




Typology of Critical Knowledge Losing the National Oil Company: A Qualitative Approach

- Hamed Hosseinzadeh**  PhD Student in Comparative Management. Department of Public Administration, Bonab Branch, Islamic Azad University. Bonab. Iran.
- Nader Bohlooli** * Assistant Professor, Department of Public Management, Bonab Branch, Islamic Azad University, Bonab. Iran
- Mojtaba Ramezani**  Assistant Professor, Department of Public Management, Bonab Branch, Islamic Azad University, Bonab. Iran
- Abbasgholi Sangi Noorpour**  Assistant Professor, Department of Public Management, Bonab Branch, Islamic Azad University, Bonab. Iran

Abstract

Purpose: Leaving knowledgeable and experienced employees from the organization is detrimental to success and achieving its goals. The organization can achieve its missions when knowledge is documented in the organization and take the necessary measures to maintain it. The purpose of this article is to find the types loss of knowledge in the oil company. **Methodology:** This research is based on the data grounded theory method, based on purposeful theoretical sampling among experts and experts in the oil company. To analyze the collected data, coding and comparative analysis were used to construct different categories of knowledge in the organization. **Findings:** The findings showed that there are seven types of knowledge in the oil company, which are: operational knowledge, specialized knowledge, business knowledge, learning knowledge of success and failure, Process knowledge, conditional knowledge, extra-organizational knowledge. **Result:** The present study is presented to provide a set of preliminary information for

* Corresponding Author: na.bohlooli@gmail.com

How to Cite: Hosseinzadeh, H., Bohlooli, N., Ramezani, M., Sangi Noorpour, A. (2023). Typology of Critical Knowledge Losing the National Oil Company: A Qualitative Approach, *Journal of Knowledge Retrieval and Semantic Systems*, 10(35), 69-104.

oil company managers in order to prepare knowledge management strategies to deal with knowledge loss.

Keywords: Organizational Knowledge, Knowledge Staff, Critical Management, Grounded Theory.



1. Introduction

The primary source of knowledge within the organization is its human capital. Throughout an individual's tenure within an organization, the human resources department can accumulate a wealth of skills, experiences, and ideas. This accumulation of knowledge is often referred to as a person's knowledge reserves, and can serve to generate both value and power for both the individual and the organization (Siyadi et al, 2016). The depletion of organizational knowledge is a regrettable reality for the organization (Bammad Sufi et al, 2016). The phenomenon of knowledge leakage within organizations has been the departure of knowledge workers, resulting in the loss of both tangible and intangible knowledge, is considered a critical factor in knowledge outflow from an organization. In the oil industry, expertise holds significant value across various specializations. Unlike several engineering domains, the regulations and principles of engineering that govern this industry are challenging to document and codify (Bagheri, 2004). The utilization of organizational knowledge has become increasingly imperative due to various factors, including heightened competition and innovation within organizations, workforce retirement, and migration, limited time for knowledge acquisition and testing, shifts in organizational strategies, absence of incentive systems, and insufficient recognition of the potency of knowledge and its ability to generate power (Moayed Khorramabadi et al, 2019).

The oil industry is a highly specialized and experience-driven sector that places significant emphasis on human capital as the most valuable knowledge asset of the organization. According to Rajabpour and Baba Shahi (2020), human resources personnel employed in the oil industry possess significant skills and competencies that can significantly contribute to the attainment of predetermined missions and aims. The oil industry's failure to document, share, and utilize the knowledge generated from experiences and intellectual and knowledge capital is indicative of unproductive practices and cost inefficiencies.

Research Question

What are the classifications of organizational knowledge that emanate from National Oil Company?

2. Literature Review

The objective of knowledge retention is to guarantee that members of an organization are able to utilize knowledge again in the future (Lewalt and Chen, 2017). According to Lin et al (2016), the departure of an individual possessing valuable knowledge from an organization results in a diminution of organizational knowledge, thereby adversely impacting organizational memory (Taghizadeh Masan et al, 2017).

The knowledge of the organization ensures its survival and gives it a competitive advantage. The risk of organizational knowledge loss resulting from employee departures has emerged as a noteworthy concern. According to Daghoos et al (2013). This study aims to identify critical knowledge that contributes to the National Oil Company's organizational objectives and is lost when employees depart. The research methodology involves a comprehensive review of prior studies and exploratory interviews. The National Oil Company operates in a knowledge-based industry. Therefore, by reviewing and analyzing prior research and conducting exploratory interviews, the current study aims to identify the knowledge that is crucial to achieving the organization's goals because, as a knowledge-based industry, the National Oil Company loses this knowledge when employees leave.

3. Methodology

The research method was data-driven and an inductive approach. This study employed a qualitative data collection method, specifically through conducting interviews, to identify the types of knowledge that are being disseminated from the organization.

To ascertain the type of knowledge disseminated by the organization, a diverse group of individuals possessing expertise in the relevant subject matter, including academic authorities, were interviewed. The interviews were carried out using a semi-structured and in-depth approach. The length of the interview ranged from 20 to 60 minutes. Data collection was carried out until the point of data saturation. To authenticate the researchers, two external review strategies were employed: interviewing individuals beyond those designated for the interview to scrutinize and assess the research process, research output, and its precision, and pluralism, which entailed interviewing individuals at varying levels of the organization

with distinct responsibilities.

The study employs a qualitative data collection method, specifically through conducting interviews, to identify the types of knowledge that are being disseminated from the organization. To ascertain the typology of knowledge emanating from the organization, a diverse group of individuals possessing expertise in the relevant subject matter, including academic authorities, were interviewed. The interviews were carried out using a semi-structured and in-depth approach. Data collection was carried out until the point of data saturation. To authenticate the researchers, two external review strategies were employed: interviewing individuals beyond those designated for the interview to scrutinize and assess the research process, research output, and its precision, and pluralism, which entailed interviewing individuals at varying levels of the organization with distinct responsibilities.

Results

Based on the results obtained from the present research, the departure of employees from the National Iranian Oil Company results in the loss of seven areas of knowledge. The company utilizes all knowledge that has been identified, which is classified into three distinct categories: vital, non-vital, and conditional knowledge. The three types of knowledge that are vital for a company's success are operational knowledge, specialized knowledge, and business knowledge. These types of knowledge are indispensable for the company, and their absence can result in significant costs for the organization. All the existing knowledge is intended to bolster the operational knowledge of the organization. The second classification pertains to non-vital information, which enhances the operational efficiency of the organization, but its absence has a comparatively lesser effect on the overall performance of the company. The aforementioned knowledge encompasses knowledge of learning from failure and success and process knowledge. Conditional knowledge is a type of knowledge that is contingent upon specific conditions and circumstances within the National Oil Company. Its absence does not have any significant impact on the overall performance of the company. The aforementioned knowledge encompasses both knowledge that exists outside of the organization as well as

knowledge that is contingent upon certain conditions.

6. Conclusion

The present study has identified seven distinct forms of knowledge that experience a decline in the event of employee turnover within an organization. Based on the findings obtained from conducted interviews, it has been determined that within the context of Iran's embargo conditions, operational and business knowledge are the most crucial types of knowledge for the oil company, given the unique characteristics of oil extraction and sale. The loss of expertise in this industry can have a significant impact on the oil company's operations.

Additional structures within the organization serve to support both operational and business domains. One of the factors that can be identified is the significance of specialized knowledge, which is heavily reliant on the specialized knowledge of the staff. In the event of the departure of said individuals from the organization, the operational efficacy of the company may be compromised. Therefore, it is imperative to facilitate the transfer of their knowledge and expertise to other personnel, while also enhancing the knowledge is very important for the company. The acquisition of specialized knowledge within an oil company is a crucial determinant of its operational efficacy, and the absence of such knowledge can have a significant impact on its overall performance.

نوع شناسی دانش‌های حیاتی در حال خروج از شرکت ملی نفت: رویکردی کیفی


دانشجوی دکتری مدیریت تطبیقی. گروه مدیریت دولتی، واحد بناب،
دانشگاه آزاد اسلامی. بناب. ایران

حامد حسین زاده 


استادیار، گروه مدیریت دولتی واحد بناب، دانشگاه آزاد اسلامی، بناب، ایران

نادر بهلولی * 

استادیار، گروه مدیریت دولتی واحد بناب، دانشگاه آزاد اسلامی، بناب، ایران

مجتبی رضانی 

استادیار، گروه مدیریت دولتی واحد بناب، دانشگاه آزاد اسلامی، بناب، ایران

عباسقلی سنگی نور پور 

چکیده

هدف: خروج کارکنان دانشی و باتجربه از سازمان، برای موفقیت و دستیابی به اهداف آن زیان‌بار است. سازمان زمانی می‌تواند به مأموریت‌های خود دست یابد که دانش در سازمان مستند شده و اقدامات لازم برای حفظ آن انجام دهد. هدف مقاله حاضر، شناسایی انواع دانش‌های حیاتی در حال خروج از شرکت ملی نفت است. روش‌شناسی پژوهش: این پژوهش از روش نظریه داده بنیاد، مبتنی بر نمونه‌گیری نظری هدفمند از میان کارشناسان و خبرگان در شرکت ملی نفت است. برای تحلیل داده‌های گردآوری‌شده از کدگذاری و تحلیل مقایسه‌ای برای ساختن دسته‌های مختلف دانش در سازمان استفاده شد. یافته‌ها: یافته‌ها نشان داد که هفت نوع دانش در شرکت نفت وجود دارد که عبارت‌اند از: دانش عملیاتی، دانش تخصصی، دانش بازرگانی، دانش یادگیری از موفقیت و شکست، دانش فرایند، دانش مشروط، دانش فرا سازمانی. نتیجه‌گیری: پژوهش حاضر به منظور شناسایی انواع دانش‌های در حال خروج برای مدیران شرکت ملی نفت به منظور تهیه راهبردهای مدیریت دانش برای تقابل با خروج دانش‌های مهم از سازمان ارائه شده است.

کلیدواژه‌ها: دانش سازمانی، کارکنان دانشی، دانش حیاتی، تحلیل داده بنیاد.

