تاریخ دریافت: ۱۳۹۵/۰۲/۱۱ تاریخ پذیرش: ۱۳۹۶/۰۹/۱۰

بررسی نقش سرمایه اجتماعی در جهت ارتقاء بهره‌وری منابع انسانی: با تأکید بر نقش واسط فرهنگ سازمانی و مدیریت

حجت وحدتی[۱]- سید هادی موسوی نژاد[۲]- علی اکبر حسنی[۳]

چکیده

با توجه به اهمیت بهره‌وری منابع انسانی به ویژه در شرکت ملی نفت ایران و شرکت های وابسته به آن و ارتباط مستقیم آن با رشد اقتصادی کشور، پژوهش حاضر به بررسی عوامل اثرگذار (سرمایه اجتماعی، فرهنگ سازمانی و مدیریت دانش) بر آن در شرکت پخش فراورده‌های نفتی استان قزوین پرداخته است. جامعه آماری پژوهش شامل کلیه کارکنان این شرکت در سال ۱۳۹۴ می‌باشد که با استفاده از فرمول کوکران، حجم نمونه ۱۵۳ نفر برآورد شده است. همچنین به منظور گردآوری داده‌ها از پرسشنامه و روش نمونه‌گیری طبقه ای استفاده گردیده است. به منظور آزمون مدل و فرضیه‌های پژوهش نیز روش مدل‌سازی معادلات ساختاری (SEM) با کمک نرم افزار ایموس بکار گرفته شده است. نتایج تجزیه و تحلیل، حاکی از تاثیر مستقیم و معنادار سرمایه اجتماعی بر متغیرهای فرهنگ سازمانی، مدیریت دانش و بهره‌وری منابع انسانی است. همچنین نتایج نشان داد که مدیریت دانش نقش واسط مثبتی در تاثیرگذاری سرمایه اجتماعی و فرهنگ سازمانی بر بهره‌وری نیروی انسانی داشته و فرهنگ سازمانی نیز می‌تواند تاثیر سرمایه اجتماعی بر بهره‌وری نیروی انسانی را افزایش دهد. پژوهش حاضر با تمرکز بر نقش متقاوت متغیرهای واسط فرهنگ سازمانی و مدیریت دانش در ارتقاء بهره وری منابع انسانی در بین اعضای جامعه مورد مطالعه که تاکنون از چشم پژوهشگران نادیده گرفته شده است، نوآور بوده و می‌تواند با پر کردن خلاء موجود نقش بسزایی در حوزه مدیریت ایفا کند.

واژگان کلیدی: سرمایه اجتماعی، فرهنگ سازمانی، مدیریت دانش، بهره وری نیروی انسانی.

---

۱. دکترای مدیریت بازاریابی بین الملل و عضو هیات علمی دانشگاه لرستان. نویسنده مسئول: (Vahdati.h@lu.ac.ir)
۲. دانشجوی دکترای مدیریت رفتار سازمانی دانشگاه لرستان.
۳. دکترای مدیریت بازاریابی بین الملل، آموزش مرکزی نفت.

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-12]

مقدمه

امروزه تحقیقات متعددی در مورد نقش سرمایه انسانی بر ارتقای بهره‌وری و رشد اقتصادی در داخل و خارج کشور صورت گرفته است، به طوری که مبنای رقابت در قرن بیست و یکم، براساس بهبود بهره‌وری نیروی انسانی شکل گرفته است (مجدنیا، ۱۳۸۸). اما شواهد و نتایج نشان می‌دهد که سرمایه انسانی نیز نمی‌تواند کل رشد ایجاد شده را توضیح دهد. برخی اقتصاددانان این رشد را به سرمایه اجتماعی نسبت داده‌اند و بدین ترتیب مباحث سرمایه اجتماعی وارد مباحث اقتصادی و رشد اقتصادی شده است. به نظر برخی دیگر از صاحب نظران این حوزه، اکنون سرمایه اجتماعی نقشی بسیار مهم‌تر از سرمایه فیزیکی و انسانی ایفا می‌کند. به طوری که در غیاب سرمایه اجتماعی، سرمایه‌های دیگر، اثربخشی کمرنگ خواهند داشت و توسعه و تکامل فرهنگی و اقتصادی، بدون سرمایه اجتماعی دشوار به نظر می‌رسد (آقا نصیری، ۱۳۹۰).

اما نکته قابل تامل آنکه سرمایه اجتماعی و ارتباطات درون سازمانی زمانی می‌تواند بهره‌وری منابع انسانی را معنادار سازد که دانش و یادگیری مداوم کارکنان برای حل مشکلات را دربرگرفته و در جهت بهره‌وری بیشتر هدایت شود. همچنین سرمایه اجتماعی بالا نیاز به تدوین قوانین و مقررات و ایجاد نهادهای اجرایی و نظارتی را کاهش داده (سرگزی و همکاران، ۱۳۹۰) که نشان‌دهنده نوعی فرهنگ قوی برای مشارکت بیشتر افراد در سازمان است و این فرهنگ منجر به تقویت بهره‌وری نیروی انسانی می‌شود (سید عامری، ۱۳۸۷؛ کودیبا[1]، ۲۰۰۳). درنتیجه، در نظر گرفتن نقش مهم فرهنگ سازمانی و مدیریت دانش به عنوان واسط بین سرمایه اجتماعی و بهره‌وری کارکنان می‌تواند ما را به نتایج واقعی‌تری رهنمون سازد که در مطالعات گذشته کمتر به این مهم توجه شده است.

متأسفانه در ایران، وضعیت شاخص‌های بهره‌وری ارائه شده توسط سازمان ملی بهره‌وری، بیانگر شرایط نامطلوب حاکم بر سازمان‌ها می‌باشد و تا رسیدن به نقطه مطلوب فاصله زیادی دارد (شاه آبادی و همکاران، ۱۳۹۰). شرکت ملی پخش فراورده‌های نفتی ایران نیز از جمله شرکت هایی است که با توجه به حوزه گسترده فعالیت آن، با افزایش هزینه‌های بالای منابع انسانی، تغییر شغل‌ها و پست‌های سازمانی، کمبود نیروی متخصص و غیره مواجه می‌باشد (ودادی و عبدالعلیان، ۱۳۹۰) که ضرورت بهبود منابع

1. Kudyba

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-12]

انسانی بهره‌وری را برای این شرکت را توجیه می‌کند. این موضوع در بند ۶ ارزش‌ها از سند چشم انداز شرکت نفت تصریح شده است که «ما نقش منابع انسانی را در بهره‌وری و اعتلای شرکت به عنوان با ارزش‌ترین سرمایه باور داریم». از این‌رو افزایش بهره‌وری نیروی انسانی و بهبود عملکرد سازمان کمک شایانی به بهبود وضعیت این شرکت نماید. بنابراین این سوال مطرح می‌شود که چگونه می‌توان نیروی انسانی را بهره‌ور ساخت و یا بهره‌وری آن‌ها را افزایش داد؟

در راستای پاسخگویی به این سوال، این تحقیق درنظر دارد به بررسی ارتباط بین سرمایه اجتماعی با بهره‌وری نیروی انسانی در شرکت نفت بپردازد. از طرف دیگر مرور تحقیقات انجام شده نشان می‌دهد که سرمایه اجتماعی به تنهایی نمی‌تواند تغییرات بهره‌وری نیروی انسانی را تبیین نماید (مثل سباتینی[1]، ۲۰۰۶) و بدیهی است که متغیرهای دیگری نیز نقش‌های مستقیم و یا غیرمستقیم معناداری در این رابطه بازی می‌کنند که لحاظ کردن آن‌ها ضرورت می‌یابد. بنابراین در پژوهش حاضر نقش متغیرهای واسطی همچون فرهنگ سازمانی و مدیریت دانش نیز در این رابطه گنجانده شده‌اند تا نتایج مطلوبتری در جهت ارتقای بهره‌وری نیروی انسانی حاصل گردد. با توجه به این مهم، پژوهش حاضر به دنبال این است که مشخص سازد آیا فرهنگ سازمانی و مدیریت دانش می‌توانند باعث افزایش میزان تاثیر سرمایه اجتماعی بر بهره‌وری نیروی انسانی شوند یا خیر؟! حال این پژوهش سعی دارد تا به سوالات بالا پاسخ داده و با ارائه پیشنهادهای لازم برای بهبود شرایط و عملکرد، زمینه مطالعات بعدی را فراهم آورد. همچنین، امید است یافته‌های حاصل از این پژوهش بتواند مدیران شرکت نفت را در امر برنامه ریزی موثر و بهسازی محیط سازمانی یاری داده و امکان تحقق هدف‌های سازمانی آن‌ها را تسهیل نماید.

مبانی نظری پژوهش

اهمیت سرمایه‌های انسانی در ارتقاء و رشد بهره‌وری یکی از مهم‌ترین موضوعاتی است که مورد توجه صاحب نظران علم مدیریت قرار گرفته است (حسن آبادی، ۱۳۹۰). اگر انسان بهره ور باشد، می‌تواند سایر منابع را به نحو احسن و مطلوب به کار گیرد و انواع بهره‌وری را محقق سازد و نهایتا سازمان را بهره ور کند. در این رابطه، مدل آچیو[2]

1. Sabatini
2. ACHIEVE

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-12]

توسط هرسی و گلداسمیت[1] (۱۹۸۰) ارائه شده است که هفت متغیر مزبور به مدیریت عملکرد اثربخش را از میان بقیه برگزیده‌اند که در برگیرنده توانایی[2]، وضوح[3]، کمک[4]، انگیزه[5]، ارزیابی[6]، اعتبار[7] و محیط[8] می‌باشد. در این پژوهش از عوامل موثر بر بهره‌وری منابع انسانی، سرمایه اجتماعی افراد ذکر شده است که شامل شبکه‌های قوی، روابط مبتنی بر اعتماد و مشارکت در اجتماعات می‌باشد (هافمن و همکاران[9]، ۲۰۰۵). سرمایه اجتماعی از دیدگاه ناهاپیت و گوشال[10] (۱۹۹۸) به عنوان جمع منابع بالقوه و بالفعل موجود و قابل دسترس، از طریق شبکه روابط یک فرد یا یک واحد اجتماعی تعریف می‌شود. آن‌ها با رویکرد سازمانی جنبه‌های مختلف سرمایه اجتماعی را در سه طبقه شناختی[11]، ساختاری[12] و رابطه‌ای[13] جای می‌دهند. درواقع، سرمایه اجتماعی را می‌توان تأثیر اقتصادی مؤلفه‌های فرهنگی هر سیستم اجتماعی دانست که باعث می‌شود تا هزینه‌های مدیریتی پایین آمده و امکان استفاده از زمان و سرمایه برای انجام فعالیت‌هایی با بهره‌وری بیشتر فراهم شود (علوی، ۱۳۸۰).

