

مفروضاتی برای پیاده‌سازی استراتژی‌های مدیریت دانش با توجه به ساختارهای سازمان

دکتر میر علی سید نقوی^۱
علی فیاضی آزاد^{۲*}

چکیده :

در این نوشتار این موضوع بررسی می‌شود که چگونه می‌توان با توجه به ساختارهای سازمان، استراتژی‌های مدیریت دانش را پیاده‌سازی نمود. ضمن آنکه این موضوع در سازمان‌هایی با ساختار ارگانیک (سازمان‌های یادگیرنده به عنوان نمونه‌ای از اینگونه سازمان‌ها) و مکانیکی (سازمان‌های حافظ وضع موجود به عنوان نمونه‌ای از اینگونه سازمان‌ها) مورد بررسی قرار می‌گیرد. در این صورت، مدیریت منابع انسانی سازمان‌ها با توجه به نوع استراتژی و ساختار سازمان، نیازمند استفاده از روش‌های متفاوتی در ارتباط با استخدام، جبران خدمات و کنترل منابع انسانی خواهند بود، که در قالب فرضیه‌های تجربی قابل آزمایش مطرح می‌شود. از اینرو، در این نوشتار سعی بر آن است که سه موضوع زیر مورد بررسی قرار گیرد: الف- جایگاه مدیریت دانش در مدیریت منابع انسانی. ب- معرفی الگویی جهت تعیین استراتژی‌های مدیریت دانش با توجه به ساختارهای سازمان. ج- نقش استراتژی‌های مدیریت دانش در تبیین کارکردهای مدیریت منابع انسانی.

واژه‌های کلیدی: استراتژی‌های مدیریت دانش، ساختارهای سازمان، کارکردهای مدیریت منابع انسانی

تاریخ پذیرش: ۸۸/۷/۱۹

تاریخ دریافت: ۸۷/۴/۱۶

۱- استادیار دانشگاه علامه طباطبایی

* ۲- کارشناس ارشد مدیریت بازرگانی دانشگاه شهید بهشتی (نویسنده مسؤول مکاتبات)

ali_fayazi00@yahoo.com

۱- مقدمه:

امروزه، سازمان ها بر اساس میزان دانش خود با یکدیگر به رقابت می پردازند. محصولات و خدمات سازمان ها هر روز پیچیده تر شده و نرخ نوآوری و سهم اطلاعات در آن ها بیشتر می شود. در این میان، مدیریت دانش با در اختیار داشتن ابزارهای لازم، به عنوان فرصت مناسبی برای بهبود عملکرد منابع انسانی و همچنین ایجاد مزایای رقابتی محسوب می شود. لذا مدیریت دانش، به جهت اشتراک گذاشتن و بکارگیری دانش در سازمان برای دستیابی به مزیت رقابتی، مورد استفاده قرار می گیرد (Peterson and Poulfelt, 2002).

در عصر حاضر، استراتژی های مدیریت دانش تا به آن حد حائز اهمیت شده که از نتیجه سنجش وضعیت آن به عنوان شاخصی برای درجه بندی سازمان ها در کشورهای توسعه یافته استفاده می شود. (Currie and Kerrin, 2003; Evans, 2003; Carter and Scarbrough, 2001; Robertson and Hammersley, 2002; Hunter et al, 2003).

سوال اساسی این است که آیا فقط در سازمان هایی با ساختار ارگانیک (سازمان های یاد گیرنده به عنوان نمونه ای از اینگونه سازمان هایی با ساختار مذکور) مدیریت دانش صورت می گیرد یا در سایر سازمان ها با انواع دیگر ساختارها (در این نوشتار ساختار مکانیکی و سازمان های حافظ وضع موجود به عنوان نمونه ای از سازمان هایی با ساختار مزبور، مورد بررسی قرار می گیرد)، نیز مدیریت دانش اعمال می شود؟

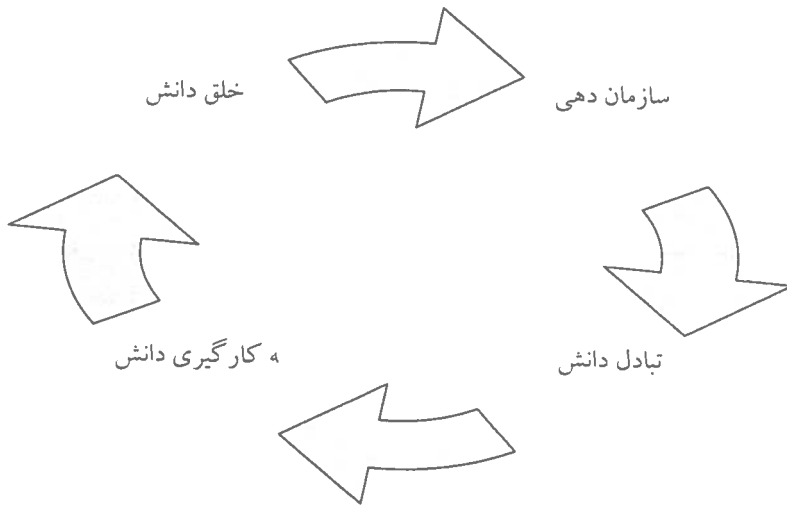
در سال های اخیر، بحث مزیت رقابتی پایدار به عنوان یکی چالشهای مدیران و دارندگان هر کسب و کاری مطرح است. لذا، بر اساس تئوری مبتنی بر منابع^۱ (RBV)، داشتن منابعی که بتواند این مزیت ها را ایجاد و حفظ نماید لازم و ضروری است. امروزه، دانش به عنوان منبع ضروری و پایدار برای مزیت رقابتی سازمان ها شناخته شده است (Nonaka, 1991) ولی این منبع و سایر منابع به یک عامل مرتبط هستند و آن سرمایه انسانی است. لذا مدیریت منابع انسانی نقش گسترده ای در کمک به مدیریت صحیح دانش در سازمان ها دارد.

بنابراین، هدف این مقاله بررسی این موضوع است که، "چگونه می‌توان با توجه به ساختارهای سازمان، استراتژی مناسب جهت مدیریت صحیح دانش را انتخاب و پیاده‌سازی نمود. لذا، در این مقاله سازمان‌هایی با ساختار ارگانیک (سازمان‌های یادگیرنده به عنوان مثالی از اینگونه سازمان‌ها) و سازمان‌هایی با ساختار مکانیکی (سازمان‌های حافظ وضع موجود به عنوان مثالی از اینگونه سازمان‌ها) به عنوان نمونه‌ای از انواع ساختارهای سازمانی، مورد بررسی قرار می‌گیرند. همچنین، تفاوتی در نحوه کارکرد های مدیریت منابع انسانی برحسب 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 مبانی نظری، فرضیه‌های تجربی آزمودنی را در قالب گزاره‌های خبری ارائه نماید.

