# بررسی نقش مدیریت دانش در تبیین استراتژی های منابع انسانی (مطالعه موردی: شعب بانک قرض الحسنه مهر ایران اصفهان)

مرتضی سامتی[1]
شیرین شیرعلی[2]، محمدرضا شاهی[3]

**چکیده:**

هدف این پژوهش بررسی نقش مدیریت دانش در تبیین استراتژی های منابع انسانی در شعب بانک قرض الحسنه مهر ایران استان اصفهان می‌باشد. بدین منظور، برای استراتژی های منابع انسانی، پنج شاخص برنامه‌ریزی، انتخاب و استخدام منابع انسانی، آموزش منابع انسانی، ایمنی و سلامت، پاداش و مزایا و روابط کارکنان و جستجوی منابع انسانی در نظر گرفته شده و اثر مدیریت دانش بر آن‌ها مورد بررسی قرار می-گیرد. به منظور بررسی و آزمون فرضیه‌های پژوهش، از آمار و اطلاعات سال ۱۳۹۴ و برای شعب بانک قرض الحسنه مهر ایران در استان اصفهان، استفاده شده است. ابزار تجزیه و تحلیل، پرسشنامه‌ای مشتمل بر ۲۷ سؤال و ۵ فرضیه اصلی، می‌باشد. برآوردها و آزمون فرضیات به کمک نرم افزار spss 23، صورت می‌گیرد. با استفاده از آزمون t فرضیه‌های پژوهش آزمون شد. بر اساس نتایج به‌دست آمده، کلیه میانگین-ها معنادار بوده و در واقع مدیریت دانش بر پنج فاکتور برنامه‌ریزی، انتخاب و استخدام منابع انسانی، آموزش منابع انسانی، پاداش و مزایا، ایمنی و سلامت و روابط کارکنان وجستجوی منابع انسانی که شاخص های استراتژی منابع انسانی می‌باشند، اثر معناداری دارد.

**واژه های کلیدی: مدیریت دانش، مدیریت استراتژیک منابع انسانی، بانک قرض الحسنه مهر ایران**

[1].دکتری علوم اقتصادی، استاد دانشگاه اصفهان، ایران
[2].کارشناسی ارشد توسعه اقتصادی و برنامه ریزی، دانشگاه اصفهان، ایران.
[3].کارشناسی ارشد علوم اقتصادی، دانشگاه آزاد اسلامی واحد خوراسگان، ایران

**۱-مقدمه:**

از آن‌جاکه، استراتژی شامل کلیه‌ی اقدامات لازم برای موفق عمل نمودن سازمان می‌باشد، لذا در شرایطی که سازمان‌های کسب و کار با رقابت‌های شدید بازار از یک‌سو و توقعات اجتماعی از سوی دیگر، مواجه هستند، باید در سازمان‌ها علاوه بر مسئولیت‌های اقتصادی بر مسئولیت‌های اجتماعی و شخصی افراد نیز تأکید شود. حوزه‌ی مدیریت استراتژیک، مدیریت منابع انسانی را از سطح تاکتیکی، عملیاتی و اجرایی به سطح تصمیم‌گیری و استراتژیک ارتقاء می‌دهد. حضور مدیر منابع انسانی با دیدگاه استراتژیک، مسئولیت و پاسخگویی ویژه‌ای را به‌وجود می‌آورد که لازمه‌ی آن پذیرش بینش استراتژیک و درک وسیعی از حوزه‌های تخصصی منابع انسانی است. در رویکردی که امروز برای مدیریت استراتژیک منابع انسانی توصیف شده است، روی ارزش یادگیری ضمنی کارکنان در کارگاه‌ها و تلاش برای فعال نمودن این یادگیری‌های فردی ذخیره شده و دانش انباشته شده نزد کارکنان سازمان‌های تحقیق و توسعه برای دست‌یابی به مزیت رقابتی بی‌نهایت تأکید شده است (سید نقوی و یعقوبی، ۱۳۸۵: ۱۷).

مؤثرترین راه برای به‌دست آوردن مزیت رقابتی در شرایط فعلی، کارآمدتر نمودن کارکنان و مدیریت دست‌یابی، طبقه‌بندی، استفاده از دانش آن‌ها و به اشتراک گذاشتن این دانش در سازمان است. تبدیل دانش فردی به دانش سازمانی به‌گونه‌ای مستند و قابل استفاده برای دیگر افراد سازمان، باید در طرح‌ریزی‌های استراتژیک به‌نوعی لحاظ گردیده و به کارکنان سازمان فراتر از دیدگاه اداری که تنها اقدامات اجرایی روزمره برای آن‌ها را در دستور کار دارد، نگاه شود. زیرا وظیفه مدیریت منابع انسانی در عصر حاضر بر خلاف چشم‌انداز کارکرد سنتی، دارای اهمیتی استراتژیک فرض شده است.

در واقع، هر سازمان باید اهمیت توسعه دانش، مهارت‌ها و توانایی‌های کارکنان خود را تشخیص داده و درک کند (مورگان، ۱۹۹۱: ۳). در این وضعیت استراتژی منابع انسانی نقش اساسی را در افزایش مزیت رقابتی سازمان بازی می‌کنند (گانون، ۱۹۹۹ : ۲۰). امروزه جایگاه استراتژیک منابع انسانی نه‌تنها به‌لحاظ نقش آن‌ها در پیاده‌سازی استراتژی‌های سازمانی بلکه به‌این خاطر که می‌توانند به یک منبع پایدار مزیت رقابتی تبدیل شوند، اهمیت زیادی دارد (وانگ و شیو، ۲۰۰۸: ۱۲). اساسی‌ترین نقش مدیریت استراتژیک منابع انسانی، برنامه‌ریزی کلان با دید استراتژیک و در سطح منابع انسانی است (پروز، ۲۰۱۰: ۱۱).

در رویکردی که امروز برای مدیریت استراتژیک منابع انسانی توصیف شده است، روی ارزش یادگیری ضمنی کارکنان در کارگاه‌ها و تلاش برای فعال نمودن این یادگیری‌های فردی ذخیره شده و دانش انباشته شده نزد کارکنان سازمان‌های تحقیق و توسعه برای دست‌یابی به مزیت رقابتی بی‌نهایت تأکید شده است. مؤثرترین راه برای به‌دست آوردن مزیت رقابتی در شرایط فعلی، کارآمدتر نمودن کارکنان و مدیریت دست‌یابی، طبقه‌بندی، استفاده از دانش آن‌ها و به اشتراک گذاشتن این دانش در سازمان است. تبدیل دانش فردی به دانش سازمانی به‌گونه‌ای مستند و قابل استفاده برای دیگر افراد سازمان، باید در طرح‌ریزی‌های استراتژیک به‌نوعی لحاظ گردیده و به کارکنان سازمان فراتر از دیدگاه اداری که تنها اقدامات اجرایی روزمره برای آن‌ها را در دستور کار دارد، نگاه شود. زیرا وظیفه مدیریت منابع انسانی در عصر حاضر بر خلاف چشم‌انداز کارکرد سنتی، دارای اهمیتی استراتژیک فرض شده است.

به‌عبارت دیگر، امروزه مدیریت دانش سازمانی و فرآیندهای آن را، به مثابه یک راهبرد ضروری و آینده نگر به منظور کسب مزیت رقابتی و حفظ بقاء و بهبود عملکرد فردی و سازمانی و به طور کلی تبدیل شدن به یک سازمان یادگیرنده در محیط های پویا و به شدت تغییرپذیر می دانند و سازمان ها به منظور دست‌یابی به مزایای آن، برای پیاده سازی مدیریت دانش تلاش می نمایند (هاشمی و دیگران، ۱۳۸۹: ۷۰).

مدیریت دانش رو یکرد جامع ی جهت ترسیم چشم انداز گسترده و همه جانبه برا ی سازمان است و تمرکز اصلی آن بر ا یجاد و بکارگیری دانش و نهایتاً، دستیابی به اثربخشی سازمانی می باشد. البته، چالش عمده مدیریت دانش، تبدیل هرچه بیشتر و بهتر دانش ضمنی به دانش صریح است (انواری رستمی و شهایی، ۱۳۸۸: ۱۹).

تعاریف گوناگونی درخصوص مدیریت دانش ارائه شده که هر یک ابعادی از این موضوع را نمایش می دهند. مدیریت دانش ترکیب فرآیندهای اداره، واپایش، خلاقیت، کدگذاری، اشاعه و اعمال قدرت دانش در سازمان است و هدف اصلی آن اطمینان از این است که شخص نیازمند، دانش مورد نیاز خود را در زمان مقتضی به دست می‌آورد، به گونه‌ای که توانایی تصمیم گیری به‌موقع و درست برای او ممکن می‌شود (داقفوس، ۲۰۰۳).

