

## Modeling the Job Embeddedness of Knowledgeable Workers: The Case Study of Knowledge-Based Firms

Zahra Safari <sup>1</sup> | Seyed mehdi Alvani <sup>2</sup> | Hassan Zarei matin <sup>3</sup> | Mohammad Safari <sup>4</sup>

Research Paper

Received:  
2 May 2021  
Accepted:  
10 December 2021  
P.P: 11-53

ISSN: 2008-4528  
E-ISSN: 2645-5072



### Abstract

Attracting, motivating and retaining knowledge workers is critical in a knowledge-based economy, where knowledge management practices and global technology convergence have redefined the nature of work; While the success of today's organizations depends on the knowledge of its people, retaining knowledge employees due to their high mobility and fluidity remains a challenge. The purpose of this qualitative-exploratory research is to investigate and identify the sources and factors of job embeddedness of knowledge workers in Iranian knowledge-based firms with their work environment. For this purpose, after an in-depth study of the theoretical foundations of job embeddedness, the framework of semi-structured interview questions was designed. Then, in order to collect field data, managers and human resources experts of 17 knowledge-based companies were interviewed by purposeful sampling in the form of snowball sampling. Subsequently, the interviews were transcribed and coded using MAXQDA2018 software and Clark and Brown six-step theme analysis method; As a result, knowledge workers' job embeddedness sources, consisting of 372 sub-codes in the form of 27 sub-themes and 9 main themes including individual-human resources, supportive practices, interpersonal processes, job-related and work environment sources, knowledge management, improvement and sustainability of human resources, Survey and measurement practices, organizational structure and barriers and challenges were identified, analyzed and classified.

**Keywords:** knowledge management, job embeddedness, knowledge workers, knowledge-based firms, case study.

DOR: 20.1001.1.82548002.1401.14.2.1.4

1. Corresponding Author: PhD in Human Resource Management, Faculty of Management and Accounting, Farabi Schools, University of Tehran, Qom, Iran. [Zsafari@ut.ac.ir](mailto:Zsafari@ut.ac.ir)
2. Professor, Department of Public Administration, Faculty of Management and Accounting, Allameh Tabatabai University, Tehran, Iran.
3. Professor, Department of Public Administration, Faculty of Management and Accounting, Farabi Schools, University of Tehran, Qom, Iran.
4. Assistant Professor, Department of Business Management, Faculty of Economics and Administrative Sciences, Mazandaran University, Mazandaran, Iran.



## مدل سازی هم پیوندی شغلی کارکنان دانشی؛ مطالعه موردی: شرکت‌های دانش بنیان

زهرا صفری<sup>۱</sup> | سید مهدی الوانی<sup>۲</sup> | حسن زارعی متین<sup>۳</sup> | محمد صفری<sup>۴</sup>

### چکیده

جذب، انگیزش و حفظ کارکنان دانشی در یک اقتصاد دانش بنیان، یعنی جایی که اقدامات مدیریت دانش و همگرایی جهانی فناوری، ماهیت کار را باز تعریف نموده است، بسیار حیاتی است؛ در حالی که موفقیت سازمان‌های امروزی به دانش افراد آن متکی است، حفظ کارکنان دانشی به سبب تحرک و سیالیت بالای آن‌ها، به‌عنوان یک چالش همچنان باقی است. هدف از پژوهش کیفی- اکتشافی حاضر، بررسی و شناسایی منابع و عوامل هم پیوندی شغلی دانشگران در شرکت‌های دانش بنیان ایرانی با محیط کاری آن‌ها است. برای این منظور، پس از مطالعه عمیق مبانی نظری هم پیوندی شغلی، چارچوب پرسش‌های مصاحبه نیمه ساختاریافته طراحی گردید. سپس، به‌منظور جمع‌آوری داده‌های میدانی، با مدیران و خبرگان منابع انسانی ۱۷ شرکت دانش بنیان به روش نمونه‌گیری هدفمند، به شکل نمونه‌گیری گلوله برفی، مصاحبه صورت گرفت. متعاقباً مصاحبه‌ها ترانویسی شد و با به‌کارگیری نرم‌افزار MAXQDA2018 و روش تحلیل تم شش مرحله‌ای کلازک و براون، کدگذاری گردید؛ نتیجتاً منابع هم پیوندی شغلی دانشگران، متشکل بر ۳۷۲ کد فرعی در قالب ۲۷ تم فرعی و ۹ تم اصلی شامل منابع فردی- انسانی، اقدامات حمایتی، فرآیندهای بین فردی، منابع مرتبط با شغل و محیط کاری، مدیریت دانش، بهبود و پایداری منابع انسانی، اقدامات پیمایش و سنجش، ساختار سازمانی و موانع و چالش‌ها، شناسایی، تحلیل و طبقه‌بندی شدند.

**کلیدواژه‌ها:** مدیریت دانش؛ هم پیوندی شغلی؛ کارکنان دانشی؛ شرکت‌های دانش بنیان؛ حفظ و نگهداشت کارکنان دانشی؛ ماندگاری کارکنان.

۱. نویسنده مسئول: دکتری مدیریت منابع انسانی، دانشکده مدیریت و حسابداری، دانشکدگان فارابی، دانشگاه تهران، قم، ایران. zsafari@ut.ac.ir

۲. استاد، گروه مدیریت دولتی، دانشکده مدیریت و حسابداری، دانشگاه علامه طباطبائی، تهران، ایران.

۳. استاد، گروه مدیریت دولتی، دانشکده مدیریت و حسابداری، دانشکدگان فارابی، دانشگاه تهران، قم، ایران.

۴. استادیار، گروه مدیریت بازرگانی، دانشکده علوم اقتصادی و اداری، دانشگاه مازندران، مازندران، ایران.

## مقدمه و بیان مسئله

دانش مهم‌ترین سرمایه اقتصاد جهان امروز است. شکل‌دهی ساختارها و فرآیندهای سازمانی با توجه به این واقعیت جدید امری حیاتی در موفقیت سازمان است (آنیاکو<sup>۱</sup>، ۲۰۲۰:۱۵۸). یکی از مهم‌ترین ساختارهای جدید ایجاد شرکت‌های دانش‌بنیان است<sup>۲</sup>. در این شرکت‌ها، دانش مهم‌ترین منبع در مدیریت کسب و کار، رقابت و خلق مزیت منحصربه‌فرد است و پایگاه دانش این شرکت‌ها در افراد شرکت مستقر است (پاپا<sup>۳</sup> و همکاران، ۲۰۱۸:۵۸۹). در واقع دانشگران به سبب آن که تمرکز اصلی آن‌ها بر خود دانش است، این سبب تمایز آن‌ها از سایر کارگران شده است (آنیاکو، ۲۰۲۰:۱۵۷). تمایز موجود میان کارکنان دانشی با سنتی چالش‌هایی برای جذب و نگه‌داشت آن‌ها پیش‌روی مدیران منابع انسانی قرار داده است. مطالعات نشان داده است دانشگران در شرکت‌های ایرانی از نرخ جابه‌جایی بالایی<sup>۴</sup> برخوردار است (مهرگان و سیدکلانی، ۱۳۹۱:۲۶). ترک خدمت این کارکنان دستیابی به اهداف سازمان و نیز حفظ مزیت رقابتی را متأثر می‌سازد (فرانسیسکو<sup>۵</sup> و همکاران، ۲۰۱۸:۱۸۰). از این رو برای سازمان‌ها مدیریت و نگه‌داشت نیروهای خود ضرورت بسیار دارد (مارنویک<sup>۶</sup>، ۲۰۱۸:۲). علاوه بر این، برای سازمان خروج از خدمت کارکنان، پدیده‌ای پر هزینه است و از این هزینه‌ها در جوانب چندی مانند: خاتمه خدمت<sup>۷</sup>، تبلیغات، استخدام، انتخاب و آموزش نمایان می‌شود (خالد<sup>۸</sup> و همکاران، ۲۰۱۸:۴). به‌علاوه مطالعات نشان می‌دهد حفظ کارکنان در اکتساب، ادغام و بهره‌مندی از دانش حائز اهمیت بسیار است (پاپا و همکاران، ۲۰۱۸:۵۹۰). به‌علاوه با توجه به حمایت عمل‌گرایانه از کالای دانش‌بنیان ساخت داخلی و پشتیبانی از مراکز رشد و پارک‌های علمی و فناوری تعداد شرکت‌های دانش‌بنیان در ایران روبه افزایش است، در شرایط حاکم بر این وضعیت رقابت بر سر جذب و حفظ دانشگران فراینده است (مهرگان و سیدکلانی، ۱۳۹۱:۲۶). مطالعات عمیق ادبیات نشان

1. Onyeaku
2. knowledge-based company or knowledge-intensive firm
3. Papa
4. high turnover rates
5. Francisco
6. Marnewick
7. termination
8. Khalid

می‌دهد، تحقیقات پیشین گرچه نگاه‌داشت را از جوانی مورد مطالعه قرارداد است، اما به‌صورت بخشی و از منظر خرد به گوشه‌ای از این مسأله نگرسته‌اند، و جای خالی مطالعه آن از منظر کلان احساس می‌شود. افزون بر آن، غالب عوامل نگاه‌داشت دانشگران، درون‌شغلی است، و کمتر به نقش عوامل برون‌شغلی پرداخته شده است. برای مثال، اونیاکو<sup>۱</sup> (۲۰۲۰) نشان داد، سازمان‌ها می‌توانند نگاه‌داشت کارکنان دانشی را توسط شناسایی و دسته‌بندی آن‌ها، استقرار سیستم‌های ارزیابی عملکرد مناسب، و نیز گنجاندن صدای کارکنان در سیستم ارزیابی<sup>۲</sup> و به‌کارگیری ارزیابان شایسته و توجه به واکنش افراد به نتایج ارزیابی، ماندگاری را افزایش دهند. سایر استراتژی‌ها و اقدامات عبارتند از: استقرار مدل‌های سازمان‌های یادگیرنده<sup>۳</sup> (مالیک و گارگ<sup>۴</sup>، ۲۰۲۰؛ مک‌گیل و همکاران<sup>۵</sup>، ۱۹۹۲)، با متأثر ساختن توانمندسازی کارکنان، استقلال و خودتعیینی<sup>۶</sup> افراد (فلود<sup>۷</sup>، ۱۹۹۹)، فرهنگ خلاقیت یا فرهنگ سازمانی حمایت‌گر (بیگیاردی<sup>۸</sup>، ۲۰۱۲)، رضایت از پرداخت و مدیریت مسیر شغلی سازمانی، دوره‌های آموزشی، مراکز ارزیابی برای مشاوره کارراهه است (جایاسینگام و یونگ<sup>۹</sup>، ۲۰۱۳)، منش رهبری که اهمیت استراتژیک مدیریت دانش را تشخیص داده و صریحاً اعلام می‌کنند (اوهوناکین و همکاران<sup>۱۰</sup>، ۲۰۱۹)، پرورش فرهنگ یادگیری فعال (مالیک و گارگ<sup>۱۱</sup>، ۲۰۲۰) و برنامه‌ها و اقدامات منابع انسانی که از فرآیندهای مدیریت دانش حمایت می‌کنند (ماگابله، ۲۰۱۸؛ هو<sup>۱۲</sup>، ۲۰۰۸).

از این‌رو به‌منظور دستیابی به راه‌حل‌های فراگیرتر جهت حل مسائل مرتبط با نرخ بالای ترک خدمت دانشگران، بررسی این سؤال اساسی که «چرا برخی کارکنان سازمان را ترک و برخی

1. Onyeaku

۲. 'voice' inclusion: صدا فرصتی برای بیان دیدگاه‌ها و نقطه نظرات فرد است. گنجاندن صدای کارکنان به‌منظور بیان واکنش‌ها در برابر نتایج ارزیابی بسیار مهم است (Onyeaku, 2020).

3. learning organisation

4. Malik & Garg

5. McGill et al

6. self determination

7. Flood

8. Bigliardi et al.

9. Jayasingam & Yong

10. Ohunakin et al.

11. Malik & Garg, 2020

12. Magableh, 2018; Ho, 2008

دیگر می‌مانند» اهمیت حیاتی دارد. هم‌پیوندی شغلی<sup>۱</sup> پارادایم نوینی در مدیریت منابع است که شالوده اصلی برای پاسخ به این مهم را فراهم می‌آورد. هم‌پیوندی ماهیتی از نوع مدیریت منابع است (روبنشتاین<sup>۲</sup> و همکاران، ۲۰۲۰:۲). همان‌گونه که کیاژاد<sup>۳</sup> و همکاران (۲۰۱۵) براساس تئوری محافظت از منابع<sup>۴</sup> (هابفال<sup>۵</sup>، ۱۷۴:۲۰۱۱) استدلال می‌کند که هم‌پیوندی را می‌توان به لحاظ انگیزش کارکنان برای دستیابی، سرمایه‌گذاری و حفظ منابع، تغییر و تفسیر نمود. تمرکز اصلی هم‌پیوندی شغلی بر نیروهایی است که فرد را در شغل خود حفظ می‌کنند (هونینگ و همکاران<sup>۶</sup>، ۷:۲۰۲۰). مقاله حاضر قصد دارد با بررسی چگونگی هم‌پیوندسازی کارکنان دانشی با محیط کاری و سازمان، و نقش هم‌پیوندی شغلی در نگه‌داشت دانشگران، گامی در جهت پرکردن این خلاء نظری و عملی برداشته و مسیرهایی را برای تحقیقات آینده پرورش دهد. از این‌رو هدف اصلی تحقیق حاضر چگونگی و چرایی ماندگاری دانشگران با به‌کارگیری پارادایم جدید هم‌پیوندی شغلی<sup>۷</sup> است.

