

ارائه مدل تبیین رابطه فرایندهای مدیریت دانش با توسعه منابع انسانی در آموزش عالی

دکتر محمد موسی خانی*
دکتر طهمورث حسنقلی پور**
دکتر زهرا وظیفه***

چکیده

هدف از انجام این پژوهش ارائه مدلی از رابطه فرایندهای مدیریت دانش با توسعه منابع انسانی در آموزش عالی می‌باشد بدین منظور با بررسی پیشینه و مبانی نظری تحقیق ، متغیرهای میانجی مورد شناسایی قرار گرفتند و سپس مدل اولیه تحقیق طراحی شده و بر اساس آن پرسشنامه‌ای آماده پس از تایید روایی و پایایی آن در اختیار جامعه آماری (اساتید دانشگاه تهران) قرار گرفت نتایج حاصل از تجزیه و تحلیل داده‌ها بیانگر آن است که فرایندهای مدیریت دانش ، شامل تولید دانش ، تسهیم دانش ، بکارگیری و ذخیره دانش با تاثیر گذاری بر فرهنگ سازمان ، ساختار ، استراتژی دانشی سازمان و فناوری می‌تواند منجر به توسعه منابع انسانی شود.

واژه‌های کلیدی: مدیریت دانش- توسعه منابع انسانی- فرهنگ- ساختار- فناوری

مقدمه

امروزه بقاء و حیات سازمانها در جامعه دانش مدار کنونی مستلزم دانش آفرینی در تمام فرآیندهای سازمانی است، دانشگاهها هم به عنوان سازمانهای آموزشی با ویژگیهایی مانند منحصر به فرد شدن و رقابتی شدن باید نقش پیشگامانه‌ای را در این زمینه ایفا کنند.

* نویسنده مسئول- استادیار دانشکده مدیریت دانشگاه تهران

** دانشیار دانشکده مدیریت دانشگاه تهران

*** استادیار دانشگاه سیستان و بلوچستان

چون اساساً وظیفه اصلی دانشگاهها دانش‌آفرینی است، بهره‌برداری بهینه از اطلاعات موجود در دانشگاه در شرایطی که دانشگاهها با حجم انبوهی از اطلاعات و داده‌های گوناگون روبرو هستند. مسئله‌ای بسیار مهم و اساسی است. آیا برای مدیریت انبوه اطلاعات و دانش برای تبدیل آنها به سرمایه، در دانشگاهها نیازمند ساز و کارهایی که مدیریت دانش آنها را در سازمانها پیاده می‌سازد، نیست؟ با توجه به رسالت دانشگاه شاید برخی بر این عقیده باشند که دانشگاه محل دانش است و معنای دانایی در آن مستتر است و مدیریت دانش را در خود دارد. اما دانشگاهها بر مبنای کارکردهای مدیریت دانش چقدر مبتنی بر دانایی هستند؛ آیا تولید، توزیع و بهره‌برداری از دانش در دانشگاه نیازمند دانایی نیست؟ در کشور ما، برای اولین بار در برنامه چهارم توسعه اقتصادی اجتماعی و فرهنگی کشور؛ توسعه مبتنی بر دانایی به عنوان یک راهبرد اصلی جهت رسیدن به توسعه پایدار در برنامه مطرح شد. اما سؤال اساسی که مطرح می‌شود این است که وقتی در برنامه توسعه اقتصادی و اجتماعی و فرهنگی کشور دانایی به عنوان یک راهبرد اصلی مطرح می‌شود سازمانهای کشور ما تا چه حد مبتنی بر دانایی هستند به خصوص دانشگاهها که محل تولید علم و دانش هستند، آیا دانشگاهها بسترهای سازمانی لازم را برای دانایی مدار شدن دارند؟ بررسی زیر ساختها به منظور کاربرد سیستمی نوین به خصوص با توجه به ماهیت اجتماعی و پیچیدگی سازمانهای انسانی از این لحاظ اهمیت دارد. که استفاده از مدل‌های غربی مربوط به رویکردهای نوین مدیریت بدون توجه به آماده بودن بسترها و بررسی نقاط قوت و ضعف آنها غالباً با شکست و ناکامی مواجه می‌شود. پیتر دراگر اندیشمند بزرگ علم مدیریت هشدار می‌دهد که تا سی سال دیگر دانشگاههای بزرگ همانند یک بنای یاد بود خواهند بود. او اظهار می‌دارد که آموزش عالی در بحرانی عمیق بسر می‌برد. زیرا دانشگاهها با چالشهایی روبه‌رو هستند از جمله:

محیط در حال تغییر، جهانی شدن و انقلاب در ابزارهای دانش به خصوص ظهور فناوری‌های پیشرفته ارتباطی و اطلاعاتی؛ جهانی شدن؛ کوچک‌سازی؛ برون‌سپاری؛ چالشهای بزرگی هستند که دانشگاهها با آنها رو در رویند، رشد و توسعه سریع دانش، نظامهای آموزشی را شدیداً متحول ساخته است زیرا امکان انتقال سریع تر و مقرون به صرفه‌تر اطلاعات، بیشتر و گسترده‌تر می‌شود (میزان دانش ظاهراً هر پنج سال دو برابر می‌شود). همچنین اگر در این شرایط دانشگاههای سنتی سریعاً خود را با پدیده جهانی

شدن نیز هماهنگ نسازند و تأثیری را که فناوری‌های جدید بر نشر دانش خواهند داشت مورد توجه قرار ندهند، پایان حیات آنها فرا خواهد رسید.

در این بین مهمترین ابزار و سرمایه جامعه برای دستیابی به توسعه، سرمایه‌های انسانی می‌باشند و آشکار است که قرار گرفتن این سرمایه‌های عظیم و بالقوه در مسیر کلی جریان هدفمند توسعه دانش محور برای تبدیل شدن به نیروهای مولد دانش در سیستم دانش محور جامعه، در گروی مدیریت صحیح سرمایه‌های دانشی کشور است.

سند چشم‌انداز بیست ساله جمهوری اسلامی ایران به عنوان نماد توسعه دانش محور به شمار می‌رود. و نشانگر توجه ویژه مسئولان کشور به این مهم می‌باشد، بنابراین، به منظور دستیابی به اهداف علم و فناوری سند چشم‌انداز بیست ساله نظام جمهوری اسلامی ایران و طراحی چگونگی رشد علمی کشور از وضع موجود به نقطه مطلوب باید به مدیریت دانش چنگ انداخت و از طرف دیگر با توجه به نقش تعیین‌کننده‌ای که فرآیندهای مدیریت دانش در توسعه منابع انسانی به طور عام و در آموزش عالی به طور خاص دارند (زیرا پرداختن شایسته به دو کارکرد اصلی دانشگاهها، یعنی آموزش و پرورش مستلزم بهره‌برداری صحیح و اصولی از اطلاعات و دانش موجود است)، دانشگاهها از مراکز اصلی تولید و اشاعه دانش هستند، و نوآوری در نتیجه خلق دانش جدید از دیرباز مهمترین کارکرد آنها به شمار می‌رفته است. در این راستا بیشترین اهتمام جامعه دانشگاهی در جهت ارتقاء و تقویت سرمایه‌های فکری با بهره‌مندی از منابع موجود بوده است. این منابع نه تنها شامل منابع اطلاعاتی، بلکه شامل نیروهای فکری و منابع انسانی، نیز می‌باشند که لازم است با بکارگیری شیوه‌های صحیح مدیریت، شناسایی و به گونه‌ای سازمان یافته مورد بهره‌برداری قرار گیرند. با توجه به توضیحات فوق و تشریح چشم‌انداز ۱۴۰۴، برنامه چهارم توسعه، نقشه راه علمی کشور و تدوین برنامه پنجم توسعه کشور یکی از محورهای اصلی آنها توسعه و تربیت نیروی انسانی متخصص و ماهر برای تحقیق اهداف و رقابت با رقبای موجود آن هم توسط مهمترین حوزه علمی کشور یعنی آموزش عالی می‌باشد. و از طرفی محیط بسیار پیچیده و پر تلاطم، از لحاظ سیاسی و اجتماعی و اقتصادی و فرهنگی و همچنین علمی، فناوری اطلاعات و ارتباطات، این سؤال در ذهن ایجاد می‌شود. که آیا شرایط آموزش عالی کشور و مراکز وابسته از توان رقابت و پاسخگویی به نیازهای اساسی کشور و چالش‌های پیشرو در سطح منطقه و فرمانطقه‌ای برخوردار هستند؟

از طرفی مطالعه آموزش عالی کشور و مراکز وابسته به آن با مشکلاتی از این قبیل روبرو هستند.

