

Research Paper

The Pattern of Knowledge-Based Human Resources Management in Public Organizations

Javad Madani*¹, AbdolRasoul Hafezifar², Habib EbrahimPour³ 

¹ Assistant Professor, Department of Public Administration and Tourism, University of Mohaghegh Ardabili

² Master of Public Administration, Department of Public Administration and Tourism; Faculty of Social Sciences; Mohaghegh Ardabili University, Ardabil, Iran

³ Professor of Public Administration and Tourism Department of Mohaghegh Ardabili University



10.22080/SHRM.2023.4415

Received:

July 6, 2023

Accepted:

September 16, 2023

Available online:

October 18, 2023

Keywords:

Knowledge, Knowledge Management, Human Resources, Mixed Method.

Abstract

Today, in all organizations, knowledge management and human resource management are seen as complementary concepts. Knowledge-based human resource management is one of the main and basic requirements of public organizations that have been implemented and used in many societies. The main purpose of this study is to provide a pattern of knowledge-based human resource management in public organizations. This research is applied in terms of purpose and mixed in terms of methodology. The current study follows a sequential explanatory approach in which quantitative data and information are first collected and analyzed, and then qualitative information is examined. In the first phase of the study, the quantitative content analysis method was utilized, and in the second phase, the qualitative method of grounded theory was used to design the relevant pattern. According to the findings of the research, in the first phase, among 214 related studies, 28 main studies or criteria were identified and analyzed. In the second phase, 12 experts in the field were selected through targeted sampling, from which data and information were collected using semi-structured interviews. Extracted propositions were coded using the systematic approach of Strauss and Corbin, and finally, 137 open codes, 63 central codes, and 20 selective codes were obtained. According to the resulting pattern, it can be concluded that knowledge-based human resource is dependent on human resource management methods, which include a set of methods used by the organization to manage human resources by facilitating the development of competencies and knowledge management and will form a learning and agile organization while creating knowledge-based intellectual capital.

Extended abstract

1. Introduction

In the 21st century, organizations face various fluctuations, instability, competitiveness, and rapid changes in their activity environment.

Today, knowledge-based resources are increasingly recognized as valuable competitive tools and contribute to organizational performance. In fact, today, instead of relying on complex manual processes, organizations prefer to use tools and software to facilitate the process

*Corresponding Author: Javad Madani

Address: Assistant Professor, Department of Public Administration and Tourism, University of Mohaghegh Ardabili

Email: javadmadani000@gmail.com

and keep employees aligned. Whether it's strategy formulation, policy making, training and development, recruiting, benefits and compensation management, employee satisfaction, or setting safety standards, Human Resources (HR) is the only department in the organization that has access to all confidential data. But what makes human resources an integral part of the overall structure of the organization is the category of "knowledge". Knowledge is not only physical and objective but also intangible and mental. For example, it becomes easier when you have a knowledge base as it can help HR managers to keep track of all the candidates they've hired more easily. This research is necessary because many trends and processes have focused on knowledge-oriented approaches and some companies and organizations have been able to make fundamental changes in their organizational and competitive environment by using knowledge-oriented approaches. Moreover, the very important and vital process of human resource management needs a lot of attention and scrutiny; because organizations are nothing more than clay without human resources, and these human resources play a role as the soul of organizations. Therefore, it is necessary to evaluate and investigate the model of knowledge-based human resource management in public organizations. On the other hand, many thinkers and writers in this field, from past to present, have presented materials and views regarding the significant impact and potential of knowledge and knowledge management in human resource management, but it can be observed that many dimensions and aspects of this subject area remain underdeveloped. Therefore, by reviewing similar studies in this field, it can be observed that there is little information about knowledge-based human resource management (knowledge-oriented) in public organizations. This lack of research highlights the need for more studies on the relationships between human resource management, knowledge management, and public organizations. The current research, whose main approach is to identify the basic components of this pattern, aims to fill the aforementioned gap.

2. Research Methods

The current study is applied in terms of purpose and follows the sequential explanatory mixed method, in which quantitative information and data are first collected and analyzed, and then qualitative information is examined. Data analysis in this approach is usually done in relation to and synthesis of data in the interpretation and discussion section. This design is suitable for explaining relationships or examining findings, especially when there are findings outside of the researcher's expectations. In the first phase of the study, the quantitative content analysis method was utilized, and then, in the second phase, the qualitative method of grounded theory was used to design the relevant model. The reason for using this approach is that simply relying on the existing model or patterns does not work. It is also observed that in many studies, researchers develop a pattern or model without paying attention to the paradigm trend of the theory or the concepts of that field. In fact, measures should be taken into account in the field of creating a new model by considering the dimensions and components of previous patterns and models and paying attention to the concepts and themes of each of them. For this purpose, firstly, using the quantitative content analysis method, the issues and theorizing process related to knowledge-based human resource management and subsequent concepts are examined and analyzed. Then, the relevant model is examined and developed using the qualitative method of grounded theory.

3. Results

First of all, issues related to knowledge-based human resource management and subsequent concepts were investigated by using quantitative content analysis. The contents hidden in the studied texts and documents needed further analysis and an interpretation of the foundation of the meanings of the words and arguments had to be done. Also, in this phase, the method used for examining the concepts was the full enumeration method or the same enumeration, in which only studies and titles related to the field of knowledge-based human resource management or the integration of human resource management and knowledge management were considered. It should be noted that the time frame of this

research is in the last two decades, from 2003 to 2023. According to the review of relevant studies, about 214 relevant works were identified, among which 28 studies were considered "standard" or original studies.

In the second phase, using the qualitative method of grounded theory and referring to the findings of the quantitative content analysis phase (the main components identified in the previous phase), interviews were conducted with experts in this field. The propositions were counted and analyzed in three types of open, central, and selective coding. Finally, 137 open codes, 63 central codes, and 20 selective codes were obtained, which were categorized in the form of six categories. The axes extracted from the first phase of the research were conducted as the axes of the interview and the alignment of the concepts of "knowledge-based human resource management".

4. Conclusion

The pattern presented in this research provides a deeper conceptual understanding of the concepts related to human resource management and knowledge management. Knowledge must be managed to create an environment where the organization's policies and procedures are aligned with the organization's mission and ethical statement. A culture should be created where knowledge is shared for the benefit of the organization. A favorable culture is required where knowledge and information are available at the right time without any bias. In order to

create an environment that supports knowledge sharing and the development of a culture related to it, it is necessary to continuously encourage and motivate employees in the form of the main components of the human resource management pattern, which are management and evaluation of knowledge-based performance, service compensation mechanism, and knowledge-based reward. In fact, in order to create a knowledge-based human resource management model in public organizations, knowledge sharing and subsequent concepts should be carried out in all human resource management functions such as recruitment, selection, training, compensation, performance evaluation, etc.; because the main nature of knowledge-oriented human resources is their explicit and implicit knowledge, especially tacit knowledge, which does not remain stagnant in the minds of a few people but is shared, created, calculated, and reinforced by all.

Funding:

There is no funding support.

Authors' contribution:

All authors are equally involved in the preparation and writing of the article.

Conflict of interest:

The authors declare no conflict of interest.

Acknowledgments:

The authors appreciate all the scientific consultants in this paper.

علمی

الگوی مدیریت منابع انسانی دانش‌محور در سازمان‌های دولتی

جواد معدنی^{۱*}، عبدالرسول حافظی فر^۲، حبیب ابراهیم پور^۳

۱. استادیار گروه مدیریت دولتی و گردشگری، دانشگاه محقق اردبیلی، اردبیل، ایران.
۲. کارشناسی ارشد مدیریت دولتی، گروه مدیریت دولتی و گردشگری؛ دانشکده علوم اجتماعی؛ دانشگاه محقق اردبیلی، اردبیل، ایران.
۳. استاد گروه مدیریت دولتی و گردشگری، دانشگاه محقق اردبیلی، اردبیل، ایران.



10.22080/SHRM.2023.4415

چکیده

امروزه در تمامی سازمان‌ها، مدیریت دانش و مدیریت منابع انسانی به‌عنوان مفاهیم مکمل و دیده‌می‌شوند. مدیریت منابع انسانی دانش‌محور یکی از الزامات اصلی و اساسی سازمان‌های دولتی است که در بسیاری از جوامع، پیاده‌سازی و به‌کارگیری شده است. هدف اصلی تحقیق حاضر، ارائه الگوی مدیریت منابع انسانی دانش‌محور در سازمان‌های دولتی است. این پژوهش از نظر هدف کاربردی و از نظر روش‌شناسی، ترکیبی یا آمیخته است. رویکرد مورد استفاده در تحقیق، رویکرد متوالی تبیینی است که در آن ابتدا داده‌ها و اطلاعات کمی گردآوری و تحلیل می‌شوند و سپس اطلاعات کیفی مورد بررسی قرار می‌گیرند. در فاز اول مطالعه، از روش تحلیل محتوای کمی، و در فاز دوم به منظور طراحی الگوی مربوطه از روش کیفی نظریه داده‌بنیاد بهره برده شده است. مطابق با یافته‌های تحقیق، در فاز اول از میان ۲۱۴ تحقیق مرتبط، ۲۸ تحقیق اصلی با معیار شناسایی و مورد تحلیل قرار گرفتند. در فاز دوم، داده‌ها و اطلاعات از طریق نمونه‌گیری هدفمند، از ۱۲ تن از خبرگان این حوزه با استفاده از ابزار مصاحبه‌های نیمه ساختاریافته استخراج شدند. گزاره‌های مستخرج با استفاده از رهیافت نظام‌مند استراوس و کوربین کدگذاری شدند که در نهایت، ۱۲۷ کد باز، ۶۳ کد محوری و ۲۰ کد انتخابی حاصل شدند. مطابق با الگوی حاصله می‌توان نتیجه گرفت که منابع انسانی دانش‌محور، وابسته به شیوه‌های مدیریت منابع انسانی است که مجموعه‌ای از شیوه‌های مورد استفاده سازمان برای مدیریت منابع انسانی از طریق تسهیل توسعه شایستگی‌ها و مدیریت دانش را در بر می‌گیرد و ضمن ایجاد سرمایه فکری دانش‌محور؛ سازمانی یادگیرنده و چابک را ایجاد خواهد کرد.

تاریخ دریافت:

۱۵ تیر ۱۴۰۲

تاریخ پذیرش:

۲۵ شهریور ۱۴۰۲

تاریخ انتشار:

۲۶ مهر ۱۴۰۲

کلیدواژه‌ها:

دانش؛ مدیریت دانش؛ منابع انسانی؛
روش ترکیبی

۱ مقدمه و بیان مسأله

منابع انسانی شریان حیاتی یک سازمان است. امروزه، نیروی انسانی دانشی، بیشترین سهم را در موفقیت سازمان‌های دانش‌محور داراست (Hoseini et al., 2021). در واقع، نقش منابع انسانی از «استخدام و اخراج» سنتی تا «استراتژی و کنترل» فعالیت‌های کلی در یک سازمان متنوع شده است. از آنجایی که نقش منابع انسانی بیش از هر زمان دیگری حیاتی شده است، مدیریت فعالیت‌های منابع انسانی و حفظ هماهنگی

بین کارکنان دشوارتر از همیشه شده است (Podgorodnichenko et al., 2020; Kazmi & Naaranoja, 2014). در قرن بیست‌ویکم، سازمان‌ها با نوسانات مختلف، بی‌ثباتی، رقابت‌پذیری و تغییرات سریع در محیط فعالیتشان مواجه هستند (Obeidat et al., 2016; Soloducho-Pelc & Sulich, 2020). امروزه منابع دانش بنیان به‌طور فزاینده‌ای به‌عنوان ابزار رقابتی ارزشمند شناخته شده‌اند و در عملکرد سازمانی بیشتر کمک می‌کنند (Gupta, 2022). تقویت مدیریت منابع انسانی مهم‌ترین جنبه برای هر

* نویسنده مسئول: جواد معدنی

آدرس: استادیار گروه مدیریت دولتی و گردشگری دانشگاه محقق اردبیلی

ایمیل: javadmadani000@gmail.com

مهم حفظ کند. این به صرفه‌جویی در زمان کمک می‌کند؛ زیرا شخص مجاز مجبور نیست وقت خود را برای کارهای اضافی صرف کند. اما زمانی که منابع انسانی و مدیریت مرتبط با آن‌ها دانش‌بنیان باشد، می‌توان تمامی فرآیندها، امور، رویکردها و... را نیز به نحو احسن مدیریت کرد. از آنجایی که موفقیت سازمان به‌طور مستقیم با مهارت‌ها و عملکرد کارکنان آن مرتبط است، آموزش کارکنان برای استفاده از پتانسیل آن‌ها بسیار مهم است. متخصصان منابع انسانی می‌توانند با دانش‌محور کردن منابع انسانی موجب تعالی و ارتقای آن‌ها شده و تأثیرات متعاقب بسیار خوبی را برای آن‌ها رقم زنند.