۲- تعاریف و اهمیت موضوع

۲-۱- مفهوم مدیریت دانش

احتمالاً، واژه مدیریت دانش اولین بار در سال ۱۹۹۴ مطرح شد. (الوانی، ۱۳۸۲، عدلی، ۱۳۸۴) تا کنون، تعریف پذیرفته شده‌ای از مدیریت دانش بیان نشده که از جمله دلایل آن ناشی از این است که افرادی که در زمینه مدیریت دانش کار می‌کنند دارای رشته‌های تحصیلی مختلفی نظیر روانشناسی، مدیریت، دانش سازمانی، جامعه‌شناسی، سیاست، مهندسی تولید و غیره هستند. با این وجود، اکثر تعاریف در این مورد که جنبه بسیار عملی دانش را مدنظر قرار داده‌اند، با یکدیگر مشابه می‌باشند (Hlupie2002 et al). شکل ۱، مدل عمومی دانش در سازمان را نشان می‌دهد. لزوم تفکیک مفاهیم داده‌ها، اطلاعات، دانش ضمنی و صریح از اهمیت خاصی برخوردار است (Daft، 2001؛ et al؛ Hunter، 2002). بنابراین، به منظور درک بهتر مفهوم مدیریت دانش، باید ابتدا به بررسی مفاهیم داده، اطلاعات و دانش پردازیم. داده‌ها را می‌توان به عنوان نشانه‌های حقیقی، مواد خام یا نشانه‌های بدون معنی در نظر گرفت. اطلاعات، داده‌هایی مربوط به داده‌های دیگر هستند که معنی و مفهوم داشته و دارای شکل ساختار یافته و کاربردی، در یک سیستم می‌باشند (الوانی، ۱۳۷۷، عدلی، ۱۳۸۴).

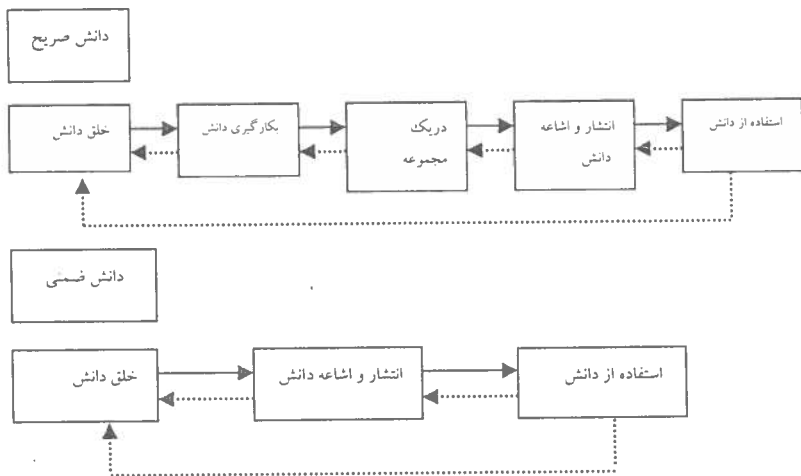


شکل ۱- مدل عمومی مدیریت دانش در سازمان (Newman & Conard, 1999)

طبقه بندی رایج و اساسی دانش سازمانی، مبتنی بر جنبه های ضمنی و صریح است. در این طبقه بندی، دانش صریح، دانش عینی، مستدل و منطقی در نظر گرفته شده است. به عبارت دیگر، دانش صریح مجموعه ای از خط مشی ها، رویه ها، نرم افزارها، مستندات، دستورالعمل ها، گزارش ها، طراحی ها و اهداف هر سازمان است و می توان آن را بطور صریح از طریق کلمات، اعداد و مشخصات بیان نمود. بنابراین، با روشهای رسمی و سیستماتیک می توان آن را بصورت برنامه ها، قوانین و بیانیه های رسمی انتقال داد و بنابراین تدوین این دانش، ساده خواهد بود. (عدلی، ۱۳۸۴، داوونپورت، ۱۳۷۹)

دانش ضمنی، دانش ذهنی، نظری، شناختی و تجربی است که نزد هر کس وجود دارد و در طول زمان از طریق آموزش و تجربه کسب شده است. (الوانی، ۱۳۸۲، ۱۳۷۷) بنابراین، رسمی کردن، مستند کردن و منتقل کردن آن به دیگران مشکل است و صرفاً نزد فرد انحصار می شود. باورها، مهارتها، هنرهای فردی و استفاده از قانونهای سرانگشتی برای حل مسائل پیچیده، نمونه ای از دانش ضمنی می باشند. (Daft, 2001, Hunter et al, 2002, chua:2002). این دو طبقه بندی، ارتباط نزدیکی با یکدیگر دارند و با توجه به

طبیعت متفاوت دانش صریح و دانش ضمنی فرآیند مدیریت دانش برای این دو نوع از دانش با هم متفاوت است (شکل ۲). فرآیند مدیریت دانش را می‌توان به گام‌های زیر تقسیم کرد: بدست آوردن یا مستند سازی دانش، بسته بندی، انتشار و اشاعه دانش (قابل دسترس بودن آن برای افراد) و استفاده مجدد از دانش (Lynn Markus, 2001).

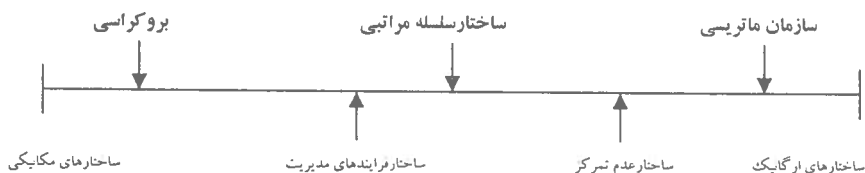


شکل ۲- فرآیند مدیریت دانش ضمنی و صریح (Daft 2001 & Lynn Markus 2002)

با توجه به موارد مذکور، عامل اصلی مزیت رقابتی دانش، پیدا کردن راهی برای تبدیل آن به اهداف استراتژیک می‌باشد (Mc Adam و Reid، ۲۰۰۱).

۲-۲- ساختارهای مکانیکی و ارگانیک، تحقیق "برنز- استاکر"

طبقه بندی‌های مختلفی برای تبیین اثر محیط (به عنوان یکی از متغیرهای زمینه‌ای) بر فرآیند‌های مدیریتی ارائه شده است که یکی از این الگوها توسط تام برنز و جی.ام. استاکر در اوایل دهه ۱۹۶۰ ارائه شد، آن‌ها در یک تقسیم بندی کلی، ساختارها را به دو نوع ساختارهای مکانیکی و ارگانیک طبقه بندی کردند. (امیر کبیری، ۱۳۸۵، رضاییان، ۱۳۸۰) آنان ساختارهای مذکور را در دو سر یک پیوستار قرار دادند و معتقد بودند که انواع ساختارهای متفاوت در فاصله بین دو سر پیوستار می‌توانند قرار بگیرند.



