

## تأثیر مدیریت دانش بر توسعه سرمایه انسانی

(مورد مطالعه: معاونت توسعه مدیریت و منابع وزارت راه و شهرسازی)

حسن فراتی<sup>۱</sup>، علی اکبر جوکار<sup>۲</sup>، بهنام قدردوست نخچی<sup>۳\*</sup>

(تاریخ دریافت: ۱۳۹۳/۰۷/۱۱ - تاریخ پذیرش: ۱۳۹۳/۰۹/۰۸)

### چکیده

در عصر دانایی محوری، سرمایه انسانی به یکی از مهم‌ترین سرمایه‌های ارزشمند و ارزش‌آفرین سازمان‌های پیشرو تبدیل شده است. چنین سازمان‌هایی تلاش می‌کنند برای حفظ جایگاه رقابتی خود پیوسته سرمایه‌های انسانی خود را توسعه دهند. یکی از روش‌های مؤثر در این زمینه اجرای موفقیت‌آمیز مدیریت دانش در سازمان است. در این راستا پژوهش حاضر به این مسئله اساسی می‌پردازد که اقدامات مدیریت دانش چگونه و تا چه میزان می‌توانند به توسعه سرمایه‌های انسانی سازمان مساعدت کنند. برای بررسی این موضوع تأثیر فرایند مدیریت دانش (چهار مرحله خلق، ذخیره‌سازی، کاربرد و تسهیم دانش) بر چهار بعد از سرمایه انسانی (خبرگی، مهارت، تجربه و دانش) بررسی می‌شود. روش تحقیق، توصیفی و از نوع همبستگی است. جامعه آماری این پژوهش را مدیران و کارکنان معاونت مدیریت و توسعه وزارت راه و شهرسازی جمهوری اسلامی ایران در شهر تهران به تعداد ۳۵۹ نفر تشکیل می‌دهند. که با نمونه‌گیری تصادفی انجام شده ۱۸۶ نفر آن‌ها به‌عنوان نمونه آماری انتخاب شدند. نتایج پژوهش بیانگر آن است که اقدامات مدیریت دانش بر همه ابعاد بررسی شده از سرمایه انسانی تأثیری معنادار و مثبت دارد و اجرای اثربخش اقدامات مدیریت دانش در سازمان به توسعه هرچه بیشتر سرمایه انسانی سازمان می‌انجامد. در پایان پیشنهادهایی به مدیران و پژوهشگران ارائه گردیده است.

واژگان کلیدی: مدیریت دانش، خلق دانش، تسهیم دانش، سرمایه‌های فکری و سرمایه انسانی

۱. استادیار مدیریت دانشگاه پیام نور تهران، تهران، ایران.

۲. استادیار مدیریت دانشگاه پیام نور تهران، تهران، ایران.

۳. کارشناس ارشد مدیریت دولتی دانشگاه پیام نور واحد گرمسار، گرمسار، ایران.

پست الکترونیکی نویسنده پاسخگو: behnamnakhchi@yahoo.com

## مقدمه

امروزه بیشتر سازمان‌ها در محیطی بسیار رقابتی و پویا فعالیت می‌کنند. در چنین شرایطی بنگاه‌های موفق و پیشرو برنامه‌های گوناگون و گسترده‌ای را برای تضمین بقا، بهره‌وری و رشد خود در پیش می‌گیرند. سازمان‌ها برای بقا در دنیای رقابتی و پویای امروزین به توسعه دارایی‌های استراتژیک خود روی آورده‌اند تا بتوانند با کمک منابع و توانمندی‌های ناملموس و غیرقابل تقلید خود، مزیت رقابتی کسب کنند (آمیت و اسچومکر، ۱۹۹۳: ۳۵). توانایی چنین سازمان‌هایی در خلق و توسعه این دارایی‌ها یک توانمندی کلیدی به شمار می‌رود و تنها در صورتی ارزشمند خواهد بود که بتواند به خلق و کاربرد دانش جدیدی کمک کند که مزیتی رقابتی به‌دنبال داشته باشد. بنابراین مدیریت کارکنان دانشی که با فرایندهای راهبردی کسب‌وکار مانند محصولات نوآورانه جدید یا توسعه فرایندها سروکار دارند، در محور توجه سازمان‌هایی قرار گرفته که مدیریت دانش را به‌عنوان وظیفه اصلی خود دنبال می‌کنند (منوریان و عسگری، ۱۳۸۶: ۱۹۰).

وزارت راه و شهرسازی یکی از وزارت‌خانه‌های دولت ایران است. در تاریخ ۳۱ خرداد ۱۳۹۰ با رأی مجلس و تأیید شورای نگهبان وزارت راه و ترابری با وزارت مسکن و شهرسازی ادغام شده، وزارت راه و شهرسازی تشکیل شد. این وزارت‌خانه مسئول اداره امور حمل و نقل زمینی، دریایی و هوایی در محدوده داخلی کشور و ازتباطات ترابری میان ایران و دیگر کشورهای جهان است. هدف وزارت راه و ترابری عبارت بود از پی‌ریزی سیاست جامع و هماهنگ برای ترابری کشور، توسعه، تجهیز، گسترش، نگاهداری و ایجاد تأسیسات زیربنایی آن با توجه به مقتضیات توسعه اقتصادی، اجتماعی و عمرانی و دفاع ملی. بدین ترتیب احداث راه‌های ارتباطی کشور اعم از زمینی، راه‌آهن و راه‌های آبی و فراهم آوردن وسایل ترابری و تنظیم مقررات استفاده صحیح از آن‌ها- تأمین ترابری کشور جزو هدف اساسی این وزارت محسوب می‌شد.

ماهیت مأموریت این وزارتخانه آن را به سازمانی دانشی تبدیل کرده که دانش موجود در ساختار، فرایندها و ذخیره منابع انسانی آن بر عملکرد مؤثر و دستیابی به چشم‌انداز مورد نظر آن تأثیری چشم‌گیر دارد. از این‌رو، توسعه سرمایه‌های فکری و ناملموس به یکی از اهداف راهبردی این وزارتخانه تبدیل شده است و بدین‌منظور به پژوهش و فناوری، ارتقای دانش و توانمندسازی

کارکنان، ترویج فرهنگ مشارکت و کار گروهی در راستای تحقق اهداف سازمانی و افزایش بهره‌وری توجهی ویژه دارد.

یکی از مهم‌ترین زیرمجموعه‌های سرمایه‌های فکری سازمان، سرمایه انسانی است (بونتیس، ۱۹۹۸: ۶۶) که به عواملی مانند دانش، مهارت، قابلیت، و نگرش کارکنان اشاره دارد و می‌تواند به بهبود عملکرد و افزایش سودآوری سازمان کمک کند (سوارت، ۲۰۰۶: ۱۶۰). این دانش و مهارت در ذهن کارکنان جای دارد؛ اگر کارکنان دانشی به‌خوبی مدیریت نشوند، دانش و مهارت موجود در مغز آن‌ها نمی‌تواند فعال شود و به‌صورت ارزش بازاری درآید (مانینگ، ۲۰۰۹: ۸۸). ماهیت حرفه‌ای و تخصصی اغلب مشاغل و فرایندهای سازمانی وزارت راه و شهرسازی نیز نقش عامل انسانی را در بهره‌وری آن بسیار مهم ساخته است. دانش، مهارت، تجربه و توانمندی کارکنان بخش‌ها و لایه‌های گوناگون این وزارتخانه بر عملکرد سازمانی آن تأثیر به‌سزایی دارد. در نتیجه توسعه سرمایه‌های انسانی این وزارتخانه می‌تواند به تعالی و دستیابی به چشم‌انداز آن مساعدت کند.

ماهیت و اهداف مشترک و هم‌چوشان مدیریت دانش و سرمایه انسانی باعث می‌شود یکی از راه‌های توسعه سرمایه انسانی، اجرای مؤثر مدیریت دانش در سازمان باشد. در این راستا بسیاری از سازمان‌ها تلاش می‌کنند فرایندهای سازمانی را با اقدامات مدیریت دانش پیوند دهند و فرایند خلق و کسب دانش، سازماندهی دانش، کاربرد دانش و تسهیم دانش را تسهیل کنند (سلیمان و اسپونر، ۲۰۰۰: ۳۴۰). همچنین سازمان‌ها می‌کوشند کارکنان خود را از مزایای به‌کارگیری برنامه‌های مدیریت دانش برای عملکرد سازمانی و خود آن‌ها آگاه کنند. اجرای موفقیت‌آمیز اقدامات مدیریت هم به عملکرد سازمانی کمک خواهد کرد و بر توسعه سرمایه انسانی خود کارکنان مؤثر خواهد بود (بیراسنوا و رانگکار، ۲۰۱۰: ۲۶۵). تلاش سازمان برای خلق، کاربرد و تسهیم دانش از راه ارتقای سطح دانش و توانمندی کارکنان و تقویت مهارت‌های خلاقانه و نوآورانه، سرمایه انسانی کارکنان را توسعه می‌دهد (بیراسنوا و رانگکار، ۲۰۱۰: ۲۶۶).