مدیریت دانش سیستمی است که دارایی دانش جمعی سراسر سازمان را (دانش صریح و ضمنی) اداره می‌کند و یک فرآیند مارپیچی است که شامل شناسایی، اعتبارسنجی، ذخیره و پالایش دانش برای دسترسی کاربران به آن است و نتایج زیر را درپی دارد:

۱- استفاده مجدد دانش توسط دیگران برای نیازهای مشابه؛
۲- حذف دانش به دلیل فقدان اعتبار؛
۳- تغییرشکل دانش و خلق آن در شکل جدید (هنری، ۲۰۰۳: ۹۳).

بر اساس آن‌چه بیان شد، نظریه‌های نوین کارکنان را با همه‌ی ارزش‌هایش، سازمان را با عملکردها و محیط سازمان را با همه دگرگونی‌ها و تحولاتش مورد توجه قرار می‌دهد و لزوم قابلیت انعطاف ساختارهای درون‌سازمانی را برای پاسخ‌گویی به تغییر و تحول ضروری می‌داند، به‌همین دلیل، به‌جای رفتار انفعالی در جهت کنترل تغییرات محیط، ایجاد تغییر را به‌صورت فعال توصیه می‌نماید. لذا، ضروری بودن به‌کارگیری پاره‌ای از روش‌های قابل انعطاف، در چارچوب نگرش استراتژیک قابل توجیه می‌باشد. به‌همین منظور، نیاز به یکپارچگی مدیریت دانش و سیاست‌های استراتژیک منابع انسانی در سازمان به‌عنوان یک انعطاف و تغییر استراتژی احساس می‌شود. از این‌رو، این پژوهش به بررسی نقش مدیریت دانش در تبیین استراتژی‌های منابع انسانی در شعب بانک قرض الحسنه مهر ایران در استان اصفهان می‌پردازد.

## ۲-مبانی نظری:

مؤثرترین راه برای به‌دست آوردن مزیت رقابتی در شرایط فعلی، کارآمدتر نمودن کارکنان و مدیریت دست‌یابی، طبقه‌بندی، استفاده از دانش آن‌ها و به اشتراک گذاشتن این دانش در سازمان است. تبدیل دانش فردی به دانش سازمانی به‌گونه‌ای مستند و قابل استفاده برای دیگر افراد سازمان، باید در طرح‌ریزی‌های استراتژیک به‌نوعی لحاظ گردیده و به کارکنان سازمان، فراتر از دیدگاه اداری که تنها اقدامات اجرایی روزمره برای آن‌ها را در دستور کار دارد، نگاه شود. زیرا وظیفه مدیریت منابع انسانی در عصر حاضر برخلاف چشم‌انداز کارکرد سنتی، دارای اهمیت استراتژیک است. در همین راستا، پژوهش حاضر به بررسی اثر مدیریت دانش بر تبیین استراتژی‌های منابع انسانی می‌پردازد.

### ۲-۲-دانش[1]

ویژگی‌ها و پیچیدگی‌های نهفته در دانش موجب شده است تا نسبت به آن تعاریف مختلفی بیان گردد. یکی از عوامل پیچیدگی دانش ناشی از ماهیت مبهم و غیرملموس آن می‌باشد. داونپورت و پروساک، از اندیشمندان مشهور حوزه دانش، دانش را ترکیبی منعطف و قابل تبدیل از تجارب، ارزش‌ها، اطلاعات معنی دار و بینش‌های متخصصان که چارچوبی را برای ارزیابی و انسجام اطلاعات و تجارب جدید ارائه می‌دهد، می‌داند. همچنین نوناکا و تاکوچی، ایجاد دانش را ناشی از ترکیب

[1] knowledge

اطلاعات دریافتی و مفهوم سازی افراد می‌دانند. این استدلال، نمایانگر آن است که دانش می‌تواند تنها در زمینه انسانی و عقاید و تجربیات آن‌ها یافت شود.

کل منابع دانش را به یک کوه یخ تشبیه کرده اند که قسمت مشهود آن،دانش آشکار است. این قسمت از دانش،به راحتی قابل دستیابی،شناسایی و به اشتراک گذاری است. قسمت مخفی این کوه،همان چیزی است که لفظ دانش ضمنی به آن اطلاق می شود. این قسمت،یادآور سخن مشهور مایکل پولانی (۱۹۶۶: ۱۲) است که گفته است : "ما بیش از آن چیزی که می توانیم بیان کنیم،می دانیم." (پولانی، ۱۹۹۶). دانش آشکار، دانشی است که قابل کد شدن است. مصادیق این نوع از دانش، کتاب، مقاله، سخنرانی، روش‌های مدون سازمانی و سایر مستندات مشابه می باشد. در مقابل، دانش ضمنی، دانشی است که به راحتی قابل کد شدن نیست. این دانش، معمولاً در درون انسانها، رویه های سازمان و حتی فرهنگ جوامع و سازمانها مستتر است. نوناکا و کونا (۱۹۹۸)، معتقدند که دانش ضمنی ، تا حد زیادی شخصی و انتزاعی بوده و به سختی قابل بیان و توصیف است. به همین دلیل آنها بر مشکل بودن انتشار دانش ضمنی تأکید کرده و در ضمن معتقدند که تجربه، یکی از منابع اصلی خلق دانش است (نوناکا و کانون، ۱۹۹۸: ۱۲). هر چند که مدیریت دانش ضمنی، به مراتب مشکل تر از دانش آشکار است، اما ارزش آن در کسب مزیت رقابتی در سازمان، بیشتر می باشد. برای یک مدیریت دانش کارآمد، تسخیر هر دو دانش نهان و عیان الزامی است. چالش واقعی مدیریت دانش در توانایی تشخیص و تسخیر دانش نهان است به طوریکه در هنگام نیاز قابل بازیابی باشد.

**۲-۳-تعریف مدیریت دانش[1]**

بررسی موضوعی تحت عنوان مدیریت دانش برای اولین بار با گزارش سالیانه ۱۹۹۴ شرکتی سوئدی، پیشرو در خدمات مالی به نام اسکاندیا شروع شد. این گزارش در برگیرنده یک سلسله تحلیلهای مالی بود که تلاش می کرد ارزش سرمایه فکری شرکت، دارائی‌های دانشی، را کمی کند . این شرکت به یک جنبه غیر کمی شده ای دست یافت که از قدیم مورد توجه قرار داشت : سرمایه فکری حداقل به اندازه سرمایه مالی سنتی در تأمین در آمدهای پایدار نقش دارد. اسکاندیا موضوعی را به اثبات رساند که سال‌ها مورد ظن و گمان بسیاری از مدیران بود: دانش، دارایی با ارزشی است که مثل سایر دارایی‌ها به مدیریت، رشد و بهره برداری نیاز دارد (رادینگ، ۱۳۸۳: ۷۱). اما مطرح شدن دانش به عنوان یک عامل حیاتی در حفظ مزیت رقابتی بنگاه‌ها چیز جدیدی نیست. آلفرد مارشال بیش از یک قرن پیش در کتاب مبانی اقتصاد خرد عنوان کرده بود که "دانش،قویترین موتور تولید است". هم چنین بعد از جنگ جهانی دوم دانشمندان متعددی بر اهمیت نقش دانش در اقتصاد تأکید کرده بودند. از آنجا که مدیریت دانش با رویکردهای مختلفی مورد مطالعه قرار گرفته، تعاریف بسیاری نیز در مورد آن ارائه شده است. لذا نمی توان تعریفی را یافت که یک توافق جهانی در مورد آن وجود داشته باشد. داونپورت معتقد است "مدیریت دانش تلاش برای کشف دارایی نهفته در ذهن افراد و تبدیل این گنج پنهان به دارایی سازمانی است به طوری که مجموعه وسیعی از افرادی که در تصمیم گیری‌های سازمان دخیل هستند به این ثروت دسترسی داشته و بتوانند از آن استفاده کنند." (داونپورت، ۱۹۹۸: ۲۳) نویسنده دیگری مدیریت دانش را این چنین تعریف می نماید:مدیریت دانش کوششی برای تبدیل دانش کارکنان (سرمایه انسانی) به دارایی مشترک سازمانی (سرمایه فکری ساختاری) است (گاندی، ۲۰۰۴: ۱۴). از نظر شاین مدیریت دانش فرآیندی است که این امکان را به سازمان می دهد که دانایی جدید را به شکل ایجاد،اعتبار و پخش و کاربرد به خدمت گیرد و بدین ترتیب گستره ای از ویژگیهای سازمانی را با قادر ساختن شرکت به عملکرد هوشمندانه تر بهبود بخشد (شاین، ۲۰۰۱: ۱۷). دانشگاه مدیریت دانش تگزاس، مدیریت

[1] knowledge management

دانش را اینگونه تعریف می کند: مدیریت دانش، فرایند سیستماتیک و نظام مند کشف، انتخاب، سازماندهی، تلخیص و ارائه‌ی اطلاعات است؛ به گونه ای که شناخت افراد را در حوزه‌ی مورد علاقه اش بهبود می بخشد. مدیریت دانش به سازمان کمک می کند تا از تجارب خود، شناخت و بینش بدست آورد و فعالیت خود را بر کسب ذخیره سازی و استفاده از دانش متمرکز کند تا بتواند در حل مشکلات، آموزش پویا، برنامه ریزی راهبردی و تصمیم گیری، از این دانش بهره گیرد. مدیریت دانش نه تنها از زوال دارایی های فکری و مغزی جلوگیری می کند، بلکه به طور مداوم بر این ثروت می افزاید.

