

Identification and Analysis of Sociological Challenges of Human Resource Development in Knowledge-Based Organizations: An Emphasis on Cultural Dimensions

Nahid Fathi^{*}, Seyed Reza Seyed Javadin^{}**

Tahmoures Hasangholipour^{*}**

Abstract

The current paper aims to identify sociological challenges of knowledge-based human resources development (HRD) practices in terms of cultural dimensions. It is a developmental research, conducting a descriptive-exploratory design. For qualitative data collection, thematic analysis method is applied. The research sample consisted of managers and officials at the Institute for Humanities and Cultural Studies (IHCS), selected through the snowball sampling. To this end, a total of 20 interviews were conducted in 2022-2023. Based on the results of subtheme coding and theme categorization, the sociological challenges of knowledge-based human resources development practices are classified into four main categories; namely, individual, team, organizational, and environmental challenges. The individual category includes personality, behavioral, perceptual and value dimensions. However, the team challenges consist of team conflicts, informal rules, structural asymmetry between teams and

* Ph. D. student in public administration, Department of Public Administration, Faculty of Management and Economics, Science and Research branch, Islamic Azad University, Tehran, Iran, fathi@srbau.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 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: 2023/01/05, Date of acceptance: 2023/03/09



organizations, and the formation of subcultures. The organizational category includes evaluation, structure, process, and legal ownership. Finally, the environmental category includes dynamics of new technologies, changes in HRD approaches, environmental changes, organizational changes, and weaknesses in infrastructure of novel technologies.

Keywords: Knowledge Base, Knowledge Culture, Knowledge Human Resource Development, Knowledge Workers, Knowledge Organizations, Sociology.

The purpose of this study is to identify sociological challenges of knowledge-based human resources development (HRD) practices in terms of cultural dimensions. For the development of knowledge human resources, knowledge-based organizations such as The Institute for Humanities and Cultural Studies (IHCS) have need of platforms and requirements to internalize this concept within their organization. One that the majority of knowledge-based organizations lack is the need of an organizational culture compatible with the knowledge environment. The development of knowledge human resources practices is defined as a novel approach in human resource management that designs and implements main HR management practices based on the improvement and progress of the organization's knowledge. To put it differently, the HR development and management cover those practices that are purposefully designed to promote knowledge processes in the organization. The approaches of knowledge HR development play a significant role in developing management processes through improving cultural contexts and strengthening skills and capabilities of employees. Changing employees' behaviors and attitudes, increasing their motivation, learning capacity and etc., can be achieved by the effective management of knowledge management systems. Further, the contribution of knowledge management in the HR development places at the top of the value chain; since from the beginning, it creates a culture that may increase innovation, creativity, learning and performance. Regarding the importance of organizational culture in the knowledge HR development practices in knowledge-based organizations, the current paper seeks to explore and analyze cultural obstacles and challenges in the development of knowledge human resources. Here, the major problem of the study is to identify sociological challenges of the development of knowledge human resources in knowledge-based organizations in terms of in cultural dimensions.

This paper is a developmental research, conducting a descriptive-exploratory design. However, this is an inductive research study with a qualitative approach. The research applies a qualitative approach, because qualitative data analysis is used to identify

cultural challenges of human resource development. Moreover, in terms of theoretical foundations and experimental backgrounds, it can be considered a library research, and in terms of qualitative data, it is a field research study. Interview is used to collect qualitative data, while for qualitative data analysis, thematic analysis is applied. The research sample includes managers and officials at The Institute for Humanities and Cultural Studies. The paper conducts snowball sampling. The sampling of data and number of interviews required until the model reached theoretical saturation. Based on the snowball sampling method, a total of 20 interviews were conducted in 2022-2023 . According to the findings of subtheme coding and theme categorization, the sociological challenges of knowledge-based human resources development practices are classified into four main groups as individual, team, organizational, and environmental. The individual challenges include personality, behavioral, perceptual and value dimensions. However, the team challenges consist of team conflicts, informal rules, structural asymmetry between teams and organizations, and the formation of subcultures. The organizational group includes evaluation, structure, process, and legal ownership. Finally, the environmental group covers dynamics of new technologies, changes in HRD approaches, environmental changes, organizational changes, and weaknesses in infrastructure of novel technologies.

For the individual category, the cultural challenges of the knowledge HR development practices refer to the dimensions and components that knowledge workers are personally dealing with regardless of the characteristics of the group or organization. However, the cultural challenges at the team level consider those dimensions and components that knowledge workers face in the form of groups and work teams. Also, at the organizational category, the cultural challenges of the knowledge HR development practices signify the dimensions and components that an organization and its characteristics may generate in the direction of the culture of knowledge HR development. Finally, the cultural challenges at the environmental category point to those dimensions and components that are outside the organization, while the organization is dealing with. These put an influence on the performance and decisions of the organization in line with the organization's cultural policies for the knowledge HR development practices.

Bibilography

- ACT. (2019). Factors associated with knowledge worker performance. Center for evidence based management. 1-11.
- Advan, salma. (2021). The impacts of human resource management in knowledge management in small companies. Journal of humanities insights. 1-6.

- Akdere, M. (2009). The role of knowledge management in quality management practices: Achieving
- Arunprasad, P. (2016). Guiding metaphors for knowledge-intensive firms: Strategic HRM practices and
- Azad Aramaki, Taghi. (1376). Sociological theories. Soroush Publications. Tehran.
- 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. Nu 2. 166-175.
- 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.
- Braun, Virginia; Clarke, Victoria. (2009). Using thematic analysis in psychology. *Qualitative Research in Psychology*, 3: 77-101.
- Conference on New Challenges in Management and Business: Organization and Leadership, 2 May 2016, Dubai, UAE. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 230, 471-481. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2016.09.059>
- 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 firm's performance*. 1-40. <https://doi.org/10.1108/IJOA-07-2015-0887>. <https://doi.org/10.1177/1523422309338575>
- Human Resource Performance in Management of Keshavarzi Bank Branches in Tehran. 3rd International
- Khawaldeh, ghaadeer. (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.
- knowledge strategies. *International Journal of Organizational Analysis*, 24(4), 743-772.
- Lendzion, jaroslaw piotr. (2015). Human resource management in the system of organizational knowledge management. *International conference on applied human factors and economics*. 1-7.
- Mir, farhan. Azmat. (2017). Integrating knowledge management and human resource development: a knowledge based HRD process model. *Journal of management and research*. 1-30.
- Torabi, M. H. R., Kyani,A., Falakinia,H. (2016). An Investigation of the Impact of Knowledge Management on Human Resource Performance in Management of Keshavarzi Bank Branches in Tehran. 3rd International Conference on New Challenges in Management and Business: Organization and Leadership, 2 May 2016, Dubai, UAE. doi: 10.1016/j.sbspro.2016.09.059
- Moinian, Bahman. Eliasi, Mehdi. Bammad Sufi, Jahaniyar. Seyed Naqvi, Mir Ali. (1400). Designing a model for maintaining knowledge workers in manufacturing knowledge-based companies. *Two Quarterly Journals of Sustainable Human Resource Management*. Volume 3. Number 4. 89-111. [in Persian]
- 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.

شناسایی و تحلیل چالش‌های جامعه‌شناختی توسعه... (ناهد فتحی و دیگران) ۱۴۳

- performance excellence in organizations. *Advances in Developing Human Resources*, 11(3), 349–361.
- Saimian, Siddiqa. Mohammadiyah, sacred. Moir Moini, Hamid. Shahrokhi, Farzaneh. (2012). Investigating the impact of cultural components on the personal brand model based on individual competencies. *Journal of cultural management*. Volume 7. Number 22. 70-86. [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.
- Tayibi Abolhasani, Amir Hossein. (2018). An introduction to research methods: standard procedures for qualitative data analysis. *Science and Technology Policy Quarterly*. Volume 9. Number 2. 1-30. [in Persian]
- 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.

شناسایی و تحلیل چالش‌های جامعه‌شناختی توسعه منابع انسانی در سازمان‌های دانش‌بنیان (با تأکید بر ابعاد فرهنگی)

ناهید فتحی*

سیدرضا سیدجوادین**، طهمورث حسنتلی پور***

چکیده

هدف از تحقیق حاضر شناسایی چالش‌های جامعه‌شناختی توسعه منابع انسانی در بُعد فرهنگی در سازمان‌های دانش‌بنیان است. پژوهش حاضر از لحاظ هدف توسعه‌ای و از لحاظ نوع روش توصیفی - اکتشافی است. برای گردآوری داده‌های کیفی از تکنیک تجزیه و تحلیل تم استفاده شده است. مشارکت‌کنندگان این پژوهش شامل مدیران و مسئولان پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی بوده‌اند که براساس روش نمونه‌گیری گلوله‌برفی و به تعداد بیست مصاحبه در سال ۱۴۰۱ انجام شده است. براساس نتایج کدگذاری تم‌های فرعی و مقوله‌بندی تم‌ها، چالش‌های جامعه‌شناختی توسعه منابع انسانی دانشی به چهار دسته کلی چالش‌های فردی، گروهی، سازمانی، و محیطی طبقه‌بندی شده‌اند. در این خصوص، چالش‌های فردی شامل ابعاد شخصیتی، رفتاری، ادراکی، و ارزشی، چالش‌های گروهی شامل تعارضات تیمی، قوانین غیررسمی تیم‌ها، عدم تقارن ساختاری تیم‌های دانشی با سازمان، و شکل‌گیری خرده‌فرهنگ‌ها،

* 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: ۱۴۰۱/۱۰/۱۵، تاریخ پذیرش: ۱۴۰۱/۱۲/۱۸



چالش‌های سازمانی شامل ارزیابی، ساختاری، فرایندی، و مالکیت حقوقی، و چالش‌های محیطی شامل پویایی فناوری‌های نوین، تحولات در رویکردهای توسعه منابع انسانی، تغییر و تحولات محیطی، تغییرات سازمانی، و ضعف در زیرساخت‌های فناوری‌های نوین است.

کلیدواژه‌ها: توسعه منابع انسانی دانشی، جامعه‌شناختی، دانش‌بنیان، سازمان‌های دانشی، فرهنگ دانشی، کارکنان دانشی.

۱. مقدمه

در سال‌های اخیر منابع انسانی به‌عنوان عنصر مرکزی عملکرد سازمانی در تحقیقات جهانی برجسته شده‌اند و مطالعات اخیر بر اهمیت شبکه‌های مبتنی بر دانش به‌عنوان ابزاری برای ایجاد و اشتراک‌گذاری دانش و عامل مؤثر در رشد و توسعه سازمان تأکید می‌کنند. در این مطالعات، نقش سرمایه فکری به‌عنوان بخش مهمی از عملکرد سازمان مورد تأکید قرار گرفته است؛ آن‌چنان‌که بسیاری از سازمان‌ها شبکه‌های مبتنی بر دانش را به‌عنوان ابزاری برای دسترسی، توسعه، بهره‌برداری، و به‌اشتراک‌گذاری دانش مورد نیاز خود بیان می‌کنند، چراکه عملکرد سازمانی نه تنها هسته اصلی همه فعالیت‌ها، بلکه تضمین‌کننده بقای سازمان نیز خواهد بود (Hassan and Siddighi 2020: 2).

