



Feasibility Survey the Risk-Taking Due to the Knowledge Sharing Process for the Knowledge-Based Organization

(Case Study: An Organization in Field of Information Technology)

Seyed Mahdi Hoseini¹

Mostafa Jafari²

Peyman Akhavan³

Abstract

Today, It seems knowledge sharing has been trasformed to the most effective means of achieving a unique competitive advantage for a knowledge-based organization; But while it can be the source of the organization's advantage, it can be a source of risk too. This study focuses on the feasibility, evaluation and initial ranking of the risks for the competitive advantage of a knowledge-based organization under the influence of the knowledge sharing process. The research hypotheses were developed from the literature and tested on the data that collected through a survey on an IT firm. In this research, a descriptive-applied research model has been utilized and its survey method and its statistical society are employees of a knowledge-based organization. To collect data has been used a designed questionnaire and expert opinion, to evaluate the reliability and validity of the extracted data, Cronbach's alpha, Kaiser-Mayer-Olkin, Bartlett tests and the research hypotheses, t-test, Chi-Square and Friedman test has been exploited. Results indicated that managers and Employees should take the risk of knowledge sharing process seriously in order to protect their organization's competitive advantage, while not paying attention, it can lead to lower IT performance and lower productivity.

Keywords: Risk, Knowledge-Based Organization, Competitive Advantage, Knowledge Sharing, Knowledge Assets, Information Technology.

1. Master's degree of University of Neyshabur, Neyshabur, Iran. smhoseini@neyshabur.ac.ir

2. Corresponding author: Associate Professor, Iran University of Science and Technology, Tehran, Iran. mostafajafari2006@yahoo.com

3. Professor, Malek Ashtar University of Technology, Tehran, Iran.

peyman_akv@yahoo.com



نشریه علمی

«مدیریت راهبردی دانش سازمانی»

زمستان ۱۳۹۸، سال دوم، شماره ۷: صص: ۳۹-۱

شاپا چاپی: ۴۲۶۲-۲۶۴۵
شاپا الکترونیکی: ۵۲۴۲-۲۶۴۵

بررسی امکان ریسک آفرینی فرایند اشتراک دانش در سازمان‌های دانش‌محور (نمونه پژوهش: یک سازمان دانش‌محور در حوزه فناوری اطلاعات)

سید مهدی حسینی*، مصطفی جعفری**، پیمان اخوان***

تاریخ دریافت: ۱۳۹۸/۰۷/۲۸

تاریخ پذیرش: ۱۳۹۸/۱۰/۰۷

چکیده

امروزه، اشتراک دانش در حال تبدیل شدن به مؤثرترین مؤلفه جهت دستیابی به مزیت رقابتی منحصربه‌فرد برای سازمان‌های دانش‌محور است؛ اما درحالی که می‌تواند منبع مزیت رقابتی سازمان باشد، می‌تواند منشیای ریسک سازمانی نیز گردد. این مطالعه به بررسی امکان و شناسایی ریسک‌های احتمالی برای مزیت رقابتی در اثر به‌کارگیری فرایند اشتراک دانش در سازمان هدف می‌پردازد. این برای نخستین بار است که موضوع ریسک در اثر فرایند اشتراک دانش به‌طور جدی مورد مطالعه قرار می‌گیرد. در این مطالعه، از مدل پژوهشی توصیفی-کاربردی بهره‌برده شده و روش آن پیمایشی و جامعه هدف آن تعدادی از کارکنان (دانشی) یک سازمان دانش‌محور در حوزه IT است. جهت جمع‌آوری داده‌ها از طراحی پرسشنامه، نظر خبرگان و جهت بررسی پایایی و روایی داده‌های استخراج‌شده از آزمون‌های آلفای کرون باخ، کیزر-میر-الکین، بارتلت و به‌منظور بررسی فرضیه‌های تحقیق از آزمون t، کای دو و فریدمن استفاده گردیده است. نتایج حاصل‌شده نشان داد که کارکنان و مدیران سازمان باید جهت حراست از مزیت رقابتی سازمان خود، ریسک آفرینی فرایند اشتراک دانش که منجر به ریسک‌هایی چون کاهش سطح عملکرد فناوری اطلاعات و کاهش بهره‌وری در سازمان می‌گردد را به‌طور جدی مورد توجه قرار داده و در راستای کاهش سطح این ریسک‌ها چاره‌جویی نمایند.

کلیدواژه‌ها: ریسک، سازمان دانش‌محور، مزیت رقابتی، اشتراک دانش، دارایی دانشی، فناوری اطلاعات.

* کارشناسی ارشد مدیریت، دانشگاه نیشابور، نیشابور، ایران. smhoseini@neyshabur.ac.ir

** نویسنده مسئول: دانشیار، گروه مدیریت سیستم و بهره‌وری، دانشگاه علم و صنعت ایران، تهران، ایران.
mostafajafari2006@yahoo.com

*** استاد، گروه مهندسی صنایع، دانشکده مدیریت و فناوری نرم، دانشگاه صنعتی مالک اشتر، تهران، ایران.
peyman_akv@yahoo.com

مقدمه

امروزه دانش یکی از مهم‌ترین عواملی است که هم در فعالیت‌های اقتصادی و هم در زندگی افراد یک جامعه نقش قابل توجهی را ایفا می‌نماید. در واقع می‌توان گفت همان نقشی را که انرژی و مواد اولیه در عصر صنعتی جهت پیشرفت و ارتقای جوامع ایفا کرده است، اینک دانش در عصر اطلاعات ایفا می‌نماید (مه‌لینگر^۱، ۱۹۹۵). در برهه‌ای از اقتصاد که تنها موضوع قطعی آن عدم قطعیت است، آنچه برای یک سازمان ایجاد مزیت رقابتی پایدار می‌نماید، دانش است (نوناکو و تاگوچی^۲، ۱۹۹۵). از این رو، با وابستگی اقتصاد به دانش، سازمان‌های دانش‌محور در حال تغییر دادن ساختارهای سنتی سازمانی و مدیریتی هست و در این مسیر، دانش به‌عنوان یک منبع عظیم تولیدکننده مزیت رقابتی برای آن‌ها شناخته شده و مورد استفاده قرار می‌گیرد. بدین جهت این سازمان‌ها به‌خوبی بر اهمیت مدیریت کارآمد منابع سازمانی از جمله دانش و اطلاعات واقف هستند (ره‌نورد و دیگران، ۱۳۸۸). فرایندهای آتی مدیریت، بجای تمرکز بر مدیریت عملیات تجاری، بر روی مدیریت اطلاعات و دانش و نحوه رشد و تعالی سرمایه‌های فکری متمرکز گردیده و این گونه است که سازمان‌های سنتی نیز به سازمان‌های دانش‌محور تغییر ماهیت می‌دهند. در حقیقت می‌توان گفت که اقتصاد دانش‌بنیان و کارکنان دانشی، اساس اقتصاد دانش‌محور را تشکیل می‌دهند (دی مووسکی^۳ و دیگران، ۲۰۰۴).

آنچه در این خصوص مهم جلوه می‌نماید اهمیت و جایگاه مدیریت دانش برای دستیابی به اهداف خرد و کلان سازمان‌های دانش‌محور است. در این میان به اشتراک‌گذاری دانش یکی از مهم‌ترین فرایندهای مدیریت دانش در سازمان‌های دانش‌محور محسوب گردیده که می‌تواند منجر به ایجاد یک مزیت رقابتی پایدار گردد. یک سازمان دانش‌محور می‌تواند به کمک فرایند اشتراک

1. Mehlinger

2. Nonaka & Takeuchi

3. Dimovski

دانش علاوه بر کسب دانش از محیط داخل و خارج از سازمان خود، اقدام به شناسایی فرصت‌های موجود در پیرامون خود کرده و جایگاه خویش را بیش‌ازپیش تثبیت نماید (لخواوی پت^۱، ۲۰۱۸؛ گاویرننی^۲، ۱۹۹۹). بدین‌جهت می‌توان گفت تبادل دانش ابزاری حیاتی در راستای به‌کارگیری دانش، ایجاد نوآوری و کاربرد آن در سازمان و درنهایت ایجاد مزیت رقابتی برای آن سازمان است (جکسون^۳ و دیگران، ۲۰۰۸) و به این دلیل است که سازمان‌ها در تلاش جدی برای یافتن راه‌هایی اثربخش برای اشتراک دانش مؤثر هستند (بایلی^۴ و دیگران، ۲۰۰۱).

بااین‌وجود، در زمان به‌کارگیری و پیاده‌سازی فرایند تسهیم دانش به دلیل امکان به وجود آمدن تعارضات جدی سازمانی، ریسک‌های ممکن ناشی از فرایند به‌مراتب جدی‌تر و محتمل‌تر گردیده که نتیجه آن می‌تواند منجر به کاهش مزیت رقابتی و ارزش‌داری‌های دانشی سازمان گردد (اراکچی^۵ و دیگران، ۲۰۰۷). ازاین‌رو، شناسایی ریسک‌های ممکن فرایند اشتراک دانش، می‌تواند به سازمان در جهت اتخاذ تصمیمات و اقدامات پیشگیرانه در جهت به حداقل رساندن آسیب‌های ناشی از این ریسک‌ها و بهره بردن از مزایای بشمار این فرایند کمک شایانی نماید.

امروزه موضوع ریسک و مدیریت آن در یک سازمان بسیار بااهمیت است. بر اساس بررسی‌های انجام‌شده، در حال حاضر مطالعات کمی در مورد ریسک‌ها مدیریت دانش و فرایندهای تابعه آن برای حوزه‌های مختلف یک سازمان (سازمان دانش‌محور) بخصوص فرایند اشتراک دانش انجام‌شده است. هدف از انجام این پژوهش یافتن پاسخی مناسب برای این دو سؤال مهم است که: آیا اساساً فرایند اشتراک دانش می‌تواند برای مزیت رقابتی سازمان دانش‌محور خطرآفرین باشد یا خیر؟ و اگر پاسخ مثبت است، این خطرات احتمالی چه می‌باشند؟

1. Lekhawipat

2. Gavirneni

3. Jackson

4. Bailey

5. Arakji

در این پژوهش با مبنا قرار دادن این نظریه و جمع‌آوری متغیرهای خطرزای ممکن و با به‌کارگیری شیوه‌های مناسب پژوهش میدانی در خصوص تأیید و یا رد فرضیه تحقیق در سازمان هدف به‌عنوان یک سازمان دانش‌محور در حوزه IT (به‌عنوان مطالعه موردی) اقدام گردیده است. انگیزه مطالعه این موضوع بر روی سازمان هدف، مشاهده بعضی رخ داده‌ای سازمانی در درون و برون از سازمان توسط تیم مدیریتی و کارکنان سازمان بوده که در بسیاری از موارد برای آنها دلایل قابل قبولی یافت نگردیده است. از جمله این موارد می‌توان به این نکته اشاره نمود که علی‌رغم صرف هزینه‌های بسیار در حوزه فناوری اطلاعات سازمان، کارایی و اثربخشی آن با میزان هزینه کرد متناسب نمی‌باشد و یا اینکه در زمینه بهره‌وری، داده‌های آماری با مشاهدات میدانی انطباق ندارد و نکته قابل تأمل اینکه این مشاهدات از نظر زمانی انطباق معناداری با زمان برقراری نظام مدیریت دانش با محوریت فرایند اشتراک دانش در این سازمان دارد. واقعیت آن است که بسیاری از خطراتی که در اثر مدیریت دانش به وجود آمده و رخ می‌دهند می‌توانند برای زمان‌های قابل توجهی پنهان بوده و اثرات خود را در آینده دور یا نزدیک نشان دهند. از این رو گمان و ایده اولیه پژوهشگران این پژوهش و همچنین برخی از مدیران این مجموعه بر آن بوده است که شاید بتوان سرمشای این موضوعات را در ریسک‌های ناشی از اشتراک دانش برای سازمان هدف جستجو نمود.