این تحقیق از آن جهت ضرورت می‌یابد که بسیاری از روندها و فرآیندها به سوی دانش‌محوری معطوف شده‌اند و برخی از شرکت‌ها و سازمان‌ها توانسته‌اند با استفاده از رویکردهای دانش‌محوری؛ تغییرات اساسی‌ای را در محیط سازمانی و رقابتی خویش ایجاد نمایند. همچنین؛ فرآیند بسیار مهم و حیاتی مدیریت منابع انسانی نیاز توجه و تدقیق بسیار است؛ چراکه سازمان‌ها بدون منابع انسانی، خشت و گلی بیش نیستند و این منابع انسانی هستند که به‌عنوان روح سازمان‌ها ایفای نقش می‌کنند. همچنین؛ با عطف به ساختار بلند سازمان‌های دولتی، ملاحظه می‌شود پدیده مدیریت دانش با مشکلاتی مواجه شود از جمله: تصلب و جریان ضعیف چرخش دانش، احتکار دانش، عدم به‌روزرسانی دانش و... این مقوله باعث تأثیرات به‌سزایی بر مدیریت منابع انسانی شده و در مقایسه با سایر سازمان‌ها، مشکلاتی را به وجود می‌آورد. از همین رو ضرورت دارد تا الگوی مدیریت منابع انسانی دانش‌محور را در سازمان‌های دولتی احصا و مورد بررسی قرار داد. از طرفی، بسیاری از اندیشمندان و نویسندگان این حوزه از گذشته تا به امروز، در رابطه با تأثیر و پتانسیل قابل توجه دانش و مدیریت دانش در مدیریت منابع انسانی مطالب و دیدگاه‌هایی را مطرح کرده‌اند، اما می‌توان ملاحظه کرد که بسیاری از ابعاد و جوانب این حوزه همچنان توسعه نیافته باقی‌مانده است (Kianto et al., 2017: 11). از همین رو، می‌توان با مرور تحقیقات مشابه در این زمینه دریافت که اطلاعات کمی در مورد مدیریت منابع انسانی مبتنی بر دانش (دانش‌محور) در مورد سازمان‌های دولتی وجود دارد. این کمبود تحقیق نیاز به مطالعات بیشتر در مورد روابط بین مدیریت منابع انسانی و مدیریت دانش و سازمان‌های دولتی را برجسته می‌کند. هدف پژوهش حاضر پر کردن این خلأ است که رویکرد اصلی آن در شناسایی مؤلفه‌های اساسی در این الگو می‌باشد.

۲ مبانی نظری پژوهش

مدیریت منابع انسانی روشی است برای جذب، استخدام، استقرار و مدیریت کارکنان یک سازمان (Stewart & Brown, 2019). بخش منابع انسانی یک سازمان معمولاً مسؤول ایجاد، اعمال و نظارت بر سیاست‌های حاکم بر کارمندان و روابط سازمان با کارکنان است. واژه منابع انسانی برای اولین بار در اوایل دهه ۱۹۰۰ و سپس به‌طور گسترده‌تر در دهه ۱۹۶۰ برای توصیف افرادی که برای سازمان کار

سازمانی است. این امر عمدتاً به مدیریت ارزشمند منابع انسانی بستگی دارد، زیرا این افراد هستند که کل سیستم سازمان را طراحی و پشتیبانی می‌کنند. همچنین، به شدت به سرمایه فکری بستگی دارد که شامل دانش و تخصص کارکنان، سیستم‌های اطلاعاتی، فرآیندها و پایگاه‌های اطلاعاتی یک سازمان و روابطی است که با ذی‌نفعان خارجی خود حفظ می‌کند (Sowaity, 2022; Edvinsson & Malone, 1997). در هر سازمانی، عملیات فکری که انجام می‌شود بسیار انسان-محور است. کارمندان این توانایی را دارند که به صورت پویا کار کنند و راحل‌های نوآورانه‌ای را برای برون‌رفت از چالش‌های دشوار بازار پیشنهاد دهند. علاوه بر این، انباشت، رشد و استفاده از دانش، پایگاهی را برای هر سرمایه فکری ایجاد می‌کند، زیرا سرمایه فکری نیاز به سطح خاصی از ایجاد دانش دارد (Gupta, 2022).

شیوه‌های مدیریت منابع انسانی مبتنی بر دانش^۱ (KHRM) ایجاد دانش، اشتراک‌گذاری و استفاده لازم برای بهبود عملکرد نوآورانه را ارتقا می‌دهند (Minbaeva, 2013; Kianto et al., 2017). از سوی دیگر، سرمایه اجتماعی در محل کار؛ به اشتراک‌گذاری دانش را از طریق دسترسی به دانش مرتبط برای نوآوری افزایش یافته تسهیل می‌کند (Wang & Dass, 2017; Di Fatta et al., 2018). به‌طور خاص، ما نیازمند یک الگوی مفهومی هستیم که عناصر کلیدی مدیریت منابع انسانی دانش‌محور را شناسایی کند، همچنین شیوه‌های کلیدی مدیریت منابع انسانی مبتنی بر دانش را پیشنهاد کند و در نهایت، الگوی اصلی مدیریت منابع انسانی دانش‌محور در سازمان‌های دولتی را ایجاد نماید. اکثر اندیشمندان استدلال می‌کنند که نوآوری در سازمان‌ها عمدتاً توسط شیوه‌های مدیریت منابع انسانی مبتنی بر دانش فعال می‌شود (Kianto et al., 2017; Lopez-Cabrales et al., 2009). از جمله مدیریت استخدام، تا چه حد سیستم‌های آموزشی و توسعه بر جنبه‌های توسعه مرتبط با دانش تمرکز می‌کنند و چگونه سیستم‌های ارزیابی و جبران از رفتارهای مبتنی بر دانش کارکنان پشتیبانی می‌کنند (Singh et al., 2021). در واقع، امروزه سازمان‌ها ترجیح می‌دهند به جای تکیه بر فرآیندهای پیچیده دستی، از ابزارها و نرم‌افزارها برای تسهیل فرآیند و هماهنگ نگه داشتن کارکنان استفاده کنند. خواه تدوین استراتژی، سیاست‌گذاری، آموزش و توسعه، استخدام، مدیریت مزایا و پاداش، رضایت کارکنان یا تنظیم استانداردهای ایمنی باشد، منابع انسانی تنها بخش در سازمان است که از دسترسی به همه داده‌های محرمانه برخوردار است. اما چیزی که منابع انسانی را به بخشی جدایی‌ناپذیر از ساختار کلی سازمان تبدیل می‌کند، مقوله "دانش" است. دانش نه تنها به صورت فیزیکی و عینی بلکه به‌صورت ناملموس و ذهنی نیز تأثیرگذار است. به‌عنوان مثال، وقتی پایگاه دانشی در اختیار داشته باشید، آسان‌تر می‌شود. می‌تواند با کمک به مدیران منابع انسانی برای ذخیره اسناد همه کاندیداهای مورد نظر و استخدام شده، این کار را آسان کند. یک پایگاه دانش آنلاین می‌تواند یک کتابچه راهنمای القایی مناسب را بدون از دست دادن اطلاعات

¹ knowledge-based HRM (KHRM).

در سازمان‌ها و کیفیت کار شکل می‌گیرد (Waheed et al., 2017).

۲،۱ اهداف مدیریت منابع انسانی

اهداف مدیریت منابع انسانی را می‌توان به چهار دسته کلی تقسیم کرد:

اهداف اجتماعی: اقداماتی انجام می‌شود که به نیازها یا چالش‌های اخلاقی و اجتماعی سازمان و کارکنان آن پاسخ می‌دهد. این شامل مسائل حقوقی مانند فرصت‌های برابر و دستمزد برابر برای کار برابر می‌شود.

اهداف سازمانی: اقدامات انجام‌شده که به تضمین کارایی سازمان کمک می‌کند. این شامل ارائه آموزش، استخدام تعداد مناسب کارمند برای یک کار خاص یا حفظ نرخ بالای حفظ کارمندان است.

اهداف عملکردی: رهنمودهایی که برای حفظ عملکرد صحیح منابع انسانی در کل سازمان استفاده می‌شود. این شامل اطمینان از تخصیص تمام منابع انسانی به پتانسیل کامل آن‌ها می‌شود.

اهداف شخصی: منابعی که برای پشتیبانی از اهداف شخصی هر کارمند استفاده می‌شود. این شامل ارائه فرصت برای آموزش یا توسعه شغلی و همچنین حفظ رضایت کارکنان است. (Chai & Sutner, 2023).

۲،۲ مدیریت منابع انسانی دانش‌محور

مقوله دانش به‌عنوان ظرفیت عمل، پردازش و تفسیر اطلاعات برای حل یک مشکل یا تولید دانش بیشتر تعریف می‌شود (Maier & Hadrich, 2011). در رابطه با نقش دانش و مدیریت دانش در منابع انسانی؛ مدیریت منابع انسانی دانش‌محور؛ منابع انسانی و دانش‌آفرینی (خلق دانش) تحقیقات مختلفی انجام شده است (Boamah et al., 2021; Farooq et al., 2016; Sahibzada et al., 2021; Iqbal et al., 2021; Sahibzada et al., 2020; Obeidat et al., 2017; Farooq et al., 2016). برای مطالعه حاضر، دانش به‌عنوان «آن دانشی است که به افراد، محصولات و خدمات شرکت، رویه‌های عملیاتی، رقبا و همکاران مرتبط است» (Pradhan et al., 2017). شیوه‌های مدیریت منابع انسانی فرآیندهای مدیریتی را توضیح می‌دهد که به سازمان‌ها اجازه می‌دهد دانش ارزشمند و استثنایی کسب کنند و بر فعالیت‌های نوآورانه و عملکرد بالاتر تأثیر بگذارند (Lopez-Cabrales et al., 2009). مدیریت منابع انسانی بر نگرش‌ها، توانایی‌ها و رفتارهای مرتبط با شغل کارکنان برای دستیابی به اهداف سازمان تأثیر می‌گذارد (Singh et al., 2021; Minbaeva, 2013). و نقش مهمی در حمایت از محیط سازمانی مطلوب برای فعالیت‌های مدیریت دانش و نوآوری ایفا می‌کند (Singh et al., 2021). از آنجایی که دانش و نوآوری ریشه در روان‌شناسی انسان دارد، چندین مطالعه مرتبط، در رابطه با شیوه‌های مدیریت منابع انسانی دانش‌محور مطالبی را مطرح

می‌کنند به‌طور کلی استفاده شد (Chai & Sutner, 2023). اجرای موفقیت‌آمیز شیوه‌های مدیریت منابع انسانی جایگاه مهمی در این فرآیند دارد.

شیوه‌های مدیریت منابع انسانی به‌عنوان یک منبع مهم باید دیدگاهی منعطف و نوآورانه ایجاد کند تا اثرات قابل توجهی را در استراتژی‌های سازمانی منحصربه‌فرد حفظ کند که کارکنان متعهد را متمایز کند، هر جا که نوآوری مستمر برای دستیابی به پایداری سازمان ضروری است (Kutieshat & Farmanesh, 2022). شرایط رقابتی و غیرقابل پیش‌بینی مستلزم شیوه‌های جدید مدیریت منابع انسانی برای مقابله با مشکلات در سازمان‌ها برای ارتقای جو آن‌ها، مشارکت و افزایش عملکرد نوآوری است. این امر کل سناریو را به فرآیندهای فناوری مانند انتخاب استخدام الکترونیکی، آموزش، سیستم‌های پاداش، مشارکت کارکنان در تصمیم‌گیری و کار گروهی که به شدت با عملکرد سازمانی و نتایج منابع انسانی مرتبط است تغییر می‌دهد. تحقیقات تکاملی در مورد شیوه‌های مدیریت منابع انسانی مورد نیاز است؛ زیرا محققان مختلف نشان داده‌اند که مطالعات کمیاب هستند (Waheed et al., 2020).

