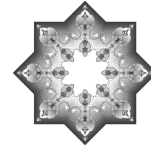


بررسی استراتژی های مؤثر بر فرآیند تسهیم دانش (عوامل پیش برنده و بازدارنده) در سازمان دولتی



عباس منوریان^۱

فاطمه فضلی^۲

خدیجه یگانه^۳

از صفحه: ۱۰۵ تا ۱۳۲

تاریخ ارایه: ۹۳/۲/۸

تاریخ پذیرش: ۹۳/۳/۱۵

چکیده

تسهیم دانش به عنوان ابزاری برای ایجاد مزایای رقابتی، یکی از مهم ترین نگرانی های مدیریتی سازمان هاست. به منظور ایجاد قابلیت های تسهیم دانش، سازمان ها باید عوامل جامعی را تدوین کنند که بتوانند جریان دانش و ارتباطات را تسهیل کنند. بر این اساس هدف پژوهش حاضر، بررسی عوامل بازدارنده و پیش برنده بر تسهیم دانش در سازمان دولتی است. روش پژوهش توصیفی از نوع پیمایشی و از نظر هدف نیز کاربردی می باشد. جامعه آماری شامل ۱۵۰ نفر از مدیران و کارکنان در سال ۱۳۹۲ است که از طریق روش نمونه گیری تصادفی و با استفاده از جدول نمونه گیری مورگان ۱۱۰ نفر به عنوان نمونه انتخاب شدند. ابزار گرد آوری داده ها شامل پرسش نامه عوامل مؤثر بر تسهیم دانش و پرسشنامه عوامل بازدارنده است. در پژوهش حاضر، روایی سؤالات مربوط به متغیرهای پرسشنامه از طریق روش تعیین اعتبار محتوایی (صوری) انجام شده است و پایایی سؤالات پرسشنامه نیز بر اساس آزمون ضریب آلفای کرونباخ ۰/۹۸ بدست آمده است. نتایج نشان می دهد که تمامی عوامل مورد بررسی - فرهنگ سازمانی، ساختار سازمانی، فن آوری اطلاعات، حمایت و تعهد مدیریت ارشد و عوامل فردی - بر تسهیم دانش در سازمان دولتی هستند و در نهایت وزن نهایی و اولویت بندی عوامل به ترتیب اولویت مربوط به متغیرهای فرهنگ سازمانی (۲۳/۰)، عوامل فردی (۱۶/۰)، فن آوری اطلاعات (۱۳/۰)، حمایت و تعهد مدیریت ارشد (۱۲/۰) و ساختار سازمانی (۱۱/۰) می باشد. هم چنین یافته ها مبین آن است که یک مانع فردی، چهار مانع

۱. دانشیار گروه مدیریت دولتی، دانشکده مدیریت دانشگاه تهران، ایران

۲. کارشناس ارشد مدیریت اجرایی پردیس ارس دانشگاه تهران، ایران

سازمانی و دو مانع تکنولوژیک، از جمله مهم ترین موانع موجود بر سر راه تسهیم دانش در سازمان دولتی می باشند.

واژگان کلیدی: تسهیم دانش، عوامل مؤثر (پیش برنده)، عوامل بازدارنده.

مقدمه

به منظور کسب و حفظ مزیت رقابتی در اقتصادهای جهانی، سازمانهای امروزی نیاز دارند تا به طور مؤثر به سمت منابع دانش حرکت کنند. به همین خاطر کسب، توسعه، بهره برداری و اداره صحیح دانش، یکی از مسئولیت ها و چالش های اصلی سازمان ها محسوب می شود؛ به عبارت دیگر مدیریت دانش مهم تر از دانش به حساب می آید. با مطرح شدن عنصر دانش و دانایی به عنوان اصلی ترین منبع و سرمایه سازمان ها، و اهمیت یافتن کارکنان دانشی، دریچه ای نو در اداره امور و مدیریت سازمان ها گشوده شده است. ورود به عصر اطلاعات، گسترش ابزارها و کاربردهای فناوری نوین ارتباطات و اطلاعات سبب شکل گیری رویکردی جدید به مسایل مدیریت سازمان ها گردیده است. اینک دانش و دانایی بزرگترین مزیت رقابتی کشورها در عرصه اقتصادی و جهانی و اصلی ترین مزیت رقابتی سازمانها در عرصه ملی محسوب می شود. براین اساس، دیگر کارگزارانی که از نظر فیزیکی قوی ترند، مورد توجه نمی باشند، و این کارگران و کارگزاران دانشی اند که با استفاده از دانش و دانایی، تولید کننده اصلی ثروت و ارزش افزوده محسوب می شوند (Sharifuddin, Ikhsan, and Rowland, 2004).

راه انداز کلیدی مدیریت دانش، تسهیم دانش است (نوناکا و تاکشی، ۱۹۹۵؛ علوی و لیدنر، ۲۰۰۱). بسیاری از سازمانها بر این عقیده اند که تسهیم دانش، برای بهره برداری از شایستگی های اصلی شان و دستیابی به مزایای رقابتی پایدار، حیاتی است (گلد^۱ و همکاران، ۲۰۰۱). برای اینکه یادگیری رخ دهد و برای اینکه سرمایه های دانشی رشد کنند، سازمان باید فرآیندی کارآمد برای

تسهیم دانش تدوین کند و کارکنانش را به این کار تشویق نماید (باک^۱ و کیم^۲، ۲۰۰۲؛ پن^۳ و اسکاربروگ^۴، ۱۹۹۸؛ آدل^۵ و گریسون^۶، ۱۹۹۸؛ اُسترلو و همکاران، ۲۰۰۰).

تسهیم دانش، به عنوان ابزاری برای ایجاد مزایای رقابتی، یکی از مهم ترین نگرانی های مدیریتی سازمان هاست. به منظور ایجاد قابلیت های تسهیم دانش، سازمان ها باید زیرساخت های جامعی را تدوین کنند که جریان دانش و ارتباطات را تسهیل کند. با این وجود، سازمان ها هنوز تلاشی در راستای ابداع مکانیسمی که بتواند به شکلی کارآمد کارکنان را به تسهیم دانش تشویق کند، نداشته اند. دانش ارزشمند است و تسهیم دانش یکی از انواع تبادل اجتماعی در محیط کار است (داونپورت و پراساک، ۱۹۹۸). علی رغم نبود یک مکانیسم جامع برای تسهیم دانش، مطالعات زیادی در راستای شناسایی عوامل تأثیر گذار بر اجرای موفقیت آمیز تسهیم دانش شده است. در واقع از این عوامل می توان تحت عنوان زیرساخت های تسهیم دانش یاد کرد که نبود آنها می تواند هر گونه تلاشی را در راستای پیاده سازی تسهیم دانش با شکست مواجه کند.

با وجود اینکه در این تحقیقات، تلاش های زیادی در خصوص شناسایی عوامل تأثیر گذار، پیش بین ها و پیش آیندهای تسهیم دانش صورت گرفته است، اما هم چنان چارچوب جامعی برای صورت بندی عوامل تأثیر گذار بر اجرای موفقیت آمیز تسهیم دانش ارائه نگردیده است. این موضوع از یک سو می تواند ناشی از گستردگی متغیرهای مرتبط با تسهیم دانش باشد، به طوری که این گستردگی اجازه یکپارچه سازی آنها را در قالب یک الگو نمی دهد، و از سوی دیگر، دستیابی به چنین الگویی احتمالاً مستلزم گذشت زمان بیشتر و انجام مطالعات فرا دستی، نظیر فراتحلیل می باشد.

در ادامه، ادبیات و پیشینه تحقیق، همراه با روش تحقیق و نتیجه گیری و پیشنهادها مطرح خواهد شد.

-
- 1 Bock
 - 2 Kim
 - 3 Pan
 - 4 Scarbrough
 - 5 O'Dell
 - 6 Grayson

مروری بر ادبیات تحقیق

وسعت و عمق سیستم های مدیریت دانش، بستگی به حجم دانشی دارد که به سیستم تزریق می‌شود. بنابراین، مشارکت (تسهیم) در زمینه دانش، برای فرآیندهای مدیریت دانش حیاتی است (البوسعیدی^۱، اولفمن^۲، ریان^۳، لروی^۴، ۲۰۱۰).