مبانی نظری و پیشینه تحقیق

سازمان دانش‌محور

سازمان‌ها در واقع به‌عنوان یک نهاد و یا یک شرکت، منعکس‌کننده فرهنگ و باورهای افرادی هستند که در آن مشغول به فعالیت می‌باشند (فرانسسکو^۱، ۲۰۰۶). از ابتدای قرن بیست و یکم دانش و فناوری نقش فزاینده‌ای در توسعه جوامع ایفا نموده و دنیا را به‌سوی اقتصاد دانش‌محور که در آن تولید، توزیع و استفاده از دانش منبع اصلی رشد و ایجاد ثروت است، پیش می‌برد. با ورود به این

1. Francesco

عصر، سازمان‌ها برای به دست آوردن فرصت‌ها و باقی ماندن در گردونه رقابت باید انطباق پذیر تر و منعطف تر باشند (وانگ و احمد پرویز^۱، ۲۰۰۳). به بیان دیگر مزیت رقابتی در اقتصاد پیشرفته کنونی در قابلیت‌های خلق دانش، آموختن چگونه آموختن و مدیریت تغییرات استراتژیک نهفته است. این امر مستلزم سطح بالاتری از قابلیت سازمانی یعنی قابلیت پویایی است. زیرا قابلیت پویایی تجلی توانایی سازمان برای ایجاد شکل‌های جدید و نوآورانه مزیت رقابتی است (منوریان و عسگری، ۱۳۸۳).

مفهوم سازمان‌های دانش محور جزو مفاهیم جدید و پایه‌ای در حوزه مدیریت دانش محسوب می‌گردد (فرانسسکو^۲، ۲۰۰۶) اگر بخواهیم تعریفی جامع از یک سازمان دانش محور بیان نماییم باید بگوییم که:

"سازمان دانش محور، سازمانی است که دانش و منابع انسانی (کارکنان دانشی) اصلی ترین و مهم ترین دارایی‌های آن محسوب گردیده و توانمندی اصلی آن نیز تولید و نشر دانش و محصولات دانشی است" (زک، ۲۰۰۳).

در راستای دستیابی به اهداف بیان شده در بالا، سازمان‌های دانش محور، دارای ابعاد ساختاری سازمانی منحصر به خود می‌باشند که این مشخصه‌ها می‌تواند وجه تمایز این نوع از سازمان‌ها با دیگر سازمان‌ها نیز محسوب گردد. به عنوان مثال از این میان می‌توان به بعد گشودگی، بعد یادگیری، بعد اشتراک دانش، بعد اعتماد محوری، بعد فناوری اشاره نمود. به دلیل وجود این ابعاد ساختاری، روابط غیررسمی، روابط اعتماد محور، روابط عاطفی فراگیر، روابط تعاملی برون‌گرا و روابط غیررسمی نقش مهمی در تعریف و شناخت ماهیت ساختار و کارکردهای این نوع از سازمان‌ها دارند. این موضوع منجر به آن گشته که سازمان‌های دانش محور بر ساختارهای فرایندی، گروه محور و ارگانیک استوار گردند. (اوهام^۳، ۱۹۹۵؛ منوریان و عسگری، ۱۳۸۳). این نوع از ساختار می‌تواند

1. Wang & Ahmed Pervez

2. Francesco

3. Ohame

مزایایی چون سرعت ارتباطات، تسهیل ارتباطات، تسهیل فرایند همیاری و انعطاف‌پذیری در پاسخ‌دهی به مسائل را در پی داشته باشد (گوف و جونز، ۲۰۰۴؛ دی مووسکی و دیگران، ۲۰۰۴). از منظر دانش، آن‌چنان‌که از نام سازمان‌های دانش‌محور برمی‌آید، دانش و به تبع آن موضوعات مرتبط با آن همانند مدیریت دانش، نقش بسیار مهم و حیاتی در عملکرد و بقای آن‌ها دارا می‌باشند. امروزه بررسی‌ها نشان می‌دهد که دانش مهم‌ترین منبع استراتژی‌های سازمانی است (جعفری^۲ و دیگران، ۲۰۰۸). سازمان‌هایی که دارای مبنای دانشی هستند، خلق و تبادل دانش به‌عنوان اصلی‌ترین منبع تولید دارایی‌های آن‌ها محسوب می‌گردد (دی مووسکی و دیگران، ۲۰۰۴) ارزش‌های بنیادی سازمان‌های دانش‌محور در تسهیلات و دارایی‌های فیزیکی آن‌ها نهفته نشده است بلکه اساس این ارزش‌ها را اطلاعات و دانش تولیدشده (محصولات دانشی) تشکیل می‌دهد (بورتون^۳، ۱۹۹۹). این موضوع منجر به آن گشته که سه الزام مهم و اساسی برای این سازمان‌ها مدنظر قرار گیرد ۱- لزوم به کارگیری جدی و حتمی نظام مدیریت دانش در سازمان ۲- لزوم سازگاری با تغییرات سریع محیط سازمان ۳- لزوم به کارگیری فناوری‌های پیشرفته در حوزه (دی مووسکی و دیگران، ۲۰۰۴). درنهایت می‌توان این‌گونه خلاصه نمود که مفهوم سازمان‌های دانش‌بنیان مفاهیم و عناصر جدیدی را به عرصه اقتصاد و مدیریت جهانی ارائه و معرفی نموده که از آن جمله می‌توان به پویایی و منعطف بودن این‌گونه از سازمان‌ها، دارا بودن ساختارهای غیرمتمرکز و کم‌رنگ شدن مرزهای سازمانی حتی با رقبای منطقه‌ای (حاسین^۴، ۱۹۹۷). دارا بودن سیستم مدیریت دانش (مالون^۵، ۱۹۸۰). مبتنی بر شبکه بودن (پاول^۶، ۱۹۹۰). دارا بودن ساختارهای مجازی (داویدو و مالون^۷، ۱۹۹۲) اشاره نمود.

اشتراک دانش

1. Goffe and Jones
2. jafari
3. Burton
4. Hasselbein
5. Malone
6. Powell
7. Davidow & Malone

با ورود به قرن جدید دو مفهوم، پایه‌های مدیریت نوین را دچار تغییر نموده است: ۱- ضرورت به کارگیری فرایند مدیریت دانش برای دستیابی به مزیت رقابتی سازمانی. ۲- مدیریت دانش به‌عنوان نقطه کانونی بقای یک سازمان جهت تبدیل شدن از یک سازمان سنتی به یک سازمان پیشرو (دانش‌محور) (دی مووسکی و دیگران، ۲۰۰۴). به‌منظور آشنایی و تبیین بیشتر فرایند اشتراک دانش و کارکردهای آن در این قسمت فرایند اشتراک دانش از سه نگاه موردبررسی قرار می‌گیرد:

- از نگاه مفهومی، منظور از اشتراک دانش اقداماتی است که به‌منظور انتقال و نشر دانش از یک فرد، گروه و یا سازمان به فرد، گروه و یا سازمان دیگر انجام می‌گیرد. اگر به دنبال تعریف تسهیم دانش باشیم تعاریف بسیاری می‌توان برای آن یافت اما مفهومی که در تمامی این تعاریف مشترک است آن است که اشتراک دانش، فرایند انتقال و رسوب دانش از یک شخص به دیگران در یک سازمان تلقی می‌گردد (گی پارک^۱، ۲۰۱۴؛ بارتول^۲، ۲۰۰۲، کاملو اورداز^۳ و دیگران، ۲۰۱۱). از این‌رو در این زمینه برخی بر این باور هستند که اشتراک دانش بیش از آنکه یک مفهوم عملیاتی باشد، یک مفهوم رفتاری است و جنبه رفتاری دارد (تانگراجا^۴، ۲۰۱۶).

- از نگاه کارکردی، اشتراک دانش بین افراد و یا بین سازمان‌ها، به سازمان مبدأ اجازه می‌دهد تا بتواند بر اساس منابع دانشی خود ارزش‌آفرینی داشته باشد (کابرا^۵، ۲۰۰۵). در حال حاضر اهمیت اشتراک دانش بر روی عملکرد و کارایی بالاتر یک سازمان بر کسی پوشیده نیست (داونپورت^۶، ۱۹۹۸). در این رابطه می‌توان گفت تبادل دانش در درون یک سازمان یکی از مؤلفه‌های کلیدی در کسب و کار امروزی محسوب می‌گردد (زولانسکی^۷، ۲۰۰۰؛ جاسمودین^۸ و دیگران، ۲۰۱۲؛

1. Gi Park

2. Bartol

3. Camelo-Ordaz

4. Tangaraja

5. Cabrera

6. Davenport

7. Szulanski

8. Jasimuddin

رحمان^۱، ۲۰۱۷). همچنین مطالعات نشان داده است که به کارگیری فرایند اشتراک دانش در یک سازمان، می‌تواند موجب افزایش کیفیت، رشد و ارتقای محصول گذشته و کاهش هزینه، افزایش سرعت توسعه خلاقیت و نوآوری در طراحی محصول جدید (کالینز و اسمیت^۲، ۲۰۰۶؛ لین^۳، ۲۰۰۷؛ ماگنوس و دچرچ^۴، ۲۰۰۹). نوآوری سازمان (سیسل و درلی^۵، ۲۰۱۳؛ مک ناگتون و داروچ^۶، ۲۰۰۲) بهبود بهره‌وری (فواد و نوآمن^۷، ۲۰۱۴)، بهبود قابلیت‌های اصلی (گلد^۸ و دیگران، ۲۰۰۱)، مزیت رقابتی (تیس^۹، ۱۹۹۸؛ گرت^{۱۰}، ۱۹۹۶؛ دی^{۱۱}، ۱۹۹۴) و افزایش اثربخشی سازمانی گردد (رحمان، ۲۰۱۷؛ یانگ^{۱۲}، ۲۰۰۷). حقیقت آن است که به کارگیری فرایند اشتراک دانش به‌عنوان جزئی از چرخه مدیریت دانش در سازمان‌های دانش‌محور جهت ایجاد ارزش برای مشتری و ارتقای مزیت رقابتی آن‌ها حیاتی محسوب می‌گردد (مارشال^{۱۳}، ۲۰۰۵). این در حالی است که امروزه بقا و مزیت رقابتی سازمان‌ها تا حدود زیادی به کسب، خلق، بهره‌گیری و اشتراک دانش متکی شده است (منوریان و همکاران، ۱۳۸۶).

از مطالب بیان‌شده در بالا می‌توان چنین نتیجه‌گیری نمود که در نگاه مدیریتی بسیاری بر این اعتقاد هستند که فرایند اشتراک دانش یکی از بااهمیت‌ترین فعالیت‌های مدیریت دانش محسوب

1. Rahman

2. Collins & Smith

3. Lin

4. Mesmer-Magnus & DeChurch

5. ee Ill & Dereli

6. McNaughton & Darroch

7. Noaman and Fouad

8. Gold

9. Teece

10. Grant

11. Day

12. Yang

13. Marshall

می‌گردد (سوگورماران و بوس^۱، ۲۰۰۳؛ ریچ^۲، ۲۰۰۵؛ اخوان^۳ و دیگران، ۲۰۱۰؛ لای^۴، ۲۰۰۷).
از این رو بعضی از محققین آن را به عنوان مهم‌ترین فرایند مدیریت دانش و عاملی اساسی و حیاتی
برای مدیریت دانش مؤثر در یک سازمان محسوب می‌نمایند (بلنکن شیب و رونا، ۲۰۰۹؛ یسیل و
درلی، ۲۰۱۳؛ رحمان، ۲۰۱۷).

