

عوامل موفقیت تسهیم دانش در دانشگاه آزاد اسلامی واحد تهران مرکز

The success factors of knowledge sharing in Islamic Azad University of Central Tehran Branch

تاریخ پذیرش مقاله: ۹۴/۱۲/۱۹

تاریخ دریافت مقاله: ۹۴/۱۰/۲۴

Batool Mohammadi

بتول محمدی*

Bijan Abdollahi

بیژن عبدالمهی**

Abstract: This paper aims to examine the success factors of knowledge sharing in four major components (organizational culture, organizational structure, human resources, and information technology) using a descriptive method in Islamic Azad University of Central Tehran Branch. The statistical population of the survey is ۱۰۲۰ person which is comprised of all faculty members of Islamic Azad University of Central Tehran Branch. To determine the sample size by Morgan table, ۱۶۶ persons were selected through stratified random sampling method. The evaluation tool is a ۲۰-question research-made questionnaire whose reliability was calculated through Cronach's alpha ($\alpha=۰.۹۶$) and the validity was investigated through formal methods. For data analysis, descriptive statistics such as mean, median, standard deviation, variance and coefficient of elongation, also inferential statistics like univariate t-test (for comparison of sample mean and society) have been used. The findings showed that in this university human resource situation is appropriate, the organizational culture and organizational structure is medium and the condition of information technology is not appropriate for knowledge sharing. At the end, based on the research results, it was proposed to provide a culture of knowledge sharing and encourage members of the academic community to participate in specialized seminars and conferences, the idea of "knowledge sharing is power" rather than "knowledge is power" to be replaced.

Keywords: knowledge management, organizational culture, organizational structure, human resources, information technology, Sharing of knowledge.

چکیده: این پژوهش با هدف عوامل موفقیت تسهیم دانش در چهار مؤلفه اصلی (فرهنگ سازمانی، ساختار سازمانی، نیروی انسانی و فناوری اطلاعات) در دانشگاه آزاد اسلامی واحد تهران مرکز به روش توصیفی از نوع زمینه‌یابی انجام شد. جامعه آماری پژوهش، اعضای هیئت علمی دانشگاه آزاد اسلامی واحد تهران مرکزی به تعداد ۱۰۲۰ نفر است. برای تعیین حجم نمونه با استفاده از جدول مورگان ۱۶۶ نفر به روش نمونه‌گیری تصادفی طبقه‌ای انتخاب شدند. ابزار سنجش پرسشنامه محقق ساخته ۲۰ سؤالی است که پایایی آن با آزمون آلفای کرونباخ ($\alpha=۰.۹۶$) محاسبه و روایی آن به روش ضروری بررسی شد. برای تجزیه و تحلیل داده‌ها از آمار توصیفی مانند میانگین، میانه، انحراف استاندارد، واریانس و ضریب کشیدگی؛ و آمار استنباطی مانند آزمون تی تک متغیره (برای مقایسه میانگین نمونه و جامعه) استفاده شده است. یافته‌ها نشان داد که در این دانشگاه وضعیت نیروی انسانی مناسب است، وضعیت ساختار سازمانی و فرهنگ سازمانی در حد متوسط و وضعیت فناوری اطلاعات برای تسهیم دانش مناسب نیست. در پایان بر مبنای نتایج پژوهش، پیشنهاد شد به منظور ایجاد فرهنگ تسهیم دانش و تشویق اعضای جامعه دانشگاهی برای شرکت در سمینارها و کنفرانس‌های تخصصی، تفکر «تبادل دانش قدرت است» به جای «دانش قدرت است» جایگزین شود.

واژگان کلیدی: مدیریت دانش، فرهنگ سازمانی، ساختار سازمانی، نیروی انسانی، فناوری اطلاعات، تسهیم دانش.

* دانشجوی دکتری مدیریت آموزشی دانشگاه خوارزمی تهران (نویسنده مسئول)

mohammadi.batool@yahoo.com

** دانشیار مدیریت آموزشی دانشگاه خوارزمی تهران

مقدمه

در شرایط آشفته و رقابت شدید عصر حاضر، دانش عاملی برای دستیابی به مزیت رقابتی است به همین جهت مدیریت دانش از اهمیت زیادی برای سازمان‌های پیشگام برخوردار است (سنجاقی و همکاران^۱، ۲۰۱۳). برخی از صاحب‌نظران معتقدند در حالی که به مفاهیم مدیریت دانش و یادگیری سازمانی در صنعت بسیار توجه شده است، اما به کاربرد مدیریت دانش و یادگیری سازمانی در سازمان‌های آموزشی توجه کمتری شده است. طالب‌نژاد (۱۳۸۷) علت این امر را نداشتن توجه به همکاری مبتنی بر اعتماد، ساختار سازمانی مناسب، حمایت مدیریت، ابزارهای فناوری مناسب، نظام‌های پاداش دهی مناسب، بهبود فرآیندها و روش‌ها، ایجاد گروه‌های دانش و... در دانشگاه‌های کشور می‌داند. امروزه در صنعت پس از مقوله دانش صنعتی، توجه زیادی به موضوعات یادگیری سازمانی و مدیریت دانش و توانایی سازمانی برای خلق و ایجاد دانش جدید می‌شود (پیکولی و آیوز^۲، ۲۰۰۱).

دانش، هویت و ماهیت مدیریت دانش را تشکیل می‌دهد. دانش، مقوله‌ای بسیار پیچیده و انتزاعی و سیال است که قابلیت عینی‌سازی بسیار کمی دارد. درک مفهوم دانش و استفاده و خلق آن نیازمند حرکت به سوی ماوراء اطلاعات است، همچنین باید تفاوت دانش و اطلاعات روشن شود. برای درک تفاوت سه واژه اصلی در مدیریت دانش - داده، اطلاعات و دانش - توجه به جریان دانش^۳ ضروری است. همچنین باید نحوه تبدیل داده به اطلاعات و اطلاعات به دانش و از آن مهم‌تر به عمل را بدانیم (عدلی، ۱۳۸۴: ۲). از همین منظر مدیریت دانش به اقداماتی اشاره دارد که به‌طور سیستماتیک برای یافتن، سازمان‌دهی و قابل دسترس کردن سرمایه‌های فکری سازمان، تقویت فرهنگ یادگیری مستمر و تسهیم دانش در سازمان صورت می‌گیرد (شریف‌الدین و راولند^۴، ۲۰۰۴). هدف اصلی مدیریت دانش بهره‌برداری سریع، مؤثر، کارآمد و نوآورانه از منابع و دارایی‌های دانش، زیرساخت‌ها، فرایندها و فناوری‌ها در راستای اهداف دانشگاهی است (تیکومیروا، گیتسنکو و پچنکین^۵، ۲۰۰۸).

گسترش و ایجاد دانش در دسترس و قابل استفاده در داخل و یا بین سازمان‌ها بخشی اساسی در مدیریت دانش است (سنجاقی و همکاران، ۲۰۱۳). شوارتز^۶ (۲۰۰۶)

^۱ . Sanjaghi et. al.

^۲ . Piccoli and Ives

^۳ . knowledge flow

^۴ . Sharifuddin and Rowland

^۵ . Tikhomirova, Gritsenko and Pechenkin

^۶ . Schwarts

و یانگ و فارن^۱ (۲۰۰۹) اشاره می‌کنند که انتقال دانش، فرایند بنیادین مدیریت دانش و مرکز آموزش برای توسعه سازمان است و موجب دانش سازمانی می‌شود، بنابراین اشتراک دانش نباید نادیده گرفته شود. ریگ^۲ (۲۰۰۵ و ۲۰۰۷) استدلال می‌کند که به موانع انتقال دانش و اشتراک دانش که هر یک از آنها اثر منفی بر مدیریت دانش داشته‌اند، توجه کمی شده است. کیم و باک (۲۰۰۲) معتقدند به اشتراک‌گذاری دانش مشکل‌ترین بخش از فرایند مدیریت دانش است. بیلی و کلارک (۲۰۰۸) معتقدند هدف هر مدیر در مدیریت دانش تلاش برای بهبود به اشتراک‌گذاری دانش میان افراد سازمان به‌منظور دستیابی به مزیت رقابتی است (نقل از سنجاقی و همکاران، ۲۰۱۳: ۱۰). در ارتباط با تسهیم دانش در محیط‌های دانشگاهی؛ سلیمی و همکاران (۱۳۹۰) به سه حوزه کلیدی مطالعاتی نظیر عوامل سازمانی، فردی، روان‌شناختی و عوامل فناورانه اشاره و مؤلفه‌های هر یک از این عوامل را ذکر کرده‌اند.

