

## فصلنامه علمی مطالعات الگوی پیشرفت اسلامی ایرانی / سال نهم

شماره ۱ (پیاپی ۱۷) بهار ۱۴۰۰ صص ۶۹-۱۰۰

الگوی جامع عملکرد سازمانی، ذیل مثلث مفهومی زیرساخت

(با مروری از تقدم آراء اسلامی بر نظریات مؤخر مدیریت دانش)

DOR: 20.1001.1.23295599.1400.9.1.3.0

نوع مقاله: پژوهشی

میثم نجاران<sup>۱</sup>

حسینعلی بهرامزاده<sup>۲</sup>

مصیب سامانیان<sup>۳</sup>

تاریخ پذیرش: ۱۴۰۰/۴/۱۸

تاریخ دریافت: ۱۳۹۸/۱۲/۲۲

### چکیده

موضوع مقاله حاضر بررسی و تبیین رابطه عملگرهای مدیریت دانش-مطابق حدیث گوهر بار پیامبر مکرم اسلام (ص) متناظر با مدل مفهومی مؤخر از نیومن و کانرد-با عملکرد سازمانی و میانجی‌گری ساختار سازمانی فرامتن و فنون مدیریت منابع انسانی راهبردی در سازوکار تشکیلاتی کمیته امداد امام خمینی (ره) به‌عنوان نهادی کثیرالخدمت و مستلزم دانش‌مداری بوده و هدف تعیین و تبیین روابط مثلث مفهومی زیرساخت با عملکرد سازمان مورد مطالعه ضمن یک جانمایی صحیح و امدادار لنز نظری جهت مدل مفهومی حاضر با ویژگی تبیینی بازپروری انسان سازمانی است. روش پژوهش از نوع توصیفی، علی، میدانی و پیمایشی بوده و در دسته‌بندی کلی در زمره تحقیقات کمی و به جهت بعد الحاقی مدل که از پیشینه نظری برخوردار نبوده، توسعه‌ای محسوب می‌گردد. مطابق اصول نمونه‌گیری در تحلیل مدل‌های ساختاری که با روش حداقل مربعات جزئی آزمون می‌شود، ۲۶۰ آزمودنی جهت گردآوری داده انتخاب گردید. ابزار گردآوری داده پرسشنامه‌ای محقق‌ساخته با پایایی و روایی تأییدشده است. نتایج نشان می‌دهد که روابط علی معنادار بین آرگومان‌های مدیریت دانش، ساختار سازمانی فرامتن، فنون مدیریت منابع انسانی و عملکرد سازمانی تطبیق‌یافته با مؤسسات غیرانتفاعی برقرار و لزوم طراحی و پیاده‌سازی سازوکار سازمانی ناشی از الگوی حاضر، تجویزی منبعت از همین نتایج است که می‌تواند به‌عنوان یک منبع مطالعه و اقدام، در سازمان‌های با گرایش ارائه خدمات جامع در نیل به تعالی استفاده شود.

**واژگان کلیدی:** مدیریت دانش، ساختار سازمانی فرامتن، فنون مدیریت منابع انسانی راهبردی، عملکرد سازمانی

۱ دانشجوی دکتری مدیریت دولتی، گروه مدیریت دولتی، واحد بجنورد، دانشگاه آزاد اسلامی، بجنورد، ایران  
najjaran.meisam@gmail.com

۲ نویسنده مسئول: استادیار گروه مدیریت دولتی، واحد بجنورد، دانشگاه آزاد اسلامی، بجنورد، ایران  
basiratmodiriat@chmail.ir

۳ استادیار، گروه مدیریت دولتی، واحد بجنورد، دانشگاه آزاد اسلامی، بجنورد، ایران  
Samanianmosayeb@yahoo.com

الگوی جامع عملکرد سازمانی، ذیل مثلث مفهومی زیرساخت

## مقدمه و بیان مسأله

جامعه امروز جامعه سازمانی است. به گفته آمیتای/تزیونی<sup>۱</sup>، زندگی، تغییر سازمان است که از سازمان زایشگاه آغاز و سرانجام به سازمان گورستان می‌پیوندد. تسری مقوله سازمان به سراسر احوال بشر و انگیزه تکامل و عملکرد مطلوب، مقصود وی و خیل گسترده‌ای از پژوهشگران به ویژه از طریق وحدت فنون سازمانی شده است. در اینجا فرض است که به موجب نارسایی‌ها در تحقق مقصود پیش‌گفته، نیازمند تغییری بنیادین در نگرش دشوار دستیابی به وحدت فنون پراکنده مدیریت، می‌باشیم (الگوی پیش‌رو). نگرش وارونه وحدت‌گرایی در فنون از زمانی رواج یافته که کاربران (نیروی انسانی) فنون پراکنده، از نابالغی سازمانی و اجتماعی برخوردار بوده و محصول یک نظام جامعه‌ساز پرورشی نباشند که اگر باشند خود به نحو مطلوبی بکارگیرنده روش‌های پراکنده خواهند بود - و نوعی واحدگرایی درون‌زا در عین کثرت فنون را محقق می‌گرداند (دادفر و همکاران، ۱۳۹۹) - در این تغییر نگرش، بکارگیری مدل‌های جامع تحول در بالندگی و بلوغ منابع انسانی - از مسیر دانش‌گرایی و مدیریت دانش که مورد تأکید مقدم پیامبر اکرم (ص)<sup>۲</sup> و بسیاری از مشاهیر اسلامی نسبت به صاحب‌نظران جدید همچون؛ نیومن و کانرد است - جایگزین نگرش وحدت‌گرای پیشین شده و در آن ارتقاء سطح مهارت‌های بینشی و قلبی و نه صرفاً فنی و عقلی فرد میسر است. در چنین سازوکاری دیگر نگران استیصال پژوهشگران رشته توسعه و بهبود سازمان در ارائه مدل‌های وحدت‌گرا و جامع فنی نخواهیم بود. چرا که انسان بالغ در بکارگیری فنون حتی بخشی و ناقص، بصیر بوده و به نحو درون‌زا و در اجرا، عالم پیوندیافتگی آن با فنون مداخله‌گر، میانجی و متغیرهای پنهان سازمانی می‌باشد. این، راهبردی است جهت ساخت انسان مؤثر با قدرت فازی شناخت در اجرای مدل‌های جزمی توسعه سازمان، بجای توهم در ترکیب‌گرایی فنون و مدل‌سازی‌های وحدت‌گرای ناکارآمد و البته زمینه‌ای است برای شکوفایی نسخ کاربردی پژوهش در حوزه علوم اجتماعی. حال هدف نگرش پیش‌گفته، کمک به ارتقاء عملکرد سازمانی است با این تفاوت که رویکرد آن، وحدت فنون دستیابی به عملکرد عالی نبوده بلکه ارائه یک نسخه

1 Amitai Etzioni

زیرساختی درون‌زا جهت بازپردازش مهمترین پیش‌نیاز عملکرد یعنی انسان سازمانی-پس از دوره کودکی از دست‌رفته-در بکارگیری فنون جزمی متمایز و مستقل اداری، می‌باشد. باید دانست سازمان می‌تواند مدرسه‌ای دیگر جهت تربیت و بازپروری انسان باشد (ساعتچی، ۱۳۸۳: ۱۴۰)، مضاف آنکه دانش‌گرایی مورد اشاره، مترتب به قشر سنی معینی نمی‌باشد. لذا آثار این تجویز علاوه بر پیامدهای سازمانی می‌تواند دارای تبعات اجتماعی از نحله تأثیرگذاری عملکرد اداره امور عمومی (سازمان مورد مطالعه) و بازیگران (کارکنان) آن بر جامعه باشد.

حال با توجه به تبیین نگرش پژوهشگر در حل مسأله، برای سازمان‌هایی که ضرورتاً پیامدگرا بوده و نه صرفاً خروجی‌گرا، روی‌آوری به مدلی که با محوریت دانش‌گرایی مطابق مدل چهار عملگر پیامبر اکرم (ص) (کسب، توزیع، ذخیره و بکارگیری دانش) به عنوان راهبردی‌ترین تکنیک دستیابی به مقصود مزبور، وحدت‌گرایی در فنون مدیریتی را کنار گذاشته و سازوکار جامع پرورش کارکنان سازمانی را ارائه می‌نماید، پیشنهاد می‌گردد. سازوکاری که خود وام‌دار خطوط نظری بوده و به سردرگمی مدل‌های مفهومی در جانمایی عوامل مؤثر بر عملکرد، خاتمه داده و در آن کارکنان بالغ، بکارگیرنده فنون متمایز و پراکنده مدیریت خواهند بود. لذا مسأله پژوهش مطابق مراحل زیر بیان می‌گردد؛ الف) تبیین نفی تلاش در دستیابی به مدل‌های وحدت‌گرا در فنون و لزوم روی‌آوری به مدل‌های جامع‌گرا در بازپروری انسان سازمانی جهت بهبود عملکرد (نگرش آغازین)، ب) تبیین لزوم توجه به پیامدها و تبعات عملکرد بجای تأکید بر خروجی به ویژه در سازمان مورد مطالعه به مثابه اداره امور عمومی، ج) تبیین لزوم دانش‌پایگی سازمان کثیرالخدمت مورد مطالعه و ضرورت توانمندسازی مددجویان (پیامدگرایی) که مستلزم اقدامات دانشی عمیق با مروری بر اندیشه پیامبر اکرم (ص)، است، د) عارضه‌یابی عدم دستیابی به نتایج در سطح انتظارات کیفی علی‌رغم برخورداری سازمان مورد مطالعه از بسترهای بخشنامه‌ای و سامانه‌ای مدیریت دانش، ه) تبیین و روشن‌نگری سردرگمی مدل‌های مفهومی پیشین در ارتقاء سطح عملکرد سازمانی که در سازمان مزبور نیز مورد اقدام و استفاده بوده و علی‌رغم جامعیت ظاهری فنون، مجرد از شالوده و خطوط نظری کلان می‌باشند، و) استفاده از یک مدل مفهومی جامع عملکرد سازمانی مبتنی

بر سازوکار بازپروری انسان سازمانی جهت بکارگیری فنون جزمی و پراکنده مدیریتی و سازمانی که در معرفت‌شناسی مقدمه، بیان گردید.

سودآوری مالی پیامد عملکردی مورد انتظار سازمان‌های عمومی نبوده، بلکه بهبود تبعات نرم و اجتماعی محصولات، رضایت کارکنان، ذینفعان و مصرف‌کنندگان نهایی، فرآیندهای داخلی و یادگیری، مقصود نظر است و موضوع خردگرایی، دانش‌افزایی و برخورداری از عاملان دانشی بعنوان یک متغیر دورن‌زا و برون‌زا در تمامی اجزاء یک مدل نظام‌گرای انسان‌محور، وجاهت یافته و ابزاری پیامد‌محور برای این دسته از سازمان‌ها محسوب می‌شود. ضرورت وجود چنین سازوکاری اثبات اولویت اداره مؤثر و هدفمند دانش سازمانی به عنوان یک روساخت استراتژیک بوده و هویت ایجابی آن دارای کارکردهای عملکردی است. سازمان هدف این مطالعه یعنی مجموعه تشکیلاتی کمیته امداد امام خمینی<sup>(ره)</sup> به عنوان نهادی مردم‌پایه که در رسالت متعالی و بشردوستانه خود، موجب خدمات بسیاری در ابعاد متنوع نیازهای بشری (اشتغال، فرهنگ، خوراک، مسکن و انرژی، پوشاک، بهداشت و ...) است و از این رو ضمن برخورداری از حوزه‌های متفاوت خدمت‌رسانی، خود نمونه مناسب، و مدل کوچکی از تمامی فعالیت‌های اجتماعی یک دولت رفاه محسوب شده و البته مرتبط‌ترین تشکیلات در مواجهه علمی با موضوع فقر و استفاده از ابزارهای پیامد‌محور همچون راهبرد مدیریت دانش می‌باشد. دلیل انتخاب این سازمان با مواضع کنترل و رفع محرومیتش که مطابق ضرورت‌های اسلام نقشی اساسی در پیشرفت هر کشوری ایفا می‌نماید (شیرینی، ۱۳۹۸)، اندازه گسترده آن در موضوع و اهداف، نسبت به هم‌تایان تشکیلاتی خود بوده و متناسب با این ویژگی، اصالتاً نیازمند اعمال یک مدیریت چندتخصصی و دانش‌مدار است. همچنین قبضه دیگر اثبات دانش - مداری و خردیابی سازمان مزبور و لزوم استفاده از راهبرد مدیریت دانش، هدف کلانش یعنی؛ توانمندسازی مددجویان از طریق دانشی‌ترین روش‌های ایجاد اشتغال پایدار (پیامد و تبعات‌گرایی بجای خروجی‌گرایی) است. پس از این تبیین، دغدغه اصلی پژوهشگر اینگونه بیان می‌گردد که نظر به برخورداری سازمان از دستورالعمل اجرایی و برخط مدیریت دانش و قبل از آن برقراری نظام پیشنهادها، درخت دانش در سامانه مزبور هنوز نتوانسته به نحو بایسته - ای از طریق ثبت مهارت و تجربه‌نگاری بارور شده و بهبود فرآیندهای مورد عمل را موجب

