

تسهیم و ترویج دانش؛ تبیین ضرورت و عوامل تأثیرگذار

سید قادر رادمرد^۱
مهدی افخمی اردکانی^۲
امیرحسین زارعی رهرو^۳

چکیده

در دنیای امروز اصلی‌ترین معیار تعیین جایگاه علمی کشورها، میزان مشارکت در تولید علم، نوآوری و روند توسعه علمی جهان است. بنابراین برای دستیابی به توسعه علمی و پایدار، ظرفیت‌سازی علمی و جلب مشارکت و همکاری در تولید و ترویج و تسهیم علم و دانش لازم و ضروری است. برای نیل به این هدف توسعه نیروی انسانی و به عبارت بهتر سرمایه‌های فکری که در واقع تولیدکنندگان اصل علم و دانش هستند و همچنین ایجاد سازوکارهای مناسب برای تسهیم و ترویج آن برای استفاده آن توسط دیگران ضرورت می‌یابد. هدف از نگارش این مقاله نیز پرداختن به اهمیت تسهیم دانش و بررسی عوامل مؤثر بر آن است. بنابراین تحقیق حاضر به این پرسش‌ها پاسخ می‌دهد که تسهیم دانش و اهمیت و ضرورت آن چیست؟ عوامل مؤثر بر تسهیم دانش کدام هستند؟ روش تحقیق بر حسب نحوه گردآوری داده‌ها توصیفی است. همچنین می‌توان پیش‌بینی کرد عوامل مؤثر بر تسهیم دانش در سطح سازمان در سطوح کلان‌تر و در سطح ملی نیز تأثیرگذار باشد. که البته تأیید تأثیر هر یک از این عوامل مستلزم انجام تحقیقات گسترده‌تر است.

کلیدواژه‌ها: دانش، تسهیم دانش، سازمان، ترویج علم

مقدمه

محیط‌های کسب‌وکار امروزی به دلیل وجود رقابت‌های جهانی، بسیار نامشخص، غیر قابل پیش‌بینی، خصمانه و پویا هستند. به همین دلیل شرکت‌ها به دنبال یافتن شرایط پایدار، درازمدت و رقابتی برای توسعه‌ی مهارت، شایستگی، توانایی‌ها و دانش کارکنان خود در پاسخ به تغییرات محیط کسب و کار هستند. خلق این مهارت‌ها، شایستگی‌ها، توانایی‌ها و اقدام‌های دانش باید سریع‌تر از رقبای خود برای کسب و حفظ مزیت رقابتی انجام گیرد. برای دستیابی به چنین مزیتی، سازمان‌ها نیازمند راهکارهایی هستند که بتوانند به واسطه‌ی تبادل و خلق دانش حتی با رقبای خود به کسب مزیت رقابتی نائل شوند و بنابراین

۱. عضو هیئت علمی پژوهشگاه صنعت نفت. radmardsgh@ripi.ir
۲. عضو هیئت علمی پژوهشگاه صنعت نفت. afkhamim@ripi.ir
۳. کارشناس ارشد امور اداری پژوهشگاه صنعت نفت. zareah@ripi.ir

انتظار می‌رود که اقدام‌های تسهیم دانش در درون واحدهای سازمانی باعث افزایش توانایی شرکت در پاسخگویی فعالانه شود و همچنین به طور خلاقانه‌ای منجر به تغییر محیط کسب و کار گردد (Almahamid et al, 2010). موفقیت اکثر سازمان‌ها می‌تواند بر پایه توانایی آنها در انتقال دانش از یک واحد به واحد دیگر و از سازمان خود به دیگر سازمان‌ها در یک شبکه بین سازمانی بنا نهاده شود.

از طرف دیگر تحقق جامعه‌ی دانش محور مستلزم وجود سازمان‌هایی است که به طور مستمر نوآوری را در تمام فرایندهای خود به کار برند. نوشدگی مستمر، مستلزم وجود نیروی انسانی خلاق و متخصص است که خلق ایده نماید تا در مرحله بعد تبدیل به نوآوری شود. بنابراین نیاز است تا مدیران تلاش نمایند از طریق مدیریت دانش، دانش انباشته در ذهن اعضای سازمان را استخراج کنند و آن را در میان تمامی افراد تسهیم نمایند. در این حالت دانش ذخیره شده در سیستم، تبدیل به منبع قابل استفاده‌ی دائمی می‌شود و مزیت رقابتی پایدار برای سازمان فراهم می‌نماید (Huysman, 2006).

با وجود اینکه از نیمه دوم دهه هشتاد، اهمیت دانش به عنوان دارایی استراتژیکی که برای سازمان‌ها مزیت رقابتی پایدار ایجاد می‌کند و برای ملت و کشورها موفقیت و بقای بلندمدت را به ارمغان می‌آورد؛ توسط سازمان‌ها و جوامع باز شناسایی شد؛ اما سازوکار خلق دانش سازمانی همچنان در حاله‌ای از ابهام قرار دارد. به منظور تأثیرگذاری بیشتر، دانش سازمانی باید به اشتراک گذارده شود. انتقال شامل تبادل اطلاعات به صورت متمرکز و هدفمند، از یک ارسال کننده به یک دریافت کننده است این فرایند باعث می‌شود تا نوآوری تسهیل شده، آموزش به صورت گروهی انجام شود، و مشکلات توسط تشریک مساعی رفع شوند. در اقتصاد دانش محور، دارایی‌های ناملموس سازمان‌ها به طور فزاینده‌ای به عامل تعیین کننده رقابتی تبدیل می‌شوند. چنین دارایی‌هایی مانند نشان‌های تجاری، شهرت سازمان، مهارت‌ها و دانش فنی کارکنان به عنوان جوهره مزیت رقابتی نگریسته می‌شوند (Nahapiet and Ghoshal, 1998; Senge, 1990; Teece, 1998). بنابراین از آنجایی که یکی از اهداف اصلی مدیران در استقرار مدیریت دانش در سازمان‌ها، بهبود تسهیم دانش بین افراد در سازمان و همچنین بین افراد و مشتریان به منظور ایجاد مزیت رقابتی است، در این نوشتار سعی می‌شود به مهم‌ترین عوامل مؤثر بر تسهیم دانش در سازمان‌ها اشاره گردد تا ضمن تسهیم دانش مؤثر بین اعضای سازمان، منجر به کاهش هزینه‌ها در تولید دانش و تسریع انتشار آن در داخل سازمان شود و در نهایت با افزایش نوآوری و خلاقیت در سازمان بقا و رشد سازمان‌ها تضمین گردد.

