

## عوامل موثر بر تسهیم دانش نیروی انسانی در سازمان‌های دریایی (موردکاوی اداره کل بنادر و دریانوردی استان بوشهر)

دکتر منصور کیانی‌مقدم<sup>۱</sup>، یونس جعفرپور<sup>۲</sup>، حمیدرضا تهمک<sup>۳</sup>

<sup>۱</sup> استادیار دانشگاه دریانوردی و علوم دریایی چابهار

<sup>۲</sup> دانشجوی کارشناسی ارشد مدیریت بازرگانی، دانشگاه خلیج فارس بوشهر

<sup>۳</sup> دانشجوی کارشناسی ارشد بندر و کشتیرانی، دانشگاه دریانوردی و علوم دریایی چابهار

### چکیده

یکی از منابع مهم هر سازمان جهت رقابت‌پذیری و نوآوری، دانش سازمان و فرایند صحیح مدیریت و تسهیم دانش در آن سازمان است. علیرغم اهمیت زیاد تسهیم دانش، نیروی انسانی سازمان ممکن است از انجام آن اجتناب ورزد. به همین دلیل یکی از چالش‌های کلیدی در مدیریت صحیح دانش این است که چگونه می‌توان کارکنان را برای تسهیم دانش خود در سازمان تشویق و در آنها ایجاد انگیزه کرد. این مقاله درصدد یافتن عوامل مؤثر بر تسهیم دانش در سازمان‌های دریایی و به نوعی ارزیابی وضعیت آن است. اداره کل بنادر و دریانوردی استان بوشهر به عنوان مطالعه موردی این تحقیق انتخاب شده است. روش تحقیق میدانی بوده و از جمعی از کارشناسان این سازمان به عنوان کارگروه تخصصی استفاده شده است. پس از مروری بر ادبیات موضوع، ارائه تعاریف و مفاهیم مربوطه، یافته‌های تحقیق ذکر خواهد شد. در پایان راهکارهای لازم با توجه به نقایص موجود در سازمان، جهت پیشرفت و ترقی سازمان‌های دریایی ارائه خواهد شد.

**واژه‌های کلیدی:** بهبود عملکرد سازمانی، تسهیم دانش، سازمان‌های دریایی، مزیت رقابتی، نیروی انسانی

### ۱- مقدمه

دانش به عنوان نماد جدید در اقتصاد جهانی دیده شده است و به خاطر رشد اقتصاد ملی و جهانی به چنین جایگاه حیاتی و مهمی رسیده است. ۵۶- امروزه با توجه به اهمیت روزافزون دانش، به عنوان کلیدی‌ترین منبع کسب مزیت رقابتی، سازمان‌ها در تلاشی جدی به دنبال یافتن راه‌هایی اثربخش برای تسهیم دانش میان کارکنان خود هستند [۶]. تسهیم دانش به عنوان در اختیار قرار دادن اطلاعات و تجربیات فردی به سایر اعضای سازمان شناخته شده است و تسهیم دانش رفتاری اخلاقی شناخته شده است [۱۷]. یکی از اهداف اصلی مدیران در استفاده از مدیریت دانش در سازمان‌ها، بهبود تسهیم دانش بین افراد در سازمان و همچنین بین افراد و سازمان به منظور ایجاد مزیت رقابتی می‌باشد. تسهیم دانش مؤثر بین اعضای سازمان منجر به کاهش هزینه‌ها در تولید دانش و تضمین انتشار بهترین روش‌های کاری در داخل سازمان شده و سازمان را قادر به حل مسائل و مشکلات خود می‌نماید [۳]. اگر چه دانش برای هر سازمانی به عنوان یک مزیت رقابتی به شمار می‌رود، اما در سال‌های اخیر شعار دانش قدرت است به شعار تسهیم دانش قدرت است تغییر یافته است [۳]. سازمان زمانی می‌تواند منابعش را به طور مؤثر اداره کند که افراد و گروه‌های سازمانی بتوانند دانش خود را به طور موفقیت‌آمیزی انتقال و انتشار دهند. برای تقویت مزیت رقابتی و توسعه فرصت‌های تجاری جدید، سازمان باید «صاحبان دانش» را به صورت «ارائه‌کنندگان دانش» درآورد. برای این کار باید فرهنگ تسهیم دانش خود را توسعه و سیستمی بدون نقص از انگیزه‌ها را تنظیم کند [۳۰]. در حالی که به اشتراک‌گذاری دانش باعث مزیت رقابتی شرکت در سازمان می‌شود، عدم اشتیاق به تسهیم دانش به عنوان موضوعی اخلاقی که بر حیات سازمان تأثیر دارد، باید مورد توجه قرار گیرد. ۵۶- علیرغم اهمیت فزاینده تسهیم دانش برای رقابتی بودن سازمان‌ها، عدم شناخت مناسب از موانع و تسهیل‌کننده‌های آن، رسیدن به اهداف مدیریت دانش توسط سازمان‌ها را که یکی از مهم‌ترین آنها تسهیم دانش است، مشکل می‌نماید [۳]. در تحقیقی که ریچ<sup>۱</sup> (۲۰۰۵) در زمینه موانع تسهیم دانش انجام داد به این نتیجه رسید که سه دسته موانع، تسهیم دانش را در سازمان با محدودیت مواجه کرده است. موانع فردی (همانند کمبود زمان تماس و تعامل بین منابع دانش و گیرندگان، مهارت‌های ارتباطی شفاهی و کتبی ضعیف، فقدان شبکه اجتماعی)، موانع سازمانی (همانند عدم رهبری و مدیریت برای ارتباط روشن بین ارزش و منافع و تسهیم دانش، کمبود فضای رسمی و غیر رسمی برای تسهیم، فقدان سیستم پاداش شفاف برای ایجاد انگیزه در کارمندان در جهت تسهیم دانش، عدم حمایت فرهنگ سازمانی از تسهیم دانش، سلسله مراتب سازمانی) و موانع فناوری (همانند عدم پشتیبانی سیستم‌های فناوری و تعمیر و نگهداری آن، عدم تمایل به سیستم‌های تکنولوژی اطلاعات بدلیل عدم آشنایی و تجربه از آن، فقدان آموزش برای آشنایی کارمندان با سیستم‌های اطلاعات) [۲۶]. بنابراین با وجود موانع زیاد در برابر انگیزه‌های تسهیم دانش در سازمان، این امر با مشکلات زیادی روبرو است. در صورت عدم انگیزه‌دهی به کارکنان برای تسهیم و انتشار دانش خود در سازمان، این دانش به مرور زمان منسوخ می‌شود. علاوه بر آن با ترک خدمت و یا بازنشستگی کارکنان سازمان نیز این منابع دانش رو به نابودی خواهد رفت. بنابراین با عدم ایجاد انگیزه در کارکنان برای تبادل و انتقال دانش، سازمان مزایای رقابتی خود را از دست داده و حیات آن به

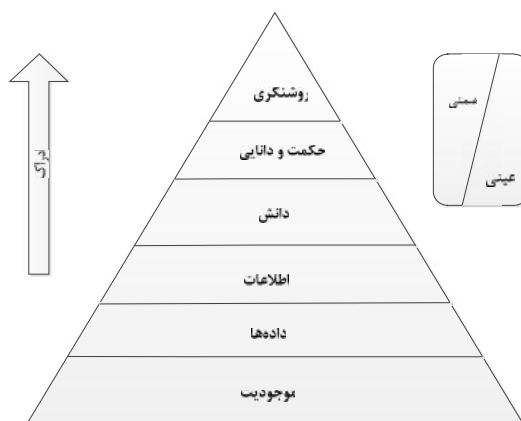
<sup>۱</sup> Riege

خطر خواهد افتاد. انگیزه، به عنوان فاکتوری کلیدی در موفقیت جریان یافتن دانش در سازمان شناخته شده است و یافتن فاکتورهایی که به افراد سازمان فعال شدن برای تسهیم دانش در سازمان انگیزه می‌دهد به شدت مورد توجه قرار گرفته است [۲۹].

