

# Identification of Organizational Culture Dimensions and Their Impact on Knowledge Management, Considering the Mediating Role of HR Flexibility in Information Centers of Payame Noor University Nationwide



Shahrzad Ghasemi<sup>1</sup>, Sayed Ali Asghar Razavi<sup>2</sup>,  
Safiyeh Tahmasebi Limooni<sup>3</sup>

## Abstract

**Purpose:** Information centers in universities need to enhance their position and align them with the interests and demands of stakeholders. Therefore, they must develop their adaptive capacity by promotion of knowledge management. This research aimed to identify desirable dimensions of organizational culture and their impact on knowledge management, considering the mediating role of HR flexibility in information centers of Payame Noor University nationwide.

**Methods:** This study was conducted as applied research based on its objective. The data collection method was mixed (qualitative and quantitative), and from a philosophical perspective, it was based on the positivist philosophy, using a comparative-inductive approach. The research participants in the qualitative section included 15 professors and experts who were selected randomly and purposefully, and in the quantitative section, society included all employees of the information centers of Payame Noor University nationwide in the academic year 1400-1401, totaling 1300 individuals. According to Cochran's formula, a sample size of 297 individuals was selected using convenience sampling at a confidence level of 95% and a margin of error of 5%. The required data were collected using the standard Lawson Knowledge Management questionnaire (2003), Bhattacharya's standard HR flexibility questionnaire (2005), and an investigator-developed questionnaire. Cronbach's alpha coefficient was used to assess the reliability of the questionnaires. A Cronbach's alpha coefficient greater than 0.70 confirmed the reliability of all the questionnaires. Data analysis in the qualitative section was carried out using interpretive content analysis, and in the quantitative section, descriptive data analysis (frequency, percentage, mean, standard deviation) was performed using SPSS 26 software. Structural equation modeling (SEM) with the SmartPLS software was used to answer the research questions.

**Findings:** The research findings showed that the dimensions of organizational culture include interactive culture, law-oriented culture, human-oriented culture, and aesthetic culture. The aesthetics-oriented factor had the highest impact with a coefficient of 0.959 and ranked first in priority, followed by the law-oriented, interactive, and human-centered factors in subsequent priorities. Organizational culture positively and significantly influenced knowledge management and HR flexibility, and HR flexibility mediated the relationship between organizational culture and knowledge management ( $p < 0.05$ ).

**Conclusion:** Considering the obtained results, attention to organizational culture in the workplace can be an influential component for enhancing knowledge management and HR flexibility in the perception of employees. Therefore, it is recommended that managers of information centers at Payame Noor University nationwide utilize human resource flexibility as a gateway to knowledge management by providing a suitable cultural environment to create organizational adaptability.

## Keywords

HR Flexibility, Payame Noor University, Organizational Culture, Knowledge Management, Information Centers

**Citation:** Ghasemi, S., Razavi, S. A., & Tahmasebi Limooni, S. (2023). Identification of Organizational Culture Dimensions and Their Impact on Knowledge Management, Considering the Mediating Role of HR Flexibility in Information Centers of Payame Noor University Nationwide. *Librarianship and Information Organization Studies*, 34(4): 61-88.  
Doi: 10.30484/NASTINFO.2023.3429.2218

**Article Type:** Research Article

**Article history:**

Received: 30 May 2023

Accepted: 24 Oct. 2023

1. Ph.D. Student, Knowledge & Information Science Department, Babol Branch, Islamic Azad University, Babol, Iran  
sh.gh\_20@yahoo.com
2. Assistant Professor, Knowledge & Information Science Department, Babol Branch, Islamic Azad University, Babol, Iran (Corresponding Author)  
aa\_razavi@yahoo.com
3. Assistant Professor, Knowledge & Information Science Department, Babol Branch, Islamic Azad University, Babol, Iran  
sa.tahmasebi2@gmail.com



**Publisher:** National Library and Archives of I.R. of Iran  
© The Author(s).

## شناسایی ابعاد فرهنگ سازمانی مطلوب و تأثیر آن بر مدیریت دانش، با توجه به نقش میانجی انعطاف‌پذیری منابع انسانی در مراکز اطلاع‌رسانی دانشگاه‌های پیام نور سراسر کشور

شهرزاد قاسمی<sup>۱</sup> | سیدعلی اصغر رضوی<sup>۲</sup> | صفیه طهماسبی لیمونی<sup>۳</sup>

### چکیده

**هدف:** مراکز اطلاع‌رسانی در دانشگاه‌ها باید جایگاه خود را ارتقا و آن‌ها را با منافع و خواسته‌های ذی‌نفعانشان انطباق دهند. به این منظور، باید ظرفیت انطباقی خود را از طریق ترویج مدیریت دانش ارتقا دهند. هدف این پژوهش شناسایی ابعاد فرهنگ سازمانی مطلوب و تأثیر آن بر مدیریت دانش، با توجه به نقش میانجی انعطاف‌پذیری منابع انسانی در مراکز اطلاع‌رسانی دانشگاه‌های پیام نور سراسر کشور است. **روش:** پژوهش حاضر از لحاظ هدف از نوع کاربردی، از لحاظ روش گردآوری داده‌ها از نوع آمیخته (کیفی و کمی) و از منظر فلسفی مبتنی بر فلسفه اثبات‌گرایانه است و با رویکرد قیاسی - استقرایی انجام شده است. مشارکت‌کنندگان پژوهش، در بخش کیفی، شامل ۱۵ نفر از استادان و خبرگان بودند که به صورت غیراحتمالی هدفمند انتخاب شدند؛ در بخش کمی شامل کلیه کارکنان مراکز اطلاع‌رسانی دانشگاه‌های پیام نور کشور در سال تحصیلی ۱۴۰۰-۱۴۰۱ به تعداد ۱۳۰۰ نفر بودند که از این تعداد، طبق فرمول کوکران در سطح اطمینان ۹۵ درصد و خطای ۵ درصد، ۲۹۷ نفر با روش نمونه‌گیری در دسترس انتخاب شدند. داده‌های مورد نیاز از طریق پرسشنامه استاندارد مدیریت دانش لاوسون (۲۰۰۳)، پرسشنامه استاندارد انعطاف‌پذیری منابع انسانی باتاچاریا (۲۰۰۵) و پرسشنامه محقق‌ساخته فرهنگ سازمانی به دست آمد. به منظور تأیید پایایی یا قابلیت اطمینان پرسشنامه از آزمون آلفای کرونباخ استفاده شد و ضریب آلفای کرونباخ بزرگ‌تر از ۰/۷ برای تمامی پرسشنامه‌ها، پایایی آن‌ها را تأیید کرد. برای تحلیل داده‌ها، در بخش کیفی، از رویکرد تحلیل تفسیری و روش تحلیل مضمون استفاده شد. در بخش کمی نیز تحلیل توصیفی داده‌ها (فراوانی، درصد، میانگین، انحراف معیار) با استفاده از نرم‌افزار spss26 انجام شده است. برای پاسخ به سؤالات پژوهش از مدل معادلات ساختاری با نرم‌افزار SMART PLS استفاده شده است.

**یافته‌ها:** یافته‌های پژوهش نشان داد که ابعاد فرهنگ سازمانی شامل فرهنگ تعاملی، فرهنگ قانون‌محور، فرهنگ انسان‌محور و فرهنگ زیبایی‌شناسی می‌شود. عامل زیبایی‌شناسی با بیشترین ضریب تأثیر (۰/۹۵۹) در رده نخست و عامل‌های قانون‌محور، تعاملی و انسان‌محور به ترتیب در رده‌های بعدی قرار دارند. نتایج نشان داد که فرهنگ سازمانی بر مدیریت دانش و انعطاف‌پذیری منابع انسانی و از سوی دیگر، انعطاف‌پذیری منابع انسانی بر مدیریت دانش تأثیر مثبت و معناداری دارد. انعطاف‌پذیری منابع انسانی رابطه بین فرهنگ سازمانی با مدیریت دانش را میانجی‌گری می‌کند ( $p < 0/05$ ).

**نتیجه‌گیری:** با در نظر گرفتن نتایج به دست آمده می‌توان گفت توجه به فرهنگ سازمانی در محیط کاری مؤلفه‌ای تأثیرگذار بر ارتقای مدیریت دانش و انعطاف‌پذیری منابع انسانی است، لذا پیشنهاد می‌شود مدیران مراکز اطلاع‌رسانی دانشگاه‌های پیام نور کشور با فراهم آوردن زمینه فرهنگی مناسب، از انعطاف‌پذیری نیروی انسانی به‌عنوان دروازه ورود به مدیریت دانش، با هدف ایجاد سازگاری سازمانی، استفاده کنند.

### کلیدواژه‌ها

انعطاف‌پذیری منابع انسانی، دانشگاه پیام نور، فرهنگ سازمانی، مدیریت دانش، مراکز اطلاع‌رسانی

**استاد:** قاسمی، شهرزاد، رضوی، سیدعلی اصغر و طهماسبی لیمونی، صفیه (۱۴۰۲). شناسایی ابعاد فرهنگ سازمانی مطلوب و تأثیر آن بر مدیریت دانش، با توجه به نقش میانجی انعطاف‌پذیری منابع انسانی در مراکز اطلاع‌رسانی دانشگاه‌های پیام نور سراسر کشور. *مطالعات کتابخانه‌ای و سازماندهی اطلاعات*، ۳۴(۴): ۶۱-۸۸



نوع مقاله: پژوهشی

تاریخ دریافت: ۱۴۰۲/۰۳/۰۹

پذیرش: ۱۴۰۲/۰۸/۰۲

۱. دانشجوی دکتری، گروه علم اطلاعات و دانش‌شناسی، واحد بابل، دانشگاه آزاد اسلامی، بابل، ایران  
sh.gh\_20@yahoo.com

۲. استادیار، گروه علم اطلاعات و دانش‌شناسی، واحد بابل، دانشگاه آزاد اسلامی، بابل، ایران (نویسنده مسئول)  
aa\_razavi@yahoo.com

۳. استادیار، گروه علم اطلاعات و دانش‌شناسی، واحد بابل، دانشگاه آزاد اسلامی، بابل، ایران  
sa.tahmasebi2@gmail.com

## مقدمه

امروزه، دانش به یک عامل پیشرو و کلیدی برای سازمان‌ها تبدیل شده (Lim et al., 2017) و عامل مهمی برای موفقیت و تداوم عملکرد سازمان‌هاست (Dickel & Moura, 2016). سازمان‌ها متوجه شده‌اند که دانش عاملی مهم در فعالیت‌های روزانه آن‌هاست (Mohajan, 2017). با توجه به رشد سریع دانش، مدیریت و برنامه‌ریزی برای استفاده بهینه از دانش جدید و تولید دانش آن بر اساس دانش قبلی ضروری است. در ایران، بر اساس سند چشم‌انداز نهایی ۱۴۰۴، جامعه و سازمان‌ها باید ویژگی‌های خاصی داشته باشند، از جمله: دانش پیشرفته، توانایی تولید علم و فناوری، سلامت، توجه به تقویت امنیت و اقتدار ملی با تأکید بر رشد علم و فناوری، تلاش برای دستیابی به اقتصاد متنوع باتکیه بر دانش و منابع آن، و تلاش برای رسیدن به جایگاه اول اقتصادی، علمی و فناوری در منطقه. از آنجاکه مراکز اطلاعاتی و کتابخانه‌ها نقش مهمی در تولید و توزیع دانش دارند بررسی جایگاه مدیریت دانش و عوامل مؤثر بر آن در این مراکز ضروری است.

