

## مروری بر مدیریت استراتژیک منابع انسانی و کارکنان دانشی

سید کامران یگانگی<sup>۱</sup>، زهرا باباخانی<sup>۲</sup>

<sup>۱</sup> استادیار گروه مهندسی صنایع، واحد زنجان، دانشگاه آزاد اسلامی، زنجان، ایران (نویسنده مسئول)

<sup>۲</sup> دانشجوی کارشناسی ارشد، گروه مدیریت بازرگانی، واحد زنجان، دانشگاه آزاد اسلامی، زنجان، ایران

### چکیده

این مقاله به مدیریت استراتژیک منابع انسانی و کارکنان دانشی می‌پردازد. هدف اصلی آن، بررسی نقش مدیریت منابع انسانی در ارتقای عملکرد سازمان‌ها و بهره‌گیری از دانش و تخصص کارکنان در عصر فناوری و تغییرات سریع است. مقاله بر اهمیت دانش به عنوان یک منبع رقابتی تأکید دارد و مدیریت دانش را به عنوان فرآیندی کلیدی برای دستیابی به موفقیت سازمانی مطرح می‌کند. در این مقاله، توجه ویژه‌ای به کارکنان دانشی شده است که به دلیل توانایی‌های خاص خود در حل مسائل غیرمعمول و خلاقیت، نقش مهمی در تقویت نوآوری سازمانی دارند. چالش‌هایی مانند مقاومت کارکنان در به اشتراک‌گذاری دانش و تخصص خود و نیاز به تعریف دقیق و شفاف از نقش کارکنان دانشی مورد بررسی قرار گرفته‌اند. مقاله تأکید دارد که سازمان‌ها باید به طور فعال و هدفمند استراتژی‌های مدیریت دانش و منابع انسانی را دنبال کنند تا بتوانند در محیط رقابتی کنونی به مزیت‌های رقابتی پایدار دست یابند. اهمیت ارتباطات درون سازمانی و تبادل آزاد اطلاعات، ایجاد ساختارهای سازمانی منعطف و پاسخگو، توجه به سلامت روانی و رفاه کارکنان، و اهمیت توازن بین کار و زندگی شخصی کارکنان از دیگر موضوعات مهم مطرح شده در این مقاله هستند. نقش رهبری تحول‌آفرین و قدرتمند در هدایت و انگیزه‌بخشی به کارکنان و ایجاد محیطی مناسب برای نوآوری و خلاقیت نیز برشمرده شده‌اند. در نهایت، مقاله به اهمیت ارتباطات درون سازمانی و ایجاد فضایی برای تبادل آزاد اطلاعات و دانش تأکید می‌کند.

**واژه‌های کلیدی:** مدیریت استراتژیک، منابع انسانی، کارکنان دانشی.

## مقدمه

امروزه در عصری زندگی می‌کنیم که در آن تغییرات محیطی رشد و فناوری بسیار سریع بوده و انسان به مرزهای بسیار بالای علوم و فناوری دست یافته است. موفقیت سازمان‌ها، خصوصاً سازمان‌های دولتی و دستگاه‌های اجرایی که با حجم کثیری از ارباب رجوع سروکار دارد، به کارکنان و در واقع نیروی انسانی آن بستگی دارد. زیستن در دنیای رقابتی به عنوان یک سازمان دانش محور، نیازمند عطف توجه سازمانی به مدیریت منابع انسانی به عنوان کلید رقابت‌های بین سازمانی است. نگاه استراتژیک به شیوه‌های مدیریت منابع انسانی می‌تواند شایستگی‌های درون سازمانی و منابع موجود را با فرصت‌های محیطی پیوند زند (آرمسترانگ، ۱۳۹۳). مدیریت منابع انسانی پیامدهایی نظیر تعهد، تناسب، مشارکت و انعطاف پذیری را به همراه دارد و می‌تواند ظرفیت‌های لازم برای ارتقای انعطاف پذیری سازمانی را فراهم آورد. شیوه‌های مدیریت منابع انسانی نیز منبعی پایدار برای کسب مزیت‌های رقابتی هستند و مدیریت منابع انسانی می‌تواند از طریق جذب اثربخش، توسعه و آموزش و ... به پیشرفت و تعالی سازمان کمک کند. فرآیند موفقیت سازمانی فعالیتی مبتنی بر دانش است. مدیریت دانش فرآیند فراگیری، ذخیره سازی، به اشتراک گذاری، خلق و استفاده از دانش است در بافت موفقیت سازمانی، بهبود فرآیندهای مدیریت نیروی انسانی شامل کار تیمی است و مقادیر قابل توجهی از دانش را ایجاد می‌کند و لذا به اشتراک گذاری دانش در میان افراد را ضروری می‌کند (دسلر، ۱۳۹۱). تعیین استراتژی‌های مدیریت دانش برای هر دسته از مشاغل در سازمان از اهمیت بالایی برخوردار است. سازمان‌هایی که به طور مؤثر دانش و تخصص موجود در ذهن افراد را مدیریت می‌کنند قادر هستند تا ارزش بیشتری ایجاد نموده و به مزیت رقابتی بهتری دست یابند؛ اما کارکنان اغلب به دلایل مختلف از جمله عدم اعتماد تمایلی به تسهیم دانش و تخصص خود با دیگران ندارند (سید نقوی و سهرابی، ۱۳۹۳). اهمیت دانش به عنوان یکی از منابع برتری رقابتی از دیدگاه مبتنی بر دانش سازمان ثابت شده است (آدی و ایووو، ۲۰۲۰). طی دهه اخیر به واسطه ظهور نظریه دیدگاه مبتنی بر منابع و نظریه دیدگاه دانش محور، آشکار شد که موفقیت سازمان‌ها تنها وابسته به منابع مادی نیست، بلکه مدیریت دارایی‌های نامشهود و سرمایه فکری سازمان نیز بر آن اثر بسیاری دارند و این موضوع می‌تواند در بلندمدت موجب ایجاد مزیت و حاشیه رقابتی برای سازمان‌های نوآور و موفق گردد (دهقانی و همکاران، ۱۳۹۸). محققان دریافته‌اند نوآوری یک فرآیند پویا است که مزیت رقابتی پایدار و رشد اقتصادی را برای شرکت‌های مختلف به ارمغان می‌آورد (چن و همکاران، ۲۰۱۸). در سازمان‌های امروزی چالش‌هایی نظیر افزایش پیچیدگی در تصمیم‌گیری‌ها، افزایش نوسانات بازار، افزایش سرعت پاسخگویی و جایگزینی کارکنان موجب حیاتی شدن نقش فعالیت‌های مدیریت دانش و منابع انسانی شده است (آقاشاهی و همکاران، ۱۳۹۹). مدیریت

