

## تعیین و اولویت‌بندی موانع به اشتراک‌گذاری دانش در دانشگاه‌ها و مراکز آموزش عالی

### مطالعه موردی مؤسسه آموزش عالی امام جواد (ع)

■ مزگان سلطانی علی‌آبادی\*  
کارشناسی مدیریت صنعتی مؤسسه  
آموزش عالی امام جواد (ع)  
soltani1370@gmail.com

■ محمد صالح اولیاء  
عضو هیأت علمی دانشکده مهندسی صنایع  
دانشگاه یزد  
owliams@yazduni.ac.ir

■ داریوش پورسراجیان  
عضو هیأت علمی گروه مدیریت  
مؤسسه آموزش عالی امام جواد (ع)  
poursarrajian@javad.ac.ir

تاریخ دریافت: ۹۲/۰۱/۲۰  
تاریخ پذیرش: ۹۲/۰۳/۱۸

#### چکیده

هدف از مطالعه حاضر بررسی و شناسایی موانع به اشتراک‌گذاری دانش در یک مؤسسه آموزش عالی به عنوان یکی از قدم‌های اساسی در پیاده‌سازی فرایند مدیریت دانش در دانشگاه‌ها و مراکز آموزش عالی می‌باشد. از یک سو، آموزش عالی محور توسعه و تحول در جوامع مختلف و کانون اصلی تربیت نیروی انسانی متخصص و آموزش دیده کشور بوده و بنابراین تحقق مدیریت دانش، در این حوزه از الزامات اساسی و ابزار قدرتمند توسعه جامعه دانش‌محور به عنوان یکی از ارکان چشم‌انداز کلان کشور محسوب می‌گردد. از سوی دیگر، با تغییر شعار "دانش قدرت است"، به شعار "اشتراک‌گذاری دانش قدرت" است، اشتراک‌گذاری دانش و توسعه آن در سازمان و همچنین در بین سازمان‌ها و سیستم‌های گوناگون به فرایند محوری و جهت‌گیری اصلی سازمان‌ها در مدیریت دانش تبدیل شده است. لذا ایجاد یک دید جامع در خصوص چالش‌ها و موانع به اشتراک‌گذاری و شناخت مناسب از تسهیل‌کننده‌های آن در دانشگاه‌ها و مراکز آموزش عالی به عنوان پیش‌نیازی در رسیدن به اهداف مدیریت دانش در حوزه آموزش عالی کشور مد نظر ضروری می‌نماید. در این راستا این مقاله با شناسایی ۲۹ عامل کلیدی مؤثر در فرایند به اشتراک‌گذاری دانش در سازمان‌ها و دسته‌بندی آنها در قالب ۵ حوزه منابع انسانی، فرهنگ سازمانی، ساختار، سیستم و فناوری و راهبردهای رهبری، به عنوان نمونه صحت روابط بین عوامل اصلی و وزن (اولویت) هر یک از عوامل مذکور در حوزه‌های ۵ گانه را در مؤسسه آموزش عالی امام جواد (ع) یزد ارائه نموده است.

#### واژگان کلیدی

دانش، مدیریت دانش، به اشتراک‌گذاری دانش، تسهیم دانش، موانع به اشتراک‌گذاری دانش، دانشگاه‌ها و مراکز آموزش عالی.

#### مقدمه

مفهوم‌سازی و شناخت بیشتر رشته تخصصی خود و کسب مهارت‌های مورد نیاز پس از دانش‌آموختگی فراهم می‌کند. لذا ضروری است تا موانع و مشکلات مربوط به فرایند اشتراک‌گذاری دانش شناسایی و رفع گردد.

#### مدیریت دانش

در سال‌های اخیر، مدیریت دانش به عنوان یکی از جالب‌ترین و چالش برانگیزترین موضوعات مدیریت کسب و کار بوده و دایره کاربرد آن همواره با سایر مباحث عرصه مدیریت، گسترده‌تر می‌شود. مدیریت دانش

محسوب می‌شود اما داشتن چنین سرمایه‌ای زمانی می‌تواند ارزش‌آفرین و قدرت‌آفرین باشد که دانش افراد در سازمان به جریان افتد و افراد بتوانند دانش خود را با اعضای درونی و بیرونی سازمان به اشتراک بگذارند [۱].

در صورتی که فرهنگ به اشتراک‌گذاری دانش در محیط دانشگاهی پذیرفته شود، تعامل علمی حاصل از پذیرش این فرهنگ توسط اعضای هیأت علمی، امکان ایجاد آموزش کارآمد و یادگیری اثربخش را در محیط دانشگاه فراهم نموده و حتی زمینه را برای دانشجویان جهت فرضیه‌سازی،

نیروی انسانی در طی سال‌های متمادی فعالیت در یک سازمان، مجموعه‌ای از اندیشه‌ها، افکار، مهارت‌ها، تجربیات و علوم کاربردی کسب می‌کند. مجموعه چنین اندوخته‌هایی دانش هر فرد محسوب می‌شود که به مرور زمان در ذهن فرد ثبت می‌شود. تا زمانی که این دانش در ذهن فرد وجود دارد، افراد دیگر توانایی دسترسی و بهره‌گیری از آن را ندارند. سازمان‌های بسیاری وجود دارد که چنین افرادی دارند. داشتن چنین افرادی برای سازمان یک سرمایه ارزشمند سازمانی

\* نویسنده مسئول

تعیین و اولویت‌بندی موانع به اشتراک‌گذاری دانش در دانشگاه‌ها و مراکز آموزش عالی  
مطالعه موردی مؤسسه امام جواد (ع)  
داریوش پورسراجیان، محمدصالح اولیاء، مژگان سلطانی علی‌آبادی

است. دانش که محصول اصلی دانشگاه است نه تنها به شکل گزارش‌ها، تحقیقات، پایان نامه‌ها و نشریات چاپی بلکه به صورت دانش فردی و ضمنی نیز موجود می‌باشد. دانش قبل از بهره‌برداری در سطوح مختلف می‌بایست ابتدا در درون دانشگاه به اشتراک گذاشته شود. [۳]

