

ارائه چارچوب تدوین استراتژی‌های منابع انسانی با تأکید بر بعد دانش

بیمان اخوان^{۱*}، امیر پزشکان^۲

۱- استادیار دانشکده مدیریت و فناوری‌های نرم دانشگاه صنعتی مالک اشتر، تهران، ایران
۲- دانش‌آموخته کارشناسی‌ارشد MBA، دانشکده مدیریت و فناوری‌های نرم دانشگاه صنعتی مالک‌اشتر، تهران، ایران

پذیرش: ۸۹/۵/۲۷

دریافت: ۸۸/۴/۲۱

چکیده

امروزه در دنیای کسب‌وکار منابع انسانی به عنوان سرمایه اساسی سازمان‌ها در کنار منابع فناوری، مالی و... مطرح بوده و در حقیقت رکن اساسی هر سازمان در برآورده ساختن استراتژی‌ها و حصول اهداف می‌باشد. با توجه به اهمیت منابع انسانی، پژوهش حاضر برای ارائه چارچوبی هدف‌گذاری شده است که از طریق آن بتوان استراتژی‌های منابع انسانی را با تأکید بر بعد دانش که امروزه یکی از اصلی‌ترین منابع ایجاد مزیت رقابتی در سازمان‌ها می‌باشد، تدوین کرد. در مدل‌ها و رویکردهای پیشین، عدم توجه به بعد دانش کارکنان در تدوین استراتژی‌های منابع انسانی به صورت یک خلأ کلیدی قابل مشاهده می‌باشد که می‌توان تفاوت اساسی چارچوب توسعه یافته در این پژوهش را با مطالعات قبیل در توجه به بعد دانش به عنوان یکی از تعیین کننده‌ترین ابعاد به‌خصوص برای سازمان‌های دانش‌محور موجود در تصمیمات استراتژیک منابع انسانی دانست که در حقیقت نوآوری و نتیجه اصلی این پژوهش نیز همین چارچوب تدوین استراتژی‌های منابع انسانی با تأکید بر بعد دانش می‌باشد که می‌تواند در کسب‌وکارهای نوین عصر حاضر که در حال حرکت به سوی دانش‌محوری می‌باشند، مورد استفاده قرار گیرد. برای اعتبارسنجی چارچوب پیشنهادی از روش نظر خبرگان که یکی از روش‌های تحقیق در مطالعات کیفی می‌باشد، استفاده شده است.

کلیدواژه‌ها: استراتژی منابع انسانی، نقشه دانش، اکتشاف دانش، بهره‌برداری دانش.

۱- مقدمه

مدیریت منابع انسانی عبارت است از مدیریت و اداره استراتژیک (بلندنظرانه) و پایدار با ارزش‌ترین دارایی‌های شرکت، یعنی کارکنانی که در آن جا کار می‌کنند و به طور انفرادی در کنار هم به شرکت در وصول به اهداف آن کمک می‌کنند. برای رسیدن به این هدف یکی از راهکارهای اساسی وارد کردن مفاهیم استراتژیک به حوزه منابع انسانی و تدوین و انتخاب استراتژی‌های مناسب برای نیروی کار شاغل در سازمان می‌باشد [۱]. از سوی دیگر توجه به مدیریت دانش در برنامه‌های راهبردی سازمان‌ها با توجه به اهمیت دانش سازمانی در ایجاد جایگاه رقابتی نسبتاً پایدار در مفاهیم برنامه‌ریزی رو به افزایش می‌باشد [۲، صص ۳-۱۷].

با توجه به فراگیر شدن نگاه به دانش به عنوان یکی از عوامل کلیدی سازمان‌ها و نیز اهمیت منابع انسانی به عنوان مخازن دانش در سازمان‌ها، لحاظ کردن بعد دانش کارکنان در اتخاذ تصمیم‌های استراتژیک برای منابع انسانی ضروری به نظر می‌رسد. در راستای اهمیت و ضرورت مذکور، این پژوهش در پی ایجاد یک چارچوب برای تدوین استراتژی منابع انسانی می‌باشد که در آن به مؤلفه دانش به عنوان یک مؤلفه کلیدی در تدوین استراتژی‌های منابع انسانی توجه خاص شده است. برای توسعه این چارچوب نخست به بررسی ادبیات موجود در مدیریت منابع انسانی برای شناخت استراتژی‌ها و رویکردهای کلان موجود و پذیرفته شده در حوزه منابع انسانی پرداخته می‌شود. در ادامه نیز نقشه‌های دانش به عنوان یکی از ابزارهای اساسی مدیریت دانش مورد مطالعه قرار می‌گیرد. در آخر نیز با توجه به اطلاعات جمع‌آوری شده چارچوب مورد نظر برای تدوین منابع انسانی توسعه یافته و شرح داده می‌شود. برای اعتبارسنجی چارچوب توسعه یافته از روش نظر خبرگان از طریق طرح پرسشنامه استفاده می‌شود.

۲- سطوح تدوین استراتژی

هکس و مجلاف^۱ (۱۹۹۶) در تحقیقات خود سه سطح استراتژی را در سازمان‌ها تعریف می‌کنند. این سه دسته عبارتند از سطح سازمانی^۲، سطح کسب‌وکار^۳ و سطح وظیفه‌ای^۴.

1. Hax & Majluf
2. Corporate strategy
3. Business strategy
4. Functional strategy

استراتژی در سطح کسب‌وکار با تصمیم‌هایی سروکار دارد که بنا بر ماهیت خود کل سازمان و مجموعه را تحت‌تأثیر قرار می‌دهند. مدیرانی که در سطوح پایین‌تر سازمان فعالیت می‌کنند برای اخذ تصمیم در مواردی که بین سودآوری واحد مستقل تحت نظر خود و تأثیرگذاری بر کل سازمان دادوستد وجود دارد، دید مناسب و همه‌جانبه‌ای ندارند. بنابراین مدیران عالی مسؤول تدوین این استراتژی‌ها می‌باشند.

«استراتژی کسب‌وکار، کسب عملکرد مالی ممتاز به وسیله جستجوی یک جایگاه رقابتی را هدفگیری می‌کند که به کسب‌وکار اجازه می‌دهد تا یک مزیت پایدار نسبت به رقبای داشته باشد. مدیران کسب‌وکارها باید برنامه‌های استراتژیک را متجانس با جهت‌های کلی سازمانی، طراحی و پیاده‌سازی کنند» [۳]. استراتژی‌های وظیفه‌ای نه تنها به نیازمندی‌های وظیفه‌ای تقاضا شده به وسیله استراتژی سازمانی و استراتژی کسب‌وکار پاسخ می‌دهند بلکه مخازنی از توانمندی‌هایی را که برای توسعه شایستگی‌های کلیدی سازمان لازم هستند، تشکیل می‌دهند. این دو صاحب‌نظر استراتژی منابع انسانی را در سازمان‌ها در حقیقت در حوزه استراتژی‌های وظیفه‌ای طبقه‌بندی می‌کنند.

۳- استراتژی منابع انسانی

«این موضوع امروزه به طور وسیعی مورد پذیرش قرار گرفته است که ما در حال زندگی در محیط کسب‌وکاری هستیم که به طور فزاینده‌داری پیچیدگی و تلاطم بوده و پیوسته در حال تغییر است. به منظور مواجهه مثبت با این تغییرات و چالش‌ها هم تئوری‌پردازان و هم افرادی که در عمل مشغول کسب‌وکار در این محیط می‌باشند، توصیه می‌کنند که سازمان‌ها باید نقش حیاتی‌ای را که یادگیری و توسعه در حیات آن‌ها دارد، دریابند» [۴، صص ۹۱-۱۸۲].

«بنابراین هر سازمان باید اهمیت توسعه دانش، مهارت‌ها و توانایی‌های کارکنان خود را تشخیص داده و درک کند» [۵]. «در این وضعیت استراتژی منابع انسانی نقش اساسی را در افزایش مزیت رقابتی سازمان بازی می‌کنند» [۶]. «امروزه جایگاه استراتژیک منابع انسانی نه تنها به لحاظ نقش آن‌ها در پیاده‌سازی استراتژی‌های سازمانی بلکه به این خاطر که می‌توانند به یک منبع پایدار مزیت رقابتی تبدیل شوند، اهمیت زیادی دارد» [۷، صص ۹۲-۱۱۰]. اساسی‌ترین نقش مدیریت استراتژیک منابع انسانی، برنامه‌ریزی کلان با دید استراتژیک و در

سطح منابع انسانی است [۸، صص ۱۴۵-۱۶۲].

در همین راستا هکس و مجلاف بیان می‌کنند که این موارد باعث شده است تا توجه مدیران به مدیریت منابع انسانی به صورت استراتژیک جلب شود چرا که این امر به آن‌ها و به سازمان تحت مدیریت آنان این اجازه را می‌دهد که یک مزیت رقابتی بلندمدت را در مقابل رقبا استوار سازند [۳]. برخی مسائل عمومی و کافی در فرموله کردن استراتژی منابع انسانی وجود دارد که به ما اجازه می‌دهد تا یک فرایند عمومی مفید را برای هدایت افکار مدیران در این زمینه ایجاد کنیم [۹، صص ۳۶۷-۳۸۴] که عبارتند از مدیریت انتخاب، ترفیع و جایابی نیروی انسانی به سازمان، درون سازمان و به خارج از سازمان، ارزیابی عملکرد کارکنان در داخل سازمان، پاداش برای تأمین کافی و بسنده جبران خدمات و نیز حمایت‌های انگیزشی از کارکنان در تمام سطوح، توسعه کارکنان به منظور افزایش مهارت‌ها، دانش و توانایی‌ها، روابط و صدای کارکنان به منظور برقراری یک جو همکاری میان مدیران و کارکنان.

