

## ارائه مدل تبیین تأثیر فرهنگ سازمانی بر یادگیری سازمانی و بهره‌وری نیروی انسانی

مجید جلالی فراهانی<sup>۱\*</sup>، مسعود فریدونی<sup>۲</sup>، رویا ظفری<sup>۳</sup>

۱-دانشیار گروه تربیت‌بدنی و علوم ورزشی، دانشگاه تهران، تهران، ایران، ۲-دانشجوی دکتری مدیریت ورزشی دانشگاه مازندران، ۳-دانشجوی دکتری

مدیریت ورزشی واحد علوم و تحقیقات دانشگاه آزاد تهران

تاریخ پذیرش: ۱۳۹۵/۱۲/۰۲

تاریخ دریافت: ۱۳۹۵/۰۸/۱۴

## Designing a Model of the Effect of Organizational Culture on Organisational Learning and Human Resources Efficiency

Majid Jalali Farahani<sup>1\*</sup>, Masoud Freydoni<sup>2</sup>, Roya Zafari<sup>3</sup>

1. Associate Professor of Tehran University 2. Ph. D. Student in Sport Management, Mazandaran University 3. Ph. D. Student in Sport Management, Islamic Azad University, Science and Research Branch, Tehran

Received: (2016/01/31)

Accepted: (2017/04/17)

### Abstract

The aim of this study was to present a model for the effect between organizational culture on organisational learning and human resources efficiency among the staff of sports and youth ministry. The research was descriptive and correlational, it was practical in terms of purpose. The study population was all employees of the sports and youth ministry among which 285 persons were randomly selected. With studying the research background and theoretical frameworks, the variables were identified; then the primary model of the research was designed and a questionnaire was prepared according the model. After confirmation of the questionnaire validity and reliability, questionnaires were handed out among the staff of sports and youth ministry. Structural Equation Modeling was used for data analysis. The results showed that multiplier effect of Organizational Culture on Organisational Learning was 0.43 and multiplier effect on Human resources productivity was 0.63. Multiplier effect of Organisational Learning on workforce efficiency was also achieved 0.53. The presented model confirmed the impact of Organizational Culture Organisational Learning on Human resources efficiency. Finally, according to the findings of this model it is suggested that by managing the change of organizational culture, change or modify the undesirable and ineffective characteristics to increase organizational learning and efficiency of the workforce.

### Keywords

Efficiency, Organizational Culture, Modeling, sports management, Human resources.

### چکیده

هدف از انجام این پژوهش ارائه مدل تأثیر فرهنگ سازمانی بر یادگیری سازمانی و بهره‌وری نیروی انسانی بود. پژوهش حاضر از نظر روش گردآوری داده‌ها، توصیفی و از نظر هدف کاربردی است که به شکل میدانی اجرا شد. جامعه آماری پژوهش شامل کلیه کارکنان وزارت ورزش و جوانان بود که ۲۸۵ نفر به صورت تصادفی ساده به‌عنوان نمونه انتخاب شدند. با بررسی پیشینه پژوهش، متغیرهای پژوهش مورد شناسایی قرار گرفتند، سپس مدل اولیه پژوهش طراحی شده و بر اساس آن پرسشنامه‌ای ساخته شد و روایی آن توسط جمعی از صاحب‌نظران دانشگاهی و از طریق تکنیک تحلیل عاملی مورد تأیید قرار گرفت. برای تحلیل داده‌ها از روش مدل‌سازی معادلات ساختاری استفاده شد. نتایج نشان داد که فرهنگ سازمانی دارای ضریب اثر ۰/۴۳ بر یادگیری سازمانی و ضریب اثر ۰/۶۳ بر بهره‌وری نیروی انسانی است. همچنین ضریب اثر یادگیری سازمانی بر بهره‌وری نیروی انسانی ۰/۵۳ به دست آمد. مدل ارائه‌شده در این پژوهش، تأثیر فرهنگ سازمانی از طریق یادگیری سازمانی را بر بهره‌وری نیروی انسانی تأیید کرد. درنهایت با توجه به یافته‌های حاصل از این مدل، پیشنهاد می‌شود با مدیریت تغییر فرهنگ سازمانی شاخصه‌هایی که نامطلوب و غیر مؤثر هستند، تغییر یا اصلاح شوند تا به تبع آن یادگیری سازمانی و بهره‌وری نیروی انسانی افزایش یابد.

### واژه‌های کلیدی

بهره‌وری، فرهنگ سازمانی، مدل‌سازی، مدیریت ورزشی، نیروی انسانی.

\* نویسنده مسئول: مجید جلالی فراهانی

\*Corresponding Author: Majid Jalali Farahani, E-mail: jalali@ut.ac.ir

## مقدمه

سازمان‌ها نباید بخش بسیار مهم تغییرات رفتاری و شناختی را به‌منظور تبدیل حرف به عمل، فراموش کنند (۲۱) یادگیری سازمانی یک فرایند ریشه‌دار است که تغییر رفتار فردی و سازمانی را در پی دارد (۲۳)؛ همچنین فرآیند پیچیده‌ای است که به توسعه دانش جدید مربوط است و توانایی بالقوه‌ای را برای تغییر رفتار دارد (۲۲).

