

الگوی استراتژی‌های مدیریت دانش متناسب با وظایف مدیریت منابع انسانی و نوع مشاغل (مورد مطالعه شهرداری تهران)

دکتر میرعلی سیدنقوی *

شهلا سهرابی **

چکیده

فعالیت‌های منابع انسانی نقش مهمی در تولید و انتقال دانش ایفا می‌کند. با این وجود تاکنون مطالعات جامعی در خصوص هماهنگی بین وظایف مدیریت منابع انسانی و استراتژی‌های مدیریت دانش بطور همزمان انجام نشده است. هدف از انجام این پژوهش ارائه مدلی جهت تعیین استراتژی‌های مناسب مدیریت دانش و فعالیت‌های مدیریت منابع انسانی متناسب با هر دسته از مشاغل سازمانی می‌باشد. در این پژوهش مشاغل سازمانی مطابق با مدل ارائه شده توسط لپک و اسنل، به چهار دسته دانش‌محور، شغل محور، مشارکتی و قراردادی تقسیم شده و سپس رابطه بین نوع مشاغل و استراتژی‌های مدیریت دانش (کدگذاری و شخصی سازی) بر اساس نظریه هانسن با وظایف مدیریت منابع انسانی نظیر آموزش، برنامه‌ریزی، کنترل و پاداش سنجیده شده است. روش تحقیق به لحاظ ماهیت و روش، توصیفی پیمایشی است. جهت گردآوری داده‌ها از ابزار پرسشنامه استفاده شده است. جامعه آماری پژوهش متشکل از مدیران و کارشناسان در حوزه معاونت فرهنگی و اجتماعی شهرداری تهران می‌باشد که به استناد جدول کوکران ۱۹۶ نفر به عنوان نمونه تصادفی در تحقیق مشارکت داشته‌اند. به منظور تحلیل داده‌ها از نرم افزار smart pls, spss استفاده شده است. نتایج تحقیق حاکی از این است که رابطه معنی‌داری بین نوع مشاغل و استراتژی‌های مدیریت دانش و وظایف مدیریت منابع انسانی وجود دارد. بدین معنی که هر چقدر که مشاغل از سمت شغل محوری به سمت دانش محوری حرکت می‌کند، استراتژی مدیریت دانش نیز به موازات آن از کدگذاری به سمت شخصی‌سازی تمایل پیدا کرده و وظایف مدیریت منابع انسانی نیز به تبع آن تغییر پیدا می‌کند.

واژه‌های کلیدی: استراتژی‌های مدیریت دانش، شهرداری تهران، مدیریت دانش، مدیریت منابع انسانی، نوع مشاغل

* دانشیار دانشگاه علامه طباطبایی

** نویسنده مسئول - دانشجوی دکتری دانشگاه علامه طباطبایی و عضو هیأت علمی دانشگاه آزاد واحد قدس-شهریار

مقدمه

تعیین استراتژی‌های مدیریت دانش برای هر دسته از مشاغل در سازمان از اهمیت بالایی برخوردار است. سازمان‌هایی که به طور موثر دانش و تخصص موجود در ذهن افراد را مدیریت می‌کنند، قادر هستند تا ارزش بیشتری ایجاد نموده و به مزیت رقابتی بهتری دست یابند. اما کارکنان اغلب به دلایل مختلف از جمله عدم اعتماد، تمایلی به تسهیم دانش و تخصص خود با دیگران ندارند (Currie, ana Kerrin, 2003). بنابراین برای سازمان‌ها این موضوع مهمی است که قادر باشند از طریق مدیریت دانش، مشارکت کارکنان را در دست و تحت کنترل قرار دهند. از طرفی، دانش کارکنان به عنوان مهمترین منبع استراتژیک هر سازمان، نیازمند ایجاد سیستم‌های اطلاعات متناسب با آن می‌باشد. شناسایی انواع مشاغل سازمانی و استراتژی‌های مدیریت دانش متناسب با آنها به سازمان کمک می‌کند تا در اتخاذ استراتژی‌های مختلف، بانگاهی دقیق‌تر عمل نموده و از سعی و خطا در عمل بپرهیزد، زیرا مدیریت موفق منابع سازمانی در آینده نیازمند توانایی مطابقت و همراستایی استراتژی‌های مختلف سازمان، مانند استراتژی‌های کسب و کار، دانش و منابع انسانی، می‌باشد. مدیریت دانش، توسعه، اشتراک‌گذاری و استفاده از دانش در داخل سازمان برای به دست آوردن و حفظ مزیت رقابتی است (Petersen, 2002). محققان دریافته‌اند که دانش وابسته به افراد است و مسائل¹ HRM، مانند استخدام، آموزش و توسعه، مدیریت عملکرد، پرداخت و پاداش، برای مدیریت دانش در شرکت حیاتی است (Currie, 2003; Carter, 2001; Evans, 2003).

از سوی دیگر مرور مطالعات انجام شده حاکی از وجود یک خلاء تئوریک برای مدیریت اثربخش دانش در سازمان می‌باشد. دانش مقوله‌ای انسانی است. افراد قلب مدیریت دانش هستند (Chase, 1997; Nedlela, 2001). افراد یکی از عوامل زیرساختی مدیریت دانش تلقی می‌شوند (Zack, 1999). این کارکنان هستند که دانش را خلق، انتقال و به کار می‌گیرند. بنابراین باید تمایل و انگیزه‌ای برای این عمل داشته باشند (Odell & Grayson, 1999) بین مدیریت دانش و مدیریت منابع انسانی رابطه تنگاتنگی وجود دارد، وجود مدلی مناسب به منظور هماهنگی بین استراتژی‌های مدیریت دانش و استراتژی‌های مدیریت منابع انسانی و وظایف آن، می‌تواند تکلیف مدیران را نیز در قبال نیروهای دانشی که در عصر حاضر مهمترین عامل کسب مزیت رقابتی برای سازمان

می‌باشند روشن نماید. لذا این پژوهش در پی پاسخگویی به این سؤال که آیا رابطه‌ای بین نوع مشاغل، استراتژی‌های مدیریت دانش و وظایف مدیریت منابع انسانی وجود دارد یا خیر؟ قصد دارد ضمن طراحی مدلی متناسب با نوع مشاغل و ویژگی‌های شاغلینی که در آنها مشغول به فعالیت هستند، نیازمندی‌های دانشی را برای آنان تبیین و مانع از عدم تناسب بین هر دسته از مشاغل و مدیریت دانش مورد نیاز آنان گردیده و زمینه را برای رشد و توسعه نیروی انسانی و تولید و انتقال دانش در بین کارکنان فراهم آورد. همچنین وظایف مدیریت منابع انسانی نظیر آموزش، برنامه ریزی، پاداش و کنترل را نیز متناسب با هر بخش از منابع انسانی تبیین نماید. زیرا مشاهده می‌شود که در بیشتر سازمان‌ها به دلیل عدم تناسب بین استراتژی‌های مدیریت دانش با مدیریت منابع انسانی و وظایف آن، هزینه‌هایی سنگین جهت تولید و انتقال دانش صورت می‌گیرد اما بازدهی اندکی به دنبال دارد و اقدامات انجام شده تأمین‌کننده نیازهای واقعی هر دسته از منابع انسانی به مدیریت دانش، با شیوه‌های مناسب مدیریت منابع انسانی مربوط به خود نمی‌باشد. در واقع استراتژی‌های به کارگرفته شده چه در حوزه مدیریت منابع انسانی و چه در حوزه مدیریت دانش برای کلیه مشاغل معمولاً بصورت یکسان دیده شده و تناسبی با نیازمندی‌های هر دسته از مشاغل ندارد.