از طرفی، سرمایه اجتماعی یکی از قابلیت‌ها و دارایی‌های مهم سازمانی است که می‌تواند به سازمان‌ها در خلق و تسهیم دانش کمک بسیاری نماید و برای آن‌ها در مقایسه با سازمان‌های دیگر مزیت رقابتی پایدار ایجاد کند (ناهاپیت و گوشال[14]، ۱۹۹۸). در این زمینه، نوناکا[15] (۱۹۹۱) دانش را بـه دو شکل‌دسته‌بندی می‌کند: دانش ضمنی[16] (که بـه‌سـختی می‌توان روی کاغذ آورد)؛ و دانش آشکار[17] (می‌توان آن را با اشکالی مانند نوشتار و نمودار مستندسازی کرد). برای یک مدیریت دانش کارآمد، تسخیر هردو دانش ضمنی و آشکار الزامی است. از این رو مدیریت دانش به یکی از

1. Hersey & Goldsmith
2. Ability
3. Clarity
4. Help
5. Incentive
6. Evolution
7. Validity
8. Environment
9. Hoffman et al.
10. Nahapiet & Goshal
11. Cognitive
12. Structural
13. Relationship
14. Nahapiet & Goshal
15. Nonaka
16. Implicit Knowledge
17. Explicit Knowledge

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-12]

مهم‌ترین وظایف سازمان‌هایی تبدیل شده که به‌دنبال بهره‌برداری از این سرمایه ارزشمند خود هستند. در بسیاری از مدل‌های مدیریت دانش، از فرایندی چهارمرحله‌ای از قبیل خلق دانش[۱]، ذخیره‌سازی دانش[۲]،تسهیم دانش[۳] و کاربرد دانش[۴] برای تشریح گام‌های مدیریت دانش استفاده می‌شود (منوریان و عسگری، ۱۳۸۶).

اما برای موفقیت مدیریت دانش، سازمان باید فرهنگ و محیط ویژه‌ای را در خود توسعه دهد که از اهداف مدیریت دانش حمایت کنند (لانگ و کولتام[۵]، ۲۰۰۵). فرهنگ، الگویی از مفروضات بنیادین، ارزش‌ها، هنجارها، باورها و نمادهای عینی تعریف می‌کند که بین اعضای سازمان مشترک هستند و به آن‌ها اجازه می‌دهند که درک مشترکی از معانی داشته باشند (شاین[۶]، ۲۰۰۴). در میان نظریه‌ها و ابزارهای گوناگون شناخت فرهنگ، چارچوب دنیسون[۷] (۱۹۹۰) به گونه‌ای گسترده در پژوهش‌های انجام شده در زمینه فرهنگ سازمانی مورد استفاده قرار گرفته است. وی در مدل خود ویژگی‌های فرهنگی را این‌گونه برمی‌شمرد: درگیرشدن در کار[۸]، سازگاری[۹]، انطباق‌پذیری[۱۰] و مأموریت[۱۱] (احمد[۱۲]، ۲۰۱۲).

تاکنون مطالعات مختلفی در داخل به مولفه‌های مورد بررسی در این مطالعه پرداخته‌اند که نشان می‌دهد بهبود بهره‌وری نیروی انسانی، نتیجه سرمایه‌گذاری بر عوامل زمینه‌ای آن از جمله سرمایه اجتماعی، مدیریت دانش و فرهنگ سازمانی می‌باشد. بخشی از این مطالعات در شرکت ملی نفت ایران و شرکت‌های وابسته و بخشی دیگر نیز در سایر موسسات و سازمان‌ها به انجام رسیده‌اند که در ادامه ابتدا بصورت مختصر به آن‌ها اشاره شده و سپس به متمایز کردن پژوهش حاضر از آن‌ها پرداخته می‌شود.

1. Knowledge Creation
2. Knowledge Acquisition
3. Knowledge Sharing
4. Knowledge Re-Use
5. Lange & Coltham
6. Schein
7. Denison
8. Involvement
9. Adaptability
10. Consistency
11. Mission
12. Ahmad

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-12]

جدول ۱- تحقیقات انجام گرفته در حوزه موضوع مورد مطالعه

نویسنده/نویسندگان	مولفه‌های مورد بررسی	نتایج
مطالعات انجام شده در شرکت ملی نفت ایران و شرکت‌های وابسته		
صوفی و همکاران (۱۳۹۰)	فرهنگ سازمانی↔مدیریت دانش	• بین مدیریت دانش و فرهنگ سازمانی رابطه معناداری وجود دارد و در این میان فرهنگ سازمانی رسالت، با تمامی ابعاد مدیریت دانش ارتباط معناداری دارد.
رعنایی‌کردشولی و محمدلو (۱۳۹۰)	سنجش بهره‌وری منابع انسانی	• ارائه مدلی برای اندازه گیری بهره‌وری با مفاهیم تفکیک یافته کارایی، اثربخشی و بهره‌وری منابع انسانی
سفیدچیان و همکاران (۱۳۹۱)	فرهنگ سازمانی↔مدیریت عملکرد کارکنان	• با استفاده از مدل دنیسون نشان دادند که سازمان مورد مطالعه از نظر فرهنگ سازمانی، آمادگی لازم برای پیاده سازی سیستم مدیریت عملکرد کارکنان را ندارد.
صالحی‌کردآبادی و همکاران (۱۳۹۱)	مدیریت دانش↔میزان خلاقیت کارکنان	• بکارگیری صحیح مدیریت دانش می‌تواند به بروز خلاقیت کارکنان منجر شده و در نهایت به خلق ارزش منتهی گردد.
منوریان و همکاران (۱۳۹۱)	مدیریت دانش(خلق و تسهیم) ←توسعه انسان	• اقدامات مدیریت دانش بر همه ابعاد بررسی شده سرمایه انسانی تاثیر مثبت و معناداری دارد که می‌تواند به توسعه هرچه بیشتر سرمایه انسانی سازمان بی‌انجامد.
وکیلی و همکاران (۱۳۹۲)	چالش‌های ثبت دانش منابع انسانی	• مسائل و فضای فرهنگی سازمان یکی از عوامل موثر در عدم ثبت دانش آشکار و ضمنی خوانده شده است.
ابیلی و همکاران (۱۳۹۳)	عوامل موثر بر بهره‌وری منابع انسانی دانشگر	• عوامل سازمانی همچون مشارکت و ارتباطات سازمانی بر بهره‌وری منابع انسانی دانشگر تاثیر معناداری دارد.
ربیعی و همکاران (۱۳۹۲)	فرهنگ منابع انسانی↔مدیریت دانش	• رابطه فرهنگ در ابعاد ملی و سازمانی با مدیریت دانش در موسسه مطالعات بین المللی انرژی مورد تایید قرار گرفت.
سیدجوادین و همکاران (۱۳۸۹)	فرهنگ سازمانی↔مدیریت دانش	• فرهنگ سازمانی و انواع آن با مدیریت دانش ارتباط مثبت و معناداری دارند.
حقیقت منفرد و آیلر (۱۳۸۹)	فرهنگ سازمانی↔مدیریت دانش	• فرهنگ سازمانی دنیسون و مولفه‌های آن در ارتباط مثبتی با مدیریت دانش قرار دارند.
مطالعات انجام شده در سایر سازمان ها		
اخوان و یزدی مقدم (۱۳۹۲)	اصول اخلاقی←مدیریت دانش←عملکرد	• بین مدیریت دانش و عملکرد سازمانی رابطه معناداری وجود ندارد و نمی تواند نقش میانجی معناداری داشته باشد.
حسن زاده و مقیمی (۱۳۸۹)	سرمایه اجتماعی←تعالی سازمانی	• بین سرمایه اجتماعی و تعالی سازمانی رابطه مثبت و معناداری وجود دارد. به عبار واضح تر، با افزایش سرمایه اجتماعی، تعالی و سرآمدی سازمان ارتقا و بهبود می‌یابد.
قلیچ‌لی و مشبکی (۱۳۸۵)	سرمایه اجتماعی↔سرمایه فکری	• بین سرمایه اجتماعی و سرمایه فکری رابطه مثبت و معنی داری وجود دارد. با افزایش سرمایه اجتماعی، سرمایه فکری در ابعاد انسانی، ساختاری و رابطه‌ای افزایش می‌یابد.
دموری و همکاران (۱۳۸۸)	مدیریت دانش↔سرمایه اجتماعی	• با بهبود مولفه‌های سرمایه اجتماعی می‌توان شاهد توسعه مدیریت دانش در دانشگاه اسلامی بود و این دو مولفه ارتباط مثبتی با یکدیگر دارند.
قلتاش و همکاران (۱۳۹۰)	فرهنگ و یادگیری‌سازمانی ←مدیریت دانش	• ابعاد فرهنگ سازمانی و یادگیری سازمانی با مدیریت دانش ارتباط معناداری وجود دارد.
الوانی و همکاران (۱۳۸۶)	سرمایه اجتماعی←توسعه مدیریت دانش	• سرمایه اجتماعی بر توسعه فعالیت‌های انتقال و خلق دانش تاثیر گذار است، با این حال، رابطه معناداری را با توسعه فعالیت‌های کسب، ثبت و کاربرد دانش نشان نداده اشت.
دوستار و همکاران (۱۳۹۱)	سرمایه اجتماعی←توسعه مدیریت دانش	• سرمایه اجتماعی تاثیر مثبت و معناداری بر مدیریت دانش و پنج فرایند اصلی آن دارد.
مهدیان راد و فضلی (۱۳۹۰)	سرمایه اجتماعی←توسعه مدیریت دانش	• سرمایه اجتماعی می‌تواند ۸۶ درصد تغییرات در مدیریت دانش را تبیین نماید.
آشنا و همکاران (۱۳۹۲)	فرهنگ سازمانی←اقدامات مدیریت دانش	• فرهنگ سازمانی قبیله‌ای و کارآفرینانه بر اقدامات مدیریت دانش تاثیر مثبت و معناداری دارد، اما این امر در مورد فرهنگ بازاری و سلسله مراتبی منفی است.
سرگزی و همکاران (۱۳۹۰)	سرمایه اجتماعی←فرهنگ سازمانی	• ۲۲ درصد تغییرات فرهنگ سازمانی توسط شاخص‌های تشکیل دهنده سرمایه اجتماعی مورد تبیین است.
بردبار و همکاران (۱۳۸۷)	فرهنگ سازمانی↔بهره‌وری نیروی انسانی	• تقویت فرهنگ سازمانی روشی مکمل در ارتقای بهره‌وری مدیران است و بهره‌وری کل را برای سازمان به ارمغان می‌آورد.

