

## توسعه مدیریت دانش با به کارگیری فرآیند مدیریت منابع انسانی

ناصر آزاد<sup>۱\*</sup> و صدرا رشیدی<sup>۲</sup><sup>۱</sup>دانشگاه آزاد اسلامی، واحد تهران جنوب، دانشکده مدیریت، گروه مدیریت<sup>۲</sup>دانشگاه آزاد اسلامی، واحد اراک، دانشکده مهندسی، گروه صنایع

تاریخ ثبت اولیه: ۱۳۸۷/۳/۲۸، تاریخ دریافت نسخه اصلاح شده: ۱۳۸۷/۹/۲، تاریخ پذیرش قطعی: ۱۳۸۷/۱۰/۵

**چکیده** مدیریت دانش در یک نگاه دقیق به معنای توسعه، اشتراک و به کارگیری دانش برای کسب منافع در محدوده سازمان است. یافته‌های پژوهشگران در خصوص وابستگی مدیریت منابع انسانی و مدیریت دانش، حاکی از ارتباط و وابستگی تنگاتنگ کارکنان و مدیریت دانش است. در این مدل، عواملی نظیر انتخاب، استخدام، توسعه و آموزش، کارایی مدیریت، دستمزد، پاداش و فرهنگ یادگیری برای تحقق تعریف مدیریت دانش ضروری است. از دسته عواملی که منجر به رشد و بهره‌برداری مدیریت دانش می‌شود، بازیابی کارکنانی است که دارای توانایی و دانش هستند که یا در سازمان‌ها وجود ندارند، یا توسط سازمان‌ها محدود شده‌اند. در این مقاله سعی شده است پارادایم چرخه توانمندسازی با هدف تجزیه و تحلیل شیوه‌های برخورد مدیریت منابع انسانی و تولید راهبردهایی برای کارآمدی سازمان‌ها ارائه شود که سبب ایجاد دانش و اشتراک‌گذاری آن در سازمان‌ها می‌شود و نیز راهبردهایی که از مدیریت دانش برای بهبود مدیریت منابع انسانی ایجاد می‌شود.

**کلمات کلیدی** دانش، مدیریت دانش، منابع انسانی، مدیریت منابع انسانی، بازیابی کارکنان.

## Development of Knowledge Management by Using of Human Resource Management Process

N. Azad<sup>\*1</sup> and S. Rashidi<sup>2</sup><sup>1</sup>Group of Management, Department of Management, South Tehran Branch, Islamic Azad University<sup>2</sup>Group of Industrial Engineering, Department of Engineering, Arak Branch, Islamic Azad University

**Abstract** Knowledge Management in a careful view is including development, sharing and applying knowledge for business interests within the organization. Findings of researchers affiliated regard to human resource management and knowledge management suggests closer relationship and dependence on staff and knowledge management. In this model, the factors such as selection, recruitment, development and training, performance management, pay and reward learning and culture to achieve defined knowledge management is necessary. The factors that lead to growth and exploitation of knowledge management are, staff recovery that has the ability or knowledge in organizations that do not exist or are limited by the Organization. In this paper is aimed Empowerment paradigm cycle analysis methods and approach human resource management strategy that caused production to create knowledge and share the organization and strategy are that-knowledge management to improve the management Human Resources will develop-will provide for efficient organization

**Keywords** Knowledge, Knowledge Management, Human Resources, Management Human Resources, Staff Recovery.

\*عهده‌دار مکاتبات

نشانی: تهران، دانشگاه آزاد اسلامی، واحد تهران جنوب، دانشکده مدیریت، گروه مدیریت.

تلفن: ۰۹۱۲۱۸۸۰۹۰۵، پیام‌نگار: arman\_armin@yahoo.com

## ۱- مقدمه

انباشتن آن جلوگیری شود. اعتقاد و باور به این قضیه و سود بیشتر در نتیجه اشتراک دانش، از عوامل موفقیت نظام مدیریت دانش است. در این مقاله با توجه به رویکرد قدرتمند مدیریت منابع انسانی، استراتژی ساماندهی سطوح دانشی به کمک زیرسیستم های آن به صورت یک مدل کاربردی تحلیل شده است.

## ۲- مدیریت دانش

فراگیری مدیریت دانش (متغیر وابسته در این مقاله) به خصوص درباره فلسفه مدیریت و ابزارهای مدیریت به سرعت در حال افزایش است. درخصوص سرعت رشد مدیریت دانش ذکر این مطلب کافی است که در سالهای ۱۹۹۵، ۱۹۹۸ و ۲۰۰۲ به ترتیب حدود ۴۵، ۱۵۵ و ۸۳۵ مقاله درباره مدیریت دانش و مباحث پایه آن، در مجلات معتبر دنیا چاپ شده است.