بطور خلاصه، تفاوت ابعاد ساختاری سازمان ها در جدول ۱ ذکر شده است:

جدول ۱. رابطه بین برخی متغیرهای مدیریتی و نوع ساختار سازمان (امیر کبیری، ۱۳۸۵، رضاییان، ۱۳۸۰)

ابعاد / ساختار	ساختار مکانیکی	ساختار ارگانیک
محیط	ساده و ثابت	پیچیده و پویا
اهداف	کارایی	اثر بخشی
اندازه	بزرگ	کوچک
فرهنگ سازمانی	انسان همانند ابزار است	انسان کانون توجه است
ساختار	متمرکز	غیر متمرکز
شیوه کنترل	مستقیم، از بالا به پایین	خود کنترلی
برنامه ریزی	کوتاه مدت و از پیش تعیین شده	بلند مدت و استراتژیک
ارتباطات	عمودی، رسمی، از بالا به پایین	افقی، غیره رسمی، چهره به چهره
نوآوری	به ندرت	زیاد
موقعیت تصمیم گیری	اطمینان	عدم اطمینان

از طرفی اگر سازمان ها را طبق تئوری سیستم ها، همانند یک مجموعه (سیستم) در نظر بگیریم، می توانیم از دو وجه طبقه بندی نماییم:

۱- طبقه بندی رفتاری:

۱-۱- رفتار قطعی

۱-۲- ساختار ساده

۲-۱- رفتار احتمالی

۲-۲- ساختار پیچیده

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

- ۱- سیستم های حافظ وضع موجود ۱ قطعی
- ۲- سیستم های هدف جو ۲ رفتار
- ۳- سیستم های چند هدفی ۳
- ۴- سیستم های با مقصود ۴ احتمالی

لذا با توجه به موارد فوق، هر قدر سازمان‌ها، از حافظ وضع موجود به سمت سازمان‌های یادگیرنده میل کنند رفتار آن‌ها نیز از قطعی به احتمالی و ساختار آن‌ها از ساده به پیچیده میل می‌کند. (سنج، ۱۳۷۷، رابینز، ۱۳۷۸، رضاییان، ۱۳۷۹، دفت، ۱۳۷۸، Ackoff & 1972, 1978, Fiol & Lyles, 1978, Aegyris & Schon Emery 1985)

۲-۳- مدیریت پرسنل و مدیریت منابع انسانی

مدیریت پرسنل «فعالیت» محور است و به طور عمده مبتنی بر "نیروی کار" می‌باشد. لذا، رویکرد مزبور شامل یافتن و آموزش نیروی کار، ایجاد هماهنگی برای پرداخت به آنها، توضیح اهداف سازمان و انتظارات مدیران، توجیه فعالیت‌های مدیران و ارضای نیازهای مرتبط به کار پرسنل، می‌شود. (سعادت، ۱۳۷۹) لذا، افراد شاغل در سازمان، به عنوان یک نقطه شروع در نظر گرفته شده و منابعی محسوب می‌شوند که در مقایسه با سایر منابع مانند مواد و پول نسبتاً ناپذیرترند. (Torrington and Hall, 1998)

در دهه ۱۹۸۰، مدیریت منابع انسانی، مورد توجه بیشتری قرار گرفت. مدیریت منابع انسانی "منبع محور" محسوب می‌شود. مطابق این دیدگاه، منابع انسانی سازمان در صورتی می‌توانند به عنوان منابع مزیت رقابتی سازمان محسوب شوند، که برای سازمان ارزشی مطلوب ایجاد کنند. (سعادت، ۱۳۷۹) طبق این رویکرد، مدیریت منابع انسانی بیشتر بر نیاز مدیران به منابع انسانی (نه لزوماً کارمندان) و چگونگی بکارگیری، تربیت و پرورش آنها تاکید دارد. همچنین علاوه بر وظایف مذکور برای مدیریت پرسنل، موضوعاتی نظیر طراحی نظام‌های حقوق و دستمزد، رسیدگی به مسائل بهداشت و ایمنی عملکرد منابع انسانی، نظام انتصابات، ارزیابی عملکرد کارکنان و... به وظایف واحد مدیریت منابع انسانی اضافه شد. (Torrington and Hall, 1998).

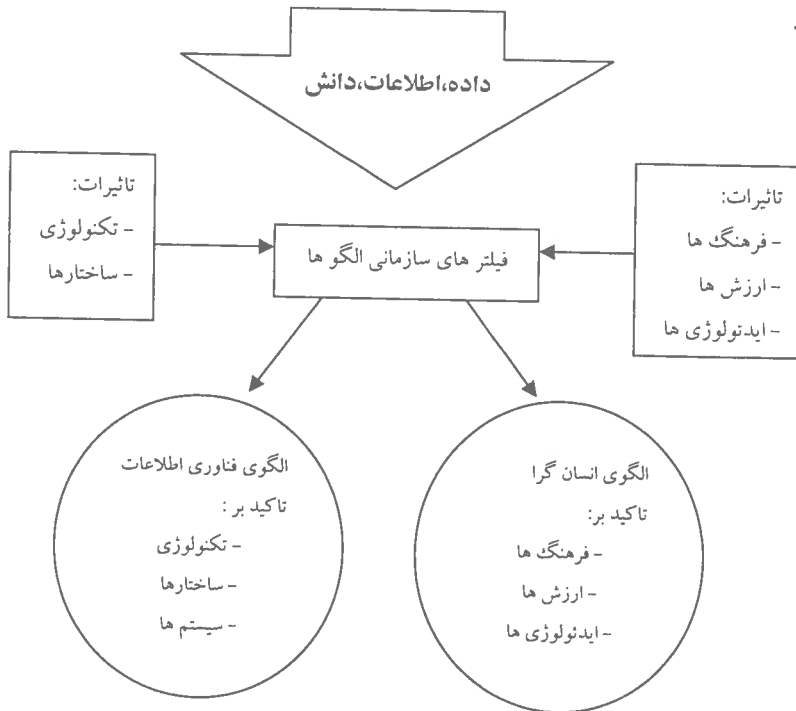
بنابراین، وظیفه اصلی مدیریت منابع انسانی، شناسایی، انتخاب و استخدام، تربیت و پرورش نیروی انسانی، ارتقا، ارزیابی عملکرد، اعطای پاداش و ایجاد فرهنگ یادگیری در بین آنها به منظور نیل به اهداف سازمان است (Torrington and Hall, 1998).

۳- جایگاه مدیریت دانش در مدیریت منابع انسانی

دو جهت گیری در زمینه مدیریت دانش وجود دارد (Gloet, 2003): در جهت گیری اول فناوری اطلاعات به طور قاطع بر ایده ها و افکار در باره مدیریت دانش موثر است و در دیگری، یادگیری سازمانی، نقش اصلی در مدیریت دانش ایفا می کند. به منظور اینکه مدیریت دانش به طور موثر در استراتژی سازمانی نقش داشته باشد، سازمان ها باید رابطه بین مدیریت دانش و مدیریت منابع انسانی را تقویت کنند (Gloet, 2003).

ماهیت الگوی دو گانه مدیریت دانش نشان می دهد که استراتژی های ایجاد شده به وسیله تکنولوژی اطلاعات، با ویژگی های استراتژی یادگیری سازمانی متفاوت می باشد. در حالی که استراتژی تکنولوژی اطلاعات بر تکنولوژی و مجموعه داده ها متمرکز است و تفکر انسان گرا دارد.

