

# شناسایی و اولویت بندی عوامل موثر بر تسهیم دانش بر اساس تحلیل سلسله مراتبی (AHP) (مطالعه موردی گروه صنعتی سایپا)

مریم علی‌ئی

استادیار دانشگاه پیام نور، گروه مدیریت، تهران، ایران

تاریخ پذیرش: ۱۳۹۷/۰۹/۲۵

تاریخ دریافت: ۱۳۹۷/۰۱/۱۸

## چکیده

تسهیم دانش موجب کاهش هزینه‌ها، بهبود عملکرد، بهبود ارائه خدمات به مشتریان، کاهش زمان توسعه محصولات جدید، کاهش زمان تحویل کالا به مشتریان و در نهایت کاهش هزینه‌های مربوط به یافتن و دسترسی به انواع ارزشمند دانش در داخل سازمان می‌شود. به همین دلیل نقش تسهیم دانش به نوعی با مفهوم مدیریت دانش بسیار گره خورده است. هدف مقاله حاضر بررسی عوامل موثر بر تسهیم دانش و اولویت‌بندی آنها با هدف کمک به شناسایی نقش این عوامل در فرآیند پیاده‌سازی و اجرای موفق مدیریت دانش در گروه صنعتی سایپا در نظر گرفته شده است. در گام اول بر اساس مطالعات و ادبیات مدیریت دانش پرسشنامه محقق ساخته ۵ گزینه‌ای طیف لیکرت ساخته شد که در بین دو گروه خبرگان برون‌سازمانی و درون‌سازمانی به صورت حضوری و در قالب مصاحبه بسته توزیع و جمع‌آوری گردید. این عوامل در چهار بعد: (۱) عوامل فردی (۲) عوامل سازمانی (۳) عوامل فرهنگی و (۴) عوامل فناوری شناسایی و دسته‌بندی شدند. در مرحله بعد در قالب پرسشنامه زوجی و به کمک نرم‌افزار Expert Choice این عوامل اولویت‌بندی و وزن‌دهی شدند. با توجه به نتایج حاصل از پرسشنامه دوم عوامل: (۱) عوامل فرهنگی (با وزن ۰,۴۶۰)، (۲) عوامل فردی (با وزن ۰,۲۵۸)، (۳) عوامل سازمانی (با وزن ۰,۱۶۱) و (۴) عوامل فناوری (با وزن ۰,۱۲۲) به ترتیب بیشترین تأثیر را در تسهیم دانش دارند. لذا پیشنهاد می‌شود مدیران و سیاستگذاران گروه صنعتی سایپا قویا نسبت به عوامل فرهنگی موجود در واحدهای سازمان به کمک منابع انسانی بپردازند تا بتوانند از نتایج تسهیم دانش بیشترین بهره‌برداری را نمایند.

**واژه‌های کلیدی:** دانش، مدیریت دانش، تسهیم دانش، وزن‌دهی

## ۱-مقدمه

به طوری که افزایش حجم اطلاعات در سازمان‌ها و لزوم استفاده از آن در تصمیم‌گیری‌های سازمانی، رهبری و پیش دانش و همچنین مدیریت فرآیند دسترسی به دانش درست به گونه‌ای که کارایی و اثربخشی داشته باشد را نشان می‌دهد. صاحب‌نظرانی مثل کارل ویگ معتقدند که دانش بخش مهمی از سرمایه هر سازمان است و عدم استفاده از آن به منزله دور ریختن بخش مهمی از سرمایه است. استقرار سیستم مدیریت دانش می‌تواند تا حد زیادی سازمان را در بکارگیری این منبع یاری کند، لذا امروزه یکی از بزرگترین چالش‌هایی که یک سازمان با آن مواجه است، این است که چگونه می‌توان اثربخشی مدیریت دانش را در سازمان افزایش داد (سلطان پناه، ۱۳۸۸). پر واضح است سازمان‌ها برای فرآیندهای مدیریت دانش از جمله: خلق دانش، تسهیم دانش، مستندسازی، در دسترس قرار دادن و بکارگیری آن، زمان و

دانش به عنوان مهمترین منبع سازمان دارای این ویژگی است که هر چه بیشتر در دسترس قرار گرفته و مورد استفاده قرار گیرد از آن کاسته نشده بلکه بالعکس غنی‌تر شده و دستاوردهای بیشتری ایجاد می‌کند. پیتز دراکر در سال ۱۹۹۱ عنوان کرد که: "دانش منبعی همانند و در عرض سایر منابع تولید مثل کار، سرمایه، زمین و ... نیست. بلکه منبع معنی‌دار عصر حاضر به شمار می‌آید." در واقع دانش تنها منبعی است که در اثر استفاده از آن ارزش آن کاسته نشده بلکه به ارزش آن افزوده می‌شود. بر اساس نظر نوناکا: "در اقتصادی که تنها چیز قابل اطمینان در آن، عدم اطمینان است، تنها منبع مطمئن مزیت رقابتی پایدار، دانش است." (آرمجو، ۱۳۸۸). دانش بشری هر ۳۳ سال دو برابر می‌شود و سازمانها نیز از این انباشتگی دانش بی‌بهره نبوده‌اند.

## ۲- مبانی نظری پژوهش

### تسهیم دانش

امروزه سازمان‌های قرن ۲۱ مدام با تغییر و تحول از دنیایی که به منابع فیزیکی وابسته بوده است، به دنیایی که به دانش وابسته است، در حال حرکت هستند. محققین دانش را به عنوان ترکیبی از مفاهیم، ایده‌ها، نقش‌ها و رویه‌هایی شناسایی کرده‌اند که اقدامات و تصمیمات را هدایت می‌کند. دانش مهمترین دارایی ناملموس است، بنابراین مدیران می‌کوشند تا از راه‌های مختلف از این دارایی در جهت ایجاد بیشترین ارزش استفاده کنند (الرابعی و همکاران، ۲۰۱۵). مضافاً دانش در درون سازمان‌ها، باید از طریق خرده فرآیندهایی مانند خلق دانش، ذخیره دانش، تسهیم دانش و به کارگیری دانش مدیریت گردد. از بین فرآیندهای مذکور تسهیم دانش به عنوان عنصر اصلی در موفقیت مدیریت دانش شناخته شده است. ایجاد زمینه تسهیم دانش برای بهبود عملکرد و تحقق اهداف سازمان از اهمیت حیاتی برخوردار است (نشیم و گرسگارد، ۲۰۱۴). تسهیم دانش مکانیزمی رسمی و یا غیررسمی است که جهت اشتراک، ادغام و یکپارچگی، تفسیر و به کارگیری اطلاعات درباره چستی، چرایی و چگونگی هر چیز که فرد یا گروه از آن اطلاع دارد، به کار برده می‌شود و می‌تواند به انجام بهتر وظایف شغلی در سازمان کمک کند (آلمدیار و سوآرز، ۲۰۱۰).

