

## شناسایی موانع تسهیم دانش در شرکت پالایش نفت اصفهان (مطالعه پدیدارشناسی)

سید محسن علامه<sup>1</sup>، علی شائمی برزکی<sup>2</sup>، الناز سیدصدوری<sup>3\*</sup>

1- استادیار گروه مدیریت دانشگاه اصفهان، اصفهان، ایران

2- استادیار گروه مدیریت دانشگاه اصفهان، اصفهان، ایران

3- کارشناس ارشد مدیریت بازرگانی، دانشگاه اصفهان، اصفهان، ایران

دریافت: 91/7/23 پذیرش: 92/4/26

### چکیده

امروزه دانش یکی از مهم‌ترین سرمایه‌های سازمانی می‌باشد، بنابراین مدیریت و به‌کارگیری مؤثر این سرمایه، نقش حیاتی در موفقیت سازمان دارد. مقاله حاضر در پی شناسایی موانع تسهیم دانش در شرکت پالایش نفت اصفهان و تجزیه و تحلیل این موانع در جهت ایجاد زمینه مناسب اجرای مدیریت دانش و تسهیل حرکت سازمان به سوی سازمان یادگیرنده بوده است. در این پژوهش موانع بالقوه تسهیم دانش بررسی شده است. پژوهش حاضر از نظر هدف کاربردی و از نوع پژوهش کیفی با استفاده از روش پدیدارشناسی می‌باشد. جامعه پژوهش تمام کارکنان رسمی واحد عملیاتی شرکت پالایش نفت اصفهان می‌باشند که دارای حداقل یک سال سابقه کاری هستند. داده‌های مورد نیاز از طریق انجام مصاحبه نیمه‌ساختار یافته با 24 نفر از کارکنان که به‌صورت نمونه‌گیری مبتنی بر هدف انتخاب شده‌اند، گردآوری شده است. برای تجزیه و تحلیل اطلاعات روش هفت مرحله‌ای کلایزی به کار گرفته شده است. نتایج به‌دست آمده نشان می‌دهد که موانع تسهیم دانش شامل موانع فردی، موانع سازمانی، موانع فرهنگی و موانع فناورانه می‌باشد. در نهایت راهکارهایی برای رفع این موانع به مدیران سازمان ارائه شده است.

**واژه‌های کلیدی:** مدیریت دانش، تسهیم دانش، موانع تسهیم دانش، پدیدارشناسی، روش کلایزی.



## 1- مقدمه

با توجه به اهمیتی که دانش به‌عنوان منبع حیاتی سازمان‌ها در دنیای امروزی پیدا کرده است، برقراری زمینه‌هایی مناسب جهت استفاده بهینه از آن برای سازمان‌ها ضروری به نظر می‌رسد. علم مدیریت، مدیریت دانش را به عنوان راهی برای استفاده بهینه از دانش معرفی کرده است.

یکی از مهم‌ترین و عمومی‌ترین فرایندهای معرفی شده برای مدیریت دانش، تسهیم دانش است. تسهیم دانش به‌عنوان یک فعالیت پیچیده ولی ارزش‌آفرین، بنیاد و پایه بسیاری از استراتژی‌های مدیریت دانش سازمان‌ها می‌باشد [1، صص 76-96]. تسهیم دانش مؤثر بین اعضای سازمان منجر به کاهش هزینه‌ها در تولید دانش و تضمین انتشار بهترین روش‌های کاری در داخل سازمان شده و سازمان را قادر به حل مسائل و مشکلات خود می‌کند [2، ص 1]. در سال‌های اخیر رشد روزافزونی در زمینه توجه به تسهیم دانش به‌وسیله پژوهشگران و مدیران سازمان‌ها به خصوص در جهت استفاده از بهترین روش‌های انجام کار<sup>1</sup> در جهان و در ایران به چشم می‌خورد. در همین راستا شناسایی موانع تسهیم دانش و فاصله بین وضع موجود و وضع مطلوب فعالیت‌های تسهیم دانش و اقدام مناسب در جهت رفع موانع و حرکت به سوی وضع مطلوب برای هر سازمانی که درصدد پیاده‌سازی مدیریت دانش می‌باشد، ضروری به نظر می‌رسد. مقاله حاضر به‌دنبال شناسایی موانع تسهیم دانش در جهت ایجاد زمینه مناسب‌تر پیاده‌سازی مدیریت دانش می‌باشد.

## 2- مدیریت دانش

ناپ (1998) مدیریت دانش را به‌عنوان هنر انتقال اطلاعات و دارایی‌های عقلانی به درون ارزش‌های با دوام و پایدار برای مشتریان و کارکنان سازمان تعریف کرده است [3، صص 3-5]. داروچ (2003) مدیریت دانش را به‌عنوان فرایندهایی تعریف می‌کند که دانش را

---

1. Best Practices



خلق کرده و تسهیم، انتشار و استفاده از آن را در درون سازمان مدیریت می‌کند [4]، صص 41-54]. دُبسکی (2006) نیز مدیریت دانش را فرایند شناسایی، طبقه‌بندی، سازماندهی و توزیع سرمایه ذهنی - که برای عملکرد بلندمدت سازمان حیاتی می‌باشد، معرفی کرده است [5]، ص 16].

### 3- اهمیت تسهیم دانش

یکی از مهم‌ترین اولویت‌های اعلام شده به وسیله پژوهشگران مدیریت دانش، ایجاد انگیزه در افراد برای تسهیم دانش آنان است [6]، صص 88-89]. نقش تسهیم دانش در مدیریت دانش آن قدر مهم است که بعضی از نویسندگان اظهار می‌کنند که وجود مدیریت دانش برای پشتیبانی تسهیم دانش است [7]، صص 187-208].

از دلایل اهمیت تسهیم دانش این است که این فرایند موجب کاهش هزینه‌ها، بهبود عملکرد، بهبود ارائه خدمات به مشتریان، کاهش زمان توسعه محصولات جدید، کاهش زمان تأخیر در تحویل کالاها به مشتریان و در نهایت کاهش هزینه مربوط به یافتن و دسترسی به انواع ارزشمند دانش در داخل سازمان می‌شود [2]، ص 5].

### 4- موانع تسهیم دانش

ویژگی‌های محیط تسهیم دانش که تسهیم و تبادل دانش را محدود می‌کند و یا مانع از آن می‌شود، موانع تسهیم دانش گویند [8]، ص 22].

افراد اگر احساس کنند انتشار دانش برای آنان نفعی به همراه ندارد، دانش خود را مبادله نمی‌کنند. تسهیم دانش تنها زمانی اتفاق می‌افتد که افراد مزایایی دریافت کنند. گومن (2002) پنج دلیل را برای اینکه چرا کارکنان آنچه را که می‌دانند و بیان نمی‌کنند، برشمرده است:

1. کارکنان اعتقاد دارند که دانش قدرت است.
2. کارکنان مطمئن نیستند که دانش آنان ارزشمند است.



3. اعتماد بین کارکنان وجود ندارد.
4. کارکنان از نتایج منفی هراس دارند.
5. اینکه کارکنان دیگر نمی‌خواهند دانش خود را انتقال دهند [9، صص 1-3].

