

## ارائه چارچوبی برای کاربریت مدیریت دانش کارکنان در حال خروج از خدمت در بانک انصار

ابوالفضل خسروی \*

محمد سوری \*\*

محمد عربی \*\*\*

### چکیده

امروزه، افراد باتجربه یکی از مهم‌ترین دارایی‌های هر سازمانی به حساب می‌آیند. این افراد، دانش کافی را در طول سال‌ها تجربه و تحصیلات و همچنین گذراندن دوره‌های مختلف آموزشی به دست آورده‌اند. از همین رو، یکی از دغدغه‌های اصلی بسیاری از سازمان‌ها، استفاده از دانش افراد باتجربه در شرف بازنشستگی و انتقال آن به سایر افراد و کارکنان سازمان است. پژوهش حاضر باهدف ارائه چارچوبی برای پیاده‌سازی مدیریت دانش کارکنان در حال خروج از خدمت بانک انصار انجام شده است. این پژوهش از نظر هدف بنیادی- کاربردی و از نظر ماهیت توصیفی است. نمونه‌گیری استفاده‌شده در این پژوهش، با استفاده از شیوه نمونه‌گیری گلوله برفی بوده است. مبنای اصلی جمع‌آوری اطلاعات، انجام مصاحبه‌های عمیق با خبرگان جامعه علمی و دانشگاهی و همچنان متخصصان و مدیران بانک انصار تا دستیابی به اشباع نظری بوده است. در مجموع، نوزده مصاحبه انجام شد. پس از جمع‌آوری اطلاعات، کدهای مربوط به مصاحبه‌ها تجزیه و تحلیل شدند. پس از بحث در مورد تم‌های به‌دست‌آمده از مصاحبه‌های انجام‌گرفته در پژوهش حاضر، نقشه تم به‌دست‌آمده از این اطلاعات در قالب یک چارچوب نهایی ارائه شد. چارچوب نهایی نشان داد که مدیریت دانش کارکنان در حال خروج بانک انصار با ۳۲ کد و ۸ مفهوم از دو مقوله تشکیل شده است. مدیریت دانش کارکنان در حال خروج از خدمت بانک انصار در ۸ مقوله؛ ابزارهای انتقال دانش، افزایش تعامل، فرآیندها، آموزش، مشوق، سیستم‌ها، ارزش‌گذاری اطلاعات و ابزارهای ذخیره و نگهداری دانش شکل گرفت.

\* عضو هیئت علمی، گروه مدیریت بازرگانی، دانشکده مدیریت و حسابداری، پردیس فارابی، دانشگاه تهران، قم، ایران. (نویسنده

مسئول): Khosravi\_a@ut.ac.ir

\*\* کارشناسی ارشد مدیریت بازرگانی، دانشکده مدیریت و حسابداری، پردیس فارابی، دانشگاه تهران، قم، ایران.

\*\*\* کارشناسی ارشد مدیریت بازرگانی، دانشکده مدیریت و حسابداری، پردیس فارابی، دانشگاه تهران، قم، ایران.

تاریخ پذیرش: ۱۳۹۸/۱۰/۳۰

تاریخ دریافت: ۱۳۹۸/۰۵/۲۹

**کلیدواژگان:** مدیریت دانش، کارکنان در حال خروج، مدیریت دانش کارکنان.

### مقدمه

طی بحران‌های جهانی اخیر، سازمان‌ها نیاز به تغییر و سازگاری بهتر با محیط را بیش از پیش دریافته‌اند. در این سناریو، دانش مهم‌ترین منبع استراتژیک است و بنابراین مدیریت آن برای بهبود عملکرد سازمان امری ضروری است (هرناندز و جیمز، ۲۰۱۷). ویژگی شایان توجه این منبع استراتژیک، بیشتر شدن ارزش آن با تسهیم و به اشتراک گذاری آن است (سرمد و همکاران، ۱۳۹۱). مدیریت دانش، انتقال دانش و تبدیل دانش ضمنی به دانش صریح است و یادگیری فردی به یادگیری سازمانی و حرکت به سمت تبدیل شدن به سازمان یادگیرنده است. هرچقدر انتقال دانش مفید در سازمان هدفمندتر انجام گیرد، یادگیری فردی و سازمانی و نوآوری را تسریع نموده و در توسعه محصولات و ارائه خدمات بهتر متجلی می‌شود و موفقیت بیشتر در بازار هدف و در نهایت نیل به اهداف کلان سازمان را میسر می‌سازد (رحمان سرشت، ۱۳۸۸). نیروی انسانی در طی سال‌های متمادی فعالیت در یک سازمان، مجموعه‌ای از اندیشه‌ها، افکار، مهارت‌ها، تجربیات و علوم کاربردی را کسب می‌کند. مجموعه چنین اندوخته‌هایی دانش هر فرد محسوب می‌شود که به مرور زمان در ذهن فرد ثبت می‌شود. تا زمانی که این دانش در ذهن فرد وجود دارد، سایر افراد توانایی دسترسی و بهره‌گیری از آن را ندارند. داشتن چنین نیروی انسانی برای سازمان سرمایه‌ای ارزشمند انسانی محسوب می‌شود؛ اما داشتن چنین سرمایه‌ای زمانی می‌تواند ارزش آفرین و قدرت آفرین باشد که دانش افراد در سازمان به جریان افتد و افراد بتوانند دانش خود را با اعضای درونی و بیرونی سازمان به اشتراک بگذارند (صیادی و همکاران، ۱۳۹۵). پیشرفت و توسعه سازمان‌ها و مؤسسات که لازمه رسیدن ملل به توسعه یافتگی همه‌جانبه اجتماعی و اقتصادی است، خود مستلزم وجود افرادی توسعه یافته در سازمان‌ها است (حقی و همکاران، ۱۳۹۳).

از دست دادن دانش سازمانی یک حقیقت ناخوشایند است که می‌تواند به یک مسئله بزرگ برای سازمان‌ها تبدیل شود. دانش می‌تواند از طریق کانال‌های مختلفی از جمله از دست

دادن اسناد و مدارک سازمانی، عدم توانایی در مستندسازی دانش، خلق دانش، ناتوانی در به اشتراک گذاری آن از دست برود. یکی از مهم‌ترین کانال‌های از دست دادن دانش در سازمان‌ها از دست دادن دانشوران است. از دست دادن دانشوران در یک سازمان به معنای از دست دادن دانش ملموس و ناملموس و مزیت رقابتی احتمالی است. دانشوران دارای دانش ضمنی بسیار در حوزه تخصصی خود هستند. این دانش از طریق سال‌ها تجربه و همچنین تحصیلات آکادمیک و گذراندن دوره‌های مختلف آموزشی به دست آمده است. زمانی که نیروهای دانشی شرکت را ترک می‌کنند، موارد، بسیاری را علاوه بر آنچه می‌دانند با خود خارج می‌نمایند. از دست دادن نیروهای دانشی می‌تواند باعث از دست رفتن دانش از سازمان و همچنین اجازه‌ی انتقال دانش به سازمانهای رقیب شود (جعفر نژاد و شهابی، ۱۳۸۶). مدیریت دانش از آنجا که باعث ساده‌سازی در تحویل به موقع و مؤثر اطلاعات می‌گردد، در حال تبدیل شدن به مهم‌ترین اصل مدیریتی در تقریباً همه بانک‌ها است. این اطلاعات در تمامی فرآیندهای سازمانی از قبیل برنامه‌ریزی، کنترل، تصمیم‌گیری و ارزیابی مورد استفاده قرار می‌گیرد (سید کلالی، ۱۳۹۰). در همین راستا یکی از مهم‌ترین دغدغه‌های بانک انصار مانند هر سازمان دیگری که از نیروهای دانشی بهره می‌برد، استفاده از دانش و تجربه افراد در شرف بازنشستگی است زیرا امروزه دانش یکی از سرمایه‌های بسیار مهم برای سازمان‌ها است. صوفی و همکاران (۱۳۹۵) بیان می‌کنند در نهایت هر چه قدر هم در باب حفظ کارکنان دانشی تلاش شود پدیده خروج ممکن است رخ دهد. حتی در صورتی که بتوان افراد را در سازمان حفظ نمود مسائلی همچون بازنشستگی، از کارافتادگی و فوت می‌تواند باعث خروج فرد از سازمان گردد. لذا تلاش در حفظ دانش افراد و انتقال آن به سایر افراد موجود در شرکت از اهمیت بسیار زیادی برخوردار است. می‌توان گفت برای انتقال دانش در بانک انصار که از ساختار وسیعی برخوردار است و با توجه به خروج کارکنان به دلایلی از جمله بازنشستگی و از کارافتادگی و همچنین گزینش افراد جوان برای جایگزینی در سمت‌های شغلی تعریف شده نیاز به راهبردهای مؤثر در زمینه انتقال دانش کارکنان در حال خروج از خدمت احساس می‌شود؛ بنابراین هدف از انجام این پژوهش ارائه چارچوب مناسب جهت کاربست مدیریت دانش کارکنان در حال خروج از خدمت در بانک انصار است.

