

مطالعه پیش‌آیندها و پیامدهای تسهیم دانش با استفاده از نظریه داده بنیاد^۱

محمدهادی خراشادیزاده،* حسن مهرمنش،** زاداله فتحی***

تاریخ دریافت: ۹۸/۷/۱۳-تاریخ پذیرش: ۹۹/۵/۲۱

چکیده

تغییرات مداوم در محیط تجاری امروزی باعث شده است که موسسات، دانش را به عنوان سرمایه کلیدی خود تشخیص دهند. دانش به عنوان یک منبع کلیدی در هر سازمانی مبدل شده است. مطالعه حاضر ضمن توجه به اهمیت دانش در گستره فعالیت‌های کنونی سازمانی؛ به دنبال شناسایی پیش‌آیندها و پیامدهای تسهیم دانش با استفاده از رویکرد نظریه داده بنیاد می‌باشد.

تحقیق حاضر از حیث نتیجه در فاز اول، یک تحقیق توسعه‌ای و در فاز دوم تحقیق کاربردی است. از حیث هدف، در فاز اول یک تحقیق اکتشافی و در فاز دوم یک تحقیق تبیینی است. همچنین در فاز اول، از نوع کیفی و روش تحقیق نظریه داده بنیاد و در فاز دوم یک تحقیق کمی با استفاده از معادلات ساختاری است. جامعه آماری پژوهش گروه شرکت‌های همکاران سیستم می‌باشد. نمونه‌گیری در فاز اول با کمک روش گلوله برفی (نمونه‌گیری هدفدار) و در فاز دوم بصورت تصادفی صورت گرفته است. حجم نمونه فاز اول ۱۷ نفر و در فاز دوم ۲۵۳ نفر می‌باشد. نتایج توسط ۲ نفر از اساتید مورد مطالعه و بازبینی قرار گرفته و مواردی جهت اصلاح یا تغییر نظریه بیان شده است.

نتایج تحقیق در بخش داده بنیاد منجر به شناسایی ۲۲ فاکتور کلیدی (مانند پراکنده سازی دانش به عنوان پدیده مرکزی، نظم دورن سازمانی، پیکربندی هم افزایی، بازآزمایی دانش، توسعه بلوغ محور و حاشیه‌های امن پراکنده سازی دانش، نظم دورن سازمانی، پیکربندی هم افزایی، بازآزمایی دانش، توسعه بلوغ محور و حاشیه‌های امن) شد. ارتباط و تأثیرگذاری آنها بر یکدیگر، از طریق مقایسه نظری و معادلات ساختاری و تحلیل مسیر انجام پذیرفت. **واژگان کلیدی:** تسهیم دانش، پراکنده سازی دانش، دانش ضمنی، دانش آشکار، شرکت همکاران سیستم.

۱. این مقاله مستخرج از پایان نامه می‌باشد.

* دانشجوی دکتری، دانشکده مدیریت، دانشگاه آزاد اسلامی، واحد تهران مرکز، تهران.

** استادیار، دانشکده مدیریت، دانشگاه آزاد اسلامی، واحد تهران مرکز، تهران. (نویسنده مسئول)

h_mehrmanesh@yahoo.com

*** استادیار، دانشکده مدیریت، دانشگاه آزاد اسلامی، واحد تهران مرکز، تهران.

مقدمه

اهمیت دانش از طرف بسیاری از محققان و صاحب نظران مدیریت مورد تاکید قرار گرفته و همواره از آن به عنوان مبحثی نو در سازمان یاد می کنند. پیتر دراکر^۱ (۱۹۹۳) عنوان کرد: دانش منبعی همانند منابع انسانی و سرمایه نیست، بلکه تنها منبع مهم قدرت در دنیای امروز است. تافلر^۲ نیز دیدگاه دراکر را تأیید کرده و معتقد است که دانش مهمترین منبع قدرت است (اسماعیل زاده و همکاران، ۱۳۹۷). از چالش های اساسی مدیران در سازمانها، اجبار کارکنان به تسهیم آنچه می دانند، می باشد. تسهیم دانش در سازمانها به یادگیری سریعتر فردی و سازمانی منجر گشته، خلاقیت را افزایش و به بهبود عملکرد فرد و سازمان منجر می شود (اخوان و همکاران، ۲۰۱۵). با توجه به استراتژی گروه شرکت های همکاران سیستم برای رقابت در عرصه ارائه نرم افزارهای مالی و خدمات پشتیبانی به مشتریان، دانش و تجربه سازمانی از عوامل اساسی موفقیت به شمار می آید که به نوبه خود بر مساله تسهیم دانش و چگونگی اجرای تاکید دارد. شرکت مذکور از شرکت های پروژه محور در حوزه فناوری اطلاعات است که محصولات خود را در قالب نرم افزارهای مختلف به وزارتخانه ها و سازمان های دولتی و خصوصی عرضه و استقرار محصولات خود را در آن سازمان ها اجرایی می کند. این شرکت از ابتدا برای مکانیزه کردن فرایندهای سازمانی، با عرضه نرم افزارهای کاربردی، استفاده از کامپیوتر و نرم افزار را در کسب و کارهای ایرانی به جریان انداخت و در حال حاضر با عرضه راهکارهای هوشمند نرم افزاری به کسب و کارها در اندازه های مختلف و در صنایع گوناگون کمک می کند. نوع فعالیت این شرکت اهمیت توجه بیشتر به مساله دانش را دوچندان می کند. رشد شرکت های رقیب و امکان خروج منابع انسانی توانمند و دانشی این هشدار را منعکس می نماید که بایستی با طراحی مکانیزم های کارکردی دانش خلق شده در خلال فرایندهای ارائه خدمات به مشتریان و فعالیت های پروژه ای با ایجاد شبکه های دانشی و به عبارتی تسهیم دانش؛ در درون شرکت نهادینه شده و ریسک افزایش

1. Drucker.

2. Toffler.

رقابت پذیری شرکت‌های رقیب را به واسطه دانش کارکنان خود شرکت را کاهش دهد. اما چه عواملی ممکن است به ترغیب تسهیم دانش کمک از جمله مواردی است که آگاهی از آنها مدیران شرکت را در این زمینه توانمند نموده و قادر می‌سازد جهت تقویت آن راهکارهای عملی را پیاده سازی نمایند. از طرفی تسهیم دانش علاوه بر تقویت توان رقابتی شرکت و ماندگاری و تداوم آنها می‌تواند پیامدهای دیگری را نیز برای شرکت داشته باشد که با بررسی آن می‌تواند آنها را به عنوان نتایج عملکردی تسهیم دانش به کارکنان معرفی نموده و در جهت تشویق آنها به این امر از آن استفاده نمود. بنابراین پژوهش حاضر در پی آن است تا به شناسایی پیش‌آیندها و پیامدهای تسهیم دانش بپردازد. لذا مساله اصلی در پژوهش حاضر این است که پیش‌آیندها و پیامدهای تسهیم دانش با استفاده از نظریه داده بنیاد شامل چه مواردی است؟

مبانی نظری

تسهیم دانش

دانش فردی به دانش سازمانی تبدیل نمی‌شود مگر با سایر اعضای سازمان به اشتراک گذاشته شود (صالحی و دانایی فرد، ۱۳۹۴). کلیه فعالیت‌های مربوط به تسهیم یا توزیع دانش از یک فرد یا سازمان به فرد، گروه یا سازمان دیگر، فرایند انتشار یا تسهیم دانش نامیده می‌شود (اخوان و باقری، ۱۳۸۹). تسهیم دانش را می‌توان فعالیتی در میان کارکنان و اعضای تیم و گروه معرفی نمود که در قالب آن افراد ضمن تبادل تجربیات خود بر شکل‌گیری و دامن زدن شبکه‌های دانشی در درون سازمان تاکید نموده و زمینه ساز توسعه آن می‌شوند سامان مند به منظور انتقال و مبادله‌ی دانش و تجربه میان اعضای یک گروه یا سازمان با یک هدف مشترک تعریف نمود به عبارت دیگر، تسهیم دانش، به عنوان فرایند شناسایی، توزیع و بهره برداری از دانش موجود به منظور حل مطلوب تر مسایل نسبت به گذشته تعبیر می‌شود (جیاچنگ و همکاران^۱، ۲۰۱۹). در الگوهای سنتی، سازمان‌ها و افراد اغلب تمایلی به انتقال و

تسهیم دانشی که از آن برخوردار بودند را نداشته و بجای اینکه به دانش به عنوان یک سرمایه علمی نگاه کنند، آن را به عنوان منبع قدرت، اهرم نفوذ و ضامن استمرار شغل خود می‌پنداشته و تمایلی به تسهیم آن با دیگران نداشتند (لین^۱، ۲۰۱۸). بر اساس رویکرد ضمنی و صریح بودن دانش، مکانیزم‌های تسهیم دانش به دو گروه اصلی مکانیزم‌های نرم^۲ و سخت^۳ تقسیم می‌شوند. مکانیزم نرم، تمایل به انتقال دانش ضمنی از طریق ارتباطات چهره به چهره و امثالهم و مکانیزم سخت، تمایل به انتقال دانش صریح از طریق تکنولوژی ارتباطات و اطلاعات، اشاره دارند. این رویکرد و طبقه بندی بسط دیدگاه هانسن است که عقیده داشت استراتژی شخصی سازی، رویکردی است که در آن دانش به طور نزدیکی با فردی که آن را توسعه می‌دهد گره خورده و آن دانش از طریق ارتباطات چهره به چهره منتقل می‌گردد. در حالی که در استراتژی کدگذاری، دانش کدگذاری شده و در پایگاه‌های اطلاعاتی ذخیره می‌گردد و بدین طریق این دانش توسط هر فردی در سازمان قابل استفاده خواهد بود (هانسن و همکاران، ۲۰۱۱).

موانع تسهیم دانش

در سازمانی که از فرهنگ تسهیم دانش برخوردار است، افراد ایده‌ها و بینش‌های خود را با دیگران تسهیم می‌کنند، زیرا بجای اینکه مجبور به این کار باشند؛ آن را 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 (مارینوس^۴، ۲۰۱۹). موانع بالقوه تسهیم دانش در سازمان دو گروه موانع سازمانی و موانع فردی قرار دارند. شناخت این که موانع تسهیم دانش در داخل سازمان‌ها یک جزء طبیعی از فرهنگ آن‌ها می‌باشد یا خیر، نقش مهمی در موفقیت یک استراتژی مدیریت دانش ایفا می‌کند.

