

فصلنامه راهبرد دفاعی، سال نهم، شماره ۳۵، زمستان ۱۳۹۰

فرماندهی معظم کل قوا (تیرماه ۱۳۸۴): بدون حرکت در جاده دانش، به نقطه مطلوب نخواهیم رسید.

## شناسایی و سنجش عوامل کلیدی موفقیت در فرایند به اشتراک گذاری دانش

### مطالعه موردی در یک سازمان دفاعی<sup>۱</sup>

محمد ابراهیم سنجقی<sup>۲</sup>، سیدمحمدجواد غضنفری<sup>۳</sup>، ابراهیم اصلانی<sup>۴</sup>

تاریخ دریافت: ۹۰/۱۰/۱۵

تاریخ پذیرش: ۹۰/۱۲/۲

### چکیده

از مزیت‌های راهبردی در سازمان‌های دفاعی بهره‌گیری مؤثر از منابع دانشی و پیاده‌سازی نظام بالنده مدیریت دانش می‌باشد. از میان فرایندهای مدیریت دانش، موضوع به‌اشتراک‌گذاری دانش، توجه بیشتر اندیشمندان و نظریه‌پردازان این حوزه را به خود جلب نموده است. تحقیق حاضر در نظر دارد موضوع سنجش فرایند به‌اشتراک‌گذاری دانش را در یکی از سازمان‌های دفاعی از منظر علمی مورد کنکاش قرار دهد. در این راستا ابتدا با مرور ادبیات تحقیق مجموعه‌ای از عوامل کلیدی موفقیت و مؤلفه‌های مربوط به فرایند اشتراک‌گذاری دانش شناسایی گردید و سپس در یک اقدام پیمایشی و با بهره‌گیری از روش آماری آزمون دوجمله‌ای، فرضیه‌های مربوط به هر یک از عوامل کلیدی موفقیت به آزمون گذارده شد. در ادامه با استفاده از آزمون فریدمن فهرست رتبه‌بندی شده تمامی عوامل کلیدی موفقیت حسب امتیازهای کسب شده احصا گردیده است.

**واژگان کلیدی:** دانش، مدیریت دانش، به اشتراک‌گذاری دانش، سازمان دفاعی، فناوری

۱. با توجه به رعایت اخلاق تحقیق و توافق انجام شده از بیان نام سازمان مربوطه خودداری شده است.

۲. دانشیار دانشگاه صنعتی مالک اشتر - Sanjaghi@yahoo.com

۳. عضو هیئت علمی دانشگاه صنعتی مالک اشتر - Smjgh2007@gmail.com

۴. دانشجوی کارشناسی ارشد MBA دانشگاه صنعتی مالک اشتر - Ebmaham@gmail.com

## ۱. کلیات

### ۱-۱. طرح مسئله

امروزه از مدیریت دانش به‌مثابه کلید کسب مزیت‌های راهبردی یاد می‌شود. در شرایط محیطی متلاطم حاکم بر سازمان‌ها و شدت یافتن روندهای رقابتی، دست یافتن به مزیت‌های نوین راهبردی و ایجاد شایستگی‌های ممتاز و متمایز، شرط اصلی سبقت گرفتن از رقیبان است و این مهم، بیش از هر چیز در گرو کیفیت عمل مدیریت منابع دانشی و سرمایه‌های نخبگی سازمان‌هاست. بدون تردید، در اقتصاد معاصر دانش‌بنیان، دانش به‌عنوان یک منبع حیاتی راهبردی شناخته می‌شود. به گمان برخی صاحب‌نظران، دانش منشأ مزیت راهبردی در سازمان‌های امروزی است (Nonaka & Takeuchi, 1995; Nahapiet & Ghoshal, 1998). دو نفر از دانشمندان بر این باورند که این مهم تنها به در اختیار داشتن دانش در نقطه زمانی خاص خلاصه نمی‌شود، بلکه افزون بر آن، سازمان باید از قابلیت لازم برای استفاده اثربخش از دانش موجود جهت تولید دانش جدید و کاربردی کردن آن برخوردار باشد (Alavi & Leidner, 2001). با چنین منطقی است که سازمان‌های بالنده، موضوع استقرار یکپارچه مدیریت دانش را در قلب راهبردهای خود جای داده‌اند. شمار زیادی از نظریه‌پردازان از قابلیت به اشتراک‌گذاری دانش به‌عنوان یکی از توانمندسازهای کلیدی مدیریت دانش یاد کرده‌اند (Nonaka & Takeuchi, 1995; Alavi & Leidner, 2001). شمار دیگری از آنان بر این باورند که شایستگی‌های کلیدی سازمان در پناه یادگیری جمعی کارکنان شکل می‌گیرد، و اینکه برای نیل به یادگیری جمعی و رشد سرمایه‌های دانشی، سازمان باید یک فرایند اثربخش تسهیم دانش را ایجاد نموده و در پرتو آن، کارکنان و شرکایشان را تشویق کنند تا دانش کسب شده خود را به اشتراک گذارند (Bock & Kim, 2002; Osterli et al, 2000). برای استقرار و پیشبرد اثربخش فرایند به اشتراک‌گذاری دانش، سه نفر از دانشمندان، دو راهبرد متمایز را ارائه نموده‌اند که عبارتند از: راهبرد «رمزگذاری»<sup>۱</sup> و راهبرد

«شخصی سازی»<sup>۱</sup>. راهبرد رمزگذاری ناظر به بُعد سخت‌افزاری به اشتراک‌گذاری دانش می‌باشد و بر این اساس، دانش را می‌توان از منبع تولیدکننده آن جدا نموده و در پایگاه‌های اطلاعاتی، ذخیره کرد. چنین امری می‌تواند موضوع انتقال دانش بین اعضای سازمان را تسهیل نماید. شرط توفیق اجرای اثربخشی این راهبرد، وجود سامانه‌های پیشرفته رایانه‌ای و دیگر تجهیزات سخت‌افزاری است. از سوی دیگر، راهبرد شخصی‌سازی بر این فرض استوار است که دانش از طریق تعامل‌های اجتماعی چهره به چهره (مستقیم و یا از طریق وسایل ارتباط جمعی) قابل اشتراک‌گذاری است (Hasen, et al, 1999).

بسیاری از اندیشمندان بر این باورند که در مقایسه سهم هر یک از این دو راهبرد در پیشبرد فرایند به اشتراک‌گذاری دانش، سهم راهبرد شخصی‌سازی به مراتب بر راهبرد رمزگذاری برتری دارد؛ چرا که جرعه‌های دانشی، نخست در ذهن اعضای سازمان ایجاد می‌شود و سپس در ورای تعامل‌های اجتماعی بین اعضای سازمان رد و بدل گردیده و به این ترتیب، فرصت رشدونمو می‌یابد و سرانجام به شکوفایی می‌رسد. از این‌رو می‌توان نتیجه گرفت که موضوع به اشتراک‌گذاری دانش بیش از آنکه به قابلیت‌های فناوری سازمان متکی باشد، در فرهنگ سازمانی ریشه دارد، فرهنگی که می‌تواند مشوق و یا مخرب به اشتراک‌گذاری دانش باشد. گفتنی است رهیافت‌های مفهومی مقاله تنها در عرصه سازمان‌های خاص دفاعی به معرض آزمون گذارده شده است. با وجود این، نظر به فقدان رهیافت‌های دقیق علمی که در آن تمایز بین سازمان‌های دفاعی با سایر سازمان‌ها از منظر رویه‌های به اشتراک‌گذاری دانش آشکار باشد، شمول چارچوب مفهومی مقاله را می‌توان به‌مثابه بستری مشترک به سایر سازمان‌ها تسری داد.

باوجود اهمیت وافر که موضوع تسهیم دانش در ایجاد شایستگی‌های کلیدی و مزیت‌های راهبردی از آن برخوردار است، ولی به گمان پاره‌ای از دانشمندان هنوز هم دانش مربوط به عوامل کلیدی توانمندساز و یا بازدارنده رفتارهای به اشتراک‌گذاری

دانش، از عمق لازم برخوردار نیست (Bock, et al, 2005; Connelly & Kelloway, 2003). از این‌رو برای بسیاری از سازمان‌های طلایه‌دار امروزی، شناسایی عواملی که کارکنان را ترغیب می‌کند تا برای نفع دیگر کارکنان و برای نفع کل سازمان، دانش خود را به اشتراک‌گذارند از اولویت بالایی برخوردار است.

### ۱-۲. پرسش‌های تحقیق

- ۱-۲-۱. مؤلفه‌های کلیدی مؤثر بر فرایند تسهیم دانش کدامند؟
- ۱-۲-۲. مؤلفه‌های کلیدی مؤثر بر فرایند تسهیم دانش در سازمان مورد نظر در چه وضعیتی قرار دارند؟
- ۱-۲-۳. مؤلفه‌های کلیدی مؤثر بر فرایند تسهیم دانش در سازمان مورد نظر از نظر رتبه‌بندی نسبت به یکدیگر در چه وضعیتی قرار دارند؟

### ۱-۳. فرضیه‌های تحقیق

- فرضیه ۱. عوامل رهبری جهت به اشتراک‌گذاری دانش در سازمان وجود دارد.
- فرضیه ۲. عوامل تعامل‌های اجتماعی مثبت جهت به اشتراک‌گذاری دانش در سازمان هدف وجود دارد.
- فرضیه ۳. عوامل نظام‌های مدیریتی جهت به اشتراک‌گذاری دانش در سازمان هدف وجود دارد.
- فرضیه ۴. عوامل فناوری اطلاعات جهت به اشتراک‌گذاری دانش در سازمان هدف وجود دارد.
- فرضیه ۵. عوامل فرهنگ تعالی جهت به اشتراک‌گذاری دانش در سازمان هدف وجود دارد.
- فرضیه ۶. عوامل فردی جهت به اشتراک‌گذاری دانش در سازمان هدف وجود دارد.

فرضیه ۷. تالارهای گفت‌وگوی نیمه‌رسمی جهت به اشتراک‌گذاری دانش در سازمان هدف وجود دارد.

فرضیه ۸. عوامل منابع انسانی جهت به اشتراک‌گذاری دانش در سازمان هدف وجود دارد.

