

## بررسی رابطه بین مدیریت دانش با بهسازی منابع انسانی از دیدگاه کارکنان اداری دانشگاه ارومیه

رضا حسن‌زاده<sup>۱\*</sup>، میر محمد سیدعباس‌زاده<sup>۲</sup>، حسن قلاوندی<sup>۳</sup>

تاریخ دریافت: ۹۳/۸/۱۱ تاریخ پذیرش: ۹۳/۱۲/۱۶

### چکیده

**هدف:** پژوهش حاضر به بررسی رابطه بین مدیریت دانش و بهسازی منابع انسانی از دیدگاه کارکنان دانشگاه ارومیه پرداخته است.

**روش:** روش پژوهش توصیفی از نوع پیمایشی است. ۲۲۳ نفر از کارکنان دانشگاه با توجه به دانشکده محل خدمت، به صورت طبقه‌ای و به طور تصادفی به عنوان نمونه انتخاب شدند. داده‌ها بر اساس فرضیه‌های پژوهش و با استفاده از آزمون‌های ضریب همبستگی پیرسون، تحلیل مانوا، تحلیل آنوا، تحلیل رگرسیون چندگانه و تی مستقل تحلیل شد.

**یافته‌ها:** نتایج نشان می‌دهد که بین مدیریت دانش و بهسازی منابع انسانی همبستگی و بین مؤلفه‌های مدیریت دانش با کل ابعاد بهسازی منابع انسانی رابطه مثبت و معناداری وجود دارد. علاوه بر این مؤلفه‌های خلق، تسهیم و حفظ دانش نیز به صورت مثبت و معنادار ابعاد بهسازی منابع انسانی شامل آموزش، ارزیابی عملکرد، مسیر شغلی، انضباط و نظام پاداش/ تنبیه را پیش‌بینی می‌کنند.

**واژه‌های کلیدی:** بهسازی منابع انسانی، دانشگاه ارومیه، مدیریت دانش.

hzadehr@gmail.com

m.abbaszadeh@urmia.ac.ir

Ghalavandi@gmail.com

۱. کارشناس ارشد مدیریت آموزشی

۲. استاد و عضو هیأت علمی دانشگاه ارومیه

۳. دانشیار و عضو هیأت علمی دانشگاه ارومیه

## مقدمه

سازمان‌ها در دوران معاصر در محیط کاملاً رقابتی و بسیار پویایی فعالیت می‌کنند که مهم‌ترین دارایی و سرمایه آنها کارکنانشان است و استمرار و تداوم مزیت رقابتی سازمان‌ها، امروزه در داشتن نیروی کار دانش‌گرا، خلاق و نوآور خواهد بود. نیروی کاری که مدام از طریق خلاقیت و نوآوری می‌توانند با اصلاح یا تغییر آگاهانه در مورد محصولات یا خدمات و فرایندها، برای سازمان خود مزیت پایدار خلق کنند. بدیهی است سازمان‌ها برای حفظ مزیت رقابتی خود باید کارکنانشان را به دانش مجهز کنند (سیف‌اللهی و داوری، ۱۳۸۸). با وجود پیشرفت‌های زیاد در عرصه‌های مختلف، انسان‌ها همچنان مهره‌های اصلی سازمان‌ها را تشکیل می‌دهند، به طوری که موفقیت سازمان‌ها در جهت تحقق اهدافشان به نحوه نگرش آنان نسبت به انسان و چگونگی به کارگیری این نیروها وابسته است (هاشمی و پورامین‌زاده، ۱۳۹۰: ۲). در چنین شرایط کاملاً متحول و حاکم بر سازمان‌ها، افزایش رقابت و لزوم اثربخشی، نیاز آنها را به نسل ارزشمندی از کارکنان آشکار می‌کند؛ نسلی که از آنها به عنوان سربازان سازمانی یاد می‌شود (زین‌آبادی، ۱۳۸۷: ۷۶).

توجه سازمان‌های پیشرو برای افزایش بهره‌وری، بیشتر به استفاده از دانش معطوف است. شرکت‌ها به دنبال توسعه راهی برای کسب و استفاده مجدد از دانش هستند (اخگر و همکاران، ۱۳۹۱: ۳۸). در عصر حاضر که عصر دانش محور نامیده می‌شود، سازمان‌ها شاهد محیط‌هایی هستند که روزه‌روز پویاتر و چالش‌برانگیزتر می‌شوند و تغییر و تحول جزء جدایی‌ناپذیر دنیای امروزی است. سازمان‌هایی امکان می‌یابند در برابر این تغییرات خود را سازگار کنند و در عرصه باقی بمانند، که از دانش به عنوان سرمایه مهم سازمانی بهره ببرند و بهسازی منابع انسانی را به عنوان یکی از راهبردهای اصلی دستیابی به سرمایه انسانی پایدار و سازگاری با تغییر در اولویت قرار دهند.

با ظهور نهضت روابط انسانی، نوع نگاه به انسان تغییر کرد و به تدریج در کنار منابع مختلف سازمان چون منابع مالی، فناوریانه، اطلاعاتی و ... منابع انسانی نیز مطرح شد. اکنون صحبت از منابع انسانی است. با آغاز هزاره سوم، هر روز نقش منابع انسانی پررنگ‌تر شده است (صانعی، ۱۳۸۶). امروزه اساس سازمان‌ها را انسان‌ها تشکیل داده‌اند و سازمان یعنی جمعی از کارکنان با روحیات، علایق، افکار، دانش و شرایط فیزیکی متفاوت که بدون آنها سازمان هرگز وجود خارجی پیدا نمی‌کند. تداوم حیات سازمانی و بالندگی آن به زمینه‌هایی چون خلاقیت، نوآوری و توسعه وابسته است که به نفوذ روزافزون سازمان در جامعه منجر می‌شود (تدارو، ۲۰۱۰: ۱۸). سازمان‌های آموزشی به منزله سیستم‌های اجتماعی از عناصر متعددی مانند ساختار، فناوری، رفتار، انسان و ...

تشکیل می‌شوند که انسان اساسی‌ترین عامل به وجود آورنده آنهاست. همان‌طور که رشد و کمال یک انسان به رشد و تقویت اندام‌ها و اعضای او بستگی دارد، رشد سازمان نیز به رشد و تقویت اعضای تشکیل دهنده آن وابسته است؛ هرچه انسان‌های درون سازمان آگاه‌تر، برانگیخته‌تر و پویاتر باشند، سازمان‌های آنها از توان، پویایی و کارایی بیشتر برخوردار خواهند بود (عبدالله‌زاده، ۱۳۸۷: ۱۸).