## مبانی نظری پژوهش

### هم‌پیوندی شغلی

هم‌پیوندی شغلی در حوزه منابع انسانی اولین بار توسط میشل<sup>۸</sup> و همکاران (۲۰۰۱) به‌عنوان مجموعه نیروهایی که نگه‌داشت کارکنان را متأثر می‌سازند، مفهوم‌سازی شد. این ساختار به شبکه اجتماعی تشبیه شده است که اتصال قوی بین فرد و محیط کار و نیز سازمان ایجاد می‌کند. افراد دارای سطح بالاتری از پیوند، احساس تکلیف و التزام بیشتری نسبت به شبکه خواهند داشت و ترک نمودن محیط کاری برای آن‌ها سخت خواهد بود (دشاوتانا پاپیسال<sup>۹</sup>، ۲۰۱۸: ۱۳۸۴؛ کیاژاد و همکاران، ۲۰۱۵: ۶۴۵). میشل و همکاران (۲۰۰۱) دلایل و چرایی ماندگاری افراد در شغل‌شان، را

1. Job embeddedness
2. Rubenstein
3. Kiazad
4. conservation of resources theory
5. Hobfoll
6. Holtom & O'Neill; Huning
7. Job Embeddedness
8. Mitchell et al. (2001)
9. Dechawatanapaisal

در احساس گره‌خورگی فرد با یک سیستم اجتماعی جستجو کرده و این پدیده را به نیروهای بیرونی و زمینه‌ای نسبت دادند. این در حالی است که پارادیم‌های سنتی نگاه‌داشت غالباً بر عوامل درون‌شغلی مانند رضایت شغلی، تعهد سازمانی، اشتیاق شغلی متمرکز هستند. کراسلی<sup>۱</sup> و همکاران (۲۰۰۷) اثبات نمودند که هم‌پیوندی شغلی سازه‌ای متشکل از نیروهای زمینه‌ای و ادراکی<sup>۲</sup> است و آن را معرف عواملی می‌دانند که سبب ایجاد احساس سنجاق‌شدگی فرد با شغل و محیط کاری و ماندگاری می‌شود. به علاوه ننگ و فلدمن<sup>۳</sup> (۲۰۱۰) از محققانی که تئوری هم‌پیوندی شغلی را بسط دادند، در بررسی ارتباط بین ادراکات از هم‌پیوندی شغلی و رفتارهای توسعه سرمایه اجتماعی، نشان دادند که هم‌پیوندی شغلی پیش‌بینی‌کننده مهمی برای ترک خدمت کارکنان و سرمایه اجتماعی است. با این حال در مورد چگونگی تأثیر هم‌پیوندی شغلی در نگاه‌داشت دانشگران اطلاعات اندکی وجود دارد. میشل و همکاران (۲۰۰۱) از هم‌پیوندی شغلی به‌عنوان یک شبکه اجتماعی اشاره می‌کنند که سه نیرو عمده را بر حفظ کارکنان اعمال می‌کند. این نیروها عبارتند از: ۱) پیوندها<sup>۴</sup>: ارتباطات رسمی و غیررسمی با همکاران، یا میزان اتصالات فرد با سایر افراد یا فعالیت‌ها (۲) تناسب<sup>۵</sup>: میزان تناسب شغل فرد و جامعه بیرونی<sup>۶</sup> وی با سایر جنبه‌های زندگی اش، ۳) فدا کردن<sup>۷</sup> یا هزینه‌های ادراک‌شده ترک شغل: هزینه‌های ادراک‌شده فیزیکی و محسوس و منافع روان‌شناختی که در صورت ترک شغل، فرد مجبور به دست کشیدن از آن است به‌عبارت دیگر این نیرو میزان سهولت شکستن پیوندها است (هونینگ و همکاران، ۲۰۲۰: ۷). از این رو پارادایم هم‌پیوندی شغلی ترکیب نیروهایی که افراد را در شغل فعلی خود حفظ می‌کنند. هم‌پیوندی شغلی در قالب در یک ماتریس سه در دو پیشنهاد شده است، که عبارت از سه بعد پیوندها، تناسب و قربانی/هزینه‌های ادراک‌شده مرتبط با دو سطح سازمانی (درون‌شغلی) که فرد در آن فعالیت می‌کند و جامعه بیرونی (عوامل برون‌شغلی) وی است. در جدول ۱ توصیف اجزای هم‌پیوندی شغلی (ماتریس)، نشان داده شده است.

1. Crossley
2. contextual and perceptual forces
3. Ng and Feldman
4. links
5. fit
6. communities
7. sacrifice

جدول ۱. ساختار و ابعاد شناسایی‌شده برای هم‌پیوندی شغلی

اجزاء هم‌پیوندی شغلی	تشریح اجزاء
تناسب- سازمان	این بعد سازگاری ادراک‌شده فرد با سازمان را نشان می‌دهد. ارزش‌ها، اهداف کارراه‌های و برنامه‌های آینده فرد باید با فرهنگ شرکت و نیز الزامات شغلی (دانش شغلی، مهارت‌ها و توانمندی‌ها) متناسب باشد.
تناسب- جامعه بیرونی	این بعد معرف ادراک فرد از میزان تناسب خود با جامعه بیرونی و محیط پیرامونی (آب و هوا، امکانات رفاهی و فرهنگ عمومی مکانی که فرد در آن زندگی می‌کند) است.
پیوندها- سازمان	بعد پیوندها- سازمان، میزان ارتباطات رسمی و غیررسمی بین کارکنان و سایر کارکنان و گروه‌های موجود در سازمانی را در نظر می‌گیرد.
پیوندها- جامعه بیرونی	بعد پیوندها- جامعه بیرونی، میزان ارتباطات فرد با سایر افراد و گروه‌های موجود در جامعه بیرونی را نشان می‌دهد. این بعد هم‌پیوندی بیانگر تأثیرات قابل توجه خانواده و سایر نهادهای اجتماعی بر کارکنان و تصمیم‌گیری آن‌هاست.
هزینه‌های ادراک‌شده- سازمان	این بعد هم‌پیوندی نمایانگر هر آن چیزی (منافع مادی و روان‌شناختی) است که فرد در صورت ترک خدمت از دست می‌دهد. به‌عنوان مثال ترک خدمت احتمالاً خسارات فردی را نوید می‌دهد، مانند؛ از دست دادن همکاران، پروژه‌ها و مزایا. هر چه میزان هزینه‌های ادراک‌شده (در صورت ترک) بیشتر باشد، انصراف از خدمت برای فرد سخت‌تر می‌نماید.
هزینه‌های ادراک‌شده- جامعه بیرونی	این بعد در صورت نقل مکان کارکن، عمدتاً مسئله‌ساز است. ترک جامعه‌ای جذاب، امن، که در آن فرد مورد احترام است و لینک‌های بسیاری در آن ایجاد نموده، دشوار است. البته ممکن است بتوان با تغییر شغل در همان مسکن ماند، با این وجود، فرد باز هم ممکن است تسهیلات مختلفی مانند؛ سهولت رفت و آمد یا زمان کاری منعطف... را از دست بدهد.

در واقع هم‌پیوندی شغلی را می‌توان به عوامل غیرمالی (تناسب و پیوندها) و مالی (هزینه‌های ادراک‌شده) تقسیم کرد (یوو همکاران<sup>۱</sup>، ۲۰۲۰:۳). به‌علاوه هم‌پیوندی تصمیم‌گیری خود راهبری<sup>۲</sup>

1. Yu & et al
2. self-directed decision

است که به نیت فرد به ماندن داوطلبانه در سازمان، اشاره دارد. پژوهش لی و همکاران (۲۰۰۴) با تفکیک نمودن هم پیوندی شغلی به دو محور هم پیوندی‌های درون و برون شغلی<sup>۱</sup> این را تئوری را بسط داد. بنابراین هم پیوندی از دو دسته؛ عوامل درون شغلی و برون شغلی تشکیل شده است؛ هم پیوندی درون شغلی به چگونگی پیوند یا اصطلاحاً جا افتادن<sup>۲</sup> فردی در یک سازمان اطلاق می‌شود. هم پیوندی برون شغلی نمایانگر نیروهایی است که فرد را به یک حوزه غیر شغلی پیوند می‌دهند. مشارکت فعال در فعالیت‌های محلی، منابع نهادی غیر کاری و سیستم‌های حمایت اجتماعی و حتی چگونگی احساسی که اعضای خانواده از ارتباط با جامعه دارند، از جمله نیروهای غیر کاری پیونددهنده فرد با جامعه بیرونی هستند (فسبندر<sup>۳</sup> و همکاران، ۲۰۱۹: ۳۳۲).

تئوری‌های محافظت از منابع<sup>۴</sup> (هابفال، ۱۹۸۹)، تبادل اجتماعی (بلاو، ۱۹۶۴) و رفتارهای برنامه‌ریزی شده<sup>۵</sup> (آژن<sup>۶</sup>، ۱۹۹۱) نظریه‌های مهمی هستند که پیش‌توانه‌های تئوریک توانمندی پارادایم هم پیوندی شغلی و قدرت پیش‌بینی‌کنندگی آن را در نگه‌داشت نیروی انسانی را تشکیل می‌دهند. طبق نظریه رفتارهای برنامه‌ریزی شده، در اجرا و تأثیرگذاری یک رفتار معین، تمایلات و انگیزه‌های افراد امری حیاتی است (آژن، ۱۹۹۱: ۱۸۰). هم پیوندی شغلی را می‌توان به‌عنوان شاخصی از چنین تمایلات و انگیزش‌هایی تلقی نمود، چرا که کارکنان با هم پیوندی بالاتر گره‌های اجتماعی محکم‌تری ایجاد کرده و تمایلات و التزامات قوی به انجام مشتاقانه‌ای به بروز رفتارهای مطلوب سازمان مانند درگیر شدن در رفتارهای کاری فعالانه<sup>۷</sup> دارند (آوی، وو و هولی<sup>۸</sup> ۲۰۱۵: ۷۲۲؛ جیا<sup>۹</sup> و همکاران، ۲۰۲۰: ۱۱۰). براساس تئوری محافظت از منابع (COR) نیرو محرکه اصلی افراد دستیابی، حفظ منابع با ارزش است (هابفال، ۲۰۱۱: ۱۷۴)، منظور از منابع همه چیزها (مانند دارایی‌های مادی)، انرژی (پول و زمان)، ویژگی‌های شخصیتی (عزت نفس) یا شرایط (وضعیت سازمانی فرد یا حمایت کاری) منابع با ارزش هستند چرا که به برآوردن تقاضاها، رسیدن

1. on-the-job and off-the-job embeddedness
2. entrenched one
3. Fasbender
4. Conservation of Resources (COR) Theory
5. theory of planned behavior
6. Ajzen
7. proactive work behaviors
8. Avey, Wu and Holley
9. Jia



به اهداف کمک نموده و سایر منابع باارزش را در برابر خطر از دست رفتن، محافظت می‌کند (کیزاد و همکاران، ۲۰۱۵:۶۴۴). بنابراین انباشتن، محافظت و تخصیص منابع نقش کلیدی در انگیزش و رفتارهای پایدار کارکنان دارد، این نظریه بنیاد مفهومی نسبی برای پیش‌بینی درباره روابط بین نیروهای (منابع) که منجر به ایجاد هم‌پیوندی فرد با محیط کار و سازمان‌شده و پیامدهای کارکنان، فراهم می‌کند. از دیدگاه COR از منابع هم‌پیوندی شغلی منابعی (تناسب، پیوندها و هزینه‌های ادراک‌شده) را توصیف می‌کند که فرد را به شغل و سازمان خود هم‌پیوند می‌سازد (خلیل<sup>۱</sup> و همکاران، ۲۰۱۶:۴). افزودن هم‌پیوندی توسط کارکنان تا حدی است که با سازمان پیوند حاصل کنند، با شغل احساس تناسب و نیاز روان‌شناختی قوی برای محافظت از منابع سازمانی تجربه کنند (دشاوتانا پاپاسال، ۲۰۱۸:۲۵). تئوری تبادل اجتماعی نشان می‌دهد که تصمیمات روابط ناشی از تبادل اجتماعی، اطلاعاتی و اقتصادی منجر به یک سری پاداش‌ها و منافع می‌شود (ردموند<sup>۲</sup>، ۲۰۱۵:۵). روابط اجتماعی در راه منافع فردی برقرار شده و آن‌چنان که کارکنان مستعد پیوند یافتن با کسانی می‌شوند که منافع بیشتری به آن‌ها ارائه می‌کنند. روابط متقابل باارزش به احساس رضایتمندی و متقابل منجر می‌شود، این نقش نیز یکی دیگر از ماهیت‌های تئوری تبادل اجتماعی است (ردموند، ۲۰۱۵:۷). کمک‌های ایزاری همکاران حرفه‌ای کارکن را ترغیب به باز جبران مساعدت‌های مدیون به سازمان می‌کند؛ این مبادلات متقابل منافع اغلب نفوذ می‌کند به داخل محل کار و با ایجاد حس تناسب و حمایت (در کارکنان) خلق و افزایش هم‌پیوندی شغلی به همراه خواهد داشت (کاراته‌په<sup>۳</sup>، ۲۰۱۶:۱۲۳). به‌علاوه احساس رضایتی به‌وجود می‌آید که براساس آن یک قرارداد رابطه‌ای بین طرفین مبادله مفروض است (یانگ و وونگ<sup>۴</sup>، ۲۰۲۰:۵).

### شرکت‌های دانش‌بنیان

مفهوم سازمان مبتنی بر دانش ریشه در سال‌های ۱۹۸۸-۱۹۸۴ دارد هنگامی که بسیاری از شرکت‌های فراملیتی قادر به مدیریت و همگام شدن با پیچیدگی فزاینده مسائل پیش‌روی نبودند. سازمان دانش‌بنیان معرف سازمانی متمرکز بر حافظه، شرکت‌های هوشمند، سازمان و هوش است

1. Khaleel
2. Redmond
3. Karatepe
4. Yang & Wong

(دورین له<sup>۱</sup>، ۲۰۱۱:۳۰۷). اصطلاح شرکت‌های دانش‌بنیان با این مفهوم در متون بین‌المللی به ندرت یافت می‌شود. عبارت شرکت یا سازمان دانش‌بنیان در مبانی نظری بیشتر به شرکت‌هایی اشاره دارد که یادگیرنده و خالق دانش بوده و از دانش، چه دانش ضمنی و چه دانش آشکار برای توسعه محصولات و فناوری‌های خود استفاده می‌کنند. در واقع این مفهوم بیشتر به سازمان‌هایی گفته می‌شود که از فرایندهای خلق و به‌کارگیری دانش برای پیشبرد کسب و کار خود استفاده می‌کنند (خیاطیان و همکاران، ۱۳۹۵:۳۰). در متون بین‌المللی، مفهوم شرکت‌های دانش‌بنیان معادل آن‌چه در کشور ما مطرح شده است در بین مقالات علمی با عبارات مختلفی یافت می‌شود عباراتی نظیر «سازمان یا کسب و کارهای دانش‌محور»، «شرکت‌های کوچک دانش‌مبنا»، «شرکت‌های فناوری محور»، «شرکت‌های کوچک نوآور»، حتی در برخی متون «شرکت‌های مبتنی بر فناوری‌های پیشرفته»، «شرکت‌های مبتنی بر فناوری‌های نوین»، «شرکت‌های دانش‌آفرین»، «سازمان یادگیرنده و سازمان هوشمند» نیز به‌صورت مصداقی از شرکت‌های دانش‌بنیان در نظر گرفته شده است. فخاری (۱۳۹۳) براساس ترکیب دو فاز مرور ادبیات و مصاحبه تعریف بومی از شرکت‌های دانش‌بنیان در یک کشور در حال توسعه ارائه کرده است: شرکت‌های دانش‌بنیان مؤسسات (عمدتاً کوچک و متوسط) بخش خصوصی هستند که با هدف تجاری‌سازی نوآوری‌ها و اختراعات، کاربردی کردن تحقیقات (طبقه فرآیند) و بومی‌سازی فناوری‌ها و محصولات مورد نیاز کشور (طبقه محصول) توسط کارشناسان خیره (طبقه منابع) تشکیل و اداره می‌گردند.