اندیشمندان مختلفی اشاره کردند که برخی از شیوه‌های جدید مدیریت منابع انسانی وجود دارند که تعمیم گسترده‌ای دارند و کاملاً هم جدید نیستند اما اخیراً دوباره ظاهر شده‌اند (Kutieshat & Farmanesh, 2022). دی میراندا کاسترو و همکاران^۱ (۲۰۲۰) بیان می‌کنند که ارتباطات افقی در میان چندین شیوه منابع انسانی در مدیریت سازمان‌ها، منجر به کیفیت خوب زندگی کاری و همسویی بیشتر بین زیرسیستم‌های منابع انسانی و استراتژی سازمان‌ها می‌شود. مدیریت منابع انسانی یک جنبه منحصربه‌فرد است که شیوه‌ها را منعکس می‌کند. با این‌حال، مدیریت منابع انسانی دارای جنبه‌های دیگری مانند "انعطاف‌پذیری" برای مقابله با موقعیت‌های جدید است (Kutieshat & Farmanesh, 2022). محققان توضیح دادند که شیوه‌های مدیریت منابع انسانی به‌مثابه خوشه‌هایی هستند که قصد ایجاد مسئولیت، انعطاف‌پذیری، خلاقیت، استقلال و مشارکت در سازمان‌ها را دارند و به شیوه‌های سنتی مدیریت منابع انسانی مانند استخدام، آموزش انتخاب و مسیرهای شغلی علاقه‌ای ندارند (Santangelo & Pini, 2010; Waheed et al., 2020). در واقع، محققان ارتباط تجربی مرتبط با شیوه‌های مدیریت منابع انسانی و عملکرد نوآوری را در برنامه‌ریزی سازمان‌ها نشان دادند. شیوه‌های مدیریت منابع انسانی به سیستم‌های فردی اهمیت می‌دهد و بوروکراتیزاسیون را کاهش می‌دهد (Santangelo & Pini, 2010; Waheed et al., 2020). با این‌حال، انعطاف‌ناپذیری فرآیندهای استخدام و ارتقای اغلب فرصت‌های کارکنان را برای انجام کارهای متنوع کاهش می‌دهد (Özcan & Reichstein, 2009). در عین حال، سیستم‌های متعددی در شیوه‌های مدیریت منابع انسانی برای جمع‌آوری توصیه‌های کارکنان برای دستیابی به تغییرات اخیر، تمرکززدایی حقوق تصمیم‌گیری، روحیه تیمی

¹ De Miranda Castro et al

آموزش، به‌طور کلی به عنوان فرآیند ارائه اطلاعات و توسعه مهارت‌ها و توانایی‌ها تعریف می‌شود (Santika et al., 2022). همچنین تعاریف خاصی از آموزش ارائه شده است که در ادامه به آن‌ها اشاره می‌شود. آموزش به‌عنوان سیستمی از فعالیت‌های برنامه‌ریزی شده بیان می‌شود که بهبودهای خاصی را در رفتار انسان با توجه به اهداف از پیش‌تعیین شده امکان‌پذیر می‌کند (Bano, 2021). در تعریفی دیگر، آموزش عبارت است از مجموع فرآیندهایی که در آن فرد مهارت‌ها، جهت‌گیری‌ها و سایر اشکال رفتاری را کسب می‌کند که در جامعه‌ای که در آن زندگی می‌کنند دارای ارزش عملی است (Gamage et al., 2021). کمک به تصمیم‌گیری منطقی، رفتار و عادات نگرش و درک کارکنان و گروه‌های آن‌ها که دانش حرفه‌ای آن‌ها را بهبود می‌بخشد تا وظایفی را که در حال حاضر در کسب‌وکار دارند یا خواهند داشت به طور مؤثرتر انجام دهند (Siebert et al., 2021). هدف کلیه فعالیت‌های آموزشی است که باعث افزایش دانش و مهارت می‌شود (D'Silva et al., 2020). آموزش کارکنان را قادر می‌سازد تا دانش، مهارت‌ها و رفتارهای مرتبط با کار را بیاموزند (Oehlhorn et al., 2020). آموزش و توسعه مبتنی بر دانش شامل بهبود منظم عمق و وسعت دانش و تخصص کارکنان، شخصی‌سازی آموزش است (Barile et al., 2023).

ارزیابی عملکرد مبتنی بر دانش

سیستم سازمانی که مفهوم ارزیابی عملکرد را نه به‌عنوان یک فعالیت ارزیابی به معنای ایستا، بلکه به‌عنوان یک فرآیند پویا، با هدف برنامه‌ریزی، ارزیابی و بهبود عملکرد کارکنان می‌گیرد و از منظری وسیع‌تر به موضوع می‌پردازد، مورد توجه قرار می‌گیرد (Islami et al., 2018). به‌عنوان یک سیستم مدیریت عملکرد سیستم‌های ارزیابی عملکرد در کسب‌وکارها، مطالعاتی هستند که با هدف تعیین موفقیت واقعی کارکنان در یک دوره معین و پتانسیل توسعه آن‌ها برای آینده انجام می‌شود (D'Silva et al., 2020). ارزیابی عملکرد می‌تواند مکانیزم بسیار مرتبطی برای هدایت رفتار کارکنان باشد. مدیران باید آگاهانه و صریحاً معیارهای عملکرد مرتبط با فرآیندهای دانش (یعنی اشتراک دانش، ایجاد و کاربرد) را به منظور ارتقای آن‌ها بگنجانند (Kianto et al., 2017). ابزارهای پشتیبانی ارزیابی عملکرد نیز برای دست‌اندرکاران مدیریت و سازمان بسیار مورد توجه است. هدف مشترک و اصلی آن‌ها، افزایش سازگاری و در نتیجه، عدالت درک‌شده در یک سازمان است (Martinsons, 1997). ارزیابی‌های عملکرد مبتنی بر اطلاعات، کارکنان را بر اساس اشتراک‌گذاری اطلاعات، ایجاد و مشارکت‌های اجرایی سازمان‌ها ارزیابی می‌کنند (Kianto et al., 2017).

جبران خدمات دانش‌محور^۱

سیاست‌های جبران خسارت می‌تواند مدیریت دانش را در داخل سازمان‌ها نیز ارتقا دهد (Abubakar et al., 2019: 105).

ساخته‌اند. از نظر آن‌ها، مدیریت منابع انسانی دانش‌محور به‌ماتبه شیوه‌ای است که به بهترین نحو برای توسعه و تداوم ایجاد و اشتراک دانش برای بهبود عملکرد، خلاقیت، نوآوری و... در سازمان مناسب است (Kianto et al., 2017; Minbaeva, 2013). مینباوا و همکاران (۲۰۰۹) هدف شیوه‌های مدیریت منابع انسانی مبتنی بر دانش را برای تقویت فرآیندهای دانش در یک سازمان بیان کرده‌اند (Kianto et al., 2017). در واقع، هدف اقدامات مدیریت منابع انسانی مبتنی بر دانش بهبود جریان اکتساب دانش، جذب، تبدیل و قابلیت‌های تبادل دانش در سازمان است (Donate et al., 2016) و مراحل مختلفی را در بر می‌گیرد که عبارت‌اند از: استخدام و انتخاب، آموزش و توسعه، ارزیابی عملکرد و شیوه‌های جبران خسارت منابع انسانی (Lopez-Cabrales et al., 2009). شیوه‌های مدیریت منابع انسانی مبتنی بر دانش، زیربنای ایجاد سرمایه انسانی در سازمان را تقویت می‌کند درحالی‌که بر جنبه‌های ارزش‌آفرین نیز تأکید زیادی دارد: مشارکت، شبکه‌های داخلی و خارجی، دانش نهفته در زنجیره‌های دانش و غیره (Kianto et al., 2017; Minbaeva, 2013).

به‌طور کلی، مدیریت منابع انسانی مبتنی بر دانش شامل شیوه‌های مدیریت منابع انسانی است که به‌طور خاص برای بهبود فرآیندهای اطلاعاتی در یک سازمان طراحی شده است (GÜN, 2021). بخش‌های زیر ماهیت شیوه‌های سنتی مدیریت منابع انسانی را با دیدگاهی مبتنی بر دانش خلاصه می‌کنند:

استخدام و گزینش مبتنی بر دانش

در این فرآیند که به عنوان تأمین منابع انسانی شناخته می‌شود، در درجه اول تعیین نیاز کارکنان از نظر تعداد و کیفیت؛ سپس برای رفع این نیاز از منابع مختلف، مرحله جست‌وجو و یافتن نامزدها با روش‌هایی و در نهایت انتخاب کارکنان مناسب از بین این نامزدها با روش‌های مختلف و قرار دادن آن‌ها در یک شغل است. در اینجا هدف، اتخاذ دقیق‌ترین تصمیم، یعنی انتخاب مناسب‌ترین کارکنان برای شغل است (D'Silva et al., 2020). انتخاب پرسنل از منابع داخلی، نیازهای منابع انسانی را با جذب و به‌کارگیری‌های احتمالی از داخل سازمان مطابقت می‌دهد. انتخاب پرسنل از منابع خارجی به دنبال متقاضیان خارج از سازمان برای استخدام است. فرآیند گزینش در منابع انسانی، بهترین متقاضیان را با دانش، مهارت‌ها و توانایی‌های مناسب تعیین می‌کند (Oehlhorn et al., 2020). علاوه بر این، همچنین فرآیند یادگیری در سازمان عمدتاً در یک زمینه مشارکتی صورت می‌گیرد. مثلاً، از منظر برخی از اندیشمندان، استخدام مبتنی بر دانش باید توانایی یک متقاضی برای همکاری را در نظر بگیرد، نه سایر موارد و حواشی خاص را. به‌طور خلاصه، استخدام مبتنی بر دانش شامل تمرکز بر انتخاب نامزدهایی با دانش مرتبط، یادگیری و توانایی‌های شبکه است (Kianto et al., 2017).

آموزش مبتنی بر دانش

¹ Knowledge-based compensation

داوطلبانه به منظور دستیابی به اهداف سازمان انجام می‌شود (Chirumbolo et al., 2020). به گفته خالد^۳ (۲۰۲۰)؛ عملکرد شغلی کارکنان از دو جزء فرعی (عملکرد وظیفه و عملکرد متنی) تشکیل شده است. عملکرد وظیفه شامل فعالیت‌هایی است که اجزای مهم و رسمی یک سازمان هستند و عملکرد متنی شامل فعالیت‌هایی است که جنبه‌های غیررسمی کار یک کارمند هستند (به عنوان مثال، هماهنگی، همکاری، رفتار مدنی). طبق نظر بورمن و موتویدلو^۴ (۱۹۹۳)، عملکرد وظیفه شامل تمام فعالیت‌هایی است که به ماهیت فنی سازمان کمک می‌کند و مواد و خدمات مورد نیاز را در فرآیندی که در نتیجه مسئولیت‌های افراد شاغل در سازمان رخ می‌دهد، فراهم می‌کند (Kutieshat & Farmanesh, 2022).

۳ پیشینه پژوهش

در ادامه، پیشینه داخلی و خارجی پژوهش در جدول ۱ مطرح می‌گردد.

مدیران می‌توانند از مشوق‌های ملموس (مانند پاداش و پاداش‌های یکباره) و مشوق‌های نامشهود (مانند وضعیت و شناخت) برای ایجاد انگیزه در کارکنان برای به اشتراک گذاشتن، ایجاد و به‌کارگیری دانش استفاده کنند (Kianto et al., 2017). جبران، مدیریت پاداش‌های مرتبط با موفقیت فردی یا گروهی است. یکی از مهم‌ترین عوامل در ارزیابی انتخاب و استخدام فرصت‌های شغلی جایگزین است. این به ارزیابی فرصت‌های شغلی جایگزین و حفظ کارکنان در سازمان و عملکرد و اثربخشی کارکنان اشاره دارد (Ghebrejorgis & Karsten, 2007). همچنین، این مقوله به پاداش دادن به مشارکت آن‌ها در ایجاد و شیوه‌های به اشتراک‌گذاری دانش، یکی از فرآیندهای اطلاعاتی اساسی، فرآیند جبران خدمات مبتنی بر اطلاعات اشاره دارد (Kianto et al., 2017).

راندمان کار یا فعالیت^۱

طبق روتونو و ساکت^۲ (۲۰۰۲)، عملکرد شغلی به‌عنوان اعمال و رفتارهایی است که توسط یک کارمند به طور

جدول شماره یک- پیشینه نظری و تجربی پژوهش

ردیف	نویسنده/ نویسندگان (سال پژوهش)	عنوان پژوهش	روش‌شناسی پژوهش	مهم‌ترین یافته‌ها و نتایج مرتبط با پژوهش
۱	Kianto et al (2017)	شیوه‌های مدیریت منابع انسانی مبتنی بر دانش، سرمایه فکری و نوآوری	کمی-پیمایش	نتایج نشان می‌دهد که سرمایه فکری به طور مثبت رابطه بین شیوه‌های مدیریت منابع انسانی مبتنی بر دانش و عملکرد نوآوری را واسطه می‌کند و نقش محوری سرمایه انسانی را در این رابطه نشان می‌دهد: شیوه‌های مدیریت منابع انسانی مبتنی بر دانش بر سرمایه ساختاری و رابطه‌ای تا حدی از طریق سرمایه انسانی بر آن تأثیر می‌گذارد.
۲	Vaziri & Farhadi Mahalli (2018)	تأثیر سیاست‌های مدیریت منابع انسانی دانش‌محور بر عملکرد نوآوری و سرمایه فکری (مورد مطالعه: شرکت ملی پخش فرآورده‌های نفتی - منطقه گلستان)	کمی-پیمایش	تجزیه و تحلیل داده‌ها نشان داد سیاست‌های مدیریت منابع انسانی دانش محور بر ابعاد سرمایه فکری تأثیر معناداری دارد، همچنین سرمایه انسانی بر سرمایه ارتباطی و سرمایه ارتباطی بر عملکرد نوآوری تأثیر معناداری داشتند، بین سیاست‌های مدیریت منابع انسانی دانش‌محور و عملکرد نوآوری رابطه معنی‌داری وجود داشت و سرمایه انسانی بر عملکرد نوآوری با نقش میانجی سرمایه ارتباطی تأثیر معنی‌داری دارد.
۳	Shahmoradi et al (2019)	ارائه الگوی مدیریت منابع انسانی مبتنی بر دانش در دستگاه‌های اجرایی شهر ساری	کمی-پیمایش	بین همه متغیرهای تحقیق و ابعاد آن‌ها روابط معناداری بوده و تنها رابطه میان بعد اشتراک‌گذاری دانش با مدیریت منابع انسانی معنادار نبوده است. همچنین وضعیت مدیریت منابع انسانی و مدیریت دانش در سطح نسبتاً مطلوبی قرار دارد. در راستای اهداف این دستگاه‌های اجرایی، پشتیبانی مدیریت ارتقاء می‌تواند باعث افزایش سطح و کیفیت به اشتراک‌گذاری دانش از طریق کارکنان متعهد شود.
۴	Nikkhah Tekmedash et al (2019)	تأثیر مدیریت منابع انسانی دانش‌محور بر عملکرد نوآوری در شرکت‌های کوچک و متوسط صادرکننده ایرانی	کمی-پیمایش	نتایج نشان‌دهنده نقش کلیدی اعمال شده توسط مدیریت منابع انسانی دانش‌محور در ارتقاء مدیریت دانش، سرمایه فکری و عملکرد نوآوری در شرکت‌های کوچک و متوسط صادرکننده است. از دیگر نتایج، مدیریت دانش و سرمایه فکری نقش میانجی تأثیرگذاری را در رابطه بین مدیریت منابع انسانی دانش‌محور و عملکرد نوآوری دارند. همچنین نقش واسطه مدیریت دانش در بین سرمایه فکری و عملکرد نوآوری معنادار بود. به‌طور کلی با ارتقای سطح