تسهیم دانش

اطلاعاتی که تدارک دیده شده تا به دیگران کمک نماید تا با همدیگر برای حل مسائل مشخص اقدام نمایند را تسهیم دانش می‌گویند، ایده‌ها و ابتکارهای جدید را خلق نمایند و یا سیاست‌ها یا روندهایی را اجرا نمایند (Cummings, 2004) و یا در تعریفی دیگر تسهیم دانش عبارت است: از فرهنگ تعاملات دانش محور که شامل تبادل دانش ضمنی و صریح، تجارب و مهارت‌های کارکنان بین واحدهای سازمانی یا در کل سازمان می‌شود.

به طور کلی می‌توان گفت که تمامی فعالیت‌های مربوط به انتقال یا توزیع دانش از یک فرد یا سازمان به فرد، گروه یا سازمان دیگر، فرایند انتشار یا تسهیم دانش نامیده می‌شود. بنابراین وقتی که می‌گوییم فردی دانش خود را تسهیم می‌کند، به این معنی است که آن فرد، فرد دیگری را با استفاده از دانش، بینش و افکار خود راهنمایی می‌کند تا او را کمک کند که موقعیت خود را بهتر ببیند. درالگوهای سنتی، سازمان‌ها و افراد اغلب تمایلی به انتقال و تسهیم دانشی که از آن برخوردار بودند را نداشتند و به جای اینکه به دانش به عنوان یک سرمایه علمی نگاه کنند، آن را به عنوان منبع قدرت، اهرم نفوذ و ضامن استمرار شغل خود می‌پنداشتند و تمایلی به تسهیم آن با دیگران نداشتند. سازمانی که از تسهیم اطلاعات و خلق دانش در میان اعضایش حمایت می‌کند، بیشتر می‌تواند فرایندهای مؤثر و کارآمدی را تعریف کند و عملکرد سازمانی خود را بهبود بخشد (Palanisamy, 2008).

اهمیت تسهیم دانش

دانش؛ منبع سازمانی حیاتی است که مزیت رقابتی پایداری را در اقتصاد پویا و رقابتی ایجاد می‌نماید (Davenport & Prusak, 1998; Foss & Pederson, 2002). سازمان‌ها نمی‌توانند به طور انحصاری افراد مورد نیاز را به استخدام خود درآورند و یا آموزش‌هایی را به کار ببرند تا از دستیابی به مزیت رقابتی اطمینان حاصل نمایند، آنها نیاز دارند تا بدانند که چگونه می‌توانند تجارب و دانش افراد را در سازمان انتقال دهند (Davenport & Prusak, 1998). ناهاپیت و گوشال بیان می‌کنند که دانش سازمانی خلق شده، نتیجه تبادل دانش موجود در میان کارکنان است و تسهیم دانش در میان کارکنان در ساختن سرمایه فکری

یک سازمان مهم است. نوناکا و دیگران اعلام می‌نمایند که تسهیم دانش در خلق دانش و در خاصیت اهرمی بخشیدن به دانش برای بهبود عملکرد سازمانی مهم است. تسهیم دانش وسیله‌ای مهم است که کارکنان می‌توانند در به کارگیری دانش، نوآوری و در نهایت مزیت رقابتی برای سازمان کمک نماید (Jackson & others, 2006).

در اقتصاد دانایی محور افراد و شرکت‌ها ملزم به حفظ و افزایش سرمایه‌های دانش خود هستند تا از طریق آن قادر به ایجاد نوآوری گردند. توانایی آنها در یادگیری، تقلید و تغییر متضمن بقایشان خواهد بود یکی از مهم‌ترین اولویت‌های اعلام شده توسط پژوهشگران مدیریت دانش، ایجاد انگیزه در افراد برای تسهیم دانش آنان است (King, 2006). بعضی‌ها معتقدند که دانش قدرت است، ولی به نظر می‌رسد که دانش به خودی خود قدرت نیست؛ بلکه چیزی است که به افراد قدرت می‌دهد، آن قسمتی از دانش آنهاست که با دیگران تسهیم می‌کنند (Mc Dermott and O'Dell, 2001). تسهیم دانش به عنوان فعالیتی پیچیده ولی ارزش‌آفرین، بنیاد و پایه بسیاری از استراتژی‌های مدیریت دانش سازمان‌ها است (Riege, 2005).