هر چند تأثیر اقدامات مدیریت دانش بر توسعه سرمایه‌های انسانی سازمان مورد تأیید اندیشمندان این حوزه قرار گرفته است، پژوهش‌های تجربی اندکی در این حوزه انجام شده و متون موجود در این زمینه از غنای کافی برخوردار نیستند این شکاف در سازمان‌های بخش عمومی کشور بیشتر به چشم می‌خورد. از این رو مسئله‌ای که در این پژوهش به آن پرداخته می‌شود این است که آیا

پیااده سازی و انجام مؤثر اقدامات مدیریت دانش می تواند به توسعه سرمایه های انسانی سازمان کمک کند و هر یک از ابعاد مدیریت دانش چگونه و تا چه میزان در این زمینه تأثیر گذارند و در نهایت راهکارهای توسعه سرمایه انسانی سازمان با کمک مدیریت دانش کدامند. بدین منظور پژوهش حاضر می کوشد مساعدت اقدامات مدیریت دانش به توسعه سرمایه انسانی سازمان در این وزارتخانه را تشریح کند و شیوه هایی کاربردی برای انجام مؤثر اقدامات مدیریت دانش در راستای توسعه سرمایه های انسانی سازمان های دانشی مانند وزارت راه و شهرسازی ارائه کند.

### مروری بر مبانی نظری

در دنیای رقابتی امروز، دانش به منبع استراتژیک بسیاری از سازمان ها تبدیل شده است (بارنی، ۱۹۹۱). دانش ترکیب سازمان یافته ای است از داده ها که از راه قوانین، فرایندها و عملکردها و تجربه حاصل می شود (داونپورت و پروساک، ۱۹۹۸). نوناکا (۱۹۹۴: ۱۳۷) دانش را به دو شکل دسته بندی می کند: دانش ضمنی و دانش آشکار. دانش ضمنی عواملی مانند تجربه ها، ایده ها، بصیرت، شهود، تخصص های علمی، فوت و فن کار، بینش خاص فرد در مورد صنعت، قوه تشخیص در زمینه کسب و کار و تخصص فنی را در بر می گیرد. این دانش را به سختی می توان روی کاغذ آورد و بیشتر به تجارب شخصی افراد بستگی دارد. دانش آشکار دانشی است که می توان آن را با اشکالی مانند نوشتار، نمودار و مانند این ها مستندسازی و دسترس پذیر کرد (هانسن و همکاران، ۱۹۹۹: ۱۱۰). به باور نوناکا در شرایط ناپایدار امروزی، تنها منبع قابل اتکا برای کسب مزیت رقابتی پایدار دانش است (نوناکا، ۱۹۹۴: ۱۳۸). از این رو مدیریت دانش به یکی از مهم ترین وظایف سازمان هایی تبدیل شده که به دنبال بهره برداری از این سرمایه ارزشمند خود هستند (منوریان و عسگری، ۱۳۸۶: ۳). مدیریت دانش به فرایند سیستماتیک و منسجم هماهنگ سازی فعالیت های گسترده سازمان شامل کسب، خلق، ذخیره سازی، تسهیم و کاربرد دانش، به وسیله افراد و گروه ها برای تحقق اهداف سازمانی اشاره دارد (راستوگی، ۲۰۰۰: ۴۴).

مدیریت دانش تئوری ها، فرایندها، فناوری ها و مدل هایی را شامل می شود که از پشتیبانی، توسعه و بهره برداری از دارایی های دانشی حمایت می کنند. با مدیریت کردن سرمایه های فکری که در دانش ضمنی و آشکار وجود دارد، می توان به سازمان کمک کرد تا از محیطش یاد بگیرد و از این دانش در فرایندهای کسب و کار خود استفاده کند. (چنمانی، ۲۰۰۷: ۴۴). در بسیار از مدل های مدیریت

دانش، از فرایندی چهارمرحله‌ای برای تشریح گام‌های مدیریت دانش استفاده شده است. در ادامه به تشریح این مراحل چهارگانه فرایند مدیریت دانش پرداخته می‌شود.

خلق دانش: فعالیت‌هایی را دربرمی‌گیرد که به تغییر شکل و ترکیب مجدد تکه‌های موجود دانش، کاهش کاستی‌ها، تقویت تحقیقات و توسعه قابلیت‌ها، پایش و کنترل محیط‌های بیرونی و کاربرد فناوری‌های بیرونی از سازمان می‌پردازد (بت، ۲۰۰۱، به نقل از شامی‌زنجانی، ۱۳۸۸). سازمان‌های پویا، دانش را خلق و از آن استفاده می‌کنند. سازمان‌ها بر اثر تعامل با محیط پیرامون خود اطلاعاتی را جذب و آن‌ها را به دانش تبدیل می‌کنند، سپس این دانش را با تجربه‌ها، ارزش‌ها و مقررات داخلی خود درهم می‌آمیزند تا به این ترتیب مبنایی برای اقدامات خود به‌دست آورند (داونپورت و پروساک، ۱۹۹۸). نوناکا و تاکیوچی (۱۹۹۵) معتقدند دانش ضمنی و صریح، مکمل یکدیگرند و در فعالیت‌های خلاقانه افراد، بر یکدیگر تأثیر می‌گذارند. مدل فرایندی خلق دانش، بر مبنای این فرضیه حیاتی بنا شده است که دانش بشری به‌وسیله تعامل اجتماعی بین دانش ضمنی و آشکار به وجود می‌آید و توسعه می‌یابد. از این تعامل با عنوان تبدیل یاد می‌شود. این تبدیل در درون افراد رخ نمی‌دهد، بلکه بین آن‌ها و در زمینه سازمانی رخ می‌دهد.

ذخیره‌سازی دانش: ممکن است افراد دانشی را که خلق کرده‌اند، فراموش کنند؛ بنابراین لازم است این دانش در حافظه سازمانی ذخیره، سازماندهی و بازیابی شود. حافظه سازمانی شامل اشکال مختلفی از مستندات مکتوب، پایگاه داده و دانش انسانی کدگذاری شده در شکل سیستم‌های خبره، مستندات فرایندها و رویه‌های سازمانی است (انواری و شهابی، ۱۳۸۸: ۱۹). سازمان‌هایی که به‌دنبال اجرای مؤثر مدیریت دانش هستند، نباید تنها به ایجاد و استفاده از حافظه سازمانی بسنده کنند، بلکه باید به حافظه فردی نیز توجه داشته باشند. این حافظه مهم‌ترین منبع و مخزن دانش نهفته است. مدیریت دانش تنها زمانی مؤثر خواهد بود که این دو نوع حافظه سازمانی در کنار هم وجود داشته باشند و یکدیگر را تقویت کنند (دینگ و کوربی، ۱۹۹۹، به نقل از شامی‌زنجانی، ۱۳۸۸).

تسهیم دانش: هنگامی که دانش خلق شد، باید بین اعضای سازمان تسهیم شود تا بتواند همچون مبنایی برای نوآوری و خلق دانش در آینده عمل کند. خلق و تسهیم دانش با هدف خلق دانش جدید، از راه تشریک‌مساعی افراد و هم‌افزایی حاصل از ترکیب تجربه‌ها و پیش‌زمینه‌های اعضای

سازمان امکان‌پذیر است. برخی تسهیم دانش را فرایند اشاعه دانش در سراسر سازمان تعریف کرده‌اند. این اشاعه می‌تواند بین افراد، گروه‌ها و سازمان‌هایی انجام شود که از همه شبکه‌های ارتباطی استفاده می‌کنند (علوی و لیدنر، ۲۰۰۱: ۱۱۰). پژوهشگران دیگری نیز تسهیم دانش را با جریان دانش یکسان گرفته‌اند و جریان دانش را شامل پنج رکن اصلی می‌دانند: ارزش منبع دانش، تمایل منبع به تسهیم دانش، غنای رسانه‌ای شبکه ارتباطی، تمایل گیرنده به دریافت دانش و توانایی جبران گیرنده (گوپتا و گوویندارجان، ۲۰۰۰: ۷۴).

