

## رابطه بین مدیریت منابع انسانی استراتژیک با یادگیری سازمانی بر اساس نقش واسطه‌ای مدیریت دانش

شکوفه آریایی<sup>۱</sup>

سید جواد ایرانبان<sup>۲\*</sup>

تاریخ دریافت: ۱۳۹۹/۰۳/۱۱ تاریخ چاپ: ۱۳۹۹/۰۳/۲۴

### چکیده

یادگیری به عنوان یک عنصر فعال کننده حیاتی شرکت ها به منظور ایجاد ارزش و مزیت رقابتی پایدار در محیط پیچیده و در حال تغییر امروزی به شمار می آید. لذا پژوهش حاضر رابطه بین مدیریت منابع انسانی استراتژیک با یادگیری سازمانی بر اساس نقش واسطه‌ای مدیریت دانش انجام گردید. تحقیق حاضر از منظر هدف کاربردی است و از منظر شیوه گرد آوری داده‌ها روش تحقیق پژوهش مورد نظر توصیفی از نوع همبستگی می‌باشد. جامعه آماری پژوهش حاضر کارکنان شعب بانک شهر در استان فارس در نظر گرفته شد. شیوه نمونه گیری به صورت تصادفی و حجم نمونه بر اساس فرمول کوکران ۲۱۷ نفر تعیین گردید. به منظور جمع آوری اطلاعات مورد نظر و سنجش متغیرهای تحقیق، از پرسش نامه استفاده شد. همچنین برای تجزیه و تحلیل داده ها از نرم افزار (Lisrel8.8)، (SPSS 22) استفاده شد. یافته های استنباطی تحقیق نشان داد که تمامی متغیرها بر اساس آزمون کولموگروف-اسمیرنوف، نرمال می باشند و پژوهشگر می تواند جهت تحلیل داده ها از آمار پارامتریک استفاده کند. همچنین نتایج تحلیل مسیر نشان داد که متغیر مدیریت دانش بالاترین ارتباط را با متغیر یادگیری سازمانی دارد.

### واژگان کلیدی

یادگیری سازمانی، مدیریت دانش، مدیریت منابع انسانی استراتژیک

<sup>۱</sup> کارشناسی ارشد، گروه مدیریت، واحد شیراز، دانشگاه آزاد اسلامی، شیراز، ایران (نویسنده اول)

<sup>۲</sup> استادیار، گروه مدیریت، واحد شیراز، دانشگاه آزاد اسلامی، شیراز، ایران (نویسنده مسئول: [airanban@yahoo.com](mailto:airanban@yahoo.com))

## ۱. مقدمه

سازمان‌های امروزی بایستی پایه‌های مزیت رقابتی پایدار خود را بر دارایی‌های ناملموس و سرمایه‌های انسانی خود بنا نهند. در واقع در فضای اقتصاد نوین، سازمان‌ها در یک محیط پیچیده و پویا باهم به رقابت می‌پردازند که منحصربه‌فرد بودن و ارزش‌آفرینی دانش در سازمان باعث ایجاد استراتژی‌های رقابتی این محیط می‌شود (روتبرگ<sup>۱</sup>، ۲۰۰۹).

از میان همه عوامل ممکن، مطالعه حاضر بر مدیریت منابع انسانی به کار گرفته شده توسط سازمان‌ها و مسیری که آن‌ها مدیریت می‌شوند، متمرکز است، زیرا یادگیری سازمانی بر اساس یادگیری افرادی می‌باشد که سازمان را تشکیل می‌دهند و منابع انسانی، تأثیر قابلیت سازمان‌ها را به‌منظور تولید دانش جدید و به‌کارگیری یادگیری بیان می‌کند. این مطلب اشاره به این واقعیت دارد که مدیریت منابع انسانی، نقشی حیاتی در سازمان‌های یادگیرنده ایفا می‌کند. برخی مطالعات صورت گرفته در این زمینه به بحث درباره ادراک مناسب و سنجش قابلیت یادگیری سازمان پرداخته‌اند (جرز - گومز<sup>۲</sup> و همکاران، ۲۰۰۵). درحالی‌که مطالعات دیگر به بررسی اینکه چگونه شیوه‌های خاص مدیریت منابع انسانی<sup>۳</sup> تأثیر مثبتی بر قابلیت یادگیری سازمانی می‌گذارد، پرداخته‌اند (لی<sup>۴</sup> و همکاران، ۱۹۹۹).

قابلیت یادگیری سازمانی نقش مهمی برای شرکت‌ها در دستیابی به اهداف سازمانی دارد و تنها مزیت رقابتی پایدار سازمانی است که متعهد به رشد و یادگیری می‌باشد (یین، ۲۰۰۲). با توجه به افزایش پیچیدگی، سرعت تغییرات محیطی، عدم اطمینان در محیط شرکت‌ها و نیاز آن‌ها به نوآوری در محصولات برای ادامه بقا، حفظ مزیت رقابتی و بهبود شیوه‌های مدیریت منابع انسانی و نیز ارتباط تنگاتنگ خلق محصولات جدید با قابلیت یادگیری سازمانی، این ضرورت احساس می‌شود که ارتباط بین قابلیت یادگیری و شیوه‌های مدیریت منابع انسانی تبیین شود. قابلیت یادگیری سازمانی گویای ظرفیت خلق و تعمیم ایده‌ها به‌طور مؤثر در برخورد با مرزهای متنوع سازمانی از طریق ابتکارات و شیوه‌های مدیریتی ویژه است.