مایکل آرمسترانگ^۱ نیز در کتاب مدیریت استراتژیک منابع انسانی سه دسته استراتژی محوری برای منابع انسانی معرفی کرده است. او بیان می‌کند که استراتژی‌های منابع انسانی باید با استراتژی‌های تجاری یکپارچه شوند. وی یک راه را برای یکپارچه‌سازی میان استراتژی‌های منابع انسانی و تجاری بهره‌گیری از استراتژی‌های رقابتی می‌داند [۱]. به این ترتیب سه استراتژی اساسی و عمده شناسایی شده برای منابع انسانی عبارتند از پاداش، توسعه منابع انسانی و جذب نیرو. با توجه به مسائل استراتژیکی که هکس و مجلاف بیان کرده‌اند و نیز ترکیبی که آرمسترانگ میان استراتژی‌های رقابتی و منابع انسانی انجام داده است می‌توان استراتژی‌های کلان منابع انسانی را استخدام، توسعه و آموزش، پاداش و ترفیع و نیز در مورد کارکنانی که وجودشان مزیتی برای سازمان ایجاد نمی‌کند، رهاسازی دانست. از سوی دیگر مدل‌های تدوین استراتژی منابع انسانی را نیز می‌توان در دو گروه عمده طبقه‌بندی کرد: مدل‌های کنترلی که از استراتژی منابع انسانی به عنوان وسیله‌ای برای کنترل تمام جنبه‌های نیروی کار به منظور تضمین سودآوری و کارایی بیشتر استفاده می‌کنند و بیش‌تر بر فرصت‌ها و تهدیدات محیطی تکیه دارند. رویکرد مدل‌های برپایه منابع که بر ارزش استراتژیک منابع انسانی و یادگیری پیوسته آن‌ها در محل کار تأکید دارند، بیش‌تر درونی و بر مبنای نقاط قوت و ضعف است [۱۰].

1. Armstrong M.

۴- نقشه‌های دانش

«نقشه‌های دانش یکی از ابزارهای پرکاربرد در مدیریت دانش می‌باشند که برای شناسایی و نیز گاهی برای توسعه دانش که می‌تواند به حوزه‌ها و عنوان‌های متفاوت تقسیم شود، در سازمان‌های دانش بنیان استفاده می‌شوند» [۱۱، صص ۴۴-۵۴]. در این بخش نخست چند تعریف از نقشه‌های دانش ارائه می‌شود. اسپیل^۱ (۱۹۹۹) نقشه‌ریزی دانش را به این صورت تعریف می‌کند: «نقشه‌ریزی دانش به عنوان یک فرایند، روش و ابزاری برای تجزیه و تحلیل حوزه دانشی به منظور کشف اجزا و یا مفاهیم آن می‌باشد و آن‌ها را در یک فرم شفاف و قابل ادراک به گونه‌ای تصویرسازی می‌کند که در آن خصوصیات مرتبط کسب‌وکار به صورت واضح برجسته شوند» [۱۲].

از سوی دیگر اپلر^۲ (۲۰۰۱) مفهوم نقشه دانش را به عنوان یک «معماری تصویری از حوزه دانشی تعریف می‌کند که ما را قادر می‌سازد تا دانش را در مقیاس جهانی و از منظرهای گوناگون مورد ارزیابی قرار دهیم» [۱۳]. در یک تعریف دیگر که از نقشه‌های دانش ارائه شده است، نقشه‌های دانش نمایش‌های تصویری در مورد «دانش درباره دانش» عنوان شده‌اند بیش از آن‌که در مورد خود دانش باشند [۱۴]. «یک نقشه دانش یک کارمند، یک گروه و یا یک واحد سازمانی را در فهم و استفاده از دانش موجود در سازمان یاری می‌دهد» [۱۵].

۴-۱- انواع نقشه‌های دانش

نقشه‌های دانش براساس کاربردی که در موقعیت‌های گوناگون دارند به چند گروه عمده دسته‌بندی شده‌اند که در این بخش انواع این نقشه‌ها معرفی می‌شوند.

۴-۱-۱- نقشه‌های ساختاری دانش سلسله مراتبی^۳

نقشه‌های مفهومی^۴ و نقشه‌های ذهنی^۵ مدل‌های روانی مرتبطند که بر اندیشه‌ها و ادراکاتی بنا

1. Speel
2. Eppler
3. Hierarchical knowledge map
4. Concept map
5. Mind map



شده‌اند که حاصل سازمان‌دهی دانش معنایی به‌وسیله مغز انسان در شبکه‌ها یا سلسله مراتب مفاهیم و موضوعات می‌باشند. این مدل‌ها اغلب به صورت گراف‌هایی نمایش داده می‌شوند. این مدل‌ها دارای گره‌هایی می‌باشند. این گره‌ها نمایانگر مفاهیمی هستند که در رابطه با موضوعات مختلف وجود دارند [۱۶، صص ۷۰۲-۷۱۳].

۴-۱-۲- نقشه‌های علی^۱

«ترسیم نقشه دانش علی به عنوان تکنیکی برای پیوند دادن تفکر و عمل استراتژیک شناخته می‌شود که به درک مسائل پیچیده کمک می‌کنند» [۱۶، صص ۷۰۲-۷۱۳]. نقشه‌های علی به صورت گسترده برای ترسیم مدل‌های ذهنی پیچیده افراد به کار می‌روند تا یک نقطه شروع برای تجزیه و تحلیل استراتژیک کسب و کار ایجاد کنند.

۴-۱-۳- نقشه‌های منابع دانش^۲

این نقشه‌ها یک توده‌ای از خبرگان شرکت را براساس زمینه‌های مرتبط مانند حوزه خبرگی پیکره‌بندی می‌کنند. نقشه منبع دانشی به سؤالاتی نظیر «کجا می‌توان شخصی را یافت که دانش مورد نیاز ما را در یک موضوع مشخص داشته باشد؟» و «آیا در سازمان شخصی را داریم که یک پروژه در زمینه خاصی را انجام داده باشد؟» پاسخ می‌دهند [۱۷، صص ۵۷-۶۶]. نقشه‌های منبع دانش به مکان دانش ضمنی و نیز دانش آشکار اشاره دارند و به گونه‌ای طرح‌ریزی شده‌اند که برای مقاصد شناسایی دانش به کار روند. زمانی که دانش پیرامون خبرگی یک ارمند موجود است می‌توان از این دانش برای ارزیابی آن حوزه دانشی استفاده کرد؛ به این ترتیب که براساس آن دانش وی که جزئی از دانش سازمان می‌باشد شناسایی شده و می‌توان میزان و سطح این دانش را در سازمان مورد ارزیابی قرار داد. شکل ۱ یک نقشه منبع دانش ساده را برای یک شرکت مشاوره مدیریت را نشان می‌دهد.

1. Causal map
2. Knowledge Source map



شکل ۱ نقشه منابع دانش

۴-۱-۴- نقشه جریان دانش^۱ (کاربرد دانش)

این نقشه‌ها به طور اساسی نمایانگر فرایندهای کسب‌وکار دانش محور هستند که به وسیله به تصویر کشیدن دانش و اطلاعاتی که برای اداره کردن گام‌های مشخصی از فرایند لازم می‌باشند، تکمیل می‌شوند. این نوع از نقشه دانش می‌تواند برای تدوین، رمزی‌کردن و نیز حمایت از ارزیابی دانش به کار برده شود. کاربرد دیگر این نقشه دانش، شناسایی دانش مرتبط با آن می‌باشد [۱۸، صص ۷۰۳-۷۲۷].

۴-۱-۵- نقشه توسعه دانش^۲

این نوع از انواع نقشه‌های دانش می‌تواند به عنوان نقشه راه توسعه و یادگیری مصور به کار برده شود که یک چشم‌انداز مشترک را برای یادگیری سازمانی ایجاد می‌کند. این نقشه‌ها به سؤالاتی نظیر چگونه می‌توان به تعالی کسب‌وکار در واحد سازمانی خود دست یافت؟ و یا «چگونه می‌توان واحد سازمانی خود را برای ورود به بازار جدید آماده ساخت؟». این نقشه‌ها همچنین برای مصور ساختن مراحل ضروری برای توسعه شایستگی تجارت الکترونیکی به کار برده می‌شوند [۱۵].

1. Knowledge flow map
2. Knowledge development map

۵ - متدولوژی

در این پژوهش متدولوژی براساس توسعه یک چارچوب مفهومی با تکیه بر مفاهیم و ادبیات موجود استوار شده است. پس از توسعه چارچوب برای اعتبارسنجی آن از روش پیمایشی استفاده شد. به این منظور پرسشنامه‌ای برای بررسی متغیرهای کیفی مدل توسعه‌ای به‌وسیله خبرگانی که دارای تجارب دانشگاهی در زمینه تدریس و تحقیق در باب منابع انسانی، استراتژی و نیز مدیریت دانش می‌باشند و نیز خبرگانی در قالب مدیران شرکت‌هایی که در زمینه‌های کسب‌وکار دانش محور مانند فناوری اطلاعات فعالیت دارند، تنظیم شد. در نهایت نظرات این خبرگان از طریق آزمون دوجمله‌ای ارزیابی قرار شد و به این ترتیب چارچوب ارائه‌شده تأیید گردید، بر این مبنا که نتیجه اصلی این تحقیق توسعه یک چارچوب می‌باشد و کار آماری که به صورت نظر خبرگان انجام پذیرفته نیز در راستای اعتبارسنجی این چارچوب می‌باشد، می‌توان نتایج تحقیق را کیفی دانست.

