مفروضاتی برای پیادهسازی استراتژی های مدیریت دانش با توجه به ساختارهای سازمان

دکتر میر علی سید نقوی

علی فیاضی آزاد

چکیده:

در این نوشتار این موضوع بررسی می‌شود که چگونه می‌توان با توجه به ساختارهای سازمان، استراتژی های مدیریت دانش را پدیده سازی نمود. ضمن آنکه این موضوع در سازمان‌هایی با ساختار ارگانیک (سازمان‌هایی که از گروه‌هایی به یکدیگر وابسته می‌باشند) و مکانیکی (سازمان‌هایی که هر عنوان موجب به عنوان نمونه ای از این گروه‌ها) مورد بررسی قرار می‌گیرد. در این صورت، مدیریت متابع انسانی سازمان‌ها با توجه به نوع استراتژی و ساختار سازمان، از طریق استفاده از روش‌های متغیر در ارتباط با استفاده، جبران خدمات و کنترل متابی انسانی خواهد بود که در قالب فرضیه‌های تجاری قابل آزمایش مطرح می‌شود. این نوشته از نظر کشور جهانی مدیریت دانش در مدیریت متابع انسانی، معرفی کتابی جهت تعیین استراتژی های مدیریت دانش با توجه به ساختارهای سازمانی جهت نقش استراتژی های مدیریت دانش در ارتقای کارکردی مدیریت متابع انسانی را بررسی می‌کند.

واژه‌های کلیدی: استراتژی های مدیریت دانش، ساختارهای سازمان، کارکرد های مدیریت

منابع انسانی

تاریخ پذیرش: 19/7/88

1- استادیار دانشگاه علامه طباطبایی
2- کارشناس ارشد مدیریت بازرگانی دانشگاه شهید بهشتی (نوبت‌دهی مسئول مکاتبات)

ali_fayazi00@yahoo.com
امروزه، سازمان‌ها بر اساس میزان دانش‌خود با یکدیگر به رقابت می‌پردازند. محصولات و خدمات سازمان‌ها هر روز پیچیده‌تر شده و نرخ نو آوری و سهم اطلاعات در آن ها بیشتر می‌شود. در این میان، مدیریت دانش با در اختیار داشتن ابزارهای لازم، به عنوان فرصت مناسب برای بهبود عملکرد متابع انسانی و همچنین ایجاد مزایای رقابتی محصول‌های می‌شود. لذا مدیریت دانش، به جهت اشتراک‌گذاریت با کیارگیرانی دانش در سازمان Peterson and Poulfett (2002) برای استیلیوی به مزیت رقابتی، مورد استفاده قرار می‌گیرد.

در عمر حاضر، استراتژی‌های مدیریت دانش تا آن هند حاصل اهمیت شده که از نظر سنگین و پیچیده‌تر می‌شود و پیچیده‌تری آن به عنوان شاخصی برای درجه بندی سازمان‌ها در کشورهای توسعه‌یافته است. Currie and Scarbrough, 2003; Carter and Scarbrough, 2001; Evans, 2000; Robertson and Hammersley, 2002; Hunter et al, 2003; Kerrin سوال اساسی این است که آیا فقط در سازمان‌هایی با ساختار ارگانیک (سازمان‌های دادگیره به عنوان نمونه ای از اینگونه سازمان‌هایی با ساختار مذهبی) مدیریت دانش صورت می‌گیرد یا در سایر سازمان‌ها با انواع دیگر ساختارها (در این نوشتار ساختار مکانیکی و سازمان‌های حافظه وضوح موجود به عنوان نمونه ای از سازمان‌هایی با ساختار مزبور، مورد بررسی قرار می‌گیرد)، نیز مدیریت دانش اعمال می‌شود؟ در سال های اخیر، به ترتیب رقابت برای دانش‌پژوهان، تجربه مدیران و دارندگان هر کسب و کاری مطرح است. لذا، بر اساس نظریه میکرو بر منابع (RBV)، دانش منابعی که بتواند این مزیت را ایجاد و حفظ نماید لازم و ضروری است. امروزه، دانش به عنوان منبع ضروری و پایدار برای مزیت رقابتی سازمان‌ها شناخته شده است. (Nonaka, 1991) ولی این منبع و سایر منابع به یک عامل مرتبط هستند و آن سرمایه انسانی است. لذا مدیریت منابع انسانی نقش گسترشده‌ای در کمک به مدیریت صحیح دانش در سازمان‌ها دارد.

- Resource Base View
بنا براین، هدف این مقاله بررسی این موضوع است که "چگونه می‌توان با توجه به ساختارهای سازمان، استراتژی مناسب جهت مدیریت صحیح دانش‌رآیه و انتخاب و پیاده‌سازی نمود. لذا در این مقاله سازمان هایی با ساختار ارگانیک (سازمانهای یادگیرنده به عنوان مثال از اینگونه سازمانها) و سازمان‌هایی با ساختار مکانیکی (سازمان‌های حافظ وضع موجود به عنوان مثال از اینگونه سازمانها) به عنوان نمونه ای از انواع ساختارهای سازمانی، مورد بررسی قرار می‌گیرند. همچنین، تفاوتی در نحوه کارکرد های مدیریت میان این دو نوع استراتژی مورد نیاز جهت مدیریت دانش در هر یک از سازمان‌های مذکور وجود دارد که مورد بررسی قرار می‌گیرد. لذا، این مقاله در صدد است که از طریق تحلیل مشایی نظری، فرضیه‌های تجربی آزمودنی را در قالب گزاره‌های خبری ارائه نماید.

