

## شناسایی عوامل مؤثر بر رفتار به اشتراک‌گذاری دانش در میان اعضای هیئت علمی دانشگاه‌های گرگان

نگین جباری<sup>۱\*</sup> و مهرداد مدهوشی<sup>۲</sup>

### چکیده

هدف پژوهش حاضر شناسایی عوامل مؤثر بر به‌اشتراک‌گذاری دانش در میان اعضای هیئت‌علمی دانشگاه‌های شهر گرگان و ارائه یک الگوی بومی بود. روشی کیفی برای اجرای این پژوهش انتخاب شد. جامعه آماری این پژوهش را اعضای هیئت علمی دانشگاه‌های آزاد اسلامی، علوم پزشکی و کشاورزی و منابع طبیعی گرگان تشکیل دادند. نخست داده‌های پژوهش به شیوه مصاحبه عمیق و نیمه‌ساختاریافته و از روش مقایسه مداوم اشتراوس و کوربین جمع‌آوری شدند. بدین منظور، ۲۳ نفر از اعضای هیئت علمی دانشگاه‌های گرگان از طریق نمونه‌گیری هدفمند و شیوه گلوله برفی انتخاب شدند. در نهایت، پس از بررسی ۴۲۷ کد باز، یافته‌ها در قالب یک پارادایم ارائه شد که هسته مرکزی آن را عوامل به اشتراک‌گذاری دانش در میان اعضای هیئت علمی دانشگاه‌ها تشکیل می‌داد و شامل چهار مقوله پیوند عاطفی - اجتماعی، ارزش بازاری، دستیابی به رشد و ارتقای فردی و سازگاری با الزامات بود.

**کلیدواژه‌گان:** به‌اشتراک‌گذاری دانش، اعضای هیئت‌علمی دانشگاه، مدیریت دانش.

### مقدمه

به اشتراک‌گذاری<sup>۳</sup> دانش دارای جنبه‌های برجسته و متمایز بسیار است. سرمایه‌های مادی معمولاً در معرض کاهش سودمندی هستند، در حالی که هر گاه کارکنان دانش خود را به اشتراک بگذارند، ارزش هم‌افزایی بیشتری ایجاد می‌شود. اندرسون (Andersen, 1997) فرایندهای کلیدی مدیریت دانش را شامل شناسایی، جمع‌آوری و انتخاب، سازماندهی، کاربرد، اشتراک و خلق دانش معرفی کرده است که به نظر می‌رسد در میان آنها اجرای به اشتراک‌گذاری دانش مشکل‌تر باشد (Ruggles, 1998). بررسیها نشان می‌دهد که افراد در اقتصاد سنتی بر قدرت و منافع خود بیشتر تأکید می‌کنند و معمولاً به محض

۱. استادیار دانشکده علوم انسانی دانشگاه آزاد اسلامی، واحد گرگان، گرگان، ایران.

\*مسئول مکاتبات: [neginjabbari@gmail.com](mailto:neginjabbari@gmail.com)

۲. استاد دانشکده علوم اقتصادی و اداری، دانشگاه مازندران، بابلسر، ایران: [madhoshi@umz.ac.ir](mailto:madhoshi@umz.ac.ir)