متغیر دیگر مورد بررسی در این پژوهش، بهره‌وری نیروی انسانی بود که یکی از عوامل اصلی تداوم موفقیت و تحقق اهداف سازمانی است (۳) و با استفاده از نسبت درآمد ایجادشده به کل نیروی انسانی نیز سنجیده می‌شود (۱۹) بهره‌وری نیروی انسانی پدیده پیچیده‌ای است که به عوامل زیادی مانند محیط، در دسترس بودن مواد اولیه، انگیزه، کنترل و نظارت و شیوه مدیریت بستگی دارد و غالباً نیز دلیل عمده‌ای که سبب ناکامی سازمان‌ها در دستیابی به اهداف خود می‌شود، نبودن بهره‌وری نیروی انسانی است. در واقع نیروی انسانی مهم‌ترین زیرساخت هر مجموعه یا سازمان است، چون اساس حرکت به‌سوی توسعه انسان می‌باشد. انسان عنصر اصلی ساختار و مدیریت است که هم می‌تواند توسعه را به ارمغان بیاورد و هم می‌تواند به‌عنوان مانع بزرگ توسعه عمل کند؛ بنابراین انسان توسعه‌یافته، جامعه توسعه‌یافته را به ارمغان می‌آورد (۹).

جانی<sup>۲</sup> و همکاران (۲۰۱۵) در پژوهشی با هدف بررسی نقش فرهنگ سازمانی بر حفظ و نگهداری نیروی انسانی، دریافته‌اند که ارزش‌های فرهنگی در سازمان برای کارکنان دارای اهمیت می‌باشد؛ همچنین فرهنگ سازمانی و عوامل آن پیش‌بین مناسبی برای حفظ و نگهداری کارکنان در سازمان بودند (۱۱). در پژوهشی مشابه مین هی<sup>۳</sup> و همکاران (۲۰۱۵) به‌منظور به حداکثر رساندن عملکرد نیروی انسانی با استفاده از یک مدل تحقیقاتی، تأثیر فرهنگ سازمانی بر سبک یادگیری کار و خلاقیت را ترسیم کردند (۱۳). گیوف<sup>۴</sup> و همکاران (۲۰۱۵) نیز در بررسی خود، در پی مشخص کردن تأثیر فرهنگ یادگیری و عوامل آن بر متغیر تغییر سازمانی بودند. آن‌ها در پژوهش خود به این نتیجه رسیدند که یک تعهد قوی به فرهنگ یادگیری، در مشارکت کارکنان بسیار مؤثر است؛ همچنین بیان کردند که یک فرهنگ یادگیری دارای مزایای ملموسی برای یادگیری سازمانی می‌باشد (۷). همچنین پاولا<sup>۵</sup> (۲۰۱۴) در پژوهش خود بر اهمیت مدیریت منابع انسانی

دستیابی به بهره‌وری نیروی انسانی از اهداف هر سازمانی است. جهت دستیابی به این مقصود، راهی جز توسل به یک روش سیستمی، بومی و کاربردی وجود ندارد. توفیقات چشمگیر دهه اخیر سازمان‌هایی با کمترین امکانات از یکسو و شکست سازمان‌هایی با بهترین توانایی‌های مادی از سوی دیگر، نشانگر نقش بسیار زیاد زمینه‌های غیرمادی و معنوی در موفقیت آن‌ها بوده است که در این میان فرهنگ سازمانی به‌عنوان عامل مؤثر در عملکرد سازمان تلقی می‌شود (۱۷). اثرگذاری فرهنگ سازمانی بر اعضای سازمان به حدی است که می‌توان با بررسی ابعاد آن، نسبت به چگونگی رفتار، احساسات، دیدگاه‌ها و نگرش اعضای سازمان پی برد و واکنش احتمالی آنان را در برابر تغییرات موردنظر، ارزیابی، پیش‌بینی و هدایت کرد. به‌وسیله فرهنگ، به‌سادگی می‌توان انجام تغییرات را تسهیل کرد و جهت‌گیری‌های جدید را در سازمان پایدار نمود (۱۶).

فرهنگ سازمانی به‌عنوان مفهوم کلی است که اعتقادات، ایدئولوژی، سنت، هنجار، رسوم، دانش و فناوری را شامل می‌شود و عامل مهمی است که رفتار سازمان و اعضای آن را به‌شدت تحت تأثیر قرار می‌دهد (۱۸). هال<sup>۱</sup>، فرهنگ را میراث عمومی یک سازمان می‌داند که شامل همه دارایی‌ها، رفتار و کردار و تفکر افراد یک سازمان است (۸). هر مقدار تعهد کارکنان به ارزش‌های سازمان بیشتر باشد و اعضای بیشتری به این ارزش‌ها معتقد باشند، فرهنگ آن سازمان قوی‌تر است (۶). تعدادی از پژوهشگران رفتار سازمانی، بیان نموده‌اند که ارزش‌های مشترک در سازمان برگرفته از فرهنگ سازمانی، بر ایجاد جوی برای تلاش بیشتر کارکنان بسیار مفید واقع شده و همچنین فرهنگ سازمانی دارای اثری مثبت بر کارآمدی بدون توجه به زمینه‌های کاری آن خواهد شد (۵).