#### ۴-۱. روش‌شناسی تحقیق

تحقیق حاضر از نوع تحقیق‌های کمی است که به لحاظ هدف کاربردی و از منظر روشی در زمره تحقیق‌های توصیفی می‌باشد. شیوه گردآوری اطلاعات از نوع پیمایشی و ابزار آن، پرسشنامه است. روال تحقیق به گونه‌ای است که ابتدا با مرور تفصیلی ادبیات، مجموعه‌ای از عوامل و شاخص‌های تأثیرگذار بر رفتار به اشتراک‌گذاری دانش احصا گردیده و سپس فرضیه‌های مربوط به هر یک از عوامل کلیدی از طریق آزمون دوجمله‌ای در نمونه آماری مورد نظر در معرض آزمون قرار گرفت. در این آزمون پاسخ‌های بالاتر از نمره ۳ (طیف پرسش‌های از یک الی پنج) به‌عنوان بستر مناسب برای قبول فرضیه و قوت داشتن عامل کلیدی مورد نظر در جامعه هدف تلقی می‌شود، و در مقابل، پاسخ‌های میانگین و پایین‌تر از آن، به معنای رد فرضیه و وجود کاستی در مورد عامل کلیدی مورد نظر به حساب می‌آید. همچنین جهت رتبه‌بندی ارزش نسبی هر یک از عوامل کلیدی در جامعه هدف از آزمون ناپارامتری فریدمن بهره‌گیری شد و بر این اساس، فهرستی از رتبه ارزشی همه عوامل کلیدی احصا گردید.

#### ۵-۱. سازماندهی تحقیق

تحقیق حاضر در نظر دارد تا عوامل کلیدی موفقیت در ارتقای رفتارهای به‌اشتراک‌گذاری دانش در یک سازمان دفاعی را به روش علمی مورد شناسایی و سنجش قرار داده و در فرجام کار، تصویر روشنی از این عوامل ارائه نماید. از این‌رو ابتدا با مرور ادبیات، مجموعه‌ای از عوامل کلیدی موفقیت در فرایند به‌اشتراک‌گذاری

دانش در سه حوزه کلی روانشناسی، سازمانی و فناوری احصا گردید و سپس فرضیه‌های مربوط به وضعیت هر یک از عوامل کلیدی، طراحی و در بوتۀ آزمایش قرار گرفت. در ادامه، فهرست رتبه‌بندی شده تمامی عوامل کلیدی، حسب امتیازهای کسب شده، تنظیم و ارائه گردید.

## ۲. مبانی نظری تحقیق

در این بخش با مرور ادبیات، ابتدا به تعاریف و مفاهیم کلان دانش، مدیریت دانش و اشتراک دانش پرداخته و سپس عوامل کلیدی موفقیت در فرایند به اشتراک‌گذاری دانش استنتاج می‌گردد.

### ۲-۱. دانش

در یک سازمان آنچه که افراد درباره مراجعان، تولیدها، فرایندها، خطاها و موفقیت‌های سازمانی خود می‌دانند به نوعی دانش محسوب می‌شود (Addleson, 1990). از دیدگاه دیگر، دانش همان صورت ذهنی ایده‌ها، واقعیت‌ها، مفاهیم، داده‌ها و فنون ثبت شده در حافظه انسان است (میرزاییگی، ۱۳۸۴). به عقیده برخی، دانش، دانستنی است که در تجربه‌ها، مهارت‌ها، قابلیت‌ها، توانایی‌ها، استعدادها، افکار، عقاید، شیوه کار، الهام‌ها و تصویرهای افراد موجود است و به شکل مصنوعات ملموس، فرایندهای کاری و امور روزمره یک سازمان خود را آشکار می‌کند (Gandi, 2004). از نظر برخی دیگر، دانش، اطلاعات کاربردی و سازماندهی شده برای حل مسائل است (Wolf, 1999). به تعبیر دو نفر دیگر از دانشمندان، دانش، ترکیب سیالی از تجربه ساخته‌شده، ارزش‌ها، اطلاعات وابسته به فراین و بینش ماهرانه است که چارچوبی را برای ارزیابی و یکپارچه‌سازی تجربه‌ها و اطلاعات جدید فراهم می‌نماید. تعریف این دو دانشمند در بیشتر تحقیق‌های چاپ شده تا به امروز مورد تأیید بوده است (Davenport & Prusak, 1998).

## ۲-۲. مدیریت دانش

مدیریت دانش را می‌توان فرایند خلق، انتشار و به‌کارگیری دانش به‌منظور دستیابی به هدف‌های سازمانی تعریف نمود (اخوان و باقری، ۱۳۸۹). با وجود نو بودن مفهوم مدیریت دانش، تعاریف متعددی از آن ارائه شده است. برخی از این تعاریف، معطوف به ساختار مدیریت دانش بوده و برخی دیگر به ماهیت و کارکرد آن می‌پردازد. به عقیده یکی از صاحب‌نظران، مدیریت دانش، گردآوری دانش، قابلیت‌های عقلانی و تجربیات افراد یک سازمان و ایجاد قابلیت بازیابی برای آنها به‌عنوان یک سرمایه سازمانی است. به عبارت دیگر، مدیریت دانش بر ذخیره و به‌کارگیری دوباره اطلاعات تخصصی تأکید دارد (Perez, 1999). براساس نظر دو نفر دیگر از صاحب‌نظران، مدیریت دانش از بُعد عملی شامل شناسایی و بازنمایی سرمایه فکری موجود در سازمان، تولید دانش جدید برای برتری رقابتی در درون سازمان، ایجاد امکان دسترسی به حجم وسیعی از اطلاعات سازمانی، اشتراک در بهترین کارها، و فناوری که قادر به انجام همه موارد یادشده باشد، شامل گروه افزار و اینترنت‌هاست (Barclay and Murray, 1997).

## ۲-۳. اشتراک دانش

بازنگری ادبیات موجود اشتراک دانش نشان می‌دهد که تعریف کاملی از اشتراک دانش وجود ندارد. بعضی از محققان از منظر خاص خود به تعریف اشتراک دانش پرداخته‌اند. دو نفر از دانشمندان، اشتراک دانش را مانند فرایندی تعریف کرده‌اند که در آن، تبادل دانش بین افراد و گروه‌ها رخ می‌دهد (Prusak & Davenport, 1998). در تعریفی عام، اشتراک دانش به معنی به اشتراک‌گذاری اطلاعات مرتبط سازمانی، عقاید و اندیشه‌ها، پیشنهادها و تجربه‌های کارکنان سازمان با یکدیگر است (Abhishek, 2002). از منظری دقیق‌تر، اشتراک دانش در میان کارکنان به معنای دسترس‌پذیر کردن دانش برای دیگران در سازمان است. این امر شامل فرایندی است که بر اساس آن، دانش یک فرد

به شکلی تبدیل می‌شود که قابل فهم و استفاده برای دیگران باشد، و اینکه اشتراک دانش، یک عمل داوطلبانه است و در واقع، متمایز از گزارش دادن روند کاری بر اساس امور و خط‌مشی‌های رایج سازمان می‌باشد (Davenport, 1997). از این منظر، اشتراک دانش، فعالیت‌های مرتبط با توزیع و انتقال دانش از یک فرد، گروه یا سازمان به دیگری را شامل می‌شود (Sharifuddin & Rowland, 2004).

#### ۴-۳. عوامل کلیدی موفقیت در اشتراک‌گذاری دانش

با بررسی منابع متعدد و رجوع به جدیدترین آرای دانشمندان، ابتدا عوامل کلیدی مؤثر در پیشبرد فرایند به اشتراک‌گذاری دانش، تعیین و توصیف گردید. آنگاه با تمرکز بر هر یک از عوامل، شاخص‌های تعیین وضعیت و گویه‌های مربوط به آنها استخراج و در ابزار پژوهش قرار گرفت. در ادامه با استفاده از نظر خبرگان شاغل در سازمان مورد نظر، فهرست نهایی مجموعه عوامل کلیدی موفقیت و شاخص‌های متناظر آنها تهیه و در دستورکار تحقیق میدانی قرار گرفت. در ادامه به توصیف خلاصه‌ای از یافته‌های این بخش پرداخته می‌شود.

##### ۴-۳-۱. رهبری سازمانی

###### ۴-۳-۱-۱. حمایت و تعهد مدیران ارشد

موفقیت هر برنامه یا برنامه‌ریزی در سازمان به‌طور مستقیم به حمایت و تعهد مدیر ارشد<sup>۱</sup> اتکا دارد. یک برنامه مدیریت دانش نیز در تمامی مراحل طراحی و اجرا، به حمایت و پشتیبانی مدیر ارشد بستگی دارد (حسنوی، اخوان و سنجقی، ۱۳۸۹). حمایت مدیران ارشد شامل برانگیختن، ایجاد شبکه‌های دانش و نیز توسعه مهارت‌های یادگیری در کارکنان می‌باشد. شواهد تجربی نشان می‌دهد در صورتی‌که



کارکنان بدانند که مدیریت ارشد از فعالیت‌هایی حمایت می‌کند که در راستای مدیریت دانش انجام می‌شود، بر تلاش خود در راستای به اشتراک‌گذاری دانش خواهند افزود.

#### ۲-۱-۴-۳. جهت‌گیری راهبردی

چارچوب قوت‌ها، ضعف‌ها، فرصت‌ها و تهدیدها، شاید معروف‌ترین رویکرد به راهبرد سازمانی در ۳۰ سال پیش بود. این چارچوب سنتی، که باید برای انعکاس محیط مبتنی بر دانش به‌روز شود، مبنایی برای تعیین راهبرد دانش فراهم می‌کند، بنابراین راهبرد دانش می‌تواند به‌عنوان عمل برقراری توازن بین منابع و قابلیت‌های مبتنی بر دانش و دانش مورد نیاز برای فراهم کردن کالا یا خدمات برتر در مقایسه با رقبا در نظر گرفته شود (قلیچلی، ۱۳۸۸). وجود جهت‌گیری راهبردی روشن در روند حرکتی سازمان و ترجمان آن به جهت‌گیری نمایان راهبردهای دانشی، چارچوب مناسبی را برای پیشبرد اثربخشی فرایندهای به اشتراک‌گذاری دانش فراهم نموده و از دامنه فعالیت‌های بی‌رویه و غیرمولد این فرایندها خواهد کاست.

#### ۳-۱-۴-۳. تخصیص منابع سازمانی

فراهم کردن زیرساخت مناسب و منابع کافی برای تسهیل فعالیت‌های به‌اشتراک‌گذاری در داخل و بین نواحی وظیفه‌ای سازمان، یکی از پایه‌های اساسی برای موفقیت برنامه‌های تسهیم دانش است. برخی دانشمندان به اهمیت تعهد مالی در طرح‌های مدیریت دانش تأکید دارند؛ زیرا در برخی مواقع ممکن است این طرح‌ها بسیار گران تمام شود. بنابراین منابع کافی برای حمایت از جریان دانش و همکاری مورد نیاز می‌باشد (Davenport, 1998). همچنین تخصیص منابع سازمانی مانند فضا و زمان در تسهیم دانش اثر بسزایی دارد (کشاورزی، ۱۳۸۶).

