

Explore The Relevance Between The Architecture Of Human Resources And Sharing Knowledge In The Banks

Dr. Wisam Shfiq Hassn

Dept of Financial & Banking Science, College of Islamic Sciences, University of Baghdad

¹Received: 09 August 2024; Accepted: 08 September 2024; Published: 24 September 2024

ABSTRACT

This research seeks to explore the relationship between human resource architecture and knowledge transfer across banking organizations. And explain the nature of the conceptual and philosophical relationship between them and the impact of applying human resources architectural methods in them This is an attempt to close the knowledge gap between the research variables As well as know the basic theories that make up the human resources architecture as well as its main dimensions and identifying the factors affecting it and human resources practices to be consistent with the workforce architecture perspective to reach architectural innovation in human resources management. And explore the conceptual and influential relationship between human resources architecture and knowledge transfer in organizations by understanding how knowledge is formed, transferred, and exchanged based on the human resources architectural perspective. The research concluded that the knowledge transfer process depends mainly on the human resources architecture, and the human resources architecture is a map that guides the transfer of knowledge within the organization, contributing to building talents from the workforce, which in turn achieves a competitive advantage.

Keywords: *knowledge; knowledge transfer; human resources architecture*

المبحث الأول

المنهجية

اولا: مشكلة البحث

تتحدد مشكلة البحث في هل ان بنية الموارد البشرية لها دور اساسي و مباشر وفعال في انتقال المعرفة داخل المنظمات المصرفية .

ثانيا : اهداف البحث

1- عرض الاساس النظري لمعمارية الموارد البشرية

2 - تحديد العوامل المؤثرة في معمارية الموارد البشرية

3- استكشاف العلاقة المفاهيمية الرابطة أو المؤثرة ما بين معمارية الموارد البشرية و بين انتقال المعرفة في المصارف .

ثالثا : اهمية البحث

تتبع أهمية البحث من أن طبيعة المتغيرات التي يحاول دراستها، إذ أن مفهوم معمارية الموارد البشرية بعد من الموضوعات الهامة التي تطرق لها الباحثون ومن جانب آخر فإن معمارية الموارد البشرية تفتح باب من ابواب المعرفة الجديدة التي قد تسهم

¹ How to cite the article: Hassn W.S.; Explore The Relevance Between The Architecture Of Human Resources And Sharing Knowledge In The Banks; International Journal of Advancement of Social Science and Humanity; Jul-Dec 2024, Vol 18, 42-50

بشكل كبير في مساعدة مهنيو الموارد البشرية في تكوين هيكل بنية المورد البشري في منظماتها المصرفية بما ينسجم و التوجهات الاستراتيجية للمنظمة و تنمية التعلم التنظيمي من خلال انتقال المعرفة .

المبحث الثاني

الاطار النظري الفلسفي

اولا :معمارية الموارد البشرية التعريف و المفهوم

يمكن تعريف بنية الموارد البشرية على أنها مكونات مختلفة للموارد البشرية تتلاءم مع بعضها البعض وتتم إدارتها لتحقيق الأهداف الاستراتيجية للموارد البشرية . يمكن أن تكون بنية الموارد البشرية مصدرا استراتيجيا للمنظمة لانتقال المعرفة وتكون مصدرا للميزة التنافسية (Lepak & Snell, 1998:217) و ذكر Allan معمارية الموارد البشرية هو نموذج وإطار يتم من خلاله تمييز الموظفين من أجل تصميم عمليات دعم الموارد البشرية (Allan.2002:14) ، بينما هنالك نظرة مفاهيمية لمعمارية الموارد البشرية تحدها في أنماط ممارسات الموارد البشرية أو تكوينات الموارد البشرية للمساعدة في تحديد نمط العمالة للحفاظ على علاقة العمل ودعم الخصائص الاستراتيجية لرأس المال البشري وبشكل جوهري ، تشير نماذج الموارد البشرية المختلفة بأنها تؤدي الى تكوين أشكال معينة من رأس المال البشري أكثر قيمة للمنظمات المصرفية (Wright & Snell , 1998:758) و يذكر (Shad) بأنها الأساس المفاهيمي الذي يربط الاختلافات و الفروق للعاملين و ينشي صورة عامة ومنهج عن كيفية إدارة محفظة مؤسسات المعرفة (7 :Shad. 2005).

