

بررسی الگوی ساختاری رابطه فرآیند مدیریت دانش و مهارت‌های مدیریتی با نقش میانجی تفکر خلاق در میان مدیران و دبیران دبیرستان‌های اصفهان

علی شمسی^۱

سعید رجایی پور^{۲*}

رضا هویدا^۳

چکیده

زمینه: در عصر دانایی، دانش و مدیریت آن یکی از ضروریات اصلی سازمان‌های آموزشی است. در این فرآیند مدیران نقشی اساسی به عهده دارند.

هدف: بررسی رابطه بین مهارت‌های سه‌گانه مدیریتی و مدیریت دانش با نقش میانجی تفکر خلاق در میان مدیران و دبیران نواحی شش‌گانه آموزش و پرورش شهر اصفهان در سال تحصیلی ۹۴-۹۵.

روش: این پژوهش از نظر هدف کاربردی و از نظر روش، توصیفی از نوع همبستگی است. جامعه آماری شامل مدیران و دبیران دبیرستان‌های متوسطه دوم است. روش نمونه‌گیری، تصادفی طبقه‌ای متناسب با حجم و برای محاسبه حجم نمونه‌ها از فرمول کوکران و جداول مورگان استفاده شده است. ۱۸۵ نفر از مدیران به پرسشنامه استاندارد تفکر خلاق تورنس با ضریب پایایی ۰/۸۸ و ۳۷۰ نفر از دبیران به پرسش‌نامه‌های محقق ساخته مدیریت دانش و مهارت‌های مدیریتی براساس نظریه نونوکا و تاکوچی و نظریه رابرت کاتز با ضریب پایایی ۰/۹۷ و ۰/۹۷ پاسخ دادند. داده‌ها با استفاده از روش‌های آماری و مدل‌سازی معادلات ساختاری توسط نرم افزارهای SPSS و لیزرل مورد تحلیل قرار گرفت.

۱. دانشجوی دکتری تخصصی، دانشگاه اصفهان، اصفهان، ایران alishamsi1349@gmail.com

۲. دانشیار دانشگاه اصفهان، اصفهان، ایران (نویسنده مسئول) r.rajaipour@edu.ui.ac.ir

۳. دانشیار دانشگاه اصفهان، اصفهان، ایران r.hoveida@edu.ui.ac.ir

یافته‌ها: بین مهارت‌های مدیریتی و مدیریت دانش در سطح $p < 0.05$ رابطه مثبت و معنادار وجود دارد و از بین متغیرهای مورد مطالعه در رگرسیون بهترین پیش‌بینی کننده مدیریت دانش در گام اول مهارت انسانی، در گام دوم مهارت فنی و در گام سوم مهارت ادراکی بوده است. در رابطه مدیریت دانش و مهارت‌های مدیریتی تفکر خلاق نقش میانجی دارد. شاخص‌های ارزیابی برازش مدل، مانند GFI و $RMSR$ نشان دهنده برازش مناسب الگوی مفهومی پژوهش هستند.

نتیجه‌گیری: اجرای سیستم مدیریت دانش نیازمند داشتن مهارت‌های مدیریتی ازسوی مدیران است. در این فرآیند ویژگی تفکر خلاق می‌تواند نقش میانجی ایفا نماید.

واژه‌های کلیدی: مدیریت دانش، مهارت‌های مدیریتی، تفکر خلاق، مدیران دبیرستان، دبیران دوره متوسطه.

مقدمه

در همه سازمان‌ها، مهم‌ترین رکنی که برای رسیدن به اهداف تأثیرگذار است مدیریت است. مدیر به عنوان نماینده رسمی سازمان به منظور ایجاد هماهنگی و افزایش اثربخشی در رأس آن قرار می‌گیرد و موفقیت سازمان در تحقق اهداف، در گرو چگونگی اعمال مدیریت اوست.

میتزبرگ^۱ (۱۹۸۵) اظهار می‌دارد که سازمان موفق مشخصه‌ای دارد که به وسیله آن از سازمان ناموفق شناخته می‌شود و آن چیزی نیست به جز: «مدیریت و رهبری پویا و اثربخش». سال‌های پیش رو سال‌های چالش و تغییرند و بالطبع مستلزم این هستند که مدیران سازمان‌های مختلف واجد مهارت‌ها و توانایی‌هایی باشند که آن‌ها را به پاسخگویی مسایل انسانی و شغلی قادر سازد. به اعتقاد میتزبرگ چنانچه در رأس سازمان‌ها، مدیرانی کارآمد،

1. Mintzberg

شایسته، ماهر، باتجربه و کاملاً آگاه به اصول و فنون مدیریت قرار گیرند موفقیت سازمان‌ها در رسیدن به اهداف خود تضمین خواهد شد.

آگاهی مدیران سازمان‌ها از ارزش سرمایه‌های فکری، ذهن آن‌ها را متوجه راه‌های آزادسازی این ظرفیت‌ها و توانایی‌های پر قدرت می‌کند؛ به گونه‌ای که نوناکا و تاکوچی^۱ (۲۰۰۱) اذعان نموده‌اند که دانش سازمانی، منبع عمده کسب مزیت رقابتی پایدار است. پیتدراکر، نخستین کسی بود که بیش از ۲۵ سال قبل توجه عموم را به این موضوع جلب کرد و از آن زمان تاکنون سایر متفکران امور مدیریتی و سازمان‌های پیش رو و متعالی در این زمینه گام برداشته‌اند (مک دانلد، ۱۳۸۱).

سازمان‌های آموزشی به دلیل سر و کار داشتن با رشد و تحول انسان‌ها از پویاترین سازمان‌ها محسوب می‌شوند. تحول و تغییر نیز از خصوصیات بارز عصر کنونی است. برای سازگاری سازمان‌ها با تغییرات و تحولات جهانی و حفظ بقای آن‌ها آموزش مهارت‌ها و دانش به کارکنان ضروری است (بهرنگی، ۱۳۸۰). رسیدن به این امر، جز با داشتن مدیری که دارای ذهن فلسفی و آگاه به دانش روز است امکان پذیر نیست. مرکز آموزشی، موسسه آموزشی و حتی مدرسه، همه به یک مفهوم به کار رفته و به حول تعلیم و تربیت اشاره دارد. آنچه که باعث صعود کیفیت یادگیری بر رویدادهای سازمان آموزشی می‌شود وجود مدیری دانا، ماهر و تأثیرگذار در سازمان است که علاوه بر سازگاری و هماهنگی با تغییرات، خود نیز باعث تغییر می‌شود. هدف اصلی این مقاله بررسی رابطه بین مهارت‌های مدیریتی و مدیریت دانش با نقش میانجی تفکر خلاق در میان مدیران و دبیران نواحی شش گانه شهر اصفهان است.

هر سازمان برای دستیابی به اهداف خود، از مجموعه دانشی استفاده می‌کند که نزد تک‌تک افراد و در ذهن آن‌ها انباشته شده است. در صورت عدم استفاده از این دانش‌ها، می‌توان شکست سازمان یا بالا بودن هزینه‌های ناشی از تکرار برخی فرایندهای تصمیم‌گیری و عدم

1. Nonaka & Takeuchi

استفاده مطلوب از سوابق تجربی و تصمیم‌گیری‌ها را انتظار داشت. به همین دلیل، سازمان‌های پیشرو اقدام به جمع‌آوری دانش نهفته نزد پرسنل و گروه‌های کاری می‌کنند که به آن «سرمایه دانش» گفته می‌شود. امروزه سرمایه‌های یک سازمان، تنها سرمایه مالی و فیزیکی نیست بلکه سرمایه دانش افراد مهم تر از آن دو بوده و مورد توجه مدیران قرار گرفته است. به بیانی دیگر، مدیریت نیروی انسانی وجه پیچیده مدیریت دانش است.

مدیریت دانش، طبعاً باعث پیشرفت و تکامل دیگر سیستم‌های سازمان از قبیل TQM^۱ و آموزش‌های سازمانی شده و موقعیت سازمان را در فرصت‌های جدید، تقویت و پشتیبانی می‌کند.

یکی از مقوله‌های مهمی که باید مدیران سازمان‌ها و بویژه در سازمان‌های آموزشی به آن توجه نمایند مدیریت دانش است. مدیریت دانش مهارتی است که قابل یادگیری و توسعه است. دانش را می‌توان به شیوه‌های مختلفی از جمله ایجاد شبکه‌های دانش و سازمان‌های دانش محور مدیریت کرد. توانایی افراد برای کار در شرایط جدید و بهره‌گیری از دانش و اطلاعات موجود و انتقال آن، عامل تعیین کننده در پیاده‌سازی راهبرد مدیریت دانش در سازمان است (کریمی، ۱۳۸۵).