مدیریت دانش اصطلاح تازه‌ای است که جایگاه مهمی در نظریه و عمل مدیریت پیدا کرده است. این مفهوم برای توصیف فراگردهایی استفاده می‌شود که از طریق آنها، سازمان‌ها برای رسیدن به برتری رقابتی، به تولید و سازمان‌دهی دانش می‌پردازند و آن را در دسترس همه کارکنان قرار می‌دهند؛ به عبارت دیگر مدیریت دانش، فراگرد استفاده از سرمایه فکری برای تفوق سازمان در رقابت با سازمان‌های همتاست (علاقه‌بند، ۱۳۸۸: ۱۷۲). مدیریت دانش بر این اندیشه استوار است که ارزشمندترین منبع هر سازمان، دانش کارکنان آن سازمان خواهد بود؛ این تمرکز از نرخ بالای تغییرات در سازمان‌های امروزی و کل جامعه نشأت می‌گیرد. مدیریت دانش بر این اصل استوار است که امروزه همه کارها دانشی است و همه کارکنان به نوعی کارکنان دانشی به حساب می‌آیند؛ این یعنی شغل آنها بیشتر به دانششان متکی است تا مهارت‌های دستی. همچنین خلق، به اشتراک گذاری و به کارگیری دانش از جمله مهم‌ترین فعالیت‌های همه افراد در سازمان‌هاست (حسن‌زاده، ۱۳۹۱). همچنین موضوع مدیریت دانش، پدیده‌های اجتماعی هستند، رایانه، فناوری اطلاعات و نظایر این‌ها تضمین‌کننده موفقیت مدیریت دانش نیستند، مدیریت دانش، پایان‌ناپذیر است، زیرا حرکت از داده به اطلاعات و اطلاعات به دانش، هیچ‌گاه به پایان نمی‌رسد، کارکنان و مدیران سازمانی (محیط درونی) ارباب رجوع و سایر ذی‌نفعان (محیط بیرونی) در قلمرو مدیریت دانش قرار می‌گیرند (ابطحی و صلواتی، ۱۳۸۵: ۳۵). تجارب گذشته نشان داد جوامعی که به منابع انسانی متکی بوده‌اند تا به منابع زیرزمینی، در بلندمدت موفق‌تر عمل کرده‌اند. همین‌طور در عصر اطلاعاتی یا عصر فراصنعتی از اهمیت کاریدی، اشتغال و حتی زندگی به شیوه عصر سنتی و صنعتی کاسته شده و به جای آن، نیروی انسانی کیفی (که توان به کارگیری فکر و دانش را دارد) اهمیت پیدا کرده است. در چنین فضایی که تفکر و دانش ارزش محسوب می‌شود و از سوی دیگر، انفجار اطلاعات و تغییرات سریع و روزافزون آن، مدیریت اطلاعات را به یکی از الزامات و وظایف مهم سازمان‌ها در عصر جدید مبدل کرده است، بهسازی کارکنان از طریق مدیریت دانش در سازمان‌ها ضروری به نظر می‌رسد. با توجه به آنچه عنوان شد، پژوهش حاضر به بررسی ارتباط مدیریت دانش با بهسازی منابع انسانی از دیدگاه کارکنان دانشگاه ارومیه اختصاص یافت.

مدیریت دانش: مدیریت دانش مفهومی بوده که تعریف‌های زیادی برای آن ارائه شده است. در اینجا چند نمونه از دیدگاه صاحب‌نظران مختلف مطرح می‌شود:

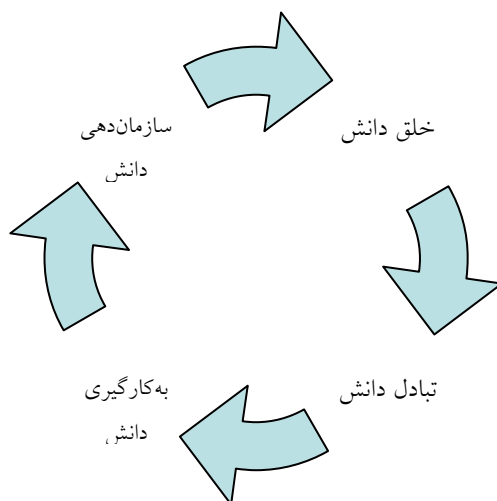
تعریف ساده از مدیریت دانش عبارت از یافتن راهی برای خلق، شناسایی، آشکار کردن و توزیع دانش سازمانی به افراد نیازمند است (عبدالکریمی، ۱۳۸۲: ۳۸). مدیریت دانش عبارت است از گردآوری دانش، قابلیت‌های عقلانی و تجربیات افراد یک سازمان و ایجاد قابلیت بازیابی برای آنها به‌عنوان یک سرمایه سازمانی (پرز، ۱۹۹۹). مدیریت دانش عبارت از اعمال مدیریت و زمینه‌سازی برای تبدیل دانش (نهان به عیان و برعکس) در داخل یک سازمان از طریق گردآوری، به‌اشتراک‌گذاری و استفاده از دانش به‌عنوان یک سرمایه سازمانی در راستای دستیابی به اهداف سازمان است (حسن‌زاده، ۱۳۹۱: ۲۴). مدیریت دانش فرایندی است که به سازمان‌ها برای تسلط بر اطلاعات و دانش مهم (که بخشی از حافظه سازمان و معمولاً در یک قالب بدون ساختار است) کمک می‌کند و برای موفقیت سازمان، دانش شکلی از سرمایه است که باید در قالب و شکلی وجود داشته باشد که امکان تبادل آن بین افراد فراهم باشد و همچنین در کل سازمان توسعه یابد (کلی، ۲۰۰۷: ۳).

همان‌طور که در تعریف‌های بالا مطرح شد، هر یک صاحب‌نظران از زاویه خاص به مدیریت دانش پرداخته است. نکات مهمی که در این تعریف‌ها مشهود است عبارتند از: سرمایه بودن دانش برای سازمان، تبدیل دانش نهان به عیان، تبدیل دانش فردی به جمعی و ذخیره و به‌کارگیری دوباره اطلاعات تخصصی و استفاده از دانش موجود در سازمان برای خلق دانش جدید.

فرایند مدیریت دانش: چرخه دانش یا به عبارتی، فرایند مدیریت دانش از چهار بخش اصلی تشکیل شده است.

در مرحله اول باید دانش موجود در سطح سازمان و موانع آن (اعم از دانش صریح و ضمنی نزد افراد، بانک‌های اطلاعاتی و مستندات) شناسایی، سپس اخذ و کسب شود و این موارد به‌صورت مناسبی ذخیره‌سازی شوند. سپس برای اینکه دانش با ارزش شود و به هم‌افزایی و زایش مجدد دانش بینجامد باید دانش موجود نزد افراد به اشتراک گذاشته‌شده و تسهیم شود. پس از طی این مراحل، اکنون باید دانش کسب‌شده در جهت اهداف عالی سازمان به کار رود. خلق دانش شامل ورود اطلاعات جدید به سیستم و حاصل به‌اشتراک‌گذاری و تسهیم دانش نزد افراد و خود شامل اکتساب، کشف و توسعه دانش است (قربانی، ۱۳۸۸). جاشاپارا<sup>۴</sup>، مدیریت دانش را در قالب چرخه‌ای چهار حلقه‌ای چنین تعریف می‌کند: فرایندهای یادگیری اثربخش که توأم با خلق، سازمان‌دهی و ذخیره دانش، تبادل (تسهیم) دانش (اعم از ضمنی و آشکار که با استفاده از فناوری

و محیط فرهنگی محقق است)، و به کار بستن آن است که سبب ارتقای سرمایه عقلانی سازمانی و بهبود عملکرد آن می‌شود (شکل ۱) (جاشاپارا، ۲۰۰۴: ۱۲).