۱-رتبه‌بندی وزارت علوم و مراکز وابسته به آن در سطح بین‌المللی و منطقه‌ای در حد قابل قبول نیست.

۲-ارزیابی‌های صورت گرفته توسط سازمان سنجش از عملکرد دانشگاه‌ها خصوصاً شاخص‌های مربوط به مدیریت منابع انسانی و توسعه منابع انسانی میانگین آن در سال‌های (۸۶ تا ۸۸) پایین‌تر از حد متوسط می‌باشد (سازمان سنجش کشور، ۱۳۸۸).

۳- میانگین شاخص توسعه انسانی ایران بر اساس ارزیابی‌های بین‌المللی در بین ۱۷۷ کشور جهان در سال‌های (۲۰۰۷ تا ۲۰۱۰) رتبه ۸۲ را دارا می‌باشد.

۲) مبانی نظری تحقیق

در عصری زندگی می‌کنیم که در آن تلاطم و پیچیدگی به شدت در حال افزایش است. بیش از هر زمان دیگری جهان در حال تغییرات پی در پی است. به عبارت دیگر مشخصه دنیای امروز تغییرات مستمر می‌باشد. سازمان‌ها به منظور مواجهه با چنین تغییراتی باید به نقش حیاتی دانش و توسعه در بقاء و رشد خود واقف باشند. در واقع سازمان‌ها باید به توسعه دانش، مهارت‌ها و توانایی‌های کارکنان خود بیش از پیش توجه نمایند (Nolan, 2002:84). این موضوع باعث شده است در سالیان اخیر توجه جدی به توسعه منابع انسانی از سوی محققان و افراد اجرایی بشود.

توسعه منابع انسانی رشد مداوم و پیوسته توسعه و بهبود ابعاد مختلف و همه‌جانبه فرد محسوب می‌شود. به عبارت دیگر بحث توسعه منابع انسانی توسعه فرد در جمیع جهات است. توسعه فرد در زندگی کاری، زندگی اجتماعی، زندگی خصوصی و مسایل فرهنگی و معنوی است.

توسعه منابع انسانی به مفهوم تولید فکر و ایده توسط کارکنان سازمان است و مفهوم جدید آن ایجاب می‌کند کارکنان به کیفیت‌ها و مهارت‌هایی مجهز شوند که با دلسوزی و تعهد^۱ کامل توانمندیها، انرژی، تخصص و فکر خود را در راستای تحقق مأموریت‌های سازمان قرار دهند و به طور دائم برای سازمان ارزش‌های فکری و کیفی جدیدی پدید آورند برای این منظور سازمانهای بسیاری در دنیا بر روی مدیریت دانش سرمایه‌گذاری می‌کنند.

(38: *moffet et.al, 2008*). بسیاری از صاحب‌نظران معتقد هستند

مهمترین متغیر رشد همه جانبه سازمان‌ها و بنگاه‌های اقتصادی در عصر حاضر، دانش است. دانش به معنای واقعی خود مجموعه‌ای است از مهارت‌ها و توانمندی‌های انسانی، که با آگاهی و اطلاعات از روش‌های تولید بهتر، همراه است. کاربرد چنین برداشتی از دانش در سازمان‌های حال و آینده بسیار فراگیر شده است. بدین صورت سازمان‌ها در پی بهره‌برداری صحیح و به موقع دانشی خود و محیط پیرامون می‌باشند. چنین رویکردی مفهوم جدیدی را تحت عنوان مدیریت دانش^۱ توسعه داده است. مدیریت دانش یک واژه علمی است که تعریف زیر تاحدودی آن را توصیف می‌کند. مدیریت دانش فرآیندی است که کمک می‌کند تا سازمان‌ها، انتخاب، سازماندهی، پخش دانش و تجربه را برای کسب مزیت رقابتی دنبال کنند. امروزه بسیاری از مدیران نقش اساسی دانش را در کسب مزیت رقابتی و دنبال نمودن اهداف راهبردی سازمان درک نموده‌اند. (*San'chez et,al, 2004:38*)

مدیریت دانش به عنوان یک راهبرد تعریف می‌شود که باید در سازمان توسعه داده شود بطوری که مطمئن باشیم تولید دانش توسط افراد مناسب در زمان مورد نیاز و کمک به اشتراک و بکارگیری اطلاعات و ذخیره آن در راههایی که تلاش در آنها باعث توسعه منابع انسانی می‌گردد (*Odell,c&grayson, 2009:18*) صرف شده است.

-**تولید دانش**: تولید دانش، فرآیند کسب دانش جدید چه از داخل سازمان و چه از خارج از آن است. تا حدودی، خلق دانش در درون سازمان می‌باشد، در حالی که افزایش دانش از منابع خارج از سازمانی است. تولید دانش فرآیندی اجتماعی است که میان افراد رخ می‌دهد (نوناکا و تاکوچی، ۱۹۹۵: ۲۱۰)، پس نقش سازمان فراهم کردن زمینه‌ها و موقعیتهای مناسب برای تولید دانش بر اساس اهداف سازمانی می‌باشد، و مهمترین فعالیت مدیریت، یکپارچه سازی و ترکیب مجدد آنها بر اساس تغییرات محیطی است. (عباسی، ۴۷: ۱۳۸۶). ایجاد دانش به توانایی سازمان در جهت ایجاد ایده‌ها و راه‌حل‌های جدید و سودمند اشاره دارد. سازمان از طریق مجموعه‌های مختلفی از تعاملات و بوسیله تجدید ساختار و ترکیب مجدد دانش پیش زمینه‌ای و پس زمینه‌ای می‌تواند مفاهیم و واقعیتهای جدیدی را خلق نماید. ایجاد دانش فرآیند نوپایی است که در آن انگیزش، الهام، تجربه، شانس ناب، نقش مهمی ایفا می‌کنند. معیار سنجش دانش، نقش مؤثر آن در حل مسائل

بصورت اثر بخش و کارا یا منتهی شدن آن به توسعه منابع انسانی است (ابطحی، ۱۳۸۶: ۱۰۹).

بنابراین فرضیه اول تحقیق به صورت زیر مطرح می شود

فرضیه اول: بین تولید دانش و توسعه منابع انسانی رابطه مثبت وجود دارد.

۲- تسهیم دانش: تسهیم دانش و تجربه به مثابه اساسی‌ترین کارکرد مدیریت دانش است (نعمتی و جمشیدی، ۱۳۸۶) هدف تسهیم دانش می‌تواند خلق دانش جدید از طریق ترکیب‌های مختلف دانش موجود یا بهره‌برداری بهتر از آن باشد. به منظور ایجاد یک فرآیند تسهیم دانش اثر بخش افراد باید از تمایل و توانایی سطح بالایی برخوردار باشند. تحقیقات انجام شده حاکی از آن است که وجود کارکنانی که تمایل به تسهیم دانش و تجربه دارند موجب می‌شود این فرآیند به طور خودکار آغاز شده و گسترش یابد. افراد اطلاعاتشان را به اشتراک می‌گذارند زیرا آنها می‌خواهند و دوست دارند که تجربه‌شان به وسیله دیگران به کار رود و نیز دوست دارند که به واسطه درجه‌شان مورد احترام قرار گیرند. اما برای اینکه متقاعد شوند که به اشتراک‌گذاری دانش امری ضروری است به دلایل روشن و قانع‌کننده‌ای نیاز دارند (اکبرپور؛ کاظمی، ۱۳۸۶: ۶۰)

بنابراین فرضیه دوم به صورت زیر مطرح می شود.

فرضیه دوم: بین تسهیم دانش و توسعه منابع انسانی رابطه مثبت وجود دارد.

