

## سطح تشریک مساعی دانش و تجربه مدیران در بهبود و هدایت فرایند اجرایی در دانشگاه علوم بهبیستی و توان بخشی

آرش نخعی\*، اوژن کریمی\*\*، شهرام هاشم‌نیا\*\*\*، فاطمه بهنیا\*\*\*\*

**مقدمه:** از آنجاکه ارزیابی سازمان از نظر مؤلفه‌های تشریک مساعی دانش و تجربه، پیش‌نیازی برای برنامه‌ریزی و پیاده‌سازی آن در سازمان به شمار می‌رود، بررسی درجهٔ مقبولیت زیرساخت‌های سخت‌افزاری و نرم‌افزاری، با هدف پیدایش قوت‌ها و ضعف‌ها در فرایندهای اجرایی سازمان و بهبود آن‌ها، می‌تواند بسیار سودمند باشد.

**روش:** در این پژوهش، پنج فرضیه دربارهٔ زمینه سازمانی و تکنولوژی، ویژگی‌های تیمی، ویژگی‌های فرهنگی و رقابتی، ویژگی‌های فردی و فاکتورهای انگیزشی بررسی شد. ابزار تحقیق، پرسش‌نامه است که پایایی آن با روش آلفای کرونباخ ۰/۹۱۹ محاسبه شد و ۱۰۸ نفر از مدیران دانشگاه مذکور و مراکز درمانی تابع، آن را تکمیل کردند. سپس، داده‌ها با استفاده از نرم‌افزار SPSS و آزمون تی تحلیل شد.

**یافته‌ها:** اغلب مدیران بر این باورند که ساختار سازمانی برای به اشتراک‌گذاری دانش و تجربه با توجه به تکنولوژی روز موجود مناسب نیست. همکاری بین گروه‌ها بر به اشتراک‌گذاری دانش و تجربه چندان تأثیرگذار نیست و فرهنگ سازمانی در به اشتراک‌گذاری دانش و تجربه میان مدیران کمتر کمک می‌کند؛ اما اغلب مدیران عنوان کردند که ویژگی‌های فردی، برای انتقال دانش و تجربه زمینهٔ مناسب را فراهم کرده و عوامل انگیزشی و اعتماد مناسب، به انتقال دانش و تجربه کمک بسیاری می‌کند. **بحث:** ساختار سازمانی با توجه به تکنولوژی روز برای تشریک مساعی دانش میان مدیران، به بازمینی نیاز دارد. همچنین افزایش همکاری گروه‌ها و توسعهٔ فرهنگ سازمانی ضرورت تازه‌های را می‌طلبد.

**کلیدواژه‌ها:** تشریک مساعی دانش و تجربه، ساختار سازمانی، فاکتورهای

انگیزشی، فرایندهای اجرایی، مدیریت دانش.

تاریخ دریافت: ۹۰/۶/۱۴ تاریخ پذیرش: ۹۱/۷/۱

\* کارشناسی ارشد مدیریت اجرایی، دانشگاه پیام نور.

\*\* دکتر مدیریت بازرگانی، دانشگاه پیام نور حسن‌آباد.

\*\*\* دکتر اقتصاد و مدیریت مالی، دانشگاه پیام نور کرج.

\*\*\*\* کارشناس ارشد کاردرمانی مرکز تحقیقات توان‌بخشی اعصاب کودکان، دانشگاه علوم بهزیستی و توان‌بخشی.

<f\_behnia@uswr.ac.ir> (نویسندهٔ مسئول)

## مقدمه

دانش منبعی مهم برای حفظ میراث ارزشمند سازمان، یادگیری چیزهای جدید، حل مشکلات، ایجاد و راهاندازی موقعیت‌های جدید برای سازمان‌ها و افراد در زمان حال و آینده است (لیائو<sup>۱</sup> و دیگران، ۲۰۰۴). بنابراین، مدیریت دانش به‌عنوان یکی از جالب‌ترین و چالش برانگیزترین موضوعات مدیریت کسب و کار است و دایره کاربرد آن همراه با سایر مباحث عرصه مدیریت، گسترده‌تر می‌شود (حسن‌زاده، ۱۳۸۶). مدیریت دانش، سیستمی شامل جمع‌آوری و نگهداری و مستندسازی داده‌ها و اطلاعات و تجربه‌هاست که در آن، تعاملات گروهی و اجتماعی برای مبادله دانش نهفته و صریح، تسهیل و ترویج می‌شوند (جکسون<sup>۲</sup> و دیگران، ۲۰۰۶). تشریک مساعی دانش، فرایندی است که در آن افراد به‌صورت دوطرفه دانش خود را به اشتراک می‌گذارند و مشترکاً دانش جدیدی را خلق می‌کنند. افزایش تشریک مساعی دانش، بر عملکرد سازمانی تأثیر مثبتی می‌گذارد (وان دن هف<sup>۳</sup> و دیگران، ۲۰۰۹).