### مبانی نظری و پیشینه پژوهش

دانش شامل حقایق و باورها، دیدگاه‌ها و مفهومی‌ها، انتظارات و داوری‌ها، روش‌شناسی‌ها و دانستن چگونگی‌ها است (فرناندز و سابهروال<sup>۱</sup>، ۲۰۱۴). همچنین دانش، وسیع‌تر و غنی‌تر از داده‌ها و اطلاعات است. دانش مجموعه‌ای سیان از علم، تجربیات، ارزش‌ها، اطلاعات جهت داده‌شده که درکی ایجاد کند و نگرش‌های کارشناسی نظام‌یافته است که چارچوبی برای ارزشیابی و بهره‌گیری از تجربیات، تجزیه و تحلیل رویدادها، اطلاعات جدید و نحوه روبرو شدن با وقایع به دست می‌دهد (هسیا و همکاران<sup>۲</sup>، ۲۰۱۱). مرکز بهره‌وری و کیفیت امریکا<sup>۳</sup> مدیریت دانش را به‌عنوان مجموعه‌ای نوظهور از استراتژی‌ها و رویکردها برای ایجاد، حفظ و استفاده از دارایی‌های دانشی (شامل افراد و دانش) تعریف نموده است که دانش را در زمان مناسب، در اختیار افراد مناسب قرار می‌دهد تا بتوانند از آن ارزش بیشتری برای سازمان ایجاد کنند (صالحی و همکاران، ۲۰۱۲). دانش اساسی‌ترین عنصر و یک منبع کلیدی استراتژیک برای دستیابی به دارایی‌ها و قابلیت‌های نامشهود سازمان‌ها بوده است (کائو و زیانگ<sup>۴</sup>، ۲۰۱۲). اهمیت آن برای موفقیت سازمان به‌طور گسترده‌ای به رسمیت شناخته شده است (شرودر و همکاران<sup>۵</sup>، ۲۰۱۲)، به‌گونه‌ای که نقش آن به‌عنوان منبع اصلی ایجاد درآمد پایدار و خلق ارزش غیرقابل انکار شده است (کورتز و همکاران<sup>۶</sup>، ۲۰۰۷). دانش به‌عنوان اساس و مهم‌ترین عامل رقابت مطرح شده است (وانگ و وو، ۲۰۱۶). بر این اساس، فرآیندهای مدیریت دانش سه مرحله عمده خلق؛ تبادل و اشتراک و انتقال و کاربرد دانش را شامل می‌شود. فرایند خلق دانش شامل چندین مرحله می‌شود که با جمع‌آوری دانش موجود شروع می‌شود و از مراحل کدگذاری و طبقه‌بندی دانش عبور می‌کند و با فرآیندهای ذخیره‌سازی پایان می‌یابد. فرآیندهای خلق دانش در نتیجه دانش با ویژگی‌های مشابه که به هم مربوط گردیده و در یک گروه قرار دارند، است. این امر

1. Fernandez & Sabherwal
2. Hsiao et al.
3. APQC
4. Cao & Xiang
5. Schroeder et al.
6. Claver-Cortes et al.

می‌تواند بر تشکیل یک پایگاه دانش مؤثر باشد که می‌تواند به‌عنوان یک نقطه محرک برای الهام خلاق باشد (نوناکا و تاگوچی<sup>۱</sup>، ۱۹۹۵). خلق دانش فرآیندی بی‌پایان است که شامل خلق ایده‌های جدید، شناخت الگوهای تازه و ترکیب قواعد جدا از یکدیگر و ایجاد فرآیندهای جدید به‌منظور ایجاد و خلق دانش است. خلق دانش، فرآیندهایی است که مدیران و کارکنان برای انجام فعالیت‌های سازمان، دانش موردنیاز خود را در داخل سازمان خلق و کشف می‌کنند (جعفری و همکاران، ۱۳۹۰). حساس‌ترین مرحله انتقال و اشتراک دانش است که طی آن یک سازمان، اطلاعات و دانش را میان افراد و پایگاه‌های دانش خود توزیع نموده و از این طریق یادگیری و کسب دانش خود را ارتقاء داده و دانش با درک جدیدی را به وجود می‌آورد. فرآیند به اشتراک‌گذاری دانش کلیدی به‌منظور افزایش انتقال و انتشار دانش است. از نمونه فعالیت‌های به اشتراک‌گذاری دانش سمینارها، جلسات گروه‌های آموزشی، آموزش از طریق همکاران، گروه‌های بحث، کنفرانس الکترونیکی و ایمیل است. به اشتراک‌گذاری دانش می‌تواند دسترسی جویندگان دانش به دانش موردنیاز را تسهیل کند در نتیجه کسب دانش را بهبود بخشد (بیاستی و هبا<sup>۲</sup>، ۲۰۱۲). تبادل و اشتراک دانش را می‌توان فعالیتی نظام‌مند به‌منظور انتقال و تبادل دانش و تجربه میان اعضای یک گروه یا سازمان باهدفی مشترک برای شناسایی، توزیع و استفاده از دانش موجود برای حل مطلوب‌تر مسائل و مشکلات سازمان نسبت به گذشته تعریف کرد (شریف‌زاده و بودلایی، ۱۳۸۷). هدف غایی مدیریت دانش، کاربرد دانش برای بهبود عملکرد و فعالیت‌های سازمانی است. بسیاری از صاحب‌نظران این مرحله از مدیریت دانش را مهم‌ترین گام در فرایند مدیریت دانش می‌دانند. کاربرد دانش و فرآیند نوآوری نشان‌دهنده مرحله تصمیم‌گیری است. هدف اساسی این مرحله برای تحقق بخشیدن به ارزش دانش و ایجاد ثروت جدید و انتقال فوری دانش به محل کار است (چن و خو<sup>۳</sup>، ۲۰۰۹). مدیریت دانش هزینه‌بر است اما واقعیت این است که عدم وجود مدیریت دانش به مراتب هزینه بیشتری را می‌برد، یعنی هزینه خسارتی که به علت فقدان مدیریت دانش وارد می‌شود، خیلی بیشتر از هزینه استقرار

