

## بررسی نقش فرهنگ سازمانی در یادگیری سازمانی و اشتراک گذاری دانش توسط دبیران دبیرستان‌های شهرستان میانه

علی محبوب

دانشجوی دکتری مدیریت دولتی، دانشگاه علامه طباطبائی، [Ali.Mahjoub@gmail.com](mailto:Ali.Mahjoub@gmail.com)

بهرام اصغری اقدم

دانش آموخته کارشناس ارشد مدیریت دولتی، دانشگاه علامه طباطبائی، تهران

[bahram.asghari68@yahoo.com](mailto:bahram.asghari68@yahoo.com) (مسئول مکاتبات)

مینا محمدی

دانش آموخته کارشناسی ارشد مدیریت منابع انسانی، دانشگاه تهران [mina.mohammadi20@gmail.com](mailto:mina.mohammadi20@gmail.com)

### چکیده

**مقدمه و هدف پژوهش:** هدف اصلی این تحقیق بررسی تأثیر فرهنگ سازمانی بر یادگیری سازمانی و اشتراک گذاری دانش توسط دبیران دبیرستان‌های شهرستان میانه می‌باشد و سؤال اصلی در این پژوهش این است که آیا فرهنگ سازمانی بر یادگیری سازمانی و اشتراک گذاری دانش توسط دبیران دبیرستان‌های شهرستان میانه مؤثر می‌باشد؟

**روش پژوهش:** روش پژوهش کاربردی-توصیفی و از نوع همبستگی می‌باشد. جامعه آماری پژوهش در سال ۱۳۹۳ شامل ۴۱۱ نفر از دبیران بودند که با استفاده از فرمول کوکران حجم نمونه ۲۰۰ نفر و از طریق نمونه‌گیری تصادفی ساده انتخاب شدند. در این پژوهش برای تجزیه و تحلیل داده‌ها از ضریب رگرسیون خطی و روش آنالیز واریانس (ANOVA) و آزمون فریدمن استفاده شده است. در این پژوهش برای دستیابی به اعتبار پرسشنامه‌ها از روایی محتوایی استفاده گردید و پایایی پرسشنامه با استفاده از ضریب آلفای کرونباخ ۰/۸۰۱ به دست آمد.

**نتیجه‌گیری و یافته‌ها:** نتایج نشان می‌دهد که فرهنگ سازمانی با ضریب ۰/۷۴۲ بر یادگیری سازمانی و با ضریب ۰/۷۹۹ بر اشتراک گذاری دانش توسط دبیران دبیرستان‌های شهرستان میانه تأثیر مثبتی دارد. بر اساس نتایج آزمون فریدمن بیشترین میزان تأثیر بر یادگیری سازمانی و اشتراک گذاری دانش توسط دبیران به ترتیب رسالت، درگیر شدن در کار، انطباق‌پذیری و سازگاری می‌باشد. بنابراین دستاورد کلی پژوهش بر این نکته دلالت دارد که فرهنگ سازمانی تأثیر مهم و تعیین کننده‌ای بر یادگیری سازمانی و اشتراک گذاری دانش میان دبیران دارد و ضرورت توجه به نقش فرهنگ در سازمان‌های دانشی را بیش از پیش نمایان می‌سازد. بنابراین دستاورد کلی پژوهش بر این نکته دلالت دارد که فرهنگ سازمانی تأثیر مهم و تعیین کننده‌ای بر یادگیری سازمانی و اشتراک گذاری دانش میان دبیران دارد و ضرورت توجه به نقش فرهنگ در سازمان‌های دانشی را بیش از پیش نمایان می‌سازد.

**واژگان کلیدی:** فرهنگ سازمانی؛ یادگیری سازمانی؛ اشتراک گذاری دانش

## مقدمه

یادگیری سازمانی در سال‌های اخیر جزء توانایی‌های سازمانی برای پاسخگویی مناسب برای تغییر در محیط خارجی شده است. آراگون بیان می‌دارد که تغییرات مختلف در محیط نیاز به عکس‌العمل واقع‌بینانه دارد که تعامل سازمان را محیط متعادل کند (مونتس و همکاران<sup>۷</sup>، ۲۰۰۴؛ هونگ و همکاران<sup>۸</sup>، ۲۰۱۰). یادگیری سازمانی از یک سو یکی از ابزارهای سازمان‌های یادگیرنده برای مقابله با چالش‌های روبه‌رو به منظور آمادگی برای تغییر و ایجاد توانایی پاسخگویی و تعریف مشکلات تجاری آینده و کسب مزیت رقابتی است (کولولانجا<sup>۹</sup>، ۲۰۱۰) و از سوی دیگر فرآیندی است که به رشد و توسعه دانش سازمانی (محمودی، ۱۳۹۰) و افزایش سرعت سازمان‌ها در دنیای پیش‌بینی نشده امروزی منجر شده (هی-چان<sup>۱</sup>، ۲۰۱۰) و زمانی اتفاق می‌افتد که به وسیله مدیریت ارشد سازمان ارزشمند تلقی شود. همچنین، تسهیم دانش نیز به عنوان یک فعالیت پیچیده ولی ارزش‌آفرین، بنیاد و پایه بسیاری از استراتژی‌های مدیریت دانش سازمان‌ها تلقی می‌شود (الوی و لیدنر<sup>۱۱</sup>، ۲۰۰۱). چنانچه دانش فردی با دیگران به اشتراک گذاشته نشود، تأثیری بر رشد و گسترش دانش موجود در سازمان نخواهد داشت و دانش جدیدی نیز تولید نخواهد شد (پهلوانی و همکاران، ۱۳۸۹).

با توجه به نظریات و تحقیقات انجام شده در مورد فرهنگ سازمانی و این نکته که معلمان و دبیران کار تعلیم و تربیت جوانان نسل آینده و زمینه‌ساز پرورش نیروی انسانی ماهر را بر عهده دارند، محققان بر آن شدند که یکی از محیط‌هایی که در آن یادگیری و اشتراک‌گذاری دانش بیشتر احساس می‌شود را مورد بررسی قرار دهند. باید خاطر نشان کرد که تاکنون درباره تأثیر فرهنگ سازمانی و ابعاد آن و ارتباط آن با دیگر متغیرها تحقیقات زیادی صورت گرفته است، اما پس از جست‌وجوی بسیار محققان این پژوهش برای

هر چند امروزه مفهوم فرهنگ سازمانی<sup>۱</sup> در گستره وسیعی از مقاله‌ها و کتاب‌های موجود در زمینه سازمان و مدیریت مورد بحث قرار گرفته و به یکی از رایج‌ترین مفاهیم مدیریتی تبدیل شده است، اما هنوز هم فرهنگ سازمانی یکی از جدال‌آمیزترین مباحث نظری سازمان است (رعنایی کردشولی و قرآنی، ۱۳۸۶).

