

Investigating the factors facilitating knowledge sharing in the Water and Sewerage Organization of Sistan and Baluchestan Province

Vahid Pourshahabi^{1*}, Mahboubeh Bakhshi²

1. Faculty Member, Department of Management, Zahedan Branch, Islamic Azad University, Zahedan, Iran. (Corresponding Author). Email: v.pourshahabi@iauzah.ac.ir
2. Masters student, Department of Management, Zahedan Branch, Islamic Azad University, Zahedan, Iran.

Received: 14/7/2021; Accepted: 6/6/2022

DOI: [10.30495/msds.2022.1935580.1008](https://doi.org/10.30495/msds.2022.1935580.1008)

Extended Abstract

Abstract

The products and services produced by organizations depend on how they are combined and used, which is a function of the company's knowledge. Therefore, today, the ability to manage knowledge is vital for organizations, and knowledge creation and sharing have become important competitive factors. Therefore, recognizing the factors that facilitate the implementation and sharing of knowledge, as well as applying these factors, can be a blueprint and guide for better management. In this study, the factors facilitating knowledge sharing in the Water and Sewerage Organization of Sistan and Baluchestan Province have been studied using the variables of information technology, strategy, structure, and organizational culture. This research is survey research in terms of practical purpose and method. The statistical population of the study is the staff of Sistan and Baluchestan Water and Sewerage Organization and the number of sample members is 92 people who were selected by the available sampling method. A questionnaire was used to collect data. Data analysis was performed by a one-sample t-test with SPSS 19 software and structural equations with Lisrel 8.5 software. Based on the results, the four factors studied include the variables of information technology, strategy, organizational structure and culture, factors that facilitate knowledge sharing in the organization under study.

Introduction

Nowadays, meeting the needs of customers and employees is possible only by relying on up-to-date knowledge and keeping up with global information, using new technologies, and saving time and resources. Therefore, keeping up with the latest world knowledge and using new scientific advances is a condition for the organization to survive in today's turbulent world. Organizations will not be able to make the right and timely decisions if they do not have the latest information and knowledge in line with global developments. In such circumstances, the creation of knowledge in the organization alone cannot be a way to achieve the goals and missions of the organization; In fact, the created knowledge must be circulated in the body of the organization and transferred to all levels. One of the most important factors and parts of knowledge management, which is the basis of many knowledge management strategies, is knowledge sharing or knowledge sharing. Therefore, the study of facilitators of knowledge sharing is very important, and in this study, an attempt has been made to investigate the facilitators of knowledge sharing in a targeted and specific manner in the Water and Sewerage Organization of Sistan and Baluchestan Province.

Case study

The statistical population of the study is the staff of the Water and Sewerage Organization of Sistan and Baluchestan Province.

Theoretical framework

It is now recognized that organizations need to properly manage their intellectual capital and technical tools that are in the realm of information. In this regard, knowledge management is a methodology for producing, maintaining, and utilizing all the facilities of a huge set of knowledge that every organization uses in its daily activities. Knowledge is the process that assists organizations in finding, selecting, organizing, disseminating, and transmitting information for activities such as problem-solving, dynamic learning, strategic planning, and decision making. Sharing knowledge by one person means guiding another person according to their thoughts and views; to help him see his situation better. Knowledge sharing is a key factor in the success of an organization because it can lead to the faster spread of knowledge to parts of the organization that can take advantage of it. Knowledge sharing allows ideas to be shared. Despite the increasing importance of knowledge as a strategic resource for organizations, there is still a lack of full understanding of implementing knowledge management strategies. In other words, many managers do not have enough information about how to implement knowledge management strategies. Factors facilitating knowledge sharing have been studied in many studies. But it

is certain that the extent of these factors depends on the communities under study and is directly related to the existing contexts in organizations that have implemented a knowledge management system. Therefore, successful implementation of knowledge management requires a comprehensive and inclusive approach to various organizational factors; By identifying key factors, appropriate strategies can be adopted to implement the knowledge management system.

Methodology

This research is survey research in terms of applied purpose and terms of implementation method. The statistical population of the study is the staff of Sistan and Baluchestan Water and Sewerage Organization and the number of sample members is 92 people who were selected by the available sampling method. A questionnaire was used to collect data. Data analysis was performed by a one-sample t-test with SPSS 19 software and structural equations with Lisrel 8.5 software.

Discussion and Results

The result of the study of the first sub-hypothesis of the research on the desirability of information technology as a driving factor in data sharing in the Water and Sewerage Organization of Sistan and Baluchestan Province is 0.56. The result of the study of the second sub-hypothesis that the desirability of organizational strategy as a driving factor in the sharing of water in the Water and Sewerage Organization of Sistan and Baluchestan Province is 0.87. The results of the third sub-hypothesis on the desirability of organizational structure as a driving factor in the sharing of water in the Water and Sewerage Organization of Sistan and Baluchestan Province is 0.69. Also, the fourth sub-hypothesis about the desirability of organizational culture as a driving factor in sharing in the Water and Sewerage Organization of Sistan and Baluchestan Province, which is 0.80.

Conclusion

Five hypotheses were developed to conduct this research. After analyzing the data, it can be concluded that the factors of information technology, organizational strategy, organizational structure, and organizational culture are effective in facilitating knowledge sharing.

Keywords: Facilitating factors; knowledge sharing; organizational strategy; organizational structure; organizational culture.

بررسی عوامل تسهیل کننده به اشتراک گذاری دانش در سازمان آب و فاضلاب استان سیستان و بلوچستان

وحید پورشهابی*^۱، محبوبه بخشی^۲

چکیده: محصولات و خدمات تولید شده توسط سازمان‌ها به چگونگی ترکیب و بکارگیری آنها بستگی دارد که این خود تابعی از دانش شرکت است. بنابراین، امروزه توانایی مدیریت دانش برای سازمان‌ها اهمیت حیاتی دارد و خلق و تسهیم دانش به عوامل مهم رقابتی تبدیل شده‌اند. از اینرو، شناخت عواملی که باعث تسهیل در پیاده‌سازی و به اشتراک گذاری دانش می‌گردد و نیز بکارگیری این عوامل، می‌تواند یک نقشه و راهنما برای مدیریت بهتر آن باشد. در این پژوهش، عوامل تسهیل کننده به اشتراک گذاری دانش در سازمان آب و فاضلاب استان سیستان و بلوچستان با استفاده از متغیرهای فناوری اطلاعات، استراتژی، ساختار و فرهنگ سازمانی، مورد بررسی قرار گرفته‌اند. این تحقیق از نظر هدف کاربردی و به لحاظ روش اجرا یک تحقیق پیمایشی است. جامعه آماری تحقیق کارکنان سازمان آب و فاضلاب استان سیستان و بلوچستان می‌باشد و تعداد اعضای نمونه ۹۲ نفر می‌باشند که با روش نمونه‌گیری در دسترس انتخاب شدند. به منظور جمع‌آوری داده‌ها از ابزار پرسشنامه استفاده شد. تجزیه و تحلیل داده‌ها به روش آزمون تی تک نمونه ای با نرم افزار SPSS 19 و معادلات ساختاری با نرم‌افزار Lisrel 8.5 انجام گرفت. بر اساس نتایج بدست آمده، چهار عامل مورد بررسی شامل متغیرهای فناوری اطلاعات، استراتژی، ساختار و فرهنگ سازمانی عوامل تسهیل کننده به اشتراک گذاری دانش در سازمان مورد بررسی می‌باشند.

واژگان کلیدی: عوامل تسهیل کننده، به اشتراک گذاری دانش، استراتژی سازمانی، ساختار سازمانی، فرهنگ سازمانی.

۱. نویسنده مسئول - استادیار، گروه مدیریت، واحد زاهدان، دانشگاه آزاد اسلامی، زاهدان، ایران.
v.pourshahabi@iauzah.ac.ir
۲. دانشجوی کارشناسی ارشد، گروه مدیریت، واحد زاهدان، دانشگاه آزاد اسلامی، زاهدان، ایران.

مقدمه

در عصر حاضر، پاسخگویی به نیازهای مشتریان و کارکنان تنها با اتکاء به دانش به روز و همگام با اطلاعات جهانی، استفاده از فناوری‌های جدید و صرفه جویی در زمان و منابع امکانپذیر است. لذا، همراه شدن با دانش روز دنیا و استفاده از پیشرفت‌های نوین علمی، شرط ماندگاری سازمان در دنیای متلاطم امروز است. چنانچه سازمان‌ها از اطلاعات و دانش نوین و مطابق با پیشرفت‌های جهانی برخوردار نباشند، قادر به اتخاذ تصمیمات درست و به هنگام نیز نخواهند بود. دانش، به عنوان نیروی محرکه پیشبرد کارها در سازمان، موجب شده است که مدیران به جای تکیه بر توان بدنی کارکنان به قدرت دانش در سازمان تأکید نمایند. در چنین شرایطی خلق و ایجاد دانش در سازمان به تنهایی نمی‌تواند راهکاری برای دستیابی به اهداف و مأموریت‌های سازمان باشد؛ در واقع دانش ایجاد شده باید در بدنه سازمان به گردش درآمده و به تمامی سطوح انتقال یابد. بر این اساس، سازمان‌ها باید دانش و مدیریت دانش را برای دستیابی به بهره‌وری نیروی انسانی، تواناسازی کارکنان، کاهش زمان تصمیم‌گیری، اثربخشی سازمانی، رضایت شغلی کارکنان، کاهش هزینه‌ها، مزیت رقابتی، افزایش خلاقیت و نوآوری، در سازمان‌ها نهادینه کنند (Beror, 2004; Plessis, 2007). یکی از مهم‌ترین عوامل و بخش‌های مدیریت دانش که پایه بسیاری از استراتژی‌های مدیریت دانش است، اشتراک دانش یا تسهیم دانش می‌باشد (Eftekhari, 2006; Stuckey & Arkell, 2008). اشتراک دانش، تسهیم داوطلبانه مهارت‌ها و تجربه‌های اکتسابی به سایر افراد است. اشتراک دانش، قدرتی برای تشویق مبادله و خلق دانش به منظور شناخت مزایای رقابتی آنها است (Liao et al., 2004). کینگ (۲۰۰۸) معتقد است اشتراک دانش برای سازمان‌هایی که می‌خواهند از دانش خود برای دستیابی به منفعت و پیشرفت خود استفاده نمایند دارای اهمیت است (King, 2008). بنابر اعتقاد جو (۲۰۰۸) اشتراک دانش بسیار مهم است چرا که بدون آن دانش فردی به دانش سازمانی تبدیل

¹ King

² Jo

نخواهد شد (Jo, 2008). لذا، بررسی عوامل تسهیل کننده به اشتراک گذاری دانش از اهمیت زیادی برخوردار است و در این پژوهش تلاش شده است تا عوامل تسهیل کننده به اشتراک گذاری دانش به صورت هدفمند و ویژه در سازمان آب و فاضلاب استان سیستان و بلوچستان مورد بررسی قرار گیرد.

