

مروری بر مفاهیم و تجارب ملی و بین‌المللی مدیریت دانش و انتقال تجربه بازنشستگان به شاغلین*

عاطفه سلیمانی رودی** / دکتری شهرسازی دانشگاه علم و صنعت ایران
فردین کلانتر / کارشناسی مهندسی صنایع

**atefeh.soleimani.r@gmail.com

doi: 10.30496/JREST.2022.321693.1024

چکیده:

امروزه یکی از سرمایه و دارایی‌های اصلی سازمان‌ها، تخصص و شایستگی‌های منابع انسانی و سازوکارهای اشتراک‌گذاری دانش در آن‌ها است. بازنشسته شدن کارمندان دولت و همچنین انتقال آن‌ها بین بخش‌های مختلف، چالش جدیدی برای ابقای دانش و حفظ حافظه سازمانی و متعاقب آن آموزش کارکنان جدید ایجاد می‌کند. حال این سؤال مطرح است که با توجه به تغییر نیروی انسانی شاغل در سازمان و خروج برخی از آن‌ها به دلیل بازنشستگی چگونه می‌توان اطمینان حاصل کرد که دانش سازمانی به طور مستمر حفظ و توسعه پیدا خواهد کرد؟ یا چگونه می‌توان اطمینان یافت قدرتی که سازمان به لحاظ برخورداری از دانش و سرمایه فکری به دست آورده است پایدار خواهد ماند؟ به عبارتی، چگونه می‌توان از خروج دانش از سازمان به هنگام بازنشسته شدن افراد پیشگیری کرد؟ ایجاد نظام مدیریت دانش به دلیل اهمیت دادن به دانش و تجارب موفق افراد و نشر و گسترش آن در سرتاسر سازمان راه‌حل مناسبی برای حفظ اقتدار سازمانی از حیث دانش و دانایی است. بهره‌مندی سایر کارکنان و افراد از اطلاعات و دانش موجود در ذهن افراد و گروه‌های خاص و جلوگیری از خروج آن به هنگام ترک سازمان زمینه مناسبی برای دانش‌افزایی سازمان فراهم می‌سازد. در برابر این مسائل، پژوهش حاضر به دنبال ایجاد مابانی لازم برای مدیریت، انتقال و حفظ دانش، مطالعه تجربیات موفق سازمان‌های بین‌المللی و همچنین مستندات تجربیات داخلی بوده و در انتها خروجی‌های راهبردی متناظر با مطالعات را استخراج کرده است.

واژگان کلیدی: دانش، انتقال دانش، حفظ دانش، نمونه مطالعاتی

A Review of National and International Concepts and Experiences of Knowledge Management and Transfer of Retirees' Experience to Employees

Atefeh Soleimani Roudi \ PhD in Urban Planning, Iran University of Science and Technology

Fardin Kalanter \ Industrial Engineering

Abstract:

The retirement of government employees, as well as their transfer between different departments, creates a new challenge for retaining knowledge and preserving organizational memory, and subsequently training new employees. This is a major problem for many governments. Government agencies need to take the initiative to preserve the knowledge of senior staff because otherwise it will be difficult to provide services to the public sector. Therefore, gaining knowledge from senior staff and then passing it on to other staff as well as updating what has been learned over time is crucial.

Today, one of the main assets of organizations is the expertise and competencies of human resources and knowledge sharing mechanisms in them. Now the question arises that considering the change of manpower working in the organization and the departure of some of them due to retirement, how can we be sure that organizational knowledge will be continuously maintained and developed? Or how can we be sure that the power that the organization has acquired in terms of knowledge and intellectual capital will remain sustainable? In other words, how can knowledge be prevented from leaving the organization when people retire? Creating a knowledge management system due to the importance of knowledge and successful experiences of individuals and its dissemination and expansion throughout the organization is a good solution to maintain organizational authority in terms of knowledge and wisdom.

keywords: knowledge, knowledge transfer, knowledge retention, case studies

* این مقاله مستخرج از پروژه پژوهشی "مطالعه مفاهیم و تجارب ملی و بین‌المللی مدیریت دانش و انتقال تجربه بازنشستگان به شاغلین" انجام شده در مؤسسه مطالعاتی سپید می‌باشد.

۱- مقدمه

بازنشسته شدن کارمندان دولت و همچنین انتقال آن‌ها بین بخش‌های مختلف، چالش جدیدی برای ابقای دانش و حفظ حافظه سازمانی و متعاقب آن آموزش کارکنان جدید ایجاد می‌کند. این به عنوان یک مشکل اصلی پیش روی بسیاری از دولت‌ها است. سازمان‌های دولتی بایستی با ابتکار عمل، دانش کارکنان را حفظ کنند زیرا در غیر این صورت ارائه خدمات به بخش عمومی دچار مشکل خواهد شد. بنابراین، کسب دانش از کارکنان و سپس انتقال آن به سایر کارکنان و همچنین روزآمد کردن آموخته‌ها طی زمان، امری بسیار حیاتی است. مهم‌ترین منبع دارای ارزش در هر سازمان، دانش کارکنان آن است.

امروزه یکی از سرمایه و دارایی‌های اصلی سازمان‌ها، تخصص و شایستگی‌های منابع انسانی و سازوکارهای اشتراک‌گذاری دانش در آن‌ها است. مطالعات نشان می‌دهد که اغلب سازمان‌ها از دانش پایه خود بی‌اطلاع هستند و در نتیجه اتلاف وقت و دوباره‌کاری برای کسب دانش و گردآوری اطلاعات و دانش کاری لازم از دیگران در آن‌ها دو چندان بوده، حتی ممکن است با صرف وقت و انرژی زیاد به علت ضرورت پیش‌نیازهای لازم، نتوان دانش تولید شده را مورد استفاده و بهره‌برداری لازم قرار داد. عدم آگاهی از دانش موجود در سازمان از طرفی باعث می‌شود که اهمیت دانش صریح و تلویحی موجود در کارکنان سازمان نیز نادیده گرفته شود. این امر باعث می‌شود با خروج یک فرد از سازمان در قالب بازنشستگی، حجم قابل توجهی از دانش که در طول زمان تولید شده و ساختار یافته است نیز از مجموعه دارایی‌های سازمان خارج شود. از این رو مطالعه مفاهیم و تجارب ملی و بین‌المللی مدیریت دانش و انتقال تجربه بازنشستگان به شاغلین و شناسایی رویه‌ها و اصول محتوایی فرآیند انتقال و حفظ دانش در نمونه‌های موفق ملی و بین‌المللی از اهمیت و ضرورت بالایی برخوردار می‌باشد.

۲- مرور مبانی

در ادامه مفاهیم در ادبیات موجود، مورد مطالعه و بررسی قرار می‌گیرد.

۱-۲- دانش

در راستای مطالعه حفظ و انتقال دانش سازمانی، در درجه اول باید مفهوم دانش مورد بررسی قرار گیرد. تعاریف زیادی از

دیدگاه‌های مختلف در ارتباط با دانش وجود دارد. امروزه دانش به ابزاری مهم تبدیل شده و به صورت فزاینده‌ای به عنوان یک مفهوم راهبردی و پایه‌ای در سازمان‌ها شناخته می‌شود. از دیدگاهی دانش قدرتی است که یک فرد برای خود ایجاد کرده و آن را حفظ می‌کند تا برتری برای خود ایجاد کند؛ بنابراین، داشتن دانشی خاص به فرد کمک می‌کند تا به یک دارایی ارزشمند برای سازمان تبدیل شود (شاه و حسین، ۲۰۱۸). این تعبیر از دانش در سطوح بالاتر از فرد نیز قابل اعمال است.

به طور کلی، در صحبت از دانش سه معنی مدنظر است. اول، استفاده از دانش برای اشاره به حالت دانستن که به معنای آشنا بودن، آگاهی، شناخت و یا درک حقایق، روش‌ها، اصول و تکنیک‌ها است. این کاربرد با "دانستن در ارتباط با" رابطه دارد. دوم، استفاده از کلمه دانش برای آنچه پیتز سنگ^۱، "ظرفیت برای عمل" می‌نامد که شامل درکی از حقایق، روش‌ها، اصول و تکنیک‌ها به میزانی که برای انجام یک اقدام لازم است، می‌شود. این کاربرد با "دانستن چگونگی" رابطه دارد. سوم، استفاده از دانش برای اشاره به حقایق، روش‌ها، اصول و تکنیک‌های کدگذاری شده، کسب شده و جمع‌آوری شده است. در این حالت، منظور بدنه دانشی است که در قالب کتاب‌ها، مقالات، فرمول‌ها، راهنماها، کدهای کامپیوتری و غیره، ساماندهی شده است (نیکلاس^۲، ۲۰۰۰). در این رابطه بایستی تفاوت بین داده، اطلاعات و دانش مشخص شود. داده و اطلاعات بیشتر در دسته سوم جای می‌گیرند. داوینپورت و پروسک (۱۹۹۸) داده و اطلاعات را بخشی از بدنه دانش می‌دانند که به طور جداگانه از افراد وجود دارد. تعریف آن‌ها از دانش تعریفی "وسیع‌تر، عمیق‌تر و غنی‌تر از داده و اطلاعات است. بر این اساس چنین تعریفی از دانش ارائه می‌دهند (همان):

"دانش ترکیبی سیال از تجربیات، ارزش‌ها، اطلاعات زمینه‌ای و بینش تخصصی است که چارچوبی برای ارزیابی و کاربرد تجربیات و اطلاعات جدید، فراهم می‌کند. دانش از ذهن افراد منشأ گرفته و در آن پیاده می‌شود. در سازمان‌ها، عموماً دانش نه تنها در مستندات و مخازن بلکه در روتین‌های سازمانی، فرایندها، پرکتیس‌ها و نرم‌ها، جای می‌گیرد."

