



The Study of Knowledge-Sharing Effects on the Separation of Knowledge Employees and Related Risks in Knowledge-Based Organizations (Case Study: An IT Knowledge-Based Organization)

Seyed Mehdi Hoseini¹, Mostafa Jafari², Peyman Akhavan³, Faeze Darabian⁴

Abstract

Today, knowledgeable human resources have the greatest role in the success of knowledge-based organizations. Knowledge sharing as one of the most effective components of achieving competitive advantage in these organizations can be a threat to their human resources; a threat that can bring various risks to the organization. This study investigates the undesirable effects of the knowledge sharing process on the level of knowledge staff separation and the risks created. The research hypotheses have been developed from the literature and tested on the data collected through a survey on an IT firm. In this research, a descriptive-applied research model has been utilized and its survey method and its statistical society are employees of a knowledge-based organization. The data has been collected using a designed questionnaire and expert opinion, and the reliability and validity of the extracted data have been evaluated by Cronbach's alpha, Kaiser-Mayer-Olkin, Bartlett tests, and the research hypotheses have been investigated using t-test, Chi-Square and Friedman tests. The results show that the negative effects of the knowledge sharing process on the separation of knowledge employees from the organization under study have a real nature and can play an effective role in their separation from the organization. This issue leads to the creation of risks in the organization, the most important of which to mention, are reduced productivity and increased costs of the organization.

Keywords: Risk, Knowledge-Based Organization, Employee Separation, Knowledge Sharing, Knowledge Employees.

¹ Corresponding Author: M.A of Industrial engineering, University of Neyshabur, Neyshabur, Iran

smhoseini@neyshabur.ac.ir

² Associate Professor, Faculty of Industrial Engineering, Iran University of Science and Technology, Tehran, Iran

jafari@iust.ac.ir

³ Professor, Faculty of Industrial engineering, Qom University of Technology, Qom, Iran

akhavan@qut.ac.ir

⁴ M.A of Industrial engineering, Tarbiat Modares University, Tehran, Iran faeze_darabian@yahoo.com



علمی-پژوهشی

بررسی تأثیر اشتراک دانش بر جدایی دانشکاران و خطرپذیری‌های سازمانی آن در سازمان‌های دانش‌محور (نمونه پژوهش: یک سازمان دانش‌محور در حوزه فناوری اطلاعات)

سید مهدی حسینی^{*}، مصطفی جعفری^{**}، پیمان اخوان^{***}، فایزه دارابیان^{****}

تاریخ دریافت: ۱۴۰۰/۰۷/۲۵

تاریخ پذیرش: ۱۴۰۰/۱۰/۳۰

چکیده

امروزه، نیروی انسانی دانشی، بیشترین سهم در موفقیت سازمان‌های دانش‌محور را دارا است. اشتراک دانش به‌عنوان یکی از مؤثرترین مؤلفه‌های مزیت رقابتی این سازمان‌ها، می‌تواند تهدیدی برای ماندگاری منابع انسانی آن‌ها باشد؛ تهدیدی که خود می‌تواند برای سازمان خطرپذیری‌های متنوعی را به‌همراه داشته باشد. این مطالعه به بررسی تأثیر منفی فرایند اشتراک دانش بر روی جدایی دانشکاران و خطرپذیری‌های ایجادشده در برخی شئون سازمان‌های دانش‌محور و به‌طور خاص در یک سازمان دانش‌بنیان در حوزه فناوری اطلاعات از مجموعه سازمان‌های صنایع دفاع، می‌پردازد. در این پژوهش، از مدل پژوهشی توصیفی-کاربردی بهره‌برده شده و روش آن پیمایشی و جامعه هدف آن تعدادی از کارکنان یک سازمان دانش‌محور در حوزه فناوری اطلاعات است. جهت جمع‌آوری داده‌ها از طراحی پرسشنامه، نظر خبرگان و جهت بررسی پایایی و روایی داده‌های استخراج‌شده از آزمون‌های آلفای کرون باخ، کیزر-میر-الکین، بارتلت و همچنین به‌منظور بررسی فرضیه‌های تحقیق از آزمون t ، کای‌دو و فریدمن استفاده گردیده است. نتایج حاصل‌شده نشان داده است که تأثیرات منفی فرایند اشتراک دانش بر میزان جدایی دانشکاران از سازمان مورد مطالعه ماهیتی حقیقی داشته و می‌تواند نقش تأثیرگذاری در جدایی ایشان از سازمان داشته باشد. این موضوع خود منجر به ایجاد خطرپذیری‌هایی در سازمان شده که از مهم‌ترین آن‌ها می‌توان به کاهش بهره‌وری و افزایش هزینه‌های سازمان اشاره نمود.

کلید واژه‌ها: خطرپذیری، دانش کار، سازمان دانش‌محور، جدایی کارکنان، اشتراک دانش.

smhoseini@neyshabur.ac.ir

Jafari@iust.ac.ir

akhavan@qut.ac.ir

Faeze_darabian@yahoo.com

^{*}نویسنده مسئول: کارشناس ارشد مهندسی صنایع، دانشگاه نیشابور، نیشابور، ایران

^{**}دانشیار، گروه مهندسی صنایع، دانشگاه علم و صنعت ایران، تهران، ایران

^{***}استاد، گروه مهندسی صنایع، دانشگاه صنعتی قم، قم، ایران

^{****}کارشناس ارشد مهندسی صنایع، دانشگاه تربیت مدرس، تهران، ایران

مقدمه:

بسیاری از سازمان‌ها دریافته‌اند که هیچ‌چیز به اندازه دانش نمی‌تواند برای آن‌ها ایجاد مزیت رقابتی نماید. پیتر دراگر دانش را به عنوان پایه‌های رقابت معرفی نموده است و معتقد است برای رقابتی ماندن و بقا، سازمان می‌بایست ماهیت خود را به سازمان دانش‌بنیان تغییر دهند. (نوناکو و تاگوچی^۱، ۱۹۹۵). امروزه، سازمان‌های دانش‌محور در حال تغییر دادن ساختارهای سنتی سازمانی هستند و در این مسیر، دانش به عنوان یک منبع عظیم تولیدکننده مزیت رقابتی مورد استفاده قرار می‌گیرد (رهنورد و همکاران، ۱۳۸۸) در این بین، اقتصاد دانش‌بنیان و دانشکاران، دو رکن اساسی در سازمان‌های دانش‌محور محسوب می‌گردند (دی مووسکی^۲ و همکاران، ۲۰۰۴) و دانشکاران به عنوان صاحبان دانش و مهم‌ترین سرمایه‌های سازمان، مورد توجه خاص قرار گرفته‌اند (اخوان و باقری، ۱۳۹۸) زیرا این دانشکاران هستند که دانش را تولید، به چرخش درآورده و جهت تولید محصولات دانش‌محور به مصرف رسانده (منتزا^۳، ۲۰۰۳ و بایر^۴، ۲۰۰۶) و با توسعه یادگیری سازمانی، کمک به حل مسائل سازمان می‌نمایند (لخواوی پت^۵، ۲۰۱۸). در طی این فرایند، تبادل دانش ابزاری حیاتی برای یک سازمان دانش‌محور است (جکسون^۶ و همکاران، ۲۰۰۸). از این رو دو مفهوم اشتراک دانش و دانشکاران زمینه‌های مطالعاتی جدیدی زیادی چون بررسی تأثیرگذاری متقابل مدیریت دانشکاران و اشتراک دانش را به وجود آورده است. (لاکش من^۷ و همکاران، ۲۰۲۱ و گالوات^۸ و همکاران، ۲۰۱۹)

-
- 1 Nonaka & Takeuchi
 - 2 Dimovski
 - 3 Mentzas
 - 4 Bayer
 - 5 Lekhawipat
 - 6 Jackson
 - 7 Lakshman
 - 8 Gahlawat

