

## بررسی تأثیر ارتباطات سازمانی بر تسهیم دانش در شرکت راه آهن جمهوری اسلامی ایران

سیدعزت‌اله فاطمی‌نسب<sup>۱</sup>

ابراهیم محمودزاده<sup>۲</sup>

تاریخ پذیرش: ۱۳۹۵/۴/۲۴

تاریخ دریافت: ۱۳۹۵/۲/۱۲

### چکیده

وجود ارتباطات مؤثر و صحیح در سازمان همواره یکی از اجزای مهم در توفیق مدیریت به شمار می‌رود. بنابراین می‌توان گفت که درک و شناخت بهتری از ارتباط موجب ارتقاء اثربخشی سازمان‌ها می‌شود. ارتباطات اثربخش منجر به ارائه اطلاعات مناسب، صحیح، کامل، سریع و به هنگام و تسهیم دانش ضمنی در لایه‌های مختلف سازمان گردیده و زمینه‌ساز اتخاذ تصمیمات مناسب به‌وسیله مدیران می‌شود. فقدان ارتباطات اثربخش علت ناکامی بسیاری از سازمان‌ها در جهان پویا و رو به رشد کنونی است در واقع ارتباطات، نظامی برای هماهنگی و یکپارچه‌سازی و ایجاد زمینه مشترک برای فعالیت سازمان و در نهایت افزایش بهره‌وری سازمان است. از سوی دیگر رشد روز افزون اقتصاد دانش‌محور و شرکت‌های دانش‌بنیان ضرورت توجه به این عامل در ارتباط با تسهیم دانش را بیش از پیش برجسته می‌سازد. این تحقیق به‌لحاظ هدف، کاربردی و روش انجام آن پیمایش است و در آن از تحلیل‌های توصیفی و همبستگی استفاده شده است. جامعه آماری این پژوهش کلیه مدیران و کارشناسان حوزه شرکت راه آهن جمهوری اسلامی ایران در شهر تهران است. یافته‌های تحقیق نشان می‌دهد که عوامل سازمانی چون جو سازمانی، گسترش روابط افقی و عوامل فردی چون خوش‌بینی، ارتباط مثبت با دیگر عوامل زیرساختی چون آشنایی با فناوری‌ها بر فرایند تسهیم دانش اثرگذار هستند. همچنین نتایج تحلیل معادلات ساختاری نشان داده است که داده‌های گردآوری شده از شرکت راه آهن به‌خوبی مؤید نظریات به‌کار گرفته شده در تحقیق می‌باشند.

**واژگان کلیدی:** ارتباطات سازمانی، مدیریت دانش، تسهیم دانش، عوامل فردی، عوامل سازمانی،

عوامل زیرساختی.

۱- دانشجوی دکتری مدیریت راهبردی دانش دانشگاه عالی دفاع ملی - نویسنده مسئول - fatemi.ezat@yahoo.com

۲- عضو هیات علمی دانشگاه مالک اشتر

## مقدمه

اغلب از ارتباطات به عنوان «جریان خون» سازمان یاد می‌شود و آن را وسیله‌ای مهم برای انجام امور سازمان می‌شناسند. سازمان‌ها در سراسر جهان از طریق رسانه‌های متنوع ارتباطی، تصمیماتی اتخاذ می‌کنند که بر میلیون‌ها نفر تأثیر می‌گذارد، فعالیت‌های هزاران نفر از کارکنان سازماندهی می‌شود، سیستم‌های پیچیده مدیریت را هماهنگ می‌کند و موفقیت و شکست در بازار کسب و کار را مشخص می‌کند. اگر سازمان‌ها بخواهند کارایی بالایی داشته باشند و از عهده تلاطم‌های فزاینده بازار بین‌المللی کسب و کار قرن ۲۱ برآیند، وجود ارتباط بین افراد و گروه‌ها ضروری است (فورستر: ۲۰۰۵). به نقل از عباس‌پور: ۱۳۸۹: (۱۰). در واقع سازمان‌ها برای بقاء خود به ارتباطات نیاز دارند. بنابراین می‌توان گفت که درک و شناخت بهتری از ارتباط موجب ارتقاء اثربخشی سازمان‌ها می‌شود.

ارتباطات عبارت است از فرایند ارسال اطلاعات از طریق یک شخص به شخص دیگر و درک آن توسط شخص گیرنده یعنی انتقال و سهیم شدن در اندیشه‌ها و عقاید و واقعیت‌ها به‌گونه‌ای که گیرنده، آنها را دریافت و درک کند. به عبارت دیگر ارتباطات فرایندی است که به وسیله آن افراد در صدد برمی‌آیند تا در سایه مبادله پیام‌های نمادین به مفاهیم مشترک دست یابند. در دنیای متحول امروز فرستنده پیام در پی آن است که ادراک مشترکی از یک پیام برای هرگیرنده پیامی به دست آورد. بنابراین هدف ارتباطات، دستیابی به اقدام هماهنگ بین پیام‌دهنده و گیرنده پیام است. این بدین معناست که مفهومی که از درون فردی برخاسته است به میان دیگران راه یافته و توسط دیگران برداشت می‌شود. در واقع ارتباطات، برخی از مفاهیم و تفکرات و معانی و یا به عبارت بهتر پیام‌ها را به دیگران تفهیم می‌کند. بر این اساس، ارتباطات را انتقال مفاهیم و یا انتقال نشانه‌ها و نیز انتقال و یا تبادل پیام‌ها می‌دانند (همان: ۳).

از ترکیب دو واژه ارتباط و سازمان می‌توان به مفهوم جدیدی دست یافت که ارتباط یا ارتباطات سازمانی نام دارد. در ارتباط سازمانی که یکی از انواع ارتباطات انسانی است،



چهار ویژگی هدفمندی، ساختارمندی، وظیفه‌مداری و محاط بودن در یک سازمان، در مقایسه با انواع دیگر ارتباط بیشتر مورد توجه است. به عبارت دیگر ارتباطات سازمانی فرایندی است که به وسیله آن سیستمی را برای گرفتن اطلاعات و تبادل معانی به افراد و ارگان‌های مختلف داخل و خارج سازمان راه‌اندازی می‌کنند. ارتباطات، نظامی برای هماهنگی و یکپارچه‌سازی و ایجاد زمینه مشترک برای فعالیت سازمان و در نهایت افزایش بهره‌وری سازمان است. ارتباطات اثربخش منجر به ارائه اطلاعات مناسب، صحیح، کامل، سریع و به‌هنگام و تسهیم دانش ضمنی در لایه‌های مختلف سازمان گردیده و زمینه‌ساز اتخاذ تصمیمات مناسب به وسیله مدیران می‌شود. فقدان ارتباطات اثربخش علت ناکامی بسیاری از سازمان‌ها در جهان پویای کنونی است (نصراصفهانی، ۱۳۹۰: ۷۰).

یکی از مهم‌ترین ویژگی‌های کارکنان دانشی، داشتن ارتباطات مؤثر است. ضعف فرایندهای ارتباطاتی، اثرات اطلاعات سازمان یافته و خوب مستند شده را کاهش می‌دهد (کرافورد و استروکریچ: ۲۰۰۶).

اولین و مهم‌ترین قدم در مسیر تسهیم دانش برقرارکردن ارتباط در سازمان‌ها است. مهارت‌های ارتباطی کارکنان نقش به‌سزایی را در تسهیم دانش ایفا می‌کند به طوری که عدم ارتباطات اثربخش سازمانی، مانع از تسهیم دانش و تبدیل دانش فردی به دانش سازمانی می‌گردد. در واقع یادگیری سازمانی نتیجه بر هم کنش ارتباطات اثربخش و تسهیم دانش در سازمان‌ها است. تقاضای رو به رشد برای کیفیت و نوآورانه بودن کالاها و خدمات، شرکت‌ها را وادار کرده است تا به سرعت خود را با تغییرات وفق دهند. عوامل سازمانی و مدیریت دانش مهم‌ترین منابع راهبردی بر شرکت‌ها می‌باشند، پژوهشگران و متخصصان تلاش می‌کنند دریابند، چگونه با استفاده موثر از این منابع باعث اثربخشی بیشتر شرکت‌ها و مؤسسات شوند تا بتوانند به‌عنوان مزیت رقابتی از آن استفاده کنند (فرهنگی، ۱۳۸۶).

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. تسهیم



دانش بهترین وسیله استفاده از دانش در سازمان‌ها است و نقش مهمی در پیاده‌سازی و اجرای مدیریت دانش دارد. اساسی‌ترین چالش مدیریت دانش، تسهیم دانش است و نه تولید آن. دانشی که اشاعه داده نشود، ارزش بسیار محدودی برای سازمان دارد (فرهودی، ۱۳۸۷: ۹۶).

همچنان که گفته شد ارتباطات سازمانی یکی از عناصر پویا و حیاتی هر سازمانی محسوب می‌شود. از سوی دیگر رشد روز افزون اقتصاد دانش‌محور و شرکت‌های دانش بنیان ضرورت توجه به این عامل در ارتباط با تسهیم دانش را بیش از پیش برجسته می‌سازد. از آنجا که ارتباطات سازمانی 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 ارائه مباحث نظری در شناسایی و بررسی تأثیر عوامل و ابعاد ارتباطی مختلف بر تسهیم دانش، این نظریه را با روشی میدانی در معرض آزمون قرار دهد. این پژوهش در شرکت راه آهن جمهوری اسلامی ایران انجام شده است.

به‌طور کلی سیستم حمل و نقل عمومی و به‌ویژه شبکه ریلی در جهان و ایران بیش از گذشته وابسته به دانش و مدیریت علمی فرایندها شده است. امروزه جذب مسافر، سیستم قطارها، شبکه ریلی، تعامل با مسافران، نظام عبور و مرور و بسیاری امور دیگر به‌نحو فزاینده‌ای بر اساس دانش نوین طراحی می‌شوند. بنابراین ارتباطات سازمانی چه در درون و چه بیرون سازمان به امری ضروری برای شرکت گسترده و پهناور راه آهن تبدیل شده است، به همین دلیل سؤال اصلی ما در این تحقیق آن است که، آیا ارتباطات سازمانی بر تسهیم دانش در شرکت راه آهن جمهوری اسلامی ایران موثر بوده است؟



## ادبیات و پیشینه تحقیق

در سطح فردی کرافورد و استروکریچ<sup>۱</sup> نشان دادند که اضطراب ارتباطی، تأثیر قابل توجهی بر دانش کارکنان و به‌طور ویژه بر خلق دانش سازمانی دارد. دلهره ارتباطی نوعی ترس فراگیر از صحبت کردن در مقابل دیگران است که در شمار زیادی از افراد وجود دارد. مک کروسکی و ریچموند معتقدند که افراد دارای دلهره ارتباطی در مأموریت‌ها و کارکردهای مدیریت دانش مؤثر نیستند (موخرجی و موخرجی: ۲۰۱۲). در تحقیقی دیگر رهنورد و صدر (۱۳۸۸) نشان داده‌اند که فرهنگ تسهیم دانش متأثر از عواملی چون نظام پاداش، فضای تعاملی کارکنان، اندازه سازمان و وجود تکنولوژی‌های مناسب است.

جدول شماره ۱: خلاصه پیشینه پژوهش (منبع: رهنورد و صدر، ۱۳۸۸).