در صورتی که فرهنگ تسهیم دانش در محیط دانشگاهی پذیرفته شود، تعامل علمی حاصل از پذیرش این فرهنگ توسط اعضای هیأت علمی، امکان ایجاد آموزش کارآمد و یادگیری اثربخش را در محیط دانشگاه فراهم نموده و حتی زمینه را برای دانشجویان جهت فرضیه‌سازی، مفهوم‌سازی و شناخت بیشتر رشته تخصصی خود و کسب مهارت‌های مورد نیاز پس از دانش‌آموختگی فراهم می‌کند. آنان می‌توانند با فراگیری مجموعه‌ای از مهارت‌ها، نقاط قوت و ضعف خود را شناسایی نموده و خود را هرچه بهتر به جامعه و محیط شغلی عرضه کنند. از طرف دیگر مؤسسات آموزشی با بهره‌گیری از تسهیم دانش می‌توانند خود را به پله رقابتی رسانده و به درجه بالاتری از کیفیت ابداع و کارآیی دست یابند. [۳]

### مدل‌های موهوب از عوامل مؤثر بر اشتراک‌گذاری دانش

در گذشته تحقیقات زیادی در زمینه اشتراک‌گذاری دانش انجام شده است و هر یک از محققان مدلی را از موانع اشتراک‌گذاری دانش ارائه کردند که در ادامه با هدف ارائه مدلی جامع‌تر به بررسی هر یک از آنها می‌پردازیم.

در پژوهشی که غفوری و همکارانش [۶]

دانش بین افراد و بخش‌های سازمان، می‌تواند منافع آموزشی و یادگیری قابل توجهی برای سازمان ایجاد کند و ساز و کار قدرتمندی برای بهبود بهره‌وری سازمان است و قادر است به بقای سازمان نیز کمک کند.

اشتراک‌گذاری دانش مستلزم تمایل افراد و گروه‌ها در سازمان به نشر دانش در راستای رسیدن به منافع دو جانبه است و اشتراک‌گذاری دانش رخ نخواهد داد مگر اینکه کارکنان و گروه‌های کاری سازمان، سطح بالایی از رفتارهای مشارکت جویانه داشته باشند [۳]. مک درموت بیان می‌کند که فرد دانش خود را با دیگری به اشتراک می‌گذارد تا بتوانند شرایط را بهتر درک کنند. فردی که دانش خود را تسهیم می‌کند باید از هدف دانش، موارد استفاده آن و الزامات و نیازهای شخصی که اطلاعات را دریافت می‌کند، اطلاع داشته باشد. در غیر این صورت ممکن است دانش به فردی منتقل شود که نیازی به آن ندارد و مورد استفاده قرار نگیرد [۴]. انتقال و نشر دانش فرصت‌هایی را برای به حداکثر رساندن توان سازمان برای برآورده کردن نیازها، افزایش کارایی برای حل مسائل و رسیدن به مزیت رقابتی فراهم می‌کند.

### به اشتراک‌گذاری دانش در دانشگاه

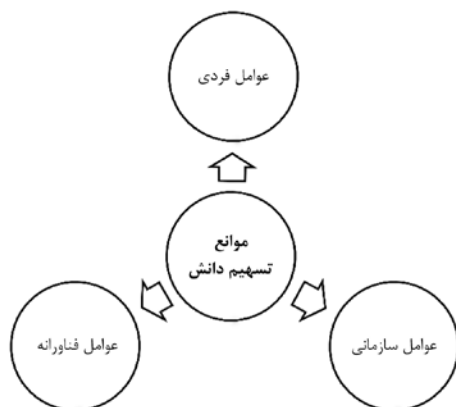
آموزش عالی، محور توسعه و تحول در جوامع مختلف بوده و کانون اصلی تربیت نیروی انسانی متخصص و آموزش دیده در هر جامعه‌ای محسوب می‌شود. تحقق مدیریت دانش، تسهیم و مستندسازی آن در دانشگاه‌ها از ضروریات اساسی جامعه دانش‌محور کنونی

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 ساختار نیافته 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 یک سازمان محسوب می‌شود. [۲]

### اشتراک‌گذاری دانش

این فرایند عبارت از توزیع دانش میان کارکنان تا نقاط فعالیت و حتی فراتر از آن، به بیرون سازمان است. دانش تنها دارایی شناخته شده است که وقتی دیگران در آن سهیم می‌شوند افزایش می‌یابد و تسهیم و توزیع آن به رشد آن کمک می‌کند [۳]. اشتراک‌گذاری دانش در موفقیت سازمان، عاملی کلیدی است چرا که می‌تواند سبب گسترش سریع‌تر دانش به بخش‌هایی از سازمان که قادر به بهره‌برداری از آن هستند، شود. اشتراک‌گذاری دانش باعث به اشتراک گذاشتن ایده‌ها می‌شود. ایده‌ها زمانی بیشترین تأثیر را به همراه دارند که به جای اینکه تنها در اختیار تعداد کمی قرار گیرند، به طور گسترده در همه جا مورد استفاده باشند. ساز و کارهایی از جمله گزارش‌های کتبی، شفاهی، عینی، بازدید محلی و فعالیت‌های اعزامی، برنامه‌های چرخشی، برنامه‌های آموزشی و تربیتی و برنامه‌های استانداردسازی به پیشبرد این فرایند کمک می‌کنند [۳]. اشتراک‌گذاری

تعیین و اولویت‌بندی موانع به اشتراک‌گذاری دانش در دانشگاه‌ها و مراکز آموزش عالی  
مطالعه موردی مؤسسه امام جواد (ع)  
داریوش پورسراجیان، محمدصالح اولیاء، مژگان سلطانی علی‌آبادی



شکل ۱- مدل موانع اشتراک‌گذاری دانش [۶]

در جهت شناسایی موانع اشتراک‌گذاری دانش در سازمان‌ها، انجام داده بودند، موانع اشتراک‌گذاری دانش را در سه بعد: موانع بالقوه فردی، موانع بالقوه سازمانی و موانع بالقوه فناورانه شناسایی کردند. این مدل در شکل ۱ و توضیح مختصری از هر یک از این ابعاد در ادامه آورده شده است.

### موانع بالقوه فردی

این موانع شامل موانعی است که از رفتار فردی و یا اعمال و برداشت‌های افراد سرچشمه می‌گیرند که می‌توانند مربوط به افراد و یا گروه‌های موجود در داخل واحدهای عملیاتی سازمان باشند.

### موانع بالقوه سازمانی

یکی از موضوع‌های کلیدی تسهیم دانش در سازمان وجود محیط و شرایط مناسب سازمانی است. موانع بالقوه‌ای که می‌توانند منجر به کاهش اشتراک‌گذاری دانش در سازمان شوند.

