

عنوان مقاله: شناسایی و رتبه‌بندی عوامل پیش‌برنده و بازدارنده تسهیم دانش در یک سازمان دولتی

عباس منوریان^۱ - فاطمه فضلی^۲ - جمشید مصباحی^۳

دریافت: ۱۳۹۳/۱/۱۸

پذیرش: ۱۳۹۳/۹/۲۵

مقاله برای اصلاح به مدت ۲ روز نزد پدیدآوران بوده است.

چکیده:

تسهیم دانش به عنوان ابزاری برای ایجاد مزایای رقابتی، یکی از مهمترین نگرانی‌های مدیریتی سازمان‌هاست. به منظور ایجاد قابلیت‌های تسهیم دانش، سازمان‌ها 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 پیش‌برنده بر تسهیم دانش در سازمان دولتی است. این پژوهش از نگاه هدف، کاربردی، از نگاه چگونگی گردآوری داده‌ها توصیفی-همبستگی، از جنبه زمانی، مقطعی و از نگاه نوع داده‌ها کمی است. جامعه آماری پژوهش حاضر را مدیران و کارکنان یک سازمان دولتی تشکیل می‌دهند که در سال ۱۳۹۲ تعداد آنها ۱۵۰ نفر بوده است. ابزار گردآوری داده‌ها شامل پرسشنامه عوامل موثر بر تسهیم دانش و پرسشنامه عوامل بازدارنده است. در پژوهش حاضر، روایی پرسش‌های مربوط به متغیرهای پرسشنامه از طریق روش تعیین اعتبار محتوایی (صوری) انجام شده است و پایایی پرسش‌های پرسشنامه نیز بر اساس آزمون ضریب آلفای کرونباخ ۰/۹۸ به دست آمده است. نتایج نشان می‌دهد تمامی عوامل مورد بررسی-فرهنگ سازمانی، ساختار سازمانی، فناوری اطلاعات، حمایت و تعهد مدیریت ارشد و عوامل فردی- بر تسهیم دانش در سازمان دولتی موثر هستند. همچنین یافته‌ها مبین آن است که یک مانع فردی، چهار مانع سازمانی و دو مانع فناورانه، از جمله مهم‌ترین موانع موجود بر سر راه تسهیم دانش در سازمان دولتی هستند.

کلیدواژه‌ها: تسهیم دانش، مدیریت دانش، سازمان دولتی، عوامل موثر (پیش‌برنده)، عوامل بازدارنده.

۱- دانشیار گروه مدیریت دولتی،
دانشکده مدیریت دانشگاه تهران
(نویسنده مسئول)

Amonavar@ut.ac.ir

۲- کارشناس ارشد مدیریت
اجرائی پردیس ارس دانشگاه تهران
ffazli23899@yahoo.com

۳- کارشناس ارشد مدیریت اجرایی
دانشکده مدیریت، دانشگاه تهران
masmes1@gmail.com

شناسایی و رتبه‌بندی عوامل پیش‌برنده و بازدارنده تسهیم دانش در یک سازمان دولتی

مقدمه و بیان مساله

به منظور کسب و حفظ مزیت رقابتی در اقتصادهای جهانی، سازمان‌های امروزی نیاز دارند به طور موثر به سمت منابع دانش حرکت کنند. به همین خاطر کسب، توسعه، بهره‌برداری و اداره صحیح دانش، یکی از مسوولیت‌ها و چالش‌های اصلی سازمان‌ها محسوب می‌شود؛ به عبارت دیگر مدیریت دانش مهم‌تر از دانش به حساب می‌آید. با مطرح شدن عنصر دانش و دانایی به عنوان اصلی‌ترین منبع و سرمایه سازمان‌ها، و اهمیت یافتن کارکنان دانشی، دریچه‌ای نو در اداره امور و مدیریت سازمان‌ها گشوده شده است. ورود به عصر اطلاعات، گسترش ابزارها و کاربردهای فناوری نوین ارتباطات و اطلاعات سبب شکل‌گیری رویکردی جدید به مسائل مدیریت سازمان‌ها شده است. اینک دانش و دانایی بزرگ‌ترین مزیت رقابتی کشورها در عرصه اقتصادی و جهانی و اصلی‌ترین مزیت رقابتی سازمان‌ها در عرصه ملی به شمار می‌آید. بر این اساس، دیگر کارگزارانی که از نظر فیزیکی قوی‌ترند، مورد توجه نیستند، و این کارگران و کارگزاران دانشی‌اند که با استفاده از دانش و دانایی، تولیدکننده اصلی ثروت و ارزش افزوده محسوب می‌شوند (Sharifuddin, Ikhsan & Rowland, 2004).

راه‌انداز کلیدی مدیریت دانش، تسهیم دانش است (Nonaka & Takuchi, 1995; Alavi, 1999; Leidner, 1999). بسیاری از سازمان‌ها بر این عقیده‌اند که تسهیم دانش، برای بهره‌برداری از شایستگی‌های اصلی‌شان و دستیابی به مزایای رقابتی پایدار، حیاتی است (Gold et al., 2001). برای اینکه یادگیری رخ دهد و برای اینکه سرمایه‌های دانشی رشد کنند، سازمان باید فرآیندی کارآمد برای تسهیم دانش تدوین کند و کارکنانش را به این کار تشویق کند (Bock & Kim, 2002; Pan & Scarbrough, 1998; Adel & Grayson, 1998; Sterlo et al., 2000).

تسهیم دانش، به عنوان ابزاری برای ایجاد مزایای رقابتی، یکی از مهمترین نگرانی‌های مدیریتی سازمان‌هاست. به منظور ایجاد قابلیت‌های تسهیم دانش، سازمان‌ها باید زیرساخت‌های جامعی را تدوین کنند که جریان دانش و ارتباطات را تسهیل کند. با وجود این، سازمان‌ها هنوز تلاشی در راستای ابداع سازو کاری که بتواند به شکلی کارآمد کارکنان را به تسهیم دانش تشویق کند، نداشته‌اند. دانش ارزشمند است و تسهیم دانش یکی از انواع تبادل اجتماعی در محیط کار است (Davenport, 1998; Prassak, 1998). به‌رغم نبود یک سازوکار جامع برای تسهیم دانش، مطالعات زیادی در راستای

شناسایی عوامل تاثیرگذار بر اجرای موفقیت‌آمیز تسهیم دانش شده است. در واقع از این عوامل می‌توان تحت عنوان زیرساخت‌های تسهیم دانش یاد کرد که نبود آنها می‌تواند هرگونه تلاشی را در راستای پیاده‌سازی تسهیم دانش با شکست مواجه کند.