فرهنگ مجموعه ارزش‌ها، باورها، درک و استنباط از شیوه‌های تفکر و اندیشیدن که اعضای سازمان در آن وجوه مشترک دارند، می‌باشد (حاجیها و خراطزاده، ۱۳۹۳). به اعتقاد دنیسون فرهنگ سازمانی، به ارزش‌های اساسی، باورها و اصولی مربوط می‌شود که مانند شالوده‌ای محکم، به نظام مدیریتی سازمان خدمت می‌کند (دنیسون و نیل<sup>۲</sup>، ۲۰۰۰: ۳۷-۳۰). از جمله عوامل اساسی و کلیدی بسترساز موفقیت سازمان‌ها، فرهنگ سازمانی است (ویلنوس<sup>۳</sup>، ۲۰۰۶). بر پایه پژوهشات پیشین، از یادگیری سازمانی و اشتراک‌گذاری دانش می‌توان به عنوان متغیرهای مهم متأثر از فرهنگ سازمانی یاد نمود.

برای آن‌که بتوانیم در دنیای متلاطم و متغیر امروز به حیات خود ادامه دهیم باید ضمن شناختن تغییرات و تحولات محیط برای رویارویی با آن‌ها پاسخ‌های بدیع و تازه تدارک ببینیم و همراه تأثیرپذیری از این تحولات بر آن‌ها اثر بگذاریم (الوانی، ۱۳۸۸: ۲۲۹).

یادگیری به معنای انباشتن، اندیشیدن و استفاده از مهارت‌ها و نگرش‌های پیچیده است، به گونه‌ای که فرد یا گروه بتواند سازگاری فعالی با محیط‌های در حال تغییر خود داشته باشد (ابراهیمی، ۱۳۹۰). یادگیری سازمانی<sup>۴</sup> عبارت است از فرآیند یادگیری جمعی اعضای سازمان (یوکل<sup>۵</sup>، ۲۰۰۹) یا به عبارت دیگر فرآیند یادگیری سازمانی عبارت است از اکتساب، تفسیر و کاربرد دانش جدید توسط اعضای سازمان (ساکا-هلموت<sup>۶</sup>، ۲۰۰۹).

برای سنجش فرهنگ سازمانی در این پژوهش، از مدل دنیسون و همکاران (۲۰۰۰) استفاده شده است. آن‌ها، در مدل خود فرهنگ را شامل چهار ویژگی می‌دانند که هر یک از آن‌ها، دربرگیرنده سه شاخص فعالیت مدیریت است. این مدل به صورت افقی و عمودی به دو نیم تقسیم شده است تا بیان‌کننده ابعاد تمرکز داخلی/خارجی و ثابت/منعطف باشد (مارتانز و همکاران<sup>۱۶</sup>، ۲۰۱۲). رویکرد این مدل تأکید بر جنبه‌هایی از فرهنگ سازمانی است که بر اثربخشی سازمان‌ها تأثیر می‌گذارد، به همین دلیل بر چهار ویژگی اصلی «درگیر شدن در کار»<sup>۱۷</sup>، «سازگاری»<sup>۱۸</sup>، «انعطاف‌پذیری»<sup>۱۹</sup> و «رسالت»<sup>۲۰</sup> تأکید شده است. هر یک از این ابعاد دربرگیرنده سه شاخص است که موجبات اندازه‌گیری این چهار ویژگی را فراهم می‌کند (جانوویچ و همکاران<sup>۲۱</sup>، ۲۰۰۶؛ پیرایه و همکاران<sup>۲۲</sup>، ۲۰۱۱).

- درگیر شدن در کار: این ویژگی با سه شاخص توانمندسازی، تیم‌سازی، و توسعه قابلیت‌ها اندازه‌گیری می‌شود (دنیسون و همکاران<sup>۲۳</sup>، ۲۰۰۴). سازمان‌های اثربخش کارکنانشان را توانمند می‌سازند و سازمان را بر محور تیم‌های کاری تشکیل می‌دهند و قابلیت‌های منابع انسانی را در همه سطوح توسعه می‌دهند. به این ترتیب، تعهد در بین افراد سازمان افزایش می‌یابد و آن‌ها خود را پاره‌ای از پیکره سازمان احساس می‌کنند. افراد در همه سطوح احساس می‌کنند در تصمیم‌گیری نقش دارند و این تصمیم‌ها هستند که بر کارشان مؤثرند و کار آن‌ها مستقیماً با اهداف سازمان پیوند دارد (جانوویچ و همکاران، ۲۰۰۶؛ پیرایه و همکاران، ۲۰۱۱).

- سازگاری: این ویژگی با سه شاخص ارزش‌های بنیادی، توافق و هماهنگی و انسجام اندازه‌گیری می‌شود. پژوهشات نشان داده است سازمان‌هایی که اغلب اثربخش هستند با ثبات و یکپارچه‌اند و رفتار

یافتن پژوهشی در رابطه با تأثیر فرهنگ سازمانی بر متغیرهای یادگیری سازمانی و اشتراک‌گذاری دانش به طور همزمان پژوهشی یافت نشد. ضرورت این پژوهش در راستای پر کردن بخشی از خلاء دانش موجود در این حوزه در ایران کاملاً مشهود است. از این رو هدف اصلی این تحقیق بررسی تأثیر فرهنگ سازمانی بر یادگیری سازمانی و اشتراک‌گذاری دانش توسط دبیران دبیرستان‌های شهرستان میانه می‌باشد و سؤال اصلی در این پژوهش این است که آیا فرهنگ سازمانی بر یادگیری سازمانی و اشتراک‌گذاری دانش توسط دبیران دبیرستان‌های شهرستان میانه مؤثر می‌باشد؟

#### مبانی نظری و پیشینه پژوهش فرهنگ سازمانی

فرهنگ سازمانی سیستمی از نفوذ ارزش‌ها، اعتقادات و هنجارها در هر سازمان است (ایسمایل و همکاران<sup>۲۴</sup>، ۲۰۱۵). امروزه فرهنگ سازمانی که در ارزش‌ها و رفتارهای اعضای سازمان آشکار می‌شود (شکیل<sup>۲۵</sup>، ۲۰۱۲)، به عنوان یکی از موضوعات مهم حوزه رفتار سازمانی، به منظور ایجاد یک مزیت رقابتی مورد توجه محققان قرار گرفته است (ساچین و راوی<sup>۲۶</sup>، ۲۰۱۲). پرسى معتقد است که افراد یک سازمان دارای ارزش‌های مشترک، عقاید، معیارهای مناسب برای رفتار، زبان مخصوص، رموزها و سایر الگوی فکری و رفتاری هستند که به طور خلاصه، فرهنگ سازمان را الگویی از مقاصد مشترک افراد سازمان تعریف می‌کند (رابینز، ۱۳۷۸: ۹۲۸). از سوی دیگر فرهنگ سازمانی محافظه‌کار مانع پیاده‌سازی مدل‌های جدید سازمانی می‌شود، بنابراین لازم است تا به منظور استقرار فرهنگ جدید نسبت به شناسایی فرهنگ جاری سازمان اقدام شود (جانسون و همکاران<sup>۲۷</sup>، ۲۰۱۴).