شناخت تأثیرات متقابل اشتراک دانش بر نیروی انسانی دانشی در سازمان‌های دانش‌محور و عوامل مؤثر آن، می‌تواند مزایای قابل توجهی در حوزه مدیریت استراتژیک، بهره‌وری، حفاظت از دارایی‌های دانشی و حفظ و ارتقای مزیت رقابتی و درنهایت خطرپذیری سازمان داشته باشد (الجعفری و سارنیکار، ۲۰۱۰). برخی محققین معتقد هستند در حال حاضر خطرپذیری دانش به مفهوم احتمال عواقب مخرب ناشی از هر فعالیت دانشی در حال ظهور و بروز است (دورست^۱ و همکاران، ۲۰۱۹ و حسینی و همکاران، ۱۳۹۸). سؤال اساسی که در این مقطع مطرح می‌گردد این است که آیا فعالیت‌های دانشی مانند اشتراک دانش می‌توانند تأثیر منفی بر مشخصه‌های مدیریتی نیروی انسانی دانشی چون مشخصه ماندگاری دانشکاران یک سازمان دانش‌محور داشته باشند؟ و این‌گونه اثرگذاری چه تأثیری بر روی خطرات تهدیدکننده چنین سازمان‌هایی دارد؟ و نتیجه این تأثیر چه خواهد بود؟ تجربه گذشته بیان می‌دارد که بسیاری از تأثیرات ناشی تغییرات ساختاری و غیر ساختاری در یک سازمان می‌تواند برای زمان‌های قابل توجهی پنهان باشد. واضح است که تحت تأثیر قرار گرفتن هر یک از بخش‌های یک سازمان دانش‌محور همچون می‌تواند منجر به ایجاد خطرپذیری سازمانی گردد. (حسینی و همکاران، ۱۳۹۸ و رحمان^۲ و همکاران، ۲۰۱۶)

در سازمان مورد مطالعه، پژوهشگران این طرح شاهد افزایش معناداری در تعداد کارکنان جداشده از سازمان پس از برقراری نظام مدیریت دانش بخصوص پس از اشتراک دانش این سازمان با دیگر سازمان‌ها بوده‌اند. از این‌رو این ایده در ذهن محققین مدیریت منابع انسانی و مدیریت دانش این سازمان به وجود آمد که شاید بین این دو رخداد ارتباطی وجود داشته باشد. در حال حاضر تحقیقات بسیار اندکی در خصوص تأثیر اشتراک دانش بر جدایی و خروج دانشکاران از یک سازمان دانش‌محور و خطرپذیری‌های آن انجام گرفته است (لاکش من^۳ و همکاران، ۲۰۲۱). از این‌رو می‌توان مدعی شد که این تحقیق جزو اولین مطالعاتی است که بر روی این موضوع انجام می‌پذیرد. سازمان مورد مطالعه یکی از سازمان‌های دانش‌بنیان صنایع دفاع در حوزه IT بوده که در سالیان اخیر جهت پاسخ به نیازهای دفاعی کشور با گردآوری گروهی از افراد دانشی،

¹Durst

² Rahman

³ Lakshman

آغاز به فعالیت در قالب گروه‌های تخصصی و پژوهشگاه‌های تحقیقاتی نموده است. در این پژوهش با انتخاب متغیرهای مستقل، میانجی و وابسته شناسایی شده و با جمع‌آوری داده‌های لازم و شیوه‌های مناسب پژوهش میدانی در خصوص تأیید و یا رد فرضیه‌های تحقیق در سازمان هدف، اقدام گردیده است.

مرور ادبیات نظری و پیشینه پژوهش:

دانشکاران و مشخصه‌های ایشان

محور توسعه سازمانی، مبتنی بر نیروی انسانی متخصص است که از مهم‌ترین اجزای تشکیل‌دهنده مدیریت دانش نیز محسوب می‌گردد (اخوان و باقری، ۱۳۹۸). در واقع، منابع انسانی و مدیریت آن یکی از عوامل مهم موفقیت مدیریت دانش در یک سازمان دانش‌محور محسوب می‌گردد (جعفری و همکاران، ۲۰۰۷ و اخوان و باقری، ۱۳۹۸) و ماهیت دانش‌بنیان بودن یک سازمان در وجود مفاهیم جدید چون مفهوم دانشکاران و یا دانشکاران است (فکت ۱، ۲۰۱۱). امروزه سازمان‌ها ناگزیرند برای به‌دست آوردن مزیت رقابتی از دانشکاران جهت افزایش بهره‌وری و کارایی مبتنی بر دانش سود برند (رزاق^۲ و همکاران، ۲۰۱۹) و توسعه و نگه‌داشت کارکنان دانشی در اولویت برنامه‌های سازمان‌های پیشرو قرار گرفته است. (دانش فرد و بهرام زاده، ۱۳۸۵). در برخی از منابع، دانشکاران را به‌عنوان کارمندی تعریف می‌کنند که به اندازه کافی شایستگی کسب دانش در مورد شغل را بیش از هر فرد دیگری در سازمان دارد. این‌گونه افراد می‌توانند دانش را جمع‌آوری، ترکیب و به‌کار برند (کیانتو^۳، ۲۰۱۹ و تورینگو^۴ و همکاران، ۲۰۱۶ و دراگر، ۱۹۹۹).

1 Fekete

2 Razzaq

3 Kianto

4 Turriago

امروزه تعداد دانشکاران در حال فزونی گرفتن از کارکنان سنتی است (حیدری داهویی، ۲۰۱۹ و زی آهو و نمهارد^۱، ۲۰۱۴ و دراگر^۲، ۱۹۹۹). از این‌رو، نحوه عملکرد و بهره‌وری این کارکنان می‌تواند عاملی حیاتی در پیروزی و یا شکست یک سازمان محسوب گردد (فکت، ۲۰۱۱). اداره کارکنان دانشی در سازمان‌های دانش‌محور متفاوت از اداره آن‌ها در سازمان‌های بوروکراتیک و ماشینی است. آن‌ها صاحب دانشی هستند که تقلید کردن آن مشکل است. رضایت شغلی در آن‌ها متفاوت از سایر کارکنان حاصل می‌شود. دانشکاران در سازمان‌های دانش‌محور با تولید دانش و توسعه آن تلاش می‌نمایند بقای سازمان را در عرصه رقابت تضمین نمایند (دانش فرد و بهرام زاده، ۱۳۸۵) و ایشان هستند که دانش را تولید، نگهداری و استفاده می‌کنند. این موضوعات رابطه تنگاتنگ مدیریت دانش و مدیریت منابع انسانی یک سازمان دانش‌بنیان را به روشنی نشان می‌دهد. (اخوان و باقری، ۱۳۹۸ و داوون پورت، ۲۰۰۵ و جنکس^۳، ۲۰۱۴) دانشکاران معمولاً مشغول به کاردانشی در سازمان هستند. (رینهارد و اشمیت^۴، ۲۰۱۱ و جنکس، ۲۰۱۴) کاردانشی با خلق، دریافت، به‌کارگیری و انتشار دانش و اطلاعات سروکار دارند. در کاردانشی ایجاد، هماهنگی، همکاری و برقراری ارتباط نقش بسیار مهمی دارا است (اخوان و باقری، ۱۳۹۸). دانشکاران در عین حال که بسیار باارزش هستند، می‌توانند بسیار سیال باشند (باوم و یگیت کانلار^۵، ۲۰۰۷ و هورتون^۶، ۲۰۰۷ و جنکس، ۲۰۱۴). امروزه مشارکت دانشکاران در سازمان‌ها و جلب حمایت آن‌ها در راستای پیش‌برد اهداف سازمانی یک چالش اساسی محسوب می‌گردد (بات^۷ و همکاران، ۲۰۱۹).