### کارکنان دانشی

اقتصاد دانش‌بنیان نگاهی نو به سازمان‌ها است که در آن، فراتر از هر چیزی، نقش انسان به‌عنوان هوشیاران نظاره‌گر فرآیندهای عهده‌دار شرکت، فزاینده است (لیسوفسکا و استاواز<sup>۲</sup>، ۲۰۲۰:۸). اکنون انسان به لطف دانش، صلاحیت‌ها و تجارب خود نیرو محرکه بسیاری از سازمان‌هاست. پیتر دراگر از این گروه از کارکنان به‌عنوان دانشگر<sup>۳</sup> یاد می‌کند (دراگر، ۱۹۹۹:۳). به‌زعم وی کارکنان دانشی کارکنان سطح بالایی تعریف می‌شوند که دانش تئوریک و تحلیلی را که از طریق آموزش و تحصیلات رسمی کسی نموده در جهت توسعه تولیدات و خدمات جدید

1. Dorinela
2. Lisowska & Stawasz
3. knowledge workers

به کار می‌گیرد. اخیراً کارکنان دانشی دسته جدیدی از متخصصان هستند که ابزار اصلی آن‌ها ذهن است و تمامی تلاش‌های کاری آن‌ها، فکری است نه جسمی. آن‌ها از سطح بالایی از دانش، تحصیلات و تجربه تخصصی برخوردار هستند (ایگیلسکی<sup>۱</sup>، ۱۷:۲۰۹). دانشگران درگیر در فعالیت‌های شرکت هستند، و دانش منحصر به فرد، صلاحیت‌های گسترده، و مهارت‌های ادراکی به آن‌ها امکان ساخت دانش در شرکت را می‌دهد (خاکسار<sup>۲</sup> و همکاران، ۲۰۲۰:۲). به اعتقاد پوچتوسکی<sup>۳</sup> (۱۹۹۹) کارکنان دانشی با تکرارپذیری سخت، دانش فنی ویژه توصیف می‌شود. آن‌ها مستلزم استقلال زیاد در کار، و نیز سیستم انگیزشی مناسب، هستند. چالش اقتصاد مدرن مدیریت صحیح کارکنان دانشی است (ایگیلسکی، ۱۷:۲۰۲). این بدین معناست که شرکت‌ها با چالش‌های بزرگی در زمینه جذب، حفظ و انگیزه و توسعه آن‌ها روبه‌رو هستند. به‌زعم اسوارت<sup>۴</sup> (۲۰۰۸) کارکنان دانشی بایستی به‌عنوان گروهی مجزا و ممتاز مدیریت شوند (خاکسار و همکاران، ۲۰۲۰:۵). استقلال و خود مدیریتی به‌عنوان متمایزترین ویژگی‌های کارکنان دانشی مطرح است، به سبب ماهیت کار دانشی که نسبتاً غیر ساختاریافته، پیچیده و نامشخص است (پرایس و ویزربی<sup>۵</sup>، ۱۸:۲۰۵). کار دانشی تولید و به‌کارگیری دانش توسط نیروی کار بسیار مهار و مستقل، برای تولید نتایج ملموس و ناملموس است (فرانسیسکو و دیگران، ۱۸:۲۰۱۸). کار دانشی را به‌عنوان یک مفهوم چند بعدی، می‌تواند یک حرفه، فعالیت فردی یا یک مشخصه، تلقی شود (دورین له، ۱۱:۲۰۳۷). بنابراین ماهیت چنین کارهایی مستلزم این است که کارکنان دانشی دارای استقلال برای تصمیم‌گیری در مورد چگونگی انجام کارشان و ترتیب‌دهی برنامه‌های کاری خود باشند (نور و مینای<sup>۶</sup>، ۱۹:۲۰۸۶). یک کارکن دانشی کسی است که توسط بداهه‌پردازی‌ها و ابتکارات مبتنی بر دانش (تولید دانش و استفاده از دانش به‌عنوان ورودی) که منجر به خروجی فکری دانش‌بنیان می‌شود، شناسایی می‌شود، با این تعریف مدیران، برنامه‌نویسان تحلیل‌گر و طراحان مفهوم می‌تواند کارکنان دانشی محسوب شوند (پرایس و ویزربی، ۱۸:۲۰۶). به‌طور مشابه، برخی مطالعات کارکنان دانشی را به‌عنوان کارکنانی توصیف می‌کنند که بیش از هر کس دیگر در

1. Igielski
2. Khaksar
3. Poczowski
4. Swart
5. Price & Weatherby
6. Noor & Minai

سازمان، شایستگی کافی برای درک و فهم دانش شغلی را دارد. این نوع از کارکنان می‌توانند دانش را جمع‌آوری، ترکیب و به کار گیرند (نور و مینای، ۲۰۱۹: ۸۶). در این پژوهش، کارکنان دانشی را به‌عنوان فردی با تحصیلات عالی، که کارش براساس دانش، غنی‌سازی آن، و خلق دانش جدید در کار (راه‌حل‌های جدید، دانش فنی و مخترع) است، تعریف می‌شود.

### چالش نگه‌داشت کارکنان دانشی

هدف اصلی نگه‌داشت جلوگیری از خروج کارکنان دانشمند، باتجربه و با استعداد از سازمان است چرا خروج از خدمت مانع از بهره‌وری می‌شود و عملکرد را مختل می‌کند (انکوتا<sup>۱</sup>، ۲۰۱۸: ۲). تلاش‌های حفظ به همه فعالیت‌های با هدف ارتقاء بهره‌وری اشاره دارد که به آن‌ها فرصت‌های معنادار رشد، برای رقابت، اعطا می‌کند (انکوتا، ۲۰۱۸: ۳). تغییر ادراک از وفاداری، نگه‌داشت کارکنان دانشی را که ارزش رقابتی بالایی برای شرکت خلق می‌کنند به یک امر حیاتی و چالشی شناخته‌شده، تبدیل کرده است (پاپا و همکاران، ۲۰۱۸: ۱۱). کارکنان دانشی در پارادایم استخدامی جدید و بازار کار قوی با احتمال کمتری وفادار هستند (اوجالا و پیاریچ<sup>۲</sup>، ۲۰۱۸: ۴۰۳). چالش نگه‌داشت نتیجه تحرک و سیالیت فزاینده در اقتصاد جهانی است که در آن کارکنان به‌طور متوسط شش کارفرما را در طول مسیر شغلی خود تجربه می‌کنند (نلسون<sup>۳</sup>، ۲۰۱۰: ۵)، این مسئله با همراهی فرار مغزها و نسل‌های جدیدتر کاری، حفظ کارکنان را برای سازمان با مشکل روبه‌رو ساخته است (نجیب و دیگران، ۲۰۱۹: ۹۰). کاهش ماندگاری دانشگر به معنی از دست دادن شایستگی‌های ویژه، دانش یا تجاربی است که این کارکنان دارند. به‌علاوه هزینه‌های اضافی مرتبط با استخدام نیروی جدید و نیز زمان اختصاص لازم برای یافتن و سازگار شدن کارکنان با محیط کاری جدید، هنگامت است (خالد و همکاران، ۲۰۱۸: ۴). مطالعات رابطه منفی بین ترک شغل داوطلبانه و عملکرد سازمان را نشان داده است (رزاق و همکاران<sup>۴</sup>، ۲۰۱۹: ۹۲۳).

### مروری بر پیشینه نظری مدل‌های ترک خدمت

در ادبیات نگه‌داشت منابع انسانی عوامل متعددی به‌عنوان تعیین‌کنندگان فردی و موقعیتی

1. Nkuta
2. Ojala & Pyöriä
3. Nelson
4. Razzaq

فرآیندهای خروج از خدمت کارکنان<sup>۱</sup> مدل‌سازی شده است. با وجود شدت علاقه پژوهشی به این موضوع، بسیاری از مدل‌ها و مطالعات تجربی بر طیف محدودی از پیش‌بینی‌کنندگان ترک خدمت که غالباً ریشه در کار مارس و سایمون (۱۹۵۸) (نظریه مطلوبیت و سهولت جابه‌جایی<sup>۲</sup>) دارد، متمرکز هستند. در کارهای بعدی به‌جای پیش‌بینی‌کننده‌های نگرشی، دامنه‌ای از پیش‌بینی‌های خروج اختیاری از سازمان را به‌عنوان علل خروج ارائه کردند. چارچوب مارچ و سایمون (۱۹۵۸) در مورد تصمیم به مشارکت و ماندن از دو متغیر اصلی سهولت ادراک‌شده جابه‌جایی و مطلوبیت ادراک‌شده جابه‌جایی<sup>۳</sup> تشکیل می‌دهد. سهولت ادراک‌شده به‌گزینه‌ها و فرصت‌های ادراک‌شده اشاره دارد و مطلوبیت جابه‌جایی تحت تأثیر رضایت شغلی است (سولمان<sup>۴</sup> و دیگران، ۲۰۲۰: ۹۲۶). انتظارات برآورده‌شده در مدل پورتر و استیرز (۱۹۷۳) به‌عنوان اختلاف بین تجربه‌های مثبت و منفی فرد در شغل و آنچه انتظار رویارویی با آن را دارد. براساس این فرضیه انتظارات برآورده‌نشده، میل فرد به کناره‌گیری را افزایش می‌دهد و رضایت شغلی منعکس‌کننده سطح تجمعی از انتظارات برآورده‌شده کارکنان است. مدل آن‌ها متشکل از عوامل درونی (متغیرهای مرتبط با تعامل افراد با موقعیت کاری) تعیین‌کننده ترک شغل است. جدول ۲ هشت مدل معروف جابه‌جایی کارکنان که پایه مطالعات نگه‌داشت منابع انسانی است، ارائه شده است. هم‌پیوندی شغلی از مدل گسیختگی شغلی ترک خدمت<sup>۵</sup> لی و میشل (۱۹۹۴) تکامل یافته است. مدل گسیختگی ترک خدمت مبتنی بر تئوری تصمیم‌گیری عمومی تحت عنوان تئوری تصویر<sup>۶</sup> است. تئوری تصویر نشان می‌دهد که افراد هنگام ارزیابی گزینه‌ها، اطلاعات را غربال و تفسیر می‌کنند. فرد هنگام غربال سریع اطلاعات، میزان هم‌راستایی اطلاعات با تصویر فردی از ارزش، مسیر و تاکتیک‌ها را ارزیابی می‌کند. براین اساس مدل بسط‌یافته بیانگر فرآیندهای روان‌شناختی متشکل از پنج مسیر تصمیم‌تئوریک که عموماً افراد در تفسیر محیط کاری، شناسایی گزینه‌های تصمیم و اجرای پاسخ و واکنش خود، دنبال می‌کنند. اولین مسیر نمایانگر تجربه فردی یک شوک بدون داشتن برنامه عملی یا سرچ سایر گزینه‌های شغلی است، مسیر دوم هنگامی اتفاق می‌افتد که

1. Employee turnover
2. desirability and ease of movement
3. perceived ease of movement and perceived desirability of movement
4. Soleman
5. the unfolding model voluntary employee turnover
6. image theory

افراد شوکی را تجربه می‌کنند که به ادراک آن‌ها ناقص باورها یا تصویر فردی است. مسیر سوم توصیف‌گر افرادی است که تصمیم عمدی به ترک خدمت دارند، و به‌عنوان مثال انتقال فردی به مکان دیگری که در آنجا احساس نارضایتی می‌کند. چنان‌چه گزینه بهتری پیدا شود، ترک واقعی اتفاق می‌افتد. در مسیر چهارم هیچ شوکی رخ نمی‌دهد. ممکن است فرد به سبب عدم رضایت شغلی بدون و یا با سرچ سایر گزینه‌ها سازمان را ترک کند (لی و همکاران، ۱۹۹۶: ۸-۶). این مدل همچنین نشان می‌دهد که افراد مسیر مشخصی را دنبال کرده یا ممکن است بدون تجربه شوک یا نارضایتی، تصمیم به خروج از خدمت اتخاذ نمایند. بنابراین درحالی‌که مدل پیشین نارضایتی شغلی را نقطه عطفی برای تصمیم به ترک شغل می‌دانند، در مدل‌های بسط‌یافته و هم‌پیوندی شغلی، رضایت شغلی حتماً علل ماندگاری در محیط کار نخواهد بود. به‌علاوه مدل هم‌پیوندی شغلی میشل و همکاران (۲۰۰۱) از نظر نظری و تجربی، توصیه می‌کند که جفت‌شدگی یا اتصال شغلی<sup>۱</sup> نقشی معادل رضایت شغلی و تعهد سازمانی ایفا می‌کند، و به‌عنوان متغیر میانجی قاطع‌تر عمل می‌کند که منجر به ماندگاری یا ترک تحت شرایط خاص می‌شود. این مدل علاوه بر برداشتن عوامل مؤثر بر ماندگاری که توسط مدل‌های نگرشی سنتی بر نادیده گرفته شده بود، مزایای بیشتری را برای تفسیر رفتارهای ترک واقعی فراهم نموده و معنی و مفهومی عملی برای بسط حوزه رفتار سازمانی نیز است. جفت‌شدگی با شغل، پارادایم جدیدی در مقابل مدل‌های سنتی است. در واقع اساس این پارادایم را برخلاف مدل‌های سنتی که به دنبال پاسخ به چرایی ترک خدمت هستند، جستجوی علل و چرایی ماندگاری افراد در محیط کاری و شغل تشکیل می‌دهد.

جدول ۲. مدل‌های جابه‌جایی و مسیر ترک خدمت کارکنان مرتبط

مدل ترک خدمت	تعیین‌کننده‌های جابه‌جایی	مسیرهای ترک خدمت
March And Simon's Model (1958)	سهولت ادراک‌شده جابه‌جایی و مطلوبیت ادراک‌شده جابه‌جایی	مطابقت شغل با تصویر خود، پیش‌بینی‌پذیری روابط شغلی، سازگاری شغل و سایر نقش‌ها - رضایت شغلی - مطلوبیت جابه‌جایی - ترک شغل یا تعدد گزینه‌های برون‌سازمانی - ترک شغل

### 1. job coupling

مدل ترک خدمت	تعیین‌کننده‌های جابه‌جایی	مسیرهای ترک خدمت
مدل انتظارت برآورده‌شده Porter and Steers (1973)	عوامل سطح سازمانی (پرداخت، ارتقاء، امنیت شغلی، اندازه سازمان)، محیط کاری (ماهیت تعامل گروه‌های هم‌تا، سبک‌های سرپرستی، اندازه واحد کار)، عوامل محتوای شغلی (ماهیت کلی کار، استرس شغلی و تکراری بودن، ابهام و تعارض نقش) و فاکتورهای فردی (شخصیت، سن)	فاقد مسیر ویژه ترک شغل
مدل پیوندهای مداخله‌کننده Mobley (1977)	فاقد فاکتورهای مشخص تعیین‌کننده ترک خدمت	ارزیابی شغل موجود/ حاضر - تجربه رضایت یا نارضایتی شغلی - فکر کردن به ترک - ارزیابی مطلوبیت موردانتظار سرچ و هزینه‌های ترک - نیت سرچ گزینه‌های شغلی - سرچ گزینه‌ها - ارزیابی گزینه‌ها - مقایسه گزینه‌ها با شغفل حاضر - تصمیم به ماندن/ ترک خدمت - ماندن/ ترک شغل
Sheridan and Abelson (1983) Cusp Catastrophe Model of Turnover:	کار، سرپرست، پرداخت، ارتقاء، همکاران، منافع رابطه‌ای	تنش شغلی مانند ابهام و تعارض نقش - رضایت شغلی و انصاف ادراک‌شده - تعهد سازمانی - ماندن یا ترک شغل
مدل علی Price (2001)	فرصت‌ها و آموزش، مشارکت شغلی، استقلال، عدالت توزیعی، استرس شغلی، پرداخت، شانس‌های ارتقاء، حمایت اجتماعی	این عوامل از طریق تأثیر بر تعهد سازمانی یا رضایت شغلی - رفتار جستجوی شغلی - منتهی به تصمیم به ماندن یا ترک شغل می‌شود.
مدل فرآیند یکپارچه Jackofsky, 1984	مطلوبیت جابه‌جایی (سن، پیچیدگی شغل، رضایت شغلی)، سهولت جابه‌جایی (شرایط بازار کار)	فاقد مسیر ویژه ترک شغل

