

# ارائه الگوی مدیریت منابع انسانی مبتنی بر دانش در دستگاههای اجرایی شهر ساری

مهسا شاهمرادی<sup>۱\*</sup>، سنجر سلاجقه<sup>۲</sup>، افلاطون امیری<sup>۳</sup>

تاریخ دریافت: ۱۳۹۸/۰۸/۰۴

تاریخ پذیرش: ۱۳۹۸/۰۹/۰۷

## چکیده

هدف پژوهش حاضر، ارائه الگوی مدیریت منابع انسانی مبتنی بر دانش در دستگاههای اجرایی شهر ساری است. از نظر هدف، تحقیق حاضر از نوع کاربردی است. از طرفی چون پژوهش به تبیین مدل می‌پردازد می‌توان گفت که در دسته پژوهش‌های توسعه‌ای نیز قرار دارد. جامعه آماری این تحقیق خبرگان، مدیران و معاونین بوده که در مجموع ۱۰ نفر شامل اساتید مدیریتی و تمامی مدیران و معاونین دستگاههای اجرایی شهر ساری هستند. روش نمونه‌گیری بصورت طبقه‌بندی بوده که تعداد ۵۸۴ نفر انتخاب شدند. جهت گردآوری داده‌ها از پرسشنامه استفاده شده است. به منظور تجزیه و تحلیل داده‌ها از روش آمار توصیفی و آمار استنباطی و نرم‌افزارهای Spss, AMOS استفاده شده است. نتایج یافته‌های تحقیق نشان داد که بین مدیریت منابع انسانی و مدیریت دانش رابطه وجود دارد. بین همه متغیرهای تحقیق و ابعاد آنها روابط معناداری بوده و تنها رابطه میان بعد اشتراک‌گذاری دانش با مدیریت منابع انسانی معنادار نبوده است. همچنین وضعیت مدیریت منابع انسانی و مدیریت دانش در سطح نسبتاً مطلوبی قرار دارد. در راستای اهداف این دستگاه‌های اجرایی، پشتیبانی مدیریت ارشد می‌تواند باعث افزایش سطح و کیفیت به اشتراک گذاری دانش از طریق کارکنان متعهد شود.

**کلید واژه‌ها:** مدیریت منابع انسانی، مدیریت دانش، فرایند مدیریت دانش، دستگاه‌های اجرایی.

<sup>۱</sup> مربی، دانشگاه آزاد اسلامی، چالوس، ایران

<sup>۲</sup> استادیار، گروه مدیریت، دانشگاه آزاد اسلامی، کرمان، ایران.

<sup>۳</sup> استادیار، گروه مدیریت، دانشگاه آزاد اسلامی، کرمان، ایران

نویسنده مسئول: m.shahmoradi691@gmail.com

## مقدمه

امروزه در عصری زندگی می‌کنیم که در آن تغییرات محیطی رشد و فناوری بسیار سریع بوده و انسان به مرزهای بسیار بالای علوم و فناوری دست یافته است. موفقیت سازمان‌ها، خصوصاً سازمان‌های دولتی و دستگاه‌های اجرایی که با حجم کثیری از ارباب رجوع سروکار دارد، به کارکنان و در واقع نیروی انسانی آن بستگی دارد. زیستن در دنیای رقابتی به عنوان یک سازمان دانش محور، نیازمند عطف توجه سازمانی به مدیریت منابع انسانی به عنوان کلید رقابت‌های بین سازمانی است. نگاه استراتژیک به شیوه‌های مدیریت منابع انسانی می‌تواند شایستگی‌های درون سازمانی و منابع موجود را با فرصت‌های محیطی پیوند زند (آرمسترانگ، ۱۳۸۱). مدیریت منابع انسانی پیامدهایی نظیر تعهد، تناسب، مشارکت و انعطاف‌پذیری را به همراه دارد و می‌تواند ظرفیت‌های لازم برای ارتقای انعطاف‌پذیری سازمانی را فراهم آورد. شیوه‌های مدیریت منابع انسانی نیز منبعی پایدار برای کسب مزیت‌های رقابتی هستند و مدیریت منابع انسانی می‌تواند از طریق جذب اثربخش، توسعه و آموزش و ... به پیشرفت و تعالی سازمان کمک کند.

فرآیند موفقیت سازمانی فعالیتی مبتنی بر دانش است. مدیریت دانش فرآیند فراگیری، ذخیره سازی، به اشتراک گذاری، خلق و استفاده از دانش است در بافت موفقیت سازمانی، بهبود فرآیندهای مدیریت نیروی انسانی شامل کار تیمی است و مقادیر قابل توجهی از دانش را ایجاد می‌کند و لذا به اشتراک‌گذاری دانش در میان افراد را ضروری می‌کند (دسلر، ۱۳۹۵). تعیین استراتژی‌های مدیریت دانش برای هر دسته از مشاغل در سازمان از اهمیت بالایی برخوردار است. سازمان‌هایی که به طور موثر دانش و تخصص موجود در ذهن افراد را مدیریت می‌کنند قادر هستند تا ارزش بیشتری ایجاد نموده و به مزیت رقابتی بهتری دست یابند؛ اما کارکنان اغلب به دلایل مختلف از جمله عدم اعتماد، تمایلی به تسهیم دانش و تخصص خود با دیگران ندارند (سید نقوی و سهرابی، ۱۳۹۳).

سازمان‌های اجرایی در کشور در زمره سنگ زیربنای استان قرار دارند که نقش بزرگی در توسعه و آبادانی استان دارد و تمام ظرفیت استان در این زمینه فعالیت دارند. با توجه به گستردگی سازمان‌ها و نیروی انسانی عظیمی که روزانه در حال فعالیت هستند، نقش مدیریت منابع انسانی اثربخش مبرم و اساسی است. در این میان تلاش مدیریت در راستای دانش محور کردن سازمان برای فعالیت و عملکرد اثربخش نیز احساس می‌شود. سازمان‌های اجرایی شهر ساری، به صورت گسترده فعالیت روزانه دارند و مدیریت منابع انسانی نیز از وظایف مهم این سازمان‌ها و ارگان‌هاست که با توجه به سیر دانش محور شدن سازمان‌ها، سازمان‌های اجرایی در این استان نیز از این امر غافل نبوده و فعالیت‌های مدیریت منابع انسانی در راستای این مهم احساس می‌شود. گرچه تا حدودی ابعاد و مؤلفه‌های مدیریت توسعه علمی از منظر اندیشمندان بررسی شده، ولی ابعاد مدیریت توسعه علوم انسانی به طور خاص کاوش نشده و در حاله‌ای از ابهام است. پژوهش پیش رو با هدف ارائه الگوی مدیریت منابع انسانی مبتنی بر دانش در دستگاه‌های اجرایی شهر ساری انجام شده است. از این رو، لازم است پژوهش‌های مستقلی برای بررسی این ابعاد در حوزه علوم انسانی صورت گیرد. با توجه به آنچه گفته شد سوال اساسی این است که الگوی مدیریت منابع انسانی مبتنی بر دانش در دستگاه‌های اجرایی شهر ساری به چه صورت است؟

## مبانی نظری و چارچوب تحقیق

بین مدیریت دانش و مدیریت منابع انسانی رابطه تنگاتنگی وجود دارد، وجود مدلی مناسب به منظور هماهنگی بین استراتژی‌های مدیریت دانش و الگوهای مدیریت منابع انسانی و وظایف آن، می‌تواند تکلیف مدیران را نیز در قبال نیروهای دانشی که در عصر حاضر مهمترین عامل کسب مزیت رقابتی برای سازمان می‌باشد، روشن نماید. قویترین عامل حمایت کننده از فعالیت‌های مرتبط با کاربرد اقدامات مدیریت دانش عبارتند از شایستگی‌های کارکنان و فرهنگ سازمانی. مدل مدیریت دانش از پیاده‌سازی فعالیت‌های مدیریت منابع انسانی حمایت می‌کند مانند آموزش و توسعه، سیستم مدیریت عملکرد، پاداش، انتخاب و دادن حقوق، فراهم کردن بازخورد، ارتباطات و جریان اطلاعات حمایت می‌کند. این حمایت به رسیدن سازمان به اهداف نیز کمک می‌کند. (سومی، ۲۰۱۱)

در بیشتر سازمان‌ها به دلیل عدم تناسب بین مدیریت دانش، فعالیت‌های و استراتژی‌های دانش با مدیریت منابع انسانی و وظایف آن، هزینه‌های سنگین جهت تولید و انتقال صورت می‌گیرد که بازدهی اندکی به دنبال دارد و اقدامات انجام شده، تامین کننده نیازهای واقعی هر دسته از منابع انسانی به مدیریت دانش، با شیوه‌های مناسب مدیریت منابع انسانی مربوط به خود نیست. اگر مدیریت دانش، منحصرأ به گروه کوچک یا حتی بزرگ از کارکنان ستادی سپرده شود، قطعاً موفق و نتیجه‌بخش نخواهد بود؛ چرا که موفق‌ترین

<sup>1</sup> . Armstrong

<sup>2</sup> . Desler

<sup>3</sup> . Sumi

سازمان‌ها، آن‌هایی هستند که مدیریت دانش را به بخشی از وظایف کارکنان خود تبدیل کرده باشند (حسین رفیعی و همکاران، ۱۳۸۸). بنابراین لازم است تا مدیریت دانش از طریق انجام وظیفه تمام‌وقت تعدادی از کارکنان ستادی، به پدیده فراگیر تبدیل شده، بسط و گسترش یابد. در این زمینه، کارشناسان و متخصصان، نقش عمده‌ای در موفقیت مدیریت دانش دارند، اما فعالیت‌ها و نگرش‌های کسانی که برای انجام کارهایی غیر از مدیریت دانش، حقوق می‌گیرند، در موفقیت این نوع مدیریت نقش مهمی دارد که متأسفانه کمتر به این مهم توجه شده و با توجه به اهمیت موضوع، تحقیقات کمی در این زمینه انجام گرفته است. مدیران برنامه‌ریزی، تحلیل‌گران تجاری، مهندسان طرح و تولید، از جمله مهم‌ترین ارکان سازمان مدیریت دانش به‌شمار می‌آیند که در کارهای روزانه خود به خلق، جستجو، تسهیم، و استفاده از دانش احتیاج دارند. از این رو لازم است مدیریت دانش، به بخشی از وظایف همه کارکنان تبدیل شود (عطایی و قاضی زاده فرد، ۱۳۹۳).