شود. لکن عارضه برشمرده از چه نحله‌ای تغذیه می‌شود؟ مفروض است حسب بررسی ادبیات، مبانی نظری و معرفت‌شناسی مهندسی و طراحی سازمان (با برداشتی از وضعیت سازمان در دوره حیات ساختار و ارائه نسخه متناسب) پژوهشگر پی به آن برده که شکاف عمیق میان خیل پژوهش‌ها و چارچوب‌های مفهومی معنامحور و نه مبنامحور در دنیای مدیریت دانش-از حیث جانمایی و گروه‌شناسی عوامل مؤثر بر عملکرد که مورد استفاده سازمان مورد مطالعه می‌باشد-با چارچوب و مبانی نظری کلان در موضوع دستیابی به عملکرد از طریق پیوندیافتگی منابع سازمان (سرلک و فراتی، ۱۳۹۵: ۱۵)، عامل اصلی این عارضه می‌باشد. مفاهیمی سرشار از تناقض ناشی از تجریدگرایی غیرکاربردی و مطابق مقدمه، «جامعیت اسمی فنون»، صرفاً نسخه‌نهایی را بکارگیری راهبرد مدیریت دانش تجویز، ولی انسان سازمانی، میزان بلوغ و مجموعه‌ای از تمهیدات هدایت رفتاری وی را که شامل ظرف ساختاری و مظلوف فنون مدیریت منابع انسانی بوده، لحاظ نمی‌گردانند. نکته ظریف و متناسب به دوره حیات سازمان (زندگی زنبوران در ادامه) آن است که تمهیدات مزبور و ناشی از استراتژی مدیریت دانش، یعنی ساختار و مدیریت منابع، خود در دوره بلوغ از حیات سازمان در مقام محرک و موجد مدیریت دانش، نقش‌آفرینی می‌نمایند. اینک پس از مقدمه فلسفی و بیان معرفت‌شناسانه مسأله که با اقناعات زبانی<sup>۱</sup> خاص تبیین گشته، مدل مفهومی حاضر در مدار نظریه و پارادایم‌های نظری پشتیبان ارائه می‌گردد. این چارچوب دارای دو کارکرد همزمان بوده که در جریان اجرای مدل، هم یک سازوکار تعالی‌بخش و هم مدلی برای بازپروری انسان در مدرسه چهارم خود (سازمان) قلمداد می‌گردد. حسب ضرورت دقت‌مندی<sup>۲</sup> (دانایی‌فرد و همکاران، ۱۳۹۲: ۲۳۵-۲۳۷) در تبیین نتایج پژوهش قابل ذکر است، پژوهش حاضر متمرکز بر کمی‌سازی نتایج کارکردی اول و کارکرد دوم (بازپردازی انسان) در مقام تبیین و پیامد اجرای مدل است و دارای یک جایگاه مفهومی در مدل تأییدی حاضر نیست. در تشکیلات کمیته امداد امام خمینی<sup>(ره)</sup> که اقدامات نرم‌افزاری مبنای و معنای خدمات محسوب می‌گردد، نقش انسان و عاملیت راهبردی آن برای مؤلفه‌های مدیریت دانش بیش از هر عامل

---

1 Rhetoric

2 Rigor

دیگری است. انسانی که مهمترین منبع سازمانی بوده و داده پردازشگرهای زیرساختی، همچون نظام مدیریت منابع انسانی راهبردی و ساختار سازمانی است. تضمین اجرای چنین مطلوبی وابسته به علم مدیران سیاستگذار نسبت به بایدهای زیرساختی آن همچون پیاده سازی طرح جامع مدیریت منابع انسانی و ساختار سازمانی همگن با ابعاد سازمان های دانش مدار بوده که خاستگاه نظری این ضرورت، از بعد طراحی، فاز ستاد و کارکردهای عملی آن، دو فاز صف و ستاد سازمان را شامل می شود. لذا در یک رویکرد عمل گرا<sup>۱</sup> دوری از چارچوب های خطی پژوهش و همت بر نسبت ذاتی مقصود توسط یک نظام سبب شناسانه غیرخطی و چندوجهی، اقدامی خردمندانه است. نظامی که مطابق تحلیل فوق، سازوکار دستیابی به عملکرد عالی را فراتر از نسخه مجرد مدیریت دانش فراهم می نماید. حال آنکه مطابق آراء، همچون نظریه گرت مورگان (۱۹۸۶م) سازمان، موجودیتی چندوجهی داشته (الوانی، ۱۳۸۹، ۴۰-۳۶) و روابط غیرخطی را به صورت پیچیده ای، غیر قابل درک و تحقیق می نمایاند. از این رو آنچه که موجب همگرایی این وجوه جانبی می گردد، نظریه های پشتیبان و اهمیت (سی.ای.ان<sup>۲</sup>، ۲۰۰۴)، مبنایی بودن برخی از این وجوه است. آمیخته این همگرایی در یک مثلث زیرساختی و ترکیبی از یافته های پارادایم مدیریت دانش (عملگرهای چهارگانه) (پیامبر اکرم<sup>ص</sup>)؛ نیومن و کانرد<sup>۳</sup>، (۲۰۰۰)، فنون مدیریت منابع انسانی راهبردی (سانچز<sup>۴</sup> و همکاران، ۲۰۱۵)، ساختار سازمانی فرامتن<sup>۵</sup> با لایه های سه گانه آن به عنوان بعد الحاقی مدل توسعه یافته حاضر (لایه پایگاه دانش، لایه نظام اداری و لایه تیم پروژه می باشد) (دیرکز<sup>۶</sup> و همکاران، ۲۰۰۱، ۵۱۲-۵۱۱)، به عنوان میانجی های تنظیم کننده<sup>۷</sup> و عملکرد سازمانی (نتایج رفتاری، مدیریت منابع انسانی و عملکردی) (گست<sup>۸</sup>، ۲۰۱۷؛ لاپینا<sup>۹</sup> و همکاران، ۲۰۱۴)، نسخه راهبردی و پرورش پایه این پژوهش جهت دستیابی به مطلوبیات سازمان خدماتی و غیرانتفاعی با ضریب نفوذ اجتماعی

1 Pragmatic

2 CEN (European Committee For standardization)

3 Newman & Conard

4 Sánchez

5 Hypertext Structure

6 Dierkes

7 regulator

8 Guest

9 Lapiña

گسترده می‌باشد. بنابراین پاسخ به یک سوال اساسی فرض جامع پژوهشگر را شکل داده و پس از آزمون‌های نظری و عملی، بسته تجویزی مقاله خواهد بود. آیا مدیریت دانش بر عملکرد سازمان‌هایی با ویژگی‌های کمیته امداد امام خمینی<sup>(ره)</sup> با میانجی‌گری فنون مدیریت منابع انسانی راهبردی و ساختار سازمانی فرامتن تأثیر معناداری دارد؟

### اهداف و پرسش تحقیق

تعیین و تبیین چارچوبی جامع از عوامل مؤثر (مثلث مفهومی زیرساخت) بر عملکرد سازمان‌های خدماتی جامع‌الخدمت هدف اصلی تحقیق می‌باشد.

۱. تعیین و تبیین رابطه مستقیم و مؤثر متغیر مدیریت دانش با عملکرد سازمانی.
۲. تعیین و تبیین رابطه مستقیم و مؤثر متغیر فنون مدیریت منابع انسانی با عملکرد سازمانی.
۳. تعیین و تبیین رابطه مستقیم و مؤثر متغیر ساختار سازمانی فرامتن با عملکرد سازمانی.
۴. تعیین و تبیین رابطه میانجی‌گر فنون مدیریت منابع انسانی در رابطه مستقیم بین مدیریت دانش با عملکرد سازمانی.
۵. تعیین و تبیین رابطه میانجی‌گر ساختار سازمانی فرامتن در رابطه مستقیم بین مدیریت دانش با عملکرد سازمانی.

همچنین عبارت؛ آیا بین عملگرهای چهارگانه مدیریت دانش و عملکرد سازمانی با میانجی‌گری ساختار سازمانی فرامتن و فنون مدیریت منابع انسانی، روابط مؤثر و مستقیمی وجود دارد، سؤال اصلی تحقیق بوده و سؤالات فرعی نیز به ترتیب ذیل طرح می‌گردد:

۱. آیا بین متغیر مدیریت دانش با عملکرد سازمانی رابطه مؤثر و مستقیمی وجود دارد؟
۲. آیا بین متغیر فنون مدیریت منابع انسانی با عملکرد سازمانی رابطه مؤثر و مستقیمی وجود دارد؟
۳. آیا بین متغیر ساختار سازمانی فرامتن با عملکرد سازمانی رابطه مؤثر و مستقیمی وجود دارد؟
۴. آیا متغیر فنون مدیریت منابع انسانی میانجی‌گر رابطه مؤثر و مستقیم مدیریت دانش با عملکرد سازمانی است؟
۵. آیا متغیر ساختار سازمانی فرامتن میانجی‌گر رابطه مؤثر و مستقیم مدیریت دانش با عملکرد سازمانی است؟

## پیشینه پژوهش

### پیشینه داخلی

- پژوهش اسماعیلی، رمضان و علی‌عسکری (۱۳۹۷)، که «تأثیر مدیریت دانش بر نوآوری با نقش میانجی ساختار سازمانی (مورد: صداوسیما استان قم)» را مورد آزمون قرار داده‌اند. پژوهش مزبور از مدل‌های متفاوتی از مدیریت دانش و ساختار سازمانی بهره برده و روساخت مدیریت منابع انسانی را نادیده گرفته است. نتایج این پژوهش در جامعه هدف مورد مطالعه حاکی از تأیید فرضیه اصلی است.
- پژوهش کوکبی سقی، قلی‌پور سوته و پیران‌نژاد، (۱۳۹۷) که «رابطه درگیری مثبت در کار و بهره‌وری دانش نیروی کار با نقش میانجی‌گر ساختار سازمانی» را مورد مطالعه قرار داده‌اند. پژوهش از مدل‌های متفاوتی در بخش ساختار سازمانی بهره برده و روساخت مدیریت منابع انسانی را نادیده گرفته است. همچنین نتایج این پژوهش در جامعه هدف مورد مطالعه حاکی از تأیید فرضیه اصلی است.
- پژوهش کفاش‌پور و همکاران (۲۰۱۴) که «نقش میانجی ساختار سازمانی با مؤلفه‌های رسمیت، پیچیدگی و تمرکز و یادگیری سازمانی را در رابطه میان مدیریت دانش و عملکرد سازمانی» بررسی نموده است. پژوهش با بهره‌گیری از مدل متفاوتی در بخش عملکرد، عدم تجویز یک نسخه ساختاری واحد و نادیده گرفتن روساخت فنون مدیریت منابع انسانی، به نتایج تأیید فرضیه اصلی دست یافته است.

### پیشینه خارجی

- پژوهش آنتونیو سانچز، مارین و مورالس (۲۰۱۵) که «نقش میانجی تکنیک‌های منابع انسانی راهبردی را فارغ از بستر ساختاری خود در رابطه میان مدیریت دانش و عملکرد سازمانی» بررسی نموده است. پژوهش مزبور نیز با بهره‌گیری از مدل متفاوتی در بخش عملکرد به نتایج تأیید فرضیه اصلی دست یافته است. بنابراین پژوهش ایشان نزدیک‌ترین پژوهش رها یافته از سردرگمی‌های مفهومی بوده لکن با فقدان مقوله ساختار سازمانی روبروست و نتوانسته حق نظریات را ادا نموده و چله‌کشی مناسبی از عوامل باشد.