* نویسنده مسئول: na.bohlooli@gmail.com

۱. مقدمه

کسب و حفظ مزیت رقابتی یک چالش واقعی برای سازمان‌ها است؛ بنابراین، برای دستیابی به هدف توسعه پایدار، سازمان‌های پویا راهبردهای متعددی را دنبال می‌کنند. یکی از این راهبردها استفاده از دانش برای بهبود عملکرد سازمان است (عباس و ساقسان^۱، ۲۰۱۹). دانش به‌عنوان یک نهاد و هم به‌عنوان یک منبع قدرت، اهمیت راهبردی برای سازمان‌ها دارد (مرشدی تنکابنی، ۱۳۹۹). دانش در سازمان ترکیبی از اطلاعات وابسته، تجارب و ارزش‌هاست (اکرام و بوخاری^۲، ۲۰۱۱). دانش یک منبع ارزشمند، نادر و غیرقابل جایگزین است که موجب کسب مزیت رقابتی پایدار برای سازمان می‌شود (شهابت^۳، ۲۰۲۰). بر این اساس، مدیریت دانش کلیدی‌ترین عنصر تفاوت سازمان‌ها در کسب مزیت رقابتی شناخته شده است (بهلولی و همکاران، ۱۳۹۹). اساسی‌ترین فرایندها در مدیریت دانش ایجاد، تسهیم و استفاده از دانش است (ولاسکوئز و همکاران^۴، ۲۰۲۱). عمده منبع دانش در سازمان نیروی انسانی است. نیروی انسانی در طول سال‌های فعالیت در یک سازمان، مهارت‌ها، تجربیات، اندیشه‌ها را کسب می‌کند که از آن به‌عنوان اندوخته‌های دانش یک فرد محسوب می‌شود، چنین دانشی می‌تواند برای سازمان و فرد ارزش‌آفرین و همچنین قدرت آفرین باشد (صیادی و همکاران، ۱۳۹۵)؛ بنابراین شناسایی و دستیابی به دانش، به دلیل از دست دادن دانش در نتیجه خروج کارکنان برای سازمان بسیار مهم تلقی می‌شود (ماسینگهام^۵، ۲۰۰۸). از دست دادن دانش سازمانی یک حقیقت ناخوشایند برای سازمان‌ها می‌باشد (بامداد صوفی و همکاران، ۱۳۹۵). خروج دانش سازمانی در شرکت‌هایی چون ناسا^۶، بریتیش پترولوم^۷ قابل مشاهده است (جینکس و دورسیکوا^۱، ۲۰۱۳).

1. Abbas & Sagsan
2. Akram & Bokhari
3. Shehabat
4. Velásquez et al
5. Massingham
6. NASA
7. British Petroleum

عموماً سازمان‌ها از روش‌های دستیابی به دانش حمایت می‌کنند، اما روش نظام‌مندی برای ارزیابی خروج دانش از سازمان ندارند (کارسترو^۲، ۲۰۱۳)؛ بنابراین سازمان‌ها در بیشتر موارد نمی‌دانند چه چیزی را از کارکنانی که قصد ترک سازمان را دارند، بیاموزند (سامبال^۳، ۲۰۱۸). خروج کارکنان از سازمان موجب تقلیل دانش در سازمان و همچنین انتقال دانش به سازمان‌های رقیب می‌شود (بوسارد^۴، ۲۰۱۳). از نگرانی‌های اصلی صنعت نفت، به‌عنوان یکی از شرکت‌های اساسی در کشور، افزایش خروج ارادی نیروهای انسانی و تمایل به ترک خدمت کارکنان به‌ویژه کارکنان دانشی است. اساس این نگرانی، در بودن دانش و تخصص کارکنان دانشی نهفته است که نگه‌داشت آن‌ها را در سازمان، پیچیده و مشکل می‌کند (افخمی اردکانی و فرحی، ۱۳۹۰). یکی از مهم‌ترین شیوه‌هایی که موجب خروج دانش از سازمان می‌شود، از دست دادن نیروی دانشی است که به معنای از دست دادن دانش ملموس و ناملموس برای یک سازمان است. صنعت نفت نیز صنعتی است که در بسیاری از تخصص‌های آن «تجربه» حرف اول را می‌زند و برخلاف بسیاری از رشته‌های مهندسی، قواعد و اصول مهندسی حاکم بر آن به‌سختی قابل‌نوشتن و کد شدن است. گستردگی شرکت‌های نفت بین‌المللی در سطح جهان، تعداد زیاد کارکنان آن‌ها، نوع دانش در صنعت نفت (که در بسیاری از موارد مبتنی بر تجربه است) و نقش پررنگ سرمایه دانش در حفظ رقابت‌جویی شرکت‌ها، موجب شده است مدیریت دانش موردتوجه شرکت‌های بزرگ بین‌المللی در صنعت نفت و گاز قرار گیرد (باقری، ۱۳۸۳). ضرورت استفاده از دانش سازمانی را می‌توان در عواملی همچون افزایش میزان رقابت و نوآوری میان سازمان‌ها، بازنشستگی و مهاجرت نیروی کار، مقدار زمان قابل‌دسترس برای آزمایش و به دست آوردن دانش، تغییرات راهبردها در سازمان، عدم وجود نظام انگیزشی، عدم باور به این موضوع که دانش قدرت است و قدرت زا و ... به‌وضوح مشاهده کرد

-
1. Jennex & Durcikova
 2. Castro
 3. Sumbal
 4. Bussard

(مؤیدی خرم‌آبادی و همکاران، ۱۳۹۸). باید توجه کرد که مدیریت امور ناملموس و ذهنی نظیر دانش، دشوار است. در واقع آنچه مدیریت می‌شود، منابع دانش، فناوری‌های مربوط به آن‌ها فرایندها و شیوه‌ها و از همه مهم‌تر، افراد انسانی هستند که اگر منابع تمامی دانش ایجاد نکرده باشد، حجم بسیار چشم‌گیر از دانش خود را از دست خواهد داد (صادقی، ۱۳۹۸). کارکنان دانشی اساس سرمایه فکری سازمان را شکل می‌دهد، آن‌ها به‌عنوان منبعی برای نوآوری در سازمان محسوب می‌شود (هاشم‌زهی و همکاران، ۱۴۰۰). کارکنان دانشی افرادی هستند که در فرایند تولید، توسعه و کاربرد دانش تلاش می‌کنند (یو و فان، ۲۰۱۵).

با توجه به گستردگی فعالیت‌های شرکت نفت که از استخراج تا فروش هستند و طیف وسیعی از دانش از جمله مهندسی و فروش و بازرگانی در برمی‌گیرد، حجم عظیمی از دانش با اجرای پروژه‌های مختلف و مدیریت‌های تخصصی تولید می‌شود که قسمتی از این دانش در قالب اسناد و مدارک، گزارش‌ها، نرم‌افزارها، دستورالعمل‌ها و غیره ثبت می‌گردد و قسمتی از آن نیز به‌صورت ناملموس بوده و در قالب تجربیات، روابط، مهارت‌ها، بینش‌ها و غیره در ذهن افراد پنهان مانده و احتمال اندکی برای انتقال و به‌کارگیری مجدد می‌یابند. صنعت نفت یک صنعتی تخصص‌گرا و تجربه‌محور است که نیروی انسانی به‌عنوان مهم‌ترین دارایی دانشی سازمان قلمداد می‌کند. منابع انسانی شاغل در صنعت نفت، دارای توانایی‌ها و قابلیت‌های مهمی هستند که می‌تواند نقش مهمی در دستیابی به رسالت و اهداف از پیش تعیین شده داشته باشد (رجب پور و بابا شاهی، ۱۳۹۹). عدم مستندسازی، تسهیم و به‌کارگیری مجدد دانش تولیدشده در تجربیات و سرمایه‌های فکری و دانشی موجود در صنعت نفت، در حقیقت هدر دادن هزینه‌ها و نشان‌دهنده‌ی عدم بهره‌وری در این صنعت می‌باشد؛ بنابراین پژوهش حاضر به دنبال پاسخ به سؤال زیر است:

انواع دانش سازمانی که از شرکت ملی نفت خارج می‌شود کدام‌اند؟

مبانی نظری پژوهش

هدف از حفظ دانش، اطمینان از این است که اعضای سازمان می‌توانند از دانش استفاده مجدد کنند. سه مرحله اصلی حفظ دانش شامل کسب دانش، ذخیره دانش و بازیابی دانش که در طول این فرآیند، از دست دادن دانش نیز ممکن است اتفاق بیفتد (لیوالت و چن^۱، ۲۰۱۷). لین و همکاران (۲۰۱۶) معتقدند تقلیل دانش از سازمان زمانی اتفاق می‌افتد که فردی با دانش ارزشمند از سازمان خارج شود که تأثیر منفی بر حافظه سازمانی دارد و منجر به کاهش توانایی، تولید و بهره‌وری می‌شود. خروج کارکنان دانشی و کارآمد از سازمان می‌تواند خسارت‌های برپیکره و ساختار مدیریتی و اجرایی سازمان وارد کند (تقی زاده مسن و همکاران، ۱۳۹۶؛ پیکانی و خنیفر، ۱۳۹۶). تقلیل دانش را می‌توان تبخیر عمدی یا غیرعمدی دانش دانست (پرروت^۲، ۲۰۰۷).

دلایل طبقه‌بندی شده برای از دست دادن دانش وجود دارد که در چهار دسته بازنشستگی، گردش مالی، از کارافتادگی و تغییر شغل تقسیم می‌شود. از دست دادن دانش تأثیرات روان‌شناختی مانند اضطراب، استرس، عدم امنیت شغلی، ایجاد اختلال و کاهش روحیه دارد. همچنین از دست دادن متخصصان، توانایی سازمان را برای نوآوری و حل مسئله کاهش می‌دهد که به‌طور مداوم عملکرد و سودآوری را کاهش می‌دهد (لین و همکاران^۳، ۲۰۱۶؛ سامبال^۴، ۲۰۱۸). همچنین، کرم پور و همکاران (۱۳۹۲) بیان کردند که عدم امنیت شغلی، تفاوت در حقوق و مزایا، عدم ارتقای مناسب، کاهش تعهد سازمانی موجب ترک خدمت کارکنان می‌شود؛ اسمیچرز^۵ (۲۰۱۶) نیز بیان کرد که عدم ترفیع، عدم اقدامات اجتماعی، جو استرس‌زا موجب ترک خدمت در سازمان می‌شود. کارکنان، زمان ترک خدمت ارزشمندترین دانش خود را که در طی سال‌های حرفه‌ای خود کسب

1. levallet & chan
2. Perrott
3. Lin et al
4. Sumbal
5. Sminchise

کرده‌اند، با خود می‌برند (سینگ^۱، ۲۰۰۹).

دانش همواره مهم بوده و هست؛ اما در حال حاضر مهم‌تر و جالب‌تر شده است و آن ناشی از اعمال قدرت دانش برای کسب مزیت رقابتی پایدار است، تئوری پردازان بزرگ اقتصادی و علمی دانش را به‌عنوان مزیت رقابت نهایی برای سازمان‌های جدید و کلید پیروزی آن‌ها بیان کرده‌اند و استدلال می‌کنند که دانش تنها منبعی است که مشکل یا حتی غیرممکن است که تقلیل و کپی شود. لذا مالک آن دارای یک کالای منحصر به فرد و فی‌نفسه است. بدیهی است چنین منبعی باید محافظت، بهسازی و اداره شود و از هر تکنیک و روشی که رشد و اشاعه‌ی بهتر آن را فراهم کند، استفاده شود و از اداره‌ی آن به‌وسیله‌ی شانس جلوگیری شود (نوروزیان، ۱۳۸۴، ۵۶).