سازگاری است (حضرتی ویری و همکاران، ۱۳۹۲). یادگیری سازمانی زمانی اتفاق می‌افتد که اعضای سازمان برای حل مسائل سازمان از یادگیری استفاده می‌کنند و هر سازمان بر اساس ویژگی‌های خود و افرادش روش‌هایی برای یادگیری دارد (فانگ و همکاران<sup>۲۴</sup>، ۲۰۰۸).

یادگیری مستمر ویژگی کلیدی سازمان‌های پاسخگو به عنوان عنصری رقابتی، استراتژیک و پویاست. علاوه بر این یادگیری سازمانی مفهومی است که به فرآیند یادگیری در سازمان‌ها اشاره دارد. بارها به اشتباه، محققان آن را با سازمان یادگیرنده مترادف دانسته‌اند (جنسن<sup>۲۵</sup>، ۲۰۰۵). یادگیری سازمانی (OL) و سازمان یادگیرنده (LO) یکی نیستند. یادگیری سازمانی یک فرآیند انعکاسی است که همه اعضای سازمان در همه سطوح آن ایفای نقش می‌کنند و شامل مجموعه اطلاعاتی است که از محیط‌های داخل و خارج سازمان کسب می‌شود. سازمان یادگیرنده گروهی از افراد می‌باشد که برای افزایش توانایی‌های خود به طور دسته جمعی با هم کار می‌کنند تا به نتیجه‌ای که در ذهن دارند برسند (برومند، ۱۳۸۹: ۱۴۸).

در این پژوهش برای سنجش یادگیری سازمانی از مدل پیتر سنگه<sup>۲۶</sup> استفاده نمودیم که یادگیری سازمانی را ترکیب پنج عامل زیر می‌داند:

۱. شایستگی‌های فردی<sup>۲۷</sup>: به معنای توانا بودن، داشتن نگرشی خلاق به زندگی و فعال زیستن و منفعل نبودن است. این قابلیت را می‌توان، مهارت شفاف کردن و تعمیق مداوم بینش فردی دانست.

۲. مدل‌های ذهنی<sup>۲۸</sup>: این عامل تعیین کننده چگونگی تفکر و عمل هر فرد است. بخش فعال ذهن هستند که رفتار فرد را شکل می‌دهند، اگرچه افراد همیشه مطابق مدل ذهنی خود عمل نمی‌کنند ولی رفتار آنان مبتنی بر یک تصویر ذهنی است. مدل‌های

کارکنان از ارزش‌های بنیادین نشأت گرفته است. در چنین شرایطی رهبران و پیروان در رسیدن به توافق مهارت یافته‌اند و فعالیت‌های سازمانی به خوبی هماهنگ و پیوسته شده است. سازمان‌هایی این‌چنینی، فرهنگ قوی و متمایز و به طور کافی بر رفتار کارکنان خود نفوذ دارند (جانوویچ و همکاران، ۲۰۰۶).

- انطباق‌پذیری: این ویژگی با سه شاخص ایجاد تغییر، مشتری‌گرایی و یادگیری سازمانی اندازه‌گیری می‌شود. سازمان‌هایی که به خوبی منسجم هستند به سختی تغییر می‌یابند و لذا می‌توان یکپارچگی درونی و انطباق‌پذیری بیرونی را مزیت و برتری سازمان به شمار آورد. سازمان‌های سازگار را مشتریان هدایت می‌کنند، ریسک‌پذیرند، از اشتباه خود پند می‌گیرند، ظرفیت و تجربه ایجاد تغییر را دارند و به طور مستمر در حال بهبود توانایی سازمان در جهت ارزش قایل شدن برای مشتریان هستند. این سازمان‌ها معمولاً رشد فروش و افزایش در سهم بازار دارند (جانوویچ و همکاران، ۲۰۰۶).

- رسالت: این ویژگی با سه شاخص گرایش و جهت‌گیری راهبردی، اهداف و مقاصد و چشم‌انداز اندازه‌گیری می‌شود. شاید بتوان گفت مهمترین ویژگی فرهنگ سازمانی رسالت و مأموریت آن است. سازمان‌هایی که نمی‌دانند به کجا می‌روند و وضعیت موجودشان چیست، معمولاً به بیراهه می‌روند. بر عکس، سازمان‌های موفق درک روشنی از اهداف و جهت خود دارند به طوری که اهداف سازمانی و اهداف راهبردی را تعریف و چشم‌انداز سازمان را به روشنی ترسیم می‌کنند (جانوویچ و همکاران، ۲۰۰۶).

### یادگیری سازمانی

در چند دهه گذشته مطالعه‌های بسیاری در ارتباط با یادگیری سازمانی صورت گرفته است. وجه مشترکی که در بیشتر این تعاریف به چشم می‌خورد مفهوم

تجارب، مهارت‌ها یا تکنولوژی در میان کارکنان به صورت انفرادی یا گروهی کارکنان است (وانگ و همکاران<sup>۳۶</sup>، ۲۰۰۸؛ کابرا و کابرا<sup>۳۷</sup>، ۲۰۰۲). دانش ممکن است از طریق بالا به پایین، از پایین به بالا، و یا به صورت افقی منتقل شود (مام و همکاران<sup>۳۸</sup>، ۲۰۰۷). به اشتراک‌گذاری دانش نیازمند تعامل شرکت‌کنندگان با همدیگر است که این تعامل یا از طریق فرآیند ارتباط چهره به چهره و یا از طریق ابزار غیر تماسی صورت می‌گیرد (مانند: اسناد نوشته شده، جوامع مجازی)؛ طبق تعریف، این کار نیاز به انتقال دانش از یک فرد به فرد یا گروه دیگری دارد (بهنکه<sup>۳۹</sup>، ۲۰۱۰).

درباره فرهنگ سازمانی و تأثیر آن بر روی متغیرهایی مثل سبک رهبری، ساختار سازمانی، رضایت شغلی، بهره‌وری، تعهد سازمانی، جو سازمانی پژوهشات زیادی صورت گرفته است ولی در مورد فرهنگ سازمانی و تأثیر آن بر روی یادگیری سازمانی و اشتراک‌گذاری دانش به طور همزمان پژوهشات خاصی انجام نگرفته است. اما در ادامه برخی از پژوهشات انجام شده بر روی یادگیری و اشتراک‌گذاری دانش به صورت جداگانه بیان شده است.

