Developing a knowledge-based human resource management model in the oil industry with a mix method

Diana Gandomfeshan[1] - Hamidreza Vazirigohar[2*]

Abstract

The study has been carried out following the development of a model for knowledge-based HRM in the oil industry, because traditional models have not been able to effectively manage knowledge workers. The research is applied research, which deals with identifying the components and activities of the model with a (exploratory) mixed approach. The research process in the qualitative phase begins with the identification of 68 valid sources to determine the variables and create a classification model, and then in the quantitative phase, the qualitative data are validated. According to finding, five basic components consisting of 15 differentiating activities have been presented in the proposed model, which are: knowledge-based ability, knowledge-based support, knowledge-based talent selection, knowledge-based assessment and knowledge-based cooperation. Compared to others, a new component of knowledge-based cooperation can play an effective role in improving the performance of oil companies, because of the nature of the duties of knowledge workers.

Keywords:
Knowledge-base human resources management model, Knowledge workers, Oil industry.

1. PhD in Human Resource Management, Payam Noor University, Tehran, Iran. (Diana.feshan@yahoo.com)
2. Department of Management, Payame Noor Unvierstiy, Tehran, Iran, Corresponding Author. (Vazirigohar@pnu.ac.ir)

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-24]

مقاله علمی ـ پژوهشی

تاریخ دریافت ۱۴۰۱/۰۸/۲۹ **تاریخ پذیرش ۱۴۰۱ /۱۲/۰۹**

تدوین الگوی مدیریت منابع انسانی دانش‌محور در صنعت نفت با رویکرد ترکیبی

دیانا گندم‌فشان[۱] ـ حمیدرضا وزیری‌گهر[۲*]

چکیده

مطالعهٔ حاضر به دنبال تدوین الگویی جهت مدیریت منابع انسانی دانش‌محور در صنعت نفت صورت پذیرفته است؛ چراکه الگوهای سنتی توان مدیریت مؤثر کارکنان دانشی را نداشته‌اند و صنعت نفت هم از این مسئله مستثنی نیست. به لحاظ هدف، پژوهش حاضر کاربردی است، که با رویکردی ترکیبی (اکتشافی) به شناخت مؤلفه‌ها و فعالیت‌های متمایزکنندهٔ الگو می‌پردازد. فرایند پژوهش در مرحلهٔ کیفی با شناسایی ٦٨ منبع معتبر برای شناخت متغیرها و ایجاد الگوی طبقه‌بندی شروع شد و سپس، در مرحلهٔ کمّی، داده‌های کیفی مورد اعتبارسنجی قرار گرفت. طبق مطالعهٔ انجام‌شده، ۵ مؤلفهٔ زیربنایی، مشتمل بر ۱۵ فعالیت متمایزکنندهٔ در الگوی پیشنهادی ارائه شده‌اند، که عبارت‌اند از: توانمندی دانشی، حمایت دانشی، استعدادگزینی دانشی، سنجش دانشی و همیاری دانشی. الگوی تدوینی در مقایسه با سایر الگوها دربرگیرندهٔ مؤلفهٔ جدید همیاری دانشی است که با توجه به ماهیت وظایف کارکنان دانشی صنعت نفت، می‌تواند در ارتقای عملکرد شرکت‌های نفتی نقش مؤثری ایفاء کند

واژگان کلیدی: الگوی مدیریت منابع انسانی دانش‌محور، کارکنان دانشی، صنعت نفت

۱. دکتری مدیریت منابع انسانی، دانشگاه پیام نور، تهران، ایران. (Diana.feshan@yahoo.com)
۲. استادیار، گروه مدیریت، دانشگاه پیام نور، تهران، ایران، نویسندهٔ مسئول. (Vazirigohar@pnu.ac.ir)

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-24]

مقدمه

صنعت نفت ایران به‌عنوان موتور اقتصاد کشور، نقشی تعیین‌کننده در توسعهٔ صنعتی دارد (سیدمشهدی و همکاران، ۱۳۹۰). این صنعت به دلیل اهمیت و جایگاه تأثیرگذارش در سطح ملی و بین‌المللی دچار چالش‌های فزاینده‌ای در سال‌های اخیر شده (حیدری و فتحی، ۱۳۸۷) که مهم‌ترین آن اعمال تحریم‌های نفتی است (شیریجیان و همکاران، ۱۳۹۷). این تحریم‌ها موانع متعددی در برابر فروش نفت خام ایجاد کرده‌اند که چرخهٔ اقتصاد کشور را با مشکلات عدیده‌ای مواجه کرده است (معظمی و سرعتی‌آشتیانی، ۱۳۹۱). البته امکان استخراج فراورده‌های گوناگونی از نفت خام، مانند: گاز مایع، بنزین‌های هواپیما، سوخت موتور، جت و دیزل، نفت سفید و غیره، وجود دارد که آگاهی از چگونگی و میزان آن مستلزم در اختیار داشتنِ نیروی انسانی متخصص و ماهر است (سیدمشهدی و همکاران، ۱۳۹۰). این نیروی انسانی متخصص یا کارکنان دانشی[1] نیازمند یک الگویی خاص از مدیریت منابع انسانی هستند؛ چراکه شیوه‌های متعارف مانعی در مدیریت کارهای دانشی محسوب می‌شوند (Khatri et al., 2010).

امروزه دانش، به‌جای دارایی‌های فیزیکی یا منابع مالی، اساس رقابت محسوب می‌شود (Armstrong, 2021) و بسیاری از سازمان‌ها دریافته‌اند که تنها راه دستیابی به مزیت رقابتی پایدار[2] در محیط کسب‌وکار، کسب دانش و استفادهٔ مؤثر از آن است (Wilkinson et al., 2017). در واقع، دانش به‌عنوان مهمترین منبع یک سازمان، همواره بایستی مورد توجه و توسعه قرار گیرد (Mahdi et al., 2019). از طرفی، با توجه به ماهیت انسانی دانش، حوزهٔ مدیریت منابع انسانی می‌تواند موجب ارتقای توانمندی سازمان در بهره‌برداری از این منبع راهبردی شود (Marchington et al., 2021؛ Hansen et al., 2019). یعنی انتخاب و جذب، آموزش و توسعه، و ارزیابی و جبران خدمت، همگی از عوامل تعیین‌کنندهٔ اثربخشی یک سازمان محسوب می‌شوند که به منظور توسعهٔ فرایند تسهیم و خلق دانش در سازمان، باید این رویکردهای سنتی مدیریت منابع انسانی سفارشی‌سازی شوند (Kianto et al., 2017). شواهد متعددی وجود دارد که الگوهای متمایز مدیریت منابع انسانی می‌توانند منجر به عملکرد بهتر کارکنان دانشی شوند (Hansen et al., 2019)؛ زیرا در شرایطی که کارها دیگر اقداماتِ قابل‌مشاهدهٔ مستقیم نیستند، رویکردهای مدیریتی جدیدی جهت ادارهٔ منابع انسانی سازمان‌ها مورد نیاز است (Khatri et al., 2010).

1. Knowledge Worker
2. Sustainable Competitive Advantage (SCA)

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-24]

طبق گزارشات متعددی جابه‌جایی کارکنان دانشی بیشتر از سایر کارکنان است و این عزیمت نامعقول موجب شده است برآوردن تقاضای منابع انسانی با استعدادهای لازم به‌طور فزاینده‌ای دشوارتر و پُرهزینه‌تر شود، حتی تا ۲/۵ برابر حقوق سالانه به دلیل هزینه‌های استخدام (Horowitz et al., 2003). در چنین شرایطی سازمان‌ها با انتخاب الگوی مدیریت منابع انسانی مناسب می‌توانند سرمایه و جریان منابع دانشی ارزشمند، کمیاب و به سختی قابل‌تقلید ایجاد کنند (Liu & Liu, 2011). بنابراین، تدوین یک الگوی متمایز مدیریت منابع انسانی در خصوص کارکنان دانشی در صنعت عظیم نفت کشور که نیازمند توسعهٔ دانش فنی و جذب نیروی انسانی خلاق است، می‌تواند در کاهش وابستگی کشور به اقتصاد تک‌محصولی و خنثی‌سازی تحریم‌ها نقشی تأثیرگذار ایفاء کند. از طرفی، نبود یک تحقیق جامع در خصوص مدیریت اثربخش کارکنان دانشی در صنعت نفت کشور، ضرورت تدوین الگویی فراگیر در خصوص مدیریت منابع انسانی دانش‌محور را محرز می‌کند که هدف مقالهٔ حاضر پُر کردن این شکاف در صنعت نفت کشور است.