<sup>۱</sup>.Ode & Ayavoo<sup>۲</sup> COhen, et al

دانش یکی از مهمترین عوامل موفقیت شرکت‌ها در شرایط رقابتی و عصر اطلاعات است (دهقانی و همکاران، ۱۳۹۸). مدیریت دانش، هم با ابزارهای فناوری و هم با روش‌های جاری سازمانی شامل تولید دانش جدید، کسب دانش با ارزش از منابع خارجی، استفاده از این دو دانش در تصمیم‌گیری، وارد کردن دانش در فرآیندها، محصولات و خدمات، کدگذاری اطلاعات در اسناد و مدارک، نرم افزارها و پایگاه‌های داده، تسهیل رشد دانش، انتقال دانش به سایر بخش‌های سازمان و در نهایت اندازه‌گیری دارایی‌های دانشی و اثرگذاری مدیریت دانش سروکار دارد (مرادی و زندی پاک، ۱۳۹۵). آن‌ها هر روز بیش‌ازپیش درمی‌یابند مزیت رقابتی پایدار شرکت، از منابع کمیاب و با ارزشی چون اطلاعات، دانش و رویه‌های سازمانی که به طور کامل تقلید شدنی نیستند، سرچشمه می‌گیرد (ژائو و همکاران، ۲۰۱۲).

## مطالعه ادبیات

### استراتژی‌های مدیریت منابع انسانی

#### الف) استراتژی جا و استخدام منابع انسانی

جذب و استخدام منابع انسانی مبتنی بر ویژگیهای مهارتی و کنترل‌پذیری 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 (ویگ، ۲۰۰۴).

#### 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 شایستگی‌هایی که برای قبول و انجام وظایف فعلی و آتی سازمان لازم است، مجهز شوند. آرمستران (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 مهارتی 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 توری، ۱۹۹۸)

### پ) استراتژی مدیریت عملکرد

مدیریت عملکرد افراد مبتنی بر ارزیابی های بیرونی و بالا به پایین تا ارزیابی درونی و خودارزیابی است. استراتژی های مدیریت عملکرد، افزایش اثربخشی سازمان، افزایش بهره وری کارکنان و گروه ها و کسب سطح بالاتری از مهارت، شایستگی و افزایش تعهد و انگیزه در کارکنان است.

### ت) استراتژی های پاداش

جبران خدمات و پاداش دهی افراد با بهره گیری از روشهای سلسله مراتبی (مبتنی بر رشدیت) 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 می شود، این منابع انسانی است که کانون اصلی کل بحث است (زهی، ۲۰۰۱)

### کارکنان دانش

کارکنان دانش در مقایسه با دیگر کارگران، در زمینه های «غیرمتداول» به حل مسئله می پردازند. آنان عموماً در دو حالت فکر می کنند:

تفکر هم گرا: دقیق شدن و تمرکز، از چندین مسئله نتیجه گرفتن و رسیدن به یک نقطه؛ مثل زمانی که تست (سؤال چند گزینه ای) را حل می کنید.

تفکر واگرا: خلاقانه فکر کردن و از یک موضوع به چندین مسئله رسیدن. (کاتارزینا ماترسکا (ترجمه: سلیمانی)

به رغم تحقیقات مختلفی که در این زمینه انجام شده است، همچنان تعریفی وجود ندارد که بتواند به طور شفاف دانش ورزی را تعریف کند. نظرات مختلفی در این زمینه ارائه شده است. ریچارد فلوریدا آن را این گونه توضیح می دهد: «تغییر در ایده ها و نحوه انجام کار به طوری که محصول دانش، خلق شود یا یک محصول موجود بهبود قابل ملاحظه ای پیدا کند». این تعریف جامع نیست و دامنه کار با اطلاعات را اکثراً محدود به خلاقیت می داند.<sup>۳۱</sup> تعریف ریچارد فلوریدا با تعاریف وسیع تر، به چالش کشیده می شود. در توزیع و مدیریت اطلاعات، کارکنان دانش عنصر خلاق و جدیدی را به سیستم اضافه نمی کنند، اما کارشان ارزشمند است. تعریف دیگری که در نظر گرفته می شود این است که «تمام افرادی که در تولید و توزیع اطلاعات نقش دارند،

<sup>۳۱</sup>Preskill, & Torres

<sup>۳۲</sup> Zhou

کارکنان دانش هستند». در این صورت، عبارت «کارکن دانش» دامنه بسیار گسترده‌ای را در بر می‌گیرد و توضیح شفاف و واضحی درباره موقعیت شغلی افراد ارائه نمی‌کند. گفته می‌شود کارکنان دانش، ۳۸ درصد از زمان خود را برای پیدا کردن اطلاعات صرف می‌کنند. آن‌ها اغلب در کنار رئیس خود نیستند و ممکن است در منطقه زمانی متفاوت، از خانه یا در دپارتمانی متفاوت کار کنند. به دلیل افزایش وابستگی کسب‌وکارها به فناوری اطلاعات، تعداد کارکنان اطلاعاتی که لازم است کار کنند، به صورت چشم‌گیری افزایش یافته‌است.

