

تأثیر استراتژی آموزش و توسعه منابع انسانی و فرهنگ سازمانی دانش آفرین بر تسهیم دانش: مطالعه‌ای در صنعت هسته‌ای

دریافت:

پذیرش:

صادق شکرزاده*

زهرا صباغیان**

محمدحسن پرداختچی***

محمود ابوالقاسمی****

چکیده

دانش به عنوان یک منبع ارزشمند و راهبردی و تسهیم دانش، قدرت برتر برای سازمانها است. بدین جهت مطالعه پیرامون عوامل موثر بر تسهیم دانش امری ضروری است. این مقاله با هدف بررسی تأثیر استراتژی آموزش و توسعه منابع انسانی و فرهنگ سازمانی دانش آفرین بر تسهیم دانش و نیز شناخت تأثیر تعدیلی فرهنگ سازمانی دانش آفرین بر رابطه بین استراتژی آموزش و توسعه منابع انسانی با تسهیم دانش در سازمان انرژی اتمی ایران انجام گرفت. نمونه پژوهش ۳۲۸ نفر از کارشناسان سازمان بودند که به شیوه تصادفی ساده انتخاب شدند. در این پژوهش از پرسشنامه برای گردآوری داده‌ها و در راستای تحلیل از روش تحلیل عاملی استفاده شده است. یافته‌ها تأثیر معنی‌دار استراتژی آموزش و توسعه منابع انسانی و فرهنگ سازمانی دانش آفرین را بر تسهیم دانش نشان داد. همچنین نتایج نشان داد فرهنگ سازمانی دانش آفرین بر رابطه بین استراتژی آموزش و توسعه منابع انسانی با تسهیم دانش، در جهت کاهش همبستگی تأثیر تعدیلی داشت.

مفاهیم کلیدی: آموزش و توسعه، استراتژی، تسهیم دانش، منابع انسانی

* دانشجوی دکتری مدیریت آموزشی دانشگاه شهید بهشتی

** استاد گروه مدیریت آموزشی دانشگاه شهید بهشتی

*** استاد گروه مدیریت آموزشی دانشگاه شهید بهشتی

**** استادیار گروه مدیریت آموزشی دانشگاه شهید بهشتی

مقدمه

آموزش و توسعه منابع انسانی را تلاش برنامه ریزی شده سازمانها برای تسهیل یادگیری و کسب شایستگی‌های مرتبط با شغل بیان کرده اند (Noe, 2008). آموزش و توسعه کارکنان نه تنها بر کسب دانش و مهارت و ایجاد توانایی بلکه بر قدرت کارآفرینی، آشنا سازی کارکنان با تغییرات، فعالیتهای و تصمیم‌های مهم سازمانی ارتباط پیدا می کند (Vemic, 2007). با ظهور و تداوم اندیشه‌های نظام مدیریت دانش، امروزه در کنار آموزش و توسعه منابع انسانی سازمانها می‌توانند از ظرفیتهای مدیریت دانش بویژه فرایند تسهیم دانش نیز نه تنها برای ارتقای سطح اطلاعات، دانش، مهارت و تجربه کارکنان بلکه در افزایش توان رقابتی و تحقق اهداف سازمانی بهره ببرند. به تعبیر دیگر دو حوزه علمی مهم آموزش و توسعه و مدیریت دانش با تمرکز بر حفظ و شکوفاسازی ظرفیتهای سرمایه انسانی در اختیار سازمانهاست. از آنجا که آموزش و توسعه منابع انسانی به عنوان یکی از استراتژی و ابزار فرایند تسهیم دانش یاد شده است (young, 2010) بطور خاص مطالعه علمی آن در ارتباط با فرایند تسهیم دانش حائز اهمیت است. کشاورزی (۱۳۸۶، ص ۳) بیان می کند که "آموزش و تسهیم دانش هر دو جایگاهی در یادگیری فردی و سازمانی دارند و معادله این یادگیری این است که هر چه تسهیم دانش مفید در سازمان هدفمندتر انجام شود، یادگیری فردی و سازمانی و نوآوری را تسریع نموده و در توسعه محصولات و ارائه خدمات بهتر متجلی می‌نماید که موفقیت بیشتر در بازار هدف و در نهایت نیل به اهداف کلان سازمان را میسر می‌نماید". از طرف دیگر باستناد منابع نظری هم آموزش و توسعه منابع انسانی و هم تسهیم دانش می‌تواند تحت تأثیر فرهنگ سازمانی باشد (Baltazard & Cooke, 2004) (Dalkir, 2011). برخی مولفان از فرهنگ سازمانی به عنوان موانع سازمانی یا ساختاری موثر بر استراتژی سازمان و تسهیم دانش در موقعیتهای سازمانی مختلف یاد کرده‌اند (Leidner, Alavi, & Kayworth, 2006). مطالب عنوان شده بیانگر اهمیت موضوع آموزش و توسعه منابع انسانی در سازمانهای دانش محور امروزی، تسهیم دانش و تأثیر پذیری آن دو از فرهنگ سازمانی می‌باشد. علیرغم وجود نوشته‌ها، پژوهشات و نظریه‌ها پیرامون آموزش و توسعه منابع انسانی، ولی نوشته‌ها و پژوهشات علمی در سطح استراتژی آموزش و توسعه منابع انسانی محدود به جغرافیای خاص بوده و در داخل کشور بطور قابل ملاحظه‌ای در این رابطه خلاء وجود دارد. هدف این پژوهش بررسی تأثیر استراتژی آموزش و توسعه منابع انسانی و فرهنگ سازمانی دانش‌آفرین بر تسهیم دانش و نیز شناخت تأثیر فرهنگ سازمانی

دانش‌آفرین بر رابطه بین استراتژی آموزش و توسعه منابع انسانی با تسهیم دانش است. در این پژوهش نویسندگان کوشیدند به سه سؤال زیر پاسخ دهند:

- آیا استراتژی آموزش و توسعه منابع انسانی بر تسهیم دانش تأثیر دارد؟
- آیا فرهنگ سازمانی دانش‌آفرین بر تسهیم دانش تأثیر دارد؟

آیا رابطه بین استراتژی آموزش و توسعه منابع انسانی با تسهیم دانش، تحت تأثیر فرهنگ سازمانی دانش‌آفرین است؟

ادبیات پژوهش

فرهنگ سازمانی دانش‌آفرین

بررسی ادبیات نظری پیرامون فرهنگ بیانگر این است که دامنه مطالعه فرهنگ گسترده بوده و در بسیاری از رشته‌ها از جمله روان‌شناسی، انسان‌شناسی و مدیریت، فرهنگ موضوع مطالعه بوده است و به گونه متفاوت اما مفهومی تقریباً واحد توصیف شده است. بادلی^۱ (۱۹۹۴) بر پایه کارهای اولیه کروبر و کلوکهان^۲ در سال ۱۹۵۲، یکصدو شصت تعریف مختلف از فرهنگ منتشر کرده است که در هشت طبقه موضوعی، تاریخی، رفتاری، هنجاری، وظیفه‌ای، ذهنی، ساختاری، و نمادین خلاصه شده است. با تحدید دامنه بررسی تعاریف و مفهوم سازی‌ها پیرامون فرهنگ سازمانی و به عبارت دیگر تحلیل تعاریف از منظر علم سازمان و مدیریت این نکته آشکار می‌شود که فرهنگ سازمانی الگوی عمومی رفتارها، باورها، نمادها و یک سلسله مفاهیم و ارزشهای مشترک است که اکثر اعضای سازمان در آن سهیم هستند و موجب انسجام و همبستگی گروهی در سازمان می‌باشد (الوانی، ۱۳۸۲). از نظر رابینز^۳ فرهنگ سازمانی یک واژه توصیفی و شیوه اندیشیدن اعضای سازمان است. موضوع این است که افراد از چه زاویه‌ای به سازمان و مسائل آن نگاه می‌کنند؟ آیا به خلاقیت و نوآوری ارجح می‌نهند؟ آیا هدفها و عملکردهای مورد انتظار روشن و مشخص هستند؟ (رابینز، ۱۳۸۱).

