

سنجش میزان آمادگی ناجا در تسهیم دانش سازمانی

(مطالعه موردی بازرسی ناجا)^۱

یونس جبارزاده^۲

علیرضا صوفی^۳

چکیده

تسهیم دانش به اشتراک گذاشتن دانش، اطلاعات و آگاهی افراد سازمان و به‌کارگیری دانسته‌های تک‌تک افراد در پیشبرد اهداف سازمان است؛ به همین منظور در این تحقیق با هدف بررسی عملکرد تسهیم دانش در سازمان ناجا از پرسشنامه‌ای که روایی آن به صورت محتوایی از طریق خبرگان بررسی و پایایی در یک پیش‌آزمون به تأیید رسید، استفاده شده است. جامعه آماری تحقیق مدیران و کارکنان بازرسی ناجا هستند و روش نمونه‌گیری به علت محدودیت جامعه آماری سرشماری است. روش تحقیق توصیفی از نوع پیمایش، و برای بررسی فرضیه‌ها از آزمون تک‌نمونه‌ای استفاده شده است. نتایج تحقیق نشان می‌دهد که عوامل فناوری اطلاعات و فرهنگی و عوامل فردی در وضعیت مناسبی قرار دارد؛ لذا پیشنهاد می‌شود به‌منظور بهبود وضعیت در این عوامل روی آموزش و بازآموزی کارکنان در وضعیت موجود سازمان، سرمایه‌گذاری بیشتری صورت گیرد.

واژگان کلیدی

تسهیم دانش، مدیریت دانش، شاخص‌های سنجش، عملکرد دانشی، بازرسی

پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی
پرتال جامع علوم انسانی

^۱ تاریخ دریافت: ۱۹/۹/۲؛ تاریخ پذیرش: ۱۹/۲/۰۱

^۲ دانشجوی دکتری مدیریت تولید و عملیات، دانشکده مدیریت دانشگاه تهران

^۳ مربی پژوهشی سازمان تحقیقات و مطالعات ناجا. Email: Bazresi_DTK@Police.ir

با گذر از انقلاب صنعتی و ورود به هزاره جدید، موتور محرک رشد سازمانها به سرمایه و نیروی انسانی محدود نمی‌شود. مهمترین متغیر رشد همه‌جانبه سازمانها و بنگاه‌های اقتصادی عصر حاضر، دانش است (داون پورت^۱، ۲۰۰۱). امروزه دانش به یکی از مهم‌ترین منابع راهبردی مورد نیاز سازمانها تبدیل شده است و تولید آن برای کسب مزیت رقابتی و موفقیت سازمانها را تضمین می‌کند (نوناکا و تاکیچی^۲، ۱۹۹۵). سازمانها نیاز دارند تا با شکل دهی به دانش سازمانی، موفقیت فعلی و آینده خود را تضمین کنند. این امر در حوزه تسهیم دانش سازمانی از اهمیت فراوانی برخوردار است؛ چراکه به اشتراک گذاری دانش یکی از مهمترین عناصر کسب مزیت رقابتی در نظر گرفته شده است (پینلی^۳ و دیگران، ۱۹۹۷ استوارت^۴ و همکاران، ۱۹۹۷) راهبردهای موفق مدیریت دانش سازمانی، همواره بر نقش تسهیم دانش برای دستیابی به حداکثر میزان بازدهی دانش در سازمان تأکید دارند. تسهیم دانش در واقع به عنوان یکی از مهمترین گامهای مدیریت دانش سازمانی، سازمان را قادر می‌سازد تا آنچه را تحت عنوان دانش اندوخته است به کار گیرد و بازدهی و سطح عملکرد سازمان را به‌گونه بهتری بهبود بخشد (یورتچی و همکاران، ۱۳۸۹).

در این مقاله به منظور ارائه الگو ابتدا و بر اساس تعریف مفهوم تسهیم دانش باید به این سؤال پاسخ داده شود که آیا بازرسی کل ناجا از نظر عوامل فردی، سازمانی، فرهنگی و زیرساخت فناوری اطلاعاتی برای تسهیم دانش در وضعیت مناسبی قرار دارد به همین منظور پس از شناسایی و طراحی مهمترین ابعاد سنجش تسهیم دانش و ارائه الگوی مورد نظر در یک مطالعه درباره عملکرد تسهیم دانش بازرسی ناجا مورد سنجش قرار می‌گیرد. بدین ترتیب با مروری بر ادبیات مدیریت دانش، اجزای تشکیل دهنده مدیریت دانش، الگوی چرخه مدیریت دانش، تسهیم دانش و موانع آن بیان، و عوامل سنجش عملکرد تسهیم دانش تعریف و روش شناس تحقیق آورده، و سرانجام بحث و نتیجه‌گیری بیان می‌شود.

مروری بر ادبیات تحقیق

مدیریت دانش

در آغاز مدیریت دانش به عنوان فرایند به کارگیری یک رویکردی نظام‌مند برای کسب، ساختاردهی، مدیریت و توزیع دانش در سراسر سازمان به منظور اجرای سریعتر کارها، استفاده دوباره از بهترین روشها و کاهش دوباره کاریها تعریف شد (نوناکا و تاکیچی، ۱۹۹۵). در تعریفی جامع، مدیریت دانش توسط (ویگ و کارل^۵، ۲۰۰۴) بدین صورت بیان شده است: "ایجاد، نوسازی، استفاده و اهرم قرار دادن دانش و دیگر داراییهای سرمایه فکری به صورتی ظریف و نظام‌مند به منظور حداکثرسازی اثربخشی و بازدهی دانش محور افراد و سازمان". در یکی از تعاریف نسبتاً قدیمی‌تر نیز مدیریت دانش کشف، توسعه، استفاده، انتقال و جذب دانش درونی یا بیرونی

^۱. Davenport

^۲. Nonaka&Takeuchi

^۳. Pineli

^۴. Stwart

^۵. wig & karl

سازمان از طریق فرایند مدیریت مناسب برای دستیابی به اهداف جاری و آینده سازمان معرفی شده است (کوینتاس^۱ و دیگران، ۱۹۹۷).

در طول سالها دیدگاهها و رویکردهای متفاوتی در زمینه مدیریت دانش و اجرای آن در سطح سازمان عرضه شده است. به باور بیشتر دانشمندان حوزه مدیریت دانش "مدیریت دانش نگرشهای نظاممند را برای یافتن، درک و استفاده از دانش برای خلق ارزش به کار می گیرد". از سوی دیگر تاکنجیک دیدگاه متفاوت روی مدیریت دانش دارد که به معنی کنترل کمتر روی کارمندان و درگیر کردن هر کدام برای خلق و به اشتراک گذاشتن دانش است که به نوبه خود استراتژی سازمان نوآور را تقویت می کند. بهات نیز مدیریت دانش را فرایند خلق، اعتبار سنجی، توزیع و کاربرد دانش می داند.