مدل ترک خدمت	تعیین‌کننده‌های جابه‌جایی	مسیرهای ترک خدمت
مدل گسیختگی ترک خدمت Lee & Mitchell's (1994)	فاقد فاکتورهای عللی مشخص تعیین‌کننده ترک خدمت	شوک - بررسی و سنجش - نیاز/تقاضا - نارضایتی شغلی - جستجوی گزینه‌های شغلی
مدل چند مسیره واسطه‌ای یکپارچه Allen and Griffeth, 2003	پاداش زمینه‌ای/اقتضایی، عملکرد-شغل و شفافیت عملکرد	متغیرهای تعیین‌کننده - مطلوبیت جابه‌جایی، شوک به عملکرد و تحرک ادراک‌شده - تصمیم به ماندن یا خروج از خدمت

### پیشینه پژوهش

مطالعات انگشت‌شماری در مورد عوامل تعیین‌کننده نگه‌داشت دانشگران انجام گرفته است. به‌طور کلی می‌توان پژوهش‌های مربوطه را در قالب دو رویکرد سنتی و سرمایه انسانی، به مدیریت نگه‌داشت کارکنان دانشی شناسایی نمود. براساس رویکرد سنتی نشان می‌دهد، ابزارهای مدیریتی و با تکیه بر عوامل متعارف (افزایش سطوح رضایت شغلی و تعهد سازمانی) جهت کنترل نگرش‌ها و رفتارهای کارکنان (اجرای خوب شغل یا افزایش ماندگاری و وفاداری) کفایت نموده و ماندگاری دانشگر را تضمین می‌کند. برخی از مهم‌ترین اقدامات نگه‌داشت ذیل این دیدگاه عبارتند از: فراهم کردن بسته‌های مزایای سفارشی<sup>۱</sup>، مانند، ساعات کاری منعطف، مراکز نگهداری از کودکان و تسهیلات نگهداری از سالمندان، (ریزن و مایستر<sup>۲</sup>، ۲۰۱۷)، جبران خدمات مشوق، مزایای نوآورانه (رنو، مورین، ساولکین و آبراهام<sup>۳</sup>، ۲۰۱۵)، بررسی ترجیحات پرداخت کارکنان دانشی به‌عنوان استراتژی پرداخت (بوسین و بریگمن<sup>۴</sup>، ۲۰۱۹؛ محدسازیلی و همکاران<sup>۵</sup>، ۲۰۱۸)، حمایت‌های سازمانی، سرپرست و همکاران ادراک‌شده (گوش، گوئل، داتا و سینگ<sup>۶</sup>، ۲۰۱۹). از این‌رو، در این نگاه، برای مدیریت کارآمدتر نگه‌داشت دانشگران، تأکید اصلی بر مدیریت تعهد،

1. tailor-made benefits packages
2. Rizun & Meister
3. Renaud, Morin, Saulquin & Abraham
4. Bussin, & Brigman
5. MohdSaziliShahibi et al
6. Ghosh, Goel, Dutta & Singh



وفاداری سازمانی و خودکنترلی افراد باشد (رزاق و همکاران<sup>۱</sup>، ۲۰۱۹).

از آنجایی که، کارکنان دانشی داده‌های سرمایه انسانی را به سرمایه فکری و در قالب کالا و خدمات نهایی بدل می‌کنند (خاکسار و همکاران، ۲۰۲۰؛ اسوارت، ۲۰۰۸)، بایستی از دیدگاه سرمایه انسانی به مدیریت نگاه داشت آن‌ها نگریست. براساس دیدگاه سرمایه انسانی، افراد دارای‌هایی ارزشمند، و توانمند در تولید ارزش اقتصادی هستند (بکر<sup>۲</sup>، ۱۹۶۴). جکسون و شولر<sup>۳</sup> (۱۹۹۵)، اسنل و دین<sup>۴</sup> (۱۹۹۲) و استارباک<sup>۵</sup> (۱۹۹۲)، خرید از بازار کار (استخدام از بیرون) و ساختن در داخل شرکت (از طریق آموزش و توسعه) را به‌عنوان ابزارهای انباشت سرمایه انسانی مطرح می‌کنند (اسوارت و کاینی<sup>۶</sup>، ۲۰۱۰). برخی از مهم‌ترین استراتژی‌ها و اقدامات جهت ساخت نیروهای دانشی سرمایه‌ای عبارتند از: آموزش و فرصت‌های توسعه مسیر شغلی، و نیز حمایت خانواده (مارنویک<sup>۷</sup>، ۲۰۱۸)، توسعه و تعادل کار-زندگی (سندھوجا، و سوبرامانیان، ۲۰۲۰؛ رودریگز-سانچر<sup>۸</sup> و همکاران، ۲۰۲۰)، تعهد کارفرما به اجرای قرارداد روان‌شناختی بین کارفرما-دانشگر (ودرو و گاست<sup>۹</sup>، ۲۰۰۷؛ شیهان و همکاران<sup>۱۰</sup>، ۲۰۱۹؛ جها و همکاران<sup>۱۱</sup>، ۲۰۱۹)، مدل‌های سازمان‌های یادگیرنده<sup>۱۲</sup> با هدف مهار و تحت کنترل درآوردن دانش اکتسابی حاصل از یادگیری فردی و سازمانی به‌منظور تحول‌آفرینی<sup>۱۳</sup> به‌جای تغییرات افزایشی (مالیک و گارگ، ۲۰۲۰)، مهارت‌های خوب رهبری، کار تیمی، در دسترس بودن مدیر یا رهبر، مدیریت مشارکتی (کامات<sup>۱۴</sup>، ۲۰۱۳).

از سویی، کارکنان نسل هزاره (Y)<sup>۱۵</sup> که غالب دانشگران از این نسل هستند، حتی با وجود

1. Razzaq et al
2. Becker
3. Jackson and Schuler
4. Snell and Dean
5. Starbuck
6. Swart & Kinnie
7. Marnewick
8. Rodríguez-Sánchez
9. Woodrow, & Guest
10. Sheehan, Tham, Holland, & Cooper
11. Jha, Pandey, & Varkkey
12. learning organisation
13. enable transformational
14. Kamat
15. Millennium Generation Employees (Y)

شرایط رضایت‌بخشی، بازهم سازمان را ترک کرده، چراکه آن‌ها خواستار توجه کافرما به نیازهای تعلیم، پرورش و بهبود مهارت‌های خود در ابعاد مختلف، ارائه فرصت‌های بیشتر برای توسعه، مربی‌گری، به‌طوری‌که بهبود رشد و پیشرفت کارراهه شغلی فراهم شود. آن‌ها شغلی که سایر اهداف زندگی (تعطیلات، نقش‌های والدینی، فعالیت‌های داوطلبانه) را تهدید کند ترک می‌کنند (لی و همکاران، ۲۰۱۸:۳۲). برای این نسل از کارکنان، عوامل انگیزشی نامناسب می‌تواند بر عملکرد آنان تأثیر منفی داشته باشد (انکوتا، ۲۰۱۸:۲۵). برای مثال، محیط دانشی حاضر، حقوق بالاتر و عناوین شغلی، دیگر ابزار مؤثری برای حفظ دانشگران نیست. بلکه به‌نظر می‌رسد، سایر عوامل نقش تأثیرگذاری ایفا کنند (انکوتا، ۲۰۱۸:۲۷). جبران خدمات و مزایا استراتژی نگه‌داشت محسوب می‌شود اما تنها عامل حفظ نیست، چرا که کار و اهداف معنی‌دار عامل مهمی و کافی نگه‌داشت است. غالب پژوهش‌های در یک زمینه خاص سازمانی و به مطالعه ارتباط یک عامل با نگه‌داشت صورت گرفته که می‌تواند تعمیم‌پذیری آن را برای گسترده شرکت‌های دانش‌بنیان کاهش دهد. به‌عنوان مثال قربانی‌زاده، خیراندیش و عدنان‌راد (۱۳۹۶) به بررسی بهبود کیفیت زندگی کاری دانشگران مؤسسه مطالعاتی بین‌المللی انرژی در ماندگاری آنان در سازمان پرداخته‌اند. یافته‌ها نشان می‌دهد میان کیفیت زندگی کاری و ماندگاری دانشگران رابطه معناداری وجود دارد. حفظ کارکنان متأثر از یک عامل نیست، بلکه عوامل متعددی نقش‌آفرین هستند. به‌علاوه تاکنون از دریچه پارادایم هم‌پیوندی شغلی به نگه‌داشت دانشگران نگریسته نشده است. با این حال نگ و فلدمن (۲۰۱۰) و ون، ژانگ و لی<sup>۱</sup> (۲۰۲۰) ارتباط بین ادراک از هم‌پیوندی شغلی و توسعه رفتارهای سرمایه اجتماعی را مورد بررسی قرار دادند. آن‌ها دریافتند سرمایه هم‌پیوندی شغلی پیش‌بینی‌کننده مهم ماندگاری و سرمایه اجتماعی است. مطالعات علمی معتبر پیامدهای مطلوب شغلی خلق آن مانند رفتارهای فرانش (آتن، روسکیویچ و بارنز، ۲۰۱۷)، رفتارهای کاری خلاق<sup>۲</sup>، افزایش عملکرد (یانگ و همکاران<sup>۳</sup>، ۲۰۱۹) رفاه کارکنان (ویلر و رامپرساد<sup>۴</sup>، ۲۰۱۲)، پیش‌بینی ترک خدمت (کاتزر<sup>۵</sup> و همکاران، ۲۰۱۷؛ هوانگ و هان<sup>۶</sup>، ۲۰۲۰) و بسیاری نتایج دیگر، به اثبات

1. Wen, Zhang & Li
2. Ampofo, Coetzer, Poisat, 2108, Susomrith, Amankwaa, 2019, Rafiq, 2019, Yousaf, Yasir, 2019
3. Yang et al., 2019
4. Wheeler & Rampersad
5. Coetzer
6. Hwang & Han

رسیده است. از این رو، تحلیل مسئله نگه‌داشت منابع انسانی با استفاده از لنز هم‌پیوندی شغلی با نگاه فراگیرتر (برون-درون‌شغلی) آن ضروری است، که در مطالعات خارجی بسیار کم و در داخل تحقیقی در این مورد صورت نگرفته است. با این حال، اطلاعات کمی در مورد منابع و عواملی که منجر به خلق هم‌پیوندی در فرد نسبت به محیط کاری و سازمان می‌شود، وجود دارد و اینکه طی چه مکانیزم‌هایی هم‌پیوندی بین دانشگر و محیط کاری اتفاق می‌افتد کار علمی انجام نگرفته است. از این تحقیق پیش‌رو در صدد مرتفع نمودن این شکاف نظری و سعی در ارائه راه کارهای برای هم‌پیوند نمودن دانشگران با شغل و محیط کاری است. در ادامه به تحقیقات انجام‌شده پیشین در حوزه مورد مطالعه نگه‌داشت دانشگران به اختصار اشاره می‌شود.

جدول ۳. مروری بر پژوهش‌های داخلی و خارجی حوزه نگه‌داشت دانشگران

نویسنده(گان)	موضوع / هدف از مطالعه	یافته‌ها
Lee-Kelley, Blackman, & Hurst, (2007).	بررسی رابطه بین سازمان یادگیرنده و پتانسیل حفظ کارکنان دانشی	اصول سازمان یادگیرنده حداقل با یکی از شش بعد رضایت شغلی رابطه همبستگی دارد و پاداش و چالش بیشترین تأثیر را بر ماندگاری دارند.
Abbasi et al. (2009)	مدیریت کارکنان دانشی برای مزیت رقابتی پایدار	طراحی کار جذاب، فراهم‌سازی آموزش و توسعه و برنامه‌ریزی جانشینی، ایجاد پیوندهای روابط و پیوندهای اجتماعی با تلنت‌های سازمان، ارتباطات مؤثر و کارا منجر به به ماندگاری می‌شود.
Nelson & McCann, (2010)	بررسی تأثیر عناصر مدیریت دانش بر نگه‌داشت نیروهای دانشی	حفظ کارکنان دانشی موجب افزایش عملکرد سازمانی است
Kamat, (2013)	بررسی ارتباط بین استراتژی‌های منابع انسانی و نگه‌داشت کارکنان دانشی	استراتژی‌های منابع انسانی منجر به نگه‌داشت کارکنان دانشی و دانش آن‌ها می‌شود
MohdSaziliShahibi et al. (2018)	عوامل نگه‌داشت کارکنان دانشی در سازمان، تحقیق از نوع کمی، کیس استادی بین مهندسان	عواملی انگیزش، رضایت شغلی و رضایت قدرت پرداخت شرکت (انگیزش شغل و پرداخت) محرک‌های ماندگاری کارکنان دانشی هستند

نویسنده(گان)	موضوع / هدف از مطالعه	یافته‌ها
Marnewick, (2018).	عوامل تأثیرگذار بر نگره‌داشت کارکنان دانشی: کیس استادی در شرکت آب و برق و گاز	جبران خدمات و مزایا، محیط کاری، آموزش و فرصت‌های توسعه مسیر شغلی، و نیز حمایت خانواده به‌عنوان معیارهای برجسته نگره‌داشت کارکنان دانشی هستند
Ghosh, Goel, Dutta, & Singh, (2019)	چگونگی حمایت سازمانی ادراک‌شده، حمایت سرپرست و حمایت همکار ادراک‌شده بر ماندگاری کارکنان با میانجی‌گری	حمایت سازمانی ادراک‌شده، حمایت سرپرست ادراک‌شده و حمایت همکار ادراک‌شده از طریق تعهد سازمانی بر ماندگاری کارکنان دانشی مؤثر است
Bussin, & Brigman, (2019)	بررسی اهمیت ترجیحات پرداخت و نگره‌داشت کارکنان دانشی	مزایا و انعطاف‌پذیری ترجیحات توسعه عملکرد با جنسیت رابطه داشته، دم ارتباط استراتژی پرداخت به سن، سطح عملکرد یا تعداد سال‌های خدمت
افچه (۱۳۹۲)	شناسایی عوامل مؤثر بر نگره‌داری و ترک خدمت کارکنان دانش محور جهاد دانشگاهی واحد تهران	بین توسعه انسانی، فرآیند اجتماعی شدن و برنامه‌ریزی توسعه سازمانی با نگره‌داری کارکنان رابطه معنی‌داری وجود دارد
قلی‌پور و همکاران (۱۳۹۲)	شناسایی عوامل ماندگاری دانشگران شرکت پالایشگاه و پخش فرآورده‌های نفتی ایران	بین نظر دانشگران و مدیران آن‌ها در مورد تأثیر عوامل در نظر گرفته‌شده اختلاف وجود دارد. کارکنان متغیرهای آموزش عمومی، استقلال، حمایت اجتماعی و پرداخت و مدیران بر رضایت شغلی، پرداخت، حمایت اجتماعی و عدالت تأکید دارند.
رسولی و رشیدی (۱۳۹۳)	طراحی مدل حفظ دانشگران با شیوه‌های مدیریت منابع انسانی، مطالعه اعضای هیأت علمی و مؤسسات عالی خراسان جنوبی	توسعه مهارت‌ها، حقوق و مزایا، فرصت مشارکت، حمایت سازمانی و عدالت رویه‌ای از طریق رضایت شغلی و تعهد سازمانی و اعتماد به مدیران قصد ماندن را پیش‌بینی می‌کنند

نویسنده(گان)	موضوع / هدف از مطالعه	یافته‌ها
قربانی‌زاده و همکاران (۱۳۹۶)	حفظ دانشگران مؤسسه مطالعات بین‌المللی انرژی شهر تهران با استفاده از رویکرد توسعه کیفیت زندگی کاری	کیفیت زندگی کاری و ماندگاری دانشگران رابطه مثبت و معنی‌دار وجود دارد.
طیبی ابوالحسنی و خدابخشی (۱۳۹۶)	عوامل مؤثر بر ماندگاری منابع انسانی دانشی در شرکت‌های دانش‌بنیان ایرانی است	عوامل فردی، سازمانی و محیطی مانند رضایت شغلی، تعهد سازمانی، سابقه خدمت، تخصصی، توانمندی‌های تخصصی، قوانین و مقررات حمایتی، ماهیت شغل

## روش‌شناسی پژوهش

پژوهش حاضر بر مبنای هدف از نوع توسعه‌ای و از نظر نحوه گردآوری و تحلیل داده‌ها به صورت کیفی و روش تجزیه و تحلیل داده‌ها به صورت تحلیل تم است. ماهیت این پژوهش در مرحله شناسایی منابع و عوامل خلق هم‌پیوندی شغلی فرد با محیط کاری و سازمان و استخراج مدل مفهومی مربوطه روش تحقیق کیفی مبتنی بر بررسی نظام‌مند متون و اسناد علمی است. در چارچوب مطالعات میدانی و با استفاده از روش تحلیل تم، ضمن به کارگیری مطالعات کتابخانه‌ای، از مصاحبه نیمه‌ساختاریافته استفاده شده است.