مروری بر ادبیات تحقیقی گسترده در رابطه با تسهیم دانش نشان می‌دهد که یک تعریف سرتاسری از تسهیم دانش وجود ندارد. محققان بسیاری، تسهیم دانش را از دید خود تعریف کرده‌اند. برخی از محققان حتی اصطلاحات تسهیم دانش، جریان دانش و انتقال دانش را قابل تبدیل به یکدیگر دانسته‌اند و آنها را یکسان تعریف کرده‌اند. برای مثال، علوی و لیدنر (۲۰۰۱)، تسهیم دانش را شبیه انتقال دانش دانسته‌اند و آن را به عنوان فرآیند انتشار دانش در کل سازمان تعریف کرده‌اند.

گاپتا و گووین‌داراجان (۲۰۰۰)، تسهیم دانش را معادل جریان دانش دانسته‌اند و این طور نظریه‌پردازی کرده‌اند که جریان دانش مشتمل بر پنج عنصر است: ارزش دانش منبع، تمایل منبع به تسهیم دانش، غنای رسانه‌ای کانالهای ارتباطی، تمایل گیرنده به اکتساب دانش و ظرفیت گیرایی فرد گیرنده. داوِنپورت و پراساک (۱۹۹۸)، تسهیم دانش را به عنوان فرآیندی که متضمن تبادل دانش بین افراد و گروه‌هاست تعریف کرده‌اند. کونلی^۵ و کلوی^۶ (۲۰۰۳)، تسهیم دانش را به عنوان عنوان مجموعه‌ای از رفتارهایی تعریف کرده است که دربرگیرنده تبادل اطلاعات یا مساعدت به دیگری است. این رفتار متمایز از تسهیم اطلاعات می‌باشند، چرا که تسهیم اطلاعات نوعاً شامل مدیریت اطلاعات در سازمان به گونه‌ای است که این اطلاعات در دسترس کلیه کارکنان قرار گیرد. در حالی که تسهیم دانش شامل عنصر تقابل است و تسهیم اطلاعات می‌تواند یک سویه باشد و مبتنی بر تقاضای طرف مقابل نباشد

1 Al-Busaidi

2 Olfman

3 Ryan

4 Leroy

5 Connelly

6 Kellowey

اکثر متون پژوهشی که به مبحث عوامل تأثیرگذار بر رفتار تسهیم دانش پرداخته‌اند، یا مفهومی^۱ هستند (کلوک^۲، ۱۹۹۹؛ مارکوس^۳، ۲۰۰۱) و یا کیفی^۴ (گودمن^۵ و دار^۶، ۱۹۹۸؛ اُریکوسکی^۷، ۱۹۹۳؛ ۱۹۹۳؛ واسکو^۸ و فرج^۹، ۲۰۰۰) که شواهد مبتنی بر گزارشات متخصصین، در پشتیبانی از این عوامل وجود دارد (علوی و لیدنر، ۲۰۰۱؛ داونپورت و پراساک، ۱۹۹۸؛ هالدین-هرگارد^{۱۰}، ۲۰۰۰؛ هیندز^{۱۱} و ففر^{۱۲}، ۲۰۰۳؛ باکمن^{۱۳}، ۱۹۹۸). مطالعات دیگر، یا آزمایشات آزمایشگاهی را به خدمت گرفتند (کانستنت^{۱۴} و همکاران، ۱۹۹۴) و یا از زمینه‌یابی‌های پرسشنامه‌ای استفاده کرده‌اند (باک، زیماد، کانکان‌هالی^{۱۵} و همکاران، ۲۰۰۵). روی هم رفته، این مطالعات، چندین عامل را که بر رفتار تسهیم دانش افراد تأثیر می‌گذارند، مورد شناسایی قرار داده‌اند. گستره این عوامل، از موضوعات سخت نظیر ابزار و تکنولوژی گرفته (علوی و لیدنر، ۲۰۰۱؛ اُدل و گریسون، ۱۹۹۸؛ هالدین-هرگارد، ۲۰۰۰؛ هال^{۱۶}، ۲۰۰۱؛ هلاپیک^{۱۷} و همکاران، ۲۰۰۲) تا موضوعات نرم نظیر انگیزش و تدارک مشوق‌ها برای تشویق تسهیم دانش (باک و همکاران، ۲۰۰۵؛ آردیچویلی^{۱۸} و همکاران، ۲۰۰۳؛ هال، ۲۰۰۱؛ هیندز و ففر، ۲۰۰۳)، فرهنگ سازمانی، ارزش‌های فردی و شباهت‌ها (جارین‌پا^{۱۹} و استپلس^{۲۰}، ۲۰۰۱؛ لی و همکاران، ۲۰۰۳؛ جانز^{۲۱} و همکاران، ۲۰۰۳)، فرهنگ ملی (چو^{۲۲} و همکاران، ۲۰۰۰)، اعتماد (مک‌دمورت و اُدل، ۲۰۰۱)، توجه و نگرانی در رابطه با تسهیم

1 - conceptual
 2 - Kollock
 3 - Markus
 4 - qualitative
 5 - Goodman
 6 - Darr
 7 - Orlikowski
 8 - Wasko
 9 - Faraj
 10 - Haldin-Herrgard
 11 - Hinds
 12 - Pfeiffer
 13 - Buckman
 14 - Constant
 15 - Kankanhalli
 16 - Hall
 17 - Hlupic
 18 - Ardichvili
 19 - Jarvenpaa
 20 - Staples
 21 - Janz
 22 - Chow

دانش (وون کروگ^۱، ۱۹۹۸) منابع سازمانی نظیر زمان و فضا (داونپورت و پراساک، ۱۹۹۸؛ هالدین-هرگارد، هیندز و ففر، ۲۰۰۳؛ لئونارد^۲ و سنسیپر^۳، ۱۹۹۸) و دسترسی به افراد مطلع در سازمان (براون^۴ و داگاید^۵، ۲۰۰۰) امتداد پیدا می‌کند.

این عوامل در این پژوهش در چهار دسته کلی عوامل انسانی تأثیرگذارند، عوامل فرهنگی، عوامل گروهی (تیمی) و عوامل فنی و تکنولوژیکی (زیرساخت فن‌آوری اطلاعات و ارتباطات) طبقه بندی شده‌اند. توانایی کارکنان در تسهیم دانش، در درجه اول و مهم تر از همه، بستگی به توانایی‌های ارتباطی آن‌ها دارد. ارتباطات موثر، هم به صورت کلامی (معمول‌ترین ابزار تسهیم دانش ضمنی) و هم به صورت نوشتاری، برای تسهیم دانش به شکل کارآمد، حیاتی است (برای مثال، داونپورت و پراساک، ۱۹۹۸؛ هندریکز^۶، ۱۹۹۹؛ میر^۷، ۲۰۰۲). به علاوه، چندین مطالعه برجسته در رابطه با موضوع شبکه‌های اجتماعی وجود دارد (برای مثال، آرگوت^۸ و همکاران، ۱۹۹۰؛ بارون^۹ و مارکمن^{۱۰}، ۲۰۰۰؛ اینگرام^{۱۱} و بائوم^{۱۲}، ۱۹۹۷؛ ناهاپیت^{۱۳} و گوشال^{۱۴}، ۱۹۹۸)، که همبستگی‌های آشکاری را بین شبکه‌های اجتماعی کارکنان، تماس‌های شخصی و مستقیم آن‌ها در داخل و خارج سازمان، شخصیت آن‌ها (درون‌نگرا در مقابل برون‌نگرا) و توانایی آن‌ها در برقراری ارتباط با سایرین نشان دادند. هم چنین تسهیم دانش بدون در نظر گرفتن واژه اعتماد بیهوده است. برای اکثر مردم بعید است که بدون احساس اعتماد، دست به تسهیم دانش بزنند: اعتماد نسبت به این موضوع که دانش آنها مورد سوء استفاده دیگران قرار نمی‌گیرد و یا اعتماد نسبت به این موضوع که منبع اطلاعاتی موثق و معتبر است. به دلیل محدودیت‌های مرتبط با زمان و منابع، ارزیابی موشکافانه