قابلیت یادگیری سازمانی نقش مهمی برای شرکت‌ها در دستیابی به اهداف سازمانی دارد و تنها مزیت رقابتی پایدار سازمانی است که متعهد به رشد و یادگیری می‌باشد (یین، ۲۰۰۲). با توجه به افزایش پیچیدگی، سرعت تغییرات محیطی، عدم اطمینان در محیط شرکت‌ها و نیاز آن‌ها به نوآوری در محصولات برای ادامه بقا، حفظ مزیت رقابتی و بهبود شیوه‌های مدیریت منابع انسانی و نیز ارتباط تنگاتنگ خلق محصولات جدید با قابلیت یادگیری سازمانی، این ضرورت احساس می‌شود که ارتباط بین قابلیت یادگیری و شیوه‌های مدیریت منابع انسانی تبیین شود. قابلیت یادگیری سازمانی گویای ظرفیت خلق و تعمیم ایده‌ها به‌طور مؤثر در برخورد با مرزهای متنوع سازمانی از طریق ابتکارات و شیوه‌های مدیریتی ویژه است. این پژوهش درصدد پاسخ به این سوال است که چه رابطه‌ای بین مدیریت منابع انسانی استراتژیک با یادگیری سازمانی بر اساس نقش واسطه‌ای مدیریت دانش در شعب بانک شهر در استان فارس وجود دارد؟

<sup>1</sup> Rothberg

<sup>2</sup> Jerez-Gomez

<sup>3</sup> Human Resource Management

<sup>4</sup> Lei

<sup>5</sup> Yin

## ۲. مبانی نظری

### ۲-۱. یادگیری سازمانی

یادگیری، قلب تغییر، تحول و بهبود سازمانی است و سنگه (۱۹۹۰)، چهار عنصر اقدام، تأمل، ارتباط و تصمیم را عناصر اصلی یادگیری سازمانی می‌داند (سبحانی نژاد، شهابی و یوز باشی، ۱۳۸۵). یادگیری سازمانی، مفهومی پیچیده و چند بعدی است که از منظر رشته‌های مختلف مورد بررسی قرار گرفته است. به دلیل میان رشته‌ای بودن یادگیری سازمانی، یافتن تعریفی که به طور وسیع مورد پذیرش محققان قرار گیرد، مشکل است؛ اما همان گونه که سنگه<sup>۱</sup> (۱۹۹۷)، خاطر نشان می‌کند، تقریباً تمامی تعاریف ارائه شده از یادگیری سازمانی دربر گیرنده‌ی دو نوع تغییر "شناختی" و "رفتاری" هستند. جنبه شناختی با مفاهیمی چون کسب دانش، فهم و بینش‌های جدید سروکار دارد. در حالی که جنبه رفتاری تغییر به ایجاد تغییر واقعی یا بالقوه در رفتار فرد یادگیرنده اشاره می‌کند (دیویس<sup>۲</sup>، ۲۰۰۳، به نقل از قربانی زاده، ۱۳۹۵).

وست<sup>۳</sup> (۱۹۹۴) یادگیری سازمانی را ابزاری می‌داند که به وسیله آن دانش محافظت می‌شود، به طوری که افراد دیگر، علاوه بر ایجادکنندگان دانش، نیز می‌توانند آن را به کارگیرند. از نظر سلیر و نارور<sup>۴</sup> (۱۹۹۵)، یادگیری سازمانی توسعه دانش یا بینش‌های جدید است که به طور بالقوه می‌تواند رفتار را تحت تأثیر قرار دهد و این در حالی است که به عقیده برخی فرایند فهمیدن و کسب بینش‌های جدید در هسته مرکز یادگیری سازمانی قرار دارد. یادگیری سازمانی، ایجاد شرایطی در سازمان است که تک تک افراد آن شرایط و تغییرات به وجود آمده را می‌پذیرند و از آن به عنوان یک فرایند دائمی استقبال می‌کنند (استاتا<sup>۵</sup>، ۱۹۸۹، به نقل از قربانی زاده، ۱۳۹۵). از نظر استاتا از طریق تولید بینش، دانش و الگوهای ذهنی مشترک و بر مبنای دانش و تجربه گذشته، حافظه سازمان ایجاد می‌شود. به نظر فایول و لایلز (۱۹۸۵) یادگیری سازمانی، فرایند بهبود اقدامات از طریق دانش بهتر و شناخت مؤثرتر است. در جای دیگر نیز یادگیری سازمانی را در گرو به اشتراک گذاشتن دانش، باورها و مفروضات در میان افراد و تیم‌ها می‌داند (سبحانی نژاد، شهابی و یوز باشی، ۱۳۸۵).

سایمون<sup>۶</sup> (۱۹۹۱) یادگیری سازمانی را؛ رشد بینش و تجدید ساخت دهی و بازنگری موفقیت آمیز مشکلات سازمانی توسط افراد که نتایج آن در عوامل ساختاری و نتایج سازمان منعکس می‌شود، تعریف کرده است. از نظر گروین<sup>۷</sup> (۱۹۹۳) یادگیری سازمانی فرایندی پیچیده و چند بعدی است که در طول زمان توسعه پیدا می‌کند و در این فرایند بین کسب دانش و بهبود عملکرد رابطه معنی داری وجود دارد؛ به عبارت دیگر، یادگیری سازمانی عبارت است از " فرایند بهبود اقدامات از طریق دانش و فهم بهتر ". یادگیری سازمانی فرایند کشف و اصلاح خطا است (آرجریس، ۱۹۷۷؛ آرجریس و شون، ۱۹۷۸) و از نظر هوبر<sup>۸</sup> (۱۹۹۱)، یک موجود، هنگامی یاد می‌گیرد که اطلاعات را پردازش کند و طیفی از رفتار بالقوه اش تغییر یابد.