³ Khalid

⁴ Borman and Motowidlo

¹ Task Performance

² Rotundo and Sackett

دانش مدیریت منابع انسانی در شرکت‌های صادرکننده، می‌توان از طریق مدیریت دانش و سرمایه فکری بر بهبود عملکرد نوآوری تأثیر گذاشت.				
یافته‌های این مطالعه نشان می‌دهند که اشتراک دانش تأثیر سرمایه اجتماعی بر عملکرد نوآوری را واسطه می‌کند. علاوه بر این، این مطالعه به طور تجربی نشان می‌دهد که چگونه مدیریت منابع انسانی مبتنی بر دانش از طریق نقش واسطه‌ای سرمایه اجتماعی و اشتراک دانش بر عملکرد نوآوری عمل می‌کند. ، مدیریت SCT، RBT، سهم اساسی این مطالعه گسترش و غنی‌سازی ادبیات منابع انسانی، دانش و نوآوری در این زمینه است.	کمی-پیمایش	شیوه‌های مدیریت منابع انسانی مبتنی بر دانش و عملکرد نوآوری: نقش سرمایه اجتماعی و اشتراک دانش	Sing et al (2021)	۵
نتایج تحقیق نشان داد که مدیران راهبردی بنیاد مستضعفان انقلاب اسلامی با استفاده از اقدام‌های دانش محور و مهارت محور توسعه فردی، می‌توانند شایستگی‌های خود را ارتقا دهند و به نتایج مطلوب در سطح فردی و سازمانی دست پیدا کنند.	کیفی-روش تحلیلی تم (مضمون)	ارائه الگوی توسعه فردی مدیران راهبردی بنیاد مستضعفان انقلاب اسلامی	Vakili et al (2022)	۶
ارزش شیوه‌های مدیریت منابع انسانی مبتنی بر دانش در کسب، توسعه و استفاده از دانش برای ایجاد قابلیت‌های سازمانی و تضمین عملکرد سازمانی، به HRM و ادبیات لجستیک کمک می‌کند. این مطالعه درک بهتری از نقش قابلیت لجستیک حاصل در عملکرد شرکت‌های خدمات لجستیک کوچک ارائه می‌دهد.	کمی-پیمایش	مدیریت منابع انسانی مبتنی بر دانش، قابلیت لجستیک، و عملکرد سازمانی در ارائه دهندگان خدمات لجستیک فنلاند	Evangelista et al (2023)	۷

مرتبط با مدیریت منابع انسانی دانش‌محور و مفاهیم متعاقب بررسی و تحلیل می‌شوند، سپس با استفاده از روش کیفی نظریه داده‌بنیاد الگوی مربوطه مورد بررسی و تدوین قرار می‌گیرد.

روش تحلیل محتوای کمی، به عنوان روشی برای توصیف عینی، کمی و نظامند محتوای آشکار ارتباطات یا متون تعریف شده است (Macnamara, 2018). بامبرگر^۲ (۲۰۱۶) معتقد است که این روش مزایای بسیاری دارد از جمله: ضمن اینکه این روش در رشته‌های گوناگون کاربردپذیر است، می‌توان به این نکته اشاره کرد که از آرشو این مطالعات می‌توان پژوهش‌های طولی انجام داد؛ همچنین کاهش محتوای فراوان به داده‌های قابل کنترل به‌وسیله این روش، به‌سادگی و دقت بالایی اتفاق می‌افتد (Bamberger, 2016). در فاز دوم از روش کیفی نظریه داده‌بنیاد بهره برده شده است. نظریه داده‌بنیاد یکی از روش‌های تحقیق کیفی است که مجموعه‌ای از مفاهیم یا ایده‌های مرتبط با موضوع یا موضوعاتی را مورد بررسی قرار می‌دهند (Birks et al., 2019). فرآیند جمع‌آوری و تجزیه‌ی تحلیل داده‌ها در نظریه داده‌بنیاد متوالی و چرخه‌ای است و هدف آن توسعه نظریه است (Williams et al., 2022). این روش دارای سه رهیافت مجزا می‌باشد که در تحقیق حاضر، از رهیافت نظامند استراوس و کوربین بهره برده شده است. این رهیافت از سه سطح کدگذاری تشکیل شده است: کدگذاری باز، کدگذاری انتخابی و کدگذاری محوری^۳ (Middleton et al., 2022).

مشارکت‌کنندگان با ویژگی و خصیصه‌های مختلفی مورد مصاحبه و بررسی قرار گرفتند. در مرحله اول که روش نظریه داده‌بنیاد استفاده شده است، از خبرگان مجرب در زمینه مدیریت منابع انسانی، مدیریت دولتی، مدیریت دانش، مدیریت ارتباطات سازمانی استفاده شده است که در این حوزه موضوعی، هم تحصیلات دانشگاهی و هم سابقه اجرایی دارند. به دلیل اینکه ماهیت موضوعی تحقیق در راستای این حوزه‌های تخصصی است، لذا از نمونه‌گیری هدفمند که یکی از روش‌های نمونه‌گیری کیفی است بهره برده شد. لازم به ذکر

همان‌طور که از پیشینه فوق ملاحظه می‌شود، می‌توان ملاحظه کرد که تاکنون تحقیقی با عنوان پژوهش حاضر -حداقل در ایران- صورت نپذیرفته و نیازمند توجه و تحلیل بیشتری است. همچنین این پژوهش در راستای سند چشم‌انداز توسعه جمهوری اسلامی ایران و در قالب و محوریت توسعه ایران در زمینه‌های مختلف فرهنگی، علمی، اقتصادی، سیاسی و اجتماعی است که در حوزه تحول نظام اداری است تدوین شده است که اهمیت آن را دو چندان می‌نماید.

۴ روش‌شناسی پژوهش

هر تحقیقی از لحاظ نوع، هدف، رویکرد و... دارای مشخصه و ویژگی‌های خاص خودش است. تحقیق حاضر با توجه به هدف کاربردی بوده و روش تحقیق آن آمیخته یا ترکیبی است که از رویکرد متوالی تبیینی^۱ استفاده می‌نماید. در این رویکرد، ابتدا اطلاعات و داده‌های کمی گردآوری و تحلیل می‌شوند و سپس اطلاعات کیفی مورد بررسی قرار می‌گیرند. تجزیه‌ی تحلیل داده‌ها معمولاً مرتبط با هم و ترکیب داده‌ها در قسمت تفسیر و بحث انجام می‌شود. این طرح برای توضیح دادن روابط یا بررسی یافته‌ها به خصوص هنگامی که یافته‌هایی خارج از انتظار پژوهشگر وجود داشته باشد، مناسب است (Creswell, 2018). در فاز اول مطالعه، از روش تحلیل محتوای کمی استفاده شده است و سپس، در فاز دوم به منظور طراحی الگوی مربوطه از روش کیفی نظریه داده‌بنیاد بهره برده شده است. دلیل استفاده از این رویکرد در این نکته است که صرف اتکا به مدل یا الگوهای موجود کارساز نیست، همچنین ملاحظه می‌شود که در بسیاری از تحقیقات؛ محققان بدون توجه به روند پارادیمی نظریه یا مفاهیم آن حوزه، به تدوین الگو یا مدل اقدام می‌نمایند. درواقع، بایستی با در نظرگیری ابعاد و مؤلفه‌های مدل‌ها و الگوهای پیشین و توجه به مفاهیم و مضامین هریک از آن‌ها؛ در زمینه خلق الگوی جدید نیز مبادرت ورزید. به همین منظور، ابتدا با استفاده از روش تحلیل محتوای کمی، موضوعات و روند نظریه‌پردازی

³ Open Coding, Selective Coding, And Axial Coding

¹ Sequential Explanatory Strategy

² Bamberger

عناوینی در نظر گرفته شده‌اند که در زمینه مدیریت منابع انسانی دانش‌محور، با تلفیق مدیریت منابع انسانی و مدیریت دانش هستند. این موارد به همراه فراوانی آن‌ها در جدول ۲ نشان داده شده‌اند. لازم به ذکر است که بازه زمانی این تحقیقات، در دو دهه اخیر یعنی سال‌های ۲۰۰۳ تا ۲۰۲۳ است. مطابق با بررسی‌های به عمل آمده از تحقیقات مرتبط، حدود ۲۱۴ تحقیق مرتبط شناسایی شدند که ۲۸ تحقیق به عنوان "تحقیقات معیار" یا اصلی در نظر گرفته شدند. با بررسی‌های به عمل آمده از طریق رویکرد فراکاوی، ملاحظه شد که مؤلفه‌هایی چون "استخدام و گزینش؛ آموزش و توسعه؛ چرخش کار داخلی؛ جبران خسارت؛ امنیت کار؛ ارزیابی عملکرد؛ طراحی شغل؛ مشارکت و تعامل؛ کسب دانش؛ ایجاد دانش؛ ذخیره و بازیابی دانش؛ انتقال و استفاده از دانش؛ چشم‌انداز مالی؛ دیدگاه مشتریان؛ دیدگاه فرآیند داخلی؛ دیدگاه رشد و یادگیری"؛ به‌عنوان مؤلفه‌های مدیریت منابع انسانی دانش‌محور می‌باشند. با عطف به رویکرد فراکاوری در روش تحلیل محتوا؛ اصلی‌ترین مؤلفه‌ها عبارت‌اند از: استخدام و گزینش مبتنی بر دانش؛ آموزش مبتنی بر دانش؛ ارزیابی عملکرد مبتنی بر دانش؛ جبران خدمات دانش‌محور؛ راندمان کار یا فعالیت؛ ذخیره و بازیابی دانش. لازم به ذکر است که این مؤلفه‌ها در مرحله کیفی نیز به‌عنوان محور موضوعی^۲ جهت انجام مصاحبه‌ها قرار گرفتند.

در جدول ۲، تحلیل محتوای کمی، فراوانی و موضوعات مرتبط با مدیریت منابع انسانی دانش‌محور و مفاهیم متعاقب مطرح شده است.

است که در نمونه‌گیری هدفمند از رویکرد قضاوتی استفاده شده است. نمونه‌گیری هدفمند رایج‌ترین روش نمونه‌گیری در نظریه داده‌بنیاد است که شامل احصای کدها به صورت مداوم از شرکت‌کنندگان و تجزیه و تحلیل همزمان داده‌ها تا زمانی که دسته‌های تحلیلی اشباع نشده باشند و داده‌های جدید بینش جدیدی ارائه نکنند می‌شود (Charmaz, 2014). هریک از موضوعات محوری مستخرج، از دیدگاه خبرگان این مرحله از تحقیق مورد پرسش و بررسی قرار گرفت و تعداد نمونه‌ها با توجه به دستیابی به اشباع نظری تعیین شد که در نهایت، با ۱۲ نفر از خبرگان اشباع نظری حاصل شد. برای هدایت فرآیند مصاحبه، با استفاده از محورهای موضوعی مستخرج در جدول ۲، مشارکت‌کنندگان در این حوزه موضوعی به بحث و بررسی پرداختند که در حین مصاحبه نیز به هریک از آن‌ها اجازه داده شد تا در صورت لزوم، برخی از سؤالات و محورها را بررسی کنند تا به درک عمیق‌تری از موضوع برسند.