مروری بر ادبیات تحقیقی گسترده در رابطه با تسهیم دانش نشان می‌دهد که یک تعریف سرتاسری از تسهیم دانش وجود ندارد. محققان بسیاری، تسهیم دانش را از دید خود تعریف کرده‌اند (منوریان و همکاران، ۱۳۹۳). در ادامه به برخی از این تعاریف می‌پردازیم:

مهد و زاویا (۲۰۰۹) تسهیم دانش را به عنوان فرایندی که افراد با یکدیگر تبادل دانش می‌کنند و دانش جدیدی را خلق می‌کنند تعریف کرده‌اند (ال-مموری و آریفین احمد، ۲۰۱۵). به گفته علوی و لیندر تسهیم دانش، حرکت دانش بین درون و در میان افراد و گروه‌های مختلف در سازمان است (لوئیاه و همکاران، ۲۰۱۴). لی (۲۰۰۱) تسهیم دانش را فعالیت‌های انتقال و توزیع دانش (دانش ضمنی و عینی) از یک فرد، گروه یا سازمان به دیگری تعریف نموده است. کلوی و کانلی<sup>۶</sup>

هزینه‌های بسیاری را متحمل می‌شوند که به گفته ویگ یک نوع سرمایه‌گذاری محسوب می‌شود (سلطان پناه، ۱۳۸۸) بدین منظور برای اثربخشی این سرمایه‌گذاری می‌بایست مدیرانی که در مختلف مدیریت دانش فعالیت می‌کنند از این عوامل و بخش‌های اهمیت و نقش آنها در اثر بخشی مدیریت دانش آگاهی کامل داشته باشند. چرا که در غیر این صورت ممکن است در تصمیمات و سیاستگذاری‌های خود دچار اشتباه شوند و یا مسأله‌ای را نادیده بگیرند (نهادندی، ۱۳۸۸). مدیریت دانش در تلاش است تا با سازماندهی دانش صریح و ضمنی افراد به سازمان کمک کند تا با کیفیت بالاتر و هزینه کمتر کار کند و بهره‌وری و سود بالاتری را کسب کند. بدین منظور مدیریت باید عوامل کلیدی موفقیت مدیریت دانش را شناسایی نموده تا بتواند از خطرات احتمالی جلوگیری کند. با شناسایی دقیق عوامل کلیدی موفقیت مدیریت دانش می‌توان دانش ضمنی موثر بر سازمان را حفظ کرد. با شناسایی دقیق عوامل کلیدی موفقیت مدیریت دانش می‌توان بر چالش‌ها و موانع غلبه کرد. دانش تنها منبعی است که در اثر استفاده از آن ارزش آن کاسته نشده بلکه به ارزش آن افزوده می‌شود. بر اساس نظر نوناکا: "در اقتصادی که تنها چیز قابل اطمینان در آن، عدم اطمینان است، تنها منبع مطمئن مزیت رقابتی پایدار، دانش است" (نوناکا، ۱۹۹۴). دانش یک کالای عمومی است و یک دارایی برای حفظ برتری بر دیگری نیست، بلکه سرریز شدن آن تأثیرات مثبت زیادی دارد (اشترینان، ۱۳۸۸). مدیریت دانش شاخه جدیدی از مدیریت است که تأکید از سرمایه مادی و کالبدی را به سرمایه‌های دانشی تغییر جهت می‌دهد و همه اطلاعات و دانشی را که حول یک سازمان در جریان است، جمع‌آوری می‌کند و به طور نظام‌مند آن را سازماندهی مجدد کرده و مورد تحلیل قرار می‌دهد و از این طریق است که به محتوای ارزشمندی دست می‌یابد. در این راستا پژوهش حاضر به شناسایی و اولویت‌بندی عوامل موثر برای به جریان انداختن دانش در میان افراد سازمان صورت گرفته است تا با شناسایی و اولویت‌بندی این عوامل بتوان سیاستگذاری مناسب در راستای بکارگیری دانش توسط فرد مناسب در مکان مناسب در سازمان صورت گیرد.

2 - Nesheim & Gressgård

3 - Almeida & Soares

4 - Al-Mamoori & Ariffin Ahmad

5 - Loeia

6 - Connelly and Kelloway

1 - Nonaka

شناسایی و اولویت‌بندی عوامل مؤثر بر تسهیم دانش براساس تحلیل سلسله مراتبی (AHP) (مطالعه موردی گروه صنعتی سایپا) ۶۹ (۲۰۰۳) اشاره می‌کنند که تسهیم دانش مجموعه‌ای از رفتارهاست که شامل تبادل اطلاعات با دیگران می‌باشد (رفوآ و عباسی سورکی، ۱۳۹۴).

