

توسعه ابعاد بالندگی منابع انسانی دانشی مراکز مطالعاتی و

تحقیقاتی آجا مبتنی بر رویکرد مدیریت دانش

محسن زراعتی^۱، محمود ابوالقاسمی^۲، اباصلت خراسانی^۳، مهدی خیراندیش^۴

چکیده

زمینه و هدف: در عصر دانش و تغییرات روزافزون و پرشتاب محیطی، سازمان‌ها ناگزیر از جذب و توسعه منابع انسانی دانش محور هستند. سازمان‌های دفاعی کشور نیز برای حفظ و توسعه قدرت بازدارندگی خود باید در جهت بالندگی منابع انسانی تلاش نمایند. هدف این پژوهش توسعه ابعاد بالندگی منابع انسانی دانشی در مراکز مطالعاتی و تحقیقاتی آجا مبتنی بر رویکرد مدیریت دانش است.

روش‌شناسی: این تحقیق با توجه به نوع استفاده، کاربردی و از نظر هدف، پژوهشی توصیفی با رویکرد کیفی است. جامعه آماری پژوهش شامل خبرگان دانشگاهی و اجرایی در بخش دفاعی بود که ۱۵ تن از آنان با منطق اشباع نظری و روش قضاوتی هدفمند انتخاب شدند. در این پژوهش از ابزار مصاحبه نیمه ساختار یافته و عمیق برای گردآوری داده‌ها استفاده شد.

یافته‌ها: نتایج تحلیل داده‌ها نشان داد که بالندگی منابع انسانی دانشی در مراکز مطالعاتی و تحقیقاتی آجا شامل سه بعد بالندگی فردی (شامل چهار مؤلفه و ۱۹ شاخص)، بالندگی حرفه‌ای (شامل چهار مؤلفه و ۲۱ شاخص) و بالندگی آموزشی و پژوهشی (شامل دو مؤلفه و ۱۷ شاخص) است.

نتیجه‌گیری: مراکز مطالعاتی و تحقیقاتی آجا می‌توانند با استفاده از ظرفیت‌های مدیریت دانش زمینه‌های توسعه و بالندگی منابع انسانی خود را فراهم کرده و از این قابلیت‌ها در مسیر تحقیق و توسعه بهره‌مند شوند.

کلیدواژه‌ها: بالندگی منابع انسانی، منابع انسانی دانشی، مدیریت دانش، مراکز مطالعاتی و تحقیقاتی آجا

۱. دانشجوی دکتری مدیریت آموزش عالی دانشگاه شهید بهشتی، تهران، ایران

۲. دانشیار مدیریت آموزش، دانشگاه شهید بهشتی، دانشکده علوم تربیتی و روانشناسی، تهران، ایران

۳. دانشیار مدیریت آموزش عالی، دانشگاه شهید بهشتی، دانشکده علوم تربیتی و روانشناسی، تهران، ایران

۴. دانشیار مدیریت دولتی، دانشگاه علوم و فنون هوایی شهید ستاری، دانشکده مدیریت، تهران، ایران

تاریخ دریافت مقاله: ۹۸/۰۸/۲۴

تاریخ پذیرش نهایی مقاله: ۹۹/۰۲/۱۰

نویسنده مسئول مقاله: محسن زراعتی

E-mail: zeraati-mohsen@yahoo.com

مقدمه

با افزایش نیاز به کارکنان دانشی^۱ که از تغییرات گسترده در حوزه‌های اقتصادی، اجتماعی و فناورانه و گذر از عصر صنعتی به عصر اطلاعات نشئت می‌گیرد، «جنگ برای استعداد» به موضوعی حیاتی تبدیل شده است (هاتیم^۲، ۲۰۱۰). به باور صاحب‌نظران و مدیران اجرایی، کارکنان و بالأخص کارکنان دانشی به بخشی از مزیت رقابتی پایدار تبدیل شده‌اند و این امر از جهت‌گیری جدید به سمت عصر فناوری ناشی می‌شود که بر دارایی‌های ناملموس، نظیر سرمایه‌ی فکری و انسانی تأکید دارد و به نوبه‌ی خود مورد حمایت نگرش مبتنی بر منابع است (بارنی و کلارک^۳، ۲۰۰۷).

سرمایه انسانی، مهم‌ترین و با ارزش‌ترین سرمایه هر جامعه‌ای شناخته می‌شود. همین امر باعث شده است تا جوامع انسانی روز به روز توجه بیشتری به این سرمایه راهبردی کرده و از اثرات آن بهره‌مند شوند؛ اما این سرمایه راهبردی زمانی بیشترین ارزش افزوده را برای جوامع ایجاد خواهد کرد که مسیر توسعه آن مشخص شود. دانش، مهارت و توانایی سرمایه انسانی، نشان دهنده یک منبع اصلی مزیت رقابتی برای سازمان‌ها در سراسر جهان است (کولینگز و ملاهی^۴، ۲۰۰۹ به نقل از مایورا شیهان^۵، ۲۰۱۱). با این حال، بسیاری از سازمان‌ها تلاششان را تنها در جهت جذب کارکنان به کار می‌گیرند و زمان کمی را صرف حفظ و بالندگی آن‌ها صرف می‌کنند (آناکس و همکاران^۶، ۲۰۱۴).

یادگیری و بالندگی، کارکنان را برای موفقیت‌های حال و آتی آماده می‌کند؛ با این کار، سازمان در مزیت رقابتی قرار می‌گیرد، کارایی عملیاتی‌اش ارتقاء می‌یابد و کارکنانش حفظ می‌شوند. طبق استدلال استوارت و ریگ^۷ (۲۰۱۰)، چنانچه بالندگی با هدف پشتیبانی از اهداف راهبردی سازمان انجام پذیرد، به مزیت رقابتی سازمان می‌انجامد و نقشی راهبردی در بالندگی منابع انسانی ایفا می‌کند (میکاک و ایکومول^۸، ۲۰۱۵).

-
1. Knowledge Worker
 2. Hatum
 3. Barney & Clark
 4. Collings & Mellahi
 5. Sheehan
 6. Annakis & et al.
 7. Stewart & Rigg
 8. Maycock & Ikuomola

صاحبنظران و تئوری پردازان این حوزه ابزارها و ساز و کارهایی را برای بالندگی این دارایی‌های نامشهود ارائه کرده‌اند. یکی از این ساز و کارها مدیریت دانش است. آن‌ها مدیریت دانش را یکی از رویکردها و سازوکارهای قدرتمند در توسعه دارایی‌های نامشهود و به تبع آن خلق مزیت رقابتی در سازمان‌ها می‌دانند (اسپندر^۱؛ ۲۰۰۶؛ گرنهت، ۱۳۹۴)؛ اما با اینکه رابطه تئوریک این دو مفهوم بدیهی به نظر می‌رسد اما پژوهش‌های اندکی به بررسی این رابطه پرداخته‌اند (شی و همکاران^۲، ۲۰۱۰؛ سرنکو^۳، ۲۰۱۰).

مراکز تحقیقاتی و مطالعاتی ارتش جمهوری اسلامی ایران نقشی بسیار مهم و منحصربه‌فرد در تحقق اهداف دفاعی-نظامی، حفظ و ارتقاء توان رزمی و در نتیجه امنیت ملی کشور دارند. دانش، تخصص و مهارت نیروی انسانی مراکز تحقیقاتی و مطالعاتی به صورت مستقیم بر عملکرد سازمانی و تحقق اهداف عملیاتی ارتش جمهوری اسلامی ایران و به صورت غیرمستقیم بر امنیت اقتصادی و سیاسی کشور تأثیر دارند. بر اساس تأکیدات مقام معظم رهبری (مدظله) و پیشرفت و ارتقای نظامی و امنیتی و تهدیدات روز افزون منطقه‌ای، کسب، تولید دانش و فناوری و حرکت در لبه علوم نظامی مأموریت اصلی این مراکز است. تحقق این مأموریت با سطح کفایت و شایستگی منابع انسانی دانشی این سازمان‌ها ارتباط تنگاتنگی دارد. از این رو شناخت الگویی که بالندگی منابع انسانی دانشی را در کانون توجه قرار دهد، همواره از چالش‌های عمده مراکز علمی نیروهای مسلح بوده است.

دسترسی به دانش سازمانی نقش مهمی در توسعه و بالندگی نیروی انسانی دارد (خلیل‌نژاد و مهری، ۱۳۹۵)؛ اما اغلب این دسترسی به آسانی اتفاق نمی‌افتد و مستلزم به کارگیری نظام‌های مدیریتی به ویژه نظام مدیریت دانش است. در شرایطی که دانش به عنوان ابزار قدرت از سوی افراد تلقی می‌شود، احتکار دانش از سوی آن‌ها بسیار محتمل است و این مسئله پیامدهای منفی زیادی برای سازمان در پی خواهد داشت. از این رو استقرار نظام مدیریت دانش می‌تواند بستر مناسبی برای انتقال و تسهیم دانش ایجاد کرده و از احتکار دانش جلوگیری کند.