## مدیریت منابع انسانی

عبارت است از فرایند کار کردن با افراد، به طوری که این افراد و سازمان‌شان به توانمندی کاملی دست یابند، حتی زمانی که تغییر، نیاز به کسب مهارت‌های جدید، تقیل مسئولیت‌های جدید و شکل جدیدی از روابط را ملزم باشد (شفی، ۱۳۸۶). مدیریت منابع انسانی شامل انتخاب، انتصاب کارکنان، آموزش کارکنان، ارزیابی عملکرد کارکنان و جبران خدمات کارکنان است.

**انتخاب کارکنان:** انتخاب کارکنان، مرحله‌ای است برای تشخیص و مقایسه شرایط متقاضیان شغلی، با شرایط احراز مشاغل به منظور گزینش بهترین داوطلب از میان داوطلب‌های مورد نظر برای تصدی شغل مورد نظر. سازمان جهت انتخاب منابع انسانی، باید روش‌هایی برای تحلیل و ارزیابی دانش جهت ایجاد الگوهای جدید کاری داشته باشد. (ابراهیمی نژاد و محی‌الدینی، ۱۳۸۸)

**انتصاب کارکنان:** انتصاب کارکنان عبارت است از بکارگماردن موقت یا دائم داوطلب شغل مورد نظر که بر مبنای اطلاعات بدست آمده متناسب با آن شغل تشخیص داده شده است. انتصاب مرحله‌ای است برای تشخیص و مقایسه شرایط متقاضیان شغلی، با شرایط احراز مشاغل به منظور گزینش بهترین داوطلب از میان داوطلب‌های مورد نظر برای تصدی شغل مورد نظر. (همان)

**آموزش:** آموزش نوعی کوشش نظام‌دار تلقی می‌شود که هدف اصلی آن عبارت است از هماهنگ کردن و همسو کردن آرزوها، علایق و نیازهای آتی افراد با نیازها و اهداف سازمان در قالب کارهایی که از افراد انتظار می‌رود. (سعادت‌مند و محققیان، ۱۳۹۳)

ارزیابی عملکرد: ارزیابی عملکرد، وسیله‌ای نظام مند برای ارزیابی کارکنان در ابعاد مرتبط با عملکرد شغلی شان به شمار می‌رود تا روشن شود که سازمان‌ها در ازای پرداخت به افراد چه چیزی به دست می‌آورند. (علوی و مشفق، ۱۳۸۷)

**نظام جبران خدمت:** به کلیه‌ی حقوق و مزایای نقدی و غیرنقدی که کارکنان و مدیران سازمان‌ها، متناسب با نوع سازمان، شرایط محیط کار، ویژگی‌های شغل و نحوه انجام کار از آن برخوردار می‌شوند، نظام جبران خدمت گفته می‌شود. (تولیده و همکاران، ۱۳۹۵)

کارکردهای مدیریت منابع انسانی الکترونیک و قابلیت‌های مدیریت دانش بر نوآوری سازمانی تأثیر مثبت دارند؛ نقش میانجی قابلیت‌های مدیریت دانش در رابطه بین کارکردهای مدیریت منابع انسانی الکترونیک و نوآوری سازمانی تأیید شد؛ بعلاوه، مشخص شد که جذب و تأمین، آموزش و توسعه، ارزیابی عملکرد، ساختار پرداخت و مشارکت بر نوآوری سازمانی تأثیر مثبت دارند. (خیری، ۱۳۹۷)

مدیریت منابع انسانی بر نوآوری سازمانی تأثیر دارد و همچنین مدیریت استراتژیک منابع انسانی بر مدیریت دانش تأثیر دارد و مدیریت دانش همچنین بر نوآوری سازمانی مؤثر است. (صفرزاده و همکاران، ۱۳۹۵) از نظر یونگ و همکاران (۲۰۱۹) سرمایه انسانی سبز و سرمایه دانشی سبز بر مدیریت منابع انسانی سبز تأثیر دارد. به طور شگفت‌انگیزی، سرمایه ساختاری سبز با مدیریت منابع انسانی سبز ارتباط معناداری ندارد. از دیدگاه برخی دیگر، سرمایه فکری و عملکرد نوآورانه بر شیوه‌های مدیریت منابع انسانی تأثیر دارد که منجر به شکل‌گیری مدیریت منابع انسانی مبتنی بر دانش می‌شود. یونگ و همکاران (۲۰۱۹) سو و همکاران (۲۰۱۶) معتقدند که سرمایه فکری و مؤلفه‌های آن بر کارایی مدیریت منابع انسانی مؤثر بوده و مدیریت منابع انسانی را به دانش مجهز می‌کند که از طریق آن می‌توان عملکرد نوآورانه سازمان را افزایش داد. از دیگر نتایج پژوهش این بود که افزایش سرمایه فکری مدیریت منابع انسانی، با ظرفیت جذب ارتباط مثبت و معناداری دارد سو و همکاران (۲۰۱۶).

<sup>1</sup> . Yong et al.

<sup>2</sup> . Soo

## مدیریت دانش

مدیریت دانش را می‌توان فرایند شناسایی و گردآوری اطلاعات سودمند (کسب دانش)، انتقال دانش ضمنی به دانش آشکار (خلق یا انتقال دانش)، ذخیره دانش (حافظه سازمان)، توزیع در سرتاسر سازمان (تشریک دانش)، توانمند نمودن کارکنان در بازیابی آسان آن (بازیابی دانش)، و بهره برداری و کاربرد مؤثر از دانش (مهار دانش) قلمداد نمود. (گنجی‌نیا و طالبیان صوفی، ۱۳۹۵) مدیریت دانش فرایندی است که به واسطه آن سازمان‌ها در زمینه یادگیری، کدگذاری دانش و توزیع انتقال آن مهارت‌هایی کسب می‌کنند و به سازمان‌ها یاری می‌کند اطلاعات مهم را بیابند، گزینش، سازماندهی و منتشر کنند و تخصصی است که برای فعالیت‌هایی چون حل مشکلات، آموختن پویا، برنامه‌ریزی راهبردی و تصمیم‌گیری ضروری است. فرایند مدیریت دانش شامل کسب دانش، به کارگیری دانش، اشتراک گذاری دانش، ارزیابی دانش می‌باشد. (همان)

**کسب دانش:** کسب دانش، دربرگیرنده فعالیت‌هایی است که مرتبط با ورود دانش جدید به سیستم است که شامل توسعه، کشف و تسخیر دانش می‌شود. فرایند کسب دانش از طریق سازمان‌های نوآور، استخدام متخصصان، خرید اسناد از منابع خارجی، استخدام مشاوران، خرید اختراعات و بازیابی و با استفاده از موتورهای جستجوگر و غیره صورت می‌گیرد، از این رو، ارتباط با مشتریان، عرضه‌کنندگان، رقبا و شرکا از منابع خارجی بالقوه برای کسب دانش به شمار می‌آیند. از طرفی، شیوه‌های مدیریت منابع انسانی نیز منعی پایدار برای کسب مزیت‌های رقابتی هستند و مدیریت منابع انسانی می‌تواند از طریق جذب اثربخش، توسعه و آموزش و ... به پیشرفت و تعالی سازمان کمک کند. (صوفی و طاهری، ۱۳۹۱)

**بکارگیری دانش:** بکارگیری دانش، شامل فعالیت‌هایی می‌شود که در ارتباط با اجرای دانش در فرایندهای سازمانی هستند باید مرحله‌ای برای اندازه‌گیری دانش ضمنی و مهارت‌های در دسترس، موجود باشد. برای تحقق این امر، ترکیب وظایف روزانه با وظایف مرتبط با مدیریت دانش، حمایت مدیران عالی و استفاده از دانش برای رقابت و افزایش کارایی، مؤثر خواهد بود. (ضامنی و پذیرفته، ۱۳۹۶)

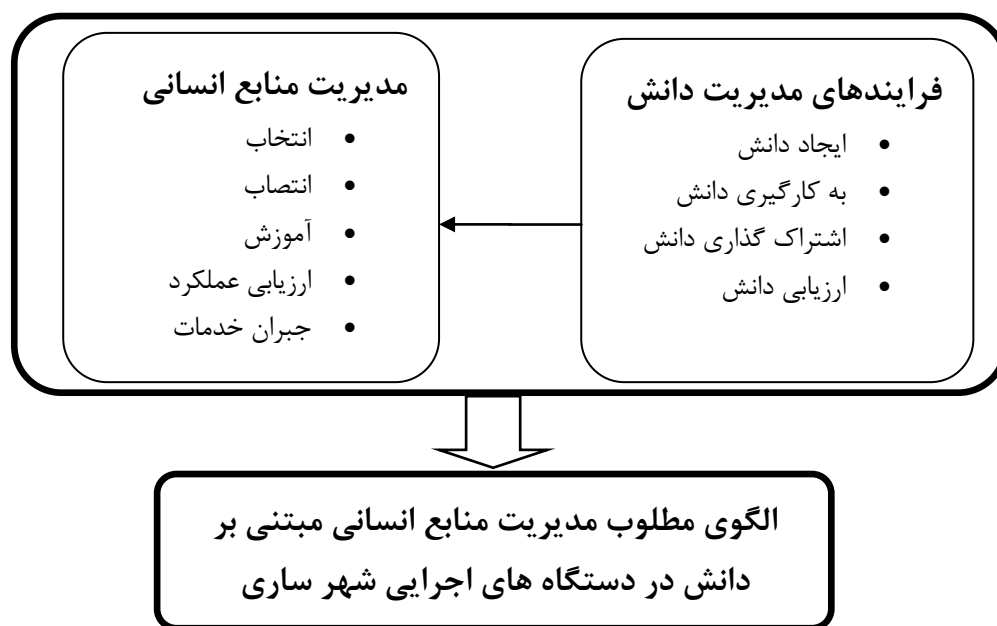
اشتراک‌گذاری دانش: هدف از اشتراک دانش را انتقال دانش به مکان مناسب در زمان مناسب و با کیفیت مناسب بیان می‌کند. سازمان باید دانش اکتسابی را در قالب کتاب‌ها و دفترچه‌ها چاپ و منتشر کند و در سازمان باید فرآیندهایی برای استفاده از دانش جهت حل مسائل جدید وجود داشته باشد تا کارکنان بتوانند به‌سادگی از آن استفاده کنند. (رادینگ، ۱۳۹۳)

ارزیابی دانش: دانش جدید تولید یا کسب شده باید ارزیابی شود تا از صحت و ارزشمند بودن آن پیش از آن که به اشتراک گذاشته شود، اطمینان حاصل کرد.