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-12]

در ابتدا باید خاطر نشان کرد که انجام پژوهش‌های متعدد در شرکت ملی نفت ایران و شرکت‌های وابسته در خصوص عوامل موثر بر بهره‌وری و عملکرد سازمان نشان از اهمیت این موضوع برای شرکت مربوطه دارد که باعث شده است تا این مطالعات با جدیت بیشتری دنبال گردد. چنانچه مشاهده می‌شود، فرهنگ سازمانی و مدیریت دانش برخلاف سرمایه اجتماعی در این میان نقش مهم و پررنگی ایفا می‌نمایند (سرمایه اجتماعی تنها در مطالعه منوریان و همکاران (۱۳۹۱) به پژوهشگران آتی پیشنهاد شده است)؛ همچنین بیشتر این مطالعات بصورت ارتباط سنجی بوده و تنها ارتباط مولفه‌ها را بصورت مستقیم مورد سنجش قرار داده‌اند، درحالیکه بررسی نحوه ارتباط این مولفه‌ها با یکدیگر، سنجش نقش واسط و تاثیرات داخلی آن‌ها مورد غفلت واقع شده است. علاوه بر این، تعدادی از این مطالعات نیز پس از انجام تحقیق خود، به پژوهشگران آتی پیشنهاد داده‌اند تا در خصوص عوامل تاثیرگذار بر مدیریت دانش (مثل صوفی و همکاران، ۱۳۹۰؛ صالحی کردآبادی و همکاران، ۱۳۹۱؛ حقیقت منفرد و آیلر، ۱۳۸۹)؛ عوامل موثر بر بهره‌وری (مثل رعنایی کردشولی و محمدلو، ۱۳۹۰؛ ابیلی و همکاران، ۱۳۹۳) و در نهایت بررسی جامع مدیریت دانش و عوامل موثری همچون سرمایه اجتماعی و فرهنگی بر توسعه سرمایه‌های انسانی (مثل منوریان و همکاران، ۱۳۹۱) مطالعات بیشتری انجام دهند.

مطالعات انجام گرفته در سایر سازمان‌ها نیز نشان می‌دهد که بهره‌وری نیروی انسانی و تعالی سازمان تحت تاثیر سرمایه اجتماعی (مثل حسن زاده و مقیمی، ۱۳۸۹) و فرهنگ سازمانی (مثل بردبار و همکاران، ۱۳۸۷) قرار دارد. تنها در مطالعه اخوان و یزدی مقدم (۱۳۹۲) است که مدیریت دانش به عنوان یک متغیر میانجی موثر بر عملکرد سازمانی درنظر گرفته شده که نتایج آن نیز حاکی از عدم معناداری این نقش است. نتایج مطالعه الوانی و همکاران (۱۳۸۶) نیز ماهیت متفاوت مدیریت دانش را مشخص ساخته است. همچنین سفیدچیان و همکاران (۱۳۹۱) با استفاده از مدل دنیسون در شرکت گاز خراسان رضوی نشان دادند که سازمان مورد مطالعه از نظر فرهنگ سازمانی، آمادگی لازم برای پیاده سازی سیستم مدیریت عملکرد کارکنان را ندارد. بنابراین از مشخصه‌های اکثر این دسته از مطالعات بررسی رابطه متقابل بین متغیرها و گاهاً دستیابی به نتایج دوگانه و متناقض است. تمامی این موارد در پژوهش-های قبلی باعث شده‌اند تا این خلاء حس شود که برای ارتقای بهره‌وری منابع انسانی و به دنبال آن بهره‌وری سازمان، باید مطالعه‌ای جامع تر انجام گیرد. این مرور پیشینه

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-12]

باعث شده است تا پژوهش حاضر با استفاده از تکنیک مدلسازی معادلات ساختاری به بررسی نقش واسط مولفه‌های فرهنگ سازمانی و مدیریت دانش در ارتباط بین سرمایه اجتماعی و بهره‌وری نیروی انسانی پرداخته و از این طریق خلاء موجود در مطالعات قبلی را پر نماید.

توسعه فرضیه‌ها و مدل مفهومی پژوهش

بسیاری از مطالعات نشان می‌دهند که اگر تعاملات انسانی بین نیروی کار بسیار راحت و بر مبنای اعتماد باشد، کارکنان تمایل بیشتری به انجام حداکثر تلاش خود دارند (گریو و بناسی[1]، ۲۰۰۳). تعامل اجتماعی دارای منافع اقتصادی زیادی است، به طوری که اعتماد و همکاری متقابل می‌تواند در افزایش بهره‌وری عامل نیروی کار موثر باشد (آقا نصیری، ۱۳۹۰). کلمن دو شاخه اصلی را که از راه آن سرمایه اجتماعی، بهره‌وری منابع انسانی را تحت تاثیر قرار می‌دهد شناسایی کرد؛ اول آنکه سرمایه اجتماعی، انتشار دانش و اطلاعات را در میان کارکنان موجب شده و دوم، دستیابی به هدف‌های معینی را که در صورت عدم وجود آن‌ها غیرقابل دسترس است ممکن می‌سازد (گلممن[2]، ۱۹۹۰). چنان چه سازمانی بتواند هر چه بیشتر تعاملات اثربخش را در میان کارکنان خویش در داخل گروه‌ها و واحدهای سازمانی افزایش دهد، بیشتر می‌تواند نسبت به اثربخشی مبادلات اطلاعاتی میان افراد خویش و در نتیجه، مدیریت اثربخش دانش سازمانی اطمینان حاصل کند (بات[3]، ۲۰۰۱). تحقیقات مختلف نیز موید تاثیر سرمایه اجتماعی بر بهره‌وری منابع انسانی (آدلر و ناون[4]، ۲۰۰۲؛ سباتینی، ۲۰۰۶) و فعالیتهای گوناگون مدیریت دانش (الوانی و همکاران، ۱۳۸۶؛ مهدیان‌راد و فضلی، ۱۳۹۰؛ دوستار و همکاران، ۱۳۹۱؛ تیمون و استامف[5]، ۲۰۰۳؛ نوناکا[6]، ۱۹۹۱) هستند.

فرضیه ۱: سرمایه اجتماعی بر بهره‌وری منابع انسانی تاثیر مستقیم و معناداری دارد.

فرضیه ۲: سرمایه اجتماعی بر مدیریت دانش تاثیر مستقیم و معناداری دارد.

از طرف دیگر، سرمایه اجتماعی با فرهنگ سازمانی تعامل جدی داشته و از یکدیگر تاثیر می‌پذیرند. تعامل اجتماعی، ضمن شکل دادن به مجموع اهداف و ارزش‌های مشترک

1. Greve & Benassi
2. Colmeman
3. Bhatt
4. Adler & Kown
5. Tymon & Stumpf
6. Nonaka

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-12]

سازمانی، در ایجاد ارزش‌های سازمانی نقش مهمی ایفا می‌کند. درواقع، سرمایه اجتماعی وسیله‌ای برای رسیدن به توسعه سازمانی است و ابزاری برای تقویت فرهنگ سازمانی (سرگزی و همکاران، ۱۳۹۰). نتایج پژوهش‌های تجربی انجام گرفته در این زمینه نیز نشان می‌دهند که سرمایه اجتماعی دارای اثر قابل ملاحظه‌ای بر فرهنگ سازمانی است (مثل سرگزی و همکاران، ۱۳۹۰؛ رابینز[1]، ۲۰۰۰؛ دیجک و همکاران[2]، ۲۰۰۲).

فرضیه ۳: سرمایه اجتماعی بر فرهنگ سازمانی تاثیر مستقیم و معناداری دارد.

به باور بسیاری از اندیشمندان، فرهنگ سازمانی تأثیر بسیار مهمی بر موفقیت پروژه‌های مدیریت دانش دارد و فرهنگ دانش‌محور مناسب، باید گرایش مثبتی به تسهیم دانش و نوآوری داشته باشد (داونپورت و پروسکا[3]، ۱۹۹۸). بوکمن[4] در این رابطه بیان می‌کند که تنها زمانی که فرهنگ اعتماد و گشودگی به‌وسیلهٔ اعضای سازمان احساس و ایجاد شود، مدیریت دانش می‌تواند موجب شایستگی ممتاز شود (بوکمن، ۱۹۹۹). همچنین، فرهنگ‌ها برای رشد و توسعه بهره‌وری زمینه مساعدی می‌باشند. درواقع، عامل تاثیرگذار و مهمی که موجب خودکنترلی، خودکارآمدی، نوآوری و خلاقیت در سازمان‌ها می‌شود، فرهنگ سازمانی حاکم بر آن‌ها است (ادگارد[5]، ۲۰۰۱). برای اینکه فرهنگ سازمان، بتواند سازمان را به بهره‌وری بهینه برساند، باید جزیی از تفکر نظام دار، در زمینه بهره‌وری نیروی انسانی محسوب گردد؛ چراکه فرهنگ سازمانی، جانمایه اصلی نگرش‌ها، باورها و اعتقادات سازمان است که در کارکنان و عملکرد آنان تبلور می‌یابد (جعفری نیا، ۱۳۸۳). پژوهش‌های مختلف نیز این مهم را بررسی کرده و نشان دادند که فرهنگ سازمانی تاثیر به سزایی بر اثربخشی مدیریت دانش(سیدجوادین و همکاران، ۱۳۸۹؛ ابزری و عبدالمنافی، ۱۳۹۱؛ قلتاش و همکاران، ۱۳۹۰؛ آشنا و همکاران، ۱۳۹۲؛ بالتازارد و کوک[6]، ۲۰۰۴) و بهره‌وری منابع انسانی (بردبار و همکاران، ۱۳۸۷؛ سید عامری، ۱۳۸۷؛ کودیبا[7]، ۲۰۰۳) دارد.

فرضیه ۴: فرهنگ سازمانی بر مدیریت دانش تاثیر مستقیم و معناداری دارد.

