

Designing and Validating a Knowledge human recourse development Model with the approach of knowledge-oriented culture (Case Study: Institute for Humanities and Cultural Studies)

Nahid Fathi*, **Seyed Reza Seyed Javadin****

Tahmoures Hasangholiour***

Abstract

This paper aims to design and validate a Knowledge human recourse development model with the approach of knowledge-oriented culture . It is a practical developmental study research, using the exploratory-descriptive design for analysis. Qualitative interviews were used for data collection; however, the grounded theory methodology (Corbin & Strauss, 1998) was applied to develop the model. For the qualitative data analysis, 20 participants were chosen including senior officials and experts from the Institute of Humanities and Cultural Studies (IHCS). Further, exploratory questionnaires were distributed to 150 Knowledge human recourse randomly selected from IHCS to obtain the quantitative data. The findings of the three-level coding guided by MAXQDA provided a paradigm model which contained 236 primary codes, 34 concepts, and 5 major categories; namely causal conditions, contextual conditions,

* Ph.D. student in public administration, Department of Public Administration, Faculty of Management and Economics, Science and Research branch, Islamic Azad University, Tehran, Iran, nahid.fathi@srbau.ac.ir

** Visiting Professor, Department of Public Administration, School of Management and Economics, Science and Research branch, Islamic Azad University, Tehran, Iran, Professor, Department of Human Resource Management, School of Management, University of Tehran, Tehran, Iran (Corresponding Author), rezajavadin@ut.ac.ir

*** Visiting Professor, Department of Public Administration, Faculty of Management and Economics, Science and Research branch, Islamic Azad University, Tehran, Iran, Professor, Department of Business Administration, Faculty of Management, University of Tehran, Tehran, Iran, thyasory@ut.ac.ir

Date received: 01/10/2023, Date of acceptance: 29/12/2023



obstacles/ intervening conditions, strategies, consequences, and central phenomenon (knowledge human recourse development). Moreover, the results of Structural Equation Modeling (SME) using the software SmartPLS confirmed the connections between different categories of the, knowledge human recourse development model, as well as the effects of categories on each other.

Keywords: knowledge human recourse development, knowledge human recourse, knowledge management, knowledge-oriented culture.

Introduction

Due to the acceleration of global changes in recent years, knowledge and human resources have been considered as the key elements for competitive advantage. And to draw the best, businesses have to make changes such as organizational restructuring, updating information technology, creating knowledge-based organizations, and so on. At the same time, HR practices have left the manual operation and progress toward more usage of brain and knowledge, or as Drucker defined, knowledge workers. Today's Knowledge human recourse who constitute more than half of all employees in organizations require different approaches of management, in addition to changing duties and functions. A novel review on human resource management becomes necessary. However, the emergence of Knowledge human recourse intensifies discussions for effective operation and their retention. As studies shown, although strategies such as knowledge transfer, documentation, or sharing have been raised, the fact is that none has built the necessary motivation or compulsion in this field. Therefore, the current study seeks to introduce new concepts from the field of knowledge management and human resource management as to address the research gaps and to take steps towards better synchronizing organizational activities as learning organizations.

Objective

While there is little research on two concepts of knowledge human resources development and knowledge-oriented culture, this paper aims to design and validate a model of knowledge worker empowerment with emphasis on knowledge-oriented culture.

Methodology

3 Abstract

It was a practical developmental study research (Saunders, 2019), using the exploratory-descriptive design for analysis (Newman, 2018). A mixed methods research approach was implemented. For the qualitative process, 20 participants were interviewed from senior officials and experts purposefully selected from public organizations and, then, data were analyzed and coded by MAXQDA. Through the "coding paradigm" proposed by Strauss and Corbin (1998), six categories were defined: causal conditions, context, intervening conditions, strategies, consequences, and central phenomenon. Next, for the quantitative process using the software SmartPLS, the Structural Equation Modeling (SME) was carried out for data validation. To this end, exploratory questionnaires were distributed to 150 faculty members and Knowledge human recourse from IHCS (affiliated with the Ministry of Science, Research and Technology).

Results

The findings developed from the data coding using the Straussian perspective of Grounded Theory in MAXQDA indicate that dynamics of new technologies, developments in human resource approaches, environmental changes, organizational reforms, developmental levels of knowledge organizations, and the competitive advantage of organizational knowledge are among the causal conditions of the knowledge worker empowerment through the knowledge exchange approach. Further, circular organizational communications, legal supports, infrastructure of novel technologies, flexible organizational structures, competencies of knowledge workers, and Iranian-Islamic knowledge culture are considered as major contextual indicators for the knowledge human recourse development with a knowledge exchange approach. However, challenges in performance evaluations, structures, processes, culture as well as legal ownership challenges are some intervening conditions for the knowledge human recourse development with a knowledge exchange approach. Moreover, strategies for knowledge human recourse retention, knowledge worker training, evaluating knowledge human recourse performance, knowledge worker compensation, psychological improvement for knowledge workers, strengthening environmental monitoring, developing communication channels, resolving conflicts between knowledge and non-knowledge human recourse, and career pathing for Knowledge human recourse are included among main strategies for the knowledge human recourse development with a knowledge exchange approach. Also, knowledge human recourse development productivity, the sustainable development of knowledge workers, participatory developments, and keeping pace with modern ICT developments are major consequences for the knowledge human recourse development with a knowledge

exchange approach. Finally, the components of communication, education, structure, and participation are among the key components of the central phenomenon for the knowledge human recourse development with a knowledge exchange approach.

Discussion & Conclusion

The results showed that the knowledge human recourse development model with a knowledge exchange framework covers 34 components in six dimensions (according to Strauss and Corbin method). The findings obtained from the model validation through the software SmartPLS revealed that the human resource development with a knowledge exchange approach can be described as a multifaceted phenomenon for Iranian public organizations, which may lead to positive and effective outcomes. The study achieved suitable results for the predictive power of the exploratory model with good fits to the data. The effect of causal conditions on the central phenomenon, the effect of strategies on consequences, and the effect of central phenomenon on strategies are proper and significant. Also, intervening and contextual conditions show significant moderator variable effects on strategies.

Bibliography

- Advan, salma. (2021). The impacts of human resource management in knowledge management in small companies. *Journal of humanities insights*. 1-6.
- Azadeh, hamid. (2021). Evaluating the effect of knowledge based human resource management on organizational learning by considering the mediating variables of human relational and structural capitals. *Int j med invest*. Vol 10. No 2. 166-175.
- Azmat Mir, F., Rasheed, H., Gul, W. (2017). Integrating knowledge management and human resource development: a knowledge based HRD process model. *Journal of management and research*. *Journal of Management and Research* 4(2):87-115
- Bahraini, E., MirYousefi, S. & Bigleri, N. (2021). The Role of Good Governance Indicators in Explaining Human Resources Development of Youth and Sport Offices, *Sport Management Journal*, 13(2) 659-686. [in Persian]
- Bahrami Fulad, A. & Tahmasebi, R. (2018). Identifying the Role of the Communities of Practice in the Development of Human Resource Management , *Organizational Culture Management*, 17(4). 639-660. [in Persian]
- Bao, xiaona and xu, chuan. (2021). Analysis of knowledge graph on the subject of domestic human resource management practice. *Web of conference* 251. 1-5.
- Berg, J., Rianne, A.M., Kemperman, A. Soththewes, M. (2020). Knowledge human recourse stated preferences for important characteristics of activity based workspaces. *Building research and information*. Volume 48, 2020 - Issue 71-17. <https://doi.org/10.1080/09613218.2020.1726169>

5 Abstract

- Chin, W. W. (1998). Commentary: Issues and Opinion on Structural Equation Modeling. *MIS Quarterly*, 22(1), vii-xvi. doi: 10.2307/249674
- Danaee Fard, H., Alvani, M. & Azar, A. (2014). Qualitative research methodology in management: a comprehensive approach. Tehran. Saffar Publications[in Persian]
- Drucker, P. (1999) Knowledge Worker Productivity: The Biggest Challenge. *California Management Review*, 41, 79- 94.
- Englert, Jennifer watts and wall, patricia. (2010). The future of knowledge work: predictions for 2020. *On the horizon*. Vol 18. No 3. 1-10.
- Frnell, C., & Larcker, D. F. (1981). Evaluating Structural Equation Models with Unobservable Variables and Measurement Error. *Journal of Marketing Research*, 18(1), 39-50. doi: 10.2307/3151312
- Hasanpour, R. (2016). The effect of knowledge-oriented culture on employees' knowledge sharing. Publications: Measurement and knowledge. [in Persian]
- Hassan, sana and siddiqui, Danish ahmed. (2020). Hoe knowledge based human resource practices affect innovation and organization performance: the mediatory role of human, relational and structural capital, complemented by individualism and uncertainty avoidance. *Resource management and firms performance*. 1-40.
- Henseler, J. a. R., Christian M. and Sinkovics, Rudolf R., (2009). The Use of Partial Least Squares Path Modeling in International Marketing. *Advances in International Marketing (AIM)*, 20, 277-320. doi: SSRN: <http://ssrn.com/abstract=2176454>
- Hosseini, E., Saeida Ardakani, S., Sabokro, M. (2019). Presentation the Pattern of Knowledge Employees Voice (Case Study: Shiraz Gas Company Employees). *Public Organizations Management* .8(4). 57-72. [in Persian]
- Hosseinzadeh, S., Mojibi, T., Alvani, M.& Rezaeiyan, J.(2019). Analysis of knowledge-based organizational culture components using artificial neural network, *Journal of Business Management*, 12(4), 119-136[in Persian]
- Iliescu, A.N. (2021). The emergence of knowmads from the knowledge workers. *Management Dynamics in the Knowledge Economy*, vol9(1), 94-106. DOI 10.2478/mdke-2021-0007
- Jazani, N. ,Taheri, N. ,Abili, KH. (1389). Human resource development strategy: an employee knowledge development approach. *Strategic management studies*. 1(2). 15-29[in Persian]
- Khalilnezhad, Sh. & Daneshvar, M. R. (2016). The Effect of Knowledge-based Culture on Strategic Innovation with Regard to Knowledge Absorptive Capacity and Strategic Flexibility, *Strategic Management Studies*, No. 30, 43-63. [in Persian]
- Khawaldeh, ghadeer. (2020). Impact of knowledge management on human resource management performance based on the ACHIEVE model in selected banks on amman-jordan. *International journal of business and management*. Vol 15. No 3. 1-13
- Khorakian, A., Jahangir, F., Mostafa, Fortun, M., & Dehghan Benadaki, M. (2014). Investigating the impact of knowledge management activities on innovation by moderating human organizational factors and information technology, *Management and Development Process*, 28(2), 75-106. [in Persian]

- Lendzion, jaroslaw piotr. (2015). Human resource management in the system of organizational knowledge management. International conference on applied human factors and economics. 1-7.
- Luhn ,André (2017). The Learning Organization, Pan-European University, DOI: 10.1515/cks-2016-0005
- Maonavvaian, Abbas (2019). Management of Knowledge Workers(Advanced Human Resources Management). Tehran: University of Tehran, First Edition. [in Persian]
- Mohammad Rezaei, M., Sarlak, M. A., Faghihi& A.H. (1400). Provide a Model to Evaluate the Productivity of Knowledge human recourse Using the Fuzzy Delphi Method and the Best-Worst Fuzzy Method: A Case Study of Knowledge-Based Companies). Journal of Organizational Culture Management. Volume 19. Number 2. 377-404. [in Persian]
- Moinian, B., Eliasi, M., Bammad Soufi, J.& Naghavi, M.A. (1400). Developing a Knowledge Worker Retention Model in Knowledge-Based Companies (Case Study: IT, Communication, and Biotechnology Companies). Journals of Sustainable Human Resource Management. Volume 3. Number 4. 89-111. [in Persian]
- Nami, K.; Seyyed Abbas Zadeh, M.M.; Hassani, M.& Bazargan, A. (2016). Structural modeling of the impact of organizational factors on the development of human resources with the mediating role of the knowledge management process and the model of education transfer, Journal of Training & Development of Human Resources, Volume 4, Number 14, pp. 77-96[in Persian]
- Nicoleta I.Andra(2021). From Knowledge human recourse to knowmads: skills, roles and attributes – A literature review, published by Sciendo, Volume & Issue: Volume 15 (2021) - Issue 1 (December 2021). <https://doi.org/10.2478/picbe-2021-0013>
- Norashikin H. Amnah M., Fauziah N. & Noormala A. I. (2014). Learning Organization and its Effect on Organizational Performance and Organizational Innovativeness: A Proposed Framework for Malaysian Public Institutions of Higher Education. Procedia - Social and Behavioral Sciences 130. 299 – 304
- Ortyl, anna pietruszka., cwiek, malgorzata., ziebicki, Bernard., wojcik karpacz, anna. (2021). Organizational culture as a prerequisite for knowledge transfer among IT professionals: the case of energy companies. Energies. 1-32.
- Panagiotis T. , Zoe A., Evdokia T.& . Paraskevi T).2015). The Impact of Knowledge Sharing Culture on Job Satisfaction in Accounting Firms. The Mediating Effect of General Competencies, Procedia Economics and Finance, Volume 19, 2015, Pages 238-247, [https://doi.org/10.1016/S2212-5671\(15\)00025-8](https://doi.org/10.1016/S2212-5671(15)00025-8)
- Pascual, lucia Munoz., galende, jesus., curado, Carla. (2020). Human resource management contributions to knowledge sharing for a sustainability – oriented performance: a mixed methods approach. Sustainability. 1-24.
- Rajabpour, E. (2019). Identifying and Prioritizing the Criteria Affecting the Career Path of Knowledge human recourse Using the Fuzzy Network Analysis Model, Public Organizations Management. 8(4), 95-108. [in Persian]
- Saunders, M., Lewis, P., Thornhill, A. and Bristow, A. (2009) Research Methods for Business Students, 5th ed., Harlow: Pearson Education.

7 Abstract

- Saunders, M., Lewis, P., Thornhill, A. and Bristow, A. (2019) *Research Methods for Business Students*, 8th ed., Harlow: Pearson Education.
- Senge, Peter M. (2010) *The Fifth Discipline: The Art & Practice of The Learning Organization*. The Crown Publishing Group.
- Seyed Abbaszadeh, M.M., Hasani, M., Bazargan, A. & Nami, K. (2017). sustainable human resources development: effects of knowledge management channels and Organizational factors. *Journal of new approach in educational administration*. 9(2). 1-22[in Persian]
- Seyed Javadin, R., Sharifi, S.M. & Raej, H. (2008). The role of human resource development in achieving the 1404 vision of the oil industry. *Management and human resources in the oil industry*, No. 8, 77-100. [in Persian]
- Soomro, kamal ahmed., kale, ugur., Curtis, Reagan., akcaoglu, mete., Bernstein, malayna. (2020). Digital divide among higher education faculty. *International journal of educational technology in higher education*. 1-16.
- Stewart, Greg. El, Brown, Kenneth J. (2016) *Human resource management : linking strategy to practice*, translated by Seyyed Mohammad Arabi and Marjan Faizi. Mahkame Publication: Tehran. [in Persian]
- Stone, M., & Geisser, F. (1975). Cross validatory choice and assessment of statistical predictions. *Journal of the Royal Statistical Society*, 36(2), 111-147.
- Strauss, Anselm L. and Corbin, Juliet M. (2011). *Basics of Qualitative Research*. Translation: Nahid Dehghan Neiri, Ali Fakhr Mohadi, Maryam Esmaili, Tabandeh Sadeghi and Zahra Tayibi. Publication of Andisheh Rafi. Tehran. [in Persian]
- Sukardi. Herminingsih, anik. Djumarno. Kasmir. (2021). Effect of human resource management practices to maturity knowledge management. *Jurnal JDM*. Vol 4. No 1. 1-16.
- Tan, li. Ting, zhou. Zheng, huang. (2021). The effect of organizational justice on Knowledge human recourse job crafting, a chain mediation model of psychological ownership and organizational trust. *ICEME*. 1-6.
- Tome, edurado. (2011). Human resource development in the knowledge based and services driven economy. *Journal of European industrial training*. Vol 35. No 6. 1-18.
- Ullah, atta., pinglu, chen., ullah, saif., mohsin abbas, hafiz seyed., khan, saba. (2021). The role of e-governance in combating covid – 19 and promoting sustainable development: a comparative study of china and Pakistan. *Chinese political science review*. 6, 1-33.
- World Development Report 1998/1999, <https://doi.org/10.1596/978-0-1952-1118-4>
- Yunus, alwi mohd., nik ariffin, aink azliza., mohd bakri, asyraf., afiq ismail, Muhammad. (2020). Adapting Knowledge human recourse with knowledge management system and its use in organization. *Journal of information and knowledge management*. Vol 10. No 2. 1-12
- Zeraati, M. ,Abolghasemi, M., Khorasani, A. & Kheirandish, M. (2019). Knowledge development of Knowledge human recourse based on knowledge management approach. *Journal of Innovation Management in Defensive Organizations*. 3(1),147-172. [in Persian]



پروپوزیشن گاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی
پرتال جامع علوم انسانی

طراحی و اعتباریابی مدل توسعه منابع انسانی دانشی با رویکرد فرهنگ دانش محور

(مورد مطالعه: پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی)

