

## رابطه ادراک فرهنگ تسهیم دانش کارکنان با عوامل سازمانی در دستگاه‌های دولتی

فرج اله رهنورد

فاطمه صدر

### چکیده

امروزه تسهیم دانش به عنوان یکی از اجزای فرایند مدیریت دانش در بالندگی سازمانهای دولتی نقش تعیین کننده ای دارد. این مقاله به دنبال سنجش ادراک فرهنگ تسهیم دانش در سازمانهای دولتی و بررسی رابطه آن با عوامل سازمانی در دستگاههای دولتی است. در این راستا با استفاده از ادبیات موضوعی، عوامل سازمانی مرتبط با ادراک فرهنگ تسهیم دانش احصاء و از طریق پرسشنامه به روش میدانی اطلاعات مورد نظر در سازمانهای دولتی دارای بودجه جاری استانی استان قزوین را جمع آوری و ارتباط آنها را با ادراک فرهنگ تسهیم دانش از طریق تحلیل همبستگی مورد سنجش قرار گرفت. بر اساس یافته های این پژوهش تعهد مدیریت به تسهیم دانش، وجود تکنولوژی مناسب برای تسهیم دانش، اعتماد، اندازه سازمان، فضای تعامل اجتماعی، ساختار پاداش و تفاوت در

---

<sup>۱</sup> - استادیار موسسه آموزش و پژوهش مدیریت دولتی (F.rahnavard@impfac.ir)

<sup>۲</sup> - کارشناس ارشد مدیریت دولتی

موقعیت ارتباط رابطه معناداری با ادراک فرهنگ تسهیم دانش در دستگاههای دولتی دارای بودجه جاری استانی در استان قزوین دارند.

### واژه‌های کلیدی:

مدیریت دانش، تسهیم دانش، عوامل سازمانی، و ادراک فرهنگ تسهیم دانش

### مقدمه

امروزه همان‌طوری که سازمان‌ها بر به کارگیری سرمایه انسانی در مواجهه با تنگنایهای بازار کار تمرکز دارند، کارکنان نیز به دنبال انتشار دانش خود در سراسر سازمان هستند. بنابراین، ابزارهای رقابتی پیشین و سنتی چندان کارساز نیستند. در حال حاضر ابزارهای سنتی برای ارتقاء در سازمان همچون انحصار اطلاعات و ممانعت از موفقیت همکاران غیر قابل قبول است (کوننلی، ۲۰۰۰، ۸۵). بسیاری از سازمان‌ها برای به کنترل در آوردن دانش همکاران خود تکنولوژی جدیدی را به کار می‌گیرند. به کارکنان گفته می‌شود که از اینترنت، پایگاه داده یا مخزن‌های دانش، ابزارهای پشتیبان تصمیم و ابزارهای گروهی استفاده کنند (راجلس، ۱۹۹۸، ۴۲). متأسفانه کارکنان الزاماً دستورات مدیریتی این چنینی را رعایت نمی‌کنند. به زعم مارتینی (۱۹۹۸)، در هر سازمان نوعاً افرادی هستند که می‌خواهند دانش را تسهیم و اشاعه دهند و افرادی هم هستند که ترجیح می‌دهند دانش خود را به عنوان یک دارایی خصوصی نگهداری نمایند.

تسهیم دانش به عنوان یک نیروی مثبت در ایجاد سازمان‌های نوآور شناخته شده است. اما عواملی که تسهیم دانش را در بین کارکنان تقویت و تشویق می‌کنند، می‌بایستی تعیین گردد. در این مقاله سعی شده تا عوامل موثر بر ایجاد محیطی که در آن تسهیم دانش در کارکنان سازمان‌های گوناگون انجام می‌شود، معرفی شوند. در واقع تلاش می‌شود رابطه عوامل سازمانی از جمله تعهد مدیریت،

فضای تعامل اجتماعی و تکنولوژی، اعتماد، ساختارهای پاداش و تفاوت‌های موقعیتی با نگرش افراد در تسهیم دانش بررسی شود و این ارزیابی بر مبنای کیفیت و نشر دانشی است که می‌بایست در سازمان تسهیم شود. تحقیقات حاکی از این مطلب است که مهم‌ترین مانع اجرای اثربخش مدیریت دانش در سازمان فقدان فرهنگ تسهیم دانش و عدم درک مزایای بیشمار مدیریت دانش در میان کارکنان است.

به هر حال، فرهنگ تسهیم دانش در سازمان به نگرش افرادی که این فرهنگ را ایجاد نموده‌اند، وابسته است. در صورتی که کارکنان تمایلی به تقسیم دانش خویش با دیگر اعضای سازمان نداشته باشند، بسیار مشکل خواهد بود که از طریق سیستم پاداش دهی یا الزامات قانونی، فرهنگ تسهیم دانش را میان آنان گسترش داد. ایجاد فرهنگ تسهیم دانش در سازمان، نیازمند آموزش مدیران و کارکنان و فرایند مدیریت تغییر است. رهبران دارای نقش کلیدی در تغییر نگرش‌های کارکنان و ایجاد موفقیت‌آمیز فرهنگ تسهیم دانش و نهادینه‌سازی مدیریت دانش در سازمان هستند (مینگ، یو، ۱۹۹۵، ۲۰۴). با عنایت به بند "و" ماده ۱۴۵ قانون برنامه چهارم توسعه اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی مبنی بر کوچک‌سازی بدنه دولت از طریق جذب نیروی انسانی به میزان ۵۰٪ تعداد افرادی که از دستگاه‌های دولتی به طرق مختلف از قبیل بازنشستگی، بازر خریدی، استعفا و... خارج می‌شوند، در صورتی که اشاعه فرهنگ تسهیم دانش به طرز صحیحی مدیریت نشود، دانش و تجربه افرادی که سازمان را ترک می‌کنند، همراه آنها همراه آنها از سازمان‌های دولتی خارج می‌شود و سازمان از این لحاظ دچار خسران می‌گردد. به عبارت دیگر کوچک‌سازی ساختار بخش دولتی بایستی به عنوان ابزاری جهت نیل به بهبود ساختار نیروی انسانی و در راستای بهینه‌سازی آن باشد.

### مروری بر ادبیات پژوهش

بررسی کوننلی و کولوی (۲۰۰۰) در رابطه با ادراک کارکنان از فرهنگ تسهیم دانش در سال نشان می دهد که عوامل سازمانی از قبیل ادراک کارکنان، پشتیبانی مدیریت برای تسهیم دانش، اندازه سازمان و تکنولوژی تسهیم در دسترس سازمان به اندازه عوامل فردی از قبیل سن، جنسیت و پست مورد تصدی می تواند ادراک کارکنان از فرهنگ تسهیم دانش را تبیین کند. مک نیل (۲۰۰۳)، در یک مطالعه به مدیران صف به عنوان تسهیلگران تسهیم دانش در تیم اشاره دارد. ککز (۲۰۰۶)، در مطالعه خود به نگهداری و تسهیم دانش و حمایت مدیریت از دانش در سازمان های چند ملیتی می پردازد. او در این بررسی پتانسیل استفاده از انواع مختلف تکنولوژی در حمایت از فرایندهای تسهیم دانش را در شرکت های چند ملیتی نشان می دهد. پای (۲۰۰۶)، به ارائه یک مطالعه بنیادین در خصوص رابطه بین تسهیم دانش و برنامه ریزی استراتژیک سیستم های اطلاعاتی/فناوری اطلاعات (IS/IT) می پردازد.

