

## توسعه منابع انسانی پایدار: اثرات کانال مدیریت دانش و عوامل سازمانی

میرمحمد سید عباس زاده<sup>۱</sup>، محمد حسنی<sup>۲</sup>، عباس بازرگان<sup>۳</sup> و کلثوم نامی<sup>۴\*</sup>

تاریخ دریافت: ۹۵/۰۹/۱۵ صص ۲۲-۱ تاریخ پذیرش: ۹۶/۰۱/۲۳

### چکیده

هدف اصلی این پژوهش، مدل یابی توسعه منابع انسانی پایدار در راستای اثرات کانالهای مدیریت دانش و عوامل سازمانی بوده است. روش پژوهش توصیفی از نوع همبستگی و معادلات ساختاری بود. جامعه آماری شامل کلیه کارکنان دانشگاه‌های آزاد اسلامی هر مزگان بودند که از بین آن‌ها با استفاده از فرمول کوکران تعداد ۲۲۸ نفر انتخاب شدند، ابزار اندازه‌گیری سه نوع پرسشنامه توسعه منابع انسانی، عوامل سازمانی و فرایند مدیریت دانش بود که پایایی آنها بوسیله آلفای کرونباخ محاسبه شد و به ترتیب، ۰/۹۱، ۰/۸۹ و ۰/۹۳ گزارش گردید و روایی پرسشنامه‌ها براساس تحلیل عاملی تاییدی نشان از روایی مطلوب سازه بود، داده‌ها پس از جمع‌آوری توسط نرم افزار Lisrel8.54، Sps20 تحلیل شدند. نتایج نشان دادند که عوامل سازمانی بر فرایند مدیریت دانش تاثیر مثبت، مستقیم و معنادار؛ فرایند مدیریت دانش بر توسعه منابع انسانی تاثیر مثبت، مستقیم و معنادار؛ عوامل سازمانی بر توسعه منابع انسانی اثر مثبت، مستقیم و معنادار؛ و عوامل سازمانی به واسطه فرایند مدیریت دانش بر توسعه منابع انسانی تاثیر غیر مستقیم، مثبت و معناداری دارد، لذا الگوی تجربی بدست آمده منطبق بر الگوی مفهومی پژوهش بود و نتیجه‌گیری کلی حاکی از ارتباط عوامل سازمانی با توسعه منابع انسانی با نقش میانجی فرایند مدیریت دانش در میان کارکنان دانشگاه آزاد اسلامی هر مزگان بود.

**واژه‌های کلیدی:** عوامل سازمانی<sup>۱</sup>؛ فرایند مدیریت دانش<sup>۲</sup>؛ توسعه منابع انسانی<sup>۳</sup>؛ کارکنان دانشگاه آزاد اسلامی

<sup>۱</sup> استاد گروه علوم تربیتی دانشگاه ارومیه

<sup>۲</sup> استاد گروه علوم تربیتی دانشگاه ارومیه

<sup>۳</sup> استاد گروه علوم تربیتی دانشگاه تهران

<sup>۴</sup> مربی گروه علوم تربیتی دانشگاه آزاد اسلامی واحد بندرعباس، دانشجوی دکتری مدیریت آموزشی دانشگاه ارومیه

## مقدمه

در آغاز هزاره سوم ، نظام های آموزش عالی در راستای توجه بیشتر به کیفیت آموزش ، پژوهش ، عرضه خدمات تخصصی و حفظ مزیت رقابتی به توسعه منابع انسانی پرداخته‌اند. یکی از عوامل موثر بر توسعه و توانمندسازی کارکنان، اطلاعات ، دانش و مهارت شغلی آنان است & (Bowen Lowler,1992). محققان، توانمند سازی کارکنان را سهیم شدن کارکنان خط مقدم سازمان در چهار عنصر اطلاعات ، دانش ، پاداش و قدرت می‌دانندو معتقدندیکی از عواملی که منجر به توسعه کارکنان می گردد دانش است . بنابراین با جمع آوری دانش و مدیریت آن می‌توان افراد را توانمند کرد(Ghorbani zadeh , Khaleghinia,2008). چنین رویکردی مفهوم جدیدی به نام مدیریت دانش را توسعه داده است، فرآیند مدیریت دانش فرصت مناسبی برای بهسازی عملکرد کارکنان ، کسب مزیت رقابتی پایدار ، ارتقای تصمیم گیری ، بهبود اثربخشی ، بهبود روند نوآوری و خلاقیت ، تسریع خدمات رسانی به جامعه در اختیار سازمان قرار می‌دهد ( Gupta& Sharma,2004، مدیریت دانش به عنوان یک راهبرد تعریف می‌شود که باید در سازمان توسعه داده شود به طوری که تولید، اشتراک ، بکارگیری و ذخیره دانش توسط افراد سازمانی به توسعه منابع انسانی منجر شود، برای این که بتوان مدیریت دانش و توسعه منابع انسانی را در سازمان ها پیاده نمود بایستی برخی از شرایط مهیا شده باشد این شرایط که به عنوان عوامل سازمانی موثر بر مدیریت دانش و توسعه منابع انسانی بکار گرفته می‌شوند شامل فرهنگ سازمانی ، ساختار سازمانی و تکنولوژی اطلاعات می باشند.

( Manovas,2004; Holsapple&Joshi2000; Jennex, &Olfman,2004; Jennex,2005; Soltani,2012; Harris,1983; Child, 1972 )

برطبق پژوهشهای صورت گرفته از آنجایی که توسعه منابع انسانی برفرآیند یادگیری از طریق تجربه ، تغییر نگرش ، ایجاد مهارت ، محیط پویا و دگرگون پذیر ، ظرفیت سازی و پرورش توان فکری و توسعه فرهنگ سیستمی تاکیددارند ، فرهنگ سازمانی ، ساختار سازمانی و تکنولوژی از ابزارهای موثر برآن هستند(Soltani,2012).

در رابطه با تاثیر این عوامل برمدیریت دانش(Davenport& Prusak,1998) معتقدندکه سازمان بایستی از هم راستایی پیاده سازی مدیریت دانش و فرهنگ سازمانی اطمینان حاصل نماید ( Gold & Arvind Malhotra ,2001) . ( 2001 ) . بیان می‌کنندکه پیاده سازی مدیریت دانش درصورتی اثربخش است که فرهنگ سازمانی آن را تقویت نماید و چنین فرهنگی بایستی اعتماد، همکاری و یادگیری

را در بین کارکنان سازمان تشویق نماید. فرهنگ همکاری و یادگیری زیرساخت مهم تلقی می‌شود، چون در این فرهنگ افراد با هم تعامل داشته و دانش و ایده خود را به اشتراک می‌گذارند.

ساختار سازمانی نیز از زیرساختهای مهم پیاده سازی فرآیند مدیریت دانش است، ساختارهای سنتی با ویژگیهایی چون تمرکز، تقسیم شدید کار، عدم انعطاف در برابر تغییرات محیط، کنترل نزدیک و شکل مکانیکی خود، هرگونه تحرک و پویایی را از کارکنان می‌گیرد، در مقابل، ساختارهای سازمانی پویا و ارگانیک با اشکال شبکه ای و ویژگیهایی چون مشتری محوری، عدم تمرکز در تصمیم گیری، تقسیم قدرت، انعطاف بالا، کشش عدم اطمینان محیطی و گرایش به خود کنترلی زمینه قوی تری برای فرآیند توسعه منابع انسانی فراهم می‌کند (March & Simon, 2009). بنابراین در یک ساختار مطلوب می‌توان به توسعه و توانمند سازی کارکنان پرداخت (Vaezi & Sabzikaran, 2010).