با وجود اینکه در این پژوهش‌ها، تلاش‌های زیادی در خصوص شناسایی عوامل تاثیرگذار، پیش‌بین‌ها و پیش‌آیندهای تسهیم دانش صورت گرفته است، اما همچنان چارچوب جامعی برای صورت‌بندی عوامل تاثیرگذار بر اجرای موفقیت‌آمیز تسهیم دانش ارائه نشده است. این موضوع از یک سو می‌تواند ناشی از گستردگی متغیرهای مرتبط با تسهیم دانش باشد، به‌طوری‌که این گستردگی اجازه یکپارچه‌سازی آنها را در قالب یک الگو نمی‌دهد، و از سوی دیگر، دستیابی به چنین الگویی احتمالاً مستلزم گذشت زمان بیشتر و انجام مطالعات فرادستی، نظیر فراتحلیل است. از سوی دیگر، در سازمان دولتی مورد مطالعه، فرهنگ حاکم ناظر بر مخفی داشتن اطلاعات و نبود فرهنگ تسهیم و به اشتراک‌گذاری دانش حاکم است. این امر باعث شده تلاش مدیران برای تبدیل سازمان به سازمانی یادگیرنده با دشواری جدی مواجه شود. در ادامه، ادبیات و پیشینه پژوهش، همراه با روش پژوهش و نتیجه‌گیری و پیشنهادها مطرح خواهد شد.

پیشینه نظری و تجربی پژوهش

وسعت و عمق سیستم‌های مدیریت دانش، بستگی به حجم دانشی دارد که به سیستم تزریق می‌شود. بنابراین، مشارکت (تسهیم) در زمینه دانش، برای فرآیندهای مدیریت دانش حیاتی است (Al-Busaidi, Olfman, Ryan & Leroy, 2010).

مروری بر ادبیات تحقیقی گسترده در مورد تسهیم دانش نشان می‌دهد یک تعریف سرتاسری از تسهیم دانش وجود ندارد. پژوهشگران بسیاری، تسهیم دانش را از دید خود تعریف کرده‌اند. برخی از پژوهشگران حتی اصطلاحات تسهیم دانش، جریان دانش و انتقال دانش را قابل تبدیل به یکدیگر دانسته‌اند و آنها را یکسان تعریف کرده‌اند. برای مثال، (Alavi & Leidner, 2001)، تسهیم دانش را شبیه انتقال دانش دانسته‌اند و آن را به‌عنوان فرآیند انتشار دانش در کل سازمان تعریف کرده‌اند.

(Gupta & Govindarajan, 2000) تسهیم دانش را معادل جریان دانش دانسته‌اند و این‌طور 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. (Davenport, 1998)، تسهیم دانش را به‌عنوان فرآیندی که متضمن تبادل دانش میان

افراد و گروه‌هاست، تعریف کرده‌اند.

Connelly & Kelloway (2003) تسهیم دانش را به‌عنوان مجموعه‌ای از رفتارهایی تعریف کرده است که دربرگیرنده تبادل اطلاعات یا مساعدت به دیگری است. این رفتار متمایز از تسهیم اطلاعات هستند، چرا که تسهیم اطلاعات نوعاً شامل مدیریت اطلاعات در سازمان به گونه‌ای است که این اطلاعات در دسترس همه کارکنان قرار گیرد. درحالی که تسهیم دانش شامل عنصر تقابل است و تسهیم اطلاعات می‌تواند یکسویه باشد و مبتنی بر تقاضای طرف مقابل نباشد.

اکثر متون پژوهشی که به مبحث عوامل تاثیرگذار بر رفتار تسهیم دانش پرداخته‌اند، یا مفهومی هستند (Kollock & Markos, 2001) یا کیفی (Goodman & Darr, 1988; Orlowski, 1993; Wasko & Faraj, 2000). که شواهد مبتنی بر گزارش‌های متخصصان، در پشتیبانی از این عوامل وجود دارد (Alavi & Leidner, 2001; Davenport & Prassak, 1998; Haldin, 1998; Buckman, 1998; Hergard, 2002; 2000; Hinds & pfeffer, 2003). مطالعات دیگر، یا آزمایشات آزمایشگاهی را به خدمت گرفتند (Constant *et al.*, 1994) یا از زمینه‌یابی‌های پرسشنامه‌ای استفاده کرده‌اند (Buck, Zimad, Kankanhalli *et al.*, 2005). روی هم رفته، این مطالعات، چندین عامل را که بر رفتار تسهیم دانش افراد تاثیر می‌گذارند، مورد شناسایی قرار داده‌اند. گستره این عوامل، از موضوعات سخت نظیر ابزار و فناوری گرفته (Alavi & Leidner, 2001; Odel, 2002; Hlupic *et al.*, 2002; Haldin-Herrgard, 2000; Grisson, 1998) تا موضوعات نرم نظیر انگیزش و تدارک مشوق‌ها برای تشویق تسهیم دانش (Buck *et al.*, 2005; Ardichvili *et al.*, 2003; Hall, 2001; Hinds & Pfeffer, 2003)، فرهنگ سازمانی، ارزش‌های فردی و شباهت‌ها (Jarvenpaa & Staples, 2001; Lee *et al.*, 2003; Janz *et al.*, 2003)، فرهنگ ملی (Chow *et al.*, 2000)، اعتماد (Mc Demort & Odel, 2001)، توجه و نگرانی در مورد تسهیم دانش (Von Krogh, 1988) منابع سازمانی نظیر زمان و فضا (Davenport & Prassak, 1998) و (Haldin-Herrgard, 2000; Hinds & pfeffer, 2003; Leonard & Sensiper, 1998) و دسترسی به افراد مطلع در سازمان (Brown & Duguid, 2000) امتداد پیدا می‌کند.

تاثیرگذاران این عوامل در این پژوهش در چهار دسته کلی عوامل انسانی، عوامل فرهنگی، عوامل گروهی (تیمی) و عوامل فنی و فناوری (زیرساخت فناوری اطلاعات و ارتباطات) طبقه‌بندی شده‌اند. توانایی کارکنان در تسهیم دانش، در درجه اول و مهم‌تر 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، Daven-

به‌علاوه، چندین مطالعه برجسته در مورد موضوع شبکه‌های اجتماعی وجود دارد (برای مثال، Baron & Argote *et al.*, 1997; Markman, 2000; Hendriks, 1999; Meyer, 2002). به‌علاوه، چندین مطالعه برجسته در مورد موضوع شبکه‌های اجتماعی کارکنان، تماس‌های شخصی و مستقیم آنها در داخل و خارج سازمان، شخصیت آنها (درون‌گرا در مقابل برون‌گرا) و توانایی آنها در برقراری ارتباط با سایرین نشان دادند. همچنین تسهیم دانش بدون در نظر گرفتن واژه اعتماد بیهوده است. برای بیشتر مردم بعید است که بدون احساس اعتماد، دست به تسهیم دانش بزنند: اعتماد نسبت به این موضوع که منبع اطلاعاتی موثق و معتبر است. به دلیل محدودیت‌های مرتبط با زمان و منابع، ارزیابی موشکافانه کیفیت دانش ضمنی یا آشکار بیرونی، غیرممکن است. در شبکه‌های غیررسمی 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 (Stauffer, 2002)، اما به نظر می‌رسد سطح اعتماد در سازمان، زیرمجموعه‌ها و کارکنانش، تاثیر مستقیمی بر جریان ارتباطات دارد بنابراین، بر میزان تسهیم دانش در درون و میان کنش‌های تجاری یا شرکت‌های تابعه نیز تاثیر می‌گذارد (De long & Fahey, 2000; McAllister, 1995).

