

نقش مدیریت دانش در مدیریت منابع انسانی

رضا حسین دخت

کارشناسی ارشد مدیریت دولتی منابع انسانی دانشگاه آزاد اسلامی واحد رشت

چکیده

امروزه شیوه‌های مدیریت منابع انسانی تحولی در حوزه رفتار سازمانی ایجاد نموده است. دانش به عنوان قدرت و سرمایه استراتژیک مهم در نظر گرفته می‌شود که مزیت رقابتی را برای سازمان و نیز کارکنان شاغل در سازمان فراهم می‌کند، بنابراین اکثر کارکنان در اشتراک گذاری دانش خود را بی میل نشان می‌دهند، زیرا فکر می‌کنند که اگر دانش شان را با دیگر کارکنان همان سازمان به اشتراک بگذارند، این کار می‌تواند از ترفیعاتشان در سازمان جلوگیری کند. بر اساس آمارهای برگرفته از مطالعات کشورهای مختلف، شیوه‌های مدیریت منابع انسانی (با توجه به شرایط سازمان و سطح فرهنگی و اجتماعی کارکنان) بین ۲۵ تا ۴۷ درصد بر روی تعهد سازمانی کارکنان تاثیر می‌گذارند که حاکی از اهمیت بسیار بالای این شیوه‌ها می‌باشد. البته باید توجه داشت که در بین این شیوه‌ها پاداش و مزایا بالاترین تاثیر را در اغلب کشورها داشته و از جمله عوامل ترغیب کننده برای حفظ و تعهد بیش از حد کارکنان به سازمان دارد در این مقاله ما به بررسی نقش مدیریت دانش در مدیریت منابع انسانی می‌پردازیم.

واژه‌های کلیدی: مدیریت منابع انسانی، مدیریت دانش، سازمان..

۱- مقدمه

بر اساس مطالعات شوارتز (۱۹۹۹)، دیدگاه‌های پدر علم مدیریت، فردریک تیلور، در زمینه شیوه‌های مدیریت منابع انسانی در حوزه‌های گزینش و استخدام، آموزش و توسعه، ارزیابی عملکرد و توسعه نظام پاداشی مناسب هنوز هم معتبر و بسیار تاثیرگذار هستند. تیلور معتقد بود که مدیریت منابع انسانی منجر به انتخاب و استخدام کارکنان مناسب برای جایگاه‌های مناسب سازمان شده، به ارائه آموزش‌های مرتبط پرداخته و در نهایت منجر به ایجاد نظام ارزیابی عملکردی مناسب و نیز نظام توبیخ و پاداشی عادلانه می‌شود. این چهار معیار به عنوان عناصری مهم در توسعه مدیریت منابع انسانی موفق به کار خود ادامه می‌دهند (دیلینی و هیوزلید^۱، ۱۹۹۶، ادگار و گییر^۲، ۲۰۰۵).

توجه به رضایت شغلی چه در بخش دولتی و چه در بخش خصوصی اهمیت زیادی دارد. شناخت و نگهداری از منابع انسانی صرفاً نگرانی داشتن افراد در سازمان نیست، بلکه جوش دادن آنها با سازمان و ایجاد همبستگی متقابل فرد و سازمان است. چه بسا افرادی که سال‌ها در سازمان می‌مانند، ولی عامل ماندن آنها اجبار است و در این صورت نه تنها باری از دوش سازمان بر نمی‌دارند، بلکه اگر فرصت پیدا کنند، بار سنگینی بر دوش سازمان می‌گذارند (جوردن و همکاران^۳، ۲۰۱۳).

مدیریت دانش مفهومی پیچیده و گسترده است و به همین دلیل صاحب نظران مختلف از زوایای گوناگون به آن نگرسته اند. هالس^۴ مفهوم مدیریت دانش را در ارتباط با مفاهیم داده، اطلاعات و دانش مطرح می‌سازد. وی معتقد است مشکل اصلی در زمینه مدیریت دانش این است که سازمان‌ها نمی‌دانند چه گونه داده‌ها را به اطلاعات و اطلاعات را به دانش تبدیل کنند، لذا بسیاری از سازمان‌ها در حد مدیریت داده و مدیریت اطلاعات باقی مانده اند. هالس، مدیریت دانش را فرآیندی می‌داند که سازمان‌ها به واسطه آن توانایی تبدیل داده به اطلاعات و اطلاعات به دانش را پیدا کرده و هم چنین قادرند دانش کسب شده را به گونه‌ای مؤثر در تصمیم‌های خود به کار گیرند (هیلز^۵، ۲۰۱۱: ۵).

از منظری دیگر هاینس^۶، مدیریت دانش را فرآیندی می‌داند که مبتنی بر چهار رکن، محتوا، مهارت، فرهنگ و سازماندهی است. محتوا به نوع دانش (صریح یا ضمنی) مربوط می‌شود. مهارت بیانگر دستیابی به مهارت‌هایی جهت استخراج دانش است. فرهنگ مبین این مطلب است که سازمان‌ها باید مشوق توزیع دانش و اطلاعات باشند و سازماندهی به سامان بخشی دانش‌های موجود اشاره دارد (هاینز، ۲۰۱۱: ۲۷). ویگ^۷، معتقد است مدیریت دانش یعنی ایجاد فرآیندهای لازم برای شناسایی و جذب داده، اطلاعات و دانش‌های مورد نیاز سازمان از محیط‌های درونی و بیرونی و انتقال آن‌ها به تصمیمات و اقدامات سازمان و افراد (ویگ، ۲۰۱۱: ۳۸-۱۰). بلانت مدیریت دانش را فرآیندی می‌داند که سازمان‌ها از آن طریق اطلاعات جمع آوری شده خود را به کار می‌گیرند (بلانت^۸، ۲۰۱۳: ۴۲).

¹ Delaney & Huselid

² Edgar & Geare

³ Jordan et al.

⁴ Stive Hales

⁵ Hales

⁶ T. Haines

⁷ Wiig

⁸ Belant

مبانی نظری

مدیریت منابع انسانی

مدیریت منابع انسانی به عنوان مجموعه‌ای از سیاست‌ها، شیوه‌ها و سیستم‌هایی که بر روی رفتار، نگرش و عملکرد اعضای سازمان به منظور افزایش رقابت و توانایی یادگیری آنها و در نهایت ایجاد فرهنگ یادگیری تاثیر می‌گذارد، تعریف شده است (گمز و همکاران^۹، ۲۰۰۸؛ رازوک و همکاران^{۱۰}، ۲۰۰۹). بنابراین، مدیریت منابع انسانی مجموعه‌ای از نقش‌ها را اجرا می‌کند تا به انعطاف‌پذیری بیشتر و ظرفیت بیشتر کارکنان برای سازگاری سازمانی کمک کند. در نتیجه مسئول اصلی تسهیل فرآیندهای دانش و یادگیری سازمانی به منظور دستیابی به اهداف استراتژیک می‌باشد (لنگنیک-هال و کنگنیک-هال^{۱۱}، ۲۰۰۳). در تحقیق حاضر از سه بُعد معرفی مدیریت منابع انسانی استفاده گردیده است:

- **مدیریت شغل:** به معنی برنامه‌ریزی آگاهانه از فعالیت‌ها و وظایف فرد در مشاغل در راستای تحقق بهتر، رشد و ثبات مالی می‌باشد. این فرآیند متوالی از درک خود فرد شروع شده و به آگاهی نسبت به شغل منجر می‌شود.
- **آموزش حرفه‌ای:** به معنای آموزش بر اساس اصول ساختار سازمانی و اهداف و استراتژی‌های مربوط به هر یک از مشاغل می‌باشد که هدف آن بهبود و رشد هر چه بیشتر افراد نسبت به وظایف کاری‌شان می‌باشد.
- **حفظ کارکنان:** به معنای ارائه روش‌های تشویقی و ترغیب‌کننده مختلف در جهت اشتیاق و تمایل هر چه بیشتر افراد نسبت به محیط کاری از طریق ارائه خدمات مختلف و ارتقاء شغلی در سطوح مختلف سازمان می‌باشد (فیگوئردو و همکاران، ۲۰۱۶).

مدیریت دانش

از آن به عنوان مجموعه‌ای از تلاش‌ها برای بهینه‌سازی و توسعه شرایط داخلی سازمان نام برده شده است که همه فرآیندها و شیوه‌های مربوط به دانش را به منظور دستیابی به اهداف سازمانی تسریع می‌کند (کاردوسو^{۱۲}، ۲۰۰۷؛ سیوی^{۱۳}، ۲۰۰۰). این شیوه‌ها مربوط به فعالیت‌های یکپارچه در استراتژی و رفتارهای سازمانی بوده و قادر به توسعه فرآیندهای مدیریت دانش را دارد (کاردوسو و همکاران^{۱۴}، ۲۰۱۲) که خود به نوعی جزء مزیت رقابتی برای سازمان‌ها محسوب می‌شود (تسییر و بوردن^{۱۵}، ۲۰۰۹). در تحقیق حاضر، مدیریت دانش شامل چهار بُعد مختلف به شرح زیر می‌باشد:

- **فرهنگ دانش‌گرا:** مجموعه‌ای از ارزش‌های سازمانی، باورها، هنجارها و قوانین اجتماعی بنیادی که به عنوان مرجع مشترک برای کارکنان هنگام ایجاد، به‌اشتراک‌گذاری و اعمال دانش برای موفقیت شیوه‌های مدیریت دانش انجام می‌گیرد (اجمل و همکاران^{۱۶}، ۲۰۱۰).
- **رویکرد رقابتی:** هنگامی که کسب‌وکار از نظر رویکرد رقابتی باشد، نقاط قوت و ضعف آن نسبت به رقبا مشخص می‌گردد. ارزیابی عملکرد می‌تواند شامل کارایی تولید، قیمت‌گذاری، زمان تحویل، رضایت مشتری، نوآوری، حفظ کارکنان و گرفتن سهم بیشتر بازار باشد.

⁹ Gomes, Cunha, Rego, Cunha, Cabral-Cardoso and Marques

¹⁰ Razouk, Bayad and Wannemacher, 2009; Edvardsson

¹¹ Lengnick-Hall and Lengnick-Hall

¹² Cardoso

¹³ Civi

¹⁴ Cardoso, Meireles and Peralta

¹⁵ Tessier and Bourdon

¹⁶ Ajmal et al.

- **شیوه‌های رسمی مدیریت دانش:** به معنای نگاهی مثبت در خصوص بالا بردن اطلاعات فردی و لزوم داشتن کیفیت خود در اجزای وظایف شغلی برای پیشی گرفتن نسبت به رقبا و بالا رفتن سطح تعاملات کاری درون سازمانی می‌باشد.
- **شیوه‌های غیررسمی مدیریت دانش:** به معنای دغدغه‌ی درونی افراد سازمان برای بررسی مداوم مسائل کاری و صحبت کردن با اعضاء دیگر سازمان برای بالا بردن دانش فرد در زمینه‌های مختلف شغلی می‌باشد.

