

نقش فرایندهای مدیریت دانش در کاهش هزینه‌های ترک خدمت منابع

انسانی دانش محور در نیروهای مسلح جمهوری اسلامی ایران

تاریخ دریافت: ۱۳۹۴/۰۹/۱۰

تاریخ اصلاح: ۱۳۹۴/۱۱/۰۱

تاریخ پذیرش: ۱۳۹۴/۱۲/۰۸

محسن شفیعی نیک آبادی^۱ و مجتبی شفیعی نیک آبادی^۲

چکیده

زمینه و هدف: ترک خدمت و اقدام به خروج منابع انسانی دانش محور به دلایل مختلف، سبب ایجاد خلل در دستیابی به هدف‌های از پیش تعیین شده و به عنوان یک واقعیت غیرقابل انکار، موجب اثرات غیرقابل اغماض در سازمان نیروهای مسلح جمهوری اسلامی می‌شود و این امر برای این سازمان ایجادکننده تهدید و تحمیل کننده هزینه‌هایی است که لازم است جهت تسریع دستیابی به هدف‌های از پیش تعیین شده، اثرات این گونه تهدیدها با اقداماتی به منظور کاهش هزینه‌های ایجاد شده تا حدودی رفع شود. بر این اساس، این پژوهش به بررسی نقش فرایندهای مدیریت دانش در کاهش هزینه‌های ترک خدمت منابع انسانی دانش محور سازمان نیروهای مسلح می‌پردازد.

روش: این پژوهش از لحاظ هدف، پژوهش کاربردی بوده و از لحاظ زمان پژوهشی مقطعی است که به صورت توصیفی - پیمایشی و با ابزار پرسش نامه انجام شده است. فرضیه اصلی پژوهش این است که میان فرایندهای مدیریت دانش و کاهش هزینه‌های ترک خدمت منابع انسانی دانش محور نیروهای مسلح جمهوری اسلامی رابطه معناداری وجود دارد. جامعه آماری این پژوهش از خبرگان وزارت دفاع و پشتیبانی نیروهای مسلح و صنایع وابسته به آن است و با استفاده از روش نمونه‌گیری قضاوتی هدفمند به تعیین نمونه پرداخته است. نتایج حاصله با استفاده از تحلیل همبستگی پیرسون بررسی شد.

یافته‌ها: نتایج با استفاده از تحلیل همبستگی پیرسون میان متغیرهای پژوهش حاکی از وجود رابطه معنادار میان فرایندهای مدیریت دانش و کاهش هزینه‌های ترک خدمت نیروی انسانی دانش محور در نیروهای مسلح است.

نتیجه‌گیری: مشخص شد فرایندهای مدیریت دانش، رابطه بیشتری با کاهش هزینه‌های مستقیم نسبت به هزینه‌های غیرمستقیم ترک خدمت منابع انسانی دانش محور دارند.

کلیدواژه‌ها: مدیریت دانش، هزینه‌های ترک خدمت، منابع انسانی دانش محور، نیروهای مسلح جمهوری اسلامی ایران

□ استناد: شفیعی نیک آبادی، محسن و مجتبی (بهار، ۱۳۹۵). نقش فرایندهای مدیریت دانش در کاهش هزینه‌های ترک خدمت منابع انسانی

دانش محور در نیروهای مسلح جمهوری اسلامی ایران. *فصلنامه مطالعات مدیریت انتظامی*، ۱۱(۱)، ۸۸-۱۰۹.

۱. عضو هیئت علمی و استادیار دانشگاه سمنان (نویسنده مسئول)، shafiei@prof.semnan.ac.ir

۲. کارشناسی ارشد مهندسی صنایع دانشگاه پیام نور شهری.

مقدمه

سازمان نیروهای مسلح در هر کشور، در مقام دفاع از حاکمیت ملی، استقلال، وحدت و تمامیت ارضی، وظیفه توسعه علوم نظامی جهت تحکیم امور دفاعی را بر عهده دارد و امروزه در اغلب کشورها، افزایش توانمندی‌های نظامی به‌عنوان یک معیار مهم در سنجش میزان رشد صنعت و پیشرفت علمی آن کشور محسوب می‌شود و به‌همین منظور بیشترین بودجه و اعتبار دولتی را به‌خود اختصاص می‌دهد. از آنجایی که بخش قابل توجهی از پیشرفت‌های فنی در نیروهای مسلح، به‌وجود و عملکرد منابع انسانی دانش‌محور، در مراکز آموزشی و پژوهشی نظامی وابسته است، مدیران و فرماندهان سطوح عالی را برای تضمین تداوم این حرکت علمی، مجاب می‌کند که نسبت به کاهش اثرات ناشی از ترک خدمت این منابع ارزشمند، برنامه‌ریزی و اقدام‌های لازم را به انجام رسانند.

در عصر حاضر که عصر دانش نامیده می‌شود (بهرامی، ۱۳۹۳: ۱۸۹)، در سازمانها نسبت به گذشته، نگرش نسبت به افراد شاغل، دانش و سرمایه‌های فکری تغییر یافته و استفاده از رویکردهای کاربردی در توانمندسازی کارکنان دانش‌محور، جزء دغدغه‌های اصلی هر سازمانی شده است (احمدیان و دیگران، ۱۳۹۳: ۱). کارکنان دانش‌محور افرادی خودانگیخته، فعال، توفیق‌گرا، یادگیرنده و یاددهنده هستند که مهم‌ترین فعالیت آنها در سازمان، جمع‌آوری، تولید، به‌اشتراک گذاشتن و تبدیل دانش به هدف‌های تجاری است (افچه و غفاری، ۱۳۹۲: ۸۴) و این افراد به‌عنوان مهم‌ترین عامل تولید و ارائه خدمات و نیز باارزش‌ترین سرمایه هر سازمان محسوب می‌شوند. به‌عبارت دیگر کارکنان دانشی، منبع اصلی مزیت رقابتی و ایجادکننده قابلیت‌های اساسی هر سازمان به‌شمار می‌آیند (قربانی، ۱۳۹۰: ۴۲). در این راستا، سازمانها تلاش می‌کنند تا این کارکنان را حفظ کرده و آنان را توانمند سازند که بتوانند عملکرد بالاتری از خود بروز دهند و برای آموزش، تربیت و آماده‌سازی آنان تا مرحله بهره‌دهی و کارایی مطلوب، هزینه‌های بسیاری را صرف می‌کنند ولی همواره از خروج و یا ترک سرمایه‌های انسانی کلیدی خود بیمناک‌اند (علیزاده، ۱۳۸۶: ۷۴) زیرا این نیروهای انسانی آموزش‌دیده و متعهد هستند که موفقیت یک عملیات و کارایی و اثربخشی یک سازمان را تضمین کرده و موجب تحقق هدف‌های آن سازمان

می‌شوند (فقیهی پور و دیگران، ۱۳۹۰: ۶۹). با کمی دقت به ماهیت سازمانهای دولتی در خواهیم یافت که طی چند سال آینده بخش اعظمی از کارمندان دولت بازنشسته خواهند شد. به طور مشخص تعداد زیادی از این افراد از مدیران و متخصصان رشته‌های مختلف هستند و در اختیار گرفتن، تسهیم و استفاده از دانش این افراد قبل از بازنشستگی، یکی از مشکل‌های اصلی دولت خواهد بود، این دغدغه در محیط‌های نظامی هم به خوبی مطرح شده است (محمدی فاتح و دیگران، ۱۳۹۳: ۱۱۶) زیرا در این محیط به منظور انجام آموزش‌های نظامی، دوره‌های تخصصی ضمن خدمت برای کارکنان، تدارک و برنامه‌ریزی می‌شود تا از تجربیات حاصل از دوره‌های برگزار شده در صورت نیاز و شرایط بحرانی بهره‌برداری شود ولی در صورت بی‌توجهی در نگهداری نیروی انسانی متخصص، هزینه سرسام‌آوری به سازمان تحمیل می‌شود (پیوسته، ۱۳۹۳: ۳۰۸)؛ زیرا کارکنان دانشی با خروج از سازمان به هر دلیل، در عمل دانش و تجربه خود را با خود می‌برند و در واقع، تجربه آنها نابود و محو می‌شود که در این صورت لازم است، با انجام مستندسازی تجربه‌ها به شکل‌های گوناگون، جهت حفظ اطلاعات اقدام شود (الهی و احمدی، ۱۳۷۹: ۵۸). در این خصوص سازمان‌های دفاعی، باید نسبت به پیاده‌سازی مدیریت دانش^۱ در حوزه‌های گسترده مأموریتی خود، اهتمام ورزند (فیروزشاهی و دیگران، ۱۳۹۰: ۱۰۶) و با انجام فعالیت‌هایی مانند کسب دانش از فرماندهان ارشد و سپس انتقال آن به سایر کارکنان و همچنین روزآمد کردن آموخته‌ها (نادری و دیگران، ۱۳۹۲) نسبت به کاهش هزینه‌های خروج افراد متخصص در آن سازمان، تلاش کنند.