1. Spender
2. Shih et al.
3. Serenko

Archive of SID

به دلیل ضرورت انتقال دانش از کارکنان با تجربه به کارکنان جوان، کاهش مخاطرات ناشی از بازنشستگی کارکنان دانشی، زمان‌بر و هزینه‌بر بودن تربیت نیروی انسانی دانش‌محور، عدم امکان تقلید یا تکثیر توانمندی نیروی انسانی، آثار مخرب خطاهای انسانی ناشی از برنامه‌های آموزش و بهسازی نامناسب از یک سو و ضرورت ایجاد و توسعه فرهنگ یادگیری مستمر از سوی دیگر، به نظر می‌رسد انجام پژوهش در حوزه بالندگی و توسعه منابع انسانی دانشی با رویکردی متفاوت از گذشته و بر اساس رویکرد مدیریت دانش ضروری است. از این رو سؤال اصلی تحقیق چنین مطرح می‌شود که توسعه ابعاد بالندگی منابع انسانی دانشی مراکز تحقیقاتی و مطالعاتی آجا با رویکرد نظام مدیریت دانش چگونه است؟

پیشینه پژوهش

بالندگی منابع انسانی

بالندگی منابع انسانی در سطح سازمانی ابتدا در سال ۱۹۶۹ توسط لئونارد نادلر^۱ مطرح شد. وی بالندگی منابع انسانی را تلاش برنامه‌ریزی شده سازمان‌ها برای تسهیل یادگیری و کسب شایستگی‌های مرتبط با شغل بیان می‌کند (به نقل از نو^۲، ۲۰۰۸). بالندگی کارکنان نه تنها بر کسب دانش، مهارت و ایجاد توانایی بلکه با آشناسازی کارکنان با تغییرات، فعالیت‌ها و تصمیم‌گیری‌های مهم سازمانی ارتباط دارد. بالندگی منابع انسانی اغلب در مطالعات انجام شده (آرمسترانگ، ۲۰۰۱) دارای سه بُعد است: بالندگی فردی؛ که به ارتقا و توسعه دانش و مهارت‌های جدید یا بهبود رفتارهایی اشاره دارد که همگی به ارتقای عملکرد مرتبط با شغل فرد منتج می‌شوند، بالندگی حرفه‌ای یا شغلی؛ که در برگیرنده فعالیت‌های فردی و سازمانی است و بالندگی سازمانی؛ که به تدوین راه‌حل‌های سازمانی جدید و خلاقانه برای مسائل عملکردی اشاره دارد. الگوهای بالندگی منابع انسانی نشان می‌دهد که سرمایه‌گذاری در کارکنان به افزایش تعهد سازمانی، رضایت شغلی، کاهش تمایل به ترک سازمان و در نهایت به بهبود عملکرد بالاتر فردی و سازمانی منجر می‌شود (قرونه و همکاران، ۱۳۹۵).

پیدایش بالندگی منابع انسانی را می‌توان یک چرخش از دیدگاه سنتی به دیدگاه

1. Nadler
2. Noe

راهبردی دانست (لی و گوندرسون^۱، ۲۰۱۸). در نگرش نوین، منابع انسانی به عنوان یکی از منابع حیاتی سازمان شناخته می‌شود که دستیابی به قابلیت‌ها و توانمندی‌های مورد نیاز سازمان می‌تواند به خلق مزیت رقابتی و دستیابی به اهداف راهبردی کمک کند (موهاجان^۲، ۲۰۱۸). نادلر به عنوان پیشگام نظریه‌های توسعه منابع انسانی، توسعه منابع انسانی را تجربه یادگیری سازمان یافته‌ای تعریف کرد که به وسیله کارفرمایان در یک دوره زمانی خاص به منظور بهبود عملکرد و رشد فردی ارائه می‌شود (نادلر و نادلر، ۱۹۸۹). بالندگی منابع انسانی فرایند نظام‌مند و بلندمدتی است که هدف نهایی آن افزایش سطح آگاهی و بینش کارکنان، تقویت مهارت‌ها و بهینه‌سازی آموزش‌ها برای بالا بردن سطح عملکرد کارکنان، بهبود کارایی و اثربخشی منابع انسانی و بالفعل شدن استعدادها و توانمندی‌های بالقوه کارمندان است (لینهام و کانینگهام، ۲۰۰۴، سوانسون و هلتون ۲۰۰۱ به نقل از محمدی و همکاران، ۱۳۹۳). در تعریفی جامع، بالندگی منابع انسانی را می‌توان فرآیند توسعه و برانگیختن تخصص‌های انسانی از طریق آموزش و توسعه در راستای عملکرد بهینه تعریف کرد. همچنین بالندگی منابع انسانی را می‌توان فرایند یا فعالیتی کوتاه مدت یا بلندمدت به منظور توسعه دانش، تخصص بهره‌وری و رضایت کاری در سطوح مختلف فردی و سازمانی نامید (مک لین، ۲۰۰۱). توسعه منابع انسانی شامل طراحی و ارائه آموزش^۳، پرورش^۴ و توسعه^۵ برای بهبود اثربخشی سازمانی است (وودویک و باتستا^۶، ۲۰۰۲).

هدف از توسعه منابع انسانی را در دو بعد ایجاد و توسعه مدیریت منابع انسانی و کسب ابزارهای لازم برای پدید آوردن محیطی مناسب برای ظهور انسانی توسعه یافته سازمانی می‌توان خلاصه کرد. اهداف عمده توسعه منابع انسانی سازمان عبارت‌اند از (ورنر و دسیمونه^۷، ۲۰۱۱):

○ مشاهده مستمر و پیگیر وضعیت و روند فعالیت نیروی انسانی و سنجش تأثیر تغییرات

-
1. Lee & Gunderson
 2. Mohajan
 3. Training
 4. Education
 5. Development
 6. Woodwick & Batiste
 7. Werner & DeSimone

- این روند در اثر عوامل خارجی و داخلی سازمان
- ارزیابی نیازمندی‌های ستادی و هزینه‌های توسعه و اجرای راهبردهای جدید توسعه منابع انسانی سازمان در زمان برنامه‌ریزی راهبردی سازمان
 - تهیه و توسعه برنامه راهبردی نیروی انسانی سازمان بر مبنای برنامه راهبردی کل سازمان به منظور آماده کردن سازمان برای آینده.

توسعه منابع انسانی، مانند سایر حوزه‌های مدیریتی، پارادایم‌های پژوهشی و کاربردی متعددی دارد. هر یک از این پارادایم‌ها، دیدگاهی متفاوت به توسعه منابع انسانی دارند و اهداف، ارزش‌ها و رهنمودهای خاص خود را ارائه می‌دهند. می‌توان دو پارادایم کلی را برای توسعه منابع انسانی تصور کرد (سوانسون^۱ و هالتون^۲، ۲۰۰۱: ۱۲۸):

۱. پارادایم یادگیری: در این پارادایم، پژوهش‌ها بیشتر در حوزه طراحی برنامه‌های آموزشی، یادگیری و سازمان‌های یادگیرنده با هدف ارتقاء یادگیری فردی و ارتقاء عملکرد فردی و سازمانی از طریق یادگیری صورت می‌گیرد. همچنین به طور معمول عوامل و دستگاه‌های سازمانی حمایت‌کننده از یادگیری به عنوان عوامل مداخله‌گر در نظر گرفته می‌شوند.
۲. پارادایم عملکرد: پژوهش در این پارادایم، بیشتر بر حوزه‌های بهبود عملکرد و فناوری‌های مربوط به عملکرد انسانی تمرکز دارد. مهم‌ترین اهداف و نتایج مورد انتظار از پژوهش‌ها در این پارادایم، ارتقای عملکرد فردی و سازمانی است و سیستم‌های بهبود عملکرد فردی و سازمانی غیر مرتبط با یادگیری به عنوان عوامل مداخله‌گر به شمار می‌رود (بیگی و قلی‌پور، ۱۳۹۵).

برای تحقق توسعه منابع انسانی، روش‌های متعددی در قالب فعالیت‌های توسعه‌ای وجود دارد. به اعتقاد اتوود^۳ (۲۰۰۷) روش اثربخش‌تری در مقایسه با بقیه روش‌ها وجود ندارد. با این حال، فعالیت‌های توسعه‌ای شامل آموزش ضمن خدمت، دوره‌های آموزشی، خودآموزی، مربی‌گری، شرکت در کنفرانس، چرخش شغلی، عضویت در مؤسسات حرفه‌ای و انتساب موقت هستند (آگوئینز^۴، ۲۰۰۵: ۱۷۵).

کاپچینگ (۱۹۹۹) چارچوب‌های نظری بالندگی منابع انسانی را بر اساس کانون تمرکز

1. Swanson
2. Holton
3. Atwood
4. Aguinis

محوری فعالیت توسعه‌ای آن‌ها در سه دیدگاه، فرد محور^۱، تولید محور^۲ و مسئله گشایی اصولی (مبتنی بر اصول اخلاقی)^۳ طبقه‌بندی می‌کند. هر یک از این مکاتب فکری در سنت‌های فلسفی مختلفی ریشه داشته و دارای پیش فرض‌های متفاوتی درباره ماهیت انسان و ماهیت سازمان‌ها و جامعه هستند (کاجینگ، ۱۹۹۹).

دیدگاه فرد محور: مفهوم توسعه فرد محور در توسعه منابع انسانی ریشه در سنت‌های فلسفی آرمان گرایی (ایدئالیسم)^۴، انسان گرایی^۵ و رمانتیسم (مکتب هنری رمانتیک)^۶ بر می‌گردد. این دیدگاه به دنبال کشف و آشکار کردن کیفیت‌های ذاتی، خیر فطری^۷ و سلامت درونی^۸ انسان و جستجوی رضایت^۹ و معنای شخصی است. توسعه موفق در این دیدگاه به معنای تبدیل شدن فرد به هر آنچه که می‌تواند بشود، است. افراد در این مفهوم، فعال، عقلایی، خودآگاه و پیچیده هستند؛ آن‌ها از آزادی و کرامت برخوردارند؛ و مسئولیت یافتن معنای زندگی‌شان را بر عهده دارند. در این چارچوب مفهومی، این پیش فرض وجود دارد که افراد به سمت وسوی ارزش‌های مثبت و تأکید شدید بر حالات و احساسات درونی تمایل دارند. در قلمرو سازمانی، ایده توسعه فرد محور به تمایل ایجاد نوعی محیط پرورشی و مراقبت گونه تبدیل می‌شود که در آنجا کارکنان می‌توانند در پرتو قابلیت‌ها و مهارت‌های ذاتی خود شکوفا شوند. سازمان‌ها وقتی به شکل بهینه عمل خواهند کرد که موانع خود توسعه‌ای حذف و محیطی گشوده و قابل اعتماد که در آن خلاقیت افراد می‌تواند ظهور و بروز کند، ایجاد شود (برگر و لاکمن^{۱۰}، ۱۹۶۶).