یکی از برداشتهای معروف از فرهنگ سازمانی، دیدگاه هافستید^۴ (۱۹۷۵) می‌باشد که از وحدت بیشتری بین پژوهشگران علم مدیریت و سازمان برخوردار است. طبق نظر هافستید سازمانها تجلی‌گاه نظام‌های فرهنگی بزرگتر هستند و بر اساس مطالعه گسترده تأثیر فرهنگ ملی بر فرهنگ شرکتهای چند ملیتی، چهار بعد فرهنگی؛ فاصله قدرت، اجتناب از عدم اطمینان، فرد گرایی، و مردم گرایی را شناسایی کرد (رابینز، ۱۳۸۱). ادگار شاین^۵ روان‌شناس

اجتماعی یکی از مهمترین اندیشمندانی است که سهم عمده‌ای در آشکار سازی مفهومی فرهنگ سازمانی داشته است. شاین معتقد است بزرگترین خطر جدی این است که در تلاش برای ساده سازی مفهومی فرهنگ سازمانی، آن را به عنوان راه انجام امور، یا صرفاً ارزشهای پایه‌ای و یا سیستم پاداش در نظر بگیریم. از نظر شاین اگر چه اینها بیانیه‌هایی برای فرهنگ هستند ولی پسندیده تر آن است که تفکر پیرامون فرهنگ سازمانی را در چندین سطح شامل؛ ساختارها و فرایندها (سطح حقایق آشکار)، استراتژیها و اهداف (سطح ارزشهای مقبول و مورد حمایت)، و ادراکات و افکار و احساسات (سطح مفروضات ضمنی) در نظر بگیریم (Schein, 2009). یکی از جدیدترین مطالعات پیرامون فرهنگ که به پژوهش گلوب^۶ معروف است، فرهنگ سازمانی را به عنوان مجموعه‌ای از ارزش‌ها و اعتقادات مشترک تعریف کرده و به بررسی روابط میان فرهنگ اجتماعی، فرهنگ سازمانی و رهبری سازمانی پرداخته است (House, Javidan, Hanges & Doffman, 2002). نتایج مطالعات گلوب نشان می‌دهد که تفاوت‌های فرهنگی تأثیر مهمی بر اقدامات سازمان داشته و نقش موثری در نگرشها و رفتارهای رهبران و اعضای سازمان دارد (زارعی متین، طهماسبی، و موسوی، ۱۳۸۸). از آنجا که فرهنگ سازمانی به عنوان یک متغیر مهم سازمانی در موفقیت یا شکست برنامه‌های سازمان و مدیران تلقی می‌شود، مانند آنچه که موفقیت شرکت‌های ژاپنی و آمریکایی توسط ویلیام اوچی^۷ به یک فرهنگ سازمانی متحد نسبت داده شده است (Hoy & Miskel, 2008)، حسب این تأثیرات در دهه‌های اخیر تلاش شده است تا ابعاد مختلف فرهنگ سازمانی شناسایی و ارتباطات آن با متغیرهای مهم سازمانی مطالعه شود. جدول ۱ انواع فرهنگ سازمانی و ویژگیهای کلی آن را نشان می‌دهد.

جدول ۱ - انواع مختلف فرهنگ سازمانی

(Nonaka & Konno, 1998; Cameron & Quinn, 2006; Dalkir, 2007., Hoy & Miskel,)

(Rosenber, 2008., 2008., رایبنز، ۱۳۸۱؛ کریبتر و کینیکی، ۱۳۸۴)

انواع فرهنگ سازمانی	مختصات کلی
فرهنگ کارآفرینی ^۸	سطح بالای خطر پذیری، پویایی و خلاقیت. تشویق افراد نوآور
فرهنگ قبیله‌ای ^۹	وفاداری، تعهد شخصیت کار تیمی خود مدیریتی، و نفوذ اجتماعی
فرهنگ بازار ^{۱۰}	روابط قرارداد گونه بین فرد و سازمان. تمایل به نیل به اهداف قابل اندازه‌گیری و مالی

فرهنگ ماموریت موقت ^{۱۱}	فضای کار موقتی، تشویق خلاقیت و نوآوری، فرد گرایی، ریسک پذیری و آینده‌نگری
فرهنگ مکتب ^{۱۲}	محیط سازمانی پایه، جذب فارغ التحصیلان دانشگاهی، تربیت و آموزش تخصصی
فرهنگ باشگاه ^{۱۳}	توجه به ارشدیت، تجربه و سابقه خدمت. ارزش دادن به سازگاری با گروه و وفاداری
فرهنگ تیم بیس بال ^{۱۴}	استخدام پیمانکارانه، توجه به مهارت خاص، نخبه گرایی، پاداش مبتنی بر تولید
فرهنگ دژ نظامی ^{۱۵}	سطح پایین امنیت شغلی، سطح بالای تغییر شغلی، فرصت دهی به مهارت‌های خاص
فرهنگ ایدئولوژیکی ^{۱۶}	نگهداری گروه، منزلت غیر رسمی، تصمیم گیری شراکتی، تعهد به فراگرد
فرهنگ معقول ^{۱۷}	اجرای مقررات، تصمیمات مبتنی بر تحلیل واقعی، منبع قدرت قانونی، نظارت و کنترل
فرهنگ اجماع ^{۱۸}	تعهد به ارزشها، تصمیمات شهودی، منبع قدرت کاریزما، حمایت بیرونی
فرهنگ سلسله مراتبی ^{۱۹}	سوددهی و کارایی، سبک رهبری دستوری، تصمیمات و احکام قطعی، رییس و مرئوس
فرهنگ یکپارچه ^{۲۰}	توجه زیاد به افراد و عملکرد، آزادی فردی، تمایل به غیر رسمی بودن و تساوی طلبی
فرهنگ سخت گیر ^{۲۱}	توجه کمتر به کارکنان، پاداش مبتنی بر عملکرد فردی، مخفی کردن اطلاعات
فرهنگ با عاطفه ^{۲۲}	توجه زیاد به افراد، اجابت ساده کارکنان از رهبران، کار گروهی، وفاداری افراد
فرهنگ بی تفاوت ^{۲۳}	بی تفاوتی نسبت به افراد و عملکرد. شیوع دسته بندیها، مجادله گری، عدم اعتماد
فرهنگ سازنده ^{۲۴}	پی گیری یک استاندارد برتر، تفکر مستقل، کمک به سایرین جهت پیشرفت، رویارویی دوستانه
فرهنگ تابع- تدافعی ^{۲۵}	همراهی با دیگران، پیروی از سیاستها و رویه ها، راضی نگه داشتن افراد صاحب امتیاز
فرهنگ تهاجمی- تدافعی ^{۲۶}	آشکارسازی عیبها، پایگاه قدرت شخصی، تبدیل کار به رقابت و مسابقه، انجام کامل کارها
فرهنگ تسهیم دانش ^{۲۷}	هنجار بودن تسهیم دانش، تشویق کار گروهی، همکاری، پاداش دهی برای تسهیم دانش، تفکر تسهیم دانش به عنوان قدرت برتر به جای تفکر دانش به عنوان قدرت، تسهیم تجربیات و مدل ذهنی
فرهنگ یادگیری ^{۲۸}	آگاهی به چگونگی یاد گرفتن، تسهیم دانسته ها با افراد، تمایل به تغییر بر اساس آموخته های نو
فرهنگ دانش‌آفرین ^{۲۹}	بها دادن به صاحبان دانش، انعطاف پذیری در برخورد ایده ها، سیستم پاداش مبتنی بر مشارکت در تولید دانش، تشویق فعالیت گروهی

