

## **Identification and Analysis of Sociological Challenges of Human Resource Development in knowledge-based Organizations: An Emphasis on Cultural Dimensions**

Nahid Fathi<sup>\*</sup>, Seyed Reza Seyed Javadin<sup>\*\*</sup>  
Tahmoures Hasangholiour<sup>\*\*\*</sup>,

### **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

\* 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



Copyright © 2010, IHCS (Institute for Humanities and Cultural Studies). This is an Open Access article. This work is licensed under the Creative Commons Attribution 4.0 International License. To view a copy of this license, visit <http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/> or send a letter to Creative Commons, PO Box 1866, Mountain View, CA 94042, USA.

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

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.

## Bibliography

- 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, ghadeer. (2020). Impact of knowledge management on human resource management performance based on the ACHIEVE model in selected banks on amman-jordan. *International journal of business and management*. Vol 15. No 3. 1-13.
- knowledge strategies. *International Journal of Organizational Analysis*, 24(4), 743-772.
- Lenzion, 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. 3rdInternational 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.
- 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 تاکید بر ابعاد فرهنگی)

ناهد فتاحی\*

سیدرضا سیدجوادین\*\*، طهمورث حسینی پور\*\*\*

### چکیده

هدف از تحقیق حاضر، شناسایی چالش‌های جامعه‌شناختی توسعه منابع انسانی در بعد فرهنگی در سازمان‌های دانش‌بنیان است. پژوهش حاضر از لحاظ هدف، توسعه‌ای و از لحاظ نوع روش، توصیفی - اکتشافی است. جهت گردآوری داده‌های کیفی از تکنیک تجزیه و تحلیل تم استفاده شده است. مشارکت کنندگان این پژوهش شامل مدیران و مسئولان پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی بوده‌اند، که بر اساس روش نمونه‌گیری گلوله برفی و به تعداد ۲۰ مصاحبه در سال ۱۴۰۱ انجام شده است. بر اساس نتایج کدگذاری تم‌های فرعی و مقوله بندی تم‌ها، چالش‌های جامعه‌شناختی توسعه منابع انسانی دانشی به چهار دسته کلی چالش‌های فردی، گروهی، سازمانی و محیطی طبقه بندی شده‌اند. در این راستا، چالش‌های فردی شامل ابعاد شخصیتی، رفتاری، ادراکی و ارزشی، چالش‌های گروهی شامل تعارضات

\* 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، thysory@ut.ac.ir

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



Copyright © 2018, IHCS (Institute for Humanities and Cultural Studies). This is an Open Access article distributed under the terms of the Creative Commons Attribution 4.0 International, which permits others to download this work, share it with others and Adapt the material for any purpose.

تیمی، قوانین غیررسمی تیم‌ها، عدم تقارن ساختاری تیم‌های دانشی با سازمان و شکل‌گیری خرده فرهنگ‌ها، چالش‌های سازمانی شامل ارزیابی، ساختاری، فرآیندی 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 می‌باشند.

**کلیدواژه‌ها:** توسعه منابع انسانی دانشی، کارکنان دانشی، جامعه شناختی، فرهنگ دانشی، دانش‌بنیان، سازمان‌های دانشی.

## ۱. مقدمه

در سال‌های اخیر، منابع انسانی به عنوان عنصر مرکزی عملکرد سازمانی، در تحقیقات جهانی برجسته شده و مطالعات اخیر بر اهمیت شبکه‌های مبتنی بر دانش، به عنوان ابزاری برای ایجاد و اشتراک‌گذاری دانش و عامل موثر در رشد و توسعه سازمان تاکید می‌کنند. در این مطالعات، نقش سرمایه فکری به عنوان بخش مهمی از عملکرد سازمان مورد تاکید قرار گرفته است. آن‌چنان که بسیاری از سازمان‌ها، شبکه‌های مبتنی بر دانش را به عنوان ابزاری برای دسترسی، توسعه، بهره‌برداری و به اشتراک‌گذاری دانش مورد نیاز خود بیان می‌کنند، چرا که عملکرد سازمانی نه تنها هسته اصلی همه فعالیت‌ها، بلکه تضمین کننده بقای سازمان نیز خواهد بود. (Hassan & Siddighi ۲۰۲۰: ۲).

بر همین اساس در سالهای اخیر، موضوعاتی همچون مدیریت دانش، سازمان‌های دانش‌بنیان و توسعه منابع انسانی مطرح و از اهمیت ویژه‌ای برخوردار شدند.

بسیاری از مطالعات (همچون آکدر، ۲۰۰۹؛ آرونپراساد، ۲۰۱۶؛ میر و همکاران، ۲۰۱۶)، به بررسی این موضوع پرداخته‌اند که چگونه مدیریت دانش و توسعه منابع انسانی در بسیاری از زمینه‌ها با یکدیگر مرتبط هستند و بر یکدیگر تاثیر می‌گذارند. در این مطالعات، عواملی همچون فرهنگ سازمانی، ساختار سازمانی و راهبردها نقش تعیین کننده‌ای در برقراری ارتباط میان مدیریت دانش و توسعه منابع انسانی داشته‌اند.