در ارتباط با معنای دانش سازمانی نیز بحث‌های گوناگونی وجود دارد، اما نکته‌ای که در اکثر بحث‌ها مدنظر است، این است که دانش، خروجی تجربیات فردی و پردازش آن در ذهن افراد است. در این رابطه، ادبیات موجود مدیریت دانش شامل

۱- Peter Senge

۲- Nickols

دو مکتب فکری در ارتباط با ظرفیت دانش برای وجود یا عدم وجود در خارج از ذهن انسان، وجود دارد. برخی از دانشمندان، دانش را یکی از ویژگی‌های انسانی دانسته و مفهوم دانش سازمانی را ممکن نمی‌دانند و این فرض را قبول می‌کنند که سازمان از اطلاعات استفاده می‌کند، نه دانش. سایر دانشمندان معتقدند که سازمان‌ها توان ایجاد دانش خود را دارند، آنچه به طور عمومی از آن به عنوان "دانش سازمانی" تعبیر می‌شود و نمایانگر مجموعه‌ای از ادراکات جمعی حک شده در فرهنگ، پرکتیس‌ها، رویه‌ها و روتین‌های سازمان است و در پدیده‌ای به نام "حافظه سازمانی"، ذخیره می‌شود. جهت‌گیری نسبت به این دو رویکرد در نحوه تحلیل دانش سازمانی تأثیرگذار است (براتیانو^۳، ۲۰۱۸). در مطالعه حاضر رویکرد دوم نسبت به دانش سازمانی انتخاب شده است.

در این حالت این سؤال پیش می‌آید که اگر دانش توسط افراد و فرایندهای ذهنی تولید می‌شود و سازمان مجموعه‌ای از افراد مختلف است، دانش افراد چگونه به دانش سازمان تبدیل می‌شود؟ این دگرگونی چگونه اتفاق می‌افتد؟ پاسخ به این سؤال بحث‌های مختلفی در پی داشته است. نوناکا و تاکوچی، نظریه‌ای پویا از تولید دانش توسعه داده‌اند که به این سؤال، به طور خاص بر اساس تجربه کمپانی‌های ژاپنی، پاسخ می‌دهد. این نظریه از نگاهی هستی‌شناسانه و شناخت‌شناسانه قابل توضیح است. در بعد شناخت-شناسی، نوناکا دینامیک بین دانش صریح و ضمنی را تبیین کرده و چهار فرایند اصلی در این رابطه معرفی می‌کند (شکل ۱): اجتماعی سازی، برون‌سازی، ترکیب و درونی سازی (براتیانو ۲۰۱۸).

در اینجا لازم است ابتدا تعریفی از دانش صریح و ضمنی ارائه شود و تمایز این دو دسته از دانش که معمولاً در ادبیات مدیریت دانش تعریف می‌شوند، مشخص شود.

دانش صریح دانشی است که به زبان رسمی بیان شده و قابل کدگذاری است و به طور کامل و مستقیم از شخصی به شخص دیگر منتقل می‌شود. دانش ضمنی در تقابل با دانش صریح قرار دارد. دانش ضمنی را نمی‌توان به راحتی تعریف کرد. پس از ارائه این توضیح به مسئله چگونگی تبدیل دانش فردی به دانش سازمانی بازمی‌گردیم. بر پایه مدل نوناکا و تاکوچی، انتقال (تبدیل) دانش در سطوح مختلف سازمانی از چهار فرایند فرعی زیر تشکیل می‌شود:

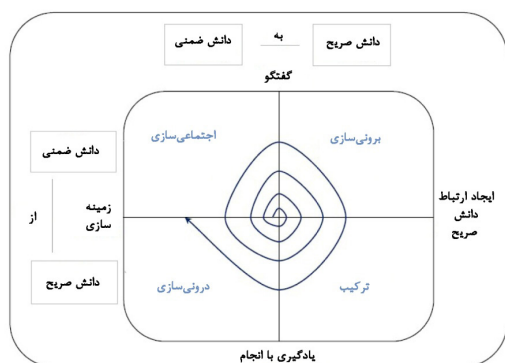
۱. اجتماعی سازی (تبدیل دانش ضمنی به ضمنی): اجتماعی سازی مستلزم تسهیم دانش میان افراد می‌باشد. در این فرایند، تجارب افراد به اشتراک گذاشته

شده و دانش ضمنی از قبیل مدل‌های ذهنی مشترک و مهارت‌های فنی ایجاد می‌گردد. شاگردها با استاد خود، کار می‌کنند و فرایند کاری را نه از طریق زبان، بلکه از طریق مشاهده، شهود و تمرین یاد می‌گیرند (یادگیری استاد- شاگردی).

ب. برون‌سازی (تبدیل دانش ضمنی به صریح): برون‌سازی نیازمند بیان دانش ضمنی به گونه‌ای است که توسط سایرین قابل فهم باشد. در این مرحله فرد به گروه متعهد می‌شود و به عنوان یکی از اعضای گروه شناخته می‌شود. در این فرایند، دانش ضمنی با استفاده از مفاهیم صریح، شرح داده می‌شود و دانش به شکل مفاهیم، استعاره و تمثیل درمی‌آید.

ج. ترکیب (تبدیل دانش صریح به صریح): فرایند سیستمی کردن و طبقه‌بندی مفاهیم به شکل دانش است. این سبک تبدیل دانش شامل ترکیب بدنه‌های مختلف دانش صریح است. افراد دانش را از طریق رسانه‌هایی مثل اسناد، مقالات، مکالمات تلفنی یا شبکه‌های ارتباطی کامپیوتری ترکیب و تبادل می‌کنند.

د. درونی سازی (تبدیل دانش صریح به ضمنی): درونی سازی، فرایند تجسم دانش صریح به شکل دانش ضمنی است. بیشتر به «یادگیری توأم با عمل» مربوط می‌شود. وقتی تجارب از طریق جامعه‌پذیری، مدون سازی و ترکیب در فرد درونی می‌شوند، پایگاه دانش ضمنی فرد به شکل مدل‌های ذهنی مشترک یا مهارت‌های فنی آن‌ها دارای‌های با ارزشی را ایجاد می‌کند. در تبدیل دانش صریح به ضمنی، استفاده از شکل شفاهی و کلامی دانش صریح و شکل نموداری و داستانی آن، فرایند تبدیل را تسهیل می‌کند (نوناکا^۴، ۱۹۹۱).



شکل ۱. اسپیرال دانش نوناکا و تاکوچی، منبع: (نوناکا، ۱۹۹۱)

۳- Bratiano

۴- Nonaka

علاوه بر تقسیم‌بندی دانش صریح و ضمنی، در ارتباط با سازمان‌ها می‌توان دسته‌بندی دیگری برای دانش نیز در نظر گرفت (فالادی^۵، ۲۰۱۱).

- دانش فنی

این دانش ظرفیت‌های فردی را در برمی‌گیرد. آنچه افراد می‌دانند و یا می‌دانند چگونه انجام دهند. دانش فنی معمولاً به صورت مهارت‌ها بروز پیدا می‌کند و شامل دانش در ارتباط با ابزارها و تکنیک‌های مورد نیاز برای حل مسائل می‌شود. این‌گونه از دانش معمولاً در قالب آموزش رسمی کسب می‌شود و سپس از طریق تجربه، عمق پیدا کرده و رشد می‌کند.

- دانش اجتماعی

دانش اجتماعی در روابط درون سازمان پیدا می‌شود و شامل فرهنگ کاری نیز می‌شود. افراد و گروه‌ها شبکه‌هایی از روابط را ایجاد می‌کنند که اهمیت بالایی برای سازمان دارد. دانش فرهنگی ادراک جمعی از "چگونگی انجام کارها" است. فردی که می‌خواهد به عنوان عضوی از گروه یا سازمان پذیرفته شود، هنجارهای فرهنگی سازمان را رعایت می‌کند. به بیانی ساده، دانش اجتماعی، توانایی فرد برای تعامل با سایر افراد درون و بیرون مرزهای سازمانی و تطابق با شبکه‌های اجتماعی سازمان است.

- دانش ساختاری

همان‌طور که اشاره شد دانش اجتماعی در سیستم‌ها، فرایندها، سیاست‌ها و رویه‌های سازمان جای دارد. از طرف دیگر دانش ساختاری عمدتاً صریح و قانون-محور است. سرمایه ساختاری را می‌توان آنچه با رفتن کارکنان به خانه باقی می‌ماند، دانست: پایگاه‌های داده، مستندات، نرم‌افزارها، راهنماها، علامت تجاری و غیره.