نظریه پرداز	متغیر مستقل	متغیر وابسته
کرافورد و استروکریچ	اضطراب ارتباطی	دانش کارکنان
مک کروسکی و ریچموند	اضطراب ارتباطی	کارکرد مدیریت دانش
کرافورد و استروکریچ	ارتباطات سازمانی	عملکرد مدیریت دانش
کشاورزی	یک طرفه بودن جریان ارتباطات و دانش	تسهیم دانش
نوناکا و تاکوچی	تعامل افراد، ساختار منعطف	تسهیم دانش
گروبر و دوکسبری	سیستم های پاداش و گشودگی ارتباطات	تسهیم دانش
موخرجی و همکاران	ارتباطات قوی میان کارکنان	بهره وری در مدیریت دانش
زنگنه و گنجی	ارتباطات عمودی	تسهیم دانش

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 غیر مؤثرند (کرافورد و استروکریچ: ۲۰۰۶).

«نوناکا و تاکوچی<sup>۲</sup>» در سال ۱۹۹۸ مطالعه‌ای را در پانزده سازمان تحت عنوان «مدیریت دانش، چگونگی گسترش دانش سازمان در شرکت‌های ژاپنی برای ایجاد یک مزیت

1 - Crawford & Strohkirch

2 - Nonaka & Takeuchi



رقابتی» انجام دادند. نتایج این مطالعه نشان داد که: اولاً، دانش در اثر ارتباط و تعامل افراد انتقال می‌یابد. بنابراین سیستم‌های ارتباطی سازمان نقش مهمی در انتقال دانش ایفا می‌کنند. و در ثانی، هر اندازه ساختار سازمان منعطف‌تر باشد، سازمان در کسب، خلق و انتقال ایده‌های جدید موفق‌تر عمل می‌کند. و ثالثاً، تشکیل گروه‌های کاری و هماهنگی و همکاری میان بخش‌های مختلف سازمان، نقش مهمی در انتقال و تسهیم دانسته‌های افراد ایفا می‌نماید (نوناکا و تاکوچی: ۱۹۹۵).

همچنین گروبر و دوکسبری<sup>۱</sup>، 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 (گروبر و دوکسبری: ۲۰۰۷).

در پژوهشی که توسط کشاورزی با عنوان «موانع و تسهیل‌کننده‌های تسهیم دانش» انجام شد، یک طرفه بودن جریان ارتباطات و دانش در سازمان، از موانع مهم سازمانی معرفی شده است (کریمی: ۱۳۸۹).

پژوهش ریگان و مکویلی<sup>۲</sup> 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 داند (ریگان و مکویلی: ۲۰۰۳).

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 در مدیریت دانش سازمانی معرفی شده است. همچنین نتایج پژوهش کریمی و همکاران به‌نام بررسی شاخص‌های مؤثر بر تسهیم دانش در میان دانشجویان



دوره‌های آموزش الکترونیکی نشان داد که گشودگی و باز بودن ارتباطات بر فعالیت‌های تسهیم دانش دارای بیشترین تأثیر بر رفتارهای تسهیم دانش دانشجویان است (به نقل از حسینی و همکاران: ۱۳۹۲).

در پژوهشی که زنگنه و گنجی با عنوان « تعیین میزان تأثیر ارتباطات سازمانی بر تسهیم دانش در سازمان‌های تولیدی انجام دادند نتایج نشان داد که شاخص ارتباطات عمودی پایین به بالا به میزان ۶۳/۳۳ درصد بر تسهیم دانش در گروه صنعتی بارز تأثیر دارد. شاخص ارتباطات عمودی بالا به پایین به میزان ۷۶/۶ درصد بر تسهیم دانش تأثیرگذار است. شاخص ارتباطات افقی به میزان ۴۹/۷ درصد بر تسهیم دانش تأثیر دارد (به نقل از حسینی و همکاران: ۱۳۹۲).

### تسهیم دانش

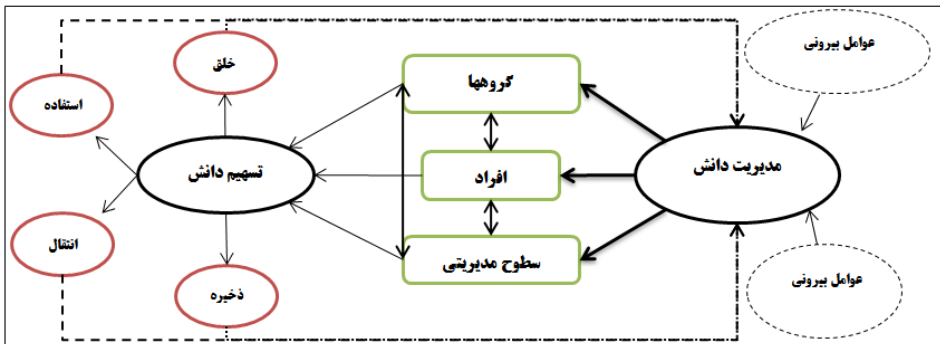
در دنیای امروزی به‌منظور همگام شدن با تغییرات روزافزون و تطبیق سازمان با نوآوری‌های جدید، دیگر نمی‌توان به اطلاعات کهنه گذشته و شیوه‌ها و روش‌های نامنظم قبلی اکتفاء نمود. محیط متغیر امروزی یک برنامه‌ریزی منظم و به‌کارگیری شیوه‌های متنوع را برای بازسازی اطلاعات و تبدیل آنها به دانش، می‌طلبد. در واقع دانش با یک عقیده مبتنی بر اطلاعات به‌دست می‌آید. چرچمن، نوناکا و تاکوچی (۱۹۹۵) اظهار می‌کنند تصور دانش به‌عنوان مجموعه اطلاعات، ربودن مفهوم از همه زندگی آن است. دانش بر خلاف اطلاعات ریشه در اعتقادات، تعهدات و دریافت ذهنی کاربری دارد که بر اساس آن عمل می‌کند. فقط انسان است که می‌تواند در خلق دانش نقش مرکزی به‌عهده داشته باشد و رایانه‌ها صرفاً ابزاری با توانایی پردازش شگرف هستند (عدلی، ۱۳۸۴: ۱۸۹).

(داونپورت و پروساک)<sup>۱</sup> (۱۳۷۹) از اندیشمندان مشهور حوزه دانش، دانش را ترکیبی منعطف و قابل تبدیل از تجارب، ارزش‌ها، اطلاعات معنی دار و بینش‌های متخصصان که چارچوبی را برای ارزیابی و انسجام اطلاعات و تجارب جدید ارائه می‌دهد، می‌داند.



نوناکا و تاکوچی (۱۹۹۵) به صورت بسیار ساده معتقدند، مدیریت دانش فرآیندی است که طی آن سازمان به ایجاد ارزش از دارایی‌های فکری و دانش - محور می‌پردازد. اغلب، ایجاد ارزش مستلزم به اشتراک‌گذاری دانش بین کارکنان، بخش‌های سازمانی و یا حتی سایر سازمان‌هاست. آنها دانش را به دو گروه دانش صریح و دانش ضمنی تقسیم می‌کنند. دانش صریح را به عنوان دانشی که قابلیت کدگذاری و بیان از طریق گویش است بیان نمود و دانش ضمنی را انتزاعی دانسته و دستیابی به آن آسان نیست و دانش ضمنی آن چیزی که در ذهن افراد و تجربیات آنها است و به صورت صریح شده و مقاله و یا... قابل انتشار نیست.

در بین تعاریف گوناگونی که در زمینه مدیریت دانش بیان گشته است عامل انسانی به عنوان عاملی مشترک قابل مشاهده می‌باشد و این امر به وضوح بیانگر لزوم توجه و دقت هرچه بیشتر در به کارگیری دانش در سازمان‌ها است. اما نباید از نظر دور داشت که دانش گروهی، جمع صرف دانش فردی نیست، بلکه دانش افراد بایستی از طریق هماهنگ نمودن تعاملات و فناوری‌های اطلاعات تشریح و تسهیم گردد. این سطح از یادگیری سازمانی، مستلزم تبدیل یادگیری فردی و گروهی در یک چارچوب سیستماتیک از سرمایه سازمان است. به طور خلاصه می‌توان؛ مدیریت و تسهیم دانش فرآیندی فردی، گروهی و چند وجهی است که سعی در ایجاد، بهره‌گیری، انتقال و ذخیره‌سازی دانش دارد. نمودار زیر چرخه مدیریت و تسهیم دانش را به خوبی نشان می‌دهد.





نمودار ۱- چرخه مدیریت دانش و تسهیم دانش (نیومن و کونراد: ۱۹۹۹)

بنابراین می‌توان گفت که کارکرد مدیریت دانش ناظر بر مجموعه‌ای از اقدامات نظام‌مند است که دستیابی به‌راندمان حداکثر، پایا و مؤثر از دانش را میسر می‌کند. رسیدن به این هدف مستلزم داشتن راهبرد مدیریت دانش است که بر مبنای آن خلق دانش، بقای دانش، انتقال دانش و بهره‌گیری از دانش در سازمان به‌طور مشخص تعریف و روابط حوزه‌های عملکردی هر یک نیز تعیین شود.

یکی از مهم‌ترین چالش‌های شناسایی شده، توانایی فهم مدیریت دانش و اهداف آن است که هنوز توافق عمومی درباره مفهوم مدیریت دانش وجود ندارد. تحلیل تعاریف ارائه شده نشان می‌دهد که بسیاری از آنها در یک مورد شباهت دارند و آن این است که مدیریت دانش منجر به بهبود عملکرد سازمانی می‌گردد. عوامل حیاتی مدیریت دانش موفق، متعدد هستند که برخی تحت کنترل و برخی خارج از کنترل هستند. صاحب‌نظران عوامل موفقیت مدیریت دانش را به پنج طبقه، رهبری؛ فرهنگ؛ ساختارها، نقش‌ها و مسئولیت‌ها؛ زیرساخت فناوری اطلاعات؛ تقسیم کرده‌اند (موفت و همکاران: ۲۰۰۳). این در حالی است که دیگر محققان، عوامل حیاتی برای موفقیت مدیریت دانش را فرهنگ سازمانی باز و مورد اعتماد، مسئولیت رهبری مدیریت ارشد درگیری کارکنان، آموزش کارکنان، کار تیمی، قدرت کارکنان، زیرساخت سیستم‌های اطلاعاتی اندازه‌گیری عملکرد و ساختار دانش می‌دانند (هسیه و همکاران: ۲۰۰۲).

همان‌طور که بیان شد، فرایند تسهیم عبارت از توزیع دانش به تمام نقاط فعالیت و حتی فراتر از آن به بیرون سازمان است. به عبارت دیگر انتقال دانش سازمانی به هر شخص و یا گروهی که نیاز دارد (عدلی، ۱۳۸۴: ۱۷۸). فرایند تسهیم در نظریات مختلف صاحب‌نظران از الگوهای متفاوتی پیروی می‌کند. در قالب جدول زیر به چند الگو از آنها اشاره می‌شود.