۵ یافته‌های پژوهش

مطابق با موارد مطرح شده در قسمت قبلی، ابتدا به امر با استفاده از روش تحلیل محتوای کمی موضوعات مرتبط با مدیریت منابع انسانی دانش‌محور و مفاهیم متعاقب مورد بررسی قرار گرفتند. محتواهای نهفته در متون و اسناد مورد مطالعه نیازمند فراکاوی^۱ هستند و بایستی تفسیری از شالوده معانی از واژه‌ها و استدلال‌ها به عمل آید. همچنین، در این فاز روشی که برای بررسی مفاهیم در نظر گرفته شده است، روش تمام‌شماری یا همان سرشماری است که صرفاً تحقیقات و

جدول شماره دو- تحلیل محتوای کمی، فراوانی و موضوعات مرتبط با مدیریت منابع انسانی دانش‌محور و مفاهیم متعاقب

مفاهیم مدیریت منابع انسانی دانش‌محور						محققان
ذخیره و بازیابی دانش ^۳	راندمان کار یا فعالیت	جبران خدمات دانش‌محور	ارزیابی عملکرد مبتنی بر دانش	آموزش مبتنی بر دانش	استخدام و گزینش مبتنی بر دانش	
✓			✓	✓	✓	Ahmad & Schroeder(2003)
✓		✓		✓	✓	Wright et al (2003)
✓						Al-Hawari(2004)
✓	✓			✓	✓	Shih & Chiang (2005)
✓	✓	✓	✓	✓	✓	Liu & Tsai (2007)

³ Knowledge storage and retrieval

¹ Excavate

² Thematic axes or core topics

✓	✓	✓	✓	✓	✓	Sun et al (2007)
	✓	✓	✓	✓	✓	Akhtar et al(2008)
		✓	✓	✓	✓	Runar Edvardsson (2008)
✓						Zack et al (2009)
	✓		✓		✓	Akong'o Dimba(2010)
✓	✓	✓		✓		Prieto Pastor et al (2010)
✓	✓	✓	✓	✓	✓	Brewer & Brewer(2010)
✓						Chen et al(2010)
✓	✓	✓	✓	✓	✓	Gurbuz & Mert (2011)
✓						Mills & Smith (2011)
		✓		✓		Ferreira et al (2012)
✓	✓					Al-Hakim & Hassan(2013)
	✓	✓	✓		✓	Chow et al(2013)
✓		✓		✓	✓	Zhai et al (2014)
	✓				✓	Lee et al (2015)
✓						Abu Bakar et al(2016)
✓						Sucahyo et al (2016)
✓	✓	✓	✓	✓	✓	Kianto et al (2017)
✓						Wibowo et al (2018)
✓						Wibowo et al (2019)

✓	✓	✓	✓	✓	✓	Wibowo et al (2020)
✓	✓		✓		✓	Kokkaew et al (2022)
✓	✓	✓	✓	✓	✓	Evangelista et al (2023)
۲۲	۱۵	۱۴	۱۳	۱۶	۱۷	مجموع
%۲۲/۶۸	%۱۵/۴۶	%۱۴/۴۳	%۱۳/۴۰	%۱۶/۴۹	%۱۷/۵۲	درصد فراوانی

علامت ✓ به معنای وجود عامل یا مؤلفه مورد نظر در تحقیق است.

صورت گرفتند که به دلیل جلوگیری از اطناب مطالب؛ این موارد در قالب شش مقوله اصلی توضیح داده می‌شوند و از مرقوم کردن سایر جداول صرف نظر می‌شود.

شرایط علی: خطمشی‌ها و سیاست‌های مدیریت منابع انسانی دانش‌محور؛ بهره‌برداری و استفاده مجدد از دانش؛ مدیریت و ارزیابی عملکرد دانش‌محور؛ نگهداشت و نمایندگی؛ برنامه‌ریزی منابع انسانی.

زمینه: توسعه حرفه‌ای مستمر^۱؛ تسهیم دانش؛ فرهنگ سازمانی دانش‌محور؛ فضای توسعه دانش؛ جذب و به‌کارگیری دانش‌محور.

مقوله محوری: مدیریت منابع انسانی دانش‌محور.

شرایط مداخله‌گر: مخازن دانش^۲؛ اجتماعات دانش‌محور^۳؛ سیستم اطلاعات مدیریت دانش.

راهنماها: پشتیبانی دانش‌محور^۴ (KSC)؛ مکانیزم جبران خدمات و پاداش دانش‌محور؛ مدیریت استراتژیک منابع انسانی دانش‌محور.

پیامدها: سرمایه فکری دانش‌محور^۵؛ سازمان یادگیرنده؛ حفظ و بهبود مزیت رقابتی؛ سازمان چابک و منعطف.

چهارچوب پارادایمی: با توجه به اصول و قواعد نظریه داده‌بنیاد و با استناد به رابطه بین مقوله‌ها و موارد مطرح‌شده در روش تحقیق، چهارچوب پارادایمی در شکل ۱ ترسیم شد.

همان‌طور که در جدول ۲ ملاحظه می‌شود، مباحثی چون "استخدام و گزینش مبتنی بر دانش؛ آموزش مبتنی بر دانش؛ ذخیره و بازیابی دانش" دارای بیشترین فراوانی در میان سایر موضوعات هستند و از این منظر نیز می‌توان نتیجه گرفت که در این دو دهه اخیر، اهم موضوعات مدیریت منابع انسانی دانش‌محور در حول محور این موارد مطرح شده‌اند. اما با توجه به گستره این مطلب و وجود مسائل و مباحث متعاقب آن، صرفاً نمی‌توان از موضوعات فوق به این نتیجه رسید که الگو یا مدل مدیریت منابع انسانی دانش‌محور فقط به مؤلفه‌های فوق محصور است. همچنین، اکثر مؤلفه‌های فوق به شرکت‌ها و بنگاه‌های کسب‌وکار مربوط هستند و تعداد اندکی در سازمان‌های دولتی مورد بررسی قرار گرفته‌اند. از همین رو، نیاز است تا با عطف مؤلفه‌های مذکور و نظرات خبرگان، الگوی مطلوب این موضوع تدوین گردد. در فاز دوم، با استفاده از روش کیفی نظریه داده‌بنیاد الگوی مدیریت منابع انسانی دانش‌محور در سازمان‌های دولتی تدوین می‌گردد.

در فاز دوم، با استفاده از روش کیفی نظریه داده‌بنیاد و با عطف به یافته‌های فاز تحلیل محتوای کمی (یعنی مؤلفه‌های اصلی شناسایی شده در مرحله قبل)؛ از خبرگان این حوزه مصاحبه‌هایی به عمل آمد. گزاره‌ها در سه نوع کدگذاری "باز، محوری و انتخابی" مورد احصا و بررسی قرار گرفتند که در نهایت، ۱۳۷ کد باز، ۶۳ کد محوری و ۲۰ کد انتخابی حاصل شدند که در قالب شش دسته، مقوله‌بندی شدند. محورهای مستخرج از فاز اول تحقیق، به‌عنوان محورهای مصاحبه و هم‌راستاسازی مفاهیم "مدیریت منابع انسانی دانش‌محور"

¹ Knowledge using-reusing

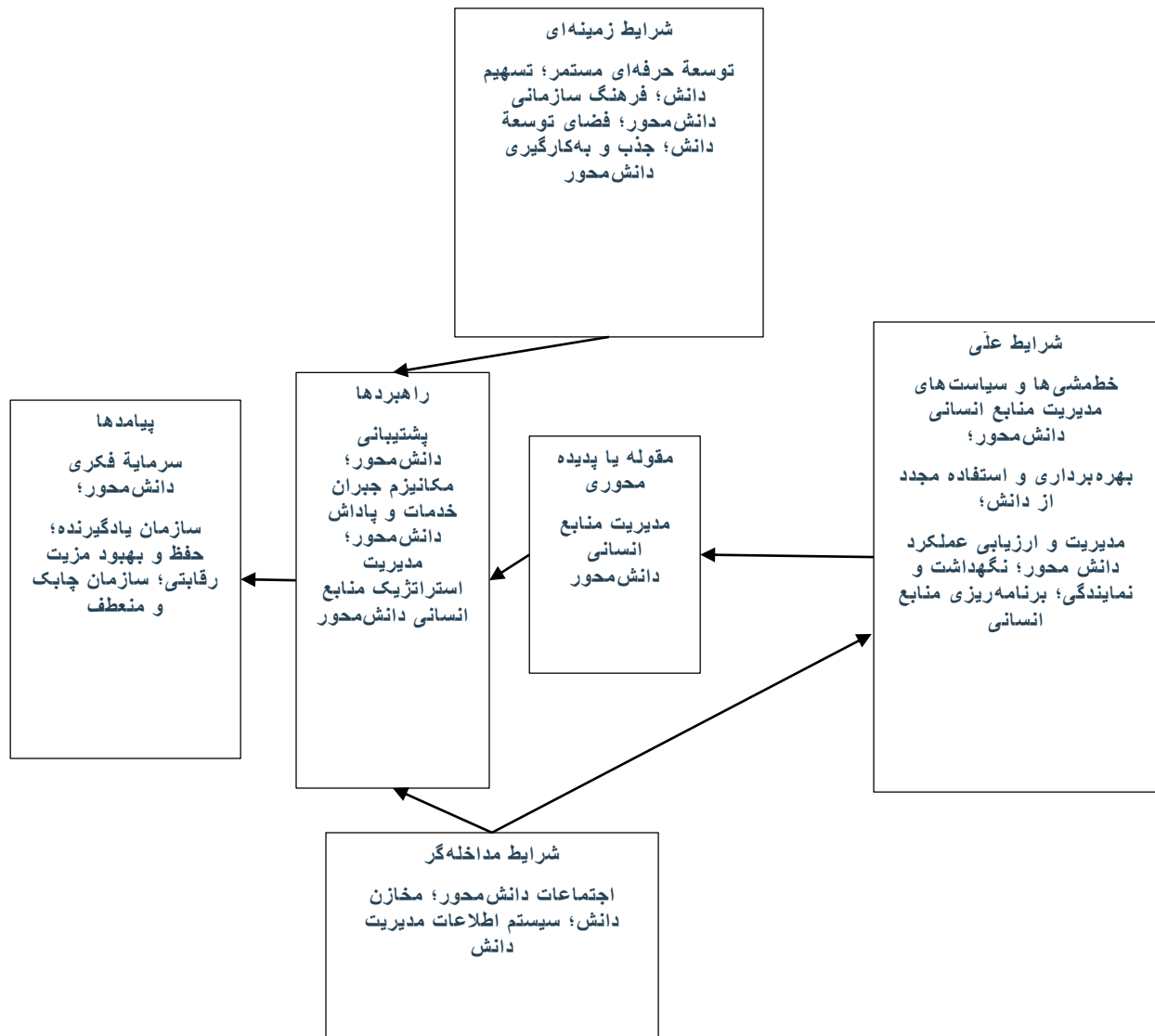
² continuous professional development

³ Knowledge Repositories

⁴ Communities of Knowledge

⁵ Knowledge Centric Support (KCS)

⁶ Knowledge-based intellectual capital



شکل شماره یک- الگوی مدیریت منابع انسانی دانش‌محور در سازمان‌های دولتی

کلیدی تمرکز دارد و در بسیاری از سازمان‌ها، ساختار و استفاده مجدد از دانش؛ نوعی پشتیبانی فنی است. اغلب ملاحظه شده است که در سازمان‌های دولتی، بنا به دلایل مختلف پدیده "تصلب دانش"^۱ در جریان است. در این صورت، آن‌ها باید در مورد فرآیندهای جذب و انتخاب منابع انسانی، تجدید نظر اساسی نمایند تا تناسب بین استخدام‌شوندگان جدید و وضعیت سازمان برقرار گردد. این مقوله می‌تواند در مورد رفتارهای دانش‌ساز منابع انسانی تأثیر به‌سزایی داشته باشد که بر تناسب بین فرهنگ سازمانی و استخدام شخصیت مناسب و همچنین اجتماعی شدن افراد در فرهنگ سازمان تأکید می‌کند. برای ایجاد منابع انسانی دانش‌محور، به ایجاد محیط حامی و مساعد تسهیم دانش و توسعه فرهنگ مرتبط با آن، تشویق و انگیزه مستمر کارکنان نیاز است. همچنین، یک روش نظارت مستمر

در الگوی حاصله، هریک از مؤلفه‌های اصلی الگو در قالب شش دسته‌بندی اصلی نظریه داده‌بنیاد مطرح شده‌اند. در رابطه با توضیح الگوی فوق قابل ذکر است که در سازمان‌های دولتی، به دلیل تعدد سلسله‌مراتب و وجود خط‌مشی‌های گوناگون؛ شیوه‌های سنتی استخدام و انتخاب حتی می‌توانند تسهیم دانش بین گروه‌ها یا بخش‌ها را که براساس اصل عملکردی سازمان‌دهی شده‌اند، مسدود کنند. در واقع بایستی در این نوع سازمان‌ها پشتیبانی دانش‌محور وجود داشته باشد که محیطی برانگیزاننده ایجاد کرده که در آن همه منابع انسانی "دانش، مهارت و توانایی‌های" خود را با یکدیگر هماهنگ و هم‌استا کنند و بتوانند به‌راحتی نگرش مثبت را در رابطه با تسهیم دانش به وجود آورند. پشتیبانی دانش‌محور متدولوژی و مجموعه‌ای از شیوه‌ها و فرآیندهایی است که به دانش به عنوان دارایی

1. Hardness of knowledge

انسانی می‌توان فضای توسعه دانش را در سازمان ساری و جاری کرد و در راستای حفظ و بهبود مزیت رقابتی سازمان کوشا بود. در نهایت، سازمان‌های دولتی که در ایجاد و ارتقای منابع انسانی دانش‌محور فعال هستند می‌توانند ضمن حمایت از سرمایه فکری دانش‌محور در سازمان؛ در راستای ایجاد سازمان یادگیرنده و سازمانی چابک و منعطف متمرثمر باشند.

