

## طراحی مدل تسهیم دانش در بین کارکنان سازمان

### (با استفاده از روش داده بنیاد و مدلسازی ساختاری تفسیری)

علی امیدپناه<sup>۱</sup>

شهناز نایب زاده\*<sup>۲</sup>

حسن دهقان دهنوی<sup>۳</sup>

حسین اسلامی<sup>۴</sup>

### چکیده

امروزه، دانش یکی از مهمترین منابع استراتژیک سازمان است و تسهیم دانش یکی از پیچیده ترین حوزه های مدیریت دانش است. پژوهش حاضر با هدف طراحی مدلی به منظور تسهیم دانش در بین کارکنان سازمان با استفاده از رویکرد داده بنیاد و مدلسازی ساختاری تفسیری انجام شد. استراتژی پژوهش، آمیخته بود. ابتدا در بخش کیفی با استفاده از تکنیک داده بنیاد، مولفه های تشکیل دهنده مدل با بررسی ادبیات تحقیق و مصاحبه با خبرگان که به صورت نمونه گیری هدفمند انتخاب شده اند در قالب ۳۱ مولفه فرعی و ۶ مقوله اصلی تعیین و نهایی گردید. نرم افزار مورد استفاده این بخش برای تجزیه و تحلیل داده ها، نرم افزار MAXQDA بود. در بخش کمی از تعداد مولفه ها بر حسب بیشترین فراوانی کدها، ۱۵ مولفه وارد این مرحله شدند که به منظور برقراری ارتباط و توالی بین مولفه ها و ارائه مدل ساختاری آنها، از روش مدلسازی ساختاری تفسیری (ISM) استفاده شد. در نهایت بر اساس نظر خبرگان و تجزیه و تحلیل های صورت گرفته مدل نهایی تحقیق در ۵ سطح احصاء گردید. همچنین پس از تحلیل MICMAC انواع هر کدام از متغیرها تعیین شد. یافته های پژوهش نشان می دهد: مولفه های سیاست های مراتب بالادستی، فراهم سازی زیر ساخت های لازم و محیط سازمان از جمله مولفه هایی هستند که باید به منظور تسهیم دانش در سازمان، توجه ویژه ای به آنها نمود.

**واژه های کلیدی:** تسهیم دانش، نظریه داده بنیاد، مدلسازی ساختاری تفسیری

---

<sup>۱</sup> دانشجوی دکتری تخصصی، گروه مدیریت، واحد یزد، دانشگاه آزاد اسلامی، یزد، ایران [omid4panah@yahoo.com](mailto:omid4panah@yahoo.com)

<sup>۲</sup> دانشیار، گروه مدیریت، واحد یزد، دانشگاه آزاد اسلامی، یزد، ایران\* [snayebzadeh@gmail.com](mailto:snayebzadeh@gmail.com)

<sup>۳</sup> دانشیار، گروه مدیریت، واحد یزد، دانشگاه آزاد اسلامی، یزد، ایران [h.deghandehnavi@iju.ir](mailto:h.deghandehnavi@iju.ir)

<sup>۴</sup> استادیار، گروه مدیریت، واحد یزد، دانشگاه آزاد اسلامی، یزد، ایران [haslamy100@gmail.com](mailto:haslamy100@gmail.com)

## مقدمه

آیا دانش چیز مکتوب یا ملموسی است که بشر به آن دست یافته است، یا فرآیندی است که در ذهن انسان، وقتی به آن اطلاعات خورانده می‌شود، تراوش می‌کند؟ جواب این سؤال آنگونه که در ابتدا ساده و آشکار به نظر می‌رسد، آسان نیست. این موضوع وقتی به دانش سازمانی مربوط شود، بسیار مشکل‌تر می‌گردد. امروزه، دانش یکی از مهمترین منابع استراتژیک سازمان است (گو<sup>۱</sup>، سندها<sup>۲</sup> و همکاران، ۲۰۱۳). دانش منبع اصلی سازمانی است. رفتار تسهیم دانش وقتی احساس می‌شود که فرد دانش به دست آمده خود را با دیگر اعضای درون یک سازمان توزیع می‌کند. (مقاومی و همکاران، ۲۰۱۷) دانش از طریق تعامل میان افراد در سطوح مختلف سازمان ایجاد شده و به اشتراک گذاشته می‌شود به عبارت دیگر سازمان‌ها نمی‌توانند دانش را بدون افراد و گروه‌ها ایجاد کنند و دانش فرد به احتمال زیاد تاثیر محدودی بر اثربخش سازمان دارد مگر اینکه دانش افراد با دانش افراد و گروه‌های دیگر به اشتراک گذاشته شود (هنگ، سائو و کو<sup>۳</sup>، ۲۰۱۱).

ایجاد زمینه تسهیم دانش برای بهبود عملکرد و تحقق اهداف سازمان از اهمیت بالایی برخوردار است. تسهیم دانش مکانیزمی رسمی یا غیررسمی است که برای اشتراک، ادغام و یکپارچگی، تفسیر و به کارگیری اطلاعات درباره چستی، چرایی و چگونگی هر چیز که فرد یا گروه از آن اطلاع دارد به کار برده می‌شود و می‌تواند به انجام بهتر وظایف شغلی در سازمان کمک کند و در واقع عملکرد سازمان را بهبود بخشد (آلمیدا و سوآرس<sup>۴</sup>، ۲۰۱۴). هدف این تحقیق، پرداختن به موضوع تسهیم دانش در بین کارکنان سازمان و عوامل و مولفه‌های تأثیرگذار در آن است. اهمیت این موضوع زمانی بیشتر مشخص می‌شود که کم توجهی در این زمینه می‌تواند باعث پیامدهایی در سازمان گردد. به خصوص این مسأله که عدم تسهیم دانش در سازمانها امروز گریبان حیلی از سازمانها است به ویژه سازمانهای دولتی که به روشهای سنتی خو گرفته اند. بنابر موارد مطروحه و نظر به اهمیت فوق العاده تسهیم دانش در اثربخشی سازمانها، این تحقیق در پی شناسایی مدلی به منظور تسهیم دانش در بین کارکنان سازمانها می‌باشد. این موضوع می‌تواند بر شناسایی عوامل مهمی که منجر به افزایش تسهیم دانش در یک سازمان می‌گردد کمک نماید. بنابراین، مطلب فوق ضرورت و اهمیت تحقیق را روشن می‌نماید. همچنین با توجه به استفاده توأمان روش کیفی داده بنیاد و مدلسازی ساختاری تفسیری می‌توان گفت که این تحقیق با دیدی بدیع و تازه، به مسأله تسهیم دانش درون سازمانها پرداخته و از این منظر، این پژوهش حائز شرایط نوآوری است.

<sup>1</sup> Goh

<sup>2</sup> Sandhu

<sup>3</sup> Hong, Suh & Koo

<sup>4</sup> Almeida&Soares

## مبانی نظری

مدیریت دانش طی چند دهه گذشته مورد توجه بسیاری قرار گرفته است، زیرا هم محققان و هم دست اندرکاران اهمیت مدیریت دانش در اقتصاد دانش بنیان را تشخیص داده‌اند. محققان نقش حیاتی دانش را در اقتصاد مدرن و صنعت خلاق تأیید کرده‌اند. (مانفردی، لاتیل و همکاران<sup>۱</sup>، ۲۰۱۸) مدیریت دانش شامل خلق کردن، به دست آوردن، تسهیم کردن، به کار گرفتن و بهره برداری از دانش می‌شود (ازبگ<sup>۲</sup> و همکاران، ۲۰۱۳) مدیریت نمودن جریان و دانش اطلاعات به طور فزاینده‌ای نقش مهم و برجسته در حصول مزیت رقابتی پایدار دارد (لائبیک<sup>۳</sup> و همکاران، ۲۰۱۶) ارزش مدیریت دانش تنها زمانی ایجاد می‌شود که دانش در سراسر سازمان به اشتراک گذاشته شده و در جای مورد نیاز استفاده شود. دانش در حال حاضر به عنوان منبع مزیت رقابتی در دنیا مورد توجه قرار دارد. (لی<sup>۴</sup>، ۲۰۱۸).