## ۲-۴-۳. وجود تعامل‌های اجتماعی مثبت

## ۱-۲-۴-۳. عدالت سازمانی

رهیافت تحقیقاتی سه نفر از صاحب‌نظران به خوبی نشان می‌دهد که وجود عدالت رویه‌ای می‌تواند بر کم و کیف تبادل‌های دانشی بین افراد و واحدهای سازمانی اثرگذار باشد (Clercq, et al, 2010). سه نفر دیگر از دانشمندان نیز کارکرد عدالت سازمانی در توسعه تعامل‌های اجتماعی سازمان را تأیید کرده‌اند (Wang, et al, 2011). از این‌رو عامل عدالت سازمانی را می‌توان در زمره پیشران‌های فرایند به اشتراک‌گذاری دانش تلقی نمود.

## ۲-۲-۴-۳. اعتماد

با گسترش پدیده جهانی‌سازی، اهمیت اعتماد در روابط اجتماعی، اقتصادی، سیاسی و سازمانی مورد توجه قرار گرفته است؛ به گونه‌ای که بیشتر صاحب‌نظران مدیریت به اهمیت نقش اعتماد در پیشبرد فعالیت‌های سازمانی اشاره کرده‌اند. بیشتر آثار به این امر توجه دارند که چگونه اعتماد به شکل اساسی توانسته اثربخشی کارگروهی و تعامل بین افراد را افزایش دهد (Jarvenpaa and Leidner, 1999; Maznevski and Chudoba, 2000; Newell, 2000). همچنین نقش مهم اعتماد در تسهیل فرایندهای دانشی مرتبط از سوی بسیاری از اندیشمندان مورد تأکید قرار گرفته است. عدم اعتماد بین افراد، تمایل آنها را برای تسهیم دانش کمتر می‌کند؛ زیرا عدم اعتماد، نوعی خطر و عدم قطعیت را همراه دارد (Andrews and Delahaye, 2001; CInerner and Lefevre, 2000; Roberts, 2000). در شبکه‌های غیررسمی که اعتماد بیشتری وجود دارد، به اشتراک گذاشتن داوطلبانه دانش و نیز همکاری بین کارکنان بیشتر مشاهده می‌شود.

## ۳-۲-۴-۳. تعهد سازمانی

تعهد سازمانی، عامل مؤثری در رفتار سازمانی کارکنان و بازده سازمان‌هاست و در بردارنده نگرش‌های مثبت یا منفی افراد نسبت به کل سازمانی است که در آن مشغول به کارند. تعهد سازمانی اشاره به حالت روانی دارد که به واسطه آن، فرد خود را به سازمان مقید

نموده و در نتیجه، احتمال ترک سازمان را کاهش می‌دهد (Meyer & Allen, 1990). در حقیقت تعهد از این دیدگاه ممکن است، به‌عنوان کلیدی برای مزیت رقابتی محسوب شود (Mudi, 1998). تعهد سازمانی بر شیوه نگرش کارکنان در مورد تسهیم دانش و رفتارها و سطح وفاداری آنها تأثیرگذار است (Byrne, 2001; Guest and Patch, 2000; Store and Quintas, 2001). در نتیجه، هر چه سطح تعهد سازمانی بیشتر باشد، وفاداری بیشتر و توزیع و اشتراک‌گذاری دانش در بین کارکنان با موانع کمتری انجام می‌شود.

#### ۴-۲-۳. درجه همکاری اعضا

چند نفر از دانشمندان با استفاده از الگوی «نوناکا» مطالعاتی را انجام داده‌اند که نشان می‌دهد شدت همکاری کارکنان بر فرایند اشتراک‌گذاری اثر می‌گذارد (Lee et al, 2003). سرمایه‌های سازمانی به‌طور عمده در اذهان افراد نهفته است. این دانش حیاتی و مهم هنگامی در اختیار سازمان قرار می‌گیرد که کارکنان تمایل به همکاری و اشتراک دانش داشته باشند و افزون بر آن، تمهیدها و سازوکارهای مؤثری نیز توسط سازمان در این رابطه فراهم شده باشد. همکاری، تنها راهی است که از طریق آن، دانش ضمنی را می‌توان انتقال داده و تسهیم کرد. دانشمندان، عوامل مؤثر بر درک کارکنان از تسهیم دانش را مورد بررسی قرار دادند. یافته‌های آنان از تسهیم دانش و ادراکات نسبت به فرهنگ مثبت تعامل‌های اجتماعی، پیش‌بینی‌کننده مهمی برای فرهنگ مثبت تسهیم دانش است. یافته‌های آنان حاکی از آن است که درجه همکاری کارکنان، اعتماد و میل به یادگیری بر فرایند تولید و تسهیم دانش اثرگذار است (Hall & Andriani, 2002).

#### ۴-۳. نظام‌های مدیریتی

نظام‌های مدیریتی از منظر تأثیرگذاری بر رفتارهای به اشتراک‌گذاری دانش از اهمیت بالایی برخوردار هستند. در ادامه به مهم‌ترین آنها پرداخته می‌شود.

### ۱-۳-۴-۳. پاداش و مالکیت معنوی

اعطای پاداش مناسب به فعالیت‌های مرتبط با تسهیم دانش در حدی فراتر از حقوق و مزایای معمول و قوام نظام مالکیت معنوی، در زمره عوامل کلیدی موفقیت در رفتارهای اشتراک‌گذاری دانش تلقی می‌شود. یکی از بخش‌های اصول پنج‌گانه گروه (کمیسون) خدمات عمومی در اروپا این است که به اشتراک‌گذاری دانش باید پاداش داده شود (Leibowitz, 2003). حفظ مالکیت معنوی به دلیل ترس از عدم قدرشناسی و اعتباردهی توسط مدیران و همکاران یکی از دلایل عدم اشتراک‌گذاری دانش است. کارکنان دوست دارند، مالکیت بر دانش خود را به گونه‌ای حفظ کنند که از آن طریق، نزد همکاران و همقطاران خود، کسب اعتبار کنند (Murray, 2002; Rowley, 2002).

### ۲-۳-۴-۳. ارزیابی عملکرد کارکنان

ارزیابی عملکرد، فرایندی است که در آن مدیران و مسئولان، رفتار کارکنان را مشاهده و بررسی می‌کنند تا بتوانند بازخوردهای لازم را درباره نقاط قوت و ضعف رفتاری به آنان منعکس نمایند. از این‌رو برای پیشبرد رفتارهای به اشتراک‌گذاری دانش لازم است تا شاخص‌های رفتاری مربوط در معیار سنجش عملکرد کارکنان گنجانده شود. در این صورت در فرض بروز رفتارهای مثبت در زمینه فعالیت‌های به اشتراک‌گذاری دانش، ارزیابی بالاتری از رفتار کارکنان انجام می‌شود (رفیعی، ۱۳۸۸).

### ۳-۳-۴-۳. شبکه دانشی سازمان

شبکه‌های دانشی، شبکه‌هایی هستند که قابلیت برقراری ارتباط کارکنان را با پایگاه‌های دانشی واحد خود، سایر واحدها و نیز با افراد متخصص و با صلاحیت حاضر در داخل و یا خارج سازمان به شکل پیوسته و همزمان، فراهم می‌آورند. ایجاد زیرساخت فناوری در سازمان، امکان تشکیل چنین شبکه‌هایی را فراهم می‌کند. از طریق چنین نظامی، منابع و مدارک موجود در پایگاه‌های دانشی مختلف سازمان و دانش‌های

شخصی افراد، برای کاربران قابل دسترس خواهد بود. لازم است در این پایگاه پیشینه‌هایی از اعضای فعال و هسته سازمان همراه با علایق پژوهشی، حوزه‌های تخصصی، حرفه‌ای و مهارت‌های خاص آنها ذخیره شده و تدابیر مختلفی برای برقراری ارتباط میان افراد با علایق مشترک اندیشیده شود. به باور دو نفر از صاحب‌نظران، مدیریت دانش از طریق ایجاد شبکه دانشی مشتمل بر کارکنان، مدیران و رهبران، قابلیت‌های یادگیری سازمانی را بهبود بخشیده و نتایجی همچون چالاکی سازمانی را نیز به دنبال دارد (Bennet and Bennet, 2003). به این ترتیب، منابع و مدارک موجود در پایگاه‌های دانشی سازمان، و نیز دانش‌های شخصی افراد، برای دیگر کارکنان قابل دسترس خواهد بود.

#### ۴-۳-۴. نظام مستندسازی

اصطلاح مستندسازی به معنای ثبت و ذخیره‌سازی، رمزگذاری، و طبقه‌بندی دانش و تجربه‌های مفید است. وجه اشتراک تمامی اقدام‌های مستندسازی را می‌توان مکتوب نمودن هدفمند بخشی از دانسته‌ها و آگاهی‌های انسان دانست. برای نظام مستندسازی تجربیات می‌توان سازوکار زیر را در نظر گرفت که مشتمل بر پنج مرحله است:

«ثبت داده (تجربه)، انتقال تجربه برای ارزیابی، ارزیابی تجربه، رمزگذاری و طبقه‌بندی تجربه، تصمیم‌گیری در زمینه انتشار (ترویج) تجربه و ارائه پاداشی به صاحبان تجارب». این مراحل از یکدیگر جدا، اما با هم در ارتباط متقابل هستند. مستندسازی در اصل، بخش مهمی از تبدیل دانش ضمنی به دانش صریح است (عبادی، ۱۳۸۹). با در نظر گرفتن ملاحظه‌های فوق، هرچه نظام مستندسازی سازمان از اعتبار و کارآمدی بیشتری برخوردار باشد، درجه شدت به‌اشتراک‌گذاری دانش نیز فزونی خواهد یافت.