نتیجه مشکلات مدیریتی در دهه‌های اخیر از سبک‌های آمرانه به رویکردهای مشارکتی و ظهور اقتصاد جهان و پدیده جهانی شدن و انفجار اطلاعات و فناوری‌های پیشرفته، همگی از جمله عوامل تأثیرگذار در پیدایش مفهوم مدیریت دانش در نظام‌های آموزشی و آموزش عالی بوده است (پلز و هریس، ۲۰۰۵<sup>۴</sup>). مدیریت دانش در آموزش عالی به‌عنوان فرایند آزادسازی قدرت دانش و ابزار بهره‌گیری از این سرمایه ارزشمند در میان دانشجویان و اعضای هیئت علمی مطرح شده است. جامعیت کل‌نگری در خصوص مدیریت دانش در آموزش عالی بسیار حائز اهمیت است و تأکید بر جنبه‌های تئوری و بدون توجه به شیوه‌های کاربردی و اجرایی با اهمیت بیش از حد به تأمین زیرساخت‌های فناوری فارغ از جایگاه کلیدی انسان، تحقق بهینه مدیریت دانش در دانشگاه را ناممکن می‌سازد. یکی از وجوه مدیریت دانش، به اشتراک‌گذاری تجارب سازمانی و دانش ضمنی است که می‌تواند

1- Liao

2- Jackson

3- Van den Hoof

4- Pelz and Haris

ارزش افزوده بیشتر را به وجود آورد. بزرگ‌ترین هدف تشریک مساعی دانش، ایجاد توانایی ارتباط و استفاده مجدد از دانش است (الز<sup>۱</sup> و دیگران، ۲۰۰۲). همچنین دانش و اطلاعات را می‌توان به صورت فردی یا داخل یک گروه کوچک‌تر یا بزرگ‌تر، به صورت حافظه سازمانی ذخیره و نگهداری کرد.

در سال‌های اخیر، رشد روزافزونی در زمینه توجه به تسهیم دانش توسط محققان و مدیران سازمان‌ها، به خصوص در جهت استفاده از بهترین روش‌های انجام دادن کار،<sup>۲</sup> در جهان و در ایران به چشم می‌خورد. دلیل این توجه این است که کسب مزیت رقابتی و نیل به بسیاری از موفقیت‌ها توسط سازمان‌ها، در به‌کارگیری دانش حاصل از فرایند مدیریت دانش ریشه دارد که فعالیت‌ها و ابتکارات تسهیم دانش در زمینه یادگیری سازمانی و فردی عنصر اصلی آن بوده است (علوی<sup>۳</sup> و دیگران، ۲۰۰۱)؛ یعنی هرچه تسهیم دانش مفید در سازمان هدفمندتر انجام شود، یادگیری فردی و سازمانی و نوآوری را تسریع کرده و در توسعه محصولات و ارائه خدمات بهتر متجلی می‌نماید که موفقیت بیشتر در بازار هدف و در نهایت، نیل به اهداف کلان سازمان را میسر می‌کند؛ بنابراین در سازمان‌ها و به ویژه دانشگاه‌ها به‌عنوان مراکز اندیشه محور، توجه به این موضوع اهمیت دارد. گفتنی است که تدوین و اجرای آیین‌نامه‌ها و دستورالعمل‌های اداری از سوی بخش ستادی دانشگاه نمی‌تواند گسترش تشریک دانش و تجربه را فراهم آورد؛ بلکه بخش ستادی دانشگاه قادر است از طریق اتخاذ تدابیر مناسب به منظور گسترش ارتباطات و تعاملات آزاد علمی میان افراد در هر واحد و میان واحدهای سازمان، موجبات تسهیل و تسریع فرایند تشریک مساعی دانش و تجربه را به وجود آورند. (نعمتی و همکاران، ۱۳۸۶). در این زمینه، یکی از ملزومات مدیریت دانش و ایجاد زمینه مناسب برای عملی شدن تشریک مساعی افراد در خصوص دانش، شناسایی و فراهم آوردن زیرساخت‌های آن است که پایش و ارزیابی سازمان از نظر مؤلفه‌های مدیریت دانش و مقدار به اشتراک‌گذاری دانش و تجربه، پیش

