



شناسایی و تبیین مؤلفه‌ها و شاخص‌های استراتژی تامین نیرو مبتنی بر دانش در صنعت بانکداری در بخش دولتی با استفاده از مدل ارزیابی راجان

فرشته افتخارنژاد^۱

مجید جهانگیرفرد^۲

تاریخ دریافت مقاله: ۱۴۰۰/۰۶/۰۶ تاریخ پذیرش مقاله: ۱۴۰۰/۰۸/۰۸

علی مهدی زاده اشرفی^۳

تورج مجیبی^۴

چکیده

پژوهش حاضر با هدف شناسایی و تبیین مؤلفه‌ها و شاخص‌های تامین نیرو مبتنی بر دانش در صنعت بانکداری در بخش دولتی انجام شده است. در ابتدا با استفاده از ادبیات نظری موضوع مؤلفه‌های استراتژی تامین نیرو و مدیریت دانش استخراج گردید و در بخش بعد از طریق روش دلفی و مصاحبه با ۱۵ نفر از خبرگان مدیریت منابع انسانی در بانک ملت و با استفاده از پرسشنامه نیمه ساختار یافته مؤلفه‌ها و شاخص‌های استراتژی تامین نیرو مبتنی بر دانش تعیین گردید.

پس از طراحی پرسشنامه مقایسات زوجی، نظرات خبرگان منابع انسانی جمع آوری و مؤلفه‌ها و شاخص‌ها وزن دهی و رتبه‌بندی شدند. یافته‌های پژوهش نشان داد برای طراحی الگوی استراتژی تامین نیرو مبتنی بر دانش مجموعاً ۳ مؤلفه کلیدی در حوزه مدیریت دانش که به ترتیب عبارتند از: زمینه ساختاری، زمینه ارزشی و زمینه رفتاری را با در نظر گرفتن ۱۵ شاخص می‌بایست مورد توجه قرار داد.

کلمات کلیدی

تامین نیرو، استراتژی، مدیریت دانش، برنامه ریزی نیروی انسانی، بانکداری

۱- گروه مدیریت دولتی، واحد فیروزکوه، دانشگاه آزاد اسلامی، فیروزکوه، ایران. eftekhar.hrm@gmail.com
۲- گروه مدیریت دولتی، واحد فیروزکوه، دانشگاه آزاد اسلامی، فیروزکوه، ایران. (نویسنده مسئول) dr.jahangirfard@gmail.com
۳- گروه مدیریت دولتی، واحد فیروزکوه، دانشگاه آزاد اسلامی، فیروزکوه، ایران. mehdizadeh297@yahoo.com
۴- گروه مدیریت دولتی، واحد فیروزکوه، دانشگاه آزاد اسلامی، فیروزکوه، ایران. toragmojibi@yahoo.com

مهم‌ترین متغیر رشد همه جانبه سازمان‌ها و بنگاه‌های اقتصادی در عصر حاضر، دانش است. دانش به معنای واقعی خود مجموعه‌ای است از مهارت‌ها و توانمندی‌های انسانی، که با آگاهی و اطلاعات از روش‌های تولید بهتر، همراه است.

مدیریت دانش نشان‌دهنده فعالیت‌ها و فرایندهای سازمان است که توسط بهبود بخشیدن به اثربخشی و کارایی منابع دانشی و باهدف رهاسازی پتانسیل فکری سازمان هدایت می‌شود (سکیب، محمدالدین و بلوچ، ۲۰۱۷، ۱). رسالت مدیریت و هدف اصلی مدیران هر سازمان استفاده موثر و بهینه از منابع و امکانات گوناگون چون نیروی کار، سرمایه، مواد، انرژی و اطلاعات است. در این رسالت، استفاده بهینه از نیروی انسانی از اهمیت خاصی برخوردار است چرا که انسان بر خلاف سایر منابع سازمانی دارای عقل و اختیار است و مدیر نمی‌تواند به‌سادگی از آن استفاده نماید و مهم‌تر اینکه نیروی انسانی نه تنها یک منبع سازمانی است بلکه تنها عامل به‌کارگیری سایر عوامل می‌باشد؛ با توجه به رقابت شدید و تنگاتنگ در دنیای امروزی، نیروی انسانی مهم‌ترین مزیت رقابتی برای هر سازمان محسوب می‌شود، بنابراین مدیران بایستی آگاه باشند که چگونه با این عامل استراتژیک برخورد کنند و استفاده هر چه موثرتر از این مزیت رقابتی را بیاموزند. در این صورت سازمان یک قدرت و نیروی رقابتی قوی کسب خواهد کرد. (فرهی بیلویی، ۱۳۸۷، ۲)

استفاده از رویکرد مدیریت استراتژیک منابع انسانی در این ارتباط راهگشا می‌باشد. مدیریت استراتژیک منابع انسانی عبارت است از: دوراندیشی فراگیر، نوآور و تحول‌گرایی سازمان یافته در تامین منابع انسانی سازمان، پرورش و بهسازی آن، تامین کیفیت زندگی کاری برای آن و بالاخره به‌کارگیری بجای و موثر این منبع استراتژیک با شناخت و اعمال جنبه‌های تاثیرپذیری و تاثیرگذاری محیط درون سازمانی و برون سازمانی در راستای تبیین استراتژی‌ها، به‌منظور تحقق رسالت و هدف‌های سازمان (میرسیاسی، ۱۳۹۱، ۳۴).

بامبرگر و مشولم (۲۰۰۰) مدیریت استراتژیک منابع انسانی را رویکردی به مدیریت منابع انسانی می‌دانند که مبتنی بر شایستگی است و بر پرورش منابع انسانی پایداری که کمتر قابل تقلیدند و قابل جایگزینی نیستند، تاکید می‌کنند. پیدا کردن حوزه‌ای که در آن مدیریت دانش و مدیریت منابع انسانی با هم اشتراک ندارند، بسیار مشکل است. اگر مدیریت منابع انسانی از مدیریت لازم برای دانش کوتاهی نماید و از آن حمایت نمایند و تدابیر و راهکارهای مورد نیاز آن را برآورده نسازد، از مسیر اصلی خود منحرف خواهد شد. همین مسئله برای مدیریت دانش نیز وجود دارد اگر مدیریت دانش به مدیریت

شناسایی و تبیین مؤلفه‌های استراتژی تامین نیرو.../افتخار نژاد، جهانگیر فرد، مهدی زاده و مجیبی

لازم بر افراد، روابط میان فردی آن‌ها و روابط آن‌ها با سازمان توجه نکند. از آنجا که دانش نقش راهبردی مهمی دارد، بسیاری از سازمان‌ها به علت مزیت رقابتی دانش و اهرم قدرت و نفوذ آن، مدیریت دانایی را به طور مؤثر به کار می‌گیرند.

صنعت بانکداری فعالیتی اطلاعات محور است و در دسترس قرار داشتن اطلاعات و دانش در زمان و مکان مناسب برای آن امری حیاتی به شمار می‌آید. نخستین مرحله از پیاده سازی مدیریت دانش تحلیل زیرساخت‌های موجود و شناسایی حوزه‌های دانشی در صنعت بانکداری است. هر جا صحبت از پیاده سازی مدیریت دانش است بایستی سه بعد انسان، فناوری و فرآیند را در کنار هم قرار داد (اردلان، ۱۳۹۶، ۱۳). در حالی که نویسندگان در گذشته (اسنل و مینباوا، ۲۰۱۳، ۳۷۸) یکپارچه سازی مدیریت منابع انسانی و دیدگاه دانش را به عنوان یک مساله حیاتی با پتانسیل قابل توجه شناسایی کرده اند، هنوز هم این امر در صنعت بانکداری در بخش دولتی توسعه نیافته است. این کمبود تحقیقات نیاز به مطالعات بیشتر در رابطه استراتژی تامین نیروی انسانی صنعت بانکداری با زمینه‌های مدیریت دانش را نشان می‌دهد.