برخی از صاحب نظران نیز مخالف مفهومی به نام مدیریت به عنوان مثال فلسفه مخالفی توسط سویبی در زمینه مدیریت دانش بیان شده و آن این است که دانش چیزی نیست که بتوان آن را مدیریت کرد (سویبی، ۲۰۰۰). سویبی هم چنین می گوید که مدیران دانش محور نمی توانند دانش را مدیریت کنند؛ زیرا آن غیرممکن است، اما محیطی را که در آن دانش خلق می شود می توان مدیریت کرد (ساویلیبی^۲، ۲۰۰۰).

استفاده از مدیریت دانش موجب استفاده دوباره از دانش موجود و پرهیز از هزینه های تکراری برای حل مشکلات تکراری می شود. در این حالت دوره زمانی بین بیان مسئله تا شفاف شدن مسئله کم می شود و می توان از دانش ذخیره شده برای برطرف کردن طیفی از مشکلات از قبیل برنامه ریزی، رسیدگی به شکایات مشتری و... استفاده کرد. مدیریت دانش هم چنین موجب حداکثر کردن کارایی داخلی و هماهنگی، و موجب ارتقای عملکرد سازمانی می شود (گاپتارا^۳، ۲۰۰۰).

مدیریت دانش در پلیس به منظور تولید دانش مورد نیاز برای حل مسائل موجود و پیشی گرفتن بر مجرمان به عنوان رقیبان اصلی پلیس، ضرورتی اجتناب ناپذیر است. دانش، سرمایه ای از نوع غیرمحسوس است که برای مدیریت و توسعه جوامع امروزی جزو ملزومات اصلی است. دانش هر سازمان مرکب از دو نوع است: دانش صریح که مستدل و قابل مستندسازی است و در فرایندی رسمی به دست می آید و دانش ضمنی که در ذهن افسران صفی و ستادی ذخیره می شود و در زمان لازم مورد استفاده آنان قرار می گیرد. دانش سازمانی از طریق تعامل اجتماعی میان دانش ضمنی و صریح توسعه می یابد. در عصر اطلاعات سرمایه گذاری اصلی جوامع و سازمانها برای دستیابی به اهداف رقابتی در حوزه دانش و پژوهش است؛ زیرا پیشرفت دانش اتفاقی نیست و به سرمایه گذاری نیازمند است؛ زیرا پلیس بیشترین تعامل را با مردم دارد و مأموریت های آن به گونه ای است که همواره در حال تولید و حل مسئله است؛ به عنوان مثال، حرفه کارآگاهی بهترین مصداق پژوهش گری است (فارسانی و دیگران، ۱۳۹۱: ۵۵).

اجزای تشکیل دهنده مدیریت دانش

از نظر واتسون (۲۰۰۳) اجزای مدیریت دانش شامل رهبری، سازمان، یادگیری و فناوری می شود. در واقع مدیریت دانش به انسجام و تعادل بین این اجزا در محیط گسترده سازمان نیاز دارد. در ادامه هر یک از این اجزا شرح داده می شود:

^۱. Quintas

^۲. sveiby

^۳. Gupta

- رهبری / مدیریت: با فرایندهای محیطی، استراتژیک و تصمیم‌گیری سطح شرکتی سر و کار دارد و شامل ارزشها، اهداف، نیازمندیهای دانشی، منابع دانشی، اولویت‌بندی، تخصیص منابع و داراییهای دانشی سازمانی است. این امر به اصول مدیریت یکپارچه و شیوه‌هایی براساس تفکر و راهکارهای سیستمی نیاز دارد.

- سازمانی: با جنبه‌های عملیاتی داراییهای دانشی سر و کار دارد که شامل وظایف، فرایندها، ساختارهای رسمی و غیررسمی، شاخص و سنجش‌های کنترلی، بهبود فرایند، و مهندسی دوباره فرایندها است. برای اطمینان از گردش و استفاده از داراییهای دانشی و هم-چنین برای پیگیری و استفاده بهینه از آنها از اصول مهندسی و شیوه‌ها استفاده می‌شود.

- فناوری: با انواع فناوریهای اطلاعاتی بویژه برای پشتیبانی و اجرای استراتژیهای مدیریت دانش و عملیاتشان سروکار دارد.

- یادگیری: با جنبه‌های رفتاری سازمانی و مهندسی اجتماعی سر و کار دارد. این جنبه بر اصول و عملیاتی برای اطمینان از به اشتراک گذاشتن دانش و افزایش همکاری افراد تمرکز دارد. تأکید و تمرکز بر شناسایی و کاربرد ویژگیهای مورد نیاز برای یادگیری سازمانی است. مواردی که بیان شد در زمینه ماهیت خود مدیریت دانش و اجزای تشکیل دهنده آن بود. ولی برخی عناصر و اجزا نیز هست که به زیرساختهای مدیریت دانش مربوط است که عبارت است از:

استخدام کارکنان دانشی: کسی که دانش را برای اجرا، عملیات مورد نیاز به منظور رسیدن به هدف مورد استفاده قرار می‌دهد (داونپرت و پروزاک، ۱۹۹۸). اینها افرادی هستند که بیشتر با فکرشان کار می‌کنند تا دستانشان؛ در عصر دانشی این دسته، بیشترین نیروی کاری را تشکیل می‌دهند.

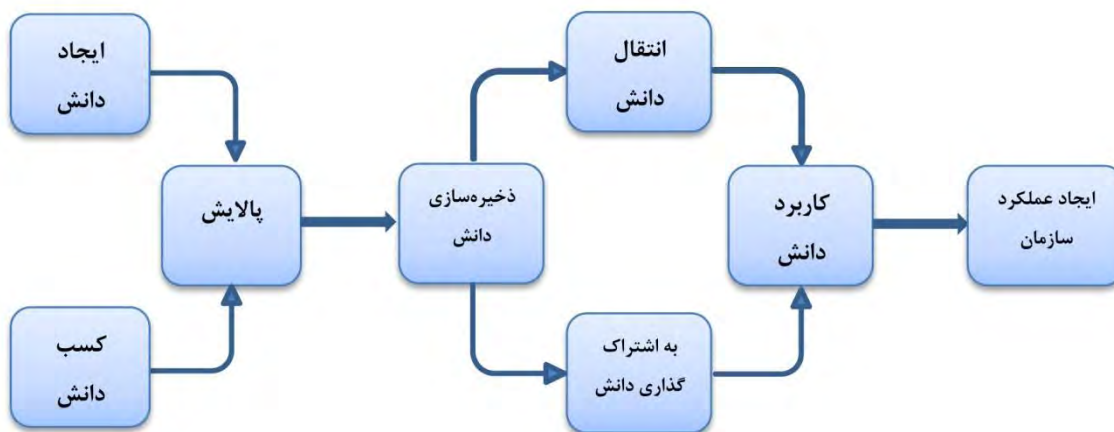
ظرفیت ذخیره دانش: ظرفیت ذخیره دانش به حافظه سازمانی و توان برای افراد به منظور ذخیره و استفاده دوباره اطلاعات و دانش مربوط است.

رابطه مشتری / عرضه‌کننده: شامل وفاداری مشتری / عرضه‌کننده برای سرویس‌ها یا محصولات، خرید، الگوهای فروش گروه‌های مشتریان/ عرضه‌کنندگان، شهرت سرویس‌های عرضه‌کننده/ مشتری، ضمانت‌نامه‌ها و تعهدات توسط عرضه‌کننده و پایگاه داده برای مشتری / عرضه است.