مدیران سازمان های پیشرو و دانش محور، فناوری اطلاعات را به عنوان نیروی محرکه و عامل کارساز و مؤثر در پیشرفت و موفقیت مدیریت دانش به کار می‌گیرند، فناوری اطلاعات می‌تواند نقش های متنوعی در حمایت از مدیریت دانش ایفاء کند و طرحهای مدیریت دانش بدون حمایت تکنولوژی اطلاعات نمیتوانند اثربخش باشند (Kim, 2001). این مطالعات نشان داده‌اند که عوامل زیرساختی موجب اجرای موفق مدیریت دانش خواهد شد و مدیریت دانش نیز می‌تواند باعث توسعه منابع انسانی شود، بنابراین مطالعه پیرامون توسعه منابع انسانی براساس نظام مدیریت دانش با تمرکز بر، فرایندهای تسهیم، کاربرد و ارزیابی دانش و فرهنگ یادگیری ابعاد جدیدی از الگوی توسعه منابع انسانی را معرفی می‌کند که هم از دیدگاه نظری و هم از دیدگاه عملی برای نظام آموزش و توسعه منابع انسانی به ویژه در سازمانهای پژوهش محور دارای دستاوردهای نو می‌باشد، دانشگاه آزاد اسلامیهرمزگان نیز در راستای همین حرکت و فضا سازی مناسب و ایجاد ظرفیت برای بالندگی و تعالی سازمان اقدام به تأسیس دفتر مطالعات و آموزش و توسعه نیروی انسانی نمود، این دفتر بنا به مأموریت و رسالت خویش، طراحی، برنامه ریزی و برگزاری دوره ها و کارگاههای آموزش ضمن خدمت کوتاه مدت در زمینه آموزش مدیریت و توانمند سازی اعضای هیأت علمی و کارکنان را انجام می‌دهد و پیوسته به دنبال عللی است که براین مهم موثر باشند، مدیران این مجموعه یکی از مسیرهای نیل به این هدف را در استقرار مدیریت دانش دنبال می‌کنند چون براین باورند که انسان‌های سازمانی می‌توانند با درونی، تسهیم یا بیرونی کردن دانش در توسعه خود و همکارانشان نقش آفرینی کنند (Khalilneghad & Mehri, 2016). با این اهمیت، در سازمان مورد مطالعه تاکنون پژوهشی که وضعیت توسعه منابع انسانی با تمرکز بر نقش مدیریت دانش و زیرساختهای آن را مورد توجه قرار دهد، انجام نشده است بنابراین پژوهش

حاضر به دنبال آن است که تاثیر عوامل سازمانی و مدیریت دانش را بر توسعه منابع انسانی مورد بررسی قرار دهد.

### چارچوب نظری پژوهش

هر گونه فعالیت یا کوشش نظام‌داری که هدف آن ، رشد و شکوفایی کارکنان باشد، توسعه منابع انسانی محسوب می‌شود (Fathivajargah, 2015) یا به عبارتی توسعه منابع انسانی عبارت است از مجموعه نگرش‌ها ، دانش ، مهارت‌ها ، تعهدها ، ارزش و تمایلات افراد همراه با سطح تحصیلات ، استعدادها ، قابلیت‌ها ، توانمندیهای لازم برای انجام فعالیت (Hill & Stewart, 2000). توسعه منابع انسانی شامل چهار مولفه اصلی دانش ، نگرش ، مهارت و رفتار است.

**تغییر دانش** . اولین، مهمترین و در عین حال ساده‌ترین تغییر در فرآیند یادگیری ، تغییر در سطح دانش است یعنی اولین تغییر در افراد در دانش آنها صورت می‌گیرد و در جهالت هیچ تغییر و تحولی حاصل نخواهد شد . اگر چه در مقایسه با دیگر تغییرات، تغییر در سطح دانش با سهولت بیشتری اتفاق می‌افتد با این حال دانش‌افزایی چندان ساده و به معنای هدف انباشت دانش نیست بلکه به نوعی سازماندهی نیاز دارد . این که چه نوع دانشی را از چه منبعی و با چه مکانیزمی باید فرا گرفت خود مستلزم برنامه‌ریزی خواهد بود (Hill & Stewart, 2000; Najafi, Farajollahi, Norouz zadeh. & Sarmadi, 2012)

**نگرش** . متعاقب تغییر در سطح دانش ، دیدگاه و نظر فرد به مسایل مختلف دستخوش تغییر می‌شود نگرش منطقی ، علمی ، نظام مند و استراتژیک به تدریج و در مراحل بالای افزایش دانش تحقق می‌یابد، تغییر در نگرش موجب تغییر در حالات شناختی ، رفتار و عاطفی افراد و پاسخگویی به پیامدهای رفتاری و عملکردی فرد ، گروه و سازمان می‌شود.

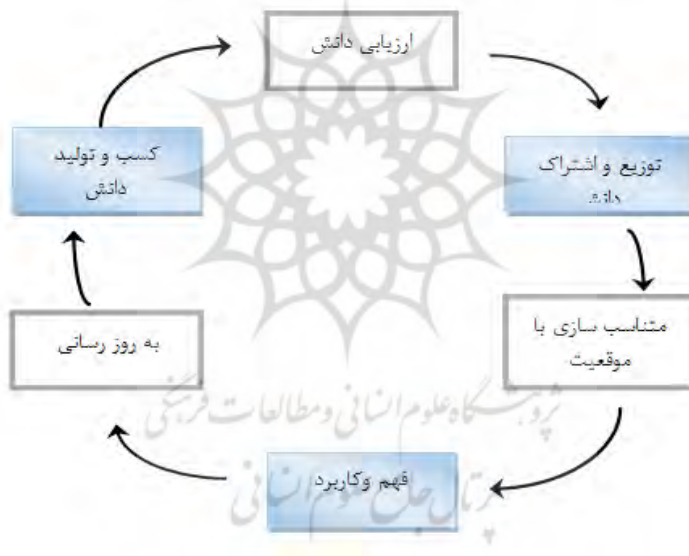
**تغییر در رفتار و مهارت‌افزایی** . بینش‌ها و باورهای نهادینه شده در رفتار انسان انعکاس می‌یابند و تغییر در رفتار او را موجب می‌شوند، آموخته‌های نهادینه شده در ارتباط با رفتار و فعالیت فیزیکی نحوه انجام درست فعالیت را به دنبال دارند و با تمرین و تکرار به نوعی مهارت و انجام کار منجر خواهد شد (Najafi & etal, 2012).

توسعه و بهسازی کارکنان موضوع بسیار مهم و راهبردی برای سازمان‌ها محسوب می‌شود و به مثابه ابزاری به شمار می‌آید که از طریق آن، سازمان‌ها گستره‌ای را تعیین می‌کنند که در آن، سرمایه انسانی ، سرمایه ای پایدار تلقی می‌شود که دستیابی به این مهم مستلزم وجود متغیرهایی

است، همانطور که مطالعات بیان کردند فرآیند مدیریت دانش و عوامل سازمانی از جمله متغیرهای موثر بر آن است.

### فرآیند مدیریت دانش

جاشاپارا فرآیندهای مدیریت دانش را به چهار مرحله تولید، سازماندهی، اشتراک دانش و کاربرد دانش تقسیم کرده است که براساس آن سازمان‌ها، دانش را تولید و در نهایت به کار می‌گیرند (Danaee, Fard., & Selseleh, 2010) در خصوص تعداد مراحل فرآیندهای مدیریت دانش توافق نظر وجود ندارد و محققان مختلف مراحل متعددی را برای این منظور ذکر کرده‌اند (Dalkir & Liebowitz, 2011) با مطالعه رویکردها و دیدگاه‌های مختلف، یک مدل تلفیقی مدیریت دانش را طراحی و براساس شکل ۱ ارائه کرده است.



