

اشتراک‌گذاری دانش به مثابه حکمرانی نرم سازمانی

وحید آرابی^۱

چکیده

اشتراک‌گذاری دانش را می‌توان فعالیتی نظام‌مند برای انتقال و مبادله دانش و تجربه میان اعضای سازمان با اهداف مشترک تعریف نمود که به عنوان فرایند شناسایی، توزیع و بکارگیری از دانش موجود به منظور حل مسایل نظام حکمرانی سازمان قلمداد می‌شود. این مقاله با استفاده از روش توصیفی تحلیلی بر این فرض استوار است که دانش سازمانی و اشتراک‌گذاری میان کارکنان می‌تواند تأثیر قابل توجهی بر ارتقای کیفیت فعالیت‌های تحقیق و توسعه داشته باشد و عملکرد حکمرانی نرم سازمانی را بهبود بخشد و موجب دستیابی سازمان به مزیت رقابتی پایدار گردد. اشتراک‌گذاری دانش هنگامی انجام خواهد شد که افراد مایل به کمک و یادگیری از دیگران در توسعه قابلیت‌ها و شایستگی‌های جدید باشند. هدف نهایی از فرایند اشتراک‌گذاری دانش به عنوان قدرت نرم، تلاش برای انتقال و تبدیل تجربیات و دانش همه افراد به دارایی‌ها و منابع سازمانی به منظور افزایش و پیشبرد اثربخشی حکمرانی سازمانی است. **کلیدواژگان:** دانش سازمانی، اشتراک‌گذاری دانش، مدیریت دانش، حکمرانی نرم سازمانی.

۱. استادیار گروه مدیریت دولتی، دانشکده مدیریت، واحد تهران مرکزی، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران
(نویسنده مسئول)
vah.araei@iauctb.ac.ir

۱. مقدمه

در سازمان‌های امروزی، کارکنان و دانش آنها به عنوان دارایی‌های اساسی در نظر گرفته می‌شود. در میان موضوع‌های مختلف حوزه مدیریت دانش، بکارگیری و اشتراک‌گذاری دانش به عنوان یکی از مهمترین فعالیت‌های کلیدی مدیریت دانش شناخته شده و می‌تواند نقش مهمی در افزایش کارایی و موفقیت حکمرانی سازمان‌ها ایفا نماید. توانمندسازهای مدیریت دانش به دلیل توانایی اشاره به دانش و مهارت‌های افراد به منظور انجام موفقیت‌آمیز و خلق درک کارکنان از نقششان در سازمان و نگرش آنان به کار و روشن بودن چگونگی انجام آن مساله حائز اهمیت بوده و کارکنان برای تکمیل و اثربخشی کار خود به آن نیاز دارند (Abubakar, 2017). با توجه به اهمیت عملکرد حکمرانی سازمانی و ابعاد ایجاد و فرایند خلق دانش بر آن، امروزه تمامی سازمان‌ها اعم از دولتی یا خصوصی به دنبال بهبود مستمر آن می‌باشند، چرا که با تأکید بر پایین بودن عملکرد سازمانی ارایه شده نیاز به خلق فرایند دانش و توانمندسازهای دانش در خصوص آن احساس می‌شود. عملکرد بهتر نیاز به شناخت دقیق از مدیریت دانش و ابعاد آن و فرایند ایجاد دانش دارد تا بتواند شکاف موجود بین عملکرد سازمان‌های اداری را کاهش دهد. فرایند ایجاد دانش و توسعه آن در عملکرد نرم حکمرانی سازمانی تأثیر بسزایی دارد. با توجه به آنکه حکمران به عنوان بالاترین مقام تصمیم‌گیری در یک سازمان می‌باشد، سبک و شیوه تصمیم‌گیری او در تحقق اهداف سازمانی بسیار مؤثر است. دانش افراد و فرایندهای ایجاد، انتشار و ذخیره آن با تأثیر بر روی حکمرانی سازمانی، موفقیت سازمان را تضمین می‌کند. اشتراک‌گذاری دانش فرآیندی است که از طریق آن افراد به تبادل دوجانبه دانش خویش با یکدیگر پرداخته، دانش فردی به دانش سازمانی تبدیل و به طور بالقوه به وسیله این فرآیند فرصت برای یادگیری تجربه‌های جدید و فرصتی برای تمرین و به اجرا گذاشتن تجربه‌ها، مهارت‌ها و توانایی‌ها فراهم می‌شود (Ziemba, 2014). کارکنانی که بی‌میل به اشتراک‌گذاری دانش هستند در اشتراک‌گذاری دانش ناموفق هستند که به نوبه خود منجر به غیر کارا بودن، خطاهای زیاد و عدم کیفیت کاری می‌شود.

دانش، سرمایه‌ای قابل مدیریت است که قابل اشتراک‌گذاری است. اشتراک‌گذاری دانش فعالیت مهمی است که قابلیت و توانایی فردی را جهت جستجوی منابع جدیدتر، با هدف یادگیری، حل مسئله و بهبود فردی بالا می‌برد. اندیشمندان بسیاری معتقدند، اشتراک‌گذاری

دانش مهمترین عامل موفقیت در مدیریت دانش است و آن را به عنوان انتشار داوطلبانه تجارب و مهارت‌های به دست آمده در سازمان تعریف می‌کنند. بزرگترین چالش در ساختار مدیریت دانش، اشتیاق یا انگیزه اعضا برای اشتراک گذاری دانش خود با دیگران است. دانش منبع قفل شده در ذهن انسان است، لذا اشتراک گذاری دانش از طریق تعامل و ارتباط بین افراد صورت می‌پذیرد و تسهیم سازی و ارتباطات دانش نیازمند تمایل کسانی است که می‌خواهند در چنین فرایندهایی شرکت کنند. استخراج دانش ضمنی از ذهن افراد و به رسمیت درآوردن آن پیچیده است، زیرا این دانش در طول یک دوره زمانی بلندمدت آموخته می‌شود و به آسانی قابلیت انتقال به دیگران ندارد. از طرفی تبدیل این دانش ضمنی و پیچیده به دانش صریح برای سازمان‌ها مهم است و به همین دلیل اشتراک گذاری دانش مهمترین عامل موفقیت مدیریت دانش است و پدیده‌ای است اجتماعی و به روابط بین فردی و تعاملات اجتماعی باز می‌گردد و از طرفی یک امر داوطلبانه است و ممکن است کارکنان تمایلی به اشتراک گذاری آن نداشته باشند (شائمی و دیگران، ۱۳۹۷). نقش نیروی انگیزه درونی در افراد و تأثیر آن در تحقق موفق و نتیجه بخش مدیریت دانش، برای اشتراک گذاری دانش پررنگ‌تر است، چرا که اگر دانشی تولید، کسب و ذخیره شود اما تسهیم نشود در حقیقت راکد مانده و در دست عده‌ای می‌ماند که مانع حرکت چرخه مدیریت دانش می‌شود.

