

بررسی تأثیر ارتباطات بر تسهیم دانش؛ مطالعه موردی

(حسینی. میرزا حسن)^۱، (عبدی پور. سیما)^{۲*}، (هاشمی. سیده نرگس)^۳

۱- دانشیار دانشکده علوم اقتصادی و اجتماعی، دانشگاه پیام نور مرکز تهران، تهران، ایران

۲- کارشناسی ارشد مدیریت اجرایی دانشگاه پیام نور مرکز ورامین، تهران، ایران

۳- دانشجوی کارشناسی ارشد فناوری اطلاعات دانشگاه خوارزمی، تهران، ایران

(تاریخ دریافت: ۱۳۹۲/۰۳/۱۲ - تاریخ پذیرش: ۱۳۹۲/۰۶/۲۵)

چکیده

امروزه تسهیم دانش به دلیل ایجاد مزیت رقابتی، نوآوری، افزایش بازدهی، کاهش هزینه‌ها و غیره از اهمیت زیادی برخوردار است. هدف این تحقیق بررسی تأثیر عوامل ارتباطی در سطوح چندگانه فردی، سازمانی و فناوری بر تسهیم دانش است. این تحقیق از نظر هدف کاربردی و بر اساس ماهیت و روش از نوع تحقیقات توصیفی می باشد که به روش پیمایشی انجام گرفته است. جامعه آماری تحقیق اساتید و کارکنان اداری دانشگاه لرستان است و برای تعیین نمونه‌ی آماری از روش نمونه‌گیری تصادفی طبقه‌بندی‌شده استفاده شد و ابزار گردآوری داده‌ها پرسش‌نامه می‌باشد. نتایج حاصل از تحلیل داده‌ها با کمک نرم‌افزار SPSS نشان داد که سه بعد ارتباطی شامل رضایت ارتباطی، سبک ارتباطی و فناوری ارتباطی بر تسهیم دانش تأثیر دارند. نتایج تحقیق نشان داد که تمایل افراد به ارائه دانش بیش از کسب و جمع‌آوری دانش است، بعد رضایت ارتباطی بیشترین تأثیر را بر تسهیم دانش دارد و وضعیت فناوری ارتباطی در دانشگاه لرستان مطلوب نیست. در پایان پیشنهادهایی برای مسئولین و مدیران دانشگاه ارائه شده است.

واژگان کلیدی: تسهیم دانش، ارتباطات، رضایت ارتباطی، سبک ارتباطی، فناوری ارتباطی

۱- مقدمه

از نظر پیتیر دراگر «مدیریت دانش، راز موفقیت سازمان‌ها در قرن بیست و یکم» است [۱۶]. مدیریت دانش، راهبردهای نظام‌مندی را برای ایجاد ارزش، از طریق کشف، درک و استفاده دانش به کار می‌گیرد [۷]. مزیت رقابتی پایدار یک شرکت از چیزی به نام «دانستن‌های اجتماع‌یافته» به دست

می‌آید. مدیریت دانش، چارچوبی توانا برای کسب نتایج ارزشمند از این مزیت فراهم می‌کند [۲۹]. مدیریت دانش، شامل مراحل تولید، کسب، ذخیره‌سازی، انتشار و بالاخره به‌کارگیری دانش در راستای اهداف سازمان است [۲۲]. در میان فرایندهای پیش‌گفته، تسهیم دانش سازمانی، به‌عنوان نشانه کامل فضای تعاملات اجتماعی در سازمان، از نقشی حیاتی برخوردار است و نیازمند انتقال آن چیزی است که افراد می‌دانند [۳۲]. یکی از شیوه‌های اندازه‌گیری مدیریت دانش، برآورد میزان تسهیم دانش (شامل دانش آشکار و ضمنی) در سازمان‌ها است [۲۸]. تسهیم دانش بهترین وسیله استفاده از دانش در سازمان‌ها است و نقش مهمی در پیاده‌سازی و اجرای مدیریت دانش دارد [۵]. اساسی‌ترین چالش مدیریت دانش، تسهیم دانش است و نه تولید آن. دانشی که اشاعه داده نشود، ارزش بسیار محدودی برای سازمان دارد [۲]. یاهیا و گو^۱ پی بردند که تسهیم و توزیع دانش به‌طور مثبتی با مدیریت دانش همبستگی دارد و تسهیم غیررسمی دانش در سازمان‌ها می‌تواند، بسیار مؤثر باشد [۲۸]. کیم و باک^۲ بر این باورند که یکی از چالش‌های اساسی و سخت‌ترین بخش مدیریت دانش تسهیم آن چیزی است که افراد می‌دانند [۶]. تیلور و رایت^۳ عوامل مؤثر بر تسهیم دانش در بخش عمومی را بررسی و بر جریان ارتباطات از بالا به پایین، آشنایی با روش‌ها و قوانین، پاداش‌های غیر مادی و غیره تأکید نمودند. یائو و دیگران^۴ عمدتاً بر روابط و شبکه‌های غیررسمی جهت تسهیم دانش تأکید دارند. کیم و لی^۵ می‌گویند، عواملی هم‌چون شبکه‌های اجتماعی، سیستم پاداش، استفاده کاربردی از فناوری اطلاعات و سابقه کار بر توانایی تسهیم دانش در هر دو بخش عمومی و خصوصی مؤثرند [۱۸].

در مفهوم تسهیم دانش، تسهیم ارزش‌ها، اطلاعات موجود و نگرش‌های کارشناسانه نظام‌یافته‌ای نهفته است که چهارچوبی برای ارزشیابی و بهره‌گیری از تجربیات و اطلاعات جدید فراهم می‌کند. از طریق برقراری تعامل میان افراد، ارتباط پیوسته و چهره به چهره در فعالیت‌ها و گفتگوها این امکان برای افراد فراهم می‌شود که از دانش موجود و نیازهای آموزشی خود مطلع شوند [۱۷]. یکی از مهم‌ترین ویژگی‌های کارکنان دانشی، داشتن ارتباطات مؤثر است. ضعف فرایندهای ارتباطاتی، اثرات اطلاعات سازمان‌یافته و خوب مستندشده را کاهش می‌دهد [۱۰]. تسهیم دانش شکلی از ارتباطات است، انتقال دانش میان افراد و سازمان‌ها نیازمند ارتباطات است [۱۴]. بنابراین زمانی دانش ارتباطات مهم است که ارتباطات، فرایندی برای تسهیم دانش باشد. مطالعه ادبیات نشان می‌دهد که ارتباطات

تعیین می‌کند آیا یادگیری سازمانی رخ داده است؟ آیا فرآیند تسهیم دانش موفق بوده است [۱۱]؟ برقراری ارتباطات مؤثر برای موفقیت هر برنامه مدیریت دانش ضروری است [۲۵].