شکل ۱. چرخه مدیریت دانش

عوامل موفقیت مدیریت دانش: برخی از عواملی که در موفقیت مدیریت دانش در سازمان‌ها نقش دارند عبارتند از: ۱. رهبری و مدیریت ارشد (حمایت)؛ ۲. فرهنگ سازمانی؛ ۳. فرایندها در مدیریت دانش؛ ۴. کنترل دانش آشکار؛ ۵. کشف دانش پنهان؛ ۶. وجود کانون‌های دانش؛ ۷. تقویت بازار دانش؛ ۸. روش اندازه‌گیری؛ ۹. افزایش تعداد افراد درگیر و مهارت‌های آنان و ۱۰. زیرساخت‌های فناورانه (اصلاحی، ۱۳۹۲).

موانع و عدم موفقیت مدیریت دانش: موفقیت مدیریت دانش نیازمند عزم جدی سازمان‌ها برای برطرف کردن موانع موجود بر سر راه مدیریت دانش است. بسیاری از سازمان‌ها دانش را مهم می‌دانند و در ظاهر برای آن ارزش و اعتبار زیادی قائل هستند، اما در عمل برای برطرف کردن موانع موجود بر سر راه مدیریت دانش اقدامی نمی‌کنند، باید مدیریت دانش در سازمان باور شود و کارکنان و مدیران به اثربخشی آن اعتقاد پیدا کنند و تنها در این صورت است که برای رفع موانع اقدام خواهند کرد. موانع عمده بر سر راه مدیریت دانش را می‌توان به چهار دسته اصلی تحت عناوین عوامل انسانی، سازمانی، فرهنگی، فنی و فناورانه تقسیم کرد (اصلاحی، ۱۳۹۲: ۲۸). توضیح هر یک از این عوامل چنین است:

عوامل انسانی: یکی از موانع عمده مدیریت دانش این است که انسان‌ها به هر دلیلی نخواهند دانش خود را تسهیم کنند و از آن منحصرأ برای پیشرفت شخصی خود بهره ببرند. شاید بتوان گفت که موانع انسانی مدیریت دانش بیش از سایر موانع اهمیت دارد، زیرا دانش، ماهیتی انسانی و اجتماعی دارد و فقط و فقط در گروهی تعامل و ارتباطات است که رشد می‌کند.

عوامل سازمانی: ۱. عوامل ساختاری: ساختارهای غیرمنعطف و سلسله‌مراتبی و ساختارهایی که امکان برقراری ارتباط کارکنان با محیط سازمان را به‌سادگی امکان‌پذیر نمی‌کنند؛ ۲. عوامل مدیریتی: عدم اعتقاد و حمایت مدیریت عالی از فعالیت‌ها و برنامه‌های مدیریت دانش، نگرش‌های کوتاه‌مدت و جزئی‌نگری و سبک‌های نامناسب رهبری نیز مانع اجرای موفقیت‌آمیز برنامه‌های مدیریت دانش می‌شوند؛ ۳. نظام‌های آموزشی: در تبدیل نظام‌های سنتی به سیستم سازمان‌یادگیرنده، برنامه‌های آموزشی یک سازمان نقش حساسی ایفا می‌کنند، برنامه‌های آموزشی نامناسب موانع عمده‌ای برای مدیریت دانش ایجاد خواهند کرد.

عوامل فرهنگی: مدیریت دانش، بدون وجود فرهنگ مشارکتی مناسب و مبتنی بر اعتماد، به‌گونه موفق به کار گرفته نمی‌شود. اگر فرهنگی، توزیع و تسهیم دانش را تشویق نکند، مدیریت دانش با چالش روبه‌رو خواهد شد.

عوامل فنی و فناورانه: در محیطی که خروجی‌های آن بسیار متنوع است، خودکارسازی وظایف، بهینه‌سازی جریان کار و طراحی مجدد فرایندهای کار کافی نخواهد بود. بیشتر سازمان‌ها نیازمند توسعه ظرفیت انطباق‌پذیری برای ارتقای سازمان هستند.

بهسازی منابع انسانی: شامل برنامه‌ها، سیستم‌ها و فعالیت‌هایی است که برای بهبود عملکرد کارکنان در سازمان طراحی می‌شوند و مهم‌ترین هدف آن حل مشکلات فعلی کارکنان و جلوگیری از مشکلات آتی است (مکلین<sup>۵</sup>، ۲۰۱۱). گرین<sup>۶</sup> (۲۰۰۳) معتقد است «بهسازی فرایندی است که در آن، یادگیری از طریق تجربه اتفاق می‌افتد، جایی که نتایج یادگیری، نه فقط در مهارت‌های کاری فرد، بلکه در نگرش‌های او نیز تأثیرگذار است». بهسازی فعلیتی شامل طراحی و ارائه آموزش، پرورش و توسعه برای بهبود اثربخشی سازمانی است (باتیست<sup>۷</sup>، ۲۰۰۵). بهسازی منابع انسانی عبارت از مجموعه سیستم‌ها، روش‌ها و اقداماتی است که از طرف سازمان و مدیریت برای بهبود و افزایش کارایی، بهره‌وری، انگیزش، توسعه کیفی، ارزیابی عملکرد، رضایت شغلی، بالندگی، خلاقیت، تلاش و به‌طور کلی رشد و شکوفایی سازمان و نیروی انسانی، با توجه به اهداف سازمان و کارکنان به کار گرفته می‌شوند. شکافتن اجزای این تعریف ما را به زمینه‌ها و عناصر مهم مدیریتی در بحث بهسازی منابع انسانی، به شرح زیر هدایت می‌کند. زمینه‌های اصلی

فعالیت بهسازی منابع انسانی که در بیشتر سازمان‌ها و مدیریت‌ها مشاهده می‌شود عبارتند از: ۱. آموزش و پرورش نیروی انسانی؛ ۲. آشناسازی و توجه و پاداش‌دهی به نیروی انسانی؛ ۳. بهسازی و بالندگی مدیریت (آموزش مدیریت)؛ ۴. برنامه‌ریزی مسیر شغلی و خدمتی؛ ۵. تعیین استانداردهای عملکرد؛ ۶. ارزیابی عملکرد (مفتخر، ۱۳۸۵: ۸). در ادامه به توضیح بیشتر هر یک از ابعاد بهسازی منابع انسانی پرداخته شده است.