در همین راستا، مفهوم جدیدی به عنوان توسعه منابع انسانی دانشی، به عنوان رویکردی نوین در مدیریت منابع انسانی که فعالیت‌های اصلی مدیریت منابع انسانی را بر اساس بهبود و توسعه دانش سازمان طراحی و اجرا می‌کند مطرح گردید. توسعه و مدیریت منابع انسانی دانشی شامل آن دسته از فعالیت‌هایی است که به طور هدفمند برای ارتقای فرآیندهای دانش در



سازمان طراحی شده‌اند. بر اساس این رویکرد، هر فعالیت مدیریت منابع انسانی بر توسعه و ارتقای دانش سازمانی متمرکز است. به عنوان مثال در فرآیند استخدام، علاوه بر توجه به دانش و مهارت‌های اجتماعی فعلی، توانایی‌های بالقوه برای یادگیری دانش و مهارت‌های جدید، مهارت‌های ارتباطی و اجتماعی و توانایی کار تیمی، توانایی تحمل ابهام و سازگاری با تغییرات و پویایی‌های محیطی متقاضیان نیز مورد توجه قرار می‌گیرد که موجب می‌شود سازمان‌ها به منابع انسانی آگاه به منظور بهبود کارایی و اثربخشی عملکرد در وظایف دانشی دسترسی داشته باشند. استخدام مبتنی بر دانش به عنوان تمرکز عمیق و صریح بر انتخاب متقاضیانی با دانش مرتبط و توانایی‌های ارتباطی و یادگیری تعریف شده است (Azadeh, 2021: 3).

کاوالده ۲۰۲۰ معتقد است، شیوه‌های توسعه منابع انسانی دانشی می‌تواند فرآیندهای مدیریتی را از طریق بسترهای فرهنگی، تقویت مهارت‌ها و قابلیت‌های کارکنان توسعه دهند. تاثیرگذاری بر رفتارها و نگرش‌های آن‌ها، افزایش انگیزه‌ها، ظرفیت یادگیری و مواردی از این قبیل، از طریق مدیریت موثر سیستم‌های مدیریت دانش به دست می‌آیند. به عبارت دیگر سهم مدیریت دانش در توسعه منابع انسانی در بالای زنجیره ارزش قرار دارد، چرا که، فرهنگی را ایجاد می‌کند که نوآوری، خلاقیت، یادگیری و عملکرد را افزایش می‌دهد.

به زعم سوکاردی (۲۰۲۱)، مدیریت دانش از طریق توسعه فرهنگی از جمله فرهنگ شایسته‌سالاری انجام می‌شود و فرآیند مدیریت دانش در راستای تمرکز روزافزون بر روی فعالیت‌های منابع انسانی است. بگونه‌ای 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 می‌شوند 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 راستای توسعه منابع انسانی دانشی، نیازمند بسترها و الزاماتی هستند که بتوانند به درونی سازی این مفهوم در سازمان پردازند. یکی از این بسترها که بسیاری از سازمان‌های دانش‌بنیان با فقدان آن مواجه هستند، فرهنگ سازمانی متناسب با محیط دانشی است. به عبارت دیگر 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 دانشی متناسبی را در آن سازمان مستقر کرد.

ارتیل ۲۰۲۱ معتقد است فرهنگ سازمانی مناسب، پیش‌نیازی برای رضایت متخصصان دانشی است به گونه‌ای که وفاداری و تعهد آنها را نسبت به سازمان تسریع کرده و منجر به رضایت شغلی بالا، گشودگی در اشتراک دانش و افزایش نوآوری در سازمان می‌شود. از این‌رو وی معتقد است فرهنگ سازمانی به عنوان پیش‌نیاز اثربخشی مدیریت دانش، به شکل قابل‌توجه‌ای به افزایش مبادله دانش و تشدید فرآیندهای انتقال دانش در سازمان کمک می‌کند. واری‌های محقق در مطالعات و پژوهش‌های انجام شده در زمینه بعد فرهنگی توسعه منابع انسانی دانشی در سازمان‌های دانش‌بنیان حاکی از آن است که بیشترین تحقیقات، بعد فرهنگی را به عنوان یک متغیر میانجی و مداخله‌گر در مسیر توسعه منابع انسانی دانشی بررسی کرده‌اند و علیرغم اینکه بعد فرهنگ از الزامات نهادی و ساختاری توسعه منابع انسانی دانشی در سازمان‌ها، دانشی است، هیچ پژوهشی به طور مستقل به مطالعه موضوع فرهنگ و آسیب‌ها و چالش‌های جامعه شناختی فرهنگ در مسیر توسعه منابع انسانی دانشی نپرداخته است.

هم‌چنین بررسی‌ها نشان داد که علیرغم آنکه شغل دانشی و کارکنان دانشی، پدیده‌های جدیدی در سازمان‌ها به شمار می‌روند که همواره در فرآیندهای ارزیابی شغلی و همکاری با کارکنان عادی سازمان، با تعارضات فرهنگی مواجه هستند، در پژوهش‌های انجام شده، به چالش‌ها و آسیب‌های فرهنگی اشاره‌ای صورت نگرفته است.

لذا با توجه به اینکه تحقیقات انجام شده در زمینه بررسی جامعه شناختی توسعه منابع انسانی دانشی، به بعد فرهنگی و اهمیت فرهنگ دانشی نپرداخته‌اند، در این پژوهش تلاش شده تا به بررسی بعد جامعه شناختی فرهنگی در مسیر توسعه منابع انسانی دانشی و آسیب‌های پرداخته شود. هم‌چنین با توجه به نقش پراهمیت 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 نماید.