## ۱-۱ دانش

دانش مفهومی فراتر از اطلاعات محض است. بطوری که زنجیره دانش (ایجاد، جذب، سازماندهی، تسهیم و پالایش) مجموعه داده‌ها را با هدف تولید دانش جدید کنترل، بسط و ادغام می‌کند [۳۱]. دانش یک دارایی نامشهود در هر سازمانی است؛ زیرا یک منبع ارزشمند ظرفیت شرکت برای خلق، ارائه و تناسب ارزش است [۱۴].

هرم مدیریت دانش، تغییرات داده‌های اولیه را تا تبدیل آن به دانش و سپس در سطح روشنگری و روشنفکری تشریح می‌کند. ایجاد، وضعیتی است که افراد می‌توانند داده‌ها را بدست آورند و یا تولید کنند. دانش نه داده است و نه اطلاعات. داده‌های ناآزموده، حقایقی مطلق و مواد خامی هستند، که به تنهایی فقط مشاهدات و واقعیات بدون چهارچوبی را ارائه می‌دهند و بنابراین به طور مستقیم معنی‌دار نیستند و بنابراین خیلی کم ممکن است به طور مستقیم مورد استفاده قرار گیرند. اطلاعات، داده‌هایی است که با سایر داده‌ها ادغام شده‌اند و به یک محتوای مفید برای کاربرد خاص تبدیل می‌شود. دانش یک مرحله فراتر می‌رود؛ دانش، اعتقاد و ارزشی است که بر مبنای اطلاعات سازماندهی شده معنی‌دار، در ذهن انسان از طریق تجرب و ارتباطات شکل گرفته و راهنمای عمل و بیشتر یک موجودیت ضمنی دارد که به مرحله خرد و فرزانگی ختم می‌شود. در ادامه این روند منطقی، دانش در یک چهارچوب کلی قرار می‌گیرد که بر مبنای ادغام یادگیری و تفکر در مورد اطلاعات حاصل از داده‌ها و منابع چندگانه است. انتقال از داده‌ها به اطلاعات و سپس به دانش و خرد از طریق افزایش ارتباطات و ادراکات انجام می‌شود. روشنفکری و روشنگری بالاترین شکل ادراک است (این سلسله مراتب در نمودار ۱ نشان داده شده است) [۲۳].



نمودار ۱. هرم مدیریت دانش

## ۱-۱-۱ انواع دانش

در این بخش دو گونه تقسیم‌بندی در مورد انواع دانش تشریح می‌شود.

دانش ضمنی و دانش عینی:

دانش در ابعاد مختلفی مشخص شده است که بر فرایند دانش تأثیر می‌گذارد. دو بعد مهم که در تحقیقات برجسته‌تر است، این است که دانش تا چه حد می‌تواند بیان شود و تا چه حد می‌تواند در دسترس قرار گیرد. حدی که دانش می‌تواند بیان شود به این منظور است که چقدر تلاش مورد نیاز است تا بتوان دانش را از منبع آن جدا کرد. دانش ضمنی از دانش عینی و آشکار متفاوت است [۲۹]. دانش عینی می‌تواند دریافت و مستند شود ولی دانش ضمنی به شکل مهارت‌ها و تجربیات و شایستگی‌های فرد است [۳۲]. دانش عینی براحتی می‌تواند کدبندی و رمزگذاری شود، در حالی که دانش ضمنی در بیان شدن و آشکار شدن بسیار مشکل است و براحتی قابل رمزگذاری و کدبندی و یا انتقال و انتشار نیست. دانش ضمنی اغلب مربوط به تعاملات اجتماعی کارکنان در زمینه خاص کاری خود است که بسیار مشکل است که بتوان این دانش را از دارنده‌ی آن جدا کرد. برای مثال دانش برای انجام بهترین روش توسعه محصولات جدید در همه تیم‌های عملیاتی، نمونه‌ای از دانش ضمنی است. چنین دانشی برای بیان و آشکار شدن بسیار مشکل است؛ اما از طریق مشاهده، تعاملات بین فردی و داستان‌سرایی قابل انتقال است. در مقابل، دستورالعمل‌ها در مورد چگونگی انجام کارها در مکان خاص، نمونه‌ای از دانش آشکار است که بطور کلی انتقال این دانش آسان است و براحتی قابل رمزگذاری و کدبندی است [۲۹].

طبقه‌بندی کریستنسن<sup>۲</sup> (۲۰۰۷) از دانش. وی چهار نوع دانش را معرفی می‌نماید:

<sup>2</sup> Christensen

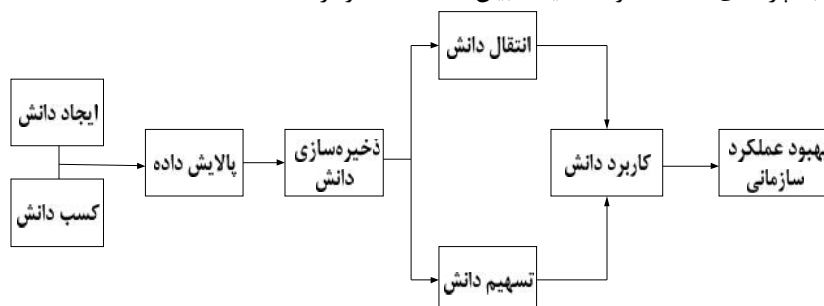
الف: دانش حرفه‌ای؛ دانشی که کارکنان عملیاتی را قادر به انجام شغل خود می‌کند و به روش و مهارت‌های آنها در انجام کار خود اشاره دارد.  
ب: دانش هماهنگی‌کننده که در اصول و قوانین، استانداردها، و امور روزمره گنجانیده شده است که روش انجام کارها را تعیین می‌کند. این دانش راهنمای کاربردهای دانش حرفه‌ای است.

ج: دانش کنترل مکان دانش: این دانش در مورد مکان و محلی است که دانش مورد نیاز وجود دارد. این دانش می‌تواند کسی را که به نظر می‌رسد می‌تواند به حل مسائل ویژه کمک کند و دارای دانش حل این مسئله هست، را شناسایی می‌کند.

د: دانش موضوع‌محور: این دانش در مورد چیزی است که در خط تولید سازمان قرار می‌گیرد [۱۹].  
به اشتراک‌گذاری دانش اساساً یک فرایند حمایت از فعالیت‌های سازمانی در حال انجام است، اما این روند عمومی شامل یک نوع از دانش نمی‌باشد. دانش در جاهای مختلف سازمان وجود دارد؛ از جمله در افراد، در امور روزمره سازمان، جاسازی شده در دستورالعمل‌های رسمی یا در بخشی از سازمان [۱۹]. بنابراین در فرایند تسهیم دانش، باید به انواع دانش و مکان دانش مورد نظر توجه داشت.

## ۲-۱ مدیریت دانش

مدیریت دانش در اواخر دهه ۱۹۷۰ مطرح گردید. در اواسط دهه ۱۹۸۰ و آشکار شدن دانش و تأثیر آن بر قدرت رقابت در بازارهای اقتصادی، اهمیت آن مضاعف شد. در آغاز دهه ۱۹۹۰ فعالیت گسترده سازمان‌های آمریکایی، اروپایی و ژاپنی در حوزه مدیریت دانش به نحو چشم‌گیری افزایش یافت. به طوری که در هزاره سوم، سازمان‌های بزرگ اروپایی حدود ۵۵ درصد درآمد خود را به مدیریت دانش اختصاص دادند [۸].  
مدیریت دانش به معنای ایجاد محیطی در درون سازمان است که تولید، انتقال و تسهیم دانش را تسهیل می‌نماید. دانش باید به عنوان مفهومی در سازمان در نظر گرفته شود که دانش فردی و سازمانی را با هم ترکیب می‌کند. بنابراین باید بر ایجاد فرهنگ مناسب و رهبری مؤثر برای، تولید، تسهیم، انتقال، پردازش و ذخیره‌سازی دانش تمرکز کرد. [۱۲]. در تعریفی دیگر، مدیریت دانش، بدست آوردن و ایجاد دانش توسط اعضای سازمان از درون و بیرون سازمان است که در تبادل بین سه مرحله انتشار، یکپارچه‌سازی و جمع‌آوری انجام می‌گیرد و برای ایجاد دارایی‌های دانش مؤثر و حداکثر سود بکار می‌رود [۳۳]. یک سازمان از توانایی خود برای مدیریت دانش اختصاصی از طریق جذب، تولید و انتشار دانش به طور مؤثر، منتفع می‌شود. مسائل مدیریت دانش شامل، توسعه، پیاده‌سازی و نگهداری زیرساخت‌های فنی و سازمانی مناسب برای تسهیم دانش است [۳۴]. در مورد چرخه مدیریت دانش در سازمان‌ها فرایندهای مختلفی بیان شده است که در همه آنها تسهیم دانش گامی مهم و تأثیرگذار تبیین شده است. یکی از کامل‌ترین فرایندهای مربوط به چرخه‌ای است که توسط کینگ بیان شده است (نمودار ۲).