در تعریف مدیریت دانش مالهوترا بیان می‌دارد که مدیریت دانش، فرآیندی است که به واسطه آن سازمان‌ها در زمینه یادگیری (درونی کردن دانش)، کدگذاری دانش (بیرونی کردن دانش)، توزیع و انتقال دانش، مهارت‌هایی را کسب می‌کنند. همچنین بلانت معتقد است مدیریت دانش فرآیند است که سازمان‌ها از آن طریق اطلاعات جمع آوری شده خود را به کار می‌گیرند (ابطحی و صلواتی، ۱۳۸۵: ۱۷).

**۲-۴- مزایای مدیریت دانش**

اندازه گیری مزایای سرمایه های مرتبط با دانش، به یکی از مشکل ترین و چالشی ترین مباحث کسب و کارهای امروزی مبتنی بر دانش تبدیل شده است.کمی کردن دانش، غیر ممکن و اندازه گیری نتایج مستقیم مدیریت دانش چندان ساده نیست. مزایای بکارگیری فعالیت‌های مدیریت دانش، از سطح فنی تا سطح استراتژیک، بر فرهنگ و بهره وری کل سازمان مؤثر خواهد بود. برخی مزایا عبارتند از:

- بهبود پاسخ رقابتی: توانمند ساختن سازمانها برای پاسخگویی به تغییرات بازار و تسریع زمان ارائه محصولات مدیر به بازار.
- کاهش هزینه ها و اجتناب از هدر رفتن سرمایه های ذهنی: در اختیار گرفتن دانش ضمنی این اجازه را به سازمان می دهد تا آن دانش را به کار ببرند تا فرآیندها را برای کاربردهای آتی حفظ کرده و هزینه های آموزش مجدد کارکنان و متخصصان را از میان بردارد.
- برطرف کردن نیاز برای جهانی عمل کردن: عملیات‌هایی که از نظر جغرافیایی پراکنده اند چالش‌های خاصی را در زمینه فرهنگی و مدیریت دانش می طلبد. سازمان‌هایی که دارای فرهنگ اثر بخش در زمینه مدیریت دانش هستند، می توانند به روحیه "آنها و ما"خاتمه داده، هر آنچه که هست"ما" شود و استفاده کارآمد از منابع پراکنده را حداکثر سازد.
- اثر بخشی شغل: به کار گیری زیر ساخت مدیریت دانش، محدودیت‌های سنتی را از بین برده، تسهیم دانش را در میان کارکنان افزایش داده و در نتیجه اثربخشی را ارتقا می دهد.
- اثر بخشی سازمان: ابزارها، الگوها و بهترین کاربردهای مدیریت دانش که با فرهنگ تسهیم دانش همراه است. یک محیط همکاری را شکل داده و اثر بخشی سازمان را افزایش می دهد.
- تعیین جهت استراتژیک: استفاده از فرهنگ دانش، خلاقیت و نوآوری را ارتقاء داده و در نتیجه بر جهت استراتژیک تأثیر می گذارد (سیوان، ۲۰۰۰: ۱۰۰)

**۲-۵- مبانی زیر ساخت مدیریت دانش**

زیر ساخت دانش،ساز و کاری است که سازمان از طریق آن دانش را مدیریت کرده و افراد در بخشهای مختلف،دانش خود را از طریق این زیر ساخت تسهیم می کنند،بطوریکه اعضا بتوانند از آن دانش به طور کاملاً اثر بخش استفاده کنند. این زیر ساخت باعث می شود فرآیندهای ضروری دانش با حداکثر کارایی صورت گرفته، از فناوری‌ها اعم از سخت افزارو نرم

افزارکارآمدتر استفاده شده و خلق، تسهیم و بکارگیری دانش انجام پذیرد. هدف اصلی این زیر ساخت،چیزی جز جریان دادن دانش در رگهای فرآیندهای کاری سازمان نیست.

مدیریت دانش را نباید با مدیریت داده ها اشتباه کرد. مدیریت داده ها بر فرآیند و فناوری متمرکز است در حالیکه ارکان مدیریت دانش،افراد و توانایی جمعی آنان برای تشریک مساعی سریع و اثر بخش می باشد.بدون مدیریت داده ها، مدیریت دانش موفق نخواهد بود. پیوند دادن فاصله این دو نیازمند تعهد به یک فرهنگ تسهیم دانش است. سازمان برای رسیدن به این منظور چاره ای جز سرمایه گذاری و تعهد به ایجاد فرهنگ مطلوب سازمانی ندارد. بدون آنکه افراد نسبت به دانش تعهد داشته باشند و فعالیت‌های فعلی دانش را بپذیرند، زیر ساخت دانش موفق نخواهد بود. هم چنین بدون داشتن یک زیر ساخت فناوری که به اندازه کافی برای پشتیبانی فعالیت‌های دانش قوی باشد، زیر ساخت دانش عمل نمی کند و تا زمانی که فرآیندهای مبتنی بر دانش نباشند نیز، مدیریت دانش دارای زیر ساخت مناسبی برای عمل نخواهد بود (سیوان، ۲۰۰۰: ۴۳).

### ۲-۶- فرآیندهای دانش

منظور از فرآیندها در مدیریت دانش،جمع آوری و سازماندهی دانش سازمانی و بهره برداری و حفاظت از این سرمایه های دانشی، می باشد. فرآیندهای مدیریت دانش در سازمان باید دارای این توانایی باشند که به طور اثر بخش و کارآمد دانش مورد نیاز جهت تحقق فرآیندهای کسب و کار سازمانی را پردازش کنند. دست اندرکاران دانش انواع مختلفی از فرآیند دانش پایه را مطرح می کنند که متشکل از مراحل زیر است: در اختیار گرفتن،ذخیره سازی،پردازش،انتقال و تسهیم دانش.

### ۲-۶-۱- پردازش دانش

دانش خام در مرحله پردازش به صورت دانش با ارزش سازمانی در می آید. پردازش شامل ذخیره سازی، پالایش، سازماندهی، تحلیل، مقایسه، هم بسته سازی، کاوش‌گری و یا انواع فنون می شود. این امر کمی فراتر از عنوان دهی به دانش را در بر می گیرد به گونه ای که دیگران بتوانند به سادگی در موقع نیاز آن را بازیابی کنند، یا اینکه مستلزم تحلیل پیچیده، پیشرفته و آماری باشد تا بتوان روابط و بینش‌های پنهان در آن را کشف و آشکار ساخت.

### ۲-۶-۳- انتقال دانش

دانش، خواه فرآیند انتقال آن را به سازمان کنترل شود و خواه نقشی را در این زمینه وجود نداشته باشد، به سازمان منتقل می شود. منظور از انتقال دانش، افزایش توانایی سازمان در انجام کارها و در نهایت بالا بردن ارزش آن است. به طور کلی هر چه دانش غنی تر و نامشهود تر باشد می بایستی برای انتقال آن از فناوری بیشتری استفاده شود تا اجازه تسهیم بی واسطه در آن را به خواستارانش بدهد.. عامل اصلی در موفقیت هر نوع طرح انتقال دانش، پدید آوردن زبانی مشترک بین همکاران است. تأکید نوناکا و تاکه اوچی بر تکرار پذیری یا هم پوشانی حوزه های تخصصی و بحث توماس آلن درباره ناسازگاری های فرهنگی به عنوان موانع انتقال فناوری، ضرورت دستیابی به زبانی مشترک یا همزبانی را روشن می سازد. به گفته آلن، اگر کسانی علائم فرهنگی دو فرهنگ متفاوت یا علائم محیطی دو منطقه مختلف را به مرزهای قابل درک تبدیل کنند، زبان مشترک و به تبع آن زمینه برقراری ارتباط و مبادله دانش فراهم خواهد بود (آلن، ۲۰۰۲: ۳۹).

### ۲-۶-۴- تسهیم دانش

مؤسسات به منظور به کارگیری مطلوب مدیریت دانش بایستی ضرورت ایجاد فرهنگ اشتراک دانش میان کارکنان را از طریق فرآیندی تحت عنوان" نهادینه سازی مدیریت دانش"درک نمایند. اهمیت نهادینه سازی مدیریت دانش در مؤسسه به این دلیل است که اولاً درک نادرست کارکنان را از مدیریت دانش تصحیح نموده و ثانیاً آنها را در درک مزایای اشتراک دانش در سازمان یاری رساند. تحقیقات حاکی از این مطلب است که مهم‌ترین مانع اجرای اثربخش مدیریت دانش در

سازمان فقدان فرهنگ اشتراک دانش به دلیل ارتباطات ضعیف میان کارکنان می باشد. رهبران دارای نقش کلیدی در تغییر نگرش‌های کارکنان و ایجاد موفقیت آمیز فرهنگ اشتراک دانش و نهادینه سازی مدیریت دانش در سازمان هستند.(بکرا، ۲۰۰۰).