از این‌رو می‌توان گفت، مساله اصلی پژوهش حاضر، شناسایی چالش‌های جامعه شناختی توسعه منابع انسانی دانشی در بعد فرهنگی در سازمان‌های دانش‌بنیان می‌باشد. در این راستا، سوالات پژوهش حاضر به شرح ذیل می‌باشند:

سوال اصلی:

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

شناسایی و تحلیل چالش‌های جامعه‌شناختی توسعه... (ناهد فتحی و دیگران) ۱۰۳

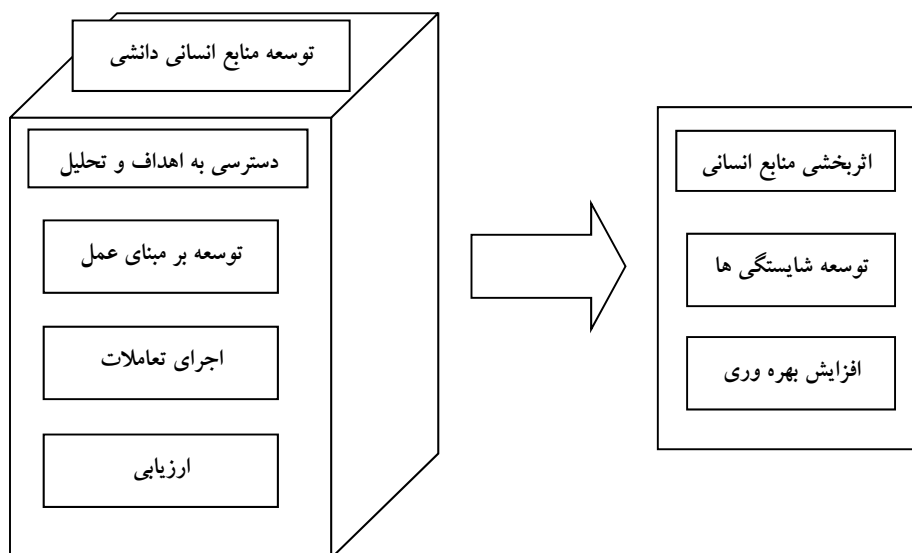
سوالات فرعی:

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

## ۲. مبانی نظری و پیشینه تجربی

### ۱.۲ فرهنگ و توسعه منابع انسانی دانشی

مطالعات سالهای اخیر سبب ادغام فرآیندهای 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 (۲۰۱۱)، برای ایجاد و حفظ یک رویکرد دانش محور در شیوه‌های منابع انسانی به طور کلی و فرهنگ سازمانی به طور خاص تاکید کرده‌اند. مدل مفهومی ذیل توسط میر و همکاران (۲۰۱۹)، ارائه شده است:



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

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

- فاز ۱: ایجاد اهداف مشترک برای مدیریت دانش می‌تواند به عنوان یک عنصر اساسی در برنامه‌های توسعه منابع انسانی، تمرکز بر شناسایی پتانسیل‌های کلیدی دانش در افراد مختلف و تیم‌ها، چشم‌انداز درست برای فرآیندهای توسعه مدام و مراحل آتی در نظر گرفته شود؛

- فاز ۲: اهداف دانش محور توسعه منابع انسانی به خوبی تثبیت شده، جای خود را به مرحله دوم فرآیند 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 موثر که با دقت اجرا شوند، می‌توانند از مزایای افزایش مهارت‌ها، منابع انسانی پر جنب و جوش و اثربخش استفاده کنند؛

- فاز ۴: آخرین مرحله شامل ارزیابی و اندازه‌گیری نتایج تولید شده در طول فرآیند است. تمرکز اصلی این فاز از توسعه منابع انسانی دانشی، ارزیابی و مقایسه نتایج فرآیندهای توسعه منابع انسانی دانشی با اهداف تعیین شده در مرحله اولیه است (Mir, et al, 2017: 15-16).

شناخت ویژگی‌ها و ارزش‌های منحصر به فرد 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، به عنوان شناسه‌های دانش در نظر گرفته می‌شوند که آن‌ها را شناساگر، توسعه دهنده و اجرا کننده نیز می‌نامند. ادوان ۲۰۲۱ دو طبقه فرهنگی از این شناسه‌ها را تحت عنوان شناسه‌های حسی و ایده آلی معرفی کرده است:

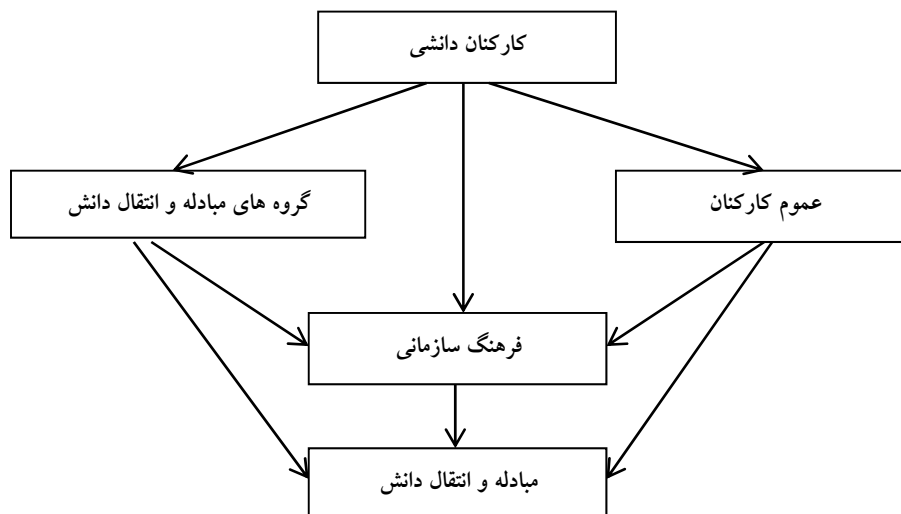
- شناسه‌های فرهنگی - حسی مربوط به حواس است و می‌توان آن را سودمند و مادی‌گرایانه دید؛

- فرهنگ ایده آل به ایده‌ها مربوط می‌شود. به عنوان مثال، پابندی به معنویت یا ایدئولوژی از جمله این شناسه‌هاست

لندزیون (۲۰۱۵)، پژوهشی را تحت عنوان مدیریت منابع انسانی در سیستم مدیریت دانش سازمانی و با اشاره به جنبه‌های اجتماعی، سازمانی و فرهنگی مدیریت دانش به انجام 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 رقابت پذیری شرکت با استفاده از دانش تاکید داشته است.