#### 4-1- موانع فردی

موانعی که از رفتار فردی و یا اعمال و برداشت‌های افراد سرچشمه می‌گیرند و می‌توانند مربوط به افراد و یا گروه‌های موجود در سازمان باشند. محدودیت زمان، امنیت شغلی، عدم آگاهی از مفید بودن دانش، تفاوت‌های مربوط به جنسیت، سن و سطح تحصیلات و همچنین اختلاف سطوح تجربه افرادی که در دو طرف فرایند تسهیم دانش قرار دارند (دارنده و گیرنده دانش)، مهارت‌های فردی و ارتباطات ضعیف (شفاهی یا کتبی)، حفظ مالکیت معنوی به دلیل ترس از عدم قدرشناسی و ... از جمله این موانع می‌باشد که با توجه به ویژگی‌های سازمانی ترکیب‌های متفاوتی از این موانع را می‌توان در سازمان‌های مختلف یافت.

#### 4-2- موانع سازمانی

یکی از موضوعات کلیدی تسهیم دانش در یک سازمان وجود زمینه مربوط به محیط و شرایط مناسب سازمانی است. موانع سازمانی مواردی را در بر می‌گیرد که تحت تأثیر عواملی هم‌چون امکانات سازمانی، محیط سازمان، شیوه رهبری، سیاست‌ها و خط مشی‌ها، سیستم پاداش، منابع مالی و اندازه سازمان می‌باشد.

#### 4-3- موانع فرهنگی

فرهنگ سازمانی تعیین‌کننده رفتار فردی و گروهی بوده و نقش مهمی در موفقیت برنامه‌های مدیریت دانش دارد که می‌تواند به عنوان یک مانع کلیدی در رابطه با تسهیم دانش عمل کند [10، صص 76-85].



فرهنگ سازمانی سطح تعامل بین افراد در انجام کارها را در سطوح عمودی و افقی تعیین می‌کند. برخی مؤلفه‌های فرهنگی که فقدان آنها مانع تسهیم دانش در سازمان می‌شود، عبارتند از فرهنگ تسهیم دانش، فرهنگ مشارکتی، فرهنگ اعتماد محور، فرهنگ باز، فرهنگ سازمانی یادگیرنده.

#### 4-4- موانع فناورانه

تبادل دانش به همان اندازه که موضوعی مربوط به افراد و سازمان است، چالشی فناورانه نیز است. عبارت راه‌حل‌های ترکیبی<sup>1</sup> به معنای تعامل‌های لازم بین افراد و فناوری برای تسهیل فعالیت‌های تسهیم دانش است [11، صص 187-208].

توانایی فناوری در این رابطه این است که دسترسی فوری به حجم وسیعی از داده‌ها و اطلاعات را فراهم می‌کند، تشریک مساعی از راه دور را ممکن کرده و در نتیجه روش‌های کار گروهی را هم در داخل واحدها و هم بین واحدها و شعبه‌های سازمان تسهیل می‌کند. بنابراین سازمان‌ها به صرف داشتن یک پایگاه اطلاعات جامع و یک سیستم پست الکترونیکی پیچیده نمی‌توانند ادعا کنند که یک سیستم مدیریت دانش و استراتژی تسهیم دانش ایجاد کرده‌اند [12، صص 95-107].

#### 5- پیشینه پژوهش

در سال‌های اخیر بررسی عوامل تأثیرگذار بر تسهیم و به اشتراک گذاری دانش در کشورهای مختلف از جمله ایران مورد توجه پژوهشگران و سازمان‌های دولتی و غیر دولتی قرار گرفته است. نتایج پژوهش‌های انجام شده اغلب مشترک و مکمل یکدیگر می‌باشد (جدول 1).



جدول 1 موانع شناسایی شده مطالعات داخلی و خارجی

موانع شناسایی شده	عنوان پژوهش	پژوهشگر	
1. رقابت میان اعضای تیم پروژه 2. الزام به مستندسازی 3. عدم اعتماد میان اعضای تیم پروژه	ارزیابی موانع تسهیم دانش در تیمهای پروژه	جلالی (1391)	پژوهش‌های داخلی
- موانع فردی (عدم اعتماد کافی بین افراد) - موانع تکنولوژیکی (1. عدم وجود سیستم شناسایی افراد برای تسهیم دانش 2. ناکافی بودن پشتیبانی فنی، عدم وجود آموزش لازم 3. ناسازگاری های سیستم های فناوری اطلاعات با فرآیندهای موجود در سازمان) - موانع سازمانی (1. عدم وجود زیرساخت مناسب پشتیبانی فعالیت های تسهیم دانش 2. نامناسب بودن محیط فیزیکی کار 3. عدم وجود سیستم پاداش مناسب 4. عدم وجود استراژی در فرآیند مدیریت دانش 5. توجه ناکافی به کارکنان باتجربه 6. کافی نبودن منابع برای ایجاد فرصت تسهیم دانش 7. عدم وجود رهبری و هدایت مدیریتی در بیان فواید تسهیم دانش)	شناسایی موانع تسهیم دانش (مطالعه موردی دانشگاه شاهد)	کشاورزی و آخوندزاده (1391)	
1. فقدان اعتماد 2. تلقی عدم مشورت با دیگران و ارائه روش های جدید به عنوان یک ارزش در سازمان 3. فقدان زمان کافی 4. تلقی از دانش به عنوان ابزار قدرت	به اشتراک گذاری دانش، موانع و راهکارها (مطالعه موردی صنعت نفت)	غلامی (1390)	
نبود زمان و وقت کافی برای شرکت در فعالیتهای اشتراک دانش	بررسی عوامل مشوق و بازدارنده اشتراک دانش (مطالعه موردی سازمان کتابخانه های آستان قدس رضوی)	خاتمیانفر (1388)	
1. بالا بودن میزان پیچیدگی 2. سطح پایین اعتماد 3. وجود فرهنگ بوروکراتیک 4. عدم وجود فرهنگ حمایتگر	آسیب شناسی تسهیم دانش (مطالعه موردی شرکت خودرو سازی)	مرتضوی (1387)	
- موانع سازمانی (1. وجود ارتباطات رسمی 2. ناکارآمدی مدیریت منابع انسانی 3. ناکارآمدی مدیریت منابع فیزیکی) - موانع فرستنده دانش (1. ویژگی های فردی مانند سن و تحصیلات 2. زمان 3. اندازه تیم ها) - موانع گیرنده دانش (1. زمان 2. اندازه تیم ها)	بررسی موانع انتقال و به اشتراک گذاری دانش در یک سازمان ایرانی (مطالعه موردی شرکت قطعه سازی)	یزدانی (1386)	