باتوجه به توضیح‌های یادشده، بررسی رابطه میان فرایندهای مدیریت دانش با هزینه‌های خروج نیروی انسانی متخصص ضروری است، زیرا با استفاده از اهرم کاهش هزینه، یک فرصت سرمایه‌گذاری در دیگر امور راهبردی، برای سازمان ایجاد می‌شود. از این رو محققان در پی بررسی تأثیر فرایندهای مدیریت دانش در کاهش هزینه‌های ترک خدمت منابع انسانی دانش‌محور در نیروهای مسلح جمهوری اسلامی ایران هستند؛ زیرا این فرایندها به مهم‌ترین سرمایه ارزشمند سازمان، یعنی سرمایه فکری که حفظ آن در همه سازمان‌ها از حفظ دارایی‌های سنتی سرمایه‌ای،

مهم‌تر است مرتبط است و مدیریت دانش می‌تواند به‌عنوان یک ابزار با انتقال شایستگی‌ها، تجربه‌ها، تخصص‌ها و مهارت‌ها به نسل بعدی برای کاهش تأثیرهای خروج منابع انسانی متخصص، کمک شایانی کند. در نهایت پرسش اصلی پژوهش این است که آیا میان فرایندهای مدیریت دانش و هزینه‌های ترک خدمت منابع انسانی دانش‌محور رابطه معناداری وجود دارد؟

«پیتر دراگر»^۱ در سال ۱۹۵۹ واژه کارکنان دانش‌محور (دانش‌گران) را برای اولین بار به کار گرفت و پیوسته درباره آن صحبت می‌کرد. او می‌خواست افرادی را توصیف کند که می‌خواهند از طریق پردازش اطلاعات موجود، اطلاعات جدیدی تولید کنند که بتوانند به وسیله آن، مسائل را تعریف و حل کنند و ارزش جدیدی ایجاد کنند. در بیان دیگر، دانش‌گران با اطلاعات و دانش سروکار دارند و با تولید، توسعه و به کارگیری آن سعی دارند در سازمان نوآوری ایجاد کنند و به تحول‌های محیطی پاسخ مناسب دهند (افچه و غفاری، ۱۳۹۳: ۸۲).

تمایل به ترک خدمت، به تصمیم کارمند به ترک سازمان و جستجوی شغل جایگزین گفته می‌شود (لاچمن^۲، ۲۰۰۸) و ترک خدمت را می‌توان به حرکت اعضاء به بیرون مرزهای یک سازمان گفت (پرایس^۳، ۱۹۹۷) که می‌تواند موجب تغییر سرنوشت نهایی سازمان شود (لمبرت^۴ و دیگران، ۲۰۰۷). ترک خدمت، طیف وسیعی را شامل می‌شود، ولی مهم‌ترین وجه تمایز، میان ترک اختیاری و ترک اجباری کارمندان، در سازمان است. ترک اجباری اصولاً به مواردی اطلاق می‌شود که کنترل آن در اختیار سازمان نیست مانند بازنشستگی، انتقال به دلیل ازدواج و ... و ترک خدمت اختیاری به مواردی گفته می‌شود که کنترل آن می‌تواند در اختیار سازمان باشد و معمولاً علت آن از شرایط موجود سازمان ناشی می‌شود (اصیلی و قدیریان، ۱۳۸۵). ترک خدمت و خروج منابع انسانی نمایانگر از دست رفتن سرمایه انسانی سازمان‌ها بوده و همچنین فرایند جایگزینی آنها در برگیرنده هزینه‌های مختلفی برای سازمان خواهد بود. هزینه‌های ترک خدمت کارکنان شامل هزینه‌های مستقیم و غیرمستقیم برای سازمان‌ها است که هزینه مستقیم ترک خدمت کارکنان در قالب یافتن، گزینش (استخدام) و آموزش فرد جدید تعریف می‌شود (دالتون^۵، ۱۹۸۲):

1. Drucker. P
2. Lutchman
3. Price
4. Lambert
5. Dalton

۱۱۹). از طرفی می‌توان از دست رفتن سرمایه اجتماعی یا حافظه سازمانی و کاهش وجدان کاری و اخلاق و تضعیف فرهنگ سازمانی را جزء هزینه‌های غیرمستقیم دانست (دس و شاول، ۲۰۰۱: ۴۴۸). باتوجه به مرور صورت گرفته، هزینه‌های متحمل به سازمان از خروج منابع انسانی دانش‌محور در جدول ۱ آمده است.

جدول ۱. هزینه‌های ترک خدمت منابع انسانی (علیزاده، ۱۳۸۶: ۷۴)

هزینه‌های مستقیم ترک خدمت کارکنان	
هزینه‌های آگهی و پست	هزینه‌های استخدام کارکنان جدید
هزینه‌های کارمندیابی	
هزینه ورود یک فرد جدید به سازمان	
هزینه معارفه و توجیه کارکنان تازه‌وارد	هزینه‌های آموزش
هزینه‌های صرف شده برای آموزش مهارت‌های موردنیاز	
حقوق و مزایای شاغل تازه‌وارد تا زمانی که برای کار آماده شود	
هزینه ساعات صرف شده برای تعیین وظایف و تشریح کار	
هزینه‌های غیرمستقیم ترک خدمت کارکنان	
هزینه‌های مربوط به مصاحبه خروج	هزینه‌های مربوط به پست بدون متصدی
هزینه‌های اداری قطع حقوق و دستمزد و استعفا	
هزینه دانش و مهارت ازدست‌رفته	
هزینه بهره‌وری پایین کارکنان تازه استخدام	هزینه‌های کاهش بهره‌وری
هزینه اشتباهات احتمالی کارکنان تازه‌وارد	
هزینه تکمیل طرح‌های در اختیار کارکنان کلیدی پس از جدایی	
هزینه کاهش بهره‌وری واحدی	

دانش را می‌توان به دو نوع دانش آشکار (رسمی) و دانش ضمنی (غیررسمی) تقسیم‌بندی کرد که دانش آشکار، در دستاوردهای کارکنان که به صورت گزارش‌ها، اوراق، طرح‌ها، برنامه‌ها، یادداشت‌ها و... ایجاد و نگهداری می‌شود و دانش رسمی سازمان را تشکیل می‌دهد (محمدی‌مقدم و دیگران، ۱۳۹۲: ۸۳) و دانش ضمنی در ذهن، رفتار و درک افراد قرار دارد و مهارت‌ها، تجربه‌ها، بینش و بصیرت کارکنان شامل آن است (اخوان و دیگران، ۱۳۸۹: ۲) و این دانش به‌عنوان نوعی قدرت در سازمان محسوب می‌شود (افجه و دیگران، ۱۳۹۴). مدیریت دانش، شامل فعالیت‌ها و ابتکارهایی هستند که ارتباط، خلق، اشتراک و کاربرد دانش را برای اثربخشی هرچه بیشتر سازمان تسهیل می‌کنند. پس درک کامل از گردش کار و تعیین مراحل

فرایندهایی که مدیریت دانش را تسهیل می‌کنند، امری ضروری است (علوی و لیندر^۱، ۲۰۰۱). به بیانی دیگر می‌توان گفت مدیریت دانش با مجموعه‌ای از فرایندها، قادر است با استفاده از مجموعه خروجی‌های به‌دست‌آمده از هر فرایند، به هدف اصلی خود که ایجاد یک سلاح رقابتی دانش‌محور در سازمان‌ها است، برسد. همچنین رویکرد فرایندمحور به مدیریت دانش، می‌تواند نشان‌دهنده این امر باشد که دانش سازمانی، منبعی برای کسب مزیت رقابتی خواهد بود (لیندرمن^۲ و دیگران^۳، ۲۰۱۰). تاکنون نویسندگان بسیاری، الگوهایی را در رابطه با فرایند مدیریت دانش ارائه کرده‌اند که در جدول ۲، برخی از مهم‌ترین طبقه‌بندی‌های مختلف برای فرایندهای مدیریت دانش بیان شده است.