ریسک‌های احتمالی فرایند اشتراک دانش

امروزه تحقیقات بسیاری بر روی اهمیت و جایگاه ویژه اشتراک دانش در سازمان‌های مختلف
انجام گرفته است. با در نظر گرفتن این یافته‌ها و جایگاه فرایند اشتراک دانش در چرخه مدیریت
دانش سازمان‌ها بخصوص سازمان‌های دانش‌محور و مشاهده نرخ رشد فزاینده نقش آفرینی این
فرایند در تعالی و ارتقای این سازمان‌ها، شاید وقت آن رسیده که این حوزه از نگاهی دیگر
مورد مطالعه قرار گیرد و بررسی جدی تری در مورد ریسک‌های محتمل این فرایند برای یک سازمان
انجام پذیرد.

در حال حاضر موضوع ریسک، در اقتصاد و مدیریت در فضای ناهمگون و غیرقطعی امروزی
مورد بحث قرار می‌گیرد و بر روی علل و یا اثرات آن تمرکز دارد (نایت^۵، ۱۹۲۱؛ بایر و میر^۶، ۲۰۰۷).
نایت ریسک را به عنوان عدم اطمینان قابل اندازه‌گیری تعریف کرده در حالی که گالاتی^۷ معتقد است
ریسک شرایطی است که امکان وجود انحراف از نتیجه مورد انتظار و میزان امیدواری و ناامیدی در
این زمینه را مورد بررسی قرار می‌دهد. از این رو ریسک در یک سازمان می‌تواند به عنوان "خطر از
دست دادن، متأثر از فرایندها و سیستم‌های داخلی ناموفق و یا تحت تأثیر حوادث خارجی" تعریف
شود (گالاتی، ۲۰۰۵؛ بازل^۸، ۲۰۰۵) در نتیجه بعضی از مطالعات مشخص گردیده است که منشا

1. Sugurmaran & Bose

2. Riege

3. Akhavan

4. Lai

5. Knight

6. Bayer & Maier

7. Gallati

8. Basel

بعضی از رخدادهای نامطلوب برای سازمان‌ها ناشی از عدم مدیریت مناسب ریسک مدیریت دانش است (بایر و میر، ۲۰۰۷؛ رودریگز و ادواردز^۱، ۲۰۱۰). از این رو ریسک مدیریت دانش به عنوان یک ریسک عملیاتی شناخته می‌شود که در اثر وابستگی، از دست رفتن و یا اشتراک و انتقال نامناسب و نابجای دارایی‌های دانشی به وجود می‌آید (لین استاد^۲ و دیگران، ۲۰۰۴؛ پراب و کناز^۳، ۱۹۹۸). در واقع ریسک موجود در فرایند اشتراک دانش موجودیتی حقیقی و اجتناب‌ناپذیر دارد (بایر و میر، ۲۰۰۷؛ رودریگز و ادواردز^۴، ۲۰۱۰). در حقیقت همان‌گونه که اشتراک دانش در درون و بیرون یک سازمان می‌تواند ارزش آفرین باشد، به دلیل افشای مستقیم و یا غیرمستقیم اطلاعات و دانش سازمان، می‌تواند خطر آفرین نیز باشد (دینز و جانسون^۵، ۲۰۰۷). این دوگانگی همیشه وجود داشته است که چگونه می‌توان اقدام به اشتراک دانش نمود اما از ریسک آن در امان بود (یانگنگ^۶ و دیگران، ۲۰۱۱). با این وجود تمامی مطالب، تا زمان حال، کمتر تحقیقی جهت بررسی ریسک‌هایی که اشتراک دانش برای یک سازمان می‌تواند به دنبال داشته باشد، انجام گرفته است.

ریسک اشتراک دانش برای مزیت رقابتی

امروزه جوامع بر مبنای دانش بنانهاده می‌شوند. دانش به افراد توانایی و توانمندی می‌بخشد و بدین سبب دانش منبع قدرت محسوب می‌گردد. سازمان‌ها نیز از به گردش درآوردن چرخه دانش ایجاد مزیت رقابتی می‌نمایند (اگستام^۷، ۲۰۱۰). سازمان‌های دانش‌محور با توجه به مشخصه یادگیرنده بودن آن‌ها مزیت رقابتی خود را از طریق خلق دانش و سرمایه‌های فکری به عنوان تنها منبع اقتصادی خود، ایجاد می‌نمایند (دی موسکی و دیگران، ۲۰۰۴). در راستای دستیابی به این

1. Rodriguez & Edwards
2. Lindstaedt
3. Probst & Knaese
4. Rodriguez & Edwards
5. Dynes & Johnson
6. Yongheng
7. Aggestam

مهم، اشتراک دانش در حال تبدیل شدن به یکی از مهم ترین ابزارها برای دستیابی به مزیت رقابتی است در عین اینکه می تواند برای آن نیز خطرناک باشد (یانگنگ^۱ و دیگران، ۲۰۱۱). سازمان هایی که خود را در میدان رقابت با دیگر سازمان های رقیب می بینند باید یاد بگیرند که از ریسک های ممکن به طور جدی پرهیز نمایند و بدانند اگر خطرات و نتایج حاصل از آن را نادیده گرفته، انکار کرده و یا سرکوب نمایند مزیت های رقابتی خود را تضعیف نموده و فرصت رقابت را از دست داده اند (چاو و لم^۲، ۲۰۰۵). این یک حقیقت غیرقابل انکار است که از دست دادن بخشی از دارایی های دانشی یک سازمان منجر به کاهش ارزش کل دارایی های دانشی موجود و از دست دادن بالقوه مزیت رقابتی می گردد (پاردو^۳ و دیگران، ۲۰۰۷).

کاهش ارزش دارایی دانشی سازمان

دانش یک منبع استراتژیک برای سازمان محسوب گردیده که می تواند منبع مزیت رقابتی در حوزه اقتصاد پویا برای یک سازمان باشد (داونپورت، ۱۹۹۸؛ بارنی^۴، ۱۹۹۱). از نظر دسته بندی کلی، دارایی های یک سازمان و یا شرکت می تواند در دودسته تقسیم بندی گردد: ۱- دارایی های مشهود ۲- دارایی های نامشهود که در این میان دارایی های دانشی زیرمجموعه دارایی های نامشهود قرار می گیرند (تیس^۵، ۲۰۰۲). در سازمان های دانش محور، دانش های موجود مانند رویه ها، مهارت های ویژه، دانش های مرتبط با فناوری و محصولات دانشی، مهم ترین دارایی آنها محسوب می گردند (اسپندر^۶، ۱۹۹۶؛ لو^۷، ۲۰۰۵؛ الجفیری و سرنیکار^۸، ۲۰۱۰). بدین جهت از نگاه دارایی محور، دانش

1. Yongheng
2. Chua and Lam
3. Pardo
4. Barney
5. Teece
6. spender
7. Lev
8. Aljafari & Sarnikar

و محصولات دانشی دارای ارزش و قابلیت سنجش هستند که این ارزش می‌تواند در حین و یا در انتهای فرایند اشتراک دانش کاهش یابد (علوی و لیندر^۱، ۲۰۰۱؛ ساوینی و پراندلی^۲، ۲۰۰۰). از دست دادن دارایی دانشی سازمان یکی از مهم‌ترین رخدادهایی منفی است که می‌تواند برای سازمان بخصوص یک سازمان دانش‌محور رخ دهد. این موضوع می‌تواند آسیب جدی به ارتقای سطح اقتصادی سازمان متبوع برساند. این آسیب‌ها در اثر عدم انتقال مناسب دانش، ذخیره نمودن دانش و از دست دادن دانش (چه دانش ضمنی و چه صریح) به شیوه‌ها و گونه‌های مختلف و حتی به‌مانند فراموش کردن، اتفاق می‌افتد (ماسینگهام^۳، ۲۰۰۸؛ اجین جنکس^۴، ۲۰۱۴). جنکس بیان می‌کند که از دست دادن دارایی دانشی سه اثر بر روی سازمان دارد. ۱- از دست رفتن سهمی از حافظه سازمان ۲- از دست دادن بخشی از دانش و شبکه‌های ارتباطی اجتماعی در سازمان و خارج از آن (همکاران و مشتریان) ۳- کاهش عملکردی سازمان که منجر به کاهش بهره‌وری سازمانی می‌گردد. بر این اساس از دست دادن دارایی‌های دانش برای یک سازمان دانش‌بنیان می‌تواند مزیت رقابتی آن را که شامل دارایی‌هایی که برای دستیابی به اهداف از پیش تعیین شده لازم و ضروری است، می‌باشند را به خطر اندازد (اجین جنکس ۲۰۱۴). حتی به اعتقاد (ماسینگهام، ۲۰۰۸) این موضوع می‌تواند موجب از دست رفتن سهمی از حافظه سازمان که نقش بسیار مؤثری در برنامه‌ها و استراتژی‌های آتی آن سازمان دارد، گردد.

کاهش بهره‌وری سازمان

بهره‌وری در یک سازمان را می‌توان به دو بخش بهره‌وری کارکنان و بهره‌وری ساختاری تقسیم‌بندی نمود. اما در نهایت هر دو با عنوان بهره‌وری کل یک سازمان مورد بررسی قرار می‌گیرد. زمانی که عنوان دارایی را برای یک موضوع انتخاب می‌نماییم در حقیقت به دان معنا است که برای افزایش بهره‌وری و سود باید به دنبال راهکارهایی بود (دراکر^۵، ۱۹۹۹). تبادل دانش مانند هر نوع

1. Alavi & Leidner

2. Sawhney & Prandelli

3. Massingham

4. Eugene Jennex

5. Drucker

تبادل دیگری می‌تواند یک فعالیت سیستمی محسوب گردد که در آن هم داده و هم ستاد از اهمیت بسیار زیادی برخوردار است. با توجه به این موضوع، زمانی یک فعالیت اشتراک دانش موفق و اقتصادی محسوب می‌گردد که رابطه بین داده و ستاد یک رابطه منطقی و قابل قبول سازمان باشد. این بدین معنا است که برای اشتراک دانش نیاز است که هم ارزش‌گذاری مناسبی و با معیار مناسبی بر روی دارایی‌های دانشی صورت گیرد و هم علاوه بر آن هزینه اشتراک دانش به‌عنوان داده از ارزش ستاد کمتر باشد. بسیاری از سازمان‌های دانش‌محور هزینه و زمان بسیاری را صرف ایجاد بستر و فرهنگ مناسب موردنیاز در جهت تسهیل به‌کارگیری و ارتقای روش‌های جمع‌آوری، ذخیره‌سازی و به اشتراک‌گذاری دانش می‌نمایند (بابکوک، ۲۰۰۴). از طرف دیگر عدم اجرای مناسب اشتراک دانش می‌تواند هزینه‌های این فعالیت را افزایش دهد و حتی ممکن است آثار هزینه-ای ماندگار و جبران‌ناپذیری را به دنبال داشته باشد (داونپورت، ۱۹۹۸). تحقیقات اخیر نشان داده است که از دست دادن دارایی‌های دانشی یک سازمان دانش‌محور به هر نوع و شکل آن منجر به کاهش بهره‌وری سازمان می‌گردد (ماسینگهام، ۲۰۰۸؛ اجین جنکس، ۲۰۱۴؛ دروج و هوبلر، ۲۰۰۳؛ استرمن، ۱۹۸۷). ایشان معتقدند که اگر نتیجه فرایند تسهیم دانش کاهش توانایی سازمان برای انجام فعالیت‌های گذشته خود باشد، نتیجه آن چیزی جز کاهش سطح عملکردی و در نتیجه کاهش بهره‌وری سازمانی نخواهد بود.

کاهش زمان مفید کارکنان دانشی

در حوزه سازمان‌های دانش‌محور یکی از مفاهیم اساسی و پایه مفهوم کارکنان دانشی است. به‌طور خلاصه و موجز کارکنان دانشی افرادی محسوب می‌گردند که از نظر ذهنی و فکری دارای توانمندی چشم‌گیری بوده و می‌توانند از این توانمندی در جهت تولید سرمایه‌ها و دارایی‌های دانشی در یک سازمان بخصوص سازمان‌های دانش‌محور بهره ببرند. در مدل جدید اقتصادی نحوه عملکرد این کارکنان می‌تواند عاملی حیاتی در پیروزی و یا شکست یک سازمان محسوب گردد دراکر

1. Babcock
2. Droege and Hoobler
3. Osterman

پیش‌بینی می‌نماید که کارکنان دانشی در اقتصاد آینده تبدیل به بازیگران منحصربه‌فرد و مهمی خواهند گردید. آن‌ها برخلاف کارکنان معمولی به‌عنوان ابزار حیاتی برای خلق و تولید دارایی‌های دانشی سازمان خود محسوب می‌گردند (فکت فارکاس و گابور تروک، ۲۰۱۱).

