

مروری مختصر بر مفهوم اشتراک‌گذاری دانش در سازمان

سیده زهره اسلامی

کارشناس ارشد مدیریت دولتی گرایش مالی

مجتبی محمودی

کارشناسی ارشد حسابداری و مدرس دانشگاه

Xmahmoodi@yahoo.com

احمد مخمل‌باف

باشگاه پژوهشگران جوان و نخبگان، واحد بیرجند، دانشگاه آزاد اسلامی، بیرجند، ایران

چکیده - به اشتراک‌گذاری و ترکیب دانش به یقین، تولید ارزش‌ها، تکمیل سریعتر طرح‌های گسترده برای تولید نوین، عملکرد تیمی، توانمندی‌های خلاقانه سازمان و کارکرد سازمانی را موجب می‌شود. مطالعه حاضر با استفاده از روش اسنادکاوی و مطالعه متون موجود در حوزه اشتراک‌گذاری دانش در سازمان، باهدفی علمی و برحسب گردآوری اطلاعات به صورت توصیفی که هدف آن توصیف کردن شرایط یا پدیده‌های موردبررسی است، در راستای بررسی نظری و جامع مطالعات انجام شده در این حوزه به بررسی مفهوم اشتراک‌گذاری دانش در سازمان می‌پردازد.

واژگان کلیدی: اشتراک‌گذاری دانش، دانش، سازمان.

مقدمه

رشد و توسعه پایدار و ایجاد هر کسب‌وکاری به تدوین و تقویت خط‌مشی مدیریت دانش نیاز دارد آرتور اندرسون (۱۹۹۷) فرایندهای کلیدی در مدیریت دانش را شامل شناسایی، جمع‌آوری و انتخاب، سازماندهی، کاربرد و اشتراک و خلق دانش می‌داند. با این حال به نظر می‌رسد اجرای به اشتراک‌گذاری دانش مشکل‌تر می‌باشد به اشتراک‌گذاری دانش دارای جنبه‌های بسیار برجسته و متمایز است زیرا دارایی‌های مادی شناخته شده اغلب در معرض کاهش سودمندی هستند ولی گفته‌اند که هرگاه کارکنان دانش خود را به اشتراک بگذارند ارزش هم‌افزایی بیشتری ایجاد می‌شود پژوهش‌ها نشان داده است که به اشتراک‌گذاری و ترکیب دانش به یقین، تولید ارزش‌ها، تکمیل سریعتر طرح‌های گسترده برای تولید نوین، عملکرد تیمی، توانمندی‌های

خلاقانه سازمان و کارکرد سازمانی را موجب می‌شود (مگنورس و دیچورچ، ۲۰۰۹). از آنجایی که مزایایی بالقوه هر سازمان می‌تواند با به اشتراک گذاری دانش افزایش یابد بسیاری از سازمان‌ها در زمینه مدیریت دانش، زمان و پول قابل ملاحظه‌ای را سرمایه‌گذاری کرده‌اند که این خود حرکتی آغازین در فرایند توسعه سیستم‌های مدیریت دانش است و استفاده از فناوری مدرن تا تسهیل جمع‌آوری، ذخیره و پخش دانش را شامل می‌شود اما علی‌رغم این سرمایه‌گذاری‌ها نتیجه شکست به اشتراک گذاری دانش در هر سال دست کم میلیون‌ها دلار برآورد می‌شود که شرکت‌ها به ناگزیر آن را تقبل می‌کنند (بابکووک، ۲۰۰۴). به اشتراک گذاری دانش ابزاری برای کارکنان به منظور تبادل و مباحثه دانش با گروه‌های داخلی یا خارجی است و از راه انواع مجاری (مثل بحث و گفت‌وگو، کنفرانس، شبکه‌های رسمی غیررسمی، بهترین شیوه‌های عملی و پایگاه داده) انجام می‌شود و هدف آن گسترش ارزش سودمندی آن در روند تغییر داخلی دانش و تجربه و ایجاد دانش ترکیبی می‌باشد بنابه گفته دار و کورتزبرگ به اشتراک گذاری دانش فرایندی است که به معنی بدست آوردن تجربه از افراد دیگر است از این رو انتقال دانش نیز نامیده می‌شود و یادگیری یک سازمان را تقویت می‌کند (لیویت^۱ و مارچ^۲، ۱۹۸۸). اشتراک گذاری دانش در موفقیت سازمان عاملی کلیدی است چرا که می‌تواند سبب گسترش سریع‌تر دانش به بخش‌های از سازمان که قادر به بهره‌برداری از آن هستند شود اشتراک گذاری دانش باعث به اشتراک گذاشتن ایده‌ها می‌شود ایده‌ها زمانی بیشترین تاثیر را به همراه دارند که به جای اینکه تنها در اختیار تعداد کمی قرار گیرند به‌طور گسترده در همه‌جا مورد استفاده باشند.

