

## تأثیر مدیریت دانش بر عملکرد سازمانی با ملاحظه نقش میانجی اقدامات راهبردی مدیریت منابع انسانی

حاجیه رجیبی فرجاد\*، مجید مطیعان نجار\*\*

تاریخ دریافت: ۱۳۹۷/۰۵/۰۲

تاریخ پذیرش: ۱۳۹۷/۰۸/۰۶

### چکیده

هدف اصلی پژوهش حاضر تعیین تأثیر مدیریت دانش بر عملکرد سازمانی با ملاحظه نقش میانجی اقدامات راهبردی مدیریت منابع انسانی است. پژوهش حاضر از لحاظ هدف، کاربردی و به صورت توصیفی - همبستگی اجرا شد. جامعه آماری این تحقیق کلیه کارکنان شرکت ایران خودرو دیزل به تعداد ۷۵۰ نفر بودند که با استفاده از فرمول کوکران تعداد ۲۵۴ نفر به روش تصادفی ساده انتخاب شدند. ابزار اصلی جمع‌آوری اطلاعات، پرسشنامه بود. در بخش مدیریت راهبردی منابع انسانی از پرسشنامه هانگ و چانگ (۲۰۰۶)، عملکرد سازمانی، ونگ و همکاران (۲۰۰۵) و مدیریت دانش از ونگ و احمد (۲۰۱۰) استفاده شد. روایی آن به صورت محتوایی و پایایی آن از طریق آلفای کرونباخ محاسبه و به ترتیب برای مدیریت راهبردی منابع انسانی ۰/۸۴۵، عملکرد سازمانی ۰/۸۶۷ و برای مدیریت دانش ۰/۸۲۹ محاسبه شد. اطلاعات جمع‌آوری شده با استفاده مدل‌سازی معادلات ساختاری تجزیه و تحلیل شد. یافته‌های تحقیق نشان داد مدیریت دانش به صورت مستقیم و غیرمستقیم از طریق اقدامات راهبردی مدیریت منابع انسانی بر عملکرد سازمانی تأثیر دارد.

**کلیدواژه‌ها:** مدیریت دانش؛ طریق اقدامات راهبردی مدیریت منابع انسانی؛ عملکرد سازمانی؛ ایران خودرو دیزل

\* نویسنده مسئول: استادیار مدیریت منابع انسانی دانشگاه علوم انتظامی، عضو پیوسته انجمن پژوهش‌های انتظامی  
hajieh\_rajabi@yahoo.com

\*\* دانش‌آموخته کارشناسی ارشد منابع انسانی، دانشگاه آزاد واحد علوم تحقیقات، تهران، ایران

## مقدمه

با سرعت گرفتن روند تغییرات در دانش و فناوری، بنگاه‌ها و سازمان‌ها پیچیده‌تر می‌شوند و همپای این تحولات، مدیریت سازمان‌ها نیز رو به پیچیدگی بیشتر می‌گذارد. امروزه اداره سازمان‌ها با روش‌ها و شیوه‌های سنتی امکان‌پذیر نیست؛ چراکه مدیریت بر انسان‌ها که سرمایه‌های اصلی سازمان‌ها را تشکیل می‌دهند، کار آسانی نیست و رهبران سازمان‌ها، به‌ویژه مسئولان منابع انسانی، باید دانش و مهارت لازم را برای این امر مهم کسب کنند و به‌طور مؤثر آنها را به کار گیرند (حیدری و همکاران، ۱۳۹۳). امروزه یکی از مهم‌ترین چالش‌های مطرح در حوزه منابع انسانی، برقراری ارتباط و هماهنگی بین راهبرد منابع انسانی با راهبردهای بالادستی (مانند راهبرد کسب‌وکار) است. تحقیقات کاربردی و بنیادی در ۲۰ سال اخیر برای پاسخگویی به چالش‌های فوق، حوزه جدید و نوپایی شامل مفاهیم، نظریه‌ها و الگوهای مدیریت راهبردی منابع انسانی و راهبرد منابع انسانی را به‌وجود آورده است. مطالعات اخیر، مدیریت راهبردی منابع انسانی را به‌عنوان عاملی برای افزایش مزیت رقابتی مطرح می‌کند و کارکنان نیز به‌طور گسترده رویکرد، فرایند و دیدگاه خودشان را با برنامه‌ریزی راهبردی سازمان محک می‌زنند. مدیریت راهبردی منابع انسانی، روشی برای تصمیم‌گیری درباره مقاصد و طرح‌های سازمان است که به مسائل زیر مربوط است: روابط اشتغال، کارمندیابی، آموزش، پاداش‌ها و سیاست‌ها و روش‌های مرتبط با روابط کارکنان. همچنین مدیریت راهبردی منابع انسانی به روابط بین مدیریت منابع انسانی و مدیریت راهبردی در شرکت می‌پردازد و هم به نیازهای سرمایه‌ای انسانی توجه دارد و هم به توسعه قابلیت‌های فرایند (یعنی توان انجام امور به‌طرز کارا). در مجموع، مدیریت راهبردی منابع انسانی به هر مسئله انسانی عمده توجه دارد که یا بر طرح راهبردی سازمان تأثیر می‌گذارد و یا از آن تأثیر می‌پذیرد (اعرابی و رفعت، ۱۳۸۷). ازسوی دیگر، دانش در دنیای کنونی یکی از مهم‌ترین عناصر کسب مزیت رقابتی است و مزیت رقابتی یک سازمان، از دانش منحصربه‌فرد آن سرچشمه می‌گیرد (لی و چوی<sup>۱</sup>، ۱۹۹۶). دانش، ابزاری بسیار مهم برای کاهش پیچیدگی‌های

1. Lee and Choi

محیطی است و عامل مهمی است که به یک کارآفرین توان می‌دهد که خود را از رقابیش متمایز کند (پاستور<sup>۱</sup>، ۲۰۱۱). در عصر کنونی دانش، مایملکی ضروری برای سازمان‌هاست که آنها را در محیط رقابتی پیرامونشان به سمت موفقیت سوق می‌دهد. از این رو شرکت‌هایی موفق‌تر خواهند بود که دارایی‌های مبتنی بر دانش را شناسایی کنند و ارزش دهند (ریچارد و جانسون<sup>۲</sup>، ۲۰۱۰). در اقتصاد دانشی به جای تمرکز افراطی بر فرایند ورودی و خروجی داده‌ها، تأکید زیادی بر استعدادها و توانمندی‌های افراد می‌شود و تأکید بر این دارد که کدام سازمان‌ها توانایی استفاده و به‌کارگیری ظرفیت‌های کارکنان‌شان را دارند (راستوگی<sup>۳</sup>، ۲۰۰۰). در عصر حاضر مدیریت دانش، بخشی ضروری از فعالیت‌های تجاری سازمان‌هاست که با اهداف کوتاه‌مدت و بلندمدت آنها درهم تنیده شده و به‌عنوان ابزاری برای ایجاد مزیت رقابتی مطرح می‌شود (مقانی و سمی‌زاده، ۱۳۹۰). مدیریت دانش و ابعاد مختلف آن برای مدت‌ها، موضوع مورد مناقشه بین محققان علوم مختلف بوده است (نوناکا و تاکاچی<sup>۴</sup>، ۱۹۹۵).

در سپهر دیدگاه‌های مقام معظم رهبری درباره مسائل گوناگون کشور، توجه به علم و ضرورت پیشرفت و رشد علمی کشور و توسعه اقتصادی صنایع به‌منظور پایداری و تاب‌آوری در مقابل تحریم‌ها و کاهش حداکثر وابستگی صنایع به کشورهای خارجی از ضروریات است. در این بین، پایه و اساس مدیریت دانش، کارکنان دانشی هستند که خلق، انتشار و استفاده از دانش را تسهیل می‌کنند؛ بنابراین، تعاملات و کنش متقابل بین افراد می‌تواند به‌عنوان عامل تسریع‌کننده و تعیین‌کننده اجرای مدیریت دانش عمل کند. باین‌حال، ایجاد و تدوین دانش، لزوماً به بهبود عملکرد سازمانی و یا ایجاد ارزش در سازمان منجر نمی‌شود، بلکه نیازمند آن است تا منابع انسانی به‌عنوان کلیدی‌ترین منابع سازمانی، به‌صورت کارآمد و اثربخش و با نگرش راهبردی مدیریت شود، تا بتواند با تکیه بر رویکردی راهبردی در مدیریت منابع انسانی سازمان در برابر محیط ناپایدار، واکنش مناسب نشان داده و منابع انسانی را در جهت کسب مزیت رقابتی بسیج کند.