در پژوهشی در میان کارکنان مدیریتی و غیر مدیریتی سازمان‌های اداری، ژوزف و دای<sup>۴۰</sup> (۲۰۰۹)، نتیجه گرفتند که فرهنگ سازمانی بر یادگیری سازمانی، مشارکت کارکنان و بهره‌وری کارکنان تأثیر معناداری دارد. پهلوانی و همکاران (۱۳۸۹)، در مطالعه‌ای دریافتند که رابطه مثبتی میان مؤلفه‌های فرهنگ سازمانی با اشتراک‌گذاری دانش وجود دارد. در پژوهشی دیگر که در کشور مالزی انجام شد، اسلام و همکاران<sup>۴۱</sup> (۲۰۱۲)، ارتباط معنادار و مثبتی را میان فرهنگ سازمانی و اشتراک‌گذاری دانش مشاهده نمودند. کانلی و کلاوی<sup>۴۲</sup> (۲۰۰۱)، در پژوهشی به بررسی تأثیر عوامل سازمانی همچون حمایت مدیریت، فرهنگ تعاملی و فناوری‌های مرتبط با اشتراک دانش و

ذهنی موجب می‌گردند تا ما پایه عملکرد خود را بر مبنای آن‌ها قرار دهیم.

۳. چشم انداز مشترک<sup>۳۹</sup>: به دور نمایی گفته می‌شود که اکثر اعضای یک سازمان به آن احساس تعلق می‌کنند، چون آن را آرمان شخصی خود می‌دانند و عبارت است ظرفیت ایجاد یک تصویر و دورنمای مشترکی از آینده‌ای که به دنبال آن هستیم.

۴. یادگیری گروهی<sup>۴۰</sup>: مبتنی بر قابلیت شخصی و آرمان مشترک است ولی کافی نیست، بلکه افراد باید بتوانند با یکدیگر فعالیت نمایند. یادگیری گروهی، قدرت همفکری کردن با هم است که از طریق کسب مهارت در گفتگو و مباحثه با یکدیگر به دست می‌آید.

۵. تفکر سیستمی<sup>۴۱</sup>: راه و روشی برای کلی نگری است. همچنین چهارچوبی است که تأکید آن بر دریافت روابط داخلی پدیده‌هاست و نه شناسایی تک تک آن‌ها. این روش شامل تجزیه مسئله به اجزا، مطالعه هر قسمت به طور مجزا و سپس نتیجه‌گیری در مورد کل است (سنگه، ۱۹۹۰).

### اشتراک‌گذاری دانش<sup>۴۲</sup>

برای سنجش اشتراک‌گذاری دانش در این پژوهش، از مدل جاکوب و رودت (۲۰۰۷) استفاده شده است. اشتراک‌گذاری دانش را به عنوان رفتاری می‌شناسند که طی آن فردی به صورت داوطلبانه دانش و تجربیات منحصر به فرد خود را در دسترس دیگر بازیگران اجتماعی (داخل و خارج سازمان) قرار می‌دهد (هانسن و آویتال<sup>۳۳</sup>، ۲۰۰۵). اشتراک‌گذاری دانش نشان‌دهنده یک عمل ارادی از ارائه ناحیه افراد در راستای دسترسی به دانش و تخصص آن‌هاست (موگوتسی و همکاران<sup>۳۴</sup>، ۲۰۱۱؛ جارونپا و استپلز<sup>۳۵</sup>، ۲۰۰۰).

اشتراک‌گذاری دانش در محیط کار عبارتست از انتشار و یا تبادل دانش صریح یا ضمنی، ایده‌ها،

۷. انطباق‌پذیری اشتراک‌گذاری دانش توسط دبیران دبیرستان‌های شهرستان میانه مؤثر است.  
۸. رسالت بر اشتراک‌گذاری دانش توسط دبیران دبیرستان‌های شهرستان میانه مؤثر است.  
در این پژوهش، فرهنگ سازمانی به عنوان متغیر مستقل و یادگیری سازمانی و اشتراک‌گذاری دانش به عنوان متغیر وابسته می‌باشند.

### روش پژوهش

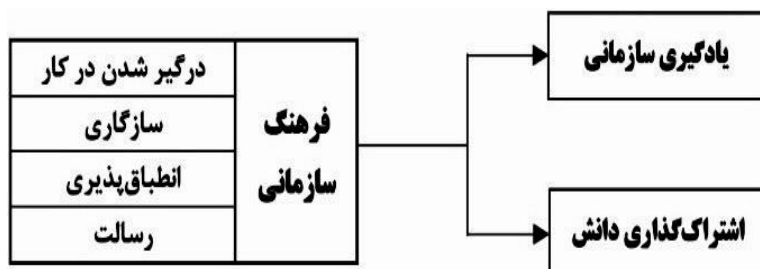
روش مورد استفاده در این پژوهش توصیفی-کاربردی و از نوع همبستگی می‌باشد.  
جامعه آماری در این پژوهش، کلیه دبیران دبیرستان‌های شهرستان میانه می‌باشد که ۴۱۱ نفر بودند که با استفاده از فرمول کوکران حجم نمونه برابر ۱۹۸/۸ شد و به منظور اطمینان بیشتر حجم نمونه را ۲۰۰ نفر در نظر گرفتیم. از این تعداد ۱۳۴ نفر مرد و ۶۶ نفر زن بودند و قلمرو زمانی پژوهش سال ۱۳۹۳ می‌باشد و برای نمونه‌گیری از جامعه آماری مورد نظر از روش نمونه‌گیری تصادفی ساده استفاده گردیده است.

در این پژوهش ۵۲٪ از دبیران دارای وضعیت استخدامی رسمی، ۳۱٪ داری وضعیت استخدامی پیمانی و ۱۷٪ حق التدریس بودند. ۵۱٪ از دبیران دارای مدرک فوق لیسانس و بالاتر، ۴۴٪ دارای لیسانس و ۵٪ بودند.

عوامل فردی چون سن، جنسیت و پست سازمانی بر فرهنگ اشتراک دانش پرداختند و به این نتیجه رسیدند که دو عامل سازمانی (حمایت مدیریت و فرهنگ تعاملی)، همچنین یکی از عوامل فردی (جنسیت) بر فرهنگ اشتراک دانش میان کارکنان تأثیر بسزایی دارد. در همین راستا، نثو<sup>۴۳</sup> (۲۰۰۲) نیز در پژوهش خود در خصوص عوامل تأثیرگذار بر اشتراک دانش در یکی از خبرگزاری‌های سنگاپور، به این نتیجه دست می‌یابد که عوامل فرهنگی تأثیر مثبتی بر تصمیم‌گیری فردی مبتنی بر اشتراک یا عدم اشتراک دانش می‌گذارد.