نظریهٔ مبتنی‌بر منابع[1]، به‌طور روزافزونی به چارچوبی تأثیرگذار در مدیریت منابع انسانی مبدل شده، که منجر به توسعهٔ دیدگاه مبتنی‌بر دانش[2] در این حوزه نیز شده است (Marchington et al., 2021). طبق نظریهٔ مبتنی‌بر منابع، مزیت رقابتی زمانی حاصل می‌شود که منابع یک شرکت ارزشمند، کمیاب و برای تقلید پُرهزینه باشند (Armstrong, 2021). این نظریه با هدف تشریح هویت سازمان مطرح شده است و عمدتاً به منابع و ماهیت قابلیت‌های راهبردی می‌پردازد (Theriou et al., 2009). اساس نظریهٔ مبتنی بر منابع آنست که حوزهٔ رقابت آتی برای شرکت‌های موفق، توسعهٔ قابلیت‌های متمایز و منحصربه‌فرد خواهد بود که اغلب ماهیتی ضمنی یا نامشهود دارند (Teece et al., 1991). بنابراین، مدیریت منابع انسانی می‌تواند نقش عمده‌ای در تطابق منابع انسانی با معیارهای ارزشمندی، کمیابی و تقلیدناپذیری داشته باشد (Armstrong, 2021). علاوه‌بر نظریهٔ مذکور، دیدگاه دیگری تحت عنوان نظریهٔ مبتنی‌بر دانش مطرح شده که شرکت‌ها را نهادهایی فرض می‌کند که به تولید، ترکیب و توزیع دانش می‌پردازند (Miller, 2002). به عبارتی بهتر، جوهرهٔ نظریهٔ مبتنی‌بر دانش در شرکت‌ها این فرض است که دانش ورودی حیاتی در تولید و منبع اصلی خلق ارزش است (Theriou et al., 2009). به‌طور کلی، طبق نظریهٔ مبتنی‌بر منابع، توان رقابتی یک شرکت را قابلیت‌های متمایز مشخص می‌کند

1. Resource Based Theory (RBT)
2. Knowledge Based View (KBV)

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-24]

و بر مبنای نظریهٔ مبتنی‌بر دانش، این قابلیت دانش است؛ دانشی که مدیریت منابع انسانی دانش‌محور می‌تواند آن را تبدیل به یک مزیت رقابتی پایدار کند (Donnelly, 2019). در نتیجه، طبق نظریهٔ مبتنی‌بر منابع، انتخاب یک الگوی متمایز مدیریت منابع انسانی می‌تواند به خلق شایستگی‌های منحصربه‌فرد در سازمان کمک کند که این امر نیز منجر به ارائهٔ محصولات و خدمات متفاوت و سپس، افزایش رقابت در صنعت خواهد شد (Armstrong & Taylor, 2020).

امروزه، موفقیت هر سازمانی کاملاً وابسته به یک الگوی مؤثر مدیریت منابع انسانی است (Zaim et al., 2018). ولی الگوی سنتی مدیریت منابع انسانی زمانی که در پی حمایت از منابع دانش سازمانی است، رنگ دیگری به خود می‌گیرد (Thite, 2004)؛ یعنی ایدهٔ اقتصاد دانشی مبانی مدیریت منابع انسانی را بر پایه‌ای کاملاً نوین قرار می‌دهد (Storey & Quintas, 2001). الگوی مدیریت منابع انسانی دانش‌محور به دنبال بهبود جریان دانش در یک سازمان است (Donate & de Pablo, 2015) که از طریق روش‌های خاص استخدام و انتخاب، آموزش و توسعه، ارزیابی عملکرد و جبران خدمات قابل‌اجراست (Lopez-Cabrales et al., 2009).

برخی از محققان، ازجمله عناد القراله و اتان (۲۰۲۲)، سینگ و همکاران (۲۰۲۱) و کیانتو و همکاران (۲۰۱۷)، الگویی با ۴ مؤلفهٔ اصلی برای مدیریت منابع انسانی دانش‌محور معرفی کرده‌اند؛ ۱. استخدام دانش‌محور[1]؛ ۲. آموزش دانش‌محور[2]؛ ۳. ارزیابی عملکرد دانش‌محور[3] و ۴. جبران خدمات دانش‌محور[4] (Kianto et al., 2017). البته، تدوین چنین الگویی، به‌عنوان مفهومی در حال تکامل در حوزهٔ مدیریت منابع انسانی، هنوز در مراحل اولیه است (Noopur & Dhar, 2020) و محققان هنوز به یک الگوی جامع مورد توافق نرسیده‌اند (Boselie et al., 2019). صنعت نفت کشور نیز صنعتی است که دانش تجربی نقش بسزایی در آن ایفا می‌کند و برعکس بسیاری از رشته‌های فنی، قواعد و اصول مهندسی حاکم بر آن به سختی قابل‌نگارش و انتقال به سایرین است (نصراصفهانی و همکاران، ۱۳۸۷). لذا، نوع و گستردگی دانش موجود در این صنعت که عمدتاً تجربه‌محور و قائم به کارکنان متخصص و باسابقه است، ضرورت توجه ویژه به کارکنان دانشی و داشتن الگویی مختص مدیریت این چنین سرمایه‌هایی را دو چندان می‌کند.

1. Knowledge-based recruitment
2. Knowledge-based training
3. Knowledge-based performance assessment
4. Knowledge-based compensation

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-24]

روش‌شناسی

پژوهش حاضر یک طرح ترکیبی از نوع اکتشافی است؛ چراکه چارچوب منسجمی در خصوص الگوی مدیریت منابع انسانی برای کارکنان دانشی صنعت نفت وجود ندارد و محقق ملزم به اکتشاف است. این طرح اکتشافی متوالی[1] رویکردی دو مرحله‌ای داشته که با داده‌های کیفی جهت شناخت متغیرها یا ایجاد چارچوب جدید شروع و سپس، در مرحلهٔ ثانویه یا کمّی تکمیل می‌شود (Creswell & Plano Clark, 2018). مدل تدوین طبقه‌بندی[2]، از طرح‌های رایج اکتشافی است (Tashakkori & Teddlie, 2010) که روش تدوین الگوی مذکور مبتنی‌بر آن است. پژوهش حاضر در مرحلهٔ کیفی با یک رویکرد نظام‌مند به شناسایی و طبقه‌بندی متغیرهای اصلی و سپس، در مرحلهٔ کمّی، با تحلیل عاملی اکتشافی[3] به ارزیابی دقیق‌تر و طبقه‌بندی انتزاعی‌تر یافته‌های مرحلهٔ قبلی پرداخته است. به عبارتی دقیق‌تر، فرایند پژوهش حاضر عبارت است از مطالعات کیفی در چهار بخش شناسایی منابع سازه، ارزیابی و گزینش منابع سازه، تحلیل کیفی و تدوین سازه و ارزیابی روایی محتوا و نیز مطالعات کمّی، با هدف تقلیل و طبقه‌بندی داده‌ها و شناخت عامل‌های زیربنایی، که در ادامه به بررسی هریک از آنها پرداخته می‌شود:

طرح سؤالات پژوهش: به منظور مفهوم‌پردازی سازهٔ اصلی پژوهش و تعیین حدود و ثغور آن می‌توان از سؤالات پژوهش و سه معیار کلی (چه چیزی، چه کسی یا چه زمانی، چه طوری) استفاده کرد. در جدول ۱، با توجه به سه معیار مذکور، سؤالات مطروحه در راستای تدوین الگوی مدیریت منابع انسانی دانش‌محور ارائه شده است.

