

# بررسی پویایی‌های عوامل موفقیت تسهیم دانش با

## محوریت حوزه خواست

سعیده شکوهی<sup>۱</sup>

سها صفایی<sup>۲</sup>

زهرا شمس اسفندآبادی<sup>۳</sup>

### چکیده:

یکی از اصلی‌ترین ارکان فرآیند مدیریت دانش، تسهیم دانش به معنای تعاملات میان‌فردی گسترده‌ای است که موجب می‌شود دانش و تجربه بطور مؤثر و شایسته، توزیع و جذب شوند. بمنظور تحلیل نقاط قوت و ضعف فرآیند تسهیم دانش در سازمان و تدوین سیاست‌هایی جهت بهبود آن، ابتدا باید عوامل تأثیرگذار بر موفقیت فرآیند تسهیم شناسایی شوند. با توجه به تعریف سه حوزه خواست، توان و امکان در مدل بهره‌وری منابع انسانی و اثرگذاری حوزه خواست بر دو حوزه دیگر، در این مقاله با مروری بر مطالعات تحقیقاتی پیشین، عوامل موردنظر بر حوزه خواست شناسایی و تحلیل شده است. سپس پویایی‌ها و روابط فی‌مابین عوامل از طریق نمودارهای علی-معلولی بررسی شده و مورد کنکاش قرار گرفته تا با مدلسازی پویایی‌های سیستم، نحوه اثرگذاری و اثرپذیری عوامل از یکدیگر مشخص شده و مدل مفهومی در این حوزه تشکیل شود. در پایان، ضمن ارائه استراتژی‌هایی در این خصوص، مدل پیشنهادی در یک شرکت مادر تخصصی صنایع غذایی پروتئینی ایرانی بررسی شده و اعتبار آن با توجه به نظر خبرگان تأیید شده است.

واژه‌های کلیدی: استراتژی، پویایی‌شناسی، تسهیم دانش، حوزه خواست، مدل بهره‌وری منابع انسانی.

۱. کارشناس ارشد مهندسی صنایع، دانشکده مهندسی صنایع و سیستم‌های مدیریت، دانشگاه صنعتی امیرکبیر، تهران، ایران

S.Shokouhi@aut.ac.ir

۲. کارشناس ارشد مهندسی صنایع، دانشکده مهندسی صنایع و سیستم‌های مدیریت، دانشگاه صنعتی امیرکبیر، تهران، ایران

Soha\_Safaei@aut.ac.ir

۳. دانشجوی دکتری مهندسی صنایع، دانشکده مهندسی صنایع و سیستم‌های مدیریت، دانشگاه صنعتی امیرکبیر، تهران، ایران

Z.Shams@aut.ac.ir

## مقدمه

در دنیای رقابتی امروز، افزایش کارایی و اثربخشی سازمان‌ها بسیار حائز اهمیت و شرط بقای آن‌ها محسوب می‌شود. این مهم، در سایه کاهش هزینه‌های تولید و خدمات و افزایش چابکی و انعطاف‌پذیری در پاسخگویی به نیاز مشتری میسر است. با توجه به این - که سازمان‌ها به سمت محوریت قرار دادن دانش و سرمایه فکری در تصمیم‌گیری‌های استراتژیک خود سوق پیدا کرده‌اند، مدیریت دانش و اطلاعات در ایجاد مزیت رقابتی، نقش اساسی را ایفا می‌کند. مدیریت دانش دارای چهار بعد خلق، ذخیره‌سازی، تسهیم و بکارگیری دانش بوده و تسهیم نسبت به سایرین از اهمیت بالاتری برخوردار است. پژوهش حاضر، با هدف بهبود عملکرد فرآیند تسهیم دانش در سازمان، به شناسایی عوامل موفقیت این امر و بررسی پویایی‌ها، نحوه اثرگذاری و اثرپذیری عوامل موردنظر در چارچوب تفکر سیستمی پرداخته است.

بمنظور استخراج عوامل اثرگذار، با توجه به خاصیت شتاب‌دهندگی حوزه خواست بر حوزه‌های توان و امکان در مدل بهره‌وری منابع انسانی، این حوزه بعنوان کانون تمرکز این مقاله قرار گرفته و مدل پویایی در قالب نمودار علی حلقوی جهت عارضه‌یابی فرآیند تسهیم دانش در سازمان و پیاده‌سازی آن در یک سازمان فعال در زمینه تولید و عرضه مواد غذایی پروتئینی ارائه شده است. ماحصل اجرای مدل در سازمان مزبور، شناسایی نقاط ضعف و تدوین استراتژی‌ها و راهکارهای دانشی جهت بهبود وضعیت تسهیم دانش در آن است.

در بخش دوم مقاله، مروری بر تحقیقات نظری و تجربی به عمل آمده در حوزه مورد بحث صورت گرفته و سعی شده است شرحی مختصر درباره مفاهیم کلیدی مورد استفاده در مقاله ارائه شود. بخش سوم و چهارم، به استخراج عوامل از ادبیات مختص حوزه مورد بررسی، مدل‌سازی و تحلیل مدل اختصاص یافته و در بخش پنجم مورد کاوی پژوهش جهت تصدیق مدل پیشنهادی و نیز با هدف حل یکی از مسائل صنعت انجام گرفته است. بخش پایانی به بحث و نتیجه‌گیری و ارائه پیشنهاد برای تحقیقات آتی پرداخته است.

## پیشینه پژوهش

مفهوم مدیریت دانش، ایجاد ساختارهایی است که عوامل پیشرفته منابع تکنولوژیکی و داده‌های ضروری مربوط به تصمیم‌گیری و منابع انسانی را با هم ادغام می‌کند (ریزینگ-هانی و لورا، ۲۰۰۵). در تعریفی جامع‌تر، مدیریت دانش فرآیند کشف، کسب، توسعه و ایجاد، تسهیم، نگهداری، ارزیابی و بکارگیری دانش مناسب در زمان مناسب توسط فرد مناسب است که از طریق ایجاد پیوند بین منابع انسانی، فناوری اطلاعات و ارتباطات و ایجاد ساختاری مناسب برای دستیابی به اهداف سازمانی صورت می‌پذیرد (افرازه، ۱۳۸۹). در این راستا، مدیریت سازمان باید شرایطی را فراهم آورد تا با تکیه بر دانش، امکان اتخاذ تصمیمات کارا تر در موضوعات مهم ایجاد شده و عملکردهای مبتنی بر دانش بهبود یابد. به عبارت ساده‌تر باید زمینه مناسب بمنظور گردآوری دانش، قابلیت‌های ذهنی و تجربیات افراد یک سازمان و تسهیل بازیابی آن‌ها بعنوان یک سرمایه سازمانی ایجاد شود (نوناکا و تاکوچی، ۱۹۹۵).

براساس مطالعات انجام شده، دانش منبعی بحرانی و حیاتی برای سازمان محسوب می‌شود که مزیت رقابتی پایداری را در یک اقتصاد پویا و رقابتی فراهم می‌آورد (فاس و پدرسن، ۲۰۰۲؛ هانگ، دورسیکوا، لی و لین، ۲۰۱۱؛ افرازه، ۱۳۸۹). ویلینگ و وک (۲۰۰۷) دریافتند که بمنظور دستیابی به مزیت رقابتی، تأکید بر سیستم‌های آموزشی ضروری است. در این سیستم‌ها تمرکز اصلی بر انتخاب کارمندانی با دانش مشخص، مهارت، توانایی‌ها و صلاحیت‌های لازم و کافی است. هیندز، پترسون و پفر (۲۰۰۱) نیز در تحقیقات خود به این نتیجه رسیدند که سازمان‌ها باید در نظر داشته باشند که چگونه مهارت و دانش را از خیره به کسی که مبتدی است و به آن نیاز دارد، منتقل کنند. بر این اساس، سازمان‌ها نیاز دارند که بر منابع دانش محوری که در داخل سازمان‌ها وجود دارد تأکید کرده و بطور مؤثرتری از آن‌ها بهره بگیرند.

از زمان معرفی مدیریت دانش تا به امروز، مدل‌های بسیاری مطرح شده که در تمام آن‌ها تسهیم دانش بعنوان یکی از مراحل اصلی مدل دیده شده است (افرازه، ۱۳۸۹). تسهیم دانش در داخل سازمان، از اجزای اصلی مدیریت دانش بشمار رفته و پیش شرط حیاتی

برای ایجاد اطلاعات و تجاری‌سازی است که سازمان می‌تواند از آن استفاده کند. در حقیقت، تسهیم دانش عبارت است از تعاملات میان فردی گسترده‌ای که موجب می‌شود دانش و تجربه بطور مؤثر و شایسته توزیع و جذب شود. در این فرایند پویا، افراد با دشواری‌هایی مواجه می‌شوند اما در مقابل، از ارزش‌های پایدار دانش بهره‌مند خواهند شد (نعمتی و جمشیدی، ۱۳۸۶).