۳ - کاربرد دانش: کاربرد یا اعمال قدرت دانش آخرین فرایند مدیریت دانش است. اما از دیدگاه اکثر پژوهشگران از جمله فیفر و سوتن، مهمترین فرآیند هم می‌باشد. آنها بیان می‌کنند مهمترین مزیت رقابتی متعلق به سازمان‌هایی که بهترین دارایی دانش را دارند نیست؛ بلکه متعلق به سازمان‌هایی است که به بهترین صورت از دانش خود در عمل استفاده می‌کنند. اگر دانش تبدیل به عمل نشود فعالیت‌ها و فرآیندهای مدیریت دانش عقیم و بی ثمر است. در رویکرد دانش محور، عمل براساس دانش مورد توجه و تاکید است. این روزها، بیش از پیش، اقداماتی که منجر به پیروزی یا شکست در یک سازمان شده‌اند اساساً بر پایه استفاده موثر از دانش، اطلاعات و داده‌ها بوده است. تقریباً فعالیت هر سازمانی شدیداً به دانش کسب شده، تصمیم‌های درست آنی، قضاوت، ذکاوت و حس مشترک شاسته سالاری افراد، به اندازه صحت اطلاعات کاربردی که در هر دقیقه با ساختار سازمان عجین شده، بستگی دارد. با نگاهی فراتر از تحولات جاری فن‌آوری اطلاعات در راستای مدیریت دانش، کاربرد دانش مرتبط است با ایجاد فرهنگ استفاده از منابع ارزشمند

فکری و اطلاعاتی در راستای مدیریت دانش، کاربرد دانش مرتبط است با ایجاد فرهنگ استفاده از منابع ارزشمند فکری و اطلاعاتی. علائم کلیدی کاربرد دانش شامل فرهنگ اشتراک دانش، قدردانی مدیران از دانش کارکنان، مرزهای کارکنان و درک کامل مدیران از مهارت‌ها می‌باشد. به طور کلی کاربرد دانش، به اشتراک گذاشتن اطلاعات، دانش و فرزانی را شامل می‌شود (ستاری، ۱۳۸۶: ۵۶). بنابراین فرضیه سوم به صورت زیر مطرح می‌شود

فرضیه سوم: بین بکارگیری دانش و توسعه منابع انسانی رابطه مثبت وجود دارد.

۴- سازماندهی و ذخیره‌سازی دانش: هدف از سازماندهی و ذخیره دانش، قابلیت بازیابی و دسترسی افراد جهت استفاده از آن می‌باشد و شامل فرآیندهایی نظیر مستندسازی، تدوین، برونسازی، ترجمه، طبقه‌بندی و بروزرسانی دانش است (طالبی و همکاران، ۱۳۸۶: ۱۰۶). محل ذخیره دانش می‌تواند فرهنگ سازمانی و یا ذهن افراد و یا تکنولوژی سازمانی باشد (امانی، ۱۳۸۶: ۹۶) جهت ذخیره‌سازی و سازمان‌دهی دانش، سازمان‌ها نیازمند دارا بودن انبار دانش می‌باشند. در صورت عدم وجود انباری جهت نگهداری و ذخیره دانش، خطر از دست دادن آن، با ترک کارکنان وجود دارد و نیز دانش در گذر زمان از حافظه افراد پاک می‌شود. به منظور ذخیره‌سازی دانش آشکار می‌توان از It بهره گرفت. ضبط تجربیات ارزشمند به صورت الکترونیکی (مستندات، پایگاه داده، صفحات وب، سیستم‌های دانش بنیان) می‌تواند از تکرار اشتباهات جلوگیری نماید و بکارگیری مجدد تجربیات مفید را باعث شده در عین حال هزینه‌ها را کاهش دهد (طالبی و همکاران، ۱۳۸۶: ۷۶) بنابراین فرضیه چهارم بدین صورت مطرح می‌شود

فرضیه چهارم: بین ذخیره دانش و توسعه منابع انسانی رابطه مثبت وجود دارد.

هدف اساسی از انجام این تحقیق:

-تبیین رابطه فرایندهای مدیریت دانش با توسعه منابع انسانی
-شناسایی عواملی که باعث تأثیرگذاری فرایندهای مدیریت دانش بر توسعه منابع انسانی می‌باشد.

متغیرهای پژوهش:

متغیرهای این پژوهش در سه گروه قرار می‌گیرند: متغیرهای مستقل و متغیرهای وابسته و متغیرهای میانجی جدول ۱ متغیرهای مورد بررسی در این پژوهش را نشان می‌دهد.

جدول ۱: ابعاد ومولفه های مدل پژوهش

شماره	نوع متغیر	مفهوم	ابعاد	مولفه
۱-	مستقل	مدیریت دانش	تولید دانش	۱-در عمل ۲-در تعامل ۳-در اندیشیدن ۴-در شهود
۲-	مستقل	مدیریت دانش	تسهیم دانش	۱-تسهیم دانش به صورت رسمی ۱-تسهیم دانش به صورت غیر رسمی ۳-تسهیم دانش به صورت حضوری ۴-تسهیم دانش به صورت غیر حضوری ۵- تسهیم دانش به صورت فناورانه
۳-	مستقل	مدیریت دانش	بکارگیری دانش	۱-فرهنگ اشتراک دانش ۲-قدردانی مدیران از دانش کارکنان ۳-یادگیری سازمانی
۴-	مستقل	مدیریت دانش	ذخیره دانش	۱-ذخیره سازی در IT ۲-ذهن افراد
۵-	میانجی	ساختار	رسمیت پیچیدگی تمرکز	۱-کانالهای ارتباطی ۲-رسمیت گزایی کمتر ۱-تفکیک افقی ۲-تفکیک عمودی ۱-تمرکز اداری
۶-	میانجی	راهبرد دانشی سازمان	شفافیت اهداف و استراتژی‌های سازمان	۱-همسویی اهداف سازمان با استراتژی های مدیریت دانش
۷-	میانجی	فناوری	سخت افزار نرم افزار شبکه	۱-یکپارچه سازی دانش ۱-مستند سازی دانش ۱-اینترنت
۸-	میانجی	فرهنگ	-تشریک مساعی و همکاری -گرایش به نوآوری و خلاقیت -اعتماد -مشوق ها -ویژگیهای رفتاری	۱-فرهنگ مشارکت ۲-فرهنگ نوع دوستی ۱-فرهنگ نوآوری و خلاقیت ۲-فرهنگ تطبیق پذیری با تغییر ۱-جو دوستانه ۱-سیستم پاداش وانگیزش ۱-درون گرایی و برون گرایی
۹-	وابسته	توسعه منابع انسانی	توسعه یادگیری	۱-شناسایی نیازهای آموزشی ۲-برنامه جامع یادگیری
۱۰-	وابسته	توسعه منابع انسانی	توسعه مسیر شغلی	۱-برنامه ریزی مسیر شغلی ۲-مدیریت توسعه مسیر شغلی
۱۱-	وابسته	توسعه منابع انسانی	توسعه تعاملات و ارتباطات اجتماعی	۱-روابط کارکنان ۲-سطح تعاملات
۱۲-	وابسته	توسعه منابع انسانی	ارتقاء انگیزش	۱-سطح رضایت مندی افراد

با توجه به متغیرهای میانجی این تحقیق چهار فرضیه دیگر هم شکل می گیرد.
 فرضیه پنجم: بین ساختار سازمان و توسعه منابع انسانی رابطه مثبت وجود دارد.
 فرضیه ششم: بین راهبرد دانشی سازمان و توسعه منابع انسانی رابطه مثبت وجود دارد.
 فرضیه هفتم: بین فناوری سازمان و توسعه منابع انسانی رابطه مثبت وجود دارد.
 فرضیه هشتم: بین فرهنگ سازمان و توسعه منابع انسانی رابطه مثبت وجود دارد.