جدول ۱. سؤالات پژوهش

معیارها	مؤلفه‌های مربوطه
چه چیزی	ابعاد و مؤلفه‌های الگوی مدیریت منابع انسانی دانش‌محورکدام‌اند؟
چه کسی (چه زمانی)	ابعاد و مؤلفه‌های الگوی مدیریت منابع انسانی دانش‌محور طی سال‌های ۲۰۰۰ الی ۲۰۲۲ در کُتب و مقالات منتشرشده در پایگاه‌های علمی معتبر و قابل‌دسترس کدام‌اند؟
چگونه	ابعاد الگوی مدیریت منابع انسانی دانش‌محور چگونه با یکدیگر ارتباط دارند؟

- **شناسایی منابع سازه:** به منظور شناسایی مطالعات مرتبط با حوزهٔ مدیریت منابع انسانی دانش‌محور، محقق با استفاده از «کلمات کلیدی پژوهش» به بررسی تمام

1. Exploratory Sequential Design
2. Taxonomy Development Model
3. Exploratory Factor Analysis (EFA)

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-24]

پایگاه‌های موجود و قابل‌دسترسی پرداخته است. در این پژوهش، محقق قصد دارد صرفاً کُتب و مقالات چاپ‌شده در مجلات علمی معتبری استفاده کند که داوران علمی مستقل مورد ارزیابی قرار گرفته‌اند. لذا، ادبیات خاکستری[1] از منابع ورودی حذف شده‌اند. واژگان کلیدی برگزیده عبارت‌اند از: مدیریت منابع انسانی دانش‌محور/دانش‌بنیان، مدیریت منابع انسانی و مدیریت دانش، کارگران/کارکنان دانشی در هر دو زبان فارسی و لاتین، که در نهایت پژوهش موفق به یافتن ۱۸۴ منبع شد که این منابع جهت گزینش نهایی مطابق نمودار ۱ مورد بررسی قرار گرفته‌اند.

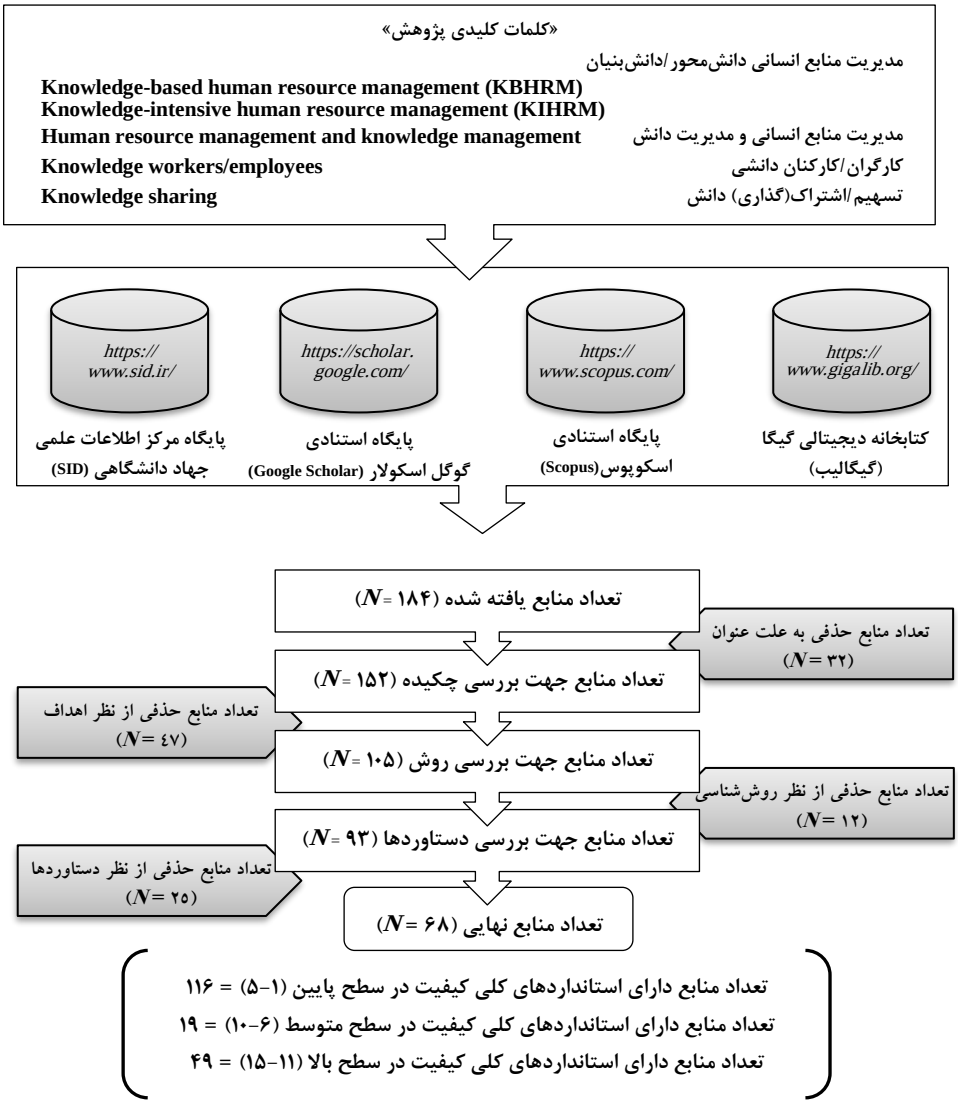
- **ارزیابی و گزینش منابع سازه:** معیارهای گزینش منابع از اهمیت فوق‌العاده‌ای برخوردارند؛ چراکه صراحتاً بر کیفیت و دامنهٔ شمول سازهٔ اصلی پژوهش اثرگذارند (Cooper, 2016). برخی از معیارهای مورد استفاده جهت ارزیابی منابع عبارت‌اند از: اهداف تحقیقاتی اعلام‌شده، سؤالات پژوهش، روش‌های جمع‌آوری و تجزیه و تحلیل داده‌ها و انواع یافته‌ها (Erwin et al., 2011). معیارهای ارزیابی منابع اولیه در پژوهش حاضر مطابق با معیارهای ۱۵گانهٔ اروین و همکاران (۲۰۱۱) نیز انتخاب شده‌اند. مجموع نمرات قابل‌تخصیص به هر منبع ۱۵ نمره بود که نمرات کسب‌شده از مقالات با استفاده از چک‌لیست پیشنهادی جهت ارزیابی کیفیت فرایند تحقیقات کیفی[2] در انتهای نمودار ۱ خلاصه شده است. نمونهٔ برگزیدهٔ پژوهش شامل ۶۸ منبع است که طبق بررسی محقق و نظر خبرگان، پژوهش حاضر با همین تعداد منبع به نقطهٔ اشباع نظری هم رسیده است.

تحلیل کیفی و تدوین سازه (مفهوم‌سازی کیفی): برای تجزیه و تحلیل کیفی داده‌ها از روش مقایسهٔ مستمر[3] پیشنهادی تانگ و همکاران[4] (۲۰۰۸)، کمبل و همکاران[5] (۲۰۰۳) و نوبلیت و هار[6] (۱۹۸۸) استفاده شده است. این روش فرایندی رفت و برگشتی است؛ یعنی محقق بایستی به‌طور مستمر در انتخاب‌های خود تردید کند و مکرراً بازنگری و کدگذاری مجدد انجام دهد (Erwin et al., 2011). لذا، پژوهشگر به‌طور مستمر مقالات برگزیده را به منظور کشف مضامین مرتبط با سازهٔ اصلی پژوهش مورد بررسی قرار داده است. طبق جدول ۲، روش دسته‌بندی منابع در این پژوهش بدین صورت است: نخست، مرجع هر منبع، شامل نام نویسندگان و سال انتشار ثبت شده و سپس، مؤلفه‌های مرتبط با الگوی مدیریت منابع انسانی دانش‌محور در آن منبع شناسایی و ثبت شده‌اند. در نهایت،

1. Grey literature
2. CAQRP: Checklist for Assessing Quality of Qualitative Research Process
3. Constant Comparison Method
4. Tong et al.
5. Campbell et al.
6. Noblit & Hare

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-24]

نمودار ۱. روند شناسایی، پایش و حذف منابع سازه



پس از اتمام شناسایی و ثبت مؤلفه‌ها (به‌عنوان کد)، با توجه به میزان مشابهت مضامین استخراجی از هر مؤلفه، کدهای مشابه در یک مقولهٔ کلی (۱۵ مقوله) طبقه‌بندی و یکپارچه‌سازی شده‌اند.

- **ارزیابی روایی محتوا:** به منظور اعتباربخشی به الگوی پیشنهادی، ۲۰ نفر از اعضای هیئت علمی دانشگاه‌ها و متخصصان حوزهٔ مدیریت منابع انسانی در صنعت نفت، به‌عنوان اعضای برگزیده، همکاری مؤثری داشته‌اند. طبق جدول ۳، نتایج حاصله نشانگر

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-24]

آن است که با توجه به مقادیر میانگین پاسخ‌ها (بیش از ۷/۵)، ضریب روایی محتوا (بالای ۰/۴۲) و شاخص روایی محتوا (بالای ۰/۸)، هر ۱۵ مقولهٔ شناسایی‌شده از ضروریات الگوی مدیریت منابع انسانی دانش‌محور هستند و بایستی به‌عنوان یک جنبهٔ متمایزکنندهٔ الگوی پیشنهادی در مقایسه با الگوی‌های سنتی مدیریت منابع انسانی مدنظر قرار گیرند.