پس از مروری بر دانش و آنچه در سازمان دانش تلقی می‌شود، نکته‌ای که در مطالعه حاضر حائز اهمیت است، مسئله از دست رفتن دانش است. از دست رفتن دانش می‌تواند دلایل متفاوتی داشته باشد که یکی از این دلایل خروج کارکنان از سازمان در قالب بازنشستگی است. با وجود اینکه مطالعه با عنوان انتقال تجربه بازنشستگان به شاغلین تعریف شده است، اما این بدین معنا نیست که بازه زمانی مورد برنامه‌ریزی و انتقال دانش بایستی بر سال‌های آخر فعالیت فرد در سازمان متمرکز باشد. فرایند انتقال دانش می‌تواند به صورت سیستماتیک در تمام زمان فعالیت یک فرد در سازمان به صورت مداوم برنامه‌ریزی شود. در این

رابطه مهم است که در کنار مفهوم انتقال دانش، مفهوم حفظ دانش نیز مورد توجه و برنامه‌ریزی قرار گیرد. برنامه‌ریزی برای حفظ دانش در طول فعالیت افراد می‌تواند انتقال دانش را تسهیل کرده و میزان از دست رفتن دانش با خروج کارکنان را کاهش دهد. در ادامه ابتدا مفهوم از دست دادن دانش به طور خلاصه مرور می‌شود و سپس دو مفهوم حفظ و انتقال دانش به عنوان بخش‌هایی از مدیریت دانش مورد مطالعه قرار می‌گیرند.

از دست رفتن دانش و تجربه یک سازمان می‌تواند آن سازمان را در برابر ریسک‌های مختلف آسیب‌پذیر کند. از دست رفتن دانش می‌تواند به دلیل ایجاد تغییرات در سازمان، بالا رفتن سن نیروی کار، جابه‌جایی و تحرک کارکنان و انتقال دارایی‌ها، اتفاق بیفتد. تدوین برنامه‌ها و راهبردهای حفظ و انتقال سیستماتیک دانش می‌تواند به سازمان‌ها کمک کند تا ریسک‌های پیش‌رو را پیش‌بینی کنند. تمرکز این راهبردها بر حوزه‌های حیاتی دانش می‌تواند بازده اقدامات را بالا ببرد. این حوزه‌ها و نحوه تأثیرگذاری آن‌ها بر از دست رفتن دانش، عبارتند از (اسپک^۶، ۲۰۱۵):

- انسان‌ها (از طریق بازنشستگی و جابه‌جایی کارکنان)
 - دارایی‌ها (از طریق کمبود داده‌های تاریخی (حافظه دارایی) و انتقال دارایی‌ها)
 - پروژه‌ها (از طریق عدم یادگیری کافی از تجربیات)
- از دست رفتن دانش می‌تواند پیامدها و تأثیراتی بر سازمان داشته باشد:

- کاهش ظرفیت نوآوری
- تهدید توانایی پیگیری راهبردهای توسعه
- پایین آمدن بازده و محدود شدن امکان بهره‌برداری از راهبردهای کم هزینه
- کاهش رقابت‌پذیری
- افزایش آسیب‌پذیری
- یانگ^۷ (۲۰۰۶) فرآیند مرحله به مرحله‌ای را به منظور مقابله با مشکل از دست دادن دانش مطرح می‌کند که به شرح زیر می‌باشند:
- لزوم آگاهی از خطراتی که سازمان در صورت ترک کارکنان آگاه و با ارزش با آن مواجه می‌شود که با بکار بردن استراتژی‌های حفظ دانش، انگیزه برای این امر ارتقا می‌یابد.
- برنامه‌ای برای حفظ دانش کارکنان باید اجرا شود.

۵- Phaladi

۶- Spek

۷- Yong

این نوع دانش آن چیزی است که مدیران ارشد برای موفقیت آینده سازمان حیاتی و ارزشمند می‌دانند.

- تعیین وضعیت برنامه حفظ دانش با در نظر گرفتن اینکه آیا روش‌های به کار گرفته شده موقتی هستند و یا به عنوان بخشی از برنامه به شمار می‌آیند.
- آخرین مرحله معادله ارزش را در نظر می‌گیرد، بنابراین آیا هزینه فرآیند حفظ دانش ارزش معقولی برای استفاده در آینده دارا است (استفان^۸، ۲۰۱۶)؟

۲-۲- مدیریت دانش

تعاریف متعددی برای مدیریت دانش ارائه شده است. موارد زیر ابعاد مختلف تعاریف را شامل می‌شود (اونیل^۹، ۲۰۱۷):

- مدیریت دانش شامل سیاست‌ها، پرکتیس‌ها، قراردادهای و عادات مرتبط با کشف، دریافت و کسب، ذخیره برای دسترسی در آینده، دستکاری، به اشتراک‌گذاری و سپس به‌کارگیری داده، اطلاعات و بینش در فرایندهای کاری سازمان است.
- فرایندهای پیدا کردن، به اشتراک‌گذاری و کاربرد دانش در مدیریت دانش منجر به تولید داده، اطلاعات و بینش جدی می‌شود که باید ذخیره شود.
- ابزارهایی که از فرایندهای مدیریت دانش حمایت می‌کنند، بسیار مهم هستند اما خود مدیریت دانش نمی‌باشند.

اودل^{۱۰} مدیریت دانش را مربوط به "اتصال انسان‌ها به انسان‌ها و انسان‌ها به محتوا" می‌داند. با این تعریف دو جزء اصلی مطرح می‌شوند: مردم/انسان و محتوا. مدیریت دانش شامل ایجاد و کاربست فرایندهایی می‌شود که به مردم در کشف و پیدا کردن دانش و بینش، در به اشتراک‌گذاری و همکاری با دیگران و در توسعه تکنیک‌ها و فناوری‌ها برای قالب‌بندی محتوا به نحوی که بتوان به آن دسترسی داشت، از آن استفاده کرد و آن را تجزیه و تحلیل کرد، کمک می‌کند. یکی از مهم‌ترین محورهای مدیریت دانش، تلاشی فعال برای تبدیل دانش ضمنی به دانش صریح است. محتوا و مردم می‌توان شامل موارد زیر شود (همان):

- محتوا: جمع‌آوری، طبقه‌بندی و گروه‌بندی، سازمان‌دهی و کدگذاری، تگینگ، ذخیره، ادیت

- مردم/انسان: اتصال مردم، همکاری، حمایت فرهنگی، تشویق به دریافت دانش ضمنی، تشویق به به اشتراک‌گذاری، یادگیری و دریافت درس‌آموخته‌ها، تسهیل ابزار گروهی، تخصص‌یابی، تیم‌های پاسخ و پشتیبانی، جلسات و نشست‌ها، CoP^{۱۱} ها، تیم‌های تسهیلگر، بارش فکری

مدل‌های متفاوتی در ارتباط با مدیریت دانش در ادبیات وجود دارد. در مجموع در ارتباط با این مدل‌ها می‌توان گفت:

- مدل کراگ و روس^{۱۲} رویکردی معرفت‌شناسانه را دنبال می‌کند. در این مدل دانش هم در ذهن فرد و هم در روابط بین افراد وجود دارد.
- مدل نوناکا و تاکوچی^{۱۳} بر اسپیرال دانش استوار است که می‌تواند تبدیل دانش ضمنی به صریح را تشریح کند. دانش صریح به عنوان پایه یادگیری و خلاقیت محسوب می‌شود.
- مدل چو^{۱۴} تلاش برای شناسایی عناصر/عوامل دانش در اقدامات سازمانی دارد.
- مدل ویگ^{۱۵} بر این اصل استوار است که دانش تنها زمانی قابل استفاده است که با استفاده از شبکه‌های معنایی سازماندهی شود.
- مدل بویسوت^{۱۶} بر تفاوت بین اطلاعات و داده و نقش انسان در تبدیل آن‌ها به یکدیگر استوار است.
- مدل‌های انطباقی، سازمان را موجودی پیچیده با موجودیتی مستقل در نظر می‌گیرند.

۲-۳- حفظ دانش

حفظ دانش به جمع‌آوری و نگهداری دانش در سازمان برای استفاده در آینده بازمی‌گردد. در ارتباط با حافظه سازمانی، به طور کلی پنج مخزن دانش تعریف می‌شود: افراد، فرهنگ، دگردیسی‌ها (رویه‌ها و سیستم‌های رسمی)، ساختارها (شبکه‌های رسمی و غیررسمی) و فعالیت‌های بیرونی. این مخازن مواردی هستند که دانش در آن‌ها وجود

۸- Stephen

۹- O'Neil

۱۰- O'dell

۱۱- Communities of Practice

۱۲- Krogh and Roos

۱۳- Nonaka-Takeuchi

۱۴- Choo

۱۵- Wiig

۱۶- Boisot

داشته و می‌تواند حفظ شود. از دیدگاه مدیریتی، در بسیاری از مواقع صحبت از حفظ دانش در ارتباط با از دست دادن کارکنان (به دلیل بازنشستگی یا جابه‌جایی) مطرح شده و همراه با ابزارهایی مانند مصاحبه‌های خروج است. درحالی‌که در واقعیت، حفظ دانش باید در چگونگی عملکرد سازمان برنامه‌ریزی و جانمایی شده و بسیار قبل‌تر از ترک سازمان توسط کارکنان، شروع شود. راهبردهای حفظ دانش به عنوان بخشی از مدیریت دانش، منابع دانش در معرض ریسک را شناسایی کرده و سپس اقدامات مشخصی برای نگه داشتن این منابع در سازمان اجرا می‌کنند. در رابطه با حفظ دانش نیز، همچون بسیاری از سایر فرایندهای مدیریت دانش، موفقیت راهبرد مبتنی بر به‌اشتراک‌گذاری موفق و فرهنگ یادگیری قوی در سازمان است (KMT, ۲۰۱۸).