از دلایلی که عامل زمان به‌عنوان یک ریسک برای اشتراک دانش مطرح می‌گردد، می‌توان به این موضوع اشاره نمود که کارمندان دانشی و مدیران آن‌ها که به‌صورت جدی در چرخه دانش در سازمان خود درگیر هستند، معمولاً کمتر زمان پیدا می‌نمایند که وقت برای دیگر وظایف محوله جز وظایف اصلی تعریف‌شده برای آن‌ها مانند اشتراک دانش بگذارند (یاو^۲ و دیگران، ۲۰۰۷؛ مک درموت و ادل^۳، ۲۰۰۱؛ ریچ و دیگران، ۲۰۰۷). صرف وقت توسط کارمندان جهت آماده‌سازی ساختار و قواره دانش و لحاظ نمودن مسائل امنیتی جهت اشتراک آن، می‌تواند منجر به کاهش زمان مفید فعالیت هر فرد و به طبع آن کاهش کارایی و عملکرد او گردد. این موضوع بدان معنی است که فراهم کردن شرایط فیزیکی و غیر فیزیکی لازم جهت اشتراک دانش در یک سازمان نیاز به زمان قابل توجه دارد (کان کان هالی^۴، ۲۰۰۵؛ قبادی و ماتیاسن^۵، ۲۰۱۷). این موضوع می‌تواند حتی فراتر از کارکنان در تمامی ساختار سازمان قابل تعمیم باشد (اودل و گریسن^۶، ۱۹۸۱).

افزایش هزینه‌های سازمان

برخی از محققین بر این اعتقاد می‌باشند که اشتراک دانش منجر به افزایش هزینه‌های سازمان می‌گردد (کان کان هالی، ۲۰۰۵، داونپورت و پروسکا، ۱۹۹۸). بر این اساس عدم اجرای مناسب اشتراک دانش می‌تواند هزینه‌ی این فرایند و در نتیجه هزینه‌های سازمان را افزایش دهد. از سوی دیگر به دلیل مزایای قابل توجه اشتراک دانش برای سازمان‌های کنونی بخصوص سازمان‌های دانش‌محور، سازمان‌ها باید برای بسترسازی و مهیا نمودن فضای فیزیکی و غیر فیزیکی سازمان

1. Fekete Farkas, Mária. Gábor Török

2. Yao

3. McDermonntt & DDIll

4. Kankanhalli

5. Ghobadi & Mathiassen

6. DDIll & Gaayoon

به منظور تعمیر و نگهداری جهت انجام هر چه بهتر این فرایند هزینه‌های قابل توجهی را صرف نمایند که در صورت عدم بازخورد مناسب عملاً این هزینه‌ها از بین می‌رود (بابکوک، ۲۰۰۴).

افزایش ابهام در دانش

یکی از نکات دارای حائز اهمیت در به اشتراک گذاری دانش آن است که دانش درست و صحیح در اختیار متقاضی قرار گیر (جنکس، ۲۰۰۷). سطوح دانش از نظر سهولت و سادگی در به اشتراک گذاری آن‌ها متفاوت است. بعضی از دانش‌ها به سادگی به اشتراک گذاشته می‌شوند و بعضی دیگر به سختی. اگر شرایط و الزامات فرایند اشتراک دانش در سازمان‌ها رعایت نگردد این فرایند می‌تواند به امری غیرواقعی و گمراه کننده تبدیل شود. یکی از نخستین افرادی که موضوع ابهام به عنوان یکی از خطرهای فرایند اشتراک دانش را مطرح نمود، آقای زولانسکی^۱ است. او معتقد است که ابهام در دانش به اشتراک گذاشته شده یکی از ریسک‌هایی است که می‌تواند یک سازمان را تهدید نماید (زولانسکی، ۱۹۹۶). تغییرات ماهیتی در دارایی‌های دانشی در قبل و یا حین اشتراک دانش که می‌تواند منجر به ابهام در دانش تبادل شده گردد نیز یکی از ریسک‌های فرایند اشتراک دانش هست (الجفاری، سارنیکار^۲، ۲۰۱۰).

کاهش سطح عملکردی فناوری اطلاعات در سازمان

سازمان‌های دانش محور تلاش می‌کنند در وضعیت یک سازمان کوچک و چالاک قرار گیرند که در آن، همه کارکنان دانشی، اطلاعات کاملی در مورد سازمان دارند، به طوری که می‌توانند سریعاً عمل نمایند. در سازمان‌های دانش محور مدیران در جستجوی کانال‌هایی هستند که ایده‌ها و دانش خلق شده در سازمان خود را در همه جهات درون و بیرون سازمان به جریان بیندازند. این امر مستلزم جریان ارتباطات چندجانبه در سازمان و بیرون از سازمان است. علاوه بر این سازمان‌های دانش محور خطوط ارتباطی بازی را با مشتریان، عرضه کنندگان و حتی رقبا حفظ می‌کنند تا بتوانند ظرفیت یادگیری خود را ارتقا دهند. عوامل بسیار زیادی وجود دارند که موجب موفقیت سازمان‌ها در به کارگیری این استراتژی‌ها می‌شود اما شاید یکی از مهم‌ترین عوامل مؤثر، گسترش زیرساخت‌های

1. Szulanski

2. Aljafari, R., Sarnikar, S

مناسب فناوری‌های اطلاعاتی باشد (الجفیری، سارنیکار، ۲۰۱۰). فناوری‌های اطلاعات (IT) دو قابلیت عمده برای مدیریت دانش در یک سازمان فراهم می‌سازد: اولاً به وسیله آشکار کردن دانش کمک می‌کند که افراد با تخصص‌های ویژه در جریان فعالیت یکدیگر قرار گیرند؛ ثانیاً امکان ارتباط سریع آن‌ها فراهم می‌شود. کاهش ابهام دانش و درست بودن آن و همچنین مدیریت زمان اشتراک آن جز با به خدمت گرفتن فناوری اطلاعات ممکن نیست (جنکس، ۲۰۰۷). همچنین این فناوری موجب تقویت همه روش‌های خلق، انتقال، ذخیره و به کارگیری دانش می‌شود. استفاده از اینترنت، اینترنت، شبکه‌های اجتماعی نمونه‌هایی از بسترهای فناوری اطلاعاتی و ارتباطی هستند که در سازمان‌های دانش‌محور مورد استفاده قرار می‌گیرند و از این لحاظ آن‌ها را به سازمان‌های الکترونیک تبدیل می‌کنند. در واقع فناوری اطلاعات به عنوان مؤثرترین وسیله جمع‌آوری، ذخیره‌سازی، انتقال و تسهیم دانش در سازمان‌های دانش‌محور محسوب می‌گردند (احمد پرویز و وانگ، ۲۰۰۳؛ کارلسون و کالینگ، ۲۰۰۶).

یکی از عملیات چرخه مدیریت دانش ذخیره‌سازی دانش در بستری از فناوری اطلاعات است (سندلند، ۱۹۹۹). وضعیت طبقه‌بندی و دسترسی به دانش مستندسازی شده یکی از مهم‌ترین موضوعات مطرح‌شده در زمینه‌ی ذخیره‌سازی و مستندسازی دارایی‌های دانشی یک سازمان دانش‌محور است. این موضوع مستقیماً بر اشتراک دانش در سازمان تأثیرگذار است (منوریان، عباس و عسگری، ناصر، ۱۳۸۳). نیاز به محرمانه نگه‌داشتن اسناد، مدارک و اطلاعات سازمان (جهت محافظت از دارایی‌های دانشی سازمان و دیگر ساختارهای آن، حتی کارکنان دانشی سازمان)، دشواری‌ها و پیچیدگی‌هایی را برای تسهیم دانش بین افراد، واحدها و سازمان‌ها ایجاد می‌کند که در نهایت می‌تواند منجر به کاهش عملکرد فناوری اطلاعات در سازمان گردد (احمد پرویز و وانگ، ۲۰۰۳).

-
1. Carlsson and Kalling
 2. Sandelands

همان گونه که در بالا بیان گردید در نظر تعدادی از محققین موضوع معایب فرایند اشتراک دانش موضوعی جدی تلقی می گردد و از این رو ایشان در پی یافتن این معایب هستند. اما به رغم این موضوع کمتر مطالعه ای یافت می شود که به طور جدی به ریسک زا بودن این معایب در حوزه تسهیم دانش پرداخته باشد. علاوه بر آن مطالعاتی نیز که در این زمینه انجام پذیرفته از نظر کیفی به دلیل پیچیدگی و نو بودن موضوع از یک سو و برخلاف باورهای جاری بودن از دیگر سو دارای محدودیت و کاستی های بسیاری است. حال اگر سازمان های جدید با الگوهای سازمانی نوین را به این گردونه اضافه نماییم این کاستی رو به فزونی می گذارد. باین وجود در این مطالعه تلاش شده است تا موضوع ریسک اشتراک دانش برای نوعی دیگر از انواع سازمان ها (سازمان های دانش محور) توسعه داده شود و در این مسیر سعی گردیده تا حد امکان از ابزارهای در دسترس و ممکن بهره برداری گردد.

بر این اساس فرضیه اصلی پژوهش وجود رابطه معناداری بین رخداد ریسک و فرایند اشتراک دانش در سازمان و فرضیات فرعی وجود رابطه معنی دار بین مزیت رقابتی سازمان و ریسک های احتمالی متأثر از فرایند اشتراک دانش است. که در آن مزیت رقابتی به عنوان متغیر اصلی و وابسته و ریسک های ناشی از فرایند اشتراک دانش متغیر فرعی و وابسته و اشتراک دانش متغیر مستقل محسوب گردیده است. در این قسمت عناوین ریسک های ممکن مورد مطالعه که از بررسی منابع گذشته به دست آمده به عنوان متغیرهای مورد استفاده در این بررسی در جدول (۱) با عنوان ریسک های احتمالی در اثر فرایند اشتراک دانش آورده شده است. در جدول (۱) ریسک های احتمالی در اثر فرایند اشتراک دانش که از بررسی منابع گذشته به دست آمده نشان داده شده است.

جدول ۱. ریسک های احتمالی فرایند اشتراک دانش در سازمان

بررسی امکان ریسک آفرینی فرایند اشتراک دانش در سازمان‌های دانش‌محور (نمونه پژوهش: یک سازمان دانش‌محور در حوزه فناوری اطلاعات)

منبع	ریسک
جنکس، ۲۰۰۷ علوی و لیندر، ۲۰۰۱ ساوونی و پراندلی، ۲۰۰۰ ماسینگهام، ۲۰۰۸	کاهش ارزش دارایی‌های دانشی سازمان
داون پورت و پروسکا، ۲۰۰۵ باب کوک، ۲۰۰۴ ماسینگهام، ۲۰۰۸ اوستر من، ۱۹۸۷ دراگ و هویر، ۲۰۰۳	کاهش بهره‌وری سازمان
کان کان هالی، ۲۰۰۵ داون پورت و پروسکا، ۲۰۰۵ باب کوک، ۲۰۰۴	افزایش هزینه‌های سازمان
لیپرت، ۲۰۰۳ وانگ و احمد پرویز، ۲۰۰۳	کاهش سطح عملکرد فناوری اطلاعات سازمان
زولانسکی، ۱۹۹۶ جورج، ۲۰۱۲ الجفری و سارنیکار، ۲۰۱۰	افزایش ابهام در دانش به اشتراک گذاشته شده
قبادی، ۲۰۱۷ مک درموت و اودل، ۲۰۰۱ یانو و دیگران، ۲۰۰۷ کان کال هالی، ۲۰۰۵	کاهش زمان مفید کارکنان دانشی سازمان

روش‌شناسی پژوهش

در این تحقیق، با توجه به ماهیت آن، در هدف‌گذاری و ابزار دستیابی به اهداف، از شیوه تحقیق توصیفی و مطالعه موردی استفاده شده است و هدف اصلی آن، بررسی ریسک فرایند اشتراک دانش برای مزیت رقابتی در یک سازمان دانش‌محور مشخص است. سازمان مورد مطالعه، یک سازمان دانش‌محور در حوزه IT از مجموعه سازمان‌های مستقر در سازمان صنایع دفاع، در بخش دفاعی کشور است. دانش‌بنیان و یا دانش‌محور بودن یک سازمان معمولاً بر مبنای نوع نیروی انسانی، عملکرد و خروجی آن سازمان مورد ارزیابی قرار می‌گیرد که متولی این امر در کشور در حال حاضر معاونت محترم علمی ریاست جمهوری است و در خصوص این سازمان این موضوع به تأیید این معاونت رسیده است.