پژوهش‌هایی، پیرامون خروج دانش از سازمان و جوانب آن انجام شده است که به برخی از آن‌ها اشاره می‌شود:

لیوالت و پن^۲ (۲۰۱۹) پژوهشی با عنوان حفظ دانش سازمانی و از دست دادن دانش انجام دادند، یافته‌های پژوهش آن‌ها نشان داد که بدون فرآیندهای مناسب برای بازیابی و استفاده مجدد از دانش سازمانی، چرخه مدیریت دانش کامل نیست و منجر به از دست رفتن دانش می‌شود. فقدان سازوکارهای انتقال دانش موجود در سازمان برای تبدیل دانش عینی شده فردی به اجتماعی منجر به از دست رفتن دانش می‌شود. کاستی‌های سازوکارهای انتقال دانش خطر منجر به از دست رفتن دانش عینی می‌شود.

مارتینز و مارتینز (۲۰۱۴) پژوهشی با عنوان نقش عوامل سازمانی در مبارزه با خروج دانش ضمنی در سازمان‌ها انجام دادند، آن‌ها مدلی ارائه کردند که عواملی را که موجب افزایش دانش می‌شوند، شناسایی می‌کند، یعنی شناسایی دانش و نوع دانش در معرض خطر از دست دادن. تجلی رفتارهای دانش (یادگیری، دانستن، ایجاد، به اشتراک گذاری، انتقال و استفاده از دانش)؛ تقویت‌کننده‌های رفتاری در سطح فردی، گروهی و سازمانی. شناسایی خطرات استراتژیک از دست دادن دانش. اجرای یک استراتژی حفظ دانش با در

1. Singh

2. Levallet & Chan

نظر گرفتن این عوامل سازمانی باعث افزایش دانش می‌شود.

دافقوس و همکاران^۱ (۲۰۱۳) پژوهشی با عنوان شناخت و مدیریت خروج دانش از سازمان انجام دادند، آن‌ها بیان کردند که پژوهش‌ها در مورد از دست دادن دانش در مراحل اولیه تکامل است. این مقاله می‌کوشد تا ادبیات موجود را از طریق پژوهش اکتشافی در مورد محرک‌ها و تأثیرات از دست دادن دانش و همچنین استراتژی‌های مربوط به حفظ آن‌ها در عملیات تولید و خدمات گسترش دهد. نتایج این مطالعه نشان می‌دهد که سازمان‌ها باید دانش معماری خود را حفظ و منتشر کنند، هماهنگی استراتژیک بین واحدها را بهبود بخشند، توانایی‌های موجود را از طریق استراتژی‌های مختلف شبکه و شبکه‌های مؤثرتر توسعه دهند و این توانایی‌ها را به رویه‌های عادی سازمانی مؤثر تبدیل کنند تا از بین رفتن دانش و افزایش حفظ دانش را کاهش دهند. در همین حال، تکیه صرف بر رویه‌های عملیاتی استاندارد، سیستم‌های اطلاعاتی و کدگذاری دانش در پایگاه‌های اطلاعاتی می‌تواند حفظ دانش را تضعیف کرده و منجر به از دست دادن دانش شود.

آگستام و همکاران^۲ (۲۰۱۰) پژوهشی با عنوان هفت نوع خروج دانش در فرآیند جذب دانش، انجام دادند. هدف این مقاله شناسایی و توصیف انواع مختلف از دست دادن دانش است که هفت مورد از آن‌ها شناسایی و مشخص شده است. به‌عنوان مثال، یک افت دانش نشان می‌دهد که همه دانش را نمی‌توان ذخیره کرد، بنابراین ممکن است عناصر مهم دانش هنگام ذخیره آن از بین بروند. از دست دادن دانش ممکن است مطلوب باشد، زیرا سازمان ممکن است برخی مواقع تمایل به خیره همه دانش را داشته باشد.

خسروی و همکاران (۱۳۹۹) پژوهشی با عنوان ارائه چارچوبی برای کاربست مدیریت دانش کارکنان در حال خروج از خدمت در بانک انصار انجام دادند، پژوهش آن‌ها نشان داد که مدیریت دانش کارکنان در حال خروج از خدمت بانک انصار در ۸ مقوله؛ ابزارهای انتقال دانش، افزایش تعامل، فرآیندها، آموزش، مشوق، سیستم‌ها،

1. Daghfous et al

2. Aggestam et al

ارزش‌گذاری اطلاعات و ابزارهای ذخیره و نگهداری دانش شکل گرفت. 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. بامداد صوفی و همکاران (۱۳۹۵) پژوهشی با عنوان چارچوبی برای تحلیل ریسک از دست رفتن دانش، ناشی از خروج نیروهای دانشی انجام دادند. آن‌ها بیان کردند که خروج نیروهای دانشی، یکی از مهم‌ترین کانال‌های از دست دادن دانش در سازمان‌ها می‌باشد. نتایج پژوهش آن‌ها 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 رابط با حفظ نیروهای دانشی ارائه دهد. دانش همواره مهم بوده و هست؛ اما در حال حاضر مهم‌تر و جالب‌تر شده است و آن ناشی از اعمال قدرت دانش برای کسب مزیت رقابتی پایدار است.

موسی خانی و همکاران (۱۳۹۰) پژوهشی با عنوان حفظ دانش در سازمان‌های دولتی با رویکرد سیستمی انجام دادند، هدف این مقاله آن است که ضمن بررسی چالش‌های حفظ دانش در سازمان‌های دولتی و با اشاره به کهن‌سالی و بازنشستگی کارکنان دولت و همچنین نیاز به نگاهی سیستمی به حفظ دانش اجزاء تأثیرگذار در حفظ دانش در این بخش را معرفی و بررسی نماید. در نگاه سیستمی به حفظ دانش در دولت سعی شده است مهم‌ترین اجزای یک سیستم حفظ دانش شناسایی شده و ارتباط آن‌ها مورد بررسی قرار بگیرد. با توجه به اینکه تاکنون در زمینه حفظ دانش در سازمان‌ها مطالعات و پژوهش‌های چندانی صورت نگرفته و کمتر به رویکرد پیشگیرانه برای حفظ دانش پرداخته‌اند بررسی حفظ دانش از نگاه سیستمی که در این مقاله صورت گرفته است می‌تواند باعث ایجاد ذهنیت سیستمی در مورد حفظ دانش کارکنان در حال خروج از یک سازمان دولتی شده و عوامل پیش‌گیرنده بحران دانشی را برای مدیران شفاف نماید.

دانش سازمان موجب تضمین بقای آن است و باعث ایجاد مزیت رقابتی می‌شود. از دست دادن دانش ناشی از خروج کارکنان به یک ریسک قابل توجه برای سازمان‌ها تبدیل شده است. خروج کارکنان، برون‌سپاری، مقاومت در برابر یادگیری و ... می‌تواند موجب خروج دانش از سازمان شود (دافوس و همکاران^۱، ۲۰۱۳). این امر بیشتر زمانی نمود پیدا می‌کند که سازمان از کارکنان دانشی و متخصص برخوردار است (جاسیمودین و همکاران^۲، ۲۰۱۲). در نتیجه پژوهش حاضر با بررسی و مطالعه پژوهش‌های پیشین و انجام مصاحبه‌های اکتشافی، به دنبال شناسایی دانش‌هایی است که نقش اساسی در دستیابی به اهداف سازمان دارند و با خروج کارکنان از شرکت ملی نفت که یک صنعت مبتنی بر دانش است، از دست می‌رود. چارچوب پیشنهادی در مقاله حاضر، می‌تواند علاوه بر معرفی و شناسایی انواع دانش در شرکت ملی نفت، راه‌کارهایی را در زمینه پیشگیری از خروج انواع دانش در سازمان و همچنین حفظ و نگهداری آن‌ها ارائه دهد این امر زمانی نمود پیدا می‌کند که برنامه انتقال مستمر دانش در سازمان وجود داشته باشد.

روش پژوهش

روش پژوهش حاضر، داده بنیاد و از رویکرد استقرایی است. گردآوری داده‌ها به شکل کیفی است و با استفاده از مصاحبه گردآوری شده و انواع دانش‌هایی که به نحوی از سازمان خارج می‌شوند، شناسایی شده است.

به دلیل دانش محدود در زمینه پژوهش، نیاز به بررسی اولیه ادبیات برای افزایش آگاهی و شناسایی خلأ موجود در ادبیات موجود و داشتن شفافیت افکار در مورد مفاهیم و افزایش حساسیت نظری احساس می‌شود (کوبین و استراوس^۳، ۲۰۱۴).

برای احصاء انواع دانشی که از سازمان خارج می‌شود، از طیف مختلفی از افراد که در زمینه موضوع مورد مطالعه شناخت داشتند و همچنین صاحب‌نظران دانشگاهی این حوزه

-
1. Daghfous et al
 2. Jasimuddin et al
 3. Corbin & Strauss

مصاحبه به عمل آمد که در جدول شماره ۱ به تفکیک میزان تحصیلات، تخصص کاری آن‌ها نشان داده شده است. به‌زعم آرتینیان^۱ (۲۰۰۹) در پژوهش‌هایی که از روش داده بنیاد استفاده می‌شود، اندازه نمونه را نمی‌توان پیش‌بینی کرد. نمونه‌گیری در بخش کیفی به صورت نظری و قضاوتی و به شیوه هدفمند انجام گرفت. پتون^۲ (۲۰۰۷) معتقد است که نمونه‌های نسبتاً کوچک، حتی اگر تنها باشد اما به‌طور هدفمند انتخاب شده باشد، می‌تواند داده‌های با کیفیتی را ارائه دهد. بدین ترتیب برای شروع مصاحبه از خبرگان در حوزه منابع انسانی و مدیران ارشد در شرکت نفت و همچنین اساتید دانشگاه استفاده شده است.