۲- تعاریف و اهمیت موضوع

۲-۱- مفهوم مدیریت دانش

احتمالاً، اولین بار در سال ۱۹۹۴ مطرح شد. (الوانی، ۱۳۸۲؛ عدلی، ۱۳۸۴) یک کانون، تعريف یادگیرانه شده ای از مدیریت دانش بین نشده که از جمله دلایل آن ناشی از این است که افرادی که در زمینه مدیریت دانش کار می‌کنند دارای روش‌های تحصیلی مختلفی نظیر روانشناختی، مدیریت، دانش سازمانی، جامعه شناسی، سیاست، مهندسی تولید و غیره هستند. با این وجود، اکثر تعاریف در این مورد که جنبه بسیار عمیق دانش را مدل‌زن قرار داده اند، با یکدیگر مشابه می‌باشند (Hlupie et al. 2002 و Daft 2001). اطلاعات، دانش ضروری و صرف از اهمیت خاصی برخوردار است (Hunter et al.), بنابراین، به منظور درک بهتر مفهوم مدیریت دانش، باید ابتدا به بررسی مفاهیم داده، اطلاعات و دانش بحث می‌شود. داده‌ها را می‌توان به عنوان نشانه‌های حقيقی، مواد کام پاسخگوی به معتقدات دانشگذار به دانش‌های دیگر هستند که معنی و مفهوم داشته و دارای شکل ساختار یافته و کاربردی در یک سیستم می‌باشند (الوانی، ۱۳۷۷؛ عدلی، ۱۳۸۲).
طبقه بندی رایج و اساسی دانش سازمانی، مبتنی بر جنبه‌های ضمینی و صریح است. در این طبقه بندی، دانش صریح، دانش عبنایی، مستندال و منطقی در نظر گرفته شده است. به عبارت دیگر، دانش صریح مجموعه‌ای از خط مشی‌ها، روش‌های اجرایی، نرم‌افزارها، مستندات، دستورالعمل‌ها، گزارش‌ها، طراحی‌ها و اهداف هر سازمان است و می‌توان آن را به صورت قلم‌دار و در ترتیب کلیت‌ها، اعداد و مشخصات بیان نمود. (Newman & Conard, 1999)

دومین این دانش، دانش خواهد بود. (عدلی، 1384، دانشگر، 1379)

دانش ضمینی، دانش ذهنی، نظری، شناختی و تجربی است که هر دو نظری و وجود دارد و در طول زمان از طریق آموزش و تجربه کسب شده است. (لوانتی، 1377/1378، سرمایه‌های) این کردن، مستند کردن و منتقل کردن آن به دیگران مشکل است و صرفاً نظر فرد انحصار می‌شود. باورها، مهارت‌ها، هنرهای فردی و استفاده از قانون‌های سربانش‌های براز حل مشاییل، (Hunter et al, 2001، Daft)، نیز می‌تواند از دانش ضمینی می‌باشد.

یچیه، نمونه ای از دانش ضمینی می‌باشد. این دو طبقه بندی، ارتباط نزدیکی با یکدیگر دارند و با توجه به 2002، این دو طبقه بندی، ارتباط نزدیکی با یکدیگر دارند و با توجه به 2002،
طبقه بندي هاي مختلفي برای نيين اثر محيط (به عنوان يكي از متغير های زمینه اي) بر فرايند هاي مديریتي ارائه شده است كه يكي از اين الگوها توسط تام برزن و جي.آم. استاكر در اوایل دهه 1960 ارائه شد. آن ها در يك تقسيم يكدي كلي، ساختارها را به يك نوع ساختار هاي مكانيكي و ارگانيك طبقه ندي كرده. (امير كيربي،1885، رضایيان،1380) آنان ساختارهای مزکور را در دو سر يك بيوستار قرار دادند و معتقد بودند كه انواع ساختارهای متفاوت در فاصله بین دو سر بيوستار مي توانند قرار بگيرند.

(دافت 2001 & لین مارکوس2002)

شکل 2- فرايند مديریت دانش ضمني و صريح (با توجه به موارد مذكور، عامل اصلی مزيت رقابتي دانش، بيدا كردن راهي برای تبدیل آن به اهداف استراتژيک مي باشد(2001، ريد و مک آدام.
بطور خلاصه، تفاوت ابعاد ساختاری سازمان‌ها در جدول ۱ ذکر شده است:

جدول ۱. ابعاد سازمان‌های مدیریت و نوع ساختار سازمان (امیر کبیر ۱۳۸۵، رضاپیان ۱۳۸۰)

<table>
<thead>
<tr>
<th>ابعاد ساختار</th>
<th>ساختار سازمانی</th>
<th>ساختار مکانیکی</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>محیط</td>
<td>ساده و ثابت</td>
<td>اهداف</td>
</tr>
<tr>
<td>کارآینه</td>
<td>اهداف</td>
<td>نیازهای انسانی</td>
</tr>
<tr>
<td>بجوده و پرپیا</td>
<td>اهداف</td>
<td>فرهنگ سازمانی</td>
</tr>
<tr>
<td>اثری‌خانه</td>
<td>اهداف</td>
<td>ساختار غیرمرکزی</td>
</tr>
<tr>
<td>مبنا</td>
<td>اهداف</td>
<td>مستقلیت از بالا به پایین</td>
</tr>
<tr>
<td>انتظار</td>
<td>اهداف</td>
<td>شباهت کنترل</td>
</tr>
<tr>
<td>انسان کانون توجه است</td>
<td>اهداف</td>
<td>کوئه مدت و استریک</td>
</tr>
<tr>
<td>انسان همانند ابزار است</td>
<td>اهداف</td>
<td>برنامه‌ریزی</td>
</tr>
<tr>
<td>غیرمرکز</td>
<td>ساختار</td>
<td>عمودی، رسمی، از بالا به پایین</td>
</tr>
<tr>
<td>متمرکز</td>
<td>ساختار</td>
<td>ارتباطات</td>
</tr>
<tr>
<td>خودکنترل</td>
<td>ساختار</td>
<td>توصیه به‌بین</td>
</tr>
<tr>
<td>فوق‌تمایلی</td>
<td>ساختار</td>
<td>نیازهای انسانی</td>
</tr>
<tr>
<td>زبان</td>
<td>ساختار</td>
<td>اطمینان</td>
</tr>
<tr>
<td>عدم اطمینان</td>
<td>ساختار</td>
<td>موفقیت تخصصی گیری</td>
</tr>
</tbody>
</table>

