

دریافت: ۸۹/۶/۴

پذیرش: ۸۹/۱۱/۲۰

نقش عوامل مؤثر بر به اشتراک گذاری دانش سازمانی در مؤسسه مطالعات بین‌المللی انرژی

خدایار ابیلی^۱ - فاطمه نارنجی‌ثانی^۲ - محمدمهدی رشیدی^۳ - فرانک مختاریان^۴

چکیده:

امروزه اغلب صاحب نظران بر این باورند که سازمان‌ها باید به دنبال روش‌هایی مؤثر برای انتشار و اشتراک دانش سازمانی در میان سطوح مختلف منابع انسانی در سراسر سازمان باشند. بیلی و کلارک^۵ (۲۰۰۱) معتقدند که: «هدف مدیران در استفاده از مدیریت دانش در سازمان‌ها، بهبود اشتراک دانش بین افراد در سازمان و بین افراد و سازمان به منظور ایجاد مزیت رقابتی» می‌باشد. بدین ترتیب، ضرورت شناخت و بکارگیری روش‌هایی مؤثر برای اشتراک و انتقال دانش درون سازمان و مدیریت دانش در سازمان بیش از پیش آشکار شده است.

پژوهش حاضر با هدف بررسی عوامل مؤثر بر اشتراک دانش در مؤسسه مطالعات بین‌المللی انرژی انجام گرفته است. بر اساس مدل لین^۶ (۲۰۰۸) سه عامل ساختار سازمانی (شامل: پیچیدگی، رسمیت، تمرکز)، فرهنگ سازمانی (شامل: فرهنگ بروکراتیک، خلاق و نوآور و حمایتگر) و تعامل بین واحدها از نظر مهمترین عوامل انسانی شامل: اعتماد و تعهد که بر اشتراک دانش مؤثرند، مورد مطالعه قرار گرفته است. با استفاده از روش تحقیق

۱- دانشیار دانشگاه تهران، abili-hrm@yahoo.com

۲- دانشجوی دکتری مدیریت دانشگاه تهران، fnarengi@yahoo.com

۳- عضو هیات علمی و رئیس پژوهشکده مدیریت و منابع انسانی مؤسسه مطالعات بین‌المللی انرژی، rashidimm@yahoo.com

۴- دانشجوی دکتری مدیریت دانشگاه تهران، f.mokhtarian@yahoo.com

5. Bailey, & Clarke, 2001

6. Lin, 2008

همبستگی، ۵۰ نفر از کارشناسان به صورت هدفمند (غیرتصادفی) انتخاب شدند. داده‌های تحقیق پس از جمع‌آوری بر اساس اهداف تحقیق و با استفاده از روش همبستگی اسپیرمن، آزمون‌های یومن ویتنی، ویلکاکسون و در نهایت فریدمن تحلیل شدند. نتایج تحقیق حاکی از این است که در سازمان مورد مطالعه؛ ۱- وضعیت اشتراک دانش کارکنان نسبتاً مطلوب است ۲- سن، سابقه کار، رشته تحصیلی، میزان تحصیلات و پست سازمانی باعث ایجاد تفاوت در میزان اشتراک دانش نشده است ۳- اشتراک دانش با عوامل انسانی (تعهد و اعتماد) به طور مثبت و عوامل ساختار (رسمیت، تمرکز و پیچیدگی) به طور منفی در ارتباط است ۴- بین اشتراک دانش و فرهنگ خلاق و حمایتگر (که از مؤلفه‌های عوامل فرهنگی می‌باشند) به طور مثبت، و بین اشتراک دانش و فرهنگ بروکراتیک (که از دیگر عوامل فرهنگی محسوب می‌شود) رابطه منفی وجود دارد ۵- عوامل بازدارنده اشتراک دانش (فرهنگ بروکراتیک و عوامل ساختاری) از نظر رتبه‌بندی تفاوت معناداری ندارند و این در حالی است که از بین عوامل تسهیل‌کننده عوامل انسانی (تعهد و اعتماد)، فرهنگ سازمانی (فرهنگ خلاق و نوآور و حمایتگر) به ترتیب فرهنگ خلاق و نوآور بیشترین رتبه را به خود اختصاص داده است و پس از آن به ترتیب اعتماد، فرهنگ حمایتگر و تعهد در جایگاه بعدی قرار دارد.

واژه‌های کلیدی

به اشتراک‌گذاری دانش سازمانی، پیچیدگی، رسمیت، تمرکز، عوامل تسهیل‌کننده، فرهنگ سازمانی، اعتماد، تعهد، فرهنگ (بروکراتیک، خلاقیت، نوآوری و پشتیبانی)

مقدمه

در محیط‌های کسب و کار امروزی، درک میزان اهمیت دانش به عنوان منبع حیاتی برای سازمان‌ها در حال افزایش است، این منبع به دلیل ماهیتش، بر خلاف سایر منابع سازمان از جمله منابع انسانی، مالی و غیره مورد توجه مدیریت قرار نگرفته است. در سال‌های اخیر، سازمان‌هایی که از منبع دانش خود استفاده ننموده‌اند با مخاطرات جدی روبرو شده‌اند. بسیاری از محققان و صاحب‌نظران معتقدند که منابع دانش سازمان بایستی بیشتر از منابع دیگر آن مورد توجه قرار گیرد و با تغییر از حالت ضمنی به آشکار مدیریت گردد (Bhatt, 2001).

مدیریت دانش به عنوان روشی برای ساده‌سازی، توسعه و بهبود فرایندهای خلق، اکتساب و جمع‌آوری، به اشتراک‌گذاری و انتشار دانش در سازمان تعریف شده است. مدیریت دانش، مدیریت فعالیت‌های دانش برای سازمان می‌باشد؛ به عبارت دیگر، با شناخت دانش سازمان و اهرم نفوذ قرار دادن آن در محیط کسب و کار، به سازمان در رقابت با سایر سازمان‌ها کمک می‌کند (Long, 2001). مدیریت دانش وسیله دستیابی سازمان به اهدافش از طریق خلق، جمع‌آوری، ترکیب و به اشتراک‌گذاری اطلاعات، بینش، بصیرت، اندیشه‌ها، افکار و استدلالات و تجربیات تمامی افراد سازمان می‌باشد (Gooijer, 2000). راهبرد مدیریت دانش سازمان به معنای تعیین مسیر از میان راه‌های موجود می‌باشد، هر چند راهبرد مدیریت دانش از زوایای مختلفی قابل بررسی است ولی بدون شک یکی از مهمترین فرایندهای مشترک در ساختارهای مختلف معرفی شده برای مدیریت دانش، اشتراک دانش و انگیزه افراد برای به اشتراک گذاشتن دانش شخصی‌شان است. اشتراک دانش فعالیتی است که کارکنان، اطلاعات آشکار خود را به دیگران در درون سازمان انتقال می‌دهند (Batrol & Sirvasta, 2002). اما ما در سازمان‌ها شاهد نگرش «عدم تمایل به اشتراک دانش» با توجه به یکسری اضطراب‌های شخصی هستیم، به طور مثال ترس از تلقی شدن به عنوان یک فرد نادان و بی‌اطلاع و در نتیجه آن از دست دادن فرصت‌های شغلی از آن جمله‌اند. کارکنان ممکن است، به علت از دست دادن دانش شخصی‌شان، از اشتراک دانش واهمه داشته باشند (Yung, 2008). واه^۱ (۲۰۰۰) ادعا می‌کند که یکی از موانع مهم برای ایجاد مدیریت دانش و اشتراک دانش، گرایش افراد به ذخیره دانش است، در واقع افراد مایلند دانش خود را ذخیره کنند زیرا آنها گمان می‌کنند که «دانش قدرت است». کیم و باک^۲ (۲۰۰۲) نیز معتقدند که یکی از چالش‌های اساسی و در حقیقت مشکل‌ترین قسمت فرایند مدیریت دانش، واداشتن افراد برای به اشتراک گذاشتن آنچه که می‌دانند می‌باشد. آنها برای این گفته خود دو دلیل را مطرح می‌کنند:

۱- دانش خاصیت چسبندگی دارد و در مغز افراد تثبیت شده است و این خاصیت دانش سبب می‌شود که انتقال آن مابین افراد، به آهستگی، با هزینه و غیر مطمئن اتفاق افتد و

1. Wah, 2000

2. Kim & Bock, 2002

۲- فرایندهای اشتراک دانش شامل بیرون فرستادن دانش از طریق فرستنده دانش و درونی کردن آن توسط گیرنده آن است، در این فرایند دادن و گرفتن دانش، افراد دانش مورد نیاز خود را نه تنها از طریق منابع داخلی سازمان بلکه از طریق منابع خارجی نیز تأمین می‌نمایند در نتیجه خط اشتراک دانش داخلی شکسته شده و هزینه‌های انتقال دانش افزایش می‌یابد (Liu & Liu, 2008).

مسئله اشتراک دانش از دیدگاه تئوری اقتصادی نیز در خور تأمل است. مطابق این دیدگاه کمبود دانش، و نه آشکار و ضمنی بودن آن، ارزش اقتصادی آن را مشخص می‌کند. در حقیقت اگر افراد بتوانند در سازمان مالکیت دانشی را که کمیاب و مهم است را در اختیار داشته باشند، منافع بسیاری از سازمان کسب خواهند کرد. اگر آنها دانش کمیاب خود را به اشتراک بگذارند، مزیت آن دانش از بین خواهد رفت و منافعی که به خطر خواهد افتاد، حال این سؤال مطرح می‌شود که چرا افراد بایستی دانش ویژه خود را با دیگران به اشتراک بگذارند؟

رابرت^۱ (۲۰۰۰) معتقد است که متخصصان بایستی دانش‌شان را بصورت آزاد در اختیار یکدیگر قرار دهند و در نتیجه اشتراک دانش می‌تواند به پیشرفت سازمان در آینده کمک کند. اسپچال^۲ (۲۰۰۵) نیز به این موضوع اشاره دارد که فرایندهای اشتراک دانش بایستی بیش از پیش مورد توجه قرار گیرد. اگر دانش منتقل نشود ممکن است مشکلاتی برای سازمان‌ها ایجاد کند و انتشار و انتقال دانش بایستی قبل از اینکه از بین برود انجام گیرد. بیلی و کلارک^۳ (۲۰۰۰) اظهار می‌دارند که هدف مدیران در استفاده از مدیریت دانش در سازمان‌ها، بهبود اشتراک دانش بین افراد در سازمان و بین افراد و سازمان به منظور ایجاد مزیت رقابتی می‌باشد، اشتراک دانش مؤثر بین اعضای سازمان به خصوص سازمان‌های آموزشی و پژوهشی منجر به کاهش هزینه‌های تولید دانش و تضمین انتشار بهترین روش‌های کاری در داخل سازمان شده و سازمان را قادر به حل مسائل و مشکلات خود می‌نماید. به دلیل نبود تجربه غنی و کافی در زمینه مدیریت دانش در بسیاری از

1. Robert, 2000

2. Scholl, 2005

3. Baily & Clark, 2000

سازمان‌ها، مدیران باید در هنگام ایجاد سیستم‌های مدیریت دانش در سازمان خود متوجه دام‌ها و مشکلاتی که سر راه آنها وجود دارد باشند.

در سال‌های اخیر، رشد روزافزونی در زمینه توجه به اشتراک دانش و عوامل مؤثر بر آن توسط محققین و مدیران سازمان‌ها بخصوص در جهت استفاده از بهترین روش‌های انجام کار به چشم می‌خورد (Adam, 2006). به طور مثال برینک^۱ (۲۰۰۱) شرایط اساسی برای اشتراک دانش را در سه مقوله شرایط اجتماعی، شرایط سازمانی و شرایط فناوری مورد نظر قرار داده است؛ و یا نوناکا و تاکه اوچی^۲ (۱۹۹۵) که معتقدند، هدف^۳؛ خودمختاری^۴؛ آشفستگی خلاقیت برانگیز^۵؛ زیادگی^۶؛ تنوع بایسته^۷ از شرایط سازمانی موثر بر دانش‌آفرینی است که موجد زمینه‌های اشتراک دانش در سازمان می‌شوند. زهانگ، فائرن و کریسول (۲۰۰۶) در مطالعه خود با عنوان تاثیر عوامل سازمانی، فناوری و انواع دانش بر اشتراک دانش نشان دادند که اعتماد، رهبری، مشوق‌ها، تعداد و تنوع گروه‌ها، استراتژی و فناوری اطلاعات از عوامل تعیین‌کننده در اشتراک دانش سازمانی به شمار می‌روند. موری و همکاران^۸ (۲۰۰۰) اشتراک دانش را به عنوان یک رفتار انسانی متأثر از عواملی نظیر استراتژی، ساختار و نقش‌ها، فرایندها، فرهنگ سازمانی، محیط فیزیکی، دستورالعمل‌ها و رویه‌ها، انگیزش و قابلیت‌ها بر شمرده‌اند. هووف و ریدر^۹ (۲۰۰۴) تعهد سازمانی، جو ارتباطات و ارتباطات مبتنی بر کامپیوتر را از عوامل موثر بر اشتراک دانش معرفی کرده‌اند. آیو و همکاران (۲۰۰۶) نیز طی مطالعه‌ای نشان دادند که خودکارآمدی فردی، اعتماد، کار تیمی و حمایت سازمانی از عوامل کلیدی موثر بر اشتراک دانش به

1. Brink, 2001
2. Nonaka & Takeuchi, 1995
3. Intention
4. Autonomy
5. Creative Chaos
6. Redundancy
7. Requisite Variety
8. Morey & et al, 2000
9. Hooff & Ridder, 2004

شمار می‌آیند. کیم و لی^۱ (۲۰۰۴) در تبیین عوامل موثر بر اشتراک دانش، سه بعد مهم فرهنگ سازمانی، ساختار سازمانی و فناوری اطلاعات را مورد مطالعه قرار داده است. لینگ و هانگ^۲ (۲۰۰۸) عوامل زمینه‌ای و ادراکات فردی را از مهمترین عوامل مؤثر بر اشتراک دانش می‌دانند، و در نهایت لین^۳ (۲۰۰۸) مدلی را برای اشتراک دانش معرفی می‌نماید که این مدل چهارچوب نظری این تحقیق را نیز در بر می‌گیرد. وی معتقد است که سه عامل فردی، فرهنگی و ساختاری بر اشتراک دانش اثرگذارند که در ذیل به اختصار به آنها اشاره شده است.