ادامه جدول 1

موانع شناسایی شده	عنوان پژوهش	پژوهشگر	
<p>- موانع فردی (1. فقدان اعتماد 2. ناآگاهی از دانش دیگران و ارزش آن 3. فقدان شبکه های اجتماعی 4. زمان 5. تفاوت زبان)</p> <p>- موانع سازمانی (1. مسافت 2. تفاوت های سازمانی 3. پیچیدگی سازمان 4. ارتباط منافع تسهیم دانش با مدیریت 5. تفاوت بین فرهنگ تسهیم دانش 6. فقدان رقابت بین شرکت مالک و شرکت خریداری شده)</p> <p>- موانع تکنولوژیکی (1. تکنولوژی نامناسب و یا ناسازگار 2. مخالفت با استفاده از تکنولوژی منتخب)</p>	موانع تسهیم دانش در توسعه مبتنی بر مالکیت (مطالعه موردی شرکت نرم افزاری)	کاکو (2013)	حمید علی خاکی پژوهشگر
<p>1. تکنولوژی 2. مهارت های فردی 3. هزینه 4. روش توسعه نرم افزاری 5. تفاوت های فرهنگی</p>	موانع تسهیم دانش در تیم های جهانی	ونلینگ (2013)	
<p>1. محیط سازمانی 2. پایین بودن هوش هیجانی 3. پایین بودن تعهد مدیران</p>	غلبه بر موانع فرهنگی نوآوری و تسهیم دانش (مطالعه موردی شهرداری)	ریورا (2009)	
<p>1. تفاوت سطح تحصیلات و سن 2. تفاوت قومیت 3. میزان اعتماد و اطمینان طرفین 4. امنیت شغل 5. سیاست های سازمان 6. زمان 7. سازماندهی اطلاعات وسیع 8. مشکلات استفاده از ابزار تکنولوژی 9. سطح درگیری و حمایت مدیریت</p>	بررسی موانع تسهیم دانش در سازمان های دانش محور (مطالعه کیفی)	کیپس (2008)	
<p>- موانع سازمانی (1. محدودیت های جهانی شامل فرهنگ، 2. فقدان ساختارهای تسهیم دانش سازگار با سبک سازمان، 3. نگرش سازمانی)</p> <p>- موانع فن آورانه (1. ناکارآمدی کانال های پویا در تسهیم دانش، 2. ناسازگاری سیستم های تسهیم دانش، 3. عدم توانایی تکنولوژی تسهیم دانش)</p> <p>- موانع فردی (1. مقاومت در برابر تغییر، 2. فقدان اعتماد، 3. عدم تمایل به تسهیم دانش)</p>	بررسی موانع تسهیم دانش	لیندسی (2003)	
<p>- موانع فردی (1. مقاومت درونی 2. منافع شخصی 3. فقدان اعتماد 4. ترس از دست دادن موقعیت)</p> <p>- موانع سازمانی (1. هدفگذاری 2. هزینه ها 3. دانش اختصاصی)</p> <p>- موانع فن آورانه (1. تکنولوژی در دسترس 2. اثربخشی و کارایی سیستم 3. سازش پذیری سیستم)</p>	شناسایی موانع درون سازمانی و فراسازمانی تسهیم دانش	بارسون و همکاران (2000)	



## 6- روش پژوهش

این مطالعه از نظر هدف، کاربردی و از نظر شیوه پژوهش توصیفی - پیمایشی می‌باشد. برای ادبیات موضوع از روش توصیفی و برای گردآوری داده‌ها از روش مصاحبه نیمه‌ساختار یافته استفاده شده است. در مقاله حاضر با توجه به اهداف پژوهش، روش پدیدارشناسی<sup>1</sup> به عنوان روش پژوهش انتخاب شده است. در روش پدیدارشناسی تجربیات، برداشت‌ها و احساسات افراد مورد مطالعه قرار می‌گیرد. روش نمونه‌گیری در این پژوهش نمونه‌گیری با حداکثر تنوع<sup>2</sup> از نوع نمونه‌گیری تئوریک<sup>3</sup> یا مبتنی بر هدف<sup>4</sup> است. در این نوع نمونه‌گیری پژوهشگر تلاش کرده است تا به صورت هدف‌دار، بر مبنای اینکه چه نوع اطلاعات خاصی در پی یافته‌های اولیه مورد نیاز است، نمونه‌ها را انتخاب نماید. پژوهشگر با حضور در قسمت‌های مختلف پالایشگاه (واحدهای صافی و ستادی) و برگزاری جلسه‌های متعدد با مدیران این سازمان، در نهایت کانون اصلی دانش استراتژیک سازمان - که مورد نظر مدیران ارشد پالایشگاه بوده است - را شناسایی نموده است. حجم نمونه پژوهش حاضر نیز با رسیدن به حد اشباع داده‌ها تعیین شده است. اشباع<sup>5</sup> عبارت است از اینکه با ادامه جمع‌آوری داده‌ها، داده‌های جمع‌آوری شده تکرار داده‌های قبلی باشد و اطلاعات جدیدی حاصل نشود، بنابراین در پژوهش‌های کیفی تکرار تم‌ها<sup>6</sup> یا نکات برجسته نشانه کفایت حجم نمونه است [13]. بنابراین در این پژوهش 24 نفر با استفاده از روش‌های نمونه‌گیری کیفی انتخاب شده‌اند.

پژوهشگر در راستای تجزیه و تحلیل داده‌ها، به خلق معانی به طور پویا از مواد خام پرداخته است و در این راستا از روش هفت مرحله ای کلایزی<sup>7</sup> استفاده شده است که این مراحل به ترتیب عبارتند از:

1- وظیفه اولیه پژوهشگر خواندن تمام توصیف‌ها و شرح‌های شرکت‌کنندگان جهت هم‌احساس شدن با شرکت‌کنندگان به منظور درک آن‌ها می‌باشد.

---

1. Phenomenology  
 2. Maximum  
 3. Theoretical  
 4. Purposeful  
 5. Saturation  
 6. Themes  
 7. Colizzi





- 2- پژوهشگر واژه‌ها و جملات مربوط با پدیده مورد مطالعه را استخراج می‌کند، کلایزی این مرحله را فرایند استخراج جملات مهم می‌داند.
- 3- پژوهشگر تلاش می‌کند برای هر کدام از جملات مهم استخراج شده مفهوم خاصی ببخشد.
- 4- پژوهشگر مرحله سوم را برای هر کدام از توصیف‌های شرکت‌کنندگان تکرار کرده و سپس مفاهیم فرموله شده را به درون دسته‌های خاص موضوعی مرتب می‌کند.
- 5- در این مرحله پژوهشگر قادر به ترکیب کردن تمام عقاید استنتاج شده به درون یک توصیف جامع و کامل شامل همه جزئیات پدیده تحت مطالعه می‌باشد.
- 6- پژوهشگر سپس توصیف جامع از پدیده را به یک توصیف واقعی و ضروری خلاصه می‌کند.
- 7- در مرحله پایانی پژوهشگر به شرکت‌کنندگان در پژوهش به منظور تصریح کردن عقایدشان از یافته‌های پژوهش و موثق نمودن یافته‌ها رجوع می‌کند [14].

## 7- مشخصات شرکت‌کنندگان

یکی از مواردی که باید در پژوهش‌های کیفی رعایت شود، محرمانه و ناشناس ماندن مشارکت‌کنندگان است. به این منظور به هر یک از شرکت‌کنندگان کدی اختصاص داده شده است.

از بین شرکت‌کنندگان 22 نفر مرد و 2 نفر زن می‌باشند. از نظر سطح تحصیلات 3 نفر دارای مدرک دیپلم، 7 نفر فوق دیپلم، 12 نفر لیسانس و 2 نفر فوق لیسانس بوده‌اند. همچنین 9 نفر از مصاحبه‌شوندگان در دهه اول خدمت خود به سازمان قرار داشته‌اند و 7 نفر در دهه دوم و 8 نفر در دهه سوم بوده‌اند.

## 8- یافته‌های پژوهش

از تجزیه و تحلیل متن مصاحبه‌های انجام شده، 16 مفهوم و 73 زیر مفهوم استخراج شده است که به‌طور کلی در 4 گروه موانع فردی، سازمانی، فرهنگی و فناورانه دسته‌بندی شده‌اند.



## 8-1- مواع فردی

### 8-1-1- اختلاف سنی، سطح تحصیلات و میزان سابقه کاری

به عقیده بیشتر شرکت‌کنندگان تفاوت در سطح تحصیلات و سابقه کاری می‌تواند مانع تبادل اطلاعات و دانش به صورت کارآمد باشد. هم‌چنین به عقیده برخی افراد با سطح تحصیلات بالاتر تمایل بیش‌تری به تبادل دانش دارند. از سوی دیگر کارکنان با تجربه تمایلی به پذیرش پیشنهادات و انتقادات کارکنان جوان نداشته و قابلیت‌های آنان را نادیده می‌گیرند، به عنوان مثال کد 19 (33 ساله، فوق لیسانس و با 2 سال سابقه) می‌گوید:

«من شخصاً با افراد فوق لیسانس و لیسانس راحت‌تر ارتباط برقرار می‌کنم. بهتر حرف هم رو می‌فهمیم. همین‌طور در مورد اختلاف سابقه، اگر فرضاً من بگم این کار غلطه می‌گن نه ما سی ساله این‌طور انجام می‌دیم. ولی همکار ارشد من که مثلاً 10-15 سال سابقه داره، بهتر حرف منو قبول می‌کنه.»