تسهیم دانش همانند یک فعالیت دانش‌محور، ابزاری پایه‌ای بین کارکنان است که می‌تواند ابزارهای دانش، نوآوری و در نهایت مزیت رقابتی را در سازمان توزیع کند (جکسون، چانگ، هاردن، جیانگ و جوزف، ۲۰۰۶). کابرا و کابرا بر این باورند که تسهیم دانشی که بین کارکنان و در داخل یا خارج از سیستم‌ها صورت می‌پذیرد به سازمان اجازه می‌دهد که از منابع پایه‌ای دانش بهره‌برداری کرده و آن‌ها را به سرمایه تبدیل کنند (کابرا و کابرا، ۲۰۰۵). مسمر-مگنس و دی چرچ نیز در سال ۲۰۰۹ در تحقیقات خود نشان دادند که تسهیم و ترکیب دانش اثر کاملاً مثبتی در کاهش هزینه‌های تولیدی، تکمیل سریع‌تر پروژه‌های توسعه محصول جدید، عملکرد تیم، توانایی‌های نوآوری و عملکرد شرکت می‌گذارد. از سوی دیگر، براساس تعریف نوناکا در سال ۱۹۹۴، تسهیم دانش عاملی جهت خلق دانش و ساختاربندهی بهینه جریان دانش است (هانگ، دورسیکوا، لی و لین، ۲۰۱۱؛ چن و هانگ، ۲۰۱۰).

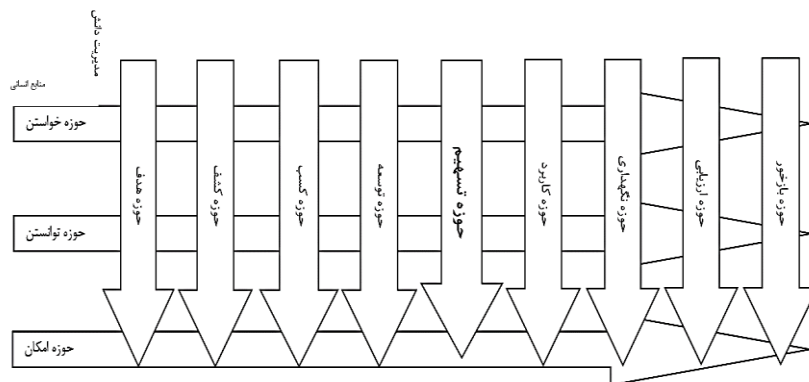
بابکاک در سال ۲۰۰۴ دلیل اصلی تسهیم دانش را سودهای بالقوه‌ای دانست که می‌توان از آن بدست آورد. بسیاری از سازمان‌ها زمان و پول قابل توجهی را برای طرح‌های مدیریت دانش سرمایه‌گذاری کرده‌اند که این سرمایه‌گذاری‌ها شامل توسعه سیستم‌های مدیریت دانشی است که به جمع‌آوری، ذخیره و توزیع دانش می‌پردازد که برخی از آن‌ها با شکست مواجه می‌شوند. وولپل، دوس و داوون‌پورت در سال ۲۰۰۵ یکی از دلایل مهم شکست سیستم‌های مدیریت دانش را که برای تسهیل تسهیم دانش طراحی می‌شود، عدم توجه به زمینه‌های سازمانی و میان‌فردی برشمرده‌اند، چرا که در اغلب موارد، سیستم‌های مزبور عمدتاً ویژگی‌های فردی مؤثر در تسهیم دانش مؤثر را در نظر می‌گیرند.

### بررسی بویاییهای عوامل موفقیت تسهیم دانش با محوریت حوزه خواست ۱۰۷

امروزه تسهیم دانش به موضوع مهم پژوهشی در رشته‌های مدیریت تبدیل شده است و بعلاوه دشواری فرآیند اشتراک گذاری دانش، بسیاری از طرح‌های تسهیم دانش شکست می‌خورند. برخی محققین اثر قدرت و کیفیت روابط مؤثر بر تسهیم دانش را بررسی کرده‌اند (بور، برنرز و بالن، ۲۰۱۱). یانگ یک مدل نظری و یک تست تجربی در این زمینه ارائه داد و اظهار داشت که انگیزه، فرصت و توانایی بر رفتار تسهیم دانش تأثیر داشته و آن را تحریک می‌کند و تسهیم دانش فراتر از یک نگرش مثبت است (یانگ، ۲۰۰۸). لین، وو و لو نیز تأثیر تئوری مدل روابط را بر تمایل به تسهیم دانش کارکنان بررسی کرده‌اند (لین، وو و لو، ۲۰۱۲).

البته با توجه به گستردگی و پراکندگی عواملی که جهت ساخت مدل این پژوهش از ادبیات استخراج شده است، در بخش مدلسازی، به بررسی عمیق‌تر ادبیات مربوطه و معرفی عوامل پرداخته خواهد شد.

در مدل مفهومی که با نام ماتریس بهره‌وری منابع انسانی در چارچوب مدیریت دانش در سال ۲۰۰۴ توسط افزاه، بارچ و هینترهابر ارائه شد، سه عامل خواستن، توانستن و امکان داشتن بعنوان عوامل مؤثر بر بهره‌وری منابع انسانی معرفی شده‌اند. این مدل که در شکل (۱) به تصویر کشیده شده است، از یکپارچه‌سازی و ترکیب دو مدل با نام‌های مدل بهره‌وری منابع انسانی و مدل پایه‌های ساختمان دانش ایجاد شده است.



شکل ۱. ماتریس بهره‌وری منابع انسانی در چارچوب مدیریت دانش (افزاه، ۱۳۸۹)

عوامل خواستن و توانستن، عوامل لازم درونی مرتبط با بهره‌وری منابع انسانی در سازمان را در برمی‌گیرند و دارای ارتباطی مستقیم با منابع انسانی و ارتباطی غیرمستقیم با سازمان هستند. امکان داشتن که بعنوان عامل بیرونی در نظر گرفته می‌شود، ارتباط مستقیمی با سازمان و ارتباطی غیرمستقیم با افراد دارد. هرچه عوامل نامبرده بیشتر در سازمان وجود داشته باشند، به همان نسبت، بهره‌وری منابع انسانی و شایستگی‌های رفتاری بیشتر خواهد شد (افرازه، ۱۳۸۹).

نقش خواستن از دو عامل دیگر، یعنی توانستن و امکان داشتن بیشتر است و می‌توان گفت که این عامل بصورت فاکتور شتاب‌دهنده بر دو عامل دیگر اثر می‌گذارد. عامل خواستن، انرژی می‌دهد، ایجاد انگیزه و خواست می‌کند و منجر به تصمیم‌گیری برای انجام یا عدم انجام کار می‌شود. خواستن، تابعی از سیستم ارزشی و نرم‌های حاکم بر فرد و نیز سیستم ارزشیابی و پاداش‌دهی در سازمان است. هر فرد متناسب با این دو موضوع، تصمیم می‌گیرد که کاری را انجام بدهد یا ندهد.

در این مقاله، مدل بهره‌وری منابع انسانی مدنظر قرار داده شده و با توجه به تأثیرگذاری حوزه خواست بر دیگر عوامل، این حوزه کانون توجه قرار گرفته است. جمع‌بندی حاصل از مرور تحقیقات پیشین در حوزه تسهیم دانش و شناسایی عوامل موفقیت این فرآیند نیز دال بر این است که علیرغم مطالعات فراوان به‌عمل آمده در این زمینه، تاکنون پویایی‌ها و روابط علی و معلولی عوامل موردنظر مورد بررسی قرار نگرفته است. لذا، پژوهش حاضر مترصد پوشش شکاف مزبور با استفاده از ابزاری قوی در پویایی‌شناسی سیستم به نام نمودار علی حلقوی است.