بر اساس نظر کرش^{۱۷} (۲۰۰۸)، حفظ دانش در واقع تمرکز بر دانش حیاتی است که در معرض خطر از بین رفتن قرار دارد. اولویت‌بندی آنچه در معرض خطر است بر اساس شکاف بالقوه دانش و تأثیر آن بر عملکرد کلی سازمانی و سپس تدوین برنامه‌های عملی برای حفظ این دانش صورت می‌گیرد. در ادامه سه سؤال خاص وجود دارد که باید هنگام شروع فرآیند حفظ دانش پرسیده شود:

۱. چه دانشی در معرض خطر از بین رفتن قرار دارد؟
 ۲. اثرات سازمانی از دست دادن آن دانش چیست؟
 ۳. چه اقداماتی به منظور حفظ دانش باید اتخاذ گردد؟ (دان و همکاران^{۱۸}، ۲۰۱۱)
- بر اساس این سؤال‌ها می‌توان سه مرحله برای ایجاد و توسعه یک راهبرد حفظ دانش قائل شد (KMT, ۲۰۱۸).

- مرحله ۱: درک عوامل ریسک؛
- مرحله ۲: درک اینکه چه دانشی حساس‌تر است و تمرکز بر آن؛
- مرحله ۳: شکل‌دهی یک راهبرد بر اساس اصول حفظ دانش. گستره وسیعی از ابزار حفظ دانش وجود دارد. برخی از آن‌ها بسیار ساده و برخی بسیار دشوار هستند.

همان‌طور که در ابتدای مقاله بیان شد، دو مفهوم حفظ و انتقال دانش دارای رابطه تنگاتنگی هستند.

۲-۴- انتقال دانش

بررسی ادبیات نشان می‌دهد که تعاریف گوناگونی از انتقال دانش وجود دارد. انتقال دانش که معمولاً در رابطه با مفهوم "بهترین پراکتیس انتقال" مطالعه می‌شود، از نظر زولانسکی^{۱۹} این‌گونه تعریف می‌شود: "انتقال دانش بازسازی فرایندی داخلی است که به صورتی برتر از سایر فرایندهای داخلی و خارجی اجرا می‌شود؛ در جایی که پراکتیس به عنوان استفاده روتین دانش تلقی می‌شود. بنا بر مطالعات کارلی^{۲۰} و همکاران، انتقال دانش بخشی از مدیریت دانش است که به حرکت دانش بین مرزهای ایجاد شده توسط حوزه‌های تخصصی دانشی می‌پردازد؛ به عبارت دیگر همگرایی دانش از یک مکان، فرد یا مالکیت به سایرین را شامل می‌شود. به دلیل تفاوت در تعاریف ارائه شده برای انتقال دانش، در برخی موارد این مفهوم برابر و به عنوان جایگزین به اشتراک‌گذاری دانش^{۲۱}، در نظر گرفته می‌شود؛ اما نگاهی دقیق‌تر نشان می‌دهد که این دو مفهوم دارای تفاوت‌هایی هستند. به اشتراک‌گذاری دانش فرایندی انسان-به-انسان است؛ فرایندی که در آن افراد به طور متقابل به تبادل دانش می‌پردازند. بنابراین این فرایند دوسویه بوده و شامل عرضه و تقاضای دانش به طور همزمان می‌شود. این در حالی است که انتقال دانش بیشتر فرایند یک سویه است که در آن انتقال از منبع به دریافت‌کننده انجام می‌شود. نوناکا و تاکوچی، به اشتراک‌گذاری دانش را مرحله‌ای حیاتی در فرایند انتقال دانش می‌دانند (فالادی، ۲۰۱۱).

انتخاب یک فرایند برای انتقال دانش می‌تواند دشوار باشد. تصمیماتی از قبیل نوع جمع‌آوری و نگهداری دانش، نحوه انتقال آن (به صورت مستقیم و انسان-به-انسان یا نوعی دیگر)، خودجوش بودن یا نیاز به تسهیل‌گری در فرایند و نحوه استفاده از فناوری، بایستی در این رابطه در نظر گرفته شود. رایج‌ترین رویکردهای انتقال دانش معمولاً در چهار دسته طبقه‌بندی می‌شوند: انتقال دانش رسمی، رویکردهای جامعه‌محور و همکارمحور، جلسات یادگیری و مستندسازی محتوا.

با توجه به این توضیحات، یک فرایند مؤثر انتقال دانش، فناوری، فرهنگ، اندازه‌گیری و زیرساخت‌ها را با هدف اشتراک دانش در بخش‌ها و سطوح مختلف در سازمان، با هم ترکیب می‌کند (شکل ۲). با استفاده از روش‌ها و تکنیک‌های متنوع، امکان انتقال دانش بهتر برای افراد مختلف با مهارت‌های مختلف فراهم می‌شود.

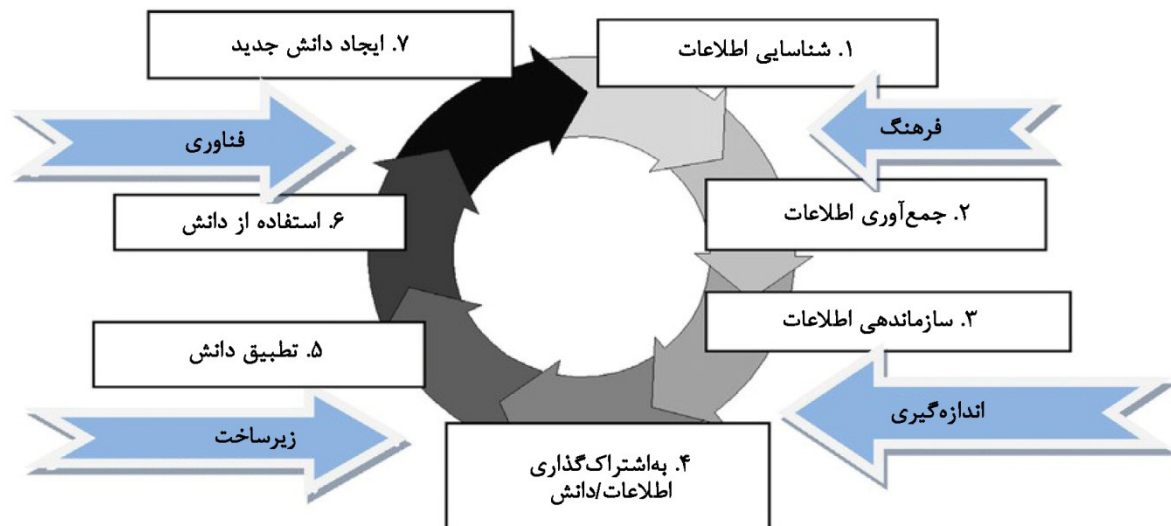
۱۷- Kirsch

۱۸- Doan, et al

۱۹- Szulanski

۲۰- Carlie

۲۱- Knowledge sharing



شکل ۲. مراحل فرایند انتقال دانش در یک محیط مناسب برای انتقال، منبع: (گریسون و اودل^{۲۲}، ۲۰۱۱)

۳- روش شناسی

پژوهش حاضر از نوع مطالعات «کاربردی» است و با توجه به ماهیت موضوع و مؤلفه‌های مورد بررسی، رویکرد حاکم بر آن، «توصیفی-تحلیلی» می‌باشد. داده‌های موردنیاز پژوهش با استفاده از ابزار اسنادی، کتابخانه‌ای و اینترنتی با جستجوی عمیق تهیه شده و در بخش بررسی تجربیات ملی و بین‌المللی از روش بهینه‌کاوی و تحلیل محتوا به عنوان فرآیندی مستمر و سیستماتیک برای شناسایی و تحلیل بهره‌گرفته می‌شود.

۴- بررسی تجارب ملی بین‌المللی

۴-۱- نمونه‌های داخلی

در ارتباط با نمونه‌های داخلی در ارتباط با حفظ و انتقال دانش در مؤسسات و سازمان‌ها، جست‌وجوهای تیم تدوین‌کننده بیشتر به دسترسی به مطالعات منتشر شده در قالب مقالات، منتهی شد. این بدان معنا نیست که برنامه‌ریزی و پیاده‌سازی حفظ و انتقال دانش در سازمان‌های داخلی وجود ندارد، بلکه ممکن است مستند سازی اقدامات و انتشار آن‌ها به صورت عمومی انجام نشده باشد.

در ادامه خلاصه‌ای از محتوای سه نمونه مطالعاتی در ارتباط با حفظ و انتقال دانش در سازمان‌های داخلی ارائه می‌شود.

۴-۱-۱- نمونه مطالعاتی بانک‌های ملی و صادرات شه‌ریز

این مقاله به بررسی کاربرد چرخه انتقال دانش در بانک‌های ملی و صادرات شه‌ریز می‌پردازد. در چکیده این مقاله ذکر شده است که بر اساس تحقیقات انجام شده، بیشترین بهره‌گیری سازمان‌ها از مدیریت دانش در بعد فرآیند انتقال دانش انجام می‌شود. اگرچه انتقال دانش در سازمان بسیار

مهم است، اما انتقال واقعی دانش همواره به عنوان یکی از مسائلی محسوب می‌شود که مدیران با آن سر و کار دارند. آنان مجبورند که چرخه دانش را به طور مؤثر کنترل کنند و هم‌چنین از فرآیندهای اجتماعی که به دانش منجر می‌شود، حمایت مؤثرتری به عمل آورند. سازمان‌های جدید می‌دانند که قسمت عمده سرمایه علمی آنان به شکل دانش ضمنی در ذهن کارکنان قرار دارد و این‌گونه دانش، نیازمند حمایت بیشتری از سوی سازمان است تا به دانش صریح تبدیل شده و در سطح سازمان ترویج و مبادله گردد.

