

انطباق بین استراتژی‌های مدیریت دانش با استراتژی‌های مدیریت منابع انسانی در شرایط مختلف فناورانه

تاریخ دریافت: ۱۴۰۱/۰۲/۲۰

تاریخ پذیرش: ۱۴۰۱/۰۸/۲۶

وحید قربانی *

ابوالحسن فقیهی **

محمدعلی افشار کاظمی ***

اصغر صراف‌زاده

چکیده

هدف این مقاله، مطالعه رابطه استراتژی‌های مدیریت دانش و استراتژی‌های مدیریت منابع انسانی در شرایط مختلف فناورانه است. روش تحقیق از بعد هدف یک پژوهش توصیفی، از بعد مخاطب و استفاده کننده یک پژوهش بنیادی، و از بعد زمانی مقطعی می‌باشد. جامعه آماری پژوهش متشکل از ۵۱ مدیرخبره در ۱۷ شرکت و سازمان با فناوری‌های غیرتکراری و تکراری بود که بر اساس روش نمونه‌گیری غیراحتمالی قضاوتی انتخاب شدند. داده‌های مورد نیاز با استفاده از پرسشنامه گردآوری گردید و برای تحلیل، از آمار استنباطی همبستگی اسپیرمن بهره گرفته شد. یافته‌های تحقیق نشان می‌دهد شرکت‌های بهره‌گیرنده از استراتژی کدگذاری در فناوری‌های تکراری (ساده) از نیروهای وظیفه‌مدار و با قابلیت کنترل بالا، آموزش‌های القایی، ارزیابی‌های کارایی (گذشته نگر/ مبتنی بر نتیجه) و پرداخت‌های مادی، مبتنی بر نتیجه و بصورت عدم افشای اطلاعات برای سایر همکاران استفاده می‌شود و سازمانها و شرکت‌های بهره‌گیرنده از استراتژی شخصی سازی در فناوری‌های غیرتکراری (پیشرفته) از نیروهای خلاق و تیم‌گرا، آموزش‌های کاوشی و اکتشافی، ارزیابی‌های مبتنی بر اثربخشی (آینده نگر/ توجه توأمان به نتیجه و فرایند) و پرداخت‌های مبتنی بر عملکرد، مهارت و شفاف استفاده می‌کنند.

کلید واژه‌ها: مدیریت دانش، مدیریت منابع انسانی، استراتژی‌های کدگذاری دانش، استراتژی‌های شخصی سازی دانش، فناوری

* دانشجوی رشته مدیریت دولتی، گرایش منابع انسانی، گروه مدیریت دولتی، دانشکده مدیریت و اقتصاد، واحد علوم و تحقیقات، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران

** استاد رشته مدیریت دولتی، گروه مدیریت دولتی، دانشکده مدیریت و اقتصاد، واحد علوم و تحقیقات، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران
A.faghihi@srbiau.ac.ir

*** دانشیار رشته مدیریت صنعتی، گروه مدیریت صنعتی، دانشکده مدیریت و اقتصاد، واحد تهران مرکز، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران

**** استادیار رشته مدیریت دولتی، گروه مدیریت دولتی، دانشکده مدیریت و اقتصاد، واحد تهران مرکز، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران

مقدمه

در دنیای امروز رشد شرکت‌های دانش بنیان و شرکت‌های دارای فناوری‌های غیر تکراری که بطور خاص بر نیروی دانشی^۱ تمرکز دارند روز به روز در حال افزایش است. این امر موجب تحول در صنعت، بازار، توسعه علمی و فرایندهای کاری شده است، از اینرو بکارگیری استراتژی‌های مدیریت منابع انسانی همراستا با استراتژی‌های مدیریت دانش بسته به شرایط محیط سازمانی و محیط فناورانه این شرکتها بسیار مهم است. در این شرایط، بخش بزرگی از دانش‌های سازمانی در سینه و فکر افراد باقی مانده و بعضاً مجالی برای مستندسازی آن در سازمان باقی نمی‌ماند و بسیاری از افراد با خروج خود از سازمان دانش خود را نیز از سازمان خارج می‌کنند.

یکی از دلایلی که اندوخته سازی اطلاعات در سازمان را محدود کرده و موجب منحصر سازی آن می‌شود، ضعف در استراتژی‌های مدیریت منابع انسانی و به تبع آن فرایندهای اجرایی مانند کارمندیابی، جذب و اجتماعی سازی است. بر این اساس محقق به دنبال آن است تا ضمن تشریح استراتژی‌های مدیریت دانش و مدیریت منابع انسانی، مدل ارتباطی (انطباقی) بین این دو حوزه، ارتباطات لازم را بر حسب نوع پیچیدگی (سطح) فناوری بررسی نموده و زمینه‌های بکارگیری و تعدیل استراتژی‌های لازم و ملزوم مدیریت دانش و مدیریت منابع انسانی را در یک شبکه‌ای از ارتباطات ممکن به نمایش گذارد.

از سوی دیگر سازمان‌های پیشرفته باید مهارت خلق، تجمیع و نگهداری دانش خود را تقویت نمایند تا از طریق آن بتوانند بر قابلیت‌های خود افزوده و مزیت رقابتی به دست بیاورند (Mardani et al, 2018) مدیریت دانش به فرآیند گردآوری ساختاریافته، امنیت و مدیریت اطلاعات و دانش در سازمان قلمداد می‌گردد. مدیریت دانش را می‌توان راهی جهت خلق ارزش و بهبود توانایی‌های رقابتی و عملکرد سازمانی خواند. (Akbar et al, 2018)

مبانی نظری و پیشینه تحقیق

مدیریت دانش

در خصوص دانش تعاریف مختلفی وجود دارد، دانش را می‌توان به عنوان یک اطلاعات زمینه‌ای تعریف کرد که می‌تواند به عنوان واقعیت‌ها، مفاهیم، قواعد، اصول، افکار، قضاوت‌ها، شهود و احساسات مورد استفاده قرار گیرد. مدیریت دانش تبادل اطلاعات را

بین ذینفعان افزایش می‌دهد و تولید نوآوریها را تقویت می‌کند. بنابر این، مدیریت دانش امکان همکاری در شرکتها را فراهم می‌کند. (Gaviria et al, 2019) از طریق مدیریت دانش، شرکتها می‌توانند اطلاعات بخش‌های مختلف و گروههای مختلف کارکنان را به اشتراک بگذارند تا به دستاوردهای استراتژیک دست یابند (Nisar et al, 2019). دانش انواع مختلفی دارد از جمله دانش سازمانی و دانش روبه‌ای، دانش عمومی و اختصاصی، دانش فردی و سازمانی و همچنین صریح و ضمنی (Jarrah & Alkhazaleh, 2020). دانشی که مدیریت می‌شود شامل هر دو نوع دانش عینی و دانش ضمنی می‌باشد. مدیریت این دانش شامل تمام فرآیندهای مرتبط با شناسایی، اشتراک و تولید دانش است. این امر مستلزم نظامی برای تولید و نگهداری از مخازن دانش، همچنین ترویج و تسهیل اشتراک دانش و یادگیری سازمانی است.

استراتژی‌های مدیریت دانش

لیو (۲۰۱۸)، استراتژی دانش را اینگونه تعریف می‌کند: مجموعه‌ای از خطوط راهنما که تصمیمات یک سازمان را در خصوص تشخیص، کسب، توسعه، ذخیره سازی، مدیریت، بازیابی و بکارگیری دانش خود شکل می‌دهد. در واقع داشتن توان رقابتی بدون بالا بردن درک سازمانی از مدیریت دانش، میسر نخواهد بود. (لیو، ۲۰۱۸). دو نوع از استراتژیهای مدیریت دانش وجود دارند: استراتژی کدگذاری دانش و شخصی سازی دانش. استراتژیهای کدگذاری دانش، به دنبال مستندسازی، ذخیره سازی و انتقال دانش به پایگاههای دانشی در قالب به رمز درآوری دانش هستند. استراتژی‌های کدگذاری، برای شرکتهایی مناسب هستند که بیشتر تمرکزشان بر سودمندبودن اطلاعات، کاهش هزینه ها، امکان بهره گیری‌های چندباره از دانش و اطلاعات است.

از سوی دیگر چایناناپات (۲۰۲۲) اعتقاد دارد که استراتژی‌های شخصی سازی دانش به توسعه دانش فردی و به اشتراک گذاری اطلاعات افراد از طریق تماس‌های شخص با شخص اشاره دارد.

استراتژی‌های شخصی سازی دانش به کارکنان این امکان را می‌دهد که دانش خود را برای سایر اعضای سازمان اهدا کنند. سازمانها به کانال‌های ارتباطی رسمی و غیر رسمی نیاز دارند تا امکان اشتراک دانش را فراهم کنند (Chaithanapat et al, 2022).

استراتژیهای شخصی سازی بیشتر در محیطهایی اجرا می شوند که افراد با مشکلات پیچیده جدید کار می کنند و مستلزم این است که سازمانهایی که بر نوآوری و رقابت بیشتری تاکید دارند بر استراتژیهای مدیریت دانش از طریق خلق دانش و بیشتر از آن استفاده مجدد از دانش متمرکز باشند. (Cohen&Olsen,2015). استراتژی شخصی سازی، نوآوری و قابلیتهای جدید، و راههای جدید انجام کار را محور توجه قرار میدهند که این موارد قلب استراتژی یادگیری اکتشافی می باشد. یادگیری اکتشافی بر کاوش، کشف، ابداع و نوآوری تاکید دارد در حالیکه یادگیری استخراجی بر پالایش، منظم کردن، تولید و اجرای دانش تاکید دارد. در همین راستا؛ دانش صریح، قابلیت تدوین دارد، در حالیکه دانش ضمنی به سختی قابل بیان شدن و به اشتراک گذاری می باشد.