بر همین اساس، در سال‌های اخیر، موضوعاتی هم‌چون مدیریت دانش، سازمان‌های دانش‌بنیان، و توسعه منابع انسانی مطرح و از اهمیت ویژه‌ای برخوردار شده‌اند. بسیاری از مطالعات هم‌چون آکدر (Akdere 2009)، آرونپراساد (Arunprasad 2016)، و میر و دیگران (Mir et al. 2016) به بررسی این موضوع پرداخته‌اند که چگونه مدیریت دانش و توسعه منابع انسانی در بسیاری از زمینه‌ها با یکدیگر مرتبط هستند و بر یکدیگر تأثیر می‌گذارند. در این مطالعات، عواملی هم‌چون فرهنگ سازمانی، ساختار سازمانی، و راه‌بردها نقش تعیین‌کننده‌ای در برقراری ارتباط میان مدیریت دانش و توسعه منابع انسانی داشته‌اند.

در همین زمینه، مفهوم جدیدی به‌عنوان توسعه منابع انسانی دانشی، به‌عنوان رویکردی نوین در مدیریت منابع انسانی، که فعالیت‌های اصلی مدیریت منابع انسانی را براساس بهبود و توسعه دانش سازمان طراحی و اجرا می‌کند، مطرح شد. توسعه و مدیریت منابع انسانی دانشی شامل آن دسته از فعالیت‌هایی است که به‌طور هدف‌مند برای ارتقای فرایندهای دانش در سازمان طراحی شده‌اند. براساس این رویکرد، هر فعالیت مدیریت منابع انسانی بر توسعه

شناسایی و تحلیل چالش‌های جامعه‌شناختی توسعه ... (ناهد فتحی و دیگران) ۱۴۷

و ارتقای دانش سازمانی متمرکز است. به‌عنوان مثال، در فرایند استخدام، علاوه‌بر توجه به دانش و مهارت‌های اجتماعی فعلی، توانایی‌های بالقوه برای یادگیری دانش و مهارت‌های جدید، مهارت‌های ارتباطی و اجتماعی و توانایی کار تیمی، و توانایی تحمل ابهام و سازگاری با تغییرات و پویایی‌های محیطی متقاضیان نیز مورد توجه قرار می‌گیرد که موجب می‌شود سازمان‌ها به منابع انسانی آگاه به‌منظور بهبود کارایی و اثربخشی عملکرد در وظایف دانشی دسترسی داشته باشند. استخدام مبتنی بر دانش به‌عنوان تمرکز عمیق و صریح بر انتخاب متقاضیانی با دانش مرتبط و توانایی‌های ارتباطی و یادگیری تعریف شده است (Azadeh 2021: 3).

کاوالده (Khawaldeh 2020) معتقد است شیوه‌های توسعه منابع انسانی دانشی می‌توانند فرایندهای مدیریتی را از طریق بسترهای فرهنگی، تقویت مهارت‌ها، و قابلیت‌های کارکنان توسعه دهند. تأثیرگذاری بر رفتارها و نگرش‌های آن‌ها، افزایش انگیزه‌ها، ظرفیت یادگیری، و مواردی از این قبیل از طریق مدیریت مؤثر سیستم‌های مدیریت دانش به‌دست می‌آیند. به‌عبارت‌دیگر، سهم مدیریت دانش در توسعه منابع انسانی در بالای زنجیره ارزش قرار دارد، چراکه فرهنگی را ایجاد می‌کند که نوآوری، خلاقیت، یادگیری، و عملکرد را افزایش می‌دهد.

به‌زعم سوکاردی (Sukardi 2021)، مدیریت دانش از طریق توسعه فرهنگی از جمله فرهنگ شایسته‌سالاری انجام می‌شود و فرایند مدیریت دانش در جهت تمرکز روزافزون بر روی فعالیت‌های منابع انسانی است؛ به‌گونه‌ای که می‌توان گفت خدمات سازمانی، که فضا را برای توسعه منابع انسانی از طریق بهبود فرهنگ در اشتراک دانش آماده می‌کند، توسط فناوری اطلاعات پشتیبانی می‌شود و از طریق تقویت جنبه‌های فرهنگی توسعه دانش سازمان قادر به ارتقای کیفیت منابع انسانی خواهد بود.

هم‌چنین، تحقیقات نشان داده است که سازمان‌های دانش‌بنیان، مانند پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی، در جهت توسعه منابع انسانی دانشی، نیازمند بسترها و الزاماتی هستند که بتوانند به درونی‌سازی این مفهوم در سازمان بپردازند. یکی از این بسترها، که بسیاری از سازمان‌های دانش‌بنیان با فقدان آن مواجه هستند، فرهنگ سازمانی متناسب با محیط دانشی است. به‌عبارت‌دیگر، یکی از دلایلی که این سازمان‌ها را در مسیر توسعه منابع انسانی دانشی با چالش‌هایی مواجه می‌کند عدم تمایز فرهنگ دانشی با فرهنگ سازمانی و از طرفی

دشواری ارزیابی فعالیت‌های دانشی در سازمان است. از این رو، الزامی است که برای پیاده‌سازی توسعه منابع انسانی دانشی فرهنگ متناسبی را در آن سازمان مستقر کرد.

ارتیل (Ortyl 2021) معتقد است فرهنگ سازمانی مناسب پیش‌نیازی برای رضایت متخصصان دانشی است؛ به گونه‌ای که وفاداری و تعهد آن‌ها را به سازمان تسریع می‌کند و به رضایت شغلی بالا، گشودگی در اشتراک دانش، و افزایش نوآوری در سازمان منجر می‌شود. از این رو، وی معتقد است فرهنگ سازمانی به‌عنوان پیش‌نیاز اثربخشی مدیریت دانش به‌شکل قابل توجهی به افزایش مبادله دانش و تشدید فرایندهای انتقال دانش در سازمان کمک می‌کند. واریسی‌های محقق در مطالعات و پژوهش‌های انجام‌شده در زمینه بُعد فرهنگی توسعه منابع انسانی در سازمان‌های دانش‌بنیان حاکی از آن است که بیش‌تر این تحقیقات بُعد فرهنگی را به‌عنوان یک متغیر میانجی و مداخله‌گر در مسیر توسعه منابع انسانی بررسی کرده‌اند و با وجود این که بُعد فرهنگ، از الزامات نهادی و ساختاری توسعه منابع انسانی دانشی در سازمان‌ها، دانشی است، هیچ پژوهشی به‌طور مستقل به مطالعه موضوع فرهنگ و آسیب‌ها و چالش‌های جامعه‌شناختی فرهنگ در مسیر توسعه منابع انسانی دانشی نپرداخته است.

هم‌چنین، بررسی‌ها نشان داد با وجود آن که شغل دانشی و کارکنان دانشی پدیده‌های جدیدی در سازمان‌ها به‌شمار می‌روند که همواره در فرایندهای ارزیابی شغلی و همکاری با کارکنان عادی سازمان با تعارضات فرهنگی مواجه‌اند، در پژوهش‌های انجام‌شده به چالش‌ها و آسیب‌های فرهنگی اشاره‌ای نشده است.

لذا، با توجه به این که تحقیقات انجام‌شده در زمینه بررسی جامعه‌شناختی توسعه منابع انسانی دانشی به بُعد فرهنگی و اهمیت فرهنگ دانشی نپرداخته‌اند، در این پژوهش تلاش شده است تا به بررسی بُعد جامعه‌شناختی فرهنگی در مسیر توسعه منابع انسانی دانشی و آسیب‌ها پرداخته شود. هم‌چنین، با توجه به نقش پُراهمیت فرهنگ سازمانی در توسعه منابع انسانی دانشی در سازمان‌های دانش‌بنیان، پژوهش حاضر به دنبال آن است که موانع و چالش‌های فرهنگی توسعه منابع انسانی دانشی را شناسایی و واکاوی کند.

از این رو می‌توان گفت مسئله اصلی پژوهش حاضر شناسایی چالش‌های جامعه‌شناختی توسعه منابع انسانی دانشی در بُعد فرهنگی در سازمان‌های دانش‌بنیان است. در این خصوص، سؤالات پژوهش حاضر به شرح ذیل هستند:

سؤال اصلی:

- چالش‌های فرهنگی توسعه منابع انسانی دانشی در سازمان‌های دانش‌بنیان کدام‌اند؟

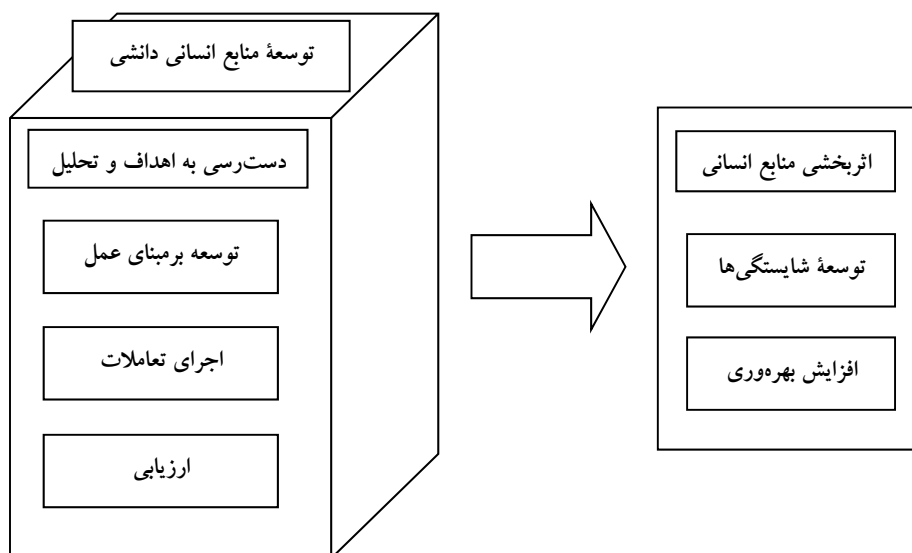
سؤالات فرعی:

- مضامین فرعی چالش‌های فرهنگی توسعه منابع انسانی دانشی در سازمان‌های دانش‌بنیان کدام‌اند؟
- مضامین اصلی چالش‌های فرهنگی توسعه منابع انسانی دانشی در سازمان‌های دانش‌بنیان کدام‌اند؟
- مقوله‌های کلی چالش‌های فرهنگی توسعه منابع انسانی دانشی در سازمان‌های دانش‌بنیان کدام‌اند؟