استقرار و کاربرد مدیریت دانش در هر سازمانی و تلاش برای تسهیم دانش بین افراد سازمان با توجه به پیچیدگی و کیفی بودن دانش نیازمند پیش‌زمینه و بسترهای سازمانی لازم است. به همین منظور بررسی و شناخت وضعیت و آمادگی عناصر سازمانی مدیریت دانش برای کاربرد آن در هر سازمانی ضرورتی اساسی و انکارناپذیر است. این مسئله در رابطه با دانشگاه با توجه به ماهیت کار دانش آن بسیار بااهمیت‌تر است و این بررسی را ضروری‌تر می‌سازد (عدلی، ۱۳۸۴). دانشگاه‌ها هم رقابت جهانی و هم رقابت منطقه‌ای را تجربه خواهند کرد. برخی این موضوع را نوعی تهدید تلقی می‌کنند و برخی آن را فرصت جدیدی می‌دانند که برای دانشگاه‌ها این امکان را فراهم می‌آورد که از موقعیت منطقه‌ای خود پا فراتر بگذارند (بابازاده، ۱۳۸۶).

با آنکه پژوهش‌های موجود در محیط‌های آموزش عالی در ارتباط با تسهیم دانش و شناخت عوامل مؤثر بر آن انجام گرفته و توجه پژوهش‌ها بیشتر به شناسایی و تبیین عوامل فردی و در برخی موارد سازمانی معطوف شده است (نظیر لیو و همکاران^۳، ۲۰۰۷؛ کیم و جو^۴، ۲۰۰۸؛ هاول و پاولین^۵، ۲۰۰۸ و زیو و همکاران^۶، ۲۰۱۱) اما به دلیل نبود پژوهش‌های تسهیم دانش در آموزش عالی، بررسی عوامل موفقیت تسهیم دانش در دانشگاه آزاد اسلامی به‌عنوان مسئله‌ای اساسی مطرح است. پژوهشگران برای بررسی مسئله عنوان شده پرسش‌های ذیل را مطرح کردند:

^۱. Yang & Farn

^۲. Riege

^۳. Lou et. al

^۴. Kim & Ju

^۵. Hoehle & Pauleen

^۶. Xue et. al.

- ۱) وضعیت فناوری اطلاعات در دانشگاه آزاد اسلامی برای تسهیم دانش چگونه است؟
- ۲) وضعیت ساختار سازمانی در دانشگاه آزاد اسلامی برای تسهیم دانش چگونه است؟
- ۳) وضعیت منابع انسانی در دانشگاه آزاد اسلامی برای تسهیم دانش چگونه است؟
- ۴) وضعیت فرهنگ سازمانی در دانشگاه آزاد اسلامی برای تسهیم دانش چگونه است؟

مبانی نظری

دانش، مدیریت دانش و تسهیم دانش

ورود به عرصه سازمان دانشی، جهت‌گیری‌های بسیاری از سازمان‌ها را به تمرکز بر محصولات و خدمات مبتنی بر دانش تغییر داده است. به‌گونه‌ای که دانش، نقش برجسته‌ای را در فعالیت‌های افراد و سازمان‌ها ایفا می‌کند. دانش، منبع و دارایی استراتژیک است که باید در سراسر مؤسسات آموزشی به‌ویژه آموزش عالی راهبری شود (تیکومیروا و همکاران^۱، ۲۰۰۸). طالقانی و دلیجانی (۱۳۸۸) بیان کردند که دانش، جزئی از زنجیره‌ای است که با داده و اطلاعات آغاز شده و با حکمت و یا بینش و آگاهی پایان می‌پذیرد. به این ترتیب می‌توان گفت اطلاعات به سؤال‌هایی مانند چه چیزی، چه کسی، چه زمانی و کجا پاسخ می‌دهد در حالی که دانش، پاسخگوی چرایی و چگونگی است.

تئوری مدیریت دانش با تفکرات پیتر دراگر در آمریکا و ارائه گزارش سالانه شرکت اسکاندیا در سوئد در سال ۱۹۹۴ و انتشار کتاب شرکت‌های دانش‌آفرین در ژاپن در سال ۱۹۹۵ مطرح شد (رادینگ^۲، ۱۳۸۳). با توجه به تعاریفی که از دانش ارائه شد، به نظر می‌رسد که مفهوم مدیریت دانش حالت متناقض دارد و دانش، بسیار گسترده و شخصی تعریف شده است. افزونه (۱۳۸۳) بیان کرد: مدیریت دانش فرآیند کشف، کسب، توسعه و ایجاد، تسهیم، نگهداری، ارزیابی و به‌کارگیری دانش مناسب در زمان مناسب توسط فرد مناسب در سازمان است که با ایجاد پیوند بین منابع انسانی، فناوری اطلاعات و ارتباطات و ایجاد ساختاری مناسب برای دستیابی به اهداف سازمانی صورت می‌پذیرد. مورتن^۳ (۲۰۰۹) مدیریت دانش را میزان بهره‌وری از فناوری اطلاعات در کارهای روزانه با تأکید بر فنون یادگیری و سازوکارهای انتقال دانش از سوی متخصصان می‌داند. همچنین مدیریت دانش علاوه بر مدیریت اطلاعات، تسهیل در ایجاد دانش جدید و مدیریت روش‌های تسهیم و کاربری دانش را نیز بر عهده دارد (پسرس^۴،

^۱. Tikhomirova, Gritsenko and Pechenkin

^۲. Rading

^۳. Moreton

^۴. Psarras

(۲۰۰۶).

تسهیم دانش از گام‌های راهبردی فرآیند مدیریت دانش است. تسهیم و توزیع دانش می‌تواند به معنی فرآیند مستقیم و تمرکز توزیع دانش بین گروه خاصی از کارکنان یا انتقال دانش بین افراد یا گروه‌های کاری باشد. از مشکل‌ترین وظایف مدیریت دانایی، انتقال دانش به افراد مناسب، یا قرار دادن دانش سازمانی در جایی است که بدان نیاز است. عوامل مهم تأثیرگذار بر توزیع دانش تسهیلات ارتباطی و فرهنگ سازمانی است (عدلی، ۱۳۸۴: ۱۷۶). در مورد تسهیلات ارتباطی، باکمن^۱ (۱۹۸۸) بیان می‌کند از مقاصد اصلی مدیریت دانش، تسهیل ارتباطات در تمام قلمروهای سازمان است تا اعضای سازمان با همکاری هم چالش‌ها و فرصت‌های پنهان را شناسایی کنند.

پرابست، روب و رومهاردت^۲ (۲۰۰۰) برای توزیع دانش در سازمان، اصول و وظایفی را بیان کردند. آنها معتقدند: الف) لازم نیست هر کسی هر چیزی بداند. هدف واقعی توزیع دانش این است که دانش مورد نیاز برای انجام وظایف در اختیار کارمند قرار گیرد. بنابراین نیاز نیست هر چیزی را به هر کسی گفت. ب) توزیع دانش باید با ساختار سازمانی تناسب داشته باشد یعنی برحسب اینکه سازمان در کجای طیف تمرکز سازمانی (فرماندهی و کنترل یا عدم کنترل) قرار دارد، میزان و نحوه توزیع دانش متفاوت خواهد بود. آنان در ادامه وظایف موجود در اشتراک دانش را برشمردند: ۱) تکثیر دانش، انتقال سریع دانش به شمار زیادی از کارکنان؛ ۲) حفظ کردن و به اشتراک گذاشتن آموخته‌های قبلی؛ ۳) مبادله هم‌زمان دانش که به توسعه دانش جدید منجر می‌شود.

زولانسکی^۳ (۱۹۹۶) در پژوهشی مشکلات انتقال دانش و مهارت‌ها بین افراد و سازمان‌ها را در سه عامل ذیل با عنوان موانع دانش عنوان کرد: ۱- فقدان ظرفیت جذب؛ ۲- عدم قطعیت و ابهام در مورد چگونگی جنبه‌های دانش و تعامل و پاسخ به عوامل در محیط ۳- رابطه دشوار بین فرستنده و گیرنده پیام.

