



بررسی تاثیر پیاده سازی مدیریت دانش بر مهارت های مدیران در موسسه اعتباری ثامن

علی اصغر جعفری^{۱*}، علی اکبر جعفری^۲

^۱دانش آموخته کارشناسی ارشد مدیریت بازرگانی، دانشگاه آزاد اسلامی واحد بابل

E-Mail: aliasgharjafari@gmail.com ,Tell: 09113278432

^۲دانش آموخته کارشناسی ارشد مدیریت بازرگانی، دانشگاه آزاد اسلامی واحد بابل

E-Mail: Jafarialiakbar.1001@yahoo.com

چکیده

این پژوهش پیرامون بررسی تاثیر پیاده سازی مدیریت دانش بر مهارت های مدیران صورت گرفته است. جامعه آماری در این تحقیق مدیران و کارشناسان شعب موسسه اعتباری ثامن در استان مازندران می باشد و نمونه آماری متشکل از ۸۰ نفر از آن ها می باشد. جهت بررسی مدیریت دانش از مدل هیسینگ و برای بررسی مهارت مدیران از مدل مهارت های مدیریتی کاتز استفاده شده است. این پژوهش از نوع توصیفی- پیمایشی بوده و ابزار اصلی گردآوری داده ها پرسشنامه می باشد. برای تجزیه و تحلیل داده ها و آزمون سوالات پژوهش از آزمون همبستگی پیرسون استفاده شده است. با توجه به نتایج حاصل از فرضیه اصلی تحقیق مشخص شده که بین پیاده سازی مدیریت دانش و مهارت های مدیران رابطه مثبت و معناداری وجود دارد. همچنین یافته های حاصل از تحلیل داده ها با استفاده از آزمون فریدمن حاکی از آن است که متغیر ادراکی بیشترین بعد تاثیرگذار و متغیر انسانی کمترین بعد تاثیر گذار از بین ابعاد مختلف مهارت های مدیران می باشد. از بین ابعاد مختلف مدیریت دانش نیز متغیر خلق دانش بیشترین بعد تاثیر گذار و متغیر توزیع دانش کمترین بعد تاثیرگذار می باشد.

واژگان کلیدی: مدیریت دانش، مهارت، مهارت فنی، مهارت ادراکی، مهارت انسانی



۱- مقدمه

زمانی سازمان ها به دنبال کسب و یافتن اطلاعات و دانش بودند، اما امروزه با حجم انبوهی از اطلاعات و داده های گوناگون رو به رو هستند که در بسیاری از موارد، اداره و بهره برداری صحیح از آنها، خود مساله دیگری است. در عصر حاضر، برخورداری از اطلاعات و مدیریت دانش، به موقعیتی استوار برای ادامه حیات در سازمان های پویا و نوآور تبدیل شده و حتی توان رقابت در بازارها و تجارت، منوط به کسب، توسعه و روزآمدی دانش فردی و سازمانی است. تا حدی که دانش، جزئی اساسی از سرمایه تلقی می شود. بعد از انقلاب صنعتی، دانش مدیریت به طور رسمی در مراکز آموزشی تدریس و در سازمان های صنعتی و خدماتی به کار گرفته شد. دانش مدیریت به شکل امروزی آن، از ابتدای قرن بیستم توسعه یافت. امروزه اهمیت مدیریت در موفقیت سازمان ها بر کسی پوشیده نیست. مدیران، مسئول بکارگیری منابع انسانی برای تامین هدف های سازمانی اند. با توجه به اینکه مدیران با تصمیم گیری در مورد هدف ها، برنامه ها و عملیات، جهت حرکت سازمان و نحوه ترکیب منابع و اجرای عملیات را تعیین می کنند، نقش بسیار مهمی در موفقیت سازمان ها دارند. بهبود مدیریت یک موضوع مدیریتی روز دنیاست که اصول و چارچوب مشخصی را برای دگرگون کردن و متحول نمودن سازمان ها از نظر ساختار، گردش کار، شناسایی فرایندهای اصلی و فرعی، فرهنگ سازمان و ... ارائه می دهد تا با استفاده از آن ها بتوان سازمان ها را در دنیای پرتلاطم و نامطمئن امروز کارا و اثربخش نمود. با توجه به تحولات فضای کسب و کار کنونی، دانش نقش بی بدیلی در تعیین شکوفایی و بالندگی اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی جوامع دارد. بر همین اساس مدیریت دانش در تلاش است تا با تولید، تسهیم و نگهداری دانش از مهارت ها و ظرفیت های هر بنگاه اقتصادی یک مزیت رقابتی بسازد. بر همین اساس در اقصی نقاط جهان سازمان ها جهت بقا و سودآوری در فضای کسب و کار اقتصاد دانش محور به شکل های گوناگون از تکنیک ها و روش های مدیریت دانش بهره می گیرند. (مینویی و همکاران، ۱۳۸۹، ۴۹) بسیاری از مدیران، نقش اساسی دانش را در کسب مزیت رقابتی و دنبال کردن اهداف استراتژیک سازمان درک کرده اند و مدیریت دانش به صورت یک الزام رقابتی در سازمان ها درآمده است. با وجود این اگر زیرساخت های مناسب و پیش نیازهای لازم برای استفاده از چنین فرآیندی فراهم نباشد، حاصلی جز انزجار منابع انسانی و اتلاف منابع مالی در پی نخواهد داشت. بنابراین، ضروری است که سازمان ها قبل از هر اقدامی، از آمادگی سازمان خود در ارتباط با استقرار آن اطمینان حاصل نمایند. (موسی خانی و همکاران، ۱۳۸۹، ۲۲۱) دیدگاه های مبتنی بر دانش اشاره دارند که منابع ذهنی (فکری) بعنوان دارایی های کلیدی سازمان ها، منجر به پایداری مزیت رقابتی می شود. اساس اقتصادهای صنعتی از بهره برداری منابع طبیعی به بهره گیری از سرمایه های فکری تغییر می کند. بسیاری از مدیران و متفکران علم مدیریت این دوره را شروع جدیدی برای مدیریت دانش می دانند. این امر سبب شد بسیاری از پژوهشگران به تحقیق و تبیین در مورد چگونگی مدیریت دانش سوق پیدا کنند. مطالعات گوناگون در مورد مفاهیم دانش، فرایندهای دانش و معماری مدیریت دانش دلیلی بر این ادعا است. بسیاری از سازمان ها تلاش می کنند که با استفاده از موفقیت های حاصل شده در مدیریت دانش، از دارایی های دانش با تمرکز بر عملیات مدیریت دانش و با سرمایه گذاری زیاد در تکنولوژی اطلاعات بهره برداری نمایند. از طرف دیگر بومی کردن تحقیقات خارجی در زمینه موضوع مورد تحقیق و کاربردی سازی آن از جمله مواردی است که با توجه به اهمیت و ضرورت تحقیق از نظر صاحب نظران، لزوم انجام آن را دو چندان می کند. (رضائی، ۱۳۹۱، ۶) مدیریت دانش به عنوان یک رشته علمی هنوز دوران طفولیت خود را سپری می کند (به ویژه در بخش دولتی)؛ از این رو هنوز مسائل ناشناخته بسیاری در این زمینه وجود دارد. هر چند دولت ها کم کم به اهمیت مدیریت دانش در بخش دولتی پی برده اند اما هنوز راه زیادی برای عملیاتی کردن آن وجود دارد. بخش دولتی خود باید به صورت آگاهانه وارد این مقوله شده و به صورت پیشگیرانه عمل کند تا از این موقعیت و فرصت حداکثر استفاده را ببرد. مسلماً تا چند سال آینده مقوله دانش به عنوان جز لاینفک تمامی مجموعه های سازمانی در بخش دولتی خواهد شد و سازمان هایی در این زمینه موفق خواهند بود که زیرساخت های لازم برای پیاده سازی آن را فراهم کرده و چارچوب مناسب آن را طراحی کنند. با توجه به اهمیت موضوع، تست یک مدل تئوریک مدیریت دانش بر مهارت های مدیران در موسسه اعتباری ثامن ضرورت دارد.