ثانيا : الخلفية النظرية الأساسية لمعمارية الموارد البشرية

ذكر كلا من (Lepak and Snell,1999:33) في تطوير أساس نظري المعمارية الموارد البشرية، قمنا برسم أساسها من اقتصاديات تكلفة المعاملات ونظرية رأس المال البشري والنظرية القائمة على الموارد لان هذه النظريات الثلاث لعلاقتها النظرية الواضحة فيما يتعلق ببنية المورد البشري الداخلية والخارجية ، والجدول 1 يوضح سمات أساس وخلفية معمارية الموارد البشرية

جدول (1) الخلفية النظرية لمعمارية الوارد الشرية

النظرية	التاثير	السمات الأساسية
اقتصاديات تكلفة المعاملات	يمكن لمعاملات السوق والإنتاج الداخلي أن ينظر إليهما كبديل ؛ إذ توجد تكاليف مرتبطة بإدارة الموظفين من خلال ترتيبات السوق أي تكاليف المعاملات مقابل الترتيبات الهرمية الإدارية أي التكاليف البيروقراطية ؛ لذا تركز الشركات على تأمين أكثر أشكال تنظيم العمالة كفاءة ؛ وتسعى إلى الحد من التكاليف السابقة المرتبطة بالوظائف المرتبطة بإدارة العمالة	خصوصية الموجودات ، عدم اليقين ، كلفة المعاملة مقابل تكاليف البيروقراطية
نظرية رأس المال البشري	تشدد على تكاليف العمالة المتعلقة بعائد الاستثمار (أي الإنتاجية المستقبلية لتطوير مهارات ومعارف الموظفين أي التعليم والتدريب) ؛ يملك الموظفون رأس المال البشري الخاص بهم ؛ تسعى الشركات إلى	المهارات العامة مقابل المهارات المتخصصة ، قابلية نقل المهارات

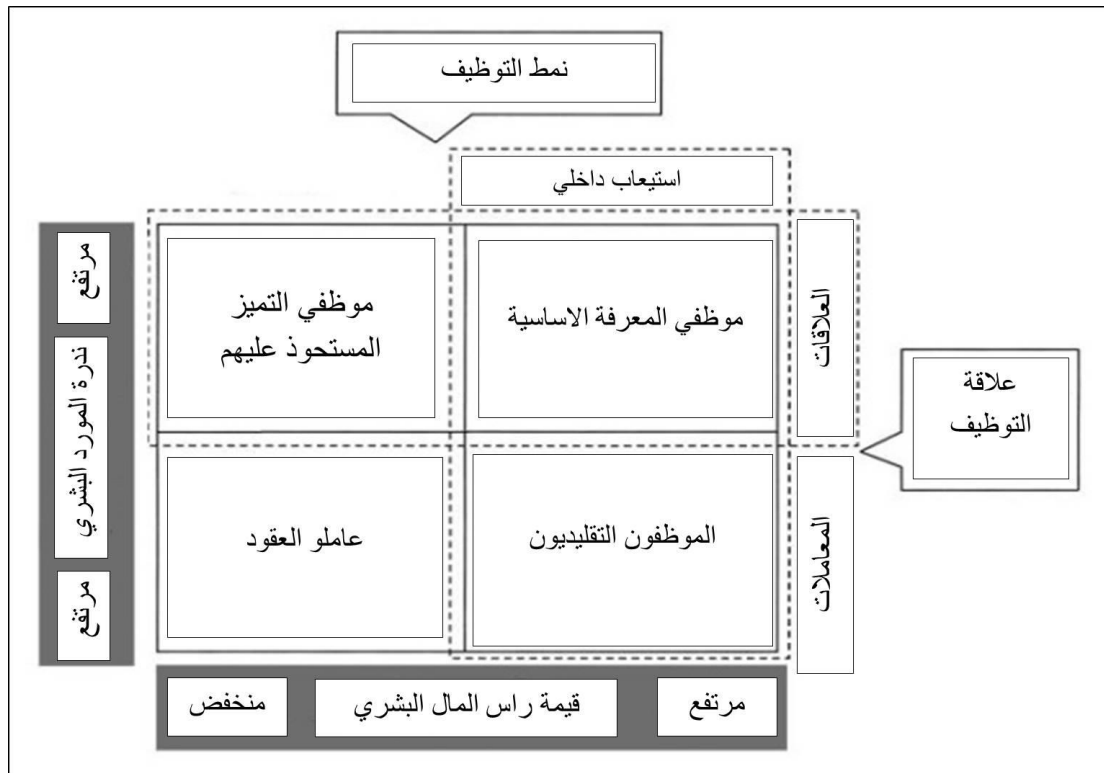
	حماية نفسها من نقل استثماراتها الرأسمالية البشرية إلى شركات أخرى ويتم تطوير المهارات العامة من قبل العمال ، في حين أن الاستثمارات في تدريب شركة محددة تتكبدتها الشركة	
القيمة ، الندرة ، الانجاز العلمي المتميز	تشدد على الأهمية الاستراتيجية للكفاءات القائمة على المعرفة من حيث صلتها المباشرة بتحقيق وامتلاك ميزة تنافسية ؛ ينبغي تطوير الكفاءات الأساسية داخلياً بينما يمكن الاستعانة بمصادر خارجية أخرى ؛ الكفاءات الأساسية هي تلك القيم النادرة الفذة ، وغير القابلة للنقل الى الاخرين	النظرية القائمة على الموارد