Holowzki (2002) در پژوهشی تحت عنوان رابطه میان 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 روسای سازمان موجب تلاش بیشتر افراد جهت تسهیم دانش در سازمان می‌شود (الزری و همکاران، ۱۳۹۰). دسته‌بندی کلی عوامل موثر بر تسهیم دانش در جدول (۱) خلاصه شده است:

جدول ۱: دسته‌بندی متغیرهای شناسایی شده به وسیله پژوهشگران

متغیر	پژوهشگران
فرهنگ اشتراک دانش	Chon& Choi (2005), Davenport (1998), Buckman (1999), Greco (1999), Ryan & Prybutok (2001), Wild <i>et al.</i> (2002), Moffett <i>et al.</i> (2003), Skyrme & Amidon (1997), Liebowitz (1999), Hasanali (2002), APQC (1999), McDermott & O'Dell (2001), Chong (2006), Choi (2000), Gupta <i>et al.</i> (2000), Jager (1999), Mabrouk (2006), Al-Busaidi & Olfman (2005) Wei Zheng Baiyin Yang, Gary N. McLean (2009) ennex & Olfman (2004)
زیرساخت فناوری	Mabrouk (2006),Chon & Choi (2005), King (1996), Davenport (1998), Greco (1999), Bourdreau & Couillard (1999), Savary (1999), Ryan & Prybutok (2001), Lee & Hong (2002), Paiva <i>et al.</i> (2002), Wang (2002), Moffett <i>et al.</i> (2003), Skyrme & Amidon (1997), Leibowitz (1999), asanali (2002), APQC (1999), Alavi & Leidner (2001), Bhatt (2001), Choi (2000), Cho <i>et al.</i> (2000)
حمایت مدیریت ارشد	Monavvarian & Kasayi, 2007; Van Buren (1998), Holsapple & oshi (2000), Liebowitz (1999), Hasanali (2002), APQC (1999), Ribiere & Sitar (2003), Chong (2006), Choi (2000), Kalling (2003), Al-Busaidi & Olfman (2005)
ساختار سازمانی	عزیزی و همکاران (۱۳۸۹)، رهنورد و خاوندکار (۱۳۸۸)، نیسی و رنگبیری خینی (۱۳۸۸)، قدوس (۲۰۰۵)، Bonaventura (1997), Choi (2000), Clark & Rollo (2001), Demarest (1997), McCune (1999), McDermott & O'Dell (2001), Wei Zheng Baiyin Yang, Gary N. McLean (2009) Okunove & Karsten (2002)
جریان اطلاعات	Seyed Ehsan & Ronald (2004); Monavvarian & Kasayi (2007)
شفافیت یا میزان محرمانه‌بودن اطلاعات	Seyed Ehsan & Ronald (2004); Monavvarian & Kasayi (2007)
دانش فناوری اطلاعات و ارتباطات	گویشالت (۱۹۹۹)، سیداحسان و رولاند (۲۰۰۴)، لیندنر و والد (۲۰۱۰)
آموزش کارکنان	Seyed Ehsan & Ronald (2004); Monavvarian and Kasayi (2007)
جهت‌گیری‌های سیاسی	Seyed Ehsan & Ronald (2004)
منابع انسانی	Seyed Ehsan & Ronald (2004) عزیزی و همکاران (۱۳۸۹)، رهنورد و خاوندکار (۱۳۸۷)، نیسی و رنگبیری خینی (۱۳۸۸)
کار تیمی	Grren Guard (1998); Kohen & Backer (1999); Moffet (2003)
راهبرد	عزیزی و همکاران (۱۳۸۹)، رهنورد و خاوندکار (۱۳۸۷)، رحمان سرشت و افسر (۱۳۸۷)، نیسی و رنگبیری خینی (۱۳۸۸)، قدوس (۲۰۰۵)
آموزش	Grren Guard (1998); Kohen & Backer (1999); Moffet (2003)

پژوهشگران بسیار زیاد دیگری نیز در مورد موانع پیاده‌سازی تسهیم دانش در سازمان‌ها صورت

گرفته است، اما جامع‌ترین مطالعه در این مورد به وسیله Riege (2005) انجام شده است که موانع تسهیم دانش را به سه دسته موانع فردی، سازمانی و فناورانه تقسیم کرده است که در شکل (۱) فهرست این موانع آمده است.



شکل ۱: موانع تسهیم دانش

روش پژوهش

این پژوهش از دیدگاه هدف یک پژوهش کاربردی محسوب می‌شود 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.

پرسش‌های پژوهش عبارتند از:

۱. عوامل بازدارنده تسهیم دانش در سازمان دولتی مورد مطالعه کدامند؟
۲. عوامل پیش‌برنده تسهیم دانش در سازمان دولتی مورد مطالعه کدامند؟
۳. اولویت‌بندی عوامل بازدارنده و پیش‌برنده تسهیم دانش در سازمان دولتی مورد مطالعه چگونه است؟

برای گردآوری اطلاعات مورد نظر، از پرسشنامه استفاده شده است. از آنجا که پرسشنامه استاندارد برای بررسی تمامی عوامل تاثیرگذار (پیش‌برنده) 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 مهمترین 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 متخصصان محتوای موضوع قرار گرفت تا در مورد اهمیت هر یک از این عوامل و موانع قضاوت کنند. بدین ترتیب، ۱۱ تن از متخصصان محتوای موضوع، در مورد ۱۶ عامل موثر و ۴۰ مانع فردی، سازمانی و فناورانه برگرفته از ادبیات پژوهشی، بر روی یک مقیاس ۹ درجه‌ای، اظهار نظر کردند. سپس عوامل و موانعی که میانگین میزان موافقت داوران در رابطه با آنها بیش از ۵۰ درصد بود، به عنوان مهمترین موانع مورد شناسایی قرار گرفتند.