از آنجا که دانشگاه‌ها از مهم‌ترین مراکز انتشار دانش هستند، توجه به مقوله دانش و تسهیم آن لازم و ضروری است. دانشگاه لرستان نیز از این قاعده مستثنی نیست. دانشگاه لرستان به‌عنوان یکی از دانشگاه‌های بزرگ غرب کشور در سال گذشته سقوط شش پله‌ای در طبقه‌بندی دانشگاه‌های کشور را تجربه نموده و این امر نشان‌دهنده وجود مشکلاتی در زمینه عوامل مختلف مؤثر بر تسهیم دانش همچون عوامل ساختاری، عوامل فرهنگی، عوامل فناوری و ... است. از آنجا که ارتباطات یکی از عواملی است که با متأثر نمودن عوامل ساختاری، فرهنگی، فناوری و غیره بر تسهیم دانش تأثیر به‌سزایی دارد، پژوهشگر در این تحقیق بر آن است تا ضمن شناسایی و بررسی تأثیر عوامل و ابعاد ارتباطی مختلف مؤثر بر تسهیم دانش، وضعیت این عوامل و ابعاد را در دانشگاه لرستان بررسی و در صورت وجود مشکل، پیشنهادهایی را جهت رفع آنها ارائه نماید. سؤالات این تحقیق آن است که آیا ارتباطات بر تسهیم دانش در سازمان تأثیر دارد؟ هر کدام از عوامل ارتباطی (فردی، سازمانی و فناوری) چه تأثیری بر تسهیم دانش دارند؟ کدام‌یک از مؤلفه‌های این عوامل بیشترین تأثیر را بر تسهیم دانش و کدام‌یک کمترین تأثیر را دارند؟ نهایتاً آن که نقاط قوت و ضعف ارتباطی دانشگاه لرستان کدامند؟

۲- مروری بر مبانی نظری

تسهیم دانش، تبادل دانش، اطلاعات و کمک‌های اطلاعاتی به دیگران را در برمی‌گیرد [۲۸]. تسهیم دانش، فرآیندی است که منافع فرهنگی، آموزشی و اجتماعی جامعه را افزایش می‌دهد [۹]. تسهیم دانش موضوعی مهم برای سازمان‌ها جهت توسعه مهارت‌ها و شایستگی‌هایی است که موجب نوآوری می‌شود و نوآوری هنگامی رخ خواهد داد که دانش کارکنان در سازمان تسهیم می‌شود [۲۰]. دانش باید قبل از اینکه از بین برود و تلف گردد، منتشر شود [۶]. تسهیم دانش برای خلق دانش جدید، کسب مزایای رقابتی و افزایش بازده کارکنان، اهمیت دارد [۱۹]. از دلایل اهمیت تسهیم دانش آن است که موجب کاهش هزینه‌ها، بهبود عملکرد، بهبود ارائه خدمات به مشتریان، کاهش زمان توسعه محصولات جدید، کاهش زمان تأخیر در تحویل کالاها به مشتریان و در نهایت، کاهش هزینه مربوط

به یافتن انواع ارزشمند دانش در داخل سازمان می‌شود [۳]. نقش تسهیم دانش در فرایند مدیریت دانش به‌اندازه‌ای است که برخی از نویسندگان، وجود مدیریت دانش را برای پشتیبانی از تسهیم دانش می‌دانند [۱۵]. افراد، سازمان و فناوری از عوامل کلیدی مؤثر بر تسهیم دانش محسوب می‌شوند. برینک^۶ چارچوب ۷S مکینزی (شامل هفت عنصر سازمانی: استراتژی، ساختار، سیستم‌ها، کارکنان، مهارت‌ها، سبک و ارزش‌های مشترک) را برای معرفی شرایط سازمانی مؤثر بر تسهیم دانش معرفی می‌نماید. برینک ارتباطات و جریان آزاد اطلاعات را عامل مهمی در راستای ایجاد نوعی ساختار ارگانیک می‌داند که به تسهیم مؤثر دانش در سازمان کمک می‌کند. هدف مهم فناوری اطلاعات و ارتباطات، تسهیل تسهیم دانش از طریق ارتباط افراد با یکدیگر (صرف‌نظر از زمان و مکان) می‌باشد [۸]. در پژوهش موخرجی و همکاران به نقش ارتباطات کاری در مدیریت دانش پرداخته شده است. در این پژوهش تسهیل ارتباطات قوی میان کارکنان به‌عنوان عاملی مهم جهت ارتقای بهره‌وری کارکنان در مدیریت دانش سازمانی معرفی شده است [۲۱]. هم‌چنین نتایج پژوهش کریمی و دیگران به‌نام «بررسی شاخص‌های مؤثر بر تسهیم دانش در میان دانشجویان دوره‌های آموزش الکترونیکی» نشان داد که گشودگی و بازبودن ارتباطات بر فعالیت‌های تسهیم دانش دارای بیشترین تأثیر بر رفتارهای تسهیم دانش دانشجویان است [۴]. کول^۷ می‌گوید «ارتباطات مؤثر فرایند ایجاد، انتقال و تفسیر ایده‌ها، حقایق و احساسات است». ارتباطات، اغلب به‌عنوان شبکه‌ای عمل می‌نماید که همه نیروهای کاری را با هم برای انجام فعالیت‌های سازمان متصل می‌کند و اشکال مختلف آن می‌تواند برای انتشار اطلاعات میان کارکنان مورد استفاده قرار گیرد [۲۱]. مدیران از رسانه‌های ارتباطی گوناگونی برای برقراری ارتباط استفاده می‌کنند [۱]. اهداف اصلی ارتباطات در سازمان شامل موارد زیر است؛ هماهنگی، تسهیم دانش، جمع‌آوری دانش، توسعه ارتباط و از بین بردن تعارض [۳۲]. ارتباطات شغلی مؤثر، نقش حیاتی در انتقال یا تسهیم دانش میان افراد در سازمان بازی می‌کند. ارتباطات مؤثر، تأثیر مثبتی بر ارائه و جمع‌آوری دانش دارد و یک شرط اساسی برای موفقیت تسهیم دانش می‌باشد [۲۱]. ارتباطات سازمانی به‌عنوان یک چسب اجتماعی مطرح می‌شود و به ایجاد معنا، هنجارها، ارزش‌ها و فرهنگ سازمانی مشترک کمک می‌کند [۲۷]. اهمیت ارتباط بین افراد در مدیریت دانش به‌اندازه‌ای است که پروساک^۸ می‌گوید «اگر یک دلار دارید و

می‌خواهید آن‌را برای مدیریت دانش خرج کنید، بهتر است از آن برای ایجاد ارتباط بین افراد استفاده کنید» [۳].