Source: Lepak, David and Scott Snell, (1999) The Human Resource Architecture: Toward a Theory of Human Capital Allocation and Development Academy of Management Review. 24 (1): 31-48.

ثالثاً : الابعاد الاساسية المعمارية الموارد البشرية

طرح Kang و زملاءه في عام 2007 مصفوفة ابعاد معمارية الموارد البشرية و كما موضحة في الشكل (2)

شكل (2) ابعاد معمارية الموارد البشرية الاساسية



Source: Kang, Sung-Choon & Shad, Morris and Scott, Snell, (2007), Relational Archetypes, Organizational Learning, and Value Creation: Extending the Human Resource Architecture. Academy of Management Review. 32 (1): pp 243

وعلى وفق Barney يتم تحديد البعد الأول في النموذج قيمة رأس المال البشري من خلال المعرفة والمهارات المتراكمة للموظفين التي تمكن الشركة من تفعيل استراتيجيات لتحسين الكفاءة والفعالية ، واستغلال فرص السوق ، و السيطرة و تقليل التهديدات المحتملة وهنا تستمد القيمة من قدرة مخزونات المعرفة هذه على زيادة نسبة الفوائد إلى اصحاب المصلحة مقارنة بالتكاليف المرتبطة بها أي القيمة تساوي الفوائد مقسوما على التكاليف (Barney 1991 :101) .

اما البعد الثاني ، ندرة رأس المال البشري ، يشير إلى المدى الذي تكون فيه المعرفة والمهارات متخصصة أو محددة فقد يتكون رأس المال البشري الفريد من المعرفة الضمنية أو الخبرة العميقة والفهم الذي لا يمكن العثور عليه في سوق العمل المفتوحة وأنه من المرجح أن تقوم الشركات باستثمارات في رأس مال بشري خاص بشركة (Perrow,1997: 201) و ذكر Gardner عرفت قيمة القوى العاملة راس المال البشري بوصفها نسبة الفوائد الاستراتيجية التي يوفرها الموظف لاصحاب المصالح ، مستمدة من المهارات ، بالنسبة للتكاليف المتكبدة في إدارة الموظف والاحتفاظ به بهذه المهارات و كإفراد مجموعات الموظفين التي تسجل ارتفاعا في قيمة المنظمة و غالبا يكونون كبار المدراء وكبار الموظفين الفنيين من غير المحتمل أن يتم إدارة هؤلاء الموظفين بالتعاون مع منظمات أخرى من المحتمل أن يكون هناك عدد قليل من الموظفين الذين يسجلون ارتفاعا في قيمة المنظمة ، ويكون لدى هؤلاء الموظفين معلومات داخلية حول عملية إنشاء القيمة في المؤسسة. يعد فقدان هذه المعلومات عند التعاون مع منظمات أخرى قيماً للغاية من المرجح أن تكون معرفة هؤلاء الموظفين محددة بشكل كبير : Gardner, 2005: (1053) وهناك فوائد يمكن تمييزها عند استخدام العمالة الداخلية لمجموعات الموظفين التي تسجل أعلى مستوى في خلق القيمة وهي : استقرار أكبر وإمكانية التنبؤ بالمهارات وقدرات الموظفين في المنظمة ، وتحسين التنسيق والرقابة. وعلى الجانب الآخر ، فإن الاستيعاب يتسبب في تكاليف بيروقراطية تنبع من إدارة علاقة العمل والتدخل الداخلي تحد من قدرة المنظمة على التكيف مع التغيرات البيئية ، ولا سيما تلك التي تؤثر على الطلب على العمالة (Lepak & Snell,1999:40) اما بعد تفرد القوى العاملة يشير إلى الدرجة التي يتمتع بها الموظف بمهارات محددة نادرة أو متخصصة أو ثابتة ، تكون القوى العاملة فريدة عندما تمتلك قوة العمل مهارات محددة ثابتة متخصصة ، وتمشيا مع ذلك أن الدرجة التي يمتلك فيها الموظفون مهارات محددة ستؤثر على اختيار كيفية إدارة الموظفين عندما تصبح مهارات الموظف أكثر تحديدا ، سيسعى كل من الموظف وصاحب العمل للتقليل من مخاطر افشاء خصوصية الشركة من خلال استخدام علاقات توظيف أقوى (Barney. 1991:103) ، و على وفق (Davis - Blake & Uzzi.1993:210) في الواقع تستخدم المنظمة مجموعة متنوعة من الأساليب لتخصيص أو توظيف القوى العاملة استناداً إلى قيمة وتفرد القوى العاملة ، تقوم المنظمات بتطوير معمارية القوى العاملة من أربعة أنماط توظيف مختلفة هي التطوير الداخلي ، الاستحواذ ، التعاقد و التحالف