از دلایل اهمیت تسهیم دانش این‌که تسهیم دانش موجب بهبود عملکرد و ارائه خدمات به مشتریان و کاهش هزینه‌ها و زمان توسعه خدمات و محصولات جدید و کاهش زمان تأخیر در تحویل خدمات و کالاها به مشتریان و در نهایت کاهش هزینه‌های مربوط به دسترسی به انواع ارزشمند دانش در داخل سازمان می‌شود (سهرابی و همکاران، ۱۳۸۹). با وجود اهمیت فزاینده تسهیم دانش برای رقابتی بودن سازمان‌ها، فقدان شناخت و درک مناسب از موانع و تسهیل‌کننده‌های آن، رسیدن به اهداف مدیریت دانش توسط سازمان‌ها را مشکل می‌نماید که یکی از مهم‌ترین آنها تسهیم دانش است.

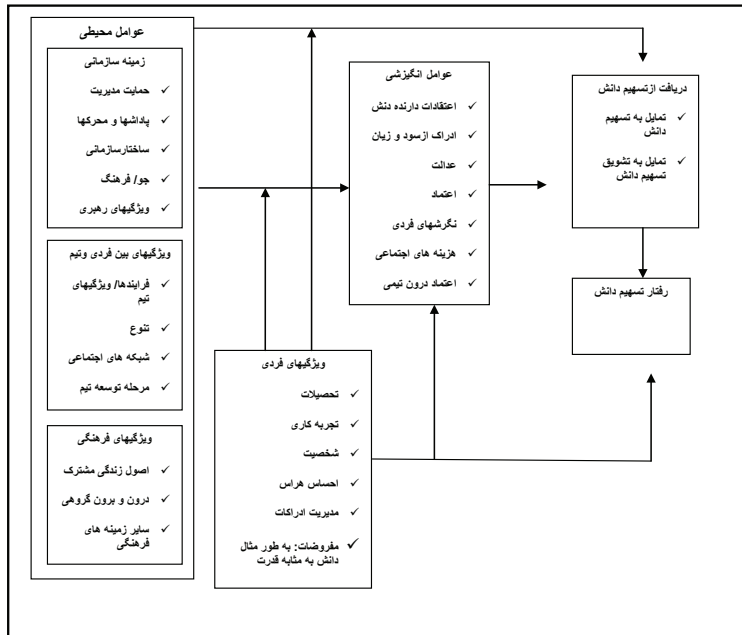
عوامل مؤثر بر تسهیم دانش

نوناکا بیان می‌کند افرادی که به راحتی می‌توانند دانشی که در اختیار دارند با دیگران تسهیم کنند، زیاد نیستند. به هرحال معمولاً در سازمان‌های بزرگ افراد تمایل دارند به جای اینکه دانش را یک منبع سازمانی محسوب کنند، با دانش به عنوان منبع قدرت برای منافع شخصی خودشان برخورد کنند. لیم و کلوباس عنوان می‌کنند افراد، اغلب دانش را نزد خود نگه می‌دارند و آن را به راحتی تسهیم نمی‌کنند. اگر افراد از انگیزه شخصی قوی برخوردار نباشند، دانش را تسهیم نخواهند کرد. با نگاهی بر مطالعات انجام شده می‌توان گفت تاکنون پژوهشگران تعدادی از عواملی را که بر تسهیم دانش افراد تأثیرگذارند را مشخص کرده‌اند این عوامل دامنه‌ای از مسائل و موضوع‌های سخت‌افزاری از قبیل ابزارها و فناوری‌ها (مطالعات علوی و لیندر در سال ۲۰۰۱، ادل و گریسون در سال ۱۹۹۸، هالدین و هرگارد در سال ۲۰۰۰، هال در سال ۲۰۰۱ و هلوپیک در سال ۲۰۰۲ نمونه‌ای از آنها است)، تا مسائل نرم‌افزاری از قبیل انگیزه و فراهم بودن محرک‌های تشویق تسهیم دانش (مطالعات باک در سال ۲۰۰۵، اردیکویلی در سال ۲۰۰۳، هال در سال ۲۰۰۱، هیندز و پفر در سال ۲۰۰۳) فرهنگ سازمانی، ارزش‌های شخصی و هویت فردی (مطالعات جاروینا و استیلز در سال ۲۰۰۱، لی در سال ۲۰۰۳، جانز در سال ۲۰۰۳) فرهنگ ملی (در مطالعه چاو در سال ۲۰۰۳) اعتماد (مطالعه مک درمت و ادل در سال ۲۰۰۱) منابع سازمانی مانند زمان و فضا (مطالعات داوونپورت و پروساک در سال ۱۹۹۸، هیندز و پفر در سال ۲۰۰۳، لئونارد و سنسپیر در سال ۱۹۹۸) و دسترسی به کارکنان دانشی در سازمان (در مطالعه براون و دوگید در سال ۲۰۰۰) را شامل می‌شود. لوئیس (۱۹۹۹) در مطالعه‌ای به بررسی عوامل مهم تأثیرگذار بر تسهیم دانش در میان اعضای تیم پرداخت که عبارتند از: فرصت برقراری ارتباط، تمایل به برقراری ارتباط، توانایی برقراری ارتباط معنادار. مطالعات دیگری در این خصوص انجام شده که به طور خلاصه در جدول زیر آورده شده است:

جدول شماره ۱- مطالعات انجام شده در رابطه با عوامل مؤثر بر تسهیم دانش

نویسندگان	عوامل مورد مطالعه
لو وهمکاران ^۲ (۲۰۰۳)	فناوری؛ فرهنگ؛ محرک‌ها؛ سیستم مدیریت؛ رهبری
نوریزا ^۱ و همکاران (۲۰۰۵)	عوامل فرهنگی (جامعه‌پذیری، همبستگی، فاصله قدرت)؛ عوامل فناوری اطلاعات (در دسترس بودن زیرساخت‌های فناوری اطلاعات، در دسترس بودن فناوری اطلاعات برای تسهیم دانش، مسئله کدگذاری)؛ عوامل ارتباطات (اعتماد، تعامل‌های چهره به چهره، عمل متقابل، شهرت، نوع دوستی، تصدیق)؛ عوامل حمایت سازمانی (حمایت مدیریت، پاداش‌ها، مربیگری، قرار دادن تسهیم دانش به عنوان بخشی از کار)
هارتینی، نورمالا، سبری ^۱ (۲۰۰۶)	نگرش‌های فردی؛ محیط سازمانی؛ سیستم پاداش؛ فناوری ارتباطات و اطلاعات
باخاری و زاویا ^۱ (۲۰۰۸)	ابعاد فردی (آگاهی، اعتماد، شخصیت، رضایت شغلی)؛ ابعاد سازمانی (ساختار، فرهنگ، پاداش، فرایندهای کاری، چیدمان اداره)؛ ابعاد تکنولوژیکی (ابزار ICT، زیرساخت‌های ICT، فوت و فن ICT)
کیم و لی ^۱ (۲۰۰۶)	فرهنگ سازمانی (بینش و اهداف، شبکه‌های اجتماعی، اعتماد میان کارکنان)؛ ساختار سازمانی (تمرکز، رسمیت، سیستم‌های پاداش مبتنی بر عملکرد)؛ فناوری اطلاعات (استفاده از فناوری اطلاعات، تمرکز استفاده‌کننده نهایی)

در کل می‌توان گفت تعدادی از عوامل از قبیل ساختار، فرهنگ، فرایندها، استراتژی و فناوری اطلاعات (که در ادامه به بررسی آنها پرداخته شده است) می‌تواند بر عملکرد سازمان مؤثر باشد (Spender, 1996). همچنین علاوه بر عوامل سازمانی مذکور، به تشریح عوامل فردی و تأثیر آن بر تسهیم دانش پرداخته شده است. وانگ و نو^۱ (۲۰۱۰) چهارچوب جامعی برای تسهیم دانش ارائه کرده‌اند که به شرح صفحه بعد است:



شکل شماره ۱- چهارچوب تسهیم دانش (Wang & Noe, 2010)

1. Wang & Noe

عوامل فردی

با وجود اینکه مطالعات نشان می‌دهد افراد دارای نگرش‌های کاری و رفتارهای خاص هستند، تنها تعداد کمی از مطالعات تجربی به بررسی نقش ویژگی‌های فردی و تمایل به اشتراک‌گذاری دانش پرداخته‌اند. کابرا و همکاران (۲۰۰۶) به بررسی رابطه گشودگی و تجربه پرداختند و دریافته‌اند میان تجربه و خودگزارش‌دهی افراد در تبادل دانش رابطه مثبتی وجود دارد. مطالعه آنها نشان می‌دهد که افراد با گشودگی بیشتر به تجربه دارای سطح بالایی از کنجکاوی برای آگاهی از ایده‌ها و دیدگاه‌های دیگران هستند. تحقیقات همچنین نشان داده است که سطح آسایش کارکنان و توانایی استفاده از کامپیوتر به احتمال زیاد بر استفاده از رسانه الکترونیکی و به اشتراک‌گذاری اطلاعات تأثیرگذار خواهد بود (Jarvenpaa & Staples, 2000) و کارکنان با سطح بالاتری از دانش و تجربه کاری بیشتر احتمال دارد که تخصص خود را به اشتراک‌گذارند و نگرش مثبت‌تری نسبت به اشتراک‌گذاری خواهند داشت.

ساندرگارد و همکاران (۲۰۰۷) به بررسی تأثیر دو عامل فردی "تخصص فردی" و "تجربه فردی" بر تسهیل تسهیم دانش پرداختند و بیان می‌نمایند که این دو عامل بسیار حیاتی و مهم هستند (Sondergaard et al, 2007). تخصص فردی موجب می‌شود که فرد در مجامع و نشست‌ها برای تسهیم دانش تمایل بیشتری داشته باشند و به همین ترتیب، تجربه فردی برای تسهیم دانش سبب می‌شود که کارکنان در تیم‌ها برای تسهیم دانش بیشتر برانگیخته شوند و به دیگر اعضا با تجربه کمتر نیز یاری رسانند.

استراتژی

سازمان‌ها بایستی به طور مستمر منابع، توانایی‌ها، و نقاط قوت و ضعف دانش خود را ارزیابی کنند و استراتژی دانش خود را تدوین نمایند. استراتژی موفق در این زمینه بایستی عوامل کلیدی سازمان را شناسایی و با به کارگیری آنها منافع را عاید سازمان خود نماید. ایجاد استراتژی مناسب برای تسهیم دانش به معنای شناسایی و فراهم آوردن انواع روش‌هایی است که افراد بتوانند به راحتی دانش خود را در اختیار دیگران قرار دهند فقدان چنین مکانیزم‌ها و روش‌هایی منجر به کاهش تعامل‌ها و در نتیجه تسهیم دانش خواهد شد. هولتهام و کورتنی^۱ برخی از مجراهای رسمی و غیررسمی مؤثر بر تسهیم دانش را بیان می‌نمایند: استراتژی‌های غیررسمی شامل ملاقات‌های برنامه‌ریزی نشده، سمینارهای غیررسمی و حتی گفتگو به هنگام صرف چای است استراتژی‌های رسمی نیز شامل جلسه‌های آموزشی، سمینارها و به طور کلی مواردی است که تحت نظارت سازمان است (Gao, 2004). در هر صورت نکته مهم آنکه با به کارگیری انواع رسانه‌ها و راهبردها در راستای تسهیم دانش می‌توان ارتباط میان افرادی که به دنبال دانش هستند و افرادی که آن را در اختیار دارند را تسهیل کرد.