روش شناسی تحقیق :

این تحقیق کاربردی است از این جهت که ابزار پیشنهادی به صورت اجرایی و عملی در حوزه توسعه منابع انسانی خواهد بود زیرا هدف تحقیقات کاربردی، توسعه دانش کاربردی در یک زمینه خاص است (بازرگان وهمکاران: ۱۸) و همچنین بدلیل توصیف وضع موجود و استفاده از مطالعات میدانی و پرسشنامه برای گردآوری داده‌ها توصیفی از نوع پیمایشی است. جامعه آماری این تحقیق اساتید دانشگاه تهران و برای روش نمونه‌گیری در پردیسهای دانشگاه تهران که در شهر تهران واقع می‌باشند تعداد آنها ۵ تا است (پردیس علوم رفتاری-پردیس مهندسی-پردیس علوم انسانی-پردیس هنر-پردیس علوم) که تعداد اعضای هیات علمی آن ۹۱۰ نفر می‌باشد. روش نمونه‌گیری تصادفی طبقه‌ای متناسب با حجم و برای تعیین حجم نمونه از مدل تصمیم‌گیری کرجسی و مورگان که یک مدل حجم خلاصه شده است، استفاده شده است (سکاران، ۱۳۸۱: ۳۳۳) که مطابق با جدول مورگان و کرجسی زمانی که حجم جامعه آماری ۹۱۰ نفر باشد، تعداد ۲۴۰ نمونه کافی خواهد بود، که ما از این حد برای اطمینان بیشتر نیز فراتر رفته ایم و ۲۷۰ پرسشنامه توزیع گردید و ۲۵۲ پرسشنامه جمع‌آوری شد.

در این تحقیق جامعه مورد نظر اساتید دانشگاه تهران است. بنابراین جهت محاسبه حجم نمونه از رابطه زیر استفاده گردیده است :

$$n = \frac{N \times Z \alpha^2 / 2 \times P(1-P)}{\varepsilon^2 (N-1) + Z \alpha^2 / 2 \times P(1-P)}$$

که در آن

P: برآورد نسبت صفت متغیر، (P = ۰/۵)

Z: مقدار متغیر نرمال واحد، متناظر با سطح اطمینان ۹۵ درصد، ($Z_{\alpha/2} = 1.96$)

ε مقدار اشتباه مجاز، ($\varepsilon = 0/07$)

N: حجم جامعه محدود که ۳۵۰۰ نفر می باشد.

مقدار P برابر با ۰/۵ در نظر گرفته شده است. زیرا اگر $P = 0/5$ باشد، n حداکثر مقدار ممکن خود را پیدا می‌کند. این امر سبب می‌شود که نمونه به حد کافی بزرگ باشد (آذر، مومنی، ۱۳۸۰). بنابراین حجم نمونه مورد نیاز پژوهش با تقریب عبارت است از:

$$N \approx 240$$

جهت آزمون روایی سوالات هم از روش اعتبار محتوا و هم از اعتبار عاملی استفاده شده است برای سنجش اعتبار محتوای پرسشنامه از نظرات ۸ تن از متخصصان و خبرگان اساتید استفاده شده است در این مرحله با انجام مصاحبه‌های مختلف و کسب نظرات افراد یاد شده در مورد پرسشنامه، اصلاحات لازم به عمل آمده و بدین ترتیب اطمینان حاصل گردید که پرسشنامه‌ها خصیصه مورد نظر محقق را می‌سنجد. آزمون اعتبار عاملی پرسشنامه نیز با کمک تحلیل عاملی تاییدی و با استفاده از نرم افزار لیزرل ۱۸/۵۵ انجام گرفت. جهت پایایی پرسشنامه بدین منظور ابتدا یک نمونه اولیه شامل 20 پرسشنامه پیش آزمون گردید و سپس با استفاده از داده‌های به دست آمده از این پرسشنامه‌ها و به کمک نرم‌افزار آماری SPSS میزان ضریب اعتماد با روش آلفای کرونباخ برای این ابزار محاسبه شد. نتایج ذیل از این تحلیل به دست آمده است. برای تمامی سوالات مربوطه، میزان آلفای کرونباخ مقدار ۰.۸۴۴ بوده است.

جدول ۲: برآورد پایایی بازآزمایی

		نمره ای اجرای اول	نمره‌های اجرای دوم
Pearson Correlation	نمره های اجرای اول	1	.967**
Sig. (2-tailed)		30	.000
	N		30
Pearson Correlation	نمره های اجرای دوم	.967**	1
Sig. (2-tailed)		.000	30
	N	30	

**Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

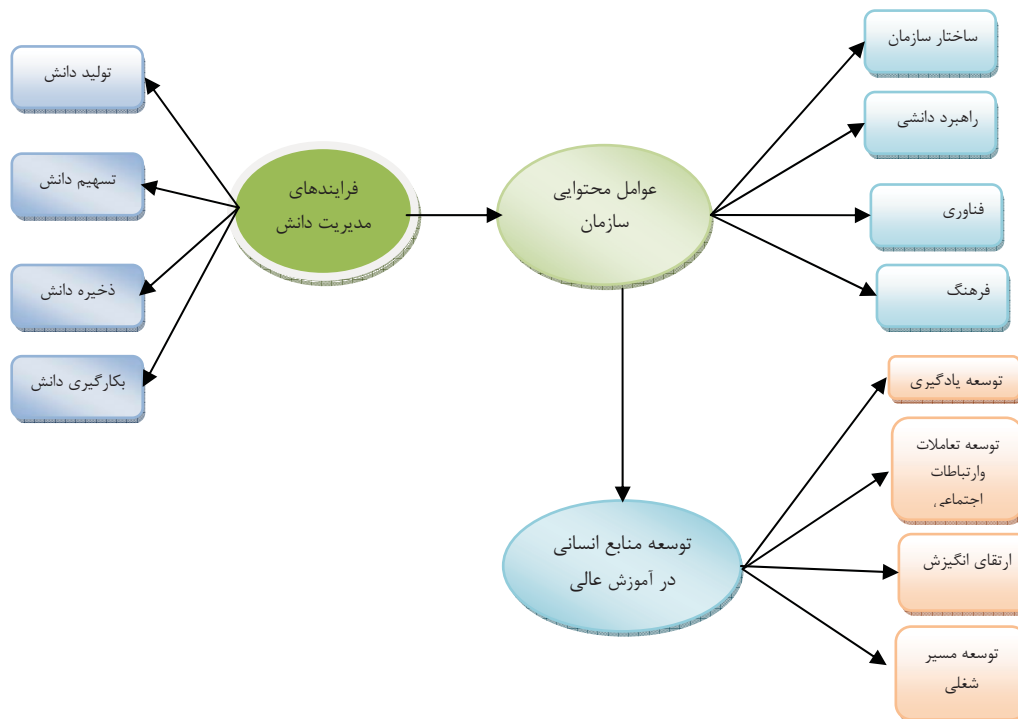
یافته‌های پژوهش

از ۲۵۲ مشارکت کننده در تحقیق حاضر ۷۵/۶ درصد مرد و ۲۴/۶ درصد زن می‌باشد ، ۵/۲ درصد دارای رتبه علمی مربی ۶۲/۸ درصد استادیار ۲۴/۴ درصد دانشیار ۷/۶ درصد استاد می‌باشد و سابقه تدریس بین یک تا پنج سال ۳۱/۱ درصد بین شش تا ده سال ۳۰/۱ درصد و بین یازده تا پانزده سال ۲۱/۶ درصد و بالای بیست سال ۹/۶ درصد بوده است و ۰/۲۸ از مشارکت کنندگان از پردیس علوم انسانی ۰/۱۸ پردیس فنی ۰/۱۲ پردیس هنر ۰/۱۴ پردیس علوم و ۰/۲۸ پردیس علوم رفتاری بوده است.

تجزیه و تحلیل داده‌ها

پس از بررسی موضوع در ادبیات تحقیق و طراحی مدل مفهومی اولیه با استفاده از مطالعات نظری و در مرحله بعد با تایید متخصصان و خبرگان مدل مفهومی زیر به تایید رسید.

مدل مفهومی تحقیق:



به منظور آزمون فرضیات، ابتدا از آزمون همبستگی رتبه ای اسپیرمن با استفاده از نرم‌افزار SPSS 16، جهت سنجش همبستگی بین متغیرها استفاده شد. سپس رابطه علی بین متغیرهای مستقل و وابسته تحقیق، با استفاده از روش مدل‌سازی معادلات ساختاری، با کمک نرم افزار Lisrel 8.54 آزمون شد.

