

## مروری تحلیلی بر عوامل بازدارنده و موانع اشتراک دانش در سازمان ها

پریسا خاتمیان فر<sup>۱</sup>

### چکیده

امروزه دانش سازمانی به عنوان یک منبع ناملموس بسیار ارزشمند برای کسب برتری رقابتی شناخته شده است. مدیریت چنین دارایی نامحسوسی در راستای حفظ و به دست آوردن مزیت رقابتی برای سازمان ها ضرورت یافته است. با وجود این، دانش هنگامی می تواند به بهبود و ارتقای عملکرد سازمان ها منجر شود که در سطح سازمان به اشتراک گذاشته شود. بنابراین، اشتراک دانش به عنوان یک عنصر کلیدی در فرایند مدیریت دانش شناخته شده است. اشتراک هدفمند دانش در سازمان ها منجر به یادگیری سریع تر فردی و سازمانی گشته، خلاقیت را توسعه می دهد و در نهایت منجر به بهبود عملکرد فرد و سازمان خواهد شد. علی رغم نقش حیاتی اشتراک دانش در این فرایند، موانع و عوامل بازدارنده متعددی بر وضعیت اشتراک دانش در سازمان ها تاثیرگذار هستند. در این مقاله، مروری تحلیلی بر متون جاری در حوزه مدیریت دانش انجام شده و فهرستی جامع، ساختار یافته و تحلیلی از موانع اشتراک دانش در سه مقوله فردی، سازمانی و فناوری تهیه شده است. بررسی موانع اشتراک دانش و معرفی آنها می تواند راهنمایی برای مدیران باشد تا در راستای تسهیل مدیریت دانش و اثربخش کردن فعالیتهای اشتراک دانش، موانع موجود را مدنظر قرار دهند. افزون بر این، بررسی موانع اشتراک دانش پیچیدگی این فرایند را به عنوان یک فعالیت سازمانی ارزش آفرین نمایان خواهد کرد.

کلیدواژه های موضوعی: مدیریت دانش؛ اشتراک دانش؛ سازمان کتابخانه ها، موزه ها و مرکز اسناد آستان قدس رضوی

### ۱. مقدمه

امروزه، دانش سازمانی به عنوان یک منبع ناملموس بسیار ارزشمند برای کسب برتری رقابتی شناخته شده است و سازمان ها به مدیریت چنین دارایی نامحسوسی جهت به دست آوردن و حفظ مزیت رقابتی سازمانی توجه بسیاری

---

<sup>۱</sup> کارشناس ارشد کتابداری و اطلاع رسانی و کتابدار و مشاور پژوهشی تالار محققان کتابخانه مرکزی آستان قدس رضوی  
آدرس پست الکترونیکی: [Parisa.khatamiyanfar@gmail.com](mailto:Parisa.khatamiyanfar@gmail.com)

داشته اند (Hansen, Nohria & Tierney, 1999; Gao, 2004). در بسیاری از نظریه های سازمانی به اهمیت مدیریت دانش اشاره شده است (King, 2001 در Stewart, 1997; Allee, 1997) و یکی از عوامل کلیدی و مهم در مدیریت دانش، توانایی سازمان ها در انتقال و به اشتراک گذاری دانش شناخته شده است. شیوه های اشتراک دانش و یادگیری میان کارکنان فرایند مدیریت دانش را تسهیل می کند. بدون اشتراک دانش، نمی توان به گونه ای مؤثر مدیریت دانش سازمانی را انجام داد و سازمان کم کم برتری رقابتی خویش را از دست خواهد داد (Sunderasen & Zhang, 2004). اشتراک دانش به عنوان یک عنصر حیاتی و مهم برای سازمان ها جهت گسترش خدمات یکپارچه، اشتراک منابع و تلاش در جهت ارتقاء یادگیری سازمانی و خلاقیت و نوآوری مطرح شده است (Zhang & Faerman, 2004).

نتایج تحقیقی که گزارش آن در Financial Times منعکس شد (Murray, 1999 در Gao, 2004)، نیز آشکار کرد که ۹۴٪ از کارکنان سازمان های چندملیتی در اروپا معتقدند که پیشبرد موفق مدیریت دانش مستلزم این است که کارکنان آنچه را می دانند با دیگران در سازمان به اشتراک بگذارند.

دانش فردی کارکنان از طریق فرایند اشتراک دانش کم کم تبدیل به دانش سازمانی خواهد شد و این دانش می تواند به طور کارآمد و مؤثری از همین طریق در سطح سازمان توزیع شود و هنگامی که این دانش در دیگر بخشهای سازمان مورد استفاده قرار می گیرد بهبود و ارتقاء عملکرد سازمان را در پی خواهد داشت (O'Dell & Grayson, 1998). افزون بر این، ظرفیت جذب سازمانی<sup>۱</sup> به معنای توانایی در درک ارزش، تلفیق و بکاربردن دانش در جهت اهداف سازمانی می تواند از طریق اشتراک دانش در میان کارکنان افزایش یابد. در طی فرایندهای تعاملی اشتراک دانش، دانش فردی کم کم تبدیل به دانش سازمانی شده و ظرفیت جذب افزایش یافته و هر چه این سطح بالاتر باشد توانایی سازمان در تولید، یادگیری و استفاده از دانش جدید افزایش خواهد یافت (Cohen & Levinthal, 1990 در Gao, 2004).

برخی از محققان از جمله سنگه (Senge, 1990 در Abhishek, 2002) معتقدند که دانش سازمانی از طریق برقراری ارتباط میان افراد و یادگیری کارکنان از یکدیگر تولید خواهد شد. نوناکا (Nonaka, 1994) نیز معتقد است از آنجائیکه کارکنان یک سازمان نقش کلیدی و اصلی در تولید دانش سازمانی را ایفا می کنند، اشتراک دانش میان کارکنان می تواند به تولید دانش در سطح جمعی کمک کند. به طور مشابه، ناهاپیت و گوشال (Nahapiet & Ghoshal, 1998) نیز مدعی هستند که دانش سازمانی در نتیجه ترکیب و تبادل دانش موجود میان کارکنان به وجود می آید.

---

<sup>1</sup> Organizational Absorptive Capacity

بنابراین، از آنجایی که سرمایه های سازمانی به طور عمده در اذهان افراد نهفته است، این دانش حیاتی و مهم هنگامی در اختیار سازمان قرار می گیرد که کارکنان تمایل به همکاری و اشتراک دانش داشته باشند و افزون بر آن تمهیدات و سازوکارهای مؤثری نیز توسط سازمان در این رابطه فراهم شده باشد. همچنین، دانش بسیار باارزشی که در سازمان ها وجود دارد رو به نابودی خواهد رفت مگر اینکه سازمان از آن به خصوص از افراد و کارکنان خلاقیتی که بسیار مشتاق به کارگیری دانش خویش در سازمان هستند به بهترین نحو بهره ببرد و دانش و تجربیات فردی کارکنان را به دانش سازمانی تبدیل کند. کارکنانی که سازمان را ترک می کنند، دانش، مهارتها و تجارب ارزشمند خویش را نیز با خود می برند و آنهاییکه باقی می مانند ممکن است در پست های جدیدی گمارده شوند و هرگز از آن مجموعه دانشی که طی سالها در یک بخش کسب کرده اند استفاده ای نکرده و آن دانش را به دیگران نیز انتقال ندهند.