### موانع بالقوه فناورانه

تبادل دانش به همان اندازه که یک موضوع مربوط به افراد و سازمان است، یک چالش فناورانه نیز هست. فضایی را که در آن افراد هم یافته‌ها و تجارب خود را به اشتراک گذارند و هم از آنچه که دیگران می‌دانند استفاده نمایند کاری چالش برانگیز است. توانایی فناوری در این رابطه این است که دسترسی فوری به حجم وسیعی از داده‌ها و اطلاعات را فراهم می‌کند و تشریک مساعی از راه دور را ممکن

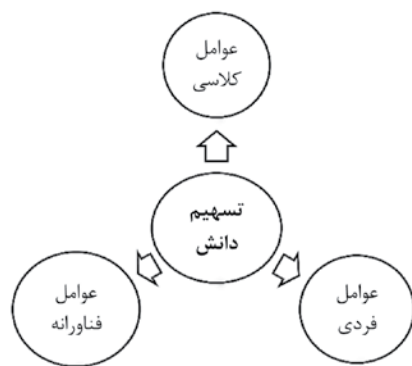
### عوامل فردی

عوامل فردی به طرق مختلف بر اشتراک‌گذاری دانش تأثیرگذار است. خصوصیات فرستنده و گیرنده عامل تعیین‌کننده‌ای در اثربخشی اشتراک‌گذاری دانش است. زیرا آنها باید عملاً اشتیاق و توانایی لازم را برای تسهیم و پذیرش دانش داشته باشند. اشتراک‌گذاری دانش فرایندی است که افراد از طریق آن دانش ضمنی و آشکار خود را متقابلاً مبادله کرده و به طور مشترک دانش جدیدی خلق می‌کنند. این فرایند تحت تأثیر عوامل بسیاری است. هیند و پففرس عوامل فردی پیش روی اشتراک‌گذاری دانش را به دو دسته شناختی و انگیزشی تقسیم می‌کنند. عامل شناختی با توانایی فرد در اشتراک‌گذاری دانش ارتباط دارد و از طرفی عامل انگیزشی به اشتیاق افراد نسبت به اشتراک‌گذاری دانش مربوط می‌شود.

در نتیجه روش‌های کار گروهی را هم در داخل واحدها و همین واحدها و شعبات سازمان تسهیل می‌کند. فناوری می‌تواند به عنوان یک تسهیل‌کننده فرایندهای تسهیم دانش را از طریق آسان‌تر کردن و کارآتر کردن تشویق و پشتیبانی کند. بدون توجه به اندازه سازمان، تعداد زیادی از فعالیت‌های اشتراک‌گذاری دانش به زیرساخت فناوری اطلاعات وابسته است. زیرساخت‌های زیادی وجود دارد که پشتیبانی مربوط به کسب، سازماندهی، ذخیره، بازیابی، جستجو، نمایش، توزیع و بازسازی اطلاعات را انجام می‌دهند.

فلفلانی [۷] در مقاله خود تحت عنوان "بررسی عوامل تأثیرگذار بر تسهیم دانش در میان دانشجویان" عوامل مؤثر بر تسهیم دانش را به سه دسته عوامل فردی، عوامل کلاسی و عوامل فناورانه تقسیم‌بندی کرده است (شکل ۲) که در ادامه به طور خلاصه به هر یک از عوامل پرداخته می‌شود.

تعیین و اولویت‌بندی موانع به اشتراک‌گذاری دانش در دانشگاه‌ها و مراکز آموزش عالی  
مطالعه موردی مؤسسه امام جواد (ع)  
داریوش پورسراجیان، محمدصالح اولیاء، مژگان سلطانی‌علی‌آبادی



شکل ۲- مدل عوامل مؤثر بر اشتراک‌گذاری دانش [۷]

دسترسی به فناوری اطلاعات در سازمان تأکید دارد، زیرا فناوری اطلاعات امکان جستجو، ذخیره‌سازی و بازیابی اطلاعات را با سرعت بیشتری فراهم می‌سازد و همکاری و ارتباط بین اعضای سازمان را تسهیل می‌کند. به گونه‌ای که کارکنان دیگر بتوانند به آن دسترسی داشته باشند و تجاربشان را به صورت الکترونیکی تسهیم کنند. در دانشگاه‌ها با توجه به لزوم وجود ارتباط دائمی بین ذینفعان مختلف، می‌توان از فناوری اطلاعات و ابزارهای ساختاری گوناگون آن برای تولید، ذخیره‌سازی و اشتراک‌گذاری دانش استفاده کرد. صرف وجود ابزار فناوری اطلاعات در دانشگاه به معنی بهره‌برداری مؤثر و دستیابی به مزایای مدیریت و انتقال دانش نیست [۱۰] بلکه میزان استفاده از تسهیلات فناوری اطلاعات امر دیگری است که باید در نظر گرفته شود. استفاده اساتید و دانشجویان از پایگاه‌های داده اطلاعاتی، اینترنت، ارتباطات مجازی، اتاق‌های گفت‌وگو الکترونیکی می‌تواند اثر بسزایی در اشتراک‌گذاری دانش داشته باشد.

به اشتراک‌گذاری دانش تمایل ندارند بلکه به دلیل ترس از دست دادن امتیازات خود به اشتراک‌گذاری دانش نمی‌پردازند. به نظر می‌رسد اغلب افراد تمایل ندارند دانشی را که در اختیار دارند با دیگران تسهیم کنند آنها دانش را در دل خود نگه می‌دارند تا با قدرتی که از آن بدست می‌آورند، بتوانند ارتقاء درجه پیدا کنند. در محیط کلاسی نیز دانشجو ممکن است به انگیزه کسب نمرات برتر از دیگر هم‌کلاسی‌هایش دانش خود را از آنها مخفی کند.