جدول ۲- مقایسه مدل‌های تسهیم دانش (منبع: قلیچلی و همکاران ۱۳۹۲: ۹۱)

صاحب‌نظر	ابعاد و شاخص‌ها
مدل زولانسکی (۱۹۹۶)	انتقال دانش در این مدل طی چهار مرحله زیر انجام می‌شود: انتقال توسط فرستنده، پیاده



صاحب‌نظر	ابعاد و شاخص‌ها
	سازی، دریافت توسط گیرنده، یکپارچگی
مدل دیکسون (۲۰۰۰)	دیکسون پنج مکانیزم برای انتقال دانش پیشنهاد می‌دهد: انتقال ترتیبی، آشکار، پنهان، استراتژیک و کارشناسی.
مدل اسویبای (۲۰۰۱)	اسویبای نه حالت برای انتقال دانش بیان می‌کند: انتقال دانش بین افراد، انتقال دانش از افراد به ساختار بیرونی، انتقال دانش از ساختار بیرونی به افراد، انتقال دانش از شایستگی به ساختار درونی، انتقال دانش از ساختار درونی به شایستگی فردی، انتقال دانش به درون ساختار بیرونی، انتقال دانش از ساختار بیرونی به ساختار درونی، انتقال دانش از ساختار درونی به ساختار بیرونی، انتقال دانش در درون ساختار درونی سازمان
مدل لدھی (۲۰۰۵)	در مدل لدھی چهار عامل به جریان دانش در سازمان‌ها کمک می‌کنند که عبارتند از: رفتار فردی، رفتار گروهی، کانالهای ارتباطی و فرهنگ/ قوانین سازمانی.
مدل زاویا و اسماعیل (۲۰۰۷)	زاویا محمد یوسف ومجد بخاری اسماعیل مدل جدید خود را در سه بعد معرفی می‌نماید: بُعد فردی، بُعد سازمانی، بُعد تکنولوژی.
ویلیا و بوکویتز (۲۰۰۹)	شامل هفت عامل یافتن، بکارگیری، یادگیری، تسهیم، ارزیابی، ایجاد/ نگهداری، و حذف دانش

در میان مدل‌های مختلفی که در فوق به آنها اشاره شده است، مدل دیکسون مبنای سنجش این تحقیق قرار گرفته است. دیکسون پنج مکانیزم برای تسهیم دانش پیشنهاد می‌دهد که عبارتند از: انتقال ترتیبی، آشکار، پنهان، استراتژیک و کارشناسی<sup>۱</sup>.

انتقال ترتیبی زمانی رخ می‌دهد که گروه مشابهی از کارکنان، کار مشابهی را یک بار دیگر با به‌کارگیری دانش خودشان انجام می‌دهند، همچنین فرآیندی است که دانش منحصر به فردی که هر فرد به‌دست آورده است را به درون یک گروه منتقل می‌کند، به‌طوری که دانش می‌تواند برای کل گروه معنی و مفهوم پیدا کند.

انتقال آشکار زمانی رخ می‌دهد که گروهی از کارکنان، همان کاری را انجام می‌دهند که گروهی قبلاً با به‌کارگیری دانش گروهی دیگر انجام داده است. ماهیت کار گروه، تکراری و یکنواخت است.



1 - Serial, Explicit, Tacit, Strategic & Expert Transfers

انتقال پنهان زمانی اتفاق می‌افتد که گروهی از کارکنان، کار مشابهی را با بکارگیری دانش گروه دیگر، در بافتی دیگر انجام دهد. ماهیت کار گروه، تکراری و غیریکنواخت است، همچنین این مکانیزم انتقال نزدیک نامیده می‌شود که دلیل این نام‌گذاری تشابه بین گروه منبع و گروه دریافت است.

انتقال استراتژیک زمانی رخ می‌دهد که یک گروه، مسئولیت کاری که به‌ندرت اتفاق می‌افتد یا یک پروژه استثنایی را بر عهده می‌گیرد و می‌خواهد از تجربه دیگران در درون سازمان که کار مشابهی را انجام داده‌اند، استفاده کند. نوع دانشی که منتقل می‌شود می‌تواند هم آشکار و هم پنهان باشد. انتقال کارشناسی زمانی رخ می‌دهد که دانش عمومی و آشکار از یک منبع کارشناسی درون و یا بیرون سازمان به‌منظور توانمند کردن گروه برای حل مسائل جدید با روش‌ها و دانش جدید منتقل می‌شود (دیکسون: ۲۰۰۰).

#### **ارتباطات سازمانی و تأثیر آن بر تسهیم دانش**

موضوع ارتباطات در سازمان از چنان اهمیتی برخوردار است که می‌توان گفت اولین و مهم‌ترین وظیفه هر مدیر توسعه سیستم ارتباطات در سازمان است. بنابراین ارتباطات یک مهارت بسیار مهم و مبنای لازم برای مدیریت کارآمد است که از طریق آن مدیران بین اشخاص روابطی را که برای انجام وظایف روزانه کارکنان به‌نحو مطلوب ضرورت دارد، برقرار ساخته و حفظ می‌کنند (شرمرهورن، ۱۳۸۶: ۴۱).

برخی متفکران ارتباطات سازمانی که در سال‌های اخیر به عنوان مشاور مدیریت به یافتن نارسایی‌های سازمانی پرداخته‌اند، بر این اعتقادند که بسیاری از مسائل و مشکلات حاکم بر سازمان، ناشی از بافت نادرست ارتباطی و عدم توجه به ارتباطات سازمانی بوده است و اگر مدیران بر این امور آگاه بودند، چه بسا با اثربخشی بهتر و بیشتر، کارهای مربوط به خود را انجام می‌دادند.

دنیای بدون ارتباط و اطلاعات، دنیای ترس‌آور و حزن‌انگیزی است. انسان وقتی نداند که در اطراف او چه می‌گذرد و احتمالاً چه اتفاقاتی در شرف تکوین است، به همه چیز



بدین شده و اعتماد به نفس خود را از دست می‌دهد. در بسیاری از مواقع، از ارتباط به‌عنوان وسیله‌ای برای آرامش روانی و تخلیه آلام و دردهای انسانی استفاده می‌شود.

پس ارتباط به‌عنوان اساسی‌ترین کارکرد مدیریتی اهداف گوناگونی دارد که در همه جنبه‌های فردی، گروهی، سازمانی و اجتماعی قابل مشاهده است. اسکات و میشل<sup>۱</sup> چهار هدف برای ارتباط میان اشخاص تعیین نموده‌اند:

- ۱) تأثیرگذاری بر دیگران،
- ۲) بیان احساسات،
- ۳) دریافت و مبادله اطلاعات و
- ۴) تقویت ساختار رسمی سازمان، مانند استفاده از مجاری سازمانه (همان: ۴۷).

ارتباطات سازمانی تحت تأثیر شرایط و احوالات تاریخی و اقتصادی در معانی متفاوتی به‌کار گرفته شده است. لذا رویکردهای مختلف به ارتباطات بیانگر شرایط زمینه‌مند اقتصادی، اجتماعی و مدیریتی نظام معرفت‌شناختی است.

جدول شماره ۳: رویکردهای نظری به ارتباطات سازمانی (منبع: فرهنگی و صفرزاده ۱۳۸۴)

محورهای ارتباطات	رویکرد کلاسیک	رویکرد روابط انسانی	رویکرد منابع انسانی
مضمون‌های ارتباطات	وظیفه‌ای	وظیفه‌ای و اجتماعی	وظیفه‌ای اجتماعی و ابتکاری
مسیر ارتباطات	عمودی (به پایین)	عمودی و افقی	همه مسیرها و گروه‌ها
مجری ارتباطات	همیشه مکتوب	اغلب رودرور	همه مجراها
سبک ارتباطات	رسمی	غیر رسمی	هر دو بیشتر غیر رسمی

به‌طور کلی ارتباط سازمانی، شکلی از ارتباط میان فردی است؛ که در آن، ارتباط، ناظر به روابط کاری کارکنان درون یک سازمان می‌باشد (فرهنگی و همکاران ۱۳۸۶: ۵۲). این‌گونه از ارتباط، که ریشه در آموزش‌های سخنرانی برای مدیران شرکت‌ها در دهه ۱۹۲۰ دارد، در سال ۱۹۲۷ مورد توجه قرار گرفت. در آن سال تلیسبرگر و دیکسون در کارخانجات وسترن الکتریک، در زمینه روابط کاری بین رئیس و مرئوس، مطالعاتی انجام دادند. بعد از



ایشان، بسیاری از پژوهشگران مدیریت، در این زمینه مطالعه کرده و نظریاتی را به جامعه بشری ارائه دادند؛ که از این میان می‌توان به نظرات ردینگ در سال ۱۹۷۲، نظرات پرتز و لسنيسک در سال ۱۹۷۸ و تحقیقات جابلین در ۱۹۸۵ و «کلی» در ۱۹۸۲ اشاره کرد.

در سال ۱۹۷۸ گلدهی بر و سایر نویسندگان کتاب «تجزیه و تحلیل ارتباطات سازمانی» اولین تحلیل‌گری نظام‌گرایانه ارتباط سازمانی را انجام دادند. تأکید اساسی بررسی‌های فوق، عمدتاً بر چگونگی ارتباطات سازمانی، رضایت کارکنان و عملکرد سازمان بود. در دهه ۱۹۸۰ مطالعه ارتباطات سازمانی از رشدی سریع برخوردار شد و تعداد زیادی از رویکردهای متدولوژیکی و تئوریکی را شامل گردید.

برخی از کوشش‌های تحقیقی که از افق‌های جدید در تحقیقات مربوط به ارتباطات سازمانی به‌شمار می‌روند عبارتند از: (۱) دیدگاه پردازش اطلاعات؛ (۲) دیدگاه بلاغی؛ (۳) دیدگاه فرهنگی؛ (۴) دیدگاه سیاسی.

ارتباطات سازمانی همراه با توسعه روان‌شناسی صنعتی، روان‌شناسی اجتماعی، رفتار سازمانی و علوم اداری صورت گرفت و تئوری‌های رایج و مفهیمی که صاحب‌نظران ارتباطات سازمانی مطرح کرده‌اند، عموماً توسط متخصصان رشته‌های مذکور شکل گرفته است. پانتم رشته ارتباطات سازمانی را متشکل از سه محور اصلی ارتباطات گفتاری می‌داند که عبارتند از: (۱) سخنرانی عمومی؛ (۲) متقاعدسازی؛ (۳) تحقیقات علوم اجتماعی مربوط به ارتباط میان‌فردی، ارتباطات گروه‌های کوچک و ارتباطات جمعی (فرهنگی و همکاران ۱۳۸۶: ۳۸). ناگفته نماند در سال‌های اخیر بسیاری از محققین ارتباطات سازمانی را تحت عنوان سرمایه اجتماعی سازمان مورد بررسی قرار می‌دهند.

ویلانوا و جوسا<sup>۱</sup> سرمایه اجتماعی را پدیده‌ای مدیریتی در نظر گرفته‌اند که شامل هفت مؤلفه است: اعتماد، ارزش‌های مشترک، روابط، همکاری، تعهد متقابل، فهم متقابل و شبکه‌ها. سرمایه اجتماعی به این ابعاد متکی است و بدون وجود حتی یکی از این ابعاد نیز



قابل تصور نیست. منظور از روابط، ارتباطات میان دو شخص یا دو گروه است که می‌تواند صورت‌های گوناگونی چون همکاری، مبادله، وصلت و دوستی به خود بگیرد. وجود روابط عاطفی فراگیر در ساختاردهی سازمان به کارکنان اجازه می‌دهد به ارزش‌ها و توانمندی‌های سازمانی به‌شیوه‌های سازمانیافته پاسخ دهند (منوریان، عسگری ۱۳۸۹: ۱۱۲).

روابط اجتماعی، ایجادکننده کانال‌های اطلاعاتی هستند که میزان زمان و سرمایه‌گذاری مورد نیاز را برای گردآوری اطلاعات کاهش می‌دهند (دموری، منصور و طاهری، ۱۳۸۸: ۵۴). به عبارت دیگر سرمایه اجتماعی سازمانی ناظر بر بعد غیررسمی سازمانی که مبتنی بر شبکه‌های ارتباطی سازمانی است و همچنین اعتماد متقابل (مکمل بعد رسمی سازمان) است. مفهوم سرمایه اجتماعی موسع و گسترده است و لذا نباید از نظر دور داشت که ارتباط سازمانی نیز معنای متفاوتی با دیگر انواع روابط دارد. که از آن جمله می‌توان به موارد زیر اشاره کرد:

۱) ارتباط سازمانی وظیفه‌مدار است؛ سازمان‌ها، مجموعه‌های هدف‌مدار هستند؛ که فعالیت‌های آنها در جهت تحقق اهداف فردی و سازمانی، هماهنگ شده‌اند.