مفهوم اشتراک گذاری دانش

پیچیدگی مفهوم دانش باعث شده است که دیدگاه‌های مختلفی درخصوص آن شکل بگیرد. رادینگ معتقد است که برای برخی دانش سازمانی فرزانی است که نتیجه یادگیری تجربه است و برای برخی دیگر فقط یادگیری یا فقط تجربه است و برای گروهی دانش سازمانی اطلاعات یاد داده می‌باشد. دانش می‌تواند موضوع طبقه‌بندی‌های چندگانه باشد و می‌تواند دارای معانی متعددی گردد. داوونپورت و پروساک دانش را این‌گونه تعریف می‌کنند «ترکیب سیالی از تجربه‌ها، ارزش‌ها و اطلاعات مربوطه که به‌صورتی ماهرانه و منسجم چارچوبی برای سنجش و قالب‌بندی تجربه و اطلاعات جدید فراهم می‌کنند» (ژنژانگ^۳ ما^۳ و همکاران، ۲۰۰۸).

1. Leveat
2. March
3. Zhenzhong Ma

تعریف نوناکا و تاکوچی^۱ (۱۹۹۵) از دانش بسیار وسیع‌تر است و به این صورت بیان شده است «فرآیند پویای انسانی در جهت انطباق باورهای شخصی با واقعیات» طبق نظر این نویسندگان اطلاعات جریان پیام‌ها است و دانش زمانی ایجاد می‌گردد که این جریان با باورها و الزامات صاحبان آن پیام‌ها در تعامل باشد. اگرچه خط و مرز بین اطلاعات و دانش روشن نیست لیکن چند ویژگی وجود دارد که این دو را از هم جدا می‌کند. ۱- سطح ظرافت ۲- زمینه ۳- دامنه ۴- به‌هنگام بودن (ابطحی و صلواتی، ۱۳۸۳). نوناکا و تاکوچی سه ویژگی که بین دانش و اطلاعات تمایز ایجاد می‌کند را به صورت زیر برشمرده‌اند: اول این که دانش کاربرد دیدگاه خاصی نیست و حالتی است که فرد دارد و اطلاعات برعکس در مورد باورها و الزامات است، دوم دانش در مورد بعضی از اهداف است یعنی کاربردی است. سوم مفهومی خاص و ارتباطی می‌باشد که در مورد معانی می‌باشد (مینو آیپ^۲، ۲۰۰۳). دانش عبارت است از اطلاعات دسته‌بندی شده و مرتبط که در سازمان کاربرد اجرایی و عملی یافته‌اند. به بیانی دیگر؛ دانش عبارت است از مجموعه باورها، مهارت‌ها، شناخت‌ها، تئوری‌ها، مقررات و اقدامات عملی که سازمان و افراد آن را در اختیار دارند و برای اتخاذ تصمیمات و حل مسایل مختلف از آن استفاده می‌کنند. با توجه به تعاریف فوق می‌توان به این نکته پی برد که بین دانش و دانستن تفاوت وجود دارد. دانستن عین عمل کردن و اقدام نیست، اما دانش آن بخش از اطلاعات است که در عمل برای اخذ تصمیمات و انجام اقدامات به کار می‌رود (شاهقلیان، ۱۳۸۵).

انواع دانش

- ✓ دانش صریح: دانشی است قابل تبادل که به آسانی قابل فرموله کردن می‌باشد، به فرمت‌های مختلف قابل ذخیره شدن است و سرانجام می‌توان گفت که دانشی است برونی (اخوان و باقری، ۱۳۸۹).
- ✓ دانش ضمنی: به سختی قابل تبادل است و به سختی فرموله می‌شود، در ذهن افراد نگهداری می‌شود و درونی است (واقف کودهی و همکاران، ۱۳۹۲).