جدول (۱) یادگیری استخراجی و اکتشافی در راستای استراتژیهای مدیریت دانش، ویگ، 2012

| | | |
|------------------------|----------------------|----------------------|
| یادگیری اکتشافی | یادگیری استخراجی | |
| نوآوری، قابلیتهای جدید | اثربخشی، هزینه پایین | استراتژی عمومی |
| شخصی سازی دانش | کد گذاری دانش | استراتژی مدیریت دانش |
| بلند مدت | کوتاه و میان مدت | تمرکز بر برنامه های |

استراتژیهای مدیریت منابع انسانی

الف) استراتژی جذب و استخدام منابع انسانی

جذب و استخدام منابع انسانی مبتنی بر ویژگیهای مهارتی و کنترل پذیری منابع انسانی متناسب با استراتژیهای مدیریت دانش از کدگذاری تا شخصی سازی است. این استراتژی درصدد به دست آوردن و جذب کارکنان مناسبی است که از شایستگیها، مهارتها، دانش و پتانسیل لازم برای انجام کار برخوردار باشند. (Wiig,2012)

ب) استراتژی توسعه منابع انسانی

توسعه و آموزش منابع انسانی بر اساس حد تجویز دانش و مهارت از تزریق دانش و مهارت تا خودآموزی و پژوهش محوری منابع انسانی است. توسعه استراتژیک منابع انسانی شامل این موارد است: ایجاد، حذف، اصلاح و تعدیل مسئولیتها و فرایندها و راهنمایی و هدایت افراد به شیوهای که همه افراد و گروهها به مهارت، دانش و شایستگی

هایی که برای قبول و انجام وظایف فعلی و آتی سازمان لازم است، مجهز شوند. (آرمسترانگ^۳، ۱۳۸۴). برای توسعه در سازمانها از روشهای القایی دانش تا روشهای پژوهش محوری می‌توان استفاده کرد. در روشهای آموزش القایی همانند روشهای یادگیری استخراجی ما به دنبال آن هستیم که نگرشها، ارزشها، اهداف و مهارتهای مدنظر را به منابع انسانی از طریق روشهایی مانند سخنرانی، سمینار، استاد-شاگردی انتقال دهیم و به نوعی آنچه سازمان و مدیر می‌خواهد را به منابع انسانی القا کنیم و در روشهای پژوهش محوری در صدد این هستیم که منابع انسانی به صورت کاملاً فعالانه خود مسائل را شناسایی و با پژوهش و کار تیمی به دنبال ارائه راه حل و نهایتاً حل مساله بروند. (پرسکیل و تورس^۴، ۱۹۹۹)

ج) استراتژی مدیریت عملکرد

مدیریت عملکرد افراد مبتنی بر ارزیابی‌های بیرونی و بالا به پایین تا ارزیابی درونی و خودارزیابی است. استراتژی‌های مدیریت عملکرد، افزایش اثربخشی سازمان، افزایش بهره‌وری کارکنان و گروه‌ها و کسب سطح بالاتری از مهارت، شایستگی و افزایش تعهد و انگیزه در کارکنان است.

د) استراتژی‌های پاداش

جبران خدمات و پاداش دهی افراد با بهره‌گیری از روشهای سلسله مراتبی (مبتنی بر ارشدیت) تا روشهای مبتنی بر مهارت و عملکرد است. عملکرد مطلوب سازمانی تا حد زیادی به منابع انسانی وابسته است که به طیف وسیعی از دانش نیاز دارد وقتی صحبت از مدیریت دانش می‌شود، این منابع انسانی است که کانون اصلی کل بحث است. (Zhou, 2021)

فناوری

فناوری، در واژه نامه آکسفورد، ترجمه واژه لاتین تکنولوژی است که ریشه‌ای یونانی دارد و از دو کلمه تکنو^۵ لوژی^۶ تشکیل شده است. تکنو به معنی هنر، مهارت و آن چیزی است که آفریده انسان باشد و در مقابل آرکه^۷ یعنی آفریده خداوند متعال قرار

دارد. لوژی در یونان قدیم به معنی علم، دانش و خرد به کار می‌رفته است. فناوری؛ شامل ابزار، ماشین‌آلات، روش‌های تولید، دانش و اطلاعات است. (Barros. Et al, 2020). اخیراً کشورهای توسعه یافته صنایع راهبردی خود را از فناوریهای سخت^۸ به فناوریهای نرم^۹ تغییر داده اند و در این راه بیش از هر چیز بر ابعاد فناوریهای متمایز رقابتی و غیرتکراری خود تمرکز نموده اند (Hippel, 2017). بنابراین، شرکتها مجبور به توسعه و انتقال فناوری جدید در داخل و خارج از مرزهای سازمانی هستند تا خود را از سایر شرکتها در بازار جهانی رقابتی شدید متمایز کنند و با آنها رقابت کنند (Da silva. Et al, 2021).

مروری بر تحقیقات انجام شده

مطالعات صورت گرفته در حوزه استراتژی مدیریت دانش و فناوری از کیفیت مطلوبی برخوردارند که به مهمترین مطالعاتی که در این زمینه صورت گرفته است اشاره خواهیم کرد.

نظریه‌های همگرا

برخی از نظریه پردازان بر این باور هستند که بین استراتژیهای مدیریت دانش و مدیریت منابع انسانی در شرایط مختلف فناوری می‌توان رابطه‌های مستقیمی را مشاهده کرد که از آن جمله می‌توان به نظریه پردازان زیر اشاره نمود:

- پیتر کینز و همکاران اعتقاد دارند که عموماً شرکت‌های با فناوری غیرتکراری بر سفارشی سازی^{۱۰} تاکید دارند که در فناوریهای غیرتکراری بایستی پنج اولویت زیر را محقق نمایند: (Keinz, 2014)
 - فضای مناسب برای راه حلها را ارائه نمایند. به عبارتی باید فضای تجربه و طراحی راه حلها را به کارکنان و مشتریان بدهد.
 - فرصت یادگیری با آزمون و خطا می‌دهند: باید فرصت مناسب را برای اینکه مشتریان و کارکنان نتایج تصمیمات خود را با بازخورد اشتباهاتشان مرتبط کنند، می‌دهند.
 - استفاده راحت از فناوری می‌دهند: استفاده از فناوری را برای مشتریان و شرکتها و منابع انسانی دانشی و غیر دانشی راحت می‌کنند.
 - کتابخانه‌ای از بخشهای مشترک ایجاد می‌کنند: با توجه به اینکه راه حل‌های

مدنظر اغلب از ترکیب سفارشی از اجزای مختلف مشترک تشکیل شده است، سفارشی سازی به کاربران و مشتریان کتابخانه‌ای اشتراکی را برای سهولت استفاده می‌دهد.

○ ترجمه به زبان فناوری غیر تکراری فراهم می‌کنند: ضروری است که نتایج ایجاد شده با سفارشی سازی با دستورالعمل‌های مدنظر مورد پشتیبانی قرار گیرند.

• یوگش مالوترا^{۱۱} (۲۰۰۲) در مقاله‌ای تحت عنوان اینکه چرا سیستم‌های مدیریت دانش ناکام می‌مانند، به بررسی تأثیرات شرایط متفاوت و کاملاً متغیر (متلاطم) محیط و فناوری از حیث حد ساختاریافتگی و ساختار نیافتگی پرداخته است. در این مقاله اشاره شده است که حد بالای ساختاریافتگی فناوری می‌تواند در شرایط ایستا کاربرد داشته و بر روی یک پیوستار تا حد بالای ساختار نیافتگی در یک محیط کاملاً متلاطم و دارای فناوری غیر تکراری قرار گیرد. هر کدام از این فناوری‌های بسته به نوع استراتژی‌های مدیریت دانش می‌توانند انواع مختلفی از حالت‌های کدگذاری تا شخصی سازی دانش را در شرایط مختلف محیطی دارا باشند. در شرکت‌های دارای برتری رقابتی فناوری که در آنها کارها کاملاً غیر تکراری، محصولات با سطح بالای فناوری، میزان استفاده از دانش سازمانی نهادینه است، بیشتر استراتژی‌های مدیریت دانش به سوی استراتژی‌های شخصی سازی سوق می‌نماید، چرا که کارها دشوارتر، تعریف نشده‌تر، محصولات دانش برتر، میزان استفاده از دانش و خلاقیت بیشتر، و منابع انسانی را که با آن کار می‌کنند، سطح بالاتر و حرفه‌ای تر هستند و ابزارهای کاری نیز از پیچیدگی بالایی از نظر سخت افزاری و نرم افزاری قرار دارند، از اینرو استراتژی‌های مدیریت دانش کاملاً ماهیت شخصی سازی خواهند داشت ضمن آنکه این استراتژی‌ها مانند مزیت رقابتی استراتژیک برای شرکت عمل خواهند نمود که تحت هیچ شرایطی شرکتها حاضر به اشتراک گذاری و انتقال آن به دیگر شرکتها نیستند و بهای بالایی را برای حفظ آنها می‌پردازند. (Malhotra, 2002)

• شولر و جکسون^{۱۲} (۱۹۸۷) با به کارگیری مدل دیدگاه رفتاری (بر گرفته از تئوری اقتضایی) اقدامات مدیریت منابع انسانی مناسب و همدیاف با هر کدام از انواع استراتژی‌های رقابتی را پیشنهاد می‌دهند. ایشان با تمرکز بر استراتژی‌های نوآوری^{۱۳}، ارتقاء کیفیت^{۱۴}، و کاهش هزینه‌ها^{۱۵} (بر گرفته از پورتر، ۱۹۸۷) رفتارهای نقش مورد نیاز برای هر کدام از این استراتژی‌ها را بیان نموده و اقدامات منابع انسانی

مناسب و هم‌ردیف برای هر کدام از آنها را معرفی می‌نمایند. اما آنچه که قابل توجه است اینست که این استراتژیها نیازمند افرادی با سطح دانش، توانایی و مهارت‌های تخصصی متفاوت و یا نقش‌های رفتاری متنوع است که در قالب پنج بخش مدیریت منابع انسانی؛ برنامه ریزی، جذب و بکارگیری نیروی انسانی، ارزشیابی عملکرد، جبران خدمات و آموزش و بهسازی قابل انجام و تقویت هستند که این برنامه ریزیها بصورت رسمی و غیررسمی، بلند مدت و کوتاه مدت و بر مبنای ساده سازی مشاغل و یا غنی سازی آنها امکان پذیر است. شولر و جکسون بر این مبنای بیان می‌دارند که هر استراتژی تجویز خاص خود را از حیث مدیریت دانایی و منابع انسانی مورد نظر خواهد داشت.