آموزش: آموزش یکی از پیچیده‌ترین وظایف در اداره امور هر سازمان و به‌ویژه در مدیریت نیروی انسانی است. در نگرش سازمان‌های پیشرفته، آموزش و تربیت نیروی انسانی نه تنها هزینه محسوب نمی‌شود، بلکه نوعی سرمایه‌گذاری برای آینده تلقی می‌شود. آموزش و تربیت به‌عنوان یک ضرورت، سازمان را از حالت ایستایی خارج و به سمت پویایی پیش خواهد برد. تلاش برای تربیت افراد با قابلیت‌های پذیرفتنی در تمام سطوح سازمانی امر انکارناپذیری است که این مهم به سازمان در رسیدن به اهدافش کمک بسیاری خواهد کرد؛ اما اگر از این اصل مهم غفلت شود، سازمان به‌مرور زمان از دانش و فناوری روز عقب می‌ماند و گاهی تا از هم‌پاشیدگی سازمان هم پیش می‌رود (سلطانی، ۱۳۸۲: ۷).

کارراهه شغلی: کارراهه شغلی، تلاشی آگاهانه از سوی فرد برای اطلاع از مهارت‌ها، گرایش‌ها، ارزش‌ها، فرصت‌ها، محدودیت‌ها، انتخاب‌ها و دستاوردهایش و همچنین تشخیص هدف‌های مربوط به شغل و تعیین برنامه‌ای برای دستیابی به این اهداف است. اقدامات پیشرفت شغلی، در اساس، برای افزایش «رضایت افراد» از مسیر شغلی خود و نیز بهبود اثربخشی سازمانی طرح‌ریزی می‌شوند (اسکندری و عابدی، ۱۳۸۸: ۱۴).

ارزیابی عملکرد: ارزیابی عملکرد یا ارزشیابی عملکرد فرایندی است که به‌وسیله آن یک مدیر، رفتار کاری کارکنان را اندازه‌گیری و در مقایسه با استانداردهای از قبل تعیین‌شده ارزشیابی می‌کند، سپس نتایج را ثبت و به کارکنان ابلاغ خواهد کرد. یک سیستم ارزیابی عملکرد شامل فرایندهای سازمانی و عملیات مربوط به ارزشیابی عملکرد است که در شکل زیر ملاحظه می‌شود (گریفین<sup>۸</sup>، ۱۳۹۰: ۲۱۸).

انضباط: انضباط را در لغت با معانی استوار شدن، خوب نگه داشته شدن، نظم داشتن، مرتب بودن و آراستگی مترادف آورده‌اند. ولی اغلب به کسانی که از نظر اطاعت، فرمان‌برداری و سربزه‌زیری سرآمد باشند، بانضباط می‌گویند. اینکه تنها اطاعت کورکورانه مدنظر باشد اقناع‌کننده نیست. نظم و انضباط عاملی سازمان‌بخش به نیروهای ذهنی، روانی و جسمانی محسوب می‌شود (ملکی، ۱۳۹۰: ۶۲).

نظام پاداش / تنبیه: نظام‌های پاداش / تنبیه از جمله ابزارهای مهمی هستند که مدیران می‌توانند با استفاده از آنها، انگیزش کارکنان را به سمت مورد نظر هدایت کنند. سیستم پاداش از تمامی عناصر تشکیل‌دهنده سازمان مانند اشخاص، فرایندها، قوانین و مقررات و فعالیت‌های تصمیم‌گیری (که در تخصیص پرداخت‌های جبرانی و مزایای پرداختی به کارکنان در قبال تشریک مساعی آنان مؤثرند) تشکیل شده است. کارکنان منابع زیادی مانند وقت، تلاش، دانش، مهارت، نوآوری و توان خود را به سازمان اهدا می‌کنند. در مقابل سازمان نیز خدمات آنان را به شکل ملموس و غیرملموس جبران خواهد کرد. پرداخت‌های ملموس، پاداش‌هایی را شامل می‌شود که ارزش معینی دارند؛ مانند حقوق، طرح‌های بازنشستگی، بیمه عمر و سلامت و مرخصی. پرداخت‌های غیرملموس به پاداش‌هایی اشاره دارد که به‌سادگی نمی‌توان ارزش آنها را تعیین کرد، مانند نشانه‌های منزلت، داشتن فرصت برای خلاقیت و احساس مناعت طبع (گریفین، ۱۳۹۰: ۲۳۱). کاربرد تنبیه نیز در مواقع عدم رعایت هنجارها، قوانین و موازین سازمان از طرف کارکنان، تأثیرات زیادی در بهسازی منابع انسانی و جلوگیری از کجروی‌ها دارد. در معنای لغوی تنبیه هشدار دادن، خارج کردن از تنبلی، از غفلت درآوردن، پند، نصیحت، ملامت، سرزنش و عقوبت گفته شده است (شاملی و همکاران، ۱۳۹۰: ۲).

### پیشینه تحقیق

- حبیبی و ضابط (۱۳۹۰) در تحقیقی با عنوان «بررسی تأثیر ارزیابی عملکرد بر بهسازی نیروی انسانی در ستاد مرکزی نیروی انتظامی جمهوری اسلامی ایران (ناجا)» به این نتایج دست یافتند که ارزیابی عملکرد در ستاد ناجا بر انگیزش، رضایت، گرایش به آموزش و ماندگاری کارکنان تأثیر دارد، اما بر خلاقیت و نوآوری نیروی انسانی تأثیر ندارد.
- عمرانی خلردی (۱۳۸۸) در پایان‌نامه کارشناسی ارشد خود با عنوان «بررسی ارتباط بین مدیریت دانش و توانمندسازی مدیران متوسطه شهرستان ساری» به این نتایج دست یافت که مدیریت دانش، مدیران را در دستیابی به عملکرد و اجرای بهتر وظایف و افزایش قابلیت و کارایی و همین‌طور ایجاد ایده‌های نوین و مفید توانا می‌سازد و بین مدیریت دانش و توانمندسازی مدیران، از لحاظ جنسیت تفاوتی وجود ندارد.
- روبین<sup>۹</sup> (۲۰۱۱) در پژوهشی با عنوان «مدیریت دانش و بهسازی منابع انسانی» به این نتایج دست یافت که بین مدیریت دانش و بهسازی منابع انسانی رابطه وجود دارد و شرایط و محیط



سازمانی، خلق دانش، به اشتراک گذاری دانش، به کارگیری دانش و سرمایه‌های فکری، از عوامل تأثیرگذار بر بهسازی منابع انسانی است.