۶- توسعه چارچوب

برای توسعه چارچوب از منطق موجود در مدل پیشنهادی هکس برای استراتژی‌های وظیفه‌ای استفاده می‌شود. در این مدل هکس توجه همزمان به متغیرها و وضعیت درونی سازمان و نیز عملکرد، شرایط و وضعیت محیط کسب‌وکار و به صورت ویژه رقبای اصلی سازمان را در دستور کار قرار می‌دهد. همان‌گونه که در شکل ۲ مشاهده می‌شود. این چارچوب در چهار گام اجرایی طراحی شده است که استنتاج این چهار گام بر مبنای مدل هکس صورت پذیرفته است. در این مدل رویکرد تدوین استراتژی همانند رویه کلی SWOT را داراست. در این رویه به هر دو محیط بیرونی و درونی سازمان برای تدوین استراتژی‌های اثربخش توجه می‌شود. در چارچوب حاضر علاوه بر این دو گام اساسی در تدوین استراتژی، به این دلیل که استراتژی‌های منابع انسانی در رده استراتژی‌های وظیفه‌ای می‌باشند و برای توفیق بیش‌تر، هم‌راستایی آن‌ها با استراتژی‌های سازمانی ضروری است، گام نخست برای ایجاد این هماهنگی صورت پذیرفته است.



شکل ۲- چارچوب پیشنهادی

۶-۱- گام اول

گام اول متناظر با قسمت ابتدایی شکل ۲ است. در این گام جهت‌گیری‌های کلان کسب‌وکار که در استراتژی‌های کسب‌وکار مشخص شده است، ارزیابی و بررسی می‌شود. در زمان تدوین استراتژی‌های وظیفه‌ای که منابع انسانی نیز جزئی از آنها است، باید نخست به اهداف و رسالت تعریف‌شده در استراتژی کسب‌وکار توجه شود. در حقیقت استراتژی منابع انسانی و سایر استراتژی‌های وظیفه‌ای باید به گونه‌ای تعریف شوند که سازمان را در حصول این اهداف توانمند سازند. از طرفی هر جایگاه استراتژی متناظر با یک مجموعه از منابع و قابلیت‌های غیرمادی و فکری است که نشان می‌دهد کسب‌وکار چه چیزهایی را باید بداند و نیز چگونه باید به آنها دست پیدا کند. همان‌گونه که زک^۱ نیز بیان می‌کند هر انتخاب استراتژی که سازمان در مورد تکنولوژی‌ها، محصولات، خدمات، بازارها و فرایندها و... انجام می‌دهد و نیز اخذ تصمیم‌های استراتژیکی مانند این که سازمان درگیر تولید شود و یا تنها به مونتاژ بپردازد و یا از راه تمایز و یا رهبری هزینه رقابت کند، یک تأثیر قابل ملاحظه بر دانش، مهارت‌ها و شایستگی‌های محوری دارد که برای رقابت و بهتر بودن در میان رقبای صنعت مورد نیاز هستند [۱۹، صص ۱۲۵-۱۴۵]. از سوی دیگر، معمولاً میان آن‌چه که سازمان باید انجام دهد و

1. Zack



چیزی که در حال حاضر مشغول انجام آن است، فاصله وجود دارد که از آن به «شکاف استراتژیک» تعبیر شد. سازمان‌ها با تدوین استراتژی‌های کسب‌وکار و سازمانی در حقیقت به دنبال پوشاندن این شکاف و رسیدن به جایگاه مطلوب و مورد نظر خود می‌باشند [۱۹، صص ۱۲۵-۱۴۵]. در کنار شکاف استراتژیک در یک سازمان همواره یک فاصله میان دانسته‌های موجود سازمان و الزامات دانشی آن در حالت مطلوب و برای حصول اهداف وجود دارد که «شکاف دانشی» نام می‌گیرد. به خصوص در سازمان‌های دانش محور با پوشاندن گپ دانشی می‌توان تا حدود بسیار زیادی نسبت به برطرف شدن شکاف استراتژیک امیدوار بود، چرا که برای دستیابی به موقعیت و جایگاه استراتژیک مطلوب باید الزامات و نیازهای دانشی مورد نیاز آن را به دست آورده و برطرف کرد [۲۰]. این مرحله از چارچوب نیز به همین دلیل تعریف شده است. در این مرحله در حقیقت استراتژی‌های کسب و کار باید مورد بررسی قرار گیرند. در طی این بررسی باید رسالت، اهداف اساسی و برنامه‌های استراتژیک کسب‌وکار به دقت مورد توجه قرار گیرند و با توجه به اهداف تعیین‌شده نیازمندی‌های دانشی که برای دستیابی به آن‌ها ضروری است شناسایی شوند. در حقیقت این کار مقدمه تدوین استراتژی‌های دانش سازمان می‌باشد و این مرحله در حقیقت در راستای تعیین استراتژی‌های دانش سازمان صورت می‌پذیرد، اما به این دلیل که در این گام تنها این بخش (حوزه‌های دانش مورد نیاز و سطح آن‌ها) مورد نیاز ما است، از ورود به بحث تخصصی استراتژی دانش خودداری می‌کنیم. بنابراین وظیفه و رسالت اصلی این مرحله به طور خلاصه عبارت است از:

بررسی دقیق رسالت، استراتژی‌ها و اهداف بلندمدت و میان مدت کسب‌وکار؛

احصای حوزه‌های دانشی که برای حصول اهداف و کسب جایگاه استراتژیک مورد نظر لازم هستند؛

تعیین سطح حوزه‌های دانشی مورد نیاز.

در چارچوب پیشنهادی این پژوهش دانش به سه سطح تقسیم‌بندی شده است. بدیهی است در صورت وجود نیازهای متفاوت در بخش‌های گوناگون می‌توان این سطوح را تغییر داد و این تغییر در رویه کلی چارچوب اثرگذار نخواهد بود و تنها سطوح دانش در همه جا مطابق سطوح دسته‌بندی شده در این بخش لحاظ می‌شود. سطوح در نظر گرفته شده در این قسمت برای حوزه‌های دانشی مورد نیاز سازمان عبارتند از سطح بالا، سطح متوسط و سطح پایین. سطح

بالا متناظر با میزان نیاز کسب‌وکار در سطح خبرگی به دانش مورد نظر است. سطح متوسط نشانگر نیاز کسب‌وکار به دانش مورد نظر در سطح تخصص است و در آخر سطح پایین، یعنی سازمان تنها نیازمند به دست آوردن معلوماتی در سطح کلی و آشنایی در این حوزه می‌باشد. نتایج بررسی‌های فوق و احصای سطوح دانشی مورد نیاز کسب‌وکار مطابق با استراتژی‌های کسب‌وکار در جدولی نظیر جدول ۱ خلاصه و مندرج می‌شود. همان‌گونه که در جدول ۱ مشخص است. حوزه‌ها و انواع دانشی که کسب‌وکار در آینده به آن‌ها نیاز خواهند داشت در سطرهای این جدول و سطوح مورد نیاز متناظر با هر یک در ستون‌های جدول قرار خواهند گرفت. برای مثال کسب‌وکار در حوزه دانش ۱ نیازمند سطح متوسط دانش است.

جدول ۱ حوزه‌های و سطوح دانشی مورد نیاز کسب‌وکار

سطح بالا	سطح متوسط	سطح پایین	سطح مورد نیاز حوزه دانشی مورد نیاز
			حوزه دانشی ۱
			...
			حوزه دانشی n

۶-۲- گام دوم

همان‌گونه که در شکل ۲ مشخص شده است عنوان کلی این گام تحلیل محیطی کسب‌وکار می‌باشد. در این مرحله تمرکز و توجه اساسی ما به خارج از سازمان است. محیطی که در صنعت، رقبای کسب‌وکار مشغول فعالیت مشابه در بستر صنعت می‌باشند. اهمیت توجه به محیط در حقیقت وجود رقبا می‌باشد. بدون در نظر گرفتن فعالیت‌ها، برنامه‌ها و جایگاه حال و پیش‌بینی آینده رقبا نمی‌توان برنامه‌ریزی استراتژیک اثربخشی برای رقابت با آن‌ها تدوین کرد. به این منظور در این گام دو وظیفه اساسی تعریف شده است:

۱- تهیه نقشه دانش صنعت

۲- بررسی محیط برای یافتن کارکنان و منابع دانشی بالقوه

اکنون در این جا به شرح این دو وظیفه پرداخته خواهد شد.