با توجه به مجموع نظرات و تعاریف و ابعاد مطرح شده می‌توان گفت که تلاشهای علمی به منظور تحلیل و مفهوم سازی فرهنگ سازمانی از سه رویکرد؛ فرهنگ به عنوان خرده سیستم و متغیر مهم سازمانی، فرهنگ به عنوان استعاره بنیادی حاکم بر سایر خرده سیستمهای سازمان و گاه استعاره‌هایی برای فرهنگ سازمانی مورد مطالعه قرار گرفته است (Mats, 2005). علیرغم تنوع در ابعاد و یا انواع فرهنگ سازمانی، مطابق دیدگاه رابینز (۱۳۸۴، ص ۱۰۵۹) مبنی بر اتفاق نظر بر اینکه "فرهنگ سازمانی سیستمی از استنباط مشترک اعضا نسبت به سازمان است" وجود استنباط مشترک یا نوع خاصی از فرهنگ سازمانی دانش‌آفرین با ظهور نظام مدیریت دانش و نفوذ آن بر سازمانها، دور از انتظار نیست و تقریباً در ادبیات و گفتمان جامعه علمی، مفهوم فرهنگ سازمانی به عنوان مانع یا تسهیل‌گر مدیریت دانش و فرایندهای آن مطرح می‌شود. مطالعات بیانگر این است که فرهنگ بر مدیریت دانش، فرایندهای دانش و پیامدهای دانش درون سازمان تأثیر می‌گذارد (فایرستون و مک‌ال روی، ۱۳۸۷)، همچنین فرهنگ یکی از ابعاد مهم مدیریت دانش و از مولفه‌های مهم سازمانی تأثیر گذار بر شکست یا موفقیت آن است (Dalkir, 2007). در این مطالعه بطور خاص فرهنگ سازمانی دانش‌آفرین و تأثیر آن بر تسهیم دانش و استراتژی آموزش و توسعه منابع انسانی منظور می‌باشد. فرهنگ سازمانی دانش‌آفرین طبق تعریف فرهنگی است که به صاحبان دانش بها می‌دهد، برای کسب و بکارگیری دانش توسط کارکنان انگیزه ایجاد می‌کند، بین مدیران و کارمندان اعتماد متقابل ایجاد می‌کند، انعطاف پذیری در برخورد با ایده‌های جدید را تشویق می‌کند، سیستم پاداش و ارزشیابی عملکرد مبتنی بر میزان مشارکت در تولید دانش را تشویق می‌کند، همکاری، کار گروهی و تسهیم دانش را تشویق می‌کند، دانش را دارائی سازمان تلقی می‌کند و تسهیم دانش قدرت محسوب می‌شود.

استراتژی آموزش و توسعه منابع انسانی

استراتژی^{۳۰} مانند خیلی از مفاهیم سازمانی به شیوه‌های متفاوت تعریف شده است. دراکر استراتژی را اقدام هدفدار تعریف کرده است (Drucker, 1974). از نظر دفت^{۳۱} استراتژی عبارت است از برنامه برای ایجاد رابطه متقابل با عوامل محیطی جهت تعیین هدف‌های سازمان که معمولاً ضد و نقیض هستند. استراتژی تعیین کننده شیوه رسیدن به مقصد و هدف است (دفت، ۱۳۷۷). مینس برگ در تبیین ابعاد مفهومی استراتژی آن را برنامه، صف

آرایی^{۳۲}، الگو، موقعیت و دیدگاه تعریف کرده است (Mintzberg, 1994). در مقابل آندروس^{۳۳} بین دو سطح استراتژی؛ استراتژی بنگاه (شرکت)^{۳۴} که مبین کسب و کارهایی است که شرکت در صدد رقابت بر سر آنها است، با استراتژی کسب و کار^{۳۵} که یک کسب و کار به عنوان مبنای رقابت مد نظر است، تفاوت قایل شده است (Andrews, 1980). بدین ترتیب با ورود واژه رقابت به عرصه تحلیل مفهومی استراتژی، پورتر با ترکیب اهداف و خط مشی، استراتژی را برنامه و موقعیت و به عبارتی خلق یک موقعیت منحصر به فرد و با ارزش که در برگزیده فعالیتهای متفاوت باشد، تعریف کرد (Porter, 1996). برخی مطالعات از استراتژی کارکردی یا وظیفه‌ای^{۳۶} به معنی نگرش و برنامه مورد استفاده یک حوزه کاری برای رسیدن به اهداف و استراتژی سطح شرکت و کسب و کار از طریق حداکثر کردن بهره‌وری منابع، نام برده اند (هانگر و ویلن، ۱۳۸۱؛ رحمان سرشت، ۱۳۸۴). حوزه‌های کاری استراتژی کارکردی شامل تولید، مالی، پژوهش و توسعه، بازاریابی، سیستمهای اطلاعاتی و منابع انسانی هستند که استراتژی آنها به توسعه و تقویت یک شایستگی بارز منتهی می‌شود تا بدین وسیله شرکت بتواند به مزیت رقابتی دست یابد (اعرابی و یآوری گهر، ۱۳۸۸). از آنجا که آموزش و توسعه منابع انسانی یکی از زیر سیستمهای منابع انسانی است، قاعدتاً منشا پژوهش پیرامون استراتژی آموزش و توسعه منابع انسانی^{۳۷} را می‌بایست در کانون مطالعات منابع انسانی جستجو کرد. از نظر تاریخی نشانه‌های استراتژی آموزش و توسعه منابع انسانی را در دوره رنسانس می‌توان آموزش فنی و مهندسی دوران قرون وسطی، آموزش موضوعات غیر دینی تحت افکار مارتین لوتر^{۳۸}، آموزشهای حسی تحت افکار جان لاک^{۳۹}، تجربه به عنوان بهترین معلم تحت افکار ژان ژاک روسو^{۴۰} و آموزش یدی تحت افکار ژان پستالوزی^{۴۱} یافت. دوره انتقال از قرن نوزدهم به قرن بیستم استراتژیهای آموزشی از قبیل کارآموزی، استفاده از ظرفیتهای دانشگاه شرکت^{۴۲}، آموزشهای فنی و استفاده از ظرفیتهای دولت در آموزشهای فنی نمود پیدا کرد (Werner & Desimone, 2009). از نخستین ربع سده بیستم که رشته منابع انسانی به صورت مدیریت کارکنان به وجود آمد تاکنون، ماهیت مدیریت منابع انسانی دستخوش تغییرهای عمده شد و به تناسب آن همسویی استراتژیهای آموزشی با استراتژیها و اهداف سازمان بطور رسمی وارد ادبیات سازمان و مدیریت شد. تیلور^{۴۳} با مطالعه وضعیت صنایع در دهه ۱۸۷۰ ضمن ارائه نظریه مدیریت علمی یکی از راهکارهای گشایش در مشکلات صنایع آن زمان را اصل آموزش و تربیت علمی کارکنان اعلام کرد (سعادت، ۱۳۷۸). استراتژی آموزش تیلور به جای تاکید صرف به تجربه، طراحی