الف: عوامل فردی

اشتراک دانش انتشار داوطلبانه مهارت‌ها و تجارب اکتسابی به سایر بخش‌های سازمان است. با اینکه دانش در سه سطح فردی، گروهی و سازمانی موجود است، اشتراک دانش در سطح فردی برای سازمان مهم‌تر است چرا که دانش سازمان بر پایه دانش افراد شکل می‌گیرد و دانش فردی اگر قابل دسترسی و استفاده توسط افراد دیگر نباشد تاثیری بر سازمان نخواهد داشت (Law & Ngi, 2008). بنابر این عوامل فردی در اشتراک دانش بسیار مهم می‌باشند. در ادامه مؤلفه‌های عوامل فردی مؤثر بر اشتراک دانش توضیح داده می‌شود:

۱- تعهد

پرتر و استیرز^۴ (۱۹۷۴) تعهد سازمانی را به این صورت تعریف کرده‌اند: احساس تعلقی که یک فرد به سازمان خاصی دارد و این احساس تعلق در مقایسه با افراد دیگر را نسبتاً بیشتر دارد. آنها همچنین سه ویژگی در مورد افراد متعهد مطرح می‌کنند:

۱- این افراد به اهداف و ارزش‌های سازمان اعتقاد داشته و آنها را می‌پذیرند.

۲- آنها نهایت تلاش خود را برای سازمان به کار می‌گیرند.

1. Kim & Lee, 2004
2. Ling & Hung, 2008
3. Lin, 2008
4. Perter & Stiers, 1974

۳- آنها خواهان حفظ و تداوم عضویت خود در سازمان هستند (Lin, 2008)
کارکنانی که احساس وابستگی و یگانگی با سازمان‌شان دارند تشریک مساعی بهتری را با همکاران خود از طریق اشتراک دانش، اطلاعات، تجارب و... انجام می‌دهند. کارکنان با تعهد سازمانی بالا تلاش بیشتری را صرف کارهای گروهی می‌کنند بنابراین اشتراک دانش بالاتری دارند. با وجود اینکه محققان نگرش‌های متفاوتی به تعهد دارند همگی بر ضرورت احساس تعلق و اهداف مشترک توافق دارند. بنابراین تعهد اعضا در بخش‌های مختلف بر اشتراک دانش تاثیر گذار است. (همان)

۲- اعتماد

اعتماد نه تنهایی از شرایط لازم برای تبادل دانش است بلکه خود می‌تواند حاصل مبادله دانش نیز باشد. بیشتر افراد در صورت نداشتن حس اعتماد، دانش خود را به اشتراک نخواهند گذاشت. اعتماد دارای دو جنبه می‌باشد: جنبه اول، عدم اعتماددارنده دانش به افراد به دلیل امکان سوء استفاده از دانش او و دوم اعتماد گیرنده دانش به صحت و شایستگی منبع دانش می‌باشد (Huang, 2009). آنچه که سبب می‌شود افراد به یکدیگر اعتماد کرده و به طور داوطلبانه دانش و بینش خود را با یکدیگر تسهیم کنند و به طور فعال و ارادی با یکدیگر همکاری کنند، وجود شبکه‌های غیر رسمی است (Riege, 2005).
نوناکا^۱ (۱۹۹۴) معتقد است که اعتماد سبب خلق جوی از اشتراک دانش بین گروه‌ها و سازمان‌ها می‌شود. رنزل^۲ (۲۰۰۸) بیان می‌کند که اعتماد می‌تواند اشتراک دانش را افزایش دهد، چيو^۳ (۲۰۰۶) نیز معتقد است که اعتماد کیفیت اشتراک دانش را افزایش می‌دهد. از سوی دیگر سی کاران^۴ (۲۰۰۸) نیز اظهار می‌دارد که وقتی یک سازمان دارای سیستم همکاری و اعتماد باشد اشتراک دانش آسانتر است و به راحتی دانش در سازمان انتقال می‌یابد و این موضوع نه تنها روابط مدیریت و کارکنان را تقویت می‌کند بلکه کارکردها

-
1. Nonaka, 1994
 2. Renzl, 2008
 3. Chiu, 2006
 4. Sewkarran, 2008

نیز موثرتر و کارآمدتر بوده و برون‌داد افزایش می‌یابد. آبرامز و همکارانش نیز معتقدند که اعتماد سبب افزایش تبادل دانش با هزینه کم می‌شود و همچنین احتمال اینکه دانش دریافت‌شده از همکاران به خوبی قابل درک و قابل استفاده توسط افراد باشد را افزایش می‌دهد (Renzl, 2008).

ب- فرهنگ سازمانی

بسیاری از صاحب‌نظران در این مورد اتفاق نظر دارند که مقصود از فرهنگ سازمانی سیستمی از استنباط مشترک است که اعضاء نسبت به یک سازمان دارند و همین ویژگی موجب تفکیک دو سازمان از یکدیگر می‌شود. لکن و همکارانش (۲۰۰۲) فرهنگ سازمانی را مجموعه‌ای از مفروضات، ارزش‌ها، انتظارات، نگرش‌ها و هنجارهای مشترک می‌دانند که اعضای سازمان را به یکدیگر پیوند می‌دهد (Oliver & Reddy, 2006).

مطابق با یافته‌ها، فرهنگ سازمانی یکی از ابعاد کلیدی موثر بر توانایی‌های سازمانی برای موفقیت بلندمدت است. در زمینه مدیریت دانش و اشتراک دانش نیز، فرهنگ به عنوان عامل کلیدی عمل کرده و از نقش تعیین‌کننده‌ای نسبت به متغیرهای دیگر (همچون تکنولوژی و منابع انسانی)، بر موفقیت مدیریت دانش برخوردار است. برای موفقیت اشتراک دانش در سازمان به جای تلاش در تغییر فرهنگ باید سعی شود که در مرحله اول، فعالیت‌های اشتراک دانش را با ارزش‌های فرهنگی موجود سازمان هماهنگ کرد. (Riege, 2005). دانپورت و پروساک^۱ (۱۹۹۸) معتقدند که فرهنگ و اصطلاحات مشترک، در اشتراک دانش بین واحدها از اهمیت شایان توجهی برخوردار است. همچنین احساس تعلق درونی نیز بر میزان اشتراک دانش در یک سازمان اثرگذار است (Lin, 2007).