دیدگاه تولید محور: درحالی که دیدگاه توسعه فرد محور بر نیازها و اهداف فردی تأکید می‌کند، دیدگاه تولید محور، افزایش ظرفیت تولیدی یک فرد را هدف توسعه قرار می‌دهد. در این دیدگاه، نقش توسعه منابع انسانی انتقال دانش، مهارت‌ها و قوانین رفتاری و اجتماعی سازمان است. توسعه موفق به معنای به دست آوردن مهارت‌های دانش، توانایی‌ها، نگرش‌ها و ارزش‌های پیش نیاز به منظور توانمند شدن در واکنش

-
1. Person-Centered View
 2. Production-Centered View
 3. Principled Problem-Solving
 4. Idealism
 5. Humanism
 6. Romanticism
 7. Inner Good
 8. Inborn Health
 9. Fulfillment
 10. Berger and Luckman

Archive of SID

مطلوب به تقاضاهای بیرونی است. این چارچوب به شدت به نظریه نقش وابسته است (استریکر و استاتام^۱، ۱۹۸۵)؛ در این چارچوب، توسعه بر حسب درجه تناسب میان رفتارهای قابل مشاهده و قابل اندازه‌گیری با انتظارات نقش ارزشیابی می‌شود، در حالی که در دیدگاه فرد محور این ارزشیابی بر حسب احساسات، تفکرات، یا وضعیت‌های درونی انجام می‌شود (کاپینگ، ۱۹۹۹).

دیدگاه مسئله‌گشایی اصولی: در حالی که دیدگاه توسعه فرد محور بر شکوفایی پتانسیل‌ها و الگوهای نهفته و ذاتی (فطری) متمرکز است و دیدگاه تولید محور به تطبیق افراد با تقاضاهای محیط بیرونی تأکید می‌کند. این دیدگاه پیچیده‌ترین حالت و شاید دشوارترین آن‌ها از نظر اجرا باشد. بر مبنای ایدئولوژی آموزشی ترقی خواهانه، توسعه به عنوان نوعی تغییر فعال در الگوهای تفکر که از قبل موقعیت‌های حل مسئله تجربی به ارمان می‌آید، تعریف می‌شود (کالبرگ و مایر، ۱۹۷۲: ۴۵۵). در این رویکرد، اهداف توسعه، پرورش توانایی کار کردن بهینه از طریق تفکر انتقادی و حل مسئله و همین‌طور پرورش توانایی برای یکپارچگی و تلفیق تقاضاهای درونی و بیرونی است (اصغری صارم و همکاران، ۱۳۹۶). نقطه قوت اصلی این رویکرد توسعه منابع انسانی، جامعیت و ماهیت نظام‌مند آن است. این دیدگاه نوعی گرایش ارزشی است که میان اهداف اجتماعی و اهداف اقتصادی تعادل برقرار می‌کند (جلرمن، فرانکل ولادنسون^۲، ۱۹۹۰).

منابع انسانی دانشی

واژه منابع انسانی دانشی نخستین بار در سال ۱۹۵۹ توسط دراکر به کار رفت (آرتور^۳، ۲۰۰۸). منظور وی از به کار بردن این واژه اشاره به طبقه خاصی از کارکنان بود که به تولید کالا با بهره‌گیری از دست خود مشغول نیستند بلکه با استفاده از نیروی تفکر خویش به خلق ایده‌ها می‌پردازند (سیتزر^۴، ۲۰۰۸). با وجود اینکه این کارکنان به کارکنان اصلی سازمان تبدیل شده‌اند اما دانش بسیار اندکی در مورد مدیریت آنان در دسترس است (ویکرامسینگ و

1. Stryker and Statham
2. Gellerman, Frankle and Ladenson
3. Arthur
4. Switzer

گینزبرگ^۱، ۲۰۰۱). واژه منابع انسانی دانشی باید با ترکیبی از ویژگی‌های درونی کارکنان و شماری از عوامل مربوط به زمینه کار به عنوان ویژگی‌های بیرونی تعریف شود (پاتون^۲، ۲۰۰۹). لی و لن^۳ (۲۰۱۳) منابع انسانی دانشی را به عنوان کارکنانی توصیف می‌کنند که توانایی درگیر شدن در فرایندهای کاری دانشی، تولید و به‌کارگیری دانش، نوآوری و خلاقیت در فرایندهای دانشی را دارا هستند. کار آنان انتقال سرمایه دانشی به درون سازمان‌ها است و اعمال کنترل بر فرایندهای کاری این دسته از کارکنان و همچنین سنجش خروجی‌های آنان امری بسیار دشوار است. کارکنان دانشی از آموزش، تحصیلات و تجربه کاری بالایی برخوردارند و به خلق، توزیع، اداره و به‌کارگیری دانش مشغول هستند و از این طریق به ایجاد ارزش افزوده و مزیت رقابتی برای سازمان می‌پردازند (قربانی‌زاده، خیراندیش و عدنان‌راد، ۱۳۹۶).

برتری رو به رشد منابع انسانی دانشی در سازمان‌های عصر اطلاعات باعث شده است تا تحقیقات بسیاری پیرامون نقش آنان و فعالیت‌هایشان صورت پذیرد؛ اما با وجود چنین توجهاتی، هنوز ابهاماتی در مورد روابط میان کارکنان دانشی و مدیریت سازمان وجود دارد. ریشه این مسئله را می‌توان تا حدی به این فرضیه نسبت داد که پیشروی از کار یدی و مدرن به سمت کار دانشی و پست مدرن، مسیری خطی را می‌پیماید. چنین فرضی برای پژوهشگرانی که می‌کوشند مدل‌ها و تئوری‌های پیشین مدیریت را بشناسند، محدودیت‌هایی ایجاد می‌کند (میشل و میچام^۴، ۲۰۱۱). از دیدگاه دراکر، بهره‌وری منابع انسانی دانشی بزرگ‌ترین چالش مدیریتی قرن بیست و یکم در کشورهای پیشرفته خواهد بود. دراکر بر شش مورد از مهم‌ترین عوامل مؤثر بر بهره‌وری کارکنان دانشی شامل شغل، استقلال، نوآوری مداوم، یادگیری و یاددهی مداوم، کیفیت کار تأکید دارد (به نقل از هوانگ و وو^۵، ۲۰۱۰).

مدیریت دانش و بالندگی منابع انسانی دانشی

مدیریت دانش واژه‌ای گسترده است که هر تلاش هدفمندی برای مدیریت دانش کارکنان

1. Wickramasingh and Ginzberg
2. Paton
3. Lei and Lan
4. Mitchell and Meacheam
5. Hunag and Wu

Archive of SID

سازمان را در بر می‌گیرد و از طریق طیف گسترده‌ای از روش‌ها انجام می‌شود؛ از جمله روش‌های مستقیمی مانند استفاده از فناوری‌های اطلاعاتی و ارتباطی یا روش‌های غیرمستقیمی مانند مدیریت فرایندهای اجتماعی، سازماندهی سازمان با روش‌های ویژه، یا ترویج فرهنگی خاص (در سازمان) یا اقدامات مدیریت افراد (هیسلوپ، بوسا و هلمز^۱، ۲۰۱۸). مدیریت دانش استراتژی مستمری برای انتقال دانش صحیح به افراد در زمان مناسب است تا اطلاعات را به گونه‌ای تسهیم کنند و به کارگیرند که عملکرد سازمانی بهبود یابد (ادل و همکاران، ۱۹۹۸). مدیریت دانش فرایندی سازمانی و سیستمی برای کسب، سازماندهی، نگهداری، کاربرد، توزیع و خلق دوباره دانش صریح و ضمنی کارکنان برای افزایش عملکرد سازمان و ارزش آفرینی است (علوی و لیدنر، ۲۰۰۰).

در مورد رویکردهای مدیریت دانش تقسیم‌بندی‌های متفاوتی وجود دارد. مطالعه مدیریت دانش در تحقیق حاضر منطبق با رویکردهای مایر و رموس^۲ (۲۰۰۳) است. آن‌ها دو رویکرد انسان محور و فناوری محور را مطرح کردند. رویکرد انسان محور^۳؛ بر جنبه‌های فرهنگی تأکید می‌شود که در آن مدیریت دانش شامل متدولوژی کسب، تسهیم و نگهداری دانش است. این رویکرد، بر کارکنان دانشی^۴ و بر مدیریت انتزاعی دانش یا اطلاعات تمرکز دارد. رویکرد متمرکز بر رفتار انسانی^۵ با پیش زمینه روان‌شناسی، مدیریت آموزشی، توسعه‌ی نیروی انسانی و توسعه سازمانی، به دانش به عنوان یک مفهوم اولیه نگاه می‌کند که از مهارت‌های افراد، تخصص‌ها و فرایندهای مرتبط به آن و از ابزارهایی چون یادگیری گروهی، جلسات گروهی و غیره کمک می‌گیرد.