تمرکز مدیریت دانش بر ارتقای قابلیت‌های سازمان است. دستیابی به موفقیت نیز مستلزم ایجاد یک محیط کاری جدید است که در آن دانش و تجربه به راحتی به اشتراک گذاشته می‌شود. برای این منظور باید فناوری اطلاعات به کار گرفته شود. رفتار افراد سازمان نیز باید در همین راستا باشد تا اطلاعات و دانش آن‌ها یکپارچه شود و در زمان مناسب به دست افرادی که به آن نیاز دارند برسد تا بتوانند کارآمدتر عمل کنند (Liao & Wu, 2010). توجه به مدیریت دانش در سازمان‌ها بسیار ضروری است زیرا دانش ابزار مهمی برای توسعه تخصص، حل مشکلات، افزایش یادگیری سازمانی و ایجاد موقعیت‌های جدید برای فرد و

سازمان در حال حاضر و آینده است (نادی و مشایخی، ۱۳۹۶).

در سازمان‌هایی که کتابخانه مسئول گردآوری اطلاعات، سازمان‌دهی دانش و توزیع و ارائه آن است مدیریت دانش الزامی است (شکوری، ۱۳۹۴)؛ زیرا کتابخانه، به‌عنوان زیرمجموعه‌ای از سازمان مادر، تأمین‌کننده اصلی دانش است و نقش آن از یک مخزن سستی و صرفاً اطلاعاتی به نقشی مشارکتی و پویا تغییر می‌یابد. این نقش مشارکتی برای کتابخانه‌ها در زمینه جمع‌آوری، ذخیره، توزیع و ارائه دانش مشهودتر است (پریخ و همکاران، ۲۰۰۸). کتابخانه‌ها در انجام پژوهش و اجرای مدیریت دانش و هدایت این فرایند نقش مهمی دارند (زوارقی و عباس‌زاده، ۱۳۹۶). مدیریت دانش در کتابخانه‌ها موجب بهبود کیفیت کار، دسترسی به اطلاعات به‌روز شده، افزایش کارایی، بهبود تصمیم‌گیری، افزایش توان پاسخ‌گویی به نیازهای مشتریان و امکان تغییر و تطبیق‌پذیری سریع می‌شود (درگاهی و همکاران، ۱۳۹۷). تحولات اجتماعی، فناوری‌های پرسرعت و چالش‌برانگیز و توسعه مأموریت‌های جدید در سازمان‌ها ضرورت انعطاف و آمادگی برای مواجهه با شرایط جدید را اجتناب‌ناپذیر کرده است (نیاز آذری و تقوایی‌یزدی، ۱۳۹۵). رایت و اسنل<sup>۱</sup> (۱۹۹۸)، انعطاف‌پذیری را این‌گونه تعریف کرده‌اند: میزان بهره‌مندی منابع انسانی سازمان‌ها از مهارت‌ها، داشتن الگوهای رفتاری لازم برای اتخاذ بهترین تصمیم‌ها در یک محیط رقابتی و استفاده از مناسب‌ترین کارکردهای مدیریتی منابع انسانی به‌منظور مدیریت بهینه این منابع (عباسی و همکاران، ۱۳۹۲). انعطاف‌پذیری سه سطح دارد: وظیفه، مهارت و رفتار. انعطاف‌پذیری با کاهش سطوح سلسله‌مراتبی، موجب ارتباطات آسان‌تر و توانایی واکنش سریع می‌شود (Valverde et al., 2019). همچنین، سازمان را قادر می‌سازد تا به تغییرات آتی پاسخ دهد. کارکنان در سایه انعطاف‌پذیری منابع انسانی می‌توانند خود را با تغییرات ایجادشده در رویه‌های کاری هماهنگ کنند (Atkinson, 2010).

نکته مهم این است که انعطاف‌پذیری فقط با آموزش‌های فنی و تخصصی حاصل نمی‌شود بلکه باید از جهات مختلف توسعه یابد (Ugargol & Patrick, 2018). در واقع، عوامل متعددی در مدیریت دانش مؤثرند. موفقیت‌های چشمگیر سازمان‌هایی با حداقل امکانات در دهه اخیر و شکست سازمان‌هایی با بیشترین توانمندی‌های مادی نشان‌دهنده نقش درخور توجه عوامل مادی و معنوی در موفقیت سازمان‌هاست و نشان می‌دهد که فرهنگ

سازمانی عاملی اثرگذار در مدیریت دانش است (سلیمی و رضائی، ۱۳۹۲). فرهنگ در یک سازمان مانند شخصیت در یک انسان است. مفروضات اساسی، باورها، هنجارها و ارزش‌ها به‌عنوان پایه‌های فرهنگی یک سازمان، شالوده وجودی آن را تشکیل می‌دهند و مرز بین خوب و بد را مشخص می‌کنند. فرهنگ هر سازمان عامل اساسی شکل‌گیری آن محسوب می‌شود و تأثیر بسزایی در ساختار و برنامه سازمان و از همه مهم‌تر بر عملکرد آن دارد. فرهنگ بایدها و نبایدها را تعریف می‌کند و الگوی رفتاری سازمان را شکل می‌دهد (امیریان‌زاده و قمری، ۱۳۹۳). تأثیر فرهنگ سازمانی بر مدیریت دانش و انعطاف‌پذیری کارکنان را نمی‌توان انکار کرد و شناخت فرهنگ سازمانی و منسجم ساختن آن و نیز تحول در جهت اهداف سازمانی می‌تواند به‌عنوان ابزاری کارآمد در استفاده موفق از مدیریت دانش در مراکز اطلاعات دانشگاهی به مدیران کمک کند؛ زیرا وجود یک فرهنگ سازمانی منعطف که بتواند از تغییرات حمایت کند برای کشف و درک و ایجاد دانش موردنیاز سازمان و گسترش آن در بین کارکنان سازمان ضروری است. فرهنگ سازمانی در حقیقت هویت و شخصیت آن سازمان است (فدائی و همکاران، ۱۳۹۷). باتوجه به اهمیت مراکز اطلاع‌رسانی در دانشگاه‌ها، انعطاف‌پذیری آن‌ها باعث افزایش انگیزه در کارکنان می‌شود و این یکی از اولویت‌های بهبود روند توسعه مدیریت دانش است. در این بین، مسئله فرهنگ سازمانی یکی از مهم‌ترین موضوعاتی است که در سرمایه‌گذاری در مراکز اطلاعات دانشگاهی باید مورد توجه قرار گیرد؛ زیرا در سایه فرهنگ سازمانی مطلوب و پویا کارکنان در تصمیم‌گیری‌ها سهیم می‌شوند و احساس می‌کنند که استقلال عمل دارند و برای سازمان مهم هستند؛ در نتیجه گرایش به مسئولیت‌پذیری و تعهد در آن‌ها افزایش می‌یابد، عملکرد شغلی و سازمان‌دهی آن‌ها بهتر می‌شود و فرصت ارائه خدمات و افزایش یادگیری و پذیرش دانش جدید را خواهند یافت. در مجموع، این عوامل منجر به ارتقای سطح علمی مراکز اطلاع‌رسانی و کتابخانه‌های دانشگاهی و ایجاد تصویر علمی و اجتماعی معتبر برای سازمان می‌شود.

اگرچه تجربیات و شواهد نشان می‌دهند که وجود فرهنگ سازمانی موجب توسعه موفقیت‌آمیز مدیریت دانش می‌شود، اما در مرور ادبیات و پیشینه تجربی پژوهش مشاهده شد که درباره تأثیر هم‌زمان فرهنگ سازمانی در کنار انعطاف‌پذیری منابع انسانی در مدیریت دانش، به‌ویژه در جامعه مورد مطالعه، تحقیقی صورت نگرفته است که نشان‌دهنده وجود خلأ پژوهشی در این زمینه است؛ بنابراین، پژوهش حاضر، به‌عنوان هدف اصلی، بر «شناسایی ابعاد فرهنگ سازمانی مطلوب و تأثیر آن بر مدیریت دانش، باتوجه به نقش میانجی انعطاف‌پذیری منابع

- انسانی، در مراکز اطلاع‌رسانی و کتابخانه‌های دانشگاه‌های پیام نور سراسر کشور» متمرکز شد.
- باتوجه به هدف اصلی پژوهش، اهداف زیر در نظر گرفته شد:
۱. شناسایی ابعاد فرهنگ سازمانی مطلوب در مراکز اطلاع‌رسانی دانشگاه‌های پیام نور سراسر کشور؛
  ۲. تبیین اثر فرهنگ سازمانی بر مدیریت دانش در مراکز اطلاع‌رسانی دانشگاه‌های پیام نور سراسر کشور؛
  ۳. تبیین اثر فرهنگ سازمانی بر انعطاف‌پذیری منابع انسانی در مراکز اطلاع‌رسانی دانشگاه‌های پیام نور سراسر کشور؛
  ۴. تبیین اثر انعطاف‌پذیری منابع انسانی بر مدیریت دانش در مراکز اطلاع‌رسانی دانشگاه‌های پیام نور سراسر کشور؛
  ۵. تبیین اثر فرهنگ سازمانی بر مدیریت دانش، با میانجیگری انعطاف‌پذیری منابع انسانی، در مراکز اطلاع‌رسانی دانشگاه‌های پیام نور سراسر کشور.

### پیشینه پژوهش

بررسی پیشینه پژوهش‌ها و مطالعات انجام‌شده در داخل و خارج از کشور، در موضوعات مرتبط با موضوع تحقیق، به ترتیب تاریخ، ارائه می‌شود. ذکر این نکته ضروری است که پژوهش‌های زیادی در این زمینه انجام نشده است.

میرحیدری و همکاران (۱۳۹۱) در مطالعه‌ای با عنوان «فراتحلیل تأثیر فرهنگ سازمانی بر استقرار مدیریت دانش در سازمان‌های ایران (۱۳۸۰-۱۳۹۱) تفاوت‌های تحقیقات در روش، ابزار نمونه‌گیری و تحلیل» که به روش فراتحلیل با بررسی ۱۳ پژوهش چاپ‌شده در مجلات علمی - پژوهشی در سال‌های ۱۳۸۰-۱۳۹۱ انجام شد دریافتند که اندازه تأثیر فرهنگ سازمانی بر استقرار مدیریت دانش در سازمان‌ها ۰/۷۷ بود. این اندازه، مطابق جدول کوهن، در حد «زیاد» قرار دارد. از پیشنهادهای مهم این پژوهش، افزایش میزان سرمایه‌گذاری به‌منظور گسترش زیرساخت‌های فرهنگ سازمانی است. فرهنگ سازمانی اهرمی قدرتمند برای تقویت رفتار سازمانی است و باعث می‌شود که افراد هنگام تلاش برای حفظ پایگاه قدرت شخصی و کارایی خویش، دانسته‌های خود را تسهیم و منتشر کنند.

عباسی و همکاران (۱۳۹۲)، در تحقیق خود با عنوان «بررسی تأثیر انعطاف‌پذیری منابع انسانی بر کارآفرینی سازمانی، تبیین نقش میانجی فرهنگ انطباق‌پذیری» که به روش توصیفی

– همبستگی مبتنی بر معادلات ساختاری در بین ۱۸۰ کارمند شاغل در پژوهشگاه صنعت نفت تهران انجام دادند به این نتیجه دست یافتند که بین فرهنگ انطباق‌پذیری و کارآفرینی سازمانی رابطه مثبتی وجود دارد. نتایج پژوهش آن‌ها نشان داد که بین ابعاد انعطاف‌پذیری کارکردی و رفتاری با فرهنگ انطباق‌پذیری رابطه مثبت معناداری وجود دارد، اما بین انعطاف‌پذیری مهارتی و فرهنگ انطباق‌پذیری رابطه معناداری مشاهده نشد.

