

بررسی تأثیر فرهنگ یادگیری سازمانی بر اثربخشی سازمانی با نقش میانجی اشتراک دانش و شایستگی‌های کارکنان

T

The Impact of organizational learning culture on organizational effectiveness with the mediating role of knowledge sharing and employee competencies

چکیده

هدف تحقیق حاضر بررسی تأثیر فرهنگ یادگیری سازمانی بر اثربخشی سازمانی با نقش میانجی اشتراک دانش و شایستگی‌های کارکنان در شرکت پتروشیمی رازی است. تحقیق حاضر از نظر هدف کاربردی، توصیفی - همبستگی است. جامعه آماری کلیه کارکنان شرکت پتروشیمی رازی به تعداد ۲۵۰۰ نفر بودند که از میان آنها ۳۳۳ نفر به روش تصادفی ساده و بر اساس فرمول کوکران انتخاب شدند و پرسش‌نامه در میان آنها توزیع شد. روایی پرسش‌نامه از طریق روایی محتوایی و روایی سازه و پایایی آن با استفاده از شاخص‌های آلفای کرونباخ و پایایی مرکب بررسی شد. به منظور تحلیل داده‌ها از نرم‌افزارهای SPSS و Smart PLS استفاده شد. نتایج نشان داد که فرهنگ یادگیری سازمانی تأثیر مثبت و معناداری بر اثربخشی سازمانی، اشتراک دانش و شایستگی‌های کارکنان دارد. همچنین، اشتراک دانش و شایستگی‌های کارکنان بر اثربخشی سازمانی مؤثر بودند. در نهایت نیز اشتراک دانش و شایستگی‌های کارکنان به عنوان میانجی‌های مؤثر در تأثیر فرهنگ یادگیری سازمانی بر اثربخشی سازمانی شناسایی شدند. نتایج این تحقیق نشان می‌دهد که ایجاد و تقویت فرهنگ یادگیری سازمانی می‌تواند به بهبود اثربخشی سازمانی کمک کند و نقش اشتراک دانش و شایستگی‌های کارکنان در این فرایند حائز اهمیت است. نتایج این تحقیق می‌تواند به مدیران و تصمیم‌گیرندگان سازمان‌ها در راستای بهبود عملکرد و اثربخشی سازمانی کمک نماید و زمینه‌ساز مطالعات بیشتر در این حوزه باشد.

کلمات کلیدی: فرهنگ یادگیری سازمانی، اثربخشی سازمانی، اشتراک دانش، شایستگی‌های کارکنان، شرکت پتروشیمی رازی

نوع مقاله: پژوهشی

مسرت آیت^۱، الهه ملایی^{۲*}، قاسم نژادزنگنه^۳

۱- استادیار، گروه مدیریت بازرگانی و فناوری اطلاعات، دانشگاه پیام نور، تهران، ایران.

۲- استادیار، گروه مدیریت بازرگانی، دانشگاه پیام نور، تهران، ایران

۳- کارشناسی ارشد، گروه مدیریت دولتی، دانشگاه پیام‌نور، شاهین شهر، ایران

ایمیل نویسندگان و عهده‌دار مکاتبات:

mollaei@pnu.ac.ir

تاریخ دریافت: ۱۴۰۴/۰۹/۱۲

تاریخ پذیرش: ۱۴۰۴/۱۱/۱۱

مقدمه

در دنیای پیچیده کسب و کار، شرکت‌های فعال در حوزه پتروشیمی به دلیل مشارکت در محیط‌های پیچیده سیاسی، اقتصادی و اجتماعی فرهنگی برای دستیابی به اهداف تعیین شده به اثربخشی وابسته هستند. اثربخشی برای این شرکت‌ها محوریت پیدا کرده است و رضایت همه حوزه‌های متمایز را تضمین میکند (اختر و همکاران، ۲۰۱۸). اهمیت صنایع پتروشیمی به عنوان یک صنعت پویا و پیش‌تاز در اقتصاد کشورهای تولیدکننده این محصولات که بر اساس گفته کارشناسان ارزش افزوده‌ای معادل ده تا سی برابر نسبت به صدور نفت خام و گاز طبیعی دارد بر کسی پوشیده نیست. با این حال بررسی ترکیب بهینه عوامل ورودی در این صنایع با متغیرهایی از قبیل مواد اولیه و خوراکی مصرفی نیروی انسانی و هزینه‌های سرمایه‌گذاری به منظور تولید هر چه بهینه محصولات پتروشیمی کشور و به طور خلاصه ارزیابی اثربخشی سازمانی این صنایع مسئله‌ای بود که تاکنون کمتر مورد ارزیابی قرار گرفته است. اثربخشی سازمانی با موفقیت سازمانی یا ارزش سازمانی مطابقت دارد و به عنوان معیاری برای موفقیت سازمانی، برای چندین دهه توجه محققان را به خود جلب کرده است. ادعای موفقیت یا عملکرد سازمانی بدون تأکید بر اثربخشی معقول نیست (دوپار و همکاران، ۲۰۲۳). ارائه شیوه‌های اثربخش در رویه‌های سازمانی به اساسی‌ترین دغدغه مدیران تبدیل شده و آنها می‌کوشند تا با بهره‌گیری از تکنیک‌های مختلف به اثربخشی دست یابند. بررسی اثربخشی یک مسئله مطالعاتی باز است. مطالعات نشان‌دهنده اثربخشی پایین برخی شرکت‌های فعال در حوزه پتروشیمی به خصوص شرکت پتروشیمی رازی است.

حسینی و همکاران (۲۰۲۰) استدلال کردند که فرهنگ سازمان‌ها را قادر می‌سازد تا پایداری را تضمین کنند و شرکت‌ها به منظور حفظ اثربخشی خود به طور فزاینده‌ای نیاز به تمرکز بر یادگیری سریع‌تر و بهتر از رقبای خود دارند. در این راستا، فرهنگ یادگیری

سازمانی میتواند راهنمای شرکت‌ها باشد. شرکت‌هایی که فرهنگ یادگیری دارند، نه تنها قادر به ادامه حیات هستند، بلکه می‌توانند اثربخشی بیشتری نیز داشته باشند (نوشادی و همکاران، ۱۴۰۱؛ ایزنبرگ و همکاران، ۲۰۱۸). فرهنگ یادگیری سازمانی شرکت را تشویق میکند تا توانایی یادگیری خود را با داشتن بینش دقیق در مورد روندهای بازار و مشتریان هدف افزایش دهد. علاوه بر این، چنین فرهنگی میتواند شرکت‌ها را در ایجاد مزیت‌هایی با افزایش انعطاف‌پذیری و سرعت کمک کند. فرهنگ یادگیری توانایی مدیریت شرکت‌ها را بهبود می‌بخشد و منجر به عملکرد بهتر می‌شود. هنگامی که یک کسب و کار فرهنگ یادگیری سازمانی را توسعه میدهد، در شرایط بهتری برای استفاده از فرصت با استفاده از قابلیت یادگیری خود قرار می‌گیرد و به اثربخشی آن کمک میکند (اشرف و همکاران، ۲۰۲۳؛ ترگلوز و همکاران، ۲۰۲۳).

اگرچه مطالعات نشان داده‌اند که فرهنگ یادگیری سازمانی متغیری اثرگذار بر اثربخشی سازمانی است؛ اما این جهت‌گیری به خودی خود باعث بهبود اثربخشی سازمانی نمی‌شود، بلکه میانجی مختلفی وجود دارد که از جمله آنها می‌توان به اشتراک دانش و شایستگی‌های کارکنان اشاره نمود. اشتراک دانش باعث می‌شود اعضای یک شرکت مشتاقانه اطلاعات و دانش را به دیگران منتقل کنند، فرصت‌های یادگیری را ارتقا دهند و دیگران را به یادگیری تشویق کنند و دانش جدیدی برای یکدیگر ایجاد کنند (چانگ و هونگ، ۲۰۲۱). اشتراک دانش به عنوان یک مؤلفه مهم برای ایجاد انگیزه در کارکنان برای مشارکت در رفتارها و فعالیت‌های جدید برای بهبود تعهد محیطی در نظر گرفته می‌شود. اشتراک دانش ایده‌های نوآورانه ایجاد می‌کند، خلاقیت را ارتقا می‌دهد و منجر به بهبود عملکرد شود (احمد و همکاران، ۲۰۲۳). دیدگاه مبتنی بر دانش، پیشنهاد می‌کند که موفقیت رقابتی در درجه اول بر داراییهای مبتنی بر دانش یک شرکت مسلط و حاکم است و این دارایی‌ها در قالب یک فرهنگ یادگیری سالم در شرکت قرار می‌گیرند (مالیک و گارگ، ۲۰۱۷). شایستگی نیز عبارت است از تخصص و مهارت‌های

اساسی و همچنین تجربه یک فرد، کارمند یا رهبر که می‌تواند آن‌ها را در انجام کار یا سایر وظایف به طور مؤثر و کارآمد یا مطابق با استانداردهای از پیش تعیین شده سازمان تحت تأثیر قرار دهد (ایرانی و همکاران، ۲۰۲۳). همچنین درک فرهنگ فرایندی است که به عنوان یک جنبه زمینه‌ای توصیف می‌شود که تأثیر کلیدی در تقویت شایستگی و کار کارکنان دارد (جونیانو و همکاران، ۲۰۲۰). سازمان‌ها با تأکید بر کارگروهی، تشویق فرهنگ یادگیری و ارائه کارکنان با شایستگیهای متنوع، تهاجمیتر میشوند. شکی نیست که کسب و کارها نگران عملکرد مالی خود هستند، اما حقیقت این است که شایستگی، دانش، تخصص کارکنان و دخالت‌های سازمانی از نظر نوآوری و پیشرفت، ریشه این عملکرد است. به همین دلیل است که کسب و کارهای امروزی ذاتاً رقابتی و در حال رشد هستند. نیروی کار مدرن برای تسهیل اثربخشی سازمانی اهمیت زیادی دارد (مهر و همکاران، ۲۰۲۲).

شرکت پتروشیمی رازی به عنوان یکی از قدیمی‌ترین شرکت‌های پتروشیمی در ایران نخستین وظیفه خود را رضایت کشاورزان و واحدهای پایین‌دستی داخلی و خارجی می‌داند که از محصولات این شرکت استفاده می‌کنند. این شرکت جهت پیشتازی در قابت نیازمند توجه جدی به موضوع اثربخشی سازمانی است و همواره توجه به یادگیری و به خصوص فرهنگ یادگیری سازمانی یکی از دغدغه‌های مهم ذی‌نفعان این شرکت بوده است. علاوه بر این همواره مسائل اشتراک دانش و شایستگی‌های کارکنان یکی از مهم‌ترین موضوعات مورد توجه این شرکت است. توجه به موضوع تأثیر فرهنگ یادگیری سازمانی بر اثربخشی سازمانی ضرورتی است که نمیتوان از آن به راحتی گذشت. علاوه بر این شرکت پتروشیمی رازی باید دائماً در حال پاسخگویی به تغییرات اجتناب‌ناپذیر محیطی بوده و توانایی حفظ موقعیت شرکت را در برابر بازارهای جهانی، رقبای تجاری، تغییر سلیقه مشتری و استفاده از فناوری‌های نوین را داشته باشند، نیازمند نهادینه کردن فرهنگ یادگیری سازمانی با توجه به اشتراک دانش و شایستگیهای کارکنان در جهت اثربخشی سازمانی است

که این تحقیق قصد دارد این ارتباط را مورد توجه قرار دهد. بدیهی است شناسایی مهم‌ترین فرهنگ یادگیری سازمانی در راستای غلبه بر مشکلات شرکت و ارتقای بهره‌وری میتواند گام بسیار ارزشمندی در جهت ارتقا اثربخشی شرکت پتروشیمی رازی قلمداد شود. در این راستا به نظر میرسد ارزیابی فرهنگ یادگیری سازمانی از یک سو و بررسی ارتباط آن با اشتراک دانش و شایستگی‌های کارکنان و نیز اثربخشی سازمانی از سوی دیگر به یک ضرورت در حوزه مطالعات مدیریتی مبدل گشته است.