چارچوب نظری پژوهش

استراتژی مدیریت منابع انسانی

بروس هندرسون صاحب نظر برجسته و موسس گروه مشاوران بوستون، استراتژی را این گونه تعریف می‌کند: ایجاد یک مزیت منحصر به فرد برای تمایز سازمان از رقبا و اساس کار را مدیریت این تمایز می‌داند (فرهی، ۱۳۸۷). استراتژی عبارت است از تعیین اهداف و آرمان‌های بلندمدت و اساسی برای یک شرکت و پذیرش مجموعه‌ای از اقدامات و تخصیص منابع لازم برای حصول به این اهداف و آرمان‌ها (آرمسترانگ، ۱۳۸۱). استراتژی منابع انسانی، الگویی است که به سیاست‌ها و رویه های متعلق به منابع انسانی می‌پردازد. هدف از تدوین و اجرای استراتژی منابع انسانی، مرتبط ساختن سیاست‌ها و روش‌های منابع انسانی با هدف‌های استراتژیک شرکت است. به گونه ای که شرکت بتواند بین زیرسیستم های منابع انسانی هماهنگی درونی، یعنی یکپارچگی و انسجام ایجاد نموده و علاوه بر آن بین استراتژی منابع انسانی با استراتژی شرکت نیز یکپارچگی و هماهنگی بیرونی (عمودی) به وجود آورد (بانگ و همکاران، ۲۰۱۹، ۳۶۴).

تامین نیرو

تامین منابع انسانی، متضمن وجود کارمندان مورد نیاز، برای انجام فعالیت‌های سازمان است. هدف از طراحی و اجرای استراتژی‌های تامین مدیریت منابع انسانی به دست آوردن و جذب کارکنان مناسبی

فصلنامه مدیریت کسب و کار، شماره پنجاه و دو، زمستان ۱۴۰۰

است که از شایستگی‌ها، مهارت‌ها، دانش و پتانسیل لازم برای آموزش‌های آتی برخوردار باشند. روش‌های انتخاب و جذب کارکنانی که به بهترین شکل می‌توانند این دسته از نیازهای سازمان را تأمین کنند، باید به‌عنوان فعالیت اساسی سازمان قلمداد شوند و اکثر سیاست‌های منابع انسانی که در جهت پرورش و انگیزش کارکنان طراحی می‌شوند باید بر پایه این فعالیت‌ها بنا نهاده شوند (آرمسترانگ، ۱۳۸۴). به بیان دیگر برنامه‌ریزی منابع انسانی فرایند بازنگری نظام‌مند نیازمندی‌های سازمان، به نیروی انسانی است؛ برای تضمین این‌که نیروی انسانی مورد نیاز سازمان با مهارت‌های مورد نظر در زمان لازم در اختیار قرار دارند (دسلر، ۲۰۰۵، ۱۰).

پس از مشخص شدن این نکته که سازمان به چه تعداد نیروی کار، در چه زمانی و با چه مهارت‌ها و شایستگی‌هایی نیاز دارد و نیز با مطالعه وضعیت عرضه نیروی کار در محیط پیرامون سازمان، و برآورد نیازهای آتی سازمان، مدیران منابع انسانی از راه جذب و حفظ نیرو و یا ایجاد انعطاف‌پذیری در سازمان، نیروی انسانی مورد نیاز را تأمین میکنند.

استراتژی تأمین نیرو مطابق با جدول ۱، شامل مراحل ذیل می‌باشد:

جدول ۱- مؤلفه‌های استراتژی تأمین نیرو

آرمسترانگ ۲۰۰۲	هانگ و چانگ ۲۰۰۵	خسروی ۱۳۹۱	ابطحی ۱۳۸۹	میرسپاسی ۱۳۹۱	سعادت ۱۳۹۳	قلی پور ۱۳۹۶	استوارت ۱۳۹۶	زیر مؤلفه های تأمین نیرو
			✓	✓	✓	✓	✓	مطالعه برنامه کسب و کار سازمان
✓			✓	✓	✓	✓	✓	تعیین موجودی نیروی انسانی سازمان
✓			✓	✓	✓	✓	✓	مطالعه و بررسی اهداف آتی سازمان
✓		✓	✓	✓	✓	✓	✓	برآورد نیاز سازمان به نیروی انسانی (تقاضا با توجه به اهداف آتی)
✓		✓	✓	✓	✓	✓	✓	برآورد عرضه نیروی انسانی
✓		✓	✓	✓	✓	✓	✓	تعیین سیاست‌های پرسنلی بر اساس مقایسه عرضه و تقاضای نیروی انسانی
✓		✓	✓	✓	✓		✓	کارمندیابی و جذب
						✓		جامعه پذیری
	✓							برنامه کاری منعطف
	✓							فرصت های شغلی برابر

شناسایی و تبیین مؤلفه‌های استراتژی تامین نیرو.../افتخار نژاد، جهانگیر فرد، مهدی زاده و مجیبی

مدیریت دانش

به‌طور کلی، مدیریت دانش بر سازماندهی و در دسترس قرار دادن دانش مهم، در هر کجا و هر زمان که لازم باشد تمرکز دارد. تأکید سنتی در دانش مدیریت دانش بر دانش بوده است که به رسمیت شناخته شده و قبلاً بیان شده است. این موضوع شامل دانش در مورد فرایندها، رویه‌ها، مالکیت معنوی، به روش‌های مستند شده، پیش‌بینی‌ها، درس‌آموخته‌ها و راه‌حل‌های مشکلات تکراری است. همچنین به‌طور فزاینده‌ای مدیریت دانش بر مدیریت دانش مهمی تمرکز کرده است که ممکن است فقط در ذهن متخصصان سازمان باشد (فرناندز و سایه‌روال، ۲۰۱۴، ۵).

مدیریت دانش فرایند سیستماتیک منسجمی است که ترکیب مناسبی از فناوری‌های اطلاعاتی و تعامل انسانی را به‌کار می‌گیرد، تا سرمایه‌های اطلاعاتی سازمان را شناسایی، مدیریت و تسهیم کند. این دارایی‌ها شامل پایگاه‌های اطلاعاتی، اسناد، سیاست‌ها و رویه‌ها می‌شود. علاوه بر این، هم‌دانش آشکار و هم‌دانش ضمنی کارکنان را شامل می‌شود و از روش‌های متنوع و گسترده برای تصرف، ذخیره‌سازی و تسهیم دانش در داخل یک سازمان استفاده می‌کند (قدمی، ۱۳۸۰، ۶۱).