1. Pasto
2. Richard and Johnson
3. Rastogi
4. Noakata and Takachi

## مبانی نظری و پیشینه تحقیق مدیریت دانش

پیچیدگی نهفته در تعریف مدیریت دانش تاحدی به دلیل چالش‌های موجود در تعریف خود دانش است. تعاریف بسیار و متنوع از مدیریت دانش در متون، ارائه شده است که در این میان به موارد ذیل اشاره می‌شود:

گولد<sup>۱</sup> و همکاران (۲۰۰۷) معتقد است: مدیریت دانش و دانایی شامل فعالیت‌ها و فرایندهایی سازمانی است که ترکیبی از ظرفیت پردازش سازمان در زمینه داده‌ها و اطلاعات را با توانمندی سازمان در زمینه خلاقیت و نوآوری کارکنان، جستجو می‌کند. داوونپورت و پروساک<sup>۲</sup> (۱۹۹۸) اعتقاد دارند که مدیریت دانش شامل کلیه فعالیت‌هایی است که برای در دسترس قرار دادن دانش، به نحوی که "دانش درست"، در اختیار "افراد مناسب" قرار گیرد، ضروری هستند. مارتینز<sup>۳</sup> (۲۰۰۰) نیز نظیر چانگ و لین<sup>۴</sup> (۲۰۰۹) مدیریت دانش را فرایند ایجاد، خلق، نشر، توزیع و کاربرد دانش می‌داند. هدف مدیریت دانش، مهار و به کارگیری دانش و اطلاعات و ایجاد دسترسی بی‌کم و کاست آن برای همه کارکنان است. بدین منظور که کارشان را بهتر انجام دهند. از نظر وی مدیریت دانش دارای دو بعد است. بعد فیزیکی و بعد غیرفیزیکی که دارای دو حالت زنده و بی‌جان است.

کانان<sup>۵</sup> و همکاران (۲۰۰۲) مدیریت دانش را ترکیبی از دو عامل: ابزار (پایگاه، داده‌ها، اسناد و فناوری برای مشارکت دانش) و فرایند (آموختن و حل مشکل گروهی) تبیین می‌کند. نکته‌ای که باید همواره مورد توجه قرار گیرد، این است که چگونه اطلاعات به دانش تبدیل شده و سپس به آموختن منجر می‌شود.

در فرایند تبدیل دانش با ایجاد تعاملی پویا بین این دو نوع از دانش به چهار راهبرد اساسی

1. Gold
2. Davenport and Prozac
3. Martins
4. Chuang and Lynn
5. Kannan

زیر، دست می‌یابیم:

اجتماعی کردن (از دانش ضمنی به دانش ضمنی)؛ تبادل تجربیات، وقتی که دانش شخصی به صورت مدل‌های ذهنی ایجاد می‌شود. مثل روابط پیشرفته همکاران، آموزش ضمن کار، روش آزمون و خطا، تقلید از دیگران، جلسات طوفان مغزی، تمرین و آموزش، تبادل عقاید و گفتگوی بسیار. اجتماعی شدن فراگردی است که به واسطه آن هر فرد، دانش و مهارت‌های اجتماعی لازم برای مشارکت مؤثر و فعال در زندگی گروهی و اجتماعی را کسب می‌کند (بونتیس<sup>۱</sup>، ۲۰۰۱).

بیرونی‌سازی (از دانش ضمنی به دانش تصریحی)؛ دانش شخصی یا ضمنی، به صورت استعاره‌ها، تشبیه‌ها، فرضیه‌ها و مدل‌ها به دانش صریح تبدیل می‌شود. زمانی که شخص، از تبدیلات و توجهات جمعی جهت این فرایند طراحی استفاده می‌کند، اغلب به برونی کردن اقدام می‌کند. نوناکا و تاکیچی از برونی‌سازی به عنوان فرایندی کلیدی در تبدیل دانش یاد می‌کند؛ زیرا در اینجاست که دانش ضمنی تجدید می‌شود و طراحی‌های آشکار ظهور می‌کند.

ترکیب (از دانش تصریحی به دانش تصریحی)؛ عقاید در این مرحله با یک نظام دانش ترکیب می‌شوند. افراد به تبادل دانش می‌پردازند و این دانش از طریق مستندات، جلسات، مکالمات تلفنی و تبادل اطلاعات از طریق رسانه‌هایی مانند شبکه‌های رایانه‌ای ترکیب می‌شوند. دانش جدید نیز می‌تواند از طریق ساختاردهی مجدد اطلاعات کنونی به وسیله ذخیره‌سازی، افزودن، ترکیب و طبقه‌بندی دانش صریح ایجاد شود.

درونی‌سازی: درونی‌سازی، فرایندی است که در آن، دانش صریح به عنوان بخشی از دانش ضمنی درمی‌آید. این امر می‌تواند از طریق یادگیری حین عمل صورت گیرد و دانش مستندسازی شده، نقش حیاتی را در این فرایند بازی می‌کند. درونی‌سازی زمانی رخ می‌دهد که کارگران جدید دانش، یک پروژه را با مطالعه بایگانی‌های آن، احیا کنند. همچنین درونی‌سازی را زمانی می‌توان مشاهده کرد که مدیران یا متخصصین باتجربه سخنرانی کنند و یا نویسندگان تصمیم به نوشتن شرح حال از یک کارآفرین یا مؤسسه را داشته باشند.

1. Bontis

## عملکرد سازمانی

عملکرد در لغت یعنی حالت یا کیفیت کارکرد. بنابراین، عملکرد سازمانی یک سازه کلی است که بر چگونگی انجام عملیات سازمانی اشاره دارد. معروف‌ترین تعریف عملکرد توسط نیلی<sup>۱</sup> و همکاران (۲۰۰۲) ارائه شده است: فرایند تبیین کیفیت اثربخشی و کارایی اقدامات گذشته. مطابق این تعریف، عملکرد به دو جزء تقسیم می‌شود: ۱. کارایی که توصیف‌کننده چگونگی استفاده سازمان از منابع در تولید خدمات یا محصولات است، یعنی رابطه بین ترکیب واقعی و مطلوب درون‌دادها برای تولید برون‌دادهای معین، ۲. اثربخشی که توصیف‌کننده درجه نیل به اهداف سازمانی است.

این اهداف معمولاً در قالب مناسبت (درجه انطباق برون‌دادها با نیازهای مشتریان)، در دسترس بودن (جنبه‌هایی نظیر فراوانی، ارائه میان گروه‌های اولویت‌دار و فاصله فیزیکی)، و کیفیت (درجه تحقق استانداردهای موردنیاز) تبیین می‌شوند (دالری و ورثینگتون<sup>۲</sup>، ۱۹۹۶). مولین<sup>۳</sup> (۲۰۰۲) در تعریف خود از سنجش عملکرد بر چگونگی مدیریت و ارزش‌آفرینی به شرح زیر تأکید دارد: ارزشیابی چگونگی مدیریت سازمان‌ها و ارزش‌آفرینی آنها برای مشتریان و دیگر ذی‌نفعان. همان‌طور که پاستور (۲۰۱۱) تأکید می‌کند، تعریف مولین از غنای بیشتری برخوردار است، زیرا واژه ارزشیابی هم کیفیت و هم کمیت را پوشش می‌دهد. در ضمن، همان‌طور که نیلی (۲۰۰۵) نیز اشاره می‌کند، ارزش‌آفرینی برای ذی‌نفعان در موفقیت سازمانی نقش کلیدی دارد. بی‌شک، مدیران نیاز دارند بدانند ذی‌نفعان کلیدی سازمان آنها را چگونه ادراک می‌کنند و تصریح این امر در تعریف عملکرد، سازمان‌ها را به سنجش ادراک ذی‌نفعان ترغیب می‌کند. سنجش عملکرد، عنوانی است که بیشتر مورد بحث قرار می‌گیرد، اما کم‌تر تعریف می‌شود (نیلی و همکاران، ۱۹۹۵). نظام‌های سنجش عملکرد به‌عنوان ابزاری برای پیش و اعمال نظارت طراحی شده‌اند. به زعم ناگو<sup>۴</sup> و همکاران (۱۹۹۸) سنجش عملکرد، عبارت

1. Neely
2. Dalier and Worthington
3. Mullin
4. Nago

است از فرایند حصول اطمینان از اینکه یک سازمان راهبردهایی را دنبال کند که به تحقق اهداف منجر می‌شود. اگرچه اندازه‌گیری عملکرد در بخش دولتی نسبتاً جدید است، اما تحقیقات قابل توجهی در خصوص عملکرد از اواخر دهه ۱۹۷۰ در قالب واژگانی چون اندازه‌گیری عملکرد، شاخص‌های عملکرد، ارزیابی عملکرد و تأمین سازمان‌های بخش دولتی در مقایسه با کیفیت تولید شده است (هالووی<sup>۱</sup>، ۱۹۹۹). سینک (۱۹۹۱) سنجش عملکرد را یک وظیفه پیچیده، مشکل، چالش برانگیز و مهم می‌داند. سطح عملکرد یک سازمان تابعی است از کارایی و اثربخشی عملیات سازمانی، بنابراین، سنجش عملکرد، عبارت است از فرایند تعیین کمیّت کارایی و اثربخشی یک سازمان. بی‌شک، سنجش عملکرد، یک هدف نیست، اما ابزاری است.