بدین ترتیب، چالشی که اکنون سازمان ها با آن مواجهند تلاش در جهت به چنگ آوری دانشی است که برتری رقابتی، قدرت خلاقیت و نوآوری و یادگیری سازمانی را در آنها تقویت و بر غنای دانش سازمانی بیفزاید، این امر نیز به وسیله ایجاد فرصتهایی در راستای به اشتراک گذاری دانش فراهم خواهد شد.

بنابراین با توجه به اهمیت اشتراک دانش، سازمان ها باید این فرایند را تقویت و کارکنان خود را به این امر تشویق کنند. در این رابطه، می توان به "تئوری عملکرد معقول" اشاره کرد. بر اساس این تئوری، تمایل افراد برای انجام یک رفتار بر اساس گرایش آنها نسبت به آن رفتار تعیین می شود. بنابراین، افراد وقتی رفتاری را انجام می دهند که نسبت به آن گرایش مثبتی داشته باشند و یا بالعکس. بنابراین، در زمینه اشتراک دانش نیز انتظار می رود که افراد وقتی تمایل به اشتراک دانش داشته باشند که گرایش مثبتی نسبت به انجام آن داشته باشند (Ajzen & Fishbein, 1980 در Gao, 2004). در واقع، اشتراک دانش رفتاری فراتر از نقش کارمند در محیط کاری است، یعنی نیازمند تعهد بادوام، خلاقیت و فرایندهای یادگیری تعاملی است. افزون بر این، نتایج بسیاری از پژوهشها حاکی از این است که کارکنان اغلب نسبت به شرکت فعال در برنامه های اشتراک دانش مقاومت می کنند (Ciborra & Patrota, 1998 در Ardichvili, Page & Wenling, 2003). بنابراین، با توجه به اهمیت و نقش غیرقابل انکار اشتراک دانش در بهبود عملکرد سازمان ها، شناسایی عوامل بازدارنده و موانعی که منجر به ایجاد گرایش منفی در افراد نسبت به این فرایند می شود ضروری است.

بر همین اساس، هدف این مقاله شناسایی و مرور تحلیلی طیف وسیعی از موانع اشتراک دانش است که در سه حوزه فردی، سازمانی و فناوری بررسی می شود.

## ۲. تعریف اشتراک دانش

علی رغم اینکه اشتراک دانش یک عمل عینی و محسوس و یکی از مباحث عمده در بحث های مدیریت دانش می باشد، تعریف دقیقی برای آن وجود ندارد (Yu, 2004) و محققان مختلف تعریف های متفاوتی ارائه می دهند که به برخی از آنها اشاره می شود:

در تعریفی عام، اشتراک دانش یعنی به اشتراک گذاری اطلاعات مرتبط سازمانی، عقاید و اندیشه ها، پیشنهادها و تجربه های کارکنان سازمان با یکدیگر (Abhishek, 2002).

داونپورت (Davenport, 1997 در Yu, 2004) معتقد است اشتراک دانش در میان کارکنان به معنای دسترس پذیر کردن دانش برای دیگران در سازمان است. این امر، فرایندی است که از آن طریق دانش یک فرد به شکلی که قابل فهم و استفاده برای دیگران است تبدیل می شود. داونپورت به این نکته نیز اشاره می کند که اشتراک دانش یک عمل داوطلبانه است و در واقع متمایز از گزارش دادن روند کاری بر اساس امور و خط مشی های رایج سازمان است. اشتراک دانش دربرگیرنده عملی آگاهانه توسط فرد است که در فعالیتهای مرتبط با تبادل دانش شرکت می کند و هیچ گونه اجباری برای انجام دادن آن نیست. لی (Lee, 2001 در Sharifuddin & Rowland, 2004) نیز معتقد است که اشتراک دانش فعالیتهای مرتبط با توزیع و انتقال دانش از یک فرد، گروه یا سازمان به دیگری را شامل می شود. در این تعریف ها به تبادل دو جانبه دانش عینی و ذهنی اشاره ای نشده است، در حالیکه دیگر محققان به گونه ای آشکارتر به این نکته توجه کرده اند.

ون دن هوف و دو ریدر (Van den Hoof & Do Reader, 2004) معتقدند در فرایند اشتراک دانش افراد به تبادل دانش خویش (عینی و ذهنی) با یکدیگر پرداخته و دانش جدیدی تولید می کنند. این فرایند شامل دو مرحله ارائه دانش و دریافت دانش است. آرچویلی و دیگران (Ardichvili, Page & Wenling, 2003) نیز به این نکته اشاره کردند که اشتراک دانش شامل فراهم آوری دانش جدید و تقاضا برای دانش جدید است. ویژگی تعاملی بودن اشتراک دانش و فرایند دوسویه بودن آن مورد تأکید یو (Yu, 2004) نیز قرار گرفته است. وی، نیز بیان می کند که در طی این فرایند از یک سو فراهم کننده دانش، دانش را کدبندی و آن را به صورت نوشتاری یا گفتاری بیان کرده و در اختیار دیگران قرار می دهد و از سوی دیگر بازخوردی که از دیگران دریافت می کند منجر به فهم بهتر و بیشتر وی در رابطه با آن دانش خواهد شد. در واقع در این تبادل دو جانبه فرصت تفکر عمیق تر چون ارزیابی و تحلیل برای آن دانش فراهم می شود (Hendriks, 1999; Frappaolo & Capshaw, 1999; Davenport et al., 1998 در King, 2001).

وقتی چیزی منتقل می شود و یا به اشتراک گذاشته می شود فردی آن را از دست می دهد و فردی آن را به دست می آورد. این معادله مربوط به دارایی های فیزیکی و ملموس است که با استفاده ارزش آنها کم می شود. ولی، دانش با توجه به اینکه دارایی غیرملموس است نه تنها با استفاده ارزش آن کم نمی شود، بلکه افزایش نیز خواهد یافت. در صورتی دانش ارزش خود را از دست می دهد 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 می ماند (Allee, 1997 در King, 2001). 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 به طور بالقوه به وسیله این فرایند فرصت برای یادگیری تجربه های جدید و فرصتی برای تمرین و به اجرا گذاشتن تجربه ها، مهارت ها و توانایی ها فراهم می شود (Yu, 2004). بدین ترتیب، لازم است قبل از اینکه کارکنان پست سازمانی دیگری در اختیار گیرند و یا سازمان را ترک کنند دانش آنها به دانش سازمانی تبدیل شود. تنها در این صورت است که می توان بیان داشت سازمان دارای سرمایه ذهنی است و این امر تنها از طریق بکارگیری فرایند اشتراک دانش به وقوع خواهد پیوست.

### ۳. موانع و عوامل بازدارنده اشتراک دانش

همانطور که پیشتر توضیح داده شد، اشتراک دانش فرایند پیچیده ای است که عوامل بازدارنده و موانع بسیاری بر عملکرد آن تأثیر گذار است و با توجه به اینکه یکی از مراحل کلیدی در برنامه مدیریت دانش است مدیران سازمان ها باید پیش از تهیه استراتژی مدیریت دانش، موانع موجود را شناسایی کنند و راهکارهایی برای رفع این موانع در راستای تسهیل اشتراک دانش ارائه دهند.