شکل ۱: چرخه فرآیند مدیریت دانش

فرآیند مدیریت دانش، یک فرآیند یکپارچه و سیستماتیک در سطح سازمان است که شامل فعالیت شناسایی و کسب دانش، تولید دانش، تسهیم و انتقال دانش، سازماندهی دانش، بکارگیری و بروز رسانی دانش بوسیله افراد و گروهها برای رسیدن به اهداف سازمانی می‌باشد- (Taminiau, Smit, & DeLang, 2009; Shekarzade, 2012; Mosakhani, Hasanghlo, & Vazifeh, 20

(13) از آن جا که هدف عمده سازمان ها از کاربست فرآیندهای مدیریت دانش ارتقای سطح دانش ، مهارت، فن و تجارب کارکنان و در نهایت توسعه شایستگی های سازمان و کارکنان است، از این نظر با توسعه منابع انسانی وجه اشتراک دارد. مدیریت دانش این زمینه را فراهم می کند که کارکنان با شناسایی، تولید و اشتراک دانش بین همکاران سازمانی خود زمینه تغییر دانش ، نگرش ، رفتار و مهارت کارکنان را فراهم آوردند (Poell, 2012). تحقیقات مختلف رابطه این متغیرها را از ابعاد مختلف مورد بررسی قرار داده اند (Khalilnighad & Mehri, 2016) در رابطه نقش مدیریت دانش در توسعه منابع انسانی بیان کرده اند که مدیریت دانش و ابعاد آن در توسعه منابع انسانی نقش معناداری دارند به طوری که شناسایی، کسب ، توسعه و تسهیم دانش بر توسعه دانشی، نگرشی، رفتاری و مهارتی سرمایه انسانی موثر است و یکی از ابزارهای توسعه منابع انسانی استقرار نظام مدیریت دانش است.

(Mosakhani., & et al, 2013) در یافته های پژوهش خود بیان کردند که فرآیندهای مدیریت دانش شامل تولید دانش ؛ تسهیم دانش بکارگیری و ذخیره دانش با تاثیرگذاری فرهنگ سازمان؛ ساختار ؛ استراتژی دانش و فناوری می تواند منجر به توسعه منابع انسانی شود. (Shekarzade, 2012) در پژوهش خود با عنوان طراحی الگوی توسعه منابع انسانی در نظام مدیریت دانش گزارش کردند که فرآیندهای ارزیابی و بروزرسانی دانش و نقش کارگزار سرمایه انسانی دارای بیشترین تاثیر بر توسعه منابع انسانی بودند. (Abtahi & Salavati, 2007) در تحقیقات خود بیان کردند که توانمندسازی و توسعه پایدار منابع انسانی نیاز به تسهیم و توزیع اطلاعات و دانش در سازمانها برای کارکنان دارد .

مطالعات دیگری بیان کرده اند که تولید دانش فرآیند نوپایی است و معیار سنجش دانش نو ، نقش موثر آن در حل مسائل بصورت اثربخش و کارا با منتهی شدن آن به توسعه منابع انسانی است و تسهیم دانش به شیوه های رسمی و غیر رسمی منجر به توسعه منابع انسانی می- شود (Jafari & Akhavan, 2007); (Dobos, 2015) در بررسی نقش محیطهای یادگیری در آموزش توسعه حرفه ای بیان می کند که محیطهای یادگیری ایمن و حمایت کننده باعث می شود که کارمندان باهم تعامل کنند ، تجربه یادگیری تسهیل شود ، دانش معنادار و قابل انتقال شود ، مهارتهای عملی و عملکرد محیط کار بهبود یابد.

(Mukherjee, Ganesan & Hashmi, 2011) در نتیجه پژوهش مدیریت دانش برای توسعه سیستم های مدیریت منابع انسانی، بیان کردند که مدیریت دانش امکان شناخت ، مستند سازی و

توزیع دانش را با هدف بهبود عملکرد فراهم کرده و نقش ویژه ای در تحلیل نیازهای آموزشی ، برنامه ریزی آموزشی و کسب نتایج استراتژیک در توسعه منابع انسانی بازی می کند.

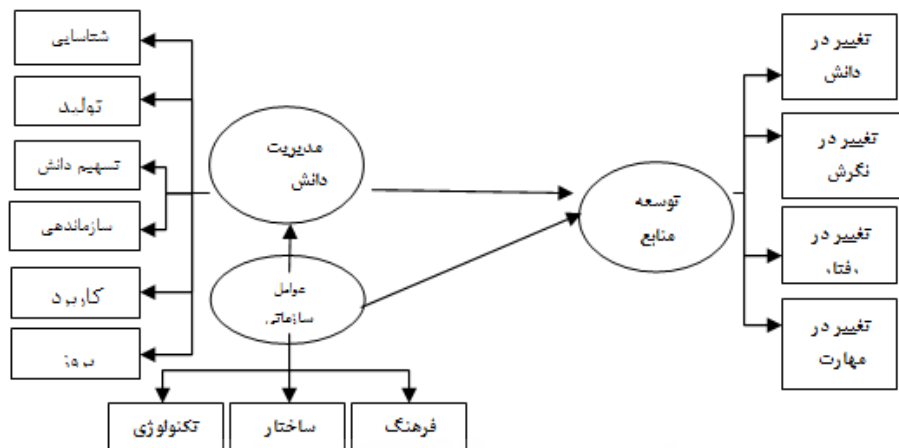
مطالعات دیگری نیز بیان کرده اند که توسعه منابع انسانی به شدت تحت تاثیر مدیریت دانش است، بنابراین باید محیط کار طوری طراحی شود که سطح تعاملات و ارتباطات میان کارکنان افزایش یابد به خصوص وقتی آنها چندان علاقه ای به بخشهای مختلف برای برقراری ارتباط با همکاران نداشته باشند، باید از سیاستهای گردش شغلی به منظور تسهیل تبادل اطلاعات در سرتاسر سازمان و افزایش انگیزش کارکنان برای یادگیری بیشتر استفاده کنند زیرا هرچه تسهیم دانش به شیوه های اعم از رسمی یا غیر رسمی در سازمان صورت گیرد، منجر به توسعه منابع انسانی می-شود (Khandekar & Sharma,2005; Gourlay,2001; Grievs and Redman 1999; Weinberger 1998)

Lin& Kauo(2007) بیان کرده اند که استراتژیهای توسعه منابع انسانی و مدیریت دانش باهم رابطه مستقیم و معناداری دارند

دسترسی به اطلاعاتی که به جنبه های مختلف کار افراد مربوط می شود مسلما به توانمند سازی روانشناختی آنها مربوط است زمانی که افراد احساس توانمندی می کنند چنین اطلاعاتی را به کار خواهند برد ، فعالانه آنها را به اجرا در خواهند آورد و دانش هایی را که از چنین اطلاعاتی در کار بدست می آورند باهم ترکیب خواهند کرد، افراد توانمند آنچه را که خود می دانند و آن اطلاعاتی را که بدست می آورند با دیگران به اشتراک می گذارند.

بنابر مطالعات انجام گرفته ، توسعه منابع انسانی یکی از مهمترین هدفهای هر سازمانی است که به ایجاد تحول در رفتار حرفه ای کارکنان کمک می کند و امکان تغییر رفتار افزایش می دهد و این امر روی سازمان تاثیر خواهد داشت؛ اما اگر قرار است برنامه های توسعه منابع انسانی نتیجه مثبت داشته باشد باید با پشتیبانی سازمان توأم باشد. بنابراین این تحقیق به دنبال آن است که تمام شرایطی که بر توسعه منابع انسانی تاثیر مستقیم و غیر مستقیم دارد را شناسایی و اثرات آنها را مورد بررسی قرار دهد بنابراین هدف از انجام این تحقیق مدلیابی اثرات عوامل سازمانی، فرآیندهای مدیریت دانش بر توسعه منابع انسانی است.