حسن و صدیقی (۲۰۲۰)، نیز پژوهشی را تحت عنوان چگونه اقدامات منابع انسانی دانش محور بر روی نوآوری و عملکرد سازمانی تأثیری گذارد؟ به انجام رسانده‌اند. در این پژوهش پنج بعد 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 مورد بررسی قرار گرفته‌اند نتایج نشان دادند تنها این عوامل بر سرمایه انسانی، عقلانی و ساختاری در سازمان‌ها تأثیر گذاشته‌اند بلکه به نوبه خود بر روی عملکرد سازمان نیز موثر بوده‌اند.

در تحقیق دیگر اورتیل و همکاران (۲۰۲۱)، مدلی را 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 بوده و عملکرد آنها برای به دست آوردن مزیت رقابتی حیاتی است. به زعم 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. آنچه‌ان که 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 به عنوان منبع مزیت رقابتی شده است. همچنین به عنوان 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 بدین وسیله سازمان را از ضرر ناشی از آن در هنگام خروج کارکنان دانشی کلیدی محافظت می‌کند.



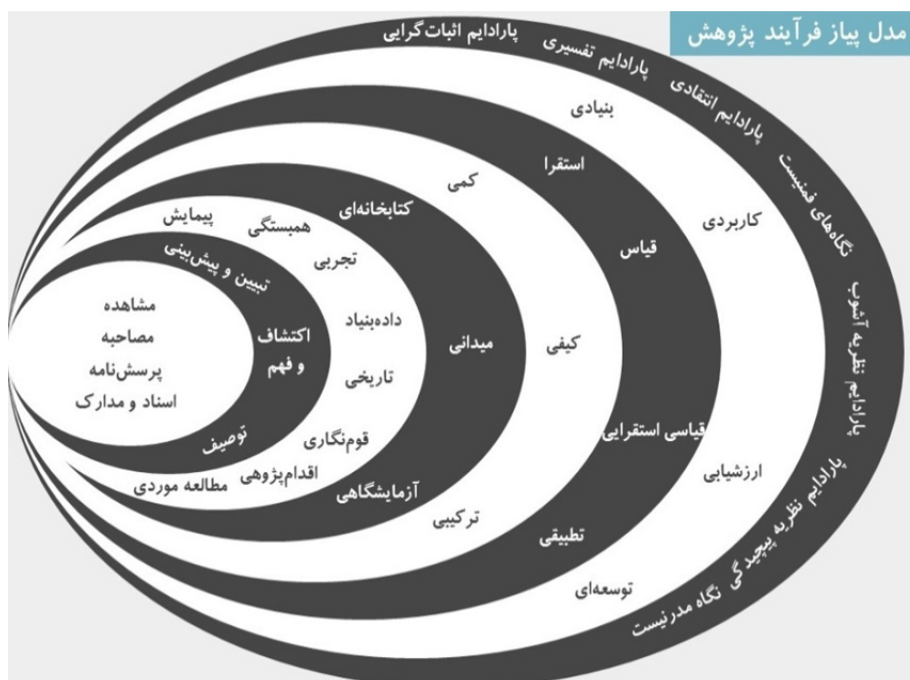
شکل ۲. مدل مفهومی نقش فرهنگ سازمانی و کارکنان دانشی در مبادله دانش (Ortyl, et al, 2021: 11)

در این الگو، مفروضاتی که مطرح می‌شود، مستلزم ایجاد سوالاتی خاص به شرح ذیل می‌باشد:

- متخصصان در جریان فرآیندهای فرعی مبادله دانش، چه قوانین حمایت‌کننده‌ای از مبادله دانش را مهم می‌دانند؟
- آیا اهمیت اصول فردی حاکم بر مبادله دانش به مشارکت کنندگان در انتشار دانش بستگی دارد؟
- آیا وابستگی کارکنان به ادراکات، اهمیت اصول مبادله دانش، هنجارها و ارزش‌هایی که فرهنگ سازمانی را تشکیل می‌کند، در این فرآیند موثر است؟
- استانداردها و ارزش‌هایی که توسط کارکنان دانشی ترجیح داده می‌شوند و همچنین استانداردها و ارزش‌های واقعی که فرهنگ سازمانی دانشی را ایجاد می‌کنند، کدامند؟
- 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 به سمت مبادله دانش کارآمد در سازمان سوق داده شود؟

### ۳. روش‌شناسی پژوهش

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



شکل ۳. مدل لایه‌های پژوهش ساندرز

بر اساس مدل پیاز پژوهش ساندرز، تحقیق حاضر در لایه پارادایم فرائثبات‌گرایی 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 دارای رویکردی کیفی است، چرا که در راستای 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. در راستای 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 بدست آورده است؛

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

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

مرحله ۴. بازبینی تم‌ها: در این مرحله، محقق مجموعه‌ای از تم‌ها را ایجاد کرده و آن‌ها را موردبازبینی قرار داده 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 شده و یا تم‌های تکراری حذف شده‌اند؛