1. Lin
2. Soft
3. Hard
4. Marinos

موانع بالقوه فردی تسهیم دانش عبارت‌اند از:

زمان: نبود وقت برای تسهیم دانش، یکی از معمول‌ترین موانع تسهیم دانش است. این مانع شامل نبود زمان لازم برای تسهیم دانش و یا نبود زمان برای شناسایی همکارانی که به دانش خاصی نیاز دارند.

نگرانی افراد دارنده دانش از این که تسهیم دانش منجر به کاهش امنیت شغلی آنان شود: بعضی‌ها پیرو این دیدگاه قدیمی‌اند که معتقد است «دانش و اطلاعات قدرت می‌آورد» و همین توجیهی است که آن‌ها را وادار به مخفی کردن اطلاعات و دانش خود می‌کند و آن را وسیله‌ای برای پیشرفت شغلی تلقی کرده است.

عدم آگاهی دارنده دانش از این که دانش او برای دیگران مفید و ارزشمند است. بعضی از کارکنان در خصوص ارزشی که دانش آن‌ها برای دیگران دارد مطمئن نیستند. در این حالت، نه دارنده دانش و نه گیرنده آن خیلی دلواپس این که چه کسی نیازمند دانش است و یا چه کسی دارنده دانش است، نخواهند بود.

استفاده از سلسله‌مراتب و جایگاه سازمانی و قدرت رسمی در سازمان توسط افراد: رسمی شدن بیش از حد محیط سازمان، منجر به کاهش صمیمیت و افزایش عدم اعتماد بین افراد، به‌ویژه بین زیردستان و مافوق می‌شود. یکی از نتایج عدم اعتماد، کاهش میزان تسهیم دانش می‌باشد.

ناکافی بودن شناسایی، ارزیابی و تحمل اشتباهات گذشته و بازخورد آن به سازمان و افراد که می‌توانند منجر به بهبود یادگیری فردی و سازمانی شوند. یکی از موانع تسهیم دانش عدم تحمل اشتباهات کارکنان و درس نگرفتن از آن اشتباهات است (کاربرا و همکاران، ۲۰۰۶).

موانع بالقوه سازمانی تسهیم دانش عبارت‌اند از: نامشخص بودن استراتژی مدیریت دانش، یا عدم سازگاری آن با اهداف سازمانی و روش‌های استراتژیک سازمان: شکست و یا موفقیت استراتژی تسهیم دانش به سازگاری این استراتژی با اهداف و استراتژی سازمان وابسته است. نبود رهبری و هدایت مدیریتی در زمینه بیان فواید و ارزش‌های فعالیت‌های تسهیم دانش: نبود هدایت و رهبری مدیریتی می‌تواند به کاهش

فعالیت‌های تسهیم دانش منجر شود. با توجه به اینکه تسهیم دانش داوطلبانه اثربخش‌تر بوده و تسهیم دانش آگاهانه رفتار جدیدی است که بعضی افراد به یادگیری آن نیاز دارند. کمبود فضاهای رسمی و غیررسمی برای تسهیم دانش و تولید دانش جدید: تفاوت گروه‌های رسمی و غیررسمی این است که در گروه‌های رسمی، اندازه گروه محدود بوده و این گروه‌ها بر موضوعاتی که از نظر سازمان مهم‌اند تمرکز می‌کنند، درحالی‌که در گروه‌های غیررسمی اندازه گروه نامحدود بوده و موضوعات مورد توجه گروه، موضوعات مورد علاقه اعضای گروه است که امکان تعیین و هدایت آن‌ها توسط هر یک از اعضا وجود دارد. نبود سیستم‌های پاداش مشخص که افراد را به تسهیم بیشتر دانش خود ترغیب کند: به دلیل طبیعت رقابتی که در نهاد انسان‌ها قرار دارد، استفاده از تشویق‌ها یکی از روش‌های حداکثر کردن عملکرد کارکنان، برای دستیابی به نتایج بهتر سازمانی می‌باشد. درحالی‌که موتور محرکه بیشتر سازمان‌ها، سود آفرینی است؛ عامل مشوق برای کارکنان مجموعه حقوق و مزایا و تقدیر از عملکرد آنان توسط سازمان است. عدم پشتیبانی کافی فرهنگ سازمانی موجود از فعالیت‌های تسهیم دانش: فرهنگ سازمانی یک موضوع پیچیده است که تجلی گذشته و حافظه سازمانی است و وضعیت فعلی سازمان را تحت تأثیر قرار می‌دهد و گذشته سازمان را به آینده آن منتقل می‌کند. فرهنگ سازمانی تعیین‌کننده رفتار فردی و گروهی بوده و نقش مهمی در موفقیت برنامه‌های تسهیم دانش دارد و می‌تواند به‌عنوان یک مانع کلیدی در رابطه با تسهیم دانش عمل کند. عدم اولویت بالا در سازمان، برای حفظ و نگهداری دانش کارکنان باتجربه و مهارت بالا: یک چالش مهم برای سازمان‌های یادگیرنده، حفظ کارکنانی است که از دانش باکیفیت بالایی برخوردارند. زمانی که یک فرد برای مدت طولانی در سازمان حضور ندارد و یا برای همیشه سازمان را ترک می‌کند، دانش فردی و سازمانی که فرد همراه دارد نیز از سازمان خارج می‌شود. همچنین با این فرض که افراد صاحب دانش از فکر خود که در واقع عامل بهبود روش‌های انجام کار است استفاده می‌کنند (کاربرا و همکاران، ۲۰۰۶).

پیشینه تحقیق

ترونگ تاون (۲۰۱۹) بیان می‌کنند که ارتباطات مثبت بین انعطاف‌پذیری منابع انسانی و فردی و همچنین ایجاد مهارت‌های شغلی از طریق مکانیسم میانجی‌گری تسهیم دانش حمایت می‌کند. فرزانه و همکاران (۱۳۹۷) بیان نمودند که لازمه دستیابی به منافع پایدار و مستمر از مدیریت دانش، ساختاردهی به آن و هویت بخشی به خبرگان این حوزه در ساختار سازمان است. مطالعه ابوسعیدی و ولفمن (۲۰۱۷) نشان داد عوامل انسانی تأثیر مستقیم معناداری بر قصد به اشتراک گذاشتن از طریق سیستم‌های تسهیم دانش درون‌سازمانی دارند. عوامل دیگر مانند خود سیستم تسهیم دانش درون‌سازمانی و فاکتورهای سازمان و بخش، اثرات غیرمستقیم بر قصد کارکنان نسبت به اشتراک‌گذاری دانش از طریق این سیستم‌ها را نشان داد. مطالعه اکرم و همکاران (۲۰۱۷) نشان می‌دهد که اگر کارکنان تصور مثبتی از عدالت سازمانی توزیعی، رویه‌ای، تعاملی و زمانی داشته باشند، به‌طور ذاتی تشویق می‌شوند که دانش خود را با همکاران به اشتراک بگذارند. چومگ و همکاران (۲۰۱۶) عوامل مؤثر بر رفتار تسهیم دانش کارکنان در سازمان مجازی مورد مطالعه قرار دادند. نتایج نشان می‌دهد که افزایش احساس کارآیی کارکنان می‌تواند با گرایش سرمایه اجتماعی، فرهنگ سازمانی و رفتار تسهیم دانش کارکنان ارتباط داشته باشد. تانگارا و همکاران (۲۰۱۵) یک مدل مفهومی برای رفتار تسهیم دانش برای خدمات عمومی مالزی و ترویج رفتار تسهیم دانش در میان مدیران بخش دولتی پیشنهاد دادند. آنها سه گروه عوامل پیش‌بینی‌کننده بالقوه از رفتار تسهیم دانش در میان مدیران بخش دولتی مالزی را شناسایی کردند. این گروه‌ها شامل عوامل انگیزشی ذاتی، عوامل انگیزشی بیرونی و عوامل اجتماعی سازمانی هستند. ابرمایر کواکس و همکاران (۲۰۱۵)، به بررسی ارتباط بین هوش هیجانی و تسهیم دانش کارکنان سازمان‌های مجارستانی با توجه به ویژگی‌های فردی و سازمانی پرداختند. در میان عوامل فردی، تفاوت‌ها را می‌توان در رابطه با نسل و موقعیت مشخص کرد، در حالی که جنس و تحصیلات در این رابطه نقش قابل توجهی ایفا نمی‌کنند. در همین زمینه، هویسمن و ولف (۲۰۱۵) تأکید نموده‌اند که فرهنگ تسهیم دانش در اجتماعات مجازی یکی از محرک‌های کلیدی تسهیم دانش در

این جوامع می‌باشد. خدیور و جواهری (۱۳۹۴) در مقاله ای با رویکرد پویایی سیستم عوامل مؤثر بر تسهیم دانش را بررسی نمودند، در مدل ارائه شده عوامل سازمانی مانند استراتژی عمومی کسب و کار سازمان، ساختار سازمانی، عوامل فرهنگی، منابع انسانی و زیرساخت‌های فناوری اطلاعات به عنوان متغیرهای تأثیرگذار در نظر گرفته شدند. شامی و همکاران (۱۳۹۲) در مطالعه خود به تأثیر مهم فناوری اطلاعات و انگیزه کارکنان در شکل گیری تسهیم دانش در میان کارکنان اشاره نموده و بیان نمودند که شرکت‌های بزرگ نیازمند افزونی به تسهیم دانش در آینده خواهد داشت و تسهیم دانش آنها را برای رقابت در آینده مهیا می‌کند.

روش تحقیق

تحقیق حاضر از حیث نتیجه در فاز اول، یک تحقیق توسعه ای و در فاز دوم تحقیق کاربردی است. از حیث هدف، در فاز اول یک تحقیق اکتشافی و در فاز دوم یک تحقیق تبیینی است. همچنین در فاز اول، از نوع تحقیقات کیفی و در فاز دوم یک تحقیق کمی است. در بخش کیفی از روش داده بنیاد استفاده شد. دلیل استفاده از این روش عدم ارائه مدل تسهیم دانش در شرکت‌های پروژه محور با رویکرد داده بنیاد می‌باشد. در بخش کمی از معادلات ساختاری با استفاده از نرم افزار PLS استفاده شد.

در این تحقیق گروه شرکت‌های همکاران سیستم در نظر گرفته شده است که موضوع پروژه‌های آن مربوط به نرم افزار و ارتباط بین سیستم‌های نرم افزاری مختلف در سازمانها است. نمونه گیری در فاز اول با کمک روش گلوله برفی (نمونه گیری هدفدار) و در فاز دوم بصورت تصادفی صورت گرفته است. حجم نمونه فاز اول ۱۷ نفر و در فاز دوم ۲۵۳ نفر می‌باشد.