هری هتری<sup>۲</sup> با قیاس فعالیت‌های ورزشی با عملکرد سازمان اشاره می‌کند "تازمانی که شما امتیازها را پنهان کرده‌اید، تشخیص اینکه در مسابقه شکست خورده‌اید یا پیروز شده‌اید، دشوار است. امروزه اهمیت اندازه‌گیری عملکرد بر کسی پوشیده نیست. در واقع فلسفه اصلی اندازه‌گیری عملکرد آگاهی از سطح عملکردی است که سازمان در آن قرار دارد. مطمئناً تا زمانی که وضعیت موجود را شناسیم، نمی‌توانیم آنرا بهبود دهیم. در یک مسابقه فوتبال برای اینکه به پیروزی برسیم ابتدا باید ببینیم چند گل خورده‌ایم و چند گل زده‌ایم. اندازه‌گیری عملکرد در واقع، همان مشخص کردن امتیازهایی است که سازمان در عرصه کسب‌وکار خود به‌دست آورده است. اندازه‌گیری عملکرد مشخص می‌کند در چه جاهایی کارها به‌خوبی پیش می‌رود تا براساس آن بتوان مبانی موفقیت را فراهم کرد و روشن می‌کند در چه جاهایی کارها به‌خوبی پیش نمی‌رود تا بتوان اقدامات اصلاحی را در آن موارد به‌کار گرفت (آرمسترانگ<sup>۳</sup>، ۲۰۰۹).

برای اینکه بتوانیم امتیازهای کسب‌شده توسط سازمان را محاسبه و نمایش دهیم، نیاز است

---

1. Holloway  
2. Harry Hatry  
3. Armstrong

ابتدا به بررسی اهداف و مقاصد سازمان بپردازیم و پس از میزان دستیابی به اهداف، اولویت‌ها را مشخص کنیم. درعین حال نیز باید بررسی کنیم از چه طریقی به این اهداف دست پیدا کرده‌ایم. آیا در این راه منابع زیادی را به‌هدر داده‌ایم؟ آیا از رویه‌های مناسب و بدیعی استفاده کرده‌ایم. از دو بخش فوق می‌توانیم تحت عنوان مفاهیم کارایی و اثربخشی یاد کنیم. به اعتقاد ایکاف (۱۳۸۶) عملکرد هر سازمان از همین دو بعد تشکیل شده است کارایی همه کارهایی که انجام می‌دهد (کارها را درست‌انجام‌دادن) و اثربخشی آنچه که انجام می‌دهد (کارهای درست انجام‌دادن، ارزش‌ها). بنابراین باید برای مشخص کردن امتیازهای سازمان یا همان مشخص کردن سطح عملکرد فعلی باید این دو بعد را مورد سنجش قرار دهیم. برای سنجش این ابعاد نیاز به معیارهایی داریم که مشخص‌کننده اولویت‌های سازمان است. از این معیارهای تحت عنوان شاخص‌های عملکرد سازمان یاد می‌شود. این شاخص‌ها یا به‌صورت کمی هستند و یا کیفی که باید درنهایت برای نمایش تحت عنوان یک امتیاز به عدد تبدیل شده و کمی شوند. پس می‌توان عنوان داشت: اندازه‌گیری عملکرد، فرایند کمی‌سازی کارایی و اثربخشی است (نیشی<sup>۱</sup> و همکاران، ۲۰۰۸).

### مدیریت راهبردی منابع انسانی

مفهوم مدیریت راهبردی منابع انسانی، بر نقش مهم مدیریت منابع انسانی استوار است که بر ماهیت راهبردی منابع انسانی و بر یکپارچه‌شدن راهبرد منابع انسانی با راهبرد سازمان تأکید می‌کند. رایت<sup>۲</sup> و همکاران (۲۰۰۳) نیز مدیریت راهبردی منابع انسانی را الگوی تخصیص برنامه‌ریزی‌شده منابع انسانی و انجام فعالیت‌های موردنظر برای کمک به سازمان در رسیدن به اهدافش می‌دانند. مدیریت راهبردی منابع انسانی، روشی است برای تصمیم‌گیری درباره مقاصد و طرح‌های سازمان که به مسائلی، مانند: اشتغال، کارمندیابی، آموزش، پاداش و مدیریت عملکرد کارکنان مربوط می‌شوند. درواقع مدیریت راهبردی منابع انسانی به‌طورکلی به روابط میان مدیریت منابع انسانی و مدیریت راهبردی سازمان می‌پردازد (آرمسترانگ، ۲۰۰۶).

1. Nishii  
2. Wright



وجه تمایز اصلی میان مفاهیم سنتی مدیریت منابع انسانی و مدیریت راهبردی منابع انسانی، از دیدگاه گوست<sup>۱</sup> (۱۹۸۹) میزان یکپارچگی مدیریت منابع انسانی با فرایندهای تصمیم‌گیری راهبردی سازمان به‌منظور مقابله با تغییرات مداوم بازار و فناوری، دلایل اصلی دگرگونی مفاهیم مدیریت منابع انسانی و تبدیل آن به مدیریت راهبردی منابع انسانی است. مفاهیم سنتی مدیریت منابع انسانی تنها بر مهارت‌های فیزیکی، آموزش‌های خاص، تخصص‌های ویژه و کارایی فردی کارکنان تأکید می‌کرد و به‌جای آنکه به افراد توجه کند، به کارهایی که توسط افراد انجام می‌شد، تمرکز می‌کرد. درحالی‌که مدیریت راهبردی منابع انسانی، علاوه بر توجه به موارد یادشده، به تمام بخش‌ها، اثربخشی کلی و یکپارچگی فعالیت‌های مختلف سازمان، تأکید می‌ورزد (به‌نقل از آرمسترانگ، ۲۰۰۶).

### اقدامات راهبردی مدیریت منابع انسانی و عملکرد سازمانی

در محیط کسب‌وکار امروزی، مدیریت مؤثر سرمایه انسانی از اهمیت بسزایی برخوردار شد. از این‌رو، سازمان‌ها، اقدامات مختلفی از مدیریت منابع انسانی و نظام‌ها را برای دستیابی به توانمندی‌های بالقوه کارکنان و تقویت مزیت رقابتی به‌کار می‌گیرند (کان<sup>۲</sup>، ۲۰۱۰). درحقیقت، مدیریت منابع انسانی به‌عنوان سازوکاری ساختاری برای دستیابی به مزیت رقابتی پایدار و توسعه همه‌جانبه امری ضروری است (جکسون<sup>۳</sup>، ۲۰۱۴). پژوهش‌های انجام‌شده نشان می‌دهد که اقدامات مدیریت منابع انسانی، مهارت‌ها، رفتار و نگرش کارکنان را تحت تأثیر قرار می‌دهد، به‌طوری‌که، دستیابی به اهداف سازمانی از این راه میسر می‌شود (راسولا<sup>۴</sup> و همکاران، ۲۰۱۲). مطالعات انجام‌شده درخصوص مدیریت منابع انسانی و عملکرد کارکنان نشان می‌دهد که اقدامات مدیریت منابع انسانی بر عملکرد کارکنان و کسب مزیت رقابتی یک سازمان اثرگذار است (ونگ<sup>۵</sup> و همکاران، ۲۰۱۲). پژوهش‌های انجام‌شده نشان می‌دهد که بین اقدامات راهبردی