### عوامل مؤثر بر تسهیم دانش

اکثر متون پژوهشی که به مبحث عوامل تاثیرگذار بر رفتار تسهیم دانش پرداخته‌اند، یا مفهومی هستند (مارکوس<sup>۱</sup>، ۲۰۰۱) و یا کیفی (واسکو و فرج<sup>۲</sup>، ۲۰۰۰) که شواهد مبتنی بر گزارش‌های متخصصان، در پشتیبانی از این عوامل وجود دارد (علوی و لیدنر<sup>۳</sup>، ۲۰۰۱، هیدز و ففر<sup>۴</sup>، ۲۰۰۳). مطالعات دیگر، یا آزمایشات آزمایشگاهی را به خدمت گرفتند (کانستنت<sup>۵</sup> و همکاران، ۱۹۹۴) یا از زمینه‌یابی‌های پرسشنامه-ای استفاده کرده‌اند (باک، زیماد، کانکان هالی<sup>۶</sup> و همکاران، ۲۰۰۵). 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 (علوی و لیدنر، ۲۰۰۱؛ هلاپیک<sup>۷</sup> و همکاران، ۲۰۰۲) تا موضوعات نرم نظیر انگیزش و تدارک مشوق‌ها برای تشویق تسهیم دانش (باک و همکاران، ۲۰۰۵؛ هیدز و ففر، ۲۰۰۳)، فرهنگ سازمانی، ارزش‌های فردی و شباهت‌ها (جارین پا و استپلس<sup>۸</sup>، ۲۰۰۱؛ لی<sup>۹</sup> و همکاران، ۲۰۰۳)، فرهنگ ملی (چو<sup>۱۰</sup> و همکاران، ۲۰۰۰)، اعتماد (مک دمورت و ادل<sup>۱۱</sup>، ۲۰۰۱)، توجه و نگرانی در مورد تسهیم دانش (وون کروگ<sup>۱۲</sup>، ۱۹۹۸)، منابع سازمانی نظیر زمان و فضا (داونپورت و پراساک<sup>۱۳</sup>، ۱۹۹۸؛ هیدز و ففر، ۲۰۰۳)، و دسترسی به افراد مطلع در سازمان (براون و داگاید<sup>۱۴</sup>، ۲۰۰۰) امتداد پیدا می‌کند (منوریان و همکاران، ۱۳۹۳). براساس پژوهش‌هایی که تا به حال اجرا شده یک تقسیم‌بندی از عوامل مؤثر بر تسهیم دانش ارائه شده است که عبارت است از:

**کنترل سرپرست:** کنترل سرپرست به معنی تلاش و نظارت سرپرست برای اطمینان از انجام وظایف توسط کارکنان در

**ساختار سازمانی:** ساختار سازمانی تعیین‌کننده روابط رسمی و نشان‌دهنده سطوحی است که در سلسله مراتب اداری وجود دارد و حیطه کنترل مدیران را مشخص می‌کند. همچنین ساختار سازمانی دربرگیرنده طرح سیستم‌هایی است که به وسیله آنها همه واحدها هماهنگ و یکپارچه می‌شوند و در نتیجه ارتباط مؤثر در سازمان تضمین می‌گردد (نظریور و زیدی جودکی، ۱۳۹۴).

**فرهنگ سازمانی:** فرهنگ سازمانی شیوه انجام گرفتن امور سازمان برای کارکنان را مشخص می‌نماید و ادراکی یکسان از سازمان است که در همه اعضای سازمان مشاهده می‌شود و بیانگر مشخصات مشترک و ثابتی است که سازمان را از سازمان‌های دیگر متمایز می‌کند (فی و دنیسون<sup>۱۵</sup>، ۲۰۰۳). تسهیم دانش متاثر از عواملی نظیر فرهنگ، رسانه‌ها و زمینه‌هاست. به عبارت دیگر فرهنگ از جمله مؤلفه‌های اساسی مدیریت دانش محسوب می‌گردد که مدیران از طریق بهبود آن انتظار دارند، بهره‌وری را ارتقا بخشند و به مزیت رقابتی پایدار در سازمان دست یابند (ضیایی دولت آبادی و همکاران، ۱۳۹۲).

**داشتن نگرش مثبت:** داشتن نگرش مثبت نسبت به تسهیم دانش از جانب افراد می‌تواند باعث ایجاد فرصت‌های جدید و خلق نوآوری در فضای سازمان شده و موفقیت بیشتری برای افراد و سازمان فراهم کند. از طرفی، اگر دانش نهفته در ذهن افراد نتواند به طور موثری با دیگران تسهیم شود به تدریج در ذهن فرد کمرنگ شده و کارایی خود را از دست می‌دهد (مونتنز<sup>۱۶</sup> و همکاران، ۲۰۰۴). محققان نشان دادند که در نگرش مثبت افراد نسبت به تسهیم دانش، احتمال بیشتری وجود دارد که آنها دانش خود را با دیگران تسهیم کنند.

**ارتباطات:** تسهیم دانش به کیفیت مکالمات به طور رسمی یا غیررسمی بستگی دارد. برای دستیابی به تفکر خلاق، اعتمادسازی و تسهیل تسهیم تجربه، ارتباطات رسایی در

- 1 - Markos
- 2 - Faraj & Wasko
- 3 - Alavi & Leidner
- 4 - pfeffer & Hinds
- 5 - Constant
- 6 - Buck , Zimad & Kankanhalli
- 7 - Hlupic
- 8 - Jarvenpaa & Staples
- 9 - Lee
- 10 - Chow
- 11 - Mc Demort & Odel
- 12 - Von Krogh
- 13 - Davenport & Prassak
- 14 - Brown & Duguid

15 - Keyes

16 - Fey & Denison

17 - Montes

تسهیم دانش مورد بررسی قرار داده‌اند. مهمترین عامل که بر تسهیم دانش اثرگذار است، فقدان پاداش‌های سازمانی است. زیرا این پاداش‌ها در افراد انگیزه تسهیم دانش ایجاد می‌کنند. در پژوهش اسکارسو و بولی سانی<sup>۸</sup> (۲۰۱۱) نیز اعتماد، عامل اساسی برای تبادل دانش است و استقرار محیطی مملو از اعتماد برای تبادل دانش ضروری است.

تحقیق مک نیش و سینگمن<sup>۹</sup> (۲۰۱۰) نیز رابطه مثبت بین اعتماد و تسهیم دانش را نشان داد و اعتماد یکی از عوامل اثرگذار بر تسهیم دانش است. در تحقیقی که کیم و جو<sup>۱۰</sup> (۲۰۰۸) درباره نگرش اعضای هیئت علمی و همکاری آنها درباره تسهیم دانش انجام داده‌اند، رابطه مثبت و معناداری بین عوامل اعتماد میان اعضاء، روابط اجتماعی باز افراد با یکدیگر، همکاری افراد، وجود سیستم‌های مشوق به تسهیم دانش در دانشگاه و نگرش اعضا به تسهیم دانش بدست آمد.