با توجه به مبانی نظری و ذکر پژوهش های گذشته ، مدل مفهومی زیر برای نحوه تاثیرگذاری عوامل سازمانی و مدیریت دانش بر توسعه منابع انسانی ارائه شده است.



شکل ۲: مدل مفهومی تحقیق

در مدل مفهومی عوامل سازمانی متغیر مستقل، مدیریت دانش متغیر میانجی و توسعه منابع انسانی نقش متغیر وابسته را دارد، بر اساس مطالعات پیشینه عوامل سازمانی شامل فرهنگ، ساختار و تکنولوژی (Manovas, 2004)؛ مدیریت دانش شامل مولفه های شناسایی و کسب دانش، تولید دانش، تسهیم دانش، سازماندهی دانش، کاربرد دانش و بروز رسانی دانش (Shekarzadeh, 2012)؛ توسعه منابع انسانی شامل مولفه های تغییر در دانش، تغییر در نگرش، تغییر در رفتار و تغییر در مهارت (Najafi& et 1,2012) می باشند.

## روش

از آنجا که هدف پژوهش تعیین روابط علی متغیرهای عوامل سازمانی، مدیریت دانش و توسعه منابع انسانی است، پژوهش حاضر از نظر هدف، کاربردی و از نظر نحوه گردآوری اطلاعات، توصیفی و از نوع همبستگی و به طور مشخص مبتنی بر معادلات ساختاری است. در مدل تحلیلی پژوهش، عوامل سازمانی را به منزله ای متغیر مستقل، مدیریت دانش به منزله متغیر میانجی و توسعه منابع انسانی به منزله متغیر وابسته در نظر گرفته شده است. ابزار گردآوری اطلاعات، پرسشنامه است که براین اساس برای متغیرهای مورد بررسی به ترتیب برای عوامل سازمانی از پرسشنامه ای که توسط منوس (۲۰۰۴) ساخته شده است، استفاده شد این پرسشنامه شامل ۳۳ سوال و دارای سه عامل فناوری اطلاعات (۱۰ سوال)، ساختار (۱۰ سوال) و فرهنگ (۱۳ سوال) بوده



است. (Manovas, 2004)؛. برای فرآیند مدیریت دانش از پرسشنامه ساخته شده توسط شکرزاده (۲۰۱۲) استفاده شد این پرسشنامه دارای ۳۰ سوال و ۶ بعد شناسایی و کسب دانش (۶ سوال)، تولید دانش (۴ سوال)، تسهیم دانش (۶ سوال)، سازماندهی دانش (۵ سوال)، کاربرد دانش (۵ سوال)، بروزرسانی دانش (۴ سوال) (Shekarzadeh, 2012) و برای پرسشنامه توسعه منابع انسانی از پرسشنامه ساخته شده توسط نجفی و همکاران (۲۰۱۲) استفاده شده است. این پرسشنامه دارای ۲۱ سوال و چهار ربعاد تغییر دانش (۷ سوال)، بهبود نگرش (۵ سوال)، تغییر رفتار (۷ سوال)، بهبود مهارت (۷ سوال) بوده است (Najafi & et al, 2012). جهت سنجش پایایی از روش آلفای کرونباخ استفاده شده است که برای ابزارهای مورد استفاده به ترتیب عبارتند از ۰/۸۹، ۰/۹۳، ۰/۹۱ می باشد. این اعداد نشان دهنده این است که پرسشنامه از پایایی لازم و مطلوبی برخوردار است. برای سنجش روایی ابزارها از تحلیل عاملی تاییدی استفاده شده است که نتیجه آن در جدول ۱ بیان شده است نتیجه بیانگر این است که ابزارهای مورد استفاده از روایی سازه قابل ملاحظه ای برخوردار است.

جدول ۱. شاخصه های تحلیل عاملی تاییدی پرسشنامه ها

شاخصها و حدبذیرش پرسشنامه ها	$(\chi^2/df)$ کمتر از ۲	(RMSEA) کمتر از ۰/۰۸	(GFI) برابر یا بزرگتر از ۰/۹۰	(AGFI) برابر یا بزرگتر از ۰/۹۰	(CFI) برابر یا بزرگتر از ۰/۹۰	(NFI) برابر یا بزرگتر از ۰/۹۰	(RMR) نزدیک به صفر برازش بهتر
عوامل سازمانی	۱/۹۹	۰/۰۷۲	۰/۹۵	۰/۹۴	۰/۹۳	۰/۹۱	۰/۰۴۳
فرآیند مدیریت دانش	۱/۶۲	۰/۰۶	۰/۹۳	۰/۹۴	۰/۹۳	۰/۹۲	۰/۰۵
توسعه منابع انسانی	۱/۷۶	۰/۰۵	۰/۹۷	۰/۹۲	۰/۹۶	۰/۹۵	۰/۰۳

## جامعه آماری

جامعه آماری در این پژوهش شامل کلیه کارکنان دانشگاه آزاد اسلامی استان هرمزگان بوده است که شامل کارکنان (واحد بندرعباس، بندرلنگه، پارسیان، میناب، رودان، جاسک، هرمز، کیش، سیریک، بستک، جناح، حاجی آباد و قشم) که در مجموع تعداد ۵۶۰ نفر کارمند در سال ۹۶-۱۳۹۵ مشغول به خدمت بودند. طبق فرمول نمونه گیری کوکران، نمونه ای با حجم ۲۲۸ نفر

انتخاب شد. برای برآورد حجم نمونه با توجه به حجم جامعه آماری بادر نظر گرفتن  $p$  برابر  $0/5$  و اشتباه مجاز مربوط برحسب فرمول زیر محاسبه شده است.

$$n = \frac{Nt^2s^2}{Nd^2 + t^2s^2}$$

$$n = \frac{56 \cdot (1.96)^2 \cdot (-0.5)(-0.5)}{56 \cdot (-0.5)^2 + (1.96)^2 \cdot (-0.5)(-0.5)} = 228$$

روش نمونه گیری تصادفی طبقه ای بوده است که طبقات واحدها و مراکز استان بوده اند، طبق

فرمول  $n_h = n \frac{N_h}{N}$  به تناسب تعداد کل جامعه آماری در مراکز و واحدهای دانشگاه آزاد اسلامی استان هرمزگان، ۲۲۸ نفر نمونه آماری به صورت ذیل از مراکز و واحدها انتخاب شده اند (تعداد کارمندان انتخاب شده از واحد بندرعباس: ۱۱۱ نفر؛ بندرلنگه: ۱۳ نفر؛ پارسیان، ۳ نفر؛ میناب، ۱۳ نفر؛ رودان: ۱۲ نفر؛ جاسک: ۵ نفر؛ هرمز: ۶ نفر؛ کیش: ۱۷ نفر؛ سیریک: ۲ نفر؛ بستک: ۲ نفر؛ جناح: ۲ نفر؛ حاجی آباد: ۶ نفر؛ قشم ۳۶ نفر).

براساس مدل مفهومی پژوهش فرضیه های تحقیق عبارتند از:

### فرضیه های پژوهش

۱. عوامل سازمانی بر فرآیند مدیریت دانش اثر مستقیم دارد.
۲. فرآیند مدیریت دانش بر توسعه منابع انسانی اثر مستقیم دارد.
۲. عوامل سازمانی بر توسعه منابع انسانی اثر مستقیم دارد.
۳. عوامل سازمانی از طریق مدیریت دانش بر توسعه منابع انسانی تاثیر غیر مستقیم دارد.

### یافته های پژوهش

مهمترین و اصلی ترین مرحله پژوهش حاضر دستیابی به یک مدل علی از توسعه منابع انسانی دانشگاه آزاد اسلامی هرمزگان است. به منظور آزمون فرضیات، ابتدا از آزمون همبستگی پیرسون با استفاده از نرم افزار SPSS20، جهت سنجش همبستگی بین متغیرها استفاده شد. سپس رابطه علی بین متغیرهای مستقل و وابسته تحقیق، با استفاده از روش معادلات ساختاری، با کمک نرم افزار Lisrel8.54 آزمون شد.