برنامه آموزشی صحیح و منظم متناسب با نیازهای کار در جهت تامین منافع فرد و سازمان و تولید محصولات بیشتر با هزینه کمتر و کیفیت بهتر بود. در تبیین استراتژیهای آموزش کارکنان متناسب با سیر تکاملی تحولات در سازمانها از سازمان اداری وظیفه گرا به سازمانهای توسعه‌ای فرایند گرا، طباطبایی (۱۳۸۳) بیان می کند که استراتژی آموزش در دنیای سنتی ابزاری و محدود، در دنیای مدرن شغل محور و در دنیای فرا مدرن دانش محور است. یک نمونه موفق و جهان شمول توجه به تدوین استراتژی را می توان در نظام مدیریت ژاپن مشاهده کرد. نظام مدیریت ژاپن در پاسخ به کمبود مهارتهای ویژه در بازار کار آزاد با وقوع سریع صنعتی شدن، تمرکز بر منابع انسانی را به عنوان الگوی کار، حفظ بازار کار داخلی یعنی آموزش کافی درون سازمانی جهت کسب تخصص و فنون مختلف و نیز اجتماعی سازی فشرده و آموزش توجیهی بدو خدمت برای کسب هویت سازمانی و آموزش توجیهی زمان ترفیع جهت آشنایی با فرهنگ گروه و وظایف کاری جدید را به عنوان استراتژیهای آموزش و توسعه منابع انسانی طراحی و عملیاتی نمود (کوبین، میتس برگ و جیمز، ۱۳۷۶). یک نمونه از مطالعات پیرامون استراتژی آموزش و توسعه منابع انسانی در داخل کشور توسط ابطحی، اعرابی و همکاران (۱۳۸۷) انجام گرفته است. در مطالعه مذکور استراتژی آموزش و توسعه منابع انسانی در دو فرایند ورودی منابع انسانی و کاربرد و نگهداری منابع انسانی با استفاده از روش تحلیل نقاط قوت و ضعف درونی و نیز فرصتها و تهدیدات بیرونی نظام مدیریت منابع انسانی و با در نظر گرفتن چارچوب شرایط سیاسی، اقتصادی، اجتماعی- فرهنگی و فنی شناسایی شده است. در مطالعه حاضر استراتژی آموزش و توسعه منابع انسانی به عنوان استراتژی کارکردی یا وظیفه‌ای حوزه آموزش و توسعه منابع انسانی و به مفهوم مجموعه‌ای از بیانیه ها و برنامه های مورد استفاده برای رسیدن به اهداف آموزش سازمان می باشد و به عنوان متغیر مستقل تأثیر آن بر تسهیم دانش مورد مطالعه قرار می گیرد.

تسهیم دانش، استراتژی آموزش و توسعه منابع انسانی و فرهنگ سازمانی دانش آفرین

همگرایی و نقطه تلاقی آموزش و توسعه منابع انسانی و فرایند تسهیم دانش در ارزش سرمایه انسانی به عنوان دارائی مهم سازمانی، حفظ و انتقال دانش و یادگیری در محیطهای کاری و تجلی آثار آن در عملکرد شغلی است (Bowles, 2006). طبق نظر پیتر دراگر پایه و اساس سازمانهای دانش محور امروزی، تخصصی شدن^{۴۴} و به عبارت دیگر انتقال از دانش به

مجموعه دانش‌ها است (Chining Lang, 2001) که این انتقال به عنوان یکی از مراحل تسهیم دانش یاد شده است (Hansen, Mors, & Lovas, 2005). دراکر از انگیزه ذخیره دانش توسط افراد در سازمانها به عنوان یک نگرانی یاد می‌کند و تاکید می‌کند که اگر چه این انگیزه ناشی از این تفکر است که دانش منبع قدرت است ولی در آینده قدرت در اختیار افراد و سازمانی خواهد بود که به تسهیم و انتقال دانش همت می‌گمارند (Sheikh, 2008). بر اساس نظر تافلر دانش در صورت تسهیم بر خلاف منابع سنتی، خاصیت تمام نشدنی، تجدید پذیری و فراگیری پیدا کرده بطور خارق العاده توسعه پیدا می‌کند (Toffler, 1999). برخی محققان اعتقاد دارند نقش آموزش و توسعه منابع انسانی در سازمانهای امروزی برخلاف دیدگاه سنتی، تولید و تسهیم دانش و یادگیری است (Noe, 2008). در یک پژوهش مطالعه رابطه تسهیم دانش با استراتژی آموزش و توسعه منابع انسانی اینگونه بیان شده است که اتخاذ استراتژی اکتشافی آموزش منابع انسانی برای تسهیم دانش ضمنی و استراتژی بهره برداری آموزش منابع انسانی برای تسهیم دانش آشکار به شیوه های فناورانه مناسب است. استراتژی آموزش زمینه تسهیم دانش آشکار و ضمنی کسب شده از تجارب کاری را بین افراد و گروه ها و در کل سازمان فراهم می‌کند (Butler, 1996; Gloet, 2006). از مجموع نظرات پیرامون آموزش و توسعه کارکنان و تسهیم دانش سازمانی اینگونه استنباط می‌شود که اگر چه هم تسهیم دانش و هم آموزش و توسعه منابع انسانی دارای کارکرد تسهیم دانش و تجربه می‌باشند و در ایجاد و توسعه تخصصهای فردی موثرند، در عین حال آموزش و توسعه منابع انسانی به عنوان ابزار و استراتژی تسهیم دانش محسوب می‌شود. لذا مطالعه پیرامون تأثیر استراتژی آموزش و توسعه منابع انسانی بر تسهیم دانش ارزشمند بوده و از اهمیت خاصی برخوردار است. بر این اساس فرضیه اول اینگونه مطرح می‌شود که:

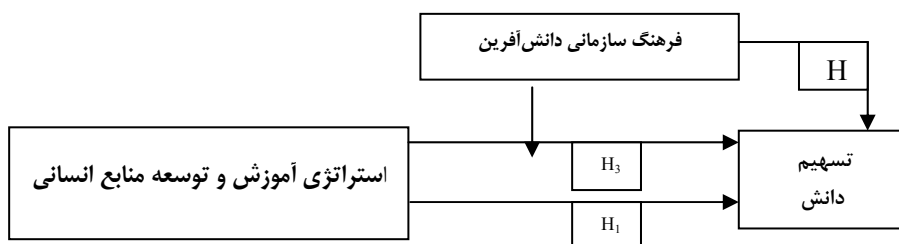
فرضیه ۱: استراتژی آموزش و توسعه منابع انسانی بر تسهیم دانش بین کارکنان تأثیر دارد.

از طرف دیگر فرهنگ به عنوان متغیر مهم سازمانی بر جریان افقی و عمودی تسهیم دانش درون سازمان تأثیر گذار بوده و مورد مطالعه قرار گرفته است (Mats, 2005). (Dalkir, 2007; Dalkir, 2011; Sheikh, 2005) همچنین برخی مطالعات تأثیر فرهنگ سازمانی بر استراتژی آموزش و توسعه منابع انسانی را بازگو کرده است (Hwang, 2003; رابینز، ۱۳۷۸؛ کریتر و کینیکی، ۱۳۸۴). بنابراین فرضیه دوم و سوم اینگونه مطرح می‌شوند:

فرضیه ۲: فرهنگ سازمانی دانش‌آفرین بر تسهیم دانش تأثیر دارد.
فرضیه ۳: رابطه بین استراتژی آموزش و توسعه کارکنان و تسهیم دانش تحت تأثیر فرهنگ سازمانی دانش‌آفرین می‌باشد.