(1) التطوير الداخلي

في وضع التوظيف هذا ، يحصل الموظف على درجة عالية من القيمة والتفرد. وهذا يعني أن الفوائد الاستراتيجية تتجاوز التكاليف الإدارية التي تتكبدها المنظمة في تطوير ونشر هؤلاء الموظفين و يحرز الموظفون درجة عالية من التميز ، مما يعني أن الموظفين لديهم مهارات محددة حازمة وهذا يجعل من الأرجح أن يتم تطوير الموظفين داخليا في المنظمة حيث أن التنمية الداخلية ستكون أقل احتمالا ان تؤدي إلى خسارة رأس المال علاوة على ذلك قد لا تتوفر المهارات المحددة للشركة في سوق العمل ويساعد تطوير هؤلاء الموظفين داخليا المؤسسة على تحقيق فوائد هؤلاء الموظفين من حيث إمكانات خلق القيمة الخاصة بهم وسيتمكن المؤسسة من التطوير للموارد التنظيمية مما يسمح بتحقيق ميزة تنافسية مستدامة (Klaas, 2008: 1506)

(2) الاستحواذ

إن الموظفين في وضع التوظيف هذا يحصلون على قيمة عالية ومنخفضة في التفرد. بما أن مهارات الموظفين قيمة ، فإن المنظمات لديها حافز لإضفاء طابع داخلي على التوظيف. ومع ذلك، فإن مهارات الموظفين ليست فريدة أو محددة للمنظمة ، وبالتالي قد يتردد المدراء في الاستثمار في التنمية الداخلية و يذكر بان الموظفين ذوي المهارات العامة قد يغادرون المنظمة ولأن مهارات الموظفين ليست خاصة بالمؤسسة بشكل خاص ، لا يمكن للموظفين العمل كمصدر مميز للتنافسية، وبعبارة أخرى ، يستطيع الموظفون في هذا الربع تقديم مساهمات كبيرة للمنظمة ، بينما يمتلكون مهارات قابلة للتحويل على نطاق واسع والنتيجة هي أن المنظمة تشتري موظفين من السوق لا يحتاجون إلى مزيد من الاستثمار (Lepak & Snell,2002:34)

(3) التعاقد

العمل التعاقدية مبرر عندما لا تكون مهارات الموظفين فريدة في المنظمة وتقدم احتمالات أقل لخلق القيمة ومرة أخرى ، فإن التفرد المحدود لمهارات الموظفين يجعل صاحب العمل حذراً في استثمار موارد كبيرة لتطوير الموظفين في هذه الفئة ، يمكن

العثور على الموظفين المؤقتين وترتيبات التأجير ومن المهم الإشارة إلى أن المنظمة تحقق درجة كبيرة من المرونة في عدد الموظفين المستخدمين عند استخدام التوظيف التعاقدى (Lepak & Snell,1999:36).