#### عوامل فناورانه

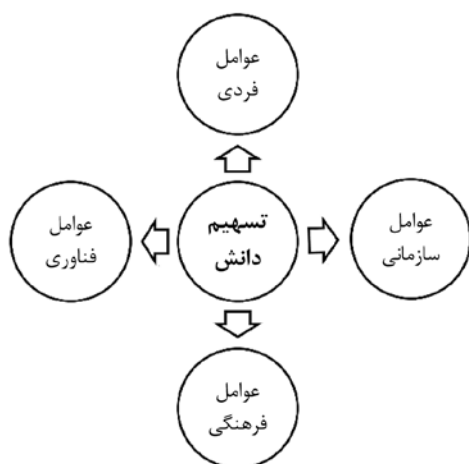
بسیاری از سازمان‌هایی که به دنبال افزایش اشتراک‌گذاری دانش هستند، پایگاه‌های دانش یا مراکز ذخیره‌سازی دانش را ایجاد می‌کنند. میزان دسترسی به فناوری اطلاعات با اشتراک‌گذاری دانش رابطه نزدیکی دارد و مهیاسازی فناوری‌های مناسب برای اشتراک‌گذاری دانش در سازمان، حلقه‌ای از اشتراک‌گذاری دانش است که بر جنبه

#### عوامل کلاسی

حمایت مدیران به عنوان یکی از عوامل مهم تأثیرگذار بر دانش‌سازمانی در نظر گرفته شده است. مطالعات بسیاری نشان داده‌اند که حمایت استادان برای ایجاد جوی حمایتی و ارائه منابع کافی امری حیاتی است. مک‌نیل [۸] بر اهمیت مشهود حمایت اساتید بر جو اشتراک‌گذاری دانش سازمانی تأکید کرده است. علاوه بر این لین و لی [۹] پیشنهاد دادند که درک مدیران ارشد از تشویق و اشتراک‌گذاری دانش برای ایجاد و نگهداری فرهنگی مثبت از اشتراک‌گذاری دانش در سازمان ضروری است. اساتید در دانشگاه‌ها نقشی مشابه چون مدیران در سازمان‌ها بر عهده دارند، در نتیجه اشتراک‌گذاری دانش در محیط کلاسی زمانی اتفاق می‌افتد که اساتید موضوعات جدید را مطرح و دانشجویان را به بحث‌های فکری تشویق نمایند. همچنین نحوه اداره کلاس توسط اساتید بر چگونگی رفتار دانشجویان از منظر رفتار اشتراک‌گذاری دانش تأثیرگذار می‌باشد. اساتید از طریق رفتار شایسته و شکل‌دهی به جو کلاسی، می‌توانند به طور بالقوه محیط مساعدی را برای اشتراک‌گذاری دانش ایجاد کنند.

رقابت یکی دیگر از عامل‌های تأثیرگذار بر اشتراک‌گذاری دانش است. مطالعات قبلی بیان می‌کنند که افراد با تسهیم بخشی از دانش تملک خود که به عنوان دارایی ضمنی آنها محسوب می‌شود، مزایایی ناشی از چنین دانشی را از دست می‌دهند. همچنین از آنجا که دانش به عنوان یکی از منابع قدرت افراد در محیط‌های رقابتی افراد نه بخاطر اینکه

تعیین و اولویت‌بندی موانع به اشتراک‌گذاری دانش در دانشگاه‌ها و مراکز آموزش عالی  
مطالعه موردی مؤسسه امام جواد (ع)  
داریوش پورسراجیان، محمدصالح اولیاء، مژگان سلطانی علی‌آبادی



شکل ۳- مدل عوامل مؤثر بر اشتراک‌گذاری دانش [۱۱]

علی‌ئی [۱۱] نیز با انجام تحقیقی پیرامون موضوع تسهیم دانش، عوامل مؤثر بر اشتراک‌گذاری دانش را در چهار بعد عوامل فردی، عوامل سازمانی، عوامل فرهنگی و عوامل فناوری شناسایی کرده است (شکل ۳). جعفری [۱۲] در مقاله خود نشان داده است که فرهنگ یادگیری سازمانی بر تمایل کارکنان به اشتراک‌گذاری دانش تأثیر مثبتی دارد. به نقل از وی، مطالعات رایینز نشان می‌دهد که جو همکاری و اعتماد، همچنین مخاطره‌پذیری و مشوق‌های یادگیری و به طور کلی فرهنگ یادگیری سازمانی شرایطی را در سازمان ایجاد می‌کند که در آن کارکنان تمایل بیشتری به نشر دانش سازمانی با همکاران خود دارند.

### نتایج پژوهش

با مطالعه ادبیات موضوع این طور به نظر می‌رسد که محققان پیشین موانع اشتراک‌گذاری دانش را در پنج بعد عوامل انسانی، فرهنگی، ساختاری، سیستم و فناوری و راهبردهای رهبری شناسایی کرده‌اند. در این پژوهش نیز تلاش شده تا دسته‌بندی جدیدی از موانع اشتراک‌گذاری دانش ارائه گردد. در ادامه شرح مختصری از پنج عامل فوق ارائه شده است.

#### منابع انسانی

متخصصان و نیروهای گوناگون مورد نیاز سازمان؛ تخصص در سطوح فردی متفاوت از دانش سازمانی است لکن سازمان‌ها نمی‌توانند اهمیت کنترل دانش شخصی را نادیده بگیرند.

چنانچه افراد مهارت‌ها و دانش لازم را نداشته باشند در آن صورت تعاملات آنها در جهت ایجاد دانش سازمانی با ارزش غیرمحمتمل است. از این رو، هدف مدیریت تشویق کارکنان به افزایش تعامل با افرادی است که دارای تخصص‌ها و مهارت‌های مخصوص هستند تا از این رهگذر دانش پایه خویش را همواره به روز کنند [۱۳].

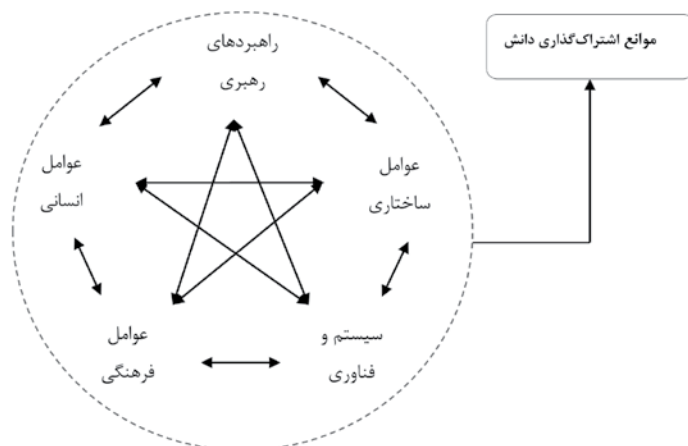
#### فرهنگ سازمانی

فرهنگ الگویی از مفروضات اساسی گروه معینی است که ضمن برخورد با مسائل ناشی از انطباق با محیط و تلفیق عوامل درون سازمانی، ابداع، کشف یا ایجاد شده و آنقدر خوب عمل کرده که معتبر شناخته شده و به افراد جدید به عنوان روش صحیح ادراک، اندیشیدن و احساس در ارتباط با آن مسائل آموزش داده می‌شود [۱۴].

