



بررسی راهکارهای بهبود و ارتقاء سطح مدیریت منابع انسانی در تعاونی‌های استان البرز

قائم قیروانی^۱، حسین موهبتی زهان^۲

۱- کارشناس ارشد، مهندسی صنایع گرایش مدیریت سیستم و بهره‌وری، گروه صنایع دانشکده مهندسی
دانشگاه آزاد زاهدان.

۲- کارشناس ارشد، مدیریت دولتی، گروه مدیریت دانشکده مدیریت دانشگاه تهران.
gheiravany@yahoo.com

خلاصه

هدف از انجام این تحقیق بررسی راهکارهای بهبود و ارتقاء سطح مدیریت منابع انسانی در تعاونی‌های روستایی استان البرز بود. این پژوهش بر مبنای هدف تحقیق، از نوع تحقیقات کاربردی می‌باشد و از نظر نوع داده‌ها نیز، کمی می‌باشد و از دسته تحقیقات توصیفی و همبستگی است. جامعه آماری تحقیق عبارت است از مدیران تعاونی‌های روستایی استان البرز که تعداد آنها برابر ۱۰۱ نفر است، که مورد سرشماری قرار گرفتند. ابزار اصلی جمع‌آوری اطلاعات پرسشنامه بود. روایی ابزار تحقیق بوسیله پانل متخصصان احراز شد. به منظور سنجش پایایی از ضریب آلفای کرونباخ استفاده شد که میزان ۰/۸۷ برای آن بدست آمد و نشان از پایایی مناسب ابزار تحقیق است. نتایج بدست آمده نشان داد که دو متغیر تاثیرگذار بر مدیریت نیروی انسانی در تعاونی شایستگی نیروی انسانی و سرمایه فعلی تعاونی است. این دو متغیر حدود ۵۳/۹ درصد از تغییرات مربوط به مدیریت نیروی انسانی در تعاونی را تبیین می‌نمایند. به‌منظور شناسایی و دسته‌بندی راهکارهای مدیریت نیروی انسانی در تعاونی‌های روستایی از تحلیل عاملی اکتشافی استفاده شد. نتایج بدست آمده نشان می‌دهد که سه عامل حدود ۶۳/۳۰ درصد از واریانس مربوط به راهکارهای مدیریت نیروی انسانی در تعاونی‌های روستایی استان البرز را تبیین می‌نمایند. این سه عامل شامل عامل اول راهکار تبادل اطلاعات و مدیریت عملکرد، تعهد سازمانی و انعطاف‌پذیری است.

کلمات کلیدی: مدیریت منابع انسانی، تعاونی‌های روستایی، بهسازی، بکارگیری، نگهداری.

مقدمه

سازمان‌های تعاونی دارای هویت، شخصیت، ویژگی‌ها و سازوکارهای مدیریتی متفاوتی هستند. این تفاوت‌ها حاصل از فرهنگ، نوع جذابیت کار در سازمان تعاونی، دارا بودن همزمان عضویت، مالکیت و شغل توأم با تعهد است. سازمان‌های تعاونی دربرگیرنده و نتیجه شبکه‌های انسانی شهروندان هستند که هویت مجدد به اجتماع، سازمان و شهروند می‌دهند (Mayer, 2004). در این میان مدیریت منابع انسانی در تعاونی یکی از مولفه‌های موفقیت تعاونی‌هاست. اکثر مدل‌های فعلی مدیریت منابع انسانی خاص شرکت‌ها یا سازمان‌های خصوصی و دولتی طراحی شده و می‌توان ادعا کرد که در کشور تاکنون به‌طور جامع مدل مدیریت منابع انسانی مخصوص سازمان‌های تعاونی خاص ارائه نشده است. مدل‌های کنونی مدیریت منابع انسانی به دلایل زیر از مدیریت منابع انسانی بخش تعاونی فاصله دارد:

- مفهوم مالکیت در سازمان‌های تعاونی متفاوت است؛
- اصل فداکاری (دیگرخواهی) در سازمان‌های تعاونی وجود دارد؛
- استراتژی سازمان‌های تعاونی متفاوت است؛
- فرهنگ سازمانی در سازمان‌های تعاونی متفاوت است؛