۱-۲- عوامل ارتباطی فردی مؤثر بر تسهیم دانش

عوامل متعددی بر سبک ارتباطی افراد تأثیر دارد و نحوه ارتباط فرد را با سایرین را تعیین می‌کند. کرافورد و استروکریچ^۹ نشان دادند که اضطراب ارتباطی، تأثیر قابل توجهی بر دانش کارکنان و به‌طور ویژه بر خلق دانش سازمانی دارد [۲۱]. در طول سه دهه گذشته، تحقیقات زیادی در زمینه اضطراب تجربه شده در موقعیت‌های مختلف اجتماعی، انجام شده است. دلهره ارتباطی (CA)^{۱۰} اصطلاحی است که به‌طور گسترده برای توصیف این پدیده به‌کار می‌رود. دلهره ارتباطی نوعی ترس فراگیر از صحبت کردن در مقابل دیگران است که در شمار زیادی از افراد وجود دارد. مک کروسکی و ریچموند^{۱۱} معتقدند که افراد دارای دلهره ارتباطی در مأموریت‌ها و کارکردهای مدیریت دانش موثر نیستند. دلهره ارتباطی اثر قابل توجهی بر مدیریت دانش و جنبه‌های متمایز آن دارد. در تحقیقی که کرافورد و استروکریچ به‌عنوان «بررسی نقش حیاتی ارتباطات بر مدیریت دانش: درک ارتباطات به‌عنوان پیش‌گویی‌کننده عملکرد مدیریت دانش» انجام دادند بر درک ارتباطات و مدیریت دانش تأکید کردند. نتایج این پژوهش نشان داد که افراد دارای مشکلات ارتباطی در مراحل مختلف مدیریت دانش غیرمؤثرند [۱۰]. همچنین در پژوهشی که توسط کشاورزی به‌عنوان «موانع و تسهیل‌کننده‌های تسهیم دانش» انجام شد، موانع تسهیم دانش به انواع فردی، سازمانی و فناوری تقسیم گردید. در بحث موانع فردی، از مهارت‌های ارتباطی ضعیف و نبود شبکه‌های اجتماعی به‌عنوان دو عامل مهم و مؤثر یاد شده است [۳]. در پژوهش حاضر از متغیری به‌نام سبک ارتباطی^{۱۲} برای بیان عوامل فردی مؤثر بر تسهیم دانش استفاده شده است که شامل مؤلفه‌های زیر است؛

۱- خون‌سردی اجتماعی^{۱۳}: یعنی تجربه برقراری ارتباط بدون اضطراب در شرایط اجتماعی.

۲- شوخ طبعی^{۱۴}: شوخی برای از بین بردن تنش و اضطراب.

۳- خودافشایی^{۱۵}: احساس راحتی از بیان احساسات و خصوصیات خود.

۴- تجربه اجتماعی^{۱۶}: تجربه برای انطباق با موقعیت‌های مختلف اجتماعی.

۵- تأیید اجتماعی^{۱۷}: ایجاد احساس تقدیر و همدلی.

۶- بیان^{۱۸}: گفتار مناسب شامل تلفظ درست، صبحت کردن روان، انتخاب کلمات مناسب برای بیان ایده‌های سازمانی [۱۴].

۲-۲- عوامل ارتباطی سازمانی مؤثر بر تسهیم دانش

«نوناکا و تاکوچی»^{۱۹} در سال ۱۹۹۸ مطالعه‌ای را در پانزده سازمان تحت عنوان «مدیریت دانش، چگونگی گسترش دانش سازمان در شرکت‌های ژاپنی برای ایجاد یک مزیت رقابتی» انجام دادند. نتایج مطالعه آنها نشان داد؛

۱- دانش در اثر ارتباط و تعامل افراد انتقال می‌یابد. بنابراین سیستم‌های ارتباطی سازمان نقش مهمی در انتقال دانش ایفا می‌کنند.

۲- هر اندازه ساختار سازمان منعطف‌تر باشد، سازمان در کسب، خلق و انتقال ایده‌های جدید موفق‌تر عمل می‌کند.

۳- تشکیل گروه‌های کاری و هماهنگی و همکاری میان بخش‌های مختلف سازمان، نقش مهمی در انتقال و تسهیم دانسته‌های افراد ایفا می‌کند [۲۳]. هم‌چنین گروبر و دوکسبری^{۲۰}، مطالعه عمیقی در واحد تحقیق و توسعه یک شرکت فناوری برتر انجام دادند و ضمن بررسی روابط بین فرهنگ سازمانی و تسهیم دانش نشان دادند که سیستم‌های پاداش و گشودگی ارتباطات از بیشترین اهمیت برخوردارند [۱۳]. در پژوهشی که توسط کشاورزی باعنوان «موانع و تسهیل‌کننده‌های تسهیم دانش» انجام شد، یک‌طرفه بودن جریان ارتباطات و دانش در سازمان، از موانع مهم سازمانی معرفی شده است [۳]. پژوهش ریگان و مکویلی نیز در راستای این پرسش اصلی شکل گرفت که «چگونه ساختار شبکه‌های تعاملی غیررسمی بر فرایند انتقال دانش در سازمان تأثیر دارند». یافته‌های این پژوهش حاکی از آن بود که ساختار شبکه‌های تعاملی بر میزان و نحوه انتقال دانش در سازمان تأثیر به‌سزایی دارند [۲۴].

در این پژوهش عوامل ارتباطی سازمانی مختلف مؤثر بر تسهیم دانش را باعنوان رضایت ارتباطی تعریف شده است.

ردینگ^{۲۱} رضایت ارتباطی را این‌گونه تعریف می‌کند؛ «میزان کلی رضایتی که یک کارمند از کل ارتباطات محیط دریافت می‌کند» [۱۲]. از دیدگاه داونز و هازن «رضایت ارتباطی می‌تواند ابزار مفیدی در بررسی ارتباطات سازمانی باشد» [۳۱].

در این پژوهش رضایت ارتباطی در هشت عامل زیر بررسی می‌شود؛

۱. جو ارتباطی: یکی از قوی‌ترین ابعاد است و به این موضوع می‌پردازد که آیا ارتباطات شرکت تحریک‌برانگیز است و باعث ایجاد انگیزه می‌شود یا نه؛
۲. رابطه با مافوق شامل اجزای مؤلفه ارتباطی رو به بالا و رو به پایین است.
۳. یکپارچگی سازمانی حول اطلاعاتی است که کارکنان در مورد شغل‌شان و موارد مرتبطی همانند سیاست‌ها و منافع، اتفاقات اخیر و اخبار پرسنلی دریافت می‌کنند.
۴. کیفیت رسانه‌ها به ارتباطات به‌عنوان حرکت و نقل و انتقال از طریق کانال‌های مختلف (به‌عنوان مثال نشریه‌ها، یادداشت‌ها و جلسات) نگاه می‌کند.
۵. بعد بازخور شخصی حاوی سؤالات درباره درک مافوق از مشکلات فراروی محیط است و اینکه آیا کارکنان احساس می‌کنند که ضوابط و معیارهای مورد استفاده جهت ارزیابی آنها روشن هستند یا خیر.

۶. ارتباطات افقی و غیررسمی فعالیت شبکه‌های اطلاعاتی و دقت و صحت را نشان می‌دهد [۱۲].

