

نقش مدیریت دانش در توسعه منابع انسانی (مورد مطالعه: شهرداری منطقه ۴ تهران)

شهرام خلیل‌نژاد^{۱*}
امیر مهری^۲

(تاریخ دریافت: ۱۳۹۵/۰۱/۲۴؛ تاریخ پذیرش: ۱۳۹۵/۰۵/۲۰)

چکیده

هدف این پژوهش مطالعه تأثیر مدیریت دانش بر توسعه منابع انسانی در شهرداری منطقه ۴ تهران جهت آرایه پیشنهادات کاربردی برای افزایش سطح توانمندی‌های سرمایه انسانی از مجرای استقرار نظام مدیریت دانش بوده است. پس از مرور ادبیات و پیشینه پژوهش به منظور تعریف مدیریت دانش چهار مؤلفه شناسایی، کسب، توسعه و تسهیم و برای توسعه منابع انسانی چهار مؤلفه توسعه نگرشی، دانشی، رفتاری و مهارتی حاصل شدند. با پیروی از فلسفه اثبات‌باوری، رویکرد قیاسی (کمی) و روش پیمایش، از پرسش‌نامه (مشمول بر ۴۵ پرسش) جهت گردآوری داده‌ها استفاده شده است. روایی صوری و محتوایی پرسشنامه از طریق انتخاب پرسشنامه استاندارد و آرایه آن به خبرگان، روایی سازه از طریق انجام تحلیل عاملی تأییدی و پایایی از طریق ضریب آلفای کرونباخ (۰/۹۱) تأیید شدند. جامعه آماری پژوهش کارشناسان، کارشناسان ارشد و مدیران این سازمان به تعداد ۱۱۰۰ نفر بود و نمونه آماری به روش تصادفی ساده و به حجم ۲۸۵ نمونه انتخاب شدند. نرمال بودن داده‌ها از مجرای آزمون کولموگروف اسمیرنوف و روابط بین متغیرها و برازش مدل مفهومی پژوهش از طریق آزمون همبستگی پیرسون و آزمون معادلات ساختاری تأیید شدند. در نهایت مشخص شد که مدیریت دانش در توسعه منابع انسانی نقش معناداری (ضریب همبستگی ۰/۸۵۷ و بار عاملی ۰/۸۱) را ایفا می‌کند. همچنین مشخص شد که شناسایی، کسب، توسعه و تسهیم دانش بر توسعه دانشی، نگرشی، رفتاری و مهارتی سرمایه انسانی مؤثر است. در نتیجه یکی از نتایج مورد انتظار از توسعه نظام مدیریت دانش می‌تواند توسعه سرمایه انسانی در تمامی ابعاد باشد. همچنین، می‌توان نتیجه گرفت که یکی از ابزارهای توسعه منابع انسانی استقرار نظام مدیریت دانش است.

واژه‌های کلیدی: مدیریت دانش، توسعه منابع انسانی، شهرداری تهران، ایران

^۱- استادیار مدیریت و حسابداری، گرایش مدیریت استراتژیک، دانشگاه علامه طباطبایی، تهران، ایران. مسئول مکاتبات: sh.khalilnezhad@atu.ac.ir
^۲- کارشناس ارشد، دانشگاه علوم و تحقیقات دانشگاه گیلان، ایران

۱- مقدمه

تا همین اواخر کم‌تر کسی منابع انسانی را منشأ مزیت رقابتی سازمان‌ها می‌دانست. اما، امروزه ادعا می‌شود که نیروی انسانی بزرگ‌ترین سرمایه سازمان‌ها و کشورها است و توسعه و رشد این مجموعه‌های انسانی بدون توسعه انسان‌ها به نتیجه نمی‌رسد. پژوهش‌های متعددی نشان داده‌اند که توسعه منابع انسانی منجر به توسعه سازمان‌ها و به تبع آن توسعه جوامع شده است (Lynham & Cunningham, 2006; Nafukho et al., 2004). از این رو، توسعه منابع انسانی به یکی از مهم‌ترین و بزرگ‌ترین دغدغه‌های مدیران و سازمان‌های این دوران تبدیل شده است. هم‌سو با این تحولات، امروزه مفهوم توسعه منابع انسانی جایگاهی متمایز در تئوری‌های رفتار سازمانی، مدیریت منابع انسانی و مدیریت استراتژیک داشته است. به ویژه رویکردهای متأخر منبع‌محور^۱ (Barney, 1991; Teece et al., 1997) و دانش‌محور^۲ (Nonaka & Takeuchi, 1995; Grant, 1996) به عنوان نگاه‌هایی که سعی در تقویت و تکمیل روندهای اخیر تئوری‌پردازی در عرصه علم مدیریت داشته‌اند با انجام پژوهش‌های متنوع و معرفی سازوکارها و ابزارهای مختلف به دنبال افزایش سطح و کیفیت این عامل استراتژیک بوده‌اند. این نگاه‌ها تأکید فراوانی بر ویژگی‌های نامشهود سازمان‌ها از جمله سرمایه انسانی شامل توانمندی‌ها، مهارت‌ها، نگرش‌ها و گرایش‌ها دارند. صاحب‌نظران و تئوری‌پردازان این حوزه ابزارها و سازوکارهایی را نیز برای توسعه این دارایی‌های نامشهود ارائه کرده‌اند. یکی از این سازوکارها مدیریت دانش بوده است. آن‌ها (Spender, 2006؛ خلیلی‌نصر، ۱۳۹۴) مدیریت دانش را یکی از رویکردها و سازوکارهای قدرتمند در توسعه این دارایی‌های نامشهود و به تبع آن خلق مزیت رقابتی در سازمان‌ها می‌دانند. اما، با این که رابطه تئوریک این دو مفهوم بدیهی به نظر می‌رسد اما پژوهش‌های اندکی به بررسی این رابطه پرداخته‌اند (Shih et al., 2010; Serenko, 2010).

مدیریت دانش مشتمل بر تمامی فعالیت‌ها و فرآیندهای مبتنی بر جهت‌دهی دانش به سمت تحقق اهداف سازمان است. در واقع مدیریت دانش امری است که جریان دانش را به سمت اهداف عملکردی کلیدی سازمان سوق می‌دهد. به طور معمول اهداف کلیدی سازمان‌ها را هدف‌های مالی و بازاری شکل می‌دهند. اما نیل به این اهداف نهایی و عملکردسنج مستلزم عبور از برخی اهداف پایه‌ای و عملکردساز است. یکی از این اهداف توسعه سرمایه انسانی است- شهرداری منطقه ۴ این هدف را به عنوان یکی از اهداف کلیدی خود معرفی نموده است- همچنین، می‌توان ادعا کرد که کارکنان سازمان به عنوان یکی از ارکان اصلی فرآیند مدیریت دانش از آن تأثیر می‌پذیرند و بر آن مؤثر هستند. در واقع، انسان‌های سازمانی با درونی، تسهیم

^۱-Resource-Based View (RBV)

^۲-Knowledge-Based View (KBV)

یا بیرونی کردن دانش در توسعه خود و همکاران‌شان نقش‌آفرینی می‌کنند. از این رو پژوهش حاضر فرض می‌کند که مدیریت دانش می‌تواند در توسعه منابع انسانی نقش معناداری داشته باشد.

شهرداری تهران نیز به عنوانی سازمانی که اتکای فراوانی بر توانمندی‌های نیروی انسانی خود دارد پیوسته به دنبال عللی است که این معلول را تقویت می‌کنند. مدیران این مجموعه یکی از مسیرهای نیل به این هدف را در استقرار نظام مدیریت دانش دنبال می‌کنند. آن‌ها بر این باور هستند که مدیریت دانش می‌تواند نقشی کلیدی در تقویت توانمندی‌های نیروی انسانی در این سازمان داشته باشد. از این رو، هدف اصلی پژوهش حاضر کاوش در این رابطه به منظور آرایه تحلیل‌ها و پیشنهادهای به مدیران این سازمان و سازمان‌های مشابه است. در حقیقت، این پژوهش که در سال ۱۳۹۴ در شهرداری منطقه ۴ تهران انجام شده به دنبال پاسخگویی به پرسش‌های زیر بوده است:

- مدیریت دانش چه نقشی در توسعه منابع انسانی دارد؟
- نوع و شدت این نقش چه نتایج ضمنی‌ای برای مدیران این سازمان و دیگر سازمان‌های مشابه دارد؟

- نوع و شدت این نقش چه ره‌آوردهایی برای عرصه علم مدیریت دارد؟

از مرور پیشینه پژوهشی می‌توان استنباط کرد که مطالعه‌ای که تطبیق کامل با پژوهش حاضر داشته باشد صورت نگرفته است. اما مطالعات مشابه و هم‌پوشان بسیاری صورت گرفته‌اند که در ادامه به برخی از آن‌ها اشاره می‌شود.