۲- بیان مسئله

حرکت به سوی جوامع مبتنی بر دانش مقوله ای است که امروزه در همه جا مورد بحث واقع می شود. ظهور و بروز فناوری اطلاعات و ارتباطات و نفوذ آن به تمامی ابعاد زندگی بشر، پارادایم های جدیدی را پیش روی همگان قرار داده و زندگی بشر را متحول ساخته است. سازمان ها نیز از این امر مستثنی نبوده و در همین راستا دچار تغییرات و تحولات زیادی شده اند. سازمان ها در عصر تحولات روزافزون و شتابان، به منظور کسب مزیت رقابتی و جهت ادامه بقا و حیات و مقابله با شرایط متغیر محیطی، به استفاده از ابزارهای مدیریتی نوین، تکنیک ها و اصول نو رو آورده اند. مدیریت دانش بعنوان یکی از آخرین مباحث سازمانی مطرح شده در همین راستا به کمک سازمان ها آمده است. (نوروزیان، ۱۳۸۵، ۲۷) بسیاری از سازمان ها برای اکتساب دانش و سرمایه های فکری، سرمایه گذاری انبوهی روی سیستم هایی که بعضا اثربخش، کارا و ارزش آفرین نیستند، انجام می دهند و در سطح تحلیل کلان، واضح است که چنین سرمایه گذاری هایی بر اقتصاد ملی و عملکرد یک شرکت خاص تاثیرگذار است. بر اساس نتایج نامطلوب چنین سرمایه گذاری هایی بسیاری از محققان، مدیریت دانش را به عنوان یک مد زودگذر می دانند. (روس و همکاران، ۲۰۰۸، ۳۳) ولی باید بیان کرد که در محیط متلاطم و رقابتی امروز، شرکت هایی موفق اند که بطور مستمر دارایی های دانشی خود را برای دستیابی به اهداف و عملکرد بهتر، مدیریت و یکپارچه می کنند. (چن و هونگ، ۲۰۰۷، ۵۶) با گذر از انقلاب صنعتی و ورود به هزاره جدید، دیگر موتور محرک رشد سازمان ها، به سرمایه و نیروی انسانی محدود نمی شود و مهم ترین متغیر رشد همه جانبه سازمان ها و بنگاه های اقتصادی در عصر حاضر دانش است. مدیریت دانش عبارت است از بهره برداری و توسعه دارایی های دانشی یک سازمان در جهت تحقق اهداف سازمان. (عیسای و همکاران، ۱۳۸۹، ۹۱) مدیریت دانش ابزار و عملی مدیریتی (داروچ و مک ناتون، ۲۰۰۰، ۱۹) و راهکاری برنامه ریزی شده (دو پلسیس، ۲۰۰۵) است که با تاکید بر دانش افراد بعنوان مهم ترین منابع سازمان تلاش می کند که دانش افراد را شناسایی و جذب نماید، به افراد کمک کند که دانش خود را به عینیت برسانند و در میان افراد سازمان به اشتراک گذارند تا به کار گرفته شود؛ و همچنین تلاش می کند تا با ذخیره و سازماندهی آن از حذر رفتن آن جلوگیری نماید و از این طریق به بهبود کیفیت خدمات، و افزودن ارزش به سازمان کمک کنند. (بالکمب، ۱۹۹۹، ۳۲) امروزه یکی از مزیت های نسبی، مهم و اساسی سازمان ها در محیط رقابتی و نامطمئن، عامل مدیریت آن ها است. با توجه به اینکه در دنیای کنونی در پشت هر ماشین بزرگ اقتصادی نام یک مدیر به چشم می خورد، بدون شک اعمال مدیریت اثربخش و کارا ضامن موفقیت سازمان در رسیدن به اهداف و راهبردهای خود است. اثربخشی و کارایی مدیران، مستلزم داشتن مهارت های مدیریتی است که با بکارگیری آن ها در موقعیت ها و جایگاه های مختلف سازمانی می توان به این اهداف نائل شد. پترسون (۲۰۰۴) معتقد است که مهارت های مدیریتی باعث بهبود عملکرد مدیریت شده و به کمک آن، سازمان به اهداف خود نائل می گردد. بر اساس نظر گیلسینگ و گایستر (۲۰۰۸)، مدیران برای کسب موفقیت های متوالی و به دست آوردن فرصت های جدید، باید به دنبال تحقیقات و اطلاعات راه گشا باشند. به نظر کاتز، مهارت توانایی ای را نشان می دهد که قابل توسعه بوده و خود را در عملکرد نشان می دهد و به ندرت به صورت بالقوه است. او لازمه مدیریت اثربخش را دارا بودن مهارت های سه گانه، ادراکی، انسانی و فنی می داند که هر کدام می توانند به طور مجزا پیشرفت کنند. (افشاری و همکاران، ۱۳۸۹، ۱۰۸) در تحقق مدیریت دانش در دنیای واقعی، سازمان ها می توانند در مراحل مختلفی از آگاهی نسبت به اهمیت مدیریت دانش و دستاوردهای آن قرار داشته باشند. تشخیص نقاط قوت و ضعف سازمان به برنامه ریزی منطقی و موفقیت در اجرای مدیریت دانش کمک می کند. برای جلوگیری از شکست پروژه های مدیریت دانش ضروری است پیش از آغاز پیاده سازی پروژه ها نسبت به ارزیابی سطح توسعه یافتگی سازمان از منظر مدیریت دانش اقدام شود و راهکارهایی برای کنترل برخی مشکلات عمومی مدیریت دانش ارائه گردد.