- قوانین تاسیس، تداوم کار و انحلال شرکت‌های تعاونی متفاوت از سازمان‌ها و شرکت‌های دولتی و خصوصی است (Boudreau, 2002). بر این اساس مدیریت منابع انسانی و مدیریت عملکرد سازمان‌های تعاونی بنا به موارد فوق و سیستم ارزشیابی متفاوت، راهبردهای دیگری می‌طلبند. بررسی آمار و اطلاعات موجود در زمینه تعاونی‌های روستایی استان البرز نشان می‌دهد که تعداد ۱۰۱ مدیر تعاونی در سطح استان وجود دارد که دارای ۲۱۶۲۸۳ نفر عضو می‌باشد. حدود مساله بررسی وظایف و شیوه‌های عمل مدیریت منابع انسانی، به‌طور خاص در تعاونی‌های روستایی است. شناخت نحوه برنامه‌ریزی (طرح‌ریزی)، سازماندهی، هدایت و نظارت بر منابع انسانی در طیف وظایف جذب، بکارگیری، نگهداری و بهسازی منابع انسانی در قلمرو مساله مورد بررسی است.

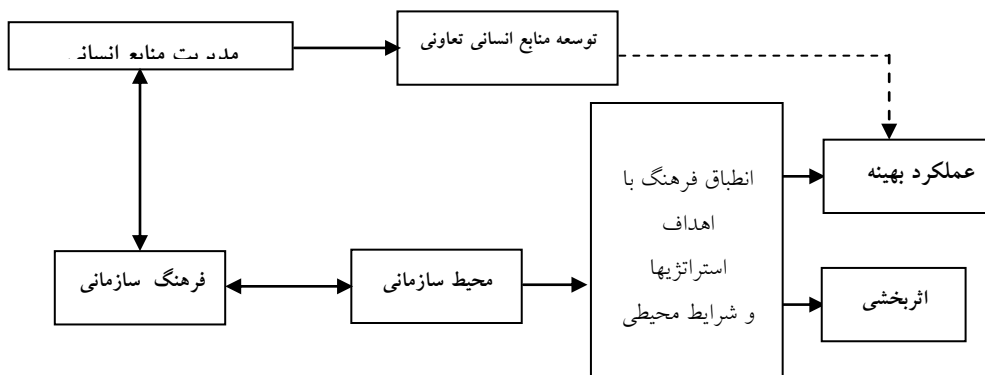
مدیریت منابع انسانی در طول سال‌ها دراز در جهت تأکید بیشتر بر مباحث فرهنگی که به تشویق استقلال و واگذاری قدرت تصمیم‌گیری، توسعه و یادگیری فردی/ سازمانی جهت پاسخ‌گویی به تغییر نیازهای مشتریان کمک می‌کنند، حرکت نموده است. توسعه سیاست‌های مدیریت منابع انسانی برای ایجاد یک فرهنگ یادگیری مهم است. چنین فرهنگی همه کارکنان را برای یادگیری مستمر جهت بهبود استانداردها با هدف انطباق کیفیت کالاها و خدمات با نیازها و خواسته‌های مشتریان، تشویق خواهد کرد (ICA., 2008).

مدیریت منابع انسانی تعاونی‌ها باید ارائه استانداردی شفاف از رفتار حرفه‌ای، داشته باشد. از آنجا که نیروی کار اغلب از موقعیت ضعیفی در بازار کار برخوردار است، احتمال نادیده گرفتن استانداردهای حرفه‌ای وجود دارد و باتوجه به این استدلال که منافع شخصی موجب بهبود عملکرد افراد می‌شود، نباید کارکنان را بی‌دفاع رها می‌کرد؛ به بیان دیگر «برای تعاونی‌ها خوب بودن افراد یک هدف است نه یک ابزار» (Davis, 1998).

در تعاونی‌ها هویت گروهی برای جذب نیروی انسانی بالاتر است و عادات گروهی سریع‌تر عمومی می‌شود. به نظر محقق دیگر اگر گروه‌های تعاونی‌ها مدیریت حرفه‌ای داشته باشند و شاغلان به‌عنوان اعضا در این مدیریت دخالت غیرضابطه‌مند نکنند این سازمانها موفق‌ترند (Steers and Rans, 2002). مهم‌ترین نکته در حوزه بکارگیری، مشخص نمودن این موضوع است که چه کسی را نمی‌توان استخدام نمود. حداقل ویژگی‌هایی که نداشتن آنها منجر به حذف یک نامزد خاص می‌شود، چیست؟ در این مرحله، خصوصیات اساسی شغل می‌بایست تعیین شوند. یعنی، خصوصیات اصلی شغل هستند و بدون داشتن آنها، یک نامزد خاص نمی‌تواند شغل مورد نظر را به‌گونه‌ای رضایت‌بخش انجام دهد.