- جوهن<sup>۱۱</sup> و میکو<sup>۱۲</sup> (۲۰۰۸) در پژوهشی با عنوان «انتقال دانش و بهسازی منابع انسانی، شیوه‌های توسعه: شرکت‌های ژاپنی در برزیل و مکزیک» به این نتایج دست یافتند که انتقال دانش سبب بهسازی منابع انسانی می‌شود و ارائه آموزش در حین کار و قبل از اشتغال به کار، راهکار خوبی برای انتقال دانش و بهسازی منابع انسانی است. همچنین تفاوت شایان توجهی بین شرکت‌ها در برزیل و مکزیک در زمینه شیوه‌های بهسازی منابع انسانی خود (با وجود این واقعیت که شاید شرکت‌های ژاپنی در این دو کشور کاملاً متفاوت سرمایه‌گذاری کنند) پیدا نشد.
- ترنتن و کریسی<sup>۱۳</sup> (۲۰۰۴) در تحقیقی با عنوان «نقش عامل انسانی در مدیریت دانش» به این نتایج دست یافتند که ۱. خلق دانش، فعالیتی انسانی است و به همین دلیل تمامی مزایا و معایب عملکرد بشری را نیز در بر خواهد داشت؛ ۲. راهکارهای فناوری صرفاً اغراقی در تشریح تفاوت‌های بین افراد درگیر در یک پروژه هستند؛ ۳. رویکرد ارائه خدمات دانش، ایجاد محیطی است که هم از لحاظ فرهنگی و هم از جنبه فیزیکی، اشتراک دانش را آسان‌تر و تشویق کند و در آن به نیازهای تعریف‌شده مراجعان و فلسفه و راهبردهای سازمان توجه شود؛ ۴. در دسترس بودن آسان کارشناسان اطلاعاتی / موضوعی در هیأت دانشمندان اطلاعات و کارگذاران دانش، موجب تقویت فعالیت‌های جمع‌آوری و استفاده مؤثر از اطلاعات می‌شود، همچنین این ابتکارها، سبب به وجود آمدن شبکه‌های غیررسمی دانش می‌شود که این شبکه‌ها با شبکه‌های رسمی درون سازمان موازی هستند.
- انگلی رونار<sup>۱۴</sup> (۲۰۰۳) در پژوهشی با عنوان «مدیریت دانش و بهسازی منابع انسانی خلاق» به این نتایج دست یافت که اشتراک گذاری دانش، تشویق به استفاده مجدد از دانش، راهبرد انتخاب و استخدام، فرایندهای آموزش، سیستم‌های پاداش، مدیریت عملکرد و ایجاد محیط‌های یادگیری از جمله عوامل کمک‌کننده و تأثیرگذار بر بهسازی منابع انسانی است. همچنین به دلیل تخصصی شدن کارها، تعهد کوتاه‌مدت بین کارفرمایان و کارکنان بهسازی منابع انسانی مؤثر است و راهبرد دانشی همکاری، تبادل نظر و تعهد بلندمدت را تشویق می‌کند.

### فرضیه‌های تحقیق

۱. بین مدیریت دانش و بهسازی منابع انسانی رابطه وجود دارد.

۲. بین مؤلفه‌های مدیریت دانش و کل ابعاد بهسازی منابع انسانی رابطه وجود دارد.

۳. مؤلفه‌های مدیریت دانش ابعاد بهسازی منابع انسانی را پیش‌بینی می‌کنند.

### روش‌شناسی تحقیق

این پژوهش به لحاظ هدف جزو تحقیقات کاربردی و از نظر شیوه جمع‌آوری اطلاعات جزو تحقیقات توصیفی از نوع پیمایشی است. جامعه آماری مورد نظر ۵۳۰ نفر از کارکنان اداری دانشگاه ارومیه را شامل می‌شود. با استفاده از روش نمونه‌گیری تصادفی طبقه‌ای متناسب با حجم هر یک از دانشکده‌ها، ۲۲۳ نفر به‌عنوان نمونه انتخاب شده‌اند. پس از توزیع ۲۱۰ عدد پرسشنامه صحیح عودت داده شد. برای تعیین حجم نمونه مورد نظر با توجه به حجم جامعه آماری از فرمول کوکران استفاده شده است.

$$n = \frac{N.P.q.t^2}{d^2(N-1) + P.q.t^2}$$

$$n = \frac{530 \times 0.5 \times 0.5 \times (1/96)^2}{(530-1) \times (0.05)^2 + 0.5 \times 0.5 \times (1/96)^2} = 223$$

### ابزار جمع‌آوری داده‌ها

الف) پرسشنامه مدیریت دانش: پرسشنامه مذکور توسط همتی (۱۳۸۹)، براساس مؤلفه‌های مدیریت دانش جاشاپارا (۲۰۰۴) تدوین شده است و بیست و پنج گویه را شامل می‌شود و به‌گونه تفکیکی با استفاده از مقیاس پنج درجه‌ای لیکرت، متغیر مدیریت دانش با ابعاد خلق دانش، تسهیم دانش، کاربست دانش و حفظ دانش را می‌سنجد. ضریب پایایی این پرسشنامه با استفاده از روش آلفای کرونباخ  $\alpha=0.840$  به‌دست آمده است.

ب) پرسشنامه بهسازی منابع انسانی: پرسشنامه مذکور از نوع محقق‌ساخته بوده که زیر نظر استادان تدوین شده است و سی گویه را شامل می‌شود و به‌گونه تفکیکی با استفاده از مقیاس پنج درجه‌ای لیکرت، متغیر بهسازی منابع انسانی با ابعاد آموزش، ارزیابی عملکرد، مسیر شغلی، انضباط و نظام پاداش/تنبیه را می‌سنجد. ضریب پایایی این پرسشنامه با استفاده از روش آلفای کرونباخ  $\alpha=0.793$  به‌دست آمده است.

### یافته‌های تحقیق

در جدول ۱ می‌توان دید که ۴۷ درصد نمونه آماری را کارکنان مرد و ۵۳ درصد نمونه آماری را کارکنان زن و از طرفی، ۲۵ درصد نمونه آماری را کارکنان مجرد و ۷۵ درصد آن را کارکنان متأهل تشکیل می‌دهند.

جدول ۱. ویژگی نمونه آماری به لحاظ جنسیت و وضعیت تأهل

| وضعیت تأهل   |              | جنسیت        |              |
|--------------|--------------|--------------|--------------|
| متأهل        | مجرد         | زن           | مرد          |
| درصد فراوانی | درصد فراوانی | درصد فراوانی | درصد فراوانی |
| ۷۵           | ۱۵۹          | ۵۳           | ۴۷           |
|              | ۲۵           | ۱۱۰          | ۱۰۰          |

جدول ۲. ویژگی نمونه آماری از نظر سن، سنوات خدمت و میزان تحصیلات

| میزان تحصیلات |              |              |              | سنوات خدمت   |         | سن           |         |
|---------------|--------------|--------------|--------------|--------------|---------|--------------|---------|
| کارشناسی ارشد | کارشناسی     | فوق دیپلم    | دیپلم        | انحراف معیار | میانگین | انحراف معیار | میانگین |
| درصد فراوانی  | درصد فراوانی | درصد فراوانی | درصد فراوانی | فراوانی      | فراوانی | فراوانی      | فراوانی |
| ۲۷            | ۵۷           | ۱۱۹          | ۶            | ۱۳           | ۱۰      | ۲۱           | ۲۱      |
|               | ۵۷           | ۱۵/۲۳        | ۶/۴۸         | ۶/۴۸         | ۱۵/۲۳   | ۷/۶۰         | ۳۵/۶۴   |

بر اساس جدول ۲ میانگین و انحراف معیار سن در نمونه آماری به ترتیب ۳۵/۶۶، ۷/۶۰ سال و میانگین و انحراف معیار سنوات خدمت در نمونه آماری به ترتیب ۱۵/۲۳، ۶/۴۸ سال است. کمترین درصد نمونه آماری را کارکنان دارای مدرک فوق دیپلم با ۶ درصد و بیشترین درصد نمونه آماری را کارکنان دارای مدرک کارشناسی با ۵۷ درصد تشکیل می دهند.