۲) روابط سازمانی متأثر از ساختار سازمانی است؛ الگوهای هماهنگی رفتار در سازمان‌ها، موجب ایجاد ساختارها می‌شود؛ به گونه‌ای که بعضی سلسله‌مراتبی بوده و برخی هم این گونه نیستند. این ساختار سازمانی که موجب شده، سازمان‌ها به‌عنوان سیستم‌های ساختارمند شناخته شوند، بر ارتباط سازمانی اثر گذاشته و می‌تواند مانع یا موجب تسهیل ارتباط گردد.

۳) ارتباط سازمانی هم در مرزهای سازمانی و هم فراتر از آن اتفاق می‌افتد و در واقع نوعی کارکرد فرامرزی هم دارد.

این سه ویژگی به‌خوبی حدود و ثغور مفهومی ارتباطات سازمانی را مشخص می‌کند اما در خصوص انواع ارتباطات سازمانی تعاریف واحدی وجود ندارد و لذا با توجه به رویکردی که به تحقیق وجود داشته تعاریف متفاوتی از آن ارائه شده است. به‌طور کلی



عوامل ارتباطاتی سازمانی را به سه سطح عوامل فردی، عوامل سازمانی و عوامل زیرساختی تقسیم‌بندی می‌کنند.

### عوامل فردی ارتباطات سازمانی

سطح فردی بیانگر کیفیت‌ها، ظرفیت‌ها و مهارت‌های فردی کارمندان در خصوص نحوه تعامل با دیگران است. به عبارت دیگر در بحث عوامل فردی، از مهارت‌های ارتباطی ضعیف و نبود شبکه‌های اجتماعی به عنوان دو عامل مهم و مؤثر یاد شده است (کریمی و همکاران، ۱۳۸۹).

برای مثال کرافورد و استروکریچ نشان دادند که اضطراب ارتباطی، تأثیر قابل توجهی بر دانش کارکنان و به‌طور ویژه بر خلق دانش سازمانی دارد (موخرجی و همکاران: ۲۰۱۲). علاوه بر این آنها در تحقیقی دیگر نشان دادند که افراد دارای مشکلات ارتباطی در مراحل مختلف مدیریت دانش غیرمؤثرند (کرافورد و استروکریچ: ۲۰۰۶). در این زمینه تحقیقات دیگر به‌عواملی چون: خونسردی اجتماعی، شوخ طبعی، خودافشایی، تجربه اجتماعی، تأیید اجتماعی و قدرت بیان اشاره داشته‌اند (گروبر و دوکسبری: ۲۰۰۷). برخی دیگر نیز به سرمایه روان‌شناختی مثبت به‌عنوان یک ظرفیت ارتباطی مهم در سازمان پرداخته شده است.

مارتین سلیگمن کسی است که به مفهوم سرمایه روان‌شناختی مثبت‌گرا پرداخت. تأکید او بر ویژگی‌های مثبت بود تا نقاط ضعف؛ و به جای بیماری و آسیب‌شناسی بر قوی بودن، سلامت و سرزندگی فرد تمرکز کرده بود. او در تحقیقات خود به دنبال پاسخ به این سئوالات بود که آیا سرمایه روان‌شناختی وجود دارد؟ اگر بله چگونه می‌توان آن را به دست آورد؟ پاسخ او به این دو سؤال این گونه است که وقتی انسان درگیر در فعالیت‌ها می‌شود در واقع به‌نوعی سرمایه‌گذاری می‌کند و سرمایه روان‌شناختی خود را می‌سازد (لوتانز و همکاران ۲۰۰۴: ۴۶).



چهار نوع سرمایه روان‌شناختی مثبت وجود دارد:

- (۱) اعتماد به نفس<sup>۱</sup> یا خوداثربخشی باورداشتن به توانایی خود برای به حرکت درآوردن انگیزش‌ها، منابع شناختی و اقدام به منظور موفقیت در انجام وظایف و تکالیف است.
  - (۲) امید<sup>۲</sup> یکی دیگر از ابعاد سرمایه روان‌شناختی مثبت است که اشاره دارد به وضعیتی انگیزشی مثبت که بر اساس آن نوعی احساس موفقیت، عاملیت (هدفمند بودن) و جهت‌یابی (طراحی و برنامه‌ریزی برای هدف) در فرد ایجاد می‌شود.
  - (۳) خوش‌بینی<sup>۳</sup> بیانگر تفسیری است که فرد از حوادث خوب و بد ارائه می‌دهد، تعریف می‌کند و برای آن دو بعد تداوم و فراگیری قائل است. یک فرد خوش بین حوادث بد را موقتی فرض می‌کند و معتقد است که شرایط حاکم گذرا است. در حالی که یک فرد بدبین شرایط موجود از پایدار تلقی می‌کند. فرد خوش‌بین با یک انتساب دائمی خود را با استعداد معرفی می‌کند.
  - (۴) انعطاف‌پذیری<sup>۴</sup> نیز شامل پذیرش بی‌چون و چرای واقعیت، اعتقاد عمیق به ارزش‌ها و این که جهان اطراف معنادار است و توانایی کنار آمدن به تغییرات معنادار است.
- افراد با وظیفه‌شناسی بالا، امین، مورد اعتماد، پاسخگو، منظم، سخت‌کوش و توفیق‌طلب هستند. تأثیر مثبت این افراد بر عملکرد شغلی در متون مختلف بسیار مورد تأکید قرار گرفته است. افراد با وظیفه‌شناسی بالا بیشتر علاقه‌مندند دانش خود را جهت تسهیم با دیگران مستندسازی و مکتوب کرده و دانش خود را به‌منظور استفاده از دیگران وارد بانک‌های اطلاعاتی کنند، بنابراین افراد می‌توانند وظیفه مستندسازی و ورود اطلاعات به پایگاه اطلاعاتی دانش و حفاظت از این پایگاه را بر عهده گیرند. این ویژگی نیز یکی از ابعاد رفتار شهروندی سازمانی محسوب می‌شود (روف و همکاران ۲۰۰۵: ۵۴۸).



1 - Confidence  
2 - Hope  
3 - Optimism  
4 - Resilience



یکی از عواملی که تأثیر زیادی در موفقیت ارتباطات فردی و گروهی دارد تعهد تیمی است؛ تعهد تیمی یک نوع وابستگی روانی است که اعضا نسبت به تیم خود دارند و همانند تعهد سازمانی است، با این تفاوت که موضوع مورد تعهد متفاوت است. نتیجه پژوهش پیرس و هریک (۲۰۰۴) نشان داد هر چه تعهد اعضا به تیم بیشتر باشد، عجزین شدن آنها در رفتارها یا فعالیت‌های اثربخش و سازنده تیمی بیشتر می‌شود. هووس و همکاران (۲۰۰۰) هم در پژوهشی درباره تأثیر حمایت تیم بر تعهد تیمی و تعهد سازمانی دریافتند که حمایت تیمی تأثیر بسیار زیادی در تعهد تیمی افراد دارد. آنها همچنین دریافتند که تعهد تیمی تأثیر زیادی در انسجام تیمی دارد (آقاجانی، رضایی، ۱۳۹۳: ۱۳).

لازمه تسهیم دانش این است که افراد رفتار فرصت‌طلبانه نداشته باشند. در کارهای تیمی معمولاً برخی افراد رفتار فرصت‌طلبانه از خود نشان می‌دهند و دانش خود را با دیگران تسهیم نمی‌کنند «سعی می‌کنند مجانی سواری بگیرند» به عبارتی دیگر این افراد بدون این که نقش آفرینی چندانی در تیم داشته باشند، در پاداش‌های تیم سهیم می‌شوند، اعم از این که پاداش‌ها مالی باشد یا غیرمالی. تعهد تیمی، به‌ویژه تعهد عاطفی، بر رفتارهای فرصت‌طلبانه تأثیر منفی می‌گذارد و امکان تسهیم دانش را تقویت می‌کند (بلشاک و هارتوگ: ۲۰۱۰).

### عوامل سازمانی ارتباطات سازمانی

یکی دیگر از متغیرهای اثرگذار بر تسهیم دانش عوامل سازمانی ارتباط است. تحقیقات زیادی در خصوص مدیریت دانش از یک سو و ساختار سازمانی صورت گرفته است. برای مثال سرلک و اسلامی به مطالعه ارتباط سرمایه اجتماعی و تسهیم دانش پرداخته‌اند تحقیق آنها نشان می‌دهد که در بین کارکنان دانشگاه صنعتی شریف افرادی که از سرمایه اجتماعی بیشتری برخوردارند در تسهیم دانش نقش فعالتری دارند (سرلک و اسلامی: ۱۳۹۰).

در تحقیقات خارجی بررسی‌های صورت گرفته در ۴۳۱ موسسه آمریکایی و اروپایی نشان می‌دهد که مقاومت در مقابل ایجاد مدیریت دانش علل مختلفی دارد که از جمله آنها



می توان به محدودیت فناوری، نبود سیستم انگیزشی، شرایط محیط کار و ساختار سازمانی اشاره کرد. این تحقیق می گوید در ۲۵ درصد مواقع ساختار سازمانی نامناسب مانع اصلی در استقرار مدیریت دانش است (افرازه، ۱۳۸۶: ۱۴۲). همچنین در تحقیق دیگر نتایج نشان داده است که بین عواملی چون ساختار سازمانی، فرهنگ و تکنولوژی سازمانی از یکسو و قابلیت تسهیم دانش ارتباط معناداری وجود دارد (سونهی و هیانگسو: ۲۰۰۴).

برخی عامل ارتباطی سازمان را در رضایت ارتباطی می دانند. معنای رضایت از ارتباطات می تواند به عنوان رضایت فردی از جریان اطلاعات و متغیرهای مربوط به روابط در سازمان، تعریف شود. تایر<sup>۱</sup> (۱۹۹۸) رضایت از ارتباطات را رضایت پرسنل در برقراری ارتباطات موفق با دیگران می داند. کریجو و وایت<sup>۲</sup> (۱۹۸۱) از ارتباطات را به عنوان رضایت کارکنان از جنبه های متعدد ارتباطی که در سازمان رخ می دهد، تعریف کردند در این تحقیق نیز از رضایت ارتباطی به عنوان عاملی سازمانی که بر مؤلفه های ذیل تأکید می کند، توجه شده است (ناکرا: ۲۰۰۶).

جو ارتباطی، یکی از قوی ترین ابعاد است و به این موضوع پرداخته می شود که آیا ارتباطات شرکت تحریک برانگیز است و باعث ایجاد انگیزه می شود یا نه؛ رابطه با مافوق شامل اجزای مؤلفه ارتباطی رو به بالا و رو به پایین است.

یکپارچگی سازمانی حول اطلاعاتی است که کارکنان در مورد شغلشان و موارد مرتبطی همانند سیاستها و منافع، اتفاقات اخیر و اخبار پرسنلی دریافت می کنند. کیفیت رسانه ها به ارتباطات به عنوان حرکت و نقل و انتقال از طریق کانال های مختلف (به عنوان مثال نشریه ها، یادداشتها و جلسات) نگاه می کند.