در مجموع می‌توان گفت بخشی از مقاله که بیشترین استفاده در مطالعه حاضر را دارد، تبیین حوزه‌های عملکردی برای ابعاد مختلف در چرخه انتقال دانش در یک سازمان است. این ابعاد می‌توانند به عنوان مبنایی برای تنظیم بخشی از پیشنهادات مورد استفاده قرار گیرند.

۴-۱-۲- دانشگاه‌های پیام نور استان مازندران

این مقاله به بررسی رابطه انتقال دانش ضمنی با احساس توانمندی کارکنان در دانشگاه‌های پیام نور استان مازندران می‌پردازد.

در این مقاله در تبیین هدف از مطالعه، این‌گونه توضیح داده شده است: با توجه به تغییرات سریع محیطی و رقابت دانشگاه پیام نور با سایر دانشگاه‌ها در جذب دانشجویان توانمندسازی، یکی از بهترین راه‌های تطابق با این تغییرات است. از طرف دیگر به دلیل پویا بودن دانشگاه پیام نور و تغییرات زیادی که در داخل دانشگاه صورت می‌گیرد نیازمند نیروهای منعطف می‌باشد و از کارکنان انتظار می‌رود که دست به ابتکار عمل بزنند و مسؤولیت اداره محل کارشان را بپذیرند؛

این مهم از طریق توانمندسازی آن‌ها برای انجام بهتر کارها میسر خواهد گردید. از طرف دیگر دانشگاه پیام نور دارای تعداد زیادی منابع انسانی با تجربه است که در مرز بازنشستگی بوده و دارای کوله باری از تجربیات و دانش با ارزش می‌باشند. این دانش حاصل از تجربه که باید برای توانمندسازی سایر کارکنان به کار گرفت، نیازمند مدیریت صحیح دانش است. این امر مستلزم این است که دانشگاه پیام نور با ارج نهادن به مدیریت دانش و متقابلاً توانمندسازی افراد، آن را به عنوان یک نیاز راهبردی و ضروری جهت پیشگامی در عرصه رقابت پذیری، در زمره برنامه‌های اولویت‌دار خود قرار دهد.

مهم‌ترین خروجی این نمونه برای مطالعه حاضر، میزان اثرگذاری توانایی‌های نیروی انسانی در انتقال دانش ضمنی و تبدیل آن به دانش صریح است. این مسئله نشان می‌دهد که راهبردها و اقدامات تدوین شده با هدف ارتقا و بهبود انتقال دانش نمی‌توانند تنها بر چرخه حرکت دانش در سازمان ناظر باشند، بلکه باید مسائل زمینه‌ای در سازمان مانند توانایی‌های اجتماعی کارکنان، رویکردهای کاری آن‌ها، دسترسی‌ها و توزیع قدرت در سازمان را نیز مدنظر قرار داده و به عنوان فاکتورهایی در تدوین راهبردها در نظر بگیرند.

۳-۱-۴- شرکت پالایش نفت اصفهان

در بیان مسئله این مطالعه، نکات کاربردی در ارتباط با دانش سازمانی، انتقال آن و مؤلفه‌های انگیزاننده ارائه شده است که در ادامه ابتدا این نکات و سپس اهداف مطالعه، معرفی می‌شوند.

کارکنان سازمان‌ها با ویژگی‌ها، نقش‌ها، وظایف و مسئولیت‌های متفاوت دانش‌های فراوانی کسب کرده‌اند؛ که این دانش ترکیبی از اطلاعات وابسته، تجارب و ارزش‌ها و پیش‌زمینه‌های ذهنی و محیطی آن‌ها است. تمام اطلاعاتی که توسط افراد پردازش می‌شود و شامل ایده‌ها، حقایق، نظریات فنی و قضاوت‌های مناسب در مورد عملکرد افراد می‌باشد، دانش سازمانی را تشکیل می‌دهند. این دانش نه تنها در مستندات و بانک‌های اطلاعاتی سازمان جای دارد بلکه در تمام فعالیت‌ها، فرآیندها، اقدامات و نرم‌های سازمان جاری است و حفظ، سازماندهی، به‌کارگیری و به‌روزرسانی آن‌ها برای موفقیت سازمان ضرورت دارد.

این نمونه برای مطالعه حاضر از دو جهت کاربرد دارد. اول اینکه مؤلفه‌های انگیزاننده‌های درونی و بیرونی اثرگذار بر انتقال دانش و تجربیات را تعریف می‌کند. با توجه به شرایط سازمان، مؤلفه‌های تبیین شده می‌توانند هدف راهبردها و اقدامات قرار گیرند. کاربرد دوم نتایج این مطالعه در حقیقت به سؤالات

مطرح شده در آن بازمی‌گردد. دانستن معناداری رابطه بین سن، جنس، سطح تحصیلات، سابقه خدمت، سمت سازمانی و نوع استخدام با مؤلفه‌های تأثیرگذار در انتقال دانش، این نکته را تعیین می‌کند که آیا نیاز به راهبردهای متفاوت برای گروه‌های جمعیت شناختی متفاوت درون سازمان وجود دارد یا خیر. پاسخ به این سؤال با توجه نتایج این مطالعه و سایر مطالعات مشابه منفی است. البته در این رابطه ممکن است ابتدا تحقیقاتی به طور خاص در ارتباط با معناداری این روابط در سازمان مورد نظر انجام شود و سپس نتایج آن تحقیق پایه تصمیم‌گیری در این رابطه قرار گیرد؛ اما بدون انجام مطالعه خاص برای سازمان هم می‌توان تا حدودی از نتایج سایر مطالعات استفاده کرد و تنها در مؤلفه‌های جمعیت شناختی که در سازمان دارای شرایط خاصی هستند، شرایط سازمان را نیز در تصمیم‌سازی دخیل کرد.

۲-۴- نمونه‌های بین‌المللی

۲-۴-۱- سازمان ملی تحقیقات کشاورزی - اوگاندا

مطالعه نمونه سازمان ملی تحقیقات کشاورزی در اوگاندا با هدف شناسایی راهبردهایی که امکان حداقل شدن از دست رفتن دانش ضمنی را ایجاد می‌کنند، انجام شده است. یکی از اصلی‌ترین سؤالاتی که در این مطالعه پاسخ داده شده این است که "افراد چگونه می‌توانند در حداقل شدن از بین رفتن دانش ضمنی به سازمان کمک کنند؟"

همان‌طور که نتایج این مطالعه نشان می‌دهد، خروج کارکنان از سازمان می‌تواند در بسیاری از موارد به صورت پیش‌بینی نشده اتفاق بیفتد؛ از این رو نه تنها در کنار انتقال دانش باید حفظ دانش را نیز در برنامه‌ریزی‌ها مدنظر داشت بلکه برنامه‌ریزی برای حفظ دانش باید از ابتدای شروع به فعالیت یک فرد در سازمان آغاز شود. این نکته بر رویکرد اتخاذ شده در مطالعه حاضر صحنه می‌گذارد. علاوه بر این وظایف شناسایی شده برای افراد در این مطالعه نیز، موارد بسیار مهمی هستند که باید در تدوین راهبردها و اقدامات حفظ و انتقال دانش مدنظر قرار گیرند. مرور این موارد همچنین نشان می‌دهد که راهبردهای حفظ و انتقال دانش علاوه بر تمرکز بر دانش صریح و ضمنی باید ویژگی‌های و خصوصیات نیروی انسانی و شرایط و جو کاری در سازمان را نیز در برگیرند.

نکته دیگری که در این مقاله به عنوان موضوعی برای تحقیق‌های آینده معرفی شده است؛ وجود شبکه‌های اجتماعی رسمی و غیررسمی در هر سازمان و نقش برخی از افراد به عنوان اتصال‌دهنده بین شبکه‌ها است. با توجه

به این مورد شناسایی نقش انواع کارکنان در حفظ و انتقال دانش نیز بر تدوین راهبردها تأثیرگذار خواهد بود.

۴-۲-۲- استت اوایل

این مطالعه، با مرور ساختارمند ادبیات و مطالعه کیفی نمونه شرکت استت اوایل^{۲۳}، به دنبال روشن تر کردن پدیده حفظ و انتقال دانش در بین نسل-ها است. شرکت استت اوایل شرکتی به شدت وابسته به دانش است که نیروی انسانی آن به تغییر نسلی شدیدی نزدیک می شود. از این رو برای این مطالعه انتخاب شده است.

اصلی ترین یافته در این مطالعه این است که "آگاهی" نقطه شروع تعیین کننده ای برای همه اقدامات حفظ و انتقال دانش است. راهبردها و اقداماتی که انتقال و حفظ مستمر را پشتیبانی می کنند به همراه ذخایر ابزارهای مرتبط با آن ها، در بلندمدت به میزان زیادی از دست رفتن دانش را کاهش می دهند. تبادل متقابل در هرگونه مدل انتقال دانش دارای اهمیت زیادی است.

این مطالعه همچنین نشان می دهد که توانایی ترجمه دانش ها، می تواند نقش بسزایی در فرایند حفظ و انتقال آن ها بازی کند. علاوه بر این رهبری دارای جهت حساب شده و انگیزاننده نیز بر موفقیت حفظ و انتقال دانش بسیار تأثیرگذار است.