مدیریت دانش به اقداماتی اشاره دارد که به طور نظام‌مند برای یافتن، ساماندهی و قابل دسترس نمودن سرمایه‌های فکری سازمان و تقویت فرهنگ یادگیری مستمر و تقسیم دانش در سازمان به کار گرفته می‌شود. در این مقاله بر اساس نظریه نونوکا و تاکوچی مدیریت دانش؛ شامل کسب و تولید، ذخیره سازی، توزیع و به کارگیری دانش خواهد بود.

اهداف مدیریت دانش از نگاه صاحب نظرانی همچون اسمیت^۲ (۲۰۰۴)، نارگوندا^۳ (۲۰۰۵)، شاکر^۴ (۲۰۰۷) و خالد حافظ^۵ (۲۰۰۷) کشف دیدگاه‌های جدید در یادگیری، خلق

1 . Total Quality Management
 2 . Smith
 3 . Nargund
 4 . Shaker
 5 . Khalid Hafez

دانش و توسعه رقابت‌های درون‌مرزی و برون‌مرزی با رویکرد کنکاش‌گرانه در دنیای معاصر است. دانش ضمنی و دانش آشکار موجود در سازمان، باید توسط مدیر شناسایی، سازماندهی، مورد استفاده صحیح و انتقال یابد. مدیریت دانش مهارتی است که قابل یادگیری و توسعه است. توانایی افراد برای کار در شرایط جدید و بهره‌گیری از دانش و اطلاعات موجود و انتقال آن، عامل تعیین‌کننده در پیاده‌سازی راهبرد مدیریت دانش در سازمان است (انصاری جابری، ۱۳۸۹).

برای این که مدیر بتواند به مزایای حداکثری مدیریت دانش^۱ دست یابد باید مجموعه‌ای از مهارت‌های فنی، انسانی، ادراکی را داشته باشد و به طور مستمر این مهارت‌ها را ارتقاء و رشد دهد تا بتواند مقوله‌های مربوط به مدیریت دانش را در سازمان خود اجرا کند؛ یعنی اجرای سیستم مدیریت دانش و فرآیندهای مربوط به آن نیازمند داشتن مهارت‌های مدیریتی از سوی مدیران است. ازدیدگاه رابرت کاتز، این مهارت‌ها به سه دسته کلی فنی، انسانی و ادراکی دسته‌بندی می‌شوند.

الف) مهارت‌های فنی^۲

به معنای قابلیت استفاده از ابزار، تکنیک‌ها، روش‌ها و رویه‌های عمل برای انجام یک وظیفه معین است. انجام این وظایف یا فعالیت‌ها مستلزم وجود معلومات تخصصی، تسلط در استفاده از ابزار و شیوه‌های تولید و ارائه محصولات است. این مهارت در سطح مدیران سرپرست به دلیل ارتباط مستقیم با ابزار و روش‌های تولید (کالا یا خدمت) از اهمیت بالاتر و بالعکس در سطح مدیران عالی از اهمیت نسبتاً کمتری برخوردار است (آذر، ۱۳۹۳).

ب) مهارت‌های انسانی^۳

از آن‌جا که مدیران در تمامی سطوح با انسان‌ها (مافوق و مادون و هم‌تراز) ارتباط دارند، بایستی قابلیت‌های لازم جهت ارتباط صحیح با آن‌ها را دارا باشند. این مهارت به

1 . Knowledge Management
2 . Technical Skills
3 . Human Skills

معنای توان ایجاد ارتباط، ادراک، هدایت و ایجاد انگیزه در کارکنان به منظور تحقق اهداف فردی و سازمانی است.

مدیران که از چنین قابلیت و توانی بهره مند باشند به سهولت با دیگر کارکنان به تفاهم رسیده و در فعالیت های خویش با موفقیت های چشمگیرتری مواجه می شوند. این مهارت در تمام سطوح مدیریتی، به یک میزان لازم و دارای اهمیت است. مهارت های انسانی یکی از مهارت های مهم مدیریت آموزشی است که به معنی ایجاد محیط مساعد و مطلوب برای کار از طریق مشارکت گروه های انسانی است. به نظر برخی از متفکرین، مدیریت می تواند در همین مهارت خلاصه شود؛ زیرا که بیشتر اهداف، عموماً مستلزم جذب مشارکت گروه های انسانی است و اگر مدیری نتواند روابط انسانی صحیحی با کارکنان برقرار کند نخواهد توانست در ایفای نقش خود موفق باشد. بنابراین امروزه مهارت انسانی در درجه اول اهمیت قرار دارد (عباس زاده، ۱۳۸۴).

ج) مهارت های ادراکی^۱

این مهارت به معنای قابلیت درک و تلقی مؤسسه به عنوان یک واحد کل و همچنین درک روابط بین اجزاء نظام تحت مدیریت است. یک مدیر موفق بایستی از درک و ظرفیت و شدت ذهنی بالایی برخوردار بوده و قادر به تجزیه و تحلیل روابط درونی و بیرونی سازمان خویش باشد. مهارت های ادراکی عمده‌تاً مربوط به مدیران عالی یا ارشد سازمان است و در لایه های میانی و پایین مدیریت از اهمیت نسبتاً کمتری برخوردار است. شایان ذکر است که رابرت کاتز^۲ معتقد است مهارت های فوق الاشاره غیر ذاتی بوده و از طریق آموزش و کسب و تجربه قابل ایجاد و پرورش در سطوح مختلف مدیریت است. (رضائیان، ۱۳۸۲)

رابینز^۳ (۱۳۸۹) اعتقاد دارد توانایی ادراک و تفکر در مورد موقعیت های انتزاعی، دیدن سازمان به عنوان یک کل و درک روابط بین اجزاء مختلف و تصور این که چگونه سازمان

1 . Conceptual Skills

2 . R.katze

3 . Robbins

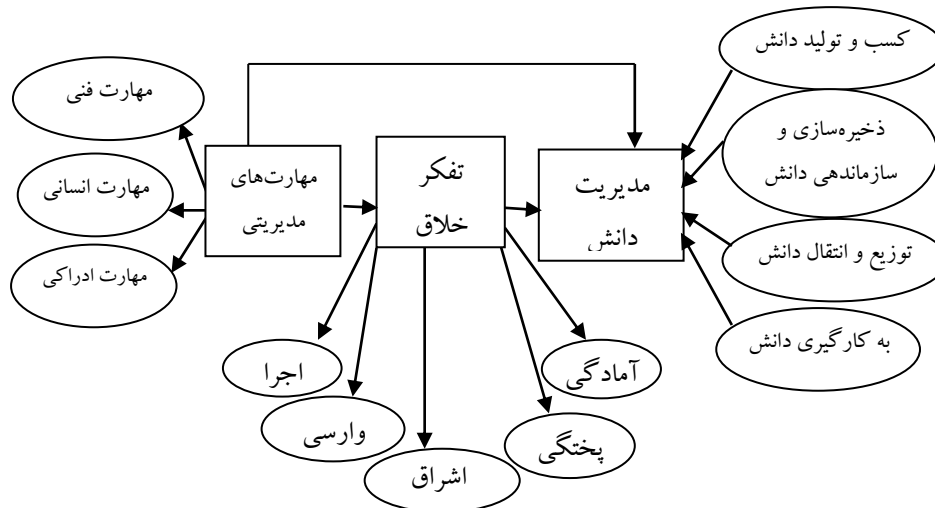
با محیط گسترده‌اش تطبیق می‌یابد را مهارت ادراکی گویند. مهارت ادراکی سبب می‌شود که مدیران مدارس در تصمیم‌گیری مربوط به مؤلفه‌های آموزشی کمترین خطا را مرتکب شوند. ظرافت‌ها و پیچ و خم‌های مدیریت را بهتر درک کنند و ترکیب مناسب و معقولی بین عوامل آموزشی برقرار سازند (سلطانی، ۱۳۸۳).

به نظر می‌رسد برای اجرای فرآیندهای مربوط به مدیریت دانش، باید مدیران دارای مهارت‌هایی باشند ضمن این که لازم است مهارت‌های مورد استفاده مدیران را متناسب با تغییرات سریع و وسیع به ویژه در زمینه فن‌آوری اطلاعات به طور مستمر رشد و توسعه داد. به عنوان مثال عمده سرمایه دانش سازمان در اذهان افراد سازمان قرار دارد. این سرمایه معمولاً به صورت مجموعه‌ای از مهارت‌ها، توانایی‌ها و تجارب عملی نزد افراد درون سازمان وجود دارد که در طی سال‌ها کار و تدریس به عنوان یک سرمایه وجود دارد، اکنون این سؤال وجود دارد که این مهارت‌ها، توانایی‌ها و تجارب عملی را چگونه می‌توان از یک منبع به منابع انسانی دیگر انتقال داد؟ آیا می‌توان به کمک مدیریت دانش از اتلاف این سرمایه ارزشمند جلوگیری نمود؟ به نظر می‌رسد یک مدیر موفق برای اینکه بتواند ابتدا این دانش را به روش‌های مختلف کسب و سپس آن را به افراد مورد نیاز انتقال دهد نیازمند است که از مهارت‌های انسانی لازم برخوردار باشد تا به این مهم دست یابد. شاید بتوان گفت بین مهارت‌های سه‌گانه مدیریتی و مدیریت دانش در سازمان ارتباط تنگاتنگی وجود دارد.