توسعه و بهسازی منابع انسانی، در درون سازمان از دو جنبه دارای نقشی راهبردی است. اولاً، کارکردهای منابع انسانی به‌عنوان اهرمی جهت کمک به انجام وظایف و تحقق اهداف سازمانی و ثانیاً، آموزش، راه کارهای مهم برای برقراری ارتباط و تکمیل تغییرات راهبردی در سازمان خواهد بود. تأکید نگهداری منابع انسانی، همواره بر یک معیار عینی و قابل کمی شدن درباره عملکرد کارکنان است. این معیارها مبتنی بر اهداف مورد توافق و دست‌یافتنی هستند. حصول اطمینان از این که کارکنان ارزیابی شده، بر ارزیابی نظارت داشته و ارزیابی‌کننده تعهد کافی نسبت به فرآیند داشته و از آن حمایت می‌کند، برای موفقیت حوزه نگهداری در فرآیند مدیریت منابع انسانی حیاتی است (Davis, 2000:202).

در نمودار (۱) مدل توسعه منابع انسانی با رویکرد عملکرد بهینه منابع انسانی نشان داده شده است. این مدل توسعه و بهسازی منابع انسانی را راهگشای توسعه سازمان تعاونی می‌شمرد. این مدل تنها به حوزه توسعه و بهسازی منابع انسانی توجه کرده است. به نظر میرسد بتوان در یک دیدگاه سیستمی مدل جامع‌تری باتوجه به سایر مدل‌های موجود مدیریت منابع انسانی در تعاونی‌ها ارائه کرد. توجه به فرهنگ، استراتژی و شرایط محیطی از نقاط قوت این مدل است. در این رویکرد سرمایه معنوی یا ذینفعان معنوی سازمان شامل مدیران، کارکنان، مشتریان، سهامداران و اعضا هستند (Lawler, 2004:146).



شکل ۱- مدل توسعه منابع انسانی تعاونی (Davis, 2006)

در رویکرد اسکاندیا در مدیریت منابع انسانی سازمان تعاونی (هدایتگر) ۱ مدیریت منابع انسانی تعاونی‌ها فرآیندی است که به وسیله آن، سرمایه معنوی ایجاد می‌شود و مهمتر از آن، روشی برای هدایت و اندازه‌گیری سرمایه معنوی است (Edvinsson and Malone, 2006). هنگامی که تعاونی‌ها اجرای یک راهبرد مدیریت منابع انسانی را آغاز می‌کنند و یا حتی به‌طور ساده کیفیت کارکرد پرسنل خود را بهبود می‌دهند، عوامل منفی چندی وجود دارد که می‌بایست آنها را شناخته و در مقابل آنها یک موضع اتخاذ کنند. این موضوع به‌عنوان یک استدلال برای معرفی یک راهبرد منابع انسانی در زمینه تعاونی نگریسته می‌شود (Davis, 1998).

مواد و روش‌ها

این پژوهش بر مبنای هدف تحقیق، از نوع تحقیقات کاربردی می‌باشد و از نظر نوع داده‌ها نیز، کمی می‌باشد و همچنین از نظر زمان اجرا تحقیق، ترکیبی از تحقیقات گذشته‌نگر است. تحقیق با در نظر گرفتن معیار زمان از نوع تحقیقات مقطعی است. تحقیق با توجه به میزان ژرفایی از نوع تحقیقات ژرفانگر می‌باشد. تحقیق برحسب نحوه گردآوری داده‌ها، به دلیل استفاده از پرسشنامه جهت گردآوری اطلاعات از نوع توصیفی و همبستگی است. جامعه آماری تحقیق عبارت است از مدیران تعاونی‌های روستایی استان که تعداد آنها برابر ۱۰۱ نفر است، که مورد سرشماری قرار گرفتند. تعداد تعاونی‌های روستایی در هر شهرستان در جدول (۱) آمده است.