مورد مطالعه در این پژوهش مدیران و متخصصان منابع انسانی شرکت‌های دانش‌بنیان است. در صورتی که هدف محقق از به کارگیری مطالعه موردی تئوری‌پردازی باشد، مطالعه موردی آن تحقیق در زمره روش‌های تحقیق کیفی قرار می‌گیرد و در صورتی که هدف محقق تحلیل چند مورد براساس تئوری یا مدلی باشد، مطالعه موردی آن تحقیق جزو روش‌های تحقیق کمی محسوب می‌شود. در این تحقیق مطالعه موردی نوع دوم مدنظر پژوهش است. جامعه‌ی آماری این پژوهش با توجه به قلمرو موضوعی آن شامل تعدادی از مدیران و متخصصان منابع انسانی ۱۷ شرکت‌های دانش‌بنیان ایران که به روش نمونه‌گیری گلوله برفی شناسایی گردید. به‌منظور جمع‌آوری داده‌ها، تمامی مصاحبه‌ها توسط محقق هدایت شده است. ضمن آنکه هدف اصلی

تحقیق و پرسش‌های فرعی مترتب بر آن به‌عنوان مبنای تحلیل‌ها قرار گرفته است. در این بخش به کمک روش‌شناسی تحلیل تم و تحلیل خط به خط متن مصاحبه‌های عمیقی که انجام شده است، کدگذاری باز، محوری و انتخابی انجام شد، سپس با دسته‌بندی مفاهیم استخراجی، مقوله‌ها و طبقه‌ها تشکیل یافت. اگر چه قاعده محض یا راهنمایی خاص برای حجم نمونه وجود ندارد، نمونه‌گیری کیفی به‌طور کلی شامل واحدهای کوچک در مطالعه‌ای عمیق است (کلانتری و همکاران، ۱۳۹۴:۴۲۳). اما طبق بیشتر پژوهش‌ها، استفاده از روش اشباع‌داده در پژوهش‌های کیفی به‌عنوان استاندارد طلایی پایان نمونه‌گیری در نظر گرفته می‌شود (رنجبر و همکاران، ۱۳۹۱:۲۳۸). از این‌رو نمونه بر مبنای اصل اشباع نظری تعیین شد و پس از مصاحبه با ۱۷ شرکت به دلیل تکراری شدن داده‌ها، مصاحبه‌ها ادامه داده نشد. مصاحبه‌شوندگان پژوهش شامل مدیران و کارشناسان شرکت‌ها بوده که زن و مرد با مدرک تحصیلی کارشناسی ارشد بودند.

جدول ۵. مشخصات جمعیت‌شناختی مصاحبه‌شوندگان در پژوهش جاری

مصاحبه‌شونده	جنسیت	سطح تحصیلات	سابقه کار	صنعت مورد فعالیت
فرد شماره ۱	زن	کارشناسی	۵	فناوری اطلاعات
فرد شماره ۲	مرد	کارشناسی	۸	تولید و آزمایشگاهی
فرد شماره ۳	مرد	کارشناسی ارشد	۱۲	دارویی
فرد شماره ۴	زن	کارشناسی	۳	فناوری زیستی
فرد شماره ۵	مرد	کارشناسی ارشد	۱۴	برق و الکترونیک
فرد شماره ۶	مرد	کارشناسی ارشد	۱	تولید و آزمایشگاهی
فرد شماره ۷	زن	کارشناسی ارشد	۱۰	پالایش و پتروشیمی
فرد شماره ۸	مرد	کارشناسی ارشد	۶	شیمیایی
فرد شماره ۹	زن	کارشناسی ارشد	۴	برق و الکترونیک
فرد شماره ۱۰	زن	کارشناسی ارشد	۲	تجهیزات پزشکی
فرد شماره ۱۱	مرد	دکتری	۹	فناوری اطلاعات
فرد شماره ۱۲	زن	دکتری	۵	دارویی
فرد شماره ۱۳	زن	کارشناسی ارشد	۱	فناوری زیستی
فرد شماره ۱۴	مرد	کارشناسی	۷	برق و الکترونیک

مصاحبه شونده	جنسیت	سطح تحصیلات	سابقه کار	صنعت مورد فعالیت
فرد شماره ۱۵	مرد	دکتری	۱۰	تولید و آزمایشگاهی
فرد شماره ۱۶	مرد	دکتری	۱۲	دارویی
فرد شماره ۱۷	زن	کارشناسی ارشد	۶	فناوری زیستی

۱. گردآوری اطلاعات مصاحبه در زمستان ۱۳۹۹ انجام و تمامی مصاحبه‌ها ضبط شد. برای استخراج نکات کلیدی چندین بار مورد بررسی قرار گرفت. با توجه به تازگی مفهوم هم‌پیوندی شغلی در ادبیات داخلی منابع انسانی در مرحله اول با مرور نظامند ادبیات هم‌پیوندی شغلی در مطالعات خارجی و بررسی عمیق اسناد مربوطه، منابع خلق هم‌پیوندی شغلی در نیروی انسانی مورد شناسایی قرار گرفت. براساس دانش غنی در مورد هم‌پیوندی منابع انسانی و ابعاد و مؤلفه‌های خلق هم‌پیوندی شغلی در فرد، به‌منظور دستیابی به هدف اصلی تحقیق یعنی شناسایی ابعاد و مؤلفه‌های نگه‌داشت دانشگران در بستر شرکت‌های دانش‌بنیان، پروتکل مصاحبه طراحی گردید و با مدیران منابع انسانی و افراد خبره از شرکت‌های دانش‌محور مصاحبه انجام شود. اجرای مطالعه موردی براساس یک طرح مفصل و در یک بازه زمانی سه ماهه انجام گردیده است. سؤالات مصاحبه نیمه‌ساختاریافته با توجه به ادبیات نظری، پیرامون عوامل مؤثر بر ماندگاری کارکنان و ابعاد فردی، ساختاری، اقدامات حمایتی، روابط بین فردی، مدیریت دانش طرح شده بودند و از تک‌تک مصاحبه‌شوندگان خواسته شده بود که ضمن پاسخ به سؤالات مشخص شده، نظرات شخصی و تجربیات کلیدی خود را نیز بیان نمایند. سپس طی کدگذاری و مقوله‌بندی و تحلیل تم عوامل شناسایی و تحلیل شدند. برای این کار و تجزیه و تحلیل مصاحبه‌ها از تحلیل تم استفاده شده است. تحلیل تم روشی انطاف‌پذیر برای شناسایی، تحلیل و بیان الگوهای موجود در درون داده است. این روش مجموعه داده‌ها را سازماندهی و در قالب جزئیات ارزشمند توصیف می‌کند (بویاتزیس<sup>۱</sup>، ۱۹۹۸؛ براون و کلارک<sup>۲</sup>، ۲۰۰۶). هر تم دربردارنده چیزهای مهمی درباره داده‌های مرتبط با پرسش

1. Boyatzis  
2. Braun, Clarke

- پژوهش می‌باشد و بیانگر سطحی از پاسخ یا معنای دارای الگوی در درون مجموعه داده‌هاست (براون و کلارک، ۲۰۰۶). در این پژوهش از روش تحلیل تم استقرایی شش مرحله‌ای براون و کلارک استفاده شده است.
۲. آشنایی محقق با داده‌های جمع‌آوری شده: پس از ترانویسی داده‌ها، کار مطالعه مکرر آن‌ها و نوشتن ایده‌های اولیه، آغاز می‌شود. در این مرحله با هدف جستجوی معانی و الگوها، بازخوانی مکرر داده‌های کیفی انجام می‌گیرد.
  ۳. ایجاد کدهای اولیه (سطح اول): پس از آشنایی پژوهش‌گر با داده‌های، کدگذاری اولیه آغاز می‌شود. هر کد می‌تواند شامل یک یا چند کلمه، عبارت، جمله یا پاراگراف باشد. کدهای استخراج شده، مستقیماً در صحبت‌های مصاحبه‌شوندگان بیان شده یا به صورت تلویحی، توسط محقق از متن مصاحبه‌ها، استنباط شده است. در این مرحله ۳۷۲ کد اولیه از مصاحبه‌ها احصاء گردید. بخشی از کدهای اولیه یکی از مصاحبه‌ها، در جدول ۴ ارائه شده است.
  ۴. جستجوی تم‌ها: در این مرحله محقق تصمیم می‌گیرد کدام کدهای اولیه را در یک دسته یا تم قرار دهد، طوری که ارتباط معنایی درستی با هم داشته باشند.
  ۵. بازبینی تم‌ها: در این مرحله محقق با مرور تم‌ها و بررسی رابطه آن‌ها با کدهای اولیه و تم‌های سطح دوم، به نقشه تماتیک تحلیل می‌رسد و در واقع با ادغام تم‌های فرعی در تم‌های بزرگتر و سطح بالا، ساختار کلی یافته‌ها نمایان می‌شود. در پژوهش حاضر، پس از قرار دادن تم‌های مرتبط در یک تم فرعی سطح بالاتر، در مجموع ۳۹ تم فرعی شناسایی گردید.
  ۶. تعریف و نام‌گذاری تم‌ها: محقق پس از دستیابی به یک تصویر رضایت‌بخش از تم‌ها و اصلاح کدهای اختصاصی در هر تم، تعریف و نام‌گذاری تم‌های اصلی (کاملاً انتزاعی) انجام می‌گیرد. در این مرحله پس از رفت و برگشت میان تم‌های فرعی، ۹ تم اصلی شناسایی گردید که در زمینه هم‌پیوندی دانشگران در محیط کاری و شرکت، قابل تبیین می‌باشد.
  ۷. گزارش نویسی: در این گام محقق با محقق با در دست داشتن مجموعه‌ای از تم‌های اصلی



انتزاعی و منطبق بر ساختارهای اصلی پژوهش، یک گزارش علمی-تحلیلی تولید می‌کند. در بخش یافته‌های پژوهش به این مهم پرداخته شده است. گفتنی است تمامی مراحل تحلیل با به‌کارگیری نرم‌افزار تحلیل کیفی Maxqda انجام گرفته است.

جدول ۶. نمونه کدهای اولیه مصاحبه شماره

عنوان کد	محتوی کد
ذخیره دانش	سیاست‌ها، استراتژی‌ها و اقداماتی که سبب بهبود شرایط ذخیره دانش، منجر به ماندگاری طولانی‌مدت‌تر دانشگران خواهد شد.
کار تیمی	کار تیمی و ایجاد تعامل بین کارکنان و نیز کارکنان با مدیران شرایط ماندگاری را فراهم می‌کند
تولید دانش	وجود سامانه مدیریت ایده‌ها (همچون نظام پیشنهادات، اتاق فکر، شورای مشورتی و...)، از طریق افزایش رشد و یادگیری منجر به ماندگاری بیشتر دانشگر در محیط کار می‌شود.
توسعه منابع انسانی	توسعه یکی از تأثیرگذارترین عوامل در ماندگاری منابع انسانی است و علت خروج خیلی از کارکنان این است که سازمان دیگر برای آن‌ها فرصت توسعه ایجاد نمی‌کند
آموزش	اجرای نامه آموزش داخلی است، افراد در تیم‌های مختلف به‌عنوان آموزش‌دهنده داوطلبان می‌شوند و موضوعاتی که مسلط هستند را به سایر افراد که تمایل دارند یاد می‌دهند.
ساختار چابک	رهبری تسهیم‌شده در این تیم‌ها وجود داشته باشد یعنی همه اعضاء می‌توانند در تصمیم‌گیری نهایی نفوذ داشته باشند و تصمیمات در تیم گرفته می‌شود
برندسازی کارفرمایی	اولین تجربه‌ای که فرد هنگام ورود به سازمان با آن روبه‌رو می‌شود خوشنامی و اعتبار سازمان است که بر ماندگاری وی خیلی تأثیر دارد.
جو تیم‌سازی	وجود جو تیم‌سازی در شرکت‌های دانشی در ماندگاری مهم است.

به‌منظور بررسی میزان پایداری کدگذار در مصاحبه‌ها از روش توافق بین دو کدگذار استفاده شد. در این روش یک محقق دیگر برخی از مصاحبه‌ها را به‌صورت تصادفی برگزیده، نکات برجسته را استخراج می‌کند و برای آن‌ها کدگذاری انجام می‌دهد. نزدیک بودن نتایج کار دو محقق حاکی از توافق بالا در بین دو کدگذار و میزان مطلوب پایداری است. برای سنجش و گزارش ضریب توافق از شاخص Kappa استفاده شده است. نحوه محاسبه این شاخص به صورت زیر می‌باشد:

$$k = \frac{\text{توافقات شانسی} - \text{توافقات مشاهده شده}}{\text{توافقات شانسی} - 1}$$

جدول ۷. نتایج محاسبه ضریب توافق بین دو کدگذار

		کدگذار ۲		مجموع کدگذار ۱
		Yes	No	
کدگذار ۱	Yes	a	b	a+b
	No	c	d	c+d
مجموع کدگذار ۲		a+c	b+d	n=a+b+c+d

$$\text{توافقات مشاهده شده} = \frac{a + d}{n}$$

$$\text{توافقات شانسی} = \frac{a + b}{n} \times \frac{c + d}{n} + \frac{a + c}{n} \times \frac{b + d}{n}$$

برای محاسبه این ضریب یک مصاحبه به صورت تصادفی انتخاب شد. از یک محقق دیگر خواسته شد تا نکات برجسته متن مصاحبه را مشخص نموده و کدگذاری نماید. تعداد جملات مصاحبه ۳۵ مورد بوده است. هر یک از مقادیر جدول به صورت زیر محاسبه شدند:

a: تعداد نکاتی که هر دو محقق مهم دانسته بودند، کدگذاری کرده و توافق نموده بودند که عناوین انتخابی آنها یکسان است. (دو محقق روی عناوین دو نکته انتخابی توافق نکردند که این دو مورد به b افزوده شد.)

b: تعداد نکاتی که پژوهش‌گر اصلی برگزیده اما محقق همکار انتخاب ننموده است.

c: تعداد نکاتی که محقق همکار برگزیده اما محقق اصلی انتخاب ننموده است.

d: تعداد جملاتی که هر دو محقق نامهم دانسته‌اند.