1 - von Krogh

2 - Leonard

3 - Sensiper

4 - Brown

5 - Duguid

6 - Hendriks

7 - Meyer

8 - Argote

9 - Baron

10 - Markman

11 - Ingram

12 - Baum

13 - Nahapiet

14 - Ghoshal

کیفیت دانش ضمنی یا آشکار بیرونی، غیرممکن است. در شبکه‌های غیر رسمی که در آن افراد به یکدیگر اعتماد دارند، داوطلبانه اقدام به تسهیم دانش و بینش‌هایشان می‌کنند و فعالانه و از روی رغبت با یکدیگر همکاری می‌کنند. افراد را نه می‌توان مجبور به تسهیم دانش کرد و نه می‌توان بر فعالیت تسهیم دانش نظارت کرد (استافر^۱، ۱۹۹۹)، اما به نظر می‌رسد که سطح اعتماد در سازمان، زیر مجموعه‌ها و کارکنانش، تأثیر مستقیمی بر جریان ارتباطات دارد و بنابراین، بر میزان تسهیم دانش در درون و بین کنش‌های تجاری یا شرکت‌های تابعه نیز تأثیر می‌گذارد (دی‌لانگ و فاهی^۲، ۲۰۰۰؛ مک‌آلیستر^۳، ۱۹۹۵).

هولووزکی^۴ (۲۰۰۲) در پژوهشی تحت عنوان رابطه‌ی بین مدیریت دانش و فرهنگ سازمانی، عوامل فرهنگی حمایت‌کننده‌ی جریان مدیریت دانش را بررسی کرده است. نتایج این پژوهش بیانگر آن است که اعتماد به افراد سازمان، دادن آزادی عمل، تشویق افراد به نوآوری و حمایت از ریسک‌پذیری از طرف رؤسای سازمان موجب تلاش بیشتر افراد جهت تسهیم دانش در سازمان می‌شود (ابزری و همکاران، ۱۳۹۰). دسته‌بندی کلی عوامل مؤثر بر تسهیم دانش در جدول زیر خلاصه شده است:

جدول ۱: دسته‌بندی متغیرهای شناسایی شده توسط محققان

محققان	متغیر
گوتشالت (۱۹۹۹)، یانووهکاران (۲۰۰۷)، سید احسان و رولاند (۲۰۰۴)، داونپورت و پروساک (۱۹۹۸)، منوریان و کسائی (۲۰۰۷)، رهنورد و خاوندکار (۱۳۸۷)، قدوس (۲۰۰۵)، لیندنر و والد (۲۰۱۰)	فرهنگ اشتراک دانش
گوتشالت (۱۹۹۹)، سید احسان و رولاند (۲۰۰۴)، داونپورت و پروساک (۱۹۹۸)، منوریان و کسائی (۲۰۰۷) عزیززی و همکاران (۱۳۸۹)، رهنورد و خاوندکار (۱۳۸۷)	زیر ساخت فناوری
گوتشالت (۱۹۹۹)، منوریان و کسائی (۲۰۰۷)	حمایت مدیریت ارشد

1 - Stauffer

2 - Fahey

3- McAllister

4. Holowzki

سید احسان ورولانند(۲۰۰۴)، منوریان وکسائی(۲۰۰۷)، عزیزی وهمکاران(۱۳۸۹)، رهنورد و خاوندکار (۱۳۸۸)، نیسی و رنگباری خینی(۱۳۸۸) قدوس(۲۰۰۵)، لیندئر ووالد (۲۰۱۰)	ساختار سازمانی
سید احسان ورولانند(۲۰۰۴)، منوریان و کسائی(۲۰۰۷)	جریان اطلاعات
سید احسان ورولانند(۲۰۰۴)، منوریان و کسائی(۲۰۰۷)	شفافیت یا میزان محرمانه بودن اطلاعات
گوتشالت(۱۹۹۹)، سید احسان ورولانند(۲۰۰۴)، لیندئر ووالد (۲۰۱۰)	دانش فناوری اطلاعات وارتباطات
سید احسان ورولانند(۲۰۰۴)، منوریان و کسائی(۲۰۰۷)	آموزش پرسنل
سید احسان ورولانند(۲۰۰۴)	جهت گیریهای سیاسی
سید احسان ورولانند(۲۰۰۴)، عزیزی وهمکاران(۱۳۸۹)، رهنورد و خاوندکار (۱۳۸۷)، نیسی و رنگباری خینی(۱۳۸۸)	منابع انسانی
گرین گارد (۱۹۹۸)، کوهن و بیکر (۱۹۹۹)، و موفت و همکاران (۲۰۰۳)	کار تیمی
عزیزی و همکاران(۱۳۸۹)، رهنورد و خاوندکار (۱۳۸۷)، رحمان سرشت و افسر(۱۳۸۷)، نیسی و رنگباری خینی(۱۳۸۸)، قدوس(۲۰۰۵)	راهبرد
گرین گارد (۱۹۹۸)، کوهن و بیکر (۱۹۹۹)، و موفت و همکاران (۲۰۰۳)	آموزش

تحقیقات بسیار زیاد دیگری نیز در رابطه با موانع پیاده سازی تسهیم دانش در سازمان ها صورت گرفته است، اما جامع ترین مطالعه در این رابطه توسط ریگی^۱ (۲۰۰۵) انجام شده است که موانع تسهیم دانش را به سه دسته موانع فردی، سازمانی و تکنولوژیک تقسیم کرده است که در جدول ۲ فهرست این موانع آمده است.

1 - Riege

جدول ۲: موانع تسهیم دانش



روش تحقیق

این تحقیق از دیدگاه هدف یک پژوهش کاربردی محسوب شده و از نظر شیوه‌های گردآوری و پردازش اطلاعات توصیفی است. جامعه آماری این پژوهش شامل ۱۵۰ نفر از مدیران و کارکنان سازمان دولتی در سال ۱۳۹۲ است که از طریق روش نمونه‌گیری تصادفی و با استفاده از جدول نمونه‌گیری مورگان ۱۱۰ نفر به عنوان نمونه انتخاب شدند. برای گردآوری اطلاعات مورد نظر، از پرسشنامه استفاده شده است. از آن جایی که پرسشنامه استاندارد برای بررسی تمامی عوامل تأثیرگذار

(پیش برنده) و موانع تسهیم دانش وجود ندارد، به منظور شناسایی این عوامل و موانع در سازمان دولتی، از پرسشنامه محقق ساخته استفاده شده است.

برای ساخت این پرسشنامه ابتدا مهم ترین عوامل موثر و موانع تسهیم دانش در سازمان دولتی مورد شناسایی قرار گرفت. برای این کار از روش دلفی استفاده شد و عوامل و موانع تسهیم دانش که از ادبیات و پیشینه پژوهش استخراج شده بود، در اختیار متخصصین محتوای موضوع قرار گرفت تا در رابطه با اهمیت هر یک از این عوامل و موانع قضاوت کنند. بدین ترتیب، ۱۱ تن از متخصصین محتوای موضوع، در رابطه با ۱۶ عامل موثر و چهل مانع فردی، سازمانی و تکنولوژیک برگرفته از ادبیات پژوهشی، بر روی یک مقیاس ۹ درجه ای، اظهار نظر کردند. سپس عوامل و موانعی که میانگین میزان موافقت داوران در رابطه با آن ها بیش از ۵۰٪ بود، به عنوان مهم ترین موانع مورد شناسایی قرار گرفتند.

سپس با استفاده از ادبیات و پیشینه پژوهشی، سؤالاتی برای هر یک از عوامل و موانع استخراج شده طراحی و در اختیار متخصصین محتوای موضوع قرار گرفت تا در رابطه با بسندگی سؤالات اظهار نظر کنند. پس از بررسی های انجام شده توسط داوران، سؤالاتی که از اعتبار مناسبی برخوردار نبودند حذف شدند و نهایتاً یک پرسشنامه دربردارنده ۵۳ سوال بسته متناسب با عوامل موثر (پیش برنده) یک پرسشنامه ۳۶ آئمی نیز که تحت عنوان "پرسشنامه موانع تسهیم دانش" نامگذاری شد، برای بررسی موانع تهیه گردید. پرسشنامه ها براساس « طیف لیکرت» از ۱ تا ۵ درجه بندی گردیده است که شماره ۱ نشان دهنده بی اهمیتی گویه مورد نظر و شماره ۵ بیانگر اهمیت زیاد آن ها می باشد.