جدول ۲. انواع فرایندهای مدیریت دانش (شفیعی نیک‌آبادی، ۱۳۹۲: ۶۱۴)

فرایندهای مدیریت دانش	محقق
کسب، توزیع، تعبیر و تفسیر، ایجاد حافظه سازمانی	هابر ^۳ (۱۹۹۱)
جمع‌آوری، ذخیره‌سازی، دسترسی‌پذیری و استفاده از اطلاعات	مارتنسون ^۴ (۲۰۰۰)
کسب، تبدیل، حمایت، کاربرد	گلد ^۵ و دیگران (۲۰۰۱)
کشف، کسب، خلق، انبار و سازمان‌دهی، اشتراک، کاربرد	بتیلیر و شرار ^۶ (۲۰۰۲)
شناسایی، کسب، آماده‌سازی، تخصیص، توزیع، کاربرد، نگهداری و ابقا	استلبرگ ^۷ و دیگران (۲۰۰۴)
کسب، تبدیل، کاربرد	کوی ^۸ و دیگران (۲۰۰۵)
خلق، تبدیل، چرخش و توزیع، تکمیل	چن ^۹ و چن (۲۰۰۵)
شناسایی، تسخیر، انتخاب، انبار، خدمات	دنگ و یو ^{۱۰} (۲۰۰۶)
ایجاد کردن، دسترسی، تسهیل‌سازی، ارائه، جاسازی، کاربرد، انتقال و اندازه‌گیری	لی ^{۱۱} و لی (۲۰۰۷)
خلق، تسهیم و بهره‌برداری	لی آوو ^{۱۲} و دیگران (۲۰۱۰)

1. Alavi & Leidner
2. Linderman
3. Huber
4. Martensson
5. Gold
6. Bouthillier & Shearer
7. Stollberg
8. Cui
9. Chen
10. Deng & Yu
11. Lee & Lee
12. Liao

با توجه به انواع فرایندهای مدیریت دانش در جدول ۲، در این پژوهش سعی شده از چارچوب مدیریت دانش و مؤلفه‌های آن در پلیس جمهوری اسلامی ایران (قاسمی و دیگران، ۱۳۹۱: ۸۱) به‌علت نظامی بودن و قرابت ساختاری سازمان مورد مطالعه، استفاده شود که این چارچوب در جدول ۳ آمده است.

جدول ۳. چارچوب مدیریت دانش و مؤلفه‌های آن در پلیس جمهوری اسلامی (قاسمی و دیگران، ۱۳۹۱: ۸۱)

خلق دانش	
۱	بهره‌مندی از دانش روز استادان و پژوهشگران درون‌سازمانی
۲	تلاش سازمان در جذب افراد متخصص در حوزه تخصصی
۳	در نظر گرفتن و اعمال میزان تلاش کارکنان در خلق دانش در برنامه‌های پرداخت‌ها و تشویق‌های مالی
۴	توجه و خلاقیت و نوآوری در ظهور ایده‌های جدید
۵	بهره‌گیری از سیستم‌های ارزیابی و کنترل اثربخش در برنامه‌های پرداخت‌ها و تشویق‌های مالی
۶	همکاری اثربخش در میان واحدهای درون‌سازمانی به‌منظور بهره‌گیری از تجربیات یکدیگر
۷	سیستم‌های پاداش کارآمد به‌منظور تشویق و ایجاد انگیزه در مدیران و کارکنان
۸	نیازسنجی و تبیین خلأهای موجود که نیازمند به دانش تخصصی و به‌روزآوری شده است.
۹	مهیا کردن مقدمات و زیرساخت‌های آموزشی به‌منظور توسعه و تقویت دانش سازمان
۱۰	بهره‌مندی از دانش روز استادان و پژوهشگران برون‌سازمانی
۱۱	اولویت‌بخشی به پاسخ‌یابی علمی در حوزه مأموریت‌ها
۱۲	توجه به جایگاه و اهمیت دانش در برنامه‌های راهبردی و کلان
نگهداری دانش	
۱	استفاده از فناوری‌های نو به‌منظور نگهداری و به‌روزرسانی دانش فرماندهان و کارشناسان
۲	حمایت‌های همه‌جانبه مالی و معنوی از نیروهای زبده و متخصص
۳	مستندسازی دانش و تجربیات علمی مدیران و کارشناسان
۴	وجود برنامه‌های منسجم به‌منظور جلوگیری از خروج نیروهای آموزش‌دیده و متخصص
تسهیم دانش	
۱	تشویق و ایجاد انگیزه در مدیران و کارشناسان به‌منظور به اشتراک نهادن دانش و تجربیات خود
۲	بهره‌گیری از جلسات اتاق فکر، سخنرانی و نمایشگاه‌های تخصصی باهدف عرضه دستاوردها در زمینه‌های مختلف
۳	در نظر گرفتن سهم هریک از کارکنان در تسهیم و به اشتراک گذاشتن دانش
۴	فراهم کردن فضای مناسب به‌منظور جریان آزاد اطلاعات
۵	تعامل با سایر دستگاه‌ها و نهادها به‌منظور عرضه دستاوردها و الگوبرداری از تجربه‌های موفق آنها

کاربرد دانش	
۱	توجه به کاربردی‌بودن پژوهش‌ها و اولویت‌دادن به پژوهش‌های کاربردی در زمینه‌های مختلف
۲	فراهم کردن زمینه‌های لازم اعم از قانونی، مادی، معنوی و... در اجرایی‌شدن و عملی‌شدن دستاوردهای محققان
۳	تعهد و حمایت مدیران ارشد در اجرایی کردن پژوهش‌ها و طرح‌های نوآورانه
۴	اقدام برای توسعه فرهنگ سازمانی نسبت به مدیریت دانش
۵	خلاقیت و نوآوری در کاربردی‌ترین نتایج پژوهش‌های صورت گرفته

خلق دانش: اشاره به میزان توسعه و یا ایجاد منابع دانش توسط سازمان‌ها در طول مرزبندی‌های عملیاتی و وظیفه‌ای سازمان‌ها دارد و نیازمند نیرویی برای تولید کاربردهایی جدید از دانش موجود و بهره‌برداری از مهارت‌های جدید نهفته کشف‌نشده است (لی آوو و دیگران، ۲۰۱۰). سدر و گابل^۱ (۲۰۱۰) معتقدند که مرحله خلق و تولید دانش به صورت اساسی با برنامه‌ریزی و پیاده‌سازی مراحل چرخه عمر سیستم‌های سازمانی در ارتباط‌اند و خلق و کسب دانش را محتاج به تخصص‌گرایی بیشتری نسبت به کاربرد دانش می‌دانند (سدر و گابل، ۲۰۱۰؛ شفیعی نیک‌آبادی، ۱۳۹۲: ۶۱۵).

نگهداری دانش: پس از خلق دانش، این دانش پالایش و نگهداری می‌شود. حفظ و نگهداری دانش، شامل جاسازی دانش در یک مخزن دانشی است به طوری که نشان‌دهنده نوعی ماندگاری در گذر زمان است. این مخزن دانشی می‌تواند یک فرد و یا یک سیستم اطلاعاتی باشد. دانش حفظ‌شده، از طریق مشاهده‌ها، تجربه‌ها و اقدام‌های افراد حاصل می‌شود (سدر و گابل، ۲۰۱۰).

تسهیم دانش: اشتراک دانش، شامل تسهیم اطلاعات، ایده‌ها، پیشنهادها و تخصص‌ها میان افراد است (ناییر و ازونکارسیلی^۲، ۲۰۰۸) و موجب به کارگیری دانسته‌های تک‌تک افراد در پیشبرد هدف‌های سازمان می‌شود (جبارزاده و صوفی، ۱۳۹۱: ۷۵). اشتراک اطلاعات، نه تنها موجب تسهیل تعامل‌های میان‌وظیفه‌ای شده، بلکه موجب تسهیم مخازن دانشی در میان مشارکت‌کنندگان در فرایندهای سازمانی خواهد شد و همین امر، موجب مشارکت و درک عمیق از یک فرایند به صورت جامع می‌شود (لی آوو و دیگران، ۲۰۱۰).