حراقی و همکاران (۱۳۹۴) در پژوهشی با عنوان «ارائه مدل ساختاری مدیریت دانش و انعطاف‌پذیری سازمانی» که به روش توصیفی – پیمایشی در بین ۱۸۴ نفر از کارکنان تمام‌وقت یکی از ادارات دولتی بوشهر انجام شد نشان دادند که فرهنگ سازمانی و ترویج نوآوری سازمانی تأثیر عمده‌ای در ایجاد انعطاف‌پذیری سازمانی بر پایه مدیریت دانش دارد و مدیریت دانش به صورت مستقیم و غیرمستقیم بر انعطاف‌پذیری سازمانی تأثیرگذار است.

کاردان (۱۳۹۶) در پژوهشی با عنوان «بررسی ارتباط بین انعطاف‌پذیری منابع انسانی و نوآوری سازمانی با توجه به نقش میانجی سازگاری فرهنگ سازمانی (مورد مطالعه: کارکنان اداره کل انتقال خون استان گیلان)» که بین ۱۴۱ نفر از کارکنان اداره کل انتقال خون استان گیلان و به روش توصیفی – همبستگی مبتنی بر معادلات ساختاری انجام شد نشان داد که انعطاف‌پذیری منابع انسانی بر نوآوری فرایند، نوآوری خدمات و سازگاری فرهنگ سازمانی تأثیر مثبت و معناداری دارد. همچنین، بین سازگاری فرهنگ سازمانی، نوآوری فرایند و نوآوری خدمات نیز رابطه مثبت و معناداری گزارش و تأثیر نوآوری فرایند بر نوآوری خدمات تأیید شد.

نجفی کلیانی و همکاران (۱۳۹۷) در مطالعه‌ای با عنوان «انعطاف‌پذیری منابع انسانی، خلاقیت و نوآوری سازمانی در شرکت‌های بیمه»، به بررسی تأثیر انعطاف‌پذیری منابع انسانی بر خلاقیت و نوآوری سازمانی در دو سطح فردی و سازمانی پرداختند. این مطالعه بر روی ۱۴۷ نفر از مدیران واحدهای مختلف ۲۰ شرکت بیمه انجام شده است. ابزار جمع‌آوری داده‌های تحقیق پرسشنامه بود. روایی محتوا و سازه پرسشنامه به ترتیب با استفاده از آرای خبرگان و تحلیل عاملی تأییدی انجام شد. پایایی ابزار تحقیق از طریق آلفای کرونباخ و تحلیل عاملی تأییدی سنجیده شد و هر سه متغیر، روایی و پایایی قابل‌قبولی داشتند. به منظور تحلیل داده‌ها، از مدل‌سازی معادلات ساختاری، تحلیل عاملی تأییدی و رگرسیون سلسله‌مراتبی استفاده شد. یافته‌ها نشان می‌دهد که خلاقیت رابطه بین انعطاف‌پذیری منابع انسانی و نوآوری سازمانی را به صورت نسبی میانجی می‌کند. همچنین، انعطاف‌پذیری منابع انسانی اثر

درخور توجهی بر خلاقیت در دو سطح فردی و سازمانی دارد.

رونقی و همکاران (۱۳۹۸) در مطالعه‌ای با عنوان «شناسایی و رتبه‌بندی عوامل مؤثر در پیاده‌سازی مدیریت دانش و فرهنگ سازمانی با استفاده از روش فراترکیب» بیان کردند که در خروجی روش فراترکیب ۳ مقوله (سازمانی، فردی و محیطی)، ۸ مفهوم (فرایندهای مدیریت دانش، ساختار سازمانی، فناوری، مدیریتی، فردی، اعتماد، رقابتی و فرهنگی) و ۵۲ کد را در پیاده‌سازی مدیریت دانش شناسایی کرده‌اند. این پژوهش به روش توصیفی از نوع فراترکیب انجام شد و جامعه آماری آن پژوهش‌هایی بود که بین سال‌های ۲۰۱۰ تا ۲۰۱۸ از پایگاه‌های علمی ساینس دایرکت، پایگاه جهاد دانشگاهی، مگیران و علم‌نت جست‌وجو شده بود. مطابق پژوهش‌های پیشین، به ترتیب، توجه به عوامل فرهنگی سازمان، رهبری، هم‌راستایی راهبردی، حمایت مدیران ارشد، فناوری اطلاعات و انگیزه افراد در حوزه پیاده‌سازی مدیریت دانش بیشترین اهمیت را دارد.

لطفی‌کیا و همکاران (۱۴۰۱) در پژوهشی با عنوان «تأثیر ابعاد فرهنگ سازمانی بر توسعه مدیریت دانش در جهاد دانشگاهی» که به روش توصیفی - همبستگی بین ۱۴۸ نفر از مدیران میانی و پایه جهاد دانشگاهی انجام شد نشان دادند که ابعاد فرهنگ سازمانی در سازمان پژوهش‌محور جهاد دانشگاهی، با توسعه مدیریت دانش رابطه مستقیم و بالایی دارند. تأثیر بعد سازگاری بر توسعه مدیریت دانش بیش از سایر ابعاد است؛ بنابراین، با حمایت و توسعه بیشتر ابعاد فرهنگ سازمانی و ایجاد زیرساخت‌ها در جهاد دانشگاهی می‌توان به اجرای بهتر توسعه مدیریت دانش دست یافت.

سامانیان و همکاران (۱۴۰۲) در پژوهشی با عنوان «ارائه الگوی پیاده‌سازی فرایند مدیریت دانش در سازمان امور عشایری ایران» که به روش توصیفی - پیمایشی مبتنی بر روش ترکیبی تاپسیس و معادلات ساختاری بین ۳۰۲ نفر از کارکنان سازمان امور عشایری ایران انجام شد نشان دادند که برای پیاده‌سازی فرایند مدیریت دانش در سازمان امور عشایری ایران، عوامل فرهنگ سازمانی، ساختار سازمانی، انگیزش و عامل فنی کارساز بوده و باید از عامل اجتماعی به عنوان متغیر میانجی بهره جست.

تانگ و همکاران<sup>۱</sup> (۲۰۱۵) در مطالعه‌ای با عنوان «بررسی رابطه بین فرهنگ سازمانی و اشتراک دانش در بین شاغلان ICT در هنگ‌کنگ» که به روش همبستگی بین ۲۲۸ نفر از

1. Tong et al.



شاغلان فناوری اطلاعات و ارتباطات در هنگ‌کنگ انجام شد نشان دادند که فرهنگ سازمانی به‌طور معناداری بر تسهیم دانش و رضایت شغلی تأثیر می‌گذارد و تسهیم دانش نقش میانجی مهمی بین فرهنگ سازمانی و رضایت شغلی دارد.

فومباد و اونیانکا<sup>۱</sup> (۲۰۱۷) در پژوهشی با عنوان «مدیریت دانش برای توسعه: تفکر دوباره درباره روندهای پژوهش مدیریت دانش در آفریقای جنوبی» که به روش کتاب‌سنجی انجام شد دریافتند که باتوجه به اهمیت مدیریت دانش به‌عنوان راهبردی توسعه‌ای برای سازمان‌ها و ملل، ضروری است مؤسسات علمی و دانشگاهی پژوهش‌هایی برای کاربرد و تلفیق اثربخش مدیریت دانش اجرا کنند.

شوان<sup>۲</sup> (۲۰۱۸) در پژوهشی با عنوان «تأثیر فرهنگ سازمانی بر بین‌المللی‌سازی دانشگاه‌ها: مطالعه موردی در دانشگاه بین‌المللی ماهیدول تایلند» که با استفاده از رویکردهای کمی بین ۱۸۱ کارمند دانشگاه بین‌المللی ماهیدول انجام شد دریافت که فرهنگ این دانشگاه از منظر کارکنان در ربع C مدل دیویس قرار دارد و توسعه فرهنگی کارآفرینی موجب بهینه شدن فرایند بین‌المللی‌سازی دانشگاه می‌شود.

زانون و همکاران<sup>۳</sup> (۲۰۲۱) در پژوهشی با عنوان «تأثیرات فرهنگ سازمانی و عملکرد سازمانی» که به روش ترکیبی با استفاده از نقشه‌های شناختی خاکستری فازی، خوشه‌بندی خاکستری و نظام‌های استنتاج فازی چندگانه انجام شد نشان دادند که با شناسایی مشخصات فرهنگ سازمانی و عملکرد سازمانی، امکان اولویت‌بندی و پیش‌بینی و توسعه دستورالعمل‌ها و برنامه‌های عملیاتی برای سازمان‌ها فراهم می‌شود.

با نگاهی به پژوهش‌های انجام‌شده مشخص می‌شود که روش‌شناسی در بیشتر پژوهش‌ها، کمی (پیمایشی) و با استفاده از پرسشنامه بوده است و در صورت استفاده از رویکرد کیفی، دیدگاه متخصصان با مصاحبه و فن دلفی کاوش شده است. شناسایی ابعاد اصلی این مفهوم نیز با استفاده از رویکرد آمیخته و به‌کارگیری روش‌هایی همچون بررسی نظام‌مند متون (تحلیل تم/مضمون)، پیمایش (دلفی با رویکرد فازی) و رتبه‌بندی مؤلفه‌های فرهنگ سازمانی مورد توجه پژوهشگران قرار نگرفته است. افزون‌براین، بافت و جامعه این پژوهش‌ها بیشتر بر سازمان‌های دولتی متمرکز بوده و به نقش آن در کتابخانه‌های دانشگاهی توجهی نشده است.

1. Fombad & Onyancha
2. Xuan
3. Zanon et al.

پژوهش حاضر بر آن است تا با رویکردی متفاوت به این موارد بپردازد. از این رو، بر پایه بررسی موضوعی و روش‌شناسی پژوهش‌های ارائه‌شده می‌توان شکاف دانشی در پژوهش‌های مرتبط با حوزه موردبررسی را مشاهده کرد.

## روش پژوهش

پژوهش حاضر از لحاظ هدف از نوع کاربردی، از لحاظ روش گردآوری داده‌ها از نوع آمیخته (کیفی و کمی) و از منظر فلسفی مبتنی بر فلسفه اثبات‌گرایانه است و با رویکرد قیاسی-استقرایی انجام شده است. در بخش کیفی از روش تحلیل تم (مضمون) استفاده شده است. فن تحلیل تم روشی است که اطلاعات گسسته و پراکنده را به داده‌های غنی و دقیق تبدیل می‌کند (Clarke & Brown, 2021). از میان چهار روش تحلیل تم، در این تحقیق از روش تحلیل شبکه مضمون استفاده شده است. تحلیل شبکه موضوعی را می‌توان به‌طور کلی به سه بخش اصلی تقسیم کرد: تجزیه و تحلیل متن، کشف متن و یکپارچگی اکتشافات. در بخش کمی، به‌منظور ارزیابی فرضیه‌های تحقیق و تأیید مدل تحقیق، از رویکرد آماری جامع مدل‌سازی معادلات ساختاری در نرم‌افزار SMART PLS استفاده شد. شرکت‌کنندگان پژوهش در بخش کیفی ۱۵ نفر از استادان مدیریت رفتار سازمانی، مدیریت دولتی و مدیریت منابع انسانی، علم اطلاعات و معرفت‌شناسی و ۳ نفر از کارشناسان و مسئولان مراکز اطلاع‌رسانی دانشگاه‌های پیام نور بودند که به‌صورت هدفمند غیراحتمالی انتخاب شدند. پایان نمونه‌گیری پس از اشیاع نظری مشخص شد. بر مبنای این روش، انتخاب افراد نمونه تا زمانی ادامه می‌یابد که مصاحبه با اشخاص جدید اطلاعات تازه‌ای در اختیار محقق قرار ندهد و تکراری باشد. جامعه آماری در بخش کمی شامل کلیه کارکنان مراکز اطلاع‌رسانی دانشگاه‌های پیام نور در سال تحصیلی ۱۴۰۰-۱۴۰۱ به تعداد ۱۳۰۰ نفر است که بر اساس فرمول کوکران تعداد ۲۹۷ نفر، با استفاده از روش نمونه‌گیری در دسترس، به‌عنوان نمونه انتخاب شدند. با توجه به خطای ۰/۰۵ درصد و احتمال عدم بازگشت تمامی پرسشنامه‌ها، ۳۳۰ پرسشنامه توزیع شد که ۲۹۷ پرسشنامه وصول و تحلیل شد.