در این مقاله ضمن بررسی دانش سازمانی، چرخه مدیریت دانش و اشتراک گذاری دانش، به فرایند اشتراک گذاری دانش به عنوان قدرت نرم برای بهبود حکمرانی سازمانی پرداخته می‌شود.

۲. مبانی نظری و پیشینه تحقیق

۲-۱. پیشینه تحقیق

طبق مطالعات و بررسی‌های صورت گرفته، تحقیقی که به طور مستقیم به موضوع حکمرانی دانش سازمانی به مثابه قدرت نرم پرداخته باشد، ملاحظه نشده لیکن تحقیقات داخلی و خارجی مرتبطی انجام گرفته است که در اینجا به مهم‌ترین آنها اشاره می‌شود.

رحمان سرشت و حسن‌زاده (۱۳۹۶) در مقاله «تسهیل همکاری و به اشتراک گذاری دانش بین سازمانی به واسطه اعتماد بین سازمانی» نشان می‌دهند که اهداف مشترک و درونی سازی رابطه، به طور مثبت بر افزایش اعتماد بین سازمانی مؤثر است و اعتماد بین سازمانی بر افزایش

همکاری و در نتیجه افزایش احتمال به اشتراک گذاری دانش بین سازمانی تأثیرگذار است. محمدی و همکاران (۱۳۹۷) در مقاله «بررسی رابطه مدیریت دانش با عملکرد سازمانی» به این یافته رسیدند که بین مدیریت دانش و عملکرد سازمانی رابطه مثبت و معناداری وجود دارد. جینان و هاسیبون^۱ (۲۰۱۹) در مقاله «تحلیل توانمندسازی مدیریت دانش در تقسیم دانش» نشان دادند که متغیرهای اعتماد بین فردی، اثربخشی، آگاهی از بعد شخصی و استفاده از فناوری اطلاعات و ارتباطات از بعد فناوری، متغیری است که بیشترین تأثیر را در تقسیم دانش دارد. زیم^۲ و همکاران (۲۰۱۹) در مقاله «رابطه بین فرآیندهای مدیریت دانش و عملکرد در سازمان‌ها» به این یافته دست یافتند که بین فرآیندهای مدیریت دانش و عملکرد در سازمان‌ها رابطه مستقیم و معناداری وجود دارد.

۲-۲. مفهوم دانش سازمانی

دانش به فرایند چگونگی خلق، انتشار و بکارگیری دانش در سازمان اشاره دارد. هدف نهایی دانش، اشتراک دانش میان کارکنان به منظور ارتقای ارزش افزوده دانش موجود در سازمان است (خسرو پناه و ابروش، ۱۳۹۱). دانش که مبتنی بر اعتماد باشد، مشارکت را تقویت می‌کند، تعارض‌ها را کاهش می‌دهد، باعث افزایش دانش می‌شود و از تمایل به ترک سازمان می‌کاهد. بنابراین، دانش با پیامدهای مطلوب سازمانی ارتباط دارد. در مرحله مقدماتی به مثابه عامل نظارت با تأیید اطلاعات است و نقش‌های بسیاری در تسهیم دانش دارد و مستقیم و غیرمستقیم از طریق فرهنگ و ارتباطات بر تسهیم دانش اثر می‌گذارد (اعلامی و همکاران، ۱۳۹۳). دانش در شرایط خاصی توسعه سازمان را تسریع می‌کند؛ در صورتی که با اشتراک گذاری اطلاعات همراه باشد. در این حالت فرایند خلاقیت سازمانی با دانش در هم خواهد آمیخت (کانونی کو و همکاران، ۲۰۱۹).

تجارب و الگوهای گذشته و برتر، ابتکارات در تصمیم‌گیری، دیدگاه‌های راهبردی، ارتباطات پروژه‌ها، راهکرد شناسایی الگوها، همگی دانش سازمانی محسوب می‌شوند. در یک تعریف کلی‌تر، دانش سازمانی بر دو نوع است: دانش آشکار یعنی چیزهایی که احتمال زیاد

1. Jinan & Hasibuan

2. Zaim

می‌دانیم و در اسناد، نرم‌افزارها و رویه‌ها، قابل دسترس است. دانش پنهان که ذهنی و شخصی است و انتقال و تدریس آن دشوار است.

دانش تنها منبع مطمئن برای ایجاد مزیت رقابتی پایدار است و سازمان‌ها هر روز بیشتر به اهمیت دانش به عنوان سرمایه فکری پی می‌برند. دانش همیشه برای همه مردم و سازمان‌ها ارزشمند بوده است. اغلب سازمان‌ها درک کرده‌اند که موفقیت آنها نه به دلیل دارایی‌های فیزیکی شان بلکه به خاطر تجارب و مهارت‌های کارکنان آنها می‌باشد. سازمان‌ها متوجه شده‌اند که دانش آنها در مورد نحوه انجام دادن امور و ارائه خدمات به عنوان یک دارایی مهم قلمداد می‌شود که باید همانند سایر دارایی‌های ارزشمند سازمان، این دارایی را نیز مدیریت کرد. سازمان دانشی به توانایی‌هایی دست می‌یابد که قادر است از نیروی اندک، قدرتی عظیم بسازد. مدیریت دانش تلاش نوین قرن موسوم به عصر دانش، برای حفظ، هدایت و افزایش هدفمند سرمایه‌های دانشی سازمان‌ها است و به این اشاره دارد که سرمایه‌گذاری در علم بهترین و بیشترین سود را به بار می‌آورد.

۳-۲. مدیریت دانش سازمانی

مدیریت دانش بیش از همه چیز به دنبال آن است که بین افراد شاغل در یک سازمان ارتباط دانشی برقرار کند، روش‌های استفاده از دانش سازمانی را یاد دهد، زمینه‌های تبدیل دانش شخصی به دانش جمعی و بالعکس را فراهم آورد تا در نهایت نوآوری و خلاقیت را تقویت کند. با این رویکرد، چهار مرحله را برای مدیریت دانش شناسایی شده است: آشکارسازی دانش، ایجاد گرایش به سوی دانش، فرهنگ سازی برای به اشتراک گذاری دانش و زیرسازی برای توزیع دانش (Manasco, 2000). برای مدیریت دانش ابتدا باید دانش به شکل‌های گوناگون آشکارسازی شود؛ یعنی از حالت ذهنی (نهان) به حالت عینی (عیان) تبدیل شود. سپس باید گرایش به دانش و استفاده از آن در بین افراد سازمان به روش‌های مختلف برانگیخته شود تا فرهنگ سازی شود. دانش باوری موجب می‌شود یادگیری به عنوان یکی از وظایف اصلی سازمان و کارکنان آن تلقی گردد. پس از درک اهمیت دانش و مزایای رقابتی آن برای تمام افراد سازمان در سطوح مختلف باید زیرساخت مدیریت دانش در زمینه‌های اشتراک گذاری، انتقال و بکارگیری آن فراهم شود. همچنین مراحل کامل‌تری برای مدیریت دانش وجود دارد: (Nasiri, 1996)

تمرکز کردن^۱: شناسایی فرآیندهای اساسی کارکرد یک سازمان از جمله نقاط قوت، ضعف، فرصتها و تهدیدها.