دریافت مقاله: ۱۳۹۲/۳/۷ پذیرش مقاله: ۱۳۹۳/۲/۱۶

آنکه دانش و اطلاعات کارکنان به‌عنوان سرمایه‌های انفرادی شناخته شود، در خصوص به اشتراک‌گذاری آن بی‌میل می‌شوند. داوِنپورت (Davenport, 1997) در این خصوص تصریح می‌کند که رفتار فردی که هر نوع دانشی را به اشتراک‌گذار و آن را انتقال دهد غیر طبیعی است، زیرا افراد از دانش خود به‌عنوان منابع ارزشمند و قابل توجه برای رقابت با دیگران استفاده می‌کنند. تدوین خط‌مشی مدیریت دانش امری حیاتی است، زیرا انتقال دانش را تقویت می‌کند. به اشتراک‌گذاری دانش پدیده‌ای اجتماعی است که روابط بین افراد و تعاملات اجتماعی را در بر می‌گیرد. احتمالاً عواملی می‌تواند قصد و نیت شخصی کارکنان را تحت تأثیر قرار دهد تا آنها دانش خود را به اشتراک بگذارند. با توجه به نبود چارچوب نظری جامع در خصوص شناسایی عوامل مؤثر بر تمایل اعضای هیئت‌علمی دانشگاه در خصوص به اشتراک‌گذاری دانش، در تحقیق حاضر تلاش شد تا با استفاده از نظریه مبنایی چارچوبی نظری در حوزه مذکور ارائه شود، زیرا کشف این عوامل مرحله بسیار مقدماتی برای احراز خط‌مشی موفق مدیریت دانش در درون تنظیمات سازمانی است. با توجه به این مهم، سؤال‌های اصلی پژوهش این بود که پدیده به اشتراک‌گذاری دانش در میان اعضای هیئت‌علمی دانشگاه‌های مورد مطالعه چگونه از ابعاد مختلف تبیین می‌شود و چه عواملی سبب می‌شود تا اعضای هیئت‌علمی دانشگاه‌های مورد مطالعه دانش خود را به اشتراک بگذارند؟

### مبانی نظری و پیشینه

محققان مختلف برای تعریف دانش از عبارات متنوعی استفاده کرده‌اند. استاربوک (Starbuck, 1992) دانش را به‌عنوان ذخیره تجربه و تخصص<sup>۴</sup> تعریف می‌کند. پورسر و پاسمر (Purser & Pasmore, 1992) پیشنهاد می‌کنند که دانش به‌عنوان حقایق، مدل‌ها، طرح‌ها، عقاید، دیدگاه‌ها و درک مشهود برای فرایند تصمیم‌گیری تلقی شود. نوناکا (Nonaka, 1994) دانش را یک باور واقعی قابل توجیه بیان می‌کند. راگلز (Ruggles, 1998) از دانش به‌عنوان آمیزه‌ای از اطلاعات، تجربه، معیار ارزش و هنجار پشتیبانی می‌کند. لیوویتز و بکمن (Liebowitz & Beckman, 1998) معتقدند که دانش یک موقعیت، واقعیت، مثال، واقعه، قانون، حدس یا مدل، توانایی افزایش ادراک یا اثر در زمینه‌ای خاص یا یک موضوع است. الیوت و ادل (Elliott & O'dell, 1999) دانش را به‌عنوان اطلاعات در عمل تفسیر می‌کنند. داوِنپورت و پروساک (Davenport & Prusak, 1998) از دانش حین کار<sup>۵</sup> تعریف خاصی ارائه کرده‌اند؛ در این تعریف دیدگاه‌های دانش در تنظیمات سازمانی همانند یک مخلوط آبکی<sup>۶</sup> در برگیرنده تجربه، ارزش، اطلاعات وابسته به محیط، بصیرت خبره و قانونمند است، به‌طوری که چارچوبی را برای ارزیابی و تلفیق اطلاعات و تجارب جدید فراهم می‌کند. در این مطالعه پیشنهاد می‌شود که حوزه

---

4. Stock of Expertise  
5. Working Knowledge  
6. Fluid Mix

(وسعت) دانش را مدارک، اطلاعات، گزارش‌های فنی و حرفه‌ای و فوت و فن دانستن در برگیرد و چون بسیاری از دانشها در یک طیف پیوسته اعم از صرفاً ضمنی تا کاملاً صریح و روشن توزیع شده‌اند، نمی‌تواند میل به اشتراک‌گذاری دانش از مقوله ضمنی تا صریح تفاوتی داشته باشد.