به منظور بررسی وجود ارتباط و نیز میزان آن، بین دو متغیر از آزمون همبستگی استفاده می شود که نتایج آن در جدول ۲ آورده شده است. ضرایب همبستگی بین تمامی متغیرهای تحقیق در سطح ۹۹ درصد معنا دار است.

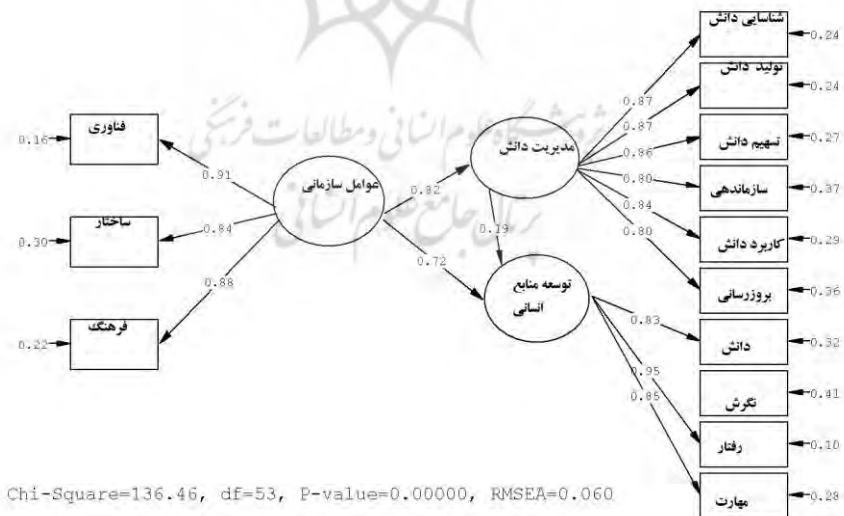
جدول ۲: ماتریس همبستگی متغیرهای پژوهش

شماره	متغیر	۱	۲	۳
۱	فرایند مدیریت دانش	۱		
۲	عوامل سازمانی	۰/۹۰**	۱	
۳	توسعه منابع انسانی	۰/۸۴**	۰/۸۸**	۱

\* $p < 0.05$ , \*\* $p < 0.01$ 

با توجه به جدول ۲ رابطه فرآیند مدیریت دانش با عوامل سازمانی ( $r = 0/90$ )، با توسعه منابع انسانی ( $r = 0/84$ )، مثبت و در سطح  $0/01$  معنی دار می باشد. رابطه عوامل سازمانی با توسعه منابع انسانی ( $r = 0/88$ ) مثبت و در سطح  $0/01$  معنی دار می باشد.

شکل شماره ۲ نتیجه معادلات ساختاری را نشان می دهد و جدول شماره ۳ نیز شاخصهای برازش مدل نشان می دهد مدل در صورتی برازش مناسبی دارند که شاخصهای آن حد قبل پذیرش را داشته باشند



جدول ۳: شاخص های نیکویی برازش مدل آزمون شده پژوهش

شاخص های برازش مطلق			
شاخص	GFI	AGFI	SRMR
مقدار بدست آمده	۰/۹۲	۰/۸۲	۰/۰۴
حد قابل پذیرش	بیشتر از ۰/۹۰	بیشتر از ۰/۸۰	کمتر از ۰/۰۵
شاخص های برازش تطبیقی			
شاخص	CFI	NFI	NNFI
مقدار بدست آمده	۰/۹۷	۰/۹۶	۰/۹۵
حد قابل پذیرش	بیشتر از ۰/۹۰	بیشتر از ۰/۹۰	بیشتر از ۰/۹۰
شاخص های برازش تعدیل یافته			
شاخص	X2/df	PNFI	RMSEA
مقدار بدست آمده	۲/۵۷	۰/۶۵	۰/۰۶
حد قابل پذیرش	کمتر از ۳	بیشتر از ۰/۶۰	کمتر از ۰/۰۸

با توجه به جدول ۳، برای مدل آزمون شده شاخص نیکویی برازش (GFI)، (۰/۹۲) می باشد که بیشتر از (۰/۹۰) می باشد. شاخص نیکویی برازش تعدیل یافته (AGFI)، (۰/۸۲) می باشد که بیشتر از (۰/۸۰) می باشد. و ریشه میانگین مربعات باقیمانده استاندارد شده (SRMR)، (۰/۰۲) می باشد که کمتر از (۰/۰۵) می باشد. شاخص برازش تطبیقی (CFI)، (۰/۹۵) می باشد که بیشتر از (۰/۹۰) می باشد. شاخص برازش هنجار شده (NFI)، (۰/۹۶) می باشد که بیشتر از (۰/۹۰) می باشد. شاخص برازش هنجار نشده (NNFI)، (۰/۹۵) می باشد که بیشتر از (۰/۹۰) می باشد. مجذور خی بر درجه آزادی (X2/df)، (۲/۵۷) می باشد که کمتر از (۳) است. شاخص برازش ایجاز (PNFI)، (۰/۶۵) می باشد که بیشتر از (۰/۶۰) است و مجذور میانگین مربعات خطای تقریب (RMSEA) نیز (۰/۰۶) می باشد که کمتر از (۰/۰۸) است. با توجه به این یافته ها می توان گفت که مدل آزمون شده پژوهش از برازش خوبی برخوردار است.

بررسی فرضیه های پژوهش

**فرضیه اول: عوامل سازمانی بر فرآیند مدیریت دانش اثر مستقیم دارد.**

در جدول ۴ نتایج معادلات ساختاری برای این فرضیه گزارش شده است.

**جدول ۴. نتایج معادلات ساختاری مربوط به فرضیه اول**

پارامتر استاندارد نشده	ضریب مسییر (استاندارد شده)	خطای استاندارد برآورد	آماره تی	سطح معنی داری
۰/۷۰	۰/۸۲	۰/۰۵	۱۳/۹۶	۰/۰۰۱

با توجه به جدول ۴ اثر مستقیم استاندارد نشده عوامل سازمانی بر فرآیند مدیریت دانش (۰/۷۰) می باشد. اثر مستقیم استاندارد شده برای این مسییر (۰/۸۲) می باشد. آماره تی مربوط به این اثر نیز (۱۳/۹۶) مثبت و در سطح ۰/۰۰۱ معنی دار می باشد. با توجه به این نتیجه معنی دار، فرضیه اول تحقیق تایید می شود، یعنی بین عوامل سازمانی و فرآیند مدیریت دانش رابطه علی مثبت وجود دارد. به عبارت دیگر با مطلوبتر بودن عوامل سازمانی، پیاده سازی فرآیند مدیریت دانش نیز موفق تر خواهد بود.

**فرضیه دوم: فرآیند مدیریت دانش بر توسعه منابع انسانی اثر مستقیم دارد.**

در جدول ۵ نتایج معادلات ساختاری برای این فرضیه گزارش شده است.

**جدول ۵: نتایج معادلات ساختاری مربوط به فرضیه دوم**

پارامتر استاندارد نشده	ضریب مسییر (استاندارد شده)	خطای استاندارد برآورد	آماره تی	سطح معنی داری
۰/۲۰	۰/۱۹	۰/۰۷	۲/۴۱	۰/۰۰۱

با توجه به جدول ۵، پارامتر استاندارد نشده اثر مستقیم فرآیند مدیریت دانش بر توسعه منابع انسانی (۰/۲۰) می باشد. اثر مستقیم استاندارد شده برای این مسییر (۰/۱۹) می باشد. آماره تی این اثر نیز (۲/۴۱) مثبت و در سطح ۰/۰۰۱ معنی دار می باشد. با توجه به این یافته ها، فرضیه دوم تحقیق تایید می شود، یعنی بین فرآیند مدیریت دانش و توسعه منابع انسانی رابطه

علی مثبت وجود دارد. می توان گفت که پیاده سازی موفق مدیریت دانش، تاثیر مستقیم بر توسعه منابع انسانی خواهد داشت.