کاربرد دانش: بهره‌برداری و کاربرد دانش، اشاره به میزان به کارگیری دانش به اشتراک گذاشته شده در سازمان‌ها دارد (لی آوو و دیگران، ۲۰۱۰). این فرایند، اشاره به کاربرد دانش برای شرایط

1. Sedera & Gable

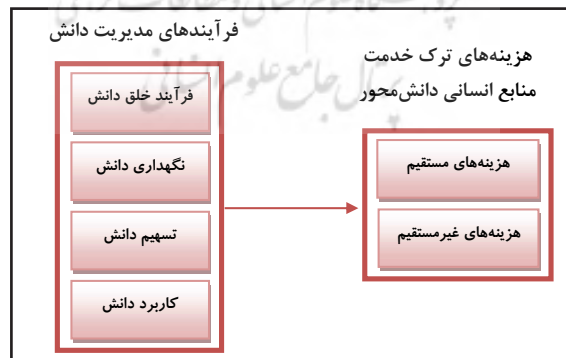
2. Nayir & Uzuncarsili

جدیدی دارد که کاربران می‌توانند در آن شرایط، امری را آموخته و دانشی جدید را ایجاد کنند (شفیعی نیک‌آبادی، ۱۳۹۲: ۶۱۶). ازطرفی، نکته کلیدی در مدیریت دانش، استفاده بهره‌ور از دانش معرفی شده در سازمان برای پاسخگویی مؤثر به تغییرات محیطی خواهد بود (لی آوو و دیگران، ۲۰۱۰). در سال‌های اخیر پژوهش‌های متعددی درخصوص کاربردهای مدیریت دانش در رویکردهای مختلف، انجام شده است که در ادامه به برخی از آنها اشاره می‌شود. منصور و دیگران (۱۳۹۰) در پژوهش خود به ارائه الگویی جهت ارزیابی عملکرد مدیریت دانش بر کارکردهای مدیریت منابع انسانی در کتابخانه‌های دانشگاهی و مؤسسه‌های آموزش عالی پرداخته که نتیجه پژوهش حاکی از آن است که مدیریت دانش در منظرهای مشتری، فرایندهای داخلی، دیدگاه رشد و یادگیری، عملکرد مطلوب داشته است، اما در منظر مالی و شاخص‌های بهره‌وری کارکنان و برنامه‌های آموزشی نتوانسته پیامد موفقیت‌آمیز و قابل‌توجهی برای کتابخانه‌های دانشگاهی شهر یزد داشته باشد. طالبی (۱۳۹۲) در پایان‌نامه کارشناسی ارشد خود به بررسی تأثیر مدیریت دانش بر عملکرد کارکنان شرکت پارس خودرو پرداخته و بیان می‌کند هرچه مدیریت دانش توسعه یابد، عملکرد کارکنان شرکت پارس خودرو بهبود می‌یابد. همچنین توسعه هر یک از ابعاد مدیریت دانش شامل کسب دانش، ذخیره دانش، توزیع دانش و به‌کارگیری دانش بر بهبود مهارت‌های انسانی، ادراکی و فنی کارکنان پارس خودرو مؤثر است. حسن‌زاده و دیگران (۱۳۹۳) به بررسی رابطه میان مدیریت دانش و بهسازی منابع انسانی از دیدگاه کارکنان دانشگاه ارومیه پرداخته است که نتایج آن نشان داد که میان مدیریت دانش و بهسازی منابع انسانی همبستگی و میان مؤلفه‌های مدیریت دانش با کل ابعاد بهسازی منابع انسانی رابطه مثبت و معناداری وجود دارد. احمدی بالادهی و میرزایی عرب (۱۳۹۳) در پژوهش خود نشان دادند که میان مدیریت دانش و فرایندهای آن و خلاقیت کارکنان ستاد فرماندهی نیروی انتظامی رابطه معنادار وجود دارد. زاکی و همکارانش (۲۰۰۹) نیز به بررسی رابطه اقدام‌های مدیریت دانش با عملکرد سازمانی و عملکرد مالی پرداختند. آنها به این نتیجه رسیدند که اقدام‌های مدیریت دانش، رابطه معنادار و مستقیمی با عملکرد کلی

سازمانی دارد، اما رابطه معنادار و غیرمستقیمی با عملکرد مالی خواهد داشت. ژو و لی^۱ (۲۰۰۹) در پژوهش خود باعنوان، پژوهش‌های تجربی از مدیریت دانش و عملکرد نوآورانه، نشان دادند تسهیم دانش و خلق دانش رابطه معناداری با عملکرد نوآوری دارد. جونسن^۲ (۲۰۰۸) باهدف بررسی نوآوری به‌عنوان جزئی از مدیریت دانش، هریک از شاخص‌های مدیریت دانش را به‌صورت مستقل بر روی ایده‌پردازی، نوآوری، عملکرد، کشف مزیت رقابتی و سایر هدف‌های سازمانی بررسی کرد و نشان داد هریک از شاخص‌های مدیریت دانش به‌طور جداگانه منجر به اثربخشی بالاتر سازمان می‌شوند. بررسی پیشینه نظری نشان می‌دهد که ضرورت به‌کارگیری مدیریت دانش در هر سازمانی غیرقابل‌انکار است و باوجود پژوهش‌های فراوانی که تاکنون درخصوص کاربردهای مدیریت دانش در رویکردهای مختلف منابع انسانی انجام شده، جای پژوهش در موضوع نقش فرایندهای مدیریت دانش در کاهش هزینه‌های ترک خدمت منابع انسانی دانش‌محور خالی است و همین امر جنبه نوآوری این پژوهش محسوب می‌شود.

روش

پژوهش حاضر به‌سنجش رابطه میان فرایندهای مدیریت دانش و کاهش هزینه‌های ترک خدمت منابع انسانی دانش‌محور نیروهای مسلح جمهوری اسلامی ایران می‌پردازد که با توجه به مرور ادبیات صورت گرفته، می‌توان الگوی مفهومی پژوهش را که در شکل ۱ نشان داده ترسیم کرد.



شکل ۱. الگوی مفهومی پژوهش

1. Xu & Li

2. Johannessen

متغیرهای پژوهش: فرایندهای مدیریت دانش (خلق، نگهداری، تسهیم و کاربرد دانش) به عنوان متغیر مستقل و هزینه‌های ترک خدمت (هزینه‌های مستقیم و غیرمستقیم ترک خدمت) به عنوان متغیر وابسته هستند. فرضیه‌های تحقق بدین شرح است.

فرضیه اصلی

میان فرایندهای مدیریت دانش و کاهش هزینه‌های ترک خدمت منابع انسانی دانش‌محور نیروهای مسلح جمهوری اسلامی رابطه معناداری وجود دارد.

فرضیه فرعی اول: میان فرایندهای مدیریت دانش و کاهش هزینه‌های مستقیم ترک خدمت منابع انسانی دانش‌محور سازمان نیروهای مسلح جمهوری اسلامی ایران رابطه معنادار وجود دارد.

فرضیه فرعی دوم: میان فرایندهای مدیریت دانش و کاهش هزینه‌های غیرمستقیم ترک خدمت منابع انسانی دانش‌محور سازمان نیروهای مسلح جمهوری اسلامی ایران رابطه معنادار وجود دارد.

پژوهش حاضر بر مبنای هدف، از نوع کاربردی و از لحاظ زمان، پژوهشی مقطعی است. همچنین این پژوهش از لحاظ ابزار و طرح پژوهش، از نوع توصیفی-همبستگی است. متغیرهای پژوهش از نوع کیفی و روش جمع‌آوری داده‌ها کتابخانه‌ای و میدانی است. در روش کتابخانه‌ای سعی شده است تا مباحث نظری جامعی پیرامون مؤلفه‌های پژوهش مورد بررسی و مطالعه قرار گیرد؛ و در روش میدانی از پرسش‌نامه ۴۰ پرسشی مشتمل بر ۲۶ پرسش از مؤلفه‌های مدیریت دانش (جدول ۳) و ۱۴ پرسش از هزینه‌های ترک خدمت منابع انسانی دانش‌محور (جدول ۱) براساس طیف لیکرت پنج‌تایی استفاده شد و تحلیل‌های آماری با کمک نرم‌افزار اس.پی.اس.اس نسخه ۲۰، انجام شد. در پژوهش حاضر، به منظور تجزیه و تحلیل داده‌ها از دو آزمون استفاده شد. بدین ترتیب که ابتدا برای بررسی نرمال بودن داده‌های مربوط به هریک از متغیرها از آزمون کولموگروف-اسمیرنوف استفاده شد؛ سپس برای بررسی رابطه میان متغیرها، با توجه به نرمال بودن تمامی متغیرها از ضریب همبستگی پیرسون استفاده شد. قلمرو زمانی پژوهش از تیر تا شهریورماه سال ۱۳۹۴ و قلمرو مکانی پژوهش شامل بخش‌های تخصصی و دانش‌محور وزارت دفاع و پشتیبانی از نیروهای مسلح و صنایع وابسته به آن است. جدول ۴ تعداد گویه‌های مربوط به هر متغیر در پرسش‌نامه محقق ساخته را نشان می‌دهد.