این مطالعه این رابطه از چند جهت حائز اهمیت و ضرورت است. نخست اینکه، به منظور ارتقای اثربخشی سازمانی، یکی از روشهای مناسب میتواند توجه به فرهنگ یادگیری سازمانی باشد. دوم اینکه مطالعات تجربی کمی درباره این موضوع در شرکتهای فعال در حوزه پتروشیمی و به خصوص شرکت پتروشیمی رازی انجام شده است؛ لذا این تحقیق میتواند به ارائه راهکارهایی برای بهبود وضعیت شرکتها بپردازد. سوم اینکه بحث در خصوص اشتراک دانش و اقدامات محیط زیستی کارکنان از عمر و پیشینه کمتری برخوردار است و از این جهت موضوعی بکر و جذاب برای محققان محسوب میشود. بهبود فرهنگ یادگیری سازمانی به عنوان مهم‌ترین عامل موفقیت، گامی بلند در راستای افزایش اثربخشی سازمانی در شرکتها و غلبه بر مشکلات محیطی است که شرکت پتروشیمی رازی نیز از این قضیه مستثنی نمیشاند. شرکت پتروشیمی رازی با فعالیت‌های خود در زمینه تولید مواد شیمیایی، تأثیرات قابل توجهی بر محیط زیست دارد؛ لذا، ایجاد و تقویت اشتراک دانش می‌تواند به کاهش آسیب‌های زیست‌محیطی و بهبود تصویر عمومی شرکت کمک کند. همچنین آموزش و تبادل تجربیات در حوزه‌های زیست‌محیطی می‌تواند به افزایش شایستگی‌های کارکنان در زمینه‌های مرتبط با پایداری و مدیریت منابع کمک کند که این امر به نوبه خود به بهبود عملکرد سازمانی می‌انجامد. در نهایت نیز با ایجاد یک فرهنگ یادگیری قوی که بر اشتراک دانش تأکید دارد، شرکت پتروشیمی رازی می‌تواند به نوآوری‌های بیشتری در

استانداردها و مورد توافق متقابل بر روی ویژگی یا الزامات شایستگی (بارو، ۲۰۲۰). اثربخشی سازمانی یکی از گسترده‌ترین موضوعات تحقیق شده از آغاز توسعه نظریه سازمان است. تحقیق در مورد اثربخشی سازمانی از سال ۱۹۶۰ تا میانه سال ۱۹۸۰ کاملاً رایج بود؛ علی‌رغم این قضیه، تحقیقات در مورد اثربخشی سازمانی در اواسط دهه ۱۹۸۰ رو به افول گذاشتند. با وجود این، اخیراً تحقیقات در مورد اثربخشی سازمانی دوباره احیا شده است و مورد علاقه محققان قرار گرفته است (شیرینی، ۱۴۰۰). کارایی و اثربخشی به‌عنوان برون‌داد نظام‌های انسانی و سازمانی زمانی تحقق می‌یابد که فرایندهای کاری و رفتاری اصلاح شود در حال حاضر برای دستیابی به اثربخشی، موانع مختلفی پیشروی کارکنان در انجام کارشان وجود دارد که از ایجاد چنین اثربخشی پشتیبانی نمی‌کند، به‌عنوان مثال تنوع وظایف انجام شده توسط هر بخش که باعث ایجاد رویه‌های مختلفی برای تکمیل هر کار می‌شود، علاوه بر این کمبود امکانات و زیرساخت‌هایی نیز وجود دارد که از اجرای کار پشتیبانی می‌کند. یک سازمان برای اینکه همه فعالیت‌های خود به‌خوبی انجام شود و اهداف تعیین شده به‌راحتی و به‌طور مؤثر محقق شود، باید بتواند اطلاعات کامل، صحیح و واقعی را ارائه دهد (پور با، ۲۰۲۰). اثربخشی کارکنان برای تمامی فعالیت‌های سازمان از اهمیت بالایی برخوردار است. عوامل متعددی می‌توانند بر درجه آن تأثیر بگذارند، چه مثبت یا منفی. اثربخشی سازمانی یکی از مهم‌ترین عوامل در دستیابی به اهداف سازمان است؛ بنابراین، اثربخشی و بهر موری کارکنان نه‌تنها مرتبط با ذات آنها، بلکه به ساختار سازمانی سازمان و اراده مدیر مربوط می‌شود. از این‌رو، مدیران باید کارکنان سازگار را برای الزامات شغلی انتخاب کنند و متعهد شوند که عامل اصلی موفقیت برای اثربخشی سازمانی، مانند فرهنگ سازمانی و رهبری، محیط کار و حجم کار، مشارکت کارکنان و مشارکت را فراهم کنند (جمال‌الدین و سوبیان‌تو، ۲۰۲۳).

فرهنگ یادگیری سازمانی

هنگامی که ابتکارات یادگیری به یک فرهنگ قوی تبدیل می‌شود،

محصولات و فرایندها دست یابد و به‌این‌ترتیب، اثربخشی خود را در بازار افزایش دهد. باتوجه به اهمیت و ضرورت فرهنگ یادگیری سازمانی، اثربخشی سازمانی، اشتراک دانش و شایستگی‌های کارکنان، همچنین باتوجه به اینکه تحقیق جامعی در راستای مطالعه رابطه بین این متغیرها در شرکت پتروشیمی رازی انجام نشده است، لذا انجام این تحقیق انگیزه محقق بوده و محقق قصد دارد تا به بررسی تأثیر فرهنگ یادگیری سازمانی بر اثربخشی سازمانی با نقش میانجی اشتراک دانش و شایستگی‌های کارکنان در شرکت پتروشیمی رازی بپردازد؛ بنابراین سؤال اصلی این تحقیق این‌گونه بیان می‌شود: فرهنگ یادگیری سازمانی بر اثربخشی سازمانی با نقش میانجی اشتراک دانش و شایستگی‌های کارکنان در شرکت پتروشیمی رازی چه تأثیری دارد؟

مبانی نظری پژوهش

تعریف اثربخشی سازمانی

اثربخشی سازمانی، میزان دستیابی کارکنان به اهداف سازمان را نشان می‌دهد و ملاک ارزیابی آن نیز بیشتر عملکرد سازمان است. اثربخشی سازمانی را توانایی طولانی‌مدت سازمان برای دستیابی به اهداف راهبردی و عملیاتی خود میدانند. به عبارت بهتر، اثربخشی فرایندها مقدم بر اثربخشی نهایی یا مبتنی بر نیل به اهداف و نتایج هستند؛ و اگر فرایندها اثربخش باشند احتمال اثربخشی نهایی نیز بیشتر می‌شود. همین استنباط در مفاهیمی مانند رابطه اجرا-عملکرد و جوانگیزشی مهارتی-جوانگیزشی عملکردی در سازمان وجود دارد. به همین دلیل، محققان مدام در جستجوی مهم‌ترین عوامل مؤثر بر اثربخشی سازمانی هستند (بشارتی مقدم و رمضان‌نژاد، ۱۴۰۰). افزایش اثربخشی کار تک‌تک کارکنان، عملکرد کلی منابع انسانی را تشویق می‌کند که در افزایش بهره‌وری منعکس می‌شود. اثربخشی کار تلاشی است برای به‌دست آوردن بهترین نتایج از سازمان، گروه‌ها و افراد از طریق درک و توضیح اثربخشی کار در چارچوبی از اهداف برنامه‌ریزی شده،

قابلیت خلق دانش سازمانی افزایش مییابد که به نوبه خود عملکرد کلی را افزایش میدهد. فرهنگ یادگیری خوب که نه تنها به کارکنان کمک می کند تا سطح بالایی از عملکرد را نشان دهند، بلکه آن کارکنان خوب را در سازمان حفظ می کنند، فرهنگ یادگیری سازمانی نامیده می شود. سازمان هایی که یک «فرهنگ یادگیری» قوی ایجاد کرده اند، علاوه بر اصلاح روش هایی برای انعکاس اطلاعات جدید و تیزبین، در توسعه، بازیابی و انتقال اطلاعات نیز خوب هستند (احمد قدری و همکاران، ۲۰۲۱). فرهنگ در واقع سازمان ها را قادر می سازد تا پایداری را تضمین کنند. در این راستا، فرهنگ یادگیری سازمانی را میتوان راهنمای شرکت ها نیز دانست که با آن می توان به سود مالی بلندمدت دست یافت. به عبارت دیگر، سازمان هایی که فرهنگ یادگیری دارند، نه تنها قادر به ادامه حیات هستند، بلکه می توانند سود مالی بیشتری نیز داشته باشند. علاوه بر این، چنین فرهنگی می تواند سازمان ها را در ایجاد مزیت هایی برای مدیریت زنجیره تأمین خود با افزایش انعطاف پذیری و سرعت کمک کند. علاوه بر این، فرهنگ یادگیری توانایی مدیریت شرکت ها را بهبود می بخشد و منجر به عملکرد تجاری بهتر می شود. فرهنگ یادگیری سازمان و کارکنان آن را تشویق می کند تا به طور منظم به دانش و عملکرد خود بیفزایند. فرهنگ یادگیری نقطه عطفی است که آگاهی را در مورد نیاز به تغییر ایجاد می کند و در نتیجه توانایی همکاری با تأمین کنندگان را توسعه می دهد. فرهنگ سازمانی به عنوان یک منبع سازمانی منحصر به فرد در ادبیات شناسایی شده است. فرهنگ یادگیری در توانمندسازی سازمان ها برای ماندن رقابتی حیاتی است. برخی آن را به عنوان منبع مزیت رقابتی در نظر گرفت. فرهنگ یادگیری سازمان به عنوان یک منبع راهبردی باارزش، غیرقابل تعویض و منحصر به فرد برای هر سازمان در نظر گرفته شده و به مزیت رقابتی آن کمک می کند. در این راستا، این مطالعه بیان می کند که فرهنگ یادگیری سازمان یک منبع ناملموس مهم برای سازمان ها است (ترگلوز و همکاران، ۲۰۲۳). فرهنگ یادگیری سازمانی به «همسویی بینش در مورد آنچه باید

انجام شود، معنای مشترک در مورد نیات، و ظرفیت همکاری با یکدیگر در بسیاری از انواع مرزها و ظرفیت مشارکتی که منجر به اقدام جمعی می شود» اشاره دارد (ابوبیکر و ک.ای، ۲۰۲۱). پنج شاخص برای شناسایی فعالیت های مهم در فرهنگ یادگیری سازمانی وجود دارد که عبارتند از: خلق فرصت های یادگیری مستمر، پیشبرد تحقیق و گفتگو، تشویق همکاری و یادگیری تیمی، ایجاد یک سامانه برای ضبط و ارائه یادگیری و دادن اختیار برای داشتن بینش جمعی (نورکایو و راجماواتی، ۲۰۲۴). فرهنگ یادگیری سازمانی توانایی کارمندان را برای انجام کارهای بیشتر در سازمان افزایش می دهد. فرهنگ یادگیری سازمانی کارکنان را تشویق می کند تا برای حفظ و بهبود عملکرد سازمانی بالاتر و کلی خود، عملکرد مولدتری داشته باشند. فرهنگ یادگیری سازمانی یک جنبه زمینه های بسیار معنادار در افزایش دستاوردهای مثبت کارکنان در سطوح فردی و سازمانی است. فرهنگ یادگیری سازمانی تأکید زیادی بر یادگیری مستمر دارد و کارمندان را برای ایجاد یک محیط کاری راحت برای دستیابی به نتایج مطلوب آسان تر می کند (وحدا و همکاران، ۲۰۲۰). فرهنگ یادگیری سازمانی بر تجزیه و تحلیل شیوه های مرتبط با یادگیری فردی و انبوه در درون انجمنها متمرکز است. سازمان با فرهنگ یادگیری مجموعه ای از ارزشها و شیوه های سازمانی است که کارکنان خود را تشویق میکند تا دانش و شایستگی را برای عملکرد بهتر از طریق یادگیری مستمر توسعه دهند (جیسوال و ریچادوری، ۲۰۲۱).