(4) التحالف

في وضع التوظيف هذا الموظفون فريدون لكن لديهم قيمة منخفضة. قد يبدو الطابع الفريد للموظفين للوهلة الأولى هو الأمل من خلال التطوير الداخلي. ومع ذلك ، فإن منظور وجهة النظر القائمة على الموارد يشير إلى أنه بالنظر إلى محدودية إمكانات خلق القيمة يمكن تحقيق فائدة ضئيلة من الملكية التامة لهذه الأنواع من المهارات ، لذلك يتم استخدام التحالف كنمط توظيف (Klaas, 2008: 1506) ، و على وفق الابعاد الأساسية المعمارية للموارد البشرية طرح (Shad) مصفوفة يفرح فيها ممارسات ادارة الموارد البشرية التي تتلاءم مع المعمارية للقوى العاملة كما في الشكل (3) وقد صممت هذه الممارسات المساعدة الشركات على الحفاظ على قوى العمل و المعرفة الفريدة التي تؤدي إلى ميزة استراتيجية.

الشكل (3)

ممارسات الموارد البشرية للتوافق مع منظور المعمارية للقوى العاملة

مرجع	موظفوا الاستحواذ تكوين الموارد البشرية هو التعاون هيكل العمل : * فرق متعددة الوظائف * التصميم الوظيفي القائم على المهارة حوافز: * المكافآت القائمة على العلاقات بين المجموعة تحسين المهارات: * ممارسات بناء المهارات الفاعلة العلاقات التطويرية	الموظفون الأساسيون تكوين الموارد البشرية هو الالتزام هيكل العمل : * وصف وظيفة مرنة * التمكين حوافز: مصادر متعددة للحوافز * منافع واسعة * برامج الأجور المستندة إلى المعرفة تحسين المهارات : * توظيف على أساس القدرة على التعلم * تعزيز داخلي * التدريب المستمر
ندرة المورد البشري	<p>عمال العقود تكوين الموارد البشرية هو الامتثال هيكل العمل: * وظائف مقننة * اتفاق عملي حوافز: * الحافز لانجاز مهمة * الاستعانة بمصادر خارجية تحسين المهارات: * ردود الفعل المستندة إلى المخرجات * الاستعانة بمصادر خارجية</p>	<p>الموظفون التقليديون تكوين الموارد البشرية هو الإنتاجية هيكل العمل: * وظائف مقننة حوافز: * الحوافز المستندة إلى النتائج * الحوافز الفردية تحسين المهارات: * مصادر استقطاب مختلفة * التوظيف الانتقائي * التوجه قصير المدى</p>
منخفض	<p>منخفض</p>	<p>مرتفع</p>
	قيمة راس المال البشري	مرتفع

Source: Shad, Morris (2005). An Architectural Approach to Managing Knowledge Stocks and Flows: Implications for Reinventing the HR Function, AHRs Working Paper Series Center for Advanced Human Resource Studies. pp 9.

و بالنظر الى نموذج الابعاد الأساسية المعمارية للموارد البشرية و موائمتها مع ممارسات الموارد البشرية للتوافق مع منظور المعمارية للقوى العاملة نجد الأكثر أهمية هو رأس المال البشري الفريد والقيم للغاية ، يميل هؤلاء الموظفون إلى العمل داخليا

وإدارتها كعاملين أساسيين في مجال المعرفة تميل علاقات العمل الخاصة بهم إلى أن تكون طويلة الأجل وتركز على تعزيز الالتزام التنظيمي والثقة من الأرجح أن تكون ممارسات الموارد البشرية الموجودة بين الموظفين الأساسيين مرتبطة بأنظمة العمل عالية الأداء

رابعا : الابتكار المعماري في إدارة الموارد البشرية

يرمز الابتكار المعماري في إدارة الموارد البشرية إلى جهد المؤسسة لتحقيق التنافسية من خلال إعادة تنظيم وتحديث ممارسات وقدرات إدارة الموارد البشرية الداخلية والغرض الرئيسي من الابتكار المعماري لـ HRM هو تقديم عمليات وخدمات أفضل للزبائن الداخليين و أصحاب المصلحة ، وذلك لتحقيق أهداف المؤسسة الاستراتيجية (Kang & Snell, 2009:71) وغالبا ما يكون الإصلاح المعماري الجذري ضروريا لإنشاء الأساس الجديد لتطوير القدرات المطلوبة وتكشف الحاجة إلى الابتكار المعماري عن معضلة صعبة في حين أن الابتكار المعماري أمر ضروري لتطوير القدرات التنظيمية المطلوبة ، في هذه الحالة ، فإن الأمر لا يخلو من الصعوبات والمخاطر على الرغم من حقيقة أن العلاقة بين قبول الابتكار المعماري للمؤسسة و الأداء العالي لا تزال غير حاسمة من الناحية التجريبية فان الكثير من الباحثين يجادلون بأن بان المعضلة هي ان التغييرات الجذرية في المناطق الأساسية في المنظمة هي أكثر عرضة للتخريب ، ويمكن أن تؤثر على (Kang, et a.2007:241)