اشتراک دانش و تأثیر آن بر جدایی دانشکاران

1 Xiao and Nembhard

2 Drucker

3 Jennex

4 Reinhardt

5 Yigitcanlar

6 Horton

7 Butt

امروزه شرکت‌های دانش‌محور با توجه به پویایی محیط اطراف ناگزیر از به‌کارگیری چرخه مدیریت دانش و فرایندهایی چون اشتراک دانش هستند (الجعفری و سارنیکار، ۲۰۱۰). انتقال و اشتراک دانش می‌تواند به دودسته داخلی و خارجی تقسیم شود (کوت و زاندر^۱، ۱۹۹۲ و تیس، ۲۰۰۲ و بایر، ۲۰۰۶). اشتراک دانش در درون و بیرون یک سازمان همچنان که می‌تواند ارزش آفرین باشد، به دلیل افشای مستقیم و یا غیرمستقیم اطلاعات دارایی‌های سازمان می‌تواند خطرآفرین باشد (جانسون^۲، ۲۰۰۷ و الجعفری و سارنیکار، ۲۰۱۰) از نظر بایر خطرپذیری دانش به‌عنوان خطرپذیری‌های عملیاتی تعریف می‌گردد که به‌واسطه فقدان قوانین حمایتی از دارایی‌های دانشی به وجود می‌آید (بایر، ۲۰۰۶). در زمان به‌کارگیری و پیاده‌سازی فرایند تسهیم دانش، به دلیل امکان به‌وجود آمدن تعارضات جدی فردی و سازمانی، خطرپذیری‌های ممکن به مراتب جدی‌تر و محتمل‌تر می‌گردد (اراکچی و همکاران، ۲۰۰۷). لاکش من معتقد است که اشتراک دانش می‌تواند بر روی زمان ماندگاری دانشکاران در یک سازمان تأثیر منفی بگذارد و با اشتراک دانش ممکن است که کارکنان با سطح بالای دانش از سازمان منفک گردند (لاکش من، ۲۰۱۹). زیرا کارکنان دانشی در سازمان‌های دانش‌محور برای تغییر شغل بسیار سریع و پرتحرک هستند (دانش فر، ۱۳۸۶) که از دلایل آن می‌توان منحصر به فرد بودن دانش و مهارت فرد و تقاضا برای مهارت و دانش فرد توسط دیگران را برشمرد (جنکس، ۲۰۱۴). یکی از محدود تحقیقاتی که در این خصوص به‌طور غیرمستقیم انجام پذیرفته، مطالعه‌ای است که بر روی دانشکاران در یک سازمان مهندسی در هند است (لاکش من، ۲۰۱۹).

خطرات جدایی دانشکاران در یک سازمان دانش‌محور

افزایش هزینه سازمان

جدایی دانشکاران خطر افزایش هزینه سازمان را در پی خواهد داشت (مسینگهام، ۲۰۰۸) زیرا علاوه بر کاهش ستاده و خروجی سازمان به دلیل کاهش نیروی دانشی آن، زمان انجام

¹ Kogut & Zander

² Johnson

فعالیت‌های کلیدی سازمان افزایش یافته و همچنین نیاز است تا هزینه‌ی زیادی صرف جایگزینی و تربیت کارکنان جدید گردد. (مسینگهام، ۲۰۰۸ و گریفث و همکاران، ۲۰۰۰). از این رو دراکردر سال ۱۹۹۹ بیان می‌دارد که از دست دادن و جایگزینی دانشکاران در یک سازمان می‌تواند برای آن بسیار هزینه‌بر باشد. به گونه‌ای که ^۱ TBORG در سال ۲۰۱۱ تخمین زده است که هزینه حقوق سالانه یک دانشکاران صرف جایگزینی همان کارمند باید گردد. (گارسیا و همکاران، ۲۰۱۴ و قوش و همکاران، ۲۰۱۹). ذکر این نکته ضروری است که این موضوع زمانی پیچیده‌تر می‌گردد که هزینه آموزش دانشکاران جدید جهت دستیابی به سطح دانش فرد منفک شده نیز لحاظ شود. بسیاری از دانشکاران دارای دانش ضمنی ارزشمندی هستند که با جدایی ایشان این دانش نیز به مقدار زیادی از بین می‌رود. این دانش‌ها شامل تخصص‌ها، تجربه‌ها، مهارت‌ها و روابط است (مسینگهام، ۲۰۰۸ و اخوان و باقری، ۱۳۹۸). پاریس^۲، ۲۰۰۵ بیان می‌دارد که حتی مستندسازی و یا ذخیره در دانش یک فرد دانشی در سازمان پس از خروج او از سازمان نمی‌تواند جایگزین خود فرد گردد و مشکلات، کمی تخفیف می‌یابد.

از طرف دیگر در تحقیقی که توسط دلویت و تاچ^۳، ۲۰۰۵ انجام شده است، مشخص گردید که به کارگیری و جایگزینی افراد جدید با مهارت‌های ناکافی و نامناسب به جای دانشکاران مزیت رقابتی سازمان را می‌تواند به خطر اندازد.

تضعیف فرهنگ سازمانی کارکنان

فرهنگ سازمانی یک سرمایه سازمانی و یک مزیت اصلی آن محسوب شده که ارتقا دهنده عملکرد کارکنان با کمک ایجاد ارتباط عمیق بین ارزش‌های سازمان و کارکنان است (آزم^۴ و همکاران، ۲۰۲۱). پاریس، ۲۰۰۶ معتقد است که جدا شدن یک دانش کار بخصوص اگر نقشی مهم و حیاتی در سازمان داشته باشد، می‌تواند بر روابط اجتماعی جاری سازمان و در نهایت فرهنگ سازمانی آن تأثیر شگرف و غیرقابل جبران داشته باشد. زیرا این مهم به مثابه قطع ارتباط یک سیستم رایانه‌ای مهم در یک شبکه ارتباطی است. ماسینگهام معتقد است از دست دادن دانشکاران می‌تواند منجر به خلل در فرهنگ سازمانی تسهیم و انتقال دانش در سرتاسر زنجیره دانشی یک سازمان گردد. حتی این موضوع می‌تواند به از دست دادن بخشی از شبکه‌های

¹ Talent Based Organization

² Parise

³ Deloitte

⁴ Azeem

ارتباطی اجتماعی شکل گرفته و موجود در سازمان و خارج از آن (همکاران و مشتریان) منجر گردد (مسینگهام، ۲۰۰۸).

از دست رفتن دارایی و سرمایه دانشی سازمان

سرمایه فکری، دانش و مواد اولیه مورد نیاز تولید فکر، اطلاعات و تجربه که منجر به تولید ثروت می‌گردد را در یک سازمان دانش‌محور شامل می‌شود (استوارت^۱، ۱۹۹۸). دانشکاران در طی فرآیند چرخه تبدیل سرمایه‌های فکری به دارایی، تبدیل به دارایی‌های ارزشمند سازمان می‌گردند (رونن، ۲۰۱۱ و نظافتی^۲ و دیگران، ۲۰۲۱). گزارش‌های متعددی وجود دارد که مخاطرات تهدیدکننده دارایی‌های دانشی یک سازمان دانش‌محور را بیان نموده‌اند (ژیپن^۳، ۲۰۰۵ و هربست^۴، ۲۰۰۹ و باروز^۵، ۲۰۰۴) از دست دادن دارایی دانشی سازمان یکی از پرمخاطره‌ترین رخدادهایی است که می‌تواند برای یک سازمان دانش‌محور رخ دهد و می‌تواند آسیب جدی به آینده و بقای سازمان بزند. (حسینی و همکاران، ۱۳۹۸). خروج دانشکاران از یک سازمان حداقل دو تهدید در حوزه دارایی‌های دانشی را در پی دارد یک خطر بحث خود فرد دانشکار به‌عنوان یک دارایی است و دیگری دارایی‌های دانشی است که توسط فرد از سیستم خارج می‌گردد. ماسینگهام بیان می‌دارد که یکی از مهم‌ترین پیامدهای از دست دادن دارایی دانشی در اثر از دست دادن دانشکاران سازمان و از دست رفتن بخشی از حافظه سازمانی است (اوکر^۶، ۲۰۰۷). متأسفانه در یک سازمان دانش‌محور بیشتر دانش ضمنی با جدا شدن افراد از سازمان، از بین می‌رود. (اخوان و باقری، ۱۳۹۸).