## روش‌شناسی پژوهش

ابزار مورد استفاده جهت مدل‌سازی در این پژوهش، نمودارهای حلقوی علی-معلولی است که تحت عنوان متدولوژی پویایی‌شناسی سیستم شناخته می‌شود. این متدولوژی،

بررسی پویاییهای عوامل موفقیت تسهیم دانش با محوریت حوزه خواست // ۱۰۹

نخستین بار توسط فارستر بر پایه تفکر سیستمی مطرح شد. پویایی شناسی سیستم<sup>۱</sup> متدولوژی مطالعه و مدیریت سیستم‌های بازخوری پیچیده است. اگرچه واژه «سیستم» در مورد بسیاری از وضعیت‌ها بکار رفته است اما «بازخورد<sup>۲</sup>» در این زمینه، صفتی مشخصه محسوب می‌شود (میرزایی دریانی، اصلی‌زاده، سلوک‌دار، شاهقلیان، زنده بافنده، ۱۳۸۷)

مدل پیشنهادی در این پژوهش، نمایان‌گر عوامل موفقیت تسهیم دانش است که بر مبنای مرور ادبیات مربوطه شناسایی شده است. این مدل با بهره‌گیری از مدل بهره‌وری منابع انسانی، عوامل شناسایی شده در حوزه خواست را مدنظر قرار می‌دهد. بمنظور اجرای فرآیند مدل‌سازی در این مقاله، پنج گام تبیین مسئله، شناسایی پویایی‌های عوامل مرتبط با مدل، ترسیم حلقه‌های علی-معلولی، تأیید صحت مدل توسط خبرگان، و ارائه سیاست‌ها و راهکارهایی جهت پوشش خلأها و برطرف‌سازی نقاط ضعف سازمان در حوزه مورد مطالعه طی شده است.

### گام اول - بیان مسئله (انتخاب مرز)

همانطور که در ابتدای این بخش ذکر شد، عواملی که اساس شکل‌دهی مدل قرار گرفته‌اند از مرور ادبیات استخراج شده‌اند که در ادامه به اهم آن‌ها اشاره شده است. وانگ و نوئه در سال ۲۰۱۰ مطالعه گسترده‌ای بر ادبیات و تحقیقات پیشین مرتبط با عوامل موفقیت تسهیم دانش در سازمان‌ها انجام داده و تسهیم دانش را به پنج ناحیه شامل زمینه سازمانی، ویژگی‌های میان‌فردی و تیمی، ویژگی‌های فرهنگی، خصوصیات فردی و عوامل انگیزشی تقسیم کرده‌اند. بر پایه این مرور ادبیات ارزشمند و بررسی سایر مطالعات انجام‌شده، عوامل موفقیت شناسایی شده‌اند. پژوهش حاضر، عوامل مزبور را در یک ساختار جدید طبقه‌بندی کرده و مبنای این عمل، مدل بهره‌وری منابع انسانی (افرازه، ۱۳۸۹) است که عوامل را در سه حوزه خواست، توان و امکان قرار می‌دهد.

---

1. System Dynamics  
2. Feedback

## گام دوم- بررسی عوامل موثر بر تسهیم دانش در حوزه خواست و پویایی‌های آن‌ها

بررسی پویایی‌های مدل بر اساس فرضیات اثبات شده در ادبیات (هانگ، دورسیکوا، لی و لین، ۲۰۱۱؛ چن و هانگ، ۲۰۱۰؛ ریزینگ‌هانی و لورا، ۲۰۰۵) و در موارد انگشت-شماری با تأیید خبرگان انجام شده است.

### الف) بررسی پویایی عوامل مرتبط با زمینه سازمانی

#### فرهنگ و جو سازمانی

بسیاری از مطالعات به بررسی تأثیر فرهنگ سازمانی بر تسهیم دانش پرداخته‌اند. پژوهشگران در مطالعه‌ای کیفی بیان داشتند در صورت عدم حمایت ارزش‌ها و شیوه‌های بلندمدت سازمانی در سراسر واحدهای تسهیم دانش، مزایای حاصل از بکارگیری فناوری نوین محدود می‌شوند. ابعاد فرهنگی بسیاری بر تسهیم دانش مؤثرند اما اعتماد بیشترین توجه را در پژوهش‌ها به خود جلب کرده است. زمانی که براساس یک پیشینه مطلوب از تعاملات، انتظارات مثبتی نسبت به آینده تعاملات در ذهن افراد وجود دارد، اعتماد شکل می‌گیرد. اعتماد بین فردی یا اعتماد به توانایی‌های سایرین، خیرخواهی و امانت‌داری، تمایل به ارائه اطلاعات را بیشتر کرده و عملکرد گروهی را بهبود می‌بخشد. از طرف دیگر، اعتماد یک معیار و ابزار پیش‌بینی از پذیرش تجارت الکترونیکی است (کانهالی، تان و وی، ۲۰۰۵).

شپرز و ون‌دبرگ (۲۰۰۷) و ویلم و اسکاربروک (۲۰۰۶) اذعان داشتند جو سازمانی که بر رقابت فردی تأکید داشته باشد مانع تسهیم دانش می‌شود، در حالیکه همکاری تیمی باعث ایجاد اعتماد خواهد شد و شرطی ضروری برای تسهیم دانش است. راپل و هرینگتون (۲۰۰۱) دریافتند علاوه بر اعتماد، فرهنگ نوآوری در سازمان، باعث پیاده‌سازی بهتر سیستم‌های مدیریت دانش بر پایه اینترنت شده و این امر موجب تسهیل در تسهیم اطلاعات از طریق هنجارهای ذهنی و در نهایت باعث تشویق به تسهیم دانش می‌شود. لین و لی (۲۰۰۶) متوجه شدند که برداشت‌های مدیران اجرایی از مزیت نسبی تسهیم دانش برای



کسب و کارها، سازگاری با فرآیند کسب و کار موجود و پیچیدگی، باعث تشویق در تسهیم دانش می‌شود. لی، شانگ، لیو و خی (۲۰۱۴) نشان دادند که جو نوآورانه و جو بی‌طرف و منصف بر تعلقات و تسهیم دانش اثرگذار است.

در بررسی رابطه بین فرهنگ یادگیری و تسهیم دانش، تیلور و رایت در سال ۲۰۰۴ دریافتند جوی که باعث تشویق ایده‌های جدید گردد و بر یادگیری از شکست‌ها تمرکز نماید، بر تسهیم دانش اثر بسیار زیادی خواهد داشت. مطالعه موردی سو در سال ۲۰۰۶ نیز از طرح‌های یادگیری مداوم دفاع کرد. این در حالی است که پیلت و کاریلو (۲۰۱۶) دریافتند که استفاده از ابزارهای ارتباط جمعی لزوماً مترادف با افزایش همکاری و تسهیم دانش نیست. لی، شیو و چن (۲۰۱۶) با بررسی انواع فرهنگ سازمانی بر اساس چارچوب ارزش‌های رقابتی دریافتند که فرهنگ قبیله‌ای نسبت به فرهنگ سلسله‌مراتبی بستر مناسب‌تری را برای تسهیم دانش فراهم می‌کند.

### حمایت مدیریت

آناند و والش (۲۰۱۵) و لی، کیم و کیم (۲۰۰۶) دریافتند که حمایت مدیریت ارشد تأثیر زیادی بر سطح و کیفیت تسهیم دانش دارد. کابرا، کولینز و سالگادو (۲۰۰۶) و کولکارنی، رویندران و فریز (۲۰۰۷) نیز به این نتیجه رسیدند که حمایت و پشتیبانی سرپرست و همکاران و نیز تشویق آنان باعث افزایش تبادل دانش بین کارکنان و افزایش درک آن‌ها از سودمندی تسهیم دانش می‌شود. بطور کلی، مشاهدات در این زمینه نشان می‌دهد که حمایت مدیریت تأثیر بسیاری بر تسهیم دانش دارد.

### پاداش‌ها و تشویق‌ها

تحقیقات نشان داده است در تمام فرهنگ‌ها فقدان پاداش و تشویق مانع عمده‌ای برای تسهیم دانش است. مشوق‌ها شامل سپاسگزاری و پاداش‌های توصیه‌شده، تسهیم دانش را تسهیل داده و به ایجاد فرهنگی حمایتی کمک می‌کنند (آناند و والش، ۲۰۱۵؛ یاو، کام و چان، ۲۰۰۷).