والچ^۲ (۱۹۹۳) پس از انجام تحقیقی سه نوع فرهنگ را در سازمان‌ها معرفی می‌نماید؛ فرهنگ بوروکراتیک، نوآورانه و حمایت‌گر. تحقیقات نشان می‌دهد که فرهنگ‌های سازمانی حمایت‌گر و نوآورانه بر فرایند اشتراک دانش در سازمان تاثیر مثبت

1. Danport & Perosak, 1998

2. Wallach, 1993

دارد و زمینه مساعدی جهت انتشار دانش در سازمان فراهم می‌کنند (Sewkarran, 2008). گاپتا^۱ (۲۰۰۰) نیز بر این اعتقاد است که، فرهنگ سازمانی متشکل از گشودگی و موضوعات تشویقی به‌طور موفقیت‌آمیزی توانایی‌های فردی (شامل مهارت‌ها، دانش و تجربه) را با دانش سازمانی در هم آمیخته و اشتراک دانش را تسهیل می‌کند. مطالعات فراوانی گزارش کرده‌اند که اگر ابعاد فرهنگ سازمانی به شرح زیر وجود داشته باشد مدیریت دانش به راحتی به اجرا در می‌آید. این ابعاد عبارتند از: جو مشارکتی و نه رقابتی، اعتماد و محیط کاری مطمئن، تعهد مدیریت ارشد، برنامه‌های مشاوره، مسئولیت‌پذیری برای اشتراک در سیستم، تمرکز بر خلاقیت، حل مساله و فرصت برای اشتراک داوطلبانه (Yang, 2007). در این تحقیق تاکید بر جو مشارکتی می‌باشد. راسکا^۲ (۲۰۰۵) نتیجه‌گیری می‌کند که فرهنگ شاخص کلیدی اشتراک دانش است و افراد بایستی هدف مشترک و واحدی داشته باشند و این هدف تنها از طریق فرهنگ مشارکتی مشترک به دست می‌آید. ایجاد فرهنگ دانش شرط لازم برای اشتراک دانش است. ارزش‌های فرهنگی که بر اشتراک دانش اثر می‌گذارد عبارتند از: اعتماد، خلاقیت، همکاری و اجرا و اگر سازمان‌ها این ارزش‌های فرهنگی را ارتقا بخشند، اشتراک دانش نیروی مثبتی برای تقویت عملکرد سازمانی خواهد بود (Sewkarran, 2008).

ج- ساختار سازمانی

بعضی‌ها معتقدند که اشتراک دانش نه تنها سیستم و سخت افزار را در نظر می‌گیرد بلکه طراحی و خصوصیات ساختار سازمانی، هماهنگی بین واحدهای سازمانی، روابط رقابتی و مشارکتی بین واحدهای سازمانی را نیز در بر می‌گیرد. (Lin, 2008). ساختار سازمانی که عنوان یکی از عوامل مؤثر بر اشتراک دانش است، دارای ابعادی به شرح زیر است: پیچیدگی، رسمیت و تمرکز.

1. Guptu, 2000
2. Ruuska, 2005

۱- پیچیدگی^۱

پیچیدگی به میزان تفکیکی که در سازمان وجود دارد اشاره دارد. تفکیک واقعی، میزان یا حد تفکیک افقی بین واحدها را نشان می‌دهد تفکیک عمودی به عمق یا ارتفاع سلسله مراتب سازمانی نظر دارد. تسی و گوشال^۲ (۱۹۸۸) در نتایج مطالعه خود تاکید می‌کنند که روابط متقابلی که از طریق شبکه اجتماعی ایجاد می‌شود فعالیت‌های اشتراک دانش را تسهیل می‌بخشد. با این حال وقتی که سازمان پیچیده و تخصصی می‌شود و از سیستم رسمی و سیاست‌های رویه‌ای پیروی می‌کند بر فعالیت‌های اشتراک دانش تاثیر سوء می‌گذارد (Lin, 2007). در یک سازمان با نمودار سازمانی مسطح که جریان ارتباطات محدود به یک جهت خاص نیست و معمولاً دارای حوزه‌های عملیاتی و واحدهای سازمانی کوچک و یا تیم‌های پروژه‌ای می‌باشد احتمال وقوع اشتراک دانش بیشتر است (Riege, 2008).

۲- رسمیت^۳

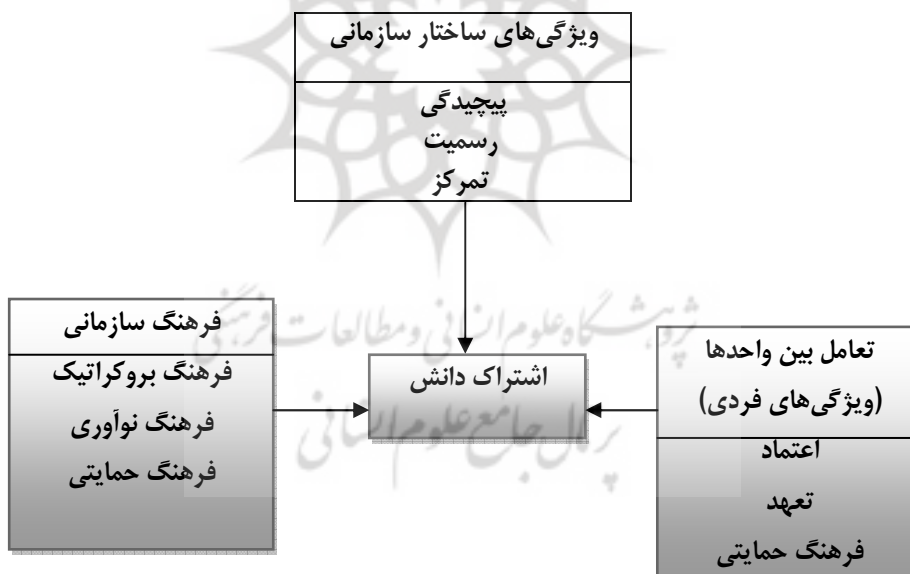
رسمیت به میزان یا حدی که مشاغل سازمانی استاندارد شده‌اند اشاره می‌کند. اگر شغلی از میزان رسمیت بالایی برخوردار باشد متصدی آن، برای انجام دادن فعالیت‌های مربوط به آن شغل و اینکه چه موقعی انجام شود و چگونه باید انجام گیرند، از حداقل آزادی عمل برخوردار می‌باشند. از این رو رسمیت بالا، شرح شغل‌های مشخص، قوانین و مقررات زیاد و دستورالعمل‌های روشن در خصوص فرایند کار در سازمان وجود دارند. وقتی رسمیت کم است رفتار کارکنان به طور نسبی می‌تواند برنامه‌ریزی نشده باشد. برخی از تحقیقات نشان داده است که یک ساختار سازمانی باز و انعطاف‌پذیر اشتراک دانش در سازمان را به خوبی پشتیبانی می‌کند. تمرکز بر سلسله مراتب و مقررات داخلی سازمان موجب ایجاد فضایی در سازمان می‌شود که از کارکنان انتظار دارد که به دقت بر اساس مقررات و رویه‌های سازمان عمل کنند و در نتیجه از طریق تنبیه افراد به خاطر اشتباهات آنان فعالیت‌های اشتراک دانش موثر را محدود می‌کند (Riege, 2005).