به منظور بررسی وجود ارتباط و نیز میزان آن، بین دو متغیر از آزمون همبستگی استفاده می‌شود. به دلیل اینکه در این تحقیق متغیرها کیفی هستند از همبستگی اسپیرمن استفاده شده است که نتایج آن در جدول شماره ۳ منعکس گردیده است. ضرایب همبستگی بین تمامی متغیرهای تحقیق در سطح اطمینان ۹۹ درصد معنادار به دست آمده‌اند.

جدول ۳: ضرایب همبستگی اسپیرمن میان متغیرهای تحقیق

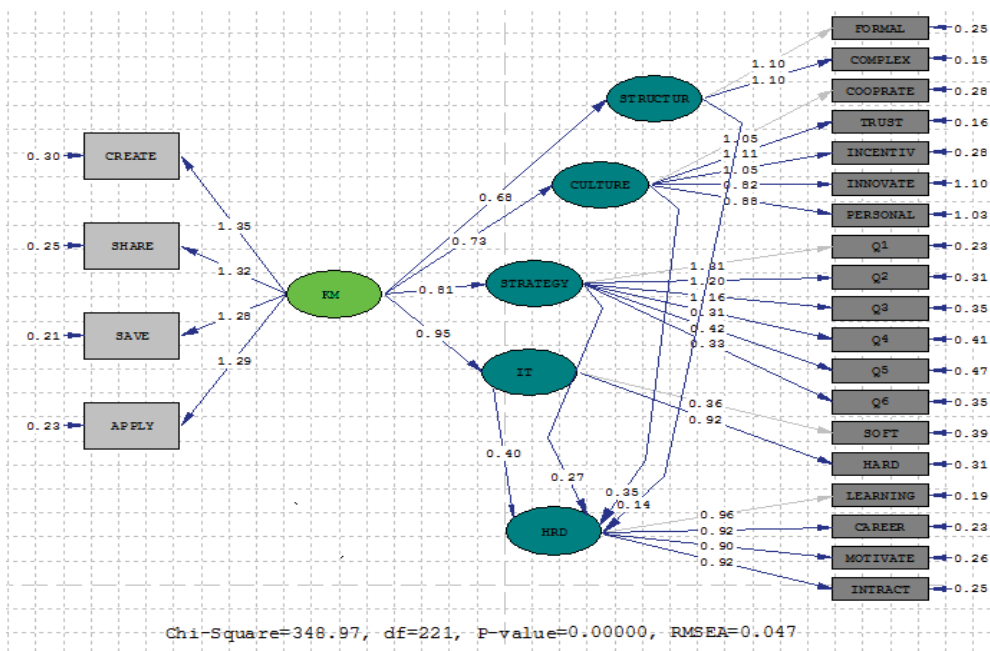
فناوری سازمان	راهبرد دانشی سازمان	ساختار سازمان	فرهنگ سازمان	توسعه منابع انسانی	فرآیندهای مدیریت دانش
					۱
				۱	۰/۶۷۸
		۱		۰/۴۹۷	۰/۴۸۲
		۱	۰/۶۹۸	۰/۳۷۹	۰/۴۳۱
	۱		۰/۷۷۹	۰/۴۱۱	۰/۵۱۲
۱	۰/۷۵۴	۰/۶۹۷	۰/۷۲۴	۰/۵۴۱	۰/۵۶۹

شکل‌های شماره ۱ و ۲ نتیجه مدل‌سازی معادلات ساختاری را نشان می‌دهند. شکل شماره ۲ و ۳ نمایانگر ضریب استاندارد (R) و رابطه علی پیشنهاد شده میان متغیرهای تحقیق می‌باشد. جدول شماره ۶ نیز R (ضریب استاندارد)، ارزش t^۱ و شاخص‌های برازش مدل از قبیل کای دو، RMSEA، GFI و... را نشان می‌دهد. همانطور که ذکر شد، اگر مقدار χ^2 کم، نسبت χ^2 به درجه آزادی (df) کوچکتر از ۳، RMSEA^۲ کوچکتر از

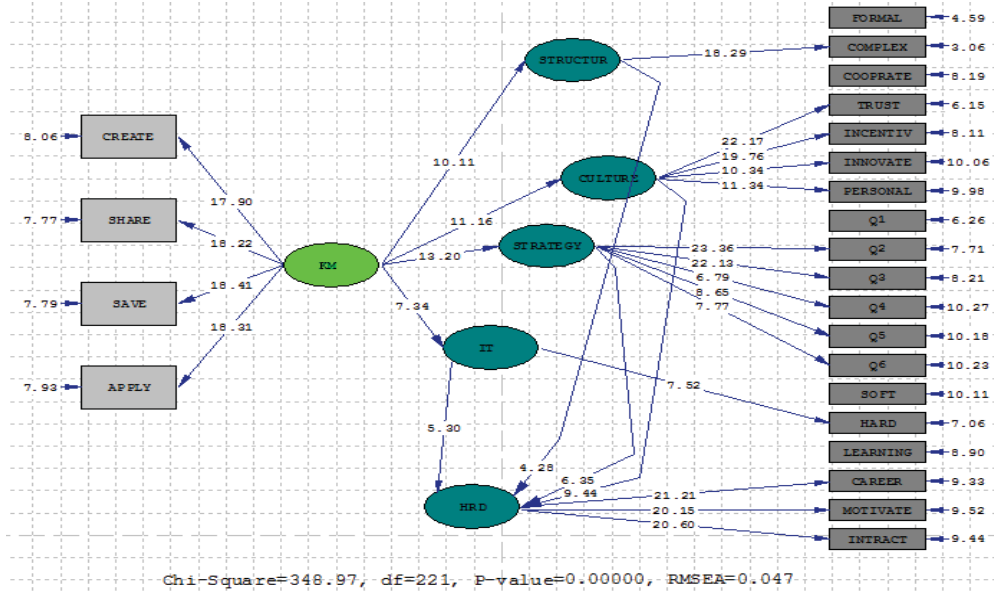
1- t-value

2-Root Mean Square Error of Approximation

۰.۰۵، و نیز ۱ GFI و ۲ AGFI بزرگتر از ۰.۹۰ باشند، می‌توان نتیجه گرفت که مدل اجرا شده برازش مناسبی دارد. ضریب استاندارد رابطه موجود نیز در صورتی که ارزش t، از ۲ بزرگتر یا از ۲- کوچکتر باشد، در سطح اطمینان ۹۹ درصد معنی‌دار خواهد بود.



شکل ۱: خروجی آزمون رابطه علی میان متغیرهای تحقیق با استفاده از نرم افزار لیزرل در حالت استاندارد



شکل ۲: خروجی آزمون رابطه علی میان متغیرهای تحقیق با استفاده از نرم افزار لیزرل در حالت معناداری

جدول ۴: نتایج اجرای مدل ساختاری میان متغیرهای مدل مفهومی تحقیق

نتیجه فرضیه	عدد معنی‌داری	میزان اثر (حالت استاندارد)	روابط علی	AGFI	GFI	Df	RMSEA	کای دو	فرضیه
تایید	۱۰/۱۱	۰/۶۸	تولید دانش ← توسعه منابع انسانی	۰/۹۴	۰/۹۶	۲۲۱	۰/۰۴۷	۳۴۸/۹۷	۱
تایید	۱۱/۱۶	۰/۷۳	تسهیم دانش ← توسعه منابع انسانی	۰/۹۴	۰/۹۶	۲۲۱	۰/۰۴۷	۳۴۸/۹۷	۲
تایید	۱۳/۲۰	۰/۸۱	بکارگیری دانش ← توسعه منابع انسانی	۰/۹۴	۰/۹۶	۲۲۱	۰/۰۴۷	۳۴۸/۹۷	۳
تایید	۷/۳۴	۰/۹۵	ذخیره دانش ← توسعه منابع انسانی	۰/۹۴	۰/۹۶	۲۲۱	۰/۰۴۷	۳۴۸/۹۷	۴
تایید	۴/۲۸	۰/۱۴	ساختار سازمان ← توسعه منابع انسانی	۰/۹۴	۰/۹۶	۲۲۱	۰/۰۴۷	۳۴۸/۹۷	۵
تایید	۹/۴۴	۰/۳۵	فرهنگ سازمان ← توسعه منابع انسانی	۰/۹۴	۰/۹۶	۲۲۱	۰/۰۴۷	۳۴۸/۹۷	۶
تایید	۶/۳۵	۰/۲۷	راهبرد سازمان ← توسعه منابع انسانی	۰/۹۴	۰/۹۶	۲۲۱	۰/۰۴۷	۳۴۸/۹۷	۷
تایید	۵/۳۰	۰/۴۰	فناوری سازمان ← توسعه منابع انسانی	۰/۹۴	۰/۹۶	۲۲۱	۰/۰۴۷	۳۴۸/۹۷	۸