رویکرد مبتنی بر فناوری^۶؛ بر اساس این رویکرد، مدیریت دانش مفهوم توسعه یافته سیستم‌های مدیریت اطلاعات است و در مقابل رویکرد قبل بر مدیریت انتزاعی اطلاعات و دانش و ارتباطات داخلی بین منابع اطلاعاتی تأکید دارد.

ارزش افزوده دانش کارکنان، ارزش محصولات را ارتقا می‌دهد و در نتیجه مدیریت دانش، منابع انسانی موجب کسب مزیت رقابتی می‌شوند (بیراسنوا و رانگکار، ۲۰۱۰).

1. Hislop, Bosua & Helms
2. Maier and Remus
3. Human- Oriented
4. Knowledge Workers
5. Human Behaviour Oriented
6. Technolgical- Oriented

سازمان‌ها تلاش می‌کنند کارکنان خود را از مزایای به کارگیری برنامه‌های مدیریت دانش برای کارکنان و عملکرد سازمانی آگاه کنند. بدیهی است گام‌هایی که برای کسب موفقیت در حوزه مدیریت دانش برداشته می‌شوند، بر سرمایه انسانی کارکنان تأثیراتی دارند. دیدگاه قابلیت‌های سازمانی بیان می‌کند قابلیت‌های سازمان یا ترکیبی از ساخت دانشی (عواملی مانند فناوری پیشرفته، ساختار سازمانی و فرهنگ سازمانی) و فرایندهای مدیریت دانش، موفقیت و اثربخشی مدیریت دانش را تعیین می‌کنند (گولد و همکاران، ۲۰۰۱). دانشی که به کارکنان منتقل می‌شود، سرمایه انسانی را توسعه می‌دهد. کاربرد دانش از راه تشویق مهارت‌های خلاقانه و نوآورانه، سرمایه انسانی کارکنان را تقویت می‌کند (کازمساپ^۱، ۲۰۱۹). به طور کلی سازمان‌ها پیوسته تلاش می‌کنند تا سرمایه انسانی کارکنان خود را از راه سیستم‌های منابع انسانی بهبود بخشند تا عملکرد خود را ارتقا دهند. در زمینه مدیریت دانش، تمرکز سازمان‌ها بر خلق دانش سازمانی قرار دارد که بدین‌وسیله بتوانند به کارایی عملیاتی بالایی دست یابند، محصولاتی نوآورانه تولید کنند و خدمت‌رسانی به مشتریان را بهبود بخشند. هر چند ابعاد سرمایه انسانی و مدیریت دانش به‌خوبی شناخته شده‌اند، ارتباط بین آن‌ها هنوز به خوبی تشریح نشده است؛ اما به‌طور کلی می‌توان گفت یکی از اهداف مدیریت دانش پرورش دانش افرادی است که جزئی از سرمایه انسانی به‌شمار می‌روند. از طرف دیگر، به نظر می‌رسد توسعه سرمایه‌های انسانی سازمان بتواند اقدامات و اهداف مدیریت دانش را در سازمان تسهیل کند (کلمبو-پالاسیوس^۲ و همکاران، ۲۰۱۸).

پیشینه تجربی

اگر چه بالندگی و توسعه منابع انسانی به لحاظ مفهومی، مفهوم جدیدی نیست، اما پژوهش درباره آن به‌ویژه با رویکرد مدیریت دانش و در خصوص کارکنان دانشی محدود است. نامی و همکارانش (۱۳۹۶) در مطالعه‌ای با عنوان «مدل‌یابی ساختاری تأثیر عوامل سازمانی بر توسعه منابع انسانی با نقش میانجی فرایند مدیریت دانش و الگوی انتقال آموزش» در دانشگاه‌های آزاد اسلامی هرمزگان با شیوه معادلات ساختاری نشان دادند که عوامل سازمانی بر فرایند مدیریت دانش تأثیر مستقیم و معناداری دارد. همچنین انتقال دانش و فرایند مدیریت دانش بر توسعه منابع انسانی تأثیر مستقیم و

1. Kasemsap
2. Colomo-Palacios

Archive of SID

معناداری دارند و فرایند مدیریت دانش از طریق سیستم انتقال آموزش بر توسعه منابع انسانی کارکنان تأثیر غیر مستقیم دارد. به علاوه عوامل سازمانی از طریق فرآیند مدیریت دانش و الگوی انتقال آموزش بر توسعه منابع انسانی تأثیر غیر مستقیم دارد. در پژوهش خلیل‌نژاد و مهری (۱۳۹۵)، با عنوان «نقش مدیریت دانش در توسعه منابع انسانی» مشخص شد که مدیریت دانش در توسعه منابع انسانی نقش معناداری را ایفا می‌کند. همچنین، شناسایی، کسب، توسعه و تسهیم دانش بر توسعه دانشی، نگرشی، رفتاری و مهارتی سرمایه انسانی مؤثر بودند. در نتیجه یکی از نتایج مورد انتظار از توسعه نظام مدیریت دانش می‌تواند توسعه سرمایه انسانی باشد. محب زادگان و همکارانش (۱۳۹۲) پژوهشی با عنوان «تدوین الگویی برای بالندگی اعضای هیئت علمی با رویکرد نظریه داده بنیاد» انجام دادند. در این مطالعه کیفی سه بعد بالندگی به عنوان یک فرد، بالندگی به عنوان یک متخصص و بالندگی به عنوان یک مدرس برای بالندگی اعضای هیئت علمی دانشگاه‌های تهران شناسایی شدند. هماینی دمیرچی و همکارانش (۱۳۹۵) در پژوهشی به مقایسه وضعیت موجود و مطلوب بالندگی اعضای هیئت علمی یکی از دانشگاه‌های نظامی کشور بر اساس چهار بعد سازمانی، حرفه‌ای، آموزشی و فردی پرداختند. نتایج این تحقیق بر وجود شکاف بین وضع موجود و وضع مطلوب بالندگی اعضای هیئت علمی در هر چهار بعد فوق دلالت داشت. قرونه و همکارانش (۱۳۹۳) عوامل مؤثر بر بالندگی اعضای هیئت علمی دانشگاه تهران را در دو دسته عوامل شخصی و محیطی طبقه‌بندی کرد.

کیانتو، سائز، آرامبرو^۱ (۲۰۱۷)، در پژوهشی با عنوان «مدیریت منابع انسانی مبتنی بر دانش و سرمایه‌های فکری و نوآوری» در بین ۱۸۰ شرکت اسپانیایی نشان دادند که سرمایه‌های انسانی دانش محور بر نوآوری سازمانی از طریق بالا بردن سرمایه‌های ساختاری و ارتباطی تأثیر می‌گذارد. نتایج مطالعه گریک و چن^۲ (۲۰۱۷)، با عنوان «مدیریت دانش و تجربه حرفه‌ای: پویایی ناخوشایند بین دانش ضمنی و عملکرد در سازمان‌ها» حاکی از آن بود که انتقال دانش ضمنی به توسعه سرمایه انسانی سازمان منجر می‌شود و این دانش فنی کارکنان برای عملکرد سازمانی و اعتبار سنجی ارزش مصرف دانش برای اهداف مدیریت دانش بسیار حیاتی است. گانسون و همکاران^۳ (۲۰۱۱) نیز در پژوهشی مروری خود با عنوان

1. Kianto, Saenz & Aramburu

2. Garrick & Chan

3. Ganesun & et al.

«مدیریت دانش برای توسعه سیستم‌های مدیریت منابع انسانی» دریافتند که مدیریت دانش امکان شناخت، مستندسازی و توزیع دانش را با هدف بهبود عملکرد فراهم می‌کند و نقش ویژه‌ای در تحلیل نیازهای آموزشی، برنامه‌ریزی آموزشی و کسب نتایج استراتژیک دارد. مدیریت دانش برای نقش‌های تسهیلگری، به کارگماری منابع انسانی متخصص و واکنش سریع مدیران، ظرفیت‌هایی برای نقش‌آفرینی فراهم می‌کند. پژوهش‌چن و همکارانش^۱ (۲۰۱۱)، در بین کارکنان بخش پژوهش و توسعه شرکت‌های کره‌ای نشان داد که تسهیم دانش تأثیر مثبت و معناداری بر توسعه منابع انسانی و بهبود عملکرد سازمانی دارد.

روش‌شناسی پژوهش

پژوهش حاضر از نظر نوع استفاده کاربردی است و از نظر هدف، توصیفی و از نظر رویکرد پژوهشی، تحقیقی کیفی مبتنی بر روش تحلیل محتوا است. جامعه آماری تحقیق شامل خبرگان علمی و اجرایی مراکز مطالعاتی و تحقیقاتی آجا (فرماندهان، مدیران و اعضای هیئت علمی با حداقل ۱۵ سال سابقه کاری و حداقل رتبه خبره علمی) بود. حجم نمونه آماری بر مبنای منطق اشباع نظری (۱۵ مصاحبه) تعیین شد و برای نمونه‌گیری نیز از روش قضاوتی هدفمند استفاده شد. برای گردآوری داده‌ها از دو روش کتابخانه‌ای و میدانی استفاده شد. برای گردآوری داده‌ها در مرحله تدوین مبانی نظری از مطالعات کتابخانه‌ای، شامل جست‌وجو در اینترنت، مطالعه مقالات، کتب، پایان‌نامه‌ها، نشریات و مجلات و سایر پایگاه‌های علمی معتبر استفاده شد. در روش میدانی، داده‌های کیفی از خلال مصاحبه‌های عمیق با مشارکت‌کنندگان پژوهش به دست آمد. به منظور تجزیه و تحلیل داده‌های کیفی مصاحبه‌ها از کدگذاری داده‌ها استفاده شد. تحلیل داده‌های کیفی فرآیند پیوسته‌ای است که از نخستین مرحله گردآوری داده‌ها آغاز می‌شود. در این تحقیق تحلیل داده‌ها با توجه به روش پیشنهادی مایلز و هوبرمن^۲ بر اساس سه مرحله تلخیص داده‌ها، عرضه داده‌ها و نتیجه‌گیری و تأیید انجام گرفت.