این دوگانگی همیشه وجود داشته است که چگونه می‌توان اقدام به اشتراک دانش نمود اما از دارایی‌های دانشی سازمان محافظت نمود (فنگ و همکاران، ۲۰۱۱).

کاهش بهره‌وری سازمان

تعاریف معمولی بهره‌وری دیگر برای سازمان‌های دانش‌محور و دانشکاران آن‌ها قابل کاربرد نیست. علت آن نیز تغییر ساختاری سازمان‌ها و ماهیت دانشی آن‌ها است. زیرا سازمان‌های

¹ Stewart

² Nezafati

³ Zhen

⁴ Herbst

⁵ Burrows

⁶ Eucker

دانش‌محور همانند سازمان‌های سنتی خیلی ساختار پذیر نمی‌باشند و بیشتر مبتنی بر دانش هستند. در این سازمان‌ها بهره‌وری مجموعه عملکرد و کارایی دانشکاران و حداکثر سازی خروجی دانشی ایشان در سازمان است. مشکل اصلی در بحث پایش بهره‌وری در این سازمان‌ها مشکل بودن تعریف عوامل اندازه‌گیری بهره‌وری است (کیانتو، ۲۰۱۹ و دراگر ۱۹۹۹). اگر نتیجه فرایند تسهیم دانش کاهش توانایی سازمان برای انجام فعالیت‌های گذشته خود باشد، نتیجه آن چیزی جز کاهش سطح عملکردی و در نتیجه کاهش بهره‌وری سازمانی نخواهد بود (ماسینگهام، ۲۰۰۸؛ اجین جنکس ۲۰۱۴؛ دروج و هوبلر^۱، ۲۰۰۳؛ استرمن^۲، ۱۹۸۷). تحقیقات اخیر نشان داده است که از دست دادن دارایی‌های دانشی یک سازمان دانش‌محور به هر نوع و شکل آن منجر به کاهش بهره‌وری سازمان می‌گردد (ماسینگهام، ۲۰۰۸؛ اجین جنکس ۲۰۱۴؛ دروج و هوبلر، ۲۰۰۳؛ استرمن، ۱۹۸۷). همان‌گونه که در بخش قبل بیان شد، دانشکاران سازمان از مهم‌ترین دارایی‌های یک سازمان دانش‌محور به حساب می‌آیند. این امر مسلم است که اگر خروج و جدایی کارکنان از سازمان منجر به اختلال در عملکرد سازمان گردد بهره‌وری سازمان کاهش خواهد یافت (دروج و هوبلر، ۲۰۰۳). همچنین در گذشته بیان گردید که جدایی کارکنان می‌تواند بر روی عملکرد دیگر افراد آن سازمان به دلیل افزایش حجم فعالیت‌ها و اختلال در برقراری ارتباطات و جریان مناسب دانش در سازمان تأثیر منفی گذاشته و مجدداً منجر به کاهش راندمان گردد (ماسینگهام، ۲۰۰۸). زیرا ارتباطات و فرهنگ سازمانی با خروج دانشکاران از سازمان لطمات جدی خورده و به دلیل آنکه این حوزه نقش بسیار مهمی در کارایی و اثربخشی دانشکاران داشته، منجر به کاهش بهره‌وری می‌گردد (کومار و سورش^۳، ۲۰۰۸ و رئیسی و موسی‌زاده، ۲۰۰۶ و محبوبی و همکاران، ۲۰۱۳). با توجه به کارکرد ویژه و خاص دانشکاران در یک سازمان دانش‌محور و وابسته بودن بسیاری از عوامل افزایش بهره‌وری این سازمان‌ها (کیانتو، ۲۰۱۹) عملاً جدایی ایشان منجر به کاهش بهره‌وری سازمان خواهد شد.

با در نظر گرفتن مطالب بیان‌شده در بخش پیشینه تحقیق و ایده ذهنی محققین، فرضیه اصلی این پژوهش تأثیر منفی اشتراک دانش بر میزان خروج کارکنان سازمان دانش‌محور و فرضیه‌های

1 Droege and Hoobler

2 Osterman

3 Kumar & Sauresh

فرعی آن خطرات ممکن ناشی از این تأثیر در سازمان تعیین شده است. از این رو سؤالات اساسی این پژوهش به شرح زیر است:

۱- آیا ممکن است فرایند اشتراک دانش بر روی میزان خروج دانشکاران سازمان دانش محور تأثیر منفی داشته باشد؟

۲- در صورت مثبت بودن پاسخ سؤال بالا این رخداد باعث چه تهدیدات و خطراتی در سازمان می گردد؟

بر این اساس متغیرهای مستقل، میانجی و وابسته پژوهش انتخاب گردیدند که به شرح جدول (۱) است.

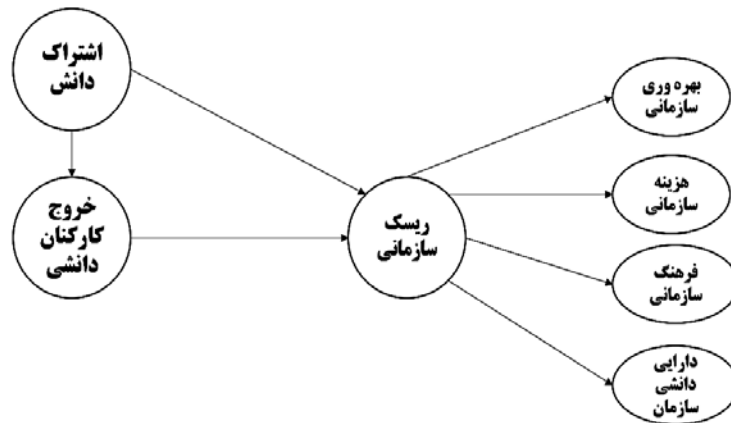
جدول ۱. متغیرهای مستقل، میانجی و وابسته پژوهش

متغیر مستقل	
اشتراک دانش	
منبع	متغیر میانجی
جنکس، ۲۰۱۴؛ ماسینگهام، ۲۰۰۸؛ استوارت، ۱۹۹۸؛ پاریس، ۲۰۰۵.	جدایی دانشکاران از سازمان
منبع	متغیر وابسته
ماسینگهام، ۲۰۰۸؛ استرمن، ۱۹۸۷؛ دروج و هوبلر، ۲۰۰۳؛ جنکس، ۲۰۱۴، حسینی و همکاران، ۱۳۹۸	کاهش بهره‌وری سازمان
کان کان هالی، ۲۰۰۵؛ داون پورت و پروسکا، ۲۰۰۵؛ باب کوک، ۲۰۰۴؛ تی بورگ، ۲۰۱۱؛ حسینی و همکاران - ۱۳۹۸	افزایش هزینه‌های سازمان
پاریس، ۲۰۰۶؛ ماسینگهام - ۲۰۰۸	تضعیف فرهنگ سازمانی
بایر، ۲۰۰۶؛ جنکس، ۲۰۱۴؛ فنگ، ۲۰۱۱؛ اوکر - ۲۰۰۷؛ حسینی و همکاران - ۱۳۹۸	از دست دادن دارایی و سرمایه دانشی سازمان

روش‌شناسی پژوهش:

در این تحقیق، با توجه به ماهیت آن، در هدف‌گذاری و ابزار دستیابی به اهداف، از شیوه تحقیق توصیفی و مطالعه موردی استفاده شده است و هدف اصلی آن، بررسی خطرپذیری فرایند اشتراک دانش برای مزیت رقابتی در یک سازمان دانش محور مشخص است. سازمان مورد مطالعه، یک سازمان دانش محور در حوزه IT از مجموعه سازمان‌های مستقر در سازمان صنایع