مبانی نظری تحقیق

در دنیای پیچیده امروز، دانش سازمانی به سرعت در حال تبدیل شدن به مزیت رقابتی اصلی سازمان‌ها است. امروزه، دانش به عنوان یک سرمایه مورد توجه مدیران قرار می‌گیرد. دانش سازمانی در دنیای پرشتاب معاصر، فرصتی مناسب برای سازمان‌هایی است که به خوبی آن را می‌شناسند و مدیریت می‌کنند و در عین حال تهدیدی جدی است برای سازمان‌هایی که به تحولات محیطی کم توجه بوده و آن را نمی‌شناسند (Chan & Nevo, 2007). در خلال دهه گذشته این آگاهی حاصل گشته که سازمان‌ها باید سرمایه معنوی و ابزارهای فنی خود را که در قلمرو اطلاعات قرار دارند به درستی مدیریت کنند (Davenport & Klahr, 1998). در این راستا، مدیریت دانش یک متدولوژی برای تولید، حفظ و بهره برداری از تمام امکانات مجموعه عظیمی از دانش است که هر سازمان در فعالیت‌های روزانه خود از آنها بهره می‌برد (Sanghani, 2009; Wiig, 1997). مدیریت دانش، فرآیندی است که سازمان‌ها را در یافتن، گزینش، سازماندهی، انتشار و انتقال اطلاعات برای فعالیت‌هایی همچون حل مشکل، یادگیری پویا، برنامه‌ریزی استراتژیک و تصمیم‌گیری یاری می‌دهد (Firestone & McElroy, 2005). توجه به مدیریت دانش و حمایت از آن، شرایط مطلوبی را برای هر سازمانی بوجود می‌آورد تا علاوه بر این که در محیط پیچیده رقابتی حیات مستمر داشته باشد، بتواند گوی سبقت را از سایرین ربوده و پیشتاز عرصه‌های فعالیت باشد. بطور کلی، تلاش مدیریت دانش در آشکار کردن سرمایه‌های ضمنی و ناملموس و به کار بردن آنها برای بقای سازمان و مزیتی در عرصه رقابت سازمانی است. بر اساس این مفاهیم می‌توان مدیریت دانش را شامل فرآیند مدیریت دانش، فناوری، استراتژی و رفتار سازمانی، دانست (Jafari et al., 2007; Snowden, 2000).

دولت جمهوری اسلامی ایران در برنامه توسعه چهارم کشور، توسعه مبتنی بر دانایی (دانش-محور) را به عنوان یکی از محورهای اساسی این برنامه قرار داده است (Hassanzadeh, 2010). در قانون برنامه چهارم توسعه اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی، بخش اول به رشد اقتصاد ملی دانایی محور و بخش چهارم به توسعه مبتنی بر دانایی اختصاص یافته؛ اما براساس مطالعات و تحقیقاتی که توسط پژوهشگران انجام گردیده، تاکنون مدیریت دانش بصورت عملی، در بسیاری از سازمان‌ها پیاده‌سازی نشده و بخش یا واحدی تحت عنوان مدیریت دانش در این سازمان‌ها وجود ندارد. با عنایت به جایگاه و اهمیت سازمان آب و فاضلاب، پرواضح است که در بحث سازمان‌های یادگیرنده این سازمان باید پیشرو باشد. از آنجا که برای دستیابی به توسعه، مدیریت دانش یک عامل اساسی به شمار می‌رود، چنانچه دانش به صورت اصولی مدیریت نشود و دانش فردی به دانش جمعی تبدیل نگردد، نمی‌توان دانش را به عنوان عامل توسعه قلمداد کرد. لذا سوال اصلی این تحقیق عبارت است از این که: عوامل تسهیل کننده به اشتراک گذاری دانش در سازمان آب و فاضلاب استان سیستان و بلوچستان کدامند؟

مروری بر پیشینه تحقیق

بررسی پژوهش‌های انجام گرفته در رابطه با عوامل مؤثر بر اشتراک دانش، نشان می‌دهد که می‌توان این نوع پژوهش‌ها را به دو دسته تقسیم بندی کرد: پژوهش‌هایی که با هدف شناسایی عوامل مشوق و بازدارنده اشتراک دانش در سازمان‌ها انجام شده است؛ و پژوهش‌هایی که عوامل خاصی را به عنوان متغیر انتخاب و به بررسی تأثیر و وضعیت آنها در سازمان‌ها پرداخته اند. به عنوان مثال، کانلی و کلاوی (۲۰۰۱) در پژوهشی به بررسی تأثیر عوامل سازمانی چون حمایت مدیریت، فرهنگ تعاملی و فناوری‌های مرتبط با اشتراک دانش و عوامل فردی چون سن، جنسیت و پست سازمانی بر فرهنگ اشتراک دانش کارکنان پرداختند و به این نتیجه رسیدند که دو عامل سازمانی (حمایت مدیریت و فرهنگ

¹ Connelly, C., & Kelloway, K.

تعاملی)؛ همچنین یک عامل فردی (یعنی جنسیت) تأثیری بسزا در فرهنگ اشتراک دانش میان کارکنان دارد (Connelly & Kelloway, 2001). در همین رابطه، نئو^۱ (۲۰۰۲) نیز در پژوهشی در خصوص عوامل تأثیرگذار بر اشتراک دانش در یکی از شرکت‌های خبری سنگاپور، دریافته است که عوامل فرهنگی تأثیر مثبتی بر تصمیم‌گیری فردی مبتنی بر اشتراک یا عدم اشتراک دانش می‌گذارد. مطالعه او آشکار کرد که نبود انگیزه، حمایت مدیریتی، اعتماد و روحیه کار گروهی، موانع اصلی و عمده در اشتراک دانش هستند (Neo, 2002).

نتایج بررسی پژوهش‌ها نشان می‌دهد که بسیاری از عوامل سازمانی چون ایجاد انگیزه و نظام پاداش دهی، حمایت مدیریتی، امنیت شغلی، جو سازمانی و فناوری اطلاعات، از عوامل تأثیرگذار بر اشتراک دانش در سازمان‌ها شناخته شده و در بسیاری از پژوهش‌ها، وضعیت نامناسب و یا نبود این عوامل باعث شده آنها موانع اشتراک دانش معرفی شوند. افزون بر این، در راستای تأثیر عوامل فردی نیز پژوهش‌هایی انجام شده است (Yun & Allyn, 2005). نتایج این گونه پژوهش‌ها نشان می‌دهد که عوامل فردی نیز در افزایش تمایل افراد نسبت به شرکت در فعالیت‌های اشتراک دانش، نقش مؤثری داشته است. انگیزه‌های فردی به عنوان عاملی مهم در این رابطه شناسایی و به سازمان‌ها پیشنهاد شده است علاوه بر توجه به دیگر عوامل، به انگیزه‌های فردی که ناشی از شخصیت فرد هستند نیز توجه ویژه‌ای داشته باشند. در پژوهشی با عنوان «عوامل ساختاری مؤثر بر نوآوری و خلق دانش در سازمان‌ها (مطالعه موردی سازمان امور مالیاتی کشور)» که در سال ۱۳۸۹ توسط ناصحی فرد و همکاران انجام شده است «وجود پست‌های سازمانی رسمی برای پیشبرد فرآیند خلق دانش» از بالاترین اولویت تأثیرگذاری برخوردار بوده و عامل «وجود ساختارهای غیر رسمی در سازمان» به عنوان عاملی با کمترین اهمیت شناخته شده است (Nasehifar et al., 2010). همچنین، «بررسی تأثیر سرمایه اجتماعی در توسعه مدیریت دانش (مطالعه موردی سازمان امور مالیاتی کشور)» پژوهشی است که در سال ۱۳۹۰

¹ Neo, J.

توسط مهدیان راد و فضلی رابطه سرمایه اجتماعی و مدیریت دانش را در سازمان امور مالیاتی کشور مورد بررسی قرار داده و نتیجه این مقاله حاکی از معنادار بودن تأثیر سرمایه اجتماعی بر مدیریت دانش بوده است (Mahdianrad & Fazli, 2012). نتایج مطالعه میرزایی و نظری (۱۳۹۹) تحت عنوان «شناسایی و رتبه‌بندی موانع اشتراک دانش (مورد مطالعه: اداره مخابرات شرکت ملی مناطق نفت خیز جنوب)» با هدف شناسایی و رتبه‌بندی موانع اشتراک دانش با استفاده از تحلیل سلسله‌مراتبی فازی، نشان داده که موانع فردی در رتبه اول، موانع فناورانه، در رتبه دوم، و موانع سازمانی در رتبه سوم قرار دارند (Mirzaei & Nazari, 2021). نتایج مطالعه قربانی و همکاران (۱۳۹۹) تحت عنوان «شناسایی و اولویت‌بندی عوامل کلیدی تأثیرگذار بر اشتراک درون‌سازمانی دانش در شرکت‌های دانش‌بنیان مستقر در پارک‌های علم و فناوری» که با استفاده از روش دیمتل انجام شده نشان می‌دهد رویه‌های رسمی و غیر رسمی، سیاست درهای باز، و راهبرد اشتراک دانش از تأثیرگذارترین عوامل اشتراک دانش و در مقابل، ارتباطات و شبکه، دانش افراد و سیستم حافظه تعاملی، از تأثیرپذیرترین عوامل است (Ghorbani et al., 2020). نتایج پژوهش زرنندی و فرهادپور (۱۴۰۰) تحت عنوان «مورد پژوهی تأثیر ابعاد فرهنگ اطلاعاتی سازمان بر گرایش به اشتراک دانش کارکنان» نشان می‌دهد که فرهنگ اطلاعاتی سازمان تأثیر مثبت و معنی‌داری بر گرایش کارکنان دانشگاه آزاد اسلامی اهواز به اشتراک دانش دارد ().

مفاهیم مدیریت دانش

مباحث پیرامون مدیریت دانش، مجموعه‌ای غنی و متنوع از مفاهیم را بوجود آورده است. در توصیف مفهوم مدیریت دانش، فرایند دانش در سازمان‌ها یعنی ذخیره‌سازی، جمع‌آوری، سازماندهی، تسهیم، کنترل، خلق، انتشار، کدگذاری، استفاده و بکارگیری بایستی مورد توجه قرار گیرد. نظریه‌های مختلف این فرایند را از زوایا و ابعاد متفاوتی مورد نظر قرار داده‌اند. فرضیه اساسی در مورد مدیریت دانش این است که سازمان‌هایی که دانش خود را بهتر مدیریت می‌کنند در برقراری ارتباط با چالش‌های محیط کاری خود موفق‌تر هستند. مدیریت دانش به عنوان محوری برای دستیابی به فرایندها و بهبود

خدمات، تصمیم‌گیری‌های اجرایی و تطبیق و تحول سازمانی در نظر گرفته می‌شود (Handzic et al., 2007).

مدیریت دانش، رویکردی سیستمی و یکپارچه است که تمامی دارایی‌های اطلاعاتی سازمان، اعم از مستندات، پایگاه داده‌ها، خط‌مشی‌ها، رویه‌ها و تجربیات کارکنان و سازمان را در بر می‌گیرد و به اشتراک می‌گذارد. مدیریت دانش سکوی تسهیل‌کننده استخراج، ذخیره‌سازی، یکپارچه‌سازی، انتقال، مشاهده، تجزیه و تحلیل، سازمان‌دهی، بهبود و تسهیم تجارب کسب و کار، به عنوان ابزار، روش و راهبرد در سازمان به کار می‌رود (Mirzaei & Nazari, 2021).

