



موسسه چشم انداز مدیریت تراز جهانی

**دبیرخانه اولین کنگره بین المللی
چشم انداز مدیریت کلاس جهانی
۱۴ اسفند ماه ۱۳۹۶**



مرکز آموزش مدیریت دولتی

**ارائه الگوی طراحی نظام تسهیم دانش متناسب با ویژگی‌های سازمانی
مطالعه موردی: شرکت آسیا شیمی طب**

شیما استادرحیمی^۱، دکتر جعفر محمدی فراز^{۲*}

۱- دانشجوی دکتری حرفه ای مدیریت کسب و کار گرایش دانش محور سازمانی، سازمان مدیریت صنعتی، تهران، ایران

۲- عضویت هیات علمی دانشگاه شهید بهشتی

*نویسنده مسئول: shima_ostadrahimi@yahoo.com

چکیده

تسهیم دانش، هنر در دسترس گذاشتن دانش در درون و برون سازمان ها می باشد. سازمان های امروزی به دلیل شرایط رقابتی امروزی نیازمند کسب، مدیریت و بهره برداری از دانش و اطلاعات به منظور بهبود کارایی هستند. بنابراین نیاز و ضرورت وجود یک نظام تسهیم دانش بومی در سازمان‌ها، امروزه امری انکارناپذیر است و تمامی سازمان‌ها بر این باور هستند که بایستی یک نظام یکپارچه سازمانی جهت تسهیم دانش در سازمان داشته باشند. در این پژوهش بر اساس مطالعه دقیق عوامل اساسی تاثیر گزار در نظام تسهیم دانش در سازمان ها، عوامل اصلی و فرعی شناسایی گردید. در این پژوهش از پرسشنامه استاندارد تسهیم دانش واندن هوف استفاده گردید و در اختیار ۵۱ نفر از کارکنان شرکت آسیا شیمی طب به عنوان جامعه آماری قرار گرفت. در انتها با استفاده از نرم افزار SPSS نسخه ۱۶ جهت آزمون فرضیه ها و روش مدل سازی معادله ساختاری برای ارائه الگو استفاده شد.

با توجه به نتایج آماری و تحلیل عاملی، انتقال نزدیک (درون سازمانی) در نظام تسهیم دانش در شرکت آسیا شیمی طب معنادار تشخیص داده شد و انتقال دور و انتقال خبره تاثیر معناداری را در تسهیم دانش میان کارکنان شرکت آسیا شیمی طب، ندارد. در نهایت الگوی تسهیم دانش بر اساس نتایج حاصل از بخش کمی ارائه گردید. اهمیت و اولویت بندی عوامل تاثیرگزار در نظام تسهیم دانش می تواند به عنوان یک راهنما برای کسب و کارهای کوچک و متوسط در جهت افزایش کارایی آنان باشد.