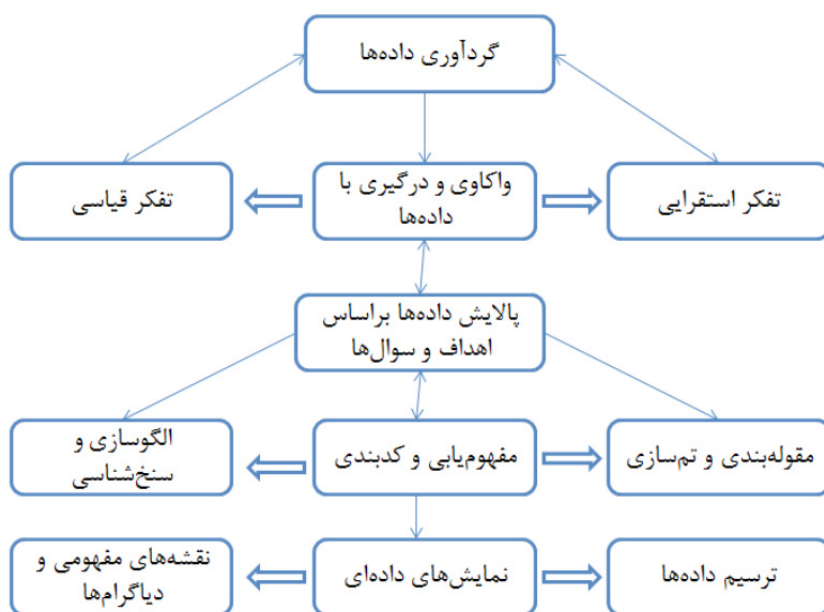
مرحله ۵. تعریف و نام‌گذاری تم‌ها: در این مرحله، محقق با طبقه‌بندی تم‌های فرعی به سطوح بالاتر، به ایجاد مقوله‌ها پرداخته است. در این گام نیز، بازبینی و اصلاح و نام‌گذاری مجدد تم‌های اصلی چالش‌های جامعه‌شناختی توسعه منابع انسانی دانشی در بعد فرهنگی اتفاق افتاده است؛



مرحله ۶. تهیه گزارش

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

شکل ذیل به نمایش فرآیند کدگذاری در تکنیک تجزیه و تحلیل تم پرداخته 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 که جذابیت بالقوه دارند را مورد نظر قرار می‌دهد. این تحلیل، شامل یک رفت و برگشت مستمر بین مجموعه داده‌ها و خلاصه‌های کدگذاری شده، و تحلیل داده‌هایی است که به وجود می‌آیند. نگارش تحلیل از همان مرحله اول شروع می‌شود. به طور کلی هیچ راه منحصر به فردی برای شروع مطالعه در مورد تجزیه و تحلیل تم وجود ندارد. مراحل کلی و خلاصه تکنیک تجزیه و تجزیه و تحلیل تم به صورت ذیل است:

- کدگذاری تم‌ها: شامل مراحل آشنایی با داده‌ها، ایجاد کدهای اولیه و جست‌وجوی مضمون‌ها؛
- مقوله بندی تم‌ها: شامل مراحل بازبینی تم‌ها، تعریف و نام گذاری تم‌ها؛
- تهیه گزارش (Braun and Clark, 2009)

#### ۴. مشارکت کنندگان پژوهش

محیط پژوهش حاضر، پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی باشد. روش نمونه گیری در این پژوهش نیز، به صورت گلوله برفی و هدفمند است. همچنین تعداد نمونه گیری تا جایی ادامه یافت که مدل مورد نظر به اشباع نظری رسیده است. در این راستا، تعداد ۲۰ مصاحبه در بین اعضای محیط تحقیق انجام شده است.

#### ۵. یافته‌های پژوهش

در مراحل کدگذاری تم‌های فرعی و مقوله بندی تم‌ها، تم‌های فرعی در مصاحبه‌ها، استخراج شده‌اند. پس از آن در مرحله مقوله بندی، به دسته بندی هر کدام از تم‌ها با مقوله‌های اصلی پژوهش پرداخته شده است. در این راستا، بر اساس مقوله بندی تم‌های کلی، چالش‌های فرهنگی توسعه منابع انسانی دانشی در سازمان‌های دانش‌بنیان، به چهار دسته چالش‌های فرهنگی فردی، گروهی، سازمانی و محیطی تقسیم بندی شده‌اند.

#### ۱.۵ فرآیند شکل‌گیری مقوله چالش‌های فرهنگی توسعه منابع انسانی دانشی در سطح فردی

چالش‌های فرهنگی توسعه منابع انسانی دانشی در سطح فردی، به ابعاد و مولفه‌هایی اشاره می‌کند که کارکنان دانشی سازمان به شخصه و فارغ از ویژگی‌های گروه یا سازمان با آن درگیر هستند. کد F مربوط به ابعاد چالش‌های فرهنگی توسعه منابع انسانی دانشی در سطح فردی بوده که از مصاحبه شونده اول F1 تا مصاحبه شونده بیستم F20 مشخص شده است. نتایج حاصل از کدگذاری تم‌های فرعی و مقوله بندی تم‌ها در جدول ۱، به نمایش گذاشته شده است.

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

مقوله کلی	تم‌های اصلی	تم‌های فرعی	کدگذاری
چالش‌های سطح فردی	بعد شخصیتی	فرد گرایی در انجام فعالیت‌های دانشی	F1
		حس رقابت مضر نسبت به سایر کارکنان دانشی	F2, F3, F8, F12
		جاه طلبی و کمال گرایی بیش از حد	F2
		خود برتر بینی نسبت به کارکنان غیر دانشی	F2
		باور افراطی به استقلال شخصیتی و دوری از سازمان	F3
		هویت یابی مستقل از سازمان	F1
		بدبینی نسبت به همکاران	F1, F2, F3
	بعد رفتاری	دوری گزینی نسبت به کارکنان غیر دانشی	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
	بعد ادراک	عدم انتقاد پذیری	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
	بعد ارزشی	عدم پرهیز از ریا و خودنمایی	F1
		عدم تلاش مضاعف در مسیر یادگیری و دانش افزایی	F4
		عدم تلاش در مسیر توسعه اهداف متعالی	F4
		عدم باور به عدالت محوری	F1
		دوری گزینی از صداقت و راستگویی	F8
		عدم فعالیت در جهت کسب رضایت الهی	F8

بر اساس نتایج حاصل از تکنیک تجزیه و تحلیل تم، چالش‌های فرهنگی توسعه منابع انسانی دانشی در سطح فردی، شامل چهار بعد شخصیتی، رفتاری، ادراکی و ارزشی می‌باشد.