با توجه به روشی که برای ساخت این پرسشنامه ها مورد استفاده قرار گرفت، پرسشنامه ها از اعتبار محتوایی برخوردارند. هم چنین پایایی پرسشنامه ها با استفاده از ضریب آلفای کرونباخ با استفاده از نرم افزار آماری SPSS محاسبه شد و مقدار آن برای پرسشنامه اول ۰/۹۰۷ و برای پرسشنامه دوم برابر ۰/۸۳۶ محاسبه شد که مقادیر مطلوبی هستند.

تحلیل داده ها

بر اساس تجزیه و تحلیل ویژگی های جمعیت شناختی، ۳۵٪ کارکنان دارای سن ۳۰ سال و کمتر هستند که بیشترین و ۶۵/۳۸٪ کارکنان زیر ۴۰ سال هستند. هم چنین ۳۲/۰۵٪ کارکنان دارای سابقه خدمت کمتر از ۵ سال هستند و بیش از ۵۰٪ کارکنان دارای سابقه خدمت کمتر از ۱۰ سال

هستند. ۶۵٪ کارکنان مورد بررسی را مردان تشکیل می‌دادند و بیشترین مدرک تحصیلی مشاهده بین کارکنان است و ۴۳/۵۹ را نشان می‌دهد.

الف: عوامل مؤثر

ابتدا عوامل مؤثر (پیش برنده) بر تسهیم دانش مورد بررسی قرار می‌گیرد: جدول شماره ۳ جمع بندی دیدگاه آزمودنی‌ها در زمینه شاخصهای مؤثر بر تسهیم دانش را نشان می‌دهد.

جدول ۳: دیدگاه آزمودنی‌ها در مورد شاخصهای مؤثر بر تسهیم دانش

ردیف	شاخص‌ها	تعداد	میانگین	انحراف معیار
۱	فرهنگ سازمانی	110	4.1513	.70325
۲	ساختار سازمانی	110	3.8430	.81559
۳	فن‌آوری اطلاعات	110	3.9005	.75705
۴	عوامل فردی	108	3.9244	.60818
۵	حمایت و تعهد مدیریت ارشد	109	3.7833	.87722

بر اساس جدول فوق کلیه شاخص‌های مؤثر بر تسهیم دانش در سازمان دولتی میانگین بیشتر از حد متوسط (یعنی ۳) دارند. به عبارت دیگر می‌توان گفت که این سازمان در حال حاضر از موقعیت مناسبی برای تسهیم دانش برخوردار است.

آزمون فرضیات آماری تحقیق

برای اطمینان از معنادار بودن بودن شاخص‌های مؤثر بر تسهیم دانش آزمون تی تک متغیره به عنوان آزمون تحلیلی نیز صورت گرفت که نتایج آن در ادامه ارائه شده است.

عوامل مؤثر: ۵ عامل حمایت مدیریت ارشد، فرهنگ سازمانی، ساختار سازمانی، فن‌آوری و عوامل فردی از عوامل مؤثر (پیش برنده) بر تسهیم دانش‌اند. جدول شماره ۴ نتایج آزمون میانگین شاخص‌های مؤثر بر تسهیم دانش را نشان می‌دهد.

جدول ۴: نتایج آزمون میانگین شاخصهای موثر بر تسهیم دانش

Test Value =3						
فاصله اطمینان ۹۵٪		اختلاف میانگین	Sig. (2-tailed)	درجه آزادی	تی	
بالا	پایین					
-۱/۰۸۰۰	۰-/۸۰۹۶	-۰/۹۴۴	۰/۰۰	۸۶	-۱۳/۸۹	حمایت مدیریت ارشد
۱.۲۸۴۲	۱.۰۱۸۵	۱.۱۵۱۳۵	۰/۰۰	۱۰۹	۱۷.۱۷۱	فرهنگ سازمانی
.۹۹۷۱	.۶۸۸۹	.۸۴۳۰۱	۰/۰۰۰	۱۰۹	۱۰.۸۴۱	ساختار سازمانی
۱.۰۴۳۶	.۷۵۷۵	.۹۰۰۵۲	۰/۰۰۰	۱۰۹	۱۲.۴۷۶	فن‌آوری
۱.۰۴۰۴	۸۰۸۴	.۹۲۴۳۸	۰/۰۰۰	۱۰۷	۱۵.۷۹۶	عوامل فردی

مطابق جدول فوق و با توجه به اینکه سطح معنی‌داری کوچکتر از ۰/۰۵ است لذا با اطمینان ۹۵٪ می‌توان اظهار نمود که: ۵ عامل حمایت مدیریت ارشد، فرهنگ سازمانی، ساختار سازمانی، فن‌آوری و عوامل فردی از عوامل موثر بر تسهیم دانش‌اند.

الویت بندی شاخص‌های موثر بر استقرار مدیریت دانش در سازمان دولتی

برای اولویت بندی شاخص‌های موثر بر تسهیم دانش در سازمان دولتی از روش مقایسه زوجی استفاده شده است. پس از توزیع و جمع‌آوری پرسشنامه مربوط (رجوع شود به بخش ضمیمه)، تحلیل‌های لازم صورت گرفت که نتایج حاصل به شرح زیر است:

مقایسات زوجی		
فرهنگ	۱.۴۹	حمایت و تعهد مدیریت ارشد
ساختار سازمانی	۲.۲۹	حمایت و تعهد مدیریت ارشد
فناوری اطلاعات	۱.۸۸	حمایت و تعهد مدیریت ارشد
عوامل فردی	۱.۵۹	حمایت و تعهد مدیریت ارشد
ساختار سازمانی	۱.۱۴	فرهنگ
فناوری اطلاعات	۲.۶۲	فرهنگ
عوامل فردی	۱.۷۱	فرهنگ
فناوری اطلاعات	۰/۹۴	ساختار سازمانی
عوامل فردی	۱.۱۷	ساختار سازمانی
عوامل فردی	۲.۰۳	فناوری اطلاعات

جدول ۵: ماتریس مقایسات زوجی

ماتریس مقایسات زوجی	حمایت و تعهد مدیریت ارشد	فرهنگ	ساختار سازمانی	فن آوری اطلاعات	عوامل فردی
حمایت و تعهد مدیریت ارشد	۱	۱.۴۹	۲.۲۹	۱.۸۸	۱.۵۹
فرهنگ	.۶۷	۱	۱.۱۴	۲/۶۲	۱.۴۴
ساختار سازمانی	۰/۴۴	.۸۷	۱	۰/۹۴	۱.۱۷
فن آوری اطلاعات	۰/۵۳	.۳۸	۱.۰۶	۱	.۸۴
عوامل فردی	.۶۳	.۶۹۳	.۸۵۵	۱.۱۹۷	۱
مجموع ستون ها	۳/۲۶۸	۴/۴۴۲	۶/۳۵۲	۷/۶۴۱	۶/۰۳۵

در ادامه، ماتریس بی مقیاس شده در جدول ۶ ارائه می گردد.