1. Gost  
2. Kan  
3. Jackson  
4. Ra'sula  
5. Wang

مدیریت منابع انسانی و عملکرد سازمانی رابطه مثبت و معنی‌داری وجود دارد (سوزان و گاسیم<sup>۱</sup>، ۲۰۱۰). سوزان و گاسیم (۲۰۱۰) نشان دادند رویکردی یکپارچه در به کارگیری اقدامات راهبردی مدیریت منابع انسانی، موجبات افزایش رضایت‌مندی و تعهد کارمندان را فراهم خواهد کرد و نتیجه این اقدامات ارتقای سطح عملکردی فردی و گروهی است. بررسی مطالعات انجام‌شده نشان می‌دهد که اقدامات راهبردی مدیریت منابع انسانی از راه‌های مختلفی همانند افزایش درگیری شغلی، ارتقای سطح نوآوری، ایجاد تعهد در کارکنان و... زمینه بهبود عملکرد را فراهم می‌کند (پاستور و همکاران، ۲۰۱۳). پفر<sup>۲</sup> (۱۹۹۴)، شانزده گامی را که می‌توان برای بهبود مزیت رقابتی شرکت‌ها به کار بست، مورد شناسایی قرار داد. از جمله این اقدامات می‌توان به امنیت کارکنان، گزینش در استخدام، تسهیم اطلاعات، مشارکت و توانمندسازی کارکنان، آموزش و رشد مهارت، جبران خدمات، افزایش حقوق و ارتقای کارکنان اشاره کرد. تحقیقات ریچارد و جانسون (۲۰۰۲) نشان می‌دهد که تأثیر اقدامات راهبردی مدیریت منابع انسانی بر عملکرد سازمانی به پاسخ کارکنان به اقدامات به کارگرفته‌شده مدیریت منابع انسانی وابسته است. اگر کارکنان دارای اداری مثبت باشند، عملکرد افزایش خواهد یافت و برعکس، اگر کارکنان، دارای اداری منفی باشند، عملکرد سازمانی کاهش خواهد یافت. پژوهش‌های هوسیلد<sup>۳</sup> (۱۹۹۵) نشان داد که اثربخشی کارکنان، وابستگی زیادی به اقدامات مدیریت منابع انسانی بر رفتار کارکنان دارد. یافته‌های دلانی<sup>۴</sup> و هوسیلد نشان می‌دهد که استخدام و گزینش، آموزش و توسعه، مشارکت و جبران خدمات به‌عنوان اقدامات راهبردی منابع انسانی محسوب می‌شوند. از طرف دیگر پژوهش‌های انجام‌شده توسط لی و لیو<sup>۵</sup> (۲۰۰۶) نشان داد که آموزش و رشد، کار گروهی، ارزیابی عملکرد، جبران خدمات/ پاداش، برنامه‌ریزی منابع انسانی و امنیت کارکنان در بهبود عملکرد و افزایش بهره‌وری کارکنان مؤثر بوده و در انعطاف‌پذیری سازمان نقش بسزایی دارد.

1. Susan and Gassim
2. Pfeffer
3. Huselid
4. Delaney
5. Lee and Lee

به عبارت دیگر، کورشی<sup>۱</sup> به طبقه‌بندی اقدامات راهبردی مدیریت منابع انسانی شامل نظام‌گزینش، آموزش، نظام ارزیابی عملکرد، نظام جبرات خدمات و مشارکت کارکنان می‌پردازد. بنابراین، برای دستیابی به اهداف این مطالعه، ابعاد مختلفی از جمله استخدام، آموزش، ارزیابی عملکرد، مشارکت کارکنان و جبران خدمات به‌عنوان اقدامات مدیریت منابع انسانی در نظر گرفته شده‌اند (به‌نقل حیدری و همکاران، ۱۳۹۳).

### اقدامات راهبردی منابع انسانی و مدیریت دانش

پرسش این است که اقدامات راهبردی منابع انسانی چگونه بر توانایی‌های کارکنان و انگیزش آنها اثر می‌گذارد و فرصت آمیخته‌شدن با مدیریت دانش را فراهم می‌کند یا باعث اشتراک، نگهداری و ایجاد دانش در درون سازمان می‌شود. انتظار می‌رود اقدامات راهبردی مدیریت منابع انسانی بر توانایی‌های کارکنان شامل یادگیری و بالندگی تأثیر بگذارد و یا اقدامات مدیریت منابع انسانی بر انگیزش از طریق پاداش و شیوه‌های ارزشیابی تأثیر بگذارد. درحقیقت انتظار می‌رود اقدامات منابع انسانی، ارتباط مثبتی با ایجاد دانش از طریق تأثیرگذاری بر اشتراک دانش در سازمان داشته باشد (پاستور<sup>۲</sup> و همکاران، ۲۰۱۳). لی و همکاران (۲۰۰۶) معتقدند بهره‌برداری از دخالت و مشارکت کارکنان از طریق مدیریت دانش برای سازمان‌ها مهم است و اقدامات منابع انسانی رویکردهای اصلی به استنباط و تقویت دانش کارکنان و تخصصی کردن نیازهای اصلی سازمان است. به زعم نونوکا و تاکوچی (۱۹۹۵) مشارکت به‌عنوان یکی از اقدامات منابع انسانی راهبردی، ممکن است باعث جذب کارکنان و درگیر شدن آنها در مدیریت دانش و فعالیت‌های یادگیری شود. افراد با داشتن مهارت‌ها، تجربه‌ها و مسئولیت‌پذیری بیشتر، استقلال بیشتری دارند و کارها را خودشان تنظیم می‌کنند. تحقیقات نشان می‌دهد که آموزش کارکنان بر ظرفیت مدیریت دانش (بیشیاو و وینینگ<sup>۳</sup>، ۲۰۰۳)، ارزیابی عملکرد و جبران خدمت زمینه لازم جهت تقویت رفتار کارکنان و ترغیب آنها به همراهی با اهداف سازمان (کولینز و کلارک،

1. Qureshi  
2. Pastor  
3. Bih-Shiaw and Weining

۲۰۰۳) تأثیر مثبت دارد. پژوهش‌های انجام‌شده توسط پاستور و همکاران (۲۰۱۲) حاکی از آن است که اقدامات منابع انسانی بر انگیزش، اشتراک‌گذاری دانش و نگهداری منابع انسانی تأثیر می‌گذارد. چن و هانگ<sup>۱</sup> (۲۰۰۹) بیان کردند که اقدامات منابع انسانی راهبردی به‌طور مثبتی با ظرفیت مدیریت دانش مرتبط است و این خود نیز بر عملکرد نوآوری اثر مثبت دارد. یافته‌های پژوهش آنان شواهدی را نشان داد که مدیریت دانش، نقش واسطه‌ای بین اقدامات منابع انسانی راهبردی و عملکرد نوآوری دارد.

### مدیریت دانش و عملکرد سازمانی

مدیریت دانش به فرایند نظام‌مند و منسجم هماهنگ‌سازی فعالیت‌های گسترده سازمان شامل کسب، خلق، ذخیره‌سازی، تسهیم و کاربرد دانش، به‌وسیله افراد و گروه‌ها برای تحقق اهداف سازمانی اشاره دارد (راست‌گوی<sup>۲</sup>، ۲۰۰۰). مدیریت دانش نظریه‌ها، فرایندها، فناوری‌ها و مدل‌هایی را شامل می‌شود که از پشتیبانی، توسعه و بهره‌برداری از دارایی‌های دانشی حمایت می‌کند. با مدیریت کردن سرمایه‌های فکری که در دانش ضمنی و آشکار وجود دارد، می‌توان به سازمان کمک کرد تا از محیطش یاد بگیرد و از این دانش در فرایندهای کسب‌وکار خود استفاده کند (چانمنانی<sup>۳</sup>، ۲۰۰۷). گلد و همکاران (۲۰۰۱) در پژوهشی تأثیر فرایند دانش را بر عملکرد سازمانی بررسی کردند. آنها برای تأیید تجربی توانایی مدیریت دانش بر بهبود عملکرد سازمانی تلاش کردند. نتایج حاصل نشان می‌دهد جمع‌آوری و تسهیم دانش جدید می‌تواند برای سازمان مزیت رقابتی فراهم کرده و در نهایت موجب عملکرد سازمان شود (گلد و همکاران<sup>۴</sup>، ۲۰۰۱).