ضرورت مدیریت دانش

ظهور و رشد KM یکی از پاسخ‌های مدیریتی به روندهای تجربی در ارتباط با جهانی شدن مرحله پس از صنعتی شدن است. این روند شامل رشد مشاغل دانش محور، و پیشرفت‌های تکنولوژیکی ایجاد شده توسط ICT است. از لحاظ سازمانی، این عصر جدید توسط ساختار مسطح تر، بوروکراسی زدایی و اشکال سازمانی مجازی یا شبکه‌ای مشخص می‌شود (Scarborough, 2003). کلاگ استدلال می‌کند که ارزش دانش در طول زمان از بین می‌رود و شرکتها باید سرعت نوآوری و افزایش خلاقیت و یادگیری را بالا ببرند (Kluge, 2001). در نهایت، دفت نیز بر تغییر در محیطها و بازارهای سازمان تاکید می‌کند. اکنون سازمان‌های بیشتری با توجه به ناپایدار شدن محیط تغییر شکل داده‌اند (Daft, 2001). بر این اساس، عدم اطمینان از کسب و کار با توجه به عناصر خارجی و تغییرات غیرقابل پیش‌بینی و مکرر تشدید شده است. تعداد فزاینده‌ای از سازمانها کار گروهی، ساختار اساسی و فرهنگ دانش محور را به عنوان نتیجه پذیرفته‌اند.

مدل‌های تولید دانش

رایج‌ترین دیدگاه در خصوص دانش، تمایز بین دانش ضمنی و صریح است. اولین بار پولانی (۱۹۶۶)، در تحقیقات خود به طور تلویحی دانش را به دو دسته آشکار و ضمنی تقسیم کرده است. این دیدگاه می‌تواند قابل توجه باشد چرا که بیشتر صاحب‌نظران مدیریت دانش و متون سرمایه فکری آن را می‌پذیرند.

(*Nonaka and Takeuchi 1995, Devenport and Prusak 1998, Steward, Kikoski and Kikoski 2004, Seidler-de and Hartmann 2008*) 1997,

البته تمایز بین دانش ضمنی و صریح پس از نظریه خلق دانش توسط نوناکا و تاکاشی در متون مدیریت دانش شهرت بیشتری یافت. در مدل آنها، دانش از تبدیل دانش ضمنی به دانش صریح و بلعکس ایجاد می‌شود. این مدل با عنوان SECI توسط نوناکا مطرح شده، که مخفف واژه‌های اجتماعی کردن^۱، بیرونی کردن^۲، ترکیب کردن^۳ و درونی کردن^۴ می‌باشد. طبق نظر آنها در اجتماعی سازی دانش ضمنی انتقال یافته و مجدداً به دانش ضمنی تبدیل می‌شود. در استراتژی بیرونی سازی دانش ضمنی به دانش آشکار تبدیل می‌شود. در واقع اگر فرد دارنده دانش ضمنی آن را تدوین نموده و انتشار دهد دانش آشکار جدیدی بوجود می‌آید. در ترکیب سازی دانش آشکار به دانش پیچیده‌تری تبدیل می‌شود و در استراتژی درونی سازی دانش آشکار به دانش ضمنی تبدیل می‌شود (Nonaka, 2006).

مرور مطالعات

تاکنون مطالعات زیادی در خصوص مدیریت دانش و مدیریت منابع انسانی انجام شده است، اما این مطالعات اغلب بصورت مجزا یا به مدیریت دانش پرداخته اند و یا در خصوص مدیریت منابع انسانی صورت گرفته اند، در حالی که مدیریت منابع انسانی و مدیریت دانش با هم رابطه نزدیکی دارند. جدول زیر برخی از مطالعات انجام شده در این زمینه را نشان می‌دهد.

-
- 1 - Socialization
 - 2 - Externalization
 - 3 - Combination
 - 4 - Internalization

جدول ۱: برخی از مطالعات انجام شده در زمینه مدیریت دانش و مدیریت منابع انسانی

ردیف	صاحب نظر	سال	خلاصه نظریات و یافته ها
۱	North	۱۹۹۱	تفاوت میان یک سازمان موفق و ناموفق را ناشی از اختلاف بین دانش قابل انتقال (صریح) و دانش ضمنی (پنهان) می‌داند.
۲	Bierly & Charkrabarti	۱۹۹۶	آنها استراتژی دانش را به عنوان "مجموعه‌ای از پاسخ های جمعی مدیران به نیازهای یادگیری راهبردی سازمان تعریف نموده‌اند." آنها معتقد بودند که عموماً مدیران تصمیمات استراتژیک خود را در خصوص استراتژی دانش بر اساس عواملی از قبیل سرعت یادگیری، عمق دانش مورد نیاز، نوع یادگیری سازمانی (درونی یا بیرونی - تدریجی یا بنیادی) اتخاذ می‌نمایند.
۳	O'Leary	۱۹۹۸	اولری، مدیریت دانش را تحت عنوان خاصی تعریف می‌کند، "روند خاص و قاعده‌مند سازمانی، که برای فراگیری، سازماندهی کردن و انتقال دانش ضمنی و دانش صریح استفاده می‌شود".
۴	Davenport & Prusak	۱۹۹۸	یک مزیت دانشی مزیتی پایدار است، چون مزیت‌های مداوم و عواید افزایشی تولید می‌کند. برخلاف دارایی‌های مادی که با استفاده از آنها از ارزششان کاسته می‌شود، دارایی‌های دانشی با استفاده بیشتر ارزش‌مندتر می‌شوند.
۵	Miller & Morris	۱۹۹۹	میلر و موریس دانش را محل تقاطع سه عامل اطلاعات، تجربه و نظریه می‌دانند. این موضوع را می‌توان بسط داد تا جایی که عقل را نیز در بر می‌گیرد که احتمالاً تحت عنوان دانش کاربردی موفق قابل توضیح می‌باشد و اغلب از ماهیت دانش ضمنی برخوردار است.
۶	Hansen & etal	۱۹۹۹	عقیده دارند که اساساً دو نوع استراتژی برای مدیریت دانش وجود دارد: "رمز گذاری" و "شخصی سازی".
۷	Zack	۱۹۹۹	معتقد است دانش راهبردی هر سازمان را با توجه به توانمندی و قابلیت آن در پشتیبانی و حمایت از جایگاه رقابتی سازمان می‌تواند به سه گروه تقسیم بندی شود: دانش پایه، دانش پیشرفته و دانش نوآورانه.
۱۰	Bhatt	۲۰۰۲	مدیریت دانش به صورت فرآیندی شامل خلق، نگهداری، انتقال و کاربرد دانش برای انجام یک وظیفه می‌باشد.
۱۱	de pablos	۲۰۰۲	با مطالعه بر روی ۱۲۳ شرکت صنعتی اسپانیایی، چهار نوع استراتژی دانش را شناسایی نموده است که عبارتند از: جدا افتاده، جستجوگر، بهره بردار و نوآور.
۱۲	Bierly & Daly	۲۰۰۲	آنها چهار نوع استراتژی دانش را برای شرکت‌ها تعریف می‌کنند که عبارتند از: استراتژی خلق دانش؛ استراتژی یادگیری دو وجهی؛ استراتژی حفظ وضع موجود و استراتژی بهره‌برداری دانش