فرضیه اصلی این پژوهش بررسی تأثیر فرهنگ سازمانی بر یادگیری سازمانی و اشتراک‌گذاری دانش توسط دبیران دبیرستان‌های شهرستان میانه می‌باشد و فرضیه‌های فرعی شامل هشت فرضیه می‌باشد که به صورت زیر بیان شده است:

۱. درگیر شدن در کار بر یادگیری سازمانی دبیران دبیرستان‌های شهرستان میانه تأثیر دارد.
۲. سازگاری بر یادگیری سازمانی دبیران دبیرستان‌های شهرستان میانه تأثیر دارد.
۳. انطباق‌پذیری بر یادگیری سازمانی دبیران دبیرستان‌های شهرستان میانه تأثیر دارد.
۴. رسالت بر یادگیری سازمانی دبیران دبیرستان‌های شهرستان میانه تأثیر دارد.
۵. درگیر شدن در کار بر اشتراک‌گذاری دانش توسط دبیران دبیرستان‌های شهرستان میانه مؤثر است.
۶. سازگاری بر اشتراک‌گذاری دانش توسط دبیران دبیرستان‌های شهرستان میانه مؤثر است.



شکل ۱: مدل مفهومی تحقیق (منبع: محقق ساخته)

### یافته‌های پژوهش

#### بررسی فرضیه اصلی پژوهش

با توجه به نتایج به دست آمده از جدول شماره یک در سطح معناداری ۰/۰۵ فرضیه اصلی با ضریب ۰/۷۴۲ مورد پذیرش و فرهنگ سازمانی بر یادگیری سازمانی دبیران شهرستان میانه تأثیر مثبتی دارد. با توجه به نتایج به دست آمده از جدول شماره دو در سطح معناداری ۰/۰۵ فرضیه اصلی با ضریب ۰/۷۹۹ مورد پذیرش و فرهنگ سازمانی بر اشتراک‌گذاری دانش توسط دبیران شهرستان میانه تأثیر دارد.

#### بررسی فرضیه‌های فرعی پژوهش

- با توجه به نتایج به دست آمده از جدول شماره سه در سطح معناداری ۰/۰۵ فرضیه فرعی اول با ضریب ۰/۷۴۶ مورد پذیرش و درگیر شدن در کار بر یادگیری سازمانی دبیران تأثیر دارد.  
- با توجه به نتایج به دست آمده از جدول شماره سه در سطح معناداری ۰/۰۵ فرضیه فرعی دوم با ضریب ۰/۶۳۲ مورد پذیرش و سازگاری بر یادگیری سازمانی دبیران تأثیر دارد.

به منظور جمع‌آوری داده‌ها از سه پرسشنامه استاندارد استفاده شده است. برای سنجش فرهنگ سازمانی از پرسشنامه دنیسون (۲۰۰۰) که شامل ۶۰ گویه است استفاده گردیده است و برای سنجش یادگیری سازمانی از پرسشنامه پیتز سنگه (۱۹۹۰) شامل ۲۴ گویه و برای اشتراک‌گذاری دانش از پرسشنامه جاکوب و رودت<sup>۴۴</sup> (۲۰۰۷) استفاده گردید که شامل ۱۷ گویه است. در این پژوهش جهت دستیابی به اعتبار پرسشنامه‌ها از روش روایی محتوایی استفاده شده است و برای برآورد پایایی پرسشنامه از روش آلفای کرونباخ استفاده شده است. میزان پایایی فرهنگ سازمانی ۰/۸۳۴، یادگیری سازمانی ۰/۷۹۲ و اشتراک‌گذاری دانش ۰/۷۸۹ می‌باشد. سپس سه پرسشنامه با هم تلفیق شد و ضریب پایایی ۰/۸۰۱ به دست آمد. با توجه به این که ضریب پایایی به دست آمده بالاتر از ۰/۷۰ است، پس با اطمینان می‌توان گفت که ابزارهای مورد استفاده در تحقیق حاضر از پایایی قابل قبولی برخوردار هستند.  
به منظور آزمودن فرضیه‌ها و بررسی تأثیر و رابطه متغیرها روی یکدیگر، از روش رگرسیون خطی و برای رتبه‌بندی مؤلفه‌های فرهنگ سازمانی از آزمون رتبه‌بندی فریدمن استفاده شده است.

جدول ۱: نتایج تحلیلی آزمون آنالیز واریانس و ضریب رگرسیون خطی برای متغیر فرهنگ سازمانی و تأثیرش بر

#### یادگیری سازمانی

ANOVA <sup>b</sup>					
مدل	مجموع مربعات	df	مجدور میانگین	F	سطح معناداری
رگرسیون	۱۵/۴۳۱	۱	۱۵/۴۳۱	۲۸۵/۷۵۹	۰/۰۰۲
باقی مانده	۱۰/۶۹۷	۱۹۸	۰/۰۵۴		
کل	۳۱/۳۶۹	۱۹۹			
Coefficients <sup>a</sup>					
مدل	خطای استاندارد	ضرایب غیر استاندارد		t	سطح معناداری
		B	ضریب استاندارد		
ضریب ثابت	۰/۲۳۶	۰/۰۹		۰/۰۵۱	۰/۰۰۰
فرهنگ سازمانی	۰/۰۶۳	۰/۷۳۳		۱۲/۴۳۸	۰/۰۰۰

جدول ۲: نتایج تحلیلی آزمون واریانس و ضریب رگرسیون خطی برای متغیر فرهنگ سازمانی و تأثیرش بر اشتراک‌گذاری دانش

ANOVA <sup>b</sup>					
سطح معناداری	F	مجذور میانگین	df	مجموع مربعات	مدل
۰/۰۰۱	۲۶۹/۳۵	۱۶/۱۶۱	۱	۱۶/۱۶۱	رگرسیون
		۰/۰۶۰	۱۹۸	۱۱/۹۲۱	باقی مانده
			۱۹۹	۳۴/۴۲۵	کل
Coefficients <sup>a</sup>					
سطح معناداری	t	ضریب استاندارد		خطای استاندارد	مدل
		B	B		
۰/۰۰۶	۰/۰۸۷		۰/۲۸	۰/۴۳۱	ضریب ثابت
۰/۰۰۰	۱۵/۳۹۷	۰/۷۹۹	۰/۷۷۱	۰/۰۸۸	فرهنگ سازمانی

- با توجه به نتایج به دست آمده از جدول شماره سه در سطح معناداری ۰/۰۵ فرضیه فرعی سوم با ضریب ۰/۶۵۱ مورد پذیرش و انطباق‌پذیری بر یادگیری سازمانی دیران تأثیر دارد.
- با توجه به نتایج به دست آمده از جدول شماره سه در سطح معناداری ۰/۰۵ فرضیه فرعی چهارم با ضریب ۰/۷۹۸ مورد پذیرش و رسالت بر یادگیری سازمانی دیران تأثیر دارد.
- با توجه به نتایج به دست آمده از جدول شماره سه در سطح معناداری ۰/۰۵ فرضیه فرعی پنجم با ضریب ۰/۶۳۹ مورد پذیرش و درگیر شدن در کار بر اشتراک‌گذاری دانش توسط دیران تأثیر دارد.
- با توجه به نتایج به دست آمده از جدول شماره سه در سطح معناداری ۰/۰۵ فرضیه فرعی ششم با ضریب ۰/۶۹۹ مورد پذیرش و سازگاری بر اشتراک‌گذاری دانش توسط دیران تأثیر دارد.
- با توجه به نتایج به دست آمده از جدول شماره سه در سطح معناداری ۰/۰۵ فرضیه فرعی هفتم با ضریب ۰/۷۳۱ مورد پذیرش و انطباق‌پذیری بر اشتراک‌گذاری دانش توسط دیران تأثیر دارد.
- با توجه به نتایج به دست آمده از جدول شماره سه در سطح معناداری ۰/۰۵ فرضیه فرعی هشتم با ضریب ۰/۷۴۹ مورد پذیرش و رسالت بر اشتراک‌گذاری دانش توسط دیران تأثیر دارد.