۲. مبانی نظری و پیشینه تجربی

۱.۲ فرهنگ و توسعه منابع انسانی دانشی

مطالعات سال‌های اخیر سبب ادغام فرایندهای مدیریت دانش با عناصر توسعه منابع انسانی و ایجاد یک دیدگاه توسعه منابع انسانی مبتنی بر دانش شده است. برای این‌که چنین ادغامی موفق باشد، محققانی هم‌چون اودل و هابرت (2011) بر ایجاد و حفظ یک رویکرد دانش‌محور در شیوه‌های منابع انسانی به‌طور کلی و فرهنگ سازمانی به‌طور خاص تأکید کرده‌اند. مدل مفهومی ذیل توسط میر و دیگران (Mir et al. 2017) ارائه شده است:



شکل ۱. مدل مفهومی توسعه منابع انسانی دانشی (Mir et al. 2017: 14)

براساس این مدل، توسعه منابع انسانی دانشی از چهار فاز زیر تشکیل شده است:

- فاز ۱: ایجاد اهداف مشترک برای مدیریت دانش می‌تواند به‌عنوان یک عنصر اساسی در برنامه‌های توسعه منابع انسانی، تمرکز بر شناسایی پتانسیل‌های کلیدی دانش در افراد مختلف و تیم‌ها، و چشم‌انداز درست برای فرایندهای توسعه مداوم و مراحل آتی در نظر گرفته شود؛
- فاز ۲: اهداف دانش‌محور توسعه منابع انسانی به‌خوبی تثبیت می‌شود و جای خود را به مرحله دوم فرایند توسعه منابع انسانی دانشی یا فاز توسعه می‌دهد که در آن روش‌ها و برنامه‌های توسعه منابع انسانی دانشی ایجاد می‌شود؛
- فاز ۳: مهم‌ترین چالش‌های مربوط به شیوه‌های مدیریت منابع انسانی نهفته در دانش احتمالاً در فاز سوم یعنی اجرای طرح‌ها و برنامه‌های توسعه منابع انسانی دانشی است. برنامه‌های آموزشی مؤثر، که با دقت اجرا شوند، می‌توانند از مزایای افزایش مهارت‌ها و منابع انسانی پُرجنب‌وجوش و اثربخش استفاده کنند؛
- فاز ۴: آخرین مرحله شامل ارزیابی و اندازه‌گیری نتایج تولیدشده در طول فرایند است. تمرکز اصلی این فاز از توسعه منابع انسانی دانشی ارزیابی و مقایسه نتایج فرایندهای توسعه منابع انسانی دانشی با اهداف تعیین‌شده در مرحله اولیه است (ibid.: 15-16).

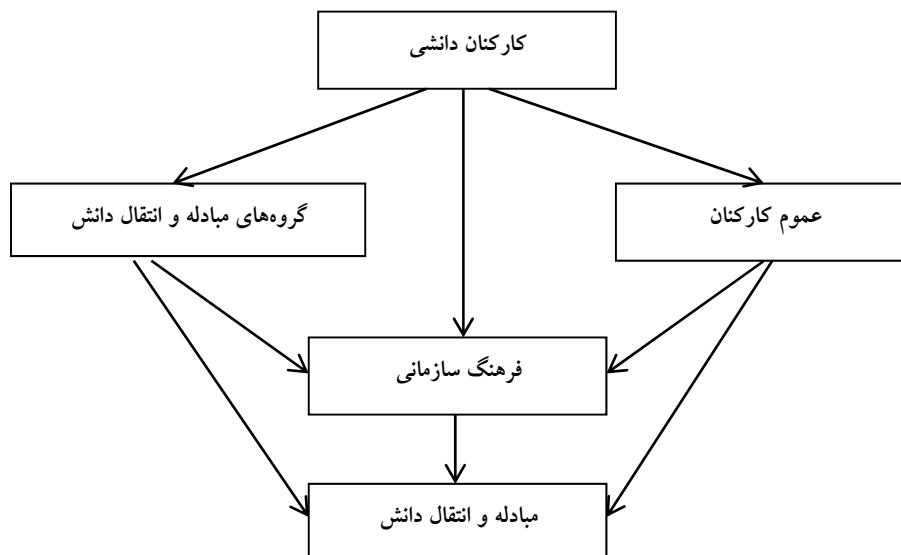
شناخت ویژگی‌ها و ارزش‌های منحصربه‌فرد کار دانشی و کارکنان دانشی نیازمند انواع جدید آموزش و توسعه در ایجاد و تحول دانش، شایستگی‌سازی، و آموزش فناوری است. در ارتباط با هر مرحله از ایجاد دانش انواع مختلفی از کارکنان دانشی وجود دارند. کسانی که به‌ویژه در مبادله دانش مهارت دارند شناسه‌های دانش در نظر گرفته می‌شوند که آن‌ها را «شناساگر»، «توسعه‌دهنده»، و «اجراکننده» نیز می‌نامند. ادوان (Advan 2021) دو طبقه فرهنگی از این شناسه‌ها را تحت عنوان شناسه‌های حسی و ایدئالی معرفی کرده است:

- شناسه‌های فرهنگی - حسی مربوط به حواس‌اند و می‌توان آن‌ها را سودمند و مادی‌گرایانه دید؛
- فرهنگ ایدئال به ایده‌ها مربوط می‌شود. به‌عنوان مثال، پای‌بندی به معنویت یا ایدئولوژی از جمله این شناسه‌هاست.

لندزیون (Lendzion 2015) پژوهشی را تحت عنوان مدیریت منابع انسانی در سیستم مدیریت دانش سازمانی و با اشاره به جنبه‌های اجتماعی، سازمانی، و فرهنگی مدیریت دانش به‌انجام رسانده است. نتایج نشان داد که عامل موفقیت هر سازمانی ایجاد شرایطی برای پتانسیل توسعه شایستگی کارکنان دانشی است. از این رو، نویسنده بر نقش مدیریت دانش در مدیریت منابع انسانی برای افزایش رقابت‌پذیری شرکت با استفاده از دانش تأکید داشته است.

حسن و صدیقی (Hassan and Siddighi 2020) نیز پژوهشی را تحت عنوان «چگونه اقدامات منابع انسانی دانش‌محور بر روی نوآوری و عملکرد سازمانی تأثیر می‌گذارد؟» به‌انجام رسانده‌اند. در این پژوهش پنج بُعد مدیریت منابع انسانی دانشی شامل آموزش و توسعه، جمع‌گرایی، ارزیابی عملکرد، استخدام و انتخاب، و جبران خدمات و متغیرهای مکملی هم‌چون فرهنگ ملی، جمع‌گرایی، و اجتناب از عدم قطعیت بررسی شده‌اند. نتایج نشان داد نه‌تنها این عوامل بر سرمایه انسانی، عقلانی، و ساختاری در سازمان‌ها تأثیر گذاشته‌اند، بلکه به‌نوبه خود روی عملکرد سازمان نیز مؤثر بوده‌اند.

اورتیل و دیگران (Ortyl et al. 2021) در تحقیقی دیگر مدلی ارائه کرده‌اند که در آن کارکنان دانشی برای مبادله دانش در سازمان نیازمند فرهنگ سازمانی دانشی هستند. آن‌ها معتقدند که کارکنان دانشی محرک اساسی رشد اقتصادی، نوآوری، و گردش دانش هستند و عملکرد آن‌ها برای به‌دست آوردن مزیت رقابتی حیاتی است. به‌زعم محققان، تشویق به مشارکت آزاد در تبادل دانش همانند کاتالیزوری برای ظهور یک سازمان عاری از نابرابری و تبدیل به یک سازمان دانشی خواهد بود. آن‌چنان‌که بدون حمایت کامل آن‌ها گسترش دانش تجاری و تبدیل یک سازمان به یک سازمان دانش‌بنیان غیرممکن است و این ویژگی‌ها موجب افزایش تمرکز بر جذب و حفظ کارکنان دانشی به‌عنوان منبع مزیت رقابتی شده است. هم‌چنین، به‌عنوان بخشی از استراتژی حفاظت از دانش، مدیریت اقداماتی را برای جذب و جمع‌آوری دانش حرفه‌ای و تبدیل آن به سرمایه ساختاری سازمان انجام می‌دهد و بدین‌وسیله سازمان را از ضرر ناشی از آن در هنگام خروج کارکنان دانشی کلیدی محافظت می‌کند.

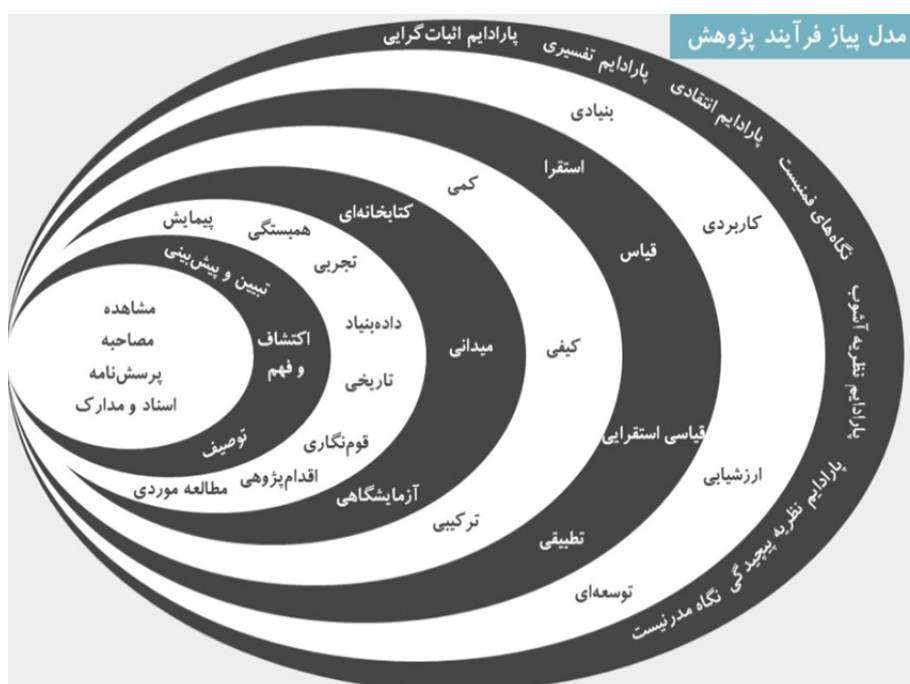


شکل ۲. مدل مفهومی نقش فرهنگ سازمانی و کارکنان دانشی در مبادله دانش (Ortyl et al. 2021: 11)

- در این الگو، مفروضاتی که مطرح می‌شود مستلزم ایجاد سؤالاتی خاص به شرح ذیل است:
- متخصصان در جریان فرایندهای فرعی مبادله دانش چه قوانین حمایت‌کننده‌ای از مبادله دانش را مهم می‌دانند؟
 - آیا اهمیت اصول فردی حاکم بر مبادله دانش به مشارکت‌کنندگان در انتشار دانش بستگی دارد؟
 - آیا وابستگی کارکنان به ادراکات، اهمیت اصول مبادله دانش، هنجارها، و ارزش‌هایی که فرهنگ سازمانی را تشکیل می‌دهند در این فرایند مؤثر است؟
 - استانداردها و ارزش‌هایی که توسط کارکنان دانشی ترجیح داده می‌شوند و هم‌چنین استانداردها و ارزش‌های واقعی که فرهنگ سازمانی دانشی را ایجاد می‌کنند کدام‌اند؟
 - آیا در سازمان‌هایی که متخصصان دانشی فعالیت می‌کنند فرهنگ سازمانی حمایت از مبادله دانش نیز وجود دارد؟
 - چه اقداماتی باید انجام شود تا فرهنگ سازمانی به‌سمت مبادله دانش کارآمد در سازمان سوق داده شود؟

۳. روش‌شناسی پژوهش

پژوهش حاضر، که در ۱۴۰۱ به‌انجام رسیده است، از لحاظ هدف توسعه‌ای و از لحاظ نوع روش توصیفی-اکتشافی است. جهت گردآوری داده‌های کیفی از تکنیک تجزیه‌وتحلیل تم استفاده شده است. پژوهش حاضر از نظر مبانی معرفت‌شناسی جزو گروه تفسیرگرایی است. هم‌چنین، رویکرد جمع‌آوری داده‌ها و تجزیه‌وتحلیل آن‌ها کیفی است که این امر مستلزم روش‌های کیفی (داده‌های کیفی، گروه‌های مباحثه، یادداشت‌ها، و مواردی از این قبیل) است.