رشد و ترقی مدیریت دانش عملاً یکی از واکنش های مدیریت در برابر روند جهانی و صنعتی شدن است. این روند شامل رشد دانش کارکنان و پیشرفت فناوری است. این روند به سازماندهی سازمان ها در فضای جدید با ساختار مسطح و بروکراسی کمتر و سازمان های شبکه ای و مجازی که پیش از این کمتر مورد توجه بوده است تمایل دارد. امروزه سازمان ها به افزایش سرعت و ابتکار و فراهم کردن زمینه های خلاقیت و آموزش نیاز دارند. انتقال فشارهای ناشی از رشد دانش به محیط و سازمان ها، باعث ایجاد تغییر در بسیاری از سازمان ها شده که در نتیجه، شاهد تغییر شرایط ثابت محیط به شرایط بی ثبات می باشیم. بنابراین عدم اطمینان در تجارت به همراه بسیاری از اجزاء خارجی تکرارشونده و غیرمنتظره بودن تغییرات، باعث رشد سازمانهایی شده که شیوه های کارگروهی را در ساختار سازمان و در نتیجه فرهنگ دانش مداری پذیرفته اند. یکی از دلایل عدم

سازمان ها برای هدایت دانش فردی در راستای اهداف سازمانی، باید محیطی برای اشتراک، انتقال و تقابل دانش در میان اعضا به وجود آورند و افراد را برای مفهومی کردن تعاملاتشان آموزش دهند. برای بسط "دانش مجموعه" باید هر فعالیتی را در راستای توسعه و تعامل منطقی بین کارکردها هدایت نمود. خلاصه اینکه مدیریت دانش به تغییر فرهنگ همکاری و فرآیندهای تجاری برای اشتراک اطلاعات اشاره دارد. این کار همانند فعالیت در زیرمجموعه های فرهنگی و اجتماعی است. در محیط های پویا سازمان ها با یک سلسله مسائل ناخواسته و موقعیت های پیش بینی نشده روبرو هستند که کنترل آنها توسط یک فرد در سازمان دشوار است. باین حال با به کارگیری الگوهای تعامل بین اعضا، فناوری ها، و فرهنگ یک سازمان می تواند با شرایط دشوار روبرو شود. به این معنا که کارهای پیچیده در یک سازمان را یک فرد انجام نمی دهد، بلکه تعامل بین فناوری ها فنون و افراد است که یک سازمان را در انجام وظایف خطیر خود یاری می کند. بنابراین یکی از وظایف دشوار مدیریت، ایجاد همکاری بین بسته های مختلف دانش از طریق تبادل و اشتراک اطلاعات است.

در فرهنگی که به دانش شخصی افراد بهای زیادی می دهد، افراد به طور غریزی، قدرت دانش را احساس می کنند. دراصل، اشتراک دانش با دیگران، اشتراک قدرت است و درکل، ربطی به قدرت فرد ندارد. هدف از جایدهی نظام مدیریت دانش این است که کارکنان را متقاعد کند که دانش مورد احتیاج را استفاده کنند و آن را با دیگران به اشتراک بگذارند. به عبارت دیگر قدم اول برای ایجاد فرهنگ دانش اشتراکی، متقاعد کردن آموزش و یادآوری نیاز و سودی است که باید نصیب سازمان و احیاناً افراد، در چنین اشتراکی شود. به صورت یک سیاست سازمانی، باید در قبال اشتراک دانش، پاداش داده شود و از

بیش، عقاید و توانایی های فردی مهارت هایی برای حل مسائل پیچیده علوم مفهومی است. این دو نوع دانش وابستگی نزدیکی به هم دارند. برای فهم دقیق مدارک و اسناد ثبت شده به دانش آشکار، مقدار زیادی تجربه نیاز است که برگرفته از دانش مفهومی است [۳-۵]. همان گونه که یک دستور غذایی پیچیده و مشکل برای کسی که هرگز آشپزی نکرده نامفهوم است، عبارت قانونی هم می تواند برای کسی که تمرینی در حوزه قوانین ندارد، نامفهوم باشد [۶]. شکل ۱ فرآیند مدیریت دانش برای دو نوع از دانش را نشان می دهد.

### ۲-۳- ثبت و دسته بندی دانش

به عقیده Lynne Markus، ثبت و دسته بندی علوم و مستندسازی دانش دست کم می تواند به چهار روش زیر اجرا شود:

روش اول: مستندسازی، غیرفعال (غیرارادی) و به وسیله تولید، تیم های مجازی و ارتباطات بین فعالیت ها شکل می گیرد. کسی که به طور خودکار و با ارتباطات الکترونیک غیررسمی آرشیو تولید می کند، می تواند در آن زمینه تحقیق هم بکند.

روش دوم: این حالت می تواند در ساختار سازمان مانند فراهم کردن امکانات برای استفاده از جلسات طوفان مغزی با بهره گیری از سیستم جلسات الکترونیکی ایجاد شود.

روش سوم: مستندسازی فعالیت ها با ایجاد ساختار پرونده ها قبل از استفاده عملی از دانش.

روش چهارم: در این حالت می تواند جزئی از استراتژی ثبت کننده در نظر گرفته شود [۷].