پژوهش‌ها نشان می‌دهند فرهنگ‌هایی که یادگیری سازمانی را افزایش می‌دهند، باعث تقویت یادگیری فردی، گروهی و سازمانی و در نتیجه بهبود عملکرد می‌شوند (۴ و ۱۴). سازمان‌هایی که فرهنگ یادگیری قوی را توسعه می‌دهند، در خلق، اکتساب و تبدیل دانش و همچنین در تعدیل رفتار برای انعکاس دانش و بینش جدید موفق هستند؛ از این جهت، سازمان‌هایی که بر فرهنگ یادگیری سازمانی تأکید دارند، باید ابتدا اطلاعات به دست بیاورند، سپس اطلاعات را به‌طور قابل فهم تفسیر کنند و در نهایت به دانش تبدیل کنند. در چنین مواقعی

4. Geoff  
5. Paula

1. hall  
2. Jane  
3. Min Hee

پیش‌بینی کننده خوبی برای چابکی سازمانی باشد (۱۰). بهره‌وری نیروی انسانی در ورزش کشور نتیجه تکامل و ترکیب عوامل گوناگونی است. از آنجایی که بهره‌وری مقوله‌ای انتزاعی نیست، پس بایستی جنبه کاربردی داشته باشد و مدیران سازمان‌ها و ادارات ورزشی نقش زیادی در فراهم آوردن زمینه مناسب به‌منظور ارتقاء آن خواهند داشت. وزارت ورزش و جوانان نیز به‌عنوان سازمانی با مأموریت ورزشی برای اینکه بتواند از حداکثر ظرفیت‌های نیروی انسانی استفاده کند، نیازمند این است که عوامل تأثیرگذار بر بهره‌وری نیروی انسانی را شناسایی کند. مرور پژوهش‌های انجام شده در حوزه رفتار سازمانی نشان داد که فرهنگ و یادگیری سازمانی با بسیاری از متغیرهای سازمانی در ارتباط است و به نظر می‌رسد که با بهره‌وری نیروی انسانی نیز در ارتباط باشد؛ بنابراین با توجه به پیشینه پژوهش و آنچه گفته شد، انجام این پژوهش ضروری به نظر می‌رسد؛ از این رو هدف اصلی پژوهش حاضر ارائه مدل تبیین رابطه فرهنگ سازمانی با یادگیری سازمانی و بهره‌وری نیروی انسانی در وزارت ورزش و جوانان بوده است.

### روش‌شناسی پژوهش

پژوهش حاضر از نظر روش گردآوری داده‌ها، توصیفی و از نظر هدف، کاربردی است که به شکل میدانی اجرا شد. جامعه آماری پژوهش حاضر شامل کلیه کارشناسان ستادی وزارت ورزش و جوانان (زن و مرد) است که تعداد آن‌ها بر اساس استعلام صورت گرفته از مرکز آمار وزارت ورزش و جوانان ۷۵۰ نفر می‌باشد و بر اساس جدول مورگان از این میان، ۲۵۵ نفر به‌عنوان نمونه آماری انتخاب شدند. بر اساس تجربه محقق، ۲۸۵ پرسشنامه در بین کارشناسان توزیع گردید و در نهایت با حذف پرسشنامه‌های ناقص و مخدوش، ۲۶۹ پرسشنامه انتخاب گردید و مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفت. لازم به ذکر است که نمونه‌گیری به‌صورت تصادفی ساده انجام شد.

به‌منظور گردآوری داده‌های مربوط به فرهنگ سازمانی، یادگیری سازمانی و بهره‌وری نیروی انسانی در وزارت ورزش و جوانان، یافته‌های موردنیاز از طریق بهره‌گیری از سه نوع پرسشنامه به دست آمد: پرسشنامه ۲۰ سؤالی برای سنجش فرهنگ سازمانی، پرسشنامه ۲۱ سؤالی برای سنجش یادگیری سازمانی طراحی شده توسط نیفه (۲۰۰۴) و پرسشنامه ۲۱ سؤالی بهره‌وری نیروی انسانی. همچنین به‌منظور روایی

(HRM) و شیوه‌هایی برای افزایش توانایی کارکنان و انگیزه برای انتقال دانش و روش‌ها پرداخت و نشان داد که تفاوت‌های بین فرهنگی بر پذیرش عوامل مؤثر بر سطح فردی اقدامات مدیریت منابع انسانی و تمایل کارکنان به اشتراک‌گذاری دانش و یادگیری تأثیرگذار است (۱۷).

جین<sup>۱</sup> و همکاران (۲۰۱۵) با هدف بررسی تأثیر فرهنگ سازمانی و خودکارآمدی در به اشتراک‌گذاری دانش با استفاده از مدل‌یابی معادلات ساختاری، نشان دادند که مدل جامع فرهنگ سازمانی بر اشتراک‌گذاری دانش صریح کارکنان تأثیرگذار است و فرهنگ سازمانی مبتنی بر اعتماد و احساس تعلق در بین کارکنان منجر به انتقال ضمنی دانش خواهد شد (۲۴). در همین راستا کنون<sup>۲</sup> و همکاران (۲۰۱۵) در پژوهشی با هدف تجزیه و تحلیل تأثیر به اشتراک‌گذاری دانش در رابطه بین فرهنگ سازمانی و رضایت شغلی در صنعت فناوری اطلاعات و ارتباطات، با استفاده از رگرسیون چندگانه نشان دادند که فرهنگ سازمانی به‌طور قابل توجهی بر اشتراک‌گذاری دانش و رضایت شغلی تأثیرگذار است و اشتراک‌گذاری دانش، نقش واسطه‌ای مهمی را بین فرهنگ سازمانی و رضایت شغلی ایفا می‌کند؛ همچنین به این نتیجه رسیدند که یک فرهنگ سازمانی مشترک و مفید، افزایش شیوه‌های به اشتراک‌گذاری دانش و استراتژی‌های پایدار بهره‌وری منابع انسانی را فراهم می‌کند (۲).