1. Complexity
2. Tasi & Goshal, 1988
3. Formulizations

۳- تمرکز^۱

تمرکز به میزانی که تصمیم‌گیری در یک نقطه واحد در سازمان متمرکز شده اشاره دارد. تراکم قدرت در یک نقطه دلالت بر تمرکز داشته و عدم تراکم یا تراکم کم نشانه عدم تمرکز است. سن^۲ (۲۰۰۷) بر این اعتقاد است که تمرکز در تصمیم‌گیری در یک سازمان سد راه انتشار دانش در بین واحدهای مختلف است و تمرکز در ساختار سازمانی بر فرایند اشتراک دانش تاثیر منفی دارد. اما تصمیم‌گیری مشارکتی که به معنای درگیر ساختن کارکنان در اتخاذ تصمیمات است که تحت مسئولیت و اختیار سرپرست است منافع درونی برای کارکنان ایجاد می‌کند و سبب افزایش احتمال ایجاد و حفظ منافع متقابل در یک گروه می‌شود که نتیجه آن اشتراک دانش بیشتر با همکاران است (Lin, 2007). با توجه به مطالب مطرح شده اهداف تحقیق به شرح زیر می‌باشد.

مدل ۱- عوامل مؤثر بر اشتراک دانش کارکنان



منبع: لین (۲۰۰۸)

1. Centralization
2. Sen, 2007

اهداف پژوهش

هدف اصلی:

مشخص کردن رابطه عوامل ساختاری، فرهنگی و انسانی با اشتراک دانش بین کارکنان

اهداف فرعی:

- ۱- مشخص کردن وضعیت اشتراک دانش بین کارکنان شاغل در سازمان مذکور.
- ۲- مشخص کردن تفاوت اشتراک دانش بر اساس جنس، میزان تحصیلات، سابقه‌ی کار و رشته تحصیلی.
- ۳- مشخص کردن رابطه بین عوامل فرهنگی (فرهنگ بروکراتیک، فرهنگ حمایتگر، فرهنگ خلاق و نوآور) با اشتراک دانش کارکنان در مؤسسه مطالعات بین‌المللی انرژی.
- ۴- مشخص کردن رابطه بین عوامل ساختاری (تمرکز، پیچیدگی، رسمیت) با اشتراک دانش کارکنان در مؤسسه مطالعات بین‌المللی انرژی.
- ۵- مشخص کردن رابطه عوامل انسانی (اعتماد، تعهد افراد) با اشتراک دانش کارکنان در مؤسسه مطالعات بین‌المللی انرژی.
- ۶- رتبه بندی عوامل بازدارنده^۱ و تسهیل کننده^۲ (ساختاری، فرهنگی و انسانی) اشتراک دانش بین کارکنان در مؤسسه مطالعات بین‌المللی انرژی.

روش تحقیق

نوع تحقیق: این مطالعه از نظر هدف یک پژوهش توصیفی-پیمایشی است که به توصیف پدیده مورد نظر می‌پردازد و بر اساس نوع استفاده می‌توان آن را در زمره تحقیقات

۱. در این تحقیق عوامل فرهنگ بروکراتیک، رسمیت، پیچیدگی و تمرکز به‌عنوان عوامل بازدارنده در نظر گرفته شده‌اند.

۲. در این تحقیق عوامل اعتماد، تعهد، فرهنگ خلاق و نوآور و فرهنگ حمایتگر به عنوان عوامل تسهیل کننده در نظر گرفته شده‌اند.

کاربردی دانست و از بعد زمانی تحقیق مقطعی و از نظر نوع داده‌ها، پژوهش کمی محسوب می‌شود.

ابزار گردآوری داده‌ها

ابزار اصلی در این تحقیق پرسشنامه است. برای سنجش اشتراک دانش و عوامل مؤثر بر آن از پرسشنامه لین (۲۰۰۸) استفاده شده است. لین (۲۰۰۸) اذعان می‌دارد که سؤالات این پرسشنامه را بر اساس دیدگاه‌های مرتبط تدوین کرده است. به طور مثال سؤالات عوامل ساختاری (رسمیت، پیچیدگی و تمرکز) بر اساس دیدگاه رایینز (۱۹۹۰)، سؤالات تعهد و اعتماد که مؤلفه‌های تشکیل دهنده عوامل فردی هستند، بر اساس نظرات پورتر (۱۹۷۴)، موگان و هانت (۱۹۹۴)، و آبارمز و همکاران (۲۰۰۳)، سؤالات عوامل فرهنگی بر اساس دیدگاه هیل و جونز (۱۹۹۸) و جارونیا و استاپلس (۲۰۰۱) ساخته شده است و در نهایت برای بررسی اشتراک دانش از دیدگاه دانپورت و پروساک (۱۹۹۸) استفاده شده است. این پرسشنامه دارای ۳۴ سؤال است که به ترتیب، عوامل ساختاری سؤالات ۱-۱۱، عوامل انسانی سؤالات ۱۲-۱۷، عوامل فرهنگی سؤالات ۱۸-۲۸ و در نهایت اشتراک دانش سؤالات ۲۹-۳۴ می‌باشد. ابزار مذکور بر اساس طیف لیکرت طراحی شده است. آلفای کرونباخ محاسبه شده برای تعیین میزان پایایی ابزار برابر با عدد ۰/۸۹ بوده است.

جامعه آماری

جامعه آماری پژوهش حاضر شامل کلیه مدیران و کارشناسان پژوهشی مؤسسه مطالعات بین‌المللی انرژی (وابسته به وزارت نفت) است. نمونه مورد نظر نیز به صورت نمونه‌گیری هدفمند (غیر تصادفی) انتخاب شده است.

روش تجزیه و تحلیل یافته‌ها

پس از جمع‌آوری داده‌ها از طریق پرسشنامه، با استفاده از برنامه نرم‌افزار آماری در علوم اجتماعی (SPSS) و روش‌های آماری زیر، اطلاعات به دست آمده مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفت.

۱. آمار توصیفی مانند میانگین‌ها، درصدها، انحراف از معیار برای بررسی وضعیت اشتراک دانش بین کارکنان
۲. آزمون ضریب همبستگی اسپیرمن برای سنجش ارتباط بین عوامل ساختاری، فرهنگی و انسانی با اشتراک دانش
۳. آزمون یومن ویتنی و ویلکاکسون برای بررسی تفاوت اشتراک دانش بین افراد
۴. آزمون فریدمن برای رتبه‌بندی عوامل بازدارنده و تسهیل کننده اشتراک دانش

یافته‌های تحقیق

یافته‌های حاصل از پژوهش حاضر در چارچوب هدف‌های مطرح شده بررسی شده است:
هدف اول: بررسی وضعیت اشتراک دانش بین کارکنان سازمان پژوهشی مورد نظر

جدول ۱- میانگین و انحراف معیار اشتراک دانش و عوامل ساختاری، فرهنگی و انسانی

متغیر	تعداد	میانگین	انحراف معیار	خطای استاندارد میانگین
اشتراک دانش	۵۰	۳/۵۶	۰/۸۰	۰/۱۱
رسمیت	۵۰	۲/۴۹	۰/۴۶	۰/۰۶
پیچیدگی	۵۰	۲/۱۶	۰/۷۰	۰/۰۹
تمرکز	۵۰	۳/۴۱	۰/۴۹	۰/۰۷
تعهد	۵۰	۳/۲۰	۰/۷۰	۰/۰۹
اعتماد	۵۰	۳/۴۸	۰/۶۲	۰/۰۸
فرهنگ بوروکراتیک	۵۰	۲/۱۵	۰/۶۲	۰/۰۸
فرهنگ خلاق و نوآور	۵۰	۴/۸۶	۰/۶۲	۰/۰۸
فرهنگ حمایت‌گر	۵۰	۳/۳۷	۰/۳۱	۰/۰۴

نتایج بررسی‌ها نشان می‌دهد که بالاترین میانگین مربوط به فرهنگ خلاق و نوآور با میانگین ۴/۸۶ می‌باشد و پس از آن به ترتیب و با کمی اختلاف اشتراک دانش با میانگین ۳/۵۶، اعتماد ۳/۴۸، تمرکز ۳/۴۱ و تعهد ۳/۲۰ می‌باشد و این در حالی است که فرهنگ بروکراتیک ۲/۱۵، پیچیدگی ۲/۱۶ و رسمیت ۲/۴۹ به ترتیب کمترین میانگین را به

نقش عوامل مؤثر بر به اشتراک گذاری دانش سازمانی در مؤسسه مطالعات بین‌المللی انرژی

خود اختصاص داده‌اند. همان‌گونه که ملاحظه می‌کنیم اشتراک دانش در حد بالاتر از متوسط قرار گرفته است.