### ۲-۴- توزیع دانش

به فرایند جمع آوری، مرتب سازی، ساختاردهی،

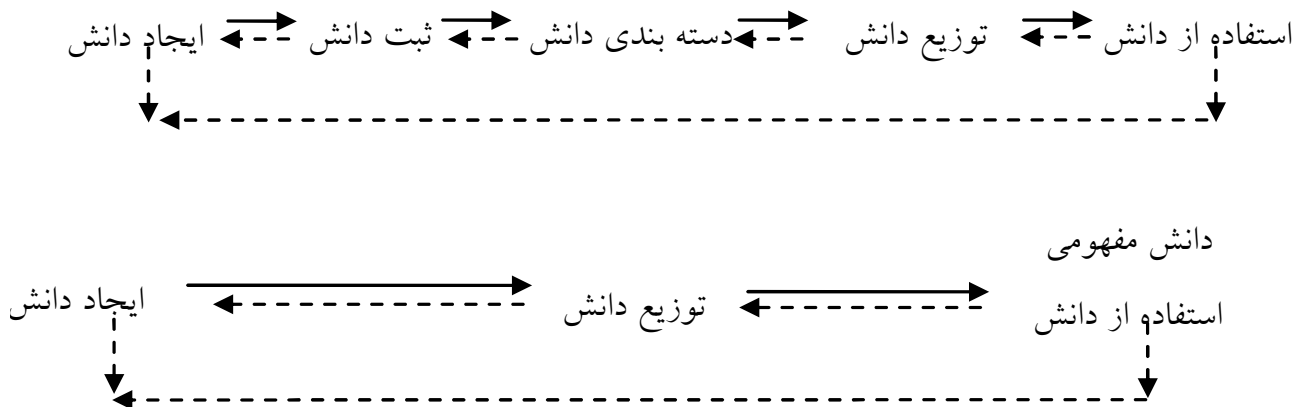
تطابق های محیطی، رفتار افرادی است که در فرآیند مدیریت دانش فعالیت می کنند، زیرا این رفتار برگرفته از حوزه های وسیعی مانند: روانشناسی، دانش مدیریت، دانش سازماندهی، جامعه شناسی، مهندسی تولید و ... است [۱].

### ۲-۱- دانش چگونه می تواند به اثربخشی سازمان ها کمک کند؟

در بیشتر موارد روش ها، بدون توجه به مجموعه شرایط و شیوه های سازمانی و دیدگاه های وابسته به تولید و دانش هستند [۲]. به این موضوع می توان عدم توافق در شناسایی دانش سازمانی را نیز اضافه کرد. برای مؤثر بودن دانش در سازمان ها به این نکته باید توجه کرد که برخی از علوم می توانند مستقل از زمان و مکان ذخیره و ساخته شوند؛ در صورتی که برخی دیگر از علوم به مفاهیمی خاص وابسته اند و به جداسازی مفاهیمی چون داده ها، اطلاعات، دانش مفهومی و دانش آشکار نیاز دارند [۳،۴].

### ۲-۲- ایجاد دانش

طبق تعریف، داده ها مواد خام یا ورودی هایی هستند که معنایی ندارند و به طور عملی دیده نمی شوند. در حالی که اطلاعات، بافت پرمعنایی به شکل وابسته سازی داده ها به داده های دیگر است؛ به طوریکه پردازش شود، معنادار و تابعی از ساختار سیستم باشد. برای مثال پایگاه داده مربوط به مشتریان در طبقه بندی عمومی، دانش سازمانی به صورت آشکار، رسمی و عینی مطرح می شود. همچنین می تواند مختصر و واضح باشد و در قالب الفاظ، اعداد و ویژگیهای خاصی شکل گرفته باشد، یا پیامی را از طریق روش های رسمی و نظام مند در فرم های اداری بسیار ساده انتقال دهد. در مقابل، علوم مفهومی به صورت ذهنی، موقعیتی و به صورت آگاهی های تجربی است؛ بنابراین رسمی کردن مطالب و برقراری ارتباط با دیگران را مشکل می سازد.



شکل ۱. فرآیند مدیریت دانش برای آشکار و مفهومی.

غیررسمی و کنفرانس هاست. این کارکرد دانش اغلب شبیه تفسیر مک آدام از دانش آشکار است [۸].

## ۲\_۵\_ استفاده از دانش

اسکاربروت<sup>۳</sup> شرح می دهد که ابداع مدیریت دانش در سال ۱۹۹۶ کار بانک جهانی بود که مشتریان اصلی خود را از دست داده بود؛ زیرا مشتریان احساس می کردند که خدمات یکپارچه ای در سراسر کشورها دریافت نمی کنند. این احساس بیشتر در بین مدیران ارشد بانک هایی دیده می شد؛ که منابع درآمد خود را از دست داده بودند، زیرا واحدهای مختلف در کسب دانش از دیگران شکست خورده بودند و پیوسته در جریان به کارگیری ساختار چرخه ها بودند [۹]. همچنین کارکنان خود از سیستم های اطلاعاتی و الکترونیکی که میلیون ها دلار برای آن هزینه شده بود استفاده نمی کردند و همچنان به شبکه های شخصی و اطلاعات قدیمی متکی بودند. به این ترتیب در اغلب سازمان ها به اشتراک گذاردن دانش آغاز شد. ذخیره دانش نیز به دلایلی از قبیل قدرت ارتباطات، حق مالکیت بالاتر و نامنی شغلی همچنان ادامه داشت (برای مثال به دلیل

قالب بندی مناسب و فهرست گذاری پرونده ها گفته می شود. مارکوس لین<sup>۱</sup> بیان می کند که توزیع مناسب دانش می تواند ما را از ارسال انبوه اطلاعات، خبرنامه ها یا برپایی تابلو اعلانات بی نیاز سازد. در یک سیستم توزیع دانش فعال، عمل بررسی و انتخاب دانش را یک مشاور آگاه انجام می دهد و در انتها، دانش میان کسانی که به آن نیاز دارند، تقسیم می شود. همچنین تشخیص داده می شود که باید به کدام مکان و کدام زیرطبقه ارسال شود. اطلاعات به کاربرانی داده می شوند که به آن نیاز دارند و درخواست کرده اند [۷].