1 -Thayer  
2- Crino and White

بعد بازخورد شخصی حاوی سئوالات درباره درک مافوق از مشکلات فراوی محیط است و این که آیا کارکنان احساس می کنند که ضوابط و معیارهای مورد استفاده جهت ارزیابی آنها روشن هستند یا خیر.

ارتباطات افقی و غیررسمی فعالیت شبکه های اطلاعاتی و دقت و صحت را نشان می دهد. سه بعد (بازخورد شخصی، ارتباط با سرپرستان و ارتباط با زیردستان) نتایج ارتباطی در سطح بین فردی را نشان می دهند. طبق نظر مولر و لی، ابعاد ارتباط با همکاران و یکپارچگی سازمانی، تجارب ارتباطی در سطح گروهی را منعکس می سازد و سه بعد (ارتباطات شرکت، جو ارتباطی و کیفیت ارتباطات) تجربه ارتباطات در سطح سازمانی را بررسی می کند (حسینی و همکاران، ۱۳۹۲).

#### عوامل زیرساختی ارتباطات سازمانی

با مراجعه به متون مختلف می توان عوامل مختلفی را نام برد که از زیرساخت های مدیریت و تسهیم دانش هستند. دنو، هاریس و وتزمان<sup>۱</sup> (۱۹۹۹) تأکید می کنند که مدیریت دانش کارآمد، نیازمند ترکیبی از عناصر سازمانی شامل فناوری اطلاعات، منابع انسانی، فرهنگ و ساختار سازمانی است. استانکوسکی و بالدانز<sup>۲</sup> (۱۹۹۹) فرهنگ سازمانی، ساختار سازمانی، فناوری اطلاعات، رهبری و یادگیری را به عنوان عوامل موفقیت برنامه مدیریت دانش معرفی می کند. هلساپل و چاشی<sup>۳</sup> عوامل تأثیرگذار بر مدیریت دانش را در سه گروه عوامل مدیریتی، محیطی و منابع تقسیم بندی کرده اند (به نقل از قهرمانی، هاشم پور و عطاپور ۱۳۹۰: ۶۵-۶۶). همچنین در این رابطه حسن علی<sup>۴</sup> اجرای موفقیت آمیز مدیریت دانش را در گروه پنج عامل رهبری، فرهنگ سازمانی، ساختار سازمانی، نقش ها و مسئولیت ها می داند. اما در بین عوامل گفته شده عامل های فرهنگ سازمانی، یادگیری سازمانی، فناوری اطلاعات، منابع انسانی می توانند نقش اساسی در اجرای موفقیت آمیز دانش در سازمان ها ایفا کنند. بر

1 - Donoghue, Harris & Weitzman

2 - Stankosky & Baldanza

3 - Holsapple & Joshi

4 - Hasanali



کسی پوشیده نیست که فناوری اطلاعات تاکنون بیشترین سهم را در مدیریت دانش داشته، به طوری که در پشت تمامی فعالیت‌های مدیریت دانش، فناوری اطلاعات نهفته بوده است (حسنعلی ۲۰۰۲: ۳۵).

به طور خلاصه فناوری اطلاعات (IT) عبارت است از مجموعه تکنیک‌ها و ابزارهایی که ما را در ضبط، ذخیره‌سازی، پردازش، بازیابی، انتقال و دریافت اطلاعات یاری می‌رساند. فناوری بر بهینه‌سازی و پشتیبانی سیستم‌های فعال بر محوریت اطلاعات و دانش تأکید دارد و همچنین بر دانش و مهارت استفاده از تکنولوژی‌های نوین چون رایانه، اینترنت و... تأکید می‌ورزد. اما آنچه که مهم‌تر از تعریف IT است، درک و تبیین مفهوم فناوری اطلاعات است. در آغازین سال‌های هزاره جدید جامعه اطلاعاتی جایگزین جامعه صنعتی شده و میلیون‌ها نفر در دنیا به مشاغل اطلاعاتی روی آورده‌اند و فناوری اطلاعات دستیابی به انتقال، پردازش، نگهداری و تبادل اطلاعات را آسان کرده است و آغاز کننده فصل نوینی از زندگی بشر گردیده است. (عبادی ۱۳۸۴، ۲۷)

فناوری اطلاعات، به‌عنوان یک توانمندساز قوی عمل کرده و ابزارهای اثربخش و کافی را برای همه جنبه‌های مدیریت دانش شامل تسخیر، اشتراک و کاربرد دانش فراهم می‌کند. قابلیت‌های فناوری اطلاعات برای جستجو، نمایه‌سازی، آرشیو و انتقال اطلاعات، می‌تواند تا حد زیادی جمع‌آوری، سازماندهی، رده‌بندی و اشاعه اطلاعات را تسهیل کند (سرلک، ۱۳۹۰: ۱۰). فناوری‌هایی مثل سیستم مدیریت پایگاه رابطه‌ای، سیستم‌های مدیریت اسناد، اینترنت، اینترانت، موتورهای جستجو، سیستم‌های پشتیبانی عملکرد، سیستم‌های پشتیبانی تصمیم‌گیری، پست الکترونیک، ویدئو کنفرانس، بولتن‌های الکترونیکی و گروه‌های خبری می‌توانند نقشی اساسی در مدیریت دانش ایفا کنند.

اما، تکنولوژی اطلاعات به‌خودی خود قلب مدیریت دانش نیست و هیچ پروژه‌ای تنها به‌خاطر کاربرد آخرین تکنولوژی‌های اطلاعاتی تبدیل به پروژه مدیریت دانش نمی‌شود. تکنولوژی اطلاعات فقط نقش پشتیبان را در مدیریت دانش ایفا می‌کند. تکنولوژی اطلاعات



به‌تنهایی تأمین‌کننده دانش نیست. تکنولوژی اطلاعات می‌تواند به افراد در پیدا کردن اطلاعات کمک کند، اما این خود افراد هستند که باید تعیین کنند آیا اطلاعات متناسب و مرتبط با نیاز خاص آنها هست یا خیر. برای تبدیل اطلاعات به دانش، افراد باید اطلاعات را تحلیل، تفسیر و درک کرده و آن را در متنی جای دهند (نکودری ۱۳۹۰: ۹۹).

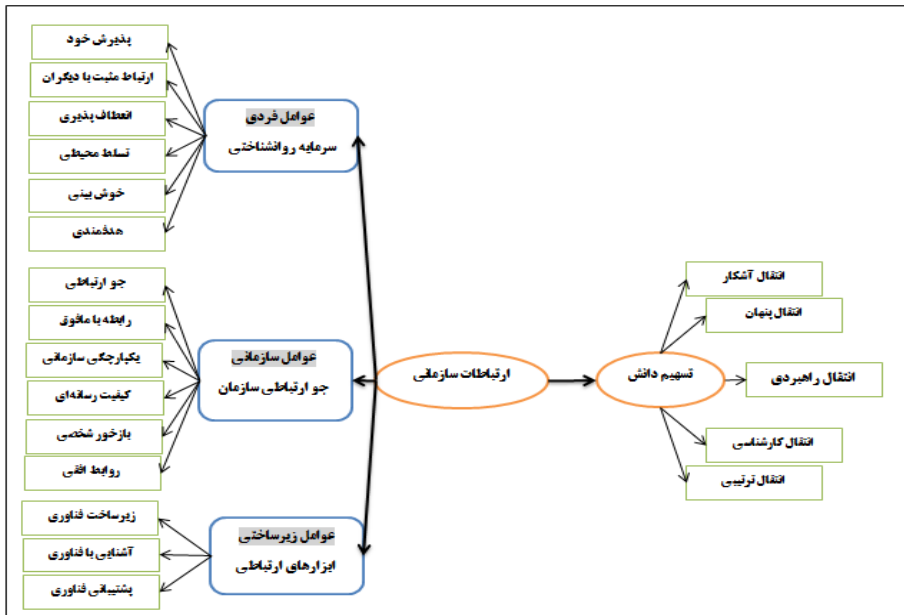
به طور خلاصه می‌توان گفت که زیرساخت فناوری اطلاعات و ارتباطات و آموزش و آشنایی با فناوری اطلاعات و ارتباطات اثر قابل توجهی بر عملکرد تسهیم دانش دارد. فناوری اطلاعات و ارتباطات نوعی زیرساخت است که از خط‌مشی و برنامه‌های اطلاعاتی برای دسترسی و توزیع دانش پشتیبانی می‌کند. با این حال بدون قابلیت و توانایی، برای استفاده از فناوری اطلاعات و ارتباطات این برنامه‌ها، ارزش چندانی نخواهد داشت (یانگ و چن، ۲۰۰۷ به نقل از حسینی و همکاران: ۱۳۹۲).

عوامل فناوری ارتباطی از طریق سه مؤلفه زیرساخت فناوری اطلاعات، آموزش و میزان آشنایی با فناوری اطلاعات و نیز میزان پشتیبانی اطلاعات سنجیده می‌شود (برگرفته از تحقیق حسینی و همکاران: ۱۳۹۲).

گاهی زیرساخت فناوری اطلاعات در سازمان برای پیاده‌سازی مدیریت دانش و اجزای آن از جمله تسهیم دانش آماده نیست و زیرساخت فنی نمی‌تواند 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 به هدر خواهد رفت. بنابراین و منطبق با آنچه که در بخش نظری مرور شد مدل نظری تحقیق به‌شکل زیر ارائه شده است:





نمودار شماره ۲: مدل نظری تحقیق

همان‌طور که از مدل فوق پیداست فرضیه اصلی این پژوهش این است که «بین ارتباطات سازمانی و تسهیم دانش در شرکت راه‌آهن جمهوری اسلامی ایران رابطه وجود دارد». اما در بررسی ادبیات نظری معلوم شد که ارتباطات سازمانی تحت تأثیر ابعاد و مؤلفه‌هایی است که در مجموع ارتباطات سازمانی را می‌سازند. این ابعاد شامل عوامل فردی چون سرمایه روان‌شناختی کارکنان سازمان از قبیل مثبت‌نگری، انعطاف‌پذیری، خوش‌بینی و ... است. علاوه بر این عوامل سازمانی همچون رابطه موفق با مدیران، کیفیت رسانه، روابط افقی، جو ارتباطی و ... تأثیر مهمی بر شکل‌گیری ارتباطات سازمانی اثربخش در سازمان دارد.

در نهایت با توجه به تحولات فناورانه در سازمان‌ها می‌توان گفت عوامل زیرساختی مانند آشنایی با فناوری‌های نوین اداری و ارتباطی، پشتیبانی فناورانه بستر مناسبی برای توسعه ارتباطات سازمانی محسوب می‌گردد. بنابر این از فرضیه اصلی تحقیق سه فرضیه دیگر قابل استنتاج است که به‌طور کلی بین عوامل فردی، سازمانی و زیرساختی و تسهیم



دانش قائل به ارتباط و هم‌تغییری است. این فرضیه‌ها در بخش‌های بعدی در معرض آزمون قرار گرفته است.

### روش‌شناسی تحقیق

این تحقیق به لحاظ هدف، کاربردی و روش انجام آن پیمایش است، و در آن از تحلیل‌های توصیفی و همبستگی استفاده شده است. جامعه آماری این پژوهش کلیه مدیران و کارشناسان حوزه شرکت راه آهن جمهوری اسلامی ایران در شهر تهران است تعداد آنها ۷۲ نفر است. از این میان با توجه به جدول نمونه‌گیری گرجسی و مورگان ۵۹ نفر به‌عنوان نمونه انتخاب شد و به‌طور تصادفی با آنها مصاحبه صورت گرفت. در نهایت از میان این تعداد نمونه ۹ پرسشنامه مخدوش از تحلیل خارج شد.