۶ نتیجه‌گیری و پیشنهادها

الگوی ارائه‌شده در این پژوهش، درک مفهومی عمیق‌تری از مفاهیم مرتبط با مدیریت منابع انسانی و مدیریت دانش ارائه می‌دهد. دانش باید به گونه‌ای مدیریت شود تا محیطی ایجاد کند که در آن خطمشی‌ها و رویه‌های سازمان با مأموریت و بیانیه اخلاقی سازمان همسو باشند. باید فرهنگی ایجاد شود که دانش به نفع سازمان به اشتراک گذاشته شود. در جایی که دانش و اطلاعات در هر زمان و بدون هیچ‌گونه سوگیری در زمان مناسب در دسترس باشد، فرهنگ مطلوب مورد نیاز است. برای ایجاد محیط حامی تسهیم دانش و توسعه فرهنگ مرتبط با آن، تشویق و انگیزه مستمر کارکنان لازم است که در الگوی احصا شده، در قالب اصلی‌ترین مؤلفه‌ها و اجزای مدل مدیریت منابع انسانی - یعنی مدیریت و ارزیابی عملکرد دانش‌محور؛ مکانیزم جبران خدمات و پاداش دانش‌محور - تعریف شدند. مطابق با هدف اصلی تحقیق و در پاسخ به سؤال اصلی آن، در واقع، به منظور ایجاد مدل مدیریت منابع انسانی دانش‌محور در سازمان‌های دولتی، بایستی در تمام کارکردهای مدیریت منابع انسانی مانند استخدام، انتخاب، آموزش، جبران خسارت، ارزیابی عملکرد و غیره، تسهیم دانش و مفاهیم متعاقب را جاری کرد؛ چراکه ماهیت اصلی منابع انسانی دانش‌محور، دانش آشکار و ضمنی آن‌ها است. مخصوصاً دانش ضمنی که این نوع دانش در ذهن افراد معدودی راکد نمی‌ماند؛ بلکه در همه به اشتراک گذاشته می‌شود، ایجاد می‌شود، محاسبه و تقویت می‌شود. برای ایجاد این تغییر در سازمان، شیوه‌های نوسازی منابع انسانی و تغییر فرهنگی ضروری است. ویژگی‌های این فرهنگ "تغییر، نوآوری، باز بودن و اعتماد" است. مهم‌تر از همه، سازمان‌های دولتی باید فرهنگی را ایجاد کنند که در آن یادگیری از طریق اقدامات روزمره، "ارزش‌گذاری، تشویق و حمایت" شود. به‌عنوان مثال، از طریق فراهم کردن زمان، فضاهای عمومی و خصوصی برای یادگیری، فراهم کردن منابع یادگیری (مراکز اطلاعات، آزمایشگاه‌های یادگیری ویژه و...)؛ به اشتراک‌گذاران و یادگیرندگان پاداش داده شود. فناوری نقش اساسی در ایجاد و انتشار دانش دارد. بنابراین می‌توان آن را جزء ضروری منابع انسانی دانش‌محور دانست. در الگوی فوق ملاحظه می‌شود که یک رویکرد استراتژیک برای بهبود، حفظ و تخصصی کردن استفاده از فناوری مرتبط با ایجاد دانش مورد نیاز است. یک اشکال مربوط به تکیه بیش از حد به فناوری ممکن است منجر به استفاده کم از دانش ضمنی شود. امروزه ارتباطات اجتماعی با استفاده از فناوری محدود شده است و این ارتباط چهره به چهره به‌آرامی در حال از بین رفتن است. بنابراین کاملاً مشخص است که روش ایجاد، ذخیره و به اشتراک‌گذاری دانش

و پاداش یا راهی برای شناسایی یا وابستگی در ابتدا برای حفظ فرهنگ دانش وارد شده مورد نیاز است. فرهنگ سازمانی حمایتی و مشارکتی از منظر ایجاد و اشتراک دانش مهم است.

توسعه حرفه‌ای مستمر منابع انسانی؛ در واقع همان آموزش و توسعه منابع انسانی است که در مدل‌های مرتبط نیز با این عنوان نوشته می‌شود. آموزش به کارکنان کمک می‌کند تا دانش، مهارت و توانایی را به دست آورند که به نوآوری از نظر ارائه خدمات، فرایندها و شیوه‌های مدیریت در امور روزانه آن‌ها کمک می‌کند. برای اینکه منابع انسانی سازمان‌های دولتی در حوزه‌های حرفه‌ای خود باقی بمانند و ارتقا یابند، باید دائماً از تحولات در رشته‌ها و حرفه‌های خاص خود آگاه باشند و در فعالیت‌هایی شرکت کنند که فرصت‌هایی را برای پیشرفت حرفه‌ای خود ارائه می‌دهند. برنامه‌های آموزشی در سازمان باید به گونه‌ای انجام شوند که دانش ضمنی بتواند به دانش آشکار تبدیل شود. دانش، مهارت‌ها، شایستگی‌ها و نگرش‌های کارکنان باید با تأکید بر ایده تبدیل دانش ضمنی به دانش آشکار بهبود یابد. همچنین، نظام‌های جبران خدمات و پاداش دانش‌محور همانند نظام‌های پاداش سنتی نیستند که صرفاً به کارکنانی که تولید می‌کنند یا خدمات ارائه می‌دهند، پاداش دهند. بلکه به کسانی که تسهیم دانش دارند و به‌عبارتی پویا و فعال هستند پاداش می‌دهند. در واقع در چنین سازمان‌هایی مهم است که "دانش" و تسهیم آن جزء مواردی باشد که در مدیریت و ارزیابی عملکرد مدنظر قرار می‌گیرد.

مخازن دانش و سیستم‌های مدیریت دانش، عواملی هستند که در الگوی فوق به‌عنوان شرایط مداخله‌گر ایفای نقش می‌نمایند. این مخازن برای ذخیره و مدیریت مصنوعات مختلف دانش مانند اطلاعات روتین، اسناد آرشیوی، فیلم‌ها و سایر موارد ایجاد شده توسط کارمندان یک سازمان هستند. به دلیل وسعت و اندازه بالای سازمان‌های دولتی، دسترسی به این مخازن با استفاده از کنترل دسترسی مبتنی بر نقش تنظیم می‌شود که نوع دسترسی را برای طبقات مختلف کارمندان محدود می‌کند و نوعی پایگاه داده در سازمان ایجاد می‌نماید. اجتماعات دانش‌محور نیز مورد بعدی است. بیشتر سازمان‌ها، اجتماعات دانش‌محور را برای حفظ دانش سازمان و منابع انسانی خود حفظ می‌کنند. این جوامع نه تنها مصنوعات مختلف دانش را ذخیره می‌کنند، بلکه به‌عنوان یک انجمن برای کارمندان و گاهی اوقات عموم مردم عمل می‌کنند. همچنین، این انجمن‌ها راه‌های زیادی را برای ذخیره و گسترش دانش در سراسر و فراتر از مرزهای سازمان انجام می‌دهند. جلسات تسهیم دانش نیز یک ویژگی مشترک در اکثر سازمان‌ها در پشتیبانی از منابع انسانی دانش‌محور است. این کار عمدتاً برای به اشتراک گذاشتن دانش یا تخصص به‌دست‌آمده در فرایندها و جریان‌های مختلف سازمان انجام می‌شود. این جلسات توسط منابع انسانی در جریان‌های مربوطه برگزار می‌شود و در برنامه‌ریزی منابع انسانی و طراحی کار و شغل نیز تأثیر به‌سزایی دارند. مدیریت استراتژیک منابع انسانی دانش‌محور نیز یکی از راهبردهای موثر در پیامدها است. مدیریت استراتژیک منابع انسانی دانش‌محور به‌مثابه یک رویکرد سیستم‌های کاری یا عملکرد بالا است که در بسیاری از سازمان‌ها در جریان است. با تدوین استراتژی‌های نوآورانه و با کیفیت در قبایل منابع

انسانی) با نتایج تحقیقات سان و همکاران^۱ (۲۰۰۷)، پریو پاستور و همکاران^۲ (۲۰۱۰)، برور و برور^۳ (۲۰۱۰)، گوربوز و مرت^۴ (۲۰۱۱)، چو و همکاران^۵ (۲۰۱۳)، کیانتو و همکاران^۶ (۲۰۱۷)، اولهورن و همکاران^۷ (۲۰۲۰)، اوانگلیستا و همکاران^۸ (۲۰۲۳) همراستا و همسو است. مؤلفه‌های مستخرج از شرایط زمینه‌ای (توسعه حرفه‌ای مستمر؛ تسهیم دانش؛ فرهنگ سازمانی دانش‌محور؛ فضای توسعه دانش؛ جذب و به‌کارگیری دانش‌محور) با نتایج تحقیقات احمد و شرودر^۹ (۲۰۰۳)، لیو و تسای^{۱۰} (۲۰۰۷)، رانارواردسون^{۱۱} (۲۰۰۸)، برور و برور^{۱۲} (۲۰۱۰)، گوربوز و مرت^{۱۳} (۲۰۱۱)، اولهورن و همکاران^{۱۴} (۲۰۲۰)، اوانگلیستا و همکاران^{۱۵} (۲۰۲۳) همراستا و همسو است. مؤلفه‌های مستخرج از شرایط مداخله‌گر (مخازن دانش؛ اجتماعات دانش‌محور؛ سیستم اطلاعات مدیریت دانش) با نتایج تحقیقات شین و چیانگ^{۱۶} (۲۰۰۵)، پریو پاستور و همکاران^{۱۷} (۲۰۱۰)، گوربوز و مرت^{۱۸} (۲۰۱۱)، ژای و همکاران^{۱۹} (۲۰۱۴)، کیانتو و همکاران^{۲۰} (۲۰۱۷)، کوکائو و همکاران^{۲۱} (۲۰۲۲) همسو و همراستا است. مؤلفه‌های مستخرج از راهبردها (پشتیبانی دانش‌محور؛ مکانیزم جبران خدمات و پاداش دانش‌محور؛ مدیریت استراتژیک منابع انسانی دانش‌محور) با نتایج تحقیقات احمد و شرودر^{۲۲} (۲۰۰۳)، اختر و همکاران^{۲۳} (۲۰۰۸)، پریو پاستور و همکاران^{۲۴} (۲۰۱۰)، فریرا و همکاران^{۲۵} (۲۰۱۲)، چو و همکاران^{۲۶} (۲۰۱۳)، اوانگلیستا و همکاران^{۲۷} (۲۰۲۳) همراستا و همسو است. همچنین، مؤلفه‌های مستخرج از پیامدها (سرمایه فکری دانش‌محور؛ سازمان یادگیرنده؛ حفظ و بهبود مزیت رقابتی؛ سازمان چابک و منعطف) با نتایج تحقیقات سان و همکاران^{۲۸} (۲۰۰۷)، آکونگو دیما^{۲۹} (۲۰۱۰)، پریو پاستور و همکاران^{۳۰} (۲۰۱۰)، الحکیم و حسن^{۳۱} (۲۰۱۳)، دنگ و همکاران^{۳۲} (۲۰۲۲)، کوکائو و همکاران^{۳۳} (۲۰۲۲) همسو و همراستا است.

در پایان، مطابق با الگو و مؤلفه‌های احصاشده؛ پیشنهادات پژوهش حاضر در سه دوره مطرح می‌شوند. دوره اول، در رابطه با جذب و نگهداشت منابع انسانی است. سازمان‌های دولتی می‌توانند با ایجاد بستر و محیط دانش‌محور در سازمان، منابع انسانی خیره و قوی‌ای را استخدام کنند که در دوره‌های فعالیت‌شان در سازمان، مؤثر و بهره‌ور باشند. پیشنهاد بعدی در رابطه با دوره دوم یا دوره ضمن خدمت است. مدیران سازمان‌های دولتی، بایستی بازنگری و مهندسی مجددی را در فرآیندها و خطمشی‌های سازمان به وجود آورند که ضمن ایجاد محیط پویا در سازمان، بتوانند فضای خلاقانه‌ای را در راستای توسعه و خلق دانش منابع انسانی ایجاد نمایند. همچنین، پیشنهاد

نیز تحت‌تأثیر فناوری قرار گرفته است. این موضوع باعث ایجاد مسائل مربوط به حریم خصوصی و محرمانگی و... شده است که ممکن است پدیده‌های دردسرسازی همچون "تصلب دانش، احتکار دانش و..." را سبب شود.