تعاریف دانش

دانش، ترکیبی از تجربیات، ارزش‌ها، اطلاعات و بینش خاص است که چهارچوبی برای ارزیابی و تفسیر تجربیات جدید فراهم می‌کند. به همین دلیل، در اختیار داشتن کارکنان دانشی برای سازمان سرمایه‌ای ارزشمند محسوب می‌شود و این افراد می‌توانند دانش خود را با اعضای درون و بیرون سازمان به اشتراک بگذارند (Zarandi & Farhadpoor, 2021).

مهم‌ترین ویژگی دانش، یگانگی و مبتکرانه بودن آن است. دانش یکی از دارایی‌های استراتژیک سازمان است و از منابع اصلی برای همه نوع کسب و کاری محسوب می‌شود (Cabrera, 2002). دانش، اطلاعات ترکیب شده با تجربه، شرایط، تفسیر و تفکر است. دانش، منبع قابل تجدیدی است که همواره می‌تواند مورد استفاده قرار گیرد، و از طریق استفاده و ترکیب با تجربه کارکنان اندوخته شود. انسان‌ها دارای دانش‌اند و دانش نمی‌تواند بیرون از اذهان افراد یک سازمان به وجود آید (Ghlichlee, 2019). در تعریفی دیگر، داوونپورت^۱ (۱۳۷۹) دانش را ترکیبی منعطف و قابل تبدیل از تجارب، ارزش‌ها و اطلاعات معنی‌دار می‌داند که چارچوبی را برای ارزیابی و انسجام اطلاعات و تجارب جدید ارائه می‌دهد (Kameli, 2008). بر اساس تعریف بارنی^۲ (۱۹۹۱) داده‌ها همان اعداد خام اشکال

¹ Davenport

² Barney

بدون زمینه و تفسیر، نمودارها و سمبل‌هایی از واقعیت‌های عینی هستند که به تنهایی معنی‌دار نمی‌باشند. اطلاعات از معنا دادن به داده‌ها ایجاد می‌شوند. دانش همان اطلاعاتی است که بصورت مرتبط معنی‌دار بوده و قابل اجرا می‌باشد (Barney, 1991).

اشتراک گذاری دانش

به اشتراک گذاشتن دانش توسط یک نفر، یعنی این که او فرد دیگری را با توجه به افکار و دیدگاه‌های خود راهنمایی کند؛ با این هدف که به او کمک نماید تا موقعیت خود را بهتر ببیند (Mirzaei & Nazari, 2021).

فرایند اشتراک گذاری عبارت از توزیع دانش میان کارکنان تا نقاط فعالیت و حتی فراتر از آن، به بیرون از سازمان است. دانش تنها دارایی شناخته شده است که وقتی دیگران در آن سهم می‌شوند، افزایش می‌یابد و تسهیم و توزیع آن به رشد آن کمک می‌کند (Hamidizadeh, 2010). اشتراک گذاری دانش در موفقیت سازمان، عاملی کلیدی است چرا که می‌تواند سبب گسترش سریع‌تر دانش به بخش‌هایی از سازمان که قادر به بهره برداری از آن هستند، شود. اشتراک گذاری دانش باعث به اشتراک گذاشتن ایده‌ها می‌شود. ایده‌ها زمانی بیشترین تأثیر را به همراه دارند که به جای اینکه تنها در اختیار تعداد کمی قرار گیرند، به طور گسترده در همه جا مورد استفاده باشند. ساز و کارهایی از جمله گزارش‌های کتبی، شفاهی، عینی، بازدید محلی و فعالیت‌های اعزامی، برنامه‌های چرخشی، برنامه‌های آموزشی و تربیتی و برنامه‌های استانداردسازی به پیشبرد این فرایند کمک می‌کنند (Hamidizadeh, 2010). مک‌درموت^۱ بیان می‌کند که فرد دانش خود را با دیگری به اشتراک می‌گذارد تا بتوانند شرایط را بهتر درک کنند. فردی که دانش خود را تسهیم می‌کند باید از هدف دانش، موارد استفاده آن و الزامات و نیازهای شخصی که اطلاعات را دریافت می‌کند، اطلاع داشته باشد. در غیر این صورت ممکن است دانش به فردی منتقل شود که نیازی به آن ندارد و مورد استفاده قرار نگیرد (Lin & Lee, 2004). انتقال و نشر

¹ McDermott

دانش فرصت‌هایی را برای به حداکثر رساندن توان سازمان برای برآورده کردن نیازها، افزایش کارایی برای حل مسائل و رسیدن به مزیت رقابتی فراهم می‌کند.

عوامل تسهیل‌کننده به اشتراک‌گذاری دانش

با وجود افزایش اهمیت دانش به عنوان یک منبع راهبردی برای سازمان‌ها، هنوز هم درک کاملی از پیاده‌سازی راهبردهای مدیریت دانش وجود ندارد. به عبارت دیگر، بسیاری از مدیران در مورد چگونگی پیاده‌سازی راهبردهای مدیریت دانش اطلاعات کافی ندارند (Al-Hakim & Hassan, 2013). مشکل اکثر سازمان‌ها، شناخت مؤثر از خلق دانش جدید، ضبط و به اشتراک‌گذاری و استفاده مناسب از آن برای به دست آوردن مزیت رقابتی است. لذا، سازمان‌ها نیازمند توسعه سیستم مدیریت دانش خود هستند که این سیستم به اطلاعات کاربردی برای مدیریت دانش سازمانی اشاره دارد. هدف از سیستم‌های مدیریت دانش سازمانی، حمایت از ایجاد، انتقال و کاربرد دانش در سازمان است (Jan & Contreras, 2016).

اشتراک دانش، شاخص‌ترین مؤلفه مدیریت دانش محسوب می‌شود و تمایل کارمندان در به اشتراک‌گذاری دانش ارزشمندشان با دیگران و اقدامات آن‌ها جهت انتشار و تبادل اطلاعات مربوطه با دیگر اعضای سازمان تعریف می‌شود. ترغیب و تشویق افراد در به اشتراک‌گذاری دانش می‌تواند با شکل‌های مختلف بیان شود که از ساختارهای مؤسسه‌ای یا نهادی و ساختارهای عقاید شخصی ریشه می‌گیرد (Mirzaei & Nazari, 2021).

عوامل تسهیل‌کننده اشتراک دانش تاکنون در تحقیقات بسیاری مورد بررسی قرار گرفته است. اما مسلم است که گستردگی این عوامل به جوامع مورد بررسی بستگی داشته و ارتباط مستقیمی با زمینه‌های موجود در سازمان‌هایی دارد که اقدام به پیاده‌سازی نظام مدیریت دانش نموده‌اند. بنابراین، اجرای موفقیت‌آمیز مدیریت دانش نیازمند نگرشی همه‌جانبه و فراگیر به عوامل مختلف سازمانی است؛ به گونه‌ای که با شناسایی عوامل کلیدی بتوان راهبردهای مناسب برای پیاده‌سازی نظام مدیریت دانش را اتخاذ نمود.

در پژوهش‌های انجام شده، تأثیر عوامل مختلفی از قبیل ابزارهای الکترونیکی و بین‌فردی (Bordia et al., 2006) فرهنگ و جو سازمانی (Taylor & Wright, 2004)، ویژگی‌های شخصی (Cabrera et al., 2006)، مشوق‌ها (Shah, 2006)، فرهنگ یادگیری (Wasko & Faraj, 2005)، بر اشتراک دانش مورد بررسی قرار گرفته است.

اسکرایم و آمیدون^۱ در خصوص پیاده سازی مدیریت دانش هفت عامل کلیدی را شناسایی کرده اند. این عوامل عبارتند از: الزام مستحکم کسب و کار به اجرای مدیریت دانش، چشم انداز و نقشه دانش، رهبری دانش، فرهنگ ایجاد و تشریک دانش، یادگیری مستمر، زیر ساخت تکنولوژیک مناسب، و فرایندهای سیستماتیک دانش سازمانی (Talebi & Salimi Turkmani, 2011).

همچنین، داوِنپورت^۲ و همکاران، یک مطالعه اکتشافی در سی و یک پروژه مدیریت دانش در بیست و چهار شرکت انجام دادند. هدف این مطالعه گسترده، تعیین عوامل کلیدی مرتبط با پیاده‌سازی مدیریت دانش بود. آنها از میان ۱۸ پروژه موفق، هفت عامل کلیدی موفقیت را شناسایی کردند که عبارتند از: ارزش صنعت، زبان و هدف مشترک، ساختار دانش انعطاف پذیر و استاندارد، کانال‌های چندگانه برای انتقال دانش، فرهنگ دانش پسند، زیرساخت سازمانی و فنی، اقدامات انگیزشی و حمایت مدیریت ارشد (Rahnvard & Mohammadi, 2009).

از سوی دیگر، مدل سازمان بهره‌وری آسیایی^۳ (۲۰۰۷)، عوامل تسهیل کننده مدیریت دانش در سازمان‌های بخش دولتی را رهبری، افراد، فرایندها و تکنولوژی می‌داند. این مدل تأکید بسیاری بر رهبری داشته و حمایت‌های رهبری در سازمان را عامل مؤثر بر خلق دانش و موفقیت نظام مدیریت دانش می‌داند (APO, 2007).

¹ Scream and Amidone

² Davenport

³ Asian Productivity Organization (APO)

کوانیو وانگ و ایلاین اسپینوال^۱ (۲۰۰۵) تعداد عوامل مدیریتی را که بر روی پیاده سازی موفق مدیریت دانش موثر می‌باشند را در قالب ۱۱ مورد بیان داشته‌اند. عوامل استخراج شده توسط وانگ و اسپینوال موارد یازده گانه شامل عوامل زیر می‌باشد: رهبری و حمایت رهبری، فرهنگ، فناوری اطلاعات، اهداف و استراتژی، ارزیابی، زیرساخت‌های سازمانی، فعالیت‌ها و فرآیندهای سازمانی، مشوق‌ها، منابع، آموزش، مدیریت منابع انسانی (Talebi & Salimi Turkmani, 2011).

با توجه به بررسی پیشینه، در این پژوهش ۴ عامل ساختار سازمانی، استراتژی‌های دانش، فناوری اطلاعات و فرهنگ سازمانی به عنوان عوامل تسهیل کننده به اشتراک گذاری دانش در سازمان آب و فاضلاب استان سیستان و بلوچستان مورد بررسی قرار می‌گیرند. در ادامه به توضیح هر یک از این عوامل پرداخته می‌شود.

۱- ساختار سازمانی

ساختار سازمانی مناسب، ساختاری است که از انعطاف و پویایی لازم برخوردار باشد تا ارتباطات به مرزهای گروهی، بخشی و حتی سازمانی محدود نشود و امکان برقراری ارتباط با محیط بیرون از سازمان برای کارکنان به سادگی مقدور باشد و به عبارتی جنبه غیررسمی ساختار سازمانی، نقش مهمی در توسعه تعاملات ایفا کند. چنین ارتباطی امکان دستیابی به دانش گروه‌های خارج از سازمان را نیز میسر می‌کند (Bagheri Armaki, 2011). ساختار سازمانی مناسب از طریق افزایش توان تسریع و تسهیل تصمیم گیری و واکنش مناسب نسبت به محیط و حل تعارض‌های بین واحدها شاید نقش مثبتی در گرایش افراد به اشتراک دانش داشته باشد (Pezeshki Rad et al., 2010).