1 - T sang

2 -Daiwis

3 -West

4 - Slater & Narver

5 - Stata

6 - Simon

7 -Garvin

8 -Huber

## ۲-۲- مدیریت استراتژیک منابع انسانی

اندیشمندان حوزه مدیریت استراتژیک منابع انسانی معتقدند که اقدامات مختلف در قلمرو مدیریت منابع انسانی باید مکمل یکدیگر باشند زیرا سازگاری بین این اقدامات می تواند منجر به بهبود عملکرد کارکنان گردد و سازمان را در دستیابی به مزیت رقابتی پایدار یاری رساند (رایت و دادفورد<sup>۱</sup>، ۲۰۰۱). برای فراهم ساختن توافق و هماهنگی بین کسب و کار و راهبرد منابع انسانی به نوعی که راهبرد منابع انسانی از تکمیل کسب و کار حمایت و به عبارت به تعریف آن کمک کند، نوعی تلفیق راهبردی ضرورت دارد. هدف از این کار ایجاد تناسب راهبردی و وفاق بین اهداف سیاستگذاری منابع انسانی و کسب و کار است. تلفیق راهبردی در واقع فرآیند مرتبط ساختن سیاستها و فعالیتهای مدیریت منابع انسانی با راهبردهای روشن و صریح کسب و کار است. فرآیند تلفیق در صدد تطبیق منابع انسانی موجود با مقتضیات پیوسته در حال تغییر سازمان می باشد. این فرآیند هم چنین برای حصول اطمینان از اجرای راهبردهای کسب و کار، صلاحیتهای مورد لزوم در همه سطوح سازمان را تعیین خواهد کرد و آنگاه ابتکارات توسعه منابع انسانی لازم برای فراهم ساختن آن صلاحیتهای را به کار خواهد گرفت (لباف و نیلی پور، ۱۳۹۴).

به منظور تحقق مدیریت استراتژیک منابع انسانی، منابع انسانی سازمان باید بر مجموعه ای از اولویت های جدید تمرکز نمایند. این اولویتهای جدید بیشتر استراتژیک محور و مبتنی بر کسب و کار بوده و کمتر بر وظایف سنتی منابع انسانی مانند استخدام، آموزش، ارزیابی و پرداختها تکیه دارند. اولویتهای استراتژیک در حوزه مدیریت منابع انسانی عبارتند از: طراحی شغل مبتنی بر کار تیمی، نیروی کار منعطف، اقدامات بهبود عملکرد، توانمند سازی کارکنان و پرداختهای انگیزشی. لذا مدیریت منابع انسانی استراتژیک به منظور شناخت نیازهای استراتژیک سازمان و ایجاد برنامه های مناسب در راستای اعمال یک استراتژی رقابتی و تحقق اهداف عملیاتی و استراتژیک سازمان طراحی می شود (هریس، ۲۰۱۲). هدف اساسی مدیریت استراتژیک منابع انسانی خلق قابلیت استراتژیک از طریق تضمین و مطمئن شدن از این نکته است که سازمان از کارکنان ماهر و متعهد و با انگیزه برای تلاش در راستای حصول به مزیت رقابتی پایدار برخوردار است. منطق مدیریت استراتژیک منابع انسانی بر ارائه و توافق بر سر طراحی روشهایی برای مدیریت کارکنان در بلند مدت استوار می باشد. این منطق، اساس مفهوم دستیابی مزیت رقابتی از طریق مدیریت منابع انسانی را تشکیل می دهد (برنان<sup>۲</sup>، ۲۰۰۳).

## ۲-۳. مدیریت دانش

مدیریت دانش با رویکرد یادگیری سازمانی عبارت است از: آسان سازی فرآیند ایجاد و تسهیم دانش، توأم با فراهم آوردن محیطهای کاری مثبت و سیستم پاداشهای اثر بخش. اگر یک سازمان دارای انگیزه قوی یادگیری باشد، ساختارها و فرآیندهایی را ایجاد می کند که با تلاشهای متوازن و مکمل خود به سمت دستیابی و ترکیب دانش، علاوه بر درون، به بیرون سازمان نیز حرکت می کند (سبحانی نژاد و همکاران، ۱۳۹۳). امروزه، موفقیت در بازار کار، با دانشی که سازمان می تواند تولید کند، سرعت این دانش و میزان انباشت دانش تولید شده، ارتباط مستقیم دارد. همچنین، سازمانهایی که فرهنگ یادگیری قوی را در خلق، اکتساب و انتقال دانش توسعه داده اند و همچنین در تعدیل رفتار برای انعکاس دانش جدید کارا هستند (گانز، ۱۳۷۸). مدیران گرچه کارها را توسط دیگران انجام می دهند و لیکن به ابزار ویژه ای به نام دانش متکی هستند تا امور سازمانها را مدیریت نمایند. تصمیم گیرنده در سازمان یک پردازش گر اطلاعات است و امروزه یک