سپس با استفاده از ادبیات و پیشینه پژوهشی، پرسش‌هایی برای هر یک از عوامل و موانع استخراج شده طراحی شد و در اختیار متخصصان محتوای موضوع قرار گرفت تا در مورد بسندگی پرسش‌ها اظهار نظر کنند. پس از بررسی‌های انجام شده به وسیله داوران، پرسش‌هایی که از اعتبار مناسبی برخوردار نبودند حذف شدند و در نهایت یک پرسشنامه دربردارنده ۵۳ پرسش بسته متناسب با عوامل موثر (پیش‌برنده) یک پرسشنامه ۳۶ بخشی همچنین که تحت عنوان «پرسشنامه موانع تسهیم دانش» نامگذاری شد، برای بررسی موانع تهیه شد. پرسشنامه‌ها براساس «طیف لیکرت» از ۱ تا ۵ درجه‌بندی شده است که شماره ۱ نشان‌دهنده بی‌اهمیتی گویه مورد نظر و شماره ۵ بیانگر اهمیت زیاد آنهاست.

با توجه به روشی که برای ساخت این پرسشنامه‌ها مورد استفاده قرار گرفت، پرسشنامه‌ها از اعتبار محتوایی برخوردارند. همچنین پایایی پرسشنامه‌ها با استفاده از ضریب آلفای کرونباخ با استفاده از نرم‌افزار 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 داده‌ها

بر اساس تجزیه و تحلیل ویژگی‌های جمعیت‌شناختی، ۳۵ درصد کارکنان دارای سن ۳۰ سال و کمتر هستند که بیشترین و ۶۵/۳۸ درصد کارکنان زیر ۴۰ سال هستند. همچنین ۳۲/۰۵ درصد کارکنان دارای سابقه خدمت کمتر از پنج سال هستند و بیش از ۵۰ درصد کارکنان دارای سابقه خدمت کمتر از ۱۰ سال هستند. ۶۵ درصد کارکنان مورد بررسی را مردان تشکیل می‌دادند و بیشترین مدرک تحصیلی مشاهده شده میان کارکنان کارشناسی (۴۳/۵۹ درصد) است.

الف: عوامل موثر

ابتدا عوامل موثر (پیش‌برنده) بر تسهیم دانش مورد بررسی قرار می‌گیرد:
جدول (۲) جمع‌بندی دیدگاه آزمودنی‌ها در زمینه شاخص‌های موثر بر تسهیم دانش را نشان می‌دهد.

جدول ۲: دیدگاه آزمودنی‌ها در مورد شاخص‌های موثر بر تسهیم دانش

ردیف	شاخص‌ها	تعداد	میانگین	انحراف معیار
۱	فرهنگ سازمانی	۱۱۰	۴/۱۵۱۳	۰/۷۰۳۲۵
۲	ساختار سازمانی	۱۱۰	۳/۸۴۳۰	۰/۸۱۵۵۹
۳	فناوری اطلاعات	۱۰۸	۳/۹۰۰۵	۰/۷۵۷۰۵
۴	عوامل فردی	۱۱۰	۳/۹۲۴۴	۰/۶۰۸۱۸
۵	حمایت و تعهد مدیریت ارشد	۱۰۹	۳/۷۸۳۳	۰/۸۷۷۲۲

بر اساس جدول (۲) تمام شاخص‌های موثر بر تسهیم دانش در سازمان دولتی میانگین بیشتر از حد (یعنی ۳) دارند. به عبارت دیگر می‌توان گفت این سازمان در حال حاضر از موقعیت مناسبی برای تسهیم دانش برخوردار است.

آزمون فرضیه‌های آماری پژوهش

برای اطمینان از معنادار بودن شاخص‌های موثر بر تسهیم دانش آزمون t تک‌متغیره به عنوان آزمون تحلیلی نیز صورت گرفت که نتایج آن در ادامه ارائه شده است. عوامل موثر: پنج عامل حمایت مدیریت ارشد، فرهنگ سازمانی، ساختار سازمانی، فناوری و عوامل فردی از عوامل موثر (پیش‌برنده) بر تسهیم دانش‌اند. جدول (۳) نتایج آزمون میانگین شاخص‌های موثر بر تسهیم دانش را نشان می‌دهد.

جدول ۳: نتایج آزمون میانگین شاخص‌های موثر بر تسهیم دانش

Test Value =۳						
فاصله اطمینان ۹۵ درصد		اختلاف میانگین	Sig. (۲-tailed)	درجه آزادی	t	
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
۰/۹۹۷۱	۰/۶۸۸۹	۰/۸۴۳۰۱	۰/۰۰۰	۱۰۹	۱۰/۸۴۱	ساختار سازمانی
۱/۰۴۳۶	۰/۷۵۷۵	۰/۹۰۰۵۲	۰/۰۰۰	۱۰۹	۱۲/۴۷۶	فناوری
۱/۰۴۰۴	۰/۸۰۸۴	۰/۹۲۴۳۸	۰/۰۰۰	۱۰۷	۱۵/۷۹۶	عوامل فردی

مطابق جدول (۳) و با توجه به اینکه سطح معناداری کوچک‌تر از $۰/۰۵$ است بنابراین با اطمینان ۹۵ درصد می‌توان اظهار کرد که پنج عامل حمایت مدیریت ارشد، فرهنگ سازمانی، ساختار سازمانی، فناوری و عوامل فردی از عوامل موثر بر تسهیم دانش‌اند.

اولویت‌بندی شاخص‌های موثر بر استقرار مدیریت دانش در سازمان دولتی

برای اولویت‌بندی شاخص‌های موثر بر تسهیم دانش در سازمان دولتی از روش مقایسه زوجی استفاده شده است. پس از توزیع و جمع‌آوری پرسشنامه مربوط، تحلیل‌های لازم صورت گرفت که نتایج حاصل به شرح جدول (۴) و (۵) است:

جدول ۴: ماتریس مقایسه‌های زوجی شاخص‌های موثر بر استقرار مدیریت دانش

مقایسه‌های 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	۲/۲۶	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 مقایسه‌های زوجی

عوامل فردی	فناوری اطلاعات	ساختار سازمانی	فرهنگ	حمایت و تعهد مدیریت ارشد	ماتریس مقایسه‌های زوجی
۱/۵۹	۱/۸۸	۲/۲۹	۱/۴۹	۱	حمایت و تعهد مدیریت ارشد
۱/۴۴	۲/۶۲	۱/۱۴	۱	۰/۶۷	فرهنگ
۱/۱۷	۰/۹۴	۱	۰/۸۷	۰/۴۴	ساختار سازمانی
۰/۸۴	۱	۱/۰۶	۰/۳۸	۰/۵۳	فناوری اطلاعات
۱	۱/۱۹۷	۰/۸۵۵	۰/۶۹۳	۰/۶۳	عوامل فردی
۶/۰۳۵	۷/۶۴۱	۶/۳۵۲	۴/۴۴۲	۳/۲۶۸	مجموع ستون‌ها

در ادامه، ماتریس بی‌مقیاس شده در جدول ۶ ارائه می‌شود.