تقویت سیستم مدیریت دانش به طور معناداری با تسهیم دانش رابطه دارد. همچنین محیط کاری (مانند اهمیت شغل، استقلال در شغل، بکارگیری آسان سیستم مدیریت دانش) موجب بهبود و تقویت کاربر سیستم مدیریت دانش می‌شود. (جانگ کانگ و همکاران<sup>۵</sup>، ۲۰۱۷) دانش منبع قفل شده در ذهن انسان است، لذا تسهیم دانش از طریق تعامل و ارتباط بین افراد صورت می‌پذیرد و تسهیم‌سازی و ارتباطات دانش نیازمند تمایل کسانی است که می‌خواهند در چنین فرایندهایی شرکت کنند. (شامی و همکاران، ۱۳۹۷) تسهیم دانش را می‌توان فعالیتی نظام‌مند جهت انتقال و مبادله‌ی دانش و تجربه بین اعضای یک گروه یا سازمان تعریف نمود (اسکندری و ولوی، ۱۳۹۵)

تسهیم دانش یکی از پیچیده‌ترین حوزه‌های مدیریت دانش است که شامل تبادل دانش ضمنی و صریح در سطح فرد، گروه و سازمان می‌باشد. تسهیم دانش، فعالیتی برای نشر و انتقال دانش از یک فرد، گروه یا سازمان به سایر افراد و برای کسب منافع مشترک است که نیازمند همکاران می‌باشد. (تنگ<sup>۶</sup> و همکاران، ۲۰۱۳) تسهیم دانش به یک موضوع مهم تحقیقاتی در رشته‌های مختلف مدیریت تبدیل شده است. (بوئر و همکاران<sup>۷</sup>، ۲۰۱۱). تسهیم دانش را به عنوان فرآیندی که افراد با یکدیگر تبادل دانش می‌کنند و دانش جدیدی را خلق می‌کنند تعریف کرده‌اند. (ال ماموری و احمد<sup>۸</sup>، ۲۰۱۵) تسهیم دانش بین افراد، فرایندی است که با آن دانش یک فرد به شکلی تبدیل می‌شود که بتواند توسط افراد فهمیده، جذب و به کار گرفته شود. (هانگ و همکاران، ۲۰۱۱).

رفتار کارکنان در خصوص تسهیم دانش برای سازمان پیامدهایی دارد افرادی که دانش خود را به اشتراک نمی‌گذارند ممکن است موجب ضرر به سازمان شوند به خصوص آنکه اگر آن‌ها به سازمان رقیب بروند یا حتی بازنشسته شوند زیرا این دانش را آن‌ها خلق کرده‌اند (الیویرا و همکاران<sup>۹</sup>، ۲۰۱۵) اشتراک دانش نیاز به فرهنگی در تعامل اجتماعی دارد که

<sup>۱</sup> Manfredi Latilla et al

<sup>۲</sup> Ozbag

<sup>۳</sup> Loebbecke

<sup>۴</sup> Lee

<sup>۵</sup> Jung Kang & et al

<sup>۶</sup> Tong

<sup>۷</sup> Boer & et al

<sup>۸</sup> Al-Mamoori & Ahmad

<sup>۹</sup> Oliveira, Curado, Macada & Nodari

تبادل دانش، تجارب و مهارت‌های کارکنان را در میان بخش‌ها و سازمان‌ها در بر می‌گیرد. (لین<sup>۱</sup>، ۲۰۰۷) این نوع محیط کارکنان را به همکاری و مشارکت در تولید و تبادل دانش و ورزیدگی ترغیب می‌کند. (مارتینز-کنسا و همکاران<sup>۲</sup>، ۲۰۱۷) تسهیم دانش مکانیسمی است که با انتشار و کمک به کاربرد دانش، کارکنان را در تحقق وظایف شغلی خود یاری می‌کند. این مکانیزم می‌تواند تحت تأثیر عوامل مختلف فردی و سازمانی باشد. (ناستی‌زایی و نوروزی کوه‌دشت، ۱۳۹۶)

معروف‌ترین طبقه‌بندی از دانش، توسط نوناکا و تاکوچی (۱۹۹۵) انجام گرفته است، که این طبقه‌بندی، مبتنی بر نگرش پولانی (۱۹۶۲) در خصوص دانش می‌باشد. نوناکا در این طبقه‌بندی، دو نوع دانش را معرفی می‌کند که عبارتند از: ۱. دانش صریح (آشکار یا عینی): ۲. دانش ضمنی<sup>۳</sup> (نهان یا نهفته). دانش ضمنی، شکلی از دانش است که از تجربیات و اعمال مستقیم و معمولاً از طریق مکالمات تعاملی خوب می‌تواند به اشتراک گذاشته شود. دانش ضمنی، دانشی است که احساس یا درک می‌شود اما نمی‌تواند به صورت مکتوب، بیان شود (واتسون، ۲۰۰۳). دانش صریح به آسانی قابل تشخیص است، نوشته و کدگذاری می‌شود و مستند کردن، اخذ و توزیع آن در فرمت‌های گوناگون آسان است، بنابراین می‌تواند در سراسر سازمان در شکل قوانین و رهنمودها بیان شود (آدنفلت و لافرسترو<sup>۴</sup>، ۲۰۰۵).

عوامل متعددی که رفتارهای اشتراک دانش را تحت تأثیر قرار می‌دهند ویژگی‌های شخصی حاملان دانش و ویژگی‌های گروه‌ها و سازمانها رفتار افراد را در برابر اشتراک دانش تحت تأثیر قرار می‌دهند. (بیرانوند و صیف، ۱۳۹۷) مطالعات بسیاری در مورد عوامل اشتراک دانش وجود دارد و به طور کلی، این مطالعات تعدادی از عوامل مؤثر بر رفتار اشتراک دانش را شناسایی کرده‌اند. محققان تصدیق می‌کنند که عواملی که در به اشتراک گذاری دانش تأثیر می‌گذارند از طریق عوامل روانشناختی، اجتماعی، فرهنگی و فن آوری سازمانی بوده است. (ان، ۲۰۱۲؛ یوجین، ۲۰۱۰؛ فونگ و همکاران، ۲۰۱۱؛ هیسلاپ<sup>۵</sup>، ۲۰۰۹). سه عامل برنیات تسهیم دانش اثرگذار است: ۱- نگرش به رفتار تسهیمی ۲- هنجارهای اجتماعی مرتبط با این رفتار تسهیمی ۳- باورها در مورد کنترل بر رفتار تسهیمی (ژانگ و جیانگ<sup>۶</sup>، ۲۰۱۵). کرین و همکاران<sup>۷</sup> (۲۰۱۶)؛ ورما و همکاران<sup>۸</sup> (۲۰۱۶) نیز، اعتماد را مهمترین عامل در تسهیم دانش تلقی میکنند. آنها معتقدند اعتماد، فضایی را ایجاد میکند که از یک سو تعاملات باز افراد را افزایش می‌دهد و از سوی دیگر، پیچیدگی را کاهش میدهد.

در موضوع تسهیم دانش، فرهنگ سازمانی، ساختار سازمانی، زیرساخت‌های فناوری اطلاعات و ارتباطات، اعتماد اجتماعی، سرمایه اجتماعی و نگرش فرد نسبت به اشتراک دانش در رفتار فرد مؤثر است. (راد و همکاران<sup>۹</sup>، ۲۰۱۱) پژوهش‌ها حاکی از آن است که مولفه‌هایی همچون فرهنگ سازمانی، نگرش افراد به اشتراک دانش، ارتباطات داخلی،

<sup>۱</sup> Lin

<sup>۲</sup> Martinez-Conesa et al

<sup>۳</sup> Explicit Knowledge

<sup>۴</sup> Adenfelt & Lagerstro

<sup>۵</sup> En, Eugene, Fong et al., Hislop

<sup>۶</sup> Zhang & Jiang

<sup>۷</sup> Crane & et al

<sup>۸</sup> Verma & et al

<sup>۹</sup> Rad & et al

رهبری، حمایت مدیریت، تعامل بین دپارتمان‌های سازمان، آموزش و صداقت، نوآوری، همکاری و اعتماد، شبکه اجتماعی، خودکارآمدی و محیط تسهیل کننده در اشتراک دانش افراد نقش تعیین کننده دارد. (چن و چنگ<sup>۱</sup>، ۲۰۱۲). به گفته چتزوگلو و ورایماکی<sup>۲</sup> (۲۰۰۹) مهمترین عامل تعیین کننده برای تأثیرگذاری بر رفتار اشتراک دانش از دیدگاه فردی است. نتایج مطالعات قبلی حاکی از آن است که روانشناسی فردی بر رفتار اشتراکی دانش تأثیر مثبت دارد. به عنوان مثال، یافته‌های چندین مطالعه نشان داد که اعتماد (ان، ۲۰۱۱؛ انز و همکاران، ۲۰۱۳<sup>۳</sup>، فتحی و همکاران، ۲۰۱۱<sup>۴</sup>)، خودکارآمدی (جولائی، ۲۰۱۲<sup>۵</sup>)، نگرش (ان، ۲۰۱۱؛ وو و زو<sup>۶</sup>، ۲۰۱۲) و لذت بردن (وو و زو، ۲۰۱۲؛ آنتیا<sup>۷</sup>، ۲۰۰۶) عوامل موفقیت حیاتی در به اشتراک گذاری دانش هستند.