ملاک اولیه انتخاب خبرگان در مطالعه حاضر دارا بودن سابقه مدیریت پروژه، برخورداری از مدرک تحصیلی کارشناسی ارشد و دکتری در زمینه‌های مرتبط با مدیریت دانش از جمله مهندسی صنایع و مدیریت بود؛ البته با توجه به شکل گیری روند گلوله برفی در ادامه فرایند نمونه گیری، ملاک آشنایی و کار با مفاهیم تسهیم دانش نیز به عنوان شاخص انتخاب افراد خبره مورد توجه قرار گرفت.

تعداد ده نفر از این افراد علاوه بر تجربه بیش از ۱۵ سال در سیستم‌های نرم افزاری و انجام پروژه‌های نرم افزاری، دارای مدرک دکتری بودند و سابقه بالای ۸ سال در این شرکت دارند. ۳ نفر از این افراد بصورت مدعو در دانشگاه‌های معتبر در حال تدریس نیز می‌باشند. ۷ نفر دارای مدرک فوق لیسانس هستند و دو نفر از این افراد سابقه خدمت در شرکت‌های بین‌المللی در اروپا را نیز در سابقه خود اشاره می‌نمایند. ۱۲ نفر از این خبرگان مرد و بقیه زن هستند. روش جمع‌آوری اطلاعات در تحقیق حاضر، در فاز اول روش مصاحبه و مشاهده همچنین گفتگوهای کوتاه با برخی از افراد سازمان مورد مطالعه و در فاز دوم پرسشنامه بوده است. در این تحقیق از دو روش پایایی بازآزمون و دو کدگذار برای سنجش پایایی در بخش کیفی استفاده شد.

تجزیه و تحلیل اطلاعات

گام اول خود شامل چند مرحله است؛ استخراج داده‌ها از متن مصاحبه‌ها، کدگذاری، کشف مقوله‌ها؛ در جدول شماره ۱ نمونه‌ای از کدگذاری در این مرحله نشان داده شده است:

جدول شماره ۱: نمونه‌ای از کدگذاری باز مرحله اول

ردیف	متن مصاحبه (نکات کلیدی)	مقولات
۱	فرض بر این است که دانش افراد متخصص با تعدد پروژه‌ها بیشتر است. با دنبال کردن پروژه‌های مختلف احتمال دانش اندوزی بیشتر است.	تجربه متعدد
۲	برگزار کردن دوره‌های آموزشی توسط مدیران پروژه برای کارشناسان درگیر کردن مدیران پروژه‌ها به عنوان مشاور پروژه‌های مشابه آتی	آموزش متتور محور

کشف مقوله‌ها: در این مرحله، خود مفاهیم براساس ارتباط با موضوعات مشابه طبقه‌بندی می‌شوند که به این کار مقوله‌پردازی گفته می‌شود. در ادامه به نمونه کدهای موجود در متن مصاحبه‌ها اشاره می‌گردد:

- به عنوان مثال محقق از بررسی نقل قول‌های زیر، به ترتیب کدهای لایبگری از گزاره اول، اعمال سلیقه از گزاره دوم و اولویت روابط به جای ضوابط را کدگذاری نموده است:
- در معیارهایی که برای جذب افراد وجود دارد به صورت کلی خوب هستن. ولی به گونه‌ای هستن که احتمال پارتی بازی در آونا وجود داره M5, ع { } '!
 - معیارها خوب به نسبت خوبین، اما نکته اینه که این تویه ارزیابیها بیشتر افرادی که جز گروه جذبین به نظر خودشون اکتفا می‌کنن.

کدگذاری محوری

گام بعدی کدگذاری محوری یا سطح دوم کدگذاری است. این مرحله شامل تعیین الگوهای موجود در داده‌ها و سطح مقوله‌بندی است و لازمه آن مقایسه دائمی داده‌هاست. جدول شماره ۲ نمونه طبقات استخراج شده از کدها را نشان می‌دهد.

جدول شماره ۲: طبقات و مقولات مرتبط

ردیف	مقولات	طبقات
۱	اهمیت مستندسازی در ارتقا آتی؛ اشاعه دانش؛ اندوخت دانش	پراکنده سازی دانش
۲	دانش و مهارت کاربری ساختن آن؛ دانش بومی شده؛ صلاحیت کاربرد دانش	هنر کاربری دانش

۱. در مرحله کدگذاری برای رعایت امانت در حفظ اطلاعات مصاحبه‌شوندگان به صورت رندم به آنها کد داده شده است که هر کدام از این نمادها معنی خاصی دارند.

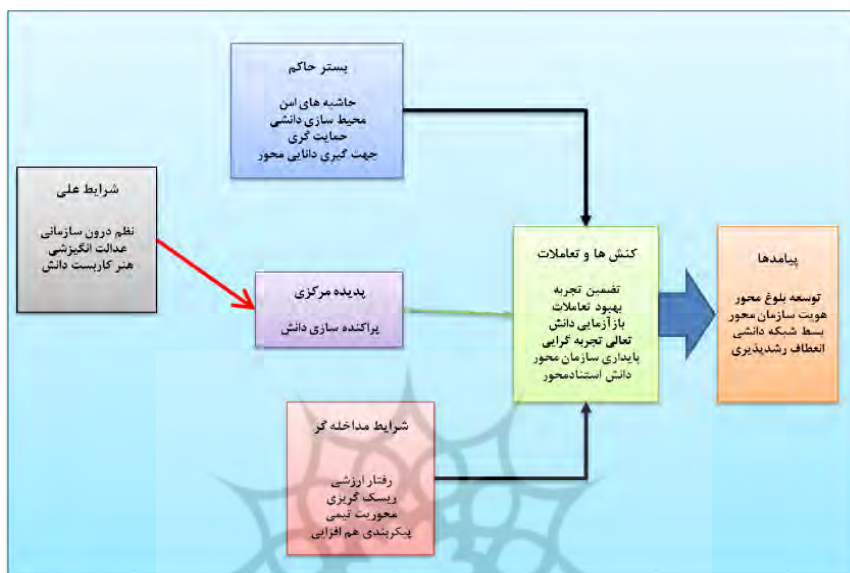
مصاحبه نام با کد (MI, X)

برای نشان دادن مصاحبه شونده (M)

برای نشان دادن شماره مصاحبه شونده (I)

برای نشان دادن شماره کد اولیه که از مصاحبه استخراج شده (X)

با توجه به مفاهیم بدست آمده از مرحله قبل، در این مرحله با انجام بارها مطالعه و بررسی مجدد و فرآیند رفت و برگشت بین مفاهیم و مقولات، ارتباط بین مفاهیم و مقولات در شکل شماره ۱ در شش دسته بیان می‌شود.



شکل شماره ۱: الگوی پارادایم در کدگذاری محوری

گام سوم: مرحله کدگذاری انتخابی^۱ (نظریه پردازی)

روند انتخاب مقوله اصلی به طور منظم و سیستماتیک و ارتباط دادن با سایر مقوله‌ها، اعتبار بخشیدن به روابط، پر کردن جاهای خالی با مقولاتی که نیاز به اصلاح و گسترش بیشتر دارند کدگذاری انتخابی گویند (اشتراس و کوربین، ۱۹۹۸). با توجه به گام قبلی و نتایج حاصله از آن، خط اصلی داستان در طراحی مدل تسهیم دانش را می‌توان به شرح زیر بیان کرد: شرکت همکاران سیستم می‌تواند با تدارک شرایط سازمان مناسب خود به ادراک عدالت انگیزشی در مجموعه خود کمک نموده و شرایطی را فراهم سازد که می‌توان از آن به عنوان نظم درون سازمانی یاد نمود. ترکیب این نظم با استفاده از کارکنان مستعد و با تجربه منجر به پراکنده‌سازی دانش در سازمان می‌شود که در اینجا همان مفهوم تسهیم دانش را دارد. در این بین

1. Selective Coding

فراهم نمودن جهت گیری دانایی محور در درون سازمان به همراه تقویت رفتار ارزشی از جمله شرایطی است که می تواند با تاکید بر راهبردهای تعالی تجربه گرایی و تضمین تجربه به سمت توسعه بلوغ محور و انعطاف پذیری رشد، گام بردارد.

مقایسه تئوری ارائه شده با ادبیات موضوع

گام نهایی در تئوری داده بنیاد، مقایسه تئوری در حال ظهور یا شکل گیری با متون موجود است. در این مرحله تئوری ارائه شده با چارچوب های متضاد و مشابه مقایسه شده و تعاریف و سازه های آن با توجه به ادبیات موضوع، بهبود یافته و در نتیجه روایی بیرونی و تعمیم پذیری آن افزایش می یابد.

مقوله های علی: افراد و مهندسان با تجربه سازمان وارد محیطی می شوند که نیازمند توان آنهاست، بدیهی است برای رشد و توسعه سازمانی و تحقق اهداف آن، سازمان بایستی شرایط مساعدی را برای بهره مندی خود از توان نهفته و پتانسیل آنها فراهم آورد، همچنانکه مطالعات به نحوی مناسبی اشاره نموده اند. عدالت انگیزی بایستی به عنوان عامل مهم در توسعه و تسهیم دانش مد نظر قرار گیرد. افراد مستعد نیازمند مدیریت متفاوتی هستند و بر این اساس حوزه مدیریت استعداد در سازمان بخشی متمایز از منابع انسانی در سازمان است، البته با توجه به رویکرد سازمان ها، ممکن است مدیریت افراد با تجربه به عنوان بخشی از منابع انسانی نیز مد نظر قرار گیرد، اساس رشد افراد در گرو عوامل مختلفی است؛ افراد بایستی ذاتاً توانمند باشند و یا به عبارتی افراد بایستی دارای موهبت های الهی باشند که گاگنه (۲۰۰۹) به آنها اشاره نموده است، دانشگاه و سایر سازمان های آموزشی صرفاً می توانند تا حدی به شناسایی، برجسته نمودن و تا حدی به پرورش توان ذاتی نخبگان پردازند اما نهایتاً این وظیفه خطیر سازمانی است که شرایط عملی رشد را برای افراد ایجاد می نماید، پس ورود کارکنان به سازمان و در اینجا ورود افراد با تجربه به سازمان مرحله اساسی از رشد آنهاست که نگهداری دانش آنها در سازمان مهمترین مساله سازمان در مواجهه با این گروه از افراد با تجربه و دانش محور است که به عنوان مقوله محوری تحقیق حاضر شناسایی و به عنوان مشارکت در تسهیم دانش عنوان شده است؛ سازمان باید بتواند از توانمندی های نهفته کارکنان خود استفاده نماید ولی نباید از

این نکته غافل شد که سازمان تنها یک طرف از مسیر را هموار می‌نماید و در اینجا خود افراد با تجربه بسیار مهم هستند و بایستی نگاهی مثبت به این موضوع داشته باشند البته به زعم دانیل و رامز (۲۰۰۸) شرایط توسعه دانش و تسهیم دانش افراد در سازمان صرف تعاملات سازمانی و یا صرف نیازها و خواسته‌های آنها نبوده بلکه تعامل صحیح این دو رویکرد در کنار سایر مقتضیات محیطی هستند که زمینه ساز رشد و توسعه دانش در راستای اهداف سازمانی می‌گردد.