پیری^۱ و همکاران (۲۰۱۳) به رابطه بین مدیریت دانش و سرمایه فکری سازمان پرداختند. آن‌ها رابطه این دو را مثبت و معنادار به دست آوردند. به علاوه، آن‌ها دریافتند که هر دو متغیر نقش مهمی در عملکرد سازمان دارند. سلایم و خلیل^۲ (۲۰۱۱) نیز رابطه بین مدیریت دانش و سرمایه فکری (شامل سرمایه انسانی، سازمانی و رابطه‌ای) سازمان را بررسی کردند و به این نتیجه رسیدند که این رابطه به صورت دو جانبه است و هر دو متغیر بر یکدیگر مؤثرند. همچنین، بیراسناف و رنگنکار^۳ (۲۰۱۰) رابطه بین ساختار مدیریت دانش و سرمایه فکری سازمان را مطالعه کردند و نتیجه گرفتند که مدیریت دانش از طریق بهبود رویکرد حل مسأله، تقویت فرهنگ ارتباطی و حمایت از نوآوری به توسعه سرمایه فکری کمک می‌کند. البته آن‌ها تأکید دارند که چنین رابطه‌ای تحت تأثیر متغیرهای تعدیل‌گری چون ویژگی‌های فرهنگی سازمان‌ها و شخصیت

^۱-Piri

^۲-Seleim & Khalil

^۳-Birasnav & Rangnekar

انسان‌ها قرار دارد. پژوهشی که با پژوهش حاضر بیشترین نزدیکی را دارد توسط موسی‌خانی و همکارانش (۱۳۹۲) صورت گرفته است. عنوان این پژوهش «ارایه مدل تبیین رابطه فرآیندهای مدیریت دانش با توسعه منابع انسانی در آموزش عالی» است. پژوهش مذکور ابعاد مدیریت دانش را شامل تولید، تسهیم، به‌کارگیری و ذخیره دانش در نظر گرفته و توسعه منابع انسانی را مشتمل بر ابعاد توسعه یادگیری، توسعه مسیر شغلی، توسعه تعاملات اجتماعی و ارتقای انگیزش فرض کرده است. پژوهش فوق، در نهایت به این نتیجه رسیده است که مدیریت دانش از طریق متغیرهای محتوایی سازمان بر توسعه منابع انسانی مؤثر است.

برخی پژوهش‌ها نیز به بررسی رابطه مدیریت دانش با عملکرد سازمان پرداخته‌اند و برای تبیین این رابطه به طور غیرمستقیم به نقش سرمایه انسانی اشاره کرده‌اند. زاک^۱ و همکارانش (۲۰۰۹) پژوهشی با عنوان «تأثیر مدیریت دانش بر عملکرد سازمان» انجام داده‌اند. این پژوهش، اثر مدیریت دانش بر عملکرد سازمانی را در ۱۹ سازمان بخش خصوصی کانادا مورد بررسی قرار داده است. یافته‌های این پژوهش نشان داد که بین مدیریت دانش، عملکرد سازمان در حوزه منابع انسانی و به تبع آن عملکرد مالی رابطه معناداری وجود دارد. لاو و انگای^۲ (۲۰۰۸) نیز پژوهشی برای بررسی رابطه میان مدیریت دانش و عملکرد سازمانی انجام دادند و مدلی از پژوهش‌های خود به دست آوردند که در آن مدیریت دانش از طریق بهبود زیرساخت‌های انسانی، فرآیندهای کسب و کار و بهبود ارائه خدمات و محصولات، در نهایت منجر به بهبود عملکرد سازمانی خواهد شد. همچنین، موهاییدین^۳ و همکارانش (۲۰۰۷) در پژوهشی کاربرد مدیریت دانش را در بهبود عملکرد دانشگاه‌های مالزی بررسی کردند. آن‌ها به این نتیجه رسیدند که استفاده از انواع مدیریت دانش به طور مؤثری بر استفاده‌کنندگان مدیریت دانش به خصوص دانشجویان تأثیر دارد. خلیفا^۴ و همکارانش (۲۰۰۸) در پژوهشی به بررسی رابطه مدیریت دانش و عملکرد سازمان پرداخته‌اند. این پژوهش در ۱۰۰ شرکتی که مدیریت دانش را به کار گرفته بودند انجام شد. آن‌ها چالاکي و ابتکار کارکنان را به عنوان متغیرهای میانجی در این رابطه معرفی کرده‌اند. نتایج پژوهش نشان می‌دهد که به‌کارگیری مدیریت دانش هم به صورت غیرمستقیم از طریق متغیرهای میانجی و هم به صورت مستقیم بر عملکرد سازمانی مؤثر است. چن و محمد^۵ (۲۰۰۷) پژوهشی با عنوان «مطالعه تجربی بر هم‌کنش‌ها میان فعالیت‌های مدیریت دانش» انجام دادند و در این پژوهش علاوه بر بررسی فعالیت‌های مدیریت دانش و برهم

^۱-Zack

^۲-Law & Ngai

^۳-Mohayidin

^۴-Khalifa

^۵-Chen & Mohamed

کنش میان آن‌ها به بررسی نقش آن‌ها در بهبود عملکرد سازمانی پرداختند. آن‌ها نقش منابع انسانی را در این رابطه پررنگ دیده‌اند. در پژوهش‌های صورت گرفته در ایران، روزدار (۱۳۸۲) به بررسی تأثیر مدیریت دانش بر عملکرد مدیران پرداخته است. او در این پژوهش به عملکرد مدیران گروه بهمن در شهر تهران در سال ۱۳۸۱ می‌پردازد. به عبارتی متغیر مستقل در این پژوهش مدیریت دانش و متغیر وابسته عملکرد مدیران در نظر گرفته شده است. این پژوهش نتیجه می‌گیرد که این نقش‌آفرینی از مجرای ایجاد تغییراتی در کیفیت و انگیزه نیروی انسانی صورت می‌گیرد.

مدیریت دانش

علاقه تئوریک به دانش و کاربست عملی آن به طور روزافزونی طی ۳۰ سال گذشته توسعه یافته است. نوناکا (۱۹۹۱) بر این باور است که سازمان‌های موفق قرن بیست و یک، آن‌هایی هستند که تلاشی موفقیت‌آمیز در خلق دانش، نشر آن در کل سازمان و تلفیق آن با فناوری‌ها و محصولات دارند. به اعتقاد کوینتاس^۱ (۲۰۰۲) دانش مهم‌ترین دارایی نامشهود سازمان‌ها است و به همین دلیل شرکت‌ها به شیوه‌های گوناگون به دنبال تبدیل این دارایی به بالاترین ارزش ممکن هستند. با این حال، چگونگی کنترل، به‌کارگیری و توسعه دانش به شیوه‌ای اثربخش در راستای تولید و استفاده مجدد از آن به وسیله قابلیت مدیریت دانش تعیین می‌شود (Davenport et al., 1998; Leonard-Barton, 1995; Soo et al., 2002).

دیدگاه‌ها و نظرات متعدد و متنوعی در مورد تعریف مدیریت دانش مطرح شده است. تعداد زیادی از نظریه‌پردازان این حوزه مفهوم مدیریت دانش را با نگاهی فرآیندی، توسعه داده‌اند. نوناکا و تاکئوچی (۱۹۹۵) به عنوان دو صاحب‌نظر کلیدی حوزه مدیریت دانش عقیده دارند مدیریت دانش فرآیندی است که طی آن سازمان به تولید ثروت از دانش و یا سرمایه فکری خود می‌پردازد. این دو، مدیریت دانش را استراتژی آگاهانه‌ای می‌دانند که از طریق در اختیار قرار دادن به موقع دانش برای تصمیم‌گیرندگان در بهبود عملکرد سازمان سهیم می‌شود. هالس^۲ (۲۰۰۱) مدیریت دانش را فرآیندی می‌داند که به واسطه آن سازمان‌ها قادر می‌شوند تا داده‌ها را به اطلاعات و اطلاعات را به دانش تبدیل کنند و دانش تولید شده را به خوبی در تصمیمات‌شان به کار بگیرند. به طور مشابه، مالهورا^۳ (۲۰۰۰) نیز بیان می‌دارد که مدیریت دانش، فرآیندی است که به واسطه آن سازمان‌ها در زمینه یادگیری (درونی کردن دانش)، کدگذاری

^۱-Quintas

^۲-Hales

^۳-Malhotra

دانش (بیرونی کردن دانش)، توزیع و انتقال دانش مهارت‌هایی را کسب می‌کنند (ابطحی و صلواتی، ۱۳۸۵). ویگ^۱ (۱۹۹۳)، فراپاولا و کپ‌شاو^۲ (۱۹۹۹) و گریفیس^۳ (۱۹۹۷) نیز مدیریت دانش را فرآیند تحلیل، ترکیب، ارزیابی و اجرای تغییرات مرتبط با دانش به منظور تحقق اهداف از پیش تعریف شده می‌دانند.