به منظور سنجش پایایی مصاحبه‌ها از روش باز آزمون استفاده گردید. نتایج حاصل از آن، با توجه به ضرایب به دست آمده که بالای ۰/۷ است (جدول ۱)، حاکی از پایایی مناسب ابزار تحقیق می‌باشد.

1. Chen & et al.
2. Miles and Huberman

Archive of SID

به تبعیت از صاحب‌نظران تحقیقات کیفی (لینکلن و گوبا^۱؛ گلاسر و استراوس^۲، ۲۰۰۶؛ چارماز^۳، ۲۰۰۶؛ اریکسون و کوالاینن^۴، ۲۰۰۸) برای ارزیابی روایی تحقیق، ترکیبی از معیارهای مورد استفاده در ارزیابی تحقیقات تفسیری و تحقیقات مبتنی بر روش‌شناسی نظریه برخاسته از داده‌ها مورد استفاده قرار گرفت. در این خصوص، معیارهای لینکلن و گوبا (۱۹۸۵): اعتمادپذیری^۵، انتقال‌پذیری^۶، اتکاپذیری^۷ و تصدیق‌پذیری^۸ برابر جدول ۲ بررسی شد.

جدول ۱. محاسبه پایایی باز آزمون

ردیف	کد مصاحبه	تعداد کل کدها	تعداد توافقات	تعداد عدم توافقات	پایایی باز آزمون
۱	M1	۴۰	۱۶	۸	۰.۸۰
۲	M4	۴۶	۲۱	۴	۰.۹۱
۳	M10	۳۷	۱۵	۷	۰.۸۱
	کل	۱۲۳	۵۲	۱۹	۰.۸۴

جدول ۲. ارزیابی روایی تحقیق

معیار	شرح
اعتمادپذیری	بررسی چندین باره سؤال‌های مصاحبه نیمه ساخت‌یافته به منظور شفاف بودن سؤالات؛ دقت پژوهشگر و چندین بار بررسی کدهای اتخاذ شده از مصاحبه‌ها؛ گردآوری اطلاعات کافی با رعایت اشباع نظری؛
انتقال‌پذیری	نمونه‌گیری نظری؛ مفاهیم نظری ارائه شده از داده‌های حاصل از تمامی مصاحبه‌شوندگان این مطالعه استخراج شد.
اتکاپذیری	احصای تجربیات جاری و پیشین خبرگان در مورد موضوع تحقیق؛ رعایت ابزارهای روش‌شناختی در طول تحقیق؛
تصدیق‌پذیری	مرور مصاحبه‌های پیاده شده و ارزیابی تفسیرهای محقق از سوی دیگران؛ بسط و پالایش تفسیرها از طریق تأیید خلاصه الگوی صورت‌بندی شده توسط ۳ تن از خبرگان.

1. Lincoln & Guba
2. Glaser & Strauss
3. Charmaz
4. Eriksson & Kovalainen
5. Credibility
6. Transferability
7. Dependability
8. Confirmability

یافته‌های پژوهش

کدگذاری داده‌ها به موازات گردآوری آن‌ها انجام شد. با کدگذاری باز، مضمون‌های بسیاری به دست آمد. طی فرایند رفت‌وبرگشتی تحلیل داده‌ها، مجموعه این داده‌های کیفی اولیه به مقوله‌های کمتری تقلیل یافت. به طوری که از دل داده‌های خام اولیه، مقوله‌های مقدماتی در ارتباط با پدیده مورد بررسی از طریق مقایسه موارد، رویدادها و دیگر حالات پدیده‌ها، برای کسب شباهت‌ها و تفاوت‌ها استخراج شدند. راهنمای نمونه‌گیری نظری، پرسش‌ها و مقایسه‌هایی هستند که در خلال تحلیل مفاد مقوله‌ها با متون نظری پژوهش بروز می‌یابند و موجب کشف مقوله‌های مناسب، خصوصیات و ابعاد آن‌ها می‌شوند (استراوس و کوربین^۱، ۱۹۹۸). نمونه‌گیری نظری تا رسیدن مقوله‌ها به اشباع نظری ادامه یافت؛ اشباع نظری^۲ مرحله‌ای است که در آن داده‌های جدیدی در ارتباط با مقوله پدید نمی‌آیند، مقوله گستره مناسبی می‌یابد و روابط بین مقوله‌ها برقرار و تأیید می‌شوند (گلایزر و استراوس، ۱۹۶۷؛ گلایزر، ۱۹۷۸). بر اساس تحلیل داده‌های کیفی و تکمیل مرحله کدگذاری باز خط ارتباطی میان مقوله‌های پژوهش مشخص شد. نمونه‌ای از داده‌های کیفی به دست آمده از فرایند مزبور در قالب جدول ۳ بیان شده است.

جدول ۳. نمونه جدول کدگذاری اولیه

مأخذ	نقل قول از مصاحبه‌ها	مفاهیم اولیه (شاخص‌ها)
بخشی از مصاحبه شماره ۱، تکرار مفاهیم استخراج شده در مصاحبه‌های ۱۰، ۶ و ۱۱	«... مهم‌ترین نکته در مورد دانش گران این است که به این باور برسند که دانش زمانی ارزشمند است که به اشتراک گذاشته شود و در جهت تحقق اهداف سازمان به کار گرفته شود. در واقع باید به این باور رسید که دانش منبع قدرت سازمانی است نه قدرت فردی»	تأکید بر منافع سازمانی، نگرش ارزشی به تسهیم دانش

1. Strauss & Corbin
2. Theoretical saturation

Archive of SID

مأخذ	نقل قول از مصاحبه‌ها	مفاهیم اولیه (شاخص‌ها)
بخشی از مصاحبه شماره ۳، تکرار مفاهیم استخراجی در مصاحبه‌های ۱،۲، ۴،۷، ۹ و ۱۰	«منابع انسانی دانش محور مزیت رقابتی سازمان هستند. آن‌ها افرادی کنجکاوی هستند که از فعالیت‌های چالشی استقبال می‌کنند. تمایل دارند تجربه‌های جدید کسب کنند، روحیه پرسشگری دارند و از این طریق به خلق دانش کمک می‌کنند و خود را رشد می‌دهند»	روحیه پرسشگری، تمایل به کسب تجربه جدید، کنجکاوی
بخشی از مصاحبه شماره ۴، تکرار مفاهیم استخراج شده در مصاحبه‌های ۱،۲، ۵،۸، ۱۰، ۱۲، ۱۳ و ۱۴	«... یکی از الزامات بالندگی کارکنان دانشی این است که بتوانند از منابع و پایگاه‌های مختلف دانش مورد نیاز خود را کسب کنند و سپس آن را در تولید و ارائه محصولات جدید به کار گیرند و به منظور بهره‌برداری دیگران نیز نتایج کار خود را در قالب مقاله، کتاب یا گزارش طرح تحقیقاتی منتشر کنند»	استفاده از منابع علمی، انتشارات علمی، تولید محصولات دانش بنیان
بخشی از مصاحبه شماره ۶، تکرار مفاهیم استخراج شده در مصاحبه‌های ۱،۲، ۳، ۵، ۷، ۱۱، ۱۲، ۱۳ و ۱۴	«... کارکنان دانشی از منابع مختلفی می‌توانند دانش کسب کنند. نباید فقط به درون سازمان متمرکز شد. عضویت در انجمن‌های علمی تخصصی، حضور در گردهمایی‌های علمی (همایش‌ها و سمینارها و کنفرانس‌ها)، شرکت در دوره‌های آموزشی و افزایش دامنه مطالعات علمی می‌تواند بسیار مفید باشد»	عضویت در انجمن‌های علمی، شرکت در کنفرانس‌ها و همایش‌های علمی، شرکت در دوره‌های آموزشی
بخشی از مصاحبه شماره ۸، تکرار مفاهیم استخراج شده در مصاحبه‌های ۱،۳، ۴، ۹، ۱۰، ۱۵	«... منابع انسانی دانش محور با به کارگیری دانش راه حل‌های چندگانه‌ای برای حل مسائل ارائه می‌کنند. شیوه‌های جدیدی برای انجام امور پیدا می‌کنند و بدین ترتیب رفتاری نوآورانه از خود نشان می‌دهند. همچنین با استفاده از دانش تصمیمات مطمئن تری اتخاذ می‌کنند و از آزمون و خطا اجتناب می‌کنند»	ارائه راه حل‌های چندگانه، رفتار نوآورانه، اجتناب از آزمون و خطا، اطمینان بخشی به تصمیمات