جدول ۶: ماتریس مقایسات زوجی و ماتریس بی مقیاس شده

ماتریس بی مقیاس شده	حمایت و تعهد مدیریت ارشد	فرهنگ	ساختار سازمانی	فن آوری اطلاعات	عوامل فردی
حمایت و تعهد مدیریت ارشد	.۳۰۶	.۳۳۶	.۳۶۰	.۲۴۶	.۲۶۳
فرهنگ	.۲۰۵	.۲۲۵	.۱۸۰	.۳۴۳	.۲۳۹
ساختار سازمانی	.۱۳۴	.۱۹۷	.۱۵۷	.۱۲۳	.۱۹۴
فن آوری اطلاعات	.۱۶۳	.۰۸۶	.۱۶۷	.۱۳۱	.۱۳۸
عوامل فردی	۰/۱۹۳	.۱۵۶	.۱۳۵	.۱۵۷	.۱۶۶

در نهایت وزن نهایی و اولویت بندی عوامل در جدول شماره ۷ مشخص شده است:

جدول ۷: وزن نهایی و اولویت بندی عوامل

۱	فرهنگ سازمانی	۰/۲۳۸۴
۲	عوامل فردی	۰/۱۶۰۹
۳	فن‌آوری اطلاعات	۰/۱۳۷۰
۴	حمایت و تعهد مدیریت ارشد	۰/۱۲۱۲
۵	ساختار سازمانی	۰/۱۱۶۷

ب - موانع تسهیم دانش

داده های گردآوری شده با استفاده از پرسشنامه موانع تسهیم دانش، با استفاده از آزمون مقایسه میانگین تک نمونه ای مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفت.

نتایج مربوط به آزمون مقایسه میانگین تک نمونه ای برای موانع فردی، سازمانی و تکنولوژیک در جدول ۲ آمده است. همانطور که در جدول شماره ۲ ملاحظه می شود، با توجه به نتایج حاصل از آزمون مقایسه میانگین تک نمونه ای، ملاحظه می گردد که از بین ۲۱ مانع فردی، سازمانی و تکنولوژیک مورد بررسی، تنها آماره آزمون ۷ آیتم معنی دار شده است؛ به عبارت دیگر، به اعتقاد کارکنان، میانگین سایر موانع، به طور معناداری کمتر از ۳ (میانگین مقیاس لیکرت) شده است و بنابراین مانعی بر سر راه استقرار سیستم تسهیم دانش در سازمان دولتی نمی باشند. از ۷ آیتمی که به عنوان مانع تسهیم دانش شناسایی شده اند، یک آیتم فردی (ضعف در مهارت های کلامی، نوشتاری و بین فردی)، چهار آیتم سازمانی (نابسندگی زیرساخت های سازمانی برای پشتیبانی از تسهیم دانش، نبود سیستم پاداش دهی و قدرشناسی آشکار، برای حمایت از تسهیم دانش، نقص رهبری در زمینه نشان دادن ارزش و مزایای تسهیم دانش، عدم تطابق استراتژی تسهیم دانش با اهداف و رویکرد استراتژیک سازمانی) و دو آیتم تکنولوژیک (عدم اطلاع رسانی مناسب در رابطه با مزایای موجود تکنولوژیک، نبود آموزش در رابطه با فناوری اطلاعات) می باشد.

جدول ۸. نتایج مربوط به آزمون مقایسه میانگین تک نمونه ای برای موانع فرعی فردی، سازمانی و تکنولوژیک

ردیف	شرح	تعداد	میانگین	انحراف معیار	آماره آزمون t	درجه آزادی	نقطه بحرانی	نتیجه آزمون	مانع برای تسهیم دانش میبایست/نباید
۱	ترس از مورد سوء استفاده قرار گرفتن دانش و یا قضاوت غیر منصفانه در رابطه با اعتبار آن	۷۷	۲/۶۸	۰/۸۹۵	-۴/۸۱	۷۶	۱/۶۷	فرض صفر رد نمی شود	مانع نمی باشد
۲	ترس از عدم قدرشناسی و اعتبار گذاری از سوی مدیر	۷۸	۲/۸۲۶۹	۱/۰۰۵۹۱	-۲/۴۸	۷۷	۱/۶۷	فرض صفر رد نمی شود	مانع نمی باشد
۳	ضعف در مهارتهای کلامی، نوشتاری و بین فردی	۷۸	۳/۴۱	۰/۹۳۲	۳/۸۸۸	۷۷	۱/۶۷	فرض صفر رد می شود	مانع می باشد
۴	ناآگاهی نسبت به ارزش دانش برای دیگران	۷۸	۲/۶۶۸۸	۰/۵۴۱۵۶	-۶/۶	۷۷	۱/۶۷	فرض صفر رد نمی شود	مانع نمی باشد
۵	تأثیرپذیری افراد از ساختار سلسله مراتبی	۷۸	۳/۰۵۹۸	۰/۸۴۰۴۳	۰/۶۲۹	۷۷	۱/۶۷	فرض صفر رد نمی شود	مانع نمی باشد
۶	تفاوت در تجارب	۷۸	۲/۵۳	۱/۰۶۶	-۴/۶۹	۷۷	۱/۶۷	فرض صفر رد نمی شود	مانع نمی باشد
۷	ترس از تهدید امنیت شغلی	۷۸	۲/۵۱۲۸	۰/۸۷۸۹۵	-۵/۱۱	۷۷	۱/۶۷	فرض صفر رد نمی شود	مانع نمی باشد
۸	ساختار سازمانی سلسله مراتبی	۷۸	۲/۸۵۲۵۶	۰/۷۰۷۶	-۲/۱۶	۷۷	۱/۶۷	فرض صفر رد نمی شود	مانع نمی باشد
۹	وجود محدودیت بواسطه محیط فیزیکی کار و لایه لایه بودن حوزه های کاری	۷۷	۲/۸۱	۱/۱۸۱	-۲/۵۵	۷۶	۱/۶۷	فرض صفر رد نمی شود	مانع نمی باشد

۱۰	وجود محدودیت در مسیرهای ارتباطی دانش	۷۸	۳/۱۳۴۶	۰/۷۸۸۲	۱/۵۰۸	۷۷	۱/۶۷	فرض صفر رد نمی شود	مانع نمی باشد
۱۱	نابسندگی زیرساختهای سازمانی برای پشتیبانی از تسهیم دانش	۷۸	۳/۷۸۲۱	۰/۸۵۸۸	۸/۰۴۲	۷۷	۱/۶۷	فرض صفر رد می شود	مانع می باشد
۱۲	عدم اولویت نگهداری کارکنان با دانش و باتجربه برای سازمان	۷۸	۲/۷۲۴۴	۰/۸۴۴۲	-۳/۱۲	۷۷	۱/۶۷	فرض صفر رد نمی شود	مانع نمی باشد
۱۳	عدم پشتیبانی فرهنگ سازمانی از تسهیم دانش	۷۸	۳/۰۵۷۷	۰/۷۷۲۸	۰/۶۵۹	۷۷	۱/۶۷	فرض صفر رد نمی شود	مانع نمی باشد
۱۴	نبود سیستم پاداش دهی و قدرشناسی آشکار، برای حمایت از تسهیم دانش	۷۸	۳/۵۶۴۱	۰/۸۱۹۲	۶/۰۸۱	۷۷	۱/۶۷	فرض صفر رد می شود	مانع می باشد
۱۵	نقص رهبری در زمینه نشان دادن ارزش و مزایای تسهیم دانش	۷۸	۳/۴۵	۰/۹۴۹	۴/۱۷۷	۷۷	۱/۶۷	فرض صفر رد می شود	مانع می باشد
۱۶	عدم تطابق استراتژی تسهیم دانش با اهداف و رویکرد استراتژیک سازمانی	۷۷	۳/۲۵۹۷	۰/۷۱۹۲	۳/۱۶۹	۷۶	۱/۶۷	فرض صفر رد می شود	مانع می باشد
۱۷	عدم اطلاع رسانی مناسب در رابطه با مزایای موجود تکنولوژیک	۷۸	۳/۲۴	۰/۹۹۶	۲/۱۶	۷۷	۱/۶۷	فرض صفر رد می شود	مانع می باشد
۱۸	نبود آموزش در رابطه با فناوری اطلاعات	۷۸	۳/۵	۱/۰۰۳	۴/۴۰۲	۷۷	۱/۶۷	فرض صفر رد می شود	مانع می باشد
۱۹	بی میلی نسبت به استفاده از فناوری اطلاعات	۷۸	۲/۸۵۹	۰/۹۶۶۶۴	-۲/۷۱	۷۷	۱/۶۷	فرض صفر رد نمی شود	مانع نمی باشد
۲۰	انتظارات غیر واقع بینانه از فناوری اطلاعات	۷۸	۲/۴	۰/۹۷۳	-۹/۲۷	۷۷	۱/۶۷	فرض صفر رد نمی شود	مانع نمی باشد

۲۱	عدم یکپارچگی سیستمها و فرآیندهای فناوری اطلاعات	۷۶	۳/۱۳	۰/۹۲۹	۱/۲۳۵	۷۵	۱/۶۷	فرض صفر رد نمی شود	مانع نمی باشد
----	---	----	------	-------	-------	----	------	--------------------	---------------

هم چنین نتایج تجزیه و تحلیل های آماری برای میانگین آیتم های فردی، سازمان و تکنولوژیک در جدول ۹ آمده است.