به منظور تهیه سؤالات پرسشنامه، با توجه به مطالعات کتابخانه‌ای انجام شده، بررسی مفاهیم اصلی پژوهش و بررسی تاریخچه سازمان، ریسک‌های احتمالی پدید آمده در اثر به کارگیری فرایند اشتراک دانش در این سازمان مشخص گردید و بر اساس آن‌ها پرسشنامه‌ای طراحی شده است. در این پرسشنامه از روش مقیاس ۵ گزینه‌ای لیکرت برای پاسخگویی به سؤال‌ها (در بازه خیلی کم تا خیلی زیاد) بهره برده شده است. جامعه مورد نظر در این پژوهش، محققان، پژوهشگران و مدیران سازمان مورد مطالعه بوده و از روش نمونه‌گیری لایه‌ای جهت جمع‌آوری داده‌ها استفاده گردیده است. در مجموع از بین ۱۲۰۰ نفر نیروی انسانی این سازمان ۱۲۰ نفر از ایشان که دارای سوابق، تجارب و دانش لازم در حوزه‌های مختلف دانشی سازمان را داشته‌اند، بر اساس محاسبات آماری و استفاده از مدل کوکران (بر اساس آن تعداد نمونه‌های مورد نیاز جهت نمونه‌گیری ۹۰ عدد با خطای ۰/۱ تعیین و با توجه به احتمال عدم بازگشت و یا ناقص بودن تعدادی از آنها تعداد ۱۲۰ پرسشنامه توزیع گردید) مورد پرسش قرار گرفته‌اند.

پس از تهیه و جمع‌آوری داده‌های موردنیاز، به‌منظور بررسی پایایی پرسش‌نامه از آزمون آلفای کرون باخ^۱ استفاده شده است اما روایی پرسش‌نامه، باید از دو جنبه روایی محتوایی و روایی ساختاری موردبررسی قرار گیرد. در این راستا جهت بررسی روایی محتوایی، اقدام به پیش‌آزمون^۲ پرسش‌نامه گردیده است. بدین منظور، پرسش‌نامه مذکور در اختیار ۱۰ نفر از خبرگان و متخصصان حوزه مدیریت دانش در سازمان مورد مطالعه و دانشگاهی قرار داده شد تا از نظر دقت، استاندارد بودن و انطباق با شرایط مورد مطالعه مورد بررسی قرار دهند و از آن‌ها خواسته شد موارد اصلاحی را مشخص نمایند که در این جهت و بر اساس نظرات مطرح‌شده، اصلاحاتی در پرسشنامه صورت پذیرفت. از آنجایی که سؤالات درج‌شده در پرسشنامه از پرسش‌های تحقیقات معتبر دیگر استخراج گردیده و پس از آن نیز از طریق پیش‌آزمایش توسط خبرگان و متخصصان مورد بازبینی قرار گرفته است، این پرسشنامه از روایی محتوایی برخوردار است.

به‌منظور بررسی روایی ساختاری، نیاز است که فرایند تحلیل عاملی اکتشافی^۳ بر روی داده‌های پرسش‌نامه انجام پذیرد. قبل از انجام تحلیل عاملی داده‌ها، باید از عدم و یا امکان تقلیل و یا تبدیل عوامل به یک یا چند زیر عامل اطمینان پیدا کرد. بدین جهت، از دو آزمون کیزر-میر-الکین^۴ (که به KMO معروف است) که نشان از کفایت نمونه‌گیری دارد و آزمون بارتلت که نشان‌دهنده اعتبار ساختار عاملی و عوامل استخراج‌شده است، استفاده می‌شود. در ادامه با استفاده از روش تحلیل عاملی و ماتریس چرخش یافته (روش استخراج: تحلیل مؤلفه اصلی و روش چرخش: واریماکس^۵ با نرمال‌سازی کیزر) در نرم‌افزار SPSS به تحلیل اکتشافی متغیرها پرداخته شده است.

1. Cronbach's alpha
2. Pretesting
3. Exploratory factor analysis
4. Kaiser – Mier - Olkin
5. Varimax Rotation

در این پژوهش از آزمون کالموگروف - اسمیرینوف^۱ جهت بررسی نرمال بودن توزیع داده‌ها استفاده شده است و از آزمون t جهت بررسی فرضیات پژوهش و ارتباط هر یک از عوامل مستقل به عامل وابسته مورد استفاده قرار گرفته است.

آزمون فریدمن یک آزمون نا پارامتری، معادل آنالیز واریانس با اندازه‌های تکراری (درون گروهی) است که از آن برای مقایسه میانگین رتبه‌ها در بین K متغیر (گروه) استفاده می‌شود. در این پژوهش از این آزمون به منظور تعیین شدت و ضعف (رتبه‌بندی) خطرهای احتمالی رخ داده در سازمان دانش محور مورد مطالعه در صورت به کارگیری فرایند به اشتراک گذاری دانش استفاده گردیده است.

و در انتها باید بیان نمود که هدف از انجام این پژوهش یافتن پاسخ برای دو پرسش زیر است:
۱- آیا ممکن است مزیت رقابتی سازمان مورد مطالعه توسط فرایند اشتراک دانش دچار ریسک گردد؟

۲- در صورت مثبت بودن پاسخ سؤال بالا، این ریسک‌ها چه می‌توانند باشند و کدام یک مؤثرتر هستند؟

پایایی و روایی

در گذشته بیان گردید که جهت بررسی پایایی داده‌ها از آلفای کرون باخ استفاده گردیده است. همان گونه که در جدول (۲) نشان داده شده است تقریباً همه متغیرها (به جز متغیر کاهش زمان مفید کارکنان دانشی با مقدار ۰/۷۹) از مقادیر آلفای کرون باخ بالای ۰/۸۱ برخوردار می‌باشند که این مقدار برای آلفای کرون باخ در بازه مطلوبیت پایایی (بیشتر از ۰/۷ مطلوب) قرار می‌گیرد.

1. Kolmogrov-Spironov

جدول ۲. ضریب آلفای کرون باخ محاسبه‌شده برای متغیرهای احتمالی

ضریب آلفای کرون باخ	نام متغیر فرعی	ضریب آلفای کرون باخ	متغیر اصلی
۰/۸۱	کاهش ارزش دارایی‌های دانشی سازمان	۰/۸۲	تضعیف مزیت رقابتی
۰/۷۸	کاهش بهره‌وری سازمان		
۰/۸۴	کاهش سطح عملکرد فناوری اطلاعات سازمان		
۰/۷۹	کاهش زمان مفید کارکنان دانشی سازمان		
۰/۸۳	افزایش ابهام در دانش به اشتراک گذاشته‌شده		
۰/۸۵	افزایش هزینه سازمان		

در خصوص روایی ساختاری که در این خصوص از آزمون KMO جهت بررسی آن استفاده شده، مقدار مناسب آزمون KMO برای هر عامل، بزرگ‌تر یا مساوی ۰/۷ و برای آزمون بارتلت نیز معناداری آن در سطح خطای کمتر از ۰/۰۵ است. در آزمون بارتلت برای اینکه یک مدل عاملی، مفید و دارای معنا باشد لازم است متغیرها همبسته باشند. بدین منظور فرض‌های این آزمون به صورت زیر است:

H_0 = داده‌ها نا همبسته‌اند.

H_1 = داده‌ها همبسته‌اند.

با انجام این آزمون و مشاهده نتایج آن که در جدول (۲) آمده است فرض صفر رد می‌شود.

خروجی آزمون KMO برای متغیرهای مختلف در جدول (۳) مشاهده می‌گردد. بر اساس این مشاهدات مقادیر این آزمون برای متغیرهای انتخابی مطلوب بوده و همچنین در مورد خروجی آزمون بارتلت نیز معناداری در سطح خطای صفر را برای تمامی عوامل، دیده می‌شود. این موضوع بیانگر

آن است که عوامل انتخاب شده جهت بررسی در این مطالعه قادر به تبیین درصد قابل توجهی از کل واریانس مجموعه است. پس از اطمینان از مناسب بودن عوامل برای تحلیل عاملی، با استفاده از روش تحلیل عاملی و ماتریس عاملی چرخش یافته، کلیه متغیرها و معیارها برای تعیین عوامل پنهان مورد بررسی قرار گرفته‌اند. نتیجه نشان داد که خطرات پنهانی (عامل پنهانی) در مورد این خطرات (عوامل) انتخابی مشاهده نگردیده است.

جدول ۳. نتایج حاصل از آزمون KMO و بار تلت برای هر یک از متغیرهای احتمالی

متغیر اصلی	KMO	آزمون بار تلت	نام خطر فرعی	KMO	آزمون بار تلت
تضعیف مزیت رقابتی	۰/۷۹	۰/۰۰	کاهش ارزش دارایی‌های دانشی سازمان	۰/۷۴	۰/۰۰
			کاهش بهره‌وری سازمان	۰/۷۷	۰/۰۰
			کاهش سطح عملکرد فناوری اطلاعات سازمان	۰/۸۲	۰/۰۰
			کاهش زمان مفید کارکنان دانشی سازمان	۰/۷۷	۰/۰۰
			افزایش ابهام در دانش به اشتراک گذاشته شده	۰/۸۰	۰/۰۰
			افزایش هزینه سازمان	۰/۷۵	۰/۰۰

یافته‌های پژوهش

در مرحله آزمایش فرضیات و انجام تحلیل‌های آماری پژوهش همانگونه که بیان گردیده از تعدادی از آزمون‌های آماری بهره برده شده است. در گام نخست داده‌های مربوط به آزمون سنجش نرمال بودن و یا عدم نرمال بودن اسمرینف جهت بررسی وضعیت توزیع پرسشنامه مورد تحلیل قرار گرفته است.

در این آزمون مفروضات به شرح زیر است:

$$H_0 = \text{مطابقت نداشتن داده‌ها با توزیع نرمال}$$

$$H_1 = \text{مطابقت داشتن داده‌ها با توزیع نرمال}$$

با توجه به داده‌های جدول (۴)، فرض صفر رد شده و فرض یک مورد تأیید قرار می‌گیرد. بدین جهت داده‌های پرسش‌نامه مورداستفاده در این تحقیق دارای توزیع نرمال است.