کاربرد دانش: هدف نهایی مدیریت دانش، کاربرد دانش به‌سوی بهبود عملکرد سازمانی است. دانش به‌خودی خود ارزشمند نیست، بلکه زمانی ارزشمند خواهد بود که به‌کارگرفته شود (انواری و شهابی، ۱۳۸۸: ۲۲). همه تلاش مدیریت دانش بر آن است تا اطمینان حاصل کند که آیا دانش موجود سازمان به‌طور مفید در جهت منفعت آن به‌کاربرده می‌شود یا خیر (هالس، ۲۰۰۱، به نقل از شامی‌زنجانی، ۱۳۸۸). به‌طور کلی دانش به سه راه می‌تواند در سازمان به‌کار برده شود: نخست، از راه رهنمودها، قوانین، رویه‌ها و دستورکارها؛ دوم کاربرد دانش از راه روش‌های رایج و تکراری سازمانی است که اجازه می‌دهند دانش تخصصی افراد در موقعیتی، بدون نیاز به ارتباط با سایر افراد به‌کار گرفته شود؛ سومین راه کاربرد دانش، تیم‌های کاری مستقل هستند. این تیم‌ها برای حل مسائل و مشکلاتی به وجود می‌آیند که برای آن‌ها دستورکار و روش‌های رایج و تکراری سازمانی وجود ندارد (بت، ۲۰۰۱، به نقل از شامی‌زنجانی، ۱۳۸۸).

### سرمایه انسانی

سرمایه انسانی به میزان شایستگی‌ها و قابلیت‌های کارکنان اشاره دارد (ویگ، ۱۹۹۷: ۴۰۱). برخی اندیشمندان نیز آن را به دانش، مهارت‌ها، قابلیت‌ها، تعهد، دانش ضمنی، ایده‌ها و سلامت کارکنان نسبت می‌دهند (اسنل و بوهلندر، ۲۰۰۷: ۱۲). چن و همکاران (۲۰۰۴) نیز سرمایه انسانی را به‌عنوان مبنای سرمایه فکری می‌دانند که به عواملی مانند دانش، مهارت، قابلیت، و نگرش کارکنان اشاره دارد و به بهبود عملکرد و افزایش سودآوری می‌انجامد. این دانش و مهارت در ذهن کارکنان جای دارد. اگر کارکنان فکری توسط سازمان به‌کارگرفته نشوند، دانش و مهارت موجود در مغز آن‌ها نمی‌تواند فعال شود و به‌صورت ارزش بازاری درآید (مانینگ، ۲۰۰۹: ۸۸).

از دیدگاه چن و همکاران (۲۰۰۴) سرمایه انسانی دو بخش سخت و نرم دارد. شایستگی کارکنان، بخش سخت سرمایه انسانی را تشکیل می‌دهد و دانش، مهارت‌ها، و استعدادها را دربر می‌گیرد که از میان آن‌ها دانش و مهارت مهم‌ترین عوامل به شمار می‌روند. دانش به جنبه‌های فنی و علمی مربوط می‌شود و بیشتر از راه تحصیلات کسب می‌شود و بنابراین تئوریک است. مهارت و توانمندی کارکنان در انجام وظایف، بیشتر از راه تجربه کسب می‌شوند، هرچند می‌توانند از راه تحصیلات نیز توسعه یابند. نگرش کارکنان بخش نرم سرمایه انسانی است و انگیزش و رضایت شغلی را دربر می‌گیرد. نگرش به‌عنوان پیش‌شرط بروز شایستگی‌های کارکنان به شمار می‌رود (مانینگ، ۲۰۰۹: ۸۹).

ماهیت سرمایه انسانی ناملموس است و به‌همراه کارکنان جابه‌جا می‌شود. سازمان جایی نیست که چنین سرمایه‌ای در آن قرار گرفته باشد. کارکنان نیز راهکارهایی دارند که در زمینه سرمایه انسانی سرمایه‌گذاری کنند یا از این کار خودداری کنند. در چنین شرایطی کارمند از تئوری سرمایه انسانی پیروی می‌کند که بیانگر مقایسه میزان سرمایه‌گذاری در زمینه توسعه دانش و مهارت‌ها با کسب مزایایی در آینده مانند افزایش حقوق یا اختیار و مقام است. از این‌رو مزایای افزایش توانمندی‌های کارکنان، سرمایه‌گذاری در زمینه سرمایه انسانی را تشویق می‌کند. بنابراین سازمان باید به منافع و هزینه‌هایی که توسعه سرمایه انسانی به‌همراه دارد، توجه کند (اسنل بوهلاندر، ۲۰۰۷: ۱۳).

#### مدیریت دانش و سرمایه انسانی

ارزش افزوده دانش کارکنان ارزش محصولات را ارتقا می‌دهد و در نتیجه مدیریت دانش منابع انسانی سازمان موجب کسب مزیت رقابتی می‌شود (سلیمان و همکاران، ۱۹۹۹: ۴۸۱). مدیریت دانش منابع انسانی فرایندی توسعه‌ای است که ارتباط کارکنان سازمان با دیگر کارکنان و کارکنان با ذخیره اطلاعاتی موجود را در بر می‌گیرد. بنابراین یکی از اهداف کلیدی مدیریت دانش ارتقای عملکرد سازمانی با کمک کارکنان است. در این راستا سازمان‌ها تلاش می‌کنند کارکنان خود را از مزایای به‌کارگیری برنامه‌های مدیریت دانش برای عملکرد سازمانی و خود آن‌ها آگاه کنند. بدیهی است گام‌هایی که برای کسب موفقیت در حوزه مدیریت دانش برداشته می‌شوند، تأثیراتی بر سرمایه انسانی کارکنان نیز خواهد داشت (بیراسناو و رانگکار، ۲۰۱۰: ۲۶۵).

در ادبیات موجود در حوزه مدیریت دانش، معماری و زیرساخت‌های مدیریت دانش به‌خوبی تحلیل شده‌اند (زایم و همکاران ۲۰۰۷: ۵۷)، اما پژوهش‌های اندکی در زمینه ارتباط بین توسعه سرمایه انسانی و مدیریت دانش انجام شده است (اسمیت، ۱۹۹۸: ۱۵). تشویق کارکنان به مشارکت در شبکه‌های خارجی موجب می‌شود دانش کارکنان و ارزش افزوده از راه خلق دانش جدید ارتقا یابد (فیلیوس و همکاران، ۲۰۰۰: ۲۹۱). دانش کسب شده جایگزین دانش قدیمی کارکنان در مورد فرایندها و روش‌های تولید می‌شود و در نتیجه بر توسعه سرمایه انسانی آن‌ها تأثیر زیادی می‌گذارد. مشارکت در شبکه‌های خارجی تسهیم دانش در بین کارکنان، افزایش دانش کارکنان را نیز تسهیل می‌کند (نوناکا و همکاران، ۲۰۰۱: ۱۸). به‌عنوان نمونه، اجتماعی بودن، تعاملات مستقیم بین کارکنان را تشویق می‌کند و بنابراین کارکنان می‌توانند از دانش ضمنی دیگر کارکنان بهره‌مند شوند (هوسی، ۲۰۰۴: ۴۹). بنابراین میزان تسهیم دانش بین کارکنان، عامل تعیین‌کننده‌ای از میزان سرمایه انسانی کارکنان خواهد بود (نوناکا و همکاران، ۲۰۰۱: ۱۹). محیط درونی سازمان از راه فرایندهای اجتماعی کردن، برونی‌سازی، ترکیب و درونی‌سازی تبادل بین دانش ضمنی و آشکار را تسهیل می‌کند که طی آن دانش جدید خلق می‌شود (نوناکا، ۱۹۹۴، به نقل از بیراسنوا و رانگکار، ۲۰۱۰: ۲۶۵).