به دلیل حقوق بالا، استقلال نسبی در کنترل پروسه کار، گاهی اوقات به آنان «یقه طلایی» نیز گفته می‌شود. البته تحقیقات نشان داده‌است، فرسودگی شغلی برای آنان محتمل‌تر است. همچنین برخلاف کارگران عادی، سازمان‌های کارفرما، کنترل بیشتر و نزدیک‌تری بر روی دانش‌ورزان دارند. (منوریان و عسگری، ۱۳۸۴)؛ مدیریت کارکنان دانش ممکن است کار پیچیده‌ای باشد. دانش‌ورزان اغلب از اتوماسیون (خودکارسازی پروسه‌ها به کمک کامپیوتر) دوست دارند و از اینکه «مدیریت» شوند، خوششان نمی‌آید. مدیران، خود اغلب کارکنان اطلاعات هستند یا در گذشته بوده‌اند. پروژه‌ها نیز باید پیش از محول کردن و واگذاری پروژه، به دقت بررسی شوند چرا که هدف و علایق کارکنان دانش، بر روی کیفیت انجام شدن پروژه تأثیر زیادی دارد. باید با کارکنان دانش به عنوان افراد مستقل رفتار شود. (کاتارزینا ماترسکا؛ ترجمه: سلیمانی، ۱۳۸۴).

### پیشینه پژوهش:

#### پیشینه تحقیقات داخلی:

الف) تاثیر مدیریت استراتژیک منابع انسانی بر عملکرد سازمان: این مقاله توسط کثیرلو و نعامی (۱۳۹۹) انجام گردیده است و به تاثیر مدیریت استراتژیک منابع انسانی بر عملکرد سازمان می‌پردازد. این تحقیق بیان می‌کند که سازمان‌های امروزی با چالش‌های مختلفی روبرو هستند که برای غلبه بر این چالش‌ها، نیازمند توانمندسازی انسانی و استفاده از روش‌ها و فنون سازمانی و غیررسمی هستند. همچنین، تاکید بر اهمیت برنامه‌ریزی استراتژیک منابع انسانی و هماهنگی آن با سایر زیرسیستم‌های سازمانی شده است.

نتایج تحقیق نشان دهنده ارتباط قوی بین مدیریت استراتژیک منابع انسانی و عملکرد سازمان است. پیشنهاد می‌شود که شرکت‌ها بر این امر توجه کافی داشته باشند، به ویژه در زمینه‌های تعامل و ارتباط موثر با کارکنان، توسعه و آموزش انسانی، استخدام و کارمندیابی. بر اساس تایید هر هفت فرضیه فرعی، توصیه می‌شود که به این موارد بیشتر توجه شود. پیشنهادات عملی این تحقیق عبارتند از استفاده مناسب از انگیزاننده‌های خدمات جبران، توجه دقیق به فرایند استخدام و کارمندیابی،

برگزاری آموزش‌ها بر اساس نیاز کارکنان، افزایش اشتراک دانش آشکار بین کارکنان، ایجاد فرصت‌های شغلی برابر، توسعه و بهبود مدیریت و استفاده از زمانبندی‌ها و برنامه‌های کاری منعطف برای افزایش کیفیت کارها.

ب) ارائه الگوی مدیریت منابع انسانی مبتنی بر دانش در دستگاه‌های اجرایی شهر ساری: این مقاله توسط شاهمرادی، سلاجقه و امیری (۱۳۹۸) انجام گردیده و به بررسی مدیریت منابع انسانی مبتنی بر دانش در دستگاه‌های اجرایی شهر ساری پرداخته است. در این تحقیق، تاثیر متغیر مدیریت منابع انسانی بر مدیریت دانش مورد بررسی قرار گرفته و نتایج نشان دهنده‌ی یک رابطه مستقیم، معنادار و مثبت بین این دو متغیر است. این یافته‌ها بیانگر آن است که مدیران در دستگاه‌های اجرایی شهر ساری توانسته‌اند با شناسایی و ایجاد ساختارها و سازوکارهای مناسب، فرآیند دانش کسب و بکارگیری را به نحو مطلوبی انجام دهند. همچنین، این مدیران در تسهیل ایجاد دانش جدید و حمایت از آموزش‌های داخلی و خارجی موفق بوده‌اند. نتایج تحقیق نشان داده‌اند که مدیریت منابع انسانی در دستگاه‌های اجرایی شهر ساری نقش مهمی در بهبود درآمدهای سازمانی، افزایش انگیزش و تعهد کارکنان دارد. این امر منجر به کنترل بهتر روابط بین فردی و مدیریت کارکنان می‌شود. در زمینه انتخاب و انتصاب منابع انسانی، مدیران توانسته‌اند افرادی را استخدام کنند که توانایی انجام کار به نحو مطلوب را داشته و در نتیجه به پیشرفت سازمان کمک کنند. همچنین، در زمینه آموزش منابع انسانی، مدیران با توجه به نیازهای واقعی سازمان، دوره‌های آموزشی را طراحی و اجرا کرده‌اند که این امر به پیشرفت سازمانی کمک کرده است. در نهایت، نتایج تحقیق بر اهمیت مدیریت دانش و مدیریت منابع انسانی در دستیابی به مزیت رقابتی و بهبود عملکرد سازمانی تاکید دارند. این تحقیق نشان می‌دهد که دستگاه‌های اجرایی شهر ساری با استفاده از منابع انسانی به شکل موثر و کارآمد، موفق به بهبود فرآیندهای مدیریت دانش شده‌اند، که این امر به بهبود عملکرد کلی سازمان کمک کرده است.