علل پیدایش و نظریه‌های مدیریت دانش

دلایل عمده‌ای برای چرایی مدیریت دانش وجود دارد که در ادامه به بررسی برخی از آنها پرداخته شده است:

گذشت زمان: با توجه به این حرف کلیشه‌ای که «کارها به روش سابق انجام نمی‌پذیرند»، مهم است دریابیم که آنچه که ما امروزه انجام می‌دهیم، به نحو چشمگیری نسبت به دهه‌های گذشته تغییر یافته است. سرعت عملیات بیشتر شده است، سطح اطمینان پایین‌تر آمده است و خطرات جدید و نوظهوری پدیدار شده است. چنین به نظر می‌رسد که ما در محیط جدیدی عمل می‌کنیم (کیانیان و همکاران، ۱۳۹۳، ص ۷). ما در دنیای قدیم، هم افزایی عمدی داشتیم. بدین معنی که افرادی جانشین یا معاونانی داشتیم که بسیار ارزشمند بوده و در نگهداری حافظه سازمانی موثر بودند، یعنی تخصص‌هایی موازی داشتیم که در صورت نبودن یا از دست رفتن دیگری، می‌توانستند جانشین همدیگر شوند (خانی و همکاران، ۱۳۹۳، ص ۲۱).

تحول: پیغام مدیریت از دیدگاه مدیریت دانش این است که تغییرات تکاملی که ما تاکنون با آن مواجه بودیم با تحولات انقلابی در آینده جایجا خواهد شد. ما باید روش درک و فکرکردنمان را تغییر دهیم. ما در حال حرکت از تفکر سلسله‌مراتبی عصر صنعتی، به دنیایی هستیم که در آن شبکه‌های همکاری انسانی حاکم هستند. اینجاست که لزوم مدیریت دانش معلوم می‌شود (کیانیان و همکاران، ۱۳۹۳، ص ۷).

جایجایی پرسنل: دانش شرکت‌ها معمولاً متعلق به افراد شرکت است نه به خود شرکت، طوری که وقتی کارکنان شرکت را ترک می‌کنند، دانش و مهارت‌شان را با خودشان می‌برند. افرادی که اطلاعات خود را فقط با افراد پیرامون دفتری خود به اشتراک می‌گذارند. بنابراین زمانی که اطلاعات راجع به فرایندها و فعالیت‌های کسب و کار میان افراد تسهیم نشود، کارایی به طور زیادی کاهش می‌یابد و هنگامی که کارکنان شغل‌شان را تغییر می‌دهند باید مجدداً خلق دانش صورت گیرد (علیپور و قائم‌پناه، ۱۳۹۳، ص ۸).

تکرار موفقیت گذشته: داشتن استراتژی موفق مدیریت دانش به شرکت‌ها اجازه می‌دهد تا از پروژه‌های موفق گذشته نسخه برداری کنند. زیرا اطلاعات و گزارشاتی از آنچه که باعث موفقیت پروژه‌های قبلی شده است، وجود دارد. **یادگیری از گذشته:** استراتژی موفق مدیریت دانش باعث می‌شود شرکت از اتفاقات گذشته درس گرفته و از تکرار اشتباهات جلوگیری کند. مدیریت دانش رشته‌ای علمی است که شیوه برخورداری از حمایت دو جانبه را برای ایجاد، تصرف، سازماندهی و استفاده از اطلاعات تشویق می‌کند. بکمن^{۱۷} مدیریت دانش را فرآیند توزیع و پخش دانسته‌های فردی و سازمانی در کل سازمان که منجر به افزایش بازده و عملکرد کل سازمان شود، تعریف می‌کند (پیرایش و قائم‌پناه، ۱۳۹۳، ص ۳).

در حال حاضر درباره مدیریت دانش سه نظریه وجود دارد:

¹⁷ Backman

۱. مدیریت دانش وابسته به فناوری اطلاعات است که در این نظریه مدیریت دانش عمدتاً به فناوری اطلاعات و شبکه‌های رایانه‌ای مربوط می‌شود، به طوری که اگر شبکه‌های رایانه‌ای گسترده شود و وسایل ارتباطی به آن اضافه شود، همکاری گروهی ایجاد می‌شود و افراد تمایل به یافتن اطلاعات و دانش می‌یابند (محمودی و همکاران، ۱۳۹۲، ص ۱۹).
۲. در این نظریه بیشتر به نیروی انسانی به عنوان یک منبع مهم انسانی با تأکید بر فرهنگ سازمان و کار گروهی است.
۳. در این نظریه به منظور ارزیابی، ثبت آگاهی و مهارت‌های سازمانی (دانش) به توسعه فرآیندها تأکید می‌شود. فرآیندی که به استفاده از فناوری اطلاعات الزامی ندارد (کیانیان و همکاران، ۱۳۹۳، ص ۹).

مدیریت دانش

مدیریت دانش فرآیند کشف، کسب، توسعه و ایجاد، نگهداری، ارزیابی و بکارگیری دانایی متناسب در زمان مناسب توسط فرد مناسب در سازمان از طریق پیوند میان منابع انسانی، فناوری اطلاعات و ارتباطات و ایجاد ساختاری مناسب برای دستیابی به اهداف سازمانی صورت پذیرد (کینگ^{۱۸}، ۲۰۰۸: ۸۸). در یک سطح کلی، مدیریت دانش را می‌توان به عنوان مجموعه‌ای از فرآیندها تعریف کرد که ناظر بر خلق، اشاعه و بهره‌گیری از دانش است. این تعریف مستلزم خلق ساختارهای سازمانی، حمایتی، تسهیل روابط اعضا، استفاده از ابزارهای تکنولوژی اطلاعات در شبکه و توضیح دانش است (امین بیدختی و همکاران، ۱۳۹۰، ص ۱۹۳).

مزایای مدیریت دانش

سرمایه‌های دانشی حاوی ارزش‌هایی واقعی هستند که در بسیاری از موارد می‌توان آنها را به کمیت درآورد. به عنوان مثال: ارزش ثبت اختراعات از اینگونه است. در عین حال، دانش دارای اثرات ناملموس دیگری نیز است که به سادگی نمی‌توان آنها را به کمیت تبدیل نمود. بطور نمونه، مزایای یافتن زود هنگام راه حل یک مشکل خاص در مقایسه با راه حل دیرتر یا ارزش یک ایده خلاق و نوآور از این جمله اند. اما در هر دوی این موارد، دانش را می‌توان دارای ارزش علمی ملموسی دانست که در رویکردهای مختلف سازمانی تجلی می‌یابد (بارها^{۱۹}، ۲۰۰۱: ۹۷). دنهام گری^{۲۰} هشت مزیت برای مدیریت دانش در نظر گرفته است که عبارتند از (حجازی و همکاران، ۱۳۹۲، ص ۵۵):

(۱) **جلوگیری از افت دانش:** سازمان را قادر می‌سازد تا تخصص فنی حیاتی خود را حفظ کرده از افت دانش حیاتی که بازنشستگی، کوچک سازی یا اخراج کارکنان و تغییرات ساخت حافظه انسانی ناشی می‌شود جلوگیری کند (کیانیان و همکاران، ۱۳۹۳، ص ۹).

(۲) **بهبود تصمیم‌گیری:** نوع و کیفیت دانش مورد نیاز را برای تصمیم‌گیری‌های اثر بخش شناسایی می‌کند و دسترسی به آن دانش را تسهیل می‌بخشد و در نتیجه، تصمیمات سریع‌تر و بهتری می‌تواند در سطوح پایین‌تر سازمانی صورت گیرد (مادیتینوس و همکاران، ۲۰۱۱: ۱۳۵).

¹⁸ King

¹⁹ Bahara

²⁰ Deham Gary

- ۳) **انعطاف پذیری و انطباق پذیری:** به کارکنان اجازه می دهد درک بهتری از کار خود به عمل آورده، راه حل های جدید مطرح کنند، با سرپرستی مستقیم کمتر کار کنند و کمتر نیاز به مداخلات داشته باشند. در نتیجه، کارکنان می توانند در موقعیت های چند وظیفه ای فعال باشند و سازمان می تواند روحیه کارکنان را بالا ببرد.
- ۴) **مزیت رقابتی:** سازمان ها را قادر می سازد تا کاملا مشتریان، دیدگاه ها، بازار و رقابت را درک کرده و بتوانند شکاف ها و فرصت های رقابتی را شناسایی کنند (کیانیان و همکاران، ۱۳۹۳، ص ۹).
- ۵) **توسعه دارایی:** توانایی سازمان را در سرمایه گذاری و حفاظت قانونی برای مالکیت معنوی بهبود می بخشد. در غیر این صورت، ثبت اختراعات، علائم تجاری، اجاره نامه ها، حق انحصاری اثر و اسرار تجاری ممکن است در زمان درست به کار گرفته نشود و منجر به حفاظت قانونی کمتر و کاهش ارزش بازار برای مالکیت معنوی شود (مادیتینوس و همکاران، ۲۰۱۱: ۱۳۵).
- ۶) **افزایش محصول:** به سازمان اجازه می دهد که دانش را در خدمات و فرآورده ها به کار گیرد. در نتیجه، ارزش درک شده محصول با نسبت مستقیم میزان و کیفیت دانش در محصول افزایش پیدا می کند (محصولات نرم افزاری و سایر محصولات دارای عناصر نرم افزاری از این نمونه اند) (کیانیان و همکاران، ۱۳۹۳، ص ۹).
- ۷) **مدیریت مشتری:** سازمان را قادر می سازد تا توجه و خدمت به مشتری را افزایش دهد. دانش مشتری باعث سرعت پاسخ به سوالات، توصیه ها و شکایت های مشتری می شود. این امر همچنین تضمین کننده سازگاری و کیفیت بهتر خدمات به مشتری می گردد. راه حل مشکلات عادی به سادگی قابل دسترسی است (مادیتینوس و همکاران، ۲۰۱۱: ۱۳۵).
- ۸) **به کارگیری سرمایه گذاری ها در بخش سرمایه انسانی:** از طریق توانایی بخشیدن و سهمیم شدن در درس های یاد گرفته شده، فرایندهای اسناد و بررسی و حل استثنائات و در اختیار گرفتن و انتقال دانش ضمنی، سازمان ها می توانند به بهترین وجهی در استخدام و کار آموزی کارکنان سرمایه گذاری کنند (حجازی و همکاران، ۱۳۹۲، ص ۵۴).

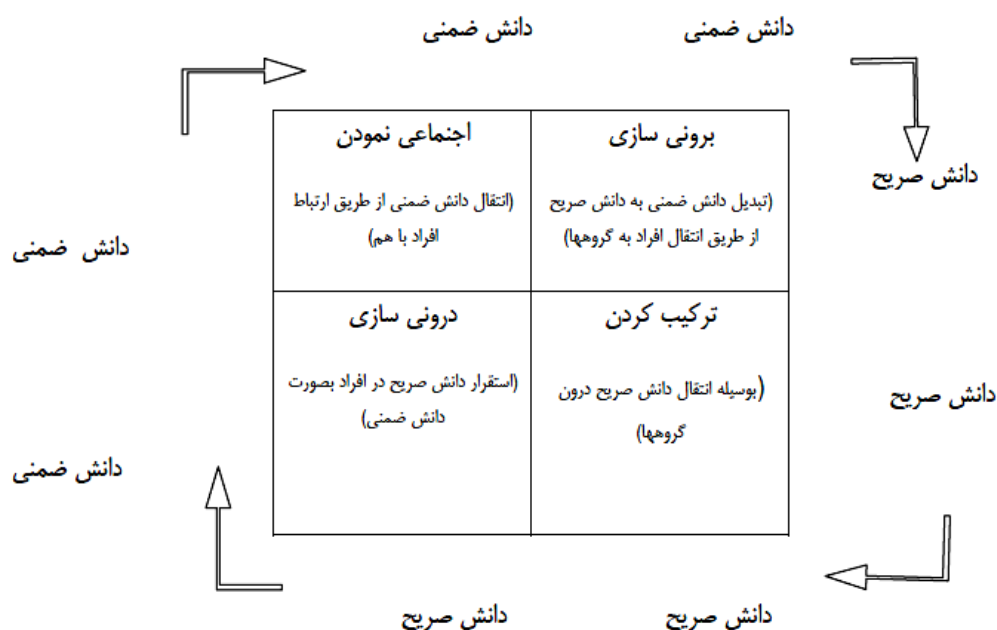
مدل های مدیریت دانش

مدل های بسیاری در خصوص مدیریت دانش وجود دارد که در ادامه به بررسی برخی از آنها پرداخته شده است:

مدل نوناکا و تاکوچی^{۲۱}

محققان مدیریت ژاپنی، نوناکا و تاکوچی، تاثیر بسیار زیادی بر مباحث مدیریت دانش داشته اند. مفهوم دانش ضمنی و دانش صریح توسط نوناکو برای طرح ریزی نظریه یادگیری سازمانی طبقه بندی شده است.