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

چالش‌های فرهنگی توسعه منابع انسانی دانشی در سطح گروهی به ابعاد و مولفه‌هایی اشاره می‌کند 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 مصاحبه شونده اول C1 تا مصاحبه شونده بیستم C20 مشخص شده است. نتایج حاصل از تکنیک تجزیه و تحلیل تم با استفاده از ابزار مصاحبه جهت مقوله بندی تم‌های چالش‌های فرهنگی توسعه منابع انسانی دانشی در سطح گروهی، در جدول ۲ به نمایش گذاشته شده است.

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

کدگذاری	تم‌های فرعی	تم‌های اصلی	مقوله کلی
C2	بروز احساسات فاصله طبقاتی میان کارکنان دانشی و غیردانشی	تعارضات تیمی	چالش‌های سطح گروهی
C12	اختلافات در فرهنگ قدردانی از کارکنان دانشی و غیردانشی		
C18	ضعف در مدیریت و حل تعارضات میان گروهی		
C20	عدم برگزاری جلسات آموزشی برای حل تعارضات میان کارکنان دانشی و غیردانشی		
C3	به کارگیری واژگان متفاوت و بعضاً متضاد در تعریف فرهنگ تیم‌های دانشی و غیردانشی		
C16	عدم توجه هم‌اندازه سازمان به کارکنان دانشی و غیردانشی		
C19	تفاوت در به کارگیری مفهوم توسعه کارکنان دانشی و غیردانشی		
C12	شکل‌گیری دستورالعمل‌های مضر در تیم‌های دانشی بدون مجوز سازمان	قوانین غیررسمی تیم‌ها	
C1	ایجاد روابط غیررسمی خارج از روابط درون سازمانی در میان اعضای تیم‌های دانشی		
C14	قانون گذاری غیرمتعارف و بدون مجوز سازمان در تیم‌های دانشی		
C17	تعریف روابط قدرت به شکل غیرقانونی در تیم‌های دانشی		
C4	عدم آگاهی تیم‌های دانشی نسبت به قوانین ساختاری سازمان به صورت خواسته یا ناخواسته		
C20	تعریف وظایف و فعالیت‌ها در تیم‌های دانشی بدون آگاهی و اطلاع رسانی به مدیران سازمان		

عدم تقارن ساختاری تیم‌های دانشی با سازمان	C14	عدم شفافیت اطلاعات در تیم‌های دانشی در مورد روابط غیررسمی	
	C5	تشکیل ارتباطات شبکه‌ای در تیم‌های دانشی در خارج از ساعات کاری	
	C6	عدم پاسخگویی و مسئولیت‌پذیری تیم‌های دانشی به مدیران سازمان به دلیل تشکیل ساختارهای سازمانی حلقه‌ای یا شبکه‌ای	
	C2	احساس قدرت غیرمتعارف کارکنان دانشی در سازمان به دلیل ویژگی‌های ادوکراسی و حلقه‌های قدرت در تیم‌ها	
	C1	فاصله زیاد ساختار تیم‌های دانشی با ساختارهای متعارف و میجاز سازمان	
	C20	عدم هماهنگی بودجه ریزی تیم‌های دانشی با توان سازمان	
	تیم‌گیری	C12	ایجاد فرهنگ‌های متفاوت در تیم‌های دانشی
		C17	تقویت فرهنگ‌های خارج از سازمان در تیم‌های دانشی به واسطه همگنی اعضای تیم
		C4	تشکیل خرده فرهنگ‌های در صدد برهم زدن نظم سازمانی
		C20	قدرت گرفتن خرده فرهنگ‌های تیم‌های دانشی در برابر فرهنگ سازمانی
C14		کم رنگ شدن فرهنگ سازمانی در برابر جذابیت رقابت میان خرده فرهنگ‌ها	
C5		عدم مدیریت تهدیدها و استفاده مناسب از ظرفیت‌های شکل‌گیری خرده فرهنگ‌های تیم‌های دانشی	

بر اساس 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 خرده فرهنگ‌ها می‌شود.

### ۳.۵ فرآیند شکل‌گیری مقوله‌های چالش‌های فرهنگی توسعه منابع انسانی دانشی در سطح سازمانی

چالش‌های فرهنگی توسعه منابع انسانی دانشی در سطح سازمانی به ابعاد و مولفه‌هایی اشاره می‌کند 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 کدها در تکنیک تجزیه و تحلیل تم در جدول ذیل ارائه شده است.

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

مقوله کلی	تم‌های اصلی	تم‌های فرعی	کدگذاری
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 درایده‌های کارکنان دانشی	S19
		آسیب بوروکراسی به فرآیندهای ارتباطات	S20
		سرعت ناکافی در مبادله دانش و اطلاعات	S12
		عدم وجود واحد تحقیقات و توسعه در سازمان	S1
		قوانین دست و پاگیر	S2
		ناسازگاری ایده‌ها با اهداف سازمانی	S2
	چالش‌های فرآیندی	اختلاف نظر مدیران در اجرای طرح‌ها و ایده‌ها	S8
		بی‌انگیزه‌گی کارکنان دانشی به دلیل عدم حمایت‌ها	S9
		تصمیم‌گیری نادرست در قبال تجاری‌سازی ایده‌ها	S19
		چالش‌های 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 کپی‌ایده‌های 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 پاداش دهی به کارکنان دانشی	S1

شناسایی و تحلیل چالش‌های جامعه‌شناختی توسعه ... (ناهد فتحی و دیگران) ۱۱۵

بر اساس 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 فرآیندی و چالش‌های مالکیت حقوقی می‌باشد.