اشتراک دانش

دانش باستانیترین استعدادهاست (آراین و همکاران، ۲۰۲۰). در اقتصاد مبتنی بر دانش، دانش به عنوان کلید موفقیت سازمانی در نظر گرفته می شود، نقشی حیاتی در تشویق توسعه، اغلب منبع راهبردی ارزشمند و غیرقابل جایگزینی برای شرکت هایی که هدفشان دستیابی به مزیت رقابتی است، ایفا می کند. اساساً،

قصد خود در هنگام به اشتراک گذاشتن آن با فرد، گروه، سازمان یا فرد دیگری فاش کنند یا از آن خودداری کنند. دانش یک منبع گران بها است و اشتراک آن به فردی بستگی دارد که انتخاب میکند آن را با چه کسی به اشتراک بگذارد، چه زمانی آن را به اشتراک بگذارد و چرا (خان و جین، ۲۰۲۴). اشتراک دانش به فرایند تبادل ایده‌ها، بینش‌ها، تجربیات و تخصص بین افراد یا گروه‌ها اشاره دارد و شامل انتقال دانش از فردی به فرد دیگر باهدف افزایش درک و قابلیت‌های جمعی در یک جامعه، سازمان یا جامعه است. اشتراک دانش می‌تواند اشکال مختلفی داشته باشد. انتقال دانش، همکاری و تعامل، یادگیری و توسعه، رشد جامعه و سازمانی، بسترهای دیجیتال و فناوری، زمینه فرهنگی و اجتماعی، حل مسئله و نوآوری، مستندسازی و مدیریت دانش و بهبود مستمر جنبه‌های کلیدی اشتراک دانش هستند (ضمیری و اسماعیلی، ۲۰۲۴؛ هلمی و همکاران، ۲۰۲۴).

شایستگی‌های کارکنان

اصطلاح شایستگی در نیمه اول قرن بیستم موردتوجه و علاقه بسیاری در میان روان‌شناسان قرار گرفت و این امر در فراوانی مطالعات تجربی در زمینه روان‌شناس در آن زمان منعکس شد (ونگ، ۲۰۲۰). جنبش موسوم به شایستگی در محیط سازمان از سال ۱۹۷۳ توسط دیوید مک‌کل‌هلند معرفی شد. وی کار درباره شایستگی را طی دهه‌های ۷۰ و ۸۰ با کمک همکارانش مکبر و کمپانی ادامه داد. باگذشت زمان، رویکردهای مبتنی بر شایستگی به ابزاری حیاتی در کارکردهای سازمانی همچون برنامه‌ریزی نیروی انسانی، برنامه‌ریزی جانشینی و ارزیابی عملکرد تبدیل شدند؛ تا اینکه بویاتزیس این اصطلاح را در سال ۱۹۸۲، گسترش داد و آن را به اصطلاحی متداول تبدیل کرد. سپس رودروف در سال ۱۹۹۱، شایستگی را ترکیبی از انگیزه، خصیصه، مهارت، خودپنداری، نقش اجتماعی و دانش مطرح نمود (قربانی، ۲۰۲۳).

اطلاعات صرفاً یک منبع غیرفعال نیست، بلکه یک محرک فعال برای پیشرفت و رشد سازمانی است (ارشد و همکاران، ۲۰۲۴). سیگیت (۲۰۲۰) به طور خلاصه بیان کردند که «داده‌ها برای ایجاد اطلاعات ترکیب میشوند و اطلاعات برای ایجاد دانش ترکیب می‌شوند». دانش بدون به‌اشتراک‌گذاری ناپدید میشود و بدون حمایت هیچ رسانه‌ای ممکن است غیرممکن باشد، اشتراک دانش را می‌توان به‌عنوان «به‌اشتراک‌گذاری یک ایده، تجربه و پیشنهادها بین فرد یا گروه» تعریف کرد. دانش و به‌اشتراک‌گذاری رابطه دوسویه دارند. دانش یک ایده، نظرات، حقایق، افکار و تصمیمی است که توسط فرد، گروه یا سازمان انجام می‌شود، درحالی‌که به‌اشتراک‌گذاری فرایند تبادل حقایق دانش بین گروه مجهز، سازمان یا سطح فردی به طور رسمی یا غیررسمی است (کومار و همکاران، ۲۰۲۴). اشتراک دانش «توانایی فرد برای انتقال، تبادل یا انتشار دانش در بین کارگران و سازمان‌ها» است. بااین‌حال، اشتراک دانش زمانی اتفاق می‌افتد که افرادی که دارای دانش هستند، مایل‌اند تجربیات کاری، تجارب و نظرات خود را به‌صورت ملموس به دیگران منتقل کنند و انتظار دارند که دیگران عملاً چنین دانشی را در کار به کار گیرند، و این باعث ایجاد نوآوری در سطح سازمانی و فردی می‌شود (اسلام و همکاران، ۲۰۲۴). اشتراک دانش یک راه‌برد ارزشمند برای افراد برای مدیریت مؤثر موقعیتهای سخت، مخاطره‌آمیز و نامطمئن با تقویت اعتمادبه‌نفس آنها و قادر ساختن آنها به توسعه راه‌حل‌های نوآورانه است (عود دین خان و همکاران، ۲۰۲۳)، با فرض اینکه کارکنان مایل‌اند دانش و تجربه خود را به طور فعال در اختیار همکاران خود قرار دهند و فعالانه در تلاش‌های مشترک در زمینه‌های فرهنگی مختلف شرکت کنند. در این سناریو، استفاده از چنین رویکردی این پتانسیل را دارد که بهبود نابرابری‌های فرهنگی را تسهیل کند و انتقال مهارت‌ها و اطلاعات اساسی به نیروی کار را تسهیل کند و در نتیجه فرایند بومی‌سازی را تقویت کند. افراد ممکن است انتخاب کنند که دانش را بر اساس تمایل و

شایستگی به ویژگی‌های اساسی فرد اشاره دارد که بر تفکر و اعمال او تأثیر می‌گذارد و برای عملکرد مؤثر شغلی حیاتی است. طبق نظر رحمت و بسلامه (۲۰۱۹)، شایستگی شامل ویژگی‌هایی است که عملکرد مؤثر را در موقعیت‌های شغلی خاص پیش‌بینی می‌کند. این یک جنبه اساسی از شخصیت یک فرد است که رفتار شغلی و پیش‌بینی عملکرد دقیق را امکان‌پذیر می‌کند. مونا و همکاران (۲۰۲۴) و سیناگا و همکاران (۲۰۱۹) تأکید می‌کنند که شایستگی با ویژگی‌های اساسی فرد مرتبط است که به طور علی به عملکرد برتر در محل کار مربوط می‌شود. مورفی (۲۰۲۰) شایستگی را به عنوان ترکیبی از استعداد، تجربه و دانش مربوط به عملکرد تعریف می‌کند، درحالی‌که فوزی و سیرگار (۲۰۱۹) آن را برای دستیابی به اهداف سازمانی ضروری می‌دانند. ادیسون و همکاران (۲۰۱۶) شایستگی را به دانش، مهارت و نگرش دسته‌بندی می‌کند و تأکید می‌کند که این ابعاد برای اثربخشی حرفه‌ای بسیار مهم هستند. عوامل مؤثر بر شایستگی، از جمله مهارت‌ها، حرفه‌ای بودن، ویژگی‌های فردی، انگیزه، مسائل عاطفی، سطوح هوش و فرهنگ سازمانی. رحمت و بسلامه (۲۰۱۹) پنج ویژگی شایستگی را بیان می‌کند: انگیزه‌ها، صفات، خودپنداره، دانش و مهارت‌ها که به عنوان شاخص‌هایی برای سنجش شایستگی عمل می‌کنند. این مفهوم‌سازی بر اهمیت توسعه و ارزیابی شایستگی برای افزایش عملکرد کارکنان و موفقیت سازمانی تأکید می‌کند (ناتسیر و همکاران، ۲۰۲۴). شایستگی‌ها شامل توانایی‌ها، دانش و رفتارهایی است که منجر به عملکرد موفق می‌شود. به طور مشابه، سوکار و همکاران. شایستگی فردی به عنوان ارزیابی ظرفیت یک فرد برای اجرای وظایف و تولید نتایج، بدون توجه به نقش یا موقعیت آن‌ها تعریف می‌شود (ندواندوه، ۲۰۲۴).

استخراج فرضیات تحقیق

فرهنگ سازمانی بیشتر در مورد سایر ویژگی‌هایی است که مسئول کارایی سازمانی هستند (کاسم و همکاران، ۲۰۱۹). فرهنگ

یادگیری سازمانی سازمان یادگیرنده، یا به عبارت دیگر، هسته یک سازمان یادگیرنده، نوعی فرهنگ است که باید وجود داشته باشد. با ارائه یک محیط دوستانه، فرهنگ یادگیری سازمانی نیز به عنوان ابزاری در نظر گرفته می‌شود که یادگیری و اشتراک دانش را در سطوح مشارکت‌کننده، جامعه و سازمانی تقویت و تأثیر می‌گذارد. یادگیری فردی، کار تیمی، همکاری، خلاقیت و اشتراک دانش دارای اهمیت و ارزش جمعی است و همچنین به عنوان مجموعه‌ای از هنجارها و ایده‌آل‌های مربوط به عملکرد یک سازمان تعریف می‌شود که یادگیری سازمانی سامان‌مند را تقویت می‌کند (مهر و همکاران، ۲۰۲۲). فرهنگ یادگیری سازمانی نقش حیاتی در بزرگ‌نمایی عملکرد سازمان ایفا می‌کند (عارفین و همکاران، ۲۰۲۰). فرهنگ یادگیری سازمانی همچنین زمینه‌ای را برای رضایت شغلی کارکنان فراهم می‌کند. این استدلال می‌کند که فرهنگ یادگیری زمانی مؤثرتر خواهد بود که کارمند نسبت به فعالیت‌های یادگیری فعال باشد (پانتوواکیس و بورانتا، ۲۰۱۷). یکی از مهم‌ترین بخش‌های ایجاد فرهنگ یادگیری، رهبری است. رفتار کارکنان می‌تواند تحت تأثیر یک رهبر قرار گیرد که می‌تواند افراد را به شرکت در یادگیری تشویق کند و در نتیجه کارایی سازمانی را افزایش دهد (کیم و نوبی - بنت، ۲۰۱۲). فرهنگ مبتنی بر دانش و یادگیری در سازمان باعث تقویت کارایی کارکنان در سازمان می‌شود. رهبران و مدیران بر فرهنگ یادگیری سازمانی تأثیر دارند. آن‌ها مسئول یافتن راه‌های جدید برای بهبود یادگیری سازمانی با گنجاندن شکست‌ها در فرایند رشد هستند (مهر و همکاران، ۲۰۲۲). شایستگی‌های کارکنان توسط فرهنگ یادگیری سازمانی تقویت شده است. توسعه دانش جدید در جامعه‌ای از یادگیرندگان مستمر تشویق می‌شود (پوتنورو و همکاران، ۲۰۱۸). یک تکنیک قوی‌تر برای تأثیرگذاری بر اشتراک دانش، فرهنگ یادگیری سازمانی است (سوراکرایکیتیکول و سینگتای، ۲۰۱۴). اصطلاحات «اشتراک دانش» و «یادگیری سازمانی» قابل تعویض هستند. هر دو جنبه به گونه‌ای در نظر گرفته می‌شوند که گویی دو چرخ یک

گاری هستند که به عملکرد گروه مجهز کمک می‌کند (هوانگ و لین، ۲۰۲۰). فرهنگ یادگیری سازمانی در زمینه اکتساب و تفسیر اطلاعات استفاده می‌شود که همچنین منجر به اشتراک دانش می‌شود. فرهنگ یادگیری سازمانی تأثیر مثبتی بر عملکرد دارد (مهر و همکاران، ۲۰۲۲). اشتراک‌گذاری دانش به‌عنوان میزانی در نظر گرفته می‌شود که کارکنان دانش، دانش را با سایر اعضا به اشتراک می‌گذارند؛ بنابراین، می‌توان فرض کرد که اشتراک دانش در بین کارکنان برای ارتقای اهداف پایدار سازمان است؛ بنابراین، مدیریت دانش مؤثر نشان‌دهنده زیرساخت‌های دانش و قابلیت‌های انتقال باتوجه مسائل زیست‌محیطی در بین اعضای سازمان است (روبل و همکاران، ۲۰۲۱).