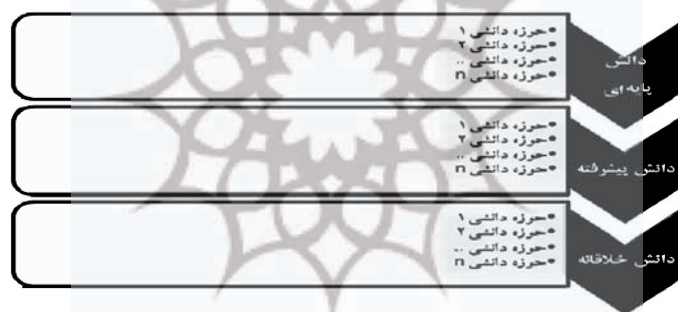
۶-۲-۱- تهیه نقشه دانش صنعت

تعیین نیازمندی‌های دانشی و نیز بیان مشخصات و ویژگی‌های آن‌ها در یک محیط ایزوله که در آن اطلاعات رقبا وجود ندارد، قابل انجام نخواهد بود. در این مرحله وضعیت صنعت برای دریافتن این‌که رقبا چه دانشی دارند و برنامه‌های آتی آن‌ها چه خواهد بود، مورد مطالعه قرار خواهد گرفت. با داشتن این اطلاعات می‌توان دانش‌های شناسایی شده خود را ارزیابی و دسته بندی کرد. دسته‌بندی‌های مختلفی در ادبیات مدیریت دانش در مورد دانش ارائه شده است یکی از این دسته بندی‌ها دانش را به سه گروه هسته‌ای، پیشرفته و خلاقانه تقسیم می‌کند. این تقسیم‌بندی رویکرد بیرونی و مقایسه‌ای نیز دارد، در حقیقت وضعیت صنعت و رقابت که تعیین می‌کند کدام دانش ارزشی به اندازه دانش خلاقانه برای شرکت تولید می‌کند و کدام دانش حکم دانش هسته‌ای را در میان رقبا دارد. دانش پایه‌ای محدود و سطح کمینه‌ای از دانش است که در اصطلاح فقط برای ورود به بازی (صنعت) مورد نیاز است. در حقیقت این دانش، دانش پایه انجام امور در یک صنعت است و به کارهای معمول مرتبط است.

بنابراین داشتن این سطح از دانش، توانمندی بقا و حیات بلندمدت یک مجموعه را نمی‌تواند تضمین کند [۱۹، صص ۱۲۵-۱۴۵]. «دانش پیشرفته، دانشی است که سازمان شما را به صورت رقابتی زنده نگه می‌دارد. این نوع از دانش به سازمان این قابلیت را می‌دهد که محصولات خود را از رقبا متمایز سازد» [۲۱]. «دانش خلاقانه، آن دانشی است که یک شرکت را توانمند می‌سازد تا صنعت و رقبا را رهبری کند و میان خود و سایر رقبا یک فاصله قابل ملاحظه‌ای ایجاد کند. دانش خلاقانه در یک بازار رقابتی این توان را به یک سازمان می‌دهد که قواعد بازی را در صنعت و رقابت تغییر دهد» [۲۲، صص ۵۵۳-۵۶۱].

برای تهیه نقشه دانش صنعت نخست باید حوزه‌های دانشی که در میان رقبا وجود دارد، شناسایی شود و اطلاعاتی که آن‌ها برای ذینفعان خود ارائه می‌کنند، اطلاعات کاری شرکت که در درگاه‌های بیرونی مانند وب سایت منتشر می‌شود، محصولات و خدماتی که ارائه می‌دهند، جلسات کاری مشترک، برنامه‌های آتی اعلام شده در جلسات مجمع عمومی و سایر اطلاعاتی که از سازمان‌ها به ذینفعان بیرونی و نیز نهادهای قانونی ارائه می‌شود، منابع خوبی برای دریافت دانش آن‌ها می‌باشد. سپس می‌توان از طریق قیاس حوزه‌های دانشی آینده خود با این منابع نوع آن‌ها را که هسته‌ای، خلاقانه و یا پیشرفته می‌باشند، تعیین کرد.

معیار دسته‌بندی دانش در این مرحله میزان در دسترس بودن آن در میان رقبا و نیز میزان مزیت رقابتی است که برای کسب‌وکار در پی دارد. هرچه دانش بیش‌تر در دسترس رقبا باشد و در صنعت به صورت دانش معمول که تنها چرخ کارها را می‌چرخاند، استفاده شود، در این صورت این دانش را می‌توان به صورت دانش پایه‌ای طبقه‌بندی کرد و هرچه که میزان دسترسی رقبا به یک حوزه دانش کم‌تر بوده و در نتیجه دستیابی و به‌کارگیری آن دانش برای کسب و کار مزیت رقابتی بیش‌تری خلق کند می‌توان آن دانش را خلاقانه به شمار آورد. پس از بررسی دانش موجود در نزد رقبا در صنعت و دسته‌بندی این دانش، این اطلاعات به صورتی که در شکل ۳ نمایش داده شده است، دسته‌بندی می‌شوند. در این شکل در سطرها حوزه‌های دانش شناسایی شده در صنعت که رقبا در آن‌ها مشغول کار هستند، به تفکیک نوع دانش وجود دارند. با تهیه نقشه دانش صنعت که می‌توان از آن به عنوان معیاری برای ارزیابی و دسته‌بندی دانش استفاده کرد، این فعالیت از گام دوم پایان می‌پذیرد.



شکل ۳ نقشه دانش صنعت

۶-۲-۲- جمع‌آوری اطلاعات کارکنان و منابع دانشی بالقوه

وظیفه دیگری که در بخش پایش محیط بیرونی کسب‌وکار در چارچوب پیشنهادی این پژوهش تعریف می‌شود، جمع‌آوری اطلاعات کارکنان و منابع دانشی بالقوه موجود در محیط کسب‌وکار است. این اطلاعات از راه‌های ذیل قابل جمع‌آوری می‌باشد [۲۳]:

اطلاعات مراکز کارمایی دولتی و خصوصی که مشخصات، توانایی‌ها، تجربیات و سوابق کاری افراد آماده به کار را در اختیار دارند؛

آگهی در روزنامه‌های عمومی و تخصصی (استفاده از این روش باید در گام آخر و زمانی



که مشخصات ریز نیروی کار مورد نیاز تعیین شد، صورت پذیرد؛
مراجعه به مراکز علمی و آموزشی که دربرگیرنده افراد آماده به کار با تحصیلات مرتبط می‌باشند؛
استفاده از نیروهای سازمان‌های مشابه که قصد خروج از این سازمان‌ها را دارند؛
استفاده از توصیه‌ها و روابط کارکنان داخل سازمان؛
استفاده از بانک اطلاعات سازمان که در مصاحبه‌های قبلی برای یافتن نیروی کار ایجاد شده‌اند؛
استفاده از مشاوران سازمان .

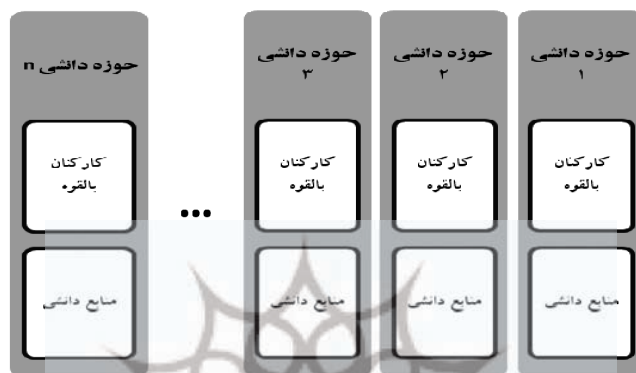
حوزه‌های دانشی که سازمان به آن‌ها نیاز دارد در گام نخست تعیین شده و نتیجه در جدول ۱ خلاصه شد. در این گام نیز باید با استفاده از اطلاعات این جدول و معیار قراردادن حوزه‌های دانش شناسایی شده به جستجوی افرادی بود که دارای این دانش‌ها در سطوح مورد نظر بوده و آماده به کار در سازمان می‌باشند. برای یافتن منابع علمی برای پوشاندن و برطرف کردن فاصله و خلأ دانشی سازمان نیز می‌توان از منابع دانش بیرونی استفاده کرد. عمده این منابع عبارتند از:

استفاده از پایگاه‌های علمی: که به صورت مجازی و آن‌لاین خدمات علمی ارائه می‌دهند. در بسیاری از این پایگاه‌ها می‌توان با پرداخت حق اشتراک از منابع علمی موجود که پیوسته به روز می‌شوند، استفاده کرد؛
استفاده از کتابخانه‌ها و مخازن علمی: در این موارد نیز می‌توان زمینه استفاده کارکنان از منابع دانشی را فراهم کرد تا بتوانند از این منابع برای به‌دست آوردن اطلاعات مورد نیاز برای انجام اثربخش وظایف استفاده کنند؛

استفاده و تبادل علمی با مراکز علمی- پژوهشی و دانشگاه‌ها: دانشگاه‌ها و مؤسسات علمی و پژوهشی یکی از منابع تولید و ذخیره دانش هستند. با برقراری ارتباط با این مراکز می‌توان کارکنان را به دانش روز تجهیز کرد.

شرکت در همایش‌ها و کنفرانس‌های مرتبط علمی: کنفرانس‌ها و همایش‌های علمی محل تبادل اطلاعات علمی و به روز می‌باشند. شناسایی و شرکت در آن‌ها محلی برای یافتن منابع و مراجع علمی است. با بررسی موارد فوق می‌توان منابع دانشی متناسب با نیازها و برنامه‌های دانشی آینده سازمان را در محیط جستجو کرد و به آن‌ها دست یافت. ذکر این نکته ضروری است که برای دسترسی به منابع دانشی در حال حاضر محدودیت جغرافیایی وجود ندارد و محیط کسب‌وکار در

این مورد می‌تواند کل منابع موجود در سایر کشورها نیز باشد. در پایان این مرحله اطلاعات به دست آمده از محیط در قالبی مانند آنچه در شکل ۴ مشاهده می‌شود، دسته‌بندی می‌شوند.