نمودار ۲. چرخه مدیریت دانش

این چرخه به ما کمک می‌کند تا فرایند کسب، ایجاد، پالایش، ذخیره‌سازی و استفاده کاربردی از دانش به منظور دستیابی به عملکرد بهتر سازمانی را به نحو بهتری مد نظر قرار دهیم [۵].

تا پایان قرن ۱۹، شرکت‌ها به منظور افزایش ارزش بازار و سرعت رشد خود، به دارایی‌های محسوس خود توجه می‌کردند. با این حال، عواملی مانند جهانی شدن، رقابت بین‌المللی، افزایش نیازهای مشتریان و عرضه‌کنندگان و سرعت تکامل تکنولوژی، باعث تعریف مجدد دانش به عنوان رشد استراتژیک برای رقابتی ماندن شرکت‌ها، شده است. در نتیجه، بسیاری از سازمان به سازمان‌های موسوم به سازمان دانش محور تبدیل شده‌اند [۱۱].

امروزه، بسیاری از سازمان‌ها به نقش اساسی دانش در بدست آوردن مزیت رقابتی و تأمین اهداف استراتژیک سازمانی پی برده‌اند و این نشان می‌دهد که مدیریت دانش تبدیل به یک ضرورت رقابتی در سازمان‌ها شده است. در سال‌های اخیر، مدیریت دانش تبدیل به یک موضوع مهم در محافل علمی و حوزه‌های عملی شده است. شرکت‌ها و جوامع علمی همگی معتقدند که سازمان‌ها با بکارگیری قدرت دانش مدیریت، می‌توانند مزایای رقابتی خود را در بلند مدت در عرصه‌های رقابتی حفظ کنند. ارزیابی چشم‌انداز رقابتی سازمان تأثیر این دید را در استراتژی‌های آنها نشان می‌دهد [۱۰]. هنگامی که شرکت تصمیم می‌گیرد که توان رقابت‌پذیری خود را افزایش دهد، در ابتدا نیار به بهبود در توانایی مدیریت دانش خود دارد. مدیریت دانش یکی از شرایط لازم برای بقای شرکت در محیط رقابتی است [۲۵]. مدیریت دانش می‌تواند باعث افزایش بهره‌وری، اثربخشی و کارایی در عملیات شود. دانش قلب هر سازمان است. تسلط بر دانش می‌تواند باعث موفقیت و غفلت از آن باعث شکست یک کسب و کار

می‌شود [۱۶]. همچنانکه دانش در شرکت ایجاد شده و منتشر می‌شود، این پتانسیل را دارد که از طریق افزایش توانایی برای پاسخ به شرایط جدید و غیر معمول، به ایجاد ارزش در سازمان کمک کند. شواهد زیادی وجود دارد که شرکت‌ها در ایجاد سیستم مدیریت دانش، به منظور بهره‌برداری از این منبع، سرمایه‌گذاری زیادی انجام می‌دهند [۱۸].

### ۳-۱ تسهیم دانش

تسهیم دانش به معنای شناسایی دانش موجود و در دسترس برای انتقال و انتشار آن بین افراد است که روشی برای انجام وظایف ویژه به شیوه‌ای بهتر و سریعتر و ارزانتر نسبت به سایر روش‌ها است. ۵۲- تسهیم دانش بین اعضای سازمان، به معنای فعالیت‌های انتقال یا انتشار دانش از یک نفر به نفر یا گروه دیگر است [۱۴]. تسهیم دانش هم شامل عرضه دانش جدید توسط عرضه‌کنندگان و هم تقاضا برای دانش جدید از طرق متقاضیان است [۳۰]. تسهیم دانش چیزی فراتر از ارتباطات اطلاعاتی ساده و ارائه دانش در مورد عملکرد و وظایف است. تسهیم دانش باعث تغییرات شناختی و رفتاری در هر دو طرف می‌شود [۱۴]. میل به تسهیم دانش، اغلب به شکل اجتماعی صورت گرفته و می‌توان آن را متغیری، تابع روابط زیر دانست: الف) طرفین یا شرکای تسهیم دانش؛ ب) ساختارهای اجتماعی که رفتارهای فردی را احاطه می‌کند؛ ج) مکانیسم‌های نهادی مانند فرهنگ، قوانین و مقررات، دستورات و مواردی از این قبیل [۴]. مشارکت در دانش به معنای فرایند باز ایجاد ارزش است که در آن اعضای مشارکت‌کننده تلاش زیادی برای دریافت همه جزئیات دانش در همه فعالیت‌ها، کسب‌وکارها است [۳۱]. عوامل متعددی بر فرایند تسهیم دانش در سازمان تأثیر گذارند. این عوامل را می‌توان در چهار دسته کلی عوامل انسانی، عوامل فرهنگی، عوامل ساختاری و عوامل فنی و تکنولوژیکی طبقه‌بندی کرد [۳]. تسهیم دانش حداقل دو نفر را درگیر می‌کند: فرستنده (کسی که تلاش می‌کند دانش خود را منتشر کند)؛ و دریافت‌کننده (همکاری که قصد بدست‌آوردن این دانش را دارد) [۲۷].

نشر دانش در سازمان‌ها عامل کلیدی است؛ چرا که می‌تواند سبب گسترش سریع‌تر دانش به بخش‌هایی از سازمان که قادر به بهره‌برداری از آن هستند، شود. در حال حاضر بسیاری از سازمان‌ها در این فکر هستند که چگونه می‌توانند دانش نهفته که در سازمان آنها وجود دارد را بین افراد توزیع کنند [۲]. که به دلیل پتانسیل آن در افزایش ظرفیت یک سازمان در نوآوری و رقابت مؤثرتر، تحقیقات زیادی در این زمینه انجام می‌شود. تحقیقات زیادی نشان می‌دهند که تسهیم دانش می‌تواند بطور مؤثری بر کیفیت و سرعت تأثیر بگذارد. همانطور که نوناکا و تاکوچی در سال ۱۹۹۵ ذکر می‌کنند، تسهیم دانش برای بهبود عملکرد شرکت بسیار حیاتی است که واحدهای سازمان از طریق تبادل دانش قادر به سرمایه‌گذاری در بخش‌های مختلف سازمان هستند و همچنین بستر جدیدی است که برای توسعه و معرفی محصولات و خدمات جدید و به موقع به بازار، بسیار حیاتی است [۱۴]. تحقیقات آکادمیک و حرفه‌ای نشان داده‌اند که تسهیم دانش به صورت مؤثر مدخلی برای بدست آوردن صلاحیت‌ها و شایستگی‌های هسته‌ای و مزیت‌های رقابتی سازمان است [۳۰]. نقش تسهیم دانش در سازمان‌های دولتی چنان مهم است که بعضی از نویسندگان اظهار می‌دارند که وجود «مدیریت دانش برای پشتیبانی از تسهیم دانش است» [۸].