تحلیل کمّی و تقلیل مؤلفه: به منظور کاهش تعداد مؤلفه‌های الگوی پیشنهادی و تدوین مدل طبقه‌بندی، پیمایشی از ۲۳۳ نفر از مدیران و کارشناسان شرکت‌های نفتی مستقر در استان انجام شد. با استفاده از تکنیک تحلیل عاملی اکتشافی، ۱۵ مؤلفهٔ شناسایی‌شده در فاز کیفی به ۵ بُعد زیربنایی و اصلی قابل‌تقلیل و طبقه‌بندی هستند؛ چراکه طبق نتایج جدول ۴، حدود ۷۵ درصد از واریانس مؤلفه‌ها با ابعاد پنجگانه قابل تبیین هستند که مقدار قابل‌قبولی است (منصورفر، ۱۳۹۷). همچنین، مقادیر ضریب آلفا به تفکیک ابعاد شناسایی‌شده عبارت‌اند از: ۰/۹۱۰ (توانمندی دانشی)، ۰/۸۰۵ (حمایت دانشی)، ۰/۸۰۲ (استعدادگزینی دانشی)، ۰/۷۷۱ (سنجش دانشی) و ۰/۷ (همیاری دانشی)، که تمامی مقادیر بالای معیار پذیرش (بیش از ۰/۷) است (Hinton, 2014).

جدول ۲. نتایج حاصل از تحلیل کیفی منابع سازه

ردیف	نویسندگان	PT	DIOL	JD	KMS	RRS	EWH	SRC	CRS	RS	TM	PA	CS	EPE	ER	CKS
۱	Enad Al-Qaralleh & Atan (2022)	•				•		•	•			•				
۲	Armstrong (2021)		•		•	•									•	•
۳	Singh et al. (2021)	•						•	•			•				
۴	Marchington et al. (2021)		•	•			•	•	•	•		•		•	•	
۵	Armstrong & Taylor (2020)				•	•			•	•		•		•	•	•
۶	Amin & Rubel (2020)	•						•	•					•		
۷	Noopur & Dhar (2020)	•						•	•			•				
۸	Al-Tal & Emeagwali (2019)	•						•	•			•	•			
۹	Parker et al. (2019)			•												
۱۰	Tariq & Farooq (2019)					•			•					•	•	
۱۱	Donnelly (2019)					•						•	•			•
۱۲	Kim & Lepine (2019)	•	•	•		•			•					•		
۱۳	Grugulis (2019)	•	•													
۱۴	Gerhart & Weller (2019)					•		•								
۱۵	Mohammed et al. (2019)										•					
۱۶	Wilkinson & Mowbray (2019)	•		•		•								•	•	
۱۷	Taylor (2018)					•			•		•	•	•			
۱۸	Donnelly (2018)													•	•	
۱۹	Wright et al. (2018)			•		•	•	•		•			•	•		
۲۰	Kowalski & Loretto (2017)						•									
۲۱	Kianto et al. (2017)	•	•				•	•	•			•		•		•
۲۲	Kehoe & Collins (2017)					•		•	•	•		•	•	•		•

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-24]

ردیف	نویسندگان	PT	DIOL	JD	KMS	RRS	SRC	EWH	CRS	RS	TM	PA	CS	EPE	ER	CKS
۲۳	Guest (2017)							•						•	•	
۲۴	Mohammed et al. (2017)										•					
۲۵	Naeem et al. (2017)	•	•			•	•		•							
۲۶	Boxall & Purcell (2016)		•				•						•		•	
۲۷	Tasselli (2015)														•	•
۲۸	Mohanapriya & Sasikala (2015)	•	•			•			•			•				•
۲۹	Wang & Hou (2015)					•										
۳۰	Ji et al. (2014)									•						
۳۱	Hsu & Chang (2014)														•	
۳۲	Jimenez-Jimenez & Sanz-Valle (2013)	•		•			•		•			•	•	•		•
۳۳	Wiewiora et al. (2013)															•
۳۴	Liao et al. (2012)															•
۳۵	Chen et al. (2011)					•			•			•	•	•		
۳۶	Sanz-Valle et al. (2011)		•													•
۳۷	Teo et al. (2011)					•										•
۳۸	Blyton (2011)							•								
۳۹	Liu & Liu (2011)	•	•			•	•					•		•	•	
۴۰	Whelan & Carcaryn (2011)										•					
۴۱	Zhou et al. (2010)														•	
۴۲	Khatri et al. (2010)		•	•										•	•	•
۴۳	Holste & Fields (2010)														•	
۴۴	Han et al. (2010)													•		
۴۵	Li (2010)			•												•
۴۶	Paroutis & Al Saleh (2009)	•			•	•									•	
۴۷	Fong & Kwok (2009)		•		•									•		•
۴۸	Rosendall (2009)													•	•	
۴۹	Foss et al. (2009)			•												
۵۰	Majeed (2009)	•				•			•					•	•	•
۵۱	Ravishankar & Pan (2008)					•								•		•
۵۲	Edvardsson (2008)	•	•		•	•			•			•				•
۵۳	Fahey et al. (2007)					•										
۵۴	Mooradian et al. (2006)					•			•					•	•	•
۵۵	Cameron & Quinn's (2006)															•
۵۶	Oltra (2005)	•		•		•						•			•	
۵۷	Cabrera & Cabrera (2005)	•	•	•		•	•		•			•				•
۵۸	Cabrera, et al. (2005)	•		•											•	•
۵۹	Lam (2005)					•										•
۶۰	Thitem(2004)		•			•			•	•		•				
۶۱	Holman et al. (2004)	•	•			•			•	•						•
۶۲	Swart & Kinnie (2003)			•					•	•				•		•
۶۳	Horowitz et al.(2003)			•		•										
۶۴	Robertson & Swan (2003)			•					•					•		•
۶۵	Hunter et al. (2002)	•	•			•			•					•		•
۶۶	McDermott & O'Dell (2001)					•								•		•
۶۷	O'Malley &Robertson Hammersley (2000)	•	•	•		•			•	•						•
۶۸	Wenger & Snyder (2000)													•		

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-24]

جدول ۳. نتایج ارزیابی روایی محتوای مؤلفه‌های فرعی الگوی مدیریت منابع انسانی دانش‌محور

مؤلفه‌های پیشنهادی	تعداد ارجاعات	تعداد پاسخ‌ها	دامنهٔ امتیازات	میانگین پاسخ‌ها	ضریب روایی محتوا (CVR)	شاخص روایی محتوا (CVI)	نتیجهٔ ارزیابی
آموزش هدفمند (PT)	۲۲	۲۰	۱۰-۶	۸/۱۵۰	۰/۶۰۰	۰/۸۰۰	پذیرش
توسعهٔ یادگیری فردی و سازمان (DIOL)	۱۸	۲۰	۱۰-۶	۸/۴۰۰	۰/۹۰۰	۰/۹۵۰	پذیرش
طراحی شغل (JD)	۱۶	۲۰	۱۰-۷	۸/۹۵۰	۱/۰۰۰	۱/۰۰۰	پذیرش
راهبرد مدیریت دانش (KMS)	۵	۲۰	۱۰-۶	۸/۴۵۰	۰/۹۰۰	۰/۹۵۰	پذیرش
نظام پاداش و قدردانی (RRS)	۳۲	۱۹	۱۰-۶	۸/۷۳۷	۰/۸۰۰	۰/۹۰۰	پذیرش
تأمین رفاه و سلامت (EWH)	۶	۲۰	۱۰-۷	۸/۶۰۰	۱/۰۰۰	۱/۰۰۰	پذیرش
جبران خدمات برتر و مرتبط (SRC)	۱۵	۲۰	۱۰-۶	۸/۲۵۰	۰/۹۰۰	۰/۹۵۰	پذیرش
جذب و گزینش پیچیده (CRS)	۲۶	۲۰	۱۰-۶	۸/۰۰۰	۰/۷۰۰	۰/۸۵۰	پذیرش
نظام نگهداشت (RS)	۹	۲۰	۱۰-۷	۸/۶۵۰	۱/۰۰۰	۱/۰۰۰	پذیرش
مدیریت استعداد (TM)	۴	۱۹	۱۰-۶	۷/۹۴۷	۰/۶۰۰	۰/۸۰۰	پذیرش
ارزیابی عملکرد (PA)	۱۸	۲۰	۱۰-۵	۷/۸۵۰	۰/۷۰۰	۰/۸۵۰	پذیرش
نظام کارراههٔ شغلی (CS)	۸	۲۰	۱۰-۷	۸/۴۰۰	۰/۸۰۰	۰/۹۰۰	پذیرش
مشارکت و درگیری کارکنان (EPE)	۲۶	۲۰	۱۰-۷	۹/۰۰۰	۱/۰۰۰	۱/۰۰۰	پذیرش
روابط مؤثر (ER)	۲۰	۲۰	۱۰-۷	۹/۱۵۰	۱/۰۰۰	۱/۰۰۰	پذیرش
فرهنگ‌سازی تسهیم دانش (CKS)	۲۹	۲۰	۱۰-۷	۷/۹۰۰	۰/۷۰۰	۰/۸۵۰	پذیرش

