

## بررسی نقش کارکردهای مدیریت منابع انسانی در خلق و تسهیم دانش

سعید صحت<sup>۱</sup>، فرزانه صادقی<sup>۲</sup>، مصطفی آشنا<sup>۳\*</sup>

(تاریخ دریافت: ۱۳۹۳/۱۰/۲۴ - تاریخ پذیرش: ۱۳۹۴/۰۲/۱۸)

### چکیده

کارکردهای مدیریت منابع انسانی به صورت گسترده به عنوان عاملی شناخته شده که نقش اساسی در توسعه و حفظ عملکرد سازمانی ایفاء می‌کنند. اگر چنان که مدیریت منابع انسانی درگیر مدیریت سرمایه‌های انسانی باشد و اگر منابع بسیار با ارزش این سرمایه‌ها دانش باشد، در این صورت مدیریت منابع انسانی و مدیریت دانش به شدت به هم وابسته هستند. از این رو در این تحقیق به بررسی رابطه بین کارکردهای منابع انسانی با خلق و تسهیم دانش سازمان امور مالیاتی کشور پرداخته شده است. روش تحقیق از نوع کاربردی و همبستگی است. جامعه آماری این تحقیق نیز شامل کارمندان سازمان امور مالیاتی کشور می‌باشد. ابزار جمع‌آوری داده‌ها پرسشنامه استاندارد بوده است که پایایی آن با استفاده از روش آلفای کرونباخ و روایی آن با نظرسنجی از خبرگان تایید شده است. نتایج حاصل از آزمون فرضیات با استفاده از همبستگی پیرسون 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 فراهم سازد.

واژگان کلیدی: کارکردهای منابع انسانی، خلق و تسهیم دانش

۱- دانشیار دانشگاه علامه طباطبایی، تهران، ایران.

۲- کارشناس ارشد رشته مدیریت آموزشی، دانشگاه آزاد اسلامی.

۳- دانشجوی دکتری مدیریت بازرگانی، دانشگاه علامه طباطبایی، تهران، ایران.

\* پست الکترونیک نویسنده پاسخگو: M\_ashena10@yahoo.com

## مقدمه

به واسطه تغییر محیط‌های کسب و کار، مدیریت منابع انسانی نیز الزاماً باید تغییر نماید. مدیریت منابع انسانی مانند دیگر فرایندهای سازمانی به منظور پاسخ‌گویی به تغییرات، پیش بینی محیط، تغییرات و اتخاذ تصمیم‌های اثرگذار در مورد آینده باید نقش‌های جدیدی را عهده‌دار شود. این همان فضایی است که پیوند بین مدیریت دانش و مدیریت منابع انسانی برای موثر بودن در فرایندهای سازمانی به منظور توسعه پایدار اثبات گردد. 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 ننماید 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 لازم بر افراد، روابط میان‌فردی آن‌ها و روابط آن‌ها با سازمان توجه نکند. برای ابتکار تمرکز، مدیریت دانش باید بر روی خود افراد و تأثیر مدیریت منابع انسانی باشد. وظیفه اصلی مدیریت منابع انسانی نظارت، سنجش و دخالت در ساختار تجسم، توزیع و کاربرد دانش کارکنان است و همچنین مجموعه وظایف مدیریت نیروی انسانی می‌تواند به سازمان در تولید و نگهداری قابلیت و توانایی نیز کمک می‌کند (حیدر زاده مقدم و رجب زاده، ۱۳۸۹). زمانی که موضوع دارایی‌های دانشی سازمان مطرح می‌شود، محدوده سنتی مدیریت منابع انسانی شکل و رنگ دیگری به خود می‌گیرد. در چنین شرایطی، سیستم منابع انسانی می‌باید به گونه‌ای مستقر گردند که محیط یادگیری سازمانی را پشتیبانی نموده و به شکلی با سیستم مدیریت دانش سازمانی هماهنگ کند که پاسخگوی نیازهای دانشی باشد (رفیعی، ۱۳۸۸). اگر مدیریت منابع انسانی اداره کردن افراد به طور مؤثر است و اگر با ارزش‌ترین منبع افراد دانش است پس مدیریت منابع انسانی و مدیریت دانش با هم ارتباط نزدیکی دارند. در این پژوهش سعی گردیده است تا رابطه کارکردهای مدیریت منابع انسانی با خلق و انتقال دانش در سازمان امور مالیاتی کشور مورد بررسی قرار گیرد.

سازمان‌ها به طور پیوسته تلاش می‌کنند دانش کارکنانی را که در فرایندهای استراتژیک مشارکت دارند ارتقا دهند تا بتوانند جایگاه رقابتی خود را حفظ کنند و ارتقا دهند. بدین‌منظور می‌کوشند زیرساخت‌های (برای مثال فناوری اطلاعات و مدیریت منابع انسانی) مورد نیاز برای اجرای موفقیت‌آمیز مدیریت دانش را نیز فراهم می‌کنند و کارکنان خود را نیز تشویق می‌کنند تا به گونه‌ای

فعالانه در فرایندهای مدیریت دانش مشارکت کنند و به خلق و انتقال دانش سازمانی کمک کنند. این کار چرخه مفید فزاینده‌ای تشکیل می‌دهد که هم به توسعه پایگاه دانش سازمان کمک می‌کند و هم موجب توسعه سرمایه‌های انسانی سازمان خواهد شد. در این راستا در این تحقیق به این مسئله اساسی پرداخته می‌شود که کارکردهای منابع انسانی چگونه می‌توانند به خلق و انتقال دانش سازمان کمک کنند.

در حال حاضر سازمان امور مالیاتی کشور در شرایطی قرار دارد که نه تنها ضروری است سرمایه دانشی آن برای افزایش درآمد دولت، کاهش هزینه‌ها و رضایت ارباب رجوع، توسعه یابد. بلکه دانش سازمان باید بدرستی مدیریت شوند تا بشود از سرمایه‌های دانشی افراد بدرستی استفاده کرد به ویژه از کارکنان دانشی مثل ممیزکل‌ها و ممیزین رده پایین. از سوی دیگر این دغدغه وجود دارد که مدیریت دانش افراد توانمند جهت بکار خلق و انتقال دانش بین کارکنان بدرستی صورت نگیرد. از این رو، شناسایی وضعیت خلق و انتقال دانش بین کارکنان سازمان امور مالیاتی و میزان رابطه کارکردهای مدیریت منابع انسانی (به عنوان یکی از مهم‌ترین زیرساخت‌های سازمان) با خلق و انتقال دانش، موضوعاتی بوده که ذهن محقق درگیر آن بوده و به دنبال پاسخگویی به آن است:

آیا کارکردهای مدیریت منابع انسانی با خلق و انتقال دانش رابطه دارد؟ و وضعیت کارکردهای مدیریت منابع انسانی و خلق و انتقال دانش در سازمان امور مالیاتی چگونه است؟

## مروری بر مبانی نظری

### نقش مدیریت منابع انسانی در موفقیت مدیریت دانش

مدیریت دانش منابع انسانی فرایندی توسعه‌ای است که ارتباط کارکنان سازمان با دیگر کارکنان و کارکنان با ذخیره اطلاعاتی موجود را شامل می‌شود. بنابراین در حوزه مدیریت دانش اهمیت زیادی به این موضوع داده می‌شود که کارکنان فرایند کسب عملکرد سازمانی را سرعت بخشند. در این راستا سازمان‌ها تلاش می‌کنند کارکنان خود را از مزایای به کارگیری برنامه‌های مدیریت دانش برای کارکنان و عملکرد سازمانی آگاه کنند بدیهی است گام‌هایی که برای کسب موفقیت در حوزه مدیریت دانش برداشته می‌شوند، تاثیری بر سرمایه انسانی کارکنان دارند. دیدگاه قابلیت‌های سازمانی بیان می‌کند قابلیت‌های سازمانی یا ترکیبی از ساخت دانشی (عواملی مانند فناوری پیشرفته، ساختار

سازمانی و فرهنگ سازمانی) و فرایندهای مدیریت دانش، موفقیت و اثربخشی مدیریت دانش را تعیین می‌کنند (گلد و دیگران، ۲۰۰۱).

برای موفقیت در خلق و انتقال دانش و توسعه سرمایه انسانی لازم است دانش خلق شده پیش از آنکه به طور کامل مورد بهره‌برداری قرار گیرد، به دیگر بخش‌های سازمان انتقال یابد (نونانکا و تکوچی، ۱۹۹۵). این کار به وجود زیرساخت‌های دانش مانند ساختار دانش، فرهنگ حامی دانش و کانال‌های انتقال دانش مبتنی بر همکاری نیاز دارد که در این بین مدیریت منابع انسانی و کارکردهای آن به عنوان یکی از مهم‌ترین زیر ساخت‌های سازمان، نقش بسیار حیاتی و اساسی ایفاء می‌کند. ادبیات موجود در زمینه فرایند مدیریت دانش و زیرساخت دانش بسیار فراوان است. بنابراین باید به ارتباط بین فرایند مدیریت دانش و زیر ساخت انسانی آن توجه داشت

بطور کلی، نظام‌های منابع انسانی شامل کارکردهایی است که مهارت‌های لازم، انگیزه و قدرت را به نحوی برای کارکنان فراهم می‌نماید که بتوانند بطور اثربخش در خدمت سازمان‌هایشان باشند. کارکردهای خاص مطالعه شده، انتخاب، آموزش و توسعه، ارزیابی عملکرد، جبران خدمت و انواع مشوق‌ها، تیم‌های کاری را شامل می‌شوند.

مطالعات میدانی در زمینه تأثیر کارکردهای مدیریت منابع انسانی بر عملکرد تجاری سازمان در دامنه گسترده‌ای از صنایع (تولید، ماشین سازی، خدمات مالی، ارتباطات راه دور، بیمه، هتلداری و غیره) انجام شده است. سازمان‌های خدماتی که رابطه مثبتی بین کارکردهای مدیریت منابع انسانی و عملکرد سازمانی نشان داده‌اند شامل نهادهای مالی و بانک‌ها، مراکز ارتباطات راه دور، شرکت‌های بیمه، هتل‌ها و خدمات تحویل غذا بوده است. مدیریت منابع انسانی کاربرد زیادی در سازمان‌های فعال در صنایع خدماتی دارد. برای مثال، بارتل (۲۰۰۴)، رابطه بین کارکردهای مدیریت منابع انسانی و عملکرد شعبات بانکی را در یکی از بانک‌های بزرگ کانادا تحلیل نموده است. او بیان می‌کند اهمیت مدیریت منابع انسانی در بخش خدمات می‌تواند بیشتر از بخش تولید باشد و این به خاطر ارتباط و تماس مستقیمی است که بین کارکنان و مشتریان در سازمان‌های خدماتی وجود دارد. پیش از آن، تریپسترا و روزل (تریپسترا و رازل، ۱۹۹۳). دریافتند که کارکردهای منابع انسانی همبستگی قوی‌تر و بیشتری با معیارهای عملکرد سازمانی نظیر سودآوری و فروش در صنایع خدماتی در مقایسه با صنایع تولیدی دارد. آن‌ها تصریح می‌کنند از آنجا که در صنایع خدماتی، منابع انسانی نهادهای اصلی

سازمان هستند، بنابراین موفقیت سازمان‌های خدماتی ارتباط مستقیم‌تری با ماهیت و کیفیت منابع انسانی آن‌ها دارد. در نتیجه کارکنانی که کارکردهای منابع انسانی را در محیط‌های کاریشان مثبت‌تر ارزیابی می‌نمایند، به همان نسبت تعهد بیشتری نیز جهت ارائه خدمات بهتر به ارباب رجوع دارند که نهایتاً این امر در ادراک مشتری از کیفیت خدمات سازمان منعکس می‌شود.

از سوی دیگر، سازمان‌ها به طور پیوسته تلاش می‌کنند زیرساخت‌های مورد نیاز برای اجرای موفقیت‌آمیز مدیریت دانش را نیز فراهم می‌کنند و کارکنان خود را نیز تشویق می‌کنند تا به گونه‌ای فعالانه در فرآیندهای مدیریت دانش مشارکت کنند و به خلق و انتقال دانش سازمانی کمک کنند. از این‌رو با توجه به توضیحات یاد شده، مهم خواهد بود چنانچه موضوع بر شمرده در سازمان امور مالیاتی (به عنوان یکی از شاخه‌های مهم درآمد زایی دولت)، انجام و نتایج آن مورد استفاده عملی قرار گیرد