جدول ۱. فهرست مصاحبه‌شوندگان به تفکیک تحصیلات و زمینه شغلی

ردیف	تخصص	مدرک تحصیلی	تعداد
۱	استاد دانشگاه	دکتر	۳
۲	مدیر منابع انسانی	دکتر	۲
۳	مدیر معاون اداری مالی	کارشناسی ارشد	۲
۴	مدیر فروش و بازرگانی	کارشناسی ارشد	۲
۵	مدیر برنامه‌ریزی	کارشناسی ارشد	۳
۶	مهندس ارشد	کارشناسی ارشد	۲
۷	مدیر فنی	کارشناسی ارشد	۱
۸	مدیر مهندسی و طرح‌ها	کارشناسی ارشد	۱
	جمع کل		۱۶

مصاحبه‌ها به روش نیمه ساختاریافته و عمیق انجام گرفت. در شروع مصاحبه، به مصاحبه‌شوندگان توضیح داده شد که هدف از این پژوهش، شناسایی دانش‌هایی است که کارکنان هنگام ترک سازمان خارج می‌کنند. سپس اهمیت و ضرورت این پژوهش و همچنین یک تعریف کلی از مدیریت دانش و چرایی خروج دانش از سازمان ارائه شد. سؤالات مصاحبه بیشتر بر روی انواع دانش در بخش‌های مختلف سازمان، اهمیت هر فرآیند و دانش متمرکز بود. پس‌از آن از مصاحبه‌شوندگان درخواست شد دیدگاه‌ها و

1. Artinian
2. Patton

نظرات خود را در این باب مطرح نماید. برخی مواقع نیز سؤالات در خصوص برخی از شیوه‌ها و دانش‌های خاص بیان می‌شد تا مصاحبه‌شوندگان توضیحات بیشتر و جزئی‌تری را بیان کنند. مدت‌زمان مصاحبه از ۲۰ تا ۶۰ دقیقه متغیر بود. جمع‌آوری داده‌ها تا زمان اشباع شدن داده‌ها ادامه داشت بدین ترتیب در مصاحبه‌های انجام‌شده جدید دیگر هیچ دیدگاه نظری نو یا خصوصیات دسته‌های اصلی نظری را ایجاد نکرد. یادداشت‌ها و کدهای به‌دست‌آمده در طول فرایند مصاحبه ثبت شدند، که به‌عنوان پایه‌ای برای تجزیه و تحلیل داده‌های رمزگذاری شده، توسعه مفاهیم و دسته‌ها و ارائه اعتبار تفسیری عمل می‌کند (چارماز و بیلگروا^۱، ۲۰۰۷).

به‌منظور اعتبارسنجی در پژوهش‌های کیفی، پژوهش‌گران باید حداقل از دو راهبرد برای آن استفاده کنند (کرسول، ۲۰۰۷). به این منظور، پژوهش‌گران از دو راهبرد بازبینی خارجی (انجام مصاحبه با افرادی به‌جز افراد تعیین‌شده برای مصاحبه به‌منظور تحلیل و بررسی فرایند پژوهش، خروجی پژوهش و میزان دقت آن) و تکثرگرایی (مصاحبه با افرادی که در سطوح مختلف سازمان با مسئولیت‌های متفاوت هستند) استفاده کردند.

تحلیل داده‌ها

برای تحلیل داده‌های کیفی حاصل از مصاحبه‌های اکتشافی از رویکرد ویرایشی استفاده شد. در این سبک، مفسر مانند ویرایش‌گری که در پی بخش‌های معنی‌دار، کم‌وزیاد کردن کلمات یا جملات، حذف کلمات غیرضروری در متن است، وارد متن می‌شود. در این روش برای استخراج مفاهیم از میان اطلاعاتی که در طول مصاحبه به‌دست آمده، عمل کدگذاری انجام می‌گیرد. در این پژوهش برای شکل‌گیری مفاهیم و مقوله‌ها از کدگذاری اولیه و ثانویه و خلق معانی و مفاهیم استفاده شده است. از این‌رو، برای تحلیل مصاحبه‌ها مراحل زیر انجام شده است:

۱. تحلیل و تلخیص داده‌ها: در این مرحله نمونه‌گیری باید به حد وسیع انجام شود تا پژوهشگر قادر به کشف مفاهیم در موقعیت واقعی باشد. ممکن است از درون یک

مصاحبه کدهای زیادی استخراج شود. داده‌ها به‌طور مرتب موردبازنگری قرار می‌گیرند، کدهای جدید احصاء و کدهای نهایی مشخص می‌شوند.

۲. آماده‌سازی داده‌ها: پس از نسخه‌برداری جدولی تهیه شد که پاسخ سؤال‌ها برای هر مصاحبه‌شونده مشخص شد.

۳. کشف مقوله‌ها: در این مرحله مفاهیم بر اساس ارتباط با موضوعات مشابه طبقه‌بندی می‌شوند که به این کار مقوله‌پردازی گفته می‌شود. مقولات دارای قدرت مفهومی بالایی هستند زیرا می‌توانند مفاهیم را بر محور خود جمع کنند.

۳. کدگذاری اولیه: در مرحله کدگذاری اولیه، مفاهیم کلیدی گفته‌های مصاحبه‌شوندگان تدوین شد. عنوان‌های انتخابی توسط خود پژوهشگر انتخاب شده است و تلاش بر این بوده تا بیش‌ترین ارتباط و هم‌خوانی را با داده‌هایی که نمایانگر آن است، داشته باشند.

۴. کدگذاری ثانویه یا محوری: در این مرحله، به مجموعه‌ای از مفاهیم مشترک، عنوانی تعلق می‌گیرد.

۵. خلق معانی و مفاهیم: در این مرحله، با تجمیع مفاهیم مشترک با استفاده از مطالبی که مصاحبه‌شوندگان عنوان کرده‌اند، مدلی جامع به دست می‌آید که نشان‌دهنده دانش‌هایی است که به طرق مختلف از سازمان خارج می‌شود؛ و به‌عنوان چارچوب مفهومی ارائه می‌شود.

جدول ۲. خلاصه‌ای از انواع دانش و میزان اهمیت آن‌ها

ملاحظات	میزان اهمیت بر اساس نظر مصاحبه‌شوندگان	انواع دانش
اگر به‌درستی مدیریت شود، می‌تواند برتری رقابتی داشته باشد و برای شرکت هم از لحاظ هزینه و استخراج نفت حاضر اهمیت باشد	حیاتی	دانش عملیاتی
اگر به‌درستی مدیریت شود، می‌توان از خرابی تجهیزات کاسته و در همه حال آماده نگه‌داشتن لوازم و تجهیزات کمک کرد.	حیاتی	دانش تخصصی
این دانش برای شرکت نفت با توجه به نقش آن در اقتصاد	حیاتی	دانش بازرگانی

انواع دانش	میزان اهمیت بر اساس نظر مصاحبه‌شوندگان	ملاحظات
		کشور، از اهمیت زیادی برخوردار است. با توجه به اینکه ایران بر فروش نفت متکی است، خروج آن از سازمان می‌تواند برای شرکت نفت زیان‌بار باشد.
دانش یادگیری از موفقیت و شکست	غیر حیاتی	اگرچه شکست‌ها در سازمان، هزینه‌های زیادی دارد، اما با یادگیری از موفقیت‌ها و شکست‌ها می‌تواند به‌عنوان عاملی برای بهبود امور در شرکت باشد و با تشویق دانش از موفقیت‌ها می‌توان راهی برای کسب دانش باشد.
دانش فرآیند	عادی	هرچند این نوع دانش برای سازمان حیاتی نیست، اما می‌تواند راهنمای عمل در شرکت نفت باشد، زیرا بیشتر این دانش‌ها در اسناد و مدارک شرکت به‌راحتی قابل دسترس است.
دانش فرا سازمانی	غیر حیاتی	هرچند این دانش برای شرکت حیاتی نیست و از دست دادن آن تأثیر خاصی در وظیفه اصلی شرکت ندارد، اما اگر به‌صورت درست مدیریت شود، می‌تواند بر بهبود بهره‌وری در شرکت شده و کارهای اضافی را بهبود بخشد.
دانش مشروط	عادی	هرچند این دانش به‌عنوان دانش مستقل برای شرکت در نظر گرفته می‌شود، اما بخشی از دانش‌های تخصصی، عملیاتی و بازرگانی است.

ادبیات محدودی در زمینه خارج شدن دانش از سازمان وجود دارد؛ بنابراین پژوهش حاضر می‌تواند کمکی در راستای ایجاد بینش جدید در خصوص از دست دادن دانش در شرکت نفت باشد. پژوهشگران و مدیران می‌توانند از این روش برای ایجاد استراتژی‌های مختلف مدیریت دانش استفاده کنند که می‌تواند برای جلوگیری از این تلفات استفاده شود. کدگذاری محوری، فرایند یکپارچه‌سازی و پالایش نظریه است. در یکپارچه‌سازی، مقوله‌ها حول یک مفهوم مرکزی که قدرت توضیح دهی دارد، مرتب می‌شوند. در این مرحله ارتباط میان مقوله محوری با دیگر مقوله‌ها مورد بررسی قرار می‌گیرد. بر این اساس با توجه به شکل شماره ۱، هفت نوع اصلی از دانش هنگام خروج کارکنان از سازمان از بین می‌رود که در این زمینه توضیحاتی ارائه می‌شود که در ذیل پاسخ به سؤال پژوهش که عبارت بود از اینکه کدام دانش‌ها در زمان از دست دادن کارکنان از سازمان خارج

می‌شود؟

دانش عملیاتی

دانش عملیاتی اشاره به نحوه انجام فعالیت‌ها در سازمان دارد. این دانش برای انجام عملیات در سازمان ضروری است. عملیات به مجموعه فرآیندهایی اشاره دارد که ورودی‌ها را به خروجی تبدیل می‌کند که موجب خلق ارزش برای مشتریان می‌شود (نجمی و همکاران، ۱۳۹۱). عملیات در شرکت دربرگیرنده توسعه و استفاده از منابع به‌منظور دستیابی به کالا و خدمات موردنیاز برای مشتریان شرکت است. دانش عملیاتی در شرکت نفت دارای طیف گسترده‌ای است. با توجه به اینکه حوزه فعالیت شرکت نفت جهانی است، عملیات‌های مختلفی در آن صورت می‌گیرد که در سه دسته بالادستی، پایین دستی و میان دستی تقسیم می‌شود، صنایع بالادستی اشاره به اکتشاف، حفاری و تولید نفت و گاز طبیعی دارد؛ صنایع پایین دستی اشاره به فراوری و جداسازی و تصفیه محصول دارد؛ حوزه میان دستی اشاره به تمام صنایع واسط بین استخراج تا رسیدن مواد خام به پالایشگاه را می‌توان در این دسته گنجانده، مانند حمل و نقل دریایی؛ بنابراین دانش عملیاتی برای هر یک از کارکنان مرتبط با سه حوزه یادشده، آموزه‌ها و راهبردهای اجرای عملیات است. دانش عملیاتی شامل جمع‌آوری انتشار اطلاعات است. مصاحبه‌شوندگان تأکید داشتند که در صنعت نفت دانش عملیاتی به‌عنوان مهم‌ترین دانش است؛ زیرا کسب مزیت رقابتی در شرکت نفت، عمدتاً در خصوص اکتشاف و فراوری محصولات مرتبط با نفت است.