جدول ۳: ضریب رگرسیون خطی، مقدار آماره t و سطح معناداری برای فرضیه‌های فرعی پژوهش

سطح معناداری	B	t	بررسی فرضیه‌های فرعی پژوهش
۰/۰۰۱	۰/۷۴۶	۰/۰۸۱	تأثیر درگیر شدن در کار بر یادگیری سازمانی
۰/۰۰۲	۰/۶۳۲	۰/۰۶۲	تأثیر سازگاری بر یادگیری سازمانی
۰/۰۰۰	۰/۶۵۱	۰/۰۷۱	تأثیر انطباق‌پذیری بر یادگیری سازمانی
۰/۰۰۰	۰/۷۹۸	۰/۰۵۹	تأثیر رسالت بر یادگیری سازمانی
۰/۰۰۴	۰/۶۳۹	۰/۰۶۵	تأثیر درگیر شدن در کار بر اشتراک‌گذاری دانش
۰/۰۰۰	۰/۶۹۹	۰/۰۷۱	تأثیر سازگاری بر اشتراک‌گذاری دانش
۰/۰۰۰	۰/۷۳۱	۰/۰۶۹	تأثیر انطباق‌پذیری بر اشتراک‌گذاری دانش
۰/۰۰۳	۰/۷۴۹	۰/۰۵۷	تأثیر رسالت بر اشتراک‌گذاری دانش سازمانی



جدول ۴: نتایج میانگین رتبه آزمون فریدمن جهت رتبه‌بندی مؤلفه‌های تأثیرگذار بر یادگیری سازمانی و اشتراک‌گذاری دانش

میانگین رتبه	مؤلفه‌های تأثیرگذار
۲/۶۵	درگیر شدن در کار
۱/۶۳	سازگاری
۲/۲۰	انطباق‌پذیری
۳/۲۵	رسالت

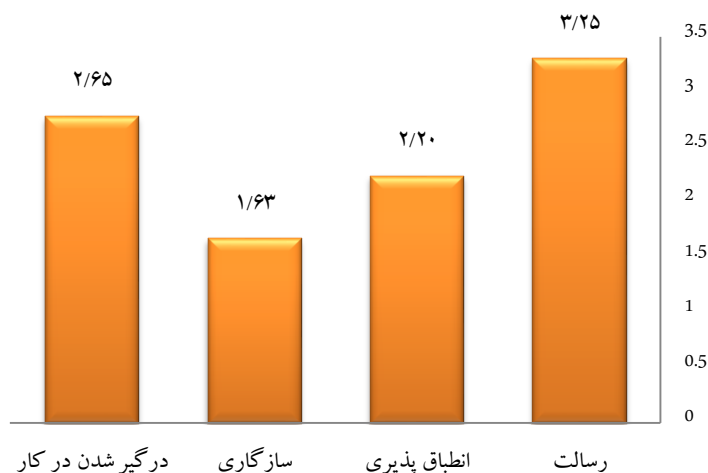
دبیرستان‌های شهرستان میانه می‌باشد. بر اساس نتایج به دست آمده از جدول شماره یک، در سطح معناداری ۰/۰۵ و با ضریب ۰/۷۴۲، فرهنگ سازمانی بر یادگیری سازمانی دبیران دبیرستان‌های شهرستان میانه تأثیر مثبتی دارد. همچنین بر اساس نتایج به دست آمده از جدول شماره دو، در سطح معناداری ۰/۰۵ و با ضریب ۰/۷۹۹، فرهنگ سازمانی بر اشتراک‌گذاری دانش توسط دبیران دبیرستان‌های شهرستان میانه تأثیر دارد. یافته‌های پژوهش با نتایج ژوزف و دای (۲۰۰۹)، پهلوانی و همکاران (۱۳۸۹)، اسلام و همکاران (۲۰۱۲)، کانلی و کلاوی (۲۰۰۱) و نئو (۲۰۰۲) مطابقت دارد. برای بررسی فرضیه‌های فرعی پژوهش از ضریب رگرسیون خطی ساده استفاده شده است. نتایج به دست آمده از

آزمون فریدمن یکی از آزمون‌های آماری است که برای مقایسه چند گروه کاربرد دارد و از نظر میانگین، رتبه‌های گروه‌ها را معلوم می‌کند که آیا این گروه‌ها می‌توانند از یک جامعه باشند یا نه؟ مقیاس در این آزمون باید حداقل رتبه‌ای (ترتیبی) باشد.

بر اساس جدول فوق، بیشترین میزان تأثیر بر یادگیری سازمانی و اشتراک‌گذاری دانش توسط دبیران از دیدگاه پاسخ دهندگان به ترتیب رسالت، درگیر شدن در کار، انطباق‌پذیری و در آخر سازگاری می‌باشد.

#### بحث و نتیجه‌گیری

فرضیه اصلی در این پژوهش تأثیر فرهنگ سازمانی بر یادگیری سازمانی و اشتراک‌گذاری دانش دبیران



شکل ۲: آزمون فریدمن جهت رتبه‌بندی مؤلفه‌های تأثیرگذار بر یادگیری سازمانی و اشتراک‌گذاری دانش توسط دبیران

جدول شماره سه حاکی از آن است که همه فرضیه‌های فرعی پژوهش در سطح معناداری ۰/۰۵ مورد پذیرش و درگیر شدن در کار، سازگاری، انطباق‌پذیری و رسالت بر یادگیری سازمانی و اشتراک‌گذاری دانش دبیران تأثیر دارند.

نتایج به دست آمده از آزمون فریدمن نشان داد که بین میانگین رتبه مؤلفه‌های مورد مطالعه تفاوت معنی‌داری وجود ندارد و بیشترین میزان تأثیر بر یادگیری سازمانی و اشتراک‌گذاری دانش دبیران از دیدگاه پاسخ دهندگان به ترتیب رسالت، درگیر شدن در کار، انطباق‌پذیری و در آخر سازگاری می‌باشد و این نشان دهنده این قضیه می‌باشد که دبیران باید بتوانند خود را با شرایط و جو کاری سازگار نمایند تا بتوانند باعث پیشرفت در کار و بهره‌وری سازمان خود گردند.