به‌رحال دانشی که به کارکنان منتقل می‌شود، سرمایه انسانی را توسعه می‌دهد. برونی‌سازی دانش ضمنی را به شکل دانش آشکاری متبلور می‌کند که به‌عنوان رسانه‌ای برای رساندن پیامی ویژه به دیگران عمل می‌کند. ترکیب، دانش آشکار موجود را پالایش می‌کند و آن را به دانشی پیچیده‌تر اما نظام‌مند تبدیل می‌کند و این کار را به‌وسیله اضافه کردن یا دسته‌بندی اطلاعات انجام می‌دهد. این شکل از مستندسازی به کارکنان کمک می‌کند تا شکست‌ها و موفقیت‌های خود را کدگذاری کنند و بتوانند از گذشته یاد بگیرند. بنابراین چنین مستندسازی دانشی مهارت‌های حل مسئله کارکنان را ارتقا می‌دهد و ارزش خاصی به اجزای سرمایه انسانی کارکنان اضافه می‌کند. در نهایت فرایند درونی‌سازی، دانش آشکار را به ضمنی تبدیل می‌کند (یعنی نمودارها، دستورالعمل‌ها و داستان‌هایی از دانش درونی). این کار از راه یادگیری به‌وسیله انجام دادن صورت می‌پذیرد و قدرت شناختی و دانش ضمنی کارکنان را ارتقا می‌دهد (نوناکا و همکاران، ۲۰۰۱: ۱۷). دانش درونی ضمنی موجود به‌همراه تجربه مشتریان به‌طور خلاقانه برای بهبود محصولات و خدمات به‌کار گرفته می‌شود



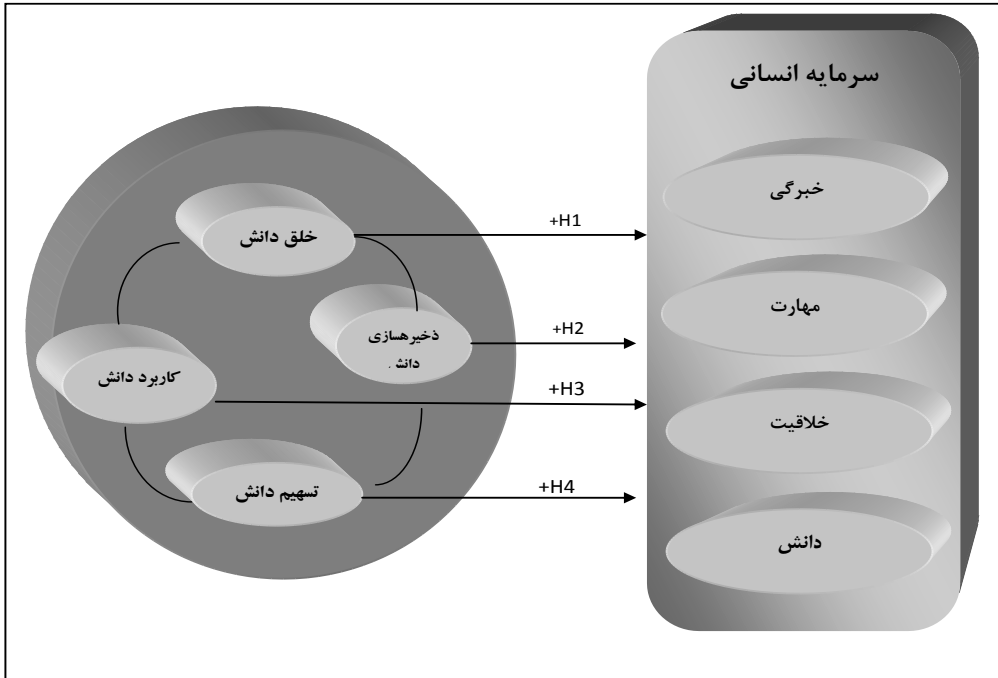
(فیلیوس و همکاران، ۲۰۰۰: ۲۹۲). بنابراین کاربرد دانش از راه تشویق مهارت‌های خلاقانه و نوآورانه سرمایه انسانی کارکنان را تقویت می‌کند (بیراسنوا و رانگکار، ۲۰۱۰: ۲۶۶).

تسهیم دانش نیز می‌تواند به توسعه سرمایه انسانی کمک کند. به عنوان نمونه بسیاری از سازمان‌ها به طور مستمر ارتباطات رو به بالا یا جریان اطلاعات از کارکنان به مدیران را از راه به‌کارگیری سیاست درهای باز تشویق می‌کنند که در آن مدیریت عالی به‌طور مستقیم با کارکنان در ارتباط است و از آن‌ها بازخور می‌خواهد. مداخله کارکنان در این فرایند، مشارکت آن‌ها در فرایند تصمیم‌گیری را تضمین می‌کند (کای و اندرسون، ۱۹۹۹: ۵۰۲). در نتیجه چنین ارتباطاتی تعهد کارکنان به سازمان و شغل را ارتقاء می‌دهد و این ادراک را در آن‌ها تقویت می‌کند که مدیریت عالی ارائه ایده‌های جدید و نوآورانه را تشویق می‌کند. بدین ترتیب چنین ارتباطاتی بر توسعه سرمایه انسانی تأثیر مثبتی دارد؛ زیرا توانمندی و تعهد کارکنان را بهبود می‌بخشد (یولریک و همکاران، ۱۹۹۹، به نقل از بیراسنوا و رانگکار، ۲۰۱۰: ۲۶۸).

#### مدل مفهومی پژوهش

در این پژوهش برمبنای ادبیات بیان‌شده عوامل چهارگانه فرایند مدیریت دانش (خلق دانش، ذخیره‌سازی دانش، به‌کارگیری دانش و تسهیم دانش) (وانگ و احمد، ۲۰۰۳) به عنوان متغیرهای مستقل پژوهش در نظر گرفته شده‌اند. همچنین از میان ابعاد گوناگونی که برای سرمایه انسانی معرفی شده است (چن و همکاران، ۲۰۰۴؛ بروکینگ، ۱۹۹۶ به نقل از قلیچلی، ۱۳۸۸). در این پژوهش چهار بعد خبرگی، مهارت، خلاقیت و دانش به‌عنوان متغیرهای وابسته در نظر گرفته شده‌اند. ارتباط میان این دو مقوله نیز بر پایه این منطق در نظر گرفته شده است که مدیریت دانش منابع انسانی فرایندی توسعه‌ای است که ارتباط کارکنان سازمان با دیگر کارکنان و کارکنان با ذخیره اطلاعاتی موجود را در برمی‌گیرد. بنابراین یکی از اهداف کلیدی مدیریت دانش ارتقای عملکرد سازمانی با کمک کارکنان است. در این راستا سازمان‌ها تلاش می‌کنند کارکنان خود را از مزایای به‌کارگیری برنامه‌های مدیریت دانش برای عملکرد سازمانی و خود آن‌ها آگاه کنند. بدیهی است گام‌هایی که برای کسب موفقیت در حوزه مدیریت دانش برداشته می‌شوند، تأثیراتی بر

سرمایه انسانی کارکنان نیز خواهد داشت (بیراسناو و رانگکار ، ۲۰۱۰: ۲۶۵). بدین ترتیب مدل مفهومی مورد نظر این پژوهش به شکل زیر است:



نمودار ۱- مدل مفهومی پژوهش

با توجه به مباحث بیان شده و مدل مفهومی پژوهش در مورد تأثیر مدیریت دانش بر سرمایه‌های انسانی سازمان فرضیه‌های تدوین شده این پژوهش به شرح زیر ارائه می‌شوند. فرضیه اصلی: اقدامات مدیریت دانش بر توسعه سرمایه‌های انسانی سازمان مورد بررسی تأثیری مثبت و معنادار دارد.

فرضیه‌های فرعی:

- خلق دانش بر توسعه سرمایه‌های انسانی سازمان مورد بررسی تأثیری مثبت و معنادار دارد.
- ذخیره‌سازی دانش بر توسعه سرمایه‌های انسانی سازمان مورد بررسی تأثیری مثبت و معنادار دارد.
- کاربرد دانش بر توسعه سرمایه‌های انسانی سازمان مورد بررسی تأثیری مثبت و معنادار دارد.
- تسهیم دانش بر توسعه سرمایه‌های انسانی سازمان مورد بررسی تأثیری مثبت و معنادار دارد.

## روش پژوهش

تحقیق حاضر از نگاه هدف، کاربردی است؛ زیرا از نتایج یافته‌های آن برای حل مشکلات خاص درون سازمان استفاده می‌شود. از نگاه چگونگی گردآوری داده‌ها، پژوهشی توصیفی-پیمایشی به شمار می‌رود؛ زیرا تلاش می‌کند با استفاده از پرسشنامه اطلاعات مورد نیاز از وضع موجود نمونه آماری به دست آورد. همچنین از جنبه زمانی، مقطعی و از نگاه نوع داده‌ها پژوهشی کمی به شمار می‌رود.