با استناد به نتایج خروجی نرم افزار لیزرل چنانچه ضرایب اعداد معناداری مقادیر بیشتر از ۲ یا کمتر از ۲- را اختیار کند فرضیه‌های مرتبط با متغیرهای فوق مورد پذیرش قرار می‌گیرند. فرضیه اول تحقیق تولید دانش با توسعه منابع انسانی رابطه مثبت دارد با توجه به مقدار ضریب همبستگی مثبت و معنادار در سطح اطمینان ۹۹ درصد، $(\beta=0.54, t\text{-value}=10.11, \text{Sig}<0.01)$ می‌توان گفت که دلیلی برای رد فرض وجود رابطه بین این دو متغیر وجود ندارد و این دو متغیر با هم رابطه‌ی مستقیم و معنادار در سطح اطمینان ۹۹ درصد دارند و با افزایش هر یک از این دو متغیر، دیگری نیز افزایش می‌یابد.

محققینی مثل هانگ و لین (۲۰۰۸) افزاره (۱۳۸۶)، حسن‌زاده (۱۳۸۸)، عباسی (۱۳۸۸)، کاردلینگ، (۲۰۰۳) و وونگ (۲۰۱۱) اعتقاد دارند تولید دانش از طریق تعامل، ابطحی (۱۳۸۶)، ستاری (۱۳۸۸) تولید دانش در عمل، و وجود سامانه مدیریت ایده‌ها (همچون نظام پیشنهادات، اتاق فکر، شورای مشورتی و...) حسن‌زاده (۱۳۸۶) والزاک (۲۰۰۷) تشویق افراد برای تعامل با همکاران برای تولید دانش و ستاری (۱۳۸۹) تولید دانش در اندیشیدن، و حسن‌زاده (۱۳۸۸)، اخوان (۱۳۸۶) تولید دانش در شهود و عباسی ۱۳۸۸ ابراز نظرات متنوع و حتی مخالف در سازمان به عنوان فرصتی برای رشد و یادگیری (ابطحی (۱۳۸۸) تولید دانش می‌تواند منجر به توسعه منابع انسانی شود.

فرضیه دوم تحقیق تسهیم دانش با توسعه منابع انسانی رابطه مثبت دارد. با توجه به مقدار ضریب همبستگی مثبت و معنادار در سطح اطمینان ۹۹ درصد، $(\beta=0.25, t\text{-value}=11.16, \text{Sig}<0.01)$ می‌توان گفت که دلیلی برای رد فرض وجود رابطه بین این دو متغیر وجود ندارد و این دو متغیر با هم رابطه‌ی مستقیم و معنادار در سطح اطمینان ۹۹ درصد دارند و با افزایش هر یک از این دو متغیر، دیگری نیز افزایش می‌یابد. این نتیجه با نتایج محققین دیگر مثل جعفری (۱۳۸۷)، اخوان (۱۳۸۶) همسو می‌باشد. بنابراین برای اینکه تسهیم دانش بیشتر در سازمان نهادینه شود باید محیط کار طوری طراحی گردد که سطح تعاملات و ارتباطات میان آنها افزایش یابد، به خصوص وقتی آنها چندان علاقه‌ای به مراجعه به بخش‌های مختلف برای برقراری ارتباط با همکاران نداشته باشند باید از سیاستهای گردش شغلی به منظور تسهیل تبادل اطلاعات در سرتاسر سازمان و افزایش سطح انگیزش کارکنان برای یادگیری بیشتر استفاده کنند. زیرا هر چه

تسهیم دانش به شیوه‌های اعم از رسمی یا غیررسمی در سازمان صورت گیرد منجر به توسعه منابع انسانی می‌شود.

فرضیه سوم تحقیق بکارگیری دانش با توسعه منابع انسانی رابطه مثبت دارد با توجه به مقدار ضریب همبستگی مثبت و معنادار در سطح اطمینان ۹۹ درصد و ($\beta = 0.27$, $t\text{-value} = 13.20$, $\text{Sig} < 0.01$) می‌توان گفت که دلیلی برای رد فرض وجود رابطه بین این دو متغیر وجود ندارد و این دو متغیر با هم رابطه‌ی مستقیم دارند. محققینی همچون *demarest, 1997; nonaka and takeuchi 1995; heisting, 2001; lee & choi, 2003; alavi & leidner, 2001; McElroy, 2003; wong & aspinwall, 2003; probst, 2002* نیز به نتایج مشابهی دست یافتند. بدین ترتیب پیشنهاد می‌گردد که مدیران از دانش کارکنان که در سازمان بکارگرفته می‌شود قدردانی کنند و در مقابل میزان یادگیری سازمانی افراد حساسیت بیشتری از خود نشان دهند. و همچنین با فراهم ساختن سیستم‌های اطلاعاتی کافی برای به بکارگیری دانش و انتشار آن میان بخشهای گوناگون و در نظر گرفتن پاداش‌های موثر متناسب با نیازها و اهداف افراد برای تقویت رفتارهای بکارگیری دانش از سیاستهایی است که مدیران می‌توانند آن را بکار گیرند.

فرضیه چهارم تحقیق ذخیره دانش با توسعه منابع انسانی رابطه مثبت دارد با توجه به مقدار ضریب مسیر مثبت و معنادار در سطح اطمینان ۹۹ درصد و ($\beta = 0.34$, $t\text{-value} = 7.34$, $\text{Sig} < 0.01$) می‌توان گفت که دلیلی برای رد فرض وجود رابطه بین این دو متغیر وجود ندارد. (کاراننا و همکاران، ۱۹۹۷) (لین، هسیا، وو، تسای، ۲۰۰۶) و (واریس، ۲۰۰۵) نیز به نتایج مشابهی دست یافتند. اگر فضاهای الکترونیکی و فیزیکی که دانش را در آنجا ذخیره می‌کند در سازمان فراهم شود منجر به توسعه منابع انسانی می‌شود.

فرضیه پنجم تحقیق ساختار سازمان با توسعه منابع انسانی رابطه مثبت دارد با توجه به مقدار ضریب همبستگی مثبت و معنادار در سطح اطمینان ۹۹ درصد و ($\beta = 0.28$, $t\text{-value} = 4.28$, $\text{Sig} < 0.01$) می‌توان گفت که دلیلی برای رد فرض وجود رابطه بین این دو متغیر وجود ندارد و این دو متغیر با هم رابطه‌ی مستقیم دارند. لوگوئن و همکاران (۲۰۰۶) (*Anderson anwestterlind, 200; steward, 2009*) و سید جوادین و همکاران (۱۳۸۴) پهلوانی (۱۳۸۹) نیز به نتایج مشابهی دست یافتند.