مطابق نظر درگاهی و همکاران (۱۳۹۷) بین مدیریت دانش با خلاقیت سازمانی و نوآوری سازمانی از نظر آماری ارتباط معنی داری وجود دارد که این ارتباط نشان دهنده تاثیر پذیری بیشتر خلاقیت سازمانی نسبت به نوآوری سازمانی از متغیر مدیریت دانش بود. افخمی روحانی و دعایی (۱۳۹۷) نیز معتقدند که ارتباط معناداری بین مؤلفه‌های مدیریت دانش (خلق، کسب، سازماندهی، ذخیره، انتشار و بکارگیری) و مؤلفه‌های اقدامات منابع انسانی وجود دارد و در بررسی همبستگی متغیرهای اصلی، دریافتند که اقدامات منابع انسانی بطور معنادار و مثبتی با میزان اجرای مدیریت دانش مرتبط است. خیری (۱۳۹۷) معتقد است که عوامل سازمانی بر فرآیند مدیریت دانش تاثیر مثبت، مستقیم و معنادار؛ فرآیند مدیریت دانش بر توسعه منابع انسانی تاثیر مثبت، مستقیم و معنادار؛ عوامل سازمانی به واسطه فرآیند مدیریت دانش بر توسعه منابع انسانی تاثیر غیر مستقیم، مثبت و معناداری دارد.

در این پژوهش، مدیریت دانش و ابعاد و مولفه‌های آن، به عنوان متغیرهای پیش بین و مدیریت منابع انسانی به عنوان متغیر ملاک در نظر گرفته شده است. مدل مفهومی پژوهش بر اساس مبانی نظری و عملیاتی و پیشینه پژوهش و همچنین جامعه مورد نظر به صورت نمودار (۱) ترسیم می‌گردد.

<sup>1</sup> . Radling



نمودار ۱: مدل مفهومی پژوهش

لذا با توجه به مدل مفهومی تحقیق، سوال‌های پژوهش به شرح زیر است:

سؤال اصلی: الگوی مطلوب مدیریت منابع انسانی مبتنی بر دانش در دستگاه‌های اجرایی شهر ساری چگونه است؟  
سؤال‌های فرعی:

- ۱- وضعیت فرایند مدیریت دانش در دستگاه‌های اجرایی شهر ساری چگونه است؟
  - ۱-۱- وضعیت فرایند کسب دانش در دستگاه‌های اجرایی شهر ساری چگونه است؟
  - ۲-۱- وضعیت فرایند بکارگیری دانش در دستگاه‌های اجرایی شهر ساری چگونه است؟
  - ۳-۱- وضعیت فرایند اشتراک‌گذاری دانش در دستگاه‌های اجرایی شهر ساری چگونه است؟
  - ۴-۱- وضعیت فرایند ارزیابی دانش در دستگاه‌های اجرایی شهر ساری چگونه است؟
- ۲- وضعیت مدیریت منابع انسانی در دستگاه‌های اجرایی شهر ساری چگونه است؟
  - ۱-۲- وضعیت انتخاب منابع انسانی در دستگاه‌های اجرایی شهر ساری چگونه است؟
  - ۲-۲- وضعیت انتصاب منابع انسانی در دستگاه‌های اجرایی شهر ساری چگونه است؟
  - ۳-۲- وضعیت آموزش منابع انسانی در دستگاه‌های اجرایی شهر ساری چگونه است؟
  - ۴-۲- وضعیت ارزیابی عملکرد منابع انسانی در دستگاه‌های اجرایی شهر ساری چگونه است؟
  - ۵-۲- وضعیت جبران خدمات منابع انسانی در دستگاه‌های اجرایی شهر ساری چگونه است؟
- ۳- رابطه بین فرایند مدیریت دانش و مدیریت منابع انسانی مبتنی بر دانش در دستگاه‌های اجرایی شهر ساری چگونه است؟
  - ۱-۳- رابطه بین فرایند کسب دانش و مدیریت منابع انسانی مبتنی بر دانش در دستگاه‌های اجرایی شهر ساری چگونه است؟
  - ۲-۳- رابطه بین فرایند بکارگیری دانش و مدیریت منابع انسانی مبتنی بر دانش در دستگاه‌های اجرایی شهر ساری چگونه است؟
  - ۳-۳- رابطه بین فرایند اشتراک‌گذاری دانش و مدیریت منابع انسانی مبتنی بر دانش در دستگاه‌های اجرایی شهر ساری چگونه است؟
  - ۴-۳- رابطه بین فرایند ارزیابی دانش و مدیریت منابع انسانی مبتنی بر دانش در دستگاه‌های اجرایی شهر ساری چگونه است؟
- ۴- آیا در میزان رابطه‌ی بین فرایند مدیریت دانش و مدیریت منابع انسانی مبتنی بر دانش در دستگاه‌های اجرایی شهر ساری براساس گروه سازمانی تفاوت معناداری وجود دارد؟

## روش شناسی تحقیق

از نظر هدف، تحقیق حاضر از نوع کاربردی می‌باشد. از طرفی چون پژوهش به تبیین مدل می‌پردازد می‌توان گفت که در دسته پژوهش‌های توسعه‌ای نیز قرار دارد. بر اساس نحوه گردآوری داده‌ها، پژوهش حاضر از دسته پژوهش‌های توصیفی و از نوع اکتشافی است. جامعه آماری آن شامل خبرگان، مدیران و معاونان منابع انسانی در دستگاههای اجرایی شهر ساری می‌باشد. حجم نمونه خبرگان در مجموع ۱۰ نفر انتخاب شده است. همچنین طبق آمار استاندارد تعداد مدیران و معاونین شهر ساری ۵۸۴ نفر می‌باشد. جمع‌آوری داده‌ها ترکیبی از روش‌های کتابخانه‌ای و میدانی است. به منظور گردآوری داده‌های مورد نیاز از روش کتابخانه‌ای - اسنادی و پرسشنامه محقق ساخته استفاده شده است. پرسشنامه مورد نظر بر طیف لیکرت بوده که روایی آن معادل ۸۵ صدم (۰/۸۵۳) =  $X.P(X)/N$  بدست آمده و به تأیید رسیده است. برای سنجش پایایی پرسشنامه پژوهش از آزمون ضریب آلفای کرونباخ استفاده شده است. متغیرهای مورد بررسی دارای ضرایبی بالای ۰/۷۰ بوده‌اند. بنابراین می‌توان نتیجه گرفت که ابزار اندازه‌گیری از پایایی قابل قبولی برخوردار است. در نهایت با استفاده از روش‌های استنباطی به تجزیه و تحلیل آماری اطلاعات بدست آمده برای آزمون فرضیه‌ها مبادرت می‌شود. در آمار استنباطی این تحقیق، با انجام آزمون  $t$  تک نمونه‌ای به بررسی چگونگی وضعیت متغیرها و مؤلفه‌های آنها پرداخته شده است و سپس با استفاده از نرم افزار AMOS23 سؤالات تحقیق مورد بررسی قرار گرفته‌اند.

## یافته‌ها

در این تحقیق برای تعیین سطح مطلوبیت متغیر فرآیند مدیریت دانش، متغیر مدیریت منابع انسانی و مؤلفه‌های این دو متغیر در دستگاه‌های اجرایی شهر ساری، میانگین امتیاز این متغیرها و مؤلفه‌های آنها با طیف‌های مربوطه در جدول استاندارد بازرگان و همکاران (جدول ۱) مطابقت داده شده است.

جدول ۱: استاندارد بازرگان و همکاران برای ارزیابی نتایج بدست آمده (۱۳۸۶)

میزان مطلوبیت	نامطلوب	نسبتاً مطلوب	مطلوب
متغیرهای پنج گزینه‌ای	۱-۲/۳۳	۲/۳۴-۳/۶۶	۳/۶۷-۵

الگوی مطلوب مدیریت منابع انسانی مبتنی بر دانش در دستگاه‌های اجرایی شهر ساری

جدول ۲: ضرایب مسیر رابطه‌ی فرآیند مدیریت دانش با مدیریت منابع انسانی

سطح معناداری	ضرایب مسیر			مسیر
	مقدار $t$	پارامتر استاندارد نشده	پارامتر استاندارد شده	
۰/۰۰۱	۲۱/۷۴۵	۰/۹۸۶	۰/۹۱۱	فرآیند مدیریت دانش ← مدیریت منابع انسانی

نتایج بدست آمده از آزمون مدل فوق (جدول ۲) نشان می‌دهد که رابطه مستقیم متغیر فرآیند مدیریت دانش با مدیریت منابع انسانی مدیران و معاونین دستگاه‌های اجرایی شهر ساری ( $\beta = 0/81$ ,  $t = 21/745$ ,  $P < 0/05$ ) مثبت و معنادار است. بنابراین با توجه به نتایج با ۹۹ درصد اطمینان، الگوی مدیریت منابع انسانی مبتنی بر دانش در دستگاه‌های اجرایی شهر ساری مطلوب است. چراکه، به نظر می‌رسد رفتار حمایتی توسط مدیریت ارشد برای تغذیه روحی مساعد کارکنان در محل کار ضروری است و تشویق با استفاده از دانش خودشان در کارشان است. علاوه بر این، پشتیبانی مدیریت ارشد افزایش سطح و کیفیت به اشتراک گذاری دانش را از طریق کارکنان متعهد به طور موثر بوجود می‌آورد. حمایت مدیران ارشد با مکانیزم‌های تشویقی کارکنان مناسب، تسهیل به اشتراک‌گذاری دانش و تحریک کارمندان جهت به اشتراک‌گذاری دانش را به دنبال دارد که به نوبه خود ممکن است به موفقیت سازمانی کمک کند. در زمینه موفقیت سازمانی تقاضای بالا برای به اشتراک‌گذاری دانش وجود دارد که به نوبه خود ممکن است منجر به کمک به موفقیت سازمان شود. در زمینه موفقیت فرآیند نرم افزاری که در آن تقاضا بالا برای به اشتراک‌گذاری دانش وجود دارد، مدیریت ارشد، پشتیبانی از دانش را تحت تاثیر به اشتراک‌گذاری از طریق نفوذ هنجارها در محیط‌های کاری کارکنان را ارائه می‌کند.