- پژوهشگرانی همچون ابوبکر<sup>۱</sup> و همکاران، (۲۰۱۷)، مدونای<sup>۲</sup> و همکاران، (۲۰۱۵)، جکسون<sup>۳</sup> و همکاران، (۲۰۱۴) و بسیاری دیگر از مآخذ به روابط موجود میان متغیرهای حاضر اشاره نموده‌اند. لکن جملگی آنها دارای دو نارسایی عمده می‌باشند، یک؛ در ارائه یک مدل مفهومی و ام‌دار یک لنز نظری پشتیبان نبوده و بدین سبب دچار سردرگمی‌های پژوهشی در جانمایی عوامل مؤثر بر عملکرد شده‌اند. دو؛ در موارد مشابه با مدل حاضر و جانمایی صحیح عوامل دارای کمبود متغیرهای لازم جهت عملکرد سازمانی می‌باشند.

## ملاحظات نظری

### تعریف مفاهیم

مدیریت دانش؛ دانش را ترکیب سیالی از تجارب نظام‌یافته، ارزش‌ها، اطلاعات مفهومی و بینش خبره که چارچوبی برای ارزیابی و تلفیق تجارب و اطلاعات جدید فراهم می‌کند، تعریف نموده‌اند (دیپوسکی<sup>۴</sup>، ۲۰۰۶: ۱۶). مک‌ناب<sup>۵</sup> (۲۰۰۷)، معتقد است، مدیریت دانش پیرامون مدیریت اطلاعات جهت ساختن بیشترین دانش در یک سازمان در زمره بهره‌یاب شدن از یافتن و کاربرد پاسخ‌های ابداعی برای سؤالات قدیمی و جدید می‌باشد (مک‌ناب، ۲۰۰۷: ۷). مدیریت دانش از دیدگاه دیپوسکی (۲۰۰۶)، نیز فرایند شناسایی، جمع‌آوری، سازماندهی و انتشار سرمایه‌های فکری که برای عملکرد بلند مدت سازمان‌ها، حیاتی می‌باشد، تعریف شده است (دیپوسکی، ۲۰۰۶: ۱۱۶)

عملکرد سازمانی؛ باژن و متویدلو<sup>۶</sup> (۱۹۹۳) عملکرد را به‌عنوان فعالیت‌ها یا رفتارهایی که مناسب دستیابی به اهداف سازمان می‌باشند، تعریف می‌کنند که شامل دو بخش فردی و سازمانی می‌شود (ابوبکر و همکاران، ۲۰۱۷). عملکرد، هر دو شاخص‌های مالی و غیر مالی را شامل شده که اطلاعاتی را در مورد درجه موفقیت و نتایج است. عملکرد پویا است، نیازمند قضاوت و تفسیر است و ممکن است توسط یک مدل علی که توضیح می‌دهد چگونه اقدامات

1 Abubakar

2 Maduenyi

3 Jackson

4 Debowski

5 McNabb

6 Borman & Motowidlo

فعلی، ممکن است بر نتایج آینده تاثیر بگذارد، نشان داده شود. برای تعریف مفهوم عملکرد لازم است تا از ویژگی‌های عناصر آن برای هر حوزه از مسئولیت‌های سازمانی آگاه بوده و گزارش میزان آن، مستلزم توانایی ما در تعیین کمیت نتایج است (دیوای<sup>۱</sup>، ۲۰۱۷). بنابراین انتخاب مدل و مؤلفه‌های عملکردی در پژوهش حاضر (نتایج رفتاری، مدیریت منابع انسانی و عملکردی) منبعت از تحلیل موجود در تعریف فوق است و نظر به قلمرو موضوعی مدل که سطح انسانی و نرم‌افزاری سازمان را به تصویر می‌کشد، تعقیب ارتباطات مستقیم عملکردی آن، با بخش غیرمالی ابعاد عملکرد، بدیهی است.

**مدیریت منابع انسانی؛** به عنوان یک رویکرد استراتژیک و منسجم در مدیریت ارزشمندترین دارایی‌های سازمان یعنی افرادی که در آن به طور انفرادی و جمعی جهت دستیابی به اهداف خود با یکدیگر همکاری می‌کنند (آرمسترانگ<sup>۲</sup>، ۲۰۰۶، ۳)، تا به طور مؤثر و منصفانه‌ای منافع فردی، کارکنان، سازمان و جامعه را تضمین نماید (سیدجوادی، ۱۳۹۳: ۱۰) تعریف شده است. اسکولار و جکسون (۱۹۸۷) نیز فنون مدیریت منابع انسانی را به عنوان یک سازوکار جذب‌کننده، توسعه‌دهنده و انگیزاننده کارکنان جهت تأمین عملکرد مؤثر، بقای سازمان و افرادش تعریف نموده‌اند (راجنی<sup>۳</sup> و همکاران، ۲۰۱۷).

**ساختار سازمانی؛** رابینز (۱۳۸۷)، معتقد است که ساختار سازمانی تصریح می‌کند که وظایف، چگونه تخصیص داده شوند، چه شخصی به چه کسی گزارش دهد و سازوکارهای هماهنگی رسمی و همچنین الگوهای تعاملی سازمانی که باید رعایت شوند کدام است (رابینز، ۱۳۸۷، ۲۲). ساختار سازمانی به سطوح مدیریت و تقسیم مسئولیت‌ها گفته می‌شود که در چارت سازمانی قابل نمایش است. ساختار سازمانی شامل فعالیت‌هایی مانند تخصیص کار، هماهنگی و نظارت است که در جهت دستیابی به اهداف سازمانی تنظیم شده است (شارما<sup>۴</sup> و همکاران، ۲۰۱۴). یک ساختار سازمانی جدید که نوناکا، کونو و کوزاکا (۱۹۹۳) و نوناکا و تاکیوچی (۱۹۹۵)، ارائه نموده‌اند و سازمان فرامتن [شبکه‌ای غیرترتیبی و پیچیده که عناصرش

1 Devi

2 Armstrong

3 Rajni

4 Sharma

باهم مرتبط می‌شوند] نامیده می‌شود. طراحی سازمان فرامتن، عاملی حیاتی در هماهنگی زمان، مکان و منابع و راهی جهت عطف به تحصیل تنوع لازم واقع شده و مناسب‌ترین نوع ساختار برای تولید دانش به‌طور کارا و اثربخش است (دیرکز و همکاران، ۲۰۰۱، ۵۱۳-۵۱۱).

**مثلث مفهومی زیرساخت؛** عوامل سه‌گانه مؤثر بر عملکرد سازمانی، که ناشی از آگاهی نظام‌مند و فرآیندمدار از عمرشناسی، دانش ساخت، طراحی جامع و نقشه‌پردازی دانشی و انسان‌محور سازمان است. دیدگاهی جامع که در مدل حاضر ناشی از نظریات پشتیبان (آزمایش شده) تا فرآیندهای روش‌پایه (تبیینی و آزمایش نشده) و مشتمل بر پنج منبع تشکیلاتی مورد نیاز سازمان؛ دانش، انسان، پول، تجهیزات و زمان می‌باشد (سرلک و فراتی، ۱۳۹۵: ۱۵؛ رابینز<sup>۱</sup>، ۱۳۸۷، ۴۳؛ میرسپاسی، ۱۳۹۴: ۶-۵؛ بابایی و همکاران، ۱۳۹۶: ۱۷۵).

### مبانی نظری

**مدیریت دانش؛** با رویکرد مرووری برگزیده در مقاله حاضر در مفاهیم نظری مدیریت دانش، دو دسته از نظریات معرفی که شامل نظریات مؤخر و نظریات مقدم می‌گردد.

الف) نظریات مؤخر؛ بنیاد مفهومی پارادیم مدیریت دانش را به پولانی<sup>۲</sup>، نوناکا و نیومن و کانرد نسبت می‌دهند، و دانش سازمانی را مشتمل بر دو نوع دانش ضمنی و صریح می‌دانند (پولانی، ۱۹۶۶؛ نوناکا و همکاران، ۱۹۹۸). دانش صریح از طریق زبان رسمی و نظام‌مند منتقل و ممکن است وام‌دار نرم‌افزارها، اختراعات، رویه‌ها، نمودارها، پایگاه‌های اطلاعاتی و آرشیوها باشد. دانش ضمنی نیز از طریق تجربه و ذهن انسان به دست آمده و رسمی‌سازی، ارتباط و اشتراک آن با دیگران دشوار است (پولانی، ۱۹۶۶). مطابق این نظریه بخش متناهی از دانش سازمان، ضمنی و منبع مهم سازمانی است (دیرکز و همکاران، ۲۰۰۱: ۵۱۳-۵۱۲) که در صورت مدیریت، عملکرد را ارتقا می‌دهد (لوپز نیکولاس و مورانو سردان<sup>۳</sup>، ۲۰۱۱). راسولا و همکاران، (۲۰۱۲) معتقدند چهار عملگر ایجاد، ذخیره، سازماندهی و استفاده از دانش تأثیر مثبتی بر عملکرد سازمان دارند. در همین راستا مطابق مطالعه دیگری تعامل اجتماعی، قدرت

1 Robbins

2 Polanyi

3 López-Nicolás, C. & Merono-Cerdán

رابطه بین مهارت‌های مدیریت دانش و عملکرد را افزایش می‌دهد. مطالعاتی هم عدم چنین رابطه مثبتی را اجرای ناصحیح راهبرد و تعامل بین ابعاد مختلف دانش دانسته‌اند. (میلز و اسمیت<sup>۱</sup>، ۲۰۱۱؛ سلیم و خلیل<sup>۲</sup>، ۲۰۰۷). همچنین تولید دانش را فعالیت‌های مرتبط با ورود دانش جدید به سیستم تعریف و آن را مشتمل بر توسعه، کشف و تسخیر دانش سازمانی دانسته‌اند. توزیع دانش، فعالیت‌های مرتبط با جریان دانش از بخشی به بخش دیگر بوده و شامل ارتباطات، تفسیر، پالایش و ارائه می‌شود. ذخیره‌سازی دانش نیز شامل فعالیت‌هایی که دانش را حفظ و اجازه می‌دهد که در سیستمی که مجدداً بنا می‌گردد، باقی بماند. بکارگیری دانش نیز رویدادهای مرتبط با استعمال دانش در فرآیندهای کسب‌وکار می‌باشد (نیومن و کانرد، ۲۰۰۰؛ هالس، ۲۰۰۱).

ب) نظریات مقدم؛ نظریه مؤخر مذکور دارای مفاهیم مقدم و مشابهی در منابع اسلامی چه از باب مبانی معرفت‌شناختی و چه از باب الگو است. به عبارتی اگر بخواهیم برای مبانی غربی نظریات حاکم در مدل حاضر، نظایر اسلامی در چارچوبه تولید علم از معرفت‌شناختی تا الگو بیابیم، چنین سازوکاری بسیار مقدم‌تر از اشکال نوین آن فراهم است. حال از این منظر اشارات متعددی از آثار اسلامی به ضرورت دانش‌گرایی و لزوم مدیریت دانش جهت نیل به تعالی وجود دارد. کلام‌الله مجید و پیامبر اسلام<sup>(ص)</sup> که بنیان و فلسفه وجود مفاهیم و نظریات اسلامی از زلال بیانات آنان سرچشمه می‌گیرد دارای آیات و اشارات مستقیمی بوده که هر آینه چارچوبی در نسج و نهج علمی مدل‌سازی‌های تجویزی در حوزه مزبور قلمداد می‌گردند. حضرت<sup>(ص)</sup> میفرماید: *أَرْبَعَةٌ تَلْزَمُ كُلَّ ذِي حِجْبٍ وَ عَقْلٍ مِنْ أُمَّتِي قِيلَ يَا رَسُولَ اللَّهِ مَا هُنَّ قَالَ اسْتِمَاعُ الْعِلْمِ وَ حِفْظُهُ وَ نَشْرُهُ وَ الْعَمَلُ بِهِ*: چهار چیز بر صاحبان خرد از امت من واجب است؛ شنیدن و کسب دانش، انتشار، حفظ و بکارگیری آن (حرانی، ۱۳۹۴: ۸۷؛ کلینی، ۱۳۷۹: ۳۵). این مفهوم عمیق که درآمد اصلی این پژوهش در مفهوم‌شناسی بومی مدل مدیریت دانش می‌باشد، بطور اعجاب‌آوری (از باب تقدم) در انطباق با مفاهیم مصرح در نظریات معاصر، همچون نظریه چرخه دانش نیومن و کانرد است که ضرورت روی‌آوری پژوهشگران به نسخ

1 Mills & Smith

2 Seleim & Khalil

اسلامی، ایرانی و منطبق بر سیره مدیریت علوی در تعالی جامع سازمانی را نمایان می‌گرداند. همچنین در احادیثی دیگر شاهد توجه بزرگان دین اسلام به مربع عملگرهای مدیریت دانش می‌باشیم؛ تولید دانش (پاینده، ۱۳۹۵: ۶۹؛ آمدی، ۱۳۶۶: ۱۳۳۸). توزیع دانش (انبیاء: ۷؛ پاینده، ۱۳۹۵: ۵۳۶؛ حرانی، ۱۳۹۴: ۵۴۶ و ۲۸۰) ذخیره دانش (کلینی، ۱۳۷۹: ۶۷؛ ابن بابویه، ۱۳۸۹: ۶۹؛ حرانی، ۱۳۹۴: ۵۹) بکارگیری دانش (آمدی، ۱۳۶۶، ۳۹۱؛ حرانی، ۱۳۹۴: ۲۸۰؛ محمدی ری‌شهری، ۱۳۹۴: ۲۰۵). این مقاله در بخش مؤلفه‌های مفهومی از تئوری مدیریت دانش مطابق حدیث پیامبر اکرم (ص) و در بخش سازه‌ها و شاخص‌های عملیاتی از مدل نیومن و کانرید بهره‌مند شده است.