جامعه آماری این پژوهش را مدیران و کارکنان معاونت مدیریت و توسعه وزارت راه و شهرسازی جمهوری اسلامی ایران در شهر تهران به تعداد ۳۵۹ نفر تشکیل می‌دهند. برای نمونه‌گیری نیز از روش تصادفی ساده استفاده شده است. تعداد نمونه بر اساس فرمول نمونه‌گیری از جامعه محدود شامل ۱۸۶ نفر است. برای اطمینان از جمع‌آوری پرسشنامه‌ها به تعداد مناسب، تعداد ۲۰۰ پرسشنامه بین مدیران و کارشناسان توزیع و در نهایت ۱۹۰ پرسشنامه جمع‌آوری شد (۴ پرسشنامه به دلیل مخدوش بودن کنار گذاشته شد).

ابزار جمع‌آوری داده‌های اولیه پرسشنامه‌ای ۱۸ سؤالی است که به صورت طیف ۵ سطحی لیکرت تدوین شده است. برای آزمودن پایایی پرسشنامه نیز، نمونه اولیه‌ای شامل ۳۰ پرسشنامه پیش‌آزمون گردید و سپس با استفاده از داده‌های به دست آمده و با کمک نرم‌افزار آماری SPSS میزان ضریب اعتماد با روش آلفای کرونباخ محاسبه شد و ۰/۹۳ به دست آمد.

## یافته‌ها

در این تحقیق، برای تجزیه و تحلیل داده‌های به دست آمده از نمونه‌ها و بررسی وجود یا نبود رابطه همزمان بین متغیرهای تحقیق از تحلیل عاملی تأییدی و مدل معادلات ساختاری استفاده شده است. تحلیل عاملی تأییدی برای بررسی و تأیید متغیرهای در نظر گرفته شده برای مفاهیم مورد بررسی (مدیریت دانش و سرمایه انسانی) استفاده شده است و از آنجا که بررسی تأثیر همزمان اقدامات مدیریت دانش بر توسعه ابعاد سرمایه انسانی مورد نظر بوده، از مدل معادلات ساختاری بهره گرفته شده است. برای بررسی وضعیت موجود هر یک از اقدامات مدیریت دانش و ابعاد سرمایه انسانی در جامعه آماری مورد بررسی نیز از آزمون «میانگین یک جامعه» استفاده شده است. برای بررسی ارتباط بین شاخص‌ها و مفاهیم مورد نظر از تحلیل عاملی تأییدی در دو مرحله

استفاده شده است. در مرحله نخست، چگونگی و میزان تأثیر شاخص‌های اندازه‌گیری هر یک از ابعاد (سؤال‌های پرسش‌نامه) و ابعاد مورد نظر بررسی شده است و در مرحله دوم، چگونگی و میزان تأثیر هر یک از ابعاد و مفهوم اصلی مورد نظر بررسی شده است. به سخن دیگر، در مرحله اول بررسی می‌شود که هر یک از شاخص‌های به کار رفته در پرسش‌نامه تا چه حد می‌توانند بُعد مورد نظر را تبیین کنند و در مرحله دوم، بررسی می‌شود هر یک از ابعاد در نظر گرفته شده برای هر مفهوم، تا چه میزان با آن مفهوم رابطه دارد و می‌تواند آن را تبیین کند. نتایج حاصل از تحلیل عاملی ابعاد در نظر گرفته شده برای اقدامات مدیریت دانش و سرمایه انسانی در جدول ۱ نشان داده شده است.

جدول ۲- آزمون تحلیل عاملی ابعاد مدیریت دانش و سرمایه انسانی

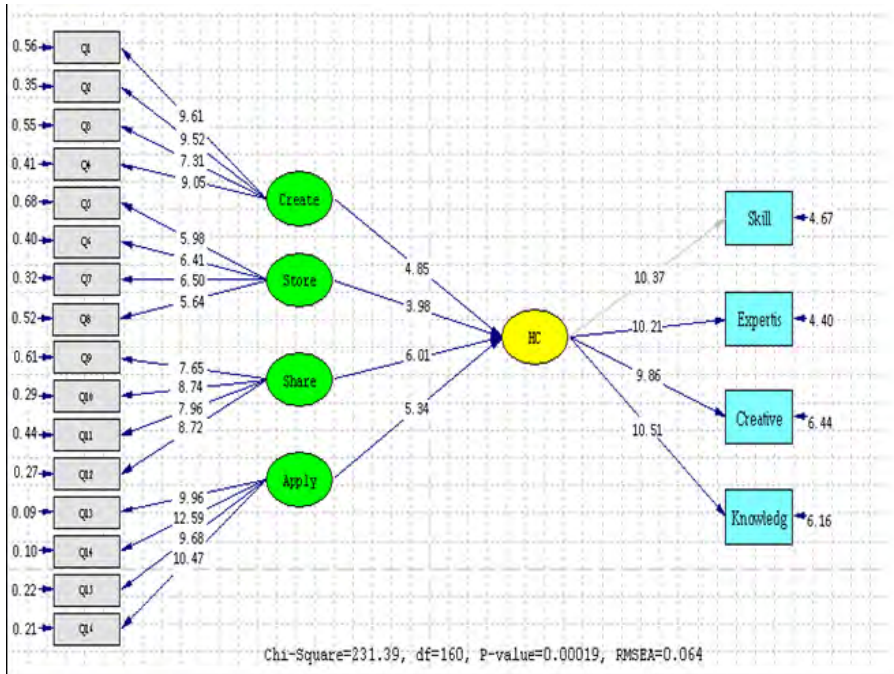
عامل	ابعاد	ضریب استاندارد	عدد معناداری	نتیجه
مدیریت دانش	خلق دانش	۰/۷۹	۶/۹۴	تأیید
	ذخیره‌سازی دانش	۰/۷۳	۵/۹۳	تأیید
	کاربرد دانش	۰/۹۳	۷/۸۵	تأیید
	تسهیم دانش	۰/۸۴	۷/۳۵	تأیید
سرمایه انسانی	مهارت	۰/۹۵	۱۰/۳۸	تأیید
	تجربه	۰/۹۱	۱۰/۱۸	تأیید
	خلاقیت	۰/۸۹	۹/۸۶	تأیید
	دانش	۰/۹۷	۱۰/۵۴	تأیید

با توجه به این که آزمون فرضیات در سطح اطمینان ۰/۹۵ انجام شده‌اند، اعدادی معنادار خواهند بود که بین ۱/۹۶ و ۱/۹۶ - نباشند. با توجه به نتایج ارائه شده در جدول ۲ معنادار بودن اثر همه متغیرهای در نظر گرفته شده برای مدیریت دانش و سرمایه انسانی تأیید شده است؛ با توجه به ضرایب استاندارد به دست آمده نیز می‌توان گفت از میان مؤلفه‌های مدیریت دانش عامل کاربرد دانش و از میان مؤلفه‌های سرمایه انسانی نیز عامل دانش از بیشترین اثر تبیین‌کنندگی بر مدیریت دانش و سرمایه انسانی برخوردار بوده‌اند.

به منظور بررسی روابط بیان‌شده در فرضیه‌ها ابتدا با استفاده از مدل معناداری، معنادار بودن اثر هر یک از روابط پیش‌بینی‌شده بررسی می‌شود و سپس با استفاده از مدل استاندارد میزان و چگونگی

تأثیر هر یک از این روابط ارزیابی می‌شود. نمودار شماره ۲ معنادار بودن اثر روابط پیش‌بینی شده در مدل را نشان می‌دهد.

نمودار شماره ۲- معنادار بودن اثر مدیریت دانش بر سرمایه انسانی



بر مبنای شاخص‌های جدول زیر می‌توان در مورد برازش مدل تأثیر اقدامات مدیریت دانش بر توسعه ابعاد سرمایه انسانی قضاوت نمود.

