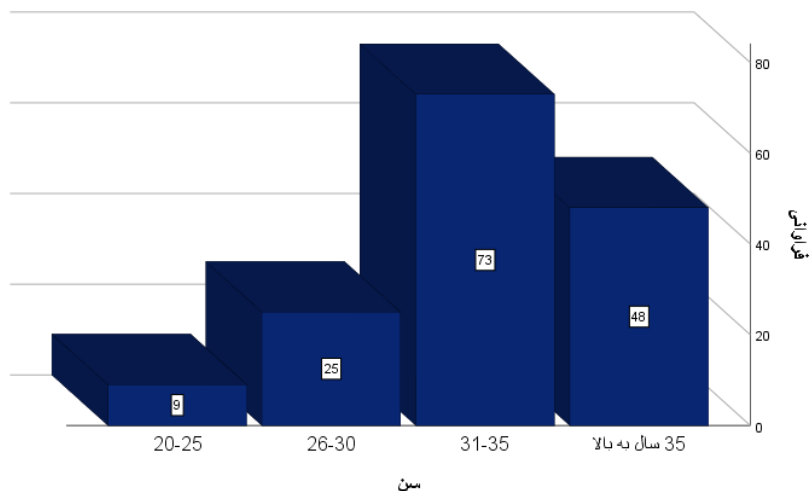
جنسیت	فراوانی	درصد فراوانی
مرد	103	66.5
زن	52	33.5
کل	155	100.0



نمودار 1-4) نمودار ستونی مربوط به جنسیت پاسخ دهندگان (منبع: نگارنده)

**4-1-2- بررسی ویژگی جامعه آماری از لحاظ وضعیت سن**  
 در گروه مورد بررسی 5.8 درصد آزمودنی‌ها بین 20-25 سال، 16.1 درصد آزمودنی‌ها بین 26-30 سال، 31.0 درصد آزمودنی‌ها بالای 35 سال داشتند.  
 جدول 2-4) توزیع فراوانی مربوط به سن پاسخ دهندگان (منبع: نگارنده)

درصد فراوانی	فراوانی	سن
5.8	9	20-25
16.1	25	26-30
47.1	73	31-35
31.0	48	35 سال به بالا
100.0	155	کل

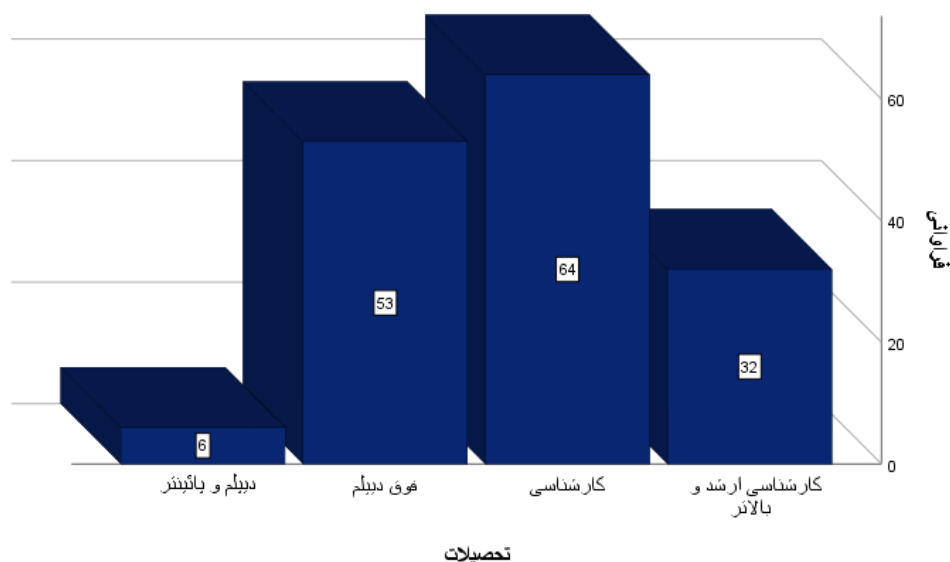


نمودار 2-4) نمودار ستونی مربوط به وضعیت سن (منبع: نگارنده)

**4-1-3- بررسی ویژگی جامعه آماری از لحاظ وضعیت تحصیلات**  
 در گروه مورد بررسی 3.9 درصد دیپلم و پایینتر، 34.2 درصد فوق دیپلم، 41.3 درصد لیسانس، 20.6 درصد فوق لیسانس و بالاتر بودند.

جدول 4-3) توزیع فراوانی مربوط به سطح تحصیلات پاسخ دهندگان (منبع: نگارنده)

تحصیلات	فراوانی	درصد فراوانی
دیپلم و پایین تر	6	3.9
فوق دیپلم	53	34.2
کارشناسی	64	41.3
کارشناسی ارشد و بالاتر	32	20.6
کل	155	100.0



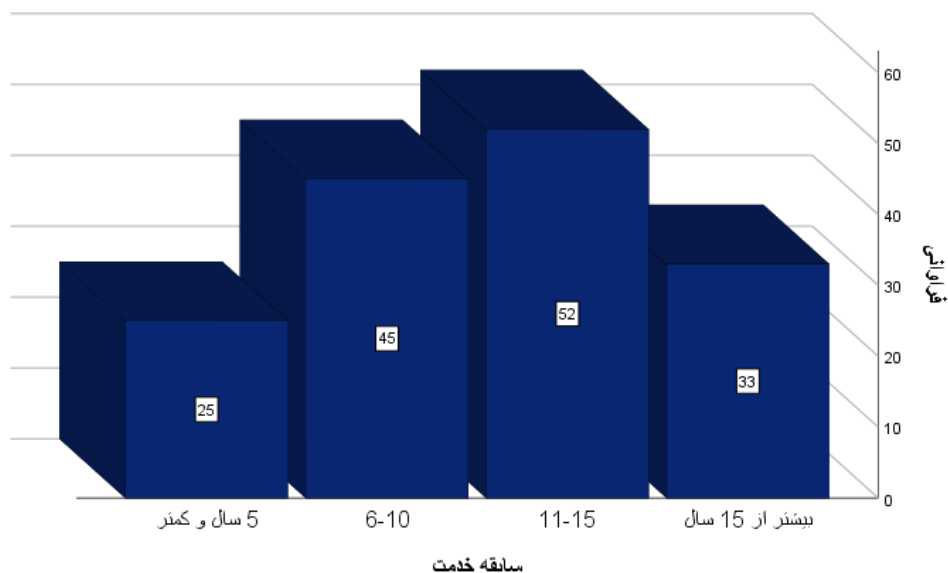
نمودار 4-3) نمودار ستونی مربوط به سطح تحصیلات (منبع: نگارنده)

4-1-4- بررسی ویژگی جامعه آماری از لحاظ وضعیت سابقه خدمت در گروه مورد بررسی 16.1 درصد 5 سال و کمتر ، 29.0 درصد بین 6-10 ، 33.5 درصد 11-15 سال ، 21.3 درصد بیشتر از 15 سال سابقه خدمت داشتند.

جدول 4-4) توزیع فراوانی مربوط به سابقه خدمت پاسخ دهندگان (منبع: نگارنده)

سابقه خدمت	فراوانی	درصد فراوانی
5 سال و کمتر	25	16.1
6-10	45	29.0
11-15	52	33.5
بیشتر از 15 سال	33	21.3
کل	155	100.0





نمودار 4-4) نمودار ستونی مربوط به سابقه خدمت (منبع: نگارنده)

#### 4-1-5- آمار توصیفی مربوط به متغیرهای تحقیق:

در ذیل به بررسی آمار توصیفی متغیرهای تحقیق از جمله میانگین، انحراف معیار و واریانس پرداخته می‌شود.

جدول 4-5) آمار توصیفی متغیر مدیریت منابع انسانی

متغیرها	مدیریت منابع انسانی	کارمندیابی	آموزش و بالندگی	ارزیابی عملکرد	جبران خدمات	شرایط کاری
تعداد	155	155	155	155	155	155
میانگین	3.5989	3.5110	3.8581	3.5806	3.2774	3.7677
میانه	4.0000	4.0000	5.0000	4.0000	4.0000	4.0000
انحراف معیار	.98280	.92642	1.39311	1.01847	.96386	.85902
واریانس	.966	.858	1.941	1.037	.929	.738
چولگی	-.360	-.793	-.590	-.427	-.627	-1.400
کشیدگی	-.540	.081	-1.367	-.834	-1.348	1.794
کمترین	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00
بیشترین	5.00	5.00	5.00	5.00	5.00	5.00

جدول 4-6) آمار توصیفی متغیر یادگیری سازمانی

متغیرها	یادگیری سازمانی	تعهد مدیریت	دید سیستمی	فضای باز و آزمایشگری	انتقال و یکپارچه سازی دانش
تعداد	155	155	155	155	155
میانگین	3.5468	3.4323	3.4710	3.4839	3.8000
میانه	3.0000	3.0000	4.0000	3.0000	4.0000
انحراف معیار	1.08629	1.16786	1.10082	1.31107	.97634
واریانس	1.180	1.364	1.212	1.719	.953
چولگی	-.036	-.256	-.458	-.236	-.902
کشیدگی	-1.168	-.849	-.595	-1.211	.889
کمترین	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00
بیشترین	5.00	5.00	5.00	5.00	5.00

جدول 4-7) آمار توصیفی متغیر فرهنگ سازمانی

متغیرها	تعداد	میانگین	میانه	انحراف معیار	واریانس
فرهنگ سازمانی	155	3.8347	4.0000	1.10603	1.223
مشارکت	155	3.7604	4.0000	1.05634	1.116
توانمندسازی	155	3.6554	4.0000	1.41863	2.013
تیم محوری	155	3.2645	3.0000	1.27960	1.637
قابلیت توسعه	155	4.3613	5.0000	.93894	.882
یکپارچگی	155	3.6193	4.0000	1.26520	1.601
ارزش بیندین	155	3.1806	3.0000	1.38859	1.928
توافق	155	3.8774	4.0000	1.27073	1.615
یکپارچگی	155	3.8000	4.0000	1.04073	1.083
انعطاف	155	3.8322	4.0000	1.04327	1.088
به وجود	155	3.9419	5.0000	1.39684	1.951
تمرکز بر	155	3.6839	4.0000	1.08565	1.179
یادگیری	155	3.8710	5.0000	1.38033	1.905
ماموریتی	155	4.1268	4.0000	.91500	.837
هدایت	155	4.3419	5.0000	.88596	.785
اهداف و	155	3.7290	4.0000	1.11256	1.238
فرآیند	155	4.3097	4.0000	.80233	.644