۲- استراتژی‌های دانش

استراتژی‌های دانش، استراتژی‌هایی هستند که مسیر اهداف دانشی را در سازمان مشخص می‌کنند. سازمان‌هایی که می‌خواهند مدیریت دانش را اجرا نمایند، علاوه بر اهداف

¹ Cuano Wang and Elaine Spinwall

معمولی سازمانی، باید اهداف دانشی خود را نیز معین نمایند و پس از آن با تعریف راهبردهای دانشی، دستیابی به آن اهداف را مشخص کنند. با توجه به اینکه اهداف دانشی و به تبع آن راهبردهای دانشی با ساختارهای سلسله مراتبی و سنتی سازگار نمی باشد، لذا توجه به فرآیندها در سازمان های دانش محور بسیار حائز اهمیت است. ساختارهای سلسله مراتبی با این نگرش کمتر همخوانی دارند و بیشتر وظیفه ها را پوشش می دهند تا فرآیندها را (Akhavan, 2010).

۳- فناوری اطلاعات

شمار زیادی از محققان اشاره کرده اند که سیستم های فناوری اطلاعات سازوکار مهمی در مدیریت دانش به حساب می آیند. فناوری اطلاعات به عنوان یک ابزار قوی، موثر و کارآمد در تمام جنبه های مدیریت دانش از قبیل تسخیر، اشتراک و کاربرد عمل می کند. فناوری هایی مانند سیستم مدیریت بانک های اطلاعاتی مرتبط، سیستم مدیریت اسناد، اینترنت، اینترنت، سیستم های پشتیبانی تصمیم، پست الکترونیک، موتورهای جستجو، داده کاوی، ذخیره داده ها و ... می توانند نقش اساسی در تسهیل مدیریت دانش داشته باشند؛ اما فناوری اطلاعات فقط نقش پشتیبان را در مدیریت دانش ایفا می کند. فناوری اطلاعات به افراد کمک می کند تا اطلاعات مورد نظر خود را پیدا نمایند اما تنها خود افراد می توانند تعیین کنند که آیا این اطلاعات مناسب نیاز آنها می باشد یا خیر (Sarlak et al., 2010). سیستم های فناوری اطلاعات وابستگی مثبتی با اشتراک دانش داشته اند. نتایج تحقیقات نشان می دهد که فناوری اطلاعات، عملکرد یک سازمان را به همان میزان اشتراک دانش در سازمان بهبود می دهد (French, 2010). بیشتر سازمان ها از فناوری های اطلاعات به عنوان ابزاری برای تسهیل اشتراک دانش و وضع قانون استفاده می کنند (Yi, 2005).

فناوری اطلاعات با فراهم کردن فضای ارتباطی بر خط، کمک بسیاری در پیشبرد و تسریع اهداف پروژه مدیریت دانش می نماید. زیرساخت های فناوری اطلاعات شامل سخت افزار، نرم افزار و شبکه افزار، پرتال ها و مخازن دانش، از عوامل مهم و تأثیرگذار در این رابطه می باشند (Jafari et al., 2007). هنگام ایجاد ابزارهای فناوری اطلاعات، علاوه بر

مدیریت دانش داخلی سازمان، مدیریت دانش در خارج سازمان نیز باید مد نظر قرار گیرد (Zack, 2007).

۴- فرهنگ سازمانی

تحقیقات و مطالعات نشان می‌دهد که فرهنگ نقش مهمی در تسهیل و یا جلوگیری از انتقال دانش در گروه‌هایی که اعضاء آن‌ها از گروه‌های مختلف هستند ایفا می‌کند. فرهنگ سازمانی یکی از مهم‌ترین عوامل موفقیت مدیریت دانش می‌باشد، عواملی مانند درگیری و درک کارکنان، یادگیری مستمر، محیط سازمانی ریسک پذیر، ارتباطات و همکاری، ارزش گذاری برای کارکنان و مدیریت منابع سازمانی و انگیزش پرسنل در مقوله فرهنگ سازمانی قابل گنجاندن است (Jafari et al., 2007). برخی محققین، تغییر فرهنگ سازمانی به سمت تقویت اشتراک گذاری دانش را یکی از ارکان اساسی موفقیت مدیریت دانش برشمرده‌اند. تغییر فرهنگ هم به عنوان یکی از ملزومات مدیریت دانش و هم بعنوان یکی از نتایج و تأثیرات آن محسوب می‌شود (Hassanzadeh, 2010).

بر اساس نظر هافستد^۱ (۱۹۹۰) فرهنگ، اجتماع نامحسوسی از صفات است که یک گروه، سازمان یا جامعه را از دیگر گروه‌ها متمایز می‌کند. فرهنگ سازمانی یکی از مؤلفه‌های اساسی موفقیت سازمان در یادگیری سریع سازمانی و پیاده سازی سامانه مدیریت دانش (Davenport, 2000) می‌باشد که روی مؤلفه‌های مدیریت دانش و به طور خاص روی اشتراک دانش تأثیر مستقیم دارد (Akhavan, 2010).

دانش در صورتی به طور مؤثر در سازمان خلق و تسهیم و به کار گرفته می‌شود که مورد حمایت فرهنگ سازمان قرار گیرد. از آنجا که شکل دهی فرهنگی مطابق با اهداف مدیریت دانش کار دشواری است (Gholami, 2010)، فرهنگ سازمان یکی از مهم‌ترین موانع اثربخشی اشتراک دانش شناخته شده است. یک روش برای تأثیر گذاشتن بر محیط به

¹ Hofstede

منظور اینکه کارمندان تمایل پیدا کنند که دانش را به اشتراک بگذارند، ترویج جو اشتراک دانش است (Nita, 2008).

وجود فرهنگ دانش گرا و زیربنای انسانی مناسب (فرهنگ)، مهم ترین دلیل موفقیت پیاده سازی مدیریت دانش در سازمان است. آمارها حاکی از آن هستند که ۵۰ درصد از مشکلات پیاده سازی مدیریت دانش مربوط به عامل فرهنگ و نیروی انسانی بوده و مشکلات مرتبط به حوزه ساختاری و تکنولوژیکی هر کدام تنها ۲۵ درصد نقش دارند (Jalali et al., 2005).

اهمیت به اشتراک گذاری دانش برای موفقیت مدیریت دانش

در مقایسه با مدیریت سنتی، که بیشتر بر جایگزینی تکنولوژی و توانمندی سازی سیستم هایی که کارآیی را بالا می برند تأکید داشت، مدل جدید مدیریت، دانش، افراد و رفتار آنها را نیز مورد تأکید قرار می دهد و هدف آن ایجاد محیطی است که به اشتراک گذاری دانش در آن باعث کسب قدرت می شود. از مهم ترین عللی که موجب شده تا سازمان ها به موضوع اشتراک گذاری دانش تمایل نشان دهند آن است که:

- موجب افزایش بهره وری و سود دهی می شود؛
- همکاری را تقویت می نماید؛
- موجب بروز و رشد خلاقیت می شود؛
- موجب تشویق و نوآوری می شود؛
- به برقراری و تسریع جریان انتقال دانش از تولید کننده به دریافت کننده کمک می کند؛
- موجب تسهیل اشتراک اطلاعات بین کارکنان می شود؛
- از دوباره کاری می کاهد؛
- توان سازمان را برای مقابله با پدیده تورم اطلاعات افزایش می دهد؛
- دانش کارکنان را پیش از ترک احتمالی سازمان گردآوری و ذخیره می نماید؛
- کیفیت ارائه خدمات به مشتری را بهبود می بخشد؛

- و از طریق افزایش سطح آگاهی سازمان نسبت به راهکارها، محصولات و عملکرد سازمان‌های رقیب به سازمان کمک می‌کند تا از گردونه رقابت خارج نشود (Biranvand & Amiri, 2003).

موانع به اشتراک گذاری دانش در سازمان

توانایی یادگیری و کشف تغییرات مناسب و پیاده سازی آن قابلیت مهمی است که برای سرآمد بودن در دنیای متحول امروزی بسیار کلیدی است. در واقع، قابلیت یادگیری و ایجاد تغییر مناسب، کلیدی‌ترین قابلیت است که یک مجموعه انسانی در دنیای رقابتی امروز می‌تواند داشته باشد (Gholami, 2006).

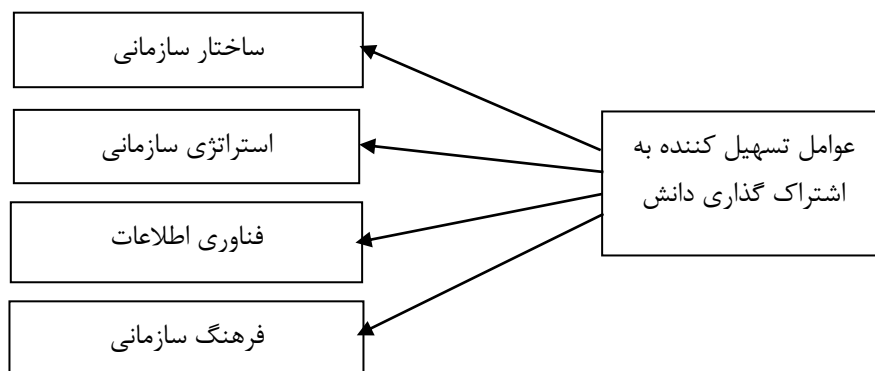
به ویژگی‌های محیط تسهیم دانش که تسهیم و تبادل دانش را محدود می‌کند و یا مانع از آن می‌شود، موانع اشتراک دانش می‌گویند (Allameh et al., 2012). پیاده سازی نظام مدیریت دانش، به عنوان یک رویکرد سیستمی و یکپارچه، به طور یقین ابعاد بسیاری از سازمان‌ها را تحت تأثیر قرار داده و موجب ایجاد تغییر در حیطه‌های متعدد می‌گردد. مسلماً چنین سیستمی در سازمان موفق نخواهد بود مگر اینکه اراده‌ای قوی برای رویارویی با موانع و رفع آنها وجود داشته باشد. مهم‌ترین این موانع را می‌توان به شرح زیر برشمرد:

- **موانع فردی:** موانعی هستند که از رفتار و یا اعمال و برداشت‌های افراد سرچشمه می‌گیرند و می‌توانند مربوط به افراد و یا گروه‌های موجود در سازمان باشند. محدودیت زمان، امنیت شغلی، عدم آگاهی از مفید بودن دانش، تفاوت‌های مربوط به جنسیت، سن و سطح تحصیلات و همچنین اختلاف سطوح تجربه افرادی که در دو طرف فرآیند تسهیم دانش قرار دارند، مهارت‌های فردی و ارتباطات ضعیف، حفظ مالکیت معنوی به دلیل ترس از عدم قدرشناسی و... از جمله این موانع می‌باشند که با توجه به ویژگی‌های سازمان‌های مختلف می‌توان ترکیب مختلفی از این موانع را در سازمان‌ها یافت (Allameh et al., 2012).