جدول ۸. نتایج بررسی تعداد توافق و عدم توافق کدگذار اصلی و همکار

		کدگذار همکار		
		۱	۰	
کدگذار اصلی	۱	۱۱	۳	۱۴
	۰	۲	۱۸	۲۰
مجموع		۱۳	۲۱	۳۴

مقدار ضریب کاپا توسط نرم افزار SPSS محاسبه شده است که نتایج آن در جدول زیر نشان داده شده است.

جدول ۹. نتیجه محاسبه‌ی مقدار ضریب کاپا

		Value	Asymptotic Standard Error <sup>a</sup>	Approximate T <sup>b</sup>	Approximate Significance
Measure of Agreement	Kappa	0.893	0.126	4.049	0.000
N of Valid Cases		34			

## یافته‌های پژوهش

در نهایت با توجه به گام‌های بالا و پس از مشورت چند گانه با خبرگان پیرامون یافته‌های حاصل از مراحل قبل ۳۷۲ کدهای اولیه (شاخص) شناسایی شده‌ی منابع و عوامل هم‌پیونددهنده شغلی دانشگران با محیط کاری در قالب ۲۷ مؤلفه و ۹ یا تم اصلی شناسایی و دسته‌بندی شد که در جدول نتایج نهایی ارائه شده است.

جدول ۱۰. مقوله، مؤلفه و شاخص‌های نهایی منابع هم‌پیوندی شغلی دانشگران

منبع	برخی کدها	تم فرعی	تم اصلی
I3,I17,I11,	باز بودن نسبت به تجربه	ویژگی‌های فردی - شخصیتی	منابع فردی-آینده‌نگار
I9,I1,I15	نتیجه‌گرا		
I5,I15,I16	هوش هیجانی بالا		
I9,I1	تحمل ابهام، عدم وجود روحیه قضاوت‌گری		

منبع	برخی کدها	تم فرعی	تم اصلی		
I12,I10	افرادی کار اهمیت زیادی می‌دهند، انضباط کاری بالا دارند	ویژگی‌های فردی - شخصیتی	منابع فردی - انسانی		
I15,I9, I17,I8	روحیه کار تیمی				
I3,I4,I8	ثبات هیجانی				
I1,I17,I10,I5,I11,I9,I15,I3	برندسازی کارفرما	منابع روان‌شناختی	منابع فردی - انسانی		
I3,I4,I16	مالکیت روان‌شناختی				
I1,I9	بازاریابی بیرونی				
I4,I55	حمایت ادراک‌شده، شناسایی				
I6,I2,I1	مرکز کنترل درونی				
I8,I12,I9	تاب‌آوری				
I16,I13	حضور شرکت در نمایشگاه‌های آن‌لاین				
I3,I13,I2,I16,I17,I12,I11,I8	داشتن تقویم آموزشی و برگزاری دوره‌های آموزشی			سیستم‌های منابع انسانی مبتنی بر دانش: تقویت‌کننده مهارت و توانایی‌ها	اقدامات حمایتی
I4,I9,I11	برگزاری کارگاه‌های آموزش ارتباطات مؤثر				
I4,I10,I14	کارگاه‌های بازی نقش، شبیه‌سازی				
I14,I3	برگزاری کلاس‌های آموزش سرپرستی و آموزش مهارت‌های مدیریتی				
I17,I15,I14	پاداش به رفتارهای دانشی				
I4,I9,I3,I10,I16,I13	سیستم ارزیابی و حقوق و دستمزد شایسته‌محور				
I1,I8,I4,I17,I3,I9	امکانات رفاهی و تسهیلات				
		سیستم‌های منابع انسانی مبتنی بر دانش: تقویت - کننده انگیزش			

منبع	برخی کدها	تم فرعی	تم اصلی
I1,I3,I16,I10	برنامه‌های مشاوره و کوچینگ، منتورینگ	سیستم‌های منابع انسانی مبتنی بر دانش:	اقدامات حمایتی
I9,I4,I16,I5	اجتماعی‌سازی	تقویت‌کننده	
I5,I9	رویکرد مدیر به‌عنوان کوچ	فرصت‌ها	
I17, I6	منتور نیروهای جدید شدن		
I6, I6,I11	حمایت‌های اجتماعی کار		
I3, I17,I16, I14, I5	برنامه‌های رفاهی - تفریحی برای خانواده‌ها	سیستم‌های حمایت اجتماعی	
I3,I12	توجه به سلامت خانواده‌های کارکنان		
I3,I9,I4,I6,I11,I12	سبک مدیریت مشارکتی	سبک مدیریتی	فرآیندهای بین‌فردی
I4,I9, I12,I13	سبک مدیریتی تفویضی		
I9,I1,I14	مدیر کاریزماتیک/حمایتی		
I2,I3,I10,I8	احترام به زیردستان	رهبری مثبت	
I6,I4,I6,I8,I7	تصمیم‌گیری مشارکتی		
I3,I16,	شنود مؤثر توسط مدیر		
I6,I4,I3,I8	شفافیت در همه سطوح و زمینه‌ها		
I6,I2,I17	صدای کارکنان		
I16,I14,I13	رهبری اخلاقی‌گرا		
I10, I9	امکان سطح بالایی از استقلال، مسئولیت و توانمندسازی در هر سطح سازمان		
I7,I9	ایجاد ارتباطی سالم و بدون استرس	سبک رهبری مبادله رهبر-پیرو	
I16,I3,I4	رابطه با کیفیت بالا بین کارفرما- کارکن		
I17,I8	وجود کانال‌های برقراری رابطه با مدیران/مدیرعامل		

منبع	برخی کدها	تم فرعی	تم اصلی
I5,I6	تیم‌سازی	سبک رهبری مبادله رهبر-پیرو	فراآیندهای بین‌فردی
I16,I3,I5	امکان برقراری ارتباط مستقیم و مداوم با مدیر عامل		
I3,I17	تشکیل communities و عضویت افراد در آن‌ها بر اساس علائق	ارتباط بین هم‌رده‌ای	
I3,I15	روابط با کیفیت بالا بین هم‌تایان و همکاران		
I9,I15	ارتباط مؤثر روابط بین فردی		
I4,I9,I7	محیط آرام و بدون دغدغه	محیط اکولوژیکی	
I3,I4,I9,I5,I7,I8	دفترکار باز (این افیس)		
I3,I16	محیط دوستانه و حس امنیت		
I5,I7,I17,I14	محیط کار با فناوری پیشرفته		
I2,I4,I5,I9,I13,I12,I7,I17	انعطاف شغلی و ساعت کار شناوری	کیفیت زندگی کاری	
I5,I7	روزهای بدون جلسه و روزهای بدون اضافه کار		
I3,I9	راه اندازی ساعت سلامتی با حضور پزشک در محل کار		
I8,I11,I7	ساختار شغلی خلاق، سازگار و انعطاف‌پذیر	عوامل فنی - تکنولوژیکی	
I2,I10,I1,I4,I9,I16,I14	زیرساخت‌های فناورانه قوی		
I11,I3,I10	سامانه مدیریت پروژه مدل چابک		
I3,I11,I1,I13,I4	آزمایشگاه و طراحی مجازی		
I4,I13, I17,I5	وظایف چالشی و غنی‌سازی شغلی - شرح مشاغل دقیق و مرتبط با کار	ویژگی‌های شغل	
I4,I8,I15,I7	وضوح نقش		
I4,I8,I11	استقلال وظیفه		

منبع	برخی کدها	تم فرعی	تم اصلی
I4,I13	شناسنامه شغلی دقیق و شرایط احراز شغل	ویژگی‌های شغل	عوامل مرتبط با شغل و محیط شغلی
I11,I6,I9	هیأت علمی جواهر صنعت	پیشرفت شغلی	
I7,I9,I10	برنامه ارتقاء عمودی		
I3,I4,I7	ارتقاء افقی		
I14,I16	پیشرفت در مسیر شغلی		
18,I1,I7,I4	برگزاری مسابقات ایده‌پردازی و انتخاب ایده	تولید دانش	مدیریت دانش
I4,I8	تولید تاکسونومی دانش		
I1,I3,I17	در اختیار گذاشتن محتوی آموزشی دوره های آموزشی به صورت نوشتاری و کتاب		
I4,I7,I13	کدگذاری دانش و مرور آموخته‌ها، مرور پروژه	تسهیم دانش	
I4,I16,I11,I12	اشتراک‌گذاری آموخته‌های پروژه‌ها		
I1,6,14,I7,I9	فضاهایی برای نوآوری و نقاشی کردن ایده و به اشتراک‌گذاری آن		
I16,I12	یادگیری تیمی		
I3,I9,I6	تشکیل گروه‌های تسهیم دانش		
I4,I7,18	انتقال دانش‌های ضمنی و صریح از کارکنان سازمان		
I9,I4,I13,I10,I8,I3	جو اعتماد و ارتباطات	جو سازمانی	
I4,I16	جو تسلط بر مهارت		
I1,I7	جو تیم‌سازی		
I3,I8	جو وجود شفافیت در سازمان		
I8,I14,I3,I10,I12	جو دوستانه و مبتنی بر اعتماد صمیمیت / شوخ طبعی		

تم اصلی	تم فرعی	برخی کدها	منبع
عوامل زمینه‌ای	جو سازمانی	جو عدالت سازمانی	I8,I10
		جو سازمان یادگیرنده	I10,
		جو درستی و اخلاق‌گرایی	I12,
		جو یادگیری، رشد و آموزش	I4,I15,I9,I11,I10,I13
	فرهنگ سازمانی	فرهنگ‌سازی گفتگو و بازخورد	I4,I6,I5
		فرهنگ کیفیت و استاندارد بالا	I15,I14
		فرهنگ خلاقیت، نوآوری	I13,I14,I11
		فرهنگ مشتری‌مداری	I4,I17
		فرهنگ سازمانی حمایت‌گر مدیریت دانش	I14,I15,I1
	بهبود و پایداری منابع انسانی	مدیریت عملکرد دانش محور	ارزیابی‌های عملکردی توسعه‌گرا
ارزیابی عملکرد و پاداش تیمی/گروهی			I4,I7,15,I13
سیستم ارزیابی عملکرد به تفکیک کارکنان			I8,I8
سیستم ارزیابی عملکرد و ارتقاء بر پایه خلق و اشتراک‌گذاری دانش			I4,16,I16
اقدامات سنجش و پیمایش		اقدامات تعیین ریسک نگه‌داشت	I3,I7
		مصاحبه خروج	I1,I6,I11,I5
		طراحی گیت‌ها و اقلام قابل دانش و محصول تحویل	I4,I6,I13
		توسعه و مدیریت استعداد	I4,I15,I17
		بررسی و سنجش مرتب اشتیاق کارکنان/ تشکیل کمیته اشتیاق کاری و تشویق افراد به ایده‌پردازی در مورد راه کارهای پیوند فرد با سازمان و سنجش و بررسی رضایت شغلی	I8,I9,I4,I3,



منبع	برخی کدها	تم فرعی	تم اصلی
I4,I16	اندازه‌گیری استرس‌های شغلی	اقدامات سنجش و پیمایش	بهبود و پایداری منابع انسانی
I16,I5	نظرسنجی‌های نیازهای آموزشی		
I3,I4	چابکی سازمانی	ساختارهای ارگانیک	ساختار سازمانی
I4,I16,I13	گروه‌های کاری خودگردان، هسته‌های حل مسئله، تیم‌سازی		
I8,I17,I3,I1	ارتباط سازنده و نزدیک بین طراحی و تولید		
I10,I13,I17	وسایل ارتباطی مبتنی بر فناوری اطلاعات		
I17,I3,I10,I8	واگذاری صنایع به سازمان‌های شبه دولتی	موانع محیطی	موانع و چالش‌ها
I15,I12,I3,I3	رواج حرفه‌گرایی و ماهیت متغیر و رقابتی رشته‌های تخصصی دانشجویان		
I7,I12,I3,I15	افزایش مهاجرت نیروی دانشی		
I1,I3,I8,I16,I11	قوانین سخت‌گیرانه و مکانیزم‌های کنترل دقیق	قانونی	
I7,I16,I5,I12,I7	عدم تعریف ردیف حقوقی مشخص برای کارکنان دانشی		
I9,I17,I14	کنترل محدودکننده مدیر مستقیم بر مراحل کار، عدم توجه مدیران به یادگیری و توسعه مداوم دانشگر		

## بحث و نتیجه‌گیری

در دنیای همواره متغیر و اقتصاد دانشی امروز کارکنان دانشی نقش حیاتی ایفا می‌کنند. کارکنان دانشی به سبب برخورداری از دانش بالا مرتبط با فرایندهای شرکت، اطلاعات اختصاصی

و تولید، و نیز اطلاعات در مورد تأمین کنندگان، شالوده چشم‌انداز موفقیت سازمان محسوب می‌شوند (انکوتا، ۲۰۱۸: ۲۷). از این‌رو این دارایی دانشی، آن‌ها را برای بازار کار جذاب نموده و فرصت‌های بهتر کاری و حقوق و مزایای بالاتر برای آن‌ها فراهم است. از آنجایی که آن‌ها سرسختانه به حوزه تخصصی خود و نه سازمانی که در آن کار می‌کنند وفادار هستند، بنابراین نگه‌داشت این کارکنان چالشی بزرگ پیش‌روی کارفرمایان است (رازق و همکاران، ۲۰۱۹: ۹۲۴). به‌علاوه اهمیت بیش از پیش کارکنان دانشی از مدل اقتصادی مبتنی بر کار دستی به مدلی که منبع اصلی آن دانش است، نشأت می‌گیرد. حفظ کارکنان دانشی به سبب تحرک و سیالیت بالای آن‌ها، به‌عنوان یک چالش همچنان باقی است (پارک و همکاران<sup>۱</sup>، ۲۰۱۸). سطح بالای جابه‌جایی دانشجویان از مشخصه‌های و معرف‌های اقتصاد دانش‌بیان است (مارنیک، ۲۰۱۸: ۱۰؛ نلسون و مک‌کان، ۲۰۱۰: ۵)<sup>۲</sup>. مطالعات نشان داده است دانشجویان در مورد خواسته‌های خود از کارفرمایان ابراز قاطعیت بیشتری دارند، و به دنبال استخدام در خارج از کشور هستند (انکوتا، ۲۰۱۸: ۲۷). خروج از خدمت دانشجویان پیامدهایی ناگواری مانند از دست دادن و کمبود دانش و روحیه پایین کارکنان باقی‌مانده در سازمان، در پی دارد (خالد و همکاران، ۲۰۱۸: ۲). عوامل انگیزشی نامناسب می‌تواند بر عملکرد آن تأثیر منفی داشته باشند. برای مثال محیط دانشی حاضر، حقوق بالاتر و عناوین شغلی دیگر ابزار مؤثری برای حفظ دانشجویان نیست. بلکه به‌نظر می‌رسد سایر عوامل نقش تأثیرگذاری ایفا کنند (مارنیک، ۲۰۱۸: ۲۷). انکوتا (۲۰۱۸) تصدیق می‌کند که اگر چه جبران خدمات و مزایا استراتژی نگه‌داشت محسوب می‌شود اما تنها عامل حفظ نیست، از این‌رو حفظ کارکنان متأثر از یک عامل نیست، بلکه عوامل متعددی نقش آفرین هستند. پیرو این موضوعات در تحقیق حاضر با به‌کارگیری رویکرد کیفی به بررسی چرایی ماندگاری دانشجویان و مسئله چگونگی خلق و توسعه تناسب، پیوندها و هزینه‌های ادراک‌شده پرداخته شده است. وجه تمایز این پژوهش به‌عنوان نخستین پژوهش آکادمیک با موضوع هم‌پیوندی شغلی دانشجویان ایجاد دریچه‌ای نو، نگاهی متفاوت و ارائه چارچوبی جامع و منسجم به مسئله نگه‌داشت دانشجویان است. در واقع تحقیق حاضر از دریچه پارادایم جدید هم‌پیوندی شغلی به چالش نگه‌داشت دانشجویان می‌