این عقیده که برای پیشرفت و دستیابی به شایستگی هر چه فزونتر امری عادی است به بهترین نحو از سوی آدلر بیان شده است. آدلر عقیده تلاش برای برتری را به عنوان واقعیت اساسی زندگی به شمار می‌آورد برتری هدف نهایی است که در جهت آن تلاش می‌شود منظور از تلاش برای برتری تلاش برای بهتر بودن نیست و نه گرایش خودپسندانه یا سلطه جویانه یا عقیده کاذب نسبت به موقعیتها است؛ منظور آدلر از این مفهوم تلاش برای مفهوم کمال بود. به طور خلاصه آدلر بعضی از جنبه‌های کمال گرایی را برای انسان مفید می‌داند و تلاش برای کمال را فطری می‌داند و آن را بخشی از زندگی می‌داند که بدون آن زندگی ممکن نیست. از نظر آدلر تلاش برای کمال هنگامی مثبت و سازنده است که در جهت علاقه اجتماعی باشد و توانایی شخصی را به حداقل برساند (شولتز به نقل از محمدی و همکاران، ۱۳۹۷). هورنای (۱۹۵۰) معتقد بود که همه انسانها (بهنجار و نابهنجار) تصویری از خود می‌سازد که ممکن است بر پایه واقعیت باشد یا نباشد.

با توجه به تمایلات کمال‌گرایانه افراد با تجربه و دانشی؛ سیستم پاداش و انگیزه در توسعه سازمان بسیار تاثیر گذار است. در تحقیق حاضر به عدالت انگیزشی نیز به عنوان عامل علی اشاره شده است. البته به لحاظ توان ذاتی که در افراد سازمانی وجود دارد؛ این فرایند بصورت دوار تقویت کننده عمل نموده و پیاپی بر حس رشد و تسهیم دانش تاثیرات مثبت می‌گذارد؛ با روشن شدن مشعل حرکتی تسهیم دانش سازمان بایستی بر همواری مسیر توسعه حرکت نماید. سازمان نبایستی با محدود نمودن کارکنان خود راه توسعه را بر آنها تنگ کند، در

سازمان با ایجاد عدالت انگیزی به مشارکت در تصمیمات سازمانی، استقلال کاری، تفویض اختیارات و ... راه توسعه تسهیم دانش را فراهم آورد.

مقوله‌های زمینه‌ای و مداخله‌گر: بستر مناسب رویکردها و نگرش‌های افراد سازمانی در تحقیق حاضر منوط به شرایطی از جمله حاشیه‌های امن، محیط سازی دانشی، حمایت گری، جهت گیری دانایی محور در راستای توسعه سرویس‌های تسهیم گر دانشی است؛ رفتار ارزشی، ریسک گریزی، محوریت تیمی و پیکربندی هم افزایی نیز عوامل مداخله گری هستند؛ در بحث فرهنگ سازمانی به این موضوع اشاره می‌شود که مدیریت و روحیه و فرهنگ سازمانی بایستی به مقوله تسهیم دانش نگاهی مثبت داشته باشد؛ به عبارتی نمی‌توان با این تفکر که این افراد سازمانی با تجربه و دانش تجربی افرادی تک بعدی (علم محور) هستند و نمی‌توانند به کمک عمل در سازمان بیایند از سازمان برچیده شود؛ حمایت مدیران از فرایند تسهیم دانش در مطالعات فراوان مورد اشاره قرار گرفته است (حاجی کریمی و حسینی، ۱۳۸۹ و الکساندر و همکارانش، ۲۰۰۱)، نمونه‌هایی از اشاره به اهمیت این موضوع هستند. فرهنگ سازمانی لزوم حمایت مدیران سازمانی و لزوم قبول مسئولیت از جانب آنها را برجسته نموده و بیان می‌دارند که جبهه‌گرایی نسبت به ورود افراد و توجه به آنها نبایستی به نحوی در سازمان نمود یابد که صرفاً منجر به تجربه حسادت سایر کارکنان شود، بدیهی است نشان دادن توانمندی‌های افراد با تجربه در کنار حمایت از آنها بر لزوم تسهیم دانش از نظر سایرین نیز می‌افزاید.

حمایت سازمان از طریق رفتارهایی چون روشن سازی اهداف، تعهد و القا اعتماد به نفس آنها، تقویت کردن مهارت‌های گروهی، رفع موانع مزاحم بیرونی مشخص می‌گردد. در تحقیقاتی، این نقش در قالب تشویق‌های وی برای پرورش تسهیم دانش پرننگ تر شده است (بعنوان مثال راموس و استگر، ۲۰۰۰). نتایج این مطالعات حاکی از آن است که اگر افراد و تیمها به رفتارهای حمایتی سازمان خود پی ببرند به احتمال بیشتری در فعالیت‌های تسهیم دانش شرکت می‌کنند. تحقیقات تجربی روی نقش اعتماد آفرینی سازمان و مدیران نیز

صورت گرفته است. به عقیده کلگ و همکاران^۱ (۲۰۰۲)، اعتماد در تسهیم دانش اهمیت بسیاری دارد چرا که در اینصورت سازمان ایده‌های افراد را به طوری جدی بررسی و آنها را به کار می‌گیرد. از طرفی مدیران این سازمان‌ها علاقه قلبی به توسعه دانش دارند، پس در هر تغییری در سازمان نقش حامی را ایفا می‌کنند. در تحقیقی توسط پاناییدز و ونوس^۲ (۲۰۰۹) اثرات اعتماد بر توسعه دانش و عملکرد زنجیره تامین مورد بررسی قرار گرفت که مشخص گردید اعتماد بر تسهیم دانش اثرگذار است و هر دو به عنوان پیش بین کننده‌های عملکرد زنجیره تامین شناخته شدند.

کنش‌ها و تعاملات: افراد دانشی، نیازها و استعدادهایی دارند که در قالب برنامه‌های عادی مدارس و مراکز آموزشی برآورده نمی‌شوند و به درستی پرورش نمی‌یابند. از این رو، باید تغییراتی در این نوع برنامه‌ها به وجود آورد. انسان با توانایی‌های بالقوه به دنیا می‌آید. این توانایی‌ها در اثر پاره‌ای عوامل در برخی بیشتر و در برخی دیگر کمتر بروز می‌کنند. در محیط آموزشی، نیازها، علاقه‌ها و ظرفیت‌های شاگردان نخبه گسترده تر و بالاتر از دیگر شاگردان است. بنابراین، تهیه کننده برنامه و مربی آموزشی باید شرایط و امکانات ویژه‌های را تدارک ببیند و به روشهایی روی آورد تا این گروه برگزیده بتواند تواناییهای خود را به کار گیرد و به سوی رشد و پیشرفت گام نهد (میرپور، ۱۳۸۸).

در مدل تحقیق حاضر راهبردهای توسعه مشارکت برای تسهیم دانش به شش محور تضمین تجربه، بهبود تعاملات، بازآزمایی دانش، تعالی تجربه گرایی و پایداری سازمان محور و دانش استنادمحور تمرکز دارند. البته بایستی قبل از ورود به این بحث به این نکته نیز اشاره شود که تفاوت‌های فردی جایگاه ویژه‌ای در تعلیم و تربیت دارد و این مسئله توجه بسیاری از اندیشمندان و صاحب‌نظران تعلیم و تربیت را به خود جلب کرده است. افلاطون^۳، فیلسوف یونانی، معتقد است: همه افراد را نمی‌توان به طور یکسان تربیت نمود. او عمده‌ترین هدف تربیت را «کشف استعدادهای برجسته» می‌داند که باید برای زمام‌داری جامعه آرمانی برگزیده

1. Clegg, C., Unsworth, K., Epitropaki, O. and Parker, G.

2. Panayides, P.M & Venus Lus, Y.H.

3. Plato

شوند. بنابراین لزوم تسهیل‌گری در بحث تسهیم دانش رویکردی است که از دیرباز مورد توجه محققین و اندیشمندان امر بوده است؛ از سوی دیگر، عدالت و تساوی فرصتهای رشد اقتضا میکند تا تواناییها و استعدادهای فراگیران به شایستگی شناسایی شوند تا هر کس به سهم خود، از این امر بهره‌مند گردد. از این رو، در برنامه‌ریزی‌های تسهیم دانش، باید تفاوت‌های فردی آنها مد نظر قرار گیرد و در اصول برنامه‌ریزی به آن توجه دقیق شود. برنامه‌ریزان و طراحان باید بکوشند نخست تفاوت‌های فردی را بشناسند، سپس طرحی تنظیم نمایند که بر پایه نیازها و قابلیت‌های متفاوت افراد سازمان بنا شده باشد (لین، ۲۰۱۸).