1. Nonaka & Takeuchi
2. Minu Ipe

مدیریت دانش

مدیریت دانش فرایندی است که به سازمان‌ها در شناسایی، انتخاب، سازماندهی، انتشار و انتقال اطلاعات مهم و مهارت‌هایی که بخشی از سابقه سازمان هستند و عموماً به صورت ساختاریافته در سازمان وجود دارند، یاری می‌رساند. سازمان‌ها باید به همه امور توجه داشته باشند زیرا مدیریت دانش همچون یک راهبرد کاری، همزمان، در کل سازمان عمل می‌کند و ابزار پیشرفت برنامه کلی سازمان محسوب می‌شود (پورسراجیان و همکاران، ۱۳۹۲، ۳۵). هدف از مدیریت دانش، تبدیل دانش ضمنی خبره‌ها و متخصصان با تجربه سازمان به دانش عملی و اشاعه موثر آن است (فرهادی، ۱۳۸۳، ۴۴). به این ترتیب، مدیریت دانش فرآیند شناسایی دارایی هوشمند و ایجاد فرهنگ و زیرساخت‌های اطلاعاتی است که مشارکت و فراگیری را ترغیب می‌نماید. این فرآیند به دنبال ایجاد سرمایه هوشمند، با به دست آوردن، پرورش و استفاده از تمامی آن چیزی است که کارکنان می‌دانند. این سرمایه در سازمان‌های دانش محور امروز، زبان مشترکی است که ایده‌ها، مفاهیم و اطلاعات جدید را به کار گرفته و دانش جمعی را به وجود می‌آورد که با انتقال آن به محصولات و خدمات جدید، ارزش افزوده ایجاد می‌کند (متمقی، ۱۳۸۵). بررسی‌ها در زمینه مدیریت دانش جامع نشان می‌دهد که مدیریت دانش اصولاً یک علم مدیریتی است نه یک علم کامپیوتری، یک سیستم دانش که بین نیازها و اهداف واقعی افراد پیوند برقرار می‌کند، رویه‌های دنیای واقعی آنها را تسهیل می‌کند و تماس‌ها و تعاملات آن‌ها از شانس بالاتری برای رسیدن به موفقیت نسبت به سیستمی که از فرآیندهای جریان کار (اداری) پیروی می‌کند برخوردار است، که این امر مسیر جدیدی در مدیریت دانش، به سوی مدیریت مشارکتی می‌گشاید. این تغییر متمرکز مدیریت دانش مستلزم سیستم‌هایی است که الزامات زیر را تأمین کند:

۱. کمک به افراد برای تولید و به کارگیری دانش «به هنگام» و «کافی» برای جلوگیری از بار اضافی اطلاعات در جهت تشویق به اشتراک گذاشتن دانش مربوطه در یک محیط پویا و مشارکتی
۲. حفظ استقلال شخصی و کمک به ایجاد یک فضای اعتماد بین مشارکت کنندگان
۳. بین فعالیت‌های فردی و ساختار شرکت تا آن اندازه که یکپارچه شوند پیوند برقرار کند (ویرجینیا دیگنوم^۱، ۲۰۰۴).

اشتراک‌گذاری دانش

مک دیرموت بیان می‌کند که به اشتراک گذاشتن دانش توسط یک نفر یعنی اینکه او، فرد دیگری را با توجه به افکار و دیدگاه‌های خود راهنمایی کند، با این هدف که به او کمک نماید تا موقعیت خود را بهتر ببیند (مک دیرموت، ۱۹۹۹). علاوه بر این فردی که دانش را به اشتراک می‌گذارد یا آنرا توزیع می‌کند در حالت ایده‌آل از اهداف دانش، استفاده از آن، نیازها و نیز فاصله بین گیرنده و دهنده آگاه است. در تعریفی عام، اشتراک دانش یعنی به اشتراک‌گذاری اطلاعات مرتبط سازمانی، عقاید و اندیشه‌ها، پیشنهادها و تجربه‌های کارکنان سازمان با یکدیگر (ابهیشک^۱، ۲۰۰۲). ون دن هوف و دو ریدر^۲ (۲۰۰۴) معتقدند در فرایند اشتراک دانش افراد به تبادل دانش خویش (عینی و ذهنی) با یکدیگر پرداخته و دانش جدیدی تولید می‌کنند. این فرایند شامل دو مرحله ارائه دانش و دریافت دانش است. آرچویلی و دیگران^۳ (۲۰۰۳) نیز به این نکته اشاره کردند که اشتراک دانش شامل فراهم‌آوری دانش جدید و تقاضا برای دانش جدید است. ویژگی تعاملی بودن بودن اشتراک دانش و فرایند دوسویه بودن آن مورد تاکید یون نیز قرار گرفته است. وی، نیز بیان می‌کند که در طی این فرایند از یک سو فراهم‌کننده دانش، دانش را کدبندی و آن را به صورت نوشتاری یا گفتاری بیان کرده و در اختیار دیگران قرار می‌دهد و از سوی دیگر بازخوردی که از دیگران دریافت می‌کند منجر به فهم بهتر و بیشتر وی در رابطه با آن دانش خواهد شد. در واقع در این تبادل دوجانبه فرصت تفکر عمیق‌تر چون ارزیابی و تحلیل برای آن دانش فراهم می‌شود (خاتمیان‌فر، ۱۳۹۱). وقتی چیزی منتقل می‌شود و یا به اشتراک گذاشته می‌شود، فردی آن را از دست می‌دهد و دیگری آن را به دست می‌آورد. این معادله به دارایی‌های فیزیکی و ملموس که ارزش آنها با استفاده کم می‌شود، مربوط است؛ ولی چنان‌که پیشتر توضیح داده شد، با توجه به اینکه دانش یک دارایی غیرملموس است، نه تنها در صورت استفاده ارزش آن کم نمی‌شود، بلکه افزایش نیز خواهد یافت. دانش وقتی ارزش خود را از دست می‌دهد که مورد استفاده قرار نگیرد. در واقع، دانش باید به اشتراک گذاشته شود تا ارزشمند باشد و این تنها راهی است که روزآمد نیز باقی می‌ماند (کینگ^۴، ۲۰۰۱). بنابراین، اشتراک دانش فرایندی است که از آن طریق افراد به تبادل دوجانبه دانش خویش با یکدیگر پرداخته، دانش فردی به دانش سازمانی تبدیل و به‌طور بالقوه به‌وسیله این فرایند فرصت برای یادگیری تجارب جدید و فرصتی برای تمرین و به اجرا گذاشتن تجربه‌ها، مهارت‌ها و توانایی‌ها فراهم می‌شود (یو، ۲۰۰۴).