برای این که مدیر بتواند به مزایای حداکثری مدیریت دانش دست یابد باید مجموعه‌ای از مهارت‌های فنی، انسانی و ادراکی را داشته باشد و به طور مستمر این مهارت‌ها را ارتقاء و رشد دهد تا بتواند مقوله‌های مربوط به مدیریت دانش را در سازمان خود اجرا کند. مدیر در حین اجرای فرآیندهای مربوط به مدیریت دانش به مانند اجرای سایر کارکردهای مدیریتی، یک سری موانع، مشکلات و چالش‌ها پیش روی خود خواهد داشت. چنان چه مدیر سازمان دارای مهارت تفکرخلاق باشد در برخورد با مشکلات و چالش‌های پیش رو احتمالاً به طور موفق‌تری عمل خواهد نمود.

تفکر خلاق عبارت است از فرآیند درک مشکلات، مسائل، کمبود اطلاعات و عوامل جا افتاده، حدس زدن و فرضیه ساختن در مورد این کمبودها، ارزیابی و آزمون فرضیه‌ها و حدس‌ها، اصلاح و ارزیابی مجدد آن‌ها و بالاخره ارائه نتایج تفکر خلاق عبارت است از توانایی نگاه جدید و متفاوت به یک موضوع و به عبارتی فرآیند شکستن و دوباره ساختن دانش خود درباره یک موضوع و به دست آوردن بینش جدید نسبت به ماهیت آن است (حائری زاده، ۱۳۹۰).

در شکل (۱) الگوی مفهومی پژوهش نشان داده شده است:



شکل ۱. الگوی مفهومی پژوهش

بر طبق الگوی مفهومی پژوهش، مهارت‌های مدیریتی با ابعاد فنی، انسانی و ادراکی به عنوان متغیر پیش‌بین؛ مدیریت دانش با ابعاد کسب، ذخیره‌سازی، توزیع و به کارگیری به عنوان متغیر ملاک و تفکر خلاق با ابعاد آمادگی، پختگی، اشراق، وارسی و اجرا به عنوان متغیر میانجی است. برای بررسی مهارت‌های مدیریتی از نظریه رابرت کاتز، مدیریت دانش از نظریه نوناکا و تاکوچی و تفکر خلاق بر اساس نظریه تورنس استفاده شده است.

ویگ^۱ (۲۰۰۰) مطالعه جامعی در زمینه مدیریت دانش در ادارات دولتی انجام داده است و بیان می‌کند وجود مدیریت دانش منسجم در سازمان‌های دولتی مسأله مهمی است. چنین رویکردی به جامعه اجازه می‌دهد که با سخت‌کوش‌تر کردن افراد و نهادهایش پایداری خود را افزایش داده، کیفیت زندگی شهروندان خود را ارتقاء دهند. بر اساس پژوهش گیلسینگ و گایستر^۲ (۲۰۰۸)، مدیران برای کسب موفقیت‌های متوالی و به دست آوردن فرصت‌های جدید، باید به دنبال تحقیقات و دانش راهگشا باشند. پنت و باروندی^۳ (۲۰۰۸) در تحقیق خود اهمیت آموزش‌های مهارت‌های انسانی را، که به زعم خود مهارت‌های نرم نامیدند، مهم‌تر از آموزش مهارت‌های فنی در برنامه‌های آموزشی می‌دانند. امروزه نیز رقابت سختی برای بهره‌جستن از مهارت‌های انسانی مورد نیاز مدیران در طول تجارب و دوره‌های کاری نسبت به مطالعات و کسب دانش این مهارت‌ها در نزد مدیران وجود دارد. هارا و استرنبرگ^۴ (۲۰۰۹) طی تحقیقی در مورد بررسی سبک‌های تفکر افراد خلاق به این نتیجه رسیدند که افرادی که ترجیح می‌دادند بر مبنای تفکرات خاص خود عمل کنند عملکرد خلاقانه بهتری از خود نشان داد. سامباسیوان و همکاران^۵ (۲۰۰۹) در پژوهشی نشان دادند که قابلیت‌های شخصی و مهارت‌های مدیریتی، ارتباط مثبتی با مهارت‌های شناخت فرصت‌ها دارد. انگر و همکاران^۶ (۲۰۰۹) نیز در بررسی فراتحلیل، ارتباطی معنادار ولی کم بین سرمایه انسانی و موفقیت مدیران و کارآفرینان در سازمان یافتند. این ارتباط در بعد دانش و مهارت‌ها بیشتر از تحصیل و تجربه بود.

هومان^۷ (۲۰۱۰) در یک مطالعه موردی روی یک شرکت خدمات ارتباطی، دریافت که مدیریت ارتباطات و منابع انسانی، نیازی برای تغییر در ساختار اداری و تبدیل شدن به شرکت

-
- 1 . Wiig
 - 2 . Gilsing and Guyster
 - 3 . Pant and Barondi
 - 4 . Hara &Stranberg
 - 5 . Sambasivan and et al
 - 6 . Unger and et al
 - 7 . Huemann

تجاری عملگراست اما مهارت فنی مربوط است به استفاده فرد از ابزار، شیوه کار و فنون لازم در یک زمینه تخصصی. ال سابا^۱ (۲۰۱۱) بر اساس تحقیقات خود معتقد است که در بین مهارت‌های مدیریتی، مهارت‌های انسانی در مقایسه با دیگر مهارت‌ها؛ یعنی مهارت‌های فنی و ادراکی در مدیران پروژه بیشترین تأثیر را روی شیوه مدیریت آن‌ها می‌گذارد و بلزر^۲ (۲۰۱۲) مهارت‌های فنی یا سخت را در مدیران همانند حلقه گمشده بسیار حساس جهت موفقیت کارها می‌داند. پترسون^۳ (۲۰۱۳) در مقاله‌ای تحت عنوان میراث ماندگار رابرت کاتز^۴ بیان می‌دارد که صلاحیت مدیران از نظر مهارت‌های مدیریتی نیز یکی از عوامل استمرار موفقیت در هر سازمانی است. اثربخشی و کارآیی مدیران، مستلزم مهارت‌های مدیریتی است که با به کارگیری آن‌ها در موقعیت‌ها و جایگاه‌های مختلف سازمانی می‌توان به اهداف سازمانی نائل شد. پژوهش‌های بیگدلی (۱۳۸۰) و سیدشجاع (۱۳۸۵) مؤید آن است که نیازمندی مدیران در زمینه مهارت‌های سه‌گانه مدیریتی به ترتیب مهارت فنی، ادراکی و انسانی است. این در حالی است که فرتاش (۱۳۸۳) اظهار می‌دارد نیازسنجی آموزشی مدیران سازمان بازرگانی استان آذربایجان شرقی به ترتیب شامل مهارت‌های ادراکی، انسانی و فنی است. گودرزی (۱۳۸۲) نیز گزارش داد که بین مهارت‌های سه‌گانه مدیران سطوح مختلف سازمان تربیت بدنی رابطه معناداری وجود دارد. خدایاری (۱۳۸۵) تحقیقی با عنوان «رابطه تفکر خلاق مدیران و توانایی آن‌ها در حل برخی مشکلات دبیرستان‌های پسرانه شهر تهران از دیدگاه دبیران متوسطه» انجام داد که نتایج حاکی از آن بود که مدیران با مهارت تفکر خلاق بیشتر، توانایی بیشتری در حل مشکلات آموزشی و تربیتی از خود نشان دادند. افشاری و همکاران (۱۳۹۲) در پژوهشی تحت عنوان «بررسی مهارت‌های سه‌گانه مدیریتی مدیران ادارات تربیت بدنی دانشگاه‌های کشور»، مهارت‌های ادراکی، انسانی و فنی مدیران

1 . EL sabaa
2 . Belzer
3 . Peterson
4 . R.katz

را بررسی نمودند. نتایج حاصل از تحقیق نشان داد که بین مهارت‌های سه گانه تفاوت معناداری وجود دارد. اولویت این مهارت‌ها برای مدیران به ترتیب شامل مهارت‌های انسانی با بیشترین مقدار MR و فنی با کمترین MR به دست آمد؛ یعنی اولویت مهارت‌ها به ترتیب به صورت انسانی، ادراکی و فنی است. همچنین نتایج نشان داد که اهمیت مهارت‌های انسانی در تمام رده‌های مدیریتی در سلسله مراتب مدیریت و در هر سازمانی جزء لاینفک انجام وظایف مدیریتی محسوب می‌شود.