همچنین در برخی تحقیقات دیگر، نقش عوامل سازمانی در تسهیم دانش (اویمومی و همکاران<sup>۸</sup>، ۲۰۱۶) ارتباط بین خودکارآمدی و قصد به اشتراک گذاری دانش، هنجارهای ذهنی و رفتار اشتراک گذاری دانش و قصد اشتراک گذاری دانش و رفتار اشتراک دانش (کاستندا و همکاران، ۲۰۱۶) ارتباط عدالت تعاملی با رفتارهای دانش در سطح فردی و تیمی و نقش میانجی تعهد سازمانی در این زمینه (لی و همکاران<sup>۹</sup>، ۲۰۱۶) نقش عوامل انگیزشی ذاتی، عوامل انگیزشی بیرونی و عوامل اجتماعی سازمانی به عنوان عوامل پیش بینی کننده بالقوه از رفتار تسهیم دانش (تانگاراچا<sup>۱۰</sup> و همکاران، ۲۰۱۵) و نقش عدالت سازمانی بر تسهیم دانش (یسیل و فریت درلی<sup>۱۱</sup> (۲۰۱۳) بیان شده است.

با توجه به محدودیت این مقاله در بیان همه تحقیقات، در این بخش از پژوهش در قالب جدول زیر و به صورت مختصر، به تعدادی از تحقیقات انجام شده چند سال اخیر، بسنده می شود.

<sup>1</sup> Chen & Chang

<sup>۲</sup> Chatzoglou and Vraimaki

<sup>3</sup> Eze & et al

<sup>4</sup> Fathi & et al

<sup>5</sup> Jolae

<sup>۶</sup> Wu & Zhu

<sup>۷</sup> Anitha

<sup>8</sup> Oyemomi et al

<sup>9</sup> Li & et al

<sup>10</sup> Tangaraja

<sup>11</sup> Yesil & Ferit Dereli

جدول شماره (۱): تحقیقات انجام شده در زمینه تسهیم دانش

محققان	خلاصه نتایج
سبزی و همکاران (۱۳۹۸)	رفتارهای مخرب نظارتی بر خستگی عاطفی اثر مثبت و بر تسهیم دانش اثری منفی دارد و خستگی عاطفی نیز بر تسهیم دانش اثر منفی می‌گذارد. همچنین یافته‌های پژوهش حاکی از آن بود که خستگی عاطفی تأثیر رفتارهای مخرب نظارتی بر تسهیم دانش را میانجی‌گری می‌کند و علاوه بر این نیز، عدالت سازمانی تأثیر رفتار مخرب نظارتی بر تسهیم دانش را تعدیل می‌نماید.
حسینی و جعفری بازیار (۱۳۹۸)	مدیریت استعداد با تاب‌آوری سازمان رابطه مثبت و معناداری دارد. همچنین فعالیت‌های مدیریت استعداد بر تحقق قرارداد روانشناختی استعدادهای تاثیر گذاشته، تحقق قرارداد روانشناختی نیز بر تمایل استعدادهای تسهیم دانش تاثیر مثبت دارد و در نهایت تسهیم دانش با تاب‌آوری سازمان رابطه معناداری دارد.
سهرابی و سلطانی نژاد (۱۳۹۷)	ویژگی‌های شخصیتی و موله‌های آن (اقتدارگرایی، عزت نفس، کانون کنترل و سازگاری) بر تسهیم دانش تأثیر مثبت و معناداری دارند.
شائمی برزکی و همکاران (۱۳۹۷)	نگرش مثبت فرد در مورد تسهیم دانش، باورهای کلی فرد، امیال و علاقه‌ها و روحیات فرد، شخصیت، مشخصات ژنتیکی، خانوادگی و تحصیلی، رفتار گیرنده دانش در ایجاد حس خوب مؤثر است و منجر به میل به تسهیم دانش میگردد. به طور کلی در این مطالعه، مشخص شد که عوامل درون فردی در میل به تسهیم دانش مؤثر بوده و لذا سازمان میتواند با تقویت این عوامل، مشارکت در تسهیم دانش را افزایش دهد.
سوانسون و همکاران <sup>۱</sup> (۲۰۲۰)	شایستگی‌های رهبر برای ارتقاء تسهیم دانش و تقویت عملکرد شغلی کارکنان بسیار مهم است و هر دو تسهیم دانش و عملکرد شغلی کارکنان تأثیر مستقیمی در وفاداری کارمندان دارند.
ال کردی و همکاران (۲۰۲۰)	جوسازمانی تأثیر فوق العاده‌ای بر روی عملکرد تسهیم دانش دانشگاهیان دارد. علاوه بر این، رهبری و اعتماد سازمانی با رفتار تسهیم دانش دانشگاهیان رابطه مثبت داشت.
روری <sup>۳</sup> (۲۰۱۹)	تسهیم دانش در تسهیل اهداف سازمانی نقش کلیدی ایفا می‌کند. با این حال، دیجیتالی‌سازی گسترده دانش کارکنان می‌تواند به طور بالقوه درک کامل پیش‌داشته‌های مزیت رقابتی پایدار را که توسط دیدگاه مبتنی بر دانش ارائه شده، تضعیف کند.
اویمومی و همکاران <sup>۴</sup> (۲۰۱۸)	نتایج به نقش مهم تسهیم دانش در بهبود عملکرد دانش در صورت وجود فرهنگ توسعه و توانمندسازی اشاره دارد. بر اساس نتایج حاصله، فرصتهایی برای بهبود عملکرد سازمان در صورت وجود یک محیط فعال برای ایجاد دانش جدید فراهم خواهد شد.
اکرم <sup>۵</sup> و همکاران (۲۰۱۷)	نتایج نشان می‌دهد که اگر کارکنان تصور مثبتی از عدالت سازمانی توزیعی، رویه‌ای، تعاملی و زمانی داشته باشند، به‌طور ذاتی تشویق می‌شوند که دانش خود را با همکاران به اشتراک بگذارند. باین وجود، عدالت فضایی بر دانش به طور منفی و قابل توجهی تأثیر می‌گذارد.

## روش پژوهش

نوع و روش پژوهش: در پژوهش حاضر، سوال اصلی این است که مدل تسهیم دانش در بین کارکنان سازمان چگونه باید باشد؟ با توجه به مسئله پیش روی این پژوهش، ابعاد مختلف آن به لحاظ روش شناختی بر اساس پیاز پژوهش توضیح داده می‌شود. با توجه به نوع کاری که در این پژوهش صورت گرفته است این پژوهش از سویی جهت‌گیری بنیادی

<sup>1</sup> Swanson & et al.

<sup>2</sup> Al-Kurdi

<sup>3</sup> Rory

<sup>4</sup> Oyemomi & et al

<sup>5</sup> Akram

دارد؛ چرا که به دنبال استخراج مولفه های تسهیم دانش در سازمانها است و از سوی دیگر جهت گیری کاربردی؛ زیرا نتایج این پژوهش می تواند به صورت کاربردی، برای سازمانها موثر واقع گردد. همچنین پژوهشی آمیخته است که هم از روش کیفی و هم از روش کمی بهره می گیرد.

این پژوهش در بخش کیفی به لحاظ استراتژی از استراتژی داده بنیاد استفاده می کند بخش کیفی شامل دو مرحله می باشد. مرحله اول بررسی ادبیات تحقیق و مقالات مربوطه در زمینه تسهیم دانش و مرحله دوم جهت غنابخشی به داده های مستخرج در مرحله اول، جلسات مصاحبه عمیق با خبرگان و صاحب نظران این زمینه برگزار گردید. با توجه به اینکه این پژوهش به دنبال کشف مولفه های تسهیم دانش در سازمانها است هدف این پژوهش اکتشافی است که به صورت تک مقطعی انجام می پذیرد و شیوه گردآوری داده ها بررسی اسناد است. در بخش کمی هم از روش مدلسازی ساختاری تفسیری (ISM) استفاده شد.