شکل ۴ کارکنان بالقوه و منابع دانشی موجود در محیط کسب‌وکار

۳-۶- گام سوم

در این گام از چهار گام تعریف شده باید وضعیت درونی سازمان بررسی شود. بررسی و تحلیل درونی در این چارچوب به این دلیل که در پی توسعه استراتژی منابع انسانی می‌باشد، از دید منابع انسانی سازمان و با رویکرد دانشی صورت می‌پذیرد. بیش‌تر فعالیتی که در این گام صورت می‌پذیرد شامل تهیه یک نقشه منبع دانش در داخل کسب‌وکار و نیز ارزیابی دانش کسب‌وکار می‌باشد.

۳-۶-۱- نقشه منبع دانش داخل کسب و کار

نقشه‌های منابع دانش به طور عمومی دو دسته اطلاعات در اختیار ما قرار می‌دهند که عبارتند از دانشی که در سازمان وجود دارد و نیز افرادی که در این حوزه‌ها دارای اطلاعات و معلومات هستند. بر این اساس با پی‌ریزی یک نقشه منبع دانش می‌توان وضعیت موجود منابع انسانی که در کسب‌وکار مشغول فعالیت هستند (از دید دانشی) و نیز وضعیت موجود دانش سازمان را ارزیابی کرد. در این گام برای ارزیابی دقیق‌تر، سطح دانش موجود در افراد به این نقشه دانش افزوده

می‌شود. با این توصیف و با ایجاد این نقشه به سه سؤال زیر پاسخ داده می‌شود:

چه حوزه‌های دانشی در سازمان وجود دارد؟

چه افرادی صاحب دانش در این حوزه‌ها می‌باشند؟

کارکنان هر یک در چه سطحی از دانش شناسایی شده می‌باشند؟

برای آگاهی یافتن از حوزه‌های دانش موجود در سازمان می‌توان از این منابع استفاده کرد: اطلاعات شخصی کارکنان مندرج در پرونده آن‌ها؛ از طریق اطلاعاتی مانند رشته تحصیلی، مقطع، سوابق علمی و تجربی، شرکت در کارگاه‌ها و دوره‌های علمی و... می‌توان دانش در اختیار افراد و به تبع آن کسب‌وکار را شناسایی کرد.

طراحی پرسشنامه برای دریافت اطلاعات علمی افراد که در سوابق موجود نمی‌باشد.

در نهایت از طریق بررسی و انجام کارهای فوق می‌توان دانش موجود در کسب‌وکار را شناسایی کرد. سطح دانش کارکنان نیز در حقیقت در هر حوزه بیانگر سطح دانش کسب و کار خواهد بود. برای تعیین سطح دانش کارکنان نیز می‌توان این موارد را به کار گرفت: سطح علمی و درجه آکادمیک مدارک نیروی انسانی، تحلیل تجربیات کاری کارکنان و میزان توانایی و کارایی آن‌ها در حوزه‌ای که در کسب‌وکار سازمان فعالیت می‌کنند، استفاده از نظر مدیران و خبرگان سازمان برای ارزیابی سطح دانش کارکنان. با بررسی موارد فوق و با مشارکت مدیران و خبرگان سازمان در حوزه‌های مختلف و برای تعیین سطح دانشی نهایی افراد برای تصمیم‌گیری می‌توان با توجه به تمام موارد فوق امتیاز از یک تا ۹ برای افراد در نظر گرفت. سطوح افراد در دانشی که در اختیار دارند در این گام متناظر با سطوح دانشی سازمان که در جدول ۱ مشخص شد به سه دسته خبرگان، متخصصان و تازه‌کاران در هر حوزه تقسیم‌بندی می‌شود. ملاک تخصیص هر رتبه به کارکنان امتیازات محاسبه شده در این مرحله و مطابق با جدول ۲ خواهد بود.

جدول ۱ سطح‌بندی دانش کارکنان

امتیاز اخذشده	سطح دانشی
۱-۳	تازه‌کار
۴-۶	متخصص
۷-۹	خبره

به این ترتیب حوزه‌های دانش موجود در سازمان، کارکنان صاحب آن‌ها و نیز سطح آن در سازمان مشخص شد. اکنون این اطلاعات در قالب شکل ۵ قابل تلفیقند. شکل ۵ در حقیقت نقشه منبع دانش در داخل کسب‌وکار سازمان است که ما در این گام سطح‌بندی دانش را نیز متناسب با نیازی که وجود دارد اضافه کرده‌ایم. در هر ستون یک حوزه دانش ذکر شده است و در ذیل آن مشخصات کارکنانی که صاحب این دانش می‌باشند به تفکیک سطوحی که در این دانش دارند، در صورت وجود مشخص می‌شوند.



شکل ۵ نقشه منبع دانش داخلی کسب‌وکار

۲-۳-۶- ارزیابی دانش سازمان

در گام دوم از گام‌های چارچوب به بررسی وضعیت صنعت و احصای دانش موجود در نزد رقبا و نیز سطوح آن پرداخته شد که این اطلاعات به صورت شکل ۳ تلخیص و دسته‌بندی گردید در این بخش از گام سوم با توجه به این اطلاعات به ارزیابی و دسته‌بندی نیازهای دانش آینده سازمان پرداخته می‌شود. در شکل ۳ دانش موجود در صنعت در سه دسته پایه‌ای، پیشرفته و خلاقانه طبقه‌بندی شد. اکنون با توجه به این اطلاعات می‌توان حوزه‌های دانشی که در جدول ۱ مطابق با استراتژی‌های کسب‌وکار و اهداف آتی برای آینده کسب‌وکار شناسایی شدند، در این سه دسته طبقه‌بندی کرد. بنابراین معیار ما در این طبقه‌بندی، دانش موجود در صنعت است و با توجه به این‌که هر حوزه دانشی شناسایی شده برای آینده چه وضعیتی در

صنعت دارد، هر کدام از حوزه‌های جدول ۱ در یکی از دسته‌های هسته‌ای، پیشرفته و خلاقانه قرار داده می‌شوند.

در این گام باید دو تصمیم مهم دیگر در مورد حوزه‌های دانش مندرج در جدول ۱ گرفته شود. باید در هر حوزه دانش نسبت به اکتشاف^۱ یا بهره‌برداری^۲ تصمیم گیری شود. در حقیقت اکتشاف ناظر بر این مطلب می‌باشد که سازمان خود قصد توسعه و خلق شاخه جدیدی از دانش در به‌کارگیری در کسب و کار را داراست و در مقابل در رویکرد بهره‌برداری سازمان برای استفاده از دانش موجود در محیط برنامه‌ریزی می‌کند. برای این تصمیمات می‌توان براساس نظرات تیوانا (۲۰۰۰) عمل کرد. او بیان می‌کند که هرچه دانش به سوی خلاقانه‌بودن نزدیک باشد، بهترین راهکار برای آن اکتشاف است [۲۱]. چرا که دانش خلاقانه دانشی است که اساس مزیت رقابتی کسب‌وکار را تشکیل می‌دهد، بنابراین یا در محیط بیرون وجود ندارند و یا در صورت وجود دسترسی به آن‌ها در قالب بهره‌برداری بسیار دشوار و در برخی موارد نشدنی می‌باشد. در نتیجه سازمان در مورد این نوع دانش باید در راستای اکتشاف و خلق سرمایه‌گذاری کند و در مقابل دانش مورد نظر هر چه در صنعت نزدیک‌تر به دانش هسته‌ای باشد، در دسترس‌تر و قابلیت بهره‌برداری از آن در محیط آسان‌تر خواهد بود. بنابراین فاکتور تصمیم در این دو مورد نیز نوع دسته‌بندی دانش است که با توجه به نقشه دانش صنعت صورت می‌پذیرد. در مجموع نظر خبرگان و مدیران ارشد و با تجربه سازمان در هر حوزه برای تصمیم‌گیری به‌خصوص در مواردی که حوزه دانش در مرز دو دسته قرار دارد می‌تواند راهگشا باشد. پس از دسته‌بندی و مشخص کردن رویکرد شرکت در هر حوزه دانش جدول ۱ اکنون می‌توان این جدول را به صورتی که در جدول ۲ نمایش داده شده است، تکمیل کرد. سطرهای این جدول همان سطرهای جدول ۱ است. ستون‌های مربوط به سطح دانش نیز مستقیم از جدول ۱ به این جدول منتقل می‌شوند. تصمیم‌های گرفته شده در مورد اکتشاف یا بهره‌برداری و نیز نوع دانش که در این گام اخذ شده است، در این جدول در سلول مربوطه علامت زده می‌شود. با تکمیل جدول ۳ اقدامات تعریف شده در این گام به پایان می‌رسد. اکنون ملزومات و اطلاعات مورد نیاز برای تدوین استراتژی منابع انسانی در گام نهایی آماده شده‌اند و می‌توان با استفاده از این

-
1. Exploration
 2. Exploitation

اطلاعات در مورد آینده منابع انسانی سازمان تصمیم‌گیری استراتژیک کرد.

جدول ۳ مشخصات حوزه‌های دانش آینده

بهره برداری یا اکتشاف	نوع دانش	سطح دانش			حوزه‌های دانش
		سطح پایین	سطح متوسط	سطح بالا	
	هسته‌ای/ پیشرفته / خلاقانه				حوزه دانشی ۱
					حوزه دانشی ۲
...	
					حوزه دانشی n

۶-۴- گام چهارم

هدف اساسی این گام که گام نهایی چارچوب پیشنهادی این پژوهش می‌باشد، تدوین نهایی استراتژی‌های منابع انسانی است. در این گام از اطلاعاتی که در طی اقدامات گام‌های پیشین جمع‌آوری و دسته‌بندی شده‌اند برای تدوین استراتژی استفاده می‌شود. نتیجه ارزیابی داخلی نیروی انسانی در مورد سازمان در قالب نقشه منبع دانش کسب و کار نشان داده شده است. در این گام اطلاعات این شکل را که بیانگر نقشه منبع دانش داخل کسب‌وکار می‌باشد، برای استفاده آسان‌تر در جدولی مانند جدول ۴ قرار داده می‌شود.