#### رابطه خلق و انتقال دانش با کارکردهای منابع انسانی

یانگ فونگ و همکارانش<sup>۱</sup> در کار تحقیقی خود به این نتیجه رسیدن که بین کارکردهای منابع انسانی من جمله: حقوق و دستمزد، آموزش، ارزیابی عملکرد، کار تیمی و کارمندیابی و انتقال دانش، رابطه معنی داری وجود دارد و با افزایش هر یک از کارکردهای منابع انسانی، انتقال دانش بیشتر خواهد شد. کوری و کرین<sup>۲</sup> بیان می‌دارند که انتخاب و استخدام صحیح افرادی که میل به انتقال دانش دارند، انتقال دانش در سازمان را افزایش خواهد داد. ضمن اینکه استخدام افراد خلاق، احتمال افزایش خلق دانش را بالا خواهد برد. از این در آزمون استخدامی، مصاحبه و بررسی پیشینه و رزومه افراد باید دقت بیشتری داشت. بر این اساس، کارمندیابی و انتخاب پیش بینی می‌شود با خلق و انتقال دانش ارتباط داشته باشد. بر اساس تئوری انگیزش رابینز و دسنزو، مطرح می‌نمایند که پاداش و دستمزد، انگیزه افراد برای تکرار رفتار مناسب را بالا می‌برد. از این‌رو، سازمان‌ها با استفاده از پاداش و دستمزد به دنبال افزایش رفتارهای خلق و انتقال دانش هستند. جو و لیو در تحقیق خود به این نتیجه رسیدن که ارزیابی عملکرد و توجه به انتقال و خلق دانش در شاخص‌های ارزیابی عملکرد، کارکنان را به خلق و انتقال دانش ترغیب می‌نماید. بر اساس دیدگاه نوع و همکارانش، آموزش به عنوان تلاش برنامه‌ریزی شده برای کمک به کارکنان در یادگیری

1 -Yang fong

2 -Kurrie and kerrin

فرایند شایستگی‌های مربوط به کار مانند: دانش، مهارت یا رفتارهای با اهمیت برای موفقیت عملکرد فردی کارکنان، توصیف شده است. در حالی که توسعه اشاره به آموزش‌های رسمی، افزایش تجربه مرتبط با کار، ارزیابی شخصیت و توانایی دارد که کارکنان را برای آینده آماده می‌کند (نوعه و دیگران، ۲۰۰۸). آموزش در تسهیم دانش و تبادل یا انتقال دانش چه به صورت رسمی و چه به صورت غیر رسمی برای انتقال و خلق دانش بسیار مهم است.

### مدل مفهومی پژوهش

تشویق کارکنان به مشارکت در شبکه‌های مختلف داخلی و خارجی موجب می‌شود دانش کارکنان و ارزش افزوده از راه خلق دانش جدید ارتقا یابد. 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. همچنین مشارکت در شبکه‌های مختلف انتقال دانش در بین کارکنان و افزوده شدن به دانش کارکنان را تسهیل می‌کند. به عنوان مثال اجتماعی بودن، تعاملات مستقیم بین کارکنان را تشویق می‌کند و بنابراین کارمند می‌تواند از دانش ضمنی کارکنان دیگر بهره‌مند شود (هوسی، ۲۰۰۴). بنابراین میزان انتقال دانش بین کارکنان، عامل تعیین‌کننده‌ای از میزان سرمایه انسانی هر کارمند خواهد بود. 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. محیط درونی سازمان نیز، متأثر از عوامل مختلفی خواهد بود که در بین عوامل مختلف، مدیریت منابع انسانی و کارکردهای خاص آن می‌تواند به عنوان متغیر مستقل و تأثیرگذار بر خلق و انتقال دانش و توسعه سازمانی ناشی از آن عمل نماید.

از میان عواملی که در چرخه مدیریت دانش به آن‌ها پرداخته شده است، دو عامل اساسی "خلق دانش" و "انتقال دانش" تأثیر به‌سزایی بر برنامه‌ها و استراتژی مدیریت دانش دارند (دونقوعه و دیگران، ۲۰۰۸). از این رو در این تحقیق از بین این عوامل چهارگانه دو عامل "خلق دانش" و "انتقال دانش" به عنوان متغیرهای وابسته تحقیق در نظر گرفته شده‌اند.

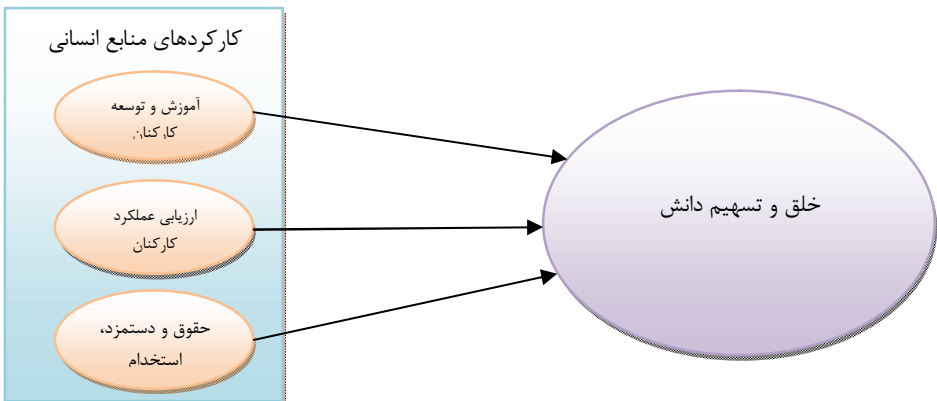
از طرف دیگر پیاده‌سازی موفقیت‌آمیز استراتژی مدیریت دانش مستلزم این است که عوامل سازمانی مختلف موجود در یک سازمان از جمله منابع انسانی دارای ویژگی‌های خاصی بوده و از انسجام و هماهنگی لازم برخوردار باشند. وجود شکاف و ناهماهنگی در بین این عوامل مانع پیاده‌سازی

موفقیت‌آمیز استراتژی مدیریت دانش خواهد شد. بنابراین شناخت وضعیت عوامل سازمانی از حیث ویژگی‌های لازم برای پیاده سازی استراتژی مدیریت دانش اقدام اولیه مهمی است که می‌تواند بنیان مستحکمی برای اقدامات بعدی در این راستا فراهم سازد. از این رو در این پژوهش از میان عوامل مختلف سازمانی چون فرهنگ و تکنولوژی که در مدل‌های سازمانی مختلف ذکر شده‌اند به بررسی یک عامل کلیدی "یعنی مدیریت منابع انسانی" در ارتباط با مدیریت دانش پرداخته می‌شود.

اطلاعاتی که در زمینه مدیریت دانش در سازمان‌های دولتی وجود دارد تقریباً ناچیز است. با افزایش تاکید دولت بر ایجاد جامعه دانشی و اولویت حرکت به سوی اقتصادهای دانش‌محور در برنامه چهارم توسعه مسئله مهمی که به وجود آمده، درک این موضوع است که چگونه از دانش به عنوان یک منبع مهم مزیت رقابتی استفاده کنیم. در این پژوهش به بررسی رابطه بین سه گروه از عوامل اصلی سازمانی به عنوان متغیرهای مستقل و توانایی خلق دانش و انتقال دانش در وزارت کار و امور اجتماعی پرداخته می‌شود. این عوامل عبارتند از: ساختار سازمانی، فرهنگ سازمانی و تکنولوژی.