به‌زعم مصاحبه‌شوندگان، دانش عملیاتی با ترکیبی از تجربه و تکنولوژی‌های نوین در زمینه فعالیت‌های نفتی مرتبط است. این نوع دانش می‌تواند مستند شده و به‌صورت آموزه‌هایی در اختیار سایر افراد در شرکت قرار گیرد؛ بنابراین مدیریت این نوع دانش از اهمیت زیادی برخوردار است.

دانش تخصصی

دانش فنی شرکت‌کنندگان در شرکت نفت به‌عنوان دانش تخصصی که توسط تکنسین‌های موردنیاز برای این حرفه است، تعریف می‌شود. در دنیای امروز که توسط

فناوری و دانش تخصصی احاطه شده است، برای دستیابی به جایگاه بهتر نیازمند دانش تخصصی هستیم و همواره برای بهبود آن تلاش کنیم امروزه دنیایی که در آن زندگی می‌کنیم، دنیای پیشرفت و تکنولوژی است. در جهان امروزی بشر به طرز عجیبی به تکنولوژی و صنعت وابسته شده است و بدون آن زندگی بشر متمدن تقریباً غیرممکن است. مهندسان صنعت و علم از دستاوردهای صنعتی مهمی داشته‌اند که موجب کاربرد گسترده‌ای از صنعت و علم و فواید حاصل از آن شده است. از آنجا که کار عمده سازمان‌ها در قالب کارهای جزئی و کلی معمولاً به صورت پروژه‌ای صورت می‌پذیرد. برای پیشبرد به اهداف سازمانی و بالا بردن کیفیت و کارایی بالا وجود بخشی به عنوان تعمیرات و نگهداری اهمیت پیدا کرده است. در زمینه نفت قطعات و دستگاه‌ها، وجود افراد متخصص و کاردان و ماهر الزامی می‌باشد. مشارکت کنندگان عقیده داشتند که در صنعت نفت کشور با حجم عظیمی از سرمایه‌گذاری روبه‌رو است بنابراین مدیران بایستی از آمادگی لازم جهت تطبیق سازمان‌های خود با سیستم‌های جدید مدیریتی از جمله مدیریت نگهداری و تعمیرات را داشته باشند. چراکه لازمه تعمیر و ساخت مجدد دستگاه‌ها در رساندن آن‌ها به حد مطلوب نیاز به خلاقیت و نیز تخصص خاص خود را دارد. لذا با توجه به ساخت شرکت نفت بیشتر آن‌ها در طول دوران متمادی جایگاه تعمیرات و نگهداری حساسیت خاصی پیدا می‌کند. در نتیجه می‌توان اشاره نمود که دانش تخصصی دارای اهمیت فراوانی در شرکت نفت دارد.

نظر شرکت کنندگان این بود که صاحب نظران حوزه که این دانش را دارند، نقشی اساسی در حفظ تجهیزات و دستگاه‌ها دارند.

دانش بازرگانی

«فروش نفت ایران» به عنوان یکی از حساس‌ترین فعالیت‌ها در صنعت نفت کشور است. دانش یکی از فاکتورهای کلیدی رقابت در اقتصاد جهانی است؛ اما برای حضور موفق در بازار پویای امروز باید بتوان دانش مشتری را نیز، مدیریت کرد. مدیریت دانش مشتری، این امکان را به شرکت‌ها می‌دهد که فرصت‌های موجود در بازار و نیز مزیت رقابتی را افزایش دهد. وجود قابلیت‌های بازاریابی مبتنی بر مدیریت دانش، این امکان را به سازمان می‌دهد تا

در بازارهای هدف، بهتر عمل نماید. واحدهای بازاریابی در هر شرکت از مهم‌ترین استفاده‌کنندگان از دانش هستند، عمدتاً بینش‌های مؤثر در بازاریابی تحت تأثیر ویژگی‌های مشتریان و شرایط ویژه می‌شود. در شرایط تحریم بیش‌ترین ضربه و آسیب را به کشور وارد می‌کنند. فروش نفت از لحاظ فنی و اقتصادی از شرایط ویژه‌ای برخوردار است که آن را از سایر اقلام و مواد متمایز می‌کند. ایران در مواجهه با تحریم‌های نفتی و بر اساس محدودیت‌های اعمال‌شده مالی و همچنین اتفاقات گذشته ناشی از جنگ، دانش‌هایی را در زمینه بازاریابی به دست آورده‌اند.

مصاحبه‌شوندگان بر این امر تأکید داشتند که بازاریابی به مفهوم آنچه در مورد سایر کالاها وجود دارد، در مورد نفت مصداق ندارد؛ بنابراین نظام بازاریابی نفتی، بر پایه مذاکره، چانه‌زنی و معامله با مشتریان خاص و شناخته‌شده و همچنین بر اساس مراجعه‌ی مشتریان شکل می‌گیرد. بدین ترتیب با توجه به ویژگی‌های خاص نفت که پیوند گسترده‌ای با مسائل سیاسی دارد.

دانش یادگیری از شکست و موفقیت

برخی از مصاحبه‌شوندگان بر این عقیده داشتند که دانش در سازمان حاصل عملکردهای خوب و بد است که موجب شکست یا موفقیت می‌شود، بنابراین دانش در سازمان ایجاد می‌شود. آن‌ها اعتقاد داشتند که عملکردهای خوب و آنچه به‌عنوان موفقیت یاد می‌شود، باید در سازمان به اشتراک گذاشته شود، و از شکست‌ها و عدم موفقیت‌ها درس گرفت و از تکرار آن جلوگیری کرد.

یکی از مصاحبه‌شوندگان بر این عقیده بود که موفقیت‌های به‌دست‌آمده در سازمان ثبت‌شده و به اشتراک گذاشته می‌شود، ولی شکست‌ها به ورطه فراموشی سپرده می‌شود، او بیان کرد که افراد تمایل دارند که موفقیت‌های خود را بازگو کنند، اما نسبت به شکست‌ها، به دلیل وجود مجازات و ترس از اقدامات سخت‌گیرانه از پذیرش و به اشتراک گذاشتن آن‌ها تمایلی ندارند. از آنجا که افراد دانش آنچه اشتباه بود به اشتراک نمی‌گذارند، احتمال تکرار آن در سازمان بیشتر است.

باین حال، با توجه به اینکه سازمان‌ها در شرایط عدم قطعیت زندگی می‌کنند، برخی

از تلاش‌های آن‌ها به شکست می‌انجامد، بنابراین بهتر است که این شکست‌ها هوشمندانه باشد، به عبارتی شکست‌ها موجب رشد آن شود. از سوی دیگر عدم توجه به شکست‌های کوچک منجر به وقوع شکست‌های بزرگ می‌شوند. از این رو، در نظر گرفتن حداقل مجازات‌های سازمانی، ایجاد امنیت روانی در سازمانی و درک دلایل شکست موجب پیشرفت افراد و نیز بهبود روحیه و انگیزه افراد می‌شود. دانش ناشی از موفقیت و شکست، عموماً به بایدها و نبایدها و مستند بر روش‌های استاندارد عملی است. مدیریت دانش مناسب می‌تواند تا حد زیاد بر این امر کمک کند که از موفقیت‌ها استفاده بهینه کرده و نتایج حاصل از آن در سازمان تسهیم شده و از شکست‌ها درس گرفته شود.

دانش فرآیند

دانش، نحوه تمرین مهارت‌هایی است که در دستیابی به هدف نقش دارند. جریان حوادثی که خلاصه عملکرد سیستم‌های تجاری، علمی یا مکانیکی است. دانش فرآیند، دانش مربوط به انجام فرآیندهای مختلف در سازمان است. این نوع دانش بر نحوه چگونگی انجام کارها در سازمان تأکید دارد.

این نوع در سازمان به‌خوبی مستند و ساختارمند است. دانش فرآیند چیزی است که در عمل و چگونگی عملکرد یک سیستم وجود دارد. این دانش در اسناد و رویه‌ها نوشته شده و به راحتی برای مردم در دسترس است. به‌عنوان مثال در این نوع دانش می‌توان اشاره کرد که اگر برای سازمان نیاز به خرید کالایی مانند رایانه باشد، کارکنان می‌دانند که چگونه کالای موردنیاز را بررسی کرده و نوع کاربردی آن تحلیل شود و برای خرید به چه کسی مراجعه شده و فرایند خرید در سازمان به چه شکل است. مصاحبه‌شوندگان عقیده داشتند که افرادی که در سازمان کار می‌کنند، دانش کافی در زمینه امور و چگونگی ارتباط آن‌ها پیدا می‌کنند، بنابراین آن‌ها می‌توانند امور محوله و سازمانی را در زمان کوتاهی انجام دهند. با این حال برخی از آن‌ها عقیده داشتند که فرایند امور در سازمان، به‌صورت مستند و دقیق تعریف شده است. تنها زمانی این نوع دانش مهم تلفی می‌شود که برخی از امور فرایندی مشخص و به‌صورت دقیق تعریف شده ندارد.

دانش فرا سازمانی

در نظام بوروکراتیک تلاش مدیران در جهت کسب کارایی و اثربخشی بیشتر با تأکید بر سلسله‌مراتب هرم سازمانی است. بر این اساس، کارکنان تلاش می‌کنند تا وظایف خود بر مقررات، قوانین و استانداردهای تعیین‌شده انجام دهد، اما در موارد، امور به‌صورت خودجوش، آگاهانه، انرژی و بصیرت خود را در جهت شکوفایی توانایی‌های شخصی خود به نفع سازمان به کار می‌گیرند که کسب دانش در این زمینه از اهمیت زیادی برخوردار است. در این نوع رفتار، کارکنان رفتاری فراتر از وظایف خود انجام می‌دهند و عملکردی فراتر از سطح انتظار از خود ارائه می‌کنند. در این نوع رفتار، کارکنان دانش عملکردی را یاد می‌گیرند. این دانش اهمیت زیادی در دستیابی به اثربخشی و کارایی سازمان دارد. این دانش هرچند ضرورتی بر وجود آن در سازمان نیست، اما وجود آن می‌تواند باعث بهبود امور و ارتقاء بهره‌وری دارد. این نوع دانش موجب آزاد شدن منابع سازمانی برای بهره‌گیری در مقاصد مولدتر شده و همچنین توانمندی سازمان برای انطباق با تغییرات محیطی شود.

به‌زعم اغلب مصاحبه‌شوندگان هرچند وجود این نوع دانش برای سازمان ضروری نیست و هرگز نمی‌تواند جایگزین وظایف اصلی در شغل کارکنان باشد، اما وجود آن موجب بهبود کاهش هزینه‌ها، ابداع و نوآوری، بهبود ارائه خدمات و ارتقاء روابط مثبت بین کارکنان می‌شود.