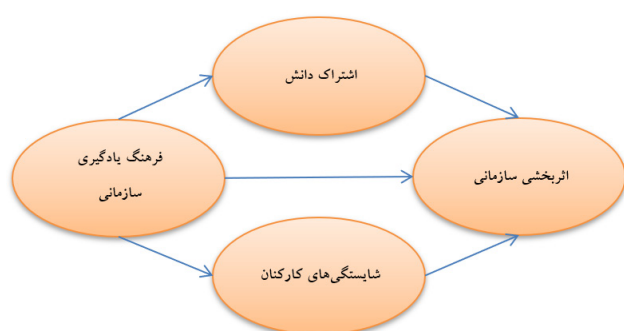
شایستگی کارکنان در نتیجه فرهنگ یادگیری سازمانی تقویت شده است (پوتنورو و همکاران، ۲۰۱۸). فرهنگ یادگیری سازمانی از یادگیری مستمر پشتیبانی می‌کند و پایه‌ای برای مزیت رقابتی بلندمدت فراهم می‌کند (کالیار و رافی، ۲۰۱۳). دلایل مختلف دانشگاهیان به این نتیجه می‌رسد که وجود فرهنگ یادگیری سازمانی باعث ارتقای دانش و جریان دانش می‌شود. بررسی‌ها نشان داد که فرهنگ یادگیری سازمانی بر اثربخشی سازمانی تأثیر دارد (نوشادی و همکاران، ۱۴۰۱؛ حقیقت‌دوست و همکاران، ۱۴۰۲؛ مهر و همکاران، ۲۰۲۲؛ گچ‌هایت و همکاران، ۲۰۱۷). همچنین فرهنگ یادگیری سازمانی بر اشتراک دانش تأثیر دارد (طاهری، ۱۴۰۳؛ رزاق و همکاران، ۲۰۲۴؛ لی و جین، ۲۰۲۳؛ مهر و همکاران، ۲۰۲۲). در نهایت بررسی‌ها نشان‌دهنده تأثیر فرهنگ یادگیری سازمانی بر شایستگی‌های کارکنان بود (مهر و همکاران، ۲۰۲۲؛ سیک و همکاران، ۲۰۲۱). بنابراین فرضیات فرعی اول تا سوم تحقیق به‌صورت زیر پیشنهاد می‌گردد:

فرضیه فرعی اول: فرهنگ یادگیری سازمانی بر اثربخشی سازمانی در شرکت پتروشیمی رازی تأثیر مثبت و معنیداری دارد

فرضیه فرعی دوم: فرهنگ یادگیری سازمانی بر اشتراک دانش در شرکت پتروشیمی رازی تأثیر مثبت و معنیداری دارد

فرضیه فرعی سوم: فرهنگ یادگیری سازمانی بر شایستگی‌های کارکنان در شرکت پتروشیمی رازی تأثیر مثبت و معنیداری دارد

شیوه‌های مدیریت دانش به کارایی عملیاتی و فرهنگ سازمانی مربوط می‌شود و فرهنگ قوی فعالیت اشتراک دانش را تحریک می‌کند (القبیسی و اجمل، ۲۰۱۸). اشتراک دانش یکی از فعالیت‌های مهم مدیریت دانش است که نشان می‌دهد مزایای کارکنان پایدار است و کارمند در محل کار راضی است. این فن‌ها بیشتر به سمت منبعی از انگیزه طراحی شده‌اند که در آن می‌توانند توانایی‌های خود را بهبود بخشند (مهر و میشر، ۲۰۲۱). اشتراک دانش یکی از عناصر مهم شیوه‌های مدیریت دانش است. بااین‌حال، ارتباط کلی شیوه‌های مدیریت دانش مسئول اثربخشی سازمانی است (آل - یامی و همکاران، ۲۰۲۲). هدف اشتراک دانش تسهیل ایجاد دانش جدید برای اعضای یک سازمان است. این امر مستلزم انتشار دانش و ایده‌های کارکنان مربوط به کار اصلی آن‌ها است. به‌طور کلی، ابزاری برای هر فرد برای حل مشکلات می‌دهد (نعیم و لنکا، ۲۰۱۷). اشتراک دانش نیز مانند رفتار هر فردی است که چشم‌اندازی از فرصت‌ها و رشد کارمند را فراهم می‌کند. فعالیت اشتراک دانش نیاز به یک رهبری داوطلبانه برای انتقال دانش دارد (تریپاتی و همکاران، ۲۰۲۰). اشتراک دانش مانند رفتار هر فردی است. یک کارمند باید رفتار مثبتی نسبت به به‌اشتراک‌گذاری دانش خود برای رشد سازمانی داشته باشد (اوسماناوو و همکاران، ۲۰۲۱). اشتراک دانش برای هر گروه یا سازمانی مهم است و بر انسجام فردی، گروهی، اجتماعی، سازمانی و فناوری تمرکز دارد (نگوین، ۲۰۲۱). اشتراک دانش نقش مهمی در مزیت رقابتی پایدار سازمان‌ها دارد؛ بنابراین، مدیریت دانش خوب منجر به بهبود دانش مدیریت محیطی در سازمان‌ها می‌شود (خان و همکاران، ۲۰۲۴). بررسی‌ها نشان داد که اشتراک دانش بر اثربخشی سازمانی تأثیر دارد (شامرادی و معظمی، ۱۴۰۱؛ مهر و همکاران، ۲۰۲۲؛ دانیش، ۲۰۱۲). بنابراین فرضیه فرعی چهارم تحقیق به‌صورت زیر پیشنهاد می‌گردد:



شکل ۱: مدل مفهومی تحقیق

روش‌شناسی تحقیق

این تحقیق از نظر هدف کاربردی است از آنجایی که راهکارهایی به شرکت پتروشیمی رازی ارائه می‌دهد. به لحاظ نحوه جمع‌آوری داده‌ها توصیفی-همبستگی، به جهت بررسی تأثیر متغیرها رویکرد علی و از نظر زمانی مقطعی است. همچنین در این تحقیق از رویکرد کمی برای آزمون فرضیه‌های تحقیق استفاده شده است. جامعه آماری تحقیق را کلیه کارکنان شرکت پتروشیمی رازی به تعداد ۲۵۰۰ نفر است. به منظور برآورد حجم نمونه با استفاده از فرمول کوکران ۳۳۳ نفر به دست آمد. تعداد ۴۵۰ پرسش‌نامه، در بین آنها توزیع شد که پس از بررسی‌های به‌عمل آمده از ۳۵۶ پرسش‌نامه برگشت داده شد، ۳۳۳ تا از آنها قابل استفاده و تجزیه و تحلیل بود، در نتیجه نرخ بازگشت پرسش‌نامه‌ها ۷۹٪ بوده است. در این تحقیق جهت جمع‌آوری اطلاعات از نمونه آماری از روش پرسش‌نامه استفاده شده است. پرسش‌نامه تدوین شده در این تحقیق از دو بخش سؤالات جمعیت‌شناختی و سؤالات تخصصی تشکیل شده است. سؤالات جمعیت‌شناختی شامل جنسیت، میزان تحصیلات، تجربه کاری است و سؤالات تخصصی شامل ۲۷ سؤال (پرسش‌نامه فرهنگ یادگیری سازمانی ۷ سؤالی پوتنورو و همکاران (۲۰۱۸)؛ اثربخشی سازمانی ۵ سؤالی پوتنورو و ساهو (۲۰۱۶)، اشتراک دانش ۵ سؤالی چانگ و هوانگ (۲۰۲۱) و شایستگی کارکنان ۱۰ سؤالی کیم و جونگ (۲۰۲۲)) است در پرسش‌نامه تحقیق

فرضیه فرعی چهارم: اشتراک دانش بر اثربخشی سازمانی

در شرکت پتروشیمی رازی تأثیر مثبت و معنیداری دارد. «یک ویژگی اساسی یک فرد که به طور علی با عملکرد مؤثر و/یا برتر ارجاع شده به معیار در یک شغل یا موقعیت مرتبط است» نحوه تعریف شایستگی است. شایستگی یک ویژگی قابل اندازه‌گیری و نسبتاً ثابت (پایدار) یک فرد، گروه مجهز یا سازمان است که باعث می‌شود و به طور آماری سطح اندازه‌گیری شده عملکرد را پیش‌بینی می‌کند. شایستگی کارکنان به‌عنوان همسویی دانش، مهارت‌ها، توانایی انجام کار و پشتکار کاری تعریف می‌شود. کارکنان توانایی انجام کار و اعتمادبه‌نفس در محل کار را در نتیجه تمرین اشتراک‌گذاری مداوم به دست می‌آورند. کارگران شایسته وظایف خود را در زمان تعیین شده به پایان می‌رسانند. تیمی با نیروی کار ماهر با اختلاف قابل‌توجهی از گروه مجهز دیگر برتری دارد. اثربخشی گروه مجهز در بلندمدت برای سرپا نگه داشتن شرکت حیاتی است (مهر و همکاران، ۲۰۲۲). بررسی‌ها نشان داد که شایستگی کارکنان می‌تواند اثربخشی سازمان را افزایش دهد (مهر و همکاران، ۲۰۲۲؛ پوتنورو و همکاران، ۲۰۲۱؛ شت و همکاران، ۲۰۱۹؛ اوتو و میشر، ۲۰۱۸). بنابراین فرضیه فرعی پنجم تحقیق به‌صورت زیر پیشنهاد می‌گردد:

فرضیه فرعی پنجم: شایستگی‌های کارکنان بر اثربخشی سازمانی در شرکت پتروشیمی رازی تأثیر مثبت و معنیداری دارد. بنابراین، فرضیات اصلی تحقیق به‌صورت زیر پیشنهاد می‌گردد:

فرضیه اصلی اول: فرهنگ یادگیری سازمانی بر اثربخشی سازمانی با نقش میانجی اشتراک دانش در شرکت پتروشیمی رازی تأثیر مثبت و معنی‌داری دارد.

فرضیه اصلی دوم: فرهنگ یادگیری سازمانی بر اثربخشی سازمانی با نقش میانجی شایستگی‌های کارکنان در شرکت پتروشیمی رازی تأثیر مثبت و معنیداری دارد.

مدل تحقیق بهره گرفته از مدل مهر و همکاران (۲۰۲۲) در شکل (۱) رسم شده است:

روایی همگرا^۵ با استفاده از شاخص میانگین واریانس استخراجی^۶ فورنل و لارکر^۷ (۱۹۸۱) انجام گرفت. در جدول زیر این شاخص برای همه متغیرها نشان داده شده است که مقادیر بالای ۰/۵ برای این شاخص مطلوب ارزیابی میشود. نتایج به دست آمده حاکی از وجود روایی همگرا میان شاخصهای سازه اصلی تحقیق است. در جدول (۳) مشخص است که مقدار جذر AVE متغیرهای مکنون در تحقیق حاضر که در خانه های قطر اصلی ماتریس قرار گرفته اند، از مقدار همبستگی میان آنها که در خانه های زیرین و راست قطر اصلی قرار دارند، بیشتر است. از این رو میتوان اظهار داشت که در تحقیق حاضر، سازه ها (متغیرهای مکنون) در مدل، تعامل بیشتری با شاخصهای خود دارند تا با سازه های دیگر، به عبارت دیگر روایی واگرایی مدل در حد مناسب است.