شکل ۳. مدل لایه‌های پژوهش ساندرز

براساس مدل موردنیاز پژوهش ساندرز، تحقیق حاضر در لایه پارادایم اثبات‌گرایی و تفسیری و از لحاظ هدف در دسته پژوهش‌های توسعه‌ای قرار می‌گیرد. از لحاظ قیاسی یا استقرایی بودن، این پژوهش با داشتن رویکردی کیفی تحقیقی استقرایی است. هم‌چنین، این پژوهش رویکردی کیفی دارد، چراکه در جهت شناسایی چالش‌های فرهنگی توسعه منابع انسانی دانشی از تحلیل داده‌های کیفی استفاده شده است. هم‌چنین، از لحاظ گردآوری مبانی نظری و پیشینه‌های تجربی، مطالعه‌ای کتابخانه‌ای است و از نظر گردآوری داده‌های کیفی

پژوهشی میدانی محسوب می‌شود. از طرفی، ابزار گردآوری داده‌های کیفی در این پژوهش مصاحبه است. برای تجزیه و تحلیل داده‌های کیفی از تکنیک تجزیه و تحلیل تم استفاده می‌شود. در این بخش به تشریح مراحل شش‌گانه تکنیک تجزیه و تحلیل تم پرداخته شده است. تجزیه و تحلیل تم فراگردی بازگشتی (recursive) است که در طول زمان انجام می‌پذیرد و در آن حرکت به عقب و جلو در بین مراحل ذکر شده وجود دارد (Braun and Clarke 2009).

مرحله ۱. آشنایی با داده‌ها: در این مرحله، محقق با مطالعه کامل داده‌های کیفی همراه با اقداماتی شامل «بازخوانی مکرر داده‌ها» و خواندن داده‌ها به صورت فعال (یعنی جست‌وجوی معانی و الگوهای مرتبط با چالش‌های جامعه‌شناختی توسعه منابع انسانی دانشی) شناخت بیش‌تری از داده‌های کیفی حاصل از مصاحبه‌ها به دست آورده است؛

مرحله ۲. ایجاد گدهای اولیه: در این مرحله، محقق با بازخوانی مکرر داده‌های کیفی گدهای مفهومی اولیه را، که به عبارتی کوچک‌ترین واحدهای مفهومی هستند و توانایی معرفی چالش‌های جامعه‌شناختی توسعه منابع انسانی دانشی را دارند، استخراج می‌کند تا در مراحل بعد آن‌ها را طبقه‌بندی کند؛

مرحله ۳. جست‌وجوی تم‌ها: در این مرحله محقق به طبقه‌بندی گدهای مختلف در قالب تم‌های بالقوه و مرتب‌کردن همه خلاصه‌داده‌های کدگذاری شده در قالب مضمون‌های مشخص پرداخته است. در واقع، محقق تحلیل گدهای خود را شروع کرده و در نظر گرفته است که چگونه گدهای مختلف می‌توانند برای ایجاد یک تم کلی برای شناسایی چالش‌های جامعه‌شناسی توسعه منابع انسانی ترکیب شوند؛

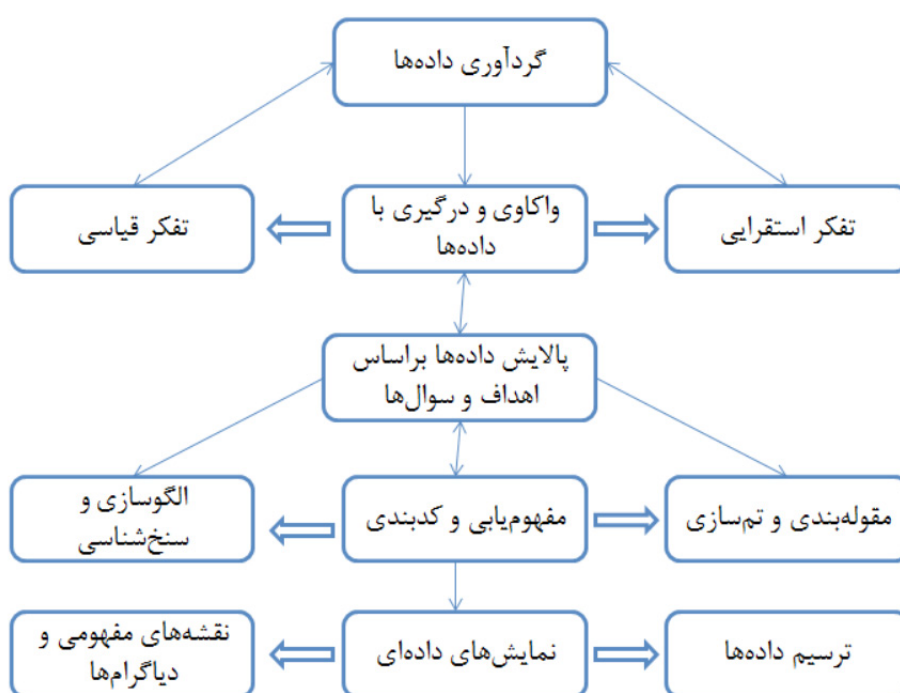
مرحله ۴. بازبینی تم‌ها: در این مرحله، محقق مجموعه‌ای از تم‌ها را ایجاد و آن‌ها را بازبینی کرده است. این مرحله شامل دو مرحله بازبینی و تصفیه تم است: مرحله اول شامل بازبینی در سطح خلاصه‌های کدگذاری شده است. به عنوان مثال، برخی از تم‌ها، که نیازمند نام‌گذاری مجدد بوده‌اند، اصلاح یا تم‌های تکراری حذف شده‌اند؛

مرحله ۵. تعریف و نام‌گذاری تم‌ها: در این مرحله، محقق با طبقه‌بندی تم‌های فرعی به سطوح بالاتر به ایجاد مقوله‌ها پرداخته است. در این گام نیز بازبینی، اصلاح، و نام‌گذاری مجدد تم‌های اصلی چالش‌های جامعه‌شناختی توسعه منابع انسانی دانشی در بُعد فرهنگی اتفاق افتاده است؛

مرحله ۶. تهیه گزارش.

پس از آن‌که محقق مجموعه‌ای از تم‌های کاملاً شکل‌گرفته (worked-out) را در اختیار گرفته است، به تحلیل پایانی و نگارش گزارش پرداخته است که در نهایت چهارچوب مفهومی چالش‌های جامعه‌شناختی توسعه منابع انسانی دانشی در سازمان‌های دانش‌بنیان با تأکید بر بُعد فرهنگی طراحی شده است.

در شکل ۴ فرایند کُدگذاری در تکنیک تجزیه و تحلیل تم نمایش داده شده است:



شکل ۴. طرح عمومی تحلیل تم (طیبی ابوالحسنی ۱۳۹۸: ۱۱)

فراگرد تجزیه و تحلیل تم زمانی شروع می‌شود که تحلیل‌گر الگوهای معنی و موضوعاتی را که جذابیت بالقوه دارند مورد نظر قرار می‌دهد. این تحلیل، شامل یک رفت و برگشت مستمر بین مجموعه داده‌ها و خلاصه‌های کُدگذاری شده و تحلیل داده‌هایی است که به وجود می‌آیند. نگارش تحلیل از همان مرحله اول شروع می‌شود. به‌طور کلی، هیچ راه منحصر به فردی برای شروع مطالعه در مورد تجزیه و تحلیل تم وجود ندارد. مراحل کلی و خلاصه تکنیک تجزیه و تحلیل تم به صورت ذیل است:

- کُدگذاری تم‌ها: شامل مراحل آشنایی با داده‌ها، ایجاد کُد‌های اولیه، و جست‌وجوی مضمون‌ها؛
- مقوله‌بندی تم‌ها: شامل مراحل بازبینی تم‌ها، تعریف، و نام‌گذاری تم‌ها؛
- تهیه گزارش (ibid.).

۴. مشارکت‌کنندگان پژوهش

محیط پژوهش حاضر پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی است. روش نمونه‌گیری در این پژوهش نیز به صورت گلوله‌برفی و هدف‌مند است. هم‌چنین، تعداد نمونه‌گیری تا جایی ادامه یافته که مدل موردنظر به اشباع نظری رسیده است. در این خصوص، بیست مصاحبه در بین اعضای محیط تحقیق انجام شده است.

۵. یافته‌های پژوهش

در مراحل کُدگذاری تم‌های فرعی و مقوله‌بندی تم‌ها، تم‌های فرعی در مصاحبه‌ها استخراج شده‌اند. پس‌از آن در مرحله مقوله‌بندی به دسته‌بندی هرکدام از تم‌ها با مقوله‌های اصلی پژوهش پرداخته شده است. در این زمینه، براساس مقوله‌بندی تم‌های کلی، چالش‌های فرهنگی توسعه منابع انسانی دانشی در سازمان‌های دانش‌بنیان به چهار دسته چالش‌های فرهنگی فردی، گروهی، سازمانی، و محیطی تقسیم شده‌اند.