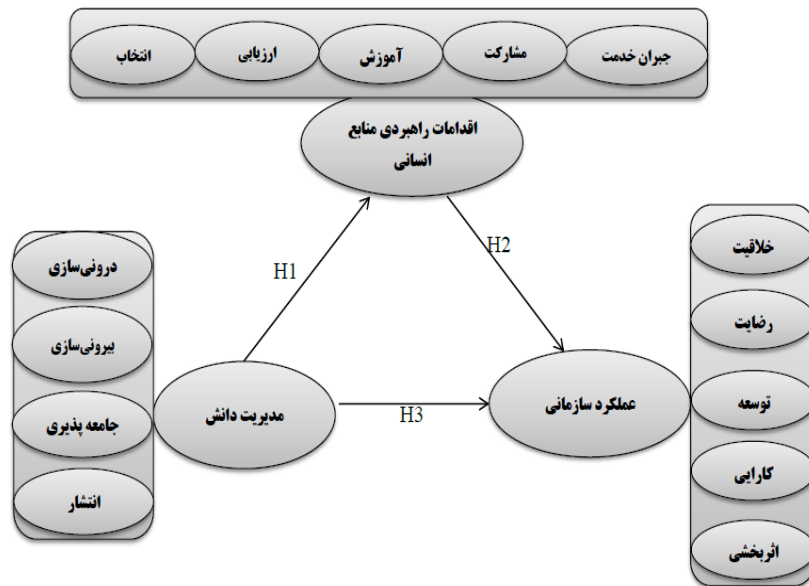
### میانجی راهبرد اقدامات منابع انسانی

بررسی ادبیات موجود نشان می‌دهد که مدیریت دانش در ابتدا بر پایه موضوعات فناوری بوده ولی به‌مرور زمان ابعاد فناورانه جای خود را به ابعاد انسانی داده است (چانگ و لیاو، ۲۰۱۰).

1. Chen and Huang
2. Rastogi
3. Chennemaneni
4. Gold & et al

به زعم تریو و چاتزولوغلو (۲۰۰۸)، اگرچه برای یک سازمان، برخورداری فناوری از اولویت‌هاست، ولی مدیریت دانش و ارتباط آن با مدیریت منابع انسانی مکفی نیست. اگر مدیریت منابع انسانی متغیری ارزشمند و درجهت مدیریت کارا و مؤثر افراد است، پس مدیریت منابع انسانی و مدیریت دانش بایستی در ارتباطی تنگاتنگ با هم باشند تا بتوان در دستیابی به اهداف سازمانی از آنها بهره برد (چاند و کاتون، ۲۰۰۷). یافته‌های داوینپورت و ویپل (۲۰۰۱) نشان می‌دهد که مدیریت دانش می‌تواند افراد را مدیریت نماید و بر عکس، افراد هم می‌توانند مدیریت دانش را مدیریت نمایند. به زعم اسکول و همکاران (۲۰۰۴) موثرترین روش برای مدیریت دانش، رویکردی است که در آن از روش‌های مختلف استفاده شود. چانگ و همکاران (۲۰۰۴) خاطرنشان کردند که اقدامات منابع انسانی بایستی درجهت نظارت، انتشار و خلق دانش، مورد استفاده قرار گیرد تا سازمان بتواند در پرتو آن به سطح مناسبی از دانش، مهارت، تجربه و خلاقیت دست یابد. براین اساس، راهبرد مدیریت دانش باید به‌عنوان عاملی کلیدی در سطح سازمان‌ها مدنظر قرار گیرد (لیو، ۲۰۱۱؛ چانگ و همکاران، ۲۰۱۳). در این راستا، برخی از محققان شروع به مفهوم‌پردازی مدیریت منابع انسانی و جهت‌گیری از شیوه‌های اقدامات منابع انسانی از نقطه‌نظر اهداف سازمان و راهبرد دانش نموده‌اند (چانگ و همکاران، ۲۰۱۳؛ جیانگ و همکاران، ۲۰۱۳). به زعم جیانگ و همکاران (۲۰۱۳) اقدامات مدیریت منابع انسانی بازتابی از ظرفیت سازمانی بوده و سازوکاری را برای بهبود کارایی کارکنان درجهت حمایت از فعالیت‌های کاری کارکنان فراهم می‌کند. به‌عنوان مثال، هنگامی که یک سازمان، راهبرد مدیریت دانش را برای خود اتخاذ می‌کند، اقدامات راهبردی مدیریت منابع انسانی با آن تبیین شده و همسو درجهت ارتقای سطح عملکرد برنامه کاری سازمان تدوین می‌شود (سولیمان و اسپونر، ۲۰۰۰). کولینز و کلارک معتقدند، بهره‌برداری از دخالت و مشارکت کارکنان از طریق مدیریت دانش برای سازمان‌ها مهم است و اقدامات منابع انسانی به‌خصوص فرایند جذب و انتخاب رویکردهای اصلی به استنباط و تقویت دانش کارکنان و تخصصی کردن نیازهای اصلی سازمان است (کولینز و کلارک، ۲۰۰۳). در واقع مشارکت به‌عنوان یکی از اقدامات منابع انسانی راهبردی، ممکن است باعث جذب مثبت

کارکنان و درگیر شدن آنها در مدیریت دانش و فعالیت‌های یادگیری شود. افراد با داشتن مهارت‌ها، تجربه‌ها و مسئولیت‌پذیری بیشتر، استقلال بیشتری دارند و کارها را خودشان تنظیم کرده (نوناکا و تاکیچی، ۱۹۹۵) و سبب اشتراک‌گذاری دانش ضمنی و آشکار دانش بین کارکنان سازمان می‌شوند (ونگ و همکاران، ۲۰۱۲). با عنایت به آنچه آمده است، به کارگیری اقدامات مدیریت منابع انسانی زمینه لازم جهت تسهیل مدیریت دانش را فراهم نموده و به‌عنوان کاتالیزوری بین مدیریت دانش و عملکرد سازمان عمل خواهد نمود.



نمودار ۱. مدل مفهومی تحقیق

## فرضیه‌های پژوهش

### فرضیه اصلی

مدیریت دانش بر عملکرد سازمانی با ملاحظه نقش میانجی اقدامات مدیریت منابع انسانی

تأثیر دارد.

## فرضیه‌های فرعی

۱. مدیریت دانش بر اقدامات راهبردی مدیریت منابع انسانی تأثیر دارد.
۲. اقدامات راهبردی مدیریت منابع انسانی بر عملکرد سازمانی تأثیر دارد.
۳. مدیریت دانش بر عملکرد سازمانی تأثیر دارد.

## روش‌شناسی پژوهش

از نظر شیوه گردآوری و تحلیل اطلاعات، تحقیق توصیفی جزو تحقیقات میدانی محسوب می‌شود. در این تحقیق روایی پرسشنامه به دو روش حاصل شده است: در روش اول (تأیید روایی پرسشنامه به شیوه متخصصین) پرسشنامه محقق ساخته که براساس پیشینه پژوهش طراحی شده است، در اختیار ۵ نفر از متخصصین حوزه مدیریت بازرگانی قرار گرفت و اصلاحات مورد نظر ایشان اعمال شد. در شیوه دوم (تأیید روایی پرسشنامه به شیوه روایی صوری)، پرسشنامه در اختیار آزمودنی‌ها قرار گرفت. باتوجه به فهم کلیه عوامل مربوط به پرسشنامه از سوی پژوهشگران و پاسخگویی کامل به سؤالات به دست آمد، روایی پرسشنامه تأیید شد. برای بررسی پایایی ابزار تحقیق، از آلفای کرونباخ استفاده شده است. فرمول کرونباخ برای محاسبه هماهنگی درونی ابزار اندازه‌گیری به کار می‌رود و در صورت بیشتر شدن مقدار آلفای کرونباخ یک پرسشنامه، می‌توان گفت که پایایی قابل قبولی دارد. باتوجه به اینکه تمامی مقادیر برای آلفای کرونباخ بزرگتر از (۰/۷۰) است، در نتیجه سازگاری مناسبی در پرسشنامه وجود دارد. در این پژوهش برای پاسخگویی به سؤالات پرسشنامه از طیف لیکرت استفاده شده است و برای ۵ گزینه پرسشنامه که شامل؛ کاملاً مخالفم، مخالفم، نظری ندارم، موافقم و کاملاً موافقم هستند، به ترتیب ارزش‌های عددی ۱، ۲، ۳، ۴ و ۵ در نظر گرفته شده است. در این تحقیق برای تجزیه و تحلیل داده‌های به دست آمده از روش‌های آماری زیر استفاده شده است: برای تحلیل سؤالات جمعیت‌شناسی پرسشنامه تحقیق از آمار توصیفی استفاده شده است تا برخی از ویژگی‌های نمونه آماری به صورت توصیفی و با جداول و نمودار ارائه شود. برای آزمون فرضیه‌ها از روش معادلات ساختاری و نرم‌افزار لیزرل

۸/۵۴ به همراه SPSS نسخه ۲۳ استفاده شد.