جدول ۲: ماتریس سنجش روایی همگرا و واگرا به روش فورنل و لاکر

سازه های تحقیق	AVE	۱	۲	۳
۱ اثر بخشی سازمانی	۰/۶۶۵	۰/۸۷۳		
۲ اشتراک دانش سبز	۰/۷۶۲	۰/۷۱۷	۰/۸۳۴	
۳ شایستگی کارکنان	۰/۶۹۶	۰/۷۲۴	۰/۷۴۳	۰/۷۹۵
۴ فرهنگ یادگیری سازمانی	۰/۶۳۲	۰/۷۲۷	۰/۷۶۹	۰/۷۳۰

به منظور بررسی پایایی پرسش نامه از پایایی مرکب^۱ و آلفای کرونباخ استفاده شده است. همچنین، پایایی مرکب هریک از متغیرها دارای مقادیری بیشتر از ۰/۷ هستند که بیانگر همبستگی بالای متغیرها است. به منظور سنجش پایایی، یک نمونه اولیه شامل ۳۰ پرسش نامه پیش آزمون شد و سپس با استفاده از داده های به دست آمده از پرسش نامه، میزان ضریب اعتماد از روش آلفای کرونباخ محاسبه گردیده که در جدول ۲ نمایش داده شده است. این اعداد نشان دهنده قابلیت اعتماد پرسش نامه است به عبارت دیگر، پرسش نامه از پایایی لازم برخوردار است.

حاضر، از طیف پنج گزینه ای لیکرت برای پاسخ دهی استفاده شده است به این صورت که پاسخ ها بر اساس طیف لیکرت پنج گزینه ای از «کاملاً موافقم» تا «کاملاً مخالفم» مرتب شده اند. به منظور تشخیص مناسب بودن داده ها برای تحلیل عاملی از آزمون کیسرو مایر (KMO) استفاده شده است. در این آزمون مقادیر همواره بین ۱ و ۰ در نوسان است در صورتی که KMO کمتر از ۰/۵ باشد داده ها برای تحلیل عاملی مناسب نخواهد بود و اگر مقدار آن بین ۰/۵ تا ۰/۶۹ باشد. داده ها متوسط بوده و اگر مقدار این شاخص، بزرگتر از ۰/۷ باشد همبستگی های موجود در بین داده ها برای تحلیل عاملی مناسب خواهند بود. بر اساس نتایج به دست آمده در جدول ۱ مقدار آزمون KMO برای فرهنگ یادگیری سازمانی ۰/۸۸۶، اثربخشی سازمانی ۰/۸۹۳، اشتراک دانش ۰/۸۵۵ و شایستگی کارکنان ۰/۹۳۶ محاسبه شده است که بزرگتر از ۰/۵ است حاکی از کفایت نمونه گیری هریک از متغیرهای تحقیق جهت انجام تحلیل عاملی است.

جدول ۱: نتایج آزمون KMO و بار تلت متغیرهای تحقیق

متغیر	شاخص KMO	آزمون بارتلت	درجه آزادی	سطح معناداری
فرهنگ یادگیری سازمانی	۰/۸۸۶	۱۶۱۴/۴۲	۲۱	۰/۰۰۰
اثربخشی سازمانی	۰/۸۹۳	۱۱۸۱/۶۵	۱۰	۰/۰۰۰
اشتراک دانش	۰/۸۵۵	۹۲۸/۳۷	۱۰	۰/۰۰۰
شایستگی کارکنان	۰/۹۳۶	۲۳۰۸/۵۴	۴۵	۰/۰۰۰

جهت سنجش روایی^۱ و پایایی^۲ سؤالات پرسش نامه، روایی صوری^۳ و روایی سازه^۴ مدنظر قرار گرفت. اعتبار صوری این پرسش نامه توسط خبرگان و استادان حوزه مدیریت مورد تأیید قرار گرفت و از اعتبار لازم برخوردار بود. به علاوه روایی سازه پرسش نامه از روش

جدول ۳: روایی و پایایی متغیرها

نام متغیر	آلفای کرونباخ	پایایی مرکب	AVE < CR
فرهنگ یادگیری سازمانی	۰/۹۱۶	۰/۹۱۷	تأیید
اثربخشی سازمانی	۰/۹۲۲	۰/۹۲۲	تأیید
اشتراک دانش	۰/۸۹۰	۰/۸۹۲	تأیید
شایستگی کارکنان	۰/۹۳۵	۰/۹۳۶	تأیید

همچنین پیش از آزمون فرضیه‌ها و بررسی مدل مفهومی تحقیق لازم بود تا کیفیت مدل با استفاده از شاخص‌های موجود در این رابطه مورد سنجش قرار گیرد. به علاوه در این مدل ضریب تعیین اندازه‌گیری شده است که نشان می‌دهد متغیر مستقل بر متغیر وابسته، نقش تبیین‌کنندگی قابل قبولی را داشته است. در نهایت جهت آزمون نیکویی برازش مدل تحقیق، از شاخص GOF استفاده شده که به طریق ذیل محاسبه شده است:

جدول ۴: شاخص بررسی اعتبار GOF (مدل کلی تحقیق)

متغیرها	Communality	R ^۲	GOF
فرهنگ یادگیری سازمانی	۰/۴۴۵	---	۰/۵۲۵
اثربخشی سازمانی	۰/۴۶۸	۰/۶۲۹	
اشتراک دانش	۰/۴۷۲	۰/۵۹۲	
شایستگی کارکنان	۰/۴۳۹	۰/۵۳۳	
متوسط	۰/۴۵۶	۰/۶۰۶	

شاخص نیکویی برازش (GOF)، برازش کلی مدل را نشان می‌دهد. چون این مقدار برای مدل اصلی برابر ۰/۵۲۵ و بیشتر از ۰/۴ است، در نتیجه برازش کلی مدل‌ها تأیید می‌گردد.

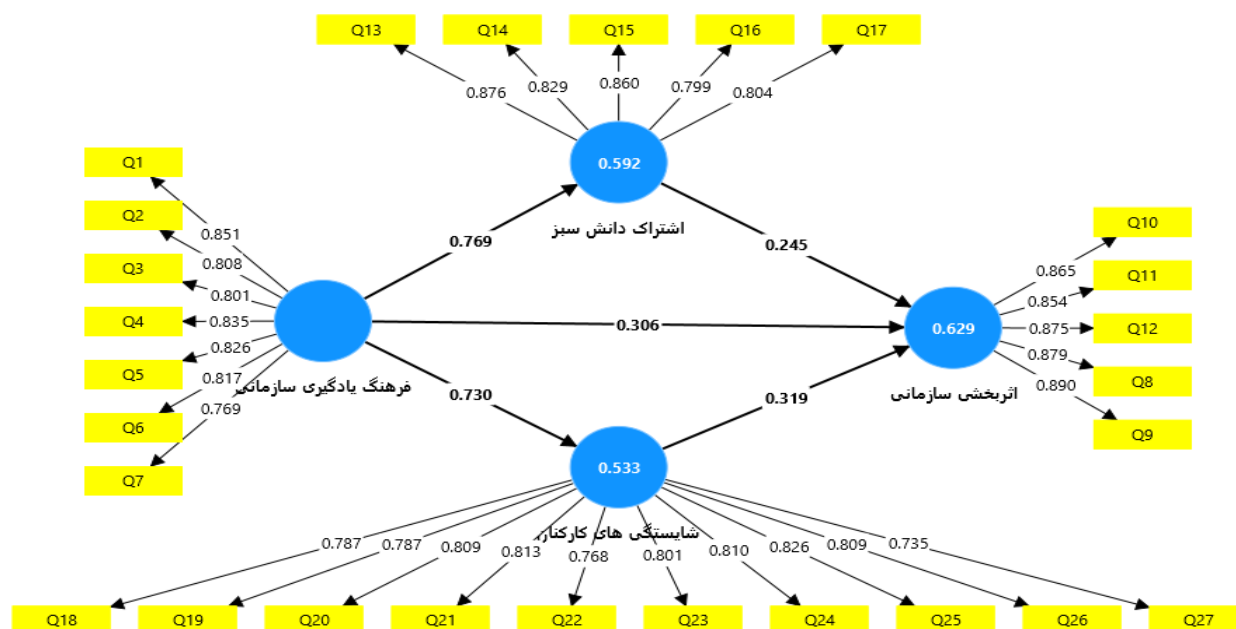
یافته‌های تحقیق

در بین کارکنان ۱۲/۶ درصد زن و ۸۷/۴ درصد دیگر مرد هستند. همچنین سن بیشترین تعداد ۳۸/۴ (نفر ۱۲۸) ۳۰ تا ۴۰ سال و سابقه کار بیشترین تعداد ۱۶ تا ۲۰ سال نیز بود. ۴۵/۶ درصد (۱۵۲ نفر) دارای تحصیلات دانشگاهی لیسانس بودند.

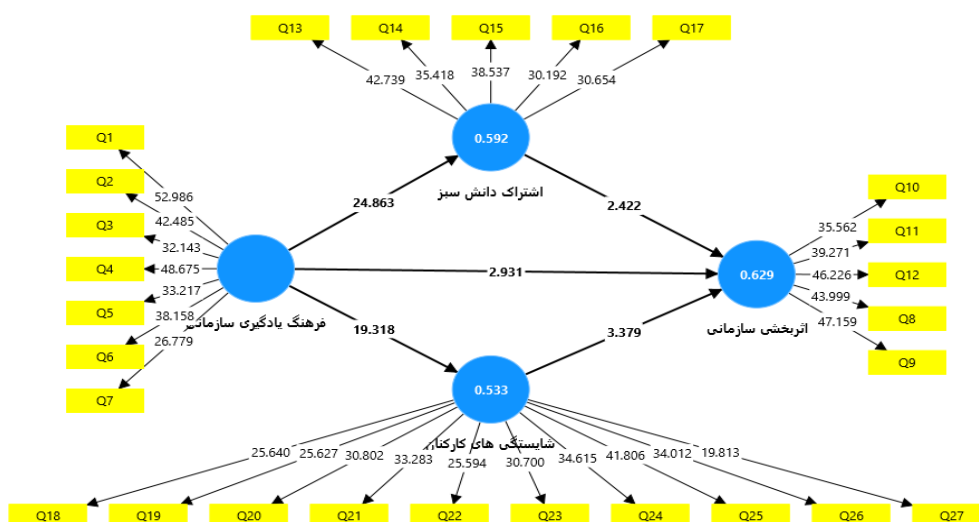
جدول ۵: مشخصات جمعیت‌شناختی

جنسیت	فراوانی	درصد
زن	۴۲	۱۲/۶
مرد	۲۹۱	۸۷/۴
سن	فراوانی	درصد
زیر ۳۰ سال	۱۶	۴/۸
۳۰ تا ۴۰ سال	۱۲۸	۳۸/۴
۴۱ تا ۵۰ سال	۱۲۰	۳۶
بالای ۵۰ سال	۶۹	۲۰/۷
سابقه کار	فراوانی	درصد
۵ تا ۱۰ سال	۴۵	۱۳/۵
۱۱ تا ۱۵ سال	۸۵	۲۵/۵
۱۶ تا ۲۰ سال	۱۰۸	۳۲/۴
بیشتر از ۲۰ سال	۹۵	۲۸/۵
میزان تحصیلات	فراوانی	درصد
دیپلم	۱۳	۳/۹
فوق دیپلم	۲۵	۷/۵
لیسانس	۱۵۲	۴۵/۶
فوق لیسانس	۱۳۷	۴۱/۱
دکتری	۶	۱/۸

برای آزمون فرضیه‌های تحقیق، مدل‌سازی معادلات ساختاری و تحلیل مسیر در نرم‌افزار Smart PLS به کار گرفته شده است. در شکل ۲ و ۳ مدل تحقیق در حالت ضرایب استاندارد و ضرایب معنیداری نمایش داده شده است. برای معیندار بودن یک ضریب، عدد معنیداری آن باید بزرگ‌تر از قدرمطلق ۱/۹۶ باشد. نتایج حاصل در جدول ۴ نمایش داده شده است.