جدول ۶: ماتریس مقایسه‌های زوجی و ماتریس بی‌مقیاس شده

عوامل فردی	فن آوری اطلاعات	ساختار سازمانی	فرهنگ	حمایت و تعهد مدیریت ارشد	ماتریس بی‌مقیاس شده
۰/۲۶۳	۰/۲۲۴۶	۰/۳۶۰	۰/۳۳۶	۰/۳۰۶	حمایت و تعهد مدیریت ارشد
۰/۲۳۹	۰/۳۴۳	۰/۱۸۰	۰/۲۲۵	۰/۲۰۵	فرهنگ
۰/۱۹۴	۰/۱۲۳	۰/۱۵۷	۰/۱۹۷	۰/۱۳۴	ساختار سازمانی
۰/۱۳۸	۰/۱۳۱	۰/۱۶۷	۰/۰۸۶	۰/۱۶۳	فناوری اطلاعات
۰/۱۶۶	۰/۱۵۷	۰/۱۳۵	۰/۱۵۶	۰/۱۹۳	عوامل فردی

در نهایت وزن نهایی و اولویت‌بندی عوامل در جدول (۷) مشخص شده است:

جدول ۷: وزن نهایی و اولویت‌بندی عوامل

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

ب: موانع تسهیم دانش

داده‌های گردآوری‌شده با استفاده از پرسشنامه موانع تسهیم دانش، با استفاده از آزمون مقایسه میانگین تک‌نمونه‌ای مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفت.

نتایج مربوط به آزمون مقایسه میانگین تک‌نمونه‌ای برای موانع فردی، سازمانی و فناورانه در جدول (۸) آمده است. همان‌طور که در جدول (۸) ملاحظه می‌شود، با توجه به نتایج حاصل از آزمون مقایسه میانگین تک‌نمونه‌ای، ملاحظه می‌شود که از میان ۲۱ مانع فردی، سازمانی و فناورانه مورد بررسی، تنها آماره آزمون هفت آیت‌م معنادار شده است؛ به عبارت دیگر، به اعتقاد کارکنان، میانگین سایر موانع، به طور معناداری کمتر از ۳ (میانگین مقیاس لیکرت) شده است بنابراین مانعی بر سر راه استقرار سیستم تسهیم دانش در سازمان دولتی نیستند. از هفت آیت‌می که به‌عنوان مانع تسهیم دانش شناسایی شده‌اند، یک آیت‌م فردی (ضعف در مهارت‌های کلامی، نوشتاری و بین‌فردی)، چهار آیت‌م سازمانی (نابسندگی زیرساخت‌های سازمانی برای پشتیبانی از تسهیم دانش، نبود سیستم پاداش‌دهی 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 اطلاع‌رسانی مناسب در مورد مزایای موجود تکنولوژیک، نبود آموزش در مورد فناوری اطلاعات) است.

جدول ۸: نتایج مربوط به آزمون مقایسه میانگین تک نمونه‌ای برای موانع فرعی فردی، سازمانی و فناورانه

ردیف	موانع	تعداد	میانگین	انحراف معیار	آماره آزمون t	درجه آزادی	نقطه بحرانی	فرض صفر رد نمی‌شود	موانع برای تسهیم دانش می‌باشد/ نیست
۱	ترس از مورد سوءاستفاده قرار گرفتن دانش یا قضاوت غیر منصفانه در مورد اعتبار آن	۷۷	۲/۶۸	۰/۸۹۵	-۴/۸۱	۷۶	۱/۶۷	فرض صفر رد نمی‌شود	مانع نیست
۲	ترس از عدم قدرشناسی و اعتبارگذاری از سوی مدیر	۷۸	۲/۸۲۶۹	۱/۰۰۵۹۱	-۲/۴۸	۷۷	۱/۶۷	فرض صفر رد نمی‌شود	مانع نیست
۳	ضعف در مهارت‌های کلامی، نوشتاری و بین فردی	۷۸	۳/۴۱	۰/۹۳۲	۳/۸۸۸	۷۷	۱/۶۷	فرض صفر رد نمی‌شود	مانع هست
۴	ناآگاهی نسبت به ارزش دانش برای دیگران	۷۸	۲/۶۶۸۸	۰/۵۴۱۵۶	-۶/۶	۷۷	۱/۶۷	فرض صفر رد نمی‌شود	مانع نیست
۵	تاثیرپذیری افراد از ساختار سلسله‌مراتبی	۷۸	۳/۰۵۹۸	۰/۸۴۰۴۳	۰/۶۲۹	۷۷	۱/۶۷	فرض صفر رد نمی‌شود	مانع نیست
۶	تفاوت در تجارب	۷۸	۲/۵۳	۱/۰۶۶	-۴/۶۹	۷۷	۱/۶۷	فرض صفر رد نمی‌شود	مانع نیست
۷	ترس از تهدید امنیت شغلی	۷۸	۲/۵۱۲۸	۰/۸۷۸۹۵	-۵/۱۱	۷۷	۱/۶۷	فرض صفر رد نمی‌شود	مانع نیست
۸	ساختار سازمانی سلسله‌مراتبی	۷۸	۲/۸۵۲۵۶	۰/۷۰۷۶	-۲/۱۶	۷۷	۱/۶۷	فرض صفر رد نمی‌شود	مانع نیست
۹	وجود محدودیت به واسطه محیط فیزیکی کار و لایه‌لایه بودن حوزه‌های کاری	۷۷	۲/۸۱	۱/۱۸۱	-۲/۵۵	۷۶	۱/۶۷	فرض صفر رد نمی‌شود	مانع نیست
۱۰	وجود محدودیت در مسیرهای ارتباطی دانش	۷۸	۳/۱۳۴۶	۰/۷۸۸۲	۱/۵۰۸	۷۷	۱/۶۷	فرض صفر رد نمی‌شود	مانع نیست
۱۱	نابستندگی زیرساخت‌های سازمانی برای پشتیبانی از تسهیم دانش	۷۸	۳/۷۸۲۱	۰/۸۵۸۸	۸/۰۴۲	۷۷	۱/۶۷	فرض صفر رد می‌شود	مانع هست

ادامه جدول ۸: نتایج مربوط به آزمون مقایسه میانگین تکنموته‌ای برای موانع فرعی فردی، سازمانی و فناورانه