همان‌طور که نشان داده شده است تعاریف مدیریت دانش با هم اشتراکات و اختلاف‌هایی دارند. چن و محمد (۲۰۰۷) مدلی را برای مدیریت دانش پیشنهاد داده‌اند که هم به لحاظ تئوریک و هم به لحاظ کاربردی قابل توجه و قابل اتکا است. این چارچوب از طرفی ارکان اصلی تعاریف مختلف مدیریت دانش را پوشش می‌دهد و از طرف دیگر، برای ارزیابی و سنجش وضعیت مدیریت دانش در سازمان‌ها مناسب است. طبق این مدل، مدیریت دانش شامل چهار فرآیند اصلی می‌شود: (۱) شناسایی دانش یا پاسخگویی به دانش؛ (۲) کسب دانش؛ (۳) تسهیم یا نشر دانش؛ و (۴) به‌کارگیری دانش یا توسعه دانش.

در ابتدای مسیر مدیریت دانش، سازمان‌ها بایستی دانش موجود در محیط بیرون و درون سازمان را پیش‌کنند و آن‌ها را در برابر اهداف آتی سازمانی مورد تحلیل قرار دهند و از بین آن‌ها دانش‌هایی را که پاسخ‌های بهتری برای جهت‌گیری آتی سازمان فراهم می‌کنند، برگزینند (McCann & Buckner, 2004). در گام دوم لازم است دانش مورد نظر با استفاده از ابزارها و سازوکارهای مرتبط کسب شود و دانش نامرتبب نیز از دسترس خارج گردد. در ادامه، دانش کسب شده از طریق فعالیت‌هایی چون رسمی‌سازی، کدگذاری، داستان‌سرایی و سازمان‌دهی به اشتراک گذاشته می‌شود (Abou-Zeid, 2002). در انتها، دانش کسب شده به محصولات یا به عبارت بهتر به ارزش خلق شده برای مشتری تبدیل می‌شود؛ در این مرحله دانش می‌تواند تبدیل به مزیت رقابتی برای سازمان شود (Anantatmula & Kanungo, 2006).

توسعه منابع انسانی

اکثر مطالعات مربوط به توسعه منابع انسانی (Pallangyo & Rees, 2010; Lee & Hsin, 2009; Batra, 2004) در سطوح کلان و در قلمروهای ملی و منطقه‌ای صورت گرفته‌اند (Ardichvili et al., 2012; یزدان‌شناس، ۱۳۹۴) و تعریف آن در سطح سازمانی به راحتی صورت نمی‌گیرد (Hendry & Pettigrew, 1990). با این وجود، تلاش‌هایی هم جهت تبیین این مفهوم در سطح خرد و قلمرو سازمان صورت گرفته است که این قسمت به مرور و بحث در مورد آن‌ها

^۱-Wigg

^۲-Frappalo & Capshaw

^۳-Griffiths

می‌پردازد. این آثار از دو منظر متفاوت و البته هم‌پوشان فرآیند و نتیجه به تفسیر توسعه منابع انسانی پرداخته‌اند.

یکی از اولین تلاش‌ها در زمینه تبیین مفهوم توسعه منابع انسانی به تعریف آن توسط نادلر^۱ (۱۹۷۰) بر می‌گردد. وی توسعه منابع انسانی را مشتمل بر مجموعه‌ای از فعالیت‌های سازمان‌یافته می‌داند که در یک دوره زمانی خاص منجر به تغییرات رفتاری می‌شوند. سوانسون^۲ (۱۹۹۵) آن را فرآیند بارور کردن مهارت‌های انسانی از طریق آموزش پرسنل در راستای بهبود عملکرد تعریف می‌کند. هریسون^۳ (۱۹۹۲) توسعه منابع انسانی را هر فرآیند یا فعالیتی می‌داند که در کوتاه‌مدت یا بلندمدت ظرفیت شکوفا کردن دانش، مهارت، بهره‌وری و رضایت افراد یا گروه‌ها در جهت تحقق اهداف سازمان، جامعه، کشور و در نهایت انسانیت را داشته باشد. او عقیده دارد که توسعه منابع انسانی باید هماهنگ با استراتژی هستار^۴ مورد نظر انجام شود.

در قرن بیست و یکم نیز مطالعاتی در این زمینه صورت گرفته است. گلی و میکانیچ^۵ (۲۰۰۰) توسعه منابع انسانی را فرآیند تسهیل یادگیری، عملکرد و تغییر سازمانی از طریق مداخلات سازمان‌یافته و اقدامات مدیریتی جهت افزایش ظرفیت، قابلیت، آمادگی رقابتی و نوآفرینی دانسته‌اند. آرمسترانگ^۶ (۲۰۰۱) توسعه منابع انسانی را مشتمل بر فراهم کردن فرصت‌های آموزش و پرورش جهت بهبود عملکرد افراد، تیم‌ها و سازمان می‌داند. راول^۷ (۲۰۰۷) تعریفی متفاوت با تأکید بر ایجاد سازمان یادگیرنده ارائه نموده است. او عقیده دارد که مسئولان حوزه توسعه منابع انسانی باید در خلق محیطی یادگیرنده مشارکت کنند. این امر از طریق افزایش سطح سرمایه انسانی از مجرای افزایش سطح مهارت، دانش و قابلیت‌های افراد سازمانی صورت می‌گیرد.

همچنین، در این زمینه مطالعات و تلاش‌هایی نیز در کشورمان صورت گرفته‌اند. سیدجوادین و همکاران (۱۳۸۸) با تأکید بر ابعاد فکری، نگرشی، خلاقیتی و رفتاری به موضوع پرداخته‌اند. سلطانی (۱۳۸۴) ایجاد نگرش‌ها و رفتارهایی مشخص شده را مد نظر قرار داده و نتیجه این توسعه را رشد مهارت‌های تصمیم‌گیری، ادراکی، ارتباطی، فنی و اجتماعی دانسته است. اسدالله (۱۳۸۴) نیز نظر خود را محورهای نگرشی، مهارتی و فنی مبتنی کرده است. اما،

^۱-Nadler

^۲-Swanson

^۳-Harrison

^۴-Entity

^۵-Galley & Maycunich

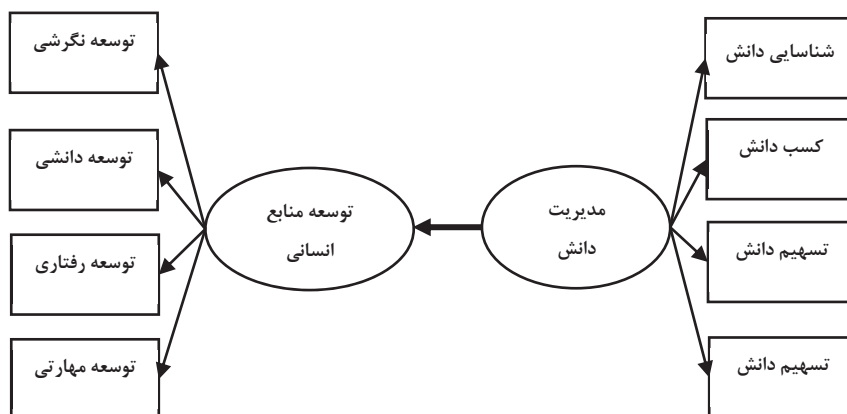
^۶-Armstrong

^۷-Rao

الگویی که در این پژوهش و برای تعریف مفهومی و عملیاتی متغیر توسعه منابع انسانی استفاده شده، بر مطالعات فقیه‌میرزایی (۱۳۸۶) استوار است. چارچوب برخاسته از این مدل تا حد زیادی تعاریف پیشین را پوشش می‌دهد و تلفیق می‌کند. طبق این مدل، توسعه منابع انسانی را می‌توان در چهار بُعد دانشی، نگرشی، رفتاری و مهارتی منعکس کرد.