### ۱- وضعیت فرایند مدیریت دانش در دستگاه‌های اجرایی شهر ساری

با توجه به نتایج، میانگین وضعیت فرایند مدیریت دانش ( $M=3/532$ ) بزرگتر از میانگین مبنا ( $3/00$ ) است و سطح معناداری آزمون پارامتری  $t$  تک نمونه‌ای برابر  $p=0/001$  (کوچکتر از  $0/05$ ) است، لذا با بیش از ۹۵ درصد اطمینان می‌توان گفت بین میانگین این متغیر و میانگین مبنا تفاوت معناداری وجود داشته است و وضعیت فرایند مدیریت دانش، بالاتر از حد متوسط است ( $P < 0/05$ )،  $\Delta M=0/532$ ،  $19/575 \square t(513)$  (جدول ۳). به عبارت دیگر وضعیت فرایند مدیریت دانش در دستگاه‌های اجرایی شهر ساری بالاتر از حد متوسط است و از آنجایی که میانگین فرایند مدیریت دانش ( $M = 3/532$ ) در طیف (۲/۳۴-۳/۶۶) قرار دارد، وضعیت فرایند مدیریت دانش در دستگاه‌های اجرایی شهر ساری در سطح نسبتاً مطلوب است.

جدول ۳: آزمون  $t$  تک نمونه ای جهت بررسی وضعیت فرایند مدیریت دانش در دستگاه‌های اجرایی شهر ساری

میانگین مبنا = ۳/۰۰					
متغیر	میانگین	مقدار $t$	درجه آزادی	سطح معناداری	اختلاف میانگین‌ها
فرایند مدیریت دانش	۳/۵۳۲	۱۹/۵۷۵	۵۱۳	۰/۰۰۱	۰/۵۳۲

با توجه به نتایج بدست آمده، مدیران دستگاه‌های اجرایی شهر ساری توانسته‌اند، به‌گونه‌ای عمل کنند تا ضمن شناسایی ویژگی‌های هر نقش، شرایط را به‌گونه‌ای فراهم آورند تا افراد بتوانند در سازمان‌ها برحسب مورد، در انجام نقش‌های خود، به صورت مؤثر عمل کنند. در این زمینه، سازوکار و ساختارهای مناسب و مؤثری فراهم شده و به کارکنان تفهیم شده، در کجا، چه نوع دانشی وجود دارد و مبادله می‌شود.

### ۱-۱- وضعیت فرایند کسب دانش در دستگاه‌های اجرایی شهر ساری

با توجه به نتایج، میانگین وضعیت فرایند کسب دانش ( $M=3/612$ ) بزرگتر از میانگین مبنا ( $3/00$ ) است و سطح معناداری آزمون پارامتری  $t$  تک نمونه‌ای برابر  $p=0/001$  (کوچکتر از  $0/05$ ) است، لذا با بیش از ۹۵ درصد اطمینان می‌توان گفت بین میانگین این متغیر و میانگین مبنا تفاوت معناداری وجود داشته است و وضعیت فرایند کسب دانش، بالاتر از حد متوسط است ( $P < 0/05$ )،  $\Delta M=0/612$ ،  $20/464 \square t(513)$  (جدول ۴).

از آنجایی که میانگین فرایند کسب دانش ( $M = 3/612$ ) در طیف (۲/۳۴-۳/۶۶) قرار دارد، وضعیت فرایند کسب دانش در دستگاه‌های اجرایی شهر ساری در سطح نسبتاً مطلوب است.

جدول ۴: آزمون  $t$  تک نمونه ای جهت بررسی وضعیت فرایند کسب دانش در دستگاه‌های اجرایی شهر ساری

میانگین مبنا = ۳/۰۰					
مؤلفه	میانگین	مقدار $t$	درجه آزادی	سطح معناداری	اختلاف میانگین‌ها
فرایند کسب دانش	۳/۶۱۲	۲۰/۴۶۴	۵۱۳	۰/۰۰۱	۰/۶۱۲

با توجه به نتایج بدست آمده، مدیران دستگاه‌های اجرایی شهر ساری توانسته‌اند، سازوکارهای مناسب جهت کسب دانش را به نحو مطلوب تشخیص داده‌اند و در برقراری ارتباط با منابع موفق بوده‌اند.

### ۱-۲- وضعیت فرایند بکارگیری دانش در دستگاه‌های اجرایی شهر ساری

با توجه به نتایج، میانگین وضعیت فرایند بکارگیری دانش ( $M=3/537$ ) بزرگتر از میانگین مبنا ( $3/00$ ) است و سطح معناداری آزمون پارامتری  $t$  تک نمونه‌ای برابر  $p=0/001$  (کوچکتر از  $0/05$ ) است، لذا با بیش از ۹۵ درصد اطمینان می‌توان گفت بین میانگین این متغیر و میانگین مبنا تفاوت معناداری وجود داشته است و وضعیت فرایند بکارگیری دانش، بالاتر از حد متوسط است ( $P < 0/05$ )،  $\Delta M=0/537$ ،  $18/436 \square t(513)$  (جدول ۵). از آنجایی که میانگین فرایند بکارگیری دانش ( $M = 3/537$ ) در طیف (۲/۳۴-۳/۶۶) قرار دارد، وضعیت فرایند بکارگیری دانش در دستگاه‌های اجرایی شهر ساری در سطح نسبتاً مطلوب است.



جدول ۵: آزمون t تک نمونه ای جهت بررسی وضعیت فرایند بکارگیری دانش در دستگاه‌های اجرایی شهر ساری

میانگین مبنا = ۳/۰۰					
مؤلفه	میانگین	مقدار t	درجه آزادی	سطح معناداری	اختلاف میانگین‌ها
فرایند بکارگیری دانش	۳/۵۳۷	۱۸/۴۳۶	۵۱۳	۰/۰۰۱	۰/۵۳۷

با توجه به نتایج، مدیران دستگاه‌های اجرایی توانسته‌اند برای بکارگیری دانش، وظایف روزانه را با وظایف مرتبط با مدیریت دانش ترکیب نموده و از دانش برای رقابت و افزایش کارایی، استفاده و از آن حمایت کنند.

### ۳-۱- وضعیت فرایند اشتراک‌گذاری دانش در دستگاه‌های اجرایی شهر ساری

با توجه به نتایج، میانگین وضعیت فرایند اشتراک‌گذاری دانش  $(M=۳/۴۹۱)$  بزرگتر از میانگین مبنا (۳/۰۰) است و سطح معناداری آزمون پارامتری t تک نمونه‌ای برابر  $p=۰/۰۰۱$  (کوچکتر از ۰/۰۵) است، لذا با بیش از ۹۵ درصد اطمینان می‌توان گفت بین میانگین این متغیر و میانگین مبنا تفاوت معناداری وجود داشته است و وضعیت فرایند اشتراک‌گذاری دانش، بالاتر از حد متوسط است  $(P<۰/۰۵)$ ،  $\Delta M=۰/۴۹۱$ ،  $t(۵۱۳)=۱۵/۸۶۸$  (جدول ۶). از آنجایی که میانگین فرایند اشتراک‌گذاری دانش  $(M=۳/۴۹۱)$  در طیف (۲/۳۴-۳/۶۶) قرار دارد، وضعیت فرایند اشتراک‌گذاری دانش در دستگاه‌های اجرایی شهر ساری در سطح نسبتاً مطلوب است.

جدول ۶: آزمون t تک نمونه ای جهت بررسی وضعیت فرایند اشتراک‌گذاری دانش در دستگاه‌های اجرایی شهر ساری

میانگین مبنا = ۳/۰۰					
مؤلفه	میانگین	مقدار t	درجه آزادی	سطح معناداری	اختلاف میانگین‌ها
فرایند اشتراک‌گذاری دانش	۳/۴۹۱	۱۵/۸۶۸	۵۱۳	۰/۰۰۱	۰/۴۹۱

با توجه به نتایج، مدیران دستگاه‌های اجرایی شهر ساری توانسته‌اند، از پروژه‌ها و سیاست‌های مدیریت دانش و مشارکت کارکنان در آموزش داخلی و خارجی حمایت کرده و ایجاد دانش جدید را تسهیل کنند.

### ۴-۱- وضعیت فرایند ارزیابی دانش در دستگاه‌های اجرایی شهر ساری

با توجه به نتایج، میانگین وضعیت فرایند ارزیابی دانش  $(M=۳/۴۹۰)$  بزرگتر از میانگین مبنا (۳/۰۰) است و سطح معناداری آزمون پارامتری t تک نمونه‌ای برابر  $p=۰/۰۰۱$  (کوچکتر از ۰/۰۵) است، لذا با بیش از ۹۵ درصد اطمینان می‌توان گفت بین میانگین این متغیر و میانگین مبنا تفاوت معناداری وجود داشته است و وضعیت فرایند ارزیابی دانش، بالاتر از حد متوسط است  $(P<۰/۰۵)$ ،  $\Delta M=۰/۴۹۰$ ،  $t(۵۱۳)=۱۵/۶۰۲$  (جدول ۷).

از آنجایی که میانگین فرایند ارزیابی دانش  $(M=۳/۴۹۰)$  در طیف (۲/۳۴-۳/۶۶) قرار دارد، وضعیت فرایند ارزیابی دانش در دستگاه‌های اجرایی شهر ساری در سطح نسبتاً مطلوب است.

جدول ۷: آزمون t تک نمونه ای جهت بررسی وضعیت فرایند ارزیابی دانش در دستگاه‌های اجرایی شهر ساری

میانگین مبنا = ۳/۰۰					
مؤلفه	میانگین	مقدار t	درجه آزادی	سطح معناداری	اختلاف میانگین‌ها
فرایند ارزیابی دانش	۳/۴۹۰	۱۵/۶۰۲	۵۱۳	۰/۰۰۱	۰/۴۹۰

با توجه به نتایج، مدیران دستگاه‌های اجرایی شهر ساری توانسته‌اند، دانش جدید تولید یا کسب شده را مورد ارزیابی قرار داده‌اند تا از صحت و ارزشمند بودن آن پیش از آنکه به اشتراک گذاشته شود، اطمینان حاصل کنند.

### ۲- وضعیت مدیریت منابع انسانی در دستگاه‌های اجرایی شهر ساری

با توجه به نتایج، میانگین وضعیت مدیریت منابع انسانی  $(M=۳/۵۱۰)$  بزرگتر از میانگین مبنا (۳/۰۰) است و سطح معناداری آزمون پارامتری t تک نمونه‌ای برابر  $p=۰/۰۰۱$  (کوچکتر از ۰/۰۵) است، لذا با بیش از ۹۵ درصد اطمینان می‌توان گفت بین میانگین این متغیر و میانگین مبنا تفاوت معناداری وجود داشته است و وضعیت مدیریت منابع انسانی، بالاتر از حد متوسط است  $(P<۰/۰۵)$ ،  $\Delta M=۰/۵۱۰$ ،  $t(۵۱۳)=۱۶/۶۸۰$  (جدول ۸). از آنجایی که میانگین مدیریت منابع انسانی  $(M=۳/۵۱۰)$  در طیف (۳/۶۶-۲/۳۴) قرار دارد، وضعیت مدیریت منابع انسانی در دستگاه‌های اجرایی شهر ساری در سطح نسبتاً مطلوب است.