شکل ۲: مدل تحقیق با ضرایب استاندارد شده بار عاملی (ارزیابی مدل های اندازه گیری)



شکل ۳: مدل تحقیق با ضرایب عدد معناداری (t_value) (ارزیابی مدل های اندازه گیری)

بر اساس شکل‌های ۲ و ۳ خلاصه فرضیات فرعی به صورت زیر به دست آمد:

جدول ۶: نتایج فرضیات فرعی تحقیق

مسیر مستقیم	ضریب تأثیر (β)	عدد معناداری (value-t)	نتیجه
فرهنگ یادگیری سازمانی $\leftarrow$ اثربخشی سازمانی	۰/۳۰۶	۲/۹۳۱	تأیید فرضیه
فرهنگ یادگیری سازمانی $\leftarrow$ اشتراک دانش	۰/۷۶۹	۲۴/۸۶۳	تأیید فرضیه
فرهنگ یادگیری سازمانی $\leftarrow$ شایستگی‌های کارکنان	۰/۷۳۰	۱۹/۳۱۸	تأیید فرضیه
اشتراک دانش $\leftarrow$ اثربخشی سازمانی	۰/۲۴۵	۲/۴۲۲	تأیید فرضیه
شایستگی‌های کارکنان $\leftarrow$ اثربخشی سازمانی	۰/۳۱۹	۳/۳۷۹	تأیید فرضیه

فرضیه فرعی اول: فرهنگ یادگیری سازمانی بر اثربخشی سازمانی در شرکت پتروشیمی رازی تأثیر دارد.

یافته‌های حاصل از تحلیل معادلات ساختاری در جدول (۶) نشان داد که ضریب تأثیر فرهنگ یادگیری سازمانی بر اثربخشی سازمانی برابر ۰/۳۰۶ و مقدار آماره آزمون برابر ۲/۹۳۱ شده است. حال باتوجه به اینکه مقدار آماره آزمون بزرگ‌تر از ۱/۹۶ است فرض صفر آزمون رد شده و با اطمینان ۰/۹۵ می‌توان نتیجه گرفت که فرهنگ یادگیری سازمانی بر اثربخشی سازمانی در شرکت پتروشیمی رازی تأثیر دارد.

فرضیه فرعی دوم: فرهنگ یادگیری سازمانی بر اشتراک دانش سبز در شرکت پتروشیمی رازی تأثیر دارد.

باتوجه به نتایج جدول (۶) ضریب تأثیر فرهنگ یادگیری سازمانی بر اشتراک دانش سبز برابر ۰/۷۶۹ و مقدار آماره آزمون برابر ۲۴/۸۶۳ شده است که بزرگ‌تر از ۱/۹۶ است که می‌توان نتیجه گرفت که فرهنگ یادگیری سازمانی بر اشتراک دانش سبز در شرکت پتروشیمی رازی تأثیر دارد.

فرضیه فرعی سوم: فرهنگ یادگیری سازمانی بر شایستگی‌های کارکنان در شرکت پتروشیمی رازی تأثیر دارد. یافته‌های حاصل از تحلیل معادلات ساختاری در جدول (۶) نشان داد که ضریب تأثیر فرهنگ یادگیری سازمانی بر

شایستگی‌های کارکنان برابر ۰/۷۳۰ و مقدار آماره آزمون برابر ۱۹/۳۱۸ شده است. حال باتوجه به اینکه مقدار آماره آزمون بزرگ‌تر از ۱/۹۶ است فرض صفر آزمون رد شده و با اطمینان ۰/۹۵ می‌توان نتیجه گرفت که فرهنگ یادگیری سازمانی بر شایستگی‌های کارکنان در شرکت پتروشیمی رازی تأثیر دارد.

فرضیه فرعی چهارم: اشتراک دانش سبز بر اثربخشی سازمانی در شرکت پتروشیمی رازی تأثیر دارد. باتوجه به نتایج جدول (۶) ضریب تأثیر اشتراک دانش سبز بر اثربخشی سازمانی برابر ۰/۲۴۵ و مقدار آماره آزمون برابر ۲/۴۲۲ شده است که بزرگ‌تر از ۱/۹۶ است که می‌توان نتیجه گرفت که اشتراک دانش سبز بر اثربخشی سازمانی در شرکت پتروشیمی رازی تأثیر دارد.

فرضیه فرعی پنجم: شایستگی‌های کارکنان بر اثربخشی سازمانی در شرکت پتروشیمی رازی تأثیر دارد.

یافته‌های حاصل از تحلیل معادلات ساختاری در جدول (۶) نشان داد که ضریب تأثیر شایستگی‌های کارکنان بر اثربخشی سازمانی برابر ۰/۳۱۹ و مقدار آماره آزمون برابر ۳/۳۷۹ شده است. حال باتوجه به اینکه مقدار آماره آزمون بزرگ‌تر از ۱/۹۶ است فرض صفر آزمون رد شده و با اطمینان ۰/۹۵ می‌توان نتیجه گرفت که شایستگی‌های کارکنان بر اثربخشی سازمانی

در شرکت پتروشیمی رازی تأثیر دارد.

فرضیه اصلی دوم: فرهنگ یادگیری سازمانی بر اثربخشی سازمانی با نقش میانجی شایستگیهای کارکنان در شرکت پتروشیمی رازی تأثیر دارد.

فرضیه اصلی اول: فرهنگ یادگیری سازمانی بر اثربخشی سازمانی با نقش میانجی اشتراک دانش سبز در شرکت پتروشیمی رازی تأثیر دارد.

جدول ۷: نتایج فرضیات اصلی تحقیق

فرضیه	مقدار ضریب مسیر میان متغیر مستقل و میانجی	مقدار ضریب مسیر میان متغیر میانجی و وابسته	خطای استاندارد مسیر مستقل و میانجی	خطای استاندارد مسیر وابسته	Z
فرهنگ یادگیری سازمانی - اشتراک دانش - اثربخشی سازمانی	۰/۷۶۹	۰/۲۴۵	۰/۰۳۱	۰/۱۰۱	۲/۴۱۴
فرهنگ یادگیری سازمانی - شایستگیهای کارکنان - اثربخشی سازمانی	۰/۷۳۰	۰/۳۱۹	۰/۰۳۸	۰/۰۹۵	۳/۳۰۸

باتوجه به نتایج به دست آمده در جدول (۷) مشاهده می شود که مقدار آماره سو بل برای بررسی نقش میانجی اشتراک دانش سبز در تأثیر فرهنگ یادگیری سازمانی بر اثربخشی سازمانی برابر ۲/۴۱۴ شده است که مقدار آماره سو بل محاسبه شده بزرگ تر از ۱/۹۶ هستند، بنابراین می توان نتیجه گرفت فرهنگ یادگیری سازمانی بر اثربخشی سازمانی با نقش میانجی اشتراک دانش سبز در شرکت پتروشیمی رازی تأثیر دارد. همچنین مقدار آماره سو بل برای بررسی نقش میانجی شایستگیهای کارکنان در تأثیر فرهنگ یادگیری سازمانی بر اثربخشی سازمانی برابر ۳/۳۰۸ شده است که مقدار آماره سو بل محاسبه شده بزرگ تر از ۱/۹۶ هستند، بنابراین می توان نتیجه گرفت فرهنگ یادگیری سازمانی بر اثربخشی سازمانی با نقش میانجی شایستگیهای کارکنان در شرکت پتروشیمی رازی تأثیر دارد.

نتیجه گیری

این تحقیق باهدف پایش بررسی تأثیر فرهنگ یادگیری سازمانی بر اثربخشی سازمانی با نقش میانجی اشتراک دانش و شایستگیهای کارکنان در شرکت پتروشیمی رازی

صورت گرفته است. نتایج حاصل از تجزیه و تحلیل داده ها نشانگر تأیید فرضیه های تحقیق است. در تبیین نتایج حاصل از فرضیه اول تحقیق، می توان این طور بیان کرد که فرهنگ یادگیری سازمانی به عنوان یک ساختار حمایتی، به کارکنان اجازه می دهد تا به طور مداوم دانش خود را به روز کنند. در شرکت پتروشیمی رازی، جایی که فناوری و فرایندهای تولید به سرعت در حال تغییر هستند، این فرهنگ می تواند به کارکنان کمک کند تا با آخرین متدها و شیوه های صنعتی آشنا شوند. این امر نه تنها به بهبود کیفیت محصولات کمک می کند، بلکه باعث افزایش کارایی و کاهش خطاها در فرایندهای تولید می شود. علاوه بر این، فرهنگ یادگیری سازمانی می تواند به ایجاد یک فضای همکاری و تعامل بین کارکنان منجر شود. در شرکت پتروشیمی رازی، جایی که پروژه ها معمولاً به صورت تیمی انجام می شوند، این همکاری می تواند به تبادل تجربیات منجر شود. اشتراک دانش و اطلاعات در این فضا به تسهیل تصمیم گیری و حل مسائل کمک کرده و در نتیجه، اثربخشی کلی سازمان را افزایش می دهد. این یافته با بخشی از نتایج یافته های نوشادی و

همکاران (۱۴۰۱)، حقیقت‌دوست و همکاران (۱۴۰۲)، مهر و همکاران (۲۰۲۲) و گچ‌هایت و همکاران (۲۰۱۷) همسو است در ادامه فرهنگ یادگیری سازمانی بر اشتراک دانش در شرکت پتروشیمی رازی مؤثر بود. نتیجه به‌دست‌آمده همسو با نتیجه مطالعات گذشته است (طاهری، ۱۴۰۳؛ رزاق و همکاران، ۲۰۲۴؛ لی و جین، ۲۰۲۳؛ مهر و همکاران، ۲۰۲۲). وقتی که سازمان به یادگیری و بهبود مستمر در زمینه مسائل زیست‌محیطی اهمیت می‌دهد، کارکنان نیز به طور فعال‌تری در اشتراک دانش شرکت می‌کنند. این نگرش به آن‌ها اجازه می‌دهد تا تجربیات خود را به اشتراک بگذارند و بر روی پروژه‌های پایدار کار کنند. در نتیجه، فرهنگ یادگیری سازمانی به‌عنوان محرکی برای ترویج اشتراک دانش عمل کرده و به افزایش آگاهی در زمینه پایداری زیست‌محیطی کمک می‌کند.

همچنین فرهنگ یادگیری سازمانی بر شایستگی‌های کارکنان در شرکت پتروشیمی رازی تأثیر دارد. نتیجه به‌دست‌آمده همسو با نتیجه مطالعات گذشته است (مهر و همکاران، ۲۰۲۲؛ سیک و همکاران، ۲۰۲۱). در شرکت پتروشیمی رازی، جایی که پروژه‌ها معمولاً به‌صورت گروهی انجام می‌شوند، داشتن این مهارت‌ها برای موفقیت در کار بسیار حیاتی است. وقتی سازمان به یادگیری اهمیت می‌دهد، کارکنان نیز احساس می‌کنند که در رشد و پیشرفت شغلی خود ارزشمند هستند. این حس ارزشمندی باعث افزایش انگیزه کارکنان می‌شود و آن‌ها را به تلاش بیشتر برای کسب مهارت‌های جدید و ارتقای شایستگی‌های خود ترغیب می‌کند.

علاوه بر این اشتراک دانش بر اثربخشی سازمانی در شرکت پتروشیمی رازی تأثیر دارد. نتیجه به‌دست‌آمده همسو با نتیجه مطالعات گذشته است (شهری و همکاران، ۱۴۰۱؛ شامرادی و معظمی، ۱۴۰۱؛ مهر و همکاران، ۲۰۲۲؛ دانیش، ۲۰۱۲). اشتراک دانش می‌تواند به تقویت روحیه همکاری و همبستگی میان کارکنان کمک کند. وقتی کارکنان در یک

محیط مشارکتی به تبادل تجارب و دانش می‌پردازند، حس تعلق و تعهد آن‌ها نسبت به اهداف سازمانی افزایش می‌یابد. این امر باعث می‌شود که کارکنان با انگیزه بیشتری به کار خود ادامه دهند و در نتیجه، اثربخشی سازمانی افزایش یابد.