ناهید فتحی*

سیدرضا سیدجوادین**، طهمورث حسنقلی‌پور***

چکیده

در سالهای اخیر و با گذر از عصر صنعت و ورود به عصر اطلاعات، منابع انسانی دانشی به عنوان ارزشمندترین دارایی و مهمترین عامل مزیت رقابتی سازمانها معرفی شدند. لذا ابعاد سستی مدیریت منابع انسانی و وظایف آنان، دچار دگرگونی شده و تلاش مدیریت برای حفظ، نگهداری و پرورش این دسته از منابع انسانی، اهمیت بیشتری یافته است. بنابراین پژوهش حاضر در همین راستا و با هدف، طراحی و اعتباریابی مدل توسعه منابع انسانی دانشی با رویکرد فرهنگ دانش محور انجام شده است. این پژوهش، از لحاظ هدف، توسعه‌ای - کاربردی و از لحاظ ماهیت روش، توصیفی-اکتشافی است. جهت گردآوری داده‌های کیفی از ابزار مصاحبه و جهت ارائه این مدل از استراتژی گرانددتئوری با رهیافت استراوس و کوربین استفاده شده است. مشارکت‌کنندگان در این پژوهش در بخش کیفی، ۲۰ نفر از مسئولان و خبرگان پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی و در بخش کمی، ۱۵۰ نفر از منابع انسانی دانشی پژوهشگاه

* دانشجوی دکتری مدیریت دولتی، گروه مدیریت دولتی، دانشکده مدیریت و اقتصاد، واحد علوم و تحقیقات،

دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران، nahid.fathi@srbau.ac.ir

** استاد مدعو گروه مدیریت دولتی، دانشکده مدیریت و اقتصاد، واحد علوم و تحقیقات، دانشگاه آزاد اسلامی،

تهران، ایران، استاد گروه مدیریت منابع انسانی، دانشکده مدیریت، دانشگاه تهران، تهران، ایران (نویسنده مسئول)،
rezajavadin@ut.ac.ir

*** استاد مدعو گروه مدیریت دولتی، دانشکده مدیریت و اقتصاد، واحد علوم و تحقیقات، دانشگاه آزاد اسلامی،

تهران، ایران، استاد گروه مدیریت بازرگانی، دانشکده مدیریت، دانشگاه تهران، تهران، ایران، thyasory@ut.ac.ir

تاریخ دریافت: ۱۴۰۲/۰۷/۰۹، تاریخ پذیرش: ۱۴۰۲/۱۰/۰۸



علوم انسانی و مطالعات فرهنگی بودند که در انجام این تحقیق مشارکت داشتند. نتایج حاصل از کدگذاری سه مرحله‌ای، در نرم‌افزار مکس کیودا، با ۲۳۶ کد اولیه، ۳۴ مفهوم و ۵ مقوله اصلی علی، زمینه‌ای، موانع (مداخله گر)، راهبردها و پیامدها حول پدیده محوری (توسعه منابع انسانی‌دانشی) در قالب مدل پارادایمی نشان داده شده است. همچنین نتایج آزمون مدل سازی معادلات ساختاری، از طریق نرم‌افزار اسمارت پی.ال.اس، نشان داد که روابط میان مقوله‌های مدل توسعه منابع انسانی‌دانشی و تاثیر مقوله‌ها بر روی یکدیگر قابل تایید است.

کلیدواژه‌ها: توسعه منابع انسانی‌دانشی، منابع انسانی‌دانشی، مدیریت دانش، فرهنگ دانش‌محور.

۱. مقدمه و بیان مسئله

دنیای موجود با دستاوردهای متنوع خود، همواره با تغییرات و چالش‌های غیرقابل پیش‌بینی مواجه بوده و بیش از پیش به سوی جهانی و رقابتی شدن در حرکت است. مطالعات نشان داده که در چنین عرصه‌ای، دو عامل نیروی انسانی مناسب (به عنوان دارایی با ارزش و عنصر حیاتی یک سازمان) و دانش، به عنوان یک ابزار قدرتمند، ضامن مزیت رقابتی و موفقیت سازمانهای امروزی میباشند (استوارت و براون، ۱۳۹۶). بانک جهانی در بیست و یکمین گزارش توسعه جهانی سالانه خود (۹-۱۹۹۸) برای اولین بار سرمایه انسانی و دانش، را به عنوان مهم‌ترین عامل سطح توسعه‌یافتگی جوامع معرفی کرده و بیان داشته که فقر کشورهای فقیر، نه به دلیل سرمایه کمتر، بلکه به دلیل دانش کمتر آنهاست. در کشورهای پیشرفته، ۸۴ درصد ارزش افزوده، متعلق به سرمایه‌های انسانی و تنها ۱۶ درصد متعلق به سرمایه‌های فیزیکی و طبیعی است. همچنین در این گزارش، دانش و مهارت انسانی و ذخیره و سرعت انتقال آن، به عنوان عوامل اساسی حرکت به سوی رفاه اقتصادی و اجتماعی معرفی می‌شود.

در همین راستا و با ظهور اقتصاد دانشی، مفاهیمی چون نیروی کار دانشی (Knowledge Workers)، سازمان‌های دانش‌محور (Knowledge intensive firms)، مدیریت دانش (Knowledge management)، یادگیری سازمانی (Organizational learning) و ... شروع به طرح شدن کردند. اصطلاح نیروی کار دانشی نخستین بار توسط دراکر، در سال ۱۹۸۹ برای توصیف افرادی که با پردازش اطلاعات موجود و ایجاد اطلاعات جدید، برای سازمان ارزش افزوده ایجاد می‌کنند، به کار برده شد. دراکر ۱۹۹۹ معتقد بود که سازمانهای موفق آنهایی هستند که منابع انسانی‌دانشی بیشتری در اختیار دارند و از این نیرو برای غلبه بر محیط پرقابلیت و تغییر پذیر استفاده می‌کنند.

گفتنی است با ورود پارادایم جدید منابع انسانی دانشی، به عنوان ارزشمندترین دارایی یک سازمان و ابزار تولید، ابعاد سستی مدیریت منابع انسانی و بالطبع وظایف آن نیز دچار دگرگونی شد. به باور بسیاری از صاحب‌نظران، در میان فعالیتهای متنوع مدیریت منابع انسانی، توسعه منابع انسانی (Human resource development) که به آموزش و توسعه سطح دانش، اطلاعات و مهارت‌ها و قابلیت‌های منابع انسانی در سازمان‌ها مرتبط است، بیش از سایر وظایف، نیاز به بازتعریف و تحول دارد. چرا که در هزاره سوم و با ورود مشاغل دانش‌بنیان، درصد منابع انسانی که از مغز و دانایی، بیش از نیروی فیزیکی خود استفاده می‌کنند، تا ۸۰ درصد افزایش یافته است و تحقیقات نشان داده که سازمان‌هایی که در زمینه بالا بردن دانش و مهارت منابع انسانی خود برنامه‌ریزی نکنند، با دشواریهای بزرگی مانند تضعیف عملکرد منابع انسانی، کاهش کارایی و اثربخشی کلی سازمان، عدم توانایی حل مسائل، تأخیر در انجام پروژه‌ها، قطع همکاری منابع انسانی، کاهش انگیزه و احساس ضعف در کسب توانمندی و شایستگی منابع انسانی و... مواجه خواهند شد. و بالطبع با توجه به اهمیت این نیروها، به عنوان مولد اصلی ارزش‌افزوده و عامل رقابتی سازمانها، تلاش مدیریت برای حفظ، نگهداری و پرورش آنها نیز اهمیت بیشتری می‌یابد. (سید جوادین، ۱۳۸۸، سید عباس زاده و همکاران، ۱۳۹۷، نامی و همکاران ۱۳۹۷، منوریان، ۱۳۹۹).

مطالعات نشان داده: مدیران، منابع انسانی دانشی و منابع انسانی عملیاتی هر یک دارای نیازهای توسعه‌ای خاصی هستند، که باید متناسب با هر یک از این گروه‌ها، ابعاد توسعه‌ای خاصی در نظر گرفته شود. با این حال، اکثر سازمان‌ها سیاست‌های یکسانی در حوزه مدیریت منابع انسانی خود اجرا می‌کنند؛ یعنی بین منابع انسانی دانشی و دیگر منابع انسانی تفاوتی قائل نمی‌شوند که این خود می‌تواند عواقب گوناگونی از جنبه رضایت شغلی، تمایل به ترک کار، هویت سازمانی، تعهد و نظایر آن را در پی داشته باشد (سید جوادین و همکاران، ۱۳۸۸ و باباشاهی و همکاران، ۱۳۹۶).

لذا محققانی چون لندزیون (۲۰۱۵)، بئاتو و همکاران (۲۰۲۱)، آزاده (۲۰۲۱)، ادوان (۲۰۲۱)، تامی (۲۰۱۱)، حسن و صدیقی (۲۰۲۰)، سوکاردی و همکاران (۲۰۲۱)، کاوالده (۲۰۲۰)، پاسکوال و همکاران (۲۰۱۹)، ازمیت میر و همکاران (۲۰۱۷)، اورتیل و همکاران (۲۰۲۱)، تان و همکاران (۲۰۲۱)، ایلیسکو (۲۰۲۱)، انگلرت (۲۰۱۰)، برگ و همکاران (۲۰۲۰)، یونوس و همکاران (۲۰۲۰)، نیکولتا (۲۰۲۱) و منوریان ۱۳۹۹ تلاش کردند تا سال‌های اخیر مطالعاتی در زمینه منابع انسانی دانشی انجام دهند. اما واریسهای محقق نشان داد علیرغم تلاش این دسته از

پژوهشگران، تاکنون در زمینه توسعه این دسته از منابع انسانی و مفهوم توسعه منابع انسانی دانشی به عنوان واژه مستقل تحقیق جامع و مستقلی انجام نشده و حتی در بُعد خارجی نیز، مدلی برای توسعه این گروه از منابع انسانی تاکنون ارائه نشده است. لذا تحقیق حاضر، به دنبال پاسخی به این شکاف تحقیقاتی در این حوزه می‌باشد.

از دیگر سوی بررسیها نشان داد، سازمانهایی با سرمایه‌های عظیمی از منابع انسانی دانشی، مانند پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی (به عنوان بزرگترین نهاد پژوهشی کشور که بالغ بر ۸۰ درصد از منابع انسانی آنرا اعضای هیات علمی، مدیران و کارشناسان ارشد خبره و بنام، در زمینه علوم انسانی تشکیل داده و محصول آنها بر محور دانش است) در راستای توسعه منابع انسانی دانشی، نیازمند بسترها و الزاماتی هستند که بتوانند به درونی سازی این مفهوم در سازمان بپردازند. یکی از این بسترها، که بسیاری از سازمان‌های مشابه با فقدان آن مواجه هستند، فرهنگ سازمانی متناسب با محیط دانشی است. از این رو، الزامی است که برای پیاده سازی توسعه منابع انسانی دانشی، فرهنگ دانشی متناسبی را در آن سازمان مستقر کرد.

به زعم ارتیل و همکاران ۲۰۲۱، فرهنگ سازمانی مناسب، پیش‌نیازی برای رضایت متخصصان دانشی است به گونه‌ای که وفاداری و تعهد آنها را نسبت به سازمان تسریع کرده و منجر به رضایت شغلی بالا، گشودگی در اشتراک دانش و افزایش نوآوری در سازمان می‌شود.

به عبارت دیگر، یکی از عوامل موثر و ریشه‌ای در تامین توسعه منابع انسانی دانشی، فرهنگ است. فرهنگی که مشتمل بر ارزش‌ها و هنجارهایی باشد که کسب دانش از مراکز مختلف، تسهیم و انتشار آن در سازمان، خلق دانش در سرتاسر سازمان و بهره‌گیری از آن را تسهیل و حمایت کند، و به زعم پلناژیتس و همکاران ۲۰۱۵، فرهنگ دانش‌محور خولنده می‌شود و محرکی برای شکل‌گیری و پیدایش یکی از مهمترین سازمانهای عصر اطلاعات، یعنی سازمان‌های دانش‌محور، می‌باشد. در چنین فرهنگی اشتراک گذاری دانش به طور گسترده تسهیل شده و افراد به تسهیم اطلاعات و تجارب و تمایل به آموزش و راهنمایی دیگران تشویق می‌شوند.

طرح موضوع فرهنگ دانش‌محوری سازمانی، به لحاظ ماهیت، قرابت معنایی زیادی با روح توسعه دانش در سازمانهای یادگیرنده دارد. به تعبیر پیتز سَنگه، سازمانهای یادگیرنده با ایجاد بیش و بصیرت مشترک در منابع انسانی، سبب انتقال دانش در سراسر سازمان شده و به‌طور مستمر توانایی و ظرفیت خود را برای خلق آینده توسعه می‌دهند. با توجه به این تعریف، میتوان به ضرورت استفاده از استراتژی‌های مناسب توسعه منابع انسانی، اهمیت یادگیری جمعی و

طراحی و اعتباریابی مدل توسعه منابع انسانی دانشی ... (ناهد فتحی و دیگران) ۱۳

تعامل مستمر منابع انسانی توجه کرد. به عبارت دیگر یکی از ارزشهای اساسی سازمانهای یادگیرنده، فرهنگ تشویق و بهبود مستمر دانش سازمانی است. فرهنگی که در آن تفکر یادگیری غالب بوده و برای اینک هایدیه‌های جدید رشد یابند، افراد باید به هم اعتماد داشته و به تقویت یادگیری یکدیگر کمک کنند و این چیزی جز همان فرهنگ دانش‌محوری بر اساس مبادله دانش نخواهد بود. فرهنگی که می‌تواند طبق بررسی محققین، سبب هم‌افزایی دانشی و بالا بردن عملکرد سازمانی شود. (نورا شیکین و همکاران، ۲۰۱۴، لون، ۲۰۱۷؛، سنگه، ۲۰۱۰)

لذا با توجه به نقش پر اهمیت فرهنگ دانش‌محور سازمانی در توسعه منابع انسانی دانشی، پژوهش حاضر به دنبال آن است که مدل توسعه منابع انسانی دانشی را با رویکرد فرهنگ دانش‌محور طراحی و اعتباریابی نماید.

همچنین تحقیق حاضر پیشنهاد می‌کند با بکارگیری رویکردهایی همچون برنامه‌های توسعه منابع انسانی دانشی، ایجاد انگیزه‌های مادی و معنوی و گسترش فرهنگ دانش‌محوری به عنوان فرهنگ سازمانی غالب، منابع انسانی سازمان، از هر بستر و موقعیتی برای خلق و انتقال دانش استفاده کرده و در نتیجه سازمان‌ها به سوی سازمانهای مناسب قرن ۲۱، یا همان سازمانهای یادگیرنده، حرکت خواهند کرد.

۲. مبانی نظری

۱.۲ مدیریت دانش

مدیریت دانش یکی از مفاهیمی است که به سرعت در حال توسعه در علم مدیریت است. جهت‌گیری به سوی دانش و عصر تجارت مبتنی بر دانش، از نشانه‌های اهمیت این مفهوم است. امروزه دانش به یک منبع کلیدی برای سازمان‌ها تبدیل شده و به عنوان یک عنصر اساسی از شایستگی‌های افراد همراه با نگرش‌ها و مهارت‌ها و همچنین یک عنصر اساسی از سرمایه انسانی است (Lendzion, 2015: 2).

مدیریت دانش روشی است که یک سازمان برای رقابتی بودن، دانش را شناسایی می‌کند و از آن بهره می‌گیرد. مدیریت دانش، هنر ایجاد ارزش، با استفاده از سرمایه فکری سازمانی است. به عبارت دیگر، مدیریت دانش، تلاشی آگاهانه برای رساندن دانش درست به افراد مناسب در زمان مناسب است، تا بتوان آن را به اشتراک گذاشت و به مرحله اجرا درآورد (Advan, 2021: 2).

منابع انسانی، پایه و اساس سیستم‌های مدیریت دانش در سازمان‌ها محسوب می‌شوند. این به دلیل این واقعیت است که منابع انسانی فرآیندهای مرتبط با شناسایی، ایجاد، کسب، تفسیر، حفاظت و انتقال دانش را در سازمان بر عهده دارند. از این رو، منابع انسانی هر سازمان به شکلی مستمر، درگیر فعالیتهای دانشی در سازمان هستند (Lendzion, 2015: 2).

مدیریت دانش مجموعه‌ای از زیرساخت‌ها، فرآیندها و ابزارهای فناوری و اداری است که برای ایجاد، اشتراک، پیاده سازی اطلاعات و دانش در داخل و خارج شرکت‌ها در نظر گرفته می‌شود و یا مجموعه‌ای از دانش عملی که از طریق یادگیری فردی، تیمی و سازگاری برای ارتقای عملکرد در نظر گرفته می‌شود. دالکر (۲۰۱۳)، مدیریت دانش را به عنوان اجرای یک سیستم یکپارچه برای ارتقای توسعه دانش در سازمان تعریف می‌کند (Khawaldeh, 2020: 4).

۲.۲ منابع انسانی دانشی

واژه منابع انسانی دانشی، نخستین بار در سال ۱۹۵۹ توسط پیتر دراگر به کار رفت. سیتزر (۲۰۰۸)، براین باور بود که منظور پیتر دراگر از به کار بردن این واژه، اشاره به طبقه خاصی از منابع انسانی بود که به تولید کالا با بهره‌گیری از دست خود مشغول نیستند، بلکه با استفاده از نیروی تفکر خویش، به خلق‌لیده‌ها می‌پردازند و البته با وجود اینکه این منابع انسانی به منابع انسانی اصلی سازمان تبدیل شده‌اند، اما دانش بسیار اندکی در مورد مدیریت آن‌ها در دسترس است. واژه منابع انسانی دانشی باید با ترکیبی از ویژگی‌های درونی منابع انسانی و شماری از عوامل مربوط به زمینه کار به عنوان ویژگی‌های بیرونی تعریف شود (زراعتی و همکاران، ۱۳۹۹: ۱۰).