جدول ۹: نتایج مربوط به آزمون مقایسه میانگین تک نمونه ای برای موانع فردی، سازمانی و تکنولوژیک

ردیف	شرح	تعداد	میانگین	انحراف معیار	آماره آزمون t	درجه آزادی	نقطه بحرانی	نتیجه آزمون	مانع برای تسهیم دانش
۱	موانع فردی	۷۸	۲/۸۰۵۵	۰/۵۲۰۳	۳/۳۰۲	۷۷	۱/۶۷	فرض صفر رد نمیشود	مانع نمی باشد
۲	موانع سازمانی	۷۸	۳/۱۵۹۹	۰/۵۳۴۸۴	۲/۶۴	۷۷	۱/۶۷	فرض صفر رد میشود	مانع می باشد
۳	موانع تکنولوژیک	۷۸	۲/۹۳۹۳	۰/۵۴۰۱۸	۰/۹۹۲	۷۷	۱/۶۷	فرض صفر رد نمی شود	مانع نمی باشد

بنابراین از بین فرضیه های این پژوهش، تنها فرضیه شماره ۲ این پژوهش تأیید، و سایر فرضیه ها رد می شود. به عبارت دیگر، تنها مانع موجود بر سر راه تسهیم دانش سازمان دولتی، به اعتقاد کارکنان، موانع سازمانی می باشند.

نتیجه گیری و پیشنهاد

بی تردید تسهیم دانش به عنوان ساز و کار نظام مند و سازماندهی شده قادر است تا سازمان ها را نسبت به استفاده بهینه از منابع دانش رهنمون باشد. شناسایی عوامل مؤثر بر تسهیم دانش و بهره برداری از آن جهت پیاده سازی در سازمانهای عصر جدید اجتناب ناپذیر است. پنج عنصر کلیدی

موثر بر تسهیم دانش در این سازمان عبارت است از فرهنگ سازمانی، ساختار سازمانی، فناوری اطلاعات، عوامل فردی و حمایت و تعهد مدیریت ارشد می‌باشد. بر اساس نتایج بدست آمده از پژوهش حاضر، می‌توان چنین بیان کرد که از پنج مؤلفه مورد نظر برای استقرار سیستم تسهیم دانش وضعیت مناسبی برخوردار هستند. ولی درعین حال نیازمند توجه و توسعه می‌باشد. هم چنین اولویت بندی عوامل به ترتیب فرهنگ سازمانی، عوامل فردی، فن‌آوری اطلاعات، حمایت و تعهد مدیریت ارشد و ساختار سازمانی می‌باشد. دغدغه حاصله از نتایج آن است که با وجود متناسب بودن وضعیت پنج عامل ذکر شده برای پیاده سازی موفقیت در تمامی این مراحل نیاز به پشتیبانی و حمایت رهبری و مدیران ارشد سازمان دارد. تحقیقات مشابه (علوی و لیدنر، ۲۰۰۱؛ داوینپورت و پراساک، ۱۹۹۸؛ هالدین-هرگارد) هم نشان داده بیشتر شکست‌های پیاده‌سازی هم در اثر نبود حمایت و پشتیبانی مدیریت ارشد یا رهبری و استراتژی اثر بخش و حمایت کننده بوده است. فرهنگ و دانش در سازمانها پیوند عمیقی دارند درحقیقت هرگونه بحث در رابطه با دانش در سازمان بدون فضا سازی بدون ارجاع عینی و مشخص به موقعیت فرهنگی آن شبیه حرکت در بیراهه است. ضرورت توجه به فرهنگ سازمانی تا جایی است که صاحب نظران بر این نظر هستند که اگر قرار است در یک سازمان تغییرات مؤثر و پایدار به وجود آید فرهنگ آن سازمان باید دستخوش تغییر شود. به عبارت دیگر موفقیت و شکست سازمان ها را باید در فرهنگ آن جستجو کرد و سرمایه گذاری در فناوری اطلاعات به دلیل ماهیت ایستای آن، به تنهایی توانایی پاسخگویی به تغییرات گسسته و بنیانی و بهبود عملکرد سازمان ها را ندارد. بلکه برای رسیدن به این اهداف، به سرمایه گذاری روی افراد نیاز است، هر سازمان با حجم گسترده ای از اطلاعات مواجه می‌شود که یا خود تولید می‌کند یا به دستش می‌رسد و دراین میان تعداد اندکی از سازمانها قادر به استفاده تمام و کمال از آن انبوه اطلاعات در جهت خلق فرصت های جدید و تبدیل دارائیهای مجتمع دانش به سرمایه هستند. این یافته با دیدگاه ها و یافته های کلوک، ۱۹۹۹ و مارکوس، ۲۰۰۱ و درامی، ۱۳۸۶ نیز سازگاری دارد. درحال حاضر سازمان ها با وجود پراکندگی های جغرافیایی می‌توانند با استفاده از فناوریهای جدید و از طریق گروه های مجازی و ارتباط از راه دور با یکدیگر همکاری نمایند.

ساختار سازمانی باید توان تسریع و تسهیل تصمیم‌گیری، واکنش مناسب نسبت به محیط و حل تعارضات بین واحدها را داشته باشد. ارتباط بین ارکان اصلی سازمان و هماهنگی بین فعالیت‌های آن و بیان ارتباطات درون سازمانی از نظر گزارش‌دهی و گزارش‌گیری از وظایف ساختار سازمانی است. این یافته نیز با نظرات هرگارد (۲۰۰۰) و یوسفی و همکاران، (۱۳۸۹) سازگاری و هم‌سوئی دارد.

عوامل فردی ساده در تمامی موارد چه ایجاد مشکلات و چه حل آنها و یا شکست و موفقیت فعالیت‌های سازمانی هویداست و پشت هر موفقیتی حمایت مدیر ارشد سازمان شرط اساسی می‌باشد ولی با وجود پر اهمیت بودنش از طریق راه‌های گوناگونی مثل دریافت بازخورد از سازمان و مشارکت دادن اعضای سازمان در واقع اقدام به رهبری نیمه متمرکز این مشکل هم قابل حل می‌باشد و به عبارت دیگر اجرای موفقیت‌آمیز تسهیم دانش به دو عامل اساسی فرهنگ سازمانی و مدیریت (که تاثیر متقابل بریکدیگر دارند) مرتبط است. به طور کلی نظام مدیریت دانش دارای توانایی‌های بالقوه با ارزشی برای رسیدن به این اهداف باشند. انتخاب ابزارها و نظام مناسب برای پیاده‌سازی تسهیم دانش در سازمان یکی از ملاحظات مدیریتی در استفاده هرچه سودمندتر از دانش‌های آشکار و نهان در سازمان‌ها می‌باشد. سرمایه مورد استفاده در نظام مدیریت دانش، سرمایه زیر ساختی است که سودمندی‌های هوشمندانه و بسیار ظرفیتی دارد. به نظر می‌رسد قبل از پیاده‌سازی سیستم، تسهیم دانش به یک رویکرد نظام‌مند و بلند مدت نیاز است. در نهایت می‌توان چنین نتیجه گرفت از آن‌جا که این سازمان دولتی همواره با چالش‌هایی هم‌چون کاهش بودجه و افزایش روز افزون درخواست افراد جامعه برای دریافت خدمات و کاهش منابع انسانی مواجه هستند سیستم تسهیم دانش به عنوان ابزار کمکی برای غالب شدن بر این چالش‌ها می‌تواند مورد استفاده قرار گیرد.