به اشتراک‌گذاری یا انتقال دانش از طریق انواع مجاری مانند بحث و گفت‌وگو، کنفرانس، شبکه‌های رسمی و غیر رسمی و پایگاه داده انجام می‌شود و هدف آن گسترش ارزش و ایجاد دانش ترکیبی است. بنا به گفته دار و کورتزبرگ (Darr & Kurtzberg, 2000) به اشتراک‌گذاری دانش فرایندی است که به معنای به‌دست آوردن تجربه از افراد دیگر است. از این رو، «انتقال دانش» نیز نامیده می‌شود و یادگیری یک سازمان را تقویت می‌کند (Levitt & March, 1988). در هر سازمان باید دانش شخصی فرد با دانش دیگر کارمندان به اشتراک گذاشته شود. از این رو، گفته می‌شود که انتقال دانش در زمان مناسب، در مکان مناسب و به افراد مناسب روی می‌دهد. با جست‌وجو در ادبیات موضوع پاره‌ای از تحقیقات در باره ویژگی‌های به اشتراک‌گذاری دانش در جدول ۱ ارائه شده است.

جدول ۱- بررسی ادبیات به اشتراک‌گذاری دانش

موضوع پژوهش	پژوهشگران	یافته‌ها
رابطه فرهنگ یادگیری و به اشتراک‌گذاری دانش	تایلور و رایت (Taylor & Wright, 2004)	چیزی که از عقاید نوین استقبال کرده و بر یادگیری حاصل از شکست متمرکز شده است، در به اشتراک‌گذاری دانش تأثیر مثبت دارد.
	مطالعات لی، کیم و کیم (Lee, Kim & Kim, 2006)	آنها از ابتکارات مداوم یادگیری در به اشتراک‌گذاری دانش جانبداری می‌کنند.
ارتباط میان هنجار تعامل و به اشتراک‌گذاری دانش (بر مبنای نظریه سرمایه اجتماعی)	چو و همکاران (Chiu, Hsu & Wang, 2006)	آنها ارتباط میان هنجار تعامل و به اشتراک‌گذاری دانش را به‌صورت مثبت یافتند.
	واسکو و فرج (Wasko & Faraj, 2005)	آنها این رابطه را به صورت منفی یافتند.
نقش پشتیبانی مدیریت در به اشتراک‌گذاری دانش	لی و همکاران (Lee, Kim & Kim, 2006)	پشتیبانی مدیریت سطح عالی از به اشتراک‌گذاری دانش سبب احساس تعهد کارمندان به مدیریت دانش می‌شود و بر سطح و کیفیت آن اثر دارد.
نقش پادشاهی و مشوقها در به اشتراک‌گذاری دانش	کیم و لی (Kim & Lee, 2006)	آنها بر اساس نمونه‌ای از کشور کره دریافتند سازمانی که بر نظام پرداخت بر مبنای عملکرد تأکید می‌کند، به‌واقع به اشتراک‌گذاری دانش را یاری می‌دهد.
	بوک و همکاران (Bock, Zmud, Kim & Lee, 2005)	بر خلاف اثر مثبت مورد انتظار از دادن پادشاهی، آنها دریافتند که پادشاهی بیرونی پیش‌بینی شده بر نگرشهای به اشتراک‌گذاری دانش اثر منفی دارد.
نقش تنوع در به اشتراک‌گذاری دانش	الگوی تشابه - جاذبه <sup>۷</sup> (Ojha, 2005)	اعضای تیم که بر پایه جنسیت، وضعیت تأهل یا آموزش و پرورش خود را در یک پایگاه حداقل ملاحظه کردند، به احتمال کمتر دانش را با دیگر اعضای تیم به اشتراک گذاشتند.
نقش شبکه‌های اجتماعی در به اشتراک‌گذاری دانش	ریگانز و مک اویل (Reagans & McEvily, 2003)	قدرت وابستگی <sup>۸</sup> و انسجام اجتماعی <sup>۹</sup> با انتقال دانش ارتباط مثبت دارد و از طریق درک منبع دانش، انتقال آن را تسهیل می‌کند.