یافتن^۲: شناسایی مواردی که منابع اصلی تولید دانش سازمانی هستند. در یک سازمان بخشهایی وجود دارد که دانش اصلی سازمان را تولید و مصرف می کنند. این بخش ها بایستی شناسایی شود تا بیشتر مورد توجه قرار گیرد. منابع اصلی تولید دانش در سازمان ممکن است افراد و یا گروهی از افراد باشند.

استخراج^۳: بیرون کشیدن دانسته ها، تجربیات و دانش فنی افراد مجری و کارآزموده یا گروهی از آنها ضروری است. این کار به شیوه های مختلفی انجام می پذیرد. برگزاری جلسات اطلاع یابی، بازگویی داستان موفقیت ها و نظیر آن از جمله این موارد می باشد.

بهینه سازی^۴: دانش و تجربیات مفید افراد مجرب و کارآزموده را پس از استخراج باید بهینه سازی کرد. بهینه سازی از طریق فراهم آوردن امکانات و شرایط مورد نیاز برای کاربردی کردن دانش صورت می پذیرد.

سازماندهی^۵: امکان استفاده از دانش موجود سازمان با تجزیه و تحلیل دقیق، سازماندهی مناسب و کشف ارتباط بین اجزای آن فراهم می شود. البته سازماندهی و تجزیه و تحلیل دانش به مهارت های خاصی نیاز دارد که افراد بایستی آن ها را کسب کرده باشند.

اشتراک گذاری^۶: دانشی که گزینش، بهینه سازی و سازماندهی شده است، چنانچه به اشتراک گذاشته نشود، مورد استفاده افراد سازمان نمی تواند قرار گیرد. فراهم آوردن زمینه های به اشتراک گذاری دارایی های فکری افراد یکی از مراحل مدیریت دانش است.

پیاده سازی^۷: آموزش افراد برای استفاده از دانش و ذخیره و بازیابی تجربیات خود و دیگران در قالب نظام مدیریت دانش سازمان موجب می شود که از دانش برای دستیابی به اهداف سازمانی استفاده شود و افراد تجربیات مفید خود را با دیگران مبادله کنند.

-
1. To Focus
 2. To Find
 3. To Elicit
 4. To Optimize
 5. To Organize
 6. To Share
 7. To Apply

ارزیابی^۱: ارزشیابی دانش موجود بر اساس الگوهای استفاده و میزان تاثیرگذاری یکی از مراحل اصلی است که بایستی مورد توجه مدیران قرار گیرد تا بتوانند با شناسایی موانع و کاستی‌ها نسبت به رفع آن‌ها اقدام نمایند.

سازگار کردن^۲: پس از اجرای دوره‌ای مراحل پیشین و استفاده از نتایج ارزیابی‌ها می‌توان به آموزش افراد پرداخت تا ثبت و ضبط آموخته‌های خود را فرا بگیرند. این کار نتایج بکارگیری دارایی‌های فکری را بهبود خواهد داد. بر اساس آن می‌توان به نوعی فرآیندها را تعدیل کرد. این چرخه از مرحله اول تا نهم به صورت مستمر در سازمان ادامه می‌یابد.

(حسن زاده، ۱۳۹۷).

۲-۴. فرایند ایجاد دانش سازمانی

فرآیند ایجاد دانش به عنوان یکی از موضوعات جالب و چالش برانگیز علم مدیریت در هزاره جدید است. دامنه، کاربرد و استفاده از آن گسترده شده و به عنوان حرزهای میان‌رشته‌ای جای خود را در متون مدیریتی باز کرده است. فرآیند ایجاد دانش مفهوم جدیدی نیست شاید بسیاری از ما دانش را مدیریت کرده بدون اینکه کوچکترین درکی نسبت به آن داشته باشیم؛ اما انتظام بخشی به این فعالیت‌ها و داشتن طرح و برنامه برای اجرای آن موضوع جدیدی است که در اواخر قرن بیستم مورد توجه قرار گرفت. فرآیند ایجاد دانش به عنوان رهیافتی جدید و با ارزش در کنار سایر راهبردهای تجاری و رقابتی است، بدین منظور سازمان‌ها به فکر پیاده‌سازی برنامه‌های مدیریت دانش شدند تا از مزایای بالقوه آن بهره‌جویی کنند (دهقانی و عامری، ۱۳۹۴).

فرآیند ایجاد دانش می‌تواند مزیت رقابتی پایدار برای سازمان‌ها ایجاد کند؛ زیرا منابع دانش از منظر درک اجتماعی پیچیده‌اند و تقلید آنها بسیار مشکل است. فرآیند ایجاد دانش می‌تواند به عنوان یک کل، قابلیت تغییر سازمان را فراهم نماید. سازمان‌ها باید تلاش کنند تا تجربیات یادگیری خود را جهت خلق یا توسعه دانشی که مدیریت رقابتی بالفعل با بالقوه ایجاد کند، به کار گیرند (شرکت مشاوره مهندسی نداک، ۱۳۹۷). فرآیند ایجاد دانش به سازمان‌ها در شناسایی، گزینش، سازمان‌دهی، انتشار (انتقال اطلاعات و تخصص‌های مهم که بخشی از حافظه سازمانی هستند و غالباً به صورت ساختار نیافته در سازمان وجود دارند)، کمک می‌نماید

1. To Evaluate

2. To Adapt

(رخشانی، ۱۳۹۴). فرآیند ایجاد دانش در سازمان تکنولوژی اطلاعات و ارتباطات با مفهوم سازمان یادگیرنده هم‌افزایی دارد. اگر تکنولوژی بتواند به درستی از ارتباطات، تشریک مساعی و هماهنگی حمایت کند، ممکن است بتواند نقش سازنده‌ای را برای سازمان یادگیرنده ایفا کند و بدین ترتیب دانش سازمانی در فرایندهای کسب‌وکار و در یادگیری افراد شاغل در سازمان نقشی مؤثر خواهد داشت (خرم‌نیا و همکاران، ۱۳۹۳). این مفهوم یعنی فرایند نظام‌مند جست‌وجو انتخاب، سازمان‌دهی، پالایش و نمایش اطلاعات است، به طریقی که درک کارکنان در زمینه‌ای خاص بهبود یابد و اصلاح شود و سازمان بصیرت و درک بهتری از تجربه‌های خود کسب کند (رجایی و همکاران، ۱۳۹۳). فرآیند ایجاد دانش عبارت است از یک استراتژی با هدف در اختیار گذاشتن دانش صحیح به فرد مناسب در زمان مناسب، این متغیر را فرایندی می‌دانند که مبتنی بر چهار رکن است: محتوا (که به نوع دانش (آشکار یا نهفته بودن) مربوط می‌شود)، مهارت (دستیابی به مهارت‌هایی جهت استخراج دانش)، فرهنگ (فرهنگ سازمان‌ها باید مشوق توزیع دانش و اطلاعات باشد) و سازماندهی دانش موجود (رخشانی، ۱۳۹۴).