مدل ارزیابی بلوغ مدیریت دانش راجان

برای هدفمند نمودن استفاده از دانش به‌عنوان یک مزیت رقابتی و راهبردی و نیز سازماندهی مراحل توسعه مدیریت دانش در سازمان، شناخت وضعیت موجود سازمان در زمینه مدیریت دانش و تعیین عوامل مؤثر بر تصمیم‌گیری یک سازمان برای به‌کارگیری و بهبود مدیریت دانش امری ضروری و حیاتی است. به‌عبارتی انجام تحلیلی عمیق از سطح بلوغ سازمان در زمینه مدیریت دانش امری لازم است. هر سازمان با توجه به فعالیت‌هایی که در زمینه مدیریت دانش انجام داده، در سطحی از بلوغ قرار می‌گیرد که این سطح نشان‌دهنده وضعیت جاری سازمان در زمینه مدیریت دانش است. پیشنهادها و رهنمودهایی که بتوانند فعالیت‌های موردنیاز مدیریت دانش را موردتوجه قرار دهند، می‌توانند به‌وسیله مدل‌های بلوغی که مشابه آن‌ها هم‌اینک در صنایع مختلف وجود دارد ارائه گردند. یک مدل بلوغ از چندین سطح بلوغ تشکیل شده است که یک سازمان می‌تواند گام به گام و در طول سالیان به آن‌ها دست یابد (حسنقلی پور، عابدی جعفری و خطیبیان، ۱۳۸۸).

راجان و همکارانش در سال ۱۹۹۹ پرسشنامه‌ای را تهیه کردند که میزان استفاده از دانش را در سازمان نشان می‌دهد و به‌کمک آن می‌توان میزان موفقیت مدیریت دانش را در سازمان‌ها سنجید (الوانی، ۱۳۸۲، ۱۵).

فصلنامه مدیریت کسب و کار، شماره پنجاه و دو، زمستان ۱۴۰۰

الف) زمینه ساختاری مدیریت دانش

شاخص‌های زمینه ساختاری مدیریت دانش بشرح ذیل می‌باشد:

۱. تشخیص و به‌کارگیری الگوهای رقبا
 ۲. کاربرد فناوری برای مبادله دانش
 ۳. ایجاد یک بازار داخلی در سازمان برای دانش خواهی
 ۴. مسئولیت دادن به افراد برای انجام هماهنگی دانش در سازمان
 ۵. اطمینان از جذب افرادی که برای مبادله دانش ارزش قائلند
 ۶. قرار داشتن برنامه‌های مشارکت در دانش در متن برنامه‌های آموزش و توسعه
 ۷. تعهد و باور مدیران در قبال کاربرد دانش در سازمان
 ۸. تشکیل تیم‌های مجازی از طریق مرتبط ساختن اعضای سازمان به کمک فناوری های ارتباطی برای تولید دانش
 ۹. ترغیب به تشکیل گروه‌های خود جوش برای مبادله دیدگاه‌ها و ایده‌ها
 ۱۰. پرداخت پاداش‌های جمعی برای کارهای گروهی
 ۱۱. سنجش آثار سنجش مبادله دانش در سازمان
 ۱۲. اطمینان از اینکه آثار مدیریت دانش (مالی-غیرمالی) در سازمان سنجیده می‌شود
- ب) زمینه ارزشی مدیریت دانش

شاخص‌های زمینه ارزشی مدیریت دانش بشرح ذیل می‌باشد:

۱. هماهنگی مدیریت دانش با رسالت‌های سازمان
۲. سازمان را همچون خانه خود پنداشتن
۳. حمایت مقالات عالی از مدیریت دانش
۴. تحسین و تقدیر از کسانی که کارهای نمونه و استثنایی در مدیریت دانش انجام می‌دهند
۵. تقویت روش‌های آموزش که توانمندی های بالقوه را بالفعل می‌سازد
۶. تشکیل تیم‌های تخصصی از واحدهای مختلف
۷. ایجاد محیط مناسب از مودن نظریات و ایده‌های جدید کارکنان
۸. ایجاد ذهنیت عملگرا و اعتماد به نفس در افراد برای اجرای ایده‌های شان

شناسایی و تبیین مؤلفه‌های استراتژی تامین نیرو.../افتخار نژاد، جهانگیر فرد، مهدی زاده و مجیبی

۹. قابلیت تحمل اشتباه
 ۱۰. اطمینان دادن از اینکه عملکرد درست مدیریت دانش مورد پذیرش همگان است
 ۱۱. دادن بازخوردهای سریع و همزمان
 ۱۲. دادن بازخوردهای صحیح و قابل اعتماد
 ۱۳. ایجاد تسهیلات برای کسانی که ایده‌هایی دارند که برای زمان حاضر مناسب نیست.
 ۱۴. بررسی نظر کارکنان نسبت به اینکه آیا ارزش‌های سازمانی در فعالیت آن منعکس شده است
- ج) زمینه رفتاری مدیریت دانش
- شاخص‌های زمینه رفتاری مدیریت دانش بشرح ذیل می‌باشد:
۱. تنظیم امور به نحوی که یادگیری از طریق عمل را تشویق کند
 ۲. استفاده از زبان تخصصی مورد قبول جهانی در رشته کاری سازمان
 ۳. پرهیز از ابهام و پیچیدگی در ارتباطات
 ۴. زندگی واقعی را ملاک یادگیری و تجربه قرار دادن
 ۵. استفاده از استعاره و تشبیهات برای فعال ساختن ذهن‌ها
 ۶. سهم کردن افراد در منافع توزیع دانش و مشارکت همگی در آن
 ۷. نشان دادن منافع مشارکت در دانش برای سازمان
 ۸. نشان دادن این که مشارکت در دانش مفید و عملی است
 ۹. تعامل و رابطه متقابل در مشارکت دانش ، یک اصل مهم رشد است
 ۱۰. دانش ، زمانی توانایی تلقی می‌شود که بین همگان توزیع گردد
 ۱۱. تاکید بر این واقعیت که مشارکت در دانش دارای منافع زودرس مانند صرفه جویی در هزینه و وقت است
 ۱۲. تشویق کارکنان به این که با انجام کارهای با ارزش و موثر از خود در سازمان اثری باقی گذارند
- تطبیق مدل ارزیابی راجان و مدل تحلیل سه شاخگی
- در راستای تطبیق مدل ارزیابی راجان و مدل تحلیل سه شاخگی ، تشریح ابعاد مدل‌های تحلیل سه شاخگی و ارزیابی راجان به شرح جدول شماره ۲ می‌باشد .

فصلنامه مدیریت کسب و کار، شماره پنجاه و دو، زمستان ۱۴۰۰

جدول ۲- تطبیق مدل ارزیابی راجان و مدل تحلیل سه شاخگی

عنوان مدل	ساختاری	رفتاری	زمینه ای
مدل تحلیل سه شاخگی	ساختار سازمانی، اهداف و راهبرد سازمانی، فنی و فناورانه، فرایندها و روشها، منابع مادی، مالی و اطلاعاتی	فرهنگ سازمانی، سبک مدیریت و رهبری، انگیزه و رضایت شغلی، آموزش، تجربه و مهارت، تکلیف گرایی و خودکنترلی	سلسله مراتب فرماندهی، تعامل منطقی با محیط علمی بیرونی، محیط شناسی برای همراستاسازی منافع نهادی با منافع سازمانهای هم ردیف، بالادستی و دیگران، بسترهای قانونی و حقوقی، منابع و مبادی پشتیبانی کننده
مدل ارزیابی راجان	راهبرد سازمان، فناوری، ساختار و فرآیندهای سازمانی، نتایج مدیریت دانش	ارتباطات سازمانی، انگیزش، توسعه کارکنان دانشی، اثربخشی فرایندهای مدیریت دانش	فرهنگ دانش محور، بازخورد، بستر ایده پردازی، ارزشهای سازمانی

همانگونه که مشاهده می شود دو مدل تحلیل سه شاخگی و ارزیابی راجان در زمینه های ساختاری و رفتاری دارای مشابهت می باشند لیکن مدل تحلیل سه شاخگی در برخی پژوهشها در بعد زمینه ای تاکید بر محیط و عوامل بیرون سازمانی دارد (مبینی و کشتکار، ۱۳۹۳، ۵۷) و در برخی پژوهشها بر بعد جوسازمانی و فرهنگ سازمانی (خنifer، ۳۸۴، ۱۰۱) تاکید دارد. مدل ارزیابی راجان با نام گذاری بعد سوم تحت عنوان بعد ارزشی بر ارزشهای سازمانی تاکید نموده است.