از طرفی اگر سازمان‌ها به طور ثوری سیستم‌های همانند یک مجموعه (سیستم) در نظر بگیریم، می‌توانیم از دو وجه طبقه بندی نماییم:

۱- طبقه بندی رفتاری:
  ۱-۱ رفتار قطعی
  ۱-۲ رفتار ساده
  ۱-۳ رفتار پیچیده

۲- رفتار احتمالی

از نظر طبقه بندی رفتاری سیستم‌ها به چهار دسته تقسیم می شوند:

۱- سیستم‌های حافظ وضع موجود
  ۱-۱ سیستم‌های حافظ وضع موجود
  ۱-۲ سیستم‌های حافظ وضع موجود

۲- سیستم‌های هدف جو
  ۲-۱ سیستم‌های هدف جو
  ۲-۲ سیستم‌های هدف جو

۳- سیستم‌های نهضت‌های جدید
  ۳-۱ سیستم‌های نهضت‌های جدید
  ۳-۲ سیستم‌های نهضت‌های جدید

۴- سیستم‌های با مقصود
  ۴-۱ سیستم‌های با مقصود
  ۴-۲ سیستم‌های با مقصود
لذا با توجه به موارد فوق، هر قدر سازمان‌ها، از حافظ وضع موجود به سمت سازمان‌های پیش‌گیرنده می‌پندانند که به رفتار آن‌ها نیز از قطعی به احتمالی و ساختار آن‌ها از ساده به پیچیده، می‌پردازند. (سنج، 1377، رابینز، 1378، رضاپیان، 1379، دفتر، 1378، & Ackoff, 1972، & Fiol & Lyles، 1978، Aegyris & Schon Emery، 1985)

2- مدیریت پرستن و مدیریت منابع انسانی

مدیریت پرستن «فعالیت» محور است و به طور عمده مبتنی بر "نیروی کار" می‌باشد. لذا، رویکرد مزبور شامل فن و آموختگی نیروی کار، ابداع هماهنگی برای پرداخت به آنها، توضیح اهداف سازمان و انتخابات مدیران، توجه فعالیت‌های مدیران و ارضای نیازهای مربوط به کار پرسنل، می‌شود. (سعادت، 1379) لذا، افراد شاغل در سازمان به عنوان یک نقطه شروع در نظر گرفته شده و منابع محصول می‌شوند که در مقایسه با سایر منابع مانند مواد و پول نسبتاً احتیاط نیاز ندارند. (Torrington and Hall، 1998)

در دهه 1980، مدیریت منابع انسانی، مورد توجه پیشرو قرار گرفت. مدیریت منابع انسانی "منع محور" محصول می‌شود. مدارک این دیدگاه، منابع انسانی سازمان در صورتی می‌تواند به عنوان منابع مرزی قابلیت سازمان محسوب شوند، که برای سازمان ارزشی مطلوب ایجاد گردد. (سعادت، 1379) طبق این رویکرد، مدیریت منابع انسانی بهترین بر نیاز مدیران به منابع انسانی (نه لزوماً کارمندان) و چگونگی بکار گیری، تربیت و پرورش آنها تاکید دارد. همچنین علاوه بر وظایف مذکور برای مدیریت پرستن، موضوعاتی نظیر طراحی نظام‌های حقوق و دستمزد، رسیدگی به مسائل بهداشت و ایمنی عملکرد منابع انسانی، نظام انتصابات، ارزیابی عملکرد کارکنان و... به وظایف واحده مدیریت منابع انسانی اضافه شد. (Torrington and Hall، 1998)

بنابراین، به همه اصول مدیریت منابع انسانی، شناسایی، انتخاب و استفاده، تربیت و پرورش نیروی انسانی، ارتباط ارزیابی عملکرد، اعطای پاداش و ایجاد فرهنگ یادگیری در بین آنها به نظر نیل به اهداف سازمان است. (Torrington and Hall، 1998)
شکل ۳- تأثیر مدیریت دانش در سازمان (Gloet, 2003)

۳- چاپگاه مدیریت دانش در مدیریت منابع انسانی

دوم جهت گیری در زمینه مدیریت دانش وجود دارد (Gloet, 2003): در جهت گیری اول، فناوری اطلاعات به طور قاطع بر ابیه‌ها و افکار در پاره مدیریت دانش مؤثر است و در دیگری، باید گیری سازمانی؛ نقش اصلی در مدیریت دانش ایفا می‌کند. به منظور اینکه مدیریت دانش به طور موثور در استراتژی سازمانی نقش داشته باشد، سازمان‌ها باید رابطه بین مدیریت دانش و مدیریت منابع انسانی را تقویت کنند (Gloet, 2003).

ماهیت الگوی مدیریت دانش نشان می‌دهد که استراتژی‌های ایجاد شده به وسیله تکنولوژی اطلاعات، با ویژگی‌های استراتژی‌یابی گیری سازمانی متفاوت می‌باشند. در حالتی که استراتژی تکنولوژی اطلاعات بر تکنولوژی و مجموعه داده ها متمرکز ایست و تفکر انسان گرا است.

در شکل ۳، مدیریت دانش در سازمان بر اساس دو جهت گیری مذکور نشان داده می‌شود.
به طور کلی، نقش مدیریت منابع انسانی در الگوی انسان گزارش‌های نماینده می‌شود. در این الگو بررسی می‌شود که که عملکرد مدیریت منابع انسانی در سازمان سبک‌های مبتنی بر دو نیز جائز اهمیت دارد. زیرا، عملکرد کلی استراتژی‌های مدیریت دانش را در سازمان ارتقا می‌دهد. به علاوه، محاسبه نقش افراد و گروه‌ها در فرآیند های تغییر دانش برجسته می‌کند و مدیریت منابع انسانی نیز از طریق سیاست‌های روش‌ها و می‌سازد نیاز به روند رفتار کارمندان و نگرش عملکرد آنها تأثیر می‌گذاشته، با مدیریت دانش مرتبط می‌شود. در سازمان‌های که تنش‌های دانشگاهی وجود دارد، مدیریت دانش تحت پوشش عملکرد مدیریت منابع انسانی می‌باشد و تقویت می‌شود. (Gloet et al., 2003) به‌ناراین، جهت موقفیت مدیریت منابع دانش، سازمان‌ها باید به‌اجام انتقال از تکامل استفاده کنند و با استفاده از خود کارمندان، مدیریت دانش را انجام دهند. مهم‌ترین جایگاه که باید در انجام آن موفقیت و تبدیل فکر "دانش قدرت" به "به اشتراک گذاشتن دانش" در سازمان است.