ردیف	موضوع	تعداد	میانگین	انحراف معیار	آماره آزمون t	درجه آزادی	نقطه بحرانی	پیش‌فرض آزمون	مانع برای تسهیم دانش می‌باشد / نیست
۱۲	عدم اولویت نگهداری کارکنان بادنش و باتجربه برای سازمان	۷۸	۲/۷۲۴۴	۰/۸۴۴۲	-۳/۱۲	۷۷	۱/۶۷	فرض صفر رد نمی‌شود	مانع نیست
۱۳	عدم پشتیبانی فرهنگ سازمانی از تسهیم دانش	۷۸	۳/۰۵۷۷	۰/۷۷۲۸	۰/۶۵۹	۷۷	۱/۶۷	فرض صفر رد نمی‌شود	مانع نیست
۱۴	نبود سیستم پاداش‌دهی و قدرشناسی آشکار، برای حمایت از تسهیم دانش	۷۸	۳/۵۶۴۱	۰/۸۱۹۲	۶/۰۸۱	۷۷	۱/۶۷	فرض صفر رد می‌شود	مانع هست
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 می‌شود	مانع هست
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 می‌شود	مانع هست
۱۷	عدم اطلاع‌رسانی مناسب در مورد مزایای موجود تکنولوژیک	۷۸	۳/۲۴	۰/۹۹۶	۲/۱۶	۷۷	۱/۶۷	فرض صفر رد می‌شود	مانع هست
۱۸	نبود آموزش در مورد فناوری اطلاعات	۷۸	۳/۵	۱/۰۰۳	۴/۴۰۲	۷۷	۱/۶۷	فرض صفر رد می‌شود	مانع هست
۱۹	بی‌میلی نسبت به استفاده از فناوری اطلاعات	۷۸	۲/۸۵۹	۰/۹۶۶۶۴	-۲/۷۱	۷۷	۱/۶۷	فرض صفر رد نمی‌شود	مانع نیست
۲۰	انتظارات غیر واقع‌بینانه از فناوری اطلاعات	۷۸	۲/۴	۰/۹۷۳	-۹/۲۷	۷۷	۱/۶۷	فرض صفر رد نمی‌شود	مانع نیست
۲۱	عدم یکپارچگی سیستم‌ها و فرآیندهای فناوری اطلاعات	۷۶	۳/۱۳	۰/۹۲۹	۱/۲۳۵	۷۵	۱/۶۷	فرض صفر رد نمی‌شود	مانع نیست

فرهنگ سازمانی
دوره ۲۷ - زمستان ۹۳ - شماره ۴ - پیاپی ۹۰

همچنین نتایج تجزیه و تحلیل‌های آماری برای میانگین آیت‌های فردی، سازمان و فناورانه در جدول (۹) آمده است.

جدول ۹: نتایج مربوط به آزمون مقایسه میانگین تک‌نمونه‌ای برای موانع فردی، سازمانی و فناورانه

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

بنابراین از میان فرضیه‌های این پژوهش، تنها فرضیه (۲) این پژوهش تایید، و سایر فرضیه‌ها رد می‌شود. به عبارت دیگر، تنها مانع موجود بر سر راه تسهیم دانش سازمان دولتی، به اعتقاد کارکنان، موانع سازمانی هستند.

نتیجه‌گیری و پیشنهادها

بی‌تردید تسهیم دانش به عنوان سازوکار نظام‌مند و سازماندهی‌شده قادر است سازمان‌ها را نسبت به استفاده بهینه از منابع دانش رهنمون باشد. شناسایی عوامل موثر بر تسهیم دانش و بهره‌برداری از آن جهت پیاده‌سازی در سازمان‌های عصر جدید اجتناب‌ناپذیر است. پنج عنصر کلیدی موثر بر تسهیم دانش در این سازمان عبارتند از: فرهنگ سازمانی، ساختار سازمانی، فناوری اطلاعات، عوامل فردی و حمایت و تعهد مدیریت ارشد. بر اساس نتایج به دست آمده از پژوهش حاضر، می‌توان چنین بیان کرد که پنج مولفه موردنظر برای استقرار سیستم تسهیم دانش از وضعیت مناسبی برخوردار هستند، ولی درعین حال نیازمند توجه و توسعه هستند. همچنین اولویت‌بندی عوامل به ترتیب فرهنگ سازمانی، عوامل فردی، فناوری اطلاعات، حمایت و تعهد مدیریت ارشد و ساختار سازمانی است. دغدغه به دست آمده از نتایج آن است که با وجود متناسب بودن وضعیت پنج عامل ذکرشده برای پیاده‌سازی موفقیت در تمامی این مراحل نیاز به پشتیبانی و حمایت رهبری و مدیران ارشد سازمان وجود دارد. پژوهش‌های مشابه (Alavi & Leidner, 2001; Davenport &)

(Prassak, 1998; Haldin-Herrgard, 2002) نشان داده بیشتر شکست‌های پیاده‌سازی هم در اثر نبود حمایت و پشتیبانی مدیریت ارشد یا رهبری و استراتژی اثربخش و حمایت‌کننده بوده است. فرهنگ و دانش در سازمان‌ها پیوند عمیقی دارند درحقیقت هرگونه بحث در مورد دانش در سازمان بدون فضاسازی بدون ارجاع عینی و مشخص به موقعیت فرهنگی آن شبیه حرکت در بیراهه است. ضرورت توجه به فرهنگ سازمانی تا جایی است که صاحب‌نظران بر این نظر هستند که اگر قرار است در یک سازمان تغییرات موثر و پایدار به وجود آید فرهنگ آن سازمان باید دستخوش تغییر شود. به عبارت دیگر موفقیت و شکست سازمان‌ها را باید در فرهنگ آن جست‌وجو کرد و سرمایه‌گذاری در فناوری اطلاعات به دلیل ماهیت ایستای آن، به تنهایی قادر به پاسخگویی به تغییرات گسسته و بنیانی و بهبود عملکرد سازمان‌ها نیست بلکه برای رسیدن به این اهداف، به سرمایه‌گذاری روی افراد نیاز است، هر سازمان با حجم گسترده‌ای از اطلاعات مواجه می‌شود که یا خود تولید می‌کند یا به دستش می‌رسد و در این میان تعداد اندکی از سازمان‌ها قادر به استفاده تمام و کمال از آن انبوه اطلاعات در جهت خلق فرصت‌های جدید و تبدیل دارایی‌های مجتمع دانش به سرمایه هستند. این یافته با دیدگاه‌ها و یافته‌های برخی از پژوهشگران (Klock, 1999 & Marcus, 2001) نیز سازگاری دارد. درحال حاضر سازمان‌ها با وجود پراکندگی‌های جغرافیایی می‌توانند با استفاده از فناوری‌های جدید و از طریق گروه‌های مجازی و ارتباط از راه دور با یکدیگر همکاری کنند.