¹. Russ et al

². Chen & Huang

³. Darroch & McNaughton

⁴. Du Plessis

⁵. Balcombe



۳- ادبیات پژوهش

۳-۱- تاریخچه مدیریت دانش

دورنمای تاریخی از مدیریت دانش امروزی، به این مطلب که مدیریت دانش یک خواسته قدیمی بوده است، اشاره دارد. دانش شامل دانستن و دلایل دانستن، بوسیله فلاسفه غربی به صورت مدون شاید هزار سال قبل ایجاد شده باشد. همچنین فلاسفه شرقی یک مشارکت هم اندازه در تدوین دانش داشته اند. اگرچه بیشتر تاکید آن ها بر دریافت هدایت های روحانی و زندگی مذهبی بود و بسیاری از این تلاش ها به سمت به دست آوردن دریافت های مجرد و فرضی از آنچه که دانش مورد بحث قرار می دهد، مربوط می گشت. (سام دلیری، ۱۳۸۹، ۹۱) حتی برخی دیگر از این هم فراتر رفته اند و معتقدند تلاش ها و نیروهای انسان اولیه در محیط نا آشنای زندگی خود، برای فهم روابط بقای نمونه های عملی از جستجوی دانش و هدایت آن به سوی خود است. فعالیت های مرتبط با مدیریت دانش، از اصول و زمینه ها و رشته های مختلفی ریشه گرفته اند، دانش در محیط های تجاری هنوز فاقد تعریف مشخصی است. برخی از تئوریسین های رشته مدیریت به ارزیابی و گسترش مدیریت دانش بعنوان موضوعی جداگانه پرداخته اند که از جمله آن ها می توان دراکر، استراسمن و سنج را نام برد. دراکر و استراسمن (۱۹۹۹)، بر گسترش اطلاعات و دانش آشکار سازمان، بعنوان منابع اصلی سازمان و سنج بر یادگیری سازمانی بعنوان یکی از ابعاد فرهنگی سازمان تاکید دارند. دراکر سال ها نیاز سازمان ها به سیستم هایی را که بتوانند سازمان هایی با کانال های ارتباطی باز ایجاد کنند و این ارتباطات منجر به تعادل بیشتر و تصمیم گیری های بهتر می شود را بیان می کرد. (رنجبر کلاگری، ۱۳۸۹، ۴۵) سازمان ها اینک سعی می کنند با بکارگیری فناوری و سیستم ها، دانش انباشته در ذهن کارکنان خود را به دست آورند، تا بتوانند آن را به آسانی با دیگران در درون سازمان تسهیم کنند. دانش ذخیره شده در سیستم، تبدیل به یک منبع قابل استفاده مجدد می شود که می تواند ثروت، توسعه تکنولوژیکی، علاقه به مدیریت دانش را افزایش دهد. مدیریت دانش تلاشی برای تطبیق با انفجار اطلاعات و سرمایه گذاری بر دانش روزافزون در محل کار است. (همان منبع، ۴۵) در سال (۱۹۹۸) در سوئد اصطلاح سرمایه دانش و دارائیهای غیر ملموس، توسط سوئی پیشنهاد شد. همچنین اسکاندیا و ارنست و یونگ بر ویژگیهای پایدار دانش تاکید کردند. به این معنا که اختراعات، عقاید، برنامه های کامپیوتری، حقوق انحصاری و ... جزئی از سرمایه هوشی هستند و امریکا نیز اصطلاح مدیریت دانش را بطور رسمی در فرهنگ واژگان در سال (۱۹۸۹) ثبت شد. (برومند، ۱۳۸۸، ۱۵۰) بارون^۱ مدیریت دانش را یک رویکرد نظام یافته و یکپارچه برای شناخت، استفاده و سهمیم شدن در تجربیات و تخصص های مدون و نامدون موجود در سازمان قلمداد می کند. تیلور^۲ مدیریت دانش را حرکت و جنبشی می داند که عصر آینده را مسخر خود خواهد ساخت. (الوانی، ۱۳۸۶، ۴۱۴ و ۴۱۶) از نظر گوپتا، مدیریت دانش فرایندی است که به سازمان ها کمک می کند تا مهمترین مهارت ها و اطلاعات مورد نیاز و ضروری را برای انجام فعالیت هایشان انتخاب، سازماندهی و توزیع کنند و انتقال دهند. (موسی خانی و همکاران، ۱۳۸۹، ۲۲۳) کوزمین^۳ مدیریت دانش را فرایند جذب و اخذ دانش بوسیله متخصصان، کارشناسان و افراد حرفه ای در سازمان می داند که نتایج آن موجب می شود این گروه در مقابل مدیریت سازمان از قدرت، اعتبار و استقلال برخوردار شوند و دانش خود را در برابر ما به ازای مناسبی در اختیار مدیریت قرار دهند. مدیریت دانش، عرصه ای است که مدیران سازمان و نیروهای دانشی در آن ایفای نقش می کنند و حالت مطلوب، زمانی به وجود می آید که این دانش در جهت اهداف سازمان ذخیره، بازیابی و بکار گرفته شود. (الوانی، ۱۳۸۶، ۴۱۵) تاکنون نویسندگان بسیاری مدلهایی را در رابطه با فرآیند مدیریت دانش ارائه نموده اند. اکثر این مدلها از نظر محتوایی تقریباً مشابه هستند اما دارای واژهها و فازهایی با ترتیبات متفاوتی می باشند. در این مدلها، فرض می شود که مرحله ها و فعالیتهای اغلب همزمان، گاهی اوقات پی در پی و بندرت در یک ترتیب خطی هستند. در ادامه به معرفی چند مدل پرکاربرد و متداول مدیریت دانش پرداخته می شود. هریک از نظریه پردازان مرتبط با مدیریت دانش مدل خاصی را برای آن تعریف و پیشنهاد کرده اند که مجموعه برخی از آن ها در جدول شماره (۱) قابل مشاهده است.

¹.Barron

².Taylor

³.Kousmin



جدول (۱): مدل های سیستم مدیریت دانش؛ منبع: (اعرابی و موسوی ، ۱۳۸۸ ، ۱۲و۱۱)

عناصر مدل								نظریه پرداز
				بهره برداری	انتقال	نگهداری	خلق	نیومن و کنراد
				درونی سازی	ترکیب	بیرونی سازی	اجتماعی سازی	نوناکا و تاکوچی
		مدیریت	ابزار دانش	مدیریت تغییر	اندازه گیری دانش	محتوای دانش	مفهوم دانش	تومی و بری
	جمع آوری	سازماندهی	توزیع	تطبیق	به کارگیری	ایجاد	شناسایی	آدل و گریسون
		به کارگیری	حذف دانش زاید	توزیع	ذخیره	ایجاد دانش و یادگیری	جستجوی دانش جدید	هالس
		توزیع	مدیریت	ذخیره	تصفیه	به دست آوری	تولید	توربان
				استقرار دانش	کاربرد دانش	اشاعه دانش	ساخت دانش	دمرست
				استقرار دانش	کاربرد دانش	اشاعه دانش	ساختار دانش	مک آدام و مک گریدی
	ارزیابی	استفاده	نگهداری	تسهیم	توسعه	کسب	شناسایی	پروپست و روب
				به کار ببر	منتشر کردن	ذخیره کن	خلق کن	هیکس
						پیوسته کردن دانش	تولید دانش	مک دیوری
فرهنگ سازی	مبادله/ ارتباط	صرف کردن	تبادل	تسهیم	بسط	کسب کردن	خلق/ایجاد	APQC
					مورد استفاده قرار دادن	منتشر کردن	به دست آوردن	نویس و دبلان
			به کار ببرید	تسهیم کنید	تحلیل کنید	خلق کنید	کسب کنید	گروه مشاوران اندرسون
					ذخیره سازی	منتقل کردن و بهره برداری	فراگیری	ماکوت
				کاربری کردن	انتشار	گردآوری و تبدیل	ایجاد و منبع بودن	ویگ
				دانش ترکیبی قابل استفاده	توزیع دانش	حفظ دانش موجود و جدید	ایجاد دانش	اسپیک و اسپاج کونت
		ارزیابی کنید	به کار ببندید	تسهیم کنید	ذخیره کنید	توسعه دهید	تعیین کنید	وگ من
			ارزیابی کنید	به کار ببندید	یاد بگیرید	سازماندهی کنید	مهار کنید	لمان گوئر
			تسهیم کنید	ذخیره کنید	چارچوب بندی کنید	مهار کنید	خلق کنید	کیپ و دالی
				استفاده کنید	منتقل سازید	تثبیت و نگهداری کنید	خلق کنید	گرین وود
					منتقل سازید	کدبندی و سازماندهی کنید	تولید کنید	داونپورت و پروساک