دانایی فرد، خائف الهی و حسینی (۱۳۹۰) اظهار داشتند که اقدامات زیر می‌توانند در پیشبرد و تقویت میل به تسهیم دانش در سازمان‌ها مؤثر باشند: ۱- برگزاری دوره‌های آموزشی و آشناسازی مدیران و کارکنان با مفاهیم تسهیم دانش و رفتار شهروندی سازمانی و مزایا و فوایدی که بروز این‌گونه رفتارها برای خود افراد و سازمان در پی دارند؛ ۲- تلاش مدیریت سازمان برای تشویق کارکنان به بروز رفتارهای نوع‌دوستانه و خیرخواهانه با تأکید بر فرهنگ ملی برای تسهیم دانش افراد با یکدیگر بدون در نظر داشتن چشم‌داشت؛ ۳- ایجاد جو صمیمی، دوستانه، منسجم و مشوق همکاری بین

^۱. Buckman

^۲. Probst, Raub & Romhardt

^۳. Szulanski

مدیریت و کارکنان در سازمان برای ارتقاء نزاکت و جوانمردی افراد به منظور پرهیز از انجام رفتارهای دردسرافرین و مشکل ساز برای سازمان و سایر همکاران؛ ۴- همکاری با مراکز علمی- پژوهشی مانند انجمن های علمی به منظور برقراری تعاملات دانشی و به روز نگه داشتن دانش افراد و تشویق کارکنان برای مشارکت در پژوهش های دانش محور و مدیریت دانش؛ ۵- ایجاد شفافیت در اطلاع رسانی و ارتقاء وجدان کاری و ایجاد جو اعتماد برای بالا بردن حس مشارکت در امور دانشی سازمان؛ ۶- استفاده از ساختارهای انعطاف پذیرتر و سامانه های مدیریتی و ارتباطی مناسب بر اساس گروه های مختلف کاری برای تسهیل ارتباطات غیررسمی متقابل بین اعضای سازمان؛ ۷- استفاده از ابزارهای ارتباطی مدرن مثل اینترنت و اینترنت برای سهولت کارکنان در انجام فعالیت های دانش محور و تسهیم دانش.

نقش عناصر سازمانی مدیریت دانش در تسهیم دانش

در زمانی که مطالعات در زمینه ماهیت مدیریت دانش بسیار گسترش پیدا کرده است ضروری است به جای تمرکز بر ماهیت و ویژگی های دانش و مدیریت یادگیری در سازمان ها، پژوهش ها به سوی توجه به عوامل سازمانی هدایت شوند که دانش را برای مؤثر واقع شدن در عملکرد سازمانی آماده می کند (کالینگ^۱، ۲۰۰۳).

مدیریت دانش کارآمد به ترکیبی از عناصر سازمانی - فناوری، عملکرد منابع انسانی، ساختار سازمانی و فرهنگ سازمانی - نیاز دارد تا از این مطلب مطمئن شوند که دانش به صورت مناسب و مطلوب، کسب و سازمان دهی می شود و در زمان مناسب در اختیار افراد مناسب قرار می گیرد (شریف الدین و رولند^۲، ۲۰۰۴). اهمیت این عناصر از این نظر ضرورت دارد که سازمان های دانش محور، ویژگی هایی دارند که خلاقیت و نوآوری را تشویق و تسهیل می کند (حمیدی زاده، ۱۳۸۴).

ساختار سازمانی

ساختار سازمانی چارچوبی است که مدیران برای تقسیم و هماهنگی فعالیت های اعضای سازمانی ایجاد می کنند. ساختار سازمانی، تجلی تفکر سیستمی است. سازمان مرکب از عناصر، روابط بین عناصر و ساختار روابط به عنوان یک کلیت است که یک واحد را تشکیل می دهد. به گفته یانگ (۱۹۷۹) ساختار، ترکیب اعلی از روابط بین عناصر سازمانی است که فلسفه وجودی فعالیت سازمانی را شکل می دهد. طراحی

^۱. Kalling

^۲. Sharifuddin & Rowland

ساختار سازمانی مناسب برای تسهیل ارتباطات طولی و عرضی و استفاده به هنگام و اقتصادی از منابع اطلاعات درون و برون‌سازمانی در موفقیت نظام مدیریت دانش سازمان تأثیر به‌سزایی دارد. در ساختار سازمانی دانشی روابط مبتنی بر اعتماد، تعامل برون‌گرا و روابط عاطفی فراگیر در اولویت هستند. همچنین به لحاظ ساختاری، سازمان دارای عدم تمرکز، رسمیت پایین، انعطاف و روانی جریان اطلاع‌رسانی، انتقال، ذخیره‌سازی و کاربست دانش است (منوریان و همکاران، ۱۳۸۶).

منابع انسانی

مهم‌ترین منبع در مدیریت دانش، استعدادها و سرمایه‌های فکری سازمانی هستند. به همین جهت سازمان‌ها توجه زیادی به ارزش انسانی می‌کنند و آموزش و ارتقاء مهارت‌های کیفی کارکنان را مد نظر قرار می‌دهند. هر چند فناوری، مبادله و سرعت تولید دانش را افزایش می‌دهد، ولی این تفکر که مدیریت دانش با ورود فناوری آغاز می‌شود، درست نیست. بیل گیتس که انحصار بسیاری از نرم‌افزارهای رایانه را در اختیار دارد و یکی از بزرگ‌ترین شرکت‌های تولید نرم‌افزار را مدیریت می‌کند در ارتباط با مدیریت دانش عنوان می‌کند که با خرید نرم‌افزار یا سیستم فنی نمی‌توان به مدیریت دانش رسید. در واقع فناوری، ابزاری در خدمت مدیریت دانش است. باید به این نکته توجه داشت که آنچه اهمیت دارد پیام است نه وسایل و ابزاری که در خدمت انتقال پیام است. تجربه‌های گوناگونی که از سازمان‌های مختلف به دست آمده، نشان می‌دهد که اگر افراد به اندازه کافی به همکاری و کار گروهی تشویق نشوند و فرهنگ سازمانی اشتراک دانش را حمایت نکنند، تلاش برای ایجاد حافظه دانش یا حافظه سازمانی به موفقیت دست نخواهد یافت (محمدی، ۱۳۸۹).

فناوری اطلاعات

توسعه و گسترش فناوری‌های اطلاعاتی باعث سرعت بخشیدن به فرایند تولید تا انتشار دانش شده است. با افزایش قابلیت‌های سیستم رایانه‌ای در ذخیره حجم زیادی از اطلاعات، پردازش سریع آنها و دسترس‌پذیر کردن آسان از راه شبکه‌های ارتباطی در سراسر دنیا تغییرات عمده‌ای در سامانه‌های ذخیره و بازیابی اطلاعات حاصل شده است. از فناوری‌هایی که مورد توجه است می‌توان به اینترنت که شبکه‌های شبکه‌هاست، اشاره کرد. اینترنت مجموعه‌ای از رایانه‌ها، مسیریاب‌ها و شبکه‌هاست که در آن انتقال داده بر اساس زبان ارتباطی مشترک صورت می‌گیرد. مهم‌ترین خدماتی که اینترنت ارائه می‌دهد شامل وب گسترده جهانی، پست الکترونیکی، گروه‌های خبری، موتورهای جستجو،

راهنماها و فهرست‌های پستی است (انتهاپی، ۱۳۸۱). از این زاویه بر بُعد فنی و فناورانه مدیریت دانش تأکید می‌شود و آن شامل طیفی وسیع از رویکردها، نظام‌ها و روش‌های عملیاتی است که به منظور حمایت و اداره فرایندهای مبتنی بر دانش سازمان‌ها طراحی شده‌اند (ویگ^۱، ۲۰۰۰).

فرهنگ سازمانی

عسگریان (۱۳۸۳) فرهنگ سازمانی را ارزش‌های تعیین شده در هر سازمان می‌داند که همه اعضای سازمان ملزم به تأثیرپذیری از آن هستند. فرهنگ سازمانی عامل متمایزکننده یک سازمان از سازمانی دیگر است. تغییر اساسی در فرهنگ و رفتار سازمانی از ارکان اصلی مدیریت دانش است. برای ایجاد فرهنگی پایا در زمینه مشارکت استفاده از دانش باید از نظام ارزشمند استفاده کنیم؛ جایزه و پاداش‌های مالی، افزایش حقوق، ارتقاء درجه و امثال آنها می‌تواند نتایج قابل توجهی را به بار آورد. انتصاب افراد برجسته و سمت‌هایی که امکان توسعه دانش با آنها وجود دارد به جای واگذاری آن کار به کارکنان نیمه‌وقتی که اصولاً کار قابل توجهی برای انجام دادن ندارند، برگزاری همایش و مجمع‌هایی با اعضای زیاد و دادن فرصت و زمان مناسب به افراد برای مطالعه و تبادل دانش، از جمله اقداماتی هستند که در بهبود جریان کسب و توزیع دانش تأثیر می‌گذارد (رادینگ، ۱۹۹۳). بزرگ‌ترین چالش برای مدیریت دانش مسائل فنی نیست؛ زیرا می‌توان آن را با فناوری اطلاعات حل کرد بلکه مسئله اصلی فرهنگ است. (رحمان‌سرشت، ۱۳۷۹).