ابزار گردآوری داده‌ها در بخش کیفی به‌صورت مصاحبه نیمه‌ساختاریافته بود و برای دستیابی به صحت و اعتبار تحقیق از روش مثلث‌سازی منابع داده بهره گرفته شد. مثلث‌سازی به این واقعیت اشاره دارد که یک مطلب در منابع گوناگون و با روش‌های مختلف بررسی می‌شود. بر این اساس، در این پژوهش، از منابع گوناگونی همچون استادان علم اطلاعات و

معرفت‌شناسی و استادان مدیریت منابع انسانی و رفتار سازمانی برای تأیید محتوای مصاحبه‌ها و بررسی ادبیات تحقیق کمک گرفته شد. همچنین، برای بررسی اعتبار و پایایی پژوهش از دو همکار پژوهشگر برای بررسی مجدد مصاحبه‌ها استفاده شد. ابزار گردآوری اطلاعات در بخش کمی، پرسشنامه استاندارد مدیریت دانش لاوسون<sup>۱</sup> (۲۰۰۳) و پرسشنامه استاندارد انعطاف‌پذیری منابع انسانی باتاچاریا<sup>۲</sup> (۲۰۰۵) و نیز پرسشنامه استخراج‌شده از نتایج بخش کیفی بود.

**پرسشنامه استاندارد مدیریت دانش لاوسون:** برای سنجش مدیریت دانش از پرسشنامه مدیریت دانش شرون لاوسون (۲۰۰۳) بهره گرفته شد. پرسشنامه مدیریت دانش مؤلفه‌های شناخت دانش، کسب دانش، کاربرد دانش، اشتراک دانش، توسعه دانش و نگهداشت دانش را بررسی می‌کند. هر جزء با ۶ سؤال در مقیاس پنج‌درجه‌ای لیکرت (بسیار زیاد (۵)، زیاد (۴)، متوسط (۳)، کم (۲)، بسیار کم (۱)) اندازه‌گیری می‌شود. این پرسشنامه شامل ۳۰ سؤال است. روایی پرسشنامه مدیریت دانش لاوسون از طریق همبستگی اجزای پرسشنامه ثابت شده است. ضریب پایایی پرسشنامه لاوسون، طبق آلفای کرونباخ، ۰/۸۹ بیان شده است. ضریب آلفای کرونباخ این پرسشنامه در مطالعه حاضر ۰/۸۱ سنجیده شده است.

**پرسشنامه انعطاف‌پذیری منابع انسانی:** پرسشنامه انعطاف‌پذیری را باتاچاریا (۲۰۰۵) طراحی و اجرا کرد که ۱۱ شاخص (انعطاف‌پذیری وظیفه با ۳ شاخص، انعطاف‌پذیری مهارتی با ۴ شاخص و انعطاف‌پذیری رفتاری با ۴ شاخص) را اندازه‌گیری می‌کند. روش نمره‌گذاری این پرسشنامه بر اساس مقیاس پنج‌درجه‌ای لیکرت است. در پژوهش باتاچاریا (۲۰۰۵) ضریب آلفای کرونباخ این پرسشنامه ۰/۹۵ بیان شد. در پژوهش نجفی کلیایی و همکاران، ضریب آلفای کرونباخ این پرسشنامه ۰/۸۲ بیان شده است. در پژوهش حاضر ضریب آلفای کرونباخ این پرسشنامه ۰/۸۹ اندازه‌گیری شد.

**پرسشنامه محقق‌ساخته فرهنگ سازمانی:** مقیاس فرهنگ سازمانی از نتایج مصاحبه و بررسی مقالات مرتبط با این موضوع استخراج شد و در نهایت ۳۰ گویه به دست آمد. این مقیاس چهار نوع فرهنگ را اندازه‌گیری می‌کند: فرهنگ انسان‌مدار (۱-۶)، فرهنگ قانون‌مدار (۷-۱۲)، فرهنگ تعاملی (۱۳-۲۴) و فرهنگ زیبایی‌شناختی (۲۵-۳۰). آزمودنی‌ها به هریک از

1. Lawson
2. Bhattacharya

گویه‌های این پرسشنامه در مقیاس پنج‌درجه‌ای لیکرت پاسخ می‌دهند. به منظور بررسی روایی صوری پرسشنامه فرهنگ سازمانی در مراکز اطلاع‌رسانی دانشگاه‌های پیام نور، با مراجعه به نظر کارشناسان و استادان در مورد روایی ابزار اندازه‌گیری، در سنجش متغیرهای تحقیق اطمینان حاصل شد. همچنین، پایایی آن با استفاده از ضریب آلفای کرونباخ برای هریک از ابعاد پرسشنامه، فرهنگ انسان‌محور، فرهنگ قانون‌محور، فرهنگ تعاملی و فرهنگ زیبایی‌شناسی و کل پرسشنامه به ترتیب ۰/۸۵، ۰/۷۸ و ۰/۸۹، ۰/۸۶، ۰/۸۴۵ محاسبه شد. مقدار آلفای کرونباخ تمامی متغیرها بیش از ۷۰ درصد است که نشان‌دهنده تأیید پایایی سؤال‌ها و همسانی درونی آنهاست.

## یافته‌ها

در این بخش، نخست به شناسایی ابعاد فرهنگ سازمانی مطلوب در مراکز اطلاع‌رسانی دانشگاه‌های پیام نور سراسر کشور می‌پردازیم. برای پاسخ به سؤال پژوهش، خلاصه‌ای از گفت‌وگوهای مصاحبه‌شوندگان و پاسخ آنان به عنوان داده‌های کیفی و پایا جمع‌آوری شد. با مطالعه چندباره مصاحبه‌ها، ۳۵ کد و مفهوم منحصر به فرد (کدهای اولیه) شناسایی و استخراج شد که نمونه‌ای از آن در جدول ۱ آمده است.

جدول ۱- نمونه‌ای از مفاهیم اولیه استخراج شده از مصاحبه خبرگان

کد	مفهوم کد	کد مصاحبه
A1	در قبال حفاظت و صیانت از کتاب‌ها و اسناد موجود در کتابخانه، مسئول بوده و به دانشجویان و مراجعان پاسخگو باشند.	M3,M13,M7,M8,M9,M16, M5,M11,M17,M1,M4
A2	تسهیلاتی در کتابخانه‌های دانشگاه فراهم شود افراد غیردانشجو هم از اسناد و کتاب‌های داخل کتابخانه بهره‌مند شوند (دسترسی عمومی به کتابخانه‌های دانشگاه).	M3,M13,M7,M9,M16, M17,M1, M11
A3	در کتابخانه از افراد توانمند و نیروهای علمی استفاده شود.	M1,M17, M5,M13, M6,M12,
A4	چشم‌انداز، مأموریت، اهداف اصلی کتابخانه و کارکنان آن شفاف و مشخص باشد.	M14,M2,M5,M1,M2,M12
A5	اهداف ایدئال، کیفی و کمی کتابخانه به‌طور هوشمند و با مشارکت کلیه کارکنان تدوین شود.	M7,M16, M17,M14,M9,M8

محقق پس از استخراج کدهای اولیه مربوط به فرهنگ سازمانی، برای پیدا کردن مضامین

فرعی، آن‌ها را طبقه‌بندی کرد؛ با این پیش فرض که چگونه می‌توان کدهای اولیه مختلف را برای ایجاد مضامین ثانویه ترکیب و از این ترکیب مضامین فرعی را شناسایی کرد؟ جدول ۲ کدگذاری محوری در چارچوب شناسایی مضامین (تم‌های) ثانویه را نشان می‌دهد.

جدول ۲- تم‌های ثانویه مشخص شده

کدهای اولیه ترکیب شده	تم ثانویه	کد تم ثانویه
A2,A12,A35,A24,A17,A32,A28,A22	به‌گزینی علمی	B1
A19,A1,A15, A4, A13, A20, A25	بهسازی دانشی	B2
A11,A26, A29,A5, A9	استانداردگرایی	B3
A20,A23, A18, A21, A27	انطباق‌پذیری سازمانی	B4
A16,A6	چشم‌اندازگرایی	B5
A7,A3 A31, A34	عدالت نهادی	B6
A30, A33	شاداب‌سازی	B7
A10, A14	استانداردسازی	B8

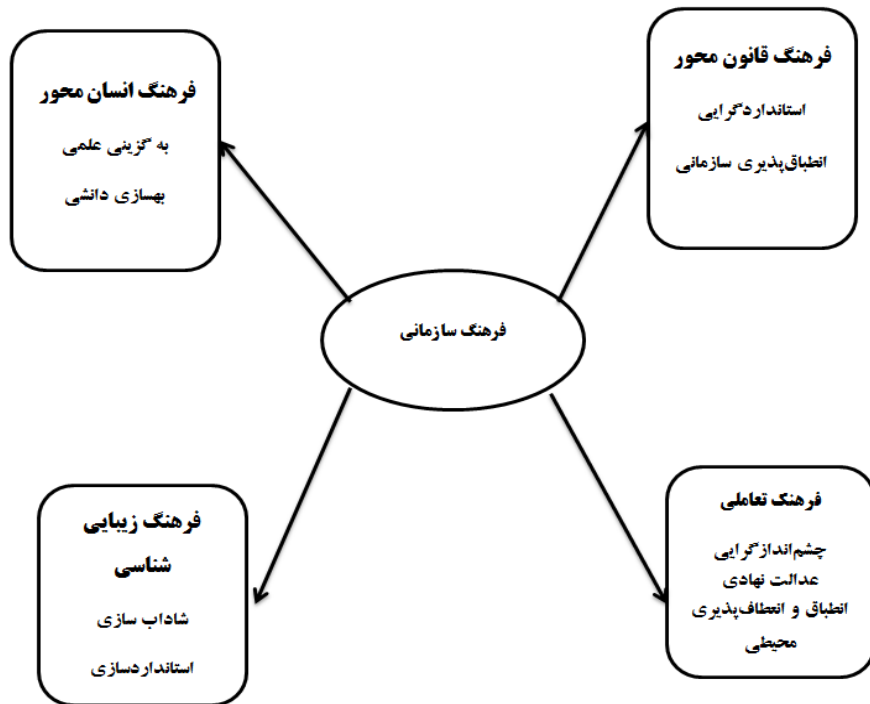
پس از ایجاد مضامین ثانویه، بر اساس کدهای اولیه استخراج شده، محققان، کدها را در جست‌وجوی مضامین اصلی دسته‌بندی کردند. فرض آن‌ها در دسته‌بندی کدها این بود که چگونه می‌توان مضامین فرعی را برای ایجاد مضامین اصلی باهم ترکیب کرد؟ در مرحله بعد، با ترکیب کدها، مضامین فرعی شناسایی شد. این مضامین نسبت به مرحله قبل در سطح بالاتری از انتزاع قرار دارند. با بازبینی و بررسی مجدد مضامین فرعی و تحلیل محتوای آن‌ها، مضامین اصلی شناسایی شدند.