²¹ Nonaka & Takeuchi



شکل ۱- مدل نوناکا و تاکوچی (آزاد شهرکی، ۱۳۸۸)

مدل نوناکو و تاکوچی برخلاف مدل‌های پیشین تمرکز خود را بر دو نوع دانش ضمنی و صریح مبدول داشته و به نحوه تبدیل آنها به یکدیگر و نیز چگونگی ایجاد آن در تمامی سطوح سازمانی (سطح فردی، گروهی و سازمانی) توجه دارد. در این مدل نحوه استفاده و تبدیل این دو دانش و چگونگی مدیریت دانش در این زمینه به صورت حرکت مارپیچی مطابق نمودار فرآیندی مستمر فرض شده است. همچنین در تفکر مذکور فرض بر این است که تنها افراد، بوجود آورنده دانش هستند بنابراین فرآیند تولید دانش سازمانی می‌بایست به عنوان فرآیند مستمری باشد که در آن دانش ایجاد شده توسط افراد به طور سازماندهی شده‌ای تقویت و هدایت شود.

بر پایه مدل نوناکو و تاکوچی مراحل زیر باید برای انتقال (تبدیل) این دو نوع دانش در سطوح گوناگون سازمان انجام شوند.

- اجتماعی نمودن (ضمنی به ضمنی): انتقال دانش ضمنی یک فرد به فرد دیگر که شامل خلق و تسهیم مدل‌های ذهنی، نگرش‌ها و اعتقادات دو طرف می‌باشد. بدلیل مشکوک بودن انتقال دانش ضمنی توسط افراد ممکن است نیاز باشد افراد وقت زیادی را با هم صرف کرده و در محیط‌های یکسان با هم کار نمایند و یا اینکه در محیط‌های خارج از سازمان با هم ملاقات داشته باشند. کارخانه‌ها و شرکت‌ها این روش را معمولاً از طریق تعامل با سیستم‌های حمایت کننده و یا با مشتریان بدست می‌آورند.
- بیرونی سازی (ضمنی به آشکار): تبدیل دانش ضمنی به دانش صریح می‌باشد. در این موقع دانش شکل داده می‌شود و بنابراین قابل انتقال به دیگران می‌گردد و آن منشأ دانش جدید سازمان می‌گردد. در این حالت فرد می‌تواند دانش خود را در قالب مطالب منظم (سمینار- کارگاه آموزشی) به دیگران ارائه دهد. گفتگوهای میان اعضای یک گروه در پاسخ به پرسش‌ها یا برداشت از رخدادهای از جمله فعالیت‌های معمولی هستند که این نوع از تبدیل در آنها رخ می‌دهد.
- پیوند و اتصال برقرار کردن (صریح به صریح): در این مرحله حرکت از دانش صریح فردی به سمت دانش صریح گروهی و ذخیره سازی آن صورت می‌پذیرد و با توجه به استفاده از دانش موجود امکان حل مسائل از طریق گروه فراهم شده و به دنبال آن، دانش توسعه می‌یابد. در این روش می‌توان از سیستم‌های کامپیوتری پیشرفته استفاده کرد.

• درونی سازی (صریح به ضمنی): در این مرحله دانش صریح بدست آمده در سازمان نهادینه می‌شود. همچنین گذراندن این مرحله برای افراد، آفرینش دانش ضمنی جدید شخصی را نیز در پی دارد (کسب دانش ضمنی جدید از دانش صریح موجود).

گذراندن مراحل چهار گانه بالا باید به صورت پیاپی و حرکت حلزونی شکل ادامه یابد تا به این وسیله هر مرحله‌ای کامل کننده مرحله پیش از خود باشد و ضمن نهادینه شدن دانش در سازمان باعث تولید و خلق دانش‌های جدید نیز شود (آزاد شهرکی، ۱۳۸۸).

مدل لاستری

مدل ارائه شده توسط وی بیانگر این است که دانش فردی نقطه آغاز خلق دانش سازمانی است. اطلاعات ماده خام خلق دانش فردی است که اساس دانش سازمانی را تشکیل می‌دهد. همان گونه که داوونپورت اظهار کرده دانش فردی از ترکیب اطلاعات، تفسیر، انعکاس و تجربه در یک موقعیت خاص ظهور می‌کند. برای خلق دانش سازمانی، دانش فردی (عینی و ضمنی) باید بیرونی شود. دانش سازمانی از ترکیب این دو بعد ایجاد می‌شود. دانش فردی باید به افراد و گروه‌های دیگر منتقل شود تا دانش سازمانی بهبود یابد. انتقال دانش فردی به دانش سازمانی با جامعه پذیری، برونی سازی، درونی سازی و ترکیب اتفاق می‌افتد. این فرآیند از فرد به فرد، از فرد به گروه و یا در درون گروه‌ها اتفاق افتد. دو مورد اخیر می‌تواند برای انتقال دانش موثرتر باشد. این مدل مفهومی دارای شش مرحله است:

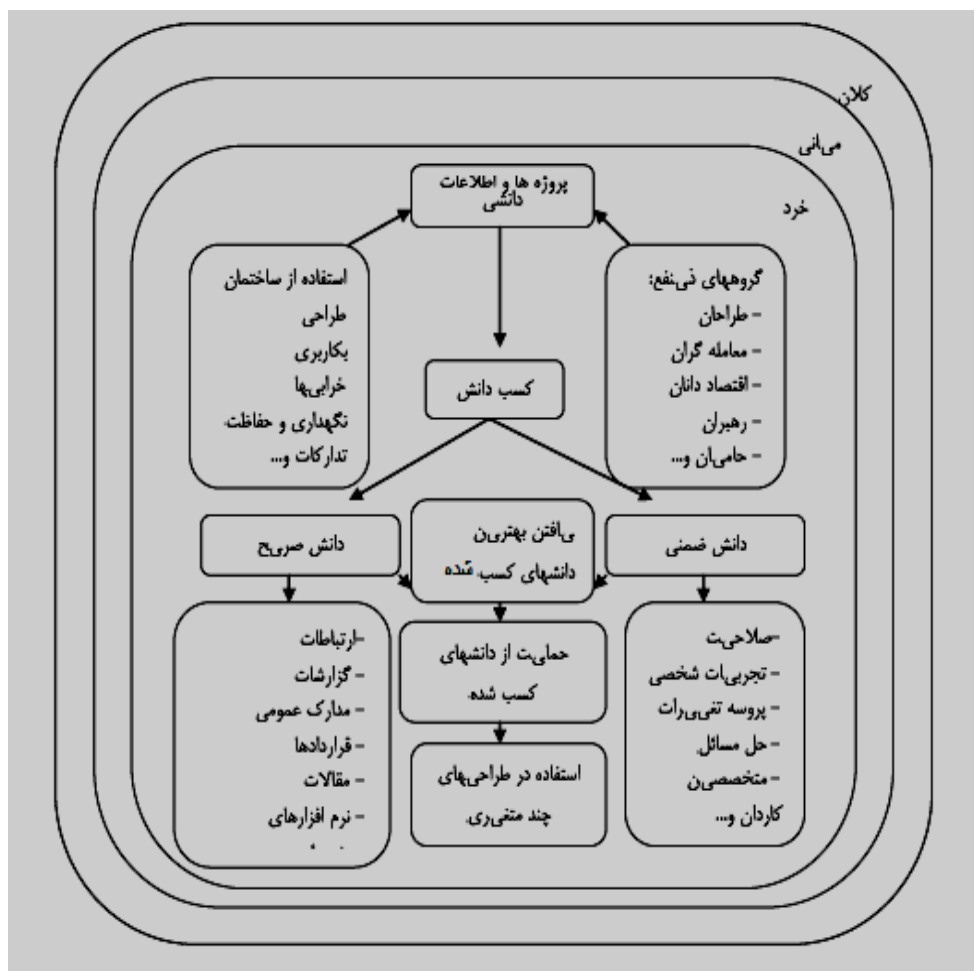
- ۱) خلق معنا با دیدگاه مشترک در رابطه با هدف توسعه دانش
- ۲) تهیه اطلاعات
- ۳) ایجاد فرآیند درونی سازی برای خلق دانش فردی
- ۴) تبدیل دانش فردی به یادگیری گروهی
- ۵) اشاعه دانش به دیگر سطوح سازمانی
- ۶) جنبه‌های عملی دانش (عباسی، ۱۳۸۶).

مدل ادغام شده مدیریت دانش جهت ترسیم پروژه ها

این مدل در سال ۲۰۰۹ توسط کاناپکین و همکارانش ۲۲ ارائه شد. این مدل تحت تاثیر عوامل موجود در سه محیط کلان، میانی و کوچک می‌باشد. عوامل محیط کلان عبارتند از خط مشی‌های دولت، قانون، عوامل اقتصادی محیط، عوامل سیاسی و تکنولوژی موجود در جامعه و ... عوامل موجود در محیط میانی، عواملی هستند که در محیط خصوصی و محیط عملیاتی سازمان وجود دارد. مانند نوع شرکت و محصولی که تولید می‌کند. محیط بعدی تاثیرگذار بر عوامل موجود در درون مدل، محیط خرد می‌باشد که بعضی از عوامل آن عبارتند از: سیستم‌های اطلاعاتی، ساختارهای زیربنایی سازمان، نانو تکنولوژی، هدفگذاری و تسهیلات مدیریتی. یک سری عوامل در قسمت درونی مدل می‌باشند که باعث کسب اطلاعات می‌شوند مانند طراحان، مشتری ها، حمایت کننده‌ها و محصولات. اطلاعات بدست آمده باعث ایجاد دانش در سازمان می‌شوند که این دانش به ۲ دسته دانش ضمنی و دانش صریح تقسیم بندی می‌شود. دانش صریح دانشی می‌باشد که به آسانی قابل انتقال است و مکتوب می‌باشد مانند گزارشات، قراردادهای، مقالات و اطلاعات عمومی. دانش ضمنی دانشی می‌باشد که به آسانی قابل انتقال

²² Kanapeckiene et al.

نیست مانند تجارب متخصصین، تجربیات شخصی، حل مسائل و نوآوری ها. مرحله یافتن بهترین اطلاعات مورد نیاز سازمان از بین اطلاعات بدست آمده می‌باشد. این به روز کردن اطلاعات باید هر چند وقت یکبار در سازمان انجام شود. مرحله بعدی حمایت از دانش بدست آمده و سپس استفاده از آن در تصمیم گیری‌ها و ترسیم پروژه‌ها می‌باشد (کاناپکین و همکارانش، ۲۰۰۹: ۱۲۰۶).