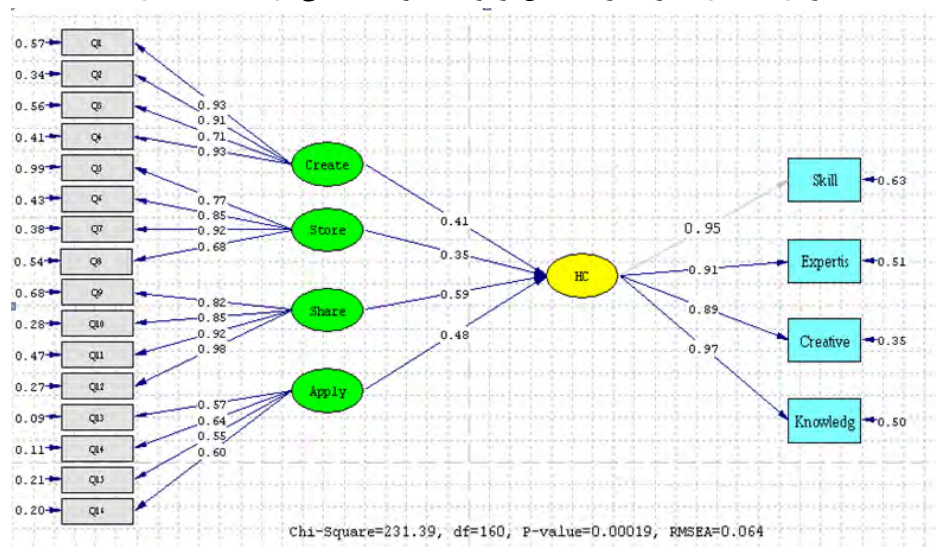
جدول ۲- شاخص‌های برازش مدل تأثیر مدیریت دانش بر سرمایه انسانی

ارزیابی	نتیجه	مقدار مجاز	شاخص‌ها
برازش مناسب	۱/۶۰	$\chi^2 / df < 3$	نسبت کای دو به درجه آزادی
برازش مناسب	۰/۰۰۰	$< ۰/۰۵$ مقدار پی	مقدار پی (ارزش پی)
برازش مناسب	۰/۶۴	$۰/۰۵ < RMSEA < ۰/۰۸$	ریشه میانگین توان دوم خطای تقریب (RMSEA)

شاخص‌های برازش مدل مناسب بودن مدل اندازه‌گیری متغیرهای مربوط را نشان می‌دهد؛ زیرا

نسبت کای دو به درجه آزادی برابر ۲/۶۶ و کمتر از مقدار مجاز ۳، مقدار ریشه میانگین توان دوم خطای تقریب (یعنی ۰/۰۶۴) کمتر از مقدار مجاز یعنی ۰/۰۸ و مقدار پی (۰/۰۰۰۰) کوچکتر از حد مجاز یعنی ۰/۰۵ است. همچنین بر مبنای این مدل تأثیر روابط پیش‌بینی شده در همه فرضیه‌ها معنادار است؛ زیرا مقدار آن‌ها برای فرضیه‌های اول تا چهارم به ترتیب برابر ۴/۸۵، ۳/۹۸ و ۶/۰۱ و ۵/۳۴ و همگی بیشتر از مقدار ۱/۹۶ است. با استفاده از مدل استاندارد نیز می‌توان میزان تأثیر روابطی در این مدل که معناداری آن‌ها تأیید شده را بررسی نمود.

### نمودار ۳- مدل تأثیر مدیریت دانش بر توسعه سرمایه انسانی در حالت استاندارد



مدل در حالت استاندارد نشان می‌دهد تأثیر مثبت اقدامات مدیریت دانش بر همه ابعاد سرمایه‌های انسانی قابل تأیید است. بنابراین همه فرضیه‌های بیان تأیید می‌شوند. این یافته‌ها با ادبیات موجود در این زمینه سازگار است (بیراسنوا و رانگکار، ۲۰۱۰؛ اولریک و همکاران، ۱۹۹۹؛ کای و اندرسون، ۱۹۹۹). بدین ترتیب بر مبنای نتایج به‌دست آمده از مدل معناداری و مدل استاندارد می‌توان نتایج بررسی فرضیه‌های پژوهش را در جدول شماره ۳ خلاصه نمود:

### جدول ۳- نتایج حاصل از بررسی فرضیه‌ها

فرضیه	مسیر	ضریب استاندارد	اعداد معناداری	نتیجه
اصلی	اثر مثبت اقدامات مدیریت دانش بر سرمایه‌های انسانی	۰/۶۹	۹/۵۴	تأیید

۱	اثربخشی خلق دانش بر توسعه سرمایه‌های انسانی سازمان	۰/۴۱	۴/۸۵	تائید
۲	اثربخشی ذخیره‌سازی دانش بر توسعه سرمایه‌های انسانی سازمان	۰/۳۵	۳/۹۸	تائید
۳	اثربخشی کاربرد دانش بر توسعه سرمایه‌های انسانی سازمان	۰/۴۸	۶/۰۱	تائید
۴	اثربخشی تسهیم دانش بر توسعه سرمایه‌های انسانی سازمان	۰/۵۹	۵/۳۴	تائید

الگوی کلی روابط بین متغیرها در مدل معادلات ساختاری با فرضیات بیان شده سازگار بودند؛ هر ۵ رابطه بررسی شده معنادار و مهم بوده‌اند. بر مبنای نتایج به‌دست آمده انجام اثربخش اقدامات مدیریت دانش بر توسعه ابعاد سرمایه‌های انسانی تأثیر مهم و معناداری دارد.

### بحث و نتیجه‌گیری

پژوهش حاضر با هدف بررسی تأثیر اقدامات مدیریت دانش بر توسعه سرمایه‌های انسانی سازمان انجام شد. بدین منظور با تدوین و توزیع پرسشنامه‌ای ۲۶ سؤالی از مدیران و کارکنان معاونت مدیریت و توسعه وزارت راه و شهرسازی جمهوری اسلامی ایران در شهر تهران نظرسنجی شد و روابط فرض شده میان متغیرهای تحقیق با کمک مدل معادلات ساختاری بررسی شد. نتایج حاصل از تجزیه و تحلیل داده‌ها نشان می‌دهد به‌طور کلی اقدامات مدیریت دانش بر توسعه سرمایه‌های انسانی سازمان تأثیر معنادار و مثبتی دارند. یعنی استقرار مدیریت دانش و انجام مؤثر اقدامات آن می‌تواند خبرگی، مهارت، خلاقیت و دانش کارکنان را توسعه دهد. این ارتباط به‌دلیل نقش تعیین‌کننده عامل انسانی در اقدامات مدیریت دانش است. این نتایج با پژوهش‌های پیشین در این زمینه نیز سازگار بوده‌اند (بیراسنوا و رانگکار، ۲۰۱۰؛ العلوی و همکاران، ۲۰۰۷؛ یائو و همکاران، ۲۰۰۷). در ادامه تأثیر اقدامات مدیریت دانش بر هر یک از ابعاد سرمایه انسانی به‌طور جداگانه بررسی می‌شود:

**فرضیه ۱:** تأثیر معنادار و مثبت و معنادار خلق دانش بر توسعه سرمایه‌های انسانی سازمان به این دلیل است که سازوکارهای خلق دانش به ویژه در زمینه دانش ضمنی می‌تواند دانش، مهارت، تجربه و خبرگی موردنیاز برای بهبود عملکرد کارکنان را بهبود بخشد. دانش در ذهن افراد خلق می‌شود؛ بنابراین خلق دانش می‌تواند به بهبود شایستگی‌ها و توانمندی‌های حاصل از برخورداری از دانش ضمنی کمک کند.

**فرضیه ۲:** تأثیر معنادار و مثبت ذخیره‌سازی دانش بر توسعه سرمایه‌های انسانی سازمان به دلیل اهمیت و نقشی است که وجود منابع و ذخایر دانشی در بهبود شایستگی‌ها و توانایی‌های کارکنان است. انجام مؤثر وظایف شغلی در مشاغل حرفه‌ای به دانش و آگاهی‌هایی نیاز دارد که اغلب از راه تجربه و کسب دانش تخصصی به دست می‌آیند. وجود این منابع دانشی در سازمان موجب دسترسی کارکنان به این منابع و بهره‌برداری از آن‌ها به منظور توسعه قابلیت‌های فردی و انجام مؤثرتر وظایف شغلی آن‌ها می‌شود.

**فرضیه ۳:** تأثیر معنادار و مثبت کاربرد دانش بر توسعه سرمایه‌های انسانی سازمان را می‌توان این‌گونه تبیین کرد که هدف نهایی مدیریت دانش کاربرد دانش برای حل مسائل سازمان و بهبود عملکرد سازمانی است. بدین ترتیب کاربرد دانش می‌تواند شایستگی‌ها و تجربیات ارزشمند کارکنان را که به بهبود عملکرد سازمانی کمک می‌کنند توسعه دهد. همچنین باعث می‌شود کارکنان بتوانند دانش و مهارت موردنیاز برای انجام بهینه وظایف شغلی را در عمل به‌کارگیرند و بر میزان دانش و خلاقیت خود بیافزایند.