۱.۵ فرایند شکل‌گیری مقوله چالش‌های فرهنگی توسعه منابع انسانی دانشی در

سطح فردی

چالش‌های فرهنگی توسعه منابع انسانی دانشی در سطح فردی به ابعاد و مؤلفه‌هایی اشاره می‌کنند که کارکنان دانشی سازمان به‌شخصه و فارغ از ویژگی‌های گروه یا سازمان با آن درگیر هستند. کُد F مربوط به ابعاد چالش‌های فرهنگی توسعه منابع انسانی دانشی در سطح فردی بوده که از مصاحبه‌شونده اول (F1) تا مصاحبه‌شونده بیستم (F20) مشخص شده است. نتایج حاصل از کُدگذاری تم‌های فرعی و مقوله‌بندی تم‌ها در جدول ۱ به‌نمایش گذاشته شده است.

جدول ۱. نتایج کُدگذاری تم‌های مرتبط با چالش‌های فرهنگی در سطح فردی

مقوله کلی	تم‌های اصلی	تم‌های فرعی	کُدگذاری
چالش‌های سطح فردی	بُعد شخصیتی	فردگرایی در انجام فعالیت‌های دانشی	F1
		حس رقابت مضر به سایر کارکنان دانشی	F2, F3, F8, F12
		جاه‌طلبی و کمال‌گرایی بیش‌ازحد	F2
		خودپرترینی به کارکنان غیردانشی	F2
		باور افراطی به استقلال شخصیتی و دوری از سازمان	F3
		هویت‌یابی مستقل از سازمان	F1
		بدبینی به همکاران	F1, F2, F3
	بُعد رفتاری	دوری‌گزینی به کارکنان غیردانشی	F8
		عدم همکاری با کارکنان دانشی	F1, F3
		عدم تمایل به فعالیت در تیم‌های دانشی	F1
		برخورد ناصحیح در روابط غیررسمی با سایر کارکنان	F1
		عدم تمایل به تلاش داوطلبانه	F12
		رفتار ناعادلانه	F12
		عدم نمایش روحیه اجتماعی و هم‌دلی	F2
	بُعد ادراکی	عدم انتقادپذیری	F12
		ضعف در خودکنترلی	F12
		عدم توان در خودمدیریتی	F5
		برداشت ناصحیح از روابط متقابل فردی	F5
		عدم توانایی تحلیل رفتارهای متقابل میان همکاران	F6
		درک نادرست از مفهوم توسعه کارکنان دانشی	F6
	بُعد ارزشی	عدم پرهیز از ریا و خودنمایی	F1
		عدم تلاش مضاعف در مسیر یادگیری و دانش‌افزایی	F4
		عدم تلاش در مسیر توسعه اهداف متعالی	F4
		عدم باور به عدالت‌محوری	F1
دوری‌گزینی از صداقت و راست‌گویی		F8	
عدم فعالیت در جهت کسب رضایت الهی		F8	

براساس نتایج حاصل از تکنیک تجزیه و تحلیل تم، چالش‌های فرهنگی توسعه منابع انسانی دانشی در سطح فردی شامل چهار بُعد شخصیتی، رفتاری، ادراکی، و ارزشی است.

۲.۵ فرایند شکل‌گیری مقوله‌ چالش‌های فرهنگی توسعه منابع انسانی دانشی در سطح گروهی

چالش‌های فرهنگی توسعه منابع انسانی دانشی در سطح گروهی به ابعاد و مؤلفه‌هایی اشاره می‌کنند که کارکنان دانشی سازمان در قالب گروه‌ها و تیم‌های کاری با چالش‌های فرهنگی مواجه می‌شوند. کد C مربوط به ابعاد چالش‌های فرهنگی توسعه منابع انسانی دانشی در سطح گروهی بوده که از مصاحبه‌شونده اول (C1) تا مصاحبه‌شونده بیستم (C20) مشخص شده است. نتایج حاصل از تکنیک تجزیه و تحلیل تم با استفاده از ابزار مصاحبه جهت مقوله‌بندی تم‌های چالش‌های فرهنگی توسعه منابع انسانی دانشی در سطح گروهی در جدول ۲ به‌نمایش گذاشته شده است.

جدول ۲. نتایج کدگذاری تم‌های مرتبط با چالش‌های فرهنگی در سطح گروهی

مؤله کلی	تم‌های اصلی	تم‌های فرعی	کدگذاری
چالش‌های سطح گروهی	تعارضات تیمی	بروز احساسات فاصله طبقاتی میان کارکنان دانشی و غیردانشی	C2
		اختلافات در فرهنگ قدرانی از کارکنان دانشی و غیردانشی	C12
		ضعف در مدیریت و حل تعارضات میان‌گروهی	C18
		عدم برگزاری جلسات آموزشی برای حل تعارضات میان کارکنان دانشی و غیردانشی	C20
		به‌کارگیری واژگان متفاوت و بعضاً متضاد در تعریف فرهنگ تیم‌های دانشی و غیردانشی	C3
		عدم توجه هم‌اندازه سازمان به کارکنان دانشی و غیردانشی	C16
		تفاوت در به‌کارگیری مفهوم توسعه کارکنان دانشی و غیردانشی	C19
	فرایندهای غیررسمی	شکل‌گیری دستورالعمل‌های مضر در تیم‌های دانشی بدون مجوز سازمان	C12
		ایجاد روابط غیررسمی خارج از روابط درون‌سازمانی در میان اعضای تیم‌های دانشی	C1
		قانون‌گذاری غیرمتعارف و بدون مجوز سازمان در تیم‌های دانشی	C14
		تعریف روابط قدرت به‌شکل غیرقانونی در تیم‌های دانشی	C17
		عدم آگاهی تیم‌های دانشی به قوانین ساختاری سازمان به‌صورت خواسته یا ناخواسته	C4
		تعریف وظایف و فعالیت‌ها در تیم‌های دانشی بدون آگاهی و اطلاع‌رسانی به مدیران سازمان	C20
		عدم شفافیت اطلاعات در تیم‌های دانشی درمورد روابط غیررسمی	C14

مقوله کلی	تم‌های اصلی	تم‌های فرعی	کد گذاری
مقوله کلی	عدم تقارن ساختاری تیم‌های دانشی با سازمان	تشکیل ارتباطات شبکه‌ای در تیم‌های دانشی در خارج از ساعات کاری	C5
		عدم پاسخ‌گویی و مسئولیت‌پذیری تیم‌های دانشی به مدیران سازمان به دلیل تشکیل ساختارهای سازمانی حلقه‌ای یا شبکه‌ای	C6
		احساس قدرت غیرمتعارف کارکنان دانشی در سازمان به دلیل ویژگی‌های ادهوکرایی و حلقه‌های قدرت در تیم‌ها	C2
		فاصله زیاد ساختار تیم‌های دانشی با ساختارهای متعارف و مجاز سازمان	C1
		عدم هماهنگی بودجه‌ریزی تیم‌های دانشی با توان سازمان	C20
شکل‌گیری خرده‌فرهنگ‌ها		ایجاد فرهنگ‌های متفاوت در تیم‌های دانشی	C12
		تقویت فرهنگ‌های خارج از سازمان در تیم‌های دانشی به واسطه همگنی اعضای تیم	C17
		تشکیل خرده‌فرهنگ‌هایی در صدد برهم‌زدن نظم سازمانی	C4
		قدرت گرفتن خرده‌فرهنگ‌های تیم‌های دانشی در برابر فرهنگ سازمانی	C20
		کم‌رنگ شدن فرهنگ سازمانی در برابر جذابیت رقابت میان خرده‌فرهنگ‌ها	C14
		عدم مدیریت تهدیدها و استفاده مناسب از ظرفیت‌های شکل‌گیری خرده‌فرهنگ‌های تیم‌های دانشی	C5

براساس نتایج حاصل از تکنیک تجزیه و تحلیل تم، چالش‌های فرهنگی توسعه منابع انسانی دانشی در سطح گروهی شامل تعارضات تیمی، قوانین غیررسمی تیم‌ها، عدم تقارن ساختاری تیم‌های دانشی با سازمان، و شکل‌گیری خرده‌فرهنگ‌ها می‌شود.

۳.۵ فرایند شکل‌گیری مقوله چالش‌های فرهنگی توسعه منابع انسانی دانشی در سطح سازمانی

چالش‌های فرهنگی توسعه منابع انسانی دانشی در سطح سازمانی به ابعاد و مؤلفه‌هایی اشاره می‌کنند که سازمان‌ها و ویژگی‌های سازمانی در مسیر فرهنگ توسعه منابع انسانی دانشی چالش‌هایی را ایجاد می‌کنند. کد S مربوط به چالش‌های فرهنگی سطح سازمانی بوده که از مصاحبه‌شونده اول (S1) تا مصاحبه‌شونده بیستم (S20) مشخص شده است. نتایج حاصل از مقوله‌بندی گدها در تکنیک تجزیه و تحلیل تم در جدول ۳ ارائه شده است.

جدول ۳. نتایج کُدگذاری تم‌های مرتبط با چالش‌های فرهنگی در سطح سازمانی

مقوله کلی	تم‌های اصلی	تم‌های فرعی	کُدگذاری
چالش‌های سطح سازمانی	چالش‌های ارزیابی	استفاده از شیوه‌های سنتی ارزیابی عملکرد	S1
		نگاه مدگرایانه و عامیانه به مفهوم کار دانشی	S5
		عدم بازخورد مدیران به کارکنان دانشی	S7
		عدم شناخت تیم‌های ارزیاب از مفهوم کار دانشی	S12
		عدم نیاز واقعی سازمان‌ها به کار دانشی	S15
		عدم وجود تیم‌های متخصص ارزیاب	S20
		عدم وجود سیستم‌های تشویق و تنبیه برای کارکنان دانشی	S14
	چالش‌های ساختاری	ابهام و پراکندگی در ایده‌های کارکنان دانشی	S19
		آسیب بوروکراسی به فرایندهای ارتباطات	S20
		سرعت ناکافی در مبادله دانش و اطلاعات	S12
		عدم وجود واحد تحقیقات و توسعه در سازمان	S1
		قوانین دست‌وپاگیر	S2
		ناسازگاری ایده‌ها با اهداف سازمانی	S2
	چالش‌های فرایندی	اختلاف‌نظر مدیران در اجرای طرح‌ها و ایده‌ها	S8
		بی‌انگیزگی کارکنان دانشی به دلیل عدم حمایت‌ها	S9
		تصمیم‌گیری نادرست در قبال تجاری‌سازی ایده‌ها	S19
		چالش احتکار دانش سازمانی	S18
		عدم هم‌گامی مدیران با تحولات محیطی	S11
		نگاه سطحی و کم‌عمق مدیران به ایده‌ها	S7
		عدم حمایت مدیران از کارکنان دانشی	S12
	چالش‌های مالکیت حقوقی	عدم برخورد با کپی ایده‌های کارکنان دانشی	S11
		عدم تعریف حقوق کارکنان دانشی در سیستم‌های منابع انسانی	S20
		عدم تعیین مرز میان کارکنان دانشی و غیردانشی	S11
		عدم حمایت‌های قانونی مدیران از حقوق کارکنان دانشی	S7
		عدم شفافیت در ثبت ایده‌های کارکنان دانشی	S5
		عدم صراحت در سیستم پاداش‌دهی به کارکنان دانشی	S1

شناسایی و تحلیل چالش‌های جامعه‌شناختی توسعه ... (ناهد فتحی و دیگران) ۱۶۱

براساس نتایج حاصل از تکنیک تجزیه و تحلیل تم، چالش‌های فرهنگی توسعه منابع انسانی دانشی در سطح سازمانی شامل چالش‌های ارزیابی عملکرد کارکنان دانشی، چالش‌های ساختاری، چالش‌های فرایندی، و چالش‌های مالکیت حقوقی است.