مدل مفهومی

مدل مفهومی این نوشتار با اتکا بر خروجی مرور ادبیات و بهره‌گیری از چارچوب چن و محمد (۲۰۰۷) برای مدیریت دانش و فقیه‌میرزایی (۱۳۸۶) برای توسعه منابع انسانی به صورت شکل ۱ ترسیم می‌شود.



شکل ۱: مدل مفهومی پژوهش

منبع: (یافته‌های نگارندگان)

بر اساس مدل فوق فرضیه‌های زیر تدوین می‌شوند:

فرضیه اصلی: مدیریت دانش در توسعه منابع انسانی نقش دارد.

فرضیه‌های فرعی

شناسایی دانش در توسعه منابع انسانی نقش دارد.

کسب دانش در توسعه منابع انسانی نقش دارد.

تسهیم دانش در توسعه منابع انسانی نقش دارد.

توسعه دانش در توسعه منابع انسانی نقش دارد.

۲- روش تحقیق

جدول ۱ خلاصه‌ای از ابعاد و جوانب مختلف روش‌شناسی مورد استفاده در این پژوهش را نشان می‌دهد.

جدول ۱: روش‌شناسی پژوهش

رکن پژوهش	انتخاب پژوهش
فلسفه	اثبات‌باوری
نوع	به لحاظ هدف: کاربردی/ به لحاظ نتیجه: تبیینی/ به لحاظ رویکرد: کمی
استراتژی	پیمایش
قلمرو	مکانی: شهرداری منطقه ۴ تهران زمانی: نیمه اول سال ۱۳۹۴
جامعه‌ی آماری	کارشناسان، کارشناسان ارشد و مدیران
حجم جامعه	۱۱۰۰ نفر
روش نمونه‌گیری	تصادفی ساده (ترکیب نمونه در جدول ۲ نمایش داده شده است)
حجم نمونه	$n = \frac{N \times Z \alpha^2 / 2 \times P(1-P)}{\varepsilon^2 (N-1) + Z \alpha^2 / 2 \times P(1-P)} = 285$
روش گردآوری داده‌ها	<ul style="list-style-type: none"> مطالعه کتابخانه‌ای شامل کتب و مقالات علمی و پژوهشی، وب‌سایت‌های اینترنتی مرتبط، اسناد مرتبط شهرداری تهران و پایگاه دانش شهرداری منطقه ۴ پرسشنامه‌های استاندارد مدیریت دانش (۲۵ پرسش) و توسعه منابع انسانی (۲۰ پرسش). مقیمی و رمضان (۱۳۹۰)
روش تحلیل داده‌ها	<ul style="list-style-type: none"> تحلیل آماری توصیفی تحلیل آماری استنباطی (با کمک نرم‌افزارهای SPSS و LISREL) بررسی نرمال بودن داده‌ها از طریق آزمون کولموگروف-اسمیرنوف (جدول ۳) تحلیل روابط بین متغیرها از طریق آزمون همبستگی پیرسون (جدول ۴) و آزمون معادلات ساختاری (شکل‌های ۲ تا ۷ و جدول ۵) آزمون استقلال خطاها از طریق آزمون دوربین واتسون آزمون برازش مدل از طریق آزمون معادلات ساختاری (جدول ۶)
ارزیابی ابزار گردآوری داده‌ها	<ul style="list-style-type: none"> روایی محتوایی و صوری (با استفاده از نظر صاحب‌نظران و بهره‌گیری از پرسشنامه‌های استاندارد) روایی سازه (با اتکا بر تحلیل عاملی تأییدی: بار عاملی در تمامی موارد بیش از ۰/۳، حاصل تقسیم Chi-Square بر درجه آزادی از ۳ کوچکتر و میزان ریشه میانگین مربعات خطا کوچکتر از ۰/۰۵ است) پایایی (با اتکا بر ضریب آلفای کرونباخ: ۰/۹۱ (مدیریت دانش: ۰/۹۲؛ توسعه منابع انسانی: ۰/۹۱))

منبع: (مطالعات نگارندگان)

جدول ۲ توزیع فراوانی پاسخ‌دهندگان را بر اساس معاونت‌های زیرمجموعه نشان می‌دهد.

جدول ۲: توزیع فراوانی پاسخ‌دهندگان براساس بخش سازمانی

بخش سازمانی	فراوانی	درصد	درصد فراوانی تجمعی
معاونت امور شهری و محیط زیست	۵۰	۱۷,۵	۱۷,۵
معاونت برنامه‌ریزی و توسعه شهری	۴۵	۱۵,۸	۳۳,۳
معاونت توسعه منابع انسانی	۵۰	۱۷,۵	۵۰,۹
معاونت مالی و اقتصاد شهری	۴۰	۱۴,۰	۶۴,۹
معاونت فنی و عمرانی	۳۳	۱۱,۶	۷۶,۵
معاونت حمل و نقل و ترافیک	۳۲	۱۱,۲	۸۷,۷
معاونت اجتماعی و فرهنگی	۳۵	۱۲,۳	۱۰۰
کل	۲۸۵	۱۰۰	

منبع: (محاسبات نگارندگان)

۳- یافته‌های پژوهش

در ابتدا و پیش از هر گونه تحلیلی لازم است نرمال بودن توزیع داده‌ها مورد بررسی قرار بگیرد. بدین منظور از آزمون کولموگروف اسمیرنوف بهره گرفته شده است. در این آزمون فرض صفر نرمال بودن داده‌ها را منعکس می‌کند. نتایج به دست آمده در جدول ۳ نشان داده شده‌اند؛ توزیع داده‌های استخراج شده نرمال است.

جدول ۳: نتایج آزمون کولموگروف اسمیرنوف برای تعیین نرمال بودن توزیع داده‌ها

ابعاد	معناداری	درجه آزادی	نتیجه
شناسایی دانش	۰,۰۷۸	۲۸۵	نرمال
کسب دانش	۰,۰۷۷	۲۸۵	نرمال
توسعه دانش	۰,۰۶۵	۲۸۵	نرمال
تسهیم دانش	۰,۰۶۴	۲۸۵	نرمال
توسعه دانشی	۰,۰۸۳	۲۸۵	نرمال
توسعه نگرشی	۰,۹۳۴	۲۸۵	نرمال
توسعه مهارتی	۰,۰۸۲	۲۸۵	نرمال
توسعه رفتاری	۰,۰۷۶	۲۸۵	نرمال

منبع: (محاسبات نگارندگان)

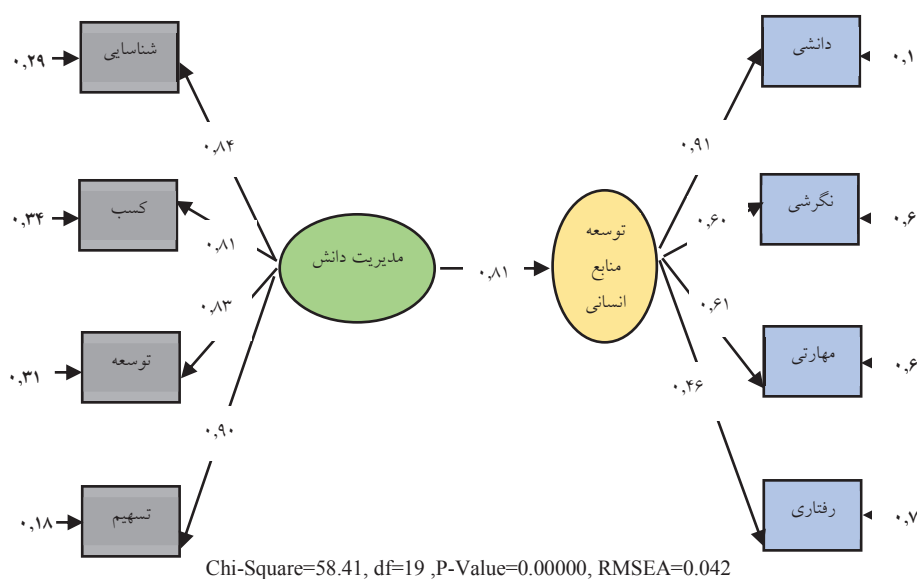
سپس، رابطه‌ی بین دو متغیر اصلی از طریق آزمون همبستگی پیرسون بررسی شد که جدول ۴ نتیجه آن را منعکس می‌کند.