در پژوهشهایی که به بررسی و موانع و عوامل تأثیرگذار بر اشتراک دانش در سازمان ها پرداخته اند (مانند، Gao, 2004; Joireman et al., 2004; Yu, Wilkins & Ma, 2004; Van den Hoof & Do Reader, 2004; Zhang & Faerman, 2004; Sharifuddin & Rowland, 2004; Husted, Michailova & Minbaeva, 2005) متغیرهای متفاوتی مورد توجه بوده است. بر اساس مطالعه متون، در حوزه فردی موانع اشتراک دانش به عواملی چون عدم اعتماد، کمبود زمان، مهارت های ضعیف در برقراری ارتباط و ... بستگی دارد؛ در حوزه سازمانی می توان به عواملی چون فرهنگ سازمانی نامناسب، عدم حمایت مدیریت، ساختار سلسله مراتبی، کمبود مکانیزم های اشتراک دانش و ... اشاره کرد و در حوزه فناوری، موانع به اشتراک گذاری دانش می تواند ناشی از عواملی چون عدم تطبیق نیازهای کارکنان با نظام های فناوری موجود، عدم تمایل به استفاده از فناوری به دلیل عدم آشنایی و ... باشد.

به طور کلی، دلایل بسیاری وجود دارد که افراد دانش و تجربه خود را در اختیار دیگران قرار نمی دهند که از ابعاد متفاوت قابل تفسیر هستند. در این بخش از مقاله، بر اساس مطالعه و بررسی متون و پژوهشهای انجام گرفته در این زمینه، موانع و عوامل بازدارنده اشتراک دانش در سه مقوله فردی، سازمانی و فناوری به صورت تحلیل مورد بحث قرار خواهد گرفت.

(قابل ذکر است، ترتیب این موانع نشانه ای از اهمیت و تأثیر بیشتر بر عملکرد اشتراک دانش نمی باشد).

### ۳-۱. موانع مربوط به نیروی انسانی در فرایند اشتراک دانش

موانع فردی اشتراک دانش، موانعی هستند که ناشی از دانش و تجربه، ویژگی های شخصیتی و ارتباطات میان فردی کارکنان است. در ادامه فهرستی از مهمترین موانع و عوامل بازدارنده فردی اشتراک دانش که در سازمان ها وجود دارد ارائه می شود.

### ۳-۱-۱. کمبود زمان برای شرکت در فعالیتهای اشتراک دانش

در اختیار داشتن زمان و وقت کافی برای شرکت در فعالیتهای اشتراک دانش عامل بسیار مهمی است. ممکن است، ساختارها و راهبردهای مناسبی برای به اشتراک گذاری دانش در سازمان فراهم شده باشد ولی برای استفاده از ابزارهای اشتراک دانش و شرکت در اینگونه فعالیتهای، باید کارکنان وقت و زمان کافی داشته باشند. اودیل و گریسون (O'Dell & Grayson, 1998) کمبود وقت را به عنوان یک مانع معمول برای اشتراک دانش معرفی کرده و نتیجه می گیرند گرچه مدیران و کارکنان از سودمندی اشتراک دانش آگاهی دارند، به دلیل کمبود زمان تمایلی به انجام آن ندارند. بنابراین، محدودیت های زمانی می تواند دلیل این امر باشد که چرا افراد دانش خود را به اشتراک نمی گذارند و ترجیح می دهند کارهایی را انجام دهند که فایده بیشتری برای ایشان دارد (Michailova, Husted & Minbaeva, 2005). در واقع، با توجه به اینکه فعالیتهای اشتراک دانش هنوز تبدیل به جزئی از فرایند کاری کارکنان نشده است، شرکت در اینگونه فعالیتهای برای کارکنان به عنوان وقت و سرمایه هدرشده در نظر گرفته می شود. به همین دلیل، مدیران باید فرصتهایی را به صورت رسمی یا غیررسمی در سازمان برای انتقال دانش و تجربه کارکنان و یا تبدیل دانش ذهنی به عینی فراهم آورند تا کم کم اشتراک دانش با امور کاری کارکنان هماهنگ و یکپارچه شود و مانع کمبود زمان از این فرایند حذف گردد.

### ۳-۱-۲. عدم آگاهی نسبت به فواید و سودمندی اشتراک دانش

شرکت در فعالیتهای اشتراک دانش به طور قطع فوایدی به دنبال دارد که عدم آگاهی نسبت به آنها می تواند مانعی برای کارکنان نسبت به اشتراک گذاری دانش و تجربه باشد. به عنوان مثال، کسب دانش و وجهه اجتماعی دو فایده از فواید قابل انتظار از اشتراک دانش است. هنگامی که افراد اندیشه و افکار خود را در اختیار دیگران قرار می دهند، به احتمال دانش و اندیشه های جدیدی نیز از آنها دریافت می کنند. در این میان، درک بهتر و بیشتری از دانش خود کسب کرده، عملکرد و دانش آنها مورد ارزیابی قرار خواهد گرفت و نواقص فهم و درک آنها نیز مشخص خواهد شد. افزون بر این، ممکن است با به اشتراک گذاری دانش، کارکنان احترام بیشتری از همکاران خود دریافت کنند، تصویر بهتری از خود در سازمان نشان دهند و وجهه و اعتبار، قدر و منزلت بالاتر و وضعیت اجتماعی بهتری در سازمان پیدا کنند. بنابراین، عدم آگاهی نسبت به فواید اشتراک دانش می تواند یکی از موانع و عوامل بازدارنده این فرایند در سازمان ها باشد. در این راستا، مدیران سازمان ها باید از طریق ارائه آگاهی های لازم و برگزاری کلاسهای آموزشی، اطلاعات مورد نظر را نسبت به سودمندی شرکت در اینگونه فعالیتهای در اختیار کارکنان خویش قرار دهند.

### ۳-۱-۳. تفاوت در سطح تجربه و دانش

میزان استفاده افراد از دانش به اشتراک گذاشته شده برای موفقیت نهایی اشتراک دانش دارای اهمیت است. افرادی که دارای دانش مرتبط بیشتری می باشند، به احتمال زیاد، توانایی بیشتری در یادگیری، تلفیق و استفاده از دانش به اشتراک گذاشته را خواهند داشت. از سوی دیگر، کارکنانی که از دانش و تجربه کمتری برخوردار هستند باید تلاش بیشتری کنند تا بتوانند از دانش توزیع شده در سطح سازمان بهره ببرند. بنابراین، این احتمال وجود دارد که با توجه به اینکه دانش و تجربه زیادی ندارند تمایل کمتری نسبت به شرکت در اینگونه فعالیتهای داشته باشند. بنابراین، این عامل، یعنی تفاوت در سطح تجربه و دانش می تواند به عنوان یک عامل بازدارنده و مانع مهم برای شرکت کارکنان در فعالیتهای اشتراک دانش باشد.

بر همین اساس، سازمان ها باید افرادی را استخدام کنند که در رابطه با وظایف کاری از دانش و تجربه بیشتری برخوردار باشند، چنین افرادی تأثیرپذیری بیشتری از اشتراک دانش را تجربه خواهند کرد و تمایل و گرایش بیشتری نیز به اشتراک دانش خواهند داشت (Gao, 2004). افزون بر این، سازمان ها باید به امر آموزش توجه بسیاری کرده و به صورت منظم و مداوم کلاسها و کارگاه های آموزشی جهت روزآمدسازی دانش کارکنان برگزار کنند.