استراتژی دانش، روش ویژه‌ای است برای بهینه سازی خلق و تبدیل دانش به مزیت رقابتی در سازمان	۲۰۰۲	McDermott	۱۳
آنها بر دو وجه ارزش استراتژیک و منحصر بفرد بودن سرمایه انسانی تاکید کردند و از ترکیب دو وجه ارزش استراتژیک و منحصر بفردی چهار حالت اشتغال را بیان نمودند: اشتغال دانش محور، شغل محور، قراردادی و مشارکتی	۲۰۰۲ و ۱۹۹۹	Lepak & Snell	۱۴
وی استراتژی دانش را اینگونه تعریف می‌کند: مجموعه‌ای از خطوط راهنما که تصمیمات یک سازمان را در خصوص تشخیص، کسب، توسعه، ذخیره سازی، مدیریت، بازیابی و بکارگیری دانش خود شکل می‌دهد.	۲۰۰۷	Kasten	۱۷
اظهار داشته اند که کارکنان ممکن است تقسیم کردن و پنهان کردن دانش را به صورت همزمان انجام دهند. آنها ممکن است مقداری معلومات را که آشکار و بی اهمیت است با همکارانشان در میان بگذارند، اما معلومات دیگر را که ضمنی و مهم هستند، در میان نگذارند.	۲۰۰۸	Ford and Staples	۱۸
وی چارچوب معماری اثربخش سازمان را ارائه نمود. این چارچوب شامل مولفه‌های: مدیریت دانش کلیدی، ارتباطات و پردازش، مدیریت مالکیت فکری، یادگیری شخصی، یادگیری سازمانی و نوآوری می‌باشد.	۲۰۰۸	king	۱۹
آنها اظهار داشتند که پنهان کردن و تقسیم کردن دانش نقاط مقابل یک زنجیره نیستند بلکه دو مفهوم متفاوت و مجزا هستند. دو مفهوم ممکن است دو مرجع متفاوت داشته باشند. هر چند که آنها ممکن است نشانه های رفتاری مشابه داشته باشند. لیکن، انگیزه ها و مکانیزم های اساسی در آنها به شکل چشم گیری متفاوت از یکدیگرند	۲۰۱۲	Connelly et al	۲۰
گر چه مدیریت دانش منطقه نسبتا جدید علمی است، لیکن ریشه‌های آن به صورتی پایدار و محکم در مسائل فلسفی مربوط به دانش است که می‌تواند از شیوه های مدیریت دانش حمایت کند.	۲۰۱۳	Virtanen	
در مطالعه‌ای به منظور شناسایی موانع اصلی مدیریت دانش در سازمان، پنج مانع اصلی مدیریت دانش در شرکت‌های بزرگ برزیل را بدین شرح مشخص می‌کند: بی‌انگیزگی کارکنان، ارتباطات ناکارآمد، فرهنگ ضعیف در به اشتراک‌گذاری، عدم شایستگی پرسنل و عدم وجود محرک انگیزشی.	۲۰۱۴	Fabio	

با توجه به مطالعات انجام شده، در این پژوهش به منظور ارائه الگوی استراتژی‌های مدیریت دانش متناسب با وظایف مدیریت منابع انسانی و نوع مشاغل از مدل ارائه شده

توسط (لیک و اسنل ۱۹۹۹ و ۲۰۰۲) و دسته‌بندی استراتژی‌های مدیریت دانش (ارائه شده توسط هانسن و همکاران، ۱۹۹۹) استفاده شده است.

مدل لیک و اسنل (Lepak and snell, 1999, 2002)

لیک و اسنل، منابع انسانی را کانون اصلی خلق ارزش و تعیین‌کننده دارایی سازمان می‌دانند و بر دو وجه ارزش استراتژیک و منحصر بفرد بودن سرمایه انسانی تاکید دارند. ارزش استراتژیک منابع انسانی اشاره به استعداد افراد برای بهبود و کارایی و اثربخشی سازمان، کشف و استخراج فرصت‌های بازار و خنثی سازی تهدیدات بالقوه محیطی دارد. منحصر بفردی نیز اشاره به درجه و میزانی دارد که آن سرمایه کمیاب، تخصصی و مختص سازمان است. سرمایه انسانی که بطور آماده در بازار کار نیست و به آسانی در دسترس سازمان‌ها نیست، منبع بالقوه‌ای از مزیت رقابتی برای سازمان بوجود می‌آورد. آنها از ترکیب دو وجه ارزش استراتژیک و منحصر بفردی چهار حالت اشتغال به شرح مدل زیر را ارائه نمودند:

اشتغال دانش محور^۱، اشتغال شغل محور^۲، کار قراردادی^۳، شراکت و هم پیمانی^۴ (شکل ۱)

↑ زیاد ↓ منحصر بفردی ↓ کم	اتحاد/مشارکت ترکیب منابع انسانی بر پایه مشارکت	دانش محور ترکیب منابع انسانی بر پایه تعهد
	نیروی کار قراردادی ترکیب منابع انسانی بر پایه سودمندی	شغل محور ترکیب منابع انسانی بر پایه تطبیق
	← کم	→ زیاد

ارزش استراتژیک

شکل ۱: چارچوب استراتژیک مدیریت منابع انسانی، (Lepak and snell, 1999, 2002)

- 1 - Knowledge-based employmen
- 2- Job-based employmen
- 3- Contract work
- 4 - Alliances/partnerships

اشتغال بر پایه دانش (دانش محور)

سرمایه‌های انسانی که ارزشمند و منحصر به فرد هستند. این افراد دانش شرکت را نشان می‌دهند آنها برای ایجاد ارزشها بیشتر از مغزشان استفاده می‌کنند تا از دستهایشان. این قبیل افراد هم دارای منحصر بفردی و هم ارزش استراتژیک بالا می‌باشند، بنابراین توانایی مشارکت در اهداف استراتژیک سازمان را دارا می‌باشند.

اشتغال بر پایه کار (شغل محور)

نیروی انسانی دارای ارزش استراتژیک است اما منحصر بفرد نیست. مهارت این کارکنان برای سازمان منحصر بفرد نیست و نمی‌توانند به عنوان یک منبع رقابتی متمایز کننده محسوب شوند. به عبارت دیگر این کارکنان توانایی مشارکت بالا در سازمان را دارند اما مهارت‌هایی دارند که بطور گسترده قابل جابجایی است. آنها برای اجرای وظایف از پیش تعیین شده استخدام و بکار گرفته می‌شوند. این کارمندان در یک شغل یا حرفه خاص آموزش دیده‌اند و می‌توانند به طور مفیدی استعدادهای خود را به سازمانهای مختلف بفروشند و هر جا که بیشترین دریافتی را داشته باشند در آنجا کار خواهند کرد.

اشتغال بر پایه کار قراردادی (پیمانی)

سرمایه انسانی است که نشان دهنده ارزش استراتژیک شرکت است. کارکنان در این دسته نامزدهای اصلی برای برون سپاری می‌باشند. در برنامه‌ها که "کارمندان یکی از دیگری بهتر است" شرکتها به دنبال تنظیم قراردادهای کوتاه مدت برای انجام وظایف با حیطه محدود، اهداف و برآورد زمانی می‌باشند.

اشتغال بر پایه شراکت (مشارکتی)

سرمایه انسانی در این قسمت منحصر بفرد است اما ارزش استراتژیک قابل توجهی برای بکارگیری بطور داخلی را ندارد. در این حالت کارکنان بیرونی خدمات به شدت دانشی غیر ثابت را به سازمان‌های مشتری ارائه می‌کنند. این فرآیند بطور مکرر انجام می‌شود و هر دو طرف در برخی از دستاوردها سهیم می‌شوند.

در این پژوهش جهت طراحی مدل تحقیق، متغیرهای نوع شغل بر اساس مطالعات انجام شده توسط لپک و اسنل و متغیرهای استراتژی مدیریت دانش بر اساس مطالعات هانسن و همکاران انتخاب گردیده که در ادامه به آن پرداخته خواهد شد.

استراتژی‌های مدیریت دانش (Hansen et al, 1999)

هانسن و همکارانش (۱۹۹۹)، با مطالعه‌ای در حوزه مدیریت دانش بر روی ۱۱ شرکت آلمانی و سوئیسی به دو نوع استراتژی دست یافتند، که این شرکت‌ها برای مدیریت دانش خود بر گزیده بودند. آنها این استراتژی‌ها را "کدگذاری" و "شخصی‌سازی" نام‌گذاری کردند. اولی اشاره به تدوین و کدگذاری دانش و نگهداری آن در پایگاه داده‌هایی دارد که می‌توان در آنجا به آن دسترسی یافت و به سرعت توسط هر کس در سازمان مورد استفاده قرار داد و دومی اشاره به توسعه فردی دانش دارد و عمدتاً از طریق تماس فرد به فرد به اشتراک‌گذاری می‌شود. ویژگی‌های هر یک از این دو دسته استراتژی در جدول شماره (۲) نشان داده شده است.