پیامدها و نتایج: چهار پیامد مهم در مطالعه حاضر از پراکنده سازی دانش در محیط شرکت توسعه بلوغ محور، خویت سازمان محور، بسط شبکه دانشی و انعطاف رشدپذیری می‌باشند. اخوان (۲۰۱۵) یکی از پیامدهای مهم سازمان‌های درگیر در فرایند تسهیم دانش را رشد خود کارکنان معرفی نموده است که به مولفه توسعه بلوغ محور مطالعه حاضر اشاره دارد. اتیکسون (۲۰۱۸) گسترش شبکه‌ها و ارتباطات درون سازمان را از مکانیزم‌های حاصل از تسهیم دانش می‌داند که در مطالعه حاضر به آن اشاره شده است. شرکت‌های دانشی و فعال در کشور می‌توانند به توسعه خدمات داخلی کمک نموده و در تحقق اهداف کلان کشوری تاثیرات بسزایی داشته باشند و این منجر به شکل‌گیری هویت سازمان محور در میان کارکنان خواهد شد (ماکای^۱ و همکاران، ۲۰۱۸). با توجه به دیدگاه دانشی، دانش منبعی کلیدی است که به منزله توانایی ساماندهی و یا سرمایه دانش محور می‌باشد. با این حال اگر دانش در میان افراد یا واحدهای خاصی جداگانه باقی ماند، برای شرکت دشوار است که به طور کامل از دانش موجود استفاده کند و آن را جمع‌آوری کند یا توسعه دهد. بنابراین به اشتراک گذاری دانش برای استفاده از دانش به منظور توسعه سرمایه فکری سازمانی مسیرهای رقابتی برای سازمان فراهم آمده و انعطاف در رشد برای سازمان پدید خواهد آمد (اچ سو و همکاران، ۲۰۰۷). بصورت خلاصه می‌توان تمایز مدل پژوهش حاضر با مطالعات گذشته را در قالب جدول‌های شماره ۳ و ۴ به شرح ذیل بیان نمود:

1 . Makay

جدول شماره ۳: وجوه اشتراک و افتراق پژوهش حاضر با مطالعات گذشته بر اساس ساختار پژوهش

ردیف	ویژگی	پژوهش‌های پیشین	پژوهش حاضر
۱	روش پژوهش	غالباً کمی و پیمایشی و برخی ترکیبی	کیفی و کمی
۲	ابزار جمع‌آوری داده	پرسش‌نامه تحلیل اطلاعات	مصاحبه نیمه ساخت‌یافته
۳	روش تحلیل داده	استفاده از نرم‌افزارهای آماری	مقوله‌بندی، تحلیل کدها و خلاصه کردن نتایج تحلیل و نرم افزار آماری
۴	نتایج حاصله	کلی	جزئی
۵	مدل دسته‌بندی	در قالب مدل‌های سه‌شاخگی و ابعاد مینا، ابزار، عوامل و خروجی تسهیم دانش	در قالب ۲۲ تم فرعی و ۶ تم اصلی

جدول شماره ۴: وجوه اشتراک و افتراق پژوهش حاضر با مطالعات گذشته بر اساس محتوا

ردیف	محقق	اجزای مدل	مشابهت	افتراق	کشور و زمینه طرح
۱	اسمیت و همکاران (۲۰۱۵)	به توسعه مفهوم تسهیم دانش اشاره و تمرکز آن بر توسعه کسب و کار است مؤلفه رفتاری کارکنان مانند انگیزه بر تسهیم دانش موثر است	تاکید بر عوامل مانند انگیزش و عدالت، اعتماد و حمایت مدیریتی و کار تیمی	عدم توجه به مولفه‌های پیامدی تسهیم دانش و کنش‌ها و تعاملات آن که در مدل تحقیق حاضر به آنها اشاره شده است.	انگلستان - صنایع غذایی
۲	گارکيا (۲۰۱۶)	مدلی برای نمایش اینکه چگونه تحقق جریان دانش منجر به	تاکید بر پیامدهای تسهیم دانش مانند بهبود تعاملات،	عدم توجه به پیشران‌ها و محرک‌های تسهیم دانش	استرالیا - پروژه عمرانی

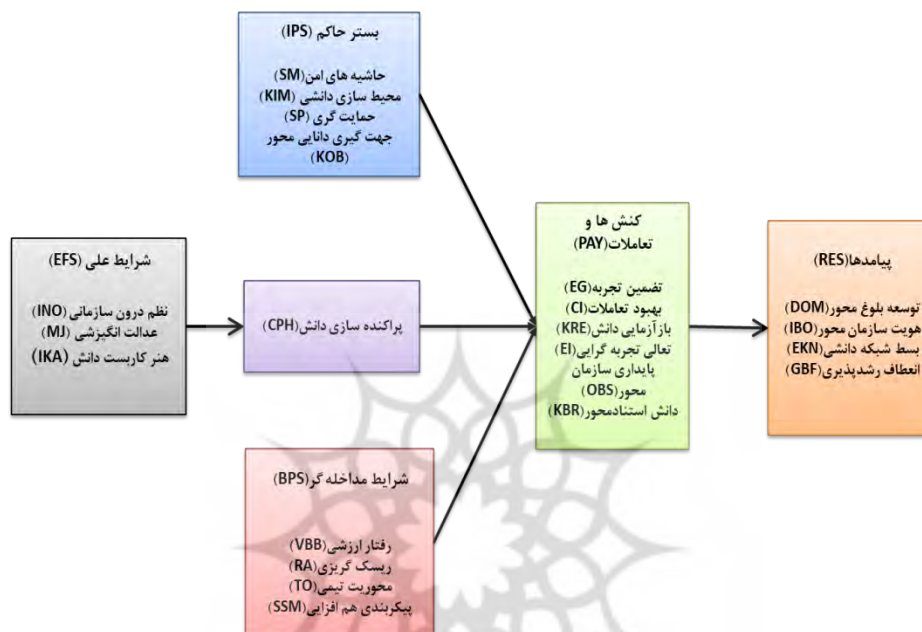
کشور و زمینه طرح	افتراق	مشابهت	اجزای مدل	محقق	ردیف
	تاکید بر پیامدهایی مانند انعطاف و شبکه دانشی در پیامدها در تحقیق حاضر	پایداری سازمانی و بلوغ سازمان	محصولات ارزشمند می‌شود		
استرالیا- مدیریت پروژه در زمینه‌های مختلف	عدم توجه به محیط درون سازمانی و رفتار مدیریت، محوریت تیم و عدالت درون سازمانی بر ایجاد تسهیم دانش	تاکید بر انعطاف سازمان، پایداری دانش و ماندگاری دانش در سازمان به عنوان پیامدها و تاثیر انگیزه و اعتماد بر ایجاد آن	فرایندهای خلق دانش و به اشتراک گذاری دانش را مولفه مهمی برای نگهداری دانش پروژه می‌داند	جکسون و کلوباس (۲۰۰۸)	۳
سازمان‌های کوچک و متوسط چین	تاکید تاثیر عوامل نهادی بر توسعه تسهیم دانش عدم توجه به عوامل رفتاری در تسهیم دانش	تاکید تاثیر عوامل ساختاری بر توسعه تسهیم دانش	عوامل نهادی و ساختاری در شکل‌گیری تسهیم دانش موثرند	وینگ و چان (۲۰۱۴)	۴
آلمان- صنایع پروژه محور	عدم توجه به عواملی مانند انگیزش و اعتماد و سبک مدیریت و همچنین پیامدهای تسهیم دانش	تاکید تاثیر عوامل ساختاری بر توسعه تسهیم دانش	ساختار ارگانیک و استراتژی سازمانی بر توسعه تسهیم دانش موثرند	لیندر و والد (۲۰۱۰)	۵
بحرین- سازمان‌های مالی دولتی کشورهای عربی حوزه خلیج فارس	عدم توجه به پیامدهای تسهیم دانش عدم توجه به تاثیر عوامل ساختاری و اعتماد و شرایط درون سازمانی بر تسهیم	تاثیر عوامل فرهنگی بر تسهیم دانش	تاثیر فرهنگ و مولفه‌های خرد جمعی و اجتماعی بر توسعه	ال علوی و امیر (۲۰۱۰)	۶

کشور و زمینه طرح	افتراق	مشابهت	اجزای مدل	محقق	ردیف
	دانش				
ایران - شرکت‌های ارائه خدمات نرم افزاری با تمرکز بر گروه شرکت‌های همکاران سیستم	بصورت کلی مطالعات گذشته تأکیدی جامع بر پیش‌آیندها و پیامدها بصورت توأمان نداشته‌اند جامعیت عوامل اشاره شده در مدل حاضر را ندارند؛ تاکید بر بومی بودن عوامل در تحقیق حاضر	پوشش عوامل شناسایی شده در مطالعات گذشته در مطالعه حاضر	شناسایی مولفه‌های فرهنگی و اجتماعی درون سازمانی به همراه عوامل جزئی آنها شامل ۲۲ فاکتور کلیدی (مانند پراکنده سازی دانش به عنوان پدیده مرکزی، نظم دورن سازمانی، پیکربندی هم افزایی، بازآزمایی دانش، توسعه بلوغ محور و حاشیه‌های امن پراکنده سازی دانش، نظم دورن سازمانی، پیکربندی هم افزایی، بازآزمایی دانش، توسعه بلوغ محور و حاشیه‌های امن)	مطالعه حاضر	۷

اعتبارسنجی مدل (بخش کمی تحقیق)

به منظور سنجش کمی الگوی پارادایمی حاصل در بخش کیفی روابط بین متغیرها پس از بازنگری توسط سه نفر از خبرگان در قالب یک مدل علی ترسیم گردید و پس از تأیید روابط علی در این بخش مبنای تجزیه و تحلیل قرار گرفت. بدین منظور عوامل علی به عنوان متغیر مستقل بر پراکنده سازی دانش تأثیرگذار هستند و پراکنده سازی به همراه عوامل بستری و

مداخله گر بر واکنش‌ها و تعاملات تاثیر گذاشته و این عوامل (تعاملات و واکنش‌ها) بصورت مستقیم بر پیامدها تاثیر می‌گذارند. بر این اساس می‌توان شکل مدل مفهومی را که به منظور بررسی روابط آماری به تائید خبرگان رسید را در شکل شماره ۲ نشان داد.



شکل شماره ۲: مدل مفهومی پژوهش

از آن جایی که برای استفاده از تکنیک‌های آماری مقتضی ابتدا باید مشخص شود که داده‌های جمع‌آوری شده از توزیع نرمال برخوردار است یا غیر نرمال، در این مرحله به بررسی نتایج حاصل از آزمون کولموگوروف اسمیرنوف در مورد هر یک از متغیرها پرداخته شد. چون سطح معناداری در اکثر سازه‌ها کمتر از ۰/۰۵ شد، در اکثریت آزمون‌ها فرض صفر پذیرفته یعنی توزیع داده‌ها غیر نرمال است و بایستی از آزمون‌های ناپارامتریک استفاده کرد که در این مطالعه از نرم افزار PLS استفاده شد که می‌تواند برای بررسی داده‌های غیر نرمال مورد استفاده قرار گیرد. برازش مدل‌های اندازه گیری سه معیار مورد استفاده قرار می‌گیرد: ۱- پایایی، ۲- روایی همگرا، ۳- روایی واگرا. پایایی خود از سه طریق بررسی ضرایب بارهای عاملی،

ضرایب آلفای کروناخ و پایایی ترکیبی صورت می‌پذیرد (داوری، ۱۳۹۲). پایایی مدل به حد مناسب است (اعداد قرمز رنگ به دلیل عدم شرایط مناسب از مدل حذف می‌شوند).