فنون مدیریت منابع انسانی راهبردی؛ برای موفقیت در محیط در حال تغییر کسب و کار، سازمان‌ها به دانش، نظرات، انرژی و خلاقیت تمامی کارکنان نیازمند هستند (حسین‌پور و همکاران، ۱۳۹۸). در پویایی محیطی، اهمیت مدیریت سرمایه انسانی، بنیانی برای فراوانی مزیت‌های پایدار و انطباق با محیط است (جکسون و همکاران، ۲۰۱۴). سازمان‌ها از طریق فنون مدیریت منابع انسانی می‌توانند در شکل‌گیری مهارت‌ها، نگرش، رفتار و خروجی فردی و جمعی سازمان‌های خدماتی و تولیدی بزرگ مؤثر باشند (می‌لو<sup>۱</sup> و همکاران، ۲۰۱۵). مطالعات تجربی تلاش‌های زیادی را برای ارتباط فنون مدیریت منابع انسانی با خروجی سازمان چه از طریق نظام‌های اداری کارا (دلانی و هیوسلید<sup>۲</sup>، ۱۹۹۶) و مبتنی بر اعتماد (آرتور<sup>۳</sup>، ۱۹۹۴)، چه از طریق مشارکت بالا یا فعالیت‌های نوآورانه (مک‌دافی<sup>۴</sup>، ۱۹۹۵) در سطح کسب و کار فردی (کاج و مک‌گرث<sup>۵</sup>، ۱۹۹۶) و شرایط محیطی امروز (کاتر، ۱۳۸۳: ۳۱) نموده‌اند. این بررسی‌ها نشان می‌دهد که فنون مدیریت منابع انسانی بر عملکرد سازمان از طریق تأثیر بر بهره‌وری فردی و گروهی که شامل بهبود مهارت، قابلیت‌های بالقوه و جاری، افزایش انگیزه، مشارکت، تعهد، تقویت بقای نوع اثربخش کارکنان می‌شود، مؤثر است (گست ۱۹۹۷). اگرچه مطالعاتی هم کاملاً موافق این رابطه نبوده لکن یافته‌هایشان ایده فوق را تأیید

1 Mei Lu

2 Delaney & Huselid

3 Arthur

4 MacDuffie

5 Koch & McGrath

می‌نماید (زهیر<sup>۱</sup> و همکاران، ۲۰۱۶). لذا انتظار است که فنون مدیریت منابع انسانی مشتمل بر استخدام بهینه، آموزش قوی، مشارکت فعالانه کارکنان، ارزیابی عملکرد جامع، جبران خدمات محرک عملکرد، بر کارکنان جهت ارائه نگرش و رفتارهای ارتقاءدهنده عملکرد، مؤثر باشد. ساختار سازمانی فرامتن؛ پژوهش‌های متعددی ساختار سازمانی را مؤثر بر عملکرد دانسته‌اند. (آگبو<sup>۲</sup> و همکاران، ۲۰۱۵؛ سیشیاوان<sup>۳</sup> و همکاران، ۲۰۱۶). نوع ساختار نیز وابسته به استراتژی، محیط، اندازه، فناوری و انتخاب مدیران می‌باشد (رابینز، ۱۹۹۰). ساختار سازمانی استدلال منطقی برنامه‌ریزی شده وظایف افراد و بخش‌های سازمان است. ساختار سنتی مانع توزیع دانش و مروج فردگرایی بوده و ساختار منعطف توزیع دانش را توسط کارکنان تسهیل می‌کند. مدل مدیریت دانش نوناکا و تاکیوچی<sup>۴</sup> موجد ترکیبی از ساختار بوده که مناسب فرآیند مدیریت دانش است. ساختاری که نوناکا، کونو و کوزاکا<sup>۵</sup> (۱۹۹۳) و نوناکا و تاکیوچی (۱۹۹۵)، آن را سازمان فرامتن می‌نامند. ساختار سنتی میان دو نوع دیوانسالاری و گروه کاری (ویژه‌کار-موقت)، در نوسان است. سایمون<sup>۶</sup> (۱۹۴۷) و وبر<sup>۷</sup> (۱۹۲۲)، معتقدند؛ ساختار دیوانسالار مناسب شرایط باثبات و با تغییر سریع، ریشه‌ای و نامطمئن سازگار نیست و از نگاه گلدنر<sup>۸</sup> (۱۹۵۴)، مرتون<sup>۹</sup> (۱۹۴۰) و سلزنیک<sup>۱۰</sup> (۱۹۴۹) با مقاومت درون‌سازمانی، تشریفات و مقررات زائد، بخشی‌گرایی، کاهش حس مسئولیت و ابتکار، دشواری مدیریت دانش و نارسایی اهداف همراه شده، ارتباطات به‌طور عمودی هدایت و دانش نامطلوب جاری می‌شود (دیرکز و همکاران، ۲۰۰۱: ۵۱۲-۵۱۱؛ دیبوسکی، ۲۰۰۶: ۱۱۶). کارگروه، ساختاری انطباق‌پذیر، مشارکتی و تیم‌های رسمی بوده که با هم به‌عنوان نمایندگان بخش‌های مختلف در وظیفه‌ای سخت و اغلب موقت به صورت خودگردان جهت تولید دانش نقش‌آفرینی می‌کنند. نقاط

1 Zehir

2 Ogbo

3 Setiawan

4 Takeuchi

5 Kono, Kosaka

6 Simon, H. A.

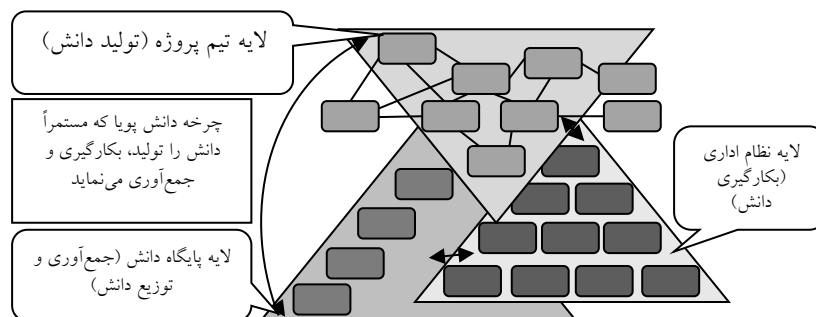
7 Weber, M.

8 Gouldner A. W.

9 Merton, R. K.

10 Selznik, P.

ضعفش نیز طبیعت ویژه و موردی<sup>۱</sup> بوده که برای بکارگیری و تبادل سراسری دانش مناسب نیست. حتی ادغام کارگروه‌های کوچک کارگر نبوده و دیوان‌سالاری در اجرا، بکارگیری و اندوختن دانش جدید، مؤثرتر است. این طرح ساختاری (شکل ۱) متناسب با راهبرد و حرکت دایره‌ای کارکنان است (کاپلان و نورتن<sup>۲</sup>، ۲۰۰۵؛ دیرکز و همکاران، ۲۰۰۱: ۵۱۳-۵۱۱؛ جورنا، ۲۰۰۱). تافلر آن را سازمان «چندگانه» که شبیه آویزه‌های متحرک کالدرا<sup>۳</sup> کار می‌کند، می‌نامد (تافلر، ۱۳۶۸: ۳۶۵).



شکل ۱ - سازمان فرامتن (دیرکز و همکاران، ۲۰۰۱: ۵۱۲)

اثر میانجی فنون مدیریت منابع انسانی راهبردی؛ غالب منابع اولیه مدیریت دانش بر فناوری تأکید داشته اما منابع اخیر به بعد انسانی نیز بسیار اهمیت داده‌اند (آفیونی<sup>۴</sup>، ۲۰۰۷؛ هیسلی و باکسل<sup>۵</sup>، ۲۰۰۵). مدیریت منابع انسانی، مدیریت مؤثر افراد و دانش است. لذا باید مدیریت منابع انسانی و مدیریت دانش در تبادل فعالیت‌ها و اهداف باشند (استلیک و استاورا-کاستیا<sup>۶</sup>، ۲۰۰۷). داوینپورت و وُلپل<sup>۷</sup> (۲۰۰۱) مدیریت افراد متأثر از مدیریت دانش و برعکس را تشریح می‌کنند. صاحب‌نظرانی روش مؤثر مدیریت دانش را رویکرد ترکیب‌کننده نظام‌های متفاوت

1 Ad hoc  
2 Kaplan & Northon  
3 Calder Mobiles  
4 Afioni  
5 Haesli & Boxall  
6 Svetlik & Stavrou-Costea  
7 Davenport & Völpel

دانسته‌اند. جنبه مهم فهم و توسعه این استراتژی، اولویت عوامل انسانی در بستر ساختار بکارگیری آن (میرسپاسی، ۱۳۹۳: ۳۵۶) است. به اعتقاد دیگران فنون مدیریت منابع انسانی باید برای پایش و مداخله در ساخت، شخصی‌سازی، انتشار و استفاده از دانش کارکنان، بکارگیری و موجب افزایش مهارت، تجربه و خلاقیت گردد (ونگ<sup>۱</sup> و همکاران، ۲۰۱۲). برخی اقدام به مفهوم‌سازی مدیریت منابع انسانی و جهت‌دهی فنون آن از دیدگاه اهداف و راهبرد دانش نموده‌اند. فنونی که انعکاس تقاضای سازمان و فراهم‌کننده سازوکارهای تقویت خروجی‌های مورد نیاز کارکنان است. (چانگ<sup>۲</sup> و همکاران، ۲۰۱۳). لذا تأکید بر استخدام کارکنانی با توانایی حل مشکل، تحمل ابهام و توزیع‌کننده تجربه و دانش و همچنین ارزیابی مهارت، آموزش گسترده کارکنان، مطابق نیازهای فردی و اهداف، و پاداش برای اشتراک دانش ضمنی و صریح است. اگرچه می‌توان صرفاً از راهبرد مدیریت دانش استفاده نمود، ولی اغلب، اثر این راهبرد بر عملکرد پایدار مستلزم اجرای فنون منابع انسانی است (شی و چیانگ<sup>۳</sup>، ۲۰۰۵).