بیشترین	5.00	5.00	5.00	5.00	5.00	5.00	5.00	5.00	5.00	5.00	5.00	5.00	5.00	5.00	5.00	5.00	5.00	5.00	5.00	
کمترین	2.00	2.00	2.00	2.00	2.00	2.00	2.00	2.00	2.00	2.00	2.00	2.00	2.00	2.00	2.00	2.00	2.00	2.00	2.00	2.00
تغییر	-1.155	-1.044	-1.044	-1.044	-1.044	-1.044	-1.044	-1.044	-1.044	-1.044	-1.044	-1.044	-1.044	-1.044	-1.044	-1.044	-1.044	-1.044	-1.044	-1.044
میانگین	1.044	1.044	1.044	1.044	1.044	1.044	1.044	1.044	1.044	1.044	1.044	1.044	1.044	1.044	1.044	1.044	1.044	1.044	1.044	1.044
تغییر	-1.155	-1.044	-1.044	-1.044	-1.044	-1.044	-1.044	-1.044	-1.044	-1.044	-1.044	-1.044	-1.044	-1.044	-1.044	-1.044	-1.044	-1.044	-1.044	-1.044
بیشترین	5.00	5.00	5.00	5.00	5.00	5.00	5.00	5.00	5.00	5.00	5.00	5.00	5.00	5.00	5.00	5.00	5.00	5.00	5.00	5.00

جدول (4-8) آمار توصیفی متغیر مدیریت دانش

متغیرها	مدیریت دانش	خلق دانش	تسهیم دانش	بکارگیری دانش	ذخیره سازی دانش
تعداد	155	155	155	155	155
میانگین	3.2265	3.0129	3.0516	3.7161	3.1257
میانه	3.0000	3.0000	3.0000	4.0000	3.0000
انحراف معیار	1.12487	1.23260	1.24730	1.13821	1.32607
واریانس	1.265	1.519	1.556	1.296	1.758
چولگی	.236	.102	.064	-.359	-.155
کشیدگی	-1.389	-.976	-1.006	-1.277	-1.169
کمترین	2.00	1.00	1.00	2.00	1.00
بیشترین	5.00	5.00	5.00	5.00	5.00

جدول (4-9) آمار توصیفی متغیر عملکرد سازمانی

متغیرها	عملکرد سازمانی	مالی	مشتری	فرایندهای داخلی	یادگیری و رشد
تعداد	155	155	155	155	155
میانگین	3.3838	3.4581	3.1935	3.5548	3.3290
میانه	3.0000	4.0000	3.0000	4.0000	3.0000
انحراف معیار	1.18811	1.25997	1.24888	1.27992	1.35373

1.833	1.638	1.560	1.588	1.412	واریانس
-0.141	-0.227	-0.070	-0.210	-0.164	چولگی
-1.339	-1.419	-0.917	-1.304	-0.892	کشیدگی
1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	کمترین
5.00	5.00	5.00	5.00	5.00	بیشترین

بر اساس اطلاعات مندرج در جدول (4-5 و 4-6 و 4-7 و 4-8 و 4-9) میانگین متغیرهای اصلی تحقیق که در مدل نقش متغیر مستقل و وابسته را داشتند آورده شده است. بر اساس این جدول مشاهده میشود که میانگین تمام متغیرهای مورد مطالعه بدون در نظر گرفتن مقدار انحراف استاندارد تقریباً در حد متوسط قرار دارد. به منظور استفاده از این متغیرها در مدلسازی باید از آزمون بررسی نرمال بودن یک متغیره استفاده نمود. بر این اساس از آزمون کولموگروف اسمیرنوف استفاده شد که نتایج آن در ادامه آمده است.

#### 4-2- آمار استنباطی

در تحقیقاتی که هدف، آزمون مدل خاصی از رابطه بین متغیرهاست از تحلیل مدل معادلات ساختاری<sup>1</sup> استفاده می‌شود. مدلیابی معادلات ساختاری یک تکنیک بسیار کلی و نیرومند از خانواده رگرسیون چند متغیره و به‌بیان دقیق‌تر، بسط مدل خطی عمومی<sup>2</sup> است که به محقق امکان می‌دهد مجموعه ای از معادلات رگرسیون را به‌گونه‌ای همزمان مورد آزمون قرار دهد. این مدل یک رویکرد جامع برای آزمون فرضیه‌ها درباره روابط متغیرهای مشاهده شده و مکنون است. برای اجرای مدل معادلات ساختاری روش‌های متنوعی وجود دارد که یکی از جدیدترین رویکردها در مدل معادلات ساختاری روش حداقل مربعات جزئی<sup>3</sup> است. این روش به جای بازتولید ماتریس کوواریانس تجربی، بر بیشترین واریانس تبیین شده‌ی متغیرهای وابسته به‌وسیله متغیرهای مستقل تمرکز دارد. همانند هر مدلیابی معادلات ساختاری، مدل کمترین مجزورات جزئی از یک بخش ساختاری که ارتباط بین متغیرهای مکنون را نشان می‌دهد و یک قسمت اندازه‌گیری که نحوه ارتباط بین متغیرهای مکنون و نشانگرهای آنها را منعکس میکند، تکمیل شده‌است. از این رو، با توجه به دلایل بیان شده در این مطالعه جهت برآزش مدل مفهومی تحقیق و آزمون فرضیه‌ها از روش PLS به‌کمک نرم افزار Smart PLS استفاده گردید.

#### 4-2-1- تعیین نرمال بودن یا نرمال نبودن با استفاده از آزمون کولموگوروف - اسمیرنوف

قبل از اینکه فرضیه‌های این پژوهش آزمون شوند باید ابتدا از نرمال بودن متغیرها اطمینان حاصل شود. برای بررسی فرض نرمال بودن متغیرهای مورد مطالعه از آزمون کولموگوروف - اسمیرنوف یک نمونه‌ای استفاده شده است. در صورتیکه سطح معناداری از 0/05 درصد بیشتر باشد متغیر

1 Structural Equation Model (SEM)

2 General Linear Model (GLM)

3 Partial Least Squares (PLS)

نرمال می‌باشد. در غیر اینصورت داده‌ها غیر نرمال اند. بنابراین با توجه به جدول ذیل تمامی متغیرها غیرنرمال می‌باشند (جدول 4-10).

جدول 4-10 نتایج آزمون کولموگروف اسمیرنف برای بررسی فرض نرمال بودن یا غیرنرمال بودن

P-value	آماره آزمون	حجم نمونه	متغیرها
0.000	1.940	155	مدیریت منابع انسانی
0.000	1.165	155	کارمندیابی
0.000	1.138	155	آموزش و بالندگی
0.000	1.331	155	ارزیابی عملکرد
0.000	2.522	155	جبران خدمات
0.000	1.191	155	شرایط کاری
0.000	2.009	155	یادگیری سازمانی
0.001	1.182	155	تعهد مدیریت
0.000	1.048	155	دید سیستمی
0.000	1.887	155	فضای باز و آزمایشگری
0.002	1.098	155	انتقال و یکپارچه سازی دانش
0.000	1.121	155	فرهنگ سازمانی
0.000	1.223	155	مشارکت
0.000	2.520	155	توانمند سازی
0.000	1.528	155	تیم محوری
0.000	1.774	155	قابلیت توسعه
0.000	1.090	155	یکپارچگی
0.002	1.144	155	ارزش بنیادین
0.000	2.318	155	توافق
0.004	1.445	155	یکپارچگی
0.000	1.633	155	انعطاف پذیری
0.000	1.759	155	به وجود آوردن تغییر
0.001	1.324	155	تمرکز بر مشتری
0.000	0.987	155	یادگیری سازمانی
0.000	0.649	155	ماموریتی
0.000	1.234	155	هدایت راهبردی
0.000	1.435	155	اهداف و مقاصد
0.000	0.966	155	فرادید
0.000	0.732	155	مدیریت دانش
0.000	0.688	155	خلق دانش
0.000	1.548	155	تسهیم دانش

0.000	1.920	155	بکارگیری دانش
0.000	1.883	155	ذخیره سازی دانش
0.000	0.955	155	عملکرد سازمانی
0.000	0.882	155	مالی
0.000	0.786	155	مشتری
0.000	0.777	155	فرایندهای داخلی
0.000	0.503	155	یادگیری و رشد

مدل یابی PLS در دو مرحله صورت می‌پذیرد. در مرحله اول، مدل اندازه‌گیری (مدل بیرونی) از طریق تحلیل‌های روایی و پایایی و تحلیل عاملی تأییدی مورد بررسی قرار می‌گیرد و در مرحله دوم، مدل ساختاری (مدل درونی) به وسیله برآورد مسیر بین متغیرها بررسی می‌شود.

#### 4-2-2- بررسی برازش مدل پژوهش

بررسی مدل پژوهش طی سه مرحله انجام می‌شود. در مرحله اول مدل بیرونی پژوهش مورد بررسی قرار می‌گیرد در مرحله دوم نوبت به بررسی مدل درونی می‌رسد و مرحله سوم نیز به بررسی مدل کلی پژوهش اختصاص دارد.

#### 4-2-3- ارزیابی مدل اندازه‌گیری (مدل بیرونی)

در بررسی مدل بیرونی پژوهش ابتدا بار عاملی سؤالات (یا شاخص‌های) پژوهش مورد بررسی قرار می‌گیرد. سپس پایایی و به دنبال آن روانی مدل درونی بررسی می‌شود.

#### 4-2-3-1- بار عاملی شاخصها یا سؤالات پرسشنامه

بارهای عاملی از طریق محاسبه مقدار همبستگی شاخصهای یک سازه با آن سازه محاسبه می‌شوند که اگر این مقدار برابر و یا بیشتر از مقدار 0/4 شود، مؤید این مطلب است که واریانس بین سازه و شاخصهای آن از واریانس خطای اندازه‌گیری آن سازه بیشتر بوده و پایایی در مورد آن مدل اندازه‌گیری قابل قبول است.

نکته مهم این است که اگر محقق پس از محاسبه بارهای عاملی بین سازه و شاخصها آن با مقادیری کمتر از 0/4 مواجه شد، باید آن شاخصها (سؤالات پرسشنامه) را اصلاح نموده و یا از مدل پژوهش خود حذف نماید.

در جداول زیر مقادیر بارهای عاملی به همراه آماره t برای پرسشنامه ارائه شده است.