مأخذ	نقل قول از مصاحبه‌ها	مفاهیم اولیه (شاخص‌ها)
بخشی از مصاحبه شماره ۱۰، تکرار مفاهیم استخراج شده در مصاحبه‌های ۲، ۴، ۵، ۷، ۸، ۹، ۱۲، ۱۳ و ۱۵	«... تعامل و توسعه روابط میان فردی در سازمان زمینه‌های به اشتراک‌گذاری دانش را برای کارکنان ایجاد می‌کند. این امر مستلزم وجود اعتماد میان فردی است که انتظار می‌رود در بین کارکنان دانشی ایجاد شود و آنان با صداقت دانش خود را به همکاران انتقال دهند. آن‌ها از اینکه به همکاران خود کمک می‌کنند لذت می‌برند»	روابط بین فردی، اعتماد بین فردی، صداقت در انتقال دانش، لذت بردن از تسهیم دانش
بخشی از مصاحبه شماره ۱۱، تکرار مفاهیم استخراج شده در مصاحبه‌های ۱، ۲، ۶، ۷، ۸، ۱۰، ۱۲ و ۱۴	«... برای موفقیت سازمان خلق دانش لازم است اما کافی نیست. منابع انسانی باید بتوانند از این دانش در جهت کسب مزیت رقابتی و تولید محصول، ارتقای کیفیت محصولات و بهبود فرآیندها استفاده کنند. ... کارکنان با به کارگیری دانش، برنامه‌ریزی دقیق‌تری می‌کنند، استراتژی‌های مناسب‌تری تدوین می‌کنند و اهداف روشن و قابل‌تحقیق تعیین می‌کنند»	کاربرد دانش برای تولید محصولات جدید، به کارگیری دانش در تعیین اهداف و تدوین راهبردها (برنامه ریزی راهبردی)
بخشی از مصاحبه شماره ۱۲، تکرار مفاهیم استخراج شده در مصاحبه‌های ۳، ۴، ۵، ۱۱ و ۱۳	«... دانش هم برای سازمان مفید است و هم برای افراد دانشی. کارکنان دانشی با خلق، کسب، تسهیم و به کارگیری دانش به رشد و شکوفایی استعداد‌های خود کمک می‌کنند. دانش برای آنان توانمندی ایجاد می‌کند. آن‌ها از این طریق خود را برای موقعیت‌های بهتر آماده می‌سازند. کارکنانی که دانش در اختیار دارند، اعتماد به نفس بالایی در انجام امور دارند و در عمل کارآمدتر هستند»	خود توسعه‌ای، خودکارآمدی، اعتماد به نفس، توانمندی
بخشی از مصاحبه شماره ۱۴، تکرار مفاهیم استخراج شده در مصاحبه‌های ۱، ۲، ۳، ۴، ۷، ۸، ۱۱، ۹، ۱۲، ۱۳ و ۱۵	«... کارکنان دانشی با تجربه باید دانش و تجربه خود را به کارکنان جوان منتقل کنند. برای این منظور بهتر است کارکنان باتجربه در برخی مواقع طرح‌ها و فعالیت‌ها را با همکاری کارکنان جوان انجام دهند. در واقع آن‌ها باید نقش یک مربی را برای کارکنان جوان ایفا کنند. بدین طریق با انتقال دانش به نیروهای جوان جایگزین‌های خوبی برای کارکنان دانشی باتجربه در هنگام بازنشستگی تربیت می‌شود. ... امروز فنون جدیدی برای انتقال دانش به همکاران وجود دارد. متنورینگ یکی از این روش‌ها است. برای استفاده از این روش‌ها لازم است منابع انسانی، آموزش ببینند»	ایفای نقش منتور، مربیگری، جان‌نشین‌پروری

در جدول ۴ نمونه ارتباط بین مفاهیم استخراج شده از گزاره‌ها آورده شده است.

جدول ۴. ارتباط بین مفاهیم استخراج شده از گزاره‌ها

مقوله‌های اصلی	مقوله‌های فرعی	شاخص‌ها
	تحول‌گرایی	توانایی ارائه ایده‌های جدید فنی و تخصصی
		توانایی حل مسائل شغلی و سازمانی
		توانایی ارائه راه حل‌های چندگانه
		توانایی شناخت مسئله (مسأله‌نگاری)
		توانایی ارائه شیوه‌های جدید انجام امور
بالندگی حرفه‌ای	مدیریت و رهبری	توانایی کارگروهی و تیمی
		قدرت نفوذ در دیگران
		جانشین پروری
		ارزیابی عملکرد کارآمد
		مدیریت تعارض
		اتخاذ تصمیمات مطمئن
		برنامه‌ریزی
		تأکید بر منافع سازمانی
		مدیریت استرس
		پاسخگویی در مقابل مسئولیت‌ها و وظایف محوله
رفتار نوآورانه		نوآوری (تبدیل ایده به عمل)
		توانایی تولید محصولات دانش‌بنیان
		پذیرش تغییر
به‌گزینی		بنچ مارکینگ (به‌گزینی)
		توجه به تجربیات سازمانی در ارائه راهکارها
		اجتناب از روش‌های آزمون و خطا در فعالیت‌ها
بالندگی فردی	ویژگی‌های انگیزشی	انگیزش لذت‌جویانه ^۱
		انگیزه رشد و پیشرفت
	ویژگی‌های ارزشی	انگیزش درونی
		نگرش ارزشی به تسهیم دانش
		پایبندی به ارزش‌های دینی (نشر علم)

1. Hedonic motivation

مقوله‌های اصلی	مقوله‌های فرعی	شاخص‌ها
	ویژگی‌های حرفه‌ای	صداقت
		اعتماد بین فردی
		قدرت بیان و تفهیم دانش
		خودکارآمدی
		مشارکت فعال در امور
		خود توسعه‌ای
	ویژگی‌های نگرشی	توانمندی
		یادگیری فردی
		برنامه‌ریزی شغلی
		تجربه‌نگاری
		ارتباط میان فردی
		تعهد حرفه‌ای
بالندگی آموزشی و پژوهشی	آموزشی	آینده‌نگری
		تمایل به کسب تجربه‌های جدید و تازه
		نظریه‌پردازی و نقد سایر نظریه‌ها
		مهارت استفاده از فناوری‌های آموزشی
		شرکت در دوره‌های آموزشی
		عضویت در انجمن‌های علمی
	پژوهشی	آشنایی با چگونگی استفاده از منابع و پایگاه‌های علمی
		آشنایی با چگونگی استفاده از فناوری‌های آموزشی (نرم‌افزارها)
		توانایی ارائه مشاوره حرفه‌ای به همکاران
		استفاده از روش‌های یاددهی
		ایفای نقش منتور
		مربیگری
پژوهشی	استخراج گزارش از طرح‌های تحقیقاتی	
	راهنمایی و مشاوره پروژه‌های تحقیقاتی	
	استفاده از نتایج تحقیقات قبلی در پژوهش‌های جدید	
	انتشارات علمی	
	توانایی پروپوزال نویسی (طرح‌های پیشنهادی تحقیق)	
	توانایی اجرای طرح‌های پژوهشی (نظری و صنعتی)	
شرکت در کنفرانس‌ها و سمینارها و همایش‌ها		

Archive of SID

در این تحقیق به منظور بررسی چگونگی تأثیر هر یک از ابعاد مدیریت دانش (خلق دانش، ذخیره دانش، تسهیم دانش و کاربرد دانش) بر ابعاد بالندگی کارکنان دانشی شناسایی شده در پژوهش (بالندگی حرفه‌ای، بالندگی فردی و بالندگی آموزشی و پژوهشی) از روش نظرسنجی خبرگانی استفاده شد. بدین ترتیب که پرسشنامه‌ای با مقیاس سه درجه‌ای (کاملاً تأثیر دارد، تا حدودی تأثیر دارد، تأثیری ندارد) طراحی و در بین ۲۰ نفر از خبرگان دانشگاهی و اجرایی توزیع و جمع آوری شد. ضریب به دست آمده حاصل جمع فراوانی گزینه‌های «کاملاً تأثیر دارد» و «تا حدودی تأثیر دارد» به تعداد کل مشارکت کنندگان است. این ضریب هرچقدر به ۱۰۰ نزدیک باشد بر تأثیر بیشتر دلالت دارد. نتایج این بررسی در جدول ۵ نشان داده شده است.

جدول ۵. مقادیر تأثیر ابعاد مدیریت دانش بر ابعاد بالندگی کارکنان دانشی

ابعاد بالندگی کارکنان دانشی				
بالندگی آموزشی و پژوهشی	بالندگی حرفه‌ای	بالندگی فردی		
٪۷۵	٪۸۵	٪۷۰	خلق دانش	ابعاد مدیریت دانش
٪۵۰	٪۵۵	٪۴۰	ذخیره دانش	
٪۱۰۰	٪۱۰۰	٪۹۵	تسهیم دانش	
٪۱۰۰	٪۱۰۰	٪۱۰۰	کاربرد دانش	

همان گونه که در جدول فوق مشاهده می‌شود در رابطه با تأثیر دو بعد تسهیم و کاربرد دانش بر ابعاد بالندگی تقریباً تمامی مشارکت کنندگان اتفاق نظر دارند. در رابطه با ذخیره دانش حدوداً نیمی از مشارکت کنندگان بر تأثیرگذاری آن بر ابعاد بالندگی کارکنان دانشی معتقدند. در رابطه با خلق دانش نیز اکثریت مشارکت کنندگان در تأثیر آن بر ابعاد بالندگی کارکنان دانشی اتفاق نظر دارند.