الیور و لارنس<sup>۳</sup> (۲۰۱۵) نیز در پژوهش خود به بررسی نقش آموزش و سرمایه‌گذاری داخلی هم‌زمان بر روی بهره‌وری نیروی انسانی پرداختند و نتیجه گرفتند که دانش و فرصت‌های یادگیری از عوامل مؤثر بر بهره‌وری نیروی انسانی است (۱۵). همچنین مایکالا<sup>۴</sup> و همکاران (۲۰۱۵) نیز در پژوهش خود ثابت کردند که عوامل فرهنگی بر بهره‌وری نیروی انسانی تأثیرگذار است (۱۲). همچنین الموه<sup>۵</sup> و همکاران (۲۰۱۴) در پژوهشی با هدف بررسی ارتباط بین اتخاذ شیوه‌های مدیریت کیفیت با بهره‌وری نیروی انسانی، نشان دادند که یک رابطه مثبت بین اصول مدیریت کیفیت و بهره‌وری نیروی انسانی در سازمان‌های بزرگ وجود دارد (۱).

جلالی و همکاران (۱۳۹۴) در پژوهشی با عنوان رابطه فراموشی سازمانی هدفمند و یادگیری سازمانی با چابکی سازمانی در اداره کل ورزش و جوانان استان همدان، نشان دادند که بین یادگیری سازمانی و فراموشی هدفمند رابطه مثبت و معناداری وجود دارد و یادگیری سازمانی می‌تواند

4. Michaela  
5. Alemu

1. Zhen  
2. Canon  
3. Olivier & Laurence

پرسشنامه‌ها از تحلیل عاملی استفاده شده است.

پس از بررسی و مطالعه مدل‌های مختلف سنجش فرهنگ سازمانی، مدل دنیسون در قالب چهار بعد (مشارکت در کار، سازگاری، انطباق‌پذیری، رسالت) به‌عنوان مدل نظری پژوهش انتخاب شد. جدید بودن مدل دنیسون نسبت به مدل‌های دیگر و کامل بودن این مدل از نظر شاخص‌های اندازه‌گیری و سنجش ابعاد فرهنگ سازمانی، از عوامل انتخاب این مدل به شمار می‌آید. متغیر یادگیری سازمانی در قالب هفت بعد (چشم‌انداز مشترک، فرهنگ یادگیری سازمانی، کار و یادگیری تیمی، تفکر سیستمی، رهبری مشارکتی، توسعه شایستگی‌های کارکنان و به اشتراک گذاشتن دانش) و متغیر بهره‌وری نیروی انسانی در قالب هفت بعد (توانایی، وضوح، حمایت سازمانی، ارزیابی، اعتبار، انگیزه و تناسب محیطی) در مقیاس پنج گزینه‌ای لیکرت سنجیده شده است. (لازم به ذکر است که پرسشنامه سنجش بهره‌وری نیروی انسانی پرسشنامه استاندارد نبوده و توسط گروه پژوهش تدوین و برای روایی سازه آن از تحلیل عاملی استفاده شده است.)

برای سنجش روایی سؤالات در این پژوهش، روایی محتوا و روایی سازه مد نظر قرار گرفته است که روایی محتوا برای پرسشنامه‌های فرهنگ سازمانی، یادگیری سازمانی و بهره‌وری نیروی انسانی توسط جمعی از صاحب‌نظران دانشگاهی تعیین و مورد تأیید قرار گرفت و همان‌طور که گفته شد در تحلیل عاملی، روایی سازه نیز اندازه‌گیری شد و سه سؤال مربوط به یادگیری سازمانی که دارای بار عاملی کمتر از ۰/۷ بودند، حذف شد (بار عاملی در بقیه موارد بالاتر از ۰/۷ بوده است). برای اطمینان از پایایی پرسشنامه‌ها در یک مطالعه مقدماتی ابتدا پرسشنامه‌ها بین ۳۰ نفر از جامعه آماری توزیع و پس از تکمیل، جمع‌آوری شد و در مرحله بعد و به فاصله ۱۵ روز، بار دیگر پرسشنامه‌ها در اختیار همان پاسخ‌گویان قرار گرفت و ضریب بازآزمایی آن‌ها برای پرسشنامه فرهنگ سازمانی ۰/۸۰، پرسشنامه یادگیری سازمانی ۰/۷۸ و پرسشنامه بهره‌وری نیروی انسانی ۰/۸۲ به دست آمد.

در این پژوهش برای تجزیه و تحلیل داده‌ها از تکنیک‌های آماری توصیفی و استنباطی استفاده شده است. در سطح توصیفی با استفاده از محاسبه میانگین و انحراف معیار به

توصیف اطلاعات پرداخته شد و جهت پاسخ به سؤالات از مدل معادلات ساختاری استفاده گردید، بدین ترتیب که تأثیر فرهنگ سازمانی بر یادگیری سازمانی و بهره‌وری نیروی انسانی از طریق ضریب استاندارد و عدد معناداری با نرم‌افزار لیزرل مورد سنجش قرار گرفت و بر اساس آن به سؤالات این پژوهش پاسخ داده شد. در مجموع از تحلیل عاملی مرتبه اول و مرتبه دوم (مدل‌های اندازه‌گیری) و همچنین تحلیل مسیر (مدل ساختاری) استفاده شد. بدین ترتیب که ابتدا تحلیل عاملی مرتبه اول و دوم برای مفهوم فرهنگ سازمانی و یادگیری سازمانی با بهره‌وری نیروی انسانی جهت صحت (روایی) سؤالات انجام شد و سپس از طریق تحلیل مسیر، رابطه‌ی علی میان متغیرها مورد سنجش قرار گرفت.