۳-۱-۴. عدم اطمینان نسبت به ارزش و سودمندی دانش شخصی

یکی دیگر از موانعی که محققان به آن اشاره کرده اند، عدم اطمینان بعضی از کارکنان نسبت به ارزش دانش و تجربه شان برای دیگران است. این مسئله، موجب خواهد شد که سازمان ها قادر به شناسایی کارکنانی که دارای دانش و تجربه مفید و ارزشمند هستند نباشند و به نوبه خود این دانش و تجربه نیز در اختیار سایرین که به آن نیاز دارند قرار نخواهد گرفت. اسزولانسکی (Szulanski, 1996 در O'Dell & Grayson, 1998) در نتیجه پژوهش خود از این مورد به عنوان یکی از بزرگترین موانع اشتراک دانش در بسیاری از سازمان ها یاد می کند. بنابراین، به نظر می رسد که مدیران سازمان ها باید از طریق تشویق کارکنان و تأکید بر این نکته، که کم اهمیت ترین مسئله در فرایند کاری می تواند بزرگترین مشکلات سازمان را حل نماید حس اطمینان نسبت به ارزشمند بودن تجربه کارکنانشان را در آنها ایجاد نمایند.

۳-۱-۵. عدم اعتماد میان کارکنان

عدم اعتماد به عنوان یک عامل بازدارنده و مانع مهم در رابطه با همکاریهای درون سازمانی، همچنین کارآمدی اشتراک دانش در سازمان های مورد توجه بسیاری از تحقیقات است (Dodgson, 1993; Dyer & Singh, 1998 در Zhang & Faerman, 2004). در واقع، بدون وجود حس اعتماد در میان کارکنان نباید انتظار داشت که آنها به سادگی دانش و تجربیات خود را در اختیار یکدیگر قرار دهند. اشتراک دانش در اثر تعامل میان کارکنان و گرایش مثبت آنان نسبت به این امر اتفاق می افتد و اگر در تعاملی که میان کارکنان صورت می گیرد اعتماد دو جانبه وجود نداشته باشد، به یقین اشتراک دانش و تجربه آن طور که مورد دلخواه سازمان است انجام نخواهد گرفت. در واقع، عدم اعتماد میان کارکنان به عدم اعتماد نسبت به صحت و درستی دانش به اشتراک گذاشته شده و توزیع شده در سطح سازمان نیز می انجامد. نلسون و کوپریدر (Nelson & Coopriider, 1996 در Gao, 2004) نیز در پژوهشی که انجام دادند، به این نتیجه رسیدند که چنانچه اعتماد دو جانبه میان کارکنان وجود داشته باشد، این اعتماد تسهیل کننده اشتراک دانش و کارگروهی خواهد بود و هرچه این اعتماد افزایش یابد، میزان دانش به اشتراک گذاشته شده و استفاده از آن دانش نیز افزایش خواهد یافت. بنابراین، سازمان ها باید فرصتهای بیشتری برای ایجاد تعامل میان کارکنان فراهم آورند تا از این طریق اعتماد میان کارکنان افزایش یابد.

۳-۱-۶. فردگرایی

فردگرایی و وجود حس رقابتی در افراد به عنوان یک عامل بازدارنده و مانعی برای اشتراک دانش در سازمان ها مورد توجه قرار گرفته است (Sharifuddin & Rowland, 2004; Galleta et al., 2002). نوناکا (Nonaka, 1994) معتقد است تعداد افرادی که در سازمان ها دانش خود را آزادانه و به طور رایگان به اشتراک می گذارند بسیار کم است. در واقع ویژگی های شخصیتی افراد، بینش، عقاید و فرهنگ آنها در این رابطه مؤثر است و سازمان ها باید به هنگام استخدام به این نکته توجه بسیاری داشته باشند؛ زیرا کارکنانی با ویژگی فرد گرایی و رقابتی بودن، ممکن است با انگیزه های بیرونی قوی در فعالیت های اشتراک دانش شرکت نمایند ولی نقش انگیزه های بیرونی پایدار نیست و افراد باید از درون برای شرکت در فعالیتهای اشتراک دانش انگیزه داشته باشند.

### ۳-۱-۷. مهارت ضعیف در ارتباطات کلامی و نوشتاری

بسیاری از محققان اشاره کرده اند که توانایی کارکنان برای به اشتراک گذاری دانش تا حد زیادی بستگی به مهارتهای ارتباطی آنها دارد (مانند، Davenport & Prusak, 1998; Hendriks, 1999; Meyer, 2002). ریهگ (Riege, 2005). مهارتهای ارتباطی کارکنان چه کلامی (برای به اشتراک گذاری دانش ذهنی) و چه نوشتاری، پایه و اساس به اشتراک گذاری مؤثر دانش در سازمان ها می باشد. بنابراین، چنانچه کارکنان سازمان ها، در برقراری ارتباط و مهارتهای کلامی و نوشتاری ضعیف باشند به طور قطع، اشتراک دانش به صورت مفید و مؤثر در آن سازمان ها انجام نخواهد شد. در همین راستا، ضروری است که مدیران سازمان ها از طریق برگزاری کلاسهای آموزشی موجبات تقویت مهارتهای ارتباطی کارکنان (کلامی و نوشتاری) را فراهم آورند.

### ۳-۱-۸. عدم تعهد فرد نسبت به سازمان

تعهد سازمانی نیز به عنوان یکی از عوامل تأثیرگذار بر اشتراک دانش در بسیاری از تحقیقات مورد توجه قرار گرفته است (مانند، Van den Hoof & De Ridder, 2004; Vera-Munoz, Ho & Chow, 2006). مییر و آلن (Meyer & Allen, 1997 در Van den Hoof & De Ridder, 2004) انواع تعهد سازمانی را در سه گروه تقسیم بندی می کنند:

تعهد مؤثر: در این نوع تعهد، کارمند دارای احساسی است که به ادامه همکاری در سازمان تمایل دارد.  
تعهد مستمر: در این نوع تعهد، کارمند از جنبه های منفعت و سودآوری به محیط کار می نگرد. این امر، موجب می شود که او احساس کند به ادامه همکاری در سازمان نیاز دارد.

تعهد قانونی: در این نوع تعهد، کارمند احساس اجبار می کند و مجبور به ادامه فعالیت در سازمان است.

از سوی دیگر، تعهد سازمانی بستگی به میزان هماهنگی کارمند با اهداف و ارزشهای سازمانی دارد. بنابراین، چنانچه تناسبی میان فرهنگ سازمانی و ویژگی های شخصیتی کارکنان وجود نداشته باشد منجر به کاهش تعهد سازمانی فرد در طی زمان خواهد شد که این امر به نوبه خود بر تمایل کارمند به اشتراک دانش تأثیرگذار است و به عنوان یک عامل بازدارنده مطرح می شود. در این رابطه، سازمان ها باید در گزینش و استخدام کارکنان به این نکته توجه داشته باشند و سازگاری افراد با اهداف و ارزشهای سازمانی را مورد بررسی دقیق قرار دهند.

### ۳-۲. موانع مربوط به سازمان در فرایند اشتراک دانش

موانع سازمانی، موانعی هستند که تحت تأثیر امکانات، ساختار سازمانی، قوانین، روشها و فرهنگ سازمان می باشند. در ادامه، برخی از مهمترین موانع سازمانی ارائه خواهد شد و به اختصار تأثیر آنها بر اشتراک دانش در سازمان توضیح داده می شود.