پیشینه پژوهش

سوسو (۲۰۱۹) در پژوهشی با موضوع "فعالیت های مدیریت منابع انسانی به عنوان عامل موفقیت در اجرای مدیریت دانش در بخش مراقبت بهداشتی در اردن" را انجام داد. یافته های پژوهش نشان دادند که آموزش و توسعه، عملکرد و جبران خدمت و پاداش و استخدام دارای تاثیر مثبت بر اجرای مدیریت دانش هستند. در این تحقیق پیشنهاد شد که مدیران و تصمیم گیرندگان باید در مورد مدیریت اثربخش و توسعه دانش در ذهن افراد تلاش کنند. استخدام و انتخاب باید با دقت طراحی شوند تا اعتبار و معتبر بودن دانش استخدام شوندگان تایید شوند.

سانچز (۲۰۱۷) در مطالعات خود میانجی گری فعالیت های استراتژیک منابع انسانی در مدیریت دانش و عملکرد شرکتها را مورد بررسی قرار داد. یافته های پژوهش نشان دادند که استراتژی های مدیریت دانش تاثیر مثبت بر عملکرد شرکت دارد و این موضوع از طریق کار بالای فعالیت های عملکردی مانند

شناسایی و تبیین مؤلفه‌های استراتژی تامین نیرو... / افتخار نژاد، جهانگیر فرد، مهدی زاده و مجیبی

انتخاب کارکنان، آموزش فشرده، مشارکت فعال، عملکرد جامع و جبران خدمت عملکرد مدار می‌باشد. بزرگ نمایی نقش میانجی‌گری منابع انسانی در این رابطه مشخص شده است.

واکر (۲۰۱۵) مباحث مدیریت منابع انسانی و مدیریت دانش را مورد مطالعه قرار داد. یافته‌های تحقیق دو استراتژی را نشان دادند یعنی استراتژی استثماری و استراتژی اکتشافی، هر دو استراتژی دارای تأثیرات رفتاری هستند که دارای تأثیراتی بر فرایند مدیریت دانش هستند. علاوه بر این استراتژی اکتشافی دارای تأکید بیشتری بر استراتژی دانش، توانایی‌های تکنیکی و توزیع دانش با راه‌حل‌های فناوری اطلاعات است.

زهدی (۱۳۹۷) "بهره‌وری منابع انسانی و مدیریت دانش" را بررسی نموده است. در این پژوهش این موضوع نتیجه‌گیری شده است که مدیران نمی‌توانند بدون توجه به هر یک از متغیرها یعنی منابع انسانی و مدیریت دانش، انتظار موفقیت در امور دیگر و در نهایت تحقق مطلوب اهداف سازمانی را داشته باشند. به همین دلیل توصیه شده است که مدیران درک خود را از این مفاهیم افزایش داده و در عمل نیز برای عملیاتی شدن آن‌ها اقدامات لازم را انجام دهند.

فلاحی ممان، محمود (۱۳۹۵) مدیریت منابع انسانی، اقدامات استراتژیک، منابع انسانی، خلاقیت، عملکرد نوآورانه را مورد بررسی قرار داد. آیا اقدامات استراتژیک مدیریت منابع انسانی می‌تواند نقشی اساسی در تاثیرگذاری بر عملکرد نوآورانه ایفا کند. در این پژوهش به ارتباط اقدامات راهبردی منابع انسانی و عملکرد نوآوری سازمانی پرداخته شده است و مشخص شد که ارتباط تنگاتنگی بین این دو متغیر وجود دارد و برای اینکه سازمان‌ها بتوانند در دنیای رقابتی کنونی موفق باشند باید به منابع انسانی خود توجه ویژه‌ای داشته باشند.

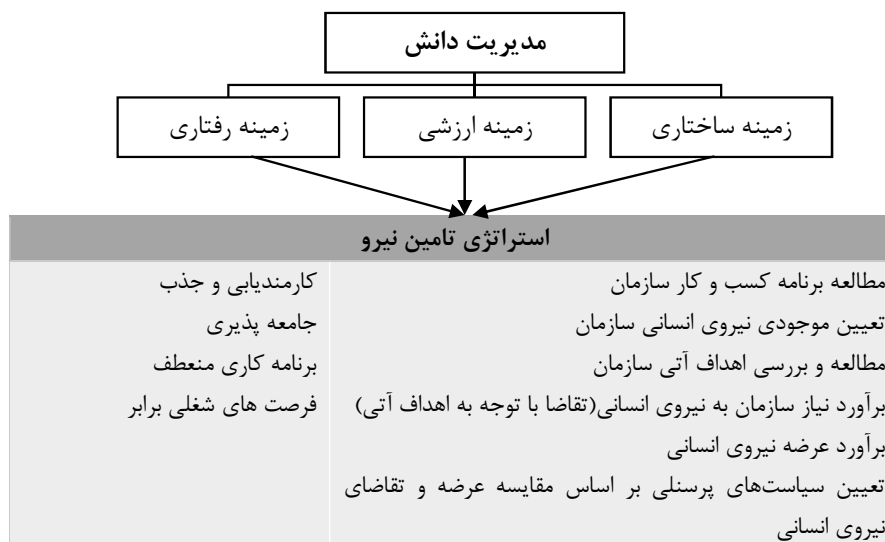
صحت، سعید؛ فرزانه صادقی و مصطفی آشنا (۱۳۹۴) کارکردهای منابع انسانی، خلق و تسهیم دانش را مورد بررسی قرار دادند. کارکردهای مدیریت منابع انسانی به صورت گسترده به عنوان عاملی شناخته شده که نقش اساسی در توسعه و حفظ عملکرد سازمانی ایفا می‌کنند. نتایج حاصل از آزمون فرضیات حاکی از آن بود که کارکردهای منابع انسانی با خلق و انتقال دانش رابطه مثبت و معنی‌داری دارد. بر این اساس می‌توان گفت بهسازی اجرای کارکردهای مدیریت منابع انسانی در سازمان می‌تواند زمینه تسهیلگری برای اجرای اقدامات مدیریت دانش در سازمان را فراهم می‌سازد.

مدل مفهومی پژوهش

پس از مطالعه مدل‌های استراتژی تامین منابع انسانی و مدیریت دانش و با توجه به موارد ذکر شده

فصلنامه مدیریت کسب و کار، شماره پنجاه و دو، زمستان ۱۴۰۰

مدل مفهومی پژوهش به شرح شکل یک در نظر گرفته شد.