تحقیقات متعددی در خصوص تسهیم و به اشتراک‌گذاری دانش انجام شده است که برخی از آنها در جدول (۱) خلاصه شده است.

جدول (۱) خلاصه پژوهش‌های انجام شده درباره تسهیم دانش

پژوهشگر	خلاصه پژوهش
گولد ^۲ (۲۰۰۱)	در مدلی قابلیت‌های سازمانی برای ایجاد مدیریت دانش را شامل؛ قابلیت‌های زیر بنایی دانش (فرهنگ، ساختار و فناوری) و قابلیت‌های فرایند دانش (کسب دانش، تبدیل دانش، به‌کارگیری دانش و حفظ دانش) بیان کرد.
مارتینس و	در تدوین راهبردهای مدیریت دانش در آموزش عالی، حفاظت از دارایی‌های معنوی سازمانی،

^۱. Wiig

^۲. Gold

پژوهشگر	خلاصه پژوهش
تربلانچ ^۱ (۲۰۰۳)	تشویق فرآیند خلق دانش و کاربرد آن برای تدریس و یادگیری دانشگاهی را از عناصر مهم آن برشمردند.
اِپه ^۲ (۲۰۰۳)	اشتراک‌گذاری دانش بین افراد در سازمان را بررسی کرد و بیان داشت که ماهیت دانش، انگیزه برای به اشتراک‌گذاری، فرصت برای به اشتراک گذاشتن و فرهنگ و محیط کار، چهار عامل اصلی در به اشتراک‌گذاری دانش هستند.
مک کارسی ^۳ (۲۰۰۶)	به تلفیق نوآوری‌های مدیریت دانش در فرهنگ سازمانی مؤسسات آموزش عالی در ایجاد مدیریت دانش در این سازمان‌ها اشاره کرد.
کوکوس ^۴ (۲۰۰۶)	راهبردهای استقرار مدیریت دانش در محیط‌های آموزش عالی را رهبری، فناوری، فرهنگ و ارزیابی برشمرد.
وانگ و نوئه ^۵ (۲۰۱۰)	مطالعه نظام‌مند در به اشتراک‌گذاری دانش فردی و تمرکز به مسائل فناوری در به اشتراک‌گذاری دانش و انتقال آن در سراسر سازمان یا در شبکه‌های درون‌سازمانی.
سرلک و اسلامی (۱۳۹۰)	عوامل مؤثر بر تسهیم دانش عبارتند از: دو عنصر از وجه ساختاری (اهمیت به سازمان و پاداش)، یک عنصر از وجه فاعلیت (تسخیر احساس‌ها)، یک عنصر از وجه رابطه‌ای (ابراز شایستگی) است، اما نوع‌دوستی و بلندنظری تأثیر معنی‌داری بر تسهیم دانش ندارند.
سهرابی، فروزنده و رئیزی وانانی (۱۳۹۰)	ارزیابی تسهیم دانش بر مبنای عوامل سازمانی، انسانی و فنی.
سنجاقی و همکاران (۲۰۱۳)	نقش فرهنگ سازمانی و اعتماد در پرورش در اشتراک‌گذاری دانش
جباری و مدهوشی ^۶ ۲۰۱۴	روابط عاطفی - اجتماعی، ارزش بازار، رشد شخصی و توسعه و الزامات (داخلی و خارجی)؛ از عوامل مهم بر اشتراک دانش میان اعضای هیئت علمی هستند.

مدل مفهومی پژوهش

مدل قابلیت‌های سازمانی گولد یکی از مدل‌های ارائه شده در قسمت مدیریت دانش

^۱. Martins and Terblanche

^۲. Ipe

^۳. Mac carthy

^۴. Coukos

^۵. Wang and Noe

^۶. Jabbari et. al

است که به شناسایی و ارزیابی قابلیت سازمانی مورد نیاز برای اجرای مدیریت دانش پرداخت. قابلیت‌های شناسایی شده در این مدل شامل قابلیت‌های زیر بنایی دانش (فرهنگ، ساختار و فناوری و منابع انسانی) و قابلیت‌های فرآیند دانش (کسب دانش، تبدیل دانش، به‌کارگیری دانش و حفظ دانش) است. فرآیندهای این مدل دارای جامعیتی است که توان در برگرفتن دیگر مفاهیم هم‌تراز خود در همان مرحله را دارد. گلد و همکارانش عقیده دارند که اثربخشی سازمانی نتیجه ترکیب صحیح قابلیت‌های زیربنایی و فرآیندی دانش است. برای تبدیل شدن به سازمان یادگیرنده، سازمان باید بتواند ساختارها، فرضیات و نظام‌های ارزشی خود را به سرعت بازسازی کند. در این میان نیروی انسانی هم نقش به‌سزایی دارد و از منابع انسانی به‌عنوان نقش‌آفرینان دانش یاد می‌شود. در سازمانی که مدیریت دانش به‌عنوان قابلیت اصلی است عواملان انسانی در سطوح مختلف سازمان نقش‌آفرینی می‌کنند.

مدل مفهومی پژوهش فوق که بر اساس مدل گولد (۲۰۰۱) و سایر نظریه‌های تسهیم دانش مانند اِپه، مک کارسی، کوکوس، جباری و مدهوشی، سنجاقی و همکاران، سهرابی و همکاران، وانگ و نوئه است در شکل (۱) خلاصه شده است.



شکل (۱) مدل مفهومی پژوهش

روش

این تحقیق به روش توصیفی - پیمایشی انجام شده است. جامعه آماری پژوهش، اعضای هیئت علمی دانشگاه آزاد اسلامی واحد تهران مرکز به تعداد ۱۰۲۰ نفر بوده است. حجم نمونه با استفاده از جدول مورگان ۱۶۶ نفر تعیین شد که از این تعداد برحسب رتبه دانشگاهی، چهار نفر (۱/۳ درصد) استاد، دو نفر (۰/۶ درصد) دانشیار، ۱۰۱ نفر (۳۱/۶ درصد) استادیار و ۵۹ نفر (۱۸/۴ درصد) مربی هستند. برحسب رشته تحصیلی، به ترتیب ۷۳ نفر (۴۴ درصد) در رشته‌های انسانی، ۴۷ نفر (۲۸/۳۱ درصد) در رشته‌های ریاضی و فنی، ۱۸ نفر (۱۰/۸۴ درصد) در رشته‌های زبان‌های خارجی، ۱۵ نفر (۹/۰۳ درصد) در رشته‌های هنر و ۱۳ نفر (۷/۸۳ درصد) در رشته‌های تجربی تحصیل کرده‌اند.

ابزار جمع‌آوری اطلاعات پرسشنامه محقق ساخته بیست سؤالی است که بر اساس مبانی نظری پژوهش و نظرات متخصصان تنظیم شده است. این پرسشنامه، برای بررسی وضعیت موجود تسهیم دانش در چهار مؤلفه (فرهنگ سازمانی، فناوری اطلاعات، ساختار سازمانی و منابع انسانی) در دانشگاه آزاد اسلامی واحد تهران مرکز مورد بررسی و تحلیل قرار گرفت. پیوستار پرسشنامه از یک تا شش است که ۱ بیانگر حداقل و ۷ بیانگر حداکثر مقبولیت آن شاخص، نزد آزمودنی است. برای برآورد پایایی پرسشنامه از روش آلفای کرونباخ ($\alpha=0.96$) استفاده شد و روایی آن به روش روایی صوری بررسی شد. برای تجزیه و تحلیل داده‌های پژوهش از آمار توصیفی و آمار استنباطی شامل؛ انحراف معیار، میانگین، میانه، واریانس، همچنین آزمون تی تک متغیره (برای مقایسه میانگین نمونه و جامعه) استفاده شده است.

نتایج

در این بخش داده‌های گردآوری شده با توجه به اهداف و سؤال‌های تحقیق مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفته است. برای این منظور ابتدا ویژگی‌های جمعیت‌شناختی نمونه‌ها معرفی شده، سپس متغیرهای پژوهش توصیف شده‌اند. آنگاه برای پاسخ به سؤال‌های تحقیق، داده‌ها تحلیل و با استفاده از روش‌های مناسب آمار استنباطی، از آنها استنباط شده است.

الف) توصیف: برای توصیف داده‌ها از انحراف معیار، میانگین، میانه، واریانس و ضریب کشیدگی استفاده شده است که مشخصه‌های آماری هر یک از مؤلفه‌های فرهنگ سازمانی، فناوری اطلاعات، ساختار سازمانی و منابع انسانی در جدول (۲) ارائه شده است.