فرضیه اول. بین مدیریت دانش با بهسازی منابع انسانی رابطه وجود دارد.

جدول ۳. نتایج تحلیل آزمون ضریب همبستگی پیرسون برای بررسی رابطه بین مدیریت دانش و بهسازی منابع انسانی

| بهسازی منابع انسانی | ویژگی ها            |
|---------------------|---------------------|
| ۰/۶۰۶**             | ضریب همبستگی پیرسون |
| ۰/۰۰۰               | مقدار P             |
| ۲۱۰                 | تعداد               |

با توجه به جدول ۳ ضریب همبستگی (\*\*۰/۶۰۶) و سطح معناداری (p=۰/۰۰۰) به دست آمده است که این نشان دهنده وجود همبستگی شدید و ارتباط معنادار بین مدیریت دانش و

بهسازی منابع انسانی است؛ بنابراین می‌توان نتیجه گرفت که مدیریت دانش، تأثیر معناداری بر بهسازی منابع انسانی دارد. بر اساس نتایج این آزمون فرضیه اصلی پژوهش در سطح معناداری ۰/۰۱ تأیید می‌شود.

**فرضیه دوم: بین مؤلفه‌های مدیریت دانش و کل ابعاد بهسازی منابع انسانی رابطه وجود دارد.**

جدول ۴. نتایج تحلیل آزمون تحلیل واریانس چند متغیره (Manova) بررسی ارتباط بین هر یک از مؤلفه‌های مدیریت دانش با کل ابعاد بهسازی منابع انسانی

| مؤلفه‌های مدیریت دانش | شاخص لامبدای ویلکز | ضریب F | درجه آزادی | سطح معناداری | میزان اشتراک متغیرها | توان آماری |
|-----------------------|--------------------|--------|------------|--------------|----------------------|------------|
| خلق دانش              | ۰/۸۷۴              | ۴/۰۲۹  | ۵          | ۰/۰۰۰        | ۰/۱۲۶                | ۰/۹۸۴      |
| تسهیم دانش            | ۰/۸۶۰              | ۴/۵۴۰  | ۵          | ۰/۰۰۰        | ۰/۱۴۰                | ۰/۹۹۳      |
| کاربست دانش           | ۰/۸۳۰              | ۵/۷۲۹  | ۵          | ۰/۰۰۰        | ۰/۱۷۰                | ۰/۹۹۹      |
| حفظ دانش              | ۰/۷۱۹              | ۱۰/۹۲۳ | ۵          | ۰/۰۰۰        | ۰/۲۸۱                | ۱/۰۰۰      |

با توجه به نتایج تحلیل مانوای ارائه شده در جدول ۴ ضرایب F که رابطه مثبت و معناداری بین خلق دانش ( $p=0/000$ ) با میزان اشتراک  $0/126$  و تسهیم دانش ( $p=0/000$ ) با میزان اشتراک  $0/140$  و کاربرد دانش ( $p=0/000$ ) با میزان اشتراک  $0/170$  و حفظ دانش ( $p=0/000$ ) با میزان اشتراک  $0/281$  با ابعاد بهسازی منابع انسانی رابطه وجود دارد؛ و توان آماری نیز بیش از  $0/983$  است که بیانگر کفایت حجم نمونه برای آزمایش این فرضیه خواهد بود. بنابراین می‌توان نتیجه گرفت که هر یک از مؤلفه‌های مدیریت دانش تأثیر معناداری بر کل ابعاد بهسازی منابع انسانی دارند. بر اساس نتایج این آزمون فرضیه اول پژوهش تأیید می‌شود.

**فرضیه سوم: مؤلفه‌های مدیریت دانش ابعاد بهسازی منابع انسانی را پیش‌بینی می‌کنند.** با توجه به نتایج تحلیل رگرسیون چندگانه ارائه شده در جدول ۵ مقدار آماره آزمون برای بررسی رابطه ابعاد بهسازی منابع انسانی با هر یک از مؤلفه‌های مدیریت دانش برابر با  $31/981$  است که در سطح  $(p=0/000)$  معنادار است؛ و مقدار ضریب تعیین ( $R^2$ ) نشان می‌دهد ۳۸ درصد از واریانس آموزش شغلی با مؤلفه‌های مدیریت دانش تبیین می‌شود، همچنین نگاهی به ضرایب رگرسیون بیانگر این است که خلق دانش ( $\beta=0/267$ )، تسهیم دانش ( $\beta=0/276$ ) و حفظ دانش ( $\beta=0/231$ )

به صورت مثبت و معنادار ابعاد بهسازی انسانی را پیش بینی می کند و به علت معنادار نبودن کاربست دانش در سطح معناداری در نظر گرفته شده (۰/۰۵) رابطه پیش بینی کننده بهسازی منابع انسانی نیست. بر اساس نتایج این آزمون فرضیه سوم پژوهش تأیید می شود.

جدول ۵. نتایج تحلیل آزمون رگرسیون چندگانه برای پیش بینی آموزش شغلی از روی مؤلفه های مدیریت دانش

| متغیرهای پیش بین | متغیر ملاک                | آماره  | سطح معناداری | ضریب همبستگی | ضریب تعیین R <sup>2</sup> | بتا   | آزمون t | سطح معناداری |
|------------------|---------------------------|--------|--------------|--------------|---------------------------|-------|---------|--------------|
| خلق دانش         |                           |        |              |              |                           | ۰/۲۶۷ | ۳/۵۱۱   | ۰/۰۱         |
| تسهیم دانش       |                           |        |              |              |                           | ۰/۲۷۶ | ۳/۲۹۰   | ۰/۰۱         |
| کاربست دانش      | ابعاد بهسازی منابع انسانی | ۳۱/۹۸۱ | ۰/۰۰۰        | ۰/۶۲۳        | ۰/۳۸                      | ۰/۱۲۵ | ۱/۵۵۵   | ۰/۱۲         |
| حفظ دانش         |                           |        |              |              |                           | ۰/۲۳۱ | ۲/۹۴۸   | ۰/۰۴         |