در شکل ۳، مدیریت دانش در سازمان بر اساس دو جهت گیری مذکور نشان داده می شود.



شکل ۳- تاثیر مدیریت دانش در سازمان (Gloet, 2003)

به طور کلی، نقش مدیریت منابع انسانی در الگوی انسان گرا نمایان می‌شود. در این الگو بررسی می‌شود که عملکرد مدیریت منابع انسانی در سازمان بسیار موثر بوده و نقش حائز اهمیتی دارد. زیرا، عملکرد کلی استراتژی‌های مدیریت دانش را در سازمان ارتقا می‌دهد. به علاوه، محققان نقش افراد و گروه‌ها را در فرایندهای تفهیم دانش برجسته می‌کنند و مدیریت منابع انسانی نیز از طریق سیاست‌ها و روش‌ها و سیستم‌هایی که بر روی رفتار کارمندان و نگرش و عملکرد آن‌ها تاثیر می‌گذارد، با مدیریت دانش مرتبط می‌شود. در سازمان‌هایی که نگرش انسان گرا وجود دارد، مدیریت دانش تحت پوشش عملکرد مدیریت منابع انسانی توسعه می‌یابد و تقویت می‌شود (Gloet et al, 2003). بنابراین، جهت موفقیت مدیریت منابع دانش، سازمان‌ها باید به جای انقلاب از تکامل استفاده کنند و با استفاده از خود کارمندان، مدیریت دانش را انجام دهند. مهمترین چالشی که باید در انجام آن موفق شوند، تبدیل تفکر "دانش قدرت" به "به اشتراک گذاشتن دانش" در سازمان است.

۴- استراتژی‌های مدیریت دانش

حداقل دو استراتژی برای مدیریت دانش وجود دارد: (Hanson et al, 1999)

۱- مستند سازی و تدوین قوانین^۱

۲- شخصی سازی^۲

در مورد اول به مستند نمودن دانش و ذخیره آن در پایگاه‌های داده برای استفاده افراد سازمان از آن اشاره دارد. در این صورت، سازمان از انواع مراکز فناوری ارتباطات و اطلاعات (ICT) نظیر سیستم‌های اطلاعات، سیستم پشتیبانی تصمیم‌گیری، سیستم خبره، سیستم اطلاعات مدیریت، اینترنت، پورتال، مخازن و پایگاه‌های داده، نقشه دانش (نشان می‌دهد که دانش در کجای سازمان قرار دارد) و کتابخانه‌های الکترونیک استفاده می‌نمایند. (Edvardsson, 2003)

این امور اثربخشی و رشد را افزایش داده و بخاطر استفاده مجدد از دانش باعث صرفه‌جویی در کار شده و هزینه ارتباطات را کاهش داده و به شرکت اجازه می‌دهد که به

پروژه های بیشتری بپردازد. ضمن آنکه، تمایل به گریز از ریسک، لزوم استانداردسازی و استفاده از رویه های روتین، اصلاح توانمندی ها و تکنولوژی های موجود از خصوصیات آن می باشد، این موضوع با یادگیری انتفاعی^۱، نزدیکی زیادی دارد، زیرا، استراتژی یادگیری انتفاعی، بر انجام رفتارهای زیر تاکید می کند: افراد دانش خود را براساس مبنای داده محور مستند کنند، ریسک کمتر را ترجیح دهند وظایف مشخصی ایجاد کنند، اثربخشی و تعهدات کوتاه مدت میان کارکنان و کارفرما وجود دارد که این را می توان " مدیریت منابع انسانی اثربخش" نامید. اساساً، تدوین قانون، تلاشی جهت مکانیزه کردن این استراتژی می باشد. بنابراین، استراتژی مستند سازی بر اثربخشی، هزینه کمتر و استانداردسازی تمرکز دارد که این موارد اساس یادگیری انتفاعی می باشند.

در نتیجه و با توجه به ویژگی های استراتژی مستند سازی، جهت پیاده سازی موثرتر و کاراتر مدیریت دانش با استفاده از استراتژی مذکور، به عنوان استراتژی غالب، ساختار مکانیکی (سازمان های حافظ وضع موجود به عنوان نمونه ای از سازمان هایی با ساختار مذکور)، می تواند مناسب باشد.

شخصی سازی به ارتقا و توسعه دانش و اشتراک آن از طریق ارتباط رو در رو یا چهره به چهره مربوط می شود. بحث و مناظره، گفتگو، گفتگوهای غیر رسمی و تشکیل گروه های کاری تکنیک هایی هستند که به اشتراک گذاشتن دانش ضمنی کمک می کند لذا در مواردی همچون مشاوره های استراتژی، دانش ضمنی افراد مورد نیاز است. شخصی سازی با یادگیری خلاقانه^۲ نیز بسیار مرتبط است، زیرا یادگیری خلاقانه با پژوهش های پیچیده و پایه ای، نوآوری و ریسک پذیری بسیار مرتبط می باشد. (Edvardsson, 2003) از سوی دیگر، استراتژی یادگیری خلاقانه رفتارهای ذیل را تشویق می کند: ریسک پذیری، تشریک مساعی، تبادل ایده ها و تعهدات بلندمدت که "مدیریت منابع انسانی فعال" نامیده می شود. ضمن آنکه، بر روی انعطاف پذیری، سرمایه گذاری بر روی آموزش و خلق توانمندی های جدید تاکید دارد. بنابراین، استراتژی شخصی سازی بر توانمندسازی، ابداعات و راه های جدید کاری تمرکز دارد که این موارد اساس یادگیری خلاقانه است.

در نتیجه و با توجه به ویژگی‌های استراتژی شخصی سازی، جهت پیاده‌سازی موثرتر و کاراتر مدیریت دانش با استفاده از استراتژی مذکور، به عنوان استراتژی غالب، ساختار ارگانیک (سازمان‌های یادگیرنده به عنوان نمونه‌ای از سازمان‌هایی با ساختار مذکور)، می‌تواند مناسب باشد.

مستندسازی و شخصی‌سازی، استراتژی‌هایی هستند که کمک می‌کنند تا بتوان فعالیتها و تجربیات مدیریت را به صورت کلی طبقه‌بندی نمود. لذا، جهت جلوگیری از تلفیق استراتژی‌های فوق، 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 پارتو (اصل حسن انتخاب)، استراتژی‌های مزبور را جهت تعیین اولویت به صورت ۸۰-۲۰ تقسیم نمود. بنابراین، در سازمان‌هایی با ساختار ارگانیک (سازمان‌های یادگیرنده)، ۸۰ درصد از استراتژی شخصی‌سازی و ۲۰ درصد از استراتژی مستندسازی استفاده می‌شود. لذا، در سازمان‌هایی با ساختار مکانیکی (حافظ وضع موجود) عکس حالت فوق صادق می‌باشد (Hanson et al, 1999).

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

فرضیه ۱: استراتژی شخصی‌سازی با استراتژی یادگیری خلاقانه ارتباط مثبت و مستقیم دارد.