### ۳-۲-۱. فرهنگ سازمانی

فرهنگ سازمانی به عنوان یکی از عوامل مهم و تأثیرگذار بر اشتراک دانش در بسیاری از تحقیقات مورد توجه قرار گرفته است (مانند، McDermott & O`Dell, 2001; Riege, 2005; Yi, 2005; Vera-Munoz, Ho & Chow, 2006). وجود فرهنگ مبتنی بر تشریک مساعی و همکاری در یک سازمان تأثیر بسیاری بر فرایند اشتراک دانش دارد. در چنین محیطی اعتماد رشد می کند و افراد متوجه خواهند شد که با اشتراک دانش نه تنها ضرری به آنها نمی رسد، بلکه منافع بسیاری نیز نصیبشان می گردد (Yu, Wilkins & Ma, 2004). اخاسن و ایسنهارت (Okhuysen & Eisenhardt, 2002 در Gao, 2004) تحقیقی در این رابطه انجام داده و دریافتند که در صورت وجود محیط تعاملی مناسب در سطح سازمان، دانش فردی در گروه ها به طور مؤثری تبدیل به دانش جمعی و سازمانی خواهد شد و بدین ترتیب اشتراک دانش تسهیل خواهد شد. در حقیقت، وجود فرهنگ همکاری در محیط و تعاملات درون سازمانی یکی از پیش فرض های مهم برای اشتراک دانش در میان کارکنان و گروه ها می باشد. در فرهنگ سازمانی که دانش و سرمایه ذهنی یک منبع باارزش برای سازمان تلقی شود، تبادل دانش قدرت محسوب شده و برای کارکنانی که در فعالیتهای اشتراک دانش شرکت و به آنها ارزش و احترام خاصی قائل شوند؛ به طور قطع اشتراک گذاری دانش برایشان به عنوان یک فعالیت ارزش آفرین محسوب می گردد و تمایل و گرایش کارکنان نسبت به آن افزایش می یابد. بنابراین، با توجه به اهمیت این عامل، چنانچه فرهنگ یک سازمان که شامل ارزشها و هنجارهای تعریف شده برای آن سازمان است با ویژگی های رفتار اشتراک دانش که رفتاری مبتنی

بر تعاملات و همکاری های فردی و گروهی است انطباق نداشته باشد مانعی برای عملکرد مؤثر اشتراک دانش در یک سازمان خواهد بود.

### ۳-۲-۲. عدم حمایت از سوی مدیریت سازمان

رفتار و عملکرد مدیر سازمان را می توان با توجه به اهمیت وی به فعالیتهای اشتراک دانش، حمایت وی از این فعالیتها و درواقع آگاهی داشتن نسبت به نقش مؤثر اشتراک دانش در سازمان ها و پشتیبانی از این فرایند ارزیابی نمود (Gao, 2004). در واقع، مدیران کارآمد با توجه به توانایی در شکل دهی به ساختارها و فرایندهای سازمانی مرتبط با مدیریت و اشتراک دانش، همچنین پرورش هنجارها و ارزشهایی در این خصوص می توانند به گونه ای مؤثر در اشتراک دانش سازمانی تأثیرگذار باشند (Zhang & Faerman, 2004). همچنین، آنها می توانند نوعی فرهنگ دانش مدار در سازمان ایجاد کنند که کارکنان برای دانش به عنوان یک منبع رایج در سازمان ارزش قائل شوند و نیز افراد را برای اشتراک دانش تقویت کنند. مدیران باید تمایل به اشتراک دانش را از طریق رفتارهای اشتراک دانش و شرکت در فعالیتهای آن نشان دهند و کارکنان خود را به انجام چنین رفتارهایی ترغیب و به صورت مادی یا غیرمادی آنها را تشویق کنند.

### ۳-۲-۳. عدم اعتماد سازمانی

تقویت روحیه اعتماد در میان کارمندان نقش مؤثری بر اشتراک دانش در سازمان دارد. وقتی کلیه کارکنان اعم از کارمندان تازه استخدام، موقت و پاره وقت احساس کنند به عنوان عضوی از گروههای کاری برای سازمان اهمیت دارند، روحیه اعتماد در بین آنان به وجود می آید. اعتمادسازی در سازمان با گوشه گیری مدیریت و دوری از کارکنان به دست نمی آید، بلکه از طریق تماس و ملاقات مدیریت با آنها شکل می گیرد. افزون بر این، مدیران باید از نظرات و دیدگاههای کارکنان خود آگاهی یابند و برای پیشنهادات و انتقادهای آنها جهت پیشبرد اهداف سازمان اهمیت و اعتبار قائل شوند. بدین ترتیب، هنگامی که تصمیم گیری ها با نظرخواهی از کارکنان انجام شود؛ اطلاعات در سطح وسیعی در سازمان جریان داشته باشد و در دسترس کارکنان سازمان قرار بگیرد؛ همچنین، اگر مدیران رفتار عادلانه ای با کارکنان داشته باشند سطح اعتماد در سازمان افزایش خواهد یافت. بنابراین، عدم وجود چنین اعتمادی میان فرد و سازمان منجر به گوشه گیری و انزوای کارمند خواهد شد، وی تمایلی برای به اشتراک گذاری دانش و تجربه های خود برای بهبود عملکرد سازمان نخواهد داشت و کم کم تعهد خود نسبت به سازمان را از دست خواهد داد.

### ۳-۲-۴. ساختار سازمانی سلسله مراتبی

ساختار سلسله مراتبی به عنوان یکی از موانع و عوامل بازدارنده اشتراک دانش توسط محققان مورد بررسی قرار گرفته است (Yi, 2005 در Ruggles, 1998; Ives et al., 2000; Bill, 2003). بر اساس نتایج پژوهشها، ساختار سازمانی باز و انعطاف پذیر به گونه ای جریان دانش از بالا به پایین و پایین به بالا هر دو امکان پذیر باشد، به اشتراک گذاری مؤثر دانش را امکان پذیر می سازد. از سوی دیگر، در ساختار سازمانی سلسله مراتبی که جریان اطلاعات و دانش به صورت دستور از بالا به پایین است فرصتهای به اشتراک گذاری دانش را کاهش داده و مانعی برای اجرای مؤثر آن خواهد بود.

### ۳-۲-۵. فقدان راهبردهای اشتراک دانش

ایجاد راهبردهای مناسب برای اشتراک دانش به معنای شناسایی و فراهم کردن انواع روشهایی است که افراد بتوانند به راحتی دانش خود را به اشتراک بگذارند. بنابراین، فقدان چنین مکانیزم هایی در سازمان ها منجر به کاهش تعاملات و در نتیجه اشتراک دانش خواهد شد. هولتهام و کورتنی (Holtham & Courtney, 1998) در Gao, 2004) در مقاله خویش به برخی از مجرای های رسمی و غیر رسمی مؤثر بر اشتراک دانش اشاره کرده اند. راهبردهای غیر رسمی می تواند شامل ملاقاتهای برنامه ریزی نشده، سمینارهای غیر رسمی و یا حتی گفتگو به هنگام صرف چای باشد. اینگونه راهبردها جهت ارتقاء اشتراک دانش ذهنی به خصوص در سازمان های کوچک بسیار مؤثر هستند. راهبردهای رسمی نیز شامل جلسات آموزشی، سمینارها و به طور کل مواردی را شامل می شود که تحت نظارت سازمان است. در هر صورت نکته مهم آن است که با بکارگیری انواع رسانه ها و راهبرد ها در جهت اشتراک دانش می توان ارتباط میان افرادی که به دنبال دانش هستند و افرادی که آن را در اختیار دارند تسهیل کرد (Robertson, Swan & Newell, 1996 در Gao, 2004).