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

چالش‌های فرهنگی توسعه منابع انسانی دانشی در سطح محیطی، به ابعاد و مولفه‌هایی اشاره می‌کنند که خارج از سازمان قرار دارند و سازمان نیز با آن‌ها در ارتباط است و به گونه‌ای، بر روی عملکرد و تصمیم‌گیری‌های سازمان در راستای سیاست‌های فرهنگی توسعه منابع انسانی دانشی تأثیر می‌گذارند. کد M مربوط به چالش‌های فرهنگی در سطح محیطی بوده که از مصاحبه شونده اول M1 تا مصاحبه شونده بیستم M20 مشخص شده است. نتایج حاصل از تکنیک تجزیه و تحلیل تم با استفاده از ابزار مصاحبه، در جدول ۴ به نمایش 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	پویایی 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 تامین 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

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

بر اساس 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 می‌باشد.

## 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 کدگذاری و مقوله‌بندی تم‌های فرعی و اصلی نشان داده که چالش‌های فرهنگی توسعه منابع انسانی دانشی در سازمان‌های دانش‌بنیان رامی‌توان در چهار طبقه چالش‌های فردی، گروهی،



سازمانی و محیطی دسته بندی نمود. در ادامه به شرح تفصیلی نتایج حاصل از کدگذاری‌ها از طریق تکنیک تجزیه و تحلیل تم پرداخته می‌شود.

### ۱.۶ چالش‌های فرهنگی توسعه منابع انسانی دانشی در سطح فردی

نتایج حاصل از کدگذاری داده‌های کیفی و مقوله بندی تم‌ها نشان داده که ابعاد فردگرایی در انجام فعالیت‌های دانشی، حس رقابت مضر نسبت به سایر کارکنان دانشی، جاه طلبی و کمال‌گرایی بیش از حد، خود برتری نسبت به کارکنان غیردانشی، باور افراطی به استقلال شخصیتی و دوری از سازمان، هویت یابی مستقل از سازمان و بدبینی نسبت به همکاران، در زمره تم بعد شخصیتی در سطح چالش‌های فردی قرار می‌گیرند.

هم‌چنین، شاخص‌هایی از قبیل دوری‌گزینی نسبت به 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، تشکیل دهنده بعد رفتاری در سطح چالش‌های فرهنگی می‌باشند.

مولفه‌هایی از قبیل عدم انتقاد پذیری، 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 بعد 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 عدالت محوری، دوری‌گزینی از صداقت و راستگویی و عدم فعالیت در جهت کسب رضایت الهی، در دسته بعد 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 کدگذاری داده‌های کیفی و تجزیه و تحلیل تم‌های فرعی نشان داده 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 میان گروهی، عدم برگزاری جلسات آموزشی برای حل تعارضات میان کارکنان دانشی و غیردانشی، به کارگیری واژگان متفاوت و بعضاً متضاد در تعریف فرهنگ تیم‌های دانشی و غیردانشی، عدم توجه هم‌اندازه سازمان به کارکنان دانشی و غیردانشی، 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 غیر رسمی خارج از روابط درون سازمانی در میان اعضای تیم‌های دانشی، قانون‌گذاری غیرمتعارف و بدون مجوز سازمان در تیم‌های دانشی، تعریف روابط قدرت به شکل غیرقانونی در تیم‌های دانشی، عدم آگاهی تیم‌های دانشی نسبت به قوانین ساختاری سازمان به صورت خواسته یا ناخواسته، تعریف وظایف و فعالیت‌ها در تیم‌های دانشی بدون آگاهی و اطلاع‌رسانی به مدیران سازمان و عدم شفافیت اطلاعات در تیم‌های دانشی در مورد 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 به دلیل تشکیل ساختارهای سازمانی حلقه‌ای یا شبکه‌ای، احساس قدرت غیرمتعارف کارکنان دانشی در سازمان به دلیل ویژگی‌های ادوکراسی و حلقه‌های قدرت در تیم‌ها، فاصله زیاد ساختار تیم‌های دانشی با ساختارهای متعارف و مجاز سازمان و عدم هماهنگی بودجه ریزی تیم‌های دانشی با توان سازمان، تشکیل دهنده 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 به واسطه همگنی اعضای تیم، تشکیل خرده فرهنگ‌های درصد برهم زدن نظم سازمانی، قدرت گرفتن خرده فرهنگ‌های تیم‌های دانشی در برابر فرهنگ سازمانی، کم‌رنگ شدن فرهنگ سازمانی در برابر جذابیت رقابت میان خرده فرهنگ‌ها و عدم مدیریت تهدیدها و استفاده مناسب از ظرفیت‌های شکل‌گیری خرده فرهنگ‌های تیم‌های دانشی، در طبقه بعد شکل‌گیری خرده فرهنگ‌ها 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 کدگذاری 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، تشکیل دهنده 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 کم عمق مدیران به ایده‌ها و عدم حمایت مدیران از کارکنان دانشی، تشکیل دهنده بعد چالش‌های فرآیندی می‌باشند.

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

از طرفی، شاخص‌های عدم برخورد با کپی‌ایده‌های 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 پاداش دهی 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 کدگذاری 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 تامین نیازهای کارکنان دانشی در زمینه فناوری‌های نوین، عدم توانایی در تهیه ابزارهای نوین دیجیتالی، 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، 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 تاثیر 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، مطابقت حقوق و دست‌مزد کارکنان دانشی با وضعیت اقتصادی در طبقه بعد تغییر و تحولات محیطی قرار می‌گیرند.

هم‌چنین، شاخص‌های اختلاف نظر 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.