روش پژوهش

این پژوهش با توجه به اینکه هدف آن پیش‌بینی تغییرات تسهیم دانش به عنوان متغیر وابسته در اثر دخالت متغیرهای استراتژی آموزش و توسعه منابع انسانی و فرهنگ سازمانی دانش‌آفرین به عنوان متغیرهای مستقل و کنترل می‌باشد، از نوع همبستگی تحلیلی رگرسیون^{۴۵} است. چارچوب مفهومی پژوهش مطابق شکل ۲ می‌باشد.



شکل ۱ - چارچوب مفهومی پژوهش

جامعه آماری پژوهش کلیه کارکنان سازمان انرژی اتمی ایران بودند که با استفاده از جدول تعیین حجم نمونه کرجسی و مورگان^{۴۶} (Cohen, Manion & Morrison, 2000) تعداد ۳۲۸ نفر به روش تصادفی ساده به عنوان نمونه گزینش شدند. ابزار پژوهش پرسشنامه محقق ساخت بود. با توجه به هدف پژوهش پس از مطالعه ادبیات نظری و پیشینه موضوع، بررسی پرسشنامه‌های رایج و مصاحبه با خبرگان آموزش و توسعه منابع انسانی، پرسشنامه سه وجهی الف) پرسشنامه استراتژیهای آموزش و توسعه کارکنان؛ ب) پرسشنامه فرایند تسهیم دانش و ج) پرسشنامه فرهنگ سازمانی دانش‌آفرین متناسب با مقیاس لیکرتی پنج طیفی طراحی و نهایی شد. پایایی پرسشنامه با استفاده از روش آلفا کرونباخ محاسبه شد. به عنوان یک قاعده کلی چنانچه مقدار ضریب آلفا بزرگتر و یا مساوی ۷۰ درصد باشد ابزار اندازه‌گیری از پایایی بالایی برخوردار است و در این صورت بهتر می‌توان به نتایج آن اعتماد کرد (Hinton, 2004). مقدار ضریب آلفا کرونباخ در هر سه سازه مورد مطالعه بالاتر از ۸۰

درصد بوده و نشان دهنده همسازی درونی قابل قبول گویه‌های مقیاس است. همچنین برای اطمینان از روایی ابزار اندازه‌گیری پس از کسب نظرات خبرگان و متخصصان موضوعی سازمان مورد مطالعه و استادان راهنما و مشاور و اعمال اصلاحات مورد نظر در ابزار اندازه‌گیری، از روش تحلیل عاملی از نوع مولفه‌های اصلی استفاده شد. گویه‌هایی که با بار عاملی معنی‌دار (۵۰ درصد و بالاتر) با یک عامل همبستگی داشتند گزینش شدند و تعدادی گویه‌ها در هر سازه که دارای بار عاملی ضعیف بودند و یا روی چندین عامل بار شدند از مجموعه گویه‌ها حذف شدند. با توجه به تعداد نمونه آماری، سطح بار عاملی ۵۰ درصد، سطح معنی‌داری بسیار قابل قبول تلقی می‌شود (منصوف‌فر، ۱۳۸۵).

یافته‌های پژوهش

برای آزمون فرضیه اول پژوهش (تأثیر استراتژی آموزش و توسعه منابع انسانی بر تسهیم دانش) و فرضیه دوم (تأثیر فرهنگ سازمانی دانش‌آفرین بر تسهیم دانش) از روش آماری تحلیل رگرسیون چند گانه به روش گام به گام استفاده شد. نتایج در جداول ۲، ۳ و ۴ نشان داده شده است.

جدول ۲ - خلاصه‌ی نتایج تحلیل رگرسیون چندگانه به روش گام به گام

مدل	مقدار R	مقدار R ²	مقدار F	خطای برآورد	سطح معناداری
۱	۰/۷۶۹	۰/۵۹۲	۴۷۲/۵۲	۰/۵۰۲۹۶	۰/۰۰۰
۲	۰/۷۹۰	۰/۶۲۴	۲۶۹/۹۲	۰/۴۸۳۳۹	۰/۰۰۰

مدل ۱: استراتژی آموزش و توسعه منابع انسانی؛ مدل ۲ استراتژی آموزش و توسعه منابع انسانی و فرهنگ سازمانی دانش‌آفرین
متغیر وابسته: تسهیم دانش

همانطور که جدول ۲ نشان می‌دهد در مدل نخست متغیر استراتژی آموزش و توسعه منابع انسانی وارد معادله رگرسیون شده است. این متغیر به تنهایی ۵۹ درصد واریانس متغیر وابسته تسهیم دانش را تبیین می‌کند. در مدل دوم با اضافه شدن فرهنگ سازمانی دانش‌آفرین ۶۲ درصد واریانس تسهیم دانش تبیین می‌شود. مقدار F محاسبه شده به منظور تعیین دقت پیش‌بینی در هر دو مدل در سطح ۰/۰۱ معنادار می‌باشد. در جدول ۳ ضرایب

بتا و نتایج آزمون T برای معناداری آنها ارائه شده است. نتایج موجود در جدول ۳ نشان می دهد در مدل اول که متغیر استراتژی آموزش و توسعه منابع انسانی وارد معادله رگرسیون شده، میزان ضریب بتای آن $.۷۶۹$ است. یعنی یک انحراف استاندارد تغییر در استراتژی آموزش و توسعه منابع انسانی موجب $.۷۷$ انحراف استاندارد تغییر در متغیر تسهیم دانش می گردد. در مدل دوم فرهنگ سازمانی دانش آفرین وارد معادله رگرسیون شده است و میزان ضریب بتای آن $.۲۵۴$ می باشد که بیانگر این است که یک انحراف استاندارد تغییر در فرهنگ سازمانی دانش آفرین موجب $.۲۵$ انحراف استاندارد تغییر در متغیر تسهیم دانش می گردد. آزمون T در مورد هر دو مدل با سطح اطمینان بالا معنادار می باشد.

جدول ۳ - ضرایب تأثیر رگرسیونی متغیرهای مستقل بر متغیر وابسته (تسهیم دانش)

مدل	متغیرهای مستقل	ضریب بتا	خطای استاندارد	مقدار T	سطح معنی داری
۱	استراتژی آموزش و توسعه منابع انسانی	$.۷۶۹$	$.۰۵۸$	$۲۱/۷۴$	$.۰۰۰$
۲	استراتژی آموزش و توسعه منابع انسانی	$.۵۹۰$	$.۰۷۹$	$۱۲/۲۹$	$.۰۰۰$
	فرهنگ سازمانی دانش آفرین	$.۲۵۴$	$.۰۶۶$	$۵/۳۰$	$.۰۰۰$

به منظور آزمون فرضیه سوم و تعیین اینکه رابطه بین استراتژی آموزش و توسعه منابع انسانی و تسهیم دانش تحت تأثیر و کنترل فرهنگ سازمانی دانش آفرین میباشد، از روش آماری ضریب همبستگی جزئی^{۴۷} استفاده شد. نتایج در جدول ۵ ارائه شده است.