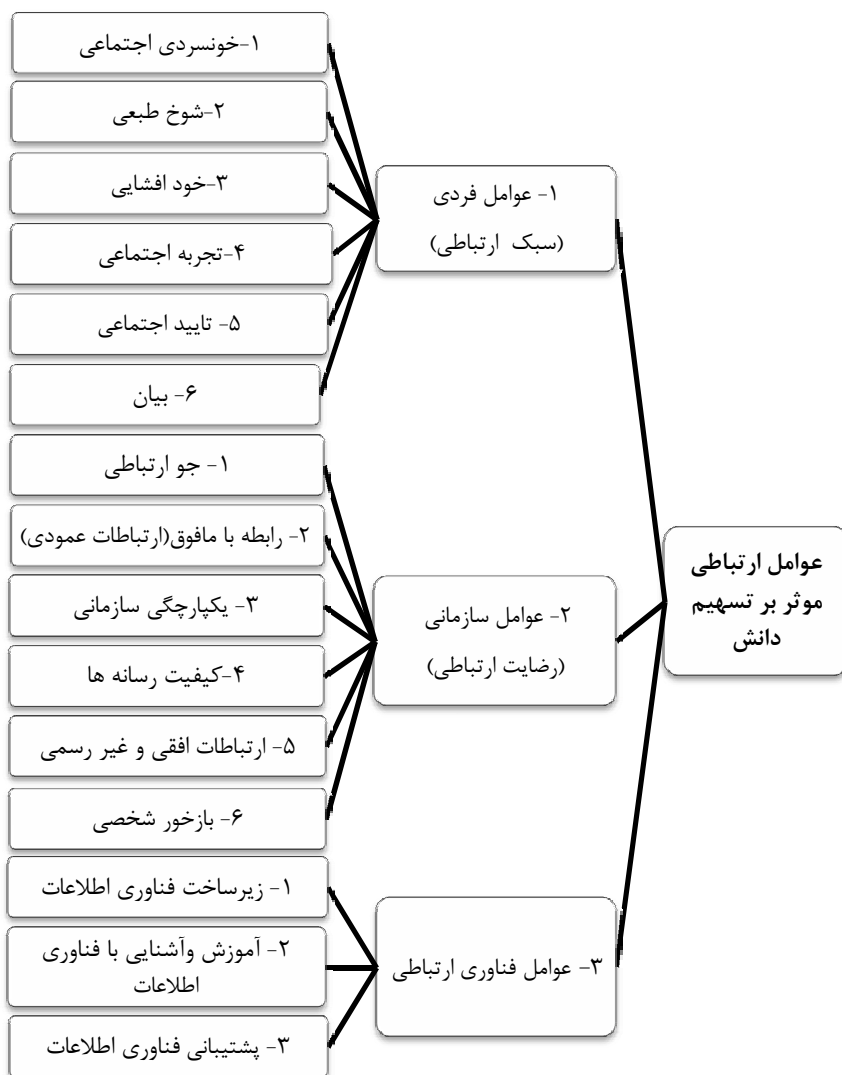
سه بعد (بازخورد شخصی، ارتباط با سرپرستان و ارتباط با زیردستان) نتایج ارتباطی در سطح بین‌فردی را نشان می‌دهند. طبق نظر مولر و لی «ابعاد ارتباط با همکاران و یکپارچگی سازمانی، تجارب ارتباطی در سطح گروهی را منعکس می‌سازد و سه بعد (ارتباطات شرکت، جو ارتباطی و کیفیت ارتباطات) تجربه ارتباطات در سطح سازمانی را بررسی می‌کند».

۳-۲- عوامل فناوری مؤثر بر تسهیم دانش

زیرساخت فناوری اطلاعات و ارتباطات^{۲۲} و آموزش و آشنایی با فناوری اطلاعات و ارتباطات^{۲۳} اثر قابل‌توجهی بر عملکرد تسهیم دانش دارد. فناوری اطلاعات و ارتباطات نوعی زیرساخت است که از خط‌مشی و برنامه‌های^{۲۴} اطلاعاتی برای دسترسی و توزیع دانش حمایت و پشتیبانی می‌کند. با این حال بدون قابلیت و توانایی، برای استفاده از فناوری اطلاعات و ارتباطات این برنامه‌ها، ارزش چندانی

نخواهد داشت [۳۳]. سوپار و عزیز در خصوص تسهیم دانش و عوامل مؤثر بر آن از جمله عوامل فرهنگی، فناورانه و ارتباطی سازمان و تأثیر آن بر عملکرد سازمان تحقیقاتی انجام دادند و نتیجه نهایی را در مدلی ارائه نمودند. در این مدل عوامل فرهنگی، فناوری اطلاعات، ارتباطی و حمایت سازمانی را بر تسهیم دانش و عملکرد مؤثر می‌دانند [۳۰]. در پژوهشی که توسط کشاورزی با عنوان «موانع و تسهیل‌کننده‌های تسهیم دانش» انجام گرفت، عدم استفاده مناسب از فناوری‌های ارتباطی و اطلاعاتی به‌عنوان یکی از موانع تسهیم دانش در سازمان معرفی شده است [۳].

در این تحقیق عوامل فناوری ارتباطی از طریق سه مؤلفه زیرساخت فناوری اطلاعات، آموزش و میزان آشنایی با فناوری اطلاعات و نیز میزان پشتیبانی فناوری اطلاعات سنجیده می‌شود. گاهی زیرساخت فناوری اطلاعات در سازمان برای پیاده‌سازی مدیریت دانش و اجزای آن از جمله تسهیم دانش آماده نیست و زیرساخت فنی نمی‌تواند تعداد دسترسی‌های هم‌زمان مورد نیاز را با توجه به محدودیت پهنای باند پشتیبانی نماید و یا فناوری موجود از کارایی لازم برخوردار نبوده یا با نیازهای سازمان انطباق ندارد. از جمله موارد دیگری که در بحث فناوری اطلاعات و ارتباطات باید به آن توجه نمود، میزان آمادگی کارکنان جهت پذیرش فناوری‌های جدید و همچنین توانایی استفاده از این فناوری‌هاست، زیرا حتی اگر زیرساخت‌های فناوری اطلاعات و ارتباطات به‌طور مناسبی فراهم و آماده باشد ولی کارکنان از دانش لازم جهت استفاده از آنها برخوردار نباشند، تمام سرمایه‌گذاری‌ها به‌هدر خواهد رفت. بر اساس موارد پیش‌گفته، مدل مفهومی تحقیق را می‌توان در قالب شکل زیر ترسیم نمود.



شکل ۱- مدل مفهومی تحقیق

۳- روش‌شناسی تحقیق

این تحقیق از نظر هدف توصیفی و از نوع پیمایشی، از نظر نوع استفاده، کاربردی و از نظر افق زمانی گردآوری داده‌ها، تحقیقی مقطعی است. جامعه آماری این پژوهش شامل اعضای هیأت علمی

رشته‌های مختلف دانشگاه لرستان و کارکنان اداری (کارکنان ستادی) می‌باشد. تعداد کارکنان اداری و اعضای هیأت علمی این دانشگاه ۵۳۵ نفر است که با کمک روش نمونه‌گیری تصادفی طبقه‌ای، تعداد ۲۲۴ نفر به‌عنوان اعضای نمونه انتخاب گردیدند.