1. Abhishac
2. Van dan hof & Do Reder
3. Rchiuly et al
4. King

انواع اشتراک‌گذاری دانش

به‌طور اساسی اشتراک‌گذاری دانش از طریق گفتار و از طریق اجتماعی‌سازی انجام می‌شود:

۱. اجتماعی‌سازی: اشتراک‌گذاری دانش ضمنی بین افراد است. در این روش دانش از ضمنی به ضمنی منتقل می‌شود؛ دانش صریح نمی‌گردد و سازمان به‌عنوان یک مجموعه نمی‌تواند از آن استفاده کند.
۲. گفتاری: افراد موفق به فرمول‌بندی دانش ضمنی خود به طریقی که بتوان آن را ذخیره یا فرموله کرد، می‌شوند. این فرآیند صریح ساختن دانش ضمنی به آن اجازه می‌دهد که در داخل سازمان به اشتراک گذاشته شود. بسیاری از تلاش‌های مدیریت دانش کنونی روی دانش گفتاری تمرکز دارند یعنی در تبدیل دانش ضمنی و شخصی به دانش سازمانی، بنابراین هر فردی که درگیر توسعه سیستم‌های هوشمند و سیستم‌های پردازشگر (راه‌های سنتی فرموله کردن) دانش بوده است، می‌تواند بگوید هزینه فرموله کردن دانش بسیار بالا و راه‌حل‌های حاصله همیشه مفید نیست. نرخ مفید بودن (سرعتی که دانش منسوخ شده یا بلااستفاده می‌نماید) و احتمال استفاده مجدد از آن مزیت فرموله کردن بخشی از دانش را تعیین می‌کند. اجتماعی‌سازی اغلب یک روش ارجح آموزش و اشتراک‌گذاری بین افراد است. این فرض که دانش از اجتماعاتی که آن را ایجاد، استفاده و تبدیل می‌کنند، جداناپذیر است دیدگاه استفاده از تیم کاری در مدیریت را بر می‌انگیزد (دیگنم، ۲۰۰۴).

در تقسیم‌بندی دیگری سه نوع اشتراک‌گذاری دانش شناسایی شده که عبارتند از:

۱. دانش اشتراک گذاشته شده به‌وسیله مشتریان
۲. دانش اشتراک گذاشته شده به‌وسیله قابلیت‌های داخلی
۳. دانش اشتراک گذاشته شده به‌وسیله ظرفیت‌های عرضه‌کنندگان (هانگ و همکاران، ۲۰۰۴).

موانع به اشتراک گذاشتن دانش در سازمان‌ها

✓ کمبود وقت جهت به اشتراک گذاشتن دانش

کمبود وقت برای به اشتراک گذاشتن دانش یکی از موانع می‌باشد. کارکنان معمولاً بیشتر وقت خود را برای کارهایی صرف می‌کنند که منافی برای آن‌ها داشته باشد. و در صورتی که زمان کافی در اختیار نداشته باشند به اشتراک‌گذاری دانش را انجام نمی‌دهند (میچالووا و هاستد^۱، ۲۰۰۳).