بحث و نتیجه‌گیری

توسعه و بالندگی منابع انسانی یکی از ارکان مهم موفقیت و بهره‌وری سازمانی است. کارکنان دانشی سرمایه کلیدی هر سازمانی تلقی می‌شوند و توسعه و بالندگی آنان بی‌شک ارزشمندترین سرمایه‌گذاری برای سازمان خواهد بود. قدرت و توان نظامی و دفاعی آجا بیش از پیش بر عملکرد و دستاوردهای مراکز مطالعاتی و تحقیقاتی آن وابسته است. این مراکز تلاش دارند با

Archive of SID

بهره‌گیری از منابع انسانی دانشی خود نیازهای یگان‌های ارتش در عرصه تحقیق و توسعه را برآورده سازند. بر همین اساس این تحقیق با هدف توسعه ابعاد بالندگی منابع انسانی دانشی مراکز مطالعاتی و تحقیقاتی آجا مبتنی بر نظام مدیریت دانش انجام گرفت. از آنجایی که مدیریت دانش می‌تواند نقش بسزایی در توسعه منابع انسانی داشته باشد (نامی و همکاران، ۱۳۹۶؛ خلیل‌پور و مهری، ۱۳۹۵؛ موسی‌خانی و همکاران، ۱۳۹۲؛ حیدرزاده و رجب‌زاده، ۱۳۸۹؛ پیری و همکاران، ۲۰۱۳؛ سلایم و خلیل، ۲۰۱۱؛ گانسون و همکاران، ۲۰۱۱؛ بیراسناو و رنگنکار، ۲۰۱۰) در این تحقیق بر اساس رویکرد انسان محور مدیریت دانش، این نظام به عنوان بستر و زمینه توسعه و بالندگی کارکنان دانشی مورد مطالعه قرار گرفت.

طبق نتایج تحقیق، بالندگی منابع انسانی دانشی در سه بُعد فردی، حرفه‌ای و آموزشی و پژوهشی تبیین شد. در بالندگی فردی مؤلفه‌هایی همچون ویژگی‌های ارزشی، نگرشی، شغلی و انگیزشی شناسایی شدند. در این راستا یافته‌های تحقیق موسی‌خانی، حسنقلی‌پور و وظیفه (۱۳۹۲) در دانشگاه تهران، باباشاهی و همکاران (۱۳۹۶) در پژوهشگاه صنعت نفت، نصیری، قنبری و سرچپهانی (۱۳۹۵) در مدارس ابتدایی استان فارس، محب‌زادگان و همکاران (۱۳۹۲) در بین اعضای هیئت علمی دانشگاه‌های تهران، همایینی دمیرچی و همکاران (۱۳۹۵) در یک دانشگاه نظامی و همچنین قرونه و همکاران (۱۳۹۳) در دانشگاه تهران قرار دارند. در نتایج این تحقیق بالندگی حرفه‌ای مؤلفه‌هایی همچون توانایی ارائه ایده و راهکارهای حرفه‌ای، مدیریت و رهبری، رفتار نوآورانه و تجربه‌گرایی را شامل می‌شود که این نتایج با یافته‌های مطالعات محب‌زادگان و همکاران (۱۳۹۲) در بین اعضای هیئت علمی دانشگاه‌های تهران و همایینی دمیرچی و همکاران (۱۳۹۵) در یک دانشگاه نظامی همسویی دارد. بعد سوم در این تحقیق دو مؤلفه آموزشی و پژوهشی را شامل می‌شود. این بخش از نتایج نیز با یافته‌های تحقیق محب‌زادگان و همکارانش (۱۳۹۲) در بین اعضای هیئت علمی دانشگاه‌های تهران هم‌راستا است.

بر اساس یافته‌های پژوهش، پیشنهادهای کاربردی ذیل برای مراکز مطالعاتی و تحقیقاتی آجا ارائه می‌شوند.

در رابطه با بالندگی فردی: نتایج تحقیق نشان داد که اقدامات اکتساب و خلق، تسهیم و کاربرد دانش می‌تواند در توسعه شاخص‌های بالندگی فردی منابع انسانی دانشی مؤثر باشد. در رابطه با توسعه از طریق تسهیم دانش، باید شرایط لازم در سازمان فراهم شود تا کارکنان دانشی همواره و به ویژه قبل از اینکه سازمان را ترک کنند، دانش خود را به اشتراک بگذارند.

Archive of SID

مهم‌ترین اقدام در این خصوص ایجاد و تقویت فرهنگ تسهیم دانش در سازمان است، فرهنگی که در آن تسهیم دانش ارزش تلقی شود و از سوی مدیریت عالی سازمان تشویق و مورد حمایت قرار گیرد. همچنین ایجاد و توسعه روابط میان‌فردی اعتمادآمیز مورد تأکید است. هرچه تعاملات اثربخش در میان کارکنان دانشی در داخل سازمان و گروه‌ها و تیم‌ها افزایش یابد زمینه مناسبی برای خلق، تسهیم و کاربرد دانش ایجاد می‌شود. به علاوه، کاربرد دانش نیز برخی شاخص‌های بالندگی فردی کارکنان دانشی را تقویت می‌کند. شاخص‌هایی مثل مهارت در برنامه‌ریزی شغلی، خود توسعه‌ای، توانمندی و خودکارآمدی از جمله شاخص‌هایی هستند که با کاربرد دانش از سوی کارکنان دانشی توسعه می‌یابند.

در رابطه با بالندگی حرفه‌ای: نتایج نشان داد که از طریق خلق دانش، کارکنان شیوه‌های جدیدی برای انجام امور پیدا می‌کنند، می‌توانند ایده‌های جدید و بدیع فنی تخصصی ارائه کنند، در شناخت مسائل سازمانی (مسئله‌انگاری) مهارت یابند و توانایی بئج مارکینگ در حوزه‌های کاری خود داشته باشند. با انتقال و تسهیم دانش کارکنان نشان می‌دهند که منافع سازمانی بر منافع شخصی و فردی آنان ارجحیت دارد. با انتقال دانش از سوی کارکنان دانشی با تجربه فرصت‌های جانشین‌پروری فراهم می‌شود. با کاربرد دانش، کارکنان دانشی رفتار نوآورانه خود را تقویت می‌کنند و می‌توانند محصولات جدید و دانش‌بنیان تولید کنند. همچنین با کاربرد دانش آن‌ها می‌توانند راه‌حل‌های چندگانه برای حل مسائل سازمانی ارائه کنند، در برنامه‌ریزی و حل مسائل از تجربیات سازمانی استفاده کنند، از به‌کارگیری روش‌های آزمون و خطا اجتناب کنند و به طور کلی با کارآمدی بیشتر در مقابل مسئولیت و وظایف محوله پاسخگو باشند.

در رابطه با بالندگی آموزشی و پژوهشی: یافته‌های تحقیق نشان داد که برخی از شاخص‌های بالندگی آموزشی و پژوهشی کارکنان دانشی می‌تواند از طریق اقدامات خلق دانش توسعه یابد. سازمان از طریق اقداماتی مانند اعزام به دوره‌های فرصت مطالعاتی، تشویق و حمایت از حضور آنان در همایش و کنفرانس‌های ملی و بین‌المللی، مشارکت دادن در برنامه‌ریزی راهبردی و تصمیم‌گیری و سیاست‌گذاری‌های کلان، فراهم ساختن و تسهیل امکان دسترسی به منابع و پایگاه‌های علمی داخلی و خارجی ضمن ایجاد خلق و اکتساب دانش موجبات بالندگی آموزشی و پژوهشی کارکنان دانشی را فراهم سازد. خلق دانش با شاخص‌های بالندگی آموزشی و پژوهشی از قبیل قدرت نظریه‌پردازی، مهارت در ارائه و انجام طرح‌های تحقیقاتی در رابطه با مسائل سازمانی، مهارت در استفاده از فناوری‌های آموزشی مرتبط است. انتقال و تسهیم دانش نیز با شاخص‌های آموزشی و پژوهشی مانند توانایی ارائه مشاوره حرفه‌ای به همکاران، انتشارات

علمی، ایفای نقش متور، مربیگری و راهنمایی و مشاوره پروژه‌های تحقیقاتی مرتبط است. با توجه به ماهیت نظامی مراکز مورد مطالعه، محدودیت در روایی بیرونی و تعمیم یافته‌های تحقیق به سایر مراکز مطالعاتی وجود دارد. در پایان پیشنهاد می‌شود برنامه توسعه و بالندگی کارکنان دانشی مراکز مطالعاتی و تحقیقاتی آجا بر اساس الگوی ارائه شده در تحقیق حاضر تدوین و اجرا شود. برای این منظور به محققان پیشنهاد می‌شود در مطالعه‌ای به شناسایی موانع و عوامل بازدارنده اجرای این الگو بپردازند.