جدول ۱- توزیع فراوانی تعاونی‌های روستایی بر حسب شهرستان

نام شهرستان	فراوانی
کرج	۱۴
ساوجبلاغ	۵
طالقان	۱۰
نظرآباد	۸
فردیس	۳

ابزار اصلی جمع آوری اطلاعات پرسشنامه بود. روایی ابزار تحقیق بوسیله پانل متخصصان احراز شد. در تحقیق حاضر از اعتبار سازگاری اجزاء، که آزمونی است برای سنجش سازگاری پاسخهای فرد با همه عناصر ابزار اندازه گیری، استفاده شده است. مشهورترین آزمون برای اعتبار سازگاری اجزاء ضریب آلفای کرونباخ است که میزان ۰/۸۷ برای آن بدست آمد و نشان از پایایی مناسب ابزار تحقیق است. در این تحقیق متغیر وابسته تحقیق مدیریت منابع انسانی در سازمان تعاون روستایی استان البرز است، که در چهار بخش جذب نیروی انسانی، بکارگیری، بهسازی و نگهداری نیروی انسانی مورد سنجش و بررسی قرار گرفته است. متغیرهای مستقل این تحقیق نیز عوامل فردی و حرفه‌ای، راهکارهای ارتقاء مدیریت منابع انسانی و شایستگی نیروی انسانی در تعاونی‌های روستایی استان البرز است.

استان دارای ۴۰ واحد تعاونی فعال بوده که ۱۶ واحد تعاونی روستایی و ۱۳ واحد تعاونی کشاورزی ۹ واحد تعاونی تولیدروستایی ۲ واحد تعاونی روستایی زنان بوده و همچنین دارای ۵ واحد نظام صنفی می باشند.

یافته‌های تحقیق

- ویژگیهای فردی مدیران: نتایج بدست آمده نشان داد که بیشترین میزان فراوانی در گروه سنی ۳۶ تا ۴۱ سال و کمترین میزان فراوانی در گروه سنی ۵۴ تا ۵۹ سال قرار دارد. ۸۵/۳ درصد پاسخگویان مرد و ۱۳/۷ درصد زن بودند. ۱۱/۸ درصد مجرد و ۸۷/۳ درصد متأهل بودند، که ۱۸/۶ درصد دارای مدرک دیپلم، ۵۲/۹ درصد لیسانی و ۱۳/۷ درصد فوق لیسانس بودند. ۲۵/۵ درصد پاسخگویان بین ۷ تا ۱۲ سال سابقه کار دارند. یافته‌های تحقیق نشان داد از بین ۱۰۱ مدیر تعاونی، ۴/۹ درصد تعاونیها خدماتی و ۴۲/۲ درصد چندمنظوره و ۴۸ درصد با فراوانی در گروه همه موارد گرایش داشته‌اند.

- عوامل تاثیرگذار بر مدیریت نیروی انسانی در تعاونی: به منظور بررسی عوامل تاثیرگذار بر مدیریت نیروی انسانی در تعاونی‌های روستایی از تحلیل رگرسیونی گام به گام استفاده شد. نتایج بدست آمده در جدول (۲) نشان می‌دهد که دو متغیر تاثیرگذار بر مدیریت نیروی انسانی در تعاونی شایستگی نیروی انسانی و سرمایه فعلی تعاونی است. این دو متغیر حدود ۵۳/۹ درصد از تغییرات مربوط به مدیریت نیروی انسانی در تعاونی را تبیین می‌نمایند. متغیر شایستگی نیروی انسانی حدود ۵۲ درصد از واریانس مربوط به مدیریت نیروی انسانی در تعاونی را تبیین می‌نمایند. در گام دوم متغیر سرمایه فعلی وارد تحلیل شده که حدود ۱/۹ درصد از تغییرات متغیر وابسته مدیریت نیروی انسانی را تبیین می‌نمایند. متغیر شایستگی نیروی انسانی با مقدار بتای ۰/۷۰۸ تاثیرگذارترین متغیر در مدیریت نیروی انسانی در تعاونی است و در اولویت بعدی سرمایه فعلی با مقدار بتای ۰/۱۴۱ قرار دارد (جدول ۴-۵). با توجه به مقدار ضریب رگرسیونی معادله خط رگرسیونی را می‌توان به صورت زیر نوشت.

$$y = 86.72 + 0.805x_1 + 0.025x_2$$

جدول ۲- بررسی عوامل موثر بر مدیریت نیروی انسانی در تعاونی

گام	متغیر	R	R ²	R ² _{Adj}
۱	شایستگی نیروی انسانی	۰/۷۲۱	۰/۵۲۰	۰/۵۱۵
۲	سرمایه فعلی	۰/۷۳۴	۰/۵۳۹	۰/۵۳۰