جدول شماره ۴: ضرایب بارهای عاملی

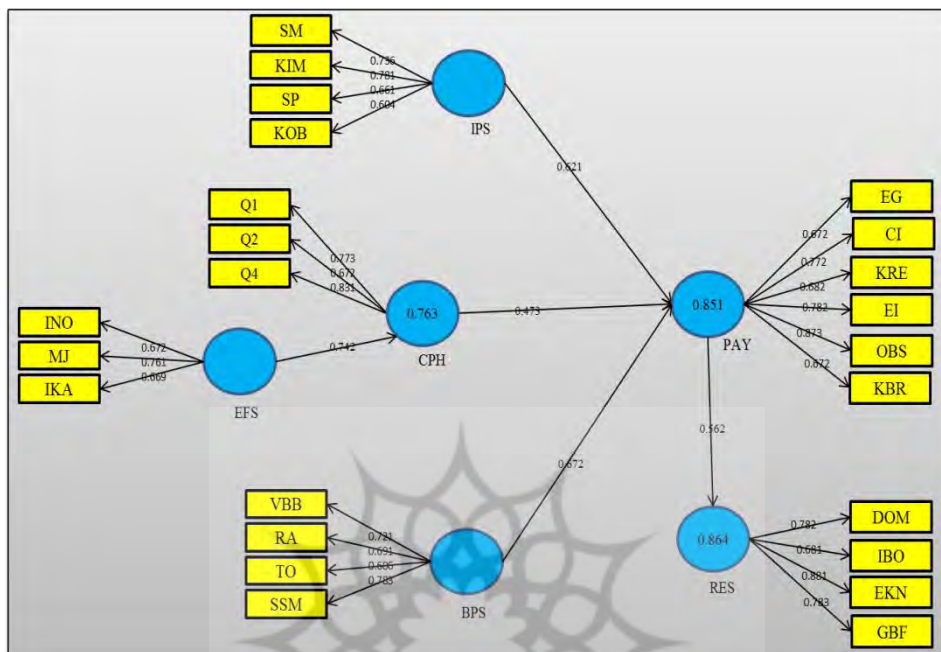
ردیف	متغیرها	گویه ۱	گویه ۲	گویه ۳	گویه ۴
۱	نظم درون سازمانی	۰,۶۳۵	۰,۵۶۳	۰,۷۶۱	
۲	عدالت انگیزشی	۰,۶۷۳	۰,۶۸۲	۰,۳۰۱	
۳	هنر کاربست دانش	۰,۶۶۱	۰,۲۳۱	۰,۶۵	
۴	حاشیه‌های امن	۰,۸۳۱	۰,۵۵۴	۰,۴۷۵	۰,۵۷۱
۵	محیط سازی دانشی	۰,۶۹۲	۰,۴۶۷	۰,۷۸۲	
۶	حمایت گری	۰,۷۹۳	۰,۶۳۷	۰,۷۴۱	
۷	جهت گیری دانایی محور	۰,۷۳۶	۰,۷۸۲	۰,۹۳۵	۰,۲۷۵
۸	رفتار ارزشی	۰,۸۳۷	۰,۱۵۳	۰,۵۹۳	۰,۷۸۲
۹	ریسک گریزی	۰,۸۶۱	۰,۷۶۴	۰,۵۳۱	۰,۳۳۲
۱۰	محوریت تیمی	۰,۲۷۹	۰,۸۷۲	۰,۷۸۲	۰,۶۹۲
۱۱	پیکربندی هم افزایی	۰,۶۹۷	۰,۳۱۱	۰,۷۷۸	۰,۵۶۸
۱۲	تضمین تجربه	۰,۷۲۵	۰,۳۸۴	۰,۶۹۲	۰,۸۲
۱۳	بهبود تعاملات	۰,۵۵۲	۰,۷۸۱	۰,۵۹۱	۰,۴۴۳
۱۴	بازآزمایی دانش	۰,۷۷۸	۰,۷۴۲	۰,۰۲۷	۰,۵۹۷
۱۵	تعالی تجربه گرایی	۰,۵۴۳	۰,۳۳۳	۰,۷۸۲	۰,۹۹۲
۱۶	پایداری سازمان محور	۰,۳۳۸	۰,۴۴۳	۰,۸۳۱	۰,۵۲۳
۱۷	دانش استنادمحور	۰,۸۶۳	۰,۵۸۴	۰,۴۸	۰,۳۸۹
۱۸	توسعه بلوغ محور	۰,۷۵۴	۰,۴۲۸	۰,۵۸۲	۰,۴۵۶
۱۹	هویت سازمان محور	۰,۵۴۷	۰,۷۲۹	۰,۱۱۶	۰,۷۷۳
۲۰	بسط شبکه دانشی	۰,۸۵۲	۰,۳۴۵	۰,۶۹۳	۰,۶۹۲
۲۱	انعطاف رشدپذیری	۰,۶۸۸	۰,۲۱۱	۰,۴۸۹	۰,۵۶
۲۲	پراکنده سازی دانش	۰,۸۳	۰,۷۴۱	۰,۷۸۹	۰,۷۷۲

متغیرهای مکنون	دانش استاد محترم	توسعه بلوغ DOM	هویت سازمان IBO	بسط بازار دانشی EKN	انعطاف رشد پذیر ی GBF	پراکنده سازی دانش (CPH)
۱	۰.۰۵۱۲	۰.۰۴۵۵	۰.۰۴۳۳	۰.۰۵۰۳	۰.۰۴۵۲	۰.۰۳۵۸
۲	۰.۰۴۲۲	۰.۰۴۰۱	۰.۰۳۹۱	۰.۰۳۳۹	۰.۰۳۳۱	۰.۰۳۸۱
۳	۰.۰۵۳۳	۰.۰۵۰۳	۰.۰۴۴۲	۰.۰۳۳۳	۰.۰۳۳۱	۰.۰۳۲
۴	۰.۰۳۹۱	۰.۰۳۹۹	۰.۰۳۲۹	۰.۰۲۲۱	۰.۰۱۸۷	۰.۰۱۷۵
۵	۰.۰۳۱۳	۰.۰۳۰۲	۰.۰۳۸۸	۰.۰۲۷۳	۰.۰۳۶۰	۰.۰۳۵۱
۶	۰.۰۵۳۳	۰.۰۵۰۳	۰.۰۴۷۸	۰.۰۴۵۳	۰.۰۴۳۲	۰.۰۳۳۱
۷	۰.۰۵۶۵	۰.۰۴۹۸	۰.۰۳۸۱	۰.۰۳۱۹	۰.۰۳۰۱	۰.۰۲۵۱
۸	۰.۰۵۱۲	۰.۰۵۱۷	۰.۰۵۳۳	۰.۰۵۱۸	۰.۰۴۱۲	۰.۰۳۱۴
۹	۰.۰۵۳۰	۰.۰۴۹۱	۰.۰۳۳۹	۰.۰۳۳۰	۰.۰۳۳۰	۰.۰۳۱۱
۱۰	۰.۰۳۳۰	۰.۰۳۳۳	۰.۰۳۸۸	۰.۰۳۳۰	۰.۰۳۳۰	۰.۰۳۳۰
۱۱	۰.۰۵۰	۰.۰۵۰۲	۰.۰۵۵۵	۰.۰۵۰۳	۰.۰۳۳۰	۰.۰۳۳۰
۱۲	۰.۰۳۳۰	۰.۰۳۳۷	۰.۰۵۶۷	۰.۰۴۳۰	۰.۰۴۵۲	۰.۰۳۳۰
۱۳	۰.۰۳۳۰	۰.۰۳۳۱	۰.۰۴۱۸	۰.۰۳۹۱	۰.۰۳۳۹	۰.۰۳۳۰
۱۴	۰.۰۳۳۰	۰.۰۳۳۶	۰.۰۳۸۶	۰.۰۵۱۸	۰.۰۵۰۲	۰.۰۳۳۰
۱۵	۰.۰۳۳۰	۰.۰۳۳۵	۰.۰۳۳۵	۰.۰۳۳۵	۰.۰۳۳۰	۰.۰۳۳۰
۱۶	۰.۰۳۳۰	۰.۰۳۳۱	۰.۰۳۳۹	۰.۰۳۳۵	۰.۰۳۳۰	۰.۰۳۳۰
۱۷	۰.۰۳۳۰	۰.۰۳۳۵	۰.۰۳۳۸	۰.۰۳۳۰	۰.۰۳۳۱	۰.۰۳۳۰
۱۸		۰.۰۳۳۵	۰.۰۳۳۳	۰.۰۳۳۱	۰.۰۳۳۱	۰.۰۳۳۰
۱۹			۰.۰۳۳۳	۰.۰۳۳۳	۰.۰۳۳۱	۰.۰۳۳۰
۲۰			۰.۰۳۳۳	۰.۰۳۳۳	۰.۰۳۳۱	۰.۰۳۳۰
۲۱					۰.۰۳۳۳	۰.۰۳۳۰
۲۲						۰.۰۳۳۰

ارزیابی مدل ساختاری

مطابق با الگوریتم تحلیل داده‌ها در روش PLS، بعد از بررسی برازش مدل‌های اندازه‌گیری نوبت به برازش مدل ساختاری پژوهش می‌رسد. برای معنادار بودن روابط بین سازه‌ها باید ضرایب معناداری بین سازه‌ها از مقدار $1/96$ بیشتر باشند تا بتوان در سطح اطمینان ۹۵ درصد معنادار بودن آن‌ها را تأیید ساخت (داوری، ۱۳۹۲). با توجه به خروجی مشخص است که در

مدل تاثیر شرایط علی بر پدیده مرکزی با ضریب ۰,۷۴۲ بیشترین ضریب تاثیر در میان روابط کلی مدل دارد.