جدول ۳- مضامین (تم‌های) اصلی، تم‌های فرعی و مفاهیم مرتبط با تم‌های اصلی

تم اصلی	مؤلفه‌ها	گویه‌ها
فرهنگ انسان‌محور	به‌گزینی علمی	انتصابات شایسته‌محور
		جامعه‌پذیری انطباقی - بینش‌افزا
		دانش‌گرایی در جذب
	بهسازی دانشی	توانمندسازی جامع
		توجه به سرمایه اجتماعی
		جانشین‌پروری

تم اصلی	مؤلفه‌ها	گویه‌ها
فرهنگ قانون‌محور	استانداردگرایی	انضباط‌گرایی فردی - سازمانی
		رعایت دستورالعمل‌های، آیین‌نامه‌ها و غیره
	انطباق‌پذیری سازمانی	بازمهندسی مستمر
		تمرکززدایی توان‌افزا
		وظایف منعطف
چشم‌اندازگرایی	عدالت نهادی	مأموریت شفاف و روشن
		هدف‌گذاری الهام‌بخش
		برنامه‌ریزی جامع و الهام‌بخش
		راهبردهای اقتضایی
فرهنگ تعاملی	انطباق و انعطاف‌پذیری محیطی	رفتار غیرجانبدارانه سیاسی، حزبی و جناحی
		عدالت توزیعی (موانع و امکانات)
	شاداب‌سازی	انتقادپذیری
		تجلیل از نخبگان
فرهنگ زیبایی‌شناسی	استانداردسازی	واکنش‌گرایی علمی عقلایی
		انعطاف‌پذیری
		توجه به انگیزه‌های مادی، فضای سبز، توجه به انگیزه‌های معنوی
		تناسب ساختمان و تجهیزات با نقش. تناسب فضا با نقش

الگوی نهایی فرهنگ سازمانی با روش کاربردی شامل ۴ بعد، ۹ مقوله اصلی و ۲۵ زیرمقوله به شرح شکل ۱ برای جامعه مورد مطالعه رسم شد.



شکل ۱- ابعاد فرهنگ سازمانی مطلوب

پس از شناسایی ابعاد فرهنگ سازمانی مطلوب در مراکز اطلاع رسانی دانشگاه‌های پیام نور سراسر کشور به بررسی اهداف پژوهش پرداخته شد. از ۲۹۷ شرکت کننده، ۲۵٪ مرد و ۷۵٪ زن و بیشتر آن‌ها در گروه سنی ۳۱ تا ۴۰ سال بودند. سابقه کاری غالب کارکنان ۱۱ تا ۱۵ سال بود. در بخش کیفی از ۱۸ نفر از شرکت کننده ۵۰٪ مرد و ۵۰٪ زن بودند که ۷۲/۲٪ در گروه سنی ۴۱ تا ۵۰ سال قرار داشتند. سابقه کاری غالب مشارکت کنندگان در این بخش ۱۶ تا ۲۰ سال بود. شاخص‌های توصیفی و نتایج آزمون تی تک نمونه متغیرهای پژوهش در جدول ۴ ذکر شده است.

جدول ۴- شاخص‌های توصیفی و نتایج آزمون تی تک‌نمونه متغیرهای پژوهش

متغیرها	تعداد	میانگین	واریانس	انحراف معیار	کمترین	بیشترین	پولگی	کسیدگی	مقدار آماره تی	سطح معناداری
فرهنگ انسان محور	۲۹۷	۳/۴۴	۰/۶۱	۰/۷۸	۱/۶۷	۵	-۰/۳۰	-۰/۶۷	۹/۷۹	۰/۰۰۰
فرهنگ قانون محور	۲۹۷	۳/۳۷	۰/۵۵	۰/۷۴	۱/۱۷	۴/۸۳	-۰/۱۶	-۰/۴۹	۸/۵۹	۰/۰۰۰
فرهنگ تعاملی	۲۹۷	۳/۶۶	۰/۴۰	۰/۶۳	۱/۹۱	۵	-۰/۵۷	۰/۰۲	۱۷/۹۹	۰/۰۰۰
فرهنگ زیبایی شناسی	۲۹۷	۳/۵۴	۰/۵۲	۰/۷۲	۱/۳۳	۵	-۰/۷۰	۰/۶۰	۱۳/۰۰۱	۰/۰۰۰
فرهنگ سازمانی	۲۹۷	۳/۵۰	۰/۳۲	۰/۵۷	۲/۰۶	۴/۷۳	-۰/۳۵	-۰/۲۱	۱۵/۲۹	۰/۰۰۰
تشخیص دانش	۲۹۷	۳/۵۳	۰/۵۶	۰/۷۴	۱/۲۰	۴/۸۰	-۰/۷۵	۰/۱۱	۱۲/۳۳	۰/۰۰۰
تحصیل دانش	۲۹۷	۳/۷۸	۰/۵۴	۰/۷۴	۱/۵۰	۵	-۰/۵۸	۰/۱۴	۱۸/۲۹	۰/۰۰۰
به‌کارگیری دانش	۲۹۷	۳/۶۱	۰/۵۳	۰/۷۳	۱/۶۰	۵	-۰/۶۵	-۰/۳۶	۱۴/۴۰	۰/۰۰۰
اشتراک دانش	۲۹۷	۳/۶۶	۰/۴۲	۰/۶۵	۱/۸۳	۵	-۰/۲۷	-۰/۱۰	۱۷/۴۰	۰/۰۰۰
توسعه دانش	۲۹۷	۳/۶۲	۰/۴۳	۰/۶۶	۱/۸۰	۵	-۰/۲۵	-۰/۱۱	۱۶/۰۸	۰/۰۰۰
نگهداری دانش	۲۹۷	۳/۷۳	۰/۵۱	۰/۷۱	۱/۵۰	۵	-۰/۵۹	-۰/۱۹	۱۷/۶۸	۰/۰۰۰
مدیریت دانش	۲۹۷	۳/۶۵	۰/۲۹	۰/۵۴	۲/۳۴	۴/۷۷	-۰/۴۸	-۰/۲۴	۲۰/۸۷	۰/۰۰۰
وظیفه‌ای	۲۹۷	۳/۷۴	۰/۷۹	۰/۸۹	۱	۵	-۰/۷۷	۰/۴۵	۱۴/۲۰	۰/۰۰۰
مهارتی	۲۹۷	۲/۰۵	۰/۲۱	۰/۴۶	۱	۲/۸۶	-۰/۸۸	۰/۵۹	-۳۴/۷۲	۰/۰۰۰
رفتاری	۲۹۷	۳/۶۵	۰/۶۸	۰/۸۲	۱	۵	-۰/۶۴	۰/۴۳	۱۳/۶۹	۰/۰۰۰
انعطاف‌پذیری منابع انسانی	۲۹۷	۳/۱۵	۰/۴۴	۰/۶۶	۱/۸۸	۴/۲۹	-۰/۸۰	۰/۹۳	۳/۸۶	۰/۰۰۰

در جدول ۴ شاخص‌های توصیفی متغیرهای فرهنگ سازمانی، مدیریت دانش و انعطاف‌پذیری منابع انسانی محاسبه شده است. میانگین متغیرهای موردبررسی بالاتر از حد متوسط (۳) بود که با توجه به سطح معناداری آزمون تی تک‌نمونه که از مقدار پیش فرض ۰/۰۵ کمتر است، با اطمینان ۹۵٪ می‌توان نتیجه گرفت که وضعیت فرهنگ سازمانی و ابعاد آن، مدیریت دانش و ابعاد آن و انعطاف‌پذیری منابع انسانی و ابعاد آن -به‌جز مؤلفه مهارتی- از نظر کارکنان مراکز اطلاع‌رسانی دانشگاه‌های پیام نور کشور در سطح مطلوبی قرار دارد.

قبل از انجام تحلیل مسیر، نرمال بودن داده‌ها با استفاده از آزمون کولموگروف اسمیرنوف و همبستگی بین متغیرها با استفاده از ضریب همبستگی پیرسون بررسی شد (جدول ۵).

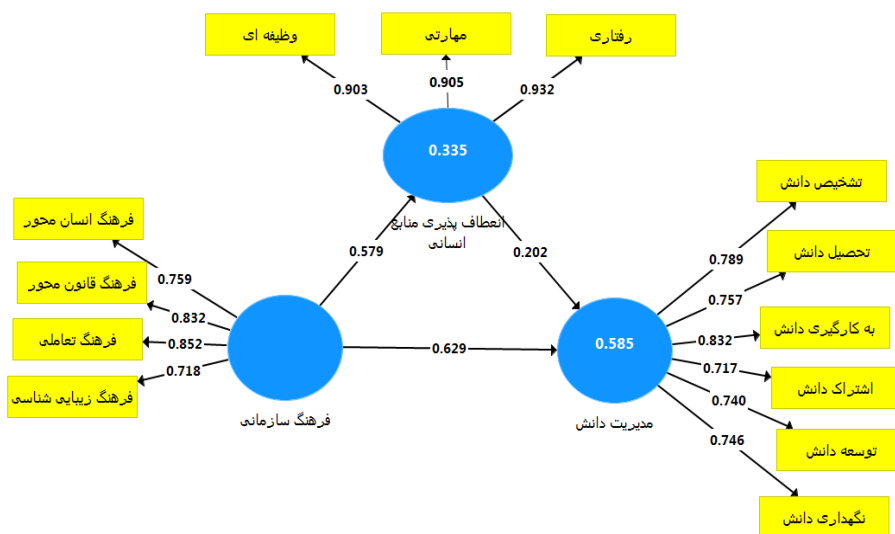


جدول ۵- نتایج آزمون کلموگروف - اسمیرنوف برای متغیرهای پژوهش

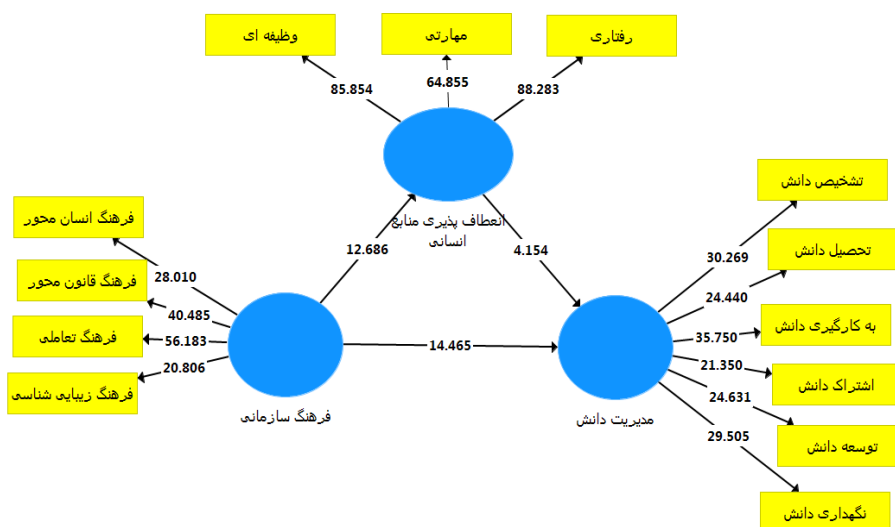
نتیجه	سطح معناداری	مقدار آماره	متغیرها
نرمال	۰/۲۵	۱/۰۱	فرهنگ انسان‌محور
نرمال	۰/۴۹	۰/۸۲	فرهنگ قانون‌محور
نرمال	۰/۳۰	۰/۹۶	فرهنگ تعاملی
نرمال	۰/۸۳	۰/۶۱	فرهنگ زیبایی‌شناسی
نرمال	۰/۷۶	۰/۶۶	فرهنگ سازمانی
نرمال	۰/۷۰	۰/۷۰	تشخیص دانش
نرمال	۰/۳۸	۱/۵۲	تحصیل دانش
نرمال	۰/۲۱	۱/۴۱	به‌کارگیری دانش
نرمال	۰/۴۵	۰/۹۸	اشتراک دانش
نرمال	۰/۳۵	۰/۵۶	توسعه دانش
نرمال	۰/۴۲	۱/۶۲	نگهداری دانش
نرمال	۰/۳۹	۱/۹۸	مدیریت دانش
نرمال	۰/۴۶	۰/۹۹	وظیفه‌ای
نرمال	۰/۵۱	۰/۷۸	مهارتی
نرمال	۰/۲۵	۱/۰۱	رفتاری
نرمال	۰/۴۹	۰/۱۷	انعطاف‌پذیری منابع انسانی

مشاهده می‌شود برای هر کدام از متغیرهای مورد بررسی، سطح معنی‌داری آزمون بالاتر از ۰/۰۵ است و به این ترتیب فرض نرمال بودن داده‌ها تأیید می‌شود.