شکل ۱- مدل مفهومی پژوهش

اهمیت موضوع

امروزه مطرح شدن مبحث جدیدی به نام تحول دیجیتال در صنعت بانکداری اهمیت بهره‌وری را پررنگ‌تر از هر زمان دیگری کرده است. برخی از متخصصان نه تنها افزایش بهره‌وری بلکه بقای بانکها را در گرو رهسپار شدن در سفر تحول دیجیتال می‌دانند. تحول دیجیتال تغییری شگرف در عملکرد سازمان و کشور با محوریت فناوری‌های تحول‌آفرین مانند اینترنت اشیا، رایانش ابری، اپلیکیشن‌های موبایلی، رسانه‌های اجتماعی، واقعیت مجازی و افزوده، تحلیل گری داده، هوش مصنوعی و بلاک چین است. با اینکه تأکید تحول دیجیتال بر فناوری‌های تحول‌آفرین است، برخی از محققان معتقدند تحول دیجیتال موفق، بیشتر از آن‌که درباره فناوری باشد، بر مسائل مرتبط با منابع انسانی تأکید دارد. از همین رو کارکنان، گروهی کلیدی در سازمان هستند که برای به ثمر نشستن تحول دیجیتال باید مورد توجه قرار گیرند، زیرا اگر سازمانی به دنبال ایجاد تجربه مشتری اثربخش است، باید کارکنان خود را به خوبی آموزش دهد و بهره‌وری و تعلق خاطر آنان را بهبود بخشد. (قیدار و شامی زنجانی، ۲۰۲۰، ۱۳۱) به کارگیری کارکنان دانش محور در استراتژی‌های مدیریت منابع انسانی به عنوان یکی از ارکان اصلی در راستای ایجاد تحول دیجیتال در صنعت بانکداری می‌باشد.

متغیرهای پژوهش

پرسش اصلی پژوهش این است که در طراحی الگوی استراتژی تامین نیرو مبتنی بر دانش در صنعت بانکداری در بخش دولتی می‌بایست به کدام مؤلفه‌ها و شاخص‌ها پرداخت؟

به عبارتی در این مطالعه، پژوهشگر به دنبال شناسایی و تبیین مؤلفه‌ها و شاخص‌های استراتژی تامین نیرو مبتنی بر دانش می‌باشد .

براین اساس متغیرهای پژوهش شامل استراتژی تامین نیرو و مدیریت دانش براساس الگوی ارزیابی دانش راجان می‌باشد .

جامعه آماری پژوهش

جامعه آماری تحقیق شامل خبرگان فعال در حوزه منابع انسانی و مدیران ارشد و میانی حوزه‌های منابع انسانی ، آموزش و طرح و برنامه بانک ملت می‌باشد. از روش نمونه گیری گلوله‌برفی برای تعیین تعداد خبرگان استفاده شد. بدین صورت که در ابتدا ۸ نفر به عنوان خبرگان اولیه (خبرگان شناخته شده و معروف در امرحوزه نیروی انسانی) مشخص شدند.

شاخص انتخاب این افراد الف) داشتن سابقه علمی و پژوهشی، ب) سابقه اجرایی ج) دارای تجربه کاری بالای ۱۵ سال، د) داشتن فعالیت در زمینه حوزه‌های منابع انسانی (مخصوصاً حوزه استراتژی های منابع انسانی و طرح و برنامه) بوده است و در طول مصاحبه، افراد جدیدی از طریق خبرگان فوق معرفی و شناسایی شدند که در مجموع ۱۵ نفر به عنوان خبرگان تحقیق حاضر مشخص شدند.

روش تحقیق

از نظر هدف و جهت گیری پژوهش تحقیق حاضر از نوع بنیادی و کاربردی است. در ابتدا ، با استفاده از منابع اطلاعاتی مختلف شامل ادبیات نظری موضوع ، مقالات مرتبط و با اتکاء به مدل‌های مدیریت منابع انسانی و مدیریت دانش ، مؤلفه‌های استراتژی تامین نیرو و مدیریت دانش استخراج گردید. در بخش بعد از طریق روش دلفی ، مصاحبه با ۱۵ نفر از خبرگان مدیریت منابع انسانی در بانک ملت و با استفاده از پرسشنامه نیمه ساختار یافته مؤلفه‌ها و شاخص‌های استراتژی تامین نیرو مبتنی بر دانش تعیین گردید.

در بخش کمی، پس از طراحی پرسشنامه مقایسات زوجی ، نظرات خبرگان منابع انسانی جمع آوری و با استفاده از نرم افزار Expert Choice مؤلفه‌ها و شاخص‌ها وزن دهی و رتبه‌بندی شدند

فصلنامه مدیریت کسب و کار، شماره پنجاه و دو، زمستان ۱۴۰۰

یافته‌های پژوهش

بنابراین برای پاسخ به سوال تحقیق ابتدا مؤلفه‌های استراتژی تامین نیرو در صنعت بانکداری و مؤلفه‌های مدیریت دانش براساس الگوی ارزیابی راجان در سه دور دلفی استخراج و سپس مؤلفه‌های استراتژی تامین نیرو مبتنی بر دانش در صنعت بانکداری با شاخص‌های مربوطه استخراج گردید. برای شروع دور اول پرسشنامه‌ها و همچنین در بقیه مراحل (دور دوم و سوم) پرسشنامه‌ها به‌طور مستقیم در بین خبرگان توزیع شده است. طبق جدول ۳ میزان پاسخگویی پاسخ دهندگان (۱۵ نفر خبره) با میانگین بالای ۹۵٪ بوده است.

جدول ۳- میزان پاسخ دهی خبرگان

گروه	خبرگان	میزان پاسخ‌دهی
دور اول	۱۴	٪۹۵
دور دوم	۱۵	٪۱۰۰
دور سوم	۱۵	٪۱۰۰

استراتژی تامین نیرو :

پرسشنامه دور اول دلفی با توجه به ابعاد و شاخص‌های ذکر شده طراحی گردید و همانطور که اشاره شد این پرسشنامه در مدل اولیه ۱۰ مولفه برای استراتژی تامین نیروی انسانی طراحی گردید. علاوه بر این در پرسشنامه طراحی شده دور اول از خبرگان خواسته شده بود که مولفه‌های دیگری که از دیدگاه آن‌ها در خصوص طراحی الگوی استراتژی تامین نیرو وجود دارند ذکر نمایند. در مجموع ۱۵ پرسشنامه برای پاسخگویان ارسال و برای تحلیل گردآوری گردید. برای این حالت در تجزیه و تحلیل داده‌ها از میانگین نظرات استفاده شد .

بعد از آن، تابع مثلثاتی مربوط به هر عامل تاثیر گذار را از پرسشنامه کارشناس و بر اساس فرمول‌های زیر به دست آورده شده است:

$$\tilde{A} = (LA, MA, UA)$$

$$LA = \min (XAI), i = 1, 2, 3, \dots, n$$

$$MA = (XA_1 * XA_2 * \dots * XA_n)^{1/n}$$

$$UA = \max (XAI), i=1, 2, 3, \dots, n$$

بر اساس این تابع مثلثاتی، \tilde{A} مقدار اهمیت عامل تاثیر گذار UA, MA, LA, A به ترتیب حد پایینی،

شناسایی و تبیین مؤلفه‌های استراتژی تامین نیرو.../افتخار نژاد، جهانگیر فرد، مهدی زاده و مجیبی

میانگین هندسی و حد بالایی مقادیر گروه تصمیم‌گیری برای عامل تاثیر گذار A هستند، XA_i مقدار تصمیم‌گیرنده نام برای عامل تاثیر گذار A است.