### ۳-۴-۵. وجود ساختار سازمانی مناسب

برخی از مطالعه‌ها نشان می‌دهد که ساختار سازمانی باز و انعطاف‌پذیر، فعالیت‌های به اشتراک‌گذاری دانش را به شکل مناسبی تسهیل می‌کند. در مقابل، تمرکز شدید بر روی سلسله‌مراتب و قواعد داخلی، محیطی را فراهم می‌آورد که در آن از کارکنان انتظار می‌رود به شکل جدی، طبق قوانین و رویه‌های سازمانی عمل کنند. ساختارهای مدیریت سلسله‌مراتبی سنتی، انتقال عمودی دانش در سراسر زنجیره فرماندهی را ممکن می‌سازد، اما مانع انتقال افقی دانش بین مرزهای وظیفه‌ای سازمان می‌شود. افزایش رقابت و دگرگونی در نرخ تغییرات فناوری، سازمان‌ها را ناگزیر می‌کند تا از طریق تعدیل و بهبود ساختار سازمانی نسبت به انتقال دانش در سراسر مرزهای سازمان همت گمارند (Gopalakrishnan and Santoro, 2004).

### ۳-۴-۴. نظام فناوری اطلاعات

به نظر برخی از دانشمندان، فناوری‌های اطلاعات دو قابلیت عمده برای به اشتراک‌گذاری دانش را فراهم می‌سازد: نخست آنکه به وسیله آشکار کردن دانش می‌توانند یک نظام خبره و یا پشتیبانی تصمیم‌گیری را ایجاد کنند و دوم آنکه فناوری‌های اطلاعات کمک می‌کند که افراد با تخصص‌های ویژه در جریان فعالیت یکدیگر قرار گیرند و امکان ارتباط سریع آنها فراهم شود (Bloodyood and Salisbury, 2001, 62). فناوری اطلاعات به شیوه‌های مختلفی بر اشتراک‌گذاری دانش تأثیر می‌گذارد. اشتراک‌گذاری صحیح جز با پیوند انسان و فناوری میسر نمی‌شود. رهبری سازمانی باید کارکنان را با فناوری انتقال دانش آشنا کند و آموزش دهد و برای پیوند این دو، فرهنگ‌سازی نماید. در این میان، توجه به استفاده صحیح از فناوری در ارتباطات سازمان، مهم‌ترین نقش را ایفا می‌نماید. برای این منظور، ایجاد و استفاده درست از زیرساخت‌های مورد نیاز نیز بسیار مهم و تأثیرگذار خواهد بود. نظام‌های به اشتراک‌گذاری دانش از طریق «ارتباطات»، «همکاری» و «ذخیره و بازیابی» توسعه می‌یابند. در ادامه به تشریح هر یک از موارد سه‌گانه پرداخته می‌شود.

نظام ارتباطات به کاربران امکان دسترسی به دانش مورد نیاز و ارتباط افراد با یکدیگر، به‌ویژه با متخصصان را فراهم می‌سازد. امکاناتی مانند پُست الکترونیکی، اینترنت، شبکه‌های داخلی شرکت و دیگر ابزار مبتنی شبکه‌محور، برقراری ارتباط را امکان‌پذیر می‌کنند. زمانی که رویکرد تعاملی در مدیریت دانش اتخاذ می‌گردد، حتی دستگاه‌های نامبر و تلفن نیز برای ارتباطات به کار می‌روند.

نظام همکاری<sup>۱</sup> ابزار لازم برای کارگروهی را فراهم می‌کند. گروه‌ها می‌توانند در یک زمان، بر روی مستندهای مشترک، کار یا در زمان‌های متفاوت از آنها استفاده کنند. این امر می‌تواند در یک مکان یا در مکان‌های مختلف انجام شود. قابلیت‌های پردازش مشترک مانند توفان مغزی الکترونیکی، کارگروهی را به‌ویژه برای مشارکت در ایجاد دانش، ارتقا می‌بخشد. از دیگر شکل‌های کارگروهی، می‌توان همکاری متخصصان یا افراد دیگر جهت استفاده از دانش آنها را بیان کرد. این امر مستلزم همکاری در سطح به‌نسبت بالایی است. سایر نظام‌های پردازش مشترک، امکان خلق فضایی مجازی را برای سازمان فراهم می‌کنند که در هر مکان و هر زمان، به شکل برخط<sup>۲</sup> به انجام وظایف خود پردازند.

هدف اولیه فناوری‌های ذخیره و بازیابی داده‌ها، استفاده از یک نظام مدیریت پایگاه داده جهت ذخیره‌سازی و مدیریت دانش است. کسب، ذخیره‌سازی و مدیریت دانش ضمنی، نیاز به ابزارهای متفاوتی دارد. نظام‌های مدیریت اسناد الکترونیکی و نظام‌های تخصصی ذخیره‌سازی که بخشی از سامانه‌های رایانه‌ای هستند، این نیاز را تأمین می‌کنند.

#### ۵-۴-۳. فرهنگ سازمانی و وجود فرهنگ تعالی

##### ۱-۵-۴-۳. یادگیری سازمانی

یادگیری سازمانی از طریق کسب دانش، توزیع اطلاعات اخذ شده و اشاعه آن، تفسیر اطلاعات به جهت ایجاد فهم مشترک و حافظه سازمانی برای ذخیره کردن

1. Collaboration

2. Online

اطلاعات می‌باشد. دو نفر از دانشمندان، یادگیری سازمانی را نهفته در ذات مدیریت دانش می‌دانند (Bennet and Bennet, 2003). هر اندازه، موضوع یادگیری سازمانی در نظام فرهنگی حاکم بر سازمان از ارزش و اعتبار بیشتری برخوردار باشد، موضوع به اشتراک‌گذاری دانش نیز از جایگاه بالاتری برخوردار خواهد بود.

### ۲-۴-۳. نوآوری

به عقیده یکی از صاحب‌نظران، خلق دانش جدید برای خلاقیت، یکی از دلایلی است که سازمان‌ها را برای استفاده از اطلاعات بر می‌انگیزاند. خلاقیت با کمک مفاهیمی مانند ایده و ممارست، توضیح داده می‌شود و در مدیریت دانش، فعالیت خلاقانه، شامل عمومی‌سازی دانشی است که برای سازمان یا افراد قابل درک می‌باشد (Suzie, 2003). یکی دیگر از عوامل توسعه و قدرت خلاقیت و نوآوری در سازمان حمایت، پشتیبانی و تشویق کسانی است که از خود، نظر و ایده‌های خلاق بروز دهند. راهبردهای حمایتی از افکار نو در سازمان، موجب می‌گردد تا سازمان از تحول کافی برخوردار شده و بتواند خود را با محیط متغیر خارجی هماهنگ سازد. تعیین هدف‌های صریح و روشن در مورد فعالیت‌های خلاق و ایجاد نظام پاداش‌دهی و تشویق افراد نوآور در این زمینه، کارساز و مؤثرند. هرگاه مدیران سطوح عالی و سیاستگذاران سازمان، به خلاقیت و نوآوری به‌عنوان فعالیت‌های ضروری و حیاتی، باور و اعتقاد نداشته باشند، هیچ فعالیتی در این زمینه دوام و بقا نخواهد یافت. ایجاد هسته‌های پژوهشی و نوآوری در سازمان نیز می‌تواند کار نوآوری را تسهیل و تسریع نماید. ایجاد گروه‌های تحقیقاتی چندنفره تا واحدهای بزرگ پژوهشی در سازمان، تقویت‌کننده توانایی و نوآوری در سازمان است. گروه‌های کوچک پژوهش و نوآوری می‌توانند از اعضای علاقه‌مند و مستعد تشکیل شده و در ساعات غیراداری به فعالیت پردازند. یکی از دانشمندان معتقد است که رمزگذاری دانش در تبدیل دانش ضمنی



به خلاقیت کمکی نمی‌کند و اجرای ضمنی خلاقیت، فقط از طریق تجارب عملی یا تعامل‌های شخصی در داخل یا خارج سازمان و شبکه‌های اجتماعی با خبرگان که تجارب و دانش مرتبط را دارند، می‌تواند تکامل پیدا کند، که آن را فوت و فن یادگیری از طریق عمل می‌نامند (Senker, 1995). نتیجه اینکه، استقرار فرهنگ خلاقیت و نوآوری در سازمان را می‌توان در زمره یکی از برجسته‌ترین پیشران‌های فرایند به‌اشتراک‌گذاری دانش تلقی نمود.

### ۳-۵-۳. کار گروهی

شماری از محققان، کار گروهی را از عوامل مؤثر بر اشتراک دانش قلمداد می‌کنند (Stewar, 1997; Iu, et al 2006; Zahung, et al, 2006). بر این اساس، گروه‌های کاری، بسترهای مناسبی برای تبادل تجارب، ایده‌ها و افکار بین یک سازمان محسوب می‌شوند. برخی دیگر نیز در بررسی‌های خود به این نتیجه رسیده‌اند که گروه‌های خودسازمان‌دهنده از عوامل موفقیت شرکت‌های دانش‌آفرین محسوب می‌شوند (Garvin, 1993; Nonaka, 1991).

### ۳-۵-۴. شرایط رقابتی

پاره‌ای از بررسی‌ها نشان می‌دهد که چگونه وجود رقابت‌های درون‌سازمانی مخرب می‌تواند جریان به‌اشتراک‌گذاری دانش را با موانع عدیده‌ای مواجه سازد؛ چرا که افراد و گروه‌های سازمانی، ایده‌ها و نوآوری‌های خارج از گروه و یا واحد خود را نپذیرفته و در برابر آن مقاومت می‌نمایند. در نقطه مقابل، ایجاد فضای رقابتی مثبت و سازنده بین واحدهای سازمانی، می‌تواند جریان به‌اشتراک‌گذاری دانش را تسهیل و تقویت نماید (Katz and Allen, 1982; O'Dell and Grayson, 1998; Michailova & Husted, 2003).

## ۳-۴-۶. عوامل فردی

## ۳-۴-۶-۱. زمان

نبود وقت برای تسهیم دانش، یکی از معمول‌ترین موانع تسهیم دانش است. این مانع شامل نبود زمان لازم برای تسهیم دانش، و یا نبود زمان برای شناسایی همکاران نیازمند به دانش خاصی، می‌باشد. با وجود آگاهی بسیاری از مدیران از منافع تسهیم دانش، ولی به دلیل محدودیت‌های زمانی، این موضوع کمتر مورد توجه قرار می‌گیرد (O'Dell and Grayson, 1998). محدودیت زمانی منجر به اولویت‌بندی بین تسهیم دانش و سایر فعالیت‌هایی می‌شود که کارکنان فکر می‌کنند برای آنها مفیدتر است و در نتیجه به جای تسهیم دانش به فعالیت‌های دیگر می‌پردازند (Michailova and Husted, 2003). در این حالت، تسهیم دانش به عنوان یک عامل هزینه، نگریسته می‌شود، چه تسهیم دانش از فردی به فرد دیگر و چه از شکل دانش پنهان به دانش آشکار باشد (Grant, 1996). در نتیجه، این مهم است که فرایندهای کاری، به گونه‌ای طراحی شوند که از نظر زمانی به افراد اجازه داده شود که برای تولید و تسهیم دانش وقت بگذارند.