1- Elst

2- best practices

3- Alavi

نیازی برای برنامه‌ریزی و پیاده‌سازی آن در هر سازمان به شمار می‌رود (میرغفوری و همکاران، ۱۳۸۹). به عبارت دیگر، بررسی شدت مقبولیت زیرساخت‌های سخت‌افزاری و نرم‌افزاری با هدف پیدایش قوت‌ها و ضعف‌ها در فرایندهای اجرایی سازمان و بهبود آن‌ها، می‌تواند بسیار سودمند باشد، زیرساخت‌های سخت‌افزاری مانند سطح دسترسی کارمندان به تکنولوژی روز در زمینه به اشتراک‌گذاری دانش و زیرساخت‌های نرم‌افزاری مانند ویژگی‌های فردی و همچنین افرادی که به نوعی تمایل دارند دانش خود را به اشتراک بگذارند، ساختار سازمانی، فرهنگ غالب در سازمان، نوع و شدت رقابت، شیوه ایجاد انگیزش در کارکنان و غیره. یکی از مهم‌ترین اولویت‌های اعلام شده محققان مدیریت دانش، ایجاد انگیزه در افراد برای تسهیم دانش آنان است.

به دلیل نبود یک استراتژی واحد در زمینه مدیریت دانش که به خوبی و به یک شکل برای همه سازمان‌ها عمل کند، هر سازمان به طراحی استراتژی خاص خود نیاز دارد، تا اطمینان حاصل کند که دانش مناسب، در زمان مناسب، به افراد مناسب داده شود. بدین منظور، در ابتدا باید فاصله بین وضع موجود و وضع مطلوب فعالیت‌های تشریک مساعی دانش و تجربه و موانع تشریک مساعی دانش را شناسایی کرده و سپس، در جهت رفع موانع و حرکت به سوی وضع مطلوب اقدامی مناسب کرد. بنابراین، فرایند تشریک مساعی دانش در دانشگاه‌ها و مؤسسات آموزش عالی، راهکارهای تجربه شده‌ای را به منظور بهبود محیط یادگیری و غنی‌سازی تجارب دانشجویان و اعضای هیئت علمی و مدیران ارائه می‌دهد. هدف مدیریت دانش در دانشگاه‌ها، اشاعه یادگیری مستمر از طریق تعاملات آزاد علمی میان تمامی افراد درگیر در امر آموزش و پژوهش است. علاوه بر این‌ها، بین فرایند تشریک مساعی دانش و تجربه و مفهوم سرمایه اجتماعی، رابطه معنی‌داری وجود دارد؛ به عبارت دیگر، گسترش فرایند تشریک مساعی دانش و تجربه در میان اعضای سازمان، توسعه سرمایه اجتماعی در میان آنان را موجب می‌شود (نعمتی و همکاران، ۱۳۸۶). با توجه به آنچه ذکر شد، واضح است که وجود عوامل زمینه‌ای تشریک مساعی دانش و

تجربه میان افراد در یک دانشگاه به علت بهره‌وری که در استفاده از منابع مالی برای یک سازمان تولید کننده دانش ایجاد می‌کند، کاهش هزینه‌های کسب دانش و اطلاعات ضروری برای پیشبرد فرایندی اجرایی یا علمی و تحقیقی را موجب خواهد شد.

## روش

این تحقیق از نوع تحقیقات توصیفی و همبستگی و پیمایشی است. جامعه آماری شامل ۱۵۰ نفر از مدیران و معاونان و سرپرستان در دانشگاه علوم بهزیستی و توان‌بخشی تهران و تمامی مراکز آموزشی و درمانی تابع دانشگاه است که همه این مدیران قدرت تصمیم‌گیری در حوزه اختیارات خود را دارند و دارای سطح تحصیلات از کارشناسی تا دکترا هستند. علاوه بر این، در این تحقیق مدیران از رده‌های مختلف سازمانی (عملیاتی و میانی و ارشد) به تکمیل کردن پرسش‌نامه‌ها پرداختند. با توجه به اینکه لیست مدیران در اختیار محقق بود (تعداد کل آن ۱۵۰ نفر) و با استفاده از فرمول تعیین حجم نمونه کوکران حجم نمونه ۱۱۰ نفر برآورد شد که پس از توزیع تعداد بیشتر، در نهایت ۱۰۸ پرسش‌نامه به شکل کامل به دست محقق رسید.