### بحث و نتیجه گیری

برای بررسی رابطه بین مدیریت دانش و بهسازی منابع انسانی از ضریب همبستگی پیرسون استفاده شد که در جدول ۳ دیده می شود و بیانگر رابطه مثبت و معنادار بین مدیریت دانش و بهسازی منابع انسانی است. نتایج مذکور نشان داد که وجود مدیریت دانش در سازمان به بهسازی منابع انسانی منجر می شود، بنابراین شایسته است که در سازمان ها توجه روزافزونی به فرایند مدیریت دانش شود، در نتیجه چنین توجهی، در سازمان بستر و محیطی فراهم می شود که افراد به خلق، تسهیم، به کارگیری و حفظ دانش بپردازند، روابط همکارانه بین افراد در سازمان برقرار می شود، دانش از حالت نهان به عیان و همین طور از حالت فردی به جمعی تبدیل خواهد شد و فرصت برای پیشرفت و ترقی در سازمان پدید می آید. یافته های پژوهش های انگلی رونار (۲۰۰۳)؛ ترنتن و کریسی (۲۰۰۴)؛ جوهن و میکو (۲۰۰۸)؛ روبین (۲۰۱۱) و عمرانی خلردی (۱۳۸۸) شاید نتایج حاصل از فرضیه اول پژوهش را تأیید کند، زیرا در پژوهش های مذکور مشخص شد که بین مدیریت دانش و بهسازی منابع انسانی رابطه مثبت و معناداری وجود دارد.

برای بررسی رابطه بین مؤلفه های مدیریت دانش و کل ابعاد بهسازی منابع انسانی از تحلیل مانوا استفاده شد که در جدول ۴ دیده می شود و بیانگر رابطه مثبت و معنادار بین خلق، تسهیم،

کاربست و حفظ دانش با کل ابعاد بهسازی منابع انسانی است. همین‌طور توان آماری نیز بیش از ۰/۹۸۳ بود که بیانگر کفایت حجم نمونه برای آزمایش این فرضیه خواهد بود. نتایج مذکور نشان داد که وجود مؤلفه مدیریت دانش در دانشگاه شاید به شکل‌گیری آموزش، ارزیابی عملکرد، مسیر شغلی (کارراهه)، انضباط و نظام پاداش/ تنبیه در میان کارکنان منجر شود. با توجه به نتایج حاصل از فرضیه حاضر، اگر زمینه و شرایط برای مدیریت دانش موجود در سازمان مدیریت فراهم شود، فرایند بهسازی منابع انسانی صورت می‌گیرد، دانش موجود در سازمان به راحتی منتقل و دانش در بین کارکنان تسهیم می‌شود. همین‌طور دانش موجود در سازمان ذخیره و در مواقع نیاز به راحتی در اختیار تمامی کارکنان قرار می‌گیرد. اگر کارمندان به دانش سازمانی دسترسی پیدا کنند، می‌توانند محیط خود را بشناسند و آن را معنادار کنند. نتایج حاصل از تجزیه و تحلیل فرضیه دوم پژوهش، با یافته‌های پژوهش‌های انگلی رونار (۲۰۰۳)؛ ترنتن و کریسی (۲۰۰۴)؛ جوهن و میکو (۲۰۰۸)؛ روبین (۲۰۱۱) و عمرانی خلردی (۱۳۸۸) همسوست. آنها نیز در پژوهش‌های خود به نتایج مشابهی دست یافتند.

برای بررسی رابطه بین مدیریت دانش و بهسازی منابع انسانی، از رگرسیون چندگانه استفاده شد که در جدول ۵ بیان شده و بیانگر رابطه مثبت و معنادار بین مؤلفه‌های مدیریت دانش و بهسازی منابع انسانی است. از میان مؤلفه‌های مدیریت دانش، خلق، تسهیم و حفظ دانش، رابطه پیش‌بینی‌کننده معناداری با بهسازی منابع انسانی دارد. در نتیجه توجه سازمان به بعد خلق، تسهیم و حفظ، بستر و شرایطی را پدید می‌آورد که داده و اطلاعات پنهان در سازمان کشف و دانش خلق شود. اگر شرایط و فرهنگ تسهیم دانش فراهم و دانش موجود در سازمان ذخیره و نگهداری شود، در نتیجه شرایطی مهیا می‌شود تا کارکنان دانش خود را در زمینه شغلی ارتقا دهند و با دریافت بازخوردهای مثبت و منفی نقاط ضعف به بالندگی شغلی برسند، اگر کارها و فعالیت‌های شغلی و اداری به صورت منظم انجام گیرند، از دریافت پاداش‌ها راضی می‌شوند. نتایج حاصل از تجزیه و تحلیل فرضیه سوم پژوهش، با یافته‌های پژوهش‌های حبیبی و ضابط (۱۳۹۰)؛ انگلی رونار (۲۰۰۳)، ترنتن و کریسی (۲۰۰۴)؛ جوهن و میکو (۲۰۰۸)؛ روبین (۲۰۱۱) و عمرانی خلردی (۱۳۸۸) همسوست. آنها نیز در پژوهش‌های خود به نتایج مشابهی دست یافتند.

در جوامع کنونی منابع انسانی سازمانی باید به کیفیت‌هایی مجهز شوند که هیچ‌گونه مشکلی در مقابل تغییرات محیطی سازمان نداشته باشند و با دلسوزی و تعهد و بینشی علمی، تمام توانمندی‌ها، انرژی و فکر خود را در راستای تحقق مأموریت‌های سازمانی قرار دهند و پیوسته برای سازمان ارزش‌های فکری و کیفی جدیدی تولید کنند. نیروی انسانی دانش‌نگر، آگاه، خلاق و سازگار با

شرایط پیچیده و چالش‌برانگیز محیطی که با به‌کارگیری توان فکری و دانش خود بتوانند پاسخگویی مطلوبی به محیط داشته باشند، عامل مهمی در اثربخشی سازمان محسوب می‌شوند. وجود چنین نیرویی در سازمان، نه تنها موجب افزایش سطح عملکرد و کاهش میزان تأخیر در ورود و تعجیل در خروج از محل کاری می‌شود، بلکه موجب تفوق سازمان در مقابل سازمان‌های همتا خواهد شد و وجهه و اعتبار سازمانی را در اجتماع، مناسب جلوه می‌دهد و زمینه را برای رشد و توسعه آن فراهم می‌کند. درک اهمیت منابع انسانی سازمان و توسعه آن از مهم‌ترین عوامل کلیدی در موفقیت و اثربخشی سازمان است، زیرا تنها مزیت رقابتی پایدار سازمان، انسان‌های مشغول به کار در آن هستند. برای موفقیت و ارتقای اثربخشی سازمان باید همواره سیستم‌ها و سرمایه‌های سازمانی را در جهت حمایت از سرمایه‌گذاری برای توسعه منابع انسانی سوق داد. آموزش مستمر و بهره‌گیری از مشارکت افراد در سازمان به‌طور مستقیم با پرورش و شکوفایی بالقوه استعداد کارکنان مرتبط است و در توسعه منابع انسانی اهمیت و تأثیر زیادی دارد.