بر این اساس پژوهشگر معتقد است وضعیت مناسب این عامل سازمانی برای موفقیت در پیاده سازی مدیریت دانش در هر سازمان عمومی ضرورت دارد. اگر منابع انسانی به طور کارا و اثربخش اداره شوند، دانش می‌تواند به راحتی در سازمان تولید شود و انتقال یابد.

شکل ۱- مدل مفهومی پژوهش



در تحقیق حاضر متغیر مستقل تحقیق، کارکردهای مدیریت منابع انسانی (شامل: آموزش و توسعه منابع انسانی، ارزیابی عملکرد، حقوق و دستمزد، کارمندیابی و استخدام) و متغیرهای خلق و انتقال دانش به عنوان متغیرهای وابسته تحقیق خواهند بود، که در مدل تحقیق به روشنی نشان داده شده است

### فرضیات پژوهش

فرضیه اصلی: بین کارکردهای مدیریت منابع انسانی با خلق و انتقال دانش رابطه مثبت و معنی داری وجود دارد  
فرضیات فرعی:

- بین "آموزش و توسعه" و "خلق و انتقال دانش" رابطه مثبت و معنی داری وجود دارد.
- بین "ارزیابی عملکرد" و "خلق و انتقال دانش" رابطه مثبت و معنی داری وجود دارد.
- بین "حقوق و دستمزد" و "خلق و انتقال دانش" رابطه مثبت و معنی داری وجود دارد.
- بین "استخدام" و "خلق و انتقال دانش" رابطه مثبت و معنی داری وجود دارد.

### روش‌شناسی پژوهش

از آنجایی که این تحقیق، هدفش شناخت بیشتر شرایط موجود یا یاری‌دادن به فرآیند تصمیم‌گیری است و به دنبال ارائه مجموعه دانش کاربردی در یک زمینه خاص است، از لحاظ هدف کاربردی و از نظر شیوه گردآوری اطلاعات تحقیق توصیفی از نوع همبستگی است. جامعه آماری در این تحقیق شامل کارکنان سازمان امور مالیاتی کشور به تعداد ۴۲۰ نفر می‌باشند. در این تحقیق از آن جایی که جامعه مورد نظر محدود است برای نمونه‌گیری از فرمول نمونه‌گیری از جامعه محدود و با روش تصادفی استفاده شده است.

جدول ۱- خلاصه مراحل جمع‌آوری اطلاعات

تعداد کل جامعه آماری	تعداد نمونه محاسبه شده	تعداد پرسشنامه توزیع شده	تعداد پرسشنامه جمع‌آوری شده
۴۲۰	۱۳۴	۱۴۰	۱۳۰

ابزار جمع‌آوری داده‌ها پرسشنامه بوده است که از ترکیبی از پرسشنامه‌های استاندارد مرتبط با متغیرهای پژوهش استفاده شده است.



جدول ۲- ترکیب سوالات پرسشنامه

منابع	تعداد	سوالات	متغیر
(Yang Fong et al, 2011)	۳	۱ تا ۳	کارمندیابی و استخدام
	۴	۴ تا ۷	پاداش و حقوق دستمزد
	۳	۸ تا ۱۰	ارزیابی عملکرد
	۳	۱۱ تا ۱۳	آموزش
(Yang Fong et al, 2011) (عسگری، ۱۳۸۴)	۴	۱۴ تا ۱۷	خلق دانش
(Sharifuddin and Fytton, 2004) (عسگری، ۱۳۸۴)	۳	۱۸ تا ۲۰	انتقال دانش
	۲۰		جمع سوالات

به منظور اندازه‌گیری قابلیت اعتماد، از روش آلفای کرونباخ و با استفاده از نرم‌افزار اس. پی. اس. اس انجام گردیده است. میزان ضریب اعتماد با روش آلفای کرونباخ محاسبه شد:

جدول ۳- میزان ضرایب پرسشنامه

ردیف	متغیرها	پایایی	پایایی کل
۱	خلق دانش	۰.۸۶۲	۰.۹۰۲
۲	انتقال دانش	۰.۸۳۲	
۳	کارکردهای مدیریت منابع انسانی	۰.۸۷۸	

پایایی بدست آمده برای پرسشنامه (کلی) ۰.۹۰۲ است. اعداد بدست آمده در جدول بالا نشان‌دهنده آن است که پرسشنامه مورد استفاده، از قابلیت اعتماد و یا به عبارت دیگر از پایایی لازم برخوردار می‌باشد. اعتبار محتوای یک آزمون معمولاً توسط افرادی متخصص در موضوع مورد مطالعه تعیین می‌شود. بنابراین اعتبار محتوای این پرسشنامه توسط اساتید موضوع مورد تأیید قرار گرفته است و از اعتبار لازم برخوردار می‌باشد.

### یافته‌های پژوهش

در این تحقیق، برای تجزیه و تحلیل داده‌های بدست آمده از نمونه‌ها هم از روش‌های آمار توصیفی و هم از روش‌های آمار استنباطی استفاده شده است. در آمار استنباطی ابتدا برای تشخیص نرمال یا غیرنرمال بودن

داده‌ها از آزمون کولموگوروف-اسمیرنوف استفاده شده و از آنجایی که داده‌ها نرمال بودند از آزمون همبستگی پیرسون برای آزمون فرضیات و بررسی وضعیت موجود متغیرهای تحقیق از آزمون  $t$  (میانگین یک جامعه) استفاده شده است. همچنین جهت استفاده از داده‌های حاصله از سوالات جمعیت شناختی از آزمون تی با دو نمونه مستقل و تحلیل واریانس استفاده شده است که به شرح زیر می‌باشند:

نتایج حاصل از بررسی سوالات عمومی

با توجه به خروجی حاصل از نرم افزار اس.پی.اس. اس بیشتر پاسخ‌دهندگان (۶۵.۴) مرد بوده و دارای سن بین ۳۱ تا ۴۰ بوده‌اند. از کل افراد نمونه آماری ۲/۳ درصد از پاسخ‌دهندگان دارای تحصیلات دیپلم، ۶/۲ درصد فوق دیپلم، ۵۵/۴ درصد دارای تحصیلات دانشگاهی لیسانس و ۳۵/۴ درصد تحصیلات فوق لیسانس و بالاتر (و ۰/۸ درصد داده‌های از دست رفته) را دارا بوده‌اند. از این رو نسبت بالایی از جامعه آماری پژوهش دارای مدرک تحصیلی خوبی می‌باشند.

در این تحقیق برای تعیین نرمال یا غیرنرمال بودن توزیع متغیرهای تحقیق از آزمون کولموگوروف-اسمیرنوف استفاده شده است. نتایج حاصل از این آزمون در جدول ۴ بیان شده است.