یائو و همکاران (۲۰۰۷)، با مطالعه موردی در هنگ کنگ، مدلی را در خصوص تسهیم دانش در سازمانهای بخش مدیریت دولتی ارائه می دهند. اونیل و آدیا (۲۰۰۷)، با بررسی تسهیم دانش و قراردادهای روانی دریافتند که قراردادهای روانی به طور ضمنی بر تسهیم دانش کارکنان دانش تاثیرگذار هستند. اسمیت (۲۰۰۴)، در یک مطالعه اهمیت رهبران اندیشه در تسهیم دانش و سرمایه استراتژیک را شناسایی کرد. یوئن و مجید (۲۰۰۷) الگوهای تسهیم دانش در میان دانشجویان فارغ التحصیل در سنگاپور مودر مطالعه قرار داده اند. لین (۲۰۰۷)، در یک مطالعه بنیادین به بررسی تسهیم دانش و ظرفیت نوآوری سازمان پرداخته است. او در این مطالعه به تاثیر عوامل فردی همچون لذت از کمک به دیگران در انتقال اثر بخش دانش و عوامل پشتیبانی مدیریت ارشد و پاداش های سازمانی و عوامل تکنولوژی همچون بکارگیری تکنولوژی اطلاعات و ارتباطات بر فرایندهای

تسهیم دانش و اینکه آیا با افزایش آنها ظرفیت نوآوری سازمان افزایش می‌یابد یا نه؟ می‌پردازد. زو و کوادووس (۲۰۰۴) یافته‌های حاصل از تحقیقات مرتبط با سیستم‌های مدیریت انطباق و انتشار دانش را مورد کنکاش قرار دادند. ساندرگارد و همکاران (۲۰۰۷) در پژوهش خود، ضمنی‌سازی تفکر اجتماعی- فنی را در تسهیم دانش نشان دادند. هدف از این مطالعه ارائه یافته‌های بنیادین از یک مطالعه موردی در مورد تسهیم دانش به منظور درک تسهیم دانش در یک زمینه استراتژیک و از طریق یک رویکرد اجتماعی- فنی بود.

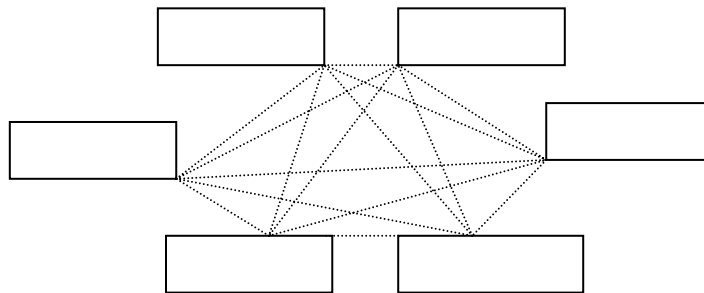
لین (۲۰۰۷)، در یک مطالعه به بحث تسهیم دانش و عدم تسهیم دانش می‌پردازد و در این بررسی به مدلسازی تسهیم دانش با ایدئولوژی تبادل به عنوان یک میانجی اشاره دارد. او در این بررسی به مشخصه‌های مهم تسهیم دانش شامل: تناسب و تجانس همکار، استقلال درک شده از وظیفه، تعهد سازمانی و تصمیم‌گیری مشارکتی اشاره دارد. پاتریک و داتسیکا (۲۰۰۷) توسعه تسهیم دانش از درون را مورد مطالعه قرار دادند. لی و همکاران (۲۰۰۶) به بررسی ادراک تسهیم دانش مشتری در بردهای انتشار وب مدار پرداختند. نتیجه این مطالعه نشان داد که لذت از کمک به دیگران مهم‌ترین دلیل انتشار دانش توسط مشتریان از طریق وب است و از طرف دیگر فقدان خود اثربخشی دانش مهم‌ترین دلیل عدم تسهیم دانش مشتریان است. چوا (۲۰۰۳)، در یک مطالعه پویایی تسهیم دانش را بررسی می‌کند. سرنکو و همکاران (۲۰۰۷) اندازه سازمانی و جریان دانش را مورد بررسی قرار داده و دریافتند که با افزایش اندازه سازمان اثربخشی جریانات داخلی دانش به‌طور چشم‌گیری تقلیل می‌یابد.

### تسهیم دانش

مدیریت دانش سیستم بهینه‌سازی کسب و کار است که دانش لازم یک سازمان را به گونه‌ای که عملکرد کارکنان و توان رقابتی آن را ارتقاء بخشد، شناسایی، کسب، و یا خلق کرده و به تسهیم آن در میان کارکنان کمک می‌کند تا

در مسیر بالندگی سازمانی استفاده کنند، و با ارزشیابی مستمر آن کیفیت دانش را ارتقاء می‌دهد (برگرون، ۱۳۸۶، ۲۳). طبق این تعریف باید مشخص شود "مدیریت دانش" اساساً رویکردی نظام‌مند، جهت اداره سرمایه‌های فکری و دیگر اطلاعات است که یک "مزیت رقابتی" را برای سازمان فراهم سازد. مدیریت دانش یک راهبرد بهینه‌سازی کسب و کار است و به تکنولوژی خاص یا منبع اطلاعاتی محدود نمی‌شود. در اکثر موارد، تنوع گسترده‌ای از تکنولوژی‌های اطلاعاتی که در ابتکار مدیریت دانش تاثیر بسیار دارند بکار می‌گیرد. تسهیم دانش یکی از شش فرایند اصلی مدیریت دانش است که در نمودار ۱ نشان داده شده است.

نمودار ۱ - فرآیندهای اصلی مدیریت دانش (پروست، روب و دت، ۱۳۸۵، ۴۴)



تسهیم دانش عبارتست از یک مجموعه رفتارهایی است که تبادل اطلاعات یا کمک به دیگران را منجر می‌شود (کوننلی & کولووی، ۲۰۰۲، ۱۰۴). ادراک تسهیم دانش عبارتست از یک نیروی قطعی و مثبت در ایجاد نوآوری سازمان‌ها (کوننلی و کولووی، ۲۰۰۲، ۱۰۵). تبدیل دانش<sup>۱</sup>، به مساله انتقال دانش ضمنی به درون پایگاه دانش سازمانی می‌پردازد که در آنجا می‌توان آن را تحت مدیریت و مشارکت قرار داد. در غیراین صورت، این دانش کاملاً شخصی باقی می‌ماند و

<sup>1</sup> - knowledge conversion

انتقال آن بسیار دشوار خواهد بود. بدون سازوکاری جهت تسخیر و تبدیل این دانش ضمنی به دانش ملموس و مشخص (یا دانش کانونی)، قسمت اعظمی از سرمایه دانش سازمانی هر روز بدون مصرف باقی می ماند (رادینگ، ۱۳۸۳، ۵۰ و ۴۹). دانش، دانش می آفریند. همان فرآیندهایی که به کار گرفته می شود تا دانش خلق، منتقل و به کار گرفته شود، خود منتج به دانش جدیدی می شود. کاربرد دانش را از پایگاه‌های اطلاعاتی مشکل / راه حل به کار می گیرد تا مشکل مشابهی را که کمی با آن تفاوت دارد، حل کند. این راه حل موفق (که البته مستندسازی و ذخیره شده است) اکنون پایه دانش سازمانی را گسترش می دهد. به همین ترتیب، ایده‌هایی را می توان در جلسات بحث و تبادل نظر مطرح کرد. تا ایده‌های جدید منتشر شود، ایده‌هایی که برخی از آنها بینشهای جدید و با ارزشی ارائه می دهد که به دانش سازمان می افزاید (رادینگ، ۱۳۸۳، ۵۲).