اعتماد

پژوهشگران متعددی معتقد هستند که اعتماد می‌تواند منجر به رفتار همکاری در بین افراد، گروه‌ها و سازمان‌ها و تسهیل ارتباطات مؤثر شود. اعتماد مبنایی برای اطمینان نسبت به نیت و فعالیت‌های سرپرستان، مدیران و همکاران ایجاد می‌کند (Laka-Mathebula, 2004). نتایج برخی از پژوهش‌ها نشان می‌دهد که اعتماد می‌تواند بر انواع متغیرهای سازمانی نظیر رضایت شغلی، تعهد سازمانی، بهره‌وری و تسهیم دانش اثرگذار باشد (Mooradian, 2006). همچنین برخی پژوهشگران معتقدند تسهیم دانش رفتاری است که با خود ریسک به همراه دارد، زیرا افراد نمی‌توانند بفهمند که از دانشی که به دیگری انتقال می‌دهند چه استفاده‌هایی خواهد شد. فردی که دانش را انتقال می‌دهد باید اعتماد داشته باشد که گیرنده دانش، از دانش تسهیم شده برای اهدافی به غیر از آن استفاده نکند که بر سر آن توافق‌هایی صورت گرفته است (Michailova & Hutchings, 2004). ایجاد اعتماد، ارتباط‌های بدون مرز و مؤثر را تقویت می‌سازد که به نوبه خود ظهور ایده‌های ناشی از معاشرت‌هایی که منسجم و هماهنگ گردیده و همچنین فهم روشنی از بینش و استراتژی سازمانی را در کل سازمان تضمین می‌نماید تا کل سازمان سود ببرد. به واسطه نیاز بالا به تسهیم دانش، ساختار دانایی محور باید لزوماً اعتمادمحور باشد به جای اینکه کنترل محور باشد. برای تسهیم دانش، اعضای سازمان باید اعتماد و خوش‌بینی بالایی نسبت به روابط شان با همدیگر داشته باشند. افراد توانمند به صورت باز، دانش خود را تسهیم می‌نمایند. روابط اعتمادمحور ایجاد شفافیت خطمشی، ارتباط‌های مؤثر و مهارت‌های تشریک‌مساعی را حمایت می‌نماید (Wang and Ahmed, 2003).

1. Holtham & Courtney

فرهنگ سازمانی

در هر سازمانی الگوهایی از باورها، سمبل‌ها، شاعران، داستان‌ها و آداب و رسوم وجود دارند که به مرور زمان بوجود آمده‌اند. این الگوها باعث می‌شوند که در خصوص اینکه سازمان چیست و چگونه اعضا باید رفتار خود را ابراز کنند، درک مشترک و یکسانی به وجود آید فرهنگ سازمانی یکی از مهم‌ترین عوامل تأثیرگذار بر تسهیم دانش در بسیاری از تحقیقات مورد توجه قرار گرفته است (Mc Dermott and O'Dell, 2001). موفقیت سازمان در اجرای هر استراتژی از جمله مدیریت دانش، تا حدود زیادی به حمایت و پشتیبانی فرهنگ سازمانی از آن استراتژی بستگی دارد. تلاش سازمان‌ها برای تبدیل شدن به سازمان دانش‌محور در صورتی موفقیت‌آمیز خواهد بود که ویژگی‌های فرهنگی مورد نیاز برای اجرای مدیریت دانش در سازمان وجود داشته باشد. دانش در صورتی می‌تواند به طور مؤثر در سازمان خلق، ترویج و تسهیم شود، که مورد حمایت فرهنگ سازمان قرار گیرد (Wang and Ahmed, 2003).

در سازمانی که تنها بر رقابت افراد تأکید می‌شود، می‌تواند به عنوان مانعی بر سر راه تسهیم دانش عمل کند؛ در حالی که جو همکاری به ایجاد اعتماد و تسهیم دانش کمک می‌کند و لازم است بیش از فرهنگ رقابت و فردگرایی بر فرهنگ همکاری و جمع‌گرایی تأکید شود (Wang & Noe, 2010). احمد، لیم و لوح (۲۰۰۲) بحث می‌نمایند که اگر ساختار و فرهنگ مناسبی وجود داشته باشد آنها می‌توانند تسهیم و انتقال دانش را ارتقاء دهند. بنابراین اگر ساختار و فرهنگ نادرستی وجود داشته باشد احتمالاً انتقال دانش به خوبی انجام نخواهد شد (Sabri, 2005). وجود فرهنگ مبتنی بر تشریک‌مسابی و همکاری در یک سازمان تأثیر بسیاری بر فرایند تسهیم دانش دارد. در چنین محیطی اعتماد رشد می‌کند و افراد متوجه خواهند شد که با تسهیم دانش نه تنها ضروری به آنها نمی‌رسد بلکه منافع بسیاری نیز نصیب آنان خواهد شد. اخاسن و ایسنهارت (۲۰۰۲) در تحقیقی عنوان کردند که در صورت وجود محیط تعاملی مناسب در سطح سازمانی، دانش فردی در گروه‌ها به طور مؤثری تبدیل به دانش جمعی و سازمانی خواهد شد و به این ترتیب تسهیم دانش تسهیل خواهد شد. در حقیقت وجود فرهنگ همکاری در محیط و تعامل‌های درون سازمانی یکی از پیش‌فرض‌های مهم برای تسهیم دانش در میان کارکنان و گروه‌ها است. در فرهنگ سازمانی که دانش و سرمایه ذهنی منبعی با ارزش برای سازمان تلقی می‌گردد، تبادل دانش قدرت محسوب می‌شود و برای کارکنانی که در فعالیت‌های تسهیم دانش شرکت و برای آنها ارزش و احترام خاصی قائل شوند به طور قطع تسهیم دانش برایشان به عنوان فعالیتی ارزش‌آفرین محسوب می‌گردد و تمایل و گرایش کارکنان نسبت به آن افزایش می‌یابد (Gao, 2004).