کلمات کلیدی: تسهیم دانش، انتقال نزدیک، انتقال خبره. آسیا شیمی طب



مقدمه

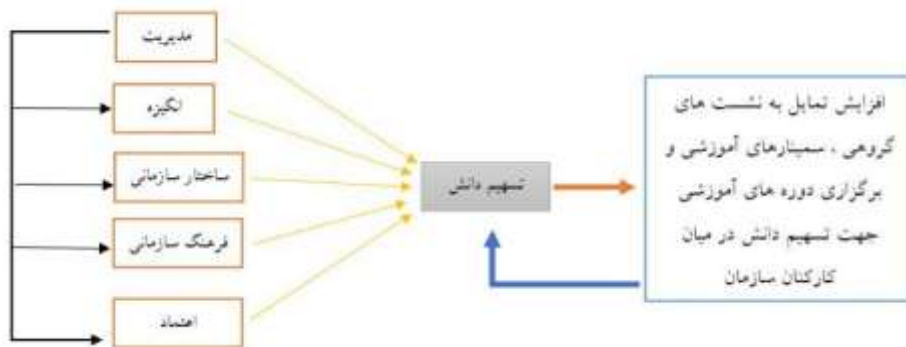
در دهه اخیر با توجه به توسعه خدمات و تنوع محصولات ارائه شده از سوی سازمان ها، رقابت میان اهالی بازار شدت بیشتری گرفته است. در نتیجه موفقیت و بقای سازمان ها دچار چالش های عدیده ای شده است. در این میان توانایی سازمان ها در جذب و به کارگیری دانش های درون و برون سازمانی، راه حلی ساده اما کاربردی برای ایجاد برتری رقابتی است. سازمان ها با مدیریت مناسب دانش پنهان و آشکار خود توانسته اند به گونه ای شایسته، مزیت رقابتی خلق کنند (۱). عدم توانایی بسیاری از سازمان ها، نداشتن دانش نیست بلکه عدم استفاده از دانش سازمان می باشد (۲). تسهیم دانش موثر بین اعضای سازمان ها باعث کاهش هزینه ها در تولید، بهبود کیفیت محصولات، انعطاف پذیری بیشتر و تضمین انتشار موثر و تضمین انتشار موثر اصول کاری در داخل سازمان متناسب با بازارهای پویا و پرتلاطم می گردد و در نهایت بهبود رضایت مشتری را در پی دارد و از سوی دیگر سازمان را قادر به حل مشکلات و مسائل در شرایط بحرانی می نماید. پژوهش حاضر با هدف شناسایی عوامل موثر در فرایند تسهیم دانش و ارائه الگوی مناسب تسهیم دانش متناسب با سازمان، انجام گردید (۳ و ۴).

پیشینه تحقیق

عوامل و ابزاری که به وسیله آنها دانش در سازمان به اشتراک گذاشته می شود و انتقال دانش تسهیل می گردد از موضوعات اصلی در نظام تسهیم دانش می باشد (۵). اشتراک هدفمند دانش در سازمان ها به یادگیری سریع فرد و سازمان منجر شده، خلاقیت را افزایش می دهد و در نهایت به بهبود عملکرد فرد و سازمان می انجامد (۶). بر اساس پژوهش هایی که تا به حال انجام گردیده یک تقسیم بندی از عوامل تاثیر گذار بر نظام تسهیم دانش در سازمان ها ارائه شده است.

عوامل تاثیر گذار بر ارائه نظام تسهیم دانش در یک سازمان شامل انقال سریالی، انتقال نزدیک، انتقال دور، انتقال استراتژیک و انتقال خبره می باشد. زمانی که گفته می شود فردی دانش خود را تسهیم می کند، بدین معناست که آن فردی، شخص دیگری با استفاده از دانش، بینش و افکار خود در جهت تقویت موقعیت فرد مزبور راهنمایی می کند (۷). به علاوه ایده آل فردی که دانش خود را تسهیم می کند این است که از هدف دانش تسهیم شده، کاربرد آن، نیازها و شکاف های اطلاعات فرد گیرنده دانش آگاهی داشته باشد (۸). به منظور ایجاد فرایند تسهیم دانش اثر بخش

افراد باید از تمایل و توانایی بالایی برخوردار باشند (۹). پژوهش های انجام شده حاکی از آن است که وجود کارکنانی که تمایل به تسهیم دانش و تجربه دارند موجب می شود این فرایند به طور خودکار شروع شود و گسترش یابد (۹). با توجه به تحقیق پیش رو، آنچه که از نتایج بررسی پرسش نامه ها حاصل گردید، عواملی چون مدیریت، انگیزه در انتقال دانش، اعتماد به فرد انتقال دهنده، نوع ساختار و فرهنگ سازمانی از عواملی هستند که موجب تمایل و ایجاد انگیزه در بین کارکنان یک شرکت در جهت شرکت در نشست های گروهی و سمینارهای آموزشی می گردد. این موضوع منجر به ارائه یک مدل مفهومی گردید (شکل ۱).