جدول 4- 11 بررسی بارهای عاملی پرسشنامه

گویه‌ها	بار عاملی	انحراف استاندارد	آماره t
1	0.865	.08478	24.401
2	0.842	.08015	25.048
3	0.856	.08047	17.007
4	0.856	.08555	29.259
5	0.692	.09014	10.017

19.316	.08367	0.767	6
13.781	.08840	0.848	7
22.321	.07688	0.812	8
29.421	.08443	0.828	9
16.266	.07952	0.843	10
27.339	.08033	0.809	11
24.661	.07892	0.790	12
12.743	.07265	0.843	13
19.403	.06931	0.724	14
28.975	.07294	0.832	15
18.259	.07502	0.893	16
13.660	.08513	0.880	17
19.234	.08230	0.733	18
29.764	.08187	0.828	19
26.097	.09080	0.779	20
19.349	.08608	0.857	21
18.129	.08017	0.872	22
13.959	.09074	0.798	23
13.410	.08175	0.879	24
14.554	.08518	0.848	25
11.105	.07642	0.823	26
19.286	.07935	0.925	27
12.068	.08112	0.880	28
11.191	.08361	0.868	29
17.802	.08596	0.829	30
25.440	.09378	0.797	31
11.347	.07576	0.823	32
11.910	.08025	0.698	33
27.823	.08395	0.845	34
14.440	.07464	0.838	35
14.332	.08021	0.749	36
4.361	.08105	0.540	37
5.900	.07996	0.604	38
4.254	.07613	0.922	39
4.193	.08374	0.338	40
5.141	.07897	0.703	41

4.708	.07614	0.856	42
6.596	.14183	0.907	43
5.031	.05982	0.465	44
5.060	.05050	0.721	45
6.808	.05491	0.696	46
5.059	.06723	0.591	47
4.299	.07452	0.477	48
5.364	.07754	0.797	49
4.680	.05603	0.789	50
21.200	.07124	0.910	51
14.469	.09062	0.871	52
6.959	.05082	0.498	53
7.776	.04677	0.623	54
17.882	.04574	0.771	55
13.848	.04864	0.728	56
17.248	.06482	0.790	57
8.307	.09678	0.676	58
14.381	.08722	0.753	59
6.835	.08092	0.633	60
13.877	.09503	0.845	61
12.750	.08760	0.833	62
22.402	.08603	0.880	63
6.921	.09359	0.473	64
4.757	.08104	0.772	65
4.485	.07743	0.749	66
8.565	.09248	0.673	67
6.988	.09415	0.484	68
7.004	.08063	0.547	69
7.989	.08476	0.578	70
6.995	.07177	0.519	71
8.014	.07253	0.635	72
6.888	.09659	0.467	73
8.007	.08710	0.689	74
7.987	.09390	0.568	75
8.999	.08652	0.674	76
7.984	.07733	0.498	77



9.997	.09317	0.708	78
9.010	.08106	0.765	79
6.004	.05336	0.447	80
8.997	.11369	0.704	81
5.979	.06588	0.486	82
8.005	.06482	0.620	83
7.001	.06497	0.538	84
6.107	.08106	0.486	85
8.993	.09678	0.648	86
6.901	.08106	0.519	87
8.004	.05336	0.672	88
7.997	.11369	0.546	89
6.988	.06588	0.483	90
6.867	.06482	0.473	91
8.898	.09678	0.597	92
6.973	.08106	0.461	93
7.108	.06497	0.586	94
6.113	.08106	0.553	95
6.972	.09678	0.472	96
8.008	.08106	0.654	97
6.299	.05336	0.432	98
8.996	.11369	0.627	99
8.009	.06588	0.634	100
7.992	.06482	0.667	101
6.014	.09678	0.554	102
5.194	.08106	0.635	103
7.889	.05336	0.775	104
8.923	.11369	0.802	105
9.654	.06588	0.884	106
6.845	.06482	0.709	107
6.023	.08478	0.772	108

جدول نتایج عاملی پرسشنامه را نشان از آنجا که همه گویه بیشتر همچنین آماره t از بیشتر بنابراین دارای مطلوب

با توجه به فوق که تحلیل گویه های مورد نظر می دهد، بار عاملی ها از 0/4 است، مقدار 1/96 است، پرسشنامه روایی است.

2- پایایی

3-2-4

مدل بیرونی

برای بررسی پایایی مدل بیرونی از معیار ضریب آلفای کرونباخ و معیار پایایی ترکیبی (CR) استفاده شده است.

الف) ضریب آلفای کرونباخ

ضریب آلفای کرونباخ عامل دیگری است که مقدار آن از 0 تا 1 متغیر است، مقدار آلفای کرونباخ بالاتر از 0/7، نشانگر پایداری قابل قبول است.

جدول 4- 12- ضریب آلفای کرونباخ

آلفای کرونباخ	متغیرها
0/892	مدیریت منابع انسانی
0/888	کارمندیابی
0/951	آموزش و بالندگی
0/909	ارزیابی عملکرد
0/758	جبران خدمات
0/739	شرایط کاری
0/732	یادگیری سازمانی
0/740	تعهد مدیریت
0/876	دید سیستمی
0/900	فضای باز و آزمایشگری
0/815	انتقال و یکپارچه سازی دانش
0/766	فرهنگ سازمانی
0/752	مشارکت
0/865	توانمند سازی
0/730	تیم محوری
0/801	قابلیت توسعه
0/841	یکپارچگی
0/944	ارزش بنیادین
0/952	توافق
0/812	یکپارچگی
0/726	انعطاف پذیری
0/736	به وجود آوردن تغییر
0/886	تمرکز بر مشتری
0/776	یادگیری سازمانی
0/806	ماموریتی
0/743	هدایت راهبردی
0/709	اهداف و مقاصد
0/731	فرادید
0/745	مدیریت دانش

0/752	خلق دانش
0/704	تسهیم دانش
0/711	بکارگیری دانش
0/874	ذخیره سازی دانش
0/880	عملکرد سازمانی
0/904	مالی
0/812	مشتری
0/754	فرایندهای داخلی
0/729	یادگیری و رشد

مطابق با جداول بالا معیارها برای سازه‌ی مورد نظر بالاتر از 0/7 است که حاکی از پایایی مناسب مدل دارد.

(ب) پایایی ترکیبی

برتری این معیار نسبت به آلفای کرونباخ در این است که پایایی سازه‌ها نه به صورت مطلق بلکه با توجه به همبستگی سازه‌هایشان با یکدیگر محاسبه می‌گردد. در صورتیکه مقدار پایایی ترکیبی برای هر سازه بالای 0/7 شود، نشان از پایایی درونی مناسب برای مدل‌های اندازه‌گیری دارد و مقدار کمتر از 0/6 عدم وجود پایایی را نشان می‌دهد. ذکر این نکته ضروری است که پایایی ترکیبی در مدل سازی ساختاری معیار بهتری از آلفای کرونباخ به شمار می‌رود. به دلیل اینکه در محاسبه‌ی ضریب آلفای کرونباخ در مورد هر سازه، تمامی شاخصها با اهمیت مساوی در محاسبات وارد میشوند. در حالیکه برای محاسبه پایایی ترکیبی، شاخصها با بار عاملی بیشتر، اهمیت زیادتری دارند. این موضوع باعث میشود که مقادیر پایایی ترکیبی سازه‌ها، معیار واقع‌تر و دقیق‌تری نسبت به آلفای کرونباخ آنها باشد

جدول 4- 13- پایایی ترکیبی

CR	متغیرها
0/894	مدیریت منابع انسانی
0/889	کارمندیابی
0/953	آموزش و بالندگی
0/910	ارزیابی عملکرد
0/760	جبران خدمات
0/740	شرایط کاری
0/733	یادگیری سازمانی
0/742	تعهد مدیریت
0/880	دید سیستمی
0/903	فضای باز و آزمایشگری
0/817	انتقال و یکپارچه سازی دانش
0/767	فرهنگ سازمانی
0/755	مشارکت

0/867	توانمند سازی
0/733	تیم محوری
0/803	قابلیت توسعه
0/842	یکپارچگی
0/945	ارزش بنیادین
0/954	توافق
0/813	یکپارچگی
0/730	انعطاف پذیری
0/738	به وجود آوردن تغییر
0/890	تمرکز بر مشتری
0/783	یادگیری سازمانی
0/812	ماموریتی
0/745	هدایت راهبردی
0/710	اهداف و مقاصد
0/733	فرآید
0/746	مدیریت دانش
0/755	خلق دانش
0/706	تسهیم دانش
0/714	بکارگیری دانش
0/877	ذخیره سازی دانش
0/880	عملکرد سازمانی
0/908	مالی
0/814	مشتری
0/755	فرایندهای داخلی
0/731	یادگیری و رشد

با توجه به بالاتر بودن ضریب پایایی ترکیبی متغیرهای جدول فوق نشان از مناسب و برآزش قابل قبول مدل‌های اندازه‌گیری دارد.

#### 4-2-3-3-روائی مدل بیرونی

برای بررسی روائی مدل بیرونی از دو معیار استفاده شده است. معیار اول روائی همگرا و معیار دوم روائی واگرا میباشد.

#### 4-2-3-3-1-روایی همگرا

معیار دوم از بررسی برآزش مدل‌های اندازه‌گیری، روایی همگرا است که به بررسی میزان همبستگی هر سازه با سؤالات (شاخصها) خود میپردازد که هرچه این همبستگی بیشتر باشد، برآزش

نیز بیشتر است. مقدار بحرانی معیار میانگین واریانس استخراج شده (AVE)، برای سنجش روایی همگرا 0/5 میباشد. در جدول زیر مقدار این ضریب برای هریک از سازه‌ها ارائه شده است. اگر معیار میانگین واریانس استخراج شده برای یک متغیر پایینتر از 0/5 بود باید سؤالی را که کمترین بار عاملی را دارد، حذف نمود. در جدول زیر با توجه به اینکه مقادیر AVE برای همه متغیرها از 0/5 بیشتر است، بنابراین روایی همگرا سازه‌ها قابل قبول است.