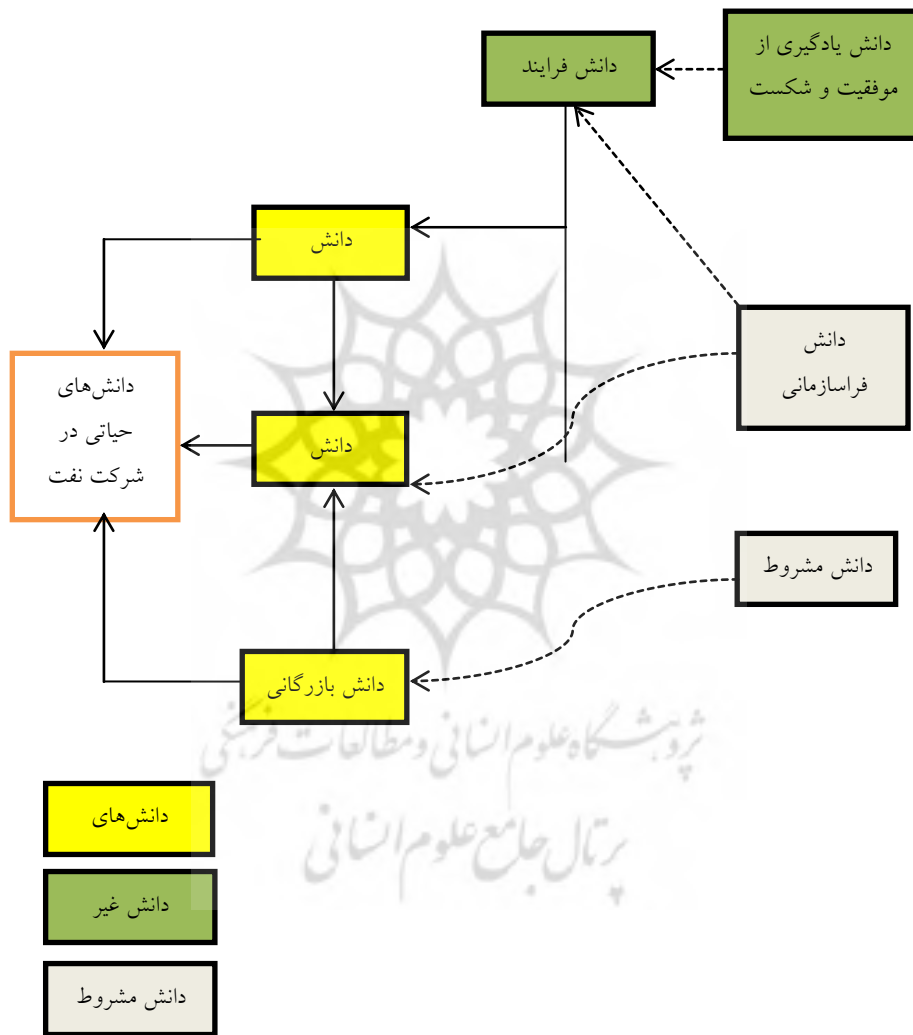
شرکت‌کنندگان معتقد بودند که دانش در مورد وظایف اضافی برای سازمان حیاتی است و وجود آن ضروری ندارد. با این وجود، اگر به‌درستی مدیریت شود، این دانش می‌تواند کارایی در انجام وظایف ثانویه را بهبود بخشد.

دانش مشروط

برخی از مصاحبه‌شوندگان عقیده داشتند که برخی از دانش‌ها مشروط به شرایط و موقعیت‌های خاص است و بر این نکته تأکید دارد که کی و چرا از دانش‌های عملیاتی، تخصصی استفاده می‌شود. برخی از آن‌ها عقیده داشتند که این دانش بخشی از دانش عملیاتی، بازرگانی است و بنابراین لازم نیست که به‌عنوان دانش جداگانه طبقه‌بندی شود.

با این حال برخی دیگر معتقد بودند که این گروه از دانش جداگانه در سازمان است. هرچند وجود این نوع دانش بر بهبود عملکرد افراد در سازمان مؤثر است، اما عدم وجود آن خللی در امور سازمان ایجاد نمی‌کند.

شکل ۱. پیوند میان انواع دانش در شرکت نفت



در شکل ۱، نمودارهای (←) نشان‌دهنده رابطه قوی میان گروه‌ها است و خط نقطه‌چین (⋯) رابطه ضعیف‌تری را بین گروه‌ها نشان می‌دهد.

با توجه به شکل ۱، هفت دانش در شرکت ملی نفت ایران وجود داد که با خروج کارکنان از سازمان از دست می‌رود. همه دانش‌های شناسایی شده برای فعالیت‌های شرکت مورد استفاده قرار می‌گیرد، و به سه دسته دانش‌های حیاتی، غیرحیاتی و مشروط تقسیم‌بندی می‌شوند، دانش‌های حیاتی شامل دانش عملیاتی، دانش تخصصی و دانش بازرگانی است که وجود آن‌ها برای شرکت ضروری بوده و خروج آن‌ها هزینه‌های زیادی برای شرکت‌ها دارد. همه دانش‌های موجود برای پشتیبانی از دانش عملیاتی شرکت انجام می‌شود. دسته دیگر، دانش‌های غیرحیاتی هستند که وجود آن‌ها موجب بهبود عملکرد شرکت می‌شود اما از دست دادن آن‌ها تأثیر نسبتاً کمتری بر عملکرد شرکت دارد این دانش‌ها عبارت‌اند از دانش یادگیری از شکست و موفقیت و دانش فرایند. نوع سوم از دانش‌های موجود در شرکت ملی نفت دانش مشروط است که وابسته به شرایط و موقعیت‌های مختلف است که عدم وجود آن‌ها تأثیری عملکرد شرکت ندارد این دانش‌ها عبارت‌اند از دانش فراسازمانی و دانش مشروط. همچنین خطوط ممتد در مدل نشان‌دهنده رابطه قوی بین دانش‌های موجود در سازمان بوده و خطوط منقطع، رابطه ضعیف بین دانش‌ها را نشان می‌دهد؛ که پشتیبان و حمایت‌کننده یکدیگر هستند.

بحث و نتیجه‌گیری

نیروی انسانی در سازمان به‌عنوان مهم‌ترین و باارزش‌ترین سرمایه سازمان محسوب می‌شود که در زمان انجام وظایف خود در سازمان مهارت‌ها، تجارب و دانش‌های مختلفی را کسب می‌کنند. دانش و مهارت‌های کسب‌شده باید در سازمان مستندسازی شود. این مسئله موجب استخراج دانش نهفته در سازمان و حفظ آن‌ها می‌گردد.

اگر دانش در سازمان مستند نشود، با خروج کارکنان از سازمان، دانش‌های موجود در سازمان از بین می‌رود. صنعت نفت در ایران و پویایی این صنعت، مملو از دانش‌ها، تجربیات و نوآوری‌های بی‌شمار بوده که حفظ و نگهداری و اشاعه‌ی این گنجینه‌های گران‌بها کاری ارزشمند و ماندگار است.

صنعت نفت مبتنی بر تخصص و تجربه است که نیروی انسانی آن مهم‌ترین دارایی

دانشی برای سازمان تلقی می‌شود. با توجه به گسترده‌گی فعالیت‌های صنعت نفت و تغییرات سریع در فناوری و همچنین تنوع تجهیزات، مدیریت دانش و مستندسازی آن‌ها از اهمیت ویژه‌ای برخوردار است.

در پژوهش حاضر هفت نوع از دانش شناسایی شد که با خروج کارکنان از سازمان کاهش پیدا می‌کند. با بررسی‌های به‌عمل‌آمده از مصاحبه‌های انجام‌شده، با توجه به ویژگی استخراج نفت و همچنین فروش آن با توجه به شرایط تحریمی ایران، دانش عملیاتی و دانش بازرگانی به‌عنوان مهم‌ترین دانش موجود در شرکت نفت می‌باشد که خروج هر نوع از دانش در این زمینه موجب بیش‌ترین آسیب به شرکت نفت می‌باشد.

سایر اشکال موجود در سازمان برای پشتیبانی از دانش عملیاتی و بازرگانی می‌باشد. از جمله می‌توان به دانش تخصصی اشاره کرد که تا حد زیادی دانش عملیاتی به دانش تخصصی کارکنان وابسته است. در صورتی که این افراد شرکت را به هر دلیلی ترک کنند، عملیات شرکت با مشکل مواجه می‌شود، از این‌رو انتقال دانش و تخصص این افراد به کارکنان دیگر و ارتقای آن برای شرکت از اهمیت زیادی برخوردار است. دانش تخصصی در شرکت نفت منبع تغذیه اصلی برای عملیات می‌شود و از دست دادن دانش تخصصی به‌شدت عملیات شرکت نفت را تحت تأثیر قرار خواهد داد.

در راستای نتایج به‌دست‌آمده از پژوهش حاضر، لیوانت و پن (۲۰۱۹) بر حفظ و نگهداری از دانش تأکید داشتند و عنوان داشتند که دانش‌های عینی باید بین کارکنان تسهیم شود، مارتینز و مارتینز (۲۰۱۴) بر شناسایی انواع دانش تأکید داشتند و عوامل سازمانی که موجب ممانعت از خروج دانش از سازمان می‌شود، تأکید داشتند، داقفوس و همکاران (۲۰۱۳)، نشان دادند که سازمان‌ها نیازمند استراتژی‌هایی هستند که مانع خروج دانش شده و بتوان دانش را در سازمان حفظ کرد. خسروی و همکاران (۱۳۹۹) و بامداد صوفی و همکاران (۱۳۹۳)، بر اهمیت مدیریت دانش سازمانی تأکید داشتند و بیان کردند که افراد باتجربه یکی از مهم‌ترین دارایی‌های دانشی هر سازمان به‌حساب می‌آید که نیازمند حفظ دانش آن‌ها است که هم‌راستا با نتایج پژوهش حاضر است.

پژوهشگران اذعان داشته‌اند که سازمان‌های بزرگ دریافته‌اند که موفقیت شرکت

نیازمند مهارت، تجارب و دانش نیروی کار است (ویگراماسینگ و همکاران^۱، ۲۰۰۵). با توجه به وجود مشتریان بین‌المللی در شرکت نفت، دانش بازرگانی دارای اهمیت فراوانی در بین‌المللی شدن شرکت نفت دارد، زیرا یکی از دلایل بقاء شرکت، وجود مشتریان بین‌المللی است.