جدول 2 مواع فردی تسهیم دانش

مفاهیم استنباط شده	تم‌های استخراج شده
اختلاف سنی، سطح تحصیلات و میزان سابقه کاری	مانع بودن اختلاف سطح تحصیلات در تبادل دانش بین طرفین
	تاثیر سطح تحصیلات بر تمایل به تبادل دانش
	مانع بودن تفاوت سابقه کاری کارکنان در تبادل دانش
	عدم پذیرش نظرات و پیشنهادات کارکنان جوان تر توسط کارکنان با سابقه
	عدم علاقه کارکنان با سابقه به یادگیری
	عدم باور کارکنان مجرب به قابلیت‌های کاری کارکنان جوان
	دشواری تذکر اشتباهات به افراد با سابقه از سوی کارکنان تازه وارد
فقدان امنیت شغلی	کاهش قدرت فرد با تبادل دانش
	احتمال قدرتمندتر شدن گیرنده دانش از منبع دانش
	به خطر افتادن موقعیت شخص در صورت به روز نکردن دانش خود
	نگرانی کارکنان از عدم قدرشناسی سازمان از آنان
	مانع دانستن انتقال دانش در ارتقاء شغلی
	عدم تبادل نکات کلیدی برای حفظ قدرت در سازمان
فقدان مهارت‌های برقراری ارتباط با دیگران	عدم توانایی برقراری ارتباط با کارکنان ارشد
	بهبود تبادل دانش در صورت داشتن مهارت برقراری ارتباط با همکاران
عدم درگیر شدن با کار	عدم تمایل مهندسان به درگیری عملی با کار جهت کسب تجربیات کاری



### 8-1-1-1- فقدان امنیت شغلی

هر چند عقیده شخصی بیشتر مصاحبه‌شوندگان بر این است که تبادل دانش موقعیت شغلی آنان را به خطر نمی‌اندازد ولی همگی بر این باور بوده‌اند که تفکر غالب در سازمان بر این عقیده استوار است که قدرت افراد با تبادل دانش کاهش پیدا می‌کند و احتمال قدرتمند شدن گیرنده اطلاعات وجود دارد که این خود می‌تواند مانع ارتقای شغلی شخص شود. کد 14 (25) ساله، لیسانس و با 3 سال سابقه) این مطلب را چنین بیان می‌کند:

«... به عقیده من تبادل دانش موقعیت شغلی رو به خطر نمی‌اندازه ولی برخی افراد دوست دارند که نکات کلیدی رو فقط خودشون بلد باشند تا سازمان به اون‌ها وابسته باشه. کار واحد ما (واحد آب-برق-بخار) روتینه و اینجا بهتره. واحدهای دیگه خیلی سخت اطلاعات می‌دهند.»

### 8-1-1-2- فقدان مهارت‌های برقراری ارتباط با دیگران

توانایی برقراری ارتباط با همکاران به‌خصوص کارکنان ارشد نقش به‌سزایی در تبادل دانش داشته و می‌تواند تأثیر عواملی هم‌چون اختلاف سنی و سطح تجربه را کاهش دهد. عدم درگیر شدن با کار: به گفته برخی از مصاحبه‌شوندگان تا زمانی که افراد به طور فعالانه درگیر کار نباشند، تبادل اطلاعات به سختی صورت می‌گیرد چرا که بسیاری از تجربیات در زمان کار مبادله می‌شود. کد 18 (39) ساله، لیسانس و با 18 سال سابقه) می‌گوید: «... در حیطه کاری ما (واحد مهندسی) در بحث نگهداری و عیب‌یابی کمتر جایی ذکر شده و لازمه که افراد با کار عجین بشند و در کار ببینند. پایه علمی کافی نیست. باید دست به کار شد و به عمق کار رفت. مشکل ما با مهندسان اینه که کمتر درگیر کار میشند و دست به کار می‌زنند. باید عاشق کار باشند و این عدم عجین شدن با کار یه مانعه.»

### 8-2- موانع سازمانی

#### 8-2-1- فقدان حاکمیت نظام هدایت مطلوب و موثر

عدم حمایت عاطفی و روحی - روانی مدیران از برنامه‌های مدیریت دانش و ضعف نظارت و پیگیری ایشان از جمله مواردی است که به‌وسیله شرکت‌کنندگان بیان شده است.



شرکت‌کنندگان بر این باورند که سازمان برای افراد و خدماتشان ارزش چندانی قائل نبوده و در نتیجه انگیزه لازم برای تبادل دانش در بین کارکنان وجود ندارد.

«نظارتی که روی این برنامه‌ها باید باشد، نیست. مثلاً رییس من بیاد از من بپرسه که فلانی چیکار کردی؟ کلاس‌ها چطور پیش میره؟ جلسه‌های گروهی چه نتیجه‌ای داشت؟» (کد 19)

کد 23 (44 ساله، لیسانس و با 19 سال سابقه) بیان کرده است که:

«افراد دنبال اینکه چیزی یاد بگیرند زیاد نمی‌رند چون بین اونکه میدونه و اونکه نمی‌دونه،

تفاوت چندانی وجود نداره»

### جدول 3 موانع سازمانی تسهیم دانش

مفاهیم استنباط شده		تم‌های استخراج شده
فقدان حاکمیت نظام هدایت مطلوب و موثر	روحانی	عدم حمایت عاطفی و روحی - روانی مدیران از برنامه‌های مدیریت دانش
		ضعف نظارت و پیگیری از سوی مدیران
		استفاده نکردن از ابزار مناسب جهت ترویج تبادل دانش
	آزمایشی	ارزش قائل نبودن سازمان برای افراد و خدماتشان
		تمایل اندک کارکنان کم تجربه به یادگیری سازمانی و کسب دانش
		عدم توجه مدیریت به واحد عملیاتی
		تفاوت قائل نبودن بین آنکه می‌داند و آنکه نمی‌داند
		عدم توجه مدیریت به نیازهای روحی و مشکلات کارکنان
		پایین بودن روحیه کارکنان
		فقدان انگیزه کافی برای تبادل دانش
	آزاد	بیان نکردن اهمیت و مزایای تبادل دانش توسط مدیران
		عدم اطلاع کارکنان از اهداف و استراتژی‌های سازمان
خط‌مشی‌های ضعیف منابع انسانی	عدم اولویت بالای حفظ کارکنان با تجربه در سازمان	
	فقدان به کارگیری مناسب کارکنان با تجربه	
	نامشخص بودن و طولانی بودن مسیر ارتقاء شغلی برای کارکنان	
	کمبود امکانات آموزشی و عدم تناسب کلاس‌های آموزشی با نیاز کارکنان	
	ناکافی بودن برنامه‌های آموزشی	
	عدم تناسب شغل و شاغل در برخی واحدها در مورد نیروهای تازه وارد	