جدول ۴. ماتریس تحلیل عاملی چرخش‌یافتهٔ مؤلفه‌های الگوی پیشنهادی

مؤلفه‌های پیشنهادی	عامل‌های شناسایی‌شده				
	توانمندی دانشی	حمایت دانشی	استعدادگزینی دانشی	همیاری دانشی	سنجش دانشی
آموزش هدفمند	۰/۹۰۱	۰/۰۹۶	-۰/۰۶۱	-۰/۰۴۱	۰/۰۴۶
توسعهٔ یادگیری فردی و سازمان	۰/۸۸۳	۰/۱۳۳	-۰/۰۹۵	-۰/۰۴۳	۰/۰۴۶
طراحی شغل	۰/۸۹۶	۰/۰۱۵	-۰/۰۱۷	۰/۰۵۲	۰/۰۲۶
راهبرد مدیریت دانش	۰/۸۳۶	۰/۰۳۴	۰/۰۵۷	-۰/۰۶۹	۰/۱۲۵
نظام پاداش و قدردانی	۰/۰۷۳	۰/۸۴۴	۰/۰۱۵	-۰/۰۹۶	۰/۱۳۱
تأمین رفاه و سلامت	۰/۰۴۶	۰/۸۱۳	۰/۰۳۳	-۰/۰۲۶	۰/۱۶۴

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-24]

مؤلفه‌های پیشنهادی	عامل‌های شناسایی‌شده				
	توانمندی دانشی	حمایت دانشی	استعدادگزینی دانشی	همیاری دانشی	سنجش دانشی
جبران خدمات برتر و مرتبط	۰/۱۱۹	۰/۷۹۵	۰/۰۵۴	۰/۰۳۸	۰/۲۲۵
جذب و گزینش پیچیده	۰/۰۲۲-	۰/۲۰۷	۰/۷۷۴	۰/۰۳۹-	۰/۱۸۶-
نظام نگهداشت	۰/۰۰۸	۰/۱۲۱-	۰/۸۷۱	۰/۰۴۵	۰/۱۰۵
مدیریت استعداد	۰/۰۸۳-	۰/۰۳۶	۰/۸۸۲	۰/۰۸۵	۰/۰۶۵
ارزیابی عملکرد	۰/۰۶۱	۰/۳۴۳	۰/۰۴۷	۰/۰۳۹-	۰/۷۸۳
نظام کارراهۀ شغلی	۰/۱۴۸	۰/۲۱۷	۰/۰۴۱-	۰/۰۲۷-	۰/۸۲۲
مشارکت و درگیری کارکنان	۰/۰۶۸-	۰/۰۳۳-	۰/۰۶۷	۰/۸۵۱	۰/۰۷۸
روابط مؤثر	۰/۱۱	۰/۰۶۹	۰/۰۰۸-	۰/۷۷۲	۰/۲۳۹-
فرهنگ‌سازی تسهیم دانش	۰/۱۱۸-	۰/۱۲-	۰/۰۳	۰/۸۴۶	۰/۰۶
مقدار ویژۀ عامل مربوطه	۳/۱۸۰	۲/۲۷۸	۲/۱۶۷	۲/۰۷۱	۱/۵۱۹
درصد واریانس تبیین‌شده	۲۱/۲۰۳	۱۵/۱۸۵	۱۴/۴۴۵	۱۳/۸۱۰	۱۰/۱۳۰
درصد تجمعی واریانس تبیین‌شده	۲۱/۲۰۳	۳۶/۳۸۷	۵۰/۸۳۲	۶۴/۶۴۲	۷۴/۷۷۲
مقدار سازگاری درونی عامل (ضریب آلفا)	۰/۹۱۰	۰/۸۰۵	۰/۸۰۲	۰/۷۷۱	۰/۷۰۰

یافته‌ها

نتایج حاصله نشانگر آن است که الگوی پیشنهادی دارای ۵ مؤلفۀ اصلی و ۱۵ مؤلفۀ فرعی (وظایف) است:

- **توانمندی دانشی:** این بُعد تمرکزش بر توسعۀ مهارت‌های دانشی کارکنان در جهت حصول نتایج با صرف حداقل زمان و انرژی است. تحقق این بُعد از طریق وظایف زیر امکان‌پذیر می‌شود:

۱. آموزش هدفمند[1]: آموزش ازجمله رایج‌ترین و مهم‌ترین مؤلفه‌های متمایزکنندۀ الگوی پیشنهادی محسوب می‌شود (Marchington et al., 2021)؛ چراکه آموزش می‌تواند سطح خودکارآمدی کارکنان دانشی را افزایش دهد و فرصتی برای آنان مهیا کند تا تجارب مرتبط خود را در خلال کارگاه‌ها، همایش‌ها و جلسات به اشتراک بگذارند (Naeem et al., 2017; Liu & Liu, 2011; Cabrera & Cabrera, 2005). البته، آموزش‌های توسعه‌ای برای کارکنان دانشی از اهمیت بالاتری برخوردار است؛ چراکه با گذشت زمان دانش

1. Purposive Training (PT)

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-24]

منسوخ می‌شود (Enad Al-Qaralleh & Atan, 2022) و هرچه سرعت تولید علم اکتشاف و بهره‌برداری در صنایع نفتی بیشتر شود، اهمیت آن نیز افزایش خواهد یافت.

۲. توسعهٔ یادگیری فردی و سازمانی[1]: علاوه‌بر آموزش، توسعهٔ ظرفیت‌های یادگیری کارکنان دانشی هم از اهمیت فوق‌العاده‌ای برخوردار است؛ یعنی آموزشی که مستلزم یادگیری و توسعه است (Marchington et al., 2021). تأکید بر یادگیری بیانگر آن است که کارفرمایان به‌جای ارائهٔ آموزش‌های خاص جهت رفع بحران‌های کوتاه‌مدت، بایستی توسعهٔ کارکنان را تشویق و تسهیل کنند (Hazelhurst, 2019). طبق الگوی پیشنهادی، خلق و حمایت از محیط یادگیرنده در سازمان اهمیت فوق‌العاده‌ای دارد (Thite, 2004)؛ چراکه ارتقای یادگیری، به‌عنوان یک منبع کلیدی جهت کسب مزیت رقابتی پایدار به سازمان‌ها کمک می‌کند تا از طریق مشارکت کارکنان مستعد و خبره، هم‌افزایی خلق کنند (Boxall & Purcell, 2016).

۳. طراحی شغل[2]: وجه ممیزهٔ دیگر از الگوی پیشنهادی، طراحی شغل کارکنان دانشی است؛ چراکه بسیاری از مشاغل دانشی و حرفه‌ای مستلزم سطوح نسبتاً بالایی از استقلال، تنوع و چالش هستند (Foss et al., 2009) و طراحی شغل‌های دانشی بایستی موجب کاهش فشار ناشی از این حجم کاری شود (Parker et al., 2019). همچنین، از آنجایی که کارکنان دانشی عمدتاً در تیم‌هایی کار می‌کنند که با حل مشکلات و مسائل سروکار دارند، به‌جای وظایف سازمانی، الزامات شغلی متفاوتی دارند (Horowitz et al., 2003).