هرویک	مهارت	خلق کنید	ارسال کنید	استفاده کنید				
پروموت	هدفگذاری کنید	مشخص سازید	توسعه دهید	نشر دهید	استفاده کنید	ذخیره سازید	ارزیابی کنید	
بکمن	شناسایی	تسخیر کردن	ذخیره کردن	پخش کردن	به کار بردن	ایجاد	تجارت	
هالس ایل	کسب	انتخاب	درونی کردن	استفاده	تولید	ظاهر ساختن		
بکوویتز	یافتن	به کارگیری	یادگیری	تسهیم	ایجاد	نگهداری/حذف	ارزیابی	
پاولوفسکی	شناسایی	کسب	اشاعه	استقرار	انتقال			

۳-۲- مهارت های مدیریتی

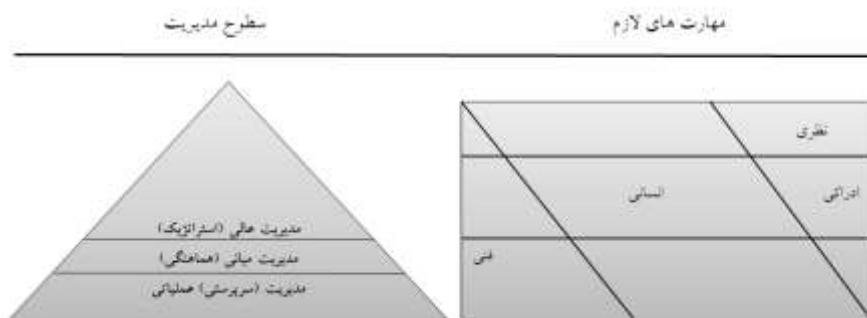
به طور کلی برای انجام فرایند مدیریت سه زمینه مهارت را ضروری دانسته اند: مهارت های فنی، انسانی و نظری. مهارت فنی: توانایی حاصل از تجربیات، آموزش و کارآموزی در به کارگیری دانش، روش ها، فنون و تجهیزات لازم برای انجام کارهای خاص را مهارت فنی گویند. (رضائیان، ۱۳۸۵، ۱۸۴) منظور از مهارت فنی، ادراک و استادی در فعالیت خاصی است که لازمه آن کاربرد روش ها، فرایندها، رویه عمل ها و فنون است. مهارت فنی مستلزم داشتن معلومات تخصصی، قدرت تحلیل در محدوده تخصص مورد نظر و استادی در کاربرد فنون و ابزارهای مربوط به رشته ای خاص است. (ستاری و واعظی، ۱۳۸۴، ۱۶۴) مهارت انسانی: توانایی و اعتقاد به کار به همراه مردم و به وسیله آنان که شامل شناخت انگیزش و کاربرد رهبری موثر در رابطه با آنان می باشد را مهارت انسانی می نامند. (رضائیان، ۱۳۸۵، ۱۸۴) مهارت انسانی یعنی داشتن قدرت و توانایی در زمینه ایجاد تفاهم و همکاری و انجام کار به وسیله دیگران، فعالیت موثر به عنوان عضو گروه، درک انگیزه های افراد و تاثیرگذاری بر رفتار آنان است. به عبارت دیگر، مهارت انسانی عبارت از توانایی و داوری در کار به وسیله کارکنان، به انضمام آگاهی از فن تشویق و به کار گرفتن رهبری موثر است. (ستاری و واعظی، ۱۳۸۴، ۱۶۴) مهارت انسانی در مقابل مهارت فنی است؛ یعنی کار کردن با مردم در مقابل کارکردن با اشیاء و چیزها. مهارت انسانی مستلزم آن است که «شخص پیش از هر چیز خود را بشناسد، به نقاط قوت و ضعف خود آگاه باشد، عقاید و افکارش بر خود او روشن باشد، اعتماد به نفس داشته باشد، به دیگران اعتماد کند، به عقاید، ارزش ها و احساسات آن ها احترام بگذارد، آنان را درک کند، از تاثیر گفتار و کردار خویش بر دیگران آشنا باشد و بتواند محیط امن و قابل قبولی برای جلب همکاری دیگران فراهم سازد» (علاقه بند، ۱۳۷۵، ۸۹). مهارت نظری: قدرت درک پیچیدگی های سازمان، و جایگاه عملیات خود فرد در سازمان مهارت نظری نامیده می شود. این دانش به فرد اجازه می دهد که به جای اینکه تنها بر اساس اهداف و نیازهای گروه تحت امر خود، وارد عمل شود مطابق با اهداف کل سیستم عمل کند. (رضائیان، ۱۳۸۵، ۱۸۵) توانایی داشتن تصویر ذهنی از کلیت امور، همراه با جزئیات تشکیل دهنده آن در داخل موقعیت مرتبط است. (ستاری و واعظی، ۱۳۸۴، ۱۶۵) هارولد کونتز^۱ ضمن تائید مهارت های سه گانه کتز معتقد است که مدیر باید برخوردار از مهارت چهارمی باشد که به مهارت طراحی^۲ مشهور می باشد. مهارت طراحی یعنی مدیر بتواند ساختار مناسبی را برای سازمان خود طراحی کند. تا سال (۱۹۸۸) نظریه پردازان این مهارت ها را برای مدیران لازم می دانستند. امروزه صاحب نظرانی چون هنری مینتزبرگ و چاک ویلیام مهارت های جدیدی را برای مدیران ضروری می دانند. مینتزبرگ نیز مهارت های سه گانه کتز را تائید می کند و معتقد است مدیر علاوه بر این مهارت ها باید مجهز به مهارت تصمیم گیری باشد. ویلیام معتقد است مهارت هایی که کتز به آن ها اشاره کرده به تنهایی نمی توانند موجب توفیق یک مدیر در دنیای پرتحول امروزی شود. وی عنوان می کند که مدیر باید مجهز به مجموعه گسترده از مهارت ها باشد که مهارت های ارتباطی بسیار قوی (گوش دادن) و مهارت کار با کامپیوتر از آن جمله می باشد. (رضائیان، ۱۳۸۱، ۳۹۹-۴۰۰) ترکیب مناسب این مهارت ها با پیشرفت فرد در مدیریت از پست سرپرستی به مدیریت عالی تغییر می کند. این مطلب در نمودار شماره (۱) نشان داده شده است.