- 
1. Nonaka and Takeuchi
  2. Biasutti & Heba
  3. Chen & Xu

سیستم مدیریت دانش است و همین طور چشم‌پوشی از دانش و اطلاعات کارکنان کلیدی و تصمیم‌گیری بر پایه دانش ناقص و نادرست به مراتب هزینه جبران‌ناپذیری بر سازمان تحمیل می‌کند (مومنی، ۱۳۸۷). دانش به‌عنوان یک سرمایه حیاتی برای شرکت‌هایی که می‌خواهند در محیط تجاری پرتلاطم دنیای امروز به رقابت پردازند، تشخیص داده شده است. دانش یکی از مهم‌ترین منابع مزیت رقابتی است. بر اساس دید دانش‌محوری یک شرکت، مزیت رقابتی پایدار مبتنی بر استخراج، کشف و حفظ دانش توسط آن شرکت است (صوفی و همکاران، ۱۳۹۵). از دست دادن دانش سازمانی، حقیقتی ناخوشایند است که می‌تواند به مسئله‌ای بزرگ برای سازمان‌ها تبدیل شود. دانش می‌تواند از طریق کانال‌های مختلفی از جمله از دست دادن اسناد و مدارک سازمانی، عدم توانایی در مستندسازی دانش، خلق دانش، ناتوانی در به اشتراک‌گذاری آن از دست برود. یکی از مهم‌ترین کانال‌های از دست دادن دانش در سازمان‌ها از دست دادن دانشوران است (جعفر نژاد و همکاران، ۱۳۸۶). به عبارتی دیگر، کارکنان با دانش ارزشمند ممکن است این دانش را در هنگام ترک سازمان با خود ببرند. این دانش ممکن است منحصربه‌فرد و یا برای تقلید نمودن سخت باشد، که در این صورت جایگزینی را مشکل می‌نماید. در واقع بخشی عظیمی از دانش دانشوران به شکل ضمنی است (راهداری، ۱۳۸۸). خروج نیروهای دانشی، یکی از مهم‌ترین کانال‌های از دست دادن دانش در سازمان‌ها است. با توجه به اهمیت فوق‌العاده دانش و حفظ آن، ارائه راهکارهایی برای حفظ نیروهای دانشی می‌تواند منجر به حفظ دانش سازمانی برای مدت‌زمان بیشتری گردد (صوفی و همکاران، ۱۳۹۵). به‌طور کلی در شرکت‌هایی که به علت ماهیت فعالیت‌هایشان کارکنان دانشی زیادی مشغول به کار هستند، فعالیت و ماندگاری هر یک از این افراد برای سازمان بسیار مهم است. چراکه سازمان هزینه‌های بسیاری را برای این کارکنان از مرحله کارمندیابی تا استخدام و سپس آشنا شدن با کار و آموزش‌های لازم صرف می‌کند و در صورتی که این افراد سازمان را ترک نمایند، علاوه بر از بین رفتن این هزینه‌ها و تکرار آن‌ها برای فرد جایگزین، تجاربی که افراد کسب می‌کنند نیز از دست خواهد رفت (قلیپور و همکاران، ۱۳۹۲). از دست دادن نیروهای دانشی می‌تواند باعث از دست رفتن دانش از سازمان و همچنین اجازه‌ی انتقال دانش به

سازمان‌های رقیب شود. (بوسارد، ۲۰۱۳). نکته مهمی که وجود دارد این است که در نهایت هر چه قدر هم در باب حفظ کارکنان دانشی تلاش شود پدیده خروج ممکن است رخ دهد. حتی در صورتی که بتوان افراد را در سازمان حفظ نمود مسائلی همچون بازنشستگی، از کارافتادگی و فوت می‌تواند باعث خروج فرد از سازمان گردد. لذا تلاش در حفظ دانش افراد و انتقال آن به سایر افراد موجود در شرکت از اهمیت بسیار زیادی برخوردار است (صوفی و همکاران، ۱۳۹۵). از لحاظ نظری علی‌رغم پژوهش‌های مختلف این حوزه، تلاش‌های اندکی در زمینه هم-راستایی خلق دانش با اهداف سازمانی صورت گرفته است (کاروالیکس و دالال، ۲۰۰۹). اگرچه پژوهش‌ها بر اهمیت فرایندهای دانشی تأکید نموده‌اند؛ اما اقدامات مناسب و کافی برای بهبود آن‌ها صورت نگرفته است و حکمرانی این فعالیت‌های مدیریت دانشی نادیده گرفته شده است (پمسل و همکاران، ۲۰۱۴).

### پیشینه تجربی پژوهش

در زمینه مدیریت دانش، پژوهش‌های بسیاری انجام شده است. برخی از محققان به مطالعه کارهای انجام‌شده در زمینه مدیریت دانش و استخراج مؤلفه‌های مربوط به آن پرداخته‌اند، از این جمله می‌توان به موارد ذیل اشاره کرد: مجلسی ارده‌جانی و همکاران (۱۳۹۸) در پژوهشی تحت عنوان "تدوین مدل مدیریت دانش بر اساس آمادگی سازمانی کارکنان وزارت ورزش و جوانان" به تدوین مدل مدیریت دانش بر اساس آمادگی سازمانی کارکنان وزارت ورزش و جوانان پرداختند. به این منظور پیمایشی با مشارکت ۸۹۰ نفر از کارکنان وزارت ورزش و جوانان در سال ۹۵ انجام شد. در نهایت نتایج این پژوهش نشان داد که آمادگی سازمانی بر مدیریت دانش کارکنان وزارت ورزش و جوانان اثر مثبت و معناداری داشته است. نهاردانی و همکاران (۱۳۹۷) در پژوهشی تحت عنوان "طراحی مدل مدیریت دانش در دانشگاه‌های فنی و حرفه‌ای با راهبرد آموزش تربیت کارآفرین" به بررسی استراتژی مدیریت دانش در دانشگاه

1. Bussard
2. Karvalics & Dalal
3. Pemsal et al.

فنی و حرفه‌ای پرداختند. به این منظور پیمایشی با مشارکت ۱۴ نفر از خبرگان مدیریتی و فنی انجام شد. در نهایت بر اساس یافته‌های پژوهش الگویی با این شرایط حاصل شد: راهبردها شامل تربیت تکنسین کارآفرین، مأموریت دانشگاه (کارآفرین)، همچنین مقوله یا پدیده محوری مداخله‌گر شامل: ساختار سازمانی، کار گروهی، فرهنگ سازمانی، تقسیم دانش و در انتها پیامدها شامل استراتژی مدیریت دانش در دانشگاه؛ مدیران عالی دانشگاه را در رسیدن به اصل مأموریت و هدف سازمان رهنمون می‌سازد. بامدادصوفی و همکاران (۱۳۹۵) در پژوهشی تحت عنوان "چارچوبی برای تحلیل ریسک از دست رفتن دانش، ناشی از خروج نیروهای دانشی" به بررسی نحوه ارائه چارچوبی برای تحلیل ریسک از دست رفتن دانش پرداختند. به این منظور پیمایشی با مشارکت ۲۰ نفر از خبرگان دانشگاهی در سال ۹۵ انجام شد. نتایج این پژوهش نشان داد که چارچوب پیشنهادی می‌تواند شدت ریسک از دست رفتن دانش ناشی از خروج نیروهای دانشی را ارزیابی نموده و عوامل و راهکارهای مناسبی در رابطه با حفظ نیروهای دانشی ارائه دهد. تقی‌زاده مسن و همکاران (۱۳۹۶) در پژوهشی تحت عنوان "بررسی عوامل اصلی خروج از خدمت کارکنان کارآمد و باتجربه از دیدگاه منابع انسانی (مطالعه‌ی موردی: یکی از شرکت‌های حفاری نفت و گاز ایران) به پژوهش پرداختند. به این منظور پیمایشی با مشارکت ۱۰۰ نفر از کارمندان نخبه و کلیدی یکی از شرکت‌های حفاری نفت و گاز ایران انجام شد. نتایج این پژوهش نشان داد که؛ عدم توازن بین تعداد داده‌ها به ستاده‌ها در مقایسه با سایر کارکنان (اصل برابری) و عدم وجود عدالت کافی در سطح سازمان بیشترین تأثیر را در خروج کارکنان کلیدی از خدمت سازمان مربوطه دارند. مجیبیان و همکاران (۱۳۹۴)، در پژوهشی تحت عنوان "بررسی علل خروج کارکنان دانشی از شرکت‌های دانش‌بنیان با رویکرد پویایی شناسایی سیستم" به پژوهش پرداختند. در این پژوهش با طراحی یک مدل پویا با رویکرد تحلیل پویایی‌های سیستم و شبیه‌سازی رفتار آن به بررسی علل خروج این کارکنان در یکی از شرکت‌های نرم‌افزاری پیشرو در ایران پرداخته شد. مدل پویا علاوه بر ارائه شناختی از نیازهای آشکار و پنهان کارکنان دانشی نشان داد برخی ویژگی‌های ساختاری شرکت مورد مطالعه نظیر کمبود فرصت‌های رشد و ارتقای سازمانی یکی از عوامل اصلی تحریک‌انگیزه ترک خدمت کارکنان