جدول ۴. مقادیر آزمون کالموگروف - اسمیرینوف برای بررسی توزیع داده‌های پرسش‌نامه

Sig	کالموگروف - اسمیرینوف	نام متغیر فرعی	Sig	کالموگروف - اسمیرینوف	متغیر اصلی
۰/۳۹۸	۰/۹۸	کاهش ارزش دارایی‌های دانشی سازمان	۰/۸۶	۰/۶۵	تضعیف مزیت رقابتی
۰/۰۸۲	۱/۵۹	کاهش بهره‌وری سازمان			
۰/۰۷۴	۱/۲۸	کاهش سطح عملکرد فناوری اطلاعات سازمان			
۰/۳۵۴	۰/۹۳	کاهش زمان مفید کارکنان دانشی سازمان			
۰/۳۰۷	۰/۹۷	افزایش ابهام در دانش به اشتراک گذاشته‌شده			
۰/۳۶۵	۰/۹۴	افزایش هزینه سازمان			

پس از بررسی وضعیت نرمال یا عدم نرمال بودن داده‌ها و تعیین و انتخاب خطرهای احتمالی فرایند اشتراک دانش بر اساس مطالعات گذشته (متغیرهای مستقل پژوهش)، بررسی صحت و یا عدم صحت این احتمال توسط آزمون t تک نمونه‌ای انجام شده است. در این بررسی، مفروضات به شرح زیر است:

$H_0 =$ از خطرات اشتراک دانش در سازمان محسوب نمی‌گردد.

$H_1 =$ از خطرات اشتراک دانش در سازمان محسوب می‌گردد.

بر اساس نتایج به‌دست آمده از این آزمون در مورد متغیرهای انتخابی که به ترتیب در جدول ۵. درج شده است؛ فرض صفر رد شده و فرض یک اثبات می‌گردد. علاوه بر این، بر اساس این نتایج و با تأیید خطرات اشتراک دانش در سازمان مذکور، به‌طور ضمنی یکی از مهم‌ترین فرضیه‌های این

تحقیق مبنی بر خطر آفرین بودن فرایند اشتراک دانش برای این سازمان دانش محور مورد تائید و تثبیت قرار می گیرد.

جدول ۵. نتایج آزمون t برای متغیرهای انتخابی

Sig	مقادیر آزمون t	نام متغیر فرعی	Sig	مقادیر آزمون t	متغیر اصلی
۰/۰۰	۲۹/۳۱	کاهش ارزش دارایی‌های دانشی سازمان	۰/۰۰	۳۶/۴۴	تضعیف مزیت رقابتی
۰/۰۰	۲۸/۵۸	کاهش بهره‌وری سازمان			
۰/۰۰	۳۸/۲۰	کاهش سطح عملکرد فناوری اطلاعات سازمان			
۰/۰۰	۲۷/۸۰	کاهش زمان مفید کارکنان دانشی سازمان			
۰/۰۰	۳۷/۷۱	افزایش ابهام در دانش به اشتراک گذاشته شده			
۰/۰۰	۲۹/۶۰	افزایش هزینه سازمان			

از دیگر نتایج به دست آمده در این آزمون می توان به این نکته اشاره نمود که با توجه به اختلاف میانگین داده‌های مربوط به خطرات مفروض با حد متوسط داده‌ها، چنین استنباط می گردد که تمامی متغیر انتخابی (ریسک) با شدت و ضعف متفاوت با یکدیگر تحت تأثیر فرایند اشتراک و تسهیم دانش در این سازمان قرار دادند. اما برای بررسی این شدت و ضعف و تعیین اولویت آن‌ها در به مخاطره انداختن سازمان مورد مطالعه، نیاز به بررسی و تحلیل به کمک ابزارهای دیگر است که در این تحقیق از آزمون آماری فریدمن برای این منظور بهره برده شده است.

رتبه‌بندی ریسک‌ها بر اساس آزمون فریدمن و مطالعات فرسنگی

در این مطالعه با استفاده از آزمون فریدمن به صورت ساده‌ای عوامل خطر ناشی از این فرایند مورد ارزیابی اولیه خطر آفرینی قرار گرفته است. بر اساس این آزمون مفروضات به شرح زیر است.

$H_0 =$ میانگین رتبه خطرات احتمالی ناشی از فرایند اشتراک دانش یکسان نمی باشند.

H_1 = میانگین رتبه خطرات احتمالی ناشی از فرایند اشتراک دانش به یک اندازه خطر آفرین می‌باشند.

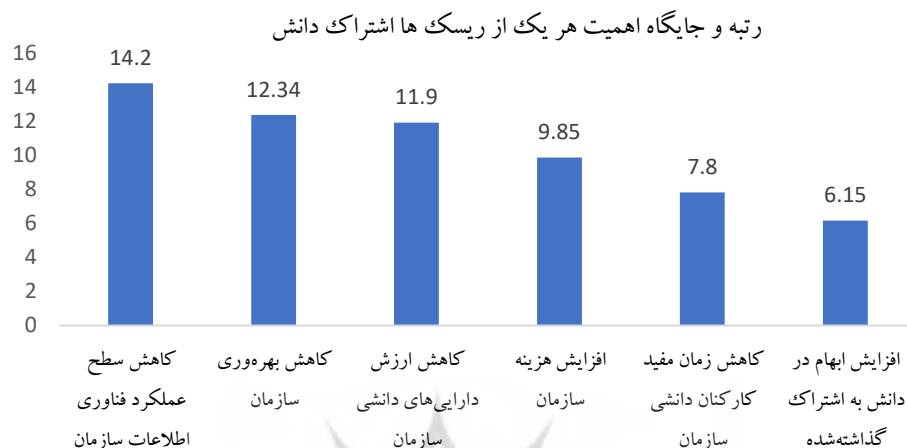
مبنای آماری این آزمون استفاده از داده‌های جدول مجذور کای است. بر اساس داده‌های به‌دست‌آمده از این آزمون، معنادار بودن آزمون فرید من قبل از تحلیل داده‌های این آزمون مورد بررسی قرار می‌گیرد. در جدول (۶) داده‌های مربوط به آزمون کای دو برای خطرات اصلی و خطرات فرعی به‌طور جداگانه مورد بررسی قرار گرفته است.

جدول ۶. داده‌های مربوط به آزمون کای دو در مورد خطرات اشتراک دانش در سازمان دانش‌محور

Sig	کای دو	متغیر فرعی	Sig	کای دو	متغیر اصلی
۰/۰۰	۳۷۰/۸۹	کاهش ارزش دارایی‌های دانشی سازمان	۰/۰۰	۲۰/۱۷	تضعیف مزیت رقابتی
		کاهش بهره‌وری سازمان			
		کاهش سطح عملکرد فناوری اطلاعات سازمان			
		کاهش زمان مفید کارکنان دانشی سازمان			
		افزایش ابهام در دانش به اشتراک گذاشته‌شده			
		افزایش هزینه سازمان			

بر اساس داده‌های مشاهده‌شده در جدول بالا و مقادیر به‌دست‌آمده برای آزمون کای دو که در سطح خطای کمتر از ۰/۰۵ قرار دارد ($p < 0.05$) آزمون فرید من برای رتبه‌بندی خطرات اشتراک دانش معنی‌دار است. در واقع در گام نخست این آزمون بیانگر این مطلب هست که اهمیت و رتبه هر یک از خطرات مورد مطالعه در این تحقیق با یکدیگر متفاوت است. در شکل (۱) جایگاه و تفاوت رتبه هر یک از ریسک‌های مورد مطالعه در این تحقیق به‌طور واضح نشان داده شده است. همانگونه که در شکل دیده می‌شود در بعضی از موارد تفاوت جایگاه که نشان‌دهنده میزان تأثیر ریسک در سازمان مخاطب است، قابل توجه می‌باشد. از این رو، بر اساس نتایج به‌دست‌آمده از

آزمون فرید من درجه اهمیت و جایگاه هریک از ریسک‌ها در تحلیل‌های بعدی و پیشنهادهای مطرح شده جهت تعدیل وضعیت موجود در سازمان مد نظر قرار گرفته است.



شکل ۱. نتایج رتبه‌بندی خطرات اصلی و فرعی فرایند اشتراک دانش بر اساس آزمون فریدمن

نتیجه‌گیری و پیشنهادها

در حال حاضر، روند جاری اقتصاد دنیا به سمت اقتصاد دانش‌محور در حال حرکت است و دانشی که به همراه یک تولید و یا یک خدمات ارائه می‌گردد به سرعت جایگاه و ارزش خود را تثبیت نموده است و ارزش آن به مراتب بیشتر از ارزش آن محصول و خدمات است. از این رو مزیت‌های رقابتی سازمانی و نهادی مبتنی بر دانش، در حال گسترش سریع و جدی هستند (چز، ۱۹۹۷). اساس این حرکت در بستر سازمان‌های دانش‌محور میسر بوده اما این موضوع منجر به آن نمی‌گردد که انتظار داشته باشیم مفاهیم رایج در سازمان‌های سنتی، دیگر جایگاه و اثر خود را در سازمان‌های

دانش‌محور ازدست‌داده باشند (جرج^۱، ۲۰۱۲). واقعیت آن است که سازمان‌های دانش‌محور به موضوعاتی و مفاهیم ارزشمندی چون سرمایه‌های فکری، دارایی‌های دانشی، خلق و نوآوری عینیت بخشیده‌اند (داونپورت، ۲۰۰۵). این‌گونه سازمان‌ها سعی در استفاده حداکثری از ظرفیت‌های دانشی خود داشته و برای دستیابی به این مهم و ایجاد یک مزیت رقابتی منحصربه‌فرد از هرگونه تلاش و اقدام در این جهت دریغ نمی‌نمایند. بدین‌جهت برای دستیابی به این مهم و عبور نمودن از زمان‌گذار صنعتی به اقتصاد دانش‌محور نیاز است تا سازمان‌های دانش‌محور استراتژی‌ها و ابزارهای مدیریت دانش خود توسعه و ارتقا دهند (چز، ۱۹۹۷).

در این میان، فرایند اشتراک دانش به‌عنوان بخشی مهم در چرخه مدیریت دانش و همچنین با داشتن ظرفیت‌های منحصربه‌فرد، می‌تواند به کمک عامل‌های سازمانی چون نیروی انسانی، فرهنگ سازمانی و در تعاملی سازنده و استراتژیک با مدیریت کلان سازمان، موجب هم‌افزایی، نوآوری و خلق جدید و درنهایت ایجاد یک یا چند مزیت رقابتی گردیده و به سازمان جایگاه یکتایی در بین رقبا اعطا نماید.

از این‌رو تاکنون بیشتر نگاه‌ها به کارایی و عملکرد مثبت تسهیم دانش در کمک به سازمان برای دستیابی به اهداف خود معطوف بوده است. به‌رغم این موضوع که این فرایند خود می‌تواند منشای بروز ریسک‌های جدی برای سازمان گردد. ریسک‌هایی که بعضاً می‌توانند حیات این‌گونه از سازمان‌ها را تحت شعاع خود قرار دهند. در تمامی سازمان‌ها تحلیل و ارزیابی ریسک فرایندی کلیدی به‌منظور حرکت پویای سازمان و جلوگیری از بی‌ثباتی و عدم سازگاری سازمان با شرایط حاکم بر آن محسوب گردیده که خود منجر به حفظ و بقای سازمان می‌گردد (جرج، ۲۰۱۲). مطالعه پیش‌رو نشان می‌دهد که خطر آفرینی فرایند اشتراک دانش در سازمان دانش‌محور هدف، می‌تواند یک موضوع جدی و واقعی محسوب گردد. در زمان‌هایی که سازمان موردنظر با دیگر سازمان‌ها و یا شرکت‌ها، طرح‌های مشترک داشته و یا طرح‌های مشترکی را برای آن‌ها انجام می‌دهد، ریسک

متوجه شده از سمت فرایند اشتراک دانش به مراتب جدی تر و محتمل تر می گردد که در این شرایط می تواند ارزش و مزیت رقابتی دارایی های دانشی سازمان به طور جدی کاهش یابد (ارکچی، ۲۰۰۷). واقعیت آن است که محصولات دانشی سازمان مورد مطالعه اساس مزیت رقابتی آن را تشکیل می دهد (موری^۱، ۲۰۱۴). این سازمان دانش را به عنوان یک دارایی کلیدی محسوب کرده که با از دست دادن آن، کاهش اثرگذار ارزش این دارایی ها در انتظار است. تهدید شدن دارایی های دانشی برای این سازمان دانش محور می تواند بروی موارد زیر تأثیر گذارند:

مزیت رقابتی، مهارت های کلیدی، تجربه کلیدی، مشارکت کنندگان کلیدی (موری، ۲۰۱۴)

در این سازمان، دارایی های دانشی در قالب دانش تولید یک محصول و یا شیوه ارائه یک خدمات قابلیت ظهور و بروز دارد و به حدی دارای اهمیت است که با کاهش ارزش و یا صدمه دیدن آن لطمات جدی به پیکره سازمان وارد می گردد؛ لذا حفاظت و مراقبت از این دارایی ها دارای جایگاه مهمی است. علت از دست دادن دارایی های دانشی می تواند هم از عدم آگاهی از ارزش دانش به اشتراک گذاشته شده توسط کارکنان و هم از رفتارهای فرصت طلبانه توسط ایشان ناشی گردد (فری من، ۲۰۰۴).