۴.۵ فرایند شکل‌گیری مقوله چالش‌های فرهنگی توسعه منابع انسانی دانشی در سطح محیطی

چالش‌های فرهنگی توسعه منابع انسانی دانشی در سطح محیطی به ابعاد و مؤلفه‌هایی اشاره می‌کنند که خارج از سازمان قرار دارند و سازمان نیز با آنها در ارتباط است و به‌گونه‌ای بر روی عملکرد و تصمیم‌گیری‌های سازمان در جهت سیاست‌های فرهنگی توسعه منابع انسانی دانشی تأثیر می‌گذارند. گد M مربوط به چالش‌های فرهنگی در سطح محیطی است که از مصاحبه‌شونده اول (M1) تا مصاحبه‌شونده بیستم (M20) مشخص شده است. نتایج حاصل از تکنیک تجزیه و تحلیل تم با استفاده از ابزار مصاحبه در جدول ۴ به‌نمایش گذاشته شده است.

جدول ۴. نتایج کدگذاری تم‌های مرتبط با چالش‌های فرهنگی در سطح محیطی

مقوله کلی	تم‌های اصلی	تم‌های فرعی	کدگذاری
چالش‌های سطح محیطی	بومی فناوری‌های نوین	ضرورت الگوگیری از سازمان‌های موفق جهانی در عرصه فناوری‌های نوین	M2
		الزام پشتیبانی از کارکنان دانشی در رقابت با سازمان‌های موفق	M2
		ضرورت تأمین نیازهای کارکنان دانشی در زمینه فناوری‌های نوین	M14
		عدم توانایی در تهیه ابزارهای نوین دیجیتالی	M12
		رشد سریع السیر فناوری‌های نوظهور	M1
		گسترش روزافزون فناوری‌های نوین ارتباطات و اطلاعات	M20
		ضرورت هم‌گامی کارکنان دانشی با تحولات فناوری	M16
	تحولات در رویکردهای توسعه منابع انسانی	عدم ارزیابی تخصصی و کارشناسانه مدل‌های توسعه منابع انسانی	M12
		انتشار سریع و مستمر الگوهای توسعه در تحقیقات دانشگاهی	M11
		برخورد سلیقه‌ای یا تخصصی مدیران با الگوهای توسعه	M14
		درک مدیران از اهداف اجرای سیستم مدیریت دانش	M17
		عدم رغبت مدیران در استفاده از الگوهای بومی توسعه کارکنان دانشی	M18
		سردرگمی مدیران در انتخاب الگوهای جامع توسعه منابع انسانی دانشی	M1

مقوله کلی	تم‌های اصلی	تم‌های فرعی	کُدگذاری
	تغییر و تحولات محیطی	تأثیر بحران‌های طبیعی و انسانی در سیاست‌های سازمانی	M1
		تغییرات در دستورالعمل‌ها و قوانین مرتبط با راهبردهای سازمانی	M2
		ظرفیت بازار نیروی کار دانشی در خارج از سازمان	M20
		ظهور انواع فعالیت‌های شغلی هم‌چون دورکاری و سازمان‌های مجازی	M19
		ظهور رقابتی قدرت‌مند در محیط کاری الکترونیک	M12
		فشارهای نهادهای بالادستی	M11
		مطابقت حقوق و دست‌مزد کارکنان دانشی با وضعیت اقتصادی	M1
	تغییرات سازمانی	اختلاف‌نظر مدیران منابع انسانی در ایجاد تغییرات	M3
		توازن میان ذی‌نفعان درونی و بیرونی سازمان	M3
		درک درست یا نادرست مدیران و کارکنان از تغییرات سازمانی	M4
		فرهنگ تحول‌گرایی در پذیرش تغییرات سازمانی	M11
		مطابقت تغییرات سازمانی و راهبردهای منابع انسانی	M19
		مقاومت روانی در برابر تغییرات	M20
	ضعف در زیرساخت‌های فناوری‌های نوین	عدم پشتیبانی از اینترنت پرسرعت	M3
		عدم پشتیبانی از نرم‌افزارهای نوین آموزش آنلاین	M4
		عدم حمایت‌های اقتصادی از توسعه زیرساخت‌های فناوری	M10
		عدم فراهم کردن شرایط کار از راه دور	M10
		افزایش هزینه‌های سخت‌افزاری شبکه‌های ارتباطات	M1
		عدم نگرش مثبت مدیران به فناوری‌های نوین	M1

براساس نتایج حاصل از تکنیک تجزیه و تحلیل تم، چالش‌های فرهنگی توسعه منابع انسانی دانشی در سطح محیطی شامل پویایی فناوری‌های نوین، تحولات در رویکردهای توسعه منابع انسانی، تغییر و تحولات محیطی، تغییرات سازمانی، و ضعف در زیرساخت‌های فناوری‌های نوین است.

۶. بحث و نتیجه‌گیری

در تحقیق حاضر، با استفاده از تکنیک تجزیه و تحلیل تم، به شناسایی چالش‌های فرهنگی توسعه منابع انسانی دانشی در سازمان‌های دانش‌بنیان پرداخته شده است. نتایج حاصل از کُدگذاری و

شناسایی و تحلیل چالش‌های جامعه‌شناختی توسعه ... (ناهد فتحی و دیگران) ۱۶۳

مقوله‌بندی تم‌های فرعی و اصلی نشان داده که چالش‌های فرهنگی توسعه منابع انسانی دانشی در سازمان‌های دانش‌بنیان را می‌توان در چهار طبقه چالش‌های فردی، گروهی، سازمانی، و محیطی دسته‌بندی کرد. در ادامه به شرح تفصیلی نتایج حاصل از گدگذاری‌ها از طریق تکنیک تجزیه و تحلیل تم پرداخته می‌شود.

۱.۶ چالش‌های فرهنگی توسعه منابع انسانی دانشی در سطح فردی

نتایج حاصل از گدگذاری داده‌های کیفی و مقوله‌بندی تم‌ها نشان داده که ابعاد فردگرایی در انجام فعالیت‌های دانشی، حس رقابت مضر به سایر کارکنان دانشی، جاه‌طلبی و کمال‌گرایی بیش از حد، خودبرتربینی در قبال کارکنان غیردانشی، باور افراطی به استقلال شخصیتی و دوری از سازمان، و هویت‌یابی مستقل از سازمان و بدبینی به همکاران در زمره تم بُعد شخصیتی در سطح چالش‌های فردی قرار می‌گیرند.

هم‌چنین، شاخص‌هایی از قبیل دوری‌گزینی از کارکنان غیردانشی، عدم همکاری با کارکنان دانشی، عدم تمایل به فعالیت در تیم‌های دانشی، برخورد ناصحیح در روابط غیررسمی با سایر کارکنان، عدم تمایل به تلاش داوطلبانه، رفتار ناعادلانه، و عدم نمایش روحیه اجتماعی و هم‌دلی تشکیل‌دهنده بُعد رفتاری در سطح چالش‌های فرهنگی هستند.

مؤلفه‌هایی از قبیل عدم انتقادپذیری، ضعف در خودکنترلی، عدم توان در خودمدیریتی، برداشت ناصحیح از روابط متقابل فردی، عدم توانایی تحلیل رفتارهای متقابل میان همکاران، و درک نادرست از مفهوم توسعه کارکنان دانشی در طبقه بُعد ادراکی چالش‌های فردی قرار می‌گیرند.

شاخص‌هایی از قبیل عدم پرهیز از ریا و خودنمایی، عدم تلاش مضاعف در مسیر یادگیری و دانش‌افزایی، عدم تلاش در مسیر توسعه اهداف متعالی، عدم باور به عدالت‌محوری، دوری‌گزینی از صداقت و راست‌گویی، و عدم فعالیت در جهت کسب رضایت الهی در دسته بُعد ارزشی چالش‌های فردی قرار گرفته‌اند. پس از شناسایی چالش‌های فرهنگی توسعه منابع انسانی دانشی در سطح فردی، در بخش بعد، به شناسایی این چالش‌ها در سطح گروهی پرداخته شده است.

۲.۶ چالش‌های فرهنگی توسعه منابع انسانی دانشی در سطح گروهی

نتایج حاصل از گدگذاری داده‌های کیفی و تجزیه و تحلیل تم‌های فرعی نشان داده است که شاخص‌هایی از قبیل بروز احساسات فاصله طبقاتی میان کارکنان دانشی و غیردانشی، اختلافات

در فرهنگ قدردانی از کارکنان دانشی و غیردانشی، ضعف در مدیریت و حل تعارضات میان‌گروهی، عدم برگزاری جلسات آموزشی برای حل تعارضات میان کارکنان دانشی و غیردانشی، به‌کارگیری واژگان متفاوت و بعضاً متضاد در تعریف فرهنگ تیم‌های دانشی و غیردانشی، عدم توجه هم‌اندازه سازمان به کارکنان دانشی و غیردانشی، و تفاوت در به‌کارگیری مفهوم توسعه کارکنان دانشی و غیردانشی در دسته بعد تعارضات تیمی در سطح چالش‌های فرهنگی گروهی قرار می‌گیرند.

از طرفی، شاخص‌هایی هم‌چون شکل‌گیری دستورالعمل‌های مضر در تیم‌های دانشی بدون مجوز سازمان، ایجاد روابط غیررسمی خارج از روابط درون‌سازمانی در میان اعضای تیم‌های دانشی، قانون‌گذاری غیرمتعارف و بدون مجوز سازمان در تیم‌های دانشی، تعریف روابط قدرت به‌شکل غیرقانونی در تیم‌های دانشی، عدم آگاهی تیم‌های دانشی به قوانین ساختاری سازمان به‌صورت خواسته یا ناخواسته، تعریف وظایف و فعالیت‌ها در تیم‌های دانشی بدون آگاهی مدیران سازمان و بدون اطلاع‌رسانی به آن‌ها، و عدم شفافیت اطلاعات در تیم‌های دانشی درباره روابط غیررسمی در دسته بعد قوانین غیررسمی تیم‌ها در سطح چالش‌های فرهنگی گروهی قرار می‌گیرند.