شکل ۲- مدل ادغام شده مدیریت دانش جهت ترسیم پروژه‌ها (کاناپکین و همکارانش، ۲۰۰۹)

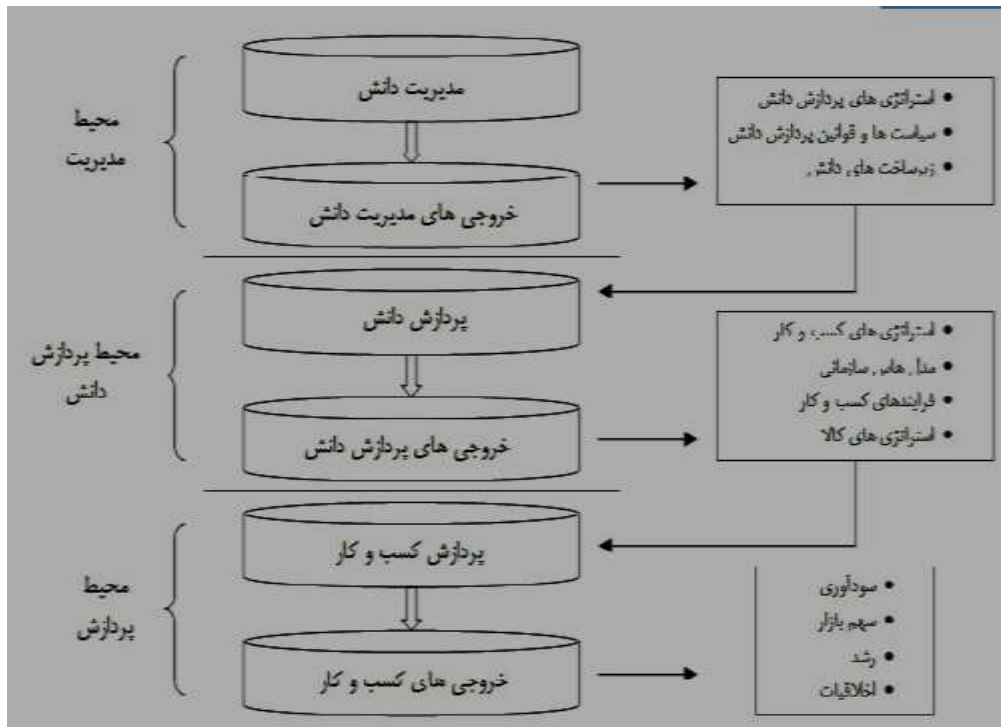
مدل فیرستون و مک الروی

این مدل در سه لایه محیط مدیریت، محیط پردازش دانش و محیط پردازش کسب و کار ارائه شده که هر کدام خروجی‌هایی دارند. نمونه‌هایی از این خروجی‌ها عبارتند از (چینت و همکاران ۲۳، ۲۰۰۹: ۹۹):

خروجی‌های مدیریت دانش: (۱) استراتژی‌های پردازش دانش، (۲) سیاست‌ها و قوانین پردازش دانش و (۳) زیرساختارهای دانش خروجی‌های پردازش دانش: (۱) استراتژی‌های کسب و کار، (۲) مدل‌های سازمانی، (۳) استراتژی‌های کالا و (۴) فرآیندهای کسب و کار

²³ Chinet al.

خروجی‌های کسب و کار: (۱) سود آوری، (۲) سهم بازار، (۳) مطلوبیت محیط و (۴) حفظ مشتری



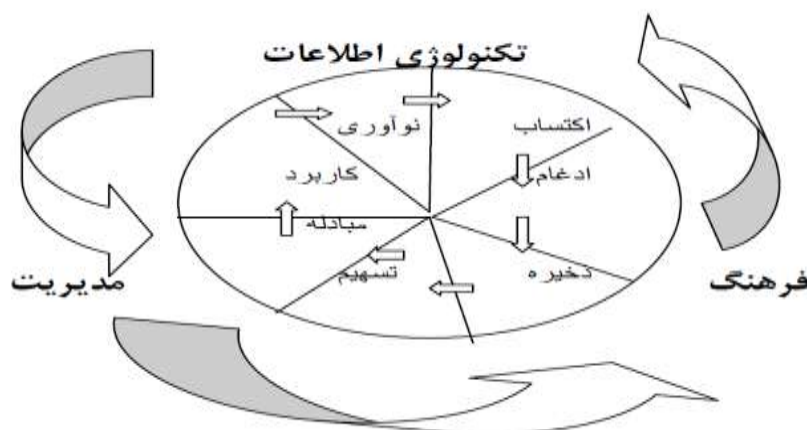
شکل ۳- مدل فیپرستون و مک الروی

مدل مدیریت دانش در سرمایه گذاری ها

مجموعه مشاوران مدیریت لندری ۲۴ در شنزن چین بر روی شرکت‌های موفق که در اجرای موفقیت آمیز مدیریت دانش در صدها سرمایه گذاری شرکت کرده بودند متمرکز گردید. لندری اعاد کرد که مدیریت دانش ارتباط نزدیکی با چرخه دانش دارد. که شامل اکتساب دانش، ادغام، نگهداری، تقسیم و مبادله، بکار بردن و نوآوری دانش می‌باشد. که این عوامل بصورت دایره‌ای در میان ۳ عامل کلیدی سازمان که باعث اجرای موفقیت آمیز این چرخه می‌باشند عبارتند از فرهنگ، فن آوری اطلاعات و مدیریت سازمان قرار دارند. این چرخه باعث بهبود کارایی و اثربخشی، خلق ارزشها و مزیت رقابتی در سرمایه گذاریها می‌شود. فعالیت‌های این چرخه بطور مداوم در حال تکرار می‌باشند که باعث ایجاد ارزش‌های دانشی سازمان می‌گردند (ژائو۲۵، ۲۰۱۲: ۲۹۵۵).

²⁴ Landray

²⁵ Zhao



شکل ۴- مدل مدیریت دانش در سرمایه گذاری‌ها (ژانو، ۲۰۱۲)

مدیریت منابع انسانی

مفهوم مدیریت منابع انسانی اولین بار توسط فمبرن^{۲۶} و همکارانش (۱۹۸۴) معرفی گردید. آنها معتقد بودند برای این که شرکت‌ها بتوانند کارا عمل کنند، وجود سه عنصر اساسی ضروری است: ۱. ماموریت و استراتژی، ۲. ساختار سازمانی و ۳. مدیریت منابع انسانی (امیدی، ۱۳۸۴، ص ۱۲). شیوه‌های منابع انسانی، مفاهیم اولیه‌ای هستند که توسط آنها شرکت‌ها می‌توانند مهارت‌ها، نگرش‌ها و رفتار افراد را برای انجام کارهایشان و در نتیجه دستیابی به اهداف سازمانی، تحت تاثیر قرار داده و شکل دهند (اسماعیل و همکاران، ۲۰۱۰). مدیریت منابع انسانی اغلب به عنوان مجموعه‌ای از تصمیم‌گیری‌ها در مورد اکتساب، بهره‌مندی، مطلوبیت و توسعه منابع انسانی که بر عملکرد سازمانی موثرند، مشاهده می‌شود (دنیل و گلوریا^{۲۷}، ۲۰۰۸).

مطالعه مدیریت منابع انسانی در وسیع‌ترین مفهوم آن، در رابطه با انتخاب‌هایی است که سازمان‌ها از میان هزاران سیاست، شیوه و سازه برای مدیریت کارکنان انجام می‌دهند. با این حال از منظر استراتژیکی، مدیریت منابع انسانی از نظر ترکیباتی که به دقت برای چنین شیوه‌هایی طراحی شده‌اند و مفهوم پردازی شده است که این شیوه‌ها در راستای بهبود اثر بخشی سازمانی و نتایج عملکرد بهتر، آماده شده‌اند. بنابراین براساس تعریف رایج و مک‌مهان^{۲۸}: کاربردها و فعالیت‌های برنامه‌ریزی شده منابع انسانی، برای توانا ساختن یک سازمان به منظور دستیابی به اهدافش در نظر گرفته شده‌اند (بوسیل و همکاران^{۲۹}، ۲۰۰۵).

کارکردهای مدیریت منابع انسانی

آموزش

مک‌گونیگل و جیمسون (۲۰۰۰)، هیل (۲۰۰۳) و طافیر (۲۰۰۶) بیان داشتند که در بسیاری از مطالعات در زمینه مدیریت منابع انسانی، آموزش و توسعه کاملاً مرتبط با ارزش‌های کاری، عمکرد و تعهد سازمانی قلمداد شده‌اند. در واقع، مک‌گونیگل و

²⁶ Fomburn

²⁷ Daniel & Gloria

²⁸ Wright & McMahan

²⁹ Boselie, Dietz, & Boon

جیمسون (۲۰۰۰) اظهار داشتند که آموزش و توسعه کمک می‌کنند تا فرهنگ و ارزش‌های سازمانی به تدریج در میان افراد تزریق شوند. واتسون و دی‌آنونزیو-گرین (۱۹۹۶) با تایید این موضوع عنوان کرد که طراحی دقیق برنامه‌ها تاثیر حیاتی بر تغییر فرهنگی و افزایش میزان رضایت و تعهد کارکنان دارد. ویلیامز و همکارانش (۱۹۹۳) نیز فرآیند آموزشی را شناسایی کردند که گام مهمی در جهت افزایش عملکرد، میزان رضایت، تعهد و انطباق کارکنان با ارزش‌های کاری شان ایفا می‌کند. علاوه بر این، مشاغل می‌توانند با ارائه فن‌آوری‌های جدید تغییر کنند که در نتیجه آن، کارکنان نیاز به شرکت در برنامه‌های آموزشی و توسعه‌ای برای ارتقاء دانش خود از شرایط جدید دارند (آکتون و گلدن، ۲۰۰۳، زافیر، ۲۰۰۶، ائمن، ۲۰۰۹).

کارمندیابی

هدف از این استراتژیک اطمینان یافتن از این است که شرکت-در قیاس با رقیبان آن- بتواند از طریق استخدام کارکنان شایسته تر به مزیت رقابتی دست یابد. این دسته از کارکنان دارای مهارت‌های گوناگونی هستند و بسیاری هم خبره اند و به گونه‌ای عمل خواهند کرد که بیشترین تاثیر را در موفقیت سازمان داشته باشند. سازمان این کارکنان را از طریق روش‌های انتخاب جذب می‌کند و از طریق ارائه فرصت‌های بهتر و اعمال پاداش بیشتر در مقایسه با دیگر سازمان‌ها و همچنین از طریق انعقاد قرار داد روان شناختی مثبتی که تعهد و اعتماد متقابل را افزایش دهد حفظ می‌کند به علاوه سازمان این دسته از کارکنان را به نحوی به خدمت می‌گیرد که حداکثر ارزش افزوده را ایجاد کنند (آرمسترانگ ۱۳۸۹، ص ۱۶۰). کارمندیابی یعنی تامین منابع انسانی در راستای اهداف و راهبردهای سازمان و شناسایی فرصت‌ها و تهدیدات محیط بیرون سازمان و تعیین نقاط قوت و ضعف و قابلیت‌های محوری منابع موجود (بهرامی و همکاران، ۱۳۹۰، ص ۱۰۰). معمولا کارکنان سازمان‌هایی که نیروی انسانی خود را بر اساس دانش محوری جذب می‌نمایند در جایگاه اصلی سازمان نقش دارند و آن‌ها به خلاقیتی که باعث حرکت سازمان شود کمک می‌نمایند. این دسته از کارکنان در محیط کار خود به خوبی کسب تجربه کرده و میل به موفقیت و ارتقادارند (کارگر، ۱۳۸۸، ص ۷۱).