از دیگر سو، به علت وجود رقابت بین سازمانی، دیگر سازمان ها در پی دستیابی به اطلاعات از ماهیت دارایی های ارزشمند این سازمان هستند. در مقابل در هنگام اشتراک دانش، سازمان و کارکنان دانشی آن ناگزیرند که پاره ای از اطلاعات با ارزش در زمینه محصولات سازمان را در اختیار دیگر افراد و سازمان ها قرار دهند. در این صورت امکان فراهم آمدن بستر سرقت و یا صدمه به این گونه از دارایی ها افزایش می یابد و بحث امنیت آن نیز جدی تر می گردد. در این ارگان به منظور جلوگیری از این شرایط و برای امنیت بیشتر، از ساختارهای کد دهی جهت ذخیره دارایی های دانشی استفاده می شود. به این دلیل ابهام در دانش موجود و به اشتراک گذاشته شده برای فرد و یا سازمان مخاطب، امری دور از انتظار نیست. حتی در این سازمان بعضاً دیده شده که این موضوع منجر به سردرگمی و حتی اشتباه کارکنان خود سازمان نیز شده است.

در حال حاضر، سازمان‌ها به‌طور فزاینده‌ای در حال استفاده از انواع فناوری‌های اطلاعات و سیستم‌های شبکه‌ای درون‌سازمانی و برون‌سازمانی هستند. چنین ساختارها و فناوری‌ها از الزامات فعالیت در زمان حال جهت مدیریت فضای کسب‌وکار، زنجیره تأمین، توسعه دامنه محصولات، مدیریت ارتباط با مشتری، افزایش سطح استانداردهای مورد استفاده و مشارکت‌های تجاری است و این سازمان نیز از این موضوع مبرا نیست. کارکنان دانشی مورد مطالعه توانمندی‌های فناوری اطلاعات را در خدمت نیازهای سازمانی خود بکار برده و با استفاده از آن اقدام به تولید ایده، خلق محصول جدید و تعامل سازنده با دیگر کارکنان دانشی، سازمان‌ها و مشتریان می‌نمایند این موضوع در حالی است که باید سازمان اطمینان حاصل نماید این موضوع دارایی‌های استراتژیک او را به مخاطره نمی‌اندازد (الجفری، سارنیکار، ۲۰۱۰). استفاده از بسترهای فناوری اطلاعات، ارتباط و همکاری کارکنان دانشی سازمان را ساده‌تر و سهل‌تر نموده است. اگرچه این موضوع منجر به آن شده که این سازمان برای ممانعت از لطمه خوردن به دارایی‌ها و دانش‌های استراتژیک و مزیت رقابتی خود اقدام به تنظیم سازوکارهای نظارتی بعضاً پیچیده و به کارگیری مکانیزم‌های هزینه‌بر امنیتی بنمایند (الجفری، سارنیکار، ۲۰۱۰) که این موضوع منجر به طولانی شدن زمان تسهیم دانش و همچنین افزایش هزینه و درنهایت کاهش سطح عملکردی فناوری اطلاعات و بهره‌وری گردیده است.

یکی از موضوعات مهم که در این سازمان مورد توجه قرار دارد زمان پاسخ‌دهی مناسب به خواست مشتریان است. بدین جهت زمان برای کارکنان از جایگاه ممتازی برخوردار است. از این رو صرف وقت توسط کارمندان جهت آماده‌سازی ساختار و قواره دانش به‌منظور قرار دهی آن بر روی بستر مورد نظر اشتراک دانش، در برخی از موارد منجر به کاهش زمان مفید فعالیت هر فرد و اتلاف زمان آن‌ها و درنهایت کاهش کارایی و افزایش نارضایتی ایشان و مشتریان سازمان شده است.

از مطالعه انجام‌شده در این سازمان نتایج استخراج شده که به شرح زیر است.

برخلاف دیدگاه غالب که نگاهی مثبت به عملکرد و کارکرد فرایند تسهیم دانش در یک سازمان دارند، باید پذیرفت که این فرایند خود می‌تواند منشأ و منبع ایجاد ریسک در سازمان محسوب گردد. این موضوع که اولین فرضیه این تحقیق نیز محسوب می‌گردد تا حد زیادی در نتایج، مورد تأیید قرار می‌گیرد. در حوزه مزیت رقابتی سازمان هدف، دو خطر از دیگر خطرات، احتمال رخ داد بیشتری داشته که شامل کاهش سطح عملکرد فناوری اطلاعات سازمان و کاهش بهره‌وری سازمان است. این موضوع با مشاهدات میدانی و آسیب‌های شناسایی شده تا حدود زیادی منطبق است.

در حین مطالعه و در زمان بررسی عملکرد سازمان در بخش‌های زمانی خاص و مقایسه آن با زمان‌های پیشینی در برخی موارد انحراف‌های نسبتاً مشهودی در زمینه‌ی کارایی و اثربخشی سازمان دیده شده است. کارشناسان حوزه سازمانی در بسیاری از این موارد پس از بررسی عوامل و علل ممکن نتوانسته‌اند دلایل قابل قبول جهت این انحراف که معمولاً به صورت کاهش قدرت رقابت و توان سازمان خود را نشان داده، بیابند. شاید دور از انتظار نباشد که بعضی از این دلایل را بتوان در نتایج حاصل از این مطالعه جستجو نمود.

در انتها، بر اساس این مطالعه، پیشنهاد می‌گردد که مدیران این سازمان و حتی دیگر سازمان‌های دانش‌محور در زمینه‌ی اشتراک دانش در سازمان‌های خود با دقت و احتیاط بیشتری برخورد نموده و مشابه مسائل دیگر سازمان که در حیطه مدیریت ریسک سازمان قرار می‌گیرند، به این موضوع نیز اهمیت لازم داده شود تا بتوانند با مدیریت کارآمد و مؤثر از خطرات ناگزیر این فرایند سودمند و بااهمیت جلوگیری نموده و از مزایای بشمار آن برخوردار گردند.

همچنین پیشنهاد می‌گردد کارشناسان حوزه عملکردی و رقابتی سازمان با توجه به مطلب اشاره شده در بالا، نقش محتمل ریسک‌های ناشی از فرایند اشتراک دانش که در این مطالعه به آن‌ها پرداخته شده است را در بررسی‌های خود مدنظر قرار دهند.

منابع

- رهنورد، فرجاله، صدر، فاطمه. (۱۳۸۸)، رابطه ادراک فرهنگ تسهیم دانش کارکنان با عوامل سازمانی در دستگاه‌های دولتی، فراسوی مدیریت، سال دوم، شماره ۸، ص ۴۷.
- منوریان، عباس و عسگری، ناصر. (۱۳۸۳). الزامات آموزش کارکنان دانشی در عصر دانایی محوری، مدیریت تحول، ویژه‌نامه مدیریت، منابع انسانی شماره ۴۳.

References

- Aljafari, R., Sarnikar, S. (2010). A Risk Assessment Framework for Inter-Organizational Knowledge Sharing, *Sprouts: Working Papers on Information Systems*, 10(29).
- Aggestam, Lena, Söderström, Eva, Persson, Anne, (2010), Seven Types of Knowledge Loss in the Knowledge Capture Process, 18th European Conference on Information Systems.
- Arthur, J. B., & Huntley, C. L. (2005). Ramping up the organizational learning curve: Assessing the impact of deliberate learning on organizational performance under gain sharing. *Academy of Management Journal*, 48(6), pp. 1159-1170.
- Alavi, M. Leidner, D.E. (2001), Review: Knowledge management and knowledge management systems: conceptual foundations and research issues, *MS Quarterly*, Vol. 25 No. 1, pp. 107-32.
- Bartol, K. M., & Srivastava, A. (2002). Encouraging knowledge sharing: The role of organizational reward systems. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 9(1), 64-76
- Bailey, C. & Clarke, M. (2001), managing knowledge for personal and organisational benefit, *Journal of Knowledge Management*, Vol.5, No.1, pp.58-67.
- Blankenship, S. S. and Ruona, W. E. A. (2009), Exploring knowledge sharing in social structures: potential contributions to an overall knowledge management strategy, *Advances in Developing Human Resources*, Vol. 11 No. 3, pp. 290-306.
- Burton, Jones Alan (1999): *Knowledge Capitalism: Business, Work, and Learning in the New Economy* Oxford: Oxford University Press, p. 248.
- Barney, J. B. (1991) Firm Resources and Sustained Competitive Advantage; *Journal of Management* 17, 1, 99-120.
- Babcock, P. (2004). Shedding light on knowledge management. *HR Magazine*, 49(5), 46-50.
- Bayer, Florian, Maier, Ronald. (2006), Knowledge Risks in Inter-Organizational Knowledge Transfer, *Proceedings of I-'''' ' ' 6 rr zz, uu srr,,*, September 6 – 8.

-Cabrera, E. F. and Cabrera, A. (2005), Fostering knowledge sharing through people management practices, *The International Journal of Human Resource Management*, Vol. 16 No. 5, pp. 720–735.

-Camelo-Ordaz, C., García-Cruz, J., Sousa-Ginel, E. and Valle-Cabrera, R. (2011), the influence of human resource management on knowledge sharing and innovation in Spain: the mediating role of affective commitment, *The International Journal of Human Resource Management*, Vol. 22 No. 7, pp.1463-1442.

-Canzano, D. and Grimaldi, M. (2012), an integrated framework to implement a knowledge management programme: the role of technological tools and techniques, *International Journal of Intelligent Enterprise*, Vol. 1 No. 3/4, pp. 233–247.

-Cabrera, E. F., & Cabrera, A. (2005). Fostering knowledge sharing through people management practices. *International Journal of Human Resource Management*, 16(5), pp. 720-735.

-Collins, C. J., & Smith, K. G. (2006). Knowledge exchange and combination: The role of human resource practices in the performance of high-technology firms. *Academy of Management Journal*, 49(3), pp. 544- 560.

-Chase, Rory.L, (1997) The Knowledge-Based Organization: An International Survey, *Journal of Knowledge Management*, Vol. 1 Issue: 1, pp.38-49.

-Carlsson SA and Kalling T (2006) Why is it that a knowledge management initiative works or fails. In *Proceedings of the Fourteenth European Conference on Information*

-Chua, A. and Lam, W. (2005) Why KM projects fail: a multi-case analysis, *Journal of Knowledge Management*, Vol. 9, No. 3, 2005, pp. 6-17.

-Davenport, T. H. & Prusak, L. (1998). *Working knowledge: How organizations manage what they know*. Boston, Massachusetts, Harvard business school press.

-Darroch, J. and McNaughton, R. (2002), Examining the link between knowledge management practices and types of innovation, *Journal of Intellectual Capital*, Vol. 3 No. 3, pp. 210–222.

-Day, G. S. (1994), the capabilities of market-driven organizations, *Journal of Marketing*, Vol. 58 No.4. pp. 37–52.

-Davenport, T.H. (2005), *Thinking for a Living*, Harvard Business Press, Boston, MA.

-Dimovski, Vlado, Penger Sandra. (2004), Creating The Knowledge Based Organization Through Learning Implementation Framework: Conceptual Model Of Slovenian Enterprises. *International Business & Economics Research Journal*, 3 (10).