4- استراتژی‌های مدیریت دانش

(Hanson et al, 1999)

1- مستند سازی و تدوین قوانین
2- شخصی سازی

در مورد اول به مستند نمودن دانش و ذخیره آن در پایگاه‌های داده برای استفاده افراد سازمان از آن استفاده دارد. در این صورت، سازمان از انواع مراکز فناوری ارتباطات و اطلاعات (ICT) نظیر سیستم‌های اطلاعات، سیستم‌های تضمینی و پی‌گیری، سیستم‌های تضمینی، سیستم‌های اطلاعات مدیریت، اینترنت، پورتال، مخازن و پایگاه های داده، نقد دانش (نشان) می‌دهد که دانش در کلیه سازمان‌های قرار دارد و کتابخانه‌های الکترونیک استفاده می‌نمایند. (Edvardsson, 2003)

این اصول ارتباطی و رشد را افزایش داده و بخاطر استفاده جدید از دانش باعث صرفه‌جویی در کار شده و هزینه ارتباطات را کاهش داده و به شرکت اجازه می‌دهد که به

1- Codification
2- Personalization
پروژه‌های بیشتری پیشرفت. ضمن آنکه، تاکید به گردش از ریسک، لزوم استانداردسازی و استفاده از رویه‌های روبرو، اصلاح توامندگی ها و تکنولوژی‌های موجود از صوصیات آن می‌باشد. این موضوع با یادگیری اتفاقی، یادگیری یادگیری دارد، زیرا استراتژی یادگیری اتفاقی، بر انجام رفتارهای زیست تأکید می‌کند: افزایش دانش خود را پیشنهاد مبتنی داده می‌شود که ریسک کمتر را ترجیح دهد و ظالمی مشخصی ایجاد کند.

اثربخشی و تعهدات کوتاه مدت میان کارکنان و کارفرما وجود دارد که این را می‌توان "مدیریت منابع انسانی اثربخش" نامید. اساساً، تدوین قانون، تلاش جهت مکانیزه کردن این استراتژی می‌باشد. بنابراین، استراتژی مستند سازی بر اثربخشی، هزینه کمتر و استانداردسازی تمرکز دارد که این موارد اساس یادگیری اتفاقی می‌باشد.

در نتیجه با توجه به یزدگی های استراتژی مستند سازی، جهت پیشاده سازی مورثتر و کارا در مدیریت دانش با استفاده از استراتژی مذکور، به عنوان استراتژی غالب، ساختار مکانیکی (اسامان می‌باشد. بنابراین، استراتژی مستند سازی بر اثربخشی، هزینه کمتر و استانداردسازی تمرکز دارد که این موارد اساس یادگیری اتفاقی می‌باشد.

شخصی سازی به اثربخش و توسعه دانش و استرداد آن از طریق ارتباط رو در رو یا چهار به چهار مربوط می‌شود. بحث و مناظره، فندکو، گفتگو های غیر رسمی و تفکل گذشتگی کاری تکنیک هایی هستند که به اشکال گذشته های سازی، به عنوان استراتژی مذکور و مواردی همچون متاره های استراتژی، دانش ضمن افراد مورد نیاز است. شخصی سازی با یادگیری خلافانه، نیاز به بسیار مرتبط است، زیرا یادگیری خلافانه با پژوهش های بیشتر و پایه ای نوشته و ریسک پذیری بسیار مرتبط می‌باشد. (Edvardsson, 2003)

در سوی دیگر، استراتژی یادگیری خلافانه، رفتارهای دیپلوما را تشکیل میدهد که "مدیریت منابع انسانی فعال" نامیده می‌شود. ضمن آنکه، بر روی انعطاف پذیری، سرمایه گذاری بر روی آموش و خلق توانمندی های جدید تأکید دارد. بنابراین، استراتژی شخصی سازی بر توامندسازی، ابداعات و راه‌های جدید کاری تمرکز دارد که این موارد اساس یادگیری خلافانه است.

1- Exploitative
2- Explorative
در نتیجه و با توجه به ویژگی‌های استراتژی شخصی سازی، جهت پیاده‌سازی موثرتر و کارآمد مدیریت دانش با استفاده از استراتژی مذکور، به عنوان استراتژی غلبه، ساختار ارگانیک (سازمان‌های یادگیرنده) به عنوان نمونه‌ای از سازمان‌های با ساختار مذکور، می‌تواند مناسب باشد.

استراتژی هایی هستند که کمک می‌کنند تا بتوان فعالیت‌ها و تجربیات مدیریت را به صورت کلی طبقه‌بندی نمود. لذا، جهت جلوگیری از تلفیق استراتژی‌های فوق‌العاده، باید یکی از آن‌ها را در اولویت قرار داد و دیگری را به عنوان پشتیبان برای اولی به کار گرفت (Hanson et al., 1999).

با در نظر گرفتن موارد مذکور، می‌توان با استفاده از قانون پارتی (اصل حسن انتخاب)، استراتژی‌های مزبور را جهت تعیین اولویت به صورت ۲۰-۸۰ تقسیم نمود. بنابراین، در سازمان‌هایی با ساختار ارگانیک (سازمان‌های یادگیرنده)، ۸۰ درصد از استراتژی شخصی سازی و ۲۰ درصد از استراتژی مثبت استفاده می‌شود. لذا، در سازمان‌هایی با ساختار مکانیکی (حفاظ وضع موجود) عکس حالت فوق صادق می‌باشد (Hanson et al., 1999).