روش گردآوری اطلاعات به‌صورت پرسشنامه ساختاریافته است و شامل سه بخش سئوالات زمینه‌ای (۴سئوال)، سئوالات مربوط به ارتباطات سازمانی (۳۹) و سئوالات تسهیم دانش (۱۳ سئوال) هستند.

برای تعیین روایی پرسشنامه‌ها سعی شد از پرسشنامه استاندارد و بومی شده‌ای که در تحقیقات مختلف به‌کار گرفته شده استفاده شود. نتایج روایی سازه که با استفاده از تحلیل عاملی انجام شده است. نشان می‌دهد تمامی متغیرهای مشاهده‌ای بر روی متغیرهای مکنون (تسهیم دانش، ارتباطات سازمانی، عوامل فردی، عامل سازمان و عوامل زیرساختی) بار شده‌اند. همچنین پایایی پرسشنامه‌ها نیز از طریق محاسبه آلفای کرونباخ برآورد شد. همان‌طور که قابل مشاهده است در همه متغیرها میزان آلفای کرونباخ بالای ۰/۷ بوده است که نشان‌دهنده پایایی مناسب گویه‌های مربوط به هر شاخص است. در جدول زیر میزان آلفای کرونباخ هر متغیر به صورت جداگانه گزارش شده است.

جدول شماره ۴ نتایج آلفای کرونباخ گویه‌ها و شاخص کل

ردیف	عنوان گویه	آلفای کرونباخ	ردیف	عنوان گویه	آلفای کرونباخ
۱	انتقال ترتیبی	۰/۷۲۷	۱۱	انعطاف‌پذیری	۰/۷۰۳



۰/۷۲۹	جو ارتباطی	۱۲	۰/۷۱۱	انتقال آشکار	۲
۰/۷۲۱	ارتباط با مافوق	۱۳	۰/۷۰۷	انتقال پنهان	۳
۰/۷۲۹	یکپارچگی سازمانی	۱۴	۰/۷۰۲	انتقال استراتژیک	۴
۰/۷۸۳	کیفیت رسانه	۱۵	۰/۷۱۹	انتقال کارشناسی	۵
۰/۷۵۵	روابط افقی	۱۶	۰/۷۷۰	پذیرش خود	۶
۰/۷۸۰	بازخور شخصی	۱۷	۰/۷۱۳	ارتباط مثبت با دیگران	۷
۰/۷۱۶	زیرساخت فناوری اطلاعات	۱۸	۰/۷۲۱	تسلط محیطی	۸
۰/۷۰۹	آشنایی با فناوری	۱۹	۰/۷۲۴	هدفمندی	۹
۰/۷۱۱	پشتیبانی فناوری	۲۰	۰/۷۱۲	خوشبینی	۱۰

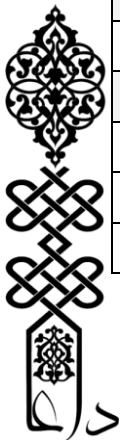
### یافته‌های تحقیق

همچنان که در جدول زیر گزارش شده است همه پاسخ‌گویان تحقیق مرد بوده‌اند. میانگین سنی آنها در حدود ۴۲ سال و میانگین سابقه کاری آنها در حدود ۱۶ سال است و اغلب فارغ‌التحصیل مقطع کارشناسی هستند.

جدول شماره ۵ متغیرهای زمینه‌ای

طیف				متغیرهای زمینه‌ای	ردیف
دانشجوی دکتری	ارشد	کارشناسی	دیپلم	تحصیلات	۱
۰	۹	۳۸	۳		
زن		مرد		جنسیت	۲
۰		۵۰			
میانگین				سن	۳
۴۱-۵۳ سال					
۱۶-۴۷ سال				سابقه	۴
۵۰ نفر				تعداد نمونه	

در جدول زیر شاخص‌های پراکندگی و مرکزی متغیرهای تحقیق گزارش شده است. حداقل و حداکثر طیف لیکرت ۱ و ۵ بوده است. در متغیر وابسته تحقیق یعنی تسهیم دانش





انتقال استراتژیک با میانگین ۳/۶۹ بالاترین و انتقال کارشناسی با میانگین ۲/۸۵ کمترین میزان را به خود اختصاص داده است.

جدول شماره ۶ شاخص‌های مرکزی و پراکندگی

ردیف	متغیر	شاخص‌های اصلی تحقیق	میانگین	انحراف استاندارد	حداقل	حداکثر
۱	توسعه رشد	انتقال تریبی	۳/۲۹	۰/۷۹۵	۱	۵
۲		انتقال آشکار	۲/۹۳	۰/۸۶۹	۱	۵
۳		انتقال پنهان	۳/۲۱	۰/۸۱۴	۱	۵
۴		انتقال استراتژیک	۳/۶۹	۰/۷۶۴	۱	۵
۵		انتقال کارشناسی	۲/۸۵	۰/۵۸۸	۱	۵
۶	عوامل فردی	پذیرش خود	۳/۶۶	۰/۷۱۰	۱	۵
۷		ارتباط مثبت با دیگران	۳/۵۴	۰/۵۵۷	۱	۵
۸		تسلط محیطی	۴/۰۳	۰/۵۰۹	۱	۵
۹		هدفمندی	۳/۷۷	۰/۶۸۱	۱	۵
۱۰		خوشبینی	۳/۷۴	۰/۸۰۳	۱	۵
۱۱		انعطاف‌پذیری	۳/۲۶	۰/۶۴۲	۱	۵
۱۲		جو ارتباطی	۳/۱۸	۰/۸۳۳	۱	۵
۱۳		ارتباط با مافوق	۳/۰۷	۰/۹۴۲	۱	۵
۱۴		یکپارچگی سازمانی	۲/۹۸	۳/۲۹	۱	۵
۱۵		کیفیت رسانه	۲/۸۴	۰/۶۷۳	۱	۵
۱۶	روابط افقی	۳/۰۸	۰/۸۷۲	۱	۵	
۱۷	بازخور شخصی	۲/۹۴	۰/۸۱۰	۱	۵	
۱۸	زیرساخت رشد	زیرساخت فناوری اطلاعات	۳/۲۵	۰/۸۰۹	۱	۵
۱۹		آشنایی با فناوری	۲/۸۴	۱/۰۱	۱	۵
۲۰		پشتیبانی فناوری	۳/۱۴	۰/۸۵۷	۱	۵

در میان متغیرهای مستقل عوامل فردی تسلط محیطی با میانگین ۴/۰۳ بالاترین و انعطاف‌پذیری با میانگین ۳/۲۶ کمترین میزان را گزارش می‌کند. در این رابطه در بین عوامل سازمانی جو ارتباط بالاترین میانگین را به خود اختصاص داده است. کمترین



میانگین به مقدار ۲/۸۴ مربوط به متغیر کیفیت رسانه بوده است. در عوامل زیرساختی نیز میانگین خود زیرساخت در حدود ۳.۲۵ و آشنایی با فناوری نیز در حدود ۲/۸۴ بوده است. نتایج همبستگی دو به دوی متغیرهای مستقل با متغیر وابسته در جدول زیر گزارش شده است. در میان عوامل فردی بیشترین میزان همبستگی معنادار مربوط به متغیر ارتباط مثبت با دیگران و کمترین میزان همبستگی مربوط به متغیر تسلط محیطی، به میزان ۰/۲۹ است. همچنین متغیرهایی چون پذیرش، هدفمندی و انعطاف پذیری ارتباط معناداری با تسهیم دانش نداشته‌اند. در واقع این نتیجه نشان داده است ابعادی که جهت گیری بیرونی دارند مانند ارتباط مثبت و خوش بینی رابطه معناداری با متغیر وابسته دارا هستند. علاوه بر این در میان عوامل سازمانی به ترتیب جو ارتباطی (۰/۵۶)، کیفیت رسانه (۰/۳۹) و یکپارچگی (۰/۲۶) بیشترین میزان همبستگی را با متغیر تسهیم دانش داشته‌اند. این رابطه مستقیم بوده و با افزایش هر کدام از آنها تسهیم دانش نیز افزایش پیدا می‌کند و مابقی روابط معناداری نداشته‌اند.

جدول ۷- نتایج همبستگی ابعاد متغیرهای مستقل با متغیر تسهیم دانش

متغیرها	مؤلفه‌ها	۱	۲	۳	۴	۵
تسهیم دانش	همبستگی	۰/۰۷	۰/۴۸***	۰/۲۹***	۰/۰۶	۰/۴۶***
	معناداری	۰/۶۱۵	۰/۰۰۱	۰/۰۰۰	۰/۶۸۴	۰/۰۰۱

متغیرها	مؤلفه‌ها	۶	۷	۸	۹	۱۰
تسهیم دانش	همبستگی	۰/۱۲	۰/۵۶***	۰/۰۵	۰/۲۶*	۰/۳۹***
	معناداری	۰/۴۲۲	۰/۰۰۰	۰/۷۰۳	۰/۰۴۵	۰/۰۰۷
متغیرها	مؤلفه‌ها	۱۱	۱۲	۱۳	۱۴	۱۵
		روابط افقی	بازخور شخصی	زیرساخت فناوری	آشنایی با فناوری	پشتیبانی فناوری



تسهیم	همبستگی	۰/۱۸	۰/۱۱	۰/۰۹	۰/۳۶**	۰/۳۲**
دانش	معناداری	۰/۲۱۵	۰/۴۶۰	۰/۵۲۸	۰/۰۱۴	۰/۰۳۳

همچنین در میان عوامل زیرساختی آشنایی با فناوری با میزان همبستگی ۰/۳۶ رابطه مثبت و معناداری را با تسهیم دانش برقرار کرده است به این معنا که با افزایش آشنایی و تسلط بر فناوری‌های ارتباطی میزان تسهیم دانش نیز افزایش پیدا می‌کند. اگرچه همبستگی بیانگر جهت و شدت روابط بین متغیرها است اما در نشان دادن رابط کاذب و مداخله‌گر ناتوان است. لذا برای جبران این مشکل در ادامه با اجرای رگرسیون به شکل دقیق‌تری روابط بین متغیرها مورد بررسی قرار می‌گیرد.