فرضیه ۲: استراتژی‌های مستندسازی با استراتژی یادگیری انتفاعی ارتباط مثبت و مستقیم دارد.

فرضیه ۳: در سازمان‌هایی با ساختار ارگانیک (سازمان‌های یادگیرنده) دانش ضمنی غالب بوده و لذا، استراتژی شخصی‌سازی، به عنوان استراتژی غالب جهت مدیریت دانش مناسب می‌باشد، ضمناً می‌توان با استفاده از قانون پارتو (اصل حسن انتخاب)، جهت تعیین اولویت استراتژی مدیریت دانش، ۸۰ درصد از استراتژی شخصی‌سازی و ۲۰ درصد از استراتژی مستندسازی استفاده شود.

فرضیه ۴: در سازمان‌هایی با ساختار مکانیکی (سازمان‌های حافظ وضع موجود)، دانش صریح غالب بوده و لذا، استراتژی مستندسازی، به عنوان استراتژی غالب جهت مدیریت دانش مناسب می‌باشد، ضمناً می‌توان با استفاده از قانون پارتو (اصل حسن انتخاب)، جهت

تعیین اولویت استراتژی مدیریت دانش، ۸۰ درصد از استراتژی مستند سازی و ۲۰ درصد از استراتژی شخصی سازی استفاده شود.

فرضیه ۵: جهت پیاده سازی استراتژی شخصی سازی، مدیران منابع انسانی بیشتر بر توانمندسازی، نوآوری، تشریک مساعی، تبادل و به اشتراک گذاشتن ایده ها و ایجاد محیطی یادگیرنده از طریق تغییر در عادات فکر کردن تمرکز دارد. (مدیریت منابع انسانی فعال)

فرضیه ۶: جهت پیاده سازی استراتژی مستند سازی، مدیران منابع انسانی بیشتر بر تدوین قوانین و مستند نمودن دانش و ذخیره آن در دوره های کوتاه مدت و میان مدت، اثربخشی، استفاده مجدد از دانش جهت کاهش هزینه و استانداردسازی تمرکز دارد. خلاصه فرضیات در جدول ۲ نشان داده شده است:

ابعاد	راهبردها	استراتژی‌های شخصی‌سازی و یادگیری خلاقانه	استراتژی‌های مستندسازی و تدوین قوانین و یادگیری انتفاعی
استراتژی عمومی	توسعه شبکه‌ای به منظور ارتباط دادن افراد و جهت به اشتراک گذاشتن دانش ضمنی، ایجاد ظرفیت جدید و نوآوری	گسترش انواع مراکز فناوری اطلاعات (ICT) که دانش را کدبندی، ذخیره و منتشر می‌نمایند و امکان استفاده مجدد از آن را میسر می‌سازد، هزینه پایین، اثربخشی	نحوه سرمایه‌گذاری در حوزه فناوری ارتباطات و اطلاعات
الگوی مناسب جهت پیاده‌سازی مدیریت دانش	استراتژی غالب در سازمان‌های یادگیرنده	سرمایه‌گذاری نسبی بر انواع مراکز فناوری ارتباطات و اطلاعات (ICT)	سرمایه‌گذاری سنگین بر انواع مراکز فناوری ارتباطات و اطلاعات (ICT)
ساختار سازمانی مناسب	ارگانیک	استراتژی غالب در سازمان‌های حافظ وضع موجود	مکانیکی
محصولات رفتاری مطلوب	برعهده گرفتن ریسک، تبادل نظرات، عملکرد مشترک، تعهدات بلندمدت	مستندسازی، دانش، ریسک کمتر، اثربخشی، خصوصی سازی کوتاه مدت	مستند سازی دانش
استراتژی دانش	شخصی سازی دانش	مستند سازی دانش	مستند سازی دانش

جدول ۲- خلاصه ای از فرضیات

۵- کارکرد های مدیریت منابع انسانی

موانعی که بر سر استفاده از استراتژی های مدیریت دانش جهت مدیریت منابع انسانی در سازمان های یادگیرنده و حافظ وضع موجود ایجاد می شوند، در این بخش مورد بررسی

قرار می‌گیرند و این موضوع را می‌توان با ارائه فرضیه‌های تجربی آزمودنی در ارتباط با کارکردهای مدیریت منابع انسانی جهت استخدام، جبران خدمات و کنترل مطرح نمود.

۱-۵- استخدام و انتخاب

مدیریت دانش در سازمان‌های یادگیرنده، با محیط پیچیده و غیر قابل پیش بینی آن وفق پیدا می‌کند، لذا در این سازمان‌ها جهت پیاده‌سازی استراتژی شخصی سازی، بر لزوم ایجاد محیط یادگیرنده از طریق ایجاد فرهنگ خلاق و تغییر الگوهای ادراکی و عادات فکری موجود تاکید می‌شود. همچنین، انتخاب و استخدام به شیوه سنتی نیاز به اصلاح دارد. (Edvardsson, 2003) با توجه به اینکه در این سازمان‌ها استراتژی غالب برای مدیریت دانش، شخصی سازی می‌باشد، انتخاب افرادی با قابلیت و توانایی فعالیت در تیم‌های پروژه‌ای و گروهی، امری مهم و ضروری است. لذا در بعضی موارد، انتخاب و استخدام سنتی، حتی می‌تواند منجر به ممانعت از تشریک دانش در بین گروه‌ها و یا بخشهایی از سازمانی شود که بر اساس وظیفه سازماندهی شده‌اند.

(Scardrough Currie & kerrin, 2003) ریسک پذیری و تحمل ابهام، نیاز به توفیق طلبی، برخورداری از مراکز کنترل درونی، داشتن روحیه خلاق و اعتماد به نفس، توانایی تولید افکار بدیع و سپس مطرح نمودن و به اشتراک گذاشتن دانش، رضایت و توانایی کار در گروه، معیارهای مهمی در فرآیند انتخاب می‌باشند. لذا، متقاضیان استخدام بایستی نشان دهند که تا چه اندازه قادرند ایده‌های خلاقانه و بدیع خود را عرضه کنند و به روش‌های انجام کار گروهی و اصول مهم آن تسلط دارند که این اقدام اساس ایجاد یک "شبکه دانش" در سازمان می‌باشد.

با توجه به اینکه در سازمان‌های حافظ وضع موجود استراتژی غالب برای مدیریت دانش، مستند سازی می‌باشد، تدوین قوانین و مستند نمودن دانش و ذخیره آن در دوره‌های کوتاه مدت و میان مدت، لزوم تناسب بین فرهنگ، دانش سازمانی و افراد استخدامی جدید، مطرح می‌باشد. بنابراین، توجه به مباحث "تناسب بین فرد با سازمان" و "شاغل با شغل"، در فرایند استخدام 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 می شوند. مهمترین عامل در فرآیند استخدام، میزان تحصیلات افراد، داشتن تجربه و سوابق کاری مرتبط، آشنایی کامل با انواع نرم افزارهای مدیریتی، داشتن مهارت و توانمندی های فنی و تکنیکی و توانایی آنها در وفق پیدا کردن با روش های کار در سازمان است. لذا در این مرحله، فرض می شود که کارمندان بایستی از دانش ضمنی مناسب و کافی برخوردار باشند و بتوانند آن را بشکل مدون و مستند تبدیل کرده و از آن استفاده کنند.