اگر میانگین‌های هندسی تابع مثلثاتی برای هر عامل تاثیر گذار، تابع عضویت MA را تشکیل دهد، نشان دهنده درک مشترک گروه تصمیم‌گیری برای این عامل است.

برای غربال کردن عوامل نامناسب، مقدار آستانه S1 انتخاب شده و بر طبق روابط زیر ایجاد می‌شود:
 (۱) $MA \geq S$: عامل تاثیر گذار A پذیرفته می‌شود.

(۲) $MA < S$: عامل تاثیر گذار A حذف می‌شود.

البته باید در نظر گرفت که مقدار آستانه با استنباط ذهنی تصمیم‌گیرنده معین می‌شود و مستقیماً بر روی تعداد عواملی که غربال می‌شوند، تاثیر خواهد گذاشت (هیچ راه ساده یا قانون کلی برای تعیین مقدار آستانه وجود ندارد).

در این پژوهش، بر طبق نظر چن و وانگ (۲۰۱۰)، عدد ۳ را به‌عنوان مقدار S در نظر گرفته شده است که بر طبق آن عواملی که دارای میانگین هندسی پایین‌تر از ۳ هستند، حذف خواهند شد. نتایج میانگین هندسی در جدول ۴ آورده شده است.

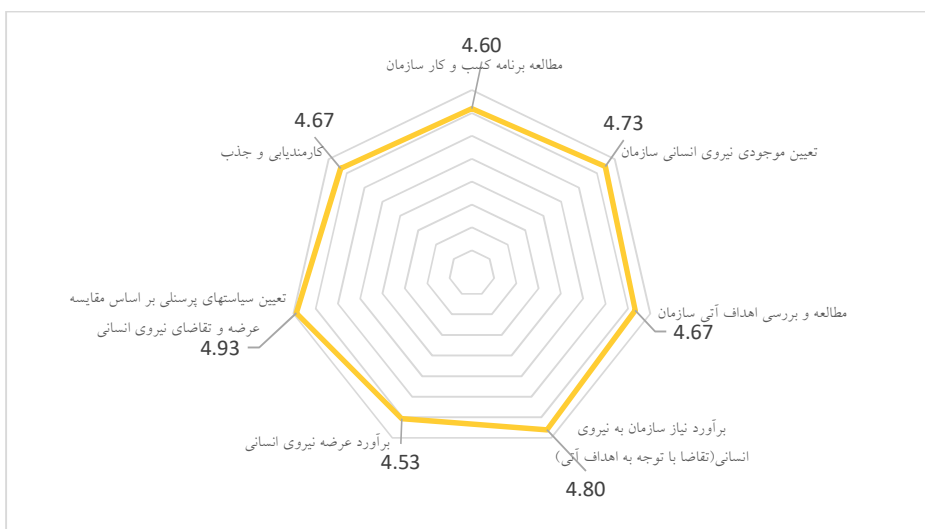
جدول ۴- نتایج تحلیل پرسشنامه دور اول دلفی استراتژی تامین نیرو

تائید / رد	میانگین	مؤلفه‌های استراتژی تامین نیرو مبتنی بر دانش
تائید	۳,۸۶	مطالعه برنامه کسب و کار سازمان
تائید	۳,۹۳	تعیین موجودی نیروی انسانی سازمان
تائید	۴,۱۴	مطالعه و بررسی اهداف آتی سازمان
تائید	۴,۲۹	برآورد نیاز سازمان به نیروی انسانی (تقاضا با توجه به اهداف آتی)
تائید	۴,۵۰	برآورد عرضه نیروی انسانی
تائید	۴,۳۶	تعیین سیاست‌های پرسنلی بر اساس مقایسه عرضه و تقاضای نیروی انسانی
تائید	۴,۶۴	کارمندیابی و جذب
رد	۱,۷۱	جامعه پذیری
رد	۱,۶۴	برنامه کاری منقطع
رد	۱,۱۴	فرصت‌های شغلی برابر

فصلنامه مدیریت کسب و کار، شماره پنجاه و دو، زمستان ۱۴۰۰

پرسشنامه دور دوم دلفی با توجه به نتایج به دست آمده از پرسشنامه دور اول طراحی گردید با توجه به قواعد بیان شده دلفی، شاخص‌های ارزیابی شده در نهایت مشخص گردید که از ده مؤلفه ارائه شده در دور اول هفت مؤلفه میانگین لازم را برای حضور دور دوم دلفی به دست آوردند. و شاخص‌های جامعه‌پذیری، برنامه کاری منعطف و فرصت‌های شغلی برابر حذف شدند. در دور دوم دلفی نیز برای تحلیل داده‌ها از روش‌های آمار توصیفی استفاده گردید و هفت شاخص ارائه شده مورد تأیید قرار گرفتند. در دور سوم دلفی باهدف دریافت نظرات خبرگان بر مبنای تحلیل پرسشنامه دور دوم، پرسشنامه توزیع و از ۱۵ پرسشنامه، ۱۵ پرسشنامه دریافت گردید. در این مرحله نیز با توجه به اینکه هیچگونه شاخص جدیدی از سوی خبرگان اضافه نشد و همانطور که گفته شد اگر خبرگان به عاملی امتیاز ۳ و بیشتر داده باشند اجماع حاصل شده است. با توجه به پاسخ‌های خبرگان به شاخص‌ها همه شاخص‌ها به میزان بالایی مورد اجماع خبرگان قرار گرفت.

براین اساس ۷ مؤلفه کلیدی استراتژی تامین نیرو در صنعت بانکداری مطابق نمودار یک می‌باشند.



نمودار ۱ - مؤلفه های استراتژی تامین نیرو در صنعت بانکداری

مدیریت دانش

براساس الگوی ارزیابی مدیریت دانش راجان، پرسشنامه مربوطه با ۳۸ گویه تنظیم و به خبرگان ارائه شد که در سه مرحله دلفی، مدیریت دانش با سه مؤلفه کلیدی ۱- ساختاری ۲- ارزشی و ۳- رفتاری و ۳۸ شاخص مورد تأیید خبرگان قرار گرفت.

شناسایی و تبیین مؤلفه‌های استراتژی تامین نیرو.../افتخار نژاد، جهانگیر فرد، مهدی زاده و مجیبی

استراتژی تامین نیرو مبتنی بر دانش :

در گام بعد با توجه به مؤلفه‌های استراتژی تامین نیرو و مدیریت دانش در صنعت بانکداری ، پرسشنامه نهایی تنظیم گردید و در میان خبرگان توزیع گردید و اگر خبرگان به عاملی عاملی امتیاز ۳ و بیشتر داده باشند مؤلفه مزبور مورد اجماع قرار گرفته است.

در این مرحله پس از شناسایی مؤلفه‌ها ، با استفاده از روش AHP و نرم افزار Expert Choice نسبت به وزن دهی و رتبه بندی مؤلفه‌ها اقدام شد .

با توجه به نتایج حاصل از تحلیل یافته‌ها ، مؤلفه‌ها و شاخص‌های استراتژی تامین نیرو مبتنی بر دانش در صنعت بانکداری در بخش دولتی به شرح جدول شماره ۶ می‌باشد .