#### سیستم و فناوری

فناوری‌های اطلاعاتی و ارتباطی ذاتاً ساز و کارهایی قدرتمند (توانمند) در انتقال اطلاعات هستند و این امر باعث می‌گردد که راه‌های به دست آوردن دانش ممکن گردد [۱۴]. وجود پایگاه‌های دانش، گروه افزارها،

تعیین و اولویت‌بندی موانع به اشتراک‌گذاری دانش در دانشگاه‌ها و مراکز آموزش عالی  
مطالعه موردی مؤسسه امام جواد (ع)  
داریوش پورسراجیان، محمدصالح اولیاء، مژگان سلطانی‌علی‌آبادی



شکل ۴- مدل موانع اشتراک‌گذاری دانش

از ابعاد فوق، شاخص‌های مدیریت و رهبری، پشتیبانی، انعطاف‌پذیری، جو سازمانی، کم تأثیرترین شاخص‌ها برای اشتراک‌گذاری دانش می‌باشند. نتایج مذکور، حاصل تحلیل داده‌های پرسشنامه‌ای از طریق آزمون فریدمن و با استفاده از نرم‌افزار SPSS می‌باشد.

لازم به ذکر است که دانش به عنوان محصول اصلی دانشگاه است که قبل از بهره‌برداری در سطوح مختلف می‌بایست ابتدا درون دانشگاه به اشتراک گذارده شود و همان طور که بیان شد، در صورتی که فرهنگ به اشتراک‌گذاری دانش در محیط‌های دانشگاهی پذیرفته شود، تعامل علمی حاصل از پذیرش این فرهنگ توسط اعضای هیأت علمی، امکان ایجاد آموزش کارآمد و یادگیری اثربخش را در محیط دانشگاه فراهم نموده و حتی زمینه را برای دانشجویان جهت فرضیه‌سازی، مفهوم‌سازی و شناخت بیشتر رشته تخصصی خود و کسب مهارت‌های مورد نیاز پس از دانش‌آموختگی فراهم می‌کند و بنابراین به

و مراکز آموزش عالی بوده، شناسایی ۲۹ عامل کلیدی مؤثر در فرایند به اشتراک‌گذاری و دسته‌بندی آنها در قالب ۵ حوزه منابع انسانی، فرهنگ سازمانی، ساختار، سیستم و فناوری و راهبردهای رهبری و بررسی صحت روابط بین عوامل اصلی و وزن (اولویت) هر یک از عوامل فرعی مذکور در حوزه‌های ۵ گانه در مؤسسه آموزش عالی امام جواد (ع) یزد نشان می‌دهد که به ترتیب عوامل ساختاری، راهبردهای رهبری، عوامل فرهنگی، عوامل انسانی و عوامل سیستم و فناوری بیشترین تأثیر را بر اشتراک‌گذاری دانش دارند.

علاوه بر این در هر یک از حوزه‌های فوق، شاخص آموزش از بعد راهبردهای رهبری و همچنین از بعد سیستم و فناوری، ساختار دانشی از بعد عوامل ساختاری، مشوق‌های یادگیری محور از بعد عوامل فرهنگی و ناآگاهی از بعد عوامل انسانی به ترتیب بیشترین ممانعت را برای اشتراک‌گذاری دانش ایجاد می‌کند و به همین ترتیب در هر یک

سیستم‌های پست الکترونیک و سایر ابزارها کمک می‌کنند تا دانش موجود در سازمان به صورت ساختاریافته در کل سازمان انتشار یابد. از سوی دیگر به وسیله ابزارهای الکترونیکی اعضای هیأت علمی ایده‌های خود را با آزادی بیان بیشتر و بدون ترس از واکنش‌های مدیریتی ارائه نمایند [۱۶].

#### راهبردهای رهبری (مدیریت منابع انسانی):

منابع انسانی به عنوان دارایی مهمی در سازمان در نظر گرفته شده که مدیریت بهینه آنها موجب مشارکت بیشتر کارکنان در مبادله دانش در سازمان می‌شود. مدیریت منابع انسانی شناسایی، انتخاب، استخدام، تربیت و پرورش نیروهای انسانی به منظور نیل به اهداف سازمان می‌باشد. [۱۴]

مدل مفهومی حاصل از انجام این پژوهش پس از آزمون وجود رابطه معنی‌دار بین عوامل و اشتراک‌گذاری دانش از ادبیات تحقیق استخراج و به صورت شکل ۴ ارائه شده است. روابط بین عوامل با یکدیگر و نیز بین عوامل با تسهیم دانش که فرضیات پژوهش بوده است با استفاده از نرم‌افزار SPSS و ضریب همبستگی اسپیرمن آزمون شده که نتایج حاصل از آن حاکی از تأیید فرضیه‌ها و وجود رابطه معنی‌دار بین آنها می‌باشد.

#### نتیجه‌گیری

همان طور که بیان گردید، هدف از این مقاله، ایجاد یک دید جامع در خصوص چالش‌ها و موانع به اشتراک‌گذاری دانش و شناخت مناسب از تسهیل‌کننده‌های آن در دانشگاه‌ها

تعیین و اولویت‌بندی موانع به اشتراک‌گذاری دانش در دانشگاه‌ها و مراکز آموزش عالی  
مطالعه موردی مؤسسه امام جواد (ع)  
داریوش پورسراجیان، محمدصالح اولیاء، مژگان سلطانی علی‌آبادی