شکل ۱: مدل مفهومی نظام تسهیم دانش

در این پژوهش سعی بر آن شد رابطه بین تسهیم دانش و عملکرد شغلی مورد بررسی قرار گیرد. تسهیم دانش با تدارک اطلاعات و دانش مورد نیاز وظیفه، به حل کردن مسائل به صورت اثربخش، توسعه ایده های جدید و یا پیاده سازی سیاستها و فرایندها کمک میکند. با توجه به فعالیت ها و وظایف موجود در شرکت آسیا شیمی طب امکان اجرای تمامی مکانیزم های انتقال و تسهیم دانش در آن وجود دارد. در نتیجه فروض زیر تشکیل گردید:

فرضیه اصلی: تسهیم دانش دارای اثر مثبت و معنی داری بر عملکرد کارکنان می باشد.

فرضیه های فرعی شامل:

انتقال ترتیبی دارای اثر مثبت و معنی داری بر عملکرد کارکنان می باشد.

انتقال نزدیک دارای اثر مثبت و معنی داری بر عملکرد کارکنان می باشد.

انتقال دور دارای اثر مثبت و معنی داری بر عملکرد کارکنان می باشد.

انتقال استراتژیک دارای اثر مثبت و معنی داری بر عملکرد کارکنان می باشد.



موسسه چشم انداز مدیریت تراز جهانی

**دیرخانه اولین کنگره بین المللی
چشم انداز مدیریت کلاس جهانی
۱۴ اسفند ماه ۱۳۹۶**



مرکز آموزش مدیریت دولتی

انتقال خبره دارای اثر مثبت و معنی داری بر عملکرد کارکنان می باشد.
جهت بررسی این فرضیات از پرسشنامه استاندارد نانسی دیکسون استفاده گردید.

روش شناسی

این پژوهش از نوع پژوهش کاربردی است؛ زیرا که پژوهش حاضر علاوه بر جنبه آگاهی بخشی و علمی، جنبه کاربردی نیز دارد. به طوری که هدف از انجام پژوهش ارائه الگوی نظام تسهیم دانش متناسب با ویژگی های سازمانی می باشد تا نتیجه نهایی، جنبه کاربردی داشته باشد. همچنین نحوه گرد آوری داده ها در این پژوهش از نوع پیمایشی _ همبستگی می باشد.

با توجه به ویژگی این پژوهش، در جمع آوری اطلاعات مورد نیاز از ابزارهایی چون کتابخانه ای و روش میدانی استفاده گردید. جهت جمع آوری داده های نظری تحقیق از کتب، نشریات و مجلات ایرانی و خارجی و همچنین پایان نامه های موجود در دانشگاه ها استفاده گردید.

در روش میدانی از طراحی و توزیع پرسشنامه استاندارد استفاده گردید. جامعه آماری پژوهش حاضر شامل کلیه کارکنان شرکت آسیا شیمی طب می باشد. این شرکت در سال ۱۳۷۴ با هدف ارائه مواد دندانپزشکی و خرید فناوری تولید مخروط گوتا پرکا و کن کاغذی از شرکت متا کره تأسیس گردید. شرکت در سمینارها و نمایشگاه های داخل و خارج از کشور و برگزاری کارگاه های آموزشی از فعالیت های این شرکت در نظام تسهیم دانش می باشد. در حال حاضر ۵۱ نفر در سازمان به کار مشغول هستند که جامعه آماری این پژوهش را شامل می شوند.

به علت محدود بودن جامعه مورد بررسی، در پژوهش حاضر از روش سرشماری استفاده گردید. بدین ترتیب که پرسشنامه در بین کارکنان شرکت آسیا شیمی طب توزیع شد و در نهایت پرسشنامه ها به صورت مناسب و بدون نقص جمع آوری و داده ها مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفت.