فرآیند ایجاد دانش، منبع اطلاعاتی مهمی در هر سازمان است و باعث می‌شود عملکرد افراد و سازمان، هوشیارانه‌تر، کارا تر و اثربخش‌تر باشد. یکی از مبانی اصلی مباحث مرتبط با دانش، درک مفهوم سه جزء داده، اطلاعات و دانش و تعامل بین آنها است که گاهی به این مثلث ضلع چهارمی به نام معرفت یا خرد نیز افزوده می‌شود. معمولاً داده به عنوان مواد خام، اطلاعات به عنوان مجموعه سامان‌یافته‌ای از داده‌ها و فرآیند ایجاد دانش به عنوان اطلاعات با مفهوم شناخته می‌شود. داده‌ها به خودی خود عاری از مفهوم هستند و شامل مشاهدات، حقایق یا اعدادی هستند که اطلاعات را فراهم می‌نمایند. زمانی که داده‌ها به منظور خاصی سازماندهی شده و در یک متن قرار می‌گیرند به اطلاعات تبدیل گردیده و وقتی که اطلاعات برای آشکار ساختن الگوهای غیر معمول با گرایش‌های نهان مورد تحلیل قرار می‌گیرد به دانش تبدیل می‌شود و زمانی که برای تصمیم‌گیری در موقعیت‌های واقعی زندگی به کار گرفته می‌شوند تبدیل به خرد می‌گردند (آتش‌زاده و همکاران، ۱۳۹۵). در عصر اطلاعات و دانش محور، فرآیند ایجاد دانش یکی از ویژگی‌های بارز برای سازمان‌ها محسوب می‌شود. مدیریت این منبع کمیاب باعث افزایش عملکرد کسب‌وکار و موفقیت سازمان در زمان فعلی و آینده می‌شود. مدیریت این منبع ناملموس بقاء سازمانی را در محیط در حال تغییر به دنبال دارد. اساسی‌ترین مهارت برای مدیران

سازمان‌های دانش‌محور فرآیند ایجاد دانش است (رخشانی، ۱۳۹۴).

فرآیند ایجاد دانش به معنی کارآمد کردن داده‌ها است، در این حالت مدیران کارآمد امروزی باید داده‌های لازم را از نظام‌های تولیدی، پایگاه و منابع داخلی و خارجی متعددی به دست آورند. مدیران برای اینکه بتوانند از مزیت‌های رقابتی برخوردار شوند، باید داده‌های خام را تجزیه و تحلیل و هم بسته نموده، آنها را به اطلاعات معنادار سازمانی تبدیل و سپس این اطلاعات معنادار سازمانی را به دانش مفید مبدل سازند روش ایده آل عبارت است از توزیع و تقسیم این اطلاعات و ضمن انجام این کار، فرایندی را باید آغاز کنند که بتوانند دارایی‌های دانش سازمان را افزایش دهد. سرانجام، این مدیران باید بتوانند دانش سازمانی را به موفقیت‌های کسب‌وکار تبدیل کنند و با به کارگیری آنها مزیت رقابتی، رشد پایدار و افزایش منابع را ایجاد کنند (هرج و مظفری، ۱۳۹۶: ۲). در راستای رسیدن به مزیت رقابتی پایدار توجه به فرآیند ایجاد دانش موجود، چگونگی استفاده مؤثر از آن و ایجاد ساختاری برای استفاده از اطلاعات و دانش جدید امری مهم و حیاتی شمرده می‌شود که سازمان‌ها باید توجه ویژه‌ای به آن داشته باشند (زنجرچی و حبیبی، ۱۳۹۴).

فرآیند ایجاد دانش فرایند نظام‌مند منسجمی است که ترکیب مناسبی از فناوری‌های اطلاعاتی و تعامل انسانی را به کار می‌گیرد تا سرمایه‌های اطلاعاتی سازمان را شناسایی، مدیریت و تسهیم کند. این دارایی‌ها شامل پایگاه‌های اطلاعاتی، اسناد، سیاست‌ها و رویه‌ها می‌شود. علاوه بر این هم دانش آشکار و هم دانش ضمنی کارکنان را در بر می‌گیرد و از روش‌های متنوع و گسترده برای تصرف، ذخیره‌سازی و فرآیند ایجاد دانش در داخل یک سازمان استفاده می‌کند (حقی و همکاران، ۱۳۹۳).

۵-۲. اشتراک‌گذاری دانش

چرخه مدیریت دانش شامل تولید، ذخیره‌سازی، اشتراک‌گذاری و کاربرد دانش می‌باشد. تولید و ایجاد دانش شامل فعالیت‌هایی است که به تغییر شکل و ترکیب مجدد قطعات موجود دانش، محدود کردن کاستی‌ها، تقویت تحقیق‌ها و توسعه قابلیت‌ها، پوشش و کنترل محیط‌های بیرون از سازمان می‌پردازد (Batt, 2001). تولید دانش، فرآیند کسب دانش جدید چه از داخل سازمان و چه از خارج از آن است. تا حدودی، خلق دانش در درون سازمان می‌باشد، در حالیکه افزایش

دانش از منابع خارج از سازمانی است. تولید دانش فرآیندی اجتماعی است که میان افراد رخ می دهد (نوناکا و تاکوچی، ۱۹۹۵)، پس نقش سازمان فراهم کردن زمینه ها و موقعیت های مناسب برای تولید دانش بر اساس اهداف سازمانی می باشد و مهمترین فعالیت مدیریت، یکپارچه سازی و ترکیب مجدد آنها بر اساس تغییرات محیطی است (عباسی، ۱۳۸۶). ایجاد دانش به توانایی سازمان در جهت ایجاد ایده ها و راه حل های جدید و سودمند اشاره دارد. سازمان از طریق مجموعه های مختلفی از تعاملات و توسط تجدید ساختار و ترکیب مجدد دانش پیش زمینه ای و پس زمینه ای می تواند مفاهیم و واقعیت های جدیدی را خلق نماید. ایجاد دانش فرآیند نوپایی است که در آن انگیزش، الهام، تجربه و شانس نقش مهمی ایفا می کنند. معیار سنجش دانش نو، نقش مؤثر آن در حل مسائل به صورت اثر بخش و کارا یا منتهی شدن آن به توسعه منابع انسانی است (ابطحی، ۱۳۹۷).

هدف از سازماندهی و ذخیره دانش، قابلیت بازیابی و دسترسی افراد جهت استفاده از آن می باشد و شامل فرآیندهایی نظیر مستندسازی، تدوین، برون سازی، ترجمه، طبقه بندی و بروز رسانی دانش است. محل ذخیره دانش می تواند فرهنگ سازمانی و یا ذهن افراد و یا تکنولوژی سازمانی باشد. جهت ذخیره سازی و سازماندهی دانش، سازمان ها نیازمند دارا بودن انبار دانش می باشند. در صورت عدم وجود انباری جهت نگهداری و ذخیره دانش، خطر از دست دادن آن با ترک کارکنان وجود دارد و نیز در گذر زمان از حافظه افراد پاک می شود (طالبی و همکاران، ۱۳۹۵).