**۲-۷- مفهوم مدیریت منابع انسانی**

اصطلاح مدیریت منابع انسانی از اواسط دهه هشتاد میلادی معرفی شد و هدف از آن ارایه روش‌هایی برای مدیریت کارکنان و کمک به بهبود عملکرد سازمان است (سعادت، ۱۳۸۶: ۳). به منابع انسانی سازمان، دیگر نه به عنوان منبع هزینه بلکه همانند دارایی‌های ارزشمندی برای کسب مزیت رقابتی نگریسته می‌شود. به همین دلیل است که برنامه‌ریزی منابع انسانی از اولویت بالایی در سازمان‌ها برخوردار شده است. مایکل پورتر بر این باور است که مهارت‌ها و انگیزش افراد یک شرکت و چگونگی به‌کارگیری آن‌ها را می‌توان عامل مهم مزیت رقابتی آن شرکت، به حساب آورد (آرمسترانگ، ۱۳۸۰: ۹۰). به طور کلی، مدیریت منابع انسانی را، شناسایی، انتخاب، استخدام، تربیت و پرورش نیروی انسانی به منظور رسیدن به اهداف سازمان تعریف کرده‌اند. به بیان دیگر، مدیریت منابع انسانی عبارت است: از: تحلیل نیازهای انسانی سازمان با توجه به شرایط متغیر و انجام اقدامات لازم برای پاسخگویی به این نیازها. مدیریت منابع انسانی را می‌توان نوعی رویکرد مدیریت بر افراد دانست که بر این چهار اصل استوار است:

۱. کارکنان مهم‌ترین دارایی سازمان به حساب می‌آیند و موفقیت سازمان در گرو اعمال مدیریتی اثربخش، بر آنهاست.

۲. اگر سیاست‌های پرسنلی و خط‌مشی‌های سازمان با حصول اهداف سازمان و برنامه‌های استراتژیک آن پیوند تنگاتنگی داشته باشند و به رسیدن به آن اهداف کمک کنند، احتمال موفقیت سازمان بیشتر خواهد شد.

۳. فرهنگ و ارزشهای سازمان، جو سازمانی و رفتار مدیریتی منبعث از آن فرهنگ در دستیابی برتری سازمان تاثیر عمده‌ای خواهد داشت. بنابراین، فرهنگ سازمان را باید هدایت و اداره کرد.

۴. ترغیب همه اعضای سازمان به همکاری با یکدیگر و رساندن آنان به احساس هدف مشترک، مستلزم تلاشی مستمر است؛ به ویژه حفظ تعهد به تحول، نوعی ضرورت به حساب می‌آید (آرمسترانگ، ۱۳۸۴: ۷۱).

بررسی اصول یاد شده، اهمیت استراتژیک مدیریت منابع انسانی سازمان را نشان می‌دهد. در واقع انجام موفقیت‌آمیز هر کاری در سازمان، اعم از برنامه‌ریزی، اجرا و کنترل استراتژیهای کلان سازمان، پیاده‌سازی برنامه‌های تحول، و پیشبرد اهداف سازمانی بدون مدیریت و توجه جدی به منابع انسانی، امکانپذیر نخواهد بود. از این رو نگاه استراتژیک به نیروی انسانی در قالب مدیریت استراتژیک منابع انسانی از اهمیت فراوانی برخوردار شده است.

**۲-۸- مدیریت استراتژیک منابع انسانی**

مفهوم مدیریت استراتژیک منابع انسانی، بر نقش مهم مدیریت منابع انسانی استوار است که بر ماهیت استراتژیک منابع انسانی و بر یکپارچه شدن استراتژی منابع انسانی با استراتژی سازمان تاکید می‌کند. شولر (۱۹۹۲)، مدیریت استراتژیک منابع انسانی را چنین توصیف کرده است: «تمامی فعالیتهای موثر بر رفتار افراد در برانگیختن آنها به طراحی و اجرای نیازهای استراتژیک سازمان». رایت و مک ماهان (۱۹۹۲) نیز مدیریت استراتژیک منابع انسانی را الگوی تخصیص برنامه‌ریزی شده منابع انسانی و انجام فعالیت‌های موردنظر برای کمک به سازمان در رسیدن به اهدافش می‌دانند. مدیریت استراتژیک منابع انسانی، روشی است برای تصمیم‌گیری درباره مقاصد و طرح‌های سازمان که به مسائلی، مانند: اشتغال، کارمندیابی، آموزش، پاداش و مدیریت عملکرد کارکنان مربوط می‌شوند. در واقع مدیریت استراتژیک منابع انسانی به طور کلی به روابط میان مدیریت منابع انسانی و مدیریت استراتژیک سازمان می‌پردازد.

وجه تمایز اصلی میان مفاهیم سنتی مدیریت منابع انسانی و مدیریت استراتژیک منابع انسانی، از دیدگاه گست (۱۹۸۹)، میزان یکپارچگی مدیریت منابع انسانی با فرایندهای تصمیم‌گیری استراتژیک سازمان به منظور مقابله با تغییرات محیطی است. بیر (۱۹۹۷) بر این باور است که محیط رقابتی، جهانی شدن و تغییرات مداوم بازار و فناوری، دلایل اصلی دگرگونی مفاهیم مدیریت منابع انسانی و تبدیل آن به مدیریت استراتژیک منابع انسانی است. مفاهیم سنتی مدیریت منابع انسانی تنها بر مهارتهای فیزیکی، آموزشهای خاص، تخصص‌های ویژه و کارایی فردی کارکنان تاکید می‌کرد و به جای آنکه به افراد توجه کند، به کارهایی که توسط افراد انجام می‌شد، تمرکز می‌کرد. در حالی‌که مدیریت استراتژیک منابع انسانی، علاوه بر توجه به موارد یاد شده، به تمام بخشها، اثربخشی کلی و یکپارچگی فعالیت‌های مختلف سازمان، تاکید می‌ورزد. (آرمسترانگ، ۱۳۸۴: ۸۳).

در یک تعریف که زمینه‌های کاملی را پوشش می‌دهد، مدیریت استراتژیک منابع انسانی، دوراندیشی فراگیر، نوآوری و تحول‌گری سازمان یافته در زمینه‌های تأمین منابع انسانی، پرورش و به‌سازی آن، تأمین کیفیت زندگی قابل قبول کاری و به‌کارگیری به‌جا و مؤثر این منبع استراتژیک، با شناخت و اعمال جنبه‌های تأثیرپذیری محیط درون‌سازمانی و برون-سازمانی، در راستای تبیین استراتژی‌ها به‌منظور تحقق رسالت و اهداف سازمان گفته شده است (میرسپاسی، ۱۳۸۴).

مدیریت استراتژیک منابع انسانی چهار مفهوم اساسی را دنبال می‌کند:

۱- استفاده از برنامه‌ریزی
۲- نگرشی ثابت به طراحی و مدیریت سیستم‌های کارکنان که بر سیاست اشتغال و استراتژی تفویض اختیار مبتنی است.
۳- هماهنگ و هم‌خوان نمودن سیاست‌ها و فعالیت‌های مدیریت منابع انسانی با استراتژی شفاف و روشن شرکت
۴- نگریستن به کارکنان سازمان به‌عنوان یک منبع استراتژیک برای حصول به مزیت رقابتی (هندری، ۱۹۸۶: ۱۰۰).

هدف اساسی مدیریت استراتژیک منابع انسانی، خلق قابلیت استراتژیک از طریق تضمین و مطمئن شده از این نکته است که سازمان از کارکنان ماهر، متعهد و باانگیزه برای تلاش در راستای حصول به مزیت رقابتی پایدار برخوردار است. ایجاد حس هدفمند و جهت‌دار در محیط‌های پرتلاطم هدف مدیریت استراتژیک منابع انسانی است تا به این وسیله نیازهای تجاری سازمان و نیازهای فردی و گروهی کارکنان شرکت از طریق طراحی و اجرای برنامه‌ها و سیاست‌های منسجم و عملی منابع انسانی تأمین شود.

### ۲-۹- اهداف مدیریت استراتژیک منابع انسانی

هدف اصلی مدیریت استراتژیک منابع انسانی، ایجاد دیدگاه کلانی است که امکان پرداختن به مسائل اساسی کارکنان را فراهم آورد. مدیریت استراتژیک منابع انسانی موجب بهره‌مندی سازمان از کارکنان ماهر، متعهد و با انگیزه در تلاش برای رسیدن به مزیت رقابتی پایدار می‌شود. هدف آن، ایجاد حس هدفمندی و جهت‌دار بودن در محیط‌های اغلب پرتلاطم امروزی است تا بدین وسیله نیازهای تجاری سازمان و نیازهای فردی و گروهی کارکنانش از راه طراحی و اجرای برنامه‌ها و سیاست‌های منسجم و عملی منابع انسانی تامین شود. دایر و هولدر (۱۹۹۸) بر این باورند که مدیریت استراتژیک منابع انسانی باید چارچوبی واحد، گسترده، اقتضایی، و یکپارچه ایجاد کند (آرمسترانگ، ۲۰۰۶).