دانش در مورد موفقیت و شکست در همه بخش‌ها وجود دارد. موفقیت برای انگیزه به‌عنوان اقدامات خوب مشترک است، درحالی‌که شکست برای جلوگیری از تکرار آن مشترک است. این دانش به‌طور کلی مستند است و بنابراین از دست دادن آن برای سازمان حیاتی نیست. باین‌حال، اثر متوسط را می‌توان احساس کرد. دانش انجام مراحل مختلف در همه بخش‌ها وجود دارد. دانش در مورد این فرایند باعث کاهش چرخه یادگیری می‌شود و بنابراین شرکت می‌تواند فقدان آن را احساس کند. باین‌حال، ممکن است حیاتی نباشد، زیرا فرایندها صریحاً مستند شده‌اند. دانش فرا سازمانی برای پشتیبانی از عملکرد مناسب دانش در شرکت نفت است. از دست دادن آن دوباره برای سازمان حیاتی نیست زیرا به هیچ تخصصی نیاز ندارد. دانش مشروط، دانش کسب‌شده در طی موقعیت‌های مختلفی است که در آن یک فرد مستقر می‌شود. این دانش در انواع دیگری از دانش مورد بحث قرار گرفته است. آنچه نتایج حاصل از پژوهش حاضر نشان داد، دسته‌های دانش شناسایی شده برای ایجاد ارتباط بین آن‌ها به هم پیوند خورده است.

در سال‌های اخیر تأکید بر مدیریت دانش و ایجاد فضای یادگیرنده برای توسعه نیروی انسانی منجر به اتخاذ استراتژی‌های مبتنی بر دانش و یادگیری شده است. امروزه سازمان‌ها متناسب با نیازها و شرایط خود، ابزارهای مختلفی را برای جاری‌سازی استراتژی‌های خود بکار می‌گیرند. ساختار جمعیتی نیروی انسانی، بازه عمر دانش در سازمان، نیاز به بهبود اشتراک دانش و یا خلق دانش، میزان توجه به نوآوری و خلاقیت و زیر ساختارهای فناوری اطلاعات در انتخاب ابزارهای مدیریت دانش برای بهبود و توسعه نیروی انسانی تأثیرگذار است. نکته مهم، متعدد بودن ابزارهای مدیریت دانش برای تسهیل

و توسعه یادگیری و بهبود دانش نیروی انسانی و سازمان و انتخاب بهینه از میان آن‌ها برای بهبود کسب‌وکار سازمان است.

هزینه خروج کارکنان دانشی هم از بعد مادی و هم از بعد سپردن قابلیت‌ها به رقبا برای سازمان‌ها سنگین تمام می‌شود. سازمان‌ها باید به اهمیت حفظ کارکنان دانشی پی ببرند به‌ویژه کارکنانی که دانش‌های کلیدی سازمان را در اختیار دارند. پر ریسک‌ترین کارکنان از منظر خروج، کارکنان متخصص هستند. پس توانمندی حفظ کارکنان دانشی یک مهارت است که مدیران منابع انسانی باید دارا باشند.

از سوی دیگر، مدیران شرکت می‌توانند با استفاده از روش آبشار دانش مطمئن شوند که دانش حیاتی سازمان علاوه بر اینکه برای دیگر کارکنان منتقل می‌شود، آن‌ها را در سازمان مستند کنند. تکنیک آبشار دانش^۱ به‌جای اینکه فقط به انتقال دانش از متخصصان به یادگیرندگان تکیه داشته باشد؛ بر کارآموزانی تمرکز می‌کند که دانش را از فرد متخصص بیرون بکشند و آن را برای بهره‌برداری بیشتر در اختیار سایر افراد قرار دهند (سان^۲، ۲۰۰۵).

همانند سایر پژوهش علمی، پژوهشگران نیز با محدودیت‌هایی مواجه بودند که این امر می‌تواند فرصتی برای کاوش در آینده ایجاد کند. از مواردی که می‌توان به آن اشاره کرد، پژوهش حاضر در شرکت نفت انجام شده است که دارای فعالیت‌های مختلف بوده و نیازمند نیروی کار متخصص و با دانش است که حفظ و نگهداری از دانش آن‌ها می‌تواند برای شرکت نفت مشکل باشد، بنابراین پژوهش پیرامون راه‌های حفظ و نگهداری کارکنان دانشی و همچنین راهکارهای مستندسازی دانش در آن، توسط پژوهش‌گران آتی می‌تواند مدنظر قرار گیرد. همچنین پژوهش‌گران آتی می‌توانند راهبردهای مختلف مدیریت دانش را به‌منظور جلوگیری از خروج دانش از شرکت نفت شناسایی کنند. از سوی دیگر، پژوهش‌های انجام شده پیرامون دانش‌های موجود در سازمان‌ها است که به‌صورت محدود بوده که پژوهش حاضر می‌تواند مسیر جدیدی برای پژوهش‌گران باشد.

1. Knowledge Waterfall Technique

2. sun

تعارض منافع

نویسندگان اعلام می‌دارند که هیچ‌گونه تعارض منافی در پژوهش حاضر وجود ندارد.

ORCID

Hamed



<https://orcid.org/0000-0002-3784-1175>

Hosseinzadeh



<https://orcid.org/0000-0002-4075-0522>

Nader Bohloli



<https://orcid.org/0000-0001-5275-4830>

Mojtaba Ramezani



<https://orcid.org/0000-0003-0873-2938>

Abbasgholi Sangi



Noorpour



منابع

- افخمی اردکانی، مهدی؛ فرحی، رضا (۱۳۹۰). فرهنگ تعهد سازمانی و تمایل به ترک خدمت کارکنان دانشی: طراحی و تبیین مدلی در پژوهشگاه صنعت نفت. فصلنامه علوم مدیریت ایران، ۶(۲۴)، ۱-۲۴.
- باقری، رضا (۱۳۸۳). کارکرد مدیریت دانش در صنعت نفت و مطالعه موردی به کارگیری آن در چند شرکت نفت بین‌المللی. مرکز مطالعات تکنولوژی دانشگاه صنعتی شریف، گروه نفت و انرژی. همایش ملی توسعه فناوری در صنعت نفت، دوره ۲، ۱-۱۲.
- بامداد صوفی، جهانیار؛ تقوی فرد، محمدتقی؛ ارجمند قهستانی، امید (۱۳۹۵). چارچوبی برای تحلیل ریسک از دست رفتن دانش، ناشی از خروج نیروهای دانشی. مطالعات مدیریت (بهبود و تحول)، ۲۵(۸۲)، ۲۹-۵۲.
- بهرامی، ساره؛ خدیور، آمنه (۱۳۹۹). ارائه مدل انتخاب استراتژی مدیریت دانش در زنجیره تأمین. مدیریت راهبردی دانش سازمانی، ۳(۹)، ۹۸-۱۳۶.
- بهلولی، علی؛ اسماعیل پور، منصور؛ اسلامبولچی، علیرضا (۱۳۹۹). بررسی عوامل استقرار مدیریت دانش در آموزش و پرورش با استفاده از تکنیک‌های داده‌کاوی (مورد مطالعه: اداره آموزش و پرورش شهرستان دورود). بازاریابی دانش و نظام‌های معنایی، ۶(۲۲)، ۱-۲۶.
- پیکانی، هادی؛ خنیفر، علی (۱۳۹۶). تبیین و اولویت‌بندی عوامل مؤثر بر ترک خدمت کارکنان کلیدی در شرکت‌های واگذار شده شرکت نفت به بخش خصوصی (مورد مطالعه: شرکت لوله‌سازی اهواز). مدیریت منابع انسانی در صنعت نفت، ۸(۳۱)، ۱۵۳-۱۷۵.
- تقی زاده مسن، مجتبی، پهلوانی فراهانی، امیر؛ هجر، علی (۱۳۹۶). بررسی عوامل اصلی خروج از خدمت کارکنان کارآمد و باتجربه از دیدگاه منابع انسانی (مطالعه موردی: یکی از شرکت‌های حفاری نفت و گاز ایران). مجله اکتشاف و تولید نفت و گاز، ۱۵۲(۱)، ۱-۲۹.
- ۳۴
- خسروی، ابوالفضل؛ سوری، محمد؛ عربی، محمد. (۱۳۹۹). ارائه چارچوبی برای کاربردی مدیریت دانش کارکنان در حال خروج از خدمت در بانک انصار. مطالعات مدیریت کسب‌وکار هوشمند، ۸(۳۲)، ۶۵-۸۸.
- رجب پور، ابراهیم؛ باباشاهی، جبار (۱۳۹۹). شناسایی لنگرگاه‌های مسیر شغلی کارکنان دانشی بر

مبنای مدل شایستگی (مورد مطالعه: پژوهشگاه صنعت نفت). پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی، ۱۲(۴)، ۶۳-۹۰.

صادقی، مهرداد (۱۳۹۸). رابطه ابعاد ساختار سازمانی با اجرای مدیریت دانش بر مبنای الگوی بوکوویتز و ویلیامز (نمونه پژوهش: ۱۵ سازمان شهرستان شهرکرد). مدیریت راهبردی دانش سازمانی، ۲(۴)، ۱۳۱-۱۶۹.

صیادی، حسین؛ فلامرزی، احمد؛ اعلم الهدی، عاطفه؛ احمدزاده، محمد (۱۳۹۵). مروری بر مدل‌ها و عوامل کلیدی موفقیت مدیریت دانش در سازمان‌ها، دومین کنفرانس بین‌المللی مدیریت و فناوری اطلاعات و ارتباطات تهران.

کرپور، عبدالحسین؛ احمدی، حیدر؛ صفری کهره، محمد؛ اسداللهی دهکردی، الهه (۱۳۹۲). بررسی و اولویت‌بندی علل و عوامل ترک خدمت کارکنان شرکت پتروشیمی مبین در پارس جنوبی. فصلنامه مدیریت دولتی، ۵(۳)، ۱۲۳-۱۴۲.

مرشدی تنکابنی، محمدحسین (۱۳۹۹). رابطه مدیریت دانش با توسعه حرفه‌ای و عملکرد شغلی کارکنان دانشگاه ایلام در سال ۱۳۹۸. بازیابی دانش و نظام معنایی، ۶(۲۴)، ۲۵-۴۲. مؤیدی خرم‌آبادی، علی؛ برازی، علیرضا؛ ملک، مریم (۱۳۹۸). مدیریت دانش ضرورتی انکارناپذیر در مبارزه با قاچاق کالا و ارز. اقتصاد پنهان، شماره ۱۷، ۴۷-۸۱. موسی خانی، محمد؛ آتشی، علی، پروینی؛ مهسا (۱۳۹۰). حفظ دانش در سازمان‌های دولتی با رویکرد سیستمی. نخستین کنفرانس ملی رویکرد سیستمی در ایران، شیراز.