مدیران به طور مداوم در جستجوی راه‌هایی برای تسهیل تبادل دانش در درون هر واحد و نیز در بین واحدهای سازمانی هستند. این مسئله بسیار مهم است؛ زیرا در درون سازمان انتشار نیابد، نمی‌تواند به طور مؤثر مورد استفاده قرار گیرد و می‌تواند اثربخشی سازمانی را مختل کند [۱۴]. تحقیقات به مشکلات زیاد روبروی شرکت‌ها جهت تسهیم دانش در بین اعضای سازمان اشاره کرده‌اند. زمانی که تصرف و در اختیار گرفتن دانش، قسمتی از مشخصات حرفه‌ای افراد است، آنها از تسهیم دانش با دیگران خودداری خواهند کرد [۱۴]. سازمان ممکن است دانش خود را از دست بدهد هنگامی که کارکنان سازمان را ترک می‌کنند، مگر اینکه سازمان امکان انتشار دانش شخصی افراد را برای دیگران تسهیل کند. حتی اگر افراد در سازمان بمانند، چنین به نظر می‌رسد که دانش فردی آنها قابل تشخیص و قابل دست‌یابی نیست، مگر اینکه فرصت‌ها و کانال‌هایی برای کارکنان وجود داشته باشد تا دانش خود را در اختیار سایر کارکنان قرار دهند [۳۰]. تسهیل به اشتراک‌گذاری دانش کاری دشوار است؛ تمایل افراد برای تسهیم و ادغام دانش خود یکی از موانع اصلی است. با وجود ممانی زیاد در مورد یادگیری سازمانی، و مدیریت دانش، ماهیت ارتباط بین انگیزه‌های فردی و تسهیم دانش در سازمان‌ها تا حد زیادی مغفول مانده و کمتر درک شده است [۲۲]. تسهیم دانش به صورت مؤثر، نمی‌تواند بالاجبار صورت گیرد، بلکه این امر باید تشویق و تسهیل شود [۳۰]. اگر شخصی نخواهد که دانش خود را منتشر کند، تسهیم دانش اتفاق نخواهد افتاد. تحقیقات پیشین نقش اساسی ایجاد انگیزه را به عنوان عامل موفقیت در تسهیم دانش را نشان می‌دهند [۲۷]. بنابراین مدیریت با این چالش روبرو است که چگونه در کارکنان سازمان انگیزه تسهیم دانش ایجاد کرده و این فرایند را تسهیل کند [۱۴].

### ۴-۱ پیشینه تحقیق

در این بخش پژوهش‌های پیشین در ارتباط با تسهیم دانش با توجه تحقیقات بررسی شده، ارائه می‌شود.

کونلی و کلاوی<sup>۳</sup> (۲۰۰۳) در تحقیقی که در چهار دانشگاه کانادایی انجام دادند به این نتیجه رسیدند که دو عامل مهم در پیش‌بینی تسهیم دانش در سازمان مؤثر است. این دو عامل شامل ادراک از پشتیبانی و حمایت مدیریت سازمانی از تسهیم دانش و همچنین ادراک مثبت از فرهنگ تعاملات اجتماعی در سازمان است. در این میان متغیر جمعیت شناختی جنسیت نیز نقشی میانجی دارد [۲۰].

ساسناتی و وود<sup>۴</sup> (۲۰۱۱) برای شناسایی انگیزه‌های تسهیم دانش، تحقیقی در ۱۱ شرکت خدمات الکترونیکی ارتباطی انجام دادند. نتایج نشان می‌دهد که انگیزه‌های درونی (لذت بردن از کمک به دیگران، احساس لذت از تسهیم دانش) انگیزه‌های بیرونی (افزایش پرداختی، انعام، امنیت شغلی، پیشرفت و ارتقاء مسیر شغلی) بر نگرش تسهیم دانش تأثیر مستقیم دارد. انگیزه‌های درونی باعث میل و اشتیاق و همچنین انگیزه‌های بیرونی باعث تمایل و رضایت نسبت به تسهیم دانش می‌شود [۲۸].

فاس و همکارانش<sup>۵</sup> (۲۰۰۹) در تحقیقی که در بخش‌های مختلف یک شرکت (مهندسی، R&D، فروش و بازاریابی، خدمات فنی و خرید) انجام دادند به این نتیجه دست یافتند که انگیزه‌های درونی (علاقه، لذت، هیجان) بر تسهیم دانش هم از طرف تسهیم‌کننده و هم دریافت‌کننده تأثیر مستقیم داشته و انگیزه‌های درونی فکنی (احساس ارزشمند بودن در گروه‌های اجتماعی، نشان داده ارزشمندی خود به همکاران و سرپرست) و بیرونی (پرداخت‌ها، شناخت رسمی، بازخور گرفتن، ارتقاء شغلی) فقط بر تسهیم دانش از طرف تسهیم‌کننده تأثیر مستقیم دارند [۲۱].

اوی و همکاران<sup>۶</sup> (۲۰۱۱) همچنین انگیزه‌های درونی را شامل ماهیت تسهیم، امنیت شغلی، حرفه‌ای بودن، علاقه اجتماعی و انگیزه‌های بیرونی تسهیم دانش را شامل مزایای متقابل، عملکرد، بازخور بیان می‌نمایند. همچنین این متغیرها تأثیرات درونی و متقابل با یکدیگر دارند [۲۴].

الاولی و همکاران<sup>۷</sup> (۲۰۰۷) نیز در تحقیقی که در سازمان‌های مختلف در بحرین انجام دادند به این نتیجه رسیدند که چهار عامل اعتماد، سیستم‌های اطلاعاتی و فناوری، پاداش‌ها و ساختار سازمان نقش مهمی در ارتباطات بین کارمندان داشته و باعث از بین رفتن موانع در برابر تسهیم دانش دارند و به این ترتیب تأثیر مستقیمی بر تسهیم دانش توسط کارکنان سازمان دارند [۹].

چنماننی و تنج<sup>۸</sup> (۲۰۱۲) همچنین در بررسی خود از دانشجویان دانشگاه‌های بزرگ جنوب غرب آمریکا، مشخص نمودند که نیازهای وجودی (مشوق‌ها و پاداش‌ها و قدرت) و نیاز به ارتباطات (معامله داد و ستد متقابل و لذت بردن از کمک به دیگران) از نیازهایی هستند که برای انگیزه‌دهی به کارکنان سازمان‌ها جهت تسهیم دانش مؤثر است [۱۵].

همچنین بورگس<sup>۹</sup> (۲۰۰۵) نیز چنین نتیجه گرفتند که انگیزه‌های سطح فردی همانند اعتبار و اشتهار سازمانی، افزایش شانس ترفیع، ارزیابی عملکرد مثبت، افزایش اعتبار نزد سرپرست باعث ایجاد انگیزه در فرد برای تسهیم دانش می‌شود. علاوه بر آن انگیزه‌های میان‌فردی (اینکه بدست آوردن دانش عامل مهمی برای نفوذ سازمانی است و باعث جستجوی بیشتر دانش می‌شود)، انگیزه‌های ارتباطی و سطح وابستگی (هنجارهای تعامل و مبادله‌ای، هنجارهای مشترک که باعث مزایایی همانند ارتباطات کاری، کمک به دیگران و لذت می‌شود) نیز از عوامل ایجاد انگیزه برای تسهیم دانش است [۱۳].

از جمله تحقیقات محدود صورت گرفته در ایران به این شرح است.

در تحقیقی که شامی زنجانی و همکاران (۱۳۸۹) برای بررسی زیرساخت‌های تسهیم دانش در طرح جامع مالیاتی کشور انجام دادند، عوامل مؤثر در تسهیم دانش در این طرح را زیرساخت‌های رهبری و راهبرد (همانند عدم درک ارزش‌های تسهیم دانش، عدم وجود چشم‌انداز روشن، رویکرد محافظه‌کارانه)، فرهنگ (همانند عدم اعتماد میان افراد، عدم مشاوره)، ساختار (همانند تمرکز زیاد، تفویض اختیار محدود، عدم توزیع قدرت تصمیم‌گیری) و فناوری اطلاعات (همانند اینترنت، مخزن الکترونیکی مستندات، پست الکترونیکی) می‌دانند [۶].