در مجموع براساس یافته‌های پژوهش پیشنهاد می‌شود مدیران دبیرستان‌ها در راستای افزایش و بهبود یادگیری و اشتراک‌گذاری دانش دبیران، توجه ویژه‌ای به توانمندسازی و توسعه قابلیت‌های آنان نموده و در خصوص اقدام با اهمیت تیم‌سازی در این راستا، غفلت نورزند تا با استفاده از این روش بتوانند تعهد افراد را به سازمان افزایش داده و افراد خود را به عنوان بخشی از پیکره سازمان حس کنند. همچنین، پیشنهاد می‌گردد مدیران برای رشد یادگیری و بهبود اشتراک‌گذاری دانش، به تدوین و شفاف‌سازی ارزش‌های بنیادین هماهنگ با فرهنگ سازمان یادگیرنده اقدام نموده و به جلب توافق کارکنان و ایجاد هماهنگی و انسجام میان آنان و ارزش‌ها، همت گمارند. در چنین شرایطی رهبران و پیروان در رسیدن به توافق مهارت یافته‌اند و فعالیت‌های سازمانی به خوبی هماهنگ و پیوسته شده و فرهنگ قوی و متمایز شده و به طور کافی بر رفتار کارکنان نفوذ خواهد داشت و یادگیری را تشویق نموده و اشتراک دانش را تسهیل می‌نماید. در انتها در راستای بهبود یادگیری و تسهیل هرچه بیشتر اشتراک‌گذاری

دانش، با استفاده از تقویت یکی دیگر از ابعاد فرهنگ سازمانی، ضروری است که مدیران دبیرستان‌ها جهت‌گیری و رویکردی راهبردی را در گرایش‌های خود لحاظ نمایند و اهداف، مقاصد و چشم انداز متناسب، شفاف، منعطف، قابل دستیابی و قابل سنجشی را در آن راستا تدوین نمایند.

نظر به محدودیت در روش شناسی این پژوهش و استفاده صرف از داده‌های کمی، پیشنهاد می‌گردد در آینده، پژوهشی مشابه با استفاده از داده‌های کیفی نظیر مصاحبه صورت پذیرد و به عنوان مکمل نتایج حاصل از این پژوهش، به بهبود اعتبار یافته‌ها کمک نماید. همچنین، با توجه به اینکه پژوهش حاضر در شهرستان میانه صورت پذیرفته است، پیشنهاد می‌گردد برای غلبه بر محدودیت تعمیم‌پذیری آن، پژوهشاتی مشابه در سایر جوامع آماری صورت پذیرد، بلکه بتوان تا حد امکان بر محدودیت مذکور در تصمیم‌گیری‌ها و تعمیم قضاوت‌ها غلبه نمود. در نهایت به دلیل وجود مدل‌های گوناگون برای بررسی متغیرهای وابسته و متغیر مستقل پژوهش، پیشنهاد می‌گردد از سایر مدل‌های موجود نیز در پژوهش‌هایی مشابه استفاده گردد تا بتوان اعتبار یافته‌های حاصل از این پژوهش را به کمک آنان بهتر تعیین نمود.

#### منابع و مآخذ

ابراهیمی، احمد (۱۳۹۰). بررسی رابطه بین سرمایه فکری و توانمندسازی شناختی با یادگیری سازمانی در میان اعضای هیأت علمی دانشگاه ارومیه. پایان‌نامه کارشناسی ارشد مدیریت آموزشی، دانشکده ادبیات و علوم انسانی، دانشگاه ارومیه.

الوانی، مهدی (۱۳۸۸). مدیریت عمومی. تهران: نشر نی، چاپ سی و چهارم.

برومند، زهرا (۱۳۸۹). بهبود و بازسازی سازمان. تهران، جنگل، چاپ چهارم.

- effectiveness: is Asia different from the rest of the world?”. *Organizational Dynamics*, 33(1), 98-109.
- Denison, D., Cho, H., & Young, J. (2000). Diagnosing organizational culture: a model and method. Working paper, International for management development.
- Denison, D. R., & Neal, W. S. (2000). “Denison organizational culture survey. Facilitator guide”, Published by Denison consulting, LLC.
- Hansen, S., & Avital, M. (2005). “Share and share alike: The social and technological influences on knowledge sharing behavior”. *Sprouts: Working papers on Information Systems*, 5(13), 1-19.
- He-Chuan, S. (2010). “Conceptual clarifications for organizational learning, learning organization and a learning organization”. *Human Resource Development International*, 6(2), 153-166.
- Hung Hung, R. Y., Yang, B., Lien, B. Y., McLean, G. N., & Kuo, Y. (2010). “Dynamic capability: Impact of process alignment and organizational learning culture on performance”. *Journal of the World Business*, 45, 258-294.
- Islam, T., Anwar, F., Rehman Khan, S U., & Rasli, A. (2012). “Investigating the Mediating Role of Organizational Citizenship Behavior between Organizational Learning Culture and Knowledge Sharing”. *World Applied Sciences Journal*, 19(6), 795-799.
- Ismail, S., Romle, R., & Azmar, N. A. (2015). “The impact organizational culture on job satisfaction in higher education institution”. *International Journal of Administration and Governance*, 1(4), 14-19.
- Jacobs, E., & Roodt, G. (2007). “The Development of Knowledge Sharing Construct to Predict Turnover Intentions”. *Aslib Proceedings: New Information Perspectives*, 59(3), 229-248.
- Janovics, J., Young, J., & Cho, H. J. (2006). “Diagnosing organizational cultures: validating a model and method”. *International Institute for Management Development*, 23.
- Jarvenpaa, S., & Staples, D. (2000). “The use of collaborative electronic media for information sharing: An exploratory study of determinants”. *Journal of Strategic Information Systems*, 9, 129-134.
- Jensen, P. E. (2005). “A contextual theory of learning and the learning organization”. *Knowledge and Process Management*, 12(1), 53-64.
- Johansson, C., Åström, S., Kauffeldt, A., Helldin, E., & Carlström, E. (2014). “Culture as a predictor of resistance to change: A study
- پهلوانی، معصومه؛ پیرایش، رضا؛ علیپور، وحیده؛ باشکوه، محمد (۱۳۸۹). بررسی و اولویت‌بندی عوامل فرهنگی موثر در به اشتراک‌گذاری دانش در مراکز پژوهش و توسعه پتروشیمی. *مدیریت فناوری اطلاعات*، سال دوم، شماره ۵، صص ۳۶-۱۹.
- حاجیها، زهره و خراطزاده، محدثه (۱۳۹۳). بررسی رابطه فرهنگ سازمانی و معیارهای خلق ارزش در شرکت‌های پذیرفته شده در بورس اوراق بهادار تهران. *نشریه مدیریت فرهنگ سازمانی*، سال دوازدهم، شماره ۳، صص ۴۳۸-۴۲۱.
- حضرتی‌ویری، اصغر؛ عباس‌پور، عباس و اکبری محله-کلائی، محمد (۱۳۹۲). *تعهد سازمانی، یادگیری سازمانی و میزان تحصیلات. چشم‌انداز مدیریت دولتی*، سال چهارم، شماره ۱۳، صص ۱۷۳-۱۵۹.
- رابینز، استیفن (۱۳۷۸). *مدیریت رفتار سازمانی*. ترجمه علی پارسائیان و سید محمد اعرابی، تهران، مؤسسه مطالعات و پژوهش‌های بازرگانی، چاپ اول.
- رعنائی کردشولی، حبیب ا. و قرآنی، سید فرامرز (۱۳۸۶). کاربرد چارچوب ارزش‌های رقابتی در پژوهش‌های فرهنگ سازمانی. *نشریه مدیریت فرهنگ سازمانی*، سال پنجم، شماره ۱، صص ۱۱۶-۸۹.
- محمودی، مهرداد (۱۳۹۰). *یادگیری سازمانی انسان-محور*. پیام دریا، شماره ۲۰۵، صص ۴۷-۴۴.
- Alavi, M., & Leidner, D. E. (2001). “Knowledge management and knowledge management systems: conceptual foundations and research issues”. *MS Quarterly*, 25(1), 107-132.
- Behnke, Tricia M. (2010). *Knowledge sharing at work: An Examination of Organizational Antecedents*. Unpublished Dissertation. Ambrose University.
- Cabrera, A., & Cabrera, E. G. (2002). “Knowledge-sharing dilemmas”. *Organization Studies*, 23(5), 687-710.
- Connelly, C. E., & Kevin Kelloway, E. (2003). “Predictors of employees' perceptions of knowledge sharing cultures”. *Leadership & Organization Development Journal*, 24(5), 294-301.
- Denison, D., Haaland, S., & Goelzer, P. (2004). “Corporate culture and organizational