## ۳-۴-۶-۲. آزادی فردی

رهبرانی که می‌خواهند توانایی یادگیری و اشاعه دانش سازمانی آنها افزایش یابد، نیاز دارند که برای افراد، آزادی عمل ایجاد کنند. برخی از دانشمندان بر این باورند که دانش، منبع قفل شده در ذهن انسان است (Kim, et al, 1998). در نتیجه، تسهیم چنین دانشی از طریق تعامل و ارتباط بین افراد انجام می‌شود. با این حال، تسهیم‌سازی و ارتباطات دانش، نیازمند تمایل کسانی است که می‌خواهند در چنین فرایندهایی شرکت نمایند. به گمان برخی از صاحب‌نظران، دانش ضمنی که کارکنان آن را در اختیار دارند تنها زمانی ممکن است مورد استفاده قرار گیرد که کارکنان با این دانش، تصمیم به شرکت در یک کار داوطلبانه را داشته باشند (Falad, et al, 2001).

## ۳-۶-۴-۳. انگیزه

برخی از دانشمندان معتقدند خلق و انتقال دانش مؤثر تا حد زیادی به مدیریت انگیزه بستگی دارد (Osterloh, et al, 2000). باید توجه داشت که دانش سازمانی بیش از هر چیز در ذهنیت و قدرت تجسم نیروهای دانشی ریشه دارد. شماری از صاحب‌نظران بر این باورند که «دانش، منبع قفل شده در ذهن انسان است». در نتیجه، تسهیم چنین دانشی از طریق تعامل و ارتباط بین افراد انجام می‌شود و نیازمند تمایل و انگیزه کافی برای شرکت در چنین فرایندی است (Kim, et al, 1998).

## ۳-۶-۴-۴. تفاوت‌های سطح تحصیلات، سن، مهارت، فرهنگ‌ها و باورها

تفاوت‌ها در سن، مهارت، تحصیلات و فرهنگ‌ها یک مانع برای انتقال دانش می‌باشد؛ زیرا فرد پذیرنده دانش را در برابر پذیرش دانش فردی که از نقطه‌نظرات یاد شده متفاوت باشد به مقاومت وامی دارد. در این شرایط، شخص توزیع‌کننده دانش نیز تمایل چندانی برای اشتراک‌گذاری دانش ندارد (De Long and Fahey, 2000; Michailova and Husted, 2003; Sveiby and Simons, 2002).

## ۳-۶-۴-۵. امنیت شغلی

براساس نظر برخی از دانشمندان، در مواقعی که امنیت شغلی پایین می‌باشد، دانش یک قدرت محسوب شده و برای افراد، حیاتی به نظر می‌رسد. به عبارتی دانش، بیمه‌ایی در برابر از دست دادن شغل است. حتی امروز نیز ترسی در میان کارکنان وجود دارد که به اشتراک‌گذاری دانش، امنیت شغلی آنها را کاهش می‌دهد؛ زیرا کارکنان از هدف‌ها و نیات مدیران خود برای به اشتراک‌گذاری مطمئن نیستند. همچنین کارکنان میانی و سطح پایین سازمان، اغلب از روی میل شخصی دانش خود را احتکار می‌کنند؛ زیرا فکر می‌کنند که سرپرستانشان اگر بدانند که آنها بیش از خودشان دانش دارند، این کارکنان را ارتقا نخواهند داد. برخی از کارکنان دوست دارند که مالکیت کارها برای

خودشان محفوظ بماند تا از سوی همکاران و همتایان، شناخته شده و مورد تشویق قرار گیرند (Probst et al, 2000; Tiwana, 2002; Husted, 2003)

#### ۷-۴-۳. وجود تالارهای گفت‌وگوی نیمه‌رسمی<sup>۱</sup>

ساختارهای سلسله‌مراتبی به دلیل محدودیت‌های فراوانی که بر کم و کیف ارتباط‌ها و تعامل‌های دانشی بین افراد و سطوح گوناگون دانشی ایجاد می‌کنند، از قابلیت لازم برای بهره‌گیری از بیشترین استعدادها و منابع دانشی خود برخوردار نمی‌باشند. از این‌رو بسیاری از سازمان‌های طلایه‌دار برای بالا بردن قابلیت‌های مربوط به استفادهٔ بهینه از منابع و نیروهای دانشی، افزون بر ظرفیت‌های قابل بهره‌برداری در ساختارهای رسمی، به ایجاد نوعی ساختارهای نیمه‌رسمی و یا غیررسمی مبادرت می‌ورزند. از این قبیل ساختارهای جانبی که به‌عنوان حلقهٔ مکمل سازوکارهای رسمی و سلسله‌مراتبی عمل می‌کند، با عنوان تالارهای گفت‌وگو یاد می‌شود. در این گونه تالارهای گفت‌وگو، نیروهایی از سطوح مختلف سازمان در یک حوزهٔ خاص دانشی، آزادانه و فارغ از قیدوبندهای اداری، دور یکدیگر جمع شده و از طریق فرایندهای گوناگون دانشی به نقد و ارتقای آرا یکدیگر می‌پردازند و در نهایت، مواهب و مزیت‌های دانشی فراوانی را در قالب فرایندها و یا مصنوعات بدیع و نوآورانه به ارمغان می‌آورند. تحقیق‌های زیادی که در زمینهٔ موضوع‌های مربوط به شبکه‌های اجتماعی انجام شده است، نشان داده‌اند که بین شبکه‌های اجتماعی کارکنان و شخصیت آنها (درون‌گرایی در برابر برون‌گرایی) و توانایی تعامل آنها با دیگران همبستگی وجود دارد (Argote et al, 1990; Markman, 2000; Nahapiet and Ghoshal, 1998).

#### ۸-۴-۳. منابع انسانی

منابع انسانی و مدیریت دانش، ارتباط تنگاتنگی دارند و تاکنون بسیاری از طرح‌های مدیریت دانش به علت بی‌توجهی به عامل انسانی با شکست روبه‌رو شده‌اند. از این‌رو

لازم است برای انجام موفقیت‌آمیز فرایندهای به اشتراک‌گذاری دانش، به نقش و جایگاه انسان در این فرایندها توجه ویژه‌ای شود.

#### ۱-۸-۴-۳. در دسترس بودن افراد دانشی

ریشه دانش، منابع انسانی سازمان است. محققان زیادی به نقش منابع انسانی در مدیریت دانش اشاره کرده‌اند. از آنجا که دارایی‌های غیر ملموس (دانش، اطلاعات و...) برخلاف دارایی‌های ملموس، در صورت عدم استفاده، هیچ ارزش ذاتی ندارند، باید برای افراد قابل دسترس باشد. عدم دسترسی به افراد دانشی به مثابه عدم وجود این منابع است. وجود نظامی مناسب اجازه می‌دهد تا دانش در دسترس همگان و قابل انتقال میان افراد و سازمان‌ها باشد. از منظری فراتر و برابر نظر دو نفر از دانشمندان، دانش سازمانی در برآیند تبادل و ترکیب دانش موجود میان کارکنان ایجاد می‌شود و شبکه اجتماعی به مثابه بستر تعامل آفرین سازمانی ایفای نقش می‌کند (Nahapiet and Ghoshal, 1998).

#### ۲-۸-۴-۳. جذب و نگهداشت افراد ماهر و با تجربه

بدون تردید، شایستگی‌های کلیدی سازمان‌ها بیش از هر چیز در گرو دستیابی به استعدادها و منابع انسانی ممتاز و بی‌بدیل است. از این‌رو مزیت راهبردی و اقتصادی نصیب سازمان‌هایی خواهد شد که بتوانند بهتر از رقبای، گروهی متنوع از بهترین و درخشان‌ترین استعدادهای انسانی را جذب کنند، پرورش دهند و ضمن به‌کارگیری اثربخش، نگهداری نمایند. برای حفظ و نگهداری دانش کارکنان با تجربه و مهارت بالا در یک سازمان یادگیرنده، حفظ کارکنانی که از دانش با کیفیت بالایی برخوردارند، باید از اولویت بالایی برخوردار باشد، در غیر این صورت، تبدیل به یک چالش مهم می‌گردد. زمانی که یک فرد برای مدت طولانی در سازمان حضور ندارد و یا برای همیشه سازمان را ترک می‌کند، دانش فردی و سازمانی که فرد همراه دارد، نیز از سازمان خارج می‌شود. همچنین با این فرض که افراد صاحب‌دانش از فکر خود که در

واقع عامل بهبود روش‌های انجام کار (تولید یا ارائه خدمت) است، استفاده می‌کنند؛ زمانی که این افراد سازمان را ترک می‌کنند، آن عامل بهبود را نیز همراه خود به خارج از سازمان می‌برند (Stauffer, 1999). همچنین در دنیای کسب و کار پویا و جهانی امروز، کارکنان متخصص که به‌خوبی از ارزش تخصص خود آگاهند، تحرک و جابه‌جایی بسیار بالایی در بازار کار دارند. بنابراین برای بهبود روش‌های مدیریت دانش سازمان‌ها لازم است راهبردهای حفظ افراد دانشی در فهرست اولویت متخصصان دانش یا متخصصان منابع انسانی سازمان‌ها قرار گیرد (کشاوری، ۱۳۸۶).