جدول 4-14- میانگین واریانس استخراج شده

متغیرها	AVE
مدیریت منابع انسانی	0/645
کارمندیابی	0/611
آموزش و بالندگی	0/596
ارزیابی عملکرد	0/624
جبران خدمات	0/685
شرایط کاری	0/618
یادگیری سازمانی	0/702
تعهد مدیریت	0/714
دید سیستمی	6640/
فضای باز و آزمایشگری	0/710
انتقال و یکپارچه سازی دانش	6230/
فرهنگ سازمانی	6090/
مشارکت	6280/
توانمند سازی	0/701
تیم محوری	0/715
قابلیت توسعه	0/619
یکپارچگی	0/724
ارزش بنیادین	0/722
توافق	6130/
یکپارچگی	0/717
انعطاف پذیری	0/708
به وجود آوردن تغییر	0/663
تمرکز بر مشتری	0/694
یادگیری سازمانی	0/705
ماموریتی	0/680
هدایت راهبردی	0/682
اهداف و مقاصد	0/674
فرآیند	0/625
مدیریت دانش	0/633

0/649	خلق دانش
0/620	تسهیم دانش
0/619	بکارگیری دانش
0/637	ذخیره سازی دانش
0/693	عملکرد سازمانی
0/625	مالی
0/633	مشتری
0/604	فرایندهای داخلی
0/712	یادگیری و رشد

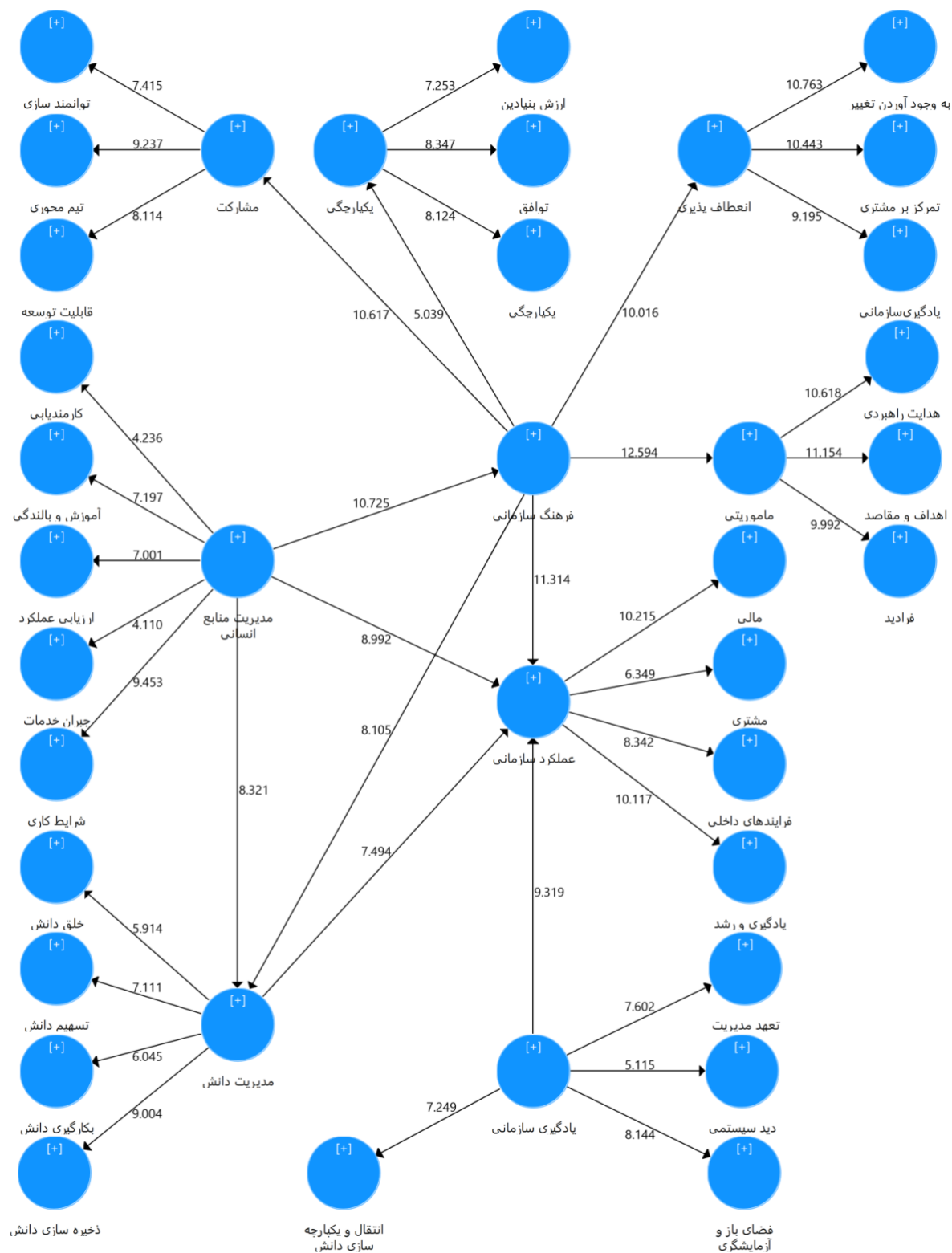
#### 3-4- برآزش مدل بیرونی

پس از بررسی برآزش مدل‌های اندازه‌گیری نوبت به برآزش مدل ساختاری پژوهش میرسد. بخش مدل ساختاری برخلاف مدل‌های اندازه‌گیری، به سؤالات (متغیرهای آشکار) مربوط نیست و تنها متغیرهای پنهان همراه با روابط میان آنها بررسی میشود.

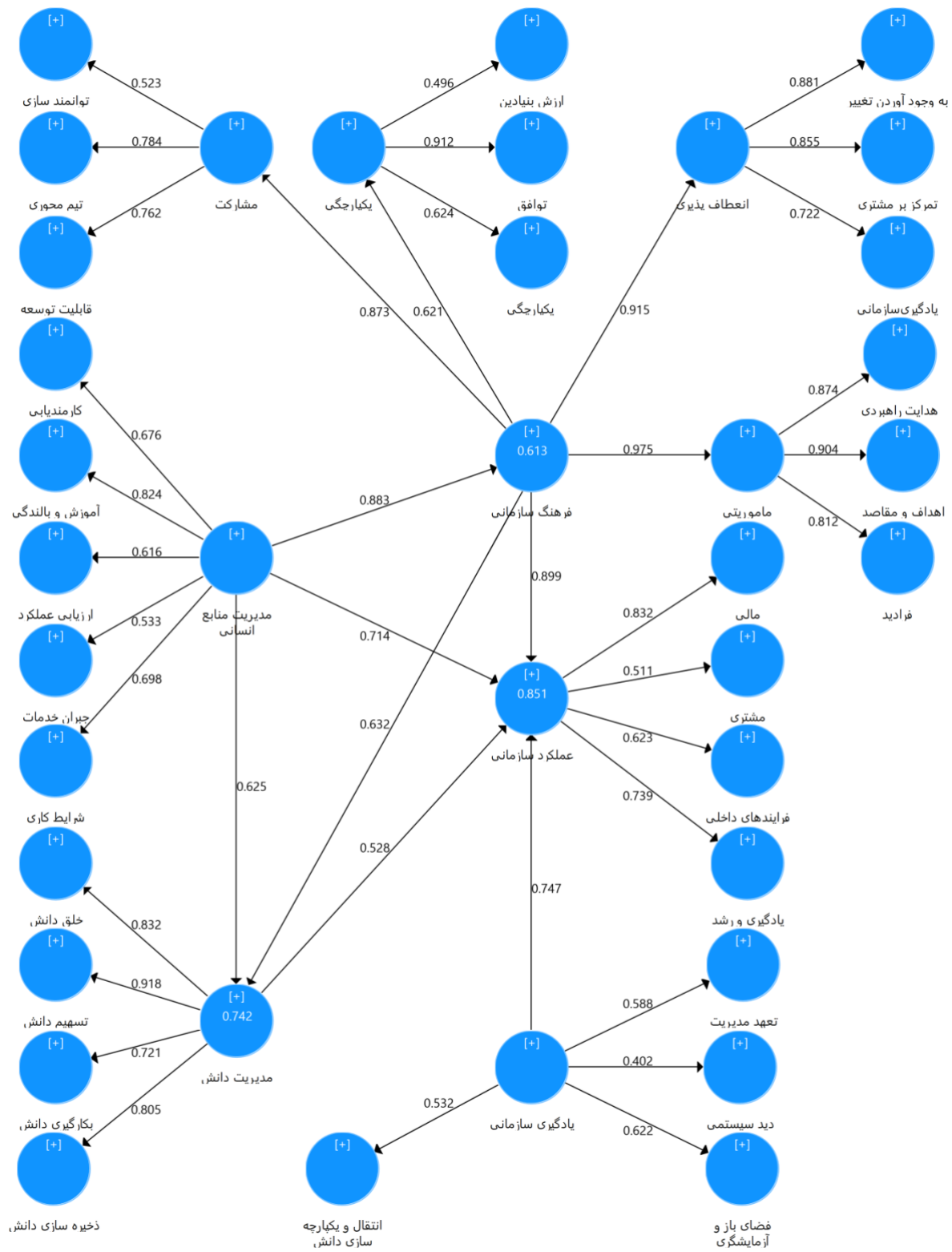
#### 1-3-4- ضرایب معناداری t-value

برای بررسی برآزش مدل ساختاری پژوهش از چندین معیار استفاده میشود که اولین و اساسیترین معیار، ضرایب معناداری t است. برآزش مدل ساختاری با استفاده از ضرایب t به این صورت است که این ضرایب باید از 1/96 بیشتر باشند تا بتوان در سطح اطمینان 95% معنادار بودن آنها را تأیید ساخت.

نتایج معناداری ضرایب برآزش مقدار آماره t گزارش شده است. به طوری که اگر مقدار آماره t از 1/96 بیشتر باشد، با اطمینان 95 درصد می توان نتیجه گرفت که متغیر مستقل بر متغیر وابسته تاثیر دارد.



نمودار 4-1 ضرایب معناداری t-value در مدل مفهومی



نمودار 4-2 ضریب مسیر در مدل مفهومی



### 2-3-4- ضریب تعیین R<sup>2</sup> (R Squares)

معیار R<sup>2</sup> میزان تأثیر یک متغیر برونزا بر یک متغیر درونزا را مشخص می کند. نکته ضروری این است که مقدار R<sup>2</sup> تنها برای سازه‌های وابسته (درونزا) مدل محاسبه می‌گردد و در مورد سازه‌های برونزا، مقدار این معیار صفر است. هر چه مقدار R<sup>2</sup> مربوط به سازه‌های درونزای یک مدل بیشتر باشد، نشان از برازش بهتر مدل است. سه مقدار 0/19، 0/33 و 0/67 به‌عنوان مقدار ملاک برای مقادیر ضعیف، متوسط و قوی بودن برازش بخش ساختاری مدل به‌وسیله معیار R<sup>2</sup> در نظر گرفته می‌شود.

جدول 4- 15 ضریب تعیین

متغیر وابسته	R2	شدت
عملکرد سازمانی	0.851	قوی
میانگین	0.851	قوی

### 3-3-4- کیفیت پیش بینی کنندگی (Q<sup>2</sup>)

این معیار قدرت پیش‌بینی مدل را مشخص می‌سازد. مدل‌هایی که دارای پرازش بخش ساختاری قابل قبول هستند، باید قابلیت پیش‌بینی شاخص‌های مربوط به سازه‌های درونزای مدل را داشته باشند. هنسلر و همکاران (2009) سه مقدار 0/02، 0/15 و 0/35 را برای نشان دادن قدرت پیش‌بینی ضعیف، متوسط و قوی سازه یا سازه‌های برونزای مربوط به آن تعریف کرده‌اند. ذکر این نکته ضروری است که این مقدار تنها برای سازه‌های درونزای مدل که شاخص‌های آنها از نوع انعکاسی می‌باشد، محاسبه می‌گردد.

جدول 4- 16 کیفیت پیش بینی کنندگی (Q<sup>2</sup>)

متغیر وابسته	R2	شدت
عملکرد سازمانی	0.563	قوی
میانگین	0.563	قوی

### 4-4 بررسی فرضیات

فرضیه اصلی: شیوه های مدیریت منابع انسانی، یادگیری سازمانی، فرهنگ سازمانی و توانایی های مدیریت دانش بر عملکرد سازمانی در شرکت کشتی سازی فراساحل ایران تأثیر معناداری دارد.