مدیر ارشد دانشی: وجود مدیر ارشد دانشی برای هماهنگی بین اجزای زیرساخت و فعالیتهای مدیریت دانش ضروری است.

الگوی چرخه مدیریت دانش

پس از بررسی ابعاد گوناگون مدیریت دانش و سرمایه‌های فکری سازمان، مناسب است که چرخه ایجاد و مدیریت دانش سازمانی نیز مد نظر قرار گیرد. در واقع به مدد این چرخه می‌توان فرایند کسب، ایجاد، پالایش، ذخیره سازی و استفاده کاربردی از دانش را به گونه بهتری مورد ملاحظه قرار داد. شکل (۱) فرایند ایجاد یا کسب دانش را به همراه مراحل بعدی آن عرضه می‌کند که در ادامه به شرح این ارکان پرداخته می‌شود (کینگ و همکاران^۱، ۲۰۰۸).



شکل (۱): الگوی چرخه دانشی (کینگ و دیگران، ۲۰۰۸، به نقل از یورتچی و همکاران، ۱۳۸۹)

علاوه بر الگوی ارائه شده، چرخه‌های زیر نیز توسط دانشمندان مختلف ارائه شده است.

جدول (۱): چرخه‌های مختلف مدیریت دانش

مرحله ۷	مرحله ۶	مرحله ۵	مرحله ۴	مرحله ۳	مرحله ۲	مرحله ۱	نویسنده
			انتقال	استفاده	اشکار سازی	تولید	Wiig, ۱۹۹۳
			استفاده	درونی سازی	انتخاب	اکتساب	Holsapple&Joshi, ۸۹۹۸
				انتقال	کدبندی	تولید	Holsapple&Joshi, ۸۹۹۸
			نگهداری	ترکیب کردن	توزیع	توسعه	Van der Spek & Spijkervet, ۷۹۹۷
		استفاده	دسترسی	گرفتن	سازماندهی	تولید	Gartner Group, ۸۹۹۸
		به کار بستن	تطبیق/سازماندهی	جمع آوری	شناسایی	اشتراک/تولید	Arthur &erson & APQC, ۱۹۹۶
انتقال	تسهیم	استفاده کاربردی	ذخیره-سازی	استفاده	مستند سازی	ایجاد دانش	Marr et al. ۲۰۰۳

همان گونه که از جدول نیز مشخص است، تمام طبقه بندیها بحث انتقال، کاربرد، توزیع، تسهیم یا به اشتراک گذاری دانش را به عنوان یکی از مهمترین گامهای اجرای مدیریت دانش مد نظر قرار داده‌اند. از آنجا که این گام، خود مستقیماً به گسترش و کاربرد دانش و دستیابی به منافع راهبردی سازمان منجر می‌گردد (یورتچی و همکاران، ۱۳۸۹) به عنوان نقطه محوری این تحقیق مد نظر قرار گرفته است.

تسهیم دانش، فعالیتهای انتقال و توزیع دانش (آشکار و پنهان) از یک شخص، گروه و یا سازمان به شخص، گروه یا سازمان دیگر است. در تعریفی دیگر فعالیتهای مربوط به انتقال یا توزیع دانش از یک فرد یا سازمان به فرد، گروه یا سازمان دیگر، فرایند انتشار یا تسهیم دانش می‌نامد (رحمانی یوشانلوئی، ۱۳۹۰).

تسهیم دانش مؤثر و کارا، مزیت رقابتی پایداری را برای سازمان ایجاد می‌کند که به راحتی توسط رقبا قابل تقلید نیست. اما تسهیم دانش به خودی خود برای کارکنان و سازمان ارزشی ندارد، مگر اینکه افرادی که به دانش خاصی نیاز دارند، در زمان مناسب آن را دریافت کرده و به کار گیرند. یکی از مشکلاتی که اکثر تحقیقات در زمینه مدیریت دانش با آن مواجه هستند، عدم وجود یک نظریه و دستورالعمل عمومی برای تسهیم دانش است که برای تمام سازمان‌ها قابل استفاده باشد و هیچ راه میان‌بری هم که موفقیت در زمینه تسهیم دانش را تضمین کند، وجود ندارد و هر سازمان مجبور است عوامل کلیدی را که موفقیتش را در این زمینه تضمین می‌کند، خود شناسایی کرده و با سرمایه‌گذاری و توجه به این عوامل، به سمت ایجاد مزیت رقابتی پایدار حرکت کند (مک درموت؛ اودل، ۲۰۰۲).

سازمانی که از تسهیم اطلاعات و خلق دانش در میان اعضایش حمایت می‌کند، بیشتر می‌تواند فرایندهای مؤثر و کارآمدی را تعریف کند و عملکرد سازمانی خود را بهبود بخشد (پالانیسامی، ۲۰۰۸). در سازمانی که از فرهنگ تسهیم دانش برخوردار است، افراد ایده‌ها و بینشهای خود را با دیگران تسهیم می‌کنند، زیرا بجای اینکه مجبور به اینکار باشند، آنرا یک فرایند طبیعی می‌دانند. بنابراین، باید در بین اعضای سازمان این انگیزه را بوجود آورد که بدون ترس از دست دادن موقعیت خود به تسهیم دانش در سازمان بپردازند. از طریق تسهیم دانش اثر بخش، سازمانها می‌توانند کارایی خود را بهبود بخشند و هزینه‌های آموزشی و خطرهای ناشی از عدم اطمینان را کاهش دهند (رحمانی یوشانلوئی، ۱۳۹۰).

موانع تسهیم دانش و راه‌حلهای بهبود

یکی از مهمترین قسمتهای مدیریت دانش، ایجاد فرهنگ توزیع دانش در سازمان است؛ زیرا مسائل و مشکلات مختلفی نسبت به پخش دانش در سازمان وجود دارد؛ از جمله اینکه احتمال دارد که یک خبره بگوید اگر دانش من یک منبع با ارزش است چرا من باید آن را با دیگران به اشتراک گذارم. اگر شغل من با ایجاد دانش سروکار دارد چرا من این خطر را بپذیریم که شخص دیگری از این دانش به جای خودم استفاده کند. یا آن می‌تواند تهدیدی برای یک کارگر دانشی باشد که دانش را به سیستم معرفی می‌کند و به‌طور فعال دیگران را دنبال کند که چه دانشی را معرفی کرده‌اند.

ایوانز موانع فرهنگی و راهکارهای ممکن را برای به اشتراک‌گذاری دانش در سازمان عرضه کرده است که در جدول نشان داده شده است (ایوانز، ۲۰۰۳).