کیم و لی<sup>۱۱</sup> (۲۰۰۶) در پژوهش خود به این نتیجه رسیدند که شبکه‌های اجتماعی، چشم انداز و هدف سازمانی، اعتماد بین کارکنان و سیستم‌های پاداش عملکرد مینا بوده و استفاده کارکنان از فناوری اطلاعات و کاربرپسند بودن سیستم‌ها از عوامل تأثیرگذار بر تسهیم دانش در سازمان‌های مورد بررسی هستند.

نتایج پژوهش بیرانوند و همکاران (۱۳۹۶) نشان داد که اکثر متغیرهای مدل تلفیقی تبادل اجتماعی و پذیرش فناوری اطلاعات بر تسهیم دانش موثرند و دارای رابطه علی بودند. برنامه‌های آموزشی و مشاوره‌ای مختلف و تناسب فناوری شغل این فرصت را به وجود می‌آورد تا یک نوع فناوری بیشتر استفاده شود و عملکرد کتابداران بهبود یابد. وجود اعتماد متقابل میان کتابداران و سازمان و ایجاد تفکر ذهنی مثبت در ذهن کتابداران موجب بهبود ذهنیت آنها نسبت به فعالیت‌ها و پیچیدگی‌های استفاده از سیستم تسهیم دانش می‌شود.

نتایج به دست آمده از پژوهش رفوا و عباسی سورکی (۱۳۹۴) نشان می‌دهد که متغیرهای جو سازمانی، ساختار سازمانی و پشتیبانی فناوری اطلاعاتی و ارتباطی بر تسهیم دانش تأثیر مثبت و معنادار دارند. نتایج به دست آمده از آزمون فرضیات فرعی حاکی از آن است که متغیرهای تمرکزگرایی، نگرش مدیر ارشد، استفاده‌پذیری و سهولت‌پذیری فناوری اطلاعاتی

محیط غیررسمی لازم است (توماس<sup>۱</sup> و همکاران، ۲۰۰۱). به اشتراک‌گذاری دانش، یکی از انواع ارتباطات است (ون دن هوف و دی‌ریدر<sup>۲</sup>، ۲۰۰۴). در سازمان‌ها انتقال دانش بین افراد نیازمند ارتباطات میان افراد است (ویبای، ۲۰۰۰). ارتباط میان افراد از نوع حمایتی می‌تواند شامل تسهیل تبادل اطلاعات، در دسترس بودن همکاران و فرهنگ کلی از تسهیم دانش باشد (پور و مرتضوی، ۱۳۹۲).

**جو سازمانی:** جو سازمانی یکی از مهم‌ترین عوامل مؤثر بر قصد تسهیم دانش می‌باشد (چن<sup>۳</sup> و همکاران، ۲۰۱۲). تأثیر جو سازمانی بر تسهیم دانش به طور گسترده‌ای در تحقیقات قبلی مانند کانستنت و همکاران (۱۹۹۴)، باک و همکاران (۲۰۰۵) مطالعه شده است. اجماع این محققان این است که جو سازمانی محرک اصلی تسهیم دانش بوده و برخی از محیط‌های سازمانی برای تسهیم دانش مساعدتر از محیط‌های دیگر می‌باشند (اخوان و حسینی سرخوش، ۱۳۹۴).

انگیزش: نوبکا و دایر<sup>۴</sup> (۲۰۰۰) معتقدند از جمله ویژگی‌های یک سازمان دانش محور، یافتن سازوکاری برای انگیزش کارکنان و تشویق ایشان به تسهیم دانش است بدون ایجاد فضایی که در آن تسهیم دانش مورد حمایت قرار گیرد و انگیزه‌های لازم برای تسهیم دانش در کارکنان به وجود آید، کارکنان دانشی عملاً اقدامی برای تسهیم دانش انجام نخواهند داد (مدیری و همکاران، ۱۳۹۳). بر اساس پژوهش‌های سیداحسان و راولند<sup>۵</sup> (۲۰۰۴)، کارکنان برای به اشتراک‌گذاری دانش به انگیزاننده‌های قوی نیاز دارند واقع‌بینانه نیست اگر فکر کنیم، کارکنان بدون توجه به آنچه در قبال به اشتراک‌گذاری دانش خود دریافت خواهند کرد، به این کار مبادرت ورزند (سیداحسان و راولند، ۲۰۰۴).

### پیشینه پژوهش

نتایج پژوهش کازیمیر، لی و لون<sup>۶</sup> (۲۰۱۲) نشان داد که اعتماد بین همکاران با تعهد و تسهیم دانش ارتباط دارد. فرهنگ سازمانی که اعتماد مبتنی بر علاقه را در بین همکاران تشویق می‌کند، تسهیم دانش را تسهیل می‌نماید.

زواوی<sup>۷</sup> و همکاران (۲۰۱۱) سه عامل فناوری اطلاعات و ارتباطات، پاداش‌های سازمانی و خودکارآمدی را بر پیاده‌سازی

1 - Thomas,

2 - Van den Hooff, B. & De Ridder

3 - Chen

4 - Nobeoka & Dyer

5 - Syed-Ihsan, & Rowland

6 - Casimir, Karen Lee and Mark Loon

7 - Zawawi

8 - Scarso, E. & Bolisani,

9 - McNeish, J. & Singh Mann

10 - Kim, S., and Ju

11 - Kim, Soonhee, & Lee

تحلیل سلسله مراتبی (AHP) و استفاده از ماتریسی‌های مقایسه زوجی طراحی و بکار گرفته شد. جامعه آماری پرسشنامه اول و دوم شامل تیم خبرگان برون‌سازمانی و مشاوران پیاده‌سازی مدیریت دانش در سازمان که وظیفه ارتقاء نیل به اهداف پیاده‌سازی مدیریت دانش در سازمان را به عهده دارند و تیم درون‌سازمانی از جمله نماینده مدیریت و مدیران و معاونین شرکت خودروسازی سایپا که در ارتباط با مدیریت دانش در سازمان فعالیت می‌نمایند انتخاب شدند. در این پژوهش به دلیل محدود بودن افراد جامعه آماری روش نمونه‌گیری محدود بکار گرفته شد بدین ترتیب که ۳۵ از گروه برون‌سازمانی خبرگان و مشاوران (۱۲ نفر) و از گروه درون‌سازمانی مدیران و معاونین سازمان (۲۳ نفر) به صورت حضوری مراجعه و سوالات پرسشنامه در قالب مصاحبه بین کل افراد جامعه پخش و جمع‌آوری شد.