جبران خدمات

مدیریت جبران خدمت واژه ایی است که بیشتر در کتب امریکایی مطرح شده ولی ادعا می‌کنند واژه مدیریت پاداش که بیشتر در کتاب‌های انگلیسی آمده واژه جدیدتر و غنی تری است و در بعضی متون عنوان چنین فصلی را مدیریت انگیزش و پاداش قرار داده اند (میر سپاسی، ۱۳۸۹، ص ۹۱). پاداش خدمت به معنای طراحی کلیه مزایای محوله و تعیین پتانسیل موجود در آنها جهت رشد و بهبود است (بهرامی و همکاران، ۱۳۹۰، ص ۱۰۰). فرآیندهای مدیریت پاداش می‌توانند مشخص سازند که کارکنان بر اساس میزان مشارکت شان در رساندن شرکت به اهداف آن و همچنین در حفظ ارزش‌های شرکت پاداش خواهند گرفت این فرآیندها می‌توانند پیام‌هایی را که از طریق سایر کانال‌های ارتباطی منتقل می‌شوند تقویت کنند. به طور کلی بنا به گفته دانکن برون (۲۰۰۱) استراتژی پاداش در نهایت نوعی طرز تفکر است که می‌توان آن را در مورد هر مقوله مرتبط با پاداش که در سازمان رخ می‌دهد به کار گرفت به منظور این که بدین وسیله به ایجاد ارزش پرداخته شود (آرمسترانگ، ۱۳۸۹، ص ۱۹۷).

مشارکت

مشارکت کارکنان به معنای مشارکت آنان در تصمیم‌گیری‌ها و استفاده از نظرها و پیشنهادهای آنها جهت بهبود و توسعه سازمان می‌باشد (بهرامی و همکاران، ۱۳۹۰، ص ۱۰۰). افرادی که مهارت تخصص و مسولیت دارند بایستی که حوزه اختیاراتشان برای انجام کار گسترده تر شود. اعطای اختیارات بیشتر و مشارکت بیشتر به چنان کارکنانی در تصمیم‌گیری موجب افزایش تعهد می‌گردد. اگر کارکنان فرصت‌های بیشتری را برای تامین ورودی‌ها و تعیین اقدامات لازم داشته باشند ممکن است تنوع و غنای مبادله دانش خویش را افزایش دهند و ایده‌های جدید و بیشتری را بیافزایند (محرر و همکاران، ۱۳۸۸، ص ۴).

ارزیابی عملکرد

صاحب‌نظران مدیریت منابع انسانی در سالهای اخیر تغییر مدیریت عملکرد را جانشین ارزیابی عملکرد کرده که البته در درون فلسفه مدیریت عملکرد ارزیابی عملکرد تعیین میزان شایستگی و لیاقت ارتقاء و ترفیع نیز منظور می‌شود مدیریت عملکرد عبارت است از فزاینده استراتژیک و یکپارچه که موجب بهبود مستمر عملکرد و توسعه توانایی‌های کارکنان و ایجاد فضای کار تیمی و دسته جمعی و نهایتاً تعالی سازمان می‌شود (میر سپاسی، ۱۳۸۹، ص ۲۴۱). ارزیابی عملکرد یعنی سنجش سیستماتیک و منظم کار افراد در رابطه با نحوه انجام وظیفه آن‌ها در مشاغل محوله و تعیین پتانسیل موجود در آنها جهت رشد و بهبود است (بهرامی و همکاران، ۱۳۹۰، ص ۱۰۰). ارزیابی عملکرد فرآیندی است که به سنجش و اندازه‌گیری ارزش گذاری و قضاوت در باره عملکرد طی دوره‌ای معین می‌پردازد. ارزیابی عملکرد در بعد نحوه استفاده از منابع در قالب شاخص‌های کارایی بیان می‌شود. اگر در ساده‌ترین تعریف نسبت داده به ستاده را کارایی بدانیم نظام ارزیابی عملکرد در واقع میزان کارایی تصمیمات مدیریت در خصوص استفاده بهینه از منابع و امکانات را مورد سنجش قرار می‌دهد (کلید بری و همکاران، ۱۳۹۱، ص ۱۸۸).

اهداف مدیریت منابع انسانی

هدف مدیریت منابع انسانی خلق قابلیت استراتژیک از طریق کارکنان ماهر متعهد و با انگیزه برای تلاش در راه دستیابی به مزیت رقابتی پایدار است. پس نیازهای فردی و گروهی سازمان از طریق طراحی و اجرای برنامه‌های منجسم و عملی منابع انسانی تامین می‌شود (بهرامی و همکاران ۱۳۹۱، ص ۴). هدف دیگر ایجاد حس هدفمند و جهت دار بودن در محیط‌های معمولاً متلاطم است تا بدین وسیله نیازهای کسب و کار سازمان و نیازهای فردی و گروهی کارکنانش از طریق طراحی و اجرای سیاست‌ها و برنامه‌های یکپارچه و عملی منابع انسانی تامین شود (آرمسترانگ، ۱۳۸۹، ص ۵۳).

اهمیت مدیریت منابع انسانی از آن جهت است که ابزاری را برای بهبود موقعیت رقابتی سازمان و نیز بهبود کارایی و اثر بخشی آن از راه جذب و تربیت منابع انسانی منحصر به فرد را فراهم می‌کند (سید جوادین ۱۳۹۰، ص ۲۷). اساسی‌ترین نقش مدیریت منابع انسانی برنامه ریزی کلان با دید استراتژیک و در سطح منابع انسانی است. در همین راستا هکس و مجلاف بیان می‌کنند که این موارد باعث شده است تا توجه مدیران به مدیریت منابع انسانی به صورت استراتژیک جلب شود چرا که این امر به آنها و به سازمان تحت مدیریت آنان این اجازه را می‌دهد که یک مزیت رقابتی بلند مدت را در مقابل رقبا استوار سازند (اخوان و پزشکان ۱۳۹۰، ص ۴).

هدف مدیریت منابع انسانی دستیابی به تناسب استراتژیکی می‌باشد. مدیریت منابع انسانی استراتژی‌های منابع انسانی که به صورت عمودی با استراتژی کسب و کار یکپارچه شده اند و بخش جدایی ناپذیری از این استراتژی کسب و کار می‌باشند را تولید می‌کنند. یکپارچگی عمودی برای ارائه تناسب بین استراتژی کسب و کار و منابع انسانی ضروری می‌باشد به طوری که استراتژی منابع انسانی از تحقق استراتژی کسب و کار پشتیبانی کرده و به ارائه تعریفی از استراتژی کسب و کار کمک می‌کند. مدیریت منابع انسانی همچنین درباره یکپارچگی افقی بحث می‌کند که هدف یکپارچگی افقی اطمینان از این موضوع است که اصول مختلف استراتژی منابع انسانی باهم متناسب باشند و متقابلاً از یکدیگر حمایت کنند. که این امر در صورت اطمینان از اینکه سازمان دارای کارکنان ماهر متعهد و با انگیزه‌ای است که برای دستیابی به مزیت رقابتی به آنها نیاز دارد باعث می‌شود که تصمیمات استراتژیک اتخاذ گردند تا تاثیر عمده و بلند مدت بر رفتار و موفقیت سازمان داشته باشند. (وایگانجو و همکاران، ۲۰۱۲).

نقش استراتژیک منابع انسانی بر همسوسازی استراتژی‌ها و رویه‌های منابع انسانی با استراتژی سازمان تمرکز دارد به منظور ایفاء این نقش واحد منابع انسانی سعی می‌کند برای تضمین اجرای استراتژی‌های سازمان شریک استراتژیک شود و با انجام این نقش ظرفیت سازمان را برای اجرای استراتژی‌ها افزایش می‌دهند تبدیل استراتژی سازمان به رویه‌های منابع انسانی به سه طریق به کسب و کار کمک می‌کند: اول اینکه کسب و کار می‌تواند در برابر تغییر انعطاف پذیر شود دوم اینکه سازمان می‌تواند تقاضاهای مشتری را بهتر تامین کند. سوم اینکه سازمان می‌تواند عملکرد مالی را از طریق اجرای موثرتر استراتژی محقق کند نتیجه قابل رویت مدیریت منابع انسانی اجرای استراتژی است. رویه‌های منابع انسانی به تحقق اهداف سازمان که جزئی از استراتژی سازمان می‌باشد کمک می‌کند (بدخشانی و فروزانفر، ۱۳۸۹، ص ۳).

هدف اصلی مدیریت منابع انسانی ایجاد دیدگاه کلانی است که امکان پرداختن به مسائل اساسی کارکنان را فراهم آورد مدیریت منابع انسانی موجب بهره مندی سازمان از کارکنان ماهر متعهد و با انگیزه در تلاش برای رسیدن به مزیت رقابتی پایدار می‌شود. دایر و هوئدر (۱۹۹۸) بر این باورند که مدیریت منابع انسانی باید چارچوبی واحد گسترده اقتضایی و یکپارچه ایجاد کند (صامعی، ۱۳۸۸، ص ۲۸).

توسعه مدیریت منابع انسانی

از انطباق نیروی انسانی با محیط کار می‌توان به عنوان یکی از خطوط راهنما برای توسعه مدیریت منابع انسانی در سازمان استفاده کرد. بر اساس رویکردهای اقتضایی مدیریت منابع انسانی استراتژیک برای دستیابی به مزیت‌های رقابتی و پشتیبانی از استراتژی کسب و کار ایجاد انطباق میان نیروی انسانی و محیط کار ضرورت دارد (انصاری و همکاران ۱۳۸۶: ص ۱۴۰). برای توسعه استراتژی منابع انسانی گراتون (۲۰۰۰) رویکردی شش مرحله ایی که در ادامه ذکر می‌شود مطرح یا پیشنهاد کرده است:

۱. تشکیل ائتلاف راهنما- شامل کارکنان تمامی بخش‌های سازمان
۲. تصور آینده- ایجاد بینش مشترک در خصوص حوزه‌های دارای اهمیت استراتژیک
۳. شناسایی شایستگی‌های فعلی و نیز شناسایی شکاف‌ها- شناخت وضعیت فعلی سازمان و فاصله آن با وضعیت مطلوب در آینده
۴. ترسیم نقشه سیستم- اطمینان یافتن از اینکه تمامی اجزا را می‌توان به کلیتی معنی دار تبدیل کرد

۵. الگوسازی‌های پویایی سیستم- اطمینان یافتن از اینکه ماهیت پویای آینده مد نظر قرار گرفته است.
۶. اقدام- توافق بر سر موضوعات و مسائل گسترده مربوط به اجرا و مسائل خاص مربوط به آنها توسعه اصول راهنما مشارکت دادن مدیران صف و تشکیل تیم‌های چند وظیفه‌ای به منظور شناسایی اهداف و معیارهای عملکرد (آرمسترانگ، ۱۳۸۹، ص ۸۰).
- هدف از توسعه استراتژیک منابع انسانی تولید چارچوبی است فراگیر و یکپارچه برای پرورش کارکنان بخش اعظم فرآیند توسعه منابع انسانی متوجه فراهم آوردن محیطی خواهد شد که در آن محیط کارکنان به یادگیری و توسعه دانش و مهارت‌های خود ترغیب گردند. ممکن است فعالیت‌های مرتبط با توسعه دانش و مهارت‌های خود ترغیب کردند ممکن است فعالیت‌های مرتبط با توسعه منابع انسانی شامل برنامه‌های آموزشی نیز باشند اما تاکید این فعالیت‌ها بر توسعه سرمایه معنوی سازمان و ترویج و ارتقای پویایی سازمانی گروهی و فردی است کانون تمرکز این فعالیت‌ها ایجاد سازمانی پویا است که در آن دانش و معرفت به شکلی نظامند مدیریت می‌گردد (امیدی، ۱۳۸۴، ص ۱۰).