جدول ۴. تعداد گویه‌های پژوهش

جمع		تعداد	شماره پرسش	ابعاد	متغیر
۴۰	۲۶	۱۲	۱۲-۱	فرایند خلق دانش	فرایندهای مدیریت دانش
		۴	۱۶-۱۳	فرایند نگهداری دانش	
		۵	۲۱-۱۷	فرایند تسهیم دانش	
		۵	۲۶-۲۲	فرایند کاربرد دانش	
	۱۴	۷	۳۳-۲۷	هزینه‌های مستقیم	هزینه‌های خروج منابع انسانی دانش‌محور
		۷	۴۰-۳۴	هزینه‌های غیرمستقیم	

جامعه آماری پژوهش، کارکنان وزارت دفاع و پشتیبانی نیروهای مسلح و صنایع وابسته است که تعداد آن به علت محرمانگی و رعایت اصول حفاظت اطلاعات قابل ذکر نیست. نمونه آماری از کارکنانی که حداقل ۵ سال سابقه کار در زمینه مدیریت امور سازمانی و حداقل یک ویژگی از ویژگی‌های زیر را دارا بودند، انتخاب شده‌اند:

(الف) دارای مدرک تحصیلی دانشگاهی کارشناسی و بالاتر؛

(ب) دارای گزارش‌ها و پژوهش‌های علمی - پژوهشی و دانشگاهی در حوزه‌های مختلف؛

(ج) تطابق مأموریت اجرایی آنها در سازمان با تخصص و مدرک تحصیلی اخذشده.

از آنجایی که موضوع پژوهش از موضوعات جدید در نیروهای مسلح است و تعداد افراد مطلوب و مرتبط برای پاسخگویی محدود است، نمونه‌ها به نحوی قضاوتی و هدفمند، انتخاب شد. برای بررسی روایی محتوایی، ابتدا از مرور ادبیات استفاده شد و سپس با کسب نظر از ۴ نفر از اساتید دانشگاهی در زمینه مدیریت منابع انسانی و مدیریت دانش و سه نفر از خبرگان نیروهای مسلح با سابقه کاری بالای ۱۰ سال، تعدیل لازم صورت پذیرفت. برای بررسی اعتبار پرسش‌نامه‌ها از روش آلفای کرونباخ استفاده شد.

یافته‌ها

(الف) تحلیل توصیفی مصاحبه‌شوندگان

از ۲۴۰ پرسش‌نامه توزیع‌شده، تنها ۲۱۵ پرسش‌نامه برای انجام تحلیل‌های آماری مناسب بودند

(نرخ پاسخ: ۸۹/۵ درصد) و مشخصات افراد شرکت کننده در این پژوهش به شرح جدول ۵ است.

جدول ۵. وضعیت جمعیت شناختی پاسخ دهندگان

مشخصات	متغیر	فراوانی	درصد فراوانی
سابقه کاری	میان ۵ تا ۱۰ سال	۴۱	۱۹/۰۷
	۱۱ تا ۲۰ سال	۱۰۳	۴۷/۹۰
	۲۱ تا ۳۰	۷۱	۳۳/۰۳
میزان تحصیلات	کارشناسی	۱۲۱	۵۶/۲۸
	کارشناسی ارشد	۸۲	۳۸/۱۳
	دکتری	۱۲	۵/۵۹
درجه	افسر جزء	۵۹	۲۷/۴۴
	افسر ارشد	۱۵۶	۷۲/۵۶

(ب) بررسی شاخص پایایی و کفایت نمونه گیری

جدول ۶. بررسی پایایی پژوهش و کفایت نمونه گیری

متغیر	اجزا	تعداد	ضریب پایایی	ضریب کل پایایی	ضریب کفایت نمونه گیری
فرایندهای مدیریت دانش	فرایند خلق دانش	۱۲	۰/۷۳	۰/۹۲	۰/۸۸
	فرایند نگهداری دانش	۴	۰/۸۱		
	فرایند تسهیم دانش	۵	۰/۶۸		
	فرایند کاربرد دانش	۵	۰/۸۴		
هزینه‌های خروج منابع انسانی	هزینه‌های مستقیم	۷	۰/۷۸	۰/۸۵	۰/۷۸
	هزینه‌های غیرمستقیم	۷	۰/۷۴		

اگر ضرایب پایایی، بیشتر از ۰/۷ باشد، آزمون از پایایی قابل قبولی برخوردار است (مؤمنی، ۱۳۹۱: ۶۱). باتوجه به این که ضریب آلفای کرونباخ محاسبه شده بیشتر از ۰/۷ است می توان به پایایی پرسش نامه اطمینان کافی را داشت. همچنین باتوجه به این که مقدار شاخص KMO بالای ۰/۷ است نشان دهنده کفایت نمونه گیری است (مؤمنی، ۱۳۸۶: ۱۹۳).

ج) آزمون نرمال بودن داده‌ها

در ابتدا برای بررسی نرمال بودن داده‌ها از آزمون کولموگروف - اسمیرنوف استفاده شد.

جدول ۷. بررسی نرمال بودن متغیرها

نتیجه آزمون	سطح معنی‌داری	آماره Z کولموگروف - اسمیرنوف	پارامترهای توزیع نرمال		تعداد	پرسش‌نامه
			انحراف استاندارد	میانگین		
داده‌ها نرمال است	۰/۳۷۳	۰/۷۶۲	۰/۴۲	۴/۰۲	۲۱۵	فرایندهای مدیریت دانش
داده‌ها نرمال است	۰/۴۸۶	۰/۸۱۵	۰/۵۳	۴/۰۳	۲۱۵	هزینه‌های ترک خدمت

چنان‌چه سطح معنی‌داری محاسبه‌شده، برای پرسش‌نامه مورد استفاده، بالاتر از ۰/۰۵ باشد، می‌توان فرضیه نرمال بودن داده‌ها را قبول کرد و گفت که تابع توزیع آن نرمال است (مؤمنی، ۱۳۸۶: ۱۱۰) و باتوجه به مقادیر آن در جدول (۷) می‌توان گفت داده‌های به‌دست آمده برای پرسش‌نامه‌های پژوهش دارای توزیع نرمال است.

د) آزمون فرضیه‌های پژوهش

بررسی فرضیه اصلی پژوهش: وجود رابطه معنادار میان فرایندهای مدیریت دانش و هزینه‌های خروج منابع انسانی دانش‌محور.

جدول ۸. همبستگی میان مدیریت دانش و فرایندهای آن با هزینه‌های ترک خدمت

ضریب همبستگی پیرسون	سطح معنی‌داری	تعداد	متغیر وابسته	متغیر مستقل
-۰/۷۹۴	۰/۰۰	۲۱۵	هزینه‌های ترک خدمت	فرایندهای مدیریت دانش
-۰/۶۴۲	۰/۰۱	۲۱۵	هزینه‌های ترک خدمت	فرایند خلق دانش
-۰/۶۵۴	۰/۰۰	۲۱۵	هزینه‌های ترک خدمت	فرایند نگهداری دانش
-۰/۷۷۱	۰/۰۰	۲۱۵	هزینه‌های ترک خدمت	فرایند تسهیم دانش
-۰/۶۶۱	۰/۰۰	۲۱۵	هزینه‌های ترک خدمت	فرایند کاربرد دانش

بررسی فرضیه فرعی اول پژوهش: وجود رابطه معنادار میان فرایندهای مدیریت دانش و کاهش هزینه‌های مستقیم ترک خدمت منابع انسانی دانش‌محور.

جدول ۹. همبستگی میان مدیریت دانش و فرایندهای آن با هزینه‌های مستقیم ترک خدمت

متغیر مستقل	متغیر وابسته	تعداد	سطح معنی‌داری	ضریب همبستگی پیرسون
فرایندهای مدیریت دانش	هزینه مستقیم ترک خدمت	۲۱۵	۰/۰۰	-۰/۸۰۹
فرایند خلق دانش	هزینه مستقیم ترک خدمت	۲۱۵	۰/۰۲	-۰/۶۰۶
فرایند نگهداری دانش	هزینه مستقیم ترک خدمت	۲۱۵	۰/۰۰	-۰/۸۱۸
فرایند تسهیم دانش	هزینه مستقیم ترک خدمت	۲۱۵	۰/۰۰	-۰/۷۸۲
فرایند کاربرد دانش	هزینه مستقیم ترک خدمت	۲۱۵	۰/۰۰	-۰/۸۳۴

بررسی فرضیه فرعی دوم پژوهش: وجود رابطه معنادار میان فرایندهای مدیریت دانش و کاهش هزینه‌های غیرمستقیم ترک خدمت منابع انسانی دانش‌محور.