^۱. McDermott, R, & O' Dell

^۲. Palanisamy

^۳. Evans

جدول (۲): موانع فرهنگی و راهکارهای ممکن از نظر ایوانز (۲۰۰۳)

موانع به اشتراک‌گذاری دانش	راه‌حلهای ممکن
نبود اعتماد	- ساختن روابط و معمول از طریق متوازن کردن تماس مجازی و ارتباطات رو در رو - اطمینان از اینکه راهکارهای ارتباطی، انتقال دانش حمایت کند.
چارچوب مرجع	- اطمینان از زمینه مشترک از طریق کار گروهی، چرخش شغلی و دیگر فرمهای کاری همکاری - توسعه زبان مشترک و استفاده از پیوند دهنده مرزها
ایجاد چشم انداز از کار مولد	- ایجاد مکانها و رویدادهایی برای تبادل رسمی و غیر رسمی دانش - تشویق به آزمایش کردن و اجرای آنها - کمک کردن به مدیران تا چشم اندازهایشان و چگونگی کارها را قالب بندی دوباره کنند.
پاداش	- پاداش به کسانی که دانش را دوباره استفاده و بخش می‌کنند.
ظرفیت جذب دریافت کنندگان دانش	- آموزش به دیگران روی مزایای انعطاف پذیری - برنامه ریزی برای فرایند دانش و کاربرد آن
اعتقاد به اینکه دانش با گروه‌ها یا موقعیت معینی مرتبط است.	- ایجاد محیطی که در آن کیفیت افکار از موقعیت منابع مهمتر است.
عدم تحمل اشتباهات	- تحلیل خطا از کار خلاق و کمک به افراد تا از این خطاها یادگیرند.

به‌طور کلی می‌توان گفت- که تسهیم دانش در سازمان‌ها همواره مشکل ساز بوده است؛ چرا که گروه‌های مختلف در سازمان، دارای دیدگاه‌ها و ذهنیت‌های متفاوتی هستند. اگر دانش شخصی‌سازی شود و به اشتراک گذارده نشود، کارکنان سازمان جداگانه در فرایند یادگیری وارد می‌شوند و به تسهیم دانش خود با دیگران تمایلی نخواهند داشت (کیم^۱، ۱۹۹۳ و مک نیل^۲، ۲۰۰۱).

عوامل فردی

عوامل فردی، ناشی از دانش و تجربه، ویژگیهای شخصیتی و ارتباطهای میان فردی کارکنان است؛ به عنوان مثال، افرادی که دارای دانش مرتبط بیشتری دارند در یادگیری، تلفیق و استفاده از دانش به اشتراک گذاشته شده تواناتر خواهند بود. کسب دانش و وجهه اجتماعی و اعتماد از عوامل مؤثر بر همکاری درون سازمانی، هم‌چنین کارآمدی اشتراک دانش و اطلاعات در سازمانها در بسیاری از تحقیقات مورد توجه قرار گرفته است (خاتمیان فر و پریخ، ۱۳۸۸).

مطالعات گذشته نشان داده است که عوامل فردی به صورت مشخص با فرایندهای تسهیم دانش در ارتباط است. از آنجا که خشنودی حاصل از یاری کردن به دیگران بر رفتارهای تسهیم دانش کارکنان تأثیر می‌گذارد، مدیران باید سطح خشنودی را تا حد امکان افزایش دهند که کارکنان هنگام یاری‌رسانی و تسهیم دانش تجربه می‌کنند. در واقع، مدیران باید در وهله اول بر شاخصهای

^۱. Kim

^۲. MacNeil

فردی تمرکز کنند که بر شاخصهای دیگر مقدم است و به ایجاد فضایی مثبت برای تسهیم دانش منجر می‌شود، (یورتچی و همکاران، ۱۳۸۹).

عوامل سازمانی

عوامل سازمانی مواردی را در برمی‌گیرد که تحت تأثیر امکانات سازمانی و فرهنگ حاکم بر سازمان است. ایجاد اعتماد سازمانی و تقویت روحیه اعتماد در میان کارمندان بر اشتراک دانش در سازمان نقش مؤثری دارد. محیط مبتنی بر تشریک مساعی و همکاری نیز بر فرایند اشتراک دانش تأثیر بسیاری دارد. در چنین محیطی، اعتماد رشد می‌کند و افراد متوجه خواهند آورد که با اشتراک دانش نه تنها ضرری به آنها نمی‌رسد، بلکه منافع بسیاری نیز برای آنها به ارمغان خواهد داشت (یو و ویلکینز و ما، ۲۰۰۴). روش، رفتار و عملکرد مدیریت نیز با توجه به توانایی وی در شکل‌دهی به ساختارها و فرایندهای سازمانی مرتبط با مدیریت و اشتراک دانش، هم-چنین پرورش هنجارها و ارزشهایی در این خصوص، می‌تواند به‌گونه‌ای مؤثر در اشتراک دانش سازمانی تأثیرگذار باشد (زانگ و فارمن، ۲۰۰۴).

افزون بر این، ایجاد راهبردهای مناسب برای اشتراک دانش، مانند وجود پاداش و مشوق در فرایند مدیریت دانش تأثیرگذار است. در این رابطه، بسیاری از پژوهشگران (مانند عالی و لیدنر^۳، ۲۰۰۱) بر اهمیت انواع نظام پاداش برای ایجاد انگیزه در کارکنان برای به اشتراک گذاری دانش تأکید می‌کنند. در اختیار داشتن زمان و وقت کافی برای شرکت در فعالیتهای اشتراک دانش نیز به عنوان عامل بسیار مهمی شناخته می‌شود.

عوامل سامانه‌های فناوری اطلاعات

با توجه به پژوهشها و اظهارات صاحب‌نظران و پژوهشگران مدیریت دانش از میان عوامل متعددی که در موفقیت اجرای مدیریت دانش و تسهیل تسهیم دانش نقش دارد،- توجه به عامل "فناوری"^۴، یا همان سامانه فناوری اطلاعات مهم است. به گفته این زیرساخت در عملکرد سازمانی و نوآوریهای سازمانی -نقش مهمی ایفا می‌کند و باعث تسهیل فعالیتهای مدیریت دانش شامل کدگذاری و تسهیم دارایی دانش بین افراد سازمان می‌شود؛ هم‌چنین، این زیر ساختها افراد را تشویق می‌کنند که دانش و تجربه خود را با دیگران تسهیم کنند. فناوری اطلاعات به عنوان یکی از عوامل تأثیرگذار مدیریت دانش باعث آسان‌سازی در خلق، تسهیم، ذخیره و کاربرد دانش در سازمان می‌شود (لی^۵، ۲۰۰۷: ۲۵)؛ هم‌چنین، فناوری از دو طریق مدیریت دانش را تحت تأثیر قرار می‌دهد: (۱) برای مدیریت دانش

^۱. Yu, Wilkins & Ma

^۲. Zhang & Faerman

^۳. Alavi & Leidner

^۴. Technology

^۵. Lee

مؤثر باید فناوری متناسب به کار گرفته شود. ۲) فناوری باعث تخت شدن ساختارهای سازمانی می‌شود که این به نوبه خود باعث افزایش اثربخشی مدیریت دانش می‌شود (آجیراپونگان^۱، ۲۰۱۰: ۱۸۶).