^۱ . Koontz

^۲ . Design Skill



نمودار (۱): مهارت های مدیریتی لازم در سطوح مختلف سازمانی ؛ منبع: (رضائیان، ۱۳۸۵، ۱۸۵)



هنگامی که فردی از سطح عملیاتی به سطوح بالاتر سازمانی ترفیع می یابد، برای موثر بودن به مهارت فنی کمی احتیاج دارد. ولی برای این منظور مهارت نظری بیشتری مورد نیاز است. سرپرستان سطوح عملیاتی، نیاز قابل توجهی به مهارت فنی دارند، زیرا اغلب از آنان خواسته می شود تکنیسین ها و سایر کارمندان را در بخش های خود آموزش دهند تا رشد کنند. و از سوی دیگر مدیرعامل در یک سازمان نیازی به دانستن چگونگی انجام کارها در سطح عملیاتی ندارند. به هر حال، او باید بتواند چگونگی ارتباط وظایف سازمانی را در کسب اهداف کلی سازمان تشخیص دهد. در حالی که میزان مهارت های فنی و نظری مورد نیاز در سطوح مختلف مدیریت تفاوت دارد، وجه اشتراکی که در تمام سطوح قطعی می نماید، مهارت انسانی است. (رضائیان، ۱۳۸۵، ۱۸۵) پترسون^۱ (۲۰۰۴) معتقد است که مهارت های مدیریتی باعث بهبود عملکرد مدیریت شده و به کمک آن، سازمان به اهداف خود نائل می گردد. بر اساس نظر گیلینگ و گایستر^۲ (۲۰۰۸)، مدیران برای کسب موفقیت های متوالی و به دست آوردن فرصت های جدید، باید به دنبال تحقیقات و اطلاعات راهگشا باشند. به نظر کاتز^۳، مهارت توانایی ای را نشان می دهد که قابل توسعه بوده و خود را در عملکرد نشان می دهد و به ندرت به صورت بالقوه است. او لازمه مدیریت اثربخش را دارا بودن مهارت های سه گانه، ادراکی، انسانی و فنی می داند که هر کدام می توانند به صورت مجزا پیشرفت کنند. شایستگی ها یا مهارت های ادراکی، به توانایی ذهنی فرد در هماهنگ کردن همه فعالیت ها و منافع سازمان مربوط است. ال تنت وای^۴ (۲۰۰۹) نیز گزارش داد که ارتباط بین مهارت های راهبردی و عملکرد مدیران، میانجی و جزء جدایی ناپذیر یکپارچگی عرضه تولیدات است. مهارت انسانی، توانایی کار با افراد و درک و برانگیختن دیگران هم در سطح فردی و هم در سطح گروهی است. مدیران باید مهارت های انسانی قوی را برای ایجاد ارتباط و برانگیختن و تفویض امور داشته باشند. (افشاری و همکاران، ۱۳۸۹، ۱۰۶-۱۰۷) ال سابا^۵ معتقد است که مهارت های انسانی در مدیران پروژه بیشترین تاثیر را روی شیوه مدیریت آن ها می گذارد. هومان^۶ (۲۰۱۰) در یک مطالعه موردی روی یک شرکت خدمات ارتباطی، دریافت که مدیریت ارتباطات و منابع انسانی، نیازی برای تغییر از ساختار اداری و تبدیل شدن به شرکت تجاری عملگرا است. اما مهارت فنی مربوط است به استفاده فرد از ابزار، شیوه کار و فنون لازم در یک زمینه تخصصی. بلذر^۷ مهارت های فنی یا سخت را در مدیران همانند حلقه گمشده، بسیار حساس برای موفقیت کارها می داند. از دیگر نظریات مربوط به مهارت های مدیریتی، به نظریات بوم^۸ و مانتل^۹ می توان اشاره کرد. بوم (۲۰۰۱) مهارت های مدیریتی را به دو دسته عمومی و اختصاصی تقسیم کرد. مهارت های عمومی شامل: توانایی تصمیم گیری، قابلیت های ادراکی، توانایی پردازش اثربخش اطلاعات، مهارت های رهبری، مهارت های ارائه و عرضه، تشخیص استفاده از مفاهیم و استفاده از قدرت می باشند؛ همچنین مهارت های اختصاصی شامل مهارت های فنی و صنعتی می باشد. مانتل و همکارانش (۲۰۰۴) نیز مهارت های مدیران را در شش حوزه مهارت های ارتباطی، سازمانی، تیم سازی، رهبری، سازگاری و مهارت های تخصصی طبقه بندی کردند. مدیران رده های سرپرستی و

¹ . Peterson

² . Glising and Guyster

³ . Katz

⁴ . Elatantaway

⁵ . El Sabaa

⁶ . Huemann

⁷ . Belzer

⁸ . Baum

⁹ . Montel



عملیاتی به مهارت های فنی زیادی نیاز دارند . در مقابل مدیران سطوح بالای سازمان چندان نیازی به مهارت های فنی ندارند. بلکه به وظایف تصمیم گیری، برنامه ریزی، سازماندهی، هدفگذاری و تعیین خط مشی های سازمان نیازمند هستند لذا بدین لحاظ مهارت های ادراکی زیادی را می طلبند. (افشاری و همکاران، ۱۳۸۹، ۱۰۷) در همین راستا، در بحث مهارت های مدیران در سازمان های تولیدی و خدماتی، رابینز (۱۹۹۸) اظهار می دارد که شایستگی ها یا مهارت های ادراکی مدیران به توانایی ذهنی فرد در هماهنگ کردن همه فعالیت ها و منافع سازمان ، شایستگی ها یا مهارت های انسانی مرتبط با توانایی مدیر در کار کردن با افراد ، شناخت و انگیزه دادن به آن ها مربوط است . اما شایستگی ها یا مهارت های فنی از دیدگاه او به استفاده فرد از ابزار، شیوه کار و فنون لازم در یک زمینه تخصصی مربوط است. بلذر^۱ نیز مهارت های فنی یا سخت را در مدیران همانند «حلقه گمشده» ، بسیار حساس برای موفقیت کارها می داند. بوم^۲ (۲۰۰۱) مهارت های مدیریتی را به دو دسته عمومی و اختصاصی تقسیم کرد. مهارت های عمومی شامل توانایی تصمیم گیری، توانایی ادراکی، توانایی پردازش اطلاعات، مهارت های رهبری، مهارت های ارائه و عرضه، تشخیص استفاده از مفاهیم و استفاده از قدرت می شود. همچنین این مهارت ها می توانند به صورت اختصاصی و ویژه مانند مهارت های فنی باشند. (افشاری و همکاران، ۱۳۹۰، ۷-۸) برای موفق و موثر بودن، توانایی هایی ذاتی و اکتسابی معینی (همچون مهارت های فنی، انسانی، ادراکی و حل مسئله) لازم است. همچنین یک مدیر موفق نگرش و انگیزه های معینی دارد. عامل دیگر موفقیت و موثر بودن ، تطابق توانایی های فرد با شغل انتخابی و میزان همکاری زیردستان و مافوق ها می باشد زیرا مدیریت در خلاء انجام نمی شود. شکل زیر عوامل موثر در موفقیت یک مدیر را نشان می دهد.



شکل (۱): عوامل موثر در موفقیت مدیر؛ منبع: (ونوس و پرچ، ۱۳۸۷، ۳۷-۳۸)

بنابراین می توان گفت که شرط موفقیت در شغل سازگاری توانایی ها و مهارت ها، نگرش ها و انگیزه های افراد با وظایف شغل می باشد. (ونوس و پرچ، ۱۳۸۷، ۳۷-۳۸)

۴- فرضیه های پژوهش

فرضیه اصلی: بین پیاده سازی مدیریت دانش و مهارت های مدیران رابطه مثبت و معنی داری وجود دارد.
فرضیه های فرعی:

- (۱) بین پیاده سازی مدیریت دانش و مهارت های انسانی مدیران رابطه مثبت و معنی داری وجود دارد.
- (۲) بین پیاده سازی مدیریت دانش و مهارت های ادراکی مدیران رابطه مثبت و معنی داری وجود دارد.
- (۳) بین پیاده سازی مدیریت دانش و مهارت های فنی مدیران رابطه مثبت و معنی داری وجود دارد.