جدول ۱۰. همبستگی میان مدیریت دانش و فرایندهای آن با هزینه‌های غیرمستقیم ترک خدمت

متغیر مستقل	متغیر وابسته	تعداد	سطح معنی‌داری	ضریب همبستگی پیرسون
فرایندهای مدیریت دانش	هزینه غیرمستقیم ترک خدمت	۲۱۵	۰/۰۰	-۰/۷۴۱
فرایند خلق دانش	هزینه غیرمستقیم ترک خدمت	۲۱۵	۰/۰۰	-۰/۷۱۱
فرایند نگهداری دانش	هزینه غیرمستقیم ترک خدمت	۲۱۵	۰/۰۱	-۰/۶۱۰
فرایند تسهیم دانش	هزینه غیرمستقیم ترک خدمت	۲۱۵	۰/۰۰	-۰/۶۴۲
فرایند کاربرد دانش	هزینه غیرمستقیم ترک خدمت	۲۱۵	۰/۰۰	-۰/۷۱۲

همان‌طور که در جداول ۸، ۹ و ۱۰ ملاحظه می‌شود مقدار سطح معناداری کمتر از مقدار ۰/۰۵ است، به عبارت دیگر مقدار به دست آمده برای ضریب همبستگی معنی‌دار است.

بحث و نتیجه‌گیری

الف) تفسیر نتایج حاصل از آزمون فرضیه اصلی پژوهش یافته‌ها نشان می‌دهد که فرایندهای مدیریت دانش با کل هزینه‌های خروج منابع انسانی دانش‌محور

دارای رابطه معنادار منفی (۷۹۴/۰-) بوده و بیانگر این است که اجرایی شدن مدیریت دانش در سازمان باعث کاهش هزینه‌های ترک خدمت منابع انسانی می‌شود. براساس نتایج به‌دست‌آمده مشخص شد که ارتباط متقابل میان ابعاد فرایندهای مدیریت دانش (خلق، نگهداری، تسهیم و کاربرد دانش) با کل هزینه ترک خدمت منابع انسانی براساس داده‌های جمع‌آوری شده از پرسش‌نامه، رابطه معناداری وجود دارد که نشان‌دهنده همبستگی بالا و منفی میان متغیرها است. این نتایج با نتایج پژوهش‌هایی که توسط بسیاری از محققان در زمینه مشابه صورت گرفته مطابقت دارد؛ برای مثال ژو و لی (۲۰۰۹) دریافتند مدیریت دانش رابطه معنادار و مثبتی با عملکرد نوآوری نیروی انسانی دارد، یعنی با ایجاد هرچه بهتر فرایندهای مدیریت دانش میل فرد به نوآوری بیشتر شده و تمایلش به خروج کمتر می‌شود. میراندا^۱ و همکاران (۲۰۱۱) در نتایج به‌دست‌آمده از پژوهش خود اذعان داشتند که اجزای قابلیت مدیریت دانش بر انواع عملکرد سازمانی اثری مثبت و معنادار دارند و هزینه‌های عملکردی را کاهش می‌دهند. همچنین فارسیجانی و سینکایی (۱۳۹۰) در پژوهش خود باهدف بررسی نقش مدیریت دانش، دریافتند که فرایندهای مدیریت دانش نقش بسزایی در کاهش هزینه‌های سازمانی و بهبود نوآوری سازمانی جهت دستیابی به کلاس جهانی دارند. پژوهش لیو و تسایی^۲ (۲۰۰۷) نیز بیانگر رابطه مثبت مدیریت دانش با هدف‌های مدیریتی از جمله کاهش هزینه‌های عملیاتی سازمانی است. جونسن (۲۰۰۸) باهدف بررسی نوآوری به‌عنوان جزئی از مدیریت دانش، هریک از شاخص‌های مدیریت دانش را به‌صورت مستقل بر روی ایده‌پردازی، نوآوری، عملکرد، کشف مزیت رقابتی و سایر هدف‌های سازمانی بررسی کرد و نشان داد هریک از شاخص‌های مدیریت دانش به‌طور جداگانه منجر به اثربخشی بالاتر سازمان و کاهش هزینه‌های آن می‌شوند. پژوهش الهی و دیگران (۱۳۹۳) نیز هم‌راستا با این پژوهش، دریافتند که فرایندها و قابلیت‌های مدیریت دانش تأثیر مناسبی بر بهبود عملکرد نوآوری و کاهش هزینه‌های عملیاتی مرتبط با نوآوری خواهد داشت. دانش‌فرد و ذاکری (۱۳۸۸) نیز در پژوهش خود به ارتباط معنادار و مثبت مدیریت دانش با مؤلفه عملکرد سازمانی شرکت‌های مهندسی مشاور پی‌بردند. همچنین

1. Miranda

2. Liu & Tsai

شفیعی نیک‌آبادی و عامری شهرابی^۱ (۲۰۱۴) نیز دریافتند که ارتباط متقابل و معناداری میان اقدام‌های مدیریت منابع انسانی و مدیریت دانش وجود دارد.

ب) تفسیر نتایج حاصل از آزمون فرضیه‌های فرعی پژوهش

یافته‌ها نشان می‌دهد که فرایندهای مدیریت دانش با هزینه‌های مستقیم ترک خدمت منابع انسانی دانش‌محور دارای رابطه معنادار منفی (۰/۸۰۹-) و با هزینه‌های غیرمستقیم ترک خدمت منابع انسانی دانش‌محور دارای رابطه معنادار منفی (۰/۷۴۱-) است. یافته‌ها نشان‌دهنده این است که با اجرایی‌شدن مدیریت دانش در سازمان، هزینه‌های مستقیم و غیرمستقیم ترک خدمت منابع انسانی کاهش می‌یابد. همچنین مشخص شد فرایندهای مدیریت دانش، رابطه بیشتری با کاهش هزینه‌های مستقیم نسبت به هزینه‌های غیرمستقیم ترک خدمت منابع انسانی دانش‌محور دارند. نتایج پژوهش طالبی (۱۳۹۲) مبنی بر رابطه هریک از ابعاد مدیریت دانش شامل کسب دانش، ذخیره دانش، توزیع دانش و به‌کارگیری دانش در بهبود مهارت‌های انسانی، ادراکی و فنی کارکنان، با نتایج این پژوهش همسو است. همچنین شفیع نیک‌آبادی و عامری شهرابی (۲۰۱۴) نشان دادند که میان طراحی و برنامه‌ریزی مشاغل، ایجاد امنیت شغلی و آموزش و توسعه مهارت‌ها با خلق دانش در زنجیره تأمین رابطه مثبت و معناداری وجود دارد و با افزایش امنیت شغلی، بهبود در فرایندهای مدیریت دانش مشاهده خواهد شد. جونسن (۲۰۰۸) نیز ضمن بررسی هریک از شاخص‌های مدیریت دانش به‌صورت مستقل بر روی عملکرد کارکنان، نشان داد کاربرد و تسهیم دانش، بیشترین ارتباط را با عملکرد کارکنان سازمان دارد که با نتیجه این پژوهش نیز مشابه است.

پیشنهادها

مدیریت دانش، مدیریت افراد و مدیریت افراد، مدیریت دانش است، بنابراین در این خصوص مدیران نیاز دارند تا به‌طور فعال سرمایه‌های انسانی سازمان خود را از طریق دامنه متنوعی از اقدام‌های راهبردی مدیریت منابع انسانی به‌منظور تحریک ظرفیت آنها در کسب، تسهیم و کاربرد دانش، مدیریت کنند تا منجر به نتایج و پیامدهای نوآوری مطلوب شود (برومند و رنجبری، ۱۳۸۸: ۴۳).

پیشنهادهای مربوط به فرایند خلق دانش: درخصوص این فرایند به مدیران توصیه می‌شود

تا با تأکید بر گروه‌سازی در سازمان، ویژگی‌هایی چون قدرت، استقلال عمل، توانایی کار گروهی و خلاقیت را در کارکنان خود ایجاد کنند و بدین ترتیب، ظرفیت آنها را برای شناخت فرصت‌های جدید و نوآوری، افزایش دهند و همچنین به مدیران توصیه می‌شود تا از طریق آموزش، توانمندی‌های کارکنان خود را در زمینه‌های مختلف سازمانی و تخصصی، افزایش دهند.