با توجه به موارد فوق، می‌توان فرضیه‌های زیر را از نظر مطرح نمود:

فرضیه ۱: استراتژی شخصی سازی با استراتژی یادگیری خلاف‌العمل ارتباطی مثبت و مستقیم دارد.

فرضیه ۲: استراتژی های مستند سازی با استراتژی یادگیری ارتباطی مثبت و مستقیم دارد.

فرضیه ۳: در سازمان‌هایی با ساختار ارگانیک (سازمان‌های یادگیرنده) دانش ضمینی غلبه بوده و لذا، استراتژی شخصی سازی، به عنوان استراتژی غلبه جهت مدیریت دانش مناسب می‌باشد. ضمناً می‌توان با استفاده از قانون پارتی (اصل حسن انتخاب)، جهت تعیین اولویت استراتژی مدیریت دانش، ۸۰ درصد از استراتژی شخصی سازی و ۲۰ درصد از استراتژی مستند سازی استفاده شود.

فرضیه ۴: در سازمان‌هایی با ساختار مکانیکی (سازمان‌های حافظ وضع موجود) دانش صریح غلبه بوده و لذا، استراتژی مستند سازی، به عنوان استراتژی غلبه جهت مدیریت دانش مناسب می‌باشد. ضمناً می‌توان با استفاده از قانون پارتی (اصل حسن انتخاب)، جهت
**جدول ۲- خلاصه ای از فرضیات**

<table>
<thead>
<tr>
<th>۵- کارکرد های مدیریت منابع انسانی</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>موافقتی که بر سر استفاده از استراتژی های مدیریت دانش جهت مدیریت منابع انسانی در سازمان‌های یادگیرنده و حافظ وضع موجود ایجاد می‌شوند، در این بخش مورد بررسی</td>
</tr>
</tbody>
</table>
قرار می‌گیرند و این موضوع را می‌توان با ارائه فرضیه‌های تجربی آزمون‌دهی در ارتباط با کارکردهای مدیریت مانع انسانی جهت استفاده، جریان خدمات و کنترل مطرح نمود.

1-5 استخراج و انتخاب
مدیریت دائم در سازمان‌های یادگیرنده‌ها، با محیط یادگیرنده و غیرقابل پیش‌بینی آن و فقید بی‌پیش‌بینی می‌کند. اگر در این سازمان‌ها جهت پیاده‌سازی استراتژی شخصی سازی بتوان لزوم ایجاد محیط یادگیرنده از طریق ایجاد فرهنگ خلاق و تغییر الگوی ادراکی و عادات فکری موجود تاکید می‌شود. همچنین، انتخاب و استخراج به شیوه جستجوی نیاز به اصلاح با توجه به اینکه دراین سازمان‌ها استراتژی بالا برای مدیریت دائم، شخصیت سازی می‌باشد، انگیزه‌ای، افزایش‌افرادی، تعلیم‌و-و-درمانی، فعالیت در تیم‌های پروژه‌ای و گروه‌های، امری مهم و ضروری است. لذا در بعضی موارد، انتخاب و استخراج ستی‌های حساس به معنای منجر به ممانعت از تشکیل داشتن در بین گروه‌ها و یا بخش‌هایی از سازمان‌های شود که بر اساس وظیفه سازمان‌دهی شده‌اند.

در این حال، تشکیل یکی ریسک از پذیرفتن و تحمیل ابهام، نیاز به توافقطلیبه، برخورداری از مراکز کنترل درونی، داشتن روحیه خلاق و اعتماد به نفس، توافق‌های تولید افکاری بی‌پایه، سپس مطرح نمودن و به اشتراک گذاشتن داشتن، رضایت و توافق‌های کار در گروه، معیار های مهمی در فرآیند انتخاب می‌باشد. لذا، متقاضیان استخراج باستی نشان دهند که ساکت‌اندازه‌ی اندیشه‌ها ایجاد کنند، و بی بروش‌های انجام گروه‌های موثر و اصول مهمی آن سلطه دارند که این اقدام اساس ایجاد یک

"شکل" دائم در سازمان‌های باشد.

با توجه به اینکه در سازمان‌های حافظ وضع موجود استراتژی بالا برای مدیریت دائم، مستند سازی می‌باشد، تدوین قوانین و مستند نمودن ذاتی و ذخیره آن در دوره‌های کوتاه مدت و مبانی مدیریت لزوم تناسب بین فرهنگ، دانش سازمانی و افراد استخراجی، جدید، مطرح می‌باشد. بنابراین، توجه به مباحث "تناسب بین فرد با سازمان" و "شامل با شغل" در فرآیند استخراج اهمیت دارد. لذا، بر آشنایی افراد با فرهنگ سازمان، اثر بخشی و کاهش هزینه تاکید می‌شود. در این صورت، سازمان معیارهای ارزیابی مشخص و صریحی دارد.
که باعث تقویت و یکپارچگی دانش می‌شود. مهم‌ترین عامل در فرآیند استفاده، میزان تحصیلات افراد، داشتن تجربه و سوابق کاری مرتبط، آشنایا کامل با ابزار نرم افزارهای مدیریتی، داشتن مهارت و توانمندی‌های فنی و تکنیکی، و توانایی آنها در وقای پیدا کردن یا روش های کار در سازمان است. لذا در این مرحله، فرض می‌شود که کارمندان باشند از دانش ضمیمته مناسب و کافی برخوردار باشند و بتوانند آن را به‌شكل مدون و مستند تبدیل کرده و از آن استفاده کنند.

فرضیه 7: جهت پایه‌سازی استراتژی مستند سازی برای استفاده افراد در سازمان‌های حافظ وضع موجود بر تطبیق فرد با شغل، فرهنگ و اهداف سازمان تاکید می‌شود، در جایی که در سازمان‌های با دگرگونی جهت پایه‌سازی جهت پایه‌سازی استراتژی شخصی سازی سعی بر آنت که مشاغل را با شخصیت‌های افراد مرتبط سازند.