پیتر دراگر (۱۹۹۹)، بیان کرده که بزرگترین گروه در نیروی کار کشورهای توسعه یافته قرن بیست و یکم، منابع انسانی دانشی هستند. همچنان که وی در سال ۲۰۰۲ نیز ادغان داشت که منابع انسانی دانشی، بیش از نیمی از منابع انسانی کشور آمریکا را در نیمه دوم قرن بیست و یکم تشکیل می‌دهند.

بر اساس مروری جامع بر ادبیات مدیریت دانش، منابع انسانی دانشی، وظایف متعددی را در سازمان بر عهده دارند که از جمله آن‌ها می‌توان به نوشتن، یادگیری، ارزیابی، جمع آوری اطلاعات و داده‌ها، یادگیری و شبکه سازی اشاره کرد (Berg et al, 2020: 2).

به باور بارنی و کلارک (۲۰۰۷)، منابع انسانی و بالاخص منابع انسانی دانشی به بخشی از مزیت رقابتی پایدار تبدیل شده‌اند و این امر ناشی از جهت‌گیری جدید، به سمت عصر فناوری

است که بر دارایی‌های ناملموس همچون سرمایه‌های فکری و انسانی تاکید دارد و به نوبه خود مورد حمایت نگرش مبتنی بر منابع است (زراعتی و همکاران، ۱۳۹۹: ۳).

به دیگر سخن، با توسعه سریع اقتصاد، دانش و فناوری به طور فزاینده‌ای به عوامل اصلی رقابت‌پذیری شرکت‌ها تبدیل شده‌اند، به این معنا که منابع انسانی دانشی جایگاه مهمی را به دست آورده‌اند و سطح رقابت شرکت‌ها اغلب به کمیت و کیفیت منابع انسانی دانشی آن‌ها بستگی دارد. (Tan, et al, 2021: 1).

منابع انسانی دانشی، شریک اقتصاد دانشی هستند، اقتصادی که در آن، محصولات ناملموس در کنار کالاهای فیزیکی و مواد خام به اندازه کالاهای ملموس دارای اهمیت هستند. و برای خلق، تولید و توزیع منابع ناملموس، منابع انسانی دانشی باید مهارت‌های بالا و دارای سواد تکنولوژیکی بالایی باشند (حسینی و همکاران، ۱۳۹۹: ۶).

و نهایتاً می‌توان گفت: منابع انسانی دانشی را می‌توان از طریق فعالیت‌هایشان که بر تفکر، حل مساله، همکاری و فعالیت در شبکه‌ها متمرکز است، تعریف کرد. آنگونه که کار متمرکز فردی، تعاملات رسمی و تعاملات غیررسمی از جمله فعالیت‌های مهم منابع انسانی دانشی محسوب می‌شوند (Berg et al, 2020: 2).

۳.۲ توسعه منابع انسانی دانشی

توسعه منابع انسانی، فرآیندی است که باعث تحریک یادگیری می‌شود و ظهور دانش منابع انسانی در سازمان را تسهیل می‌کند، بر همین اساس توسعه منابع انسانی علاوه بر آموزش‌های رسمی، شامل یادگیری غیررسمی همچون فرآیندهای یادگیری بدون ساختار، تجربی و غیرسازمانی است. توسعه منابع انسانی را می‌توان فرآیند توسعه و برانگیختن تخصص‌های انسانی از طریق توسعه سازمانی و آموزش منابع انسانی و توسعه به منظور عملکرد تعریف کرد. در تعریفی دیگر، توسعه منابع انسانی را می‌توان فرآیند یا فعالیتی کوتاه مدت یا بلندمدت به منظور توسعه دانش، تخصص، بهره‌وری و رضایت کاری در سطوح مختلف فردی، تیمی، سازمانی یا ملی نامید (بحرینی و همکاران، ۱۴۰۰: ۳).

بسیاری از مطالعات، به بررسی این موضوع پرداخته‌اند که چگونه مدیریت دانش و توسعه منابع انسانی در بسیاری از زمینه‌ها با یکدیگر مرتبط هستند و بر یکدیگر تاثیر می‌گذارند. پیشنهاد این مطالعات این بوده است که مدیریت منابع انسانی و مدیریت دانش باید درون یکدیگر باشند فلذا می‌توان گفت اگر چه مدیریت دانش و توسعه منابع انسانی دو مفهوم مبتنی بر فرد هستند که

برایجاد، استفاده و به اشتراک گذاری دانش متمرکز هستند، اما شیوه‌های توسعه منابع انسانی دانشی می‌تواند فرآیندهای مدیریتی را از طریق تقویت مهارت‌ها و قابلیت‌های منابع انسانی توسعه دهند. (Khawaldeh, 2020: 2).

توسعه منابع انسانی دانشی، رویکردی نوین در مدیریت منابع انسانی است که فعالیت‌های اصلی مدیریت منابع انسانی را بر اساس بهبود و توسعه دانش سازمان طراحی و اجرا میکند. به عبارت دیگر، توسعه و مدیریت منابع انسانی دانشی شامل آن دسته از فعالیتهایی است که به‌طور هدفمند برای ارتقای فرآیندهای دانش در سازمان طراحی شده‌اند. بر اساس این رویکرد، هر فعالیت مدیریت منابع انسانی بر توسعه و ارتقای دانش سازمانی متمرکز است. به عنوان مثال در فرآیند استخدام، علاوه بر توجه به دانش و مهارت‌های اجتماعی فعلی، تولناییهای بالقوه برای یادگیری دانش و مهارت‌های جدید، مهارت‌های ارتباطی و اجتماعی و تولنایی کار تیمی، تولنایی تحمل ابهام و سازگاری با تغییرات و پویاییهای محیطی متقاضیان نیز مورد توجه قرار میگیرد که موجب میشود سازمانها به منابع انسانی آگاه به منظور بهبود کارایی و اثربخشی عملکرد در وظایف دانشی دسترسی داشته باشند. همچنین استفاده از رویکرد منابع انسانی دانشی در سازمان‌ها تاثیر قابل توجهی بر یادگیری سازمانی دارد. قابلیت انسانی، ارتباطات و ساختاری این سیستم‌ها از جمله عواملی هستند که به شدت مورد توجه محققان در زمینه قابلیت یادگیری سازمانی قرار گرفته است (Azadeh, 2021: 2).

۴.۲ فرهنگ دانش محور

فرهنگ سازمانی به عنوان مجموعه‌ای از قوانین، ارزشها و باورهایی که بین اعضای سازمان مشترک است، تعریف می‌شود. از بین ارزشهای مختلف فرهنگ سازمانی، ترویج فرهنگ گشودگی، یادگیری، اشتراک دانش و اعتمادمحوری در سازمان که همانا از آن به فرهنگ دانش‌محوری یاد می‌کنند، نقش بسزایی در تسهیل مدیریت دانش دارد. وجود فرهنگ گشودگی، مرزهای درون سازمانی را به حداقل رسانده و فضایی را ایجاد می‌کند که در آن افراد آزادند که تجربه، ریسک و اشتباه کرده و نهایتاً موجب تشویق یادگیری و تبادل دانش می‌شود. وجود فرهنگ یادگیری، توانایی سازمان، در خلق دانش جدید را افزایش می‌دهد و سازمانها با تاکید بر یادگیری، به منابع انسانی کمک می‌کنند که نقش فعالتری در خلق دانش ایفا کنند. با فرهنگ اشتراک دانش، افراد ایده‌ها و بینش‌های خود را با دیگران به اشتراک می‌گذارند. زیرا به‌جای اینکه مجبور به این کار باشند، آن را یک فرآیند طبیعی می‌دانند. به عبارت دیگر، وقتی که فرهنگ

طراحی و اعتباریابی مدل توسعه منابع انسانی دانشی ... (ناهد فتحی و دیگران) ۱۷

اعتمادمحوری در روابط میان اعضای سازمان وجود داشته باشد، افراد تمایل بیشتری به تبادل دانش دارند و افزایش تبادل دانش در اثر اعتماد متقابل، نیز موجب خلق دانش می‌شود (خوراکیان و همکاران، ۱۳۹۴)

مطالعات نشان داده، موفقیت سازمان در اجرای هر استراتژی از جمله مدیریت دانش، تا حدود زیادی به حمایت و پشتیبانی فرهنگی سازمانی، از آن استراتژی بستگی دارد. تلاش سازمان‌ها برای تبدیل شدن به سازمان دانش‌محور، در صورتی موفقیت‌آمیز خواهد بود که ویژگی‌های فرهنگی مورد نیاز برای اجرای مدیریت دانش در سازمان وجود داشته باشد. چنین فرهنگی که با ۵ مولفه «باورهای ارزشمندی دانش، شور و مشورت، فرهنگ اعتماد، رهبری دانش‌پرور، فرهنگ ارج نهادن به شایستگی» تعریف شده و از آن با نام فرهنگ سازمانی دانش‌محور یاد می‌شود و دانش از طریق آن می‌تواند به طور مؤثر در سازمان خلق و تسهیم شود. (حسین زاده و همکاران ۱۳۹۹)

در فرهنگ دانش‌محور، اهمیت رشد سرمایه فکری و نیاز سازمان به شیوه‌های مؤثر مدیریت دانش، احساس می‌شود. در چنین فرهنگی اشتراک‌گذاری دانش به طور گسترده تسهیل شده و منجر به ایجاد و اعمال نفوذ دارایی‌های دانشی در سازمان می‌شود. در این فرهنگ، افراد به تسهیم آشکار اطلاعات و تجارب، تمایل به آموزش و راهنمایی دیگران و چالش آزادانه تفکرات تشویق می‌شوند و مکالمات، جلسات، فرایندها، پایگاه‌های داده و حتی پرسش‌ها، با محوریت تسهیم و خلق دانش صورت می‌گیرند، به عبارت دیگر، فرهنگ تسهیم دانش، عمیق‌تر از رفتارهای سطحی منابع انسانی عمل می‌کند. این فرهنگ که از سه بعد تشریک مساعی (همکاری)، اعتماد و یادگیری تشکیل شده می‌تواند سهمی بزرگ در تحقق نوآوری‌های راهبردی سازمان داشته باشد. (خلیل نژاد و دانشور، ۱۳۹۶)

فرهنگ دانش‌محور، در رابطه با مجموعه‌ای از قوانین، هنجارها، روندها و اصول سازمانی می‌باشد و با عقاید اصلی، ارزشها، هنجارها و اصول اجتماعی‌ای تعریف می‌شود که کیفیت و نحوه انجام عمل و طرز تفکر و عملکرد سازمانی را کنترل می‌کند و سبب ایجاد و تسهیم دانش، ارتقای رضایت و عملکرد منابع انسانی، تسریع یادگیری سازمانی مداوم و افزایش اثربخشی سازمانی می‌شود. (حسن‌پور، ۱۳۹۶)

و نتیجتاً می‌توان گفت: وجود فرهنگ دانش‌محور و توسعه‌ی آن، به سازمان این امکان را می‌دهد که پیاده‌سازی مدیریت اطلاعات و دانش را تسریع کرده و ارتباط افراد و اشتراک

اطلاعات بین آنها را تسهیل نماید و در واقع فرهنگ دانش محور از سازمان، یک سازمان یادگیرنده و دانش محور خواهد ساخت.

۳. پیشینه تجربی

در زمینه توسعه منابع انسانی دانشی، تحقیقات اندکی در داخل و خارج از کشور به انجام رسیده و بیشتر تحقیقات مرتبط انجام شده، سعی داشته‌اند سیستم‌های منابع انسانی را با سیستم‌های مدیریت دانش در سازمان مرتبط سازند. برخی از این تحقیقات به طور خلاصه در جدول زیر آورده شده است.

ردیف	عنوان	نویسنده / سال	نتایج
۱	تاثیر اقدامات مدیریت منابع انسانی بر روی مدیریت دانش	سوکاردی و همکاران (۲۰۲۱)	هدف از این مطالعه، تعیین تاثیر شیوه‌های مدیریت منابع انسانی بر بلوغ مدیریت دانش است. نتایج نشان داد که شیوه‌های مدیریت منابع انسانی به طور همزمان بر روی بلوغ مدیریت دانش موثر است. همچنین متغیرهای آموزش و توسعه، مدیریت عملکرد و روابط منابع انسانی تاثیری در بلوغ مدیریت دانش نداشته‌اند
۲	تاثیر مدیریت منابع انسانی بر روی مدیریت دانش در شرکتهای کوچک و متوسط	اخوان (۲۰۲۱)	این مطالعه نقش مدیریت در عملکرد منابع انسانی را آشکار میکند. این پژوهش به ارائه راهکارهایی میپردازد که از طریق آنها منابع انسانی میتواند سیستمها و شیوه‌های خود را اصلاح کرده و با تمرکز بر دانش به اهداف کلی مدیریت دانش در سازمان دسترسی پیدا کند.
۳	اقدامات مدیریت منابع انسانی در شاخه دانش سازمانی	بائر و همکاران (۲۰۲۱)	این مطالعه به تجزیه و تحلیل مجلات با موضوع عملی مدیریت منابع انسانی در چین طی سالهای ۱۹۹۴ تا ۲۰۱۸ پرداخته است. و نهایتاً باترسیم نقشه دانش توانسته‌اند به شناسایی وضعیت فعلی و تمرکز پژوهشی در چین کمک شایانی بکنند.

طراحی و اعتباریابی مدل توسعه منابع انسانی دانشی ... (ناهد فتحی و دیگران) ۱۹

ردیف	عنوان	فراپسند / سال	نتایج
۴	ارزیابی تأثیر مدیریت منابع انسانی دانش محور بر روی یادگیری سازمانی با نقش میانجی سرمایه‌های ساختاری و ارتباطات انسانی	آزاده (۲۰۲۱)	بر اساس یافته‌ها، رابطه مثبت و معناداری میان مدیریت منابع انسانی دانش محور و یادگیری سازمانی وجود داشته است. همچنین رابطه معناداری میان مدیریت منابع انسانی دانش محور و سرمایه انسانی، ارتباطات و ساختار وجود دارد. از سوی دیگر، رابطه مثبت و معناداری میان سرمایه‌های انسانی، رابطه‌ای و ساختاری و یادگیری سازمانی مشاهده شده است. نتایج نشان داد استفاده از روش مدیریت منابع انسانی دانش محور در تأمین اجتماعی بیمارستانها میتواند ابعاد انسانی، ساختاری و رابطه‌ای را افزایش دهد و به صورت غیرمستقیم موجب ارتقای یادگیری سازمانی شود
۵	ظهور مبدعها از منابع انسانی دانشی	پایسلا (۲۰۲۱)	چند دهه گذشته، مفهوم جدیدی را تحت عنوان منابع انسانی دانشی به ادبیات مدیریت دانش افزوده است. در این پژوهش به مقایسه میان دو گروه منابع انسانی از نظر مهارت، شایستگی و دیدگاه‌ها پرداخته شد و بیان می‌دارد که در محیط اقتصادی امروز، دیجیتالی سازی، فناوری سازی، وجود شایستگیهای کلیدی منابع انسانی دانشی و مواردی از این دست از اهمیت زیادی برخوردار شده‌اند.
۶	مدیریت منابع انسانی در سیستم مدیریت دانش سازمانی	آندریوز (۲۰۱۵)	در این پژوهش به جنبه‌های اجتماعی، سازمانی و فرهنگی مدیریت دانش اشاره شده است. عامل موفقیت هر سازمان، ایجاد شرایطی برای استفاده از پتانسیل توسعه شایستگی منابع انسانی دانشی است. از این رو نویسنده بر نقش مدیریت دانش در مدیریت منابع انسانی برای افزایش رقابت پذیری شرکت با استفاده از دانش تأکید داشته است.
۷	توسعه منابع انسانی با محوریت دانش و اقتصاد	قاسمی (۲۰۱۱)	در این پژوهش در زمینه توسعه منابع انسانی، پنج مشارکت کننده انتخاب شدند. هدف از این پژوهش، بررسی نقش توسعه منابع انسانی در اقتصاد مبتنی بر دانش و خدمات بوده است
۸	مدیریت دانش و توسعه منابع انسانی	آزاد (۲۰۲۰)	حوزه مدیریت منابع انسانی به دلیل ماهیت اطلاعاتی و دانش آن از اهمیت بالایی برخوردار است. میتوان گفت که غالب ترین فعالیتهای مدیریت منابع انسانی به عنوان روشهایی سیستماتیک بر انباشت و پردازش اطلاعات مربوط به منابع انسانی متمرکز شده‌اند. تمرکز سازمانها بر روی پردازش اطلاعات و دانش صریح است. استفاده از دیدگاه مدیریت دانش میتواند زمینه را برای ایجاد رویکرد توسعه منابع انسانی دانشی فراهم کند. نقش عمیق دانش ضمنی در توسعه منابع انسانی شناخته میشود.