فرضیه ۵: فرهنگ سازمانی بر بهره‌وری منابع انسانی تاثیر مستقیم و معناداری دارد.

1. Robbins
2. Dijk et al.
3. Davenport & Prusak
4. Bockman
5. Edgard
6. Balthazard & Cook
7. Kudyba

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-12]

مدیریت دانش در هر سازمانی به عنوان یک ساز و کار مهم عمل می‌کند و باعث بالابردن اثربخشی و بهره‌وری منابع در سازمان می‌شود (میرآفتاب زاده و یوسفی فرد، ۱۳۹۲). کرمپ و مایرس[1] (۲۰۰۳) معتقدند، سازمانی که از فرهنگ تسهیم دانش برخوردار است، از سطح بهره‌وری نیروی کار بالایی برخوردار است. در این راستا، مدلی به نام ماتریس بهره‌وری منابع انسانی در چارچوب مدیریت دانش ارائه شده است که نشان می‌دهد چنانچه فردی بخواهد، بتواند و امکان داشته باشد، دانش خود را به صورت فعال به کار گیرد، می‌توان چنین ادعا کرد که شایستگی‌های رفتاری بالقوه او در عمل به کار گرفته شده و به فعلیت درآمده است (افرازه، ۱۳۸۴). شواهد تجربی نیز حاکی از سهم معنادار مدیریت دانش در بهبود عملکرد نیروی انسانی و بهره‌وری آن است (زاهدی و نجاری، ۱۳۸۷؛ منوریان و همکاران، ۱۳۹۱؛ کرمپ و مایریس[2]، ۲۰۰۳).

فرضیه ۶: مدیریت دانش بر بهره‌وری منابع انسانی تاثیر مستقیم و معناداری دارد.

سرمایه اجتماعی می‌تواند به صورت غیرمستقیم نیز در جهت ارتقای بهره‌وری نیروی انسانی عمل نماید. سرمایه اجتماعی با ایجاد هویت و تعهدی گروهی بین افراد و همچنین تقویت رفتارهای مشخص و ارزش‌های غالب، می‌تواند جوی را بوجود می‌آورد که ارتباطات نیروی انسانی مبتنی بر اعتماد بوده و در اجتماعات مشارکت فعال‌تری دارند. این مهم باعث می‌شود تا دانش و اطلاعات بین افراد بصورت متمرکز انباشته نشده و در یک فرایند گردشی قرار گیرد که در نهایت انجام تغییرات تسهیل شده و جهت گیری سازمان بسوی بهره‌وری بالاتر ممکن شود. بنابراین فرهنگ سازمانی بخش مکمل بهره‌وری سازمان است. علاوه بر این همانطور که ناهاپیت و گوشال (۱۹۹۸) اشاره نمودند سرمایه اجتماعی می‌تواند در خلق و تسهیم دانش کمک بسیاری نماید و مزیت سازمانی پایدار را برای سازمان به همراه داشته باشد. بنابراین افزایش بهره‌وری نیروی انسانی مستلزم در نظر گرفتن ارتباطات و شبکه‌های قوی است که در آن افراد آزادانه به تبادل و تسهیم اطلاعات و دانش بپردازند. با توجه به ادبیات پژوهش و همچنین روابط عنوان شده در جهت توسعه فرضیه‌ها، می‌توان دیگر فرضیه‌های پژوهش را مبنی بر تاثیرات غیر مستقیم متغیرها در نیل به بهره‌وری منابع انسانی به صورت ذیل عنوان کرده و مدل مفهومی پژوهش را به صورت شکل ۱ ترسیم نمود.

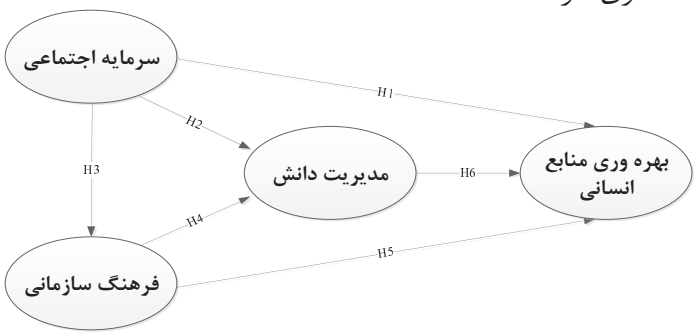
1. Kremp & Mairesse
2. Kremp & Mairesse

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-12]

فرضیه ۷: سرمایه اجتماعی از طریق فرهنگ سازمانی بر بهره‌وری منابع انسانی تاثیر مستقیم و معناداری دارد.

فرضیه ۸: سرمایه اجتماعی از طریق مدیریت دانش بر بهره‌وری منابع انسانی تاثیر مستقیم و معناداری دارد.

فرضیه ۹: فرهنگ سازمانی از طریق مدیریت دانش بر بهره‌وری منابع انسانی تاثیر مستقیم و معناداری دارد.



شکل ۱- مدل مفهومی پژوهش

روش پژوهش

این تحقیق بر حسب هدف از نوع تحقیقات کاربردی، از نظر ماهیت و رویکرد تحقیقاتی علی معلولی، از نظر روش جمع آوری اطلاعات جزء تحقیقات اکتشافی-توصیفی از نوع پیمایشی و از نظر نوع داده‌ها نیز کمّی می‌باشد. جامعه آماری پژوهش حاضر شامل کلیه کارکنان شرکت ملی پخش فراورده‌های نفتی استان قزوین در سال ۱۳۹۴ می‌باشد که با استفاده از فرمول کوکران در جامعه محدود و در سطح خطای ۵ درصد، حجم نمونه ۱۵۳ نفر برآورد شده است. به منظور توزیع پرسشنامه‌ها و دستیابی به این حجم نمونه از روش نمونه‌گیری گروهی[1] استفاده گردیده است. همانطور که آذر و مومنی (۱۳۸۹، ص. ۶) بیان داشتند، این روش نمونه‌گیری در پی افزایش شباهت نمونه و جامعه و همچنین دقت نمونه برداری برای برآورد پارامترهای جامعه و دخالت دادن ویژگی‌های جامعه در نمونه می‌باشد. در این روش، جامعه به گروه‌های متجانس تقسیم و هر گروه از افرادی تشکیل می‌شود که ویژگی‌های مشابه دارند. جزئیات جامعه آماری و روش نمونه گیری در جدول شماره ۲ ارائه شده است.

1. Stratified Sampling

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-12]

جدول ۲- نمونه‌گیری گروهی از کارکنان

مشخصات / رده کاری (گروه)	تعداد کل کارکنان	نسبت کارکنان در هر رده	تعداد نمونه مورد نیاز در هر رده
رسمی	۹۰	۰/۳۶	۵۵
قراردادی	۱۳۴	۰/۵۳	۸۱
قرارداد کاری معین	۲۹	۰/۱۱	۱۷
	N=۲۵۳	**۱**	**n=۱۵۳**

پس از مشخص شدن تعداد نمونه در هر گروه یا رده، پرسشنامه‌ها بصورت کاملا تصادفی (تصادفی ساده) به کارکنان ارائه شده است. پس از گردآوری پرسشنامه‌ها، تنها تعداد ۱۵۳ پرسشنامه از اعتبار لازم برای تجزیه‌وتحلیل و استفاده در تحلیل‌های آماری برخوردار بوده و در ارزیابی فرضیه‌های پژوهش مورداستفاده قرار گرفت. به منظور گردآوری داده‌های مورد نیاز از نمونه آماری پژوهش، از پرسشنامه‌ای که دربرگیرنده متغیرهای سرمایه اجتماعی، فرهنگ سازمانی، مدیریت دانش و بهره‌وری منابع انسانی بوده (طراحی شده در مقیاس ۵ گزینه‌ای لیکرت[1]) استفاده شده است. برای سنجش سرمایه اجتماعی از پرسشنامه استاندارد ناهاپیت و گوشال[2] (۱۹۹۸)، برای سنجش فرهنگ سازمانی از پرسشنامه سوپیا و سندهو[3] (۲۰۱۱)، برای سنجش مدیریت دانش از مقیاس وانگ و احمد[4] (۲۰۰۳) و برای سنجش بهره‌وری منابع انسانی از پرسشنامه هرسی و گلداسمیت[5] (۱۹۸۰) استفاده گردیده است. همچنین به منظور آزمون مدل و فرضیه‌های پژوهش از روش مدل‌سازی معادلات ساختاری[6] با کمک نرم افزار ایموس[7] بکار گرفته شده است. برای سنجش پایایی ابزار پژوهش از روش آلفای کرونباخ (α)، برای سنجش روایی ابزار نیز از اعتبار محتوا[8] و برای بررسی کفایت نمونه‌گیری و همچنین مناسب بودن داده‌ها جهت انجام تحلیل عاملی نیز از آزمون KMO[9] استفاده شده است. نتایج حاصل از این تجزیه و تحلیل‌ها در جدول شماره ۳ مشاهده می‌شود.