۱. استراتژی کدگذاری

استراتژی کدگذاری بر مدیریت، کاربرد و ذخیره نظام مند سرمایه‌های دانشی یک سازمان متمرکز می‌شود. پاسخ سریع به مشتریان، کاهش هزینه تبادل دانش کدگذاری توانمندی‌های یک سازمان، با استفاده از فناوری اطلاعات و با هدف کاهش پیچیدگی، دسترسی و کاربری مجدد دانش، از محورهای کلیدی این استراتژی به شمار می‌آید. استراتژی کدگذاری، مستلزم ذخیره دانش در قالب پایگاه‌های اطلاعاتی است، بطوریکه هر یک از اعضای سازمان به آسانی قادر به بازیابی دانش مورد نظر خود در آن باشند.

۲. استراتژی شخصی‌سازی

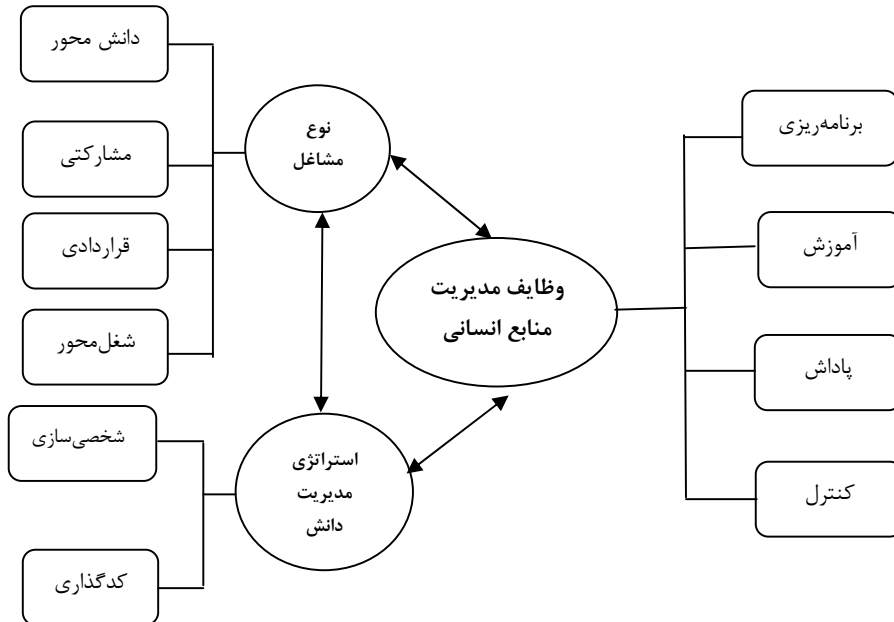
بر خلاف استراتژی کدگذاری که بطور کامل با دانش صریح و مستند موجود در سازمان پیوند خورده است، استراتژی شخصی‌سازی به گونه‌ای اساسی به همه افراد درون سازمان وابسته است و بیشتر با دانش ضمنی سرو کار دارد. افرادی که دانش را خلق می‌کنند و در خلال تعاملات خود با دیگران آن را به اشتراک می‌گذارند. ویژگی‌های هر یک از دو دسته استراتژی‌های شخصی‌سازی و کدگذاری در جدول شماره (۳) نشان داده شده است.

جدول ۲: استراتژی‌های مدیریت دانش (Hansen et al,1999)

استراتژی شخصی سازی	استراتژی کد گذاری	
توسعه شبکه هایی برای پیوند دادن افراد به طوری که دانش ضمنی را بتوان به اشتراک گذاشت.	ایجاد سیستم های ICT که کدگذاری، فروش، انتشار و استفاده مجدد از دانش را امکان پذیر می‌سازد.	استراتژی عمومی
سرمایه گذاری متوسط در ICT	سرمایه گذاری سنگین در ICT	استفاده از ICT
استخدام MBAها که مایل به حل مشکل هستند و می‌توانند ابهام را تحمل کنند	استخدام تازه فارغ التحصیلان از دانشگاه‌ها که مناسب برای استفاده مجدد از دانش و پیاده سازی راه حل ها هستند و به قدر کافی آموزش دیده اند.	منابع انسانی استخدام و انتخاب
آموزش افراد از طریق آموزش فرد به فرد	آموزش افراد در گروهها، از طریق یادگیری از راه دور، با کامپیوتر	آموزش و توسعه
پاداش دادن به افراد برای به اشتراک گذاشتن مستقیم دانش با دیگران	پاداش دادن به افراد برای استفاده و مشارکت در پایگاه داده های اسناد	سیستم پاداش

مدل مفهومی پژوهش

چارچوب نظری، الگویی است مبتنی بر روابط تئوریک میان شماری از عواملی که در مورد مسائل مورد پژوهش با اهمیت تشخیص داده شده‌اند. این چارچوب نظری با بررسی سوابق پژوهشی در قلمرو مسأله به گونه‌ای منطقی جریان پیدا می‌کند و مدل مفهومی تحقیق نیز برگرفته از همین چارچوب است. مدل مفهومی این پژوهش نیز همانگونه که در شکل (۱) مشاهده می‌شود بر اساس مطالعه ادبیات تحقیق ترسیم گردیده است.



شکل ۲: مدل مفهومی پژوهش

فرضیه های پژوهش:

- ۱- بین نوع مشاغل و استراتژی‌های مدیریت دانش رابطه معنی‌داری وجود دارد.
- ۲- بین نوع مشاغل و شیوه برنامه‌ریزی منابع انسانی رابطه معنی‌داری وجود دارد.
- ۳- بین نوع مشاغل و شیوه آموزش منابع انسانی رابطه معنی‌داری وجود دارد.
- ۴- بین نوع مشاغل و شیوه کنترل منابع انسانی رابطه معنی‌داری وجود دارد.
- ۵- بین نوع مشاغل و شیوه پاداش منابع انسانی رابطه معنی‌داری وجود دارد.
- ۶- بین استراتژی مدیریت دانش و شیوه برنامه‌ریزی منابع انسانی رابطه معنی‌داری وجود دارد.
- ۷- بین استراتژی مدیریت دانش و شیوه آموزش منابع انسانی رابطه معنی‌داری وجود دارد.
- ۸- بین استراتژی مدیریت دانش و شیوه کنترل منابع انسانی رابطه معنی‌داری وجود دارد.
- ۹- بین استراتژی مدیریت دانش و شیوه پاداش منابع انسانی رابطه معنی‌داری وجود دارد.

روش پژوهش

این مطالعه به لحاظ هدف از نوع تحقیقات کاربردی و به لحاظ شیوه اجرا، از نوع تحقیقات پیمایشی می‌باشد. جامعه مورد مطالعه در این تحقیق را مدیران و کارشناسان حوزه معاونت فرهنگی و اجتماعی شهرداری تهران تشکیل می‌دهد. حجم نمونه با استفاده از جدول کوکران ۱۹۶ نفر که به صورت تصادفی انتخاب شده‌اند محاسبه گردیده است. ابزار گردآوری داده‌ها در این پژوهش پرسشنامه می‌باشد که بر اساس ادبیات تحقیق طراحی شده و برای هر یک از مشاغل شغل محور، دانش محور، مشارکتی و قراردادی بصورت مجزا تکمیل گردیده و دارای ۳۶ سؤال می‌باشد. هر سؤال بر اساس طیف ۵ گزینه ای لیکرت از خیلی زیاد (۵) تا خیلی کم (۱) ارزش گذاری شده است. در نتیجه جمعاً ۷۸۴ پرسشنامه (برای هر نوع شغل یک پرسشنامه) در بین ۱۹۶ نفر افراد نمونه، توزیع و جمع‌آوری شده است.