جدول ۳- میزان تاثیر متغیرها بر مدیریت نیروی انسانی در تعاونی

متغیرهای مستقل	B	Beta	t	Sig
ضریب ثابت	۸۶/۷۲	-	۸/۷۶	۰/۰۰
شایستگی نیروی انسانی	۰/۸۰۵	۰/۷۰۸	۱۰/۲۷۲	۰/۰۰
سرمایه فعلی	۰/۰۲۵	۰/۱۴۱	۲/۰۴۸	۰/۰۴۳

راهکارهای مدیریت نیروی انسانی در تعاونی: به منظور شناسایی و دسته‌بندی راهکارهای مدیریت نیروی انسانی در تعاونی‌های روستایی از تحلیل عاملی اکتشافی با رویکرد تعیین متغیرهای معنی‌دار در هر کدام از عامل‌های تعیین شده است. در راستای انجام تحلیل عاملی در این تحقیق در ابتدا سعی در تعیین و تشخیص مناسب بودن داده‌ها برای تحلیل عاملی با استفاده از ضریب KMO^۱ و آزمون بارتلت^۲ شد. در صورتی که مقدار KMO کمتر از ۰/۵۰ باشد داده‌ها برای تحلیل عاملی مناسب نخواهند بود و اگر مقدار آن بین ۰/۵۰ تا ۰/۷۰ باشد همبستگی‌های موجود در بین داده‌ها برای تحلیل عاملی مناسب و اگر بزرگتر از ۰/۷۰ باشد متغیرها بسیار مناسب خواهند بود. در گام دوم بایستی تعداد عوامل مشخص گردد. بررسی نتایج بدست آمده از تحلیل راهکارهای مدیریت نیروی انسانی در تعاونی‌های روستایی و به منظور تشخیص مناسب بودن داده‌ها برای تحلیل، ضریب KMO و آزمون بارتلت انجام شد و نتایج نشان داد که داده‌ها برای این تحلیل مناسب می‌باشد.

(KMO=0.903; Bartlett's test=997.133, df=136, sig=0.00)

باتوجه به مناسب بودن داده‌ها دستور دسته‌بندی آنها با استفاده از رهیافت تحلیل مولفه‌های اصلی داده شد و نتایج آن به صورت جداول (۴) و (۵) آمده است. نتایج بدست آمده نشان می‌دهد که سه عامل حدود ۶۳/۳۰ درصد از واریانس مربوط به راهکارهای مدیریت نیروی انسانی در تعاونی‌های روستایی استان البرز را تبیین می‌نماید. عامل اول با مقدار ویژه ۴/۶۹ حدود ۲۷/۵۹ درصد از واریانس مربوط به راهکارهای مدیریت نیروی انسانی در تعاونی‌های روستایی را تبیین نموده و با عنوان راهکار تبادل اطلاعات و مدیریت عملکرد نامگذاری شده است. این عامل تاکید بر این دارد که در تعاونی‌های روستایی وجود ابزارهای بالفعل نظام اطلاعات نیروی انسانی، دسترسی کارکنان به اطلاعات پرسنلی خویش، تبادل نظر آزادانه کارکنان با یکدیگر، امنیت اظهار نظر برای کارکنان و وجود نظام ارزیابی مبتنی بر عملکرد مهمترین عامل تاثیرگذار بر مدیریت نیروی انسانی در تعاونی‌های روستایی است. ضعف نظام ارتباطی در تعاونی و نبود نظام ارزیابی عملکرد در تعاونی‌های روستایی به وضوح قابل مشاهده است. از این رو استقرار نظام ارتباطی موثر و همچنین نظام ارزیابی عملکرد در تعاونی‌های روستایی لازم و ضروری است.

دومین عامل که با عنوان عامل تعهد سازمانی نامگذاری شده است، حدود ۲۰/۵۴ درصد از واریانس مربوط به راهکارهای مدیریت نیروی انسانی را در تعاونی‌های روستایی استان البرز را تبیین می‌نماید. تعهد سازمانی در سه بعد هنجاری، استمراری و عاطفی مورد بررسی قرار می‌گیرد. این عامل تاکید می‌کند که با ایجاد وفاداری عاطفی کارکنان به سازمان، وفاداری مبتنی بر حقوق و مزایای کارکنان به سازمان و وفاداری مبتنی بر جبر قانونی به سازمان سعی در افزایش سه مولفه تعهد سازمانی در تعاونی روستایی گردد.