۴. راهبرد مدیریت دانش[3]: انتخاب راهبردی جهت مدیریت دانش، یکی از الزامات الگوی پیشنهادی محسوب می‌شود (Armstrong, 2021). اکثر صاحب‌نظران دو راهبرد جهت مدیریت دانش سازمانی معرفی کرده‌اند: الف. راهبرد کدبندی که طبق آن، دانش صریح با استفاده از رویکرد «افراد به اسناد» در سازمان ایجاد می‌شود. ب. راهبرد شخصی-سازی که طبق این راهبرد، دانش ضمنی با رویکردی «فرد به فرد» در سازمان توزیع می‌شود (Edvardsson, 2008; Armstrong & Taylor, 2020). البته، با توجه به نوع دانش موجود در صنعت نفت که عمدتاً تجربه‌محور بوده است، در الگوی پیشنهادی راهبرد اصلی بهتر است راهبرد شخصی‌سازی باشد و از راهبرد کدبندی صرفاً جهت پشتیبانی استفاده شود.

1. Development of Individual & Organizational Learning (DIOL)
2. Job Design (JD)
3. Knowledge Management Strategy (KMS)

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-24]

- **حمایت دانشی:** این بُعد به دنبال ترغیب و تشویق کارکنان به تسهیم قابلیت‌های دانشی است. مطابق با الگوی پیشنهادی این بُعد از طریق وظایف زیر میسر می‌شود:

۵. نظام پاداش و قدردانی[1]: پاداش‌ها در الگوی سنتی منابع انسانی، جذب افراد حرفه‌ای با استعدادهای برتر را دشوار می‌کند (Khatri et al., 2010)؛ چراکه کارکنان دانشی نیاز شدیدی به استقلال، مشوق‌های قابل‌ملاحظه برای موفقیت، هویت قوی‌تر و وابستگی بیشتر به حرفهٔ خویش نسبت به سازمان مربوطه و حس برتر خودمختاری دارند (Edvardsson, 2008). لذا، الگوی پیشنهادی به دنبال رفع این محدودیت‌ها است، بدین صورت که فرد به‌جای شغل، خروجی یا رفتارها/شایستگی‌ها به‌جای زمان بایستی مورد توجه قرار گیرند (Enad Al-Qaralleh & Atan, 2022; Thite, 2004).

۶. تأمین رفاه و سلامت[2]: رویکردهای غالب الگوهای سنتی عمدتاً متمرکز بر عملکرد کارکنان است و مبحث رفاه کارکنان مورد غفلت قرار گرفته است (Guest, 2017). ولی اخیراً سازمان‌ها از تلاش‌هایی جهت تأمین رفاه و سلامت کارکنان بیشتر حمایت می‌کنند (Marchington et al., 2021). لذا، در الگوی پیشنهادی، با هدف بهبود سطح رضایت و تعهد کارکنان دانشی، باید از طُرق مختلف، مانند: فرصت‌های مطالعاتی، استقلال زمانی و برنامه‌ریزی منعطف، بستری فراهم شود تا استعدادهای این افراد شکوفاتر شود تا از تمام ظرفیت دانشی خویش به نفع خود و سازمان مربوطه استفاده کنند (Kowalski & Loretto, 2017).

۷. جبران خدمات برتر و مرتبط[3]: پیچیدگی رفتارهای کارکنان دانشی موجب می‌شود احتمال بروز چنین رفتارهایی عمدتاً تحت تأثیر نگرش‌های کاری مثبت باشد تا الزامات شغلی (Wright et al., 2018). لذا، جبران خدمات مناسب می‌تواند با ایجاد نگرش مثبت، کارکنان دانشی را متقاعد به داشتن رفتارهای حرفه‌ای کند (Naeem et al., 2017). در الگوی پیشنهادی، نظام جبران خدمات باید به گونه‌ای طراحی شود که به کارکنان دانشی القاء کند برای مشارکت‌های مؤثرتر شایستهٔ دریافت پاداش خواهند شد. دو عنصر اصلی این نظام عبارت‌اند از: ۱) پرداخت بالاتر از متوسط (تا حدود هفت برابر بیشتر)، و ۲) پرداخت مرتبط با عملکرد، مبتنی‌بر یک نظام صریح مدیریت عملکرد و توسعه (Marchington et al., 2021).

- **استعدادگزینی دانشی:** این بُعد با هدف کشف، جذب و نگهداشت استعدادهای دانشی

1. Reward and Recognition System (RRS)
2. Ensuring Welfare & Health (EWH)
3. Superior & Related Compensation (SRC)

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-24]

در الگوی پیشنهادی لحاظ شده است. طبق الگوی پیشنهادی وظایف مدیریت منابع انسانی به منظور استعدادگزینی دانشی، عبارت‌اند از:

۸. جذب و گزینش پیچیده[1]: رویکردهای سنتی جذب و گزینش، در زمان مدیریت نیروی کار متخصصی که خواهان سطح قابل‌توجهی از خودمختاری است، لزوماً نامناسب و نامربوط خواهند بود (Edvardsson, 2008). لذا، فرایند جذب و گزینش در الگوی پیشنهادی بایستی برای کشف و جذب افرادی طراحی شود که دارای ظرفیت‌های آتی، به‌جای مهارت، دانش یا تخصص‌های موجود باشند (Enad Al-Qaralleh & Atan, 2022; Kianto et al., 2017)، به طوری که بتوانند در توسعهٔ قابلیت‌های نوآوری در سازمان مشارکت کنند (Al-Tal & Emeagwali, 2019).

۹. نظام نگهداشت[2]: نقش برجستهٔ دانش ذهنی کارکنان دانشی در موفقیت‌های آتی سازمان، ضرورت ایجاد یک نظام نگهداشت مؤثر و متمایز را دوچندان می‌کند که شهرت برند سازمان می‌تواند در این زمینه نقش مؤثری ایفا کند (Donnelly, 2020). لذا، در الگوی پیشنهادی که با هدف مدیریت کارکنان دانشی در صنعت نفت ارائه شده، شایسته است راهبردهای متمایزی در جهت تأمین امنیت شغلی (Guthrie & Datta, 2008) و هم‌سویی اهداف سازمانی با اهداف افراد طراحی و پیاده‌سازی شود (Thite, 2004).

۱۰. مدیریت استعداد[3]: تأکید روزافزون بر مدیریت استعداد هم بیانگر آن است که انتخاب صحیح کارکنان در الگوی پیشنهادی بایستی در کانون توجه قرار گیرد؛ چراکه می‌تواند به سازمان در کسب مزیت رقابتی پایدار کمک کند (Boxall & Purcell, 2016). استعداد و دانش دو منبع اصلی مکمل در کسب مزیت رقابتی برای سازمان‌های دانش‌محور محسوب می‌شوند (Mohammed et al., 2019). لذا، در الگوی پیشنهادی، مدیریت استعداد می‌تواند به ایجاد مجموعه‌ای از متصدیان دارای استعدادهای بالقوهٔ برتر و عملکرد بالا، جهت انتصاب در موقعیت‌های دانش‌محور و سپس، طراحی الگویی متمایز برای تسهیل این انتصابات و تضمین تعهد مستمر کارکنان دانشی به سازمان کمک کند (Collings et al., 2019).

- **سنجش دانشی:** این بُعد تمرکزش بر اندازه‌گیری و ارزیابی فعالیت‌های دانشی کارکنان است. طبق الگوی پیشنهادی، وظایف مدیریت منابع انسانی برای سنجش

1. Complex Recruitment & Selection (CRS)
2. Retention System (RS)
3. Talent Management (TM)

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-24]

کارکنان دانشی عبارت‌اند از:

۱۱. ارزیابی عملکرد[1]: نوع عملکرد مورد انتظار از کارکنان دانشی مستلزم طراحی یک نظام ارزیابی عملکرد متمایز است (Enad Al-Qaralleh & Atan, 2022; Kianto et al., 2017). لذا، در الگوی پیشنهادی، نظام ارزیابی عملکرد کارکنان دانشی باید بر الگوهایی از بازخورد، مشارکت، درگیری و انگیزش تأکید کند که می‌توانند منجر به بهبود فرایند مدیریت دانش در سازمان شوند (Enad Al-Qaralleh & Atan, 2022).

۱۲. نظام کارراهۀ شغلی[2]: وجود یک نظام توسعه و مدیریت کارراهۀ شغلی متمایز، ابزاری جهت حفظ و جذب کارکنان دانشی محسوب می‌شود (Al-Tal & Emeagwali, 2019)؛ چراکه این نظام، علاوه‌بر دستیابی به اهداف راهبردی و سازمان، بایستی برای تسهیم دانش هم، ترفیعات شغلی و پاداش در نظر بگیرد (Taylor, 2018؛ Donnelly, 2019). لذا، مؤلفه‌های اصلی نظام توسعه و کارراهۀ شغلی در الگوی پیشنهادی عبارت‌اند از: حمایت مدیریت ارشد از فعالیت‌های دانشی، سنجش کارآمد مهارت‌های دانشی، مرتبط‌سازی پیشرفت شغلی کارکنان دانشی با فعالیت‌های دانش‌محور در سازمان (Al-Tal & Emeagwali, 2019).