### ۲-۱۰- استراتژی‌های منابع انسانی

این موضوع به‌طور وسیعی مورد پذیرش قرار گرفته است که ما در حال زندگی در محیط کسب و کاری هستیم که به‌طور فزاینده‌ای دارای پیچیدگی و تلاطم بوده و پیوسته در حال تغییر است. به‌منظور مواجهه مثبت با این تغییرات و چالش‌ها

هم تئوری‌پردازان و هم افرادی که در عمل مشغول کسب و کار در این محیط می‌باشند، توصیه می‌کنند که سازمان‌ها باید نقش حیاتی‌ای را که یادگیری و توسعه در حیات آن‌ها دارد، دریابند (سالمون و بوتلر، ۱۹۹۰: ۵۱).

بنابراین، هر سازمان باید اهمیت توسعه دانش، مهارت‌ها و توانایی‌های کارکنان خود را تشخیص داده و درک کند (مورگان، ۱۹۹۱). در این وضعیت، استراتژی منابع انسانی نقش اساسی را در افزایش مزیت رقابتی سازمان بازی می‌کند. در این وضعیتاستراتژی منابع انسانی نقش اساسی در افزایش مزیت رقابتی سازمان بازی می‌کند (گانون و فلود، ۱۹۹۹: ۴۳). امروزه جایگاه استراتژیک منابع انسانی نه تنها به لحاظ نقش آن‌ها در پیاده‌سازی استراتژی‌های سازمانی بلکه به این خاطر که می‌توانند به یک منبع پایدار مزیت رقابتی تبدیل شوند، اهمیت زیادی دارد (وانگ . شیو، ۲۰۰۸: ۱۲).

اساسی‌ترین نقش مدیریت استراتژیک منابع انسانی، برنامه‌ریزی کلان با دید استراتژیک و در سطح منابع انسانی است. در همین راستا، هکس و مجلاف بیان می‌کنند که این موارد باعث شده تا توجه مدیران به مدیریت منابع انسانی به‌صورت استراتژیک جلب شود چرا که این امر به آن‌ها و و به سازمان تحت مدیریت آنان این اجازه را می‌دهد که یک مزیت رقابتی بلندمدت را در مقابل رقبا استوار سازند (هیکس و مجلوف،۱۹۹۰: ۱۷). برخی مسائل عمومی و کافی در فرموله کردن استراتژی منابع انسانی وجود دارد که به ما اجازه می‌دهد تا یک فرآیند عمومی مفید را برای هدایت افکار مدیران در این زمینه ایجاد کنیم که عبارتند از مدیریت انتخاب، ترفیع و جابجایی نیروی انسانی به سازمان، درون سازمان و به خارج از سازمان، ارزیابی عملکرد کارکنان در داخل سازمان، پاداش برای تأمین کافی و بسنده جبران خدمات و نیز حمایت‌های انگیزشی از کارکنان در تمام سطوح، توسعه کارکنان به‌منظور افزایش مهارت‌ها، دانش و توانایی‌ها، روابط و صدای کارکنان به‌منظور برقراری یک جو همکاری میان مدیران و کارکنان (اخوان و پزشکان، ۱۳۹۰: ۱۹).

**۲-۱۱- ارتباط مدیریت دانش و استراتژی‌ها منابع انسانی**

بین دو مفهوم مدیریت دانش و مدیریت استراتژیک منابع انسانی یک هم‌پوشانی آشکاری وجود دارد، زیرا، خلق دانش یک فعالیت فردی است و مدیریت استراتژیک افراد نیز یک فعالیت مدیریت منابع به حساب می‌آید و مدیریت دانش درباره‌ی مدیریت سرمایه فکری و دارایی‌های نامشهود صحبت می‌کند و مدیریت منابع انسانی در مورد مدیریت این داراییها و سرمایه‌ها بحث دارد (سورش، ۲۰۰۲: ۱۷).

ابتکار عمل مدیریت دانش و مدیریت استراتژیک منابع انسانی در کنترل دارایی‌های دانشی قابل دسترس و پیش‌گیری از فرار دانش سازمان است. بنابراین، نیاز به یکپارچگی و ابتکار عمل مدیریت دانش و مدیریت استراتژیک منابع انسانی در سازمان وجود دارد. سیستم‌های مدیریت دانش، اشتراک مناسب از داده در روابط فردی سازمان‌ها که یکی از وظایف اصلی مدیریت استراتژیک منابع انسانی است را، تضمین می‌کند. زمینه‌های ارتباطی مهم این دو مقوله در زیر بیان شده‌اند:

**۱- استخدام**

نگرش مدیریت استراتژیک منایع انسانی به موضوع استخدام کارکنان تأیید می‌کند که هماهنگ نمودن منابع انسانی، به‌معنای حفظ وضعیت فعلی نیست، بلکه به‌معنای تغییرات اساسی در تفکرات سازمان درباره‌ی مهارت‌ها و رفتارهای موردنیاز برای حصول به رشد پایدار می‌باشد. استراتژی استخدام در سازمان‌ها از تمرکز روی وظیفه خاص یک نفر یا یک قسمت به تمرکز روی وظیفه‌ی بهبود یافته‌ای که در آن دانش پردازش شده توسط شخصی که در جریان استراتژی اصلی سازمان است، تغییر نموده است. وظیفه‌ی مدیریت استراتژیک منابع انسانی، انتخاب و جذب افرادی در چارچوب یک طرح استراتژیک است که باید قادر باشند فرهنگ اشتراک اطلاعات و انتشار دانش را توصیف و پیاده‌سازی نماید (سورش، ۲۰۰۲: ۳).

**۲- حفظ و نگهداری**

به‌طور سنتی، رویکرد سازمان‌ها فقط حفظ کارکنانی که ارزش سازمان را از طریق تجربیات علمی، عملی و دانشی خود افزایش دهند، بوده است. اما در عصر حاضر، این که کارکنان فقط دانش را در مالکیت داشته باشند، کافی نیست. بلکه نیاز به اشتراک آن با دیگران نیز وجود دارد. در حوزه‌ی تصمیم‌های استراتژیک مرتبط با کارکرد مؤثر منابع انسانی، زمینه حفظ کارکنان دانش‌مدار که تسهیم و اشتراک دانش را عامل موفقیت سازمان می‌دانند، از اهمیت بسزایی برخوردار است (سورش، ۲۰۰۲: ۱۹).

**۳- سیستم پاداش**

با توجه به شواهد، کاملاً مشخص است که کارکنان نمی‌خواهند داده‌های خود را به اشتراک بگذارند مگر این‌که برای این کار تشویق شوند. نگرش و الگوی فکری استراتژیست‌های سازمان‌ها که عمدتاً از شرایط، به‌ویژه فرهنگ سازمان سرچشمه می‌گیرد، بر تمام حرکت‌های سازمان از جمله پرداخت‌های مستقیم و غیرمستقیم سایه می‌افکند و از آن‌جا که مدیریت استراتژیک، نگرش تحول‌گرای اقتضایی را توصیه می‌کند، نظام پاداش در هر سازمان باید مقتضی با سایر تغییرات سازمان طراحی گردد و از همه مهم‌تر این‌که به لحاظ تغییرات روزمره شرایط محیطی باید پویا و قابل انعطاف باشد. سازمان باید به‌صورت نتیجه‌بخش سیستم پاداش و تشویق مناسب داشته باشد تا کارکنانی که دانش خود را با دیگران در سازمان‌ها به اشتراک می‌گذارند، به میزان کافی تشویق نمایند. زیرا هدف، طراحی یک استراتژی پاداش با اهداف کسب و کار بوده و منابع انسانی سازمان را تضمین می‌نماید (سورش، ۲۰۰۲: ۲۶).

**۴- فرهنگ سازمانی**

یکی از چالش‌های اصلی اجرای ابتکار عمل مدیریت دانش، ایجاد تغییر در نگرش کارکنان سازمان است. فرهنگ سازمانی نیاز دارد تا از وضعیت انباشته شدن دانش در نزد یک نفر، به اشتراک دانش تغییر نماید. ابزارها و فناوری‌های مختلف قابل دسترس برای تبدیل دانش ضمنی به دانش صریح در غیاب یک فرهنگ سازمانی غالب که اشتراک نهادن دانش را تسهیل می‌نماید و برای یاری رساندن به کارکنانی که می‌خواهند دانش خود را به اشتراک بگذارند، ممکن است غیرمؤثر جلوه کند. مدیریت استراتژیک منابع انسانی باید روی ایجاد یک فرهنگ مناسب در سازمان تمرکز کند، به‌نحوی که اشتراک دانش را تسهیل نموده و افراد را تشویق نماید تا دانش ضمنی خود را که در طول سال‌ها کار و تجربه کسب کرده‌اند، به دانش ضمنی و قابل انتقال تبدیل نمایند.