✓ غلبه دانش صریح بر دانش ضمنی در مقوله به اشتراک گذاری دانش سازمانی یکی دیگر از موانع، تسلط به اشتراک گذاشتن دانش صریح در برابر دانش ضمنی می‌باشد. سازمان‌ها لازم است درباره مزایای به اشتراک گذاری دانش به خصوص دانش ضمنی اطلاع کافی داشته باشند و به طور همزمان آگاهی کارکنانشان درباره مشکل بودن انتقال دانش ضمنی را افزایش دهند (نوناکا و تاکیوچی، ۱۹۹۵).

✓ عدم یکسان بودن سطح تجارب افراد

تفاوت در سطح تحصیلات می‌تواند به عنوان یک مانع فردی مطرح باشد، چرا که در بسیاری موارد افراد با تجربه حاضر به پذیرش دانش افرادی که تجربه کمتری نسبت به آن‌ها دارند نمی‌شوند (سویی، ۲۰۰۳).

✓ کم بودن مهارت‌های ارتباطی (کلامی، نوشتاری)

تعدادی از محققان و افراد باتجربه بیان می‌کنند که توانایی کارکنان برای به اشتراک گذاشتن دانش به مهارت‌های ارتباطی آن‌ها بستگی دارد. ارتباطات موثر هم به صورت شفاهی (که ابزار موثری در به اشتراک گذاشتن دانش ضمنی است) و هم به صورت نوشتاری از پایه‌های اساسی برای به اشتراک گذاری موثر دانش می‌باشد (دونپورت و پروساک، ۱۹۹۸).

✓ متناسب نبودن سن افراد

برخی افراد نمی‌توانند دانش افرادی که از آن‌ها کوچکتر هستند را به راحتی بپذیرند. از این رو تفاوت سنی می‌تواند مانعی برای انتقال دانش محسوب گردد (سویی و سایمونس^۱، ۲۰۰۲).

✓ عدم تشابه جنسی

برخی موارد افراد دارای حساسیت‌های جنسی می‌باشند و به خاطر داشتن تعصباتی روی یک جنس نمی‌توانند نظرات و دانش جنس مقابل را به راحتی بپذیرند (سویی و سایمونس، ۲۰۰۲).

✓ یکسان نبودن سطح تحصیلات

تفاوت در تحصیلات نیز به عنوان یکی دیگر از موانع مطرح می‌گردد. به عنوان مثال بعضی افراد نمی‌توانند دانش فردی را که تحصیلات کمتری نسبت به آن‌ها دارد را بپذیرند.

- ✓ عدم اعتماد به دقت و اعتبار دانش
افراد بایستی بتوانند به میزان دقیق بودن و اعتبار دانشی که دریافت می‌کنند اعتماد نمایند در غیر این صورت نمی‌توانند آن‌را مورد استفاده قرار دهند (رییگ، ۲۰۰۵).
- ✓ عدم یکسانی فرهنگ‌های ملی، ارزش‌ها و باورها
تعصب روی فرهنگ‌ها، ارزش‌ها و باورها نیز مانعی برای انتقال دانش می‌باشد. زیرا فرد را در برابر پذیرش دانش فردی که فرهنگ متفاوتی نسبت به او دارد وادار به مقاومت می‌کند (رییگ، ۲۰۰۵).
- ✓ کمیاب بودن دانش
در مواردی که فرد دانش کمیابی را در اختیار دارد ترجیح می‌دهد که آن را نزد خود نگه دارد. زیرا به نظر می‌رسد که در اختیار داشتن دانش کمیاب به قدرت فرد در سازمان اضافه می‌کند (دیسترر^۱، ۲۰۰۱).
- ✓ عدم اطمینان به مفید بودن دانش برای دیگران
به خصوص برای افراد کم تجربه و جوانترها قضاوت درباره اینکه کدام‌یک از نتایج کارهای آن‌ها می‌تواند دانشی با ارزش برای دیگران باشد مشکل است. آن‌ها نمی‌توانند تخمین بزنند که اگر دانش آن‌ها خیلی عمومی باشد یا خیلی شناخته شده باشد یا برخی نتایج آن برای یک موقعیت خاص مورد استفاده قرار بگیرد آیا این دانش می‌تواند مورد استفاده سایر همکاران قرار گیرد یا خیر (دیسترر، ۲۰۰۱).
- ✓ عدم استفاده از ساختارهای سازمانی مسطح
برخی از مطالعات نشان می‌دهد که ساختارهای سازمانی باز و انعطاف‌پذیر فعالیت‌های به اشتراک گذاری دانش را به صورت مناسبی تسهیل می‌کنند. در مقابل تمرکز شدید بر روی سلسله مراتب و قواعد داخلی، محیطی را فراهم می‌آورد که از کارکنان انتظار دارد به صورت جدی طبق قوانین و رویه‌های سازمانی عمل کنند بنابراین فعالیت‌های موثر در به اشتراک گذاشتن دانش با مشکل مواجه می‌گردد. در این قبیل سیستم‌ها اشتباه و خطای کارکنان مجازات می‌شود که اشتراک دانش را مشکل تر می‌نماید (میچالووا و هاستد، ۲۰۰۳).
- ✓ عدم یکپارچگی استراتژی‌های مدیریت دانش و فعالیت‌های به اشتراک گذاری با اهداف و رویکردهای استراتژیک سازمان
موفقیت یا شکست استراتژی به اشتراک گذاری دانش به میزان یکپارچگی آن با اهداف و استراتژی‌های سازمان ارتباط دارد (هانسن^۱، ۱۹۹۹). مستر بر اهمیت این یکپارچگی به صورت زیر تاکید دارد بدون توجه به