هم‌چنین، شاخص‌های تشکیل ارتباطات شبکه‌ای در تیم‌های دانشی در خارج از ساعات کاری، عدم پاسخ‌گویی و مسئولیت‌پذیری تیم‌های دانشی به مدیران سازمان به‌دلیل تشکیل ساختارهای سازمانی حلقه‌ای یا شبکه‌ای، احساس قدرت غیرمتعارف کارکنان دانشی در سازمان به‌دلیل ویژگی‌های ادهوکرسی و حلقه‌های قدرت در تیم‌ها، فاصله زیاد ساختار تیم‌های دانشی با ساختارهای متعارف و مجاز سازمان، و عدم هماهنگی بودجه‌ریزی تیم‌های دانشی با توان سازمان تشکیل‌دهنده بعد عدم تقارن ساختاری تیم‌های دانشی با سازمان در سطح چالش‌های فرهنگی گروهی هستند.

شاخص‌هایی از قبیل ایجاد فرهنگ‌های متفاوت در تیم‌های دانشی، تقویت فرهنگ‌های خارج از سازمان در تیم‌های دانشی به‌واسطه همگنی اعضای تیم، تشکیل خرده‌فرهنگ‌هایی درصدد برهم‌زدن نظم سازمانی، قدرت‌گرفتن خرده‌فرهنگ‌های تیم‌های دانشی در برابر فرهنگ سازمانی، کم‌رنگ‌شدن فرهنگ سازمانی در برابر جذابیت رقابت میان خرده‌فرهنگ‌ها، و عدم مدیریت تهدیدها و استفاده مناسب از ظرفیت‌های شکل‌گیری خرده‌فرهنگ‌های تیم‌های دانشی در طبقه بعد شکل‌گیری خرده‌فرهنگ‌ها در سطح چالش‌های فرهنگی گروهی قرار می‌گیرند. پس از شناسایی چالش‌های فرهنگی توسعه منابع انسانی دانشی در سطح گروهی، در بخش بعد، به شناسایی این چالش‌ها در سطح سازمانی پرداخته شده است.

۳.۶ چالش‌های فرهنگی توسعه منابع انسانی دانشی در سطح سازمانی

نتایج حاصل از گدگذاری داده‌های کیفی و مقوله‌بندی تم‌ها نشان داده که شاخص‌های استفاده از شیوه‌های سنتی ارزیابی عملکرد، نگاه مدگرایانه و عامیانه به مفهوم کار دانشی، عدم بازخورد مدیران به کارکنان دانشی، عدم شناخت تیم‌های ارزیاب از مفهوم کار دانشی، عدم نیاز واقعی سازمان‌ها به کار دانشی، عدم وجود تیم‌های متخصص ارزیاب، و عدم وجود سیستم‌های تشویق و تنبیه برای کارکنان دانشی تشکیل‌دهنده مقوله چالش‌های ارزیابی عملکرد کارکنان دانشی در سطح چالش‌های فرهنگی سازمانی قرار می‌گیرند.

از طرفی، اختلاف نظر مدیران در اجرای طرح‌ها و ایده‌ها، بی‌انگیزگی کارکنان دانشی به دلیل عدم حمایت‌ها، تصمیم‌گیری نادرست در قبال تجاری‌سازی ایده‌ها، چالش احتکار دانش سازمانی، عدم هم‌گامی مدیران با تحولات محیطی، نگاه سطحی و کم‌عمق مدیران به ایده‌ها، و عدم حمایت مدیران از کارکنان دانشی تشکیل‌دهنده بعد چالش‌های فرایندی هستند.

هم‌چنین، ابهام و پراکندگی در ایده‌های دانشی، آسیب بوروکراسی به فرایندهای ارتباطات، سرعت ناکافی در مبادله دانش و اطلاعات، عدم وجود واحد تحقیقات و توسعه در سازمان، و قوانین دست‌وپاگیر و ناسازگاری ایده‌ها با اهداف سازمانی تشکیل‌دهنده بعد چالش‌های ساختاری هستند.

از طرفی، شاخص‌های عدم برخورد با کپی ایده‌های کارکنان دانشی، عدم تعریف حقوق کارکنان دانشی در سیستم‌های منابع انسانی، عدم تعیین مرز میان کارکنان دانشی و غیردانشی، عدم حمایت‌های قانونی مدیران از حقوق کارکنان دانشی، عدم شفافیت در ثبت ایده‌های کارکنان دانشی، و عدم صراحت در سیستم پاداش‌دهی به کارکنان دانشی در دسته مقوله چالش‌های مالکیت حقوقی در سطح چالش‌های فرهنگی سازمانی قرار می‌گیرند. پس از شناسایی چالش‌های فرهنگی توسعه منابع انسانی دانشی در سطح سازمانی، در بخش بعد، به شناسایی این چالش‌ها در سطح محیطی پرداخته شده است.

۴.۶ چالش‌های فرهنگی توسعه منابع انسانی دانشی در سطح محیطی

نتایج حاصل از گدگذاری داده‌های کیفی و مقوله‌بندی تم‌ها نشان داده که شاخص‌های ضرورت الگوگیری از سازمان‌های موفق جهانی در عرصه فناوری‌های نوین، الزام پشتیبانی از کارکنان دانشی در رقابت با سازمان‌های موفق، ضرورت تأمین نیازهای کارکنان دانشی در زمینه فناوری‌های نوین، عدم توانایی در تهیه ابزارهای نوین دیجیتال، رشد سریع‌السير فناوری‌های

نوظهور، گسترش روزافزون فناوری‌های نوین ارتباطات و اطلاعات، و ضرورت هم‌گامی کارکنان دانشی با تحولات فناوری در دسته بعد پویایی فناوری‌های نوین در سطح چالش‌های فرهنگی محیطی قرار می‌گیرند.

هم‌چنین، شاخص‌های عدم ارزیابی تخصصی و کارشناسانه مدل‌های توسعه منابع انسانی، انتشار سریع و مستمر الگوهای توسعه در تحقیقات دانشگاهی، برخورد سلیقه‌ای یا تخصصی مدیران با الگوهای توسعه، درک مدیران از اهداف اجرای سیستم مدیریت دانش، عدم رغبت مدیران در استفاده از الگوهای بومی توسعه کارکنان دانشی، و سردرگمی مدیران در انتخاب الگوهای جامعه توسعه منابع انسانی در دسته بعد تحولات در رویکردهای توسعه منابع انسانی در سطح چالش‌های فرهنگی محیطی قرار می‌گیرند.

شاخص‌هایی از قبیل تأثیر بحران‌های طبیعی و انسانی در سیاست‌های سازمانی، تغییرات در دستورالعمل‌ها و قوانین مرتبط با راهبردهای سازمانی، ظرفیت بازار نیروی کار دانشی در خارج از سازمان، ظهور انواع فعالیت‌های شغلی هم‌چون دورکاری و سازمان‌های مجازی، ظهور رقبای قدرت‌مند در محیط کاری الکترونیک، فشار نهادهای بالادستی، و مطابقت حقوق و دست‌مزد کارکنان دانشی با وضعیت اقتصادی در طبقه بعد تغییر و تحولات محیطی قرار می‌گیرند.

هم‌چنین، شاخص‌های اختلاف‌نظر مدیران منابع انسانی در ایجاد تغییرات، توازن میان ذی‌نفعان درونی و بیرونی سازمان، درک درست یا نادرست مدیران و کارکنان از تغییرات سازمانی، فرهنگ تحول‌گرایی در پذیرش تغییرات سازمانی، مطابقت تغییرات سازمانی، و راهبردهای منابع انسانی و مقاومت روانی در برابر تغییرات در دسته مقوله تغییرات سازمانی قرار می‌گیرند.

ازسویی، شاخص‌های عدم پشتیبانی از اینترنت پرسرعت، عدم پشتیبانی از نرم‌افزارهای نوین آموزش آنلاین، عدم حمایت‌های اقتصادی از توسعه زیرساخت‌های فناوری، عدم فراهم کردن شرایط کار از راه دور، افزایش هزینه‌های سخت‌افزاری شبکه‌های ارتباطات، و عدم نگرش مثبت مدیران به فناوری‌های نوین در دسته مقوله ضعف در زیرساخت‌های فناوری‌های نوین در سطح چالش‌های فرهنگی محیطی قرار می‌گیرند.

باتوجه به نتایج حاصل از گدگذاری‌های تکنیک تجزیه و تحلیل تم، پیش‌نهادهای کاربردی ذیل در جهت حل چالش‌های فرهنگی توسعه منابع انسانی دانشی در سطوح فردی، گروهی، سازمانی، و محیطی ارائه می‌شوند:

۷. پیش‌نهادهای کاربردی

۱.۷ پیش‌نهادهای کاربردی مرتبط با چالش‌های فرهنگی توسعه منابع انسانی دانشی در سطح فردی

مدیران سازمان‌های دانش‌بنیان مانند پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی می‌توانند با ترویج فرهنگ فعالیت برای کسب رضایت الهی، پرهیز از ریا و خودنمایی در فعالیت‌های سازمانی، تلاش مخلصانه برای یادگیری و دانش‌افزایی، تلاش مضاعف و داوطلبانه، عدالت‌محوری در سازمان، احترام به همکاران و مافوق، مشارکت در انجام امور و تصمیم‌گیری، رسیدگی مضاعف به درخواست‌های ارباب‌رجوع، راست‌گویی و پرهیز از غیبت در محیط کاری، و توسعه اهداف متعالی به این امر دست یابند.

در مقایسه نتایج پژوهش حاضر در بخش چالش‌های فرهنگی توسعه در سطح فردی با پیشینه تجربی می‌توان به تحقیق انجام‌شده در ACT (Australian Capital Territory Government) در ۲۰۱۹، که به صورت اختصاصی به بحث ابعاد زمینه‌ای برای توسعه منابع انسانی دانشی پرداخته است، اشاره کرد. در این پژوهش، مهم‌ترین ابعاد زمینه‌ای برای توسعه کارکنان دانشی شامل خودمختاری، ساختار، دانش، پیچیدگی، میزان روتین و تکرار، و اقدامات فیزیکی است. همچنین، صائیمیان و دیگران (۱۳۹۲) در پژوهش خود به بررسی مؤلفه‌های فرهنگی بر مدل برنند شخصی مبتنی بر شایستگی‌های فردی اشاره کرده‌اند. آزاد ارمکی (۱۳۷۶) نیز به نقد بررسی نظریه‌های جامعه‌شناختی در بُعد فردی - فرهنگی پرداخته است.

۲.۷ پیش‌نهادهای کاربردی مرتبط با چالش‌های فرهنگی توسعه منابع انسانی دانشی در سطح گروهی

سازمان‌های دانش‌بنیان، مانند پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی، در جهت دستیابی به هدف توسعه منابع انسانی دانشی با رویکرد مبادله دانش اسلامی باید در قدم اول به اصلاح بسترها و ساختارهای سازمانی بپردازند. هرچه ساختار سازمانی انعطاف‌پذیرتر باشد مدیریت و توسعه کارکنان دانشی نیز آسان‌تر خواهد بود. در این زمینه، کاهش بوروکراسی در فرایندهای اداری، کاهش رسمیت، ایجاد فضای غیررسمی 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 کارکنان دانشی، و کاهش سلسله‌مراتب سازمانی پیش‌نهاد می‌شود.