جدول ۸- نتایج تحلیل رگرسیونی

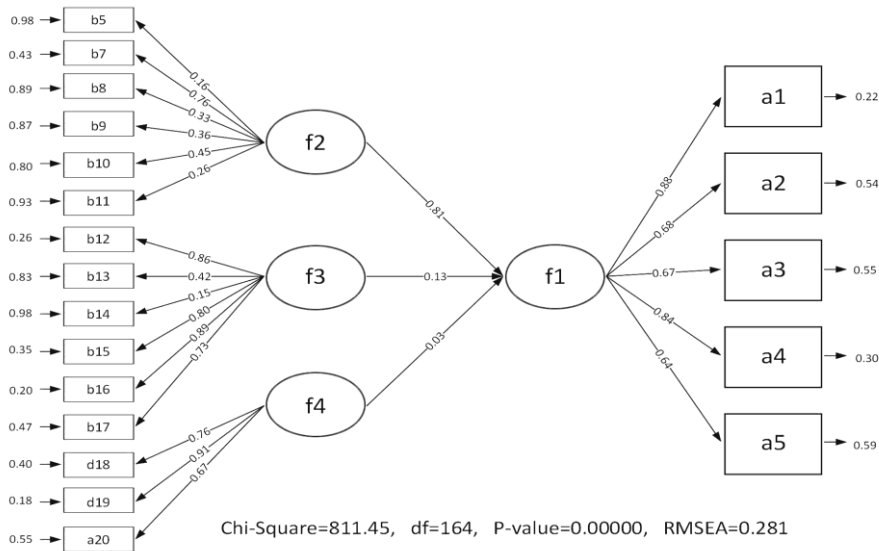
مدل	متغیرهای پیش‌بینی	ضرایب Beta	آزمون T	معناداری sig	ضریب تبیین R2	آزمون F	معناداری sig
۱	جو ارتباطی	۰/۸۸۵	۷/۱۳۵	۰/۰۰۰			
۲	خوش‌بینی	۰/۱۹۸	۲/۱۷۳	۰/۰۳۶			
۳	ارتباط مثبت	۰/۲۸۸	۳/۶۷۳	۰/۰۰۱			
۴	روابط افقی	۰/۷۴۷	۶/۲۲۸	۰/۰۰۰	۰/۷۷۸	۲۴/۰۶۴	۰/۰۰۰
۵	آشنایی با فناوری	۰/۴۶۷	۵/۳۳۷	۰/۰۰۰			
۶	ارتباط با مافوق	۰/۳۵۹	۴/۱۷۸	۰/۰۰۰			
۷	انعطاف‌پذیری	۰/۳۳۴	۳/۷۹۶	۰/۰۰۱			

نتایج تحلیل رگرسیونی نشان می‌دهد که جو ارتباطی بیشترین ضریب ارتباطی را با تسهیم دانش داشته است. به این معنا که به ازای هر واحد افزایش در جو ارتباطی به میزان ۰/۸۹ در تسهیم دانش افزایش خواهیم داشت. همچنین این تحلیل نشان داده است که هرچه روابط افقی در سازمان افزایش پیدا می‌کند بر میزان تسهیم دانش نیز افزوده می‌شود. علاوه بر این به میزان هر واحد افزایش در آشنایی با فناوریهای ارتباطی به میزان ۰/۴۷ در تسهیم دانش از سوی کارکنان افزوده خواهد شد. به همین ترتیب این نتایج برای متغیرهایی چون خوشبینی، ارتباط مثبت با دیگران، ارتباط با مافوق و انعطاف‌پذیری قابل تکرار است. میزان واریانس تبیین شده از سوی این هفت متغیر ۰/۷۸ بوده است. به عبارت دیگر این که



۷۸ درصد واریانس متغیر تسهیم دانش کارکنان راه‌آهن توسط این هفت متغیر توضیح داده شده است. لذا راه‌آهن جمهوری اسلامی ایران می‌تواند با تقویت هر کدام از متغیرهایی که در جدول فوق گزارش شده است به تسهیل و تسریع فرایند تسهیم دانش کمک کند.

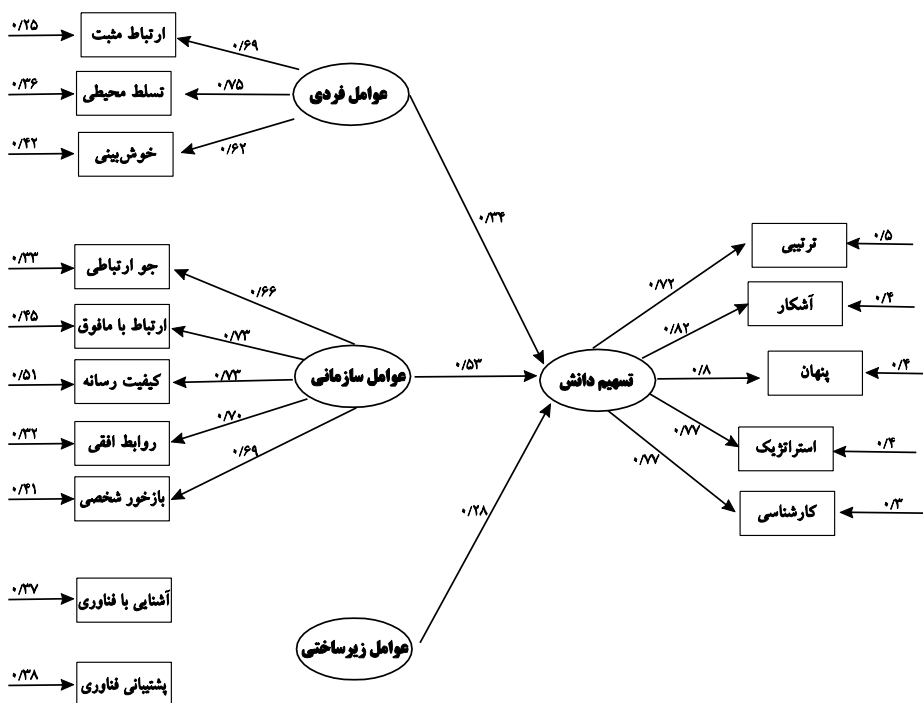
تحلیل رگرسیون اگرچه ابزاری قوی برای تحقیق است اما تحلیل معادلات ساختاری امکان بیشتری را در اختیار محقق قرار می‌دهد تا از طریق آن بتواند میزان تطابق داده‌ها را با ابعاد نظری مورد بررسی قرار دهد. در واقع تحلیل معادلات ساختاری که در اینجا با نرم‌افزار لیزرل انجام شده است امکان تحلیل عامل و تحلیل مسیر را به‌طور یکجا ارائه می‌کند. در زیر تحلیل معادلات ساختاری مدل نظری تحقیق به‌طور کامل اجرا شده است که همچنان‌که از شاخص‌های آن پیدا است از برازش قابل قبولی برخوردار نیست. لذا با استفاده از اصلاحات پیرایشی و آرایشی که توسط نرم‌افزار ارائه شده است مدل به شکلی دیگر ارائه شده است.



نمودار شماره ۳: تحلیل مسیر مدل نظری بدون اصلاحات



لازم به ذکر است که معمولاً مدل با توجه به نظریات و فرضیات تنظیم می‌شود. لذا در تحلیل معادلات ساختاری که هم تحلیل عاملی و هم تحلیل مسیر را با هم مورد بررسی قرار می‌دهد. این شاخص‌ها نشان می‌دهند که آیا داده‌های کمی فراهم شده مؤید مطالعات و مدل نظری هست و یا خیر و یا این‌که نیاز به اصلاح دارد. اصلاحات مورد نیاز در مدل قبل، شامل حذف سه متغیر پذیرش خود، انعطاف‌پذیری و هدفمندی است که در مدل معنادار نبوده‌اند. همچنین در عوامل سازمانی متغیر یکپارچگی سازمانی از مدل حذف و در عوامل زیرساختی نیز متغیر زیرساخت‌های فناوری حذف شد.



Chi-square= 253/74 df=95 P-value=0/054 RMSEA=0/058 GFI=0/9 AGFI=0/90

نمودار شماره ۴: تحلیل مسیر مدل نظری بعد اصلاحات

همان‌طور که در نمودار پیداست میزان P بالاتر از ۰/۵ و معنادار نیست. همچنین شاخص خطای مجموع مجذورات میانگین (RMSEA) کمتر از ۰/۱ است. همچنین دو



شاخص ارزیابی مقدار نسبی واریانس و کوواریانس<sup>۱</sup> (GFI) و میانگین مجذورات به جای مجموع مجذورات<sup>۲</sup> (AGFI) بزرگتر از ۰/۹ است. در مجموع و با توجه به شاخص‌های گزارش شده فوق، می‌توان چنین نتیجه گرفت که داده‌های گردآوری شده به خوبی ارتباط نظری بین دو متغیر ارتباطات سازمانی و تسهیم دانش (پس از اصلاحات) را تأیید می‌کند. علاوه بر این نتایج تحلیل معادلات ساختاری نشان می‌دهد که عوامل سازمانی با میزان بتای ۰/۵۳ بیشترین اثر را بر تسهیم دانش داشته است و پس از آن عوامل فردی با میزان ۰/۳۴ و عوامل زیرساختی با ضریب ۰/۲۸ کمترین اثر را بر تسهیم دانش در سازمان گذاشته است.

### نتیجه‌گیری و پیشنهادات

برای این‌که یک اندیشه به واقعیت بپیوندد، باید برنامه‌ای وجود داشته باشد و هنگامی که یک برنامه توسعه می‌یابد باید با افرادی که درگیر اجرای آن هستند ارتباط برقرار شود. در این زمینه ارتباطات وسیله به‌دست آوردن حاصل کار از دیگران به‌شمار می‌رود و به‌عنوان فرآیند انتقال و دریافت اطلاعات تعریف می‌شود.

ارتباطات نقطه آغاز کلیه وظایف مدیریتی است. بدون ارتباطات، برنامه‌ریزی، سازماندهی و کنترل مقدور نیست، زیرا درک اطلاعات و انتقال آنها ممکن نیست. همچنان که گفته شد ارتباطات سازمانی یکی از عناصر پویا و حیاتی هر سازمانی محسوب می‌شود. از سوی دیگر رشد روز افزون اقتصاد دانش‌محور و شرکت‌های دانش بنیان ضرورت توجه به این عامل در ارتباط با تسهیم دانش را بیش از پیش برجسته می‌سازد. اولین و مهم‌ترین قدم در مسیر تسهیم دانش برقرار کردن ارتباط در سازمان‌ها است. مهارت‌های ارتباطی کارکنان نقش به‌سزایی را در تسهیم دانش ایفا می‌کند به طوری که عدم ارتباطات اثربخش سازمانی، مانع از تسهیم دانش و تبدیل دانش فردی به دانش سازمانی می‌گردد.



1 - Goodness of fit index

2 - Adjusted Goodness of Fit Index

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. تسهیم دانش بهترین وسیله استفاده از دانش در سازمان‌ها است و نقش مهمی در پیاده‌سازی و اجرای مدیریت دانش دارد. در واقع یادگیری سازمانی نتیجه برهم کنش ارتباطات اثربخش و تسهیم دانش در سازمان‌ها است. تقاضای رو به رشد برای کیفیت و نوآورانه بودن کالاها و خدمات، شرکت‌ها را وادار کرده است تا به سرعت خود را با تغییرات وفق دهند. عوامل سازمانی و مدیریت دانش مهم‌ترین منابع راهبردی بر شرکت‌ها هستند، پژوهشگران و متخصصان تلاش می‌کنند دریابند، چگونه با استفاده مؤثر از این منابع باعث اثربخشی بیشتر شرکت‌ها و مؤسسات شوند تا بتوانند به‌عنوان مزیت رقابتی از آن استفاده کنند.

نتایج این تحقیق به خوبی نشان‌دهنده است که برای افزایش تسهیم دانش تقویت ارتباطات سازمانی یکی از مهم‌ترین راه‌حل‌ها است. در این بین عوامل فردی ارتباطات سازمانی همچون خوش‌بینی، ارتباط مثبت با دیگران و تسلط محیطی هر کدام به نوبه خود بر میزان تسهیم دانش اثر مثبت بر جای می‌گذارند. لذا شرکت راه‌آهن جمهوری اسلامی ایران می‌تواند با برگزاری کارگاه‌های آموزشی مهارت‌های ارتباطی و مثبت‌اندیشی بر میزان ارتباطات سازمانی و در نهایت تسهیم دانش در بین کارکنان بیافزاید.