جامعه آماری و نمونه پژوهش و روش نمونه گیری: این تحقیق در دو بخش صورت گرفت. در بخش اول (بخش کیفی) جامعه آماری این تحقیق را خبرگان و متخصصین مدیریت و تسهیم دانش در استان یزد تشکیل می دهند و از خبرگان در دسترس به عنوان نمونه استفاده شده است. ابزار جمع آوری داده ها مصاحبه و پرسشنامه است. در بخش کیفی، از روش مصاحبه عمیق برای گردآوری اطلاعات انتخاب شده است. شناخت افراد صاحب نظر در این حوزه از طرف پژوهشگر و با روش نمونه گیری گلوله برفی، ملاک انتخاب قرار گرفت و بر اساس قاعده اشباع با ۱۱ نفر خبره مصاحبه به عمل آمد، این افراد صاحب نظر در حوزه مدیریت و تسهیم دانش بودند. نرم افزار مورد استفاده در این بخش برای تجزیه و تحلیل داده ها، نرم افزار MAXQDA می باشد. با استفاده از این نرم افزار، ضمن کدگذاری مفاهیم و پیوند بین کدها و یا برچسبها در متن، می توان به رده بندی بین کدها در مقوله های متفاوت، و در نهایت به ارائه مدل پرداخت. در بخش دوم (بخش کمی) پژوهش، از روش مدلسازی ساختاری - تفسیری استفاده شده است. به منظور نهایی کردن مولفه های تسهیم دانش مستخرج از مصاحبه با خبرگان و جهت رتبه بندی و بررسی ارتباط مفهومی بین شاخص ها از پرسشنامه استفاده شده است. جامعه آماری در روش مدلسازی ساختاری تفسیری متشکل از متخصصان و خبرگان است و پیشنهاد شده است، حداقل از نظرات پنج خبره استفاده شود. (سوتی و همکاران، ۲۰۱۰) بر این پرسشنامه این پژوهش به ۸ نفر از خبرگان ارسال شد که محقق با پیگیریهای مکرر موفق به دریافت ۵ پرسشنامه تکمیل شده گردید. برخی از خبرگان درباره پرسش نامه و نحوه پاسخگویی به آن ابهاماتی داشتند که سعی شد طی تماس تلفنی و یا مراجعه حضوری، ابهامات مرتفع گردد.

روایی و پایایی: روایی و پایایی ابزارهای تحقیق را می توان در دو بخش طبقه بندی نمود. در بخش کیفی، پژوهشگر برای افزایش روایی و اعتبار مقوله ها، مصاحبه های بخش کیفی را در بین افراد مختلف در بین گروه های مختلف در جامعه آماری مدنظر، اجرا نمود. در پژوهش حاضر برای دستیابی به دقت کدهای استخراج شده، کدهای احصاء شده توسط پژوهشگر به افرادی غیر از شرکت کنندگان مانند استاد راهنما و اساتید مشاور و همچنین افراد مصاحبه شونده ارائه شد تا پژوهشگر اطمینان یابد آنچه که وی تحت عنوان کدهای باز و محوری نام گذاری نموده است با معانی مدنظر مصاحبه شوندها مطابقت داشته باشد. در بخش کمی جهت بررسی روایی، از روایی محتوا استفاده شد برای این کار از پرسشنامه ماتریس

خود تعاملی که مضامین آن در مرحله قبل (کیفی) به تایید خبرگان رسیده بود استفاده شد. از آنجایی که همه گویه‌های پرسشنامه که برای سنجش سازه مورد استفاده قرار گرفته است بر اساس مطالعات قبلی بوده و پرسشنامه مورد استفاده ابتدا توسط خبرگان مورد بررسی قرار گرفته و بر اساس بازخورد دریافتی از آن‌ها، پرسشنامه نهایی تدوین گردیده است می‌توان از روایی محتوای آن اطمینان پیدا کرد. لذا روایی سازه خودبه خود مورد بررسی قرار گرفته است. یکی از روش‌های سنجش پایایی، ماتریس MICMAC (ماتریس قدرت نفوذ - وابستگی) می‌باشد. (آذر، ۱۳۹۲). در این تحقیق برای سنجش پایایی، از ماتریس MICMAC (ماتریس قدرت نفوذ - وابستگی) بهره گرفته شده است.

### بحث و یافته‌ها

همان طور که گفته شد، این مقاله از دو روش و تکنیک بهره جسته است یکی روش داده بنیاد و دیگری، تکنیک ساختاری تفسیری که در ادامه به بیان یافته‌های هر یک از این دو بخش، پرداخته می‌شود.

یافته‌های بخش کیفی پژوهش: در این تحقیق تجزیه و تحلیل داده‌ها در بخش کیفی به روش داده بنیاد انجام می‌شود که مبتنی بر سه نوع کدگذاری باز، محوری و انتخابی است که در ادامه هر یک تشریح می‌شوند.

در کدگذاری باز، محقق با مرور مجموعه داده‌های گردآوری شده، تلاش می‌کند که مفاهیم مستتر در مصاحبه‌ها را باز شناسد. این مرحله از کدگذاری، کدگذاری باز نامیده می‌شود، چرا که محقق با ذهنی باز به نام گذاری مفاهیم پرداخته و محدودیتی برای تعیین کدها قائل نیست. هدف کدگذاری باز، تجزیه مجموعه داده‌های کیفی گردآوری شده به کوچک‌ترین اجزای مفهومی ممکن است. در این تحقیق در مرحله کدگذاری باز، پس از کدگذاری‌ها، تعداد ۲۲۹ کد استخراج گردید.

در کدگذاری محوری، مقوله‌های جدا از هم در چهارچوبی معنادار در کنار یکدیگر قرار می‌گیرند و روابط میان آن‌ها، به ویژه رابطه مقوله محوری با سایر مقوله‌ها، مشخص می‌شود. کدگذاری محوری، منجر به ایجاد گروه‌ها و مقوله‌ها می‌شود. تمامی کدهای مشابه در گروه خاص خود قرار می‌گیرند. در این راستا، تمامی کدهای ایجاد شده دوباره بازبینی شده و با متون مقایسه می‌شود تا مطلبی از قلم نیفتد.

در مرحله کدگذاری انتخابی، موارد مرتبط با یکدیگر در یک طبقه قرار می‌گیرند. به عبارتی در یک فرایند رفت و برگشتی، مفاهیمی که با یکدیگر هم جنس بوده و نزدیک به یکدیگر تشخیص داده شده‌اند، تحت عنوان یک مقوله، قرار خواهند گرفت.



جدول شماره (۲): مقوله‌ها و مولفه‌های شناسایی شده

مقوله ها	مولفه ها	مقوله ها	مولفه ها
آموزش	ارزیابی دانش سازمانی	عدالت سازمانی	طراحی سیستم تشویق و پاداش
			آموزش کارکنان
انگیزه در کارکنان	ایجاد انگیزه		عدالت رابطه‌ای
			ایجاد نشاط سازمانی
			افزایش رضایتمندی
تسهیم دانش	مدیریت دانش		رفتار عادلانه مسئولان در پرداخت پاداش و تشویق
		عدالت مرادده‌ای	
تصمیم‌گیری‌های مدیریت	تأثیر سیاست‌های بالادستی نقش مدیریت سازمان حمایت سازمانی انتخاب افراد مناسب تشخیص نیازهای سازمان	مولفه‌های سازمانی	فرهنگ سازمانی
			فرهنگ مشارکت و انتقال دانش
			فراهم‌سازی زیرساخت لازم
			بهبود عملکرد
			سرمایه انسانی
			گفتمان‌سازی
			سرمایه فکری
			کاهش هزینه
		ارزیابی محیط	

یافته‌های بخش کمی پژوهش: پس از تعیین مولفه‌ها، آن‌ها به عنوان ابعاد مدل تسهیم دانش در نظر گرفته شدند. سپس با بکارگیری مدل‌سازی ساختاری-تفسیری به ترسیم روابط علی و معلولی مدل پرداخته می‌شود.