جدول ۸: آزمون t تک نمونه ای جهت بررسی وضعیت مدیریت منابع انسانی در دستگاه‌های اجرایی شهر ساری

میانگین مبنا = ۳/۰۰					
متغیر	میانگین	مقدار t	درجه آزادی	سطح معناداری	اختلاف میانگین‌ها
مدیریت منابع انسانی	۳/۵۱۰	۱۶/۶۸۰	۵۱۳	۰/۰۰۱	۰/۵۱۰

مدیریت منابع انسانی می‌تواند انگیزش و تعهد کارکنان را بهبود بخشیده و زمینه لازم جهت افزایش درآمدهای سازمانی را فراهم نماید. با توجه به نتایج بدست آمده، مدیران دستگاه‌های اجرایی شهر ساری توانسته‌اند، با انتخاب، انتصاب، آموزش، ارزیابی عملکرد و جبران خدمات درست کارکنان، مدیریت کارکنان، روابط بین فردی و روابط آنها با سازمان را تحت کنترل خود داشته باشند.

### ۱-۲- وضعیت انتخاب منابع انسانی در دستگاه‌های اجرایی شهر ساری

با توجه به نتایج، میانگین وضعیت انتخاب منابع انسانی ( $M=۳/۴۲۸$ ) بزرگتر از میانگین مبنا (۳/۰۰) است و سطح معناداری آزمون پارامتری t تک نمونه‌ای برابر  $p=۰/۰۰۱$  (کوچکتر از ۰/۰۵) است، لذا با بیش از ۹۵ درصد اطمینان می‌توان گفت بین میانگین این متغیر و میانگین مبنا تفاوت معناداری وجود داشته است و وضعیت انتخاب منابع انسانی، بالاتر از حد متوسط است ( $P<۰/۰۵$ )،  $\Delta M=۰/۴۲۸$ ،  $t(۵۱۳)=۱۱/۷۲۱$  (جدول ۹). از آنجایی که میانگین انتخاب منابع انسانی ( $M=۳/۴۲۸$ ) در طیف (۲/۳۴-۳/۶۶) قرار دارد، وضعیت انتخاب منابع انسانی در دستگاه‌های اجرایی شهر ساری در سطح نسبتاً مطلوب است.

جدول ۹: آزمون t تک نمونه ای جهت بررسی وضعیت انتخاب منابع انسانی در دستگاه‌های اجرایی شهر ساری

میانگین مبنا = ۳/۰۰					
مؤلفه	میانگین	مقدار t	درجه آزادی	سطح معناداری	اختلاف میانگین‌ها
انتخاب منابع انسانی	۳/۴۲۸	۱۱/۷۲۱	۵۱۳	۰/۰۰۱	۰/۴۲۸

با توجه به نتایج بدست آمده، مدیران دستگاه‌های اجرایی شهر ساری توانسته‌اند، افرادی را برای استخدام گزینش خواهند کرد که توانایی انجام کار به نحو مطلوب را داشته باشند و در این سازمان، رویه‌های رسمی وجود دارد که سرپرستان و مدیران بتوانند از طریق آن‌ها برای استخدام یک کارمند تقاضا کنند.

### ۲-۲- وضعیت انتصاب منابع انسانی در دستگاه‌های اجرایی شهر ساری

با توجه به نتایج، میانگین وضعیت انتصاب منابع انسانی ( $M=۳/۴۵۴$ ) بزرگتر از میانگین مبنا (۳/۰۰) است و سطح معناداری آزمون پارامتری t تک نمونه‌ای برابر  $p=۰/۰۰۱$  (کوچکتر از ۰/۰۵) است، لذا با بیش از ۹۵ درصد اطمینان می‌توان گفت بین میانگین این متغیر و میانگین مبنا تفاوت معناداری وجود داشته است و وضعیت انتصاب منابع انسانی، بالاتر از حد متوسط است ( $P<۰/۰۵$ )،  $\Delta M=۰/۴۵۴$ ،  $t(۵۱۳)=۱۲/۱۶۱$  (جدول ۱۰). از آنجایی که میانگین انتصاب منابع انسانی ( $M=۳/۴۵۴$ ) در طیف (۲/۳۴-۳/۶۶) قرار دارد، وضعیت انتصاب منابع انسانی در دستگاه‌های اجرایی شهر ساری در سطح نسبتاً مطلوب است.

جدول ۱۰: آزمون t تک نمونه ای جهت بررسی وضعیت انتصاب منابع انسانی در دستگاه‌های اجرایی شهر ساری

میانگین مبنا = ۳/۰۰					
مؤلفه	میانگین	مقدار t	درجه آزادی	سطح معناداری	اختلاف میانگین‌ها
انتصاب منابع انسانی	۳/۴۵۴	۱۲/۱۶۱	۵۱۳	۰/۰۰۱	۰/۴۵۴

با توجه به نتایج بدست آمده، مدیران دستگاه‌های اجرایی شهر ساری برای انتصاب از روش شایسته‌سالاری استفاده می‌نمایند. همچنین در این سازمان برای پر کردن پست‌های خالی از منابع داخلی، از سیستم اعلان شغل خالی و پیشنهاد پذیرش شغل استفاده می‌شود و فرآیند تحقیق و شناخت نیروهای انسانی دارای استعدادها بالقوه، همیشه در برنامه منابع انسانی این سازمان قرار دارد.

### ۳-۲- وضعیت آموزش منابع انسانی در دستگاه‌های اجرایی شهر ساری

با توجه به نتایج، میانگین وضعیت آموزش منابع انسانی ( $M=۳/۵۸۴$ ) بزرگتر از میانگین مبنا (۳/۰۰) است و سطح معناداری آزمون پارامتری t تک نمونه‌ای برابر  $p=۰/۰۰۱$  (کوچکتر از ۰/۰۵) است، لذا با بیش از ۹۵ درصد اطمینان می‌توان گفت بین میانگین این متغیر و میانگین مبنا تفاوت معناداری وجود داشته است و وضعیت آموزش منابع انسانی، بالاتر از حد متوسط است ( $P<۰/۰۵$ ).

$\Delta M = 0/584$ ،  $18/586 \square (t(513))$  (جدول ۱۱). از آنجایی که میانگین آموزش منابع انسانی ( $M=3/584$ ) در طیف (۲/۳۴-۳/۶۶) قرار دارد، وضعیت آموزش منابع انسانی در دستگاه‌های اجرایی شهر ساری در سطح نسبتاً مطلوب است.

جدول ۱۱: آزمون t تک نمونه‌ای جهت بررسی وضعیت آموزش منابع انسانی در دستگاه‌های اجرایی شهر ساری

میانگین مبنا = ۳/۰۰					
مؤلفه	میانگین	مقدار t	درجه آزادی	سطح معناداری	اختلاف میانگین‌ها
آموزش منابع انسانی	۳/۵۸۴	۱۸/۵۸۶	۵۱۳	۰/۰۰۱	۰/۵۸۴

با توجه به نتایج بدست آمده، مدیران دستگاه‌های اجرایی شهر ساری نیازسنجی کاملی به عمل آورده و آموزش کارکنان را بر اساس نیازهای واقعی سازمان طراحی نموده و با افزایش سرانه آموزشی در جهت آموزش کارکنان، موجبات پیشرفت سازمان را فراهم آورده‌اند.

#### ۴-۲- وضعیت ارزیابی عملکرد منابع انسانی در دستگاه‌های اجرایی شهر ساری

با توجه به نتایج، میانگین وضعیت ارزیابی عملکرد منابع انسانی ( $M=3/514$ ) بزرگتر از میانگین مبنا (۳/۰۰) است و سطح معناداری آزمون پارامتری t تک نمونه‌ای برابر  $p=0/001$  (کوچکتر از ۰/۰۵) است، لذا با بیش از ۹۵ درصد اطمینان می‌توان گفت بین میانگین این متغیر و میانگین مبنا تفاوت معناداری وجود داشته است و وضعیت ارزیابی عملکرد منابع انسانی، بالاتر از حد متوسط است ( $P<0/05$ ،  $\Delta M=0/514$ ،  $15/882 \square (t(513))$  (جدول ۱۲). از آنجایی که میانگین ارزیابی عملکرد منابع انسانی ( $M=3/514$ ) در طیف (۲/۳۴-۳/۶۶) قرار دارد، وضعیت ارزیابی عملکرد منابع انسانی در دستگاه‌های اجرایی شهر ساری در سطح نسبتاً مطلوب است.

جدول ۱۲: آزمون t تک نمونه‌ای جهت بررسی وضعیت ارزیابی عملکرد منابع انسانی در دستگاه‌های اجرایی شهر ساری

میانگین مبنا = ۳/۰۰					
مؤلفه	میانگین	مقدار t	درجه آزادی	سطح معناداری	اختلاف میانگین‌ها
ارزیابی عملکرد منابع انسانی	۳/۵۱۴	۱۵/۸۸۲	۵۱۳	۰/۰۰۱	۰/۵۱۴

با توجه به نتایج بدست آمده، مدیران دستگاه‌های اجرایی شهر ساری توانسته‌اند، با ارزیابی مستمر عملکرد کارکنان، از عملکرد نامطلوب جلوگیری نمایند و در اصلاح آن و تشویق عملکرد مطلوب کارکنان کوشا باشند.

#### ۵-۲- وضعیت جبران خدمات منابع انسانی در دستگاه‌های اجرایی شهر ساری

با توجه به نتایج، میانگین وضعیت جبران خدمات منابع انسانی ( $M=3/571$ ) بزرگتر از میانگین مبنا (۳/۰۰) است و سطح معناداری آزمون پارامتری t تک نمونه‌ای برابر  $p=0/001$  (کوچکتر از ۰/۰۵) است، لذا با بیش از ۹۵ درصد اطمینان می‌توان گفت بین میانگین این متغیر و میانگین مبنا تفاوت معناداری وجود داشته است و وضعیت جبران خدمات منابع انسانی، بالاتر از حد متوسط است ( $P<0/05$ ،  $\Delta M=0/571$ ،  $16/192 \square (t(513))$  (جدول ۱۳). از آنجایی که میانگین جبران خدمات منابع انسانی ( $M=3/571$ ) در طیف (۲/۳۴-۳/۶۶) قرار دارد، وضعیت جبران خدمات منابع انسانی در دستگاه‌های اجرایی شهر ساری در سطح نسبتاً مطلوب است.