ابزار اصلی گردآوری اطلاعات، پرسش‌نامه ۶۰ سؤالی است که شامل دو بخش می‌باشد. بخش اول شامل ۶ سؤال جمعیت‌شناختی است و بخش دوم شامل سؤالات اصلی و تخصصی تحقیق است. سؤالات اصلی و تخصصی شامل چهار قسمت می‌باشد. قسمت اول به بررسی بعد رضایت ارتباطی با شش مؤلفه جو ارتباطی، رابطه با مافوق (ارتباطات عمودی)، یکپارچگی سازمانی، کیفیت رسانه‌ها، ارتباطات افقی و غیررسمی و بازخور شخصی، قسمت دوم به بررسی تسهیم دانش و میزان تسهیم دانش در دانشگاه لرستان و نیز رفتار کارکنان در تسهیم دانش (جمع‌آوری دانش یا ارائه دانش)، قسمت سوم به بررسی بعد سبک ارتباطی با شش مؤلفه خون‌سردی اجتماعی، شوخ‌طبعی، خودافشایی، تجربه اجتماعی، تأیید اجتماعی و قسمت چهارم به بررسی تأثیر عامل فناوری ارتباطی و اطلاعاتی بر تسهیم دانش با سه مؤلفه زیرساخت فناوری اطلاعات، آموزش و آشنایی با فناوری اطلاعات و پشتیبانی فناوری اطلاعات می‌پردازد. به دلیل استفاده از پرسش‌نامه استاندارد بین‌المللی، روایی و پایایی ابزار سنجش تحقیق حاضر مورد تأیید می‌باشد.

در این پژوهش، داده‌های استخراج شده از پرسش‌نامه‌ها با استفاده از نرم افزار SPSS ۱۹ مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفت. در پژوهش حاضر جهت تجزیه و تحلیل اطلاعات از آماره دوربین-واتسون برای بررسی استقلال خطاها، شاخص‌های وی‌آی‌اف و تلورانس برای بررسی اثر هم‌خطی شدید (خودهمبستگی جدی) بین متغیرهای مستقل و... استفاده شده است.

۴- یافته‌های تحقیق

۴-۱- آزمون فرضیه‌های تحقیق

فرضیه اصلی تحقیق به این مهم می‌پردازد که «ارتباطات بر تسهیم دانش تاثیر دارد». بر اساس جدول ۱، متغیر ارتباطات با $B = ۰/۹۴۹$ و در سطح $P > ۰/۰۰۱$ تأثیر معناداری بر تسهیم دانش دارد (مقدار سطح معناداری کمتر از ۱٪ شده است) و مثبت بودن این ضریب نشان‌دهنده آن است که

تسهیم دانش با بالا رفتن ارتباطات در سازمان، نیز بهبود می‌یابد و با ضعیف شدن آن، تسهیم دانش در سازمان نیز ضعیف می‌گردد. بر این اساس، فرضیه اصلی تحقیق تأیید می‌گردد.

جدول ۱- ضرایب استاندارد، غیراستاندارد، آماره معناداری (t-value) و سطح معناداری

Sig.	t	ضرایب استاندارد		ضرایب غیر استاندارد		متغیر پیش بین	
		Beta	Std. Error	B			
۰	۰/۵۷۴		۰/۲۷۴	۰/۱۵۸		مقدار ثابت	
۰	۱۱/۰۳۵	۰/۵۹۵	۰/۰۸۶	۰/۹۴۹		ارتباطات	H۱

در فرضیه‌های فرعی پژوهش به این موارد پرداخته می‌شود که «رضایت ارتباطی، سبک ارتباطی و فناوری ارتباطی بر تسهیم دانش تأثیر دارد». بر اساس جدول ۲، متغیر رضایت ارتباطی با $B = ۰/۵۹۲$ و در سطح اطمینان ۹۹ درصد، متغیر سبک ارتباطی با $B = ۰/۱۸۹$ و در سطح اطمینان ۹۵٪ و متغیر فناوری ارتباطی با $B = ۰/۱۵۵$ و در سطح اطمینان ۹۹٪ بر تسهیم دانش تأثیر معناداری دارند. مثبت بودن این ضریب در واقع نشان دهنده این است که با بالا رفتن مؤلفه‌های پیش‌گفته، تسهیم دانش افزایش می‌یابد.

جدول ۲- ضرایب استاندارد، غیراستاندارد، آماره معناداری (t-value) متغیر وارد شده در معادله رگرسیون

نتیجه فرضیه	سطح معناداری	آماره t	ضرایب استاندارد		ضرایب غیر استاندارد		متغیرهای پیش‌بین	
			B	Std. Error	B			
	۰/۵۷۷	۰/۵۵۹		۰/۳۰۵	۰/۱۷۱		مقدار ثابت	
تایید می‌شود	۰	۱۱/۱۰۷	۰/۵۸۴	۰/۰۵۳	۰/۵۹۲		رضایت ارتباطی	H۳
تایید می‌شود	۰/۰۱۱	۲/۵۷۴	۰/۱۳	۰/۰۷۴	۰/۱۸۹		فناوری ارتباطی	H۲
تایید می‌شود	۰/۰۰۲	۳/۱	۰/۱۶۴	۰/۰۵	۰/۱۵۵		سبک ارتباطی	H۴

بر اساس تحلیل اطلاعات تحقیق، متغیر ارتباطات به‌تنهایی ۳۵/۴٪ از تغییرات تسهیم دانش را پیش‌بینی می‌کند. ۶۴/۶٪ از تغییرات باقیمانده توسط سایر عوامل تأثیرگذار بر ارتباطات پیش‌بینی می‌گردد. هم‌چنین نتایج حاکی از تأثیر معنادار هر سه متغیر ارتباطی یعنی رضایت ارتباطی، فناوری ارتباطی و سبک ارتباطی بر تسهیم دانش دارند. با توجه به ضرایب استاندارد تأثیر این سه متغیر

ارتباطی بر تسهیم دانش بررسی گردید تا معلوم شود کدام متغیر تأثیر بیشتر یا کمتری بر تسهیم دانش دارند بر این اساس، می‌توان گفت سبک ارتباطی نسبت به باقی متغیرها تأثیر کمتری بر تسهیم دانش دارد و متغیر رضایت ارتباطی دارای بیشترین رابطه با تسهیم دانش است. تمامی ابعاد رضایت ارتباطی توانسته‌اند $38/8\%$ از تغییرات تسهیم دانش را پیش‌بینی کنند. طبق ضرایب غیراستاندارد و آماره t و سطح معناداری، متغیرهای جو ارتباطی، کیفیت رسانه‌ها، ارتباطات افقی و غیررسمی و بازخور شخصی در سطح اطمینان 95% بر تسهیم دانش تأثیر دارند (مقدار سطح معناداری کمتر از 5% شده است)، اما متغیر یکپارچگی سازمانی و رابطه با مافوق بر تسهیم دانش تأثیر ندارند (سطح معناداری بیشتر از 5% شده است). براساس ضرایب استاندارد جدول ۳، متغیرهای بازخور شخصی، ارتباطات افقی و غیررسمی، کیفیت رسانه‌ها، جو ارتباطی، رابطه با مافوق و یکپارچگی سازمانی به ترتیب بیشترین رابطه را با تسهیم دانش دارند.