تحلیل داده ها و ارائه یافته ها

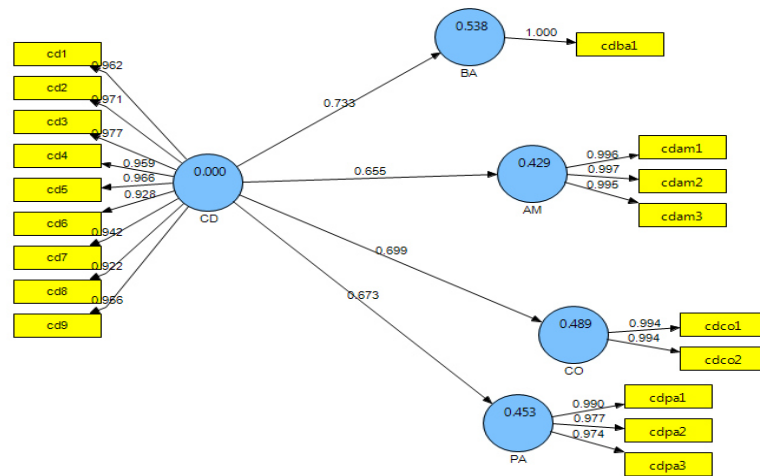
در این پژوهش از مدل‌یابی معادلات ساختاری با کمک روش حداقل مربعات جزئی PLS، جهت آزمون فرضیه‌ها و صحت مدل استفاده شده است. مدل‌یابی PLS در حوزه‌های زیادی از جمله حوزه منابع انسانی کاربرد دارد (Wen, 2010). مدل‌یابی در PLS در دو بخش سنجیده می‌شود: الف) بخش مربوط به مدل‌های اندازه‌گیری، ب) بخش مربوط به مدل ساختاری. در بخش اول از طریق تحلیل روایی و پایایی و تحلیل عاملی تاییدی و در بخش دوم از طریق برآورد مسیر بین متغیرها و تعیین شاخص‌های برازش مدل^۱ بررسی می‌شود.

پایایی مدل اندازه‌گیری بوسیله ضرایب بارهای عاملی^۲، آلفای کرونباخ و پایایی ترکیبی مورد ارزیابی قرار می‌گیرد. ضرایب بارهای عاملی از طریق محاسبه مقدار همبستگی سوالات یک متغیر با آن سازه محاسبه می‌شوند. در صورتی که این مقدار برابر یا بیشتر از ۰.۴ شود، موید این مطلب است که واریانس بین متغیر و سوالات آن از واریانس خطای

1 -Measurement model

2 -Factor Loadings

اندازه‌گیری آن سازه بیشتر بوده و پایایی در مورد آن مدل اندازه‌گیری قابل قبول است. نتایج مربوط به ضرایب بارهای عاملی سوالات در نمودار شماره (۱) نشان داده شده است. همانطور که در نمودار مشاهده می‌شود تمامی ۱۸ عدد ضرایب بارهای عاملی سوالات از ۰.۴ بیشتر است که نشان از مناسب بودن این معیار دارد.



نمودار ۱: ضرایب بارهای عاملی

از آنجایی که معیار آلفای کرونباخ یک معیار سنتی برای تعیین پایایی متغیرها می‌باشد، در روش حداقل مربعات جزئی (PLS) معیار مدرن تری نسبت به آلفای کرونباخ به نام پایایی ترکیبی به کار برده می‌شود. این معیار توسط ورتس و همکاران (*Werts at al*) در سال ۱۹۷۴ معرفی شد و برتری آن نسبت به آلفای کرونباخ در این است که پایایی متغیرها نه به صورت مطلق، بلکه با توجه به همبستگی متغیرها با یکدیگر محاسبه می‌گردد. در نتیجه برای سنجش بهتر پایایی، هر دوی این معیارها به کار برده می‌شوند. در صورتی که مقدار پایایی ترکیبی برای هر متغیر بالاتر از ۰.۷ شود، نشان از پایداری درونی مناسب برای مدل‌های اندازه‌گیری دارد و مقدار کمتر از ۰.۶ عدم وجود پایایی را نشان می‌دهد.

همان طور که در جدول شماره (۳) مشخص شده است، مقدار مربوط به این معیارها یعنی آلفای کرونباخ و پایایی ترکیبی برای کلیه متغیرها، بالاتر از ۰.۷ می‌باشد که حاکی از پایایی مناسب مدل دارد.

جدول ۳: مقادیر آلفای کرونباخ و پایایی ترکیبی برای کلیه متغیرها

	پایایی ترکیبی	آلفای کرونباخ
آموزش	0.997	0.996
برنامه ریزی	1.000	1.000
کنترل	0.989	0.988
پاداش	0.994	0.988
شخصی سازی	0.986	0.979

معیار دوم از بررسی مدل‌های اندازه‌گیری، روایی همگرا است که به بررسی همبستگی هر متغیر با سوالات (شاخص‌ها) خود می‌پردازد. معیار AVE^1 نشان‌دهنده میانگین واریانس به اشتراک گذاشته شده بین هر متغیر با سوالات خود می‌باشد. به بیان ساده تر AVE میزان همبستگی یک متغیر با سوالات خود را نشان می‌دهد که هرچه این همبستگی بیشتر باشد، برازش نیز بیشتر است. مطابق روش فورنل و لارکر مقدار مناسب برای AVE ۰.۵ به بالا معرفی شده است. جدول شماره (۴) مقدار AVE را برای هر یک از متغیرهای تحقیق نشان می‌دهد. همانگونه که مشاهده می‌شود مقدار مربوط به این معیار برای کلیه متغیرها بیشتر از ۰.۵ می‌باشد که حاکی از روایی همگرای مناسب مدل می‌باشد.

جدول ۴: مقادیر AVE برای کلیه متغیرها

	AVE
آموزش	0.992
برنامه ریزی	1.000
کنترل	0.988
پاداش	0.960
کد گذاری	0.910

از آنجا که مقدار مناسب برای آلفای کرونباخ ۰.۷، برای پایایی ترکیبی ۰.۷ و برای AVE، ۰.۵ می‌باشد و تمامی معیارها در قسمت سنجش بارهای عاملی مقدار مناسبی دارند، می‌توان مناسب بودن وضعیت پایایی، و روایی همگرایی تحقیق را تایید ساخت. معیار مهم دیگری که با روایی واگرا مشخص می‌گردد، میزان رابطه یک متغیر با سوالاتش در مقایسه رابطه آن متغیر با سایر متغیرهاست، به طوری که روایی واگرای قابل قبول یک مدل حاکی از آن است که یک متغیر در مدل، تعامل بیشتری با سوالات خود دارد تا با متغیرهای دیگر. روایی واگرا وقتی قابل قبول است که میزان AVE برای هر متغیر بیشتر از واریانس اشتراکی بین آن متغیر و متغیرهای دیگر در مدل باشد. روایی واگرا با روش فورنل و لارکر^۱

روش فورنل و لارکر برای بررسی روایی واگرا ماتریسی را پیشنهاد می‌دهند که قطر اصلی آن حاوی جذر مقادیر AVE مربوط به هر یک از متغیرها می‌باشد.