1. Likert
2. Nahapiet & Ghoshal
3. Suppiah & Sandhu
4. Wang & Ahmed
5. Hersey & Goldsmith
6. Structural Equations Modeling
7. Amos
8. Content Validity
9. Kaiser-Meyer-Olkin

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-12]

جدول ۳- ضرایب آلفا و KMO ابزار پژوهش

سازه	متغیر	KMO	α	سازه	متغیر	KMO	α
سرمایه اجتماعی (α=۰/۹۳)	شناختی	۰/۷۹	۰/۷۴		محیط	۰/۷۴	۰/۷۷
	ساختاری	۰/۸۰	۰/۷۹	فرهنگ سازمانی (α=۰/۹۱)	درگیرشدن	۰/۷۱	۰/۷۳
	رابطه‌ای	۰/۷۷	۰/۷۱		سازگاری	۰/۷۸	۰/۸۸
بهره‌وری منابع انسانی (α=۰/۸۹)	توانایی	۰/۷۶	۰/۷۲		انطباق‌پذیری	۰/۷۳	۰/۹۱
	وضوح	۰/۷۵	۰/۷۳		ماموریت	۰/۸۰	۰/۸۲
	کمک	۰/۷۲	۰/۸۸	مدیریت دانش (α=۰/۹۵)	خلق دانش	۰/۷۱	۰/۷۵
	انگیزه	۰/۷۳	۰/۷۷		ذخیره‌سازی	۰/۸۸	۰/۹۰
	ارزیابی	۰/۸۱	۰/۷۴		تسهیم دانش	۰/۸۳	۰/۸۱
	اعتبار	۰/۷۹	۰/۸۲		کاربرد دانش	۰/۷۴	۰/۷۰

همانطور که مشاهده می‌شود همه ضرایب آلفا در مقدار بالاتر از ۰/۷ حاکی از مطلوب بودن پایایی ابزار پژوهش می‌باشند. ضمنا براساس نتایج حاصل از آزمون KMO مشخص می‌شود که ارزش عددی ضریب KMO بالاتر از ۰/۷ بوده و درنتیجه ضریب اطمینان استفاده از تحلیل عاملی در حد بسیار مطلوب است (تینزلی و براون[1]، ۲۰۰۰). روایی نیز به واسطه نظرات متخصصان و اساتید دانشگاهی تایید گردیده است. همچنین از روایی همگرا و واگرا برای تایید اعتبار ابزار پژوهش استفاده شده است که نتایج آن همانند جدول ۴ می‌باشد. در این راستا، فورنل و لارکر[2] (۱۹۸۱) معیار میانگین واریانس استخراج شده یا AVE[3] را برای سنجش روایی همگرا معرفی کرده و اظهار داشتند که مقدار AVE بالای ۰/۵، روایی همگرای قابل قبول را نشان می‌دهد. همچنین در ارتباط با روایی واگرای ابزار پژوهش فورنل و لارکر بیان می‌کنند، روایی واگرا وقتی در سطح قابل قبول است که میزان AVE برای هر سازه بیشتر از واریانس اشتراکی بین آن سازه و سازه‌های دیگر (یعنی مربع مقدار ضرایب همبستگی بین سازه‌ها) باشد.

1. Tinsley & Brown
2. Fornell & Laecker
3. Average Variance Extracted

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-12]

جدول ۴- روایی همگرا و واگرای ابزار پژوهش

	AVE (>0.5)	مربع ضرایب همبستگی			
		۱	۲	۳	۴
۱. سرمایه اجتماعی	۰/۷۱	-			
۲. بهره‌وری منابع انسانی	۰/۵۱	۰/۳۰	-		
۳. فرهنگ سازمانی	۰/۵۵	۰/۳۱	۰/۴۶	-	
۴. مدیریت دانش	۰/۵۰	۰/۴۹	۰/۳۶	۰/۴۴	-

بنابراین مقایسه‌ی مقادیر AVE با مقدار استاندارد ۰/۵ نشان از مناسب بودن این معیار داشته و روایی همگرا تایید می‌شود. همچنین مطابق با ماتریس بالا، مقدار AVE تمامی متغیرها از مربع مقدار ضرایب همبستگی بیشتر است که این امر روایی واگرای مناسب ابزارهای پژوهش را نشان می‌دهد.

یافته‌های تحقیق

بعد از اطمینان از روایی و پایایی شاخص‌های گردآوری شده و همچنین نرمال بودن داده‌ها اقدام به آزمون مدل براساس تکنیک مدل سازی معادلات ساختاری می‌گردد. ولی پیش از آن، برای مشخص کردن اینکه شاخص‌های اندازه گیری تا چه اندازه برای سنجش متغیرهای پنهان قابل قبول هستند، لازم است ابتدا کلیه متغیرها یا الگوها به طور مجزا آزمون شوند. به منظور تایید برازندگی و اعتبار الگوها، از شاخص‌های برازندگی استفاده شده است که از جمله آن می‌توان به شاخص‌های برازندگی مطلق[1] و افزایشی[2] اشاره کرد. معیارهای مطلق، اساسی‌ترین ارزیابی در خصوص انطباق مدل پیشنهادی پژوهش با داده‌های گردآوری شده از نمونه می‌باشد و مهم‌ترین شاخص‌های آن، شاخص کای‌مربع[3] و ریشه دوم میانگین مربعات خطای برآورد[4] هستند. معیارهای افزایشی نیز به مقایسه مدل تخمین زده شده با مدل صفر می‌پردازد که از جمله مهم-ترین شاخص‌های آن، شاخص نیکویی برازش[5] می‌باشد. چنانچه مقادیر شاخص‌های

1. Absolute Measures
2. Incremental Measures
3. Chi Square (CMIN)
4. Root Mean Square Error of Approximation (RMSEA)
5. Goodness of fit Index (GFI)

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-12]

معرفی شده نسبت به معیار تصمیم آن‌ها از وضعیت مطلوبی برخوردار باشند، می‌توان برازش الگوها و همسویی سوال‌ها با عامل‌ها را مورد تایید قرار داد (تینزلی و براون، ۲۰۰۰). شاخص‌های کلی برازش برای الگوهای اندازه گیری (تحلیل عاملی تاییدی) با استفاده از نرم افزار «ایموس۱۸» در جدول شماره ۵ قابل مشاهده است.

جدول ۵- تحلیل عاملی تاییدی الگوهای اندازه گیری پژوهش

شاخص / مدل اندازه گیری	df	CMIN/df	GFI	RMSEA
سرمایه اجتماعی	۲	۱/۶۰۵	۰/۹۴۱	۰/۰۰۰
فرهنگ سازمانی	۴	۱/۳۱۷	۰/۹۱۰	۰/۰۵۶
مدیریت دانش	۳	۱/۳۲۲	۰/۹۱۷	۰/۰۴۳
بهره‌وری منابع انسانی	۳	۱/۵۲۳	۰/۹۳۵	۰/۰۱۱
معیار تصمیم	P>0.05	$1<\chi^2/df<5$	GFI>0.9	RMSEA<0.08

NOTE: CMIN=Chi-Square, *GFI*= Goodness of Fit Index,
RMSEA= Root Mean Square Error of Approximation.

با توجه به نتایج جدول بالا می‌توان چنین عنوان کرد که شاخص CMIN/DF تفاوت بین مدل مفهومی پژوهش با داده‌های تحقیق را نشان می‌دهد که پایین بودن میزان این شاخص (بین ۱ تا ۵) نشان از تفاوت کم میان مدل مفهومی پژوهش با داده‌های تحقیق است. همچنین شاخص GFI نیز دارای دامنه‌ای بین صفر و یک است و هر چه مقدار آنها به یک نزدیکتر باشد، بر برازندگی مطلوب‌تر الگو یا مدل دلالت دارند. همانطور که نتایج نشان داد، مقادیر این شاخص بیشتر از ۰/۹ بوده که حاکی از برازش مناسب الگوهای اندازه‌گیری است. علاوه بر این شاخص RMSEA، که به عنوان اندازه تفاوت برای هر درجه آزادی تعریف شده است، مقدار آن هرچه از ۰/۰۸ کمتر باشد، مدل از برازش بهتری برخوردار خواهد بود. بنابراین همانطور که جدول نشان می‌دهد، کلیه شاخص‌های برازندگی در سطح مطلوبی قرار دارند (تینزلی و براون، ۲۰۰۰). بنابراین الگوها به سطح مطلوبی از برازش دست یافته‌اند و براساس آن‌ها می‌توان ساختار هریک از متغیرها را تایید نمود. پس از بررسی برازش مدل اندازه گیری و تایید الگوها، به تجزیه و تحلیل مدل ساختاری، نحوه برازش و تطبیق پذیری آن، و آزمون معناداری هر پارامتر در مدل معادلات ساختاری با استفاده از شاخص t-value پرداخته می‌شود. در جدول شماره ۶ ضرایب استاندارد مسیر و معنی داری بدست آمده مابین سازه‌های پژوهش آورده شده است.

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-12]

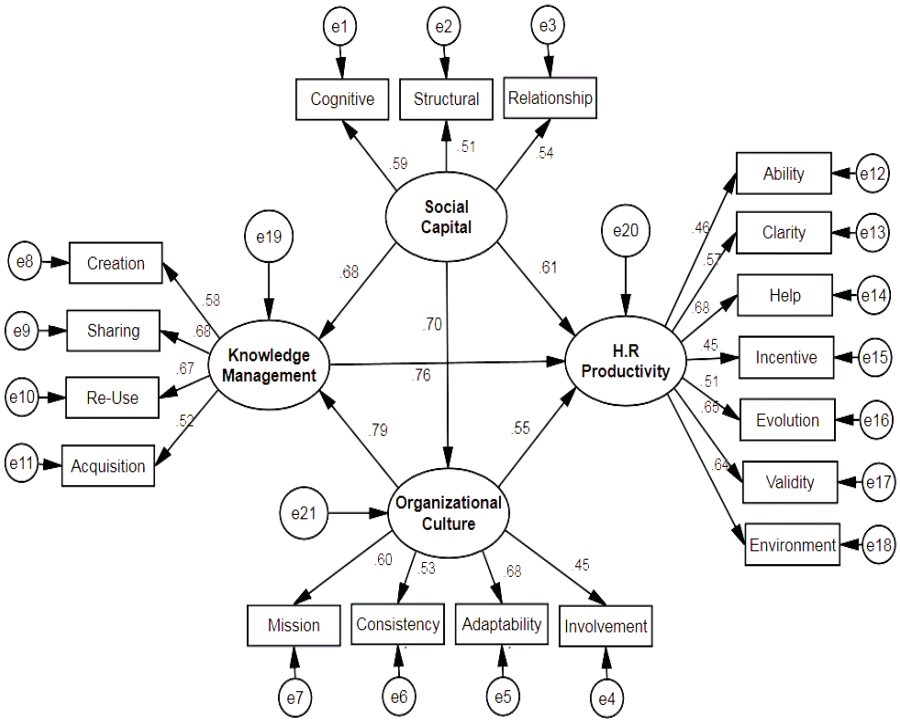
جدول ۶- ضرایب مسیر و معنی داری سازه‌های مدل ساختاری

	مسیر فرضیه	ضریب مسیر: مستقیم	ضریب مسیر: غیرمستقیم	t-value	Sig	نتیجه آزمون
H_1:	HRP ← SC	۰/۶۱	-	۳/۱۲	۰/۰۱۵	تایید
H_2:	KM ← SC	۰/۶۸	-	۳/۴۵	۰/۰۱۷	تایید
H_3:	OC ← SC	۰/۷۰	-	۳/۶۴	۰/۰۲۰	تایید
H_4:	KM ← OC	۰/۷۹	-	۴/۹۸	۰/۰۳۴	تایید
H_5:	HRP ← OC	۰/۵۵	-	۲/۸۱	۰/۰۱۱	تایید
H_6:	HRP ← KM	۰/۷۶	-	۴/۰۵	۰/۰۲۷	تایید
H_7:	HRP ← OC ← SC	۰/۶۱	۰/۳۸	۲/۱۷	۰/۰۰۵	تایید
H_8:	HRP ← KM ← SC	۰/۶۱	۰/۵۲	۲/۲۷	۰/۰۰۷	تایید
H_9:	HRP ← KM ← OC	۰/۵۵	۰/۶۰	۲/۶۲	۰/۰۰۸	تایید