- Shakil, A. M. (2012). "Impact of organizational culture on performance management practices in Pakistan". *Business Intelligence Journal*, 5(1), 50-55.
- Wang, C.L., Ahmed, P. K., & Rafiq, M. (2008). "Knowledge management orientation: Construct development and empirical validation". *European Journal of Information Systems*, 17(3), 219-235.
- Wilenius, M. (2006). "Cultural competence in the business world: a finish perspective". *Journal of Business Strategy*, 27(4), 43-49.
- Yukl, G. (2009). "Leading organizational learning: Reflections on theory and Research". *The leadership Quarterly*, 20(1), 49-53.
- of competing values in a psychiatric nursing context". *Health Policy*, 114(3), 156-162.
- Joseph, K. E., & Dai, CH. (2009). "The influence of organizational culture on organizational learning, worker involvement and worker productivity". *International Journal of Business and Management*, 4(9), 243-250.
- Kululanga, G. K., Edum-Fotwe, F. T., & McCaffer, R. (2010). "Measuring construction contractor's organizational learning". *Building Research and Information*, 29(1), 21-29.
- MartÁñez, D., Crego, A., Garcia-Dauder, S., & DomÁnguez-Bilbao, R. (2012). "Organizational culture as a source of change in trade unions". *Employee Relations*, 34(4), 394-410.
- Mogotsi, I.C., Boon, I., & Fletcher, L. (2011). "Knowledge sharing behavior and demographic variables amongst secondary school teachers in and around Gaborone, Botswana". *SA Journal of Information Management*, 13(1), 1-6.
- Mom, T.J.M., Van Den Bosch, F.A.J., & Volberda, H.W. (2007). "Investigating managers' exploration and exploitation activities: The influence of top-down, bottom-up, and horizontal knowledge inflows". *Journal of Management Studies*, 44(6), 910-931.
- Montes, F. J., Moreno, A. R., & Morales, V. G. (2004). "Influence of sup poet Leadership and teamwork cohesion on Organizational learning, innovation and performance: an empirical examination". *Tecnovation*, 25, 1159-1172.
- Neo, J. (2002). *Cultural Factors Affecting Knowledge Sharing Behavior*. Master's Thesis. Nanyang Technological University, Singapore.
- Phang, CH. W., Kankanhalli, A., & Ang, C. (2008). "Investigating organizational learning in e-Government projects: A multi-theoretic approach". *Journal of strategic Information systems*, 17, 99-123.
- Pirayeh, N., Mahdavi, A. M., & Nematpour, A. M. (2011). "Study of organizational culture influence (Based on Denison's Model) on effectiveness of human resources in Karun oil & gas Production Company". *Australian Journal of Basic and Applied Sciences*, 5(9), 1886-1895.
- Sachin, K. P., & Ravi, K. (2012). "Organizational culture a HR strategy for successful knowledge management". *Strategic HR Review*, 11, 322-328.
- Saka-Helmhout, A. (2009). "Organizational learning as a situated routine based activity". *Journal of World Business*, 45, 41-48.
- Senge, P. M. (1990). *The Fifth Discipline: The Art and Practice of Learning Organization*. New York, Doubleday.

#### یادداشت

- <sup>1</sup> Organizational Culture
- <sup>2</sup> Denison & Neal Wilenius
- <sup>3</sup> Organizational Learning
- <sup>4</sup> Yukl
- <sup>5</sup> Saka-Helmhout
- <sup>6</sup> Montes et al
- <sup>7</sup> Hung et al
- <sup>8</sup> Kululanga
- <sup>9</sup> He-Chuan
- <sup>10</sup> Alavi & Leidner
- <sup>11</sup> Ismail et al
- <sup>12</sup> Shakil
- <sup>13</sup> Sachin & Ravi
- <sup>14</sup> Johansson et al
- <sup>15</sup> MartÁñez et al
- <sup>16</sup> Be Involved In Work
- <sup>17</sup> Consistency
- <sup>18</sup> Flexibility
- <sup>19</sup> Mission
- <sup>20</sup> Janovics et al
- <sup>21</sup> Pirayeh et al
- <sup>22</sup> Denison et al
- <sup>23</sup> Phang et al
- <sup>24</sup> Jensen
- <sup>25</sup> Senge
- <sup>26</sup> Personal Mastery
- <sup>27</sup> Mental Models
- <sup>28</sup> Shared Vision
- <sup>29</sup> Team Learning
- <sup>30</sup> Systems Thinking

<sup>31</sup> Knowledge Sharing

<sup>32</sup> Hansen & Avital

<sup>33</sup> Mogotsi et al

<sup>34</sup> Jarvenpaa & Staples

<sup>35</sup> Wang et al

<sup>36</sup> Cabrera & Cabrera

<sup>37</sup> Mom et al

<sup>38</sup> Behnke

<sup>39</sup> Joseph & Dai

<sup>40</sup> Islam et al

<sup>41</sup> Connelly & Kelloway

<sup>42</sup> Neo

<sup>43</sup> Jacobs & Roodt