قاضی‌زاده فرد و همکاران (۱۳۹۲) در پژوهشی تحت عنوان «مدیریت دانش عامل اثربخشی سازمان‌ها» به بررسی عوامل زمینه‌ای اثربخش سازمان‌ها می‌پردازند. هدف از نگارش این مقاله طراحی مسیر اثربخش سازمان‌ها از طریق فرآیند مدیریت دانش است. از نتایج مهم این پژوهش این است که مرحله اکتساب دانش و تبدیل دانش فنی به دانش صریح جهت هم افزایی سایر مراحل مدیریت دانش بسیار مهم بوده و در نتیجه بر اثربخشی سازمان‌ها تأثیر بسزایی دارد. در این پژوهش همچنین راه‌های شناسایی و استخراج دانش موجود در سازمان با تحلیل نیازها و موجودی دانش پرداخته و ابزارها و روش‌های اکتساب دانش، ضرورت و اهمیت اکتساب دانش و تجربه تشریح می‌شود.

سیدعامری و همکاران (۱۳۹۳) در پژوهشی تحت عنوان «بررسی رابطه مدیریت دانش با مهارت‌های ارتباطی مدیران سازمان تربیت بدنی ایران»، ارتباط مدیریت دانش با مهارت‌های ارتباطی مدیران را مورد مطالعه قرار دادند. نتایج تحقیق نشان داد که بین شاخص‌های مهارت‌های ارتباطی مدیران با مؤلفه‌های خلق و انتقال دانش رابطه مثبت و معناداری وجود دارد. ارتباط مثبت و معنی‌دار بین مهارت‌های ارتباطی مدیران و مؤلفه‌های مدیریت دانش، مبین آن است که برای اجرای موفقیت‌آمیز مدیریت دانش باید مدیران سطح مهارت‌های ارتباطی خود را ارتقاء دهند تا موجب خلاقیت کارکنان و پیشرفت سازمان شوند.

مدیرانی که دارای مهارت‌های مدیریتی لازم باشند اولاً از رضایت و انگیزش شغلی بالاتری برخوردار هستند و ثانیاً نقش‌های محوله را به نحو مؤثرتری ایفا می‌نمایند. به عنوان مثال مدیرانی که با فن‌آوری اطلاعات و کامپیوتر مأنوس هستند در مقایسه با مدیران دیگر نقش‌های اطلاع‌رسانی و گردآوری اطلاعات را سریع‌تر و با خطای کمتری انجام می‌دهند. در پژوهش حاضر محقق قصد دارد رابطه مهارت‌های مدیریتی و مدیریت دانش با نقش میانجی متغیر تفکر خلاق را بررسی نماید. به نظر می‌رسد اجرای فرآیندهای مدیریت دانش با توجه به ابعادش نیازمند داشتن یک سری مهارت‌های مدیریتی از سوی مدیران است. در ضمن نقش ویژگی تفکر خلاق به عنوان متغیر میانجی در بین مدیران هم مورد مطالعه قرار می‌گیرد.

فرضیه‌ها:

فرضیه کلی: الگوی رابطه فرآیند مدیریت دانش و مهارت‌های مدیران با نقش میانجی تفکر خلاق براساس داده‌ها برآزش دارد.

فرضیه‌های ویژه:

- ۱- فرآیند مدیریت دانش با مهارت‌های مدیریتی و ابعاد آن رابطه دارد.
- ۲- ابعاد مهارت‌های مدیریتی توان پیش‌بینی مدیریت دانش را داراست.
- ۳- در رابطه فرآیند مدیریت دانش و مهارت‌های مدیریتی، تفکر خلاق نقش میانجی دارد.
- ۴- الگوی مفهومی پژوهش بر اساس داده‌ها برآزش دارد.
- ۵- بین نظرات دبیران در مهارت‌های مدیریتی با توجه به متغیرهای دموگرافیک (جنس، سن، سابقه خدمت، رشته تحصیلی، مدرک تحصیلی، ناحیه) تفاوت وجود دارد.
- ۶- بین میزان تفکر خلاق مدیران با توجه به متغیرهای دموگرافیک (جنس، سن، سابقه خدمت، رشته تحصیلی، مدرک تحصیلی، ناحیه) تفاوت وجود دارد.

۷- بین نظرات دبیران در مدیریت دانش با توجه به متغیرهای دموگرافیک (جنس، سن، سابقه خدمت، رشته تحصیلی، مدرک تحصیلی، ناحیه) تفاوت وجود دارد.

روش تحقیق:

روش تحقیق در این پژوهش از نظر نوع؛ کاربردی است و از نظر روش، توصیفی از نوع همبستگی است؛ زیرا محقق هم به توصیف وضعیت موجود و هم تحلیل رابطه بین متغیرهای پیش‌بین و ملاک پرداخته است. در این پژوهش، مدیریت دانش به عنوان متغیر ملاک و مهارت‌های مدیریتی به عنوان متغیر پیش‌بین است. ضمناً در این پژوهش از ویژگی تفکر خلاق مدیران به عنوان متغیر میانجی استفاده شده است. محقق با استفاده از مدل‌سازی معادله‌های ساختاری و تحلیل میانجی، نقش تفکر خلاق را در ارتباط بین متغیر ملاک (مدیریت دانش) و متغیر پیش‌بین (مهارت‌های مدیریتی) بررسی نموده است.

جامعه آماری شامل مدیران و دبیران نواحی شش گانه آموزش پرورش شهر اصفهان در سال تحصیلی ۹۴-۹۵ که تعداد آن‌ها به ترتیب ۳۷۷ و ۵۹۸۱ نفر است.

در این پژوهش روش نمونه‌گیری، تصادفی طبقه‌ای متناسب با حجم و برای محاسبه حجم نمونه‌ها از فرمول کوکران استفاده شده است. بر اساس فرمول حجم نمونه کوکران تعداد ۱۸۵ نفر مدیر و تعداد ۳۷۰ نفر دبیر به عنوان نمونه‌های آماری در نظر گرفته شدند. از آن جایی که رایج‌ترین وسیله گردآوری اطلاعات در تحقیقات پیمایشی پرسشنامه است در تحقیق حاضر نیز از سه پرسشنامه استفاده شد که به شرح زیر است:

۱) برای متغیر مهارت‌های سه گانه مدیریتی از پرسش‌نامه محقق ساخته بر اساس نظریه رابرت کاتز استفاده شد این پرسش‌نامه شامل ۳۶ گویه بر اساس مقیاس پنج درجه‌ای لیکرت بوده که ضریب پایایی کل این پرسش‌نامه با بهره‌گیری از ضریب آلفای کرونباخ ۰/۹۷. محاسبه شد. به این پرسش‌نامه نمونه دبیران پاسخ دادند.

۲) برای متغیر مدیریت دانش از پرسش‌نامه محقق ساخته بر اساس مدل نوناکا و تاکوچی استفاده شد. این پرسش‌نامه شامل ۳۷ گویه بر اساس مقیاس پنج درجه‌ای لیکرت و ضریب پایایی آن ۰/۹۷. با بهره‌گیری از ضریب آلفای کرونباخ محاسبه شد. نمونه دبیان به این پرسش‌نامه پاسخ دادند.

۳) برای متغیر تفکر خلاق از پرسش‌نامه استاندارد تورنس^۱ استفاده شد. این پرسش‌نامه توسط تورنس و همکاران در سال ۱۹۸۶ در دانشگاه کالیفرنیا طراحی و در سال ۱۹۹۸ تجدیدنظر شده است و دارای ۲۰ سؤال است ضریب پایایی این پرسش‌نامه ۰/۸۸. ارزیابی شد. نمونه دبیان به این پرسش‌نامه پاسخ دادند.

با استفاده از پرسش‌نامه‌های ذکر شده و مساعدت استادان محترم راهنما و مشاور، این پرسش‌نامه‌ها بومی‌سازی شد. جهت محاسبه پایایی پرسش‌نامه‌ها از ضریب α کرونباخ و برای محاسبه روایی، از روایی محتوایی استفاده شد. روایی هر سه پرسش‌نامه به صورت محتوایی توسط ۷ نفر از متخصصان گروه علوم تربیتی و مدیریت دانشکده علوم تربیتی و روانشناسی و دانشکده اقتصاد و علوم اداری دانشگاه اصفهان مورد تأیید قرار گرفت.

تعداد ۱۸۵ پرسش‌نامه مربوط به تفکر خلاق بین نمونه مدیران توزیع گردید که ۱۷۴ پرسش‌نامه پاسخ داده شد و از آن در تحلیل استفاده گردید. تعداد ۳۷۰ پرسش‌نامه مهارت‌های مدیریتی و ۳۷۰ پرسش‌نامه مدیریت دانش بین نمونه دبیان توزیع گردید که از این تعداد ۳۶۰ پرسش‌نامه مهارت‌های مدیریتی و ۳۶۰ پرسش‌نامه مدیریت دانش پاسخ داده شد و از آن در تحلیل استفاده گردید.