### تسهیم دانش در سازمان‌های دولتی

سازمانهای بخش دولتی جهت استقرار مدیریت دانش به چالش‌های زیادی نیاز دارند. در جدول ۱ مشوق‌های تسهیم دانش در بخش خصوصی و دولتی مقایسه شده است. به اعتقاد یائو و همکاران (۲۰۰۷) در بخش خصوصی تسهیم دانش همیشه می تواند با استفاده از ابزارهای مالی و پاداش مورد تشویق قرار گیرد. اما در بخش دولتی چون با محدودیت مالی مواجه است و بوروکراسی به آن تحمیل شده است، تشویق به صورت گزینه‌ای انجام می گیرد. برخلاف بخش خصوصی، کارکنان بخش دولتی برای جزئی ترین وظایف مانند پرکردن فرم دورنگار یا ثبت یک درخواست بایستی از کاغذ بازی بهره گیرند. این امر می تواند مانع بهره‌وری کارکنان شود و موجب ناکامی و نومیدی شده، ایجاد تمایل برای انجام پائین ترین سطح مقتضیات شغلی در کارکنان را کاهش دهد.

جدول ۱ - مقایسه مشوق‌های تسهیم دانش در بخش خصوصی و دولتی (یائو و همکاران، ۲۰۰۷)

عنوان	بخش خصوصی	بخش دولتی
اهداف سازمانی	بهبود فروش و سود	ماموریت انجام و ارایه خدمات اجتماعی
محدودیت‌های اطلاعات	دلایل رقابتی همچون حفاظت از اسناد تجاری و استراتژی‌های کسب و کار	امنیت ملی، پنهان کاری، توجهات قانونی و سیاسی
هدف تسهیم	کارآیی عملیاتی، رشد فروش، صرفه‌جویی هزینه، نوآوری و سودهای گلوگاهی	کاهش موانع بروکراتیک، ناامیدی اجتماعی و عدم رضایت کارکنان
انگیزه تسهیم	ارزیابی رسمی وابسته به شغل، واکنش در مقابل کم‌آموزی	کمتر وابسته به ارزیابی عملکرد، و بیشتر داوطلبانه و به پیش زمینه فرد مرتبط است.

### پیش‌بینی‌کننده‌های تسهیم دانش در سازمان

تسهیم دانش را می‌توان با رفتار شهروندی سازمانی یا رفتار سازمانی فوق اجتماعی مقایسه نمود. به زعم موتویدلو و بریف (۱۹۹۶) رفتار شهروندی سازمانی شامل اعمالی همچون کمک کردن، تسهیم کردن، بخشیدن و داوطلب شدن است. این گونه رفتارها همانند تسهیم دانش می‌تواند در فرد و یا تمامی سازمان هدایت شود. با این حال تسهیم دانش ضرورتاً مترادف با این سازه نیست و بین آنها تفاوت‌های مهمی وجود دارد. در حقیقت تسهیم دانش غالباً موضوعی است در حیطه ساختارهای تشویقی مدیریتی و ساختارهای پاداش سازمانی در حالی که رفتار شهروندی سازمانی یک رفتار مازاد بر نقش افراد در سازمان است که به آن پاداش داده نمی‌شود (کوننلی، ۲۰۰۰، ۷۱). برخی شاخص‌هایی که برای ارزیابی رفتار شهروندی سازمانی طراحی شده‌اند، را می‌توان برای رفتارهای تسهیم دانش نیز به کار برد. به هر حال، یافته‌های پژوهشی مهمترین پیش‌بینی‌کننده‌های تسهیم دانش را به شرح زیر مشخص ساخته‌اند:

#### ۱. جو تعامل اجتماعی

در یک سازمان که دارای جو تعامل اجتماعی مثبت است، هم مدیریت و هم کارکنان بدون توجه به موقعیت سازمانی خود اجتماعی شده و مکرراً با هم ارتباط برقرار می‌کنند (کوننلی، ۲۰۰۰، ۷۳). بارلینگ و کلوی (۲۰۰۰) به اهمیت تعامل



اجتماعی در ارتباط با تسهیم دانش اشاره کردند. مزایای یک جو تعامل اجتماعی مثبت در ارتباط با تسهیم دانش، شامل کارکنانی است که بیشتر برای همکارانشان دانشی هستند و یک منبع پتانسیل دانش برای آنها می‌باشند، به یکدیگر اعتماد زیادی دارند و در نتیجه تمایل دارند که دانش خود را با آنها به اشتراک بگذارند. برخی سازمانها ارزش تعاملات اجتماعی را درک کرده‌اند و فضایی را ایجاد نمودند که تعامل بین آنها افزایش یابد.

## ۲. اعتماد

اعتماد برای تسهیم دانش مهم است. به همین دلیل در نحوه تبادل و تعامل به آن توجه شده است. از سوی دیگر دستیابی به منابع دانشی بحرانی مشخص، همانند اهداف سیاسی، اطلاعات حساس و شایعات سازمانی به هوش سیاسی و اقتضای اعتماد مورد نظر آنان وابسته است. اعتماد می‌تواند هم به سمت مدیران و هم به سمت همکاران هدایت شود و پیش نیاز تبادل در تسهیم دانش است. دریافت کننده دانش می‌بایستی بتواند به دقیق بودن اطلاعات اعتماد داشته باشد و فرستنده دانش نیز می‌بایستی مطمئن باشد که اطلاعات او به طور مناسب مورد استفاده قرار گیرد (بوچمن، ۱۹۹۸). هم اعتماد و هم تلافی برای شبکه‌های اجتماعی مشخص که در تسهیم دانش بسیار مهم هستند، ضروری است (بورت، ۱۹۹۲، ۹۵). یک محیط با اعتماد می‌بایستی هدایتگر تسهیم دانش باشد، چون بدون آن یک سازمان مجبور است مجموعه قوانینی را برای حکومت بر هر تعامل ایجاد نماید. این بوروکراسی در حال رشد، زمان را کند می‌سازد و احتمال مشارکت کارکنان در تعاملات را کاهش می‌دهد. حتی شبکه‌های تسهیم دانش بین فردی نیز به اقتضای اعتماد فردی متکی هستند.

## ۳. تعهد درک شده از مدیریت در قبال تسهیم دانش

تعهد رهبری به تسهیم دانش توسط مارتینی (۱۹۹۸) به عنوان یک عامل کلیدی قابل توجه مطرح شده است. البته، این حمایت و پشتیبانی می‌بایستی تشویق

کننده باشد تا اجباری. می‌توان به کارکنان پیشنهاداتی در مورد این که چه چیزی را و چگونه می‌بایست با همکارانشان تسهیم کنند، ارایه نمود اما تسهیم دانش نهایتاً برعهده خود آنهاست. به زعم کلویی و بارلینگ، تسهیم دانش می‌بایست داوطلبانه باشد. در حقیقت زمانی که به کارکنان رده پائین تر دستور داده می‌شود که اطلاعات خود را به سطوح بالاتر خود درمیان بگذارند، یک فرهنگ ازبین برنده اطلاعات به دلیل دخالت مدیریت حادث می‌شود (داونپورت، ۱۹۹۴، ۴۵). تاثیر حمایت شدید مدیران از طرح‌های دانشی دگرگون‌ساز، برای موفقیت این طرح‌ها انکار ناپذیر است. داونپورت و پروساک (۱۳۷۹) القای "پیام‌هایی مبتنی بر حیاتی بودن مدیریت دانش و یادگیری برای توفیق سازمان" را یکی از انواع حمایت‌های مدیران ارشد می‌دانند. سازمان‌های یادگیرنده نیازمند تعهد، الگوسازی و مشارکت همه رهبران خود هستند (مارکوارت، ۱۳۸۶، ۳۲).