بر مبنای مدل چارلز پرو^{۱۶} بر اساس دو مولفه (تجزیه و تحلیل پذیری وظیفه- و تنوع وظایف) که مجموعاً به عنوان عدم قطعیت وظیفه به آنها اشاره می‌شود، می‌توان بیان نمود که:

در جائیکه تکنیک‌های وضع شده ای برای اجرای وظایف وجود نداشته باشد، (قابلیت تجزیه و تحلیل پذیری پایین) یا جائیکه کارگر با تنوع زیادی در اجرای وظایف مواجه باشد (تعداد بالای استثناها)، پرو نوع وظیفه را غیر تکراری تشریح می‌کند. بالعکس، زمانی که وظایف تجزیه و تحلیل پذیر بوده و تعداد استثناء کم باشد، پرو از آن به عنوان وظایف عادی یاد می‌کند. پرو بیان می‌دارد که سازمان‌هایی که با وظایف تکراری روبرو می‌شوند، قادر به تکیه به دستورالعملها، شرح شغل مشخص، روش‌های سفت و سخت گزارش دهی و ذیحسابی جهت کنترل رفتار کارمند هستند. در عوض، در شرایط غیر تکراری، کنترل‌های بوروکراتیک به عنوان عملکرد کنترلی فاقد تاثیر هستند و وظایف نمی‌توانند برنامه ریزی شوند و از اینرو رفتارها نیز نمی‌توانند با بکارگیری دستورالعمل‌هایی که فعالیتهای مطلوب را از پیش تعیین می‌کنند و یا با نظارت فعالیتهای افراد با کمک سرپرستها، کنترل شوند. (Perrow, 1967)

نظریه‌های واگرا

از سوی دیگر برخی از نظریه پردازان نیز بر این باور هستند که بین استراتژیهای مدیریت دانش و مدیریت منابع انسانی در شرایط مختلف فناوری بعضاً ارتباط معناداری وجود ندارد که از آن جمله می‌توان به نظریه پردازان زیر اشاره نمود:

راب و ویتچ استراتژی‌های مدیریت دانش را به دوشکل متمرکز و غیرمتمرکز مطرح

می‌نمایند. استراتژی‌های متمرکز به صورت کدگذاری برای هر نوع دانش اختصاص دارند و فناوری مرتبط شرکت روی ترکیبی از فرمول‌ها و نمودارها متمرکز شوند. در مقابل، استراتژی‌های مدیریت دانش غیرمتمرکز فاقد یک دیدگاه صریح و روشن برای مدیریت دانش است. آنها فاقد قاطعیت یا ابزارهای منطقی برای تشخیص بین شکل‌های مختلف کدگذاری هستند، و به چندین شکل کدگذاری می‌شوند. (Raub & Wittich, 2004)

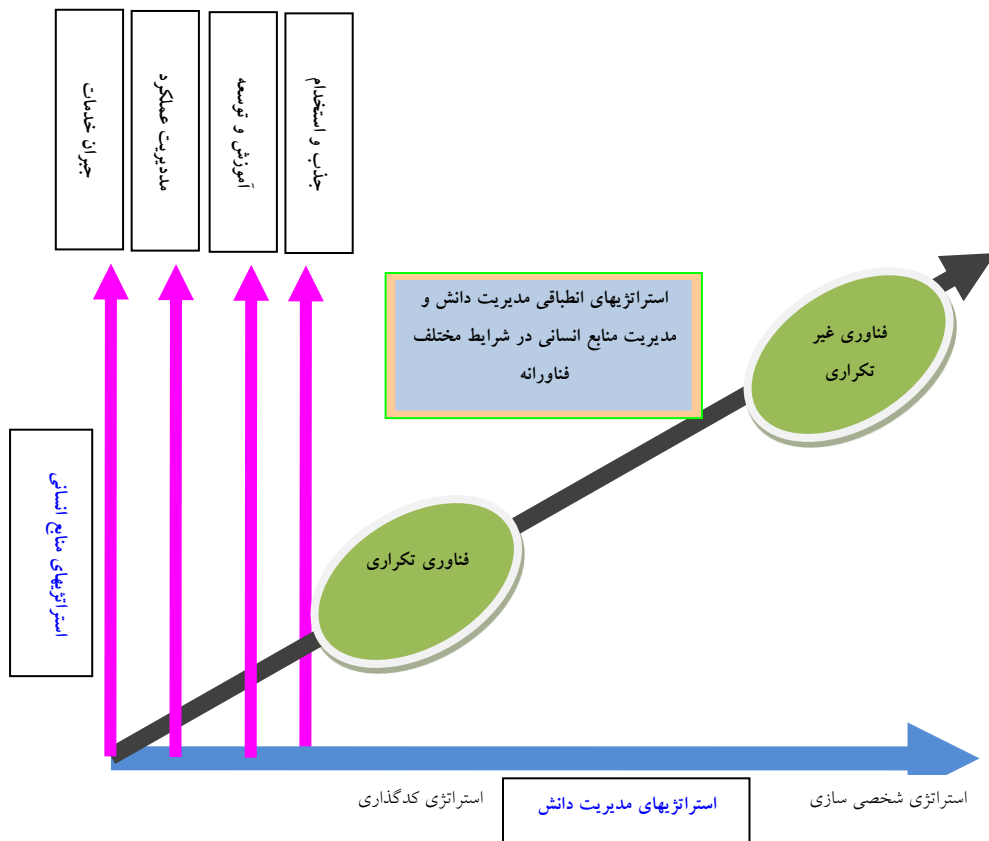
- همچنین ویگ (۲۰۱۲) استراتژی‌های مدیریت دانش را به دو دسته کدگذاری و شخصی‌سازی دانش دسته بندی می‌کند. در استراتژی‌های مدیریت دانش کدگذاری شده او به این نتیجه رسید که اطلاعات تکراری کدگذاری دانش را ایجاب می‌کنند و در سازمان‌هایی که اطلاعات‌شان غیرتکراری است از استراتژی‌های شخصی‌سازی دانش بهره گرفته می‌شود. در استراتژی‌های شخصی‌سازی به توسعه دانش فردی و به اشتراک‌گذاری افکار افراد از طریق تماس‌های شخص با شخص تاکید می‌شود.

جدول (۲) خلاصه پیشینه و مروری بر تحقیقات انجام شده مرتبط

| ردیف | محقق، سال | عنوان | نتیجه تحقیق |
|------|---------------------|---|---|
| ۱ | کینز (۲۰۱۴) | سفارشی سازی در فناوریهای غیرتکراری | شرکتهای با فناوری غیرتکراری بایستی فضای مناسب برای ارائه راه حلها، یادگیری، راحتی استفاده، کتابخانه‌ای از بخش‌های مشترک، ترجمه به زبان فناوری غیرتکراری را فراهم نمایند. |
| ۲ | یوگش مالوترا (2002) | چرا سیستمهای مدیریت دانش ناکام می‌مانند؟ | تأثیرات شرایط متفاوت و متغیر محیط و فناوری از حیث ساختاریافتگی و ساختارنیافتگی را بررسی کرده‌اند. |
| ۳ | شولر و جکسون (۱۹۸۷) | مدل دیدگاه رفتاری (بر گرفته از تئوری اقتضایی) | استراتژی‌های نوآوری، ارتقاء کیفیت، و کاهش هزینه‌ها و رفتارهای موردنیاز برای هر کدام از این استراتژی‌ها و اقدامات منابع انسانی متناسب را معرفی می‌نمایند. |
| ۴ | چارلز پرو (۱۹۶۷) | تکنولوژی‌های مبتنی بر دانش | بر اساس دو مولفه (تجزیه و تحلیل پذیری وظیفه و تنوع وظایف) بیان می‌دارد که سازمان‌هایی که با وظایف تکراری روبرو می‌شوند، قادر به تکیه به دستورالعملها هستند و در فناوریهای غیرتکراری، وظایف نمی‌توانند برنامه ریزی شوند. |
| ۵ | راب و ویتچ (۲۰۰۴) | بررسی استراتژی‌های مدیریت دانش متمرکز و غیرمتمرکز | استراتژی‌های متمرکز به اشکال خاصی از کدگذاری دانش تاکید دارند و استراتژی‌های مدیریت دانش غیرمتمرکز فاقد یک دیدگاه صریح برای مدیریت دانش است. |
| 6 | ویگ (۲۰۱۲) | بررسی استراتژی‌های مدیریت دانش | استراتژی‌های مدیریت دانش به دو دسته کدگذاری و شخصی سازی دسته بندی می‌شود. اطلاعات تکراری کدگذاری دانش را ایجاب می‌کنند و در سازمان‌هایی که اطلاعات‌شان غیر تکراری است از استراتژی‌های شخصی سازی دانش بهره گرفته می‌شود. |