بر اساس تئوری‌های تبادل اقتصادی و سرمایه‌های اجتماعی، پاداش‌های سازمانی پولی مانند ترفیع، پاداش، حقوق و دستمزد بالاتر، ارتباط مثبتی با تواتر بخشش و در اختیارگذاری دانش در

سیستم‌های مدیریت دانش دارد، بویژه زمانی که کارکنان با سازمان آشنا هستند (کانکان‌هالی، تان و وی، ۲۰۰۵). کارمندانی که بخاطر استفاده و تسهیم بیشتر دانش، سطح بالاتری از مشوق‌ها را دریافت می‌کنند، تأکید بیشتری به مفید بودن محتوای سیستم مدیریت دانش دارند (کابرا، کولینز و سالگادو، ۲۰۰۶؛ کانکان‌هالی، تان و وی، ۲۰۰۶). سیستم‌های پرداخت مبتنی بر عملکرد در سازمان‌ها به تسهیم دانش کمک می‌کند (لی و کیم، ۲۰۰۶).

بطور مشابه، مطالعاتی که به بررسی تأثیر مشوق‌های گروهی می‌پردازند نسبت به مشوق‌های فردی به نتایج مثبت بیشتری رسیدند. ویس (۱۹۹۹) بر نیاز به همسویی مشوق‌ها و تسهیم دانش تأکید کرد. وانگ و نوئه (۲۰۰۹) نیز به تأثیر مثبت میان سیستم‌های پاداش کارآمد و تمایل افراد به تسهیم دانش پی بردند و دریافتند که اثر پاداش‌های گروهی بسیار بیشتر از پاداش‌های فردی است و سبب ایجاد انگیزه جهت تسهیم دانش در افراد می‌شود. آن‌ها ادعا کردند که هرچه انگیزه افراد جهت تسهیم دانش افزایش یابد، حجم این پیشنهادات ارائه شده افزایش یافته و در نهایت بر میزان تسهیم دانش صورت گرفته اثر می‌گذارد.

### ساختار سازمانی

لم (۱۹۹۶) و همچنین تاگلیاوتی و ماتارلی (۲۰۰۶) دریافتند که ساختار بخش‌بندی شده وظیفه‌ای، مانع از تسهیم دانش در جوامع و گروه‌ها می‌شود. این محققان نشان دادند که با یک ساختار سازمانی دارای تمرکز کمتر و با ایجاد محیط کاری که باعث تشویق تعامل میان همکاران شود، ممکن است در امر تسهیم دانش، تسهیل صورت پذیرد. بعنوان مثال از طریق استفاده از فضای کاری باز، استفاده از شرح کار سیال، چرخش شغلی و تشویق به صمیمی شدن در اثر ملاقات‌های رسمی و بخشی، می‌توان تسهیم دانش را آسان‌تر کرد. بطور کلی، نتایج این مطالعات نشان می‌دهد که سازمان‌ها باید به ایجاد فرصت‌هایی برای تعامل بین کارکنان بپردازند تا تسهیم دانش بهتری صورت گیرد (لم، ۱۹۹۶؛ تاگلیاوتی و ماتارلی، ۲۰۰۶).

### ب) خصوصیات تیمی و میان‌فردی

#### فرآیندها و خصوصیات تیمی

تعداد اندکی از مطالعات به بررسی خصوصیات تیمی و فرآیندها در ارتباط با تسهیم دانش پرداخته‌اند. باکر، لیندرز، گابی، کراتزر و انگلن (۲۰۰۶) نشان دادند که ویژگی‌های

تیمی و فرآیندها بر تسهیم دانش بین اعضای تیم تأثیر می‌گذارد. برای مثال، تیم بزرگتر و دارای سطح انسجام بالاتر، احتمالاً باعث تسهیم دانش بیشتری در بین اعضای تیم می‌شود. باکر، لیندرز، گابی، کراتزر و انگلن (۲۰۰۶) شیوه‌های همدلی و صمیمیت بین تیم و روش‌های مطلوب را بررسی کردند و متوجه شدند این شیوه‌ها با رفتارها و اشتیاق به تسهیم دانش رابطه کاملاً مثبتی دارد. اسریواستاوا، باترول و لاک (۲۰۰۶) به مطالعه تیم‌های مدیریت در هتل پرداختند و دریافتند قدرت دادن به رهبری باعث پرورش تسهیم دانش در میان اعضای تیم می‌شود.

### تنوع (اختلافات)

برخی از مطالعات به بررسی چگونگی ارتباط بین وضعیت همگنی یا تنوع بین اعضای تیم با تسهیم دانش پرداخته‌اند. بر اساس پارادایم شباهت-جذابیت، اوچها در سال ۲۰۰۵ نشان داد که اعضای تیمی که خودشان را از نظر جنسیت، وضعیت تأهل یا آموزش در اقلیت می‌بینند، احتمالاً به تسهیم دانش کمتری در بین اعضای تیم می‌پردازند سانگ، کیم و هان در سال ۲۰۰۶ نشان دادند که تیم‌های تحقیق و توسعه در سازمان‌های بزرگ با نسبت مرد-زن بالاتر تمایل بیشتری به تسهیم دانش دارند و تحقیق وانگ و نوئه (۲۰۱۰) نیز مؤید این موضوع است که تأهل یا جنسیت تأثیر منفی بر تسهیم دانش ندارد، در حالی که میزان تخصص اعضای تیم نیز به افزایش مشارکت در تسهیم دانش درون تیم با عملکرد متنوع کمک می‌کند.

### شبکه‌های اجتماعی

کراس و کامینگس در سال ۲۰۰۴ اذعان داشتند که روابط افراد میان شبکه‌های اجتماعی می‌تواند انتقال دانش را آسان کرده و کیفیت اطلاعات دریافت شده را افزایش دهد. هرچه رابطه قوی‌تر باشد، احساس نزدیکی عاطفی بیشتری را درگیر می‌سازد. در حالی که روابط ضعیف باعث ایجاد ارتباطات کافی می‌شود و به این ترتیب فقط با اطلاعات کافی همراه است. محققین در سال ۲۰۰۳ دریافتند که روابط قوی و با انسجام اجتماعی، رابطه کاملاً مثبتی با سهولت انتقال دانش بعنوان یک منبع دانش دارد و حاکی از این است که ارتباط بین دریافت-کنندگان دانش باعث ایجاد انگیزه برای تسهیم دانش می‌شود. این مطالعات، بجای افراد بیشتر بر

روی روابط متمرکز شده است و یافته‌ها حاکی از این هستند که وجود ارتباطات شبکه‌ای و سرمایه‌های اجتماعی تخصیص یافته می‌تواند عمل تسهیم دانش را در یک اجتماع یا گروه تسهیل کند (آرگوت، مک‌اویلی و ریگانس، ۲۰۰۳).

### ج) خصوصیات فرهنگی

فورد و چان در سال ۲۰۰۳ و میناوا در سال ۲۰۰۷ دریافتند سازمان‌های چندملیتی و شرکت‌های تابعه بین‌المللی که شامل کارگران و کارمندان با فرهنگ‌های ملی و زبان‌های مختلف هستند، می‌توانند بعنوان چالشی برای تسهیم دانش محسوب شوند. در پژوهش وانگ و نوئه در سال ۲۰۱۰ نیز این نتیجه بدست آمد که تنوع فرهنگی و زبانی از سرعت تسهیم دانش در سازمان‌ها می‌کاهد.

### د) ویژگی‌های فردی

تنها تعداد محدودی از مطالعات به بررسی نقش شخصیت یا امیال فردی در تسهیم دانش پرداخته‌اند (لین، ۲۰۰۷). کانستنت، کیسلر و اسپرول در سال ۱۹۹۴ دریافتند کارکنانی که سطح آموزش بالاتر و همچنین تجربه کاری طولانی‌تری دارند، نگرش مثبتی به تسهیم دانش داشته و احتمالاً تخصص‌های خود را بیشتر در اختیار دیگران قرار خواهند داد. جارونیا و استپلس در سال ۲۰۰۰ به این نتیجه رسیدند که سطح راحتی کارکنان و توانایی آنان در استفاده از کامپیوتر نیز بر استفاده از رسانه‌های الکترونیکی مشترک بمنظور تسهیم اطلاعات مؤثر است.

دو مطالعه نیز به بررسی روابط میان تسهیم دانش و تخصص پرداخته و نتایج مختلفی را منعکس کرده‌اند؛ کانستنت، کیسلر و اسپرول در سال ۱۹۹۶ به این نتیجه رسیدند که افراد باتجربه با احتمال بیشتری تخصص و تجربه خود را در اختیار دیگران قرار می‌دهند. اما واسکو و فرج در سال ۲۰۰۵ هیچ گونه ارتباطی بین تسهیم دانش و نرخ تجربه و تخصص افراد نیافتند اما با در نظر گرفتن عامل اعتماد بنفس می‌توان به این نتیجه رسید که افرادی که اعتماد بنفس بیشتری دارند تخصص‌های خود را با احتمال بیشتری در اختیار دیگران قرار می‌دهند. آریس (۲۰۱۵) معتقد است که تسهیم دانش، صرفاً متأثر از فاکتورهای فردی عزت نفس و نگرش افراد است.