پ) تأثیر مدیریت دانش بر عملکرد سازمان، تأکید بر نقش میانجی مدیریت راهبردی منابع انسانی: این مطالعه توسط رجب پور، حسین‌پور، احمدی و سهیلی نیک (۱۴۰۰) انجام گردیده است و هدف بررسی نقش میانجیگری مدیریت منابع انسانی راهبردی در رابطه بین مدیریت دانش و عملکرد سازمانی بوده است. تمرکز اصلی روی مطالعه موردی در پژوهشگاه صنعت نفت انجام شده است. این مقاله با تکیه بر روش‌های آماری و مدل‌سازی معادلات ساختاری انجام شده و شامل یک نمونه از ۷۰۰ نفر از مدیران و کارکنان پژوهشگاه صنعت نفت بوده که از میان آن‌ها ۲۰۲ نفر به صورت تصادفی انتخاب شده‌اند. داده‌ها از طریق پرسشنامه جمع‌آوری شده و اعتبار آن توسط متخصصان تایید شده است. یافته‌های این تحقیق نشان می‌دهند که روابط مثبت و قوی معناداری بین مدیریت دانش و مدیریت منابع انسانی راهبردی وجود دارد. همچنین، رابطه معناداری بین مدیریت منابع انسانی راهبردی و عملکرد سازمانی مشاهده شده است. با این حال، رابطه مستقیم معناداری بین مدیریت دانش و عملکرد سازمانی یافت نشده است. نتایج همچنین نشان می‌دهند که مدیریت منابع انسانی راهبردی نقش میانجیگری در رابطه بین

مدیریت دانش و عملکرد سازمانی ایفا می‌کند. این نتایج بیانگر آن است که مدیریت دانش به همراه مدیریت منابع انسانی راهبردی می‌تواند به افزایش عملکرد سازمانی در پژوهشگاه صنعت نفت کمک کند. این یافته‌ها تأکید می‌کنند که مدیریت دانش و مدیریت منابع انسانی راهبردی دو عنصر کلیدی در بهبود عملکرد سازمانی هستند و باید به صورت همزمان و متقابل مورد توجه قرار گیرند. کلیدواژه‌های مقاله شامل مدیریت دانش، مدیریت منابع انسانی راهبردی و عملکرد سازمانی می‌باشد. این مقاله می‌تواند به عنوان مبنایی برای تحقیقات آتی در این حوزه‌ها به کار رود و به سازمان‌ها کمک کند تا از طریق بهبود مدیریت دانش و منابع انسانی راهبردی، عملکرد خود را ارتقا بخشند.

### پیشینه تحقیقات خارجی:

الف) مدیریت دانش به عنوان ابزاری از استراتژی منابع انسانی در اداره دانشگاه‌ها، دیدگاه بنگلادش<sup>۱</sup>؛ این مقاله توسط منان و ابو طاهر<sup>۲</sup> (۲۰۱۰) انجام گردیده است. این مقاله درباره استفاده از مدیریت دانش به عنوان یک استراتژی منابع انسانی در دانشگاه‌های بنگلادش می‌باشد. هدف از این تحقیق بررسی نحوه استفاده بخش‌های اداری دانشگاه‌های بنگلادش از محیط دانشی و دانش موجود برای تدوین استراتژی‌های مناسبی است که از اهداف کلی دانشگاه پشتیبانی کند. از دهه ۱۹۹۰ میلادی، مدیریت دانش به یک روند مهم تبدیل شده است، به طوری که اکنون به عنوان یک منبع حیاتی سازمانی و یک منبع مزیت رقابتی شناخته می‌شود. دانشگاه‌ها نیز با تولید و استفاده از دانش در فرآیندهای آموزشی و تحقیقاتی خود، این رویکرد را به کار می‌گیرند. در این تحقیق، از طریق پرسشنامه‌ها و مصاحبه‌ها، داده‌های مربوط به نظرات و درک مدیران دانشگاهی درباره شیوه‌های مدیریت دانش جمع‌آوری شد. تحقیق حاضر به صورت کیفی و با رویکرد توصیفی انجام شده است. یافته‌های تحقیق نشان داد که ادارات دانشگاه‌های بنگلادش در زمینه‌هایی مانند آموزش، استخدام و انتخاب، مدیریت پاداش و ارزیابی عملکرد از مدیریت دانش استفاده می‌کنند، اگرچه این استفاده به میزان محدود است. مشکلاتی مانند نبود ادغام استراتژیک بین بخش‌های مختلف مدیریت و بخش‌های دیگر، محدودیت‌های بودجه‌ای برای فعالیت‌های دانشی، و نبود سیاست‌های مشخص در این زمینه نیز مورد توجه قرار گرفته‌اند. توصیه‌های تحقیق شامل آموزش کارکنان بخش منابع انسانی در مورد مفهوم مدیریت دانش، ایجاد ادغام استراتژیک بین بخش‌های مختلف، و توجه بیشتر به حمایت از سطح مدیریتی بالاتر برای پیاده‌سازی مدیریت دانش به عنوان استراتژی دانشگاهی است. همچنین، این تحقیق تأکید می‌کند که توانایی‌های زیرساختی اجتماعی و فنی در مدیریت دانش به شدت با یکدیگر مرتبط هستند و نقش کلیدی در افزایش رقابت‌پذیری سازمانی دارند.

<sup>۱</sup>Knowledge Management as a Tool of Human Resource Strategy in University Administration: Bangladesh Perspective