۵- روش پژوهش

این پژوهش از نظر هدف جزء تحقیقات کاربردی محسوب گردیده و از نظر روش تحقیق نیز یک تحقیق توصیفی است. تحقیق حاضر بر اساس پرسشنامه محقق ساخته می باشد . به جهت ماهیت تحقیق و موضوع مورد بررسی در تحقیق حاضر و با توجه به اهداف پژوهش، جامعه آماری در این تحقیق شامل کلیه مدیران و کارشناسان موسسات اعتبار ثامن استان مازندران است. تعداد این افراد ۱۰۰ نفر می باشد که محقق ۸۰ نفر آنان را به صورت تصادفی انتخاب نموده است. لازم به ذکر می باشد که این تعداد از جدول کرجسی و مورگان استخراج گردید . در این پژوهش از شیوه نمونه گیری تصادفی ساده استفاده شده است . در نمونه گیری

¹.Belzer

².Boum



اولیه تعداد ۲۵ پرسشنامه در جامعه مورد نظر توزیع و جمع آوری و پس از وارد کردن داده ها، ضریب پایایی (آلفای کرونباخ) محاسبه گردید. ضریب مورد نظر برای پرسشنامه مهارت های مدیران ۰/۹۴ و برای پرسشنامه مدیریت دانش ۰/۸۶ تعیین گردید. با توجه به اینکه آلفای محاسبه شده بزرگتر از ۰/۷ است، پس می توان گفت که قابلیت اعتماد پرسشنامه در حد قابل قبول است.

۶- یافته های تحقیق

قبل از بررسی ارتباط میان متغیرها و نتایج آزمون فرضیات، به بیان نتایج حاصل از بررسی خصوصیات نمونه و نتایج توصیفی سوالات پرسشنامه که توسط نرم افزار SPSS صورت گرفته است، پرداخته می شود. همچنین، در جدول (۲) اطلاعات آماری مربوط به امتیازات هر کدام از متغیرهای مورد نظر را که بر اساس ۸۰ پرسشنامه بدست آمده است، بیان کرده ایم که شامل اطلاعاتی در مورد تعداد، میانگین و انحراف استاندارد می باشد.

جدول (۲). میانگین و انحراف استاندارد متغیر های تحقیق

متغیرها	تعداد	میانگین	انحراف استاندارد
مهارت های مدیران	۸۰	۳۵/۶۹۱۷	۴/۴۸۰۸۶
مدیریت دانش	۸۰	۱۴/۵۲۸	۱/۷۹۲۲۱
مهارت های ادراکی	۸۰	۳/۴۹۹۰	۰/۴۳۷۲۵
مهارت های انسانی	۸۰	۳/۷۰۴۷	۰/۵۲۱۰۲
مهارت های فنی	۸۰	۳/۲۲۲۷	۰/۴۸۵۱۴
کسب دانش	۸۰	۰/۷۳۵۰	۰/۵۸۹۱۶
ذخیره دانش	۸۰	۳/۵۷۵۰	۰/۶۷۴۵۸
بکارگیری دانش	۸۰	۳/۶۸۷۵	۰/۵۹۸۵۱
توزیع دانش	۸۰	۳/۵۰۰۰	۰/۴۸۶۰۹

۶-۱- یافته های توصیفی

در این بخش از آمار توصیفی به منظور بررسی ویژگی های جامعه آماری استفاده شده است. جدول (۳)، توزیع فراوانی متغیرهای عمومی یا جمعیت شناختی را نشان می دهد. بر اساس نتایج به دست آمده از این جدول، ۷۳ نفر از پاسخگویان مرد، که ۶۸/۹ درصد پاسخگویان را شامل می شوند و ۳۳ نفر از پاسخگویان زن، که ۳۱/۱ درصد را شامل می شوند. همچنین توزیع فراوانی متغیرهای سن، میزان تحصیلات، سابقه خدمت و سمت به ترتیب در این جدول نشان داده شده است.

جدول (۳). توزیع فراوانی متغیرهای جمعیت شناختی در نمونه

جنسیت	فراوانی هر طبقه	سن هر طبقه	فراوانی هر طبقه	میزان تحصیلات	فراوانی هر طبقه	سابقه خدمت	فراوانی هر طبقه	سمت	فراوانی هر طبقه
مرد	۸۰	۲۱ تا ۳۰ سال	۱۷	زیر دیپلم	۲	۳ سال	۹	کارمند	۵۲
زن	-	۳۱ تا ۴۰ سال	۵۱	دیپلم و فوق دیپلم	۲۸	۴ سال	۶	معاون	۱۶
کل	۸۰	۴۱ تا ۵۰ سال	۵	لیسانس	۴۳	۵ سال	۴	مدیر	۱۲
		بالای ۵۰ سال	۷	فوق لیسانس و بالاتر	۷	بیش از ۵ سال	۶۱	کل	۸۰
	کل	کل	۸۰	کل	۸۰	کل	۸۰		

۱۰۶



۲-۶- یافته های استنباطی

فرضیه اصلی: بین پیاده سازی مدیریت دانش و مهارت های مدیران رابطه مثبت و معنی داری وجود دارد.

$$\begin{cases} H_0: \text{بین پیاده سازی مدیریت دانش و مهارت های مدیران رابطه وجود ندارد.} & \text{Sig.} \geq 0.05 \\ H_1: \text{بین پیاده سازی مدیریت دانش و مهارت های مدیران رابطه وجود دارد.} & \text{Sig.} < 0.05 \end{cases}$$

در جدول (۴) نتیجه آزمون فرضیه فوق ارائه شده است. به منظور بررسی رابطه بین پیاده سازی مدیریت دانش و مهارت های مدیران، از روش همبستگی پیرسون استفاده شده است. ضریب همبستگی بدست آمده ($r=0.66$) می باشد که با درجه آزادی ۷۸ در سطح ($p < 0.05$) معنادار می باشد. بنابراین فرض صفر را می توان رد کرد. یعنی بر اساس روش فوق و در مورد جامعه مورد بررسی - بین پیاده سازی مدیریت دانش و مهارت های مدیران رابطه مثبت و معنی داری وجود دارد.

فرضیه فرعی اول: بین پیاده سازی مدیریت دانش و مهارت های انسانی مدیران رابطه مثبت و معنی داری وجود دارد.

$$\begin{cases} H_0: \text{بین پیاده سازی مدیریت دانش و مهارت های انسانی مدیران رابطه وجود ندارد.} & \text{Sig.} \geq 0.05 \\ H_1: \text{بین پیاده سازی مدیریت دانش و مهارت های انسانی مدیران رابطه وجود دارد.} & \text{Sig.} < 0.05 \end{cases}$$

در جدول (۴) نتیجه آزمون فرضیه فوق ارائه شده است. به منظور بررسی رابطه بین پیاده سازی مدیریت دانش و مهارت های انسانی مدیران، از روش همبستگی پیرسون استفاده شده است. ضریب همبستگی بدست آمده ($r=0.624$) می باشد که با درجه آزادی ۷۸ در سطح ($p < 0.05$) معنادار می باشد. بنابراین فرض صفر را می توان رد کرد. یعنی بر اساس روش فوق و در مورد جامعه مورد بررسی - بین پیاده سازی مدیریت دانش و مهارت های انسانی مدیران رابطه مثبت و معنی داری وجود دارد.