#### پی‌نوشت

- |              |                       |
|--------------|-----------------------|
| 1. Tdaro     | 8. Griffin            |
| 2. Perez     | 9. Robin              |
| 3. Keli      | 10. John              |
| 4. Jashapara | 11. Maiko             |
| 5. Mclean    | 12. Terentan & Kerisi |
| 6. Green     | 13. Ingirunar         |
| 7. Batist    |                       |

#### منابع

1. ابطحی، سید حسن؛ صلواتی، عادل (۱۳۸۵). مدیریت دانش در سازمان (چاپ اول). تهران: انتشارات پیوند نو.
2. اخگر، بابک؛ همکاران (۱۳۹۱). مدیریت دانش فرایندگرا: از راهبرد تا کاربرد (چاپ اول)، تهران: انتشارات کتابدار.
3. اسکندری، مجتبی؛ عابدی، علی‌نقی (۱۳۸۸). بررسی عوامل مرتبط با حفظ و نگهداری کارکنان در نیروهای مسلح جمهوری اسلامی ایران، فصلنامه مدیریت منابع انسانی دانشگاه جامع امام حسین (ع)، سال اول، (۲) ۱۰۷ - ۱۲۵.

۴. اصلاحی، محمد (۱۳۹۲). الگوی روابط بین ارزش‌های فرهنگی، مدیریت دانش و مسئولیت اجتماعی در میان اعضای هیأت علمی دانشگاه ارومیه در سال تحصیلی ۹۱-۹۲، پایان‌نامه کارشناسی ارشد دانشگاه ارومیه.
۵. ترنتن، استیو؛ کریسی، مک کراکن (۲۰۰۹). نقش عامل انسانی در مدیریت دانش، ترجمه محسن‌زاده، افسانه (۱۳۸۹). فصلنامه کتابداری و اطلاع‌رسانی، (۱) ۶۷-۸۹.
۶. حسن‌زاده، محمد (۱۳۹۱). مدیریت دانش: مفاهیم و زیرساخت‌ها (چاپ دوم). تهران: نشر کتابدار.
۷. حبیبی، آرش، ضابط، محمدرضا (۱۳۹۰). بررسی تأثیر ارزیابی عملکرد بر بهسازی نیروی انسانی در ستاد مرکزی نیروی انتظامی جمهوری اسلامی ایران (ناجا)، فصلنامه مقاله‌های پژوهشی مدیریت، ۱۱ (۱) ۴۴-۶۸.
۸. سیف‌اللهی، ناصر؛ داوری، مجید رضا (۱۳۸۸). مدیریت دانش در سازمان‌ها (جلد اول). تهران: نشر آرادکتاب.
۹. سلطانی، ایرج (۱۳۸۲). نقش تکنولوژی اطلاعات در توسعه منابع انسانی، ماهنامه تدبیر، ۴۸ (۱۳۸) ۲۲۲-۲۳۶.
۱۰. شاملی، نصرت‌الله و همکاران (۱۳۹۰). بررسی حدود و ثغور تنبیه و تأدیب کودک در فقه امامیه، فصلنامه مطالعات فقه و حقوق اسلامی، ۷ (۲۵) ۱۶۷-۱۷۹.
۱۱. صانعی، مهدی (۱۳۸۶). چالش‌های فراروی مدیریت منابع انسانی. فصلنامه تدبیر، ۱۸ (۱۸۴) ۳۶۵-۳۸۱.
۱۲. عبدالکریمی، مهوش (۱۳۸۲). مدیریت دانش، فناوری و خلاقیت و نقش آن در افزایش کارایی و اثربخشی فرایندها، فصلنامه پیام مدیریت موفق، ۴۴ (۳) ۳۴-۴۹.
۱۳. عبدالله‌زاده، محرم (۱۳۸۷). بررسی تأثیر کلاس‌های آموزش ضمن خدمت کوتاه‌مدت بر عملکرد آموزشی آموزگاران دوره ابتدایی آموزش و پرورش ناحیه یک شهر ارومیه، پایان‌نامه کارشناسی ارشد دانشگاه ارومیه.
۱۴. علاقه‌بند، علی (۱۳۸۸). مبانی نظری و اصول مدیریت آموزشی (چاپ بیست و یکم). تهران: نشر روان.



۱۵. عمرانی خلردی، مریم (۱۳۸۸). بررسی ارتباط بین مدیریت دانش و توانمندسازی مدیران متوسطه شهرستان ساری، پایان‌نامه کارشناسی ارشد دانشگاه ارومیه.
۱۶. قربانی، صابر (۱۳۸۸). چستی مدیریت دانش، مجله کار و جامعه، ۲ (۱۱۷) ۴۸ - ۵۶.
۱۷. گریفین، مورهد (۱۳۹۰). رفتار سازمانی، ترجمه الوانی، مهدی و معمارزاده، غلامرضا، تهران: انتشارات مروارید.
۱۸. مفتخر، علی (۱۳۸۵). بهسازی منابع انسانی، فصلنامه تدبیر، ۴ (۶۸) ۳۵۶ - ۳۷۲.
۱۹. ملکی، حسن (۱۳۹۰). شاخص‌های تربیت (چاپ اول)، تهران: انتشارات آبیژ.
۲۰. هاشمی، سید حامد؛ پور امین‌زاده، سعیده (۱۳۹۰). چالش‌های فراروی توسعه منابع انسانی و راهکاری برای رفع آن. فصلنامه کار و جامعه، ۵۱ (۱۳۶) ۳۴۴ - ۳۵۷.
۲۱. همتی، محمد (۱۳۸۹). ارزیابی میزان به کارگیری مؤلفه‌های مدیریت دانش در دانشکده‌های پردیس فنی تهران. اولین کنفرانس ملی مدیریت دانش تهران.
22. Batiste, L (2005). Improving Practitioner Readiness for Strategic Organizational Roles: An Exploratory Study of Strategic Competence and its Role in Human Resource Development Practice, Vanderbilt University. p. 1.
23. Ingi Runar, E (2003). Knowledge Management and Creative HRD. Emerald Group Publishing Limited, 14 (2): 54-75.
24. Jashapara, A (2004). Knowledge Management: An Integrated Approach, Harlow, Essex: Prentice Hall, pp324.
25. John, R & Maiko, M (2008). Knowledge transfer and human resource development practices: Japanese firms in Brazil and Mexico, *International Business Review*, 8(9): 599-612 .
26. Kelly, R (2007). Introduction to information systems supporting and Transforming Business john wiley and sons, Inc.
27. Mclean, G. N (2008). Strategic HRD practices as Key Factors Organizational learning. *Journal of European Industrial Training*, 3( 6): 418-432.
28. Perez, E (1999). Knowledge management in the library. Database, 22(2): 76.
29. Robin. T (2011). knowledge management and human resource development the 6th International Scientific Conference defence resourses management in the 21st century. Braşov, (1): 02-03.
30. Todaro, M. P (2010). Economic Development, European journal of innovation management, 7 (4): 254.