جدول ۴ آزمون همبستگی پیرسون سازه‌های مدیریت دانش و توسعه منابع انسانی در سطح سازمانی

متغیر	شاخص‌های آماری	توسعه منابع انسانی
مدیریت دانش	ضریب همبستگی	۰/۸۵۷
	سطح معناداری	۰/۰۱۴
	تعداد مشاهدات	۲۸۵

منبع: (محاسبات نگارندگان)

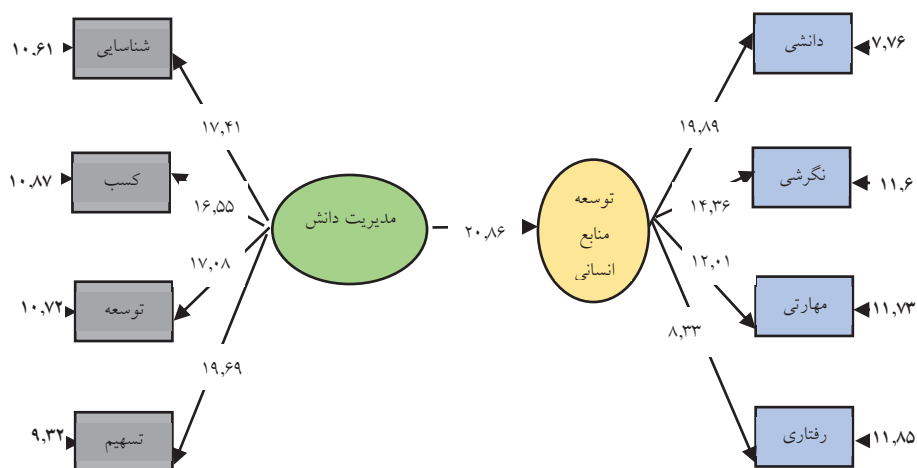
در ادامه از آزمون معادلات ساختاری برای سنجش رابطه سازه‌های اصلی تحقیق یعنی مدیریت دانش و توسعه منابع انسانی استفاده گردید. بر اساس محاسبات انجام شده توسط نرم‌افزار لیزرل، بار عاملی استاندارد سازه مدیریت دانش و توسعه منابع انسانی برابر ۰/۸۱ به دست آمده است که نشان می‌دهد رابطه میان این دو متغیر مطلوب و قوی است (نمودار ۱).



نمودار ۱: نتایج تأیید مدل نهایی رابطه بین مدیریت دانش و توسعه منابع انسانی

منبع: (محاسبات نگارندگان)

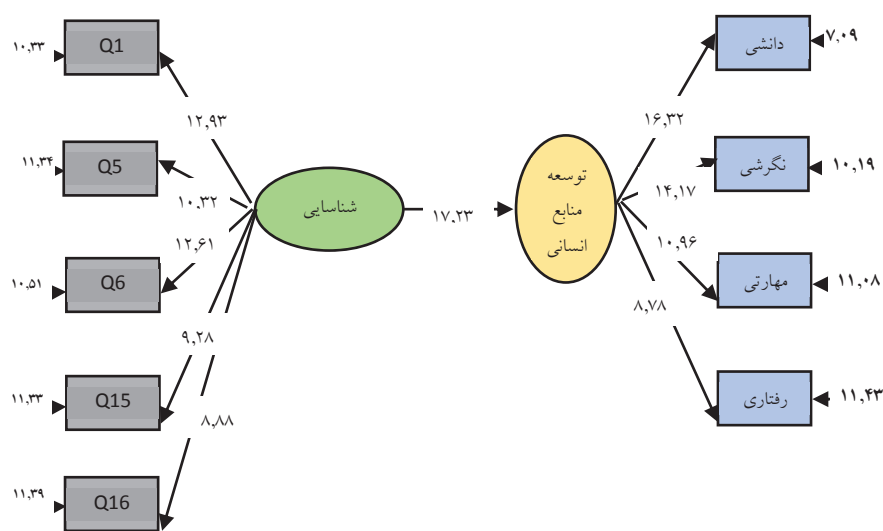
بار عاملی آماره t نیز $۲۰/۸۶$ به دست آمده است که نشان می‌دهد همبستگی مشاهده شده معنادار است. بنابراین فرضیه اصلی پژوهش تأیید می‌شود: مدیریت دانش در توسعه منابع انسانی در شهرداری منطقه ۴ تهران تأثیرگذار است.



Chi-Square=58.41, df=19, P-Value=0.00000, RMSEA=0.042

نمودار ۲: آماره t -value مدل نهایی ارتباط بین مدیریت دانش و توسعه منابع انسانی منبع: (محاسبات نگارندگان)

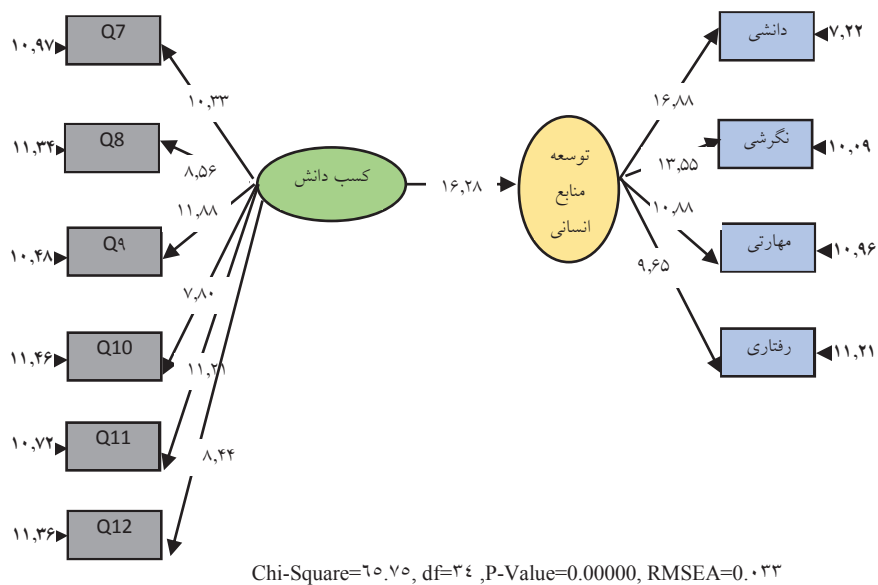
برای تأیید فرضیه فرعی ۱ و سنجش متغیر شناسایی دانش از ۵ متغیر آشکار (گویه) استفاده شده است. برای سنجش سازه توسعه منابع انسانی از ۴ متغیر آشکار استفاده شده است. بر اساس نمودار ۳ آماره t آزمون $17/23$ به دست آمده است که بزرگتر از مقدار بحرانی t در سطح خطای ۵٪ یعنی $1/96$ بوده و نشان می‌دهد همبستگی مشاهده شده معنادار است. بنابراین فرضیه اول پژوهش تأیید می‌گردد و می‌توان گفت: شناسایی دانش در توسعه منابع انسانی در شهرداری منطقه ۴ نقش دارد.