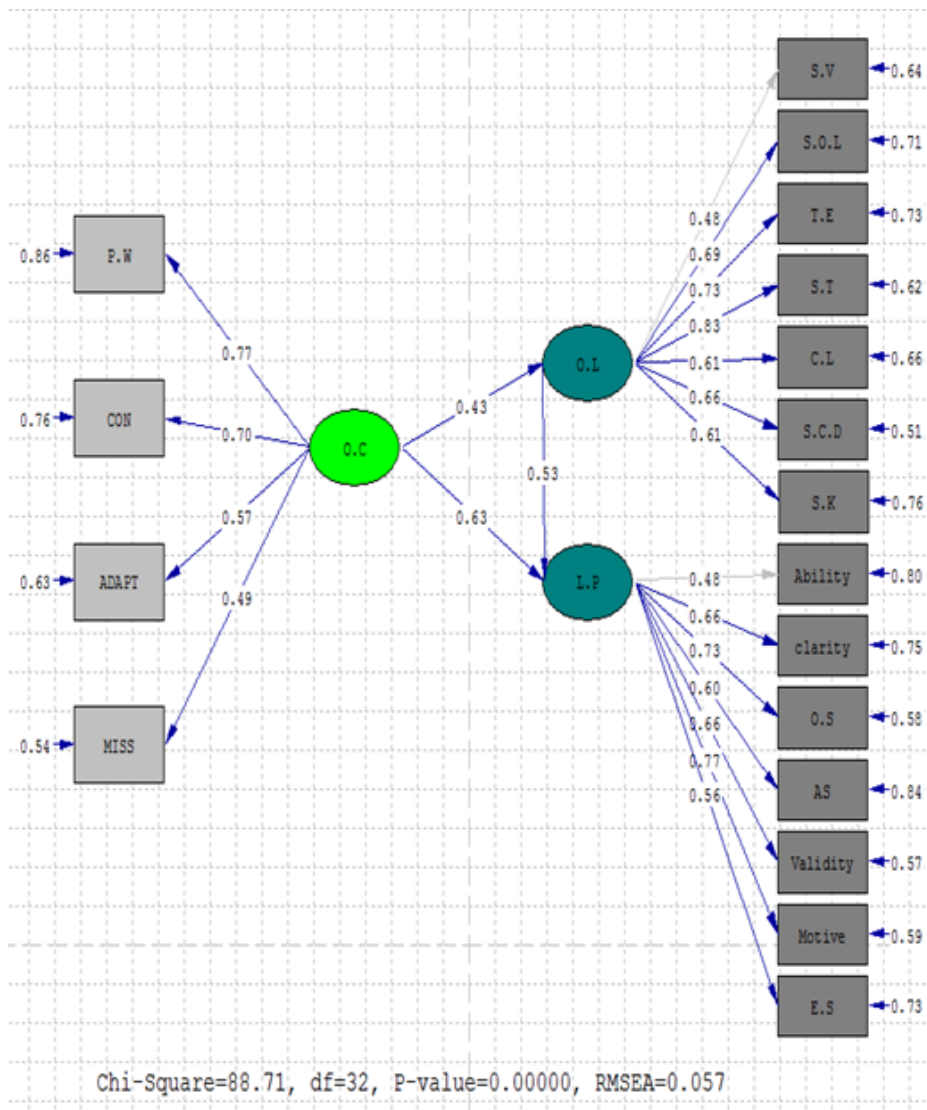
### یافته‌های پژوهش

یافته‌های توصیفی نشان می‌دهد که متغیر فرهنگ سازمانی دارای میانگین ۲/۹۱ و انحراف معیار ۱/۳۱، متغیر یادگیری سازمانی دارای میانگین ۳/۱۲ و انحراف معیار ۱/۱۴ و متغیر بهره‌وری نیروی انسانی دارای میانگین ۲/۹۵ و انحراف ۱/۲۰ می‌باشند؛ که نتایج در جدول شماره یک منعکس گردیده است.

جدول ۱. یافته‌های توصیفی

متغیرها	M	SD
فرهنگ سازمانی	۲/۹۱	۱/۳۱
یادگیری سازمانی	۳/۱۲	۱/۱۴
بهره‌وری نیروی انسانی	۲/۹۵	۱/۲۰

بعد از اطمینان یافتن از صحت مدل‌های اندازه‌گیری (تحلیل عاملی تأییدی فرهنگ سازمانی با یادگیری سازمانی و بهره‌وری نیروی انسانی)، سؤالات اصلی پژوهش مورد آزمون قرار گرفتند، یا به عبارت دیگر رابطه‌ی علی میان فرهنگ سازمانی و یادگیری سازمانی با بهره‌وری نیروی انسانی با هم سنجیده شد که در ذیل مدل در حالت تخمین استاندارد (ضرایب استاندارد) و ضرایب معناداری (عدد معناداری) مورد بحث قرار گرفته‌اند.