## 7. Similarity-attraction Paradigm

ادامه جدول ۱

موضوع پژوهش	پژوهشگران	یافته‌ها
نقش ویژگیهای فرهنگی در به اشتراک‌گذاری دانش	چو و همکاران (Chow, Deng & Ho, 2000)	شرکت کنندگان چینی در مقایسه با شرکت کنندگان آمریکایی به احتمال کمتر به اشتراک‌گذاری «درسهایی» خود با افرادی می‌پرداختند که عضو «خارج گروه» <sup>۱۱</sup> به نظر می‌رسیدند.
نقش اعتماد و عدالت میان فردی در به اشتراک‌گذاری دانش	بکر و همکاران (Bakker, Leenders, Gabbay & Kratzer, 2006)	آنها قابلیت اعتماد را در سه بعد توانایی، صداقت و خیرخواهی بررسی کردند.
	شپرز و وان‌دن‌برگ (Schepers & Van Den Berg, 2007)	عدالت رویه‌ای <sup>۱۲</sup> در ادراک به اشتراک‌گذاری دانش در میان کارکنان نقشی مثبت دارد.
	ساندرگارد، کر و کنگ (Sondergaard, Kerr & Clegg, 2007)	آنها با هوشیاری و آگاهی کامل <sup>۱۳</sup> اشاره کردند که اعتماد می‌تواند یک شمشیر دولبه باشد.
نقش الزامات (دانشی- سازمانی) بر به اشتراک‌گذاری دانش	داونپورت و پروساک (Davenport, T. H., & Prusak, 1998)	آنها ادعا کردند که هر عضو سازمان مالک دانش خویش است و این دانش در بازار نیروی انسانی نیز انحصاری است.
	تانگ چینگ و همکاران (Tung-Ching, Sheng, & Chun-Tai, 2012)	در باره فعالیتهای به اشتراک‌گذاری دانش دیدگاه منفی نرفته و مبتنی بر این است که مالکان دانش از مالکیت دانش خود همچون مالکیت قدرت خود مراقبت می‌کنند.
نقش رابطه متقابل بر به اشتراک‌گذاری دانش	تانگ چینگ و همکاران (Tung-Ching, Sheng, & Chun-Tai, 2012)	آنها همواره آن را به‌عنوان یکی از ارزشهای مثبت به اشتراک‌گذاری دانش در نظر می‌گرفتند.
نقش دیدگاههای فردی بر به اشتراک‌گذاری دانش	لین و لی (Lin & Lee, 2006)	هدف مدیران از تشویق به اشتراک‌گذاری دانش با رفتارهای به اشتراک‌گذاری کارمندان رابطه مثبت دارد.

### روش پژوهش

این پژوهش مطالعه‌ای کیفی مبتنی بر روش نظریه مبنایی<sup>۱۳</sup> بود که از جمله روشهای تحقیق استقرایی به‌شمار می‌رود که ریشه در واقعیت دارد و برای حوادث -چنان که رخ می‌دهند- توضیحاتی ارائه می‌کند. بر اساس پیشنهاد اشتراوس و کوربین (Bazargan, 2012) روش یادشده بر گردآوری، مقایسه مداوم داده‌ها و شکل گرفتن مفاهیم به‌صورت همزمان مبتنی است. از تحلیل نظام‌مند داده‌های به‌دست آمده برای ارائه نظریه‌ای برخاسته از داده استفاده می‌شود. دلیل استفاده از نظریه مبنایی این بود که

8. Tie Strength
9. Knowledge Cohensive
10. Out-group Member

\* عدالت رویه‌ای عبارت است از: میزانی که مقررات و رویه‌های مشخص شده به‌وسیله خط مشی‌ها در همه موارد کاربردشان به‌صورت یکسان پیروی می‌شوند.

11. Procedural Justice
12. Insightfully
13. Granded Theory

علی‌رغم مطالعات و تحقیقات بسیار در حوزه مدیریت دانش، تحقیقاتی در خصوص عوامل مؤثر بر به اشتراک‌گذاری دانش در میان اعضای هیئت‌علمی دانشگاهها یافت نشد. نتایج بررسیها نبود چارچوب نظری مشهود را برای تبیین موضوع نشان داد. لذا، محققان در صدد برآمدند تا این موضوع را با استفاده از روش تحقیق کیفی مطالعه کنند.