بسیاری از تحقیقات (Alavi & Leidner, 2001) در حوزه نظام های اطلاعاتی نیز بر راهبردهای اشتراک دانش به دلیل نقش مؤثر فناوری اطلاعات در به اشتراک گذاری دانش با استفاده از فناوری تأکید می کنند. در این رابطه، پایگاه های داده Lotus Notes، بردهای الکترونیکی، نظام های ویدئو کنفرانس و نقشه دانش در جهت ارتقاء فرایند اشتراک دانش در بسیاری از سازمان ها به کار گرفته شده است. به واقع هرچه مجراهای به کار گرفته شده جهت انجام فعالیتهای اشتراک دانش ملموس تر، قوی تر و انعطاف پذیری بیشتری داشته باشند امکان گرایش مثبت کارکنان نسبت به رفتار اشتراک دانش بیشتر خواهد بود.

### ۳-۲-۶. فقدان نظام پاداش دهی و نظام های انگیزشی مناسب

همانطور که پیشتر اشاره شد، به اشتراک گذاری دانش و تجربه ای که نتیجه سالها تلاش و کار است نیاز به انگیزه قوی دارد. چنانچه مدیران سازمانها سازوکارهای تشویقی مناسبی برای ایجاد انگیزه در کارکنان در نظر نگیرند، کارکنان نیز تمایلی به انجام این فعالیت نخواهند داشت. علوی و لایدر (Alavi & Leidner, 2001) بر اهمیت تحقیق در رابطه با انواع نظام های پاداش برای ایجاد انگیزه در کارکنان برای به اشتراک گذاری دانش تأکید می کنند. آرگوت، مک اوپلی و ریگانز (Argote, McEvily & Reagans, 2003) نیز به این نکته اشاره می کنند که وجود پاداش و مشوق برای فرایند مدیریت دانش اهمیت بسیاری دارد. به عنوان مثال، در شرکت هایی چون Siemens و Xerox افراد به طور مستقیم جهت همکاری شان و به اشتراک گذاری دانش تخصصی شان تشویق می شوند و به آنها پاداش داده می شود (Sunderasen & Zhang, 2004). البته، باید توجه داشت که پاداش ها و مشوق ها اگر فقط جنبه مادی داشته باشد رقابت در میان کارکنان را ترویج خواهد داد، بنابراین مدیران باید به مشوق های معنوی چون نظرخواهی از کارکنان و شرکت آنان در تصمیم گیری ها که ماندگاری بیشتری داشته و منجر به ایجاد انگیزه درونی در افراد می شوند توجه بیشتری کنند (Goh, 2002).

### ۳-۲-۷. عدم امنیت شغلی

عدم امنیت شغلی به عنوان یک عامل بازدارنده مهم در اشتراک دانش مطرح است. اعتقاد به اینکه دانش قدرت است و به اشتراک گذاری آن باعث می شود قدرت و اعتبار کارمند و موقعیت فعلی وی در سازمان به خطر بیفتد منجر به عدم شرکت وی در فعالیتهای اشتراک دانش خواهد شد (Joireman et al., 2004; Sharifuddin & Rowland, 2004; Reige, 2005). این امر می تواند به این دلیل باشد که اهداف و مقاصد اشتراک دانش در سازمان به خوبی روشن نشده و شفاف نیست. افزون بر آن، عدم امنیت شغلی در سازمان به عنوان یک مانع بالقوه می تواند نتیجه سیاستهای نادرست سازمان نیز باشد. در برخی از سازمان ها ممکن است کارکنان احساس کنند که اگر دانش آنها برتر از سایر کارکنان باشد در پست خود باقی خواهند ماند. در غیر اینصورت چنانچه فردی با دانش بیشتر پیدا شود، آن کارمند پست خود را از دست خواهد داد. بنابراین، چنانچه کارمندان تصور کنند که سازمان برای اشتراک دانش ارزش قائل نیست و با شرکت در فعالیتهای اشتراک دانش ممکن است شغل خود را نیز از دست بدهند در اینگونه فعالیتهای شرکت نمی کنند و دانش خود را برای خویش حفظ خواهند نمود (Reige, 2005).

### ۳-۲-۸ پست شغلی نامناسب

پست شغلی از دیگر عواملی است که بر اشتراک دانش در سازمان ها تأثیر می گذارد. کارکنان تجربه های قبلی، آموزشها، دانش و مهارتهای خود را به سازمان می آورند و در صورتیکه در مکان مناسب و مرتبط با دانسته های قبلی و تجربه هایی که داشته اند به کار گرفته نشوند، نمی توانند از دانش خود در جهت بهبود عملکرد سازمان استفاده کنند. این مسئله منجر به گوشه گیری و انزوای کارمند خواهد شد، به گونه ای که نمی تواند دانش و تجربه های خود را در اختیار سایر همکاران قرار دهد (Bogdanowicz & Baily, 2002 در Smith, 2001; Sharifuddin & Rowland, 2004). بنابراین، مدیران سازمان ها باید این نکته را مدنظر قرار دهند و افراد را با توجه به دانش و تجربه ای که دارند در پست مناسب شغلی قرار دهند تا تمایل و اشتیاق بیشتری برای ارائه و دریافت دانش داشته باشند.

### ۳-۳. موانع مربوط به فناوری در فرایند اشتراک دانش

فناوری امکان دسترسی سریع به حجم زیادی از داده ها و اطلاعات را فراهم کرده و همکاری از راه دور را ممکن می سازد. این امر، منجر به تسهیل اشتراک دانش می شود. در این راستا، نکته اصلی به کارگیری نظام فناوری مناسب برای اشتراک دانش با توجه به وضعیت سازمان و کارکنان است. ممکن است ابزارهای فناوری که در یک سازمان موجب تسهیل اشتراک دانش شده است، در سازمانی دیگر این فرایند را با شکست مواجه کند. در ادامه، به برخی از مهمترین موانع و عوامل بازدارنده اشتراک دانش مرتبط با فناوری اشاره می شود.

### ۳-۳-۱. عدم هماهنگی میان نظام های فناوری اطلاعات موجود و فرایند کاری و نیازهای کارکنان

شکی نیست که فناوری هایی چون اینترنت، اینترانت، نظام های پست الکترونیکی و نرم افزارهای گروه افزار به طور قابل توجهی موانع رسمی برقراری ارتباطات در سازمان را کاهش می دهند. اما، لازم است که این ابزارها با اهداف سازمان هماهنگ و یکپارچه بوده و انواع ارتباطات سازمانی را تحت پوشش قرار دهد. عدم هماهنگی میان نظام های فناوری اطلاعات و فرایند کاری کارکنان نه تنها تأثیری در تسهیل اشتراک دانش در سطح سازمان نخواهد داشت، بلکه به عنوان یک عامل بازدارنده در این فرایند عمل خواهد کرد. این امر به طور قطع ناشی از مشکلات فنی نظام فناوری نیست، بلکه با توجه به عدم تطابق نظام با نیازها و ملزومات کاری کارکنان تأثیری بر وضعیت اشتراک دانش و تسهیل آن در سازمان نخواهد داشت (O'Dell & Grayson, 1998). بنابراین، سازمان ها باید در انتخاب نظام فناوری اطلاعات دقت کنند، فرایندهای کاری و ملزومات مورد نیاز در سطح سازمان را بررسی کرده و با توجه

به این موارد نظام فناوری مناسب را برای افزایش انگیزه کارکنان در اشتراک دانش و بهبود وضعیت این فرایند در سازمان تهیه نمایند.