یافته‌های پژوهش

نتایج حاصل از تحلیل آمار توصیفی نشان داد در نمونه مدیران، بیشترین درصد فراوانی مربوط به محدوده سنی ۴۶ تا ۵۵ سال، سابقه بیشتر از ۲۰ سال، رشته علوم انسانی و مدرک

1 . Torrance test of creative thinking

تحصیلی کارشناسی و در نمونه دبیران بیشترین درصد فراوانی مربوط به محدوده سنی ۳۶ تا ۴۵ سال، سابقه بیشتر از ۲۰ سال، رشته علوم انسانی و مدرک تحصیلی کارشناسی بوده است. **جدول ۱.** میانگین و انحراف معیار نمرات مدیریت دانش، تفکر خلاق و مهارت های مدیریتی

متغیر	شاخص های آماری	میانگین	انحراف معیار
مدیریت دانش	۴/۰۵	۰/۶۳	
تفکر خلاق	۳/۹۴	۰/۴۵	
مهارت های مدیریتی	۴/۳۸	۰/۵۰	

نتایج جدول ۱ نشان می دهد میانگین مدیریت دانش، تفکر خلاق و مهارت های مدیریتی به ترتیب برابر با ۴/۰۵، ۳/۹۴، ۴/۳۸ است.

تحلیل فرضیه اول

بین مهارت های مدیریتی و ابعاد آن با مدیریت دانش رابطه وجود دارد.

جدول ۲. ضریب همبستگی بین مهارت های مدیریتی و ابعاد آن با مدیریت دانش

مدیریت دانش			شاخص آماری
ضریب همبستگی	مجذور ضریب همبستگی	سطح معناداری	
۰/۸۴**	۰/۷۱	۰/۰۰۱	مهارت های مدیریتی
۰/۷۷**	۰/۵۹	۰/۰۰۱	مهارت فنی
۰/۸۱**	۰/۶۵	۰/۰۰۱	مهارت انسانی
۰/۷۹**	۰/۶۳	۰/۰۰۱	مهارت ادراکی

$p < 0.05$

یافته های جدول ۲ نشان می دهد ضریب همبستگی بین مهارت های مدیریتی و ابعاد آن با مدیریت دانش معنادار است؛ یعنی بین مهارت های مدیریتی و مدیریت دانش ($I=0.844$) رابطه معنادار وجود دارد. بر اساس ضریب تعیین (I^2) ۷۱/۲ درصد واریانس مهارت های مدیریتی و مدیریت دانش مشترک بوده است. لذا با توجه به مقادیر ضریب همبستگی جدول

فوق، فرضیه اول مبنی بر این که بین مهارت‌های مدیریتی و ابعاد آن با مدیریت دانش رابطه وجود دارد تأیید می‌گردد.

فرضیه دوم: ابعاد مهارت های مدیریتی توان پیش بینی مدیریت دانش را داراست.

جدول ۳: جدول ضریب رگرسیون چندگانه ابعاد مهارت های مدیریتی با مدیریت دانش

متغیر ملاک	شاخص آماری		ضریب رگرسیون چندگانه	مجذور ضریب رگرسیون چندگانه	مجذور ضریب رگرسیون چندگانه تعدیل شده	ضریب F	سطح معناداری
	متغیر پیش بین	ضریب					
گام اول	مهارت انسانی	۰/۸۱	۰/۶۵	۰/۶۵	۰/۶۵	۲۴۵/۳۷	۰/۰۰۱
گام دوم	مهارت انسانی مهارت فنی	۰/۸۳	۰/۶۹	۰/۶۹	۰/۶۹	۱۴۵/۲۹	۰/۰۰۱
گام سوم	مهارت انسانی مهارت فنی مهارت ادراکی	۰/۸۴	۰/۷۱	۰/۷۱	۰/۷۰	۱۰۳/۷۵	۰/۰۰۱

$p < 0/01$

به طوری که یافته های جدول ۳ نشان می دهد از بین متغیرهای مورد مطالعه در رگرسیون بهترین پیش بینی کننده مدیریت دانش در گام اول بعد مهارت انسانی و در گام دوم بعد مهارت فنی و در گام سوم بعد مهارت ادراکی بوده است. بر اساس نتایج تحلیل رگرسیون گام به گام ارتباط بین ابعاد مهارت انسانی، مهارت فنی، مهارت ادراکی با مدیریت دانش معنادار بوده است. بر این اساس در گام اول ضریب بعد مهارت انسانی ۶۵/۷ درصد واریانس مدیریت دانش، در گام دوم ضریب ابعاد مهارت انسانی و مهارت فنی ۶۹/۶ درصد واریانس مدیریت دانش و در گام سوم ضریب ابعاد مهارت انسانی، مهارت فنی و مهارت ادراکی ۷۱/۲ درصد واریانس مدیریت دانش را تبیین می کند. F مشاهده شده در سطح $p < 0/01$ معنادار بوده است بنابراین رگرسیون قابل تعمیم به جامعه آماری است.

جدول ۴. جدول ضریب بتا در پیش بینی ابعاد مهارت های مدیریتی با مدیریت دانش

متغیر ملاک	شاخص آماری	متغیر پیش بین	ضرایب بتای غیر استاندارد		ضریب t	سطح معناداری
			خطای معیار	بتا		
گام اول	عدد ثابت	مهارت انسانی	۰/۲۴	۰/۲۶	۰/۰۸	۰/۲۸۲
			۰/۰۵	۰/۸۷	۱۵/۶۶	۰/۰۰۱
گام دوم	عدد ثابت	مهارت انسانی	۰/۲۷	-۰/۳۴	-۱/۲۵	۰/۲۱۰
			۰/۰۹	۰/۵۷	۶/۲۵	۰/۰۰۱
گام سوم	عدد ثابت	مهارت فنی	۰/۱۱	۰/۴۴	۴/۰۲	۰/۰۰۱
			۰/۲۷	-۰/۴۸	-۱/۷۶	۰/۰۷۹
مهارت ادراکی	عدد ثابت	مهارت انسانی	۰/۱۱	۰/۳۶	۳/۰۳	۰/۰۰۳
			۰/۱۱	۰/۳۴	۲/۹۷	۰/۰۰۳
			۰/۱۲	۰/۳۴	۲/۶۴	۰/۰۰۹

$p < 0.05$

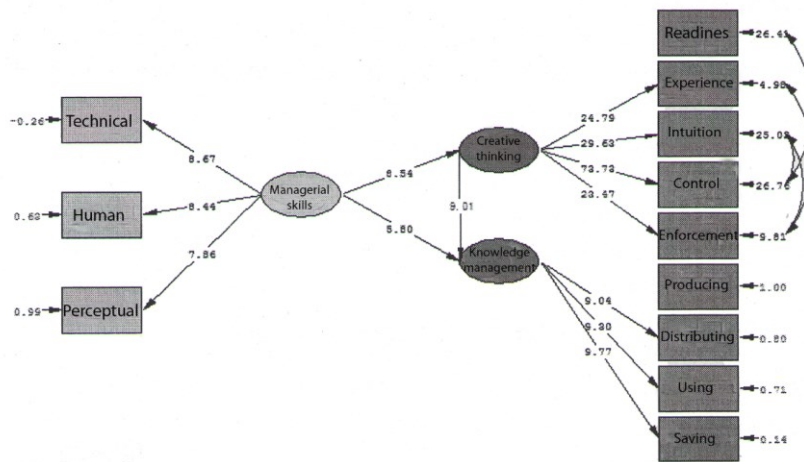
یافته ها در جدول ۴ حاکی از آن است که ضریب بتا به ازای یک واحد افزایش در بعد مهارت انسانی، مدیریت دانش را ۰/۳۳۷ واحد افزایش و ضریب بتا به ازای یک واحد افزایش در بعد مهارت فنی، مدیریت دانش را ۰/۲۶۳ واحد افزایش و ضریب بتا به ازای یک واحد افزایش در بعد مهارت ادراکی، مدیریت دانش را ۰/۲۹۲ واحد افزایش می دهد.

معادله پیش بینی فرضیه دوم پژوهش به شکل زیر قابل ارائه است:

$$\text{مدیریت دانش} = (-0.489) + \text{بعد مهارت انسانی} (0.362) + \text{بعد مهارت فنی} (0.340) + \text{بعد مهارت ادراکی} (0.341)$$

فرضیه سوم: در رابطه فرآیند مدیریت دانش و مهارت های مدیریتی متغیر تفکر خلاق نقش میانجی دارد. با توجه به کلیه مراحل طی شده به منظور ارائه مدل، مدل مفهومی ذیل که نشان دهنده تأیید اثر مهارت های مدیریتی بر مدیریت دانش با نقش میانجی تفکر خلاق است آورده شده است.

در خصوص تأثیر غیر مستقیم مهارت های مدیریتی بر مدیریت دانش (مسیر مهارت های مدیریتی از طریق تفکر خلاق)، ضرایب مسیر در هم ضرب شد. اثر غیر مستقیم مهارت های مدیریتی بر مدیریت دانش نیز معنادار است؛ یعنی مقدار t به دست آمده برای هر یک از مسیرها بیشتر از ۱/۹۶ است. که این امر نشان دهنده تأثیر مهارت های مدیریتی با نقش میانجی تفکر خلاق بر مدیریت دانش است.