## یافته‌ها

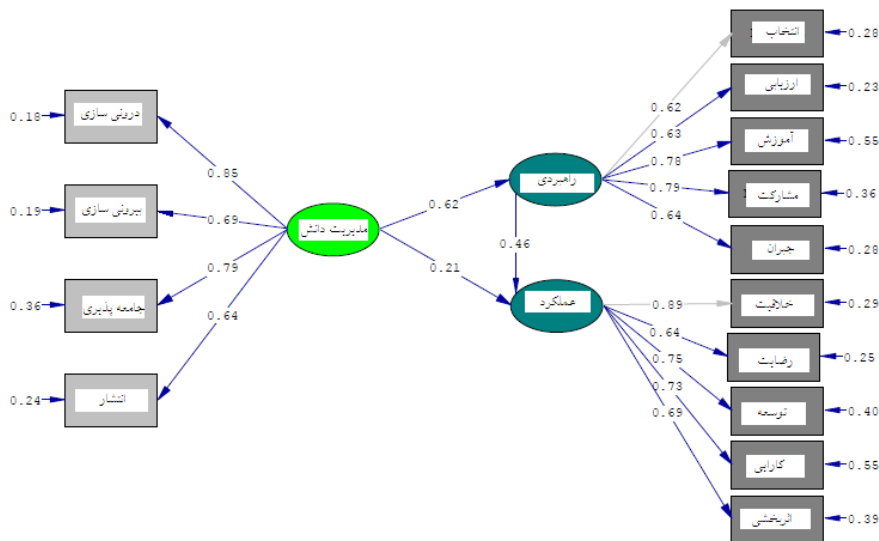
مقایسه میان مقدار شاخص‌ها با حد مجاز در نظر گرفته شده برای آنها، نشان‌دهنده برازش مدل در نظر گرفته شده برای متغیرها با داده‌های جمع‌آوری شده دارد. اکنون با مدل مفهومی پژوهش و با استفاده از مدل‌سازی معادلات ساختاری، به‌طور اخص فن تحلیل مسیر، به بررسی فرضیه‌ها می‌پردازیم. تحلیل مسیر، فنی است که روابط بین متغیرهای تحقیق را به‌طور هم‌زمان نشان می‌دهد. بدین منظور از نرم‌افزار لیزرل نسخه ۸/۵۰ استفاده شده است. دو خروجی مهم نرم‌افزار، مدل در حالت تخمین استاندارد و مدل در حالت ضرایب معنی‌داری است. در حالت تخمین استاندارد میزان تبیین استاندارد میزان تبیین واریانس هر متغیر توسط متغیرهای وابسته به آن مشخص می‌شود و در خروجی ضرایب معنی‌داری، معنی‌دار بودن روابط متغیرها مشخص می‌شود. اگر ضرایب معنی‌داری (مقدار آماره  $t$ ) بیش از ۱/۹۶ یا کم‌تر از ۱/۹۶- باشد، مقدار واریانس تبیین شده معنی‌دار است. شکل‌های ۲ و ۳ دو خروجی نرم‌افزار را نشان می‌دهند.

جدول ۴. اطلاعات مربوط برازش کلی مدل تحقیق

نام پارامتر	مقدار	حد مجاز
نسبت کای اسکوتر به درجه آزادی	۱/۹۳۰	کوچک‌تر از ۳
شاخص برازش غیرنرم (NNFI)	۰/۹۷	بزرگ‌تر از ۰/۹
شاخص برازش تطبیقی (CFI)	۰/۹۸	بزرگ‌تر از ۰/۹
شاخص برازش افزایشی (IFI)	۰/۹۷	بزرگ‌تر از ۰/۹
شاخص برازندگی (GFI)	۰/۹۵	بزرگ‌تر از ۰/۹
شاخص برازندگی تعدیل‌یافته (AGFI)	۰/۹۱	بزرگ‌تر از ۰/۹

ماخذ: نتایج پژوهش



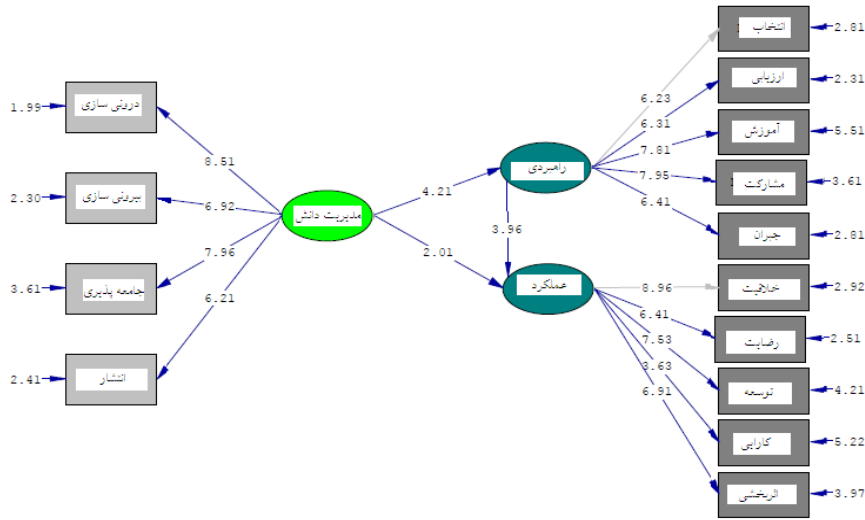


Chi-Square=144.69, df=74, P-value=0.00000, RMSEA=0.069

شکل ۲. مدل ساختاری در حالت تخمین استاندارد

همان‌طور که در شکل ۳ مشاهده می‌شود، میزان تأثیر مدیریت دانش بر اقدامات مدیریت منابع انسانی ۰/۶۲، میزان تأثیر مدیریت دانش بر عملکرد ۰/۲۱ و میزان تأثیر اقدامات مدیریت منابع انسانی بر عملکرد سازمانی ۰/۴۶ است.

شکل ۳ که همان خروجی نرم‌افزار در حالت ضرایب معنی‌داری است، میزان معنی‌داری ضرایب همبستگی روابط مشخص شده در شکل قبل را نشان می‌دهد. چنانچه آماره  $t$  به‌دست آمده در این خروجی بزرگ‌تر از ۱/۹۶ و یا کوچک‌تر از -۱/۹۶ باشد، ضرایب مسیر معنی‌دار هستند و در غیر این صورت عدد به‌دست آمده برای ضرایب مسیر، از نظر آماری قابل قبول نیست. با توجه به میزان اثر متغیرها بر یکدیگر و با در نظر گرفتن ضرایب معنی‌داری این روابط، می‌توان به تأیید یا رد فرضیات پرداخت. جدول ۵ خلاصه‌ای از نتایج را نشان می‌دهد.



Chi-Square=144.69, df=74, P-value=0.00000, RMSEA=0.069

شکل ۳. مدل ساختاری در حالت ضرایب معنی‌داری

نتایج ارائه شده در جدول ۵ نشان‌دهنده اثر مثبت و معنی‌دار اقدامات مدیریت منابع انسانی بر مدیریت دانش و عملکرد سازمانی و همچنین اثر مثبت و معنی‌دار مدیریت دانش بر عملکرد سازمانی است. لذا این نتایج از فرضیه‌های اول، دوم و سوم تحقیق حمایت می‌نمایند. از سوی دیگر، نتایج تحلیل مسیر نشان می‌دهد که اقدامات مدیریت منابع انسانی علاوه بر تأثیر مستقیم، به‌طور غیرمستقیم و از طریق مدیریت دانش بر عملکرد سازمانی اثر می‌گذارد که این تأثیر (۰/۲۵) بیشتر از تأثیر مستقیم (۰/۲۱) است. بنابراین، می‌توان نتیجه گرفت که متغیر مدیریت دانش اثر میانجی‌گری بر رابطه بین اقدامات مدیریت دانش و عملکرد سازمانی دارد که بدین طریق از فرضیه اصلی تحقیق نیز حمایت می‌شود.