### ۳-۳-۲. انتظارات غیرواقعی کارکنان از فناوری اطلاعات

یکی دیگر از موانع مرتبط با فناوری اطلاعات در راستای به اشتراک گذاری دانش، عدم آشنایی دقیق کارکنان با امکانات و توانایی های هر یک از نظام های اطلاعات موجود می باشد. به گونه ای که این عدم آشنایی باعث ایجاد انتظارات غیرواقعی در کارکنان می شود و چنانچه این انتظارات عملی نشود، کارکنان تمایلی به استفاده از نظام نخواهند داشت. به عنوان مثال، فناوری های هوش تجاری<sup>۱</sup> برای ارزیابی محیط های اقتصادی و رقابتی، فناوری های همکاری و یادگیری توزیع شده<sup>۲</sup> برای غلبه بر موانع ساختاری و جغرافیایی، فناوری های کشف دانش<sup>۳</sup> برای مکان یابی و بازیابی دانش درونی و بیرونی و فناوری نقشه دانش<sup>۴</sup> برای ردیابی منابع دانش به کار می روند (Gold et al., 2001 در Reige, 2005). بنابراین، آشنایی دقیق با امکانات این فناوری ها که از طریق آموزشهای رسمی و غیررسمی امکان پذیر خواهد بود، باعث خواهد شد که کارکنان انتظارات غیرواقعی از آنچه این نظام می تواند انجام دهد و آنچه نمی تواند انجام دهد نداشته باشند و بتوانند از آنها در راستای تسهیل تعاملات و به اشتراک گذاری دانش در سطح سازمان بهره ببرند.

### ۳-۳-۳. عدم آموزش کافی برای استفاده از نظام های فناوری اطلاعات

امروزه، بیشتر فرایندهای کاری کارکنان در سازمان ها وابسته به استفاده از نظام های فناوری اطلاعات است. با توجه به اینکه یک سازمان در استراتژی مدیریت دانش خود، تلاش می کند تا به اشتراک گذاری دانش به جزئی از فرایندهای کاری کارکنان تبدیل شود باید به این موضوع توجه نماید که چنانچه کارکنان با نحوه کار و استفاده از نظام های فناوری اطلاعات که برای تسهیل اشتراک دانش خریداری شده است آشنایی کافی نداشته باشند، تمایلی برای استفاده از آن نیز نخواهند داشت و این امر مانعی برای اشتراک دانش در سازمان می باشد. بنابراین، ضروری است تا سازمان ها از طریق ارائه آموزشهای کافی نسبت به نحوه استفاده از نظام های فناوری اطلاعات، کارکنان را به طور کامل با نظام ها آشنا و به نوعی مأنوس کنند. در این صورت، کارکنان انگیزه بیشتری برای استفاده از آن نظام ها را خواهند داشت.

<sup>1</sup> Business Intelligence Technologies

<sup>2</sup> Collaboration & Distributed Learning Technologies

<sup>3</sup> Knowledge Discovery Technologies

<sup>4</sup> Knowledge Mapping Technologies

#### ۴. جمع بندی و نتیجه گیری

امروزه، با توجه به اهمیت و ارزش دانش در موفقیت و پیشرفت سازمان ها، مدیریت این منبع ناملموس به یکی از حیاتی ترین مسائل سازمانی تبدیل شده است. بنابراین، با پذیرفته شدن دانش به عنوان یک منبع راهبردی برای سازمان ها و اهمیت آن در میزان توانایی و پایداری یک سازمان در فضای رقابتی، نیاز مبرمی به ایجاد روشهای تولید، اشتراک و به کارگیری دانش در سازمان به وجود آمده است. همانطور که پیشتر نیز اشاره شد، اشتراک دانش به عنوان یکی از جنبه های اصلی مدیریت دانش می باشد. اشتراک دانش پیوند میان مدیریت دانش و خلاقیت و نوآوری در سازمان است. بنابراین، سازمان هایی که در نظر دارند برنامه مدیریت دانش را به طور موفق و مداوم اجرا نمایند، باید به موانع و عوامل بازدارنده اشتراک دانش نیز توجه داشته باشند. فهرستی از موانع اشتراک دانش که در این مقاله به آنها پرداخته شد، راهنمایی برای مدیران است تا به هنگام بررسی وضعیت دانشی سازمان خود به لحاظ زیرساختها، منابع، فرایندها و سایر جنبه ها، موانع و عوامل بازدارنده را نیز مورد توجه قرار دهند و برای رفع آنها چاره ای بیندیشند. همانطور که اشاره شد، تک تک این موانع و یا ترکیبی از آنها می تواند در سازمان ها وجود داشته باشد و هر یک به نوعی که شرح آن داده شد بر اثربخشی فعالیتهای اشتراک دانش در سازمان تأثیر دارند.

بدین ترتیب، برای موفقیت آمیز بودن فعالیتهای اشتراک دانش ضروری است که اهداف و استراتژی ها مبتنی بر فرهنگ دانش مدار باشد و میان این سه عامل اصلی (عوامل فردی، سازمانی و فناوری) و زیرمجموعه های آنها هماهنگی و یکپارچگی ایجاد شود. ایجاد انگیزه و تشویق کارکنان به کسب، تولید، اشتراک و به کارگیری دانش؛ ایجاد ساختار سازمانی باز و انعطاف پذیر در راستای تسهیل جریان و توزیع دانش در سطح سازمان، فراهم آوردن منابع و ایجاد رویه ها و فرایندهایی برای ایجاد فرهنگ یادگیری مداوم، تعیین استراتژی و اهداف واضح و روشن در راستای اجرایی کردن فعالیتهای اشتراک، به کارگیری مدیران و رهبران دانش که حمایتگر اشتراک هدفمند دانش در سازمان باشند؛ و در نهایت استفاده و به کارگیری فناوری های مدرن در راستای اهداف و نیازها و ملزومات کاری کارکنان و ارائه آموزشهای لازم از جمله مواردی است که می تواند تضمین کننده موفقیت اشتراک دانش در یک سازمان باشد.

فرایند اشتراک دانش برای سازمان ها ارزش واقعی نخواهد داشت، مگر اینکه دانش مفید و مناسب در زمان مناسب در اختیار فرد مناسب قرار بگیرد. بنابراین، اولین گام در راستای موفقیت فعالیتهای اشتراک دانش که برای سازمان ها ارزش آفرین خواهند بود شناسایی موانع و عوامل بازدارنده اشتراک دانش می باشد. با توجه و بررسی این موانع و رفع آنها، جریان توزیع و به اشتراک گذاری دانش در سازمان ها تسهیل شده و موفقیت سازمان ها را به دنبال خواهد داشت.