جدول ۱۳: آزمون t تک نمونه‌ای جهت بررسی وضعیت جبران خدمات منابع انسانی در دستگاه‌های اجرایی شهر ساری

میانگین مبنا = ۳/۰۰					
مؤلفه	میانگین	مقدار t	درجه آزادی	سطح معناداری	اختلاف میانگین‌ها
جبران خدمات منابع انسانی	۳/۵۷۱	۱۶/۱۹۲	۵۱۳	۰/۰۰۱	۰/۵۷۱

با توجه به نتایج، مدیران دستگاه‌های اجرایی توانسته‌اند، با فراهم کردن شرایط و محیط و فرهنگ‌سازمانی مناسب، شرایطی را مهیا ساخته‌اند که کار کردن در آن شرایط و فرهنگ برای شاغلین خوشایند باشد.

#### ۳- رابطه بین فرایند مدیریت دانش و مدیریت منابع انسانی مبتنی بر دانش در دستگاه‌های اجرایی

رابطه‌ی بین فرایند مدیریت دانش و مدیریت منابع انسانی مبتنی بر دانش در دستگاه‌های اجرایی شهر ساری، با ضریب استاندارد (۰/۹۱۱) و ( $t=21/745$ ) و سطح معناداری (۰/۰۰۱) تأثیری مثبت و معنادار است. بنابراین با توجه به نتایج با ۹۹ درصد اطمینان، بین فرایند مدیریت دانش و مدیریت منابع انسانی مبتنی بر دانش در دستگاه‌های اجرایی شهر ساری رابطه‌ی معناداری وجود دارد. نتایج

نشان می‌دهد (جدول ۱۴) که رابطه‌ی مؤلفه‌ی کسب دانش با متغیر مدیریت منابع انسانی ( $\beta=0/169$ ،  $t=2/514$ ،  $P<0/05$ ) مثبت و معنادار است. همچنین یافته‌ها، حاکی از آن است که رابطه‌ی مؤلفه‌ی بکارگیری دانش با متغیر مدیریت منابع انسانی ( $P<0/05$ )،

ارزیابی دانش با متغیر مدیریت منابع انسانی ( $\beta = 0/499, t = 2/798, P < 0/05$ ) مثبت و معنادار است. همچنین نتایج حاکی از آن است که رابطه‌ی مؤلفه‌ی اشتراک‌گذاری دانش با متغیر مدیریت منابع انسانی ( $\beta = -0/092, t = -0/632, P > 0/05$ ) معنادار نیست. همچنین نتایج حاکی از آن است که رابطه‌ی مؤلفه‌ی ارزیابی دانش با متغیر مدیریت منابع انسانی ( $\beta = 0/445, t = 4/962, P < 0/05$ ) مثبت و معنادار است.

جدول ۱۴: ضرایب مسیر رابطه‌ی مؤلفه‌های فرآیند مدیریت دانش با متغیر مدیریت منابع انسانی

سطح معناداری	ضرایب مسیر			مسیرها
	مقدار t	پارامتر استاندارد نشده	پارامتر استاندارد شده	
0/012	2/514	0/220	0/169	فرآیند کسب دانش ← مدیریت منابع انسانی
0/005	2/798	0/499	0/446	فرآیند بکارگیری دانش ← مدیریت منابع انسانی
0/527	-0/632	-0/101	-0/092	فرآیند اشتراک‌گذاری دانش ← مدیریت منابع انسانی
0/001	4/962	0/482	0/445	فرآیند ارزیابی دانش ← مدیریت منابع انسانی

یکی از گام‌های راهبردی فرآیند مدیریت دانش، تسهیم دانش است. در واقع، سازمان‌ها به‌طور مشخص باید نوع مناسب دانش مربوط به فرآیندهای خود را تحت کنترل و مدیریت درآورده و دانش را منبعی مهم برای ایجاد و حفظ مزیت رقابتی در سازمان در نظر گرفته و به‌طور ویژه، به تسهیم دانش حاصل برای بهبود عملکرد فرآیندهای سازمان در محیط رقابتی توجه کنند. در نتیجه، این برای سازمان‌ها مهم است که درگیری و مشارکت کارکنان را از طریق مدیریت دانش در دست و تحت کنترل بگیرند. اقدامات مدیریت منابع انسانی، دیدگاه‌های اصلی برای استخراج و تقویت دانش و تخصص کارکنانی است که سازمان به آنها نیاز دارد. چون افراد بسیاری از دانش و تخصص خاص سازمان بهره‌مند هستند، سازمان‌ها ممکن است اقدامات کاری مدیریت منابع انسانی را به بهترین شکل برای مدیریت دانش و تخصص به کار گیرند.

### ۱-۳- رابطه بین فرآیند کسب دانش و مدیریت منابع انسانی مبتنی بر دانش در دستگاه‌های اجرایی شهر

#### ساری

با توجه به اطلاعات جدول (۱۴)، رابطه‌ی بین فرآیند کسب دانش و مدیریت منابع انسانی مبتنی بر دانش در دستگاه‌های اجرایی شهر ساری، با ضریب استاندارد (0/169) و ( $t = 2/514$ ) و سطح معناداری (0/012) تأثیری مثبت و معنادار است. بنابراین با توجه به نتایج با ۹۹ درصد اطمینان، فرض خلاف پذیرفته شد. یعنی؛ بین فرآیند کسب دانش و مدیریت منابع انسانی مبتنی بر دانش در دستگاه‌های اجرایی شهر ساری رابطه‌ی معناداری وجود دارد. با توجه به نتایج بدست آمده، مدیران دستگاه‌های اجرایی شهر ساری توانسته‌اند با کسب دانش مورد نظر و همچنین مدیریت لازم، در نیروی‌های انسانی خود انگیزه لازم را ایجاد نمایند تا بتوانند بهترین و مطلوب‌ترین عملکرد را از کارکنان خود مشاهده نموده و در نهایت دستیابی به اهداف بلندمدت سازمان را تسهیل نمایند.

### ۲-۳- رابطه بین فرآیند بکارگیری دانش و مدیریت منابع انسانی مبتنی بر دانش در دستگاه‌های اجرایی شهر

#### ساری

با توجه به اطلاعات به دست آمده از جدول (۱۴)، رابطه‌ی بین فرآیند بکارگیری دانش و مدیریت منابع انسانی مبتنی بر دانش در دستگاه‌های اجرایی شهر ساری، با ضریب استاندارد (0/446) و ( $t = 2/798$ ) و سطح معناداری (0/005) تأثیری مثبت و معنادار است. بنابراین با توجه به نتایج با ۹۹ درصد اطمینان، بین فرآیند بکارگیری دانش و مدیریت منابع انسانی مبتنی بر دانش در دستگاه‌های اجرایی شهر ساری رابطه‌ی معناداری وجود دارد.

### ۳-۳- رابطه بین فرآیند اشتراک‌گذاری دانش و مدیریت منابع انسانی مبتنی بر دانش در دستگاه‌های اجرایی

#### شهر ساری

با توجه به اطلاعات حاصل شده از جدول (۱۴)، رابطه‌ی بین فرآیند اشتراک‌گذاری دانش و مدیریت منابع انسانی مبتنی بر دانش در دستگاه‌های اجرایی شهر ساری، با ضریب استاندارد (-0/092) و ( $t = -0/632$ ) و سطح معناداری (0/527) تأثیری معنادار نیست. بنابراین

با توجه به نتایج با ۹۹ درصد اطمینان، بین فرایند اشتراک‌گذاری دانش و مدیریت منابع انسانی مبتنی بر دانش در دستگاه‌های اجرایی شهر ساری رابطه‌ی معناداری وجود ندارد. اشتراک دانش با استفاده از نیروی انسانی در جهت اهداف سازمان که شامل فعالیت‌هایی نظیر کارمندیابی و جذب، آموزش، حقوق و دستمزد و روابط سازمانی می‌شود، در ارتباط است، اما شاید مدیران دستگاه‌های اجرایی شهر ساری نتوانسته‌اند، در این زمینه نقش خود را ایفا کنند.

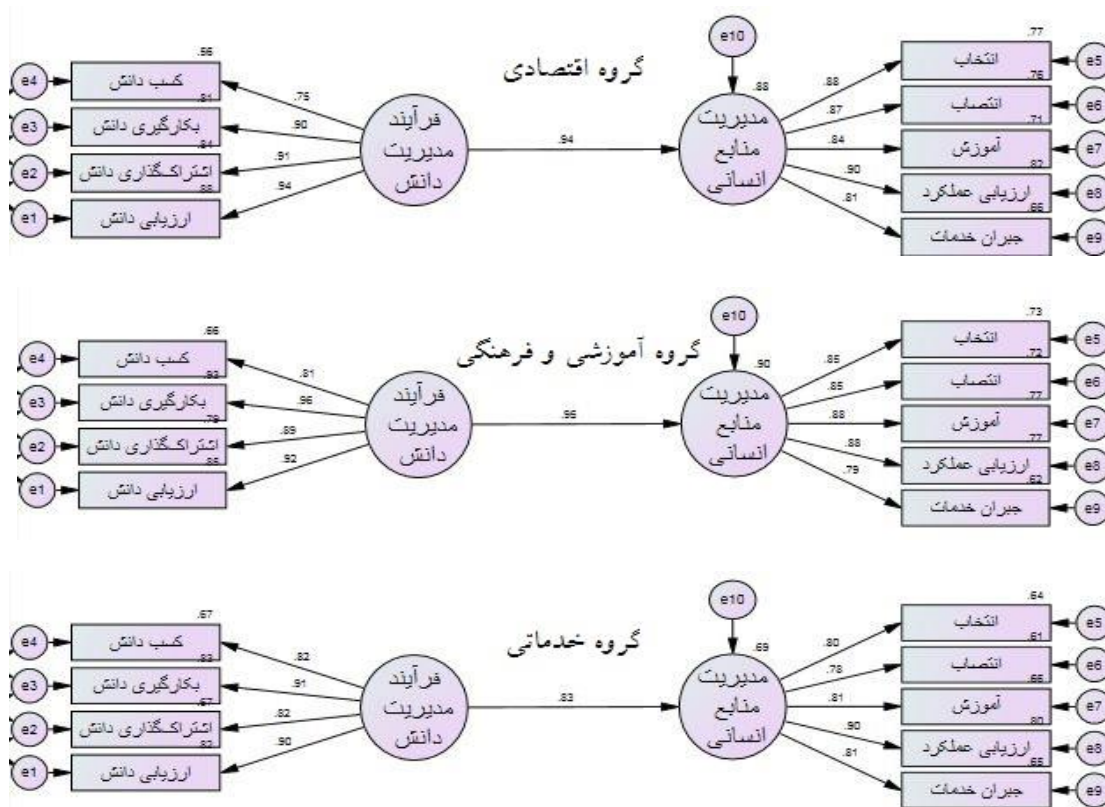
### ۴-۳- رابطه بین فرایند ارزیابی دانش و مدیریت منابع انسانی مبتنی بر دانش در دستگاه‌های اجرایی شهر ساری

با توجه به اطلاعات به دست آمده از جدول (۱۴)، رابطه‌ی بین فرایند ارزیابی دانش و مدیریت منابع انسانی مبتنی بر دانش در دستگاه‌های اجرایی شهر ساری، با ضریب استاندارد (۰/۴۴۵) و  $(t=۴/۹۶۲)$  و سطح معناداری (۰/۰۰۱) تأثیری مثبت و معنادار است. بنابراین با توجه به نتایج با ۹۹ درصد اطمینان، بین فرایند ارزیابی دانش و مدیریت منابع انسانی مبتنی بر دانش در دستگاه‌های اجرایی شهر ساری رابطه‌ی معناداری وجود دارد.