هم‌چنین، در رابطه با موانع بر سر راه تسهیم دانش، چنین نتیجه‌گیری می‌شود که علیرغم معنی‌داری برخی از آیتم‌های زیر مجموعه موانع فردی و موانع تکنولوژیک، اما در مجموع، زمینه‌های مذکور، به عنوان موانع موجود در سازمان دولتی مورد بحث، شناسایی نشدند. از بین این زمینه‌ها، تنها زمینه‌های سازمانی بودند که به عنوان عاملی بر سر راه استقرار سیستم تسهیم دانش شناسایی شدند.

گرچه بنا به اعتقاد کارکنان، زمینه‌های سازمانی لازم برای استقرار سیستم تسهیم دانش در این اداره کل وجود ندارد، با این وجود، تمامی آیتمهای مورد بررسی در زیر مجموعه عوامل سازمانی، به عنوان مانع شناسایی نشدند. چنانچه اشاره شد، از بین آیتم‌های مورد بررسی که در زمره عوامل سازمانی قرار می‌گیرند، چهار آیت‌م نابسندگی زیرساختهای سازمانی برای پشتیبانی از تسهیم دانش، نبود سیستم پاداش دهی و قدرشناسی آشکار، برای حمایت از تسهیم دانش، نقص رهبری در زمینه نشان دادن ارزش و مزایای تسهیم دانش، و عدم تطابق استراتژی تسهیم دانش با اهداف و رویکرد استراتژیک سازمانی به عنوان موانع تسهیم دانش در سازمان دولتی شناسایی شدند. این یافته با یافته‌های موسی خانی (۱۳۸۹) و منوریان و همکاران (۱۳۸۶) تا حد زیادی سازگاری دارد.

بنابراین با توجه به نتایج به دست آمده، برای استقرار موفقیت سیستم تسهیم دانش در سازمان دولتی، لازم است افراد و یا تیم‌ها را به خاطر مشارکشان در رابطه با رفتار تسهیم دانش و یا الگو بودن آن‌ها برای سایرین در این زمینه تشویق نمود. پاداش‌های ملموس می‌تواند شامل پول، ترفیع و یا هدایای مادی باشد. پاداش‌ها ممکن است عمومی باشند و یا نباشند، اما این پاداش‌ها نوعاً، منعکس‌کننده عملکرد و یا مشارکت شایسته کارکنان است. رویکردهای متفاوتی برای پاداش دهی و قدرشناسی وجود دارند که هر کدام برای مراحل مختلف برنامه‌های تسهیم دانش مناسب هستند. به هر حال، هدف این است که رفتار مطلوب، با پاداش، قدرشناسی، تأیید عملکرد و غیره تقویت شود.

هم‌چنین برای تسهیم دانش، کارکنان باید به زبانی که به وسیله آن ایده‌هایشان را در محیط کار بیان می‌کنند، تسلط داشته باشند. علاوه بر زبان گفتاری و نوشتاری، حتی گاهی لازم است که اطلاعات کافی راجع به زبان تخصصی در حوزه‌ای که قصد برقراری ارتباط با دیگران را دارند، داشته باشند. برای مثال اگر افراد قصد به اشتراک گذاشتن اطلاعاتی در خصوص مسائل مربوط به علم آمار را داشته باشند، لازم است که نسبت به ادبیات مرتبط با این حوزه، تسلط کافی داشته باشند. باید به مدیران و کارکنان آموزش داده شود تا بتوانند ایده‌های خود را ارزیابی کنند.

طیف وسیعی از برنامه‌های آموزشی برای بهبود انواع مهارت‌های گفتاری، نوشتاری و بین‌فردی وجود دارد که قابل استفاده می‌باشد. این برنامه‌ها می‌توانند به افراد کمک کنند تا به نحو

مطلوب تری با یکدیگر ارتباط برقرار کنند و نتیجتاً زمینه لازم را برای استقرار سیستم تسهیم دانش فراهم آورد.

در کنار این موارد طیف وسیعی از ساختارها و زیرساخت های سازمان وجود دارند که می توانند به انتشار و تسهیم دانش کمک کنند. زمانی که بحث از ساختار سازمانی می شود، با دو مفهوم سر و کار داریم. زمانی که با واژه ساختار سازمانی روبرو می شویم، اولین مفهومی که به ذهن متبادر می شود، وجود میزان بروکراسی در سازمان است؛ یعنی میزان رسمیت، پیروی از قوانین و مقررات و وجود لایه ها و سطوح مختلف سازمانی بر مبنای ارشدیت. مفهوم دوم ساختار سازمانی، به ساختار فیزیکی سازمان، نحوه چیدمان واحدها، وجود سالن ها و تسهیلات ممکن برای تماس بین افراد می باشد. در این پژوهش هر دو عامل مورد بررسی قرار گرفت، و همان طور که ملاحظه شد، بر اساس نتایج تجزیه و تحلیل های آماری، صرفاً نابسندگی زیرساخت های سازمانی، مانعی بر سر راه تسهیم دانش به حساب می آید. علی رغم تأکید موجود بر تکنولوژی به عنوان شیوه ای جدید برای انتقال دانش، بخش عظیمی از دانش هم چنان به صورت ناملموس باقی می ماند و بهترین شیوه ممکن برای انتقال این نوع از دانش، افراد هستند. این موضوع بر اهمیت کنش های عاری از تکنولوژی از قبیل چرخش واحدهای شغلی، جلسات متقاطع بین حوزه های کارکردی، و جلسات بین واحدها و هم چنین جلسات بین گروهی، مربی گری و آموزش تأکید دارد. بسیاری از سازمان ها از اتاق های جنگ و یا اتاق های گفتمان، به عنوان محیط مستعدی برای نوآوری ها استفاده می کنند.

به علاوه، برای اینکه سازمان بتواند در زمینه تسهیم دانش به موفقیت دست پیدا کند، باید بین استراتژی های سازمان و استراتژی های تسهیم دانش همخوانی وجود داشته باشد. به عبارت دیگر، برای موفقیت در زمینه تسهیم دانش، راهبردهای سازمان باید به گونه ای اتخاذ شود که متناقض با فرآیندهای تسهیم دانش و یا مانعی بر سر راه آنها نباشد. بنابراین هنگام تدوین هر گونه استراتژی سازمانی، باید موضوع هم خوانی و پشتیبانی این استراتژی ها، از راهبردهای مرتبط با تسهیم دانش، مورد توجه قرار گیرد، به نحوی که تناقضی بین آن ها به وجود نیاید.

صرف وجود تکنولوژی و بهره مندی از فن آوری های اطلاعاتی نیز نمی تواند تضمینی برای موفقیت تسهیم دانش باشد. تکنولوژی های اطلاعاتی و فن آوری اطلاعات زمانی می تواند موجب

بهبود تسهیم دانش شود که کارکنان به توانند از آن استفاده کنند و نسبت به مزایای آن آگاهی داشته باشند. بنابراین لازم است تا برنامه های آموزشی ملّونی در راستای معرفی تکنولوژی و امکانات موجود تدوین گردد و اطلاعات کارکنان در رابطه با مزایای این امکانات برای تسهیم دانش، به طور مستمر به روز رسانی شود.

نهایتاً نقش مدیریت در پشتیبانی از فعالیت های تسهیم دانش و تشویق به چنین فعالیت هایی، برای موفقیت در استقرار سیستم تسهیم دانش حیاتی است. مدیران باید عملاً تعهد خود را نسبت به تسهیم دانش نشان دهند تا کارکنان ارزش و مزایای تسهیم دانش را درک کنند. سرمایه گذاری مالی در زمینه تسهیم دانش، وابسته نمودن پاداشها به فعالیت های مرتبط با تسهیم دانش، گنجاندن تسهیم دانش در ارزیابی های عملکرد دوره ای، تشویق کارکنان به تسهیم دانش و فعالیت هایی از این دست، می تواند اهمیت تسهیم دانش را از نظر مدیریت برای کارکنان ثابت کند.