اثر میانجی ساختار سازمانی فرامتن؛ ساختارهای فرامتن با ویژگی‌های برخورداری از کارویژه‌ها، تیم‌های مشاوره، تصمیم‌سازهای فنی و خبره، حیطه‌های وسیع نظارت، عدم‌تمرکز و رسمیت‌های سازگار با محتوا، زیرساختی مناسب در سازمان‌های مبتنی بر راهبرد مدیریت دانش است. نکته بسیار موشکافانه در هویت چنین نظامی از عناصر سازمانی، جایگاه علت برای متغیر مدیریت دانش برخلاف بیشتر پژوهش‌های موجود در ایجاد این نوع از ساختار توسط مدیران بوده که در فاز بلوغ سازمان، پایداری این علت، خود معلولی در بستر علی ساختار سازمانی فرامتن است. استعاره این پدیده سازمانی سازوکار زندگی زنبوران است. عنصر اساسی کندو که بستر نگهداری عسل (شهد فراوری شده) می‌باشد، شهد گل (دانش) بوده که از غدد شکمی زنبور عسل خوار استخراج می‌شود (بابایی و همکاران، ۱۳۹۶: ۱۷۵). شهد گل، منبع تغذیه زنبور و به مثابه استراتژی مدیریت دانش بوده و زنبوران با چشمانی مرکب از شش ضلعی‌های آئینه‌ای که دلیلی برای شش ضلعی بودن حفره‌های مومین بوده (همان منبع، ۹۱) و در مقام استعاره، همان دانش صریح و دستورالعمل‌ها است، مدیرانی هستند

1 Wang

2 Chuang

3 Shih &amp; Chiang



که با دیدگاه دانشی خود و در فاز اولیه از دوره حیات یا بازآفرینی سازمان به‌ویژه در سازمان‌های عام‌المنفعه-موجد شکل معینی از ساختارهای سازمانی‌اند. پس کندوی مومین همان زیرساخت معلول شکل گرفته از دانش صریح، خود عامل نگهداری و پایداری علت یعنی عسل و در دوره تدقیق و بلوغ سازمان است و عسل حسب سیالیتش در تعبیر سازمانی، دانش ضمنی نام گرفته است. حال وابسته به نوع استراتژی از منظر میزان تنوع، ساختارهای سازمانی با پیچیدگی توسعه‌یافته‌ای پدید می‌آید که در نظریه‌های آلفرد چندلر<sup>۱</sup> (۱۹۶۲)، تعیین-کننده بودن استراتژی در تعیین ساختار رایبیز، رابطه صنعت و ساختار نظریه مایلز و اسنو<sup>۲</sup> روشن است (رایبیز، ۱۳۸۷: 124-114؛ نجاران، ۱۳۹۱). تنوع خدمات و استراتژی پیچیده، مشروط به بهره‌مندی از ساختار و رفتار سازمانی دانش مدار در سبک رهبری، فرآیند و پیوند منابع می‌باشد. پس مدیریت دانش یک استراتژی (فقیه‌میرزایی و غلامیان، ۱۳۸۸) و استراتژی، بعد محتوایی موجد ساختار است (رایبیز، ۱۳۸۷: ۱۱۱؛ الکسی و جلاوی<sup>۳</sup>، ۲۰۱۷) و ابزار اساسی در اجرای استراتژی، طراحی سازمان سازگار با آن است (هیل و جونز<sup>۴</sup>، ۲۰۰۱: ۴۱۳) بنابراین نیاز به ساختار فرامتن، (تامسون<sup>۵</sup>، ۱۹۶۷؛ منتزبرگ<sup>۶</sup>، ۱۹۸۳؛ بویست<sup>۷</sup>، ۱۹۹۵) که حسب وجود انواع دانش ایجاد شده و نمونه تکامل یافته مدل جورنا (۲۰۰۱) است (جورنا، ۲۰۰۱) روشن است.

همانطور که در بیان مسأله به مالکان نظری متغیرهای جاری در مدل پژوهشی حاضر اشاره گردیده لازم به ذکر است پژوهشگر مدل مفهومی پیش رو و روابط علی حاکم در آن را از یک لنز نظری جامع استخراج و جزم‌اندیشی‌های پژوهشی پیش از این را که ناشی از عدم آگاهی نظام‌مند و فرآیندمدار از عمرشناسی، دانش ساخت، طراحی جامع و نقشه‌پردازی دانشی و انسان‌محور سازمان در بستر ساختار سازمانی می‌باشد، در مدار نظری خود قرار می‌دهد. دیدگاه جامع حاضر، ناشی از رویکردی نظری تا فرآیندهای روش‌پایه و شامل پنج منبع تشکیلاتی

---

1 Alfred Chandler  
2 Miles & Snow  
3 Aleksić & Jelavić  
4 Hill & Jones  
5 Thompson  
6 Mintzberg  
7 Boisot

مورد نیاز جهت نوع سازمان (سرلک و فراتی، ۱۳۹۵، ۱۵)) که برگرفته از مفاهیم کتاب تئوری سازمان رابینز (۱۹۹۰) (رابینز، ۱۳۸۷: ۴۳)، تئوری‌های تعیین‌کننده بودن استراتژی در تعیین ساختار رابینز، رابطه صنعت و ساختار مایلز و اسنو<sup>۱</sup>، استراتژی-ساختار چندلر<sup>۲</sup> (همان، ۱۱۴-۱۲۴)، مدل چهارنظام میرسپاسی (میرسپاسی، ۱۳۹۴، ۵-۶) و تبیین جایگاه ساختار سازمانی در نظام بکارگیری منابع انسانی به عنوان بستری برای سه نظام جذب، نگهداری و بهسازی و یک استدلال منطقی (تحلیل زنبوری) که شرح آن آمد، می‌باشد.

مدل پژوهش می‌تواند نقش زیرساختی خود را در ارتقاء سطح عملکرد ایفا و مدرسه چهارمی برای فرد و بازپروری وی تلقی گردد و چنین مهمی را از طریق دانش‌گرایی و دانایی‌محوری سازمان، منطبق بر اشارات فراوان منابع دینی و خداوند متعال به انجام رساند، طریقه‌ای که مخرب نظام اسلامی نبوده، از حق، صادر شده و به او باز می‌گردد (فاتح‌راد و همکاران، ۱۳۹۲: ۴۴۴) و انسان دانشی را در همین راستا فرهنگی نموده به سوی حکمت و سعادت الهی رهنمون می‌نماید (همان منبع، ۴۵۲). چنین الگویی بخشی از اسباب دستیابی به اهداف نرم‌افزاری الگوی اسلامی-ایرانی پیشرفت کشور و برنامه‌های بالادستی توسعه بوده که جامعه حکمت‌بنیان و تعالی اجتماعی را نتیجه می‌دهد.

با این توضیحات فرضیات پژوهش مطابق زیر و در پاسخ به سؤالات پژوهش بیان می‌شود:

۱. بین متغیر مدیریت دانش با عملکرد سازمانی رابطه مستقیم و مؤثری وجود دارد.
۲. بین متغیر فنون مدیریت منابع انسانی با عملکرد سازمانی رابطه مستقیم و مؤثری وجود دارد.
۳. بین متغیر متغیر ساختار سازمانی فرامتن با عملکرد سازمانی رابطه مستقیم و مؤثری وجود دارد.
۴. متغیر فنون مدیریت منابع انسانی میانجی‌گر رابطه مستقیم بین مدیریت دانش با عملکرد سازمانی می‌باشد.

---

1. Miles & Snow  
2. Alfred Chandler

۵. متغیر ساختار سازمانی فرامتن میانجی گر رابطه مستقیم بین مدیریت دانش با عملکرد سازمانی می باشد.

## روش پژوهش

روش پژوهش به لحاظ هدف کاربردی، بر مبنای روش، توصیفی، پیمایشی، علی و همبستگی می باشد و در دسته بندی کلی در زمره تحقیقات کمی و مدل مفهومی پیش رو به جهت بعد الحاقی ساختار سازمانی فرامتن که در مدل های مفهومی و نه در بعد نظریه از پیشینه برخوردار نبوده، توسعه ای محسوب می گردد. جامعه آماری، تشکیلات سازمانی کمیته امداد امام خمینی (ره) است. مطابق موازین نمونه گیری (برداشت متوسطی از روش های متنوع<sup>۱</sup>)، برای هر متغیر پنهان ۲۰ نمونه و به ازای ۱۳ متغیر موجود در مدل پژوهش، حجم نمونه در سطح اطمینان ۹۵ درصدی، ۲۶۰ آزمودنی تعیین گردید (حیبی و عدنور، ۱۳۹۶: ۱۷). پرسشنامه دارای مقیاس پنج گزینه ای لیکرت بوده که پایایی آن با روش آلفای کرونباخ سنجیده شد.

جدول ۱ - جزئیات پرسشنامه

منابع	آلفای کرونباخ (Alpha>0.7)	علامت اختصاری	متغیرهای مکنون
حضرت رسول (ص)، نیومن و کانرد (۲۰۰۰)، نوناکا و کونو (۱۹۹۸)	۰,۷۱۰	KM	مدیریت دانش
آرمسترانگ و همکاران (۲۰۱۴)، سانچز و همکاران (۲۰۱۵)	0.720	HRM	فنون مدیریت منابع انسانی
دیرکرز، نوناکا و همکاران (۲۰۰۱)	0.714	HOS	ساختار سازمانی فرامتن
گست (۱۹۹۷)، (۲۰۱۷)	0.701	FP	عملکرد سازمانی

همچنین روش مدل سازی معادلات ساختاری با رویکرد حداقل مربعات جزئی در تحلیل داده ها روش مناسب شرایط هم خطی متغیرهای مستقل، نرمال نبودن داده ها و کوچک بودن نمونه است. مدل های معادلات ساختاری شامل برازش مدل اندازه گیری (روابط متغیرهای آشکار با متغیرهای پنهان)، برازش مدل های ساختاری (روابط متغیرهای پنهان (مستقل و وابسته) با

1 The Method of Monte Carlo simulation, 10-times rule, Minimum R-squared, Inverse square root and Gamma-exponential

یکدیگر) و برازش مدل کلی (شامل مدل اندازه‌گیری و مدل ساختاری به‌عنوان سنجه توانایی مدل در پیش‌بینی متغیرهای مکنون درونزا) هستند (مؤمنی و همکاران، ۱۳۹۶: ۱۹-۱۸).

برازش مدل‌های اندازه‌گیری؛ در اینجا ضریب بار عاملی، ضریب آلفای کرونباخ و پایایی ترکیبی<sup>۱</sup> استفاده شده است. مقدار ضریب بار عاملی که قدرت رابطه بین متغیر پنهان و متغیر قابل مشاهده را اندازه‌گیری می‌کند (حبیبی و عدنور، ۱۳۹۶: ۳۹) اگر بیش از ۰,۶ باشد، مطلوب، اگر بین ۰,۳ و ۰,۶ باشد، مناسب و اگر کمتر از ۰,۳ باشد، ضعیف است (براون<sup>۲</sup>، ۲۰۰۶: ۳۳۷-۳۲۱). لذا مقدار همه ضرایب بارهای عاملی سؤالات بیش از ۰,۴ (مناسب) و استاندارد ضریب آلفای کرونباخ و پایایی ترکیبی بیش از ۰,۷ (مطلوب) بوده که پایایی مدل تأیید می‌گردد. معیار دوم روایی همگرا<sup>۳</sup> است که مقدار آن که بزرگتر از ۰,۵ و مناسب است.

برازش مدل ساختاری؛ تمامی مقادیر آزمون t (تحلیل عاملی تأییدی مرتبه دوم در حالت معناداری) بیشتر از مقدار ۱,۹۶ است، لذا معناداری روابط مدل ساختاری در سطح اطمینان ۹۵٪ تأیید می‌گردد (حبیبی و عدنور، ۱۳۹۶: ۵۹ و براون، ۲۰۰۶: ۳۵۲-۳۲۲). دومین معیار در بررسی این برازش، معیار ضریب تعیین یا واریانس تبیین شده ( $R^2$ ) مربوط به متغیرهای پنهان درون‌زای مدل است.  $R^2$  معیاری است که نشان از تأثیر یک متغیر برون‌زا بر یک متغیر درون‌زا با سه مقدار ۰,۱۹، ۰,۳۳ و ۰,۶۷ به ترتیب با ارزش ضعیف، متوسط و قوی ضرایب در نظر گرفته می‌شود (چین<sup>۴</sup>، ۱۹۹۸). مقادیر  $R^2$  در شکل شماره ۲ حاکی از مناسب بودن برازش مدل ساختاری است.