- **موانع سازمانی:** موانع سازمانی، مواردی را دربر می گیرد که تحت تأثیر عواملی چون امکانات سازمانی، محیط سازمان، شیوه رهبری، سیاستها و خطمشیها، سیستم پاداش، منابع مالی و اندازه سازمان می باشد (Allameh et al., 2012).
- **موانع فناورانه:** نقش فناوری اطلاعات در مدیریت دانش، موضوع مهمی برای سازمانهایی است که می خواهند از وجود فناوریها برای مدیریت سرمایههای فکری خود بهره برداری کنند. مدیریت دانش می تواند با استفاده مناسب از فناوری اطلاعات، نتایج بسیار مهمی را به دنبال داشته باشد (Azadi Ahmadabadi & Azadi Ahmadabadi, 2009).

مدل مفهومی پژوهش

برای طرح فرضیات تحقیق از چارچوبی استفاده خواهد شد که محقق قصد دارد عوامل تسهیل کننده به اشتراک گذاری دانش را بررسی کنند. بر این اساس، چارچوب مفهومی تحقیق، در نمودار شماره ۱ آمده است.



نمودار ۱. مدل مفهومی تحقیق (Nekoudari & Yaghoubi, 2011)

فرضیه های تحقیق

فرضیه اصلی تحقیق

فناوری اطلاعات، استراتژی سازمانی، ساختار سازمانی، و فرهنگ سازمانی، عوامل تسهیل کننده به اشتراک‌گذاری دانش در سازمان آب و فاضلاب استان سیستان و بلوچستان هستند.

فرضیات فرعی تحقیق

- ۱) فناوری اطلاعات، عامل تسهیل کننده به اشتراک‌گذاری دانش در سازمان آب و فاضلاب استان سیستان و بلوچستان است.
- ۲) استراتژی سازمانی، عامل تسهیل کننده به اشتراک‌گذاری دانش در سازمان آب و فاضلاب استان سیستان و بلوچستان است.
- ۳) ساختار سازمانی، عامل تسهیل کننده به اشتراک‌گذاری دانش در سازمان آب و فاضلاب استان سیستان و بلوچستان است.
- ۴) فرهنگ سازمانی، عامل تسهیل کننده به اشتراک‌گذاری دانش در سازمان آب و فاضلاب استان سیستان و بلوچستان است.

روش‌شناسی تحقیق

این تحقیق از نظر ماهیت و هدف کاربردی و از نظر روش جمع‌آوری داده‌ها از نوع توصیفی-پیمایشی است. برای گردآوری ادبیات موضوعی پژوهش و بررسی پیشینه موضوع، روش کتابخانه‌ای مورد استفاده قرار گرفت. جامعه آماری پژوهش حاضر، کارکنان سازمان آب و فاضلاب استان سیستان و بلوچستان می‌باشند. تعداد کارکنان با مقطع تحصیلی کارشناسی و بالاتر در سازمان آب و فاضلاب استان سیستان و بلوچستان و ادارات کل آب و فاضلاب ۱۲۱ نفر می‌باشد. برای انتخاب نمونه در تحقیق، به دلیل اینکه واریانس جامعه و احتمال موفقیت یا عدم موفقیت در جامعه مورد مطالعه در دست نیست، لذا از جدول مورگان جهت تعیین تعداد نمونه استفاده و نمونه بصورت نمونه‌گیری در دسترس انتخاب گردیده است. در راستای تعیین حجم نمونه طبق جدول مورگان، تعداد ۹۲ عدد پرسشنامه توزیع گردید و نهایتاً تعداد ۹۰ پرسشنامه صحیح و کامل برگشت داده شد و داده‌های حاصل از آن مبنای انجام تحقیق قرار گرفت. به منظور جمع‌آوری داده‌ها و اطلاعات برای

تجزیه و تحلیل از پرسشنامه شامل ۳۵ گویه استفاده گردیده است. در نهایت پس از بررسی های کارشناسانه و نظرخواهی از اساتید و متخصصین مدیریت، پرسشنامه اصلی تحقیق طراحی شد. برای سنجش روایی، پرسشنامه اولیه در اختیار اساتید قرار گرفت و با توجه به نظرات آن ها اصلاحات لازم صورت پذیرفت. برای تعیین پایایی پرسشنامه ها از روش آلفای کرونباخ با کمک نرم افزار SPSS استفاده شد و آلفای کرونباخ برای پرسشنامه ۰/۷۷۱ به دست آمد که نشان از پایایی مناسب ابزار دارد. در این بررسی از روش های موجود در آمار توصیفی نظیر جداول توزیع فراوانی، میانگین و انحراف استاندارد، جهت بررسی و مقایسه اطلاعات جمع آوری شده استفاده شده است و در بخش آمار استنباطی برای تحلیل عاملی تأییدی و الگوسازی معادلات ساختاری و آزمون فرضیه ها، نرم افزار LISREL نسخه ۸/۵ مورد استفاده قرار گرفت و به منظور بررسی آمار توصیفی و بررسی پایایی تحقیق از نرم افزار SPSS نسخه ۱۹ کمک گرفته شده است.

تجزیه و تحلیل داده ها

مشخصات جمعیت شناختی

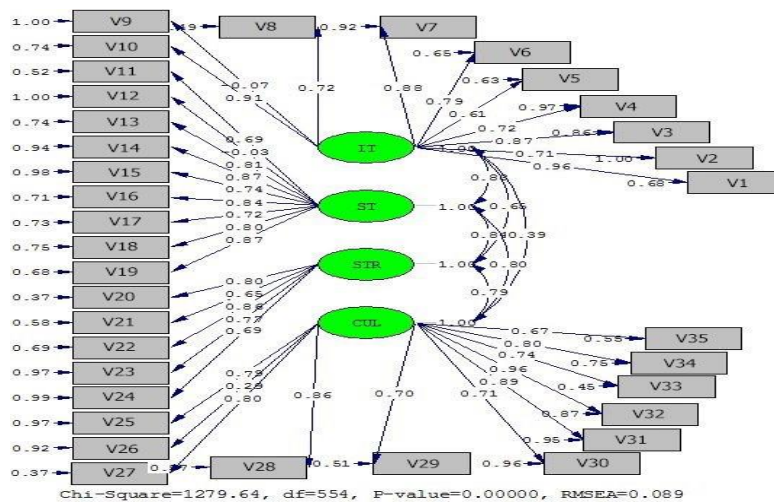
جدول شماره ۱ مشخصات جمعیت شناختی نمونه مورد بررسی در این تحقیق که کارکنان با مقطع تحصیلی کارشناسی و بالاتر سازمان آب و فاضلاب استان سیستان و بلوچستان می باشند را نمایش می دهد.

جدول ۱: داده های توصیفی جامعه آماری پژوهش

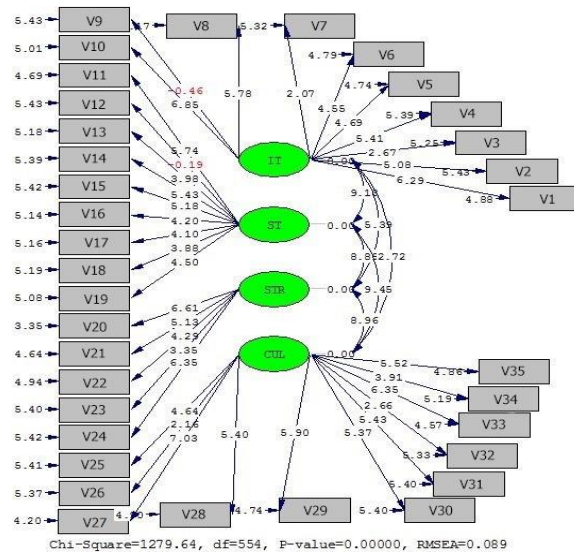
جنس	گروه	مرد		زن	
	فراوانی	۵۳		۳۷	
	درصد	۵۸.۹٪		۴۱.۱٪	
تحصیلات	گروه	کارشناسی	کارشناسی ارشد	دکترای بالاتر	
	فراوانی	۷۰	۱۹	۱	
	درصد	٪۷۷.۸	٪۲۱.۱	٪۱.۱	
سن	گروه	کمتر از ۲۵	۲۶-۳۵	۳۶-۴۵	بالاتر از ۴۶ سال

۱۵	۲۷	۴۱	۷	فراوانی	
%۱۶.۷	%۳۰	%۴۵.۵	%۷.۸	درصد	
بالاتر از ۸ سال	۵-۸ سال	۲-۴ سال	کمتر از ۲ سال	گروه	سابقه خدمت
۵۲	۱۸	۹	۱۱	فراوانی	
%۵۷.۸	%۲۰	%۱۰	%۱۲.۲	درصد	
کارشناس	سرپرست	معاون	مدیریت ارشد	گروه	پست سازمانی
۶۵	۱۹	۳	۳	فراوانی	
%۷۲.۳	%۲۱.۱	%۳.۳	%۳.۳	درصد	
متأهل		مجرد		گروه	وضعیت تاهل
۷۳		۱۷		فراوانی	
%۸۱.۱		%۱۸.۹		درصد	

بررسی تحلیل عاملی تأییدی متغیر عوامل تسهیل کننده به اشتراک گذاری دانش خروجی لیزرل جهت تحلیل عاملی تأییدی متغیر عوامل تسهیل کننده به اشتراک گذاری دانش در نمودارهای ۲ و ۳ نمایش داده شده است.



نمودار ۲: خروجی تحلیل عاملی تأییدی در حالت تخمین استاندارد برای متغیر عوامل تسهیل کننده به اشتراک گذاری دانش



نمودار ۳: خروجی تحلیل عاملی تأییدی مرتبه اول در حالت تخمین t (T value) برای متغیر عوامل تسهیل کننده به اشتراک گذاری دانش

در نهایت، نتایج تحلیل عاملی تأییدی برای پرسشنامه عوامل تسهیل کننده به اشتراک گذاری دانش در جدول شماره ۲ آورده شده است.