در این پژوهش برای گردآوری داده‌ها و اطلاعات مدارک، اسناد و تحقیقات مربوط بررسی و پرسش‌نامه بسته‌ای طراحی شد. در پرسش‌نامه این پژوهش از روش روایی محتوا<sup>۱</sup> برای اطمینان از درستی ابزار اندازه‌گیری استفاده شده است. از این رو، با استفاده از نظرات ۱۲ نفر از صاحب‌نظران و کارشناسان امور پژوهشی، مطالعه پرسش‌نامه‌های مشابه، مقالات، کتب و مجلات در خصوص اصول کلی تنظیم پرسش‌نامه و اجزای اصلی آن، به توزیع ابتدایی پرسش‌نامه بین تعدادی از مدیران و اعمال نظرات اصلاحی آنان اقدام شد و پس از رفع ابهام در سؤالات، پرسش‌نامه نهایی طراحی و تهیه شد. برای سنجش سؤالات پرسش‌نامه، از مقیاس لیکرت استفاده شده است که یکی از پرکاربردترین مقیاس‌ها در

1- content validity

تحقیقات، به خصوص در تحقیقات علوم رفتاری است. طیف به کار برده شده در این تحقیق، طیف ۴ تایی است که در آن عدد ۱ بیانگر بسیار کم، ۲ کم، ۳ بیانگر متوسط، ۴ بیانگر زیاد است. سؤالات پرسش نامه شامل دو بخش عمومی و اصلی است. در بخش عمومی سعی شده است تا اطلاعات کلی و جمعیت شناختی پاسخ دهندگان جمع آوری شود که با انتخاب از میان گزینه‌های ارائه شده برای هر سؤال، پاسخ دهندگان به ارائه اطلاعات جمعیت شناختی خود اقدام کنند. بخش اصلی پرسش نامه شامل ۵۰ سؤال در ۵ مؤلفه با عناوین ویژگی سازمانی و فناوری، ویژگی‌ها و خصوصیات بین فردی، فرهنگ سازمانی، ویژگی‌های فردی و انگیزش و اعتماد و با طیف ۴ گزینه‌ای لیکرت طراحی شده است.

برای سنجش پایایی پرسش نامه از ضریب آلفای کرونباخ<sup>۱</sup> استفاده شده است. ضریب آلفای محاسبه شده از طریق نرم افزار SPSS، به منظور ویژگی سازمانی و فناوری ۰/۷۸، ویژگی‌ها و خصوصیات بین فردی ۰/۸۱، فرهنگ سازمانی ۰/۸۰، ویژگی‌های فردی ۰/۷۵، انگیزش و اعتماد ۰/۷۶ و به صورت کلی نیز ۰/۹۱ است؛ بنابراین به دلیل بیشتر بودن ضریب آلفا از مقدار ۰/۷۰، تمامی مؤلفه‌های مطالعه شده، از اعتبار کافی برخوردار هستند. ضریب آلفا درباره کل پرسش نامه نیز نشان دهنده شانس و تصادف نبوده، بلکه به دلیل اثر متغیری است که آزمایش شده است؛ زیرا اولاً آنچه محقق در نظر داشته، دقیقاً سنجیده است و ثانیاً برداشت ذهنی تمام پاسخ‌گویان از آن، یکی بوده است.

در این تحقیق در دو بخش آمار توصیفی و آمار استنباطی از روش‌های آماری استفاده شده است. ابتدا برای شناخت بیشتر نمونه‌های آماری، ویژگی‌های جمعیت شناختی آن‌ها با استفاده از جداول در قالب مدت اشتغال به عنوان مدیر سازمان، تعداد کارمندان شاغل تحت سرپرستی مستقیم، سن، جنس و سطح تحصیلات تشریح می‌شود؛ سپس داده‌های اختصاصی که حاصل بخش «پرسش‌های تحقیق» پرسش نامه است، بررسی شد و سپس از آزمون‌های کولموگروف اسمیرنوف برای بررسی نرمال بودن متغیرهای تحقیق، آزمون t تک

1- Cronbach's Alpha

نمونه‌ای برای بررسی فرضیه‌های تحقیق و در نهایت نیز از آزمون فریدمن به منظور رتبه‌بندی موانع و چالش‌های به اشتراک‌گذاری دانش و تجربه پیشروی مدیران استفاده شده است.

بر اساس مقدار  $p$  آزمون کولموگروف اسمیرنوف که در تمامی متغیرهای پژوهش حاضر بیشتر از  $0/05$  است، نتیجه می‌گیریم که دلیلی بر رد فرض صفر مبنی بر نرمال بودن توزیع متغیرهای مذکور نداریم. به عبارت دیگر، توزیع متغیرهای تحقیق نرمال است؛ بنابراین با توجه به نرمال بودن همه متغیرهای تحقیق، از آزمون پارامتریک آزمون  $t$  تک نمونه‌ای برای آزمون فرضیه‌های تحقیق استفاده شده است.