1. Disterer

چگونگی شروع برنامه‌های به اشتراک گذاری دانش یا ساختاری که برنامه طبق آن انجام شود، مهمترین عامل موفقیت این قبیل برنامه‌ها گره خوردن آن‌ها با اهداف و استراتژی‌های کلان سازمان می‌باشد. مستر معتقد است که وظیفه اصلی مدیریت ارشد آن است که اهداف و استراتژی‌های کلان سازمان را به منظور جلب حمایت پرسنل، برای آن‌ها واضح سازد (مستر^۲، ۱۹۹۹).

✓ نبود رهبری و جهت‌دهی‌های مدیریتی برای تفهیم مزایا و ارزش‌های به اشتراک گذاری دانش این نکته به خوبی در ادبیات مدیریت شناخته شده است که حمایت از سوی مدیران ارشد یک محرک اصلی برای موفقیت هر پروژه‌ای در کسب و کار می‌باشد. حمایت مدیران ارشد شامل برانگیختن، ایجاد شبکه‌های دانش و نیز توسعه مهارت‌های یادگیری در کارکنان می‌باشد (مایو^۳، ۱۹۹۸). شواهد تجربی نشان می‌دهد در صورتی که کارکنان بدانند که مدیریت ارشد از فعالیت‌هایی که در راستای مدیریت دانش صورت می‌گیرد حمایت می‌کند، تلاش آن‌ها در راستای به اشتراک گذاری دانش افزایش خواهد یافت (مارتنسون^۴، ۲۰۰۰).

✓ کمبود فضاهای رسمی و غیررسمی جهت به اشتراک گذاشتن دانش یکی دیگر از موانعی که می‌تواند وجود داشته باشد کمبود مکانیزم‌های رسمی و غیررسمی می‌باشد. گروه‌های رسمی در اندازه محدود می‌باشند و بر موضوعاتی تمرکز دارند که برای سازمان‌ها مهم هستند. در حالی که گروه‌های غیررسمی در اندازه محدودیتی ندارند و براساس علایق شکل می‌گیرند. این گروه‌ها می‌توانند توسط هر یک از کارکنان سازمان شکل داده شوند. ترکیبی از شبکه‌های انسانی عامل مهمی در به اشتراک گذاری دانش می‌باشد. بنابراین یکی از قدم‌های اولیه برای اشتراک دانش حمایت از شبکه‌هایی است که وجود دارند و دانش را در موضوعات مشخصی به اشتراک می‌گذارند (مک درموت و دل^۵، ۲۰۰۱). تعدادی از نویسندگان نقش محیط‌های رسمی یا غیررسمی را برای به اشتراک گذاشتن دانش و به دست آوردن دانش جدید جدی بیان می‌کنند در حالی که برخی از مدیران هنوز به این صورت فکر می‌کنند که اگر کارکنان به اندازه کافی مشغول نباشند به صورت بهره‌ور کار نمی‌کنند (اسکیرم^۶، ۲۰۰۰).

1. Hansen
2. Master
3. Mayo
4. Martensson
5. McDermott & Dell
6. Skyrme

✓ کمبود سیستم‌های پاداش‌دهی و شناسایی مناسب جهت برانگیختن کارکنان از آنجا که به اشتراک‌گذاری دانش یکی از پدیده‌های رفتاری می‌باشد، منطقی است که برنامه‌هایی مانند توسعه قابلیت‌ها، ارزیابی عملکرد و سیستم‌های جبران خدمات در مدیریت منابع انسانی بایستی مورد توجه قرار گیرد. توجه به این عامل نقش مهمی در تسهیل فعالیت‌های به اشتراک‌گذاری دانش خواهد یافت (دیسترر، ۲۰۰۱).