از فرایند نظریه داده بنیاد تعداد ۳۱ مولفه به دست آمده است. با توجه به تعداد زیاد مولفه‌ها، تعداد ۱۵ مولفه که دارای فراوانی بیشتری از کدها نسبت به بقیه مولفه‌ها بودند وارد بخش کمی شدند. در این مرحله با استفاده از روش مدل‌سازی ساختاری تفسیری (ISM) به سطح‌بندی و کشف روابط میان مفاهیم پرداخته شده است. روش مدل‌سازی ساختاری تفسیری (ISM) توسط آقای Sage در سال ۱۹۷۷ ارائه شد. این روش به طبقه‌بندی عوامل و شناسایی روابط بین معیارها می‌پردازد. مراحل انجام مدل ساختاری تفسیری به صورت زیر می‌باشد:

در مرحله اول مدل‌سازی ساختاری تفسیری، شاخص‌های موثر تعیین می‌گردد. سپس ماتریس تعاملی ساختاری (SSIM) توسعه یافته، در مرحله بعد ماتریس دستیابی تشکیل، سپس ماتریس دستیابی به سطوح مختلف تقسیم‌بندی و در نهایت نمودار قدرت-وابستگی و پیش‌برندگی، ترسیم می‌شود.

تشکیل ماتریس خود تعاملی ساختاری (SSIM)

در این گام خبرگان معیارها را به صورت زوجی با یکدیگر در نظر می‌گیرند و بر اساس طیف زیر به مقایسات زوجی پاسخ می‌دهند.

V: عامل سطر i باعث محقق شدن عامل ستون j می‌شود.

A: عامل ستون j باعث محقق شدن عامل سطر i می‌شود.

X: هر دو عامل سطر و ستون باعث محقق شدن یکدیگر می‌شوند (عامل i و j رابطه دوطرفه دارند).

O: بین عامل سطر و ستون هیچ ارتباطی وجود ندارد.

تشخیص	تسهیم	مدیریت	فراهم‌سازی	سرمایه	فرهنگ	بهبود	تعهد	فرهنگ	محیط	مدیریت	سیاست	عدالت	سیستم	ایجاد	مولفه
نیازها	نیازها	نیازها	نیازها	نیازها	نیازها	نیازها	نیازها	نیازها	نیازها	نیازها	نیازها	نیازها	نیازها	نیازها	نیازها
C15	C14	C13	C12	C11	C10	C9	C8	C7	C6	C5	C4	C3	C2	C1	نمادها

سازگار کردن ماتریس دستیابی: ماتریس دستیابی اولیه باید این قانون بررسی شود که اگر  $i, k=1 \rightarrow j, k=1$  ، یعنی اگر معیار A با معیار B رابطه داشته باشد و معیار B نیز با معیار C رابطه داشته باشد آن‌گاه معیار A نیز باید با C رابطه داشته باشد. به طور نمونه دو رابطه در زیر بیان شده است.

$C1-C8, C8-C2 \rightarrow C1-C2$

$C1-C8, C8-C43 \rightarrow C1-C3$

جدول شماره (۴): ماتریس سازگار شده دستیابی

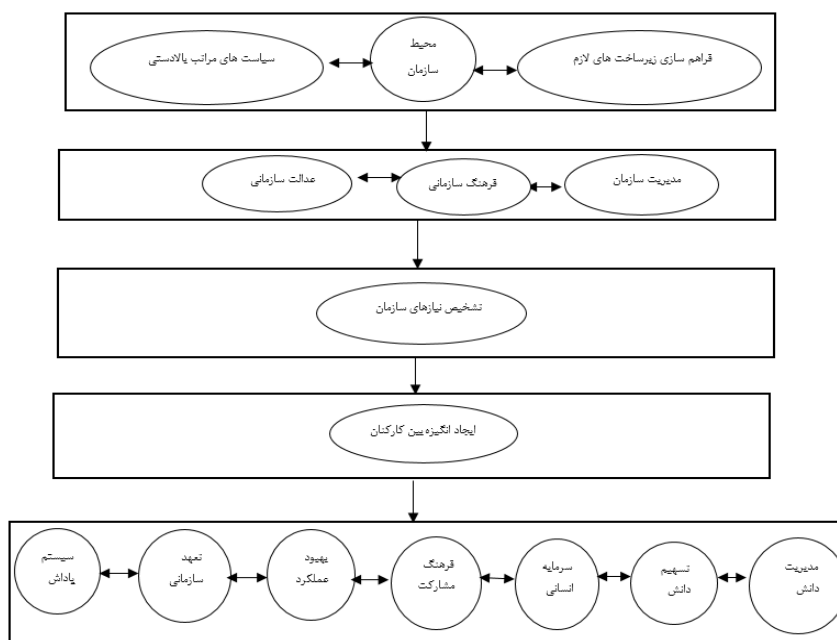
متغیر	c1	c2	c3	c4	c5	c6	c7	c8	c9	c10	c11	c12	c13	c14	c15	
c1	۱	۱	۱	۰	۱	۰	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۰	۱۲
c2	۱	۱	۱	۰	۱	۰	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱۳
c3	۱	۱	۱	۰	۱	۰	۱	۱	۱	۱	۱	۰	۱	۱	۱	۱۲
c4	۱	۱	۱	۱	۰	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱۴
c5	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱۵
c6	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱۵
c7	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱۵
c8	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱۵
c9	۰	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱۴
c10	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱۵
c11	۰	۱	۰	۰	۰	۰	۱	۱	۱	۱	۱	۰	۱	۱	۰	۸
c12	۱	۰	۱	۰	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۰	۱	۰	۰	۰	۹
c13	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱۵
c14	۱	۱	۱	۰	۰	۰	۰	۰	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱۰
c15	۱	۱	۰	۰	۰	۰	۰	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱۰
	۱۳	۱۴	۱۳	۸	۱۱	۹	۱۳	۱۴	۱۵	۱۵	۱۴	۱۳	۱۴	۱۴	۱۲	

تعیین سطح متغیرها: در این گام مجموعه معیارهای ورودی (پیش نیاز) و خروجی (دستیابی) برای هر معیار را محاسبه می شود و سپس عوامل مشترک نیز مشخص می شود. در این گام معیاری دارای بالاترین سطح است که مجموعه خروجی (دستیابی) با مجموعه مشترک برابر باشد. پس از شناسایی این متغیر یا متغیرها، سطر و ستون آن ها را از جدول حذف می-کنیم و عملیات را دوباره بر روی دیگر معیارها تکرار می کنیم. نتایج تعیین سطح متغیرها در جدول شماره (۵) ذکر شده است.