### فرضیه سوم: عوامل سازمانی بر توسعه منابع انسانی اثر مستقیم دارد.

جدول ۶: نتایج معادلات ساختاری مربوط به فرضیه سوم

پارامتر استاندارد	ضریب مسییر (استاندارد شده)	خطای استاندارد برآورد	آماره تی	سطح معنی نشده
۰/۶۹	۰/۷۲	۰/۰۵	۸/۲۴	۰/۰۰۱

با توجه به جدول ۶ پارامتر استاندارد نشده اثر مستقیم عوامل سازمانی بر توسعه منابع انسانی (۰/۶۹) می باشد. اثر مستقیم استاندارد شده برای این مسیر (۰/۷۲) می باشد. آماره تی این اثر نیز (۸/۲۴) است که در سطح ۰/۰۰۱ مثبت و معنی دار می باشد. با توجه به این یافته ها، فرضیه سوم تحقیق تایید می شود، یعنی بین عوامل سازمانی و توسعه منابع انسانی رابطه علی مثبت وجود دارد. می توان گفت که با بهبود زیر ساختهای سازمانی، توسعه منابع انسانی کارکنان مطلوبتر خواهد شد.

### فرضیه چهارم: عوامل سازمانی از طریق مدیریت دانش بر توسعه منابع انسانی تاثیر غیر مستقیم دارد.

جدول ۷: نتایج معادلات ساختاری مربوط به فرضیه چهارم

پارامتر استاندارد	ضریب مسییر (استاندارد شده)	خطای استاندارد برآورد	آماره تی	سطح معنی نشده
۰/۱۴	۰/۱۵	۰/۰۸	۲/۹۴	۰/۰۰۱

با توجه به جدول ۷ پارامتر استاندارد نشده اثر غیر مستقیم عوامل سازمانی بر توسعه منابع انسانی از طریق فرآیند مدیریت دانش (۰/۱۴) می باشد. اثر غیرمستقیم استاندارد شده برای این مسیر (۰/۱۵) می باشد. آماره تی این اثر نیز (۲/۹۴) در سطح ۰/۰۰۱ مثبت و معنی دار می باشد. با توجه به این یافته ها، فرضیه چهارم تحقیق نیز تایید می شود، یعنی بین عوامل سازمانی با

توسعه منابع انسانی از طریق فرایند مدیریت دانش رابطه علی مثبت وجود دارد. به عبارت دیگر می توان گفت که عوامل سازمانی باعث بهبود فرایند مدیریت دانش می شود. بهبود مدیریت دانش نیز باعث توسعه کارکنان می شود در جدول ۸ نیز اثرات مستقیم، غیرمستقیم، کل و واریانس تبیین شده متغیرها گزارش شده اند.

جدول ۸: اثرات مستقیم، غیرمستقیم، کل و واریانس تبیین شده

مسیر	اثر مستقیم	اثر غیرمستقیم	اثر کل	واریانس تبیین شده
به روی توسعه منابع انسانی از طریق				۰/۸۲
فرآیند مدیریت دانش	۰/۱۹***	-	۰/۱۹***	
عوامل سازمانی	۰/۷۲***	۰/۱۵***	۰/۸۷***	
به روی فرایند مدیریت دانش از طریق				۰/۶۳
عوامل سازمانی	۰/۸۲***	-	۰/۸۲***	

با توجه به جدول ۸ فرآیند مدیریت دانش و عوامل سازمانی در مجموع ۸۲ درصد از تغییرات توسعه منابع انسانی را تبیین می کنند. عوامل سازمانی ۶۳ درصد از واریانس مدیریت دانش را پیش بینی می کند.

### بحث و نتیجه گیری

توسعه منابع انسانی از مولفه های پویای مدیریت هر سازمانی محسوب می شود برای این که کارکنان بتوانند وظایف و مسئولیت های خود را با کارایی و عملکرد بهتر انجام دهند، لازم است مدیران، برنامه ریزی جامعی جهت آموزش و توسعه کارکنان داشته باشند مدیران بایستی قابلیت توانایی کارکنان خود را شناخته و جهت توسعه و تکامل آنها گام بردارند در دنیای متغیر و متحول کنونی افزایش دانش و بهبود مهارت های فردی و سازمانی کارکنان اجتناب ناپذیر است و سازمان-هایی که در زمینه بالا بردن دانش و مهارت کارکنان خود برنامه ریزی نکنند، با دشواری مواجه خواهند شد. هرچه کارکنان ماهرتر باشند، تلاش مدیریت برای بهبود بهره وری ثمره بیشتری خواهد داشت و بهبود عملکرد مدیران و کارکنان منجر به ارزش افزوده اقتصادی بیشتر می شود.

بنابراین هدف این پژوهش بررسی تاثیرات عوامل سازمانی و فرآیند مدیریت دانش بر توسعه منابع انسانی است. نتایج تحقیق نشان داد عوامل سازمانی و فرآیند مدیریت دانش نقش مهم و بسزایی در تغییردانش، نگرش، مهارت و رفتار کارکنان (توسعه منابع انسانی) خواهند داشت. در تبیین این اثر می توان گفت چون فرایند مدیریت دانش باعث شناسایی، تولید، توزیع، سازماندهی، کاربرد و بروزرسانی دانش کارکنان می شود این فرآیند ها می توانند کارکنان را دستیابی به دانش موثر یاری رسانند و دستیابی و کسب دانش موثر توسط کارکنان نیز باعث تغییر نگرش، رفتار و مهارت افزایی آنان خواهد شد که یافته های تحقیقات Khalilneghad (2015); Dobos, (2015); Abtahi & Salavati, (2007); Shekarzade, (2012); Mosakhani & et al, (2013); Mehri نیز این یافته تحقیق حاضر را تایید می کنند.

در راستای هدف اصلی تحقیق فرضیه های ذیل مورد بررسی قرار گرفتند، طبق تجزیه و تحلیل داده ها، تایید فرضیه فرعی نخست بیان می کند که بین عوامل سازمانی (فرهنگ، ساختار و فناوری اطلاعات) و فرآیند مدیریت دانش رابطه علی مثبت وجود دارد. به عبارت دیگر با مطلوبتر بودن عوامل سازمانی، پیاده سازی فرآیند مدیریت دانش نیز موفق تر خواهد بود. (Gold & et al (2001), در این زمینه بیان می کنند که پیاده سازی مدیریت دانش در صورتی اثربخش است که فرهنگ سازمانی آن را تقویت نماید و چنین فرهنگی بایستی اعتماد، همکاری و یادگیری را در بین کارکنان سازمان تشویق نماید. از دیگر الزامات عوامل سازمانی ساختار سازمان است ساختار سازمان باید جریان دانش را روان ساخته و اجازه دهد که دانش تأثیر عمیقی بر عملکرد داشته باشد، مطالعاتی که در این زمینه وجود دارد نشان می دهد که وجود تمرکز در تصمیم گیری ها و رسمیت بالا در فرآیندها و روابط کاری، مانع تولید دانش و اندیشه های جدید می شود در حالی که توزیع قدرت و انعطاف پذیری در فعالیت ها موجب افزایش خلق دانش شده و انتقال دانش را تسهیل می نماید. از دیگر عوامل سازمانی که بر فرایند مدیریت دانش تاثیر دارد فناوری اطلاعات است، فناوری اطلاعات می تواند به عنوان ابزاری قدرتمند عمل کرده و ابزارهایی موثر و کارآمد برای فرآیند مدیریت دانش باشد. تحول تکنولوژی ها می تواند در شناسایی، تولید، تسهیم، سازماندهی، کاربرد و بروزرسانی مدیریت دانش مفید باشد، فناوریهای مانند سیستم های مدیریت بانک های اطلاعاتی، سیستم های مدیریت مدارک، اینترنت، اینترنت، موتورهای جستجو، ابزارهای جریان کار، داده کاوی، ذخیره سازی و... می تواند نقش اساسی در تسهیل فرآیند مدیریت دانش داشته باشد. این بخش از نتایج تحقیق با نتایج تحقیق (Jafari & et al, 2007; Jennex, 2005; Jennex & Ofman, 2004; Manovas, 2004) همسویی دارد.