اشتراک گذاری دانش کلیه فعالیت های مربوط به انتقال یا توزیع دانش از یک فرد یا سازمان به فرد، گروه یا سازمان دیگر است (Lee, 2001). هدف اشتراک گذاری دانش می تواند خلق دانش جدید از طریق ترکیب های مختلف دانش موجود یا بهره برداری بهتر از آن باشد. به منظور ایجاد یک فرآیند اشتراک گذاری دانش اثر بخش افراد باید از تمایل و توانایی سطح بالایی برخوردار باشند. تحقیقات انجام شده حاکی از آن است که وجود کارکنانی که تمایل به اشتراک گذاری دانش و تجربه دارند موجب می شود این فرایند به طور خودکار آغاز شده و گسترش یابد. افراد اطلاعاتشان را به اشتراک می گذارند زیرا آنها می خواهند و دوست دارند که تجربه شان به وسیله دیگران به کار رود و نیز دوست دارند که به واسطه درجه شان مورد احترام قرار گیرند. اما برای اینکه متقاعد شوند که به اشتراک گذاری دانش امری ضروری است به دلایل روشن و قانع کننده ای نیاز دارند (اکبرپور، ۱۳۹۷).

کاربرد یا اعمال قدرت دانش آخرین فرایند مدیریت دانش است. مهمترین مزیت رقابتی متعلق به سازمان‌هایی که بهترین دارایی دانش را دارند، نیست؛ بلکه متعلق به سازمان‌هایی است که به بهترین صورت از دانش خود در عمل استفاده می‌کنند. اگر دانش تبدیل به عمل نشود، فعالیت‌ها و فرآیندهای مدیریت دانش بی‌ثمر است. در رویکرد دانش محور، عمل بر اساس دانش مورد توجه است. فعالیت هر سازمانی شدیداً به دانش کسب شده، تصمیم‌های درست آنی، قضاوت، ذکاوت و حس مشترک شایسته سالاری افراد و به اندازه صحت اطلاعات کاربردی که در هر دقیقه با ساختار سازمان عجین شده، بستگی دارد. با نگاهی فراتر از تحولات جاری فناوری اطلاعات در راستای مدیریت دانش، کاربرد دانش با ایجاد فرهنگ استفاده از منابع ارزشمند فکری و اطلاعاتی مرتبط است. علائم کلیدی کاربرد دانش شامل فرهنگ اشتراک دانش، قدردانی مدیران از دانش کارکنان، مرزهای کارکنان و درک کامل مدیران از مهارت‌ها می‌باشد. به طور کلی کاربرد دانش، به اشتراک گذاشتن اطلاعات، دانش و فرزاندگی را شامل می‌شود (ستاری، ۱۳۹۵).

اشتراک‌گذاری دانش عنصر کلیدی در مدیریت دانش سازمانی است که جهت خلق، برداشت و حفظ فرایندهای تجاری به کار می‌رود؛ جایی که اعضای سازمان برای تسهیل و حل مشکلات و ایجاد ایده‌های جدید همکاری می‌کنند. ون دن هوف و دریدر^۱ (۲۰۰۴)، اشتراک‌گذاری دانش را شامل آوردن (اهدا کردن) دانش و کسب (جمع‌آوری) دانش تعریف کردند. اهدای دانش مربوط به مکاتبه و ارتباط با دیگران درباره توانایی‌های فکری خود است؛ در حالی که جمع‌آوری اطلاعات مربوط به درخواست از هم‌سالان است تا بتوانند سرمایه فکری خود را به اشتراک بگذارند (سلطانی و همکاران، ۱۳۹۹). مفهوم اشتراک‌گذاری، نوعی آگاهی در انتقال اطلاعات و دانش تخت‌تصرف یک فرد به دیگران است به طوری که دیگران را قادر سازد تا اطلاعات و دانش یکسانی را کسب کنند. اشتراک‌گذاری دانش عبارت است از توانایی کارکنان به عنوان افراد سازمانی در اشتراک‌گذاری تجربه کاری، تخصص و اطلاعات زمینه‌ای با سایر کارکنان در تعاملات رسمی و غیر رسمی درون تیم‌ها یا واحدهای کاری (رفو و عباسی، ۱۳۹۵). اشتراک‌گذاری دانش تنها یک هدف نیست، بلکه هم‌هدف است و هم وسیله که به اثر

بخشی تلاش های سازمانی منجر می شود. به عبارت دیگر، برآیند تسهیم دانش، خلق دانش جدید و نوآوری و در نتیجه بهبود عملکرد سازمان است. اشتراک دانش میان کارکنان نشان دهنده تلاش جهت ایجاد پایگاه دانش سازمانی و جذب علاقه رو به رشد افراد برای اشتراک دانش است (میرکمالی و همکاران، ۱۳۹۷).

اشتراک گذاری دانش به عنوان رفتاری پیچیده و ارزش آفرین، بنیان و پایه بسیاری از فعالیت های راهبردی مدیریت دانشی در سازمان هاست و آن هم به دلیل منافع بالقوه زیادی است که برای افراد و سازمان به همراه دارد. اگر یک سازمان بخواهد رفتار های اشتراک گذاری دانش را تشویق کند باید رفتار به اشتراک گذاشتن دانش به طور صریح به عنوان بخشی از حوزه عملکرد فردی شناخته شود (شوقی و همکاران، ۱۳۹۶). ریو^۱ و همکاران (۲۰۰۳) تسهیم دانش را رفتار انتشار دانش بدست آمده به وسیله یک نفر به دیگر اعضای سازمان می دانند. پرودموس^۲ (۲۰۰۹) موفقیت پیاده سازی مدیریت دانش را وابسته به تمایل به اشتراک دانش متمایل می کنند. محققان، اخیراً از نظریه های روانشناسی اجتماعی جهت درک بهتر انگیزه های روان شناختی مربوط به رفتارهای تسهیم دانش فردی سود جستند (اخوان و همکاران، ۱۳۹۳). محققان نظریه اقدام عقلانی که توسط آجزن و فیشبین^۳ ارائه شده را برای بررسی رفتارهای تسهیم دانش استفاده نموده اند و بیان می کنند که رفتار افراد توسط قصد آن ها برای انجام رفتار مشخص می شود که عامل انگیزشی آن را می توان نگرش نسبت به آن رفتار و هنجار ذهنی درباره آن رفتار دانست (حسینی سرخوش و همکاران، ۱۳۹۴).

۶-۲. مؤلفه های اشتراک گذاری دانش به مثابه حکمرانی نرم سازمانی

اشتراک گذاری دانش در سازمان های دانش محور بسیار با اهمیت بوده و از عوامل اصلی مدیریت دانش و ارتقای نظام حکمرانی سازمانی محسوب می شود. سازمان بر استفاده مؤثر از مخزن دانش خود، به ویژه بر کارکنان آگاه به دانش سازمانی متکی است و به همین دلیل، اشتراک گذاری دانش از منظر حکمرانی سازمانی رفتاری پسنیده است (Stenius, 2016).