جدول ۵. نتایج آزمون فرضیه‌های تحقیق

نتیجه	معناداری	میزان تأثیر	فرضیه
تأیید	۲/۰۱	۰/۲۱	تأثیر مدیریت دانش بر عملکرد سازمانی
تأیید	۴/۲۱	۰/۶۲	تأثیر مدیریت دانش بر اقدامات راهبردی منابع انسانی
تأیید	۳/۹۶	۰/۴۶	تأثیر اقدامات راهبردی منابع انسانی بر عملکرد سازمانی
تأیید	-	۰/۲۶	تأثیر مدیریت دانش بر عملکرد سازمان با توجه به نقش میانجی اقدامات مدیریت منابع انسانی

## بحث و نتیجه گیری

بررسی پیشینه تحقیق نشان داد که مدیریت دانش در ابتدا بر پایه موضوعات فناوری بوده ولی به مرور زمان، ابعاد فناورانه جای خود را به ابعاد انسانی داده است. به زعم تریو و چاترولوگلو (۲۰۰۸)، اگرچه برای یک سازمان، برخورداری فناوری از اولویت هاست، ولی مدیریت دانش و ارتباط آن با مدیریت منابع انسانی مکفی نیست. اگر مدیریت منابع انسانی متغیری ارزشمند و درجهت مدیریت کارا و مؤثر افراد است، پس مدیریت منابع انسانی و مدیریت دانش باید در ارتباطی تنگاتنگ با هم بوده و این ارتباط، توان دستیابی به اهداف سازمانی و در نتیجه عملکرد سازمانی را تسهیل می نمایند. یافته های داوونپورت و وپیل (۲۰۰۱) نشان داد که مدیریت دانش می تواند افراد را مدیریت نماید و برعکس، افراد هم می توانند مدیریت دانش را مدیریت نمایند. به زعم اسکول و همکاران (۲۰۰۴) مؤثرترین روش برای مدیریت دانش، رویکردی است که در آن از روش های مختلف استفاده شود. یافته های تحقیق با مطالعات انجام شده توسط محققان مختلف از جمله (سولیمان و اسپونر<sup>۱</sup>، ۲۰۰۰؛ ونگ و همکاران، ۲۰۱۲؛ چانگ و همکاران، ۲۰۱۳؛ جیانگ و همکاران، ۲۰۱۳؛ چانگ و همکاران، ۲۰۱۳؛ هوسیلد، ۱۹۹۵؛ اسنل و یوندل، ۱۹۹۵: ۷۲۱) همخوانی دارد. چانگ و همکاران (۲۰۰۴) و یاهیا و گو (۲۰۰۲) خاطرنشان کردند که اقدامات راهبردی منابع انسانی باید درجهت نظارت، انتشار و خلق دانش مورد استفاده قرار گیرد تا سازمان بتواند در پرتو آن به سطح مناسبی از دانش، مهارت، تجربه و خلاقیت دست یابد (سولیمان و اسپونر، ۲۰۰۰؛ ونگ و همکاران، ۲۰۱۲). براین اساس، راهبرد مدیریت دانش باید به عنوان عاملی کلیدی در سطح سازمان ها مدنظر قرار گیرد (لیو، ۲۰۱۱؛ چانگ و همکاران، ۲۰۱۳). در این راستا برخی از محققان به مفهوم پردازی مدیریت منابع انسانی و جهت گیری از شیوه های اقدامات منابع انسانی از نقطه نظر اهداف سازمان و راهبرد دانش، اقدام نموده اند (چانگ و همکاران، ۲۰۱۳؛ جیانگ و همکاران، ۲۰۱۳). به زعم جیانگ و همکاران (۲۰۱۳) اقدامات راهبردی مدیریت منابع انسانی بازتابی از ظرفیت سازمانی بوده و سازوکاری برای بهبود کارایی کارکنان درجهت حمایت

1. Soliman and Spooner

از فعالیت‌های کاری کارکنان فراهم می‌کند. به‌عنوان مثال، هنگامی که یک سازمان، راهبرد مدیریت دانش را برای خود اتخاذ می‌کند، اقدامات راهبردی مدیریت منابع انسانی با آن تبیین شده و همسو در جهت ارتقای سطح عملکرد نظام کاری سازمان تدوین می‌شود (چانگ و همکاران، ۲۰۱۳؛ هوسیلد، ۱۹۹۵؛ اسنل و یوندل، ۱۹۹۵). کولینز و کلارک معتقدند بهره‌برداری از دخالت و مشارکت کارکنان از طریق مدیریت دانش برای سازمان‌ها مهم است و اقدامات منابع انسانی به‌خصوص فرایند جذب و انتخاب رویکردهای اصلی به استنباط و تقویت دانش کارکنان و تخصصی کردن نیازهای اصلی سازمان است (کولینز و کلارک، ۲۰۰۳). در واقع مشارکت به‌عنوان یکی از اقدامات منابع انسانی راهبردی، ممکن است باعث جذب مثبت کارکنان و درگیر شدن آنها در مدیریت دانش و فعالیت‌های یادگیری شود. افراد با داشتن مهارت‌ها، تجربه‌ها و مسئولیت‌پذیری بیشتر، استقلال بیشتری دارند و کارها را خودشان تنظیم کرده (نوناکا و تاکیچی، ۱۹۹۵) و سبب اشتراک‌گذاری دانش ضمنی و آشکار دانش بین کارکنان سازمان می‌شوند (ونگ و همکاران، ۲۰۱۲). با عنایت به آنچه آمده است، به‌کارگیری اقدامات مدیریت منابع انسانی، زمینه لازم جهت تسهیل مدیریت دانش را فراهم نموده و به‌عنوان کاتالیزور بین مدیریت دانش و عملکرد سازمان عمل خواهد نمود.

این مقاله به بررسی نقش ظرفیت مدیریت دانش در رابطه با اقدامات راهبردی منابع انسانی و عملکرد سازمانی پرداخته است. نتایج تحقیق نشان می‌دهد که اقدامات راهبردی منابع انسانی به‌طور مثبتی با ظرفیت مدیریت دانش و در مقابل به‌طور مثبتی بر عملکرد سازمانی مؤثر است. همچنین از نقش و تأثیر تعدیل‌کننده ظرفیت مدیریت دانش در رابطه با اقدامات راهبردی مدیریت منابع انسانی و عملکرد سازمانی حمایت می‌کنند. اقدامات راهبردی مدیریت منابع انسانی، تأثیرات مفید خود را بر عملکرد سازمانی از طریق ظرفیت در کسب، تسهیم و کاربرد دانش اعمال می‌کنند. این نتایج بر نقش حیاتی و مهم مدیریت منابع انسانی و مدیریت دانش در فرایند سازمانی تأکید دارند. همچنین نتایج تحقیق در توسعه نظری یک مدل مفهومی برای تشریح روابط بین اقدامات راهبردی منابع انسانی، ظرفیت مدیریت دانش و عملکرد سازمانی

مفید می‌باشد.

## پیشنادهای کاربردی

- برای استفاده مناسب از مدیریت دانش و اقدامات راهبردی منابع انسانی در جهت ارتقای عملکرد سازمانی، موارد زیر پیشنهاد می‌شود:
- از طریق بازدید از شرکت‌های موفق در حوزه فعالیت‌های شرکت و الگوبرداری از آنها بر دانش سازمانی شرکت افزوده شود.
  - محیط برون‌سازمانی همواره مورد پایش مستمر قرار گیرد و براساس آن فرصت‌ها و تهدیدات جدید پیش روی شرکت، شناسایی شده و جهت کسب دانش موردنیاز، بر مطالعه محیط برون‌سازمانی تأکید شود.
  - همواره تلاش شود با استفاده از ایده‌های جدید و به‌کاربردن فناوری‌های نوین، محصولات و خدمات جدید توسط شرکت ارائه شود.
  - بهبود مستمر همه محصولات و خدمات شرکت و کاهش فاصله زمانی بین ارائه محصولات جدید، مورد تأکید و حمایت سیاست‌گذاران و برنامه‌ریزان شرکت قرار گیرد.
  - استفاده از روش‌ها، فرایندهای جدید و فناوری‌های نوین همواره مدنظر شرکت قرار گرفته و در ارائه همه محصولات و خدمات شرکت بر استفاده از آنها تأکید شود.
  - مدیران عالی برای حفظ و نگهداشت کارکنان متعهد، تسهیلات ویژه‌ای برای آنان در نظر بگیرند.
  - مدیران عالی، دانش کارکنان را از طریق کانال‌های ارتباطی دوطرفه، به‌خصوص ارتباط تک‌به‌تک با کارکنان کلیدی برقرار کنند و نیازها و خواسته‌های آنان را درک نمایند.