شکل ۱. نتایج حاصل از مدل‌سازی معادلات ساختاری (ضریب استاندارد)

اطمینان ۹۵ درصد و سطح خطا ۵ درصد می‌باشد. همان‌طور که در جدول شماره ۲ نشان داده شده، اثر فرهنگ سازمانی بر یادگیری سازمانی و بهره‌وری نیروی انسانی معنادار بوده است.

برای بررسی رابطه‌ی بین متغیرهای مدل (فرهنگ سازمانی با یادگیری سازمانی و بهره‌وری نیروی انسانی) از مدل معادلات ساختاری و به‌طور مشخص، از مدل‌های ساختاری (تحلیل مسیر) استفاده شده است. لازم به ذکر است برای پاسخ به سؤالات پژوهش، از ضرایب استاندارد و اعداد معناداری استفاده می‌شود. همچنین برای کلیه مسیرها، ضریب

جدول ۲. نتایج حاصل از مدل‌سازی معادلات ساختاری (ضریب استاندارد)

سؤال	مسیر	ضریب استاندارد	اعداد معناداری	نتیجه
۱	فرهنگ سازمانی بر یادگیری سازمانی تأثیر دارد؟	۰/۴۳	۵/۳۲	تأیید
۲	فرهنگ سازمانی بر بهره‌وری نیروی انسانی تأثیر دارد؟	۰/۶۳	۵/۹۳	تأیید
۳	یادگیری سازمانی بر بهره‌وری نیروی انسانی تأثیر دارد؟	۰/۵۳	۶/۷۶	تأیید

و (RMSEA) می‌باشند. بهترین شاخص مناسب در نرم‌افزار

شاخص‌های خوب بودن برازش مدل ( $X^2$ ، df، P value)

فعالیتشان را بر اساس افزایش فرهنگ درگیر کردن کارکنان در وظایف شغلی، ثبات و یکپارچگی، انطباق‌پذیری و مشخص بودن رسالت و مأموریت‌ها برنامه‌ریزی کرده‌اند، احتمالاً از این طریق می‌توانند به بهره‌وری بیشتری از نیروی انسانی دست یابند. مشارکت کارکنان در راستای فرهنگ سازمانی با حس سازگاری و بر اساس مأموریت‌های سازمان شاید بتواند بر بهره‌وری نیروی انسانی تأثیرگذار باشد.

نتیجه دیگر پژوهش بیانگر آن است که فرهنگ سازمانی بر یادگیری سازمانی در وزارت ورزش و جوانان تأثیرگذار است. این یافته به این نکته اشاره دارد که فرهنگ سازمانی می‌تواند بر روی یادگیری سازمانی تأثیرگذار باشد؛ این نتیجه بیانگر این است که یادگیری سازمانی در وزارت ورزش و جوانان حامی فرهنگ سازمانی دانش‌پرور است. در چنین سازمانی محتوای فرهنگی سازمان به‌عنوان منبعی برای یادگیری می‌تواند توسط افراد، دستورالعمل‌ها و روش کار سازمان تقویت شود و در سازمان یادگیری، رشد فردی و سازمانی به‌عنوان یک ارزش تلقی شود. در این صورت می‌توان گفت که با حضور یک فرهنگ قوی مبتنی بر یادگیری در سازمان، زمینه‌ای مناسب برای موفقیت سازمان ایجاد شده است. به‌طوری‌که گیوف<sup>۳</sup> و همکاران (۲۰۱۵) در بررسی خود، در پی مشخص کردن تأثیر فرهنگ یادگیری و عوامل آن بر متغیر تغییر سازمانی، به این نتیجه رسیدند که یک تعهد قوی به فرهنگ یادگیری، در مشارکت کارکنان بسیار مؤثر است؛ همچنین نشان دادند که یک فرهنگ یادگیری دارای مزایای ملموسی برای یادگیری سازمانی می‌باشد (۷). همچنین پاولا<sup>۴</sup> (۲۰۱۴) در پژوهش خود بر اهمیت مدیریت منابع انسانی (HRM) و شیوه‌هایی برای افزایش توانایی کارکنان و انگیزه برای انتقال دانش و روش‌های آن پرداخت و نشان داد که تفاوت‌های بین فرهنگی در پذیرش عوامل مؤثر بر سطح فردی اقدامات مدیریت منابع انسانی و تمایل کارکنان به اشتراک‌گذاری دانش و یادگیری تأثیرگذار است (۱۷).

بر اساس نتایج حاصل از این پژوهش، یکی از پیشایندهای کلیدی بهره‌وری نیروی انسانی در وزارت ورزش و جوانان، یادگیری سازمانی است. این یافته به این نکته اشاره دارد که یادگیری سازمانی و عوامل آن احتمالاً می‌تواند در بهره‌وری نیروی انسانی در وزارت ورزش و جوانان تأثیرگذار باشد. به‌بیان دیگر، زمانی که گروه‌های سازمانی یاد می‌گیرند که تعامل داشته باشند، دانش خود را به اشتراک بگذارند و

لیزرل  $X^2/df$  (کای دو به درجه آزادی) می‌باشد که هر چه کوچک‌تر از ۳ باشد، مدل دارای برازش (تناسب) بهتری است. شاخص RMSEA، همان میانگین مجذور خطاهای مدل است. این شاخص بر اساس خطاهای مدل ساخته می‌شود. حد مجاز این مقدار ۰/۰۸ است یعنی اگر زیر ۰/۰۸ باشد، قابل قبول است، اگر زیر ۰/۰۵ باشد خیلی خوب است.