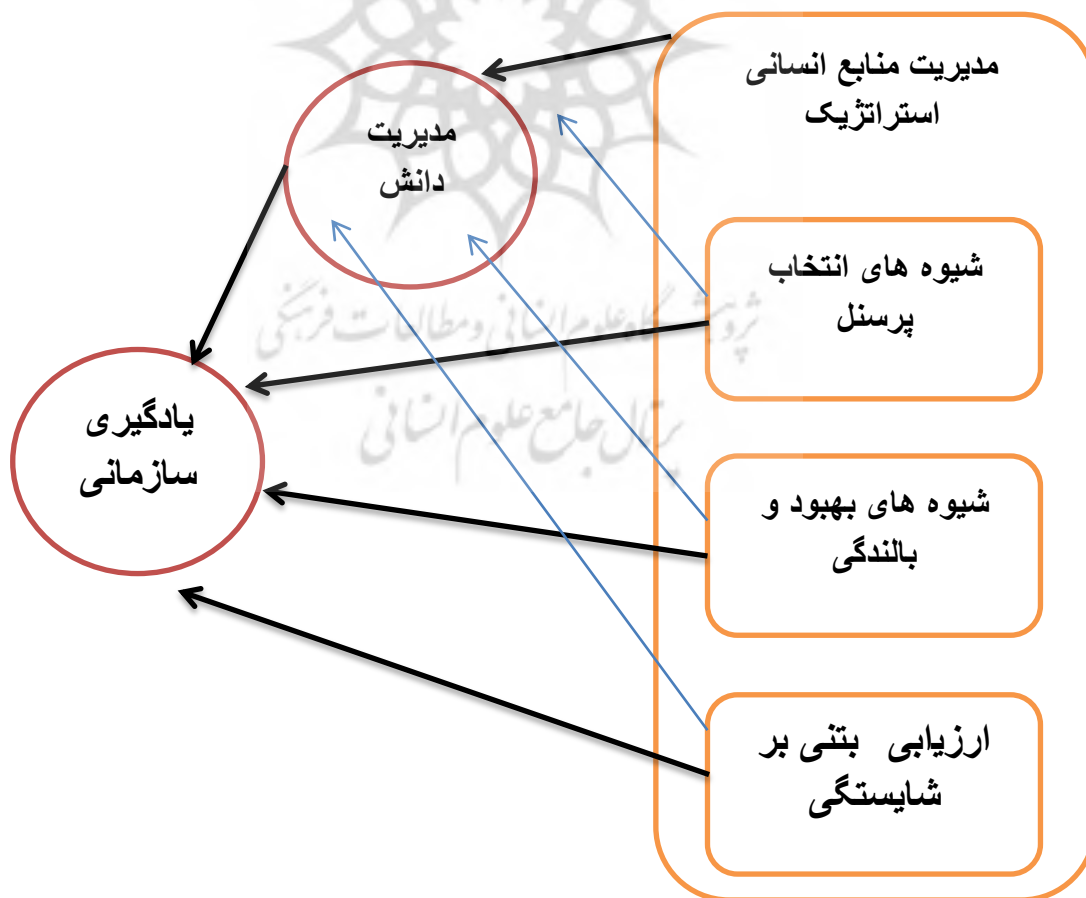
<sup>1</sup> Wright & Dunford

<sup>2</sup> Brennan

مدیر به خوبی آگاه است که توانایی اکتساب ذخیره‌سازی، پردازش و نمایش اطلاعات صحیح در تصمیم‌گیری درست بسیار مهم و حیاتی است و بدین ترتیب اهمیت دانش و اطلاعات به خوبی آشکار می‌شود. امروزه نقش و اهمیت نیروی انسانی در رشد و توسعه سازمان‌ها و جوامع بشری، بر کمتر کسی پوشیده است. از این‌رو در عصر جدید به انسان در مدیریت به عنوان سرمایه‌ای کلیدی و رکن اساسی بهبود بهره‌وری می‌نگرند. افزایش بهره‌وری در سازمان نیاز به تأمین شرایط متعددی دارد که مهم‌ترین آن‌ها عامل انسانی است. به نوعی مهم‌ترین سرمایه‌ی سازمان‌ها نیروی انسانی است که عامل مهمی در موفقیت و پیشرفت هر سازمان بوده است و هیچ سازمانی بدون وجود آن نخواهد توانست به تمامی اهداف خود دست یابد (رضائیان، ۱۳۹۵).

## ۱-۲. مدل و فرضیه‌های پژوهش

هر تحقیق علمی بر پایه یک چارچوب نظری استوار است که متغیرهای مورد نظر و روابط میان آنها را مشخص می‌نماید. اساس این تحقیق بر دیدگاه چند تن از محققان و مدل‌های ارائه شده توسط آنها شکل گرفته است. در تحقیق حاضر متغیرها به سه دسته مستقل، میانجی و وابسته تقسیم می‌شوند. متغیر وابسته در این تحقیق، مدیریت منابع انسانی استراتژیک به عنوان متغیر مستقل و یادگیری سازمانی به عنوان متغیر وابسته شناخته شده است و مدیریت دانش نیز به عنوان متغیرهای میانجی انتخاب شد. در نهایت با توجه به مطالب بیان شده مدل مفهومی تحقیق و همچنین ارتباط بین متغیرها این پژوهش شکل گرفت است.