جدول ۴- آزمون کولموگوروف-اسمیرنوف

		کارکرد منابع انسانی	خلق دانش	انتقال دانش
تعداد نمونه		۱۳۰	۱۳۰	۱۳۰
پارامترهای نرمال	میانگین	۲/۵۹۷۹	۲/۵۷۲۷	۲/۵۴۱۰
	انحراف معیار	۰/۴۷۰۴۶	۰/۹۴۶۳۸	۰/۹۰۲۰۹
حداکثر تفاوت	مطلق	۰/۰۵۲	۰/۰۸۷	۰/۰۷۳
	مثبت	۰/۰۵۲	۰/۰۸۷	۰/۰۷۳
	منفی	-۰/۰۴۰	-۰/۰۶۸	-۰/۰۷۱
کولموگوروف-اسمیرنوف Z		۰/۵۹۹	۰/۹۹۴	۰/۸۲۸
عدد معنی داری		۰/۸۶۶	۰/۲۷۷	۰/۴۴۹

همانطور که در جدول بالا ملاحظه می‌شود، عدد معنی داری<sup>۱</sup> مربوط به این آزمون در تمامی متغیرها بزرگتر از عدد معنی داری در نظر گرفته شده (۰/۵) می‌باشد. در نتیجه فرض صفر رد

نمی‌شود و توزیع متغیرها نرمال هستند لذا برای آزمون فرضیات تحقیق از آزمون‌های پارامتریک (پیرسون) استفاده خواهیم کرد

برای آزمون فرضیات پژوهش نیز از آزمون همبستگی پیرسون استفاده شده است. در ادامه این بخش نتایج حاصل از این آزمون برای فرضیه‌های اصلی و فرعی پژوهش بیان می‌شود. فرضیه اصلی: کارکردهای مدیریت منابع انسانی با خلق و انتقال دانش رابطه مثبت و معنی‌داری دارد

جدول ۵- جدول آزمون همبستگی پیرسون کارکردهای مدیریت منابع انسانی با خلق و انتقال دانش

رابطه کارکردهای منابع انسانی با	ضریب همبستگی	عدد معنی‌داری	رابطه معنی‌دار
خلق دانش	۰.۵۴۶	۰/۰۰	وجود دارد
انتقال دانش	۰.۵۶۲	۰/۰۰	وجود دارد

با توجه به خروجی اس.پی. اس. اس، ضریب همبستگی پیرسون برای رابطه کارکردهای منابع انسانی با خلق دانش ۰/۵۴۶ و رابطه کارکردهای منابع انسانی با انتقال دانش ۰/۵۶۲ می‌باشند. مقدار عدد معنی‌داری مشاهده شده از سطح معنی‌داری استاندارد ( $\alpha = 1\%$ ) کمتر است. لذا فرضیه  $H_0$  در سطح اطمینان ۹۹٪ رد می‌شود. یعنی کارکردهای منابع انسانی با خلق و انتقال دانش رابطه معنی‌داری وجود دارد. با توجه به این که ضریب همبستگی بین متغیرها دارای علامت مثبت می‌باشد بنابراین می‌توان گفت در سازمان امور مالیاتی کشور با بهتر شدن کارکردهای مدیریت منابع انسانی، خلق و انتقال دانش بهتر و بیشتر می‌شود.

نتایج حاصل از آزمون فرضیه‌های فرعی پژوهش نیز در جدول ۶ بیان شده است. همانگونه که در این جدول مشاهده می‌شود با توجه به خروجی اس.پی. اس. اس، مقدار عدد معنی‌داری (sig) مشاهده شده برای تمامی کارکردها، از سطح معنی‌داری استاندارد ( $\alpha = 1\%$ ) کمتر است. لذا فرضیه  $H_0$  در سطح اطمینان ۹۹٪ رد و فرض مقابل قبول می‌شود. با توجه به این که ضرایب همبستگی بین کارکردها و دو متغیر خلق و انتقال دارای علامت مثبت می‌باشند بنابراین می‌توان گفت در سازمان امور مالیاتی کشور با بهتر شدن نوع و شرایط "استخدام، آموزش، ارزیابی عملکرد و حقوق و دستمزد"، خلق و انتقال دانش بیشتر می‌شود.

## جدول ۶- جدول آزمون همبستگی پیرسون میان "همه کارکردهای منابع انسانی" با "خلق و انتقال دانش"

انتقال	خلق	کارکردهای مدیریت منابع انسانی
۰/۵۴۷	۰/۵۲۳	آموزش و توسعه
۰/۰۰۰	۰/۰۰۰	عدد معنی داری
۰/۴۸۰	۰/۴۴۵	ارزیابی عملکرد
۰/۰۰۰	۰/۰۰۰	عدد معنی داری
۰/۵۲۳	۰/۵۰۵	حقوق و دستمزد
۰/۰۰۰	۰/۰۰۰	عدد معنی داری
۰/۴۴۰	۰/۴۴۶	استخدام
۰/۰۰۰	۰/۰۰۰	عدد معنی داری
۱۳۰	۱۳۰	تعداد

برای تعیین وضعیت موجود کارکردهای مدیریت منابع انسانی و مدیریت دانش در جامعه آماری مورد بررسی نیز از آزمون میانگین یک جامعه استفاده شده است. با توجه به اینکه طیف پرسشنامه ۵ تایی است و عدد ۳ وسط این طیف قرار می‌گیرد. میانگین‌های کمتر و مساوی ۳ به معنای پایین بودن سطح متغیرها و میانگین بیشتر از ۳ به معنای بالا بودن سطح آنان است.

## جدول ۷- آمار توصیفی

متغیرهای مورد بررسی	تعداد	میانگین	انحراف معیار
خلق دانش	۱۳۰	۲/۷۵۲۷	۰/۹۴۲۴۵
انتقال دانش	۱۳۰	۲/۵۴۱۰	۰/۹۰۲۰۹
آموزش	۱۳۰	۲/۹۰۵۱	۰/۸۹۸۱۱
استخدام	۱۳۰	۲/۳۸۰۸	۰/۶۸۳۳۳
ارزیابی عملکرد	۱۳۰	۲/۷۲۸۹	۰/۷۵۰۴۹
حقوق و دستمزد	۱۳۰	۲/۵۵۴۳	۰/۶۳۱۹۳

همانگونه که این نتایج نشان می‌دهند متغیرهای مورد بررسی (خلق و انتقال دانش، آموزش، ارزیابی عملکرد، حقوق و دستمزد و استخدام) در وضعیت مناسبی قرار دارند