عوامل فرهنگی

تسهیم دانش در میان اعضای سازمان در ارتقای کیفیت فعالیتهای سازمان نقش کلیدی ایفا می‌کند پیش زمینه‌های فرهنگی متفاوت اعضای گروه به دلیل وابستگی به نژادها، جنسیت، وظایف و فرهنگهای ملیتهای متفاوت، زمینه‌ای از پیچیدگی فرهنگی ایجاد می‌کند که ممکن است در جهت منفی بر تسهیم دانش تأثیر بگذارد (سکمن و فریسل^۲، ۲۰۰۷). هنری و سوسا- پزا این موضوع را تصدیق کرده‌اند که یکی از دلایل شکست پروژه‌های سازمانها، فرهنگ است. مطالعه‌ای نشان می‌دهد که فرهنگ سازمانی توسط ۵۳٪ پاسخ دهندگان، بزرگترین مانع استقرار کاربردهای مدیریت دانش است و در مطالعه دیگری ۸۰٪ مصاحبه شوندگان، فرهنگ را بزرگترین مانع ایجاد سازمان دانشمندار دیده‌اند (مارتنسون^۳، ۲۰۰۰).

محرکهای سازمانی به تنهایی نمی‌تواند رفتارهای تسهیم دانش کارکنان را شکل دهد؛ هم‌چنین، توجه به رویکرد فناوری محور^۴ نیز به نظر ناکافی می‌رسد؛ چراکه روابط اجتماعی و تعاملات بین فردی کارکنان را در نظر نمی‌گیرد که به افزایش علاقه مندی به تسهیم دانش منجر می‌شود. از این رو، می‌توان دریافت که ابعاد فردی، سازمانی و فناوری محور از مهمترین ابعاد بررسی و سنجش عملکرد تسهیم دانش در سازمان به شمار می‌آید؛ به عبارت دیگر، هنگامی که سازمان خواستار ارتقای سطح عملکرد تسهیم دانش خود است، عواملی همچون فرهنگ سازمانی، پشتیبانی از مدیریت ارشد، استفاده از فناوری اطلاعات و ارتباطات و منابع انسانی، همگی باید با هم در نظر گرفته شود؛ به همین منظور سعی شده است در این پژوهش از چهار عامل فردی، سازمانی، فرهنگی و زیرساخت فناوری اطلاعات برای سنجش عملکرد تسهیم دانش استفاده شود.

روش شناسی تحقیق

این پژوهش از نوع «کاربردی» است. با توجه به ماهیت موضوع و هدفهای پژوهش از روش تحقیق «توصیفی- پیمایشی» استفاده شده است. چون داده‌ها در مقطع زمانی خاصی از یک جامعه آماری مشخص جمع‌آوری شده از نوع مقطعی است. جامعه آماری تحقیق، مدیران ارشد بازرسی کل ناجا در مراکز استانها و معاونان بازرسی کل ناجا هستند که ۵۵ نفر شناسایی شدند حجم جامعه آماری را تشکیل داده اند. با توجه به محدودیت تعداد اعضای جامعه پژوهشی، تمامی آنها به عنوان نمونه در نظر گرفته شدند؛ بنابراین در این سازمان از روش سرشماری استفاده شد.

ابزار گردآوری داده‌ها پرسشنامه بوده است. این پرسشنامه مذکور از دو بخش تشکیل شده است: بخش اول به پرسش‌های جمعیتی-شناختی اختصاص داشت که شامل پرسش درباره سن، وضعیت تأهل، جنسیت، مدرک تحصیلی، درجه و ... است. بخش دوم شامل

^۱. Aujirapongpan

^۲. Sackman SA and Friesl, M.

^۳. Martensson, M.

^۴. Techno-centric approach

سی و پنج سؤال (به شکل گویه) بود که در قالب مقیاس پنج گزینه‌ای لیکرت تنظیم شده بود و در چهار زمینه "عامل فردی" (شامل ده سؤال)، "سازمانی" (شامل پنج سؤال)، "فرهنگی" (شش سؤال) و "فناوری اطلاعات" (شامل نه سؤال) مطرح شده بود. برای تجزیه تحلیل داده‌ها از روشهای آماری همچون آزمون کلموگروف اسمیرنوف، آزمون تک نمونه‌ای استفاده شده است.

روایی^۱ (اعتبار) و پایایی^۲ (اعتماد) ابزار اندازه‌گیری

برای معتبرسازی پرسشنامه پژوهش از روش استخراج اجزای متغیرهای مورد اندازه‌گیری از ادبیات موضوعی پژوهش، و بهره‌گیری از نظر متخصصان و نیز پیش آزمون استفاده شده است؛ بدین منظور، پرسشنامه طراحی شده به صورت پیش آزمون در اختیار پنج تن از استادان و خبرگان قرار گرفت آن گاه پس از گرفتن نظریات اصلاحی و تعدیل مواردی از آنها، دوباره در اختیار دو نفر از خبرگان قبلی و یک متخصص به عنوان نمونه جدید قرار گرفت و طبق نظریات اصلاحی این گروه نیز از مرتبط بودن سؤالات با توجه به جامعه آماری مورد مطالعه اطمینان حاصل شد. سرانجام پرسشنامه نهایی طراحی شد و برای جمع‌آوری داده‌ها مورد استفاده قرار گرفت. به منظور تعیین اعتماد (پایایی) ابزار اندازه‌گیری نیز روشهای مختلف و متعددی هست که یکی از آنها سنجش سازگاری درونی آن است. سازگاری درونی ابزار اندازه‌گیری می‌تواند با ضریب آلفای کرونباخ اندازه‌گیری شود. این روشی است که در اغلب تحقیقات مورد استفاده قرار می‌گیرد و حداقل مقدار قابل قبول برای این ضریب ۰/۷ است. امکان اعتماد ابزار اندازه‌گیری این پژوهش برای عامل فردی (۰/۷۶۵)، عامل سازمانی (۰/۷۳۹)، عامل فرهنگی (۰/۷۱۸) و زیر ساخت فناوری اطلاعات (۰/۷۸۶) و کل سؤالات (۰/۸۴۱) محاسبه شد که نشان‌دهنده قابلیت امکان ابزار مورد استفاده است.

فرضیه‌های تحقیق

بازرسی کل ناجا از نظر عوامل فردی برای تسهیم دانش در وضعیت مناسبی قرار دارد.

بازرسی کل ناجا از نظر عوامل سازمانی برای تسهیم دانش در وضعیت مناسبی قرار دارد.

بازرسی کل ناجا از نظر زیرساختهای فناوری اطلاعاتی برای تسهیم دانش در وضعیت مناسبی قرار دارد.

بازرسی کل ناجا از نظر عوامل فرهنگی برای تسهیم دانش در وضعیت مناسبی قرار دارد.

اطلاعات جمعیت شناختی

از میان ۴۵ نفر پاسخ دهنده ۷ درصد آنها در دامنه ۲۲-۲۸ سال، ۲۶ درصد ۲۹ تا ۳۵ سال، ۵۷ درصد ۳۶ تا ۴۵ سال و ۱۰ درصد بالای ۴۶ سال هستند. پاسخ دهندگان از لحاظ میزان تحصیلات، ۱۲ درصد کاردانی، ۶۵ درصد کارشناسی و ۲۳ درصد کارشناسی ارشد به بالاتر هستند. از نظر تجربه خدمت ۱۴ درصد بین ۵ تا ۱۰ سال، ۲۹ درصد بین ۱۰ تا ۱۵ سال و ۳۵ درصد بین ۱۵-۲۰ سال و ۲۲ درصد نیز ۲۱ سال و بالاتر تجربه خدمت دارند ۲۰ درصد افسر جزء بوده‌اند و ۷۹ درصد افسر ارشد بوده و یک درصد به این سوال پاسخ ندادند.