نمودار ۱- مدل مفهومی پژوهش (نگارنده)

### ۳. روش‌شناسی پژوهش

پژوهش حاضر از منظر هدف کاربردی و از بعد ماهیت و روش، بدلیل اینکه به دنبال شناسایی عوامل و متغیرهای مرتبط با بروز عملکرد مالی و تعیین روابط بین آنهاست، توصیفی-همبستگی است و از حیث زمانی از نوع تحقیقات مقطعی به شمار می‌آید. در این تحقیق برای جمع‌آوری اطلاعات به منظور آزمون فرضیه‌های تحقیق از پرسشنامه استفاده شده است. ابزار جمع‌آوری داده‌ها شامل پرسشنامه یادگیری سازمانی توسط نیفه (۲۰۰۱) که دارای ۲۴ گویه، پرسشنامه استاندارد استراتژی‌های منابع انسانی لئو و همکاران<sup>۱</sup> (۲۰۱۵) که شامل ۱۴ گونه می‌باشد این پرسشنامه شامل سه خرده‌مقیاس شیوه‌های انتخاب پرسنل، شیوه‌های بهبود و بالندگی و ارزیابی مبتنی بر شایستگی است که هر کدام از این ابعاد دارای ۴ گویه می‌باشد. پرسشنامه مدیریت دانش نوناکا و تاکشی<sup>۲</sup> (۱۹۹۵) که شامل ۸ گویه می‌باشد، استفاده شده است. جامعه آماری مورد مطالعه در این پژوهش شامل مدیران و کارکنان شعب بانک شهر می‌باشند که حدود ۵۰۰ نفر در استان فارس هستند.

روش نمونه‌گیری در این پژوهش، به صورت گروهي صورت گرفت. حجم نمونه بر اساس فرمول کوکران ۲۱۰ نفر تعیین گردید.

$$n = \frac{NZ^2p.q}{(N-1)d^2 + z^2p.q} = \frac{459 \times 3/84 \times 0/5 \times 0/5}{(459-1)0/0025 + 3/84 \times 0/5 \times 0/5} = 209$$

جهت انجام روایی و پایایی پرسشنامه‌ها به صورت زیر عمل شد. مشهورترین ابزار برای آزمون قابلیت اعتماد پرسشنامه، یا همان پایایی، ضریب آلفای کرونباخ است که به منظور محاسبه‌ی هماهنگی درونی ابزار اندازه‌گیری از جمله پرسشنامه‌هایی که ویژگیهای مختلفی را می‌سنجند، به کار می‌رود. این کمیت بین صفر و یک تغییر می‌کند، ضریب پایایی صفر، معرف عدم پایایی و ضریب پایایی یک، معرف پایایی کامل است. مقادیر بالای ۰/۷ برای آلفای کرونباخ مطلوب است. همچنین جهت انجام روایی، به صورت محتوایی و تحلیل عاملی تاییدی استفاده شد.

جدول ۱. پایایی آلفای کرونباخ متغیرها

متغیرها	آلفای کرونباخ
شیوه‌های انتخاب پرسنل	۰,۷۹
شیوه‌های بهبود و بالندگی	۰,۷۴
ارزیابی مبتنی بر شایستگی	۰,۸۰
مدیریت دانش	۰,۷۵
یادگیری سازمانی	۰,۸۳

<sup>۱</sup> Lu

<sup>۲</sup> Nonaka & Takeuchi

همان طور که از نتایج جدول فوق بر می آید همه اعداد بالای ۰/۷ می باشند، می توان گفت ابزار اندازه گیری از پایایی نسبتاً خوبی برخوردار می باشد، به منظور تجزیه و تحلیل داده ها از روش تحلیل مسیر با استفاده از نرم افزار Lisrel 8.8 برای بررسی الگوی مفهومی پژوهش بهره گرفته شده است.

#### ۴. یافته‌های پژوهش

آزمون کولموگروف-اسمیرنوف، روش ساده ای جهت تعیین توزیع های آماری منتخب است؛ بنابراین این آزمون، روش دیگری برای همسانی یک توزیع فراوانی نظری برای اطلاعات تجربی است. آزمون فرض مربوط به این آزمون برابر است با:

H0: توزیع نمونه نرمال است

H1: توزیع نمونه نرمال نیست

در صورتی که سطح معنی داری از ۰/۰۵ کمتر باشد فرض صفر مبنی بر نرمال بودن توزیع نمونه رد می شود.

#### جدول ۲. شاخص های آمار توصیفی متغیرهای پژوهش

متغیر	آزمون کلموگروف اسمیرنوف	سطح معناداری
شیوه های انتخاب پرسنل	۰/۸۵	۰/۰۹
شیوه های بهبود و بالندگی	۰/۶۹	۰/۱۱
ارزیابی مبتنی بر شایستگی	۱/۰۳	۰/۰۸۳
مدیریت دانش	۱/۱۰	۰/۰۷۱
یادگیری سازمانی	۱/۰۷	۰/۰۷۹

با توجه به اینکه مقدار سطح معنی داری برای متغیرهای پژوهش بیشتر از ۰/۰۵ میباشد، در سطح اطمینان ۹۵٪، فرض نرمال بودن توزیع جوامع مورد نظر تأیید می شود؛ بنابراین می توانیم جهت تجزیه و تحلیل یافته های پژوهش از روش تحلیل مسیر استفاده کنیم.

#### ۴-۱. اثرات مستقیم

در این قسمت با توجه به اطلاعات مندرج در جدول ۳ به بحث و بررسی پیرامون رد یا تایید فرضیه های مرتبط با اثرات مستقیم متغیرها بر یکدیگر می پردازیم.

#### جدول ۳. برآوردهای ضرایب اثر مستقیم

متغیرها	پارامتر استاندارد شده	خطای استاندارد برآورد	T
اثر شیوه های انتخاب پرسنل بر:			
مدیریت دانش	۰/۱۳**	۰/۰۲	۳/۲۰
یادگیری سازمانی	۰/۲۶**	۰/۰۳	۵/۳۱

\*  $P < 0.05$  \*\*  $P < 0.01$

**فرضیه ۱:** شیوه های انتخاب پرسنل با مدیریت دانش و یادگیری سازمانی رابطه معنادار دارد.

با توجه به اطلاعات مندرج در جدول ۳ اثر مستقیم شیوه های انتخاب پرسنل بر مدیریت دانش برابر با ۰/۱۳ و با توجه به مقدار ( $t = ۳ / ۲۰$ ) در سطح ۰/۰۱ معنی دار است. همچنین اثر مستقیم شیوه های انتخاب پرسنل بر یادگیری سازمانی برابر با ۰/۲۶ و با توجه به مقدار ( $t = ۵ / ۳۱$ ) در سطح ۰/۰۱ معنی دار است.