در این تحقیق جهت شناسایی عوامل از نرم‌افزار SPSS، و جهت اولویت‌بندی عوامل از نرم‌افزار Expert Choice که یک نرم‌افزار تخصصی برای وزن‌دهی و اولویت‌بندی عوامل است استفاده شده است. برای افزایش روایی بعد از تهیه پرسشنامه اول با اساتید راهنما و مشاور مشورت گردید و اصلاحاتی در آنها صورت گرفت. سپس در بین تعدادی از افراد نمونه آماری توزیع و جمع‌آوری گردید. در نهایت پس از اطمینان از اینکه پاسخگویان سوالات را درک کرده‌اند و مشکلی در پرسشنامه وجود ندارد پرسشنامه نهایی توزیع گردید. پایایی پرسشنامه اول که به منظور شناسایی عوامل موثر طراحی شده است بر اساس آزمون آلفای کرونباخ ۰,۸۵ ارزیابی شده است که نشان می‌دهد پایایی در حد قابل قبولی است. بررسی پایایی پرسشنامه دوم که شامل ماتریس‌های مقایسه زوجی می‌باشد توسط نرخ ناسازگاری بیان می‌شود. در تمام ماتریس‌های مقایسات زوجی نرخ ناسازگاری پرسشنامه کمتر از ۰,۱ بوده است که این موضوع نشان می‌دهد پایایی پرسشنامه AHP نیز در حد قابل قبولی قرار دارد.

بررسی عوامل از سوی مدیران در جداول زیر خلاصه شده است که بر اساس آزمون One-Sample Test و Test Value = 7 انجام شده است. ضریب معنی‌دار این آزمون بیان می‌کند که آیا میانگین عامل مورد نظر برابر ۷ است یا خیر. اگر ضریب معنی‌داری آزمون کمتر از ۰,۰۵ باشد بدین معنی است که میانگین عامل مورد برابر ۷ نیست و اگر ضریب معنی‌داری آزمون بیش از ۰,۰۵ باشد بدین معنی است که میانگین عامل مورد نظر، برابر ۷ است. برای ادامه بررسی اگر حدود بالا و پایین که در دو ستون آخر نوشته شده‌اند هر دو مثبت باشند،

و ارتباطی، سیستم پاداش‌دهی، یادگیری سازمانی بر تسهیم دانش تأثیر مثبت و معنادار داشته‌اند.

براساس نتایج پژوهش نظریور و زیدی جودکی (۱۳۹۴) مؤثرترین عوامل بر تسهیم موفق دانش به ترتیب عبارتند از: اعتماد به مدیریت، عوامل انگیزشی، ساختار سازمانی، تکنولوژی، فرهنگ سازمانی و کنترل سرپرست. یافته‌های پژوهش پور و مرتضوی (۱۳۹۲) نشان داد که عوامل سه‌گانه اعتماد، روابط متقابل بین فردی و توانمندی مدیر، بر تغییرات رفتار مبتنی بر تسهیم دانش به طور معنی‌دار اثر می‌گذارد و نگرش نسبت به تسهیم دانش نیز متغیر میانجی می‌باشد. نتایج پژوهش علی‌پور و درویشی (۱۳۹۱) نشان داد که اعتماد به مدیریت از طریق مستندسازی دانش بر تسهیم دانش درون و مابین گروهی تأثیرگذاری است. توانمندی‌های تکنولوژیک و ادراک حمایت سازمانی از عوامل مؤثر بر تسهیم دانش مابین گروهی بوده‌اند. همین‌طور روش‌های انگیزشی مادی و غیرمادی بر تسهیم دانش درون گروهی تأثیر داشته‌اند. یافته‌های پژوهش رهنورد و صدر (۱۳۸۸) نشان داد که تعهد مدیریت به تسهیم دانش، وجود تکنولوژی مناسب برای تسهیم دانش، اعتماد، اندازه سازمان، فضای تعامل اجتماعی، ساختار پاداش و تفاوت در موقعیت ارتباط رابطه معناداری با ادراک فرهنگ تسهیم دانش در دستگاه‌های دولتی استان قزوین دارد.

### ۳- روش‌شناسی تحقیق

از آنجا که تحقیق حاضر به دنبال توسعه دانش کاربردی در زمینه خاص یعنی مدیریت دانش بوده و به عبارت دیگر بررسی‌ها در جهت کاربرد عملی دانش انجام شده است، می‌توان نتیجه گرفت از نظر هدف، این تحقیق یک تحقیق کاربردی است و از نظر نحوه گردآوری داده‌ها یعنی طرح تحقیق، یک تحقیق توصیفی از نوع تحقیق پیمایشی است. استفاده از ابزارهای جمع‌آوری داده‌ها در تحقیقات مختلف متفاوت می‌باشد. چرا که انتخاب ابزار جمع‌آوری داده‌ها به موضوع، هدف و طرح تحقیق بستگی دارد. جهت جمع‌آوری داده‌های تحقیق از ابزار مصاحبه و پرسشنامه استفاده گردیده است. به منظور شناسایی عوامل موثر بر مدیریت دانش از پرسشنامه ۲۳ سوالی که بر اساس طیف ۵ گزینه‌ای لیکرت طراحی شده است، استفاده شده است. پاسخگویان میزان درجه اهمیت عامل مورد نظر را با درج علامت در خانه‌های ۱ (خیلی کم) و ۵ (خیلی مهم) نشان دهند. با استفاده از این پرسشنامه عوامل موثر بر تسهیم دانش شناسایی شد. پرسشنامه دوم با هدف اولویت‌بندی عوامل و بر مبنای روش

### جدول شماره ۲. آزمون One-Sample Test برای بررسی عوامل سازمانی

	Test Value = 7				Mean
	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference		
			Lower	Upper	
Posts In Formal Structure	.000	1.145	.95	1.34	8.15
Layout	.000	1.073	.88	1.27	8.07
Location	.000	1.091	.89	1.29	8.09
Formal Group	.000	.745	.56	.93	7.75
Informal Group	.000	1.418	1.26	1.58	8.42