1. Ryua

2. Prodrornos

3. Ajzen & Fishbein

اشتراک‌گذاری 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. اشتراک‌گذاری دانش در موفقیت حکمرانی سازمان عاملی کلیدی است، چرا که می‌تواند سبب گسترش سریع‌تر به بخش‌هایی از سازمان که قادر به بهره‌برداری از آن هستند، شود. در واقع، اشتراک‌گذاری دانش باعث به اشتراک گذاشتن ایده‌ها می‌شود و ایده‌ها زمانی بیشتری تأثیر را به همراه دارند که به جای اینکه تنها در اختیار تعداد کمی قرار گیرند، به طور گسترده در همه جا مورد استفاده باشند؛ اما با وجود همه این تفاسیر، امروزه، یکی از بزرگترین مسائلی که حکمرانی سازمانی با آن رو به رو هستند، نه تولید ایده‌ها، بلکه توزیع آنها در سراسر سازمان است (مزارعی و ثابت، ۱۳۹۹).

برای درک فرایند اشتراک‌گذاری دانش، باید درک مناسبی از دانش وجود داشته باشد. یکی از انواع نوع‌شناسی دانش که در ادبیات بطور وسیع پذیرفته شده است، تقسیم‌بندی دانش به دو نوع دانش آشکار و دانش ضمنی است. بر همین اساس یعنی بر اساس میزان آشکار پذیری دانش، فرایند اشتراک‌گذاری دانش نیز می‌تواند به دو صورت تعریف می‌شود (Razmerita, 2016). یک تعریف مربوط به کاربرد فناوری اطلاعات، مخازن دانش و استراتژی رمزگذاری و دیگری مرتبط به افراد، روابط بین فردی استراتژی شناخته شده در ادبیات مدیریت دانش هستند. رمزگذاری عبارت است از تأکید بر فناوری اطلاعات و ذخیره کردن دانش آشکار در مخازن دانش و گاهی استراتژی سیستم نیز نامگذاری شده است. در حالی که شخصی سازی به جنبه انسانی فرایند مدیریت دانش می‌پردازد و دانش ضمنی و ذهن افراد را به عنوان مخازن دانش در سازمان محور توجه قرار می‌دهد (Oliveria and Nodari, 2015).

طبق تعریف تیه و یانگ^۱ در سال ۲۰۱۱ رفتار اشتراک‌گذاری دانش درجه‌ای است که کارکنان، دانشی را که به دست آورده‌اند، به اشتراک می‌گذارند. رفتار اشتراک‌گذاری دانش به مجموعه‌ای از رفتارهای رسمی و غیر رسمی اشاره دارد که کارکنان برای تبدیل دانش، تجربه و مهارت‌های شغلی خود، به دارایی سازمان انجام می‌دهند. رفتار اشتراک‌گذاری دانش فرآیندی است که طی آن افراد، دانش و اطلاعات خود را منتشر می‌سازند به نحوی که از طریق آن افراد به صورت

متقابل دانش (آشکار و ضمنی) خود را مبادله و به طور مشترک دانش جدید را خلق می‌کنند (یوسفی امیری و همکاران، ۱۳۹۵). اشتراک گذاری دانش عبارت است از فرهنگ تعاملات دانش محور که شامل تبادل دانش ضمنی و صریح، تجارب و مهارت های کارکنان بین واحدهای سازمانی یا در کل سازمان می‌شود. بوکتییز و ویلیامز (۲۰۰۷) اشتراک گذاری دانش را شامل دانش صریح و دانش ضمنی در بین کارکنان بیان می‌کند (ایمان زاده و پلنگی، ۱۳۹۵) دانش صریح دانشی است عینی، آشکار، رسمی، عقلانی، فنی تر و سازمانی که مدون و مکتوب شده است و می‌تواند به راحتی بین افراد ارتباط برقرار کند یا منتقل شود و شامل رویکردهای نظری، نرم افزارها، برنامه‌ها، اسناد تجاری، سیاستگذاری، مدل فرآیند است که بدون نیاز به روابط بین فردی به شکل قابل توزیع به دیگران مستند شده یا با یک فرآیند یا استراتژی منتقل شده است. در مقابل، دانش ضمنی دانشی است که افراد قدر به انجام آن هستند، اما از توصیف آن ناتوان اند. اطلاعات، مهارت ها و به طور کلی تمام مواردی است که افراد راجع به موضوعی در ذهن خود دارند. عمیقاً ریشه در اقدامات فرد، تجربه ها، آرمان ها و ارزش ها دارد و به مراتب برای نوشتن و یا رسمی کردن سخت تر است (جمالی روشت و رادمرد، ۱۳۹۹)

مؤلفه های اشتراک گذاری دانش برای ارتقای حکمرانی نرم سازمانی را می‌شود به اشکال زیر بیان کرد (علیزاده و همکاران، ۱۳۸۹):

- **نگرش^۱:** گویای نگرشی است که کارکنان نسبت به اشتراک گذاری دانش در محیط کاری و حکمرانی سازمانی دارند. بیشتر افراد، دانش شخصی خود را به عنوان منبعی قدرتمند، اهرمی با نفوذ و به عنوان ضمانتی جهت استمرار خود می‌پندارند و نگرش آنان مانع از انتقال دانش در میان افراد می‌گردد.
- **فرهنگ سازمانی^۲:** بیان کننده مجموع عقاید، ارزش ها، برداشت های مشترک افراد نسبت به اشتراک گذاری دانش می باشد. وجود فرهنگ مشوق و قوی در یک سازمان منجر به افزایش تمایل افراد به اشتراک گذاری دانش و موفقیت هرچه بیشتر آنها در انجام این مهم با همکاران در حکمرانی سازمانی می‌شود.

1. Attitude

2. Organizational Culture

- ساختار سازمانی^۱: میزان رسمیت امور و میزان تمرکز قدرت و تصمیم‌گیری در حکمرانی سازمانی می‌باشد. وجود ساختار منعطف و غیرسلسله‌مراتبی که مشوق ایجاد تشکلهای غیررسمی در فضای سازمانی می‌گردد، می‌تواند فضای مناسبی را در جهت اشتراک‌گذاری دانش فراهم سازد.
 - فناوری اطلاعات^۲: گسترش استفاده از فناوری اطلاعات میان اعضا، دسترسی سریع‌تر و آسان‌تر را در زمینه دانش موردنظر برای آنها فراهم می‌سازد و این امر منجر به افزایش اشتراک‌گذاری دانش در حکمرانی سازمانی می‌گردد.
 - اعتماد اجتماعی^۳: میزان اعتماد و اطمینان همکاری، دانش و تخصص همکاران می‌باشد. اعتماد پیش‌نیازی برای اشتراک‌گذاری دانش می‌باشد. اعتماد موجب می‌شود افراد تمایل بیشتری برای دادن دانش مفید به دیگران در حکمرانی سازمانی داشته باشند.
 - روابط اجتماعی و فردی^۴: بیان‌کننده میزان ارتباط افراد با وظایف و اطلاعات دیگران در حکمرانی سازمانی است.
 - کارگروهی^۵: میزان تمایل فرد به انجام کارهای گروهی در حکمرانی سازمانی می‌باشد. انجام فعالیت در قالب یک گروه نیازمند انتقال دانش افراد به یکدیگر می‌باشد که منجر به افزایش اشتراک‌گذاری دانش می‌گردد (رستگار و مقصودی، ۱۳۹۵).
- بیشتر محققان و پژوهشگران دریافته‌اند، اشتراک و انتقال دانش به خصوص در عصر جاری که حکمرانی سازمانی باید به گونه‌ای مستمر یاد بگیرند و خلاق باشند تا در فضای رقابتی باقی بمانند، بسیار اهمیت دارد (Nissen, 2005 & Joshi). فعالیت‌های اشتراک‌دانش و یادگیری در میان کارکنان یک سازمان موجب تسهیل اجرای فرایند مدیریت دانش در آن سازمان می‌شود. بدون اشتراک‌دانش، مدیریت دانش اثربخش نخواهد بود و سازمان به گونه‌ای تدریجی قدرت رقابتی خود را از دست خواهد داد. دانش سازمانی می‌تواند به شکل کارآمد و مؤثر از طریق