مدل مفهومی تحقیق

با توجه به آنچه از مطالعه و بررسی ادبیات تحقیق و نظرات اندیشمندان مختلف و بررسی پیشینه تحقیقات قبلی طرح گردید، مدل مفهومی تحقیق را می‌توان به صورت زیر ارائه داد:



نمودار (۱) - مدل مفهومی تحقیق (نویسندگان)

روش پژوهش

باتوجه به این که در این مقاله تلاش شد تا رابطه بین استراتژی‌های مدیریت دانش و مدیریت منابع انسانی در شرایط مختلف فناوری بررسی گردد، از اینرو می‌توان بیان نمود که روش تحقیق از نظر استراتژی و هدف یک پژوهش توصیفی، از نظر مخاطب

استفاده از تحقیق یک پژوهش بنیادی، و از نظر بعد زمانی پژوهش مقطعی می‌باشد. متغیرهای اصلی تحقیق استراتژی‌های مدیریت دانش به عنوان متغیر مستقل، استراتژی‌های مدیریت منابع انسانی به عنوان متغیرهای وابسته و نوع فناوری به عنوان متغیر ثانویه (تعدیل کننده) در نظر گرفته شد و تحقیق بر اساس مطالعات آرشیوی و تحقیقات میدانی صورت پذیرفت. در همین راستا از پرسشنامه‌های استاندارد استراتژی‌های مدیریت دانش (۳۳ سوال) و پرسشنامه استاندارد استراتژی‌های مدیریت منابع انسانی (۳۱ سوال) با طیف ۷ درجه‌ای افتراق معنایی بهره گرفته شد. برای روایی پرسشنامه‌ها، از پرسشنامه استراتژی‌های مدیریت منابع انسانی بر اساس استراتژی‌های مدیریت منابع انسانی شولر و جکسون^{۱۷} که سیواسوبرامانیام^{۱۸} در مقطع دکتری خود با عنوان انطباق بین استراتژی‌های مدیریت منابع انسانی و استراتژی‌های شرکت، در دانشگاه بین‌المللی فلوریدا از آن استفاده کرده و پرسشنامه استراتژی‌های مدیریت دانش بر اساس تحقیقات هانس و نوری^{۱۹} و نوناکه و تاکه اچی^{۲۰} بهره گرفته است که در این پژوهش ضریب پایایی پرسشنامه‌های استاندارد پس از تعدیلات لازم در پرسشنامه استاندارد، تقریباً ۰/۹۹۳ بوده است. محقق برای جامعه آماری، شرکت‌هایی را انتخاب نمود تا از معیارهای زیر برخوردار باشند:

- تطابق ماموریت (فلسفه وجودی) شرکت یا سازمان با نوع فناوری (تکراری- غیر تکراری)
- وجود واحدهای منابع انسانی در این شرکتها
- وجود سابقه‌ای از استقرار سیستمهای مدیریت دانش
- برخورداری از سندهای استراتژیک مدیریت که در آنها استراتژی‌های مدیریتی و بطور خاص استراتژیهای مدیریت منابع انسانی وجود دارد.

در حوزه نمونه گیریهای کیفی این تحقیق از روش هدفمند یا قضاوتی بهره گرفت، از این رو محقق خبرگانی را انتخاب کرد که بیشترین شناخت را داشته باشند که این خبرگان شامل مدیران منابع انسانی، مدیران طرح و برنامه، مدیران مهندسی و تحقیق و توسعه، مدیران کارخانه، مدیران تضمین کیفیت و فناوری اطلاعات بودند. نهایتاً اینکه جامعه آماری متشکل از ۳۰ نفر در شرکتهای با فناوری غیر تکراری مقیم در تهران و ۲۱ نفر در شرکتهای فناوریهای روتین و تکراری بود که اطلاعات مورد نیاز از ایشان دریافت گردید.

جدول (۳) اطلاعات خبرگان

| سوابق | تحصیلات | پست سازمانی | حوزه فعالیت | در شرکتهای با فناوریهای غیر تکراری |
|--------|------------------------------|--------------------------------|---|------------------------------------|
| ۲۱ سال | کارشناسی ارشد الکترونیک | مدیر کارخانه | نیمه هادی ها زیست فناوری مواد پیشرفته مواد شیمیایی داروسازی | |
| ۱۱ سال | دکتری مهندسی پزشکی | | | |
| ۲۴ سال | کارشناسی ارشد صنایع | | | |
| ۱۷ سال | کارشناسی ارشد شیمی | | | |
| ۱۹ سال | دکتری داروسازی | | | |
| ۱۴ سال | کارشناسی ارشد مدیریت دولتی | مدیر (سرپرست) منابع انسانی | | |
| ۲۳ سال | کارشناسی ارشد روانشناسی | | | |
| ۹ سال | کارشناسی علوم تربیتی | | | |
| ۱۸ سال | دکتری مدیریت منابع انسانی | | | |
| ۱۳ سال | کارشناسی مدیریت دولتی | | | |
| ۲۲ سال | کارشناسی صنایع | مدیر طرح و برنامه | | |
| ۱۱ سال | کارشناسی ارشد صنایع | | | |
| ۱۲ سال | کارشناسی ارشد مدیریت اجرایی | | | |
| ۱۸ سال | کارشناسی مدیریت صنعتی | | | |
| ۱۹ سال | کارشناسی ارشد مدیریت دولتی | | | |
| ۲۶ سال | کارشناسی ارشد الکترونیک | مدیر مهندسی و تحقیق و توسعه | | |
| ۱۴ سال | کارشناسی ارشد مهندسی پزشکی | | | |
| ۱۶ سال | کارشناسی ارشد مواد و متالوژی | | | |
| ۲۰ سال | کارشناسی ارشد شیمی | | | |
| ۲۲ سال | دکترای داروسازی | | | |
| ۷ سال | کارشناسی صنایع | مدیر تضمین کیفیت | | |
| ۱۶ سال | کارشناسی مدیریت صنعتی | | | |
| ۲۳ سال | کارشناسی ارشد صنایع | | | |
| ۱۴ سال | کارشناسی ارشد شیمی | | | |
| ۹ سال | دکترای داروسازی | | | |
| ۱۷ سال | کارشناسی ارشد سخت افزار | مدیر فناوری اطلاعات | | |
| ۱۵ سال | کارشناسی نرم افزار | | | |
| ۸ سال | کارشناسی ارشد MIS | | | |
| ۱۰ سال | کارشناسی ارشد IT | | | |
| ۱۲ سال | کارشناسی ارشد نرم افزار | | | |
| ۲۷ سال | کارشناسی ارشد صنایع غذایی | مدیر کارخانه | صنایع غذایی | در شرکتهای با فناوریهای تکراری |
| ۱۶ سال | کارشناسی ارشد برق | | | |
| ۲۴ سال | کارشناسی ارشد مدیریت صنعتی | مدیر (سرپرست) منابع انسانی | تابلوسازی | |
| ۱۶ سال | کارشناسی مدیریت آموزشی | | | |
| ۱۹ سال | کارشناسی ارشد مدیریت دولتی | | | |
| ۱۳ سال | کارشناسی ارشد MBA | | | |

| | | | |
|--------|----------------------------|-----------------------------|-------------|
| ۱۷ سال | کارشناسی مدیریت صنعتی | مدیر طرح و برنامه | قطعات صنعتی |
| ۸ سال | کارشناسی ارشد مدیریت پروژه | | |
| ۱۴ سال | دکتری مهندسی صنایع | | |
| ۲۱ سال | دکتری صنایع غذایی | مدیر مهندسی و تحقیق و توسعه | |
| ۱۸ سال | کارشناسی ارشد برق | | |
| ۲۷ سال | کارشناسی ارشد متالوژی | | |
| ۱۴ سال | کارشناسی صنایع غذایی | مدیر تضمین کیفیت | |
| ۱۹ سال | کارشناسی برق | | |
| ۱۶ سال | کارشناسی مهندسی صنایع | | |
| ۷ سال | کارشناسی ارشد نرم افزار | مدیر فناوری اطلاعات | |
| ۱۱ سال | کارشناسی ارشد سخت افزار | | |
| ۱۶ سال | کارشناسی سخت افزار | | |

تحلیل داده‌ها و یافته‌های پژوهش

به منظور تجزیه و تحلیل بدست آمده از نتایج پرسشنامه‌ها با در نظر گرفتن زمینه شرکت‌های دارای فناوری‌های غیرتکراری و تکراری، ضمن استفاده از روشهای آماراستنباطی و ضریب همبستگی پیرسون، برای آنکه بتوان تحلیل دقیقتری از ارتباط بین استراتژیها و میزان تغییر تاثیر استراتژی‌های مدیریت دانش را در بستر فناوری بر استراتژیهای مدیریت منابع انسانی مشاهده نمود از روش منطق فازی با تدوین رولهایی، جهت افزایش اعتبار بخشی مدل و افزایش قدرت پیش بینی بهره گرفته شد.