در این پژوهش از دو نوع پرسشنامه استفاده گردید. پرسش نامه اول طبق پرسشنامه استاندارد تسهیم دانش واندن هوف و وان وینن (۲۰۰۴؛ به نقل از رجائی آذرخواهانی، ۱۳۹۱) طراحی گردید. این پرسشنامه بیانگر این موضوع است که آیا یک سازمان از نظام تسهیم دانش برخوردار می باشد یا خیر. در این پرسشنامه تسهیم دانش از طریق



نمرات پاسخگویان در یک پرسشنامه ۱۰ گویه ای براساس نظریه واندن هوف و وان وینن (۲۰۰۴) و در مقیاس پنج درجه ای لیکرت اندازه گیری می شود. به دو طریق می توان از تحلیل این پرسشنامه استفاده کرد پرسشنامه دوم ۲۱ سوالی که براساس مدل ناسی دیکسون ساخته شده است. تسهیم دانش را در پنج بعد (انتقال آشکار، پنهان، استراتژیک، خبره و سریالی) به عنوان متغیرهای مستقل تاثیر گذار بر نظام تسهیم دانش، بررسی می کند و بیانگر این موضوع می باشد که هر یک از متغیرهای مستقل تا چه میزان بر نظام تسهیم دانش مستقر در یک سازمان تاثیر گذار است.

در این پژوهش متغیر وابسته و متغیر مستقل طبق جدول ۱ شناسایی شد.

جدول ۱: متغیر های تحقیق

متغیر	نوع
تسهیم دانش	وابسته
انتقال سریالی	مستقل
انتقال نزدیک	
انتقال دور	
انتقال استراتژیک	
انتقال خبره	

روایی و پایایی پرسشنامه

پایایی پرسشنامه اول برای مؤلفه های گردآوری دانش و اهدای دانش با استفاده از نرم افزار SPSS ورژن ۱۶ به ترتیب ۰/۷۸ و ۰/۸۵ و برای پرسشنامه دوم ۰/۷۵ محاسبه شد، که نشانگر پایایی مناسب این ابزار است. پس از جمع آوری پرسشنامه ها، داده ها به نرم افزار SPSS ورژن ۱۶ داده و نتایج مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفت.

تجزیه و تحلیل داده ها

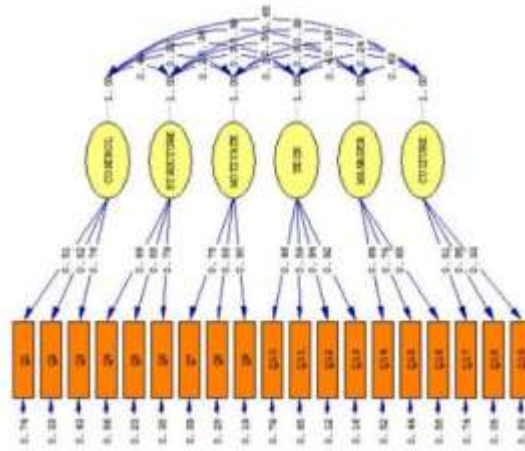
تجزیه و تحلیل داده ها به منظور بررسی صحت و درستی فرضیات صورت می گیرد و برای هر تحقیق از اهمیت خاصی برخوردار است. انتخاب تحلیل مناسب از اصلی ترین و مهمترین بخش های تحقیق محسوب می شود. برای تجزیه و تحلیل داده های این پژوهش از نرم افزار SPSS در دو سطح آمار توصیفی و استنباطی استفاده شد. در سطح آمار توصیفی از جدول توزیع فراوانی و نمودار فراوانی، درصد، میانگین، انحراف معیار و در سطح آمار استنباطی،



آزمون کالموگروف-اسمیرونوف و ضریب همبستگی اسپرمن، تجزیه عاملی، رگرسیون و آزمون کای اسکور (X^2) استفاده شد.