-Dimovski Vlado, Penger Sandra, (2003), Virtual Management: A Cross Section of the Management Process Illustrating Its Fundamental Functions of Planning, Organizing, Leading And Controlling in a New Era Organization. *Littleton, Journal of Business & Economic Research*, Vol 1, No 10, p. 27-36

- Droege, S. B. and Hoobler, J. M. (2003), Employee Turnover and Tacit Knowledge Diffusion: A Network Perspective, *Journal of Managerial Issues* 15(1): 50-61.
- Drucker, Peter F., (1999), Knowledge-Worker Productivity: The Biggest Challenge, *California management review*, Vol 41. No 2.
- Drucker, P. F. (1999). Knowledge-Worker Productivity: The Biggest Challenge, *California Management Review*, 41(2): 79-94.
- Francesco A. Calabrese (2006), Knowledge Organization in the Twenty-first century Knowledge-based organizations in context, *The journal of information and knowledge management systems* Vol. 36 No. 1, pp. 12-16
- Fang, Yongheng, Liang, Qian, Jia, Zhouping. (2011), Knowledge Sharing Risk Warning of Industry Cluster: an Engineering Perspective. *Systems Engineering Procedia*. 2, pp.412 – 421.
- Fekete Farkas, Mária. Gábor Török, L., (2011), knowledge workers, competencies virtuality and management, Polish, *Journal of management studies*, Vol4.
- Freeman, E. H. (2004). Document Theft: Appropriate Responses; *Edpacs* 17, 5. pp7.
- Gi Park, Jun. Lee, Jungwoo (2014) Knowledge sharing in information systems development projects: Explicating the role of dependence and trust, *International Journal of Project Management*, No23, pp153-156.
- Ghobadi. Shahla & Mathiassen. Lars, (2017). A model for assessing and mitigating knowledge sharing risks in agile software development Blackwell Publishing Ltd, *Information Systems Journal*. Volume27, Issue6. Pages 699-731.
- Gheorghe. Mirela, (2012). The risks associated to the knowledge transfer at organizational level, *Proceedings of the International management conference*, Faculty of Management, Academy of Economic Studies, Bucharest, Romania, vol. 6(1), pages 570-576.
- Gavirneni, S., Kapuscinski, R. and Tayur, S. (1999), Value of information in capacitated supply chains, *Management Science*, Vol. 45 No. 1, pp. 16-24.
- Gold, A. H., Malhotra, A. and Segars, A. H. (2001), Knowledge management: an organizational capabilities perspective, *Journal of Management Information Systems*, Vol. 18 No. 1, pp. 185-214.
- Grant, R. M. (1996), toward a knowledge-based theory of the firm, *Strategic Management Journal*, Vol. 17 No. Special Issue: Knowledge and the Firm, pp. 109-122.
- Gallati, R. R, 2003. Risk management and capital adequacy; McGraw-Hill, New York.
- Probst, G., Knaese, B. (1998). Risikofaktor Wissen: wie Banken sich vor Wissensverlusten schützen; Gabler, Wiesbaden.

-Gheorghe. Mirela. (2012). The Risk Associated To the Knowledge Transfer at Organizational Level, Proceedings of the International management conference, Faculty of Management, Academy of Economic Studies, Bucharest, Romania. 6(1), pp. 570-576.

-Hesselbein Frances, Goldsmith Marshall, Beckhard Richard. (1997). The Organizations of the Future. San Francisco: Jossey Bass Publishers.

-Jasimuddin, S. M. (2006), Knowledge transfer: a review to explore conceptual foundations and research agenda, Advances in Doctoral Research in Management, Vol. 1, pp. 3-19.

-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. In J.M. Joseph (ED), Research in personnel and human resources management. Amsterdam, pp 27-70.

-Jennex, M.E., Smolnik, S. and Croasdell, D. (2007) Towards Defining Knowledge Management Success, Proceedings of the 40 Hawaii International Conference on the System Sciences.

-Johnson. E., Dynes. S., (2007), Inadvertent disclosure: Information leaks in the extended enterprise, Proceedings of the 6 th Workshop on the Economics of Information Security, Pittsburgh, PA, June 7-8,.

-Knight, F. H. 1921, Risk, Uncertainty and Profit; Houghton Mifflin, Boston; New York.

-Kankanhalli, A., B.C.Y. Tan, and K.K. Wei (2005), Contributing Knowledge to Electronic Knowledge Repositories: An Empirical Investigation, MIS Quarterly, 29(1), 113-143.

-Lai, Ming Fong. Gupta, Gwo-Guang. (2007), Risk-avoiding cultures toward achievement of knowledge sharing, Business process management Journal, Vol.13, No.4. Pp522-537.

-Lin, H.F. 2007. Knowledge sharing and firm innovation capability: an empirical study. International Journal of Manpower. (28)3/4: 315-332.

-Lekhawipat, Watcharee. Wei, yu-huei. Lin, chinho. (2018). how internal attributions affect knowledge sharing behavior, Journal of Knowledge Management, Vol. 22 Issue: 4, pp.867-886.

-Lev, B. (2005), Intangible Assets: Concepts and Measurement in: K. Kempf-Leonard, Encyclopedia of Social Measurement, Vol. 2, Amsterdam, 299-305.

-Laubacher Robert J., Malone Thomas W. (2000): Retreat of the Firm and the Rise of Guilds: The Employment Relationship in an Age of Virtual Business. 21st Century Initiative, Working Paper No 033. Cambridge: MIT Sloan School of Management.

-Lippert, M., Becker-Pechau, P., Breitling, H., (2003). Developing complex projects using XP with extensions. Computer, 36, pp.67-73.

-Mesmer-Magnus, J. R., & DeChurch, L. A. (2009). Information sharing and team performance: A metaanalysis. Journal of Applied Psychology, 94(2), 535-546.

- Mehlinger, H.D. (1995). *School Reform in the Information Age*. Bloomington, Center for Excellence in Education, Indiana University. U.S.A.
- Murray Eugene. Jennex, (2014), a proposed method for assessing knowledge loss risk with departing personnel, *VINE: The journal of information and knowledge management systems*, Vol. 44 Issue: 2, pp.185-209.
- Massingham, P. (2008). Measuring the impact of knowledge loss: more than ripples on a pond? *Management Learning*, Vol. 39 No. 5, pp. 541-560.
- Marshall, R.S., Nguyen, T., Bryant, S.E., (2005), A dynamic model for trust development and knowledge sharing in strategic alliances, *Journal of General Management*, 31(1) 41-57.
- Mcdermott, Richard, O'Dell, Carla, (2001) Overcoming cultural barriers to sharing knowledge, *Journal of Knowledge Management*, Vol. 5 Issue: 1, pp.76-85.
- Nonaka, Ikujiro, Takeuchi, H. (1995): *The Knowledge Creating Company*. Oxford University Press, Oxford, p. 72.
- Noaman, A. Y. and Fouad, F. (2014), Knowledge sharing in universal societies of some develop nations, *International Journal of Academic Research*, Vol. 6 No. 3, pp. 205-212.
- Osterman, P. (1987), Turnover, Employment Security, and the Performance of hle rr gnnooooo, in .. nnnnmn(dd.) uu man Roocurees nnd hle rrr formnee of hle Organization, pp. 275-317.
- '' ,,,, C. & rr yson, C.J., (1998). If onyee knwwhh tt we kno:: ddnfifiaoon and transfer of internal best practices, *California Management Review*, 40 (3), pp. 154-74.
- Peyman, Akhavan. Rahimi, Akbar. Mehralian, Gholamhosein. (2013). Developing a model for Knowledge sharing in research center, the journal of information and knowledge management system, Vol43, No.3, PP353-357.
- Pardo, A.T., Cresswell, A., Zhang, T.F. (2007). Knowledge sharing in cross-boundary information system development in the public sector, *Information Technology Management*, 7293-313.
- Rahman, Safayet. Zahidul Islam, Md, Ahad Abdullah, Annie Dayani. (2017). Understanding factors affecting knowledge sharing: A proposed framework for Bangladesh's business organizations, *Journal of Science and Technology Policy Management*, Vol. 8 Issue: 3, pp.275-298.
- Rodriguez, E and Edwards, J. (2010) People, Technology, Processes and Risk Knowledge Sharing, *Electronic Journal of Knowledge Management*, Volume 8 Issue 1 (pp139 - 150)
- Riege, A. (2005). Three-dozen knowledge sharing barriers managers must consider, *Journal of Knowledge Management*, 9(3), pp. 18-35.
- R.Y. Arakji, K.R. Lang, (2007), Innovation and product development in the video game industry, *Journal of Management Information Systems*, 24(2) 195-219.

- Savage Charles M. (1996). *Fifth Generation Management: Co-creating Through Virtual Enterprising, Dynamic Teaming, and Knowledge Networking*. Boston: Butterworth-Heinemann.
- Santosus, Megan, Surmacz, Jon (2003): *The ABCs of Knowledge Management*. Knowledge Management Research Center.
- Sanchez R., Henne A. (2003) (Eds): *Strategic Learning and Knowledge Management*. Chichester: John Wiley.
- Szulanski, G. (2000), the process of knowledge transfer: a diachronic analysis of stickiness, *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, Vol. 82 No. 1, pp. 9-27.
- Sandelands, E. (1999) *Learning organizations: a review of the literature relating to strategies, building blocks and barriers*, *Management Literature in Review*, Vol 1.
- Szulanski, G. (1996). *Exploring internal stickiness: impediments to the transfer of best practice within the firm*; *Strategic Management Journal* 17, Winter Special Issue. pp27-43.
- Sawhney, M. & Prandelli, E. (2000). *Beyond Customer knowledge Management: Customer as knowledge Co-creators*. In *Knowledge management and virtual organizations*. Idea Group Inc (IGI) London.UK.
- Spender, J.-C., (2008), *Organizational Learning and Knowledge Management: Whence and Whither?* *Management Learning*, 39, 159-176.
- Spender, J.-C, Grant, Robert. M. (1996), *Knowledge and the firm overview*, *Strategic Management Journal*, Vol. 17(Winter Special Issue), 5-9.
- Tangaraja, G., Rasdi, R. M., Samah, B. A. and Ismail, M. (2016), *Knowledge sharing is knowledge transfer: a misconception in the literature*, *Journal of Knowledge Management*, Vol. 20 No. 4, pp. 653-670.
- Teece, D. J. (1998), *Capturing value from knowledge assets: the new economy, markets for know-how, and intangible assets*, *California Management Review*, Vol. 40 No. 3, pp. 55-79.
- Teece, D. J. (2002), *Managing Intellectual Capital. Organizational, Strategic, and Policy Dimensions*; Oxford Univ. Press, Oxford.
- Wang Catherine L., Ahmed Perveiz, K.,(2003), *Structure & Structural Dimensions For Knowledge- Based Organizaions, Measuring Business Excellence*, Vol7, Issue 1:12 9- 34.
- ,,,,,, ,, nnd rrr ,, (2013), nn mnprllll ll viiii gooon of hle orgnnssooonll justice, knowledge sharing and innovation capability, *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, Vol. 75, pp. 199-208.
- Yang, J.-T. (2007), *the impact of knowledge sharing on organizational learning and effectiveness*, *Journal of Knowledge Management*, Vol. 11 No. 2, pp. 83-90.
- Yoo, Y., & Alavi, M. (2001), *Media and group cohesion: Relative influences on social presence, task participation, and group consensus*, *MIS Quarterly*, 25 (3), 371-390.

-Yao, L.J., Kam, T.H.Y., and Chan, S.H. (2007), Knowledge sharing in Asian public administration sector: the case of Hong Kong, *Journal of Enterprise Information Management Decision*, 20(1), 51–69.

- Zach, Michael. H. (2002), *he Strategic Management of Intellectual Capital and Organizational Knowledge: A Collection of Readings*, Oxford University Press.