#### ۴. ساختار پاداش

کلویی و بارلینگ (۱۹۹۹) توصیف کردند که برای این که کارکنان دانش خود را تسهیم کنند، می‌بایستی برای انجام آن پاداش بگیرند. یک سازمان جمع‌گرا عموماً پاداش‌هایی برابر برای تمامی افراد در نظر می‌گیرد. در صورتی یک سازمان فردگرا ترجیح می‌دهد پاداشی را منصفانه تخصیص دهد. فقدان پرداخت برای رفتار مناسب تسهیم دانش ممکن است آسیب کمتری نسبت به پاداش‌های رفتارهای نامناسب انباشتن دانش داشته باشد.

یک سیستم پاداش که افراد را به وسیله موفقیت‌های فردی ارتقا می‌دهد، یک خروجی خطرناک دارد. شهرت هر بازرگان و ارزشی که برای شرکت دارد براساس سود و ضررهای اوست (مارشال، ۱۹۹۶، ۲۵). ممکن است این موضوع براین حقیقت استوار باشد که معلمان برای طرح‌های درسی خود نه ارزیابی می‌شوند و نه به آنها پاداش داده شده است. آنها ممکن است تسهیم طرح‌های درس خود را به عنوان یک راه برای نشان دادن شایستگی‌های حرفه‌ای خود به

سایر همکاران انتخاب کرده باشند (کوننلی، ۲۰۰۰، ۱۵). بنابراین، نیازی نیست که تمام مشوق‌ها مالی و پولی باشند.

### ۵. تکنولوژی (فناوری)

بسیاری از سازمان‌ها در تلاشند تسهیم دانش را ارتقاء دهند. یک مخزن دانش ایجاد می‌کنند که کارکنان به طور الکترونیکی تجربیات خود را در ارتباط با سازمان به گونه‌ای که سایر افراد بتوانند از آن استفاده کنند، تسهیم می‌کنند. برخی تکنولوژی‌ها که برای تسهیل تسهیم دانش طراحی شده‌اند، سودمندی‌های مشخص دارند. ارتباطات حتی در یک پراکندگی جغرافیایی زیاد نیز می‌تواند به طور لحظه‌ای برقرار گردد. این نوع تکنولوژی‌ها برای کارکنان پر مشغله‌ای که ترجیح می‌دهند از تعامل چهره به چهره دوری کنند، به ویژه تعامل با افرادی که به خوبی نمی‌شناسند، بسیار مناسب است. آغاز استقرار نظام تسهیم دانش، می‌تواند تکنولوژی باشد. تکنولوژی نشانه‌ای قابل رویت از تعهد مدیریت به تسهیم دانش است (کوننلی، ۲۰۰۰). برخی استراتژی‌های سازمانی تکنولوژی جدید را به عنوان بهترین راه بهبود تسهیم دانش در نظر می‌گیرند (فاهی و پروساک، ۱۹۹۸، ۲۷۳). بسیاری از مدیران هنوز اعتقاد دارند که اگر در ابتدا تکنولوژی درست برپا گردد، به تبع آن تسهیم دانش مناسب نیز صورت می‌پذیرد. در حقیقت شوق برای تسهیم دانش در بسیاری سازمان‌ها براساس خدمات اطلاعاتی و به‌طور خاص اکتساب نرم افزار اطلاعاتی جدید است (داونپورت، ۱۹۹۲، ۲۱۱).

### ۶. تفاوت در موقعیت سازمانی

امروزه بحث می‌شود که چگونه تفاوت‌های موقعیتی می‌تواند مانع از تعامل اجتماعی بین اعضای سازمان در سطوح مختلف سازمانی باشد (کوننلی، ۲۰۰۰، ۲۱۱). افراد به طور ویژه بدون تفاوت در موقعیت سازمانی یا سازوکارهای پاداش، می‌توانند دانش خود را به عنوان یک راه نمایش شایستگی‌های خود به همکاران تسهیم نمایند. کارکنان سطح پائین‌تر ممکن است دانش خود را با افراد سطح بالاتر

برای جلب حمایت تسهیم کنند. با این حال کارکنان سطح بالاتر ممکن است با همکاران جدیدتر بیشتر تسهیم دانش کنند. زیرا آنها هیچ رقابتی بین دو طرف احساس نمی کنند و یا به علت نیک اندیشی این کار را انجام می دهند. کارکنان ممکن است به سهولت و براساس تفاوت های موقعیتی که مرتبط با ارشدیت نیست، بی درنگ به سایرین کمک کنند که این موضوع به راحتی برای سایر کارکنان قابل رویت است. در مقابل، در یک سازمان سلسله مراتبی، افراد ممکن است در فکر واندیشه جایگاه خود در سازمان باشند و رفتار خود و تعاملاتشان را با جایگاه سازمانی خود انطباق دهند. سازمان ممکن است لایه لایه باشد و افراد تنها با همکاران هم سطح خود گفتگو کنند. یک فرهنگ فاصله قدرتی کمتر ممکن است افراد را به تسهیم دانش با دیگران در طبقات مختلف تشویق نماید. در حالی که اگر فاصله قدرت زیاد باشد، چنین فرهنگی ممکن است مانع تسهیم دانش شود.

#### ۷. اندازه سازمان

سرنکو و همکاران (۲۰۰۷)، در یک بررسی به اندازه سازمانی و جریان دانش پرداختند. آنها پیشنهاد کردند که با افزایش اندازه سازمان اثربخشی جریانات داخلی دانش به طور چشم گیری تقلیل می یابد. کوننلی و کولوی در سال ۲۰۰۲ با توزیع ۱۲۶ پرسشنامه دریافتند که عوامل سازمانی از قبیل ادراک کارکنان و پشتیبانی مدیریت برای تسهیم دانش، اندازه سازمان و تکنولوژی به اندازه عوامل فردی از قبیل سن، جنسیت و پست مورد تصدی روی ادراک کارکنان از فرهنگ تسهیم دانش موثر هستند.

#### روش شناسی پژوهش

هدف از این پژوهش بررسی ادراک فرهنگ تسهیم دانش به عنوان یکی از اجزای فرایند مدیریت دانش در سازمانهای دولتی و بررسی ارتباط عوامل سازمانی با ادراک فرهنگ تسهیم دانش در این گونه سازمانهاست. با توجه به هدف این پژوهش سوال اصلی تحقیق آن است که: آیا بین عوامل سازمانی با ادراک فرهنگ

تسهیم دانش در سازمان‌های دولتی رابطه‌ای وجود دارد؟ با توجه به این پرسش اصلی پژوهش و با در نظر گرفتن پیش بینی کننده‌های تسهیم دانش در مبانی نظری پیشگفته، سوالات فرعی زیر قابل طرح است:

۱. آیا بین تعهد مدیریت به تسهیم دانش با ادراک فرهنگ تسهیم دانش در سازمان‌های دولتی رابطه وجود دارد؟
۲. آیا بین تکنولوژی مناسب تسهیم دانش با ادراک فرهنگ تسهیم دانش در سازمان‌های دولتی رابطه وجود دارد؟
۳. آیا بین فضای تعامل اجتماعی با ادراک فرهنگ تسهیم دانش در سازمان‌های دولتی رابطه وجود دارد؟
۴. آیا بین اعتماد کارکنان به یکدیگر با ادراک فرهنگ تسهیم دانش در سازمان‌های دولتی رابطه وجود دارد؟
۵. آیا بین ساختار پاداش با ادراک فرهنگ تسهیم دانش در سازمان‌های دولتی رابطه وجود دارد؟
۶. آیا بین تفاوت‌های موقعیتی با ادراک فرهنگ تسهیم دانش در سازمان‌های دولتی رابطه وجود دارد؟
۷. آیا بین اندازه سازمان با ادراک فرهنگ تسهیم دانش در سازمان‌های دولتی رابطه‌ای وجود دارد؟