Chi-Square=60.23, df=26, P-Value=0.00000, RMSEA=0.054

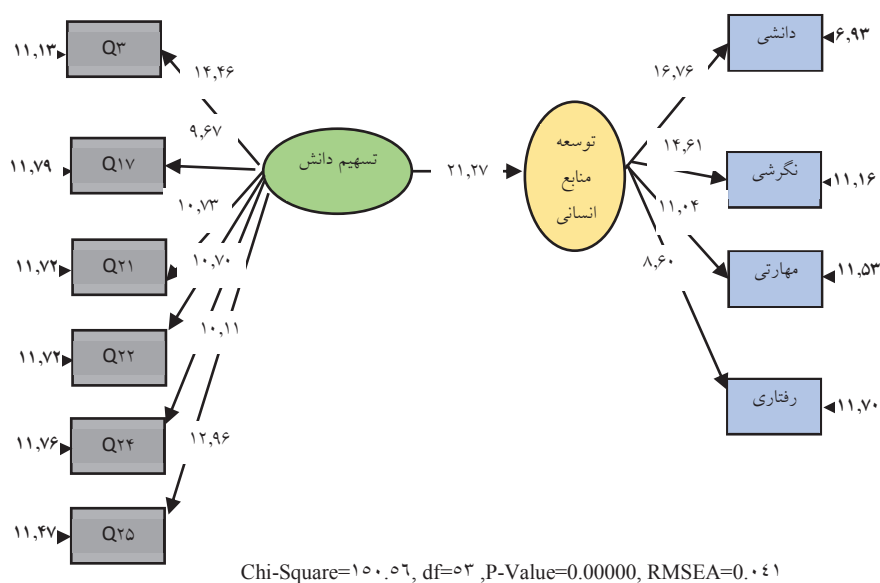
نمودار ۳: آماره t -value مدل نهایی ارتباط بین متغیرهای شناسایی دانش و توسعه منابع انسانی
منبع: (محاسبات نگارندگان)

برای تأیید فرضیه فرعی ۲ و سنجش متغیر کسب دانش و از ۶ متغیر آشکار (گویه) استفاده شده است. برای سنجش سازه توسعه منابع انسانی از ۴ متغیر آشکار استفاده شده است. بر اساس نمودار ۴ آماره t آزمون ۱۶/۲۸ به دست آمده است که بزرگتر از مقدار بحرانی t در سطح خطای ۵٪ یعنی ۱/۹۶ بوده و نشان می‌دهد همبستگی مشاهده شده معنادار است. بنابراین فرضیه دوم پژوهش تأیید می‌گردد و می‌توان گفت کسب دانش در توسعه منابع انسانی در شهرداری منطقه ۴ نقش دارد.



نمودار ۴: نمودار آماره t-value مدل نهایی ارتباط بین متغیرهای کسب دانش و توسعه منابع انسانی
 منبع: (محاسبات نگارندگان)

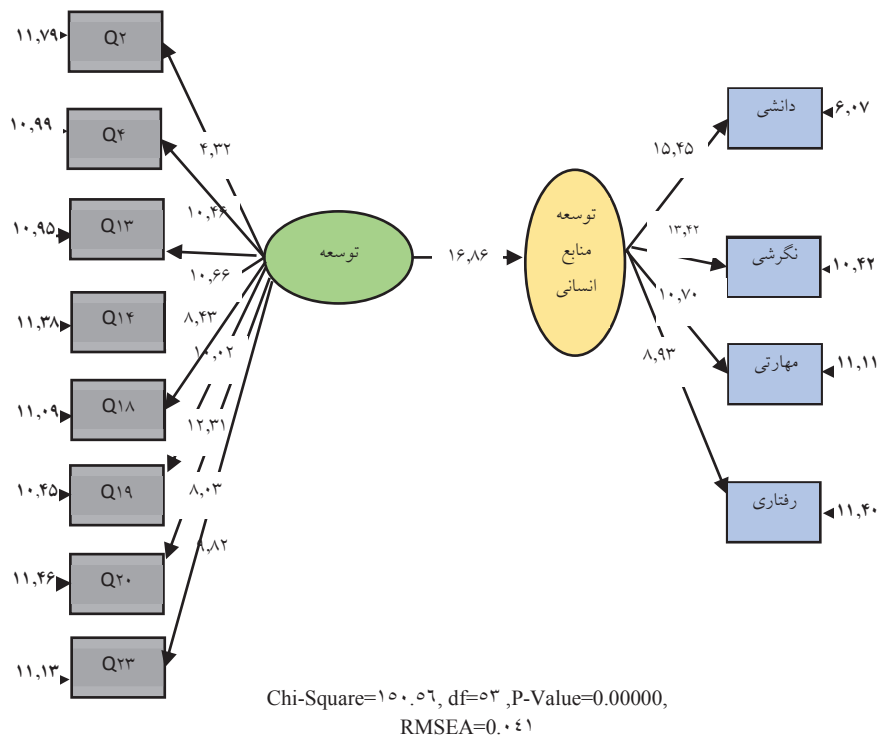
برای تأیید فرضیه فرعی ۳ و سنجش متغیر تسهیم دانش از ۶ متغیر آشکار (گویه) استفاده شده است. برای سنجش سازه توسعه منابع انسانی از ۴ متغیر آشکار استفاده شده است. بر اساس نمودار ۵ آماره t آزمون ۲۱/۲۷ به دست آمده است که بزرگتر از مقدار بحرانی t در سطح خطای ۵٪ یعنی ۱/۹۶ بوده و نشان می‌دهد همبستگی مشاهده شده معنادار است. بنابراین فرضیه سوم پژوهش تأیید می‌گردد و می‌توان گفت تسهیم دانش در توسعه منابع انسانی در شهرداری منطقه ۴ نقش دارد.



نمودار ۵: آماره t-value مدل نهایی ارتباط بین متغیرهای تسهیم دانش و توسعه منابع

منبع: (محاسبات نگارندگان)

برای تأیید فرضیه فرعی ۴ و سنجش متغیر توسعه دانش از ۸ متغیر آشکار (گویه) استفاده شده است. برای سنجش سازه توسعه منابع انسانی از ۴ متغیر آشکار استفاده شده است. بر اساس نمودار ۶ آماره t آزمون نیز ۱۶/۸۶ به دست آمده است که بزرگتر از مقدار بحرانی t در سطح خطای ۵٪ یعنی ۱/۹۶ بوده و نشان می‌دهد همبستگی مشاهده شده معنادار است. بنابراین فرضیه چهارم پژوهش تأیید می‌گردد و می‌توان گفت توسعه دانش در توسعه منابع انسانی در شهرداری منطقه ۴ نقش دارد.



نمودار ۶: آماره t -value مدل نهایی ارتباط بین متغیرهای توسعه دانش و توسعه منابع انسانی

منبع: (محاسبات نگارندگان)

در مجموع، نتایج برگرفته از روابط میان متغیرهای پژوهش در جدول ۵ قابل مشاهده است.

جدول ۵: نتایج کلی بررسی فرضیات پژوهش

ردیف	فرضیات پژوهش	بار عاملی	مقدار معناداری	تأثیرگذاری
فرضیه اصلی	مدیریت دانش - توسعه منابع انسانی	۰,۸۱	۲۰,۸۶	✓
فرضیه ۱	شناسایی دانش - توسعه منابع انسانی	۰,۸۹	۱۷,۲۳	✓
فرضیه ۲	کسب دانش - توسعه منابع انسانی	۰,۹۹	۱۶,۲۸	✓
فرضیه ۳	تسهیم دانش - توسعه منابع انسانی	۰,۹۸	۲۱,۲۷	✓
فرضیه ۴	توسعه دانش - توسعه منابع انسانی	۰,۹۷	۱۶,۸۶	✓

منبع: (محاسبات نگارندگان)

برای تعیین برازندگی مدل از تعدادی از شاخص‌های نیکویی برازش استفاده شده است که در جدول ۶ ارائه شده است. همان‌طور که مشخص است شاخص‌های نیکویی برازش در بازه مورد قبول قرار گرفته‌اند.

جدول ۶: شاخص‌های نیکویی برازش مدل ساختاری مدل پژوهش

شاخص برازندگی	SRMR	RMSEA	GFI	AGFI	NFI	NNFI	IFI
مقادیر قابل قبول	<0.1	<0.1	>0.9	>0.9	>0.9	>0.9	0-1
مقادیر محاسبه شده	0.056	0.042	0.95	0.94	0.93	0.92	0.93

منبع: (محاسبات نگارندگان)

۴ - بحث و نتیجه‌گیری

یافته‌ها حاکی از آن است که ارتباط معناداری بین مدیریت دانش و توسعه منابع انسانی در شهرداری منطقه ۴ تهران وجود دارد. به سخن بهتر، یافته‌ها این نکته را بازتاب می‌دهند که استقرار اثربخش نظام مدیریت دانش مشتمل بر خرده‌نظام‌های شناسایی، کسب، تسهیم و توسعه دانش می‌تواند در توسعه نگرشی، مهارتی، رفتاری و مهارتی سازمان مؤثر باشد. در واقع، چنین نظامی می‌تواند به افزایش تعهد و انگیزه، تقویت تفکر استراتژیک و نگاه سیستمی، بهبود کار تیمی، بهبود مهارت‌های فنی، ادراکی، رابطه‌ای و انسانی در سازمان کمک کند. این یافته با نتایج پژوهش‌های پیری و همکاران (۲۰۱۳)، سلایم و خلیل (۲۰۱۱)، بیراسناف و رنگنکار (۲۰۱۰)، موسی‌خانی و همکارانش (۱۳۹۲) حیدرزاده مقدم و رجب‌زاده (۱۳۸۹)، شاهقلیان (۱۳۸۹)، و

چن و محمد (۲۰۰۷) و دیگر پژوهش‌های ذکر شده در پیشینه هم‌سو است. تمامی این پژوهش‌ها به نوعی نقش مدیریت دانش، همچنین تلاش برای تسهیم و توسعه آن را در توسعه منابع انسانی و ارتقاء عملکرد منابع انسانی مؤثر دانسته‌اند. از آن جا که توسعه منابع انسانی راهبردی مهم برای توسعه سازمان‌های مختلف برای روزآمدی و تطبیق با تغییرات داخلی و خارجی است، مدیریت دانش می‌تواند با توسعه توانایی افراد برای یادگیری و نیز جذب، حفظ و نگهداری کارکنان دانش‌محور و پرورش آن‌ها در این مقوله بسیار مثمرتر باشد.