✓ عدم وجود فرهنگ سازمانی برای حمایت از فعالیت‌های به اشتراک‌گذاری جو سازمانی معمولاً قابل دیدن یا احساس کردن بوده و به‌عنوان محصول فرهنگ سازمان شناخته می‌شود. نبود فضای امن روانی برای بیان و تجربه عقاید گوناگون یک مانع اصلی به‌شمار می‌رود. فرهنگ سازمانی به‌عنوان یک عامل مهم در تعیین رفتار کارکنان در سازمان می‌باشد که اخیراً از سوی محققین مورد توجه بسیاری قرار گرفته است (کراس و همکاران^۱، ۲۰۰۱).

✓ اولویت نداشتن نگهداری کارکنان با تجربه و ماهر در سازمان در صورتی که سازمان برای نگهداری کارکنان با تجربه و کسانی که دارای دانش می‌باشند تلاش نکند، انگیزه سایر کارکنان برای بالابردن سطح آگاهی و دانش از طریق به اشتراک‌گذاری کاهش خواهد یافت (ریبگ، ۲۰۰۵).

✓ عدم وجود منابع کافی در سازمان برای فراهم کردن فرصت‌های به اشتراک‌گذاری فراهم کردن زیرساخت مناسب و منابع کافی برای تسهیل فعالیت‌های به اشتراک‌گذاری در داخل و بین نواحی وظیفه‌ای سازمان یکی از پایه‌های اساسی برای موفقیت برنامه‌های مدیریت دانش می‌باشد (کولمان^۲، ۱۹۹۹). داوِنپورت به اهمیت تعهد مالی در پروژه‌های مدیریت دانش تاکید دارد، زیرا در برخی مواقع ممکن است این پروژه‌ها بسیار گران تمام شود. بنابراین منابع کافی برای حمایت از جریان دانش و همکاری موردنیاز می‌باشد.

✓ عدم وجود همکاری بین واحدهای سازمان یا نواحی عملیاتی به دلیل رقابت اگر سازمانی رفتارهای رقابتی را گسترش دهد باعث ایجاد عدم اعتماد در سازمان می‌شود. در این حالت مانعی برای انتقال دانش به‌وجود می‌آید (سویی و سایمونس، ۲۰۰۲).

1. Cross

2. Coleman

- ✓ عدم وجود فضای فیزیکی مناسب برای کار و قرارگیری نامناسب واحدهای سازمان نسبت به یکدیگر در صورتی که محل قرارگیری واحدهای سازمانی نسبت به یکدیگر دور باشد انتقال و به اشتراک گذاری دانش با سختی انجام خواهد گردید.
- ✓ اندازه نامناسب واحدهای سازمانی اگر اندازه واحدهای سازمانی بزرگ باشد در نتیجه برقراری ارتباط و تماس بین آن‌ها مشکل شده و فعالیت‌های به اشتراک گذاری دانش به خوبی انجام نخواهد شد (کانلی و کلویی^۱، ۲۰۰۳).
- ✓ عدم استقبال از ایده‌های جدید در نگرش‌هایی که از کشمکش‌ها پرهیز می‌شود ممکن است موانعی برای انتقال دانش به وجود آید به خصوص اگر دانش شامل افکار جدید و ایده‌های نوآورانه باشد (دیسترر، ۲۰۰۱).
- ✓ نبود ارتباط بین نیت شخصی کارکنان با چشم‌اندازها و استراتژی‌های سازمان در صورتی که بتوان بین اهداف شخصی کارکنان و استراتژی‌های سازمان ارتباط برقرار نمود، افراد در راستای محقق شدن اهداف سازمان که در راستای اهداف شخصی‌شان می‌باشد دانش خود را با سایر همکاران به اشتراک می‌گذارند (کراک^۲، ۱۹۹۸).
- ✓ ترس از به مخاطره افتادن امنیت شغلی در مواقعی که امنیت شغلی پایین می‌باشد دانش یک قدرت محسوب شده و برای افراد حیاتی به نظر می‌رسد. به عبارتی دانش بیمه‌ای است در برابر از دست دادن شغل (داونپورت و همکاران، ۱۹۹۸). حتی امروزه نیز ترس در میان کارکنان وجود دارد که به اشتراک گذاری دانش امنیت شغلی آن‌ها را کاهش می‌دهد زیرا کارکنان از اهداف و نیت مدیران خود برای به اشتراک گذاری مطمئن نیستند (کراک، ۱۹۹۸).
- ✓ عدم آگاهی کافی از ارزش و مزایای به اشتراک گذاری دانش با یکدیگر همکاران انتقال دانش ممکن است کاری اضافه فرض شود که زمانی را برای مستندسازی‌ها و نیز ارتباطات به خود اختصاص می‌دهد. تعدادی از کارکنان منافع متقابلی را از انتقال دانش‌شان انتظار ندارند زیرا نمی‌توانند باور کنند که انتقال دانش منفعی برای آن‌ها داشته باشد و یا تاکنون منافع آن‌را تجربه نکرده‌اند. بنابراین لازم به نظر

1. Connelly & Kelloway
2. Krogh

می‌رسد که در کارکنان انگیزه‌های خلاقانه خودجوش تقویت شود و دلایل انتقال و به اشتراک گذاری دانش برای آنها تبیین گردد (کوین^۱، ۱۹۹۶).