ردیف	عنوان	فوبسندو/ سال	ننایج
۹	نقش مدیریت منابع انسانی در تسهیم دانش	پاسکوکال و همکاران (۲۰۱۹)	این پژوهش به بررسی چگونگی مدیریت منابع انسانی داخلی و خارجی برای اشتراک دانش در مسیر دستیابی به عملکرد پایدار سازمان میپردازد. نتایج نشان داده است که یک سیستم مدیریت منابع انسانی مشارکتی تاثیر مثبتی بر روی مدیریت دانش برای عملکرد پایدار دارد. اگر شرکنهای کوچک و متوسط از مدیران نوآور و جوان استفاده کنند، عملکرد آنها در مدیریت دانش موثرتر است.
۱۰	چگونه اقدامات منابع انسانی دانش محور بر روی نوآوری و عملکرد سازمانی تاثیر میگذارد؟	سازمان و صلیبی (۲۰۲۰)	این پژوهش به بررسی این موضوع پرداخته است که چگونه سیستم مدیریت منابع انسانی، از طریق راهکارهای دانشی بر روی نوآوری و عملکرد سازمانی تاثیر میگذارد. در این پژوهش متغیرهای مکملی همچون فرهنگ ملی، جمع گرایی و اجتناب از عدم قطعیت مورد بررسی قرار گرفته‌اند. پنج بعد مدیریت منابع انسانی دانشی شامل آموزش و توسعه، جمع گرایی، ارزیابی عملکرد، استخدام و انتخاب و جبران خدمات بر سرمایه انسانی، عقلانی و ساختاری در سازمانها تاثیر گذاشته که نهایتاً به نوبه خود بر روی عملکرد سازمان نیز موثر بوده‌اند. یافته ها نشان داده است که پاداش، ارزیابی عملکرد، استخدام و انتخاب بر هر سه نوع سرمایه فکری، تاثیر داشته است. آموزش و توسعه بر روی سرمایه انسانی و ساختاری تاثیر مثبت داشته است. همچنین سرمایه رابطه انسانی و ساختاری نیز بر عملکرد سازمانی تاثیر مثبت و معناداری داشته است. نتایج نشان میدهد که مدیریت نوآوری موثر، یک چالش انسانی و مرتبط با دانش است. رویکردهای مدیریت منابع انسانی دانشی که تبادل، تولید و کاربرد دانش را در بین منابع انسانی تشویق میکند، میتواند به سازمانها کمک کند تا نوآوری و عملکرد سازمان را افزایش دهند
۱۱	نقش مدیریت منابع انسانی در تسهیم دانش	پاسکوکال و همکاران (۲۰۱۹)	نتایج نشان داده است که یک سیستم مدیریت منابع انسانی مشارکتی تاثیر مثبتی بر روی مدیریت دانش برای عملکرد پایدار دارد. اگر شرکنهای کوچک و متوسط از مدیران نوآور و جوان استفاده کنند، عملکرد آنها در مدیریت دانش موثرتر است. در این میان متغیرهایی همچون سن و جنسیت مدیر و اندازه شرکت نیز نقش دارند.

طراحی و اعتباریابی مدل توسعه منابع انسانی دانشی ... (ناهد فتحی و دیگران) ۲۱

ردیف	عنوان	فوبسته/ سال	نتایج
۱۲	توسعه ابعاد بالندگی منابع انسانی دانشی مراکز مطالعاتی و تحقیقاتی آجا مبتنی بر رویکرد مدیریت دانش	زراعتی و همکاران (۱۳۹۹)	نتایج تحلیل داده ها نشان داد که بالندگی منابع انسانی دانشی در مراکز مطالعاتی و تحقیقاتی آجا شامل سه بعد بالندگی فردی، بالندگی حرفه ای و بالندگی آموزشی و پژوهشی است. مراکز مطالعاتی و تحقیقاتی آجا میتوانند با استفاده از ظرفیتهای مدیریت دانش، زمینه های توسعه و بالندگی منابع انسانی خود را فراهم کرده و از این قابلیتها در مسیر تحقیق و توسعه بهره مند شوند.
۱۳	شناخت نقش محافل کاری در توسعه دانش مدیریت منابع انسانی	بهرامی فراد و طهماسبی (۱۳۹۷)	نتایج پژوهش به شناسایی ۳۳ تم فرعی و شش تم اصلی در دو محور فردی (نگرشی، دانشی، مهارتی، انگیزشی) و سازمانی (توسعه محفل منابع انسانی برای مدیران و کارکرد منابع انسانی محفلی برای سازمان) منجر شد
۱۴	نقش مدیریت دانش در توسعه منابع انسانی در شهرداری منطقه ۴ تهران	خلیل زاده موری (۱۳۹۵)	نتایج حاصل از پژوهش نشان داد که مدیریت دانش در توسعه منابع انسانی نقش معناداری را ایفا میکند. همچنین ابعاد شناسایی، کسب، توسعه و تسهیم دانش بر توسعه دانشی، نگرشی، رفتاری و مهارتی سرمایه انسانی موثر است. در نتیجه یکی از نتایج مورد انتظار از توسعه نظام مدیریت دانش، میتواند توسعه سرمایه انسانی در تمامی ابعاد باشد. از این رو، میتوان نتیجه گرفت که یکی از ابزارهای توسعه منابع انسانی، استقرار نظام مدیریت دانش است.

۴. سوالات پژوهش

۱.۴ سوال اصلی

- مدل توسعه منابع انسانی دانشی با رویکرد فرهنگ دانش محور دارای چه مقوله هایی است؟

۲.۴ سوالات فرعی

- عوامل علی توسعه منابع انسانی دانشی با رویکرد فرهنگ دانش محور کدامند؟
- عوامل زمینه ای توسعه منابع انسانی دانشی با رویکرد فرهنگ دانش محور کدامند؟

- عوامل مداخله گر توسعه منابع انسانی دانشی با رویکرد فرهنگ دانش محور کدامند؟
- راهبردهای توسعه منابع انسانی دانشی با رویکرد فرهنگ دانش محور کدامند؟
- پیامدهای توسعه منابع انسانی دانشی با رویکرد فرهنگ دانش محور کدامند؟
- مولفه‌های توسعه منابع انسانی دانشی با رویکرد فرهنگ دانش محور کدامند؟

۵. روش‌شناسی پژوهش

در راستای انجام تحقیق حاضر، از روش پژوهش آمیخته یا ترکیبی استفاده شده است. در تحقیقات آمیخته یا ترکیبی برای درک و تبیین پدیده‌های اجتماعی و اندازه‌گیری مدلهای داده‌های حاصله از مصاحبه‌ها، مستندات، مشاهدات مشارکتی، مطالعات کتابخانه‌ای، پرسشنامه‌ها و ... استفاده می‌شود. این نوع پژوهش بر معنایی که افراد شرکت کننده در فرایند اجرای تحقیق از پدیده مورد مطالعه در ذهن دارند، تاکید می‌ورزد. مبانی معرفت‌شناسی پژوهش حاضر نیز به مکتب تفسیرگرایی نزدیک‌تر است.

شکل ذیل به نمایش لایه‌های پژوهش بر اساس مدل ساندروز پرداخته است. در این مدل، روش‌شناسی پژوهش از لایه بارادادیمی تا ابزار گردآوری داده‌ها مورد بررسی قرار می‌گیرد.



شکل ۱. مدل لایه‌های یژوهش ساندرز (Saunders, et al, 2009)

براین اساس، تحقیق حاضر در لایه پارادایم تفسیری و اثبات‌گرایی واز لحاظ هدف در دسته پژوهش‌های توسعه‌ای قرار می‌گیرد. از لحاظ قیاسی یا استقرایی بودن، به دلیل کیفی بودن رویکرد تحقیق، پژوهشی استقرایی است. همچنین این پژوهش دارای رویکردی آمیخته یا ترکیبی است، چرا که به تحلیل داده‌های کیفی و کمی می‌پردازد. از لحاظ گردآوری ادبیات موضوعی و پیشینه‌های تخصصی، مطالعه‌ای کتابخانه‌ای است و از نظر گردآوری داده‌های کیفی و کمی در جامعه‌ای مشخص، پژوهشی میدانی به شمار می‌رود. از سویی، استراتژی پژوهش حاضر، گراند‌تئوری است که در آن به اکتشاف و فهم یک موضوع پرداخته می‌شود. از طرفی، ابزار گردآوری داده‌های کیفی در این پژوهش، مصاحبه است.

جهت طراحی مدل توسعه منابع انسانی دانشی با رویکرد فرهنگ دانش‌محور، از استراتژی گراند‌تئوری با رویکرد استراوس و کوربین (۱۳۹۱)، استفاده می‌شود. رهیافت نظام‌مند در نظریه سازی داده‌بنیاد بر استفاده از گام‌های تحلیل داده‌ها، مشتمل بر کدگذاری باز، محوری و انتخابی و تدوین یک مدل منطقی یا یک توصیف بصری از نظریه تولید شده تاکید دارد. در این تعریف سه مرحله از کدگذاری وجود دارد. در ادامه به شرح هر یک از این مراحل پرداخته شده است:

- **کدگذاری باز:** کدگذاری باز، فرآیند تحلیلی است که از طریق آن، مفاهیم شناسایی شده و ویژگی‌ها و ابعاد آن‌ها در داده‌ها کشف می‌شوند؛

- **کدگذاری محوری:** کدگذاری محوری، فرآیند ربط‌دهی مقوله‌ها به زیرمقوله‌هایشان و پیوند دادن مقوله‌ها در سطح ویژگی‌ها و ابعاد است. این کدگذاری، به این دلیل محوری نامیده می‌شود که کدگذاری حول محور یک مقوله تحقق می‌یابد؛

- **کدگذاری گزینشی:** در این مرحله از کدگذاری، نظریه پرداز داده بنیاد، یک نظریه از روابط بین مقوله‌های موجود در مدل کدگذاری محوری به نگارش در می‌آورد. در یک سطح اصلی، این نظریه شرحی انتزاعی برای فرآیندی که در پژوهش مطالعه می‌شود، ارائه می‌دهد (دانایی فرد و همکاران، ۱۳۹۴).

۶. مشارکت‌کنندگان پژوهش

۱.۶ بخش کیفی

جامعه آماری مورد نظر در این پژوهش، خبرگان اعم از مدیران و مسوولان پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی هستند که با مفاهیم توسعه منابع دانشی و فرهنگ دانش‌محور آشنا بوده‌اند. بر اساس استراتژی گرلندتوری، روش نمونه‌گیری در این پژوهش به صورت نمونه‌گیری نظری یا تنویک است. تعداد نمونه آماری مورد نظر در این پژوهش از طریق روش نمونه‌گیری نظری مشخص شده و تعداد اعضا تا جایی که مدل توسعه منابع انسانی دانشی با رویکرد فرهنگ دانش‌محور به اشباع نظری برسد، تعیین می‌شود. در این راستا، تعداد ۲۰ مصاحبه در بین مشارکت‌کنندگان پژوهش انجام شده و مدل مورد نظر به اشباع نظری رسیده است. ویژگی‌های دموگرافیک مصاحبه‌شوندگان در جدول ۱ به نمایش گذاشته شده است.

جدول ۱. ویژگی‌های دموگرافیک مصاحبه‌شوندگان

ویژگی‌ها	سابقه فعالیت			حوزه فعالیت		تحصیلات	
	۵-۱۰ سال	۱۰-۱۵ سال	بالای ۱۵ سال	مدیریتی	ستادی	پژوهشی	کارشناسی ارشد
فراوانی	۲	۴	۱۴	۸	۳	۹	۳
درصد فراوانی	۱۰٪	۲۰٪	۷۰٪	۴۰٪	۱۵٪	۴۵٪	۱۵٪
دکتر							
فراوانی	۱۷						
درصد فراوانی	۸۵٪						

۲.۶ بخش کمی

پس از طراحی مدلی توسعه منابع انسانی دانشی و شناسایی عوامل مرتبط با آن، به سنجش و اندازه‌گیری عوامل مرتبط با توسعه منابع انسانی دانشی و تاثیر عوامل بر روی یکدیگر بر اساس چهارچوب استراوس و کوربین پرداخته شد. در این راستا، با طراحی پرسشنامه توسعه منابع انسانی دانشی در طیف پنج گزینه‌ای لیکرت، دیدگاه جامعه آماری که شامل منابع انسانی دانشی پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی می‌باشند، اندازه‌گیری می‌شود. در این راستا، با بررسی تعداد منابع انسانی دانشی پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی و با استفاده از نرم

طراحی و اعتباریابی مدل توسعه منابع انسانی دانشی ... (ناهد فتحی و دیگران) ۲۵

افزار G-Power و به روش نمونه‌گیری تصادفی ساده تعداد ۱۵۰ پرسشنامه در بین اعضای جامعه آماری پژوهش توزیع و دریافت شد.

۷. یافته‌های پژوهش

۱.۷ یافته‌های بخش کیفی

در راستای طراحی مدل توسعه منابع انسانی دانشی با رویکرد فرهنگ دانش محور از استراتژی گراندتئوری با رهیافت استراوس و کوربین استفاده شده است. در این رهیافت، کدگذاری‌ها شامل سه مرحله کدگذاری باز، کدگذاری محوری و کدگذاری گزینشی می‌باشند. نتایج حاصل از تجزیه و تحلیل داده‌های کیفی حاصل از این استراتژی در ادامه ارائه شده است.

سوال اول: عوامل علی توسعه منابع انسانی دانشی با رویکرد فرهنگ دانش محور کدامند؟

سوال اول پژوهش، در پی شناسایی عوامل علی توسعه منابع انسانی دانشی با رویکرد فرهنگ دانش محور می‌باشد. در استراتژی نظریه‌پردازی داده بنیاد با رهیافت استراوس و کوربین، عوامل علی به آن دسته از مفاهیمی گفته می‌شود که به صورت کلی و در قالب مجموعه‌ای از کدهای شناسایی شده، بر راهبردها، عوامل زمینه‌ای، عوامل مداخله‌گر و پیامدها موثرند. جدول ذیل، نتایج کدگذاری باز و محوری عوامل علی توسعه منابع انسانی دانشی با رویکرد فرهنگ دانش محور را به نمایش گذاشته است.

جدول ۲. نتایج کدگذاری باز و محوری عوامل علی

ردیف	کدهای باز	کدگذاری محوری
۱	مدلگیری از سازمان‌های موفق جهانی در عرصه فناوری‌های نوین	فناوری‌های نوین
۲	پشتیبانی از منابع انسانی دانشی در رقابت با سازمان‌های موفق	
۳	تامین نیازهای منابع انسانی دانشی در زمینه فناوری‌های نوین	
۴	توانایی در تهیه ابزارهای نوین دیجیتالی	
۵	رشد سریع السیر فناوری‌های نوظهور	
۶	گسترش روزافزون فناوری‌های نوین ارتباطات و اطلاعات	
۷	همگامی منابع انسانی دانشی با تحولات فناوری	

ردیف	کدهای باز	کدگذاری محوری
۸	ارزیابی تخصصی و کارشناسانه مدل‌های توسعه منابع انسانی	تحولات در رویکردهای منابع انسانی
۹	انتشار سریع و مستمر مدل‌های توسعه در تحقیقات دانشگاهی	
۱۰	برخورد سلیقه‌ای یا تخصصی مدیران با مدل‌های توسعه	
۱۱	درک مدیران از اهداف اجرای سیستم مدیریت دانش	
۱۲	رغبت مدیران در استفاده از مدل‌های بومی توسعه منابع انسانی دانشی	
۱۳	سردرگمی مدیران در انتخاب مدل‌های جامع توسعه منابع انسانی دانشی	
۱۴	گرایش مدیران به مدل‌های مرسوم توسعه منابع انسانی	
۱۵	نگرش کلاسیک و تحول‌گرایانه مدیران به رویکردهای توسعه	
۱۶	تأثیر بحران‌های طبیعی و انسانی در سیاست‌های سازمانی	تغییر و تحولات محیطی
۱۷	تغییرات در دستورالعمل‌ها و قوانین مرتبط با راهبردهای سازمانی	
۱۸	ظرفیت بازار نیروی کار دانشی در خارج از سازمان	
۱۹	ظهور انواع فعالیت‌های شغلی همچون دورکاری و سازمان‌های مجازی	
۲۰	ظهور رقبای قدرتمند در محیط کاری الکترونیک	
۲۱	فشارهای نهادهای بالادستی	
۲۲	مطابقت حقوق و دستمزد منابع انسانی دانشی با وضعیت اقتصادی	
۲۳	اختلاف نظر مدیران منابع انسانی در ایجاد تغییرات	تغییرات سازمانی
۲۴	توازن میان ذینفعان درونی و بیرونی سازمان	
۲۵	درک درست یا نادرست مدیران و منابع انسانی از تغییرات سازمانی	
۲۶	فرهنگ تحول‌گرایی در پذیرش تغییرات سازمانی	
۲۷	مطابقت تغییرات سازمانی و راهبردهای منابع انسانی	
۲۸	مقاومت روانی در برابر تغییرات	
۲۹	همگامی تغییرات منابع انسانی با تغییرات سازمانی	
۳۰	استفاده از کانال‌های ارتباطات مجازی	سطح توسعه‌یافتگی سازمان‌های دانشی
۳۱	استفاده سازمان از ابزارهای دیجیتال برای ارتباط با مشتریان	
۳۲	پذیرش فرهنگی فناوری‌های نوین دیجیتالی	
۳۳	حمایت دولت‌ها از فرهنگ الکترونیک و دیجیتالی	
۳۴	فراهم کردن امکانات اینترنت پر سرعت برای سازمان‌ها	
۳۵	گسترش سازمان‌های مجازی	
۳۶	گسترش کار از راه دور و یا اشتغال‌های مجازی	

طراحی و اعتباریابی مدل توسعه منابع انسانی دانشی ... (ناهد فتحی و دیگران) ۲۷

ردیف	کدهای باز	کدگذاری محوری
۳۷	افزایش نیاز و رقابت برای منابع انسانی دانشی	۳۷ ۳۸ ۳۹ ۴۰ ۴۱ ۴۲
۳۸	برتری بلندمدت سازمان‌های دانشی در عرصه‌های رقابتی	
۳۹	دانش سازمانی به عنوان مزیت رقابتی	
۴۰	ضرورت نوآوری و خلاقیت برای ماندگاری در بازارهای رقابتی	
۴۱	منابع انسانی دانشی به عنوان مزیت رقابتی پایدار	
۴۲	نقش انگیزش منابع انسانی در اجرای استراتژی‌های رقابتی سازمان	

نتایج حاصل از کدگذاری محوری عوامل علی توسعه منابع انسانی دانشی نشان داده که پویایی فناوری‌های نوین، تحولات در رویکردهای منابع انسانی، تغییر و تحولات محیطی، تغییرات سازمانی، سطح توسعه یافتگی سازمان‌های دانشی و مزیت رقابتی دانش سازمانی از جمله عوامل علی توسعه منابع انسانی دانشی با رویکرد فرهنگ دانش محور می‌باشند.