فرضیه فرعی دوم: بین پیاده سازی مدیریت دانش و مهارت های ادراکی مدیران رابطه مثبت و معنی داری وجود دارد.

$$\begin{cases} H_0: \text{بین پیاده سازی مدیریت دانش و مهارت های ادراکی مدیران رابطه وجود ندارد.} & \text{Sig.} \geq 0.05 \\ H_1: \text{بین پیاده سازی مدیریت دانش و مهارت های ادراکی مدیران رابطه وجود دارد.} & \text{Sig.} < 0.05 \end{cases}$$

در جدول (۴) نتیجه آزمون فرضیه فوق ارائه شده است. به منظور بررسی رابطه بین پیاده سازی مدیریت دانش و مهارت های ادراکی مدیران، از روش همبستگی پیرسون استفاده شده است. ضریب همبستگی بدست آمده ($r=0.47$) می باشد که با درجه آزادی ۷۸ در سطح ($p < 0.05$) معنادار می باشد. بنابراین فرض صفر را می توان رد کرد. یعنی بر اساس روش فوق و در مورد جامعه مورد بررسی - بین پیاده سازی مدیریت دانش و مهارت های ادراکی مدیران رابطه مثبت و معنی داری وجود دارد.

فرضیه فرعی سوم: بین پیاده سازی مدیریت دانش و مهارت های فنی مدیران رابطه مثبت و معنی داری وجود دارد.

$$\begin{cases} H_0: \text{بین پیاده سازی مدیریت دانش و مهارت های فنی مدیران رابطه وجود ندارد.} & \text{Sig.} \geq 0.05 \\ H_1: \text{بین پیاده سازی مدیریت دانش و مهارت های فنی مدیران رابطه وجود دارد.} & \text{Sig.} < 0.05 \end{cases}$$

در جدول (۴) نتیجه آزمون فرضیه فوق ارائه شده است. به منظور بررسی رابطه بین پیاده سازی مدیریت دانش و مهارت های فنی مدیران، از روش همبستگی پیرسون استفاده شده است. ضریب همبستگی بدست آمده ($r=0.71$) می باشد که با درجه آزادی ۷۸ در سطح ($p < 0.05$) معنادار می باشد. بنابراین فرض صفر را می توان رد کرد. یعنی بر اساس روش فوق و در مورد جامعه مورد بررسی - بین پیاده سازی مدیریت دانش و مهارت های فنی مدیران رابطه مثبت و معنی داری وجود دارد.

جدول (۴). نتایج همبستگی پیرسون آزمون فرضیه های پژوهش

متغیر	مدیریت دانش	درجه آزادی	سطح معناداری	تایید یا رد فرض صفر
مهارت های مدیران	۰/۶۶	۷۸	۰/۰۰۰	رد
مهارت های انسانی	۰/۶۲۴	۷۸	۰/۰۰۰	رد
مهارت های ادراکی	۰/۴۷	۷۸	۰/۰۰۰	رد
مهارت های فنی	۰/۷۱	۷۸	۰/۰۰۰	رد

• فرضیه جانبی اول پژوهش:

$$\begin{cases} H_0: \text{بین ابعاد مختلف مهارت های مدیران تفاوت معنی دار آماری وجود ندارد.} & \text{Sig} \geq 0.05 \\ H_1: \text{بین ابعاد مختلف مهارت های مدیران تفاوت معنی دار آماری وجود دارد.} & \text{Sig} < 0.05 \end{cases}$$

جدول (۵). جدول رتبه های مربوط به آزمون فریدمن

میانگین رتبه ها	ابعاد
۲/۹۶	ادراکی
۱/۰۲	انسانی
۲/۰۲	فنی

جدول (۶). جدول آزمون فریدمن

میانگین رتبه ها	ابعاد
۸۰	تعداد
۱۵۲/۵۶	آماره خیدو
۲	درجه آزادی
۰/۰۰۰	سطح معنی داری

نتایج فرضیه جانبی اول پژوهش نشان می دهد که (Sig.=0.000<0.05) فرضیه صفر پژوهش رد می گردد. یعنی بین ابعاد مختلف مهارتهای مدیران تفاوت معنی دار آماری وجود دارد.

جدول (۷). جدول اولویت بندی ابعاد مختلف مهارت های مدیران

اولویت بندی ابعاد مختلف مهارت های مدیران	ردیف
ادراکی	۱
فنی	۲
انسانی	۳

جدول (۷) نشان می دهد که متغیر ادراکی بیشترین بعد تأثیرگذار و متغیر انسانی کمترین بعد تأثیرگذار از بین ابعاد مختلف مهارت های مدیران می باشد.



• فرضیه جانبی دوم پژوهش:

$$\begin{cases} H_0: \text{بین ابعاد مختلف مدیریت دانش تفاوت معنی دار آماری وجود ندارد.} & \text{Sig} \geq 0.05 \\ H_1: \text{بین ابعاد مختلف مدیریت دانش تفاوت معنی دار آماری وجود دارد.} & \text{Sig} < 0.05 \end{cases}$$

جدول (۸). جدول رتبه های مربوط به آزمون فریدمن

میانگین رتبه ها	ابعاد
۳/۵۶	دانش
۳/۴۱	ذخیره دانش
۱/۳۶	توزیع دانش
۱/۶۷	بکارگیری دانش

جدول (۹). جدول آزمون فریدمن

میانگین رتبه ها	ابعاد
۸۰	تعداد
۱۹۸/۲۹۳	آماره خیدو
۳	درجه آزادی
۰/۰۰۰	سطح معنی داری

نتایج فرضیه جانبی دوم پژوهش نشان می دهد که ($\text{Sig.}=0.000<0.05$) فرضیه صفر پژوهش رد می گردد. یعنی بین ابعاد مختلف مدیریت دانش تفاوت معنی دار آماری وجود دارد.

جدول (۱۰). جدول اولویت بندی ابعاد مختلف مدیریت دانش

اولویت بندی ابعاد مختلف مدیریت دانش	ردیف
خلق دانش	۱
ذخیره دانش	۲
بکارگیری دانش	۳
توزیع دانش	۴

جدول (۱۰) نشان می دهد که متغیر دانش بیشترین بعد تأثیر گذار و متغیر توزیع دانش کمترین بعد تأثیر گذار از بین ابعاد مختلف مدیریت دانش می باشد.