شکل شماره ۲: مدل در حالت تخمین ضرایب مسیر

جدول شماره ۶: نتایج بررسی روابط

نتیجه بررسی رابطه	ضرایب معناداری	بارهای عاملی	فرضیات پژوهش
تأیید تاثیر	۳,۰۲۷	۰,۷۴۲	تأثیر شرایط علی بر پدیده مرکزی
تأیید تاثیر	۴,۶۶۷	۰,۶۲۱	تأثیر شرایط مداخله گر بر تعاملات و واکنش‌ها
تأیید تاثیر	۴,۷۵۴	۰,۴۷۳	تأثیر پدیده مرکزی بر تعاملات و واکنش‌ها
تأیید تاثیر	۲,۲۹۱	۰,۶۷۲	تأثیر بستر حاکم بر تعاملات و واکنش‌ها
تأیید تاثیر	۳,۷۲۸	۰,۵۶۲	تأثیر تعاملات و واکنش‌ها بر پیامدها

نتایج بررسی نشان می‌دهد که روابط میان متغیرهای مدل با در نظر گرفتن وجود همه متغیرهای تحقیق قابل اعتماد است. متغیرهای علی منجر به شکل‌گیری پدیده مرکزی می‌شوند و پیامدهای مطالعه تحت تاثیر متغیرهای علی، مداخله گر و بستر حاکم قرار دارند. به عبارتی در مطالعه تسهیم دانش، پدیده‌های مانند نظم درون سازمانی، عدالت انگیزی و هنر کاربست دانش می‌توانند منجر به پراکنده سازی دانش در سازمان شوند. حاشیه‌های امن، محیط سازی دانشی، حمایت گری و جهت گیری دانایی محور می‌توانند با شکل دهی شرایط زمینه ای مناسب تعاملات مناسبی را در میان کارکنان در جهت توسعه تسهیم دانش فراهم کنند و به پراکنده سازی دانشی کمک کنند. علاوه بر این رفتار ارزشی، ریسک‌گریزی، محوریت تیمی، پیکربندی هم افزایی می‌توانند شرایطی به وجود آورند منجر به توسعه و تسهیم دانش شوند. با بهبود تعاملات، تضمین تجربه، بازآزمایی دانش، تعالی تجربه‌گرایی، پایداری سازمان محور و دانش استنادمحور می‌توانند منجر به توسعه بلوغ محور سازمان شده، هویت سازمان محور را برای کارکنان فراهم آورده، بسط شبکه دانشی و انعطاف رشد‌پذیری را برای سازمان به بار آورد. تاثیر همه این روابط معنادار است.

بحث در نتایج

در این پژوهش ۲۲ فاکتور کلیدی و ارتباط و تأثیرگذاری آنها بر یکدیگر، برای پیاده‌سازی تسهیم دانش در پروژه در گروه شرکت‌های همکاران سیستم مشخص گردید. تبیین ارتباط بین هر یک از فاکتورها با یکدیگر در قالب نظریات مختلف بیان گردید که به منظور روایی تحقیق، یافته‌های این پژوهش برای مشارکت کنندگان در مصاحبه ارائه و متن نظریه توسط آنها مطالعه و نقطه نظرات آنها اعمال شده است. این پژوهش توسط ۲ نفر از اساتید مورد مطالعه و بازبینی قرار گرفته و مواردی جهت اصلاح یا تغییر نظریه بیان شده است. پس از تکوین نظریه پژوهشگران فرایند نمایان شده را از طریق مقایسه با فرایندهای موجود در پیشینه تحقیق اعتباربخشی نموده‌اند.

همچنین ماهیت روابط پروژه محور شرکت همکاران سیستم بشدت نوع مدل و بالاخص میزان تاثیر پذیری و تاثیرگذاری متغیرها را تحت تاثیر قرار داده است، امکان جایجایی افراد در قالب فعالیت‌های پروژه ای قابلیتی است که هم زمینه ساز مبحث تسهیم دانش است و هم به نوعی الزام شکل گیری آن، و بنابر ماهیت تقریباً ثابت روابط در سایر شرکت‌ها و سازمانها، شاید این مطالعه با محوریت سازمانهای غیر پروژه ای با پیامدها و راهبردهای متفاوتی همراه بود. نکته مهم دیگری که باید در این مطالعه لحاظ شود محور سیستم‌ها و نرم افزار در ارائه خدمات است، خدماتی که اگر سازمانهای رقیب رصد نشوند، اگر شکاف‌ها و تجارب عبرت آمیز گذشته در آینده لحاظ نشوند، حتماً و یقیناً آینده شرکت‌ها را تحت تاثیر قرار می‌دهد. انعطاف درون سازمانی برای همکاران سیستم کاملاً قابلیت درک دارد و همه عوامل و مجریان سازمانی، بنابر درک یک مساله؛ امکان خط مشی گذاری و اجراسازی آن را خواهند داشت و نیازمند قانونگذاری، تصویب در مجلس و ... را نخواهند داشت که خود متغیری مهم در شکل گیری این نتایج است.

نتیجه‌گیری و پیشنهادها

در این تحقیق تلاش شد تا مدل مفهومی مناسبی متأثر از عوامل مؤثر بر تسهیم دانش در گروه شرکت‌های همکاران سیستم شناسایی و مدلی در این راستا ارائه شود. مدل مذکور از طریق روش کیفی از طریق استفاده از مرور پژوهش‌های پیشین و با کمک روش نظریه داده بنیاد مصاحبه‌های انجام شده صورت گرفته است. کارکنان همزمان باید این واقعیت را آموزش ببینند که پاداش‌ها فقط برای تسهیم دانش نمی‌باشد. کارکنان نه تنها باید دانش خود را پس از تسهیم حفظ کنند بلکه همچنان باید درون داد مرتبط با دانش تسهیم شده را از گروه یا طرف‌های دیگر دریافت نمایند. همه کارکنان نیاز به تسهیم دانش خود ندارند، زیرا ممکن است دانش آنان بکار گرفته نشود و یا از آن استفاده مجدد نشود، به عبارت دیگر، تسهیم دانش زمانی مفید خواهد بود که همه کارکنان در کار خود به آن نیاز داشته باشند و یا حداقل

بیشتر دانشی را که دریافت می‌کنند بکار گیرند (تانگ^۱، ۲۰۱۸). از طرف دیگر به همراه سرمایه‌گذاری در کار گروهی و تیمی سازمان می‌تواند موجب افزایش میل و رغبت پرسنل برای شرکت در برنامه تسهیم دانش باشد. در واقع این پیشنهاد می‌تواند در بسیاری از سازمان‌های دیگر به عبارتی در تمام سازمان‌های پروژه محور هم به‌عنوان پیشنهاد کاربردی مورد استفاده قرار گیرد. با مطالعه سایر تحقیقات در حوزه مدیریت دانش مشخص گردید مدیریت دانش نیاز به همکاری همه‌جانبه و همه پرسنل بخصوص مدیران ارشد سازمان دارد و میزان اهمیت بعد انسانی حوزه مربوطه بیش از سایر ابعاد است بنابراین توجه به سرمایه انسانی و ترغیب در جهت مشارکت برای مدیریت دانش توجیه مناسب دارد.

با توجه به نوع شرکت همکاران سیستم که از مجموعه شرکت‌های خصوصی و متمرکز بر فروش خدمات فنی و پروژه‌ای است، نتایج تحقیق در سایر سازمان‌های مشابه پروژه محور و فروش محور قابل استفاده می‌باشد، هر چند استفاده در سایر سازمان‌ها علی‌الخصوص شرکت‌ها و سازمان‌های دولتی و غیر پروژه‌ای بایستی با احتیاط صورت پذیرد.

پیشنهاد مبتنی بر تاثیر عوامل علی بر پراکنده سازی دانش

یکی از متغیرهای علی تاثیر هنر کاربست دانش بر پراکنده سازی دانش است که بایستی در این زمینه عنوان نمود که مزیت رقابتی سازمان تولید دانش جدید است نه حفظ دانش گذشته؛ لذا کارکنان نیز باید بدانند اگر رشد دانشی خود را محدود به گذشته کنند نمی‌توانند ماندگاری را برای خود به ارمغان آورند چرا که قبل از تداوم آنها سازمان از چرخه رقابت خارج خواهد شد و لذا باید با تشریک دانش و تولید دانش جدید تداوم سازمانی را برای ثبات خود ایجاد نمود؛

از طرف دیگر امروزه مفهوم امنیت شغلی را نمی‌توان در قراردادهای باثبات و استخدام‌های بلند مدت جستجو کرد؛ رمز امنیت شغلی ایجاد قابلیت استخدام پذیری در افراد است؛ به مفهوم اینکه فرد به دلیل دانش و توانمندی که دارد نیازی به سازمان ندارد و این سازمان است

1. Tang

که به فرد نیاز دارد؛ افراد دائماً در حال توسعه دانش خود هستند و مهارت‌های جدیدی را که بازار کار به آن نیازمند است را فراگیر می‌شوند و برای بقای خود نیازی به قراردادهای بلند مدت ندارند و بلکه انتظار دارند با توجه به شرایط آتی خود اگر سازمان بتواند آنها را نگه دارد و گرنه هر لحظه ممکن است برای توسعه خود سازمان را ترک کنند؛ هرچند این به مفهوم عدم وفاداری به سازمان هم نیست؛ چرا که رابطه برد-برد باید همیشه میان فرد و سازمان برقرار باشد. با توسعه و مفهوم سازی این دو رویکرد کارکنان تسهیم دانش را عاملی برای رشد می‌نگرند و نه عاملی برای حفظ جایگاه خود.

پیشنهادها بر اساس متغیرهای بستر حاکم

مدیران می‌توانند با ارائه بازخورهایی از نتایج مثبت ارائه دانش از سوی افراد در پروژه‌ها و محصولات سازمان و مقایسه آن با زمانی که این دانش ارائه نمی‌شد، حس مفید بودن دانش کارکنان را در آنها تقویت کنند. این همان متغیر فراهم کردن محیط دانشی است که کارکنان سازمان باید آنها را درک کنند.

حمایت‌گری و جهت‌گیری دانایی محور از ارکان بستر ساز برای تسهیم دانش در محیط پروژه محور است؛ تعاملات میان کارکنان باید توسط تیم‌های مدیریت و همچنین مسئولین تعیین کننده ساختار پروژه‌ها مد نظر قرار گیرد؛ پیشنهاد می‌شود در سطح پروژه‌های با گستردگی‌های مختلف این محورها به عنوان شرایط ورود به پروژه‌ها لحاظ شود؛ فردی که در گذشته محور فعالیت خود را به سمت کسب دانش از همکاران قرار داده و یا سعی بر توسعه روابط دانش محور نموده است باید در صدر افرادی باشد که می‌توانند پروژه با قیمت بالاتر و همچنین گستردگی ملی را انجام دهد، بر این اساس مفهوم سلسله مراتبی تمایل به تسهیم دانش مفهوم جدیدی است که به نوعی با سلسله مراتب نیازهای مزلو همخوان خواهد بود، فردی که دانایی محوری را مبنا خدمات خود قرار می‌دهد در سطح شکوفایی سلسله مراتب قرار دارد و ترس و واهمه در پایین ترین سطح این سلسله مراتب است، دانایی محور

ناشی از کمال تعهد سازمانی و عشق به اهداف سازمان است و عدم تمایل به تسهیم دانش ناشی از خودرایی و ترس از امنیت نداشتن شغل است.