### یافته‌ها

۱- در فرضیه اول تحقیق ادعا شده بود که ساختار سازمانی مناسب در دانشگاه برای به اشتراک‌گذاری دانش و تجربه بین مدیران با توجه به تکنولوژی روز وجود دارد؛ از آنجاکه مقدار  $p$  آزمون  $t$  کمتر از  $0/05$  بوده و مقدار میانگین رتبه  $(2/44)$  نیز کمتر از مقدار  $3$  است، در نتیجه فرض (برابری میانگین نمونه با عدد  $3$  یا متوسط) رد می‌شود و با توجه به اینکه اغلب مدیران پاسخ‌های کم و متوسط را ابراز کرده‌اند؛ لذا می‌توان نتیجه گرفت که ساختار سازمانی مناسب در دانشگاه برای به اشتراک‌گذاری دانش و تجربه بین مدیران با توجه به تکنولوژی روز وجود ندارد؛ یعنی فرضیه فوق تأیید نمی‌شود.

جدول ۱- نتایج تحلیلی آزمون  $t$  تک نمونه‌ای ساختار سازمانی

| Test Value = 3 |          |                   |           |            |         |
|----------------|----------|-------------------|-----------|------------|---------|
| فاصله اطمینان  |          | اختلاف میانگین‌ها | مقدار $p$ | درجه آزادی | $t$     |
| حد بالا        | حد پایین |                   |           |            |         |
| -0/4703        | -0/6396  | -0/5549           | <0/001    | 107        | -12/995 |

۲- فرضیه دوم مبنی بر اینکه همکاری بین گروه‌ها در دانشگاه بر به اشتراک‌گذاری دانش و تجربه بین مدیران تأثیرگذار است، بررسی شد؛ از آنجاکه مقدار  $p$  کمتر از  $0/05$  است و مقدار میانگین رتبه ( $2/88$ ) نیز کمتر از مقدار  $3$  است؛ در نتیجه، فرض برابری میانگین نمونه با عدد  $3$  یا متوسط رد می‌شود؛ بنابراین می‌توان نتیجه گرفت که همکاری بین گروه‌ها در دانشگاه بر به اشتراک‌گذاری دانش و تجربه بین مدیران چندان تأثیرگذار نیست. به عبارت دیگر، فرضیه فوق تأیید نمی‌شود.

جدول ۲- نتایج تحلیلی آزمون  $t$  تک نمونه‌ای مربوط به ویژگی‌ها و خصوصیات بین فردی

| Test Value = 3 |          |                   |           |            |        |
|----------------|----------|-------------------|-----------|------------|--------|
| فاصله اطمینان  |          | اختلاف میانگین‌ها | مقدار $p$ | درجه آزادی | $t$    |
| حد بالا        | حد پایین |                   |           |            |        |
| -0/2255        | -0/3677  | -0/2966           | <0/001    | 107        | -8/273 |

۳- فرضیه سوم تحقیق نیز مبنی بر اینکه فرهنگ سازمانی در دانشگاه به اشتراک‌گذاری دانش و تجربه میان مدیران کمک می‌کند نیز بررسی شد. مقدار  $P$  آزمون کمتر از  $0/05$  بوده و مقدار میانگین رتبه ( $2/88$ ) نیز کمتر از مقدار  $3$  است؛ در نتیجه، اغلب مدیران معتقدند که فرهنگ سازمانی در دانشگاه به اشتراک‌گذاری دانش و تجربه میان مدیران کمتر کمک می‌کند؛ یعنی فرضیه فوق نیز تأیید نمی‌شود.

جدول ۳- نتایج تحلیلی آزمون  $t$  تک نمونه‌ای مربوط به فرهنگ سازمانی

| Test Value = 3 |          |                   |           |            |        |
|----------------|----------|-------------------|-----------|------------|--------|
| فاصله اطمینان  |          | اختلاف میانگین‌ها | مقدار $p$ | درجه آزادی | $t$    |
| حد بالا        | حد پایین |                   |           |            |        |
| -0/0357        | -0/1958  | -0/1157           | 0/005     | 107        | -2/867 |

۴- در فرضیه چهارم تحقیق ادعا شده بود که ویژگی‌های فردی مدیران زمینه مناسب برای انتقال دانش و تجربه در دانشگاه را فراهم می‌کند؛ از آنجاکه مقدار  $P$  کمتر از  $0/05$  بوده



و مقدار میانگین رتبه (۳/۳۶) نیز بیشتر از مقدار ۳ است؛ در نتیجه، اغلب مدیران پاسخ‌های متوسط و زیاد را اعلام کرده‌اند؛ بنابراین اغلب عنوان کرده‌اند که ویژگی‌های فردی مدیران زمینه مناسب برای انتقال دانش و تجربه در دانشگاه را فراهم می‌کند. به عبارت دیگر، فرضیه فوق تأیید می‌شود.