جدول ۶- الگوی استراتژی تامین نیرو مبتنی بر دانش در صنعت بانکداری در بخش دولتی

استراتژی تامین نیرو مبتنی بر دانش	مؤلفه	وزن مؤلفه	شاخص	رتبه	وزن شاخص
مطالعه برنامه کسب و کار سازمان تعیین موجودی نیروی انسانی سازمان مطالعه و بررسی اهداف آتی سازمان برآورد نیاز سازمان به نیروی انسانی برآورد عرضه نیروی انسانی تعیین سیاست‌های پرسنلی کارمندیابی و جذب	زمینه ساختاری	۰,۵۵۹	باور مدیران به کاربرد دانش	۱	۰,۴۸۲
			مسئولیت سپاری دانش	۲	۰,۱۸۳
			جذب افراد علاقمند به مبادله دانش	۳	۰,۱۶۹
			تیم های مجازی برای تولید دانش	۴	۰,۰۷۳
			مبادله دانش مبتنی بر فناوری	۵	۰,۰۰۵
			مشارکت در دانش	۶	۰,۰۴۴
زمینه ارزشی	۰,۳۵۲	تشکیل تیم تخصصی	۱	۰,۵۲۸	
		تعهد سازمانی	۲	۰,۱۸۱	
		هماهنگی مدیریت دانش با رسالت سازمان	۳	۰,۱۵۷	
		حمایت مقامات عالی	۴	۰,۰۷۶	
		انعکاس ارزش‌های سازمانی در فعالیت‌ها	۵	۰,۰۴۸	
زمینه رفتاری	۰,۰۸۹	شفافیت ارتباطات	۱	۰,۴۳۴	
		تشویق کارکنان به اثرگذاری در سازمان	۲	۰,۳۲۵	
		استفاده از دانش روز دنیا	۳	۰,۱۵	
		مفید و عملی بودن مشارکت در دانش	۴	۰,۰۹۱	

بحث و نتیجه گیری

هدف این مقاله شناسایی و تبیین مؤلفه‌ها و شاخص‌های استراتژی‌ی تامین نیرو مبتنی بر دانش در صنعت بانکداری بوده است. در مدل‌ها و رویکردهای نوین علم مدیریت و توسعه، صاحب‌نظران و پژوهشگران، پیدا کردن حوزه‌ای که در آن مدیریت دانش و مدیریت منابع انسانی با هم اشتراک ندارند، بسیار مشکل است.

اگر دانش برای سازمان ملاک کارمند یابی باشد، در طول خدمت، کارکنان مداوم در معرض آموزش قرار گیرند و این اطلاعات و دانش کسب شده در سازمان جاری باشد، سیستم پرداخت حقوق و دستمزد و پاداش بر اساس مقدار دانش محور بودن و بازده و بهره‌وری کارکنان تنظیم شود، از دانش در رابطه با سالم سازی محیط، شادابی و برخورد منصفانه با کارکنان استفاده شود، برنامه ریزی‌های سازمانی براساس اصول دانش و آخرین یافته‌های علم و فناوری باشد و در راه رسیدن به اهداف سازمان بهترین استراتژی تعریف شود، به وسیله دانش در کارمندان ایجاد انگیزه شود، یعنی هم ابزارهای ایجاد انگیزه علمی و دانشی باشند و هم راه‌کارهای ایجاد انگیزه علمی باشند، مدیریت در برقراری ارتباط با کارکنان خود از آخرین یافته‌های علمی استفاده کند و از این طریق تعهد کارکنان را به سازمان و مدیریت بیشتر نموده و از حمایت بیشتر آن‌ها در امر رسیدن به اهداف سازمان و مبارزه با چالش‌های پیش روی سازمان بهره‌مند شود و در نهایت ارزیابی عملکرد کارکنان در سازمان، ارتقا شغلی آن‌ها و مواردی از این دست به صورت علمی و از طریق مدیریت دانش صورت گیرد، لذا ارزش مدیریت دانش، ورود و پیاده سازی آن در سازمان، انتشار و کمک کارکنان به همه گیر شدن دانش در سازمان و در نهایت بالا بردن میزان بازده سازمان نمایان می‌شود (نعمتی و همکاران، ۱۳۹۸)

برای انجام پژوهش با توجه به ماهیت و هدف پژوهش از رویکرد کیفی بهره گرفته شد و پدیده محوری مورد مطالعه "ابعاد، مؤلفه‌ها و شاخص‌های" استراتژی‌های مدیریت منابع انسانی مبتنی بر دانش بود. برای انجام مصاحبه‌ها، از جامعه آماری خبرگان فعال در حوزه منابع انسانی و مدیران ارشد و میانی حوزه‌های منابع انسانی، آموزش و طرح و برنامه بانک ملت ۱۵ نفر به شیوه نمونه گیری گلوله برفی انتخاب و با روش مصاحبه و مطالعات کتابخانه‌ای داده‌ها و اطلاعات مورد نیاز گردآوری شد.

یافته پژوهش حکایت از این دارد برای طراحی الگوی استراتژی‌های مدیریت منابع انسانی مبتنی بر دانش در صنعت بانکداری در بخش دولتی باید ۷ مؤلفه کلیدی با ۶ شاخص در زمینه ساختاری، ۵ شاخص در زمینه ارزشی و ۴ شاخص در زمینه رفتاری را به کار گرفت.

شناسایی و تبیین مؤلفه‌های استراتژی تامین نیرو و.../افتخار نژاد، جهانگیر فرد، مهدی زاده و مجیبی

- در این بین شاخص‌های ساختاری دارای اهمیت بیشتری در تدوین الگوی طراحی شده می‌باشند. با توجه به بررسی‌های انجام شده پیشنهاد می‌گردد در فرآیند تدوین استراتژی تامین نیروی انسانی در صنعت بانکداری در بخش دولتی شامل مطالعه برنامه کسب و کار سازمان، تعیین موجودی نیروی انسانی سازمان، مطالعه و بررسی اهداف آتی سازمان، برآورد نیاز سازمان به نیروی انسانی، برآورد عرضه نیروی انسانی، تعیین سیاست‌های پرسنلی، کارمندیابی و جذب، به ترتیب تمهیدات زیر صورت پذیرد:
- مدیران در تمام سطوح در سازمان در قبال کاربرد دانش باور و تعهد داشته باشند.
 - به افراد برای انجام هماهنگی دانش در سازمان مسولیت سپاری انجام شود.
 - روش‌های کارمندیابی و جذب به گونه ای تنظیم گردد تا از جذب افرادی که برای مبادله دانش ارزش قائلند اطمینان حاصل شود.
 - تشکیل تیم‌های مجازی برای تولید دانش در اولویت قرار گیرند.
 - در طراحی فرآیند و ساختار، کاربرد فناوری برای مبادله دانش به عنوان یکی از ارکان اساسی در نظر گرفته شود.
 - برنامه‌های مشارکت در دانش در متن فرآیندهای تامین نیرو قرار گیرند.
 - جهت تولید و مبادله دانش تیم‌های تخصصی از واحدهای مختلف ایجاد گردند.
 - ایجاد تعهد سازمانی در کارکنان به گونه ای که آن‌ها سازمان را به عنوان خانه خود بپندارند و خلق، تسهیم و انتشار دانش را در دستور کار قرار دهند.
 - رسالت سازمان با مدیریت دانش هماهنگ و همسو گردد.
 - مدیران عالی بانک حمایت از مدیریت دانش را همواره سرلوحه امور خود قرار دهند.
 - طراحی مشاغل و ارزیابی عملکرد به گونه ای صورت پذیرد تا ارزش‌های سازمانی در فعالیت‌ها منعکس گردد.
 - ارتباطات و ساختار سازمانی به گونه ای طراحی گردد که از ابهام و پیچیدگی در ارتباطات پرهیز گردد.
 - کارکنان در راستای اثرگذاری در سازمان مورد تشویق قرار گیرند.
 - آشنایی / تسلط به دانش روز دنیا در حوزه‌های تخصصی کارکنان در هنگام برنامه ریزی نیروی انسانی، کارمندیابی و جذب مورد تاکید قرار گیرد.
 - کارکنان بانک مفید و عملی بودن مشارکت در دانش را مشاهده نمایند و همواره مشارکت در فرآیند مدیریت دانش را به عنوان یکی از اصول کاری خود پذیرفته و اجرا نمایند.