در این جدول حوزه‌های دانش موجود در سازمان که در نقشه منبع دانش در شکل ۵ نشان داده شده بود، در سطرها قرار می‌گیرند و در ستون‌های متناظر با آن‌ها مشخصات کارکنان دارای دانش به تفکیک سطح آگاهی، در صورت وجود قرار می‌گیرند. در این مرحله نخست نتایج بررسی وضع موجود در کسب‌وکار، برنامه‌ها و استراتژی‌های آینده سازمان که نمایانگر وضع مطلوب می‌باشد، با یکدیگر تطابق داده می‌شود. به این منظور از جدول ۴ که مطابق نقشه منبع دانش کسب و کار ایجاد شده است و بیانگر وضع موجود منابع انسانی کسب‌وکار با دید دانشی می‌باشد و نیز بخشی از جدول ۳ که حاوی حوزه‌ها و سطوح دانش مورد نیاز سازمان در آینده است، استفاده می‌شود. تطابق میان نیازهای وضع مطلوب و موجودی‌های سازمان مانند شکل ۶ انجام می‌پذیرد. برای شرح آسان‌تر آنچه که در این گام اتفاق می‌افتد، به هریک

از سلول‌ها یک نماد که یکی از حروف انگلیسی می‌باشد، اختصاص می‌دهیم به حوزه‌های دانشی که در دو جدول وجود دارند یک حرف مشابه اختصاص داده می‌شود. اساس کار به این صورت است که جدول ۳ به عنوان نقطه شروع و جدول پایه انتخاب می‌شود. ابتدا به سطر اول این جدول مراجعه می‌کنیم. در این سطر اولین حوزه دانشی که سازمان در آینده (براساس استراتژی‌های کسب‌وکار) به آن نیاز خواهد داشت و در گام اول شناسایی گردید، وجود دارد. با مطالعه این حوزه و شناسایی آن سپس به جدول ۴ رجوع می‌کنیم. همان‌طور که ذکر شد، جدول ۴ حاوی حوزه‌های دانش موجود در سازمان به همراه اطلاعات افرادی است که دارای دانش در سه سطح این حوزه‌ها می‌باشند. حال در میان سطرها این جدول به دنبال حوزه دانشی سطر اول جدول ۴ می‌گردیم. در صورتی که این حوزه دانش در جدول ۴ وجود داشت سپس به سطوح آن دقت می‌کنیم. در صورتی که سطوح دانش مورد نظر در جدول ۴ با سطوح همان دانش در جدول ۳ مطابقت داشته و یا از آن بالاتر بود ("خبرگان" متناظر با "سطح بالا"ی دانش، "متخصصان" متناظر با "سطح متوسط" دانش و تازه‌کاران متناظر با "سطح پایین" دانش می‌باشد). مشخصات کارکنانی که در این سطوح هستند به سلول مربوطه در سطر اول جدول ۳ انتقال پیدا می‌کند (مانند سلول‌های D1 و A3 در جدول ۴). در صورتی حوزه دانشی مورد نظر در جدول ۴ وجود داشته اما سطح کارکنان موجود در این حوزه از سطح مورد نیاز مشخص شده در جدول ۳ پایین‌تر بود انتقالی صورت نگرفته و تنها مشخصات این افراد در یک فهرست جداگانه نگهداری می‌شود (مانند سلول C2 در جدول ۴). با انجام این کارها و نیز در حالتی که حوزه دانش در جدول ۴ وجود نداشت به سطر دوم از جدول ۳ می‌رویم و همین رویه فوق دوباره برای این سطر نیز تکرار می‌شود. این کار تا سطر پایانی جدول ۳، یعنی برای تمام حوزه‌های دانش آن انجام می‌پذیرد. در پایان این انتقال چهار گروه متفاوت قابل شناسایی است. این چهار گروه عبارتند از:

گروه ۱: سلول‌هایی از جدول ۴ که به سلول‌های جدول ۳ مرتبط شده‌اند. در حقیقت این گروه شامل کارکنانی است که دارای حوزه‌های دانش مورد نیاز برای آینده (که در جدول ۳ شناسایی شده است) می‌باشند و از سوی دیگر سطح دانشی که آن‌ها در اختیار دارند نیز متناسب با نیازهای آتی کسب‌وکار می‌باشد (مانند سلول‌های D1 و A3 در جدول ۴).

گروه ۲: سلول‌هایی از جدول ۳ که حوزه دانشی متناظر با آن‌ها در جدول ۴ وجود نداشتند. این گروه در حقیقت شامل حوزه‌های دانشی می‌باشد که در حال حاضر در سازمان وجود

ندارند ولی کسب و کار در آینده به آن‌ها برای دستیابی به جایگاه استراتژیک مورد نظر نیاز خواهد داشت. (مانند سلول‌های E₂ و F₃ در جدول ۳).

گروه ۳: سلول‌هایی در جدول ۴ که حوزه دانش متناظر با آن‌ها در جدول ۴ وجود ندارد. در حقیقت این گروه نماینده کارکنانی است که دانش آن‌ها در آینده به کار سازمان نمی‌آید و تخصص آن‌ها با حوزه‌هایی که سازمان در آینده قصد فعالیت دارد، تناسبی ندارد (مانند سلول‌های B₁ و B₂ در جدول ۴).

گروه ۴: سلول‌هایی در جدول ۴ که دارای حوزه دانش مشترک با برخی سلول‌های جدول ۴ می‌باشند ولی در سطح پایین‌تری از سطح مورد نیاز قرار دارند. این گروه نیز شامل افرادی است که دارای دانش مرتبط با نیازهای آیند کسب‌وکار می‌باشند ولی سطح دانشی که در حال حاضر دارند پایین‌تر از سطحی است که در جدول ۴ برای برآورده ساختن اهداف کسب‌وکار شناسایی شده است (مانند سلول C₂ در جدول ۴).

سطح دانش کارکنان			حوزه‌های دانش
تازه کاران	متخصصان	خبرگان	
	A _۲		A حوزه دانشی
	B	B _۱	B حوزه دانشی
	C _۲		C حوزه دانشی
		D _۱	D حوزه دانشی
G _۳	G _۲		G حوزه دانشی

سطح دانش			حوزه‌های دانش
سطح پایین	سطح متوسط	سطح بالا	
		D _۱	D حوزه دانشی
		C _۱	C حوزه دانشی
A _۳			A حوزه دانشی
	E _۲		E حوزه دانشی
F _۳			F حوزه دانشی

شکل ۶ تطبیق اطلاعات موجود و مطلوب

بنابراین اکنون منابع انسانی کسب‌وکار در چهار گروه دسته‌بندی شده‌اند و باید برنامه‌ریزی و تصمیمات استراتژیک منابع انسانی برای هر کدام از این چهار گروه اتخاذ شود. به این منظور این چهار گروه را در شکلی مانند شکل ۷ جای داده می‌شوند. این شکل در حقیقت

بیانگر گروه‌های استراتژی منابع انسانی در این چارچوب می‌باشد. بنابر آن چه که در بخش استراتژی منابع انسانی عنوان شد، چهار دسته استراتژی عمده برای منابع انسانی سازمان تعریف می‌شود که عبارتند از: حمایت، تشویق و پاداش و ترفیع، استخدام، قطع همکاری، آموزش و توسعه. اکنون به شرح استراتژی‌های محوری در هر یک از خانه‌های شکل ۷ که به صورت رنگی مشخص شده‌اند، پرداخته می‌شود.

۶-۴-۱- خانه سفید

در این خانه طوری که در شکل مشخص شده است، گروه یک که پیش از این تعریف شد، جای گرفته است. گروه یک معرف کارکنانی است که دانش در اختیار آن‌ها با یک و یا چند حوزه دانشی که براساس اهداف استراتژیک کسب‌وکار برای آینده سازمان تعریف شده است، تطابق دارد. بر این اساس این دسته از کارکنان می‌توانند سازمان را در کسب‌وکار مربوطه برای رسیدن به اهداف و اجرای استراتژی‌های آینده یاری دهند. سازمان باید بیش‌ترین تلاش خود را در جهت حفظ و نگهداری این کارکنان به کار گیرد. کارکنان مورد نظر باید متناسب با جایگاه خود تشویق شوند. تشویق می‌تواند به صورت مالی و یا غیر مالی باشد. در حالت مالی سازمان می‌تواند از اهرم‌هایی مانند پاداش‌های نقدی و غیرنقدی، افزایش حقوق و مانند آن استفاده کند. در حالت غیر مالی می‌توان از راهکارهایی مانند تجلیل در حضور سایر کارکنان، افزایش دادن احساس اهمیت در سازمان در کارکنان و نیز ترفیع درجه کاری متناسب با جایگاه صورت پذیرد.

۶-۴-۲- خانه هاشور زده

در این خانه مطابق شکل گروه دو قرار دارد. گروه دو حالتی را در بر دارد که با جستجو در جدول ۴ حوزه دانش متناظری برای برخی از حوزه‌های دانشی مورد نیاز آینده در جدول ۳ یافته نمی‌شود. این حالت بیانگر این است که سازمان برای حصول اهداف آینده کسب‌وکار نیازمند دانشی است که در حال حاضر در میان کارکنان وجود ندارد. بنابراین سازمان باید این نیاز خود را از بیرون سازمان تأمین کند. برای نحوه تأمین این نیاز باید از اطلاعات و تصمیم‌های استراتژیکی که در مورد منابع دانشی در گام سوم گرفته شد و نتیجه آن در جدول ۳ مندرج شد، استفاده شود.