جدول شماره ۱. خلاصه عوامل کلیدی موفقیت اشتراک‌گذاری دانش در سازمان

ردیف	عامل اصلی	مؤلفه متناظر
۱	رهبری	حمایت و تعهد مدیران ارشد جهت‌گیری راهبردی تخصیص منابع سازمانی
۲	تعامل‌های اجتماعی مثبت	عدالت سازمانی اعتماد تعهد سازمانی درجه همکاری
۳	نظام‌های مدیریتی	پاداش و مالکیت معنوی ارزیابی عملکرد کارکنان شبکه دانشی سازمان نظام مستندسازی ساختار سازمانی مناسب
۴	نظام فناوری اطلاعات و ارتباطات	ارتباطات همکاری ذخیره و بازیابی
۵	فرهنگ تعالی سازمانی	یادگیری سازمانی نوآوری کارگروهی شرایط رقابتی
۶	عوامل فردی	زمان آزادی فردی انگیزه تفاوت سطح تحصیلات، سن، مهارت امنیت شغلی
۷	تالارهای گفت‌وگو	تالارهای گفت‌وگوی نیمه رسمی تالارهای گفت‌وگوی غیر رسمی
۸	منابع انسانی	در دسترس بودن افراد دانشی جذب و نگهداشت افراد ماهر و باتجربه

#### ۴. جامعه و نمونه آماری تحقیق

برای نمونه برداری و تعیین اندازه نمونه آماری، روش های متفاوتی وجود دارد. جامعه مورد مطالعه در این پژوهش با استفاده از روش نمونه برداری تصادفی ساده و با استفاده از فرمول  $n = \frac{Nz^2 pq}{Nd^2 + z^2 pq}$  تعیین شده است. در این فرمول  $n$  بیانگر تعداد جامعه آماری و برابر ۴۰۰ می باشد. همچنین  $Z$  معرف سطح اطمینان ۹۵٪ و برابر ۱/۹۶ و  $p$  و  $q$  نسبت صفت متغیر بوده و چون مقدار آنها در بررسی های پیشین برآورده نشده است، بنابراین مقدار هر یک از آنها در این پژوهش ۰/۰۵ در نظر گرفته شده است.  $d$  در این فرمول، میزان خطا را نشان داده و مقدار عددی آن پنج صدم است. بر این اساس، تعداد حجم نمونه برابر ۱۹۶ نفر می باشد. همچنین تعداد ۲۲۰ پرسش نامه در بین نمونه های آماری توزیع و در نهایت، ۱۹۸ عدد از آنها عودت داده شد.

#### ۵. روایی و پایایی پژوهش

##### ۵-۱. آزمون قابلیت اعتماد (پایایی)

اندازه گیری، اساس دقت و صحت داده های گردآوری شده می باشد. از این رو یکی از مهم ترین ویژگی های فنی ابزار سنجش، اعتماد و پایایی آن است. ضریب قابلیت اعتماد یک ابزار، میزان قابل اعتماد بودن ابزار اندازه گیری را با نتایج یکسانی، اندازه می گیرد.

بدون تردید، روش «آلفای کرونباخ» یکی از معتبرترین و متداول ترین روش های ارائه شده برای ارزیابی هماهنگی درونی ابزارهای اندازه گیری است. به طور مشخص از این روش وقتی استفاده می شود که یک پرسش نامه چند خصیصه مختلف مرتبط با هم را اندازه گیری می نماید و دارای چند زیرمجموعه است. به کمک این روش می توان هماهنگی بین زیرمجموعه ها را با یکدیگر اندازه گیری نمود. در این پژوهش به کمک

نرم افزار spss و براساس روش آلفای کرونباخ، نتایج پایایی پرسش نامه به شرح جدول زیر محاسبه گردید.

جدول شماره ۲. نتایج آزمون پایایی

ردیف	سنجه	میزان آلفای کرونباخ
۱	رهبری	۰/۸۲
۲	وجود تعامل های اجتماعی مثبت	۰/۷۹
۳	نظام های مدیریتی	۰/۸۴
۴	فناوری اطلاعات	۰/۷۲
۵	وجود فرهنگ تعالی	۰/۸۲
۶	عوامل فردی	۰/۷۸
۷	وجود تالارهای گفت و گوی نیمه رسمی	۰/۷۳
۸	منابع انسانی	۰/۷۲

همان گونه که ملاحظه می گردد میزان پایایی هر یک از سنجه های متغیرهای تحقیق در سطح مطلوب و بالاتر از ۷۰ درصد به دست آمده است.

$$\alpha = \frac{N}{N-1} \left[ 1 - \frac{\sum_{i=1}^N S_i^2}{S^2} \right]$$

$\alpha$  = ضریب پایایی پرسش نامه متناسب با آلفای کرونباخ

$N$  = تعداد زیرمجموعه های پرسش نامه

$S_i$  = واریانس زیر آزمون  $i$ ام

$S$  = واریانس کل آزمون



## ۲-۵. آزمون روایی

به کمک روایی ابزار اندازه‌گیری می‌توان فهمید که ابزار مورد نظر تا چه حد همان مفهوم مورد نظر را اندازه‌گیری نموده است. به عبارت دیگر، روایی مشخص می‌کند که آیا ابزار درستی برای سنجش متغیر یا سازه مورد نظر طراحی شده است یا نه؟

در پژوهش حاضر، برای طراحی و تأیید پرسش‌نامه نویسندگان از روش دلفی استفاده شده است؛ به این‌گونه که پس از طراحی اولیه، پرسش‌نامه توسط چند نفر از خبرگان، متخصصان و اساتید فن مورد بررسی و به‌منظور افزایش و اعتبار بیشتر، پرسش‌نامه برای بار دوم بازطراحی شد و نظرات و اصلاحات مورد نظر خبرگان در آن اعمال گردید. در نهایت، روایی پرسش‌نامه توسط متخصصان و خبرگان فن مورد سنجش قرار گرفت و به این ترتیب پژوهشگر از داشتن روایی محتوایی، مطمئن گردید.

## ۶. یافته‌های تحقیق: آزمون فرضیه‌ها

فرضیه ۱. عوامل رهبری جهت به اشتراک‌گذاری دانش در سازمان وجود دارد. در این راستا پس از تلفیق پرسش‌ها و رمزگذاری، با توجه به اینکه جهت اهمیت این عوامل، جواب‌های زیاد و خیلی زیاد مورد توجه است، جواب‌ها به دو گروه (گروه ۱: متوسط و کمتر) و (گروه ۲: بیشتر از متوسط) تقسیم شد و سپس با استفاده از آزمون دوجمله‌ای<sup>۱</sup>، و با نسبت آزمون ۰/۵، فرضیه اول آزمون شد که نتیجه آن به شرح زیر است:

جدول شماره ۳. آزمون دوجمله‌ای برای فرضیه اول

عوامل		گروه‌ها	فراوانی	درصد مشاهده شده	نسبت آزمون	سطح معنی‌داری
رهبری	گروه یک	$\leq 3$	۱۷۳	۰/۸۰	۰/۵۰	.000(a)
	گروه دو	$> 3$	۴۴	۰/۲۰		
	مجموع		۲۱۷	۱/۰۰		

با توجه به جدول بالا و سطح معنی‌داری آنکه  $0/000$  و کمتر از  $0/05$  بدست آمده، نتیجه‌گیری می‌شود که جواب‌ها توزیع دوجمله‌ای ندارند. به عبارتی جواب‌ها دارای جهت است و چون بیشتر جواب‌ها ( $80$  درصد) کمتر از متوسط هستند، بنابراین فرضیه اول تأیید نمی‌شود.

**فرضیه ۲. عوامل تعامل‌های اجتماعی مثبت جهت به اشتراک‌گذاری دانش در سازمان وجود دارد.**

جدول شماره ۴. آزمون دوجمله‌ای برای فرضیه دوم

عوامل		گروه‌ها	فراوانی	درصد مشاهده شده	نسبت آزمون	سطح معنی‌داری
تعامل‌های اجتماعی مثبت	گروه یک	$\leq 3$	۱۸۲	۰/۸۴	۰/۵۰	.000(a)
	گروه دو	$> 3$	۳۵	۰/۱۶		
	مجموع		۲۱۷	۱/۰۰		

با توجه به جدول بالا و سطح معنی‌داری آنکه  $0/000$  و کمتر از  $0/05$  به دست آمده، نتیجه‌گیری می‌شود که جواب‌ها توزیع دوجمله‌ای ندارند. به عبارتی جواب‌ها دارای جهت است و چون بیشتر جواب‌ها ( $84$  درصد) کمتر از متوسط هستند، بنابراین فرضیه دوم تأیید نمی‌شود.

فرضیه ۳. عوامل استقرار نظام‌های مدیریتی جهت به اشتراک‌گذاری دانش در سازمان وجود دارد.

جدول شماره ۵. آزمون دوجمله‌ای برای فرضیه سوم

عوامل	گروه‌ها	فراوانی	درصد مشاهده شده	نسبت آزمون	سطح معنی‌داری
نظام‌های مدیریتی	گروه یک	$\leq 3$	۲۰۷	۰/۹۵	۰/۵۰
	گروه دو	$> 3$	۱۰	۰/۰۵	
	مجموع		۲۱۷	۱/۰۰	

با توجه به جدول بالا و سطح معنی‌داری آنکه ۰/۰۰۰ و کمتر از ۰/۰۵ به دست آمده، نتیجه‌گیری می‌شود که جواب‌ها توزیع دوجمله‌ای ندارند. به عبارتی جواب‌ها دارای جهت است و چون بیشتر جواب‌ها (۹۵ درصد) کمتر از متوسط هستند، بنابراین فرضیه سوم تأیید نمی‌شود.

فرضیه ۴. عوامل فناوری اطلاعات برای به اشتراک‌گذاری دانش در سازمان وجود دارد.

جدول شماره ۶. آزمون دوجمله‌ای برای فرضیه چهارم

عوامل	گروه‌ها	فراوانی	درصد مشاهده شده	نسبت آزمون	سطح معنی‌داری
فناوری اطلاعات	گروه یک	$\leq 3$	۱۹۷	۰/۸۲	۰/۵۰
	گروه دو	$> 3$	۳۸	۰/۱۸	
	مجموع		۲۱۷	۱/۰۰	

با توجه به جدول بالا و سطح معنی‌داری آنکه ۰/۰۰۰ و کمتر از ۰/۰۵ به دست آمده، نتیجه‌گیری می‌شود که جواب‌ها توزیع دوجمله‌ای ندارند. به عبارتی جواب‌ها دارای جهت است و چون بیشتر جواب‌ها (۸۲ درصد) کمتر از متوسط هستند، پس، فرضیه چهارم تأیید نمی‌شود.

فرضیه ۵. عوامل فرهنگ تعالی جهت به اشتراک‌گذاری دانش در سازمان وجود دارد.

جدول شماره ۷. آزمون دوجمله‌ای برای فرضیه پنجم

عوامل		گروه‌ها	فراوانی	درصد مشاهده شده	نسبت آزمون	سطح معنی‌داری
فرهنگ تعالی	گروه یک	$\leq 3$	۱۹۷	۰/۹۱	۰/۵۰	.000(a)
	گروه دو	$> 3$	۲۰	۰/۰۹		
	مجموع		۲۱۷	۱/۰۰		

با توجه به جدول بالا و سطح معنی‌داری به‌دست آمده (۰/۰۰۰) که کمتر از ۰/۰۵ می‌باشد، نتیجه‌گیری می‌شود که جواب‌ها توزیع دوجمله‌ای ندارند. به‌عبارتی جواب‌ها دارای جهت است و چون بیشتر جواب‌ها (۹۱ درصد) کمتر از متوسط هستند، بنابراین فرضیه پنجم تأیید نمی‌شود.