دانشی است. افجه و همکاران (۱۳۹۲)، در پژوهشی تحت عنوان "عوامل مؤثر بر نگهداری و ترک خدمت کارکنان دانش محور باهدف شناسایی عوامل مؤثر بر نگهداری و ترک خدمت کارکنان دانش محور و شناسایی نقاط ضعف در این عرصه و ارائه پیشنهاد جهت رفع آن‌ها" در سال ۱۳۹۲ به پژوهش پرداختند. نتایج به دست آمده نشان می‌دهد که بین متغیرهای اصلی برنامه‌ریزی توسعه فردی، فرایند اجتماعی شدن و برنامه‌ریزی توسعه‌سازمانی با نگهداری کارکنان دانش محور و نیز بین شوک‌های کاری با ترک خدمت کارکنان دانش محور رابطه معنی‌داری وجود دارد.

کلافکه و همکاران<sup>۱</sup> (۲۰۱۶)، در پژوهشی تحت عنوان "اقدامات مدیریت دانش اصلی در برزیل، روسیه، هند و چین" به بررسی پرداختند. یافته‌های پژوهش آن‌ها نشان می‌دهد از جمله اقدامات مدیریت دانش می‌توان به انجام برنامه‌های یادگیری سازمانی، استفاده از برترین تجارب، توسعه سرمایه فکری، توسعه دانش سازمانی، خلق دانش جدید، تسهیم و استفاده از دانش، یکپارچگی میان افراد، فناوری و تکنیک‌های مدیریت دانش، تشویق همیاری میان کارکنان برای تسهیم دانش، تطبیق اقدامات مدیریت دانشی با نیازها، فرهنگ و استراتژی سازمان، توسعه فرهنگ نوآورانه، توسعه شایستگی‌ها، به‌کارگیری فناوری‌ها برای پیاده‌سازی مدیریت دانش، مدیریت دانش ذینفعان و شناسایی دانش و مهارت‌های موردنیاز برای حل مسائل، اشاره نمود. لوپتون و بیه‌میش<sup>۲</sup> (۲۰۱۴)، در پژوهشی تحت عنوان "ساختار سازمانی و انتشار دانش در شرکت‌های چندملیتی" به بررسی اقدامات تسهیم دانش رسمی و غیررسمی در چهار شرکت بزرگ چندملیتی در صنایع هوافضا، نرم‌افزار، فناوری اطلاعات و ارتباطات از راه دور پرداختند. یافته‌های پژوهش آن‌ها نشان می‌دهد که سه شکل انتشار دانش شامل انتشار دانش به صورت متمرکز توسط دفتر مرکزی داخلی یا خارج از سازمان، انتشار دانش توسط واسطه یا عامل و انتشار دانش میان واحدها بدون حضور یک واسطه است. آنان دریافتند که ساختارهای رسمی با ایجاد وابستگی‌های متقابل موجب تسهیم انتقال دانش می‌گردند. لی و همکاران<sup>۳</sup>

1. Klafke et al.

2. Lupton & Beamish

3. Lee et al.

(۲۰۱۴)، در پژوهشی با عنوان «اندازه‌گیری خطر تخلیه دانش در جوامع علمی» به توسعه استانداردی برای اندازه‌گیری کمی شدت ریسک تخلیه دانش، ناشی از خروج اعضای یک سازمان پرداختند. نتایج پژوهش آنان نشان می‌دهد که یک شبکه دانش می‌تواند به دو صورت متحمل تخلیه دانش گردد: اول، خروج افرادی که در آن عضو فعال بوده‌اند و دوم، خروج افرادی که سطوح بالای تخصص را داشته اما مشارکت اندکی در فعالیت‌های به اشتراک‌گذاری دانش دارند. تیلور<sup>۱</sup> (۲۰۱۳) در پژوهشی تحت عنوان "پیاده‌سازی و حفظ فرهنگ تسهیم دانش از طریق گروه‌های مدیریت دانش: رویکرد رهبری مشترک" به بررسی نقش و تأثیر گروه‌های مدیریت دانش در به‌کارگیری اصول رهبری اشتراکی و ایجاد فرهنگ تسهیم دانش در سازمان پرداختند. وی در پژوهش خود وظایفی را که گروه مدیریت دانش باید در سازمان عهده‌دار گردد را تشریح نموده‌اند که شامل به‌کارگیری اصول رهبری اشتراکی (تسهیم وظایف رهبری در میان اعضای گروه) در درون سازمان، ایجاد و حفظ فرهنگ تسهیم دانش، تشویق و حفظ تغییر از طریق برنامه‌های مدیریت دانش استراتژیک، اکتساب دانش ضمنی، ارتقای سیستم‌ها و ابزارها، همیاری میان اعضای گروه مدیریت دانش، تسهیل گفت‌وگو میان رهبران تغییر، بررسی نقاط ضعف و قوت تلاش‌های مدیریت دانش با تأکید بر تأثیرگذاری بر فرهنگ سازمانی و تدوین استراتژی مدیریت دانش است.

### روش‌شناسی پژوهش

پژوهش حاضر که به دنبال ارائه چارچوبی برای کاربست مدیریت دانش کارکنان در حال خروج از خدمت بانک انصاراست، پژوهشی بنیادی-کاربردی محسوب می‌شود و از نظر نحوه گردآوری داده‌ها نیز در دسته پژوهش‌های غیر آزمایشی (توصیفی)، قرار می‌گیرد. برای پاسخ به سؤال پژوهش و ارائه چارچوب از روش تحقیق کیفی استفاده شد. در پژوهش حاضر داده‌ها از طریق مصاحبه چهره به چهره با خبرگان جامعه علمی و دانشگاهی و همچنین متخصصان و مدیران ستادی بانک انصار در تهران جمع‌آوری شده است و از مصاحبه عمیق نیز به‌عنوان

1. Taylor

اصلی‌ترین ابزار جمع‌آوری داده‌ها استفاده شد. منظور از مصاحبه با خبرگان، مصاحبه با افرادی است که در حوزه کاری خود تأثیرگذار، معروف و آگاه هستند. در تحقیق کنونی تعداد نمونه‌های انتخاب‌شده برابر نوزده نفر است و برای انتخاب نمونه‌های پژوهش از روش نمونه‌گیری گلوله برفی استفاده شده است. تمامی مصاحبه‌ها ضبط و برای کدگذاری، اصلاح و اخذ بازخورد، از آن‌ها بهره‌برداری شده است. جمع‌آوری داده‌ها تا مرحله اشباع نظری مقوله‌ها تا جایی که امکان دستیابی به داده‌های جدید دیگری فراهم نبود، ادامه یافت.