۴-۲-۳- شرکت ساختمانی در استرالیا

در این مقاله ابتدا در بیان ضرورت حفظ دانش سازمانی به اقتصاد دانش محور جاری در قرن حاضر اشاره شده است. به این ترتیب که جهانی سازی، گشتارها و دیجیتالی شدن، چهره کسب و کار را به شدت تغییر داده و موجب روی کار آمدن اقتصاد دانش محور شده است. برخی از جریان هایی که این اقتصاد را شکل می دهد عبارتند از: حرکت از تولیدات به خدمات و راه حل ها، از منابع مادی به غیرمادی، از پیش بینی آینده به در دست گرفتن آن، از شرکت های محلی به جهانی و از مدیران به مربیان تجارت و معماران اجتماعی. این جریان ها علاوه بر این حاکی از مفاهیم دیگری نیز هستند. مفاهیمی همچون: مرکزیت دانش، تأثیرات شبکه، سرعت بیشتر زمان، تقارن اطلاعات و عدم تقارن دانش، ائتلافات فوری و تولیدات به منزله تجربیات.

نمونه شرکت ساختمانی در استرالیا، از معدود نمونه هایی است که فرایند و سامانه مدیریت دانش در آن به طور کاربردی تشریح شده است. خروجی بررسی این نمونه برای مطالعه

حاضر را می توان این گونه بیان کرد. در درجه اول ضروری است طی یک برنامه مدیریتی در سازمان، دانش موجود در سازمان تا جای ممکن جمع آوری شود. در این برنامه، ابتدا جمع آوری دانش صریح انجام شده و سپس دانش ضمنی مربوط به فرایندها، قوانین و مقررات، درس آموخته ها و غیره تا حد ممکن شناسایی شده و در فرایند برونی سازی به دانش صریح تبدیل شود. نتایج حاصل از این تلاش تبدیل به دانش مرکزی سازمان خواهند شد.

با انجام این اقدام می توان برنامه ریزی برای ایجاد یک سیستم یکپارچه حفظ و انتقال دانش (به عنوان بخشی از مدیریت دانش) در سازمان را آغاز کرده و با توجه به شرایط و نیازهای سازمان راهبردها و اقدامات مورد نظر را در سازمان پیاده کرد. نکته دیگری که در این نمونه مطرح شده و حائز اهمیت است، این نکته است که برنامه ریزی برای حفظ و انتقال دانش باید به گونه ای انجام شده و در سازمان پیاده شود که تداخلی با جریان کاری موجود در بخش های مختلف سازمان ایجاد نکند.

۴-۲-۴- حفظ و انتقال دانش در نمونه های نیروهای نظامی

در مطالعه با عنوان انواع از دست رفتن دانش در سازمان های نظامی (سینگ و گوپتا،^{۲۴} ۲۰۲۰) که نمونه موردی نیروی هوایی هند را مطالعه کرده است، در رابطه با مدیریت دانش در سازمان های نظامی، به طور کلی چنین آورده شده است. با توجه به اهمیت مدیریت دانش، برخی از سازمان های نظامی معاصر قدم های ضروری برای وارد کردن مدیریت دانش در دکتترین و سیاست های خود را برداشته اند. سند چشم انداز راهبردی ناتو^{۲۵}، تصویری از تغییر ساختار نیروی نظامی ناتو به سازمانی دانش-محور ارائه می دهد. به طور مشابه، نیروهای مسلح کانادا و ارتش ترکیه نیز اقداماتی انجام داده اند تا بتوانند از پایگاه دانشی خود برای برتری در مقابل دشمنان استفاده کنند. مدیریت دانش در ارتش آمریکا بر چهار عامل اصلی تمرکز دارد: رهبری، سازماندهی، فناوری و یادگیری. دلانگ^{۲۶} بیان می کند که مدیریت دانش در سازمان های نظامی شامل این موارد می شود: رویه هایی که دانش را تولید کرده و آن را به کار می برد، زیرساخت های فنی که از دانش پشتیبانی کرده، آن را ذخیره کرده، انتقال داده و استفاده می کند و فرهنگ سازمانی که به اشتراک گذاری دانش را تشویق کرده و با دانش همچون دارایی ارزشمند برخورد می کند.

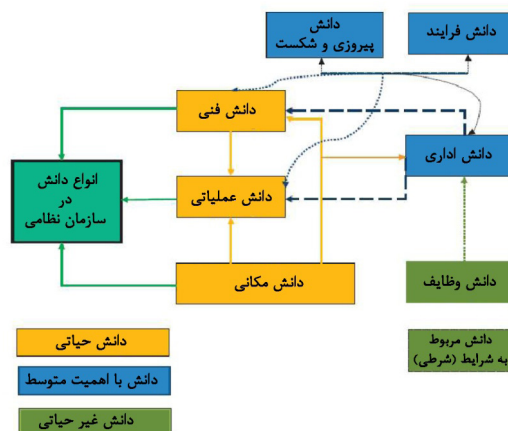
۲۳- Statoil

۲۴- Singh & Gupta

۲۵- NATO- The North Atlantic Treaty Organization

۲۶- De Long

در این مقاله در ادامه هشت نوع دانش که با خروج یک نفر واحد نظامی از دست می‌رود، شناسایی شده است. این هشت حوزه عبارتند از: (۱) دانش عملیاتی، (۲) دانش فنی، (۳) دانش مکانی، (۴) دانش موفقیت و شکست، (۵) دانش فرایند، (۶) دانش وظایف اضافه، (۷) دانش اداری، (۸) دانش مربوط به شرایط رابطه این دانش‌ها در شکل ۳ نشان داده شده است (خطوط پرتی نشان دهنده رابطه قوی‌تر هستند).



شکل ۳. رابطه بین دانش در معرض خطر در حوزه‌های مختلف (سینگ و گوپتا، ۲۰۲۰)

در یک مطالعه دیگر (دالتون^{۲۷}، ۲۰۱۰)، در ارتباط با انتقال دانش بازنشستگان نظامی، علاوه بر برنامه‌های در نظر گرفته شده در طول دوره اشتغال، موارد زیر به عنوان برخی اقدامات ارائه شده است:

- ارائه مشاوره برای تشویق آن‌ها به شرکت در جوامع پرکتیس قبل-از-بازنشستگی مرتبط با تخصصشان
- تشویق برای عضویت در جوامع پرکتیس پس از بازنشستگی

- اجازه دسترسی آن‌ها به اطلاعات تنها-برای-استفاده-رسمی^{۲۸}
- در نظر گرفتن سازوکارهایی برای همکاری مجدد بازنشستگان در قالب‌های همچون پیمانکار نظامی بر اساس اهمیت دانش و تجربه آن‌ها

۵- بحث و نتیجه‌گیری

در راستای استخراج مفاهیم راهبردی از نمونه‌های مطالعاتی، کدگذاری اطلاعات جمع‌آوری شده انجام شد. با توجه به مطالعات انجام شده، در فرایند حفظ و انتقال دانش به عنوان بخشی از مدیریت دانش در یک سازمان، مهم‌ترین و اولین قدم ایجاد شناختی از سازمان و دانش‌های مورد استفاده و دارای اهمیت در آن است. این شناخت در مراحل بعدی پایه ایجاد راهبردهای حفظ و انتقال دانش و برنامه‌ریزی اجرایی برای تحقق این راهبردها خواهد بود. با توجه به این نکته، خروجی‌های مطالعه حاضر به صورت چارچوب هدایتگر^{۲۹} تنظیم شده است. آنچه به عنوان خروجی‌های راهبردی از بخش‌های مختلف مطالعه استخراج شده است، هدایتگر تنظیم و تدوین راهبردی مؤثر برای حفظ و انتقال دانش خواهند بود.

لازم به ذکر است، علاوه بر خروجی‌های راهبردی تدوین شده و کاربرد آن‌ها در تدوین راهبرد حفظ و انتقال دانش برای سازمان، مفاهیم استخراج شده نیز به خودی خود دربرگیرنده گستره مطلوبی از اطلاعات مورد نیاز برای تدوین جزئیات راهبردها و اقدامات حفظ و انتقال دانش برای سازمان هستند.

در ادامه جداول مربوط به مفاهیم استخراج شده و خروجی‌های راهبردی متناظر با آن‌ها در ارتباط با نمونه‌های مطالعه شده، ارائه شده است.