**فرضیه ۴:** تأثیر معنادار و مثبت تسهیم دانش بر توسعه سرمایه‌های انسانی سازمان را می‌توان این‌گونه تبیین کرد که برخورداری کارکنان از سه مهارت فنی، ارتباطی و تحلیلی تأثیر قابل توجهی بر عملکرد آن‌ها دارد. برخورداری از مهارت فنی در زمینه تخصصی و شغلی موجب می‌شود توان تصمیم‌گیری و حل مسائل کاری در فرد بهبود یابد خلق و تسهیم دانش می‌تواند چنین مهارتی در کارکنان تقویت کند مشارکت کارکنان در تعاملات و جلسات غیررسمی و گفتگوهای دوستانه ضمن کار مهارت ارتباطی آن‌ها را توسعه خواهد داد. داشتن دیدگاه همه‌جانبه و کل‌نگر به کارکنان کمک می‌کند ارتباط بین مسائل را بهتر درک کنند و تصمیمات و عملکردهای بهتری داشته باشند. بدین ترتیب تسهیم دانش می‌تواند به تقویت چنین دیدگاه و توانمندی‌های ارزشمند و ارزش‌آفرینی در کارکنان مساعدت کند و در نتیجه زمینه توسعه سرمایه‌های انسانی سازمان را کند.

### پیشنهادها

در این بخش، باتوجه به نتایج حاصل از تجزیه و تحلیل داده‌ها و بحث و بررسی، پیشنهادهایی مبتنی بر یافته‌های پژوهش و همچنین پیشنهادهایی کاربردی برای توسعه و بهبود وضعیت مدیریت دانش و سرمایه انسانی در جامعه آماری موردبررسی و دیگر سازمان‌های مرتبط ارائه می‌شود:



### پیشنهاد‌های مبتنی بر یافته‌های پژوهش

به‌طور کلی می‌توان گفت فعالیت‌های توسعه سرمایه انسانی به‌طور رسمی و غیررسمی همه‌روزه در بین کارکنان به‌ویژه از راه فرایند مدیریت دانش در حال انجام است. کارکنان با تسهیم غیررسمی دانش در گفتگوهای شغلی در راهروها و غذاخوری‌ها، و کسب دانش به شکل یادگیری از کتاب‌ها، مجلات و مقالات و کاربرد دانش به شکل استفاده از دانش همکاران برای حل مسائل خود، در فرایند مدیریت دانش مشارکت می‌کنند. چنین مشارکت‌هایی در فرایند مدیریت دانش، رفتارهای نوآورانه و دانش هر یک از کارکنان را ارتقا می‌دهند و بنابراین تأثیر مثبتی بر توسعه سرمایه انسانی دارند. مشارکت کارکنان در فرایندهای حل مسئله، توانایی آن‌ها را در مسئله‌یابی، یافتن راه‌حل‌های گوناگون و انتخاب راه‌حل بهینه را بهبود می‌بخشد. این فرایند گونه‌ای از خلق دانش به شمار می‌رود و کارکنان را تشویق می‌کند تا دانش ضمنی خود را که از راه تجربه و دانش آشکار خود را که از راه منابع دانشی آشکار به‌دست آورده‌اند، برای حل مسئله‌ای خاص به‌کارگیرند. بدین ترتیب مشارکت کارکنان در خلق دانش سازمانی می‌تواند به مهارت و توانایی آن‌ها در انجام امور و حل مسائل سازمانی کمک کند.

سازمان‌هایی که فرایندهای خلق و تسهیم دانش و کاربرد را تشویق می‌کنند، به آن‌ها اختیارات بیشتری می‌دهند و برای مشارکت در تصمیم‌گیری و تجربه‌کردن فرصت‌های بیشتری برای آن‌ها فراهم می‌سازند. بدین ترتیب دانش، مهارت، توانمندی‌ها و تعهد هر یک از کارکنان بیشتر می‌شود و این به معنای توسعه سرمایه‌های انسانی است.

باتوجه به نامناسب بودن وضعیت مدیریت دانش در سازمان مورد مطالعه، لازم است اقداماتی به‌منظور بهینه‌سازی اجرای مدیریت دانش در این شرکت انجام شود. بدین‌منظور باید ابتدا این شناخت در میان مدیران و کارکنان این شرکت ایجاد شود که مدیریت دانش می‌تواند نقش بسیار تعیین‌کننده‌ای در ارتقای عملکرد آن داشته باشد و سپس باید برای اجرای هرچه بهتر آن تلاش کنند. با توجه به نتایج به‌دست آمده می‌توان پیشنهاد‌های زیر را برای بهینه‌سازی اجرای هر یک از اقدامات مدیریت دانش ارائه کرد:

### الف) پیشنهادهای کاربردی تسهیل و توسعه اقدامات مدیریت دانش:

خلق دانش: توجه بیشتر به ایده‌های جدید کارکنان، تلاش برای ارائه راه‌حل‌های جدید برای مسائل کاری با استفاده از تجربیات افراد، افزایش میزان شرکت مدیران و کارکنان در سمینارهای و دوره‌های آموزشی و فراهم ساختن فرصت‌های بیشتر برای یادگیری کارکنان از هم در تعامل با یکدیگر می‌تواند به ارتقای میزان خلق دانش در این سازمان کمک کنند. برگزاری انجمن‌های خبرگی، آموزش تکنیک‌های خلاقیت، برگزاری جشنواره عملکردهای برتر و تشکیل جلسه‌های بحث آزاد جزو ابزارهایی از مدیریت دانش به شمار می‌روند که می‌توانند خلق دانش را در سازمان ارتقا دهند.

ذخیره‌سازی دانش: تحلیل داده‌های به‌دست آمده از این شرکت نشان می‌دهد حفظ و ماندگار کردن دانش در این شرکت از هر دو راه تعاملات بین فردی و کاربرد فناوری‌های اطلاعاتی در وضعیتی مناسبی قرار ندارد. حال آنکه یکی از مسائل مهمی که این شرکت با آن روبرو است، از دست دادن دانش ضمنی کارکنان ماهر و باتجربه‌ای است که به دلایلی مانند بازنشستگی و انتقال از شرکت خارج می‌شوند یا به جایگاه بالاتری ارتقا می‌یابند. برخی اقداماتی که می‌توانند به ذخیره‌سازی اثربخش‌تر دانش در این شرکت کمک کنند، عبارت‌اند از: توجه به هم‌تاسازی برای کارکنان نزدیک بازنشستگی، مستندسازی تجارب کارکنان مجرب و تجربیات به‌دست آمده از اجرای پروژه‌ها، برگزاری جلسات انتقال تجارب، استفاده از فناوری‌های جدید برای ذخیره‌سازی دانش و قابل دسترس قرار دادن آن برای اعضای سازمان. تهیه نقشه دانش، راه‌اندازی سیستم‌های اطلاعاتی مدیریت دانش، استفاده بیشتر از روش‌های آموزشی جانشین‌پروری و استاد-شاگردی، بیان داستان و حکایت‌ها و انجمن‌های خبرگی نیز می‌توانند به تقویت تسهیم دانش در این شرکت کمک کنند.