۳.۷ پیش‌نهادهای کاربردی مرتبط با چالش‌های فرهنگی توسعه منابع انسانی دانشی در سطح سازمانی

مدیران سازمان در بخش ارزیابی عملکرد کارکنان دانشی باید از راه‌کارهایی هم‌چون ارزیابی و تحلیل اولیه ایده‌های کارکنان دانشی، ارزیابی فنی و مالی ایده‌ها، تشکیل تیم‌های ارزیاب ایده‌ها، امکان‌سنجی قابلیت اجرایی ایده‌ها، ارزش‌گذاری کمی و کیفی بر روی ایده‌ها و طرح‌ها، پرورش ایده‌های ارزیابی‌شده از سوی کارکنان دانشی، طبقه‌بندی و فیلترینگ ایده‌ها، و تحلیل هزینه و فایده ایده‌ها و طرح‌ها استفاده کنند.

از آن‌جاکه کارکنان دانشی در سازمان‌ها ارتباط درهم‌تنیده‌ای با فناوری‌های نوین الکترونیک و دیجیتالی دارند، مدیران و مسئولان سازمان‌های دانش‌بنیان مانند پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی باید حمایت‌های اقتصادی لازم را از توسعه زیرساخت‌های فناوری به‌عمل آورند. آن‌ها می‌توانند از افزایش سرعت اینترنت در سازمان پشتیبانی کنند، شرایط کار از راه دور را برای کارکنان دانشی از طریق فناوری‌های نوین دیجیتالی فراهم کنند، از نرم‌افزارهای جدید آموزش آنلاین پشتیبانی کنند، و یا از فناوری‌های نوین دیجیتالی حمایت‌های مادی و معنوی کنند.

هم‌چنین، مدیران سازمان لازم است برنامه‌ریزی دقیقی برای آینده شغلی کارکنان دانشی داشته باشند، رزومه‌های قوی برای آن‌ها ایجاد کنند، نقشه مسیر شغلی آن‌ها را تعیین کنند، و موقعیت‌های ارتقا و جانشین‌پروری را برایشان مهیا سازند. از طرفی، با ایجاد شبکه‌های مجازی درون‌سازمانی و فراهم کردن امکانات اینترنت در سازمان و هم‌چنین فراهم کردن شرایط دورکاری برای کارکنان دانشی در صورت لزوم به توسعه کانال‌های ارتباطات دانشی در سازمان کمک کنند.

در مقایسه نتایج پژوهش حاضر با تحقیقات پیشین در بخش چالش‌های فرهنگی در سطح سازمانی، تحقیق لندزیون (Lendzion 2015) به اهمیت برقراری ارتباط میان استراتژی‌ها و برنامه‌های منابع انسانی دانشی، انعطاف‌پذیری سازمانی، محدودکردن رسمیت، تفویض اختیارات، مسطح کردن ساختار سازمانی، متناسب‌سازی برنامه‌های سیستم مدیریت دانش، و مواردی از این قبیل اشاره کرده است.

در مقایسه نتایج حاصل از پژوهش حاضر در بخش چالش‌های فرهنگی در سطح سازمانی با پیشینه تجربی می‌توان گفت که در بحث اهمیت فرهنگ سازمانی در توسعه منابع انسانی دانشی، لندزیون (ibid.)، باو و زو (Bao and Xu 2021)، تامی (Tome 2011)، حسن و صدیقی

شناسایی و تحلیل چالش‌های جامعه‌شناختی توسعه ... (ناهد فتحی و دیگران) ۱۶۹

(Hassan and Siddighi 2020)، و کاوالده (Khawaldeh 2020) به اهمیت نهاده‌ها و بسترهای فرهنگ سازمانی برای توسعه کارکنان دانشی در سازمان اشاره کرده‌اند.

۴.۷ پیش‌نهادهای کاربردی مرتبط با چالش‌های فرهنگی توسعه منابع انسانی دانشی در سطح محیطی

مدیران سازمان‌های دانش‌بنیان، مانند پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی، باید دائماً تغییرات محیطی را رصد و در صورت نیاز سازمان را با این تحولات هم‌گام کنند. در این زمینه، کنارگذاشتن اختلاف‌نظر مدیران در مورد چگونگی ایجاد تغییرات، توازن میان ذی‌نفعان درونی و بیرونی سازمان در زمان تغییر، لحاظ قراردادن تغییرات سازمانی در راهبردهای مدیریتی، هم‌گامی قابلیت‌های کارکنان دانشی با تحولات در عرصه فناوری، الگوگیری از سازمان‌های موفق جهانی در عرصه فناوری‌های جدید، فراهم کردن نیازهای کارکنان دانشی در زمینه فناوری‌های نوین سازمانی، ارزیابی کارشناسانه مدل‌های توسعه منابع انسانی دانشی، برخورد تخصصی با الگوهای توسعه منابع انسانی دانشی، و مواردی از این قبیل راه‌کارهایی مفید خواهند بود.

در مقایسه نتایج پژوهش حاضر در بخش چالش‌های فرهنگی در سطح محیطی با پیشینه تجربی می‌توان گفت که محققانی هم‌چون ادوان (Advan 2021)، تامی (Tome 2011)، و سوکاردی و دیگران (Sukardi et al. 2021) به اهمیت مؤلفه ارتباط با محیط برون‌سازمانی برای کارآتر و اثربخش ترساختن سیستم‌های توسعه منابع انسانی دانشی و همچنین مسئله ارزیابی کارکنان دانشی و تعیین معیار برای فعالیت‌های دانشی اشاره کرده‌اند.

۸. محدودیت‌های پژوهش

- یکی از محدودیت‌های پژوهش حاضر ناآشنا بودن موضوع در بسیاری از سازمان‌هاست؛ به‌گونه‌ای که در بسیاری از واحدهای منابع انسانی در سازمان‌های مختلف هنوز میان کارکنان دانشی و کارکنان غیردانشی تفاوت محتوایی و ساختاری در سازمان‌های دانش‌بنیان تعریف نشده است. با این حال، محقق در ابتدا به تفهیم این موضوع در بین مشارکت‌کنندگان پرداخته است؛

- از دیگر محدودیت‌های این پژوهش ابهام در تعریف ساختاری شغل دانشی و ارزیابی کارکنان دانشی و به دنبال آن دشواری در تعریف و تحلیل چالش‌های فرهنگی در شغل‌های دانشی است؛

- محدودیت‌های زمانی و مکانی اخذ مجوز و دسترسی به افراد نمونه به دلیل همه‌گیری کرونا خصوصاً در بخش مصاحبه‌ها از دیگر محدودیت‌های تحقیق بودند.

کتاب‌نامه

- آزاد ارمکی، تقی (۱۳۷۶)، *نظریه‌های جامعه‌شناختی*، تهران: سروش.
- صائمیان، صدیقه و دیگران (۱۳۹۲)، «بررسی تأثیر مؤلفه‌های فرهنگی بر مدل برند شخصی مبتنی بر شایستگی‌های فردی»، *نشریه مدیریت فرهنگی*، دوره ۷، ش ۲۲، ۷۰-۸۶.
- طیبی ابوالحسنی، امیرحسین (۱۳۹۸)، «درآمدی بر روش تحقیق: رویه‌های استاندارد تحلیل داده‌های کیفی»، *فصل‌نامه سیاست‌نامه علم و فناوری*، دوره ۹، ش ۲، ۱-۳۰.
- معینیان، بهمن و دیگران (۱۴۰۰)، «طراحی الگوی حفظ و نگه‌داری کارکنان دانشی در شرکت‌های دانش‌بنیان تولیدی»، *دوفصل‌نامه مدیریت منابع انسانی پایدار*، دوره ۳، ش ۴، ۸۹-۱۱۱.
- ACT (2019), "Factors Associated with Knowledge Worker Performance", *Center for Evidence Based Management*, 1-11.
- Advan, S. (2021), "The Impacts of Human Resource Management in Knowledge Management in Small Companies", *Journal of Humanities Insights*, 1-6.
- Akdere, M. (2009), "The Role of Knowledge Management in Quality Management Practices: Achieving Performance Excellence in Organizations", *Advances in Developing Human Resources*, vol. 11, no. 3, 349-361.
- Arunprasad, P. (2016), "Guiding Metaphors for Knowledge-Intensive Firms: Strategic HRM Practices and Knowledge Strategies", *International Journal of Organizational Analysis*, vol. 24, no. 4, 743-772.
- Azadeh, H. (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.
- Bao, X. and Ch. Xu (2021), "Analysis of Knowledge Graph on the Subject of Domestic Human Resource Management Practice", *Web of Conference*, vol. 251, 1-5.
- Braun, V. and V. Clarke (2009), "Using Thematic Analysis in Psychology", *Qualitative Research in Psychology*, vol. 3, no. 2, 77-101.
- Conference on New Challenges in Management and Business: Organization and Leadership (2016). Dubai, UAE, *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 230, 471-481. Available at: <<https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2016.09.059>>.
- Hassan, S. and D. A. Siddiqui (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 Firm's Performance*, 1-40. Available at: <<https://doi.org/10.1108/IJOA-07-2015-0887>>, <<https://doi.org/10.1177/1523422309338575>>.

- Khawaldeh, Gh. (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.
- Lenzion, J. P. (2015), "Human Resource Management in the System of Organizational Knowledge Management", *International Conference on Applied Human Factors and Economics*, 1-7.
- Mir, F. A., H. Rasheed, and W. Gul (2017), "Integrating Knowledge Management and Human Resource Development: A Knowledge Based HRD Process Model", *Journal of Management and Research*, vol. 4, no. 2, 87-115.
- Ortyl, A. P. et al. (2021), "Organizational Culture as a Prerequisite for Knowledge Transfer Among IT Professionals: the Case of Energy Companies", *Energies*, vol. 14, no. 23, 1-32.
- Sukardi, S. et al. (2021), "Effect of Human Resource Management Practices to Maturity Knowledge Management", *Journal JDM*, vol. 4, no. 1, 1-16.
- Torabi, M. H. R., A. Kyani, and H. Falakinia (2016), "An Investigation of the Impact of Knowledge Management on Human Resource Performance in Management of Keshavarzi Bank Branches in Tehran", *3rd International Conference on New Challenges in Management and Business: Organization and Leadership*, Dubai, UAE. Available at: <Doi: 10.1016/j.sbspro.2016.09.059>.
- Tome, E. (2011), "Human Resource Development in the Knowledge Based and Services Driven Economy", *Journal of European Industrial Training*, vol. 35, no. 6, 1-18.