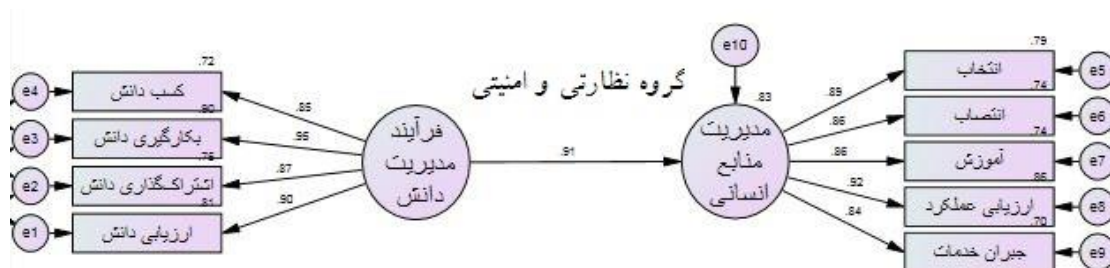
ارزیابی ارزش دانش گردآوری شده و صورت‌بندی شده، ضروری است و این مهم با استفاده از نیروی انسانی در جهت اهداف سازمان که شامل فعالیت‌هایی نظیر کارمندیابی و جذب، آموزش، حقوق و دستمزد و روابط سازمانی می‌شود، در ارتباط است. به نظر می‌رسد مدیران دستگاه‌های اجرایی شهر ساری نتوانسته‌اند، در این زمینه نقش خود را ایفا کنند.

### ۴-۲- رابطه‌ی بین فرایند مدیریت دانش و مدیریت منابع انسانی مبتنی بر دانش دستگاه‌های اجرایی شهر ساری براساس گروه سازمانی

جهت پاسخگویی به سؤال از آزمون مقایسه مدل‌ها در معادلات ساختاری با استفاده از نرم‌افزار AMOS23 استفاده شد.



1. Model Comparison



RMSEA= 0.029.CMIN/DF = 1.433 .P= 0.010 .CMIN =101.714

شکل ۱: مدل‌های ساختاری جهت آزمون معناداری تفاوت رابطه‌ی بین متغیرهای پژوهش

بر اساس گروه سازمانی مدیران و معاونین دستگاه‌های اجرایی شهر ساری در شکل ۶ فوق روابط متغیرهای مستقل و وابسته نشان داده شده است. اعداد ذکر شده بر روی روابط بین متغیرها ضرایب رگرسیونی می‌باشند که بیانگر جهت مثبت رابطه‌ی متغیر مستقل و وابسته می‌باشد. نتایج بدست آمده از آزمون مدل‌های فوق نشان می‌دهد (جدول ۱۵) که در مدل گروه اقتصادی، رابطه‌ی بین فرایند مدیریت دانش و مدیریت منابع انسانی مبتنی بر دانش دستگاه‌های اجرایی شهر ساری مثبت و معنادار است. همچنین در مدل گروه اقتصادی، رابطه‌ی بین فرایند مدیریت دانش و مدیریت منابع انسانی مبتنی بر دانش دستگاه‌های اجرایی شهر ساری مثبت و معنادار است. همچنین در مدل گروه اقتصادی، رابطه‌ی بین فرایند مدیریت دانش و مدیریت منابع انسانی مبتنی بر دانش دستگاه‌های اجرایی شهر ساری مثبت و معنادار است. همچنین در مدل گروه اقتصادی، رابطه‌ی بین فرایند مدیریت دانش و مدیریت منابع انسانی مبتنی بر دانش دستگاه‌های اجرایی شهر ساری مثبت و معنادار است.

جدول ۱۵: رابطه‌ی متغیرهای مکنون بر یکدیگر

سطوح	مسیرها	ضرایب مسیر		
		پارامتر استاندارد شده	پارامتر استاندارد نشده	مقدار t
اقتصادی	فرآیند مدیریت دانش ← مدیریت منابع انسانی	۰/۹۳۸	۱/۰۱۹	۲۰/۹۲۱
آموزشی - فرهنگی	فرآیند مدیریت دانش ← مدیریت منابع انسانی	۰/۹۵۷	۱/۰۱۹	۲۰/۹۲۱
خدماتی	فرآیند مدیریت دانش ← مدیریت منابع انسانی	۰/۸۲۶	۱/۰۱۹	۲۰/۹۲۱
نظارتی - امنیتی	فرآیند مدیریت دانش ← مدیریت منابع انسانی	۰/۹۱۱	۱/۰۱۹	۲۰/۹۲۱

جدول ۱۶: برآورد معناداری تفاوت میزان رابطه‌ی بین متغیرهای پژوهش بر اساس گروه سازمانی مدیران و معاونین

سطح آماره ها	پارامتر استاندارد شده	پارامتر استاندارد نشده	مقدار t	سطح معناداری	کای دو (CMIN)	درجه آزادی (df)	سطح معناداری
اقتصادی	۰/۹۳۸	۱/۰۱۹	۲۰/۹۲۱	۰/۰۰۱	۶/۷۲۰	۳	۰/۰۸۱
آموزشی - فرهنگی	۰/۹۵۷	۱/۰۱۹	۲۰/۹۲۱	۰/۰۰۱			
خدماتی	۰/۸۲۶	۱/۰۱۹	۲۰/۹۲۱	۰/۰۰۱			
نظارتی - امنیتی	۰/۹۱۱	۱/۰۱۹	۲۰/۹۲۱	۰/۰۰۱			

از آنجاییکه در مقایسه رابطه‌ی چند گروه، سطح معناداری آزمون مقایسه مدل‌ها تا ۰/۰۸ هم قابل قبول است (کلانتری، ۱۳۹۲) و با توجه به سطح معناداری این آزمون ( $P=0/081$ )، در میزان رابطه‌ی بین فرایند مدیریت دانش و مدیریت منابع انسانی مبتنی بر دانش دستگاه‌های اجرایی شهر ساری براساس گروه سازمانی تفاوت معناداری وجود دارد. ( $=CMIN 6/720, = df 3, p = 0/081$ ).



سازمان‌ها به واسطه مدیریت دانش در زمینه یادگیری، کدگذاری دانش و توزیع انتقال آن مهارت‌هایی کسب می‌کنند و این مهم با استفاده از نیروی انسانی در جهت اهداف سازمان که شامل فعالیت‌هایی نظیر کارمندیابی و جذب، آموزش، حقوق و دستمزد و روابط سازمانی می‌شود، در ارتباط است. به نظر می‌رسد در دستگاه‌های اجرایی شهر ساری این رابطه بر حسب گروه سازمانی مدیران و معاونین (اقتصادی، آموزشی - فرهنگی، خدماتی و نظارتی - امنیتی) این سازمان‌ها تفاوت معناداری وجود دارد.

## بحث و نتیجه گیری

در این پژوهش با ارائه مدل مفهومی، مؤلفه‌های فرایند مدیریت دانش و مدیریت منابع انسانی بر اساس مطالعه میدانی، ادبیات تحقیق و نظر خبرگان در این حوزه شناسایی شده‌اند. ۱۵ نفر از متخصصین منابع انسانی و ۵۸۴ نفر از مدیران و معاونین دستگاه‌های اجرایی شهر ساری در این پژوهش شرکت کردند. جهت اندازه‌گیری فرایند مدیریت دانش ۴۶ سوال و جهت اندازه‌گیری مدیریت منابع انسانی ۳۸ سوال، طراحی شده است. این سؤالات با بررسی روایی محتوایی و تحلیل عاملی اکتشافی و تحلیل عاملی تأییدی مورد تأیید قرار گرفتند. از روش الگویابی معادلات ساختاری (AMOS23) برای بررسی رابطه بین متغیر پنهان فرایند مدیریت دانش بر متغیر وابسته مدیریت منابع انسانی استفاده شد. شاخص‌های برازندگی در حد مطلوب بیانگر برازش مدل پیشنهادی بود.

نتایج نشان داد که الگوی مدیریت منابع انسانی مبتنی بر دانش در دستگاه‌های اجرایی شهر ساری مطلوب است. همچنین نتایج حاکی از آن بود که وضعیت فرایند مدیریت دانش و مؤلفه‌های (کسب دانش، بکارگیری دانش، اشتراک‌گذاری دانش و ارزیابی دانش) و مدیریت منابع انسانی و مؤلفه‌های (انتخاب، انتصاب، آموزش، ارزیابی عملکرد و جبران خدمات) در دستگاه‌های اجرایی شهر ساری بیشتر از متوسط و در حد مطلوب است. همچنین نتایج نشان داد که در میزان رابطه بین فرایند مدیریت دانش و مدیریت منابع انسانی مبتنی بر دانش دستگاه‌های اجرایی شهر ساری براساس گروه سازمانی تفاوت معناداری وجود دارد. لذا با توجه به نتایج تحقیق و با توجه به این‌که مدیریت دانش شکل تکامل یافته مدیریت منابع انسانی است، مدیریت منابع انسانی باید لزوم مدیریت دانش را در نظر بگیرد و مفاهیم و عملکرد را با ماهیت چند و حجمی مدیریت دانش تطبیق دهند. از اهمیت مدیریت دانش نیز مورد توجه بیشتر و بیشتر در همه انواع سازمان‌ها از جمله شرکت‌ها، نهادهای دولتی، موسسات پژوهشی، سازمان‌های غیر دولتی و توسعه بین‌المللی و مؤسسات مالی قرار گرفته است. هدف اصلی مدیریت منابع انسانی در هر سازمانی کمک به عملکرد بهتر در سازمان برای نیل به اهداف سازمانی است و از آنجا که ارزیابی عملکرد، مدیران را از نیازهای منابع انسانی سازمان، فرهنگ سازمانی و نگرش آنها آگاه ساخته و شناسایی فعالیت‌های لازم را برای بهبود کیفیت خدمات و کاهش هزینه‌ها امکان‌پذیر می‌سازد. نتایج پژوهش در این زمینه، تا حدودی با نتایج پژوهش خیری (۱۳۹۷)، جعفری (۱۳۸۹)، افخمی روحانی و دعایی (۱۳۹۷)، (صفرزاده و همکاران، ۱۳۹۵)، حسن‌زاده (۱۳۹۳)، عطا فر و همکاران (۱۳۹۳)، یونگ و همکاران (۲۰۱۹)، ماتوسکووا و اسم‌سنا (۲۰۱۸)، جاکوبز (۲۰۱۷)، سو و همکاران (۲۰۱۶)، مارتین سونز (۲۰۱۶)، همسو بوده است.