جدول ۲: خلاصه نتایج آزمون تحلیل عاملی تأییدی برای تعیین روایی پرسشنامه

نتیجه (روایی)	AVE	T	استاندارد ضرایب شده	نشانه	متغیرهای نهفته
دارد	۰,۶۴۶	۴,۲۹	۰,۹۶	Q1	فناوری اطلاعات
دارد		۵,۰۸	۰,۷۱	Q2	
دارد		۲,۶۷	۰,۸۷	Q3	
دارد		۵,۴۱	۰,۷۲	Q4	
دارد		۴,۶۹	۰,۶۱	Q5	
دارد		۴,۵۵	۰,۷۹	Q6	
دارد		۲,۰۷	۰,۸۸	Q7	
دارد		۵,۷۸	۰,۷۲	Q8	
ندارد		-۰,۴۶	-۰,۰۷	Q9	

دارد		۳,۸۵	۰,۹۱	Q10	استراتژی سازمانی
دارد	۰,۶۳۲	۵,۷۴	۰,۶۹	Q11	
ندارد		-۰,۱۹	-۰,۰۳	Q12	
دارد		۳,۹۸	۰,۸۱	Q13	
دارد		۵,۴۳	۰,۸۷	Q14	
دارد		۵,۱۸	۰,۷۴	Q15	
دارد		۴,۲۰	۰,۸۴	Q16	
دارد		۴,۱۰	۰,۷۲	Q17	
دارد		۳,۸۸	۰,۸۰	Q18	
دارد		۴,۵۰	۰,۸۷	Q19	
دارد		۰,۵۷۴	۶,۶۱	۰,۸۰	Q20
دارد	۵,۱۳		۰,۶۵	Q21	
دارد	۴,۲۹		۰,۸۶	Q22	
دارد	۳,۳۵		۰,۷۷	Q23	
دارد	۶,۳۵		۰,۶۹	Q24	
دارد	۰,۶۳۴	۴,۶۴	۰,۷۹	Q25	فرهنگ سازمانی
ندارد		۲,۱۶	۰,۲۹	Q26	
دارد		۷,۰۳	۰,۸۰	Q27	
دارد		۵,۴۰	۰,۸۶	Q28	
دارد		۵,۹۰	۰,۷۰	Q29	
دارد		۵,۳۷	۰,۷۱	Q30	
دارد		۵,۴۳	۰,۸۹	Q31	
دارد		۲,۶۶	۰,۹۶	Q32	
دارد		۶,۳۵	۰,۷۴	Q33	
دارد		۳,۹۱	۰,۸۰	Q34	
دارد		۵,۵۲	۰,۶۷	Q35	

همانطور که در جدول شماره ۲ مشخص شده است، اکثر بارهای عاملی، به جز بارهای عاملی مربوط به سؤالات ۱۵، ۱۸ و ۳۲، بیشتر از مقدار بحرانی، یعنی ۰/۳ هستند. این سؤالات به دلیل فقدان روایی مناسب از آزمون معادلات ساختاری حذف می‌شوند. همچنین با توجه به شکل ۲-۴ چون مقادیر t به جز سؤال ۱۵ و ۱۸، در بازه $-۱/۹۶$ و $+۱/۹۶$ قرار

ندارند، لذا در سطح معناداری کمتر از ۰/۰۵ همه روابط معنادار هستند. علاوه بر این روش، برای بررسی روایی افتراقی از روش متوسط واریانس بیان شده (AVE) استفاده شده است. مقادیر AVE مربوط عوامل تسهیل کننده به اشتراک گذاری دانش نیز بیشتر از ۰/۵ به دست آمده است. همانطور که در جدول بالا مشاهده می شود به جز سؤالات ۱۵، ۱۸ و ۳۲، تمامی سؤالات پژوهش از روایی خوبی برخوردار هستند.

آزمون فرضیه های تحقیق

به منظور تحلیل و آزمون فرضیه های تحقیق از روش معادلات ساختاری استفاده شده است. در مدل های معادلات ساختاری این سؤال مطرح است که چگونه می توان روابط علی بین متغیرهای نهفته ای که قابل مشاهده و اندازه گیری نیستند را بررسی و تأثیرات علی و میزان واریانس تبیین شده را مورد بررسی قرارداد؟ برنامه لیزرل به منظور تخمین و آزمون مدل های معادلات ساختاری و بررسی و تحلیل روابط خطی بین متغیرهای نهفته و متغیرهای آشکار به کار می رود. این برنامه، همبستگی و کوواریانس های بین متغیرهای اندازه گیری شده (آشکار) را برای تخمین مقادیر بارهای عاملی، واریانس ها و خطاهای متغیرهای نهفته، مورد استفاده قرار می دهد. مدل ساختاری نشان می دهد که آیا بین متغیرهای نهفته مورد مطالعه رابطه معناداری وجود دارد (Kalantari, 2009).

آزمون فرضیه اصلی تحقیق

فرضیه اصلی: عوامل تسهیل کننده به اشتراک گذاری دانش در سازمان آب و فاضلاب استان سیستان و بلوچستان در حد مطلوبی قرار دارند.

جهت سنجش این فرضیه از آزمون تی تک نمونه ای (One-Sample T test) استفاده می کنیم. در داده های کمی، برای آزمون این فرضیه که آیا میانگین یک نمونه با میانگین جامعه (با توزیع نرمال) یکسان است، از آزمون تی یک نمونه ای استفاده می شود که نتایج آن برای آزمون فرضیه اصلی تحقیق در جدول شماره ۳ آمده است.

جدول ۳: آزمون t برای بررسی تأثیر عوامل تسهیل کننده به اشتراک گذاری دانش

متغیر	میانگین	انحراف معیار	T	درجه آزادی	سطح معنی داری
فناوری اطلاعات	۳,۶	۰,۳۹۴	۱۱,۸۶۱	۸۹	۰,۰۰۰
استراتژی سازمانی	۳,۲۷	۰,۴۴۴	۴,۸۴۴	۸۹	۰,۰۰۰
ساختار سازمانی	۳,۲۱	۰,۵۵۶	۲,۹۲۳	۸۹	۰,۰۰۵
فرهنگ سازمانی	۳,۴	۰,۴۵۸	۵,۷۱۲	۸۹	۰,۰۰۰

همانگونه که در جدول ۳ به نمایش درآمده است، از آنجایی که سطح معنی داری برای تمامی عوامل کوچکتر از ۰,۰۵ است و همچنین مقدار t بین ۱,۹۶+ و ۱,۹۶- نمی باشد، فرضیه صفر رد و فرضیه پژوهش تأیید می گردد. بنابراین می توان چنین نتیجه گیری کرد که عوامل فناوری اطلاعات، استراتژی سازمانی، ساختار سازمانی و فرهنگ سازمانی بر تسهیل به اشتراک گذاری دانش مؤثر هستند.

آزمون فرضیه های فرعی تحقیق

در این پژوهش برای بررسی فرضیه های فرعی از روش معادلات ساختاری استفاده شد. لذا پیش از بررسی فرضیه ها به آزمون الگوی اندازه گیری پرداخته شده تا پس از اطمینان از مناسب بودن آن به بررسی فرضیه های پژوهش پرداخته شود. روش تحلیل مسیر، تعمیمی از رگرسیون معمولی بوده که قادر به بیان آثار مستقیم، آثار غیرمستقیم و اثر کل هر یک از متغیرهای مستقل برای متغیرهای وابسته است یا به بیان منطقی، می تواند روابط و همبستگی مشاهده شده میان آنها را تفسیر کند (Azar & Momeni, 2001). هدف تحلیل مسیر، به دست آوردن برآوردهای کمی برای روابط علی در میان مجموعه ای از متغیرها است. وقتی مقادیر T در بازه بیشتر از ۱,۹۶+ و کمتر از ۱,۹۶- باشند، بیانگر معنادار بودن

پارامتر مربوطه و متعاقباً تأیید فرضیه‌های پژوهش است. در ادامه به بررسی فرضیه‌ها پرداخته خواهد شد.

جدول ۴: نتایج آزمون تحلیل مسیر

مقدار گزارش شده	حدمطلوب	شاخص
۰,۰۸۴	زیر ۰,۱	ریشه دوم برآورد واریانس خطای تقریب (RMSEA)
۰,۹۱	حدود ۰,۹	شاخص برازندگی GFI
۰,۹۳	حدود ۰,۹	شاخص نرم شده برازندگی NFI
۰,۹۲	حدود ۰,۹	شاخص تطبیق داده شده شاخص (AGFI)GFI
۱,۶۹	زیر ۳	$\frac{X^2}{DF}$
۰,۰۰۰۰	کوچکتر از ۰,۰۵	Pvalue

در ادامه به تعریف برخی دیگر از شاخص‌های مهم برای سنجش برازش مدل می‌پردازیم.

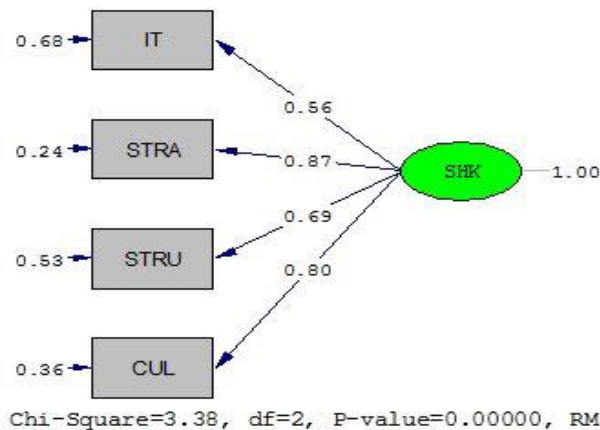
- **شاخص (GFI):** این شاخص، معیاری برای سنجش میزان خوب بودن مدل است و میزانی بالاتر از ۰/۹ نشان‌دهنده مناسب بودن مدل استخراج‌شده با توجه به داده‌ها است. میزان این شاخص برای مدل به‌دست‌آمده برابر با ۰/۹۱ است.
- **شاخص (AGFI):** این شاخص، در واقع حالت تطبیق داده‌شده شاخص GFI با در نظر گرفتن میزان درجه آزادی (df) می‌باشد و معیار دیگری برای خوب بودن مدل است. چنانچه میزان این شاخص بالاتر از ۰/۹ باشد، حاکی از مناسب بودن مدل استخراجی با توجه به داده‌ها است. میزان این شاخص برای مدل به‌دست‌آمده برابر با ۰/۹۲ شده است. بنابراین این شاخص نیز نشان‌دهنده برازش خوب مدل است.

¹ Goodness of Fit Index

² Adjusted Goodness of Fit Index

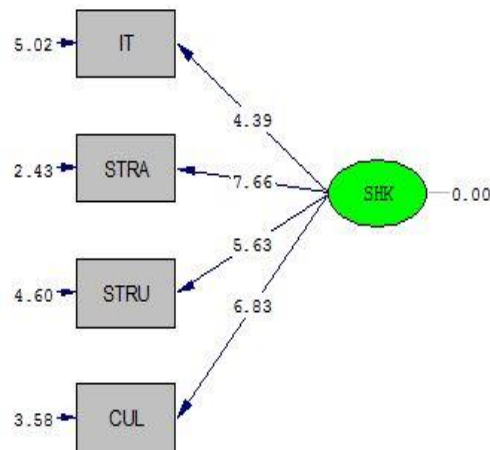
- شاخص (NFI): این شاخص نیز یکی دیگر از شاخص‌ها برای سنجش میزان خوب بودن مدل به دست آمده با توجه به داده‌ها است. چنانچه میزان این شاخص بالاتر از ۰/۹ باشد، حاکی از مناسب بودن مدل استخراجی است. میزان شاخص برای مدل به دست آمده برابر با ۰/۹۳ می‌باشد. به طور کلی در کار با برنامه لیزرل، هر یک از شاخص‌های به دست آمده برای الگو به تنهایی دلیل برازندگی الگو یا عدم برازندگی آن نیستند، بلکه این شاخص‌ها را باید در کنار یکدیگر و باهم تفسیر کرد. بنا بر اعداد بالا، این الگو از برازندگی خوبی برخوردار است.

حال به بررسی فرضیه‌های فرعی پژوهش می‌پردازیم. نمودارهای ۴ و ۵، خروجی لیزرل در حالت تخمین استاندارد و تخمین t را در راستای آزمون فرضیه‌های فرعی تحقیق ارائه نموده است.



نمودار ۴: نتایج آزمون تحلیل مسیر برای بررسی فرضیه‌های فرعی پژوهش

¹ Normed Fit Index



Chi-Square=3.38, df=2, P-value=0.00000, RMSEA=0.084

نمودار ۵: آزمون T-value برای بررسی فرضیه های فرعی پژوهش

با توجه به نتایج آزمون معادلات ساختاری، وضعیت رد یا قبول فرضیه های فرعی پژوهش در جدول شماره ۵ خلاصه شده است.