مک آدام و رید<sup>۲</sup>، روش های دیگری را برای استفاده از دانش ارائه می دهند. برطبق نظریه آنها سود مدیریت دانش در ایجاد ارزش تجاری تولید برای مشتریان است. افزایش نوآوری و مدیریت دانش می تواند برای کارکنان به معنی افزایش استقلال و سود ذاتی حاصل از افزایش یادگیری باشد [۸]. فرایند دانش مفهومی اجزاء کمتری نسبت به دانش آشکار دارد. اغلب برای دانش فرایندهایی تعریف می کنند که شامل هر دو حالت دانش باشد. تفاوت آنها در نقطه شروع تقسیم دانش است. توزیع دانش مفهومی، اغلب با موفقیت در دستیابی به یادگیری مواردی از قبیل گفتگوها، ملاقات ها، صحبت های

1. Markus Lynne.  
2. Mc Adam and Reid.  
3. Scar brought.

۴. مدیریت منابع انسانی دورنمایی از برخی استراتژی‌های مدیریت برای توسعه سیاست‌های تجاری را نیز نشان می‌دهد [۱۱].

ترینگتن و هال<sup>۴</sup>، مدیریت منابع انسانی را در مقایسه با مدیریت سنتی پرسنل مدنظر قرار می‌دهند. بنابر استدلال آنها مدیریت پرسنل به عنوان "مرکز فشار کاری" برای هدایت کارکنان است.

این دیدگاه شامل یافتن و آموزش پرسنل، قرارداد آنها در تیم‌های کاری، پیش‌بینی‌های مدیریت، تصدیق اعمال مدیریت و رضایت کارکنان از نیازهای کاری است. افرادی که در یک سازمان شروع به کار می‌کنند منابعی انعطاف‌پذیر در مقابل دیگر منابع مانند مواد اولیه شناخته می‌شوند. از سوی دیگر مدیریت منابع انسانی نقطه "مرکز منابع" شناخته شده‌اند که دقیقاً به نیازهای مدیریت در رابطه با روابط انسانی (نه فقط ضروریات کارکنان) و توسعه و گسترش آن تکیه دارد [۱۲].

### ۳-۱. استراتژی‌های مدیریت منابع انسانی

برای مدیریت منابع انسانی، دیدگاه‌های متفاوت و استراتژی‌های مختلفی وجود دارد. اسکولر<sup>۵</sup> استراتژی رقابتی را با شیوه‌های مدیریت منابع انسانی مرتبط می‌سازد. این بحث برای سه راهبرد رقابتی به وجود آمد:

۱. راهبرد ابتکارات که برای توسعه تولیدات یا خدمات متفاوت نسبت به رقبا استفاده می‌شود.
۲. راهبرد کمک به تولید و خدمات با کیفیت.
۳. ابتدا راهبرد کاهش هزینه و در انتها راهبرد بالابردن کیفیت در نظر گرفته شود [۱۳].

در هر سه راهبرد، نیاز به افرادی با دانش، توانایی، مهارت

مشکلاتی چون ترس مدیران میانی برای ازدست‌دادن شغل و آینده مبهم). کوری و کرین<sup>۴</sup> می‌گویند تجارب کارکنان ماهر درباره نیازهای سازمان به دانش در طی سال‌های متمادی ایجاد شده است. بنابراین سازمان برای به‌کارگیری و بهره‌مندی از این تجربیات حاضر به ازدست‌دادن آنها نیست [۱۰] و بگونه‌ای باید روش‌های اشتراک دانش مطرح گردد تا امکان استفاده از هردو نیروی جوان و ماهر میسر شود.

### ۳- مدیریت منابع انسانی

مدیریت منابع انسانی (متغیر مستقل در این مقاله) در سال ۱۹۸۰ به شهرت رسید. در این سیستم عواملی چون انتخاب، استخدام، توسعه و آموزش، کارایی مدیریت، دستمزد و پاداش و فرهنگ یادگیری به صورت زیرسیستم‌های مدیریت منابع انسانی برای تحقق تعریف مدیریت دانش ضروری است. برد ول<sup>۵</sup> خلاصه‌ای از مطالب مهم در زمینه منابع موجود را مطرح کرد که کارشناسان مدیریت منابع انسانی دسته‌بندی کرده‌اند و وابستگی آن را به ظرفیت نفوذ در سرشت کارکنان نشان می‌دهد. این بحث در چهار قالب دسته‌بندی می‌شود:

۱. مدیریت منابع انسانی چیزی بیشتر از نامگذاری مجدد کارکرد پرسنل نیست که میان شیوه‌های کنترل سنتی و مدیریت پرسنل تفاوت قائل می‌شود.
۲. مدیریت منابع انسانی ترکیبی از مدیریت پرسنل و روابط کارگر و کارفرما را ارائه می‌کند که به مدیران در پیشبرد دستورات مدیریتی کمک می‌کند.
۳. مدیریت منابع انسانی، منابع را براساس ارتباط بین کارکنان ارائه می‌دهد. همچنین عوامل و منابع مختلف از قبیل نقش‌های توسعه‌ای برای کارکنان و کاهش هزینه‌ها را با هم ترکیب می‌کند.

4. Currie and Kerrin.

5. Beardwell.

6. Torrington and Hall.

7. Schuler.

و نقش‌های رفتاری متفاوت، وجود دارد.