فرضیه ۶. عوامل فردی جهت به اشتراک‌گذاری دانش در سازمان وجود دارد.

جدول شماره ۸. آزمون دوجمله‌ای برای فرضیه ششم

عوامل		گروه‌ها	فراوانی	درصد مشاهده شده	نسبت آزمون	سطح معنی‌داری
فردی	گروه یک	$\leq 3$	۱۸۹	۰/۸۷	۰/۵۰	.000(a)
	گروه دو	$> 3$	۲۸	۰/۱۳		
	مجموع		۲۱۷	۱/۰۰		

با توجه به جدول بالا و سطح معنی‌داری به‌دست آمده (۰/۰۰۰) که کمتر از ۰/۰۵ می‌باشد، نتیجه‌گیری می‌شود که جواب‌ها توزیع دوجمله‌ای ندارند. به‌عبارتی جواب‌ها دارای جهت است و چون بیشتر جواب‌ها (۸۷ درصد) کمتر از متوسط هستند، بنابراین فرضیه ششم نیز تأیید نمی‌شود.

فرضیه ۷. عامل تالارهای گفت وگویی نیمه رسمی جهت به اشتراک گذاری دانش در سازمان وجود دارد.

جدول شماره ۹. آزمون دوجمله‌ای برای فرضیه هفتم

عامل		گروه‌ها	فراوانی	درصد مشاهده شده	نسبت آزمون	سطح معنی داری
تالارهای گفت وگویی نیمه رسمی	گروه یک	$\leq 3$	۲۰۱	۰/۹۳	۰/۵۰	.000(a)
	گروه دو	$> 3$	۱۶	۰/۰۷		
	مجموع		۲۱۷	۱/۰۰		

با توجه به جدول بالا و سطح معنی داری به دست آمده (۰/۰۰۰) که کمتر از ۰/۰۵ می باشد، نتیجه گیری می شود که جواب‌ها توزیع دوجمله‌ای ندارند. به عبارتی جواب‌ها دارای جهت است و چون بیشتر جواب‌ها (۹۳ درصد) کمتر از متوسط هستند، بنابراین فرضیه هفتم تأیید نمی شود.

فرضیه ۸. عوامل منابع انسانی جهت به اشتراک گذاری دانش در سازمان وجود دارد.

جدول شماره ۱۰. آزمون دوجمله‌ای برای فرضیه هشتم

عامل		گروه‌ها	فراوانی	درصد مشاهده شده	نسبت آزمون	سطح معنی داری
منابع انسانی	گروه یک	$\leq 3$	۱۹۵	۰/۹۰	۰/۵۰	.000(a)
	گروه دو	$> 3$	۲۲	۰/۱۰		
	مجموع		۲۱۷	۱/۰۰		

با توجه به جدول بالا و سطح معنی داری به دست آمده (۰/۰۰۰) که کمتر از ۰/۰۵ می باشد، نتیجه گیری می شود که جواب‌ها توزیع دوجمله‌ای ندارند. به عبارتی جواب‌ها دارای جهت است و چون بیشتر جواب‌ها (۹۰ درصد) کمتر از متوسط هستند، بنابراین فرضیه هشتم تأیید نمی شود.

## ۷. تجزیه و تحلیل استنباطی داده‌ها

## عوامل اصلی برای به اشتراک گذاری دانش در سازمان

جدول شماره ۱۱. نتایج شاخص‌های مرکزی و پراکنندگی عوامل اصلی برای به اشتراک گذاری دانش در سازمان

انحراف معیار	میانگین از ۵	بیشترین	کمترین	تعداد	عوامل اصلی برای به اشتراک گذاری دانش
۰/۵۴۱۱	۲/۳۳	۴/۲۶	۱/۰۰	۲۱۷	

جدول شماره ۱۲. توزیع فراوانی وجود بسترهای لازم برای به اشتراک گذاری دانش

درصد تجمعی	درصد معتبر	درصد	فراوانی	
۴۸/۴	۴۸/۴	۴۸/۴	۱۰۵	کم
۹۹/۵	۵۱/۲	۵۱/۲	۱۱۱	متوسط
۱۰۰/۰	۰/۵	۰/۵	۱	زیاد
	۱۰۰/۰	۱۰۰/۰	۲۱۷	کل

همان‌گونه که در جدول بالا ملاحظه می‌گردد، ۴۸.۴ درصد از پاسخگویان اظهار داشتند که بسترهای لازم برای به اشتراک گذاری دانش در سازمان به میزان کمی وجود دارد، ۵۱.۲ درصد متوسط و تنها ۰.۵ درصد اظهار داشتند بسترهای لازم برای به اشتراک گذاری دانش به میزان زیادی در سازمان وجود دارد.

فرضیه اصلی. عوامل اصلی جهت به اشتراک گذاری دانش در سازمان وجود دارد.

جدول شماره ۱۳. آزمون دوجمله‌ای برای فرضیه اصلی تحقیق

سطح معنی داری	نسبت آزمون	درصد مشاهده شده	تعداد	گروه‌ها		
.000(a)	۰/۵۰	۰/۹۲	۱۹۹	<=3	گروه یک	اشتراک گذاری دانش
		۰/۰۸	۱۸	>3	گروه دو	
		۱/۰۰	۲۱۷		مجموع	

همان‌گونه که ملاحظه می‌گردد با توجه به سطح معنی‌داری به‌دست آمده (۰/۰۰۰) که کمتر از ۰/۰۵ می‌باشد، نتیجه‌گیری می‌شود که جواب‌ها توزیع دوجمله‌ای ندارند. به عبارتی جواب‌ها دارای جهت است و چون بیشتر جواب‌ها (۹۲ درصد) کمتر از متوسط هستند، بنابراین فرضیه اصلی تحقیق مبنی بر وجود بسترهای لازم جهت به اشتراک گذاری دانش در سازمان تأیید نمی‌شود. برای داشتن یک مقایسه کلی بین هشت عامل اصلی اشتراک‌گذاری و تسهیم دانش در سازمان مورد نظر، با استفاده از میانگین رتبه‌ای و محاسبه در بین مجموع ۱۹۸ پرسشنامه، وضعیت و موقعیت هر کدام از عوامل شناسایی گردید.

آزمون فریدمن جهت رتبه‌بندی و یا اولویت‌بندی استفاده می‌شود؛ به‌گونه‌ای که ابتدا این آزمون بررسی می‌کند که آیا از نظر آماری می‌توان برای هر یک از موارد، اولویت قائل شد یا خیر؟ در واقع این آزمون بررسی می‌کند که آیا بین میانگین رتبه‌ای هر یک موارد، اختلاف معنی‌داری از نظر آماری وجود دارد یا خیر؟ اگر نتیجه حاکی از وجود اختلاف معنی‌دار شد، اولویت‌ها براساس میانگین رتبه‌ای آنها مشخص می‌شود. این آزمون برای مقایسه چند گروه از نظر میانگین رتبه‌های آنهاست و معلوم می‌کند که آیا این گروه‌ها می‌توانند از یک جامعه باشند یا نه؟ مقیاس در این آزمون باید حداقل رتبه‌ای

باشد. این آزمون متناظر غیرپارامتری، آزمون F است و بیشتر در مقیاس‌های رتبه‌ای به جای F به کار می‌رود و جانشین آن می‌شود. با استفاده از نرم‌افزار SPSS و آزمون فریدمن این کار انجام شد که نتایج آن در جدول‌ها و نمودارهای زیر مشاهده می‌گردد که متأسفانه وضعیت منابع انسانی در سازمان مورد نظر بسیار بحرانی به نظر می‌رسد.

آزمون فریدمن<sup>۱</sup> برای رتبه‌بندی هر یک از عوامل مربوط به اشتراک گذاری دانش

در سازمان

جدول شماره ۱۴. میانگین رتبه‌ای عوامل

عوامل	میانگین رتبه‌ای
رهبری	۵/۳۴
وجود تعامل‌های اجتماعی مثبت	۵/۲۵
نظام‌های مدیریتی	۳/۶۴
فناوری اطلاعات	۴/۸۲
وجود فرهنگ تعالی	۴/۴۵
عوامل فردی	۴/۵۱
وجود تالارهای گفت‌وگوی نیمه‌رسمی	۴/۱۶
منابع انسانی	۳/۸۳

جدول شماره ۱۵. آماره آزمون فریدمن

تعداد	۲۱۷
کای اسکوئر	۱۰۲/۳۰۰
درجه آزادی	۷
سطح معنی‌داری	۰/۰۰۰



همان‌گونه که در جدول شماره ۱۵ ملاحظه می‌شود با توجه به اینکه سطح معنی‌داری آزمون برابر  $0/000$  به دست آمده که کمتر از  $0/05$  است، بین موارد مربوط به هر یک از عوامل از نظر وجود آنها در سازمان، تفاوت معنی‌دار وجود دارد.

### نتیجه‌گیری

شاکله تحقیق حاضر بر محور پاسخ به سه پرسش مشخص قرار داشت. در اولین سؤال، شناخت مؤلفه‌های کلیدی مؤثر بر پیشبرد فرایند تسهیم دانش در شکل کلی آن مورد نظر بود. در این رابطه با مرور دامنه‌دار ادبیات تحقیق، تعداد هشت دسته عوامل کلیدی، شمارش گردید. این عوامل در بردارنده طیف وسیعی از مقوله‌های سخت‌افزاری و فناوریانه از یک‌سو، و مقوله‌های نرم‌افزاری مشتمل بر رهبری و فرهنگ سازمانی از سوی دیگر می‌باشد. گستردگی شمول این عوامل را می‌توان در زمره نقاط برجسته تحقیق حاضر به شمار آورد.

سؤال دوم ناظر به تعیین وضعیت هر یک از عوامل کلیدی شمارش شده در سازمان‌های مورد نظر بود. در این ارتباط، هشت فرضیه متناظر با هر یک از عوامل کلیدی موفقیت، طراحی گردید. برای آزمون فرضیه‌ها، ابتدا با بهره‌گیری از غنای ادبیات، شاخص‌های تعیین‌کننده وضعیت هر یک از عوامل کلیدی موفقیت، شمارش گردید و گویه‌های تعیین‌کننده وضعیت هر یک از شاخص‌ها مشخص شد.