NOTE: *SC*: Social Capital, *OC*: Organizational Culture, *KM*: Knowledge Management, *HRP*: *Human Resource Productivity*

بنابراین در سطح اطمینان ۰/۹۵ می‌توان گفت که سرمایه اجتماعی با ضریب مسیر ۰/۶۱ بر بهره‌وری منابع انسانی، با ضریب ۰/۶۸ بر مدیریت دانش، و با ضریب مسیر ۰/۷۰ بر فرهنگ سازمانی تاثیر معنادار و مستقیمی دارد. همچنین، فرهنگ سازمانی با ضریب ۰/۷۹ بر مدیریت دانش، و با ضریب ۰/۵۵ بر بهره‌وری منابع انسانی تاثیر مثبت و معناداری دارد. مدیریت دانش نیز با ضریب ۰/۷۶ بر بهره‌وری منابع انسانی تاثیر مستقیم و معناداری دارد. همچنین نتایج نشان می‌دهد که متغیرهای فرهنگ سازمانی و مدیریت دانش نقش میانجی مثبتی را در نیل به بهره‌وری منابع انسانی بازی می‌کنند؛ ضرایب مستقیم و غیرمستقیم و همچنین شاخص‌های بحرانی ارائه شده در جدول شماره ۶ موید این موضوع هستند. برای آزمون فرضیه‌های پژوهش از تکنیک معادلات ساختاری و «ایموس۱۸» استفاده شده است که خروجی نرم افزار به صورت شکل شماره ۲ است.

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-12]



CMIN/DF=1.634, GFI=0.940, CFI=0.921, RMSEA=0.033

شکل ۲- مدل عملیاتی پژوهش (خروجی نرم افزار *ایموس۱۸*)

شاخص‌های فوق، نشان دهنده برازندگی و تناسب بسیار بالای مدل عملیاتی پژوهش می‌باشد. تحلیل و تفسیر این نتایج آماری، در بخش بعد ارائه می‌شود. همچنین، در این پژوهش سطح متغیرها نیز با استفاده از آزمون مقایسه میانگین‌ها در شرکت ملی پخش فراورده‌های نفتی استان قزوین مورد بررسی قرار گرفتند (جدول ۷). گفتنی است که برای تعیین سطح هر یک از متغیرهای پژوهش از آزمون مقایسه میانگین‌ها بر مبنای فرضیه‌های زیر استفاده شده است و چنانچه مقدار sig (سطح معناداری) کوچک تر از ۰/۰۵ باشد فرض صفر رد می‌شود:

H_0: $\mu=3$
H_1: $\mu\neq3$

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-12]

جدول ۷- تعیین سطح متغیرهای پژوهش با متوسط ۳

متغیر	میانگین	sig	فاصلهٔ اطمینان ۹۵٪	
			حد بالا	حد پایین
سرمایه اجتماعی	۳/۸۴	۰/۰۰۰	۰/۹۶	۰/۷۳
فرهنگ سازمانی	۳/۶۴	۰/۰۰۰	۰/۷۲	۰/۵۰
مدیریت دانش	۳/۶۱	۰/۰۰۰	۰/۷۲	۰/۵۱
بهره‌وری منابع انسانی	۳/۵۱	۰/۰۰۰	۰/۶۴	۰/۳۷

با توجه به نتایج جدول بالا، مقدار سطح معناداری (sig) تمامی متغیرها کمتر از ۰/۰۵ است؛ بنابراین فرض H_0 مبنی بر برابری میانگین متغیرهای پژوهش با عدد سه رد شده و می‌توان اختلاف معنادار میانگین‌ها را نتیجه گرفت. همچنین با توجه به مقادیر حد بالا و پایین که هر دو مثبت هستند می‌توان گفت که میانگین متغیرها بزرگتر از سه بوده و وضعیت متغیرها در سطح مطلوبی قرار دارند. درواقع وضع فعلی شرکت مورد مطالعه به لحاظ متغیرهای مورد بررسی از وضعیت مطلوبی برخوردار است.

نتیجه گیری و پیشنهادات

از جمله اهداف این پژوهش می‌توان به کسب نتایج مطلوبتری در جهت ارتقای بهره‌وری نیروی انسانی به ویژه از طریق میسرهای غیرمستقیم اشاره کرد که در تحقیقات پیشین به صورت چنین جامع مورد بررسی قرار نگرفته بود و همچنین یاری رساندن به برنامه ریزی موثر و بهسازی محیط شرکت مورد مطالعه که امکان تحقق هدف‌های آن را میسر می‌سازد. بهره‌وری منابع انسانی، یکی از مهم‌ترین عوامل در سیاست گذاری‌های اقتصادی به شمار می‌رود. با توجه به نقش و اهمیت صنعت نفت در اقتصاد ایران و قشر عظیمی از سرمایه‌های انسانی که به طور مستقیم و غیر مستقیم در این صنعت عظیم به کار اشتغال دارند، بدیهی است هر چه بهره‌وری منابع انسانی در این صنعت بالاتر باشد تاثیر بیشتری بر رشد اقتصادی کشور خواهد داشت. از این رو، در این پژوهش به بررسی عوامل مختلفی که بهره‌وری منابع انسانی را تحت تاثیر قرار می‌دهند پرداخته شده است. با توجه به ادبیات و هدف پژوهش، سه عامل سرمایه اجتماعی، فرهنگ سازمانی و مدیریت دانش به عنوان عوامل موثر بر بهره‌وری مورد مطالعه قرار گرفتند. پس از جمع آوری اطلاعات و تجزیه و تحلیل‌های آماری مربوط به عوامل فوق، کلیه فرضیه‌های پژوهش مورد تایید قرار گرفتند.

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-12]

همانطور که نتایج نشان داد، سرمایه اجتماعی می‌تواند بهره‌وری منابع انسانی شرکت ملی پخش فراورده‌های نفتی استان قزوین را تحت تاثییر قرار دهد. بدین معنی که اگر این شرکت در سطح مطلوبی از سرمایه اجتماعی قرار داشته باشد، مشارکت و همکاری بیشتر شده و سبب خواهد شد که اعضای سازمان به دنبال تحقق اهداف فردی و سازمانی باشند؛ این نتیجه با یافته‌های سایر تحقیقات (همچون آدلر و ناون، ۲۰۰۲؛ سباتینی، ۲۰۰۶) همخوانی دارد. علاوه براین، با توجه به تاثیرگذاری مثبت سرمایه اجتماعی بر مدیریت دانش شرکت مورد مطالعه، می‌توان انتظار داشت که بهبود سطح سرمایه اجتماعی، موجب افزایش تبادل اطلاعات و ارتقای مدیریت دانش در این سازمان شود. لذا مسئولان و دست اندر کاران سازمان می‌توانند با پرورش و سرمایه گذاری در سرمایه‌های شناختی، رابطه‌ای و ساختاری زمینه مناسبی را جهت توسعه دانش در شرکت ملی نفت فراهم آورند. نتایج این آزمون با نتایج دیگر پژوهش‌ها مانند مک ال روی و همکاران[1] (۲۰۰۶) و زارعی متین و همکاران[2] (۲۰۱۰) همخوانی دارد.

همچنین نتایج آزمون فرضیات تحقیق نشان داد که روابط اعتماد آمیز افراد در شرکت می‌تواند باعث ایجاد سازگاری و هماهنگی بین ارزش‌هایی فردی و سازمانی گردد. درواقع، تعامل اجتماعی ضمن شکل دادن به مجموع اهداف و ارزش‌های مشترک سازمانی، در ایجاد ارزش‌های سازمانی نقش مهمی ایفا می‌کند. مطابق با نظرات ناهاپیت و گوشال (۱۹۹۸)، نیز اهداف و ارزش‌های مشترک سازمانی می‌تواند زمینه مناسبی را در جهت نزدیکی افراد به یکدیگر فراهم نماید. یافته‌های سایر پژوهش‌ها نیز با این نتیجه همخوانی دارد (تیمون و استامف، ۲۰۰۳؛ نوناکا، ۱۹۹۱). همچنین در تفسیر نتیجه فرضیه چهارم پژوهش، می‌توان چنین بیان کرد که فرهنگ سازمانی شرکت نفت مورد مطالعه، نقش اساسی در برقراری مدیریت دانش دارد و هر اندازه فرهنگ سازمانی قوی تر باشد، مدیریت دانش نیز با توفیق بیشتری توام می‌گردد؛ بنابراین، مدیریت دانش مستلزم تمایل افراد به درگیر شدن در بحث‌های گروهی و تشریک دانش با دیگران می‌باشد و این زمانی اتفاق می‌افتد که افراد تمایل داشته باشند یکدیگر را یاری دهند و برای رشد قابلیت‌های جدید از دیگران بهره بگیرند. نتایج این آزمون، با نتایج تحقیقات سیدجوادین و همکاران (۱۳۸۹)، بالتازاد و کوک[3] (۲۰۰۴) و دلانگ و فاهی[4] (۲۰۰۰) همخوانی دارد.

1. McElroy et al.
2. Zarei Matin et al.
3. Balthazard & Cooke
4. Delong & Fahe

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-12]

همچنین فرهنگ سازمانی بر بهره‌وری منابع انسانی شرکت ملی پخش فراورده‌های نفتی تاثیر مثبت و معنادار دارد که نشان می‌دهد می‌توان با بسترسازی مناسب فرهنگی به بهره‌وری مطلوب دست یافت. فرهنگ سازمانی قوی در مقایسه با فرهنگ سازمانی ضعیف، روحیه و انگیزه منابع انسانی را ارتقا می‌بخشد و پایبندی آن‌ها به مشترکات عمومی را که به عنوان یک شاخص مناسب برای ارزیابی عملکرد منابع انسانی مورد استفاده قرار می‌گیرد، بهبود می‌بخشد. تاثیر مثبت فرهنگ سازمانی بر بهره‌وری کارکنان در پژوهش‌های سید عامری (۱۳۸۷) و کودیبا[1] (۲۰۰۳) نیز مورد تایید قرار گرفته است. یافته‌های پژوهش همچنین نشان داد که مدیریت دانش تاثیر مثبت و مستقیمی بر بهره‌وری منابع انسانی شرکت پخش فراورده‌های نفتی استان قزوین دارد. بدین معنی که بدون توجه به تسهیم دانش، نمی‌توان موفقیت در بهره‌وری افراد و در نهایت تحقق مطلوب اهداف سازمانی را انتظار داشت. یافته‌های زاهدی و نجاری (۱۳۸۷) و کرمپ و مایریس (۲۰۰۳) نیز موید بر نتایج این آزمون هستند.