همچنین نتایج نشان داد که شایستگی‌های کارکنان بر اثربخشی سازمانی در شرکت پتروشیمی رازی مؤثر است. نتیجه به‌دست‌آمده همسو با نتیجه مطالعات گذشته است (مهر و همکاران، ۲۰۲۲؛ پوتنورو و همکاران، ۲۰۲۱؛ شت و همکاران، ۲۰۱۹؛ اوتو و میشر، ۲۰۱۸). در صنعت پتروشیمی که با چالش‌های زیست‌محیطی و اقتصادی مواجه است، کارکنانی که شایستگی‌های لازم برای شناسایی و پیاده‌سازی راهکارهای نوآورانه را دارند، می‌توانند به سازمان کمک کنند تا به طور مؤثری به این چالش‌ها پاسخ دهد. در نتیجه، این شایستگی‌ها به سازمان اجازه می‌دهد که در بازار رقابتی باقی بماند و به بهبود مستمر عملکرد خود ادامه دهد.

در نهایت نیز مطابق فرضیات اصلی، فرهنگ یادگیری سازمانی بر اثربخشی سازمانی با نقش میانجی اشتراک دانش و شایستگی‌های کارکنان در شرکت پتروشیمی رازی تأثیر دارد. اشتراک دانش به‌عنوان یک میانجی، به بهبود ارتباطات و همکاری در بین کارکنان کمک می‌کند. وقتی که فرهنگ یادگیری سازمانی به‌درستی پیاده‌سازی شود، کارکنان احساس می‌کنند که تجربیات و دانش آن‌ها ارزشمند است و این امر باعث تقویت روحیه همکاری می‌شود. این همکاری به نوبه خود موجب ایجاد نوآوری‌های جدید و بهبود فرایندهای کار در سازمان می‌شود که نهایتاً به افزایش اثربخشی سازمانی در شرکت پتروشیمی رازی منجر می‌گردد. شایستگی‌های کارکنان نیز به‌عنوان یک عامل کلیدی در موفقیت سازمان، می‌تواند به افزایش نوآوری و تطبیق‌پذیری در برابر تغییرات محیطی کمک کند. وقتی کارکنان با شایستگی‌های بالا و مهارت‌های به‌روز در زمینه‌های مختلف تجهیز شوند، شرکت پتروشیمی رازی

می‌تواند به طور مؤثرتری به چالش‌ها و فرصت‌های جدید پاسخ دهد. این امر به سازمان اجازه می‌دهد که در بازار رقابتی باقی بماند و به بهبود مستمر عملکرد خود ادامه دهد که نهایتاً به افزایش اثربخشی سازمانی منجر می‌شود.

پیشنهادهای

بر اساس نتایج تحقیق، پیشنهادها کاربردی برای هر فرضیه به صورت مرحله‌ای و عملیاتی به شرح زیر ارائه می‌شود: فرضیه فرعی اول نشان می‌دهد فرهنگ یادگیری سازمانی بر اثربخشی سازمانی تأثیر دارد؛ بنابراین، در کوتاه‌مدت برگزاری دوره‌های آموزشی هدفمند و ارزیابی مستمر نیازهای آموزشی، در میان‌مدت طراحی سازوکارهای بازخورد مؤثر و برنامه‌های مشاوره‌ای برای ارتقای مهارت‌های کلیدی، و در بلندمدت نهادینه‌سازی سیاست‌های منابع انسانی مبتنی بر یادگیری و پیاده‌سازی سامانه‌های ارزیابی عملکرد مستمر توصیه می‌شود. فرضیه فرعی دوم بیانگر تأثیر فرهنگ یادگیری سازمانی بر اشتراک دانش است؛ در این راستا، در کوتاه‌مدت ایجاد فرهنگ عدم سرزنش و راه‌اندازی پلتفرم‌های دیجیتال اشتراک دانش، در میان‌مدت ارائه برنامه‌های تشویقی و تشکیل گروه‌های تبادل دانش، و در بلندمدت توسعه نظام‌های رسمی مدیریت دانش و تثبیت فرهنگ مشارکت دانش کارکنان پیشنهاد می‌شود. فرضیه فرعی سوم نشان‌دهنده تأثیر فرهنگ یادگیری سازمانی بر شایستگی‌های کارکنان است؛ از این رو، در کوتاه‌مدت برگزاری دوره‌های آموزشی هدفمند، در میان‌مدت اجرای برنامه‌های مربی‌گری و تشکیل گروه‌های یادگیری درون‌سازمانی، و در بلندمدت استقرار نظام‌های ارتقای شایستگی و طراحی مسیرهای توسعه شغلی مستمر ضروری است. فرضیه فرعی چهارم حاکی از تأثیر اشتراک

دانش بر اثربخشی سازمانی است؛ لذا در کوتاه‌مدت برگزاری کارگاه‌های آموزشی و ایجاد نظام پاداش برای اشتراک دانش، در میان‌مدت توسعه بسترهای مشارکتی و جلسات تبادل تجربه، و در بلندمدت تثبیت نظام‌های رسمی مدیریت دانش و پیاده‌سازی سیاست‌های سازمانی برای حفظ اشتراک دانش توصیه می‌شود. فرضیه فرعی پنجم نشان می‌دهد شایستگی‌های کارکنان بر اثربخشی سازمانی تأثیر دارد؛ بنابراین، در کوتاه‌مدت سرمایه‌گذاری در آموزش مهارت‌های تخصصی، در میان‌مدت استقرار نظام‌های ارزیابی عملکرد و ارائه بازخورد سازنده، و در بلندمدت ایجاد انگیزه پایدار از طریق پاداش‌ها و مسیرهای ارتقای شغلی پیشنهاد می‌شود. در نهایت، فرضیات اصلی اول و دوم بیانگر تأثیر فرهنگ یادگیری سازمانی با نقش میانجی اشتراک دانش و شایستگی کارکنان بر اثربخشی سازمانی هستند؛ از این رو، در تمامی مراحل، تقویت هم‌زمان فرهنگ یادگیری، توسعه سازوکارهای اشتراک دانش و ارتقای شایستگی کارکنان از طریق آموزش‌های هدفمند، پلتفرم‌های تبادل دانش و نظام‌های بازخورد مستمر توصیه می‌شود تا اثربخشی سازمانی به صورت پایدار ارتقا یابد.

پیشنهادهای پژوهشی آینده شامل بررسی تطبیقی فرهنگ یادگیری سازمانی و اثربخشی آن در صنایع مشابه، تحلیل اثرات مدل‌های مختلف تشویق اشتراک دانش و برنامه‌های ارتقای شایستگی، و توسعه چارچوب‌های عملیاتی برای پیاده‌سازی یادگیری سازمانی در سازمان‌های با ساختار و فرهنگ متفاوت است. همچنین، مطالعات آتی می‌تواند به بررسی تعامل بین عوامل انسانی و فناوری در اشتراک دانش و یادگیری سازمانی بپردازد تا راهنمایی‌های عملی برای مدیران در صنایع مختلف ارائه شود.

منابع

۱. بشارتی مقدم، مریم؛ رمضانی نژاد، رحیم. (۱۴۰۰). تأثیر سطوح نگرش شغلی کارکنان بر اثربخشی فرایندهای سازمانی ادارات ورزش و جوانان استان گیلان. مطالعات مدیریت رفتار سازمانی در ورزش. ۸ (۳)، ۵۵-۷۱.
۲. حقیقت دوست، طاهره؛ صادق حسینی، محمد؛ جمال دینی، محمد. (۱۴۰۲). بررسی رابطه یادگیری سازمانی و سرمایه فکری با اثربخشی سازمانی مدارس ابتدایی شهرستان میناب. سیزدهمین کنفرانس ملی حقوق، علوم اجتماعی و انسانی، روان شناسی و مشاوره، شیروان.
۳. شامرادی، سیده نیلوفر؛ معظمی، مجتبی. (۱۴۰۱). بررسی رابطه بین مدیریت دانش با اثربخشی سازمانی در میان اعضای هیئت علمی دانشگاه فرهنگیان. فصلنامه مطالعات مدیریت و رهبری در سازمانهای آموزشی، ۲ (۲)، ۴۷-۵۶.
۴. طاهری، فاطمه. (۱۴۰۳). بررسی نقش میانجی یادگیری زدایی در رابطه بین فرهنگ سازمانی و مدیریت دانش در بیمارستانهای دولتی ایران. تصویر سلامت، ۱۵ (۱)، ۵۲-۶۳.
۵. نوشادی، سهیلا؛ امیر سادات، زهره؛ عالیشوندی، فاطمه؛ محمدنیا، مریم. (۱۴۰۱). بررسی تأثیر ظرفیت یادگیری سازمانی بر اثربخشی و خلاقیت سازمانی معلمان و مدیران مقطع ابتدایی آموزش و پرورش شهرستان فراشبند. فصلنامه انگارههای نو در تحقیقات آموزشی، ۱ (۲)، ۹۸-۱۱۰.
6. Aboobaker, N., & KA, Z. (2021). Digital learning orientation and innovative behavior in the higher education sector: effects of organizational learning culture and readiness for change. *International Journal of Educational Management*, 35(5), 1030-1047.
7. Ahmad Qadri, U., Ghani, M. B. A., Parveen, T., Lodhi, F. A. K., Khan, M. W. J., & Gillani, S. F. (2021). How to improve organizational performance during Coronavirus: A serial mediation analysis of organizational learning culture with knowledge creation. *Knowledge and Process Management*, 28(2), 141-152.
8. Ahmad, F., Hossain, M. B., Mustafa, K., Ejaz, F., Khawaja, K. F., & Dunay, A. (2023). Green HRM practices and knowledge sharing improve environmental performance by raising employee commitment to the environment. *Sustainability*, 15(6), 5040.
9. Akhtar, C. S., Awan, S. H., Naveed, S., & Ismail, K. (2018). A comparative study of the application of systems thinking in achieving organizational effectiveness in Malaysian and Pakistani banks. *International Business Review*, 27(4), 767-776.
10. Al Yami, M., Ajmal, M. M., & Balasubramanian, S. (2022). Does size matter? The effects of public sector organizational size on knowledge management processes and operational efficiency. *VINE Journal of Information and Knowledge Management Systems*, 52(5), 670-700.
11. Al-Qubaisi, S. S., & Ajmal, M. (2018). Determinants of operational efficiency in the oil and gas sector:

A Balanced scorecards perspective. *Benchmarking: An International Journal*, 25(9), 3357-3385.

12. Arain, G. A., Hameed, I., Umrani, W. A., Khan, A. K., & Sheikh, A. Z. (2021). Consequences of supervisor knowledge hiding in organizations: a multilevel mediation analysis. *Applied Psychology*, 70(3), 1242-1266.
13. Arefin, M. S., Hoque, M. R., & Rasul, T. (2021). Organizational learning culture and business intelligence systems of health-care organizations in an emerging economy. *Journal of Knowledge Management*, 25(3), 573-594.
14. Arshad, S., Nazim, M., & Rasheed, A. (2024). Navigating Knowledge Hiding: The Influence of Supervisee Job Based Psychological Ownership on Job Performance in Manufacturing Settings. *Bulletin of Business and Economics (BBE)*, 13(1).
15. Ashraf, H. A., Iqbal, J., Bazmi, F. H., Munir, W., & Azeem, M. (2023). Unlocking Business Performance Potential: Quality Management, Innovation Performance and Organizational Learning Culture in Focus. *Journal of Asian Development Studies*, 12(3), 123-139.
16. Barru, S. A. G. (2020). Communication capability and organizational culture on employee effectiveness. *Meraja Journal*, 3(2), 81-87.
17. Chang, T. W., & Hung, C. Z. (2021). How to shape the employees' organization sustainable green knowledge sharing: Cross-level effect of green organizational identity effect on green management behavior and performance of members. *Sustainability*, 13(2), 626.
18. Cik, A., Asdar, M., Anwar, A. I., & Efendi, S. (2021). Impact of training and learning organization on employee competence and its implication on job satisfaction and employee performance of bank in Indonesia. *Psychology and Education*, 58(1), 140-156.
19. Danish, R. Q., Munir, Y., & Butt, S. S. D. (2012). Moderating role of organizational culture between knowledge management and organizational effectiveness in service sector. *World Applied Sciences Journal*, 20(1), 45-53.
20. Dhoopar, A., Sihag, P., & Gupta, B. (2023). Antecedents and measures of organizational effectiveness: A systematic review of literature. *Human Resource Management Review*, 33(1), 100915.
21. Edison, E., Anwar, Y., & Komariyah, I. (2016). *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Bandung: CV.
22. Eisenberg, R. S. (2018). Shifting institutional roles in biomedical innovation in a learning healthcare system. *Journal of Institutional Economics*, 14(6), 1139-1162.
23. Fauzi, F., & Siregar, M. H. (2019). Pengaruh Kompetensi dan Kinerja Karyawan terhadap Pengembangan Karir di Perusahaan Konstruksi. *Journal of Entrepreneurship, Management and Industry (JEMI)*, 2(1), 9-21.
24. Ghorbani, A. (2023). A Review of Successful Construction Project Managers' Competencies and Leadership Profile. *Journal of Rehabilitation in Civil Engineering*, 11(1), 76-95.