ساختار سازمانی

ساختار سازمانی؛ چهارچوب روابط حاکم بر مشاغل، سیستم‌ها و فرایندهای عملیاتی و افراد و گروه‌هایی است که برای نیل به هدف تلاش می‌کنند. مهم‌ترین ابعاد ساختار یک سازمان شامل رسمیت، پیچیدگی و تمرکز است. میزان قوانین و مقررات رسمی ناظر بر تصمیم‌ها و روابط کاری میزان رسمیت سازمان را مشخص می‌کند. خلق دانش نیازمند انعطاف‌پذیری و تأکید کمتر مقررات کاری است. زمانی که مقررات رسمی خشک بر سازمان حاکم باشد، شکل‌گیری ایده‌های جدید محدود می‌شود. در حالی که انعطاف‌پذیری موجب ارائه شیوه‌های بهتر انجام کارها می‌شود وجود ارتباط‌ها و تعامل‌های غیررسمی نیز به خلق و انتقال دانش و سازمان کمک می‌کنند. رسمیت موجب از بین رفتن ارتباط‌ها و تعامل‌های لازم برای خلق دانش می‌شود. وجود رسمیت پایین در ساختار سازمانی به اعضای سازمان اجازه می‌دهد که به منظور خلق و انتقال دانش با یکدیگر تعامل و ارتباط برقرار کنند. تمرکز به میزانی اشاره دارد که اختیار تصمیم‌گیری در یک واحد در سازمان متمرکز شده است. ساختارهای متمرکز مانع ارتباط بین‌بخشی و در نتیجه تسهیم ایده‌ها می‌شوند. زیرا کانال‌های ارتباطی این ساختارها بسیار کند و زمان بر هستند.

طراحی سازمان باید جریان دانش را هموار سازد و به دانش اجازه دهد تا تأثیر به مراتب بیشتری بر عملکرد داشته باشد. روابط غیررسمی شبکه‌های درونی و بیرونی را برای تسهیل جریان دانش افزایش می‌دهد. گلد بیان کرد که ساختار سازمانی عاملی مهم در خاصیت اهرمی بخشیدن به فناوری است. به ویژه این ساختارهای سازمانی باید منعطف باشند تا تسهیم دانش و همکاری در طول مرزهای سنتی به منظور خلق دانش جدید را افزایش دهند (Walczak, 2005). مایلز و اسنو (۱۹۷۸) بحث می‌نمایند که ویژگی‌های ساختاری به مانند فیلتر اطلاعاتی عمل می‌نمایند و چیزی را که سازمان می‌تواند مشاهده نماید و درک کند، و بنابراین چیزی را که می‌تواند یاد بگیرد را محدود سازد. به طور مشابه، میلر (۱۹۸۷) ادعا می‌نماید که ساختار سازمانی بر جریان اطلاعات و همچنین بر محیط و ماهیت تعاملات انسانی تأثیر می‌گذارد. به همین دلیل، دست‌کم از دیدگاه تئوریک روندهای مشاهده

شده حاکی از حرکت از ساختارهای بوروکراتیک سلسله مراتبی به سوی ساختارهای ارگانیک و منعطف است. سازمان افقی در تیم‌های کاری با وظایف چندگانه ساختاردهی گردیده‌اند که انتشار اطلاعات در طول سازمان را تسهیل می‌نماید و به عنوان حق انتخاب بهتر نسبت به ساختار عمودی در نظر گرفته می‌شود، که انتقال دانش را مشکل‌تر می‌سازد (Cortes and others, 2007).

انگیزش کارکنان

مطالعات انجام شده نشان می‌دهد روش‌های انگیزشی مادی (منبع بیرونی) مانند پاداش‌ها و روش‌های غیرمادی (منبع درونی) مانند قدردانی‌ها در تمایل به تسهیم دانش تأثیر دارند. البته روش‌های غیرمادی کم‌اثرتر از روش‌های مادی برای تقویت تسهیم دانش عمل کرده‌اند (Lin, 2008).

نوناکا عنوان می‌کند افرادی که به راحتی می‌توانند دانشی که در اختیار دارند با دیگران تسهیم کنند زیاد نیستند. به هرحال معمولاً در سازمان‌های بزرگ افراد تمایل دارند به جای اینکه دانش را یک منبع سازمانی محسوب کنند، با دانش به عنوان منبع قدرت برای منافع شخصی خودشان برخورد کنند (Chen & Huang, 2007). بنابراین بایستی برای ترغیب آنها برای تسهیم دانش در آنها ایجاد انگیزه کرد. چنانچه مدیران سازمان‌ها سازوکارهای تشویقی مناسبی برای ایجاد انگیزه در کارکنان در نظر بگیرند، کارکنان تمایلی به در اختیار قرار دادن دانش خود در اختیار همکارانش نخواهد داشت. لیم و کلوباس عنوان می‌کنند افراد، اغلب دانش را نزد خود نگه می‌دارند و آن را به راحتی تسهیم نمی‌کنند. اگر افراد از انگیزه شخصی قوی برخوردار نباشند، دانش را تسهیم نخواهند کرد (Chen & Huang, 2007).