## پیشنهادات پژوهشی

۱. به سیاست‌گذاران و مدیران و سایر دست‌اندرکاران سازمان‌ها پیشنهاد می‌شود:
  - برای تسهیل ارتباط اقدامات مدیریت منابع انسانی و نوآوری مطلوب، ابتدا اهمیت قابلیت‌های مدیریت دانش را بشناسند. سپس آنها باید اقدامات مدیریت منابع انسانی را به منظور تحریک سطح بهتری از قابلیت‌های مدیریت دانش به کار گیرند که این در عوض منجر به نتایج و پیامدهای نوآوری مطلوب می‌شود.
  - همچنین تلاش نمایند با کسب دانش مورد نظر و همچنین مدیریت لازم، در نیروی‌های انسانی خود انگیزه لازم را ایجاد نمایند تا بتوانند بهترین و مطلوب‌ترین عملکرد را از کارکنان خود مشاهده نموده و در نهایت دستیابی به اهداف بلندمدت سازمان را تسهیل نمایند.
  - با ترکیب وظایف روزانه و وظایف مرتبط با مدیریت دانش، حمایت مدیران عالی و استفاده از دانش برای رقابت و افزایش کارایی، زمینه‌ی اندازه‌گیری دانش ضمنی و مهارت‌های در دسترس، کارکنان را مهیا سازند.
  - با استفاده از نیروی انسانی در جهت اهداف سازمان که شامل فعالیت‌هایی نظیر کارمندیابی و جذب، آموزش، حقوق و دستمزد و روابط سازمانی می‌شود، به انتقال دانش به مکان مناسب در زمان مناسب و با کیفیت مناسب کمک کنند.

- با استفاده از نیروی انسانی در جهت اهداف سازمان که شامل فعالیت‌هایی نظیر کارمندیابی و جذب، آموزش، حقوق و دستمزد و روابط سازمانی می‌شود، جهت ارزیابی ارزش دانش گردآوری شده و صورت‌بندی شده اقدام نمایند. تا به طور فعال سرمایه انسانی سازمان خود را در تمام گروه‌های سازمانی از طریق دامنه متنوعی از اقدامات مدیریت منابع انسانی به منظور تحریک قابلیت‌های آنها در کسب، تسهیم و کاربرد دانش، مدیریت کنند.
۲. با توجه به این‌که در زمینه مشابه این پژوهش در کشور کم انجام شده است و با توجه به اهمیت آن در بدانش و خلاقیت منابع انسانی، پیشنهاد می‌شود، تحقیقات بیشتر، وسیع‌تر و در جوامع مختلف صورت گیرد.
۳. جهت کسب آگاهی عمیق‌تر نسبت به فرایند مدیریت دانش و مدیریت منابع انسانی، پیشنهاد می‌شود، انجام این پژوهش با استفاده از رویکردهای پژوهش آمیخته صورت گیرد.
۴. انجام این پژوهش با جامعه آماری متفاوت و در سازمان‌های دیگر و مقایسه نتایج آن با نتایج پژوهش حاضر.
۵. انجام این پژوهش با بررسی تأثیر سایر متغیرها بر مدیریت منابع انسانی.

## منابع

- ابراهیمی نژاد، مهدی، محی‌الدینی، زهرا (۱۳۸۸). بررسی رابطه بین انتخاب کارکنان و اثربخشی سازمان مورد سنجی در مجتمع مس سرچشمه رفسنجان، مجله پژوهش‌های مدیریت، دوره ۲، ش ۳، ۱۴۷-۱۱۷.
- افخمی روحانی، حسین؛ دعایی، حبیب‌اله (۱۳۹۷). رابطه اقدامات منابع انسانی و میزان اجرای مدیریت دانش در دانشگاه فردوسی مشهد، پژوهشنامه کتابداری و اطلاع‌رسانی، دوره ۸، ش ۱، ۷۰-۵۵.
- تولیده، زهرا، صادقی فر، جمیل، نصیری پور، امیراشکان، روشنی، محمد (۱۳۹۵). رابطه شیوه‌های جبران خدمات با عملکرد شغلی در میان کارکنان پرستاری، مجله دانشکده پرستاری و مامایی ارومیه، دوره ۱۴، ش ۳، ۲۹۰-۲۸۲.
- حسین رفیعی، سعید (۱۳۸۸). پیوند سیستم مدیریت دانش و ارزیابی عملکرد سیستم مؤثر منابع انسانی (بررسی موردی: سیستم مدیریت دانش و ارزیابی عملکرد شبکه تحلیل گران فناوری ایران)، فصلنامه تخصصی رشد، دوره ۶ ش ۲۲: ۱۸-۱۱.
- درگاهی، حسین؛ اسدی، صدیقه؛ احمدی، بتول؛ محمودی، محمود (۱۳۹۷). بررسی رابطه بین مدیریت دانش با خلاقیت و نوآوری سازمانی در کارکنان بیمارستان‌های آموزشی دانشگاه علوم پزشکی تهران، فصلنامه بیمارستان، دوره ۱۷، ش ۱، ۹۷-۱۰۸.
- سعادت‌مند، زهره؛ محققیان، شهناز (۱۳۹۳). عوامل مؤثر بر ارتقاء کیفیت آموزش‌های ضمن خدمت مربیان و معلمان، فصلنامه علمی پژوهشی رهیافتی نو در مدیریت آموزشی، دوره ۵، ش ۳، ۲۰۶-۱۹۷.
- سید نقوی، میرعلی و سهرابی، شهلا (۱۳۹۳). الگوی استراتژی‌های مدیریت دانش متناسب با وظایف مدیریت منابع انسانی و نوع مشاغل، پژوهش‌های مدیریت عمومی، دوره ۷، ش ۲۶، ۸۷-۶۳.
- شفی، کوروش (۱۳۸۶). مدیریت منابع انسانی در سازمان‌های یادگیرنده، نشریه تدبیر، دوره ۱۷، ش ۳۴، ۱۷۶-۳۰.
- صفرزاده، حسین؛ تدین، اعظم؛ حر محمدی، مریم (۱۳۹۱). بررسی تأثیر استراتژی‌های مدیریت دانش بر نوآوری و عملکرد سازمانی (مطالعه موردی مراکز بهداشتی و درمانی شمال فارس)، فصلنامه علمی پژوهشی دانشکده بهداشت یزد، دوره ۱۱، ش ۱، ۷۶-۸۶.
- صوفی، جهانیار؛ طاهری، پریسا (۱۳۹۱). مدیریت دانش سازمانی، تهران، انتشارات سیمای دانش، چاپ اول.
- ضامی، فرشیده و پذیرفته، زیبا (۱۳۹۶). مروری بر مدیریت دانش و مدل‌های قابل استفاده آن در سازمان‌های امروز، فصلنامه پژوهش‌های جدید در مدیریت و حسابداری، دوره ۴، ش ۲، ۱۹-۱.
- عطایی، سید شکور؛ قاضی زاده فرد، سید ضیاءالدین (۱۳۹۳). ارائه الگوی بکارگیری مدیریت دانش در پدافند غیر عامل (با تأکید بر نقش منابع انسانی)، فصلنامه علمی ترویجی پدافند غیرعامل، دوره ۵، ش ۳، ۱۹-۱۱.
- علوی، سید علی، مشفق، مهدی (۱۳۸۷). بررسی تأثیر ارزیابی عملکرد کارکنان بر بهبود عملکرد در دانشگاه، (مورد مطالعه: دانشگاه امام صادق)، مجله اندیشه مدیریت، دوره ۲، ش ۲، ۱۲۲-۹۵.
- Jacobs, Ronald L (2017). Knowledge Work and Human Resource Development, Human Resource Development Review, gain exposure, Volume: 16, issue: 2, page(s), 176-202.



- Martin Sons, M.G(2016). Human resource management applications of knowledge-based systems, *International Journal of Information Management*, Volume 17, Issue 1, 35-53.
- Matošková, Jana, Směšná, Petra (2018). Human resource management practices stimulating knowledge sharing, *Management & Marketing, Challenges for the Knowledge Society*, Vol, 12, Issue, 4, 1-11.
- Soo, Christine, Amy Wei Tian, Stephen T. T. Teo, John Cor (2016). Intellectual Capital–Enhancing HR, Absorptive Capacity, and Innovation, *Human Resource Management*, Volume 56, Issue 3, 431–454.
- Sumi, J (2011). Human Resource Management and Knowledge Management: Revisiting Challenges of Integration. *International Journal of Management & Business studies*. 1, 56–60.
- Yang, B., Watkins, K. E., & Marsick, V. J (2019). The construct of the learning organization: Dimensions, measurement, and validation. *Human Resource Development Quarterly*, 15(1), 31-55.

**نحوه استناد به مقاله:**

شاهمرادی؛ مهسا ، سنجر؛ سلاجقه و امیری؛ افلاطون. (۱۳۹۸). بررسی رابطه مولفه های سبک رهبری اخلاقی ادراک شده توسط کارکنان با مولفه های توانمند سازی روانشناختی. *مجله توانمندسازی سرمایه انسانی* شماره ۳، دوره ۲، ۱۹۶-۱۸۱.

[http://jhce.iaurasht.ac.ir/article\\_672333.html](http://jhce.iaurasht.ac.ir/article_672333.html)