## ه) عوامل انگیزشی

### باورهای مالکیت دانش

کانستنت، کیسلر و اسپرول (۱۹۹۴) و جارونپا و استپلس (۲۰۰۰) دریافتند زمانی که کارکنان باور داشته باشند مالک اطلاعات هستند، تمایل بیشتری برای به اشتراک گذاری دانش دارند و تمامی این نتایج را به رضایت شغلی نسبت داده‌اند.

### تلقی از هزینه‌ها و سودهای تسهیم دانش

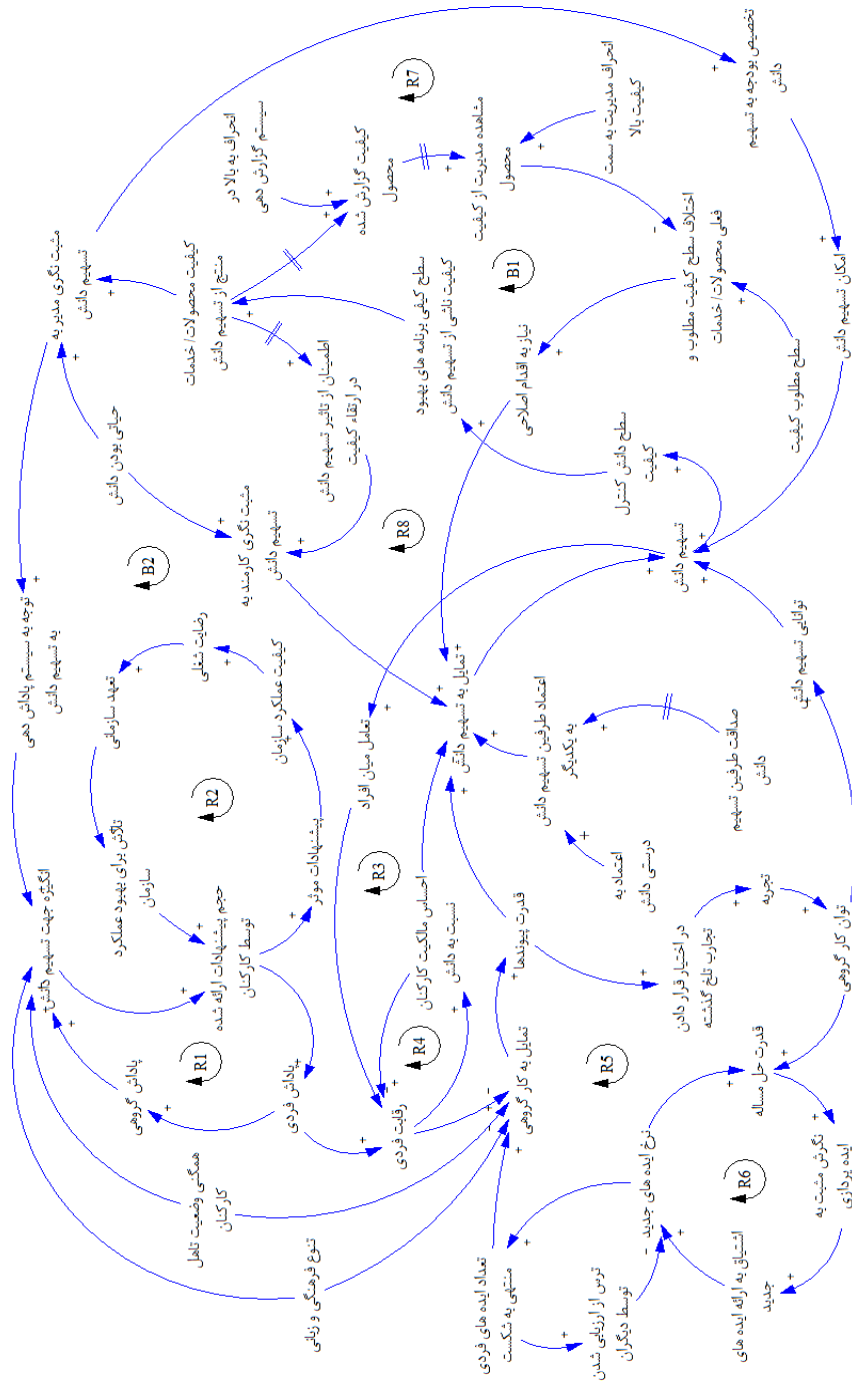
یکی از نخستین مواردی که در تسهیم دانش بررسی می‌شود، مزایا و هزینه‌های آن است. تئوری تبادل اجتماعی نشان می‌دهد که افراد نسبت سود به هزینه‌ها را ارزیابی می‌کنند و پایه تصمیم‌گیری آن‌ها انتظاری است که از پاداش‌ها مانند احترام، شهرت و انگیزه‌های ملموس دارند. مطابق با این نظریه، تحقیقات نشان می‌دهند که درک مزایا رابطه کاملاً مثبتی با تسهیم دانش دارد در حالی که هزینه‌ها اثر منفی بر روی تسهیم دانش دارد (وانگ و نوئه، ۲۰۱۰).

### اعتماد بین افراد و عدالت

بررسی اعتماد و عدالت بعنوان دو مؤلفه مؤثر بر روابط میان افراد در تسهیم دانش بسیار مهم است، زیرا تسهیم دانش شامل ارائه دانش به فرد یا گروه دیگری از افراد است که با انتظار عمل متقابل همراه است. باکر، لیندرز، گابی، کراتزر و انگلن (۲۰۰۶) نشان دادند اعتماد مبتنی بر شناخت، اثر مثبتی بر تسهیم دانش در سطح دونفره و تیمی دارد؛ در حالی که ساندرگارد، کر و کلگک (۲۰۰۷) اذعان کردند اعتماد مانند شمشیر دو لبه است و ممکن است در برخی موارد بر تسهیم دانش اثر منفی گذارد. البته عدالت بر کیفیت روابط اجتماعی بین کارکنان تأثیر داشته و رابطه مثبتی با تسهیم دانش دارد.

### گام سوم - ترسیم حلقه‌های علی-معلولی

در این مرحله با استفاده از نمودار علی حلقوی و قوانین ترسیم آن، پویایی‌ها و روابط بین عوامل نشان داده شده و مدل‌سازی انجام می‌گیرد. در شکل (۲) مدل نهایی نمایش داده شده است.



شکل ۲. مدل مرتبط با حوزه خواست

## گام چهارم - آزمون مدل

مدل بدست آمده بر اساس نظرسنجی از خبرگان آزمایش شده است.

## گام پنجم - طراحی و ارزیابی تحلیل سیاست

همانطور که در شکل (۲) ملاحظه می شود، حلقه های مثبت و منفی ایجاد شده نام - گذاری شده اند. بر مبنای نام گذاری بعمل آمده که مبین پیام هر حلقه است، تحلیلی صورت گرفته و متعاقباً سیاستی تدوین شده است.

## یافته های پژوهش

پیش از بیان تحلیل مدل، شایان ذکر است که برتری مدل پیشنهادی نسبت به مطالعات پیشین، بررسی پویایی های عوامل مؤثر در موفقیت فرآیند تسهیم دانش در سازمان و نمایش روابط آن ها به کمک نمودار علی حلقوی است. بمنظور درک بهتر پویایی ها و استخراج پیام های مدیریتی، حلقه های مدل نامگذاری شده اند و تفسیر آن ها در جدول (۱) ارائه شده است.