فناوری اطلاعات

در سازمان‌های دانش‌محور اطلاعات اهداف مختلفی را دنبال می‌کند. تسهیم گسترده اطلاعات، عملکرد سازمان را در سطح بهینه نگه می‌دارد. سازمان دانش‌محور تلاش می‌کند به وضعیت یک سازمان کوچک و کارآفرین برگردد که در آن همه کارکنان اطلاعات کاملی در مورد سازمان دارند، به طوری که می‌توانند سریع عمل کنند. در واقع ایده‌ها و اطلاعات در سراسر سازمان اشاعه پیدا می‌کنند. مدیران به جای اینکه از اطلاعات برای کنترل کارکنان استفاده کنند، در جستجوی کانال‌هایی هستند که ایده‌ها بتوانند در همه جهات جریان یابند. این امر مستلزم جریان ارتباطات چندجانبه در سازمان است. استفاده از اینترنت، اینترنت، پست الکترونیک، پست صدا، دورنگار، کنفرانس تلویزیونی، انتشارات الکترونیکی، مدیریت اسناد، موتورهای جستجو و بازیابی اطلاعات نمونه‌هایی از فناوری اطلاعات و ارتباطی هستند که در سازمان‌های دانش‌محور مورد استفاده قرار می‌گیرند و از این لحاظ آنها را به سازمان‌های الکترونیک تبدیل می‌کند. استفاده از این فناوری‌ها موجب می‌شود که سطوح سلسله مراتبی دیگر نتواند ارتباطات سازمانی را محدود نماید. کارکنان سازمانی می‌توانند سریع و در هر زمانی به هر شخصی و با هر جایی به برقراری ارتباط بپردازند (فرهنگی و دیگران، ۱۳۸۳).

نتیجه‌گیری

در دنیایی که هر روز به دلیل جهانی شدن کوچک و کوچک‌تر می‌شود، اهمیت دانش و به کارگیری آن برای ایجاد و حفظ مزیت رقابتی و بقا در گردونه رقابت‌های سخت امروزی بیشتر و بیشتر می‌شود بنابراین دانستن عوامل مؤثر بر دانش، مدیریت و تسهیم مؤثر آن و بررسی میزان تأثیر هر یک از آن عوامل امری ضروری و حیاتی است هر چند در این نوشتار بیشتر عوامل مؤثر بر مدیریت و تسهیم و ترویج دانش درون یک سازمان پرداخته شود ولی بایستی اذعان کرد برای موفقیت در عرصه تولید علم در سطح کلان علاوه بر نقش ایجاد و تقویت دانشگاه‌ها، مراکز تحقیق و توسعه، مراکز رشد، انجمن‌های علمی، صندوق‌های حمایت از علم و پارک‌های علم و فناوری بایستی برای رشد و توسعه پایدار کشور به موضوع برقراری ارتباط این مراکز و تبادل دانش آنها اهتمام ویژه‌ای کرد. در سطح سازمان نیز شناسایی موانع و سپس ایجاد انگیزش نقش مؤثری در موفقیت در این عرصه دارد. که در ادامه به برخی از آنها اشاره شده است. نکته‌ای که بایستی به آن توجه کرد این است که هر چند ممکن است برای موقعیت‌های متفاوت، رویکردهای مختلفی مناسب باشد اما چیزی که آشکار است بایستی فرهنگ‌سازی و رفتارهای فردی را به گونه‌ای تغییر داد که تسهیم دانش پیش از احتکار آن به یک هنجار و ارزش در سازمان تبدیل گردد. این تغییرات در مدت زمان کوتاهی در سازمان قابل مشاهده نخواهد و زمان مورد نیاز است تا هنجارها، ارزش‌ها، نگرش‌ها و باورهایی اصلاح شوند که محرک فرهنگ تسهیم دانش در سازمان هستند.

به کارگیری افرادی که دانش خود را به اشتراک می‌گذارند؛
توسعه فناوری اطلاعات و ارتباطات و زیرساخت‌های پشتیبانی از تسهیم دانش در سازمان؛
توسعه اعتماد در سازمان؛
به کار بستن عوامل انگیزشی و متنوع ساختن آن؛
توسعه و ترویج ارزش‌های مشوق تسهیم دانش در سازمان؛
تشویق افرادی که دانش خود را با دیگران به اشتراک می‌گذارند؛
بررسی چیدمان واحدها و سازماندهی مجدد برای تسهیل تسهیم دانش در سازمان؛
تلاش برای افزایش تعهد مدیران و کارکنان در سازمان؛
مدیریت و رهبری فرایند تسهیم دانش در سازمان؛
توسعه محیط‌های رسمی و غیر رسمی برای تسهیم و ترویج و تولید دانش جدید؛
توسعه فرهنگ مشوق تسهیم دانش؛
مبارزه با رقابت‌های مخرب داخلی و بین واحدی در سازمان‌ها؛
توسعه ارتباط‌های داخلی و از بین بردن مرزها؛
ترغیب کارگروهی در سازمان؛
ایجاد شبکه‌های داخلی برای تسهیل اشتراک‌گذاری دانش در سازمان.