تاکنون نتایج این پژوهش همراستا به سایر پژوهش‌ها بوده است، اما آنچه این پژوهش را از سایر پژوهش‌های مشابه در این زمینه متمایز می‌کند، بررسی نقش واسط متغیرهای فرهنگ سازمانی و مدیریت دانش در نیل به بهره‌وری کارکنان سازمان است. درواقع تاثیر سرمایه اجتماعی بر بهره‌وری نیروی انسانی شرکت ملی پخش فراورده‌های نفتی استان قزوین به عنوان یک فرایند مورد بررسی قرار گرفته است تا خلاء موجود در مطالعات پیشین را پر نماید. چنانچه نتایج نشان داد، در صورت مناسب بودن فرهنگ سازمانی و مدیریت دانش، فرایند ارتقاء و رشد بهره‌وری منابع انسانی تسهیل گشته و اثربخشی سازمان افزون خواهد شد. در مطالعاتی که توسط حسن زاده و مقیمی (۱۳۸۹) به انجام رسید، سرمایه اجتماعی با ضریب ۰/۴۵ بر تعالی سازمان تاثیر معناداری دارد، حال آنکه با توجه به نتایج این پژوهش، در نظر گرفتن نقش واسط فرهنگ سازمانی و مدیریت دانش می‌تواند باعث افزایش این میزان ضریب شده (به ترتیب برابر است با ۰/۹۹ و ۱/۱۳) و بهره‌وری منابع انسانی و به دنبال آن تعالی سازمان را معنادارتر سازد. سرمایه اجتماعی با انتشار دانش و اطلاعات در میان کارکنان، به افزایش تعاملات اجتماعی آنان کمک کرده که به نوبه خود منجر به انگیزه و تلاش بیشتر نیروی کار می‌گردد. از طرفی، با تقویت فرهنگ سازمانی می‌توان ضمن تقویت

1. Kudyba

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-12]

سرمایه اجتماعی سازمان، زمینه مناسبی را در جهت ایجاد همنوایی مشترک ایجاد کنند که خود این عامل می‌تواند بر افزایش بهره‌وری و کارایی افراد تاثیر مثبت داشته باشد. این درحالی است که در تحقیق اخوان و یزدی مقدم (۱۳۹۲) نقش میانجی مدیریت دانش در ارتقای عملکرد سازمانی تایید نشده است. این اختلاف نتیجه ممکن است بخاطر تفاوت در جامعه آماری یا تفاوت در استفاده از متغیرها باشد.

یکی دیگر از نقاط تمایز این پژوهش بررسی تاثیرات متغیرهای میانجی در شرکت مذکور می‌باشد. نتایج این پژوهش نشان داد، متغیر مدیریت دانش به عنوان متغیر میانجی مثبت در رابطه میان فرهنگ سازمانی و بهره‌وری افراد عمل می‌کند. نکته قابل توجه آنکه درنظرگرفتن متغیر میانجی مدیریت دانش در این رابطه می‌تواند بهره‌وری نیروی انسانی را بیشتر از حالت عادی افزون نماید. ضریب تاثیر مستقیم در این پژوهش برابر است با ۰/۵۵ که با وارد کردن متغیر واسط مدیریت دانش، این ضریب به میزان ۰/۶۰ می‌رسد که حاکی از اهمیت این متغیر است. بدین معنا که درصورتی که سرمایه گذاری‌های لازم بر توسعه مدیریت دانش صورت پذیرد، می‌تواند تاثیر فرهنگ سازمانی بر بهره‌وری را تسهیل نماید و یا برعکس، بازدارنده این رابطه باشد. حال با توجه به نتایج این پژوهش و با اتخاذ رویکردی کاربردی، می‌توان به طرح پیشنهادهای پژوهش پرداخت.

با توجه به بارعاملی متغیرهای آشکار در شکل شماره ۲، از جمله پیشنهادهایی که می‌توان به مدیران شرکت پخش فراورده‌های نفتی استان قزوین کرد تاکید بیشتر بر بعد شناختی سرمایه اجتماعی است. آن‌ها می‌توانند با مشخص ساختن چشم انداز آینده کاری کارکنان، بکارگیری ارزش‌ها و اهداف مشترک و نشر حکایات و داستان‌های مشترکی از موفقیت افراد و سازمان موجبات تاکید بر این بعد را فراهم آورده تا بهره‌وری نیروی انسانی افزون شود. همچنین در مرحله بعد، این مدیران می‌توانند به ترتیب در بعد ارتباطی با ترویج روابط مبتنی بر صداقت، تیم سازی و متعهد ساختن افراد به کار تیمی، افزایش روحیه انتقادپذیری و ایجاد جوی صمیمی در بین کارکنان و در بعد ساختاری نیز با بکارگیری سیستم ارتباطی مناسب و متنوع به طوری که تبادل اطلاعات ارزشمند بین کارکنان تسهیل شود، زمینه مناسبی را برای افزایش سرمایه اجتماعی و به دنبال آن، سایر مولفه‌ها مورد پژوهش فراهم آورند.

از جمله وجه تمایز این پژوهش، درنظر گرفتن متغیرهای واسط فرهنگ سازمانی و مدیریت دانش است که می‌توانند بهره‌وری بالاتر نیروی انسانی شرکت مورد مطالعه را

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-12]

به همراه داشته باشند. با توجه به خروجی مدل ایموس در شکل ۲، ابتدا به مدیران این شرکت پیشنهاد می‌شود تا فرهنگ انطباق‌پذیری را در شرکت خود ترویج دهند. به آن‌ها پیشنهاد می‌شود تا با ایجاد یک مجموعه‌ای روشن و پایدار از ارزش‌ها برای سازمان‌دهی کارها، شیوه‌ای منعطف برای انجام کارها، ایجاد چشم اندازی مشترک در بین افراد و توافق در مورد راه صحیح و راه غلط انجام کارها، فرهنگ شرکت خود را هر چه بیشتر انطباق‌پذیر و یکپارچه سازند. فرهنگ ماموریتی، سازگاری و مشارکتی در وهله‌های بعدی اهمیت قرار دارند که سرمایه گذاری بر آن‌ها، دستیابی به بهره‌وری بالاتر را به همراه خواهد داشت.

در خصوص مدیریت دانش به عنوان یکی از مهم‌ترین متغیرهای واسط پژوهش، بیشترین بارعاملی به ترتیب متعلق به تسهیم دانش، کاربرد دانش، خلق دانش و ذخیره‌سازی دانش است که مدیران شرکت پخش فراورده‌های نفتی با سرمایه‌گذاری بر آن‌ها می‌توانند به نتایج بهتری در ارتقای بهره‌وری نیروی انسانی خود برسند. در این راستا، بکارگیری از ابزارهای الکترونیکی و اینترنت برای تسهیل تبادل اطلاعات، افزایش تعاملات روزمره بین همکاران برای به اشتراک گذاری دانش و درنهایت ارزیابی عملکرد کارکنان برمبنای میزان تسهیم دانش در محل کار می‌توانند مدیران را در ارتقای این بعد از مدیریت دانش یاری رسانند. در ادامه نیز مدیران این شرکت می‌توانند با بکارگیری دانش در حل مشکلات و توسعه خدمات (از بعد کاربرد دانش)، گردش شغلی کارکنان، تشویق پیشنهادات مربوط به شغل و روش‌های بهتر انجام کار (از بعد خلق دانش) و درنهایت بایگانی دانش بوسیله ابزارهای الکترونیکی، سازماندهی و طبقه بندی اطلاعات در محل کار و تعریف شیوه‌های مشخصی برای نگهداری تجربیات و اطلاعات کارکنان (از بعد ذخیره‌سازی دانش) اقدام به بهینه ساختن مدیریت دانش کرده و بدین طریق تاثیرات سرمایه اجتماعی و فرهنگ سازمانی را بر بهره‌وری نیروی انسانی شرکت خود افزون نمایند.

درکل پیشنهاد می‌شود که اگر شرکت مورد مطالعه به دنبال افزایش بهره‌وری نیروی انسانی خود است با تمرکز و سرمایه‌گذاری هرچه بیشتر بر تاثیر غیرمستقیم سرمایه اجتماعی از طریق فرهنگ سازمانی و مدیریت دانش (که تاکنون نادیده گرفته شده‌اند) اقدام به هموار نمودن این مسیر نماید. این موضوع با توجه به ضرایب مسیر این مولفه ها، در خصوص مدیریت دانش از اهمیت بیشتری برخوردار است و می‌تواند نتایج بهتری را به همراه داشته باشد. درنهایت می‌توان گفت که این پژوهش نیز همچون سایر

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-12]

پژوهش‌های انجام گرفته در حوزه علوم انسانی با محدودیت‌هایی مواجه بوده است که می‌توان به موارد زیر اشاره کرد. با توجه به اینکه حوزه تحت پوشش این پژوهش، محدود به شرکت نفت استان قزوین است به احتمال زیاد نتایج به دست آمده از آن را نمی‌توان به دیگر شرکت‌ها تعمیم داد، چرا که چالش‌ها و عوامل موثر بر بهره‌وری منابع انسانی در دیگر شرکت‌ها متفاوت می‌باشد. ثانیا، همه داده‌ها با روش مقطعی جمع آوری شده‌اند، لذا متغیرها و نتایج ممکن است محدود به یک مقطع زمانی باشد. از این رو، در تحقیقات آتی می‌توان جامعه آماری پژوهش را گسترش داد تا نتایج واقعی تری از تحقیق بدست آید؛ همچنین پیشنهاد می‌شود تا نقش واسط متغیرهای معرفی شده در ارتباط با سایر متغیرها (همچون رضایت، کیفیت زندگی کاری، سبک مدیریت و غیره) مورد بررسی قرار گیرد تا نقش آن‌ها به عنوان یک عامل مثبت در جهت کسب بهره‌وری بیشتر نیروی انسانی و سازمان آشکارتر شود.