با توجه به جدول می‌توان نتیجه گرفت که پنج عامل سازمانی برای تسهیم دانش موثر است. شکل شماره (۲) در زیر اولویت‌بندی و وزن‌دهی این عوامل را بر اساس پرسشنامه دوم به کمک نرم‌افزار Expert Choice است نشان می‌دهد:



شکل شماره ۲. اولویت‌بندی و وزن‌دهی عوامل سازمانی موثر بر تسهیم دانش

#### بررسی عوامل فرهنگی

جدول (۶) در زیر نشان می‌دهد تمام عوامل شناسایی شده با میانگین بالای ۷ ارزیابی شده‌اند و بر تسهیم دانش موثر هستند:

می‌توان نتیجه گرفت که میانگین بیش از ۷ است و اگر حدود بالا و پایین، هر دو منفی باشند می‌توان نتیجه گرفت که میانگین کمتر از ۷ می‌باشد. با تحلیل گفته شده اگر میانگین عامل مورد نظر کمتر از ۷ باشد، عامل مورد نظر، عامل موثر بر خلق دانش نیست و اگر میانگین عامل مورد نظر بیش از ۷ باشد، نشان می‌دهد که عامل مورد نظر عامل موثر بر تسهیم دانش است.

#### ۴- یافته‌های تحقیق

##### بررسی عوامل فردی

همانطور که در جدول (۱) در زیر مشاهده می‌شود هر سه عامل فردی شناسایی شده بر تسهیم دانش موثر هستند:

### جدول شماره ۱. آزمون One-Sample Test برای بررسی عوامل فردی

	Test Value = 7				Mean
	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference		
			Lower	Upper	
Time	.000	.909	.73	1.08	7.91
Ignorance on Both Ends	.000	1.000	.79	1.21	8.00
Communication Skills	.000	.873	.69	1.05	7.87

با توجه به جدول می‌توان نتیجه گرفت که هر سه عامل فردی برای تسهیم دانش موثر است. شکل (۱) در زیر اولویت‌بندی و وزن‌دهی این عوامل را بر اساس پرسشنامه دوم به کمک نرم‌افزار Expert Choice است نشان می‌دهد:



شکل ۱. اولویت‌بندی و وزن‌دهی عوامل فردی موثر بر تسهیم دانش

#### بررسی عوامل سازمانی

در جدول شماره (۲) در زیر عوامل سازمانی بررسی شده‌اند که همه عوامل میانگین بالای ۷ ارزیابی شده‌اند و نشان می‌دهد که عوامل شناسایی شده، عوامل موثر بر تسهیم دانش هستند:



جدول شماره ۳. آزمون One-Sample Test برای

بررسی عوامل فرهنگی

شکل شماره ۳. اولویت‌بندی و وزن‌دهی عوامل فرهنگی موثر

بر تسهیم دانش

بررسی عوامل فناوری

جدول شماره (۴) در زیر ارزیابی عوامل شناسایی شده را نشان می‌دهد. در این آزمون تمام عوامل با میانگین بالای ۷ ارزیابی شده‌اند و نشان می‌دهد که تمام عوامل شناسایی شده، بر تسهیم دانش موثر هستند:

جدول شماره ۴. آزمون One-Sample Test

برای بررسی عوامل فناوری

	Test Value = 7				Mean
	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference		
			Lower	Upper	
Groupware	.000	.745	.56	.93	7.75
Training for use of Technology	.000	1.309	1.14	1.48	8.31

با توجه به جدول می‌توان نتیجه گرفت که هر دو عامل فناوری برای تسهیم دانش موثر است. شکل شماره (۴) در زیر اولویت‌بندی و وزن‌دهی این عوامل را بر اساس پرسشنامه دوم به کمک نرم‌افزار Expert Choice است نشان می‌دهد:



شکل شماره ۴. اولویت‌بندی و وزن‌دهی عوامل فناوری موثر بر

تسهیم دانش

بررسی سوالات تحقیق

بررسی سوال اول: آیا عوامل موثر بر تسهیم دانش متفاوت‌اند؟

با توجه به آزمون‌ها و بررسی‌های انجام شده، می‌توان چنین نتیجه‌گیری کرد که عوامل بسیاری بر تسهیم دانش سهمیه هستند که در این پژوهش این عوامل را در چهار بعد اصلی:

	Test Value = 7				Mean
	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference		
			Lower	Upper	
Financial Motivations	.000	1.291	1.11	1.48	8.29
Non Financial Motivations	.000	1.073	.87	1.28	8.07
Compete	.000	1.145	.95	1.34	8.15
Organization Commitment	.000	1.436	1.30	1.57	8.44
Confessed to not knowing	.000	.545	.40	.69	7.55
Power	.000	1.491	1.35	1.63	8.49
Trust	.000	1.473	1.32	1.63	8.47

با توجه به جدول می‌توان نتیجه گرفت که هر هفت عامل فرهنگی برای تسهیم دانش موثر است. شکل شماره (۳) در زیر اولویت‌بندی و وزن‌دهی این عوامل را بر اساس پرسشنامه دوم به کمک نرم‌افزار Expert Choice است نشان می‌دهد:

کارشان در اختیار بگیرند و از آن استفاده بهینه کنند. بدین منظور برای یک سازمان حیاتی است که بینش درستی از سرمایه دانشی خود داشته باشد و اینکه چگونه از این سرمایه در رویارویی با چالش‌های محیط کسب و کار کمک بگیرد. مدیریت دانش شاخه جدیدی از مدیریت است که تأکید از سرمایه مادی و کالبدی را به سرمایه‌های دانشی تغییر جهت می‌دهد و همه اطلاعات و دانشی را که حول یک سازمان در جریان است، جمع‌آوری می‌کند و به‌طور نظام‌مند آن را سازماندهی مجدد کرده و مورد تحلیل قرار می‌دهد و از این طریق است که به محتوای ارزشمندی دست می‌یابد. مدیریت دانش نه تنها به دانش کد شده و مستند شده اکتفا نمی‌کند، بلکه با تکیه بر دانش ضمنی افراد که آن را آشکار کرده و غنا می‌بخشد درصد ارتقاء جایگاه رقابتی و افزایش اثربخشی و بهره‌وری سازمان است. در حال حاضر سازمان‌های خارجی زیادی نظیر: شل<sup>۱</sup>، زیمنس<sup>۲</sup>، اینتل<sup>۳</sup>، دل<sup>۴</sup> و ... و سازمان‌های داخلی نظیر: شرکت نفت ایران، شرکت‌های خودروسازی ایران خودرو و سایپا، بانک‌های رفاه و پارسیان و ... در این زمینه سرمایه‌گذاری کرده‌اند. اما عدم شناخت کافی از عوامل زمینه‌ای برای ایجاد مدیریت دانش و درک صحیح مدیران از اهمیت این عوامل، این نوع سرمایه‌گذاری را در سازمان به یک هزینه اضافی تبدیل نموده است. بر اساس تحقیقات انجام شده می‌توان دریافت که بعد فرهنگی بیشترین تأثیر را بر تسهیم دانش دارد و ابعاد فردی و سازمانی و فناوری به ترتیب در رتبه‌های دوم تا چهارم جای دارند. بررسی‌های انجام شده نشان می‌دهد مهم‌ترین عوامل موثر بر تسهیم دانش به ترتیب به ترتیب: انگیزش‌های غیر مالی، باور به اینکه تسهیم دانش قدرت است و داشتن اعتماد، به شمار می‌آیند، که نشان می‌دهد سازمان برای رواج تسهیم دانش در سازمان باید با توجه به فرهنگ سازمانی خود فعالیت‌های دانشی را طراحی کند. عدم توجه به موارد شناسایی شده و بخصوص فرهنگ سازمان می‌تواند باعث عدم تسهیم دانش و به جریان انداختن دانش و هم چنین ناتوانایی در کشف دانش پنهان افراد و در نهایت شکست پروژه‌های مدیریت دانش شود.

عوامل فردی، عوامل سازمانی، عوامل فرهنگی و عوامل فناوری تقسیم‌بندی شده‌اند که در شکل شماره (۵) در زیر اولویت‌بندی و وزن‌دهی این ابعاد را نشان می‌دهد:

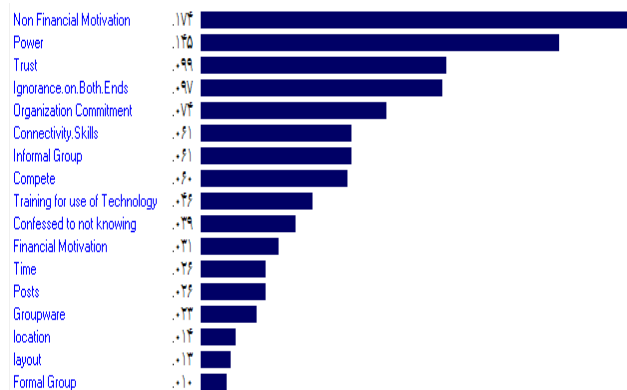


#### شکل شماره ۵. اولویت‌بندی و وزن‌بندی ابعاد مختلف موثر بر تسهیم دانش

بر این اساس می‌توان گفت که فرضیه اول تأیید خواهد شد و عوامل مختلف زیادی از جمله عوامل شناسایی شده، بر تسهیم دانش موثر هستند.

**بررسی سوال دوم:** وزن‌دهی و اولویت‌بندی عوامل موثر بر تسهیم دانش چگونه است؟

پس از شناسایی عوامل موثر بر تسهیم دانش، طبق بررسی‌های انجام شده، می‌توان دریافت که این عوامل بر اساس تأثیرشان بر تسهیم دانش، دارای اولویت‌ها و وزن‌های متفاوتی هستند. شکل (۶) در زیر، وزن‌های نرمالیز شده این عوامل به طور خلاصه نشان می‌دهد:



#### شکل شماره ۶. اولویت‌بندی و وزن‌بندی ابعاد مختلف موثر بر تسهیم دانش

#### ۵- نتیجه‌گیری

سازمان‌هایی می‌توانند پیشرو باشند که قادرند بیشترین، معتبرترین و به روزترین دانش بشری را در حوزه کسب و