مقادیر به‌دست‌آمده نشان داد که مدل مفهومی پژوهش از برازش خوبی برخوردار است و روابط علی یا تأثیرگذاری فرهنگ سازمانی بر یادگیری سازمانی و بهره‌وری نیروی انسانی تأیید شده است. با توجه به اینکه میانگین مجذور خطاهای مدل (۰/۰۵۷) کوچک‌تر از ۰/۰۸ است و همچنین نسبت کای دو (۸۸/۷۱) به درجه آزادی (۳۲) نیز کوچک‌تر از ۳ است، در نتیجه مدل دارای برازش و تناسب بالایی می‌باشد و نشان‌دهنده آن است که روابط تنظیم‌شده متغیرها بر اساس چارچوب نظری پژوهش، منطقی بوده است.

### بحث و نتیجه‌گیری

تغییر در سازمان‌های ورزشی، منجر به تغییر نگرش آن‌ها نسبت به کارکنان و نیروی انسانی شده است. در این وضعیت نیروی انسانی، ابزار موفقیت و رسیدن به اهداف برای ورزش هستند و به‌عنوان یکی از سرمایه‌های اصلی سازمان به حساب می‌آیند. نیروی انسانی توانمند و ارتقا یافته می‌تواند یکی از مزیت‌های رقابتی مهم سازمانی محسوب شود، جهت ارتقاء نیروی انسانی باید به عوامل زمینه‌ساز آن توجه شود که یکی از این عوامل می‌تواند فرهنگ و یادگیری سازمانی باشد. از این‌رو هدف از پژوهش حاضر ارائه مدل تبیین رابطه فرهنگ سازمانی با یادگیری سازمانی و بهره‌وری نیروی انسانی وزارت ورزش و جوانان بوده است.

نتایج این پژوهش نشان داد که فرهنگ سازمانی بر بهره‌وری نیروی انسانی در وزارت ورزش و جوانان تأثیر دارد. همچنین نتایج نشان داد که فرهنگ سازمانی دارای تأثیر مستقیم و معناداری بر یادگیری سازمانی است که خود یادگیری سازمانی نیز تأثیر مستقیمی بر بهره‌وری نیروی انسانی در وزارت ورزش و جوانان داشت. همان‌طور که مین هی<sup>۱</sup> و همکاران (۲۰۱۵) و مایکالا<sup>۲</sup> و همکاران (۲۰۱۵) بحث کرده‌اند، فرهنگ سازمانی و مؤلفه‌های آن بر افزایش بهره‌وری نیروی انسانی در وزارت ورزش و جوانان تأثیرگذار است (۱۳) و (۱۲). این یافته به این نکته اشاره دارد که سازمان‌هایی که

4. Paula

1. Min Hee  
2. Michaela  
3. Geoff

پیشنهاد می‌شود مدیران و برنامه‌ریزان در وزارت ورزش در نظر داشته باشند که برای اجرای مؤثر یادگیری سازمانی، فرهنگ و عوامل آن، از فناوری و امثال آن مهم‌تر است؛ بنابراین با مدیریت تغییر فرهنگ سازمانی، شاخصه‌هایی که نامطلوب و غیرمؤثر هستند، تغییر یا اصلاح کنند. همچنین جهت افزایش فرهنگ مشارکت کارکنان، سیاست‌هایی اعمال شود که تلاش‌های کارکنان به‌طور منظم برای کسب هدف جمعی تلفیق شود، به‌طوری که هر چه تلفیق تلاش‌ها بیشتر باشد، درجه همکاری بیشتر می‌شود. فرهنگ یادگیری در سازمان، مستلزم داشتن زیربنایی از اعتماد، احترام به یکدیگر، در اختیار گذاشتن اطلاعات و کار جمعی است، فرهنگ یادگیرنده در وزارت ورزش می‌بایست بر اساس این مفروض بنا شود. همچنین بایستی از طریق فرهنگ، سعی در ایجاد و توسعه یادگیری فردی و گروهی داشت تا از هر دو روش مستقیم و غیرمستقیم، موجبات تأثیرگذاری بر بهره‌وری نیروی انسانی فراهم شود تا اینکه فرهنگ و یادگیری سازمانی بتوانند به‌عنوان مؤلفه‌های مؤثر بر توسعه و افزایش بهره‌وری نیروی انسانی تلقی شوند.

به‌صورت جمعی عمل کنند، احتمالاً بهره‌وری نیروی انسانی توسعه پیدا خواهد کرد. همچنین الیور و لارنس<sup>۱</sup> (۲۰۱۵) در پژوهشی به بررسی نقش آموزش و سرمایه‌گذاری داخلی هم‌زمان، بر روی بهره‌وری نیروی انسانی پرداختند و نتیجه گرفتند که دانش و فرصت‌های یادگیری از عوامل مؤثر بر بهره‌وری نیروی انسانی است (۱۵).