شکل ۴- مدل موانع اشتراک‌گذاری دانش

منابع	شرح شاخص	شاخص‌ها	عوامل
[۴] - [۲۶] [۵] - [۳۱]	نداشتن زمان کافی برای اشتراک‌گذاری دانش.	زمان	عوامل انسانی
	نداشتن زمان کافی برای شناخت دیگر اعضای هیأت علمی و اساتید. (صاحبان دانش یا نیازمندان به دانش).		
	درگیر شدن اعضای هیأت علمی و اساتید به فعالیت‌های جانبی و اجرایی در داخل یا خارج از دانشگاه.		
	عدم تمایل اعضای هیأت علمی و اساتید به اختصاص دادن زمان کافی برای اشتراک‌گذاری دانش در دانشگاه به علت کم یا ناکافی بودن حمایت‌های مادی و معنوی.	مهارت‌های ارتباطاتی	
	ضعیف بودن مهارت‌های فردی در برقراری ارتباطات کتبی یا شفاهی.		
[۴] - [۲۶] [۵] - [۳۱] [۶]	عدم توانایی برقراری ارتباط اعضای هیأت علمی و اساتید با دیگران برای اشتراک‌گذاری دانش یا توانایی دوست بودن یا دوست شدن با یکدیگر. (برقراری روابط دوستانه جهت اشتراک‌گذاری دانش)		
	عدم تمایل به کار کردن در کنار یکدیگر یا در یک گروه.	تفاوت	
[۵] - [۳۱]	تفاوت مربوط به سطوح تجربه دارنده دانش و گیرنده دانش.		
	تفاوت مربوط به تحصیلات دارنده و گیرنده دانش.		
	تفاوت مربوط به جنسیت، سن.		
	تفاوت‌های مربوط به فرهنگ و عدم وجود زبان مشترک.	ناآگاهی	
[۴] - [۳۱]	بی‌توجهی و عدم آگاهی دارنده و گیرنده دانش از اینکه چه کسی نیازمند دانش و چه کسی دارنده دانش است.		
	عدم اعتراف به ندانستن؛ (اعتراف به ندانستن و توقف در اموری که نسبت بدان آگاهی ندارند که نیروی مضاعفی برای حرکت در مسیر دانش است).	امنیت شغلی	
[۵] - [۳۱] [۶]	نگرانی از به خطر افتادن امنیت شغلی.		
	احساس ترس از اشتراک‌گذاری دانش با دیگران و امکان از دست دادن فرصت‌های پیش روی آن.	اعتماد	
[۴] - [۳۱]	تمایل به حفظ مالکیت معنوی و مزیت آفرینی برای خود.		
	عدم اعتماد به گیرنده دانش به دلیل امکان سوء استفاده و کسب اعتبار نامشروع از دانش تسهیم شده.	ویژگی‌های اخلاقی-شخصیتی	
	عدم اعتماد گیرنده دانش به صحت و شایستگی منبع دانش.		
[۵] - [۶] [۳۱]	شخصیت درون‌گرایی فردی.		
	عدم اعتقاد به اشتراک‌گذاری دانش حاصل سال‌های زندگی کاری.		
	بی‌علاقگی به رشد دیگران و داشتن تصور نادرست از آن؛ اعتقاد به اینکه رشد دیگران مانع از رشد شخص می‌شود.		
	داشتن حس قدرت طلبی و جاه‌طلبی بالا به واسطه حفظ دانش در دست.	تعهد	
	امتیاز طلبی بالا به لحاظ برخوردار بودن از دانش ویژه و ترس از دست دادن مزیت و امتیازات خود.		
[۴]	نداشتن تعهد سازمانی؛ (تعهد سازمانی حدی است که اعضای سازمان خود را با کل سازمان نه با گروه خاصی یکی دانسته و دوست دارند که با آن، مورد شناسایی قرار گیرند)		

تعیین و اولویت‌بندی موانع به اشتراک‌گذاری دانش در دانشگاه‌ها و مراکز آموزش عالی  
مطالعه موردی مؤسسه امام جواد (ع)  
داریوش پورسراجیان، محمدصالح اولیاء، مژگان سلطانی‌علی‌آبادی

شکل ۴- مدل موانع اشتراک‌گذاری دانش

عوامل	شاخص‌ها	شرح شاخص	منابع
عوامل فرهنگی	رقابت	وجود رقابت بالا بین اعضای هیأت علمی و اساتید که منجر به محدود شدن اشتراک‌گذاری دانش بین آنها می‌شود.	[۳۱]
	ارتباطات بین فردی	عدم وجود یا کمبود ارتباط بین افراد دارنده دانش و افراد نیازمند به دانش. نبودن جوی دوستانه و خوشایند در دانشگاه.	[۴] - [۵] [۳۱]
	حمایت	عدم پشتیبانی کافی فرهنگ از فعالیت‌های اشتراک‌گذاری دانش نظیر فعالیتهای تحقیقاتی یا نوشتن مقالات علمی و ...	[۳۱]
	همکاری	عدم انجام فعالیت تیم محور، در زمانی که دو یا چند نفر در دانشگاه برای رسیدن به یک هدف (مثلاً تولید دانش مشخص یا تسهیم آن) با یکدیگر کار می‌کنند.	[۲۶]
	اعتماد	عدم وجود ایمان به نیت، رفتار و مهارت‌های افراد در جهت اهداف دانشگاه.	[۲۶]
	انسجام	عدم توانایی در پیگیری اهداف تقسیم شده، بصورت مؤثر و سریع ( توسط تیمهای کاری).	[۲۶] - [۵]
	جو سازمانی	القائات فکری نادرست ( جو منفی ) نسبت به اشتراک‌گذاری دانش.	[۵]
	مشوق‌های یادگیری محور	بی توجهی به مشوق‌های یادگیری شامل پاداش که در جستجوی ارتقاء یادگیری، اشتراک‌گذاری دانش و همبستگی درون دانشگاهی است.	[۲۶]
عوامل ساختاری	ساختار دانشی	نداشتن مدیریت ارشد دانش، عدم وجود این پست در دانشگاه جهت تدوین، هدایت و هماهنگی برنامه‌های مدیریت دانش. عدم وجود مراکز به عنوان کانون فعالیتهای دانشی جهت هدایت کنترل و مدیریت دانش.	[۴] - [۳۱] [۶]
	ارتباطات سازمانی	کم بودن ارتباطات سازمانی و یکطرفه بودن جریان ارتباطات و دانش در دانشگاه از بالا به پایین.	[۵]
	رسمیت	کمبود فضای رسمی و غیر رسمی مناسب برای اشتراک‌گذاری دانش و تولید دانش جدید. عدم وجود ارتباطات غیر رسمی برای اشتراک‌گذاری دانش مانند گفت‌وگوهای رو در رو، تلفن، پست‌های الکترونیکی و ...	[۳۱] - [۴] [۵]
	انعطاف‌پذیری	انعطاف‌ناپذیری؛ تمرکز بر سلسله مراتب و مقررات داخلی.	[۳۱] - [۴]
	ناسازگاری و عدم مطابقت	ناسازگاری سیستم‌های فناوری اطلاعات با فرآیندهای موجود. ناسازگاری سیستم‌های فناوری اطلاعات با نیازهای اعضای هیأت علمی و اساتید.	[۳۱]
عوامل سیستم و فناوری	پشتیبانی	نبود پشتیبانی فنی داخل یا خارج از دانشگاه، عدم انجام فوری تعمیرات سیستم‌های فناوری اطلاعات.	[۳۱]
	انتظارات	انتظارات غیر واقعی اعضای هیأت علمی و اساتید در خصوص تواناییهای سیستم‌های فناوری اطلاعات.	[۳۱]
	آموزش	نبود آموزش کافی برای آشناکردن اعضای هیأت علمی و اساتید با سیستمها و فرآیندهای جدید. نبود آموزش کافی برای آشناکردن اعضای هیأت علمی و اساتید با نحوه استفاده و کاربرد سیستمهای جدید. عدم ابلاغ و افشای فواید سیستمهای جدید IT در مقایسه با سیستمهای موجود برای اعضای هیأت علمی و اساتید.	[۴] - [۳۱]
	میزان دسترسی و استفاده	عدم دسترسی به سیستمهای فناوری اطلاعات در دانشگاه. اکراه افراد از بکارگیری سیستمهای IT بدلیل عدم آشنایی و نداشتن تجربه کار با این سیستمها. عدم تمایل به استفاده از پایگاههای داده اطلاعاتی، اینترنت، ارتباطات مجازی، جلسات و کنفرانسهای ویدئویی، اتاقهای گفتمان الکترونیکی و ...	[۴] - [۶] [۳۱]