با توجه به ضریب مسیر متغیر شیوه های مدیریت منابع انسانی و عملکرد سازمان که به مقدار 0.714 و همچنین آماره t به مقدار 8.992 است می‌توان گفت: شیوه های مدیریت منابع انسانی تأثیر مثبتی بر عملکرد سازمان دارد با توجه به ضریب مسیر متغیر یادگیری سازمانی و عملکرد سازمان که به مقدار 0.747 و همچنین آماره t به مقدار 9.319 است می‌توان گفت: یادگیری سازمانی تأثیر مثبتی بر عملکرد سازمان دارد. با توجه به ضریب مسیر متغیر فرهنگ سازمانی و عملکرد سازمان که به مقدار 0.899 و همچنین آماره t به مقدار 11.314 است می‌توان گفت: فرهنگ سازمانی تأثیر مثبتی بر عملکرد سازمان دارد. با توجه به ضریب مسیر متغیر مدیریت دانش و عملکرد سازمان که

به مقدار 0.528 و همچنین آماره  $t$  به مقدار 7.494 است می‌توان گفت: مدیریت دانش تأثیر مثبتی بر عملکرد سازمان دارد بنابراین شیوه های مدیریت منابع انسانی، یادگیری سازمانی، فرهنگ سازمانی و توانایی های مدیریت دانش بر عملکرد سازمانی در شرکت کشتی سازی فراساحل ایران تأثیر معناداری دارد.

فرضیه فرعی اول: شیوه های مدیریت منابع انسانی تأثیر مثبتی بر عملکرد سازمان دارد.

H0: شیوه های مدیریت منابع انسانی تأثیر مثبتی بر عملکرد سازمان ندارد.

H1: شیوه های مدیریت منابع انسانی تأثیر مثبتی بر عملکرد سازمان دارد.

با توجه به ضریب مسیر متغیر شیوه های مدیریت منابع انسانی و عملکرد سازمان که به مقدار 0.714 و همچنین آماره  $t$  به مقدار 8.992 است می‌توان گفت: شیوه های مدیریت منابع انسانی تأثیر مثبتی بر عملکرد سازمان دارد.

فرضیه فرعی دوم: فرهنگ سازمانی بر مدیریت دانش تأثیر مثبت می گذارد.

H0: فرهنگ سازمانی بر مدیریت دانش تأثیر مثبت نمی گذارد.

H1: فرهنگ سازمانی بر مدیریت دانش تأثیر مثبت می گذارد.

با توجه به ضریب مسیر متغیر فرهنگ سازمانی بر مدیریت دانش که به مقدار 0.632 و همچنین آماره  $t$  به مقدار 8.105 است می‌توان گفت: فرهنگ سازمانی بر مدیریت دانش تأثیر مثبت و معناداری دارد.

فرضیه فرعی سوم: شیوه های مدیریت منابع انسانی تأثیر مثبتی بر مدیریت دانش دارد.

H0: شیوه های مدیریت منابع انسانی تأثیر مثبتی بر مدیریت دانش ندارد.

H1: شیوه های مدیریت منابع انسانی تأثیر مثبتی بر مدیریت دانش دارد.

با توجه به ضریب مسیر متغیر شیوه های مدیریت منابع انسانی و مدیریت دانش که به مقدار 0.625 و همچنین آماره  $t$  به مقدار 8.321 است می‌توان گفت: شیوه های مدیریت منابع انسانی تأثیر مثبتی بر مدیریت دانش دارد.

فرضیه فرعی چهارم: یادگیری سازمانی تأثیر مثبتی بر عملکرد سازمان دارد.

H0: یادگیری سازمانی تأثیر مثبتی بر عملکرد سازمان ندارد.

H1: شیوه یادگیری سازمانی تأثیر مثبتی بر عملکرد سازمان دارد.

با توجه به ضریب مسیر متغیر یادگیری سازمانی و عملکرد سازمان که به مقدار 0.747 و همچنین آماره  $t$  به مقدار 9.319 است می‌توان گفت: یادگیری سازمانی تأثیر مثبتی بر عملکرد سازمان دارد. فرضیه فرعی پنجم: فرهنگ سازمانی تأثیر مثبتی بر عملکرد سازمان دارد.

H0: فرهنگ سازمانی تأثیر مثبتی بر عملکرد سازمان ندارد.

H1: فرهنگ سازمانی تأثیر مثبتی بر عملکرد سازمان دارد.

با توجه به ضریب مسیر متغیر فرهنگ سازمانی و عملکرد سازمان که به مقدار 0.899 و همچنین آماره  $t$  به مقدار 11.314 است می‌توان گفت: فرهنگ سازمانی تأثیر مثبتی بر عملکرد سازمان دارد. فرضیه فرعی ششم: مدیریت دانش تأثیر مثبتی بر عملکرد سازمان دارد.

H0: مدیریت دانش تأثیر مثبتی بر عملکرد سازمان ندارد.

H1: مدیریت دانش تأثیر مثبتی بر عملکرد سازمان دارد.

با توجه به ضریب مسیر متغیر مدیریت دانش و عملکرد سازمان که به مقدار 0.528 و همچنین آماره  $t$  به مقدار 7.494 است می‌توان گفت: مدیریت دانش تأثیر مثبتی بر عملکرد سازمان دارد. فرضیه فرعی هفتم: شیوه های مدیریت منابع انسانی تأثیر مثبتی بر فرهنگ سازمانی دارد.

H0: شیوه های مدیریت منابع انسانی تأثیر مثبتی بر فرهنگ سازمانی ندارد.

H1: شیوه های مدیریت منابع انسانی تأثیر مثبتی بر فرهنگ سازمانی دارد.

با توجه به ضریب مسیر متغیر شیوه های مدیریت منابع انسانی و فرهنگ سازمانی که به مقدار 0.833 و همچنین آماره t به مقدار 10.725 است می‌توان گفت: شیوه های مدیریت منابع انسانی تأثیر مثبتی بر فرهنگ سازمانی دارد.

تمامی ضرایب بارهای عاملی از 0/4 بیشتر است که نشان از مناسب بودن این مدل دارد. در جدول 17-4 شاخص های کیفیت مدل در روش حداقل مربعات جزئی ارائه شده است.

جدول (17-4) شاخص های کیفیت مدل و سطح پذیرش آن ها در روش حداقل مربعات جزئی

متغیر	ساخت روایی مشترک مقاطع	پایایی مرکب	میانگین واریانسهای استخراج شده
	سطح پذیرش $\geq 0$	$> 0/7$	$> 0/5$
مدیریت منابع انسانی	0/220	0/705	0/568
کارمندیابی	0/145	0/717	0/613
آموزش و بالندگی	0/110	0/709	0/600
ارزیابی عملکرد	0/118	0/725	0/614
جبران خدمات	0/125	0/811	0/604
شرایط کاری	0/217	0/793	0/509
یادگیری سازمانی	0/130	0/737	0/601
تعهد مدیریت	0/132	0/761	0/617
دید سیستمی	0/232	0/736	0/509
فضای باز و آزمایشگری	0/298	0/700	0/653
انتقال و یکپارچه سازی دانش	0/118	0/845	0/673
فرهنگ سازمانی	0/209	0/774	0/612
مشارکت	0/187	0/849	0/559
توانمند سازی	0/128	0/774	0/529
تیم محوری	0/154	0/737	0/591
قابلیت توسعه	0/119	0/761	0/639
یکپارچگی	0/183	0/713	0/617
ارزش بنیادین	0/150	0/739	0/695
توافق	0/190	0/718	0/662
یکپارچگی	0/318	0/795	0/559
انعطاف پذیری	0/329	0/741	0/512
به وجود آوردن تغییر	0/198	0/759	0/509
تمرکز بر مشتری	0/186	0/748	0/601
یادگیری سازمانی	0/113	0/713	0/556
ماموریتی	0/176	0/739	0/592

0/662	0/718	0/190	هدایت راهبردی
0/559	0/795	0/318	اهداف و مقاصد
0/512	0/741	0/329	فرآید
0/509	0/759	0/198	مدیریت دانش
0/655	0/772	0/127	خلق دانش
0/614	0/748	0/154	تسهیم دانش
0/615	0/733	0/162	بکارگیری دانش
0/634	0/758	0/236	ذخیره سازی دانش
0/553	0/726	0/184	عملکرد سازمانی
0/608	0/718	0/188	مالی
0/527	0/714	0/299	مشتری
0/616	0/741	0/264	فرایندهای داخلی
0/523	0/733	0/223	یادگیری و رشد

#### 4-5-برآزش مدل کلی (GOF)

مدل کلی شامل هر دو بخش مدل اندازه‌گیری و ساختاری میشود و با تأیید برآزش آن، بررسی برآزش در یک مدل کامل میشود. سه مدار 0/01، 0/25 و 0/36 به‌عنوان مقادیر ضعیف، متوسط و قوی برای این معیار معرفی شده است .

$$\text{مدل } GOF = \sqrt{\text{Communality} \times R^2} = \sqrt{0.563 \times 0.851} = 0.69$$

میتوان نتیجه گرفت که مدل برآزش قوی دارد.

## فصل پنجم نتیجه گیری و پیشنهادات

## 5-1-نتایج

با توجه به نتایج حاصل از فصل چهارم، در گروه مورد بررسی 66.5 درصد مرد و 33.5 درصد زن بودند. 5.8 درصد آزمودنی‌ها بین 20-25 سال، 16.1 درصد آزمودنی‌ها بین 26-30 سال، 31.0 درصد آزمودنی‌ها بالای 35 سال سن داشتند. 3.9 درصد دیپلم و پایینتر، 34.2 درصد فوق دیپلم، 41.3 درصد لیسانس، 20.6 درصد فوق لیسانس و بالاتر بودند. 16.1 درصد 5 سال و کمتر، 29.0 درصد بین 6-10، 33.5 درصد 11-15 سال، 21.3 درصد بیشتر از 15 سال سابقه خدمت داشتند. میانگین تمام متغیرهای مورد مطالعه بدون در نظر گرفتن مقدار انحراف استاندارد تقریباً در حد متوسط قرار دارد.

در این پژوهش به منظور بررسی روایی پرسشنامه از تحلیل عاملی تاییدی و به منظور بررسی فرضیات تحقیق از مدل سازی معادلات ساختاری روش الگویابی معادلات ساختاری (SEM) با کمک نرم افزار SmartPLS 3 استفاده شد.

## 5-2-پاسخ‌دهی به سؤالات

فرضیه اصلی: شیوه های مدیریت منابع انسانی، یادگیری سازمانی، فرهنگ سازمانی و توانایی های مدیریت دانش بر عملکرد سازمانی در شرکت کشتی سازی فراساحل ایران تاثیر معناداری دارد.