Chi-Square=49.97, df=47, P-value=0.35617, RMSEA=0.019

شکل ۲. مدل شاخص اصلاحی t

فرضیه چهارم: الگوی مفهومی پژوهش، بر اساس داده ها برازش دارد. سؤال اساسی مطرح شده این است که آیا این مدل؛ مدل مناسبی است؟ برای پاسخ به این پرسش بایستی ضریب کای-دو و سایر معیارهای مناسب بودن برازش مدل مورد بررسی قرار گیرد. کلیه شاخص های ارزیابی تناسب برازش مدل همراه با مقادیر آنها در زیر ارائه شده و نشان دهنده برازش مناسب مدل است.

جدول ۵. بررسی شاخص های مناسب بودن مدل

نام شاخص	مقدار استاندارد شاخص	مقدار شاخص در مدل مورد نظر	نتیجه گیری
نسبت کای دو به دی.اف	-	۴۹/۹۷	برازش مدل مناسب است
پی ویو	بیشتر از ۰/۰۵	۰/۳۵۶	برازش مدل نامناسب است
جی.اف.آی	بیشتر از ۰/۹	۱	برازش مدل مناسب است
آ.جی.اف.آی	بیشتر از ۰/۹	۱	برازش مدل مناسب است
ان.اف.آی	بیشتر از ۰/۹	۰/۹۸	برازش مدل مناسب است
سی.اف.آی	بیشتر از ۰/۹	۱	برازش مدل مناسب است
آ.رام.س.ای.ای	کمتر از ۰/۱	۰/۰۱۹	برازش مدل مناسب است

جدول ۶. اثر مستقیم مهارت های مدیریتی بر مدیریت دانش

بررسی اثر	ضریب تاثیر	مقدار آماره تی	نتیجه
مهارت های مدیریتی - تفکر خلاق	۰/۳۰	۸/۵۴	مهارت های مدیریتی بر تفکر خلاق تأثیر دارد.
مهارت های مدیریتی - مدیریت دانش	۰/۲۶	۵/۸۰	مهارت های مدیریتی بر مدیریت دانش تأثیر دارد.
تفکر خلاق - مدیریت دانش	۰/۳۳	۹/۰۱	تفکر خلاق بر مدیریت دانش تأثیر دارد.

به منظور نشان دادن معناداری هر کدام از پارامترهای مدل از آماره t استفاده می شود. این آماره از نسبت ضریب هر پارامتر به خطای انحراف معیار آن پارامتر به دست می آید که می بایستی در آزمون t بزرگ تر از ۲ ($t \geq ۲$) و در آزمون Z بزرگتر از $۱/۹۶$ ($Z \geq ۱/۹۶$) و یا کوچک تر از $-۱/۹۶$ باشد تا این تخمین ها از لحاظ آماری معنادار شود. با توجه به خروجی لیزرل میزان t محاسبه شده در کلیه متغیرها بزرگ تر از ۲ و یا کوچک تر از -۲ است بنابراین کلیه تخمین های ارائه شده از لحاظ آماری معنادار می باشند و مدل نه تنها برازش مناسبی دارد بلکه کلیه ضرایب حاصل از مدل معنادار هستند.

فرضیه پنجم: بین نظرات دبیران در مهارت های مدیریتی با توجه به متغیرهای دموگرافیک (جنس، سن، سابقه خدمت، رشته تحصیلی، مدرک تحصیلی، ناحیه) تفاوت وجود دارد.

جدول ۷. تحلیل واریانس چندراهه نمرات مهارت های مدیریتی با توجه به متغیرهای دموگرافیک (جنس، سن، سابقه خدمت، رشته تحصیلی، مدرک تحصیلی، ناحیه)

منبع	مجموع مجدورات	درجه آزادی	میانگین مجدورات	F	سطح معناداری
جنس	۰/۱۸	۱	۰/۱۸	۰/۵۴	۰/۴۶۱
سن	۰/۴۴	۳	۰/۱۴	۰/۴۴	۰/۷۲۲
سابقه خدمت	۳/۱۶	۲	۱/۵۸	۴/۷۱	۰/۰۱۰
رشته تحصیلی	۱/۱۵	۱	۱/۱۵	۳/۴۲	۰/۰۶۵
تحصیلات	۰/۱۵	۱	۰/۱۵	۰/۴۴	۰/۵۰۴
ناحیه	۲/۷۹	۵	۰/۵۵	۱/۶۶	۰/۱۴۳

نتایج مندرج در جدول ۷ نشان می دهد که بین نمرات مهارت های مدیریتی بر حسب جنس، سن، رشته تحصیلی، مدرک تحصیلی، ناحیه تفاوت معنادار وجود ندارد ولی تفاوت نمرات مهارت های مدیریت بر حسب سابقه خدمت معنادار است. آزمون زوجی ارائه شده در جدول ۸ تفاوت بین گروه ها را نشان می دهد.

جدول ۸. آزمون زوجی مقایسه میانگین نمرات مهارت های مدیریتی بر حسب سابقه خدمت

تحصیلات	تفاوت میانگین	سطح معناداری
۱۱ تا ۲۰ سال (۵۲/۷۷) ← بیشتر از ۲۰ سال (۴۸/۰۸)	-۰/۲۳	۰/۰۰۲

نتایج مندرج در جدول ۸ نشان می دهد بین نمرات مهارت های مدیریتی دبیران با سابقه خدمت ۱۱ تا ۲۰ سال با دبیران با سابقه خدمت بیشتر از ۲۰ سال تفاوت وجود دارد.

فرضیه ششم: بین میزان تفکر خلاق مدیران با توجه به متغیرهای دموگرافیک (جنس، سن، سابقه خدمت، رشته تحصیلی، مدرک تحصیلی، ناحیه) تفاوت وجود دارد.

جدول ۹. تحلیل واریانس چندراهه نمرات تفکر خلاق با توجه به متغیرهای دموگرافیک (جنس، سن، سابقه خدمت، رشته تحصیلی، مدرک تحصیلی، ناحیه)

منبع	مجموع مجدورات	درجه آزادی	میانگین مجدورات	F	سطح معناداری
جنس	۱/۹۸	۱	۱/۹۸	۹/۹۹	۰/۰۰۲
سن	۰/۳۸	۳	۰/۱۳	۰/۶۵	۰/۵۸۳
سابقه خدمت	۰/۸۸	۲	۰/۴۴	۲/۲۳	۰/۱۱۱
رشته تحصیلی	۰/۱۲	۱	۰/۱۲	۰/۶۳	۰/۴۲۸
تحصیلات	۰/۰۵	۱	۰/۰۵	۰/۲۸	۰/۵۹۶
ناحیه	۰/۷۶	۵	۰/۱۵	۰/۷۷	۰/۵۷۳

نتایج مندرج در جدول ۹ نشان می دهد که بین نمرات تفکر خلاق بر حسب سن، سابقه خدمت، رشته تحصیلی، مدرک تحصیلی و ناحیه تفاوت معنادار وجود ندارد ولی تفاوت بین نمرات تفکر خلاق بر حسب جنس معنادار است آزمون ارائه شده در جدول ۱۰ تفاوت بین گروهها را نشان می دهد.

جدول ۱۰. مقایسه میانگین نمرات تفکر خلاق بر حسب جنس

جنس	میانگین	انحراف معیار
مرد	۳/۶۵	۰/۱۰۲
زن	۳/۸۷	۰/۱۰۰

نتایج مندرج در جدول ۱۰ نشان می دهد بین نمرات تفکر خلاق زنان و مردان تفاوت معنادار وجود دارد.

فرضیه هفتم: بین نظرات دبیران در مدیریت دانش با توجه به متغیرهای دموگرافیک (جنس، سن، سابقه خدمت، رشته تحصیلی، مدرک تحصیلی، ناحیه) تفاوت وجود دارد.

جدول ۱۱. تحلیل واریانس چندراهه نمرات مدیریت دانش با توجه به متغیرهای دموگرافیک

(جنس، سن، سابقه خدمت، رشته تحصیلی، مدرک تحصیلی، ناحیه)

منبع	مجموع مجذورات	درجه آزادی	میانگین مجذورات	F	سطح معناداری
جنس	۰/۰۹	۱	۰/۰۹	۰/۱۸	۰/۶۷۰
سن	۳/۴۹	۳	۱/۱۶	۲/۳۱	۰/۰۷۶
سابقه خدمت	۱/۳۰	۲	۰/۶۵	۱/۲۹	۰/۲۷۶
رشته تحصیلی	۰/۶۴	۱	۰/۶۴	۱/۲۸	۰/۲۵۷
تحصیلات	۰/۰۲	۱	۰/۰۲	۰/۰۵	۰/۸۱۰
ناحیه	۵/۹۴	۵	۱/۱۹	۲/۳۵	۰/۰۴۰

نتایج مندرج در جدول ۱۱ نشان می دهد که بین نمرات مدیریت دانش بر حسب جنس، سن، سابقه خدمت، رشته تحصیلی، مدرک تحصیلی تفاوت معنادار وجود ندارد ولی تفاوت بین نمرات مدیریت دانش بر حسب ناحیه معنادار است. آزمون زوجی ارائه شده در جدول ۱۲ تفاوت بین گروه‌ها را نشان می دهد.