علاوه بر این نتایج این تحقیق نشان داده است که عوامل سازمانی چون ایجاد جو ارتباطی، توسعه روابط افقی در درون سازمان، بهبود روابط عمودی بین کارکنان، گسترش رسانه‌های ارتباطی درون سازمان همه و همه می‌تواند بر میزان تسهیم دانش در درون سازمان اثرگذار باشد. لذا بر عهده مدیران این سازمان خواهد بود که با ایجاد تغییرات مدیریتی مناسب زمینه را برای چنین تغییراتی در درون شرکت راه‌آهن فراهم نمایند. همچنین یافته‌های این تحقیق نشان داده است که توسعه زیرساخت‌های ICT در درون سازمان از یکسو و فراهم کردن شرایط آموزشی برای آشنایی با فناوری‌های ارتباطی از سوی دیگر بسترساز فرایند تسهیم دانش هستند.



نتایج این پژوهش در مقایسه با تحقیقات کرافورد و استروکریچ (۲۰۱۲) نشان می‌دهد که در هر دو پژوهش عوامل فردی ارتباطی نقش اثرگذاری با تسهیم و مدیریت دانش دارند. همچنین در پژوهش رهنورد و صدر (۱۳۸۸) و زنگنه و گنجی (۱۳۹۲) مشخص شده است که بین عوامل سازمانی مانند جو سازمان، کیفیت ارتباطات بیان کارکنان ارتباط معناداری وجود دارد. همچنین حسینی و همکاران (۱۳۹۲) در پژوهش خود نشان داده‌اند که عوامل زیرساختی چون توسعه فناوری و آموزش‌های الکترونیکی ارتباطات سازمانی را تسهیل و در نهایت بر تسهیم دانش اثر مثبت و معناداری را داشته‌اند. که البته این نتایج در پژوهش حاضر نیز مورد تأیید قرار گرفته است.

در پایان نتایج تحلیل معادلات ساختاری گزارش می‌کند که عوامل سازمانی نسبت به عوامل فردی و زیرساختی بیشترین اثر را بر افزایش و کاهش تسهیم دانش دارا است. لذا تقویت و اصلاح رویه‌های مدیریتی می‌تواند فرایند تسهیم دانش را تقویت نماید. به همین دلیل به شرکت راه‌آهن جمهوری اسلامی ایران توصیه می‌شود، عوامل سازمانی که در بخش‌های پیشین مورد تحلیل و تجزیه قرار گرفته است را به‌عنوان یک اولویت‌کاری در برنامه‌های سیاستی و اجرایی خود در کانون توجه قرار دهد.





## منابع و مآخذ

### منابع فارسی

- آقاجانی، حسنعلی، رضایی، سعید(۱۳۹۳). بررسی تأثیر پاداش اجتماعی بر تسهیم دانش و فرهنگ مشارکت تیمی از طریق تعهد عاطفی تیمی، مدیریت دولتی، دوره ۶، شماره ۱، صص ۲۴-۱
- افزاره، عباس(۱۳۸۶) مدیریت دانش: مفاهیم مدل‌ها، اندازه‌گیری و پیاده سازی، چاپ دوم، دانشگاه امیرکبیر.
- حسینی، میرزا حسن، عبدی پور، سیما، هاشمی، سیده نرگس(۱۳۹۲). بررسی تأثیر ارتباطات بر تسهیم دانش؛ مطالعات منابع انسانی، سال سوم، شماره نهم، صص ۱۲۴-۱۰۴
- داوینپورت، تامس. و پروساک، لارنس(۱۳۷۹)، مدیریت دانش. نویسندگان: ترجمه: دکتر حسین رحمان سرشت، چاپ اول، تهران: انتشارات سایکو.
- دموری، داریوش، منصور، حسین و طاهری دمنه، محسن(۱۳۸۸). بررسی ارتباط مدیریت دانش با سرمایه اجتماعی در دانشگاه اسلامی) از دیدگاه اعضای هیئت علمی دانشگاه یزد، مدیریت در دانشگاه اسلامی، سال سیزدهم، صص ۶۳-۴۷
- رهنورد، فرج اله، صدر، فاطمه(۱۳۸۸) رابطه ادراک فرهنگ تسهیم دانش کارکنان با عوامل سازمانی در دستگاههای دولتی، فراسوی مدیریت، سال دوم، شماره ۸ صص ۷۴ - ۵۱
- سرلک، محمدعلی، اسلامی، طاهره(۱۳۹۰) تسهیم دانش در دانشگاه صنعتی شریف: رویکرد سرمایه اجتماعی، نشریه مدیریت دولتی، دوره ۳ شماره ۸، صص ۱۸-۱
- شرمهرون، جان آر(۱۳۸۶) مدیریت و رفتار سازمانی، ترجمه مهدی ایران نژاد پاریزی، تهران: نشر مدیران.
- عبادی، رحیم.(۱۳۸۴) فناوری اطلاعات و آموزش و پرورش. تهران: ناشر مؤسسه توسعه فناوری آموزشی
- عباسپور، عباس، باروتیان، هدی(۱۳۸۹) بررسی رابطه ارتباطات اثربخش و عملکرد سازمانی بر اساس مدل اچیو(در واحدهای ستادی شرکت ملی گاز ایران در سال) فصلنامه مدیریت و منابع انسانی در صنعت نفت سال چهارم، شماره ۱۰ صص ۳۸-۷



- عدلی، فریبا. (۱۳۸۴). مدیریت دانش حرکت به فراسوی دانش (نسخه چاپ اول). تهران: انتشارات فراشناختی اندیشه.
- فرهنگی علی اکبر، صفرزاده حسین (۱۳۸۴)، "طراحی و تبیین الگوی ارتباطات سازمانی در فرایند کارآفرینی سازمانی (با تاکید بر شرکت های پخش سراسری ایران)"، دانشور، صص ۱-۲۰
- فرهنگی، علی اکبر؛ صفرزاده، حسین ( ۱۳۸۶ )، " نظریه های ارتباط سازمانی "، تهران: انتشارات رسا، چاپ دوم.
- فرهودی، فائزه؛ درودی، فریبرز ( ۱۳۸۷ )، لزوم به کارگیری مدیریت دانش در افزایش سطح کیفی فعالیت های سازمان های نوین، مجله علوم و فناوری اطلاعات، دوره ۲۴ شماره ۲، صص ۸۹-۱۰۴
- قربانی، میثم (۱۳۹۰). ارتباطات سازمانی؛ مسایل و راه‌کارها، معاونت توسعه و فناوری، پیک مدیران ، شماره ۲۲
- قلیچ لی، حکیمی تهرانی دلآرام (۱۳۹۲) بهروز تسهیم دانش و کیفیت خدمات واحدهای سازمانی (مورد مطالعه: بانک پارسیان)، چشم‌انداز مدیریت دولتی، شماره ۱۳، ۸۵-۱۰۶.
- قهرمانی، علی آدینه، هاشم پور، لیلا و عطاپور هاشم (۱۳۹۰) مطالعه وضعیت زیرساخت‌های مدیریت دانش در دانشگاه تبریز از دیدگاه اعضای هیات علمی، نشریه تحقیقات کتاب‌داری و اطلاع‌رسانی، دانشگاهی، سال چهل و پنجم، شماره ۵۷، صص ۶۳-۸۵.
- کریمی، احسان؛ مانیان، امیر؛ میرا، سید ابوالقاسم ( ۱۳۸۹ )، بررسی شاخص های موثر بر تسهیم دانش در میان دانشجویان دوره‌های آموزش الکترونیکی، فصلنامه علمی پژوهشی پژوهشگاه علوم و فناوری اطلاعات ایران علوم و فناوری اطلاعات دوره ۲۷ ، شماره ۱ (پیاپی ۶۷)
- منوریان، عباس، و عسگری، ناصر (۱۳۸۹). سازمان در عصر صنعت و اطلاعات و دانایی. تهران: انتشارات دانشگاه تهران.
- میلر، کاترین (۱۳۸۴)؛ ارتباطات سازمانی، آذر قبادی، تهران، سازمان مدیریت صنعتی، ، چاپ اول، صص ۲۵-۴۲ .



- نصر اصفهانی، غلامرضا (۱۳۹۰)، بررسی رابطه بین ارتباطات اثربخش مدیران و نمره ارزشیابی عملکرد کارکنان سازمان امور اقتصادی و دارایی استان اصفهان ( پایان نامه کارشناسی ارشد )، دانشگاه آزاد اسلامی نجف آباد.
- نکودری مریم ، یعقوبی، نورمحمد(۱۳۹۰) بررسی عوامل تسهیل کننده مدیریت دانش در سازمان مدیریت بحران، پژوهشهای مدیریت عمومی، سال چهارم ، شماره سیزدهم، صص ۹۵-۱۱۹.

#### منابع انگلیسی

- 1- Belschak, F. D., & Den Hartog, D. N. (2010). Pro-Self, Pro-Social, and Pro-Organizational Foci of Proactive Behavior: Differential Antecedents and Consequences, *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 83: 475-498.
- 2- Crawford, C. B & Sue Strohkirch, C. (2006) "The Critical Role Of Communication In Knowledge Organizations: Communication Apprehension As A Predictor Of Knowledge Management Functions" , *Journal of Knowledge Management Practice*, Vol. 7, No. 4 .  
<http://www.tlinc.com/articl122.htm>;
- 3- Crino, M. E., and White, M. C. (1981). Satisfaction in communication: An examination of the Downs-Hazen measure. *Psychological Reports* 49(3), 831-838.
- 4- Dixon, N.M. (2000). *Common Knowledge: How Companies Thrive by Sharing What They Know*. Harvard Business Press.
- 5- Gruber, H & Duxbury, L (2007). Does "organizational culture affect the sharing of Gumus, M. "The Effect Of Communication On Knowledge Sharing In Organizations" . *Journal of Knowledge Management Practice*, Vol. 8, No. 2 .
- 6- Hasanali, f. (2002). Critical Success Factors of Knowledge Management. Available at: <http://www.apqc.Org/free/articles>.
- 7- Hsieh, C., Yang, H., Lin, B. (2002). Roles of knowledge management in online procurement systems. *Industrial Management & Data Systems* , 365-370.
- 8- Luthans, Fred, Kyle W. Luthans, Richard M. Hodgetts, and Brett C. Luthans. 2004. Positive approach to leadership (PAL): Implications for today's organizations. *Journal of Leadership Studies* 8/2 (Fall): 30-57.
- 9- Moffett, S., McAdam, R., & Parkinson, S. (2003). An empirical analysis of knowledge management applications. *Journal of Knowledge Management* , 23, 6-26.



- 10- Mukherjee,B & Bhatia,A& Mukherjee,A (2012) “The Role of Business Communication in Knowledge Management Organization”, Ninth AIMS International Conference onManagement, January 1-4,
- 11- Nakra, R. (2006). Relationship between communication satisfaction and organizational identification: An empirical study. *Vision: The Journal of Business Perspective* 10(2), 41-51.
- 12- Newman Brian, Conrad Kunt w.,1999, A Framework for characterizing knowledge management methods, practices, and technologies, the knowledge management theory papers, 20pp
- 13- Nonaka & Takeuchi. (1995) "The Knowledge-Creating Company" Oxford University Press.
- 14- Reagans, R & Mcevily, B.( 2003) “Network structure and knowledge transfer”. *Journal of Administrative science quarterly*, vol. 48: 240 – 267,.
- 15- Ryff, C., Singer, B. (2005). Integrative science in pursuit of Human Health and Well-being. In Snyder, C.R., Lopez, S.J. (Eds.), *Handbook of Positive Psychology* (pp. 541 – 555). Oxford: University Press.
- 16- Soonhee Kim, Hyangsoo Lee (2004), "Organizational Factors Affecting Knowledge Sharing Capabilities in E-Government: An Empirical Study", *Digital Government Society of North America*.