جدول ۸- آزمون میانگین یک جامعه

	ارزش مورد آزمون = ۳					
	تی	درجه آزاد	عدد معنی داری	تفاوت میانگین	فاصله اطمینان ۹۵ درصد	
					حد پایین	حد بالا
خلق دانش	-۲/۹۸۰	۱۲۹	۰/۰۰۳	-۰/۳۴۷۳۱	-۰/۴۱۱۵	-۰/۰۸۳۱
انتقال دانش	-۵/۸۰۱	۱۲۹	۰/۰۰۰	-۰/۴۵۸۹۷	-۰/۶۱۵۵	-۰/۳۰۲۴
آموزش	-۱/۲۰۴	۱۲۹	۰/۲۳۱	-۰/۰۹۴۸۷	-۰/۲۵۰۷	-۰/۰۶۱۰
استخدام	-۱۰/۳۳۲	۱۲۹	۰/۰۰۰	-۰/۶۱۹۲۳	-۰/۷۳۷۸	-۰/۵۰۰۷
ارزیابی عملکرد	-۴/۱۳۴	۱۲۹	۰/۰۰۰	-۰/۳۷۷۱۲	-۰/۴۰۲۳	-۰/۱۴۱۹
حقوق و دستمزد	-۸/۰۴۱	۱۲۹	۰/۰۰۰	-۰/۴۴۵۵۷	-۰/۵۵۵۳	-۰/۳۳۶۰

با توجه به اینکه نرم افزار، عدد مورد آزمون را مساوی ۳ در نظر می گیرد ولی عدد مورد آزمون ما حالت بزرگتر و کوچکتر دارد. از این رو برای بررسی فرضیات تحقیق توجه به عدد معنی داری اشتباه خواهد بود. لذا از حد های بالا و پایین استفاده می شود.

همان طور که ملاحظه می شود به غیر از "آموزش" حد بالا و پایین ( برای همه متغیرها) هر دو منفی می باشند. پس می توان گفت که  $(\mu - 3 < 0)$  یا  $\mu < 3$  یعنی مقدار میانگین برای تمامی متغیرها کوچکتر از ۳ می باشند لذا فرض صفر قبول و فرض مقابل قبول رد می شود. اما در رابطه با متغیر آموزش باید گفت که  $(\mu - 3 = 0)$  یا  $\mu = 3$  است یعنی: از نظر افراد نمونه، متغیرهای مورد بررسی (خلق و انتقال دانش، آموزش، ارزیابی عملکرد، حقوق و دستمزد و استخدام) در وضعیت مناسبی قرار ندارند (فرض صفر قبول).

به منظور رتبه بندی هر یک از ابعاد مرتبط با مدیریت منابع انسانی (درون آموزش، ارزیابی عملکرد، حقوق و دستمزد و استخدام) آزمون فریدمن استفاده گردید.

جدول ۹- میانگین رتبه‌ها در آزمون فریدمن

میانگین رتبه	
آموزش	۳/۰۳
استخدام	۱/۸۹
ارزیابی عملکرد	۰/۷۸۲
حقوق و دستمزد	۲/۳۰

جدول ۱۰- معنی‌داری آزمون فریدمن

تعداد	۱۳۰
$\chi^2$	۶۲/۱۷۷
درجه آزادی	۳
عدد معنی‌داری	۰/۰۰۰
a. Friedman Test	

خروجی اس. پی. اس. شامل دو جدول می‌باشد. در جدول نخست، میانگین رتبه‌های هر متغیر ارائه شده و در جدول دوم نیز مشخصات آماری و آماره  $\chi^2$  ارائه گردیده است. با توجه به خروجی اس. پی. اس. اس. مقدار عدد معنی‌داری از سطح معنی‌داری استاندارد ( $\alpha = 5\%$ ) کمتر است. می‌توان گفت بین وضعیت موجود ۴ کارکرد مدیریت منابع انسانی تفاوت معنی‌داری وجود دارد. در بالا جدول‌های مربوطه ارائه گردیده است.

همان‌طور که در جدول فوق مشاهده می‌گردد، بالاترین رتبه مربوط به آموزش بوده و کمترین رتبه مربوط به استخدام، حقوق و دستمزد و ارزیابی عملکرد می‌باشد.

### بحث و نتیجه‌گیری

هدف اصلی این تحقیق بررسی رابطه کارکردهای مدیریت منابع انسانی با خلق و انتقال دانش در سازمان امور مالیاتی کشور بوده است، نتیجه این تحقیق نشان می‌دهد که رابطه مثبتی بین کارکردهای مدیریت منابع انسانی با خلق و انتقال دانش وجود دارد. از سوی دیگر نتایج این تحقیق نشان می‌دهد: ۱- هر چه حقوق و دستمزد بهتر و متناسب با شاخص‌های عملکرد باشد، خلق و انتقال دانش بهتر و بیشتر خواهد بود. ۲- هر چه آموزش و توسعه کارکنان بیشتر باشد، خلق و

انتقال دانش بهتر خواهد بود ۳- هر چه ارزیابی عملکرد کارکنان مبتنی بر شاخص‌های خلق و انتقال دانش باشد، خلق و انتقال دانش در سازمان امور مالیاتی کشور بیشتر خواهد بود و ۴- هر چه استخدام و فرآیندهای کارمندیابی با دقت بیشتری انجام گیرد، خلق و انتقال دانش در سازمان امور مالیاتی کشور زیاد خواهد یافت. این تحقیق دیدگاه و بینش مناسبی را در رابطه با اهمیت مدیریت دانش در افزایش سرمایه انسانی در اختیار مدیران و حرفه‌ای‌های منابع انسانی ارائه می‌دهد تا بر اساس آن زیر ساختارهای مناسب طراحی و پیاده‌سازی کارکردهای منابع انسانی را فراهم آورند تا بدین وسیله دارای کارکردهای منابع انسانی مدرن و متناسب با عصر دانش داشته باشند. یادآور می‌شود با توجه به تحلیل‌های جانبی انجام شده در فصل چهارم این تحقیق، نتایج حکایت از آن دارد که سازمان امور مالیاتی کشور دارای سطح کیفی مناسبی از خلق و انتقال دانش، حقوق و دستمزد، ارزیابی عملکرد، آموزش و استخدام نیست و لازم است این سازمان استراتژی‌ها و رویکردهای مناسبی برای ارتقاء متغیرهای مذکور مورد بررسی اتخاذ نماید.