سوال دوم: عوامل زمینه‌ای توسعه منابع انسانی دانشی با رویکرد فرهنگ دانش محور کدامند؟

سوال دوم پژوهش در پی شناسایی عوامل زمینه‌ای توسعه منابع انسانی دانشی با رویکرد فرهنگ دانش محور می‌باشد. عوامل زمینه‌ای به معنای مجموعه الزامات و زیرساخت‌ها جهت اجرا و عملیاتی کردن یک پدیده یا مفهوم در سازمان است. عوامل زمینه‌ای، مجموعه علل و شرایطی که کنشگر را ترغیب به روی آوردن به رفتاری خاص می‌کند، می‌باشد. با تحلیل داده‌های کیفی می‌توان دریافت که زیرساخت‌های توسعه منابع انسانی دانشی، در چه واحدهای مفهومی‌ای، طبقه بندی می‌شوند. جدول ذیل، نتایج کدگذاری باز و محوری عوامل زمینه‌ای توسعه منابع انسانی دانشی با رویکرد فرهنگ دانش محور را به نمایش گذاشته است.

جدول ۳. نتایج کدگذاری باز و محوری زمینه‌ها

ردیف	کدهای باز	کدگذاری محوری
۱	ایجاد اتاق‌های فکر در ساعات استراحت سازمانی	۱ ۲ ۳ ۴
۲	ایجاد شبکه‌های اطلاعات نامتمرکز	
۳	تبادل دانش میان همه اعضای سازمان	
۴	خودمدیریتی و خودرهبری	

ردیف	کدهای باز	کدگذاری محوری
۵	شفافیت اطلاعات در سازمان	
۶	مبادله دانش از طریق شبکه‌های مجازی درون سازمانی	
۷	بهره‌گیری منابع انسانی دانشی از قوانین تسهیل‌کننده مالی و خدماتی	حمایت‌های حقوقی و قانونی
۸	تدوین قوانین و دستورالعمل‌های مدیریتی برای منابع انسانی دانشی	
۹	تدوین منشور حقوقی و اخلاقی برای منابع انسانی دانشی	
۱۰	حمایت‌های قانونی مالیاتی از منابع انسانی دانشی	
۱۱	رسیدگی به مسائل حقوقی و قانونی منابع انسانی دانشی	
۱۲	وضع قوانین جهت برخورد با تخلفات کپی‌ایده‌ها	
۱۳	هویت بخشی به منابع انسانی دانشی از طریق وضع قوانین	
۱۴	پشتیبانی از اینترنت پر سرعت	فناوری‌های نوین زیرساخت‌های
۱۵	پشتیبانی از نرم افزارهای نوین آموزش آنلاین	
۱۶	حمایت‌های اقتصادی از توسعه زیرساخت‌های فناوری	
۱۷	فراهم کردن شرایط کار از راه دور	
۱۸	کاهش هزینه‌های سخت افزاری شبکه‌های ارتباطات	
۱۹	نگرش مثبت مدیران نسبت به فناوری‌های نوین	
۲۰	ارتقای روابط غیررسمی	ساختار سازمانی انعطاف پذیر
۲۱	ایجاد روابط شبکه افقی، عمودی و مورب	
۲۲	برقراری روابط صمیمانه با منابع انسانی دانشی	
۲۳	بوروکراسی پایین در سازمان	
۲۴	تشکیل تیم‌های اتاق فکر	
۲۵	تمرکز پایین در سازمان	
۲۶	روابط شبکه‌ای و حلقه‌ای	
۲۷	سلسله مراتب سازمانی پایین	
۲۸	کاهش پیچیدگی‌های شغلی	
۲۹	کاهش رسمیت در سازمان	
۳۰	ارزش نهادن به برابری	شناسایی منابع انسانی دانشی
۳۱	تفکر نقادانه و منتقد بودن	
۳۲	تلاش داوطلبانه	
۳۳	خدمتداری و باور به قدرت الهی	
۳۴	خلاق و ایده پرداز	

طراحی و اعتباریابی مدل توسعه منابع انسانی دانشی ... (ناهد فتحی و دیگران) ۲۹

ردیف	کدهای باز	کدگذاری محوری
۳۵	خودکنترلی	
۳۶	رفتار عادلانه	
۳۷	روحیه اجتماعی و همدلی	
۳۸	شایستگی آموزش، تحصیلات و تجربه کاری بالا	
۳۹	فعال و ساعی	
۴۰	قابلیت خودمدیریتی	
۴۱	قدرت مشارکت در تصمیم گیری	
۴۲	متخصص و تخصص گرا	
۴۳	احترام به همکاران و مدیران سازمان	فرهنگ دانش‌آزمایی - اسلامی
۴۴	امتیاز دهی به فرهنگ مطالعه در ارزیابی عملکرد	
۴۵	ایجاد محیط یادگیرنده و یاددهنده	
۴۶	پرهیز از ریا و خودنمایی	
۴۷	ترجمه دانش سازمانی به ارزش کاری	
۴۸	تلاش داوطلبانه در مسیر دانش افزایی	
۴۹	تلاش مضاعف در مسیر یادگیری و دانش افزایی	
۵۰	توسعه اهداف متعالی	
۵۱	رسیدگی به درخواست‌های ارباب رجوع	
۵۲	عدالت محوری	
۵۳	فرهنگ صداقت و راست گویی	
۵۴	فعالیت در جهت کسب رضایت الهی	
۵۵	مشارکت منابع انسانی دانشی در تصمیم گیری‌های مدیریتی	
۵۶	مطابقت فرهنگ سازمانی با فرهنگ ایرانی - اسلامی	

نتایج حاصل از کدگذاری محوری عوامل زمینه‌ای توسعه منابع انسانی دانشی نشان داده که ارتباطات سازمانی حلقه‌ای، حمایت‌های حقوقی و قانونی، زیرساخت‌های فناوری‌های نوین، ساختار سازمانی انعطاف پذیر، شایستگی‌های منابع انسانی دانشی و فرهنگ دانش‌آزمایی - اسلامی از جمله زیرساخت‌های مهم برای توسعه منابع انسانی دانشی با رویکرد فرهنگ دانش‌محور می‌باشند.

سوال سوم: عوامل مداخله‌گر توسعه منابع انسانی دانشی با رویکرد فرهنگ دانش‌محور کدامند؟

سوال سوم پژوهش در پی شناسایی عوامل مداخله‌گر توسعه منابع انسانی دانشی با رویکرد فرهنگ دانش‌محور می‌باشد. در استراتژی نظریه پردازی داده بنیاد با رهیافت استراوس و کوربین، عوامل مداخله‌گر، مجموعه عواملی هستند که اثرگذاری عوامل علی و زمینه بر رفتار را با موانع و مشکلاتی رو به رو می‌کنند. عوامل مداخله‌گر، نقش عوامل علی و زمینه‌ای را یا دچار مشکل می‌کنند یا دراین اثرگذاری تداخل ایجاد کرده و به صورت موانع و چالش‌ها ظهور می‌یابند. جدول ذیل، نتایج کدگذاری باز و محوری عوامل مداخله‌گر توسعه منابع انسانی دانشی با رویکرد فرهنگ دانش‌محور را به نمایش گذاشته است.

جدول ۴. نتایج کدگذاری باز و محوری مداخله‌گرها

ردیف	کدهای باز	کدگذاری محوری
۱	استفاده از شیوه‌های سستی ارزیابی عملکرد	چالش‌های ارزیابی عملکرد منابع انسانی دانشی
۲	عدم امکان سنجی قابلیت اجرایی شدن ایده‌ها	
۳	عدم بازخورد مدیران به منابع انسانی دانشی	
۴	عدم شناخت تیم‌های ارزیاب از مفهوم کار دانشی	
۵	عدم نیاز واقعی سازمان‌ها به کار دانشی	
۶	عدم وجود تیم‌های متخصص ارزیاب	
۷	عدم وجود سیستم‌های تشویق و تنبیه برای منابع انسانی دانشی	
۸	نگاه مدگرایانه و عامیانه به مفهوم کار دانشی	
۹	ابهام و پراکندگی درایده‌های منابع انسانی دانشی	چالش‌های ساختاری در سازمان
۱۰	آسیب بوروکراسی به فرآیندهای ارتباطات	
۱۱	سرعت ناکافی در مبادله دانش و اطلاعات	
۱۲	عدم وجود واحد تحقیقات و توسعه در سازمان	
۱۳	قوانین دست و پاگیر	
۱۴	ناسازگاری ایده‌ها با اهداف سازمانی	
۱۵	اختلاف نظر مدیران در اجرای طرح‌ها و ایده‌ها	چالش‌های فرآیندی در سازمان
۱۶	بی‌انگیزه‌گی منابع انسانی دانشی به دلیل عدم حمایت‌ها	
۱۷	تصمیم‌گیری نادرست در قبال تجاری سازی ایده‌ها	

طراحی و اعتباریابی مدل توسعه منابع انسانی دانشی ... (ناهد فتحی و دیگران) ۳۱

ردیف	کدهای باز	کدگذاری محوری
۱۸	چالش احتکار دانش سازمانی	
۱۹	عدم حمایت مدیران از منابع انسانی دانشی	
۲۰	عدم همگامی مدیران با تحولات محیطی	
۲۱	نگاه سطحی و کم عمق مدیران به ایده‌ها	
۲۲	آگاهی محدود از فرهنگ دانشی	فرهنگ دانشی
۲۳	عدم بومی‌سازی فرهنگ دانشی با رویکرد فرهنگ دانش محور	
۲۴	عدم به روز رسانی فرهنگی با رویکرد فرهنگ دانش محور	
۲۵	عدم توانایی اقتصادی سازمان‌های کوچک برای فرهنگ سازی دانشی	
۲۶	عدم نهادینه سازی فرهنگ دانشی با رویکرد فرهنگ دانش محور	
۲۷	وجود نابرابری‌ها در استفاده از فناوری در سطوح مختلف سازمان	
۲۸	عدم برخورد با کپی ایده‌های منابع انسانی دانشی	راهبردهای توسعه منابع انسانی دانشی
۲۹	عدم تعریف حقوق منابع انسانی دانشی در سیستم‌های منابع انسانی	
۳۰	عدم تعیین مرز میان منابع انسانی دانشی و غیردانشی	
۳۱	عدم حمایت‌های قانونی مدیران از حقوق منابع انسانی دانشی	
۳۲	عدم شفافیت در ثبت ایده‌های منابع انسانی دانشی	
۳۳	عدم صراحت در سیستم پاداش دهی به منابع انسانی دانشی	
۳۴	فروش غیرقانونی ایده‌های منابع انسانی دانشی	

نتایج حاصل از کدگذاری محوری عوامل مداخله‌گر توسعه منابع انسانی دانشی نشان داده که چالش‌های ارزیابی عملکرد، چالش‌های ساختاری، چالش‌های فرآیندی، چالش‌های فرهنگی و چالش‌های مالکیت حقوقی از جمله عوامل مداخله‌گر توسعه منابع انسانی دانشی با رویکرد فرهنگ دانش محور می‌باشند.

سوال چهارم: راهبردهای توسعه منابع انسانی دانشی با رویکرد فرهنگ دانش محور

کدامند؟

سوال چهارم پژوهش در پی شناسایی راهبردهای توسعه منابع انسانی دانشی با رویکرد فرهنگ دانش محور می‌باشد. در استراتژی نظریه پردازی داده بنیاد با رهیافت استراوس و کوربین، راهبردها، مجموعه اقداماتی هستند که سازمان در راستای تحقق توسعه منابع انسانی دانشی انجام می‌دهد. سازمان‌های دولتی، دست به اقداماتی می‌زند که آن‌ها را می‌توان

راهبردهای عمل‌نامید. جدول ذیل، نتایج کدگذاری باز و محوری راهبردهای توسعه منابع انسانی دانشی با رویکرد مبادله دانش اسلامی‌را به نمایش گذاشته است.

جدول ۵. نتایج کدگذاری باز و محوری راهبردها

ردیف	کدهای باز	کدگذاری محوری
۱	ارزشگذاری کمی و کیفی بر روی ایده‌ها	ارزیابی عملکرد منابع انسانی دانشی
۲	ارزیابی ایده‌های دانشی در مرحله ظهور	
۳	ارزیابی مالی و فنی ایده‌های منابع انسانی دانشی	
۴	امکان سنجی و روش سنجی قابلیت اجرایی ایده‌ها	
۵	پرورش ایده‌های ارزیابی شده	
۶	تحلیل هزینه - فایده ایده‌های منابع انسانی دانشی	
۷	تشکیل تیم‌های تخصصی ارزیاب	
۸	شناسایی، طبقه بندی و فیلترینگ ایده‌های دانشی	
۹	امتیاز دهی به مدارک آموزشی در میزان حقوق و دستمزد	آموزش منابع انسانی دانشی
۱۰	آموزش فرهنگ دانشی اسلامی به منابع انسانی	
۱۱	برگزاری دوره‌های آموزشی مدیریت دانش	
۱۲	برگزاری همایش‌های مرتبط با منابع انسانی دانشی	
۱۳	تامین منابع مالی و غیرمالی برای برگزاری دوره‌های آموزشی	
۱۴	جامعه پذیری منابع انسانی در محیط دانشی سازمان	
۱۵	افزایش انگیزش منابع انسانی دانشی از طریق ارائه پاداش	بهبود روانشناختی منابع انسانی دانشی
۱۶	ایجاد و تقویت نگرش مثبت در منابع انسانی دانشی	
۱۷	تقویت احساس نیاز سازمان به فعالیت‌های دانشی	
۱۸	تقویت احساس هویت در منابع انسانی دانشی	
۱۹	کاهش استرس و اضطراب فناوری در کار دانشی	
۲۰	انطباق دانش سازمانی با محیط بیرونی	تقویت پایش محیطی
۲۱	ایجاد سامانه نقشه دانش	
۲۲	ایجاد واحد تحقیق و توسعه	
۲۳	تجهیز پایگاه دانش از طریق ایجاد بانک‌های اطلاعاتی	
۲۴	تطبیق دانش سازمان و نیازهای ذینفعان	
۲۵	تقویت نظام پایش محیطی	

طراحی و اعتباریابی مدل توسعه منابع انسانی دانشی ... (ناهد فتحی و دیگران) ۳۳

ردیف	کدهای باز	کدگذاری محوری
۲۶	درک درست از نیازهای ذینفعان	
۲۷	راهبرد مستندسازی و انتقال دانش منابع انسانی	
۲۸	شناسایی و سرمایه گذاری بر روی دانش در سازمان	
۲۹	مشارکت نیروی انسانی در شناسایی دانش	
۳۰	استفاده از منابع موجود و مشاوره افراد بیرونی در حل مسائل	توسعه کانال‌های ارتباطی
۳۱	ایجاد تالارهای گفتگو	
۳۲	ایجاد شبکه‌های مجازی درون سازمانی	
۳۳	ایجاد کانال‌های رسمی و غیررسمی	
۳۴	تشکیل اتاق‌های فکر مجازی در ساعات خارج سازمانی	
۳۵	تشویق ایده‌های برتر در راستای گسترش کانال‌های ارتباطی	
۳۶	جذب منابع مالی برای سازمان‌های دانشی	
۳۷	فراهم کردن امکانات و تجهیزات نوین اینترنتی	
۳۸	فراهم کردن شرایط دورکاری برای منابع انسانی دانشی	
۳۹	همکاری در دایره‌ای از ارتباطات حلقه‌ای و شبکه‌ای	
۴۰	برگزاری مراسم قدردانی از منابع انسانی دانشی برتر	بازار خدمات انسانی دانشی
۴۱	پرداخت حقوق و مزایای کار دانشی بر حسب نیازهای منابع انسانی دانشی	
۴۲	تشکیل جلسات برای جبران خدمات منابع انسانی دانشی	
۴۳	رتبه بندی منابع انسانی دانشی بر اساس معیارهای درست	
۴۴	سیستم‌های پاداش مادی و معنوی برای منابع انسانی دانشی	
۴۵	گریزیدینگ منابع انسانی دانشی	
۴۶	استخدام بر اساس تخصص و تجربه	مادر منابع انسانی دانشی
۴۷	انجام تست‌های تخصصی از داوطلبین شغل‌های دانشی	
۴۸	ایده پردازی و خلاقیت در جلسه مصاحبه	
۴۹	برگزاری آزمون‌های مهارت‌های ارتباطات و رهبری	
۵۰	برگزاری آزمون‌های هوش استدلالی و هیجانی	
۵۱	طراحی آزمون‌های آشنایی داوطلبان شغلی با فرهنگ سازمانی	
۵۲	طراحی مسائل خلاقانه در جلسه مصاحبه	
۵۳	از بین بردن احساسات فاصله طبقاتی میان منابع انسانی دانشی و غیردانشی	توسعه منابع انسانی دانشی
۵۴	از بین بردن اختلافات در سیستم جبران خدمات منابع انسانی دانشی و یدی	
۵۵	استفاده از متخصصان منابع انسانی و رفتاری جهت حل تعارضات	

ردیف	کدهای باز	کدگذاری محوری
۵۶	برگزاری جلسات آموزشی برای حل تعارضات میان منابع انسانی دانشی و یدی	منابع انسانی دانشی و غیردانشی
۵۷	تلاش مدیران برای حل تعارضات میان منابع انسانی یدی و دانشی	
۵۸	توجه هم اندازه به منابع انسانی دانشی و غیردانشی	
۵۹	اطمینان یافتن از امنیت شغلی منابع انسانی دانشی	
۶۰	برنامه ریزی برای آینده شغلی منابع انسانی دانشی	
۶۱	برنامه‌های گردش شغلی	
۶۲	تشکیل رزومه‌های قوی برای منابع انسانی دانشی	
۶۳	جانشین پروری و ارتقای منابع انسانی دانشی برتر	منابع انسانی دانشی و غیردانشی
۶۴	فراهم کردن شرایط شغلی مناسب نسبت به رقبا	

نتایج حاصل از کدگذاری محوری راهبردهای توسعه منابع انسانی دانشی نشان داده که جذب منابع انسانی دانشی، آموزش منابع انسانی دانشی، ارزیابی عملکرد منابع انسانی دانشی، جبران خدمات منابع انسانی دانشی، بهبود روانشناختی منابع انسانی دانشی، تقویت پایش محیطی، توسعه کانال‌های ارتباطی، حل تعارضات میان منابع انسانی دانشی و غیردانشی و مسیر پیشرفت شغلی منابع انسانی دانشی از جمله راهبردهای توسعه منابع انسانی دانشی هستند.