ساختار سازمانی باید توان تسریع و تسهیل تصمیم‌گیری، واکنش مناسب نسبت به محیط و حل تعارضات میان واحدها را داشته باشد. ارتباط میان ارکان اصلی سازمان و هماهنگی میان فعالیت‌های آن و بیان ارتباطات درون سازمانی از نظر گزارش‌دهی و گزارش‌گیری از وظایف ساختار سازمانی است. این یافته همچنین با نظرات هرگارد (۲۰۰۰) و یوسفی و همکاران (۱۳۸۹) سازگاری و همسویی دارد. عوامل فردی سایه در تمامی موارد چه ایجاد مشکلات و چه حل آنها یا شکست و موفقیت فعالیت‌های سازمانی هویداست و پشت هر موفقیتی حمایت مدیر ارشد سازمان شرط اساسی است ولی با وجود پراهمیت بودن از طریق راه‌های گوناگونی مثل دریافت بازخورد از سازمان و مشارکت دادن اعضای سازمان در واقع اقدام با رهبری نیمه‌متمرکز این مشکل هم قابل حل است و به عبارت دیگر اجرای موفقیت‌آمیز تسهیم دانش به دو عامل اساسی فرهنگ سازمانی و مدیریت (که تاثیر متقابل بر یکدیگر دارند) مرتبط است. به طور کلی نظام مدیریت دانش دارای توانایی‌های بالقوه بالارزشی برای رسیدن به این اهداف هستند. 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 سازمان‌هاست. سرمایه مورد استفاده در نظام مدیریت دانش سرمایه زیرساختی است که سودمندی‌های هوشمندانه

و بسیار ظریفی دارد. به نظر می‌رسد قبل از پیاده‌سازی سیستم تسهیم دانش به یک رویکرد نظام‌مند و بلندمدت نیاز است. درنهایت می‌توان چنین نتیجه گرفت از آنجا که این سازمان دولتی همواره با چالش‌هایی همچون کاهش بودجه و افزایش روزافزون 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 مورد موانع بر سر راه تسهیم دانش چنین نتیجه‌گیری می‌شود که به رغم معناداری برخی از آیتم‌های زیرمجموعه موانع فردی و موانع فناورانه، اما در مجموع، زمینه‌های مذکور، به عنوان موانع موجود در سازمان دولتی مورد بحث شناسایی نشدند. از میان 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 وجود این، تمامی آیتم‌های مورد بررسی در زیرمجموعه عوامل سازمانی، به عنوان مانع شناسایی نشدند. چنانچه اشاره شد، از میان آیتم‌های مورد بررسی که در زمره عوامل سازمانی قرار می‌گیرند، چهار آیتم نابسندگی زیرساخت‌های سازمانی برای پشتیبانی از تسهیم دانش، نبود سیستم پاداش‌دهی 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 موسی‌خانی (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 یا تیم‌ها را به خاطر مشارکت‌شان در مورد رفتار تسهیم دانش یا الگو بودن آنها برای سایرین در این زمینه تشویق کرد. پاداش‌های ملموس می‌تواند شامل پول، ترفیع یا هدایای مادی باشد. پاداش‌ها ممکن است عمومی باشند یا نباشند، اما این پاداش‌ها نوعاً منعکس‌کننده عملکرد یا مشارکت شایسته کارکنان است. رویکردهای متفاوتی برای پاداش‌دهی 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، تایید عملکرد و... 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 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 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 است. این برنامه‌ها می‌توانند به افراد کمک کنند تا به نحو مطلوب‌تری با یکدیگر ارتباط برقرار کنند و در نتیجه زمینه لازم را برای استقرار سیستم تسهیم دانش فراهم آورد. در کنار این موارد طیف وسیعی از ساختارها و زیرساخت‌های سازمان وجود دارند که می‌توانند به انتشار و تسهیم دانش کمک کنند. زمانی که بحث از ساختار سازمانی می‌شود، با دو مفهوم سر و کار داریم. زمانی که با واژه ساختار سازمانی روبه‌رو می‌شویم، اولین مفهومی که به ذهن متبادر می‌شود، وجود میزان بوروکراسی در سازمان است؛ یعنی میزان رسمیت، پیروی از قوانین و مقررات و وجود لایه‌ها و سطوح مختلف سازمانی بر مبنای ارشدیت. مفهوم دوم ساختار سازمانی، به ساختار فیزیکی سازمان، نحوه چیدمان واحدها، وجود سالن‌ها و تسهیلات ممکن برای تماس میان افراد است. در این پژوهش هر دو عامل مورد بررسی قرار گرفت، و همان‌طور که ملاحظه شد، بر اساس نتایج تجزیه و تحلیل‌های آماری، صرفاً نابسندگی زیرساخت‌های سازمانی، مانعی بر سر راه تسهیم دانش به حساب می‌آید. به‌رغم تأکید موجود بر فناوری به عنوان شیوه‌ای جدید برای انتقال دانش بخش گسترده‌ای از دانش همچنان به صورت ناملموس باقی می‌ماند و بهترین شیوه ممکن برای انتقال این نوع از دانش افراد هستند. این موضوع بر اهمیت کنش‌های عاری از فناوری از قبیل چرخش واحدهای شغلی، جلسات متقاطع میان حوزه‌های کارکردی، و جلسات میان واحدها و همچنین جلسات بین‌گروهی، مربی‌گری و آموزش تأکید دارد. بسیاری از سازمان‌ها از اتاق‌های جنگ یا اتاق‌های گفت‌وگو، به عنوان محیط مستعدی برای نوآوری‌ها استفاده می‌کنند.

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

صرف وجود فناوری و بهره‌مندی از فناوری‌های اطلاعاتی نیز نمی‌تواند تضمینی برای موفقیت تسهیم دانش باشد. فناوری‌های اطلاعاتی زمانی می‌تواند موجب بهبود تسهیم دانش شود که کارکنان بتوانند از آن استفاده کنند و نسبت به مزایای آن آگاهی داشته باشند. بنابراین لازم است برنامه‌های

آموزشی مدّونی در راستای معرفی فناوری و امکانات موجود تدوین شود و اطلاعات کارکنان در مورد مزایای این امکانات برای تسهیم دانش، به طور مستمر به روزرسانی شود.

در نهایت نقش مدیریت در پشتیبانی از فعالیت‌های تسهیم دانش و تشویق به چنین فعالیت‌هایی، 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. سرمایه‌گذاری مالی در زمینه تسهیم دانش، وابسته کردن پاداش‌ها به فعالیت‌های مرتبط با تسهیم دانش، گنجاندن تسهیم دانش در ارزیابی‌های عملکرد دوره‌ای، تشویق کارکنان به تسهیم دانش و فعالیت‌هایی از این دست، می‌تواند اهمیت تسهیم دانش را از نظر مدیریت برای کارکنان ثابت کند.

برای تکمیل این پژوهش مناسب است مطالعه مشابهی در دیگر سازمان‌های دولتی نیز انجام شود تا امکان تعمیم عوامل در سازمان‌های دولتی فراهم شود. همچنین، برای گسترش دامنه مطالعات و ایجاد ارزش افزوده علمی، مطالعه مشابه در سازمان‌های بخش خصوصی همچنین پیشنهاد می‌شود.