1. Park

2. Marnewick; Nelson &amp; McCann,

نگردد، و به دنبال کشف مکانیزم‌هایی است که از طریق آن دانشگران در محیط کار و شرکت به مدت زمان طولانی‌تری حفظ گردد. در بخش نخست به منظور کشف منابع و عوامل خلق هم‌پیوندی شغلی در فرد نسبت به محیط کاری و سازمان، بررسی و مرور جامع و عمیق ادبیات مربوطه را انجام داده است. تا هم به نوعی معرفی این ساختار مهم منابع انسانی به ادبیات داخلی حاصل گردد و همچنین با روش شدن مسیر تحقیق امکانی برای انجام مطالعه موردی و کشف منابع هم‌پیوندی شغلی دانشگران در بستر شرکت‌های دانش‌محور فراهم گردد. پس از مرحله اول چارچوبی برای طرح پرسش‌های جهت دارد و انجام مصاحبه‌های نیمه‌ساختاریافته با خبرگان منابع انسانی شرکت‌های دانش‌بنیان تدوین گردید. در بخش دوم جمع‌آوری داده‌ها از افراد و کارشناسان خبره براساس روش گلوله برفی تا سرحد اشباع اطلاعات ادامه یافت. بدین منظور با ۱۷ تن از مدیران و متخصصان منابع انسانی در شرکت‌های دانش‌بنیان مصاحبه انجام گرفت پس از ترانویسی مصاحبه‌ها داده‌های کیفی جمع‌آوری شده، به روش تحلیل تماتیک استقرایی و به کمک نرم‌افزار MAXQDA کدگذاری و دسته‌بندی شد. یافته‌های پژوهش نشان می‌دهد که هم‌پیوندی شغلی دانشگران و چرایی ماندگاری آن‌ها در شرکت بر مبنای ۹ تم اصلی قابل تبیین است؛ منابع فردی/ انسانی، متشکل از دو مؤلفه ویژگی‌های فردی - شخصیتی و منابع روان‌شناختی، اقدامات حمایتی در مدل اصلاح‌شده متشکل چهار مفهوم سیستم‌های منابع انسانی مبتنی بر دانش: تقویت‌کننده مهارت و توانایی‌ها، سیستم‌های منابع انسانی مبتنی بر دانش: تقویت‌کننده انگیزش، سیستم‌های منابع انسانی مبتنی بر دانش: تقویت‌کننده فرصت‌ها، سیستم‌های حمایت اجتماعی است، تم فزاینده‌های بین فردی متشکل از چهار مفهوم: سبک مدیریتی، رهبری مثبت، مبادله رهبر-عضو و ارتباط بین هم‌رده‌ای است، بعد منابع مرتبط با شغل و محیط کاری متشکل از مفاهیم مؤلفه‌های محیط اکولوژیکی، کیفیت زندگی کاری، فاکتورهای فنی/ تکنولوژیکی، ویژگی‌های شغل، پیشرفت شغلی، تم مدیریت دانش شامل تولید، اشتراک‌گذاری و به‌کارگیری دانش، تم بهبود و پایداری منابع انسانی متشکل از مفاهیم مدیریت عملکرد دانش‌محور، اقدامات پیمایش و سنجش، ساختار سازمانی شامل ساختارهای ارگانیک، موانع و چالش‌ها شامل موانع سازمانی (نقش مستقیم و سرپرستان)، موانع فردی، موانع قانونی، موانع فرهنگی، موانع محیطی و بعد عوامل زمینه‌ای که متشکل از جو و فرهنگ سازمانی است.

منابع فردی جوانی از «خود» هستند که به‌طور کلی با تاب‌آوری مرتبط است و به احساس افراد از توانایی‌های‌شان برای کنترل و تأثیر موفقیت‌آمیز بر محیط‌شان اطلاق می‌شود. این منابع شامل ادراکات و نگرش‌های فردی، منابع روان‌شناختی، منابع ناشی از تعامل فرد با سایر افراد و منابعی که از تلاقی ارتباطات و گفت‌وگو با دیگران ایجاد می‌شود. بنابراین چنین منابع فردی در فردی توانایی برای تأثیر بر شغل و تقاضاها و منابع پیامدهای شغلی، ایجاد می‌کند. بعد اقدامات حمایتی هم‌پیوندی شغلی مانند‌گاری دانشگران شامل فعالیت‌های منابع انسانی در راستای نگه‌داشت کارکنان با به‌کارگیری دو مکانیزم سیستم‌های منابع انسانی مبتنی بر دانش و سیستم حمایت اجتماعی است. سیستم‌های حمایت اجتماعی، مکانیزمی است که از طریق هم‌پیوند نمودن خانواده‌های دانشگران با محیط شغلی و از طریق افزایش هزینه‌های ادراک‌شده خروج از خدمت، و افزایش تناسب و پیوندها و ارتباطات کارکنان با سازمان، منجر به افزایش و بهبود ماندگاری دانشگران می‌شود. بعد فرآیندهای بین فردی هم‌پیوندی شغلی ماندگاری فرآیندهای بین فردی نمایانگر چگونگی ارتباطات بین فردی در سازمان است "کارکنان اغلب مدیر خود را ترک می‌گویند نه سازمان را". بنابراین بحث ارتباطات برای دانشگران بسیار مهم است آن‌ها از آنجایی که از کنترل‌های شدید‌گريزان بوده و خواهان ارتباطات آزادانه‌تر و استقلال عمل زیادی در محیط کار هستند. بعد شغل و محیط کاری هم‌پیوندی شغلی ماندگاری این بعد هم مشخصات محیط فیزیکی کار، اقداماتی که سازمان در ارتباط با کیفیت زندگی کاری افراد انجام داده در مورد کیفیت زندگی کاری: روزهای بدون جلسه (یک روز در ماه): روزهای بدون جلسه و روزهای بدون اضافه کار، شناوری ساعت کار و عدم محاسبه کنترل تردد. مدیریت دانش فرآیند آگاهانه تعریف، ساختاردهی، حفظ و تسهیم دانش و تجارب کارکنان درون یک سازمان است (گائو<sup>۱</sup> و همکاران، ۲۰۱۸). از آنجایی که دانشگران به دنبال افزایش ظرفیت‌های یادگیری خود هستند، فراهم نمودن فرصت‌هایی برای پیاده‌سازی مدیریت دانش احتمال ماندگاری آن را در شرکت افزایش می‌دهد. سازمانی که بر ارزش‌هایی مانند ابتکارات فردی، پاداش‌های انفرادی برای دستیابی به و انجام وظایف کاری خاص، تأکید دارد، این ارزش‌ها نگرش‌ها و هنجارهای کارآفرینی را پرورش می‌دهد که لازمه یک شرکت دانشی است. به‌علاوه کارکنان دانشی نیازمند

1. Gao

ریسک‌پذیری و خلاقیت در شغل خود هستند. سازمان‌های با فرهنگ خلاقیت و نوآوری بیشتر مطلوب این کارکنان است. مدیریت عملکرد سیستم و روش‌هایی است که کارکنان را براساس شاخص‌های برداشتی و عملکردی ارزیابی کرده و نتایج آن در فرآیندهای منابع انسانی از جمله توسعه و نگه‌داشت منابع انسانی به کار گرفته می‌شود. شاخص‌های مناسب برای شناسایی در بستر شرکت‌های دانشی با توجه با ارتباط کاری مداوم و مستمر دانشگران با دانش، فناوری، شاخص‌های با محوریت دانش است. به اعتقاد مصاحبه‌شوندگان ساختار سازمانی که می‌تواند به بهترین نحو مشوق ماندگاری دانشگران در محیط کاری و شرکت باشد، ساختارهای ارگانیک است. هر چه ساختار و فرایندهای سازمانی به ساختارهای کمتر بروکراتیک، فلت‌تر و به ساختارهای ارگانیک‌تر نزدیک باشد، رضایت کارکنان دانشی بیشتر است. به علاوه یک سازمان ارگانیک موصوف به ارتباطات در همه جهات به‌ویژه افقی، ارتباطات به‌شکل مشاوری در مقابل اشکال ارتباطات دستوری و دستورالعمل در ساختارهای مکانیکی است، و کارکنان خود به‌سوی اجرای فردی وظایف و تعامل دائمی با سایرین تشویق و ترغیب می‌کند. سازمان‌هایی که خواستار انطباق دقیق دانشگران با رویه‌های سازمانی هستند، تأثیر منفی بر ماندگاری آن‌ها خواهند داشت. در ساختارهای ارگانیک مدیریت مشارکتی مورد تأکید است، تصمیم‌گیری در همه سطوح سازمان انجام می‌گیرد و مختص به سطوح بالایی نیست، و ارتباطات از همه‌ی جهات آزاد است. در این ساختارها، بر عناصر درونی محل کار و انگیزاننده‌های هرزبرگ تأکید دارد که این به‌نوبه خود منجر به رضایت‌مندی دانشگران می‌شود. از طرف دیگر چنانچه در سازمانی با خصوصیات کنترل و نظارت سرسختانه و سلسله‌مراتبی، مدیریت کارکنان دانشی که سعی در انگیزاندن دانشی‌ها از طریق انگیزش بیرونی مانند پرداخت یا منافع سازمانی داشته باشد، در چنین شرایطی دانشگران انگیزه بالا و رضایت کافی نخواهند داشت. برای شرکت‌های دانش‌محور که بر توانمندسازی کارکنان، مدیریت مشارکتی و کار خلاقانه ساختارهای ارگانیک، پاسخ‌گو و تطبیق‌یابنده و سازگار شونده با تغییرات سریع، مناسب است. ساختارهای ارگانیک تر غالباً جریان آزاد ارتباطات در همه جهات سازمانی را مورد تشجیع و تشویق قرار می‌دهد و نسبت به سازمان‌های مکانیک، استقلال و مسؤلیت‌ها را به سمت و سوی سطوح پایین‌تر سازمانی سوق می‌دهد. با توجه به ویژگی‌های دانشگران که به‌دنبال جریان آزاد اطلاعات، ارتباطات مؤثر،

حداقل کنترل ممکن و استقلال از همه جهات، می‌توان نتیجه گرفت ساختار مناسب برای انگیزش دانشگران به ماندگاری در محیط کاری و سازمان ساختارهای ارگانیک‌تر است

در مورد چرایی انتخاب پارادایم هم‌پیوندی شغلی در امر نگاه‌داشت دانشگران باید گفت اولاً هم‌پیوندی شغلی ساختاری جامع متشکل از عوامل درون-برون‌شغلی است، درحالی‌که بسیاری از مطالعات موجود در ادبیات نگاه‌داشت دانشگران بیشتر از دریچه عوامل درون‌شغلی مانند جبران خدمات (فانی و همکاران، ۱۳۹۹)، اقدامات منابع انسانی (رسولی و رشیدی، ۱۳۹۳) و ری<sup>۱</sup> و همکاران (۲۰۲۰) و پوتری والن داری<sup>۲</sup> و همکاران (۲۰۱۸) عامل تعادل زندگی را تعیین‌کننده نگاه‌داشت می‌دانند. کمتر عوامل جامع و یکپارچه تأثیرگذار بر ماندگاری دانشگران را مورد مطالعه قرار داده به‌علاوه این ساختار متفاوت از ساختارهای نگرشی مانند رضایت شغلی، تعهد سازمانی است از این جهت که هم‌پیوندی شغلی مجموعه‌ای از عوامل مالی، روان‌شناختی، عوامل نگرشی است (اراسلی و همکاران، ۲۰۱۷؛ چن و عیون، ۲۰۱۹)<sup>۳</sup>. بنابراین مجموعه کامل‌تر و منسجم‌تری در اختیار متصدی نگاه‌داشت نیروی انسانی قرار می‌دهد. به‌طور خلاصه، این عوامل در واقع منابع و ابزارهای نگاه‌داشت کارکنان هستند، و نیم‌رخ از منابع در دسترس مدیران است که می‌توانند در برنامه‌ها و اقدامات ورودی، جذب و انتخاب منابع انسانی و نیز سرمایه‌گذاری در خلق ابعاد مختلف الگوی هم‌پیوندی منابع انسانی در بخش‌های مختلف سازمانی به‌منظور حفظ و توسعه آن‌ها، مورد استفاده قرار گیرد. به‌علاوه سیاست‌ها، استراتژی‌ها و اقداماتی که سبب بهبود شرایط تولید دانش، ذخیره و تسهیم دانش شود از آنجا که بحث توسعه منابع انسانی را تقویت و افزایش می‌دهد، منجر به ماندگاری طولانی‌مدت‌تر دانشگران خواهد شد. برخی از این اقدامات می‌تواند از طریق ایجاد تعامل بین کارکنان، کار تیمی، تولید دانش در عمل، وجود سامانه مدیریت ایده‌ها (همچون نظام پیشنهادات، اتاق فکر، شورای مشورتی و...)، تشویق افراد برای تعامل با همکاران برای تولید دانش، تولید دانش در اندیشیدن، تولید دانش در شهود، ابراز نظرات و ایده‌های متنوع و مختلف در سازمان به‌عنوان فرصتی برای رشد و یادگیری منجر به ماندگاری بیشتر دانشگر در محیط کار می‌شود. مدل مفهومی ارائه‌شده در این پژوهش در مقایسه با مطالعات نگاه‌داشت موجود از

1. Rhee
2. Putriwulandari
3. Arasli; Chen & Ayoun

ویژگی‌های خاصی برخوردار است؛ ۱. به دلیل بررسی نظام‌مند بخش عمده پیشینه پژوهش در این حوزه در مقایسه با سایر مطالعات جامعیت بیشتری دارد، ۲. معرفی رویکرد نوین هم‌پیوندی شغلی به ادبیات داخلی منابع انسانی، ۳. به علت عدم وابستگی به صنعت خاصی، قابلیت کارگیری در جهت توسعه و ماندگاری نیروی انسانی به طور عام دارد، ۴. با توجه به اهمیت و اثبات این رویکرد در توسعه و ماندگاری کارکنان و عدم انجام تحقیقی در این زمینه در داخل کشور، پژوهش‌های آتی می‌تواند نقش این مهم را به عنوان متغیر میانجی در ارتباط با متغیرهای سازمانی و نیز آزمون الگوی ارائه‌شده در توسعه و ماندگاری نیروی انسانی مورد بررسی تحقیق کمی و کیفی انجام گیرد.