به این ترتیب مدیریت منابع انسانی مشخص می‌کند در ارتباط با راهبرد رقابتی سازمان و برای نزدیک شدن به هدف، کدام شیوه منابع انسانی استفاده شود. اسکولر و جکسون<sup>۸</sup> اعتقاد دارند سازمان‌ها می‌توانند راهبردهای ابتکاری که شامل مشخصات ویژه مدیریت منابع انسانی داشته باشند؛ شامل:

۱. شغل فرد به عمل متقابل و هماهنگی با گروه‌های کاری و فردی نیاز دارد.
۲. ارزیابی عملکرد که مبتنی بر بازتاب بلندمدت و برپایه کار گروهی است.
۳. سیستم دستمزدی داشته باشد که به سرمایه داخلی نسبت به سرمایه خارجی اهمیت می‌دهد [۱۳].

### ۲-۳- استراتژی‌های مدیریت دانش

هنسن<sup>۹</sup> به وجود دو نوع استراتژی اساسی برای مدیریت دانش اعتقاد دارد؛ شامل: "گردآوری قوانین" و "شخصیت‌مندسازی" معیار او هستند. توجه به گردآوری قوانین دانش و ذخیره‌سازی آن در پایگاه داده‌هاست به طوری که توانایی دسترسی آسان و استفاده برای اشخاص درون سازمان امکان‌پذیر باشد.

شخصیت‌مندسازی به پیشرفت شخصی در دانش اشاره دارد که اساساً شامل اشتراک بین ارتباطات افراد (گفت و شنودهای فردی)، یادگیری، تکنیک‌های تجزیه و تحلیل، و اشتراک علوم مفهومی است. این دو راهبرد به شیوه‌های مدیریت در سازمان کمک می‌کند که در جدول ۱ آمده است [۱۴].

جدول ۱ چندین مورد را برای کمک به مدیریت منابع

انسانی نشان می‌دهد:

۱. ایجاد ارتباط بین مدیریت دانش و مدیریت منابع انسانی در راهبرد رقابتی سازمان‌ها. این موضوع به خودی خود دانش نیست؛ اما برای استراتژی‌های عینی به کار می‌رود که در شرایط رقابتی یک عامل بحرانی به حساب می‌آید.
۲. در شرایط فشار و تنگناهای سازمانی، بهترین نوع مدیریت منابع انسانی استفاده از شیوه‌هایی مثل سیستم پاداش و توجه به نوع دیدگاه سازمان برای اداره دانش کاری است.

برطبق نظریه Hansen ترکیبات مناسب به این صورت است: دو راهبرد مدیریت دانش مستلزم سیستم‌های پاداش متفاوتی است. در مدل گردآوری قوانین، مدیر نیاز دارد با توسعه سیستم، افراد را برای ثبت آنچه می‌دانند، ترغیب کند. (ثبت اسناد در مخزن اطلاعات الکترونیکی). درحقیقت میزان و کیفیت همکاری کارکنان برای ثبت اسناد در پایگاه داده، باید بخشی از ارزیابی کارکرد سالیانه آنها باشد. پاداش‌ها برای تشویق افراد به اشتراک دانش با دیگران باید با پاداش سازمانهایی که در پی شیوه‌های شخصیت‌مندکردن هستند، متفاوت باشد. مدیران نیاز دارند که افراد بلافاصله دانش خود را با دیگران به اشتراک بگذارند.

هنسن پیوسته ترکیب راهبردها را پیشنهاد داده است. او در واقع استفاده از یک راهبرد را به صورت برجسته و استفاده از راهبرد دوم را پشتیبان راهبرد اول می‌داند [۱۴]. به نظر می‌رسد راهبرد مناسب تقسیم به دو بخش ۲۰-۸۰ است. یعنی ۸۰٪ برای اشتراک دانش به صورت راهبرد اول و ۲۰٪ برای دیگری [۱]. به هر حال یافته نشان می‌دهد که ترکیب راهبردها در مورد سازمان‌های بسیار موفق در مدیریت دانش، به کار می‌رود. برای مثال در ایالت داونپورت، موفقیت پروژه‌های دانش معمولاً با

8. Jackson.

9. Hansen.

جدول ۱. استراتژی‌های مدیریت دانش.

استراتژی شخصیت‌مندی سازی	استراتژی گردآوری قوانین	
توسعه شبکه‌ها برای ارتباطات افراد که بتوانند دانش مفهومی را به اشتراک بگذارند	توسعه سیستم فناوری ارتباطات و اطلاعات و استفاده مجدد از دانش	استراتژی کلی
سرمایه‌گذاری متناسب در فناوری ارتباطات و اطلاعات	سرمایه‌گذاری سنگین در فناوری ارتباطات و اطلاعات	استفاده از فناوری ارتباطات و اطلاعات
بکارگیری متخصصان مدیریت بازرگانی که علاقه مند به حل مشکلات هستند و می‌توانند در شرایطی که ابهام زیاد است، به خوبی عمل کنند	در اختیار گرفتن دانش آموختگان جدید دانشگاهی که به خوبی با استفاده مجدد از دانش و بکارگیری راه‌های آن همراه شوند	منابع انسانی: کارمندیابی و انتخاب
آماده‌سازی نیروی انسانی	آموزش افراد در گروه‌ها و یادگیری	آموزش و توسعه
پاداش به افرادی که مستقیماً دانش خود را با دیگران به اشتراک می‌گذارند	پاداش دهی به افراد به منظور استفاده از همکاری آنها در مستندسازی پایگاه داده‌ها	سیستم پاداش

انتقال سراسری دانش در مسیرهای مختلف، شناسایی راه‌های مختلف مبتنی بر اینکه چه ارزش افزوده‌ای وجود دارد و هم افزایی در استفاده از وسایل اجرایی همراه است [۶].