هدف دوم: بررسی تفاوت میزان اشتراک دانش بین افراد از نظر (جنس، رشته‌های تحصیلی و میزان تحصیلات، سابقه کاری و پست سازمانی)

جدول ۲- نتایج آزمون یومن ویتنی به منظور بررسی تفاوت اشتراک دانش بین مردان و زنان

پارامتر	تسهیم دانش
آماره من ویتنی	۲۶۲/۵۰
Z	-۰/۰۴۴
سطح احتمالی آماره	۰/۹۶

اطلاعات فوق بیانگر آن است که بین گروه زنان و مردان اختلاف معنی‌داری در زمینه اشتراک دانش وجود ندارد.

جدول ۳- نتایج آزمون کروسکال والیس به منظور بررسی تفاوت اشتراک دانش از نظر رشته‌های مختلف تحصیلی

پارامتر	تسهیم دانش
آماره کروسکال والیس	۱/۱۵
درجه آزادی	۲
سطح احتمالی آماره	۰/۵۶

اطلاعات فوق بیانگر آن است که اشتراک دانش بین افراد با رشته‌های مختلف تحصیلی (علوم انسانی، علوم تجربی و فنی و مهندسی) تفاوت معناداری وجود ندارد.

جدول ۴- نتایج آزمون کروسکال والیس به منظور بررسی تفاوت اشتراک دانش از نظر میزان تحصیلات

پارامتر	تسهیم دانش
آماره کروسکال والیس	۱/۳۷
درجه آزادی	۲
سطح احتمالی آماره	۰/۵۰

اطلاعات فوق بیانگر آن است که اشتراک دانش بین افراد با سطوح تحصیلی مختلف (دیپلم، کارشناسی، کارشناسی ارش و بالاتر) تفاوت چندانی ندارد.

جدول ۵- نتایج آزمون کروسکال والیس به منظور بررسی تفاوت اشتراک دانش از نظر سابقه کار

پارامتر	تسهیم دانش
آماره کروسکال والیس	۲/۷۱
درجه آزادی	۳
سطح احتمالی آماره	۰/۴۳

اطلاعات فوق بیانگر آن است که تسهیم دانش در گروه‌های مختلف کارکنان از نظر سابقه کار (کمتر از ۱۰ سال، بین ۱۰ تا ۲۰ سال و بالاتر از ۲۰ سال) تفاوت معنی داری ندارد.

جدول شماره ۶- نتایج آزمون کروسکال والیس به منظور بررسی تفاوت اشتراک دانش از نظر پست سازمانی

پارامتر	تسهیم دانش
آماره کروسکال والیس	۲/۰۱
درجه آزادی	۳
سطح احتمالی آماره	۰/۵۶

اطلاعات فوق بیانگر آن است که اشتراک دانش در گروه‌های مختلف کارکنان از نظر پست سازمانی تفاوت معنی داری ندارد.

هدف سوم: بررسی رابطه بین عوامل فرهنگی (فرهنگ بروکراتیک، فرهنگ حمایتگر، فرهنگ خلاق و نوآور) با اشتراک دانش کارکنان

جدول ۷- نتایج ضریب همبستگی اسپیرمن بین عوامل فرهنگی و اشتراک دانش

عوامل فرهنگی اشتراک دانش	فرهنگ حمایت گر	فرهنگ بوروکراتیک	فرهنگ خلاق و نوآور	فرهنگ کلی
R	۰/۷۵	-۰/۴۱	۰/۵۹	۰/۷۰
P	./۰۰۰	۰/۰۰۳	۰/۰۰۰	۰/۰۰۰

نقش عوامل مؤثر بر به اشتراک گذاری دانش سازمانی در مؤسسه مطالعات بین‌المللی انرژی

نتایج به دست آمده حاکی از آن است که بین اشتراک دانش و فرهنگ سازمانی همبستگی مثبت ($R=0/70$) و معناداری در سطح آلفای $0/000$ وجود دارد. در این زمینه فرهنگ حمایتگر ($R=0/75$) و فرهنگ خلاق و نوآور ($R=0/59$)، با اشتراک دانش دارای همبستگی مثبت بوده و این در حالی است که اشتراک دانش با فرهنگ بروکراتیک ($R=-0/41$) دارای همبستگی منفی است.

هدف چهارم: بررسی رابطه بین عوامل ساختاری (تمرکز، پیچیدگی، رسمیت) با اشتراک دانش کارکنان

جدول ۸- نتایج ضریب همبستگی اسپیرمن بین عوامل ساختاری و اشتراک دانش

عوامل ساختار اشتراک دانش	پیچیدگی	تمرکز	رسمیت	ساختار کلی
اشتراک دانش	R	-0/645	-0/335	-0/458
	P	0/000	0/000	0/000

نتایج به دست آمده حاکی از آن است که بین اشتراک دانش با عوامل ساختاری کارکنان شرکت همبستگی منفی در سطح آلفای $0/000$ وجود دارد. در این زمینه تمرکز با ضریب همبستگی ($R=-0/64$)، پیچیدگی با ضریب همبستگی ($R=-0/54$) و رسمیت با ضریب همبستگی ($R=-0/33$) بیشترین همبستگی منفی را با اشتراک دانش دارد.

هدف پنجم: بررسی رابطه عوامل انسانی (اعتماد، تعهد افراد) با اشتراک دانش کارکنان

جدول ۹- نتایج ضریب همبستگی اسپیرمن بین عوامل انسانی و اشتراک دانش

عوامل انسانی اشتراک دانش	اعتماد	تعهد	عوامل انسانی به طور کلی
اشتراک دانش	R	0/589	0/644
	P	0/000	0/000

نتایج به دست آمده حاکی از آن است که بین اشتراک دانش با عوامل انسانی

کارکنان شرکت همبستگی در سطح آلفای ۰/۰۰۰ وجود دارد. در این زمینه اعتماد با ضریب همبستگی (R=۰/۶۸۳)، تعهد (R=۰/۵۸۹) بیشترین همبستگی را با اشتراک دانش کارکنان سازمان داشته است.