جدول ۲ - نتایج معیار  $R^2$  برای سازه درونزا

$R^2$	علامت اختصاری	متغیرهای مکنون
0.136	HRM	فنون مدیریت منابع انسانی
0.045	HOS	ساختار سازمانی فرامتن
0.507	FP	عملکرد سازمانی

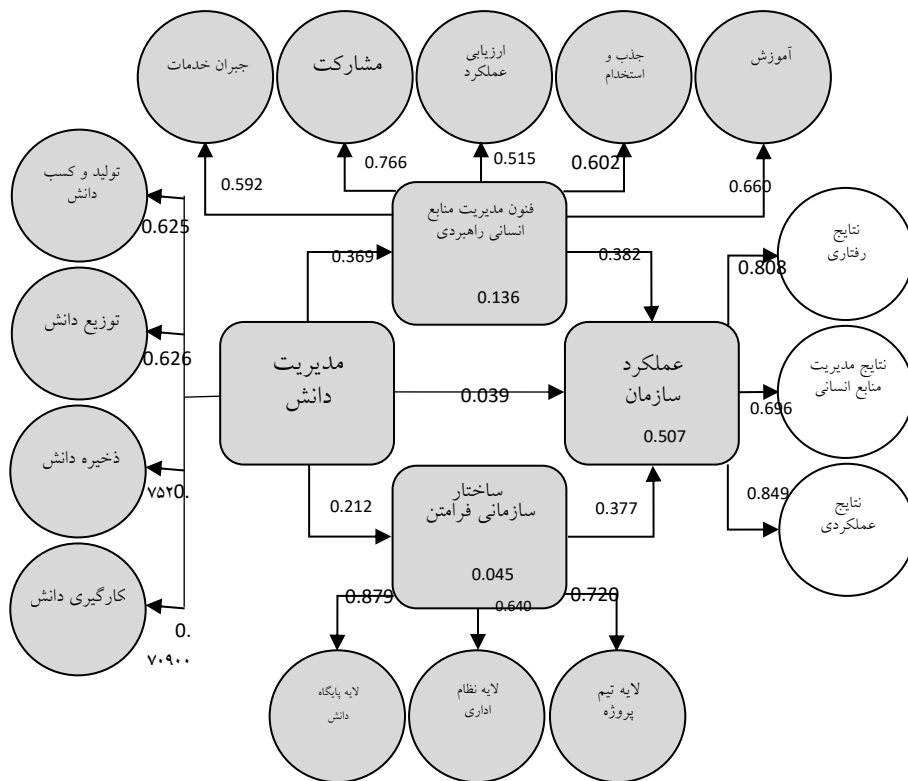
1 Composite (C.R)

2 Brown

3 Average Variance Extracted (AVE)

4 Chin

برازش مدل کلی؛ این برازش از معیار  $GOF^1$  استفاده می‌کند. سه مقدار ۰,۲۵، ۰,۰۱ و ۰,۳۶ به‌عنوان مقادیر ضعیف، متوسط و قوی آن معرفی شده است (هافمن و کتلر<sup>۲</sup>، ۲۰۱۵). بنابراین مقدار  $GOF$  برابر با ۰/۳۴۲ است که نشان‌دهنده برازش مدل کلی است.



شکل ۲ - چارچوب مفهومی پژوهش در حالت تخمین ضرایب استاندارد

## یافته‌های پژوهش

نتایج آزمون فرضیات در سطح اطمینان ۹۵ درصد و در جداول شماره ۴ و ۵ ارائه شده و بدیهی است، روابط مستقیم بین متغیرها شرط تأیید فرضیات و رابطه معکوس، نمی‌تواند تأیید مفروضات و پیشینه نظری آنها باشد.

1 Goodness of Fit

2 Hoffmann & Ketteler

جدول ۳ - نتایج آزمون فرضیات

نتیجه آزمون	معناداری T- (Value)	ضریب مسیر (β)	علامت اختصاری	روابط علی بین متغیرهای پژوهش	فرضیه
تأیید فرضیه	۲,۱۱۱	۰,۰۳۹	KM---FP	مدیریت دانش --- عملکرد سازمانی	اول
تأیید فرضیه	۱۳,۳۱۱	۰,۳۸۲	HRM---FP	فنون مدیریت منابع انسانی --- عملکرد سازمانی	دوم
تأیید فرضیه	۱۴,۷۲۴	۰,۳۷۷	HOS---FP	ساختار سازمانی فرامتن --- عملکرد سازمانی	سوم

جدول ۴ - نتایج آزمون فرضیات میانجی

نتیجه آزمون	P-Value	مقدار آماره آزمون سوبل Z-Value	علامت اختصاری	مسیر ساختاری تحقیق	فرضیه
تأیید فرضیه	0.000	۹,۶۵۴	KM---HRM---FP	مدیریت دانش --- فنون مدیریت منابع انسانی --- عملکرد سازمانی	چهارم
تأیید فرضیه	0.000	۷,۱۰۷	KM---HOS---FP	مدیریت دانش --- ساختار سازمانی فرامتن --- عملکرد سازمانی	پنجم

مطابق جدول ۳، در رابطه مستقیم سه فرضیه نخست، ضریب استاندارد شده  $\beta$  و ضریب معناداری  $t$  بیشتر از قدرمطلق ۱,۹۶ بوده و نشان‌دهنده معناداری روابط و تأیید فرضیات مزبور می‌باشد. جهت بررسی نقش متغیرهای میانجی از آزمون سوبل<sup>۱</sup> استفاده شده است (سوبل، ۱۹۸۲). بنا به نتایج این آزمون در جدول ۴، قدرمطلق مقدار Z-value برای فرضیات چهارم و پنجم از ۱,۹۶ بیشتر بوده که نشان‌دهنده تأیید این فرضیات می‌باشد. بنابراین؛

۱. نظر به یافته‌های آماری پیشین، می‌توان به سؤال اصلی آیا بین عملگرهای چهارگانه مدیریت دانش و عملکرد سازمانی با میانجی‌گری ساختار سازمانی فرامتن و فنون مدیریت منابع انسانی، روابط مؤثر و مستقیمی وجود دارد، پاسخی مثبت داد و نظام نظری حاکم بر آن را مبنایی

1 sobel

جهت معنا بخشیدن به سازوکار زیرساخت‌های علی موجب عملکرد مطلوب سازمان‌های خدماتی و عمومی قلمداد نمود. لذا پیشنهاد می‌شود؛ سطوح سلسله مراتب مدیران میانی از طریق کنسرسیوم شغلی و ساختاری با تمرکز بر واحدهای همسو به لحاظ موضوع و هدف کاهش یابد؛ مانند ادغام واحدهای سازمانی که دارای ماهیت حمایت و سلامت خانواده می‌باشند. درچنین موضعی، حوزه حمایت در کنار معاونت توسعه مشارکت‌های مردمی نتیجه یک ساختار کالیبره و خوش‌اندازه خواهند بود. این ادغام ساختاری می‌تواند در سطوح ادارات شهرستانی و ادارات کل استانی صورت پذیرد، لکن تفکیک ساختاری کنونی جهت سیاستگذاری‌های تخصصی خدمات متنوع می‌تواند با الزام برقراری ارتباطات و هماهنگی‌های بین‌بخشی مبتنی بر همدلی در سطح ستاد مرکزی سازمان ابقا گردد. در این شرایط شاهد بهره‌مندی بیشتر ساختار از بدنه کارشناسی بیشتر (مددکاران عمومی و تخصصی) خواهیم بود و با توجه به سیاست‌های پرسنلی کاهشی، سازمان از جذب و استخدام در دوره‌های میان‌مدت بی‌نیاز شده و با توجه به کاهش پیچیدگی‌های ساختاری، بستر مناسب جهت برون‌سپاری خدمات مشروط به محاسبات منفعت-هزینه مترتب به آن در بخش هزینه‌های اجرایی خدمات حمایتی فراهم می‌گردد. به موازات این تغییر مقاومت‌آفرین و در راستای تحقق اهداف عنصر میانجی فنون مدیریت منابع انسانی، سازمان مستلزم اعمال طراحی یک نظام حقوق و دستمزد مبتنی بر آنالیز مشاغل و وابستگی حقوق و مزایا به شغل و عملکرد ناشی از شغل نه جایگاه ساختاری شغل، خواهد بود. این مطلوب موجب انتقال لنگرگاه انگیزشی کارکنان از صعود سلسله‌مراتبی (سیاسی‌پایه) به اغنای مهارت‌های شغلی چندگانه ناشی از گردش شغلی (از عمومی به تخصصی) (دانش‌پایه) می‌گردد. همچنین ابتناء نظام مدیریت منابع انسانی بر حلقه‌های زنجیره فنون مدیریت منابع انسانی مبتنی بر پایگاه‌های داده رشدیافته در ساختار سازمانی فرامتن پیشنهاد می‌گردد. در جریان پیاده‌سازی نظام‌های زیرساختی برشمرده در مدل حاضر که محصول تکامل‌یافته برگزیدن راهبرد مدیریت دانش می‌باشند، سازمان مورد مطالعه حسب برخورداری از لایه کارویژه‌ها و کارگروه‌های اندیشه‌ورز در ساختار سازمانی خود همواره در مسیر تولیدات دانشی مرتبط گام برداشته و فرآیندهای خدمت را پیوسته مشمول چابکی، کیفیت و کاهش هزینه‌های اداری خواهد نمود.

۲. نظر به یافته‌های آماری پیشین، و پاسخ مثبت به سؤال آیا بین متغیر مدیریت دانش با عملکرد سازمانی رابطه مؤثر و مستقیمی وجود دارد، پیشنهاد می‌گردد؛ دستورالعمل مدیریت دانش در بستر سامانه جاری و درخت دانش تعبیه شده، اجرا و در مسیر توسعه تجربی قرار گیرد و ابزارهای تکنولوژیکی بروز مانند؛ اینترنت، اینترانت، ویدئو کنفرانس، پست و شبکه‌های ارتباطی برخط، مدیریت اسناد و پرونده‌ها (نرم‌افزاری) و غیره فراهم گردد. همچنین حمایت از جو سازمانی باز و مورد اعتماد که در آن افراد در یک جریان آزاد اطلاعاتی که عوارض و نارسایی‌های سازمانی را هر آینه اسکن نموده و دور از بایدها و نبایدهای دیوانسالارانه، دانش ضمنی خود را به اشتراک گذاشته و یافته‌های دانشی خود را در بخشنامه‌ها و رویه‌های اقدام تسری می‌دهند. از پیشنهادات مترتب به تأثیر عملگرهای چهارگانه مدیریت دانش بر عملکرد سازمانی می‌باشد. همچنین نتایج مورد انتظار از بکارگیری چنین تکنیک استراتژیکی مستلزم امعان نظر مدیران و طی طریق در برنامه‌های زمانی بلندمدت است. سازمان مورد مطالعه در اهداف یک سازمان تبعات محور است. همانطور که در بیان مسأله آمد پیچیدگی سازمان مورد مطالعه با توجه به خدمات گسترده و شرایط متفاوت اقشار مردمی محروم و نرم الزامی اقدامات آمایش مدار، مستلزم اتخاذ یک راهبرد پیچیده، درون‌زا و درخور این رسالت است. چرا که روشن است در صورت عدم ارائه خدمات اثربخش در حوزه فقرزدایی، هزینه خدمات در مراجعات مجدد و پیوسته محرومین مضاعف می‌گردد. لذا چنین تشکیلاتی نمی‌تواند صرفاً استفاده کننده دانش باشد بلکه هر آینه در میداین ناهمگن تصمیم، نیازمند آن است که مولد دانش باشد و راهبرد مدیریت دانش مرتبط‌ترین اقدام منتج به تعالی عملکردی خواهد بود.

۳. نظر به یافته‌های آماری پیشین، و پاسخ مثبت به سؤال آیا بین متغیر فنون مدیریت منابع انسانی با عملکرد سازمانی رابطه مؤثر و مستقیمی وجود دارد، پیشنهاد می‌گردد؛ با توجه به گرایش سنجه عملکرد سازمان به نتایج رفتاری و مدیریت منابع انسانی نظام حقوق و مزایا و ارزیابی عملکرد کارکنان و البته سایر حلقه‌های کارکردی مدیریت منابع انسانی که ترتیباً شامل؛ جذب و استخدام با شیوه‌های علمی و آزمون‌های نزدیک به شرایط مشاغل هدف، آموزش‌های فعال و ضمن خدمت جهت انتقال مؤثر بینش و مهارت در این سازمان، مشارکت کارکنان در بازمهندسی فرآیندها و تصمیم‌سازی‌ها با برقراری شرایط توانمندسازی آنان (انتقال دانش



شغلی، تیم‌سازی و تفویض اختیار)، ارزیابی عملکرد فرآیندمحور، نتیجه‌محور و شخصیت‌محور با جامعیت فنون مترتب به آن و نظام جبران خدمات که مستلزم برقراری نسبت مناسبی از سهم شغل، شاغل و عملکرد دانشی شاغل و جایگاه ساختاری شغل می‌باشد، مبتنی بر میزان تسهیم دانش و یادگیری مستمر کارکنان و میزان حصول نتایج پیش‌گفته بنا گردد که هم بر تلاش‌ها و هم نتایج تلاش‌های کارکنان تأکید شده باشد. چنین مطلوبیاتی منطبق بر ضرورت‌های ساختار پیشنهادی در مدل حاضر خواهد بود، چرا که ساختار سازمانی فرامتن نقش‌های متفاوتی از کارکنان را طلب می‌نماید و مستلزم برخورداری از نوع ماتریسی (چندمهارتی) آن است. در چنین شرایطی می‌توان متصور شد که برای تشکیلات سازمانی پیش رو یک سازوکار خودتنظیم از مدیرپروری و شایسته‌گزینی تعبیه و سازمان به صورت نامتعامل از مزایای کاربردی حلقه برنامه‌ریزی منابع انسانی بهره‌مند شده و هم از تحمل هزینه‌های ناشی از تخصص‌یابی و مسیریابی شغلی کارکنان در این حلقه احتراز نموده‌ایم.