نتایج ضریب همبستگی پیرسون بین متغیرهای اصلی پژوهش (فرهنگ سازمانی، مدیریت دانش و انعطاف‌پذیری منابع انسانی) نشان می‌دهد که به‌طور خاص بین فرهنگ سازمانی و انعطاف‌پذیری منابع انسانی (۰/۵۶۰)، بین فرهنگ سازمانی و مدیریت دانش (۰/۷۲۲) و بین انعطاف‌پذیری منابع انسانی و مدیریت دانش همبستگی مثبت و معناداری وجود دارد که نشان‌دهنده نقش مثبت فرهنگ سازمانی در انعطاف‌پذیری منابع انسانی و مدیریت دانش است. به‌منظور درک بهتر روابط علی و تأثیر فرهنگ سازمانی بر مدیریت دانش، با نقش میانجی انعطاف‌پذیری منابع انسانی، از مدل تحلیل مسیر در قالب شکل‌های ۲ و ۳ استفاده شد.



شکل ۲- مدل پژوهش در حالت ضرایب مسیر استاندارد شده (ارزیابی مدل‌های ساختاری)



شکل ۳- مدل پژوهش در حالت معناداری تی (ارزیابی مدل‌های ساختاری)

در ادامه به بررسی معیارهای مدل ساختاری پرداخته می‌شود.

جدول ۶- نتایج ضریب تعیین متغیرهای وابسته

نتیجه	$Q^2$	$R^2$	متغیرهای وابسته
مطلوب	۰/۳۱۰	۰/۵۸۵	مدیریت دانش
مطلوب	۰/۲۶۰	۰/۳۳۵	انعطاف‌پذیری منابع انسانی

مقادیر  $R^2$  برای متغیرهای مکنون درون‌زا (وابسته) نشان می‌دهد که ۵۸/۵ درصد از واریانس مدیریت دانش از طریق فرهنگ سازمانی و انعطاف‌پذیری منابع انسانی، ۳۳/۵ درصد از واریانس انعطاف‌پذیری منابع انسانی از طریق فرهنگ سازمانی پیش‌بینی شده است. یافته‌های تحقیق بیان می‌کند که مقادیر  $Q^2$  برای متغیرهای درون‌زای مدل یعنی مدیریت دانش (۰/۳۱۰) و انعطاف‌پذیری منابع انسانی (۰/۲۶۰) است که نشان از قدرت قابل قبول مدل در پیش‌بینی متغیرهای بیان‌شده دارد.

جدول ۷- نتایج تحلیل مسیر فرضیه‌های پژوهش

مسیر	اثر مستقیم	اثر غیرمستقیم	اثر کل	آماره t	آزمون سوبل	سطح معناداری	متغیر مستقل $f^2$	متغیر مستقل VIF	نتیجه
فرهنگ سازمانی ← انعطاف‌پذیری منابع انسانی	۰/۶۲۹	-	-	۱۴/۷۶۹	-	۰/۰۰۰	۰/۵۰۵	۱/۵۰۵	تأیید شد
فرهنگ سازمانی ← مدیریت دانش	۰/۵۷۹	-	-	۱۲/۶۱۸	-	۰/۰۰۰	۰/۶۳۴	۱	تأیید شد
انعطاف‌پذیری منابع انسانی ← مدیریت دانش	۰/۲۰۲	-	-	۴/۰۷۱	-	۰/۰۰۰	۰/۰۶۶	۱/۵۰۵	تأیید شد
فرهنگ سازمانی ( ) انعطاف‌پذیری منابع انسانی ← مدیریت دانش	۰/۵۷۹	۰/۱۱۶۹	۰/۷۴۵۹	-	۳/۶۲۹	۰/۰۰۰			تأیید شد
$GOF$ $= \sqrt{0.4577 \times 0.46}$ $= 0.4588$									

همان‌طور که در جدول ۷ مشاهده می‌شود تأثیر مستقیم فرهنگ سازمانی بر انعطاف‌پذیری منابع انسانی با ضریب مسیر (۰/۶۲۹) و ( $t = ۱۴/۷۶۹$ )، تأثیر مستقیم فرهنگ سازمانی بر

مدیریت دانش با ضریب مسیر (۰/۵۷۹) و ( $t=12/618$ )، اثر مستقیم انعطاف‌پذیری منابع انسانی بر مدیریت دانش با ضریب مسیر (۰/۲۰۲) و ( $t=4/071$ ) معنادار است و باتوجه‌به این نتایج، تأثیر متغیرها بر یکدیگر تأیید می‌شود. مقدار ضریب تأثیر کل فرهنگ سازمانی بر مدیریت دانش با نقش میانجی انعطاف‌پذیری منابع انسانی برابر با ۰/۷۴ است که نشان می‌دهد نقش میانجیگری انعطاف‌پذیری منابع انسانی در رابطه فرهنگ سازمانی و مدیریت دانش معنادار است. از طرفی، با توجه به اینکه قدر مطلق آماره سوئل برابر با ۳/۶۲۹ و بیشتر از ۱/۹۶ است و سطح معنی‌داری آزمون (۰/۰۰۰) کمتر از سطح خطای ۰/۰۵ است، می‌توان در سطح اطمینان ۹۵ درصد به این نتیجه رسید که انعطاف‌پذیری منابع انسانی رابطه بین فرهنگ سازمانی و مدیریت دانش را میانجیگری می‌کند.

مقدار VIF برای متغیرهای مستقل کمتر از حد ۵ تخمین زده شده است که نشان می‌دهد مشکل هم‌خطی بین داده‌ها مشاهده نشده است. وتزلس و همکاران<sup>۱</sup> (۲۰۰۹) سه مقدار ۰/۰۱، ۰/۲۵ و ۰/۳۶ را به‌عنوان مقادیر ضعیف، متوسط و قوی برای نیکویی برازش معرفی کرده‌اند. با توجه به اینکه مقدار GOF معادل ۰/۴۵۸۸ به دست آمد و این مقدار بیش از ۰/۳۶ است می‌توان گفت که برازش کلی مدل تحقیق بسیار مناسب است.

## نتیجه‌گیری

امروزه سازمان‌ها به نقش حیاتی دانش در دستیابی به مزیت رقابتی پایدار اعتقاد دارند. سازمان‌ها با به‌کارگیری نظام‌های جدید می‌توانند ارزش‌داری‌های دانش خود را به‌طور سامانمند کنترل کنند تا به اهداف استراتژیک دست یابند و از این‌داری‌ها برای بهینه‌سازی عملکرد خود بهره‌مند شوند. عوامل فرهنگی، ساختاری، انسانی، سازمانی و فناورانه می‌توانند بر مدیریت دانش در سازمان‌ها تأثیر بگذارند. اساس برنامه‌های مدیریت دانش در سازمان‌ها وجود فرهنگی است که از تلاش‌کنندگان در زمینه تسهیم دانش حمایت می‌کند. همان‌طور که مشاهده شد مؤلفه‌های فرهنگ سازمانی مطلوب برای کتابخانه دانشگاه‌های پیام نور که در این پژوهش استخراج شد، شامل فرهنگ قانون‌محور، فرهنگ انسان‌محور، فرهنگ زیبایی‌شناسی و فرهنگ تعاملی است.

فرهنگ انسان‌محور، بر محیط داخلی سازمان تأکید دارد و بر آن است تا توجه مدیران

1. Wetzels et al.

سازمان را به منابع انسانی به‌عنوان مهم‌ترین عامل و مزیت رقابتی معطوف کند. مهم‌ترین ارزش‌های حاکم بر این بعد بر سه فرایند اصلی در نظام مدیریت منابع انسانی تأکید دارد و بر ویژگی‌هایی نظیر جذب مبتنی بر دانش، تغییر بینش و نگرش کارکنان جدیدالورود به سازمان، شایسته‌سالاری در انتصابات، توانمندسازی کارکنان در همه ابعاد، ایجاد ارزش و رضایتمندی برای کارکنان، توجه به ابعاد اخلاقی و احترام مبتنی بر ارزش‌های اسلامی تأکید می‌کند. ارزش‌های حاکم در فرهنگ قانون‌محور بر ایجاد استاندارد و انضباط در کل سازمان، توجه به فرایندها و تبعیت‌پذیری از قانون استوار است. نظام‌مند کردن بر ایجاد چارچوب و الزامات شغلی، گسترش نمادهای سازمانی، نگاه جامع به کلیه قوانین و مقررات، تأکید بر اجرای دقیق قانون و نظارت‌های درونی و بیرونی تأکید دارد.

فرهنگ تعاملی به معنای مشارکت دادن کتابداران در تصمیم‌گیری‌های کتابخانه و ایجاد انگیزه در آن‌ها برای تحقق هدف تعالی‌بخشی اجتماعی است. این فرهنگ از ویژگی‌های کتابخانه‌های دانشگاهی ناشی می‌شود. این ویژگی‌ها، اعتقاد به رهبری مشارکتی و انگیزشی را به امری ضروری در مدیریت و فرایند عملکردی کتابخانه‌های دانشگاهی تبدیل کرده است. ازجمله این ویژگی‌ها می‌توان به فرهنگی بودن و ارتباط کتابداران با جامعه استفاده‌کننده اشاره کرد. از آنجاکه کتابدارانی که در کتابخانه مشغول کار هستند با کاربران و ارباب‌رجوع ارتباط بیشتری دارند و نیازها و رفتارهای آن‌ها را می‌شناسند، استفاده از نظر آن‌ها و مشارکت دادن آن‌ها در تصمیم‌گیری‌ها می‌تواند منجر به خلاقیت و اثربخشی در کتابخانه شود.

فرهنگ زیبایی‌شناسی در مدیریت کتابخانه‌ها به شناخت ابزارها و شیوه‌های محسوسی اطلاق می‌شود که باعث ایجاد حسی خوشایند در کاربران به‌محض برخورد با آن‌ها می‌شود. در این فرهنگ، کتابخانه‌ها و کتابداران باید شرایطی را فراهم کنند که دانشجویان به سمت کتابخانه‌ها جذب شوند. از این رو، کتابخانه‌های دانشگاهی برای جذب مخاطب باید به فرهنگ زیبایی‌شناسی در کتابخانه‌ها توجهی خاص داشته باشند و آن را به‌عنوان یک باور و اعتقاد، مبنای عملکرد خود برای جذب مخاطب قرار دهند. این فرهنگ شامل دو مؤلفه استانداردسازی و شاداب‌سازی است که هرکدام می‌تواند باعث ایجاد حسی خوشایند در کاربران شود.