در تحقیقات مشابهی که توسط اولترا (۲۰۰۵) با عنوان "عوامل اثربخشی مدیریت دانش: نقش کارکردهای منابع انسانی" به این نتیجه رسید که کارکردهای منابع انسانی بر اثربخشی مدیریت دانش و بالطبع بر خلق دانش تأثیر دارد. استرلو در تحقیق خود با عنوان "مدیریت منابع انسانی و خلق دانش" بر نقش مدیریت منابع انسانی و کارکردهای آن در خلق آن تأکید دارد (استرلو، ۲۰۰۵). از طرف دیگر کولینز و همکارانش (۲۰۰۱) در تحقیق خود با عنوان "کارکردهای منابع انسانی، توانایی خلق دانش و عملکرد در شرکت‌های دارای تکنولوژی بالا" با تحقیق روی ۷۸ شرکت دارای تکنولوژی بالا نشان دادند که کارکردهای منابع انسانی از طریق تأثیر بر توانایی خلق دانش بر رشد فروش هم تأثیر دارند (کالینز، ۲۰۱۱). یانگ فونگ و همکارانش در تحقیق پیمایشی (مبتنی بر داده‌های جمع آوری شده) خود با عنوان "کارکردهای منابع انسانی و تسهیم دانش" در سال ۲۰۱۱ به این نتیجه می‌رسند که بین کارکردهای منابع انسانی و تسهیم یا انتقال دانش رابطه معنی دار و مثبتی وجود دارد (یانگ و دیگران، ۲۰۱۱). لی و چوی (۲۰۰۳) با استفاده از مدل نوناکا و دیدگاه فرآیند محور به مدیریت دانش، مدلی ارائه دادند که در آن توانمندسازهای منابع انسانی و فرآیندهای مدیریت دانش را با عملکرد سازمانی پیوند داده‌اند. یافته‌های حاصل از آزمون تجربی این مدل نشان می‌دهد که توانمندسازهای منابع انسانی بر خلق دانش و فرآیندهای انتقال دانش

تأثیر می‌گذارند (لی و چوی، ۲۰۰۳). بر اساس دیدگاه نوعه و همکارانش، آموزش به عنوان تلاش برنامه‌ریزی شده برای کمک به کارکنان در یادگیری فرآیند شایستگی‌های مربوط به کار مانند: دانش، مهارت یا رفتارهای با اهمیت برای موفقیت عملکرد فردی کارکنان، تأثیر گذار است و توسعه بر افزایش تجربه مرتبط با کار (دانش ضمنی) و توانایی تأثیر دارد که کارکنان را برای آینده آماده می‌کند. آموزش در تسهیم و تبادل یا انتقال دانش چه به صورت رسمی و چه به صورت غیر رسمی برای انتقال و خلق دانش بسیار مهم است (واله و دیگران، ۲۰۰۹). جو و لیو در تحقیق خود به این نتیجه رسیدن که ارزیابی عملکرد و توجه به انتقال و خلق دانش در شاخص‌های ارزیابی عملکرد، کارکنان را به خلق و انتقال دانش ترغیب می‌نماید. بر اساس تئوری انگیزش رابینز و دسنزو، مطرح می‌نمایند که پاداش و دستمزد، انگیزه افراد برای تکرار رفتار مناسب را بالا می‌برد. از این رو، سازمان‌ها با استفاده از پاداش و دستمزد به دنبال افزایش رفتارهای خلق و انتقال دانش هستند (رابینز و دی‌سنزو، ۲۰۰۸). کوری و کرین<sup>۱</sup> در تحقیق خود به این نتیجه رسیده که استخدام و فرایندهای مرتبط با آن بر خلق و انتقال دانش تأثیر گذار هستند. یانگ فونگ و همکارانش نیز در کار تحقیقی خود به این نتیجه رسیدن که بین کارکرد استخدام منابع انسانی و انتقال دانش، رابطه معنی‌داری وجود دارد (یانگ و همکاران، ۲۰۱۱). در نتیجه می‌توان گفت نتیجه تحقیق حاضر با نتایج تحقیقات گذشته مشابه هستند.

در بخش بعد، پیشنهادات لازم برای افزایش سطح کیفی کارکردهای منابع انسانی لازم برای افزایش خلق و انتقال دانش خواهد شد که به شرح زیر می‌باشد:

### پیشنهادها

#### پیشنهادهای مربوط به فرضیه اصلی

ابتدا می‌بایست برای هر دو متغیر مربوط به ملاک (وابسته) و پیش‌بین (مستقل)، کارهای زیر صورت پذیرد:

- ۱- تدوین استراتژی‌ها و اهداف بلند مدت لازم برای کارکردهای منابع انسانی
- ۲- تدوین استراتژی‌ها و اهداف بلند مدت لازم برای خلق و انتقال دانش و مدیریت دانش به صورت کلی



۳- بررسی مستمر سالانه وضعیت موجود کارکردهای منابع انسانی و خلق و انتقال دانش برای تشخیص نقاط قوت و ضعف موجود و تقویت نقاط ضعف و بکارگیری نقاط قوت سازمان

### پیشنهادهای مربوط به فرضیه فرعی اول

در رابطه "آموزش و توسعه" پیشنهادات زیر ارائه می‌شود:

۱- برگزاری دوره‌های مربوط به مدیریت دانش و آشنایی سازی کارکنان سازمان امور مالیاتی با مفهوم مدیریت دانش و فرآیندهای آن.

۲- برقراری لینک و ارتباط بسیار تنگاتنگ بین آموزش و سیستم ارزیابی عملکرد (ارزیابی عملکردی که نشان از میزان خلق و انتقال دانش بین افراد باشد و امتیازهای داده شده مبتنی بر میزان خلق و انتقال دانش باشد). در واقع با این کار دقیقاً در زمینه‌هایی آموزش و سیلابس‌های آموزشی تعریف خواهد شد که عملکرد ضعیف بوده است.

۳- برگزاری دوره‌های آموزشی نحوه مقاله نویسی و گزارش نویسی در بین کارکنان، از این طریق کارکنان و ممیزین سازمان امور مالیاتی به راحتی خواهند توانست دانش ضمنی یا دانش تجربی خود را روی کاغذ بیاورند و ضمن خلق دانش جدید موجب انتقال دانش به سایر افراد نیز گردند.

۴- آموزش و یادآوری و تاکید بر نقش خلق و انتقال دانش افراد در نحوه امتیاز دهی در ارزیابی عملکرد کارکنان، میزان پاداش دریافتی آینده آن‌ها، توسط دفتر آموزش سازمان امور مالیاتی می‌تواند بسیار مهم تلقی گردد

### پیشنهادهای مربوط به فرضیه فرعی دوم

در رابطه "ارزیابی عملکرد" پیشنهادات زیر ارائه می‌شود:

۱- قرار دادن شاخص‌های خلق و انتقال دانش در بین لیست شاخص‌های ارزیابی عملکرد

۲- شفاف‌سازی و ارائه شاخص‌های عملکرد و چگونگی ارزیابی عملکرد به کارکنان با در اختیار قرار دادن شاخص‌های ارزیابی عملکرد. کارکنان با مشاهده شاخص‌های خلق و انتقال دانش به عنوان میزان عملکرد خود سعی در افزایش توانایی خود در خلق و انتقال دانش خواهند داشت.