جدول شماره (۵): سطح بندی عوامل

	ورودی	خروجی	اشتراک	سطح
<b>C1</b>	C1-c2-c3-c4-c5-c6-c7-c8-c10-c12-c13-c14-c15	C1-c2-c3-c5-c7-c8-c9-c10-c11-c12-c13-c14	C1-c2-c3-c5-c7-c8-c10-c12-c13-c14	۲
<b>C2</b>	C1-c2-c3-c4-c5-c6-c7-c8-c9-c10-c11-c13-c14-c15	C1-c2-c3-c5-c7-c8-c9-c10-c11-c13-c14-c15	C1-c2-c3-c5-c7-c8-c9-c10-c11-c13-c14-c15	۱
<b>C3</b>	C1-c2-c3-c4-c5-c6-c7-c8-c9-c10-c12-c13-c14	C1-c2-c3-c5-c7-c8-c9-c10-c11-c13-c14-c15	C1-c2-c3-c5-c7-c8-c9-c10-c13-c14	۴
<b>C4</b>	C4-c5-c6-c7-c8-c9-c10-c13	c6-c7-c8-C1-c2-c3-c4-c5-c9-c10-c11-c13-c14-c15	C4-c5-c6-c7-c8-c9-c10-c13	۵
<b>C5</b>	C1-c2-c3-c5-c6-c7-c8-c9-c10-c12-c13	C1-c2-c3-c4-c5-c6-c7-c8-c9-c10-c11-c12-c13-c14-c15	C1-c2-c3-c5-c6-c7-c8-c9-c10-c12-c13	۴
<b>C6</b>	C4-c5-c6-c7-c8-c9-c10-c12-c13	C1-c2-c3-c4-c5-c6-c7-c8-c9-c10-c11-c12-c13-c14-c15	C4-c5-c6-c7-c8-c9-c10-c12-c13	۵
<b>C7</b>	C1-c2-c3-c4-c5-c6-c7-c8-c9-c10-c11-c12-c13	C1-c2-c3-c4-c5-c6-c7-c8-c9-c10-c11-c12-c13-c14-c15	C1-c2-c3-c4-c5-c6-c7-c8-c9-c10-c11-c12-c13	۴
<b>C8</b>	C1-c2-c3-c4-c5-c6-c7-c8-c9-c15-c10-c11-c12-c13-c14	C1-c2-c3-c4-c5-c6-c7-c8-c9-c10-c11-c12-c13-c14-c15	C1-c2-c3-c4-c5-c6-c7-c8-c9-c10-c11-c12-c13-c14-c15	۱
<b>C9</b>	C1-c2-c3-c4-c5-c6-c7-c8-c9-c10-c11-c12-c13-c14-c15	c2-c3-c4-c5-c6-c7-c8-c9-c10-c11-c12-c13-c14-c15	-c2-c3-c4-c5-c6-c7-c8-c9-c10-c11-c12-c13-c14-c15	۱
<b>C10</b>	C1-c2-c3-c4-c5-c6-c7-c8-c9-c10-c11-c12-c13-c14-c15	C1-c2-c3-c4-c5-c6-c7-c8-c9-c10-c11-c12-c13-c14-c15	C1-c2-c3-c4-c5-c6-c7-c8-c9-c10-c11-c12-c13-c14-c15	۱
<b>C11</b>	C1-c2-c3-c4-c5-c6-c7-c8-c9-c10-c11-c13-c14-c15	c2-c7-c8-c9-c10-c11-c13-c14	c2-c7-c8-c9-c10-c11-c13-c14	۱
<b>C12</b>	C1-c2-c4-c5-c6-c7-c8-c9-c10-c12-c13-c14-c15	C1-c3-c5-c6-c7-c8-c9-c10-c11-c12	C1-c5-c6-c7-c8-c9-c10-c12	۵
<b>C13</b>	C1-c2-c3-c4-c5-c6-c7-c8-c9-c10-c11-c13-c14-c15	C1-c2-c3-c4-c5-c6-c7-c8-c9-c10-c11-c12-c13-c14-c15	C1-c2-c3-c4-c5-c6-c7-c8-c9-c10-c11-c12-c13-c14-c15	۱
<b>C14</b>	C1-c2-c3-c4-c5-c6-c7-c8-c9-c10-c11-c13-c14-c15	C1-c2-c3-c9-c10-c11-c13-c14-c15	C1-c2-c3-c9-c10-c11-c13-c14-c15	۱
<b>C15</b>	c2-c3-c4-c5-c6-c7-c8-c9-c10-c13-c14-c15	C1-c2-c8-c9-c10-c11-c13-c14-c15	C2-c8-c9-c10-c10-c13-c14-c15	۳

ترسیم شبکه تعاملات: با مشخص شدن سطح عوامل، می توان مدل ساختاری تفسیری آنها را رسم نمود. به این منظور نخست با توجه به ماتریس دسترسی نهایی، طراحی شده و سپس با حذف روابط گذار، مدل نهایی به دست می آید. مدل اولیه در اختیار خبرگان قرار گرفته و با اعمال نظر آنها اصلاح شده است:



شکل ۱- مدل ساختاری تفسیری

تحلیل MICMAC: بعد از ترسیم مدل نهایی تسهیم دانش در سازمان با بکارگیری مدلسازی ساختاری تفسیری، اقدام به ایجاد جدول ماتریس نفوذپذیری وابستگی و دسته بندی متغیرها در چهار دسته (خودمختار، وابسته، پیوندی (رابط) و مستقل) به شرح زیر شد.

خودمختار: میزان وابستگی و قدرت هدایت کمی دارند این معیارها عموماً از سیستم جدا می شوند زیرا دارای اتصالات ضعیف با سیستم هستند. تغییری در این متغیرها باعث تغییر جدی در سیستم نمی شود. وابسته: این متغیرها دارای وابستگی قوی و هدایت ضعیف هستند این متغیرها اصولاً تاثیرپذیری بالا و تاثیرگذاری کمی روی سیستم دارند.

مستقل: این متغیرها دارای وابستگی کم و هدایت بالا می باشند به عبارتی دیگر تاثیرگذاری بالا و تاثیرپذیری کم از ویژگی های این متغیرها است.

رابطه: این متغیرها از وابستگی بالا و قدرت هدایت بالا برخوردارند به عبارتی تاثیرگذاری و تاثیرپذیری این معیارها بسیار بالاست و هر تغییر کوچکی بر روی این متغیرها باعث تغییرات اساسی در سیستم می‌شود. نتایج تحلیل میک مک نشان داد: کلیه مولفه‌ها در خانه مربوط به متغیرهای رابط قرار گرفته‌اند. این متغیرها از وابستگی بالا و قدرت هدایت بالا برخوردارند به عبارتی تاثیرگذاری و تاثیرپذیری این معیارها بسیار بالاست و هر تغییر کوچکی بر روی این متغیرها باعث تغییرات اساسی در سیستم می‌شود.

15																			فرهنگ مشارکت	فرهنگ سازمانی	مدیریت سازمان	محیط سازمان تعهد سازمانی
14																			بهبود عملکرد	مدیریت دانش		سیاست‌های مراتب بالادستی
13																				سیستم پاداش		
12																				ایجاد انگیزه بین کارکنان عدالت سازمانی		
11																						
10																						
9																						
8																				فراهم‌سازی زیرساخت‌های لازم		
7																						
6																						
5																						
4																						
3																						
2																						
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15								

شکل ۲- تجزیه و تحلیل MICMAC

## بحث و نتیجه گیری

هدف اصلی پژوهش حاضر طراحی مدلی به منظور تسهیم دانش در بین کارکنان سازمان بود بدین منظور از استراتژی آمیخته استفاده شد. دربخش کیفی ۳۱ مولفه در قالب شش مقوله شناسایی شدند. از بین ۳۱ مولفه، ۱۵ مولفه‌ای که دارای بیشترین فراوانی بودند شامل ایجاد انگیزه بین کارکنان، سیستم پاداش، عدالت سازمانی، سیاست‌های مراتب بالادستی، مدیریت سازمان، محیط سازمان، فرهنگ سازمانی، تعهد سازمانی، بهبود عملکرد، فرهنگ مشارکت، سرمایه انسانی، فراهم‌سازی زیرساخت‌های لازم، مدیریت دانش، تسهیم دانش و تشخیص نیازهای سازمان وارد مرحله مدلسازی ساختاری تفسیری شدند که پس از تعیین سلسله مراتب میان مولفه‌ها، مدل نهایی در شکل ۱ ترسیم شده است

در گراف ISM روابط متقابل و تاثیرگذاری بین معیارها و ارتباط معیارهای سطوح مختلف بخوبی نمایان است که موجب درک بهتر فضای تصمیم‌گیری می‌شود. معیارهای سطح پنجم یا همان سطح آخرین ارتباط و تاثیر را بر سیستم دارند و با تغییر آن‌ها سیستم دچار تغییر می‌شود. این عوامل عبارتند از: سیاست‌های مراتب بالادستی، محیط سازمان و فراهم‌سازی زیرساخت‌های لازم. این مولفه‌ها در بالاترین سطح الگوی ساختاری تفسیری واقع شده‌اند. در تفسیر نتایج به دست آمده می‌توان گفت این مولفه‌ها بیشترین تاثیر را بر روی مولفه‌های دیگر دارند به عبارتی بر روی مولفه‌های سطح چهارم الگو تاثیر مستقیم و بر روی بقیه مولفه‌ها تاثیر غیر مستقیم دارند. این مولفه‌ها تنها مولفه‌هایی در این الگو هستند که بر دیگر مولفه‌ها تاثیر گذاشته ولی از هیچ مولفه‌ای تاثیر نمی‌پذیرند. نکته دیگری که در اینجا قابل ذکر است که هر کدام از این سه مولفه موجود در سطح پنجم الگو بر روی هم تاثیر متقابل دارند و هرگونه تغییر و تحول در هر کدام از این سه مولفه می‌تواند به تغییر و تحول در مولفه‌های دیگر منجر شود.