جدول ۵: نتایج فرضیه های فرعی پژوهش بر اساس روش تحلیل مسیر

نتیجه (تأیید یا رد فرضیه)	اعداد معناداری	رابطه	شماره فرضیه	متغیر وابسته (به)	متغیر مستقل (از)
تأیید	۴,۳۹	۰,۵۶	۱-۱	به اشتراک گذاری دانش	فناوری اطلاعات
تأیید	۷,۶۶	۰,۸۷	۲-۱		استراتژی سازمانی
تأیید	۵,۶۳	۰,۶۹	۳-۱		ساختار سازمانی
تأیید	۶,۸۳	۰,۸۰	۴-۱		فرهنگ سازمانی

بر اساس اطلاعات مندرج در جدول شماره ۵، نتیجه بررسی فرضیه فرعی اول پژوهش مبنی بر میزان مطلوبیت فناوری اطلاعات به عنوان عامل تسهیل کننده به اشتراک گذاری دانش در سازمان آب و فاضلاب استان سیستان و بلوچستان مقدار ۰/۵۶ به دست آمده است. نتیجه بررسی فرضیه فرعی دوم مبنی بر میزان مطلوبیت استراتژی سازمانی به عنوان عامل

تسهیل کننده به اشتراک گذاری دانش در سازمان آب و فاضلاب استان سیستان و بلوچستان مقدار ۰/۸۷ به دست آمده است. نتایج بررسی فرضیه فرعی سوم مبنی بر میزان مطلوبیت ساختار سازمانی به عنوان عامل تسهیل کننده به اشتراک گذاری دانش در سازمان آب و فاضلاب استان سیستان و بلوچستان مقدار ۰/۶۹ به دست آمده است. همچنین فرضیه فرعی چهارم مبنی بر میزان مطلوبیت فرهنگ سازمانی به عنوان عامل تسهیل کننده به اشتراک گذاری دانش در سازمان آب و فاضلاب استان سیستان و بلوچستان که این مقدار ۰/۸۰ به دست آمده است.

نتیجه‌گیری و پیشنهادات

برای انجام این پژوهش که باهدف بررسی عوامل تسهیل کننده به اشتراک گذاری دانش در سازمان آب و فاضلاب استان سیستان و بلوچستان انجام شد، ۵ فرضیه (شامل یک فرضیه اصلی و چهار فرضیه فرعی) مبتنی بر ادبیات پژوهش تدوین گردید. همانگونه که در جدول شماره ۳ نشان داده شد، می‌توان چنین نتیجه‌گیری کرد که عوامل فناوری اطلاعات، استراتژی سازمانی، ساختار سازمانی و فرهنگ سازمانی بر تسهیل به اشتراک گذاری دانش موثر هستند.

نتایج آزمون فرضیه فرعی اول نشان می‌دهد که از دید پاسخ دهندگان در بین عوامل تسهیل کننده به اشتراک گذاری دانش، عامل فناوری اطلاعات دارای مطلوبیت معنی‌دار بوده و این میزان ۰/۵۶ می‌باشد. فناوری اطلاعات و ارتباطات به عنوان محمل مناسبی برای ارتباطات درون و برون سازمانی محسوب می‌شود، که با نتیجه حاصل از پژوهش بوالحسنی (۱۳۹۱) و صدیقی (۱۳۹۱) همخوانی دارد. هم چنین عامل ابزارها و فناوری اطلاعات و ارتباطات که تسهیل کننده فرآیند اشتراک دانش است، نشان می‌دهد که این عامل مانند نتیجه پژوهش هاشمیپور (۱۳۸۹) وضعیت مطلوبی در اشتراک دانش دارد.

نتایج آزمون فرضیه فرعی دوم پژوهش نشان می‌دهد که از دید پاسخ دهندگان در بین عوامل تسهیل کننده به اشتراک گذاری دانش عامل استراتژی سازمانی دارای مطلوبیت

معنی دار بوده و این میزان ۰/۸۷ می باشد. براساس یافته‌های این پژوهش، عامل استراتژی اثر قابل توجهی را بر تسهیل به اشتراک گذاری دانش دارد که این موضوع با نظر زاک (۱۹۹۹) که مهم‌ترین عامل موفقیت مدیریت دانش را استراتژی سازمانی دانسته، همراستا می باشد. همچنین عوامل ویژه تأثیرگذار بر به اشتراک گذاری مدیریت دانش که توسط مرکز کیفیت و بهره وری امریکا (۱۹۹۹) شناسایی شده‌اند از قبیل فرهنگ، فناوری و استراتژی در این پژوهش مورد تاکید قرار گرفته است.

نتایج آزمون فرضیه فرعی سوم تحقیق نشان می دهد که از دید پاسخ دهندگان در بین عوامل تسهیل کننده به اشتراک گذاری دانش، عامل ساختار سازمانی دارای مطلوبیت معنی دار بوده و این میزان ۰/۶۹ می باشد.

نتایج آزمون فرضیه فرعی چهارم پژوهش نشان می دهد که از دید پاسخ دهندگان در بین عوامل تسهیل کننده به اشتراک گذاری دانش، عامل فرهنگ سازمانی دارای مطلوبیت معنی دار بوده و این میزان ۰/۸۰ می باشد. این نتیجه با نتایج پژوهشی که لوی ری (۲۰۰۸) مطرح کرد است مبنی بر اینکه فرهنگ سازمانی نقش کلیدی در پیاده سازی و به اشتراک گذاری دانش ایفا می نماید، همخوانی دارد. بطور کلی فرهنگ می بایست از طریق خلق، یادگیری و به اشتراک گذاری دانش موجود در سازمان، در راستای دستیابی به منافع سازمان، ایجاد ارزش نماید.

پیشنهادها

از لحاظ ساختاری، در سازمان آب و فاضلاب استان سیستان و بلوچستان، جهت اجرای اثربخش فرآیندهای اشتراک دانش، نوع تعاملات و ارتباطات انسانی حائز اهمیت است. در حالی که در این سازمان و سازمان های مشابه، محیط فیزیکی کار در راستای سهولت ارتباط و تعامل افراد طراحی نشده و ارتباط مناسبی میان مدیران و کارکنان وجود ندارد که این موضوع شاید نشانی از وجود و حاکمیت ساختار سلسله مراتبی در این سازمان‌ها و رسمی بودن محیط سازمانی باشد که مانعی برای ارتباط و تعامل نزدیک و صمیمانه میان مدیران و کارکنان به حساب می آید.

از میان عوامل فرهنگی، اعتماد و روحیه همکاری و مشارکت، بسیار حائز اهمیت است. مدیران باید سطح بالایی از اعتماد و خوش بینی در روابط اعضای سازمان با یکدیگر ایجاد کنند. روابط مبتنی بر اعتماد موجب ارتباط مؤثر و مهارت‌های همکاری می‌شود. به بیان دیگر اعتماد، تبادل اطلاعات بین طرفین را تسهیل می‌کند و سبب می‌شود که افراد با اعتماد به طرف متقابل از این لحاظ که از اطلاعات سوء استفاده نمی‌کند، اطلاعات را در اختیار طرف مقابل قرار دهند. این امر شاید اشتراک و کاربرد دانش و اطلاعات در سازمان و در بین اعضا را تسریع و تسهیل کند.

ایجاد سازوکارهای مناسب در فرآیند کارمندیابی و در نظر گرفتن معیارهایی چون توانایی انجام دادن کار گروهی، مهارت‌های ارتباطی میان فردی و نوشتاری، تمایل به مشارکت در اشتراک گذاری و کمک به دیگران و متعهد بودن به سازمان در حین گزینش و انتخاب نیروی انسانی باید انجام پذیرد. برگزاری کارگاه‌ها و دوره‌هایی برای افزایش سطح مهارت‌های ارتباطی میان فردی و نوشتاری کارکنان و آشناسازی آنها با اهمیت و نقش اشتراک دانش در ارتقای فردی و سازمانی پیشنهاد می‌گردد. همچنین، پرورش یا انتخاب رهبران و مدیران حامی و متعهد به عنوان عاملی تأثیرگذار در عملیاتی شدن موفق اشتراک دانش می‌تواند مؤثر باشد. همچنین، موارد ذیل پیشنهاد می‌گردد: در نظر گرفتن دوره‌های کارآموزی نیروهای تازه استخدام شده در کنار نیروهای با تجربه سازمان؛ تشویق هر چه بیشتر کارکنان به برگزاری دوره‌ها و کارگاه‌های آموزشی مداوم توسط همکاران؛ تشکیل جلسات غیررسمی به صورت متناوب برای بحث و مطرح کردن تجربیات موفق و ناموفق کارکنان؛ تمرکز بر کارگروهی؛ ایجاد گروه‌های تخصصی و گروه‌های بین سازمانی و گروه‌های کاری به عنوان عاملی برای ارائه و کاربردی کردن اشتراک دانش در سازمان؛ ایجاد ساختار سازمانی با ویژگی‌های عدم تمرکز در تصمیم‌گیری؛ قوانین و مقررات کمتر، انعطاف پذیری بیشتر، ساختار افقی‌تر یا شبکه‌ای، ارتباطات غیررسمی بیشتر برای بهبود وضعیت اشتراک دانش؛ سازماندهی واحدهای کاری به گونه‌ای که افرادی که به طور مداوم با یکدیگر کار کرده‌اند یا بیشترین بهره را از تبادل دانش با همکاران خود می‌برند، در کنار

همدیگر قرار داشته باشند؛ ارتباط مؤثر و نزدیک مدیر با مجموعه زیردست خود؛ ایجاد فرهنگ پرسش و پاسخ به طوریکه کارکنان در بحث هایی که درباره دانش و مسائل جدید پیش می آید، شرکت کنند و به همدیگر بازخوردهای مناسب بدهند؛ ایجاد فرهنگی در سازمان که فرآیند اشتراک دانش را به طور جمعی و مشترک میان همه کارکنان شرکت از مدیران تا کارکنان عملیاتی در تمامی فعالیت های سازمانی ممکن و ضروری کند؛ بسترسازی زمینه های مشارکت فعال کارکنان در زمینه رفع مسائل و مشکلات سازمان و ایجاد فضای اعتماد متقابل در جلب این مشارکت؛ اتخاذ سیاست ها و راهبردهایی که به بیان آزاد نظرها و عقاید، ارتباط باز و صادقانه اعضا، حل مؤثر تعارض، مشارکت و همکاری، باور و احترام متقابل و درک نظریات یکدیگر در گروه های کاری کمک کند؛ بازنگری در شاخص های ارزیابی عملکرد و پاداش دهی کارکنان با هدف ارج نهادن به اشتراک دانش و استفاده از ارزیابی های مدون نظام مند و دوره ای، تا امکان ارتقای کارکنان دانشوری که برای اشتراک دانش تلاش می کنند به سطوح بالاتر امکان پذیر شود؛ افزایش توجه سازمان در طراحی برنامه های راهبردی و ترویج خط مشی هایی که سازمان فرآیند اشتراک دانش را ممکن کند و بیان روشن اهداف و برنامه های تدوین شده در هر یک از ابعاد دانش سازمانی برای همه کارکنان سازمان.