جدول (۱): تحلیل حلقه های حوزه خواست

شماره حلقه	نام حلقه	توضیحات
R۱	انگیزش	پاداش دریافتی در ازای پیشنهادات مطروحه کارکنان سازمان، از جمله عوامل انگیزشی خواهد بود.
R۲	بهبود عملکرد	بهبود عملکرد مستلزم ارائه پیشنهادات مؤثر از سوی کارکنان است و موجب رضایت شغلی آن ها می شود.
R۳	پرهیز از رقابت فردی	لازمه بهبود تسهیم دانش، افزایش تعامل میان افراد است که از طریق کاهش رقابت فردی و حس مالکیت کارکنان نسبت به دانش میسر است.
R۴	چرا رقابت؟	مشابه R۳، رقابت فردی و احساس مالکیت نسبت به دانش یکدیگر را تشدید می کنند.
R۵	یادگیری از شکست	اشتیاق به ارائه ایده های جدید، نرخ ایده های جدید را افزایش می دهد. با وجود این که این افزایش، ایده های منتهی به شکست را افزایش می دهد، اما تمایل کارکنان به ارائه ایده های گروهی را بالا می برد. این تمایل قدرت پیوند

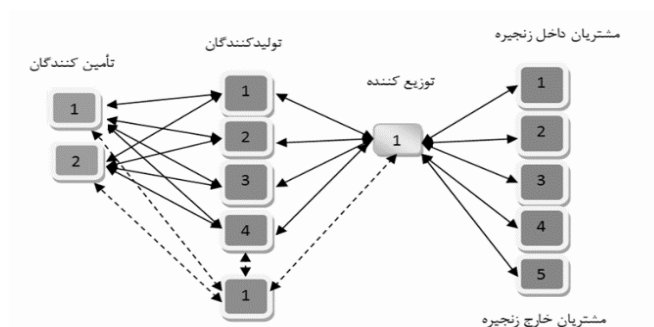
شماره حلقه	نام حلقه	توضیحات
		گروهی را ارتقا داده و سبب می‌شود اعضای گروه تجارب و تلمخی شکست پیشین خود را در اختیار یکدیگر بگذارند و قدرت حل مسئله بالا رود.
R۶	نوآوری	حجم ایده‌های جدید، احتمال رسیدن به حل مسئله را افزایش می‌دهند.
R۷	اعطای پاداش‌های گروهی	مثبت‌نگری مدیر به تسهیم دانش سبب می‌شود به سیستم پاداش‌دهی به مدیریت دانش توجه بیشتری شده، این امر انگیزه جهت تسهیم دانش را ارتقاء بخشیده و این انگیزه موجبات ارائه پیشنهاد از طرف کارکنان جهت بهبود عملکرد سازمان را فراهم می‌آورد. با توجه به سیستم پاداش‌دهی موجود به پیشنهادات ارائه شده، پاداش‌های فردی اعطاء خواهد شد که این عمل رقابت میان فردی را بالا برده و تمایل به تسهیم را کاهش می‌دهد و در نتیجه هدف متعالی سازمان از تسهیم دانش که بهبود کیفیت و خدمات است محقق نمی‌شود. لذا بر نگرش مدیر به تسهیم دانش تأثیر سوء می‌گذارد.
R۸	ارتقاء سطح دانش کنترل کیفیت	کیفیت بهبود یافته ناشی از تسهیم دانش باعث ایجاد اطمینان از مفید واقع شدن تسهیم دانش در ذهن کارکنان می‌شود و به تبع آن تمایل آن‌ها را به تسهیم دانش افزایش می‌دهد.
B۱	کنترل کیفیت	هر چه اختلاف میان سطح مطلوب کیفیت و کیفیت مشاهده شده در سازمان بیشتر شود، نیاز به اقدام اصلاحی محسوس‌تر بوده و در این راستا جهت برنامه‌ریزی بهبود کیفیت، تمایل به تسهیم دانش در سازمان افزایش یافته تا با کمک دانش کسب شده از تسهیم بتوان کیفیت محصولات/خدمات را ارتقاء بخشید. چرا که افزایش هر گونه دانشی از سازمان، بستر برنامه‌ریزی دقیق‌تری را برای بهبود کیفیت مهیا می‌سازد.

## مطالعه موردی

در این مقاله بمنظور بررسی دقیق مطالعات نظری و استخراج پیام مدیریتی، یک شرکت مادر تخصصی انتخاب گردید (که با توجه به محرمانه بودن اطلاعات شرکت از بردن نام و ارائه اطلاعات جزئی آن معذوریم). شرکت مادر چندی است در جهت هم-افزایی شرکت‌های گروه، زنجیره‌هایی با حوزه‌های کاری مختلف در بین شرکت‌های تابعه ایجاد نموده است. زنجیره مزبور متشکل از دو شرکت تأمین‌کننده، چهار شرکت تولیدکننده، یک شرکت خدماتی در زمینه حمل و نقل، یک شرکت توزیع‌کننده و چهار



شرکت در نقش مشتری است و در شکل (۳) نمایش داده شده است. لازم به ذکر است از بین چهار شرکت تولیدکننده، دو شرکت قادر به تأمین بخشی از مواد اولیه مورد نیاز خود بوده و مشتریان سازمان منحصر به شرکت‌های گروه نبوده و شامل عموم مردم، نهادهای خصوصی و دولتی نیز می‌شود.



شکل ۳. نحوه ارتباط شرکت‌های تابعه سازمان مادر مورد بررسی

### مرحله اول: شناخت وضعیت موجود

در چارچوب مدل بهره‌وری نیروی انسانی، عوامل موفقیت شناسایی شده در حوزه خواست، طبقه‌بندی شده و پویایی‌های عوامل مزبور بررسی شد. ماحصل بررسی پویایی‌ها، مبنای ارائه مدل علی حلقوی شد. در ادامه جهت کسب شناختی جامع از وضعیت موجود سازمان، پرسشنامه‌ای مبتنی بر عوامل شناسایی شده در مدل علی حلقوی و در حوزه خواست طراحی شد. جهت اعتبارسنجی پرسشنامه مورد نظر، از روش آلفای کرونباخ استفاده شد و نتایج بدست آمده بر اعتبار سؤالات صحت گذاشت. پس از آن، پرسشنامه مزبور در سازمان‌های مستقر در زنجیره تأمین، توزیع و توسط جامعه آماری متشکل از ۴۴ نفر از مدیران ارشد، مدیران میانی و کارکنان تکمیل شد.

### مرحله دوم: تعیین علل وضعیت موجود (شناسایی نقاط قوت و ضعف سازمان از منظر تسهیم دانش)

در این مرحله پرسشنامه‌های جمع‌آوری شده تحلیل شده و عدم تطابق‌های وضع

موجود با حالت ایده آل مدل و نقاط ضعف زنجیره تأمین شناسایی شدند که نتایج آن به شرح ذیل است:

۱. سیستم پاداش دهی و انگیزش مادی سازمان‌های مستقر در سازمان، کارآمدی لازم را ندارند و آشنایی کافی با مستندسازی و تسهیم دانش در میان پرسنل وجود ندارد، لذا آن‌ها نسبت به این امر بی تفاوت هستند. از آن جا که هنوز بین شرکت‌های تابعه سازمان مادر، رقابت ناسالم و احساس مالکیت نسبت به دانش فنی وجود دارد، میزان تمایل به اشتراک گذاری در سطح متوسط است.
۲. علیرغم وجود سیستم پاداش دهی برای انتقال تجربه‌ها و تخصص‌های افراد خبره و مجرب پاداشی در نظر گرفته نشده است.
۳. در سازمان موردنظر، گروه‌ها و تشکلهای زیاد با فرهنگ‌ها، گویش‌ها و قومیت‌های متفاوت وجود دارد.
۴. سه علت برای تلقی متوسط کارکنان از سودآوری تسهیم دانش وجود دارد: الف- عدم لحاظ نمودن پاداش در ازای تسهیم دانش، ب- عدم شفافیت صورتحساب‌های مالی و قیمت تمام شده محصول و خدمت برای کارکنان، ج- نبود آگاهی کافی بین پرسنل در خصوص ارتقا یا بهبود سطح کیفیت در اثر تسهیم دانش
۵. خلاً وجود دانش فنی در سازمان احساس می‌شود. از سوی دیگر، بهره‌مندی از دانش فنی در تحقق اهداف کلیدی سازمان که همانا سرعت بالای پاسخ‌گویی و بهنگام بودن در انتقال دانش و کارایی هزینه است.
۶. به دلیل الزامات قانونی مصوب از سوی شرکت مادر که قیمت شرکت‌های مستقر در سازمان است، پیوندهای صوری میان شرکت‌های تابعه وجود دارد. اما، به دلیل سیاست‌های مغرضانه در بودجه‌بندی و ارائه پروژه‌ها، رقابت شکل گرفته از قدرت پیوندها می‌کاهد.
۷. به دلیل کمبود انگیزش‌های مادی و معنوی و نیز عدم آگاهی از مزایای تسهیم دانش، حس کنجکاوی و تلاش برای کسب تجربه و دانش از طریق تعامل‌های بین فردی در سطح متوسط است.
۸. سهم دانش ضمنی در سرمایه فکری که قابلیت تبدیل به دانش آشکار را برای سازمان دارد، زیاد و قابل توجه است.