✓ عدم توجه کافی به ارزیابی و دادن بازخوردهای مناسب در مورد اشتباهات گذشته درس گرفتن از اشتباهات گذشته می‌تواند منافع زیادی برای یادگیری فردی و جمعی در سازمان داشته باشد. تحمل اشتباهات پرسنل برای یادگیری نیز یکی دیگر از عوامل می‌باشد (دی‌لوگ و فاهی^۲، ۲۰۰۰).

✓ کمبود اعتماد بین کارکنان غیرممکن است که موضوع به اشتراک گذاشتن دانش مطرح باشد اما صحبتی درباره اعتماد به میان نرود. اعتماد یا کمبود آن می‌تواند به اشتراک گذاشتن دانش را تسهیل نماید یا جلوی آن را بگیرد. این موضوع به سطح تعاملات رودرروی افراد در سازمان بستگی دارد. بیشتر مردم تا زمانی که احساس اعتماد نکنند دانش خود را به اشتراک نمی‌گذارند. در شبکه‌های غیررسمی که اعتماد بیشتری وجود دارد به اشتراک گذاشتن داوطلبانه دانش و نیز همکاری در بین کارکنان بیشتر مشاهده می‌شود. به اشتراک گذاری دانش نمی‌تواند با سرپرستی یا زورکردن مردم صورت گیرد. در حالی که وجود اعتماد در یک سازمان و بین زیر واحدها و کارکنانشان می‌تواند جریان‌های ارتباطی را بین بخش‌های مختلف سازمان تسهیل نماید (دی‌لوگ و فاهی، ۲۰۰۰).

نتیجه‌گیری

این مطالعه در مورد مفهوم اشتراک گذاری دانش در سازمان متمرکز شده است. سازمان‌ها لازم است درباره مزایای به اشتراک گذاری دانش به خصوص دانش ضمنی اطلاع کافی داشته باشند و به‌طور همزمان آگاهی کارکنانشان درباره مشکل بودن انتقال دانش ضمنی را افزایش دهند. بیشتر مردم تا زمانی که احساس اعتماد نکنند دانش خود را به اشتراک نمی‌گذارند. در شبکه‌های غیررسمی که اعتماد بیشتری وجود دارد به اشتراک گذاشتن داوطلبانه دانش و نیز همکاری در بین کارکنان بیشتر مشاهده می‌شود. به اشتراک گذاری دانش نمی‌تواند با سرپرستی یا زورکردن مردم صورت گیرد. نبود فضای امن روانی برای بیان و تجربه عقاید گوناگون

1. Quinn

2. De Long & Fahey

یک مانع اصلی به‌شمار می‌رود. فرهنگ سازمانی نیز به‌عنوان یک عامل مهم در تعیین رفتار کارکنان در سازمان می‌باشد.

منابع

۱. پورسراجیان، داریوش؛ اولیا، محمدصالح و سلطانی علی‌آبادی، مژگان. (۱۳۹۲)، تعیین و اولویت‌بندی موانع به اشتراک‌گذاری دانش در دانشگاه‌ها و مراکز آموزش عالی، فصلنامه تخصصی پارک ابیلی، خدایار؛ نارنجی‌ثانی، فاطمه.
2. Abhishek, S (2002). Encouraging knowledge sharing: The role of organaizational reward systems. *Journal of leadership & organaizational studies*.
3. Davenport, T.H., Long, D.W.D., Beers, M.C. (1998). Successful knowledge management projects, in: *sloan management review*, 4, 43-57.
4. Disterer, G (2001). Individual and social barriers to knowledge transfer, *Proceedings of the 34th hawaii international conference on system sciences*.
5. Master, M. (1999). Making it work, *Across the board*, 8, 4-21.
6. Mayo, A. (1998). Memory bankers, *people management*, 2, 34-42.
7. McDermott, R. (1999). Why information technology inspired but cannot deliver knowledge management, *California management review*, 4, 10-17.
8. Seveiby, K-E. Simons, R (2002). Collaborative climate and effectiveness of knowledge work, *Journal of knowledge management*, 5, 33-42.
9. Skyrme, D.J. (2000). Deveeloping a knowledge strategy: from management to leadership, in morey, D. et al. *knowledge management*, MTT press, cambridge, MA.