پیشنهادها بر اساس تاثیر پدیده مرکزی بر کنش‌ها و تعاملات و تاثیر کنشها و تعاملات بر پیامدها

یکی از راهبردهای مناسب برای موفقیت پیاده سازی سیستم تسهیم دانش، استفاده از ارزیابی و آزمون‌های تناوبی از پرسنل بخصوص آزمون‌های مهارتی، وجود ابزارهای سخت افزاری و نرم افزاری مناسب در حوزه فناوری اطلاعات، وجود برنامه‌ریزی‌های جذب، نگهداری و پرورش نیروی انسانی است. هر سازمانی نیاز دارد تا پرسنل آن به محیط داخل و خارج سازمان جهت تحلیل فضای رقابتی و کسب مزیت رقابتی تلاش کند که در صورت رعایت موارد ذکر شده می‌توان به نتایج مطلوب دست پیدا کرد.

نهایتا بایستی عنوان نمود که چالش اصلی برای مدیران اجرایی این است که درک درستی از روش‌شناسی مدیریت و تسهیم دانش به دست آورند و سپس مهارت شناسایی، کاهش و مدیریت آن را اتخاذ کنند. ناتوانی در مدیریت و تسهیم دانش ممکن است پایداری سازمان را با تهدید مواجه کند. مدیریت و تسهیم دانش تنها در مورد مباحث نرم نیست. بسیاری از سازمان‌ها از حکمروایی ضعیف و فقدان سیاست‌ها، فرآیندها و رویه‌های شفاف، رنج می‌برند. خوشبختانه، توسعه و بهره‌برداری از استراتژی‌های مؤثر مدیریت و تسهیم دانش می‌تواند منجر به فرصت‌های سازمانی قابل توجه شده و به مدیران اجرایی اجازه دهد تا اطمینان حاصل کنند که در حکمروایی کلی و استراتژی‌های مدیریتی کلی سازمان‌ها، ادغام شده است. همان‌طور که زولو (۲۰۱۰) نتیجه می‌گیرد «عدم مدیریت و تسهیم دانش، به خودی خود، دارای ریسک است».

منابع

- اخوان پیمان، باقری روح اله، (۱۳۸۹). مدیریت دانش از ایده تا عمل، انتشارات آتی نگر.
- اسماعیل زاده، مونا، سبک‌رو، مهدی و اعتباریان خوراسگانی، اکبر (۱۳۹۷). کاربست تحلیل عاملی اکتشافی و دیمتل در سنجش دانش (مطالعه موردی: اعضای هیئت علمی دانشگاهها). چشم انداز مدیریت دولتی، ۳۶(۹)، ۸۹-۱۱۷.
- حاجی کریمی، علی، حسینی، محسن، (۱۳۸۹). تاملی بر تسهیم دانش در دانشگاه و محیط‌های کار دانشی، مجله علمی فرهنگی اقتصاد دانشی، سال اول، چاپ ششم، ۱۲۵-۱۳۸.
- خدیور، آمنه، جواهری، سیما، (۱۳۹۴)، شبیه سازی با رویکرد پویایی شناسی سیستم‌ها به منظور ایجاد و تلفیق استراتژی مدیریت دانش و استراتژی دانش، فصلنامه پژوهش‌های مدیریت در ایران، شماره ۱، ۱۱۷-۱۴۶.
- داوری، اسماعیل، (۱۳۹۲). آشنایی با معادلات ساختاری در *PLS*، انتشارات مهر دل، چاپ اصفهان، شماره سه، چاپ هفتم.
- شامی زنجانی، مهدی و قاسم‌تبار شهری، سید محمد. (۱۳۹۲). ارائه مدلی برای موفقیت تسهیم دانش ۲ تسهیم دانش اجتماعی در سازمانها. پژوهشنامه ی پردازش و مدیریت اطلاعات، دوره ۲۹، شماره چهارم.
- صالحی علی، دانایی فرد حسن. (۱۳۹۴). نقش تسهیم دانش در رابطه میان اجزای سرمایه‌های فکری و رفتار نوآورانه. پژوهش‌های مدیریت منابع سازمانی، ۵(۱): ۱۰۹-۱۲۸.
- فرزانه، نرگس، مهدی شامی زنجانی، امیر مانیان، علیرضا حسن زاده، (۱۳۹۷). ارائه چارچوبی برای مفهوم سازیدفتر مدیریت دانش، فصلنامه مدیریت فناوری اطلاعات، دوره ۱۰، شماره ۱: صص: ۱۳۵-۱۵۸.
- محمدی، مهدیان راد، امیر احمد، الوانی، سید مهدی، فضل‌ی، صفر، (۱۳۹۷). طراحی مدل تسهیم دانش در سازمان امور مالیاتی کشور و نقش آن در ارتقا اثربخشی و محبوبیت سازمانی، پژوهشنامه مالیات، شماره ۳۸، مسلسل ۸۶، ۱۹۵-۲۴۰.

میرپور، سید سعید. (۱۳۸۸). «بررسی عوامل موثر بر پیاده سازی مدیریت دانش در ستاد نظارت گمرکات استان بوشهر از دیدگاه مدیران و کارکنان»، پایان نامه کارشناسی ارشد دانشگاه آزاد اسلامی بوشهر.

Akhavan, P. Hosseini, S. M. Abbasi, M & Manteghi, M. (2015). Knowledge Sharing Determinants, Behaviors & Innovative Work Behaviors: and Integrated Theoretical View & Empirical Examination . *Aslib Journal of Information Management*. ۵۹۱-۵۶۲, (۵)۶۷ ,

Akram, T. Lei, S. Haider, M. J. Hussain, S. T& Puig, L. C. M .(۲۰۱۷) . The Effect of Organizational Justice on Knowledge Sharing: Empirical Evidence from the Chinese Telecommunications Sector *Journal of Innovation & Knowledge*. ۱۴۵-۱۳۴, (۳)۲ ,

Al-Busaidi, K. A& Olfman, L. (2017). Knowledge Sharing through Inter-organizational Knowledge Sharing Systems .*VINE Journal of Information & Knowledge Management Systems*. ۱۳۶-۱۱۰, (۱)۴۷ ,

Cabrera, A. Collins, W. C & Salgado, J. F. (2006) .(Determinants of Individual Engagement in Knowledge Sharing *The International Journal of Human Resource Management*. ۲۶۴-۲۴۵, (۲)۱۷ ,

Chomeg, F. and T.S.H., Staples, D.S., Webster, J., (2016) .(Knowledge management in client-vendor partnerships *International Journal of Information Management*. ۴۵۸-۴۵۱, ۳۲

Clegg, C , Unsworth, K., Epitropaki, O. and Parker, G. (2002). Implicating trust in the innovation process *Journal of occupational and organizational psychology*. ۲۲-۴۰۹, ۷۵,

Daniel, F. and Romey, S.D. (2008). Exploring the effects of trust ,task interdependence and virtualness on knowledge sharing in teams . *Information Systems Journal*. ۶۴۰-۶۱۷ , ۱۸ ,

Etikson .G., (2018). Knowledge sharing in information systems development: a social interdependence perspective ,*Journal of Management Review*. ۲۴۱-۲۱۰ , (۱۲) , ۱۳ ,

Gagne, Sh., (2009) Tacit Knowledge, Lessons Learnt, and New Product Development ,*Journal of Product Innovation Management* , Vol.28 ,No.2, pp.300-318.

Hansen, H., M. Samuelsen ,B., and R. Silseth, P. (2011). Customer perceived value in B-t-B service relationships: Investigating the importance of corporate reputation *Industrial Marketing Management* , ۲۱۷-۲۰۶ : (۲) ۳۷

Hovisman, M and Wolf, F.G. (2015). In whom we trust: Group membership as an affective context for trust development *Academy of Management Review*. ۳۹۶-۳۷۷ : (۳) ۲۶ ,

Hsu, J.S., Parolia, N ,Jiang, J.J., and Klein, G. (2007) The Impact of Team Mental Models on IS Project Teams' Information Processing and Project Performance ,*In 2009 Proceedings of the Second International Research Workshop on Information Technology Project Management* , pp.39-49.

Jiacheng, W., Lu, L., Calabrese, A & ,Francesco, A. (2019) .(Cognitive model of intra-organizational knowledge-sharing motivations in the view of cross-culture *International Journal of Knowledge Management*. ۲۳۰-۲۲۰ : ۳۰ ,

Lin, W. B. (2018). The exploration factors of affecting knowledge sharing – the case of Taiwan's high-tech industry *Expert Systems with Applications* : (۱) ۳۵ , ۶۶۱-۶۷۶.

Makay, Jim. (2018). Effects of knowledge strategy on organizational performance: A complementarity theory-based approach *Journal of subsidiary management*. ۲۵۱-۲۳۵ : (۲) ۳۶ ,

Marinos, S. G. (2019). Knowledge Sharing: Moving ahead from the past with Best Practices *Journal of Knowledge Management*. ۴۷-۳۶ , (۱) ۱۱ ,

Obermayer-Kovács, N. Komlósi, E. Szenteleki, C& Tóth, E. V . (۲۰۱۵) Exploring Emotional Intelligence Trait Enablers for Knowledge Sharing :an Empirical Study *International Journal of Synergy & Research*. ۷ , (۱) ۴ ,

Panayides, P.M & Venus Lus, Y.H. (2009). The impact of trust on innovativeness and supply chain performance. *Journal of engineering and technology management*. ۴۳۸-۴۲۹ , (۵) ۳۳ .

Ramus, C.A & Steger, U. (2000). The role of supervisory support behavior and environmental policy in employee eco-initiatives at leading-edge European companies *Academy of management journal* - ۶۰۵ , ۴. (۴۳), ۲۶

Strauss, A. L & Corbin, J. (1998). *Basics of Qualitative Research: Techniques and Procedures for Developing Grounded Theory* , 2nd Ed., Sage.

Tang, L. (2018). Informal inter-organizational knowledge sharing: the case of the biotechnology industry *Paper presented at the Annual Meeting of the NCA 94th Annual Convention*. San Diego, CA.

Tangaraja, G. MohdRasdi, R. Ismail, M & Abu Samah, B. (2015). (Fostering Knowledge Sharing Behaviour among Public Sector Managers: a Proposed Model for the Malaysian Public Service *Journal of Knowledge Management*. ۱۴۰-۱۲۱, (۱)۱۹ ,

Truong Tan, W.T. (2019) Knowledge Sharing Practices of Project Teams when Encountering Changes in Project Scope: A Contingency Approach *Journal of Information Science* ,Vol.38.No.5, pp.423-441.

Zolo, L. (2010). Knowledge and the speed of the transfer and in organizational *Organization Science*. ۹۲-۷۶ : (۱)۶ ,