جدول ۴ - ضریب همبستگی جزئی

متغیرها	استراتژی آموزش و توسعه کارکنان	تسهیم دانش	فرهنگ سازمانی دانش‌آفرین
استراتژی آموزش و توسعه کارکنان	۱		
تسهیم دانش	.۷۶۹ (**)	۱	
فرهنگ سازمانی دانش‌آفرین	.۷۰۶ (**)	.۶۷۰ (**)	۱
متغیر کنترل: فرهنگ سازمانی دانش‌آفرین	۱		
تسهیم دانش	.۵۶۳ (**)	۱	

* معنی‌داری رابطه در سطح خطای کوچکتر از ۰.۰۵.

** معنی‌داری رابطه در سطح خطای کوچکتر از ۰.۰۱.

در بخش اول جدول ۴، همبستگی بین استراتژی آموزش و توسعه منابع انسانی و تسهیم دانش ۰.۷۶۹ می‌باشد. با کنترل اثر متغیر فرهنگ سازمانی دانش‌آفرین در قسمت دوم جدول، رابطه بین استراتژی آموزش و توسعه منابع انسانی و تسهیم دانش به ۰.۵۶۳ کاهش پیدا کرده و کوچکتر شده است. به بیان دیگر یک مسیر مستقیم از متغیر مستقل (استراتژی آموزش و توسعه منابع انسانی) به متغیر وابسته (تسهیم دانش) وجود داشته است، با این وجود فرهنگ سازمانی دانش‌آفرین به عنوان یک متغیر کنترل به روابط بین دو متغیر استراتژی آموزش و توسعه منابع انسانی و تسهیم دانش در جهت کاهش رابطه تأثیر گذاشته است.

بحث و نتیجه‌گیری

این پژوهش با هدف شناخت تأثیر استراتژی آموزش و توسعه منابع انسانی بر تسهیم دانش از یک طرف و مطالعه اثر کنترلی فرهنگ سازمانی دانش‌آفرین بر رابطه بین آموزش و توسعه منابع انسانی و تسهیم دانش از طرف دیگر، انجام شد. یافته‌های این پژوهش نشان داد استراتژی آموزش و توسعه منابع انسانی و فرهنگ سازمانی دانش‌آفرین بر تسهیم دانش تأثیر دارد. همچنین نتایج نشان داد فرهنگ سازمانی دانش‌آفرین به عنوان متغیر کنترل رابطه بین استراتژی آموزش و توسعه منابع انسانی و تسهیم دانش را در جهت کاهش همبستگی تحت تأثیر قرار داد. تأثیر استراتژی آموزش و توسعه منابع انسانی بر تسهیم دانش از برخی

ابعاد و مولفه‌ها که در سایر پژوهشات مورد مطالعه قرار گرفته است، در تایید نتایج پژوهش حاضر می‌باشد. در مطالعه اسپارکز و میاک، آموزش رسمی به عنوان بهترین استراتژی تسهیم دانش ذکر شده است (Sparkes & Miyake, 2000). سانگ طی مطالعه‌ای استراتژی آموزش قبل از انتصاب و توجیهی را در شرکتهای دانش محور سنگاپور دارای رابطه معنی دار با تسهیم و انتقال دانش گزارش کرده است (Tsang, 1999). در چند مطالعه دیگر استراتژی آموزش و توسعه منابع انسانی به عنوان زیرسیستمی از استراتژی مدیریت منابع انسانی دارای تأثیر مستقیم و معنی‌دار بر قابلیت‌های مدیریت دانش از جمله تسهیم دانش گزارش شده است (Jha, 2011., Lin & Kuu, 2007). برخی محققان استراتژی آموزش و توسعه منابع انسانی را در تعامل با استراتژی مدیریت دانش مطالعه کردند. در استراتژی مدیریت دانش کدگذاری که تسهیم دانش آشکار مورد هدف است، استراتژی آموزش و توسعه منابع انسانی گروه محور و یادگیری از راه دور مبتنی بر کامپیوتر مناسب شناسایی شده است. در این مطالعه استراتژی آموزش و توسعه منابع انسانی فردمحور و مربیگری با استراتژی مدیریت دانش درونی‌سازی یا شخصی‌سازی دانش که در آن تسهیم دانش ضمنی مطرح است، استراتژی مناسب شناسایی شده است. (Hansen, Nohoria & Tierney, 1999; Edvardson, 2006).

نتایج مطالعه مذکور از این نقطه نظر که استراتژی‌های سازمان اعم از استراتژی کلان و یا استراتژی سطح کارکردی مانند آموزش و توسعه منابع انسانی از موانع بالقوه سازمانی تسهیم دانش فرض می‌شوند (کشاورزی، ۱۳۸۶) زمینه کنکاش بیشتری را در تدوین و کاربرد استراتژی آموزش متناسب با استراتژی مدیریت دانش که تسهیم دانش یکی از فرایندهای آن است، در کانون توجه قرار می‌دهد. نتیجه دیگری که پژوهش حاضر نشان داد تأثیر فرهنگ سازمانی دانش‌آفرین بر تسهیم دانش و نیز تأثیر آن بر رابطه بین استراتژی آموزش و توسعه منابع انسانی با تسهیم دانش بود. فرهنگ سازمانی موضوع مطالعه بسیاری از پژوهشات بوده و به عنوان یک متغیر مهم سازمانی موثر بر موفقیت یا شکست خیلی از برنامه‌های سازمانی ذکر شده است. در جهت تایید تأثیر فرهنگ سازمانی دانش‌آفرین بر تسهیم دانش، اونیل و آوا (۲۰۰۷) عقیده دارند افزایش تمایل کارکنان به تسهیم دانش با فرهنگ تسهیل‌کننده تسهیم دانش رابطه دارد (O'Neill & Adua, 2007). در یک مطالعه دیگر فرهنگ سازمانی دانش محور دارای تأثیر معنی‌دار بر تسهیم دانش گزارش شده است. طبق این مطالعه از آنجا که فرهنگ سازمانی دانش محور حامی صمیمیت بوده و برای مشارکت افراد ارج و احترام قایل