در این جدول برای هر حوزه دانش معین شده است که رویکرد شرکت در مورد

بهره‌برداری- اکتشاف چه می‌باشد. با توجه به تعریف ذکر شده برای این مفاهیم راهکارهایی برای از بین بردن خلأ دانشی در سازمان پیشنهاد می‌شود. با توجه به تعاریف می‌توان استنباط کرد در صورتی که رویکرد سازمان در حوزه دانشی مورد نیاز به سوی اکتشاف نزدیک باشد، بنابراین سازمان نیاز به استخدام افرادی دارند که در حوزه دانشی مورد نظر خبره و در کنار آن دارای خلاقیت کافی برای ایجاد رشد و توسعه در آن حوزه دانشی باشند در صورتی که اگر رویکرد سازمان بهره‌برداری از یک حوزه دانش باشد، داشتن ویژگی خلاقیت چندان ضروری به نظر می‌رسد و سازمان باید که به دنبال افراد خبره‌ای در آن حوزه دانش باشد تا بتوانند آن حوزه دانش را به سازمان منتقل ساخته و به کارگیرند. برای استخدام و به‌کارگیری منابع دانشی در این قدم می‌توان از اطلاعات موجود در شکل ۴ استفاده کرد. در گام دوم به جمع‌آوری اطلاعات نیروهای کار و منافع دانش بالقوه موجود در محیط پرداخته و اطلاعات این بررسی در شکل ۴ خلاصه شد. اکنون و در این گام می‌توان برای یافتن نیروها و کارکنان مناسب از این جدول استفاده کرد.

۶-۴-۳- خانه سیاه

در این خانه که گروه سه را شامل می‌شود، کارکنانی وجود دارند که دانش آن‌ها و نیز توانایی آن‌ها برای توسعه به میزانی است که با توجه به برنامه‌ها و استراتژی‌های آتی کسب‌وکار نخواهند توانست برای سازمان مفید واقع شوند. بنابراین استراتژی عمده برای این افراد می‌تواند این موارد باشد: تغییر جایگاه و مسئولیت آن‌ها در سازمان با توجه به نیاز سایر بخش‌ها و نیز توانایی‌های این افراد، جابجایی برای این افراد در خارج از سازمان و یا قطع همکاری با این افراد.

۶-۴-۴- خانه خاکستری

در این خانه از شکل ۷ کارکنانی از سازمان وجود دارند که حوزه‌های دانش مورد نیاز سازمان را در اختیار دارند اما سطح کنونی آن‌ها در این حوزه‌ها با سطح مطلوب مورد نظر مدیران کسب‌وکار به گونه‌ای فاصله دارد که می‌توان آن را جبران کرد و این رویکرد با توجه به اختلاف سطح آن‌ها با سطح مطلوب و نیز با توجه به این که آن‌ها فرایندها اجتماعی‌شدن در سازمان را طی کرده‌اند و با فضای سازمان نسبت به کارکنانی که تازه جذب شوند آشنا هستند

برای سازمان رویکرد و استراتژی مطلوب‌تری نسبت به استخدام می‌باشد. بنابراین استراتژی محوری در این خانه آموزش و توسعه می‌باشد. برای آموزش و توسعه کارکنان از بعد دانشی می‌توان از راهکارهایی مانند این روش‌ها استفاده کرد: شرکت کارکنان در دوره‌های آموزشی، زمینه‌سازی ادامه تحصیل برای کارکنان، شرکت کارکنان در کارگاه‌های نیروی انسانی، ایجاد امکان برای استفاده کارکنان از پایگاه‌های دانش آن لاین، ایجاد امکان برای استفاده کارکنان از کتابخانه‌ها و طراحی برنامه‌های توسعه از این طریق، ایجاد کانال‌های ارتباطی با مراکز پژوهشی و آموزشی

حمایت، تشویق ترفیغ (گروه ۱)	استخدام و تأمین منابع دانش (گروه ۲)
جایابی در داخل و خارج سازمان پایان همکاری (گروه ۳)	آموزش و توسعه (گروه ۴)

شکل ۷ گروه‌های استراتژی

۶-۵- اعتبارسنجی

همان‌گونه که ذکر شد برای ارزیابی قابلیت اتکا و روایی پرسشنامه تهیه شده نخست این پرسشنامه به سه تن اساتید دانشگاهی ارائه شد. با بررسی نظرات ارائه شده پرسشنامه تهیه شده، اصلاح و نهایی گردید که نمونه نهایی آن در ضمیمه ۱ این سند قابل مشاهده است. سپس برای ارزیابی چارچوب ارائه شده این چارچوب به گروه آماری متشکل از ۴۰ نفر از خبرگان برای اخذ نظرات آنان ارائه شد. با توجه به این‌که مفاهیم موجود در این پژوهش دو زمینه منابع انسانی و مدیریت دانش را شامل می‌شود و نیز با تأکید بر این مطلب که چارچوب توسعه یافته قابلیت اجرا در محیط کسب‌وکار را داشته باشد، تعریف خبرگان در این تحقیق عبارت است از اساتید دانشگاه و محققانی که در زمینه منابع انسانی و مدیریت دانش به تدریس و تحقیق می‌پردازند و نیز مدیران شرکت‌هایی که در عمل با مسائل منابع انسانی به خصوص در سازمان‌های دانش محور روبه‌رو هستند. جدول ۵ نشانگر مشخصات کلی و جایگاه این افراد می‌باشد.

جدول ۵ مشخصات افرادی از آنان نظرخواهی انجام شده است.

تعداد	زمینه کاری و تخصصی	جایگاه
۱۵	مدیریت دانش	اساتید دانشگاه
۱۶	مدیریت منابع انسانی	اساتید دانشگاه
۹	مدیریت منابع انسانی و مدیریت دانش	مدیران

برای ارائه پرسشنامه و اخذ نظرات این افراد در مواردی که امکان‌پذیر بود مراجعه حضوری صورت گرفت و با بیان و ارائه مدل برای افراد نظرات آنان به عنوان مشاوره و تکمیل لحاظ شد، سپس پس از برطرف کردن ابهامات، مدل نهایی به آن‌ها عرضه و پرسشنامه حاوی نظرات نهایی آنان تکمیل شد. با جمع‌آوری اطلاعات در پرسشنامه برای ارزیابی اطلاعات اخذ شده نخست از روش آلفای کرونباخ استفاده شد. به این منظور از نرم‌افزار SPSS استفاده شد. تحلیل و محاسبه آلفا به وسیله نرم‌افزار SPSS صورت گرفت که در نتیجه نهایی آلفای کرونباخ برای مجموع پرسشنامه در حدود ۰/۷۶ است بنابراین در تعاریف موجود با به دست آمدن این عدد می‌توان بر اعتبار پرسشنامه صحت گذاشت و بر اطلاعات آن تکیه کرد.

برای انجام تست، جواب‌ها به دو دسته و گروه تقسیم شدند. همان‌گونه که در پرسشنامه ضمیمه شماره ۱ قابل مشاهده است، جواب‌ها در پنج گروه "کاملاً موافق"، "موافق"، "بی‌نظر"، "مخالف"، "کاملاً مخالف" ارائه شده‌اند. برای انجام این آزمون به هر گروه از جواب‌ها یک عدد از یک تا ۵ اختصاص داده شد. بعد از اختصاص امتیاز به جواب‌ها، سوگیری پاسخ‌ها به دو گروه تقسیم شدند. این دو گروه عبارتند از گروه اول پاسخ‌های موافق و کاملاً موافق و گروه دوم پاسخ‌های مخالف و کاملاً مخالف. برای اعمال این گروه‌ها در نرم‌افزار از اعداد و امتیازات مربوطه به این صورت استفاده شد که بیش‌ترین و مثبت‌ترین امتیاز ممکن به پرسشنامه‌ها برابر اعداد تعریف شده برابر امتیاز بیشینه (۵) ضرب در تعداد سؤالات (۱۱)، یعنی $55 = 5 * 11$ می‌باشد. اکنون پاسخ با امتیازات بالای ۳۳ (>33) در گروه یک و با امتیاز کمتر از ۳۳ (<33) در گروه دو طبقه‌بندی شدند. آزمون دو جمله‌ای فرضیه ما را مبنی بر این‌که سوگیری دوجتهی در مورد سؤالات وجود نداشته است، رد می‌کند. بنابراین اولین خواسته ما در این آزمون که اثبات دوجمله‌ای و دوطرفه بودن جواب‌ها می‌باشد، ثابت

شده است. همچنین با مشاهده نتایج آزمون دوجمله ای در مورد هر کدام از سؤالات می‌توان نتیجه تجزیه و تحلیل جواب‌هایی را که به این سؤال داده شده است، مشاهده کرد. این نکته در مورد تمامی جواب‌ها به روشنی قابل مشاهده است که بیش‌تر قریب به اتفاق نظرات (۳۹ پرسشنامه) در گروه یک که پیش از این تعریف شده بود، جای گرفته‌اند. بنابر اطلاعات اظهار شده در بالا و به عنوان جمع‌بندی این مطالب می‌توان عنوان کرد که با طی این فرایند و انجام تست‌ها به گونه و کیفیتی که شرح داده شد، مدل ایجاد شده در این پژوهش که در قالب روش "نظر خبرگان" اعتبار سنجی شده است، قابلیت اتکا و طرح را داراست و می‌توان آن را در عمل نیز به کار گرفت.