نتایج نشان داد که فرهنگ سازمانی تأثیر مثبت و معناداری بر مدیریت دانش دارد. این یافته با نتایج تحقیقات لطفی‌کیا و همکاران (۱۴۰۱)، رونقی و همکاران (۱۳۹۸)، میرحیدری و همکاران (۱۳۹۱)، تانگ و همکاران (۲۰۱۵) همخوانی دارد. باتوجه‌به نتایج به‌دست‌آمده،

می‌توان ادعا کرد که فرهنگ حاکم در سازمان منجر به اجرای موفق مدیریت دانش خواهد شد. در تبیین این یافته می‌توان بیان کرد که سازمانی که ثبات و تداوم رویه و قوام دارد بر امور داخلی تأکید و در محیطی نسبتاً باثبات فعالیت می‌کند و از نظر رفتاری نوعی تداوم را مفروض می‌گیرد. چنین سازمانی دارای فرهنگی است که در آن شیوه انجام کارها مشخص و پایدار است و برای تداوم رفتار، سازگاری افراد با روش‌های مرسوم و همکاری و اشتراک‌گذاری ضروری است. در این قبیل سازمان‌ها به این تلاش‌ها اهمیت زیادی داده می‌شود؛ زیرا موفقیت سازمان به یکپارچگی، انسجام و کارایی بالا بستگی دارد. در این نوع سازمان‌ها، مقاومت کارکنان در برابر تغییر و استقرار مدیریت دانش کاهش می‌یابد. هرچه در سازمانی مانند مراکز اطلاع‌رسانی دانشگاهی، مقررات در برابر تغییرات و تحولات مقاوم‌تر باشد، مقاومت افراد نیز در برابر تغییرات و نوآوری‌ها بیشتر خواهد بود و نوآوری و ایجاد مدیریت دانش در سازمان با مشکل مواجه خواهد شد. در چنین سازمانی کارکنان از اشتراک دانش و یادگیری دانش و توسعه آن اجتناب می‌کنند و تمایلی به کسب دانش جدید نخواهند داشت زیرا سازمان و فرهنگ حاکم بر آن شرایط پذیرش تغییر را ندارد.

نتایج نشان داد که فرهنگ سازمانی بر انعطاف‌پذیری نیروی انسانی تأثیر مثبت و معناداری دارد. این یافته با نتایج تحقیق کاردان (۱۳۹۶) همخوانی دارد. با توجه به نتایج به دست آمده می‌توان ادعا کرد که وجود فرهنگ سازمانی مطلوب باعث رشد و افزایش انعطاف‌پذیری منابع انسانی می‌شود. یکی از ویژگی‌های فرهنگ سازمانی مطلوب (انسان‌محور، تعاملی و قانون‌محور) متغیر بودن محیط سازمان و تأکید بر محیط خارج از سازمان است و تلاش می‌شود تا با چنین محیط‌هایی نیز مواجه شوند. نیازهای مشتریان در این فرهنگ، با هنجارها و باورهای تأیید می‌شود که به وسیله آن‌ها می‌توان نشانه‌های محیطی را شناسایی و تفسیر کرد و بر اساس آن عکس‌العمل مناسب نشان داد. چنین سازمانی باید به سرعت به برنامه‌های جدید واکنش نشان دهد و بتواند رفتارهای جدید را برای انجام یک کار جدید بازسازی و معرفی کند. این قبیل هنجارهای رفتاری سازمان را در کشف، ترجمه و تفسیر نمادهای محیطی در قالب رفتارهای جدید حمایت می‌کند. این نوع سازمان‌ها به نیازهای محیطی خیلی سریع پاسخ می‌دهند. مقوله انطباق کارکنان با تغییرات محیطی در جامعه آماری مذکور باعث می‌شود که آن‌ها نسبت به تغییرات سازمان انعطاف بیشتری داشته باشند و سازمان را بخشی از هویت خود بدانند.

در مراکز اطلاعاتی دانشگاهی، فرهنگ سازمانی می‌تواند با تحریک و برانگیختن

کارکنان، متحد کردن افراد حول اهداف مشترک و شکل دادن و هدایت رفتار کارکنان انعطاف‌پذیری منابع انسانی را ارتقا دهد. این نوع فرهنگ با تأکید بر تغییر و انعطاف، زمینه رشد، خلاقیت و انطباق بیرونی را فراهم می‌کند. به این ترتیب، مراکز اطلاعاتی دانشگاهی می‌توانند از اشتباهات درس بگیرند، توانایی‌های خود را به‌طور مستمر ارتقا دهند، کارکنان خود را توانمند سازند، با استفاده از روش‌ها و فناوری‌های نوین فعالیت‌های علمی و پژوهشی را انجام دهند و با گسترش و تقویت فرهنگ تصمیم‌گیری مشارکتی و تأمین منابع و اطلاعات برای نیروی انسانی زمینه انعطاف‌پذیری منابع انسانی را فراهم کنند.

یکی دیگر از یافته‌های پژوهش، نقش مثبت انعطاف‌پذیری منابع انسانی در مدیریت دانش است که البته هیچ تحقیقی در این زمینه انجام نشده است. می‌توان گفت که به‌کارگیری مدل انعطاف‌پذیری در سازمان، با تغییر مهارت‌ها و وظایف محوله به افراد باعث می‌شود توانایی کارکنان در کسب مهارت‌های جدید، مواجهه با تغییرات شدید محیطی و انعطاف‌پذیری آنان افزایش یابد. همچنین، انعطاف‌پذیری شرایطی را ایجاد می‌کند تا کارکنان بتوانند تا حدودی وظایف همکاران خود را انجام دهند. به این ترتیب، با افزایش افقی وظایف محول‌شده به افراد، امکان کسب تجربه و مهارت‌های جدید فراهم می‌شود. در چنین سازمانی شرایط به‌گونه‌ای است که کارکنان می‌توانند تمامی وظایف موجود را که نیاز به تخصص‌های مختلف دارد انجام دهند. کسب تجربیات و مهارت‌های مختلف توسط کارکنان از طریق جابه‌جایی در مشاغل مختلف باعث ایجاد خلاقیت و نوآوری و افزایش تمایل کارکنان به کسب دانش جدید می‌شود که می‌تواند در توسعه مدیریت دانش در سازمان مؤثر باشد.

همچنین، نتایج حاکی از معنادار بودن نقش میانجی انعطاف‌پذیری در رابطه بین فرهنگ سازمانی و مدیریت دانش بود. درباره این نتیجه نیز تحقیقی یافت نشد. در توضیح این نتایج می‌توان بیان کرد که مدیریت دانش و فرهنگ سازمانی یکی از راه‌های بهبود شرایط بقا و موفقیت سازمان است و جهت‌دهی به دانش موجود در سازمان امری مهم و تابعی از فرهنگ سازمان است، زیرا فرهنگ سازمانی بخش پیچیده‌ای از ارزش‌ها و نظرات کارکنان را در بر می‌گیرد و این ارزش‌ها در نحوه نگرش و در نهایت انعطاف‌پذیری در رفتار افراد در محیط کار مؤثر خواهد بود. وجود فرهنگ ضعیف و فقدان انعطاف‌پذیری در سازمان باعث می‌شود کارکنان سازمان به رویه‌های سازمانی موجود عادت کنند و تمایلی به نوآوری و خلق ایده‌های جدید نداشته باشند و از اینکه دانش خود را با دیگران به اشتراک بگذارند و آن را به مهارت حل مسئله تبدیل کنند می‌پرهیزند. فرهنگ انسان‌محور و قانون‌مدار که نوعی فرهنگ پویا و

منعطف است باعث می‌شود افراد نسبت به تغییرات واکنش خوبی نشان دهند و انعطاف بالایی داشته باشند و به این ترتیب سازمان در مسیر پیشرفت قرار می‌گیرد.

لازم به ذکر است که علی‌رغم برآزش مدل ارائه‌شده، نتیجه حاصل از تجزیه و تحلیل داده‌های کمی برگرفته از پرسشنامه‌ها به دست آمده و صرفاً محدود به کارکنان شاغل در مراکز اطلاعاتی دانشگاه‌های پیام نور کشور است. همچنین، نتیجه به دست آمده حاصل یک مطالعه توصیفی - مقطعی، بدون کنترل سایر عوامل و متغیرها و بررسی نقش تعدیل‌کننده آن‌هاست، بنابراین، در تمهیدات و طراحی برنامه‌های کاربردی و تعمیم به سایر سازمان‌ها باید احتیاط کرد.

## پیشنهادها

در راستای تأیید یافته‌ها، پیشنهادهای کاربردی زیر ارائه می‌شود:

۱. ایجاد زیرساخت‌های لازم برای به اشتراک‌گذاری و تبادل نظر ایده‌ها، دانش و اطلاعات بین کارکنان.
۲. پیش‌بینی و ایجاد واحد تحقیق و توسعه، تشکیل تیم‌های دانش و کارگروه‌هایی برای پیگیری ایده‌های نو در سازمان و خلق بینش نسبت به مطالعات و تحقیقات جدید در حوزه مدیریت دانش.
۳. ارزیابی عملکرد کارکنان بر مبنای مشارکت، توسعه و به اشتراک‌گذاری دانش.
۴. مدل‌سازی تأثیر فناوری اطلاعات و ارتباطات در استقرار مدیریت دانش در مراکز اطلاع‌رسانی دانشگاه‌های پیام نور کشور.
۵. بررسی تأثیر فرهنگ سازمانی بر استقرار مدیریت دانش، با در نظر داشتن نقش واسطه‌ای متغیرهایی مانند شفافیت سازمانی و اعتماد سازمانی.

## منابع

- امیریان‌زاده، مژگان و قمری، وحیدرضا (۱۳۹۳). نقش واسطه‌ای رهبری خدمتگزار در رابطه فرهنگ سازمانی و تعهد سازمانی میان کارکنان سازمان صنایع نظامی استان فارس، بهبود مدیریت، ۸ (۴)، ۱۵۵-۱۷۸.
- حراقی، مسعود، بحرینی‌زاده، منیجه و حراقی، مریم (۱۳۹۴). ارائه مدل ساختاری مدیریت دانش و انعطاف‌پذیری سازمانی. فصلنامه مطالعات رفتار سازمانی، ۷ (۱)، ۱۴۷-۱۷۷.