بررسی فرضیات اصلی

الف) استفاده از راهبرد کدگذاری در فناوریهای تکراری سازمان را به سوی بهره گیری از راهبردهای منابع انسانی استانداردسازی شده (فرموله شده) سوق می‌دهد. در این فرضیه برآیند و میانگین تاثیر کلیه متغیرهای مستقل را در غالب متغیر استراتژی کدگذاری محاسبه کرده و در آخر آزمون اسپیرمن را بین دو متغیر وابسته استراتژی کدگذاری و متغیر مستقل اصلی منابع انسانی استاندارد سازی شده، انجام داده و نتایج زیر حاصل گردید:

جدول (۴) آزمون اسپیرمن بین استراتژی کدگذاری و منابع انسانی استانداردسازی شده

| Correlations | | | | |
|----------------|-----------------------|-------------------------|------------------|-----------------------|
| | | | استراتژی کدگذاری | استراتژی منابع انسانی |
| Spearman's rho | استراتژی کدگذاری | Correlation Coefficient | 1.000 | .819** |
| | | Sig. (2-tailed) | . | .000 |
| | | N | ۵۱ | ۵۱ |
| | استراتژی منابع انسانی | Correlation Coefficient | .819** | 1.000 |
| | | Sig. (2-tailed) | .000 | . |
| | | N | ۵۱ | ۵۱ |

مطابق با نتایج جدول فوق معیار تصمیم گیری کوچکتر از 0/01 است. لذا با اطمینان بالای 99% میتوان گفت فرض صفر رد شده و بین متغیرهای فناوری تکراری و استراتژی مدیریت منابع انسانی استانداردسازی شده با توجه به ضریب اسپیرمن 0/819 ارتباط مستقیم وجود دارد.

ب) استفاده از راهبرد شخصی سازی در فناوریهای غیرتکراری سازمان را به سوی بهره گیری از راهبردهای منابع انسانی نوآورانه سوق می دهد.

در این فرضیه برآیند و میانگین تاثیر کلیه متغیرهای مستقل را در غالب متغیر استراتژی شخصی سازی محاسبه کرده و در آخر آزمون اسپیرمن را بین دو متغیر وابسته استراتژی شخصی سازی و متغیر مستقل استراتژیهای منابع انسانی نوآورانه، انجام داده و نتایج زیر حاصل گردید.

جدول (۵) آزمون اسپیرمن بین استراتژی شخصی سازی و استراتژی منابع انسانی نوآورانه

| Correlations | | | | |
|----------------|-----------------------|-------------------------|--------------------|-----------------------|
| | | | استراتژی شخصی سازی | استراتژی منابع انسانی |
| Spearman's rho | استراتژی شخصی سازی | Correlation Coefficient | 1.000 | .819** |
| | | Sig. (2-tailed) | . | .000 |
| | | N | ۵۱ | ۵۱ |
| | استراتژی منابع انسانی | Correlation Coefficient | .819** | 1.000 |
| | | Sig. (2-tailed) | .000 | . |
| | | N | ۵۱ | ۵۱ |

مطابق با نتایج جدول فوق معیار تصمیم‌گیری کوچکتر از 0/01 است. لذا با اطمینان بالای 99% میتوان گفت فرض صفر رد شده و بین متغیرهای استراتژیهای شخصی سازی و استراتژی مدیریت منابع انسانی نوآورانه باتوجه به ضریب اسپیرمن 0/819 ارتباط مستقیم وجود دارد.

برای تحلیل داده‌ها با منطق فازی بر اساس رولهای تبیین شده، توابع عضویت هر یک از استراتژیهای مدیریت دانش، مدیریت منابع انسانی و فناوری را به شرح زیر در دامنه در نظر گرفته شده برای هر یک از مقادیر طیف استراتژیها تخصیص و در نوع تابع عضویت خود که می‌تواند مثلثی، زنگوله‌ای شکل و یا دوزنقه‌ای شکل باشد، مورد بررسی قرار داد:

X: استراتژیهای کدگذاری مدیریت دانش

Y: استراتژیهای شخصی سازی مدیریت دانش

Z: نوع فناوری

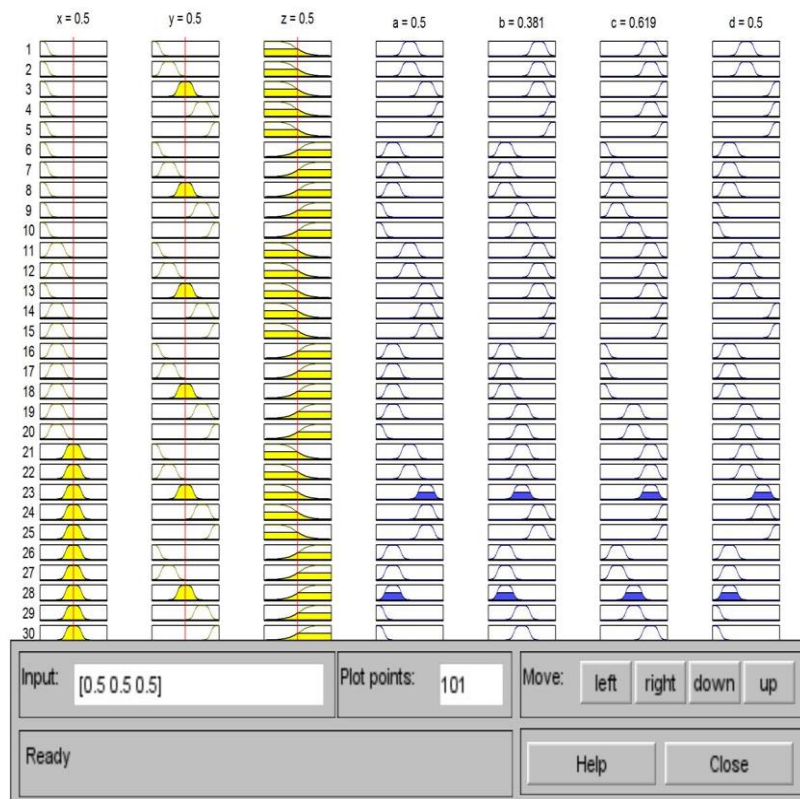
A: استراتژیهای جذب مدیریت منابع انسانی

B: استراتژیهای آموزش مدیریت منابع انسانی

C: استراتژیهای ارزیابی عملکرد مدیریت منابع انسانی

D: استراتژیهای جبران خدمات منابع انسانی

بر همین اساس بر اساس رولهای تدوین شده و توابع عضویت مطرح شده، می‌توان نتایج فازی رولهای تبیین شده را به همراه میزان نتایج انطباقی استراتژیهای مدیریت دانش و استراتژیهای مدیریت منابع انسانی در شرایط مختلف فناورانه به شرح زیر نشان داد:



نمودار (۲) نتایج رول‌های انطباق استراتژیهای مدیریت دانش با استراتژیهای منابع انسانی در شرایط فناورانه (نویسندگان)

حال اگر بخواهیم تغییرات کمی استراتژیهای کدگذاری و شخصی سازی دانش در شرایط فناوریهایی تکراری و غیرتکراری را بر اساس رولها و توابع عضویت نشان دهیم، می توان میزان تغییرات را به شرح زیر مشاهده نمود:

نتایج برخی رولها مبتنی بر تابع عضویتی مثلثی

- If $X=0.5$, $y=0.5, z=0.5$ then $a=0.5$, $b=0.375$, $c=0.625$, $d=0.5$
- If $x=0.713$, $y=0.5$, $z=0.5$ then $a=0.5$, $b=0.375$, $c=0.625$, $d=0.5$
- If $x=0.5$, $y=0.67$, $z=0.5$ then $a=0.485$, $b=0.531$, $c=0.647$, $d=0.485$
- If $x=0.5$, $y=0.5$, $z=0.33$ then $a=0.559$, $b=0.41$, $c=0.66$, $d=0.559$
- If $x=0.5$, $y=0.5$, $z=0.755$ then $a=0.407$, $b=0.321$, $c=0.571$, $d=0.407$

در رول اول؛ همانطور که در نتایج فازی قابل مشاهده است، چنانچه در تابع عضویت مثلثی ما استراتژی کدگذاری مدیریت دانش و استراتژی شخصی سازی را با هم در حد متوسط (۰,۵) فرض کنیم و فناوری را تکراری فرض نماییم، در اینصورت استراتژی جذب مدیریت منابع انسانی به سمت جذب کارکنان با کنترل پذیری متوسط (۰,۵) و استراتژی آموزش به سمت آموزشهای ایفای نقش و کارگاهی (۰,۳۷۵) و استراتژی ارزیابی عملکرد به سمت ارزیابی بیرونی (۰,۶۲۵) و استراتژیهای جبران خدمات به سمت پرداختهای مبتنی بر عملکرد (مبتنی بر ارشدیت متوسط) (۰,۵) بایستی حرکت نماید. حال با دستکاری و تغییر استراتژی کدگذاری دانش با تاکید بر کدگذاری و مستندسازی قوی (۰,۷۱۳) و حفظ استراتژی شخصی سازی در همان حالت قبلی به اشتراک گذاری متوسط (۰,۵) و استفاده از فناوری تکراری، ملاحظه خواهیم نمود که استراتژیهای مدیریت منابع انسانی به سوی جذب کارکنان با کنترل پذیری متوسط (۰,۵)، استراتژیهای آموزش به سوی آموزشهای ایفای نقش و کارگاهی (۰,۳۷۵)، و استراتژی ارزیابی عملکرد به سمت ارزیابی بیرونی (۰,۶۲۵) و استراتژیهای جبران خدمات به سمت پرداختهای مبتنی بر عملکرد (مبتنی بر ارشدیت متوسط) (۰,۵) بایستی حرکت نماید. همچنین در رول سوم، چنانچه استراتژی کدگذاری دانش با تاکید بر در حد مستندسازی متوسط (۰,۵) باشد و استراتژی شخصی سازی دانش به سمت تاکید بر به اشتراک گذاری بالای دانش (۰,۶۷) باشد و فناوری در سطح تکراری باقی بماند، در اینصورت ملاحظه خواهیم نمود که استراتژیهای مدیریت منابع انسانی به سوی جذب کارکنان دانشی (۰,۴۸۵)، استراتژیهای آموزش به سوی آموزشهای مطالعه موردی ۲۱ (۰,۵۳۱)، و استراتژی ارزیابی عملکرد به سمت ارزیابیهای بیرونی (۰,۶۴۷) و استراتژیهای جبران خدمات به سمت پرداختهای مبتنی بر ارشدیت (۰,۴۸۵) بایستی حرکت نماید.