جدول (۲) شاخص‌های آمار توصیفی برای مؤلفه‌های فناوری اطلاعات، ساختار سازمانی، منابع انسانی و فرهنگ سازمانی

ضریب کشیدگی	انحراف واریانس	انحراف استاندارد	میانگین	میانگین	میانگین	کمینه	بیشینه	دامنه تغییرات	
-۰/۲۷۶	۰/۹۰۰	۰/۹۴۸۶	۴	۳/۵	۳/۵۸۷	۶/۰۰	۱/۰۰	۵/۵۰	ساختار سازمانی
-۰/۵۱۵	۰/۷۷۷	۰/۸۸۱	۴	۳/۶	۳/۴۸	۵/۳۳	۰/۶۷	۴/۶۷	فناوری اطلاعات
-۰/۲۷۵	۰/۷۷۳	۰/۸۷۹	۴	۴	۳/۹۰	۱/۵۰	۱/۵۰	۴/۵۰	منابع انسانی
-۰/۲۳۵	۰/۸۷۷	۰/۹۳۶	۳	۳/۳۳	۳/۴۳	۶/۰۰	۱/۰۰	۵/۰۰	فرهنگ سازمانی

داده‌های جدول (۱) نشان می‌دهد که میانگین نمرات آزمودنی‌ها در تمام مؤلفه‌ها در حدود میانگین نظری (۳/۵) است. از مقایسه میانگین‌های چهار مؤلفه در کل می‌توان نتیجه گرفت که اولویت مؤلفه تسهیم دانش از دیدگاه گروه نمونه به ترتیب؛ منابع انسانی، ساختار سازمانی، فرهنگ سازمانی و فناوری اطلاعات است.

در بُعد منابع انسانی پنج متغیر شامل: امکانات در اختیار نیروی انسانی، توان تبدیل دانش ضمنی به دانش آشکار، برقراری ارتباط شخصی، علاقه و آمادگی نیروی انسانی برای نشر دانش و تشویق نیروی انسانی به انتشار مقاله، کتاب، ثبت و اختراع بررسی شد.

در بُعد ساختار سازمانی شش متغیر شامل: ارزشیابی عملکرد افراد بر مبنای مشارکت در تسهیم دانش، تسهیل توزیع دانش با ساختارهای ارتباطی، ارائه بهترین شیوه‌های انجام کار برای افزایش کارایی، ارائه پاداش به کارکنانی که به‌طور مستمر دانش خود را تسهیم می‌کنند، برگزاری جلسات بحث و تبادل نظر شامل سخنرانی‌ها و کنفرانس‌ها؛ بررسی شد.

در بُعد فرهنگ سازمانی چهار متغیر شامل: اعتماد، همکاری و تمایل به تسهیم دانش، نهادینه شدن فرهنگ تبادل دانش، اهمیت به حق مالکیت معنوی افراد در کنار تسهیم دانش و برتری کیفیت دانش بر کمیت آن بررسی شد.

در بُعد فناوری اطلاعات پنج متغیر شامل: ایجاد سایت‌های داخلی، ایجاد اتاق‌های گفتگوی الکترونیکی، استفاده از امکانات الکترونیکی برای ذخیره دانش و توزیع دانش، تخصیص بودجه لازم برای تجهیز زیرساخت فناوری اطلاعات و دسترسی آسان به وسایل ارتباطی بررسی شد.

ب) تحلیل: برای بررسی سؤال‌های پژوهش از آزمون تی (t) تک گروهی استفاده

شده است که نتایج آن در جدول (۳) آمده است.

پاسخ به سؤال اول، وضعیت فناوری اطلاعات دانشگاه آزاد برای تسهیم دانش چگونه است؟

جدول (۳) نتایج آزمون تی (t) تک گروهی برای مقایسه وضع موجود مؤلفه فناوری اطلاعات با حد متوسط تعیین شده

$$\text{Test Value} = ۳,۵$$

متغیر شاخص	تعداد	میانگین	انحراف استاندارد	درجه آزادی	T	سطح معنی داری
ایجاد سایت‌های داخلی	۱۶۶	۲/۸۵۹	۰/۵۳۴	۱۶۵	-۱۹/۰۰۶	۰,۰۰۰
ایجاد اتاق‌های گفتگوی الکترونیکی	۱۶۶	۲/۰۱۹	۰/۶۷۵	۱۶۵	-۰/۲۰۱	۰/۶۳۳
استفاده از امکانات الکترونیکی	۱۶۶	۲/۹۲۱	۰/۶۰۶	۱۶۵	-۱۷/۰۵۷	۰,۰۰۰
تخصیص بودجه لازم برای تجهیز فناوری اطلاعات	۱۶۶	۳/۴۸۹	۰/۸۸۱	۱۶۵	-۲/۲۱۱	۰/۸۳۳
دسترسی به وسایل ارتباطی	۱۶۶	۳/۴۴۸	۱/۰۰۵	۱۶۵	-۰/۱۰۸	۰,۰۰۰
فناوری اطلاعات	۱۶۶	۲/۹۴۷	۰/۸۳۳	۱۶۵	۱۱/۸۵۰	۰,۰۰۰

نتایج آزمون تی (t) تک نمونه‌ای در (جدول ۳) نشان می‌دهد، تی (t) محاسبه شده با درجه آزادی ۱۶۵ و در سطح اطمینان ۰/۰۵ بزرگ‌تر از مقدار بحرانی تی (t) (۱/۹۶) است. بنابراین فرض صفر مبنی بر عدم تفاوت میانگین نمونه و میانگین نظری (۳/۵) در این زمینه رد می‌شود و نتیجه می‌گیریم که بین میانگین نمونه و میانگین جامعه تفاوت معنی داری وجود دارد. به طوری که میانگین نمونه به طور معنی داری کوچک‌تر از میانگین جامعه است. در نتیجه وضعیت فناوری اطلاعات دانشگاه آزاد اسلامی برای تسهیم دانش در مجموع از شرایط مناسب برخوردار نیست.

پاسخ به سؤال دوم، وضعیت ساختار سازمانی دانشگاه آزاد برای تسهیم دانش چگونه است؟

جدول (۴) نتایج آزمون تی (t) تک گروهی برای مقایسه وضع موجود مؤلفه ساختار سازمانی با حد متوسط تعیین شده

$$\text{Test Value} = ۳/۵$$

سطح معنی داری	T	درجه آزادی	انحراف استاندارد	میانگین	تعداد	متغیر شاخص
۰/۱۱۵	-۱/۶۸۱	۱۶۵	۰/۶۲۰	۲/۴۴۷	۱۶۶	ارزشیابی عملکرد افراد بر مبنای مشارکت در تسهیم دانش
۰/۱۰۰	۱/۶۵۰	۱۶۵	۰/۹۴۸	۳/۵۸۷	۱۶۶	تسهیل توزیع دانش با ساختارهای ارتباطی
۰/۱۱۵	۱/۵۸۱	۱۶۵	۰/۸۲۰	۳/۴۲۷	۱۶۶	ارائه بهترین شیوه انجام کار برای افزایش کارایی
۰/۸۷۹	-۱/۱۵۲	۱۶۵	۰/۹۱۶	۳/۴۹۲	۱۶۶	ارائه پاداش به کارکنانی که به طور مستمر دانش خود را تسهیم می کنند.
۰/۴۲۰	-۰/۸۰۷	۱۶۵	۰/۷۵۰	۳/۴۶۶	۱۶۶	برگزاری جلسات بحث و تبادل نظر
۰/۲۵۵	۱/۱۴۰	۱۶۵	۰/۸۹۲	۳/۲۸۴	۱۶۶	ساختار سازمانی

نتایج آزمون تک نمونه ای (جدول ۳) نشان می دهد تی (t) محاسبه شده با درجه آزادی ۱۶۵ و در سطح اطمینان ۰/۰۵ کوچک تر از مقدار بحرانی تی (t) (۱/۹۶) است. بنابراین فرض صفر مبنی بر عدم تفاوت میانگین نمونه و میانگین نظری (۳/۵) در این زمینه تأیید می شود و نتیجه می گیریم که بین میانگین نمونه و میانگین جامعه تفاوت معنی داری وجود ندارد. در نتیجه وضعیت ساختار سازمانی دانشگاه آزاد اسلامی برای تسهیم دانش در مجموع در حد متوسط است.