1. Shell

2. Siemens

3. Intel

4. Dell



- (پیمایشی پیرامون واحد تهران شمال و علوم تحقیقات). مدیریت فناوری اطلاعات، دوره ۴، شماره ۱۰، صص ۹۱-۱۱۶.
۱۰. مدیری، محمود و شکیبایی ثابت، معصومه و رنگریز، حسن. (۱۳۹۳). شناسایی و اولویت‌بندی عوامل انگیزشی مؤثر بر تسهیم دانش بین کارکنان دانشی با رویکرد تصمیم‌گیری چندمعیاره فازی (F-MCDM). مجله مدیریت توسعه و تحول، شماره ۱۸، صص ۴۹-۶۲.
۱۱. منوریان، عباس و فضلی، فاطمه و یگانه، خدیجه. (۱۳۹۳). بررسی استراتژی‌های مؤثر بر فرایند تسهیم دانش (عوامل پیش‌برنده و بازدارنده) در سازمان دولتی. پژوهش‌های مدیریت راهبردی، سال بیست، شماره ۵۵، صص ۱۰۵-۱۳۱.
۱۲. نظریور، محمد و زیدی جودکی، علی. (۱۳۹۴). شناسایی عوامل مؤثر بر تسهیم دانش میان کارکنان سازمان (مطالعه موردی: اداره بنادر و دریانوردان آبادان). هفدهمین همایش صنایع دریایی، جزیره کیش
18. Al-Mamoori., A.G.R., & Ahmad, Z.A. (2015). Linking organizational structure, technological support and process innovation: the mediating role of knowledge sharing in the Iraqi textile industry. *In SHS web of conference*, Vol 18.
19. Almeida M V, Soares A L.(2010). Knowledge sharing in project-based organizations: Overcoming the informational limbo. *International Journal of Information Management*, 34: 770 – 779.
20. Alrubaiee, L., Alzubi, H.M., Hanandeh,R.E., & Al Ali, R. (2015). Investigating the relationship between knowledge management process and organizational performance the mediating effect of organizational innovation. *International Review of Management and Business Research*, 4(4), 989
21. Gian Casimir, Karen Lee and Mark Loon. (2012) Knowledge sharing: influences of trust, commitment and cost, *Journal of knowledge management*, 16(5), pp 740-753.
22. Fey, C. Denison, DR. (2003). Organizational culture and effectiveness: Can American Theory Be Applied in Russia? *Organization Science*, 14(6): 686-706
۱. اخوان، پیمان و حسینی سرخوش، سیدمهدی. (۱۳۹۴). بررسی عوامل انگیزشی و سازمانی مؤثر بر شکل‌گیری رفتار تسهیم دانش میان کارکنان (مطالعه موردی در یک مرکز تحقیق و توسعه صنعتی). *فصلنامه علمی پژوهشی پژوهشنامه پردازش و مدیریت اطلاعات*، دوره ۳۰، شماره ۴، صص ۱۰۵۱-۱۰۸۴.
۲. آرمجوه، هانیه و خوانساری، جیران. (۱۳۸۸). اجرای مدیریت دانش در شرکت توانیر و نتایج حاصل از آن. دومین کنفرانس ملی مدیریت دانش، تهران.
۳. اشتریان کیومرث. (۱۳۸۸). نظام مدیریت دانش وزارت صنایع و معادن: اجرای برنامه پنجم توسعه صنعتی با رویکرد دانش‌بنیان. دومین کنفرانس ملی مدیریت دانش، تهران.
۴. بیرانوند، علی و شعبانی، احمد و محمدی استانی، مرتضی. (۱۳۹۶). بررسی عوامل مؤثر بر تسهیم دانش کتابداران و ارائه مدل پیش‌بینی رفتار آنها (مطالعه موردی: کتابخانه‌های عمومی استان فارس). *فصلنامه مطالعات کتابداری و علم اطلاعات*، سال نهم، شماره ۱، شماره پیاپی ۱۹، صص ۳۹-۶۰.
۵. پور، سمیرا و مرتضوی، سعید. (۱۳۹۲). تبیین عوامل مؤثر بر نگرش و رفتار مبتنی بر تسهیم دانش (مورد مطالعه: پرستاران بیمارستان ۱۷ شهریور). *فصلنامه مطالعات رفتار سازمانی*، سال دوم، شماره ۳، پیاپی (۶)، صص ۴۳-۷۰.
۶. رفوآ، شبنم و عباسی سورکی، فاطمه. (۱۳۹۴). تأثیر عوامل سازمانی و تکنولوژیکی بر تسهیم دانش در کتابخانه ملی جمهوری اسلامی ایران. *فصلنامه علمی پژوهشی پژوهشنامه پردازش و مدیریت اطلاعات*، دوره ۳۱، شماره ۱، صص ۲۱۷-۲۳۹.
۷. رهنورد، فرج‌الله و صدر، فاطمه. (۱۳۸۸). رابطه ادراک فرهنگ تسهیم دانش کارکنان با عوامل سازمانی در دستگاه‌های دولتی. *فراسوی مدیریت*، دوره دوم، شماره ۸، صص ۵۱-۷۴.
۸. ضیایی دولت‌آبادی، ح و خزائی پول، ج و کیلاشکی، ج و امانی، م. (۱۳۹۲). طراحی مدل تاثیرگذاری فرهنگ سازمانی بر تسهیم دانش و ایجاد چابکی در مهار شرایط بحرانی با رویکرد پدافند غیرعامل. *مدیریت بحران*، شماره سوم، صص ۵۹-۶۴.
۹. علی‌پور درویشی، زهرا. (۱۳۹۱). ارائه مدل عوامل مؤثر بر تسهیم دانش گروه‌های آموزشی دانشگاه آزاد اسلامی

29. Nesheim T, Gressgård L J. (2014). Knowledge sharing in a complex organization: Antecedents and safety Effects. *Safety Science*, 62: 28–36.
30. Nonaka I, (1994). Dynamic Theory of Organizational Knowledge Creation *Organization Science Review*, V5, PP14-35.
31. Scarso, E. & Bolisani, E. (2012), Trust in knowledge exchanges between service providers and clients: a multiple, case study of KIBS, *Knowledge Management Research & Practice*, 10, PP16–26
32. Syed-Ihsan, S.O., Rowland, F. (2004). Knowledge management in a public organization: a study on the relationship between organizational elements and the performance of knowledge transfer. *Journal of Knowledge Management*; 8(2): 95-111.
33. Thomas, J. C., Kellogg, W. A. & Erickson, T. (2001). The knowledge management puzzle: Human and social factors in knowledge management. *IBM Systems Journal*, Vol. 40, No. 4, PP: 863-884.
- Van den Hooff, B. & De Ridder, J. A. (2004). Knowledge sharing in context: The influence of organizational commitment, communication climate and CMC use on knowledge sharing. *Journal of Knowledge Management*, Vol. 8, No. 6, PP: 117-130.
34. Zawawi, et al. (2011). The Study of Barrier Factors in Knowledge Sharing: A Case Study in Public University. *Management Science and Engineering*, 5, (1), 59-70
23. Keyes J. (2008), Identifying the barriers to knowledge sharing in knowledge intensive organizations. *Dissertation Abstracts International, the Humanities and Social Sciences*. 69 (5), Publisher: ProQuest Information & Learning
24. Kim, Soonhee, and Hyangsoo Lee. (2006). The impact of organizational context and information technology on employee knowledge sharing capabilities. *Public Administration Review*, 66 (3): 370-385.
25. Kim, S., and Ju, B., (2008) An Analysis of Faculty Perceptions: Attitudes Toward Knowledge Sharing and Collaboration in an Academic Institution. *Journal of Information Science Research*, 30, pp. 282-290.
26. Lauria, E., & Moore, T., & O' Brien, C., & Staunton, R., & Samaddar, S. (2014). The influence of knowledge management on managing organizational risk. *American International Journal of Contemporary Research*, 4(11), 11-23.
27. McNeish, J. & Singh Mann, I.J. (2010). Knowledge Sharing and Trust in Organizations.
28. The IUP *Journal of Knowledge Management*, 8(1 & 2), PP18-30
- Montes, F. J. L., Moreno, A. R., & Fernandes, L. M. M., (2004). Assessing the organizational climate and Contractual Relationship for Perception of SuPPort for innovation. *journal of Information Science Management*, Vol. 25, No. 2, PP: 167-180.