با توجه به ضریب مسیر متغیر شیوه های مدیریت منابع انسانی و عملکرد سازمان که به مقدار 0.714 و همچنین آماره t به مقدار 8.992 است می‌توان گفت: شیوه های مدیریت منابع انسانی تأثیر مثبتی بر عملکرد سازمان دارد با توجه به ضریب مسیر متغیر یادگیری سازمانی و عملکرد سازمان که به مقدار 0.747 و همچنین آماره t به مقدار 9.319 است می‌توان گفت: یادگیری سازمانی تأثیر مثبتی بر عملکرد سازمان دارد. با توجه به ضریب مسیر متغیر فرهنگ سازمانی و عملکرد سازمان که به مقدار 0.899 و همچنین آماره t به مقدار 11.314 است می‌توان گفت: فرهنگ سازمانی تأثیر مثبتی بر عملکرد سازمان دارد. با توجه به ضریب مسیر متغیر مدیریت دانش و عملکرد سازمان که به مقدار 0.528 و همچنین آماره t به مقدار 7.494 است می‌توان گفت: مدیریت دانش تأثیر مثبتی بر عملکرد سازمان دارد بنابراین شیوه های مدیریت منابع انسانی، یادگیری سازمانی، فرهنگ سازمانی و توانایی های مدیریت دانش بر عملکرد سازمانی در شرکت کشتی سازی فراساحل ایران تاثیر معناداری دارد. بین مدیریت منابع انسانی با عملکرد سازمانی رابطه مثبت معنی‌دار وجود دارد. تحلیل رگرسیون نیز نشان داد که مولفه برنامه‌ریزی منابع انسانی و ارزیابی عملکرد توانایی پیش بینی عملکرد سازمانی را دارند. بنابراین با بکارگیری رویه‌های گوناگون مدیریت منابع انسانی، بویژه در بخش برنامه ریزی برای جذب، حفظ و ارتقاء نیروی انسانی توانمند و مستعد و همچنین ارزیابی عملکرد افراد، عملکرد سازمانی را بهبود بخشید.

**فرضیه فرعی اول:** شیوه های مدیریت منابع انسانی تأثیر مثبتی بر عملکرد سازمان دارد.

با توجه به ضریب مسیر متغیر شیوه های مدیریت منابع انسانی و عملکرد سازمان که به مقدار 0.714 و همچنین آماره t به مقدار 8.992 است می‌توان گفت: شیوه های مدیریت منابع انسانی تأثیر مثبتی بر عملکرد سازمان دارد. با توجه به تأیید رابطه شیوه های مدیریت منابع انسانی و عملکرد سازمان به مدیران توصیه می‌گردد که به همسویی مدیریت منابع انسانی با اهداف سازمان توجه نشان دهند که این امر به صورت تدوین شاخصهای قابل سنجش از جمله میزان در نظر گرفتن هزینه آموزش و برگزاری دوره های ضمن خدمت و آموزشی؛ هدف گذاری عملکردهای سازمانی با توجه

به کارکردهای مدیریت منابع انسانی سازمانی؛ استفاده از تجربیات مدیران منابع انسانی سازمان؛ و جذب نیروی کار متخصص.

**فرضیه فرعی دوم:** فرهنگ سازمانی بر مدیریت دانش تأثیر مثبت می‌گذارد

با توجه به ضریب مسیر متغیر فرهنگ سازمانی بر مدیریت دانش که به مقدار 0.632 و همچنین آماره  $t$  به مقدار 8.105 است می‌توان گفت: فرهنگ سازمانی بر مدیریت دانش تأثیر مثبت و معناداری دارد. بین مدیریت دانش و یادگیری سازمانی با فرهنگ سازمانی رابطه مثبت و معناداری وجود دارد. بنابراین میتوان بیان کرد که مدیریت دانش و فرهنگ سازمانی به عنوان یکی از راه های بهتر کردن شرایط و موفقیت سازمان است و رهبری نمودن دانش موجود در سازمان یک فرایند و از ضروریات یک سازمان است و تابعی از فرهنگ کارکنان سازمان می باشد. از سوی دیگر حمایت مدیر ارشد سازمان در کلیه مراحل مدیریت دانش و تأثیر ویژگیهای فرهنگ سازمانی در مدیریت دانش، نقش بسیار اساسی ایفا میکند. به علاوه ایجاد محیط بحث و صحبت و گفتگو و پرسش و پاسخ و مشارکت افراد در تصمیمات و ایجاد انگیزه برای یادگیری و تشویق پرسنل و نیروی کار از دیگر موارد با اهمیت اشاره شده توسط پاسخ دهندگان میباشد. بنابراین با پشتیبانی و بهبود فرهنگ سازمانی میتوان به عملی کردن مدیریت دانش و نوآوری در سازمان کمک نمود.

**فرضیه فرعی سوم:** شیوه های مدیریت منابع انسانی تأثیر مثبتی بر مدیریت دانش دارد.

با توجه به ضریب مسیر متغیر شیوه های مدیریت منابع انسانی و مدیریت دانش که به مقدار 0.625 و همچنین آماره  $t$  به مقدار 8.321 است می‌توان گفت: شیوه های مدیریت منابع انسانی تأثیر مثبتی بر مدیریت دانش دارد. مدیریت منابع انسانی بر نوآوری سازمانی تأثیر دارد و همچنین مدیریت استراتژیک منابع انسانی بر مدیریت دانش تأثیر دارد و مدیریت دانش همچنین بر نوآوری سازمانی مؤثر است. مدیران باید به طور فعال نیروی کار سازمان خود را از طریق دامنه متنوعی از اقدامات راهبردی مدیریت منابع انسانی به منظور انگیزش آنها در کسب، تسهیم و کاربرد دانش، مدیریت کنند. همچنین، مدیران میتوانند با ایجاد ظرفیت بیشتر در مدیریت دانش تفکرات و اندیشه های نوآوری را برای رسیدن به عملکرد بهتر کارکنان مدیریت کنند. برای آسان نمودن ارتباطات نیز مدیران باید اهمیت اقدامات مدیریت دانش را بشناسند و به کار گیرند. سپس آنها باید اقدامات راهبردی مدیریت منابع انسانی را به منظور تحریک سطح بهتری از ظرفیت مدیریت دانش به کار گیرند که این در عوض منجر به نتایج و پیامدهای نوآوری مطلوب میشود.

**فرضیه فرعی چهارم:** یادگیری سازمانی تأثیر مثبتی بر عملکرد سازمان دارد.

با توجه به ضریب مسیر متغیر یادگیری سازمانی و عملکرد سازمان که به مقدار 0.747 و همچنین آماره  $t$  به مقدار 9.319 است می‌توان گفت: یادگیری سازمانی تأثیر مثبتی بر عملکرد سازمان دارد. یادگیری سازمانی محیط لازم برای ظهور نوآوری را برای اینکه سازمان به روز باشد را به وجود می‌آورد. از این جهت یادگیری سازمانی باعث به وجود آمدن کیفیت و مشارکت و ایجاد انگیزه در کارمندان فراهم میکند. با افزایش انگیزه در کارمندان مسلماً عملکرد سازمان نیز افزایش پیدا خواهد کرد.

**فرضیه فرعی پنجم:** فرهنگ سازمانی تأثیر مثبتی بر عملکرد سازمان دارد.

با توجه به ضریب مسیر متغیر فرهنگ سازمانی و عملکرد سازمان که به مقدار 0.899 و همچنین آماره  $t$  به مقدار 11.314 است می‌توان گفت: فرهنگ سازمانی تأثیر مثبتی بر عملکرد سازمان دارد. بر اساس مدل، عملکرد سازمانی تحت تأثیر مدیریت دانش، ارتباطات سازمانی و فرهنگ سازمانی و مدیریت دانش تحت تأثیر ارتباطات سازمانی و فرهنگ سازمانی است. با توجه به رابطه فرهنگ و عملکرد سازمانی پژوهش های زیادی مورد بررسی قرار گرفته است. در دنیای رقابتی امروز

فرهنگ سازمانی از طریق ایجاد باور و حس مشترک در سازمان، و افزایش توانایی درک و استفاده از آنها بستر و شرایط کافی برای عملکرد بهتر در سازمان را موجب می‌شود.

**فرضیه فرعی ششم:** مدیریت دانش تأثیر مثبتی بر عملکرد سازمان دارد با توجه به ضریب مسیر متغیر مدیریت دانش و عملکرد سازمان که به مقدار 0.528 و همچنین آماره t به مقدار 7.494 است می‌توان گفت: مدیریت دانش تأثیر مثبتی بر عملکرد سازمان دارد. فعالیت‌های مدیریت منابع انسانی مانند استخدام، گزینش و آموزش بر عملکرد سازمان تأثیر می‌گذارد. این فعالیت‌ها توانایی تأثیر گذاری بر رفتار کارمندان و ایجاد ارزش‌هایی را دارند که فرهنگ سازمانی را توسعه می‌دهند. اگر تمرینات منابع انسانی بتوانند تأثیر مثبتی روی رفتار و بهبود تفکر مثبت در کارمندان بگذارد، منجر به نتایج مثبت برای کسب و کار خواهد شد. ارزش‌های فرهنگی بخشی از عوامل خارجی است که بر فعالیت‌های منابع انسانی تأثیر می‌گذارد. در سازمانی که کارمندان مشارکت بیشتری دارند، احتمال این وجود دارد که رضایت و تشویق کارمندان برای سازمان اهمیت بیشتری دارد. در هر صورت ممکن است بنا به دلایل مختلفی کارمندان تمایل به مشارکت نداشته باشند. بعضی از کارمندان ممکن است این امر را غیر ضروری ببینند و برخی دیگر ممکن است به دلایل شخصی مانند اینکه خجالتی اند و یا از مدیریت رضایت کافی ندارند، از این امر سر باز زنند.

**فرضیه فرعی هفتم:** شیوه‌های مدیریت منابع انسانی تأثیر مثبتی بر فرهنگ سازمانی دارد. با توجه به ضریب مسیر متغیر شیوه‌های مدیریت منابع انسانی و فرهنگ سازمانی که به مقدار 0.833 و همچنین آماره t به مقدار 10.725 است. شیوه‌های مدیریت منابع انسانی تأثیر مثبتی بر فرهنگ سازمانی دارد. که شیوه‌های مدیریت منابع انسانی به طور مستقیم بر نوآوری سازمانی اثر ساختاری ندارد؛ اما با واسطه یادگیری سازمانی پیش‌بینی‌کننده سطح نوآوری سازمان و فرهنگ سازمانی می‌باشد.