منابع

- سهرابی ب.؛ رئیسی وانانی ا.؛ علیدوستی س. (۱۳۸۹). ارایه مدلی کاربردی برای سنجش بلوغ مدیریت دانش در صنعت نرم افزار، فصلنامه علمی پژوهشی سیاست علم و فناوری، ۱: ۶۳-۷۹.
- فرهنگی، ع.؛ صفرزاده، ح.؛ خادمی، م. (۱۳۸۳). " نظریه‌های ارتباطات سازمانی ". مؤسسه خدمات فرهنگی رسا.
- Almahamid, S, Awward, A., Mcadams, A. (2010). Effects of Organizational Agility and Knowledge Sharing on Competitive Advantage: An Empirical Study in Jordan, International Journal of Management, Vol. 27, No. 3, Part 1, pp. 387- 579.
- Cabrera, A., Collins, W. C., & Salgado, J. F. (2006). Determinants of individual engagement in knowledge sharing. International Journal of Human Resource Management, 17(2), 245-264.
- Chen, Chung-Jen; Huang, jing-Wen; (2007) "How organizational climate and structure affect knowledge management" journal of Information management
- Cortes, E. C , Soez.P.Z. (2007) "Organizational structure features supporting knowledge management processes" journal of knowledge management
- Cumming,J.N.(2004). Work groups,structural diversity and knowledge sharing a global organization . Management Science , 50(3) , 352-364
- Davenport. T. H, Prusak. L.(1998) "Working Knowledge: How Organizations Manage What They Know," Harvard Business School Press, Boston.
- Foss.N.J, Pederson,T.(2002).Transferring knowledge in MNC: The role of sources of subsidiary knowledge and organizational context . Journal of International Management ,8(1) ,49-67
- Hartini. A, Normala. S, Che Sobry. A.(2006) "Knowledge Sharing Behavior in the Public Sector: The Business Process Management Perspectives", in Knowledge Management International Conference and Exhibitions (KMICE).
- Huysman.M. (2006) "IT to Support Knowledge Sharing in Communities: Towards a Social Capital Analysis", Jornal of Information Technology, Vol. 21, No. 3, pp. 40-51.
- Jackson,.S.E, Chuang.c.H, Harden,.E.E, Jiang,Y,Joseph,J.M.(2006). Toward develop-

- ing human resource management systems for knowledge intensive teamwork . Research in personnel and human resource management ,25,27-70.
- Jarvenpaa, S. L., & Staples, D. S. (2000). The use of collaborative electronic media for information sharing: An exploratory study of determinants. *The Journal of Strategic Information Systems*, 9(2-3), 129-154.
- Jung-Chi. P. (2006). An empirical study of the relationship between knowledge sharing and IS/IT strategic planning (ISSP). *Management Decision*; 44: 105-122
- King. W. R. (2006) Maybe a “knowledge culture” isn’t always so important after all. *Information Systems Management*, 23, 88-89.
- Laka-Mathebula. M. R. (2004), “Modeling the relationship between organizational commitment, Leadership style, human resources management practices and organizational trust”, Unpublished PhD Thesis, University of Pretoria.
- Lin .W.(2008). The exploration factors of affecting knowledge sharing -The case of Taiwan’s high-tech industry. *Expert Systems with Applications*; 35(3): 661-676.
- McDermott, R. and O’Dell, C. (2001), “Overcoming culture barriers to sharing Knowledge “, *Journal of Knowledge Management*, Vol. 5 No. 1, pp. 76-85.
- Michailova. S , Hutchings .K. (2004), “ Knowledge Sharing and National Culture: A Comparison Between China and Russia”, *Journal of Management Studies*, 43(3):383-405
- Mohd Bakhari Ismail and Zawiyah M. Yusof (2008) “Factors Affecting Knowledge Sharing in Public Organizations in Malaysia”, in *Knowledge Management International Conference and Exhibitions (KMICe)*,
- Mooradian. T, Renzl. B , Matzler. K. (2006), “Who Trusts? Personality, Trust and Knowledge Sharing”, *Management Learning*, 37(4): 523-540.
- Nahapiet, J. and Ghoshal, S. (1998), “Social capital, intellectual capital, and the organizational advantage”, *Academy of Management Review*, Vol. 23 No. 2, pp. 242-266.
- Norizah. S, Azizi .A. I, Zainal Abidin. M, Mastura. Y, Mohani .A.(2005) “Factors Affecting Knowledge Sharing and Its Effect on Performance: A Study of Three Selected Higher Academic Institutions”, in *International Conference on Knowledge Management (ICKM)*.
- Palanisamy. R.(2008). Organizational culture and knowledge management in ERP implementation : an empirical study . *journal of computer information system* . vol, 48. No, 2,pp.100-120.
- Riege. A. (2005) Three-dozen knowledge-sharing barriers managers must consider, *Journal of Knowledge Management*, 1.9, 3, 18-35.
- Sabri. H. (2005). *Knowledge Management in Its Context*. International journal of knowledge management
- Senge.P.(1990). *The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organization*, Currency/Doubleday, New York,
- Sheng.G. (2004) .understanding knowledge sharing behavior. Master Thesis .The Hong Kong University of Science & Technology
- Sondergaard. S, Kerr. M, Clegg .C. (2007). Sharing knowledge: contextualizing socio-technical thinking and practice. *The Learning Organization*; 14: 423-435.

- Spender.J.(1996). Organizational knowledge learning and memory : three concepts in search of a theory. Journal of Organizational Change Management,9,163-79.
- Teece. D.J. (1998), “Capturing value from knowledge assets”, California Management Review, Vol. 40 No. 3, pp. 55-79.
- Walczak. S. (2005) “organizational knowledge management structure” journal of the learning organization
- Wang,L .C, Ahmed,k .P . (2003). Structure and structural dimation for knowledge – based organizations. journal of measuring business Excellence
- Wang,S.,Noe,R.A.(2010).Knowledge sharing. A review and directions for future research . Human Resource Management Review,20,115-131.