در سطح بعد یعنی سطح چهارم مولفه‌های عدالت سازمانی، مدیریت سازمان و فرهنگ سازمانی واقع شده است. این مولفه‌ها از مولفه‌های سطح پنجم (سیاست‌های مراتب بالادستی، محیط سازمان، و فراهم‌سازی زیرساخت‌های لازم) تاثیر می‌پذیرد و بر مولفه سطح سوم الگو (تشخیص نیازهای سازمان) تأثیری می‌گذارد. همانطور که در شکل فوق مشاهده می‌گردد فرهنگ سازمانی و عدالت سازمانی و مدیریت سازمان با همدیگر ارتباط دوسویه دارند. در سطح سوم الگو مولفه تشخیص نیازهای سازمان فرار گرفته که ضمن تاثیر پذیری از مولفه‌های سطح چهارم بر انگیزه بین کارکنان به عنوان مولفه سطح دوم الگو تاثیر می‌گذارد. همانطور که در شکل فوق مشاهده می‌گردد مولفه‌های مدیریت دانش، تسهیم دانش، سیستم پاداش، سرمایه انسانی، فرهنگ مشارکت، بهبود عملکرد و تعهد سازمانی ۷ مولفه‌ای هستند که در سطح اول الگو قرار گرفته‌اند. این معیارها، بالاترین قسمت گراف را تشکیل می‌دهند

پس از تحلیل MICMAC هم انواع متغیرها تعیین شد. تجزیه و تحلیل MICMAC بر پایه قدرت نفوذ (تاثیرگذاری) و میزان وابستگی (تاثیرپذیری) هر متغیر شکل گرفته و امکان بررسی بیشتر محدوده هر یک از متغیرها را فراهم می‌سازد. در این تحلیل متغیرها به چهار گروه خودمختار، وابسته، پیوندی (رابط) و مستقل تقسیم می‌شوند.

با تجزیه و تحلیل جدول MICMAC، مشخص شد کلیه مولفه‌ها در خانه مربوط به متغیرهای رابط قرار گرفته‌اند. این متغیرها از وابستگی بالا و قدرت هدایت بالا برخوردارند به عبارتی تاثیرگذاری و تاثیرپذیری این معیارها بسیار بالاست و



هر تغییر کوچکی بر روی این متغیرها باعث تغییرات اساسی در سیستم می شود و این مسئله نشان گر آن است که تسهیم دانش در حالت بی ثباتی قرار دارد؛ زیرا انجام هرگونه تغییری در مورد یک مولفه بر سایر مولفه ها تأثیر می گذارد. بنابراین هر کدام از این مولفه ها با تاثیرپذیری مستقیم و تاثیرگذاری مستقیم بر دیگر مولفه ها، در فرآیند تسهیم دانش سازمان نقش به سزایی دارد.

بر اساس پیشینه پژوهی صورت گرفته، بیشتر مولفه های های شناسایی شده در این تحقیق در مطالعات پیشین نیز تأیید گردیده است از جمله مولفه هایی که در مطالعات گذشته نیز به ان اشاره شده است می توان به رهبری و مدیریت، فرهنگ، زیرساخت ها و محیط اشاره کرد. در مطالعه سوانسون (۲۰۲۰)، الکردی (۲۰۲۰)، چن چنگ (۲۰۱۲) نقش رهبری و مدیریت در تسهیم دانش تأیید شده است. در مطالعه اکرم (۲۰۱۷) نقش عدالت سازمانی، عدالت توزیعی، عدالت رویه ای و عدالت تعاملی در تسهیم دانش تأیید شده است. در مطالعه ایومی (۲۰۱۸)، چن چنگ (۲۰۱۲)، راد (۲۰۱۱) ارتباط فرهنگ سازمانی با تسهیم دانش تأیید شده است. در مطالعه راد (۲۰۱۱) زیر ساخت های لازم و در مطالعه جن چنگ (۲۰۱۲) محیط تسهیل کننده و حمایت مدیریت در تسهیم دانش تأثیر دارد. از این رو یافته های این تحقیق با مطالعات مذکور همخوانی دارد.

مدل ساخته شده با استفاده از رویکرد ISM نشان می دهد: عوامل و مولفه های سیاست های مراتب بالادستی، محیط سازمان و فراهم سازی زیرساخت های لازم از بین عوامل و مولفه های شناسایی شده بر سایر عوامل بیشترین تأثیرگذاری را دارند. بنابراین پیشنهاد می گردد مدیران سازمان ضمن عملیاتی نمودن این الگو در سازمانها، در برنامه ریزی ها ضمن توجه به هر کدام از مولفه های تشکیل دهنده الگو، به این سه مولفه نظر ویژه ای داشته و با بررسی های لازم، نسبت به ارزیابی وضع موجود سازمان و جامعه پیرامونی اقدام نموده و نقایص و کاستی های فضای تسهیم دانش را در صورت نیاز به دستگاه های تصمیم ساز منعکس نمایند.

همچنین پیشنهاد می گردد نرم افزارهای جدید و مفیدی برای ثبت ایده های جدید و دانسته ها و تجارب افراد در سطح سازمان استفاده گردد و سعی شود از مکانیزمهایی مانند جوایز تعالی سازمانی در جهت بهبود فضای تسهیم دانش بهره گرفته شود از دیگر پیشنهادات می توان به برگزاری سمینارها، همایش ها اتاق های گفتگو و مواردی از این قبیل در دوره های زمانی منظم، اشاره کرد که در آن کارکنان بتوانند آزادانه به بیان ایده ها و نظریات خود بپردازند.

سرانجام در راستای پیشنهاد به محققان آینده، توصیه می گردد: پژوهش های کاربردی در زمینه ارتباط هر کدام از مولفه های شناسایی شده در این تحقیق با تسهیم دانش درون سازمان ها، انجام گردد.

## منابع فارسی

- آذر، عادل (۱۳۹۲). تحقیق در عملیات نرم. تهران، انتشارات سازمان مدیریت صنعتی.
- اسکندری، فاطمه؛ ولوی، پروانه (۱۳۹۵). بررسی موانع و راه کارهای تسهیم دانش در شرکت های مستقر در پارک های علم و فناوری. فصلنامه مطالعات کتابداری و علم اطلاعات. شماره پیاپی ۲۰، صص ۸۶-۵۹.
- بیرانوند، علی؛ صیف، محمدحسن (۱۳۹۷). بررسی تأثیر عوامل مؤثر بر قصد تسهیم دانش. فصلنامه رهیافت. شماره ۷۲.
- حسینی، ابوالحسن؛ جعفری بازیار، فاطمه (۱۳۹۸). تاب آوری سازمانی از منظر کارکنان با استعداد و مدیران سازمان. فصلنامه مطالعات مدیریت بهبود و تحول، شماره ۹۱.
- سبزی، عطیه؛ رمضانی، یوسف؛ سجاد، عاطفه (۱۳۹۸). بررسی تأثیر رفتارهای مخرب نظارتی بر تسهیم دانش با توجه به نقش میانجی خستگی عاطفی و نقش تعدیلی عدالت سازمانی. فصلنامه مدیریت دولتی (دانش مدیریت)، دوره ۱۱، شماره ۲.
- سهرابی، بهمن؛ سلطانی نژاد، نیما (۱۳۹۷). ارائه مدل ساختاری تسهیم دانش کارکنان؛ ملاحظه نقش ویژگی های شخصیتی (مورد مطالعه: کارکنان ستادی اداره کل ورزش و جوانان استان تهران). ۱۴۹-۱۶۰.
- شائمی برزکی، علی؛ کیان پور، مسعود؛ شاکری، فاطمه (۱۳۹۷). فرآیند درون فردی مشارکت در تسهیم دانش. مطالعات مدیریت (بهبود و تحول)، ۲۷(۸۸)، ۱۰۳-۱۴۱.
- ناستی زایی، ناصر؛ نوروزی کوهدشت، رضا (۱۳۹۶). بررسی رابطه‌ی آوای کارکنان با تسهیم دانش. پژوهش های مدیریت عمومی، ۱۰(۳۵)، ۱۰۴-۸۵.