**۵- پایان خدمت کارکنان**

پیاده‌سازی قدم‌های نخستین مدیریت دانش، سخت‌ترین کار در این مرحله از فعالیت منابع انسانی است. خروج یک شخص کلیدی از سازمان، بدون مستندسازی و طبقه‌بندی مناسب دانش وی، ضایعه‌ای برای سازمان خواهد بود؛ زیرا ممکن است به اختراع دوباره چرخ و اجرای مجدد فرآیند خلق دانش منجر شود. مدیریت استراتژیک منابع انسانی از طریق استراتژی‌های مرتبط با خروج کارکنان، که بسیار پرهزینه است، باید در طرح‌ریزی‌های خود هریک از حوزه‌هایی که در آن‌ها خروج کارکنان بسیار اتفاق می‌افتد را مورد بازنگری قرار دهد. زیرا با اطمینان می‌توان گفت دانش ایجاد شده در اثربخش‌ترین عملکرد یا دست‌آورد، در غیاب ورودی‌های مبتنی بر دانش ضمنی شخصی که سازمان را ترک نموده است، هیچ‌گاه نتیجه نمی‌دهد (سیدنقوی، ۱۳۸۵: ۷۰). در ادامه، به بررسی پیشینه پژوهش پرداخته می‌شود.

**۳-پیشینه پژوهش:**

اسمیل و ونزل (۲۰۰۹)، در بررسی عوامل موثر بر اثربخشی آموزش و بهبود فرایند یاددهی -یادگیری در دانشگاه های ایالت شیکاگو، نشان داده شده‌اند که یکی از عوامل مهم در اثربخشی این سازمان ها، به کارگیری کارکردهای مدیریت استراتژیک

منابع انسانی نظیر تامین منابع انسانی، آموزش های توسعه حرفه ای، ارتباطات و مشارکت، استراتژی‌های مناسب یاددهی یادگیری، سیستم های تشویق و پاداش، نظارت و ارزیابی بوده است.

استولیک و استاورو- کوستی (۲۰۱۱)، با هدف نشان دادن مزایای استفاده از یک رویکرد یکپارچه میان مدیریت منابع انسانی و مدیریت دانش در مقاله‌ای تحت عنوان برقراری ارتباط میان مدیریت منابع انسانی و مدیریت دانش با استفاده از روش‌شناسی تجربی به این نتیجه رسیدند که دو حوزه‌ی مدیریت منابع انسانی و مدیریت دانش از اشتراکات عمده‌ای برخوردارند و تأثیر هرکدام از این‌ها در دیگری انکارناپذیر است.

عید و نوهو (۲۰۱۲)، در پژوهشی تأثیر عوامل اجتماعی و فن‌آوری را در فرهنگ اشتراک دانش در میان دانشجویان نفت و معدن دانشگاه ملک فهد بررسی کردند. نتایج این پژوهش که برای انجام آن از پیمایش‌های بین‌بخشی به‌عنوان روش گردآوری داده‌ها استفاده شده است، نشان داد ارتباط معنی‌دار مثبتی بین فرهنگ یادگیری دانشجویان، استفاده از فن‌آوری اطلاعات و مدیریت دانش وجود دارد.

**۳-۱-پیشینه داخلی**

برومند و رنجبری (۱۳۸۸)، در مقاله‌ای به بررسی اقدامات راهبردی مدیریت منابع انسانی با تأکید بر نقش مدیریت دانش پرداخته‌اند.. نتایج این مقاله نشان می دهد که اقدامات راهبردی مدیریت منابع انسانی به طو ر مثبتی با عملکرد نوآوری مرتبط است. هم چنین اقدامات راهبردی مدیریت منابع انسانی به طور مثبتی با ظرفیت مدیریت دانش رابطه دارد.

اخوان و پزشکان، (۱۳۸۹)، در مقاله‌ای به ارائه چارچوب تدوین استراتژی‌های منابع انسانی با تأکید بر بعد دانش پرداخته‌اند. در این پژوهش را با مطالعات قبل در توجه به بعد دانش به‌عنوان یکی از تعیین‌کننده‌ترین ابعاد به‌خصوص برای سازمان‌های دانش‌محور موجود در تصمیمات استراتژیک منابع انسانی دانست. در ضمن، برای اعتبارسنجی چارچوب پیشنهادی، از روش نظر خبرگان که یکی از روش‌های تحقیق در مطالعات کیفی می‌باشد، استفاده شده است.

بیک‌زاد و دودمانی ملکی (۱۳۹۰)، در مقاله‌ای به بررسی تأثیر عوامل سازمانی بر عملکرد مدیریت دانش در آموزش و پرورش شهر ملکان پرداخته‌اند. نتایج این تحقیق نشانگر آن است که متغیرهای فرهنگ سازمانی، آموزش و فن‌آوری اطلاعات تأثیر مثبت معنی‌داری روی عملکرد مدیریت دانش دارند. با این وجود سایر متغیرها از جمله منابع انسانی تنها در مؤلفه خلق دانش روی عملکرد مدیریت دانش تأثیر مثبت معنی‌دار دارد و سایر متغیرها نیز با وجود این‌که همبستگی مثبتی با عملکرد مدیریت دانش و مؤلفه‌های آن دارند، تأثیر آن‌ها از نظر آماری معنی‌دار نمی‌باشد.

جزنی و رستمی (۱۳۹۱)، در پژوهشی به طراحی و توسعه مدل استراتژیک توانمندسازی منابع انسانی درسازمان های دانش محور پرداخته‌اند. این پژوهش نشان می‌دهد که از بین عوامل مؤثر بر توانمندساز ی استراتژیک، عامل بعد استراتژیک بیشترین تأثیر را در توانمندی کارکنان دارد و مؤلفه بعد ساختاری اولویت بعدی را در اختیار دارد و در نهایت، بعد فردی کم ترین تأثیر را در توانمندی کارکنان دارد.

بهرامی و دیگران (۱۳۹۲)، در پژوهشی به تبیین رابطه کارکردهای مدیریت استراتژیک منابع انسانی و نوآوری فنی در دانشگاه‌های دولتی استان اصفهان پرداخته‌اند. تحلیل داده‌های به دست آمده نشان می‌دهد که میانگین نمرات کارکردهای مدیریت استراتژیک منابع انسانی و نمرات نوآوری فنی در دانشگاه های دولتی استان کمتر از حد متوسط بوده و بین کارکردهای مدیریت استراتژیک منابع انسانی با نوآوری فنی همبستگی چندگانه معناداری وجود داشته است.

**۴- روش پژوهش:**

با توجه به هدف در نظر گرفته شده، این پژوهش از نظر هدف کاربردی و از نظر شیوه پژوهش، توصیفی و علی می‌باشد. همچنین، از نظر گردآوری داده‌ها از نوع اکتشافی- استنتاجی می‌باشد. از روش کتابخانه‌ای برای تدوین مبانی نظری و سابقه‌ی پژوهش است. در این پژوهش با توجه به اینکه ابزارگردآوری داده های پایه، پرسشنامه می‌باشد. در جمع آوری داده ها از روش میدانی شاخه پیمایشی استفاده گردید. همچنین در تدوین ادبیات تحقیق از روش مطالعات کتابخانه ای و اسنادی به روش فیش برداری استفاده شده است.

**۴-۱-جامعه آماری:**

جامعه آماری ، همان جامعه اصلی است که مورد مطالعه قرار می گیرد. در واقع جامعه عبارت است از همه اعضای واقعی یا فرضی که علاقه مند هستیم تا نتایج تحقیق و یافته های پژوهش را به آنها تعمیم دهیم ( دلاور ، ۱۳۸۶ :۱۴۷). در این تحقیق جامعه آماری، مدیران و معاونین و کارمندان در شعب بانک قرض الحسنه مهر ایران می‌باشد که تعداد آن‌ها ۱۵۰ نفر در سال ۱۳۹۴ می‌باشد.

**۴-۲- شیوه نمونه‌گیری و حجم نمونه:**

نمونه عبارتست از مجموعه ای از نشانه ها که از یک قسمت، گروه یا جامعه ای بزرگ تر انتخاب می شود، به طوری که این مجموعه معرف کیفیات و ویژگی های آن قسمت، گروه یا جامعه بزرگ تر باشد. از آنجا که پژوهش پیرامون تمامی اعضای جامعه زمان‌بر بوده و از نظر هزینه مقرون به صرفه نیست، پژوهشگر ناچار است اقدام به نمونه‌گیری نماید. برای نمونه‌گیری باید فهرست کامل افراد جامعه در دسترس باشد. این فهرست چارچوب نمونه‌گیری نامیده می‌شود. یکی از جنبه‌های مورد نظر در گزینش روش نمونه‌گیری آن است که چارچوب نمونه‌گیری در دسترس باشد. به طور کلی در پژوهش‌های علوم رفتاری، متداول‌ترین روش‌های نمونه‌گیری شامل نمونه‌گیری تصادفی ساده، نمونه‌گیری نظام‌یافته، نمونه‌گیری طبقه‌ای، خوشه‌ای و نمونه‌گیری چند مرحله‌ای است. در این تحقیق از روش نمونه گیری تصادی ساده استفاده شده است و ابتدا شعب به طور تصادفی انتخاب و سپس در هر شعبه اقدام به توزیع و جمع آوری پرسشنامه ها بین مدیران و معاونین شد.
جهت تعیین حداقل حجم نمونه لازم، از فرمول کوکران برای جامعه محدود استفاده گردید:

$$n = \frac{\frac{z^2 pq}{d^2}}{1+\frac{1}{N}(\frac{z^2 pq}{d^2}-1)} \qquad (1)$$

که در آن:

n= حداقل حجم نمونه لازم

N= حجم جامعه آماری (که در این تحقیق۱۵۱ نفر می‌باشد).

p= نسبت توزیع صفت در جامعه

q= نسبت عدد توزیع صفت در جامعه

$Z^2$ = مقدار به دست آمده از جدول توزیع نرمال استاندارد (در این تحقیق و با در نظر گرفتن مقدار خطای ۰/۰۵، مقدار به دست آمده از جدول توزیع نرمال استاندارد ۱/۹۶ می‌باشد).

d= خطای پذیرفته شده توسط محقق یا بازه قابل تحمل از برآورد پارامتر مورد نظر (معمولاً در علوم اجتماعی برابر ۰/۰۵ در نظر گرفته می‌شود) (رفیع پور، ۱۳۷۸). در این پژوهش، تعداد ۵۰ نفر از کارکنان بانک قرض الحسنه مهر استان اصفهان بر اساس فرمول کوکران انتخاب شدند.