برای اینکه سازمان‌های دولتی بتوانند منابع انسانی دانش‌محوری را داشته باشند، نیاز است تا به منظور ایجاد ذخیره و انتشار مؤثر دانش در سازمان‌شان، عملکردهای منابع انسانی را به گونه‌ای مناسب طراحی کنند که جنبه‌های دانش مورد توجه قرار گیرد. در طول فرآیند استخدام و گزینش و حتی ضمن خدمت؛ منابع انسانی باید تمایل داشته باشند که دانش، مهارت‌ها و توانایی‌های خود را به اشتراک بگذارند و به طور مداوم یاد بگیرند و خودشان را به‌روز کنند. عملکرد باید به صورت مستمر ارزیابی شود و شفاف باشد. بازخورد منظم باید انگیزه‌ای برای آن‌ها باشد تا بهتر شوند. کسانی که برای کسب دانش بیشتر، توسعه مهارت یا خلق ایده‌های جدید عملکرد خوبی داشتند، باید در مقایسه با دیگران پاداش بیشتری دریافت کنند. ایده‌های بدیع ایجاد شده باید برای تبدیل شدن به یک ویژگی خلاقانه و سازنده برای آینده به اشتراک گذاشته شود. همچنین، برنامه‌های آموزشی و توسعه به بهبود و ارتقای دانش، مهارت‌ها و توانایی‌های موجود کمک می‌کنند. این‌ها مزیت رقابتی را برای سازمان در پی خواهند داشت. نقش تسهیل‌کنندگان تسهیم دانش، گسترده است و باید به‌خوبی با عملکردهای مدیریت منابع انسانی ادغام شود. آن‌ها یک وظیفه حیاتی برای ایجاد کارکنان دانش‌محور در سازمان ایفا می‌کنند. مزیت رقابتی در گرو ایجاد و بهره‌برداری از سرمایه فکری است. با مدیریت مؤثر دانش می‌توان سرمایه فکری قوی ایجاد کرد که برای داشتن مزیت رقابتی نسبت به سایر سازمان‌ها مفید خواهد بود. جدای از فرهنگ مساعد، ارتباطات مؤثر، سیاست‌های حمایت از منابع انسانی، فناوری‌های به‌روز به سازمان کمک می‌کند تا به یک سازمان دانش‌محور منتقل شود.

در نهایت، مطابق با الگوی حاصله می‌توان نتیجه گرفت که منابع انسانی دانش‌محور، وابسته به شیوه‌های مدیریت منابع انسانی است که مجموعه‌ای از شیوه‌های مورد استفاده سازمان برای مدیریت منابع انسانی از طریق تسهیل توسعه شایستگی‌ها و مدیریت دانش را در بر می‌گیرد و ضمن ایجاد سرمایه فکری دانش‌محور؛ سازمانی یادگیرنده و چابک را ایجاد خواهد کرد.

مطابق با یافته‌های تحقیق، مؤلفه‌های مستخرج شرایط علی (خطمشی‌ها و سیاست‌های مدیریت منابع انسانی دانش‌محور؛ بهره‌برداری و استفاده مجدد از دانش؛ مدیریت و ارزیابی عملکرد دانش‌محور؛ نگهداشت و نمایندگی؛ برنامه‌ریزی منابع

¹¹ Shih & Chiang

¹² Zhai et al

¹³ Kokkaew et al

¹⁴ Akhtar et al

¹⁵ Ferreira et al

¹⁶ Akong'o Dimba

¹⁷ Al-Hakim & Hassan

¹⁸ Dang et al

¹ Sun et al

² Prieto Pastor et al

³ Brewer & Brewer

⁴ Gurbuz & Mert

⁵ Chow et al

⁶ Oehlhorn et al

⁷ Evangelista et al

⁸ Ahmad & Schroeder

⁹ Liu & Tsai

¹⁰ Runar Edvardsson

از دانش ضمنی منابع انسانی بازنشسته نیز بهره برد؛ چراکه در اکثر سازمان‌های دولتی مشاهده می‌شود که پس از بازنشستگی کارمندان، ارتباط کارمندان با سازمان و بالعکس، به‌طور کلی و بسیار محسوسی، قطع و منفصل می‌گردد.

بعدهی در رابطه با دوره سوم یا پس از خدمت -بازنشستگی- است. سازمان‌های دولتی می‌توانند با استفاده از سیستم‌های مدیریت دانش در سازمان، یک نظام پیشنهادی را در سازمان ایجاد کنند که هم دانش و اطلاعات کارکنان شاغل، و هم بتوان

منابع

- Abu Bakar, A. H., Yusof, M. N., Tufail, M. A., & Virgiyanti, W. (2016). Effect of knowledge management on growth performance in construction industry. *Management Decision*, 54(3), 735-749. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2012.09.022>
- Abubakar, A. M., Elrehail, H., Alatailat, M. A., & Elçi, A. (2019). Knowledge management, decision-making style and organizational performance. *Journal of Innovation & Knowledge*, 4(2), 104-114. <https://doi.org/10.1016/j.jik.2017.07.003>
- Ahmad, S., & Schroeder, R. G. (2003). The impact of human resource management practices on operational performance: recognizing country and industry differences. *Journal of operations Management*, 21(1), 19-43. [https://doi.org/10.1016/S0272-6963\(02\)00056-6](https://doi.org/10.1016/S0272-6963(02)00056-6)
- Akhtar, S., Ding, D. Z., & Ge, G. L. (2008). Strategic HRM practices and their impact on company performance in Chinese enterprises. Human Resource Management: Published in Cooperation with the School of Business Administration, *The University of Michigan and in alliance with the Society of Human Resources Management*, 47(1), 15-32. <https://doi.org/10.1002>
- Akong'o Dimba, B. (2010). Strategic human resource management practices: effect on performance. *African journal of economic and management Studies*, 1(2), 128-137. <https://doi.org/10.1108/20400701011073455>
- Al-Hakim, L., & Hassan, S. (2013). Knowledge management strategies, innovation, and organisational performance: An empirical study of the Iraqi MTS. *Journal of Advances in Management Research*, 10(1), 58-71. <https://doi.org/10.1108/09727981311327767>
- Al-Hawari, M. (2004). *Knowledge management styles and performance: a knowledge space model from both theoretical and empirical perspectives*. University of Wollongong.
- Bamberger, K. T. (2016). The application of intensive longitudinal methods to investigate change: stimulating the field of applied family research. *Clinical Child and Family Psychology Review*, 19, 21-38. <https://doi.org/10.1007/s10567-015-0194-6>
- Bano, A. (2021). Education-Significance, Scope And Prospects. *Technium Education and Humanities*, 1(1), 79-84. <https://doi.org/361813544>
- Barile, S., Ciasullo, M. V., Testa, M., & La Sala, A. (2023). An integrated learning framework of corporate training system: a grounded theory approach. *The TQM Journal*. <https://doi.org/10.1108/TQM-03-2022-0090>
- Birks, M.; Hoare, K. & Mills, J. (2019). Grounded theory: The FAQs. *International Journal of Qualitative Methods*, 18 (2019), <https://doi.org/10.1177/1609406919882535>
- Boamah, F. A., Zhang, J., & Miah, M. H. (2021). The impact of tacit knowledge sharing on the success of construction companies operations. *Journal of Engineering, Design and Technology*, (ahead-of-print). <https://doi.org/10.1108/JEDT-08-2021-0444>
- Borman, W. C., & Motowidlo, S. J. (1997). Task performance and contextual

- performance: The meaning for personnel selection research. *Human performance*, 10(2), 99-109. https://doi.org/10.1207/s15327043hup1002_3
- Brewer, P. D., & Brewer, K. L. (2010). Knowledge management, human resource management, and higher education: A theoretical model. *Journal of Education for Business*, 85(6), 330-335. <https://doi.org/10.1080/08832321003604938>
- Chai, W & Sutner, Sh. (2023). *Human Resource Management (HRM)*. <https://www.techtarget.com/searchhrsoftware/definition/human-resource-management-HRM>.
- Charmaz, K. (2014). *Constructing grounded theory: A practical guide through qualitative analysis*. (2nd ed.), SAGE Publications Ltd, London, UK (2014).
- Chen, Y. Y., Yeh, S. P., & Huang, H. L. (2012). Does knowledge management “fit” matter to business performance?. *Journal of knowledge management*. 16(5), 671-687. <https://doi.org/10.1108/13673271211262745>
- Chirumbolo, A., Callea, A., & Urbini, F. (2020). Job insecurity and performance in public and private sectors: a moderated mediation model. *Journal of Organizational Effectiveness: People and Performance*, 7 (2), 237-253. <https://doi.org/10.1108/JOEPP-02-2020-0021>
- Chow, I. H. S., Teo, S. T., & Chew, I. K. (2013). HRM systems and firm performance: The mediation role of strategic orientation. *Asia Pacific Journal of Management*, 30(1), 53-72. <https://doi.org/10.1007/s10490-012-9288-6>
- Creswell, J. W. (2018). *Research design: Qualitative and mixed methods approaches*. SAGE Publications, Inc; 5th edition (January 2, 2018).
- Dang, C. N., Le-Hoai, L., & Peansupap, V. (2022). Linking knowledge enabling factors to organizational performance: Empirical study of project-based firms. *International Journal of Construction Management*, 22(3), 527-540. <https://doi.org/10.1080/15623599.2019.1637097>
- De Miranda Castro, M.V.; de Araújo, M.L.; Ribeiro, A.M.; Demo, G.; Meneses, P.P.M. (2020). Implementation of strategic human resource management practices: A review of the national scientific production and new research paths. *Rev. Gestão*, 27, 229-246. <https://doi.org/10.1108/REG-10-2018-0102>
- Di Fatta, D., Caputo, F., Dominici, G., (2018). A relational view of start-up firms inside an incubator: the case of the ARCA consortium. *Eur. J. Innov. Manag.* 21 (4), 601-619. <https://doi.org/10.1108/EJIM-08-2017-0110>
- D'Silva, C. (2020). A study on increase in e-recruitment and selection process. *International Journal of Research in Engineering, Science and Management*, 3(8), 205-213. <https://doi.org/343690353>
- Donate, M. J., Peña, I., & Sánchez de Pablo, J. (2016). HRM practices for human and social capital development: Effects on innovation capabilities. *The International Journal of Human Resource Management*, 27(9), 928-953. <https://doi.org/10.1080/09585192.2015.1047393>
- Edvinsson, L. and Malone, M. (1997) *Intellectual Capital*. Harper Business, New York.
- Evangelista, P., Kianto, A., Hussinki, H., Vanhala, M., & Nisula, A. M. (2023). Knowledge-Based Human Resource Management, Logistics Capability, and Organizational Performance in Small Finnish Logistics Service Providers.

- Logistics*, 7(1), 12.
<https://doi.org/10.3390/logistics7010012>
- Farooq, M., Ullah, I., & Hameed, R. M. (2016). HR practices and organizational innovation: the mediating role of knowledge management effectiveness. *Journal of Social and Development Sciences*, 7(3), 50-67.
- Farooq Sahibzada, U., Xu, Y., Afshan, G., & Khalid, R. (2021). Knowledge-oriented leadership towards organizational performance: symmetrical and asymmetrical approach. *Business Process Management Journal*, 27(6), 1720-1746.
<https://doi.org/10.1108/BPMJ-03-2021-0125>
- Ferreira, P., Neira, I., & Vieira, E. (2012). The strategic approach to the high-performance paradigm: a European perspective. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 58, 474-482.
<https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2012.09.1024>
- Gamage, K. A., Dehideniya, D. M. S. C. P. K., & Ekanayake, S. Y. (2021). The role of personal values in learning approaches and student achievements. *Behavioral sciences*, 11(7), 102.
<https://doi.org/10.3390/bs11070102>
- Ghebregiorgis, Fitsum & Karsten, Luchien (2007). Human resource management and performance in a developing country: the case of Eritrea. *The International Journal of Human Resource Management*, 18 (2), 322-332.
<https://doi.org/10.1080/09585190601102547>
- GÜN, G. (2021). Knowledge-Based Hrm Practices, Task Performance And Is-Business Strategic Alignment. *Journal of International Social Research*, 14(77).
<https://doi.org/10.17719/jisr.11586>
- Gupta, K. (2022). Impact of Knowledge-Based HRM Practices on Organizational Performance: Mediating Effect of Intellectual Capital. *International Journal of Knowledge Management (IJKM)*, 18(1), 1-22.
<https://doi.org/10.4018/IJKM.290026>
- Gurbuz, S., & Mert, I. S. (2011). Impact of the strategic human resource management on organizational performance: Evidence from Turkey. *The International Journal of Human Resource Management*, 22(8), 1803-1822.
<https://doi.org/10.1080/09585192.2011.565669>
- Hejase, H. J., Hejase, A. J., Tabsh, H., & Chalak, H. C. (2016). Intellectual capital: An exploratory study from Lebanon. *Open Journal of Business and Management*, 4(04), 571.
<https://doi.org/10.4236/ojbm.2016.44061>
- Hoseini, S. M., Jafari, M., Akhavan, P., & Darabian, F. (2021). The Study of Knowledge-Sharing Effects on the Separation of Knowledge Employees and Related Risks in Knowledge-Based Organizations (Case Study: An IT Knowledge-Based Organization). *Scientific Journal of Strategic Management of Organizational Knowledge*, 4(14), 1-22.
<https://doi.org/20.1001.1.26454262.140.4.3.1.2> [In Persian].
- Iqbal, S., Rasheed, M., Khan, H., & Siddiqi, A. (2021). Human resource practices and organizational innovation capability: role of knowledge management. *VINE Journal of Information and Knowledge Management Systems*, 51(5), 732-748.
<https://doi.org/10.1108/VJKMS-02-2020-0033>
- Islami, X., Mulolli, E., & Mustafa, N. (2018). Using Management by Objectives as a performance appraisal tool for employee satisfaction. *Future Business Journal*, 4(1), 94-108.
<https://doi.org/10.1016/j.fbj.2018.01.001>
- Kang, S. C., Snell, S., & Swart, J. (2012). Options-based HRM, intellectual capital, and exploratory and exploitative learning in law firms' practice groups. *Human*