فرضیه فرعی نخست بر نقش شناسایی دانش در توسعه منابع انسانی تأکید دارد. تأیید این فرضیه نشان از آن دارد که سازمان برای تقویت و بهبود مهارت، دانش، نگرش و رفتار سرمایه انسانی خود بایستی بر شناسایی دانش و پاسخگویی مناسب به آن تمرکز و سرمایه‌گذاری کند. بدین منظور، پیش از همه سازمان بایستی به این درک برسد که دارایی‌های دانشی می‌تواند برای سازمان ارزش‌آفرینی کنند. سازمان باید برای علم، نگرش، تفکر و انتخاب‌های ارباب رجوعان و کارکنانش ارزش قائل گردد. همچنین، لازم است مدیران عالی سازمان مقاصدشان را از پیاده‌سازی سیستم مدیریت دانش به خوبی درک کنند و سپس از استقرار آن حمایت نمایند. پس از آن، سازمان باید سامانه نقشه دانش را ایجاد کند. همچنین تقویت و تجهیز پایگاه دانش از طریق ایجاد بانک‌های اطلاعاتی که مشخص می‌کند ارباب رجوعان و کارکنان در چه موضوعی دانش خاصی را دارا هستند می‌تواند در این امر نقش داشته باشد. همچنین باید فضایی فراهم شود که سرمایه انسانی سازمان در شناسایی دانش مشارکت کند. مثلاً کارکنان می‌توانند در شناسایی فرآیندها و رویه‌های مناسب و نامناسب به سازمان کمک کنند و نشان دهند که چه ایده‌هایی را می‌توان از رویه‌های مناسب برای بهبود رویه‌های نامناسب اخذ کرد. تغییرات ساختاری از جمله ایجاد واحد تحقیق و توسعه و در نظر گرفتن مأموریت مطالعات تطبیقی و میدانی برای آن واحد نیز توصیه می‌شود.

فرضیه فرعی دوم نقش کسب دانش در توسعه منابع انسانی را منعکس می‌کند. در واقع، این فرضیه نشان می‌دهد که توسعه دانشی، مهارتی، نگرشی و رفتاری کارکنان می‌تواند به وسیله تقویت فرآیند کسب دانش در نظام مدیریت دانش تقویت شود. بدین منظور، مدیران سازمان بایستی زیرساخت‌های لازم برای ایجاد محیط یادگیرنده و یاددهنده را فراهم نماید. برای خلق این محیط گسترش و نهادینه نمودن فرهنگ مطالعه و تقویت روحیه پرسش‌گری در کارکنان می‌تواند راه‌گشا باشد. سازمان می‌بایست به کارکنان نشان دهد که این امر در ارزیابی عملکرد و جبران خدمات آن‌ها نقش دارد. بایستی شرایطی فراهم شود که کارکنان برای شرکت در دوره‌های آموزشی درون سازمانی و برون سازمانی ترغیب شوند. همچنین، باید نیروی انسانی

سازمان تشویق به استفاده از منابع موجود سازمانی و بهره‌گیری از مشاوره افراد قابل اعتماد بیرونی در حل مسائل کاری شود.

فرضیه فرعی سوم اشاره به نقش تسهیم دانش در توسعه نگرشی، دانشی، رفتاری و مهارتی منابع انسانی دارد. مدیران سازمان برای تحقق جو تسهیم دانش باید پیش از همه از طریق جلسات، سخنرانی‌ها، آیین‌نامه‌ها و مانند آن‌ها به نیروی انسانی نشان دهند که به اشتراک‌گذاری دانش نه تنها برای آن‌ها تهدید نیست بلکه می‌تواند باعث افزایش قدرت و بهبود جایگاه آن‌ها شود. سازمان می‌تواند روابط شبکه‌ای مشتمل بر روابط افقی، عمودی و مورب را گسترش دهد. این امر می‌تواند با اتکا بر ایجاد کانال‌های رسمی و غیررسمی ارتباط صورت بگیرد. مثلاً ایجاد تالارهای گفت‌وگو می‌تواند در همین راستا باشد. مسأله دیگری که سازمان با آن مواجه خواهد بود، نحوه‌ی ثبت و انتقال دانش و تجربیات کارکنان سازمان است. نسبت قابل توجهی از کارکنان سازمان مورد مطالعه بیش از ۱۵ سال سابقه‌ی خدمت دارند و در آینده نه چندان دور بازنشسته می‌شوند. حاصل سال‌ها خدمت این افراد در سازمان دانش و تجربه‌ای است که با خروج آن‌ها از سازمان، از دست خواهد رفت. از این رو سازمان باید راهبرد مشخصی را برای مستندسازی و انتقال دانش این افراد و کارکنان مشابه آن‌ها در پیش داشته باشد. به نحوی که همه کارکنان بتوانند به این دانش دسترسی داشته باشند و از آن استفاده کنند. به علاوه، سازمان می‌بایست اهتمام بیشتری برای ایجاد تیم‌ها و برقراری هماهنگی و همکاری داشته باشد. استفاده از برنامه‌های گردش شغلی در سازمان به گونه‌ای که باعث انتشار دانش در واحدهای سازمانی و تعامل تجربیات گردد نیز می‌تواند مفید باشد.

فرضیه فرعی چهارم بر نقش توسعه دانش در توسعه منابع انسانی تأکید دارد. به عبارت دیگر، تأیید این فرضیه پیشنهاد می‌دهد که سازمان برای بهبود و تقویت نگرش، دانش، رفتار و مهارت نیروی انسانی می‌تواند از بهبود فرآیند توسعه دانش در نظام مدیریت دانش بهره بگیرد. برای تقویت فرآیند توسعه دانش پیش از همه نیاز به درک درست از نیازها و خواسته‌های ارباب رجوع و دیگر ذی‌نفعان است. سپس لازم است بین دانش سازمان و این خواسته‌ها و نیازها تطبیق صورت گیرد. در ادامه دانش سازمان به محصولات و خدماتی مبتنی بر نیازها و خواسته‌ها تبدیل می‌شود. به سخن بهتر، در مجموع لازم است که سازمان دانش خود را با محیط بیرون منطبق کند. در این راستا، تقویت نظام پایش محیطی و کنترل استراتژیک و افزایش قابلیت سازمان در زمینه ترجمه دانش سازمانی به ارزش برای محیط از طریق ایجاد ارتباط اثربخش و عمیق بین واحدهای معطوف به بیرون سازمان و واحدهای خدمات‌دهنده به آن‌ها و ساخت تیم‌های بین‌وظیفه‌ای می‌تواند مفید باشد.