جدول ۵: روایی واگرا به روش فورنل و لارکر

	AM	BA	CD	CO	PA
AM	0.996				
BA	0.780	1			
CD	0.655	0.733	0.954		
CO	0.698	0.690	0.699	0.994	
PA	0.584	0.629	0.673	0.577	0.98

همان گونه که در جدول شماره (۵) مشاهده می شود، مقدار جذر AVE متغیرهای مکنون در پژوهش که در خانه‌های موجود در قطر اصلی ماتریس قرار گرفته‌اند، از مقدار همبستگی میان آنها که در خانه‌های زیرین و چپ قطر اصلی ترتیب داده شده‌اند، بیشتر است. از این رو می‌توان اظهار داشت که در تحقیق، متغیرها (متغیرهای مکنون) در مدل تعامل بیشتری با شاخص‌های خود دارند تا با متغیرهای دیگر. به بیان دیگر، روایی واگرایی مدل در حد مناسبی است.

برازش مدل ساختاری

بعد از بررسی برازش مدل‌های اندازه‌گیری نوبت به برازش مدل ساختاری پژوهش می‌رسد. همانگونه که قبلاً اشاره شد، بخش مدل ساختاری بر خلاف مدل‌های اندازه‌گیری، به سوالات (متغیرهای آشکار) کاری ندارد و در این بخش تنها متغیرهای پنهان همراه با روابط میان آنها بررسی می‌گردد. برای بررسی برازش مدل ساختاری پژوهش از مقادیر t -values و R^2 استفاده شده است. جدول شماره (۶) مقادیر مربوط به دو معیار t -values و R^2 را نشان می‌دهد. R^2 معیاری است که نشان از تأثیر یک متغیر برون‌زا بر یک متغیر درون‌زا دارد و در آن سه مقدار ۰.۱۹، ۰.۳۳ و ۰.۶۷ به عنوان ملاک برای مقادیر ضعیف، متوسط و قوی در نظر گرفته می‌شود.

جدول ۶: ضرایب معنی داری (R^2 و T-Value)

	T-Value	R^2
آموزش	13.501	0.429
برنامه ریزی	16.630	0.538
کنترل	16.989	0.489
پاداش	16.756	0.453

با توجه به جدول فوق، مقدار T-Value برای ۴ رابطه مربوط به فرضیات تحقیق بیشتر از ۱.۹۶ می‌باشد و این به معنای تایید همه رابطه‌ها و برازش مناسب مدل است. همچنین مقدار R^2 برای هر چهار متغیر وابسته در حد قوی می‌باشد بنابراین مناسب بودن برازش معادلات ساختاری تایید می‌شود.

برازش مدل کلی

مدل کلی شامل هر دو بخش مدل اندازه‌گیری و ساختاری می‌شود و با تایید برازش آن، بررسی برازش در یک مدل کامل می‌شود.

- معیار نیکویی برازش GOF^1

توسط این معیار محقق می‌تواند پس از بررسی برازش بخش اندازه‌گیری و بخش ساختاری مدل کلی پژوهش خود، برازش بخش کلی را نیز کنترل نماید. معیار GOF توسط تننهاوس و همکاران (Tenenhaus et al) در سال ۲۰۰۴ ابداع گردید و فرمول آن در زیر آمده است.

$$GOF = \sqrt{R^2 * Communality}$$

$Communality$ (مقادیر اشتراکی): از میانگین مجذور بارهای عاملی هر متغیر به دست می‌آید.

$Communality$: از میانگین مقادیر اشتراکی هر متغیر درون‌زای مدل به دست می‌آید.

R^2 : میانگین مقادیر R Square متغیرهای درون‌زای مدل است.

جدول ۷: میانگین مقادیر R Square متغیرهای

	R Square	Communality
آموزش	0.157	0.985
برنامه ریزی	0.12	1
کنترل	0.095	0.973
پاداش	0.157	0.987
میانگین	0.132	0.986

$$GOF = \sqrt{0.132 * 0.99} = 0.370$$

با توجه به سه مقدار ۰.۰۱، ۰.۲۵ و ۰.۳۶ که به عنوان مقادیر ضعیف، متوسط و قوی برای GOF معرفی شده است، حصول مقدار ۰.۳۷۰ برای GOF ، نشان از برازش کلی قوی مدل دارد.

آزمون فرضیه‌ها

با توجه به نتایج بدست آمده از آزمون کولموگروف-اسمیرنوف که حاکی از عدم نرمال بودن توزیع داده‌ها می‌باشد در این تحقیق، جهت مقایسه دو گروه، برای فرضیه‌های اول تا پنجم از آزمون ناپارامتریک ویلکاکسون و برای فرضیه ششم تا نهم از مدل سازی معادلات ساختاری و تحلیل مسیر استفاده شده است.

بررسی فرضیه‌ها

فرضیه ۱- بین نوع مشاغل و استراتژی‌های مدیریت دانش رابطه معنی‌داری وجود دارد.

جدول ۸: نتایج آزمون فرضیه اول

شغل مورد نظر	استراتژی	سطح معنی داری
دانش محور	شخصی سازی	۰.۰۰۰
مشارکتی	کدگذاری - شخصی سازی	۰.۰۰۰
شغل محور	تلفیقی - کدگذاری	۰.۰۰۰
قراردادی	کدگذاری	۰.۰۰۰

نتایج حاصل از فرضیه اول حاکی از وجود رابطه معنی‌دار بین نوع مشاغل و استراتژی‌های مدیریت دانش است. بدین معنی که در مشاغل دانش محور استراتژی شخصی سازی، در مشاغل قراردادی استراتژی کدگذاری و در مشاغل مشارکتی و شغل محور استراتژی مدیریت دانش تلفیقی است. یعنی در اینگونه مشاغل از هر دو استراتژی شخصی سازی و کدگذاری استفاده می‌شود. با این تفاوت که در مشاغل شغل محور درصد استفاده از استراتژی کدگذاری بیشتر و در مشاغل مشارکتی درصد استفاده از استراتژی شخصی سازی بیشتر است.

نتایج حاصل از بررسی فرضیه‌های دوم تا پنجم حاکی از این است که بین نوع مشاغل و وظایف مدیریت منابع انسانی شامل شیوه برنامه‌ریزی، آموزش، کنترل و پاداش رابطه معنی‌دار وجود دارد (تایید فرضیه‌های دوم تا پنجم). به عنوان مثال در مشاغل دانش محور شیوه برنامه‌ریزی منابع انسانی بلندمدت، آموزش فرد به فرد، کنترل غیرمستقیم و پاداش

مازاد بر حقوق و دستمزد پرداخته می‌شود. خلاصه نتایج فرضیه‌های دوم تا پنجم در جدول (۹) نشان داده شده است.

جدول ۹: نتایج فرضیه‌های دوم تا پنجم

نوع شغل	برنامه ریزی	آموزش	کنترل	پاداش	سطح معنی داری	رد یا تایید فرضیه
دانش محور	بلند مدت	فرد به فرد	غیر مستقیم	مازاد بر حقوق و دستمزد	۰.۰۰۰	تایید فرضیه
مشارکتی	تلفیقی - بلند مدت	تلفیقی - فرد به فرد	تلفیقی - غیر مستقیم	تلفیقی - مازاد بر حقوق و دستمزد	۰.۰۰۰	تایید فرضیه
شغل محور	تلفیقی - کوتاه مدت	تلفیقی - گروهی	تلفیقی	تلفیقی	۰.۰۰۰	تایید فرضیه
قراردادی	کوتاه مدت	گروهی	مستقیم	منحصر بر حقوق و دستمزد	۰.۰۰۰	تایید فرضیه

فرضیه‌های ششم تا نهم رابطه بین استراتژی‌های مدیریت دانش و وظایف مدیریت منابع انسانی را مورد بررسی قرار داده است. جدول (۱۰) خلاصه نتایج بدست آمده از آزمون فرضیه‌های ششم تا نهم را نشان می‌دهد.