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

با توجه به نتایج حاصل از کدگذاری‌های تکنیک تجزیه و تحلیل تم، پیشنهادهای کاربردی ذیل در راستای 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 ارباب رجوع، 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 انجام شده در ACT (Australian Capital Territory Government) 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 می‌باشند. همچنین صائمیان و همکاران (۱۳۹۲)، در پژوهش خود به بررسی مولفه‌های فرهنگی بر مدل برند شخصی مبتنی بر شایستگی‌های فردی اشاره کرده‌اند. آزاد ارمکی (۱۳۷۶)، نیز به نقد بررسی نظریه‌های جامعه‌شناختی در بعد 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 راستای دستیابی به هدف توسعه منابع انسانی دانشی با رویکرد مبادله دانش اسلامی باید در قدم اول به اصلاح بسترها و ساختارهای سازمانی بپردازند. هر چه ساختار سازمانی، انعطاف پذیرتر باشد، مدیریت و توسعه کارکنان دانشی نیز آسان‌تر خواهد بود. در این راستا، کاهش بوروکراسی در فرآیندهای اداری، کاهش رسمیت، ایجاد فضای غیر رسمی برای تولید و اشتراک دانش اسلامی، ایجاد گروه‌های تیمی، کاهش پیچیدگی در وظایف شغلی، برقراری ارتباطات شبکه‌ای در سازمان،

کاهش تمرکز در نمودار سازمانی، ایجاد ارتباطات صمیمانه مدیران با کارکنان دانشی و کاهش سلسله مراتب 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 بایستی 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 ارزیابی شده از سوی کارکنان دانشی، طبقه‌بندی و فیلترینگ ایده‌ها و تحلیل هزینه و فایده ایده‌ها و طرح‌ها استفاده کنند.

از آنجا که کارکنان دانشی در سازمان‌ها، ارتباط در هم تنیده‌ای با فناوری‌های نوین الکترونیک و دیجیتالی دارند، مدیران و مسئولین سازمانهای دانش‌بنیان مانند پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی بایستی، حمایت‌های اقتصادی لازم را از توسعه زیرساخت‌های فناوری به عمل 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 نرم افزارهای جدید آموزش آنلاین پشتیبانی کنند و یا از فناوری‌های نوین دیجیتالی حمایت‌های مادی و معنوی نشان دهند؛

هم‌چنین مدیران سازمان لازم است تا برنامه‌ریزی دقیقی برای آینده شغلی کارکنان دانشی داشته باشد. 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 درون سازمانی 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 (۲۰۱۵)، به اهمیت برقراری ارتباط میان استراتژی‌ها و برنامه‌های منابع انسانی دانشی، انعطاف‌پذیری سازمانی، محدود کردن رسمیت، تفویض اختیارات، مسطح کردن ساختار سازمانی، متناسب سازی برنامه‌های سیستم مدیریت دانش و مواردی از این قبیل اشاره کرده است.

شناسایی و تحلیل چالش‌های جامعه‌شناختی توسعه ... (ناهد فتحی و دیگران) ۱۲۳

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 (۲۰۱۵)، بائو و همکاران (۲۰۲۱)، تامی (۲۰۱۱)، سنا حسن و صدیقی (۲۰۲۰) و کاوالده (۲۰۲۰)، 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 کرده و در صورت نیاز، سازمان را با این تحولات همگام سازد. در این راستا، کنار گذاشتن اختلاف نظر مدیران در مورد چگونگی ایجاد تغییرات، توازن میان ذینفعان درونی و بیرونی سازمان در زمان تغییر، لحاظ قرار دادن تغییرات سازمانی در راهبردهای مدیریتی، همگامی 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 (۲۰۲۱)، تامی (۲۰۱۱)، سوکاردی و همکاران (۲۰۲۱)، به اهمیت مولفه ارتباط با محیط برون سازمانی برای کاراتر و اثربخش‌تر ساختن سیستم‌های توسعه منابع انسانی دانشی و همچنین مساله 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 سازمان‌ها است؛ به گونه‌ای 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. باین حال، محقق در ابتدا به تفهیم این موضوع در بین مشارکت کنندگان 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

- طیبی ابوالحسنی، امیرحسین. (۱۳۹۸). درآمدی بر روش تحقیق: رویه‌های استاندارد تحلیل داده‌های کیفی. فصلنامه سیاست نامه علم و فناوری. دوره ۹. شماره ۲. ۱-۳۰.
- معینان، بهمن. الیاسی، مهدی. بامداد صوفی، جهانیار. سید نقوی، میرعلی. (۱۴۰۰). طراحی الگوی حفظ و نگهداری کارکنان دانشی در شرکت‌های دانش‌بنیان تولیدی. دو فصلنامه مدیریت منابع انسانی پایدار. دوره ۳. شماره ۴. ۸۹-۱۱۱.
- صائمیان، صدیقه. محمدیه، مقدسه. معیرمعینی، حمید. شاهرخی، فرزانه. (۱۳۹۲). بررسی تاثیر مولفه‌های فرهنگی بر مدل برند شخصی مبتنی بر شایستگی‌های فردی. نشریه مدیریت فرهنگی. دوره ۷. شماره ۲۲. ۷۰-۸۶.
- آزاد ارمکی، تقی. (۱۳۷۶). نظریه‌های جامعه‌شناختی. انتشارات سروش. تهران.

- 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
- 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). How 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, ghadeer. (2020). Impact of knowledge management on human resource management performance based on the ACHIEVE model in selected banks on amman-jordan. International journal of business and management. Vol 15. No 3. 1-13.

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. 3rdInternational Conference on New Challenges in Management and Business: Organization and Leadership, 2 May 2016, Dubai, UAE. doi: 10.1016/j.sbspro.2016.09.059

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.

performance excellence in organizations. Advances in Developing Human Resources, 11(3), 349-361.

Sukardi. Herminingsih, anik. Djumarno. Kasmir. (2021). Effect of human resource management practices to maturity knowledge management. Journal JDM. Vol 4. No 1. 1-16.

Tome, Eduardo. (2011). Human resource development in the knowledge based and services driven economy. Journal of European industrial training. Vol 35. No 6. 1-18.