جامعه این پژوهش سازمان‌های دولتی دارای ردیف اعتباری استانی استان قزوین است. بر اساس اطلاعات دریافتی از معاونت برنامه‌ریزی استانداری قزوین ۳۱ دستگاه اجرایی در سال ۱۳۸۷ دارای بودجه جاری استانی بودند. برای سنجش ادراک کارکنان از فرهنگ تسهیم دانش یک پرسشنامه بر اساس ادبیات موضوعی طراحی و و با نظر خبرگان بومی سازی گردید. سوالات این بخش در مورد مرادده دو فرد است. بطوری که فرد الف یک نرم افزار جدید را طراحی کرده و در حالات مختلف تمایل به تسهیم آن را به فرد ب بررسی می‌نماید. برای سنجش

پیش بینی کننده های هفت گانه نیز شاخصهای مورد نظر از طریق بررسی پیشینه پژوهش احصاء شد که در جدول ۲ منعکس شده است. لازم به ذکر است که متغیرهای پژوهش در مقیاس فاصله ای ۵ گانه لیکرت مورد سنجش قرار گرفته اند.

جدول ۲ - تعریف عملیاتی متغیرهای پژوهش

عنوان متغیر	شاخص مورد ارزیابی
تسهیم دانش	۱- حمایت مادی یا معنوی از تسهیم کنندگان دانش در سازمان انجام می شود.
	۲- مدیران از تسهیم کنندگان دانش در سازمان حمایت می کنند.
	۳- مسئولین دفاتر مدیران ملزم به در اختیار گذاشتن اطلاعات در دسترستان رای زیردستان و سایر کارکنان هستند.
	۴- گرفتن اطلاعات از دفاتر مدیران سهل و آسان است.
وجود و نحوه تسهیم دانش	۵- وجود اینترنت برای به اشتراک گذاشتن دانش بین افراد
	۶- به اشتراک گذاشتن فایل های اطلاعاتی در سرورهای شبکه سازمان امکان پذیر است.
	۷- استفاده آزاد از اتاق های گفت و گو امکان پذیر است.
	۸- هم اندیشی های مختلف مبتنی بر IT در سازمان بر گزار می شود.
تعامل فضای تعامل اجتماعی	۹- مراسم مختلف (اعم از مذهبی و یا خانوادگی) برای گرم نگه داشتن تعامل کارکنان برگزار می شود.
	۱۰- کارکنان به شرکت در مراسم و هم اندیشی ها تشویق می شوند.
	۱۱- کارکنان از برگزاری مراسم و هم اندیشی ها استقبال می کنند.
	۱۲- کارکنان به سازمان برای اشتراک گذاشتن دانش اعتماد دارند.
اعتماد بین پرسنل	۱۳- کارکنان به یکدیگر برای اشتراک گذاشتن دانش اعتماد دارند.
	۱۴- کارکنان دارای اعتماد به نفس لازم در سازمان برای اشتراک گذاشتن دانش هستند.
ساختار پاداش	۱۵- پاداش های مناسب بر اساس عملکرد فردی وجود دارد.
	۱۶- پاداش های مناسب بر اساس عملکرد گروهی وجود دارد.
	۱۷- میزان پاداش های پرداختی بر اساس عملکرد سازمانی است.
تفاوت های رفتاری	۱۸- اشتراک گذاری دانش در داخل واحدها انجام می گیرد.
	۱۹- اشتراک گذاری دانش در کل سازمان انجام می گیرد.
	۲۰- اشتراک گذاری دانش بین واحدها انجام می گیرد.
ادراک تسهیم دانش	۱- اگر آقای ب در بخش دیگری از سازمان کار می کند و شما هرگز او را ندیده اید.
	۲- اگر آقای ب به کمک نکردن به دیگران مشهور باشد.
	۳- اگر شما و ب در یک گروه کاری باشید و بر اساس عملکرد گروهی پاداش می گیرید.

۴- اگر شما یک کارمند جدیدالورود باشید. و ب یک مدیر ارشد در یک بخش دیگری باشد.
۵- اگر ب عموماً رعایت می کند تا رفتاری دوستانه و مفید با شما داشته باشد.
۶- اگر سیاست سازمان شما پرداخت پاداش های مناسب به افرادی است که کارهای استثنایی انجام می دهند.
۷- شما یک کارمند قراردادی هستید که تمایل دارید به استخدام سازمان درآید در حالی که ب به استخدام دائم در آمده است.
۸- سیاست سازمان شما عدم اطلاع رسانی در مورد پاداش برای افرادی است که کارهای استثنایی انجام می دهند.
۹- ب فردی است که بطور مستمر از دیگران درخواست کمک می کند و بدان مشهور است.
۱۰- شما و ب کار را در یک زمان شروع کرده اید و تاکنون دوستانی زیادی دارید.
۱۱- شما یک برنامه ریز ارشد هستید. ب یک فرد جدیدالورود در بخش دیگری است. سیاست سازمان شما اطلاع رسانی به افراد از پاداش ها برای افرادی است که کارهای استثنایی انجام می دهد.
۱۲- اگر چه رویه سازمان شما آن است که به کارهای استثنایی پاداش ندهد ولی آنها یک طرح انتخابی نظام پاداش ارائه کرده اند.

جهت سنجش پایایی و روایی ابزار تحقیق ابتدا تعداد ۲۳ پرسشنامه توزیع گردید و بر اساس اطلاعات دریافتی از پرسشنامه های تکمیلی، ضریب آلفای کرونباخ ۰/۸۱ به دست آمد که نشانگر اعتبار نسبتاً بالای پرسش نامه است. علاوه بر استفاده از مبانی نظری، با بهره گیری از نظرات اصلاحی پاسخ دهندگان در مرحله مطالعه مقدماتی و خبرگان روایی محتوایی پرسشنامه مورد تایید قرار گرفت. از آنجایی که واحد تحلیل پژوهش سازمان است، جمع آوری اطلاعات از کل جامعه آماری صورت گرفت. بنابراین، در این پژوهش بجای نمونه گیری از روش همه شماری استفاده شده است.

### یافته‌های پژوهش

در این بخش به بررسی و تحلیل نتایج فاز میدانی پژوهش پرداخته و به تفکیک هریک از متغیرها و پرسش‌های پژوهش، یافته‌های پژوهش به شرح زیر قابل ارائه است:

### ادراک تسهیم دانش

طبق جدول سه، میانگین متغیر وابسته ادراک تسهیم دانش  $2/93$  به دست آمد که دامنه تغییرات آن از میانگین  $1/61$  در یک سازمان متوسط تا  $4$  در یک سازمان کوچک در نوسان است. طبق جدول زیر میانگین متغیر مزبور در  $14$  سازمان از  $31$  سازمان معادل  $44$  درصد بالای متوسط قرار دارد. که این موضوع با در نظر گرفتن انحراف معیار  $0/82$  بیانگر وضعیت متوسط میزان ادراک تسهیم دانش در سازمانهای دولتی استان قزوین است.