جدول ۴- نتایج تحلیلی آزمون  $t$  تک نمونه‌ای مربوط به ویژگی‌های فردی

| Test Value = ۳ |          |                   |           |            |       |
|----------------|----------|-------------------|-----------|------------|-------|
| فاصله اطمینان  |          | اختلاف میانگین‌ها | مقدار $p$ | درجه آزادی | $t$   |
| حد بالا        | حد پایین |                   |           |            |       |
| ۰/۴۳۷۵         | ۰/۲۵۳۷   | ۰/۳۴۵۶            | <۰/۰۰۱    | ۱۰۷        | ۷/۴۵۵ |

۵- در خصوص فرضیه پنجم تحقیق که بیان می‌کند عوامل انگیزشی و اعتماد مناسب، به انتقال دانش و تجربه میان مدیران در دانشگاه کمک می‌کند، مشخص شد که مقدار  $P$  آزمون کمتر از ۰/۰۵ بوده و مقدار میانگین رتبه (۳/۴۱) نیز بیشتر از مقدار ۳ است؛ در نتیجه، اغلب مدیران پاسخ‌های متوسط و زیاد را اعلام کرده‌اند؛ یعنی اغلب مدیران بر این باورند که عوامل انگیزشی و اعتماد مناسب، به انتقال دانش و تجربه میان مدیران در دانشگاه کمک فراوانی می‌کند. به عبارت دیگر، فرضیه فوق نیز به اثبات می‌رسد.

جدول ۵- نتایج تحلیلی آزمون  $t$  تک نمونه‌ای مربوط به عوامل انگیزشی و اعتماد

| Test Value = ۳ |          |                   |           |            |       |
|----------------|----------|-------------------|-----------|------------|-------|
| فاصله اطمینان  |          | اختلاف میانگین‌ها | مقدار $p$ | درجه آزادی | $t$   |
| حد بالا        | حد پایین |                   |           |            |       |
| ۰/۵۱۵۰         | ۰/۳۱۶۵   | ۰/۴۱۵۷            | <۰/۰۰۱    | ۱۰۷        | ۸/۳۰۷ |

## بحث

۱- درباره مؤلفه ویژگی سازمانی و فناوری، باید گفت که با وجود اطلاع بسیاری از مدیران از منافع تسهیم دانش، به دلیل محدودیت‌های زمانی در این زمینه با مشکل مواجهند؛ در نتیجه، این مهم است که فرایندهای اجرایی طوری طراحی شوند که از نظر زمانی به افراد اجازه دهند که برای تولید و تسهیم دانش وقت بگذارند و سپس افرادی را شناسایی کنند که مایل به تسهیم دانش‌اند (کشاوری، ۱۳۸۶).

به طور میانگین حدود ۴۰ درصد (میانگین مجموع درصدهای کم و بسیار کم) از مدیران با بیشترین فراوانی ابراز کرده‌اند که سازمان مطالعه شده از ویژگی سازمانی و فناوری ضعیفی در خصوص تشریک مساعی دانش و اطلاعات در سازمان رنج می‌برد. بیش از ۳۵ درصد نیز نظر متوسط داده‌اند؛ از آنجاکه تکنولوژی، همکاری از راه دور را ممکن می‌سازد، می‌تواند به‌عنوان عاملی کمک‌کننده برای اتصال و ارتباط به یکدیگر نگریسته شود و همچنین می‌تواند به‌عنوان عاملی تسهیل‌کننده برای ترغیب و حمایت از تشریک مساعی دانش عمل کند که این امر به وسیله آسان کردن و اثربخش کردن تشریک مساعی دانش صورت می‌گیرد (ریژه، ۲۰۰۳)<sup>۱</sup>؛ بنابراین به نظر می‌رسد یکی از موانع به اشتراک‌گذاری دانش، تکنولوژی ضعیف در زمینه تشریک مساعی دانش است.

۲- در خصوص مؤلفه ویژگی‌ها و خصوصیات بین فردی، حدود ۴۵ درصد از مدیران با بیشترین فراوانی ابراز کرده‌اند که در سازمان مطالعه شده، همکاران از ویژگی‌ها و خصوصیات بین فردی (از اختلاف سلیقه‌ها میان همکاران، از مهارت‌ها، دانش و تجربه همکاران خود، از نیازهای دیگران به دانش، از سطح تشریک دانش و تجربه بین همکاران و مدیران سازمان) تا حدودی آگاهی و شناخت دارند. حدود ۴۰ درصد معتقدند که این شناخت کم است؛ به‌طورکلی می‌توان بیان کرد که اطلاع مدیران از ویژگی‌ها و خصوصیات بین فردی همکاران، متوسط به پایین بوده است.