پاسخ به سؤال سوم، وضعیت منابع انسانی دانشگاه آزاد برای تسهیم دانش چگونه است؟

جدول ۵: نتایج آزمون تی (t) تک گروهی برای مقایسه وضع موجود مؤلفه منابع انسانی با حد متوسط تعیین شده

$$\text{Test Value} = ۳/۵$$

سطح معنی داری	T	درجه آزادی	انحراف استاندارد	میانگین	تعداد	متغیر شاخص
۰,۰۰۰	۶/۲۴۷	۱۶۵	۰/۹۷۵	۳/۸۴۰	۱۶۶	برخورداری نیروی انسانی از مهارت کافی

متغیر شاخص	تعداد	میانگین	انحراف استاندارد	درجه آزادی	T	سطح معنی داری
برای تسهیم دانش						
توان تبدیل دانش ضمنی به دانش صریح	۱۶۶	۴/۰۳۴	۰/۷۲۸	۱۶۵	۱۳/۱۲۲	۰,۰۰۰
برقراری ارتباط شخصی	۱۶۶	۴/۰۱۵	۰/۷۵۷	۱۶۵	۱۲/۰۸۷	۰,۰۰۰
علاقه و آمادگی نیروی انسانی برای نشر دانش	۱۶۶	۳/۸۵۷	۰/۸۲۸	۱۶۵	۷/۷۱۹	۰,۰۰۰
تشویق نیروی انسانی به انتشار مقاله، کتاب و اختراع	۱۶۶	۳/۸۹۸	۰/۶۹۲	۱۶۵	۱۰/۲۹۰	۰,۰۰۰
منابع انسانی	۱۶۶	۳/۹۲۹	۰/۸۷۹	۱۶۵	۸/۱۶۹	۰,۰۰۰

نتایج آزمون تک نمونه‌ای (جدول ۵) نشان می‌دهد، تی (t) محاسبه شده با درجه آزادی ۱۶۵ و در سطح اطمینان ۰/۰۵ بزرگ‌تر از مقدار بحرانی تی (t) (۱/۹۶) است. بنابراین فرض صفر مبنی بر عدم تفاوت میانگین نمونه و میانگین نظری (۳/۵) در این موارد رد می‌شود و نتیجه می‌گیریم که بین میانگین نمونه و میانگین جامعه تفاوت معنی داری وجود دارد، به طوری که میانگین نمونه به طور معنی داری بزرگ‌تر از میانگین جامعه است. در نتیجه وضعیت منابع انسانی دانشگاه آزاد اسلامی برای تسهیم دانش در مجموع از شرایط مناسب برخوردار است.

پاسخ به سؤال چهارم، وضعیت فرهنگ سازمانی دانشگاه آزاد برای تسهیم دانش چگونه است؟

جدول (۶) نتایج آزمون تی (t) تک گروهی برای مقایسه وضع موجود مؤلفه فرهنگ سازمانی با حد متوسط تعیین شده

$$\text{Test Value} = ۳,۵$$

متغیر شاخص	تعداد	میانگین	انحراف استاندارد	درجه آزادی	T	سطح معنی داری
اعتماد، همکاری و تمایل به تسهیم دانش	۱۶۶	۳/۲۶۹	۱/۰۳۹	۱۶۵	-۳/۹۷۸	۰/۳۱۶
نهادینه شدن فرهنگ تبادل دانش	۱۶۶	۳/۴۳۹	۰/۹۳۶	۱۶۵	-۱/۱۵۴	۰/۲۵
اهمیت به حق مالکیت معنوی افراد در کنار تسهیم دانش	۱۶۶	۳/۴۱۰	۰/۸۴۷	۱۶۵	-۱/۸۸	۰/۱۷۱
برتری کیفیت دانش بر کمیت آن	۱۶۶	۳/۴۲۸	۰/۹۳۶	۱۶۵	-۱/۳۷۳	۰/۱۷۰
فرهنگ سازمانی	۱۶۶	۳/۳۸۷	۰/۹۳۳	۱۶۵	-۱/۰۰۳	۲/۲۴۹

نتایج آزمون تی (t) تک نمونه‌ای (جدول ۶) نشان می‌دهد، تی (t) محاسبه شده با درجه آزادی ۱۶۵ و در سطح اطمینان ۰/۰۵ کوچک‌تر از مقدار بحرانی تی (t) (۱/۹۶) است. فرض صفر مبنی بر عدم تفاوت میانگین نمونه و میانگین نظری (۳/۵) در این مورد تأیید می‌شود و نتیجه می‌گیریم که بین میانگین نمونه و میانگین جامعه تفاوت معنی‌داری وجود ندارد. در نتیجه وضعیت فرهنگ سازمانی دانشگاه آزاد برای تسهیم دانش در مجموع در حد متوسط است.

بحث و نتیجه‌گیری

بررسی نتایج مطالعات و تحقیقات مرتبط داخل و خارج از کشور نشان می‌دهد؛ نتایج حاصل از پژوهش حاضر در پژوهش‌های مشابه قبلی نیز حاصل شده که این باعث اطمینان بیشتر از پذیرش و کاربرد نتایج در حوزه عمل است.

نخستین یافته پژوهش، حاکی از آن است که وضعیت ساختار سازمانی و فرهنگ سازمانی در حد متوسط و وضعیت نیروی انسانی برای تسهیم دانش مناسب است. تعیین این عناصر سازمانی به‌عنوان عوامل حیاتی مدیریت دانش در محیط آموزشی را می‌توان منطبق با نتایج بررسی نیر (۲۰۰۹)، لیو و همکاران (۲۰۰۷)، هاول و پاولین (۲۰۰۸)، بکمن (۱۹۸۸)، مک کارسی (۲۰۰۶)، دانایی‌فرد و همکاران (۱۳۹۰)، زیو و همکاران (۲۰۱۱) و سنجاچی و همکاران (۲۰۱۳) دانست که در پژوهش‌های خود به نقش فرهنگ سازمانی و ساختار سازمانی در تسهیم دانش اشاره کرده بودند.

دومین یافته پژوهش حاکی از آن است که فناوری اطلاعات وضعیت مناسبی برای تسهیم دانش در دانشگاه مورد مطالعه را ندارد. این یافته مطابق با تحقیقات پیکولی و آیوز (۲۰۰۷)، سلیمی و همکاران (۱۳۹۰) و نیر (۲۰۰۹) است که همگی نشان‌دهنده کاربرد فناوری در تسهیم دانش در دانشگاه است. در این زمینه باید دانشگاه‌ها و مراکز آموزش عالی امکانات و فناوری‌های لازم را تجهیز و نیز با برگزاری دوره‌های مناسب آموزشی زمینه ایجاد و گسترش فناوری‌های روز را در دانشگاه‌ها فراهم کنند. همچنین بین میانگین‌های مقایسه شده، تفاوت معنی‌داری وجود ندارد.

در خصوص تقویت بُعد منابع انسانی در تسهیم دانش پیشنهاد می‌شود که نیروی انسانی: ۱. از توان تخصصی و کارشناسی لازم در زمینه شغلی مربوطه برخوردار باشند؛ ۲. به تقویت و تشویق نیروی انسانی در مدیریت و هدایت یادگیری خود توجه شود؛ ۳. امکان دسترسی به نیروی انسانی دانشی در سازمان فراهم باشد.

برای تقویت ساختار سازمانی لازم است: ۱. از دانش موجود سازمان فهرست‌برداری

شود؛ ۲. شرح و توصیف کامل فرایند انجام وظایف نیروی انسانی عنوان شود؛ ۳. بهترین شیوه‌های کار برای افزایش کارایی با مشارکت کارکنان در گروه‌های کاری ارائه شود. برای ارائه بهترین شیوه‌های کار می‌توان از تجربه‌های سازمان‌های مشابه و موفق در زمینه مدیریت دانش بهره جست و این امر مستلزم برگزاری دوره‌های آموزشی و استفاده از استادان مجرب است. همچنین بعضی اطلاعات را هم می‌توان با سیستم کامپیوتری (اکسترانت و اینترانت) در اختیار نیروی انسانی قرار داد.

در خصوص ایجاد فرهنگ سازمانی مناسب برای تسهیم دانش می‌توان به موارد زیر توجه کرد: ۱. استقبال از ثبت و ضبط تجارت در سازمان و ایجاد انگیزه بین نیروی انسانی برای ثبت و ضبط تجارت با تشویق‌های مالی (افزایش حقوق و ارتقاء درجه)؛ ۲. ارائه راهنمایی‌های روشن برای نیل به اهداف و اجرای برنامه‌ها؛ ۳. امکان بازیابی و دسترسی به دانش کسب شده با سیستم شبکه؛ ۴. ایجاد روحیه اعتماد و آزادی. همچنین برای تقویت تسهیم دانش باید به عوامل زیر توجه کرد: ۱. ذخیره اطلاعات با استفاده از امکانات دیجیتالی؛ ۲. دستیابی به دانش مورد نیاز با استفاده از امکانات سیستم رایانه برای حل مشکلات؛ ۳. ایجاد سایت‌های داخلی برای تسهیل انتقال دانش در بُعد فناوری اطلاعات.