جدول ۱۲. آزمون زوجی مقایسه میانگین نمرات مدیریت دانش بر حسب ناحیه

ناحیه	تفاوت میانگین	سطح معناداری
ناحیه ۱ (۳/۷۱) ← ناحیه ۳ (۴/۰۲)	-۰/۳۱	۰/۰۲۷
ناحیه ۱ (۳/۷۱) ← ناحیه ۴ (۴/۱۱)	-۰/۴۰	۰/۰۰۹
ناحیه ۱ (۳/۷۱) ← ناحیه ۵ (۴/۲۲)	-۰/۵۱	۰/۰۰۱
ناحیه ۱ (۳/۷۱) ← ناحیه ۶ (۴/۲۵)	-۰/۵۴	۰/۰۰۲

نتایج مندرج در جدول ۱۲ نشان می دهد بین نمرات مدیریت دانش دبیران ناحیه ۱ با نمرات مدیریت دانش دبیران نواحی ۳، ۴، ۵ و ۶ تفاوت وجود دارد.

بحث و نتیجه گیری

هدف پژوهش حاضر بررسی و تحلیل رابطه فرآیند مدیریت دانش و مهارت های سه گانه مدیریتی با نقش میانجی تفکر خلاق بود. نتایج حاصل از تحلیل آمار توصیفی نشان داد در نمونه مدیران، بیشترین درصد فراوانی مربوط به محدوده سنی ۴۶ تا ۵۵ سال، سابقه بیشتر از ۲۰ سال، رشته علوم انسانی و مدرک تحصیلی کارشناسی و در نمونه دبیران، بیشترین درصد فراوانی مربوط به محدوده سنی ۳۶ تا ۴۵ سال، سابقه بیشتر از ۲۰ سال، رشته علوم انسانی و مدرک تحصیلی کارشناسی بوده است. یافته های پژوهش در مورد فرضیه اول نشان داد بین مهارت های مدیریتی و مدیریت دانش ($r=0/844$) رابطه معنادار وجود دارد و از بین متغیرهای مورد مطالعه در رگرسیون، بهترین پیش بینی کننده مدیریت دانش در گام اول بعد مهارت انسانی، در گام دوم بعد مهارت فنی و در گام سوم بعد مهارت ادراکی بوده است. بر اساس نتایج تحلیل رگرسیون گام به گام ارتباط بین ابعاد مهارت انسانی، مهارت فنی، مهارت ادراکی با مدیریت دانش معنادار بوده است. در تبیین فرضیه اول می توان بیان داشت که بین مدیریت دانش و مهارت های مدیریتی رابطه مثبت و معنادار وجود دارد و در این ارتباط مهارت انسانی، مهارت فنی و مهارت ادراکی به ترتیب بیش ترین نقش را داراست. این نتایج نشان می دهد توانمند بودن مدیران در مهارت های مدیریتی و در راس آنها مهارت انسانی نقشی مهم و اساسی در اجرای فرآیندهای مربوط به مدیریت دانش خواهد داشت. نتایج به دست آمده از مطالعات کاتز (۱۹۸۴) و نورتون (۱۹۸۸) و سلطانی (۱۳۸۵) نشان می دهد که تبحر بالای مدیران سازمان در مهارت انسانی، در ایجاد انگیزش و هماهنگی هدف های فردی دبیران و کارکنان آموزشی با اهداف آموزش و پرورش برای دستیابی به نتایج اثربخش اهمیت دارد و از این جهت با یافته های فرضیه اول همسویی دارد. بر اساس یافته های مربوط به فرضیه دوم در گام اول، ضریب بعد مهارت انسانی ۶۵/۷ درصد واریانس مدیریت دانش؛ در گام دوم، ضریب ابعاد مهارت انسانی و مهارت فنی ۶۹/۶ درصد واریانس مدیریت دانش و در گام سوم، ضریب ابعاد مهارت انسانی، مهارت فنی و مهارت ادراکی ۷۱/۲ درصد

واریانس مدیریت دانش را تبیین می کند. در تحلیل نتایج این فرضیه می توان به اهمیت بالای مهارت های مدیریتی در ارتباط با مدیریت دانش پی برد. نتایج مربوط به فرضیه سوم نشان می دهد اثر غیر مستقیم مهارت های مدیریتی بر مدیریت دانش نیز معنادار است؛ یعنی مقدار t به دست آمده برای هر یک از مسیرها بیشتر از ۱/۹۶ است که این امر نشان دهنده تأثیر مهارت های مدیریتی با نقش میانجی تفکر خلاق بر مدیریت دانش است. در تبیین نقش میانجی متغیر تفکر خلاق می توان گفت تفکر خلاق در ارتباط و تأثیرگذاری مهارت های مدیریتی بر مدیریت دانش نقش کاتالیزوری دارد. بر طبق یافته های فرضیه چهارم مقادیر مربوط به شاخص های ارزیابی تناسب برازش مدل، مانند GFI و AGFI و RMSR نشان دهنده برازش مناسب الگوی مفهومی پژوهش است. نتایج مرتبط با یافته های فرضیه پنجم نشان می دهد که بین نمرات مهارت های مدیریتی بر حسب جنس، سن، رشته تحصیلی، مدرک تحصیلی، ناحیه تفاوت معنادار وجود ندارد ولی تفاوت نمرات مهارت های مدیریتی بر حسب سابقه خدمت معنادار است که با نتایج تحقیقات گودرزی (۱۳۸۲)، سیدشجاع (۱۳۸۵)، همسو و با نظرات نادریان (۱۳۸۶) و جواهری زاده (۲۰۱۲) ناهمسو است. همچنین افشاری و همکاران در پژوهشی تحت عنوان بررسی مهارت های سه گانه مدیریتی مدیران ادارات تربیت بدنی دانشگاه های سراسر کشور، به این نتیجه رسیدند که رابطه مهارت های مدیریتی و عوامل دموگرافیک معنادار نبوده است. احمدی و محمدلو (۱۳۸۸) در تحقیقی تحت عنوان بررسی رابطه مهارت های سه گانه مدیریتی با میزان اثربخشی مدیران دبیرستان های ناحیه یک شیراز به این نتیجه رسیدند که بین مهارت های فنی، انسانی و ادراکی و اثربخشی رابطه مثبت و معنادار وجود دارد. یافته های فرضیه ششم نشان می دهد که بین نمرات تفکر خلاق بر حسب سن، سابقه خدمت، رشته تحصیلی، مدرک تحصیلی، ناحیه تفاوت معنادار وجود ندارد ولی تفاوت بین نمرات تفکر خلاق بر حسب جنس معنادار است. نتایج فرضیه هفتم نشان می دهد که بین نمرات مدیریت دانش بر حسب جنس، سن، سابقه

خدمت، رشته تحصیلی، مدرک تحصیلی تفاوت معنادار وجود ندارد ولی تفاوت بین نمرات مدیریت دانش بر حسب ناحیه معنادار است.

پیشنهادها

با توجه به نتایج پژوهش، قوی ترین ارتباط بین متغیر مهارت‌های مدیریتی و مدیریت دانش مشاهده شد. از این رو ضرورت دارد مدیران سازمان‌های آموزشی همواره به این نکته توجه نمایند که لازمه پیاده سازی و اجرای فرآیندهای مربوط به مدیریت دانش، نیازمند داشتن یک سری مهارت‌ها از سوی آنان است و در صورتی می‌توانند از مزایا و فواید مدیریت دانش در سازمان تحت رهبری خود سود جویند که به طور مستمر مهارت‌های لازم را در خود ارتقاء دهند. به نظر کاتز؛ مهارت، توانایی ای را نشان می‌دهد که قابل توسعه بوده و خود را در عملکرد نشان می‌دهد و به ندرت به صورت بالقوه است. او لازمه مدیریت اثربخش را دارا بودن مهارت‌های سه گانه فنی، انسانی و ادراکی می‌داند که هر کدام به طور مجزا می‌توانند پیشرفت کنند. نتایج تحقیق به این مهم اشاره دارد که مقامات ارشد سازمان در راستای توسعه حرفه‌ای و توانمندسازی مدیران با تشکیل دوره‌ها و تمهیدات لازم، بستر مناسب جهت رشد مستمر مهارت‌های مدیران را اندیشیده و در جهت رفع موانع و چالش‌های پیش روی اجرای فرآیندهای مدیریت دانش در مدارس بکوشند.