- درگاهی، حسین، اسدی، صدیقه، احمدی، بتول و محمودی، محمود (۱۳۹۷). بررسی رابطه بین مدیریت دانش با خلاقیت و نوآوری سازمانی در کارکنان بیمارستان‌های آموزشی دانشگاه علوم پزشکی تهران. *بیمارستان*، ۱۷ (۱)، ۹۷-۱۰۸.
- رونقی، محمدحسین، زین‌الدین‌زاده، سارا و علم‌بلادی، سپهر (۱۳۹۸). شناسایی و رتبه‌بندی عوامل مؤثر بر پیاده‌سازی مدیریت دانش با استفاده از روش فراترکیب، *کتابداری و اطلاع‌رسانی*، ۲۲ (۳)، پیاپی ۸۷، ۱۱۲-۱۳۵.
- زوارقی، رسول و عباس‌زاده، رقیه (۱۳۹۶). بررسی موانع فرهنگی استقرار مدیریت دانش در کتابخانه‌های دانشگاهی: بررسی موردی کتابخانه‌های دانشگاه‌های تبریز و علوم پزشکی تبریز. *تحقیقات کتابداری و اطلاع‌رسانی دانشگاهی*، ۵۱ (۳)، ۱۰۱-۱۲۷.
- سامانیان، مصیب، ابازری، زهرا، باب‌الحوائجی، فهیمه و زارع، فاطمه (۱۴۰۲). ارائه الگویی پیاده‌سازی فرایند مدیریت دانش در سازمان امور عشایری ایران. *کتابداری و اطلاع‌رسانی*، ۲۶ (۳)، ۱۵۸-۱۸۶. Doi: 10.30481/lis.2021.306806.1887
- سلیمی، جمال و رضانی، قباد (۱۳۹۲). بررسی رابطه بین فرهنگ سازمانی و بهره‌وری دبیران دوره تحصیلی متوسطه استان کردستان. *رفتار سازمانی در آموزش و پرورش*، ۱ (۲)، ۳۵-۴۹.
- شکوری، ام‌النبین (۱۳۹۴). بررسی مدیریت تأثیر دانش در کتابخانه‌ها و مراکز اطلاع‌رسانی. *دومین همایش بین‌المللی مدیریت و فرهنگ توسعه*، تهران، <https://civilica.com/doc/459910>.
- عباسی، رسول، باباشاهی، جبار، افخمی‌اردکانی، مهدی و فراهانی، داود (۱۳۹۲). بررسی تأثیر انعطاف‌پذیری منابع انسانی بر کارآفرینی سازمانی تبیین نقش میانجی فرهنگ انطباق‌پذیری. *مجله علمی-پژوهشی مدیریت فرهنگ سازمانی*، ۱۱ (۱)، ۸۷-۱۰۶.
- فدائی، غلامرضا، نقشینه، نادر و اندایش، سیف‌الله (۱۳۹۷). بررسی رابطه بین فرهنگ سازمانی و مدیریت دانش در دانشگاه تهران. *فصلنامه مطالعات کتابداری و علم اطلاعات*، ۱۰ (۲۴)، ۱۰۳-۱۲۸.
- کاردان، هاجر (۱۳۹۶). *بررسی ارتباط بین انعطاف‌پذیری منابع انسانی و نوآوری سازمانی با توجه به نقش میانجی سازگاری فرهنگ سازمانی (مورد مطالعه: کارکنان اداره کل انتقال خون استان گیلان)*. سامانه بانک اطلاعات پایان‌نامه‌ها، دانشگاه آزاد اسلامی واحد رشت.
- لطفی‌کیا، کاوه، کاباران‌زاد قدیم، محمدرضا، حقیقت منفرد، جلال و مرجانی، تیمور (۱۴۰۱). تأثیر ابعاد فرهنگ سازمانی بر توسعه مدیریت دانش در جهاد دانشگاهی. *علوم و فنون مدیریت اطلاعات*، ۸ (۲)، ۲۵۷-۲۸۸.
- میرحیدری، اشرف، عابدی، احمد، هویدا، رضا و سیادت، سید علی (۱۳۹۱). فراتحلیل تأثیر فرهنگ سازمانی بر استقرار مدیریت دانش در سازمان‌های ایران (۱۳۸۰-۱۳۹۱) تفاوت‌های تحقیقات در روش، ابزار، نمونه‌گیری و تحلیل. *رویکردهای نوین آموزشی*، ۷ (۲)، ۷۷-۹۶.
- نادی، محمدعلی و مشایخی، زهره (۱۳۹۶). رابطه بین جامعه‌پذیری سازمانی، رفتار رهبری، هویت سازمانی و فرهنگ سازمانی با رفتار شهروندی سازمانی در بین کارکنان ستادی آموزش و پرورش شهر

- اصفهان. جامعه‌شناسی کاربردی، ۲۸ (۳)، پیاپی ۶۷، ۱۵۳-۱۷۶.
- نجفی‌کلیانی، وحید، رستگار، عباسعلی و رحمانی، فاطمه (۱۳۹۷). انعطاف‌پذیری منابع انسانی، خلاقیت و نوآوری سازمانی در شرکت‌های بیمه. مدیریت فرهنگ سازمانی، ۱۶ (۳)، ۵۲۱-۵۴۴.
- نیازآذری، کیومرث و تقوایی‌یزدی، مریم (۱۳۹۵). فرهنگ سازمانی در هزاره سوم، تهران: آگاه.

## References

- Abbasi, R., Babashahi, J., Afkhafi Ardakani, M. & Farahani, D. (2013). Review the effect of human resource flexibility on organizational entrepreneurship. *Organizational Culture Management*, 11(1), 87-106. [In Persian]
- Amiriazadeh, M. & Ghamari, V.R. (2015). Servant Leadership Mediating Role in Relationship between Organizational Culture and Organizational Commitment among Employees of the Martial Industries Organization of Fars Province. *Journal of Improvement Management*, 8 (4), 115-178. [In Persian]
- Atkinson, J. (2010). Manpower strategies for flexible organizations. *Personnel Management*, 16, 28-31.
- Bhattacharya, M., Gibson, D., & Doty, D. (2005). The Effects of Flexibility in Employee Skills, Employee Behaviors, and Human Resource Practices on Firm Performance. *Journal of Management*, 31, 622-640
- Clarke, V. & Braun, V. (2021). Thematic analysis: a practical guide. *Thematic Analysis*, 1-100.
- Dickel, D. G. & de Moura, G. L (2016). Organizational performance evaluation in intangible criteria: a model based on knowledge management and innovation management. *RAI Revista de Administração e Inovação*, 13(3), 211-220.
- Dargahi, H., Asadi, S., Ahmadi, B. & Mahmoudi, M. (2018). Survey of the Relationship of Knowledge Management and Organizational Creativity and Innovation among the Employees of Tehran University of Medical Sciences. *Journal of Hospital*, 17(1), 97-108. [In Persian]
- Fadaei, G.H., Naghshineh, N. & Andayesh, S. (2018). Examining relationship between organizational culture and knowledge management in University of Tehran. *Journal of Studies in Library and Information Science*, 10(24), 103-128. [In Persian]
- Fombad, M.C. & Onyancha, O.B. (2017). Knowledge Management for Development: Rethinking the trends of Knowledge Management research in South Africa. *Journal of Information & Knowledge Management*, 16 (3), 34-45.
- Haraghi, M., Bahreinizadeh, M. & Haraghi, M. (2015). The Structural Model of Knowledge Management and Organizational Resilience (Given the role of organizational culture and innovation). *Organizational Behaviour Studies Quarterly*, 7(1), 147-177. [In Persian]
- Kardan, H. (2017). *Examining relationship between human resource flexibility and organizational innovation with the mediating role of organizational*

- culture adaptation, (Case study: the employees of the Blood Transfusion Organization in Gilan province)*. Theses database system, Islamic Azad University, Rasht branch. [In Persian]
- Lawson, S. (2003). *Examining the relationship between organizational culture and knowledge management*. Doctoral dissertation, Nova Southeastern University.
- Liao, S. H. & Wu, C. C. (2010). System perspective of knowledge management, organizational learning, and organizational innovation. *Expert systems with Applications*, 37 (2), 1096-1103.
- Lim, M., Lang, T. M., Hua, T. K. & Dat, B. T (2017). Knowledge management in sustainable supply chain management: Improving performance through an interpretive structural modelling approach. *Journal of Cleaner Production*, 1 (1), 806-816.
- Lotfikia, K., Kabaranzad Ghadim, M.R., Haghightat Monfared, J. & Marjani, T. (2022). The Effect of Organizational Culture Dimensions on the Development of Knowledge Management in Academic Center for Education, Culture and Research. *Sciences and Techniques of Information Management*, 8 (2), 257-288. [In Persian]
- Mirhaydari, A., Abedi, A., Hoveida, R. & Siadat, S.A. (2012). Meta analysis of organizational culture's effect on implementing knowledge management in organizations (Iran: 1380-1391). *New Educational Approaches*, 7(2), 77-96. [In Persian]
- Mohajan, H. K. (2017). The Impact of Knowledge Management Models for the Development of Organizations. *Journal of Environmental Treatment Techniques*, 5(1), 12-33.
- Nadi, M. & Mashayekhi, Z. (2017). An Analysis of the Relationship Between Organizational Socialization, Leadership Behavior, Organizational Identification and Organizational Culture with Organizational Citizenship Behavior (the Case of staff personnel of Iran's Education Ministry, Isfahan Branch). *Journal of Applied Sociology*, 28 (3), 153-176. [In Persian]
- Najafi Kalyani, V., Rastgar, A.A. & Rahmani, F. (2018). Human Resource Flexibility, Creativity, and Organizational Innovation in Insurance Companies. *Organizational Culture Management*, 16(3), 521-544. [In Persian]
- Niazazari, K. & Taghvaeeyazdi, M. (2016). *Organizational culture in the third millennium*. Tehran: Agah. (In Persian).
- Parirokh, M., Daneshgar, F. & Fattahi, R. (2008). Identifying knowledge-sharing requirements in academic libraries. *Library review*, 57(2), 107-122.
- Ronaghi, M.H., Zeinodinzadeh, S. & Alambeladi, S. (2019). Identification and Ranking the Factors Affecting the Knowledge Management Implementation Using Metasynthesis Method. *Library and Information Sciences (LIS)*, 22(3), 87, 112-135. [In Persian]
- Salimi, J. & Ramezani, Gh. (2014). Investigating the relationship between organizational culture and productivity of secondary education teachers in Kurdistan province. *Organizational Behavior in Education*, 1(2), 35-

49. [In Persian]
- Samanian, M., Abazari, Z., Babalhaveji, F. & Zare, F. (2023). Presenting a Model for Implementing Knowledge Management Process in Iranian Tribal Affairs Organization. *Library and Information Sciences (LIS)*, 26 (3), 158-186. Available Online from 30 November 2021. Doi: 10.30481/lis.2021.306806.1887. [In Persian]
- Shakoori, O.M. (2015). Investigating the Management of Knowledge Impact in Libraries and Information Centers. In *Proceedings of the 2nd International Conference on Management and Cultural Development, Tehran*. Retrieved from: <https://civilica.com/doc/459910>. [In Persian]
- Tong, C., Tak, W. I. W. & Wong, A. (2015). 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*, 5(1), 19-47.
- Ugargol, J. D. & Patrick, H. A. (2018). The relationship of workplace flexibility to employee engagement among information technology employees in India. *South Asian Journal of Human Resources Management*, 5(1), 40-55.
- Valverda, M., Tregaskish, O. & Brewster, C (2019). Labor Flexibility and Firm Performance, International Advances in *Economic Research*, 6(4), 649-661.
- Xuan, Q. (2018). The influence of organizational culture on internationalization of universities: a case study of Mahidol University International College. *Scholar: Human Sciences*, 10(1), 1-13.
- Wetzels, M., Odekerken-Schröder, G. & Van Oppen, C. (2009). Using PLS path modeling for assessing hierarchical construct models: Guidelines and empirical illustration. *MIS quarterly*, 33 (1), 177-195.
- Wright, P. M. & Snell, S. A. (1998). Toward a unifying framework for exploring fit and flexibility in strategic human resource management. *Academy of management review*, 23 (4), 756-772.
- Zanon, L. G., Marcelloni, F., Gerolamo, M. C. & Carpinetti, L. C. R. (2021). Exploring the relations between supply chain performance and organizational culture: A fuzzy grey group decision model. *International Journal of Production Economics*, 233, 108023.
- Zavareghi, R. & Abbaszadeh, R. (2016). Investigating the cultural barriers of establishing Knowledge management in academic libraries: case study of University of Tabriz and University of Tabriz medical university libraries. *Academic Librarianship and Information Research*, 51(3), 101-127. [In Persian]