<sup>۲</sup>Mannan & Abu Taher

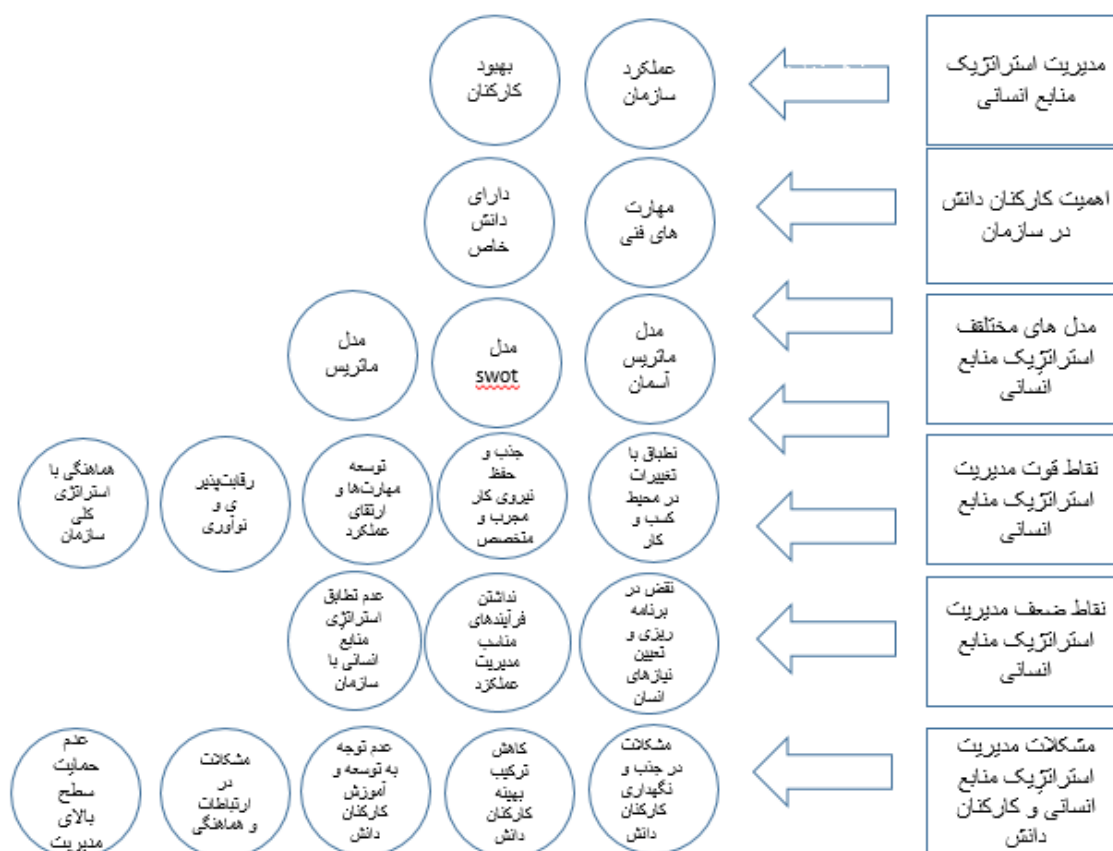
ب) شیوه های مدیریت منابع انسانی مبتنی بر دانش و عملکرد نوآوری، نقش سرمایه اجتماعی و به اشتراک گذاری دانش<sup>۸</sup> این مقاله توسط کومار سینگ، مازو کلی، رضائی وصال و سولیدورو<sup>۹</sup> (۲۰۲۱) انجام گردیده است و به بررسی چگونگی استفاده از منابع استراتژیک توسط شرکت های چندملیتی در بازارهای نوظهور برای ارتقاء عملکرد نوآوری می پردازد. این تحقیق بر اساس نظریه منابع مبتنی بر منابع و نظریه سرمایه اجتماعی انجام شده. در این مطالعه، عملکرد نوآوری کارمندان به عنوان یک متغیر حیاتی در مدیریت منابع انسانی و روان شناسی صنعتی مورد توجه قرار گرفته است. عملکرد نوآوری نشان دهنده میزان تلاش کارمندان برای تولید، ترویج و تحقق ایده های جدید در محیط کار است. همچنین، مدیریت منابع انسانی باعث تقویت نگرش ها، توانایی ها و رفتارهای مرتبط با شغل کارمندان می شود که به نوبه خود نقش کلیدی در پشتیبانی از محیط سازمانی مطلوب برای فعالیتهای مدیریت دانش و نوآوری دارد. سرمایه اجتماعی به شبکه های اجتماعی، اعتماد و مجموعه ای از هنجارها اشاره دارد که همکاران را برای همکاری و هماهنگی به نفع هم جمع می کند و برای بهبود عملکرد سازمانی ضروری است. فرآیند مدیریت دانش شامل جمع آوری، ذخیره سازی، به اشتراک گذاری و کاربرد دانش برای دستیابی به اهداف سازمانی است. به اشتراک گذاری دانش به فرآیندی اشاره دارد که در آن همکاران به طور متقابل دانش ضمنی و صریح را با هم به اشتراک می گذارند تا تجربیات منحصربه فردی خلق کنند. عملکرد نوآوری به توسعه و کاربرد چیزهای جدیدی اشاره دارد که کارمندان هنوز باید استراتژی ها و دانش لازم برای آن ها را یاد بگیرند. این عملکرد برای کمک به سازمان ها در طراحی و توسعه یک مزیت رقابتی پایدار ضروری است. مطالعه نشان داد که عملکردهای مدیریت منابع انسانی بر اساس دانش تأثیر مستقیم و غیرمستقیم از طریق سرمایه اجتماعی بر رفتارهای به اشتراک گذاری دانش در شرکت های نوظهور چند ملیتی دارند. به علاوه، یافته های مطالعه نشان دادند که به اشتراک گذاری دانش، تأثیر سرمایه اجتماعی بر عملکرد نوآوری را میانجی گری می کند. در نهایت، نتایج این مطالعه نشان داد که عملکردهای مدیریت منابع انسانی بر اساس دانش از طریق سرمایه اجتماعی (یعنی شبکه روابط کارکنان) به طور غیرمستقیم ولی به طور معناداری به اشتراک گذاری دانش را در سازمان پشتیبانی می کند. همچنین، یافته های این مطالعه نشان داد که سرمایه اجتماعی از طریق به اشتراک گذاری دانش نیز به طور غیرمستقیم ولی مثبت و معناداری بر عملکرد نوآوری کارکنان تأثیر می گذارد.