در نهایت سومین عامل تاثیرگذار بر مدیریت منابع انسانی در تعاونی‌های روستایی انعطاف‌پذیری است که این عامل ۱۵/۱۶ درصد از واریانس مربوط به راهکارهای مدیریت منابع انسانی در تعاونی‌های روستایی را تبیین می‌نماید. این عامل تاکید دارد که با تدوین برنامه‌های منعطف برای نیروی انسانی و همچنین ایجاد ساختار و تشکیلات منعطف و پویای منابع انسانی می‌توان نیروی انسانی در تعاونی‌ها را بهتر مدیریت نمود. یکی از اصول تعاونی آزادی در عضویت و خروج از آن است. ساختارهای بورکراتیک و غیرمنعطف مانع از آزادی نیروی انسانی در تعاونی می‌گردد. از سوی دیگر وجود تغییرات سریع در محیط بیرونی سازمان ضرورت انعطاف‌پذیری را برای تعاونی بیشتر می‌کند.

جدول ۴- عوامل استخراج شده همراه با مقدار ویژه، درصد واریانس و درصد واریانس تجمعی

ردیف	عامل‌ها	مقدار ویژه	درصد واریانس	درصد تجمعی
۱	تبادل اطلاعات و مدیریت عملکرد	۴/۶۹	۲۷/۵۹	۲۷/۵۹
۲	تعهد سازمانی	۳/۴۹	۲۰/۵۴	۴۸/۱۴
۳	انعطاف‌پذیری	۲/۵۷	۱۵/۱۶	۶۳/۳۰

¹ Kaiser-Meyer-Olkin

² Bartlett Test

جدول ۵- متغیرهای مربوط به هر عامل و میزان ضرایب بدست آمده از ماتریس دوران یافته

نام عامل	گویه	ضرایب عاملی
تبادل اطلاعات و مدیریت عملکرد	وجود ابزارهای بالفعل نظام اطلاعات نیروی انسانی	۰/۷۴۶
	دسترسی کارکنان به اطلاعات پرسنلی خویش	۰/۶۳۱
	تبادل نظر آزادانه کارکنان با یکدیگر	۰/۶۶۷
	امنیت اظهار نظر برای کارکنان	۰/۵۵۱
	وجود نظام ارزیابی مبتنی بر عملکرد	۰/۵۰۹
تمهد سازمانی	وفاداری عاطفی کارکنان به سازمان	۰/۵۰۱
	وفاداری مبتنی بر حقوق و مزایای کارکنان به سازمان	۰/۵۵۴
	وفاداری مبتنی بر جبر قانونی به سازمان	۰/۶۱۴
انعطاف پذیری	وجود برنامه های منعطف برای نیروی انسانی	۰/۷۱۸
	وجود ساختار و تشکیلات منعطف و پویای منابع انسانی	۰/۵۳۵

نتیجه گیری

نتایج تحقیق نشان داد که در فرایند مدیریت نیروی انسانی در تعاونی های روستایی استان البرز، شایستگی مهمترین عامل تاثیرگذار بر فرایند جذب است. آله (۲۰۰۰) معتقد است که بحث کلیدی در جذب، شناسایی بازارهای متقاضیان کار است. سازمان بین المللی تعاون و کار (۲۰۰۸) تاکید می کنند که مهم ترین نکته در حوزه بکارگیری، مشخص نمودن این موضوع است که چه کسی را نمی توان استخدام نمود، یعنی تدوین شاخص های شایستگی نیروی کار در تعاونی است. ویکینز (۲۰۰۶) معتقد است که آموزش، مفهومی کلی و بنیادی تر از آن است که فرهنگ و معنویت شخص را به اندازه دانش و شایستگی او آگاهی بخشد. پوتنام (۱۹۹۳) نشان داد که اجرای موفقیت آمیز کارکردهای مدیریت منابع انسانی نظیر آموزش، کار گروهی، ارتباطات و تسهیم دانش، مشارکت در تصمیم گیری و روابط سالم نیروی کار بر عملکرد اقتصادی شرکت از جنبه توسعه مشاغل، افزایش سرمایه گذاری ها، افزایش نرخ رشد فروش و سودآوری بیشتر، تاثیر مثبت دارد. ایچیوسکی و همکاران (۱۹۹۷) نشان داد که گروه های خاصی از کارکردهای منابع انسانی در کنار یکدیگر، تاثیر بیشتری بر بهره وری سازمانی در مقایسه با اثرات انفرادی هر یک از این کارکردها دارند، و در این میان تسهیم دانش در بین منابع انسانی یک مولفه تاثیرگذار است. ماتی (۲۰۰۴) مدیریت دانش را سازمان مبتنی بر دانش، فرهنگ، استراتژی، سیستم ها و زیرساخت تکنولوژی اطلاعات و سنجها عنوان نموده و شهاب الدین و همکاران (۲۰۱۱) تاکید دارند که یکی از ارزشمندترین منابع سازمان دانش است و شیوه ارزیابی عملکرد آن در سازمان ها در سطوح مختلف، بسیار متفاوت است. کاظم عمادزاد و همکاران (۲۰۱۲) به این نتیجه رسیدند که برخی از منابع دانش مانند ساختار سازمانی، کاربرد دانش به طور مستقیم به عملکرد سازمانی ارتباط دارد در حالی که فناوری و تبدیل دانش به طور مستقیم با عملکرد سازمانی در ارتباط نیست.