از سوی دیگر اگر این بار استراتژیهای کدگذاری و شخصی سازی دانش هر دو در حالت متوسط (۰,۵) باشند ولی تاکید بر بهره گیری از فناوریهای با درجه غیر تکراری بودن بیشتر باشد، در اینصورت ملاحظه خواهیم نمود که استراتژیهای جذب مدیریت منابع انسانی به سوی جذب کارکنان دانشی (۰,۵۵۹)، استراتژیهای آموزش به سوی آموزشهای ایفای نقش و مطالعه موردی (۰,۴۱) و استراتژی ارزیابی عملکرد به سمت ارزیابیهای نیمه بیرونی و

درونی (۳۶۰ درجه) (۰,۶۶) و استراتژیهای جبران خدمات به سمت پرداختهای مبتنی بر ارشدیت کم (۰,۵۵۹) بایستی حرکت نماید. و نهایتاً اگر بار دیگر باز تاکید بر آن باشد که استراتژیهای کدگذاری و شخصی سازی دانش هر دو در حالت متوسط (۰,۵) باشند ولی تاکید بر بهره گیری از فناوریهای تکراری بیشتر (۰,۷۵۵) باشد، در اینصورت ملاحظه خواهیم نمود که استراتژیهای جذب و استخدام مدیریت منابع انسانی به سوی جذب کارکنان با کنترل پذیری زیاد و مهارتهای پایین (۰,۴۰۷)، استراتژیهای آموزش به سوی آموزشهای کارگاهی و استادشگردی (۰,۳۲۱)، و استراتژی ارزیابی عملکرد به سمت بیرونی و عملکردی (۰,۵۷۱) و استراتژیهای جبران خدمات به سمت پرداختهای مبتنی بر ارشدیت زیاد و کاملاً بیرونی (۰,۴۰۷) بایستی حرکت نماید. در نهایت، اینکه این شروط برای تمام ۵۰ رول از منظر انتخاب ترکیبی از استراتژیهای مدیریت دانش (کدگذاری و شخصی سازی) با نوع فناوری (تکراری و غیر تکراری) قابل مشاهده خواهد بود که تاثیرات خود را بر استراتژیهای جذب و استخدام، آموزش، ارزیابی عملکرد و جبران خدمات بر اساس تحلیلهای فوق خواهد داشت.

چنانچه تاکید بر استراتژی کدگذاری دانش بسیار بالا باشد و استراتژی شخصی سازی در حالت به اشتراک گذاری متوسط بوده و فناوری حالت تکراری داشته باشد، در اینحالت استراتژیهای جذب و استخدام مدیریت منابع انسانی بایستی به سمت جذب کارکنان نیمه ماهر (۰,۵) حرکت نموده، ولی در حوزه استراتژیهای آموزش، تاکید بر بهره گیری از آموزشهای ایفای نقش و کارگاهی (۰,۳۷۵)، و بهره گیری از آموزشهای ایفای نقش و تاحدی مطالعه موردی (۰,۵) است.

همچنین استراتژیهای ارزیابی عملکرد بایستی به سوی ارزیابیهای بیرونی (۰,۶۲۵) و (۰,۶۱۹) سوق داده می شوند و نهایتاً استراتژیهای جبران خدمات به سمت پرداختهای مبتنی بر عملکرد (مبتنی بر ارشدیت متوسط) (۰,۵) تاکید دارند.

ارائه مدل نهایی

پس از آنکه اطلاعات مورد نیاز گردآوری شد و با تحلیلهای آمار استنباطی و منطق فازی اطلاعات مورد تجزیه و تحلیل و آزمون قرار گرفت، مدل نهایی تحقیق به شرح زیر ارائه شده است:

جدول (۶) ارائه مدل انطباق در فناوریهای تکراری (نویسندگان)

| | استراتژیهای مدیریت دانش | | | | | | |
|----------------------------------|----------------------------|--|---|---|----------------------------------|---|---|
| | وضعیت فازی | کدگذاری مدیریت دانش | | | شخصی سازی مدیریت دانش | | |
| | | قوی ۰/۷۱۳ | متوسط ۰/۵ | ضعیف ۰/۲۸۷ | قوی ۰/۷۱۳ | متوسط ۰/۵ | ضعیف ۰/۲۸۷ |
| استراتژی‌های مدیریت منابع انسانی | جذب منابع انسانی | با کنترل پذیری بسیار زیاد ۰/۳۷۵ | کنترل پذیری زیاد ۰/۴۰۷ | کنترل پذیری زیاد ۰/۴۰۷ | کنترل پذیری کم (دانش ی) ۰/۴۸۵ | کنترل پذیری متوسط (زیمه ماهر) ۰/۵ | کنترل پذیری زیاد ۰/۴۰۷ |
| | آموزش و توسعه منابع انسانی | آموزش استاد- شاگردی ۰/۳۲۱ | آموزش استاد- شاگردی ۰/۳۲۱ | آموزش کارگاهی ۰/۳۷۵ | آموزش کارگاهی ۰/۳۷۵ | آموزش استاد- شاگردی ۰/۳۲۱ | آموزش استاد- شاگردی ۰/۳۲۱ |
| | مدیریت عملکرد منابع انسانی | ارزیابی عملکرد کاملاً بیرونی ۰/۶۲۵ | ارزیابی عملکرد کاملاً بیرونی ۰/۶۲۵ | ارزیابی عملکرد بیرونی ۰/۵۷۱ | ارزیابی عملکرد بیرونی ۰/۵۷۱ | ارزیابی عملکرد بیرونی ۰/۵۷۱ | ارزیابی عملکرد کاملاً بیرونی ۰/۶۲۵ |
| | جبران خدمات منابع انسانی | مبتنی بر ارشدیت بسیار زیاد (سلسله مراتب) بی ۰/۴۰۷ | مبتنی بر ارشدیت زیاد (سلسله مراتب) ۰/۴۸۵ | مبتنی بر ارشدیت زیاد (سلسله مراتب) ۰/۴۸۵ | مبتنی بر عملکرد ۰/۵ | مبتنی بر ارشدیت زیاد (سلسله مراتب) ۰/۴۸۵ | مبتنی بر ارشدیت بسیار زیاد (سلسله مراتب) ۰/۴۰۷ |

جدول (۷) ارائه مدل انطباق در فناوریهای غیر تکراری (نویسندگان)

| وضعیت فازی | استراتژیهای مدیریت دانش | | | | | |
|-------------------------------------|---|--|------------------------------------|---|--|--|
| | کدگذاری مدیریت دانش | | | شخصی سازی مدیریت دانش | | |
| | قوی ۰/۷۱۳ | متوسط ۰/۵ | ضعیف ۰/۳۸۷ | قوی ۰/۷۱۳ | متوسط ۰/۵ | ضعیف ۰/۲۸۷ |
| جذب منابع انسانی | کنترل پذیری زیاد ۰/۴۰۷ | کنترل پذیری متوسط (نیمه ماهر) ۰/۵ | کنترل پذیری کم (دانشی) ۰/۵۵۹ | کنترل پذیری بسیار کم (حرفه ای) ۰/۷۱۳ | کنترل پذیری کم (دانشی) (۰/۵۵۹ | کنترل پذیری متوسط (نیمه ماهر) ۰/۵ |
| آموزش و توسعه منابع انسانی | آموزش کارگاهی ۰/۳۷۵ | آموزش کارگاهی ۰/۳۷۵ | آموزش Case Study محور ۰/۵۳۱ | آموزش Role Playing محور ۰/۴۱ | آموزش Case Study محور ۰/۵۳۱ | آموزش کارگاهی ۰/۳۷۵ |
| مدیریت عملکرد منابع انسانی | ارزیابی عملکرد نیمه بیرونی / نیمه درونی ۰/۶۶ | ارزیابی عملکرد نیمه بیرونی / نیمه درونی ۰/۶۶ | ارزیابی عملکرد بیرونی ۰/۶۴۷ | ارزیابی عملکرد کاملا درونی ۰/۴۱ | ارزیابی عملکرد کام لا درونی ۰/۴۱ | ارزیابی عملکرد نیمه بیرونی / نیمه درونی ۰/۶۶ |
| جبران خدمات منابع انسانی | مبتنی بر ارشدیت کم ۰/۵۵۹ | مبتنی بر ارشدیت کم ۰/۵۵۹ | مبتنی بر عملکرد ۰/۵ | مبتنی بر مهارت ۰/۷۱۳ | مبتنی بر عملکرد ۰/۵ | مبتنی بر ارشدیت کم ۰/۵۵۹ |

بحث و نتیجه گیری

در رابطه با فرضیه اول اصلی (استفاده از استراتژی کدگذاری (از استراتژیهای مدیریت دانش) در فناوریهای تکراری سازمان را به سوی بهره گیری از استراتژیهای منابع انسانی استانداردسازی شده سوق می دهد)، محقق براساس نتایج آمار استنباطی و مدل فازی اینگونه استدلال می کند که با توجه به آنکه هرچه سازمانی درصد بهره گیری بیشتر از دانشهای ذخیره شده، استفاده از سیستمهای سازمانی کدبندی شده، تاکید بر صرفه جویی در هزینهها و ارتباطات باشد و یادگیری درسازمان منوط به اهداف سازمانی شود

به جای آنکه یادگیری برای ایجاد نوآوری‌های فردی استفاده گردد، ضروری است از منابع انسانی استفاده کند که بیشتر مطیع سازمان، سیستم‌ها و اهدافش باشند و وظایفی را به انجام رسانند که سازمان از پیش برایشان تعریف نموده است.