۴. نظر به یافته‌های آماری پیشین، و پاسخ مثبت به سؤال آیا بین متغیر ساختار سازمانی فرامتن با عملکرد سازمانی رابطه مؤثر و مستقیمی وجود دارد، پیشنهاد می‌گردد؛ سازمان دانشی باید جهت پیامدهای عملکردی از طریق ساختار، کارایی سازمان دیوان‌سالار و انعطاف سازمان کارگروهی را دنبال کند. ساختار سازمانی فرامتن با سه لایه خود مجسم می‌گردد. پایین‌ترین لایه، پایگاه دانش مشتمل بر دانش ضمنی وابسته به رویه‌ها، فرهنگ سازمانی و دانش صریح در قالب مدارک، نظام بایگانی و پایگاه داده بوده که مانند دانشگاه سازمان به تولید دانش می‌پردازد. دومین لایه، نظام اداری بوده که با مکانیزم دیوان‌سالاری عمل می‌کند. بالاترین لایه، تیم‌پروژه است که در فضایی چندگانه، نقش ضعیف‌شده تیم‌های پروژه را در تولید مشترک دانش توسط چشم‌انداز تقویت می‌کند. سازمان فرامتن اشکال مختلفی از ساختار را بسته به چشم‌انداز، اعمال و مدیریت دانش چرخه‌ای پویا از داده و دانش بوده که درون سه لایه به‌طور مورّب متحرک است. کارکنان تیم‌های پروژه در لایه بالایی از بخش‌های متنوع لایه نظام اداری انتخاب شده و مطابق راهبردها، فعالیت‌های مدیریت دانش را با کارگروه‌ها پیگیری و با انجام وظیفه دفعتهاً به لایه پایگاه دانش می‌روند. پس از طبقه‌بندی و کدگذاری دانش جدید به لایه نظام اداری بازگشته و تا فراخوان پروژه دیگر به عملیات عادی می‌پردازند. لذا میزان عناوین

شغلی کاهش یافته و کارگروه‌های تخصصی در هسته مرکزی ساختار در ستاد مرکزی و جهت آمایش برنامه‌های تدوینی در سطح ادارات کل استانی تشکیل می‌گردد.

۵. نظر به یافته‌های آماری پیشین، و پاسخ مثبت به سؤال آیا متغیر فنون مدیریت منابع انسانی میانجی‌گر رابطه مؤثر و مستقیم مدیریت دانش با عملکرد سازمانی است، پیشنهاد می‌گردد؛ با توجه به آنکه راهبرد مدیریت دانش که یک راهبرد انسان‌محور بوده، نظام مدیریت منابع انسانی به عنوان یک محرّض میانجی که روستاخ حلقه ساختار سازمانی فرامتن و زیرساختی عملکردی مطابق شرایط بندهای ۱، ۲ و ۳ بوده مورد تأکید و اعتقاد درونی مدیران باشد و اجرای تمامی حلقه‌های فنی آن جهت اثربخشی راهبرد مدیریت دانش ضرورت برنامه‌ای سازمان محسوب گردد.

۶. نظر به یافته‌های آماری پیشین، و پاسخ مثبت به سؤال آیا متغیر ساختار سازمانی فرامتن میانجی‌گر رابطه مؤثر و مستقیم مدیریت دانش با عملکرد سازمانی است، پیشنهاد می‌گردد؛ میزان ادارات در یک جغرافیای پراکنده به موجب لزوم تحقق اهداف دولت الکترونیک کاهش یابد. این پیشنهاد به دنبال حذف یکی از عوامل پیچیدگی ساختاری یعنی؛ پراکندگی جغرافیایی ارائه شده. همچنین کنترل کارکنان ماتریسی ناشی از اجرای بند ۴ پیشنهادات مرتبط با شرح شغل جدید و کاهش وابستگی آنان به دستورالعمل‌ها و نظارت‌های دست و پاگیر و روغنکاری عملیات انتقال موضع در میان لایه‌های سه‌گانه ساختار سازمانی فرامتن، کاهش یابد. همچنین لزوم تفویض اختیار و برگزاری جلسات مباحثه میان کارکنان و مدیران ناشی از ساختار جدید و محرک عملکرد، مورد پیشنهادی این مقاله است.

### نتیجه‌گیری

این مطالعه فراتر از دیدگاه سنتی مدیریت دانش، به عنوان میانجی روابط بین مدیریت منابع انسانی و عملکرد رفته و شکاف مهمی در تحقیقات که نقش میانجی ساختار سازمانی فرامتن و مدیریت منابع انسانی در رابطه بین مدیریت دانش و عملکرد سازمان‌های دانش‌محور و غیرانتفاعی نامیده می‌شود را پر می‌کند. ساختار سازمانی فرامتن، بعد الحاقی مدل حاضر بوده که هم به عنوان میانجی و هم معلول متأثر از راهبرد مدیریت دانش در فاز اولیه دوره حیات و

بازآفرینی سازمان (تحلیل زنبوری) فاقد پیشینه مفهومی (تریلوژی و مثلث زیرساختی حاضر) و وام‌دار یک لنز نظری است. یافته‌ها نشان از تصدیق مدل حاضر با سازوکار تبیینی موجود داشته و به توسعه دانش در مورد سهم نظام‌های مدیریت منابع انسانی و آشکال مناسبی از ساختار سازمانی کمک و پاسخی توسعه‌یافته به پیشنهاد پژوهشگران پیشین جهت بهره‌مندی از مدلی جامع می‌باشد. همچنین در اشاره‌ای مروری و اعجاب‌آور آثار مقدم اسلامی در باب مدیریت دانش را با محوریت حدیثی گوهربار از پیامبر اکرم<sup>(ص)</sup> با تناظر دقیقی از مؤخر آن در مدل نیومن و کانرد مقایسه تا توانسته باشیم توجه پژوهشگران را به ارزشمندی شناخت حدیث و الگوهای تدوینی اسلام در تکامل و حیات سعادت‌مندان انسان معطوف نماییم. بسیاری از نظریاتی که دارای خاستگاهی غیرایرانی بوده و از صاحب‌نظران غربی و شرقی ارائه شده در تاریخ علمی ما به ویژه در منابع علمی پس از اسلام دارای پیشینه‌ای تبیینی و مباحثه‌ای مقدم بر نظریات جدید است. البته استناد به منابع الهی و دینی به‌عنوان یکی از انواع علوم نیز دارای پشتوانه نظری اسلامی و غیراسلامی بوده که می‌توان به نظریه طبقه‌بندی علوم (فتح‌اللهی، ۱۳۹۳) اشاره نمود. در عرصه علم مدیریت نیز منابع اسلامی بسیاری حداقل در سطح هستی-شناسی و شناخت‌شناسی و نه تئوری‌پردازی و شاخص‌های عملیاتی مفهوم، مقدم بر نظریات امروزی بوده لکن شکاف ناشی از عدم احصاء روشمند مفاهیم سازمانی و عدم مدلسازی‌های علمی از نصوص حدیث و علوم قرآنی موجب فقدان انبان علمی دانشگاه‌ها از نام ایرانی و اسلامی نظریات مدیریت است. یکی از ویژگی‌های منحصر به فرد بیان حضرت<sup>(ص)</sup> این است که استراتژی مدیریت دانش را از سطح صاحبان داده و اطلاعات و حتی دانش به سطح خردمندی ارتقاء داده (ابطحی و صلواتی، ۱۳۸۵: ۱۰) که یادآور لزوم بکارگیری این راهبرد در سازمان‌های بالغ و تولیدکننده دانش می‌باشد. این موضوع تبیین و علتی روشن جهت ایجاد میانجی ساختار و فنون مدیریت منابع انسانی و تعبیه سازوکار دستیابی به بلوغ سازمانی در مدرسه چهارم فرد یعنی سازمان<sup>۱</sup> است. موضع دیگر حضرت<sup>(ص)</sup> در این حدیث وجوب و

۱ (مدرسه اول (خانواده؛ محل کسب شخصیت)، مدرسه دوم (مدرسه محل کسب شخصیت و مهارت)، مدرسه سوم (دانشگاه؛ محل کسب مهارت‌ها))

لزوم استفاده از راهبرد مدیریت دانش است. وجوبی جهت مدیران و مسئولین کشورمان که در نظام اسلامی مکلف به اتخاذ و پیاده‌سازی آن هستند. نتایج این پژوهش دستیابی به چارچوبی یکپارچه در مدیریت پرورش پایه و پیامدگرای سازمان‌های جامع‌الخدمت معرفی می‌گردد. چارچوبی که معرف برخورداری سازمان از کارگروه‌های متنوع (لایه تیم-پروژه)، استانداردهای اداری برخط و یکپارچه با قابلیت تطبیق‌پذیری با عوامل تحول مانند اسناد بالادستی توسعه (تحول در نظام اداری کشور و دولت الکترونیک) می‌باشد و همواره از پایگاه-های داده راهبردی و تصمیم‌ساز بهره‌مند است. این چارچوب سازوکار بکارگیرنده بخش متناهی از منابع پنج‌گانه سازمانی یعنی منابع انسانی و دانشی به نحو مستقیم و بخشی دیگر به نحو غیرمستقیم بوده و تبیین سه‌گانه عوامل مؤثر بر عملکرد، نتیجه مهم پرهیز از انجام پژوهش‌های ناقص و سردرگم در انتخاب عوامل است. پیشنهاد برای آینده؛ ۱- گسترش این مطالعه در سازمان‌های کوچک می‌تواند چارچوبی با متغیرهای محدود و اقتضایی فراهم کند. ۲- هرچند مدل حاضر برای یک بخش خاص درک عمیقی از سازوکارهای درگیر در تعیین عوامل میانجی مؤثر در اجرای راهبردها ایجاد می‌کند و اولین رویکرد در رابطه با نقش مدیریت منابع انسانی و نوع خاصی از ساختار است لکن گسترش این مطالعه در چگونگی تعامل راهبرد مدیریت دانش با دیگر راهبردهای میانجی و بالقوه و البته با ضرورت بهره‌گیری از سازوکار تحلیل کلان داده (Bigdata-حسب آنکه سازمان تنها پدیده بشری بوده که تمامی رفتارها و اقدامات واقعی خود را در پایگاه‌های داده ثبت می‌نماید-تجویز می‌گردد، مانند؛ پیاده-سازی استراتژی مدیریت دانش و وابسته به عملگری کارکنان در شرایط کوچک‌سازی، تأثیر فناوری اطلاعات در چارچوب‌های ساختاری غیرمکانیزه، مطالعه گرایش سازمان متأثر از قدرت ذینفعان، اندازه و محیط.