<sup>۸</sup>Knowledge-based HRM practices and innovation performance: Role of social capital and knowledge sharing

<sup>۹</sup>Kumar Singh, Mazzucchelli, Rezaee Vessal & Solidoro



## یافته های پژوهش



منبع نگارنده

شکل شماره ۱:

بنابراین، در این یافته پژوهشی به موضوع مدیریت استراتژیک منابع انسانی و کارکنان دانشی می پردازیم. مدیریت استراتژیک منابع انسانی یک رویکرد دستیابی به هدف های سازمانی از طریق بهینه سازی استفاده از منابع انسانی است. هدف اصلی این رویکرد، ایجاد هماهنگی میان استراتژی سازمان و منابع انسانی است و بر تکنیک هایی مانند انتخاب و جذب، آموزش و توسعه، ارزیابی عملکرد و پاداش تمرکز دارد. یافته های این پژوهش نشان می دهد که کارکنان دانشی نقش اساسی در رشد و توسعه سازمان ها دارند. آنها به دلیل دانش و مهارت های خاصی که در اختیار دارند، قادر به ارائه راه حل های نوآورانه برای چالش ها و مسائل سازمانی هستند. بنابراین، مدیریت و استفاده بهینه از این دانش و مهارت ها، یک موضوع بسیار مهم در مدیریت استراتژیک منابع انسانی است. در این یافته پژوهشی، چندین رویکرد و روش مدیریت استراتژیک منابع انسانی و کارکنان دانشی مورد بررسی قرار می گیرد. با این حال، همچنین باید به چالش هایی که در مدیریت استراتژیک منابع انسانی و کارکنان دانشی وجود دارد، توجه کنیم. این چالش ها شامل نیاز به بودجه بندی مناسب، توازن بین حقوق و پاداش، نگهداری کارکنان دانشی و ساختار سازمانی منطبق با نیازهای کارکنان دانشی می شود. به طور کلی، مدیریت استراتژیک منابع انسانی و کارکنان دانشی

می تواند به عنوان یک الگوی کارآمد برای سازمان ها در جذب، نگهداشت و بهره وری از کارکنان دانشی عمل کند. با استفاده از رویکردها و روش های مدیریت استراتژیک منابع انسانی، سازمان ها می توانند برای رقابت در بازار و دستیابی به بهترین عملکرد ممکن، به بهترین شکل ممکن از دانش و مهارت های کارکنان خود استفاده کنند.

نقاط ضعف مدیریت استراتژیک منابع انسانی می توانند به صورت زیر باشند:

۱. عدم تطابق استراتژی منابع انسانی با استراتژی کلی سازمان: یکی از نقاط ضعف مشترک در مدیریت استراتژیک منابع انسانی، نبود هماهنگی و تطابق میان استراتژی منابع انسانی و استراتژی کلی سازمان است. این نقطه ضعف می تواند باعث از دست رفتن هماهنگی بین اهداف سازمان و سیاست ها و رویکردهای منابع انسانی شود.

۲. نقص در برنامه ریزی و تعیین نیازهای انسانی: برنامه ریزی ناکافی و عدم تعیین صحیح نیازهای انسانی سازمان، می تواند یکی از نقاط ضعف بزرگ در مدیریت استراتژیک منابع انسانی باشد. این امر منجر به کمبود و یا اضافه کاری نیروی انسانی، ناکارآمدی در بهره وری و امکانات سازمانی و کاستی در توانایی سازمان در رقابت با سایر شرکت ها می شود.

۳. نداشتن فرآیندهای مناسب مدیریت عملکرد: یک نقطه ضعف متداول در مدیریت استراتژیک منابع انسانی، عدم وجود فرآیندها و سیستم های مناسب برای مدیریت عملکرد و ارزیابی عملکرد کارکنان است. نقد و بررسی مناسب عملکرد کارکنان، تعیین اهداف روشن و توجه به توسعه فردی آنها، از جمله عواملی هستند که در عدم وجود آنها می توانند باعث کاهش کارایی و موفقیت در مدیریت منابع انسانی شوند.

۴. ابزارها و فناوری مناسب: عدم استفاده از ابزارها و فناوری مناسب در فرآیندهای مدیریت منابع انسانی نیز می تواند به عنوان یک نقطه ضعف مدیریتی مطرح شود. استفاده از فناوری مناسب، ابزارها و سیستم های مدیریتی بهبود کارایی و دقت در فرآیندهای منابع انسانی را بهبود می بخشد.

۵. عدم حمایت سطح بالای مدیریت: یکی از عوامل موفقیت در مدیریت استراتژیک منابع انسانی، حمایت و تمرکز سطح بالای مدیریت بر این موضوع است. در صورتی که سطح بالای مدیریت به موضوع دستورات و استراتژی های منابع انسانی اهمیت ندهد و به آن توجه کافی نشود، می تواند منجر به نقاط ضعف و عدم هماهنگی در مدیریت منابع انسانی شود.

به طور خلاصه، عدم هماهنگی استراتژی های منابع انسانی با استراتژی کلی سازمان، نداشتن برنامه ریزی و تعیین نیازهای انسانی مناسب، نقص در فرآیندهای مدیریت عملکرد، نبود ابزارها و فناوری مناسب و عدم حمایت سطح بالای مدیریت، از جمله نقاط ضعف متداول در مدیریت استراتژیک منابع انسانی هستند. شناسایی این نقاط ضعف و اقدامات مناسب برای بهبود آنها می تواند در توسعه و بهبود عملکرد سازمان مفید باشد.

نقاط قوت مدیریت استراتژیک منابع انسانی در سازمان می توانند به صورت زیر باشند:

۱. هماهنگی با استراتژی کلی سازمان: یکی از نقاط قوت مدیریت استراتژیک منابع انسانی، هماهنگی با استراتژی های کلی سازمان است. در صورتی که استراتژی منابع انسانی با استراتژی کلی سازمان همخوانی داشته باشد، موجب می شود که کسب و کار به طور کلی بهینه عمل کرده و اهداف سازمان به بهترین شکل ممکن دستیابی شود.

۲. انطباق با تغییرات در محیط کسب و کار: یک نقطه قوت در مدیریت استراتژیک منابع انسانی، انطباق سازمان با تغییرات در محیط کسب و کار است. با درک عمیق از تغییرات محیطی و بهره گیری مناسب از منابع انسانی، سازمان می تواند به بهبود عملکرد و رقابت پذیری خود بپردازد.

۳. جذب و حفظ نیروی کار مجرب و متخصص: توانایی جذب و حفظ نیروی کار مجرب و متخصص یکی از نقاط قوت مدیریت استراتژیک منابع انسانی است. سازمان هایی که قادر به جذب و نگهداری استعداد های برتر هستند، معمولاً در برابر رقبا قوی تر عمل می کنند و می توانند به خلاقیت و نوآوری بیشتری دست یابند.