## منابع انگلیسی

- Adenfelt, M. , Lagerstro, K. , (2005) , enabling knowledge Creation and Sharing in Transnational Projects, International Journal of Project Management, available online at: sciencedirect. com

- Akram, T. Lei, S. Haider, M. J. Hussain, S. T. & Puig, L. C. M. (2017). The Effect of Organizational Justice on Knowledge Sharing: Empirical Evidence from the Chinese Telecommunications Sector. *Journal of Innovation & Knowledge*, 2 (3) , 134-145.
- Al-Kurdi, O. F. , El-Haddadeh, R. , & Eldabi, T. (2020). The role of organisational climate in managing knowledge sharing among academics in higher education. *International Journal of Information Management*, 50, 217-227.
- Al-Mamoori, A. G. R. , & Ahmad, Z. A. (2015). Linking Organizational Structure Technological Support and Process Innovation: the Mediating Role of Knowledge Sharing in the Iraqi Textile Industry. In SHs Web of Conferences (Vol 18). EDP Sciences.
- Almeida, M. V. , Soares, A. L. (2014). Knowledge sharing in project-based organizations: Overcoming the informational limbo. *International Journal of Information Management*, 34 (6) , 770 – 779.
- Anitha, C. (2006). *Determinants of knowledge sharing behaviour: developing and testing an integrated theoretical model*. Phd dissertation. Arlington: The University of Texas.
- Boer, N. I. , Berends, H. , Van Baalen, P. (2011). Relational models for knowledge sharing behavior, *European Management Journal*, 29, 2, 85-97.
- Castaneda, D. I. Ríos, M. F. & Durán, W. F. (2016). Determinants of Knowledge Sharing Intention & knowledge Sharing Behavior in a Public Organization. *Knowledge Management & E-Learning*, 8 (2) , 372. .
- Chatzoglou, P. D. and Vraimaki, E. (2009). Knowledge-sharing behaviour of bank employees in Greece. *Business Process Management Journal*. 15 (2) , 245-266.
- Chen, C. W. , Chang, M. L. (2012). Human factors of Knowledge sharing intention among Taiwanese enterprises: A model of hypotheses. *Human Factors and Ergonomics in Manufacturing & Service Industries*.
- Crane, L. (2016). Trust as an Artifact of Knowledge Sharing. *Knowledge and Discourse Matters: Relocating Knowledge Management's Sphere of Interest onto Language*, 173-194.
- En, L. S. (2011). *Factors influencing knowledge sharing intention in higher education institution*. Master Dissertation. Universiti Teknologi Malaysia.
- Eugene, O. K. (2010). *The influence of individual factors on knowledge sharing*. Master Dissertation. Universiti Teknologi Malaysia.

Eze, U. C. , Goh, G. G. G. , Goh, C. Y. and Tan, T. L. (2013). Perspectives of SMEs on knowledge sharing. *VINE*. 43 (2) , 210 – 236.

Fathi, N. M. , Eze, U. C. , & Goh, G. G. G. (2011). Key determinants of knowledge sharing in an electronics manufacturing firm in Malaysia. *Library Review*. 60 (1) , 53-67.

Fong, C. Y. , Ooi, K. B. , Tan, B. I. , Lee, V. H. , and Chong, A. Y. L. (2011). hrm practices and knowledge sharing: an empirical study. *International Journal of manpower*. 32 (55) , 704 -723.

Goh, S. K. & Sandhu, M. S. (2013). Knowledge sharing among Malaysian academics: Influence of affective commitment and trust. *The Electronic Journal of Knowledge Management*, 11 (1) , 38-48.

Hislop, D. (2009). *Knowledge management in organizations. a critical introduction*. 2nd Ed. New York: Oxford University Press.

Hong, D. , Suh, E. , & Koo, Ch. (2011). Developing strategies for overcoming barriers to knowledge sharing based on conversational knowledge management: A case study of a financial company. *Expert Systems with Applications*, 38 (12) , 14417–14427. .

Jolaei, A. (2012). *Factors that affect knowledge sharing intention among academic staff*. Master Dissertation, Universiti Teknologi Malaysia, Skudai.

Jung Kang, Y. ; J. Young Lee & H. W. Kim (2017). “A Psychological Empowerment Approach to Online Knowledge Sharing”. *Computers in Human Behavior*, 74: 175-187.

Lee, Joosung. 2018: The Effects of Knowledge Sharing on Individual Creativity in Higher Education Institutions: *Socio-Technical View*, *Adm. Sci.* 2018, 8 (2) , 21

Li; X; Zhang; J; Zhang,Sh & Mingjie Zhou, M (2016) , A multilevel analysis of the role of interactional justice in Promoting knowledge-sharing behavior: The mediated role of organizational commitment, *Industrial Marketing Management*, Volume 62, Pages 226-233.

Lin, H. -F. (2007) , “Knowledge sharing and firm innovation capability: an empirical study”, *International Journal of Manpower*, Vol. 28Nos 3/4, pp. 315-332.

Loebbecke,C. , van Fenema, P. C. ,&Powell,P. (2016) Managing inter organizational Knowledge sharing. *The Journalof Strategic Information Systems*,25 (1) ,4-14.

Manfredi Latilla, V. , Frattini, F. , Messeni Petruzzelli, A. and Berner, M. (2018) , “Knowledge management, knowledge transfer and organizational performance in the arts and crafts industry: a literature review”, *Journal of Knowledge Management*, available at: <https://doi.org/10.1108/JKM-08-2017-0367>.

Martinez-Conesa, I. , Soto-Acosta, P. and Carayannis, E. G. (2017) , “On the path towards open innovation: assessing the role of knowledge management capability and environmental dynamism in SMEs”, *Journal of Knowledge Management*, Vol. 21 No. 3, pp. 553-570.

Moghavvemi, S. , M. Sharabati, T. Paramanathan, and N. Rahin. 2017. “The Impact of Perceived Enjoyment, Perceived Reciprocal Benefits and Knowledge Power on Students’ Knowledge Sharing Through Facebook. ” *The International Journal of Management Education* 15 (1) : 1–12.

Oliveira, M. , Curado, C. , Maçada, A. , & Nodari, F. (2015). Using alternative scales to measure knowledge sharing behaviour: Are there any differences? *Computers in Human Behavior* , 44, 132-140.

Oyemomi, O. Liu, S. Neaga, I. &Alkhouraiji, A. (2016). How Knowledge Sharing & Business Pprocess Contribute to Organizational Performance: Using the fsQCA Approach. *Journal of Business Research*, 69 (11) , 5222-5227.

Oyemomi, O. Liu, S. Neaga, I. Chen, H. &Nakpodia, F. (2018). How Cultural Impact on Knowledge sharing contributes to organizational performance: Using the fsQCA approach. *Journal of Business Research*.

Ozbag,G. ,&Esen,M. ,&Esen,D. (2013). The Impact of HRM Capabilities on Innovation Mediated by Knowledge Management Capability. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*,99,784-793.

Rad, G. P. , Alizadeh, N. , Miandashti, N. Z. , and Fami,H. S. (2011). Factors Influencing Knowledge Sharing among Personnel of Agricultural Extension and Education Organization in Iranian Ministry of Jihad-e Agriculture. *Journal of Agricultural Science and Technology*. 13 (4) : 491-501

Rory. Donnelly. 2019. Aligning knowledge sharing interventions with the promotion of firm success: The need for SHRM to balance tensions and challenges. *Journal of Business Research* Volume 94,January 2019, Pages 344-352.

Soti A, Goel RK, Shankar R, Kaushal OP. Modeling The Enablers of Six Sigma Using Interpreting Structural Modeling. *Journal of Modeling In Management*. 2010; 5 (2) : 124-141.

Swanson, E. , Kim, S. , Lee, S. M. , Yang, J. J. , & Lee, Y. K. (2020). The effect of leader competencies on knowledge sharing and job performance: Social capital theory. *Journal of Hospitality and Tourism Management*,42, 88-96.

Tangaraja, G. MohdRasdi, R. Ismail, M. & Abu Samah, B. (2015). Fostering Knowledge Sharing Behaviour among Public Sector Managers: a Proposed Model for the Malaysian Public Service. *Journal of Knowledge Management*, 19 (1) , 121-140.

Tong C, Ip Wah T, Walder, Wong A. (2013). The impact of knowledge sharing on the relationship between organizational culture and job satisfaction: The perception of information communication and technology (ICT) practitioners in Hong Kong, *International Journal of Human Resource Studies*, 1 (3) : 9-37.

Verma, J. & Sinha, A. (2016). Knowledge Sharing in Cross-Functional Teams and its Antecedents: Role of Mutual Trust as a Moderator. *Journal of Information & Knowledge Management*, 1650033.

Wang, W. (2016). "Examining the Influence of the Social Cognitive Factors and Relative Autonomous Motivations on Employees' KS Behaviors," *Decision Sciences*, 47 (3) , 414-436.

Watson, L. (2003) , *Applying Knowledge Management (e-book) : Techniques for Building Corporate Memories*, Morgan Kaufmann Publishers, pp. 5-10.

Wu, Y. and Zhu, W. (2012). An integrated theoretical model for determinants of knowledge sharing behaviours. *Kybernetes*. 41 (10) , 1462-1482.

Yesil, S & Ferit Dereli, S (2013) , An empirical investigation of the organisational justice, knowledge sharing and innovation capability, *Procedia - Social and Behavioral Sciences* 75 (2013) 199 – 208.