- **همیاری دانشی**: این بُعد بر تعاون و همراهی کارکنان دانشی در الگوی پیشنهادی تأکید دارد. وظایف مدیریت منابع انسانی در جهت ایجاد همیاری دانشی عبارت‌اند از:

۱۳. مشارکت و درگیری کارکنان[3]: مشارکت و درگیری کارکنان، یک عامل کلیدی در موفقیت الگوی پیشنهادی محسوب می‌شود (Kim & Lepine, 2019). البته، وجود طرح و تفسیرهای مختلف موجب شده که مشارکت و درگیری کارکنان مفهومی چندبُعدی جلوه کند (Wilkinson & Mowbray, 2019). لذا، طرح‌های مشارکت و درگیری کارکنان دانشی بایستی به‌عنوان راهبردی آگاهانه، ابزارها و فرصت‌هایی برای بهبود فرایند تصمیم‌گیری فراهم کنند؛ چراکه طبق نظریۀ مبتنی‌بر منابع، مهارت‌ها و دانش کارکنان یکی از منابع منحصربه‌فرد مزیت رقابتی پایدار محسوب می‌شود (Wilkinson & Mowbray, 2019).

۱۴. روابط مؤثر[4]: با توجه به امکان زائد شدن دانش موجود در محیط‌های سریعاً در

1. Performance Assessment (PA)
2. Career System (CS)
3. Employee Participation & Engagement (EPE)
4. Effective Relationships (ER)

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-24]

حال تغییر، وجود روابط کاری مؤثر و منعطف، به یکی الزامات الگوی پیشنهادی مبدل شده است (Horowitz et al., 2003)؛ چراکه ارتباط یا گفت‌وگوی چهره به چهره، یک رسانهٔ غنی برای تبادل اطلاعات محسوب می‌شود (Liu & Liu, 2011). البته، ترکیب روش‌های درگیرسازی مؤثر کارکنان به شرایط سازمان بستگی دارد (Wilkinson & Mowbray, 2019). ولی ارتباطات دوجانبه، گروه‌های حل مسئله و کار گروهی در داخل و بین گروه‌های شغلی مختلف می‌تواند به افزایش درگیری تک‌تک کارکنان دانشی کمک کند (Marchington et al., 2021).

۱۵. فرهنگ‌سازی تسهیم دانش[1]: الگوی مدیریت منابع انسانی دانش‌محور بایستی فرهنگی را در سازمان توسعه دهد که مشوق کسب و انتقال دانش باشد (Edvardsson, 2008; Cabrera & Cabrera, 2005)؛ چراکه کلید بهره‌برداری از دانش، توسعهٔ فرهنگ سهیم دانش در داخل سازمان است (Teo et al., 2011). البته فرهنگ تسهیم دانش مستلزم ایجاد تعادل بین ابعاد مرئی و نامرئی فرهنگ است؛ مانند مهم جلوه دادن اشتراک‌گذاری دانش در سازمان و ایجاد ارزش‌های اصلی نامرئی (McDermott & O'Dell, 2001).

بحث و نتیجه‌گیری

به‌رغم مطالعات گسترده‌ای که در حوزهٔ شناسایی و تدوین الگوی مدیریت کارکنان دانشی صورت گرفته است، محققان هنوز به الگوی جامع توافق‌شده‌ای نرسیده‌اند (Boselie et al., 2019). صنعت نفت کشور هم، صنعتی است که دانش تجربی نقش بسزایی در تخصص‌های آن ایفا می‌کند و برعکسِ بسیاری از رشته‌های فنی، قواعد و اصول مهندسی حاکم بر آن به سختی قابل‌نگارش و انتقال به سایرین است (نصراصفهانی و همکاران، ۱۳۸۷). لذا، نوع و گستردگی دانش موجود در صنعت نفت که عمدتاً تجربه‌محور و قائم به کارکنان متخصص و باسابقه است، ضرورت توجه ویژه به کارکنان دانشی و داشتن الگویی مختص مدیریت این چنین سرمایه‌هایی را دو چندان می‌کند.

بنابراین، در پژوهش حاضر ضمن مروری بر مطالعات موجود، الگویی تدوین شده که ضمن جامعیت نسبت به مدل‌های موجود، از روایی و پایایی مناسبی هم برخوردار است؛ چراکه با یک رویکرد ترکیبی مؤلفه‌های متمایزکننده شناسایی، اعتبارسنجی و طبقه‌بندی شده‌اند. همچنین، این الگو دربرگیرندهٔ مؤلفه‌ای جدید تحت عنوان همیاری

1. Culturalization of Knowledge Sharing (CKS)

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-24]

دانشی است که تأکید بر این مؤلفه در صنعت نفت به‌عنوان یک مؤلفهٔ مجزا و البته مرتبط با سایر اجزا، نشئت‌گرفته از ماهیت وظایف کارکنان دانشی در این صنعت است؛ چراکه بخش اعظم دانش موجود در صنعت نفت ناشی از تجربه است و به صورت ضمنی در اذهان کارکنان دانشی وجود دارد. لذا، تأکید بر این مؤلفه در کنار سایر مؤلفه‌ها می‌تواند در ارتقای عملکرد شرکت‌های نفتی مؤثر واقع شود. البته، علاوه بر ضمنی بودن دانش موجود، سرعت تولید علم در این صنعت و همچنین، عدم‌الزامات شغلی به مشارکت کارکنان دانشی در تسهیم دانش هم، ضرورت توجه به همیاری دانشی را دوچندان می‌کند.

منابع

حیدری، محمد و فتحی، بهرام (۱۳۸۷). بحران نیروی کار در صنعت نفت. همایش ملی افزایش درآمدهای نفتی و ایجاد فرصت‌های شغلی، دانشگاه آزاد اسلامی، واحد خمینی‌شهر، ایران.

سیدمشهدی، پردیس‌السادات؛ قلمباز، فرهاد و اسفندیاری، علی‌اصغر (۱۳۹۰). اهمیت صنعت نفت در ایجاد تولید و اشتغال در اقتصاد ایران و تأثیر آن بر سایر فعالیت‌های اقتصادی. فصلنامهٔ علمی پژوهش‌های رشد و توسعهٔ اقتصادی، دورهٔ ۱، شمارهٔ ۲، صص. ۱۱۳-۱۳۳.

شیریجیان، محمد؛ مهدوی، روحا... و طاهری‌فرد، علی (۱۳۹۷). راهبردهای کاربردی مواجهه با تحریم‌های صنعت نفت و گاز کشور مبتنی‌بر روش SWOT. فصلنامهٔ اقتصاد دفاع، دورهٔ ۳، شمارهٔ ۱۰، صص. ۸۰-۵۱.

عابدی جعفری، عابد و امیری، مجتبی (۱۳۹۸). فراترکیب، روشی برای سنتز مطالعات کیفی. روش‌شناسی علوم انسانی، دورهٔ ۲۵، شمارهٔ ۹۹، صص. ۸۷-۷۳.

معظمی، منصور و سرعتی آشتیانی، نرجس (۱۳۹۱). راهبردهای مقابله با اثرات تحریم بر صنعت نفت ایران با تأکید بر توسعهٔ همکاری‌های دانشگاه و صنعت. فصلنامهٔ نوآوری و ارزش‌آفرینی، دورهٔ ۱، شمارهٔ ۱ و ۲، صص. ۳۸-۲۹.

منصورفر، کریم (۱۳۹۷). روش‌های پیشرفتهٔ آماری همراه با برنامه‌های کامپیوتری. چاپ هفتم، انتشارات دانشگاه تهران، تهران.

نصراصفهانی، حسن؛ طاهری، محمدعلی و گلی، محمدرضا (۱۳۸۷). بررسی ضرورت‌ها و چالش‌های استقرار مدیریت دانش در شرکت ملی گاز ایران. ششمین کنفرانس بین‌المللی مدیریت، تهران، ایران.

Al-Tal, M.J.Y & Emeagwali, O.L. (2019). *Knowledge-based HR Practices and Innovation in SMEs*. Organizacija, Vol. 52, No. 1, pp. 6-21.