#### ۴. کارمندیابی و انتخاب

مفروضات مدیریت دانش اغلب توسط سازمان بصورت ترکیبی از محیط غیرقابل پیش‌بینی، گزینه‌های سستی و شیوه‌های اصلاح‌نشده استخدام پذیرفته می‌شود. اسکاربروت سازمان‌های خلاق را برای انتخاب افرادی که هم توانایی و هم نگرش مناسب را دارند، تشویق می‌کند. این افراد در تیم کاری (تیم پروژه)، توانایی جمع‌آوری دانش از منابع گوناگون را خواهند داشت. او معتقد است در برخی زمینه‌ها تعیین کردن

ضروریات دانش در فرایند کارمندیابی و انتخاب، تاحد زیادی به روانشناسی اجتماعی وابسته است؛ بنابراین سازمان‌هایی که اغلب شرایط اجتماعی را تجزیه و تحلیل می‌کنند، پی‌بردن به فرد مناسب است یا نامناسب، تاحد زیادی امکان‌پذیر است. فرض اصلی نظریه این است که افراد در ضمن خدمتشان در سازمان‌ها پیوسته تغییر می‌کنند. این موضوع "خودادراکی" است که نقطه بحرانی انگیزش و کارایی افراد است [۹]. تیم‌های کاری به افرادی با توانایی‌های چندگانه، انعطاف‌پذیر و متکی به نفس نیاز دارند. و خود ادراکی در مرحله انتخاب به خصوص برای شغل‌های مدرن و پیچیده تأثیرگذار است [۱۵]. شیوه‌های سستی انتخاب می‌تواند مانع اشتراک دانش در بین گروه‌ها و واحدهای سازمانی شود. در این حالت توانایی ایجاد فرهنگ جایگزین و ایجاد مدیریت دانش در بین نقش‌ها بسیار مشکل

۲. در شبکه خود، چه نقشی دارید؟
۳. به چه شیوه تحلیلی نیاز دارید؟
۴. چگونه می‌توانید به توسعه دانش همکارانتان کمک کنید؟
۵. آنها چگونه می‌توانند اطلاعات خود را به‌روز کنند؟ [۱۶].

### ۵- توسعه و آموزش

روبرتسون و همسرلی<sup>۱۲</sup> نکاتی را درباره توسعه و پیشرفت پیوسته باتوجه به ضروریات حرفه‌ها و دانش کارکنان ارائه داده‌اند. براین اساس برای ادامه حرفه تخصصی (توانایی ادامه دادن)، آنها باید همواره، آگاهی‌های مربوط به حرفه و تخصص نیازمندیهای خود را شناسایی کنند و توسعه دهند [۱۷]. آموزش در سازمان‌هایی که به راهبرد شخصیت‌مندیسازی توجه دارند، به طرق گوناگون مورد نیاز است. اکنون سازمان‌ها برای به‌خدمت‌گرفتن دانش‌آموختگان کارشناسی و آموزش آنها در گروه‌های اجرایی تمایل نشان می‌دهند که موجب به‌کارگیری سیستم‌های اطلاعاتی و توسعه و تغییر برنامه‌ها می‌شود. سازمان‌های حرفه‌ای دانش‌آموختگان رشته مدیریت بازرگانی را به‌خدمت می‌گیرند تا از ابداعات و تحلیل‌ها و توانایی‌های خلاق آنها در حل مشکلات بازار استفاده کنند. یکی از مهمترین آموزش‌هایی که از کار با افراد باتجربه ناشی می‌شود، استفاده از مشاوره آنها برای هدایت نیروهاست [۱۴].

### ۶- میزان کارایی مدیریت

میزان کارایی مدیریت را می‌توان این‌گونه تعریف کرد: چه کسی و چگونه در شرایط بحرانی سازمان را به سمت راهبردهای کاری و اهداف تعیین‌شده هدایت می‌کند و چه راه‌هایی را برای خروج سازمان از شرایط نامناسب به‌طور کامل و به‌سمت شرایط عادی ارائه می‌دهد" [۱۸].

است. کمک به ایجاد اشتراک دانش، کارکنان را به استفاده از شغل‌های جانبی و حرکت برای ایجاد توسعه ترغیب می‌کند.