۲۷- Dalton

۲۸- FOUO- For Official Use Only

۲۹- Guiding Framework

جدول ۱. مفاهیم استخراج شده از مطالعه نمونه‌ها و خروجی‌های راهبردی متناظر با آنها

بخش مطالعه	مفهوم	خروجی راهبردی
بانک‌های ملی و صادرات پزید	تدوین شاخص‌های ارزیابی مراحل مختلف انتقال دانش در سازمان استفاده از ابزارهای کمک آموزشی برای کسب و انتقال دانش	ارزیابی شرایط کنونی انتقال دانش در سازمان بر اساس شاخص‌های علمی و شناسایی نقاط ضعف احتمالی
	تشکیل جلسات بحث و گفتگو درباره مسائل و مشکلات و مشارکت در تجربیات و تقلید از آموزش‌های یکدیگر برای ترویج گفت‌وگو و مباحثه آزاد و مبتنی بر اعتماد در بین کارکنان حذف مقررات، خط‌مشی‌ها و دستورالعمل‌هایی که دسترسی افراد را به اطلاعات و دانش محدود می‌کند. گردش شغلی و جابه‌جایی دوره‌ای افراد در پست‌ها و بخش‌های مختلف سازمان به طور حساب شده و نظام‌مند طراحی سیستم حمایت از ایده‌های نو و نظام پاداش بر مبنای میزان مشارکت در انتقال تجربیات و مستندسازی سوابق کاری آموزش‌های ضمن خدمت، کارآموزی و کارگاه‌های آموزشی	تدوین پاسخ‌های راهبردی به نقاط ضعف شناسایی شده
دانشگاه‌های پیام نور استان مازندران	اعتماد، اساس مبادله دانش ضمنی را تشکیل می‌دهد هر اندازه انتقال دانش ضمنی بیشتر شود، توانایی کارکنان در تصمیم‌گیری بیش‌تر خواهد شد. هر اندازه انتقال دانش ضمنی بیش‌تر شود، مسؤلیت‌پذیری کارکنان در اجرای تصمیم بیش‌تر خواهد شد. و هر اندازه انتقال دانش ضمنی بیشتر شود، دست‌رسی کارکنان به ابزارهای مرتبط با تصمیم‌گیری و اجرا بیش‌تر خواهد شد.	
	هر اندازه انتقال دانش ضمنی بیش‌تر شود، مسؤلیت‌پذیری کارکنان در قبال پی‌آمدهای تصمیم بیش‌تر خواهد شد.	تدوین راهبردها و اقدامات با در نظر گرفتن مسائل زمینه‌ای در سازمان مانند توانایی‌های اجتماعی کارکنان، رویکردهای کاری آنها، دسترسی‌ها و توزیع قدرت در سازمان
شرکت پالایش نفت اصفهان	دانش در سازمان به دانش فردی و سازمانی تقسیم می‌شود؛ انتقال دانش از طریق دو نوع فرآیند فرعی انتشار و ادغام انجام می‌شود؛ در مرحله انتشار (نشر) دانش کارکنان به شکل آشکار و صریح درآمده و در سطح سازمان گسترش پیدا می‌کند، در مرحله ادغام یکپارچه‌سازی دانش در سطح سازمان صورت می‌گیرد. انتقال دانش به عوامل انگیزاننده و انگیزش افراد برای شرکت در این فرآیند بستگی دارد انگیزاننده‌های مؤثر را به دو دسته درونی و بیرونی تقسیم می‌کنند و حضور هر دو دسته را در جهت تسریع روند انتقال دانش و تجربیات مفید می‌دانند.	
	تدوین انگیزاننده‌های مناسب با توجه به شناخت از کارکنان سازمان ارزیابی رابطه مؤلفه‌های جمعیت‌شناختی کارکنان با تمایل آنها برای حضور در فرآیند انتقال دانش (مؤلفه‌های جمعیت‌شناختی: جنسیت، سن، سطح تحصیلات، سابقه خدمت، سمت سازمانی، نوع استخدام، تجربه کاری، ارشدیت، حوزه کاری و...)	

بخش مطالعه	مفهوم	خروجی راهبردی
<p>سازمان ملی تحقیقات کشاورزی - اوگاندا</p>	<p>دانش ضمنی آسیب پذیرتر از دانش صریح است (از دست رفتن دارایی‌های فکری سازمان و فرسایش حافظه سازمانی). امکان بازگشت کارکنان به سازمان پس از خروج برای به اشتراک‌گذاری دانش بسیار کم است. سه دسته اصلی برای راهبردهای حفظ دانش وجود دارد: راهبردهای عکس‌العملی (کوتاه مدت)، مهار (میان مدت) و پیشگیریانه (بلند مدت). راهبردهای کوتاه مدت و عکس‌العملی فرایندهایی هستند که برای دریافت دانش بازنشستگان در زمان خروج آن‌ها انجام می‌شوند همانند مصاحبه‌های خروج راهبردهای میان مدت راهبردهایی برای دریافت دانش کارکنان خروجی در بازه زمانی یک تا سه سال قبل از بازنشستگی و خروج از سازمان هستند راهبردهای بلندمدت بلافاصله پس از شروع کار شروع شده و تا زمان خروج از سازمان ادامه پیدا می‌کنند.</p>	<p>تدوین راهبردها و تنظیم فرایندهایی برای حفظ دانش در کارکرد روزمره کارکنان در کل دوره کاری</p> <p>برنامه‌ریزی برای اجرای تلفیقی از راهبردهای کوتاه، میان و بلندمدت بر اساس نیازهای سازمان و دانش در معرض خطر</p>
	<p>هشت وظیفه اصلی در جلوگیری از دست رفتن دانش ضمنی: - ایجاد و توسعه روحیه و رفتار به اشتراک‌گذاری دانش - مستندسازی فرایندها، تجربیات و نتایج - ایفا کردن نقش منتور برای سایر کارکنان و تمایل به یادگیری - نتیجه‌گرا بودن و علاقه به کار - مؤثر بودن در کار تیمی - به دنبال فرصت‌های و کسب و ارتقاء دانش بودن - باز و شفاف عمل کردن و قابل اعتماد بودن - کاربرد دانش به دست آورده</p>	<p>ضرورت توجه به ویژگی‌های و خصوصیات نیروی انسانی (به ویژه نقش کارکنان در شبکه‌های اجتماعی رسمی و غیررسمی) و شرایط و جو کاری در سازمان در تدوین راهبردهای حفظ و انتقال دانش</p>

بخش مطالعه	مفهوم	خروجی راهبردی
	<p>پرکتیس‌هایی که از انتقال دانش پشتیبانی می‌کنند:</p> <ul style="list-style-type: none"> - گروه‌ها و ذخایر منابع حرفه‌ای - گروه‌های متنوع برای ارتقاء همکاری و به اشتراک‌گذاری بین کارکنان - منتورینگ برای به اشتراک‌گذاری دانش در زمان آموزش و همچنین زمان که افراد بازنشسته می‌شوند - یادگیری در حین کار (on-the-job) که در ارتباط با در معرض قرار گرفتن و استفاده از دانش دارای اهمیت است 	<p>تدوین اقداماتی در راستای ارتقاء به اشتراک‌گذاری و ارتقاء یادگیری تأمین زیرساخت‌های سخت و نرم حفظ و انتقال دانش</p>
Statoil	<p>ساختارهای رسمی که کیفیت شرایط سازمان از نظر یادگیری و توسعه دائم را افزایش می‌دهند:</p> <ul style="list-style-type: none"> - مستندسازی دانش در پایگاه‌های داده - پلتفرم‌های دیجیتال برای ارتباط بین بخش‌ها و گروه‌های مختلف - چرخش داخلی برای ایجاد وسعت نظر در سازمان - نگاه جامع و راهبردی در جذب نیرو - برنامه‌ریزی برای نیروی کار به عنوان زیربنایی برای حفظ و انتقال دانش <p>اهمیت رهبری در موفقیت حفظ دانش</p> <ul style="list-style-type: none"> - رهبران روشن، متمرکز، متوقع و انگیزاننده تأثیر بسیار زیادی در موفقیت حفظ و انتقال دانش دارند <p>، تسهیل‌کنندگان حفظ و انتقال دانش باید آگاهی بالایی نسبت به دانش‌هایی که برای سازمان حیاتی است داشته باشند. بررسی‌ها نشان می‌دهد که با توجه به شرایط هر سازمان، چارچوب، فرایندها، متدها و ابزارهای حفظ و انتقال دانش متفاوت خواهد بود</p> <p>حفظ دانش روندی مستمر است و نه راه‌حلی سریع و کوتاه‌مدت (به ویژه در ارتباط با بازنشستگان)</p> <p>توانایی ترجمه دانش‌ها، می‌تواند نقش بسزایی در فرایند حفظ و انتقال آن‌ها بازی کند.</p>	<p>تلفیق رهبری دانش محور در دکترین رهبری تبیین نقش رهبری در تحقق حفظ و انتقال دانش</p> <p>تدوین راهبردها و اقدامات بر اساس شرایط و نیازهای سازمان</p> <p>ضرورت وجود نقشه راه بلندمدت برای حفظ و انتقال دانش</p> <p>تدوین راهبردها و اقدامات لازم برای تسهیل ترجمه دانش بین بخش‌های مختلف و بر اساس نیاز</p>
شرکت ساختمانی در استرالیا	<p>ضرورت حفظ دانش سازمانی با توجه به اقتصاد دانش محور جاری در قرن حاضر</p> <p>علی‌رغم اینکه چارچوب‌هایی برای حفظ و انتقال دانش وجود دارد اما هیچ یک از آن‌ها برتری ملموسی بر دیگری برتری ندارند زیرا شرایط هر سازمان و نوع دانش مورد استفاده در آن، چارچوب مناسب را تعیین می‌کند.</p> <p>طبقه‌بندی موضوع-محتوای دانش موجود در شرکت. موضوع، نوع دانش همچون درس‌آموخته‌ها، فرم‌ها، قوانین و راهنماها را شامل می‌شود و محتوا می‌تواند شامل فرایند، بازار، مشتری، بخش‌ها و یا جوامع پرکتیس باشد.</p> <p>طبقه‌بندی دانش و مدیریت طبقه‌ها</p> <p>ابتدا جمع‌آوری دانش صریح انجام شده و سپس دانش ضمنی مربوط به فرایندها، قوانین و مقررات، درس‌آموخته‌ها و غیره تا حد ممکن شناسایی شده و در فرایند برونی‌سازی به دانش صریح تبدیل شود. نتایج حاصل از این تلاش تبدیل به دانش مرکزی سازمان خواهند شد.</p> <p>برنامه‌ریزی برای حفظ و انتقال دانش باید به گونه‌ای انجام شده و در سازمان پیاده شود که تداخلی با جریان کاری موجود در بخش‌های مختلف سازمان ایجاد نکند.</p>	<p>شناسایی و تشکیل ساختار دانش سازمان</p> <p>ایجاد سامانه محتوای دانشی (ابزارها، راهنماها، درس‌آموخته‌ها، مستندات آموزشی به همراه فرایندها، رویه‌ها و ...)</p> <p>ایجاد یک برنامه مدیریتی برای جمع‌آوری دانش موجود در سازمان (به عنوان یکی از اولین اقدامات)</p>