Abhishek, Srivastava (2002). Encouraging Knowledge Sharing: The Role of Organizational Reward Systems. *Journal of Leadership & Organizational Studies*. Retrieved August 31, 2006, from [www.allbusiness.com/periodicals/article/345328-1.html](http://www.allbusiness.com/periodicals/article/345328-1.html)

Alavi, M., & Leidner, D.E. (2001). Review: Knowledge Management and Knowledge Management Systems: Conceptual Foundations and Research Issues. *MIS Quarterly*, 25(3), 107-32. Retrieved April 06, 2006, from [www.mmlab.ceid.upatras.gr/courses/AIS\\_SITE/files/projects2004/paper711/14\\_KM\\_KMsystems\\_Alavi\\_MISQ.pdf](http://www.mmlab.ceid.upatras.gr/courses/AIS_SITE/files/projects2004/paper711/14_KM_KMsystems_Alavi_MISQ.pdf)

Ardichvili, A., Page, Vaughn, & Wenling, Tim (2003). Motivation & Barriers to Participation in Virtual Knowledge Sharing Communities of Practice. *Journal of Knowledge Management*, 7(1), 64-77.

Argote, Lind, McEvily, Bill, & Reagans, Ray (2003). Managing Knowledge in Organizations: An Integrative Framework and Review of Emerging Themes. *Management Science*, 49(4), 571-582. Retrieved September 03, 2006, from [www.business.tepper.cmu.edu/facultyAdmin/upload/ppaper\\_59209756551843\\_Argote-McEvily-Reagans\\_2003b\\_abstract.pdf](http://www.business.tepper.cmu.edu/facultyAdmin/upload/ppaper_59209756551843_Argote-McEvily-Reagans_2003b_abstract.pdf)

Galletta, Dennis F. et al. (2002). What Leads Us to Share Valuable Knowledge? An Experimental Study of the Effects of Managerial Control, Group Identification, and Social Value Orientation on Knowledge-Sharing Behavior. in: *Proceedings of the 36th Annual Hawaii International Conference on System Sciences*. Retrieved April 02, 2006, from <http://csdl.computer.org/comp/proceedings/hicss/2003/1874/04/187440118b.pdf>

Gao, Sheng (2004). *Understanding Knowledge Sharing Behaviour*. Master's Thesis. The Hong Kong University of Science & Technology. Retrieved August 01, 2006, from [http://lxml.ust.hk/th\\_imgo/b834876.pdf](http://lxml.ust.hk/th_imgo/b834876.pdf)

Goh, Swee C. (2002). Managing Effective Knowledge Transfer: An Integrative Framework & Some Practice Implications. *Journal of Knowledge Management*, 6(1), 23-30.

Hansen, M.T., Nohria, N., & Tierney, T. (1999). What's your Strategy for Managing Knowledge. *Harvard Business Review*, 77(2), 106-116. Retrieved April 15, 2006, from [www.imv.au.dk/dmmi2001/grp32/artikler/codified%20or%20personalized.pdf](http://www.imv.au.dk/dmmi2001/grp32/artikler/codified%20or%20personalized.pdf)

Husted, K, Michailova, S, & Minbaeva, D. (2005). [Knowledge Sharing & Organizational Performance](#). Retrieved April 02, 2006, from [www.kmap2005.vuw.ac.nz](http://www.kmap2005.vuw.ac.nz)

Joirman, J. et al. (2004). Willingness to Share Knowledge in Organizations as a Function of Empathy, Future Orientation, Time Horizon, and Social Identity: A Social Dilemma Analysis. Retrieved September 03, 2006, from [www.isb.edu/Seminar/upload/Doc132006833.doc](http://www.isb.edu/Seminar/upload/Doc132006833.doc)

King, Marie Jennifer (2001). *Employee Participation in Organizationally-Maintained Knowledge Sharing Activities*. Master's Thesis. University Of Toronto. Retrieved September 03, 2006, from [www.collectionscanada.ca/obj/s4/f2/dsk3/ftp05/mq62883.pdf](http://www.collectionscanada.ca/obj/s4/f2/dsk3/ftp05/mq62883.pdf)

McDermott, Richard, & O'Dell, Carla (2001). Overcoming Cultural Barriers to Sharing Knowledge. *Journal of Knowledge Management*, 5(1), 76-85.

Nonaka, I. (1994). A Dynamic Theory of Organizational Knowledge Creation. *Organizational Science*, 5(1), 14-37. Retrieved September 03, 2006, from [www.michaelwmorris.com/R671/documents/Session\\_09/Nonaka94.pdf](http://www.michaelwmorris.com/R671/documents/Session_09/Nonaka94.pdf)

O'Dell, C., & Grayson, C.J. (1998). If Only We Knew What We Know: Identification and Transfer of Internal Best Practices. *California Management Review*, 40(3), 154-74.

Riege, Andreas (2005). Three-Dozen Knowledge Sharing Barriers Managers Must Consider. *Journal of Knowledge Management*, 9(3), 18-35.

Sharifuddin, Syed Omar, & Rowland, Fytton (2004). Knowledge Management in a Public Organization: A Study on the Relationship Between Organization Elements and the Performance of Knowledge Transfer. *Journal of Knowledge Management*, 8(2), 95-111.

Smith, Elizabeth (2001). The Role of Tacit & Explicit Knowledge in the Workplace. *Journal of Knowledge Management*, 5(4), 311-321.

Sundaresan, Shankar, & Zhang, Zuopeng (2004). Facilitating Knowledge Transfer in Organizations through Incentive Alignment and IT Investment. in: *Proceedings of the 38th Annual Hawaii International Conference on System Sciences*. Retrieved April 22, 2006, from <http://csdl2.computer.org/comp/proceedings/hicss/2004/2056/08/205680248c.pdf>

Van den Hoof, Bart, & Do Ridder, Jan A. (2004). Knowledge Sharing in Context: The Influence of Organizational Commitment, Communication Climate & CMC Use on Knowledge Sharing. *Journal of Knowledge Management*, 8(6), 117-130.

Vera-Munoz, S.C., Ho, J.L., & Chow, C.W. (2006). Enhancing Knowledge Sharing in Public Accounting Firms. Retrieved March 12, 2006, from <http://www.atypon-link.com>

Yi, Jialin (2005). A Measure of Knowledge Sharing Behaviour: Scale Development & Validation. Thesis (Doctor of Philosophy). School of Education. Indiana University. Retrieved August 15, 2007, from [www.lib.umi.com/dissertations](http://www.lib.umi.com/dissertations)

Yu, Yuecheng (2004). *Motivational Foundation of Individual Knowledge Sharing*. Master's Thesis. The Hong Kong University of Science & Technology. Retrieved August 01, 2006, from [http://lbxml.ust.hk/th\\_imgo/b834875.pdf](http://lbxml.ust.hk/th_imgo/b834875.pdf)

Yu, Yecheng, Wilkins, Linda C., & Ma, Will W. K. (2004). Developing an Instrument for Measuring Knowledge Sharing Attitudes. Retrieved September 10, 2006, from [http://www.teach.com.hk/Yu\\_Wilkins\\_Ma\\_2004.pdf](http://www.teach.com.hk/Yu_Wilkins_Ma_2004.pdf)

Zhang, Jing, & Faerman, Sue R.(2004). The Nature of Knowledge and Its Influence on Knowledge Sharing Practice: Experiences from Building the MACROS System in: *Proceedings of the 38th Annual Hawaii International Conference*

*on System Sciences*. Retrieved April 22, 2006, from  
<http://csdl2.computer.org/comp/proceedings/hicss/2004/2056/08/205680249b.pdf>