دفاع، در بخش دفاعی کشور است. به‌منظور تهیه سؤالات پرسشنامه، با توجه به مطالعات کتابخانه‌ای انجام شده، بررسی مفاهیم اصلی پژوهش و بررسی تاریخچه سازمان، خطرهای احتمالی پدید آمده در اثر به‌کارگیری فرایند اشتراک دانش در این سازمان درزمینه منابع انسانی مشخص گردید و بر اساس آن‌ها به دلیل عدم وجود پژوهشی مناسب و مشابه با مطالعه صورت گرفته، پرسشنامه‌ای بر اساس فرضیات، عوامل مورد بررسی و تجربیات پژوهشگران طرح در فعالیت‌های مشابه، توسط محققین طراحی شده است. در این پرسشنامه از روش مقیاس ۵ گزینه‌ای لیکرت برای پاسخگویی به سؤال‌ها (در بازه خیلی کم تا خیلی زیاد) بهره برده شده است. جامعه مورد نظر در این پژوهش، محققان، پژوهشگران و مدیران سازمان مورد مطالعه بوده و از روش نمونه‌گیری لایه‌ای جهت جمع‌آوری داده‌ها استفاده گردیده است. درمجموع از بین ۱۲۰۰ نفر نیروی انسانی این سازمان ۱۲۰ نفر از ایشان که دارای سوابق، تجارب و دانش لازم در حوزه‌های مختلف عملکردی و دانشی سازمان را داشته‌اند، بر اساس محاسبات آماری و استفاده از فرمول کوکران، مورد پرسش و مطالعه قرار گرفته‌اند. هدف از این پژوهش یافتن پاسخ برای دو پرسش مطرح‌شده در بخش پیشینه تحقیق است. بدین منظور مدل مفهومی جهت انجام این طرح طراحی گردید که به شرح شکل (۱) است.



شکل ۱. مدل مفهومی تحقیق

پس از تهیه و جمع‌آوری داده‌های موردنیاز، به‌منظور بررسی پایایی پرسش‌نامه از آزمون آلفای کرون باخ^۱ استفاده شده است. همان‌گونه که در جدول (۲) نشان داده شده است همه متغیرها از مقادیر آلفای کرون باخ بالای ۰/۸۴ برخوردار می‌باشند که این مقدار برای آلفای کرون باخ در بازه مطلوبیت پایایی (بیشتر از ۰/۷ مطلوب) قرار می‌گیرد.

جدول ۲. ضریب آلفای کرون باخ محاسبه شده برای متغیرهای پژوهش

ضریب آلفای کرونباخ	متغیر وابسته	ضریب آلفای کرونباخ	متغیر میانجی
۰/۸۳	کاهش بهره‌وری سازمان	۰/۸۴	جدایی دانشکاران از سازمان
۰/۸۰	افزایش هزینه‌های سازمان		
۰/۷۸	تضعیف فرهنگ سازمانی		
۰/۸۱	از دست دادن سرمایه دانشی سازمان		

روایایی پرسش‌نامه، باید از دو جنبه روایایی محتوایی و روایایی ساختاری مورد بررسی قرار گیرد. جهت بررسی روایایی محتوایی پرسش‌نامه مذکور در اختیار ۱۰ نفر از خبرگان و متخصصان حوزه مدیریت دانش قرار داده شده و از آن‌ها خواسته شد موارد اصلاحی را مشخص نمایند و بر این اساس پرسشنامه اصلاح گردید. به‌منظور بررسی روایایی ساختاری، از دو آزمون کیزر-میر-الکین^۲ (که به KMO معروف است) و آزمون بارتلت استفاده شده است. با انجام این آزمون و مشاهده نتایج آن که در جدول (۲) آمده است فرض صفر که مبنی بر ناهمبسته بودن داده‌ها هست، رد می‌شود. خروجی آزمون KMO برای متغیرهای مختلف در جدول (۳) مشاهده می‌گردد. بر اساس این مشاهدات مقادیر این آزمون برای متغیرهای انتخابی مطلوب بوده و همچنین در مورد خروجی آزمون بارتلت نیز معناداری در سطح خطای صفر را برای تمامی عوامل، دیده می‌شود. این موضوع بیانگر آن است که عوامل انتخاب شده جهت بررسی در این مطالعه قادر به تبیین درصد قابل توجهی از کل واریانس مجموعه است که حاکی از روایایی مناسب پرسش‌نامه هست.

1 Cronbach's alpha

2 Kaiser – Mier - Olkin

جدول ۳. نتایج حاصل از آزمون KMO و بارتلت برای هر یک از متغیرهای مطالعه

متغیر میانجی	KMO	آزمون بارتلت	متغیر وابسته	KMO	آزمون بارتلت
جدایی دانشکاران از سازمان	۰/۸۲	۰/۰۰	کاهش بهره‌وری سازمان	۰/۷۵	۰/۰۰
			افزایش هزینه‌های سازمان	۰/۷۸	۰/۰۰
			تضعیف فرهنگ سازمانی	۰/۷۷	۰/۰۰
			از دست دادن سرمایه دانشی سازمان	۰/۸۱	۰/۰۰

پس از اطمینان از مناسب بودن عوامل برای تحلیل عاملی، کلیه متغیرها و معیارها برای تعیین عوامل پنهان مورد بررسی قرار گرفته‌اند. نتیجه نشان داد که عامل پنهانی در مورد این عوامل انتخابی مشاهده نگردیده است.

یافته‌های پژوهش:

در این مطالعه، به صورت تجربی تأثیر اشتراک دانش بر روی خروج دانشکاران و جدایی ایشان از یک سازمان دانش‌محور و همچنین خطراتی که برای سازمان هدف در اثر این جدایی متصور است مورد کنکاش و بررسی قرار گرفته است. بدین جهت یک متغیر میانجی و چهار متغیر وابسته مرتبط با آنکه می‌توانند بررسی آن‌ها پاسخی برای پرسش‌های اصلی و فرعی این پژوهش باشد، انتخاب گردید. متغیر میانجی میزان جدایی دانشکاران و متغیرهای وابسته هزینه سازمان، بهره‌وری دانشکاران، دارایی و سرمایه‌های دانشی سازمان و فرهنگ سازمانی است. سازمان مورد مطالعه دارای بیش از ۱۲۰۰ نفر پرسنل که حدود ۲۵٪ کل افراد در ستاد و بقیه در بخش صف مشغول به خدمت هستند، می‌باشد. از این میان حدود ۲۰٪ زن و ۸٪ بقیه را کارکنان مرد تشکیل می‌دهند. دانشکاران شاغل در بخش صف سازمان در چهار سطح کارشناسان، مدیران عملیاتی، مدیران میانی و مدیران استراتژیک در قالب گروه‌های تخصصی و پژوهشکده‌ها مشغول به فعالیت هستند که ۷۰٪ کارشناسان، ۲۰٪ مدیران عملیاتی، ۸٪ مدیران میانی و ۲٪ مدیران استراتژیک سازمان می‌باشند.

در این پژوهش از آزمون کالموگروف - اسمیرینوف^۱ جهت بررسی توزیع پرسشنامه، استفاده شده است. با توجه به داده‌های جدول (۴)، فرض صفر یعنی عدم تطابق داده‌ها با توزیع نرمال رد شده و فرض یک مورد تأیید قرار می‌گیرد. بدین جهت داده‌های پرسش نامه مورد استفاده در این تحقیق دارای توزیع نرمال است.

جدول ۴. مقادیر آزمون اسمیرینوف برای بررسی توزیع داده‌های پرسش نامه

Sig	آزمون اسمیرینوف	متغیر وابسته	Sig	آزمون اسمیرینوف	متغیر میانجی
۰/۰۸۲	۱/۴۳	کاهش بهره‌وری سازمان	۰/۸۳	۰/۶۱	جدایی دانشکاران از سازمان
۰/۰۷۴	۱/۲۴	افزایش هزینه‌های سازمان			
۰/۳۵۴	۰/۹۵	تضعیف فرهنگ سازمانی			
۰/۳۰۷	۰/۹۶	از دست دادن سرمایه دانشی سازمان			

جهت بررسی و صحت‌سنجی فرضیه‌های مطرح شده در تحقیق پیش رو، از آزمون t تک نمونه‌ای استفاده گردیده است. بر اساس نتایج بیان شده در جدول (۵) و با تأیید فرض پژوهش تأثیر منفی فرایند تسهیم دانش بر جدایی دانشکاران این سازمان و خطرات ناشی از عواقب این رخداد تأیید گردیده است. همچنین متغیرهای وابسته انتخابی از خطرات انفکاک دانشکاران برای سازمان مورد مطالعه هستند.