موانع اجرای مدیریت منابع انسانی

همواره این انتقاد بر مدیریت منابع انسانی وارد بوده که فاقد یک چارچوب نظری برای تجربه و تحلیل تئوری‌ها و رویکردهای این رشته است. از آن زمان تاکنون تلاش‌های زیادی در این زمینه انجام گرفته است (صیادی و محمدی ۱۳۸۸، ص ۴۷). همان گونه که گراتون و همکارانش (۱۹۹۹) اشاره کرده اند مشکل مدیریت منابع انسانی این است که اغلب بین واقعیت‌ها و آنچه که در باره استراتژی گفته می‌شود فاصله وجود دارد به گفته گراتون و همکارانش: نکته‌ای که وجود دارد این است که بین آنچه در خصوص مدیریت منابع انسانی گفته می‌شود و آنچه در عمل به چشم می‌خورد تفاوت وجود دارد به همین ترتیب در عمل بین تئوری یا نظریه مدیریت منابع انسانی و مدیریت منابع انسانی بین آن چه که بخش منابع انسانی شعار می‌دهد و آنچه که کارکنان با آن مواجه می‌شوند و هم چنین بین انتظارات مدیران ارشد از نقش منابع انسانی با عرصه در عمل این بخش تفاوت وجود دارد (آرمسترانگ، ۱۳۸۹، ص ۹۹). گراتونو همکارانش به برخی از عوامل و علت‌های چنین تفاوت‌هایی این گونه اشاره کرده اند:

- کارکنان در سازمانهای مختلف تنها آن دسته از روش‌هایی را می‌پذیرند که می‌پندارند به نوعی به آنها مربوط می‌شود.
 - کارکنان با سابقه وضعیت موجود را بیشتر می‌پسندند.
 - کارکنان ممکن است اقدامات مبهم یا پیچیده را درک نکنند یا ممکن است آنها را به اشتباه درک کنند.
 - پذیرش فعالیت‌های پویا و غیر یکنواخت دشوارتر است.
 - اگر کارکنان به این باور برسند که اقدامات جدید تضادهایی با هویت سازمان دارند با آنها مقابله می‌کنند.
 - تهدید تلقی شدن ابتکار عمل‌ها و اقدامات جدید
 - ناهماهنگی‌های میان استراتژیهای سازمان و ارزش‌ها
 - میزان اعتماد کارکنان به مدیریت ارشد.
 - نظر کارکنان در خصوص خوب و منصفانه بودن اقدامات جدید.
 - فرهنگ بروکراتیکی که به مقاومت و مخالفت کارکنان منجر می‌شود.
- هر یک از عواملی که گراتون و همکارانش ذکر کرده اند می‌تواند مانع اجرای موفقیت آمیز استراتژی‌های منابع انسانی گردد (آرمسترانگ ۱۳۸۹، ص ۱۰۰).

بحث و نتیجه گیری

فرهنگ دانش‌گرا از ارزش‌های سازمانی، باورها، هنجارها و قوانین اجتماعی بنیادی ایجاد شده است که همگی آنها در خدمت مدیریت دانش در سازمان هستند، در حالی که مدیریت شغل به فعالیت‌ها و وظایف فرد در مشاغل در راستای تحقق بهتر، رشد و ثبات مالی سازمان فکر می‌کند. بنابراین، درحالی که مدیریت دانش به مهارت‌ها و چگونگی بهره‌وری از قابلیت‌های افراد فکر می‌کند، حضور مدیریت شغل با محدود کردن وظایف افراد، در بیشتر موارد مانع از آزادی عمل و توسعه فردی و گروهی سازمان می‌شود.

ماهیت رویکرد رقابتی به تلاش افراد برای برتری نسبت به رقبا و همچنین تمایز خود نسبت به سایر کارکنان مجموعه مربوط می‌شود که می‌توان آن را همراستا با محور مدیریت شغل و چگونگی برنامه‌ریزی سازمانی برای ایجاد برتری نسبت به رقبا دانست. از طرفی، شرح وظایف درست شغلی و ایجاد مجموعه‌ای منسجم از کارکنان همواره می‌تواند منجر به ثبات در مجموعه شده و این ثبات می‌تواند با رشد سازمان همراه شود.

شیوه‌های رسمی مدیریت دانش همواره در راستای بالا بردن اطلاعات فردی و لزوم داشتن کیفیت در اجزای وظایف شغلی برای پیشی گرفتن نسبت به رقبا و بالا رفتن سطح تعاملات کاری درون سازمانی تاکید می‌کنند. از این رو، مدیریت شغل با ایجاد بستر مناسب برای حفظ کیفیت وظایف شغلی با تعریف صحیح شغل و آموزش‌های لازم در راستای مسائل شغلی به سمت پیشبرد اهداف سازمانی پیش می‌رود.

شیوه‌های غیررسمی مدیریت دانش همواره بر دغدغه‌ی درونی افراد سازمان برای بررسی متداوم مسائل کاری و صحبت کردن با اعضاء دیگر سازمان برای بالا بردن دانش فرد در زمینه‌های مختلف شغلی تاکید دارد، درحالی که این مسائل در میان کارکنان همواره اتفاق نمی‌افتد. در واقع در بیشتر مواقع به دلیل شرایط کاری، کارکنان هیچ گونه دغدغه‌ای برای بالا بردن دانش خود و مجموعه نداشته و فقط به انجام وظایف شغلی تعریف شده در درون سازمان می‌پردازند. البته این مسئله به شخصیت فردی کارکنان و شرایط کاری‌شان بستگی داشته و در شرایط مختلف کاری تغییر می‌کند.

آموزش حرفه‌ای با تکیه بر اصول ساختار سازمانی و اهداف و استراتژی‌های مربوط به هر یک از مشاغل منجر به ترویج روحیه‌ی فرهنگ دانش‌گرا در میان کارکنان و گروه‌های مختلف سازمانی شود. همچنین، این نوع از آموزش با تلفیق تجربیات کارکنان با سابقه و دستاوردهای جدید علوم مدیریتی، منجر به بهبود فرآیندهای آموزشی شده و فرهنگ اشتراک‌گذاری تجربیات و دانش‌های اکتسابی را در بین افراد سازمان تقویت می‌کند و به طور کلی، با رشد روزافزون فرهنگ دانش‌گرا همراه خواهد بود.

با بهره‌گیری از آموزش حرفه‌ای و قواعد و اصول بنیادین اینگونه از آموزش‌ها، سازمان‌ها می‌توانند به سمت رقابت با سایر رقبای اصلی خود پیش رفته و روز به روز بر تجربیات خود برای رویارویی با رقبای خود تلاش کنند. با بررسی مداوم نقاط قوت و ضعف در جلسات آموزشی و بهره‌گیری از مربیان باتجربه در علوم مدیریتی، سازمان‌ها می‌توانند در جهت تقویت دستاوردهای خود گام‌های عظیمی را بردارند. همچنین، با تکیه بر اینگونه از آموزش‌ها، محیط‌های سازمانی با امیدواری بیشتری نسبت به افق‌های پیش روی سازمان تلاش کرده و همواره در جهت رشد فردی و سازمانی خود فعالیت می‌کنند.

کارکنان بانک‌های ایرانی غالباً تلاشی در خصوص بالا بردن اطلاعات فردی و لزوم داشتن کیفیت خود در اجزای وظایف شغلی برای پیشی گرفتن نسبت به رقبا و بالا رفتن سطح تعاملات کاری درون سازمانی خود نمی‌کنند. به همین دلیل، ایجاد بستر آموزش حرفه‌ای در اکثر مواقع تنها با هزینه کردن مخارج سنگین برای سازمان همراه بوده و خروجی مفیدی در فعالیت‌های کاری افراد ندارد، زیرا افراد تلاشی در جهت رشد فعالیت‌های کاری خود نمی‌کنند.

بالا بردن دغدغه‌ی درونی افراد سازمان برای بررسی متداوم مسائل کاری و تلاش فرد برای بالا بردن دانش در زمینه‌های مختلف شغلی مستلزم ایجاد بستر مناسب برای پیاده‌سازی فرهنگ یادگیری سازمانی می‌باشد، اما از آنجایی که آموزش‌های حرفه‌ای صرفاً به دنبال آموزش بر اساس اصول ساختار سازمانی و اهداف و استراتژی‌های مربوط به هر یک از مشاغل می‌باشد، در این زمینه نمی‌تواند تا موفقیت همراه باشد و به همین دلیل با شکست در ابعاد مختلف فردی و سازمانی مواجه می‌شود. از طرفی، با توجه به عدم روابط کاری مناسب میان مدیران و کارکنان بانک‌ها و عدم توجه به خلاقیت‌های کاری در این حوزه، مسئله شیوه‌های غیررسمی در مدیریت دانش برای کارکنان مفهوم خود را از دست داد و افراد انگیزه‌ای برای انجام کارهای فراتر از وظایف شغلی نخواهند داشت.

حفظ کارکنان با استفاده از روش‌های تشویقی و ترغیب‌کننده مختلف در جهت اشتیاق و تمایل هر چه بیشتر افراد نسبت به محیط کاری و ارتقاء شغلی در سطوح مختلف سازمان همواره به عنوان یکی از عوامل انگیزنده برای کارکنان محسوب می‌شود. در واقع با گذر زمان و حضور کارکنان در محیط‌های کاری، بر میزان تجربیات و دانش افراد افزوده شده و این امر به مرور زمان با ایجاد فرهنگ دانش‌گرا در بین کارکنان خود را نشان می‌دهد.

حفظ کارکنان از طریق عوامل انگیزشی و تشویقی در دراز مدت منجر به ایجاد فضای مثبتی در درون سازمان‌ها می‌شود که از مزایای آن می‌توان به بالا رفتن تجربه کاری افراد برای مقابله با مسائل دشوار کاری، کم شدن اشتباهات رایج در محیط‌های اداری و همچنین گسترش رقابت‌ها در سطوح مختلف اشاره کرد. در واقع، سازمان‌هایی که در جهت حفظ کارکنان خود تلاش می‌کنند، همواره به دنبال منافع بلند مدت حضور افراد در درون سازمان هستند که در اکثر مواقع این سیاست‌ها با نتیجه مثبت برای مجموعه همراه خواهد بود.

با استمرار فعالیت کارکنان در مشاغل سازمانی، میزان تعهد کاری آنها نسبت به مجموعه بیشتر می‌شود که این بالا رفتن تعهد در افراد منجر به بالا بردن اطلاعات فردی و توجه به لزوم داشتن کیفیت بالا در اجزای وظایف شغلی برای پیشی گرفتن نسبت به رقبای درون افراد می‌شود. در واقع، با تشویق مستمر کارکنان و دادن امتیازات ویژه برای افرادی که در تلاش برای بهبود شرایط کاری هستند، کارکنان خود را در فضایی می‌یابند که به تلاش‌های آنها توجه شده و به نظرات و ایده‌های آنها احترام گذاشته می‌شود.

پیامد توجه به کارکنان و بالا بردن انگیزه شغلی از طریق تشویق‌های کاری، چیزی جز رضایت و تعهد شغلی بیشتر افراد در بلند مدت نخواهد بود. با در نظر گرفتن نیازهای شغلی و زندگی کارکنان سازمانی و تمرکز بر روی مشکلات و مسائل آنها، انتظارات افراد برآورده شده و در مقابل تمام تلاش خود را بر بهبود هر چه بیشتر فعالیت‌های سازمانی به کار می‌گیرند. در واقع می‌توان به این پدیده به عنوان معامله‌ای برد-برد نگاه نمود که در آن سازمان با حفظ کارکنان و حمایت از آنها، به نتایج بهتری در دراز مدت دست پیدا می‌کند.