پیشنهاد‌های مربوط به فرایند تسهیم دانش: در خصوص این فرایند به مدیران توصیه می‌شود برای ایجاد اشتیاق در میان کارکنان، به بروز رفتارهای انسان‌دوستانه و خیرخواهانه با تأکید بر فرهنگ ملی و مذهبی برای تسهیم دانش و بدون در نظر داشتن چشم‌داشت، برگزاری کارگاه‌ها و گردهمایی‌هایی برای آشناسازی مدیران و کارکنان، استفاده از ابزارهای ارتباطی نوین در سازمان‌های تابعه جهت سهولت کارکنان در انجام فعالیت‌های مرتبط با تسهیم دانش، بالابردن حس همدلی و مهارت‌های اجتماعی و منصفانه‌بودن فرایندهای تصمیم‌گیری موجود در سازمان و قراردادن تسهیم دانش در سیستم ارزیابی و پاداش سازمان اقدام کنند. در این راستا معاونت‌های علمی پژوهشی می‌توانند با توزیع بروشور یا نشست‌هایی با مدیران واحدهای علمی تخصصی، اهمیت هزینه‌های خروج و ترک خدمت کارکنان با تجربه و تأثیر مدیریت دانش در کاهش اثرات آن را برای مدیران واحدها تبیین کنند.

پیشنهاد‌های مربوط به فرایند نگهداری دانش: افراد نیز یکی دیگر از محل‌های اصلی نگهداری و حفظ دانش و حافظه سازمان هستند. امروزه سازمان‌ها دریافته‌اند که دانش آنها در مورد نحوه انجام امور و ارائه خدمات، دارایی مهمی قلمداد می‌شود که باید همانند دیگر دارایی‌های ارزشمند سازمان، آن را مدیریت کنند و در خصوص این فرایند به مدیران توصیه می‌شود، مقوله دانش فنی کارکنان که حاصل تجربه آنها در طول دوران فعالیتشان است را جدی گرفته و درصد نگهداری و استفاده از آن برآیند و در کنار تأثیر مدیریت دانش در کاهش هزینه‌های خروج کارکنان با تجربه، انجام اقدام‌هایی برای حفظ این افراد در سازمان نیز پیشنهاد می‌شود.

پیشنهاد‌های مربوط به فرایند کاربرد دانش: در خصوص این فرایند به مدیران توصیه می‌شود تا با انجام تعهد و نیز حمایت پیاپی از طرح‌های مدیریت دانش و مجریان آن، پیوند محکمی میان طرح‌های مدیریت دانش با هدف‌ها، احتیاج‌ها و قابلیت‌های حقیقی حال و آینده سازمان برقرار

کنند و با سرمایه‌گذاری در مدیریت دانش به‌منظور تسریع بهره‌گیری از نوآوری‌ها و افزایش دانش افراد سازمان از هزینه‌های خروج افراد دانشی از سازمان بکاهند.

همچنین به محققان آینده پیشنهاد می‌شود که نقش عواملی همچون فرهنگ سازمانی، ساختار سازمانی، راهبردهای سازمانی و منابع انسانی را به‌عنوان متغیرهای دیگر در الگوی مفهومی، برای بررسی تأثیرهای آنها برای کاهش هزینه‌های ترک خدمت، بررسی کنند.

منابع فارسی

- احمدی بالادهی، سیدمهدی و میرزایی عرب، محمدمهدی (۱۳۹۳). بررسی رابطه بین مدیریت دانش و خلاقیت کارکنان (مورد مطالعه: فرماندهی انتظامی استان مازندران)، فصلنامه مطالعات مدیریت بر آموزش انتظامی. ۷(۱)، ۴۱-۶۰.
- احمدیان، محمدمهدی؛ موسوی‌زاده، سیدرضا و غفاری، رحمان (۱۳۹۳). مدل راهبردی و کاربردی مدیریت دانش سرمایه انسانی با رویکرد توانمندسازی مدیران و کارکنان شرکت‌های ایرانی. اولین کنفرانس اقتصاد و مدیریت کاربردی با رویکرد ملی، بابلسر: شرکت پژوهشی طرود شمال.
- اخوان، پیمان؛ اولیایی، النوش؛ دسترنج مققانی، نسرين و ثقفی، فاطمه (۱۳۸۹). توسعه فرایندهای چرخه مدیریت دانش مبتنی بر عوامل مؤثر بر موفقیت مدیریت دانش. فصلنامه علمی - پژوهشی سیاست علم و فناوری، ۳(۲)، ۱-۱۱.
- اصیلی، غلامرضا و قدیریان، عباسعلی (۱۳۸۵). مدیریت بر کارکنان نخبه؛ چالش‌های علل ترک و ماندگاری در سازمان‌های دانش‌مدار. چهارمین کنفرانس بین‌المللی مدیریت، تهران: گروه پژوهشی آریانا.
- افجه، سیدعلی‌اکبر و غفاری، عادل (۱۳۹۲). عوامل مؤثر بر نگهداری و ترک خدمت کارکنان دانش‌محور، راهبرد فرهنگ، ۲۱، ۷۹-۱۱۲.
- افجه، علی‌اکبر؛ محمودزاده، ابراهیم؛ صدقیانی، جمشید و فیروزجایی، مسعود (۱۳۹۴). فصلنامه مطالعات مدیریت انتظامی، ۱۰(۱)، ۷-۴۴.
- الهی، شعبان و احمدی، علی‌اکبر (۱۳۷۹). مستندسازی تجربیات در فرایند مدیریت استراتژیک. فصلنامه فرایند مدیریت و توسعه، ۱۴(۲)، ۵۳-۷۲.
- الهی، صفورا، رستگار، عباس و شفيعی نیک‌آبادی، محسن (۱۳۹۳). بررسی تأثیر قابلیت‌های فرایندی مدیریت دانش بر عملکرد نوآوری با اثر میانجی فرایند نوآوری در سازمان‌ها با فناوری پیشرفته. فصلنامه مدیریت توسعه فناوری. ۱(۴)، ۱۰۵-۱۲۹.
- برومند، مجتبی و رنجبری، مریم (۱۳۸۸). اقدامات راهبردی مدیریت منابع انسانی و عملکرد نوآوری با تأکید بر نقش مدیریت دانش، فصلنامه توسعه سازمانی پلیس، ۶(۲۴)، ۴۱-۵۴.
- بهرامی، امین (۱۳۹۳). بررسی تأثیر نقش‌های مدیریتی پلیس بر مدیریت دانش در تحقیقات جنایی نیروی انتظامی استان خوزستان، فصلنامه مطالعات مدیریت انتظامی، ۹، ویژه‌نامه، ۱۷۱-۱۹۲.
- پیوسته، اکبر؛ بهلولی، نادر نصیری و باری، حسین (۱۳۹۳). عوامل مؤثر بر تعهد سازمانی فرماندهان و مدیران و بررسی رابطه ابعاد سه‌گانه تعهد بر قصد ترک خدمت از سازمان، فصلنامه مطالعات مدیریت انتظامی، ۹(۲)، ۳۰۵-۳۲۴.
- جبارزاده، یونس و صوفی، علیرضا (۱۳۹۱). سنجش میزان آمادگی ناجا در تسهیم دانش سازمانی، مطالعه موردی بازرسی