جدول ۴. برآوردهای ضرایب اثر مستقیم

متغیرها	پارامتر استاندارد شده	خطای استاندارد برآورد	T
اثر شیوه های بهبود و بالندگی بر:			
مدیریت دانش	۰/۱۶**	۰/۰۱	۳/۴۵
یادگیری سازمانی	۰/۱۰*	۰/۰۲	۲/۱۷

**فرضیه ۲:** شیوه های بهبود و بالندگی با مدیریت دانش و یادگیری سازمانی رابطه معنادار دارد.

با توجه به اطلاعات مندرج در جدول ۴ اثر مستقیم شیوه های بهبود و بالندگی بر مدیریت دانش برابر با ۰/۱۶ و با توجه به مقدار ( $t = ۳ / ۴۵$ ) در سطح ۰/۰۱ معنی دار است. همچنین اثر مستقیم شیوه های بهبود و بالندگی بر یادگیری سازمانی برابر با ۰/۱۰ و با توجه به مقدار ( $t = ۲ / ۱۷$ ) در سطح ۰/۰۵ معنی دار است.

جدول ۵. برآوردهای ضرایب اثر مستقیم

متغیرها	پارامتر استاندارد شده	خطای استاندارد برآورد	T
اثر ارزیابی مبتنی بر شایستگی بر:			
مدیریت دانش	۰/۲۱**	۰/۰۲	۴/۴۲
یادگیری سازمانی	۰/۲۴**	۰/۰۴	۴/۷۸

**فرضیه ۳:** ارزیابی مبتنی بر شایستگی با مدیریت دانش و یادگیری سازمانی رابطه معنادار دارد.

با توجه به اطلاعات مندرج در جدول ۵ اثر مستقیم ارزیابی مبتنی بر شایستگی بر مدیریت دانش برابر با ۰/۲۱ و با توجه به مقدار ( $t = ۴ / ۴۲$ ) در سطح ۰/۰۱ معنی دار است. همچنین اثر مستقیم ارزیابی مبتنی بر شایستگی بر یادگیری سازمانی برابر با ۰/۲۴ و با توجه به مقدار ( $t = ۴ / ۷۸$ ) در سطح ۰/۰۱ معنی دار است.

جدول ۶. برآوردهای ضرایب اثر مستقیم

متغیرها	پارامتر استاندارد شده	خطای استاندارد برآورد	T
اثر مدیریت دانش:			
یادگیری سازمانی	۰/۱۹**	۰/۰۲	۴/۱۷



**فرضیه ۴: مدیریت دانش با یادگیری سازمانی رابطه معنادار دارد.**

با توجه به اطلاعات مندرج در جدول ۶ اثر مستقیم مدیریت دانش بر یادگیری سازمانی برابر با ۰/۱۹ و با توجه به مقدار ( $t = ۴/۱۷$ ) در سطح ۰/۰۱ معنی دار است.

**۴-۲. اثرات غیرمستقیم**

در این قسمت با توجه به اطلاعات مندرج در جداول به بحث و بررسی پیرامون رد یا تایید فرضیه های مرتبط با اثرات غیرمستقیم متغیرها بر یکدیگر می پردازیم.

**جدول ۷. برآورد ضرایب اثر غیر مستقیم**

متغیرها	پارامتر استاندارد شده	خطای استاندارد برآورد	T
اثر غیرمستقیم شیوه های انتخاب پرسنل بر:			
یادگیری سازمانی	۰/۱۴**	۰/۰۰	۶/۴۱

**فرضیه ۵: شیوه های انتخاب پرسنل از طریق واسطه گری مدیریت دانش با یادگیری سازمانی دارای اثر غیر مستقیم و مثبت می باشد.**

با توجه به اطلاعات جدول ۷ اثر غیر مستقیم شیوه های انتخاب پرسنل بر یادگیری سازمانی با ۰/۱۴ و با توجه به ( $t = ۶/۴$ ) در سطح ۰/۰۱ معنی دار است.

**جدول ۸. برآورد ضرایب اثر غیر مستقیم**

متغیرها	پارامتر استاندارد شده	خطای استاندارد برآورد	T
اثر غیرمستقیم شیوه های بهبود و بالندگی بر:			
یادگیری سازمانی	۰/۰۶**	۰/۰۲	۳/۲۷

**فرضیه ۶: شیوه های بهبود و بالندگی از طریق واسطه گری مدیریت دانش با یادگیری سازمانی دارای اثر غیر مستقیم و مثبت می باشد.**

با توجه به اطلاعات جدول ۸ اثر غیر مستقیم شیوه های بهبود و بالندگی بر یادگیری سازمانی با ۰/۰۶ و با توجه به ( $t = ۳/۲۷$ ) در سطح ۰/۰۱ معنی دار است.

**جدول ۹. برآورد ضرایب اثر غیر مستقیم**

متغیرها	پارامتر استاندارد شده	خطای استاندارد برآورد	t
اثر غیرمستقیم ارزیابی مبتنی بر شایستگی بر:			
یادگیری سازمانی	۰/۱۰**	۰/۰۱	۵/۴۱

فرضیه ۱۰: ارزیابی مبتنی بر شایستگی از طریق واسطه گری مدیریت دانش با یادگیری سازمانی دارای اثر غیر مستقیم و مثبت می باشد.