با توجه به نتایج به دست آمده درباره میزان تأثیر عناصر فناوری اطلاعات، ساختار سازمانی، نیروی انسانی و فرهنگ سازمانی در تسهیم دانش در دانشگاه، با ذکر این نکته که تبدیل دانشگاه به سازمان یادگیرنده، پیاده‌سازی مدیریت دانش و تسهیم دانش در آن به صورت آنی نیست، بلکه به لحاظ محوریت فکر و ذهن انسان در ایجاد سازمان یادگیرنده، ابتدا بایستی بسترها و آمادگی‌های فرهنگی را ایجاد کرد و افکار و اندیشه‌های مدیران، اعضای هیئت علمی، دانشجویان، کارکنان و سایر عوامل آموزشی دانشگاه را پویا کرد تا بتوان دانشگاه یادگیرنده را دوام بخشید.

نکاتی چون اعتقاد مدیران به ضرورت و اهمیت طرح، تدوین روش‌های انگیزشی مناسب (تخصیص منابع مالی لازم)، تعریف موضوع در سطوح گوناگون سازمان، روشن کردن اهمیت فعالیت گروهی در دانشگاه با برگزاری کارگاه‌های آموزشی برای اعضای جامعه دانشگاهی، تدوین و اجرای کارگاه‌های مدون آموزشی، شناسایی منابع دانشی و فرآیندهایی برای تبدیل دانش فردی به دانش سازمانی، فراهم کردن فرهنگ تسهیم دانش و تشویق اعضای جامعه دانشگاهی برای شرکت در سمینارها و کنفرانس‌های تخصصی، جایگزینی تفکر «تبادل دانش قدرت است» به جای «دانش قدرت است»، دسترسی به نیروی انسانی دانشی، فهرست‌برداری از دانش موجود سازمان، ارائه گزارش از فرآیند انجام وظایف و اجرای پروژه‌ها با امکانات رایانه و ایجاد امکانات لازم از راه سیستم

شبکه تا فرآیند انجام پروژه‌ها برای کارکنان در زمینه‌های شغلی مشترک قابل رؤیت باشد، استقبال از ثبت و ضبط تجربه‌ها در سازمان و ایجاد انگیزه بین نیروی انسانی برای ثبت و ضبط تجارب با تشویق‌های مالی، استفاده از امکانات دیجیتال در کتابخانه‌ها، دستیابی به دانش مورد نیاز با استفاده از امکانات سیستم رایانه برای حل مشکلات، استفاده از اتاق‌های گفتگوی الکترونیکی، ایجاد سایت‌های داخلی برای تسهیل انتقال دانش و مواردی از این قبیل می‌تواند تأثیر به‌سزایی در اجرا و پیشبرد تسهیم دانش در آموزش عالی داشته باشد.

پژوهش حاضر نیز همانند سایر پژوهش‌ها با محدودیت‌هایی مواجه بود که برخی از آنها عبارتند از: ۱- آشنایی نداشتن آزمودنی‌ها با مفاهیم مدیریت دانش و لزوم کاربرد آن در دانشگاه؛ ۲- محدود بودن جمع‌آوری اطلاعات مورد نیاز با پرسشنامه؛ ۳- نبود پیشینه پژوهشی در کشور در حوزه آموزش عالی؛ ۴- کنترل نکردن صداقت کارشناسان در پاسخگویی به سؤال‌ها؛ ۵- کنترل نکردن موقعیت پاسخگویان در حین پاسخگویی؛ ۶- تمایل نداشتن برخی از استادان برای تکمیل پرسشنامه.

در پایان برای انجام پژوهش‌های آتی به سایر پژوهشگران پیشنهاد می‌شود که: ۱- این پژوهش در تمامی دانشگاه‌های کشور به‌عنوان طرح ملی اجرا شود و نتایج حاصل از اجرای آن بررسی شود؛ ۲- تأثیر محیط بیرونی دانشگاه (اقتصادی، سیاسی، فرهنگی و اقتصادی) بر وضعیت طرح‌های تسهیم دانش سنجیده شود؛ ۳- میزان آگاهی نیروی انسانی در زمینه تسهیم دانش بررسی شود؛ ۴- تأثیر تک‌تک عناصر این پژوهش بر اثربخشی تسهیم دانش بررسی شود؛ ۵- راهبردهای تسهیم دانش در محیط‌های آموزش عالی ارزیابی شود؛ ۶- مدلی برای ارزیابی میزان رقابت‌پذیری دانشگاه‌ها در زمینه تسهیم دانش ارائه شود.

منابع

- افرازه، عباس (۱۳۸۴). مدیریت دانش (مفاهیم، مدل‌ها، اندازه‌گیری و پیاده‌سازی). تهران: انتشارات دانشگاه صنعتی امیرکبیر.
- انتهاپی، علیرضا (۱۳۸۵). الگوی پیشنهادی برای مدیریت دانش در کتابخانه‌های تخصصی وابسته به وزارت فرهنگ و ارشاد اسلامی در شهر تهران، پایان‌نامه کارشناسی ارشد، دانشکده علوم انسانی، دانشگاه آزاد اسلامی واحد تهران شمال.
- بابازاده، علی (۱۳۸۶). امکان‌سنجی کاربرد مدیریت دانش در دانشگاه شهید بهشتی از دیدگاه اعضای هیئت علمی. پایان‌نامه کارشناسی ارشد مدیریت آموزشی، دانشکده روان‌شناسی و علوم تربیتی، دانشگاه شهید بهشتی.
- حمیدی‌زاده، محمدرضا (۱۳۸۳). دانش‌آفرینی دانشگاه‌ها، مجموعه مقالات همایش آموزش عالی و توسعه پایدار. تهران: مؤسسه پژوهش و برنامه‌ریزی آموزش عالی.
- دانایی‌فرد، حسن؛ خائف الهی، احمد و حسینی، سید مجتبی (۱۳۹۰). تأملی بر ارتقاء تسهیم دانش در پرتو رفتار شهروندی سازمانی (مورد مطالعه: وزارتخانه مسکن و شهرسازی و وزارتخانه راه و ترابری). پژوهش‌های مدیریت عمومی، ۴ (۱۴)، ۶۳ - ۸۴.
- رادینگ، آلن (۱۳۸۳). مدیریت دانش و موفقیت در اقتصاد جهانی مبتنی بر اطلاعات؛ ترجمه محمدحسین لطیفی، تهران: انتشارات سمت.
- رادینگ، آلن (۱۳۸۹). مدیریت دانش؛ ترجمه محمدحسین لطیفی. تهران: انتشارات سمت.
- رحمان‌سرشت، حسن (۱۳۸۵). طرح پیشنهادی جامع مدیریت دانش در شرکت توانیر توسط، دانشگاه علامه طباطبایی.
- سرلک، محمدعلی و اسلامی، طاهره (۱۳۹۰). تسهیم دانش در دانشگاه صنعتی شریف: رویکرد سرمایه اجتماعی. نشریه مدیریت دولتی دانشکده مدیریت (دانشگاه تهران)، ۳ (۸)، ۱ - ۱۸.
- سلیمی، قاسم؛ صباغیان، زهرا؛ دانایی‌فرد، حسن و ابوالقاسمی، محمود (۱۳۹۰). تسهیم دانش بین اعضای هیئت علمی در محیط‌های دانشگاهی؛ نگاهی میان‌رشته‌ای. فصلنامه مطالعات میان‌رشته‌ای در علوم انسانی، ۳ (۲ و ۳)، ۵۱ - ۷۴.
- سهرابی، بابک؛ فروزنده، سکینه و رئیس‌وانانی، ایمان (۱۳۹۰). ارائه مدلی جامع برای ارزیابی تسهیم دانش در سازمان ای پروژه‌محور دولتی بر مبنای عوامل انسانی، سازمانی و فنی. نشریه مدیریت دولتی دانشکده مدیریت (دانشگاه تهران)، ۳ (۷)، ۹۵ - ۱۱۴.
- سهرابی، بابک و دارمی، هادی (۱۳۸۹). مدیریت دانش (با رویکرد MBA). تهران: انتشارات سمت.
- طالب‌نژاد، احمد (۱۳۸۷). طراحی و تبیین راهبردهای دانش‌آفرینی در دانشگاه‌های جمهوری اسلامی ایران، رساله دکتری، دانشکده مدیریت و حسابداری رشته مدیریت استراتژیک، دانشگاه شهید بهشتی تهران.
- طالقانی، م. و دلجانی، آ. (۱۳۸۸). بررسی نقش مدیریت دانش و مدیریت اطلاعات در توسعه