- ناجا، فصلنامه نظارت و بازرسی، شماره ۱۸، ۵۷-۷۹.
- دانش‌فرد، کرم الله و ذاکری، محمد (۱۳۸۸). بررسی تأثیر مدیریت دانش بر تقویت توان رقابتی شرکت‌های مهندسی مشاور. فصلنامه راهبرد. شماره ۱۹، ۲۲۶-۲۵۰.
- شفیع نیک‌آبادی، محسن (۱۳۹۲). چارچوبی برای فرایندهای مدیریت دانش در زنجیره تأمین. فصلنامه علمی پژوهشی پژوهشگاه علوم و فناوری اطلاعات ایران. ۲۸(۳)، ۶۱۱-۶۴۲.
- طالبی، اکبر (۱۳۹۲). تأثیر مدیریت دانش بر عملکرد کارکنان شرکت پارس خودرو. پایان‌نامه کارشناسی ارشد دانشگاه پیام نور استان البرز، دانشکده علوم انسانی و مدیریت.
- علیزاده، ابراهیم (۱۳۸۶). عوامل مؤثر بر تمایل ترک شغل کارکنان، دومانه توسعه انسانی پلیس. شماره ۲، ۷۳-۸۹.
- فارسیجانی، حسن و سینکایی، حسن (۱۳۹۱). مدیریت دانش در سازمان‌های تولیدی برای رسیدن به کلاس جهانی. فصلنامه مطالعات مدیریت راهبردی. شماره ۶، ۱۵-۳۸.
- فقیهی‌پور، جواد؛ آتشی، سیدحسین و فقیهی‌پور، سمیه (۱۳۹۰). بررسی رابطه تحمل فشار روانی، عزت‌نفس و مسئولیت‌پذیری فرماندهان تیپ دا-اف باهوش هیجانی براساس مدل شات. فصلنامه علمی - پژوهشی مدیریت نظامی. شماره ۴۱، ۶۷-۹۰.
- فیروزشاهی، محسن؛ نورنگ، احمد؛ احمدوند، علی‌محمد؛ تربتی، امیر و ارسنجانی، محمدعلی (۱۳۹۰). ارائه الگوی فرایندی- عملیاتی به‌منظور اجرای نظام مدیریت دانش در سازمان‌ها با تمرکز بر سازمان‌های دفاعی- نظامی. فصلنامه راهبرد دفاعی. ۱۰(۳۶)، ۱۰۵-۱۳۹.
- قاسمی، ولی؛ حسینی، حسین و حضرتی، محمود (۱۳۹۱). بررسی وضعیت مؤلفه‌های مدیریت دانش در پلیس جمهوری اسلامی ایران. فصلنامه توسعه سازمانی پلیس. ۹(۴۰)، ۷۱-۸۹.
- قربانی، محمدرضا (۱۳۹۰). فرهنگ سازمانی و نگهداشت منابع انسانی ناجا. فصلنامه منابع انسانی ناجا. ۶(۲۳)، ۴۱-۵۸.
- محمدی‌فاتیح، اصغر؛ امیری، ایوب؛ شرفی‌نژاد، نورالدین و نظری، مرتضی (۱۳۹۳). شناسایی موانع پیاده‌سازی مدیریت دانش در دانشگاه افسری امام علی (ع) یک پژوهش آمیخته اکتشافی متوالی. فصلنامه مدیریت نظامی. شماره ۵۶، ۱۱۴-۱۴۲.
- محمدی‌مقدم، یوسف، درویشی، صیاد، مرادی، غلامرضا و قربانی‌یگانه، علیرضا (۱۳۹۲). ارتباط دانش سازمانی با توانمندسازی افسران صف دانشگاه علوم انتظامی. فصلنامه مدیریت منابع در نیروی انتظامی. دوره اول، ۷۷-۹۶.
- منصور، حسین؛ طاهری‌دمنه، محسن و کنجکاومنفره، امیررضا (۱۳۹۰). ارزیابی تأثیر راهبرد مدیریت دانش بر کارکردهای مدیریت منابع انسانی در کتابخانه‌های دانشگاهی و مؤسسه‌های آموزش عالی با استفاده از رویکرد BSC، پژوهش‌نامه پردازش و مدیریت اطلاعات. ۲۶۳-۲۷۸.
- مؤمنی، حسن (۱۳۹۱). بررسی تأثیر سرمایه اجتماعی دانشجویان بر اعتماد به پلیس جامعه آماری: دانشجویان شهرستان دهلران. فصلنامه توسعه سازمانی پلیس. دوره ۹، ۴۹-۶۶.
- مؤمنی، منصور (۱۳۸۶). تحلیل آماری با استفاده از SPSS. تهران: انتشارات کتاب نو.
- نادری، وحید؛ هاشمی، غلامرضا و عبیدی، غلامرضا (۱۳۹۲). مدیریت دانش نظامی کاتالیزور دفاع همه‌جانبه. پایگاه اطلاع‌رسانی ارتش جمهوری اسلامی ایران. <http://www.aja.ir>.

منابع انگلیسی

- Alavi, M. and Leidner D. E (2001). Review: Knowledge Management and Knowledge Management Systems: Conceptual Foundations and Research Issues. MIS Quarterly. 25(1), 107-136.
- Bouthillier, F. and Shearer, K (2002). Understanding knowledge management and information

- management: the need for an empirical perspective. *Information Research Journal*. 8(1), 1- 39.
- Chen, M. and Chen, A (2005). integrating option model and knowledge management performance measures: an empirical study. *Journal of Information Science* 31(5), pp: 381-393.
- Cui, A. S. Griffith, D. A. and Cavusgil S. T (2005). the influence of Market and Cultural Environmental Factors on Technology Transfer between Foreign MNCs and Local Subsidiaries: a Croatian Illustration. *Journal of World Business*. 41(2), 100-111.
- Dalton, D. R. Todor, W. D. and Krackhardt, D. M (1982). Turnover overstated: A functional taxonomy, *Academy of Management Review*. 7, 117-123.
- Deng, Q. and Yu, D (2006). An Approach to Integrating Knowledge Management Into The Product Development Process. *Journal of Knowledge Management Practice*. 7(2) available at: <http://www.tlinc.com/articl114.htm>.
- Dess, G.D. and Shaw, J.D (2001). Voluntary turnover, social capital and organizational performance. *Academy of management review*. 26(3), 446- 456.
- Gold, A. H. Malhotra, A. and Segars H (2001). Knowledge Management: An Organizational Capabilities Perspective *Journal of Management Information Systems*. 18(1), 185-214.
- Huber, G. P (1991). Organizational Learning: The Contributing Processes And The Literatures Organization. *Science* 2(1), 88-115.
- Johannessen, Jon-Arild (2008). Organizational innovation as part of knowledge management, *International Journal of Information Management*. p 405.
- Lambert, Eric G. et al (2010). the Relationship Among Distributive and Procedural Justice and Correctional Life Satisfaction, Burnout, and Turnover Intent: An Exploratory Study. *Journal of Criminal Justice*. 38(1), 7-16.
- Lee, Y-C. and Lee, S-K (2007). Capabilities Processes and Performance of Knowledge Management: A Structural Approach *Capabilities Processes and Performance of Knowledge Management: A Structural Approach* 17(1), 21-41.
- Liao, C. Chuang, S-H. and To, P-L (2010). How knowledge management mediates the relationship between environment and organizational structure. *Journal of Business Research Article In Press Elsevier*.
- Linderman, K. Schroeder, R. G. and Senders, J (2010). A Knowledge Framework Underlying Process Management. *Decision Sciences Journal*. 41(4), 689-719.
- Liu, P. L., and Tsai, C. H (2007). Effects of Knowledge Management Systems on Operating Performance: An Empirical Study on High-Tech Companies using the Balanced Score Card Approach. *International Journal of Management*. 24 (4), 734-743.
- Lutchman, C (2008). Leadership Impact on Turnover Among Power Engineers in the Oil Sands of Alberta. Dissertation Presented in Partial Fulfillment of the Requirements for the Degree of Doctor of Business Administration. University of Phoenix.
- Martensson, M (2000). A critical review of knowledge management as a management tool. *Journal of Knowledge Management* 4(3), 204-216.
- Miranda, S. M., Lee, J. N., & Lee, J.H (2011). Stocks and flows underlying organizations' knowledge management capability: Synergistic versus contingent complementarities over time. *Information & Management*. pp: 382-392.

- Nayir, Z. D. and Uzuncarsili U (2008). a cultural perspective on knowledge management: the success story of Sarkuysan company. *Journal of Knowledge Management*. 12(2), 141-155.
- Price, J. L (1997). *The study of Turnover*. Ames. IA. Iowa State University Press.
- Sedera, D. and Gable, G. G (2010). Knowledge Management Competence for Enterprise System Success. *Journal of Strategic Information Systems*. 19, 296-306.
- Shafiei Nikabadi, Mohsen; Ameri Shahrabi, mohsen (2014). The Impact of Human resources management Practices on the Acquisition. Creation and Production of Knowledge in the Supply Chain of the Automotive Industry. 4(3), 353-361.
- Stollberg, Michael. Anna, V. Zhdanova. Dieter, Fensel (2004). H-Tech Sight a Next Generation Knowledge Management Platform. *Journal of information and Knowledge management*. 3(1), 47-66.
- Xu, J. Li, Y (2009). An empirical investigation of knowledge management and innovative performance: The case of alliances. *Research Policy*. 38, 358-368.
- Zack, M., Mckeen, J. and Singh, S (2009). Knowledge management and organizational performance: an exploratory analysis. *Journal of Knowledge Management*. 13(6), 392-409.