منابع

۱. درامی، هادی (۱۳۸۶). بررسی عوامل مؤثر در موفقیت مدیریت دانش در سازمانهای پروژه ای، پایان نامه کارشناسی ارشد، دانشکده مدیریت، دانشگاه تهران.
۲. رهنورد، فرج اله، خاوندکار، جلیل (۱۳۸۷)، تاثیر اشتراک دانش بر توفیق در برون سپاری خدمات فناوری اطلاعات، مدیریت فناوری اطلاعات، دوره ۱، شماره ۱.
۳. عزیزی، عباس؛ حسینی، ناصر و نامداری، مصطفی (۱۳۸۶). عوامل مؤثر بر تسهیم دانش در سازمانهای دانش محور، کنفرانس ملی مدیریت دانش.
۴. موسی خانی، محمد (۱۳۸۹)، ارائه مدلی برای سنجش میزان آمادگی سازمانها در زمینه مدیریت دانش، پژوهشهای مدیریت در ایران. دوره ۱۴ شماره ۲ تابستان ۸۹ صص ۲۲۱-۲۴۲.
۵. یوسفی، سجاد؛ مرادی، مرتضی و تیشه ورز دایم، محمدکاظم (۱۳۸۹)، نقش تعهد سازمانی کارکنان در تسهیم دانش، دو ماه نامه توسعه انسانی پلیس، سال هفتم، شماره ۳۰.
6. Alavi, M. and Leidner, D. (1999), "Knowledge management systems: issues, challenges and benefits", Communications of the Association for Information Systems, Vol. 1 No. 7.
7. Alavi, M., and Leidner, D. E. (2001). Knowledge Management and Knowledge Management Systems: Conceptual Foundations And Research Issues, MIS Quarterly, Vol. 25, No 1.
8. Al-Busaidi, K. A., Olfman, L., Ryan, T. and Leroy, G. (2010). Sharing Knowledge to a Knowledge Management System: Examining The Motivators and The Benefits in an Omani Organization, Journal of Organizational Knowledge Management, Vol. 2010, No. 325835.

9. Ardichvili, A., Page, V., & Wentling, T. (2003). "Motivation and barriers to participation in virtual knowledge-sharing communities of practice,". *Journal of Knowledge Management*, (7:1), pp. 64-77.
10. Bock, G. W., Zmud, R. W., Kim, Y. G., and Lee, J. N. (2005). "Behavioral Intention Formation in Knowledge Sharing: Examining the Roles of Extrinsic Motivators, Social-Psychological Forces, and Organizational Climate," *MIS Quarterly* (29:1), pp. 87-111.
11. Brown, J. S., and Duguid, P. (1991). "Organizational Learning and Communities of Practice," *Organization Science* (2:1), pp. 40-57.
12. Buckman, R. H. (1998). "Knowledge Sharing at Buckman Labs," *Journal of Business Strategy* (19:1), pp. 11-15.
13. Chow, C. W., Deng, J. F., & Ho, J. L. (2000). "The openness of knowledge sharing within organizations: a comparative study of the United States and the People's Republic of China,". *Journal of Management Accounting Research*, (12), pp. 65-95.
14. Connelly, C. E., & Kelloway, K. (2003). "Predictors of employees' perceptions of knowledge sharing cultures,". *Leadership & Organizational Development Journal*, 24(5/6), pp. 294-301.
15. Constant, D., Kiesler, S., and Sproull, L. (1994). "What's Mine Is Ours or Is It? A Study of Attitudes about Information Sharing," *Information Systems Research* (5:4), pp. 400-421.
16. Davenport, T., DeLong, D. and Beers, M. (1998), "Successful knowledge management projects", *Sloan Management Review*, Vol. 39 No. 2, pp. 43-57.
17. Gold, A.H., Malhotra, A. and Segars, A.H. (2001). "Knowledge management: an organizational capabilities perspective", *Journal of Management Information Systems*, Vol. 18 No. 1, pp. 185-214.

18. Goodman, P. S., and Darr, E. D. (1998). "Computer-Aided Systems and Communities: Mechanisms for Organizational Learning in Distributed Environments," *MIS Quarterly* (22:4), pp. 417-440.
19. Grant, R.M. (1996). "Toward a knowledge-based theory of the firm", *Strategic Management Journal*, Vol. 17 No. 4, pp. 109-22.
20. Gupta, A. K. & Govindarajan, V. (2000). "Knowledge Management's Social Dimension: Lessons from Nucor Steel," *Sloan Management Review* (42:1), pp. 71-80.
21. Haldin-Herrgard, T. (2000). "Difficulties in diffusion of tacit knowledge in organizations," *Journal of Intellectual Capital*, (1:4), pp. 357-365.
22. Hall, H. (2001). "Social Exchange for Knowledge Exchange," paper presented at *Managing Knowledge: Conversations and Critiques*, University of Leicester Management Centre, April 10-11.
23. Hinds, P. J., & Pfeffer, J. (2003). "Why Organizations Don't 'Know What They Know': Cognitive and Motivational Factors Affecting the Transfer of Expertise," in *Sharing Expertise: Beyond Knowledge Management*, M. Ackerman, V. Pipek, and V. Wulf (Eds.), MIT Press, Cambridge, MA, pp. 3-26.
24. Hlupic, V., Pouloudi, A., Rzevski, G. (2002). "Towards an integrated approach to knowledge management: 'hard,' 'soft' and 'abstract' issues", *Knowledge and Process Management*, (9:2), pp. 90-102.
25. Janz, B. D., & Prasarnphanich, P. (2003). "Understanding the Antecedents of Effective Knowledge Management: The Importance of a Knowledge-Centered Culture," *Decision Sciences* (34:2), pp. 351-384.

26. Jarvenpaa, S.L. and Staples, D.S. (2001). "Exploring perceptions of organisational ownership of information and expertise", *Journal of Management Information Systems*, Vol. 18 No. 1, pp. 151-84.
27. Kankanhalli, Tan and Kwok-Kee. (2005). "Contributing Knowledge to Electronic Knowledge Repositories: An Empirical Investigation", *MIS Quarterly*, 29(1), pp. 113-145.
28. Kollock, P. (1999). "The Economies of Online Cooperation: Gifts and Public Goods in Cyberspace," in *Communities in Cyberspace*. M. Smith and P. Kollock (Eds.), Routledge, New York, pp. 220-239.
29. Leonard, D., & Sensiper, S. (1998). The role of tacit knowledge in group innovation. *California Management Review*, (40:3), pp. 112-132.
30. Markus, M. L. (2001). "Towards a Theory of Knowledge Reuse: Types of Knowledge Reuse Situations and Factors in Reuse Success," *Journal of Management Information Systems* (18:1), pp. 57-94.
31. Nahapiet, J. and Ghoshal, S. (1998), "Social capital, intellectual capital, and the organizational advantage", *Academy of Management Review*, Vol. 23 No. 2, pp. 242-66.
32. Nonaka, I. and Takeuchi, H. (1995). *The Knowledge-Creating Company*, Oxford University Press, Oxford.
33. O'Dell, C. and Grayson, J. (1998). "If only we knew what we know: identification and transfer of internal best practices", *California Management Review*, Vol. 40 No. 3, pp. 154-65.
34. Orlikowski, W. J. (1993). "Learning from Notes: Organizational Issues in Groupware Implementation," *Information Society* (9:3), pp. 237-251.

35. Osterloh, M., and Frey, B. S. (2000). "Motivation, Knowledge Transfer, and Organizational Forms," *Organization Science* (11:5), pp. 538-550.
36. Pan, S., and Scarbrough, H. A (1998). Socio-technical view of knowledge-sharing at Buckman laboratories. *Journal of Knowledge Management*, 2, 1, 55-66.
37. Riege, A. (2005). Three-dozen Knowledge Sharing Barriers Managers Must Consider. *Journal of Knowledge Management*, Vol. 9, No. 3, pp. 18-35.
38. Spender, J. C. (1996). "Making Knowledge the Basis of a Dynamic Theory of the Firm," *Strategic Management Journal* (17:2), pp. 45-82.
39. von Krogh, G. (1998). "Care in Knowledge Creation." *California Management Review* (40:3), pp. 133-153.
40. Wasko, M, M., and Faraj, S. (2005). "Why Should I Share? Examining Knowledge Contribution in Networks of Practice," *MIS Quarterly* (29:1), pp. 35-57.
41. Zack, M. H. (1999). "Managing Codified Knowledge," *Sloan Management Review* (40:4), pp. 45-58.