## فهرست منابع

- افجه، سیدعلی اکبر، صالح غفاری، عادل (۱۳۹۲)، عوامل مؤثر بر نگهداری و ترک خدمت کارکنان دانش محور مورد مطالعه: جهاد دانشگاهی تهران، راهبرد فرهنگ، شماره ۲۱.
- خیاطیان، محمدصادق؛ طباطبائیان، سیدحسین الله؛ امیری، مقصود و الیاسی، مهدی (۱۳۹۵)، تحلیل محتوای ویژگی های شرکت های دانش بنیان، پژوهش های مدیریت منابع سازمانی، دوره ۵، شماره ۲، ص ۴۷-۲۱.
- رنجبر، ذات الله (۱۳۹۱)، شناسایی ویژگی های نیروی انسانی دانش مدار مورد مطالعه: شرکت ایران خودرو، اولین همایش ملی حسابداری و مدیریت، مازندران.
- قربانی زاده، وجه الله، خیراندیش، مهدی، عدنان راد، اعظم (۱۳۹۶)، عوامل مؤثر بر حفظ کارکنان دانشی با هدف توسعه برنامه های کیفیت زندگی کاری در موسسه مطالعات بین المللی انرژی، فصلنامه علمی پژوهشی مدیریت منابع انسانی در صنعت نفت، سال هشتم، شماره ۳۲، ۱۷۵-۱۵۰.
- قلی پور، رحم الله، امیری، علی نقی و مهدی زاده، زمانی فر (۱۳۹۲)، شناسایی عوامل مؤثر بر ماندگاری کارکنان دانشی در شرکت پالایش و پخش فراورده های نفتی ایران، مدیریت فرهنگ سازمانی، دوره ۱۱، ش ۲، ۱۳۳-۱۶۱
- رسولی، رضا و رشیدی، مهدی (۱۳۹۳)، طراحی و تبیین مدل حفظ و نگهداری کارکنان دانش پایه، فصلنامه پژوهش های مدیریت منابع انسانی، سال هفتم، شماره ۱، ص ۳۹-۵۵.
- طیبی ابوالحسنی، سیدامیرحسین خدابخشی، محمد (۱۳۹۶)، عوامل مؤثر بر ماندگاری منابع انسانی دانشی در شرکت های دانش بنیان، فصلنامه پژوهش های مدیریت منابع انسانی، سال نهم، شماره ۲ (شماره پیاپی ۲۸).
- مهرگان، محمدرضا و سیدکلایی، نادر (۱۳۹۱)، بررسی ارتباط میان عوامل مؤثر بر ترک خدمت دانشگران ICT در صنعت ارتباط همراه اول با استفاده از متدولوژی نقشه های شناختی فازی، پژوهش های مدیریت عمومی، سال پنجم، شماره ۱۸، ص ۴۴-۲۵.
- Ajzen, i. (1991). The theory of planned behavior. **Organizational behavior and human decision processes**, 50(2), 179-211.
- Arasli, h., bahman teimouri, r., kiliç, h., & aghaei, i. (2017). Effects of service orientation on job embeddedness in hotel industry. **The service industries journal**, 37(9-10), 607-627
- Avey, j. B., wu, k., & Holley, e. (2015). The influence of abusive supervision and job embeddedness on citizenship and deviance. **Journal of business ethics**, 129(3), 721-731.
- Becker, G. S. (1994). Human capital revisited. **In Human Capital: A Theoretical and Empirical Analysis with Special Reference to Education, Third Edition** (pp. 15-28). The university of Chicago press.
- Bussin, M. H., & Brigman, N. (2019). Evaluation of remuneration preferences of knowledge workers. **SA Journal of Human Resource Management**, 17(1), 1-10.
- Chen, h. (2017). **Workplace humor and job embeddedness: a cross-national study**



- between Chinese and us hospitality employees. A dissertation submitted to the Ph.D. degree at the Auburn University.
- Chen, h., & ayoun, b. (2019). Is negative workplace humor really all that" negative"? Workplace humor and hospitality employees' job embeddedness. **International journal of hospitality management**, 79, 41-49.
- Clarke, v., & Braun, v. (2006). Using thematic analysis in psychology. **qualitative research in psychology**, 3 (2), 77-101.
- Dechawatanapaisal, d. (2018). Nurses' turnover intention: the impact of leader-member exchange, organizational identification and job embeddedness. **Journal of advanced nursing**, 74(6), 1380-1391.
- Dorinela, C. (2011). **Knowledge Based Company—a Theoretical pproach**. Ovidius University Annals, Economic Sciences Series. Ovidius University of Constantza. Faculty of Economic Sciences, 0 (2), 307-310.
- Drucker, p. F. (1999). Knowledge-worker productivity: the biggest challenge. **California management review**, 41(2), 79-94.
- Fasbender, u., van der heijden, b. I., & grimshaw, s. (2019). Job satisfaction, job stress and nurses' turnover intentions: the moderating roles of on-the-job and off-the-job embeddedness. **Journal of advanced nursing**, 75(2), 327-337.
- Francisco, r., Klein, a. Z., engeström, y., & sannino, a. (2018). Knowledge on the move: expansive learning among mobile workers. In **online collaboration and communication in contemporary organizations** (pp. 179-200). Igi global
- Ghosh, P., Goel, G., Dutta, T., & Singh, R. (2019). Turnover intention among liquid knowledge workers: a study of Indian insurance professionals. **Journal of Global Operations and Strategic Sourcing**.
- Hobfoll, S. E. (2011). Conservation of resources theory: Its implication for stress, health, and resilienceHoltom, b. C., & O'Neill, b. S. (2004). Job embeddedness: a theoretical foundation for developing a comprehensive nurse retention plan. **Jona: the journal of nursing administration**, 34(5), 216-227.
- Huning, t. M., hurt, k. J., & frieder, r. E. (2020, April). **The effect of servant leadership, perceived organizational support, job satisfaction and job embeddedness on turnover intentions**. In evidence-based hrm: a global forum for empirical scholarship. Emerald publishing limited.
- Igielski, m. (2017). Competency management of knowledge workers in modern enterprises. **Zeszyty naukowe politechniki częstochowskiej zarządzanie**, (26), 7-16.
- Jackson, S. E., & Schuler, R. S. (1995). Understanding human resource management in the context of organizations and their environments. **Annual review of psychology**, 46(1), 237-264.
- Jayasingam, S., Govindasamy, M., & Singh, S. K. G. (2016). Instilling affective commitment: insights on what makes knowledge workers want to stay. **Management Research Review**.
- Jha, J. K., Pandey, J., & Varkkey, B. (2019). Examining the role of perceived investment in employees' development on work-engagement of liquid knowledge workers: Moderating effects of psychological contract. **Journal of Global Operations and Strategic Sourcing**.
- Jia, j., yan, j., jahanshahi, a. A., Lin, w., & bhattacharjee, a. (2020). What makes employees more proactive? Roles of job embeddedness, the perceived strength of the hrm system and empowering leadership. **Asia pacific journal of human resources**, 58(1), 107-127.
- Kamat, P. V. (2013). Retaining Knowledge Workers through HRM Strategies. **Sansmaran**

- Research Journal**, 3(2), 44-49.
- Karatepe, O. M. (2016). Does job embeddedness mediate the effects of coworker and family support on creative performance? An empirical study in the hotel industry. **Journal of Human Resources in Hospitality & Tourism**, 15(2), 119-132.
- Khaksar, S. M. S., Chu, M. T., Rozario, S., & Slade, B. (2020). Knowledge-based dynamic capabilities and knowledge worker productivity in professional service firms the moderating role of organisational culture. **Knowledge Management Research & Practice**, 1-18.
- Khaleel, M., Chelliah, S., Khalid, J., Jamil, M., & Manzoor, F. (2016). Employee engagement as an outcome of friendship at workplace: Moderating role of job embeddedness. **International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences**, 6(6), 1-6.
- Khalid, k., & nawab, s. (2018). Employee participation and employee retention in view of compensation. **Sage open**, 8(4), 2158244018810067.
- Kiazad, k., holtom, b. C., hom, p. W., & Newman, a. (2015). Job embeddedness: a multifoci theoretical extension. **Journal of applied psychology**, 100(3), 641.
- Kim, T., Moon, J. H., Ahn, J. S., Kim, Y. K., Lee, S. S., Ahn, S. Y., ... & Kim, D. D. H. (2018). Next-generation sequencing-based posttransplant monitoring of acute myeloid leukemia identifies patients at high risk of relapse. **Blood, The Journal of the American Society of Hematology**, 132(15), 1604-1613.
- Lee, L. W., Tang, Y., Yip, L. S., & Sharma, P. (2018). Managing customer relationships in the emerging markets—guanxi as a driver of Chinese customer loyalty. **Journal of business research**, 86, 356-365
- Lee-kelley, l., blackman, d. A., & Hurst, j. P. (2007). An exploration of the relationship between learning organisations and the retention of knowledge workers. **The learning organization**.
- Lisowska, r., & stawasz, e. (2020). Human resource development in micro and small enterprises as a result of the use of business advisory services. **Human resource management/zarządzanie zasobami ludzkimi**, 132(1).
- Magableh, A. K. (2018). Practice of Knowledge Management for retention of intellectual knowledge in small and medium enterprises. **Open Science Journal**, 3(2).
- Malik, P., & Garg, P. (2020). Learning organization and work engagement: The mediating role of employee resilience. **The International Journal of Human Resource Management**, 31(8), 1071-1094.
- Marnewick, a. L. (2018). **Factors affecting the retention of knowledge workers: a case study in a utility engineering department**. University of Johannesburg (South Africa).
- McGill, I. and Beaty, L., (1993). **Action Learning: A Practitioner's Guide**, Kogan Page, London.
- Mitchell, t. R., holtom, b. C., lee, t. W., sablynski, c. J., & erez, m. (2001). Why people stay: using job embeddedness to predict voluntary turnover. **Academy of management journal**, 44(6), 1102-1121.
- MohdSaziliShahibi, S. S. K. W. F., Jamaludin, A., NorhayatiHussin, I., Amin, Z., MohdJailaniPaiman, Z. I., & Ali, J. **Factors of Knowledge Workers Retention in Organization**.
- Nelson, k., & mccann, j. E. (2010). Designing for knowledge worker retention & organization performance. **Journal of management and marketing research**, 3, 1.
- Ng, t. W., & feldman, d. C. (2010). The impact of job embeddedness on innovation-related behaviors. **Human resource management**, 49(6), 1067-1087.

- Nkuta, m. F. (2018). **Factors affecting the retention of knowledge workers: a case study in a utility engineering department**, doctoral dissertation, university of Johannesburg.
- Noor, n. A. Z. M., & minai, m. S. (2019). The influence of knowledge worker characteristics on knowledge integration capacity among Malaysian knowledge workers. **Journal of academic research in business and social sciences**, 9(14), 83-92.
- Ohunakin, F., Adeniji, A. A., Oludayo, O. A., Osibanjo, A. O., & Oduyoye, O. O. (2019). Employees' retention in Nigeria's hospitality industry: The role of transformational leadership style and job satisfaction. **Journal of Human Resources in Hospitality & Tourism**, 18(4), 441-470.
- Ojala, s., & pyöriä, p. (2018). Mobile knowledge workers and traditional mobile workers: assessing the prevalence of multi-locational work in Europe. **Acta sociologica**, 61(4), 402-418
- Onyeaku, j. (2020). How can organizations effectively use appraisal systems to retain knowledge workers? A systematic review of the literature. **Muma business review**, 4, 157-168.
- Papa, a., dezi, l., gregori, g. L., mueller, j., & miglietta, n. (2018). Improving innovation performance through knowledge acquisition: the moderating role of employee retention and human resource management practices. **Journal of knowledge management**.
- Park, h. D., Howard, m. D., & gomulya, d. M. (2018). The impact of knowledge worker mobility through an acquisition on breakthrough knowledge. **Journal of management studies**, 55(1), 86-107.
- Price, h. E., & weatherby, k. (2018). The global teaching profession: how treating teachers as knowledge workers improves the esteem of the teaching profession. **School effectiveness and school improvement**, 29(1), 113-149.
- Putriwulandari, F. D., Sudjadi, A., & Indrayanto, A. (2018). The effects of work-leisure conflict, work overload and work-family conflict on job embeddedness: moderating role of perceived supervisor support. **Journal of research in management**, 1(3).
- Razzaq, S., Shujahat, M., Hussain, S., Nawaz, F., Wang, M., Ali, M., & Tehseen, S. (2019). Knowledge management, organizational commitment and knowledge-worker performance. **Business process management journal**.
- Redmond, M. V. (2015). Social exchange theory
- Renaud, S., Morin, L., Saulquin, J. Y., & Abraham, J. (2015). What are the best HRM practices for retaining experts? A longitudinal study in the Canadian information technology sector. **International Journal of Manpower**.
- Rhee, m. K., park, s. K., & lee, c. K. (2020). Pathways from workplace flexibility to turnover intention: role of work-family conflict, family-work conflict, and job satisfaction. **International journal of social welfare**, 29(1), 51-61.
- Rizun, M., & Meister, V. G. (2017, September). Analysis of Benefits for Knowledge Workers Expected from Knowledge-Graph-Based Information Systems. In **EuroSymposium on Systems Analysis and Design** (pp. 25-39). Springer, Cham.
- Rodríguez-Sánchez, J. L., González-Torres, T., Montero-Navarro, A., & Gallego-Losada, R. (2020). Investing time and resources for work-life balance: The effect on talent retention. **International journal of environmental research and public health**, 17(6), 1920.
- Sheehan, C., Tham, T. L., Holland, P., & Cooper, B. (2019). Psychological contract fulfilment, engagement and nurse professional turnover intention. **International Journal of Manpower**.
- Sindhuja, K., & Subramanian, S. S. (2020). Impact of work-life balance on employee retention-a study on banking sector. **Shanlax International Journal of**

- Management**, 7(3), 78-81.
- Snell, S. A., & Dean Jr, J. W. (1992). Integrated manufacturing and human resource management: A human capital perspective. **Academy of Management journal**, 35(3), 467-504.
- Soleman, m., armanu, a., aisjah, s., & sudjatno, s. (2020). Islamic job satisfaction, organizational commitment, and intention to leave: moderating role of Islamic work ethics. **Management science letters**, 10(6), 1359-1368
- Starbuck, William H (1992). Learning by Knowledge-Intensive Firms. **Journal of Management Studies**, 29 (6), 713-740.
- Swart, J., & Kinnie, N. (2010). Organizational learning, knowledge assets and HR practices in professional service firms. **Human Resource Management Journal**, 20(1), 64-79.
- Wen, t., zhang, q., & li, y. (2020). Why small tourism enterprises behave responsibly: using job embeddedness and place attachment to predict corporate social responsibility activities. **Current issues in tourism**, 1-16.
- Woodrow, C., & Guest, D. E. (2017). Knowledge acquisition and effective socialization: The role of the psychological contract. **Journal of Occupational and Organizational Psychology**, 90(4), 587-595.
- Yang, f. X., & Wong, i. A. (2020). How do cyberspace friendships transition to favorable workplace outcomes? The self-team joint influence. **International journal of hospitality management**, 85, 102363.
- Yousaf, z., majid, a., & yasir, m. (2019). Is polychronicity a panacea for innovative work behavior among nursing staff? Job embeddedness and moderating role of decentralization. **European journal of innovation management**.
- Yu, j., lee, a., Han, h., & Kim, h. R. (2020). Organizational justice and performance of hotel enterprises: impact of job embeddedness. **Journal of quality assurance in hospitality & tourism**, 21(3), 337-360.