-
1. Organizational Structure
 2. Technology Information
 3. Social Trust
 4. Personal and soacial relatinships
 5. Teamwork

فرایند اشتراک دانش در سطح سازمان توزیع شود. هنگامی که این دانش در دیگر بخش‌های سازمان مورد استفاده قرار گیرد، به بهبود و ارتقای عملکرد سازمانی منجر خواهد شد. افزون بر این، ظرفیت جذب سازمانی به معنای توانایی در درک ارزش، تلفیق و به کار بردن دانش در جهت اهداف سازمانی، می‌تواند از طریق اشتراک دانش در میان کارکنان افزایش یابد. طی فرایندهای تعاملی اشتراک دانش، دانش فردی کم‌کم به دانش سازمانی تبدیل شده و ظرفیت جذب افزایش می‌یابد و هر چه این سطح بالاتر باشد، توانایی حکمرانی سازمان در تولید، یادگیری و استفاده از دانش جدید افزایش خواهد یافت (Gao, 2004). به عبارت دیگر، با توجه به اینکه دانش علت اصلی کامیابی و پایداری سازمان‌های موفق است، اشتراک دانش تأثیر عمده‌ای بر توان پایایی سازمان‌ها دارد (داورپناه، ۱۳۸۲). وقتی چیزی منتقل می‌شود و یا به اشتراک گذاشته می‌شود، فردی آن را از دست می‌دهد و دیگری آن را به دست می‌آورد. این معادله به دارایی‌های فیزیکی و ملموس که ارزش آنها با استفاده کم می‌شود، مربوط است؛ ولی با توجه به اینکه دانش یک دارایی غیرملموس است، نه تنها در صورت استفاده ارزش آن کم نمی‌شود، بلکه افزایش نیز خواهد یافت. دانش وقتی ارزش خود را از دست می‌دهد که مورد استفاده قرار نگیرد. در واقع، دانش باید به اشتراک گذاشته شود تا ارزشمند باشد و این تنها راهی است که روزآمد نیز باقی می‌ماند (King, 2001). بنابراین، اشتراک دانش فرایندی است که از آن طریق افراد به تبادل دو جانبه دانش خویش با یکدیگر پرداخته، دانش فردی به دانش سازمانی تبدیل و به طور بالقوه به وسیله این فرایند فرصت برای یادگیری تجارب جدید و فرصتی برای تمرین و به اجرا گذاشتن تجربه‌ها، مهارت‌ها و توانایی‌ها در حکمرانی سازمانی فراهم می‌شود (Yu, 2004).

نتیجه‌گیری

حکمرانی دانش با تنظیم روابط و شکل‌دهی فرهنگ، فرایندها، رویه‌ها، نگرش‌ها، ساخت‌ها و تعاملات، فواید متصور از هر نوع دانش را در ورطه عمل به بار می‌نشانند؛ به گونه‌ای که هیچ دانشی بلکه هیچ فکری در گذشته مورد غفلت و فراموشی قرار نگرفته و در عین حال قابلیت‌های بهره‌مندی علمی از دانش موجود را در نظر و عمل فراهم کرده و دانش آینده را به مسیر اصلی خود هدایت می‌نماید. اشتراک دانش، عنصر کلیدی برنامه‌های مدیریت دانش کارآمد و مؤثر است. اشتراک هدفمند دانش در سازمان‌ها به یادگیری سریع‌تر فردی و سازمانی منجر گشته،

خلاقیت را توسعه می‌دهد و در نهایت به بهبود عملکرد فرد و حکمرانی سازمان می‌انجامد. بر این اساس است که حکمرانی سازمان‌ها اشتراک دانش را تقویت و کارکنان خود را به این امر تشویق می‌کنند. چون افراد، به‌طور معمول کاری را انجام می‌دهند که به انجام آن گرایش دارند، انتظار می‌رود افراد زمانی علاقه‌مند به اشتراک دانش باشند که گرایش مثبتی نسبت به آن پیدا کنند. اشتراک دانش، نیازمند تعهد بادوام، خلاقیت و فرایندهای یادگیری تعاملی است. بنابراین، شناسایی عواملی که بر انگیزه افراد نسبت به اشتراک دانش مؤثر است، اهمیت بسیاری دارد و حکمرانی سازمانی باید توجه ویژه‌ای به آن داشته باشند.

با توجه به فرایند تولید و تشکیل دانش، مشخص می‌شود که دانش ابتدا در ذهن افراد تولید و با به اشتراک گذاری آن می‌تواند به دانش سازمانی تبدیل شود و دانش سازمانی خود منشایی برای تولید دانش فردی خواهد بود. بنابراین، سرمایه‌های سازمانی به‌طور عمده در اذهان افراد نهفته است. این دانش حیاتی و مهم هنگامی در اختیار سازمان قرار می‌گیرد که کارکنان تمایل به همکاری و اشتراک دانش داشته باشند و علاوه بر آن تمهیدات و سازوکارهای مؤثری نیز توسط حکمرانی سازمانی در این رابطه فراهم شده باشد. با تغییر شغل و پست سازمانی، همچنین بازنشستگی برخی از کارکنان، دانش ارزشمندی که حاصل سال‌ها تجربه کاری بوده به سادگی از بین خواهد رفت و سازمان توانایی بهره‌گیری از آن را در صورت استفاده نکردن از شیوه‌های مؤثر اشتراک دانش نخواهد داشت. چنانچه دانش فردی با دیگران به اشتراک گذاشته نشود، تأثیری بر رشد و گسترش دانش موجود در حکمرانی سازمان نخواهد داشت و دانش جدیدی نیز تولید نخواهد شد.