براساس نتایج بدست آمده می توان پیشنهاد های زیر را به منظور بهبود مدیریت منابع انسانی انجام دهند:

- تشویق کارهای گروهی به صورت گروهی (نگهداری منابع انسانی)؛
- ارزیابی نتایج گروهی کار (نگهداری منابع انسانی)؛
- تقویت دواير کیفیت (بهسازی منابع انسانی)؛
- طراحی ارگانیک ساختار و سازمان (بکارگیری منابع انسانی)؛

- تقویت نهادینه سازی ارزشهای تعاونی که مروج اخلاق است (بهبودی منابع انسانی)؛
- ایجاد و تقویت بانک اطلاعات کارکنان تعاونی ها (در چهار حوزه مدیریت منابع انسانی)؛
- افزایش انعطاف پذیری و مشروعیت اجتماعی فرصت های استخدامی تعاونی ها (جذب منابع انسانی)؛
- ایجاد ساختارهای پویا و منعطف (بکارگیری منابع انسانی)؛
- نهادینه سازی ارزش های سازمان توسط آموزش و افزایش توان تغییر پذیری (بهبودی منابع انسانی)؛
- تسهیم عقاید و تقویت شفافیت سازمان تعاونی (بهبودی منابع انسانی)؛
- افزایش تعهد عاطفی کارکنان به سازمان تعاونی (بهبودی منابع انسانی)؛
- غنی سازی شغل از طریق افزایش اختیارات شغلی (بکارگیری منابع انسانی)؛
- تشکیل گروه های کاری مشارکتی (بکارگیری منابع انسانی)؛

مراجع

1. Allee, V. (2000). The value evolution: addressing larger implications of an intellectual capital and Intangibles perspective, in Journal of Intellectual Capital, MCB University Press.
2. Boudreau, Peter M. (2002). Strategic HRM Measurement in the 21st century, From Justifying HR to Strategic Talent Leadership, CAHRS Working papers series .
3. Davis, P. (1998). Human Resource Management in the Logistics Environment ,Logistics in Practice, Vol. 2 No. 1, NMHC Ltd., Cranfield, (UK,).
4. Davis, P. (2000). Ethical structures and Processes for Large organizations, in Market Morality and Company size, Issues in Business Ethics Vol. 2, Dordrecht, Kluwer Academic Publishers.
5. Davis, P. (2006). Management the Co-operative difference, A survey of modern management practices in The co-operative context, (Geneva, International Labor Office, Co-operative Branch).
- Dyer, L. (2000). Human Resource management, Allynbocon, Boston.
6. Edvinsson, L. and Malone (2006). M.S.: Intellectual Capital: the proven way to establish your Company real value by measuring its hidden brainpower, London: Piatkus.
7. ICA. (2008). Modern Personnel Policies, A Model for Co-operative Organizations, ICA ROECSA, Moshi, Tanzania.
8. Lawler, J. (2004). Management of cooperative and new devices, handbook, yale, social commity institute.
9. Mayer, A. (2004). "Organizational Goals and Models of Co-operative Human Resource Management" Industrial Management Review, Taking sort and koollong.
10. Steers R.M. Rans, R. (2002). Major Influences on Co-operative Employee Attendance, Journal of Applied Psychology.
11. Vikinz, E. (2006). Educational and Training in the modern Organizations, Washington University, Votaw, Edvard, Co-operative human development.