مطالعات دیگر به ترکیب و مناسب بودن نیروهای استخدامی جدید با فرهنگ دانش سازمانی توجه می‌کند و می‌کوشد روابط فردی درون سازمانی را با قوانین درونی مدیریت منابع انسانی، تقسیم فشارها درمیان فرهنگ سازمانی و توجه به شخصیت مناسب برای اجتماعی‌شدن افراد همگام سازد [۱۰]. نیکلاس و سارت<sup>۱۱</sup> مراحل استخدام در یک شرکت نرم‌افزاری را بیان می‌کنند. این شرکت نسبت به استخدام افرادی که به سازمان و یکپارچگی دانش کمک کنند، بسیار سخت‌گیر بود. مهم‌ترین بخش فرایند انتخاب، همگامی با فرهنگ سازمانی است و به توانایی‌های فنی افراد مربوط نیست. یکی از اعضای شرکت که مسئول استخدام بود معمولاً برای شناسایی داوطلبان از شبکه گسترده اطلاعاتی استفاده می‌کرد. در این مرحله فرض عادی این است که کارکنان باید توانایی‌های مناسبی از دانش مفهومی داشته باشند و متخصصانی مطابق اصول فنی باشند. به این ترتیب فقط بهترین مهندسان نرم‌افزار برای مصاحبه‌ها دعوت می‌شدند. هدایت برگزاری مصاحبه‌ها برعهده برخی سرپرستان و ماهرترین مهندسان نرم‌افزار بود. ایده‌ها و راه‌حل‌های مناسب برای برخی مشکلات نرم‌افزاری، توانایی تولید و گسترش نوآوری و برقراری ارتباط بین ایده‌ها، مهم‌ترین مطلب در فرایند انتخاب این شرکت است. نیاز به استخدام نیروی جدید نشان می‌دهد که چه کسانی برای به‌اشتراک گذاشتن ایده‌های ابتکاریشان تمایل دارند. مثال فوق نمونه‌ای برای کارکرد شبکه دانش "به حساب می‌آید [۱].

اوانس<sup>۱۱</sup> معتقد به تجدیدنظر در مصاحبه‌ها و فرآیندهای انتخاب و ساختمان دانش رفتاری است. ساختمان دانش رفتاری، ساختار و نوع رفتارهای احتمالی افراد را نشان می‌دهد. پرسش‌های جدید عبارت‌اند از:

۱. شبکه‌های انفرادی چگونه‌اند؟

10. Nicholas and Wsart.

11. Evans.

12. Robertson and Hammersley.



تنوع منافع کارکنان و اعتبار و معنابخشیدن به واحدهای کاری باشد. در این حالت اغلب پاداش، در دو بخش به کار می رود:

۱. سهم داشتن در اجتماع و پیش بینی شیوه هایی برای دانش کارکنان در قرارگرفتن در جامعه ای متحرک و پویا.
۲. پاداش های غیرمالی اغلب برای دانش کارکنان برانگیزاننده تر است. برای دانش کارکنان داشتن اوقات فراغت برای کار بر روی پروژه های ساختار دانش و رفتن به کنفرانس ها می تواند از پاداش های مالی مفیدتر باشد. در تحقیق بر روی روش های جذب و انگیزش و حفظ دانش کارکنان در یک شرکت سنگاپوری، دریافتند که در هر بخشی، کدام استراتژی های انگیزش قادر بود جابه جایی<sup>۱۳</sup> کارکنان را کاهش دهد. آن نتیجه راهبردهایی بود که برپایه پاداش غیرمالی مطرح شده بودند و شامل رهبری، تأمین کار و سهم داشتن در تصمیمات کلیدی است [۱].

#### ۸- یادگیری از محیط

اوانس نگران نقش مدیران منابع انسانی است که چگونه به سازمان هایشان برای توسعه فرهنگ سازمانی و حمایت از ساختار دانش و اشتراک آن در مراحل ضروری فرایند انتقال همچون همگامی با تقدم بر استراتژی و محیط برای ایجاد تغییرات کمک می کنند. کمک به مدیران در مدیریت دانش با ایجاد ارتباط بین فعالیت های مدیریت دانش با فرایند کاری و شیوه های مدیریت منابع انسانی و توجه به مفاهیم مدیریت دانش می تواند ارزش منابع انسانی را با توسعه دانش و آگاهی و جداسازی فعالیت ها افزایش دهد. مطمئناً وجود یک رهبر خوب و مهم تراز همه مدیر منابع انسانی می تواند شکل دهنده ساختار فرهنگی آموزش مداوم و شیوه های ارزیابی مبتنی بر منابع آموزشی باشد (مراکز اطلاعات، لابراتوارهای آموزشی و دانشگاه های مجازی). در این قسمت نیز نقش سیستم پاداش

این مهم ترین جزء مدیریت دانش در سیستم است. طبق نظر اوانس راه های مختلفی برای استفاده از دانش انفرادی برای رفع نیازهای وجود دارد:

۱. بهره گیری از دانش: افراد چه دانشی به سازمان آورده اند؟
۲. اشتراک دانش: افراد چگونه دانش خود را برای توسعه و کمک به دیگران به کار گیرند؟
۳. استفاده مجدد از دانش: چگونه استفاده مجدد از دانش توسط افراد و نتایج آن.
۴. توسعه و پیشرفت دانش: چه افرادی دانش و توانایی هایشان را به صورت فعالانه توسعه می دهند؟ افراد آموخته هایشان را چگونه به کار می برند؟ [۱۶].

#### ۷- شناسایی و پاداش

سیستم پاداش نشان می دهد که سازمان ها کدام ارزش ها و قالب های رفتاری افراد را می پسندند. اوانس به ترکیبی از دیدگاه ها اعتقاد داشت و این که آیا سازمان نیاز به جداسازی و معرفی پاداش ها و ترغیب به اشتراک دانش در بنای کاری خود دارد؟ در مباحث تئوری، اگر سازمان، مدیریت پایگاه داده را - اعم از ساختار دانش و رفتار مشترک که مرتبط با سیستم کارایی مدیریت است - به شایستگی به کار بگیرد، نیازی به جداسازی پاداش ها نیست. از سوی دیگر همه مکاتب به پاداش برای اشتراک دانش و استفاده مجدد از آن اعتقاد دارند [۱۶]. مطالعه بر روی دانش کارکنان نشان می دهد که آنها تمایل بسیاری دارند که نیازهای بالاتری کسب کنند؛ از جمله: استقلال، حرکت به جلو و پیشرفت، شخصیت قوی تر، وابستگی نسبت به شغل و سازمان، و ادراک بیشتر و احساس خودفرمانی [۱۹-۲۱]. بنابراین برانگیختن دانش کارکنان نیازمند ترکیبی از پاداش هاست که شامل ساختار حقوق مناسب، سهم بودن در سود و پاداش،

Reuse: Types of Knowledge Reuse Situations and Factors in Reuse Success", *Journal of Management Information System*, Vol. 1 No. 1 (2001) 57-94.