جدول ۳ - میانگین ادراک تسهیم دانش در جامعه آماری

ادراک تسهیم دانش	کد سازمان	ادراک تسهیم دانش	کد سازمان	ادراک تسهیم دانش	کد سازمان
۳/۲۰۴۵	۲۳	۲/۹۰۹۱	۱۲	۲/۹۰۱۵	۱
۳/۲۹۳۴	۲۴	۲/۶۰۴۴	۱۳	۲/۸۷۶۱	۲
۳/۱۰۴۹	۲۵	۱/۶۰۷۸	۱۴	۳/۱۶۸۴	۳
۳/۱۲۲۲	۲۶	۲/۱۵۰۹	۱۵	۳/۱۱۸۲	۴
۳/۱۱۰۹	۲۷	۳/۰۱۴۷	۱۶	۲/۳۲۷۳	۵
۲/۶۲۷۳	۲۸	۳/۳۱۱۷	۱۷	۳/۰۴۹۸	۶
۲/۴۰۹۱	۲۹	۲/۷۱۲۱	۱۸	۲/۹۴۰۳	۷
۴	۳۰	۲/۸۲۲۷	۱۹	۲/۹۸۱۴	۸
۲/۹۹۷۷	۳۱	۳/۱۲۱۲	۲۰	۲/۵	۹
۲/۹۲۶۱	جمع کل	۳/۲۰۴۵	۲۱	۳/۴۱۸۲	۱۰
		۱/۷۲۷۳	۲۲	۲/۵۱۰۶	۱۱



## عوامل سازمانی

آمارهای توصیفی شش عامل سازمانی تاثیرگذار بر ادراک تسهیم دانش در جدول ۴ منعکس شده است که در مجموع وضعیت نسبتاً متوسطی را به نمایش می گذارند. این متغیرهای پیش بینی کننده ذیلاً تشریح می شوند:

۱- **تعهد مدیریت به تسهیم دانش**: میانگین مربوط به متغیر تعهد مدیریت به تسهیم دانش معادل ۲/۸۲ است که بین ۱/۹۲ تا ۳/۶۷ در تغییر است. از میان ۳۱ سازمان تنها ۹ سازمان (۲۹ درصد) دارای میانگین بالای متوسط بوده که وضعیت قابل قبولی را بدست نمی دهد. بیشترین میانگین مربوط به حمایت مناسب از تسهیم کنندگان دانش در سازمان معادل ۲/۹۱ و کمترین میانگین مربوط به الزام مسئولین دفاتر به در اختیار گذاردن اطلاعات و معادل ۱/۰۴ بود.

۲- **وجود تکنولوژی مناسب تسهیم دانش**: میانگین مربوط به متغیر وجود تکنولوژی مناسب تسهیم دانش معادل ۲/۷۶ است. این رقم میانگین ارقام بین ۱/۴ تا ۳/۴۷ است. میانگین متغیر مزبور در ۱۳ سازمان از ۳۱ سازمان (معادل ۴۲ درصد) بالای متوسط قرار دارد که این موضوع بیانگر وضعیت زیر متوسط وجود تکنولوژی مورد نیاز در سازمانهای مورد مطالعه است. بیشترین میانگین مربوط به وجود اینترنت در سازمان برای به اشتراک گذاردن دانش بین افراد معادل ۳/۱۸ و کمترین انحراف معیار مربوط به استفاده آزاد از اتاق گفتگو و معادل ۱/۲۴ بود.

۳- **فضای تعامل اجتماعی**: میانگین مربوط به متغیر تعامل اجتماعی در سازمانهای مورد مطالعه معادل ۳/۳۱ است. این رقم میانگین ارقام بین ۲/۱۷ تا ۵ متغیر است. میانگین متغیر مزبور در ۲۲ سازمان از ۳۱ سازمان (بیش از ۷۰ درصد) بالای متوسط قرار دارد که این موضوع بیانگر وضعیت مناسب تعامل اجتماعی در سازمانهای دولتی استان قزوین است. بیشترین میانگین مربوط به استقبال کارکنان از برگزاری مراسم و هم اندیشیها در سازمان معادل ۳/۴۱ و کمترین میانگین مربوط به تشویق کارکنان به شرکت در مراسم و هم اندیشیها و معادل ۱/۰۹۹ بود.

۴- **اعتماد**: میانگین مربوط به متغیر اعتماد با رقم ۲/۹۶ قرار دارد که بین ۲ تا ۴/۶۷ در تغییر است. میانگین متغیر مزبور در ۱۲ سازمان از ۳۱ سازمان (بیش از ۳۸ درصد) بالای متوسط قرار دارد که این موضوع بیانگر وضعیت نه چندان مناسب اعتماد در سازمانهای دولتی استان قزوین است. بیشترین میانگین مربوط به اعتماد کارکنان به سازمان معادل ۲/۹۸ و کمترین میانگین مربوط به وجود اعتماد به نفس برای تسهیم دانش با انحراف معیار ۰/۹۹۷ بود.

۵- **ساختار پاداش**: میانگین مربوط به متغیر ساختار پاداش معادل ۲/۳۷ است که دامنه تغییرات آن از ۱/۴۷ تا ۳ نوسان می یابد. میانگین متغیر مزبور فقط در یک سازمان از ۳۱ سازمان بالای متوسط قرار دارد که این موضوع بیانگر وضعیت بسیار نامناسب ساختار پاداش در سازمانهای دولتی استان قزوین است. بیشترین میانگین مربوط به وجود ساختار پاداش بر مبنای عملکرد فردی در سازمان و معادل ۲/۳۹ بود.

۶- **تفاوت های موقعیتی**: میانگین ۲/۹۴ مربوط به متغیر تفاوت های موقعیتی در سازمان است که دامنه تغییرات آن بین ۲/۰۷ تا ۳/۵۴ در نوسان است. میانگین متغیر مزبور در ۱۳ سازمان از ۳۱ سازمان (معادل ۴۲ درصد) بالای متوسط قرار دارد که این موضوع بیانگر وضعیت زیرمتوسط متغیر تفاوت های موقعیتی در سازمانهای دولتی استان قزوین است. بیشترین میانگین مربوط به اشتراک گذاری دانش درون واحدها و معادل ۳/۱ و کمترین میانگین مربوط به اشتراک گذاری دانش بین واحدها و سازمان با کارکنان و معادل ۱/۰۴۷ بود.