تعیین و اولویت‌بندی موانع به اشتراک‌گذاری دانش در دانشگاه‌ها و مراکز آموزش عالی  
مطالعه موردی مؤسسه امام جواد (ع)  
داریوش پورسراجیان، محمدصالح اولیاء، مژگان سلطانی علی‌آبادی

شکل ۴- مدل موانع اشتراک‌گذاری دانش

عوامل	شاخص‌ها	شرح شاخص	منابع
راهبردهای رهبری	مدیریت و رهبری	عدم وجود رهبری در زمینه بیان فواید و ارزش‌های اشتراک‌گذاری دانش.	[۳۱] - [۵]
		ناتوانی در اداره دانشگاه به طور صحیح و بهره‌گیری کامل از اعضای هیأت علمی و اساتید.	
		عدم تلاش برای بوجود آوردن زبانی مشترک از طریق روش‌هایی از قبیل آموزش، مباحثه، تشکیل گروه‌ها و چرخش کاری و ...	
		عدم توانایی در مدیریت و توسعه دانشکارانی که در دانشگاه‌ها موفقیت منابع علمی، طرح‌های پژوهشی و مقالات علمی را موجب می‌شوند.	
		عدم توانایی در جذب اساتید از دیگر دانشگاه‌ها، صنایع و سازمان‌ها، و نیز مراکز تحقیقاتی.	
		عدم تخصیص مناسب منابع انسانی.	
		(ناکارآمدی سیستم ارزیابی و عدم تناسب کارایی اساتید با فعالیتهای مورد انتظار) اعتقاد عمیق نداشتن به کسب مزیت‌هایی از طرح‌های مدیریت دانش.	
آموزش	عدم برنامه ریزی برای آموزش اعضای هیأت علمی و اساتید جهت حفظ انعطاف پذیری و در نظر گرفتن زمانی خاص برای یادگیری.	[۳۱] - [۵]	
	حمایت مادی	ناکافی بودن منابع دانشگاه برای ایجاد فرصت‌های مناسب و تسهیل فعالیتهای اشتراک‌گذاری دانش. عدم استفاده از پول و پاداش‌های مادی به عنوان ابزار اصلی انگیزش برای اشتراک‌گذاری دانش.	[۳۱] - [۴] - [۵]
حمایت معنوی	عدم توانایی در نگهداشت اعضای هیأت علمی و اساتید برجسته و زیرک با ایجاد وقفه‌های ارائه خدمات مطلوب به آنها.	[۳۱] - [۵]	
	عدم ایجاد و نگهداری فرهنگی مثبت از اشتراک‌گذاری دانش در دانشگاه.		
	عدم حمایت از انجام فعالیتهای تحقیقاتی یا نوشتن مقالات علمی به منظور اشتراک‌گذاری دانش و تشویق و ترغیب افراد به انجام آن. بی توجهی به احترام قائل شدن انفرادی برای هر فرد صاحب دانش.		

شکل ۴- مدل موانع اشتراک‌گذاری دانش

رتبه عوامل	عوامل (به ترتیب اولویت)
۳.۶۱	عوامل ساختاری
۳.۳۹	راهبردهای رهبری
۳	عوامل فرهنگی
۲.۷۲	عوامل انسانی
۲.۲۸	عوامل سیستم و فناوری

و مراکز آموزش عالی، پژوهشگاه‌ها، پارک‌ها و مراکز رشد علم و فناوری و همچنین دیگر سازمان‌ها پیشنهاد می‌گردد.

نظر می‌رسد از مجموعه عوامل فوق، توجه ویژه به منابع انسانی (به عنوان عامل اصلی به اشتراک‌گذاری و نشر دانش)، راهبردهای رهبری و توسعه فرهنگ سازمانی، نقش مهمی را در توسعه فرایند به اشتراک‌گذاری دانش و به جریان انداختن آن و نیز توانمندسازی سازمانی در کشف دانش پنهان افراد ایفا می‌کند.

در پایان لازم به ذکر است که این مقاله حوزه دانش مشهود را مورد توجه قرار داده است و لذا بررسی موانع به اشتراک‌گذاری دانش ضمنی نیز می‌تواند به نتایج جالبی منجر شود. توسعه مفاهیم و نتایج حاصل از طریق انجام چنین تحقیقی در سایر دانشگاه‌ها

تعیین و اولویت‌بندی موانع به اشتراک‌گذاری دانش در دانشگاه‌ها و مراکز آموزش عالی  
مطالعه موردی مؤسسه امام جواد (ع)  
داریوش پورسراجیان، محمدصالح اولیاء، مژگان سلطانی علی‌آبادی