منابع

الف) فارسی

- درامی، هادی (۱۳۸۶). بررسی عوامل موثر در موفقیت مدیریت دانش در سازمان‌های پروژه‌ای، پایان‌نامه کارشناسی ارشد، دانشکده مدیریت، دانشگاه تهران.
- رهنورد، فرج‌الله؛ خاوندکار، جلیل (۱۳۸۷). تاثیر اشتراک دانش بر توفیق در برون‌سپاری خدمات فناوری اطلاعات، مدیریت فناوری اطلاعات، دوره ۱، شماره ۱.
- عزیزی، عباس؛ حسینی، ناصر و نامداری، مصطفی (۱۳۸۶). عوامل موثر بر تسهیم دانش در سازمان‌های دانش‌محور، کنفرانس ملی مدیریت دانش.
- موسی‌خانی، محمد (۱۳۸۹). ارائه مدلی برای سنجش میزان آمادگی سازمان‌ها در زمینه مدیریت دانش، پژوهش‌های مدیریت در ایران، دوره ۱۴ شماره ۲ تابستان ۸۹، صص. ۲۲۱-۲۲۱.
- یوسفی، سجاده؛ مرادی، مرتضی و تیشه‌ورز دایم، محمدکاظم (۱۳۸۹). نقش تعهد سازمانی کارکنان در تسهیم دانش، دو ماهنامه توسعه انسانی پلیس، سال هفتم، شماره ۳۰.

ب) انگلیسی

- Alavi, M. & Leidner, D. (1999). Knowledge Management Systems: Issues, Challenges and Benefits, Communications of the Association for Information Systems, *Journal of Business Strategy*, 1(7).
- Alavi, M. & Leidner, D. E. (2001). Knowledge Management and Knowledge Management Systems: Conceptual Foundations And Research Issues, *MIS Quarterly*, 25(1).

- Al-Busaidi, K. A.; Olfman, L.; Ryan, T. & 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*, 3(2).
- 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.
- Bock, G. W.; Zmud, R. W.; Kim, Y. G. & 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.
- Brown, J. S. & Duguid, P. (1991). Organizational Learning and Communities of Practice, *Organization Science*, 2(1), pp. 40-57.
- Buckman, R. H. (1998). Knowledge Sharing at Buckman Labs, *Journal of Business Strategy*, 19(1), pp. 11-15.
- 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.
- Connelly, C. E. & Kelloway, K. (2003). Predictors of Employees' Perceptions of Knowledge Sharing Cultures, *Leadership & Organizational Development Journal*, 24 (5/6), pp. 294-301.
- Constant, D.; Kiesler, S. & 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.
- Davenport, T.; DeLong, D. & Beers, M. (1998). Successful Knowledge Management Projects, *Sloan Management Review*, 39(2), pp. 43-57.
- Gold, A. H.; Malhotra, A. & Segars, A. H. (2001). Knowledge Management: An Organizational Capabilities Perspective, *Journal of Management Information Systems*, 18(1), pp. 185-214.
- Goodman, P. S. & Darr, E. D. (1998). Computer-Aided Systems and Communities: Mechanisms for Organizational Learning in Distributed Environments, *MIS Quarterly*, 22(4), pp. 417-440.
- Grant, R. M. (1996). Toward a Knowledge-Based Theory of the Firm, *Strategic Management Journal*, 17(4), pp. 109-122.
- Gupta, A. K. & Govindarajan, V. (2000). Knowledge Management's Social Dimension: Lessons from Nucor Steel, *Sloan Management Review*, 42(1), pp. 71-80.
- Haldin-Herrgard, T. (2000). Difficulties in Diffusion of Tacit Knowledge in

- Organizations, *Journal of Intellectual Capital*, 1(4), pp. 357-365.
- Hall, H. (2001). Social Exchange for Knowledge Exchange, Paper Presented at Managing Knowledge: Conversations and Critiques, *University of Leicester Management Centre*, April 10-11.
- 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 & V. Wulf (Eds.), MIT Press, Cambridge, MA, pp. 3-26.
- 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.
- 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.
- Jarvenpaa, S. L. & Staples, D. S. (2001). Exploring Perceptions of Organisational Ownership of Information and Expertise, *Journal of Management Information Systems*, 18(1), pp. 151-184.
- Kankanhalli, Tan & Kwok-Kee. (2005). Contributing Knowledge to Electronic Knowledge Repositories: An Empirical Investigation, *MIS Quarterly*, 29(1), pp. 113-145.
- Kollock, P. (1999). The Economies of Online Cooperation: Gifts and Public Goods in Cyberspace, in *Communities in Cyberspace*. M. Smith & P. Kollock (Eds.), Routledge, New York, pp. 220-239.
- Leonard, D. & Sensiper, S. (1998). The Role of Tacit Knowledge in Group Innovation. *California Management Review*, 40(3), pp. 112-132.
- 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.
- Nahapiet, J. & Ghoshal, S. (1998). Social Capital, Intellectual Capital, and the Organizational Advantage, *Academy of Management Review*, 23(2), pp. 242-266.
- Nonaka, I. & Takeuchi, H. (1995). *The Knowledge-Creating Company*, Oxford University Press, Oxford.
- O'Dell, C. & Grayson, J. (1998). If Only We Knew What We Know: Identification and Transfer of Internal Best Practices, *California Management Review*, 40(3), pp. 154-165.
- Orlikowski, W. J. (1993). Learning from Notes: Organizational Issues in Groupware Implementation, *Information Society*, 9(3), pp. 237-251.
- Osterloh, M. & Frey, B. S. (2000). Motivation, Knowledge Transfer, and

- Organizational Forms, *Organization Science*, 11(5), pp. 538-550.
- Pan, S. & Scarbrough, H. A. (1998). Socio-Technical View of Knowledge-Sharing at Buckman Laboratories. *Journal of Knowledge Management*, 2 (1), pp. 55-66.
- Riege, A. (2005). Three-dozen Knowledge Sharing Barriers Managers Must Consider. *Journal of Knowledge Management*, 9(3), pp. 18-35.
- Spender, J. C. (1996). Making Knowledge the Basis of a Dynamic Theory of the Firm, *Strategic Management Journal*, 17(2), pp. 45-82.
- Von Krogh, G. (1998). Care in Knowledge Creation, *California Management Review*, 40(3), pp. 133-153.
- Wasko, M. & Faraj, S. (2005). Why Should I Share? Examining Knowledge Contribution in Networks of Practice, *MIS Quarterly*, 29(1), pp. 35-57.
- Zack, M. H. (1999). Managing Codified Knowledge, *Sloan Management Review*, 40(4), pp. 45-58.