25. Gochhayat, J., Giri, V. N., & Suar, D. (2017). Influence of organizational culture on organizational effectiveness: The mediating role of organizational communication. *Global Business Review*, 18(3), 691-702.
26. Helmy, I., Fitri, A. W., Saputra, D. N., & Amelia, D. (2024). Friendship Knowledge Sharing, Interpersonal Justice and Sustainability Performance: Scale Development and Validation. *Journal of Law and Sustainable Development*, 12(1), e3196-e3196.
27. Huang, C. C., & Lin, S. H. (2010). Sharing knowledge in a supply chain using the semantic web. *Expert Systems with Applications*, 37(4), 3145-3161.
28. Iriani, N. I., Suyitno, S., Sasongko, T., Rifai, M., Indrihastuti, P., & Yanti, D. A. W. (2023). Leadership Style, Compensation and Competence Influence on Employee Performance through Job Satisfaction. *Journal of Business and Management Studies*, 5(1), 38-49.
29. Islam, T., Zahra, I., Rehman, S. U., & Jamil, S. (2024). How knowledge sharing encourages innovative work behavior through occupational self-efficacy? The moderating role of entrepreneurial leadership. *Global Knowledge, Memory and Communication*, 73(1/2), 67-83.
30. Jaiswal, R., & Raychaudhuri, P. (2021). Enhancing employees' organizational commitment with perceived organizational justice and organizational learning culture in an Indian healthcare sector. *International Management Review*, 17(1), 55-70.
31. Jamaludin, M., & Subiyanto, D. (2023). The Influence of Leadership Style, Organizational Culture, and Job Satisfaction on Employee Performance. *Al-Kharaj: Jurnal Ekonomi, Keuangan & Bisnis Syariah*, 5(4), 1711-1731.
32. Junianto, I., Isabella, I., & Kencana, N. (2020). Analisis kinerja pegawai pada kantor Kelurahan Gelumbang Kabupaten Muara Enim. *Jurnal Pemerintahan Dan Politik*, 5(1).
33. Kalyar, M. N., & Rafi, N. (2013). 'Organizational learning culture': an ingenious device for promoting firm's innovativeness. *The Service Industries Journal*, 33(12), 1135-1147.
34. Kassem, R., Ajmal, M., Gunasekaran, A., & Helo, P. (2019). Assessing the impact of organizational culture on achieving business excellence with a moderating role of ICT: An SEM approach. *Benchmarking: An International Journal*, 26(1), 117-146.
35. Khan, A. N., Mehmood, K., & Kwan, H. K. (2024). Green knowledge management: A key driver of green technology innovation and sustainable performance in the construction organizations. *Journal of Innovation & Knowledge*, 9(1), 100455.
36. Khan, M. H., & Jin, J. (2024). The relationship between ethnocentric behaviour and workforce localisa-

- tion success: The mediating role of knowledge sharing tendency. *European Research on Management and Business Economics*, 30(2), 100245.
37. Kim, Y. M., & Newby-Bennett, D. (2012). The role of leadership in learning culture and patient safety. *International Journal of Organization Theory & Behavior*, 15(2), 151-175.
38. Kumar, M., Mangain, P., Pasumarti, S. S., & Singh, P. K. (2024). Organizational IT support and knowledge sharing behaviour affecting service innovation performance: empirical evidence from the hospitality industry. *VINE Journal of Information and Knowledge Management Systems*, 54(2), 256-279.
39. Lee, J., & Jin, M. H. (2023). Understanding the organizational learning culture—Innovative behavior relation in local government: The roles of knowledge sharing and job autonomy. *Public Administration*, 101(4), 1326-1348.
40. Malik, P., & Garg, P. (2017). The relationship between learning culture, inquiry and dialogue, knowledge sharing structure and affective commitment to change. *Journal of Organizational Change Management*, 30(4), 610-631.
41. Meher, J. R., Nayak, L., Mishra, R. K., & Patel, G. (2022). Impact of organizational learning culture on organizational effectiveness: a serial mediation analysis with knowledge sharing and employee competencies. *VINE Journal of Information and Knowledge Management Systems*, 54(2), 324-338.
42. Mona, P., Kalsum, T. U., Sallaby, A. F., Asyhari, A., & Dewantara, D. (2024). Pemanfaatan Kecerdasan Buatan Dalam Era Digitalisasi Untuk Mendukung Kompetensi Siswa. *Jurnal Dehasen Untuk Negeri*, 3(2), 247-250.
43. Murphy, E. (2020). Language design and communicative competence: The minimalist perspective. *Glossa: a journal of general linguistics*, 5(1).
44. Naim, M. F., & Lenka, U. (2018). Development and retention of Generation Y employees: a conceptual framework. *Employee relations*, 40(2), 433-455.
45. Natsir, R., Ramli, M., & Putra, A. H. P. K. (2024). The Effect of Leadership Style, Compensation and Competence on Optimizing Organizational Performance. *Golden Ratio of Human Resource Management*, 4(2), 134-145.
46. Ndwandwe, M., Kuotcha, W., & Mkandawire, T. (2024). Organizational Readiness for Building Information Modeling Implementation in Malawi: Awareness and Competence. *Buildings*, 14(8), 2279.
47. Nguyen, T. M. (2021). Four-dimensional model: a literature review in online organisational knowledge sharing. *VINE Journal of Information and Knowledge Management Systems*, 51(1), 109-138.

48. Nurcahyo, S. A., & Rachmawati, M. (2024). The Role of Organizational Learning Culture and Workplace Empowerment in Improving Workplace Spirituality through Knowledge Sharing Behavior as a Mediation Variable. *IJIBE (International Journal of Islamic Business Ethics)*, 9(1), 15-31.
49. Otoo, F. N. K., & Mishra, M. (2018). Influence of human resource development (HRD) practices on hotel industry's performance: The role of employee competencies. *European Journal of Training and Development*, 42(7/8), 435-454.
50. Pantouvakis, A., & Bouranta, N. (2017). Agility, organisational learning culture and relationship quality in the port sector. *Total Quality Management & Business Excellence*, 28(3-4), 366-378.
51. Potnuru, R. K. G., Sahoo, C. K., & Sharma, R. (2018). Team building, employee empowerment and employee competencies: Moderating role of organizational learning culture. *European Journal of Training and Development*, 43(1/2), 39-60.
52. Purba, Y. W. (2020). The Influence Of Computerized Systems On Employee Effectiveness (Case Study At The Mining And energy Office Of North Sumatra Province). *Inspirasi & Strategi (INSPIRAT): Jurnal Kebijakan Publik & Bisnis*, 11(1), 20-26.
53. Rahmat, S. N., & Basalamah, J. (2019). Pengaruh Kompetensi, Kompensasi Dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Badan Pendapatan Daerah Kota Makassar. *PARADOKS: Jurnal Ilmu Ekonomi*, 2(1), 121-132.
54. Raziq, M. M., Jabeen, Q., Saleem, S., Shamout, M. D., & Bashir, S. (2024). Organizational culture, knowledge sharing and organizational performance: a multi-country study. *Business Process Management Journal*.
55. Rubel, M. R. B., Kee, D. M. H., & Rimi, N. N. (2021). The influence of green HRM practices on green service behaviors: the mediating effect of green knowledge sharing. *Employee Relations: The International Journal*, 43(5), 996-1015.
56. Shaikh, F. A., & Siponen, M. (2024). Organizational learning from cybersecurity performance: effects on cybersecurity investment decisions. *Information Systems Frontiers*, 26(3), 1109-1120.
57. Shet, S. V., Patil, S. V., & Chandawarkar, M. R. (2019). Competency based superior performance and organizational effectiveness. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 68(4), 753-773.
58. Sinaga, D. L., Pasaribu, R. F. A., Pandiangan, R., & Simarmata, E. S. (2019). Pengaruh Disiplin Kerja Dan Kompetensi Terhadap Kinerja Karyawan PT. Sinar Sosro Medan (Produksi the Botol Sosro). *Jurnal Ilmiah Socio Secretum*, 10(1), 159-167.
59. Sorakraikitikul, M., & Siengthai, S. (2014). Organizational learning culture and workplace spirituality: Is

knowledge-sharing behaviour a missing link? *The Learning Organization*, 21(3), 175-192.

60. Torgaloz, A. O., Acar, M. F., & Kuzey, C. (2023). The effects of organizational learning culture and decentralization upon supply chain collaboration: analysis of covid-19 period. *Operations Management Research*, 16(1), 511-530.
61. Tripathi, A., Srivastava, R., & Sankaran, R. (2020). Role of learning agility and learning culture on turn-over intention: an empirical study. *Industrial and Commercial Training*, 52(2), 105-120.
62. Ud din Khan, H. S., Li, P., Chughtai, M. S., Mushtaq, M. T., & Zeng, X. (2023). The role of knowledge sharing and creative self-efficacy on the self-leadership and innovative work behavior relationship. *Journal of Innovation & Knowledge*, 8(4), 100441.
63. Usmanova, N., Yang, J., Sumarlia, E., Khan, S. U., & Khan, S. Z. (2021). Impact of knowledge sharing on job satisfaction and innovative work behavior: the moderating role of motivating language. *VINE Journal of Information and Knowledge Management Systems*, 51(3), 515-532.
64. Wahda, Mursalim, Fauziah, & Asty. (2020). Extra-role behavior improvement model: Organizational learning culture, organizational trust, and organizational justice approach. *International Journal of Engineering Business Management*, 12, 1847979020963774.
65. Wong, C. Y., Wong, C. W., & Boon-itt, S. (2020). Effects of green supply chain integration and green innovation on environmental and cost performance. *International Journal of Production Research*, 58(15), 4589-4609.
66. Zamiri, M., & Esmacili, A. (2024). Methods and technologies for supporting knowledge sharing within learning communities: A systematic literature review. *Administrative Sciences*, 14(1), 17.



The Impact of organizational learning culture on organizational effectiveness with the mediating role of knowledge sharing and employee competencies

Masarat Ayat¹, Elahe Mollaei ^{*2}, Ghasem Nezhad Zangeneh³

1. Assistant Prof. Department of Department of Business Administration and information Technology Management, Payame Noor University, Tehran, Iran
2. Assistant Professor, Department of Business Management, Payame Noor University, Tehran, Iran.
3. M.Sc., Department of Public Management, Payame Noor University, Shahinshahr, Iran.

*Corresponding author Email: mollaei@pnu.ac.ir

Abstract

The aim of the present study was to investigate the effect of organizational learning culture on organizational effectiveness with the mediating role of green knowledge sharing and employee competencies in Razi Petrochemical Company. The present study was applied, descriptive-causal and included the independent variable of organizational learning culture, the mediating variable of green knowledge sharing and employee competencies, and the dependent variable of organizational effectiveness. The statistical population of all employees of Razi Petrochemical Company was 2500 people, of whom 333 were selected by simple random method based on the Cochran formula. The data required for the research were collected through a standard questionnaire and analyzed using SPSS and Smart PLS software. The results showed that organizational learning culture has a positive and significant effect on organizational effectiveness, green knowledge sharing, and employee competencies. Also, green knowledge sharing and employee competencies had a positive and significant effect on organizational effectiveness. Finally, organizational learning culture had a positive and significant effect on organizational effectiveness with the mediating role of green knowledge sharing and employee competencies.

Keywords: Organizational learning culture, organizational effectiveness, green knowledge sharing, employee competencies, Razi Petrochemical Company