### پیشنهادهای مربوط به فرضیه فرعی سوم

در رابطه "حقوق و دستمزد" پیشنهادات زیر ارائه می‌شود:

۱- لینک شاخص‌های ارزیابی عملکرد به پاداش و حقوق و مزایای کارکنان. این موضوع نقش بسزایی در احساس نتیجه بخش بودن تلاش کارکنان برای خلق و انتقال دانش خواهد داشت. در واقع ارائه پاداش منبع تقویت مناسب رفتار خلق و انتقال دانش خواهد شد.

۲- ارائه پاداش و انعام به موقع به افراد نمونه در خلق و انتقال دانش هم موجب ایجاد جو مناسب برای تکرار رفتار می‌شود، هم طبق نظریه انگیزش، در افراد انگیزه خوبی برای خلق و انتقال دانش ایجاد خواهد شد.

#### پیشنهاد‌های مربوط به فرضیه فرعی چهارم

در رابطه "استخدام" پیشنهادات زیر ارائه می‌شود:

۱- جذب افرادی که دارای سابقه، شخصیت و ویژگی‌های رفتاری مناسب برای خلق و انتقال هستند. برای این کار سازمان امور مالیاتی کشور می‌تواند در فرآیند کارمندیابی و جذب کارکنان از تست‌های روانشناسی استاندارد برای تست شخصیت استفاده نموده و یا به رزومه و سوابق کاری و تحصیلاتی افراد توجه نمایند.

۲- توجه به ویژگی افراد موجود (برای هماهنگی بیشتر و عدم تعارض کمتر) و پست‌های خالی و نیاز متناسب با آن پست برای انتقال یا خلق دانش و ارائه آگهی استخدامی برای افراد مورد نیاز برای انتقال نوع خاص دانش از بیرون به درون سازمان.

## منابع

- آذر، عادل و مؤمنی، منصور، (۱۳۸۳). «آمار و کاربرد آن در مدیریت»، جلد اول، چاپ دهم، تهران: انتشارات سمت.
- حسین رفیعی، سعید (۱۳۸۸). «پیوند سیستم مدیریت دانش و ارزیابی عملکرد، سیستم موثر منابع انسانی، بررسی مورد سیستم مدیریت دانش و ارزیابی عملکرد شبکه تحلیل گران فناوری ایران» فصلنامه تخصصی پارک‌ها، و مراکز رشد، شماره ۲۲.
- حیدر زاده مقدم، حجت و رجب زاده، سولماز (۱۳۸۹). «نقش مدیریت دانش در توسعه منابع انسانی» مقالات تخصصی اندیشه گستر سایپا، شماره ۱۰۱.
- Collins, C.J., Smith, K.G., Stevens, C.K. (2001), Human Resource Practices, knowledge-Creation Capability And Performance In High Technology Firms, Center for Advanced Human Resource Studies (CAHRS) at DigitalCommons@ILR
- Currie G, Kerrin M. (2003), Human resource management and knowledge anagement: enhancing knowledge sharing in a pharmaceutical company. *Int J Hum Resour Manag* 14 (6) :1027-45
- Gold, A. H., Malhotra, A., & Segars, A. H. (2001). Knowledge Management: An Organizational Capabilities Perspective. *Journal of Management Systems*, 18 (1) , 185-214
- 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.
- Ivancevich, J. M., Glueck, W. F. ( 1995 ) , “Human resource management “, *Business & Economics* - 728 pages
- Jaw, B.S. and Liu, W. (2003) , “Promoting organizational learning and self-renewal in Taiwanese companies: the role of HRM “, *Human Resource Management*, Vol. 42 No. 3, pp. 223-41
- Lee, H. & Choi, B. (2003) “Knowledge management enablers, processes, and organizational performance: An integrative view and empirical examination’, *Journal of Management Information Systems*, (20:1) , 2003 pp. 179-228
- Milkovich, G. T Newman, J.M. Milkovich, C, (2005) , “Compensation “McGraw-Hill/Irwin
- Noe, R. A., Hollenbeck, J. R., Gerhart, B., and Wright, P. M. (1994) , *Human Resource Management*. Burr Ridge: Irwin.
- Noe, R., Hollenbeck, J., Gerhart, B. & Wright, P. (2009) , “fundamentals of human resource management “, third edition, McGraw-Hill
- Noe, R.A., Hollenbeck, J.R., Gerhart, B. and Wright, P.M. (2008) , *Human Resource Management- Gaining a Competitive Advantage*, 6th ed., McGraw-Hill, New York, NY.
- Nonaka E. Takeuchi hH. (1995) , *The Knowledge Creation Company-How Japanies Companies Create The Dynamics Of Innovation*. Oxford University Press, Oxford

- Nonaka, I. (1994). A dynamic theory of organizational knowledge creation. *Organizational Science*, 5 (1) , 14-37. Retrieved on May 3, 2007, from University of Phoenix ProQuest
- Ostrelloh, M (2005) , “Human resource management and knowledge creation “, CREMA gallerstresse, www.crema- research.ch
- Phillips, J. J. (1999) , *Accountability in Human Resource Management: Techniques for Evaluating the Human Resource Function and Measuring its Bottom-Line Contribution*.BH.
- Phillips, J. J. (1994) , *Measuring Return on Investment*. Alexandria: American Society for Training and Development.
- Phillips, J. J. (1995) , “Return on Investment-Beyond the Four Levels, “In E. Holton (Ed.) *Accidently of HRD 1995 Conference Proceedings*
- Phillips, J. J. (2009) , *Handbook of Training Evaluation and Measurement Methods*, 2nd Edition. Houston: Gulf Publishing.
- Robbins, S.P. and DeCenzo, D.A. (2008) , *Fundamentals of Management: Essential Concepts and Applications*, 6th ed., Pearson Prentice Hall, Upper Saddle River, NJ
- Terpstra, David E. and Elizabeth J. Rozell (1993) , “The Relationship of Staffing Practices to Organizational Level Measures of Performance, “*Personnel Psychology*, Vol. 46. pp. 27-48.
- Valle, I.D., Castillo, M.A.S. and Rodriguez-Duarte, A. (2009) , “The effects of training on performance in service companies: a data panel study “, *International Journal of Manpower*, Vol. 30 No. 4, pp. 393-407.
- Wasko, M. M. and S. Faraj. (2005). “Why should I share? Examining social capital and knowledge contribution in electronic networks of practice, “*MIS Quarterly*, 29: 35-57
- Yang Fong ,Chee-, Keng-Boon Ooi, Boon-In Tan, Voon-Hsien Lee, AlainYee-Loong Chong, (2011) , “HRM practices and knowledge sharing: an empirical study “, *International Journal of Manpower*, Vol. 32 Iss: 5 pp. 704 – 723