داشتن ساختار واضح و شفاف، کاهش قوانین ومقررات و رویه‌های رسمی و مکتوب در مورد چگونگی انجام وظایف و فعالیتهای سازمانی، محدود نکردن ارتباطات و روابط در سازمان بر رویه‌های رسمی و از پیش تعیین شده، افزایش روابط و تعاملات غیررسمی، افزایش میزان آزادی عمل و اختیار تصمیم‌گیری، افزایش سطح مشارکت در تصمیم‌گیری و کاهش موانع میان سطوح مختلف سازمان به منظور تسهیل جریان اطلاعات در سازمان از عوامل ساختاری هستند که می‌توانند در توسعه منابع انسانی تأثیرگذار باشند فرضیه ششم تحقیق راهبرد دانشی سازمان با توسعه منابع انسانی رابطه مثبت دارد. با توجه به مقدار ضریب همبستگی مثبت و معنادار در سطح اطمینان ۹۹ درصد و ($\beta=0.28$, $t\text{-value}=9.44$, $\text{Sig}<0.01$) می‌توان گفت که دلیلی برای رد فرض وجود رابطه بین این دو متغیر وجود ندارد و این دو متغیر با هم رابطه‌ی مستقیم دارند... (Maier&Remus,2009) ارائه یک چشم انداز جذاب و مشترک برای اجرای مدیریت دانش، مساله‌ای است که ارتباط نزدیکی با استراتژی دارد و باید مورد حمایت کل سازمان باشد بیانیه ارزش مدیریت دانش باید به طور واضح مشخص گردد تا اشتیاق به اجرای آن در میان کارکنان و مدیریت ایجاد گردد. (sage &Rouse,1999,wong,2010)

بحث تأثیرگذار دیگر در استراتژی دانشی سازمان، بحث انگیزش و پاداش است. انگیزش کارکنان به تحریک و تثبیت رفتارها و فرهنگ مثبت مورد نیاز برای موفقیت مدیریت دانش کمک می‌کند. بنابراین استراتژی مدیریت دانش باید هم راستا باراهبرد سازمان باشد. (tailor&wright,2004)

فرضیه هفتم تحقیق فناوری سازمان با توسعه منابع انسانی رابطه مثبت دارد. با توجه به مقدار ضریب همبستگی مثبت و معنادار در سطح اطمینان ۹۹ درصد و ($\beta=0.28$, $t\text{-value}=6.35$, $\text{Sig}<0.01$) می‌توان گفت که دلیلی برای رد فرض وجود رابطه بین این دو متغیر وجود ندارد و این دو متغیر با هم رابطه‌ی مستقیم دارند.

واتسون (۲۰۰۳)، کنگ (۲۰۱۱)، فورک (۲۰۰۳)، وونگ (۲۰۱۰) نیز به نتایج مشابهی دست یافتند. بدون زیرساخت قوی فناوری اطلاعات، سازمان نمی‌تواند تسهیم دانش در مقیاس وسیع داشته باشد فناوری اطلاعات می‌تواند امکان جستجو، دسترسی و بازیابی اطلاعات را فراهم کند و همکاری بین اعضای سازمان را تقویت نماید همچنین فناوری اطلاعات می‌تواند نقش‌های مختلفی در پشتیبانی فرآیندهای مدیریت دانش سازمان ایفاء

کند (alavi & leidner, 2000). فناوری اطلاعات نه تنها برای ارتباطات و تسهیم دانش است بلکه وسیله ای برای جمع آوری، ذخیره و بازاریابی دانش است و به عنوان یاری دهنده اصلی مدیریت دانش سازمان پذیرفته شده است (Adenfelt & lagersttro, 2005) با فرضیه هشتم بین فرهنگ و توسعه منابع انسانی رابطه مثبت وجود دارد توجه به مقدار ضریب همبستگی مثبت و معنادار در سطح اطمینان ۹۹ درصد ($\beta=0.28$, $t\text{-value}=5.30$, $\text{Sig}<0.01$) می‌توان گفت که دلیلی برای رد فرض وجود رابطه بین این دو متغیر وجود ندارد و این دو متغیر با هم رابطه‌ی مستقیم دارند.

جلال‌الدین (۲۰۰۹)، لی و چوی (۲۰۰۳)، چونگ (۲۰۰۹)، تیلور (۲۰۱۰)، اسپونر (۲۰۰۹) نیز به نتایج مشابهی دست یافتند. فرهنگ جو باز یعنی بحث آزاد در مورد چشم انداز، استراتژی و رویه‌ها، حمایت از بهبودها و همکاری و تجدید ساختار (Chung et al, 2005) یک بعد فرهنگ که برای مدیریت دانش ضروری است، فرهنگ همکاری است (Martensson, 2000) فرهنگ سازمانی از طریق اجزاء مرتبط استراتژی، افراد، فرآیند و ساختارها تشکیل و تقویت می‌شود (Sanchez, 2004). فرهنگ سازمانی مهمترین عامل در موفقیت مدیریت دانش برای تأثیر گذاری در توسعه منابع انسانی می‌باشد. بدین منظور باید اعتماد میان همکاران از طریق ترتیب دادن رویدادهای اجتماعی و برگزاری جلسات بحث و گفتگو و تعاملات زمان استراحت بیشتر شود. همچنین باید در نظر داشت که هر سازمانی فرهنگ خاص و منحصر به فرد دارد و در نتیجه باید روش‌های متناسب با آن را بکار گیرد.

بحث و نتیجه گیری

هدف از انجام این تحقیق تبیین رابطه فرایندهای مدیریت دانش با توسعه منابع انسانی می‌باشد زیرا یکی از مهمترین هدفهای اساسی هر سازمانی توسعه منابع انسانی می‌باشد. در تبیین رابطه میان فرایندهای مدیریت دانش و توسعه منابع انسانی بی شک لازم است موضوع از دو منظر بررسی شود نخست آنکه مدیریت دانش بر توسعه منابع انسانی چه تأثیراتی دارد و دوم آنکه توسعه منابع انسانی چگونه می‌تواند بر مدیریت دانش موثر باشد. زیرا اینگونه نظامها درون یک مجموعه بزرگتری به نام سازمان می‌توانند دارای تأثیر و تأثرات متقابلی باشند. این پژوهش ضمن تایید وجود رابطه دو سویه میان مدیریت دانش و

توسعه منابع انسانی و با وارد کردن متغیرهای میانجی تأثیرپذیری آن را سنجیده است صاحب‌نظران اذعان دارند دگرگونی بنیادینی در جوامع صورت گرفته و در این دگرگونی دانش و دانایی محور و بنیان تغییرات است ((*martensson, 2007:10*). دانش و مفاهیم استراتژیک مربوطه به عنوان اجزاء و عناصر مهم بقای سازمان و حفظ موقعیت رقابتی و یکی از ابعاد توسعه منابع انسانی مورد توجه می‌باشد (به عنوان مثال (مک‌الروی ۲۰۰۲:۱۳) معتقد است دانش و کارکنان دانشی عوامل کلیدی سازمانها در دستیابی به توسعه منابع انسانی تلقی می‌شود افزون بر این (مارتینسون، ۲۰۰۵: ۵۹) مدعی است که مدیریت دانش پیش‌نیاز قطعی برای بهره‌وری و انعطاف‌پذیری سازمانهاست از این رو توجه به آن و شناخت چگونگی ارتباط آن با سایر منابع آن که بتواند منجر به توسعه منابع انسانی شود بسیار ضروری است. در سازمان‌های دانش محور دارایی‌های ناملموس آنها به طرز فزاینده‌ای به یک عامل تعیین‌کننده رقابتی تبدیل شده است چنین دارایی‌هایی مانند نشان‌های تجاری، شهرت سازمان، مهارت‌ها، دانش فنی کارکنان، و فرهنگ سازمانی به عنوان جوهره مزیت رقابتی که می‌تواند منجر به توسعه منابع انسانی شود نگریسته می‌شوند ((*nahapiet, J. and ghoshal, 2008:242*) توجه به فرایند شکل‌گیری دانش، آشکار می‌کند که دانش ابتدا در ذهن افراد تولید می‌شود سپس افراد با اشتراک‌گذاری آن می‌توانند این دانش را به دانش سازمانی تبدیل کنند. بنابراین سرمایه‌های سازمانی به طور عمده در ذهن افراد نهفته است. این دانش حیاتی و مهم هنگامی در اختیار سازمان قرار می‌گیرد که کارکنان تمایل به همکاری و اشتراک دانش داشته باشند و علاوه بر آن تمهیدات لازم و سازوکارهای موثر از جمله ایجاد اتاق‌های فکر، برگزاری سمینارها، کنفرانسها به تولید دانش افراد کمک کرده و با ایجاد فضای اعتماد و اطمینان افراد در سازمان شرایط تسهیم دانش افراد را فراهم می‌نمایند و افرادی که تسهیم دانش را یکی از وظایف سازمانی خود می‌دانند با ایجاد انگیزش در آنان و تشویق افراد به این رویه در سازمان به عنوان یک فرهنگ نهادینه می‌شود. زیرا با تغییر شغل و پست سازمانی افراد و همچنین بازنشستگی برخی از کارکنان دانش ارزشمندی که حاصل سالها تجربه کاری بوده، به سادگی از بین خواهد رفت. و سازمان توانایی بهره‌گیری از آن را در صورت استفاده نکردن از شیوه‌های موثر اشتراک دانش نخواهد داشت. از دیدگاه (نوناکا و تاکاچی، ۱۹۹۹، ۲۴۵) چنانچه دانش افراد در سازمان به اشتراک گذاشته نشود تأثیری بر رشد و گسترش دانش موجود در سازمان نخواهد داشت که بتواند منجر به توسعه منابع انسانی شود. به

عبارت دیگر مدیریت دانش یک راه جدید و نوآورانه برای دسترسی به اطلاعات و دانش سازمانی برای توسعه منابع انسانی فراهم می‌کند. دانش باید گردآوری، سازماندهی و به گونه‌ای فراهم شود که توسط اعضای سازمان که از آن نفع می‌برند، قابل دسترسی باشد. البته لازم است در نظر داشته باشیم که هر سازمانی فرهنگ منحصر به خود را دارد بنابراین راه کارهای در نظر گرفته شده باید متناسب با عوامل خاص همان سازمان باشد.