مدیریت منابع انسانی به عنوان مجموعه‌ای از سیاست‌ها، شیوه‌ها و سیستم‌هایی که بر روی رفتار، نگرش و عملکرد اعضاء سازمان تاثیر می‌گذارد، می‌تواند به منظور افزایش رقابت و توانایی یادگیری افراد درون سازمان و در نهایت ایجاد فرهنگ یادگیری سازمانی بسیار موثر واقع شود. از طرفی، مدیریت دانش تلاش می‌کند تا با بهره‌گیری از همه فرآیندها و شیوه‌های مربوط به دانش، به منظور دستیابی به اهداف سازمانی تلاش کند. بدین ترتیب به نظر می‌رسد که این دو نوع از مدیریت دارای شاخص‌های مشترک در توسعه درون و برون سازمانی بوده و همواره در مسیر مشترکی گام بر می‌دارند که آن پیشبرد اهداف سازمانی است.

به مدیران و روسای بانک‌های خصوصی و دولتی پیشنهاد می‌شود که ضمن در نظر گرفتن رویکرد رقابتی و شیوه‌های رسمی و غیررسمی مدیریت دانش در درون سازمان، به دنبال ایجاد فرهنگ دانش‌گرا در درون بانک‌ها باشند. بکارگیری اهدافی نظیر برنامه‌ریزی‌های کوتاه مدت و بلندمدت شغلی، تعریف درست وظایف شغلی و انتخاب درست کارکنان در هنگام جذب و استخدام می‌تواند به عنوان گام نخست در شکل‌گیری مدیریت دانش در درون سازمان‌ها محسوب شود، اما این برنامه‌ریزی اولیه پایان کار نیست و مدیران بانک‌ها باید با در نظر گرفتن قابلیت‌ها و مهارت‌های کارکنان خود، به چگونگی سازماندهی افراد در درون سازمان، حمایت از آنها و افزایش روحیه همکاری در بین کارکنان و بالا بردن روحیه فرهنگ دانش‌گرا در میان اعضاء درون بانک‌ها فکر کنند.

به مدیران و روسای بانک‌ها پیشنهاد می‌شود که ضمن در نظر گرفتن توانایی‌های کارکنان و ایجاد فرصت‌هایی برای پیشرفت کاری و ارتقاء شغلی، به موضوع آموزش‌های حرفه‌ای متناسب با وظایف افراد توجه ویژه‌ای کنند. البته بالا بردن روحیه و انگیزه افراد و همچنین انجام فعالیت‌های تشویقی و حمایتی برای بالا بردن میزان تعهد کارکنان به سازمان می‌تواند از معضلات مربوط به شیوه‌های رسمی و غیررسمی مدیریت دانش جلوگیری کند، اما در نهایت با بهره‌گیری از شرایط خاص آموزشی و استفاده از مربیان باتجربه و مدبر در امر آموزش وظایف کاری می‌توان افراد را به سطح آرمانی مدنظر سازمان نزدیک نمود. البته نمی‌توان انتظار بازخوردهای کاملاً مثبتی را از اینگونه جلسات آموزشی داشت، اما مطمئناً با در نظر گرفتن تمامی شرایط و مسائل آموزشی می‌توان بالاترین میزان بهره‌وری را از این جلسات آموزشی برای پیشبرد اهداف سازمانی کسب نمود.

مدیران و روسای بانک‌های خصوصی و دولتی با تلاش‌های گسترده خود مبنی بر جلب رضایت کارکنان و برآورده کردن انتظارات آنها (از طریق اهداء جوایز، دادن مزایای کاری، تشویقات سازمان و حتی ارتقاهای مستمر در طول دوران خدمت) به حفظ کارکنان خود در دراز مدت توجه کنند. در واقع، بانک‌ها با حفظ کارکنان خود از اشتباهات رایج بانکی که در سال‌های اولیه در بین کارکنان رایج است، جلوگیری کرده و می‌توانند با بالا بردن راندمان کاری خود در تمامی زمینه‌ها به توسعه خدمات بانکی مرتبط با مشتریان بپردازند.

در مجموع می‌تواند گفت که توجه به عوامل مدیریت منابع انسانی برای رشد و ترقی بانک‌های دولتی و خصوصی امری حیاتی و مهم به حساب می‌آید. از اینرو، مدیران و روسای بانک‌ها باید همواره به مسائل مهمی همچون مدیریت شغل درست، آموزش‌های ضمن خدمات و پیش از خدمت و استراتژی‌های حفظ کارکنان توجه ویژه‌ای کنند تا از طریق بتوانند به سمت بهبود فعالیت‌های شغلی، از جمله مدیریت دانش که موضوعی کارآمد و تاثیرگذار در بازار رقابتی بانک‌ها محسوب می‌شود، حرکت کنند. البته در این مسیر همواره مشکلات و مسائلی رخ می‌دهد که این موارد نیز با همکاری مداوم و ایجاد صمیمیت بین مدیران و کارکنان درون بانک‌ها، این مسائل نیز می‌تواند تا حد بسیار زیادی کاهش پیدا کرده و به بهبود روزافزون عملکرد شغلی و سازمانی بانک‌ها منجر شود.

منابع و مآخذ

۱. آریافر، حسین (۱۳۹۳). نقش زیرساختی و فرایندی مدیریت دانش در مسیر چابک سازی صنعت کشور، اولین کنفرانس بین المللی اقتصاد، مدیریت، حسابداری و علوم اجتماعی.
۲. اصفهانی، علی؛ غفاری، محمد؛ دهقانی، مجتبی (۱۳۹۰). مسأله ارتباط مدیریت دانش استراتژیک با عملکرد و نوآوری سازمان، کنفرانس ملی کارآفرینی تعاون، جهاد اقتصادی دانشگاه آزاد اسلامی واحد نایین، ص ۳۳-۲۷.
۳. اردبیلی، فاطمه، دوستار، محمد، آزاده دل، محمدرضا (۱۳۹۱). اولین همایش ملی تازه‌های مدیریت در دانشگاه آزاد اسلامی واحد رشت.
۴. امین بیدختی، علی اکبر؛ مکوند حسینی، شاهرخ و احسانی، زهرا (۱۳۹۰). بررسی رابطه بین فرهنگ سازمانی و مدیریت دانش در سازمان آموزش و پرورش شهرستان سمنان، فصلنامه راهبرد / سال بیستم.
۵. باقری، امین (۱۳۹۴). مدیریت دانش فردی: شایستگی رقابتی دانشجویان. نشریه پژوهش‌های تربیتی، ۲ (۳۰)، صص ۲۳- بهرامی، سوسن؛ رجایی پور، سعید؛ آقا حسینی، تقی؛ نصر آبادی، حسنعلی بختیار (۱۳۹۰). تعیین رابطه کارکردهای مدیریت استراتژیک منابع انسانی و نوآوری فنی در دانشگاه های دولتی استان اصفهان، پژوهش نامه مدیریت تحول، سال سوم، شماره ۶، ۹۷-۱۱۵.
۶. پوررجبی، امیر؛ سلطانی نظیر، حسین (۱۳۹۳). تاثیر مدیریت دانش بر کارآفرینی سازمانی (مطالعه موردی: شعب بانک اقتصاد نوین استان مازندران)، اولین کنفرانس بین المللی اقتصاد، مدیریت، حسابداری و علوم اجتماعی، رشت.
۷. پیرایش، رضا؛ قائم پناه، مسعود (۱۳۹۳). بررسی رابطه ساختار سازمانی و مدیریت دانش در بین بانکهای تجاری استان کردستان، اولین کنفرانس بین المللی اقتصاد، مدیریت، حسابداری و علوم اجتماعی، رشت.
۸. تقی پور، احسان؛ ایرانزاده، سلیمان؛ علوی متین، یعقوب (۱۳۹۶). بررسی تاثیر آموزش های مهارتی ضمن خدمت در ارتقاء قابلیت اطمینان در صنایع دانش بنیان دریایی با نقش میانجی توانمند سازی منابع انسانی، فصلنامه آموزش علوم دریایی، دوره ۴، شماره ۳ (پیاپی ۱۰)، صص ۴۰-۳۰.
۹. حسن زاده، رضا؛ سیدعباس زاده، میرمحمد و قلاوندی، حسن (۱۳۹۳). بررسی رابطه بین مدیریت دانش با بهسازی منابع انسانی از دیدگاه کارکنان اداری دانشگاه ارومیه. تحقیقات کتابداری و اطلاع رسانی دانشگاهی، دوره ۴۸، شماره ۴، صص ۶۲۱-۶۰۵.
۱۰. خانی، محمد؛ محمدزاده، اکبر (۱۳۹۳). مدیریت دانش و نقش آنها در ارتقای کارایی سازمان و فرایندها (مطالعه موردی: دفتر بهبود بهره وری و تضمین کیفیت شرکت آب و فاضلاب استان آذربایجان شرقی)، اولین کنفرانس بین المللی اقتصاد، مدیریت، حسابداری و علوم اجتماعی، رشت.
۱۱. سرلک، محمدعلی؛ کشاورز، آرزو و کشاورز، الهام (۱۳۹۴). بررسی نقش مدیریت دانش در اولویت بندی منابع انسانی. مطالعات دانش شناسی. صص ۲۱-۳.
۱۲. سعادت، اسفندیار (۱۳۸۶). مدیریت منابع انسانی، سمت. ص ۲۱۴.
۱۳. سلاجقه، سوسن، پوررشیدی، رها و موسایی، مینا (۱۳۹۲). تحلیل توانمندسازی روانشناختی کارکنان و رابطه آن با مدیریت دانش، مطالعات مدیریت بهبود و تحول، ۲۲ (۷۲).
۱۴. شریف زاده، فردین و بودلایی، حمید (۱۳۸۷). مدیریت دانش در سازمان های اداری، تولیدی و خدماتی. انتشارات جهاد دانشگاهی، چاپ اول.