منابع

- آذر، علیرضا. (۱۳۹۳). *مهارت‌های مدیریتی و شیوه‌های پرورشی آن*، مشهد: انتشارات آستان قدس.
 احمدی، عباداله و دوست محمدلو، حکیمه، (۱۳۸۸). بررسی رابطه مهارت‌های سه گانه مدیریتی و میزان اثربخشی دبیرستان‌های ناحیه یک شیراز، *فصل نامه علمی - پژوهشی رهیافتی نو در مدیریت آموزشی*، دانشگاه آزاد مرودشت شیراز، ۱(۲)، ۱۰۰-۱۳۶.

- افشاری، مصطفی، هنری حبیب، و غفوری، فرزاد. (۱۳۹۲). بررسی مهارت‌های سه گانه مدیریتی (ادراکی، انسانی، فنی) مدیران ادارات تربیت بدنی دانشگاه‌های سراسر کشور، فصل‌نامه مدیریت ورزشی، ۳(۱۰): ۱۰۵-۱۱۵.
- انصاری جابری، مسعود. (۱۳۸۹). مهارت‌های کاربردی مدیران، فصل‌نامه مدیریت در آموزش و پرورش، ۶(۱۶): ۴۸-۴۲.
- بهرنگی، محمد رضا. (۱۳۸۰). مدیریت آموزشی و آموزشگاهی. انتشارات تابان.
- بیگدلی، الیاس. (۱۳۸۰). نیازسنجی و ارائه چارچوب کلی آموزش مدارس راهنمایی شهرستان خدابنده، پایان‌نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه تهران.
- حائری زاده، خیریه بیگم. (۱۳۹۰). تفکر خلاق و حل خلاقانه مسئله، چاپ سوم، تهران، نشر نی.
- خدایاری، رحیم. (۱۳۸۵). بررسی رابطه تفکر خلاق مدیران و توانایی آنها در حل برخی مشکلات دبیرستان‌های پسرانه شهر تهران از دیدگاه دبیران، سال تحصیلی ۸۵-۱۳۸۴، پایان‌نامه کارشناسی ارشد، دانشکده علوم تربیتی، دانشگاه علامه طباطبایی تهران.
- رابینز، استیفن. (۱۳۸۹). رفتار سازمانی، جلد اول، ترجمه مهدی زارع، تهران: انتشارات نصر.
- رضائیان، علی. (۱۳۸۲). مبانی سازمان و مدیریت، تهران: انتشارات سمت.
- سلطانی، ایرج. (۱۳۸۵). مهارت‌های انسانی مدیران مدارس و اندازه‌گیری میزان آن، مدیریت در آموزش و پرورش. شماره ۱۷، ۶۳-۸۱.
- سلطانی، علیرضا. (۱۳۸۳). بررسی تأثیر آموزش‌های ضمن خدمت بر ارتقاء مهارت‌های مدیران دوره متوسطه مدارس شهرستان خمینی شهر، پایان‌نامه کارشناسی ارشد، دانشکده علوم تربیتی، دانشگاه تربیت معلم.
- سید عامری، میرحسن و عرضه، کیوان. (۱۳۹۳). بررسی رابطه مدیریت دانش با مهارت‌های ارتباطی مدیران سازمان تربیت بدنی ایران، فصل‌نامه مطالعات مدیریت ورزشی، ۵(۱۳): ۱۲-۱۷.
- سیدشجاع، زهراسادات. (۱۳۸۵). نیازسنجی آموزشی مدیران بانک تجارت در زمینه مهارت‌های سه گانه مدیریتی (فنی، انسانی، ادراکی) جهت تدوین برنامه آموزشی آنان، پایان‌نامه کارشناسی ارشد، دانشکده علوم تربیتی و روانشناسی، دانشگاه شهید بهشتی تهران.

عباس زاده، حسین. (۱۳۸۴). نقش مهارت‌های مدیران در اثربخشی سازمانی، مجموعه مقالات خلاقیت و نوآوری، دانش مدیریت، ۶ (۲۴): ۱۷-۱۲.

فرتاش اسفهلان، زهرا. (۱۳۸۳). نیازسنجی آموزشی مدیران سازمان بازرگانی استان آذربایجان شرقی در رابطه با مهارت‌های سه گانه مدیریتی از دیدگاه مدیران و کارکنان، پایان نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه شهید بهشتی.

قاضی زاده فرد، سید ضیاءالدین و عطایی، سید شکور. (۱۳۹۲). مدیریت دانش عامل اثربخشی سازمان‌ها، مجله علمی و پژوهشی، دانشکده و پژوهشکده فنی و مهندسی دانشگاه جامع امام حسین (ع)، ۴ (۲۱): ۵۸-۳۷.

کریمی، ندا. (۱۳۸۵). مدیریت دانش: نیاز سازمان‌های امروزی، مجله الکترونیکی پژوهشگاه اطلاعات و مدارک علمی ایران، ۶ (۱۳): ۱۱-۷.

گودرزی، محمود. (۱۳۸۲). طراحی و تبیین الگوی مهارت‌های سه گانه مدیریتی در مدیران سطوح مختلف سازمان تربیت بدنی، رساله دوره دکترای مدیریت و برنامه ریزی در تربیت بدنی، دانشگاه تربیت بدنی و علوم ورزشی، دانشگاه تربیت معلم تهران.

مک دانلد، جان. (۱۳۸۱). مدیریت دانش. ترجمه: بدری نیک فطرت. تهران: کیفیت و مدیریت. نادریان جهرمی، مسعود و امیرحسینی، سید احسان (۱۳۸۶). بررسی رابطه ویژگی‌های شخصیتی و دموگرافیکی مدیران ورزشی با مهارت‌های شغلی آنان، فصلنامه المپیک، ۱۵ (۴): ۱۰۵-۱۱۴.

- Belzer, K. (2012). Project management still more art than science. *Journal of Knowledge Management*, 7 (3), 51-60.
- El Sabaa, S. (2011). The skills and career path of an effective project manager, *International Journal Promanage*, 11(22), 23-28.
- Hara, S and Stranberg, K. (2009). Check thinking styles of creative people, *International Journal of Creative Thinking*, 23(7), 81-88.
- Jens M. Unger, andreas rauch, Michael frees and nina rosenbusch. (2009). "Human capital and entrepreneurial success: a meta-analytical review". *Journal of business venturing. Inpress, Corrected Proof*, P: 18.

- Katz Robert. (1984) “*Skills of Effective Administrators*” Harvard Business Review.
- Khalid Hafez and Fathalla Alghatas (2007). Knowledge Management in a Virtual Community of Practice using Discourse Analysis, School of Management, Bradford University, UK, *Journal of Knowledge Management*, 5 (1), 29-42.
- Huemann, Martina. (2010). “Considering human resource management when developing a project-oriented company: case study of a telecommunication company”. *International Journal of project management* 28, PP: 361-369.
- Mintzberg, H, (1985). *The managers job folklore and fact Harvard Business Review* August.
- Murali Sambasivan, Mohani Abdul and Yuzliani Yusop. (2009). “Impact of personal and management skills of entrepreneurs of venture performance in Malaysia: opportunity recognition skills as a mediating factor”. *Technovation*. Vol. 29, Issue 11, PP: 798-805.
- Nargund and Joby Thomas (2005). Industrial Safety Information: A Knowledge Management (KM) approach: an overview. READIT-2005, IGCAR, *Kalpakkam*, PP: 126-141.
- Nasser Javaheri Zadeh, Davood Gharakhani (2012), Analysis of Simple and Multiple Relations among the Skills of University Directors and Time Management and Some Personal and Organizational Characteristics, *American Journal of Scientific Research*, ISSN 1450-223X Issue 47 (2012), pp.31-4.
- Nonaka & Takeuchi. (2001) “*The Knowledge-Creating Company*” Oxfo University Press rd.
- Norton ner. F., and Partz, R. (1988), *Transferable skill: Ohio State University, clumbus: national for research in vocational education*.
- Pant. Ira and Barondi, Bassam. (2008). “Project management education. The human skills imperative”. *International Journal of Project Management*. Vol.26. ISSNE2, PP: 124-128.
- Peterson, Tim.D. (2013). The ongoing legacy of R.L. Katz. *Journal of Management Decision*, 42 (10), 1297-1308.
- Shaker A.Zahra (2007). Knowledge Sharing and technological capabilities: The Moderating role of family involvement.

International Journal of Business and Management, 15 (11), 102-118.

Smiti. Gandhi (2004). Knowledge Management and Reference Services. *The Journal of Academic Librarianship*, 30(18), 368-381.

V.A. Gilsing and G.M. Guysters. (2008). "Understanding novelty creation in exploration networks structural and relational embeddedness jointly considered", *technovation* 28, PP: 693-708.

Wiig, K. (2000). *Application of Knowledge Management in Public Administration*, 15 (7), 19-30. Available at: www/egov.pl/-baza-analizy-km-pub.