سهرابی و همکاران (۱۳۹۰) برای بررسی عواملی که بر عملکرد تسهیم دانش در سازمان‌های دولتی مبتنی بر پروژه هستند، به انجام پژوهشی در یکی از سازمان‌های بزرگ دولتی پرداختند. بر طبق نتایج این تحقیق سه دسته عوامل بر تسهیم دانش در سازمان مؤثر بوده‌اند. عوامل فردی شامل تمایل به کمک به دیگران، تخصص فردی، تجربه فردی، ساختار سازمانی؛ عوامل سازمانی شامل ساختار سازمان، پاداش سازمان، مسیرهای ارتباطی، حمایت مدیران عالی؛ و عامل فنی شامل کاربرد فناوری اطلاعات، دسترسی به فناوری اطلاعات و سهولت استفاده از فناوری [۵].

<sup>3</sup> Connelly, Kelloway

<sup>4</sup> Susanty, Wood

<sup>5</sup> Foss et al

<sup>6</sup> Oye et al

<sup>7</sup> Al-Alawi et al

<sup>8</sup> CHENNAMANENI, TENG

<sup>9</sup> Burgess

در تحقیقی دیگر که توسط درویشی (۱۳۹۱) در جهت تعیین عوامل مؤثر بر تسهیم دانش در میان گروه‌های آموزشی دانشگاهی انجام شد، نتایجی به این شرح بدست آمد. عوامل مستندسازی دانش، توانایی‌های تکنولوژیکی، ادارک حمایت سازمانی بر تسهیم دانش درون‌گروهی تأثیر مثبت و عوامل اعتماد به مدیریت و روش‌های انگیزشی بر تسهیم دانش درون‌گروهی تأثیر مثبت داشته است [۷].

ابراهیمی و وحیدی (۱۳۸۸) با تحقیقی که در شرکت پژوهش و فناوری پتروشیمی انجام دادند عوامل مؤثر بر تسهیم دانش در این سازمان را شامل پاداش‌دهی ادراک‌شده سازمانی، مزایای ادراک‌شده دو جانبه، جو یادگیری سازمانی، استفاده از شایستگی، استفاده از ابزارهای فناوری می‌دانند [۱].

## ۲- روش تحقیق

این تحقیق به صورت میدانی انجام شده است. پژوهش حاضر به بررسی نحوه‌ی مدیریت و تسهیم دانش در سازمان‌های دریایی پرداخته است. اداره کل بنادر و دریانوردی استان بوشهر به عنوان مطالعه موردی انتخاب شد. این تحقیق به صورت کارگروه تخصصی انجام گرفته است. مجموعه‌ای از سولات مربوط به نحوه‌ی اجرای مدیریت و تسهیم دانش در اختیار کارشناسان (کارگروه تخصصی) مربوطه‌ی سازمان قرار داده شد. افراد پس از تایید سولات، به آنها جواب داده‌اند. مجموعه سولاتی که تهیه شده بود بر ۴ محور اصلی متکی بود. نظرات کارشناسان به صورت تفکیک شده، مربوط به هر کدام از فاکتورها در قسمت یافته‌های تحقیق شرح داده شده است.

## ۲-۱ یافته‌های تحقیق

با توجه به بررسی پیشینه تحقیق و روش مورد استفاده در این تحقیق، عوامل زیر به عنوان شاخص‌های قابل ارزیابی در سازمان مورد توجه قرار گرفت که بیشتر شامل عوامل بیرونی جهت انگیزه‌بخشی به کارکنان جهت تسهیم دانش است. با توجه به وضعیت و بررسی هر کدام از این شاخص‌ها در سازمان، می‌توان دریافت که آیا تسهیم دانش در این سازمان دارای شرایط و وضعیت مطلوبی است یا خیر.

### ارتباط و تعامل:

یک محیط همکارانه، فرصت‌هایی را برای صاحبان دانش بوجود می‌آورد تا آزادانه دانش خود را تسهیم و مدیریت دانش را موفق‌تر انجام دهند [۶]. در یک سازمان با فرهنگ تعاملات اجتماعی مثبت، هم کارکنان و هم مدیران اجتماعی شده و بدون توجه به موقعیت سازمانی خود با هم تعامل دارند. اهمیت تعاملات اجتماعی سازمان به خاطر کاربرد دانش و منافع تسهیم دانش است [۲۰]. گروه‌های نزدیک و وابسته به هم نقش مهمی در ترویج کاربرد دانش در سازمان دارند. اعضای این گروه‌های از بخش‌های مختلف سازمان هستند که این ادغام شدن باعث تشویق آنها برای انتشار ایده‌های خود در گروه می‌شود [۲۰]. وابستگی‌های ارتباطی بین واحدهای سازمانی به میزان تعاملات و مراودات بین بخش‌های سازمان مربوط می‌شود که نشانگر تداوم ارتباطات بین بخشی و تمایل به تداوم روابط است. در این روابط، یکپارچگی سازمانی و روابط همکارانه از طریق آنچه افراد در روابط سازمانی مایه می‌گذارند؛ نزدیکی روابط، انجام تعهدات و عمق روابط دیده می‌شود. با بالا رفتن وابستگی‌های ارتباطی درک مشترک میان بخش‌ها بالا می‌رود؛ پس بر تسهیم دانش آنها اثر مثبت می‌گذارد [۷]. ارتباط و تعامل، شامل شاخص‌های ارتباط و تعامل رو در رو و چهره به چهره، زبان مشترک و بحث‌ها و مشاوره‌های گروهی می‌شود. [۹].

از لحاظ ارتباط و تعامل میان افراد در سازمان، آنچه از نتایج تحقیق بر می‌آید، حاکی از تعاملات مناسب و راحت افراد به صورت رو در رو و چهره به چهره است. این تعامل هم ناشی از روابط و مقتضیات شغلی و هم روابط دوستی میان کارکنان است. بنابراین کارکنان از لحاظ ارتباطات و تعاملات رو در رو برای تسهیم و انتشار دانش خود با یکدیگر از شرایط مناسبی برخوردارند. در زمینه وجود زبان مشترک مورد استعمال در سازمان، چنین عنوان شده است که کارکنان سازمان بالاتفاق به زبان فارسی تکلم می‌کنند. از این نظر تعاملات میان افراد در سازمان، از مشکل عدم زبان مشترک رنج نمی‌برد. اما در تعامل با عوامل شناورهای خارجی، نیاز به تسلط بر زبان انگلیسی می‌باشد. لذا با توجه به نیاز به اطلاعات درونی و بیرونی سازمان، جهت مدیریت دانش مطلوب، تسلط بر زبان انگلیسی برای دریافت و ارائه اطلاعات از شناورهای خارجی بسیار ضروری است. از بعد وجود مشاوره و بحث‌های گروهی در سازمان، بر طبق نتایج حاصل، متناسب با تفاوت در بخش‌های مختلف سازمان و گستردگی یا محدود بودن پروژه و یا وجود افراد آگاه و متخصص در هر زمینه، تا حد امکان مسائل و مشکلات سازمان از طریق مباحث و مشاوره‌های گروهی به انجام می‌رسند. این مشاوره‌ها و مباحث به دو شکل رسمی و غیر رسمی در سازمان وجود دارد. شکل رسمی آن به شکل کارگروه‌ها و کمیته‌های تخصصی است که با یکدیگر در ارتباط می‌باشند. جدا از این کمیته‌ها گروه‌های رسمی دیگری جهت تسهیم دانش وجود ندارد. علاوه بر آن وجود سیستم شکایات و پیشنهادات در سازمان نیز به نوعی کمک حال افراد جهت مشارکت در حل و فصل مسائل و مشکلات سازمان می‌باشد. بنابراین سازمان از لحاظ فعالیت‌ها و مشاوره‌های رسمی و غیر رسمی گروهی جهت تبادل ایده‌ها و دانش خود، در وضعیت مناسبی قرار دارد. اما بر طبق آنچه بیان شده است، در بعضی موارد نیز برخی افراد با به کرسی نشاندن نظریات و الزامات خود مانع از ارائه مباحث و مشاوره‌های گروهی برای تبادل اطلاعات و تصمیم‌گیری مناسب می‌شوند.