## منابع

- اعرابی، سید محمد و رفعت، فرهاد (۱۳۸۷)، الگویی برای اندازه‌گیری عملکرد مدیریت، مطالعه موردی: سازمان توسعه و نوسازی معادن و صنایع معدنی ایران، شریف، شماره ۴۵.
- حیدری، حسین؛ موسوی، فرانک و حسینی، سیدرضا (۱۳۹۳)، طراحی مدل ساختاری مدیریت منابع انسانی برای دستیابی به وفاداری سازمانی، مدیریت دولتی، دوره ۶، شماره: ۴۸۰ - ۴۵۷.
- Armstrong, Michael, A **Handbook of Human Resource Management Practice**, Kogan Page, 2006.
- Bih-Shiaw, J., and Weining, L. (2003). **Promoting organizational learning and self-renewal in Taiwanese companies: the role of hrm**. [Article]. *Human Resource Management*, 42(3), 223-241
- Boland, T. and Fowler, A.(2000) «A Systems Perspective of Performance Management in Public Sector Organizations», **The International Journal of Public Sector Management**, Vol. 13, No. 5, p.417-446.
- Bontis, N. (2001). Assessing knowledge assets: a review of the models used to measure intellectual capital. **International journal of management reviews**, 3(1), 41-60.
- Boselie, J., Dietz, G., and Boon, C.(2005).“Commonalities and contradictions in HRM and Performance research”, **Human Resource Management Journal**, 15(3), pp. 67-94.
- Chand, M. and Katou, A.(2007), “The impact of HRM practices on organizational performance in the Indian hotel industry”, **Employee Relations**, Vol. 29, pp. 576-94.
- Chen, C. J., & Huang, J. W. (2009). Strategic human resource practices and innovation performance – The mediating role of knowledge management capacity. **Journal of Business Research**, 62, 104-114.
- Chennemaneni, A. (2007). **Determinants of knowledge sharing behavior: developing and testing a theoretical model**. The University of Texas.
- Chuang, C. H., & Liao, H.,(2010). Strategic Human Resource Management in Service Context: Taking care of business by taking care of employees and customers. **Personnel Psychology**, 63, 153-196.
- Davenport . T , Prusak . L , (1998) , “ **Working knowledge-How organizations manage what they know**”, Harvard Business School Press : Boston , MA .
- Dollery, B.E. and Worthington, A.C.(1996) «The Evaluation of PublicPolicy: Normative Economic Theories of Government Failure», **Journal of Interdisciplinary Economics**, 7, p. 27-39.
- Gold AH, Malhotra A, Segars AH. (2001). Knowledge Management: an Organizational Capabilities Perspective. **Journal of Management Information System**, Vol. 18(1), 185 . 214.
- Guest, D. E. (1997). Human resource management and performance: A review and research agenda. **International Journal of Human Resource Management**, 8(3),263-276.
- Hellriegel, D.,Slocum, J.W.and Woodman, R.W. (2008), **Organization Behavior**, 8thed.,South-western college,Cincinnati, OH.
- Holloway, J.(1999) **Managing performance**, Rose, A, Lawton, A, **Public Services Management Financial Times**, Prentice-Hall, Harlow, p.238-59.

- Hsiu-Ju Chen, Tung-Ching Lin.(2009). Exploring source of the variety in organizational innovation adoption issues – An empirical study of managers' label on knowledge management project issues in Taiwan, *journal of Expert Systems with Applications* 36 , 1380–1390
- Huselid, M. A. (1995). The impact of human resource management practices on turnover, productivity, and corporate financial performance. *Academy of Management Journal*, 38(3), 635–672.
- Jackson, S. E., Schuler, R. S., & Jiang, K. (2014). An aspirational framework for strategic human resource management. *Academy of Management Annals*, 8, 1–56.
- Kannan, K., Tao, L., Sinclair, E., Pastva, S. D., Jude, D. J., & Giesy, J. P. (2005). **Perfluorinated compounds in aquatic organisms at various trophic levels in a Great Lakes food chain.** *Archives of Environmental Contamination and Toxicology*, 48(4), 559-566.
- Khan, M.A. (2010), “Effects of human resource management practices on organizational performance – an empirical study of oil and gas industry in Pakistan”, *European Journal of Economics, Finance and Administrative Sciences*, Vol. 24, pp. 157-175.
- Lee . H and Choi . B , (2003) , “ Knowledge Management enablers, Processes , and Organizational Performance : An integrative view and empirical examination ” , *Journal of Management Information Systems* , Vol .20, No.1, p.10 , pp.179-228 .
- Li, Y., Zhao, Y., & Liu (2006). “The relationship between HRM, technology innovation and performance in China”. *International Journal of Manpower*, 27, 7, 679-697.
- Martins, N.(2000), "**Organizational culture in a financial institution**", DPhil thesis, University of Pretoria, Pretoria.
- Moullin, M.(2002) **Delivering Excellence in Health and Social Care**, Open University Press, Buckingham.
- Neely, A., Mills, J., Gregory, M. Richards, H., Platts, K. and Bourne, M.(1996) **Getting the Measure of your Business**, Manufacturing.
- Neely, A.D.(2005) «Defining performance measurement: adding to the debate», *Perspectives on Performance*, Vol. 4 No. 2, p. 14-15.
- Ngo, H., Turban, D., Lau, C. and Lui, S. (1998), “Human resource practices and firm performance of multinational corporations: influences of country origin”, *The International Journal of Human Resource Management*, Vol. 9, pp. 632-52.
- Nishii, L. H, Lepak, D. P. & Schneider, B.,(2008). “Employee Attributions of the “Why” of HR Practices: Their Effects on Employee Attitudes and Behaviours, and Customer Satisfaction”. *Personnel Psychology*, 61, 3: 503-545.
- Nonaka, I., & Takeuchi, H. (1995). **The knowledge-creating company: How Japanese companies create the dynamics of innovation.** New York: Oxford University Press.
- Nonaka, I., & Takeuchi, H. (1995). **The knowledge-creating company: How Japanese companies create the dynamics of innovation.** New York: Oxford University Press.
- Pastor, I. (2011). Organizational Culture Factors That Can Influence Knowledge Transfer. The 6th Edition Of The International Conference European Integration Realities And Perspectives. *Journal Of Globalization And Cultural Diversity*, 661-667.
- Pastor, I. M. P., Santana, M. P. P., and Sierra, C. M. (2010). Managing knowledge through human resource practices: empirical examination on the Spanish automotive industry. [Article]. *International Journal of Human Resource Management*, 21(13), 2452-2467.
- Pfeffer, J. (1994). **Competitive advantage through people.** Boston: Harvard Business Press.

- Račsula, J., Bosilj Vukčič, V., & Indiharč Stemberger, M. (2012). The impact of knowledge management on organisational performance. *Economic and Business Review*, 14(2), 147–168.
- Rastogi, P. N. (2000). Knowledge management & intellectual capital: The new virtuous reality of competitiveness. *Human Systems Management*, 19 (1): 39-49.
- Richard, O.C. and Johnson, B.N.(2001). “Strategic Human Resource Management Effectiveness and Firm Performance”, *International Journal of Human Resource Management*, 12, pp. 299–310.
- Richard, O.C. and Johnson, B.N.(2001). “Strategic Human Resource Management Effectiveness and Firm Performance”, *International Journal of Human Resource Management*, 12, pp. 299–310.
- Satwinder Singh, Tamer K. Darwish, Ana Cristina Costa and Neil Anderson(2012). “Measuring HRM and organisational performance: concepts, issues, and framework”, *Management Decision*, Vol. 50, No. 4, pp. 651-667
- Scholl, W., Koenig, C., Meyer, B., & Heisig, P. (2004). The future of knowledge management: An international Delphi study. *Journal of Knowledge Management*, 8(2), 19–35.
- Sink, D.(1991) «The role of measurement in achieving world class quality and productivity management», *Industrial Engineering*, Vol. 23, No. 6.
- Soliman, F., & Spooner, K. (2000). **Strategies for implementing knowledge management: Role of human resources management**. *Journal of Knowledge Management*, 4(4), 337–345.
- Suzana, R., & Kasim, R. (2010). **The relationship of knowledge management practices, competencies and the organizational performance of government departments in Malaysia**. *Human and Social Sciences*, 5 (4), 219-225. Retrieved from <http://connection.ebscohost.com/c/articles/36156517/>
- Wang, K.-L., Chiang, C., & Tung, C.-M. (2012). Integrating human resource management and knowledge management: From the viewpoint of core employees and organizational performance. *International Journal of Organizational Innovation*, 5(1), 109–137.
- Wright, P.M., Gardner, T.M. and Moynihan, L.M. (2003), “The impact of human resources practices on the performance of business unit”, *Human Resources Management Journal*, Vol. 13 No. 3, pp. 21-36.