به لحاظ علمی می‌توان از نتایج این پژوهش برای ایجاد یک سازمان یادگیرنده و بهره‌ور استفاده کرد. به لحاظ تئوری نیز حداقل اکنون می‌توان فهمید که چگونه بهره‌وری نیروی انسانی تحت تأثیر فرهنگ و یادگیری سازمانی قرار می‌گیرد. اگرچه در این پژوهش تأثیرات فرهنگ و یادگیری سازمانی بر بهره‌وری نیروی انسانی در وزارت ورزش و جوانان نشان داده شد، لیکن پایین بودن هر یک از متغیرها باید به‌عنوان یک هشدار مد نظر مدیران وزارت ورزش و جوانان قرار گیرد؛ بنابراین توصیه می‌شود فرهنگ سازمانی و ابعاد آن (درگیری شغلی، سازگاری، انطباق‌پذیری و مأموریت) و توسعه سازمان یادگیرنده مورد توجه و مطالعه قرار گیرد تا زمینه‌های ارتقاء عملکرد کارکنان فراهم گردد. درنهایت با توجه به یافته‌های حاصل از این پژوهش،

## References

1. Alemu M. B. Fentahun M. K. Petri H. Josu T. Daryl J. P. "Adoption of quality management practices: An investigation of its relationship with labor productivity for labor-intensive manufacturing companies". *Benchmarking: An International Journal*. 2014. 21 (1). Pp: 77 – 100.
2. Canon T. Walder I. W. T. Anthony, W. "The Impact of Knowledge Sharing on the Relationship between Organizational culture and Job Satisfaction: The Perception of Information Communication and Technology (ICT) Practitioners in Hong Kong". *International Journal of Human Resource Studies*. 2015.5 (1). Pp:19-47.
3. Denison D. R. Spreitzer, G. M. "Organizational culture and organizational development: A competing values approach". *Research in Organizational Change and Development*. 1991. 5. Pp:1–21.
4. Eastaugh S.R. "Hospital nurse productivity". *Journal of Health Care Finance*. 2002. 29(1). Pp:14-22.
5. Egan T. M. Yang B. M. Bartlett K. R. "The effects of organizational learning culture and job satisfaction on motivation to transfer learning and turnover intention". *Human Resource Development Quarterly*. 2004. 15(3). pp: 279–301.
6. EnShassi A. Mohamed Sherif M. P. Abed K. "Benchmarking Masonry Labor Productivity". *International Journal of Productivity and Performance Management*. 2007.56 (4). Pp: 358-368.
7. Geoff B. Saeed S. M. Glen D. "The impact of a learning culture on organisational change in regional SMEs". *International Journal of Learning and Change*. 2015. 8 (1). Pp: 94-115.
8. Hall p. "inter professional teamwork: professional cultures as barriers". *journal of inter professional care*. 2005. 19(1). PP: 188-196.
9. Hisrich R.D. Langan-Fox J. Grant S.L. "Entrepreneurship research and practice: A call to action for psychology". *American Psychologist*. 2007. 62. Pp: 575-589.
10. Jalali farahani M. Saberi A. Heydari M. Javid M. Specify the Relationship Organizational Forgetting and Organizational Learning with Organizational Agility in staff of Office of Youth

- and Sports in Hamadan province. *Organizational Behavior Management in Sport Studies*. 1394. 2(8). Pp: 35-44.
11. Jane Banaszak-Holl. Nicholas G. C. Michael, K. L. Nijika, S. Gretchen, S. "The Role of Organizational Culture in Retaining Nursing Workforce". *The Gerontologist*. 2015. 55 (3). Pp: 462-471.
  12. Michaela T. Stephan B. Jens S. "Cultural diversity and plant-level productivity". *Regional Science and Urban Economics*. 2015. 53. Pp: 85-96.
  13. Min H. Hahn, K. Chang, L. Dae, Sung, L. "Network structure, organizational learning culture, and employee creativity in system integration companies: The mediating effects of exploitation and exploration". *Computers in Human Behavior*. 2015. 42. Pp: 167-175.
  14. Murray, P. Donegan, K. "Empirical linkages between firm competencies and organisational learning". *The Learning Organization*. 2003. 10(1) pp: 51-62.
  15. Olivier, B. Laurence, C. "Productivity enhancement at home via cross-border acquisitions: The roles of learning and contemporaneous domestic investments". *Strategic Management Journal*. 2015. 36 (5). Pp: 640-658.
  16. Park, J. Kim, T. "Do types of organizational culture matter in nurse job satisfaction and turnover intention?". *Leadership in Health Services*. 2009. 22. Pp: 20-38.
  17. Paula C. "Many moving parts: Factors influencing the effectiveness of HRM practices designed to improve knowledge transfer within MNC". *Journal of International Business Studies*. 2014. 45. Pp: 63-72.
  18. Philip G. McKeown L. "Business Transformation and Organizational culture". *Journal of European Management*. 2004. 22 (6). Pp: 624-636.
  19. Rodriguez S. Perez J. delval M. "An empirical study about the effect of cultural problematic on organizational learning in alliances". *Journal of The Learning Organization*. 2003. 10 ( 3). Pp:138-148.
  20. Sauian Mohd. S. "Labor Productivity: An Important Business Strategy in Manufacturing". *Integrated Manufacturing Systems*. 2002.13 (6). Pp: 435-438.
  21. Schultz D. Schultz ES. "The relationship between Worker and Equipment". New Jersey: Prentice-Hall.1998.
  22. skerlavaj M. Indihar Stemberger M. Skrinjar R. Dimovski V. "Organizational learning culture – The missing link between business process change and organizational performance". *International Journal of Production Economics*. 2007. 35(3). P: 346
  23. Slater S. F. Narver J C. "Market orientation and the learning organization". *Journal of Marketing*. 1995. 59(3). Pp: 63-74.
  24. Zhen S. Tienan, W Yuqiang F. "Impact of organizational culture and computer self-efficacy on knowledge sharing". *Industrial Management & Data Systems*. 2015. 115 (4). Pp: 590 – 611