جدول ۴- میانگین متغیرها به عنوان نماینده شاخص در هر سازمان

اندازه سازمان	متغیرها							سازمان
	ادراک تسهیم دانش	تفاوت‌های موقعیت	ساختار پاداش	اعتماد	فضای تعامل اجتماعی	وجود تکنولوژی مناسب	تعهد مدیریت به تسهیم دانش	
۳۷	۲/۹۰۱۵	۳/۰۸۳۳	۲/۵۸۳۳	۳/۴۱۶۷	۳	۲/۵۸۳۳	۳	۱
۳۵۳	۲/۸۷۶۱	۲/۴۶۶۷	۱/۷۴۴۴	۲/۷۱۱۱	۲/۹	۲/۳۳۳۳	۲/۶	۲
۲۸۹	۳/۱۶۸۴	۲/۷۹۷۱	۲/۵۰۷۲	۳/۰۱۴۵	۲/۸۱۱۶	۲/۶۹۵۷	۲/۸۶۹۶	۳
۱۰۱	۳/۱۱۸۲	۲/۸۵۴۲	۲/۰۸۳۳	۲/۲۱۴۳	۳/۵۸۳۳	۲/۸۳۳۳	۲/۹۵۸۳	۴
۶۷	۲/۳۲۷۳	۲/۶۶۶۷	۲/۵۳۳۳	۲/۶	۲/۴۶۶۷	۱/۴	۳	۵
۳۷۸	۳/۰۴۹۸	۲/۶۸۶۳	۱/۸۶۲۷	۲/۴۸۰۴	۳/۱۰۷۸	۳/۱۳۷۳	۲/۴۰۲۰	۶
۷۳	۲/۹۴۰۳	۳/۱۴۲۹	۲/۷۱۴۳	۳/۲۳۸۱	۳/۹۰۴۸	۱/۸۰۹۵	۲/۷۱۴۳	۷
۲۵۰	۲/۹۸۱۴	۳/۰۲۷۸	۲/۶۲۵۰	۳/۲۲۲۲	۳/۱۴۵۸	۲/۴۷۹۲	۲/۶۵۲۸	۸
۴۴	۲/۶۶	۳/۹۳۳۳	۲/۹۳۳۳	۲/۷۳۳۳	۴/۴۶۶۷	۳/۶	۴/۲	۹
۳۳	۳/۴۱۸۲	۲/۶۶۶۷	۱/۸۸۸۹	۲/۲۲۲۲	۲/۵۵۵۶	۱/۶۶۶۷	۲	۱۰
۷۹	۲/۵۱۰۶	۲/۱۶۶۷	۱/۸۳۳۳	۲/۳۳۳۳	۳/۳۳۳۳	۲/۸۳۳۳	۲/۷۲۲۲	۱۱
۴۸	۲/۹۰۹۱	۲/۵۳۳۳	۲/۴	۲/۶۶۶۷	۲/۳۳۳۳	۳/۴۶۶۷	۳/۶۶۶۷	۱۲
۱۲۸	۲/۶۰۴۴	۲/۹۷۲۲	۲	۲/۸۰۵۶	۳/۲۷۷۸	۲/۶۱۱۱	۲/۷۷۷۸	۱۳
۵۳	۱/۶۰۷۸	۲/۰۶۶۷	۱/۴۶۶۷	۲/۴	۲/۳۳۳۳	۲	۴	۱۴
۹۳	۲/۱۵۰۹	۲/۹	۲/۲۳۳۳	۳/۲۶۶۷	۳/۴	۲/۱۳۳۳	۲/۶۶۶۷	۱۵
۲۲۲	۳/۰۱۴۷	۳	۲/۸۵۲۹	۳/۰۷۸۴	۳/۸۷۲۵	۲/۵۸۸۲	۳/۰۹۸۰	۱۶
۶۸	۳/۳۱۱۷	۳	۲/۲۸۵۷	۳/۱۴۲۹	۳/۱۴۲۹	۳/۱۴۲۹	۲/۲۳۸۱	۱۷
۹۰	۲/۷۱۲۱	۲/۵۵۵۶	۲/۴۴۴۴	۲/۹۲۹۵	۳/۳۷۰۴	۲/۹۲۵۹	۲/۶۲۹۶	۱۸
۱۸۶	۲/۸۲۲۷	۳/۰۳۷	۲/۹۶۳۰	۲/۴۴۴۴	۳/۰۶۴۸	۲/۰۳۷۰	۲/۵۵۵۶	۱۹
۵۵	۳/۱۲۱۲	۳/۲۲۲۲	۲/۱۱۱۱	۲/۷۷۷۸	۳/۵۵۵۶	۳/۱۱۱۱	۲/۷۷۷۸	۲۰
۳۶	۳/۲۰۴۵	۲/۹۱۶۷	۱/۸۳۳۳	۲/۶۶۶۷	۲/۶۶۶۷	۲/۹۱۶۷	۲/۸۳۳۳	۲۱
۵۷	۱/۷۲۷۳	۳/۰۵۵۶	۱/۷۷۷۸	۳/۵	۳/۸۸۸۹	۲/۷۷۷۸	۲/۷۷۷۸	۲۲
۱۵۰	۳/۲۰۴۵	۲/۶۶۶۷	۱/۵۸۳۳	۲/۸۳۳۳۳	۲/۵	۳/۰۴۱۷	۲/۵۸۳۳	۲۳
۱۰۶	۳/۲۹۳۴	۲/۹۶۶۷	۲/۹۳۳۳	۲/۹۰۰۰	۳/۹۶۶۷	۳/۰۳۳۳	۳	۲۴
۱۴۲	۳/۱۰۴۹	۲/۶۶۶۷	۲/۴۱۰۳	۲/۹۷۴۴	۳/۴۶۱۵	۲/۱۲۸۲	۲/۶۶۶۷	۲۵
۱۱۳	۳/۱۲۲۲	۳/۴۰۷۴	۲/۰۷۴۱	۳/۱۱۱۱	۳/۸۵۱۹	۳/۰۷۴۱	۲/۸۱۴۸	۲۶
۶۱۱	۳/۱۱۰۹	۳/۵۳۵۷	۲/۲۳۳۳	۳/۵۴۷۶	۳/۷۴۴۰	۳/۳۸۱۰	۳/۳۰۶۵	۲۷
۴۵	۲/۶۲۷۳	۲/۳۳۳۳	۲	۲	۲/۱۶۶۷	۳/۳۳۳۳	۱/۹۱۶۷	۲۸
۱۸	۲/۴۰۹۱	۳/۳۳۳۳	۱	۱/۵	۳/۱۶۶۷	۳	۲/۸۳۳۳	۲۹
۱۵	۴	۳	۳	۴/۶۶۶۷	۵	۳/۳۳۳۳	۲/۶۶۶۷	۳۰
۳۴	۲/۹۹۷۷	۳/۲۵	۲/۰۸۳۳	۳/۵	۳/۶۶۶۷	۳/۲۵	۳/۱۶۶۷	۳۱
	۲/۹۲۶۱	۲/۹۳۸	۲/۳۷۱۸	۲/۹۶۳۰	۳/۳۰۸۹	۲/۷۶۱۸	۲/۸۲۵۲	جمع کل

### رابطه عوامل سازمانی با ادراک تسهیم دانش

همبستگی بین متغیر ادراک تسهیم دانش و عوامل سازمانی با استفاده از روش همبستگی پیرسون استخراج گردید که خلاصه آن در جدول ۵ منعکس شده است. همان طور که در جدول دیده می شود، کمترین همبستگی مربوط به فضای تعامل اجتماعی ( $r=0/10$ ) و بیشتر آن به متغیر تفاوت های موقعیتی ( $r=0/22$ ) مربوط می شود، اما در تمامی موارد میزان همبستگی به دست آمده ضعیف است.

جدول ۵- ارتباط بین متغیرهای پژوهش بر اساس تحلیل همبستگی پیرسون

ردیف	متغیر	همبستگی پیرسون
۱	تعهد مدیریت به تسهیم دانش	۰/۱۲۹
۲	وجود تکنولوژی مناسب تسهیم دانش	۰/۲۱۹
۳	فضای تعامل اجتماعی	۰/۱۰۰
۴	اعتماد	۰/۱۸۸
۵	ساختار پاداش گروهی	۰/۱۹۴
۶	تفاوت های موقعیتی	۰/۲۲۲
۷	اندازه سازمان	۰/۱۶۳

با مقایسه یافته های این پژوهش با تحقیقات پیشین (مک نیل و ککز، ۲۰۰۳؛ کونلی و کولوی، ۲۰۰۳؛ اسمیت و لین، ۲۰۰۵؛ سرنکو و همکاران، ۲۰۰۷؛ بارلینگ و پفیفر، ۱۹۹۹) در می یابیم که نتیجه تحقیقات قبلی در این پژوهش نیز مورد تایید قرار گرفته است، اما ضعیف بودن میزان همبستگی، توجه گر صرف وقت و تلاش کاری برای تامین چنین متغیرهای اثرگذار نیست.