^۱. Validity

^۲. Reliability

یافته‌های پژوهش

در این پژوهش با کمی کردن متغیرهایی که در الگوی نظری پژوهش برای هر یک از این متغیرها چند شاخص (سؤال) در نظر گرفته شد، وضعیت هر کدام را از دیدگاه پاسخگویان باید سنجید؛ به منظور استفاده از روش آماری مناسب ابتدا پیش فرضهای ورود به نوع آزمون مورد بررسی قرار گرفت. چون متغیرهای تحقیق از نوع ترتیبی بود از طریق آزمون کولموگوروف و اسمیرنوف برای بررسی عادی بودن توزیع داده‌ها استفاده شد.

آزمون کولموگوروف - اسمیرنوف

در این بخش به بررسی فرضیات تحقیق پرداخته شده و با استفاده از آزمون‌های آماری مناسب داده‌ها مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفته‌اند. در ابتدا جهت بررسی نرمال بودن داده‌ها و تعیین نوع آزمون‌های مناسب برای سنجش فرضیات، از آزمون کولموگوروف - اسمیرنوف استفاده و نتایج آن در جدول ذیل آورده شده است.

H₀: فرض صفر: داده‌ها توزیع عادی ندارد.

H₁: فرض یک: داده‌ها توزیع عادی ندارد.

جدول (۳): آزمون کولموگوروف و اسمیرنوف مولفه فردی

۴۱	تعداد نمونه
۴.۲۹۲۷	میانگین
.۴۲۲۹۲	انحراف معیار
۱.۲۴۶	مقدار کولموگوروف و اسمیرنوف
.۰۹۰	سطح معنی داری

همانطور که در جداول بالا مشاهده می‌شود با توجه به اینکه ضریب معنی‌داری در متغیر فردی از ۰/۰۵ بیشتر است برای متغیر مورد نظر H₀ رد، و فرضیه H₁ تأیید، و مشخص می‌شود که متغیر فردی نرمال است و برای بررسی آنها می‌بایست از آزمون‌های پارامتریک استفاده شود. به همین منظور در این پژوهش جهت بررسی این فرضیه تحقیق از آزمون میانگین جامعه (t-test) استفاده گردیده است.

جدول (۴): آزمون کولموگوروف و اسمیرنوف مولفه سازمانی

۴۱	تعداد نمونه
۳.۸۸۴۱	میانگین
.۵۰۳۴۲	انحراف معیار
۱.۱۲۹	مقدار کولموگوروف و اسمیرنوف
.۱۵۶	سطح معنی داری

با استناد به نتایج تحقیق و با توجه به اینکه ضریب معنی داری در متغیر سازمانی از ۰/۰۵ بیشتر است. برای متغیر مورد نظر H_1 رد، و فرضیه H_0 تأیید، و مشخص می‌شود که متغیر سازمانی عادی بود و می‌توان از آزمونهای پارامتریک برای بررسی فرضیه مورد نظر استفاده کرد.

جدول (۵): آزمون کلموگروف و اسمیرنف مولفه فرهنگ سازمانی

۴۱	تعداد نمونه
۳.۴۵۱۲	میانگین
.۶۸۰۵۸	انحراف معیار
.۸۵۲	مقدار کلموگروف و اسمیرنف
.۴۶۲	سطح معنی داری

همانطور که در جداول بالامشاهده می‌شود با توجه به اینکه ضریب معنی داری در متغیر فرهنگ سازمانی بیشتر از ۰/۰۵ بیشتر است برای متغیر فرهنگ سازمانی مورد نظر H_1 رد، و فرضیه H_0 تأیید؛ و مشخص می‌شود که متغیر فرهنگ سازمانی نرمال بوده و برای بررسی آنها بهتر است از آزمونهای پارامتریک استفاده شود.

جدول (۶): آزمون کلموگروف و اسمیرنف مولفه فناوری اطلاعات

۴۱	تعداد نمونه
۳.۲۴۲۷	میانگین
.۷۶۲۴۵	انحراف معیار
۱.۰۳۶	مقدار کلموگروف و اسمیرنف
.۲۳۴	سطح معنی داری

با توجه به اینکه ضریب معنی داری متغیر فناوری اطلاعات از ۰/۰۵ بیشتر است، مشخص می‌شود که متغیرها فناوری اطلاعات نرمال بوده و برای بررسی نمی‌بایست از آزمونهای پارامتریک استفاده شود. در این پژوهش جهت بررسی فرضیات تحقیق از آزمونهای میانگین یک جامعه (t-test) استفاده گردیده است.

سنجش عملکرد متغیرهای تحقیق

برای سنجش عملکرد هر کدام از متغیرهای تحقیق از آزمون آماری میانگین یک نمونه استفاده گردید. فرضیه صفر در متغیرهای تحقیق با توجه به طیف پنج تایی لیکرت به این صورت است:

$$H_0: \mu \leq 3 \text{ (فرضیه صفر)}$$

$$H_1: \mu > 3 \text{ (فرضیه مقابل)}$$

با توجه به اینکه از طیف لیکرت برای سنجش استفاده شد، اگر امتیاز نهایی عامل از ۲.۵ کوچکتر باشد نیاز به توجه فوری برای عملکرد تسهیم دانش دارد. اگر امتیاز نهایی آن بین ۲.۵ و ۳.۵ کوچکتر باشد، نشان می‌دهد که حداقل یک شاخص آن به توجه نیاز دارد ولی هنوز به وضعیت مناسبی نرسیده است و اگر مقدار هر یک از عاملها از ۳.۵ بزرگتر شد یعنی میزان قابل قبولی برای وجود عملکرد تسهیم دانش وجود دارد (رویکار، آنومبا و کاریلو، ۲۰۰۵).

جدول (۷): نتایج آزمون تک نمونه‌ای (تی استیودنت)

ارزش آزمون = ۳ میزان خطای آزمون ۰/۰۵							
آماره ش	درجه آزادی	سطح معناداری	اختلاف میانگین	حد پایین	حد بالا	میانگین واقعی	
-۱.۲۹۲	۴۰	۰.۲۰۴	-۰.۲۸۲۱۱	-۰.۷۲۳۵	۰.۱۵۹۳	۳.۷۱۷۹	فرد

با استناد به نمره‌های نمونه و آزمون T یک نمونه‌ای، نتایج تحلیل در جدول (هفت) آمده است. همان‌طور که مشاهده می‌شود مقدار p -value یا به عبارتی مقدار Sig که مقدار آن معادل ۰/۲۰۴ است از مقدار $\alpha = ۰/۰۵$ بزرگتر شده است؛ لذا فرض صفر مبنی اینکه متغیر فردی تحقیق کوچکتر مساوی ۳، است تأیید می‌شود از طرفی دو عدد نشان داده شده در ستون مربوط به فاصله اطمینان ۹۵ درصدی تفاوت میانگین شامل عدد صفر نیست؛ لذا مثبت بودن حد بالا و منفی بودن حد پایین این فاصله نیز بیانگر این نکته است که میانگین متغیرهای فردی (۳.۷۱۷۹) از عدد ۳ بیشتر است؛ در نتیجه فرض یک رد نمی‌شود و نمی‌توان فرض صفر را پذیرفت که نشان‌دهنده وضعیت مناسب بازرسی ناجا در تسهیم دانش است.