با توجه به اطلاعات جدول ۹ اثر غیر مستقیم ارزیابی مبتنی بر شایستگی بر یادگیری سازمانی با ۰/۱۰ و با توجه به  $(t = 5/41)$  در سطح ۰/۰۱ معنی دار است.

#### ۳-۴. شاخص های برازندگی مدل

در مطالعه حاضر، برای سنجش برازش مدل، از شاخص های برازش مطلق، تطبیقی و تعدیل یافته استفاده شده است که نتایج آن در جدول (۱۰) ارائه شده است.

#### جدول ۱۰. شاخص های نیکویی برازش الگوی آزمون شده پژوهش

شاخص های برازش مطلق			
شاخص	GFI	AGFI	SRMR
مقدار بدست آمده	۰/۹۳	۰/۹۸	۰/۰۴
حد قابل پذیرش	بیشتر از ۰/۹۰	بیشتر از ۰/۹۰	کمتر از ۰/۰۵
شاخص های برازش تطبیقی			
شاخص	CFI	NFI	NNFI
مقدار بدست آمده	۰/۹۲	۰/۹۱	۰/۹۶
حد قابل پذیرش	بیشتر از ۰/۹۰	بیشتر از ۰/۹۰	بیشتر از ۰/۹۰
شاخص های برازش تعدیل یافته			
شاخص	X <sup>2</sup> /df	PNFI	RMSEA
مقدار بدست آمده	۲/۶۹	۰/۷۲	۰/۰۷
حد قابل پذیرش	کمتر از ۳	بیشتر از ۰/۶۰	کمتر از ۰/۸

با توجه به مشخصه های نیکویی برازش که در جدول ۱۰ گزارش شده مقادیر به دست آمده در پژوهش حاضر و حد قابل پذیرش هر یک از شاخص های برازش گزارش شده اند.

## ۵. بحث و نتیجه‌گیری

تحقیق حاضر با هدف بررسی رابطه بین مدیریت منابع انسانی استراتژیک با یادگیری سازمانی بر اساس نقش واسطه‌ای مدیریت دانش صورت پذیرفت. این پژوهش بر مبنای هدف، از نوع تحقیقات کاربردی است که قصد دارد از طریق روشهای علمی به توسعه یادگیری سازمانی در بلندمدت کمک کند.

- بین مدیریت منابع انسانی استراتژیک و مدیریت دانش رابطه مثبت و معنی‌دار وجود دارد. نتایج حاصل از آزمون فرضیه یک پژوهش نشان داد که منابع انسانی استراتژیک ارتباط معناداری با مدیریت دانش دارد. یافته‌های پژوهش حاکی از این هستند که منابع انسانی استراتژیک، منجر به بهبود مدیریت دانش می‌شود که این نتیجه با پژوهش‌های وود (۲۰۱۵) و هاشمی و همکاران (۱۳۹۶) مطابقت دارد. با توجه به اینکه منابع انسانی سازمانی باید به کیفیت‌هایی مجهز شوند که هیچگونه مشکلی در مقابل تغییرات محیطی سازمان نداشته باشند و با دلسوزی و تعهد و بینشی علمی، تمام توانمندی‌ها، انرژی و فکر خود را در راستای تحقق مأموریت سازمانی بکار گیرند و پیوسته برای سازمان ارزشهای کیفی جدیدی تولید کنند. نیروی انسانی دانش‌گرا، خلاق و آگاه و سازگار با شرایط پیچیده محیطی می‌تواند یک سرمایه مهم برای سازمان تلقی گردد. از سوی دیگر، نقطه آغازین نوآوری به شدت به دانش و تخصص و تعهد منابع انسانی به عنوان ورودی‌های اصلی در فرایند خلق ارزش و نوآوری وابسته است.

- نتایج یافته‌ها نشان می‌دهد که بین مدیریت دانش و یادگیری سازمانی رابطه مثبت و معنی‌دار وجود دارد. نتایج حاصل از آزمون فرضیه دوم پژوهش نشان داد که مدیریت دانش ارتباط معناداری با یادگیری سازمانی دارد. در پژوهش لینا و آستا (۲۰۱۲) آمده است که مدیریت دانش پیش‌نیاز یک سازمان یادگیرنده می‌باشد. مفاهیمی چون مدیریت دانش، یادگیری سازمانی و سازمان یادگیرنده به مانند حلقه‌های یک زنجیر هستند. گست (۲۰۱۱) در پژوهش خود با عنوان مدیریت دانش در سازمان یادگیرنده دریافت که یادگیری از طریق تسهیم دانش در بین کارکنان، مشتریان به وجود می‌آید. تسهیم دانش یکی از ابعاد مدیریت دانش بوده که در این پژوهش نیز با یادگیری در ارتباط بوده است.

- یافته‌های تحقیق نشان می‌دهد که بین مدیریت منابع انسانی استراتژیک و یادگیری سازمانی رابطه مثبت و معنی‌دار وجود دارد.