سوال پنجم: پیامدهای توسعه منابع انسانی دانشی با رویکرد فرهنگ دانش محور کدامند؟

سوال پنجم پژوهش در پی شناسایی پیامدهای توسعه منابع انسانی دانشی با رویکرد فرهنگ دانش محور می‌باشد. در استراتژی نظریه پردازی داده بنیاد با رهیافت استراوس و کوربین، پیامدها، مجموعه اتفاقاتی هستند که در نتیجه اجرای توسعه منابع انسانی دانشی با رویکرد فرهنگ دانش محور بروز پیدا می‌کنند. در واقع، پیامدها یا دستاوردها، نتایج راهبردهای عمل می‌باشند. جدول ذیل، نتایج کدگذاری باز و محوری پیامدهای توسعه منابع انسانی دانشی با رویکرد فرهنگ دانش محور را به نمایش گذاشته است.

جدول ۶. نتایج کدگذاری باز و محوری پیامدها

طراحی و اعتباریابی مدل توسعه منابع انسانی دانشی ... (ناهد فتحی و دیگران) ۳۵

ردیف	کدهای باز	کدگذاری محوری
۱	استفاده بهینه از تیم‌های ایده پردازی و حل مساله	توسعه بهره وری منابع انسانی
۲	افزایش انگیزه برای فعالیت‌های دانشی در سازمان	
۳	افزایش راندمان شغلی در سازمان	
۴	افزایش سرعت حل مسائل در سازمان	
۵	توسعه ارتباطات اثربخش در میان منابع انسانی دانشی	
۶	توسعه ظرفیت‌های منابع انسانی دانشی	
۷	افزایش اعتماد میان مدیران و منابع انسانی دانشی	توسعه پایدار منابع انسانی دانشی
۸	بهبود ظرفیت‌های اقتصادی در راستای حمایت از منابع انسانی دانشی	
۹	جانشین پروری منابع انسانی دانشی در پست‌های مدیریتی	
۱۰	حمایت مستمر و دائمی از منابع انسانی دانشی	
۱۱	حمایت‌های مستمر و آینده نگر از مدیریت دانش	
۱۲	گسترش فرهنگ دانشی ایرانی - اسلامی	
۱۳	ارتقای شفافیت اطلاعات با رویکرد فرهنگ دانش محور	توسعه مشارکت پذیری
۱۴	افزایش مشارکت‌های داوطلبانه در حل مسائل	
۱۵	برقراری ارتباطات موثر با تیم‌های دانشی	
۱۶	تصمیم گیری‌های تیمی در سطوح عالی سازمان	
۱۷	رضایتمندی منابع انسانی دانشی از احساس عدالت و برابری	
۱۸	مشارکت منابع انسانی دانشی در تصمیم گیری‌های سازمانی	
۱۹	استفاده از مدل‌های موفق جهانی در عرصه فناوری	همگامی با پیشرفت فناوری اطلاعات و ارتباطات نوین
۲۰	افزایش به کارگیری فناوری‌های اطلاعات و ارتباطات در سازمان	
۲۱	به روزرسانی نرم افزارها و سخت افزارهای نوین	
۲۲	تحول گرایی در عرصه استفاده از فناوری‌های ارتباطات و اطلاعات	
۲۳	توسعه اقتصاد الکترونیک در کشور	
۲۴	جلب حمایت‌های الکترونیک دولت از سازمان‌های دانش بنیان	

نتایج حاصل از کدگذاری محوری پیامدهای توسعه منابع انسانی دانشی نشان داده که توسعه بهره وری منابع انسانی دانشی، توسعه پایدار منابع انسانی دانشی، توسعه مشارکت پذیری و همگامی با پیشرفت فناوری اطلاعات و ارتباطات نوین از جمله مهمترین پیامدهای توسعه منابع انسانی دانشی می‌باشند.

سوال ششم: مولفه‌های پدیده محوری توسعه منابع انسانی دانشی با رویکرد فرهنگ دانش‌محور کدامند؟

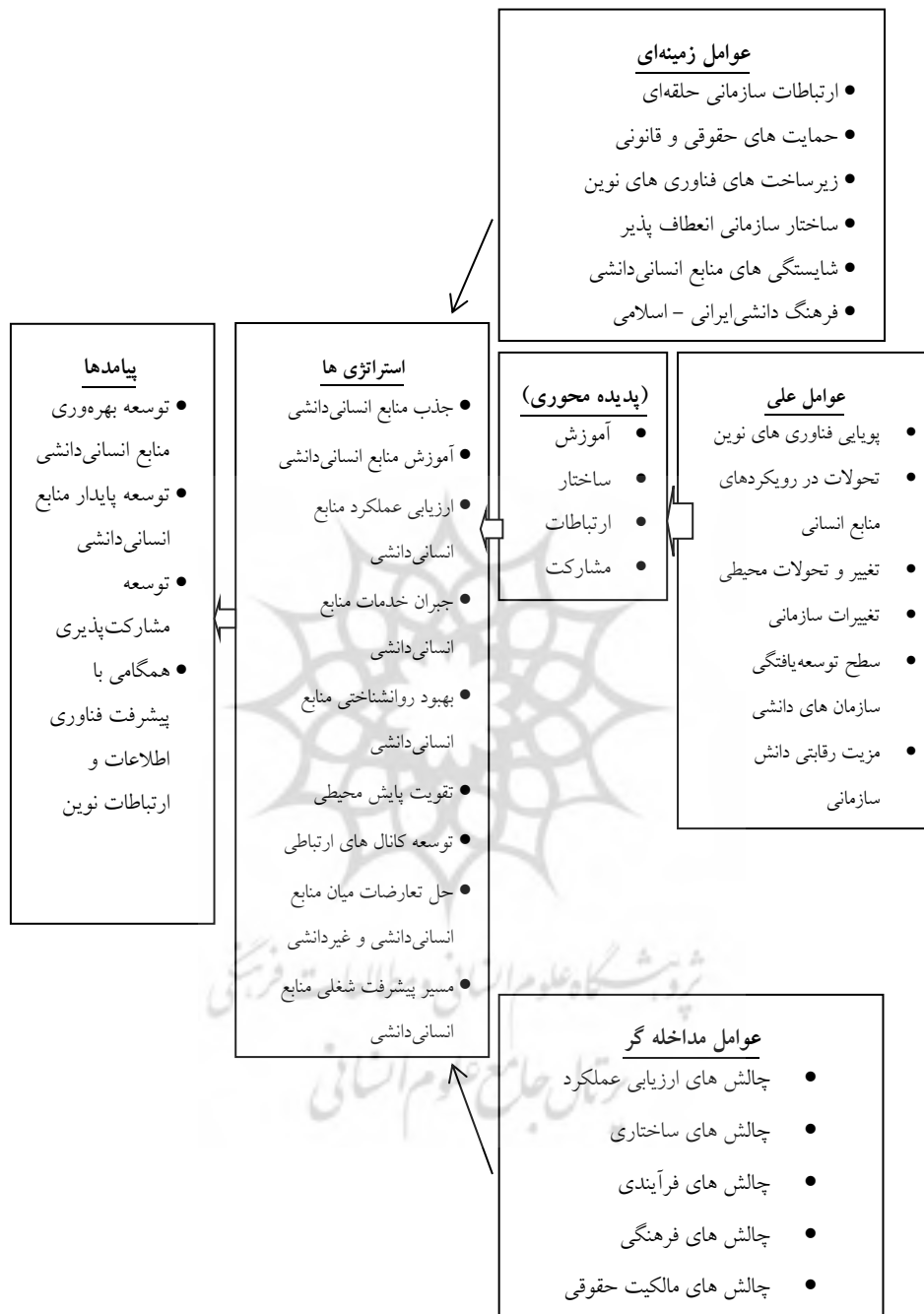
سوال ششم پژوهش در پی شناسایی مولفه‌های توسعه منابع انسانی دانشی با رویکرد فرهنگ دانش‌محور می‌باشد. در استراتژی نظریه پردازی داده بنیاد با رهیافت استراوس و کوربین، پدیده محوری، همان مقوله کانونی مدل توسعه منابع انسانی دانشی با رویکرد فرهنگ دانش‌محور است که مولفه‌های آن بیشترین ارتباط معنایی را با سطوح علی، زمینه‌ای، مداخله‌گر، راهبردها و پیامدها داشته و تاکید بیشتری بر روی آن‌ها شده است. جدول ذیل، نتایج کدگذاری باز و محوری مولفه‌های پدیده محوری مدل توسعه منابع انسانی دانشی با رویکرد فرهنگ دانش‌محور را به نمایش گذاشته است.

جدول ۷. نتایج کدگذاری باز و محوری پدیده محوری

ردیف	کدهای باز	کدگذاری محوری
۱	ارتقای روابط غیر رسمی در سازمان	۱-۴-۱
۲	ارتقای کانال‌های ارتباطی در سازمان	
۳	تسهیل سازی ارتباطات شبکه‌ای در سازمان	
۴	حل تعارضات در ارتباطات میان منابع انسانی دانشی و غیردانشی	
۵	ارتقای سیستم‌های پشتیبانی از آموزش آنلاین در سازمان	۱-۴-۲
۶	آموزش و به روز رسانی دانش فناوری‌های نوین در منابع انسانی دانشی	
۷	برگزاری دوره‌های آموزشی معتبر برای منابع انسانی دانشی	
۸	جامعه پذیری منابع انسانی دانشی از طریق آموزش‌های موثر	
۹	انعطاف پذیری ساختار سازمانی	۱-۴-۳
۱۰	تفویض اختیارات میان منابع انسانی در سطوح ساختاری سازمان	
۱۱	چابک سازی ساختار سازمانی	
۱۲	مسطح کردن ساختار سازمانی	
۱۳	تسهیل مشارکت از طریق ایجاد اتاق‌های فکر	۱-۴-۴
۱۴	تسهیل مشارکت موثر میان منابع انسانی دانشی و فرآیندهای سازمانی	
۱۵	توسعه مشارکت از طریق شفافیت اطلاعات در سازمان	
۱۶	جذب و توسعه مشارکت‌های داوطلبانه در تصمیم گیری‌ها	

نتایج حاصل از کدگذاری محوری مولفه‌های پدیده محوری توسعه منابع انسانی دانشی نشان داده که مولفه‌های ارتباطات، آموزش، ساختار و مشارکت از جمله مهمترین مولفه‌های پدیده محوری توسعه منابع انسانی دانشی با رویکرد فرهنگ دانش محور می‌باشند.

در پژوهش حاضر، جهت کدگذاری محوری از استراتژی نظریه پردازی داده بنیاد با رهیافت استرواس و کوربین استفاده شده است. نرم افزار مکس کیودا، ابزار تحلیل کیفی داده‌ها در این تحقیق بوده است. استراتژی نظریه پردازی داده بنیاد، مدلی منسجم است که به کمک آن می‌توان روابط احتمالی میان مقوله‌ها را مورد سنجش قرار داد و از طرفی دیگر امکان فهم نسبتاً جامع پدیده مورد نظر را فراهم می‌کند، زیرا در آن عوامل علی و زمینه‌ای که موجب روی آوردن کنشگر، به فعالیتی خاص، که همان مقوله محوری است می‌شود، راهبردهایی که برای مدیریت وضعیت پیش آمده و تحقق بخشیدن به مقوله محوری اتخاذ می‌شود، عوامل مداخله‌گری که مانع تأثیرگذاری عوامل علی و زمینه‌ای بر مقوله محوری می‌شود و پیامدهای ناشی از اجرای راهبردهای توسعه منابع انسانی دانشی با رویکرد فرهنگ دانش محور مشخص می‌شوند. مدل توسعه منابع انسانی دانشی با رویکرد فرهنگ دانش محور در ذیل به نمایش گذاشته شده است:



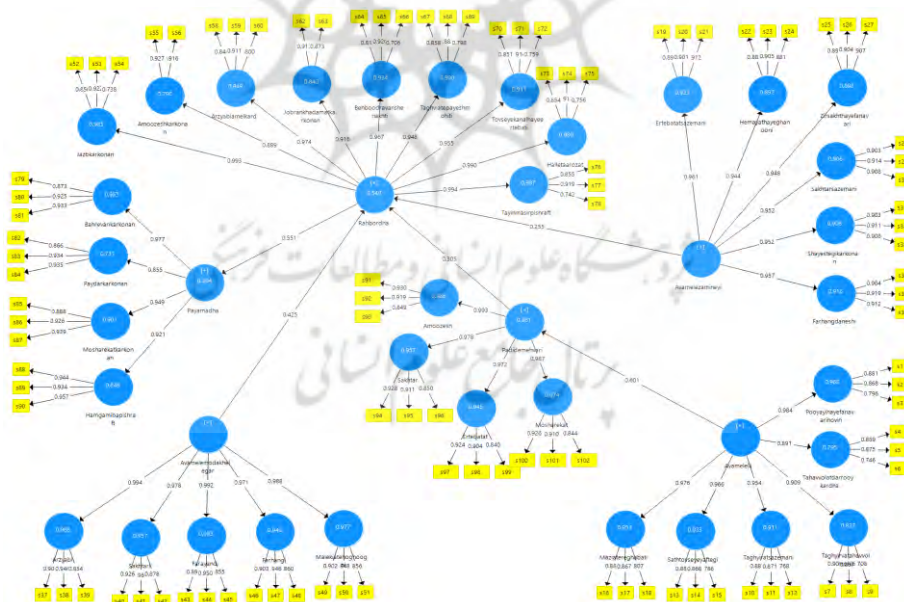
شکل ۲. مدلی توسعه منابع انسانی دانشی با رویکرد فرهنگ دانش محور

همانطور که در مدلی پارادایمی استراوس و کوربین مشاهده می‌شود، عوامل علی، عوامل زمینه‌ای، عوامل مداخله گر، راهبردها و پیامدهای موثر و مرتبط با توسعه منابع انسانی دانشی با رویکرد فرهنگ دانش محور شناسایی شده‌اند.