1- Riege

تلاش برای تشریک مساعی دانش فقط زمانی ارزشمند است که نگرش‌ها و دید فرد متفاوت از دیگرانی باشد که او دانش را با آن‌ها به اشتراک و مبادله می‌گذارد؛ زیرا هنگامی که این تفاوت وجود نداشته باشد، افراد از یکدیگر چیزی نمی‌آموزند. در سازمان‌ها افراد باید منبعی از دیدگاه‌های مختلف دربارهٔ داخل و خارج سازمان باشند (لیائو<sup>۱</sup> و دیگران، ۲۰۰۴). بنابراین، وجود اختلاف سلیقه به خودی خود مانع به اشتراک‌گذاری نخواهد شد؛ اما باید از این اختلاف سلیقه در جهت اهداف سازمانی در دانشگاه بهره‌برداری شود، تا همکاری‌های تیمی با بهره‌وری بیشتری صورت گیرد.

۳- دربارهٔ مؤلفهٔ فرهنگ سازمانی بیش از ۴۰ درصد از مدیران با بیشترین فراوانی ابراز کرده‌اند که در سازمان مطالعه شده، تاحدودی فرهنگ تشریک مساعی دانش و تجربه بین همکاران وجود دارد. حدود ۳۰ درصد هم نظر مخالف داده‌اند. به عبارت دیگر، اغلب مدیران گفته‌اند که فرهنگ تشریک مساعی دانش و تجربه بین همکاران متوسط به پایین است.

اجرای تشریک مساعی دانش تقریباً همیشه مستلزم یک تغییر فرهنگی (نه یک تحول سازمانی کامل) حداقل در حد ارزیابی فرهنگ موجود به منظور ارتقای فرهنگ تسهیم دانش و همکاری است؛ بنابراین به نظر می‌رسد تغییر فرهنگ سازمانی در جهت پیشبرد تشریک مساعی دانش باید از الویت‌های برنامه‌ریزی استراتژیک سازمان مطالعه شده قرار گیرد. شایان ذکر است که انسان‌ها دانش خود را به این دلیل به اشتراک نمی‌گذارند که مبادا انحصاری بودن دانش خود را از دست دهند؛ علاوه بر این فرایند دانش فردی دارایی است که به افراد مزیت فردی می‌دهد. آن‌ها می‌توانند آن را به‌عنوان اهرمی برای سازمانی که در آن کار می‌کنند به کار ببرند. افراد می‌توانند دانش را برای به دست آوردن مزیت رقابتی نگه دارند و به اشتراک نگذارند (وانگ پپیات و ونگ<sup>۲</sup> و دیگران، ۲۰۰۹).

1- Liao

2- Wangpipatwong

۴- در خصوص مؤلفه ویژگی‌های فردی به طور میانگین بیش از نیمی از مدیران (میانگین درصد‌های زیاد) ابراز کرده‌اند که از ویژگی‌های فردی خوبی در زمینه به اشتراک‌گذاری دانش برخوردار هستند؛ بنابراین اغلب مدیران خود را فردی مؤثر در خصوص به اشتراک‌گذاری دانش در سازمان می‌دانند و معتقدند می‌توانند به اهداف استراتژیک سازمانی کمک کنند. به هر حال، باید توجه داشت که بیم و اضطراب از ارزشیابی که براساس ترس از ارزشیابی‌های منفی به وجود می‌آید، تأثیر منفی بر تشریح دانش می‌گذارد (بردیا<sup>۱</sup> و دیگران، ۲۰۰۶). کمتر از نیمی از آن‌ها تاحدودی با این نظر موافق بوده‌اند که افراد به این سبب دانش خود را به اشتراک می‌گذارند که به‌عنوان متخصص شناخته شوند. افراد ممکن است از تشریح دانش خودداری کنند، چون می‌ترسند که قدرت خود را از دست بدهند؛ اما احتمال دارد که آن‌ها بتوانند قدرت مرجع و تخصص خود را به وسیله تشریح دانش افزایش دهند (وانگ<sup>۲</sup> و دیگران، ۲۰۰۹).