### 3-5- پیشنهادات

1. نتایج این کتاب با استفاده از مدل‌سازی معادلات ساختاری مورد بررسی قرار گرفته است. به سایر پژوهشگران توصیه می‌شود تا با استفاده از روش‌های دیگر، داده‌های به‌دست‌آمده را مورد آنالیز قرار دهند.
2. بررسی مدل با استفاده از نرم افزارهای دیگر و مقایسه نتایج
3. استفاده از دیگر ابزار پژوهش به غیر از پرسشنامه جهت جمع‌آوری داده‌ها

### 5-3-1- پیشنهادات براساس فرضیات

1. با توجه به فرضیه اول پیشنهاد می‌شود تا با در نظر گرفتن سامانه و سیستمی و یا بازدهی‌های نا محسوس عملکرد کارکنان را مورد بررسی قرار دهند.
2. با توجه به فرضیه فرعی دوم پیشنهاد می‌شود جهت به اشتراک گذاشتن و جابجایی بهتر دانش اقدامات زیر انجام گیرد: الف) ایجاد مفاهیم مشترک از طریق آموزش دادن، گفتگو، ایجاد تیم، جابجایی شغل ب) ایجاد محیط‌هایی که کارمندان برای تسهیم دانش بتوانند با یکدیگر گفتگو کنند ج) ارزیابی فعالیت‌ها براساس مفاهیم و مولفه‌های مدیریت دانش د) ایجاد انگیزه در کارکنان برای افزایش خلاقیت و نوآوری ه) ایجاد سامانه و سیستم پاداش



3. در خصوص فرضیه سوم ، پیشنهاد می شود برای افزایش سطح مهارتهای مدیران سازمان در ارائه راهنماییهای شغلی به کارکنان، دوره‌های مرکز ارزیابی و مرکز توسعه‌ای برای آنان در نظر گرفته شود.
4. در ارتباط با فرضیه چهارم فرعی اقدامات زیر پیشنهاد می شود: فراهم آوردن و ایجاد محیطی برای رشد کارکنان - اتخاذ سمت مناسب برای کارکنان با توجه به شایستگی های آنان-افزایش تعامل با کارمندان برای تسهیم دانش
5. با توجه به فرضیه پنجم فرعی در جهت همخوانی و هم گامی هدف های کارکنان و سازمان پیشنهاد می‌شود منابع انسانی که قادر به انطباق با فرهنگ حاکم بر سازمان هستند، حفظ شوند و برای اینکه اهداف سازمان و فرد با یکدیگر تلفیق شوند ، در اوامر مهم مشارکت داده شوند و برای رسیدن به اهداف در وجودشان، احساس مسئولیت ایجاد شود.
6. با توجه به فرضیه ششم پیشنهاد می‌شود محیط خارجی سازمان به طور مستمر مورد پایش قرار گیرد. و براساس آن فرصتها و تهدیدات جدید پیش روی سازمان، شناسایی شده و جهت کسب دانش موردنیاز، بر مطالعه محیط خارجی تأکید شود.
7. بر اساس فرضیه هفتم پیشنهاد می شود تا کارکنان شایسته از طریق بررسی مصاحبه‌ها و فرآیندهای استخدام ارزیابی شوند که در این صورت می توان عملکرد سازمانی بهتری از طریق توجه به شیوه های مدیریت منابع انسانی انتظار داشت.

#### 5-4- مشکلات و محدودیت‌های موجود

- از جمله این مشکلات و محدودیت‌ها می‌توان به موارد زیر اشاره نمود:
1. عوامل به‌دست‌آمده از نظرات کارشناسان شرکت کشتی سازی فراساحل ایران (ISOICO) است و برداشت ایشان از موضوع چنین بوده، درحالی‌که ممکن است فرد دیگری به بررسی مصاحبه‌ها می‌پرداخت و نتایج دیگری حاصل میشد.
  2. روشن نیست که آیا این نتایج می‌تواند به صنایع و نیز به دیگر شهرها و مناطق دیگر ایران و کشورهای دیگر منتقل شود؟
  3. ممکن است متغیرهای موثر دیگری بر نتایج تأثیر گذاشته باشند. ارتباط بین متغیرهای مورد مطالعه ممکن است تحت تأثیر متغیرهای دیگری باشد.
  4. مشکل بودن اخذ اطلاعات از مدیران با توجه به شرایط کاری سخت و طولانی بود.

## فهرست منابع

آرمسترانگ مایکل (1386). مدیریت عملکرد راهبردهای اساسی و راهنمای عملی . ترجمه میرسپاسی ناصر ، کاوسی اسماعیل ، رشیدپور علی . چاپ اوفضل دانش، مجله توسعه انسانی پلیس، شماره 43، ص83-106.

خامدا، زهرا (1388) بررسی رابطه میان مدیریت آموزش و توسعه منابع انسانی با مدیریت دانش. پایان نامه کارشناسی ارشد دانشگاه تهران  
سرمد، ز.؛ بازرگان، ع. و حجازی، ا. (1387) روش‌های تحقیق در علوم رفتاری، چاپ دوازدهم، تهران: انتشارات آگاه.

سرمد، زهره؛ حجازی، الهه و عباس بازرگان(1390) روش تحقیق در علوم رفتاری، تهران: انتشارات آگه. نقش میزان توجه به اقدامات مدیریت منابع انسانی در ارتقاء عملکرد تعاونیهای تولید کشاورزی استان گیلان، پایان نامه کارشناسی ارشد.

قنبرزاده، ن.م. (1391)، بررسی وضعیت و آرایه الگوی ساختاری عملکرد سازمانی بر اساس مدل کارت امتیازی متوازن از طریق سرمایه فکری در دانشگاه ارومیه، پایان نامه کارشناسی ارشد مدیریت آموزشی، دانشگاه ارومیه.

کاپلان، ر، نورتون، د.(1388)، سازمان استراتژی محور، ترجمه پرویز بختیاری، تهران، سازمان مدیریت صنعتی، چاپ هشتم.

گودرزوند ،مهرداد و همکاران(1389) رابطه بین مدیریت دانش و شاخص های فرهنگ سازمانی دنیسون. فصلنامه کار و جامعه، دوره دوم، شماره 2.

Abazeed, RAM. 2018. "Impact of Transformational Leadership Style on Organizational Learning in the Ministry of Communication and Information Technology in Jordan.

Alshammari, Abdulrahman Abdullah (2020) The Impact of Human Resource Management Practices, Organizational Learning, Organizational Culture and Knowledge Management Capabilities on Organizational Performance in Saudi Organizations: A Conceptual Framework, Revista Argentina de Clínica Psicológica 2020, Vol. XXIX, N°4, 714-721 DOI: 10.24205/03276716.2020.876

پیوست ها

پرسشنامه استاندارد مدیریت منابع انسانی

اطلاعات شما روی نتیجه پژوهش موثر خواهد بود؛ پس لطفا با دقت و بدون جهت گیری به سوالات پاسخ دهید							
سن	20-25	26-30	31-35	35 به بالا			
میزان تحصیلات	دیپلم و پاینتر	فوق دیپلم	لیسانس	کارشناسی و بالاتر			
سابقه خدمت	5 سال و کمتر	6 تا 10 سال	11 تا 15 سال	بیشتر از 15 سال			
جنسیت	زن			مرد			
ایمیل	برای اطلاع از نتایج تحقیق (اختیاری)						

ردیف	گویه ها	کاملاً موافقم	کمی موافقم	ندارم نظری	کمی مخالفم	کاملاً مخالفم
1	نظام استخدام و کزینش سازمان، ما را قادر میسازد تا کارکنان بهتری را جذب نماییم					
2	سازمان از یک فرایند استخدام و کزینش کارآمدی برخوردار است					
3	کارکنانی که سازمان استخدام میکند از تناسب خوب شغل-فرد برخوردارند					
4	سازمان دارای نظام آموزش و توسعه کارآمدی است					
5	عملکرد نظام آموزش و توسعه بالاست					
6	سازمان ارزیابیهای عملکرد کارکنان را در روشی مناسب بهانجام میرساند					
7	سرپرستان ما بهطور مستمر بازخورد ارزیابی عملکرد مرئوسان خود را ارائه مینمایند					
8	کارکنان از نظام ارزیابی عملکرد رضایت دارند					
9	سازمان نظام پرداخت سالمی دارد					
10	سازمان نظام پاداش سالمی دارد					
11	طرح بازنشستگی و مزایای سازمان برای خانواده بیبهره بهخوبی اجرا میشود					
12	سازمان محیط کاری ایمنی را فراهم مینماید					
13	سازمان دارای نظام بهداشت خوبی است					
14	اسیب کاری سازمان بسیار کم است					



پرسشنامه یادگیری سازمانی گومز

اطلاعات شما روی نتیجه پژوهش موثر خواهد بود؛ پس لطفا با دقت و بدون جهت گیری به سوالات پاسخ دهید							
سن	20-25	26-30	31-35	35 به بالا			
میزان تحصیلات	دیپلم و پایینتر	فوق دیپلم	لیسانس	کارشناسی و بالاتر			
سابقه خدمت	5 سال و کمتر	6 تا 10 سال	11 تا 15 سال	بیشتر از 15 سال			
جنسیت	زن			مرد			
ایمیل	برای اطلاع از نتایج تحقیق (اختیاری)						

ردیف	عبارات	بسیار کم	کم	متوسط	زیاد	بسیار زیاد
1	مدیران سازمان، اکثرا کارکنان را در تصمیم گیری مشارکت می دهند					
2	یادگیری کارکنان این سازمان به عنوان سرمایه گذاری در نظر گرفته می شود					
3	مدیران سازمان، همواره به دنبال روش های جدید کاری هستند					
4	قابلیت یادگیری کارکنان به عنوان یک عامل کلیدی در سازمان در نظر گرفته می شود					
5	در سازمان ایده های خلاقانه، مورد تشویق قرار می گیرد.					
6	همه کارکنان سازمان، دانش عمومی در مورد اهداف باشگاه دارند					
7	همه قسمت ها و بخش های سازمان، از چگونگی مشارکت برای رسیدن به اهداف کلی، آگاه هستند					
8	همه بخش های سازمان با هم ارتباط دارند و هماهنگ با هم کار می کنند					
9	در سازمان، از روش های جدید علمی برای انجام کارها استقبال می شود و تقدیر به عمل می آید					
10	در سازمان آنچه که سایر سازمان ها انجام می دهند دنبال می شود و تجارب و تکنیک هایی که به نظر مفید و جالب است، مورد استفاده قرار می گیرد					
11	تجارب و ایده های مثبت فراهم شده به وسیله سایر سازمان ها، به عنوان ابزاری مفید برای یادگیری در این سازمان مورد استفاده قرار می گیرد					