۱۵. صارمی راد، نساء، سید دانش، سید یحیی (۱۳۹۰). بررسی ارتباط مدیریت دانش بهبود یافته با عملکرد عملیاتی سازمان، نهمین کنفرانس بین المللی مدیریت، تهران.
۱۶. صیادی، سعید (۱۳۸۸). محمد محمدی، رویکرد نظری استراتژی منابع انسانی، (پژوهشگر) فصلنامه مدیریت، سال ششم، شماره ۱۳، ۴۶-۵۵.
۱۷. علیپور، وحیده؛ قائم پناه، مسعود (۱۳۹۳). نوآوری و ایجاد دانش: چه ارتباطی بین این دو مفهوم وجود دارد؟، اولین کنفرانس بین المللی اقتصاد، مدیریت، حسابداری و علوم اجتماعی.
۱۸. کنجکاو منفرد، امیررضا؛ اردکانی، سعید (۱۳۹۳). تحلیلی بر وضعیت ابعاد مدیریت دانش در نهادهای آموزش عالی و بررسی رابطه آن با نوآوری، دوره ۵، شماره ۱.
۱۹. کیانیان، نرگس؛ رحمانی، زین العابدین؛ درشیدی، حسن (۱۳۹۳). بررسی نقش مدیریت دانش در سازمان ها، اولین کنفرانس بین المللی اقتصاد، مدیریت، حسابداری و علوم اجتماعی، رشت.
۲۰. محمودی، امیرحسین؛ افتخارزاده، سید فرهاد؛ محمدی، بتول (۱۳۹۲). امکان سنجی استقرار نظام مدیریت دانش در دانشگاه آزاد اسلامی واحد تهران مرکزی و ارائه مدل مناسب، فصلنامه علمی پژوهشی تحقیقات مدیریت آموزشی سال چهارم، شماره چهارم.
۲۱. مدهوشی، مهرداد و نورنژاد ونوش، وحید (۱۳۹۲). تأثیر توانمندسازهای مدیریت دانش روی توانمندی کارکنان شرکت های کوچک و متوسط: با نقش میانجی فرآیند مدیریت دانش. پژوهش های مدیریت منابع انسانی، دوره ۳، شماره ۲، صص ۹۱-۱۱۰.
۲۲. مهدی بیگی، نجمه؛ یعقوبی، اسماعیل؛ سیدالحسینی، سید مسلم (۱۳۹۶). مدیریت مسیر شغلی و جانشین پروری: تبیین نقش تعدیل گری فرهنگ مربی گری، فصلنامه پژوهش های مدیریت عمومی، دوره ۱۰، شماره ۳۸، صص ۱۷۰-۱۴۵.
۲۳. میر سپاسی، ناصر (۱۳۸۹). مدیرین استراتژیک منابع انسانی و روابط کار، تهران: میر.
۲۴. نیازآذری، کیومرث؛ تقوایی یزدی، مریم؛ نیازآذری، مرضیه (۱۳۸۹). بررسی نقش مدیریت تحول گرا در ارتقای کارایی سازمانی در واحدهای بسیار بزرگ دانشگاه آزاد اسلامی استان مازندران، فصلنامه علمی- پژوهشی تحقیقات مدیریت آموزشی، شماره ۴.
۲۵. هاشمی، سید حامد؛ اکرادی، احسان و یوسفی، مینو (۱۳۹۵). بررسی تأثیر مدیریت دانش بر مدیریت منابع انسانی و نوآوری سازمانی. دوره ۲، شماره ۸، صص ۲۰-۱.

26. Ajmal, M. , Helo, P. , & Kekäle, T. (2010). Critical factors for knowledge management in project business. *Journal of knowledge management*, 14(1), 156-168.
27. Alnaqbi, W. (2011). The relationship between human resource practices and employee retention in public organizations: an exploratory study conducted in the United Arab Emirates.
28. Alavi. M. , Leidner. D. , (2001). Knowledge management and knowledge management systems: conceptual foundations and research issues. *MIS Q.* 25 (1).
29. April Chang, W. J. , & Chun Huang, T. (2005). Relationship between strategic human resource management and firm performance: A contingency perspective. *International journal of manpower*, 26(5), 434-449.
30. Belant. A. (2013). Using the balanced scorecard as a strategic management system. *Harvard Business Review*, 74(1), 35-55.

31. Benish Hussain Janjua, A. G. (2014). The impact of human resource practices on employee commitment and employee retention in telecom sector of Pakistan: Exploring the mediating role of employee loyalty. *Journal of Business and Management*, 16(1), 76-81.
32. Bock, G. W. , Kim, Y. G. (2002). Breaking the myths of rewards: an exploratory study of attitudes about knowledge sharing. *Inf. Resour. Manage. J.* 15 (2).
33. Boselie, P. , Dietz, G. , & Boon, C. (2005). Commonalities and contradictions in HRM and performance research. *Human resource management journal*, 15(3), 67-94.
34. Browning, V. (2006). The relationship between HRM practices and service behaviour in South African service organizations, *International Journal of Human Resource Management*, Vol. 17, No. 2, pp. 1321-1338.
35. Cardoso, L. (2007). *Gerir Conhecimento e Gerar Competitividade: Estudo empírico sobre a gestão do conhecimento e seu impacto no desempenho organizacional*. Penafiel: Editorial Novembro.
36. Cardoso, L. , Meireles, A. & Peralta, C. (2012). Knowledge management and its critical factors in social economy organizations. *Journal of Knowledge Management*, Vol. 16, N°2, pp. 267-284.
37. Chaston, Ian. (2012). Entrepreneurship and knowledge management in small service-sector firms. *The Service Industries Journal*. Vol. 32, No. 6, May 2012.
38. Civi, E. (2000), “Knowledge management as a competitive asset: A review”, *Marketing Intelligence and Planning*, Vol. 18 No. 4, pp. 166-174.
39. Dalmarco, G. , Maehler, A. E. , Trevisan, M. , & Schiavini, J. M. (2017). The use of knowledge management practices by Brazilian startup companies. *RAI Revista de Administração e Inovação*.
40. Delaney, J. and Huselid, M. (1996), “The impact of human resource management practices on perceptions of organizational performance”, *Academy of Management Journal*, Vol. 39, No. 4, pp. 949-969.
41. Dominguez, A. (2011). The impact of human resource disclosure on corporate image, *Journal of Human Resource Costing & Accounting*, Vol. 15, No. 4, pp. 279-298.
42. Edgar, F. , & Geare, A. (2005). HRM practice and employee attitudes: different measures–different results. *Personnel review*, 34(5), 534-549.
43. Ferraresi, A. A. , Quandt, C. O. , dos Santos, S. A. , Frega, J. R. (2012). Knowledge management and strategic orientation: leveraging innovativeness and performance. *J. Knowl. Manage.* 16(5).
44. Figueiredo, E. , Pais, L. , Monteiro, S. , & Mónico, L. (2016). Human resource management impact on knowledge management: Evidence from the Portuguese banking sector. *Journal of Service Theory and Practice*, 26(4), 497-528.
45. Gaimon, Cheryl and Bailey, Jennifer. (2012). *Knowledge Management for the Entrepreneurial Venture*. Production and Operations Management,.
46. Gomes, J. F. , Cunha, M. P. , Rego, A. , Cunha, R. , Cabral-Cardoso, C. and Marques, C. (2008). *Manual de gestão de pessoas e do capital humano*, Edições Sílabo, Lisboa.
47. Hales, S. (2001). Linking balanced scorecard measures to size and market factors: Impact on organizational performance. *Journal of Management Accounting Research*, 12(1), 1–17.
48. Haines, T. (2001). The problem of knowledge management. *Journal of knowledge management*, vol. 6. No. 3. Pp. 27-35.

49. Hashim, K. F. , Tan, F. B. (2015). The mediating role of trust and commitment on members' continuous knowledge sharing intention: a commitment-trust theory perspective. *Int. J. Inf. Manage.* 35(2).
50. Huang, Li-Su. and Lai, Cheng-Po. (2012). An investigation on critical success factors for knowledge management using structural equation modeling. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*
51. Huselid, M. (1995). The impact of human resource management practices on turnover, productivity, and corporate financial performance, *Academy of Management Journal*, Vol. 38, No. 3, pp. 635-672.
52. IM. Preto & Revilla E (2004). An empirical investigation of knowledge management styles and their effect on learning capacity, *Management research*, 2: 133_146.
53. Ismail, W. K. W. , Omar, R. , & Bidmeshgipour, M. (2010). The Relation of Strategic Human Resource Practices with Firm Performance: Considering the Mediating Role of Resource Based View. *Journal of Asia Pacific Studies*, 1(3).
54. Kianto, A. , Sáenz, J. , & Aramburu, N. (2017). Knowledge-based human resource management practices, intellectual capital and innovation. *Journal of Business Research*, 81, 11-20.
55. Kim. T. T. . Lee. G. (2013). Hospitality employee knowledge-sharing behaviours in the relationship between goal orientations and innovative work behaviour. *Int. J. Hospitality Manage.* 34.
56. Lengnick-Hall, M. L. , Lengnick-Hall, C. A. , Andrade, L. S. , & Drake, B. (2009). Strategic human resource management: The evolution of the field. *Human resource management review*, 19(2), 64-85.
57. Matzler. K. . Mueller. J. (2011). Antecedents of knowledge sharing—Examining the influence of learning and performance orientation. *J. Econ. Psychol.* 32 (3).
58. Michaelis Björn, Wagner Joachim, Schweizer Lars (2014). Knowledge as a key in the relationship between high-performance work systems and workforce productivity, *Journal of Business Research*.
59. Nonaka. I. . Takeuchi. H. . (1995). *The Knowledge-Creating Company*. Oxford University Press. New York. NY.
60. Nonaka, I. (2009). The dynamic theory of organizational knowledge creation, *Organization Science*, Vol. 5, No. 1.
61. Paré, G. , & Tremblay, M. (2007). The influence of high-involvement human resources practices, procedural justice, organizational commitment, and citizenship behaviors on information technology professionals' turnover intentions. *Group & Organization Management*, 32(3), 326-357.
62. Paul, A. K. and Anantharaman, R. N. (2004), “Influence of HRM practices on organizational commitment: a study among software professionals in India”, *Human Resource Development Quarterly*, Vol. 15 No. 7, pp. 77-88.
63. Othman, A. (2009). Strategic integration of human resource management practices: Perspectives of two major Japanese electrical and electronics companies in Malaysia. *Cross Cultural management: An International Journal*, Vol. 16, No. 2, pp. 197-214.

64. Ranjan, J. and Bhatnagar V. (2008). Critical success factors for implementing CRM using data mining. *Journal of Knowledge Management Practice*. 9(3).
65. Razouk, A. , Bayad, M. and Wannemacher, D. (2009). Strategic HRM and tacit knowledge transfer: A case study. *Human Systems Management*, Vol. 28, pp. 77-82.
66. RM. Grant (2016). "Toward knowledge based theory of the firm". *Strategic management journal*. 17: 109_122.
67. Rowley, J. (2000). From learning organisation to knowledge entrepreneur. *J. Knowledge Management*. 4(1).
68. Salaman, G. , Storey, J. , & Billsberry, J. (Eds.). (2005). *Strategic human resource management: Theory and practice*. Sage.
69. Santoro, G. , Vrontis, D. , Thrassou, A. , & Dezi, L. (2017). The Internet of Things: Building a knowledge management system for open innovation and knowledge management capacity. *Technological Forecasting and Social Change*.
70. Schiuma. G. (2012). Managing knowledge for business performance improvement. *J. Knowl. Manage*. 16 (4).
71. Sheikh M. A. , Qamar W-U. , Iqbal F. (2012). Impact of Human Resource Management (Hrm) Practices on Employees Retention, www.iub.edu.pk.
72. Short, T. and Harris, R. (2010). Challenges in aligning workplace learning with business goals: a perspective from HRD professionals in New Zealand, *Australian Journal of Adult Learning*, Vol. 50 No. 2, pp. 358-386.
73. Tessier, N. and Bourdon, I. (2009). Le management des hommes: Un défi pour la gestion des connaissances", *La Revue des Sciences de Gestion, Direction et Gestion*, 237-238- Ressources humaines, May-Aug, 35-68.
74. Uriarte. F. A. . 2008. Introduction to knowledge management. ASEAN Found.
75. Waiganjo, E. W. , Mukulu, E. , & Kahiri, J. (2012). Relationship between strategic human resource management and firm performance of Kenya's corporate organizations. *International Journal of Humanities and Social Science*, 2(10), 62-70.
76. Wiig. K. M. (2011). An empirical examination of performance and image outcome expectation as determinants of innovative behavior in the workplace. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 24, 10-38.
77. Wright, P. M. , Gardner, T. M. and Moynihan, L. M. (2013), "The impact of HR practices on the performance of business units", *Human Resource Management Journal*, Vol. 13 No. 3, pp. 21-36.
78. Wu J (2014). "Exploring the link between knowledge management performance and firm performance". Thesis of PHD University Kentucky. United states, p 76.