**سیستم‌های اطلاعاتی:**

فناوری اطلاعات به عنوان یکی از توانمندسازهای مدیریت دانش، به طور عمده به بلوک‌های سازنده بنیادینی از فناوری اطلاعات اطلاق می‌شود که از مدیریت دانش پشتیبانی می‌کنند و فعالیت‌های آن را هماهنگ می‌سازند [۶]. بعضی سازمان‌ها که برای افزایش تسهیم دانش در بین کارکنان خود تلاش می‌کنند، برای این کار پایگاه داده یا انبار داده ایجاد می‌کنند که به کارکنان کمک می‌کند تا تجارب و مهارت‌های خود را به صورت الکترونیکی در سازمان منتشر و توزیع کنند، به گونه‌ای که برای دیگران قابل دسترسی باشد که بکارگیری فناوری‌های تسهیم دانش در این راه مزایای زیادی دارد [۲۰]. بدون شک، تکنولوژی اطلاعات باعث سرعت، راحتی و تعمیم انتشار دانش شود [۳۰]. اثربخشی سیستم‌های اطلاعاتی مورد استفاده در سازمان‌ها جهت تسهیم دانش، مشروط به چند عامل است؛ وجود ابزارهای ارتباطی الکترونیکی همانند اینترنت، اینترانت، شبکه‌های اطلاعاتی درون‌سازمانی، کاربرد ایمیل و ابزارهای ارتباطی گروهی، و سواد و مهارت کارکنان و همچنین آسانی کاربرد این ابزارها جهت استفاده کارکنان است [۹].

از جنبه وجود ابزارهای ارتباطی درون سازمانی، سازمان از وضعیت بسیار مطلوبی برخوردار است. به گونه‌ای که اتوماسیون اداری، اینترانت و شبکه‌های اطلاعاتی، کاربرد وسیع ایمیل و اینترنت و Data Bank نشان از مدرنیته بودن ارتباطات در این سازمان دارد. این ابزارها در جهت انتقال نامه‌ها و پیام‌رسانی، پیام‌رسانی عمومی و معرفی بخش‌ها و پروژه‌ها، انتقال اطلاعات اداری و شخصی استفاده می‌شود. اما بر طبق بیانات ارائه شده، شبکه‌های گروهی که قبلاً در این سازمان فعال بوده است، هم اکنون به حالت غیرفعال در آمده است و همچنین انتقال اطلاعات بیشتر از طریق ایمیل صورت می‌گیرد و سایر ابزارها به صورت کاملاً محدود و به ندرت مورد استفاده قرار می‌گیرند. بنابراین وجود ابزارهای الکترونیکی ارتباطی امکان انتشار و تسهیم دانش را فراهم کرده است، ولی بدلیل استفاده بسیار محدود از آنها ظرفیت تبادل اطلاعاتی آنها به حداقل رسیده و دانش زیادی از این طریق انتشار نمی‌یابد. در زمینه سواد و مهارت فنی کارکنان جهت استفاده از ابزارهای پیشرفته الکترونیکی جهت ارتباط و تبادل اطلاعات، دوره‌های آموزشی کاربرد این ابزارها در سازمان برای کارکنان اجرا می‌شود و اکثر کارکنان مهارت استفاده از این ابزارها را دارا می‌باشند. از طرفی سیاست‌های استخدامی سازمان مبنی بر استخدام افراد تحصیل کرده در مقاطع لیسانس و بالاتر، باعث به حداقل رسیدن مشکل سواد و مهارت فنی کارکنان در استفاده از این ابزارها است. بنابراین کارکنان سازمان سواد و مهارت کافی جهت استفاده از این ابزارها برای انتقال اطلاعات و دانش از طریق ابزارهای الکترونیکی را دارا می‌باشند.

**سیستم پاداش:**

پاداش سازمانی از عوامل سازمانی است که سبب می‌شود افراد سازمان به واسطه‌ی آن برای تسهیم دانش برانگیخته شده و به این عمل تشویق شوند. نظریه‌پردازان بسیاری، به این موضوع اذعان دارند که پاداش سازمانی از هر دو دسته مالی و غیرمالی، عاملی است که کارکنان را به تسهیم دانش ترغیب کند. پاداش‌های سازمانی می‌توانند طیفی از پاداش‌های مالی از قبیل افزایش حقوق و مزایا و پاداش‌های غیر مالی مانند ارتقاء را شامل شوند. ارتباطی عملکرد کارکنان در تسهیم دانش با میزان و نرخ افزایش پاداش نیز روشی مؤثر برای ارتقای انگیزه‌های کارکنان است [۵]. ارائه پاداش‌ها و پرداخت‌های نقدی برای افرادی که دوره‌های آموزشی برگزار می‌کنند، جزء سیاست‌های سازمان است. به گونه‌ای که برای کسانی که این دوره‌ها را با رویکرد ارائه و انتقال تجربیات و دانش خود به سایر افراد برگزار نمایند و یا کسانی که طرح‌های تحقیقاتی ارائه کنند، پاداش‌های حقوقی دریافت می‌دارند. وجود این طرح در سازمان فارغ از میزان ارائه چنین دوره‌هایی، برای افراد جهت انتقال دانش خود به همکاران انگیزه بخش خواهد بود. از لحاظ پاداش‌دهی به کارهای تیمی و گروهی، در صورت ارائه طرح تحقیقاتی تیمی و به نتیجه رسیدن این چنین طرح‌هایی و اجرای آنها، از طرف سازمان با ارائه پاداش، مورد تشویق قرار می‌گیرد. این طرح‌ها باید پس از ارائه به کمیته مربوط با هماهنگی سازمان و نهاد نظارتی باشد. علاوه بر آن بسیاری از وظایف عملیاتی نیز به صورت گروهی انجام می‌شوند. با توجه به آنچه ذکر شد، امکان کار گروهی و تیمی در قالب طرح‌های تحقیقاتی و برنامه‌های عملیاتی در سازمان، پتانسیل خوبی برای تسهیم و ارائه دانش و تجارب افراد به گروه و تیم خود وجود دارد که امکان موفقیت طرح‌ها را با تصمیم‌گیری بهتر فراهم می‌کند. البته عدم برنامه‌ریزی و تقسیم وظایف مناسب تا حدی این امکان بالقوه را از گروه‌ها و تیم‌های کاری گرفته است. ارائه دانش و اطلاعات و انتشار آن در سازمان، ظاهراً به طور مستقیم تأثیری در ارتقای شغلی کارکنان به عنوان پاداشی سازمانی ندارد. اما به بر طبق گفته‌های پاسخ‌دهندگان، نیاز به اطلاعات و دانش از ضروریات ارتقای شغلی است. دریافت و ارسال دانش با سایرین و به طور کلی تبادل اطلاعات می‌تواند به ارتقای شغلی کارکنان کمک کند.

**ساختار سازمان:**

ساختار سازمان را می‌توان روابط رسمی و تخصیص منابع و فعالیت‌ها میان افراد دانست که به «تمرکز» و «رسمیت» اشاره دارد. تمرکز به سطوح سلسله‌مراتبی گفته می‌شود که در سازمان دارای اختیار تصمیم‌گیری هستند. رسمیت، به مستندات و قوانین و رویه‌های مکتوبی گفته می‌شود که رد و بدل کردن دانش را تحت تأثیر قرار می‌دهند. تمرکززدایی متغیری ساختاری است که تسهیم دانش را از طریق تأکید بر توانمندی کارکنان و

تسهیم اطلاعات با سایر کارکنان تسهیل می‌کند. ساختارهای رسمی کمتر منعطف و مانعی در برابر کسب و استفاده از دانش هستند. در نتیجه، عدم وجود یک ساختار رسمی به کارکنان این امکان را می‌دهد تا برای ایجاد دانش با یکدیگر تعامل و ارتباط داشته باشند [۶]. بر اساس پژوهش‌های دیگر نیز بین تسهیم دانش و ساختار سازمانی رابطه بسیار قوی وجود دارد و نظریه پردازان زیادی بر این موضوع اشاره می‌کنند [۵]. برای بررسی انگیزه‌های تسهیم دانش در سازمان از بعد ساختار سازمان، مشارکت فعال افراد در تصمیم‌گیری‌ها، جریان روان اطلاعات در همه بخش‌های سازمان جدا از نقش کارکنان یا حدود واحدهای سازمانی و الزام به شناسایی افراد در سایر بخش‌های سازمان جهت انجام امور خاص و ویژه فرد، مورد بررسی قرار می‌گیرد [۱].