۴. توسعه مهارت ها و ارتقای عملکرد: یکی از نقاط قوت مدیریت استراتژیک منابع انسانی، توجه به توسعه مهارت ها و ارتقای عملکرد کارکنان است. با ارائه موقعیت های آموزشی و راهبردی برای کارکنان، سازمان می تواند از پتانسیل و توانمندی های نیروی انسانی خود بهره برداری بهتری داشته باشد.

۵. رقابت پذیری و نوآوری: بهره برداری از منابع انسانی بهینه و تمرکز بر نوآوری، به سازمان کمک می کند تا رقابت پذیری خود را در بازار تقویت کند. با قابلیت های نوآورانه نیروی انسانی، سازمان می تواند به سرعت به تغییرات و نیاز های بازار و مشتریان پاسخ دهد.

به طور خلاصه، هماهنگی با استراتژی کلی سازمان، انطباق با تغییرات، جذب و حفظ نیروی کار مجرب، توسعه مهارت ها و ارتقای عملکرد، و رقابت پذیری و نوآوری، از جمله نقاط قوت مدیریت استراتژیک منابع انسانی هستند که باعث بهبود عملکرد سازمان و دستیابی به اهداف مشخص می شوند.

مشکلات مدیریت استراتژیک منابع انسانی و کارکنان دانش می تواند به صورت زیر باشد:

۱. نداشتن استراتژی منابع انسانی متناسب با کارکنان دانش: یکی از مشکلات مدیریت استراتژیک منابع انسانی و کارکنان دانش، عدم وجود استراتژی منابع انسانی متناسب با نیازها و خصوصیات کارکنان دانش است. سیاست ها و رویه های منابع انسانی باید به گونه ای باشند که توانایی جذب، نگهداری و توسعه کارکنان دانش را تضمین کنند.

۲. مشکلات در جذب و نگهداری کارکنان دانش: یکی از چالش های مدیریت استراتژیک منابع انسانی و کارکنان دانش، جذب و نگهداری کارکنان با توانمندی های دانشی بالا است. این کارکنان معمولاً قابلیت ها و تخصص های خاصی در زمینه دانش و فناوری دارند و زمان و هزینه زیادی صرف جذب و نگهداری آنها می شود.

۳. کاهش ترکیب بهینه کارکنان دانش: در برخی سازمان‌ها، ممکن است ترکیب کارکنان دانش به نحوی نباشد که بهینه باشد. ممکن است تعدادی از کارکنان دانشی حاضر باشند، اما توانایی سازمان در بهره‌برداری از تخصص‌های آنها کم باشد. این موضوع موجب کاهش بهره‌وری و توانایی سازمان در نوآوری و پیشروی در عرصه‌های دانش می‌شود.

۴. عدم توجه به توسعه و آموزش کارکنان دانش: یک مشکل دیگر در مدیریت استراتژیک منابع انسانی و کارکنان دانش، عدم توجه به توسعه و آموزش کارکنان دانش است. با توجه به پویایی و تکامل مستمر در زمینه دانش و فناوری، ضرورت دارد تا کارکنان دانش با آخرین دستاوردها و مهارت‌ها آشنا شوند و بتوانند برای سازمان ارزش ایجاد کنند.

۵. مشکلات در ارتباطات و هماهنگی: مدیریت استراتژیک منابع انسانی و کارکنان دانش نیازمند هماهنگی و ارتباط موثر است. در صورتی که ارتباط و هماهنگی میان کارکنان دانش و سایر اعضای سازمان نقصان داشته باشد، امکان بهره‌برداری کامل از دانش و تخصص‌های کارکنان محدود می‌شود.

به طور خلاصه، عدم تطابق استراتژی منابع انسانی با کارکنان دانش، مشکلات در جذب و نگهداری کارکنان دانش، کاهش ترکیب بهینه کارکنان دانش، عدم توجه به توسعه و آموزش کارکنان دانش و مشکلات در ارتباطات و هماهنگی، از جمله مشکلات مدیریتی مرتبط با استراتژی منابع انسانی و کارکنان دانش هستند. شناخت این مشکلات و اتخاذ اقدامات مناسب می‌تواند در بهبود عملکرد و نتایج سازمان موثر باشد.

### خلاصه و نتیجه گیری

این مقاله درباره مدیریت استراتژیک منابع انسانی و کارکنان دانشی، در دوره‌ای با تغییرات سریع محیطی و پیشرفت فناوری نوشته شده است. تاکید بر این است که سازمان‌ها، به ویژه دولتی‌ها، بیش از پیش به منابع انسانی وابسته‌اند. مدیریت استراتژیک منابع انسانی به توسعه شایستگی‌های سازمانی و استفاده از فرصت‌ها کمک می‌کند. مدیریت دانش به عنوان فرآیند کلیدی شامل جنبه‌هایی چون فراگیری، ذخیره‌سازی، به اشتراک‌گذاری، خلق و استفاده از دانش معرفی شده است. کارکنان دانشی به دلیل توانایی‌های خاص در حل مسائل خلاق و نوآوری، نقش مهمی دارند. چالش‌های مقاومت کارکنان در به اشتراک‌گذاری دانش، به دلیل عواملی چون عدم اعتماد مورد بررسی قرار گرفته است. تعریف دقیق نقش کارکنان دانشی در سازمان به بهبود مدیریت دانش و منابع انسانی کمک می‌کند. سازمان‌ها باید به صورت فعال و هدفمند در مدیریت دانش و منابع انسانی مشارکت کنند تا به مزیت‌های رقابتی پایدار برسند. تاکید بر اهمیت ارتباطات درون سازمانی و تبادل آزاد اطلاعات، ایجاد کانال‌های ارتباطی موثر و فراهم آوردن فضایی که در آن کارکنان احساس راحتی در به اشتراک گذاشتن دانش دارند، می‌تواند به بهبود همکاری و خلاقیت کمک کند. ساختارهای سازمانی انعطاف‌پذیر و پاسخگو به نیازهای محیطی متغیر،

به کارکنان اجازه می دهند تا دانش خود را به کار گیرند و نوآوری را تشویق کنند. اهمیت سلامت روانی و رفاه کارکنان و ایجاد محیط کاری سالم و حمایتی مورد توجه قرار گرفته است. در نهایت، مقاله تاکید دارد که مدیریت استراتژیک منابع انسانی و کارکنان دانشی باید به عنوان یک فرآیند مداوم و پویا در نظر گرفته شود، نیازمند توجه دائمی به تغییرات محیطی و ارزیابی مستمر اثربخشی اقدامات است.