جدول ۱۰: ضرایب مسیر و معنی داری متغیرها و فرضیه‌های ششم تا نهم

نتیجه	سطح معنی داری	مقدار T-Value	ضریب مسیر	فرضیه‌ها		
تایید	۰.۰۰۰	۵.۱۹۱	۰.۳۳۲	برنامه ریزی کوتاه مدت	↔	کدگذاری
	۰.۰۰۰	۱۸.۶۳۰	۰.۷۳۳			شخصی سازی
	۰.۰۰۰	۵.۶۳۴	۰.۳۷۷	برنامه ریزی بلند مدت	↔	کدگذاری
	۰.۰۰۰	۴.۸۵۴	۰.۳۰۸			شخصی سازی
تایید	۰.۰۰۰	۷.۷۶۳	۰.۳۹۶	آموزش گروهی	↔	کدگذاری
	۰.۰۰۰	۱۳.۵۰۱	۰.۶۵۵			شخصی سازی
	۰.۰۰۰	۵.۲۳۶	۰.۳۳۲	آموزش فرد به فرد	↔	کدگذاری
	۰.۰۰۰	۵.۹۹۹	۰.۳۸۹			کدگذاری
	۰.۰۰۰	۴.۷۲۸	۰.۳۰۸	کنترل مستقیم	↔	کدگذاری
	۰.۰۰۰	۱۶.۹۸۹	۰.۶۹۹			کدگذاری

تایید	۰.۰۰۰	۶.۲۳۱	۰.۳۸۶	کنترل غیر مستقیم		شخصی سازی	فرضیه هشتم
	۰.۰۰۰	۸.۸۳۲	۰.۵۰۴				
تایید	۰.۰۰۰	۶.۵۴۴	۰.۳۹۶	پاداش منحصر به حقوق و دستمزد	↔	کدگذاری	فرضیه نهم
	۰.۰۰۰	۱۶.۷۵۹	۰.۶۷۳				
	۰.۰۰۰	۱۱.۴۱۶	۰.۵۸۵	پاداش مزاد بر		شخصی سازی	
	۰.۰۰۰	۱۳.۷۸۹	۰.۶۱۶	حقوق و دستمزد			

با توجه به نتایج به دست آمده از تحلیل پی ال اس بین استراتژی‌های مدیریت دانش و وظایف مدیریت منابع انسانی شامل شیوه برنامه‌ریزی، آموزش، کنترل و پاداش رابطه معنی‌دار وجود دارد. (تایید فرضیه‌های ششم تا نهم). بدین معنی که زمانی که از استراتژی شخصی‌سازی استفاده شود برنامه‌ریزی بلندمدت، آموزش فرد به فرد، کنترل غیرمستقیم و پاداش مزاد بر حقوق و دستمزد می‌باشد. همچنین زمانی که از استراتژی کدگذاری استفاده می‌شود برنامه‌ریزی کوتاه‌مدت، آموزش گروهی، کنترل مستقیم و پاداش منحصر به حقوق و دستمزد می‌باشد.

بحث و نتیجه‌گیری

یافته‌های حاصل از این پژوهش حاکی از این است که بین نوع مشاغل و استراتژی‌های مدیریت دانش رابطه معنی‌داری وجود دارد. این بدان معناست که استراتژی‌های مدیریت دانش برای هر دسته از مشاغل باید بطور مجزا تبیین شود تا بازدهی مناسبی برای سازمان داشته باشد. در واقع زمانی که مشاغل دارای ارزش استراتژیک بالا و منحصربفردی زیاد (مشاغل دانش‌محور) هستند استراتژی غالب مدیریت دانش استراتژی شخصی‌سازی می‌باشد چون در این دسته از مشاغل دانش نهفته در شاغل است نه در شغل و دانش و مهارت‌های لازم برای انجام کار در این قسمت، به راحتی قابل انتقال نیست. یا زمانی که مشاغل دارای ارزش استراتژیک پایین و منحصربفردی کم (مشاغل قراردادی) می‌باشند استراتژی مناسب مدیریت دانش استراتژی کدگذاری می‌باشد چون دانش نهفته در شغل است نه در شاغل و مهارت‌های لازم برای انجام کار در این قسمت به خوبی کدگذاری شده و به راحتی قابل انتقال می‌باشد. در دو دسته دیگر از مشاغل یعنی مشاغل با ارزش استراتژیک بالا و منحصربفردی پایین (مشاغل شغل‌محور) و مشاغل با ارزش استراتژیک پایین و منحصربفردی بالا (مشاغل مشارکتی)، استراتژی تلفیقی است با این

تفاوت که در مشاغل مشارکتی تمایل بیشتر به استفاده از استراتژی شخصی‌سازی و در مشاغل شغل محور تمایل بیشتر به استفاده از استراتژی کدگذاری است.

همچنین بین استراتژی‌های مدیریت دانش و وظایف منابع انسانی رابطه معنی‌داری وجود دارد. بدین معنی که در مشاغل دانش محور شیوه برنامه‌ریزی منابع انسانی بلندمدت، شیوه آموزش فرد به فرد، شیوه کنترل غیر مستقیم و شیوه پاداش‌دهی مازاد بر حقوق و دستمزد می‌باشد. در مشاغل مشارکتی شیوه برنامه‌ریزی منابع انسانی تلفیقی با تمایل بیشتر به شیوه بلندمدت، آموزش تلفیقی با تمایل بیشتر به شیوه فرد به فرد، شیوه کنترل تلفیقی با تمایل بیشتر به شیوه غیر مستقیم و شیوه پاداش‌دهی نیز تلفیقی لیکن با تمایل بیشتر به شیوه مازاد بر حقوق و دستمزد می‌باشد. در مشاغل قراردادی شیوه برنامه‌ریزی منابع انسانی کوتاه‌مدت، شیوه آموزش گروهی، شیوه کنترل مستقیم و شیوه پاداش‌دهی منحصر به حقوق و دستمزد می‌باشد. در مشاغل شغل محور شیوه برنامه‌ریزی منابع انسانی تلفیقی با تمایل بیشتر به شیوه کوتاه مدت، آموزش تلفیقی با تمایل بیشتر به شیوه گروهی، شیوه کنترل نیز تلفیقی است اما تفاوت معنی‌داری بین استفاده از شیوه کنترل مستقیم و غیرمستقیم مشاهده نشد. همچنین شیوه پاداش‌دهی نیز تلفیقی است اما تفاوت معنی‌داری بین استفاده از شیوه پاداش‌دهی منحصر به حقوق و دستمزد با شیوه پاداش‌دهی مازاد بر حقوق و دستمزد مشاهده نشده است.

با توجه به نتایج بدست آمده، استفاده‌کنندگان از این مدل می‌توانند ضمن آگاهی از ویژگی‌های هر دسته از مشاغل استراتژی‌های مدیریت دانش مورد نیاز و وظایف مدیریت منابع انسانی نظیر پاداش، برنامه‌ریزی، آموزش و کنترل متناسب با آن را نیز انتخاب و اجرا نمایند و ضمن جلوگیری از تخصیص نادرست منابع در هر بخش، به حداکثر بهره‌وری سازمانی دست یابند. نکته حائز اهمیت اینکه این مدل را می‌توان با توجه با استراتژی‌های کسب و کار در هر سازمان متناسب‌سازی نمود. به عنوان مثال برای سازمان‌هایی که از استراتژی تمایز استفاده می‌کنند ممکن است بخش دانش محور بزرگتر از سایر بخش‌ها باشد. یا در سازمان‌هایی که از استراتژی رهبری هزینه استفاده می‌نمایند ممکن است بخش شغل محور یا نیروی کار قراردادی بزرگتر باشد لذا بسته به اینکه کدام بخش بیشتر مورد توجه است استراتژی‌های مدیریت دانش و شیوه فعالیت‌های مدیریت منابع انسانی نیز متفاوت خواهد بود.