جدول ۳- ضرایب استاندارد، غیراستاندارد، آماره معناداری (t-value) متغیر وارد شده در معادله رگرسیون

نتیجه فرضیه	سطح معناداری	آماره t	ضرایب استاندارد	ضرایب غیر استاندارد		متغیرهای پیش بین
			B	Std. Error	B	
تأیید می‌شود	۰/۰۰۰	۶/۰۹۲		۰/۱۹۱	۱/۱۶۲	مقدار ثابت
رد می‌شود	۰/۵۱۷	۰/۶۴۹	۰/۰۵۴	۰/۰۶۵	۰/۰۴۲	H۱.a یکپارچگی سازمانی
تأیید می‌شود	۰/۰۳۳	۲/۱۴۸	۰/۱۵۴	۰/۰۶۰	۰/۱۲۹	H۱.b جو ارتباطی
رد می‌شود	۰/۲۴۳	۱/۱۷۱	۰/۱۰۴	۰/۰۷۸	۰/۰۹۱	H۱.c رابطه با مافوق
تأیید می‌شود	۰/۴۱	۲/۱۲۶	۰/۱۶۱	۰/۰۶۳	۰/۱۳۴	H۱.d کیفیت رسانه‌ها
تأیید می‌شود	۰/۰۲۵	۲/۲۵۲	۰/۱۵۷	۰/۰۶۴	۰/۱۴۴	H۱.e ارتباطات افقی و غیر رسمی
تأیید می‌شود	۰/۰۰۲	۳/۱۲۲	۰/۲۷۴	۰/۰۷۰	۰/۲۱۹	H۱.f بازخور شخصی

تمامی ابعاد سبک ارتباطی توانسته‌اند $13/3\%$ از تغییرات تسهیم دانش را پیش‌بینی کنند. طبق ضرایب غیر استاندارد و آماره t و سطح معناداری متغیرهای خون سردی اجتماعی و تجربه اجتماعی در سطح اطمینان 95% بر تسهیم دانش تأثیر دارند (مقدار سطح معناداری کمتر از 5% شده است) اما متغیرهای بیان، شوخ‌طبعی، خودافشایی و تأیید اجتماعی تأثیری بر تسهیم دانش ندارند (سطح

معناداری بیشتر از ۰.۵٪ شده است). همچنین طبق ضرایب استاندارد تحقیق، می‌توان گفت متغیرهای تجربه اجتماعی، خونسردی اجتماعی، خودافشایی، تأیید اجتماعی، بیان و شوخ‌طبعی به‌ترتیب دارای بیشترین رابطه با تسهیم دانش هستند.

جدول ۴- ضرایب استاندارد، غیراستاندارد، آماره معناداری (t-value) متغیر وارد شده در معادله

رگرسیون

نتیجه فرضیه	سطح معناداری	آماره t	ضرایب غیر استاندارد		متغیرهای پیش بین	
			B	Std. Error	B	
تأیید می‌شود	۰/۰۰۰	۸/۰۰۳		۰/۳۵۳	۲/۸۲۵	مقدار ثابت
تأیید می‌شود	۰/۰۰۰	۳/۴۵۹	۰/۲۶۱	۰/۰۶۶	۰/۲۱۱	خونسردی اجتماعی H۲.a
رد می‌شود	۰/۸۲۰	-۰/۲۲۸	-۰/۰۱۶	۰/۰۶۱	-۰/۰۱۴	شوخی طبیعی H۲.b
رد می‌شود	۰/۰۶۹	۱/۸۲۹	۰/۱۳۰	۰/۰۶۲	۰/۱۱۳	خود افشایی H۲.c
تأیید می‌شود	۰/۰۰۰	۵/۵۵۳	۰/۳۵۶	۰/۰۵۶	۰/۳۱۱	تجربه اجتماعی H۲.d
رد می‌شود	۰/۱۹۲	۱/۳۱۰	۰/۱۰۶	۰/۰۵۶	۰/۰۷۴	تأیید اجتماعی H۲.e
رد می‌شود	۰/۴۷۹	۰/۷۱۰	۰/۰۵۵	۰/۰۵۸	۰/۰۴۱	مؤلفه بیان H۲.f

همچنین براساس جدول شماره ۵، تمامی ابعاد فناوری ارتباطی توانسته‌اند ۱۵/۳٪ از تغییرات تسهیم دانش را پیش‌بینی کنند. طبق ضرایب غیر استاندارد و آماره t و سطح معناداری متغیر پشتیبانی فناوری اطلاعات در سطح اطمینان ۹۵٪ بر تسهیم دانش تأثیر دارند (مقدار سطح معناداری کمتر از ۰.۵٪ شده است)، اما متغیرهای آموزش و آشنایی با فناوری اطلاعات و زیر ساخت فناوری اطلاعات بر تسهیم دانش تأثیری ندارند (سطح معناداری بیشتر از ۰.۵٪ شده است) بر اساس جدول ۵، متغیرهای پشتیبانی فناوری اطلاعات، آموزش و آشنایی با فناوری اطلاعات و زیرساخت فناوری اطلاعات به‌ترتیب بیشترین رابطه را با تسهیم دانش داشته‌اند.

جدول ۵- ضرایب استاندارد، غیراستاندارد، آماره معناداری (t-value) متغیر وارد شده در معادله رگرسیون

نتیجه فرضیه	سطح معناداری	آماره t	ضرایب استاندارد	ضرایب غیر استاندارد		متغیرهای پیش بین	
			B	Std. Error	B		
تأیید می‌شود	۰/۰۰۰	۱۲/۸۱۵		۰/۱۷۰	۲/۱۷۹	مقدار ثابت	
رد می‌شود	۰/۳۹۱	۰/۸۵۹	۰/۰۷۷	۰/۰۷۹	۰/۰۶۸	H۳.a زیرساخت فناوری اطلاعات	
رد می‌شود	۰/۲۳۶	۱/۱۹۰	۰/۰۹۷	۰/۰۵۴	۰/۰۶۴	H۳.b آموزش و آشنایی با فناوری اطلاعات	
تأیید می‌شود	۰/۰۰۳	۳/۰۴۹	۰/۲۶۸	۰/۰۷۴	۰/۲۲۷	H۳.c پشتیبانی فناوری اطلاعات	

با توجه به میانگین میزان تسهیم دانش (۳/۱۶۵) این مؤلفه در دانشگاه لرستان در سطح مطلوبی قرار دارد. هم‌چنین با توجه به مقدار میانگین‌های به‌دست آمده، می‌توان گفت که اکثر افراد دانشگاه به ارائه دانش تمایل دارند. البته این مقدار تفاوت، چشم‌گیر نیست و می‌توان ادعا نمود که هر دو بعد کسب و ارائه دانش به یک میزان مورد توجه قرار گرفته است. با توجه به میانگین‌های حاصله، متغیر فناوری ارتباطی در وضعیت مطلوبی قرار ندارد، زیرا میانگین به‌دست آمده در این نمونه کمتر از مقدار مقیاس می‌باشد (پایین‌تر از مقدار ۳). اما میانگین سبک ارتباطی و رضایت ارتباطی در وضعیت مطلوبی قرار دارند و بالاتر از حد متوسط هستند.