خامسا : العوامل المؤثر في معمارية الموارد البشرية

بشكل عام من خلال القراءات يمكن توضيح العوامل المؤثرة في معمارية الموارد البشرية بعدة مجالات اهمها هي مستويات العمل الادارة التشغيلية والوسطى والعليا) ، ونوع العامل الإداري ، والفني ، والتجاري) ، والخبرات الوظيفية للعامل (مثل التسويق ، والتمويل ، والحوسبة ، والموارد البشرية ، والإنتاج) و يكون تأثيرها تنازليا بالنسبة للقوة .و على وفق Janet Chew يوضح الجدول 2 ويصف مجموعة العوامل المؤثرة على معمارية الموارد البشرية

الجدول (2)

العوامل الرئيسية المؤثرة على معمارية الموارد البشرية في المنظمات

ت	العامل المؤثر على معمارية الموارد البشرية	التوضيح
1	التركيز الاستراتيجي للمنظمة	مثل ادارة المشاريع والنمو والصيانة
2	الهيكل التنظيمي	مثل الامتياز الدولي والمحلي
3	القدرة التنافسية للصناعة	الاقتدار المتميز
4	نوع الصناعة	مثل التعدين والتصنيع والخدمة
5	أنواع العمال المشمولين في المنظمة	مثل الإدارة ، والتقنية ، والتجارة

Source Janet Chew (2010) factors that shape the human resource architecture in the Australian business environment: the delphi technique international journal of management and marketing research. 3 (1), pp 107 .

سادسا : تكوين وانتقال المعرفة المستند الى المنظور المعماري للموارد البشرية

يمكن تقسيم عملية تكوين المعرفة إلى فئتين منفصلتين هما :

- 1- السعي وراء المعرفة الجديدة اي التعلم الاستكشافي
- 2- إعادة تجميع أو تعميق المعرفة القائمة (Shad Morris, 2005)

يعتبر كلا النوعين من خلق المعرفة ضروريا ، لكن يتطلبان شكلين منفصلين للتعلم من قبل الشركة - وبالتالي ، خلق حاجة لأنظمة الموارد البشرية الفريدة لإدارة كل منهما. اقترح الباحثون الذين يركزون على خلق المعرفة أن هذين الشكلين من التعلم

قد ينبعان من نوعين مختلفين من الأنشطة الأنشطة التجارية الريادية بين الموظفين التي تؤدي إلى خلق معرفة جديدة ، و أنشطة تعاونية بين الموظفين التي تنطوي على التكرير و إعادة توحيد المعرفة الحالية بطرق جديدة ، والتي يوضحها الشكل (4) .

شكل (4)

علاقات تبادل المعرفة في اطار معمارية الموارد البشرية

الهيكلية	تفاعلات ضعيفة / متفرقة	المعرفة المشتركة للمكونات
مؤثر	المرونة والثقة	تفاعلات قوية و كثيفة
الإدراكي	المعرفة المشتركة للمكونات	المعرفة المعمارية المشتركة
	نموذج الريادة	نموذج تعاوني