### ادامه جدول 3

مفاهیم استنباط شده	تم های استخراج شده
نا کارآمدی سیستم پاداش سازمان	عدم تطابق نظام پاداش سازمان با نیازهای کارکنان
	وجود محدودیت سابقه جهت تخصیص پاداش ها
	عدم وجود تنوع و روش های روز آمد در سیستم پاداش
	ناچیز بودن مبلغ پاداش ها
عدم دسترسی به منابع مورد نیاز (مالی، اطلاعاتی و...)	عدم امکان دسترسی آسان به برخی منابع مکتوب
	عدم امکان دسترسی آسان به دانش افراد متخصص
	کمبود منابع مالی
ضعف سیستم ارزیابی کارکنان	فقدان معیار تعریف شده در خصوص تاثیر تسهیم دانش کارکنان در نظام ارزیابی عملکرد
	انتصابات غلط در سازمان
	فقدان حاکمیت شایسته سالاری در سازمان
	فقدان سیستم ارزش یابی مطلوب جهت تخصیص پاداش ها
	ضعف سیستم ارزشیابی در تمایز کارکنان دلسوز و متعهد از سایرین

اغلب مصاحبه‌شوندگان در پاسخ به سؤال‌های مصاحبه با این جملات صحبت خود را شروع کرده‌اند: «اگر کسی بخواهد منابع لازم هست...»، «اگر کسی بخواهد می‌تواند از افراد با تجربه استفاده کند...»، «اگر کسی علاقه داشته باشد...» و جملاتی از این قبیل که نشان‌دهنده اهمیت تمایل و انگیزه افراد در تسهیم دانش می‌باشد.

هم‌چنین عدم اطلاع کارکنان از اهداف و استراتژی‌های سازمان و بیان نکردن اهمیت و مزایای تبادل دانش توسط مدیران به‌عنوان مانعی در جهت تسهیم کارآمد دانش بیان شده است.

#### 8-2-2- خط مشی‌های ضعیف منابع انسانی

عدم اولویت بالا در سازمان برای حفظ و به‌کارگیری مناسب کارکنان با تجربه خود و نامشخص بودن مسیر ارتقای شغلی از دیگر موانع گفته شده است. کد 20 (33) ساله، لیسانس و با 9 سال سابقه) نیز در این رابطه گفته است:

«وقتی من از مدیرم می‌پرسم که من سه سال آینده قراره به کجا برسم؟ جایگاه من کجاست؟ نمی‌تونه به این سؤال جواب بده. مسیر شغلی افراد اینجا مشخص نیست و شما



می‌بینی که مثلاً پستی که فکر می‌کردی تا دو سال دیگه به دست میاری، یکی دیگه از یه سازمان دیگه میاد و اشغال میکنه.»

### 8-2-3- ناکارآمدی سیستم پاداش سازمان

ناکارآمدی سیستم پاداش سازمان مانع دیگری است که بسیاری از شرکت‌کنندگان به آن اشاره کرده‌اند. پاداش‌های سازمان به گفته شرکت‌کنندگان برای کارکنان جذاب نبوده و مبالغ پاداش‌ها ناچیز می‌باشد. هم‌چنین اغلب پاداش‌ها با توجه به سابقه افراد تخصیص داده می‌شود و سطح دانش و فعالیت‌هایی در راستای تبادل دانش چندان تأثیرگذار نمی‌باشد.

### 8-2-4- عدم دسترسی به منابع مورد نیاز (مالی، اطلاعاتی و ...)

با توجه به اظهارات شرکت‌کنندگان منابع اطلاعاتی خوبی در سازمان وجود دارد ولی گاهی اوقات نحوه بهره‌برداری از این منابع دشوار است، به عنوان مثال کد 9 (40) ساله، دیپلم و با 19 سال سابقه) این‌گونه بیان داشته است:

«ما برای یه سری از نقشه‌ها کمبود داریم. ما برای رفتن به کتابخونه وقت نداریم. باید اینجا در دسترس باشه. مثلاً همین نقشه‌ای که روی دیواره، نقشه واحد مننه. قبلاً همین رو هم نداشتیم. من یه نقشه با خودکار کشیده بودم آموزش هم همون رو کپی کرده بود و به کارآموزان می‌داد. در صورتی که هم‌چنین نقشه‌های کاملی داشتیم.»

از سوی دیگر کمبود منابع مالی به گفته برخی شرکت‌کنندگان فعالیت‌های تسهیم دانش را با محدودیت مواجه کرده است.

### 8-2-5- ضعف سیستم ارزیابی کارکنان

بنا به اظهارات شرکت‌کنندگان در نظام ارزیابی کارکنان، معیاری برای ارزیابی میزان مشارکت افراد در تسهیم دانش وجود ندارد و تمایزی بین کارکنان متعهد و دلسوز که به صورت خودجوش به تسهیم دانش می‌پردازند، از سایر افراد دیده نمی‌شود. بنابراین تخصیص پاداش‌ها به صورت کارآمدی صورت نمی‌گیرد. از سوی دیگر فقدان حاکمیت شایسته‌سالاری در



سازمان و انتصابات غلط منجر به کاهش انگیزه کارکنان برای تسهیم دانش و اطلاعات با همکاران شده است.

### 8-3- موانع فرهنگی

#### 8-3-1- فقدان حاکمیت فرهنگ تسهیم دانش

با توجه به گفته شرکت‌کنندگان جو غالب در سازمان به این صورت است که تبادل اطلاعات به‌خصوص از سوی کارکنان با تجربه به راحتی صورت نمی‌گیرد و هم‌چنان این نگرش سنتی وجود دارد که تسهیم دانش از قدرت فرد می‌کاهد و مانع ارتقا و پیشرفت فرد می‌شود.

#### 8-3-2- فقدان حاکمیت فرهنگ اعتماد محور

با توجه به پاسخ‌های مصاحبه‌شوندگان میزان اعتماد در فرایند تبادل دانش بین دارنده دانش و گیرنده دانش در حد پایینی قرار دارد، به عنوان نمونه کد 13 (39 ساله، دیپلم و با 20 سال سابقه) گفته است:

«گاهی اوقات همیشه به طرف اعتماد کنی و اونچه که می‌دونی رو بهش بگی. من خودم یه تغییراتی در زمینه‌ای در ذهنم بود و اون رو به سرپرستم گفتم. و به اسم سرپرست تموم شد.»  
هم‌چنین گاهی اوقات حس بی‌اعتمادی به صحت و درستی اطاعات مبادله شده وجود دارد.

جدول 4 موانع فرهنگی تسهیم دانش

مفاهیم استنباط شده	تم های استخراج شده
فقدان حاکمیت فرهنگ تسهیم دانش	حاکمیت فرهنگ احتکار دانش به جای تسهیم آن
	لذت نبردن از موفقیت و ارتقاء همکاران
	کاهش قدرت شخص با تسهیم دانش
	عدم تمایل افراد با سابقه به تبادل دانش
	مانع دانستن انتقال دانش در ارتقاء شغلی
	عدم باور کارکنان به منافع تسهیم دانش
فقدان حاکمیت فرهنگ اعتماد محور	عدم اعتماد دارنده دانش به گیرنده دانش نسبت به سوءاستفاده نکردن از دانش تسهیم شده
	عدم اعتماد گیرنده دانش به صحت و شایستگی منبع دانش
	عدم اعتماد دارنده دانش به هدف گیرنده دانش از سؤال کردن
	بی‌اعتمادی کارکنان به یکدیگر