در این پژوهش، برای تجزیه و تحلیل داده‌های به دست آمده از مصاحبه‌ها، از روش تحلیل تم<sup>۱</sup> استفاده شده است. تحلیل تم به طور تقریبی رایج‌ترین رویکرد برای تحلیل داده‌ها در علوم اجتماعی به شمار می‌رود. در اینجا مصاحبه‌گر داده‌های تجربی را در مورد جهان اجتماعی از طریق درخواست از افراد برای بحث در مورد زندگی‌شان ایجاد می‌کند (راستون<sup>۲</sup>، ۲۰۰۱). تحلیل تم روشی برای تعیین، تحلیل و بیان الگوهای (تم‌ها) موجود درون داده‌ها است. این روش در حداقل خود داده‌ها را سازمان‌دهی و در قالب جزئیات توصیف می‌کند، اما می‌تواند از این فراتر برود و جنبه‌های مختلف موضوع پژوهش را تفسیر کند (براون و کلارک<sup>۳</sup>، ۲۰۰۶). بدین ترتیب، در این پژوهش با نوزده نفر از خبرگان جامعه علمی و دانشگاهی و همچنان متخصصان و مدیران بانک انصار، مصاحبه‌هایی صورت گرفت. سؤالات مصاحبه با استفاده از مرور ادبیات موضوع و از نوع محقق ساخته است. این مصاحبه شامل ۸ پرسش در مورد عوامل مؤثر بر مدیریت دانش کارکنان در حال خروج از سازمان بانک انصار بوده است؛ که این سؤالات در ۲ دسته؛ سؤالات مربوط به انتقال دانش و سؤالات مربوط به ذخیره نگهداری دانش بخش‌بندی شده بودند؛ که از این هشت پرسش، پنج پرسش آن مربوط به انتقال دانش و سه پرسش دیگر آن مربوط به ذخیره و نگهداری دانش بوده است.

- 
1. Thematic Analysis.
  2. Roulston.
  3. Braun & Clarke

در این پژوهش نیز داده‌ها پس از گردآوری چندین مرتبه بررسی شدند و با شناسایی نکات کلیدی کدهای مرتبط احصا شد که در مجموع ۳۲ کد (برچسب) از داده‌های گردآوری شده، استخراج و از طریق منطق کدگذاری تبدیل به ۸ مفهوم و در نهایت ۲ مقوله در رابطه با موضوع اصلی پژوهش شد. برای مقوله‌بندی از سازه‌های شعوری خود تحلیلگر (به دلیل درگیر بودن علمی و عملی محقق در موضوع پژوهش)، اصطلاحات فنی از پیشینه‌های نظری و تخصصی استخراج شده و ادبیات خبرگان بهره گرفته شد. در پژوهش حاضر برای بررسی پایایی در این پژوهش از پایایی باز آزمون و روش توافق درون موضوعی برای محاسبه پایایی مصاحبه‌های انجام گرفته استفاده شده است. برای محاسبه پایایی باز آزمون از میان مصاحبه‌های انجام گرفته چند مصاحبه به عنوان نمونه انتخاب شده و هر کدام از آن‌ها در یک فاصله زمانی کوتاه و مشخص دو بار کدگذاری می‌شوند. سپس کدهای مشخص شده در دو فاصله زمانی برای هر کدام از مصاحبه‌ها باهم مقایسه می‌شوند. روش باز آزمایی برای ارزیابی ثبات کدگذاری پژوهشگر به کار می‌رود. در هر کدام از مصاحبه‌ها، کدهایی که در دو فاصله زمانی باهم مشابه هستند با عنوان "توافق" و کدهای غیرمشابه با عنوان "عدم توافق" مشخص می‌شوند. روش محاسبه پایایی بین کدگذاری‌های انجام گرفته توسط محقق در دو فاصله زمانی بدین ترتیب است:

$$\text{درصد پایایی باز آزمون} = \frac{\text{تعداد توافقات} \times 2}{\text{تعداد کل کدها}} \times 100\%$$

در پژوهش کنونی برای محاسبه پایایی باز آزمون از میان مصاحبه‌های انجام گرفته دو مصاحبه به عنوان نمونه انتخاب شده و هر کدام از آن‌ها در یک فاصله زمانی کوتاه و مشخص دو بار کدگذاری شدند. پایایی باز آزمون مصاحبه‌های انجام گرفته در این تحقیق برابر ۸۹ درصد

است. با توجه به اینکه این میزان پایایی بیشتر از ۶۰ درصد است، قابلیت اعتماد کدگذاری‌ها مورد تأیید است. جهت بررسی روایی ابزار، از ۵ نفر از اساتید رشته مدیریت، درخواست شد تا برای همکاری در پژوهش و بررسی روایی ابزار پژوهش مشارکت داشته باشند، سؤالات مصاحبه در اختیار این اساتید قرار گرفت و بعد از بررسی سؤالات مصاحبه توسط آنان، نهایتاً روایی سؤالات مصاحبه تأیید شد. نهایتاً با توجه به داده‌های به‌دست آمده، جهت تجزیه و تحلیل اطلاعات به کدگذاری پرداخته شد.

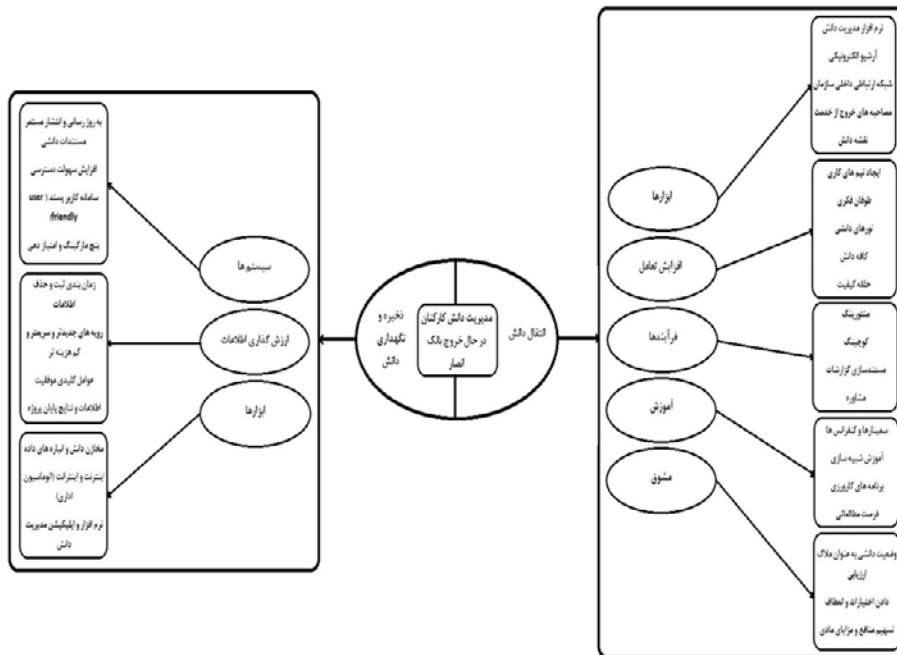
### **یافته‌های پژوهش**

با بررسی پاسخ پرسش‌های مصاحبه، کدها شناسایی و در نهایت تحلیل شدند. جدول ۱ مقولات، مفاهیم و کدهای استخراج شده از پاسخ‌های مصاحبه‌شوندگان را نشان می‌دهد:

جدول ۱: دسته‌های مفهومی تشکیل دهنده مفاهیم

منبع کد	کد	مفاهیم	مقوله
11P1	نرم‌افزار مدیریت دانش	ابزارها	انتقال دانش
3P2	آرشیو الکترونیکی		
9P1	شبکه ارتباطی داخلی سازمان		
4P1	مصاحبه‌های خروج از خدمت		
5P1	نقشه دانش		
19P2	ایجاد گروه‌های کاری	افزایش تعامل	
14P1	طوفان فکری		
10P1	تورهای دانشی		
8P1	کافه دانش		
3P2	حلقه کیفیت	فرایندها	
11P2	منتورینگ		
1P1	کوچینگ		
18P1	مستندسازی گزارش‌ها		
13P2	مشاوره		
7P1	سمینارها و کنفرانس‌ها	آموزش	
16P1	آموزش شبیه‌سازی		
12P2	برنامه‌های کارورزی		
4P1	فرصت مطالعاتی		
2P1	وضعیت دانشی به‌عنوان ملاک ارزیابی	مشوق	
6P1	دادن اختیارات و انعطاف		
17P1	تسهیم منافع و مزایای مادی		
3P1	به‌روزرسانی و انتشار مستمر مستندات دانشی	سیستم‌ها	
8P1	افزایش سهولت دسترسی		
14P1	سامانه کاربرپسند (user friendly)		
18P1	بنچ مارکینگ و امتیازدهی	ارزش‌گذاری اطلاعات	
13P1	زمان‌بندی ثبت و حذف اطلاعات		
3P2	رویه‌های جدیدتر و سریع‌تر و کم‌هزینه‌تر		
9P1	عوامل کلیدی موفقیت		
9P2	اطلاعات و نتایج پایان پروژه		
11P2	مخازن دانش و انبارهای داده	ابزارها	
6P1	اینترنت و اینترنت (اتوماسیون اداری)		
5P2	نرم‌افزار و اپلیکیشن مدیریت		

پس از بحث در مورد تم‌های به‌دست‌آمده از مصاحبه‌های انجام‌گرفته در تحقیق کنونی، نقشه تم به‌دست‌آمده از این اطلاعات در قالب یک چارچوب نهایی که یافته محقق است، ارائه شد. این چارچوب شامل دو تم اصلی انتقال دانش و ذخیره و نگهداری دانش است. در این پژوهش، مدیریت دانش طبق الگوهای رایج شامل خلق و ذخیره‌سازی و همین‌طور انتقال دانش است. با توجه به اینکه سطح تحلیل این تحقیق کارکنان در حال خروج هستند (نه کارکنان شاغل) بنابراین طبق نظر خبرگان انتقال و ذخیره‌سازی می‌تواند در این چارچوب مصداق پیدا کند. بر این اساس تم‌های اصلی و فرعی با تحلیل تم شناسایی شدند. چارچوب نهایی پژوهش به شرح ذیل است.



شکل ۱: چارچوب نهایی مدیریت دانش کارکنان در حال خروج

مقوله انتقال دانش شامل مفاهیم؛ ابزارها، افزایش تعامل، فرآیندها، آموزش و مشوق‌ها و همچنین مقوله‌ی ذخیره و نگهداری دانش نیز شامل مفاهیم؛ سیستم‌ها، ارزش‌گذاری اطلاعات

و ابزارها است. هر کدام از این مفاهیم دارای ابعادی می‌باشند، این ابعاد یا کدها از مصاحبه‌ها و پس از تحلیل تم‌های به‌دست آمده در آن‌ها شناسایی شدند.

تانگ (۲۰۱۱) بیان می‌کند که لازم است تا پارادایم، دانش، قدرت است را حذف کرده و اشتراک‌گذاری دانش و همچنین انتقال آن به افراد را قدرت به شمار آورد؛ که این امر بر اساس مدیریت دانش صورت می‌گیرد. با توجه به اینکه اشتراک و انتقال دانش به‌عنوان یک عنصر کلیدی در فرایند مدیریت دانش شناخته شده است و سازمان‌های پیشرو و موفق یکی از علل موفقیت خود را انتقال گسترده دانش در بین کارکنان و در کل سازمان عنوان کرده‌اند، پژوهش حاضر نیز این امر را تأیید می‌کند و تأکید می‌کند که در عصر حاضر دیگر احتکار دانش در سازمان باعث ایجاد قدرت نمی‌شود بلکه اشتراک آن باعث هم‌افزایی می‌شود؛ و باید این مفاهیم به کارکنان آموزش داده شود و شفاف شود که احتکار دانش باعث ایجاد امنیت شغلی نمی‌شود بلکه پاداش و ارتقا بر اساس فعالیت‌های دانشی و اشتراک دانش است و هم‌افزایی بر اساس کار تیمی. ریچل (۲۰۱۱) ادعا می‌کند که کارکنان سازمان در گذر زمان انگیزه و وابستگی خود را به سازمان از دست داده و بر اساس دیدی که در گذر زمان و بر اساس اتفاقات پیش آمده نسبت به سازمان پیدا می‌کنند، نسبت به مقوله مدیریت دانش و انتقال دانش و ایفای نقش بی‌تفاوت و گریزان بوده و با وجود پاداش میلی به کمک برای پیشرفت این امر ندارند. ولی با توجه به مصاحبه‌های انجام شده با مدیران بانک انصار خلاف این امر ثابت شد. به صورتی که در گذر زمان افراد کار خود را به‌عنوان قسمتی از زندگی خود پذیرفته و به آن عادت می‌کنند و به مقوله بازنشستگی یا خروج از سازمان به‌عنوان از دست دادن یک قسمت مهم از زندگی می‌نگرند و سعی می‌کنند که با مدیریت دانش حداقل تجربه چندساله آن کار را حفظ کنند. آن‌ها موارد مختلفی را برای مؤلفه انتقال دانش معرفی کردند و ادعا داشتند که با مشوق‌های خوبی که می‌تواند از سوی سازمان ارائه شود، می‌توانند تحت عنوان مربی برای برگزاری کلاس‌های آموزشی حضوری و مجازی، دوره‌های فرصت مطالعاتی، سمینارها و کنفرانس‌ها، ایفای نقش کنند و همچنین ایده‌ها و نظرات خود را در اختیار سازمان بگذارند. در پژوهش حاضر بهترین روش انتقال دانش ضمنی کارکنان در حال خروج انتقال سایه به سایه و



کارورزی است؛ که در چارچوب ارائه شده اگر مدیر در حال خروج قادر به مستندسازی تجربیات خود نباشد از طریق یادگیری سایه به سایه به کارآموز خود یاد می‌دهد و آن کارآموز می‌تواند آموخته‌های خود را مکتوب سازد. یکی از مباحث مهم در ذخیره و نگهداری دانش کارکنان شیوه ارزیابی و ارزش‌گذاری دانش افراد و زمان‌بندی نگهداری این اطلاعات است.

### بحث و نتیجه‌گیری

بررسی مؤلفه‌های کلیدی در مدیریت دانش کارکنان در حال خروج در بانک انصار باعث شناسایی دو مؤلفه کلیدی: انتقال دانش، ذخیره و نگهداری دانش شد. پیشنهاد می‌شود که بانک انصار برای موفقیت و پیشرفت مدیریت دانش تک‌تک این مؤلفه‌ها را جدی گرفته و مرحله به مرحله شیوه‌های معرفی شده را بکار بگیرد؛ زیرا این مؤلفه‌ها و شیوه‌ها از مصاحبه با مدیران با تجربه این سازمان به دست آمده و خلأ ناشی از نبود این فرآیند به شدت حس می‌شود و با پر کردن این شکاف مدیریت دانش مؤثری خواهد داشت. انتقال دانش کارکنان در حال خروج شامل مؤلفه‌هایی مانند نرم‌افزارها و فرآیندهای انتقال آموزش و دوره‌های مختلف و تعامل کارکنان است؛ هر چه این روش‌ها افزایش و بهبود یابد، میزان انتقال دانش کارکنان در حال خروج بانک انصار بیشتر است. اغلب افراد در زمینه انتقال دانش مقاومت می‌کنند و دانش خود را منبع قدرت خود می‌دانند و فکر می‌کنند با انتقال دانش خود امنیت شغلی خود را به خطر می‌اندازند و یا علاقه ندارند تجربه و دانش خود را راحت در اختیار دیگران قرار دهند و باید از روش‌های زیرکانه استفاده کرد و دانش آن‌ها را به سازمان منتقل کرد. روش‌هایی مانند استخدام پاره وقت به عنوان مشاور و همچنین مربی آموزش در کارگاه‌ها و در سمینارها، گردش‌های خانوادگی و استفاده از خاطره‌نویسی و تجربه‌نگاری (افراد در این محیط‌ها و در کنار خانواده راحت‌تر تجربیات خود را منتقل می‌کنند). افزایش تعامل کارکنان برای انتقال دانش با روش‌هایی مانند: طوفان مغزی کارکنان دانشی با حضور یا سرپرستی کارکنان در حال