در زمینه مشارکت افراد در تصمیم‌گیری‌ها آنچه از بیانات پاسخ‌دهندگان برمی‌آید، چنین است که مشارکت و همفکری تنها در بعضی موارد و بیشتر در مسائل جزئی و مربوطه انجام می‌گیرد. تصمیمات کلان سازمانی توسط مدیران و کمیته‌های تخصصی اتخاذ می‌شود. ساختار بوروکراتیک و سلسله‌مراتبی سازمان، باعث تبدیل مدیران به تصمیم‌گیران نهایی شده است. بنابراین در زمینه مسائل جزئی، تبادل و انتشار دانش برای همفکری مناسب، ولی در تصمیم‌گیری‌های کلان از دانش سایر کارکنان استفاده‌ای به عمل آورده نمی‌شود. دانش این افراد در این زمینه بدون استفاده مانده است. در زمینه جریان روان اطلاعات سازمانی به همه بخش‌ها و برای دسترسی همه افراد به آن، سازمان با مشکل روبرو است. اطلاعات فقط متناسب با الزامات هر بخش سازمان، در اختیار آنها قرار گرفته و ارائه اطلاعات مشترک به همه بخش‌ها و افراد وجود ندارد. با در نظر گرفتن چنین وضعیتی تبادل اطلاعات و دانش، به صورت بخشی است، و امکان ارائه اطلاعات و دانش افراد به سایر بخش‌ها وجود ندارد. در زمینه الزام به شناخت سایر کارکنان در سایر بخش‌های سازمان جهت انجام بهتر امور، این سازمان چنین شناختی بین کارکنان وجود ندارد. افراد کارها و وظایف خود را جدا از وابستگی به سایر بخش‌ها انجام می‌دهند. اگر چه لزوم چنین امری در سازمان حس نمی‌شود، ولی این سازمان از ارائه و انتشار دانش و تبادل آن میان این بخش‌ها جهت بهبود و بهینه‌سازی تصمیمات و کارها، محروم است.

### ۳- نتیجه گیری

سازمان‌های دریایی به دلیل ماهیت بین‌المللی بودنشان و ارتباط مستقیم با شرکت‌های خارجی، نیاز دارند که به روز باشند. تمامی این سازمان‌ها برای پیشرفت و در دست گرفتن صنعت حمل و نقل دریایی از روش‌های متفاوتی استفاده می‌کنند. اما از آنجایی که برخی از افراد سازمان‌ها با کشتی‌های خارجی و پرسنل بر روی آن ارتباط دارند، می‌توانند از علم و تجربه آنها استفاده کرده و دانسته‌های خود را به افراد دیگر در درون سازمان نیز انتقال دهند. برای انتقال تجربه و دانش کارکنان به سایر سازمان، نیاز به وجود سیستم تسهیم دانش قوی و منظم در سازمان است. در تحقیق حاضر به بررسی تسهیم دانش در سازمان‌های دریایی و مطالعه موردی اداره کل بنادر و دریانوردی استان بوشهر پرداخته شده است. در این پژوهش عوامل موثر، نحوه اجرا و میزان اهمیت تسهیم دانش در سازمان مورد بررسی و مطالعه قرار گرفته است. از یافته‌ها چنین برمی‌آید که در برخی زمینه‌ها جهت انتشار مستمر و مناسب تسهیم دانش، به اندازه کافی در سازمان کار نشده است. در این سازمان به عنوان یک سازمان دریایی در ایران، نیاز است که به برخی جنبه‌های دانش بیشتر توجه شود تا اینگونه سازمان‌ها بتوانند مزیت رقابتی خود را در مقایسه با سایر رقبای حفظ کنند. در این قسمت با توجه به تحقیق صورت گرفته، شناسایی نقاط قوت و ضعف مدیریت و تسهیم دانش سازمان مربوطه، پیشنهاداتی به عنوان راهکار جهت پیشرفت سازمان و سازمان‌های مشابه ارائه می‌شود.

در سازمان مورد مطالعه ارتباط و تعامل درون سازمانی و برون سازمانی به خوبی صورت می‌گیرد. جهت ارتباط و تعامل مناسب در هر سازمان نیاز به تبادل نظرات و بحث گفتگو در میان افراد است. هر ایده و خلاقیت باید مورد بررسی قرار گیرد، اما تا مادامی که برخی افراد بر نظر و ایده خود پافشاری کنند، خلاقیت در آن سازمان از بین خواهد رفت. کارکنان انگیزه‌ی کمتری جهت همکاری برای تسهیم دانش خواهند داشت. در این سازمان نیز با توجه به مشکلات موجود نیاز است، افراد در راس سازمان انتقادپذیرتر باشند و ایده و خلاقیت‌های خود را به صورت نظر و پیشنهاد به اجماع بگذارند.

در عصر حاضر، سعی می‌شود تمامی اطلاعات جهت حفظ و تبادل، از طریق سیستم‌های اطلاعاتی و اینترنتی ذخیره‌سازی و رد و بدل شوند. هر سازمانی که بتواند با شبکه‌ها و سایر سیستم‌های مبادلات اطلاعاتی داشته باشد، در بحث تسهیم دانش نیز موفق‌تر خواهد بود. در سازمان مورد مطالعه سیستم‌ها و شبکه‌های اطلاعاتی وجود دارند. افراد آشنایی لازم جهت استفاده کردن از این سیستم‌ها را دارند. مشکل موجود برای استفاده از سیستم‌های اطلاعاتی سازمان، عدم تشویق افراد و نبود فرهنگ استفاده از این سیستم‌های اطلاعاتی است. لازم است مشوق‌هایی برای افراد (بالاخص افراد با تجربه‌ی کاری بیشتر که انتقال دهندگان دانش سازمانی هستند) جهت استفاده از سیستم‌های اطلاعاتی موجود در سازمان، در نظر گرفته شود.

ترویج فرهنگ انتقال و تسهیم دانش از ضروریات هر سازمان است. سازمان‌ها برای پیشرفت خود نیاز دارند با ارایه راهکارهایی، تجربه افراد با سابقه را در اختیار دیگر افراد سازمان قرار دهند. در سازمان مورد مطالعه، افراد انگیزه‌ی کافی جهت انتقال داده‌ها نداشتند. در این سازمان پاداش‌هایی



مانند ارتقای شغلی و پیشرفت کاری برای افرادی که در تسهیم دانش شراکت داشته‌اند در نظر گرفته نشده است. با تنوع و ارتقای یاداش، امکان مشارکت افراد سازمان در تسهیم دانش وجود دارد.

در سازمان ذکر شده، مدیران تصمیم‌گیران نهایی هستند. افراد در هر بخش جدا از سایر بخش‌ها، تصمیمات خود را اتخاذ می‌کنند. افراد برای بیان ایده و تجربیات خود، انگیزه و آزادی کافی را ندارند. عدم اطمینان از استقبال و پذیرش نظرات کارکنان در نزد مدیران، باعث کاهش همکاری گروهی افراد شده است. بوروکراسی موجود در سازمان، همچنان بازدارنده‌ی انتشار ایده‌ها و خلاقیت‌های صاحبان دانش در سازمان است. اگر مدیران به نظرات افراد در سازمان اهمیت بیشتری دهند، افراد همکاری بیشتری از خود نشان خواهند داد، که همگی این عوامل باعث پیشرفت و ارتقای سازمان در بین رقبا خواهد شد.