۹. وجود زبان مشترک و درک متقابل بین افراد، از ملزومات کار گروهی و تعاملات بین فردی است. اما، این تعامل در سازمان در سطح متوسط قرار دارد.
۱۰. بی‌ثباتی شغلی در سطح مدیریت و کارکنان سبب کاهش انگیزه‌های فردی، گروهی و سازمانی است. لذا، روحیه بویایی و مشارکت در افراد تضعیف شده که این مهم، رقابت سالم را در مجموعه کاهش داده است.
۱۱. فرآیند استخدام در سازمان، دانش محور است.
۱۲. یکی از دلایل اصلی در پایین بودن قدرت کار گروهی، پرننگ بودن روحیه فردگرایی میان کارکنان است.
۱۳. به دلایلی از قبیل عدم مستندسازی دانش، عدم بکارگیری فناوری اطلاعات و عدم اعتماد به صحت دانش دیگر حلقه‌ها، قدرت پیوندها پایین است. لذا، در صورت بروز خطا در یک حلقه، سایر حلقه‌ها از آن بی‌اطلاع بوده و خطا به حلقه بعدی سرایت کرده و موجب دوباره کاری، کاهش کیفیت و دیرکرد در تحویل محصول می‌شود.
۱۴. به دلیل وجود ساختار سازمانی هرمی، تفویض اختیار کم و بروکراسی زیاد است، این امر مانعی برای تسهیم و به اشتراک گذاری دانش است و موجب طولانی شدن زمان تصمیم‌گیری، کاهش چابکی و از دست دادن فرصت‌ها می‌شود.
۱۵. در بین بخش‌های هر حلقه از شرکت‌های تابعه، کارکنان اطلاع کافی از دیگر بخش‌ها ندارند. اما این موضوع برای کل سازمان صدق نمی‌کند.
۱۶. از آنجا که در کل سازمان قدرت پیوندها پایین است، اعتماد در میان شرکت‌های تابعه نهادینه نشده و ترس از افشاء و سوءاستفاده از اطلاعات و دانش منتقل شده وجود دارد.
۱۷. به اشتراک گذاری دانش درون و بین شرکت‌های تابعه چندان هزینه‌بر نیست.
۱۸. بعلت بالا بودن تمرکز ساختار سازمانی، هر یک از شرکت‌های تابعه، گردش شغلی در آن‌ها وجود ندارد و عدم اعتماد به کل سازمان مزید بر علت شده و هیچ یک از شرکت‌های تابعه حاضر به تخصیص نیروی مجرب خود به دیگر شرکت‌های تابعه نیست.

۱۹. علیرغم حیاتی بودن مدیریت دانش در سازمان، سیاست گذاری‌های بالادستی به تخصیص زمانی برای تسهیم دانش اهتمام نورزیده و این بی توجهی به شرکت‌های تابعه نیز انتقال یافته است.
۲۰. علیرغم وجود جلسات رسمی و غیررسمی کافی در هر یک از شرکت‌های تابعه که سبب ایجاد فضایی صمیمانه و ارتقای تمایل به کار گروهی شده است، برای ایجاد وفاق بین شرکت‌ها کاری صورت نگرفته است.
۲۱. برای بهنگام سازی دانش در سازمان، ارتقای کیفیت و کاهش نرخ خطا، نیاز به الگوبرداری رقابتی از رقبای وجود دارد. اما در سازمان به این عامل توجه کافی نشده است.
۲۲. به دلیل کمبود انگیزش و عدم ثبات شغلی، رخنه‌های بین کارکنان ایجاد شده که منجر به عدم احساس نیاز به سازماندهی دانش و ایجاد پایگاه‌های دانش شده است.
۲۳. در سازمان مورد نظر، جنسیت عامل تأثیرگذاری بر تسهیم دانش نیست.
۲۴. نزدیک بودن سطح تحصیلات سبب ایجاد زبان مشترک بین کارمندان و انتقال بهتر دانش و تجربه بین آن‌ها می‌شود.
۲۵. صداقت در ارائه اطلاعات و دانش، موجب ایجاد فضای اعتماد بین افراد شده و تمایل به تسهیم دانش را افزایش می‌دهد.
۲۶. با توجه به این که برای پذیرش تسهیم دانش در لایه‌های پایینی سازمان‌ها، نیاز به حمایت مدیریت ارشد است، باید تلقی مثبتی از مفید بودن تسهیم دانش در سازمان خصوصاً حوزه‌های کیفیت، هزینه و زمان در او ایجاد شود.

### مرحله سوم: ارائه راهکار

در مرحله نهایی، برای پوشش خلأها و مرتفع ساختن نقاط ضعف سازمان در حوزه خواست فرآیند تسهیم دانش، استراتژی‌هایی تدوین و تاکتیک‌هایی برای تحقق استراتژی‌های مورد نظر طراحی شدند که در جدول (۲) ارائه شده است. نکته حائز اهمیت این که استراتژی‌های مذکور، دو هدف کاهش زمان پاسخگویی و کارایی هزینه را محقق می‌سازد.

**جدول (۲): استراتژی‌ها و راهکارهای استخراج‌شده برای بهبود تسهیم دانش در سازمان مورد بررسی**

استراتژی	راهکار (تاکتیک)
توسعه کانال‌های تسهیم دانش	استقرار سیستم پاداش‌دهی بر مبنای نوآوری
	همراه‌سازی سیستم پاداش‌دهی مادی و معنوی در جهت بهبود سیستم انگیزشی و رضایت شغلی
	تقسیم سود و بهره‌وری سازمان به کلبه پرسنل سازمان و حرکت بسوی پاداش‌دهی گروهی
	عقد قراردادهای کاری بلندمدت حین استخدام کارکنان جهت القای امنیت روانی و افزایش انگیزه برای انجام کار مؤثر
رقابتی	بکارگیری روانشناسی صنعتی در سازمان
	تشخیص بهنگام بروز خطا از طریق کنترل آنلاین
	آموزش
	توسعه کانال‌های جدید تسهیم دانش
	الگوبرداری رقابتی

### نتیجه‌گیری و پیشنهادها

در این مقاله با مرور ادبیات، تسهیم دانش و پویایی‌شناسی سیستم این نتیجه حاصل شد که علیرغم لزوم داشتن رویکرد سیستمی به فرآیند تسهیم دانش در سازمان با توجه به پیچیدگی مسئله، تاکنون کاری در این زمینه صورت نگرفته و خلأ آن احساس می‌شود. لذا با مطالعه تحقیقات پیشین، عوامل و نحوه تعاملات آن‌ها استخراج شد و عوامل شناسایی شده براساس مدل بهره‌وری منابع انسانی در حوزه خواست طبقه‌بندی شدند. سپس، در قالب مدل پویایی‌ها و با ابزار نمودار علی حلقوی، نتایج بررسی‌ها به‌نمایش گذارده شد.

از پیام‌های اصلی مدل پیشنهادی، لزوم دیدگاه مثبت مدیریت نسبت به تسهیم دانش و توجه ویژه او به انگیزش و اعطای پاداش‌های گروهی جهت افزایش رضایت شغلی در کارمندان است. این امر موجب تشویق آن‌ها به کار گروهی و پرهیز از فردگرایی در اثر احساس حقارت، ارائه ایده‌های نوآورانه و تلاش برای حل مسئله شده و در اثر آن، افزایش تجارب و تخصص‌ها، کاهش خطاها، افزایش کیفیت و کاهش رقابت‌های فردی ناسالم حاصل می‌شود. ضمناً وجود ساختار سازمانی شبکه‌ای و افقی و تجهیز آن با فناوری اطلاعات، اثر مثبتی بر سهولت تسهیم دانش خواهد داشت. در اثر توجه به تسهیم دانش از سوی مدیریت و حمایت او، زمان بیشتری به این امر اختصاص داده می‌شود که خود

موجب کاهش هزینه‌های دوباره کاری و کاهش قیمت تمام شده محصول و خدمت می‌شود.

شرایط حاکم بر سازمان مورد بررسی نیز بر صحت مدل ارائه شده تأکید داشته و بر این اساس و با توجه به برآیند یافته‌های مذکور، استراتژی‌ها و تاکتیک‌هایی برای بهبود تسهیم دانش با تأکید بر حوزه خواست در آن سازمان تدوین شد.