#### ادامه جدول 4

مفاهیم استنباط شده	تم های استخراج شده
فقدان حاکمیت فرهنگ باز	فقدان حمایت مدیران از اشتباهات زیر دستانشان
	عدم پذیرش اشتباهات غیر عمدی از سوی سازمان
	تأثیر منفی اشتباهات افراد در ارتقاء آنان
	عدم توجه سازمان به سابقه و عملکرد افراد در مواجهه با اشتباهات آنان
	برخورد شخصی و تبعیض در برخورد با اشتباهات
	ترس از سؤال پرسیدن
فقدان حاکمیت فرهنگ سازمانی یادگیرنده	اهمیت قائل نشدن برای ایده های جدید و کارهای تحقیقاتی
	فقدان ریسک پذیری افراد در انجام کارها و کسب تجربه
	تشویق نشدن افراد به بالا بردن سطح دانش فعلی
	پایین بودن سطح تعلق سازمانی کارکنان تازه وارد
ضعف پشتوانه های ارزشی و اعتقادی	مانع بودن اختلاف‌های ارزشی و اعتقادی
	عدم توجه به آموزه‌های دینی در رابطه با تبادل دانش

#### 8-3-3- فقدان حاکمیت فرهنگ باز

فقدان حمایت مدیران از اشتباه‌های زیردستان خود و عدم پذیرش اشتباهات غیر عمدی و توجه نکردن به عملکرد کلی افراد در مواجهه با اشتباهات آنان از سوی سازمان، باعث ترس افراد از کسب تجربه و ارائه ایده‌های نو شده است. هم‌چنین ترس از سؤال کردن به‌عنوان مانع دیگر بیان شده است. کد 7 (35) ساله، لیسانس و با 13 سال سابقه) در این باره گفته است: «گاهی اوقات ارتباط چهره به چهره به ضرر فرد تموم میشه چون اگه من حضوراً از رئیس خودم سؤال کنم ممکنه فکر کنه که من دانش کمی دارم و نمی‌تونم کارم رو درست انجام بدم.»





### 8-3-4- فقدان حاکمیت فرهنگ سازمانی یادگیرنده

برخی از مصاحبه‌شوندگان اهمیت قائل نشدن سازمان برای ایده‌های جدید و کارهای تحقیقاتی مطرح شده از سوی کارکنان را عنوان کرده‌اند. به عقیده ایشان سازمان کارکنان را به نوآوری و خلاقیت تشویق نمی‌کند و حتی برخی سرپرستان با عبارت‌هایی هم‌چون «تو نمی‌توانی»، «تو بلد نیستی» و جملاتی از این قبیل، تأثیر منفی بر تمایل به یادگیری کارکنان داشته‌اند، به‌عنوان نمونه کد 8 (28 ساله، لیسانس و با 2 سال سابقه) گفته است:

«من یه اختراعی داشتم که اول از اون استقبال شد و گفتند خوبه، ولی الان در یه پروسه اداری ماه‌ها می‌چرخه و کسی اهمیت نمیده و پیگیری نمی‌کنند. من شخصاً خیلی سؤال می‌کنم و با افراد کاردان هم مدام تبادل اطلاعات می‌کنم ولی دیگران میگند خودت رو خیلی خسته نکن.»

### 8-3-5- ضعف پشتوانه‌های ارزشی و اعتقادی

نقش باورها و اعتقادات افراد در فرایند تسهیم دانش عامل دیگری است که به‌وسیله برخی از پاسخ‌دهندگان به آن اشاره شده است. به عقیده آنان زمانی که سطح اعتقادات و باورهای دینی افراد با یکدیگر متفاوت است، برقراری ارتباط و تسهیم دانش نیز دشوارتر خواهد بود. از سوی دیگر به گفته برخی دیگر، کارکنانی که به آموزه‌های دینی در رابطه با انتقال دانش پایبندی بیش‌تری دارند، نسبت به سایر افراد راحت‌تر دانش و تجربیات خود را انتقال می‌دهند. به عقیده ایشان، یکی از دلایلی که افراد سعی در احتکار دانش دارند، باور نداشتن این مطلب است که «زکات علم نشر آن است».

### 8-4- موانع فناورانه

#### 8-4-1- عدم تمایل افراد به استفاده از سیستم‌های فناوری اطلاعات

یکی دیگر از موانع بیان شده به‌وسیله شرکت‌کنندگان، تمایل نداشتن افراد به استفاده از سیستم‌های فناوری اطلاعات و مکانیزه شدن تبادل اطلاعات می‌باشد، به‌عنوان مثال کد 1 (58 ساله، لیسانس و با 35 سال سابقه) گفته است:

«ارتباط چهره به چهره خیلی بهتره و زمان کمتری می‌بره. کار عملیاتی تجربیه و حضوری بهتره.»



### جدول 5 موانع فناورانه تسهیم دانش

مفاهیم استنباط شده	تم‌های استخراج شده
عدم تمایل افراد به استفاده از سیستم های فناوری اطلاعات	پایین بودن سطح تمایل کارکنان به استفاده از ارتباط غیر حضوری در تبادل دانش
	مقاومت افراد در برابر مکانیزه شدن تبادل اطلاعات
	لزوم آموزش های لازم به افراد جهت استفاده از رایانه و سیستم های اطلاعاتی
	وجود دیدگاه های سنتی و مقاومت افراد در برابر استفاده از تکنولوژی
فقدان سیستم جامع اطلاعاتی	فقدان سیستم جامع اطلاعاتی و ثبت اطلاعات به صورت یکپارچه

#### 8-4-2- فقدان سیستم جامع اطلاعاتی

عدم وجود سیستم جامع اطلاعاتی مانع دیگری است که به آن اشاره شده است. کد 20 بیان داشته است که:

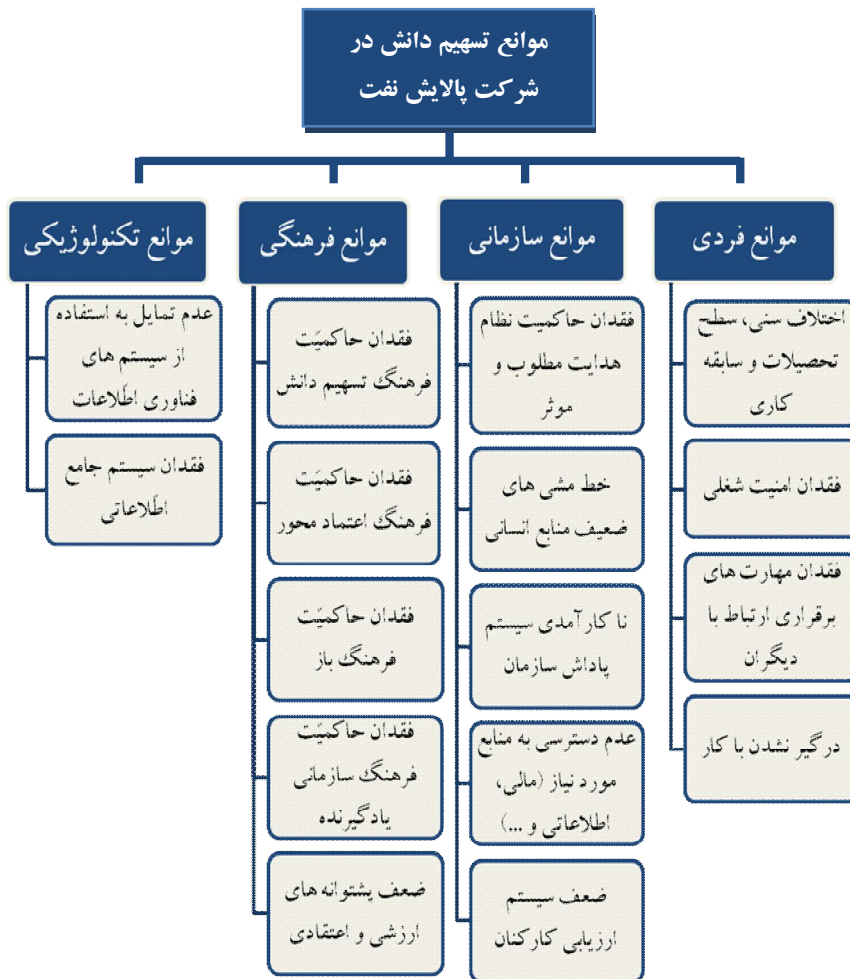
«ما سیستم جامع نداریم که اطلاعات رو سازماندهی کنه و در اختیار افراد قرار بده. همین باعث شده که ما در برنامه‌های تعمیرات خیلی اتلاف وقت داشته باشیم. دوباره کاری در سازمان خیلی زیاده. اطلاعات در ذهن افراد یا نهایتاً در دفترچه هاشون می‌مونه.»