نتایج به دست آمده از تحقیقات جمعیت شناختی پاسخ دهندگان عبارتست از:

۱۵.۶۹٪ از افراد شرکت کننده در این تحقیق دارای مدرک زیر دیپلم و دیپلم بوده اند و ۴۷.۰۶٪ دارای مدرک فوق دیپلم و ۲۷.۴۵٪ دارای مدرک لیسانس و ۷.۸۴٪ دارای مدرک فوق لیسانس و ۱.۹۶٪ دارای مدرک فوق دکترا بوده اند، بنابراین نتیجه گیری می شود که افراد شرکت کننده در این تحقیق اکثریت دارای مدرک فوق دیپلم بودند. همچنین از نظر رده سنی افرادی که در این پژوهش مورد استفاده قرار گرفته اند از ۲۰ تا ۷۰ سال متغیر بوده است که بیشترین افراد در گروه سنی ۴۰-۳۰ قرار گرفته است. در این پژوهش اکثریت افراد را جنس مونث با فراوانی ۷۰/۵۹٪ تشکیل داده اند. با توجه به نتایج آماری می توان استنباط کرد، تسهیم دانش در بین کارکنان شرکت آسیا شیمی طب از حد متوسط بالاتر میباشد. همچنین نشان داده شد که کارکنان بیشتر از مکانیزم انتقال نزدیک جهت انتقال دانش در سازمان استفاده می کنند. بنابراین فرضیه تاثیر انتقال نزدیک در تسهیم دانش در سازمان مورد نظر به درستی بیان گردیده است. از طرفی مشاهده شد که مقدار میانگین انتقال خبره حدود ۷/۴۳ و کمتر از مکانیزم های دیگر بوده و این نشان دهنده آنست که کارکنان از این مکانیزم جهت تسهیم دانش در سازمان کمتر استفاده می کنند. بنابراین فرضیه تاثیر انتقال خبره در تسهیم دانش در سازمان آسیا شیمی طب رد می گردد. همچنین آزمون میانگین نشان داد که استفاده از مکانیزم های انتقال دور و انتقال استراتژیک در سطح متوسط می باشد. همانطور که در نتایج مشاهده می گردد، میان تسهیم دانش و عملکرد کارکنان رابطه معناداری وجود دارد. همچنین میان کلیه مکانیزم های تسهیم دانش و عملکرد کارکنان رابطه مثبت و معناداری وجود دارد، زیرا مقدار P-VALUE از ۰/۰۱ کمتر می باشد. جهت آزمون فرضیات فرعی و همچنین تعیین موثرترین مکانیزم های تسهیم دانش بر عملکرد کارکنان از رگرسیون استفاده گردید. ضریب همبستگی چندگانه بین مکانیزم های تسهیم دانش و عملکرد کارکنان برابر ۰/۵۵۴ بدست آمد. همچنین ضریب تعیین برای متغیرهای ذکر شده برابر ۰/۳۰۹ می باشد که نشان دهنده میزان تغییرپذیری در متغیر وابسته یعنی عملکرد کارکنان است که میتوان به وسیله رگرسیون آن را توضیح داد. به عبارت دیگر مدل رگرسیون توانسته است تغییرات در متغیر وابسته را توضیح دهد. بدین ترتیب مولفه تسهیم دانش نزدیک، نقش تعیین کننده تری نسبت به سایر مولفه های تسهیم دانش را در بین کارکنان شرکت آسیا شیمی طب دارد. همچنین با تحلیل معادلات ساختاری، اعتبار مدلهای اندازه گیری، مورد تأیید قرار گرفت.



شکل ۲: مدل ساختاری کلی تحقیق همراه با ضرایب بارهای عاملی

مدل پیشنهادی تسهیم دانش بنا بر فرضیات تحقیق

با توجه به فرضیات تحقیق و الگوی ارائه شده می توان اینگونه استنباط نمود که در استقرار نظام تسهیم دانش در شرکت آسیا شیمی طب، نقش برگزاری جلسات هم اندیشی توسط خود کارکنان و نیز انتقال دانش از طریق ارائه تجربه به همکاران چه به صورت تجربی و چه به صورت مکتوب به صورت کاملاً درون سازمانی (انتقال نزدیک) از اهمیت بسزایی برخوردار است. و نقش انتقال دانش از طریق برگزاری کارگاه ها با حضور نوابغ و صاحبان دانش بسیار کمرنگ می باشد که این خود می تواند باعث کمرنگ شدن انتقال دانش های نو و به روز در بین کارکنان سازمان گردد. بنابراین برای ارتقاء سطح کیفی انتقال دانش باید این موضوع مورد توجه قرار گیرد.