(gupta, a.k, 2010: 73)

- با توجه به نتایج حاصل از تجزیه و تحلیل یافته‌ها و جایگاه و نقش مدیریت دانش در توسعه منابع انسانی موارد زیر می‌تواند مطمئن نظر مدیران قرار گیرد:
- ۱- تهیه و تدوین برنامه‌های جامع یادگیری با در نظر گرفتن برنامه‌های توسعه فردی، ابلاغ استراتژی‌های یادگیری و تسهیل شرایط یادگیری سازمانی
 - ۲- تهیه برنامه‌های نظام‌مند توسعه مسیر شغلی با مشارکت کارکنان و داشتن کارراهه شغلی و ابلاغ آن به افراد سازمان زیرا بی‌اطلاعی کارکنان از مسیر شغلی می‌تواند در کاهش انگیزه یادگیری و تبادل دانش فردی موثر باشد
 - ۳- تشویق فرهنگ اشتراک دانش و انتقال تجربیات توسط کارکنان و نیز تبیین مکانیسم‌هایی برای تبدیل دانش فردی و ضمنی به دانش جمعی و آشکار، ارزش انگاشتن تولید دانش و ایده‌های جدید در سازمان، تصمیم‌گیری بر مبنای دانش و شناسایی و ساختار دهی به فرایندهای انتقال دانش، اگر چه کانونهای رسمی برای تبادل دانش (مثل کمیته‌ها، شوراها، نظام پیشنهادات، برنامه‌های نظر سنجی از کارکنان و...) وجود دارد ولی کارکنان عمدتاً از نقش خود در انتقال و عمومی‌سازی دانش فردی و سازمانی اطلاع کافی ندارند.
 - ۴- ایجاد اعتماد میان کارکنان از طریق ترتیب دادن رویدادهای اجتماعی و برگزاری جلسات بحث و گفتگو و تعاملات زمان استراحت بیشتر شود. همچنین محیط کار باید طوری طراحی شود که سطح تعاملات و ارتباطات میان افراد افزایش یابد.
 - ۵- برگزاری دوره‌های آموزشی، دوره‌های فرصت مطالعاتی، برگزاری سمینارهای ملی و بین‌المللی

منابع فارسی

- ۱- رضازاده مهریزی ، محمد حسین (۱۳۸۴). " نقش فناوری اطلاعات و ارتباطات در مدیریت دانش " . پایان نامه کارشناسی ارشد . دانشگاه صنعتی شریف .
- ۲- ستاری فرخی ، مهدی (۱۳۸۶) " رابطه بین زیرسیستم مدیریت دانش در سازمان یادگیرنده و مولفه های هوش سازمانی (مورد مطالعه : شرکت ذوب آهن اصفهان) " . مقاله برگزیده اولین کنفرانس ملی مدیریت دانش ، تهران ۱۳-۱۴ بهمن ۱۳۸۶ .
- ۳- نعمتی ، محمد علی ؛ جمشیدی ، لاله (۱۳۸۶) . " بررسی رابطه و تأثیر فرآیند تسهیم دانش و تجربه بر توسعه سرمایه اجتماعی در میان اعضای واحدهای فناوری مرکز رشد دانشگاه شهید بهشتی " . مقاله برگزیده اولین کنفرانس ملی مدیریت دانش ، تهران ، ۱۳-۱۴ بهمن ماه ۱۳۸۶ .
- ۴- نوناکا ، ایکوجیرو ؛ تاکوچی ، هیروتاکا (۱۳۸۵) . شرکت های دانش آفرین : چگونه شرکت های ژاپنی نوآوری را محقق می سازند ؟ ترجمه علی عطا فر و دیگران . قم : سماء قلم
- ۵- هداوند ، سعید ؛ صادقیان ، شهره (۱۳۸۶) . مدیریت آموزش مبتنی بر استراتژیهای راهبردی سازمان " . اولین همایش مدیران آموزش سازمانهای تولیدی و خدماتی

منابع انگلیسی

- 1-Brooks,fiona;scott,peter(2005).”knowledge work in nursing and midwifery:An evaluation through computer-mediated communication” . international journal of Nursing studies.available at:www.elsevier.com
- 2-Crocetti,Clara(2002).”Corporate learning: A knowledge management perspective”.Internet and Higher Education no.4,pages271-285.availabe:www.Sciencedirect.com
- 3-Dotan,douglas (2003).”knowledge management for the 21st century hospital system”.the quality colloquium,Harvard university,Aug 24,2003
- 4-Dorege,s.b;hoobler,j,m.(2003).”Employee turnover and tacit knowledge diffiusion:A network perspective”.journal of Management issu.
- 5-Gloet,marianne,Mile, Berrell(2003).the dual paradigm nature of knowledge management:implications for achieving quality outcomes in human resource management”.journal of Knowledge Managemen., vol.7,no.1.
- 6-Grant,R.M.(1996)”Toward a knowledge-based theory of the firm”strategic Management journal.no.17,p.109-122.
- 7-Hong,j.C.L.(1999).”knowledge management in the learning organization”.the leadership&Organization Development journal. vol.20,no.4.

- 8-Hsia, Tzyh-lih; Lin, Li-Min; Wu, Jen-Her ; Tsia, Hsien-Tang (2006). "A frame work for Designing nursing knowledge management system" interdisciplinary journal of information, knowledge, and management. vol. 1.
- 9-Hwang ahn-sook (2003). "training strategies in the management of knowledge". journal of knowledge management, vol. 7, no. 3, p. 92-104.
- 10-Institute for productivity and human resource development (iphrd) (2006). "workshop on people developer awareness". affiliated to industrial development and renovation organization (idro). 25-26 december, tehran.
- 11-Institute for productivity and human resource development (iphrd) (2006). "workshop on implementation and assessor training of people developer standard". affiliated to industrial development and renovation organization (idro). tehran, 13-14 december.
- 12-Iso 10015 (1999). "quality management-guidelines for training. international standard organization.
- 13-Jayne, I, Richard (2006). "knowledge worker: human resource strategy to achieve a competitive advantage". available: www.sciencedirect.com
- 14-Lau, Francis (2009). "towards a conceptual knowledge management framework in health". perspectives in health information management, vol. 1, no. 8.
- 15-Monavvarian, Abbas; Kasaei, Mitra (2007). "A KM model for public administration: the case of Labour Ministry". The Journal of Information and Knowledge Management System, vol. 37, no. 3. Available: WWW.emeraldinsight.com
- 16-Muscatello, Joseph R. (2009). "The potential use of knowledge management for training: A review and directions for future research". Business Process Management Journal, vol. 9, no. 3. Available: www. Emeraldinsight.com
- 17-Nonaka, I; Takeuchi, H; Umemoto, K (1996). "A Theory of Organizational Knowledge Creation". International Journal of Technology management, vol. 11, p. 833-845.
- 18-Spender, J.C. (1996). "organizational knowledge, learning and memory: three concepts in search of a theory". journal of organizational change management, vol. 9, no. 1, p. 63-78.
- 19-Thite (2004). "strategic positioning of HRM in knowledge-based organizations", the learning organization, vol. 11, no. 1.