بخش مطالعه	مفهوم	خروجی راهبردی
<p>نمونه پژوهش‌های نظامی</p>	<p>مدیریت دانش در سازمان‌های نظامی شامل این موارد می‌شود: رویه‌هایی که دانش را تولید کرده و آن را به کار می‌برد، زیرساخت‌های فنی که از دانش پشتیبانی کرده، آن را ذخیره کرده، انتقال داده و استفاده می‌کند، فرهنگ سازمانی که به اشتراک‌گذاری دانش را تشویق کرده و با دانش همچون دارایی ارزشمند برخورد می‌کند. هشت نوع دانش که با خروج یک سرباز از واحد نظامی از دست می‌روند: دانش عملیاتی، دانش فنی، دانش مکانی، دانش موفقیت و شکست، دانش فرایند، دانش وظایف اضافه، دانش اداری و دانش مربوط به شرایط اقدامات در ارتباط با انتقال دانش بازنشستگان نظامی: - ارائه مشاوره برای تشویق آن‌ها به شرکت در جوامع پرکتیس قبل-از بازنشستگی مرتبط با تخصصشان - تشویق برای عضویت در جوامع پرکتیس پس از بازنشستگی - اجازه دسترسی آن‌ها به اطلاعات تنها-برای-استفاده-رسمی - در نظر گرفتن سازوکارهایی برای همکاری مجدد بازنشستگان در قالب‌های همچون پیمانکار نظامی بر اساس اهمیت دانش و تجربه آن‌ها</p>	<p>برنامه‌ریزی برای ایجاد زیرساخت‌های فنی پشتیبان حفظ و انتقال دانش شناسایی دانش در معرض خطر در بخش‌های مختلف سازمان و تدوین اقدامات مقتضی برای هر بخش ایجاد جوامع پرکتیس برای شاغلان و بازنشستگان در حوزه‌های مختلف تخصصی ایجاد سازوکارهای همکاری بازنشستگان با سازمان پس از بازنشستگی</p>

- mar, K., Pokhriyal, S. K., & Fernandez, G. J. (2014). Fishing for Talent: Strategies and Techniques for its Effective Management in Hydrocarbon Industry. SPE International .
11. BC GOV. (بدون تاریخ). Knowledge Transfer Process. Province of British Columbia: <https://www2.gov.bc.ca/gov/content/careers-myhr/managers-supervisors/knowledge-transfer/knowledge-transfer-process>
 12. Bratianu, C. (2018). Organizational Knowledge.
 13. Dalton, R. A. (2010). Knowledge Transfer for the Military Leader.
 14. Doan, Q. M., Rosenthal-Sabroux, C., & Grundstein, M. (2011). A REFERENCE MODEL FOR KNOWLEDGE RETENTION WITHIN SMALL AND MEDIUM-SIZED ENTERPRISES. Proceedings of the International Conference on Knowledge Management and Information Sharing (KMIS-2011) (ص. ۳۰۶-۳۱۱) SCITEPRESS (Science and Technology Publications, Lda.).
 15. Egeland, I. (2017). Knowledge retention in organizations. University of Stavanger.
 16. Elwyn, G., Taubert, M., & Kowalczyk, J. (2007). Sticky knowledge: A possible model for investigating implementation in healthcare contexts. Implementation Science , 44.
 17. Grayson, j., & O'dell, C. (2011). If Only We Knew What We Know: The Transfer of Internal Knowledge and Best Practices. Simon and Schuster.
 18. Gustavii, B. (2008). How to Write and Illustrate Scientific Papers. (S. Edition, تدوین Cambridge: CAMBRIDGE UNI-
 ۱. بهلولی فسخودی، م. (۱۳۹۸). تحلیل نسبت دانش ضمنی با دانش صریح. ذهن، ۱۵۱-۱۷۶.
 ۲. پریخ، م.، آخشیکی، س. س. (۲۰۱۴). آموخته‌های سازمانی و انتقال دانش: پیشنهاد یک مدل مفهومی. مدیریت دانش.
 ۳. دادخواه، س.، عاصمی، ع.، عابدی، م.، مشهدی، ف. (۱۳۹۸). بررسی رابطه بین عوامل جمعیت شناختی و انگیزاننده‌های مؤثر بر انتقال دانش، نمونه موردی: شرکت پالایش نفت اصفهان. رویش روان شناسی ، ۸ (۵)، ۹۳-۱۰۰.
 ۴. قربانی زاده، و. ا.، خالقی نیا، ش. (۱۳۸۸). نقش انتقال دانش ضمنی در توانمندسازی کارکنان. فصلنامه پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی دانشگاه جامع امام حسین (ع)، ۱ (۲)، ۸۵-۱۰۵.
 ۵. قربانی زاده، و. ا.، مرشدی زاده، ف. (۱۳۹۱). تحلیل تطبیقی کاربرد چرخه انتقال دانش؛ مطالعه موردی. فصلنامه علمی-ترویجی مطالعات منابع انسانی ، ۲ (۶)، ۳۱-۵۴.
 6. APQC. (2019). Choose the Right Approach. از APQC: <https://www.apqc.org/expertise/knowledge-management/km-approaches>
 7. APQC. (بدون تاریخ). Interactive KM Framework. از APQC: <https://www.apqc.org/expertise/knowledge-management/interactive-km-framework>
 8. Arif, M., Khalfan, M., Barnard, J. H., & Heller, N. A. (2012). Assessing knowledge retention in construction organisations: Cases from the UAE. Australasian Journal of Construction Economics and Building , 12 (2), 55-71.
 9. Baguma, S. D., Ragsdell, G., & Murray, I. (2019). Employees' responsibilities in a knowledge retention strategy: a Ugandan case study. Academic Conferences and Publishing International Limited-Loughborough's Research Repository.
 10. Baskaran, V., Dani, K., Varyani, S., Ku-

- York and London: ROUTLEDGE.
28. Sandelin, S. (2017). Knowledge Management and Retention: A Case of a Water Utility in Finland. Tampere University of Technology.
 29. Shah, K. M., & Hussin, N. (2018). From Knowledge Retention to Knowledge Transfer. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences* , 8 (9), 329-334.
 30. Singh, M. K., & Gupta, V. (2020). Critical types of knowledge loss in military organisations. *VINE Journal of Information and Knowledge Management Systems* .
 31. Spek, R. v. (2015). Retention and transfer of critical knowledge. بازایی از DNV-GL: <https://www.dnvgl.com/services/retention-and-transfer-of-critical-knowledge-3779>
 32. Stephen, E. K. (2016). KNOWLEDGE RETENTION MODEL FOR INSTITUTIONS OF HIGHER LEARNING: A CASE OF KENYA METHODIST UNIVERSITY (KeMU). UNIVERSITY OF SOUTH AFRICA.
 33. Steve Trautman. (2017). The Definitive Guide to Building & Implementing a Knowledge Transfer Strategy (KT Plan). بازایی از Steve Trautman: <https://stevetrautman.com/learn/knowledge-transfer-plan/>
 34. Todericiu, R., & Boanta, A. (2019). KNOWLEDGE RETENTION WITHIN SMALL AND MEDIUMSIZED ENTERPRISES. *Studies in Business and Economics* , 14 (3), 231-238.
 35. Virkus, S. (2014). Theoretical Models of Information and Knowledge Management. Tallinn: Institute of Information Studies-Tallinn University.
 19. Kahveci, C., Gündüz, Ş., & Yozgat, U. (2011). What is knowledge stickiness? Wisdom metaphor in knowledge transfer and the movie "Les Schtroumpfs". *International knowledge, economy and management conference proceedings*.
 20. KMT. (2018). Knowledge Retention. Knowledge Management بازایی در ۲۰۲۰، از Tools: <https://www.knowledge-management-tools.net/kr.php>
 21. Knoco Ltd. (2017). Knowledge Retention and Transfer Strategy. بازایی در ۲۰۲۰، از Knoco Ltd.: <https://www.knoco.com/knowledge-retention-strategy.htm>
 22. Land, L. P., Land, M., & Handzic, M. (2002). Retaining Organizational Knowledge: A Case Study of an Australian Construction Company. *Journal of Information and Knowledge Management* , 1 (2), 119-129.
 23. Nickols, F. (2000). The Knowledge in Knowledge Management. *The Knowledge Management Yearbook* , 12-21.
 24. Nonaka, I. (1991) The Knowledge Creating Company. *Harvard Business Review*, 69, 96-104
 25. O'Neil, B. (2017). Framework for Managing Knowledge, Content and Documents. بازایی از The Data Administration Newsletter: <https://tdan.com/framework-for-managing-knowledge-content-and-documents/21065>
 26. Phaladi, M. P. (2011). Knowledge transfer and retention: the case of a public water utility in South Africa. Master of philosophy thesis . University of Stellenbosch.
 27. Rubens, P. (2001). Science and Technical Writing A Manual of Style (نسخه ۲). New