فرضیه ۷: جهت پیاده سازی استراتژی مستند سازی برای استخدام افراد در سازمان های حافظ وضع موجود، بر تطبیق فرد با شغل، فرهنگ و اهداف سازمان تاکید می شود، در حالیکه در سازمان های یادگیرنده جهت پیاده سازی استراتژی شخصی سازی سعی بر آنست که مشاغل را با خصوصیات افراد منطبق سازند.

فرضیه ۸: جهت پیاده سازی استراتژی شخصی سازی در سازمان های یادگیرنده، بیشتر بر استخدام افرادی باهوش، نوآور، خلاق، خودگردان تاکید داشته و کمتر به تجربه و سوابق کاری اهمیت می دهند.

فرضیه ۹: جهت پیاده سازی استراتژی مستند سازی در سازمان های حافظ وضع موجود بر استخدام افرادی با مهارت و توانمندی های فنی، داشتن تجربه و سوابق کاری مرتبط و آشنایی کامل با انواع نرم افزارهای مدیریتی و ... تاکید می شود.

۵-۲- جبران خدمات و پاداش

در سازمان های یادگیرنده برای پیاده سازی استراتژی شخصی سازی، یافتن معیاری منطقی برای جبران خدمات نسبتاً مشکل است، زیرا عموماً اندازه گیری بهره وری افراد غیر ممکن و یا بسیار پرهزینه می باشد. به علاوه، برای ایجاد انگیزه در کارکنان پاداشهای مربوط به تسهیم و استفاده دوباره از دانش، عموماً فوری می باشد. بنابراین، در این نوع سازمان اگر به فردی پاداش داده شود (به عنوان مثال از طریق ارتقاء)، لزوماً به خاطر چیزی که او می داند و دیگران نمی دانند نیست، بلکه غالباً بخاطر تسهیم و انتقال دانش برای همکاران خود در گروه کار و سازمان می باشد. بنابراین، پاداشهای تسهیم دانش، مشوق های گروهی و سیستمهای ارتقاء باعث تقویت عملکرد مناسب برای انتقال و ایجاد دانش، افزایش همکاری و انسجام گروهی و ایجاد نوعی هنجار در آنها می شود (Schuler &

(Jackson, 2002). همچنین می‌توان از ترکیب پاداش‌ها نیز برای دستیابی به موارد فوق استفاده کرد که شامل ساختارهای حقوقی برابر، مشارکت دادن و سهم کردن در سود، موقعیت محل و مکان انعطاف پذیر کاری می‌باشد. ضمناً، علاوه بر پاداش‌های مادی، استفاده از پاداش‌های غیر مادی، نظیر دادن وقت آزاد در حین انجام پروژه، داشتن اختیار در مورد رفتن به کنفرانس یا صرف وقت روی پروژه‌های مورد علاقه، مشارکت در تصمیمات کلیدی، بهبود محیط کاری، تمرکز زدایی اختیارات تصمیم‌سازی، افزایش مشارکت و حضور کارمندان، برنامه‌های سلامت و رفاهی، ایجاد کار چالشی، توسعه و غنی‌سازی شغل نیز جهت ایجاد انگیزه در کارکنان این نوع سازمان‌ها توصیه می‌شود (Evans 2003, Depres & Hiltrop, 1995).

در سازمان‌های حافظ وضع موجود برای پیاده‌سازی استراتژی مستند سازی، بعلت آنکه وظایف تکراری و از پیش برنامه‌ریزی شده می‌باشند، اندازه‌گیری عملکرد افراد به سادگی انجام شده و سیستم پاداش و جبران خدمات، به حقوق و بر اساس بهره‌وری افراد محدود می‌شود و ضرورتی به ارائه پاداش‌های غیر مادی جهت ایجاد انگیزه در کارکنان وجود ندارد. زیرا، دانش به صورت مستند و مدون 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 می‌شود. بنابراین با توجه به نکات بالا فرضیه‌های زیر پیشنهاد می‌گردد:

- فرضیه ۱۰: جهت پیاده‌سازی استراتژی شخصی سازی در سازمان‌های یادگیرنده، پاداش‌ها گرایش به توزیع بر اساس عملکرد گروه دارند.
- فرضیه ۱۱: با توجه به اصول استراتژی شخصی سازی در سازمان‌های یادگیرنده، پاداش‌های اضافی (بیرونی) به دستمزد محدود نمی‌شوند.
- فرضیه ۱۲: با توجه به اصول استراتژی شخصی سازی در سازمان‌های یادگیرنده، عموماً، تاثیر غیرمستقیم پاداش‌های داخلی روی کارمندان مورد نظر می‌باشد.
- فرضیه ۱۳: جهت پیاده‌سازی استراتژی مستند سازی در سازمان‌های حافظ وضع موجود، اکثراً پاداش‌های اضافی (بیرونی) به دستمزد محدود می‌شوند.
- فرضیه ۱۴: جهت پیاده‌سازی استراتژی مستند سازی در سازمان‌های حافظ وضع موجود، عموماً پرداخت پاداش بر اساس عملکرد فردی خواهد بود.

فرضیه ۱۵: با توجه به اصول استراتژی شخصی سازی در سازمان های حافظ وضع موجود، اکثراً پرداخت پاداش بر اساس ارشدیت افراد در سازمان خواهد بود.

فرضیه ۱۶: 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.

۵-۳- کنترل

در سازمان های یاد گیرنده برای پیاده سازی استراتژی شخصی سازی و بخاطر فعالیت کارکنان در گروه های منسجم و همچنین فقدان شفافیت در ارتباط با عملکرد واقعی یکایک افراد، ایجاب می کند که مدیریت، کارکنان را بشکل قویتری در امور سازمان مشارکت دهد، فراتر از درجه مشارکتی که بطور نرمال از طریق پاداش های اضافی حاصل می شود. این نیاز ممکن است از طریق ایجاد ارزش ها و هنجارهای مشترک تامین شود که هدف آن ترغیب تعداد بیشتری از کارمندان به کار برای ارتقا تا سطح اهداف شرکت می باشد. در این شرایط، فرایند اجتماعی سازی با هدف ایجاد تعهد با استفاده از اطلاعاتی راجع به اهداف، استراتژی ها و خط مشی های شرکت، مورد تاکید قرار می گیرد (Van Maaner & Schein, 1979) استانداردهای کنترل، عمومی و اطلاع دهنده بوده و " خود کنترلی " شیوه غالب می باشد. ولی در سازمان های حافظ وضع موجود برای پیاده سازی استراتژی مستند سازی، بعلاوه وظایف تکراری و از پیش برنامه ریزی شده می باشند، اندازه گیری و ارزیابی بهره‌وری افراد ساده است. از این رو، کنترل از طریق ارزیابی نتایج کار افراد صورت می گیرد. استاندارد های کنترل، مشخص و با هدف افزایش کارایی می باشند. شیوه کنترل، به صورت مستقیم و از راس سازمان به سمت پایین می باشد.