خروج، کار تیمی و حل مسائل به صورت جمعی، گروه‌های پروژه‌ای و یادگیری حین کار، کافه دانش، تورهای دانشی و تفریحی، حلقه کیفیت (کیفی‌سازی موضوعات به صورت تیمی) هم برای حل مشکلات و هم برای بهبود پیشنهاد می‌شود. استفاده از فرآیندهای مختلف و به روز انتقال دانش مانند: فرایند استاد شاگردی (منتورینگ)، کوچینگ، مشاوره، ایجاد مدل‌های نقش، گردش شغلی، مرور پس از عملیات، مرور یادگیری عملکرد، مساعدت همکاران و تبادل دانش توصیه می‌شود. استفاده از کارکنان در حال خروج به عنوان مربی در منتورینگ و کوچینگ، به عنوان الگو و مدل نقش، تصمیم‌گیرنده برای گردش شغلی افراد بر اساس ضعف دانشی افراد، به عنوان مستندساز و خبره در مرور پس از عملیات، مستندساز و آموزش دهنده در مرور یادگیری عملکرد، مربی و هدایت‌گر در تورهای دانشی، مربی در یادگیری سایه به سایه، طراحی آموزش‌های شبیه‌سازی و مربی در برنامه‌های کارورزی پیشنهاد می‌شود. تسهیل و تشویق افراد به امر انتقال دانش با شیوه‌هایی مانند: ایجاد آگاهی نسبت به فواید، توجه کردن به وضعیت دانشی افراد در ارزیابی آن‌ها، تسهیم منافع و مزایای مادی به عنوان مکانیزم بهبود عملکرد، تشویق کوشش‌های خلاق حتی در صورت موفق نبودن، نگهداری و بهسازی افراد دانشور، دادن اختیارات و انعطاف، ارتقا بر اساس صلاحیت دانشی، پاداش بر اساس صلاحیت دانشی توصیه می‌شود. آموزش مربی‌گری به کارکنان در حال خروج برای افزایش اثربخشی دوره‌های آموزشی و بهبود انتقال مفاهیم و دانسته‌ها و برای اثربخشی بیشتر و به روز بودن آموزش‌ها مربیان پیوسته باید در حال جمع‌آوری اطلاعات تخصصی و به روز مربوط به حوزه خود در داخل و خارج سازمان باشند و نقشی پویا داشته باشند. همچنین ایجاد شرکت‌های مشاوره تخصصی و سایر شرکت‌های زیرمجموعه و ایجاد آموزشگاه و استفاده از افراد دانشی در حال خروج برای تدریس افراد بیرونی سازمان‌های دیگر یا افراد جدیدالورود سازمان خود به شرطی که افراد مدرس برند باشند و دانش و مهارت آن‌ها زبانزد باشد برای تجاری‌سازی دانش آن‌ها و تأمین مالی و کاهش هزینه‌ها توصیه می‌شود.

ذخیره و نگهداری دانش کارکنان در حال خروج شامل مؤلفه‌هایی مانند به‌کارگیری سیستم‌های نوین نرم‌افزاری و سخت‌افزاری و همچنین سهولت دسترسی و استفاده از این ابزارها و آموزش به افراد برای استفاده از آن‌ها و اطلاع‌رسانی و تشویق افراد است. در رابطه با ذخیره‌سازی و نگهداری اطلاعات باید تقسیم‌بندی حوزه‌های دانشی و امکان امتیاز دادن به دانش‌های ثبت‌شده هم توسط خبرگان و هم توسط اعضای سازمان وجود داشته باشد که در صورت استفاده می‌توانند لایک کنند و کامنت بگذارند و کامنت‌های خوب و تکمیل‌کننده پس از بررسی توسط خبرگان ضمیمه اطلاعات ثبت‌شده شود و موارد دانشی ثبت‌شده بر اساس تعداد لایک‌ها و موارد استفاده‌شده و کامنت‌ها بنچ مارک شوند. سیستم‌ها باید دارای به‌روزرسانی مستمر متون و مستندات دانشی و اطلاعات سازمان باشد و همچنین این اطلاعات در بخش‌های سازمان مداوم انتشار یابند. اطلاع‌رسانی و تبلیغات و مشوق‌های مختلف وجود داشته باشد. ایجاد زمان‌بندی برای نگهداری اطلاعات به صورتی که موارد دانشی که کمتر استفاده‌شده و کامنت‌های افراد حاکی از بلا استفاده بودن آن‌هاست و با تغییر ترندها دیگر کارایی ندارند حذف شوند. توجه به فناوری اطلاعات یکی از عوامل مهم زیربنایی جهت موفقیت مدیریت دانش به شمار می‌آید. توجه مدیران به این مقوله موجب پیاده‌سازی صحیح‌تر و سرعت عمل بیشتر استراتژی مدیریت دانش در پاسخ به عوامل متغیر و پیچیده محیط بیرونی خواهد شد.

افجه، سیدعلی اکبر و صالح غفاری، سیدعلی. (۱۳۹۲). عوامل مؤثر بر نگهداری و ترک خدمت کارکنان دانش محور (مورد مطالعه: جهاد دانشگاهی واحد تهران). مجله راهبرد فرهنگ، ۲۱.

بامداد صوفی، جهانیار؛ تقوی فرد، محمدتقی و ارجمند قهستانی، امید. (۱۳۹۵). چارچوبی برای تحلیل ریسک از دست رفتن دانش، ناشی از خروج نیروهای دانشی، مطالعات مدیریت (بهبود و تحول)، ۲۵(۸۲)، ۵۹-۲۹.

تقی زاده مسن، مجتبی؛ پهلوانی فراهانی، امیر و هجر، علی. (۱۳۹۶). بررسی عوامل اصلی خروج از خدمت کارکنان کارآمد و باتجربه از دیدگاه منابع انسانی (مطالعه‌ی موردی: یکی از شرکت‌های حفاری نفت و گاز ایران). ماهنامه علمی ترویجی اکتشاف و تولید نفت و گاز، ۱۵۲.

حقی، محبوبه؛ راستی برزکی، مرتضی و مهدوی، حمید. (۱۳۹۳). رتبه‌بندی عوامل مؤثر در موفقیت اجرای مدیریت دانش در شرکت‌های دانش‌بنیان، مطالعه موردی: شرکت‌های دانش‌بنیان مستقر در شهرک علمی و تحقیقاتی اصفهان. رشد فناوری، ۱۱(۴۱).

جعفرنژاد، احمد و شهابی، بهنام. (۱۳۸۶). مقدمه‌ای بر چابکی سازمانی و تولید چابک، تهران: موسسه کتاب مهربان نشر.

جعفری، مصطفی. (۱۳۹۰). مدیریت دانش (نگاهی جامع بر ابزارها و تکنیک‌ها). چاپ اول، تهران: درسا.

راهداری، حسین. (۱۳۸۸). بررسی میزان کاربرد نظریه آشکارساز ترک خدمت داوطلبانه در تبیین ترک خدمت کارکنان دانشور در چند شرکت نرم‌افزاری در ایران. (پایان‌نامه کارشناسی ارشد). دانشکده مدیریت و اقتصاد، دانشگاه صنعتی شریف، تهران.

رحمان سرشت، حسین و سیمار اصل، نسترن. (۱۳۸۸). رویکردهای مدیریت دانش و الگوهای شکاف‌های دانشی در عصر فناوری، فصلنامه تخصصی مراکز رشد، ۲۰.

سرممد، زهره؛ بازرگان، عباس و حجازی، الهه. (۱۳۹۱). روش‌های تحقیق در علوم رفتاری. چاپ بیست و چهارم، انتشارات آگه.