در ادامه و با استفاده از یک پرسش‌نامه، مشتمل بر تمامی گویه‌های شناسایی شده، ضمن رعایت اصول علمی مربوط به استنتاج یافته‌ها، فرضیه‌های تحقیق با استفاده از روش آماری آزمون دوجمله‌ای، در معرض آزمون قرار گرفت. با رد تمامی فرضیه‌ها، نتایج حاکی از آن است که هیچ یک از عوامل کلیدی موفقیت در پیشبرد فرایند به اشتراک‌گذاری دانش در سازمان‌های تحت بررسی، در وضعیت مناسبی قرار ندارند. چنین نتیجه‌ای به هیچ وجه دور از انتظار نیست؛ چرا که مدیریت دانش و فرایندهای

کلیدی آن، در زمره جدیدترین مباحث مدیریت عصر حاضر به شمار می‌رود و اینکه سازمان‌های دفاعی در حال حاضر در مراحل اولیه تجربه این قبیل مباحث پیشرفته مدیریتی قرار دارند. از این رو طبیعی است که شاخص‌های اندازه‌گیری شده، وضعیت مطلوبی از فرایند به اشتراک‌گذاری دانش را در سازمان‌های هدف به نمایش نگذارند. امید می‌رود تحقیق حاضر بتواند بصیرت لازم را در مدیران و مسئولان سازمان هدف برای پی بردن به ضرورت بهره‌گیری از سازوکارهای نوین مدیریت دانش و چگونگی پیاده‌سازی آنها در سازمان‌های متنوع ایجاد نماید.

سؤال سوم تحقیق ناظر به درجه رتبه‌بندی هر یک از عوامل کلیدی شمارش شده در سازمان‌های مورد نظر بود تا در فرجام آن، وزن هر یک از عوامل در مقایسه با عوامل دیگر سنجیده شود. آزمون فریدمن نشان داد که در مجموع عامل رهبری با میانگین رتبه‌ای ۵/۳۴، سرآمد همه عوامل بوده و پس از آن، عامل‌های وجود تعامل‌های اجتماعی مثبت، استقرار نظام‌های مدیریتی، فناوری اطلاعات، وجود فرهنگ تعالی، عوامل فردی، وجود تالارهای گفت‌وگو و منابع انسانی به ترتیب در وضعیت پایین‌تری قرار دارند. چنین استنتاجی به‌خوبی می‌تواند خلأها و کاستی‌های مربوط به پیشران‌های فرایند به اشتراک‌گذاری دانش را به نمایش گذارد و مدیران سازمان‌های مورد نظر را در اولویت‌بندی و اجرای برنامه‌های مربوط به پیشبرد فعالیت‌های به اشتراک‌گذاری دانش یاری نماید.

به این ترتیب، پیشنهاد می‌گردد تا مدیران موضوع تحقیق با وقوف به مزایای سرشار نظام بالنده مدیریت دانش در ایجاد مزیت‌های نوین راهبردی، و در راستای غلبه بر کاستی‌هایی که در جریان تحقیق حاضر نمایان گردید، موضوع استقرار این نظام در سازمان‌های متنوع را در سرلوحه راهبردهای خویش قرار داده و همزمان با تمرکز بر فرایند به اشتراک‌گذاری دانش و بر اساس یافته‌های این تحقیق، برنامه‌های

متنوعی را در راستای بهبود وضعیت هر یک از عوامل کلیدی هشتگانه و مؤلفه‌های متناظر آنها حسب اولویت‌های مندرج در جدول ۱۴ طراحی و به اجرا گذارند. افزون بر نتایج یادشده، رهیافت‌های منتج از مبانی نظری تحقیق، چارچوبی مناسب را جهت سنجش وضعیت به اشتراک‌گذاری دانش در دیگر سازمان‌های دفاعی و غیردفاعی عرضه می‌دارد.

## منابع و مآخذ

### ۱. منابع فارسی

۱. اخوان، پیمان و باقری، روح‌اله (۱۳۸۹)، *مدیریت دانش از ایده تا عمل*، تهران، انتشارات آتی‌نگر.
۲. افزاره، عباس (۱۳۷۴)، *مدیریت دانش (مفاهیم، مدل‌ها، اندازه‌گیری و پیاده‌سازی)*، چاپ اول، تهران، انتشارات دانشگاه صنعتی امیرکبیر.
۳. بلدی، علی (تابستان ۱۳۸۸)، *مطالعه و بررسی وضعیت مدیریت دانش در ستاد نداجا و ارائه راهکارهای ارتقای آن*، پایان‌نامه مقطع کارشناسی ارشد رشته مدیریت منابع انسانی، تهران، دانشگاه مالک اشتر، مجتمع فناوری‌های نرم.
۴. حسینی، رضا، اخوان، پیمان و سنجدی، محمدابراهیم (پاییز ۱۳۸۹)، *عوامل کلیدی موفقیت مدیریت دانش*، تهران، انتشارات آتی‌نگر.
۵. حسین‌زاده، علی و محسن ناصری (۱۳۸۷)، *عدالت سازمانی، ماهنامه تدبیر*، سال هجدهم، شماره ۱۹۰.
۶. رضایی، زهرا (دی ۱۳۸۷)، *رابطه بین اعتماد فردی با تسهیم دانش در سازمان*، پایان‌نامه مقطع کارشناسی ارشد، رشته مدیریت دولتی، تهران، دانشگاه شاهد، دانشکده علوم انسانی.
۷. سیفالهی، ناصر و داوری، مجیدرضا (۱۳۸۷)، *مدیریت دانش در سازمان‌ها*، تهران، انتشارات آراد کتاب.
۸. عبادی، محمدباقر (تابستان ۱۳۸۹)، *بررسی چالش و موانع مستندسازی دانش ضمنی کارکنان سازمان صنایع هوافضا و ارائه پیشنهادهایی برای برون‌رفت از آنها*، پایان‌نامه مقطع کارشناسی ارشد رشته مدیریت، تهران، دانشگاه مالک اشتر، مجتمع فناوری‌های نرم.
۹. عدلی، فریبا (۱۳۸۴)، *مدیریت دانش حرکت به فراسوی دانش*، چاپ اول، تهران، انتشارات فراشناختی اندیشه.
۱۰. قلیچ‌لی، بهروز (تابستان ۱۳۸۸)، *مدیریت دانش فرایند خلق، تسهیم و کاربرد سرمایه فکری در کسب و کار*، تهران، انتشارات سمت.
۱۱. کشاورزی، علی حسین (۱۳-۱۴ بهمن سال ۱۳۸۶)، *موانع و تسهیل‌کننده‌های تسهیم دانش در سازمان‌ها*، ارائه‌شده در *اولین همایش مدیریت دانش*، تهران، مرکز همایش‌های بین‌المللی رازی.

### ۲. منابع انگلیسی

1. Alavi, M. & Leidner, D.E (2001), "Knowledge Management and Knowledge Management System: Conceptual Foundations & Research Issues", *MIS Quarterly*, Vol 25, No 1.

2. Bartol, K & Srivastava, A (2002), "Encouraging Knowledge Sharing: The Role of Organizational Reward Systems", *Journal of Leadership & Organizational Studies*, Vol 9, No. 1.
3. Brink, P (2001), *Measurement of Conditions for Knowledge Sharing*, Published in Proceedings 2nd European Conference on Knowledge.
4. Bock, G.W & Kim, Y.G (2002),"Breaking the Myths of Rewards: An Exploratory Study of Attitudes about Knowledge Sharing", *Information Resource Management Journal*, Vol 15, No 2.
5. Bock, G.W, Zmud, R.W., Kim, Y.G, & Lee, J.N (2005), "Behaviorial Intention Formation in Knowledge Sharing: Examining the Roles of Extrinsic Motivations, Social-Psychological Force & Organizational Climate", *MIS Quarterly*, Vol 29, No 1.
6. Connelly, C.E. & Kelloway, K (2003), "Predictors of Employees' Perceptions of Knowledge Sharing Cultures", *Leadership and Organizational Development Journal*, Vol 24, No 5.
7. Cummings, J (2003), *Knowledge Sharing: A Review of the Literature*, The World Bank Washington, D. C, available in <http://worldbank.org>
8. Delong, D, & Fahey, L (2000), "Diagnosing Cultural Barriers to Knowledge Management", *Academy of Executive*, Vol. 14, No. 4.
9. Fullan, Michael (2001), *Leading in a Culture of Change*, Sanfrancisco, CA, Yossey-Bass.
10. Greenberg, Jerald and Baron, A. Robert (1990), *Behavior in Organizations, Understanding and Managing the Human Side of Work*, Third Edition, Allyn and Bacon.
11. Greenberg, J & Baron, R.A (2000), *Behavior in Organizations*, New York, Prentic-Hall.
12. Gupta, J (2003), *Creating Knowledge Based Organizations*, PA, USA, Ida Group Publishing.
13. Hansen, M.T, Nohria, N. And Tiren, T (1999), "What is your Strategy for Managing Knowledge", *Harvard Business Review*, Vol 77, No, 2.
14. Holsapple, C (2005), "The Inseparability of Modern Knowledge Management and Computer-based Technology", *Journal of Knowledge Management*.
15. Katz, R. and Allen, T.J (1982), "Investigating the not Invented here (NIH) Syndrome: a Look at the Performance, Tenure, and Communication Patterns of 50 R&D Project Groups", *R&D Management*.
16. Knowledge-based Enterprises, available in <http://www.business.queensu.ca/kbe>
17. Nonaka, I & Takeuchi, H (1995), *The Knowledge Creating Company: How Japanes Create the Dynamics of Innovation*, New York, Oxford University Press.
18. Nahapiet, J & Ghoshal, S (1998), "Social Capital, Quarterly Capital, and the Organizational Advantage", *Academy of Management Review*, Vol 32, No. 2.
19. Osterloh, M & Frey, B.S (2000), "Motivation, Knowledge Transfer and Organizational Forms", *Organization Science*, Vol 11, No 5.
20. O'Dell, C. and Grayson, C.J (1998), "If Only We Knew What We Know: Identification and Transfer of Internal Best Practices", *California Management Review*.

21. Stauffer, D (1999), *Why People Hoard Knowledge*, Across the Board.
22. Wang, Hhui, Tsui, Anne S. and Xin, Katherine R (2011), "CEO Leadership Behaviors, Organizational Performance, and Employees ' Attitudes", *The Leadership Quarterly*.
23. Wing, S. Chow and Lai, Sheung Chan (2008), "Social Network, Social Trust, and Shared Golas in Organizational Knowledge Sharing", *Journal of Information and Managemet*.