در نتیجه جهت بهبود و پایدار نمودن نظام تسهیم دانش در شرکت آسیا شیمی طب باید به موارد زیر توجه بسزایی نمود:

- برگزاری جلساتی به منظور انتقال دانش و تجربه بصورت رسمی و به صورت منظم و مداوم.
- مستندسازی تجربیات مدیران.
- برگزاری جلساتی به منظور تبادل تجربیات (موفقیت / شکست) و یادگیریهای بین همکاران.
- ایجاد زمینه تعامل و مشارکت کارکنان در فرایندهای سازمان از قبیل برنامه های منابع انسانی.
- برقراری ارتباط با خبرگان خارج از سازمان به کمک ابزارهای ارتباط الکترونیکی یا جلسات حضوری



موسسه چشم انداز مدیریت تراز جهانی

دبیرخانه اولین کنگره بین المللی چشم انداز مدیریت کلاس جهانی

۱۴ اسفند ماه ۱۳۹۶



مرکز آموزش مدیریت دولتی

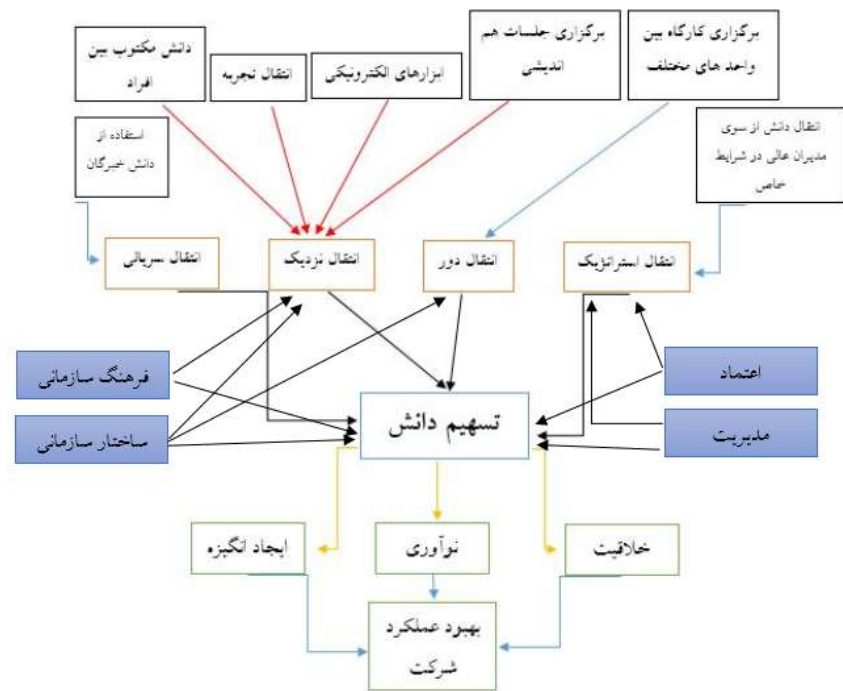
از آنجایی که تا به امروز نظام تسهیم دانش در شرکت آسیا شیمی طب بیشتر به صورت درون سازمانی و به شکل انتقال تجربه، دانش مکتوب و یا ابزار های الکترونیکی و جلسات هم اندیشی در درون سازمان انجام می شد، انتقال دور و نیز انتقال استراتژیک و انتقال خبره با توجه به تجزیه و تحلیل داده های آماری با کمبودهایی مواجه است که باید در جهت رفع آن کوشید. بنابراین بر اساس ویژگی های سازمانی مناسب با شرکت آسیا شیمی طب و با استفاده از نتایج حاصل از تجزیه و تحلیل پرسشنامه ها، یک مدل پیشنهادی تسهیم دانش متناسب با شرکت آسیا شیمی طب حاصل گردید (شکل ۲). در این مدل ارائه شده، در کنار انتقال نزدیک که مهمترین رکن انتقال دانش در سازمان آسیا شیمی طب می باشد، انتقال دانش از سوی مدیران عالی و نیز استفاده از علم و دانش افراد خبره پررنگ تر گردید تا بتوان از تجربیات آنان در جهت ارتقاء بهبود عملکرد سازمان استفاده نمود. میزان تاثیر فرهنگ سازمانی بر نظام تسهیم دانش با توجه به داده های پژوهش، ۵۰ درصد می باشد. بنابراین فرهنگ درون سازمان جزء عوامل موثر بر تسهیم دانش می باشد. بر اساس یک پژوهش کیفی از پنجاه شرکت آمریکایی، در صورتی که ارزش های عمیق و طولانی مدت سازمانی (فرهنگ) از تسهیم دانش حمایت نکند، مزایای استفاده از فراساختارهای تکنولوژی های جدید کم تر و محدود می شوند. بنابراین ارزش های فرهنگی ارائه شده در مدل اولیه (شکل ۱) باعث ایجاد اعتماد در بین کارکنان سازمان شده و در نتیجه انتقال دانش در بین کارکنان شرکت چه به صورت تجربی، یا دانش مکتوب و یا با استفاده از ابزار های الکترونیکی و برگزاری همایش های درون سازمانی را افزایش می بخشد. اعتماد باعث تقسیم اطلاعات در سازمان و سهیم شدن همه افراد از اطلاعات سازمانی، تعهد سازمانی، تعهد به انجام تصمیم، رفتار شهروندی سازمانی، رضایت شغلی، رضایت مدیریت، مبادلات رهبر - عضو و توجه به ماندن در سازمان خواهد شد. به طور وسیعی تأیید شده است که اعتماد به عنوان یک عامل تسهیل کننده در تعاملات اقتصادی از طریق هموار کردن روابط بین عواملان اعتماد و کاهش هزینه های تعاملات که با کنترل در ارتباط هستند، عمل می کند. اعتماد اساس مبادله دانش را تشکیل می دهد. اعتماد در سازمان زمینه ساز انتقال دانش در سازمان خواهد بود. میزان اعتماد در پژوهش حاضر با توجه به نتایج، ۶۵ درصد می باشد. اعتماد در سازمانها به خوبی آشکار گردیده است، چرا که برقراری ارتباطات و تحقق همکاری میان افراد نیازمند وجود اعتماد است. اعتماد یک جاده دوطرفه در بین مدیریت کارکنان بوده و این نیاز باید شناسایی شود، چرا که زمانی که کارکنان به مدیریت اعتماد کنند، آنها به این باور میرسند که می توانند به محافظت از خود و کار به نفع خود در شرایط استراتژیک امیدوار باشند، حتی اگر در واقعیت این اتفاق رخ ندهد. هنگامی که کارکنان به مدیریت اعتماد میکنند، احساس امنیت روانی بیشتری حادث می شود و کارکنان از صرف انرژی خود در کار احساس بی میلی نمی کنند. در این شرایط (اعتماد بین مدیران و کارمندان)، انتقال دانش از سوی مدیران عالی در شرایط خاص استراتژیک را تسهیل می بخشد. بنابراین بحث اعتماد که در مدل اولیه سازمان (شکل ۱)

تهران: خیابان ولیعصر (عج) خیابان زرشک غربی، شماره ۸ واحد ۳ کد پستی: ۱۴۱۵۸۵۳۴۴۴

تلفن: ۰۲۱۸۸۱۳۰۲۹۱ - ۰۲۱۸۸۱۳۰۲۹۱ - ۰۲۱۸۸۱۳۰۲۹۱ - ۰۲۱۸۸۱۳۰۲۹۱ - ۰۲۱۸۸۱۳۰۲۹۱ - ۰۲۱۸۸۱۳۰۲۹۱
www.wcmcongress.com : دگاه اطلاع رسانی



اشاره گردید می تواند باعث تسهیل انتقال دانش از سوی مدیران به کارمندان در شرایط استراتژیک شود. بر این اساس مدل پیشنهادی نظام تسهیم دانش بر اساس فرضیات طراحی گردید(شکل ۲).