فصلنامه مدیریت کسب و کار، شماره پنجاه و دو، زمستان ۱۴۰۰

- با توجه به برخی نتایج مهم و جدید پژوهش حاضر و نیز محدودیت‌های پژوهش، به پژوهشگران آتی توصیه می‌شود در حوزه‌های زیر به پژوهش بپردازند :
- تقویت کفایت چارچوب پیشنهادی پژوهش؛
 - بررسی متغیرها و روابط بین آن‌ها با استفاده از پژوهش‌های پیمایشی در تمامی بانکها یا هر کدام به صورت مجزا برای افزایش تعمیم پذیری مدل
 - استفاده از نتایج پژوهش حاضر برای مطالعات تحلیلی مقایسه ای
 - به کارگیری چارچوب تأییدشده این پژوهش در بانکها و مقایسه یافته‌ها با نتایج این پژوهش

شناسایی و تبیین مؤلفه‌های استراتژی تامین نیرو.../افتخار نژاد، جهانگیر فرد، مهدی زاده و مجیبی

منابع

- ۱) اردلان، امید و محمدی فاتح، اصغر و الوانی، سید مهدی، ۱۳۹۶، تدوین الگوی مدیریت دانش (شناسایی زیرساخت‌ها، ابزارها و حوزه‌های دانشی) صص ۲۵-۱۳.
- ۲) الوانی، سیدمهدی (۱۳۸۲)، خط مشی دانش آفرین، ضرورت بقا در سازمان های امروز، مجلس و راهبرد زمستان - شماره ۴۱، صص ۱۵-۴۰.
- ۳) خنیفر، ح.، ۱۳۸۴. ارائه الگوی مدیریت بومی مبتنی بر دیدگاه امام علی(ع) با استفاده از مدل مفهومی سه شاخگی. فرهنگ مدیریت، ۳(۸)، صص ۱۴۶-۱۰۱.
- ۴) سعادت، اسفندیار. (۱۳۹۳). مدیریت منابع انسانی، انتشارات سمت: تهران.
- ۵) صحت، سعید؛ فرزانه صادقی و مصطفی آشنا، ۱۳۹۴، بررسی نقش کارکردهای مدیریت منابع انسانی در خلق و تسهیم دانش، فصلنامه مطالعات منابع انسانی ۵ (۱۵)
- ۶) فرهی بیلویی، رضا (۱۳۸۷)، رویکردهای نوین در مدیریت استراتژیک منابع انسانی، ماهنامه تدبیر، شماره ۱۹۸ صص ۱-۱۴.
- ۷) فلاحی ممان، محمود، ۱۳۹۵، بررسی تاثیر اقدامات استراتژیک منابع انسانی بر عملکرد نوآورانه، فصلنامه مطالعات مدیریت و کارآفرینی، ۲ (۳).
- ۸) قلی پور، آرین (۱۳۹۶) مدیریت منابع انسانی (مفاهیم، تئوری‌ها و کاربردها)، تهران: تهران: سازمان مطالعه و تدوین کتب علوم انسانی دانشگاه‌ها (سمت).
- ۹) کریمیان، محمد وزین، صفری، سعید، خسروی، علی. (۱۳۹۴). سنجش عملکرد سازمان براساس شاخص‌های مدیریت منابع انسانی با استفاده از تکنیک‌های MADM فازی (مطالعه موردی: سازمان‌های وابسته به شهرداری اصفهان). مدیریت دولتی.
- ۱۰) گرگ ال، استوارت. کنت جی، براون (۱۳۹۶) مدیریت منابع انسانی - پیوند استراتژی و عمل. مترجم: سید محمد اعرابی، مرجان فیاضی، تهران: انتشارات مهکامه.
- ۱۱) مبینی دهکردی، علی. کشتکار هرانکی، مهران (۱۳۹۳)، بررسی تأثیر مدل سه شاخگی بر نوآوری اجتماعی (مطالعه موردی یک شرکت وابسته به صنایع خودروسازی) نشریه علمی - پژوهشی مدیریت نوآوری، سال سوم، شماره ۴، زمستان، صص ۷۵-۵۷.
- ۱۲) میرسپاسی، ناصر (۱۳۹۱)، مدیریت استراتژیک منابع انسانی و روابط کار، تهران، انتشارات میر، صص ۳۴.

فصلنامه مدیریت کسب و کار، شماره پنجاه و دو، زمستان ۱۴۰۰

۱۳) نعمتی، مریم، خدابخشی، محمد، حیدری، علی (۱۳۹۸)، ارتباط مدیریت دانش و مدیریت منابع انسانی و تاثیر آن بر مزیت رقابتی سازمان‌ها، ششمین همایش ملی پژوهش‌های مدیریت و علوم انسانی در ایران، دانشگاه تهران، تیرماه.

۱۴) Armstrong, M., & Taylor, S. (۲۰۱۴). *Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice*. London: Ashford Colour press Ltd.

۱۵) Bamberger, P., & Meshoulam, I. (۲۰۰۰). "Human Resource Strategy: Formulation, Implementation And Impact". Sage Publications, Inc.: London

۱۶) Dessler, Gary, (۲۰۰۵). *Human Resource Management*, Prentice Hall, ۱۰.

۱۷) Becerra-Fernandez, Irma and Rajiv Sabherwal (۲۰۱۴), *Knowledge management: Systems and processes*: Published by Routledge December, P۵.

۱۸) Ghadami, Mohsen (۲۰۰۶), *Knowledge Management*, Danesh Publications, p.۶۱.

۱۹) Gheidar, Y. and ShamiZanjani, M. (۲۰۲۰), "Conceptualizing the digital employee experience", *Strategic HR Review*, Vol. ۱۹ No. ۳, pp. ۱۳۱-۱۳۵. <https://doi.org/۱۰.۱۱۰۸/SHR-۰۱-۲۰۲۰-۰۰۰۴>

۲۰) Minbaeva, D. (۲۰۱۳). Strategic HRM in building micro-foundations of organizational knowledge-based performance. *Human Resource Management Review*, ۲۳(۴), ۳۷۸-۳۹۰.

۲۱) Saqib. Muhammad, Mohammed Udin. Zulkifli, Baluch. Nazim, (۲۰۱۷). The Impact Of Knowledge Management On Organizational Performance In Today's Econom. *South East Asia Journal Of Contemporary Business, Economics And Law*, Vol. ۱۲, Issue ۳, Issn ۲۲۸۹۱۵۶۰-

۲۲) Yong, J. Y., Yusliza, M. Y., Ramayah, T., & Fawehinmi, O. (۲۰۱۹). Nexus between green intellectual capital and green human resource management. *Journal of cleaner production*, ۲۱۵, ۳۶۴-۳۷۴