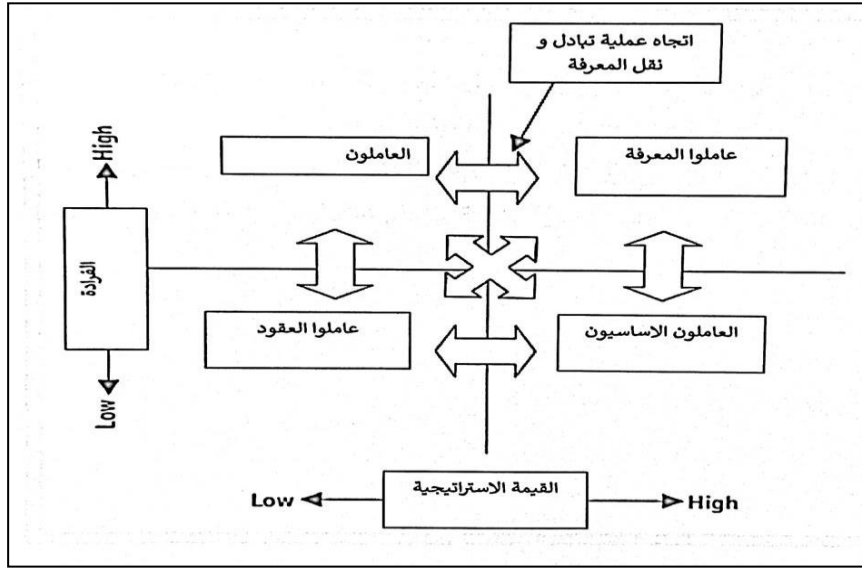
Source: Shad Morris, (2005). An Architectural Approach to Managing Knowledge Stocks and Flows: Implications for Reinventing the HR Function, AHRs Working Paper Series Center for Advanced Human Resource Studies, pp 21.

ويمكن ان نحلل نموذج علاقات تبادل المعرفة في اطار معمارية الموارد البشرية بانه ضمن معمارية الموارد البشرية يركز النموذج التعاوني على الربط بين المصادر المختلفة للمعرفة القائمة والاستفادة منها بطرق قد تحفز المعرفة الجديدة. ويمكن تسهيل أنشطة تدفق المعرفة هذه من خلال جوانب محددة ومترابطة من أبعاد رأس المال الاجتماعي. وفيما يتعلق بالبعد الهيكلية لرأس المال الاجتماعي ، فإن التفاعل المتكرر مع العديد من الأشخاص في مجموعات التوظيف الأخرى قد يسهل تبادل المعرفة اللازمة لتحفيز الأفكار الجديدة والإبداعية فيما يتعلق بالبعد الوجداني لرأس المال الاجتماعي، فإن مجموعات الموظفين التي تتشارك في الثقة العامة - الثقة المستندة إلى معايير المعاملة بالمثل - من المرجح أن تتشارك المعرفة الشخصية ، بغض النظر عن العلاقة الشخصية المباشرة. القيام بذلك يمكن من إعادة تجميع وتنقية الموظفين لان المعرفة موجودة بالفعل في أو خارج الشركة. فيما يتعلق بالبعد المعرفي لرأس المال الاجتماعي ، عندما يشارك الموظفون فهما معماريا لكيفية تناسب الأشياء معا ، فمن الأرجح أن يستغلوا ويطوروا المعرفة أو الطرق الحالية لعمل الأشياء. ويرجع ذلك إلى أن تركيزهم أكثر على الصورة الكبيرة التي تسمح لهم بالنظر في التحسينات الطفيفة من حيث الكفاءة أو المزيد من التغييرات التي تؤثر على التوصيل البيئي لجميع المكونات. وعلى الجانب الآخر من الشكل ، تم تصميم نموذج الأعمال الريادية لخلق المعرفة من خلال تبادل ومزيج المعرفة الجديدة من مجموعات مختلفة من الموظفين. في حين يتم استخدام النماذج البدائية التعاونية لتحقيق امتداد المعرفة الحالية إلى إمكانات جديدة ، ويتم توجيه نموذج الأعمال الريادية نحو خلق معرفة جديدة من مصادر المعرفة المتباينة ، وغير المرتبطة بها من قبل مثل النموذج البدائي التعاوني ، هناك أيضا جوانب محددة لرأس المال الاجتماعي تسهل هذا النوع من تدفق المعرفة. أولاً ، لا يعتمد البعد البيئي للتفاعلات الاجتماعية على التفاعلات المستمرة والمتكررة ، بل على الشبكات المتفرقة وغير المتكررة من الموظفين حيث يكونون في وضع أفضل لتحديد طرق جديدة ومبتكرة لربط هذه المصادر المختلفة للمعرفة. ثانياً ، تستند العلاقات الاجتماعية إلى ثقة ثنائية بين بعض الأطراف بدلاً من الثقة العامة على الوحدة بأكملها. وهذا يعني أن الأشخاص الذين لديهم علاقات ثقة ثنائية يمكنهم مشاركة المعرفة الفريدة والجديدة التي قد لا توجد عادة في علاقات الثقة المعممة الموجودة من خلال أرباب العمل العاديين. وأخيراً ، من المرجح أن تكون العلاقات بين أعضاء المجموعة في هذه الحالة أكثر معرفة بالمكونات المشتركة التي تسمح لهم بالجمع بين المعرفة الأعمق والأكثر جذرية. وينسق هذا النظام المترابط بشكل أكثر توافقاً مع متطلبات تنظيم المشاريع الجهود المنظمة لتبادل وتطوير مخزونات المعرفة الجديدة والمتنوعة في مجالات جديدة أو غير مألوفة.