#### منابع :

- آقاشاهی، بهروز، تحیری، هومان، و دستغیبی فرد، غلامحسین. (۱۳۹۹). اولویت بندی فرآیندهای مدیریت دانش سازمان در روش فرناندز با استفاده از سیستم فازی مبتنی بر قانون. پردازش و مدیریت اطلاعات (علوم و فناوری اطلاعات)، ۳۵(۳)، ۶۶۲-۶۳۳. [SI D. ht t p s : / / s i d . i r / p a p e r / ۱۳۱۱۱۸ / f a](https://sid.ir/paper/131118/fa)
- سید نقوی، میرعلی و سهرابی، شهلا. (۱۳۹۲). الگوی تطابق استراتژی های مدیریت دانش با استراتژی های کسب و کار و منابع انسانی، دهمین کنفرانس بین المللی مدیریت استراتژیک، تهران، <https://civilica.com/doc/278955>
- دسلر، گری (۱۳۹۱) مبانی مدیریت منابع انسانی. ترجمه (سید محمد اعرابی و علی پارسایان). تهران: دفتر. پژوهش های. فرهنگی شابک ۱۳ رقمی: ۹۷۸۹۶۴۶۲۶۹۲۴۸
- کاتارزینا ماترسکا، . (۱۳۸۴). کتابداران در عصر دانش. پژوهشنامه پردازش و مدیریت اطلاعات، ۲۰(۳)، ۸۷-۹۸. [ht t p s : / / j i p m i r a n d o c . a c . i r / a r t i c l e \\_ ۶۹۸۶۵۹ . h t m l](https://jipm.irandoc.ac.ir/article_۶۹۸۶۵۹.html)
- آرمسترانگ ، مایکل (۱۳۹۳). مدیریت استراتژیک منابع انسانی. ترجمه سید محمد اعرابی و داود ایزدی نشر دفتر پژوهشهای فرهنگی شابک: ۹۷۸۹۶۴۳۷۹۱۸۸۹
- آرمسترانگ، مایکل (۱۳۹۱) مدیریت راهبردی منابع انسانی: راهنمای عم ، ترجمه محمد صائی تهران: مرکز آموزش مدیریت دولتی. شابک: ۹۷۸۶۰۰۹۲۷۶۰۹۷
- مرادی، مرتضی، زندی پاک، رابعه. (۱۴۰۲). بررسی میزان تأثیر مشارکت یا عدم مشارکت شرکتها در ایجاد خوشه صنعتی بر عملکرد نوآوری آنها با نقش میانجی مدیریت دانش. مدیریت نوآوری، ۵(۱)، ۲۸-۱. [https://www.nowavari.ir/article\\_15341.html](https://www.nowavari.ir/article_15341.html)
- کشیرلو، مجید، نعیمی، عبدالله. (۱۳۹۹). تاثیر مدیریت استراتژیک منابع انسانی بر عملکرد سازمان (مورد مطالعه : بانک ملت شهر تهران). مدیریت کسب و کار، ۱۲(۴۸)، ۴۰۹-۴۲۷. [https://bmj.ctb.iau.ir/article\\_678471.html](https://bmj.ctb.iau.ir/article_678471.html)

شاهمرادی، مهسا، سلاجقه، سنجر، امیری، افلاطون. (۱۳۹۸). ارائه الگوی مدیریت منابع انسانی مبتنی بر دانش در دستگاههای اجرایی شهر ساری. مجله توانمندسازی سرمایه انسانی، ۲(۳)،

[https://jhce.rasht.iau.ir/article\\_672333.html](https://jhce.rasht.iau.ir/article_672333.html). ۱۹۶-۱۸۱

رجب پور، ابراهیم، حسین پور، عبدالکریم، احمدی، حیدر، سهیلی نیک، مهنوش. (۱۴۰۰). تأثیر مدیریت دانش بر عملکرد سازمان: تأکید بر نقش میانجی مدیریت استراتژیک منابع انسانی (مورد مطالعه: پژوهشگاه صنعت نفت). فصلنامه علمی

مدیریت استاندارد و کیفیت، ۱۱(۲)، ۳۲-۶۰. doi: 10.22034/jsqm.۲۰۲۱.۲۵۲۹۴۰.۱۲۵۳

Mannan, Z. (2021, May 11). Knowledge management as a tool of human resource strategy in university administration: Bangladesh perspective. doi:10.6084/M9.FIGSHARE.14573133

Singh, S. K., Mazzucchelli, A., Vessal, S. R., & Solidoro, A. (2021). Knowledge-based HRM practices and innovation performance: Role of social capital and knowledge sharing. Journal of International Management, 27(1), 100830. doi:10.1016/j.intman.2021.100830

Cohen, W., Nelson, R., & Walsh, J. (2000). Protecting their intellectual assets: Appropriability conditions and why U.S. manufacturing firms patent (or not). doi:10.3386/w7552

Ode, E., & Ayavoo, R. (2020). The mediating role of knowledge application in the relationship between knowledge management practices and firm innovation. Journal of Innovation & Knowledge, 5(3), 210-2۱۸. doi:10.10۱۶/j.ink.۲۰۱۹.۰۸.۰۰۲

Preskill, H. S., & Torres, R. T. (1998). Evaluative inquiry for learning in organizations. doi:10.4135/9781452231488

Wiig, K. M. (2004). People-focused knowledge management. doi:10.4324/9780080479910

Zhou, K. (2021). The influence of creative personality and goal orientation on innovation performance. Frontiers in Psychology, 12. doi:10.3389/fpsyg.2021.634951