References

- 1) (APO), A. P. O. (2007). *Knowledge Management: From Brain to Business* (M. Dr. Serafin D. Talisayon, Philippines, Ed.). Asian Productivity Organization and the Foundation for Thailand Productivity Institute, Thailand. https://www.apo-tokyo.org/00e-books/IS-25_IPC2007/IS-25_IPC2007_Report.pdf
- 2) Akhavan, A. (2010). Development of processes based on factors affecting the success of knowledge management. *Quarterly Journal of Science-Research-Science and Technology Policy*, 3(2), 101-113. (In Persian)
- 3) Al-Hakim, L. A. Y., & Hassan, S. (2013). Knowledge management strategies, innovation, and organisational performance. *Journal of Advances in Management Research*, 10(1), 58-71.

- 4) Allameh, S. M., Shaimi Barzaki, A., & Sayed Nasri, A. (2012). Identifying Barriers to Knowledge Sharing in Isfahan Oil Refining Company (Phenomenological Study). *Human resource management researches*, 3, 119-143. (In Persian)
- 5) Azadi Ahmadabadi, Q., & Azadi Ahmadabadi, A. (2009). Information technology in knowledge management; Applications and impressions. *Tadbir Monthly* 211, 55-60. (In Persian)
- 6) Azar, A., & Momeni, M. (2001). *Statistics and its application in management*. Samat Publications Tehran. (In Persian)
- 7) Bagheri Armaki, S. (2011). *Critical factors for the success of knowledge management systems in the central insurance of the Islamic Republic of Iran*. [Master Thesis, Allameh Tabatabai University]. Tehran. (In Persian)
- 8) Barney, J. B. (1991). Firms Resources and Sustainable Competitive Advantage. *Journal of Management*, 17, 99-120.
- 9) Beror, M. (2004). *Study and study of how to apply knowledge management in the company of Western Logics*. [Master Thesis, Institute of Management Research and Training].
- 10) Biranvand, A., & Amiri, S. (2003). Knowledge Management. *Scientific Communication*, 10(3). (In Persian)
- 11) Bordia, P., Irmer, B. E., & Abusah, D. (2006). Differences in sharing knowledge interpersonally and via databases: The role of evaluation apprehension and perceived benefits. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 15(3), 262-280.
- 12) Cabrera, A. (2002). Knowledge sharing dilemmas Organization Studies. *Organization Studies*, 23(5), 687-710. <https://doi.org/10.1177/0170840602235001>
- 13) Cabrera, A., Collins, W. C., & Salgado, J. F. (2006). Determinants of individual engagement in knowledge sharing. *The International Journal of Human Resource Management*, 17(2), 245-264.
- 14) Chan, Y. E., & Nevo, D. (2007). A Delphi study of knowledge management systems: scope and requirements. *Information & Management*, 44, 573-597.
- 15) Connelly, C., & Kelloway, K. (2001). *Redictors of Employees Perceptions of Knowledge*. Sharing Concepts.
- 16) Davenport, T. (2000). *Knowledge Management* (H. R. Seresht, Trans.). Sapco Publications, Tehran. (In Persian)

- 17) Davenport, T. H., & Klahr, P. (1998). Managing Customer Support Knowledge. *California Management Review*, 40(3), 195-208.
- 18) Eftekhari, L. (2008). *A Study of the Relationship between Organizational Culture and Knowledge Management in the Research Institute of the Ministry of Culture and Islamic Guidance*. [Master Thesis, Payame Noor University, Central Tehran]. (In Persian)
- 19) Firestone, J. M., & McElroy, M. W. (2005). Doing Knowledge management. *The Learning organization journal*, 12(2).
- 20) French, N. (2010). *Factors Which Influence Organizational Knowledge Sharing* Gordon Institute Of Business Science]. Pretoria.
- 21) Ghlichlee, B. (2019). *Knowledge Management. A Process of Intellectual Capital Creation, Sharing and Application in Business*. (2 ed., Vol. 7). Organization for the Study and Compilation of Humanities Books in Universities (SAMT). (In Persian)
- 22) Gholami, A. (2010). *The relationship between the ability of insurance companies to apply knowledge management and the effectiveness of these companies* [Master Thesis, Allameh Tabatabai University]. Tehran. (In Persian)
- 23) Gholami, M. (2006). Leadership of Change. *Tadbir Monthly*, 17(169), 36. (In Persian)
- 24) Ghorbani, A., Fartash, K., & Khayatian Yazdi, M. S. (2020). Identify and prioritize key factors affecting knowledge sharing within the organization in knowledge-based companies located in science and technology parks *Industrial technology development* 18(40), 55-64. (In Persian)
- 25) Hamidizadeh, M. R. (2010). *Knowledge Management: Structure, Process and Strategies* (1 ed.). Yaghoot Publications, Qom. (In Persian)
- 26) Handzic, M., Amila., L., & Celjo, A. (2007). Auditing Knowledge Management Practices: Model and Application. *Knowledge Management Research & Practice*, 6, 90-99.
- 27) Hassanzadeh, M. (2010). A Study of Knowledge Management Infrastructural Factors in the Government of the Islamic Republic of Iran. *Daneshvar Raftar Bi-Quarterly*, 16(35), 11-28. (In Persian)
- 28) Jafari, M., Akhavan, P., & Rezaee Nour, J. (2007). Knowledge management in Iran aerospace industries: a study on critical factors. *Aircraft Engineering and Aerospace Technology: an international Journal*, 79(4), 375-389.

- 29) Jalali, S. M. J., Afrazeh, F., & Nezafiti, N. (2005). *Design and application of comprehensive knowledge management system software*. Fifth International Conference on Industrial Engineering, (In Persian)
- 30) Jan, A. U., & Contreras, V. (2016). Success model for knowledge management systems used by doctoral researchers. *Computers in Human Behavior*, 59, 258-264.
- 31) Jo, S. J. (2008). *Toward a Conceptual Model for Social Mechanisms Enabling Knowledge Sharing: Dynamic Relationships among Three Dimensions of Social Capital* International Research Conference, America, Panama City.
- 32) Kalantari, K. (2009). *Structural Equation Modeling in Socio-Economic Research (with LISREL & SIMPLIS)*. (1 ed.). Farhang Saba Publications Tehran. (In Persian)
- 33) Kameli, M. J. (2008). Knowledge Management and Its Barriers in Government Organizations. *Detective Magazine*, 2(3). (In Persian)
- 34) King, W. R. (2008). Knowledge management: Concepts, methodologies, tools and applications. *Hershey: Information Science Reference*, 73-79.
- 35) Liao, S., Chang, J., Cheng, S., & Kuo, C. (2004). Employee relationship and knowledge sharing: a case study of a Taiwanese finance and securities firm. *Knowledge Management Research and Practice*, 2, 24-34.
- 36) Lin, H. F., & Lee, G. G. (2004). Perceptions of Senior Managers toward Knowledge-Sharing Behaviour. *Management decision*, 42, 108-125.
- 37) Mahdianrad, A., & Fazli, S. (2012). A Case Study on the Effect of Social Capital in Developing Knowledge Management of the Iranian National Tax Administration. *J Tax Res.*, 19(12), 291-321. <http://taxjournal.ir/article-1-84-fa.html> (In Persian)
- 38) Mirzaei, R., & Nazari, F. (2021). Identification and ranking of barriers to knowledge sharing (Case study: Telecommunication Office of the National Company for Southern Oilfields) *Human resource management in the oil industry* 11(43), 265-293. <https://www.sid.ir/fa/journal/ViewPaper.aspx?ID=552517> (In Persian)
- 39) Nasehifar, W., Habibi Badrabadi, M., & Habibi Badrabadi, A. (2010). Structural factors affecting innovation and knowledge creation in organizations (Case study of the Tax Administration). *Journal of Taxation*, 18(9), 123-142. <https://www.sid.ir/fa/journal/ViewPaper.aspx?id=161831> (In Persian)

- 40) Nekoudari, M., & Yaghoubi, N. M. (2011). A Study of Factors Facilitating Knowledge Management in Crisis Management Organization. *Public Management Research*, 4(13), 95-119. (In Persian)
- 41) Neo, J. (2002). *Cultural Factors Affecting Knowledge Sharing Behavior* [Nanyang Technological University]. Singapore.
- 42) Nita, B. (2008). *Identifying Organizational And Interpersonal Relationship Factors That Promote Knowledge Sharing* [Alliant International University]. San Diego.
- 43) Pezeshki Rad, G., Alizadeh, N., & Zamani Miandashti, N. (2010). A Study of Factors Affecting the Attitudes of Experts of the Agricultural Extension and Education Organization of the Ministry of Agricultural Jihad Towards Knowledge Sharing in the Organization. *Economic Research and Agricultural Development of Iran*, 41(1), 6-16. (In Persian)
- 44) Plessis, M. (2007). The role of knowledge management in innovation. *Journal of Knowledge Management*, 11(4), 20-29.
- 45) Rahnavard, F., & Mohammadi, A. (2009). Identifying key success factors of knowledge management system in colleges and higher education centers in Tehran *IT management*, 3.
- 46) Sanghani, P. (2009). *Knowledge management implementation: holistic frame work based on Indian study* Pacific asia conference on information systems (PACIS),
- 47) Sarlak, M. A., Vahdat, D., & Tabatabai, S. A. (2010). Examining the obstacles and solutions for the full realization of e-government *Tomorrow's management* 9(23). (In Persian)
- 48) Shah, S. K. (2006). Motivation, governance, and the viability of hybrid forms in open source software development. *Management Science*, 52(7), 1000-1014.
- 49) Snowden, D. (2000). Liberating knowledge. *Liberation knowledge*, 1(1), 6-19.
- 50) Stuckey, B., & Arkell, R. (2006). *Project of Development of an e-learning knowledge sharing model*. Australian Flexible Learning Framework, Australia.
- 51) Talebi, K., & Salimi Turkmani, M. (2011). Identifying and Prioritizing the Key Factors of Success in Implementing Knowledge Management in Small and Medium Businesses (Case Study: Iran Khodro Verb Manufacturing Companies). *Journal of Labor and Society*, 124. (In Persian)

- 52) Taylor, W. A., & Wright, G. H. (2004). Organizational readiness for successful knowledge sharing: Challenges for public sector managers. *Information Resources Management Journal (IRMJ)*, 17(2), 22-37.
- 53) Wasko, M. M., & Faraj, S. (2005). Why should I share? Examining social capital and knowledge contribution in electronic networks of practice. *MIS Quarterly*, 29(1), 35-57.
- 54) Wiig, K. M. (1997). Integrating intellectual capital and knowledge management. *Long range planning*, 30(3), 399-405.
- 55) Yi, J. (2005). *A Measure Of Knowledge Sharing Behavior: Scale Development And Validation* Indiana University].
- 56) Yun, S., & Allyn, M. R. (2005). Causes of Knowledge Sharing Behaviors: Motivational/Functional Approach. *Jabe*, 5(1).
- 57) Zack, M. H. (2007). Developing a Knowledge Strategy. *California management Review* 41(3), 125-145.
- 58) Zarandi, R., & Farhadpoor, M. R. (2021). A Case Study of the Effect of Organizational Information Culture's Dimension on Employees' Tendency to Knowledge Sharing. *Library and Information Sciences*, 24(1), 130-155. (In Persian)