می‌شود و محیط سازمانی حمایتی فراهم می‌کند، لذا می‌تواند تسهیل‌کننده تسهیم دانش و یادگیری شود (Janz & Prasarnphanich, 2003). همچنین فرهنگ به عنوان یک مولفه ساختاری یا سازمانی دارای تأثیر بر تسهیم دانش و استراتژی گزارش شده است (Andreeva & Yurtaikin, 2006; Bates et al, 1995). نوناکا و کونو (1998) و نوناکا و توئوما (2005) در تبیین مدل حلزونی فرایند تولید دانش از مفهوم فضای مشترک آغازین^{۴۸} به عنوان فرهنگ سازمانی تسهیل‌کننده تسهیم دانش یاد می‌کنند و اضافه می‌کنند در چنین فرهنگی افراد تجربیات و مدل‌های ذهنی را تسهیم می‌کنند و طرح سازمانی باز و تعاملات با مشتریان در اولویت قرار می‌گیرد (Nonaka & Konno, 1998; Nonaka & Toyama, 2005). همچنین در بیان تأثیر فرهنگ بر استراتژی آموزش سازمان از برنامه آموزش توجیهی شرکت والت دیسنی تحت تأثیر فرهنگ شرکت یاد شده است (رابینز، 1378). ابطی و همکاران (1387) به نقل از مجله مدیریت استراتژیک تأثیر فرهنگ سازمانی را بر ماهیت و استراتژی سازمان و نیز استراتژی منابع انسانی که آموزش و توسعه به عنوان زیر سیستمی از آن محسوب می‌شود، یادآور شدند. مطالعه دیگر ضمن تبیین تأثیر استراتژیهای آموزش و توسعه منابع انسانی از جمله؛ اقدام پژوهی، تمرین فن سخنرانی برای کسب مهارت ارتباطی و تعاملات و نیز تفکر سیستمی بر فرایندهای مدیریت دانش و تسهیم دانش تاکید کرده است که استراتژیهای آموزشی می‌بایست در ارتباط با موضوع فرهنگ سازمانی تدوین و تحلیل شود (Hwang, 2003). با توجه به اینکه مطالعه حاضر تأثیر آموزش و توسعه منابع انسانی را بر تسهیم دانش در سطح استراتژی شناسایی و مطرح کرد و نیز این رابطه را در تعامل با فرهنگ سازمانی دانش‌آفرین تبیین کرد، از بعد نظری یک دستاورد علمی و فضای مطالعه جدید پیش روی پژوهشگران می‌گذارد و در عین حال از نظر عملی برای افراد حرفه‌ای مدیریت منابع انسانی در سازمانها بویژه سازمانهای علمی پژوهشاتی که جامعه مورد مطالعه بود ضرورت استفاده از استراتژی مناسب برای تسهیم دانش را نمایان می‌کند. محدود بودن نمونه آماری به سازمان علمی و پژوهشاتی از محدودیتهای پژوهش است که لازم است در تعمیم نتایج آن به سایر سازمانهای خدماتی احتیاط علمی رعایت شود. همچنین از آنجا که در انتخاب استراتژیهای آموزش و توسعه منابع انسانی خط مشی و اهداف آموزش سازمان موثر است لذا ضمن بیان این محدودیت پژوهش، توصیه می‌شود سایر پژوهشگران ابعاد استراتژی آموزش و توسعه منابع انسانی را با در نظر گرفتن استراتژی مدیریت دانش در سطح کلان سازمان مورد مطالعه قرار دهند.

پی‌نوشت‌ها

1. Bodley
2. Kroeber & Kluckhohn
3. Robbins
4. Hofstede
5. Schein
6. Globe
7. William ouchi
8. Entrepreneurial
9. Clan
10. Market
11. Adhocracy
12. Academy
13. Club
14. Baseball Team
15. Fortress
16. Ideological
17. Rational
18. Consensual
19. Hierarchical
20. Integrative
21. Exacting
22. Caring
23. Apathetic
24. Constructive
25. Passive-Defensive
26. Aggressive-Defensive
27. Knowledge Sharing Culture
28. Learning Culture
29. Knowledge Builder Culture
30. Strategy
31. Daft
32. Ploy
33. Andrews
34. Corporate Strategy
35. Business Strategy
36. Functional Strategy
37. Human Resource Training & Development
38. Martin Luther
39. John Locke
40. Jean-Jacques Rousseau
41. John Pestalozzi
42. Corporate Schools
43. Taylor
44. Specialization
45. Regression Analysis
46. Krejcie & Morgan
47. Partial Correlation
48. Originating Shared Space

منابع

- ابطحی، سید حسن؛ اعرابی، سید محمد؛ جعفری نیا، شمس‌ا... و نجاری، رضا. (۱۳۷۸). *استراتژی‌های مدیریت منابع انسانی*، تهران: انتشارات پیوند- آزاد مهر، ص ۸۸ و ۱۱۸.
- اعرابی، سید محمد؛ یآوری گهر، فاطمه. (۱۳۸۸). *هماهنگی استراتژی‌های سرپرستی و ساختار به منظور بهبود عملکرد سازمان*، تهران: نخستین کنفرانس بهبود و تحول اداری، ص ۵
- الوانی، سید مهدی. (۱۳۸۲). *مدیریت عمومی*، تهران: نشر نی، چاپ هیجدهم، ص ۴۷-۴۸
- دفت، ریچارد. ال. (۱۳۷۷). *تئوری و طراحی سازمان*، ترجمه سید محمد اعرابی و علی پارسائیان، چاپ اول، تهران: دفتر پژوهش‌های فرهنگی.

رابینز، استیفن پی. (۱۳۸۱). *رفتار سازمانی: مفاهیم، نظریه ها و کاربردها*. ترجمه علی پارسائیان و سید محمد اعرابی. تهران: دفتر پژوهشهای فرهنگی، جلد اول، چاپ چهارم، ص ۸۳ و جلد سوم، ص ۱۰۶۳ و ۱۰۷۷

رحمان سرشت، حسین. (۱۳۸۳). *مدیریت راهبردی در اندیشه نظریه پردازان*، چاپ اول، تهران: انتشارات فن و فرهنگ

زاعی متین، حسن؛ طهماسبی، رضا و موسوی، سید محمد مهدی. (۱۳۸۸) *فصلنامه علوم مدیریت ایران*، شماره ۱۵، سال چهارم ص ۱۴۵-۷۶

سعادت، اسفندیار. (۱۳۷۸). *مدیریت منابع انسانی*، تهران: انتشارات سمت، چاپ سوم، ص ۱۵
طباطبائی، سید احمد. (۱۳۸۳). *گذر از سازمان اداری و وظیفه گرا به سازمان توسعه منابع انسانی فرایند گرا*، فصلنامه مدیریت و توسعه، شماره ۲۰، ص ۹۸.

فایرستون، ژوزف؛ مک ال روی، مارک. (۱۳۸۷). *مدیریت دانش جدید*. ترجمه احمد جعفر نژاد، خدیجه سفیری. تهران: مهربان نشر، ص ۲۸۴.

کریتنر، رابرت؛ کینیکی، آنجلو. (۱۳۸۴). *مدیریت رفتار سازمانی*. ترجمه علی اکبر فرهنگی و حسین صفرزاده، تهران: انتشارات پویا، ص ۵۴-۶۰

کشاورزی، علی حسین. (۱۳۸۹). *چالشهای مربوط به فرایندهای راهبردی و تاکتیکی مدیریت دانش در سازمانها*، تهران: سومین کنفرانس ملی مدیریت دانش.

کشاورزی، علی حسین. (۱۳۸۶). *موانع و تسهیل کننده های تسهیم دانش در سازمانها*، اولین *کنفرانس ملی مدیریت دانش*، ۱۳-۱۴ بهمن، مرکز همایشهای بین المللی رازی، ص ۳.

کوبین، جیمز برایان؛ مینتس برگ، هنری؛ و جیمز رابرت ام. (۱۳۷۶). *مدیریت استراتژیک*، ترجمه محمد صائبی، تهران: انتشارات مرکز آموزش مدیریت دولتی، چاپ دوم، ص ۲۰۰-۲۱۲
منصورفر، کریم. (۱۳۸۵). *روشهای پیشرفته آماری همراه با برنامه های کامپیوتری*، تهران: انتشارات دانشگاه تهران، ص ۳۰۳-۳۰۴

هانگر، جی دیوید؛ ویلن، توماس ال. (۱۳۸۱). *مبانی مدیریت استراتژیک*، ترجمه سید محمد اعرابی و داود ایزدی، چاپ اول، تهران: انتشارات دفتر پژوهشهای فرهنگی.

Andreeva, T. E., & Yurtaikin, E. E. (2006). *HRD Practices as a Key Tool to Attract, Motivate and Retain Knowledge Workers*, A paper for the mini-conference on "HRM and Knowledge-Related Performance: the nature, the outcomes and the linkages", Copenhagen Business School, P14-15.