جامعه آماری پژوهش از دانشگاههای آزاد اسلامی، علوم پزشکی، گلستان و علوم کشاورزی و منابع طبیعی مستقر در شهر گرگان انتخاب شدند که دارای بیش از ۱۰۰ عضو هیئت علمی هستند. شرکت کنندگان در پژوهش ۲۳ عضو هیئت‌علمی بودند که از طریق نمونه‌گیری هدفمند به شیوه گلوله برفی انتخاب شدند و دارای بیشترین سابقه پژوهشی بودند. داده‌های پژوهش به شیوه مصاحبه عمیق و نیمه ساختار یافته جمع‌آوری و با استفاده از روش اشتراوس و کوربین به صورت مدام مقایسه شدند. هنگام اجرای نمونه‌گیری، داده‌های گردآوری شده تحلیل شدند تا مقوله‌های ناپخته و ناقص با دریافت اطلاعات تازه از شرکت کننده جدید کامل شود. مدت زمان انجام دادن مصاحبه‌ها بین ۴۰ تا ۸۰ دقیقه بود و زمانی که داده‌ها در مصاحبه روند تکراری پیدا کردند، فرایند جمع‌آوری داده‌ها پایان یافت. علاوه بر داده‌های مصاحبه‌ای از داده‌های مشاهده‌ای، داده‌های اسنادی و داده‌های حاصل از ابزار دیداری و شنیداری نیز استفاده شد. مرحله اشباع داده‌ها از مصاحبه نوزدهم به بعد حس می‌شد، اما برای اطمینان بیشتر از اشباع داده‌ها تا شرکت کننده بیست و سوم ادامه یافت. در مصاحبه بیست و سوم اطمینان حاصل شد که داده‌ها تکراری شده و در نتیجه، اشباع داده‌ها رخ داده است و بنابراین، مصاحبه‌ها در این مرحله متوقف شد. در این مرحله به‌طور آگاهانه به جنبه‌های اخلاقی از جمله کسب رضایت افراد پاسخ‌دهنده، پرهیز از دگرگونه جلوه دادن، رعایت اصل محرمانه بودن داده‌ها و اطلاعات و افشا نشدن نام شرکت کنندگان توجه شد. در جدول ۲ مشخصات شرکت کنندگان در مصاحبه درج شده است. مصاحبه با این سؤال «باز» آغاز شد: «استادان در دانشگاه شما چگونه دانش را به اشتراک می‌گذارند؟» و سؤالات بعدی از مشارکت کنندگان نیز بر اساس روند مصاحبه مطرح می‌شد و حین مصاحبه، محقق با سؤالات راهنما صحت برداشت خود را از گفته‌های مصاحبه‌شوندگان کنترل می‌کرد. با توجه به همبستگی دانش با ارزشهای فردی و سوگیریهای شخصی، سعی شد تا از خلال صحبت‌های افراد در باره معانی بیان شده، به دانش موضوع پی‌برده شود. پژوهشگر ضمن جست‌وجو در باره موضوع مورد پژوهش، از به‌کارگیری نقش پژوهشگری که خود را کارشناس بیندازد و سعی کند بهترین پرسشها را مطرح کند، پرهیز کرده است.