۷- بحث و نتیجه گیری

خلق دانش، فعالیتی انسانی است و به همین دلیل تمامی مزایا و معایب عملکرد بشری را نیز در بر خواهد داشت. راهکارهای نوآورانه صرفاً اغراقی در تشریح تفاوت های بین افراد درگیر در یک سازمان هستند. این پژوهش با موضوع «بررسی تأثیر پیاده سازی مدیریت دانش بر مهارت های مدیران در موسسه اعتباری ثامن» با هدف بررسی رابطه مهارت های سه گانه مدیران، مهارت های انسانی، مهارت های ادراکی، مهارت های فنی با مدیریت دانش بنا نهاده شد. بنابراین فرضیه هایی تدوین شد که با استفاده از همبستگی پیرسون مورد آزمون قرار گرفتند. همه فرضیه های مورد آزمون تایید شدند. از این رو بر اساس نتایج حاصل از پژوهش پیشنهاد های زیر ارائه شد:



۱. ایجاد گروه های تبادل تجربه با یک رویکرد تیمی در خلق، کسب، تسهیم و کاربرد دانش سازمانی مورد نیاز است. وظایف اعضای این تیم ها عبارتند از: کمک به حل مسئله کاری، افزایش و تسهیم دانش در زمینه های مرتبط و ایده پردازی؛
۲. سازمان ها باید هدایت معماری استراتژیک کسب و کار را به عهده متولیان منابع انسانی بگذارند. بنابراین لازم است متولیان منابع انسانی توانایی ارزیابی پرتفولیوی سازمان و آنچه کسب و کار را در چشم مشتری متمایز می سازد داشته باشد و این امر میسر نخواهد بود جز از طریق ایجاد دانش سازمانی؛
۳. بهبود فضای سازمان در جهت ایجاد رقابت آزاد و سالم در ارتقاء و انتصاب کارکنان؛
۴. آشنایی کارکنان با شبکه های اطلاع رسانی و پایگاه های داده های داخلی و خارجی؛
۵. شناسایی و جذب فارغ التحصیلان ممتاز در سازمان؛
۶. اعطای بورس تحصیلی و دوره های آموزشی کوتاه مدت یا بلند مدت داخلی و خارجی؛
۷. ارائه تسهیلات و امکانات تفریحی و بررسی علل استغفاء یا جابجایی کارکنان مدیران ممتاز؛
۸. برقراری نظام مدیریت عملکرد و جابجایی صحیح در مشاغل؛
۹. ایجاد فضای مناسب برای افکار جدید و برقراری سیستم انتقال تجارب در میان افراد سازمان.

منابع

۱. الوانی . سید مهدی ، (۱۳۸۶) ، "مدیریت عمومی" ، نشر نی ، چاپ سی و یکم .
۲. افشاری . مصطفی ، هنری . حبیب ، کارگر . غلامعلی ، (۱۳۹۰) ، "ارتباط مهارت های سه گانه مدیریتی با یادگیری سازمانی در سازمان تربیت بدنی و ارائه مدل بر اساس AHP" ، نشریه مدیریت ورزشی ، شماره ۱۱ ، صص ۵-۲۱ .
۳. افشاری . مصطفی ، هنری . حبیب ، غفوری . فرزاد ، (۱۳۸۹) ، "بررسی مهارت های سه گانه مدیریتی (ادراکی ، انسانی ، فنی) مدیران ادارات تربیت بدنی دانشگاه های سراسر کشور" ، مجله مدیریت ورزشی ، شماره ۵ ، صص ۱۰۵-۱۲۵ .
۴. برومند . زهرا ، (۱۳۸۸) ، "بهبود و بازسازی سازمان (مدیریت تحول)" ، انتشارات جنگل ، چاپ دوم .
۵. رنجبر کلاگری . حسن ، (۱۳۸۹) ، "امکان سنجی استقرار مدیریت دانش در مدیریت شعب بانک ملی استان مازندران بر اساس مدل دولت الکترونیکی سازمان ملل" ، پایان نامه کارشناسی ارشد ، دانشگاه آزاد قائمشهر .
۶. رضائیان . علی ، (۱۳۸۵) ، "مدیریت رفتار سازمانی" ، انتشارات علم و ادب ، چاپ دهم .
۷. رضائیان . علی ، (۱۳۸۱) ، "مبانی سازمان و مدیریت" ، تهران: انتشارات سمت، چاپ چهارم.
۸. رضائی. نرجس خاتون، (۱۳۹۱) ، "بررسی تاثیر مدیریت دانش بر عملکرد سازمانی" ، پایان نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه پیام نور مرکز ساری.
۹. سام دلیری . ابراهیم ، (۱۳۸۹) ، "بررسی رابطه بین مولفه های فرهنگ سازمانی و فرایند مدیریت دانش ، مطالعه موردی شهرداری های غرب استان مازندران" ، پایان نامه کارشناسی ارشد ، دانشگاه آزاد قائمشهر .
۱۰. ستاری. صدرالدین، واعظی. مظفرالدین، (۱۳۸۴)، "بررسی میزان مهارت های مدیران از نظر معلمان و رابطه آن با پیشرفت تحصیلی دانش آموزان دبیرستان های پسرانه دولتی شهر تهران" ، مجله روانشناسی و علوم تربیتی، سال سی و پنجم، شماره ۱، صص ۱۶۳-۱۷۶ .
۱۱. علاقه بند، علی. (۱۳۷۵) ، "مبانی نظری و اصول مدیریت آموزشی" . تهران :انتشارات بعثت.
۱۲. عیسایی . محمد تقی ، افضلی . حمید رضا ، ضیا . محمد ، (۱۳۸۹) ، "ارائه چارچوبی برای ارزیابی سطح و میزان بلوغ از منظر مدیریت دانش در سطح بین سازمانی : بازسازی واحدهای مسکونی در شهرستان بهم" ، فصلنامه علوم مدیریت ایران ، سال پنجم ، شماره ۱۹ ، صص ۸۱-۱۰۲ .
۱۳. موسی خانی . محمد ، اجلی قشلاجوقی . مهدی ، صفوی میرمحله . سید رحیم ، (۱۳۸۹) ، "ارائه مدلی برای سنجش میزان آمادگی سازمان ها در زمینه مدیریت دانش (مورد مطالعه : مرکز آمار ایران)" ، مدرس علوم انسانی- پژوهشهای مدیریت در ایران ، دوره ۱۴ ، شماره ۲ .



۱۴. مینویی . مهرزاد ، محمد پورزندی . محمد ابراهیم ، نادری . نازنین ، (۱۳۸۹) ، "ارزیابی وضعیت مدیریت دانش بر اساس مدل نوناکاتا کوچی (مطالعه موردی : شرکت تالیا)" ، مجله حسابداری مدیریت ، سال سوم ، شماره چهارم .
۱۵. نوروزیان . میثم ، (۱۳۸۵) ، "دانش مدیریت دانش" ، ماهنامه تدبیر ، شماره ۱۷۶ ، صص ۲۶-۲۹ .
۱. ونوس. داور، پرچ. مهرداد، (۱۳۸۷)، "تئوری های مدیریت"، موسسه کتاب مهربان نشر، چاپ چهارم. اعرابی . سید محمد ، موسوی . سعید ، (۱۳۸۸) ، "الگوی استراتژیک مدیریت دانش برای ارتقای عملکرد پژوهشگاهها" ، فصلنامه پژوهش و برنامه ریزی در آموزش عالی ، شماره ۵۱ .

2. Balcombe, J. (1999). "Getting out of the box: the role of the information professional in knowledge management". The Law Librarian, Vol. 31, No. 2.
3. Chen, Y., Huang, H., Liu, T. (2007). "An Empirical Investigation of the Knowledge Management Strategic Alignment Model" , Paper presented at: IEEE international conference on Industrial Engineering and Engineering Management , Singapore.
4. Darroch, J.; McNaughton, R. (2000) , "examining the link between knowledge management practices and types of innovation" , Journal of Intellectual Capital, Vol. 3, No. 3.
5. Du Plessis, M. (2005). "The role of knowledge management in innovation" . Journal of knowledge management, Vol. 11, No. 4, pp. 20 – 29.