و على وفق (Kang Snell,2003:33) أن النموذجان الأساسيان اللذان نوقشا أعلاه يوجدان عادة في بنية الموارد البشرية و أن العلاقات بين الشركاء الداخليين داخل المنظمة تعكس على الأرجح خصائص نموذج تعاوني في حين أن الشراكات الخارجية تعكس على الأرجح نموذج الأعمال الريادية. وذكر (Boxall) بان ((Iepak & snell,2007)) تبادل المعرفة خلال نموذج معمارية الموارد البشرية وفق النموذج الآتي :

شكل (5)

نموذج تبادل المعرفة خلال نموذج معمارية الموارد البشرية



Source: Boxall, Peter & John Purcell, and Patrick, Wright,(2010). The Oxford handbook of human resource management. Oxford: Oxford University Press.. pp: 224.

سابعاً : الاستنتاجات

تعتمد عملية انتقال المعرفة بشكل اساسي على معمارية الموارد البشرية ،و معمارية الموارد البشرية هي خارطة موجهة لانتقال المعرفة داخل المنظمة تسهم في بناء المواهب من القوة العاملة وتحقيق المنظمة ميزة تنافسية .

المصادر

1. Lepak, D& Snell, S (1998), Virtual HR: Strategic Human Resource Management in the 21st century. Human Resource Management Review, 8, 3, p. 215-234.
2. Allan P, (2002), The contingent workforce: Challenges and new directions, American Business Review, West Haven, June.
3. Wright, P & Snell, S,(1998), Toward a unifying framework for exploring fit and flexibility in strategic human resource management, Academy of Management Review, 23: 756-772.
4. Shad, Morris, (2005), An Architectural Approach to Managing Knowledge Stocks and Flows: Implications for Reinventing the HR Function, AHRS Working Paper Series Center for Advanced Human Resource Studies.
5. Lepak, David and Scott Snell, (1999), The Human Resource Architecture: Toward a Theory of Human Capital Allocation and Development, Academy of Management Review. 24 (1): 31-48.
6. Kang, Sung-Choon & Shad, Morris and Scott, Snell, (2007), Relational Archetypes, Organizational Learning, and Value Creation: Extending the Human Resource Architecture. Academy of Management Review. 32 (1.)
7. Barney, J, (1991) Firm resources and sustained competitive advantage. Journal of Management, 17: 99-120.
8. Perrow, Cm (1997) A framework for the comparative analysis of organizations. American Sociological Review, 32:194-208.
9. Gardner, T, (2005), Human resource alliances: defining the constructs and exploring the antecedents. International Journal of Human Resource Management, 16,6, p. 1049-1066.

10. Davis-Blake, A & Uzzi, B, (1993), Determinants of Employment Externalization: A Study of Temporary Workers and Independent Contractors. *Administrative Science Quarterly*, 38, p. 195-223.
11. Klaas, B,(2008), Outsourcing and the HR function: an examination of trends and developments within North American firms. *The International Journal of Human Resource Management*, 19, 8, p. 1500-1514.
12. Lepak, D& Snell, A, (2002), Examining the human resources architecture: The relationships among human capital, employment and resource configurations, *Journal of Management*, 28, 4,p.31-48
13. Kang, S and Snell, S, (2009), Intellectual Capital Architectures and Ambidextrous Learning: A Framework for Human Resource Management, *Journal of Management Studies*, 46, 65-92.
14. Kang, S & Morris, S and Snell, S, (2007), Relational Archetypes, Organizational Learning, and Value Creation: Extending the Human Resource Architecture, *Academy of Management Review*, 32, 236- 256.
15. Janet, Chew, (2010) factors that shape the human resource architecture in the Australian business environment: the delphi technique, *international journal of management and marketing research*, 3 (1.(
16. Boxall, Peter & John Purcell, and Patrick, Wright,(2010). *The Oxford handbook of human resource management*. Oxford: Oxford University Press.