### بحث و نتیجه گیری

جهان کسب و کار امروز جهانی همراه با عدم قطعیت است. بدیون معنی که هم نرخ پیچیدگی بالاست و هم نرخ تغییرات زیاد است. برای رقابت در دهکده جهانی سازمان ها بخوبی بر اهمیت مدیریت اثربخش و کارآمد منابع سازمانی از

جمله دانش و اطلاعات واقف هستند. اگر مدیریت دانش را فرایند اکتساب/خلق، تسهیم، کاربرد، و ارزشیابی دانش در سازمان تعریف کنیم، باید در نظر داشت که مرحله تسهیم دانش از اهمیت بسزایی برخوردار است. یافته‌های این پژوهش نشان می‌دهد که عوامل سازمانی زیر با ادراک فرهنگ تسهیم دانش رابطه دارند، اما میزان این رابطه ضعیف است: (۱) تعهد مدیریت به تسهیم دانش؛ (۲) تکنولوژی مناسب تسهیم دانش؛ (۳) فضای تعامل اجتماعی؛ (۴) اعتماد؛ (۵) ساختار پاداش؛ (۶) تفاوت‌های موقعیتی؛ (۷) اندازه سازمان.

شاید یک دلیل چنین رابطه ضعیفی، آن است که مدیریت دانش در بخش دولتی ایران دوران طفولیت خود را می‌گذراند و به تبع آن عوامل سازمانی پیشگفته با رویکرد ارتقای کیفیت و بهره‌وری دانش جهت‌گیری نشده‌اند. علی‌ایحال، با توجه به نتایج این تحقیق در صورتی که استراتژی سازمانها بر افزایش ادراک تسهیم دانش استوار باشد، پیشنهاد می‌شود دستگاههای اجرایی اقدامات زیر را مدنظر قرار دهند: (۱) ایجاد اینترانت برای به اشتراک گذاری دانش در سازمان؛ (۲) استفاده آزاد از اتاقهای گفتگوی مجازی در سازمانهای دولتی؛ (۳) ایجاد فضای اعتماد بین کارکنان جهت به اشتراک گذاردن دانش؛ (۴) استقرار ساختار پاداش مناسب برای انتقال تجربیات میان افراد؛ و (۵) ترغیل کارگروهی در سازمان.

### منابع:

- برگرون، برایان (۱۳۸۶)، "اصول مدیریت دانش" ترجمه انصاری، منوچهر تهران: انتشارات موسسه کتاب مهربان نشر. چاپ اول.
- پروست، گیلبرتو استفان روبر و کای رومهاردت (۱۳۸۵)، "مدیریت دانش" ترجمه علی حسینی خواه ناشر: نشریسترون. چاپ اول. تهران.
- داوونپورت، تامس اچ. و لارنس پروساک (۱۳۷۹)، "مدیریت دانش" ترجمه دکتر حسین رحمان سرشت، تهران: نشر ساپکو (شرکت طراحی مهندسی و تامین قطعات ایران خودرو)، چاپ اول.

- رادینگ، آلن (۱۳۸۳)، "مدیریت دانش - موفقیت در اقتصاد جهانی مبتنی بر اطلاعات" ترجمه لطیفی، محمد حسین، تهران انتشارات سازمان مطالعه و تدوین کتب علوم انسانی دانشگاهها (سمت). چاپ اول.
- مارکوارت، مایکل جی (۱۳۸۶)، "ایجاد سازمان یادگیرنده - توسعه عناصر پنجگانه برای یادگیری سازمانی" ترجمه محمدرضا زالی، تهران: انتشارات مرکز کارآفرینی دانشگاه تهران. چاپ اول.
- مینگ، یو، چنگ (۱۳۸۴)، "نقش تاثیر رهبران سازمانی در نهادینه سازی مدیریت دانش" ترجمه لاله جمشیدی، هفته نامه آموزش عالی، سال اول، شماره ۱۸.
- Barling, J., Slater, F. & Kelloway, E. K. (1999). Transformational leadership and emotional intelligence: an exploratory study. *Leadership organization development Journal*, vol 21, No, 3
- Buckman, R.H. (1998). Knowledge sharing at Buckman Lebas. *Journal of Business Strategy*, January/February
- Burt, R.S. (1992). *Structural Holes: The Social Structure of Competition*. Cambridge, Massachusetts: Harvard University Press.
- Coakes, Elayne, (2006). Storing and sharing knowledge: Supporting the management of knowledge made explicit in transnational organisations. *The Learning Organization*. Emerald Group Publishing Limited, p.p. 579 - 593
- Connelly, Catherine A, (2000). Predictors of knowledge sharing in organizations. Queen's university, Kingston, Ontario, Canada, K7L3N6.
- Connelly, Catherine & E. Kevin Kelloway, (2003). Predictors of employees' perceptions of knowledge sharing cultures. *Journal: Leadership & Organization Development Journal*, 2003. p.p. 294 - 301.

- 
- Dotsika ,Fefie & Keith Patrick, (2007). Interactive business development, capturing business knowledge and practice: A case study. Journal: The Learning Organization, p.p. 407 – 422.
  - Davenport, T.o. (1999). Human Capital : What it is and Why people Invest it. SanFrancisco: Jossey-Bass Publishers
  - Davenport, T.H., (1994). Saving IT's soul: Human – centered information management. Harvard Business Review. March-April
  - Fahey, L. and Prusak, L. (1998). The Eleven Deadlist Sins of Knowledge Management. California Management Review.40
  - Kelloway, E.K. and Barling , J.(2000). Knowledge work as organizational behavior. International Journal of management Reviews, 2
  - Lee Matthew K.O., Christy M.K. Cheung, Kai H. Lim, Choon Ling Sia, (2006). Journal: Internet Research, customer knowledge sharing in web-based discussion boards: An exploratory study, p.p. 289 – 303.
  - Lin , Chieh-Peng, (2007). To share or not to share: modeling knowledge sharing using exchange ideology as a moderator, p.p. 457 – 475.
  - MacNeil Christina M. (2003). Line managers: facilitators of knowledge sharing in teams . Journal: Employee Relations, p.p. 294 – 307.
  - Marrtyny, M. (1998). Knowledge management at HP consuling Organizational Dynamics. August
  - Motowidlo & Brief (1996). S.J.Peosocial organizational behaviors. Academy of management Review , 11
  - O'Neill Bonnie & Monica Adya, (2007). Knowledge sharing and the psychological contract, College of Business Administration, Marquette University, Milwaukee, Wisconsin, USA

- 
- Pai, Chi &ung, (2006). Empirical study of the relationship between knowledge sharing and IS/IT strategic planning (ISSP), Journal: Management Decision, p.p.105 – 122.
  - Ruggles, R. (1998). The State of Notion: Knowledge Management in Practice, California Management. Review 40(3)
  - Serenko, Alexander & Nick Bontis, Timothy Hardie, (2007). Organizational size and knowledge flow: a proposed theoretical link Journal: Journal of Intellectual Capital. P.p. 610 – 627.
  - Smith, Peter A.C. (2005). Knowledge sharing and strategic capital: The importance and identification of opinion leaders, Journal: The Learning Organization, p.p. 563 – 574.
  - Yuen , Ting Jer, M. (2007). Shaheen Majid. Knowledge-sharing patterns of undergraduate students in Singapore. Journal: Library Review, p.p. 485 – 494.
  - Yao, L.J., T.H.Y. Kam, S.H. Chan, (2007). wledge sharing in Asian public administration sector: the case of Hong Kong. Journal: Journal of Enterprise Information Management.