- سید کلالی، نادر (۱۳۹۰). *ارائه یک سیستم پشتیبانی از تصمیم‌فازی برای بررسی میزان تمایل کارکنان به ترک خدمت در صنعت ارتباطات سیار ایران*. (پایان‌نامه کارشناسی ارشد). دانشگاه تهران، دانشکده مدیریت، دانشگاه تهران.
- شریف‌زاده، فتاح و بودلایی، حسن. (۱۳۸۷). *مدیریت دانش در سازمان‌های اداری تولیدی و خدماتی*. تهران: انتشارات جهاد دانشگاهی دانشگاه علامه طباطبائی.
- صیادی، حسین؛ فالمرزی، احمد؛ اعلم‌الهدی، عاطفه و احمدزاده، محمد. (۱۳۹۵). *مروری بر مدل‌ها و عوامل کلیدی موفقیت مدیریت دانش در سازمان‌ها، دومین کنفرانس بین‌المللی مدیریت و فناوری اطلاعات و ارتباطات*.
- قلی‌پور، رحمت‌الله؛ امیری، علی‌نقی؛ مهدی‌زاده، محمدرضا و زمانی‌فر، محسن. (۱۳۹۲). *شناسایی عوامل مؤثر بر ماندگاری کارکنان دانشی در شرکت پالایش و پخش فرآورده‌های نفتی ایران*. *فصلنامه مدیریت فرهنگ‌سازمانی*، ۱۱(۲)، ۱۶۱-۱۳۳.
- مجلسی‌ارده‌جانی، سهیلا؛ شعبانی‌بهار، غلامرضا؛ سلیمانی، مجید و هنری، حبیب. (۱۳۹۸). *تدوین مدل مدیریت دانش بر اساس آمادگی سازمانی کارکنان وزارت ورزش و جوانان، فصلنامه پژوهش‌های کاربردی در مدیریت ورزشی*، ۷(۴)، ۴۵-۵۶.
- مجیبیان، فاطمه؛ فرتوک‌زاده، حمیدرضا؛ رجبی‌نهوجی، میثم و مصطفایی، خدیجه. (۱۳۹۴). *بررسی علل خروج کارکنان دانش از شرکت‌های دانش‌بنیان با رویکرد پویایی‌شناسی سیستم*. *فصلنامه علوم مدیریت ایران*، ۱۰(۳۷).
- موغلی، علیرضا. (۱۳۸۷). *نقش عوامل حیاتی موفقیت مدیریت دانش در کسب مزیت رقابتی*. *پیک نور- علوم انسانی*، ۶(۱).
- نهاردانی، حمید؛ معقول، علی؛ زنده‌دل احمد و نودهی، حسن. (۱۳۹۷). *طراحی مدل مدیریت دانش در دانشگاه‌های فنی و حرفه‌ای با راهبرد آموزش تربیت کارآفرین، فصلنامه پژوهش در نظام‌های آموزشی*.

Blome, C., Schoenherr, T., & Eckstein, D. (2014). The impact of knowledge transfer and complexity on supply chain flexibility: A

- knowledge-based view. *International Journal of Production Economics*, 147, 307-316.
- BarceloValenzuela, M., Carrillo Villafana P., PerezSoltero A., SanchezSchmitz G. (2016). A framework to acquire explicit knowledge stored on different versions of software. *Information and Software Technology*. 70 40-48.
- Braun, V., & Clarke, V. (2006). Using thematic analysis in psychology. *Qualitative research in psychology*, 3(2), 77-101.
- Bussard, G. W. (2013). *Knowledge retention: developing a knowledge transfer plan for the engineering department at wolf creek nuclear operating corporation* (master's thesis, university of Kansas, USA). (Bussard,2013).
- Carrasco-Hernández, A. J., & Jiménez-Jiménez, D. (2017). Knowledge management, flexibility and firm performance: The effects of family involvement. *European Journal of Family Business*.
- Calvo-Mora, A., Navarro-García, A., & Periañez-Cristobal, R. (2015). Project to improve knowledge management and key business results through the EFQM excellence model. *International Journal of Project Management*, 33(8), 1638-1651.
- Claver-Cortes, E., Zaragoza-Saez, P., & Pertusa-Ortega, E. (2007). Organizational structure features supporting knowledge management processes. *Journal of Knowledge management*, 11(4), 45-57.
- Cao, Y., & Xiang, Y. (2012). The impact of knowledge governance on knowledge sharing. *Management Decision*, 50(4), 591-610.
- Li, y. H. (2008). Entrepreneorial orientation & firm performance: The role of knowledge creation process. *Industrial Marketing Management*.
- Chen, Z., & Xu, X. (2009). Study on construction of knowledge management system based on enhancing core competence of industrial clusters. *International Journal of Business and Management*, 5(3), 217.
- Fernandez, I., & Sabherwal, R. (2014). *Knowledge management: Systems and processes*. Routledge.
- Hsiao, Y. C., Chen, C. J., & Chang, S. C. (2011). Knowledge management capacity and organizational performance: the social interaction view. *International Journal of Manpower*, 32(5/6), 645-660.

- Karvalics, L. Z., & Dalal, N. (2009, September). An extended model of knowledge governance. *In World Summit on Knowledge Society* (pp. 279-287). Springer, Berlin, Heidelberg.
- Klafke, R. V., Helmann, C. L., Picinin, C. T., de Francisco, A. C., & Pilatti, L. A. (2016). Primary knowledge management practices applied in Brazil, Russia, India and China (BRIC) industries from 2001-2010, *Journal of Knowledge Management*, 20(4).
- Lee, S., Suh, E., & Lee, M. (2014). Measuring The Risk of Knowledge Drain in Communities of Practice. *Journal of Knowledge Management*, 18(2), 382-395.
- Lupton, N & Beamish, P. (2014). " Organizational structure and knowledge-practice diffusion in the MNC ", *Journal of Knowledge Management*, 18 (4), 153-159.
- Nagarajan, S., Ganesh, K., Resmi, A. T., Anbuudayasankar, S. P., & Hemachitra, R. (2012). Organisation structure, reward and communication design for implementation of knowledge management solution. *International Journal of Productivity and Quality Management*, 10(1), 40-68.
- Nonaka, I, Takeuchi, H. (1995). *The knowledge creating company: How Japanese companies create the Dynamics of Innovation*, Oxford university press, Oxford.
- Biasutti, M., & Heba, E. D. (2012). Using Wiki in teacher education: Impact on knowledge management processes and student satisfaction. *Computers & Education*, 59(3), 861-872.
- Pemsel, S., Wiewiora, A., Müller, R., Aubry, M., & Brown, K. (2014). A conceptualization of knowledge governance in project-based organizations. *International Journal of Project Management*, 32(8), 1411-1422.
- Roulston, K. (2001). Data analysis and theorizing as ideology, *Qualitative Research*, 1(3): 279-302.
- Reiche, M. (2011). Knowledge sharing and group cohesiveness on performance: an empirical study of technology R&D teams in American, *Tec novation 2011*; 25: 783-793.
- salehi, M., Moradkhannejad, R., & Safari, K. (2012). How knowledge management is affected by organizational structure. *The learning organization*, 19(6), 518-528.

- Schroeder, A., Pauleen, D., & Huff, S. (2012). KM governance: the mechanisms for guiding and controlling KM programs. *Journal of Knowledge Management*, 16(1), 3-21.
- Taylor, G. (2013). Implementing And Maintaining A Knowledge Sharing Culture Via Knowledge Management Teams: A Shared Leadership Approach. *Journal of Organizational Culture, Communications And Conflict*, 17 (1): 69-92.
- Tang, L. (2011). Interorganizational knowledge networks: The case of the biotechnology industry, *ProQuest*.
- Wang, C. C., & Wu, A. (2016). Geographical FDI knowledge spillover and innovation of indigenous firms in China. *International business review*, 25(4), 895-906.