#### 9- نتیجه‌گیری

با توجه به ابزار جمع‌آوری اطلاعات (مصاحبه نیمه‌ساختار یافته) اطلاعات بسیار عمیقی از توضیحات تفصیلی کارکنان و مدیران به‌دست آمده است. استفاده از این روش که از انعطاف‌پذیری بالایی برخوردار است، باعث شد که کارکنان و مدیران به‌صورت فعالانه‌ای در روند جمع‌آوری داده‌ها شرکت کنند و به مصاحبه‌شوندگان اجازه داده شد که عقاید و افکار خود را با کلمات مخصوص خود بیان کنند.

بررسی و تجزیه و تحلیل آنچه که کارکنان شرکت پالایش نفت اصفهان بیان کرده‌اند نشان می‌دهد که موانع زیادی در تبادل و تسهیم کارآمد دانش در واحدهای عملیاتی سازمان - که کلیدی‌ترین و حیاتی‌ترین دانش سازمان را در بر دارد - وجود دارد. موانع تسهیم دانش شناسایی شده در چهار گروه اصلی و شانزده زیر گروه طبقه‌بندی شده است. این موانع به طور خلاصه در شکل 1 نشان داده شده است. هر چند اغلب موانع شناسایی شده با نتایج به‌دست

آمده در پژوهش‌های داخلی و خارجی مطابقت دارد [15-27]. ولیکن برخی موانع شناسایی شده هم‌چون عدم درگیر شدن مهندسان با کار، فقدان حمایت مدیران از اشتباهات زیردستان خود، ترس از سؤال پرسیدن و توجه نکردن به آموزه‌های دینی در رابطه با تبادل دانش در سایر پژوهش‌های صورت گرفته به چشم نمی‌خورد.



شکل 1 موانع تسهیم دانش در شرکت پالایش نفت اصفهان



از سوی دیگر برخی از پژوهش‌های انجام شده در زمینه تبادل و انتقال دانش، کمبود زمان را به‌عنوان یکی از موانع موجود در فرایند تسهیم دانش نشان داده‌اند [18؛ 19؛ 21؛ 27؛ 28]. اما در پژوهش حاضر بنا به اظهارات شرکت‌کنندگان، کارکنان زمان لازم برای تبادل دانش و تجربیات را با همکاران خود دارند. از این رو کمبود زمان به‌عنوان مانعی در جهت تسهیم دانش اشاره نشده است.

هم‌چنین یکی از موانع اصلی شناسایی شده در بعد فردی به سیاست‌های شرکت پالایش نفت اصفهان در جذب نیرو و سن بازنشستگی و توقف مقطعی استخدام نیروهای جدید در گذشته بر می‌گردد که شکاف سنی بین کارکنان با سابقه (سابقه کاری بالای 30 سال) و کارکنان جوان‌تر به وجود آورده است. در نتیجه به علت تعداد اندک افراد با سابقه 20-30 سال برقراری ارتباط بین این دو نسل بسیار دشوار شده که خود می‌تواند از موانع تبادل اطلاعات محسوب شود. این موضوع در روند عادی و تدریجی انتقال دانش و تجربه خلل بزرگی به وجود آورده است. با توجه به نقش واسطه‌گری کارکنان دهه دومی، در نظر گرفتن توزیع سنی و سطح تجربه و تحصیلات در ترکیب نیروهای کار واحدها و تشکیل گروه‌های کاری ضروری به نظر می‌رسد.

همان‌طور که گفته شد سایر موانع شناسایی شده با یافته‌های سایر پژوهش‌های صورت گرفته مطابقت دارد. عواملی هم‌چون ترس از کاهش قدرت و به خطر افتادن موقعیت شغلی، انگیزه افراد را نسبت به تسهیم دانش کاهش داده است. این موضوع از سیستم ارزیابی و ارتقای شغلی ناکارآمد سازمان و ابهام در آن، ناشی می‌شود که نیازمند بازنگری بنیادین می‌باشد. اگر کارکنان تأثیر مشارکت خود را در فرایند تسهیم دانش نبینند، تمایل آنان به این کار به مراتب کمتر خواهد شد. هم‌چنین حفظ مالکیت معنوی ایده‌ها و طرح‌های جدید به‌وسیله مدیران سازمان تأثیر به‌سزایی در فرایند تبادل دانش دارد.

مهارت‌های برقراری ارتباط نیز می‌تواند در تسهیل تبادل دانش تأثیرگذار باشد. چنانچه کارکنان جوان از خود شور و شوق بیشتری نسبت به کسب دانش نشان دهند و در عین حال ارزش و احترام لازم برای دارنده دانش قائل شوند، کارکنان با تجربه تمایل بیشتری به انتقال تجربیات خود خواهند داشت.



از آن جایی که مدیران نقش به‌سزایی در بالا بردن تمایلات تسهیم دانش کارکنان دارند، درگیر شدن مدیران در این موضوع فعالیت‌های تسهیم دانش را مؤثرتر خواهد کرد. بنابراین مهارت مدیران سازمان، به‌خصوص سرپرستان واحدها در رهبری، ایجاد انگیزه و برقراری ارتباطات مؤثر با کارکنان و بیان اهداف و مزایای تسهیم دانش بسیار ضروری می‌باشد. کارکنان تا زمانی که از حمایت‌های لازم مدیران برخوردار نباشند و ترس از اشتباه کردن، تنبیه شدن و سؤال کردن در آنان وجود داشته باشد، جرأت و جسارت انجام کار در آنان کاهش پیدا می‌کند و کمتر به دنبال کسب تجربه و انتقال دانش می‌روند. تفاوت قائل نبودن بین آنکه می‌داند و آنکه نمی‌داند، نیز بر کاهش انگیزه افراد تأثیر به‌سزایی دارد.

هم‌چنین بنابر اظهارات بیشتر شرکت‌کنندگان، در صورتی که سازمان توانایی‌ها و تجربیات کارکنان خود را ارج نهد و در آموزش کارکنان و تصدی شغل‌های مدیریتی از کارکنان توانا و صاحب دانش و تجربه خود استفاده کند (شایسه‌سالاری)، افراد تمایل بیشتری به کسب و تبادل دانش و اطلاعات خواهند داشت. از سوی دیگر یافته‌های پژوهش نشان می‌دهد که احساس پیشرفت حتی بیش از قدردانی برای کارکنان حایز اهمیت است، در نتیجه بیان فواید و ارزش‌های فعالیت‌های انتقال دانش از سوی سازمان از راه انعکاس میزان ارزش‌آفرینی و ارزش‌افزایی دانش تبادل شده و بیان صرفه‌جویی‌های مالی و درامدزایی دانش‌های تبادل شده بین کارکنان به‌صورت آمار و ارقام کمی می‌تواند به این نیاز روحی کارکنان عینیت بخشد.