فرضیه 8: جهت پایه سازی استراتژی شخصی سازی در سازمان‌های با دگرگونی جهت پایه‌سازی مثبت و کمتر به تجربه و سوابق کاری مهم‌ترین و اهمیتی می‌دهند.

فرضیه 9: جهت پایه‌سازی استراتژی مستند سازی در سازمان‌های حافظ وضع موجود بر استفاده افرادی با مهارت و توانمندی‌های فنی، داشتن تجربه و سوابق کاری مرتبط و آشناک کامل با انواع نرم‌افزارهای مدیریتی و ... تاکید می‌شود.

۲-۵ جبران خدمات و پاهاش در سازمان‌های با دگرگونی بروز پایه‌سازی استراتژی شخصی‌سازی، یافتن معیارهای منطقی برای جبران خدمات نسبتاً مشکل است، زیرا عموماً اندازه‌گیری بی‌پره وری افراد غیر ممکن و یا سیاست برخزی‌های بی‌پره بوده ضعیف استفاده و ابزاری با داشتن استفاده موفقیت‌دار سازمان‌های اگر به خاطر جنسی که او می‌داند و دیگران نیستند، لیکن غایباً باخبر، تخصیص مناسب برای انتقال دانش بروز همکاران خود در گروه کار و سازمان‌های باشد. بنابراین، پایدارسازی تاکید دانش، مشوق‌های گروهی و سیستم‌های ارتباط باعث تقویت عملکرد مناسب برای انتقال و ابزار دانش، افزایش همکاری و انسجام گروهی و ایجاد نوعی هنگام در آنها می‌شود (Schuler &...
همچنین می‌توان از ترکیب پاداش‌ها نیز برای دستیابی به موارد فوق استفاده کرد که شامل ساختارهای حقوقی برابر، مشارکت دادن و سهیم کردن در سود، موقعیت محل و مکان انعطاف پذیر کاری می‌باشد. ضمناً، علاوه بر پاداش‌های مادي، استفاده از پاداش‌های غیر مادي، نظیر دادن وقت آزاد در حين انجام پروژه، داشتن اختیار در مورد رفتار به کنفرانس با صرف وقت روي پروژه های مورد علاقه، مشارکت در تصميمات کلیدی، بهبود محیط کاری، تمرکز زدایی انتخابات تصمیم‌سازی، افزایش مشارکت و حضور کارمندان، برنامه‌های سلامت و رفاهی، ایجاد کار جالب‌، توسعه و غنی سازی شغل نیز جهت ایجاد انتظار در کارکنان این نوع سازمان ها توصیه می‌شود.

Evans 2003, Depres & Hiltrop, 1995

در سازمان‌های حافظ وضع موجود برای پیاده‌سازی استراتژی متمتی سازی، بعلت آنکه وظایف تکراری و از پیش برنامه‌ریزی شده می باشند، این‌ها گیری عملکرد افراد به سادگی انجام شده و سیستم پاداش و جبران خدمات، به حقوق و بر اساس بهره وری افراد محدود می‌شود و ضرورتی به ارائه پاداش‌های غیر مادي جهت ایجاد انگیزه در کارکنان وجود ندارد. زیرا، دانش به صورت مستند و مدول شده وجود دارد و استفاده از خلاقیت افراد، کمتر مورد توجه می‌باشد. به علاوه، از قواعد ارشدیت در توزیع پاداش‌ها نیز در این نوع سازمان استفاده می شود. بنابراین با توجه به نکات بالا، فرضیه‌های زیر پیشنهاد می‌گردد:

فرضیه 10: جهت پیاده‌سازی استراتژی شخصی سازی در سازمان‌ها یادگیرنده، پاداش‌ها گرایش به توزیع بر اساس عملکرد گروه داردند.

فرضیه 11: با توجه به اصول استراتژی شخصی سازی در سازمان‌های یادگیرنده، پاداش‌های اضافی (آیرونتی) به دستمزد محدود نمی‌شوند.

فرضیه 12: با توجه به اصول استراتژی شخصی سازی در سازمان‌های یادگیرنده، عموماً تأثیر مثبت‌کننده پاداش‌های داخلی روی کارمندان مورد نظر می‌باشد.

فرضیه 13: جهت پیاده‌سازی استراتژی متمتی سازی در سازمان‌های حافظ وضع موجود، اکثر پاداش‌های اضافی (آیرونتی) به دستمزد محدود می‌شوند.

فرضیه 14: جهت پیاده‌سازی استراتژی متمتی سازی در سازمان‌های حافظ وضع موجود، عموماً پرداخت پاداش بر اساس عملکرد فردی خواهد بود.
فرزده 15: با توجه به اصول استراتژی شخصی سازی در سازمان های حافظ وضع موجود،

اکثری بردیته واردات برابر باس ارائهی افراد در سازمان خواهد بود.

فرزده 16: با توجه به اصول استراتژی شخصی سازی در سازمان های حافظ وضع موجود،

عموماً، تاثیر غیرمستقیم پاداش های داخلی روی کارمندان مورد نظر نمی باشد.