#### ۴- مراجع

- [ ] ابراهیمی، م. و وحیدی، آ. (۱۳۸۸). مدیریت دانش و تسهیم دانش در پژوهش و فناوری پتروشیمی. کنفرانس آموزش مهندسی در ۱۴۰۴ (ص. ۱-۱۱). تهران: دانشگاه تهران- فرهنگستان علوم.
- [ ] الوانی، س.، عصار، م. و عابدینی، ل. (۱۳۹۰). بررسی رابطه اعتماد با تسهیم دانش در معاونت آموزش ناجا و مراکز تابعه. فصلنامه مطالعات مدیریت مدیریت انتظامی، ۶، ۳۸۹-۴۰۰.
- [ ] دانایی‌فرد، ح.، خائف‌الهی، ا. و حسینی، م. (۱۳۹۰). تأملی بر ارتقای تسهیم دانش در پرتو رفتار شهروندی سازمانی (مورد مطالعه: وزارتخانه مسکن و شهرسازی و وزارتخانه راه و ترابری). پژوهش‌های مدیریت عمومی، ۱۴، ۶۳-۸۴.
- [ ] سرلک، م. و اسلامی، ط. (۱۳۹۰). تسهیم دانش در دانشگاه صنعتی شریف: رویکرد سرمایه اجتماعی. نشریه مدیریت دولتی، ۸، ۱-۱۸.
- [ ] سهرابی، ب.، فروزنده، س. و رئیسی‌وانانی، س. (۱۳۹۰). ارائه مدلی جامع برای ارزیابی تسهیم دانش در سازمانهای پروژه محور دولتی بر مبنای عوامل انسانی، سازمانی، فنی. مدیریت دولتی، ۷، ۹۵-۱۱۴.
- [ ] شامی زنجانی، م.، مهرگان، م.، مانیان، ا. و رحیمیان، ح. (۱۳۹۰). رویکرد کیفی در بررسی وضعیت زیرساخت‌های تسهیم دانش در طرح جامع مالیاتی کشور. فصلنامه علمی پژوهش پژوهشگاه علوم و فناوری اطلاعات ایران، ۲۷، ۶۷-۹۱.
- [ ] علی‌پور درویشی، ز. (۱۳۹۱). ارائه مدل عوامل مؤثر بر تسهیم دانش گروههای آموزشی دانشگاه اسلامی (پیمایشی پیرامون واحد تهران شمال و علوم تحقیقات). مدیریت فناوری اطلاعات، ۱۰، ۹۱-۱۱۶.
- [ ] یوسفی، س.، مرادی، م. و تیشه‌ورز قائم، م. (۱۳۸۹). نقش تعهد سازمانی کارکنان در تسهیم دانش. دوماهنامه توسعه انسانی پلیس، ۳۰، ۲۴-۳۶.
- [ ] Al-Alawi, A., Al-Marzooqi, N., & Mohammed, Y. (2007). **Organizational Culture and Knowledge Sharing: Critical Success Factors**. Journal of Knowledge Management, 11, 22-42.
- [ ] Alipour, H., Davabi, K., Mehrabi, Z., & Moshtagh, M. (2010). **The Role of Knowledge Management in the Achievement of Aompetitive Advantage: A Case Study of Iran Alborze Insurance Company in Western Mazandaran**. African Journal of Business Management, 4, 1346-1350.
- [ ] Arnzten, B. A., & Voransachai, L. (2008). **Aligning Knowledge Management Processes And Innovation Management Capability in a Global Business**. Communications of the IBIMA, 6, 130-135.
- [ ] Bratianu, C. (2011). **Barriers in Innovatio and Knowledge Management in the Romanian Emergent Economy**. Management & Marketing, 6, 515-528.
- [ ] Burgess, D. (2005). **What Motivates Employees to Transfer Knowledge Outside Their Work Unit?** Journal of Business Communication, 42, 324-348.
- [ ] Carmeli, A., Atwater, L., & Levi, A. (2011). **How leadership Enhances Employees' Knowledge Sharing: the Intervening Roles of Relational and Organizational Identification**. J Technol Transf, 5, 257-274.
- [ ] Chennamaneni, A., & Teng, J. T. (2012). **Types of Human Needs That Motivate Knowledge Sharing in Organization: a Comperehensive Empirical Study Based on the ERG Theory**. Journal of Information Technology Management, 23, 65-80.
- [ ] Chesebrough, D. E., & President, P. (2006). **Knowledge Management a Tool for SMEs to Enhance Competitiveness**. CACCI Journal, 1, 1-12.
- [ ] Chieh-Peng Lin. (2007). **To Share or Not to Share: Modeling Tacit Knowledge Sharing, Its Mediators and Antecedents**. Journal of Business Ethics, 70, 411-428.
- [ ] Choi, B., Poon, S. K., & Davis, J. G. (2008). **Effects of Knowledge Management Strategy on Organizational Performance:Acomplementarity Theory-Based Approach**. Omega, 36, 235 - 251.
- [ ] Christensen, P. (2007). **Knowledge Sharing: Moving Away from the Obsession with Best Practices**. Journal of Knowledge Management, 11, 36 - 47.
- [ ] Connelly, C. E., & Kelloway, E. K. (2003). **Predictors of Employees' Perceptions of Knowledge Sharing Cultures**. Leadership & Organization Development Journal, 24, 294 - 301.
- [ ] Foss, N. J., Minbaeva, D. B., Pedersen, T., & Reinholt, M. (2009). **Encouraging Knowledge Sharing Among Employees: How Job Design Matters**. Human Resource Management, 48, 871- 893.
- [ ] Lam, A., & Ford, J. P. (2010). **Knowledge Sharing in Organisational Contexts: a Motivation-Based Perspective**. Journal of Knowledge Management, 14, 51-66.

- Mahdi, O. R., Almsafir, M., & Liu Yao. (2011). **The Role of Knowledge and Knowledge Management in Sustaining Competitive Advantage Within Organizations: A Review**. African Journal of Business Management , 9912-9931. [ ]
- Oye, N.D, Salleh, M., & Noorminshah, A. (2011). **Knowledge Sharing in Workplace: Motivators and Demotivators** . International Journal of Managing Information Technology, 3, 71-84. [ ]
- Pang-Lo Liu, Wen-Chin Chen, & Chih-Hung Tsai. (2004). **An Empirical Study on the Correlation Between Knowledge Management Capability and Competitiveness in Taiwan's Industries** . Technovation, 24, 971-977. [ ]
- Riege, A. (2005). **Three-dozen knowledge-sharing Barriers Managers Must Consider**. Journal of Knowledge Management, 18-35. [ ]
- Siemsen, E., Roth, A. V., & Balasubramanian, S. (2008). **How Motivation, Opportunity, and Ability Drive Knowledge Sharing:The Constraining-factor Model**. Journal of Operations Management, 26, 426-445. [ ]
- Susanty, A., & Wood, P. (2005). **The Motivation to Share Knowledge of the Employees in the Telecommunication Service Providers in Indonesia**. International Conference on Social Science and Humanity (pp. 159-162). Singapore: IACSIT Press. [ ]
- Swift, M., Balkin, D. B., & Matusik, S. F. (2010). **Goal Orientations and the Motivation to Share Knowledge**. Journal of Knowledge Management, 14, 378 - 393. [ ]
- Tsai, M.-T., Chen, K.-S., & Chien, J.-L. (2012). **The Factors Impact of Knowledge Sharing Intentions: the Theory of Reasoned action Perspective**. Qual Quant, 46, 1479-1491. [ ]
- Urso, G., Stoeva, L., Stoeva, Y., Migliardi, F., Ankan, G., & Yijan, S. (2009). **Knowledge Sharing is Power**. Transit Stud Rev, 16, 352-367. [ ]
- Yuen, T., & Majid, M. (2007). **Knowledge-Sharing Patterns of undergraduate Students in Singapore**. Library Review, 56, 485 - 494. [ ]
- Yung-Lung Lai, & Feng-Jyh Lin. (2012). **The Effects of Knowledge Management and Technology Innovation on New Product Development Performance -An Empirical Study of Taiwanese Machine Tools Industry**. Procedia - Social and Behavioral Sciences, 40, 157 - 164. [ ]
- Zyngier , S. M. (2002). **Knowledge Management Obstacles Australia** . ECIS, 919-928. [ ]