شکل ۳: مدل پیشنهادی تسهیم دانش بنا بر فرضیات تحقیق

نتیجه گیری

نتایج حاصل از آزمون فرضیه اصلی نشان داد که تسهیم دانش با عملکرد کارکنان دارای همبستگی میباشد، یعنی با افزایش تسهیم دانش در بین افراد، عملکرد آنها بهبود می یابد، همچنین نشان داده شد که تسهیم دانش تاثیر مثبت و معنا داری بر عملکرد کارکنان داشته است. این نتیجه، نتایج حاصل از تحقیقات گذشته را پشتیبانی میکند. در حقیقت تسهیم دانش با تدارک اطلاعات و دانش مورد نیاز، به حل نمودن مسائل اثربخش، توسعه ایده های جدید و یا پیاده سازی موفق فرایندها کمک میکند.

نتایج بدست آمده از آزمون ها نشان داد که انتقال نزدیک دارای ارتباط و تاثیر مثبت و معنا داری بر عملکرد کارکنان می باشد. این نتیجه تایید میکند که انتقال دانش افراد صاحب دانش به افراد نیازمند دانش، در داخل تیم یا گروهی که در آن فعالیت میکنند، باعث افزایش دانش و مهارت کارکنان شده و در نتیجه باعث بهبود عملکرد کارکنان سازمان می شود. همچنین افراد با ثبت و نگهداری دانشی که از اجرای پروژه ها بدست آورده اند (تجربه)، این امکان را برای استفاده دپارتمان ها و گروه های پروژه ای دیگر که قصد شروع پروژه جدیدی دارند را می دهد.



همچنین نتایج حاصل، نشان داد که انتقال دور دارای تاثیر معناداری بر عملکرد کارکنان ندارد. کم بودن جلسات، کنفرانس ها و همایش ها به منظور تبادل تجربیات و عدم انتقال یادگیری های صورت گرفته از دوره های آموزشی، باعث شده است که این مکانیزم اثر مطلوب بر عملکرد افراد نداشته باشد.

منابع

1. Madden, L., Mathias, B. D., & Madden, T. M. (2015). In good company: the impact of perceived organizational support and positive relationships at work on turnover intentions. *Management Research Review*, 38(3), 242-263.
2. Nonaka, I. (1991). The Knowledge-Creating Company *Harvard Business Review* November-December.
3. Olson, J., & Olson, L. (2012). Virtual team trust: task, communication and sequence. *Team Performance Management: An International Journal*, 18(5/6), 256-276.
4. Ranson, S., Hinings, B. & Greenwood, R. (1980). "The structuring of organizational structures". *Administrative Science Quarterly*, 25 (1): 1-17.
5. Szulanski, G. (2003). *Sticky Knowledge: Barriers to Knowing in the Firm*. London: Sage Publications.
6. Thomas, T and Pretat, C. (2009). *The process of KnowledgeManagement*. Baltic business school.
6. Scott, W. R., & Davis, G. F. (2015). *Organizations and organizing: Rational, natural and open systems perspectives*. Routledge.
7. Yang, C., & Chen, L. C. (2007). Can organizational knowledge capabilities affect knowledge sharing behavior?. *Journal of Information Science*, 33(1), 95-109.
8. Zack, M.H. (1999), "Developing a knowledge strategy", *California Management Review*, 41(3), pp. 125-45.
9. Zairi, M & A, o. Alsadhan(2006). " Knowledge Management Implementation Report". Bradford University, UK.