فرضیه ۱۷: جهت پیاده سازی استراتژی شخصی سازی در سازمان های یاد گیرنده، ترکیبی از ارزش های مشترک، خود کنترلی و اجتماعی سازی، شیوه های کنترلی غالب می باشند.

فرضیه ۱۸: جهت پیاده سازی استراتژی مستند سازی در سازمان های حافظ وضع موجود، کنترل مستقیم و از بالا به پایین، شیوه کنترل غالب می باشد.

خلاصه فرضیات مذکور در جدول ۳ نشان داده شده است.

۶- بحث و بررسی

در ادامه، در خصوص مهمترین فرضیات و بحث‌های مرتبط با تئوری که فوقاً پیشنهاد شده است، بحث خواهیم کرد. این امر از طریق مقایسه تئوری با واقعیات سازمانی که بصورت تجربی و مستند می‌باشند، انجام خواهد شد. روشن است که حداقل دو استراتژی جهت مدیریت دانش وجود دارد. لذا همانند دیگر استراتژی‌ها، این‌ها نیز می‌توانند در سازمان‌های گوناگون و یا حتی در بخش‌های مختلف یک سازمان، پیاده‌سازی شوند. نظیر استراتژی شخصی سازی که عموماً در بخش‌های مختلفی مثل تحقیق و توسعه سازمان‌ها (R&D) یا بسیاری از سازمان‌ها مانند سازمان‌هایی که محصولات ابداعی و سفارشی تولید می‌کنند، مورد استفاده قرار می‌گیرد. در حالیکه که استراتژی مستند سازی در سایر بخش‌ها و بیشتر در بخش‌هایی با ماهیت تولیدی، یا سازمان‌های گوناگونی نظیر سازمان‌هایی که محصولات و خدمات متداول، مرسوم و استاندارد عرضه می‌کنند، اجرا می‌شود.

نوع سازمان ابعاد	سازمان یادگیرنده	سازمان حافظ وضع موجود
ساختار	ارگانیک	مکانیکی
استراتژی غالب برای مدیریت دانش	شخصی سازی	مستندسازی
استخدام	نوآوری، خلاقیت، شایستگی‌های فردی، توانایی کار گروهی، داشتن مدل‌های ذهنی و دیدگاه‌های مشترک	تطبیق فرد با شغل، فرهنگ و اهداف سازمان، داشتن تجربه و سوابق کاری مرتبط
جبران خدمات و پاداش	گروه‌گرا، بیرونی و درونی، پاداش به افراد به منظور به اشتراک گذاشتن مستقیم دانش یا دیگران	فردگرا، بیرونی، پاداش به افراد به دلیل استفاده و مشارکت در مستندسازی پایگاه‌های داده
شیوه کنترل	ترکیبی از ارزش‌های مشترک، خودکنترلی و اجتماعی سازی	کنترل مستقیم از بالا به پایین
استراتژی یادگیری	خلاقانه	انتفاعی

انتقادی که در این مورد مطرح می‌شود، پیرامون این مطلب است که سایر ساختارهای سازمانی مورد بررسی قرار نگرفته‌اند. ضمناً ممکن است در بعضی از سطوح و بخش‌های مختلف یک سازمان با ساختار مکانیکی از استراتژی شخصی سازی استفاده شود که عکس

حالت فوق برای یک سازمان با ساختار ارگانیک نیز می تواند صادق باشد. بنابراین، نتایج فرضیات ممکن است در سازمان های مختلف متفاوت باشد چرا که انتخاب یک استراتژی مدیریت دانش در یک سازمان، ممکن است به متغیرهای واسطه ای همچون نوع صنعت، ساختار مالکیت و سایر متغیرهای درونی و بیرونی آن سازمان بستگی داشته باشد که این عوامل در سازمان های دیگر متفاوت می باشد.

فرضیات ارایه شده در این مقاله، بینش جدیدی از موانع و راههای محتمل را در راستای پیاده سازی استراتژی های مدیریت دانش در حوزه مدیریت منابع انسانی نیز مطرح می نماید. در حقیقت الگوی ارایه شده در این مقاله می تواند در سازماندهی حوزه های مختلف منابع انسانی که معمولاً در پیاده سازی موثر استراتژی های مدیریت دانش دچار نوعی ابهام هستند، 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 نوشتار و از طریق مطالعات بیشتر در بخشهای مختلف صنعتی و خدماتی، فرضیات مطرح شده را توسعه بیشتری دهند.

گسترده‌گی و تنوع فرضیات در مبحث فوق از یک سو و چالشهای مربوط به عدم همکاری صنایع از سوی دیگر محدودیت هایی برای این پژوهش بوجود آورده است. لیکن موضوع مهم، ارایه فرضیات قابل آزمونی جهت ارتقا دانش موجود مدیران دانشی و مدیران منابع انسانی بوده است که چارچوبی را نیز برای تئوری های آینده فراهم می سازد.

۷- نتیجه گیری

امروزه، مدیریت دانش در سازمان ها به عنوان یک نیاز اساسی، شناخته شده است. بنابراین باید به صورت برنامه ریزی شده به سمت آن حرکت نمود. بنابراین در این تحقیق ابتدا سعی بر آن شد که به بررسی نقش و جایگاه مدیریت منابع انسانی در مدیریت دانش پردازیم. با بررسی دو نگرش پارادایمی به مدیریت دانش، نقش مدیریت منابع انسانی را برای آن دسته از مدیرانی که صرفاً نگرش IT دارند روشن کردیم و از بررسی تحقیقات به این نتیجه رسیدیم، که به منظور اینکه مدیریت دانش نقش موثری در استراتژی سازمان ایفا کند سازمان باید رابطه بین مدیریت دانش و مدیریت منابع انسانی را تقویت کند. سپس به بررسی رابطه استراتژی های 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 یادگیرنده به عنوان نمونه‌ای از سازمان‌هایی با ساختار مذکور تا ساختار مکانیکی و سازمان‌های حافظ وضع موجود به عنوان نمونه‌ای از سازمان‌هایی با ساختار مزبور)، احساس می‌شود. از این رو در سازمان‌هایی با ساختار ارگانیک (سازمان یادگیرنده به عنوان نمونه)، به دلیل فعالیت در محیطی متغیر و بی‌ثبات و وجود سایر متغیرهای ساختاری و محتوایی، برای مدیریت دانش، با استفاده از استراتژی شخصی‌سازی، به عنوان استراتژی غالب، عموماً اکثر سرمایه‌گذاری در حوزه منابع انسانی می‌باشد، در حالیکه این فرایند 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 محتوایی، با استفاده از استراتژی مستندسازی، به عنوان استراتژی غالب، عموماً با سرمایه‌گذاری گسترده بر انواع مراکز و سیستم‌های فناوری اطلاعات، مدیریت دانش را در سازمان اعمال می‌کنند. لذا، تفاوتی در نحوه کارکردهای 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 استراتژی‌های مدیریت دانش اثر می‌گذارد، استراتژی‌های مدیریت دانش نیز می‌توانند بر ساختارهای سازمان تأثیر گذار باشند. مطالعات تجربی آتی می‌تواند مزیت این تئوری را در مقایسه با سایر تئوری‌ها مورد ارزیابی قرار دهد.