منابع

۱. اکبری، مرتضی، ذره شجاع، الهام، پاداش زیوه، حمید، علیزاده، شکوه سادات (۱۳۹۷). «تأثیر نوآوری باز وارد شونده و خارج شونده بر عملکرد نوآوری در شرکت های فناوری اطلاعات و ارتباطات»، فصلنامه مدیریت و توسعه، ۶ (۲).
۲. اعلامی، فرنوش؛ نارنجی ثانی، فاطمه؛ یوزباشی، علیرضا (۱۳۹۳). «بررسی ساختار عاملی تسهیم دانش، خلق دانش و اعتماد سازمانی مطالعه‌ی موردی: کارشناسان دانشکده ی فنی و مهندسی دانشگاه تهران»، نوآوری و ارزش آفرینی، شماره ۵.
۳. رحمان سرشت، حسین و فرزانه حسن زاده (۱۳۹۶). «تسهیل همکاری و به اشتراک گذاری دانش بین سازمانی به واسطه اعتماد بین سازمانی»، چشم انداز مدیریت دولتی، شماره ۳۰.
۴. آتش زاده شوریده، فروزان؛ ایمانی، الهام؛ زاغری تفرشی، منصوره (۱۳۹۵). «مروری بر مدیریت دانش و اهمیت آن در عملکرد پرستاری»، راهبردهای توسعه در آموزش پزشکی، شماره ۱.
۵. تاونلی، چارلز تی (۱۳۸۰). «مدیریت دانش و کتابخانه‌های دانشگاهی». ترجمه مهدی خادامیان. کتابداری و اطلاع رسانی آستان قدس. ۴ (۲).
۶. خسروپناه، عبدالحسین ابروش، رضا (۱۳۹۱). «بررسی تطبیقی مبانی نظریه ایجاد دانش با استفاده از فرایند تبدیل دانش در سازمان‌ها»، مدیریت فرهنگ سازمانی، شماره ۱.
۷. رجائی آذرخوارانی، عباس؛ رجائی پور، سعید؛ هویدا، رضا (۱۳۹۳). تعیین روابط چندگانه بین تسهیم دانش و قابلیت جذب دانش با بهبود کیفیت علمی از دیدگاه اعضای هیئت علمی دانشگاه‌های منتخب اصفهان، پژوهش و برنامه‌ریزی در آموزش عالی، شماره ۴.
۸. رخشانی، جاوید (۱۳۹۴). «مروری بر مفهوم مدیریت دانش»، مدیریت و اقتصاد در قرن ۲۱، کنفرانس بین‌المللی
۹. زنجیرچی، سید محمود؛ حبیبی رضی آبادی، محمد (۱۳۹۴). «بررسی تأثیر مدیریت دانش بر موفقیت مدیریت ارتباط با مشتری در دانشگاه یزد»، اولین کنفرانس بین‌المللی مدیریت و حسابداری با رویکرد ارزش آفرینی.
۱۰. شرکت مشاوره مهندسی نداک (۱۳۹۷). مدیریت دانش، شرکت تولید و بهره‌برداری سد و نیروگاه دز، شماره ۲

۱۱. نوناکا، ایکوجیرو و هیروتا کا تاکه اوچی (۱۳۸۵). شرکت‌های دانش آفرین: چگونه شرکت‌های ژاپنی نوآوری را محقق می‌سازند. ترجمه آناهیتا کاوه و سعید آنالویی. قم: سماء قلم.

۱۲. هرج حسن‌آبادی، فهیمه و محمدمهدی مظفری (۱۳۹۶). «ضرورت پیاده‌سازی مدیریت دانش در سازمانها و نقش آن در کسب مزیت رقابتی»، مطالعات نوین مدیریت در ایران، اولین کنفرانس ملی.

۱۳. یوسفی، سجاد، مرادی، مرتضی، تیشه وردایم، محمدکاظم (۱۳۸۹). «نقش تعهد سازمانی کارکنان در تسهیم دانش»، توسعه انسانی پلیس، ۷(۳۰).

شائمی برزکی، علی، کیان پور، مسعود، شاکری، فاطمه (۱۳۹۷). «فرآیند درون فردی مشارکت در تسهیم دانش»، مطالعات مدیریت بهبود و تحول، ۲۷(۸۸).

14. Gao, Sheng (2004). Understanding Knowledge Sharing Behaviour. Master's Thesis. The Hong Kong University of Science & Technology. Retrieved August 01, 2006, from <http://lbrxml.ust.hk/th-imgo/b834876.pdf>

15. Zhang, Jing, & Faerman, Sue R. (2004). The Nature of Knowledge and Its Influence on Knowledge Sharing Practice: Experiences from Building the MACROS System in: Proceedings of the 38th Annual Hawaii International Conference on System Sciences. Retrieved April 22, 2006, from <http://csdl2.computer.org/comp/proceedings/hicss/2004/2056/08/205680249b.pdf>

16. Zhang, Jing, Faerman, Sue R., & Cresswell, Anthony M. (2006). The Effect of Organizational/Technological Factors and the Nature of Knowledge on Knowledge Sharing. in: Proceedings of the 38th Annual Hawaii International Conference on System Sciences. Retrieved April 22, 2006, from <http://csdl2.computer.org/comp/proceedings/hicss/2006/2507/01/250710026b.pdf>

17. Abubakar Mohammed, Hamzah Elrehailb, (2017). Knowledge management, decision-making style.

18. Baht, G.D. (2002). Management Strategies for Individual Knowledge

- and Organization Knowledge. *Journal of Knowledge Management*, 6(1), 31-39.
19. Canonico, P., De Nito, E., Esposito, V., Iacono, M. P., & Consiglio, S. (2019). Knowledge creation in the automotive industry: Analysing obeya-oriented practices using the SECI model. *Journal of Business Research*.
 20. Chaudhry, Abdus Sattar (2005). Knowledge Sharing Practices in Asian Institutions: A Multi-Cultural Perspective From Singapore. Retrieved April 22, 2006, from www.ifla.org/IV/ifla71/papers/066e-Chaudhry.pdf
 21. Ganguly, A., Talukdar, A. and Chatterjee, D. (2019). Evaluating the role of social capital, tacit knowledge sharing, knowledge quality and reciprocity in determining innovation capability of an organization. *Journal of Knowledge Management*, 23(6), 1105-1135.
 22. Joshi, K. D., & Nissen, Mark E. (2005). Introduction to the Mini-track on Knowledge Flows: Knowledge Transfer, Sharing and Exchange in Organizations. in: *Proceedings of the 38th Annual Hawaii International Conference on System Sciences*. Retrieved April 22, 2006, from <http://csdl2.computer.org/comp/proceedings/hicss/2005/2268/08/22680245c.pdf>
 23. Marinos, S. G. (2019). Knowledge Sharing: Moving ahead from the past with Best Practices. *Journal of Knowledge Management*. 22-26, (3)33.
 24. Nonaka, I. (1994). A Dynamic Theory of Organizational Knowledge Creation. *Organizational Science*, 5(1), 14-37. Retrieved September 03, 2006, from www.michaelwmorris.com/R671/documents/Session_09/Nonaka94.pdf
 25. Zheng, J., Wu, G., Xie, H., & Li, H. (2019). Leadership, organizational culture, and innovative behavior in construction projects: The perspective of behavior-value congruence. *International Journal of Managing Projects in Business*.