					این موضوع که کارکنان می توانند بر دیدگاه های خود پافشاری کنند و پیشنهادات خود را با توجه رویه ها و روش کار خود ارائه دهند، به عنوان بخشی از فرهنگ سازمان است	12
					در این سازمان خطاها و شکست ها در هر سطحی، همواره مورد بحث و تحلیل قرار می گیرد	13
					کارکنان می توانند در مورد ایده ها، برنامه ها و فعالیت هایی که ممکن است برای سازمان مفید باشد، با همدیگر صحبت کنند	14
					در این سازمان، وسایل و ابزارهایی برای ثبت وقایع وجود دارد تا تجارب گذشته حفظ شود (حتی اگر کارکنان در کوتاه مادالت عوض شوند)	15
					در این سازمان، اگر مشکلی پیش آید، بر اساس تجارب ثبت شده قبلی می توان آن را حل کرد	16

### پرسشنامه مدیریت دانش

اطلاعات شما روی نتیجه پژوهش موثر خواهد بود؛ پس لطفا با دقت و بدون جهت گیری به سوالات پاسخ دهید							
	سن	20-25	26-30	31-35	35 به بالا		
	میزان تحصیلات	دیپلم و پایینتر	فوق دیپلم	لیسانس	کارشناسی و بالاتر		
	سابقه خدمت	5 سال و کمتر	6 تا 10 سال	11 تا 15 سال	بیشتر از 15 سال		
	جنسیت	زن		مرد			
	ایمیل	برای اطلاع از نتایج تحقیق (اختیاری)					

شماره	نظر شما راجع به گویه های زیر چه می باشد	خیلی زیاد	زیاد	متوسط	کم	خیلی کم
1	میزان یادگیری از اشتباهات در بین کارکنان					
2	میزان با ارزش بودن تولید دانش و ایده جدید در سازمان					
3	وجود فضای مناسب برای به اجرا درآوردن نظریه ها و ایده های جدید					
4	وجود سامانه های مدیریت ایده ها همچون نظام پیشنهادات، اتاق فکر، شورای مشورتی و ... در سازمان					
5	وجود ساز و کار مشخص جهت تبدیل دانش ضمنی کارکنان به دانش آشکار					
6	سیستمهای اطلاعاتی که باعث افزایش دانش سازمانی میشوند					
7	وجود چشم انداز و استراژی مشخص در حوزه دانش					

				میزان تسهیم دانش و تجربیات افراد با همکاران در سازمان	8
				میزان تشویق افراد به خاطر تسهیم و به اشتراک گذاری دانش خود	9
				وجود امکانات لازم جهت تسهیم دانش در سازمان	10
				میزان رواج کار تیمی در سازمان	11
				وجود اعتماد کافی در سازمان برای ارائه دانش افراد به کل سازمان	12
				میزان برگزاری جلسات منظم و مستمر برای تبادل اطلاعات میان مسئولین و کارکنان	13
				میزان اخذ تصمیم درست و مطمئن با توجه به دانش موجود در سازمان	14
				وجود حلقه های بازخورد بین رفتار و نتایج آن در سازمان	15
				میزان استفاده از دانش خود در جهت اهداف سازمانی	16
				شناسایی کارکنان کلیدی جهت ثبت و نگهداری دانش آنها	17
				میزان استفاده از دانش افراد در امر تصمیم گیری	18
				میزان ثبت و نگهداری اطلاعات مربوط به دانش کارکنان	19
				میزان ثبت و نگهداری پژوهش و تجارب ارزنده	20
				میزان ثبت و نگهداری اطلاعات مربوط به مراجعان	21
				مستندسازی و نگهداری از اطلاعات مربوط به پروژه ها	22
				میزان مجهز بودن سازمان به یک حافظه الکترونیکی	23
				مستندسازی و نگهداری از تجارب آموخته شده در موفقیت های مهم یا دلایل شکست ها	24
				وجود ساز و کارهایی برای روزآمدسازی دانش ذخیره شده	25



### پرسشنامه فرهنگ سازمانی دنیسون

اطلاعات شما روی نتیجه پژوهش موثر خواهد بود؛ پس لطفا با دقت و بدون جهت گیری به سوالات پاسخ دهید							
سن	20-25	26-30	31-35	35 به بالا			
میزان تحصیلات	دیپلم و پایتزر	فوق دیپلم	لیسانس	کارشناسی و بالاتر			
سابقه خدمت	5 سال و کمتر	6 تا 10 سال	11 تا 15 سال	بیشتر از 15 سال			
جنسیت	زن			مرد			
ایمیل	برای اطلاع از نتایج تحقیق (اختیاری)						

رتبه	عوامل	کاملا	مخالف	نظری	موافقم	مه افقم	کاملا
<b>مشارکتی</b>							
<b>توانمند سازی</b>							
1	در مدرسه ما، معمولا تصمیمات در سطحی اتخاذ می شوند که بهترین اطلاعات موجود باشد.						
2	در مدرسه هر فردی بر این باور است که می تواند تاثیر مثبتی در کار کار داشته باشد						
3	پیشنهادات و نظرات اغلب منجر به تغییر در این مدرسه می شود.						
<b>تیم محوری</b>							
4	کارها در این مدرسه همانند عضویت در یک تیم است.						
5	در این مدرسه به جایی سلسله مراتب بر نظارت و هماهنگی تاکید می شود						
6	تیم ها عنصر اصلی این مدرسه هستند.						
<b>قابلیت توسعه</b>							
7	این مدرسه به طور مستمر توانایی همکاران را بهبود می بخشد.						
8	این مدرسه به طور مداوم بر روی مهارت افزایشی کارکنان سرمایه گذاری می کند						
9	به قابلیت های افراد در این مدرسه به عنوان یک منع مهم مزیت رقابتی نگریسته می شود.						
<b>یکپارچگی</b>							
<b>ارزش های بنیادین</b>							
10	در مدرسه ما، مدیران از رهنمود های که در جهت بقای مدرسه باشد پیروی می کنند.						
11	در این مدرسه، مجموعه ای صریح و شفاف از ارزش های شیوه ای که کارها بر اساس آن انجام می شود، حاکم است.						

					12	مدرسه دارای نظامنامه اخلاقی است که رهنمود رفتار و گفتار ما را در تمیز درست و نادرست است.
<b>توافق</b>						
					13	وقتی تعارضی روی می دهد ما در صدد دستیابی به راه حلی هستیم که هر دو طرف تعار در آن برنده باشند.
					14	دستیابی به توافق حتی در موضوعات دشوار نیز آسان است.
					15	ما در دستیابی به نتیجه بر روی مسائل حساس اغلب دچار زحمت می شویم.
<b>یکپارچگی</b>						
					16	افراد از واحد های سازمانی مختلف دیدگاه های مشترکی در مورد این مدرسه دارند.
					17	هماهنگی پروژه های تحقیق ( از طرف اداره ) به مدرسه آسان صورت می گیرد.
					18	این مدرسه انسجام خوبی در دستیابی به اهداف و سطوح مختلف دارد.
<b>انعطاف پذیری</b>						
<b>به وجود آوردن تغییر</b>						
					19	در مدرسه ما، مدیر راغب به پاسخگویی است و تغییر در آن آسان است.
					20	مدرسه ما به خوبی در قبال رقبا و دیگر تغییرات در محیط واکنش نشان می دهد
					21	مدرسه ما به طور مدام شیوه های جدید و بهبودیافته ای برای انجام کار ها اتخاذ می کند.
<b>تمرکز بر مشتری</b>						
					22	در مدرسه ما، اطلاعات به طور وسیعی به اشتراک گذاشته می شود تا هر کسی اطلاعات مورد نیاز خود را به دست آورد.
					23	دروندهای مراجعان ( اولیاء، دانش آموزان ) مستقیماً در تصمیمات تاثیر می گذارد.
					24	علائق مراجعان ( اولیاء، دانش آموزان ) اغلب در تصمیم گیری ها نادیده گرفته می شود.
<b>یادگیری سازمانی</b>						
					25	ما شکست را به عنوان یک فرصت برای پیشرفت و یادگیری می دانیم.
					26	مدرسه کسانی که در کارها ریسک پذیر هستند را تشویق کرده و پاداش می دهد.
					27	ما مطمئنیم اعمال و تلاش ها هماهنگ با دیگر بخش های مختلف مدرسه است.
<b>ماموریتی</b>						
<b>هدایت راهبردی</b>						
					28	در مدرسه ما، مدیر راغب به پاسخگویی است و تغییر در آن آسان است.
					29	مدرسه، تصمیمات صریح و روشنی دارد به صورتی که به کار ما جهت و معنی می دهد.

					این مدرسه استراتژی شفاف و روشنی برای آینده دارد.	30
<b>اهداف و مقاصد</b>						
					درباره اهداف این مدرسه توافق همه جانبه ای وجود دارد.	31
					مدیر مدرسه در عین اینکه مجموعه ای از اهداف آرمانگرایانه دارد، اما واقع بین است.	32
					مدیر اهداف عینی بیان شده ای دارد که سعی در رسیدن به آنها دارد.	33
<b>فرآید</b>						
					ما دیدگاه های مشترکی در باره اینکه این مدرسه در آینده چگونه خواهد شد داریم.	34
					مدیر مدرسه جهت گیری بلند مدت دارد.	35
					دیدگاه های ما، انگیزه و هیجان در کار مان ایجاد می کنند.	36

پرسشنامه عملکرد سازمانی کاپلان و نورتون

ردیف	موضوع	خیلی زیاد	زیاد	تا اندازه‌ای	کم	خیلی کم
1	مالی					افزایش بودجه پژوهشی و آموزشی سازمان (وابسته به عملکرد پژوهشی و آموزشی سال قبل کارکنان)
2						بودجه پژوهشی سازمان (از طریق طرح‌های کلان ملی و برون سازمانی)
3						افزایش درآمدهای جانبی سازمان (از طریق برگزاری دوره‌های آموزشی ضمن خدمت، کارگاه‌های آموزشی)
4						بهبود نسبت هزینه‌ها به اعتبار (استفاده بهینه از تجهیزات و وسایل سازمان)
5	مشتری					میزان رضایت مشتریان از بعد تخصصی
6						میزان رضایت کلی و عمومی مشتریان
7						مهارت‌های تخصصی کسب شده مشتریان
8						شهرت سازمان
9						میزان بهره‌وری مشتریان از سازمان
10	فرآیندهای داخلی					مشارکت کلیه اعضای گروه‌ها در اجرای امور مربوط به سازمان
11						سرعت عمل اجرایی در خصوص طرح‌ها و برنامه‌های سازمان اعم از تصویب، اجرا و نظارت
12						سرعت عمل اجرایی در خصوص ارتقای کارکنان
13						میزان سرعت سازمان در تصمیم‌گیری و حل مسائل
14	بازگویی و رشد					میزان تولید دانش در سازمان (بانک‌های اطلاعاتی و سالنامه‌های تولید دانش)
15						میزان تقدیر و جوایز مربوط به عملکرد در سطح کشور
16						تعداد طرح‌های پژوهشی و آموزشی انجام شده
17						میزان شرکت در کنفرانس‌ها و سمینارهای علمی داخلی و خارجی