۵- نتیجه‌گیری و پیشنهاد

در پژوهش حاضر، ابعاد اصلی ارتباطی مؤثر بر تسهیم دانش شناسایی و مورد بررسی قرار گرفتند. یافته‌های تحقیق نشان دادند که ارتباط مثبتی میان تسهیم دانش و ارتباطات وجود دارد. این یافته با نتایج تحقیق‌های اشاره شده در ادامه هم‌راستا است. نوناکا و تاکوچی در تحقیق خود تحت عنوان «مدیریت دانش، چگونگی گسترش دانش سازمان در شرکت‌های ژاپنی برای یک مزیت رقابتی»، «موخرجی و همکاران در تحقیق خود تحت عنوان «نقش ارتباطات شغلی بر مدیریت دانش سازمانی»، سوپار و عزیز در تحقیق خود تحت عنوان «مدیریت دانش» و کریمی در تحقیق خود تحت عنوان

«بررسی شاخص‌های مؤثر بر تسهیم دانش در میان دانشجویان دوره‌های آموزش الکترونیکی» نیز به نتایج مشابهی دست یافتند.

براساس نتایج تحقیق که در قسمت یافته‌های تحقیق آمده است، پیشنهادهای زیر می‌تواند مورد توجه مدیران و مسئولین دانشگاه لرستان قرار گیرد؛

الف) پیشنهاد در خصوص عوامل ارتباطی فردی مؤثر بر تسهیم دانش

۱- کاهش عوامل استرس‌زای محیط کاری و آموزش مهارت‌های لازم جهت غلبه بر استرس.

۲- ایجاد گروه‌های مختلف کاری و افزایش روابط اجتماعی و ارتباطات میان کارکنان.

۳- ایجاد محیطی که کارکنان بتوانند عقاید و نظرات خود را به راحتی بیان کنند.

ب) پیشنهاد در خصوص عوامل ارتباطی سازمانی مؤثر بر تسهیم دانش

۱- ایجاد فضایی که اعضای هیأت علمی تمام دانشگاه‌ها بتوانند به آسانی با یکدیگر ارتباط و تبادل دانش داشته باشند.

۲- ارائه اطلاعاتی که باعث پیشرفت کاری کارکنان می‌شود و حل مشکلات و مسائل کاری هر یک از کارکنان در زمان مناسب.

۳- ارائه بازخور مناسب به کارکنان و خودداری از نظارت بیش از حد بر آنان.

۴- حمایت و تشویق ارتباطات سازنده، همچنین ارتباطات افقی و غیررسمی.

۵- توجه به عقاید و افکار کارکنان و ایجاد احساس هم‌دلی با کارکنان و ایجاد محیطی که کارکنان در آن احساس ارزش نمایند.

۶- فراهم نمودن کانال‌ها و روش‌های مناسب ارتباطی، به طوری که در شرایط مختلف اطلاعات به سرعت و دقت در اختیار کارکنان قرار گیرد.

۷- توجه بیشتر به افرادی که در فعالیت‌های تسهیم دانش فعال هستند و دادن پاداش‌های مناسب مادی و معنوی به آنها.

۸- ایجاد فرهنگ مناسب جهت ایجاد تیم‌های مختلف پژوهشی و تسهیل تسهیم دانش میان اعضای تیم و تدارک پاداش‌های مختلف مادی و معنوی برای اعضای تیم‌ها.

۹- تحقق رضایت شغلی کارکنان، زیرا کارکنان ناراضی در تسهیم دانش ضعیف عمل خواهند نمود.

ج) پیشنهاد در خصوص عوامل فناوری مؤثر بر تسهیم دانش

- ۱- فراهم نمودن امکانات و تسهیلات لازم و برگزاری جلسات دوره‌ای و کنفرانس‌های ویدئویی جهت بحث و تبادل نظر میان اساتید رشته‌های مختلف دانشگاه‌های مختلف سراسر کشور.
- ۲- تدارک فناوری و امکانات ارتباطی متناسب با نیاز کاری هر یک از کارکنان و سیستم پشتیبانی فناورانه، جهت دسترسی سریع و آسان به منابع علمی.
- ۳- ایجاد زیرساخت‌های مناسب فناوری اطلاعات و ارتباطات از جمله افزایش پهنای باند اینترنت، استفاده از وبلاگ‌های علمی و در دسترس قرار دادن تجهیزات، نرم‌افزارها و امکاناتی که باعث تسهیل بیشتر ارتباطات می‌شود.
- ۴- به‌کارگیری راه‌کارها و مشوق‌هایی جهت کاهش مقاومت کارکنان در برابر فناوری‌های جدید اطلاعاتی و ارتباطی و استفاده بیشتر از این فناوری‌ها.
- ۵- استخدام و به‌کارگیری کارکنانی که آشنایی لازم با فناوری‌های جدید اطلاعاتی و ارتباطی دارند و آموزش روش‌های به‌کارگیری فناوری‌های جدید اطلاعاتی و ارتباطی به کارکنان فعلی.
- ۶- ایجاد اعتماد نسبت به امنیت فناوری اطلاعات و ارتباطات.
- ۷- ایجاد صفحات وب شخصی برای اساتید و کارکنان و انتشار تجربیات سازنده آنان.

۶- پی‌نوشت‌ها

۱. Yahya & Goh
۲. kim & bock
۳. Taylor & Wright
۴. Yao & Kam & Chan
۵. Kim and Lee
۶. Brink
۷. Cole
۸. Prusak
۹. Crawford and Strohkirch
۱۰. Communication apprehension (CA)
۱۱. McCroskey and Richmond
۱۲. Communication style
۱۳. Social composure
۱۴. Wit
۱۵. Appropriate disclosure
۱۶. Social experience

- ۱۷. Social confirmation
- ۱۸. Articulation
- ۱۹. Redding
- ۲۰. Nonaka & Takeachi
- ۲۱. Gruber & Duxbury
- ۲۲. ICT infrastructure
- ۲۳. IT know-how
- ۲۴. Platform

۷- منابع

- [۱] فرهنگی، علی اکبر، صفرزاده، حسین. "نظریه‌های ارتباطات سازمانی"، تهران: انتشارات رسا، چاپ دوم، ۱۳۸۶.
- [۲] فرهودی، فائزه، درودی، فریبرز، "لزوم به‌کارگیری مدیریت دانش در افزایش سطح کیفی فعالیت‌های سازمان‌های نوین"، *مجله علوم و فناوری اطلاعات*، ۱۳۸۷، ۱۰۴/۱۳۸۷-۸۹: (۲)، ۲۴، ۱۳۸۷.
- [۳] کریمی، احسان، مانیان، امیر، میرا سید ابوالقاسم، "بررسی شاخص‌های موثر بر تسهیم دانش در میان دانشجویان دوره‌های آموزش الکترونیکی"، *فصلنامه علمی پژوهشی پژوهشگاه علوم و فناوری اطلاعات ایران*، ۱۳۸۹.
- [۴] کشاورزی، علی حسین، "موانع و تسهیل‌کننده‌های تسهیم دانش در سازمان"، اولین کنفرانس ملی مدیریت دانش، ۱۳۸۶.
- [۵] انوری‌زاده باجگیرانی، سیده آزاده، "بررسی تأثیر سرمایه اجتماعی بر به اشتراک‌گذاری دانش (مطالعه موردی بانک صادرات چهار محال بختیاری)"، دانشگاه پیام نور، استاد راهنما دکتر محمد علی سرلک، ۱۳۸۹.
- [۶] Abili, K. Narenji Thani, F. Mokhtarian, F. Rashidi, M.M. "The role of effective Factors on Organizational Knowledge Sharing", *International Conference on Education and Educational Psychology (ICEEPSY ۲۰۱۱)*, Procedia – Social and Behavioral Sciences ۲۹ (۲۰۱۱) ۱۷۰۱ – ۱۷۰۶, ۲۰۱۱.
- [۷] Alaei, A. Shafae, J. Ariana, A. Salimi Maghvan, "The Role of Knowledge Management in Created Organizational Innovation", *Journal of Basic and Applied Scientific Research*, ۲(۲) ۱۱۴۱-۱۱۴۶, ۲۰۱۲, available at :[http:// www.textroad.com](http://www.textroad.com), ۲۰۱۲.
- [۸] Brink, P.v.d. "Measurment of conditions for knowledge sharing", *Proceedings ۲nd European Conference on Knowledge Management, Bled*, ۲۰۰۱.