Andrews, K. (1980). *The Concept of Corporate Strategy*, 2nd edition, Dow-Jones Irwin, P18.

- Balthazard, P. A., & , Cooke, R. A.(2004). Organizational Culture and Knowledge Management Success: Assessing The Behavior–Performance Continuum, *Proceedings of the 37th Hawaii International Conference on System Sciences* ,P7
- Bodley,J.H.(1994). *What is Culture*, Available at:<http://www.wsu.edu:8001/vcwsu/commons/topics/culture/culture-definitions/bodley-text.html>.(Retrieved on 2011).
- Bowles,M.(2006). Human Capability Development. *National Library of Austria*.pp.15-54.www.marcbowles.com. .(Retrieved on 2010) *Business*, 37(4),P 3-10.
- Cameron, K.,Quinn, R.E.(2006).*Diagnosing & Changing Organizational Culture* ,Jossy-Boss, John Wiley & Sons.P107-108
- Chining Lang. (2001).Managerial Concerns in Knowledge Management. *Journal of Knowledge Management*.5(1), P44
- Cohen, I. Manion, L & Morrison, K. (2000).*Research Methods in education*. (5thed). London. Routledge Falmer. P.94
- Dalkir, K.(2007).*Knowledge Management in Theory and Practice*. McGill university.P185-186.
- Dalkir, K.(2011).*Knowledge Management in Theory and Practice*. McGill university.P190
- Drucker,P.F.(1974).*Management: Task, Responsibilities, Practices*. New York: Harper & Row,P104.
- Edvardson,I.R.(2006).HRM & knowledge management. *Journal of Employee Relations*.30(5), pp.553-551
- Hansen,M.t.,Nohria,N., & Tierney,t.(1999). What is your Strategy for Managing knowledge? *Harvard Business review*,77(1),P78-89.
- Hinton,P.R.(2004).*Statistics Explained*,2nd Edition, Rout ledge Press.P303.
- House, R.J. Javidan, M., Hanges, P., and Dorfman, P. (2002). “Understanding Cultures and Implicit Leadership Theories Across the Globe: An Introduction to Project GLOBE,” *Journal of World Business*, 37 (1), P 3-10.
- Hoy, W. K., Miskel, C. G.(2008). *Educational Administration*, eighth edition, Boston, McGraw-Hill.
- Hwang,A.S.(2003).Training Strategies in the Management of Knowledge, *Journal of Knowledge Management*,7(3),P92-104.
- Janz,B.D.,& Prasarnphanich, P.(2003). Understanding the Antecedents of Effective Knowledge Management: the Importance of a Knowledge centered Culture. *Decision Sciences*. 34(2),P351-384.

- Jha, S.(2011). Human Resource Management and Knowledge Management: Revisiting Challenges of Integration , *International Journal of Management & Business Studies*, 1(2),P 56-60.
- Leidner,D.,Alavi,M.,& Kayworth,T.(2006). The Role of Culture in Knowledge Management: A Case Study of Two Global Firms, *International Journal of e-Collaboration*,2(1),P18-38
- Lin, C.Y, Kuo, T.H .(2007). “The mediate effect of learning and knowledge
- Mats,Alvesson.(2005).*Understanding Organizational Culture*, SAGE Publications, India, Pvt Ltd.P24-38.
- Mintzberg,H.(1994). *The Rise & Fall of Strategic Planning*, Basic Books.
- Noe, R.A.(2008).*Employee training & Development*. Fourth edition. McGraw Hill.P4&49
- Nonaka, I., & Toyama,R.(2005).The Theory of the Knowledge – creating firm: Subjectivity, Objectivity & Synthesis. *Journal of Industrial & corporate Change*.14(3).p.421-423.
- Nonaka,I., & Konno,N.(1998).The concept of “Ba”: Building a Foundation for Knowledge Creation,*California Management Review*,40(3),P40-54.
- O’Neill, B., Adya, M.(2007). “Knowledge sharing and the psychological contract: Managing knowledge workers across different stages of employment”. *Journal of Managerial Psychology*, 22(8), p. 411–436
- Oltra,v.(2005).Knowledge management effectiveness factors: The role of HRM. *journal of knowledge management*.vol.9,no.4,pp.75-86.
- On organizational performance”, *Ind. Manage. Data Syst.*, 107(7):1066-1083.
- Porter, M.(1996).What is strategy? *Harvard Business Review* ,Nov-Dec, P61-78
- Raiden,A., & Dainty, A, R.J.(2006). Human Resource Development in Construction Organizations: An Example of a Chaordic Learning Organization? *The Learning Organization*,13(1),P63-79.
- Rosenberg,M.(2008). Building a Learning Culture, *E-learning Magazine*,www.elearning.b2bmediaco,Reterived(2011).
- Schein,E.H.(2009).*The corporate Culture Survival Guide*, John Wiley & Sons, Printed in USA,P21.
- Sheikh, S., A.(2008). Use of New Knowledge & Knowledge management to Gain Competitive Advantage. *Communications of the IBIMA*, 1(4),P P36

- Sparkes, J., Miyake, M. (2000). Knowledge Transfer & Human Resource Development Practices: *International Business Review*, 9(4), P599-612.
- Swanson, R. A., Holton, E.F. (2001). *Foundation of Human Resource Development*, Groupwest. p59.
- Toffler, A. (1999). *Power Shift: Knowledge, Wealth, and violence at the edge of the 21st Century*. New York: Bantam Books.
- Tsang, E. (1999). The Knowledge Transfer & Learning Aspects of International HRM: An Empirical Study of Singapore MNCs, *International Business review*, 8(2), P591-605
- Vemic, j. (2007). Employ Training and Development and the Learning Organization : *Economics and Organization Vol4(2)*, p. 209 – 216
- Werner, J.M., Desimon, R.L. (2009). *Human Resource Development, Cengage Learning, Canada, 5th edition, P5-8.*
- Young, R. (2010). *Knowledge Management Tools & Techniques Manual*. APO, P5.

۱. Bodley
۲. Kroeber & Kluckhohn
۳. Robbins
۴. Hofstede
۵. Schein
۶. Globe
۷. William Ouchi
۸. Entrepreneurial
۹. Clan
۱۰. Market
۱۱. Adhocracy
۱۲. Academy
۱۳. Club
۱۴. Baseball Team
۱۵. Fortress
۱۶. Ideological
۱۷. Rational
۱۸. Consensual
۱۹. Hierarchical
۲۰. Integrative
۲۱. Exacting
۲۲. Caring
۲۳. Apathetic
۲۴. Constructive
۲۵. Passive-Defensive
۲۶. Aggressive-Defensive
۲۷. Knowledge Sharing Culture
۲۸. Learning Culture
۲۹. Knowledge Builder Culture
۳۰. Strategy
۳۱. Daft
۳۲. Ploy
۳۳. Andrews
۳۴. Corporate Strategy
۳۵. Business Strategy
۳۶. Functional Strategy
۳۷. Human Resource Training & Development
۳۸. Martin Luther

- ۳۹. John Locke
- ۴۰. Jean-Jacques Rousseau
- ۴۱. John Pestalozzi
- ۴۲. Corporate Schools
- ۴۳. Taylor
- 44. Spicialization
- 45. Regression Analysis
- 46. Krejcie & Morgan
- 47. Partial Correlation
- 48. Originating Shared Space