لذا با توجه به اینکه در فناوری‌های تکراری این امر امکان‌پذیرتر است و محقق نیز این فرضیه را در سازمان‌های با فناوری تکراری مورد آزمون قرارداد، لذا حدس و گمان محقق با نتایج فرضیه سازگاری بالایی را نشان داد، که این امر در فرضیه‌های فرعی نیز قابل استناد است. هرچند که در فرضیه فرعی دوم که در آن بر بهره‌گیری از آموزش‌های القایی تاکید می‌گردد، این رابطه به قوت سایر فرضیه‌ها نیست، ولی تا حدودی نیز تایید می‌گردد. شاید دلیل آن می‌تواند این باشد که به دلیل ادراکات متفاوت افراد، یک استراتژی مشخص آموزشی مثلا استادشاگردی نمی‌تواند کافی باشد و بتوان از سایر آموزش‌ها همچون آموزش‌های تمرین شغلی، ایفای نقش و حتی شبیه‌سازی نیز استفاده نمود، ولی احتمالاً با استراتژی‌های کدگذاری شاید نتوان از آموزش‌های تحقیق محور استفاده نمود.

از سوی دیگر در رابطه با فرضیه دوم اصلی (استفاده از استراتژی شخصی سازی (از استراتژی‌های مدیریت دانش) در فناوری‌های غیرتکراری سازمان را به سوی بهره‌گیری از استراتژی‌های منابع انسانی نوآورانه سوق می‌دهد)، براساس نتایج آمار استنباطی و مدل فازی اینگونه استدلال می‌شود که با توجه به آنکه هرچه سازمانی درصدد استفاده از دانش منابع انسانی برای ایجاد ظرفیتهای جدید خلاقیت و نوآوری، به‌روزآمد سازی دانش‌های نهفته و ارتباطات منابع انسانی، بیان ایده‌ها و بینش‌های فردی و شغلی حتی فراتر از اهداف سازمانی، ایجاب می‌کند تا از منابع انسانی استفاده شود که بیشتر انعطاف‌پذیری در انجام وظایف را داشته و خواهان توسعه اختیارات کاری باشد و استخدام و جذب نیروهای انسانی کاملاً خلاق، ریسک‌پذیر، و توانایی‌های بالا و تیمی در سرلوحه کار قرارگیرد و خلق دانش جدید و نوآورانه به عنوان مزیت رقابتی در نظر گرفته شود. (Handzik, 2010). از اینرو با توجه به اینکه در فناوری‌های غیرتکراری این امر امکان‌پذیرتر است و محقق نیز این فرضیه را در سازمان‌های با فناوری غیرتکراری مورد آزمون قرارداد، لذا حدس و گمان محقق با نتایج فرضیه سازگاری بالایی را نشان داد، که این امر در فرضیه‌های فرعی نیز قابل استناد است. هرچند که در فرضیه فرعی دوم که در آن بر بهره‌گیری از آموزش‌های کاوشی و تحقیقی تاکید می‌گردد، این رابطه به قوت

سایر فرضیه‌ها نیست، ولی تا حدودی نیز تایید می‌گردد. (Chaitanapat.et al, 2022). شاید دلیل آن می‌تواند این باشد که یک استراتژی مشخص آموزشی مثلاً مطالعه موردی، یا تمرین شغلی^{۲۲} یا تحقیق نمی‌تواند کافی باشد و بتوان از سایر آموزشها همچون آموزشهای چرخش شغلی، مربی‌گری، وحتی کارگاهی نیز استفاده کرد، ولی مطمئناً با استراتژیهای کدگذاری شاید نتوان از آموزشهای استاد-شاگردی استفاده کرد. (Mannan, 2015)

رهنمودهایی برای پژوهش‌های آتی

پیشنهادهای تحقیق

در حالی که ادبیات موجود و پیشینه تحقیقات داخلی و خارجی، پیامدهای قابل ملاحظه‌ای را برای مدیریت هرچه بهتر و اثربخش‌تر انطباق بین استراتژی‌های مدیریت دانش و سایر استراتژی‌های سازمانی به خصوص استراتژی‌های مدیریت منابع انسانی پیش بینی کرده، اما واقعیت آن است که این حوزه به شدت محتاج همت پژوهشگرانی است تا صحت فرضیه‌های مطرح شده را با کمک داده‌های تجربی به‌بوته آزمایش گذارند. با توجه به آنچه گفته شد، به محققین آتی چند پیشنهاد ذیل به‌طور اخص ارائه می‌گردد تا در جهت رفع محدودیت‌های این پژوهش تلاش کنند:

- انتخاب جامعه آماری گسترده از بین مدیران صنایع و سازمان‌های متنوع با شرایط متفاوت.
- استفاده از سایر تکنیکهای مدلسازی کمی و کیفی علاوه بر آمار استنباطی و منطق فازی
- ارزیابی انطباق بین استراتژیهای مدیریت دانش با استراتژیهای مدیریت منابع انسانی با سایر مولفه‌های اقتضایی موثر بر سازمان همچون اندازه، محیط، سایر استراتژیها، گروههای قدرت و...
- مدلسازی بر اساس سایر استراتژیهای مدیریت دانش

البته این تحقیق یافته‌ها و تجارب جانبی نیز داشت که می‌تواند ارزش بیان داشته تا برای سایر محققان و مدیران قابل استفاده و راهگشا باشد که از آنجمله می‌توان به موارد زیر اشاره کرد:

- صرف وجود استراتژی‌های مدیریت دانش و مدیریت منابع انسانی در سازمان‌های ایرانی کافی نبوده و ضرورت دارد تا بر یکپارچگی این سیستمها هم از نظر درونی (خود استراتژیها و سیستمهای مدیریت دانش و منابع انسانی) با هم و هم از نظر بیرونی با سایر ابعاد و سیستمهای سازمانی تاکید صورت پذیرد و به نوعی تاثیر آنها نیز در نظر گرفته شود که البته محقق در این تحقیق سعی نمود تا به یکپارچگی درونی توجه نماید ولی تاثیر یکپارچگی بیرونی را کنترل نمود تا روی نتایج تحقیق تاثیر نگذارند چرا که محقق می‌خواست این رابطه را با شرایط فناورانه مورد آزمون و بررسی قرار دهد.
- از یافته‌های دیگر این تحقیق آن بود که این تحقیق در قالب یک تحقیق توصیفی و بنیادی صورت پذیرفت و شاید می‌شد که در قالب یک تحقیق علی نیز انجام می‌پذیرفت. در آن صورت محقق می‌بایستی به سراغ وضعیتهای تجویزی رفته و آنوقت تاثیر هر متغیر مستقل را بر وابسته در قالب شبکه‌ای تجویزی بررسی کند که در آن صورت هم باید جامعه آماری وسیعتری بررسی شود و هم از تکنیکهای معادلات ساختاری نیز در کنار منطق فازی استفاده می‌شد.
- همچنین می‌توان مطالعات عمیقتری در سازمان‌های مطالعه‌موردی متنوع‌تر (مانند سازمانهای نظامی، شرکتهای دانش‌بنیان، سازمانهای پزشکی و...)، درباره رابطه متقابل متغیرهای استراتژیهای مدیریت منابع انسانی با استراتژیهای مدیریت دانش انجام داد که بتواند موجب توسعه دانش بنیادی گردد و ابهامات را در خصوص این موضوع تحقیق کاهش دهد و حتی امکان مقایسه نتایج را بر اساس نوع سازمان فراهم کند.

محدودیت‌های پژوهش

انجام هر تحقیقی با محدودیت‌هایی مواجه است که این تحقیق نیز از این قائده مستثنی نیست و مهمترین محدودیت‌های این تحقیق عبارتند از:

- * تعمیم پذیری درونی به دلیل محدودیت سازمان‌های قابل انتخاب با معیارهای جامعه آماری تحقیق که امکان بیان نتایج قطعی را درمورد تحقیق از محقق سلب می‌کند و نیز به دلیل پایین بودن شدت رابطه در برخی فرضیه‌ها (فرعی) نمی‌توان به

آن به عنوان یک نتیجه قطعی استناد کرد هرچند که فرضیه‌ها تایید شدند.

- چنانچه در این تحقیق از روشهای دیگری برای مصاحبه استفاده می‌شد، می‌توانست بر تعمیم پذیری درونی تاثیرگذارتر باشد ولی استناد به پرسشنامه‌های استاندارد، محقق را تا توضیح بیشتر مفاهیم و گویه‌ها با تکمیل کنندگان پیش برد که این امر می‌تواند جزء ضعفهای این تحقیق باشد.
- در این تحقیق صرفاً از روش توصیفی بهره گرفته شد و رابطه بین استراتژی‌های مدیریت دانش با مدیریت منابع انسانی در سازمانهای با فناوریهای تکراری و غیرتکراری در ایران مورد بررسی قرار گرفت، شاید چنانچه این تحقیق با رویکرد علی انجام گیرد، بتوان نتایج تحقیق (توصیفی) را با نتایج تحقیق علی مقایسه کرد و در آنصورت با قطعیت بیشتری در مورد روایی درونی این تحقیق بحث نمود.
- سازمان‌های ایرانی که با مباحث استراتژی‌های مدیریت دانش و مدیریت منابع انسانی آشنا و مسلط باشند و تجربه اجرا و استقرار این استراتژی‌ها را داشته باشند، زیاد نیستند که این امر بر روایی درونی تحقیق نیز تاثیر گذار است.
- محدودیت تحقیق در ایجاد تعمیم پذیری بیرونی به دلیل محدودیتهای اجتماعی، سیاسی، اقتصادی و فرهنگی سازمانها در بخشهای دولتی و خصوصی ایران و اینکه بسیاری از مدیران سازمانهای ایرانی سبکها و استراتژیهای سلیقه‌ای خاص خود را انتخاب می‌کنند و همینطور وجود قوانین و مقررات دست و پاگیر دولتی در حوزه جذب و استخدام متناسب با قانون کار و در برخی مواقع استراتژی‌های جبران خدمات در تحقیقات مشابه را به چالش می‌کشد.
- کمبود تعداد سازمانهایی که فاقد معیارهای تعیین شده در جامعه آماری این تحقیق بوده اند و در نتیجه تعمیم ناپذیری نتایج تحقیق برای تمامی سازمانها با تکنولوژی غیرتکراری و روتین (تکراری).
- دشواری متقاعدسازی مدیران شرکتهای با فناوریهای غیر تکراری و آشنایی ضعیف مدیریتها با استراتژیهای مدیریت دانش و مدیریت منابع انسانی علیرغم وجود برنامه استراتژیک و تعریف استراتژیهای منابع انسانی در این شرکتهای.