جدول (۸): نتایج آزمون تک نمونه‌ای (تی استیودنت)

ارزش آزمون = ۳ میزان خطای آزمون ۰/۰۵							
آماره ش	درجه آزادی	سطح معناداری	اختلاف میانگین	حد پایین	حد بالا	میانگین واقعی	
-۰.۶۹۲	۴۰	۰.۴۹۳	-۰.۱۵۸۵۴	-۰.۶۲۱۳	۰.۳۰۴۲	۲.۸۴۱۵	سازمانی

مقدار آزمون t تک نمونه‌ای (۰/۶۹۲-) در جدول (۸) نشان می‌دهد که با اطمینان ۹۹ درصد و سطح خطای کوچکتر از ۰/۰۱ تفاوت معنی‌داری بین دو میانگین واقعی و مفروض وجود دارد؛ ضمن اینکه، بر اساس نتایج این جدول، مقدار میانگین واقعی (۲/۸۴۱۵) از مقدار میانگین مفروض ۳ کمتر است؛ بنابراین از آنجا که بر اساس فرضیه تحقیق، میانگین عامل سازمانی از میانگین مفروض کمتر است، می‌توان گفت که فرض H_1 تحقیق مبنی بر وضعیت مناسب عامل سازمانی برای تسهیم دانش در بازرسی ناجا رد می‌شود و در مقابل، فرض H_0 برای تسهیم دانش مورد پذیرش قرار می‌گیرد.

جدول (۹): نتایج آزمون تک نمونه‌ای (تی استیودنت)

ارزش آزمون = ۳ میزان خطای آزمون ۰/۰۵							
میانگین واقعی	حد بالا	حد پایین	اختلاف میانگین	سطح معناداری	درجه آزادی	آماره t	
۳.۴۵۱۲	۶۶۶۰	۲۳۶۴	۴۵۱۲۲	۰۰۰	۴۰	۴.۲۴۵	فرهنگی

مقدار آزمون t تک نمونه‌ای (۴/۲۴۵) در جدول (۹) نشان می‌دهد که با اطمینان ۹۹ درصد و سطح خطای کوچکتر از ۰/۰۱ تفاوت معنی داری بین دو میانگین واقعی و مفروض وجود دارد؛ ضمن اینکه، بر اساس نتایج این جدول، مقدار میانگین واقعی (۳/۴۵۱۲) از مقدار میانگین مفروض ۳ بیشتر است. بنابراین از آنجا که بر اساس فرضیه تحقیق، میانگین عامل فرهنگی از میانگین مفروض بیشتر است، می‌توان گفت که فرض H_0 تحقیق مبنی بر وضعیت نامناسب عامل فرهنگی برای تسهیم دانش در بازرسی ناجا رد می‌شود و در مقابل، فرض H_1 مبنی بر وضعیت مناسب عامل فرهنگی برای تسهیم دانش در بازرسی ناجا مورد پذیرش قرار می‌گیرد.

جدول (۱۰): نتایج آزمون تک نمونه‌ای (تی استیودنت)

ارزش آزمون = ۳ میزان خطای آزمون ۰/۰۵							
میانگین واقعی	حد بالا	حد پایین	اختلاف میانگین	سطح معناداری	درجه آزادی	آماره t	
۳.۲۴۲۷	۴۸۳۳	۰۰۲۰	۲۴۲۶۸	۰۴۸	۴۰	۲۰۳۸	فناوری

با توجه به نتایج جدول شماره (۱۰)، متغیر تحقیق فناوری اطلاعات معنی‌دار است و تجزیه و تحلیل داده‌ها مطابق جدول شماره هفت نشان داد، مقدار t به دست آمده از گروه نمونه از ۱.۹۶ بزرگتر است و لذا سطح خطای مشاهده شده، از ۰.۰۵ کوچکتر است. پس می‌توان پذیرفت متغیر فناوری هم چنانکه در جدول (۱۰) مشخص است در ناحیه بحرانی آزمون قرار ندارد و به بیان دیگر اختلاف میانگین از عدد ۳ معنی‌دار است. از نظر وضعیت نیز با توجه به میانگین واقعی جامعه متغیر فناوری در وضعیت مناسب قرار دارد و می‌توان فرض یک را در مقابل فرض صفر تأیید کرد.

نتیجه‌گیری و پیشنهادات

تسهیم دانش، عنصر کلیدی برنامه‌های مدیریت دانش کارآمد و مؤثر است. تسهیم هدفمند دانش در سازمانها به یادگیری سریعتر فردی و سازمانی منجر می‌شود و خلاقیت را توسعه می‌دهد و سرانجام به بهبود عملکرد فرد و سازمان می‌انجامد. بر این اساس است که سازمانها تسهیم دانش را تقویت، و کارکنان خود را به این امر تشویق می‌کنند. چون افراد به‌طور معمول کاری را انجام می‌دهند که به آن گرایش دارند، انتظار می‌رود افراد زمانی علاقه‌مند به تسهیم دانش باشند که گرایش مثبتی نسبت به آن پیدا کنند. تسهیم دانش، نیازمند تعهد بادوام، خلاقیت و فرایندهای یادگیری تعاملی است. نتایج تحقیق نشان می‌دهد عوامل فناوری اطلاعات و تکنولوژی و فرهنگی و فردی در وضعیت مناسبی قرار دارد ولی عوامل سازمانی در وضعیت مناسبی قرار ندارد؛ این نشان‌دهنده سرمایه‌گذاری مناسب سازمان روی شاخصهای فناوری

اطلاعات و تکنولوژی و عوامل فرهنگی است. با بررسی اسناد، مدارک و مصاحبه با خبرگان سازمانی نیز مشخص شد برنامه بلند برای ترفیع سامانه تبادل اطلاعاتی از چندین سال پیش شروع شده و هم‌اکنون از نظر بسترهای مورد نیاز برای توزیع و تسهیم دانش در مناطق مختلف جغرافیایی و واحدهای سازمانی در حال اجرا است. این می‌تواند دلیلی بر آماده نشان دادن سازمان از نظر فناوری اطلاعات باشد. یکی از مشکلاتی که در سازمان دیده شد و نتایج تحقیق هم نشان‌دهنده آن است، آشنایی ناکافی و پذیرش تغییرات فناورانه از سوی افراد سازمان است؛ به همین منظور پیشنهاد می‌شود این سازمان؛ برای ارتقای سطح کیفی کارکنان از آموزشهای مستمر و بازآموزی کارکنان به نحو احسن استفاده کند؛ چون یکی از عوامل عدم استفاده افراد از فناوری و عدم تسهیم دانش بین کارکنان سازمانی نبود آگاهی کافی از سوی افراد آن سازمان می‌تواند باشد. اگر کارکنان درک درستی از هم‌افزایی دانش داشته باشند و به این مسئله دقت کنند که دانایی، توانایی است، دانایی سازمانی به دست نخواهد آمد مگر با هم‌افزایی دانش تک تک افراد که یکی از فراهم سازهای آن، داشتن روحیه تشریک مساعی، تسهیم دانش و استفاده درست و بجا از فناوری اطلاعات است. سرانجام پیشنهاد می‌شود سازمان برای افزایش توانمندی تسهیم دانش بین کارکنان سازمان باید نسبت به این قضیه اطمینان یابد که آیا کارکنان زمان، فرصت و منابع کافی برای شرکت در فعالیتهای تسهیم دانش در اختیار دارند یا خیر.