منابع

- خلیل نژاد، شهرام و مهری، امیر. (۱۳۹۵). نقش مدیریت دانش در توسعه منابع انسانی؛ فصلنامه آموزش و توسعه منابع انسانی، سال سوم، شماره ۹، تابستان ۱۳۹۵، صص ۸۸-۶۷.
- قربانی زاده، وجه الله؛ خیراندیش، مهدی و عدنان راد، اعظم (۱۳۹۶). عوامل مؤثر بر حفظ کارکنان دانشی با هدف توسعه برنامه‌های کیفیت زندگی کاری در موسسه مطالعات بین المللی انرژی، فصلنامه مدیریت منابع انسانی در صنعت نفت، سال هشتم، شماره ۳۲، صص ۱۴۹-۱۷۵.
- قلی پور، آراین؛ بیگی، وحید (۱۳۹۵). توسعه منابع انسانی با بهره گیری از طرح توسعه فردی در سازمانهای پروژه محور؛ فصلنامه مدیریت دولتی دانشگاه تهران، دوره ۸، شماره ۱، صص ۳۲-۱۵.
- گرت، رابرت. (۱۳۹۴). مدیریت استراتژیک با رویکرد امروزی (نسخه ۱). ترجمه: آرش خلیلی نصر، تهران: آریانا نامی، کلثوم؛ سید عباس زاده، میر محمد؛ حسنی، محمد؛ بازرگان، عباس. (۱۳۹۶). مدل یابی ساختاری تأثیر عوامل سازمانی بر توسعه منابع انسانی با نقش میانجی فرایند مدیریت دانش و الگوی انتقال آموزش، فصلنامه آموزش و توسعه منابع انسانی، سال ۴، شماره ۱۴، صص ۹۶-۷۷.
- محب زادگان، یوسف؛ پرداختچی، محمدحسن؛ قهرمانی، محمد و فراستخواه، مقصود. (۱۳۹۲). تدوین الگویی برای بالندگی اعضای هیئت علمی با رویکرد مبتنی بر نظریه داده بنیاد، فصلنامه پژوهش و برنامه ریزی در آموزش عالی، شماره ۷۰، صص ۱-۲۵.
- همایینی دمیچی، امین؛ محبوب عشرت آبادی، حسن؛ مهری، داریوش و وثوقی نیری، عبدالله. (۱۳۹۵). ارزیابی وضعیت بالندگی اعضای هیئت علمی و ارائه راهکارهای مطلوب برای ارتقای آن (مورد مطالعه: یک دانشگاه نظامی)، فصلنامه مدیریت نظامی، شماره ۶۱، صص ۳۵-۶۵.
- قرونه، داود؛ میرکمالی، سیدمحمد؛ بازرگان، عباس و خرازی، سیدکمال. (۱۳۹۳). شناسایی و اولویت بندی عوامل مؤثر بر بالندگی اعضای هیأت علمی دانشگاه تهران، فصلنامه آموزش و توسعه منابع انسانی، سال اول، شماره ۱، صص ۸۹-۱۱۵.
- نصیری ولیک بنی، فخرالسادات؛ قنبری، سیروس و سرچپانی، زهرا. (۱۳۹۵). کاوش بالندگی مدیران مدارس، نظریه‌ای داد بنیاد، فصلنامه رهیافتی نو در مدیریت آموزشی، سال هفتم، شماره ۴، صص ۱-۲۵.

Archive of SID

موسی خانی، محمد؛ حسنتلی پور، طهمورث و وظیفه، زهرا. (۱۳۹۲). ارائه مدل تبیین رابطه فرایندهای مدیریت دانش با توسعه منابع انسانی در آموزش عالی، *فصلنامه پژوهش‌های مدیریت عمومی*، سال ششم، شماره ۲۲، صص ۴۹-۷۰.

محمدی، ابوالفضل؛ فرهی، علی؛ سلطانی، محمدرضا؛ تاروردی پوری، خدایار (۱۳۹۴). طراحی و تبیین الگوی توسعه منابع انسانی یکی از سازمان‌های نیروهای مسلح، *فصلنامه پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی دانشگاه جامع امام حسین (ع)*، (۱)، صص ۲۱۲-۱۸۷.

Aguinis, H. (2005). *Performance Management*. Upper Saddle River, NJ: Pearson Prentice Hall.

Alavi, M., & Leidner, D. E. (2001). Knowledge management and knowledge management systems: Conceptual foundations and research issues. *MIS quarterly*, 107-136.

Arthur, M. B., DeFILLIPPI, R. J., & Lindsay, V. J. (2008). On being a knowledge worker. *Organizational Dynamics*, 4(37), 365-377.

Atwood, C. G. (2007). *Succession Planning Basics*. Baltimore: American Society For Training And Development.

Barney, J. B. & Clark, D. N. (2007). *Resource-Based Theory: Creating And Sustaining Competitive Advantage*. Oxford University Press.

Birasnav, M., & Rangnekar, S. (2010). Knowledge management structure and human capital development in Indian manufacturing industries. *Business Process Management Journal*, 16(1), 57-75.

Charmaz, Kathy, (2006), "Constructing Grounded Theory: A Practical guide through qualitative analysis", London: Sage.

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(1), 104-114.

Colomo-Palacios, R., Fernandes, E., Soto-Acosta, P., & Larrucea, X. (2018). A case analysis of enabling continuous software deployment through knowledge management. *International Journal of Information Management*, 40, 186-189.

Drjohn Annakis, Dr Mohan Dass & Aernibinti Isa(2014). Exploring Factors That Influence Talent Management Competency Of Academics In Malaysian GLC's And Non- Government Universities, *Journal Of International Business And Economics*, December 2014, Vol. 2, No. 4, Pp. 163-185.

Eriksson, P. & Kovalainen, A. (2008). "Qualitative Methods in Business Research". London: Sage.

Garrick, J., & Chan, A. (2017). Knowledge management and professional experience: the uneasy dynamics between tacit knowledge and performativity in organizations. *Journal of knowledge management*, 21(4), 872-884.

Gellermann, W., Frankel, M. S., & Ladenson, R. F. (1990). *Values and ethics in organization and human systems development: Responding to dilemmas in professional life*. Jossey-Bass.

Glaser, B. G. (1978). *Theoretical sensitivity: Advances in the methodology of grounded theory*: Sociology Press, San francisco: University of California.

Archive of SID

- Glaser, B., & Strauss, A. (1967). *Discovering grounded theory*. Chicago: IL .
- Glaser, B., & Strauss, A. (2006). *Discovering grounded theory*. Chicago: IL .
- Hatun, A. (2010). *Next Generation Talent Management: Talent Management To Survive The Turmoil*. Palgrave Macmillan.
- Hislop, D., Bosua, R., & Helms, R. (2018). *Knowledge management in organizations: A critical introduction*. Oxford University Press.
- Kasemsap, K. (2019). Promoting strategic human resource management, organizational learning, and knowledge management in modern organizations. *In Advanced Methodologies and Technologies in Business Operations and Management* (pp. 879-891). IGI Global.
- Kianto, A., Sáenz, J., & Aramburu, N. (2017). Knowledge-based human resource management practices, intellectual capital and innovation. *Journal of Business Research*, 81, 11-20.
- Lee, S. M., & Gunderson, M. (2018). *Human resource development*. In *The Evolution of Korean Industrial and Employment Relations*. Edward Elgar Publishing.
- Lei, H., & Lan, J. (2013). Research into the influence factors of knowledge workers sharing residual claims rights. *Journal of Knowledge-based Innovation in China*, 5(1), 60-72.
- Lincoln, Y.S. & Guba, E. G. (1985). *"Naturalistic Inquiry"*, Beverly Hills, CA: Sage .
- Maier, R., & Remus, U. (2003). Implementing process-oriented knowledge management strategies. *Journal of knowledge management*, 7(4), 62-74.
- Maura Sheehan(2011).Developing Managerial Talent, Exploring The Link Between Management Talent And Perceived performance In Multinational Corporations (Mncs), *European Journal of Training And Development*,Vol. 36 No. 1, 2012, Pp. 66-85.
- Maycock, E. A., & Ikuomola, O. A. (2015). Learning and talent development: a review in context. *International Journal Of Advanced Research in Engineering & Management (IJAREM)*, 98-111.
- Mitchell, R., & Meacheam, D. (2011). Knowledge worker control: understanding via principal and agency theory. *The Learning Organization*, 18(2), 149-160.
- Mohajan, H. (2017). The Impact of Knowledge Management Models for the Development of Organizations, *Journal of Environmental Treatment Techniques*, Volume 5, Issue 1, Pages: 12-33
- Mukherjee, A., Ganesan, R., & Hashmi, S. M. H. (2011). Knowledge Management for Expansion of Human Resource Management Systems. *In International Conference on Technology and Business Management* (Vol. 28, p. 30).
- Nadler, L. & Nadler, Z. (1989). *Developing Human Resource*. Jossey-Bass Press, First Edition, San Francisco, P. 4.

Archive of SID

- Paton, S. (2009). Cutting through the confusion of contemporary work. *Journal of Knowledge Management*, 13(1), 88-97.
- Serenko, A., Bontis, N., Booker, L., Sadeddin, K., & Hardie, T. (2010). A Scientometric Analysis Of Knowledge Management And Intellectual Capital Academic Literature (1994-2008). *Journal Of Knowledge Management*, 14(1), 323.
- Shih, K., Chang, C., & Lin, B. (2010). Assessing Knowledge Creation And Intellectual Capital In Banking Industry. *Journal Of Intellectual Capital*, 11(1).
- Spender, J. C. (2006). Getting value from knowledge management. *The TQM Magazine*, 18(3), 238-254.
- Stewart, J. And Rigg, C. (2010). *Learning And Talent Development*. London: CIPD
- Strauss, A., & Corbin, J. (1998). *Basics of qualitative research techniques*. Sage Publications.
- Swanson, R.A. & Holton, E.F. (2001). *Foundations Of Human Resource Development*. San Francisco: Berrett-Koehler
- Switzer, C. (2008). Time for change: empowering organizations to succeed in the knowledge economy. *Journal of Knowledge Management*, 12(2), 18-28.
- Thomas Luckman, Peter L. Berger.(1966).*The Social Construction of Reality: A Treatise in the Sociology of Knowledge*3-17Berger3The.
- Werner, J. M., & DeSimone, R. L. (2011). *Human resource development*. Cengage Learning.
- Wickramasinghe, N., & Ginzberg, M. J. (2001). Integrating knowledge workers and the organization: the role of IT. *International Journal of Health Care Quality Assurance*, 14(6), 245-253.
- Woodwick, A. L. B. (2002). *Improving Practitioner Readiness for Strategic Organizational Roles: An Exploratory Study of Strategic Competence and Its Role in Human Resource Development Practice* (Doctoral dissertation, George Peabody College for Teachers of Vanderbilt University).