هدف ششم: رتبه‌بندی عوامل تسهیل‌کننده و بازدارنده‌ی اشتراک دانش بین کارکنان در این تحقیق عوامل فرهنگ بروکراتیک، رسمیت، پیچیدگی و تمرکز به عنوان عوامل بازدارنده و عوامل اعتماد، تعهد، فرهنگ خلاق و نوآور و فرهنگ حمایتگر به عنوان عوامل تسهیل‌کننده در نظر گرفته شده است.

جدول ۱۰- معناداری رتبه‌بندی عوامل بازدارنده اشتراک دانش

۵۰	تعداد
۰/۳۹	آماره آزمون (کای اسکوئر)
۴	درجه آزادی
۰/۸۲	سطح معنی داری آماره

اطلاعات به دست آمده حاکی از آن است که بین عوامل مختلف آسیب‌رسان (فرهنگ بروکراتیک، رسمیت، پیچیدگی و تمرکز) تفاوت معنی‌داری وجود نداشته و رتبه آنها یکسان است.

جدول ۱۱- معناداری رتبه‌بندی عوامل تسهیل‌کننده اشتراک دانش

۵۰	تعداد
۳۱/۲۳	آماره کای اسکوئر
۴	درجه آزادی
۰/۰۰۰	سطح معنی داری آماره

اطلاعات به دست آمده حاکی از آن است که میان عوامل مختلف تسهیل‌کننده (اعتماد، تعهد، فرهنگ خلاق و نوآور و فرهنگ حمایتگر) تفاوت معنی‌داری وجود دارد.

جدول ۱۲- نتایج رتبه‌بندی عوامل تسهیل‌کننده اشتراک دانش

متغیر	میانگین رتبه‌ها
تعهد	۲/۵۳
اعتماد	۲/۹۳
فرهنگ خلاق و نوآور	۴/۰۶
فرهنگ حمایتگر	۲/۷۲

اطلاعات فوق بیانگر آن است که میان عوامل فوق، فرهنگ خلاق و نوآور بیشترین رتبه را به خود اختصاص داده است و پس از آن به ترتیب اعتماد، فرهنگ حمایتگر و تعهد در جایگاه بعدی قرار دارد.

بحث و نتیجه‌گیری

جهانی شدن و پیشرفت‌های تکنولوژیکی جهان کسب و کار را تغییر داده و با چالش‌هایی مواجه نموده است. برای رویارویی با چالش‌های محیط کسب و کار در قرن ۲۱، توانایی‌ها و شایستگی‌های سازمان اصلی‌ترین عامل نجات (رهایی) و موفقیت سازمان است. انطباق با مشکلات و تغییرات کنونی کار دشواری است، بنابراین به سازمان‌ها توصیه می‌شود که استراتژی‌های فعالی را توسعه و ایجاد کنند به طوری که بتوانند روندهای آینده و شرایط محیطی را پیش‌بینی کرده و تغییرات مستمری را ایجاد کنند (سنگه، ۱۹۹۴). این تحقیق به منظور بررسی عوامل مؤثر بر اشتراک دانش طراحی شده است. بررسی رابطه عوامل ساختاری، فرهنگی و انسانی با اشتراک دانش هدف اصلی تحقیق حاضر می‌باشد که در این قسمت از تحقیق ما به تجزیه و تحلیل نتایج در راستای هدف اصلی و سایر اهداف خواهیم پرداخت.

یافته‌های این تحقیق نشان می‌دهد که کارکنان سازمان مذکور از نظر اشتراک دانش در وضعیت نسبتاً مطلوبی قرار دارند. همچنین ویژگی‌های دموگرافیک مانند جنس، سابقه خدمت، میزان تحصیلات و رشته تحصیلی تفاوتی در میزان اشتراک دانش بین کارکنان ایجاد نمی‌کند. نتایج ضریب همبستگی بین عوامل ساختاری با اشتراک دانش نیز

گویای آن است که با افزایش رسمیت، پیچیدگی و تمرکز میزان اشتراک دانش در سازمان کاهش می‌یابد و این در حالی است که رابطه مثبت بین عوامل انسانی و اشتراک دانش گویای آن است که با افزایش اعتماد و تعهد بین افراد اشتراک دانش نیز افزایش می‌یابد. همچنین نتایج تحقیق حاضر نشان می‌دهد که فرهنگ خلاق و نوآور و حمایتگر سبب بهبود در اشتراک دانش می‌شود و این در حالی است که فرهنگ بروکراتیک سبب کاهش اشتراک دانش در سازمان می‌شود. نتایج به دست آمده با یافته‌های لین (۲۰۰۸) کاملاً مطابقت دارد.

نتایج آزمون فریدمن نیز به منظور رتبه‌بندی عوامل تسهیل‌کننده و بازدارنده نیز نشان می‌دهد که بین عوامل بازدارنده تفاوت معناداری از نظر رتبه‌بندی وجود ندارد در حالیکه بین عوامل تسهیل، فرهنگ خلاق و نوآور بیشترین رتبه را به خود اختصاص داده است و پس از آن به ترتیب اعتماد، فرهنگ حمایتگر و تعهد در جایگاه بعدی قرار دارد.

پیشنهادها

- نتایج داده‌ها نشانده بالا بودن میزان تمرکز در سازمان است و از آنجایی که تمرکز در قدرت تصمیم‌گیری مانع از اشتراک دانش است بنابراین پیشنهاد می‌گردد جهت کاهش تمرکز، قدرت تصمیم‌گیری به سطوح پایین تفویض گردد و با تصمیم‌گیری مشارکتی، اشتراک دانش بین کارکنان افزایش یابد.
- با توجه با رابطه‌ی مثبت بین اشتراک دانش و فرهنگ می‌توان گفت که فرهنگ شاخص کلیدی اشتراک دانش است و افراد بایستی هدف مشترک و واحدی داشته باشند و این هدف تنها از طریق فرهنگ مشارکتی مشترک به دست می‌آید. ایجاد فرهنگ دانش شرط لازم برای اشتراک دانش است. ارزش‌های فرهنگی که بر اشتراک دانش اثر می‌گذارد اعتماد، خلاقیت، همکاری و اجرا است و اگر سازمان‌ها این ارزش‌های فرهنگی را ارتقا بخشند، اشتراک دانش نیروی مثبتی برای تقویت عملکرد سازمانی است.
- وجود ارتباط بین اعتماد با اشتراک دانش نشان می‌دهد که می‌توان از طریق انصاف،

عدالت، توجه به توانمندی‌ها، تفویض اختیار و مدیریت مشارکتی و همچنین ایجاد امنیت شغلی تعهد کارکنان و مدیریت را افزایش داد.

با توجه به رابطه مثبت بین اشتراک دانش و اعتماد می‌توان از طریق راه‌های زیر اعتماد را در سازمان گسترش داد:

- ۱- اعتماد باید مشهود باشد: اعضای سازمان می‌بایستی ببینند که با اشتراک دانش، کسب اعتبار می‌کنند.
- ۲- اعتماد باید در همه جا احساس شود.
- ۳- قابلیت اعتماد باید از بالا جریان یابد. اعتماد در سازمان‌ها از بالا به پایین جریان می‌یابد. اگر مدیران بالا قابل اعتماد باشند، حس اعتماد به سمت پایین رخنه می‌کند و سراسر سازمان را در بر می‌گیرد. اگر از دانش دیگران، مزورانه برای استفاده شخصی استفاده شود، بی‌اعتمادی در سازمان افزایش خواهد یافت.