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-12]

منابع:

۱. ابیلی، خدایار؛ حیات، علی اصغر و یوزباشی، علیرضا. (۱۳۹۳). بررسی عوامل موثر بر بهره‌وری منابع انسانی دانشگر شرکت ملی نفت ایران. *مدیریت منابع انسانی در صنعت نفت*، سال ششم، شماره ۱۹، صص. ۱۳۱-۱۶۰.

۲. اخوان، پیمان و یزدی مقدم، جعفر (۱۳۹۲). بررسی توام نقش اصول اخلاقی و مدیریت دانش بر عملکرد سازمانی. *فصلنامه اخلاق در علوم و فناوری*، سال هشتم، شماره ۲.

۳. الوانی، سیدمهدی؛ ناطق، تهمینه و فراحی، محمدمهدی. (۱۳۸۶). نقش سرمایه اجتماعی در توسعه مدیریت دانش سازمانی. *علوم مدیریت ایران*، سال دوم، شماره ۵، ۳۵-۷۰.

۴. آذر، عادل و مومنی، منصور. (۱۳۸۹). *آمار و کاربرد آن در مدیریت (تحلیل آماری)*. جلد دوم. چاپ چهاردهم، تهران، انتشارات سمت.

۵. آشنا، مصطفی؛ عسگری، ناصر؛ مرادی صالح، علیرضا و غفوری، داوود. (۱۳۹۲). نقش فرهنگ سازمانی در تسهیل اقدامات مدیریت دانش. *مدیریت فناوری اطلاعات*، دوره ۵، شماره ۴، ۱-۲۲.

۶. آقا نصیری، مریم (۱۳۹۰)، نقش سرمایه اجتماعی در بهره‌وری نیروی کار. *ماهنامه اجتماعی، اقتصادی، علمی و فرهنگی*. شماره ۱۳۷، صص ۸۱-۶۹.

۷. بردبار، غلامرضا؛ منصوری، حسین و جمالی، رضا (۱۳۸۶). بررسی رابطه فرهنگ سازمانی و بهره‌وری نیروی انسانی در صنعت بیمه. *پژوهشنامه بیمه*، سال بیست و دوم، شماره ۴، ۱۷۹-۲۰۷.

۸. حسن زاده، تورج و مقیمی، سیدمحمد. (۱۳۸۹). اثر سرمایه اجتماعی بر تعالی سازمانی. مطالعات *مدیریت راهبردی*، شماره ۳، ۱۴۳-۱۲۳.

۹. دوستار، محمد؛ ابراهیم پور، مصطفی و هاشمی، سیدحامد. (۱۳۹۱). تاثیر سرمایه اجتماعی بر توسعه مدیریت دانش در دانشگاه‌های وابسته به وزارت علوم، تحقیقات و فناوری استان گیلان. *بهبود مدیریت*، سال ششم، شماره ۳، پیاپی ۱۷، ۳۱-۵.

۱۰. زاهدی، شمس السادات و نجاری، رضا. (۱۳۸۷). بهره‌وری منابع انسانی و مدیریت دانش، *پیک نور*، سال ششم، شماره اول، صص ۱۳-۳.

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-12]

۱۱. سفیدچیان، سلمان؛ ابزری، مهدی؛ شائمی، علی و صولتی، رویا. (۱۳۹۱). امکان سنجی پیاده سازی مدیریت عملکرد کارکنان با تاکید بر فرهنگ سازمانی بر مبنای مدل دنیسون. *فصلنامه مدیریت منابع انسانی در صنعت نفت*، سال پنجم، شماره ۱۷، ۵۹-۸۶.

۱۲. سید نقوی، میرعلی و رفعتی آلاشتی، کبری. (۱۳۸۹). رابطه تعهد سازمانی با رفتار شهروندی و نقش فرهنگ سازمانی در تعدیل این رابطه. *فصلنامه مدیریت منابع انسانی در صنعت نفت*، سال سوم، شماره ۱۱، ۹-۲۵.

۱۳. سیدجوادین، سید رضا؛ امامی، مصطفی و رستگار، عبدالغنی. (۱۳۸۹). بررسی رابطه بین فرهنگ سازمانی با مدیریت دانش (مطالعه موردی: شرکت ملی پالایش و پخش فراورده‌های نفتی ایران). *فصلنامه مدیریت و منابع انسانی در صنعت نفت*، سال چهارم، شماره ۱۲، صص. ۹-۳۲.

۱۴. سیدعامری، میرحسین (۱۳۸۷). بررسی رابطه بین فرهنگ سازمانی و بهره‌وری مدیران در ادارات تربیت بدنی استان‌های آذربایجان شرقی و غربی، *فصلنامه حرکت*، شماره ۳۵، صص. ۵۸-۱۴۳.

۱۵. شاه آبادی، ابوالفضل (۱۳۹۰). *تأثیر فعالیت‌های تحقیق و توسعه داخلی و خارجی بر بهره‌وری*. پایان نامه دکترا، تهران، دانشگاه تربیت مدرس.

۱۶. صوفی، جهانیار بامداد؛ خطیبی، فاطمه و گلی، محمدرضا (۱۳۹۰). بررسی چالش‌های فرهنگی اجرای مدیریت دانش. *فصلنامه مدیریت منابع انسانی در صنعت نفت*، سال سوم، شماره ۱۱.

۱۷. منوریان، عباس و عسگری، ناصر. (۱۳۸۶). ابعاد ساختاری و محتوایی سازمان‌های دانش‌محور. *اولین کنفرانس ملی مدیریت دانش*، سیزدهم و چهاردهم بهمن ماه، مرکز همایش‌های بین‌المللی رازی.

۱۸. میرآفتاب زاده، سید مهرداد و یوسفی فرد، ارسلان (۱۳۹۲). مدیریت دانش عاملی موثر در بهره‌وری منابع انسانی سازمان‌های دانش محور، *اولین همایش مجازی ره آوران آموزش*، صص ۹-۱.

۱۹. ودادی، احمد و عبدالعلیان، حمیده (۱۳۹۰). بررسی رابطه بین مدیریت دانش و نوآوری سازمانی در منابع انسانی شرکت ملی پخش فراورده‌های نفتی ایران. *فصلنامه مدیریت منابع انسانی در صنعت نفت*، سال چهارم، شماره ۱۳، صص. ۱۴۱-۱۵۸.

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-12]

20. Adler, P. S. & Kwon, S. (2002). Social Capital: Prospects for a New Concept, *Academy of Management Review*, Vol. 27, No. 1, 17-40.
21. Ahmad, M. S. (2012). Impact of Organizational Culture on Performance Management Practice in Pakistan, *Business Intelligence Journal*, Vol.5, No.1, 50-55.
22. Balthazard, A. P. & Cooke, R. A. (2004). Organizational Culture and Knowledge Management Success, Assessing the Behavior, *Performance Continuum, International Conference on System Sciences*. Hawaii.
23. Bhatt, G. D. (2001). Knowledge Management in Organizations: Examining the Interaction between Technologies, Techniques and People, *Journal of Knowledge Management*, Vol. 5, No. 1, 68-75.
24. Colmeman, J. (1990). *Foundations of Social Theory*, Cambridge: Harvard University Press.
25. Davenport, T. H., & Prusak, L. (1998). *Working knowledge: How organizations manage what they know*. Boston: Harvard Business School Press.
26. Delong, D. W. & Fahe, L. (2000). Diagnostic cultural barriers to knowledge management. *Academy of Management Executive*, Vol. 14, No. 4, 113-127.
27. Denison, D. R. (1990), *Corporate Culture and Organizational Effectiveness*, New York: Wiley & Sons.
28. Dijk, H. (2002). *Organizational Culture and its Impact on Organizational Effectiveness in Management Faculty Staff,* [Thesis]. Tehran: Shahid Beheshti University.
29. Edgard, N. (2001). *An empirical investigation the relationship between organizational culture and organizational performance in a large public sector organization*, The George Washington University.
30. Greve, A. & Benassi, M. (2003). Exploring the contributions of human and social capital to productivity, *Hawaii International Conference on System Sciences*, Hilton Waikoloa Village, Big Island, Hawaii.
31. Hersey, H & Goldsmith, M. (1980), A situational approach to performance planning, *Training and Development Journal, Madison*, Vol. 34, No.11, 38.
32. Hoffman, J. J., Hoelscher, M. L., & Sherif, K. (2005). Social capital, knowledge management and sustained performance. *Journal of Knowledge Management*, Vol.9, No.3, 93-100.
33. Kremp, E. & Mairesse, J. (2003). Knowledge Management, Innovation and Productivity: A Firm Level Exploration Based on the French CIS3 Data, *Empirical Economics of Innovation and Patenting*, 1-20.
34. Kudyba, S. (2003). Knowledge management: the art of enhancing productivity and innovation with the human resources in your organization. *DM REVIEW*, 13, 58-59.

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-12]

35. Lange, P. & Coltham, B. (2005). Organizational change management and alignment: A healthcare case study. *Performance Improvement*, Vol. 44, No. 2, 34-35.
36. McElroy, M. W., Jorna, R. J. & Engelen, J. (2006), Rethinking social capital theory: a knowledge management perspective, *Journal of Knowledge Management*, Vol.10, No. 5, 124-136.
37. Nahapiet, J. & Ghoshal, S. (1998).Social capital, intellectual capital, and the organizational advantage. *Academy of Management Review*, Vol. 23, No. 2, 242–266.
38. Robbins, S. P. (2000). *Essential of Organizational Behavior*, Pearson College Division
39. Sabatini, F. (2006). *Social Capital and Labor Productivity in Italy Department of Public Economics*, University of Rome La Sapienza.
40. Schein, E. H. (2004). *Organizational culture and leadership*. CA: Jossey-Bass, San Francisco.
41. Suppiah, V. & Sandhu, M. S. (2011). Organizational culture's influence on tacit knowledge-sharing behavior, *Journal of Knowledge Management*, Vol. 15, No.3, 462 - 477
42. Tinsley, H. E. A., & Brown, S. D. (2000). *Handbook of Applied Multivariate Statistics and Mathematical Modeling*. Academic Press.
43. Tymon, W. G. & Stumpf, S. A. (2003). Social Capital in the Success of Knowledge Workers, *Career Development Turner International*, 12-20.
44. Wang, C. L. & Ahmed, P. K. (2003). Organizational learning: a critical review, *Learning Organization*, Vol.10, No.1, 8–17.

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-12]

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-12]