طبق تجزیه و تحلیل داده‌ها تایید فرضیه فرعی دوم بیان می‌کند که بین فرآیند مدیریت دانش و توسعه منابع انسانی رابطه علی مثبت وجود دارد. می‌توان گفت که پیاده‌سازی موفق مدیریت دانش، تاثیر مستقیم بر توسعه منابع انسانی خواهد داشت. در تبیین این فرضیه (Thite;2004) بیان می‌کند که بکارگیری مدیریت دانش باعث بهره‌وری بیشتر از سرمایه‌های انسانی، یادگیری کارآمد تر و موثرتر کارکنان، افزایش رضایتمندی مشتریان، جلوگیری از تکرار اشتباهات، صرفه جویی در زمان به هنگام حل مساله، برانگیختن خلاقیت و نوآوری کارکنان می‌شود چون فرآیند مدیریت دانش باعث یادگیری کارآمدتر و موثر کارکنان می‌شود یادگیری نیز منجر به تغییر در دانش، نگرش رفتار و مهارت افراد (توسعه منابع انسانی) می‌شود. این بخش از نتایج تحقیق با نتایج پژوهش‌های (Khalilnighad & Mehri, 2016; Mosakhani&et al,2013; Shekarzade,2012 Abtahi & Salavati,2007; Dobos,2015; Khandekar & Sharma,2005; Lin& Kauo,2007) همخوانی دارند این تحقیقات نیز بیان کرده اند که شناسایی و کسب دانش، تولید دانش، توزیع دانش، سازماندهی دانش، کاربرد و برزو رسانی دانش باعث تغییر در دانش، نگرش، رفتار و مهارت افراد می‌شود.

فرضیه فرعی سوم بیان می‌کند عوامل سازمانی باعث توسعه منابع انسانی می‌شود، تجزیه و تحلیل داده‌ها نشان داده که مطلوب بودن عوامل سازمانی (فرهنگ ساختار و فناوری اطلاعات) در سازمان موجب تسهیل در یادگیری کارکنان و انتقال یادگیری به محیط کار خواهد شد، تحقیقات نشان داده اند که سازمانها با فرهنگ‌هایی که برای نوآوری، آزادی عمل منابع انسانی و هماهنگی ارزش قائلند، نوآوری بیشتر و کارمندان توانمندتری دارند. فرهنگی که کارکنان در آن انگیزه لازم و توانایی لازم برای انجام فعالیت داشته باشند، با احساس تعلق نسبت به سازمان خود می‌توانند موجبات پایداری و اثربخشی سازمان را فراهم آورند همچنین ساختار و تکنولوژی اطلاعات نیز موجب توانمندی کارکنان خواهد شد، تحقیقات نشان داده اند که ساختارهای سنتی با ویژگیهایی چون تمرکز تقسیم شدید کار، عدم انعطاف در برابر تغییرات محیط، کنترل نزدیک و شکل مکانیکی خود، هرگونه تحرک و پویایی را از کارکنان می‌گیرد. در مقابل، ساختارهای سازمانی پویا و ارگانیک با اشکال شبکه‌ای و ویژگیهایی چون مشتری محوری، عدم تمرکز در تصمیم‌گیری، تقسیم قدرت، انعطاف بالا، کشش عدم اطمینان محیطی و گرایش به خودکنترلی زمینه قوی تری برای فرآیند توسعه منابع انسانی فراهم می‌کند، بنابراین در یک ساختار مطلوب می‌توان به توسعه و توانمند سازی کارکنان پرداخت (Vaezi & Sazikaran,2010) راندولت با مطالعه ده موسسه که توانمند سازی کارکنان را تجربه کرده بودند چندعامل در توسعه و توانمند سازی موفق را برشمرده است مهمترین عاملی که وی بیان می‌کند تسهیم اطلاعات است، هنگامی که سازمانها قصد توسعه کارکنان را دارند سیستم‌های اطلاعاتی می‌توانند مهمترین رکن در این زمینه باشند

چون امکان دسترسی بیشتر به اطلاعات را برای سطوح پایین سلسله مراتب فراهم می آورند، فناوری ها و تکنولوژی های اطلاعاتی در سازمان باعث افزایش توسعه منابع انسانی به شرح ذیل شده است: افزایش عدم تمرکز در تصمیم گیری، امکان برقراری ارتباطات موثر با یکدیگر، به وجود آمدن هویت سازمانی، تامین اطلاعات صحیح و به موقع، افزایش خلاقیت و بهره وری و کیفیت کارکنان، تغییر رفتار و نگرش، ایجاد نگرش و احساس مثبت، یادگیری مداوم و.. خواهد شد (Yazdan panah, 2005).

تایید فرضیه فرعی چهارم بیان می کند که عوامل سازمانی از طریق فرآیند مدیریت دانش بر توسعه منابع انسانی تأثیر دارد، طبق فرضیه اول هرچه عوامل سازمانی (فرهنگ، فناوری اطلاعات، ساختار) مطلوب تر باشند اجرا پیاده سازی فرآیند مدیریت دانش موفق تر خواهند بود و مدیریت دانش طبق تبیین در فرضیه دوم بر توسعه منابع انسانی تأثیر خواهد گذاشت، در تبیین این نتیجه می توان بیان کرد که رسیدن به اهداف سازمانی بستگی به توسعه و توانمندی کارکنان دارد، توسعه منابع انسانی باعث می شود تا افراد بتوانند متناسب با تغییرات سازمانی و محیط به طور موثر فعالیت هایشان را ادامه دهند و بر کارایی خود بیفزایند و برای دستیابی به اهداف سازمانی تلاش نمایند، از طرفی بهبود سطوح شایستگی کارکنان تنها از راه یادگیری مستمر امکان پذیر است هر عاملی که بتواند فرصت یادگیری مستمر را برای کارکنان ایجاد کند می تواند در راستای توسعه منابع انسانی موثر واقع شود از آنجایی که فرهنگ سازمانی، ساختار سازمانی و تکنولوژی مناسب عاملی مهم در کسب، ذخیره و اشتراک دانش در بین کارکنان هستند و دانش جدید را در اختیار کارکنان سازمان قرار دهند و فرصت های یادگیری مستمر را برای کارکنان فراهم نمایند، بنابراین می توانند در توسعه دانشی، نگرشی، مهارتی و رفتاری کارکنان (توسعه منابع انسانی) مفید باشد. در این راستا مطالعات پژوهشگران بیان کرده اند که عوامل ساختاری و زمینه ای در سازمان، زیرساختارهای لازم برای دانش و یادگیری را ایجاد کرده و باعث توسعه کارکنان و خود مدیریتی کارکنان دانشی خواهند شد (Taskin & Devos 2005) که این بخش از نتایج تحقیق با تحقیقات (Jafri & et al, 2007; Jennex, 2005; Jennex & Ofiman, 2004; Khalilnighad & Mehri, 2016; Mosakhani & et al, 2013; Shekarzade, 2012; Dobos, 2015) همسو می دارد.