جدول ۵. نتایج آزمون t برای متغیرهای پژوهش

Sig	مقادیر آزمون t	نام متغیر وابسته	Sig	مقادیر آزمون t	متغیر میانجی
۰/۰۰	۲۶/۴۸	کاهش بهره‌وری سازمان	۰/۰۰	۳۳/۲۶	جدایی دانشکاران از سازمان
۰/۰۰	۳۴/۱۶	افزایش هزینه‌های سازمان			
۰/۰۰	۲۵/۳۹	تضعیف فرهنگ سازمانی			
۰/۰۰	۳۶/۱۳	از دست دادن سرمایه دانشی سازمان			

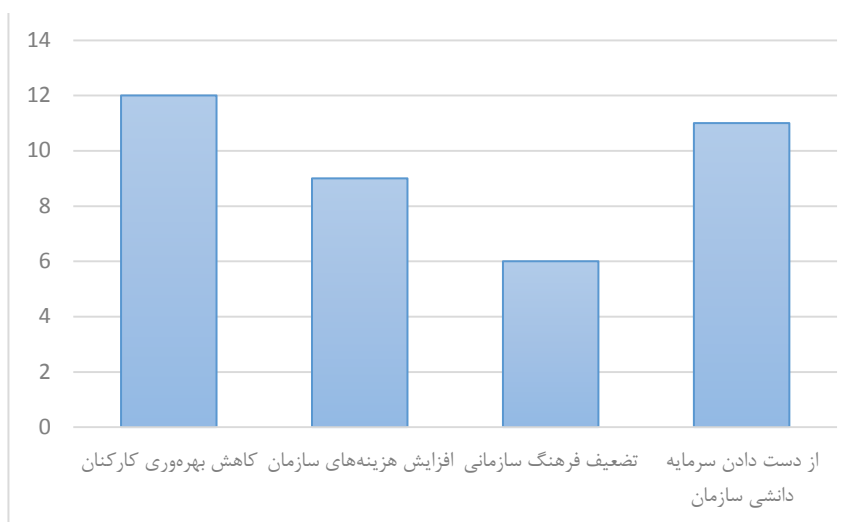
در ادامه جهت بررسی میزان اولویت و رتبه‌بندی خطرات محتمل در سازمان مورد مطالعه، نیاز به بررسی و تحلیل به کمک آزمون آماری فرید من است. در جدول (۶) داده‌های مربوط به آزمون کای دو و رتبه میانگین برای متغیرهای میانجی و وابسته به‌طور جداگانه مورد بررسی قرار گرفته

1 Kolmogrov-Spirnov

است. بر اساس این نتایج تفاوت رتبه و جایگاه اهمیت خطرات متصور در این سازمان در اثر جدایی دانشکاران تحت تأثیر فرایند تسهیم دانش تأیید گردید. نتیجه رتبه‌بندی توسط این آزمون در شکل (۲) نشان داده شده است.

جدول ۶. داده‌های مربوط به آزمون کای دو برای متغیرهای پژوهش

متغیر وابسته	کای دو	Sig	Mean Rank
کاهش بهره‌وری سازمان	۳۴۵/۱۲	۰/۰۰	۱۲/۳
افزایش هزینه‌های سازمان			۸/۴۲
تضعیف فرهنگ سازمانی			۶/۸۵
از دست دادن سرمایه دانشی سازمان			۱۰/۱۲



شکل ۲. نتایج رتبه‌بندی متغیرهای وابسته بر اساس آزمون فریدمن

جمع بندی و نتیجه‌گیری:

همان‌گونه که بیان شد، در سازمان‌ها دانش‌محور، یکی از بزرگ‌ترین چالش مدیریت دانش، مدیریت منابع انسانی آن‌ها است. اداره آن‌ها، بر چگونگی مشارکتشان در فعالیت‌های دانشی و ماندگاری ایشان در سازمان تأثیر بسزایی دارد (محبی و همکاران، ۲۰۱۳ و لاکش من و دیگران،

۲۰۱۹). در این مطالعه دو محور اساسی جهت بررسی وجود داشته است. محور اول بررسی، امکان تأثیرگذاری منفی فرایند اشتراک دانش بر روی جدایی دانشکاران سازمان دانش محور مورد بحث بوده است. با توجه به نتایج حاصل شده در این مطالعه، پژوهشگران به این نتیجه رسیده‌اند که فرایند تسهیم دانش در این سازمان می‌تواند تأثیر منفی بر خروج دانشکاران داشته باشد. امروزه بیشتر سازمان‌های دانش‌بنیان در پی اطلاع از ماهیت نیروهای دانشی یکدیگر هستند. متأسفانه در هنگام اشتراک دانش، سازمان ناگزیر است که پاره‌ای از اطلاعات با ارزش درزمینه‌ی دانشکاران خود را در اختیار دیگر افراد و سازمان‌ها قرار داده و افشا نماید. این موضوع به جهت منحصربه‌فرد بودن دانش دانشکاران می‌تواند ایجادکننده فضای تعارض منافع در درون و بیرون از سازمان باشد و بر این اساس با تلاش جهت جذب دانشکاران و یا دامن زدن به نارضایتی ایشان توسط رقبا احتمال خروج ایشان از سازمان را افزایش دهد. زیرا که احساس تعهد و تعادل هزینه و فایده در فرایند اشتراک دانش برای دانشکاران و ماندن ایشان در یک سازمان دانش‌بنیان دارای اهمیت بالایی است (نگوین، ۲۰۱۹).

محور دوم مورد مطالعه این بوده است که اگر جدایی دانشکاران در اثر فرایند تسهیم دانش ماهیتی حقیقی داشته باشد، چه خطراتی می‌توان برای سازمان هدف متصور بود. پس از بررسی نتایج به دست آمده به نظر می‌رسد باید پذیرفت که فرایند اشتراک دانش در عین سودمند بودن برای کل سازمان، می‌تواند آن را با خطراتی مواجه سازد و بدین جهت انفکاک دانشکاران در اثر این فرایند می‌تواند ایجاد خطرپذیری‌های قابل توجهی برای این سازمان نماید که دو خطر از میان خطرهای مورد بررسی در این سازمان دارای اهمیت بیشتری است؛ کاهش بهره‌وری سازمان و از بین رفتن دارایی و سرمایه‌های دانشی سازمان. در مدل‌های سنتی سازمانی، کارکنان معمولاً با سهولت بیشتر و فارغ از نگرانی اساسی سازمان‌ها، می‌توانستند جابجا و یا از سازمان منفک گردند و در این راستا مدیریت منابع انسانی نیز به کمک شیوه‌های مختلف جانشین پروری و آموزش نیروهای جدید به سرعت می‌توانست این خلأ را پر نماید و جدایی کارکنان مشکل اساسی به حساب نمی‌آمد (مسینگهام^۱، ۲۰۰۸). اما این موضوع در مورد سازمان‌های دانش‌محور صدق نمی‌کند. این جدایی و جابجایی می‌تواند منجر به خسارت‌های جدی برای سازمان گردد. در صورت جدایی و خروج دانشکاران از سازمان، سازمان نمی‌تواند به راحتی فرد موردنظر خود را پیدا و یا جایگزین نمایند و جایگزین نمودن ایشان به زمان و صرف هزینه قابل توجه نیازمند است.