کاربرد دانش: ارزش نهایی دانش به کاربرد آن در سازمان، کمک به حل مسائل و مشکلات سازمانی، ارتقای عملکرد و تعالی سازمانی است. از این رو ارتقای زمینه کاربرد دانش در سازمان می‌تواند به دستیابی به هدف نهایی سیستم مدیریت دانش کمک کند. برخی اقداماتی که می‌توانند بدین‌منظور مفید باشند عبارت‌اند از: استفاده از ایده‌های جدید کارکنان برای اصلاح فرایندهای سازمانی، رویه‌های کاری و برنامه‌های عملیاتی، قدردانی از افرادی که کارهای پژوهشی ارزنده‌ای انجام می‌دهند یا برای بهسازی فرایندهای کاری تلاش می‌کنند، ایجاد زمینه مناسب و تقویت اعتماد به‌نفس کارکنان

برای اجرای ایده‌هایشان، توجه بیشتر به برنامه‌های نظام پیشنهادها در سازمان، بهره‌گیری از مشارکت سراسر سازمانی برای بهبود مستمر، توجه بیشتر به طرح‌های نوآورانه. تسهیم دانش: یکی از اهداف مهم مدیریت دانش جلوگیری از دوباره‌کاری، موازی‌کاری و اشتباهات پرهزینه در سازمان است. بدین‌منظور سیستم مدیریت دانش باید بتواند به تسهیم دانش معتبر، ارزشمند، دقیق و در زمان موردنیاز به اعضای سازمان کمک کند تا از آن دانش برای حل مسائل کاری و ارتقای عملکرد خود بهره‌گیرند. برخی از روش‌هایی که می‌توانند به تسهیم بیشتر و مؤثرتر دانش در این شرکت کمک کنند، عبارت‌اند از: ایجاد محیط گروهی و همکاری غیررسمی برای کمک کارکنان به حل مسائل کاری یکدیگر، توجه بیشتر به برگزاری نشست‌های کاری برای همفکری در مورد مسائل سازمانی، اهمیت قائل شدن برای تبادل دانش و تجربیات بین اعضای سازمان در جلسات غیررسمی، تشکیل جلسات تسهیم تجارب و داستان‌گویی، استفاده از روش‌های آموزشی مربی‌گری و استاد-شاگردی و استفاده از فناوری‌های جدید برای تسهیم دانش و تجربیات کارکنان با یکدیگر.

#### ب) پیشنهادهای کاربردی برای توسعه هر یک از ابعاد سرمایه انسانی

خبرگی: برای افزایش سطح خبرگی کارکنان چنین اقداماتی مفید خواهند بود: اجرای طرح گردش شغلی، برگزاری جلسات انتقال تجارب کارکنان، استفاده از روش‌های آموزشی استاد-شاگردی و مربی‌گری، ارتقای شایسته‌سالاری در سازمان، توجه به ارشدیت و سابقه کار در ارتقا و اعطای امتیازات شغلی، تلاش برای استمرار بهره‌مندی از دانش و تجارب کارکنان باتجربه‌ای که به دلایلی مانند بازنشستگی از سازمان خارج می‌شوند (استفاده از آن‌ها به عنوان مشاوران سازمانی، مربیان آموزش کارکنان، خرید خدمت و ...).

مهارت: سه مهارت موردنیاز کارکنان برای عملکرد شغلی مؤثر شامل مهارت‌های فنی، ارتباطی و تحلیلی بوده‌اند. مدیران شرکت باید تلاش کنند هر سه این مهارت‌ها را در کارکنان پرورش دهند. بدین‌منظور اقدامات زیر مؤثر خواهد بود: گسترش دوره‌های آموزش ضمن خدمت، در نظر گرفتن امتیازات شغلی بیشتر برای گذراندن دوره‌های آموزشی، افزایش آموزش‌های ارتباطی و رفتار

سازمانی، ایجاد زمینه مناسب برای یادگیری مستمر کارکنان، آشناسازی بیشتر کارکنان با اهداف، برنامه‌ها، ساختار و فرایندهای دیگر بخش‌های سازمان.

خلاقیت: توجه به توانایی خلاقیت افراد در آزمون‌های استخدامی، برگزاری دوره‌های پرورش مهارت-های خلاقانه کارکنان، تشویق افراد خلاق و نوآور، توجه بیشتر به ویژگی‌ها و رفتارهای خلاقانه کارکنان در ارزیابی‌های عملکرد، ایجاد زمینه مناسب‌تر برای بیان دیدگاه‌ها، ایده‌ها و انتقادات، تقویت اعتماد به نفس کارکنان برای ارائه و پیاده‌سازی ایده‌های جدید و مفید.

دانش: توجه بیشتر به تناسب شغل با سطح و نوع تحصیلات مدیران و کارکنان در انتساب‌ها و ارتقاها، جذب دانش‌آموختگان نخبه دانشگاهی، تسهیل امکان ادامه تحصیل کارکنان در راستای نیازهای شغلی، تقویت تعاملات با دانشگاه‌ها در انجام پروژه‌های پژوهشی، به‌روزرسانی مستمر پایگاه‌های دانشی سازمان، حمایت از تعاملات غیررسمی کارکنان به‌عنوان راهکار تسهیل‌گری برای تبادل دانش ضمنی.

## منابع

- انواری، علی اصغر. و شهبایی، بهنام. (۱۳۸۸). مدیریت دانش و سازمان یادگیرنده: تحلیلی بر نقش مستندسازی دانش و تجربه. نشریه مدیریت فناوری/اطلاعات، ۱ (۲): ۳-۱۸.
- شامی‌زنجانی، مهدی. (۱۳۸۸). شناسایی عوامل مؤثر بر تسهیم دانش در مدیریت پروژه‌ها. رساله دکترای چاپ‌نشده، دانشکده مدیریت، دانشگاه تهران.
- عسگری، ناصر. (۱۳۹۰). ارائه مدلی از تأثیر عوامل انسانی – اجتماعی بر اقدامات مدیریت دانش. رساله دکترای چاپ‌نشده، دانشکده مدیریت، دانشگاه تهران.
- قلیچ‌لی، بهروز. (۱۳۸۸)، مدیریت دانش – فرایند خلق، تسهیم و کاربرد سرمایه فکری در کسب‌وکار، چاپ اول، تهران، انتشارات سمت.
- منوریان، عباس. و عسگری، ناصر (۱۳۸۶)، سازمان در عصر صنعت، اطلاعات و دانایی، انتشارات دانشگاه تهران
- Amit, R. and Schoemaker, P.J.H. (1993), "Strategic assets and organizational rent", *Strategic Management Journal*, Vol. 14 No. 1, pp. 33-46.
- Barney, J. B. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, (1): 99-120.
- Birasnav, M. and Rangnekar, S. (2008), "A conceptual model of human capital creation", in Chundawat, D.S., Saxena, K. and Bhadu, S.S. (Eds), *Managing Global Competition: A Holistic Approach*, Macmillan India, New Delhi, pp. 261-73.
- Birasnav, M. and Rangnekar, S. (2008), "A conceptual model of human capital creation", in Chundawat, D.S., Saxena, K. and Bhadu, S.S. (Eds), *Managing Global Competition: A Holistic Approach*, Macmillan India, New Delhi, pp. 261-73.
- Bontis, N. (1998), "Intellectual capital: an exploratory study that develops measures and models", *Management Decision*, Vol. 36, pp. 63-76.
- Chennamaneni, A. (2007).. The University of Texas.
- Davenport, T. H., and Prusak, L. (1998).. Boston: Harvard Business School Press.
- Filius, R., de Jong, J.A. and Roelofs, E.C. (2000), "Knowledge management in the HRD office: a comparison of three cases", *Journal of Workplace Learning*, Vol. 12 No. 7, pp. 286-95.
- Gupta, A. K., and Govindarajan, V. (2000). Knowledge management social dimension: Lessons from Nucor Steel., (1): 71-81.
- Hansen, M.T., Nohria, N., and Tierney, T. (1999). What's your strategy for managing knowledge?, (2): 106-18.
- Hussi, T. (2004), "Reconfiguring knowledge management – combining intellectual capital, intangible assets and knowledge creation", *Journal of Knowledge Management*, Vol. 8 No. 2, pp. 36-52.

- Manning, P. (2009), "Explaining and developing social capital for knowledge management purposes", *Journal of Knowledge Management*, VOL. 14 NO. 1 2010, pp. 83-99.
- Nonaka, I. (1994). *A dynamic theory of organizational knowledge creation.*, (1): 134-139.
- Nonaka, I., and Takeuchi, H. (1995).. New York: Oxford University Press.
- Rastogi, P. N. (2000). *Knowledge management & intellectual capital: The new virtuous reality of competitiveness.*, (1): 39-49.
- Snell, S.A. and Bohlander, G.W. (2007), *Human Resource Management*, Thomson South-Western, Mason, OH.
- Soliman, F. and Spooner, K. (2000), "Strategies for implementing knowledge management: role of human resources management", *Journal of Knowledge Management*, Vol. 4 No. 4, pp. 337-45.
- Soliman, F., Innes, C. and Spooner, K. (1999), "Managing the human resources' knowledge", *Proceedings of the Seventh Annual Conference of the International Employment Relations Association*, Lincoln University, Christchurch, pp. 497-510.
- Swart, J. (2006), "Intellectual capital: disentangling and enigmatic concept", *Journal of Intellectual Capital*, Vol. 7 No. 2, pp. 156-79.
- Wiig, K.M. (1997), "Integrating intellectual capital and knowledge management", *Long Range Planning*, Vol. 30 No. 3, pp. 399-405.