8. Mcadam, R. and Reid, R. "Sme and Large Organization Perception of Knowledge Management: Comparision and Contrasts", *Journal of Knowledge Management*, Vol. 5 (2001) 231-241.
9. Scarbrought, H., "Knowledge Management, Hrm and Innovation Process", *International Journal of Manpower*, Vol. 24 No. 5 (2003) 501-516.
10. Currie, G. and Kerrin, M., "Human Resource Management and Knowledge Management: Enhancing Knowledge Sharing in a Pharmaceutical Company", *International Journal of Human Resource Management*, Vol. 14 (2003) 1027-1045.
11. Beardwell, L., an Introduction to Human Resource Management: Strategy, Style or Outcome, in Beardwell and L. Holen (Eds) in Human Resource Management: A Contemporary Approach, Harlow: Prentice Hall, (2001).
12. Torrington, D. and Hall, L., "Human Resource Management", 4<sup>th</sup> Edition, London, Prentice Hall, (1998).
13. Schuler, R.S. and Jackson, S.E., Linking Competitive Strategies Whit Human Resource Management Practices, in S. Little, P. Ouintas and T. Ray (Eds), Management Knowledge: An Essential Reader, London: The Open University in Association With Sage Publications, (2002).
14. Hansen, M.T, Nohria N. and Tierney, T., What Is Your Strategy for Maning Knowledge? Harvard Business Review, Harvard Publication, (1999).
15. Iles, P., Managing Staff Selection and Assessment, Buckingham, Open University Press, ISBN: 0335190375 (1999).
16. Evans, C., Managing For Knowledge: Human Resource Is Strategic Role, Amsterdam: Butterworth-Heinemann (2003).
17. Robertson, M. and Hammersley, G.O., "Knowledge Management Practices within a Knowledge-Intensive Firm: The Significance of People Management Dimension", *Journal of European Industrial Training*, Vol. 24 (2000) 241-253.
18. Roberts, I., Reward and Performance Management, in I. Beardwell and L. Holen (Eds), Human Resource Management: A Contemporary Approach, Harlow: Prentice Hall, (2001).
19. Herzberg, F., The Motivation-Hygiene Theory, In D.S Pugh (Ed) Organization Theory, Selected Readings, London, Penguin Books, (1997).
20. Horowitz, F.M., Heng, C.T. and Quazi, H.A., "Finders, Keepers? Attracting, Motivating and Retaining Knowledge Workers", *Journal of Human Resource Management*, Vol. 13 No. 4 (2003) 23-44(22).
21. Despres, C. and Hiltrop J.M., "Human Resource Management in the Knowledge Age: Current Practice and Perspectives on the Future", *Journal of Employee Relations*, Vol. 17 No. 1 (1995) 9-23.

نباید نادیده گرفته شود [۱۶].

## ۹- نتیجه گیری

دراین مقاله سعی شده است به تحلیل چرخه اثرگذار منابع انسانی بر روی دانش سازمانی و برخورد مدیریت دانش بر تغییر منابع انسانی به منزله یک عامل قوی و وابسته به تولید و توسعه و اشتراک دانش و .. به صورت یک پارادایم شدنی و مؤثر بپردازد. درگیری دانش و توسعه آن در شیوه های مدیریت منابع انسانی مانند انتخاب نیروهای دانشی، استخدام و آموزش و تولید فرهنگ قوی و اثرگذار می تواند سرعت تولید دانش موردنیاز سازمان ها را در تحقق اهداف شان بیشتر سازد. استفاده از شیوه های منابع انسانی به همراه پرداخت ها و پاداش ها در بازیابی کارکنان و توسعه دانش در سازمان ها از ویژگی های عصر کنونی در افزایش رقابت است و سازمان ها می توانند به مدد بکارگیری تئوریک و انجام فرایندها در عمق کاربردهای منابع انسانی مؤثر واقع شوند.

## مراجع

1. Eddvarddson, I.R., "HRM and Knowledge Management and Creative", *Journal of Employee Relations*, Vol. 30 553-561 (2008).
2. What is Knowledge Management? A Background to the World Development Report, World Bank: Washington, D.C., (1998).
3. Daft, R.F., Organization Theory and Design, Cincinnati: South-Western College Publishing, (2001).
4. Hunter, L., Beaumont, P. and Lee, M., "Knowledge Management Practice in Scottish Law Firms", *Journal of Human Resource Management*, Vol. 12 (2002) 4-21.
5. Chua, A., Taxonomy of Organizational Knowledge, Singapore Management Review, (2002).
6. Kluge, J., Wolform, S. and Licht, T., "Knowledge Unplugged", The Mckinsey Company Global Survey on Knowledge Management, Houndsmills: Palgrave ISBN: 0-333-96376-8 (2001).
7. Lynne Markus, M., "Toward a Theory of Knowledge