¹ Massingham

کارکنان جایگزین به احتمال زیاد نخواهند توانست تا مدت‌های مدیدی همان سطح از عملکرد را در سازمان ارائه دهند که این موضوع می‌تواند منجر به کاهش دارایی‌های دانشی و سرمایه‌های سازمان گردد (مسینگهام، ۲۰۰۸ و اخوان و باقری، ۱۳۹۸). خروج دانشکاران به‌مرور منجر به گسستگی خطوط ارتباطی درون‌سازمانی، برون‌سازمانی و تضعیف گروه‌های کاری و اجتماعی آن گردیده که تأثیرات منفی از نظر روحی و روانی بروی افراد مرتبط با فرد جدانشده گذارده و فرهنگ سازمانی کل سازمان را تحت تأثیر خود قرار داده و بشدت از کارایی آن می‌کاهد. از این‌رو، سازمان برای ممانعت از جدایی دانشکاران خود اقدام به تنظیم ساز و کارهای نظارتی و حفاظتی بعضاً پیچیده و هزینه‌بر می‌نماید که منجر به افزایش هزینه و درنهایت کاهش بهره‌وری سازمان می‌گردد.

بر اساس اهداف از پیش تعیین‌شده و مأموریت‌های در نظر گرفته‌شده برای سازمان مورد مطالعه، این سازمان باید در جهت انجام اقدامات پیشگیرانه به‌وجود آمدن خطرپذیری و یا مهار آن اقدامات لازم را انجام دهد. بدین جهت، مدیران حوزه مدیریت دانش در این سازمان به‌منظور جلوگیری از رخداد این خطرها، باید نگاه جدی به خروج دانشکاران، نحوه خروج و علت خروج داشته باشند. ایشان باید به‌دقت اثرات پیاده‌سازی و استقرار سیستم مدیریت دانش بخصوص فرایندی چون اشتراک دانش را مستمراً پایش و با نگاه ویژه به وضعیت رفتاری دانشکاران در مواجهه با آن، جهت جلوگیری از جدایی کارکنان خود در اثر این فرایند تمهیدات لازم را پیش‌بینی و اجرا نمایند. زیرا مدیریت نامناسب بخش‌های مختلف یک سازمان چه در جایگاه شخص مدیر و چه در جایگاه سبک مدیریت، یکی از عوامل خروج دانشکاران در این‌گونه از سازمان‌ها محسوب می‌گردد (لاکشمین، ۲۰۱۵). از دیگر سو، مدیران دانش سازمان باید برای ثبت و حفاظت از حقوق مالکیت فکری یا مکانیزم پاداش برای انگیزش و مقابله با تعارض منافع، اقدام و تصمیم‌سازی نمایند. زیرا به نظر می‌رسد با افزایش رضایت درونی افراد از اشتراک دانش می‌توان خطر جدایی کارکنان از سازمان را کاهش داد. در این جهت مدیران دانش در سازمان باید بحث مستندسازی و تبدیل دانش ضمنی به صریح را در کانون توجهات خود قرار دهند و قبل از جدایی کارکنان از سازمان مزبور (که امری ناگزیر است) تمهیدات و اقدامات لازم جهت تعدیل شرایط بعد از خروج ایشان و ترمیم شبکه اجتماعی و فرهنگ سازمانی صورت پذیرد (لاکش من، ۲۰۱۹).

چنین به نظر رسیده که ایجاد تعادل در جریان دانش (دیکسون، ۲۰۰۱) و بهره‌گیری از روش‌های نوین مدیریت منابع انسانی مختص دانشکاران در سازمان مورد بررسی می‌تواند شرایط جدایی دانشکاران سازمان را تعدیل و منجر به کاهش خطر و کنترل شرایط حاکم بر سازمان گردد. (لاکش من، ۲۰۱۹).

منابع:

- اخوان، پیمان. باقری، روح اله. (۱۳۹۸)، مدیریت دانش از ایده تا عمل، انتشارات آتی نگر.
- حسینی، سید مهدی. جعفری، مصطفی. اخوان، پیمان (۱۳۹۸). بررسی امکان خطرپذیری فرآیند اشتراک دانش در سازمان‌های دانش‌محور (نمونه پژوهشی: یک سازمان دانش‌محور در حوزه فناوری اطلاعات)، نشریه مدیریت راهبردی دانش سازمانی، سال دوم، شماره ۷، صص ۱-۳۹.
- دانش فرد، کرم الله. (۱۳۸۴)، اداره اثربخش سازمان‌های دانایی محور، ماهنامه تدبیر.
- رهنورد، فرج‌اله. صدر، فاطمه (۱۳۸۸). رابطه ادراک فرهنگ تسهیم دانش کارکنان با عوامل سازمان در دستگاه‌های دولتی، فراسوی مدیریت، سال دوم، شماره ۸، ص ۴۷.
- منوریان، عباس و عسگری، ناصر (۱۳۸۳) الزامات آموزش کارکنان دانشی در عصر دانایی محوری، مدیریت تحول، ویژه‌نامه مدیریت، منابع انسانی شماره ۴۳.
- Azeem, Muhammad. Ahmed, Munir. Haider, Sajid. Sajjad, Muhammad. (2021), Expanding competitive advantage through organizational culture, knowledge sharing and organizational innovation, *Technology in Society* 66.
- Aljafari, R., Sarnikar, S. (2010). A Risk Assessment Framework for InterOrganizational Knowledge Sharing, *Sprouts: Working Papers on Information Systems*, 10(29).
- Arajji. R.Y., Lang. K.R., (2007), Innovation and product development in the video game industry, *Journal of Management Information Systems*, 24(2) 195-219.
- Butt, M.A., Nawaz, F., Hussain, S., Sousa, M.J., Wang, M., Sumbal, M.S. and Shujahat, M. (2019), Individual knowledge management engagement, knowledge-worker productivity, and innovation performance in knowledge-based organizations, *The Implications for Knowledge Processes and Knowledge-based Systems*, *Computational and Mathematical Organization Theory*, 25 (3), 336-356.
- Beazley, H., Boenisch, J. and Harden, D. (2002) *Continuity Management Preserving Corporate Knowledge and Productivity When Employees Leave* Hoboken, NJ: Wiley.
- Bontis, N. (1998), Intellectual Capital: An Exploratory Study that Develops Measures and Models, *Management Decision* 36(2) 63-76.

- Bayer, Florian, Maier, Ronald. (2006), Knowledge Risks in Inter-Organizational Knowledge Transfer, Proceedings of I-KNOW '06 Graz, Austria, September 6- 8.
- Burrow, B.A. s. (2004), A little less swagger at Cisco, Business Week, <http://www.businessweek.com>.
- Chase, Rory.L. (1997) The Knowledge-Based Organization: An International Survey, Journal of Knowledge Management, 1 (1), 38-49.
- Davenport, T.H., (2005), Thinking for a Living, Harvard Business Press, Boston, MA.
- Deloitte and Touche., (2008). Retiring workforce, widening skills gap, exodus of 'critical talent' threatens companies: deloitte consulting survey.
- Droege, S. B. and Hoobler, J. M. (2003) 'Employee Turnover and Tacit Knowledge Diffusion: A Network Perspective', Journal of Managerial Issues 15(1): 50-61
- Dickinson, G. (2001) Enterprise Risk Management: Its Origins and Conceptual Foundation, The Geneva Papers on Risk and Insurance, 26 (3), 360-366.
- Dimovski, Vlado, Penger Sandra. (2004), Creating the Knowledge Based Organization Through Learning Implementation Framework: Conceptual Model of Slovenian Enterprises. International Business & Economics Research Journal, 3 (10).
- Dimovski Vlado, Penger Sandra, (2003), Virtual Management: A Cross Section of the Management Process Illustrating Its Fundamental Functions of Planning, Organizing, Leading and Controlling in a New Era Organization. Littleton, Journal of Business & Economic Research, 1(10), 27-36.
- Day, G. S. (1994), the capabilities of market-driven organizations, Journal of Marketing, 58 (4). 37-52.
- Durst, S., Hinteregger, C., and Zieba, M. (2019). The linkage between knowledge risk management and organizational performance. Journal of Business Research, 105(11), 1-10
- Drucker, P. F. (1999). Knowledge-Worker Productivity: The Biggest Challenge, California Management Review, 41(2): 79-94.
- Eucker, T.R. (2007), Understanding the impact of tacit knowledge loss, Knowledge Management Review, 10 (1), 10-13.
- Fang, Yongheng. Liang, Qian. Jia, Zhouping, (2011). Knowledge Sharing Risk Warning of Industry Cluster: An Engineering Perspective, Systems Engineering Procedia (2), 412 - 421.
- Fekete Farkas, Mária. Gábor Török, L., (2011), knowledge workers, competencies virtuality and management, Polish, Journal of management studies, 4.
- Gahlawat, N. and Kundu, S.C. (2019), Progressive human resource management and firm performance, empirical evidence from Indian context, International Journal of Organizational Analysis, 27 (3), 471-493.