Armstrong, M. (2021). *Armstrong's Handbook of Strategic Human Resource Management, Improve business performance through strategic people management*. 7th Ed, Kogan Page Limited, London.

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-24]

Armstrong, M., & Taylor, S. (2020). *Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice*. 15th Ed, Kogan Page Limited, London.
Boxall, P. & Purcell, J. (2016). *Strategy and Human Resource Management*. Palgrave Macmillan, Basingstoke, London.
Cabrera, E. & Cabrera, A. (2005). *Fostering knowledge sharing through people management practices*. International Journal of Human Resource Management, Vol. 16, No. 5, pp. 720–735.
Collings, D, Mellahi, K & Cascio, W. (2019). *The Oxford Handbook of Talent Management*, Oxford University Press, Oxford, United Kingdom.
Cooper, H. (2016). *Research Synthesis and Meta-Analysis: A Step-by-Step Approach*. London: SAGE.
Creswell, J. W., & Plano Clark, V. L. (2018). *Designing and conducting mixed methods research*. 3th Ed, Thousand Oaks, CA: Sage.
Donate, M.J., & de Pablo, J.D.S. (2015). *The role of knowledge-oriented leadership in knowledge management practices and innovation*. Journal of Business Research, Vol. 68, Iss. 2, pp. 360–370.
Donnelly, R. (2019). *Aligning knowledge sharing interventions with the promotion of firm success: The need for SHRM to balance tensions and challenges*. Journal of Business Research, Vol 94, pp 344–352.
Donnelly, R. (2020). *Changing organizational hierarchies: Knowledge Ltd*, in T. Dundon, & A. Wilkinson, (eds) Case Studies in Work, Employment and Human Resource Management, pp. 156–60, Edward Elgar, Cheltenham.
Edvardsson, I.R. (2008). *HRM and knowledge management*. Employee Relations, Vol. 30, No. 5, pp. 553-561.
Enad Al-Qaralleh, R. & Atan, T. (2022). *Impact of knowledge-based HRM, business analytics and agility on innovative performance: linear and FsQCA findings from the hotel industry*. Kybernetes, Vol. 51 No. 1, pp. 423-441.
Erwin, E. J., Brotherson, M. J. & Summers, J. A. (2011). *Understanding Qualitative Metasynthesis: Issues and Opportunities in Early Childhood Intervention Research*. Journal of Early Intervention, Vol. 33, Iss. 3, pp. 186-200.
Foss, N.J., Minbaeva, D.B., Pedersen, T. & Reinholt, M. (2009). *Encouraging knowledge sharing among employees: How job design matters*. Human Resource Management, Vol. 48, pp. 871-893.
Guest, D. (2017). *Human resource management and employee well-being: Towards a new analytic framework*. Human Resource Management Journal, Vol. 27, No. 1, pp. 22–38.
Guthrie, J.P. & Datta, D.K. (2008). *Dumb and dumber: the impact of downsizing on firm performance as moderated by industry conditions*. Organization Science, Vol. 19, No. 1, pp. 108-123.
Hansen, N., Güttel, W. & Swart, J. (2019). *HRM in dynamic environments: Exploitative, exploratory and ambidextrous HR architectures*. The

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-24]

International Journal of Human Resource Management, Vol 30, No 4, pp. 648–679.
Hazelhurst, J. (2019). *Nick van Dam: Video is the killer app for workplace learning*. Personnel Management, 29 September, www.peoplemanagement.co.uk.
Hinton, P.R. (2014). *Statistics Explained*. 3rd Ed, Routledge Press, England, UK.
Horowitz, F., Heng, C. & Quazi, H. (2003). *Finders, keepers? Attracting, motivating and retaining knowledge workers*. Human Resource Management Journal, Vol. 13, No. 4, pp. 23–44.
Khatri, N., Baveja, A., Agarwal, N. and Brown, G. (2010). *HR and IT capabilities and complementarities in knowledge intensive services*. International Journal of Human Resource Management, Vol. 21, No. 15, pp. 2889–2909.
Kianto, A., Sáenz, J., & Aramburu, N. (2017). *Knowledge-based human resource management practices, intellectual capital and innovation*. Journal of Business Research, Vol. 81, pp. 11–20.
Kowalski, T.H.P. & Loretto, W. (2017). *Well-being and HRM in the changing workplace*. The International Journal of Human Resource Management, Vol. 28, Iss. 16, pp. 1–27.
Liu, N.C. & Liu, M.S. (2011). *Human resource practices and individual knowledge-sharing behavior – an empirical study for Taiwanese R&D professionals*. The International Journal of Human Resource Management, Vol. 22, No. 4, pp. 981-997.
Mahdi, O.R., Nassar, I.A. & Almsafir, M.K. (2019). *Knowledge management processes and sustainable competitive advantage: An empirical examination in private universities*. Journal of Business Research, Vol. 94, pp. 320–334.
Marchington, M., Wilkinson, A., Donnelly, R., & Kynighou, A. (2021). *Human Resource Management at Work: The definitive guide*. 7th Ed, Kogan Page Limited, London.
McDermott, R. & O'Dell, C. (2001). *Overcoming cultural barriers to sharing knowledge*. Journal of Knowledge Management, Vol. 5, No. 1, pp. 76-85.
McGowan, C.G., Reid, K.L.P., & Styger, L.E. (2018). *The Knowledge Enhancement Process of Knowledge Workers*. Journal of Organizational Psychology, Vol. 18, No. 1, pp. 33-41.
Miller, D. (2002). *Knowledge Inventories and Managerial Myopia*. Strategic Management Journal, Vol. 23, No. 8, pp. 689–706.
Mohammed, A.A., Baig, A.H. & Gururajan, R. (2019). *The effect of talent management processes on knowledge creation: A case of Australian higher education*. Journal of Industry-University Collaboration, Vol. 1, No. 3, pp. 132-152.
Naeem, A., Mirza, N. H., Ayyub, R. M., & Lodhi, R. N. (2017). *HRM*

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-24]

practices and faculty's knowledge sharing behavior: mediation of affective commitment and affect-based trust. Studies in Higher Education, Vol. 44, No. 3, pp. 499-512.

Noopur, N. & Dhar, R.L. (2020). *Knowledge-based HRM practices as an antecedent to service innovative behavior: A multilevel study*. Benchmarking: An International Journal, Vol. 27, No. 1, pp. 41-58.

Storey, J. & Quintas, P. (2001). *Knowledge management and HRM*, in J. Storey, HRM – A Critical Text, 2th Ed, Thomson Learning, London.

Tashakkori, A., & Teddlie, C. (2010). *SAGE handbook of mixed methods in social & behavioral research* (Eds.). 2th Ed, Thousand Oaks, CA: Sage.

Taylor, S. (2018). Resourcing and Talent Management, 7th Ed, CIPD, London.

Teece, D.J., Pinsno, G. & Shuen, A. (1991). *Dynamic capabilities and strategic management*. Working paper, Centre for Research in Management, Berkley.Teece DJ.

Teo, T., Nishant, R., Goh, M. & Agarwal, S. (2011). *Leveraging collaborative technologies to build a knowledge sharing culture at HP analytics*. MIS Quarterly Executive, Vol. 10, No.1, pp. 1–18.

Theriou, N., Aggelidis, V. & Theriou, G. (2009). *A Theoretical Framework Contrasting the Resource-Based Perspective and the Knowledge-Based View*. European Research Studies Journal, Vol. 12, pp. 177–190.

Thite, M. (2004). *Strategic positioning of HRM in knowledge-based organizations*. The Learning Organization, Vol. 11, No. 1, pp. 28-44.

Wilkinson, A., Bacon, N., Snell, S. and Lepak, D. (2019). *The Sage Handbook of Human Resource Management*, Sage, London.

Wilkinson, A., Redman, T., and Dundon, T. (2017). *Contemporary Human Resource Management: Text and Cases*. 5th Ed, Pearson PLC, United Kingdom.

Wright, S., Warhurst, C., Lyonette, C. & Sarkar, S. (2018). *Understanding and Measuring Job Quality: Part 2 – indicators of job quality*, CIPD, London.

Zaim, H., Keceli, Y., Jaradat, A. & Kastrati, S. (2018). *The effects of knowledge management processes on human resource management: Mediating role of knowledge utilization*. Journal of Science and Technology Policy Management, Vol. 9, No. 3, pp. 310–328

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-24]