۲.۷ یافته‌های بخش کمی

۱.۲.۷ مدل سازی معادلات ساختاری

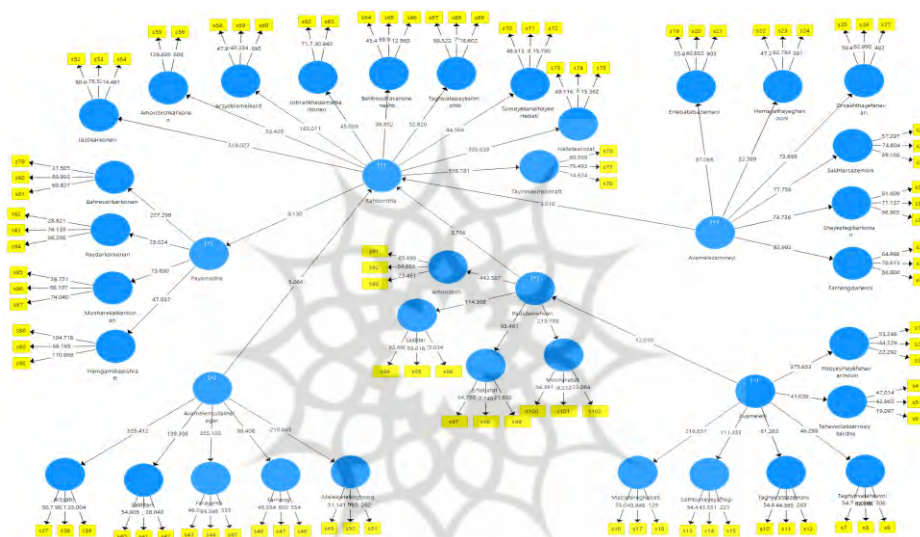
در این بخش با استفاده از رویکرد مدل سازی معادلات ساختاری، روابط میان مولفه های مدل توسعه منابع انسانی با رویکرد فرهنگ دانش محور و همچنین اعتبار سنجی مدل استخراج شده پرداخته می شود. در این مرحله، با استفاده از نرم افزار اسمارت پی ال اس، مدل در دو حالت اولیه اجرا شد. در این راستا، ضرایب استاندارد و سطوح معناداری مدل اندازه گیری شده اند و پس از آن با انجام آزمون همگنی شاخص ها، سوالات متغیرهایی که از یک جنس نبوده اند، حذف شده و مجدداً مدل در دو حالت ضرایب استاندارد و معناداری در پژوهش ارائه شده است. مدل ساختاری تحقیق در شکل ۳ و ۴ آمده است. در ادامه به تحلیل و بررسی فرضیات می پردازیم:



شکل ۳. ضرایب مسیر مدل توسعه منابع انسانی دانشی با رویکرد فرهنگ دانش محور

همان‌طور که از نتایج نرم‌افزار اسمارت پی ال اس، مشاهده می‌شود، عوامل علی با ضریب مسیر (۰.۶۰۱)، بر روی پدیده محوری تاثیرگذار است. با این حال، ضرایب مسیر عوامل زمینه‌ای (۰.۲۵۵) و عوامل مداخله‌گر (۰.۴۲۵)، بدست آمده که به‌لید در مرحله بعد، معناداری این ضرایب اندازه‌گیری و تحلیل شوند. از سویی، راهبردها با ضریب مسیر (۰.۵۵۱)، بر روی پیامدهای توسعه منابع انسانی تاثیر گذار بوده‌اند.

شکل ۴، به نمایش معیار (t-value)، که نمایانگر معناداری تاثیر متغیرها بر روی یکدیگر است، پرداخته است.



شکل ۴. سطح معناداری ضرایب مسیر مدل توسعه منابع انسانی دانشی با رویکرد فرهنگ دانش‌محور

همان‌طور که از نمودار (t-value) بر اساس خروجی نرم‌افزار اسمارت پی ال اس، مشاهده می‌شود، ضریب تی تاثیر تمام متغیرها، بزرگتر از عدد ۱/۹۶، است و نشان دهنده معناداری ضرایب مسیر در مدل توسعه منابع انسانی دانشی با رویکرد فرهنگ دانش‌محور است. جدول ذیل به نمایش خروجی نرم‌افزاری ال اس در راستای اندازه‌گیری تاثیر متغیرها بر روی یکدیگر در مدل توسعه منابع انسانی دانشی با رویکرد فرهنگ دانش‌محور پرداخته است.

جدول ۸. نتایج مدل‌سازی معادلات ساختاری مدلی توسعه منابع انسانی دانشی

متغیر مستقل	متغیر وابسته	ضریب مسیر	r-squar	t-value
عوامل علی	پدیده محوری	۰.۶۰۱	۰.۳۶۱	۱۲.۰۱
پدیده محوری	راهبردها	۰.۳۰۵	۰.۵۴۹	۳.۰۱
عوامل زمینه‌ای	راهبردها	۰.۲۵۵	۰.۵۴۹	۳.۷۶
عوامل مداخله‌گر	راهبردها	۰.۴۲۵	۰.۵۴۹	۵.۰۶
راهبردها	پیامدها	۰.۵۵۱	۰.۳۰۴	۸.۱۳

بر اساس نتایج مدل‌سازی معادلات ساختاری در نرم‌افزار اسمارت پی ال اس، در مدل جامع توسعه منابع انسانی دانشی با رویکرد فرهنگ دانش محور، عوامل علی با ضریب مسیر (۰.۶۰۱)، بر روی پدیده محوری تاثیر دارد. از طرفی، پدیده محوری با ضریب مسیر (۰.۳۰۵)، بر روی راهبردها تاثیر دارد. عوامل زمینه‌ای با ضریب مسیر ۰.۲۵۵ در قالب متغیر تعدیل‌گر، تاثیری تقریباً متوسط بر روی راهبردها بر جای گذاشته است. عوامل مداخله‌گر با ضریب مسیر ۰.۴۲۵ در قالب متغیر تعدیل‌گر، تاثیری متوسط رو به بالا بر روی راهبردها بر جای گذاشته است. همچنین راهبردهای توسعه منابع انسانی دانشی با رویکرد فرهنگ دانش محور با ضریب مسیر (۰.۵۵۱)، بر روی پیامدها تاثیر داشته است.

۲.۲.۷ آزمون پایایی آلفای کرونباخ

این آزمون، همبستگی درونی سؤالات یک متغیر (خارج از مدل) را بررسی می‌کند. آلفای کرونباخ بین سؤالات، همبستگی پیرسون می‌گیرد. مقدار آلفای کرونباخ برای هر متغیر باید بالای ۰/۷ باشد. اگر مدل تازه طراحی شده باشد (یعنی مدل از مرحله کیفی استخراج شده باشد) بالای ۰/۶ هم قابل پذیرش است.

جدول ۹. ضریب آلفای کرونباخ

مقوله‌ها	ضریب آلفای کرونباخ
راهبردها	۰.۹۸۹
عوامل زمینه‌ای	۰.۹۷۹
عوامل علی	۰.۹۷۷
عوامل مداخله‌گر	۰.۹۹۲
پدیده محوری	۰.۹۸۸

مقوله‌ها	ضریب آلفای کرونباخ
پیامدها	۰.۹۴۶

از آنجا که ضریب آلفای کرونباخ تمام عوامل بالاتر از ۰/۷ است، بر اساس این آزمون، پایایی مدل اکتشافی مورد تایید است.

۳.۲.۷ آزمون پایایی ترکیبی

همبستگی درونی سؤالات یک متغیر (داخل مدل) را پایایی ترکیبی می‌گویند. در داخل مدل ضرایب بار عاملی، خطاها، ضرایب مسیر و دیگر پارامترها بر همبستگی سؤالات تأثیر می‌گذارد. بنابراین مهم‌ترین آزمون پایایی، آزمون پایایی ترکیبی است چون بر اساس اجزای مدل، رابطه بین سؤالات بررسی می‌شود.

در مدلی که از مرحله کیفی استخراج شده، $CR > 0/6$ باشد، کافی است و اگر مدل در مرحله بلوغ (مدلی که بارها در تحقیقات مختلف اندازه‌گیری شده باشد) باشد $CR < 0/95 > 0/7$ خوب است (کلین، ۲۰۱۰).

جدول ۱۰. ضریب پایایی ترکیبی

مقوله‌ها	ضریب پایایی ترکیبی
راهبردها	۰.۹۹۰
عوامل زمینه‌ای	۰.۹۸۳
عوامل علی	۰.۹۸۲
عوامل مداخله‌گر	۰.۹۹۴
پدیده محوری	۰.۹۹۱
پیامدها	۰.۹۶۲

از آنجا که ضرایب پایایی ترکیبی بالای ۰/۷ بدست آمده‌اند، از این رو می‌توان استنباط کرد که سؤالات و مقوله‌ها در داخل مدل از ثبات و همبستگی برخوردارند و نتایج به نمونه‌های دیگر از همان جامعه قابل تعمیم می‌باشد.

۴.۲.۷ آزمون روایی فورنل و لارکر

طراحی و اعتباریابی مدل توسعه منابع انسانی دانشی ... (ناهد فتحی و دیگران) ۴۳

فورنل و لارکر در سال ۱۹۸۶ بیان کردند که علاوه بر سؤالات یا شاخص‌های یک مقوله که باید از سؤالات یا شاخص‌های مقوله‌های دیگر واگرا باشند، باید خود مقوله‌های پژوهش نیز براساس مفاهیم‌شان همبستگی با یکدیگر نداشته باشند. ازاین رو بر اساس این آزمون، از جدول همبستگی متغیرها و میانگین واریانس استخراجی استفاده شده است و جدولی با نام جدول فورنل و لارکر پدید آمده است. اعداد روی قطر اصلی جذر میانگین هستند. در صورتی که جذر میانگین بزرگتر از همبستگی آن متغیر با متغیرهای دیگر باشد، روایی واگرا توسط این آزمون تأیید می‌شود.

جدول ۱۱. آزمون فورنل و لارکر

مقوله‌ها	راهبردها	عوامل زمینه‌ای	عوامل علی	عوامل مداخله‌گر	پدیده محوری	پیامدها
راهبردها	0.958					
عوامل زمینه‌ای	0.890	0.952				
عوامل علی	0.906	0.923	0.948			
عوامل مداخله‌گر	0.910	0.965	0.936	0.984		
پدیده محوری	0.93	0.96	0.901	0.923	0.982	
پیامدها	0.87	0.928	0.892	0.898	0.93	0.928

بر اساس نتایج آزمون فورنل و لارکر، روایی واگرا در مدل معادلات ساختاری توسعه منابع انسانی دانشی با رویکرد فرهنگ دانش محور تأیید می‌شود.

۵.۲.۷ شاخص‌های برازش مدل معادلات ساختاری توسعه منابع انسانی دانشی با رویکرد فرهنگ دانش محور

۱.۵.۲.۷ ضریب تعیین R^2

ضریب تعیین R^2 معیاری است که بیانگر میزان تغییرات هر یک از متغیرهای وابسته مدل است که به وسیله متغیرهای مستقل تبیین می‌شود. مقدار R^2 تنها برای متغیرهای درون‌زای مدل ارائه می‌شود و در مورد سازه‌های برون‌زا مقدار آن برابر صفر است. هرچه مقدار R^2 مربوط به سازه‌های درون‌زای مدل بیشتر باشد، نشان از برازش بهتر مدل است. سه مقدار ۰.۱۹، ۰.۳۳ و ۰.۶۷ به عنوان مقادیر ضعیف، متوسط و قوی برای ضریب تعیین معرفی شده است (Chin, 1998: 323).

جدول ۱۲. مقادیر ضریب تعیین

مقوله‌ها	ضریب تعیین R^2
راهبردها	۰.۵۴۹
پدیده محوری	۰.۳۶۱
پیامدها	۰.۳۰۴

از آنجا که ضرایب تعیین بین ۰.۳ و ۰.۶۷ بدست آمده اند، می‌توان استنباط نمود که مدل براساس این آزمون از برازش متوسطی برخوردار است.

۲.۵.۲.۷ شاخص استون-گیسر Q^2

دومین شاخص برازش مدل ساختاری، شاخص Q^2 است. این معیار که توسط استون و گیسر (۱۹۷۵) معرفی شد، قدرت پیش‌بینی مدل در سازه‌های درون‌زا را مشخص می‌کند. به اعتقاد آنها مدل‌هایی که دارای برازش ساختاری قابل قبول هستند، باید قابلیت پیش‌بینی متغیرهای درون‌زای مدل را داشته باشند. بدین معنی که اگر در یک مدل، روابط بین سازه‌ها به درستی تعریف شده باشند، سازه‌ها تاثیر کافی بر یکدیگر گذاشته و ازاین راه فرضیه‌ها به درستی تأیید شوند. اگر مقدار شاخص Q^2 مثبت باشد نشان می‌دهد که برازش مدل مطلوب است و مدل از قدرت پیش‌بینی کنندگی مناسبی برخوردار است.

هنسلر و همکاران (۲۰۰۹) در مورد شدت قدرت پیش‌بینی مدل در مورد سازه‌های درون‌زا سه مقدار ۰/۰۲، ۰/۱۵ و ۰/۳۵ را تعیین نموده‌اند و مقادیر افزونگی یا ضریب تغییرات شاخص افزونگی (CV Red)، نشان دهنده کیفیت مدل قوی می‌باشد.

جدول ۱۳. شاخص استون - گیسر

مقوله‌ها	شاخص استون - گیسر Q^2
راهبردها	۰.۳۸
عوامل زمینه‌ای	۰.۷۰
عوامل علی	۰.۹۳
عوامل مداخله‌گر	۰.۳۶
پیامدها	۰.۶۶

از آنجا که ضرایب شاخص استون-گیسر مثبت بدست آمده اند، می توان استنباط کرد که مدل از برازش مطلوبی برخوردار است.

۸. بحث و نتیجه گیری

پژوهش حاضر با هدف طراحی مدلی توسعه منابع انسانی دانشی با رویکرد فرهنگ دانش محور انجام شده است. از این رو، سعی شده است که عوامل علی، زمینه ای، مداخله گر، راهبردها و پیامدهای مدل توسعه منابع انسانی دانشی با رویکرد فرهنگ دانش محور شناسایی شوند. در راستای تجزیه و تحلیل داده های کیفی، از استراتژی گرانددتئوری با رهیافت استراوس و کوربین و سه مرحله کدگذاری باز، محوری و گزینشی استفاده شده است.

بر اساس یافته های بخش کیفی، عوامل علی توسعه منابع انسانی دانشی، شامل عواملی همچون پویایی فناوری های نوین، تحولات در رویکردهای منابع انسانی، تغییر و تحولات محیطی، تغییرات سازمانی، سطح توسعه یافتگی سازمان های دانشی و مزیت رقابتی دانش سازمانی می باشد. این عوامل مستقیماً در پدیده محوری در مدل توسعه منابع انسانی دانشی با رویکرد فرهنگ دانش محور موثرند. همچنین بر اساس آزمون مدلسازی معادلات ساختاری، عوامل علی با ضریب مسیر (۰.۶۰۱) و سطح معناداری (۱۲.۰۱)، بر روی پدیده محوری تاثیر داشته است. نتایج این بخش با تحقیقات پیشین همچون تان و همکاران (۲۰۲۱)، محمدرضایی و همکاران (۱۳۹۹)، ادوان (۲۰۲۱)، آزاده (۲۰۲۱)، کوالده (۲۰۲۰)، سید عباس زاده و همکاران (۱۳۹۷)، سوکاردی (۲۰۲۱) و بحرینی و همکاران (۱۴۰۰)، همپوشانی داشته است. مدیران پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی باید دائماً تغییرات محیطی را رصد کرده و در صورت نیاز، سازمان را باین تحولات همگام سازد. در این راستا، کنار گذاشتن اختلاف نظر مدیران در مورد چگونگی ایجاد تغییرات، توازن میان ذینفعان درونی و بیرونی سازمان در زمان تغییر، لحاظ قرار دادن تغییرات سازمانی در راهبردهای مدیریتی، همگامی قابلیت های منابع انسانی دانشی با تحولات در عرصه فناوری، مدلگیری از سازمان های موفق جهانی در عرصه فناوری های جدید، فراهم کردن نیازهای منابع انسانی دانشی در زمینه فناوری های نوین سازمانی، ارزیابی کارشناسانه مدل های توسعه منابع انسانی دانشی، برخورد تخصصی با مدل های توسعه منابع انسانی دانشی و مواردی از این قبیل، راهکارهایی مفید خواهند بود.

بر اساس یافته ها، عوامل زمینه ای توسعه منابع انسانی دانشی شامل مواردی از قبیل الزامات ارتباطات سازمانی حلقه ای، حمایت های حقوقی و قانونی، زیرساخت های فناوری های نوین،

ساختار سازمانی انعطاف پذیر، شایستگی‌های منابع انسانی دانشی و فرهنگ دانشی ایرانی - اسلامی می‌شوند. بر اساس آزمون مدلسازی معادلات ساختاری، عوامل زمینه‌ای با ضریب مسیر (۰.۲۵۵) و سطح معناداری (۳.۰۱۶)، بر روی راهبردها تاثیر داشته است. نتایج این بخش با تحقیقات حسن و صدیقی (۲۰۲۰)، لندزیون (۲۰۱۵)، یونوس و همکاران (۲۰۲۰)، سوکاردی و همکاران (۲۰۲۱)، برگ و همکاران (۲۰۲۰)، ایلیسکو (۲۰۲۱)، حسینی و همکاران (۱۳۹۹)، زراعتی و همکاران (۱۳۹۹) و ادوان (۲۰۲۱)، همپوشانی داشته است. در این راستا، مقوله‌های ارتباطات سازمانی حلقه‌ای، زیرساخت‌های فناوری‌های نوین، ساختار سازمانی انعطاف‌پذیر، شایستگی‌های منابع انسانی دانشی و فرهنگ ایرانی اسلامی، از جمله مفاهیم مشترک تحقیق حاضر و مطالعات پیشین بوده اند. پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی در راستای دستیابی به هدف توسعه منابع انسانی دانشی باید در قدم اول به اصلاح بسترها و ساختارهای سازمانی بپردازد. هر چه ساختار سازمانی، انعطاف پذیرتر باشد، مدیریت و توسعه منابع انسانی دانشی نیز آسان‌تر خواهد بود. در این راستا، کاهش بوروکراسی در فرآیندهای اداری، کاهش رسمیت، ایجاد فضای غیر رسمی برای تولید و اشتراک دانش اسلامی، ایجاد گروه‌های تیمی، کاهش پیچیدگی در وظایف شغلی، برقراری ارتباطات شبکه‌ای در سازمان، کاهش تمرکز در نمودار سازمانی، ایجاد ارتباطات صمیمانه مدیران با منابع انسانی دانشی و کاهش سلسله مراتب سازمانی، پیشنهاد می‌شود.