- Gensler, (2005), *These Four Walls: The Real British Office* Gensler, Architect of Ideas. Gensler.
- Griffeth, R.W., Hom, P.W. and Gaertner, S. (2000), A Meta-analysis of antecedents and correlates of employee turnover: update, moderator tests, and research implications for the next millennium, *Journal of Management*, 26(3), 463-488.
- Ghosh, P., Goel, G., Dutta, T. and Singh, R. (2019), Turnover intention among liquid knowledge workers: a study of Indian insurance professionals", *Journal of Global Operations and Strategic Sourcing*, Vol. 12 No. 2, pp. 288-309.
- Garcia-Chas, R., Neira-Fontela, E. and Castro-Casal, C. (2014), High-performance work system and intention to leave: a mediation model, *The International Journal of Human Resource Management*, 25 (3), 367-389.
- Herbst. M., (2009). Satyam's U.S clients face tough choices, *Business Week*, <http://www.businessweek.com>.
- Heidary Dahooie, J., Ghezel Arsalan, M.R. and Zolghadr Shojai, A., (2018), A valid and applicable measurement method for knowledge worker productivity, *International Journal of Productivity and Performance Management*, 67 (9), 1764-1791.
- Jennex, Murray. Eugene, (2014), A proposed method for assessing knowledge loss risk with departing personnel, *VINE: The journal of information and knowledge management systems*, 44 (2), 185-209.
- Johnson Dynes, E., S., (2007), Inadvertent disclosure: Information leaks in the extended enterprise, *Proceedings of the 6 th Workshop on the Economics of Information Security*, Pittsburgh, PA, June 7-8.
- Kumar, S. A., & Sauresh, N. (2008). *Production and operations management (With skill development, Caselets and Cases)*, New Age International (P) Ltd., Publishers. Second Edition.
- Kianto, Aino, Shujahat, Muhammad. Hussain, Saddam Nawaz, Faisal. Ali, Murad., (2018), The impact of knowledge management on knowledge worker productivity, *Baltic Journal of Management Emerald*, 1746-5265.
- Kogut, B., Zander, U. (1992) Knowledge of the firm, combinative capabilities, and the replication of technology; *Organization Science* 3 (3), 383-397.
- Kianto, A., Shujahat, M., Hussain, S., Nawaz, F. and Ali, M. (2019), The impact of knowledge management on knowledge worker productivity, *Baltic Journal of Management*, 14 (2), 178-197.
- King, A.W. (2007), Disentangling interfirm and intrafirm causal ambiguity: a conceptual model of causal ambiguity and competitive advantage, *Academy of Management Review*, 32 (1), 156-178.

- Lakshman, C., Rai, S. and Lakshman, S. (2021), Knowledge sharing, organizational commitment and turnover intention among knowledge workers: a knowledge-based perspective, *Journal of Asia Business Studies*, Vol. ahead-of-print No. ahead-of-print.
- Lakshman, C. (2015), *Doing Business in India: A Framework for Strategic Understanding*, Elsevier Publishing, New York, NY.
- Lekhawipat, Watcharee. Wei, yu-huei. Lin, chinho. (2018). how internal attributions affect knowledge sharing behavior, *Journal of Knowledge Management*, 22 (4), 867-886.
- Massingham, P., (2008), Measuring the impact of knowledge loss: more than ripples on a pond? *Management Learning*, 39 (5), 541-560.
- Marshall, R.S., Nguyen, T., Bryant, S.E., (2005), A dynamic model for trust development and knowledge sharing in strategic alliances, *Journal of General Management*, 31(1) 41-57.
- Mohebbi, Maryam, Shakibaefar Alireza, Alamdari, Ahmad, Alamdari, Meysam, (2013), The Impact of Organizational Factors on Improving Knowledge Workers' Productivity in Iran, *International Journal of Research in Organizational Behavior and Human Resource Management*, 1, (3), 13-31.
- Mentzas, G., Apostolou, D., Young, and R. (2003). *Knowledge asset management: Beyond the process-centered and product-centered approaches*; Springer, London.
- Mcdermott, Richard, O'Dell, Carla, (2001) Overcoming cultural barriers to sharing knowledge, *Journal of Knowledge Management*, 5 (1), 76-85.
- Nonaka, Ikujiro, Takeuchi, H. (1995), *The Knowledge Creating Company*. Oxford University Press, Oxford, 72.
- Nezafati, N., Razaghi, S., Moradi, H., Shokouhyar, S. and Jafari, S. (2021), Promoting knowledge sharing performance in a knowledge management system: do knowledge workers' behavior patterns matter?, *VINE Journal of Information and Knowledge Management Systems*, Vol. ahead-of-print No. ahead-of-print.
- Nguyen, V.T., Siengthai, S., Swierczek, F. and Bamel, U.K. (2019), the effects of organizational culture and commitment on employee innovation: evidence from Vietnam's IT industry, *Journal of Asia Business Studies*, 13 (4), 719-742.
- Osterman, P. (1987), Turnover, Employment Security, and the Performance of the Organization', in M. Kleiner (ed.) *Human Resources and the Performance of the Organization*, 275-317.
- Parise, S., Cross, R. and Davenport, T.H. (2006), Strategies for preventing a knowledge-loss crisis, *Sloan Management Review*, 47 (4), 31-38.
- Reinhardt, W., Schmidt, B., Sloep, P. and Drachsler, H., (2011), Knowledge worker roles and actions – results of two empirical studies, *Knowledge and Process Management*, 18 (3). 150-174.

- Razzaq, S., Shujahat, M., Hussain, S., Nawaz, F., Wang, M., Ali, M. and Tehseen, S. (2019), Knowledge management, organizational commitment and knowledge-worker performance, *Business Process Management Journal*, 25 (5).
- Rahman, M.S., Mat Daud, N., Hassan, H. and Osmangani, A.M. (2016), Effects of workplace spirituality and trust mediated by perceived risk towards knowledge sharing behaviour, *VINE Journal of Information and Knowledge Management Systems*, 46 (4), 450-468.
- Raeesi, P., & Moosazadeh, M. (2006). Factors affecting the efficiency of health care in Behshahr. First National Conference on Development and Productivity. Management and Planning Organization, Azarbajejan Sharghi.
- Stewart, T. A. (1998) *Intellectual Capital: The New Wealth of Organizations*. London: Brealey.
- Thomas, K. and Allen, K. (2006), 'The Learning Organization: A Meta-analysis of Themes in Literature', *The Learning Organization* 13(2), 123-39.
- TBORG, (2012), *Knowledge workers*, available at: www.tborg.co.uk.
- Yigitcanlar, T., Baum, S. and Horton, S. (2007), Attracting and retaining knowledge workers in knowledge cities, *Journal of Knowledge Management*, 11 (5), 6-17.
- Yang, J.-T. (2007), The impact of knowledge sharing on organizational learning and effectiveness, *Journal of Knowledge Management*, 11 (2), 83-90.
- Zhen. J., (2005), The War on Leaked Intellectual Property, *Computer World*, <http://www.computerworld.com>.
- Xiao, M. and Nembhard, (2014), Utility-Based Knowledge Work Productivity Assessment, *International Journal of Productivity Management and Assessment Technologies*, 2(2), 28-46.