برای تبیین فرضیه فوق می‌توان بیان کرد که از مهم‌ترین موضوعاتی است که در کسب مزیت‌های رقابتی مورد توجه جدی در حوزه مدیریت منابع انسانی قرار گرفته است. نیاز سازمان‌ها به سازگاری با تغییرات سریع محیطی مفهوم یادگیری سازمانی را به گونه‌ای روزافزون بر اهمیت ساخته است و همانطور که مطرح شد. مدیریت منابع انسانی می‌تواند این یادگیری را متحول سازد. بدیهی است همانگونه که یادگیری برای رشد افراد اساسی است برای سازمان‌ها نیز اهمیت زیادی دارد. به نظر می‌رسد یادگیری سازمانی یکی از مهم‌ترین مسائلی است که می‌تواند نوآوری سازمانی را تحت تأثیر ویژه قرار دهد. در دنیای متغیر کنونی یادگیری جاده حیاتی شناخت و انطباق با سرعت فزاینده تغییر است، بنابراین سازمان‌هایی موفق‌تر خواهند بود که زودتر، سریع‌تر و بهتر از رقبای یاد بگیرند و این یادگیری و آموخته‌ها را در فرایندهای کاری خود نشان دهند؛ بنابراین سازمان‌های امروزی باید با استفاده از سازوکارهایی که یادگیری سازمانی برای آنان فراهم می‌کند میزان نوآوری سازمانی خود را تحت تأثیر قرار دهند. یافته‌ها همچنین در راستای نتایج پژوهش‌های کامل و همکاران (۲۰۱۷)، هاشمی میرکلایی (۱۳۹۶) می‌باشد.

## ۶. منابع و مآخذ

۱. رضاییان، علی. (۱۳۹۵). مدیریت رفتار سازمانی، تهران: انتشارات سمت.
۲. سبحانی نژاد، مهدی؛ شهائی، بهنام و یوزباشی، علیرضا. (۱۳۸۵). سازمان یادگیرنده، چاپ اول، تهران: نشر یسطرون، صص ۱۰۶-۱۰۵.
۳. قربانی زاده. (۱۳۹۵). "یادگیری سازمانی و سازمان یادگیرنده با نگرشی بر مدیریت دانش". بازتاب. تهران. ۱.
۴. لباف، حسن و نیلی پور طباطبایی، سید اکبر. (۱۳۹۴). "تلفیق مدیریت کیفیت فراگیر و مدیریت منابع انسانی استراتژیک (مبانی و پیامدها)". هفتمین کنفرانس بین المللی کیفیت. صص ۱-۱۴
5. Brennan, R. G. Felekis & D. Goldring (2003). Strategic management of marketing and human resources in further education colleges. *Journal of Further and Higher Education*, 27(2), 143– 156.
6. Cemal, H. (2017). Linking competitive strategies with human resource management practices", *Academy of Management Executive*, Vol. 1, No 3, pp. 207- 219
7. Garvin, D. A. (2000). Building a learning organization. *Harvard Business Review*, 76(1), 78-91.
8. Harris, L.C. & Ogbonna, E. (2012), Strategic human resource management, market orientation, and organizational performance, *Journal of Business Research*, 51, 157-166.
9. Jerez-Gomez, P. Cespedes-Lorente, J. & Valle-Cabrera, R. (2005). Organizational learning capability: a proposal of measurement. *Journal of Business Research*, 58(6), 715-25.
10. Lei, D. Slocum, J. W. & Pitts, R. A. (1999). Designing organizations for competitive advantage: the power of unlearning and learning. *Organizational Dynamics*, 27(3), 24-38.
11. Lina, U. & Asta, J. (2012). Organizational Culture, Market Orientation, Innovativeness, and Firm Performance: An International Research Odyssey. *International Journal of Research in Marketing*, 12(1), 3-22.
12. Lu, C. M. Chen, S. J. Huang, P. C. & Chien, J. C. (2015). Effect of diversity on human resource management and organizational performance. *Journal of Business Research*, 68(4), 857-861.
13. Nonaka, I. & Takeuchi, H. (1995). *The knowledge creation companies how Japanese companies create the dynamics of innovation*. Oxford: Oxford university press.
14. Rothberg, G. S. (2009). Intellectual capital in business-to-business markets. *Industrial Marketing Management*, 2(1), 19-34.
15. Wright, P. Dunford, B. & Snell, S. (2001). Human Resources and the Resource Based View of the Firm, *Journal of Management*, 27, 701-721.
16. Yin, J. Z. (2002). Relating learning capability to the success of computer-integrated manufacturing. *Technological Forecasting & Social Change*, 69, 53-70.

# The relationship between strategic human resource management and organizational learning based on the mediated role of knowledge management

Shekoufe Aryaei\*<sup>1</sup>  
Seyed Javad Iranban\*<sup>2</sup>

Date of Receipt: 2020/05/31 Date of Issue: 2020/06/13

## Abstract

Learning as a vital actor for companies to create value for sustainable competitive advantage in today's complex and changing environment. Therefore, the present research was carried out to investigate the relationship between strategic HR management and organizational learning based on the role of knowledge management intermediary. The present research is applied from the perspective of the target. From the perspective of the method of data collection, the research method is descriptive correlation type. The statistical population of the study was employees of Shahr Bank Branch in Fars province. Sampling method was randomized and sample size was determined based on Cochran formula 217 people. A questionnaire was used to collect the information and measure the variables of the research. Data was analyzed using Lisrel software (SPSS 22). The inferential findings of the research showed that all variables are normal based on the Kolmogorov-Smirnov test and the researcher can use parametric statistics to analyse the data. Also, the results of path analysis showed that KM has the highest relationship with organizational learning variable.

## Keyword

Organizational Learning, Knowledge Management, Strategic Human Resource Management

1. M.Sc. Department of Management, Shiraz Branch, Islamic Azad University, Shiraz, Iran (\*First Author).
2. Assistant Professor, Department of Management, Shiraz Branch, Islamic Azad University, Shiraz, Iran (\*Corresponding Author: airanban@yahoo.com).

پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی  
پرتال جامع علوم انسانی