فعالیت‌های اشتراک دانش چیزی نیست که بتوان آنرا سرپرستی کرد و یا با فشار افراد را وادار به انجام آنها کرد، اما وجود اعتماد بین یک سازمان و زیرمجموعه‌های آن، همچنین بین اعضای سازمان اثر مستقیمی بر جریان ارتباطات در سازمان دارد و در نتیجه حجم دانش تسهیم شده در داخل واحدهای سازمان و بین واحدها و بخش‌های سازمان را تحت تاثیر قرار می‌دهد، همچنین تحقیقات تجربی نشان‌دهنده این است که فقدان اعتماد در میان کارکنان از موانع کلیدی مبادله دانش است.

منابع و مآخذ

- Adam M.C, R; & Reid R (2000), "A Comparison of public and private sector perceptions and use of knowledge management", *European industrial training journal*, Vol 24, pp317-319.
- Bailey, C. & Clarke, M. (2001), "Managing knowledge for personal and organisational benefit", *Journal of Knowledge Management*, Vol.5, No.1, pp.58-67.
- Bartol, K. M., & Srivastava, A. (2002). "Encouraging knowledge sharing: The role of organizational reward systems". *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 9(1), 64-76

- Bhatt, G.D (2001) "Knowledge work and organization: an overview and interpretation", organization studies, 16 (6):1021-1046
- Bock, G. W., & Kim, Y. G. (2002). "Breaking the myths of rewards".- Information Resources Management Journal, 15(2), 14-21.
- Chiu, C.M., Hsu, M.H., Wang, E.T.G. (2006). "Understanding knowledge sharing in virtual communities: an integration of social capital and social cognitive theories". *Decision Support System* 42 (3), 1872-1888.
- Davenport, T. H. (1997). *"Information Ecology: why technology is not enough for success in an information age"*. Oxford University Press.
- Davenport, T. H., De Long, D. W., & Beers, M. C. (1998). Successful knowledge management projects. *Sloan Management Review*, 39(2), 43-57.
- Gooijer, de. Jinette (2000)," Designing a knowledge management performance framework", *Journal of knowledge management*, vol 4, pp 303-310.
- Hooff .B & R. Ridder(2004)." Knowledge sharing in context the influence of organizational commitment communication climate and CMC use on knowledge sharing ", *Journal of knowledge management*, vol 8.no 6.
- Hsu . I,(2007)," Knowledge sharing practices as facilitating factor for improving organizational performance through human capital. *Expert Systems with Applications*, Volume 35, Issue 3, pp1316-1326.
- Huang, Checheng (2009), "Knowledge sharing and group cohesiveness on performance". *An empirical study of T technology R& D teams in Taiwan Tech novation*, www.Elsevier.com / locate Tec novation.
- J 2000) "Is higher education ready for knowledge management?" *Rowely International Journal of Education management*. vol 14, pp325-333.
- Kim, y.G, Y.N, Lee & et al(2005), *"behavioral intention formation in knowledge sharing: examining the roles of extrinsic motivators, social psychological forces, and organizational climate"*, MISQ. 29(1), pp87-111
- Law .C.H &Eric W.T.Ngi(2008), "An Empirical study of the effects of knowledge sharing and and learning behaviors on firm performance", *Expert systems with applications*, Vol 34, issu 4.pp2342-2349
- Lin, Chieh Peng (2007)" to share or not to share", *Personal review*, vol 36, no 3. pp 457- 475
- Lin, Ming & Shiu Hung (2009), *"Fostering determinates of knowledge sharing in professional virtual communities"*, *Computers in human behavior*, no 55. PP 929-939
- Lin, Wen- Boa (2008), *"the effect of knowledge sharing model"*, *expert systems with applications*, 34.pp1508-1521.

- Lin, Wen- Boa (2008), "*the exploration factor of affecting knowledge sharing*", expert systems with applications, 35. pp 1-16
- Liu Min- Shi & Nien Chi Liu(2008), "Sources of knowledge acquisition and patterns of knowledge sharing behaviors – an empirical study of Taiwanese high tech firms", international journal of knowledge management, Vol(28)pp 423-432
- Long, J.C. (2001), "Managerial concerns in knowledge management", *Journal of knowledge management*, Vol, 5. NO 1. pp 43-57
- Morey .D, Maybury M, & et al(2000), "*Knowledge Management classic and contemporary works*", The MIT press, London.
- Nonaka, I & H.Takeuchi(1995), "*The knowledge creating company*", Oxford university press.
- Nonaka, I. (1994). "*A dynamic theory of organizational knowledge creation*". *Organizational Science*, 5(1), 14–37.
- O'Dell, C., & Grayson, C. J., Jr. (1998). "*If only we knew what we know: The transfer of internal knowledge and best practice*". New York: Simon & Schuster
- Oliver, stan and Kondal Reddy, kaandadi (2006);"how to develop knowledge culture in organizations", *journal of knowledge management*, vol, 10. pp 6-24
- Published in)2001) "Measurement of conditions for knowledge sharing, - Brink, P proceedings 2nd European conference on knowledge Management.
- Renzl, B. (2008). "Trust in management and knowledge sharing: the mediating effects of fear and knowledge documentation". *Omega* 36 (2), Pp206–220. www.elsevier.com/locate/omega
- Riege, Andreas (2005) "Three – dozen knowledge – sharing barriers managers mast consider", *journal of knowledge management*, vol, no 3 pp 18-35
- Robert, Y (2000), "From know-how to show- how? Questioning the role of information and communication technologies in knowledge transfer", *technology analysis and strategic management*, 12(4), pp429-444.
- Ruuska, I. (2005). "*Social structures as communities for knowledge sharing in project based environments*". Unpublished doctoral dissertation, Helsinki University of Technology, Finland.
- Sewkarran, Jaichand (2008), "*Exploring the relationship between knowledge sharing and employee performance*", PHD dissertation, *Capella University*
- Tasi, W &S. Goshal (1999), "social capital and value creation :the role of intrafirm networks, *The academy of management journal*, (41), pp464-476.

Wah, L. (2000). "Making knowledge stick". In J.W. Cortada, & J.A. Woods Eds.), *the knowledge management yearbook 2000-2001* (pp.145-156). Woburn, MA: Butterworth-Heinemann.

Yang Jen - Te (2007) "Knowledge sharing: investigating appropriate leadership roles and collaborative culture", *Tourism management journal*, vol 28, pp 530- 543.

Yuen, T, Y & SH Majid (2007), "Knowledge sharing patterns of undergraduate students in Singapore", *library review*, vol 56, pp485-494.

Yung Jen-te (2008), "Individual attitudes and organizational knowledge sharing", *Tourism management journal*; 29, pp 345-353.

Yung, Heng li and Ted C, T, WU (2008)" knowledge sharing in an organization". *Technological Forecasting & Social Change*, 75, PP 1128-1156.

Zhuge, H. (2002). "A Knowledge Grid Model and Platform for Global Knowledge Sharing", *Expert Systems with Applications* (22:4), pp 313-320.