نتایج تحقیق حاضر نشان داد که عوامل سازمانی (فرهنگ، ساختار سازمانی و فناوری) و مدیریت دانش نقشی مهم در توسعه منابع انسانی دانشگاه آزاد اسلامی دارد، بنابراین پیشنهاد می شود سازمان برای دانش، نگرش، تفکر و انتخاب های کارکنانش ارزش قائل گردد، مدیران عالی سازمان مقاصدشان را از پیاده سازی مدیریت دانش به خوبی درک کنند و سپس از استقرار آن حمایت کنند، جهت پیاده سازی موفق مدیریت دانش تلاش کنند، فرهنگ سازمانی خود را به سمت

سازمان یادگیرنده سوق دهند، ساختار سازمانی خود را منعطف نمایند، زیرساختهای تکنولوژی اطلاعات را در سازمان خود تقویت نمایند تا بتوانند فرایند شناسایی، تولید، توزیع، سازماندهی، کاربرد و بروزرسانی دانش را با موفقیت اجرا کنند که این عوامل باعث یادگیری سازمانی کارکنان خواهد شد و در نهایت یادگیری سازمانی نیز موجبات تغییر در دانش، نگرش، رفتار و مهارت کارکنان (توسعه منابع انسانی) را فراهم آورد.

## References

- Abaah .. & aaaav,,, A. (2007). 'mn owddg manggemnn in orgnnooooo, Peyvand –e- now publication. (in Persian).
- Bowen, D. E., & Lawler III, E. E. (2006). The empowerment of service workers: What, why, how, and when. *Managing innovation and change*, pp155-69.
- Child, J. (1972). Organizational structure, environment and performance: The role of strategic choice. *sociology*, vol.6, No.1, pp. 1-22.
- Dalkir, K. & Liebowitz, J. (2011). *Knowledge management in theory and practice*. MIT press.
- Danaee Fard,H.& Selseleh, F. (2010). Measuring Knowledge Management Cycle: Evidence from Iran. *European Journal of Scientific Research*, Vol41, No2, PP 297-309.
- Davenport, T. H. and L. Prusak (1998). *Working Knowledge: How Organizations Manage What They Know*; Harvard Business School Press, Boston.
- Dobos, A. (2015). The Role of Learning Environments in Civil Service Professional Development Training. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, NO.197, pp.565-569.
- FatthiVagargah, K. (2015). *planning of on-the-job rmning' aant puboooooo* Tehran. (in Persian).
- Ghorbani zadeh, V., & Khaleghinia, Sh. (2008). The role of knowledge side rmnsfir on saaff empowrr men'', *Journ of Imam-Hussein University Human resource management researches*, vol.1, No.2, pp.85-105. (in Persian).

- Gold, A. H., & Arvind Malhotra, A. H. S. (2001). Knowledge management: An organizational capabilities perspective. *Journal of management information systems*, Vol.18, No.1, PP .185-214.
- oo uraay, (2000) 'nn owddg mnnagemnaamd RR'' , rrr sCCnference on HRD Research and Practice across Europe, Kingston University, 15 January, pp. 90-104.
- rr vvJJJ. nnd Rddman, T. (1999) 'Lvnrng in hh shddow of : RR and hh search for ddniiity', *Human Roocuree vvv ooqmenIIInrrrntt om... vo222oo .2*, pp .81-102.
- Gupta, J. N., & Sharma, S. K. (Eds.). (2004). *Creating knowledge based organizations*. Igi Global.
- Harris, P. R. (1983). *The Impact of New Technologies on Human Resource/Management Development*. *Leadership & Organization Development Journal*, vol.4, No.5, pp 1-34.
- Hill, R., & Stewart, J. (2000). Human resource development in small organizations. *Journal of european industrial training*, Vol.24, No.2/3, pp 105-117.
- Holsapple, C. W., & Joshi, K. D. (2000). An investigation of factors that influence the management of knowledge in organizations. *The Journal of Strategic Information Systems*, Vol.9, No.2, pp235-261.
- Jafari, M., Akhavan, P., Rezaee Nour, J., & Fesharaki, M. N. (2007). Knowledge management in Iran aerospace industries: a study on critical factors. *Aircraft Engineering and Aerospace Technology*, Vol.79, No.4, PP.375-389.
- Khalil Nejad, Sh. & Mehri, A. (2016). The role of knowledge management in human resource development (case study of municipality of Tehran, 4<sup>th</sup> sss rr))))'. *Journ of human roocuree development*; vol,3, No.9; pp.67-88. (in Persian).
- Khandekar, A., & Sharma, A. (2005). Organizational learning in Indian organizations: a strategic HRM perspective. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, Vol .12, No.2, PP,211-226.
- Kim, S. K. (2001). An empirical study of the relationship between knowledge management and information technology infrastructure capability in the management consulting industry. Doctoral dissertation, Nebraska University.
- Lin, C.-Y., & Kuo, T.-H. (2007). The mediate effect of learning and knowledge on organizational performance. *IndustrialManagement&Data Systems*, vol.107, pp1066-1083.

- Manovas, M. (2004). Investigating the relationship between knowledge management capability and knowledge transfer success, Doctoral dissertation, Concordia University.
- Manovas, M. (2004). Investigating the relationship between knowledge management capability and knowledge transfer success (Doctoral dissertation, Concordia University).
- Armstrong, J. (2009). "Strategic HRM", Blackwell, Cambridge.
- Mosakhani, M; Hassn gholipour, T. & Vazifeh, Z. (2013). Presentation of a model to analyze the relation between knowledge management process and human resource development on high education system; journal of management researches; vol.6, No.22, pp. 49-70. (in Persian).
- Mukherjee, A., Ganesan, R., & Hashmi, S. M. H. (2011). Knowledge Management for Expansion of Human Resource Management Systems. In International Conference on Technology and Business Management, vol.28-30. pp.649-652.
- Najafi, H; Farajollahi, M; Norouz zadeh, R.& Sarmadi, M. (2012). Study on role of Tele-education on human resource development in Payam-e-Nour university, Journal of studies on management, vol. 9, no.35, pp. 60-73. (in Persian).
- Poell, R. (2012). Organizing human resource development: towards a dynamic network approach. Human Resource Development International, vol.15, No,5, PP ,525-528.
- Shekarzadeh, S. (2012). Design of human resource development model based on knowledge management system in knowledge based organization, case study of Iranian Atomic Energy Organization; thesis for Ph.D degree, Shahrood Beheshti University. (in Persian).
- Soltani, M. (2012). Review of how organizational culture and system of education, training and human resource development, Police human development, No.38, pp87-108. (in Persian).
- Tamini, Y., Smit, W., & De Lange, A. (2009). Innovation in management consulting firms through informal knowledge sharing. Journal of Knowledge Management, Vol.13, No1, PP 42-55.
- Taskin, L., & Devos, V. (2005). Paradoxes from the individualization of human resource management: The case of telework. Journal of Business Ethics, 62(1), 13-24.

- Thite, M. (2004). Strategic positioning of HRM in knowledge-based organizations. The learning organization, vol.11, No.1, PP. 28-44.
- eee ,, R. & bbbkkkrnn, I. (2010). uudy of instuuuion's rrr uttur nd empowrr men of saaff nnIrannnnCompny for o produoooo's dsrrrbbuton, Thhrnn dsrr'''' journ of rrrrrr rr on managemen devooqmen vo222 No.3; pp153-178. (in Persian)
- Weinberger, L. A. (1998). Commonly held theories of human resource dvvooqmnnt',Humnn Roocuree vvv ooqpmnn Inrrrnooon,, vo .1oo ,1,pp. 75-93.

Yazdan Panah, A. (2005). Effect of Information technology on **empowerment** of sffff'. Journal of administrative development, vol.8, No.48, pp1-14. (in Persian)