۵- منابع

- ابطحی، سید حسین و صلواتی، عادل. (۱۳۸۵). مدیریت دانش در سازمان. تهران: پیوند نو.
- اسدالله، حمید رضا. (۱۳۸۴). آموزش و نقش آن در توسعه منابع انسانی. مجله مدیریت، شماره ۱۰۵ و ۱۰۶، صص ۱۲-۱.
- حیدرزاده مقدم، حجت و رجبزاده، سولماز. (۱۳۸۹). نقش مدیریت دانش در توسعه منابع انسانی. اندیشه‌گستر سایپا، ۱۰۱.
- روزدار، نگین. (۱۳۸۲). بررسی مدیریت دانش و و تأثیر آن بر عملکرد مدیران گروه بهمن در شهر تهران. پایان‌نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه آزاد اسلامی، واحد علوم و تحقیقات.
- سلطانی، ایرج. (۱۳۸۴). پرورش منابع انسانی (با رویکرد استاندارد مدار). اصفهان: ارکان.
- سیدجوادین، سید رضا؛ شریفی، سید مهدی و رایج، حمزه. (۱۳۸۸). نقش منابع انسانی در دستیابی به چشم‌انداز ۱۴۰۴ صنعت نفت. مدیریت منابع انسانی در صنعت نفت، سال سوم، شماره ۸، صص ۷۷-۹۹.
- شاهقلیان، کیوان. (۱۳۸۵). طراحی الگوی ارزیابی سطح مدیریت دانش در سازمان‌های صنعتی ایران (مورد صنعت خودرو). پایان‌نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه آزاد اسلامی، واحد علوم و تحقیقات.
- فقیه میرزایی، سمیه. (۱۳۸۶). مفهوم توسعه منابع انسانی. تهران: سازمان مدیریت صنعتی.
- گرن، رابرت. (۱۳۹۴). مدیریت استراتژیک با رویکرد امروزی (نسخه ۱). ترجمه: آرش خلیلی نصر، تهران: آریانا.
- مقیمی، محمد و رمضان، مجید. (۱۳۹۰). پژوهشنامه مدیریت. تهران: راه‌دان.
- موسی‌خانی، محمد، حسنی‌پور، طهمورث و وظیفه، زهرا. (۱۳۹۲). ارایه مدل تبیین رابطه فرآیندهای مدیریت دانش با توسعه منابع انسانی در آموزش عالی. پژوهش‌های مدیریت عمومی، ۴۹-۷۱.
- یزدان‌شناس، مهدی. (۱۳۹۴). مبانی توسعه منابع انسانی (نسخه ۲). قم: دانشگاه حضرت معصومه.

- Abou-Zeid, E. S. (2002). A knowledge management reference model. *Journal of Knowledge Management*, 6(5), 486-99.
- Anantatmula, V., & Kanungo, S. (2006). Structuring the underlying relations among the knowledge management outcomes. *Journal of Knowledge Management*, 10(4), 25-42.
- Ardichvili, A., Zavyalova, E., & Minina, V. (2012). Human capital development: comparative analysis of BRICs. *European Journal of Training and Development*, 36(2/3), 213-233.
- Armstrong, M. (2001). *A Handbook of Human Resource Management Practice*. Kogan Page: London.
- Barney, J. (1991). firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17, 99-120.
- Batra, S. (2009). Strengthening human capital for knowledge economy needs: an Indian perspective. *Journal of Knowledge Management*, 13(5), 345-58.
- Birasnav, M., & Rangnekar, S. (2010). Knowledge management structure and human capital development in Indian manufacturing industries. *Business Process Management Journal*, 16(1), 57-75.

- Chen, L., & Mohamed, S. (2007). Empirical study of interactions between knowledge management activities. *Engineering, Construction and Architectural Management*, 14(3), 242-260.
- Davenport, T., De Long, D., & Beers, M. (1998). Successful knowledge management projects. *MIT Sloan Management Review*, 39(43).
- Frappaolo, C., & Capshaw, S. (1999). Knowledge management software: capturing the essence of know-how and innovation. *Information Management*, 33(44).
- Galley, J. W., & Maycunich, A. (2000). *Organizational Learning, Performance, and Change: An Introduction to Strategic Human Resource Development*. Cambridge, MA: Perseus Books.
- Grant, R. M. (1996). Toward a knowledge-based theory of the firm. *Strategic Management Journal*, 17, 109-22.
- Griffiths, E. (1997). Knowledge Management for global operations-and its impact. *Knowledge Management in the Oil and Gas Industry*, 13, 61-70.
- Hales, S. (2001). Dimensions knowledge and its management. Retrieved from www.insighting.co.UK.
- Harrison, R. (1992). *Training and Development*. London: Institute of Personnel Management.
- Hendry, C., & Pettigrew, A. (1990). Human resource management: an agenda for the 1990s. *International Journal of Human Resource Management*, 1(1), 17-43.
- Khalifa, M., Yan Yo, A., & Ning Shen, K. (2008). Knowledge management systems success: a contingency perspective. *Journal of Knowledge Management*, 12(1).
- Law, C., & Ngai, E. (2008). An empirical study of the effects of knowledge sharing and learning behaviors on firm performance,. *Expert Systems with Applications*, 2342-2349. Retrieved from www.sciencedirect.com
- Lee, J., & Hsin, P. (2004). Employee training and human capital in Taiwan. *Journal of World Business*, 39(4), 362-76.
- Leonard-Barton, D. (1995). *Wellsprings of Knowledge: Building & Sustaining the Source of Innovation*. Boston, MA: Harvard Business School Press.
- Lynham, S., & Cunningham, P. (2006). National human resource development in transitioning societies in the developing world: concept and challenges. *Advances in Developing Human*, 8(1), 116-35.
- Malhotra, Y. (2000). *From Information Management to Knowledge Management: Beyond the "Hi-Tech Hidebound" Systems*. In (Eds.), . In K. Srikantaiah, & M. Koenig, Knowledge Management for the Information Professiona. Medford, N.J: Information Today Inc.
- McCann, J., & Buckner, M. (2004). Strategically integrating knowledge management initiatives. *Journal of Knowledge Management*, 8(1), 47-63.
- Mohayidin, M., Azirawani, N., Kamaruddin, M., & Margono, M. (2007). The application of knowledge management in enhancing the performance of Malaysian universities. *The Electronic Journal of Knowledge Management*, 5(3), 301-312. Retrieved 02 17, 2010, from www.ejkm.com
- Nadler, L. (1970). *Developing Human Resources*. Addison-Wesley: Reading, MA.
- Nafukho, F., Hairston, N., & Brooks, K. (2004). Human capital theory: implications for human resource development. *Human Resource Development International*, 7(4), 545-51.

- Nonaka, I. (1991). The knowledge-creating company. *Harvard Business Review*, 96-104.
- Nonaka, I., & Takeuchi, H. (1995). *The knowledge-creating company: how Japanese companies create the dynamics of innovation*. New York: Oxford University Press.
- Pallangyo, W., & Rees, C. (2010). Local government reform programs and human resource capacity building in Africa: evidence from local government authorities (LGAs) in Tanzania. *International Journal of Public Administration*, 33(12/13), 728-39.
- Piri, M., Jasemi, M., & Abdi, M. (2013). Intellectual Capital and Knowledge Management in Iranian Space Industry. *The journal of information and knowledge management systems*, 43(3), 341-356.
- Quintas, P. (2002). *Managing knowledge in a new century*. In S. Little, P. Quintas, & T. Ray, *Managing Knowledge* (pp. 1-14). Buckingham: Open University Press.
- Rao, T. (2007). Is it time to replace HRD managers by knowledge and learning managers. Retrieved from <http://indiamba.com/Faculty Column/FC525/fc525.html>
- Seleim, A., & Khalil, O. (2011). Understanding the knowledge management-intellectual capital relationship: a two-way analysis. *Journal of Intellectual Capital*, 12(4), 586-614.
- Serenko, A., Bontis, N., Booker, L., Sadeddin, K., & Hardie, T. (2010). A scientometric analysis of knowledge management and intellectual capital academic literature (1994-2008). *Journal of Knowledge Management*, 149(1), 3-23.
- Shih, K., Chang, C., & Lin, B. (2010). Assessing knowledge creation and intellectual capital in banking industry. *Journal of Intellectual Capital*, 11(1).
- Soo, C., Devinney, T., Midgley, D., & Deering, A. (2002). Knowledge management: philosophy, processes and pitfalls. *California Management Review*, 44(4), 129-150.
- Spender, J. C. (2006). Getting value from knowledge management. *The TQM Magazine*, 18(3), 238-54.
- Swanson, R. (1995). Human resource development: performance is the key Development. *Human Resource*, 6(2), 207-13.
- Teece, D., Pisano, G., & Shuen, A. (1997). Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal*, 18(7), 509-33.
- Wigg, K. M. (1993). *Knowledge Management Foundations: thinking about-how people and organizations create, represent, and use knowledge*. Texas: Schema.
- Zack, M., McKeen, J., & Singh, S. (2009). Knowledge Management and Organizational Performance: An Exploratory Analysis. *Journal of Knowledge Management*, 13(6), 392-409.