پی‌نوشت‌ها

1. Knowledge Worker
2. Liu
3. Armstrong
4. Preskill, & Torres
5. Techno
6. Logy
7. Arche
8. Hardware
9. Software
10. Toolkit
11. Malhotra
12. Schuler & Jackson
13. Innovation
14. Quality Enhancement
15. Cost Reduction
16. Charles Perrow
17. Schouler & Jackson
18. Sivasubramaniam
19. Hanssen & Nohria
20. Nonaka & Tacheachi
21. Case Studies
22. In Basket Method

منابع

- آرمسترانگ، مایکل. (۱۳۸۴). *مدیریت استراتژیک منابع انسانی*. ترجمه سید محمد اعرابی و داود ایزدی، نشر دفتر پژوهش‌های فرهنگی.
- نیومن، ویلیام لاورنس. (۱۳۹۰). *روشهای پژوهش اجتماعی رویکردهای کمی و کیفی*. ترجمه ابوالحسن فقیهی و عسل آغاز. انتشارات ترمه
- Akbar, Y. H. & Tracogna, A. (2018). *The sharing economy and the future of the hotel industry: Transaction cost theory and platform economics*. *International Journal of Hospitality Management*, 71, 91-101.
- Barros, M.V., Ferreira, M.B., do Prado, G.F., Piekarski, C.M. and Picinin, C.T. (2020), "The interaction between knowledge management and technology transfer: a current literature review between 2013 and 2018", *The Journal of Technology Transfer*, Vol. 45 No. 5, pp. 1585-1606.
- Chaithanapat, P., Punnakitikashem, P., ChiKhin, Khin., Oo, N., Rakthin, S. (2022). *Relationships among knowledge-oriented leadership, customer knowledge management, innovation quality and firm performance in SMEs*. *Journal of Innovation & Knowledge*, 7(1)
- COHEN, J. F.; OLSEN, K. *Knowledge management capabilities and firm performance: a test of universalistic, contingency and complementarity perspectives*. *Expert Systems with Applications*, v. 42, n. 3, p. 1178 - 1188, 2015. ISSN 0957-4174. Available at: . Accessed: 20 Sept. 2015.
- Da Silva, V.L., Kovaleski, J.L. and Pagani, R.N. (2021), "Fundamental elements in technology transfer: an in-depth analysis", *Technology Analysis & Strategic Management*, Vol. 34 No. 2, pp. 223-244.
- Gaviria-Marin, M., Merigó, J. M., & Baier-Fuentes, H. (2019). *Knowledge*

- management: A global examination based on bibliometric analysis. Technological Forecasting and Social Change*, 140, 194-220.
- Handzik, M.(2010). “*Integrated Socio- Technical knowledge Management model.an Empirical evaluation*”.*Journal of knowledge management*.15(2)-198-211
- Hippel , E von& Gambardella, A & Raasch, C .(2017). *The user innovation paradigm: impacts on markets and welfare. Management Science* 63 (5), 1450-1468
- Jarrah, H & Alkhazaleh, M.(2020). *Knowledge Sharing Behavior in the Curricula of United Arab Emirates Universities and Educational Organizations. International Journal of Instruction* . Jul2020, Vol. 13 Issue 3, p1-16. 16p. 8 Charts.
- Keinz, P & Hienert, C & Lettl, C. (2014). *Synergies among Producer Firms, Lead Users, and User Communities: The Case of the LEGO Producer–User Ecosystem. Journal of Product Innovation Management*
- Li, Y. Q., & Liu, C. H. S. (2018). *The role of problem identification and intellectual capital in the management of hotels’ competitive advantage-an integrated framework. International Journal of Hospitality Management*, 75, 160-170.
- Liu, Y., Chan, C., Zhao, C., & Liu, C. (2018). *Unpacking knowledge management practices in China: do institution, national and organizational culture matter?. Journal of Knowledge Management*, 23(4), 619-643
- Malhotra, Y.(2002). *Why Knowledge management systems fail? Enablers and Constraints of Knowledge management in human enterprise.Handbook of knowledge management, Springer.verlarge.Heidelberg*
- Mannan,Z.(2015). Integrating Knowledge Management and Human Resource Management for Sustainable Performance. *Journal of Business Studies*, Vol. XXXVI, No. 2, August 2015
- Mardani, A., Nikoosokhan, S., Moradi, M., & Doustar, M. (2018). *The relationship between knowledge management and innovation performance. The Journal of High Technology Management Research*, 29(1), 12-26.
- Martinsons, M. G., Davison, R. M., & Huang, Q. (2017). *Strategic knowledge management failures in small professional service firms in China. International Journal of Information Management*, 37(4), 327-338.
- Nisar, T. M., Prabhakar, G., & Strakova, L. (2019). *Social media information benefits, knowledge management and smart organizations. Journal of Business Research*, 94, 264- 272
- Nonaka, L. & Takeuchi, H.(1995).*The Knowledge- Creating Company*(PP.179-211).*Oxford University Press, Oxford*.
- Nonaka, L.(1994).*A Dynamic Theory Of Organizational Knowledge Creation. Organization Science*.5(1),81-93
- Nohria,H & Tierney.(2004). *Knowledge Strategy In Organizations: Refining.*

(PP.246-277).London,SAGE

- Oliva, F. L., Semensato, B. I., Prioste, D. B., Winandy, E. J. L., Bution, J. L., Couto, M. H. G., & Massaini, S. A. (2019). *Innovation in the main Brazilian business sectors: characteristics, types and comparison of innovation. Journal of Knowledge Management*, 23(1), 135-175.
- Preskill, H& Torres, R (1999). *Evaluative Inquiry for Learning in Organizations*.SAGE Publications,inc.
- Perrow ,C.(1967).A framework for the comparative analysis of organizations. *American Sociological Review*-Vol. 32, Iss: 2, pp 194
- Raub , S & Wittich, D.(2004). *Implementing Knowledge Management:: Three Strategies for Effective CKOs. European Management Journal*. Volume 22, Issue 6, December 2004, Pages 714-724
- Schuler , R & Jackson. S.(1987). *Organizational Strategy and Organization Level as Determinants of Human Resource Management Practices HR. Human Resource Planning; New York*. Vol. 10, Iss. 3, (1987): 125.
- Singh, S. K., & El-Kassar, A. N. (2019). *Role of big data analytics in developing sustainable capabilities. Journal of cleaner production*, 213, 1264-1273.
- Wiig, K. (2012). *People-Focused Knowledge Management. Taylor & Francis. Routledge*
- Zhou, K. (2021). *The Influence of Creative Personality and Goal Orientation on Innovation Performance. Front. Psychol.* 12. doi: 10.3389/fpsyg.2021.634951.

Alignment Between Knowledge Management Strategies And Human Resource Management Strategies In Various Technological Conditions.

Vahid Ghorbani¹

Abolhassan Faghihi²

Mohammad Ali Afsharkazemi³

Asgar Sarrafizade⁴

Abstract:

Organizations have to coordinate their different strategies in order to become efficient. Two strategies that need to be aligned are knowledge management and human resource management. The purpose of this study is to examine the alignment of knowledge management and human resource management strategies in diverse technological conditions. The statistical population of the study include of 51 manager experts in 17 companies and organizations using different technologies (advanced and non-routine versus repetitive and routine) who were selected on a purposive sampling bases. The main variables of research are knowledge management strategies as independent, human resource management as dependent and the type of technology as moderating variables. We used a questionnaire to collect data that was analyzed by Pearson correlation coefficient statistics. The research aimed at examining contingency situation by fuzzy logic between the kind of technologies and strategies in knowledge management and human resource management processes of recruitment, selection, payment, learning and Etc. Finding show that the companies that use coding strategies of repetitive (simple) technologies, used to hire functional workers, trained to be in control, and have been paid based on their work results. The companies that used to recruit non-routine (improved) technologies, creative and team working staff with exploratory training, being evaluated and paid based on their performance and skills.

Key words: Knowledge management, Human resource management, Knowledge coding strategies, Knowledge personalization strategies, Routine and non- routine technologies.

1. PHD Student of Public Administration, Department of Public Administration, School of Management and Economics, Science and Research Branch, Islamic Azad University, Tehran, Iran.

2. Professor of Public Administration, Department of Public Administration, School of Management and Accounting, Allameh Tabatabaei University, Tehran, Iran. faghihiabolhassan@gmail.com

3. Associated Professor of Industrial Management, Department of Industrial Management, School of Management and Economics, Central Tehran Branch, Islamic Azad University, Tehran, Iran.

4. Assistant Professor of Public Administration, Department of Public Administration, School of Management and Economics, Central Tehran Branch, Islamic Azad University, Tehran, Iran.