با توجه به یافته‌های تحقیق پیشنهاد می‌گردد برای مشاغلی که در گروه مشاغل دانش محور جای گرفته‌اند و از استراتژی شخصی‌سازی استفاده می‌نمایند، ایجاد فضایی برای تبادل دانش و آموزش فرد به فرد ضروری است، چرا که دانش در این قبیل مشاغل بیشتر ضمنی است و انتقال آن از طریق فرد به فرد بهتر صورت می‌پذیرد تا از طریق گروهی. ضمناً طراحی سیستم پرداخت پاداش بر اساس بازده و مازاد بر حقوق و دستمزد، کنترل غیر مستقیم، برنامه‌ریزی منابع انسانی به صورت بلند مدت جهت تأمین نیروهای دانش محور که به راحتی در بازار کار یافت نمی‌شوند ضروری به نظر می‌رسد. همچنین مشاغلی که در جایگاه مشاغل قراردادی جای گرفته‌اند و از استراتژی کدگذاری استفاده می‌کنند، استقرار سیستم مدیریت دانش و تقویت زیربنای تکنولوژیکی آن در سازمان، استفاده از ICT، تشویق افراد به مستند سازی و ثبت اطلاعات در پایگاه داده‌ها، رفع مشکلات مربوط به مستندسازی، برگزاری دوره‌های آموزشی گروهی برای انتقال دانش و کنترل مستقیم فرآیند انجام کار پیشنهاد می‌گردد. در دو دسته از مشاغل دیگر با توجه به اینکه استراتژی‌های مدیریت دانش و فعالیت‌های منابع انسانی به صورت تلفیقی می‌باشد ترکیبی از دو بخش فوق می‌تواند با توجه به ویژگی‌های شغل و شاغل موثر واقع شود.

منابع و مأخذ

- 1-Bhatt,G.(2000), "Organizing knowledge in the knowledge development cycle" , Journal of knowledge management,Vol.4 No.1,pp.15-26
- 2-Bierly, P., Daly, P. (2002) , The strategic management of intellectual capital and organizational knowledge ,Edited by: chan Wie choo & Bontis, N. Oxford university press.
- 3-Bierly, P., Chakrabarti, A.(1996),Generic knowledge strategies in the U.S. pharmaceutical industry, Strategic Management Journal, Vol. 17.
- 4-Connelly, C.E., Zweig, D., Webster, J. and Trougakos, J.P. (2012), "Knowledge hiding in Cribb, G. Human Resource Development: impacting on all four perspectives of the Balanced Scorecard; Bond University.2005; available at: <http://epublications.bond.edu.au/library/pubs/7>.
- 5-Carter, G. and Scarbrough, H. (2001) 'Towards a second generation of KM? The people management challenge', Education and Training, 43:4/5, 215-224.
- 6-Chase,r.(1997),"The knowledge based organization:an international survey", Journal of knowledge management ,1,PP 54-62
- 7-Currie,G.and Kerrin, M.(2003)'Human resource management and knowledge management:enhancing knowledge sharing in a pharmaceutical company',International Journal of Human Resource Management, 14:6,1027-1045.
- 8-Daft, R.F. (2001) Organization Theory and Design, Cincinnati: South-Western College Publishing.
- 9-Davenport,T.H.and Prusak,L.(1998),Working knowledge :How Organization Manage What They Know,Harvard Business School Press,Boston.MA.
- 10-De Pablos ,Patricia Ordonez (2002), Strategies for management and organizational learning :typologies of knowledge strategies in the Spanish manufacturing industry from ۱۹۹۵ to 1999, Journal of Knowledge Management, Vol. 6, No. 1.
- 11-Evans, C. (2003). Managing for Knowledge: HR's strategic role, Amsterdam:Butterworth-Heinemann.
- 12-Fabio Lotti Oliva , (2014),"Knowledge management barriers, practices and maturity model", Journal of Knowledge Management, Vol. 18 Iss 6 pp. -1053 - 1074

- 13-Ford, D. P. and Staples, D.S. (2008), "What is knowledge sharing from the informer's perspective?" *International Journal of Knowledge Management*, Vol. 4, No. 4, pp. 1-20.
- 14-Hansen, M.T., Nohria, N. and Tierney, T. (1999) 'What's your strategy for managing knowlegde?' *Harvard Business Review*, 77, 106-116.
- 15-Kasten, J. (2007), Knowledge strategy and its influence on knowledge organization, *Proceeding of The North American Symposium on Knowledge Organization*, Vol. 1 .
- 16-King, William R.(2008):An Integrated A rchitecture for An affective knowledge organization.*Journal of knowledge management*.Vol.12,No.2, pp.29-41.
- 17-Kikoski, C. and Kikoski, D. (2004) *The Inquiring Organization— Tacit Knowledge, Conversation, and Knowledge Creation:Skills for 21st-Century Organizations*, Portsmouth: Greenwood Publishing Group.
- 18-Kluge, J., Wolfram, S. and Licht, T. (2001) *Knowledge Uplugged*. The McKinsey & Company global survey on knowledge management. Houndsmills: Palgrave.
- 19-Lepak,David P.& Snell,Scott A.(1999): The Human Resource Architecture: Toward a Theory of Human Capital Allocation and Development, *Academy of Management Review*, Vol. 24, No. 1, pp. 31-48
- 20-Lepak,David P.& Snell,Scott A.(2002): Examining the Human Resource Architecture:The Relationships Among Human Capital,Employment, and Human Resource Configurations, *Journal of Management* 2002 28(4)P: 517–543.
- 21-McDermott Consulting Firm (2005), *Knowledge Strategies* ,Internet.
- 22-Miller W.L. and Morris L., *Fourth Generation R&D: Managing Knowledge, Technology, and Innovation*,Wiley, Hoboken NJ, 1999.
- 23- Nedlela, L.T. & Toit, A.S.A. (2001). "Establishing a knowledge management programme for competitive advantage in an enterprise", *Journal of Information Management*, 21, 157-165.
- 24-Nonaka.L.and Takeuchi.H.(1995), *The knowledge creating company-How Japanese companies creat the dynamic of innovation*.oxford university press,oxford.
- 25- Nonaka, I., von Krogh, G. and Voelpel, S. (2006), "Organizational knowledge creation theory:evolutionary paths and future advances", *Organization Studies*, Vol. 27 No. 8, pp. 1179-208.

- 26-North, D.C.(1991)Institutions,Institutional change and economic performance .Cambridge:university press.
- 27-O Dell,C.& Grayson,J, Knoweledge Transfer:Discover your value proposition strategy and leadership (March/April).PP 10-15
- 28- O’Leary D.E., Enterprise Knowledge Management, IEEE Computer 31(3)(March 1998),54–61
- 29- Petersen, N.J. and Poulfelt, F. (2002) Knowlegde Management in Action: A Study of Knowledge Management in Management Consultancies, Working Paper1-2002,Kaupmannahöfn: Copenhagen Business School.
- 30-Scarbrough, H. (2003) ‘Knowledge management, HRM and the innovation process’,International Journal of Manpower, 24:5, 501-516.
- 31-Seidler-de, A., Hartmann, E. (2008) ‘The use of tacit knowledge within innovative companies: knowledge management in innovative enterprises’, Journal of Knowledge Management, vol 12, pp. 133-147.
- 32-Stewart, T. (1997), Intellectual Capital: The New Wealth of Organizations. New York: Doubleday.
- 33-Tenenhaus, M., Amato, S., and Esposito Vinzi, V. (2004). A global goodness-of-fit index for PLS structural equation modelling. Proceedings of the XLII SIS Scientific Meeting, Vol. Contributed Papers, CLEUP, Padova, pp. 739–742.
- 34-Virtanen, I.(2013), “In Search for a Theoretically Firmer Epistemological Foundation for the Relationship Between Tacit and Explicit Knowledge” Electronic Journal of Knowledge Management Volume 11 Issue 2,pp118-126
- 35-Wen, W. S. (2010). Linking Bayesian networks and PLS path modeling for causal analysis. Expert Systems with Applications, 37:134–139.
- 36-Zack,M.H.(1999),"Managing codified knowledge", Sloan Management Review.P45-57