3-5 کنترل

در سازمان های باد گیرنده برای بیانده سازی استراتژی شخصی سازی و بخاطر فعالیت
کارکنان در گروه های مرکزی و همچنین فردان شفافیت در ارتباط با عملکرد واقعی
پیاپی افراد، ایجاد می کند که مدیریت، کارکنان را به شکل هایی در امر سازمان
منافذ کند، فراتر از درجه مشارکتی که پترو نرمال از طریق پاداش های اضافی حاصل
می شود. این نیاز ممکن است از طریق ایجاد ارزش ها و هنیازهای مشترک تأمین شود که
هدف آن ترغیب تغییر بشری از کارکران به کار برای ارتقای سطح اهداف شرکت
می باشد. در این شرایط، فیلمند اجتماعی سازی با هدف ایجاد تعهد با استفاده از اطلاعاتی
Van راجع به اهداف، استراتژی ها و خط مشی های شرکت، مورد تاکید قرار می گیرد. Maaner & Schein, 1979

استانداردهای کنترل، عمومی و اطلاع دهنده بوده و "خود
کنترل" شیوه غولی می باشد. ولی در سازمان های حافظ وضع موجود برای بیانده سازی
استراتژی مستند سازی، بعلت آنکه وظایف نگارگری و از پیش برنامه ریزی شده می باشد،
کار کرده گیری و ارزیابی بهره‌وری افراد ساده است. از این رو، کنترل از طریق ارزیابی نتایج
کار افراد صورت می گیرد. استانداردهای کنترل، مشخص و با هدف افزایش کارآیی
می باشند. شیوه کنترل، به صورت مستقیم و از راس سازمان به سمت پایین می باشد.

فرزده 17: جهت بیانده سازی استراتژی شخصی سازی در سازمان های باد گیرنده، ترکیبی
از ارزش های مشترک، خود کنترلی و اجتماعی سازی، شیوه های کنترل غلبه می باشد.

فرزده 18: جهت بیانده سازی استراتژی مستند سازی در سازمان های حافظ وضع موجود،
کنترل مستقیم و از بالا به پایین، شیوه کنترل غلبه می باشد.

خلاصه فرضیات مذکور در جدول 3 نشان داده شده است.
۶- بحث و بررسی

در ادامه، در خصوص مهم‌ترین فرضیات و بحث‌های مرتبط با تئوری که فوق‌الپین‌های شده است، بحث خواهیم کرد. این مرور از طریق مقایسه تئوری با واقعیات سازمانی که بصورت تجربی و مستند می‌باشد، انجام خواهد شد. روشنی است که حداکثری در استراتژی جهت مدیریت دانش وجود دارد. لذا همانند دیگر استراتژی‌ها، این ها نیز می‌توانند در سازمان‌های گوناگون و با حتی در بخش‌های مختلف یک سازمان، پیامده سازی شوند. نظر استراتژی شخصی سازی که عموماً در بخش‌های مختلف مثل تحقیق و توسعه سازمان (R&D) ها با سیاسی‌ای از سازمان‌ها مانند سازمان‌هایی که محسولات ابداعی و سفارشی تولید می‌کنند، مورد استفاده قرار می‌گیرد. در حالی که استراتژی سازمانی در سایر بخش‌ها و بیشتر در بخش‌هایی با ماهیت تولیدی، با سازمان‌های گوناگونی نظر سازمان‌هایی که محسولات و خدمات مبتنی بر مرسوم و استاندارد عرضه می‌کنند، اجرای می‌شود.

<table>
<thead>
<tr>
<th>نوع سازمان</th>
<th>سازمان‌های کریستن</th>
<th>سازمان‌های گردیده</th>
<th>سازمان‌های غیر برای مدیریت</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>ابداع</td>
<td>آزاد</td>
<td>استراتژی غیر برای مدیریت</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>طبیعی، خلاقیت، شناختگی های فردی نواندیز، کارگروهی، داشتندی</td>
<td>استفاده</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>جویایی، دهی و دیدگاه‌های مشترک</td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>فردرکی، پیروی، تلاش به اقدام به دلیل استفاده و مشارکت در مستندسازی پایگاه‌های داده</td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>چرخه خدمات و پیاده نرس</td>
<td>شیوه کنترل</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>گروه گروه به اقدام به منظور به اشتراک گذاشتن مستندی دانش با دیگران</td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>ترکیبی از ارزش‌های مشترک خودکنترل و اجتماعی سازی</td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>استراتژی‌های گردیده</td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
</tbody>
</table>

انتقالی که در این مورد مطرح می‌شود، برای اولین بار مطلب است که سایر ساختار‌های سازمانی مورد بررسی قرار گرفته‌اند. ضمناً ممکن است در بعضی از مراحل و بخش‌های مختلف یک سازمان با ساختار مکانیکی از استراتژی‌های شخصی، سازی استفاده شود که عکس
حال فرق برای یک سازمان با ساختار ارگانیک نیز می‌تواند صادق باشد. بنابراین؛ نتایج فرضیات ممکن است در سازمان‌های مختلف متفاوت باشد چرا که انتخاب یک استراتژی مدیریت دانش در یک سازمان، ممکن است به متغیرهای واسطه‌ای همچون نوع صنعت ساختار مالکیت و سایر متغیرهای درونی و برون‌آن سازمان بسیگی داشته باشد که این عوامل در سازمان‌های دیگر متفاوت می‌باشد.

فرضیات ارائه شده در این مقاله، بخش جدیدی از مواد و راههای محتمل را در راستای پیاده‌سازی استراتژی‌های مدیریت دانش در حوزه مدیریت منابع انسانی نیز مطرح می‌نماید. در حقیقت الگوی ارائه شده در این مقاله می‌تواند در سازمان‌های حوزه‌های مختلف منابع انسانی که معمولاً در پیاده‌سازی موثر استراتژی‌های مدیریت دانش دچار نوعی به‌هم‌سنتد، موثر واقع شده و در نتیجه کانون توجه مدیران و تحقیقات آتی را به سوی این موضوع جلب نماید. لذا تحقیقات آتی باید مسائل مذکور را بررسی کنند تا بتوانند با استفاده از مفاهیم اساسی این نوشته و از طریق مطالعات بیشتر در بخش‌های مختلف صنعتی و خدماتی، فرضیات مطرح شده را توسه بیشتری دهند.

گسترده‌گی و نوع فرضیات در مبحث فرق از یک سو و چالش‌های مرتبه‌بندی به عدم همکاری صناعه از سوی دیگر محدودیت‌های برای این پژوهش وجود آورده است. لیکن موضوع مهم؛ ارائه‌فرضیات قابل آزمونی، جهت ارتقا دانش موجود مدیران دانشی ومدیران منابع انسانی بوده است که جارچوپری را نیز برای توری های آینده فراهم می‌سازد.