عوامل مداخله‌گر در توسعه منابع انسانی دانشی، شامل مواردی از قبیل چالش‌های ارزیابی عملکرد، چالش‌های ساختاری، چالش‌های فرآیندی، چالش‌های فرهنگی و چالش‌های مالکیت حقوقی می‌باشند. بر اساس آزمون مدلسازی معادلات ساختاری، عوامل مداخله‌گر با ضریب مسیر (۰.۴۲۵) و سطح معناداری (۵.۰۶)، بر روی راهبردها موثر است. پژوهشگرانی همچون کاوالده (۲۰۲۰)، محمدرضایی و همکاران (۱۳۹۹)، اولاه و همکاران (۲۰۲۱)، لندزیون (۲۰۱۵)، رجب پور (۱۳۹۹)، سوکاردی (۲۰۲۱) و ادوان (۲۰۲۱)، در مطالعات خود به چالش‌های ارزیابی عملکرد، چالش‌های ساختاری، چالش‌های فرآیندی و چالش‌های فرهنگی اشاره کرده‌اند.

بر اساس یافته‌ها، راهبردها شامل مواردی از قبیل جذب منابع انسانی دانشی، آموزش منابع انسانی دانشی، ارزیابی عملکرد منابع انسانی دانشی، جبران خدمات منابع انسانی دانشی، بهبود روانشناختی منابع انسانی دانشی، تقویت پایش محیطی، توسعه کانال‌های ارتباطی، حل تعارضات میان منابع انسانی دانشی و غیردانشی و مسیر پیشرفت شغلی منابع انسانی دانشی می‌شوند. نتایج حاصل از آزمون مدلسازی معادلات ساختاری نشان داده که راهبردها با ضریب مسیر (۰.۵۵۱)

طراحی و اعتباریابی مدل توسعه منابع انسانی دانشی ... (ناهد فتحی و دیگران) ۴۷

و سطح معناداری (۸.۱۳) بر روی پیامدها موثر است. محققانی همچون ازمت میر و همکاران (۲۰۱۷)، آزاده (۲۰۲۱)، کاوالده (۲۰۲۱)، ادوان (۲۰۲۱)، زراعتی و همکاران (۱۳۹۹)، تان و همکاران (۲۰۲۱)، ایلیسکو (۲۰۲۱)، تامی (۲۰۱۱) و رجب پور (۱۳۹۹)، به راهبردهای جذب منابع انسانی دانشی، آموزش منابع انسانی دانشی، ارزیابی عملکرد منابع انسانی دانشی، جبران خدمات منابع انسانی دانشی، بهبود روانشناختی منابع انسانی دانشی، تقویت پایش محیطی، توسعه کانالهای ارتباطی و مسیر پیشرفت شغلی منابع انسانی دانشی اشاره کرده‌اند. منابع انسانی دانشی در پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی، نیازمند برقراری ارتباطات شبکه‌ای و حلقه‌ای در سازمان هستند. مدیران سازمان بایستی با تبادل دانش و اطلاعات میان همه اعضای سازمانی، برقراری شفافیت اطلاعاتی در سازمان، ایجاد شبکه ارتباطات نامتمرکز در سازمان، ترویج خودمدیریتی و خودرهبری در سازمان، ترویج ارتباطات حلقه‌ای برای انجام وظایف جدید، ایجاد اتاق‌های فکر در ساعات استراحت و انتقال سریع اطلاعات از طریق شبکه‌های مجازی درون سازمانی به این مهم دست یابند.

راهبردهای توسعه منابع انسانی دانشی دارای پیامدها و دستاوردهایی است که قابلیت سنجش و ارزیابی این پدیده را برای مدیران و مسئولین سازمان‌های دارای منابع انسانی دانشی فراهم می‌کند. این پیامدها شامل مواردی از قبیل توسعه بهره‌وری منابع انسانی دانشی، توسعه پایدار منابع انسانی دانشی، توسعه مشارکت پذیری و همگامی با پیشرفت فناوری اطلاعات و ارتباطات نوین هستند. پژوهشگرانی همچون زراعتی و همکاران (۱۳۹۹)، جزنی و همکاران (۱۳۸۹)، پاسکوال و همکاران (۲۰۱۹)، معینان و همکاران (۱۴۰۰)، اورتیل و همکاران (۲۰۲۱)، تان و همکاران (۲۰۲۱)، سومر و همکاران (۲۰۲۰) و محمدرضایی و همکاران (۱۳۹۹)، در مطالعات خود به مقوله‌های توسعه بهره‌وری منابع انسانی دانشی، توسعه پایدار منابع انسانی دانشی، توسعه مشارکت پذیری و همگامی با پیشرفت فناوری اطلاعات و ارتباطات اشاره کرده‌اند.

کتاب‌نامه

- استراوس، آنسلم ال و کوربین، جولیت ام. (۱۳۹۱). *اصول تحقیق کیفی: شیوه‌ها و رویه‌های توسعه گراند تئوری*. ترجمه: ناهید دهقان نیری، علی فخر موحدی، مریم اسماعیلی، تابنده صادقی و زهرا طیبی. نشر اندیشه رفیع. تهران.
- استوارت، گرگ . ال، براون، کنت جی. (۱۳۹۶). *مدیریت منابع انسانی پیوند استراتژی و عمل*، ترجمه سیدمحمد اعرابی و مرجان فیضی. انتشارت مهکامه: تهران.

- بحرینی، الهام. میریوسفی، سیدجلیل. بیگلری، نسرين. (۱۴۰۰). «بررسی نقش ابعاد حکمرانی خوب در تبیین توسعه منابع انسانی ادارات ورزش و جوانان» نشریه مدیریت ورزشی، دوره ۱۳، شماره ۲، ۶۵۹-۶۸۶.
- بهرامی فولاد، عارفه و طهماسبی، رضا. (۱۳۹۸). «شناخت نقش محافل کاری در توسعه دانش مدیریت منابع انسانی». مدیریت فرهنگ سازمانی. دوره ۱۷، شماره ۴، ۶۳۹-۶۶۰.
- جزینی، نسرين. طاهری، نادر. ابیلی، خدایار. (۱۳۸۹). «تدوین راهبردهای توسعه منابع انسانی با رویکرد توسعه دانش منابع انسانی». مطالعات مدیریت راهبردی. شماره ۲، ۱۵-۲۹.
- حسن‌پور، رمضان. (۱۳۹۶). تاثیر فرهنگ دانش‌محور بر تسهیم دانش منابع انسانی. انتشارات: سنجش و دانش حسین زاده، سمیه، مجیبی، تورج، الوانی، سید مهدی و رضاییان، جواد (۱۳۹۹). «تحلیل مؤلفه‌های فرهنگ‌سازمانی دانش‌محور با استفاده از شبکه عصبی مصنوعی»، فصلنامه مدیریت کسب و کار، شماره ۴۸ زمستان ۱۳۹۹، ۹۹-۱۳۶.
- حسینی، الهه. سعیدا اردکانی، سعید. سبک رو، مهدی. (۱۳۹۹). «ارائه الگوی آوای منابع انسانی دانشی در شرکت گاز شیراز. مدیریت سازمانهای دولتی. دوره ۸، شماره ۴، ۵۷-۷۲.
- خلیل نژاد، شهرام و دانشور، محمدرضا. (۱۳۹۶). «تاثیر فرهنگ دانش‌محور بر نوآوری راهبردی، ظرفیت جذب دانش و انعطاف‌پذیری راهبردی». مطالعات مدیریت راهبردی، شماره ۴۳، ۳۰-۶۳.
- خویراکیان، علیرضا، جهانگیر فیض‌آبادی، مصطفی، فروتن، مرضیه و دهقان بنادکی، منصوره. (۱۳۹۴). «بررسی تاثیر فعالیتهای مدیریت دانش بر نوآوری با تعدیل‌گری عوامل سازمانی انسانی و فناوری اطلاعات»، فرآیند مدیریت و توسعه دوره ۲۸، شماره ۲، ۷۵-۱۰۶.
- دانایی فرد، حسن. الوانی، سید مهدی و آذر، عادل. (۱۳۹۴). روش‌شناسی پژوهش کیفی در مدیریت: رویکردی جامع. تهران: انتشارات صفار.
- رجب‌پور، ابراهیم. (۱۳۹۹). «شناسایی و اولویت‌بندی معیارهای اثرگذار بر مسیر شغلی منابع انسانی دانشی با استفاده از مدل تحلیل شبکه‌ای فازی». مدیریت سازمانهای دولتی. دوره ۸، شماره ۳، ۹۵-۱۰۸.
- زراعتی، محسن. ابولقاسمی، محمود. خراسانی، اباصلت. خیراندیش، مهدی. (۱۳۹۹). «توسعه ابعاد بالندگی منابع انسانی دانشی مراکز مطالعاتی و تحقیقاتی آجا بر مبنای رویکرد مدیریت دانش». فصلنامه مدیریت نوآوری در سازمانهای دفاعی. سال دوم. شماره ۷، ۱۴۷-۱۷۲.
- سید عباس زاده، میرمحمد. حسینی، محمد. بازرگان، عباس. نامی، کلثوم. (۱۳۹۷). «توسعه منابع انسانی پایدار: اثرات کانال مدیریت دانش و عوامل سازمانی». فصلنامه رهیافتی نو در مدیریت آموزشی. سال نهم. شماره ۲، ۱-۲۲.
- سیدجوادین، سیدرضا، شریفی، سید مهدی و حمزه، رایج (۱۳۸۸). «نقش توسعه منابع انسانی در دستیابی به چشم‌انداز ۱۴۰۴ صنعت نفت». مدیریت و منابع انسانی در صنعت نفت، شماره ۸، ۱۰۰-۷۷.

طراحی و اعتباریابی مدل توسعه منابع انسانی دانشی ... (ناهد فتحی و دیگران) ۴۹

محمدرضایی، مهدی. سرلک، محمدعلی. فقیهی، ابولحسن. (۱۴۰۰). «ارائه مدلی جهت ارزیابی بهره‌وری منابع انسانی دانشی با به کارگیری روش دلفی فازی و روش بهترین - بدترین فازی در شرکتهای دانش‌بنیان». *نشریه مدیریت فرهنگ سازمانی*. دوره ۱۹. شماره ۲. ۳۷۷-۴۰۴.

معینیان، بهمن. الیاسی، مهدی. بامداد صوفی، جهانیار. سید نقوی، میرعلی. (۱۴۰۰). «طراحی الگوی حفظ و نگهداری منابع انسانی دانشی در شرکتهای دانش بنیان تولیدی». *دوفصلنامه مدیریت منابع انسانی پایدار*. دوره ۳. شماره ۴. ۸۹-۱۱۱.

منوریان، عباس (۱۳۹۹). مدیریت منابع انسانی دانشی (مدیریت منابع انسانی پیشرفته). تهران: دانشگاه تهران، چاپ اول.

نامی، کلتوم؛ عباس زاده، میرمحمد؛ حسنی، محمد؛ بازرگان، عباس (۱۳۹۶). «مدلیابی ساختاری تأثیر عوامل سازمانی بر توسعه منابع انسانی با نقش میانجی فرآیند مدیریت دانش و الگوی انتقال آموزش»، *فصلنامه آموزش و توسعه منابع انسانی*، دوره ۴، شماره ۱۴، صص ۹۶-۷۷

Advan, salma. (2021). The impacts of human resource management in knowledge management in small companies. *Journal of humanities insights*. 1-6.

Azadeh, hamid. (2021). Evaluating the effect of knowledge based human resource management on organizational learning by considering the mediating variables of human relational and structural capitals. *Int j med invest*. Vol 10. No 2. 166-175.

Azmat Mir, F., Rasheed, H., Gul, W. (2017). Integrating knowledge management and human resource development: a knowledge based HRD process model. *Journal of management and research*. *Journal of Management and Research* 4(2):87-115

Bao, xiaona and xu, chuan. (2021). Analysis of knowledge graph on the subject of domestic human resource management practice. *Web of conference* 251. 1-5.

Berg, J., Rianne, A.M., Kemperman, A. Sotthewes, M. (2020). Knowledge human recourse stated preferences for important characteristics of activity based workspaces. *Building research and information*. Volume 48, 2020 - Issue 71-17. <https://doi.org/10.1080/09613218.2020.1726169>

Chin, W. W. (1998). Commentary: Issues and Opinion on Structural Equation Modeling. *MIS Quarterly*, 22(1), vii-xvi. doi: 10.2307/249674

Drucker, P. (1999) *Knowledge Worker Productivity: The Biggest Challenge*. *California Management Review*, 41, 79- 94.

Englert, Jennifer watts and wall, patricia. (2010). The future of knowledge work: predictions for 2020. *On the horizon*. Vol 18. No 3. 1-10.

Frnell, C., & Larcker, D. F. (1981). Evaluating Structural Equation Models with Unobservable Variables and Measurement Error. *Journal of Marketing Research*, 18(1), 39-50. doi: 10.2307/3151312

Hassan, sana and siddiqui, Danish ahmed. (2020). Hoe knowledge based human resource practices affect innovation and organization performance: the mediatory role of human, relational and structural

- capital, complemented by individualism and uncertainty avoidance. Resource management and firms performance. 1-40.
- Henseler, J. a. R., Christian M. and Sinkovics, Rudolf R., (2009). The Use of Partial Least Squares Path Modeling in International Marketing. *Advances in International Marketing (AIM)*, 20, 277-320. doi: SSRN: <http://ssrn.com/abstract=2176454>
- Iliescu, A.N. (2021). The emergence of knowmads from the knowledge workers. *Management Dynamics in the Knowledge Economy*, vol9(1), 94-106. DOI 10.2478/mdke-2021-0007
- Khawaldeh, ghadeer. (2020). Impact of knowledge management on human resource management performance based on the ACHIEVE model in selected banks on amman-jordan. *International journal of business and management*. Vol 15. No 3. 1-13
- Lendzion, jaroslaw piotr. (2015). Human resource management in the system of organizational knowledge management. *International conference on applied human factors and economics*. 1-7.
- Luhn ,André (2017). *The Learning Organization*, Pan-European University, DOI: 10.1515/cks-2016-0005
- Nicoleta I.Andra(2021). From Knowledge human recourse to knowmads: skills, roles and attributes – A literature review, published by Sciendo, Volume & Issue: Volume 15 (2021) - Issue 1 (December 2021). <https://doi.org/10.2478/picbe-2021-0013>
- Norashikin H. Amnah M., Fauziah N. & Noormala A. I. (2014). Learning Organization and its Effect on Organizational Performance and Organizational Innovativeness: A Proposed Framework for Malaysian Public Institutions of Higher Education. *Procedia - Social and Behavioral Sciences* 130. 299 – 304
- Ortyl, anna pietruszka., cwiek, malgorzata., ziebicki, Bernard., wojcik karpacz, anna. (2021). Organizational culture as a prerequisite for knowledge transfer among IT professionals: the case of energy companies. *Energies*. 1-32.
- Panagiotis T. , Zoe A., Evdokia T.& . Paraskevi T).2015). The Impact of Knowledge Sharing Culture on Job Satisfaction in Accounting Firms. The Mediating Effect of General Competencies, *Procedia Economics and Finance*, Volume 19, 2015, Pages 238-247, [https://doi.org/10.1016/S2212-5671\(15\)00025-8](https://doi.org/10.1016/S2212-5671(15)00025-8)
- Pascual, lucia Munoz., galende, jesus., curado, Carla. (2020). Human resource management contributions to knowledge sharing for a sustainability – oriented performance: a mixed methods approach. *Sustainability*. 1-24.
- Saunders, M., Lewis, P., Thornhill, A. and Bristow, A. (2009) *Research Methods for Business Students*, 5th ed., Harlow: Pearson Education.
- Saunders, M., Lewis, P., Thornhill, A. and Bristow, A. (2019) *Research Methods for Business Students*, 8th ed., Harlow: Pearson Education.
- Senge, Peter M. (2010) *The Fifth Discipline: The Art & Practice of The Learning Organization*. The Crown Publishing Group.

- Soomro, kamal ahmed., kale, ugur., Curtis, Reagan., akcaoglu, mete., Bernstein, malayna. (2020). Digital divide among higher education faculty. International journal of educational technology in higher education. 1-16.
- Stone, M., & Geisser, F. (1975). Cross validatory choice and assessment of statistical predictions. Journal of the Royal Statistical Society, 36(2), 111-147.
- Sukardi. Herminingsih, anik. Djumarno. Kasmir. (2021). Effect of human resource management practices to maturity knowledge management. Jurnal JDM. Vol 4. No 1. 1-16.
- Tan, li. Ting, zhou. Zheng, huang. (2021). The effect of organizational justice on Knowledge human recourse job crafting, a chain mediation model of psychological ownership and organizational trust. ICEME. 1-6.
- Tome, edurado. (2011). Human resource development in the knowledge based and services driven economy. Journal of European industrial training. Vol 35. No 6. 1-18.
- Ullah, atta., pinglu, chen., ullah, saif., mohsin abbas, hafiz seyyed., khan, saba. (2021). The role of e-governance in combating covid – 19 and promoting sustainable development: a comparative study of china and Pakistan. Chinese political science review. 6. 1-33.
- World Development Report 1998/1999, <https://doi.org/10.1596/978-0-1952-1118-4>
- Yunus, alwi mohd., nik ariffin, aink azliza., mohd bakri, asyraf., afiq ismail, Muhammad. (2020). Adapting Knowledge human recourse with knowledge management system and its use in organization. Journal of information and knowledge management. Vol 10. No 2. 1-12