در نهایت، می‌توان گفت با وجود سعی و اهتمام محققین در پژوهش حاضر، مدل پیشنهادی امکان بهبود دارد و می‌توان برخی جنبه‌های فنی و رفتاری را بصورت ریشه‌ای‌تر بررسی نمود. ضمن این که با مدنظر قرار دادن معادلات ریاضی قابل استفاده در مدل علی- معلولی ارائه شده، می‌توان نتایج حاصل از سناریوهای مختلف را به صورت کمی بررسی و ارزیابی کرد و در تصمیم‌گیری‌های مدیریتی مورد توجه قرار داد.

## مراجع

- Afrazeh, A., Bartsch, H., Hinterhuber, H. (2004). *Human Resources Productivity measurement and problem solving algorithm*. Amirkabir Journal of Science and Technology. (In Persian)
- Afrazeh, A. (2010). *Knowledge Management (Introduction, Models, Measurement and implementation)*. Tehran, Dana Research Institute of Knowledge Management. (In Persian)
- Anand, A., Walsh, I. (2015). *Empirical Analysis of Factors Influencing Knowledge Sharing Facilities and Barriers in Indian SMEs: A Comparative Case Study*. European Conference on Knowledge Management : 887-895.
- Argote, L., McEvily, B., & Reagans, R. (2003). *Managing knowledge in organizations: An integrative framework and review of emerging themes*. Management Science, 49(4): 571-582.
- Aris, A.Z.Z., (2015). *Examining Relationships between Individual, Organizational Factor and Knowledge sharing behavior*. Proceedings of Kuala Lumpur International Business and Social Science Research Conference. Kuala Lumpur University, Malaysia.
- Babcock, P. (2004). *Shedding light on knowledge management*. HR Magazine, 49(5): 46-50.
- Bakker, M., Leenders, R. T. A. J., Gabbay, S. M., Kratzer, J., & Van Engelen, J. M. L. (2006). *Is trust really social capital? Knowledge sharing in product development projects*. The Learning Organization, 13(6): 594-605.
- Boer, N.I., Berends, H. & Baalen, P. (2011). *Relational models for knowledge sharing behavior*, European Management Journal, 29: 85-97.
- Chen, C.J, Hung, S.W. (2010). *To give or to receive? Factors influencing members' knowledge sharing and community promotion in professional virtual communities*, Information & Management, 47(4): 226-236
- Cabrera, E. F., & Cabrera, A. (2005). *Fostering knowledge sharing through people management practices*. International Journal of Human Resource Management, 16: 720-735.
- Cabrera, A., Collins, W. C., & Salgado, J. F. (2006). *Determinants of individual engagement in knowledge sharing*. International Journal of Human Resource Management, 17(2): 245-264.
- 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): 400-421.
- Constant, D., Sproull, L., & Kiesler, S. (1996). *The kindness of strangers: The usefulness of electronic weak ties for technical advice*. Organization Science, 7(2): 119-135.
- Cross, R., & Cummings, J. N. (2004). *Tie and network correlates of individual performance in knowledge-intensive work*. Academy of Management Journal, 47(6): 928-937.
- Ford, D. P., & Chan, Y. E. (2003). *Knowledge sharing in a multi-cultural setting: A case study*. Knowledge Management Research & Practice, 1(1): 11-27.
- Foss, N. J., & Pedersen, T. (2002). *Transferring knowledge in MNCs: The role of sources of subsidiary knowledge and organizational context*. International Management, 8(1): 49-67.
- Hinds, P. J., Patterson, M., & Pfeffer, J. (2001). *Bothered by abstraction: The effect of expertise on knowledge transfer and subsequent novice performance*. Journal of Applied Psychology, 86: 1232-1243.
- Hung, S.Y., Durcikova, A., Lai, H.M. & Lin, W.M. (2011). *The influence of intrinsic and extrinsic motivation on individuals' knowledge sharing behavior*, International Journal of Human-Computer Studies, 69 (6): 415-427.
- Jackson, S.E., Chuang, C.H., Harden, E.E., Jiang, Y., & Joseph, J. M. (2006). *Toward developing human resource management systems for knowledge-intensive teamwork*. Research in personnel and human resources management, 25: 27-70.
- Jarvenpaa, S. L., & Staples, D. S. (2000). *The use of collaborative electronic media for information sharing: An exploratory study of determinants*. The Journal of Strategic Information Systems, 9(2-3): 129-154.
- Kankanhalli, A., Tan, B.C.Y., & Wei, K. -K. (2005). *Contributing knowledge to electronic knowledge repositories: An empirical investigation*. MIS Quarterly, 29(1), 113-143.
- Kulkarni, U. R., Ravindran, S., & Freeze, R. (2006). *A knowledge management success model: Theoretical development and empirical validation*. Journal of Management Information Systems, 23(3): 309-347.
- Lam, A. (1996). *Engineers, management and work organization: A comparative analysis of engineers' work roles in British and Japanese electronics firms*. The Journal of Management Studies, 33(2): 183-212.

- Lee, J. -H.; Kim, Y. -G.; Kim, M. -Y. (2006). *Effects of managerial drivers and climate maturity on knowledge-management performance: Empirical validation*. Information Resources Management Journal, 19(3), 48-60.
- Lin, C.P. (2007). *To share or not to share: Modeling knowledge sharing using exchange ideology as a moderator*. Personnel Review, 36(3): 457-475.
- Lin, T.C., Wu, S. & Lu, C.T. (2012). *Exploring the affect factors of knowledge sharing behavior: The relations model theory perspective*, Expert Systems with Applications, 39: 751-764.
- Mesmer-Magnus, J. R., & DeChurch, L. A. (2009). *Information sharing and team performance: A meta-analysis*. Journal of Applied Psychology, 94: 535-546.
- Minbaeva, D. (2007). *Knowledge transfer in multinational corporations*. Management International Review, 47(4): 567-593.
- Mirzaei Daryani, Sh., Aslizadeh, A., Solukdar, A.R., Shahgholian, K. & Zende-Bafandeh, A.R. (2008). *System Dynamics*. Tehran, Termeh. (in persian)
- Nemati, L. & Jamshidi, M.A. (2008). *Studying the relationship and effect of knowledge sharing process and experience on social capital development. The first national conference on Knowledge Management*. Tehran. (In Persian)
- Nonaka, I., & Takeuchi, H. (1995). *The knowledge creating company*. New York, Oxford University Press.
- Pillet, J.C. & Carillo, K.D.A. (2016). *Email-free collaboration: An exploratory study on the formation of new work habits among knowledge workers*. International Journal of Information Management, 36: 113-125.
- Raisinghani, M.S., Laura L.M. (2005). *Strategic decisions in supply-chain intelligence using knowledge management an analytic-network-process framework*, Supply Chain Management: An International Journal, 10 (2): 114 - 121.
- Sawng, Y. W., Kim, S. H., & Han, H. -S. (2006). *R&D group characteristics and knowledge management activities: A comparison between ventures and large firms*. International Journal of Technology Management, 35(1-4): 241-261.
- Schepers, P., Van den Berg, P. T. (2007). *Social factors of work-environment creativity*. Journal of Business and Psychology, 21(3), 407-428.
- Sondergaard, S., Kerr, M., & Clegg, C. (2007). *Sharing knowledge: Contextualising socio-technical thinking and practice*. The Learning Organization, 14(5): 423-435.
- Srivastava, A., Bartol, K. M., & Locke, E. A. (2006). *Empowering leadership in management teams: Effects on knowledge sharing, efficacy, and performance*. Academy of management journal, 49(6): 1239-1251.
- Tagliaventi, M. R., & Mattarelli, E. (2006). *The role of networks of practice, value sharing, and operational proximity in knowledge flows between professional groups*. Human Relations, 59(3): 291-319.
- Voelpel, S. C., Dous, M., & Davenport, T. H. (2005). *Five steps to creating a global knowledge-sharing system: Siemens' ShareNet*. Academy of Management Executive, 19(2): 9-23.
- Wang, S., Noe, R.A. (2010). *Knowledge sharing: A review and directions for future research*, Human Resource Management Review, 20 (2): 115-131.
- Wasko, M. M., & Faraj, S. (2005). *Why should I share? Examining social capital and knowledge contribution in electronic networks of practice*. MIS Quarterly, 29(1): 35-57.
- Weiling Ke, Kwok Kee Wei. (2007). *Factors affecting trading partners' knowledge sharing: Using the lens of transaction cost economics and socio-political theories*. Journal of Electronic Commerce Research and Applications, 6(7): 297-308.
- Willem, A. & Scarbrough, H. (2006). *Social capital and political bias in knowledge sharing: An exploratory study*. Human Relations, 59(10): 1343-1370.
- Yang, J. (2008). *Individual attitudes and organisational knowledge sharing*, Tourism Management, 29: 345-353.