- نتیجه گیری

امروزه، مدیریت دانش در سازمان‌ها به عنوان یک نیاز اساسی، شناخته شده است. بنابراین باید به صورت برترنمی رزی‌شده به سمت آن حزارت نمود. بنابراین در این تحقیق ابتدا سعی بر آن شد که به بررسی نقش و جابجاه مدیریت منابع انسانی در مدیریت دانش پیردازیم. با بررسی دو نگرش پارادایمی به مدیریت دانش، نقش مدیریت منابع انسانی را دارند روش کردنی و از بررسی تحقیقات IARAN دانش روزنامه کنند مورد بررسی به این نتیجه رسد، که به منظور ایجاد مدیریت دانش نقش موردی در استراتژی سازمان ایفا کند سازمان باید رابطه بین مدیریت دانش و مدیریت منابع انسانی را تقویت کند. سپس به بررسی رابطه استراتژی‌های مدیریت دانش با ساختار های سازمان پرداختیم. با بررسی
تحقیقات مشخص شد که ضرورت مدیریت دانش در کلیه سازمان‌ها با انواع ساختار‌ها (از سازمان‌هایی با ساختار ارگانیک و سازمان‌های یاد گیرنده به عنوان نمونه) از سازمان‌هایی با ساختار مذکور تا ساختار مکانیکی و سازمان‌هایی حافظ وضع موجود به عنوان نمونه ای از سازمان‌هایی با ساختار مزبور (سازمان‌های یاد گیرنده به عنوان نمونه)، به دلیل فعالیت در محیطی متغیر و بی‌ثباتی وجود سایر متغیر‌های ساختاری و محیط‌زندگی، برای مدیریت دانش به استفاده از استراتژی شخصی سازی، به عنوان استراتژی غالب، عمویاً گزینه‌های گذاری در حوزه منابع انسانی می‌باشد، در حالی که این فرآیند در سازمان‌های مکانیکی (سازمان حافظ وضع موجود به عنوان نمونه) به دلیل فعالیت در محیطی ثابت و با ثبات و وجود سایر متغیر‌های ساختاری و محیط‌زندگی با استفاده از استراتژی مستند سازی، به عنوان استراتژی غالب، عمویاً سرمایه‌گذاری گسترده بر انواع مراکز و سیستم‌های فناوری اطلاعات، مدیریت دانش را در سازمان اعمال می‌کند. لذا، تفاوتی در نحوه کار کرده‌ای مدیریت منابع انسانی بر حسب نوع استراتژی مورد نیاز جهت مدیریت دانش در هر یک از سازمان‌های مذکور وجود دارد، که به عنوان به یک آزمایش تجربی ارائه گردید. بنابر این، همان‌طور که نوع ساختارهای سازمان بر نحوه اولویت‌بندی و پیاده‌سازی استراتژی مدیریت دانش اثر می‌گذارد، استراتژی‌های مدیریت دانش نیز می‌توانند بر ساختارهای سازمان تأثیر گذار باشند. مطالعات تجربی آنی می‌تواند مزیت این تشکیل را در مقایسه با سایر تروریها مورد ارزیابی قرار دهد.

کلام آخر اینکه، چارچوب ارائه شده در این مقاله به نظر می‌رسد که بتواند زمینه مناسب را برای درک بی‌چیدگی مدیریت دانش در سازمان‌ها فراهم کند، ضمن آنکه می‌تواند برای مدیران و محققان به عنوان یک نقشه راه‌برد جهت سازمان‌های حوزه‌های مختلف منابع انسانی مورد استفاده قرار گیرد.
منابع و مآخذ

1- الولایی، سید مهدی،(1382)؛ سازمان های بادبانه‌نهادن نسل جدید سازمان‌های بادگیرنده؛ مدیریت و توسعه، شماره 18، 8-1377.

2- الولایی، سید مهدی،(1377)؛ سازمان دانشی؛ فصلنامه علمی، پژوهشی، سال دوم شماره 8-1378.

3- امیر کبیر، علیرضا،(1385)؛ روش‌هایی برای آموختن و مدیریت و رفتار سازمانی؛ تهران: انتشارات نگاه دانش.

4- دانشورت، تاماس اج و لارنس برفسکاک،(1379)؛ مدیریت دانش؛ ترجمه حسین رحمان سرغل تهران: نشر سایپک، جلد اول.

5- دف، رجبی،(1381)؛ بررسی و تحلیل طراحی سازمانی؛ ترجمه حسین رحمان سرغل تهران: دفتر پژوهش های فرهنگی و سیدمحمد ناطقی،(جلد سوم)؛ ترجمه حسین رحمان سرغل تهران: انتشارات، انتشارات مطالعه و تدوین علوم انسانی.

6- رضاییان، علی،(1378)؛ مبانی سازمانی و مدیریت؛ تهران: انتشارات، ترجمه سیدمحمد سیمیدی.

7- رضاییان، علی،(1379)؛ تجزیه و تحلیل طراحی سیستم؛ جلد دوم تهران: انتشارات، ترجمه سیدمحمد سیمیدی.

8- رضاییان، علی،(1381)؛ تنوری سازمانی (ساختار، طراحی و کاربردها)؛ ترجمه سیدمحمد سیمیدی.

9- سادات، حسن دانایی فرد،(1231)؛ تهران: انتشارات، راه؛ ترجمه سیدمحمد سیمیدی.

10- سادات بم،(1378)؛ انتشارات، تهران: انتشارات، ترجمه سیدمحمد سیمیدی.

11- سعید، سامان،(1379)؛ مدیریت منابع انسانی؛ تهران: انتشارات، ترجمه سیدمحمد سیمیدی.

12- علیدی وربایی،(1384)؛ مدیریت دانش؛ تهران: انتشارات، ترجمه سیدمحمد سیمیدی.