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

منابع و مأخذ

- ۱- الوانی، سید مهدی، (۱۳۸۲)؛ سازمان های یاددهنده نسل جدید سازمان های یادگیرنده؛ مدیریت و توسعه؛ شماره ۱۸.
- ۲- الوانی، سید مهدی، (۱۳۷۷) «سازمان دانشی؛ فصلنامه علمی، پژوهشی؛ سال دوم شماره ۸-۷»
- ۳- امیر کبیری، علیرضا، (۱۳۸۵)؛ رویکردهای سازمان و مدیریت و رفتار سازمانی؛ تهران: "انتشارات نگاه دانش"
- ۴- دانپورت، تامس. اچ و لارنس پروساک، (۱۳۷۹)؛ مدیریت دانش؛ ترجمه حسین رحمان سرشت، تهران: نشر ساپکو، چاپ اول.
- ۵- دفت، ریچارد. ال. (۱۳۷۸)؛ مبانی تئوری و طراحی سازمان؛ ترجمه علی پارسائیان و سیدمحمد اعرابی؛ تهران: دفتر پژوهش های فرهنگی
- ۶- رابینز، استیفن پی، (۱۳۷۸)؛ رفتار سازمانی؛ (جلد سوم)، ترجمه علی پارسائیان و سیدمحمد اعرابی، تهران: دفتر پژوهش های فرهنگی.
- ۷- رضاییان، علی، (۱۳۸۰)؛ مبانی سازمان و مدیریت؛ تهران: انتشارات مطالعه و تدوین علوم انسانی (سمت).
- ۸- رضاییان، علی، (۱۳۷۹)؛ تجزیه و تحلیل و طراحی سیستم؛ چاپ دوم، تهران: انتشارات سمت.
- ۹- رابینز، پی استیفن. (۱۳۸۱)؛ تئوری سازمان (ساختار، طراحی و کاربردها)؛ ترجمه سیدمهدی الوانی، حسن دانایی فرد، تهران: انتشارات راهی.
- ۱۰- سنگه، پتر ام (۱۳۷۷)؛ پنجمین فرمان؛ ترجمه کمال هدایت و محمد روشن؛ تهران: سازمان مدیریت صنعتی.
- ۱۱- سعادت، اسفندیار، (۱۳۷۹)؛ مدیریت منابع انسانی؛ تهران: انتشارات سازمان مطالعه و تدوین علوم انسانی (سمت).
- ۱۲- عدلی، فریبا، (۱۳۸۴)؛ مدیریت دانش: حرکت به سوی دانش؛ تهران: انتشارات فراشناختی دانش.

1. Ackoff ,R.L. and Emery,F.E,"*On Purposeful Systems*",Aldine Atherton,Chicago,1972.
2. Argyris.C. and Schon,D," The detection and correction of error",1978,*Harward Business Review*.
3. Carter,G. and Scarbrough,H.(2001),"Toward a second generation of KM?The people management challenge".*Education and Training*,43:4/5,215-224

4. Chua, A. (2002) "Taxonomy of organization?", *Singapore Management Review*, 24:2, 69-76.
5. Currie, G. and Kerrin, M. (2003) 'Human resource management and knowledge management: enhancing knowledge sharing in a pharmaceutical company', *International Journal of Human Resource Management*, 14:6, 1027-1045.
6. Daft, R.F. (2001) *Organization Theory and Design*, Cincinnati: South-Western College Publishing.
7. Despres, C. and Hiltrop, J.M. (1995) 'Human Resource Management in the Knowledge Age: Current practice and perspectives on the future', *Employee Relations*, 17:1, 9-24.
8. Edvardsson, I.R. (2003), "Knowledge management and creative HRM, Department of Human Resource Management University of Strathclyde, 2003
9. Evans, C. (2003). Managing for Knowledge: HR's strategic role, Amsterdam: Butterworth-Heinemann.
10. Fiol, C.M. and Lyles, M.A., "Organizational Learning", *Academy of management Review*, Oct. 1985.
11. Gloet, Marianne, Mike, Berrell, "The dual paradigm nature of knowledge management: implications for achieving quality outcomes in human resource management", *journal of knowledge management*, volume 7, No.1, 2003
12. Hansen, M.T., Nohria, N. and Tierney, T. (1999) 'What's your strategy for managing knowledge?' *Harvard Business Review*, 77, 106-116.
13. Hlupic, V., Pouloudi, A. and Rzevski, G. (2002) 'Towards an Integrated Approach to Knowledge Management: "Hard", "Soft" and "Abstract" Issues', *Knowledge and Process Management*, 9:2, 90-102.
14. Hunter, L., Beaumont, P. and Lee, M. (2002) 'Knowledge management practice in Scottish law firms', *Human Resource Management Journal*, 12:2, 4-21.
15. Lynne Markus, M. (2001) 'Toward a Theory of Knowledge Reuse: Types of Knowledge Reuse Situations and Factors in Reuse Success', *Journal of Management Information Systems*, 18:1, 57-93.
16. McAdam, R. and Reid, R. (2001) 'SME and large organisation perception of knowledge management: comparisons and contrasts', *Journal of Knowledge Management*, 3:3, 231-241.
17. Newman, B. & Conard, K. (1999) "A Framework for characterizing knowledge management", *Knowledge Management Journal*, Vol. 33.
18. Nonaka & Takeuchi. "The knowledge-creating company". Oxford University Press, 1995
19. Petersen, N.J. and Poulfelt, F. (2002) Knowledge Management in Action: A Study of Knowledge Management in Management Consultancies, Working Paper 1-2002, Kaupmannahöfn: Copenhagen Business School.

20. Robertson, M. and Hammersley, G.O. (2000) 'Knowledge management practices within a knowledge-intensive firm: the significance of the people management dimension', *Journal of European Industrial Training*, 24:2/3/4, 241-253.
21. Scarbrough, H. (2003) 'Knowledge management, HRM and the innovation process', *International Journal of Manpower*, 24:5, 501-516.
23. Scarbrough, H. and Swan, J. (2001) 'Explaining the diffusion of knowledge management: The role of fashion', *British Journal of Management*, 12, 3-12.
24. Schuler, R.S. and Jackson, S. E. (2002) 'Linking Competitive Strategies with Human Resource Management Practices' in S. Little, P. Ouintas and T. Ray (eds.) *Managing Knowledge: An Essential Reader*, London: The Open University in association with Sage Publications. *Human Resource Management Journal*, 13:2, 60-75.
25. Torrington, D. and Hall, L. (1998) *Human Resource Management*, London: Prentice Hall.
26. Van Maaner, J., & Schein, E. H. (1979). Toward a theory of socialization. *Research in Organizational Behavior*, 1, P.209