23. McDermott, R. and O'Dell, C. (2001), "Overcoming culture barriers to sharing knowledge", *Journal of Knowledge Management*, Vol. 5 No. 1, pp. 76-85.
24. McDermott, R. (1999), "Why information technology inspired but cannot deliver knowledge management", *California Management Review*, Vol. 41 No. 4, pp. 103-117.
25. O'Dell, C. and Grayson, C.J. (1998), "If only we knew what we know: identification and transfer of internal best practices", *California Management Review*, Vol. 40 No. 3, pp. 154-74.
26. Hendriks, P. (1999), "Why share knowledge? The influence of ICT on the motivation for knowledge sharing", *Knowledge and Process Management*, Vol. 6 No. 2, pp. 91-100.
- ۲۷- خواجه، آزاده، جعفری، مصطفی، اخوان، پیمان. "اولویت بندی عوامل مؤثر در اشتراک دانش: مطالعه موردی شرکت تولیدکننده قطعات خودرو". دومین کنفرانس ملی مدیریت دانش. تهران. ۱۳۸۸.
- ۲۸- کشاورزی، علی. "موانع و تسهیل‌کننده‌های تسهیم دانش در سازمانها". اولین کنفرانس ملی مدیریت دانش. تهران. ۱۳۸۵.
- ۲۹- داوینپورت، تامس اچ. و لارنس پروساک. "مدیریت دانش". ترجمه حسین رحمان سرشت، تهران: نشر سایکو. ۱۳۷۹.
- ۳۰- خراسانی علی رضا، ارائه الگویی بمنظور طراحی و یا انتخاب نرم افزار مدیریت دانش مورد نیاز سازمانها براساس ویژگیهای آن". دومین کنفرانس ملی مدیریت دانش، تهران. ۱۳۸۸.
- ۳۱- خدایی، فرید، "خلق انگیزش برای اشتراک گذاشتن دانش"، دومین کنفرانس ملی مدیریت دانش، تهران، ۱۳۸۸.
- ۳۲- الوانی مهدی، "مدیریت عمومی"، چاپ بیست و پنجم، انتشارات نی، تهران، ۱۳۸۴.
- ۳۳- رابینز استیفن، "رفتار سازمانی". جلد اول، اعرابی م، پارسائیان ع، چاپ دوازدهم، انتشارات دفتر پژوهش‌های فرهنگی، تهران، ۱۳۸۶.
- مدیریت دانش آماده است؟"، فصلنامه کتاب، ۱۳۸۹، شماره ۸۳.
- ۱۱- علی ئی، مریم. "ارائه مدلی برای تسهیم دانش بر اساس فرآیند سلسله مراتبی (AHP)". سومین کنفرانس مدیریت دانش. تهران. ۱۳۸۹.
- ۱۲- جعفری فارسانی، جواد. "تأثیر فرهنگ یادگیری سازمانی بر تمایل کارکنان به تسهیم دانش سازمانی: مطالعه ای در شرکت پتروشیمی رازی". سومین کنفرانس مدیریت دانش. تهران. ۱۳۸۹.
13. www.modiriran.ir
- ۱۴- رضائیان، علی. "اصول مدیریت". تهران، انتشارات سمت، ۱۳۷۴.
- ۱۵- سلطانی، تیرانی، "نهادی کردن نوآوری در سازمان". حصون، شماره ۱۶، ۱۳۸۷.
- ۱۶- حسن بیگی، محسن "ارائه مدل عوامل کلیدی موفقیت مدیریت دانش به منظور افزایش خلاقیت و یادگیری سازمانی در شرکت فرودگاه‌های کشور". شهریور ۱۳۸۹.
17. Michailova, S. and Husted, K. (2003), "Knowledge-sharing hostility in Russian firms", *California Management Review*, Vol. 45 No. 3, pp. 59-77.
18. Probst, G., Raub, S. and Rombhardt, K. (2000), *Managing Knowledge*, John Wiley & Sons, Chichester.
19. De Long, D.W. and Fahey L. (2000), "Diagnosing cultural barriers to knowledge management", *Academy of Management Executive*, Vol. 14 No. 4, pp. 113-27.
20. Davenport, TH. And Prusak, L. (1998), *Working Knowledge: How Organisations Manage what they Know*, HBS Press, Boston, MA.
21. Murray, P (2002), "Knowledge management as a sustained competitive advantage", *Ivey Business Journal*, Vol. 66 No. 4, pp. 71-7.
22. Ives, W., Torrey, B. and Gordon, C. (2000), "Knowledge sharing is a human behavior", in Morey, D. et al. (Eds), *Knowledge Management*, MIT Press, Cambridge, MA.
- منابع
- ۱- قلی‌زاده، رضوان، حسین، میرکمالی، سیدمحمد، "عوامل کلیدی مؤثر بر اشتراک دانش مطالعه موردی دانشگاه علوم تربیتی و روان‌شناسی دانشگاه فردوسی"، فصلنامه انجمن آموزش عالی ایران، شماره ۱، تابستان ۱۳۸۹.
- ۲- خاکی، غلامرضا "روش تحقیق با رویکردی به پایان‌نامه نویسی". چاپ اول. تهران: انتشارات درایت، ۱۳۸۷.
- ۳- حمیدی‌زاده، محمدرضا "مدیریت دانش و دانایی: ساختار، فرایند و راهکارها"، چاپ اول، قم: انتشارات یاقوت، ۱۳۸۹.
4. Lin, H.F. and Lee, G.G. "Perceptions of senior managers toward knowledge-sharing behavior", *Management Decision*, (42:1), 2004, pp. 108-125.
5. Bontis, N. (2001). Assessing knowledge assets. A review of the model used to assess intellectual capital. *International Review of Management Review*, 3(1), 41-60.
- ۶- میرغفوری، حبیب‌اله، صادقی آرانی، زهرا، صابری، حامد، "بررسی تجزیه و تحلیل موانع تسهیم دانش در سازمان‌های دولتی، مطالعه موردی: سازمان‌های دولتی استان یزد". ششمین کنفرانس بین‌المللی مدیریت دانش، ۱۳۸۷.
- ۷- فلفلانی، عطیه. "بررسی عوامل تأثیرگذار بر تسهیم دانش در میان دانشجویان"، چهارمین کنفرانس مدیریت دانش. تهران. ۱۳۹۰.
8. Mac Neil, Christina Mary, "Exploring the supervisor role as a facilitator of knowledge sharing in terms", *Journal of European Industrial Training*, 2004, 28(1), 93-102.
9. Lin, Hsiu-Fen, Lee, Gwo-Guang, "Perceptions of senior managers toward knowledge-sharing Behavior", *Management Decision*, 2004, 42 (1), 108-125.
- ۱۰- فتح‌اللهی، بنفشه، زنجانی افشار، ابراهیم، نوذری، دامون "آیا دانشگاه اصفهان برای پیاده سازی