نجمی، منوچهر؛ عطریانفر، هادی؛ موسوی رضوی، میر مصطفی؛ جعفری، حامد (۱۳۹۱). نقش تعامل واحدهای بازاریابی و فروش در فرایندهای عملیاتی زنجیره خلق دانش. فصلنامه علوم مدیریت ایران، ۷(۲۵)، ۴۷-۷۴.

نوروزیان، میثم (۱۳۸۴). کاربرد مدیریت دانش در بخش دولتی. مجله تدبیر، شماره ۱۵۶، ۳۳-۳۸. هاشم زهی، ریحانه؛ نجف بیگی، رضا؛ بیحی، محمدرضا (۱۴۰۰). طراحی مدل ترک خدمت کارکنان دانشی در شرکت پخش فراورده‌های نفتی خراسان رضوی. فصلنامه مدیریت منابع انسانی در صنعت نفت، ۱۲(۴۷)، ۲۳-۳۹.

References

Abbas, J., Sagsan, M. (2019). Impact of knowledge Management practices on green innovation and corporate sustainable development: A

- structural analysis. *Journal of Cleaner Production*, 229(20), 611-620.
- Akram, F., Bokhari, R. (2011). The role of knowledge sharing on individual performance, considering the factor of motivation-the conceptual framework. *International Journal of Multidisciplinary Sciences and Engineering*, 2(9): 44-48.
- Aggestam, L., Söderström, E., Persson, A. (2010). Seven types of knowledge loss in the knowledge capture process, *Conference: 18th European Conference on Information Systems*, ECIS 2010, Pretoria, South Africa, June 7-9.
- Artinian, B.M. (2009). *Glaserian grounded theory in nursing research: Trusting emergence*, p, 3-17.
- Bussard, G. W. (2013). *Knowledge retention: developing a knowledge transfer plan for the engineering department at wolf creek nuclear operating corporation*. Theses and Dissertations. Pepperdine University.
- Castro, C. (2013). *Knowledge management and the retirement workforce in theme parks*. Theses and Dissertations. Pepperdine University.
- Charmaz, K. and Belgrave, L. L. (2007). *Encyclopedia of Sociology*. Blackwell Pub. Malden, MA: Oxford, UK.
- Corbin, J.; Strauss, A. (2014). *Basics of Qualitative Research: Techniques and Procedures for Developing Grounded Theory*, Sage publications.
- Daghfous, A., Belkhdja, O. and C. Angell, L. (2013). Understanding and managing knowledge loss, *Journal of Knowledge Management*, 17(5), 639-660.
- Jasimuddin, S.M., Connell, N., Klein, J.H. (2012). Knowledge transfer frameworks: an extension incorporating knowledge repositories and knowledge administration: knowledge transfer frameworks, *Information Systems Journal*, 22(3), 195-209.
- Jennex, M. E., Durcikova, A. (2013). Assessing Knowledge Loss Risk. 46th *Hawaii International Conference on Systems Sciences*.
- Levallet, N., Chan, Y. E. (2019). Organizational knowledge retention and knowledge loss, *Journal of Knowledge Management*, 23(1), 176-199.
- Lin, T.C., Chang, C. L. H., Tsai, W. C. (2016). The influences of knowledge loss and knowledge retention mechanisms on the absorptive capacity and performance of a MIS department, *Management Decision*, 54(7), 1757-1787.
- Martins, E. C., Martins, N. (2011). The role of organizational factors in combating tacit knowledge loss in organizations. *Southern African Business Review*, 15(1), 49- 69.
- Massingham, P. (2008). Measuring The Impact of Knowledge Loss: More than Ripples On a Pond. *Journal of Management Learning*,

39(5), 541-560.

- Patton, M.Q. (2007). *Sampling, qualitative (purposive)*, The Blackwell Encyclopedia of Sociology.
- Shehabat, I. (2020). The Role of Knowledge Management in Organizational Performance and Gaining Sustainable Competitive Advantage. *Proceedings of the 2020 Asia Service Sciences and Software Engineering Conference*, 133-139.
- Singh, J. (2009). An empirical study of motivation in the Indian air force, Focus. *Journal of Defence Studies*, 3(1), 31-138.
- Sminchise, V. (2016). Military retention. A comparative outlook, *Journal of Defense Resources Management (JoDRM)*, 7(1), 85-98.
- Sumbal, M.S. (2018). *Critical areas of knowledge loss when employees leave in the oil and gas industry* Muhammad Saleem Sumbal, Eric Tsui, Ricky Cheong, Eric WK See-to. Work.
- Sun, ZH. (2005). A waterfall model for knowledge management and experience management. *Conference: Hybrid Intelligent Systems, 2005. HIS '04. Fourth International Conference on*.
- Wickramasinghe, N. S., Fadlalla, A. M. R., Geisler, E., Schaffer, J. L. (2005). A framework for assessing e-health preparedness. *Int J Electron Healthc*, 1(3), 314-346.
- Velásquez, R., Arias, M., Laraa, J. V. M. (2021). Knowledge management in two universities before and during the COVID-19 effect in Peru. *Technology in Society*. 64(1), 1-7.
- Yoa, N., Fan, L. (2015). the performance of knowledge workers based on behavioral Perspective. *Journal of Human Resource and Sustainability Studies*, 3(1), 21-27.

References [in Persian]

- Afkhami Ardakani, Mehdi; Farahi, Reza (2011). Culture of organizational commitment and the desire to leave the service of academic staff: design and explanation of a model in the oil industry research institute. *Iranian Management Sciences Quarterly*, 6(24), 1-24. [in Persian]
- Bagheri, Reza (2004). The function of knowledge management in the oil industry and a case study of its application in several international oil companies. Technology Studies Center of Sharif University of Technology, Petroleum and Energy Department. *National Conference on Technology Development in Oil Industry*, Volume 2, 1-12. [in Persian]
- Bamdad Sufi, Jahanyar; Taqavi Fard, Mohammad Taqi; Arjmand Qahestani, Omid (2015). A framework for analyzing the risk of knowledge loss due to the departure of knowledge workers. *Management Studies*

- (*Improvement and Transformation*), 25(82), 29-52. [in Persian]
- Bahrami, Sareh; Khadivar, Ameneh (2019). Presenting the selection model of knowledge management strategy in the supply chain. *Strategic Management of Organizational Knowledge*, 3(9), 136-98. [in Persian]
- Bohlouli, Ali; Esmailpour, Mansour; Islambolchi, Alireza (2019). Investigating the factors of establishing knowledge management in education and training using data mining techniques (case study: Department of Education and Training, Duroid city). *Knowledge Marketing and Semantic Systems*, 6(22, 1-26). [in Persian]
- Hashem Zehi, Reyhaneh; Najaf Beigi, Reza; Beihi, Mohammadreza (2021). Designing the model of leaving the service of knowledge workers in Razavi Khorasan Oil Products Distribution Company. *Quarterly Journal of Human Resource Management in Oil Industry*. 12(47), 23-39. [in Persian]
- Khosravi, Abolfazl; Suri, Mohammad; Arabi, Muhammad. (2019). Providing a framework for the application of knowledge management of employees leaving service in Ansar Bank. *Intelligent Business Management Studies*, 8(32), 65-88. [in Persian]
- Karampour, Abdul Hossein; Ahmadi, Heider; Safari Kohreh, Mohammad; Asadollahi Dehkordi, Elaheh (2012). Investigating and prioritizing the causes and factors of employees leaving the service of Mobin Petrochemical Company in South Pars. *Public Administration Quarterly*, 5(3), 123-142. [in Persian]
- Morshedi Tonekaboni, Mohammad Hassan (2019). The relationship between knowledge management and professional development and job performance of Ilam University employees in 2018. *Knowledge retrieval and semantic system*, 6(24), 25-42. [in Persian]
- Moayedi Khorramabadi, Ali; Barazi, Alireza; Malek, Maryam (2018). Knowledge management is an undeniable necessity in the fight against smuggling of goods and currency. *The Hidden Economy*, No. 17, 47-81. [in Persian]
- Musakhani, Mohammad; Atashi, Ali, Parvini; Mahsa (2011). Preservation of knowledge in government organizations with a systemic approach. The first national conference of systemic approach in Iran, Shiraz. [in Persian]
- Najmi, Manouchehr; Atrianfar, Hadi; Mousavi Razavi, Mir Mostafa; Jafari, Hamed (1391). The role of interaction of marketing and sales units in the operational processes of knowledge creation chain. *Iranian Journal of Management Sciences*, 7(25), 47-74. [in Persian]
- Norouzian, Meysam (2004). Application of knowledge management in the public sector. *Tadbir Magazine*, No. 156, 33-38. [in Persian]
- Peykani, Hadi; Khanifar, Ali (2016). Explaining and prioritizing factors

- affecting key employees leaving the service in companies handed over to the private sector by the oil company (case study: Ahvaz Pipeline Company). *Human Resource Management in Petroleum Industry*, 8(31), 153-175. [in Persian]
- Rajabpour, Ebrahim; Babashahi, Jabar (2019). Identifying the anchor points of the career path of knowledge workers based on the competency model (case study: Oil Industry Research Institute). *Human Resource Management Research*, 12(4), 63-90. [in Persian]
- Sadeghi, Mehrdad (2018). The relationship between the dimensions of organizational structure and the implementation of knowledge management based on the Bokowitz and Williams model (research sample: 15 organizations in Shahrekord city). *Strategic Management of Organizational Knowledge*, 2(4), 131-169. [in Persian]
- Sayadi, Hossein; Falamarzi, Ahmad; Aalm al-Hoda, Atefeh; Ahmadzadeh, Mohammad (2015). An overview of models and key success factors of knowledge management in organizations, the second international conference on management and information and communication technology in Tehran. [in Persian]
- Taghizadeh Masan, Mojtaba, Pahlavani Farahani, Amir; Hejr, Ali (2016). Investigating the main factors of leaving the service of efficient and experienced employees from the point of view of human resources (case study: one of Iran's oil and gas drilling companies). *Oil and Gas Exploration and Production Journal*, 152(1), 29-34. [in Persian]

پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی
رتال جامع علوم انسانی

استناد به این مقاله: حسین زاده، حامد، بهلولی، نادر، رضائی، مجتبی، سنگی نور پور، عباسقلی. (۱۴۰۲). نوع شناسی دانش‌های حیاتی در حال خروج از شرکت ملی نفت: رویکردی کیفی، فصلنامه علمی بازیابی دانش و نظام‌های معنایی، ۱۰(۳۵)، ۶۹-۱۰۴.

DOI: 10.22054/jks.2022.62117.1454



Name of Journal is licensed under a Creative Commons Attribution-NonCommercial 4.0 International License.