از آن جایی که مستندسازی فعالیت‌ها آن‌چنان که باید پیگیری نمی‌شود، بسیاری از تجربیات افراد نهایت در دفترچه‌های آنان به صورت پراکنده باقی می‌ماند. چنان‌چه این مستندسازی به‌صورت تدریجی، ساختار یافته و با راهنمایی افراد متخصص صورت گیرد، می‌تواند در اختیار افرادی که می‌خواهند فعالیت جدیدی را آغاز کنند، قرار داده شود و تمام افراد نیز پس از پایان یک فعالیت با مستندسازی دوباره، دانش سازمانی را ارتقا بخشند. هم‌چنین از آن جایی که یکی از اساسی‌ترین زیرساخت‌های لازم برای اجرای مدیریت دانش در هر سازمانی بهره‌گیری مناسب از فناوری اطلاعات است، سازماندهی



اطلاعات سازمانی، تشکیل آرشیوهای الکترونیکی پایگاه‌های داده و طبقه‌بندی اطلاعات ضروری به نظر می‌رسد.

در نهایت نقش فرهنگ‌سازی در سازمان را نباید از یاد برد. در صورتی که انتقال دانش به‌عنوان فرهنگ غالب سازمان در آید و افراد این کار را به‌صورت خودجوش و نوان بخشی از وظیفه کاری خود انجام دهند، تأثیر بسیاری از موانع کمرنگ‌تر خواهد شد. یافته‌های پژوهش نشان می‌دهد کارکنانی که در کنار افراد با سابقه‌ای کار کرده‌اند که تجربیات خود را به راحتی و با علاقه در اختیار دیگران قرار می‌دهند، با تمایل بیشتری در تسهیم دانش شرکت می‌کنند (الگوپردازی). هم‌چنین بنابر یافته‌های پژوهش، افرادی که باورهای اعتقادی قوی‌تر و پایبندی بیشتر به آموزه‌های دینی دارند، تسهیم دانش را به‌عنوان زکات علم، وظیفه اخلاقی خود می‌دانند و تمایل بیشتری به این کار دارند. بنابراین نقش آموزش در ایجاد چنین فرهنگی بسیار مهم می‌باشد.

## 10- منابع

- [1] Riege A.; "Three-dozen knowledge sharing barriers managers must consider"; *Journal of Knowledge Management*, Vol. 9, No. 3, 2005.
- [2] کشاورزی، ع؛ «موانع و تسهیل‌کننده‌های تسهیم دانش در سازمانها»، *اولین سمینار ملی مدیریت دانش*، 1386.
- [3] Knapp E.M.; "Knowledge Management"; *Business and Economic Review*, Vol. 44, No. 4, 1998.
- [4] Darroch J.; "Developing a measure of knowledge management behaviors and practices"; *Journal of knowledge management*, Vol. 7, No. 5, 2003.
- [5] Debowski S.; "Knowledge Management", Australia: John Wiley & Sons Australia, 2006.
- [6] King W. R.; "Maybe a "knowledge culture" isn't always so important after all"; *Information Systems Management*, Vol. 23, 2006.



- [7] Davenport TH.; "Ten principles of knowledge management and four case studies"; *Knowledge and Process Management*, Vol. 21, No. 3, 1997.
- [8] Louis Lindsey K.; "Unmasking Barriers to Knowledge Sharing: Using a Communication Framework", unpublished Doctoral Dissertation. Memphis University, 2008.
- [9] Goman C. K.; (2002). Five reasons people don't tell what they. *Kinsey consulting Service, Archive 19*. Restricted November, 27, 2008, <http://www.ckg.com/archive19.html>.
- [10] McDermott, R. and O'Dell, C.; "Overcoming culture barriers to sharing knowledge"; *Journal of Knowledge Management*, Vol. 9, No. 1, 2001.
- [11] Davenport, TH.; "Ten principles of knowledge management and four case studies", *Knowledge and Process Management*, Vol. 21, No. 3, 1997.
- [12] Sarvary M.; "Knowledge management and competition in the consulting industry", *California Management Review*, Vol. 41, No. 2, 1999.
- [13] ادیب حاج باقری م.، پرویزی س.، صلصالی م.؛ «روش های تحقیق کیفی»؛ تهران: انتشارات بشری، 1386.
- [14] انصاری م.، یارمحمدیان م.، یمانی ن.، یوسفی ع.؛ «مقدمات روش تحقیق کیفی»؛ اصفهان: انتشارات دانشگاه علوم پزشکی اصفهان، 1386.
- [15] جلالی ح.؛ «ارزیابی موانع تسهیم دانش در تیمهای پروژه: مطالعه موردی پروژه های سیاستگذاری»؛ هشتمین کنفرانس بین المللی مدیریت پروژه، تهران، 1391.
- [16] آخوندزاده ا.، کشاورزی ع.؛ «شناسایی موانع تسهیم دانش: مطالعه موردی دانشگاه شاهد»؛ فصلنامه چشم انداز مدیریت دولتی، ش. 10، 1391.



- [17] غلامی ن.، کریمی م.، قاسمی ح.؛ «به اشتراک‌گذاری دانش، موانع و راهکارها: مطالعه موردی صنعت نفت»؛ فصلنامه اکتشاف و تولید، شماره 79، 1390.
- [18] خاتمیان فر پ.؛ «بررسی عوامل مشوق و بازدارنده اشتراک دانش در سازمان کتابخانه‌ها، موزه‌ها و مرکز اسناد آستان قدس رضوی»؛ پایان‌نامه کارشناسی ارشد چاپ نشده، دانشگاه فردوسی مشهد، 1386.
- [19] مرتضوی ع.؛ «آسیب‌شناسی تسهیم دانش در سازمان»؛ پایان‌نامه کارشناسی ارشد چاپ نشده، تهران: دانشگاه تهران، 1387.
- [20] آراستی م.، ارباب شیرانی ب.، عیسایی م.، یزدانی ب.؛ «بررسی موانع انتقال و به اشتراک‌گذاری دانش در یک سازمان ایرانی»؛ پنجمین کنفرانس بین‌المللی مدیریت، تهران، 1386.
- [21] Kukko M.; "Knowledge sharing barriers in organic growth: A case study from a software coanym", *Journal of High Technology Management Research*, Vol.24, No.1, 2013.
- [22] Wendling M., Oliveira M.; "Knowledge sharing barriers in organic growth: A case study from a software coanym"; *Journal of High Technology Management Research*, Vol.15, No.3, 2013.
- [23] Keyes J.; "Identifying the Barriers to Knowledge Sharing in Knowledge Intensive Organizations"; Unpublished Doctoral Dissertation. Northcentral University, 2008.
- [24] Louis Lindsey K.; "Unmasking Barriers To Knowledge Sharing: Using A Communication Framework"; *Unpublished Doctoral Dissertation*, Memphis University, 2008.
- [25] De Long D., Fahey L.; "Diagnosing cultural barriers to knowledge management"; *The Academy of Management Executive*, Vol.14, No.4, 2000.





- [26] Gold A. H., Malhotra A., Segars A. H.;"Knowledge management: An organizational capabilities perspective";*Journal of Management Information System*,Vol.18,No.1,2001.
- [27] McDermott R.,O'Dell C.;"Overcoming culture barriers to sharing knowledge"; *Journal of Knowledge Management*,Vol. 9,No.1,2001.
- [28] Michailova S.,Husted K.;"Knowledge-sharing hostility in Russian firms"; *California Management Review*, Vol.45 No.3,2003.