در این صورت، زمانی که صرف شرکت در این‌گونه فعالیتهای می‌شود، وقت و سرمایه هدر شده در نظر گرفته نخواهد شد. به طور کلی این پیشنهادها برای بهبود وضعیت تسهیم دانش عرضه می‌شود که یکی از اجزای مهم مدیریت دانش است. واحد یا پست سازمانی خاصی در درون سازمان برای طراحی و کنترل اجرای فرایند تسهیم و مدیریت دانش ایجاد شود و طراحی نظام تسهیم دانش و ساز و کارهای مربوط صورت گیرد؛ هم‌چنین سازمان باید افزایش احساس مسئولیت را در کارکنان به وجود آورد و نشان دهد بسیاری از موفقیت‌های سازمان به فعالیتهای تسهیم دانش بستگی دارد؛ به همین منظور باید ساز و کارهای مشوق تسهیم دانش نهادینه شود. از طرفی بهتر است سازمان آگاهی کارکنان و مدیران نسبت به ارزش و اهمیت تسهیم دانش در رشد فردی و سازمانی را با استفاده از مشوقهای مادی و غیر مادی (مانند، اعتماد، درک متقابل و دادن مسئولیت)، برای افزایش تسهیم دانش، در سرلوحه کارهای خویش قرار دهد.

منابع فارسی

- خاتمیان فر، پریسا و مهری پریخ مهری (۱۳۸۸). بررسی عوامل مشوق و بازدارنده اشتراک دانش در سازمان کتابخانه‌ها، موزه‌ها و مرکز اسناد آستان قدس رضوی. فصلنامه کتابداری و اطلاع‌رسانی ۱۲(۱): ۲۲۳-۲۴۶.
- رحمانی یوشانلوئی، حسین (۱۳۹۰). طراحی مدل موفقیت پیاده‌سازی مدیریت دانش با رویکرد چند سطحی، دانشکده مدیریت دانشگاه تهران به راهنمایی دکتر منوچهر انصاری.
- سهرابی یورتچی، بابک، رئیسی ونانی، ایمان، شفعی، سپیده (۱۳۸۹). "ارائه الگوی کاربردی برای سنجش میزان توانمندی تسهیم دانش (بررسی دانشگاه‌های دولتی تهران)" فصلنامه علوم و فناوری اطلاعات ایران، دوره ۲۶ ش ۱: ۵-۲۸.
- فارسانی، جعفر و دیگران (۱۹۳۱). "آسیب شناسی و ارائه راهکارهای تسهیم دانش سازمانی مدیران و فرماندهان ناجا"، فصلنامه نظارت و بازرسی، س ۶، ش ۰۲.

- Alavi, M. and Leidner, D.E. (۲۰۰۱), "Knowledge management and knowledge management systems: conceptual foundations and research issues", MIS Quarterly, Vol. ۲۵ No. ۱, pp. ۷۰۷-۳۶.
- Davenport, T., and Prusak, L. (۲۰۰۰), «Working Knowledge», Boston, MA : Harvard Business School Press.
- King, W.R., T.R. Chung, and M.H. Haney. ۲۰۰۸. Knowledge management and Organizational Learning. The International Journal Management Science. (۴) ۳۶: ۷۶۷-۷۷۲.
- MacNeil, C.M. ۲۰۰۱. The supervisor as a facilitator of informal learning in work teams. Journal of Workplace Learning
- McDermott, R., & O'Dell, C. 'Overcoming cultural barriers to share knowledge', Journal of Knowledge Management, (۵:۱), ۲۰۰۱, pp. ۷۶-۸۵
- Nonaka, I. & Takeuchi, H. (۱۹۹۵), The Knowledge Creating Company, Oxford University press Oxford, UK.
- Palanisamy, R.(۲۰۰۸) Organizational culture and Knowledge Management ERP Implementation: an Empirical Study. Journal of Computer Information System. VOL, ۴۸. No, ۲, pp. ۱۰۰-۱۲۰
- Stewart, T. (۱۹۹۷). Intellectual capital: the new wealth of organizations. New York, NY: Doubleday.
- Pinelli TE, Barclay RO, Kennedy JM, Bishop AP (۱۹۹۷). Knowledge diffusion in the US aerospace industry: Managing knowledge for competitive advantage. Greenwich, CT: Ablex Publishing Corporation
- Quintas P, Lefrere P, Jones G (۱۹۹۷). Knowledge management: a strategic agenda. J. Long Range Planning, ۳۰(۳): ۳۸۵-۳۹۱.
- Aujirapongpan, S; Vadhanasindhu, P. Chandrachai, A. and Cooparat, P. (۲۰۱۰). "Indicators of knowledge management capability for KM effectiveness", Journal of Information and Knowledge Management Systems, Vol. ۴۰ No. ۲: ۱۸۳-۲۰۳.
- Martensson, M. (۲۰۰۰). "A critical review of knowledge management as a management tool." Journal of Knowledge Management, ۴, ۲۰۴-۲۱۶.
- Guptara, P. (۲۰۰۰), Why Knowledge Management Fails: How to Avoid the Common Pitfalls, Knowledge Management Review, Issue ۹, July/August; p. ۲۶-۲۹.
- Sveiby, K.L (۲۰۰۰). What is knowledge management? [Online]. Available: [http://www.sveiby.com.au/Knowledge Management.html](http://www.sveiby.com.au/Knowledge%20Management.html) [۲۰۰۰, August ۱۴].
- Yu, Yecheng, & Wilkins, Linda C.; & Ma, Will W. K. (۲۰۰۴). Developing an Instrument for Measuring Knowledge Sharing Attitudes. Retrieved September ۱۰, ۲۰۰۶, from http://www.teach.com.hk/Yu_Wilkins_Ma_۲۰۰۴.pdf.
- Zhang, J., & Faerman, S. R. (۲۰۰۴) "The nature of knowledge and its influence on knowledge sharing practice: Experiences from building the MACROS system." Proceedings of the ۳۷th Hawaii International Conference on System Sciences. Hawaii, IEEE Computer Society Press.
- Sackmann SA and Friesl M (۲۰۰۷) Exploring cultural impacts on knowledge sharing behaviour in project teams – results from a simulation study. Journal of Knowledge Management ۱۱(۶), ۱۴۲-۱۵۶.