**۴-۳- ابزار گردآوری اطلاعات:**

جهت کسب اطلاعات مورد نظر از جامعه آماری با هدف پاسخ گویی به سوالات پژوهش از تکنیک ها و ابزارهای مختلفی مثل پرسشنامه، مصاحبه و مشاهده استفاده می شود.یکی از روش های بسیار متداول گردآوری اطلاعات میدانی، روش پرسشنامه ای است که کار جمع آوری اطلاعات در سطحی وسیع امکان پذیر می سازد. از نکات بارز این روش جمع آوری اطلاعات در سطح وسیع با هزینه بسیار پایین می باشد. در پژوهش حاضر از پرسشنامه برای جمع آوری اطلاعات استفاده شده است.

**۴-۴- متغیرهای پژوهش:**

در یک پژوهش برای پاسخ دادن به سؤال‌های پژوهش و با آزمون فرضیه‌ها، تشخیص متغیرها امری ضروری است. به‌طور کلی، در زمینه مدیریت دانش و شاخص‌های در ارتباط با آن می‌توان چارت زیر را در نظر گرفت. همچنین، متغیرهای پژوهش عبارتند از:

۱. برنامه‌ریزی، انتخاب و استخدام منابع انسانی
۲. آموزش منابع انسانی
۳. پاداش و مزایا
۴. ایمنی و سلامت
۵. روابط کارکنان و جستجوی منابع انسانی

که در واقع، شاخص‌هایی هستند که برای مدیریت استراتژیک مطرح شده اند.

**۴-۵-پایایی و روایی پرسش‌نامه**

برای تعیین روایی پرسش‌نامه، یک نمونه از پرسش‌نامه در اختیار۴ نفر از استادان دانشگاه متخصص در علم مدیریت دانش و آمار و همچنین چند تن از متخصصان در زمینه امور بانکی قرار گرفت. پیش آزمون نیز با جمع آوری ۱۵ نمونه که به روش نمونه برداری تصادفی ساده از جامعه انتخاب شدند، انجام گردید و در نهایت عدد به دست آمده از نرم افزار **spss23** برای آلفای کرونباخ متغیرهای پرسش‌نامه این تحقیق عدد ۰/۹۸۸ بود که اعتبار خوبی جهت جمع‌آوری اطلاعات محسوب می-شود.

**۴-۶- ابزار تجزیه و تحلیل:**

برای پردازش و تجزیه و تحلیل اطلاعات جمع‌آوری شده، از نرم‌افزارSPSS 23 استفاده شده است. هم‌چنین از روش‌های مختلف آماری توصیفی جهت بررسی و مقایسه اطلاعات بدست آمده از طریق پرسشنامه، استفاده گردیده است

.

## ۵- تجزیه و تحلیل نتایج

### ۵-۱-بررسی نرمال بودن داده‌ها:

همان گونه که بیان شد، یکی از آزمون‌های مهم در این پژوهش آزمون نرمال بودن می‌باشد که با استفاده از آزمون کولموگروف-اسمیرنوف انجام می‌شود. در جدول زیر، نتیجه نرمال بودن میانگین‌ها ارائه شده است. بر اساس نتایج حاصل از آزمون نرمالیتی، کلیه احتمالات به‌دست آمده بالای ۰/۰۵ می‌باشد که حاکی از نرمال بودن توزیع داده‌ها است.

### ۵-۲-برآورد آزمون t :

معیار قضاوت در این آزمون احتمال به‌دست آمده می‌باشد. اگر احتمال به‌دست آمده کمتر از ۰/۰۵ باشد، حاکی از معنادار بودن و اگر بیشتر از ۰/۰۵ باشد نشانه عدم معناداری در سطح ۰/۹۵ می‌باشد. آزمون t تک متغیره، برای میانگین‌ها برآورد شده که نتایج این برآوردها نیز حاکی از معناداری میانگین‌ها و به‌عبارت دیگر فرضیه‌های پژوهش، می‌باشد. درواقع، بجز میانگین سوم که در سطح ۹۰ درصد معنادار می‌باشد، کلیه میانگین‌ها در سطح ۹۵ درصد معنادار می‌باشند. به عبارت دیگر، بر اسا نتایج به دست آمده از آزمون t، مدیریت دانش بر تبیین استراتژی‌های منابع انسانی اثر معناداری دارد.

جدول ۱. برآورد آزمون t

| فرضیه | آماره t | میانگین | درجه آزادی | احتمال | بازه اطمینان ۹۵٪ | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | | | | | حد پایین | حد بالا |
| برنامه-ریزی، انتخاب و استخدام منابع انسانی | 7/072 | ۰/۷ | 42 | 0/000 | 2/6758 | 4/8126 |
| آموزش منابع انسانی | 7/961 | ۱/۲ | 42 | ۰0/00 | 4/2361 | 7/1128 |
| پاداش و مزایا | 1/922 | -۰/۴۵ | 42 | ۰/۰۶۱ | /0606۰ | 2/4792 |
| ایمنی و سلامت | 4/530 | ۰/۸۹ | 42 | 0/000 | 1/4314 | 3/7314 |
| روابط کارکنان وجستجوی منابع انسانی | 4/729 | ۱/۳ | ۴۲ | ۰0/00 | 1/4460 | 3/6016 |

منبع: یافته‌های تحقیق

## ۶-نتیجه گیری و پیشنهاد ها

در این پژوهش بررسی نقش مدیریت دانش در تبیین استراتژی‌های منابع انسانی، مورد آزمون قرار گرفت. در این راستا فرضیه‌های زیر آزمون شدند. و بر اساس نتایج به دست آمده و ارائه شده پژوهش، هر پنج فرضیه مطرح شده، تأیید می-گردند.

۱- مدیریت دانش بر برنامه‌ریزی، انتخاب و استخدام منابع انسانی اثر معناداری دارد.
۲- مدیریت دانش بر آموزش منابع انسانی اثر معناداری دارد.
۳- مدیریت دانش بر پاداش و مزایا اثر معناداری دارد.
۴- مدیریت دانش بر ایمنی و سلامت اثر معناداری دارد.
۵- مدیریت دانش بر روابط کارکنان و جستجوی منابع انسانی اثر معناداری دارد.

از آنجا که امروزه منابع انسانی با ارزش‌ترین عامل تولید و مهمترین سرمایه هر سازمان و منبع اصلی زاینده مزیت رقابتی و ایجادکننده قابلیت‌های اساسی هر سازمان است، یکی از عمده ترین برنامه‌ریزی‌های سازمانی، برنامه‌ریزی منابع انسانی است. عامل مهم برای وجود برنامه‌ریزی منابع انسانی، برنامه‌ریزی جهت نیل به نیازهای مهارتی، آموزشی و درنهایت

بهسازی منابع انسانی است. موثرترین راه دستیابی به مزیت رقابتی در شرایط فعلی کارآمدتر کردن کارکنان سازمان‌ها از طریق بهبود و بهسازی آنان است.

برنامه‌ریزی استراتژیک منابع انسانی فرآیندی است درجهت برقراری اهداف منابع انسانی و توسعه استراتژی های منابع انسانی برای نیل به اهداف، سیاست‌ها ازطریق بسیج، توسعه و نگهداری منابع انسانی. برنامه‌ریزی منابع انسانی با مفاهیم محیط و عملیات سازمان در ارتباط بوده و شامل عوامل داخلی وخارجی می شود. عوامل خارجی همچون فشارهای اقتصادی، تغییرات تکنولوژی، قوانین و مقررات، وضعیت سیاسی، بازار نیروی کار و آموزش، عوامل داخلی شامل اهداف و مقاصد سازمان، فرهنگ، ساختار، منابع انسانی و ذینفعان می گردد. همان‌گونه که در بالا اشاره شد، از عوامل مهم در ارتباط با مدیریت استراتژیک منابع انسانی، مدیریت دانش می‌باشد که پژوهش حاضر به بررسی این مقوله پرداخته است. و بر اساس نتایج به دست آمده می‌توان چنین نتیجه گیری کرد که مدیریت دانش، بر توانمندسازی منابع انسانی اثر معناداری دارد.