## منابع

- قرآن کریم.
- آمدی، عبدالواحد (۱۳۶۶)، غرر الحکم و دررالکلم، ترجمه جمالالدین خوانساری، قم: دفتر تبلیغات.
- ابطحی، سید حسین و صلواتی، عادل (۱۳۸۵)، مدیریت دانش در سازمان، تهران: پیوند نو.
- ابن بابویه، محمد بن علی (۱۳۸۹)، الامالی شیخ صدوق، ترجمه ابوالفضل هدایتی، قم: نسیم کوثر.
- اسماعیلی، علیرضا؛ رمضان، مجید و علی‌عسکری، فهیمه (۱۳۹۷)، «تأثیر مدیریت دانش بر نوآوری با نقش میانجی ساختار سازمانی (مورد: صداوسیما استان قم)»، چهارمین همایش ملی علوم و فناوری‌های نوین ایران. [https://www.civilica.com/PFCNF04\\_214](https://www.civilica.com/PFCNF04_214)
- بابایی، سکینه؛ نهضتی پاقلعه، غلامعلی؛ پارسا، علی‌اکبر؛ حمیدی، حسین (۱۳۹۶)، پرورش زنبور عسل و تولید محصولات آن، تهران: چاپ و نشر کتاب‌های درسی ایران.
- پاینده، ابوالقاسم (۵ مهرماه ۱۳۹۵). نهج الفصاحه. سایت کتاب سبز. <http://ketabesabz.com/book/>
- ساعتچی، محمود، (۱۳۹۶)، روانشناسی کار، تهران، نشر ویرایش، ویراست سوم، چ بیست و هشتم.
- سرلک، محمدعلی، حسن فراتی، (۱۳۹۵)، سیستم‌های اطلاعات مدیریت پیشرفته، تهران، انتشارات پیام نور، چ دهم.
- سیدجوادین، سیدرضا، (۱۳۹۳)، مدیریت منابع انسانی و امور کارکنان، تهران، انتشارات نگاه دانش، چ هشتم.
- شیرینی، راضیه (۱۳۹۸)، «نقش حکومت اسلامی در گسترش حمایت مالی نیازمندان از منظر آموزه‌های اسلامی»، مطالعات الگوی پیشرفت اسلامی ایرانی، ۱۴ (۷)، ۱۵۷-۱۳۶.
- حبیبی، آرش؛ و عدنور، مریم (۱۳۹۶)، مدل‌یابی معادلات ساختاری و تحلیل عاملی. تهران: جهاد دانشگاهی.
- حرانی، ابن شعبه (۲۴ بهمن ۱۳۹۴)، تحف العقول عن آل رسول. سایت کتاب سبز: <http://ketabesabz.com/book/>
- حسین‌پور سعادت‌آبادی، جعفر؛ و رنجبری، عباس (۱۳۹۹)، «بررسی رابطه بین توانمندسازی منابع انسانی و فن‌آوری اطلاعات در توسعه سازمان‌ها (مورد مطالعه: سازمان تأمین اجتماعی تهران بزرگ)»، مطالعات الگوی پیشرفت اسلامی ایرانی، ۱۳ (۷)، ۲۲۴-۲۱۰.

- دادفر محمد؛ نجاری، رضا؛ و میانداری، کمال (۱۳۹۹)، «طراحی الگوی جمع‌الجمیع مدیریت رصدخانه ای به ابتدای ذهنیت آزاد از تشریفات اندماجی (با تمرکز بر روش شفافیت‌گرایی مولد ذیل فلسفه خادمیت)»، مطالعات الگوی پیشرفت اسلامی ایرانی، ۲ (۸)، ۲۱۵-۱۷۰.
- رابینز، استیفن (۱۳۸۷)، تئوری سازمان، ساختار و طرح سازمانی. مهدی الوانی و حسن دانائی‌فرد، مترجمان، تهران: صفار.
- فاتح‌راد، مهدی، نقوی، محمدحسین، (۱۳۹۲)، دانشگاه حکمت بنیان و قلب الگوی اسلامی ایرانی پیشرفت، دومین کنفرانس الگوی اسلامی ایرانی پیشرفت، ۴۶۱-۴۳۹.  
<https://www.sid.ir/Fa/Seminar/ViewPaper.aspx?ID=41715>
- فقیه‌میرزایی، سمیه؛ و غلامیان، محمدرضا (۱۳۸۸)، «ارائه چارچوبی برای انتخاب استراتژی دانش»، فصلنامه مطالعات مدیریت، ۱۹ (۵۹)، ۱۵۰-۱۲۷.
- کاتر، جان (۱۳۸۳)، رهبری تحول، مهدی ایرانزاد پاریزی و مینو سلسله، مترجمان، تهران: مؤسسه تحقیقات و آموزش مدیریت.
- کلینی، محمدبن یعقوب (۱۳۷۹)، اصول کافی (ج ۱)، ترجمه محمدباقر کمره‌ای، تهران: مطالعات تاریخ و معارف اسلامی.
- کوکی سقی، فهیمه؛ قلی‌پور سوتی، رحمت‌الله؛ و پیران‌نژاد، علی (۱۳۹۷)، مطالعه رابطه درگیری مثبت درکار و بهره‌وری دانش‌نیروی کار با نقش میانجی‌گر ساختار سازمانی، پژوهش‌های مدیریت عمومی، ۱۱ (۳۹)، ۲۴۷-۲۲۹.
- محمدی ری‌شهری، محمد (۱۳۹۴)، علم و حکمت در قرآن و حدیث (ج ۱)، قم: دارالحدیث.
- مؤمنی، منصور؛ دشتی، مجتبی؛ سلطان‌محمدی، ندا؛ و بایرام‌زاده، سونا (۱۳۹۶)، مدل‌سازی معادلات ساختاری با تأکید بر سازه‌های بازتابنده و سازنده، تهران: مؤلف.
- میرسپاسی، ناصر، (۱۳۹۴)، مدیریت استراتژیک منابع انسانی و روابط کار، تهران: انتشارات: میر.
- نجاران، میثم (۱۳۹۱)، نقدی بر دفتر مدیریت راهبرد کاپلان و نورتن: ساختار سازمانی متناسب با تکنیک کارت امتیازی متوازن BSC با رویکرد بررسی فقدان سیناپس‌های ادراکی ساختاری و کارکردی این مدل‌واره در سازمان با استفاده از قیاس زوجی نظری. نخستین همایش سالانه علوم مدیریت نوین، <https://www.civilica.com.Paper-CMMS 165-01>
- Afiouni, F., (2007), HRM and KM: A road map toward improving organizational performance, Journal of American Academy of Business, 11 (2), 124-130.
- Aleksić, A. & Jelavić, S. R. (2017). Testing for Strategy-Structure Fit and Its Importance for Performance. Management, 22 (1), 85-102.

- Armstrong M., (2006), A handbook of human resource management practice, London and Philadelphia, published by Kogan Page Limited, Tenth edition.
- Arthur, J. B., (1994), Effects of human resource systems on manufacturing performance and turnover, *Academy of Management Journal*, 37 (3), 670–687.
- Boisot, M. (1995). *Information Space: A framework of learning in organizations, institutions and culture*. London: Routledge.
- Brown, T. A. (2006). *Confirmatory Factor Analysis for Applied Research*. Guilford Press, New York.
- CEN (European Committee For standardization), (2004), "European Guide to good Practice in Knowledge Management - Part 1: Knowledge Management Framework", Ref. No.: CWA 14924-1:2004.
- Chin, W., (1998), The partial least squares approach for structural equation modeling, *Modern methods for business research*, 295–236, London: Lawrence Erlbaum Associates.
- Chuang, C., Jackson, S. E., & Jiang, Y., (2013), Can knowledge-intensive teamwork be managed? Examining the roles of HRM systems, leadership and tacit knowledge, *Journal of Management*.
- Davenport, T. H. & Völpel, S. C. (2001). The rise of knowledge towards attention management. *Journal of KM*, 5 (3), 212–221.
- Debowski, S. (2006). *KM*, Sydney & Melborn, John Willey & Sons.
- Delaney, J. T., & Huselid, M. A., (1996), The impact of HRM practices on perceptions of organizational performance, *Academy of Management Journal*, 39 (4), 949–969.
- Devi, S., (2017), Impact of employee engagement on organizational performance: A study of select private sector banks, *IMS Business School Presents Doctoral Colloquium*, available at: [www.managejournal.com](http://www.managejournal.com)
- Dierkes, M., Antal, A. B., Child, J. & Nonaka, I. (2001). *Handbook of Organizational Learning and Knowledge*. Oxford University Press, New York.
- Guest, D. E., (1997), HRM and performance: A review and research agenda, *International Journal of HRM*, 8 (3), 263–276.
- Guest, D. E. (2017). HRM and employee well-being: towards a new analytic framework. *HRM Journa*. 27 (1), 22–38.
- Haesli, A., & Boxall, P., (2005), When KM meets HR strategy: An exploration of personalization retention and codification recruitment configurations, *International Journal of HRM*, 16 (11), 1955–1975.
- Hill, C. W. L., & Jones, G. R. (2001), *Strategic Management Theory: An Integrated Approach*, Houghton Mifflin Company, Boston, 5th ed.
- Hoffmann, A. O. I. & Ketteler, D., (2015), How experiences with trading a company's stock influence customer attitudes and purchasing behavior, *International Journal of Bank Marketing*, Vol. 33 No. 7, Emerald Group Publishing Limited.
- Jackson, S. E., Schuler, R. S. & Jiang, K. (2014). An aspirational framework for strategic HRM. *Academy of Management Annals*, 8, 1–56.
- Kaplan, R. S. & Northon, D. N. (2005). *the Office of Strategy Management*. Harvard business review press.
- Koch, M. J., & McGrath, R., (1996), Improving labor productivity: HRM policies do matter, *Strategic Management Journal*, 17, 335-354.
- Lapiņa, I., Maurāne, G. and Stariņeca, S., (2014), Human resource management models: aspects of knowledge management and corporate social responsibility. *Procedia - Social and Behavioral Sciences* 110 (2014) 577 – 586.

- López-Nicolás, C. & Merono-Cerdán, A. (2011). Strategic KM, innovation and performance. *International Journal of Information Management*, 31, 502–509.
- Maduenyi, S., Oke, A. O., Fadeyi, O. & Ajagbe, M. A. (2015). Impact of Organizational Structure on Organizational Performance. *International Conference on African Development Issues; Social and Economic Models for Development Track*, Nigeria.
- MacDuffie, J. P., (1995), Human resource bundles and manufacturing performance: Organizational logic and flexible production systems in the world auto industry, *Industrial and Labor Relations Review*, 48 (2), 197–221.
- McNabb, D. E. (2007). *Knowledge Management in Public Sector a Blueprint for Innovation in Government*. New York, ME, Sharpe Inc.
- Mei Lu, C., Jer Chen, S., Chi Huang, P. & Ching Chien, J., (2015), Effect of diversity on HRM and organizational performance, *Journal of Business Research*, 68, 857–861.
- Mills, A. M., & Smith, T. A., (2011), KM and organizational performance: A decomposed view, *Journal of KM*, 15 (1), 156–171.
- Mintzberg, H. (1983). *Structures in fives: Designing effective organizations*. EnglewoodCliffs: Prentice Hal.
- Newman, B. D. & Conrad, K. W. (2000). A Framework for Characterizing Knowledge Management Methods, Practices and Technologies, *Conf. on Practical Aspects of Knowledge Management*, Basel, Switzerland, 30-31 Oct.
- Ogbo, A. N., Chibueze, N. F., Christopher, O. C. & Anthony, I. A., (2015), Impact of Structure on Organisational Performance of Selected Technical and Service Firms in Nigeria, *Corporate Ownership & Control*, Vol. 13 (1).
- Polanyi, M. (1966). *The tacit dimension*. The University of Chicago Press.
- Rajni & Rajbir Singh, (2017), Associating Knowledge Management to Human Resource Management: a Conceptual Study, *Innovare Journal of Social Sciences*, Vol. 5 (1), 13-16.
- Robbins, S. P. (1990). *Organization Theory: Structure, Design, and Applications*. Prentice Hall, Edition 3.
- eleim, A., & Khalil, O., (2007), KM and organizational performance in the Egyptian software firms, *International Journal of KM*, 3 (4), 37–66.
- Setiawan, B. M., Putrawan, I. M., Murni, S. & Ghozali, I. (2016). Effect of Organizational Structure, Leadership and Trust on Job Performance of Employee. *International Review of Management and Marketing*, 6 (4), 711-721.
- Sharma, S. C. and Saurab, h. S., (2014), Supporting Knowledge Management through Organizational Structure, *IBMRD's Journal of Management and Research*, Vol. 3 (1), March.
- Shih, H. A. & Chiang, Y. H., (2005), Strategy alignment between HRM, KM, and corporate development, *International Journal of Manpower*, 26 (6), 582–603.
- Sobel, M. E. (1982). *Asymptotic Confidence Intervals for Indirect Effects in Structural Equation Models*. Wiley: *Sociological Methodology*, 13, 290-312.
- Svetlik, I., & Stavrou-Costea, E., (2007), Connecting HRM and KM, *International Journal of Manpower*, 28 (3/4), 197-206.
- Thompson, J. D., (1967), *Organizations in Action*, New York: McGraw-Hill.
- Wang, K. L., Chiang, C., & Tung, C. M., (2012), Integrating HRM and KM: From the viewpoint of core employees and organizational performance, *International Journal of Organizational Innovation*, 5 (1), 109–137.
- Zehir, C., Gurol, Y., Karaboga, T. & Kole, M., (2016), Strategic HRM and Firm Performance: The Mediating Role of Entrepreneurial Orientation, *Procedia - Social and Behavioral Sciences* 235, 372 – 381.