۵- درنهایت درباره مؤلفه انگیزش و اعتماد، بیش از نیمی از مدیران با بیشترین فراوانی گفته‌اند که در سازمان مدنظر انگیزه و اعتماد لازم برای به اشتراک‌گذاری دانش و تجربه وجود دارد. بیش از ۲۰ درصد نیز بر این باورند که به مقدار متوسطی وجود داشته است. فرهنگی که بر اعتماد تأکید می‌کند، برای کمک به کم کردن تأثیر منفی هزینه‌های مشاهده شده در تشریح بنا نهاده شده است (کانکنهالی<sup>۳</sup> و دیگران، ۲۰۰۵)؛ بنابراین، می‌توانیم بگوییم که بزرگ‌ترین تسهیل‌کننده تشریح مساعی دانش و تجربه در دانشگاه مذکور، فاکتور انگیزشی اعتماد است؛ زیرا نه تنها این مدیران به اهمیت اعتماد به یکدیگر در پیشبرد تشریح مساعی دانش واقف‌اند؛ بلکه اذعان می‌کنند که آن‌ها بسیار به یکدیگر اعتماد دارند.

1- Bordia

2- Wang

3- Kankanhalli

- حسن‌زاده، م. (۱۳۸۶)، *مدیریت دانش مفاهیم و زیرساخت‌ها*، تهران، کتابدار.
- کشاورزی، ع. ح. (۱۳۸۶)، موانع و تسهیل‌کننده‌های تسهیم دانش در سازمان‌ها، اولین کنفرانس ملی مدیریت دانش.
- میرغفوری، ح و میرفخرالدینی، ح و صادقی، ز. (۱۳۸۹)، ارزیابی دانشکده‌های دانشگاه یزد از نظر به‌کارگیری مدیریت دانش با استفاده از رویکرد ترکیبی EFQM و TOPSIS فازی، *فصلنامه انجمن آموزش عالی ایران*، سال ۲ (۴): ۸۳ تا ۱۱۱.
- نعمتی، م. ع و جمشیدی، ل. (۱۳۸۶)، بررسی رابطه تأثیر فرایند تسهیم دانش و تجربه بر توسعه سرمایه اجتماعی در میان اعضای واحدهای فناوری مرکز رشد دانشگاه شهید بهشتی، اولین کنفرانس ملی مدیریت دانش.
- Alavi, M., and Leidner, D. E. (2001), Review: Knowledge management and knowledge management systems: Conceptual foundations and research issues. **MIS Quarterly**, 25(1) 1-8.
- Bordia, P., Imer, B. E., and Abusah, D. (2006), Differences in sharing knowledge interpersonally and via databases: The role of evaluation apprehension and perceived benefits, **European Journal of Work and Organizational Psychology** 15 (3) 262–280.
- Elst, L., and Abecker, A. (2002), Ontologies for information management: balancing formality, stability, and sharing scope. **Expert Systems with Applications** 23 357-366.
- Jackson, S. E., Chuang, C. -H., Harden, E. E., Jiang, Y. and Joseph, J. M. (2006), Toward developing human resource management systems for knowledge-intensive teamwork. In: J. M. Joseph, Editor, **Research in personnel and human resources management**, 25 27–70.
- Kankanhalli, A., Tan, B. C., and Wie, K. K. (2005), Contributing Knowledge to electronic knowledge repositories: An empirical investigation. **MIS Quarterly**, 29(1), 113-143.
- Lee, J. -H., Kim Y. -G. and Kim M. -Y. (2006), Effects of managerial drivers and climate maturity on knowledge-management performance: Empirical validation, **Information Resources, Management Journal** 19 (3) 48–60.
- Liao, S. H., Chang, J. C., Chang, S. C., and Kuo, C. M. (2004), Employee relationship and knowledge sharing: a case study of a Taiwanese finance and securities firm. **Journal of Knowledge Management Research & Practice**, 2 24-34.
- Pelz Sharpe, A., A., and Harris, J.C. (2005), Knowledge Management Past and Future., [www.knowledgemanagementworld.com](http://www.knowledgemanagementworld.com)

- Riege, A., (2005), Three-dozen knowledge-sharing barriers managers must consider. **Journal of Knowledge Management**, 9(3), 18-35.
- van den Hoof, B., and Huysman, M. (2009), Managing knowledge sharing: Emergent and engineering approaches. **Information & Management**, 46(1), 1-8.
- Wang, S., and Noe, R. A. (2009), Knowledge sharing: A review and directions for future research. **Journal of Human Resource Management Review**, 20(2) 115-131.
- Wangpipatwong, S., Kong, S. C., Ogata, H., Arnseth, H. C., Chan, C. K. K., Hirashima, T., Klett, F., Lee, J. H. M., Liu, C. C., Looi, C. K., Milrad, M., Mitrovic, A., Nakabayashi, K., Wong, S. L., and Yang, S. J. H. (2009), Factors influencing knowledge sharing among university students, Bangkok university, **Proceedings of the 17th International Conference on Computers in Education**.