در نهایت، با توجه به نتایج به دست آمده از آزمون فرضیه‌های پژوهش، پیشنهادهای سیاستی پژوهش به‌صورت زیر می-باشد:

۱. دسترسی به منابع، امکان فهم مسائل و مشکلات پیچیده را که باعث افزایش عدم اطمینان می شود، فراهم می کند بنابراین مدیران باید در جهت فراهم کردن هر چه بی شتر منابع برای کارکنان تلاش کنند.
۲. مواردی چون توسعه مدیریت دانش در سازمان، شکل دهی به ساختار سازمانی بر مبنای گروه سازی ، کوچک سازی هسته اصلی منابع انسانی سازمان از راه برون سپاری فعالیت ها ی بدون ارزش افزوده، طراحی مجدد شغل و شرح وظایف، بازنگری در سیستم پرداخت و پاداش سازمانی، پرورش و آموزش منابع انسانی بر مبنای دانش های نوین مدیریت جزء توجهات اساسی مدیران برای توانمندسازی استراتژیک منابع انسانی باشد.
۳. برای توسعه دانش باید با سازمان ها، مؤسسات و انباره های دانش خارج از سازمان ارتباط مستمر برقرار کرد و این نکته را درنظر داشت که بخشی از دانش مودر نیاز ما نزد دیگران و بخشی از دانش مودر نیاز آن ها نزد ماست .لذا رهبر یک سازمان دانش محور بایستی برقراری ارتباط مداوم بین سازمان خود و مجامع علمی و آکادمیک را در زمره اهداف استراتژیک سازمان خویش قراردهد.
۴. مدیران برای ایجاد زمینه توانمندسازی کارکنان باید اطلاعات سازمانی لازم برای انجام وظایف را در اختیار آنان قرار دهند.
۵. ایجاد انگیزه در افراد برای بهبود عملکرد،
۶. ایجاد انگیزه در افراد برای مشارکت بیشتر در برنامه‌های سازمان
۷. ایجاد روابط مناسب با اتحادیه‌ها و کارکنان.
۸. افزایش تعهد و حمایت مستمر مدیریت ارشد از توسعه منابع انسانی
۹. توجه به توسعه منابع انسانی در تدوین و بازنگری راهبرد و اهداف مرکز
۱۰. ایجاد تغییرات مثبت فرهنگی به‌منظور توسعه کارکنان
۱۱. ارزیابی و بهبود فرآیندهای مدیریت منابع انسانی و استفاده از آن‌ها به‌منظور توسعه منابع انسانی
۱۲. توجه خاص به سیستم جذب و نگهداری منابع انسانی
۱۳. دقت در مرحله اجرای راهبرد و ارزیابی آن با تفکر راهبردی
۱۴. تمرکز بر افزایش اثربخشی فرآیندهای توسعه‌ای از جمله آموزش

منابع و مآخذ:

منابع فارسی:

آرمسترانگ، مایکل (۱۳۸۰)، جمعی از مشاوران ارشد شرکت کوپرز اند لیبراند، راهبردهای منابع انسانی. ترجمه خدایار ابیلی و حسن موفقی، انتشارات فرا.

اخوان پیمان، پزشکان امیر (۱۳۸۹)، ارائه چارچوب تدوین استراتژی¬های منابع انسانی با تأکید بر بعد دانش. فصلنامه پژوهش¬های مدیریت در ایران، شماره ۱، ص ۲۹-۱.

ابطحی، حسین، صلواتی، عادل، (۱۳۸۵)، مدیریت دانش در سازمان، تهران، انتشارات پیوند نو

انواری رستمی علی اصغر، شهائی بهنام (۱۳۸۸)، مدیریت دانش و سازمان یادگیرنده: تحلیلی بر نقش مستندسازی دانش و تجربه. نشریه مدیریت فناوری اطلاعات، شماره ۲، ص ۱۸-۳.

برومند مجتبی، رنجبری مریم (۱۳۸۸)، اقدامات راهبردی مدیریت منابع انسانی: با تأکید بر نقش مدیریت دانش. دوماهنامه توسعه انسانی پلیس، شماره ۲۴، ص ۵۴-۴۱.

بیک¬زاد جعفر، دودمانی ملکی هانیه (۱۳۹۰)، بررسی تأثیر عوامل سازمانی بر عملکرد مدیریت دانش در آموزش و پرورش: مطالعه موردی آموزش و پرورش شهر ملکان. فصلنامه تحقیقات اطلاع¬رسانی و کتابخانه¬های عمومی، شماره ۴، ص ۶۷۵-۶۴۹.

حفظی فرد، محمود؛ اورمزدی، نوشین (۱۳۹۱)، پیوند برنامه‌ریزی استراتژیک منابع انسانی با اهداف استراتژیک سازمان. فصلنامه توسعه مدیریت، شماره ۲۳، ص ۲۹-۱.

هاشمی صدیقه سادات، محمدی مقدم یوسف، محمدی مقدم الهام (۱۳۸۹)، مدیریت دانش، الزامات و چالش¬ها. فصلنامه توسعه مدیریت منابع انسانی و پشتیبانی، شماره ۱۹، ص ۱۳۰-۱۰۱.

منابع لاتین:

Currie, G. and Kerrin, M.(۲۰۰۳). Human Resource Management and Knowledge Management: Enhancing Knowledge Sharing in a Pharmaceutical Company. International Journal of Human Resource Management, Vol. ۱۴, pp. ۱۰۲۷–۴۵.

Daghfous, Abdelkader. (۲۰۰۳). How To Make Knowledge Management A Firms Core Capability, Journal of knowledge management practice, pp. ۱۹۰-۱۷۵.

Davenport, T.H, (۱۹۹۸), successful knowledge management projects. Sloan management Revie , No.۵, P. ۶۳-۵۴.

Davenport.T.and prusak.L,(۲۰۰۰), working knowledge. Harvard business school press,boston,MA.

Duffy, J. (۲۰۰۰), „„Something funny is happening on the way to knowledge management‟‟, Information Management Journal, Vol. ۳۴No. ۴, pp. ۸-۶۴.

Eid, M. & Nuhu, N. A. (۲۰۰۹). The impact of learning culture and information technology use on knowledge shaging: A case of KFUPM. Presented at ۱۷th European Conference on

Information Systems. Retrieved April ۳, ۲۰۱۰, from: www.csrc.lse.ac.uk/asp/aspecis/۲۰۰۹۰۰۱۰.pdf

Gannon M., Flood P. , Paauwe J.;Managing human resources in the third era (۱۹۹۹), Business Horizons, Vol. ۴۲, No. ۳.

Gandhi. S, )۲۰۰۴), knowledge management & reference services. the journal of academic librarianship ,No.۵, P. ۲۱۵-۲۳۶.

Henrie, M. Hedyepeth, O. (۲۰۰۳). Size is Important In Knowledge Management, , Journal of knowledge management practice, pp. ۱۳۸-۱۵۶.

Jarrar, Y.S. (۲۰۰۲), „„Knowledge management: learning for organizational experience"";" Managerial Auditing Journal, Vol. ۱۷No. ۶, pp. ۳۲۲-۸.

Morgan G.(۱۹۹۱), Emerging waves and challenges: The need for new ompetencies and mindsets; in Henry, J. (Ed.), Creative Management , London: Sage Publications.

Nonaka, I. (۱۹۹۴), "A dynamic theory of organizational knowledge creation", Organization Science, Vol. ۵No. ۱, pp. ۱۴-۳۷.

Nonaka.I.and konno.N, (۱۹۹۸), the concept of - BA- building a foundation for knowledge creation. California management review, No.۳, P. ۱۲۴-۱۳۹.

Prowse P., Prowse J. (۲۰۱۰), Whatever happened to human resource management performance? ; International Journal of Productivity and Performance Managemen t, Vol. ۵۹, No. ۲, pp. ۱۴۵-۱۶۲.

Robbins.S.P, (۱۹۹۶), organizational behavior: concepts,controversies, applications. prentice hall,international,inc,nj .

Salamon G. ,Butler J.(۱۹۹۰), Why managers won„t learn?, Management Education and Development, Vol. ۳, No. ۲۱, pp. ۹۱-۱۸۳.

Sivan,yesha, (۲۰۰۰), knowledge processes : driving organizational practices knowledge" ,web net journal.

Svetlik, I. & Stavrou-Costea, E. (۲۰۰۷). Connecting human resources management and knowledge management. International Journal of Manpower, ۲۸(۳,۴), ۱۹۷-۲۰۶.

Wang D. , Shyu C. (۲۰۰۸), Will the strategic fit between business and HRM strategy influence HRM effectiveness and organizational performance ?; International Journal of Manpower, Vol. ۲۹, pp. ۹۲-۱۱۰.