- [۹] Černaitė, K. Sudintaitė, L. “Does context matter? Study of knowledge sharing in European Institute of Innovation and Technology”, Master Thesis, Thesis Supervisor: Katie Sullivan, Lund University, ۲۰۱۲.
- [۱۰] Crawford, C. B & Sue Strohkirch, C. “The Critical Role Of Communication In Knowledge Organizations: Communication Apprehension As A Predictor Of Knowledge Management Functions”, *Journal of Knowledge Management Practice*, Vol. ۷, No. ۴. ۲۰۰۶.
- [۱۱] Cummings, J. Knowledge Sharing: “A Review of the Literature, The World Bank Operations Evaluation Department”, available at <http://www.worldbank.org/oedht>, ۲۰۰۳.
- [۱۲] Downs, C. W., & Hazen, M. “A factor analytic study of communication satisfaction”. *Journal of Business Communication*, ۱۴, ۶۳-۷۳
- [۱۳] Gruber, H & Duxbury, L. Does “organizational culture affect the sharing of knowledge?”. Presentation Health Canada, available from http://www.hc-sc.gc.ca/iacbdgiac/km-gs/english/duxbury_en.pdf, ۲۰۰۹.
- [۱۴] Gumus, M. “The Effect Of Communication On Knowledge Sharing In Organizations”. *Journal of Knowledge Management Practice*, Vol. ۸, No. ۲. ۲۰۰۷.
- [۱۵] Huysman, M & de Wit, D. “Knowledge management in practice”. In Edwards, J. & Kidd, J. (Eds.) Knowledge Management Conference (KMAC ۲۰۰۰), Birmingham, UK. ۲۰۰۰.
- [۱۶] Jennex, E. J. “Current Issues in Knowledge Management”, Information Science Reference, Hershey, New York, ۲۰۰۸.
- [۱۷] Kim, S. Ju, B. “An Analysis of Faculty Perceptions: Attitudes Toward Knowledge Sharing and Collaboration in an Academic Institution”, *Journal of Information Science Research*, ۳۰, pp. ۲۸۲-۲۹۰, ۲۰۰۸.
- [۱۸] Kim, D. “The Effects of Knowledge Sharing on Program Performance: Influences on CPS Program Performance, Dissertation submitted to the faculty of the Virginia Polytechnic Institute and State University in partial fulfillment of the requirements for the degree of Doctor of Philosophy In Public Administration and Public Affair, advisor master Karen” M. Hult, ۲۰۱۱.
- [۱۹] Kodesia Nigam, D. “Importance of Knowledge Sharing in Organizations”, available at: <http://www.citehr.com/۳۶۷۷۳۸-importance-knowledge-sharing-organizations.html>, ۲۰۱۱.

- [۲۰] Mathuramaytha, Ch. "Developing Knowledge-Sharing Capabilities Influence Innovation Capabilities in Organizations – a Theoretical Model", ۲۰۱۲ International Conference on Education and Management Innovation Singapore. ۲۰۱۲.
- [۲۱] Mukherjee, B & Bhatia, A & Mukherjee, A. "The Role of Business Communication in Knowledge Management Organization", Ninth AIMS International Conference on Management, January ۱-۴, ۲۰۱۲.
- [۲۲] Nevo, D & Yolande, E. C. A. "Delphi study of knowledge management systems: Scope and requirements", *Information & Management* ۴۴, ۵۸۳-۵۹۷, ۲۰۰۷.
- [۲۳] Nonaka, I & Takeuchi, H. "The knowledge – Creating company: How Japanese companies create the dynamics of innovation oxford", *oxford university press*, P-P: ۹۳-۱۱۶, ۱۹۹۸.
- [۲۴] Reagans, R & Mcevily, B. "Network structure and knowledge transfer". *Journal of Administrative science quarterly*, vol. ۴۸: ۲۴۰ – ۲۶۷, ۲۰۰۳.
- [۲۵] Robins, M. "Communication Missing from KM's Core Strategies", <http://www.knowledgepoint.ac.com>, ۲۰۰۷.
- [۲۶] Sawal, M.Z.H.M. Azmi, N.A. Alawi Idris, A.S. Alhady, S.M. Alhady, S.A. Nazni, N. Zaherawati, Z. "Knowledge Sharing Behaviors and Individual Factors towards Online Socialization", *International Conference on Economics Marketing and Management IPEDR* Vol. ۲۸, ۲۰۱۲.
- [۲۷] Saecida, S. Nejati, M. Nejati, M. "Measuring Knowledge Management Processes, Proceedings of the ۱۳th Asia Pacific Management Conference", Melbourne, Australia, ۵۵۱-۵۵۵, ۲۰۰۷.
- [۲۸] Schilligo, J.A. "Predictors of Effective Knowledge Management, A Dissertation Submitted to Florida Institute of Technology in Partial Fulfillment of the Requirements for the Degree of Doctor of Philosophy in Industrial /Organizational Psychology", Available at: <http://proquest.umi.com/pqdweb>, ۲۰۰۷.
- [۲۹] Shree, M.R. "Role of Human Resource in Institutionalizing Knowledge Management in an Organization", *Articlesbase*, <http://www.Articlesbase.com>, ۲۰۰۹.
- [۳۰] Supar&azise, "knowledge management" *Journal of knowledge management* vol ۳۳ No, ۲۲, P-P: ۱۰-۱۸, ۲۰۰۴.
- [۳۱] Tyler Jones, C. "In Search Of Communication Satisfaction At The State Bar Of Georgia, A Thesis Submitted In Partial Fulfillment Of The Requirements For The Degree Of Master Of Arts In The College Of Arts And Sciences Georgia State University", Major Professor: Arla Bernstein, ۲۰۰۶.

[۳۲] Watson-Manheim, M.B. Bélanger, F. Communication Media Repertoires : Dealing With The Multiplicity Of Media Choices, *Mis Quarterly* Vol. ۳۱ No. ۲, pp. ۲۶۷-۲۹, ۲۰۰۹.

[۳۳] Yang , Ch. & Chen, L.Ch. “Can organizational knowledge capabilities affect knowledge sharing behavior?”, *Journal of Information Science* ۲۰۰۷; ۳۳; ۹۵, The online version of this article can be found at: <http://jis.sagepub.com/cgi/content/abstract/۳۳/۱/۹۵>, ۲۰۰۷.