۷- نتیجه‌گیری

یافته اساسی این پژوهش در چارچوب ارائه شده خلاصه می‌شود. در این چارچوب با تأکید بر اهمیت دانش کارکنان و توجه اساسی به این بعد، روشی برای تدوین استراتژی منابع انسانی ارائه شده است. در این چارچوب تلاش شده است تا با ارائه گام‌های منطقی، اصولی و معرفی ابزار مناسب برای اجرایی کردن این گام‌ها فرایند تدوین استراتژی منابع انسانی را اثربخش‌تر کرد. از دیگر ویژگی‌های چارچوب ارائه شده در این پژوهش می‌توان به توجه به محیط کسب‌وکار و موقعیت رقبا برای تدوین استراتژی منابع انسانی اشاره کرد. این امر با استفاده خاص چند منظور از نقشه‌های دانش در این چارچوب محقق شده است. توجه و شناخت دقیق وضعیت و موقعیت موجود برای تدوین برنامه استراتژی مناسب دیگر نتیجه‌ای است که می‌توان با مطالعه و بررسی چارچوب پیشنهادی این پژوهش دریافت. همچنین می‌توان به تطابق استراتژی منابع انسانی به عنوان استراتژی وظیفه‌ای با استراتژی‌های کسب‌وکار اشاره کرد که در گام نخست از گام‌های ارائه شده برای چارچوب پیشنهادی، هدف حصول این تطابق به عنوان نقطه آغاز فرایند تدوین استراتژی منابع انسانی می‌باشد.

استراتژی‌های وظیفه‌ای در حقیقت بستری را برای به‌دست آوردن اهداف استراتژیک کلان سازمان ایجاد می‌کنند. کاربرد اساسی نتایج فوق در قالب چارچوب ارائه شده را می‌توان در بهبود عملکرد سازمان و کارکنان دانست؛ به این ترتیب استفاده از این چارچوب سبب شناسایی دقیق توانایی‌ها و دارایی‌های دانشی کارکنان سازمان می‌شود که استفاده از این اطلاعات می‌تواند مدیران را در به‌کارگیری مؤثرتر و کارا تر کارکنان در جایگاه‌های متناسب با

این قابلیت‌ها قرار دهد که این موضوع منجر به افزایش اثربخشی کارکنان در سازمان و بهبود عملکرد فردی و سازمانی خواهد شد. انجام کسب و کار بدون توجه به عملکرد رقبا می‌تواند جایگاه رقابتی سازمان را در بازار کسب‌وکار مورد تهدید قرار داده و در نتیجه سبب وارد شدن زیان‌های سنگین و یا حتی تعطیلی کسب و کار شود. در چارچوب ارائه شده تلاش شده است تا با استفاده از این اطلاعات برنامه‌ریزی‌های راهبردی کارکنان صورت پذیرد تا منابع سازمان به صورتی به کار گرفته شود که بیش‌ترین بازدهی را در عملکرد سازمان در محیط کسب‌وکار ایجاد کند. از سوی دیگر توجه نکردن به پیروی استراتژی‌های بخشی و وظیفه‌ای از استراتژی‌های کسب‌وکار و سازمانی باعث از بین رفتن یکپارچگی سازمان شده و سبب می‌شود تا منابع اختصاص یافته برای دستیابی به راهبردهای وظیفه‌ای در حقیقت در مسیری مصرف شود که در راستای اهداف کلان سازمانی نیست. بر این اساس سازمان نمی‌تواند به بقای خود در محیط‌های رقابتی کسب‌وکار امروز امیدوار باشد. در چارچوب پیشنهادی این تحقیق، این امر مهم در نظر گرفته شده و کوشش شده است تا استراتژی‌های منابع انسانی سازمان را به صورت مستقیم و در راستای حصول اهداف کلان کسب‌وکار قرار داد. چارچوب حاضر در یکی از استراتژی‌های شرکت با استفاده از این چارچوب نیازمندی‌ها و برنامه‌های راهبردی منابع انسانی شرکت تدوین شد که نتایج به‌دست آمده در دنیای واقعی کسب‌وکار نیز رضایت‌بخش است.

۸- منابع

- [۱] آرمسترانگ م.؛ مدیریت استراتژیک منابع انسانی؛ ترجمه سید محمد اعرابی و داود ایزدی، انتشارات دفتر پژوهش‌های فرهنگی، ۱۳۸۱.
- [2] Fei G., Meng Li., Steve C. ; Knowledge, management, and knowledge management in business operations ; *Journal of Knowledge Management*, Vol. 12, No. 2, 2008.
- [3] Hax A., Majluf N.; The strategy concept and process; Prentice-Hall, 1996.
- [4] Salamon G. , Butler J.; Why managers won't learn?, *Management Education and Development*, Vol. 3, No. 21, 1990.
- [5] Morgan G.; Emerging waves and challenges: The need for new competencies and mindsets; in Henry, J. (Ed.), *Creative Management* , London: Sage Publications, 1991.
- [6] Gannon M., Flood P. , Paauwe J.; Managing human resources in the third era;

Business Horizons, Vol. 42, No. 3, 1999.

- [7] Wang D. , Shyu C. ;Will the strategic fit between business and HRM strategy influence HRM effectiveness and organizational performance ?; *International Journal of Manpower*, Vol. 29, 2008
- [8] Prowse P., Prowse J.; Whatever happened to human resource management performance? ;*International Journal of Productivity and Performance Management* , Vol. 59, No. 2 , 2010
- [9] Cheng, T., Fang Y.; A model to explore the mystery between organization's downsizing strategies and firm performance; *Journal of Organizational Change Management*, Vol. 21, 2008.
- [10] John B., Jeff G.; Human resource management : Theory and practice; Palgrave Macmillan, 2007.
- [11] Hofer-Alfeis, J. ;Knowledge management solutions for the leaving expert issue ; *Journal of Knowledge Management*, Vol. 12, No. 4, 2008.
- [12] Speel S., N. De Vreis, W. Van Dom P.H. , O'Hara K. ; Knowledge mapping for industrial purposes , Alberta Canada 12th *Workshop Knowledge Acquisition Modeling and Management*, 1999.
- [13] Eppler MJ. ; Making knowledge visible through Intranet knowledge maps, concepts, elements, cases ; Proceedings of the 34th Hawaii International Conference on System Sciences, 2001.
- [14] Antoine J., Jeroen K. ; Hans-Horst Schröder and Fons Wijnhoven ; Knowledge Integration, Physica Verlage, 2006.
- [15] Eppler MJ. Handbook on knowledge management ; Springer, 2003.
- [16] Buesser M. , Ninck A. ; Brain space: A virtual environment for collaboration and innovation ; *International Journal of Technology Management*, Vol. 28 , 2004.
- [17] Jasimuddin S.; A holistic view of knowledge management strategy; *Journal of Knowledge Management*, Vol. 12, No. 2, 2008.
- [18] Chai KH. , Gregory M. , Shi Y. ; Bridging islands of knowledge: A framework of

knowledge sharing mechanisms ; *International Journal of Technology Management*, Vol. 25, No. 8, 2003.

[19] Zack MH ; Developing a knowledge strategy; *California Management Review*, Vol. 41, No. 3, 1999.

[20] Alavi, M., Leinder D.E. ; Review knowledge management and knowledge management systems: Conceptual foundations and research issues ; *MIS Quarterly*, Vol. 25, No. 1, 2001.

[21] Tiwana A. ;The knowledge management toolkit: Practical techniques for building a *Knowledge Management System*, Prentice-Hall, 1999.

[22] Edvardsson I. ; HRM and knowledge management ; *Employee Relation*, Vol. 30, No. 5, 2008.

[۲۳] ابطحی، س.ح.؛ مدیریت منابع انسانی و فنون امور استخدامی : انتشارات دانشگاه علامه طباطبائی، ۱۳۷۷.

ضمیمه ۱ پرسشنامه

عنوان‌ها	کامل موافقم	موافقم	نظری ندارم	مخالفم	کامل مخالفم	تعداد کل
۱ مدل ارائه شده از جامعیت برخوردار است.						
۲ جریات لازم در بخش‌های مختلفا دیده شده است.						
۳ ارتباطات برقرار شده در مجل درست و مناسب است.						
۴ مدل به لحاظ مفهومی نسبت به مدل‌های پیشین رشد دارد.						
۵ روند احصای استراتژی‌های منابع انسانی از سال۰۰ به پایین روند منطقی می‌باشد.						
۶ این مدل به خصوص در سازمان‌های دانش محور روند طی طرح‌ریزی استراتژی منابع انسانی را تزیبخش تر می کند.						
۷ سطوح بیان شده برای مدل برای درگاه به‌همراه مفهوم آن مناسب می باشد.						
۸ استفاده از رویکرد هکس در استراتژی‌های وظیفه‌ای که در این مدل به کارگرفته شده در راستای هدف اصلی آن بوده و با آن سازگاری دارد.						
۹ نوع نقشه دانش به کار گرفته شده در این مدل از قسمت مایور با توجه به ادبیات موجود مناسب و در راستای هدف تعیین شده می باشد.						
۱۰ مدل به لحاظ پیوند رویکرد دانشی در تدوین استراتژی منابع انسانی با استفاده از نقشه‌های دانش داری تاریکی و نوآوری است.						
۱۱ مدل قابلیت تعمیم و پیاده سازی در سازمان‌ها را دارا می باشد.						