- Resource Management*, 51(4), 461–485.
<https://doi.org/10.1002/hrm.21484>
- Kazmi, S. A. Z., & Naaranoja, M. (2014). HRIS-An Effective Knowledge Management Solution “*GSTF Journal on Business Review (GBR)*, 3(2).
- Kianto, A., Sáenz, J., & Aramburu, N. (2017). Knowledge-based human resource management practices, intellectual capital and innovation. *Journal of Business Research*, 81, 11-20.
<https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2017.07.018>
- Kokkaew, N., Jokkaw, N., Peansupap, V., & Wipulanusat, W. (2022). Impacts of human resource management and knowledge management on non-financial organizational performance: Evidence of Thai infrastructure construction firms. *Ain Shams Engineering Journal*, 13(6), 101750.
<https://doi.org/10.1016/j.asej.2022.101750>
- Kotabe, M., Dunlap-Hinkler, D., Parente, R., Mishra, H.A., 2007. Determinants of cross-national knowledge transfer and its effect on firm innovation. *J. Int. Bus. Stud.* 38 (2), 259–282.
<https://doi.org/10.1057/palgrave.jibs.8400261>
- Kutieshat, R., & Farmanesh, P. (2022). The impact of new human resource management practices on innovation performance during the COVID 19 crisis: a new perception on enhancing the educational sector. *Sustainability*, 14(5), 2872.
<https://doi.org/10.3390/su14052872>
- Lee, C. S., Chao, C. W., & Chen, H. I. (2015). The relationship between HRM practices and the service performance of student interns perspective. *South African Journal of Business Management*, 46(3),
<https://doi.org/10.4102/sajbm.v46i3.96>
- Liao, Y. S. (2011). The effect of human resource management control systems on the relationship between knowledge management strategy and firm performance. *International Journal of Manpower*. 32(5/6), 494-511.
<https://doi.org/10.1108/01437721111158170>
- Liu, P. L., & Tsai, C. H. (2007). Effect of knowledge management systems on operating performance: An empirical study of hi-tech companies using the balanced scorecard approach. *International Journal of Management*, 24(4), 734-743. <https://doi.org/10.1108/01437721111158170>
- Lopez-Cabrales, A., Pérez-Luno; A., Cabrera, R.V., (2009). Knowledge as a mediator between HRM practices and innovative activity. *Hum. Resour. Manag.* 48 (4), 485–503. <https://doi.org/10.1108/01437721111158170>
- Macnamara, J. (2018). Content Analysis. *Mediated communication*, 7(11), 191.
<https://doi.org/10.1108/01437721111158170>
- Maier, R., & Hadrich, T. (2011). *Knowledge management systems*. In *Encyclopedia of Knowledge Management*, Second Edition (pp. 779-790). IGI Global.
<https://www.hubspot.com/knowledge-management-systems>
- Martens, P. (2006). Sustainability: Science or Finance?, *Sustainability: Science, Policy & Practice*. 2(1).
<https://doi.org/10.1108/01437721111158170>
- Martinsons, M.G. (1997). Human Resource Management Applications of Knowledge-based Systems. *International Journal of Information Management*, 17(I), 35-53.
<https://doi.org/10.1108/01437721111158170>
- Middleton, G; Golley, R; Patterson, K & Coveney, J. (2022). The Family Meal Framework: A grounded theory study conceptualising the work that underpins the family meal. *Appetite*. 175(1), 106071.

- <https://doi.org/10.1016/j.appet.2022.106071>
- Mills, A. M., & Smith, T. A. (2011). Knowledge management and organizational performance: a decomposed view. *Journal of knowledge management*, 15(1), 156-171. <https://doi.org/10.1108/13673271111108756>
- Minbaeva, D. (2013). Strategic HRM in building micro-foundations of organizational knowledge-based performance. *Human Resource Management Review*, 23(4), 378-390. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2012.10.001>
- Minbaeva, D., Foss, N., & Snell, S. (2009). Guest editors' introduction: Bringing the knowledge perspective into HRM. *Human Resource Management*, 48(4), 477-483. <https://doi.org/10.1002/hrm.20303>
- Nikkhah Tekmedash, Y., Hosseini, S. S., & Karami, A. (2019). The Impact of Knowledge-based Human Resources Management on Innovation Performance in Iranian Export SMEs. *Journal of International Business Administration*, 2(1), 1-21. <https://doi.org/10.22034/JIBA.2019.9011> [In Persian].
- Obeidat, B. Y., Tarhini, A., Masa'deh, R. E., & Aqqad, N. O. (2017). The impact of intellectual capital on innovation via the mediating role of knowledge management: a structural equation modelling approach. *International Journal of Knowledge Management Studies*, 8(3-4), 273-298. <https://doi.org/10.1504/IJKMS.2017.1007246>
- Obeidat, B. Y., Al-Suradi, M. M., Masa'deh, R. E., & Tarhini, A. (2016). The impact of knowledge management on innovation: An empirical study on Jordanian consultancy firms. *Management Research Review*, 39(10), 1214-1238. <https://doi.org/10.1108/MRR-09-2015-0214>
- Oehlhorn, Caroline E., Maier, Christian, Laumer, Sven, Weitzel, Tim (2020). Human resource management and its impact on strategic business-IT alignment: A literature review and avenues for future research. *The Journal of Strategic Information Systems*, 29(4), 101641. <https://doi.org/10.1016/j.jsis.2020.101641>
- Özcan, S.; Reichstein, T. (2009). Transition to entrepreneurship from the public sector: Predispositional and contextual effects. *Manag. Sci.* 2009, 55, 604-618. <https://doi.org/10.1287/mnsc.1080.0954>
- Podgorodnichenko, N., Edgar, F., & McAndrew, I. (2020). The role of HRM in developing sustainable organizations: Contemporary challenges and contradictions. *Human Resource Management Review*, 30(3), 100685. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2019.04.001>
- Pradhan, P., Costa, L., Rybski, D., Lucht, W., & Kropp, J. P. (2017). A systematic study of sustainable development goal (SDG) interactions. *Earth's Future*, 5(11), 1169-1179. <https://doi.org/10.1002/2017EF000632>
- Prieto Pastor, I. M., Perez Santana, M. P., & Martin Sierra, C. (2010). Managing knowledge through human resource practices: empirical examination on the Spanish automotive industry. *The International Journal of Human Resource Management*, 21(13), 2452-2467. <https://doi.org/10.1080/09585192.2010.516596>
- Rotundo, M., & Sackett, P. R. (2002). The relative importance of task, citizenship, and counterproductive performance to global ratings of job performance: A policy-capturing approach. *Journal of applied psychology*, 87(1), 66. <https://doi.org/10.1037//0021-9010.87.1.66>

- Runar Edvardsson, I. (2008). HRM and knowledge management. *Employee relations*, 30(5), 553-561. <https://doi.org/10.1108/01425450810888303>
- Sahibzada, U. F., Jianfeng, C., Latif, K. F., Shah, S. A., & Sahibzada, H. F. (2020). Refuelling knowledge management processes towards organisational performance: mediating role of creative organisational learning. *Knowledge Management Research & Practice*, 1-13. <https://doi.org/10.1080/14778238.2020.1787802>
- Santangelo, G.D.; Pini, P. (2010). New HRM practices and exploitative innovation: A shopfloor level analysis. *Ind. Innov.* 18, 611-630. <https://doi.org/10.1080/13662716.2011.591977>
- Santika, I. G. N., Arnyana, I. B. P., Suastra, I. W., & Kartika, I. M. (2022). Contents Standard Policy of Basic Education in The National Level Reviewed from The Scope of Citizenship Education Materials. *Journal of Sustainable Development Science*, 4(1), 29-36. <https://doi.org/10.46650/jsds.4.1.1263.29-36>
- Shahmoradi, M., Salajeghe, S., & Amiri, A. (2019). Presenting a Knowledge-Based Human Resource Management Model in Sari Executive Agencies. *Journal of Human Capital Empowerment*, 2(3), <https://doi.org/181-196.672333> [In Persian].
- Shih, H. A., & Chiang, Y. H. (2005). Strategy alignment between HRM, KM, and corporate development. *International Journal of Manpower*. 26(6), 582-603. <https://doi.org/10.1108/01437720510625476>
- Schuler, R.S.; Jackson, S.E. (1987). Linking competitive strategies with human resource management practices. *Acad. Manag. Perspect.* 1987, 1, 207-219. <https://doi.org/10.5465/AMR.1987.4275740>
- Siebert, J. U., Kunz, R. E., & Rolf, P. (2021). Effects of decision training on individuals' decision-making proactivity. *European Journal of Operational Research*, 294(1), 264-282. <https://doi.org/10.1016/j.ejor.2021.01.010>
- Singh, S. K., Mazzucchelli, A., Vessal, S. R., & Solidoro, A. (2021). Knowledge-based HRM practices and innovation performance: Role of social capital and knowledge sharing. *Journal of International Management*, 27(1), 100830. <https://doi.org/10.1016/j.intman.2021.100830>
- Sołoducho-Pelc, L., & Sulich, A. (2020). Between sustainable and temporary competitive advantages in the unstable business environment. *Sustainability*, 12(21), 8832. <https://doi.org/10.3390/su12218832>
- Sowaity, S. M. (2022). Does Intellectual Capital Efficiency Affect Earnings Quality? Evidence for Jordanian Listed Companies. *Open Journal of Accounting*, 11(2), 80-109. <https://doi.org/10.4236/ojacct.2022.112006>
- Sucahyo, Y. G., Utari, D., Budi, N. F. A., Hidayanto, A. N., & Chahyati, D. (2016). Knowledge management adoption and its impact on organizational learning and non-financial performance. *Knowledge Management & E-Learning*, 8(2), <https://doi.org/387.305266869>
- Stewart, G. L., & Brown, K. G. (2019). *Human resource management*. John Wiley & Sons.
- Stewart, T. A. (1997). *Intellectual capital: The new wealth of organizations*. New York, NY: Doubleday/Currency.
- Sun, L. Y., Aryee, S., & Law, K. S. (2007). High-performance human resource practices, citizenship behavior, and organizational

- performance: A relational perspective. *Academy of management Journal*, 50(3), 558-577.
<https://www.jstor.org/stable/20159873>
- Vakili, Y., Jafrinia, S., & Mirhosseini Mohammadi, E. S. (2022). Introducing a Model for Individual Development (ID) of Strategic Managers in Mostazafan Foundation. *Journal of Human Resource Management*, 12(3), 76-97.
<https://doi.org/10.22034/JHRS.2023.364316.1996> [In Persian].
- Vaziri, S., & Farhadi Mahalli, A. (2018). Impact of knowledge-based human resource management policies on innovation performance and intellectual capital (Case Study: National Oil Products Distribution Company-Golestan Region). *Public Policy In Administration*, 9(3), 95-112.
<https://doi.org/13618> [In Persian].
- Waheed, A.; Miao, X.; Ahmad, N.; Waheed, S.; Majeed, A. (2017). New HRM Practices and Innovation Performance; The Moderating Role of Information Technology Ambidexterity. *In Information Technology and Intelligent Transportation Systems*; IOS Press: Tokyo, Japan, 2017; pp. 228-237.
<https://doi.org/330648047>
- Waheed, A.; Xiaoming, M.; Ahmad, N.; Waheed, S. (2020). Moderating effect of information technology ambidexterity linking new human resource management practices and innovation performance. *Int. J. Inf. Technol. Manag.* 19, 181-201.
<https://doi.org/10.1504/IJITM.2020.106219>
- Wang, X., Dass, M., (2017). Building innovation capability: the role of top management innovativeness and relative-exploration orientation. *J. Bus. Res.* 76, 127-135.
<https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2017.03.019>
- Williams, T; Wiles, J; Smith, M & Ward, K. (2022). Combining action research and grounded theory in health research: A structured narrative review. *SSM - Qualitative Research in Health*. 2(2022), 100093.
<https://doi.org/10.1016/j.ssmqr.2022.100093>
- Wibowo, M. A., Waluyo, R., & Zhabrinna, Z. (2018). Investigation of the relationship between the knowledge management process and performance of a construction company: An empirical study. *Interdisciplinary Journal of Information, Knowledge, and Management*, 13, 417-435.
<https://doi.org/10.28945/4166>
- Wright, P. M., Gardner, T. M., & Moynihan, L. M. (2003). The impact of HR practices on the performance of business units. *Human resource management journal*, 13(3), 21-36.
<https://doi.org/10.1111/j.1748-8583.2003.tb00096.x>
- Zack, M., McKeen, J., & Singh, S. (2009). Knowledge management and organizational performance: an exploratory analysis. *Journal of knowledge management*, 13(6), 392-409.
<https://doi.org/10.1108/13673270910997088>
- Zhai, X., Liu, A. M., & Fellows, R. (2014). Role of human resource practices in enhancing organizational learning in Chinese construction organizations. *Journal of Management in Engineering*, 30(2), 194-204.
[https://doi.org/10.1061/\(ASCE\)ME.1943-5479.0000207](https://doi.org/10.1061/(ASCE)ME.1943-5479.0000207)