- مدیریت سازمان. تهران: نشر کتابدار.
- عالم تبریز، اکبر و محمدرحیمی، علیرضا (۱۳۸۷). مدیریت دانش (KM) و برنامه‌ریزی منابع سازمان (ERP) با نگرش سیستم‌های اطلاعاتی. تهران: انتشارات صفار- اشراقی.
- عدلی، فریبا (۱۳۸۴). مدیریت دانش: حرکت به فراسوی دانش. تهران: انتشارات فراشناختی اندیشه.
- عسگریان، مصطفی (۱۳۸۶). مدیریت منابع انسانی در سازمان‌ها. تهران: انتشارات همایش دانش.
- عسگریان، مصطفی (۱۳۸۳). سازمان و مدیریت آموزش و پرورش. تهران: نشر امیرکبیر.
- محمدی، بتول (۱۳۸۹). امکان‌سنجی استقرار نظام مدیریت دانش در دانشگاه آزاد اسلامی واحد تهران مرکزی، پایان‌نامه کارشناسی ارشد، دانشکده روان‌شناسی و علوم تربیتی، دانشگاه آزاد اسلامی واحد تهران مرکزی.
- منوریان، عباس؛ عسگری، ناصر و آشنا، محمد (۱۳۸۶). ابعاد ساختاری و محتوایی سازمان‌های دانش محور، اولین همایش ملی مدیریت دانش ایران.

- Backman, S. J. (۱۹۸۸). *The utility of selected personal and marketing characteristics in explaining consumer loyalty to selected recreation services*, Dissertation Abstracts International. Unpublished PhD dissertations, Texas A&M University, College.
- Buchanan, S. & Gibb, F. (۱۹۹۸). The information audit: an integrated strategic approach. *International journal of information management*, ۱۸ (۱).
- Coukos, semmel, E.D. (۲۰۰۶). Knowledge management: Process and strategies used in United States research universities. *Proquest Dissertation*.
- Fernie, S.; Green, S. D.; Weller, S. J. & Newcombe, R. (۲۰۰۳). Knowledge sharing: context, confusion and controversy, *International Journal of Project Management*, ۲۱ (۳), ۱۷۷-۱۸۷.
- Gold, A. M. (۲۰۰۱). Management Information systems. *Journal of Knowledge Management: An Organizational*, ۱۸ (۱), ۱۸۵-۲۱۴.
- Hoehle, H & Pauleen, D. (۲۰۰۸). KM Among Academics: Do as I teach not as I do. *14th Australasian Conference on Information Systems*, ۴۰۱-۴۱۱.

- Ipe, M. (۲۰۰۳). *Knowledge Sharing in Organizations: A Conceptual Framework, Human Resource Development Review*, ۲ (۴), ۳۳۷-۳۵۹.
- Jabbary, N. & Madhoshi, M. (۲۰۱۴). Factors Affecting Knowledge Sharing Behavior in Academic Communities Grounded theory. *International Journal of Education and Practice*, ۲ (۶), ۱۲۶-۱۳۶.
- Kalling, T. (۲۰۰۳). Knowledge management and the occasional Link with Performance. *Journal of Knowledge Management*, ۱ (۳).
- Kidwell, J. J.; Vander Linde, K. M. & Sandra I. J. (۲۰۰۱). Tacit Knowledge, Innovation and Technology Transfer, in *Technology Analysis & Strategic Management*.
- Kim, S. & Ju, B. (۲۰۰۸). An analysis of faculty perceptions: Attitudes toward knowledge sharing and collaboration in an academic institution, *Library & Information Science Research*, ۳۰, ۲۸۲-۲۹۰.
- Lou, S. J.; Yang, Y. S. & Shih, R.C. (۲۰۰۷). A study on the knowledge sharing behavior of information management instructors at technological universities in Taiwan, *World Transactions on Engineering and Technology Education*, ۶ (۱), ۱۴۳-۱۴۹.
- Mac Carthy, A. F. (۲۰۰۶). Knowledge Management: Evaluating Strategies and Processes used in Higher Education. *ProQuest Digital Dissertations*. (UMI No. ۳۲۲۱۲۸۹).
- Martins, E. C. & Terblanche, F. (۲۰۰۶). Building organizational culture that stimulates creativity and innovation. *European Journal of Innovation Management*, ۷ (۱), ۶۴-۷۴.
- Morton, R. (۲۰۰۹). *Improving Knowledge Management in the Gyampoh- Vidogah R Health Service: Re- Engineering Approach towards Success Implementation*, Springer. Science+ Business Media.
- Paulin, D. & Suneson, K. (۲۰۱۲). Knowledge Transfer, Knowledge Sharing and Knowledge Barriers – Three Blurry Terms in KM. *Electronic Journal of Knowledge Management*, ۱۰ (۱), ۸۱-۹۱.

- Piccoli, G.; Ahmad, R. & Ives, B. (۲۰۰۱). Knowledge management in academia: A proposed framework. *Journal of Information Technology and Management*, ۱ (۱), ۲۲۹-۲۴۵.
- Probest, G. & Roub, S. (۲۰۰۰). *Managing knowledge building blocks for success*, John Wiley and Sons, Inc.
- Probst, G.; Raub, S. & Romhardt, K. (۲۰۰۰). *Managing Knowledge*, John Wiley & Sons, Chichester.
- Psarras, J. (۲۰۰۶). Education and training in the knowledge-based economy. *Journal of Information and Knowledge Management Systems*, ۳۶ (۱), ۶۷- ۸۱.
- Rhoads, E. (۲۰۰۰). *Knowledge Management and E-Learning are Two Sides of the Same Coin*, Retrieved December ۲۸, ۲۰۰۲, from the World Wide Web: http://fgipc.org/۰۲_federal_cio_council/resource/H_kmlearning/Rhoads.htm.
- Riege, A. (۲۰۰۵). Three-dozen knowledge-sharing barriers managers must consider, *Journal of Knowledge Management*, ۹ (۳), ۱۸-۳۵.
- Riege, A. (۲۰۰۷). Actions to overcome knowledge transfer barriers in MNCs, *Journal of Knowledge Management*, ۱۱ (۱), ۴۸-۶۷.
- Sanjaghi, M. E.; Akhavan, P. & Najafi, S. (۲۰۱۳). Fostering knowledge sharing behavior: The role of organizational culture and trust. *International Journal of the Academy of Organizational Behavior Management (IJAOBM)*, ۵ (April-June), ۲ - ۲۶.
- Schwartz, D. G. (۲۰۰۶). *Encyclopedia of Knowledge Management*, IGI Global. [Electronic], <http://library.books24x7.com/toc.asp?bookid=۱۴۷۰۰>.
- Sharifuddin, S. O. & Rowland, F. (۲۰۰۴). Knowledge management in a Public organization: Study on the relationship between organizational element and performance of Knowledge transfer. *Journal of Knowledge Management*, ۲.

- Szulanski, G. (۱۹۹۶). Exploring Internal Stickiness: Impediments to the Transfer of Best Practice Within the Firm, *Strategic Management Journal*, ۱۷ (Winter Special Issue), ۲۷-۴۳.
- Tikhomirova, N.; Gritsenko, A. & Pechenkin, A. (۲۰۰۸). University approach to knowledge management. *The Journal of Information and Knowledge Management Systems*, ۲۸ (۱), ۱۶-۲۱.
- Wang, S. & Noe, R. A. (۲۰۱۰). Knowledge sharing: A review and directions for future research, *Human Resource Management Review*, ۲۰ (۲), ۱۱۵-۱۳۱.
- Wiig, K.M.T. (۲۰۰۲). Knowledge management: in public administration. *Journal of Knowledge management*, ۶ (۳).
- Xue, Y.; Bradley, J. & Liang, H. (۲۰۱۱). Team climate, empowering leadership, and knowledge sharing, *Journal of Knowledge Management*, ۱۵ (۲), ۲۹۹-۳۱۲.
- Yaying M.; Chou, Yeh & Yung, T. (۲۰۰۵). The Implementation of Knowledge Management System in Taiwan's Higher Education. *Journal of College Teaching & Learning*, ۲ (۹), ۳۵-۴۲.