جدول ۲- مشخصات شرکت‌کنندگان در مصاحبه

شرکت‌کنندگان	سن	رشته تحصیلی	مرتبه دانشگاهیان	سابقه دانشگاهی	سمت	دانشکده
۱	۴۹ ساله	جامعه‌شناسی	استادیار ۱۵	۱۸ سال	مدیر گروه	علوم انسانی
۲	۴۸ ساله	مهندسی مکانیک	مربی	۱۸ سال	پیشکسوت	فنی، مهندسی
۳	۴۶ ساله	شیمی	استادیار ۱۱	۱۷ سال	پیشکسوت	علوم پایه
۴	۴۷ ساله	زیست‌شناسی - گیاهی	استادیار ۷	۱۹ سال	رئیس‌دانشکده	علوم پایه
۵	۵۴ ساله	برق - مخابرات	استادیار	۲۵ سال	مدیر گروه	فنی، مهندسی
۶	۴۸ ساله	جغرافیا	استادیار	۱۵ سال	معاون دانشگاه	علوم انسانی
۷	۴۷ ساله	مشاوره	مربی ۱۶	۱۶ سال	پیشکسوت و مسئول	علوم انسانی
۸	۳۷ ساله	عمران	استادیار ۱۰	۱۱ سال	پیشرو	فنی، مهندسی
۹	۴۸ ساله	پرستار	دانشیار ۱۷	۲۲ سال	هسته پژوهش	پرستاری
۱۰	۳۹ ساله	خاکشناسی	استادتمام	۱۰ سال	مدیر گروه و سرپرست مجلات	کشاورزی
۱۱	۴۷ ساله	زیست‌شناسی	دانشیار ۲۷	۲۲ سال	مدیر گروه	علوم پایه
۱۲	۲۵ ساله	معماری-اقلیم و انرژی	استادیار ۴	۴ سال	مدیر گروه، مسئول دانشکده	فنی، مهندسی
۱۳	۴۱ ساله	فیزیولوژی گیاهان زراعی	استاد تمام	۱۴ سال	مدیر گروه، مسئول دانشکده	کشاورزی
۱۴	۴۲ ساله	فیزیک پزشکی	دانشیار ۲۴	۲۰ سال	پیشکسوت	پزشکی
۱۵	۴۱ ساله	آناتومیست	دانشیار ۲۰	۱۶ سال	مسئول آزمایشگاه	پزشکی
۱۶	۵۰ ساله	آناتومیست	استاد تمام	۲۰ سال	معاون دانشگاه و سرپرست مجلات	پزشکی
۱۷	۵۰ ساله	میکروب‌شناسی	استادتمام ۲۳	۱۷ سال	پیشکسوت	پزشکی
۱۸	۴۵ ساله	میکروبیولوژی	استادیار ۲۳	۱۸ سال	مدیر گروه	پزشکی
۱۹	۵۳ ساله	زمین‌شناسی	استادتمام ۲۷	۲۲ سال	پیشکسوت	علوم پایه
۲۰	۳۹ ساله	صنایع غذایی	دانشیار ۱۳	۱۰ سال	مدیر گروه-مسئول	کشاورزی
۲۱	۴۶ ساله	فارماکولوژی	دانشیار ۲۰	۱۸ سال	مسئول بخش تحقیقات	پزشکی
۲۲	۵۲ ساله	ویروس‌شناس	استاد تمام	۱۸ سال	مدیر گروه	پزشکی
۲۳	۵۰ ساله	متخصص زنان	دانشیار	۱۶ سال	مسئول مرکز تحقیقات	پزشکی

## یافته‌ها

پس از تنظیم و سازماندهی داده‌ها فرایند پیچیده بیرون کشیدن معنا از داده‌ها از طریق کدگذاری باز<sup>۱۴</sup>، کدگذاری محوری<sup>۱۵</sup> و کدگذاری گزینشی<sup>۱۶</sup> آغاز شد. از بررسی ۴۲۷ کد باز، مقوله عوامل به اشتراک‌گذاری دانش به‌عنوان مقوله اصلی در مرکز فرایند بررسی شد.

### سؤال ۱. پدیده به اشتراک‌گذاری دانش در میان اعضای هیئت‌علمی دانشگاه‌های مورد مطالعه چگونه از ابعاد مختلف تبیین می‌شود؟

برای پاسخگویی به این سؤال ابعاد مختلف پدیده به اشتراک‌گذاری دانش در میان اعضای هیئت‌علمی دانشگاه‌های مورد مطالعه به شش دسته به شرح زیر تقسیم شدند:

۱. **شرایط علی:** شرکت کنندگان در این پژوهش دلیل اصلی تمایل به اشتراک‌گذاری دانش را «جبران محدودیت ادراکی و ناتوانی فرد در پاسخ به نیازهایش» معرفی کردند. در واقع، «نیاز» پایه و اساس تمایل افراد برای به اشتراک‌گذاری دانش است که یک نمونه آن ذکر می‌شود:

نظر مصاحبه شونده یازدهم: «برخی از دوستان ما دسترسی به یک‌سری از دستگاه‌هایی را دارند و این دستگاه‌ها در اختیارشان است. گاهی آزمون‌های خاص می‌طلبند که من دانشم را با طرف مقابلم به اشتراک بگذارم. اگر از یک منظر دیگر ببینیم، من گاهی اوقات نیاز پیدا می‌کنم که اطلاعاتم را به‌روز کنم، در بحث فرصت‌های مطالعاتی گاهی لازم است پیش‌استادی بروم که در زمینه خاصی تبحر دارد و می‌خواهم در آن زمینه آگاهی پیدا کنم یا اطلاعاتم را ارتقا دهم. این باعث می‌شود که دانش خود را با استادی به اشتراک بگذاریم».

۲. **عوامل زمینه‌ساز:** این بعد به ابعاد بیرونی و درونی تفکیک می‌شود.

**الف. ارزشها و عوامل زمینه‌ساز محیطی:** نتایج به‌دست آمده از پژوهش نشان می‌دهد که به اشتراک‌گذاری دانش و تولید علم در محیطی امن و باثبات روی می‌دهد که افراد متخصص بدون دغدغه [خانوادگی، اجتماعی و اقتصادی] با حمایت و صرف وقت کافی و صبر و حوصله بدان دست می‌یابند. شرکت کنندگان در این پژوهش به نقش عوامل متعدد در ایجاد زمینه مناسب برای به اشتراک‌گذاری دانش اشاره کردند، زیرا کار تیمی در فضای علمی باید نهادینه شود و وقتی این امر رخ ندهد، اتفاقی هم نمی‌افتد.

**ب. ارزشها و عوامل زمینه‌ساز درونی:** از آنجا که با افزایش سن و تغییر موقعیت افراد سطح نیازهای آنان نیز متفاوت می‌شود، از این رو، انتظار می‌رود که سطح عامل به اشتراک‌گذاری دانش نیز

14. Open Coding  
15. Axial Coding  
16. Selective

تغییر کند. از سوی دیگر، نقش خصوصیات و ویژگیهای افراد و تأثیر باورهایشان در تمایل به اشتراک‌گذاری دانش و چگونگی آن انکار ناپذیر است.

نظر مصاحبه‌شونده اول: «فرد گشاده رو و دست و دل باز از دادن مطلب، کمک‌کردن و یاد دادن لذت می‌برد و احساس سرور و لذت درونی می‌کند. فردی که روحیه به اشتراک‌گذاری دانش دارد، با دیگران ارتباط برقرار می‌کند. بیشتر همکاری می‌کند، به راحتی اعتماد می‌کند، دوستان بیشتری دارد و در مجموع سرمایه اجتماعی‌اش بالاتر است».

**۳. هسته مرکزی:** پس از جمع‌بندی مؤلفه‌های به‌دست آمده از مصاحبه‌ها، در نهایت چهار مقوله اصلی به اشتراک‌گذاری دانش در میان اعضای هیئت‌علمی مورد مطالعه شناسایی شدند که شامل پیوند عاطفی-اجتماعی، ارزش بازاری، دستیابی به رشد و ارتقای فردی و سازگاری با الزامات است.

**۴. شرایط واسطه‌ای:** در این زمینه می‌توان به نقش موقعیت و شرایط حاکم بر دانشگاه اشاره کرد که بر حسب نظر شرکت‌کنندگان شامل مدیریت (گروه - دانشکده) و امکانات و شرایط است. انصاف و تعهد موجود در سازمان به نوع مدیریت سازمانی وابسته است که می‌تواند شیوه تصمیم‌گیری، مجاری ارتباطی و شیوه ارزیابی را تعیین کند. در این خصوص نظر مصاحبه‌شونده پانزدهم چنین است: «ما فکر جمعی و ایده بزرگ نداریم. خیلی از مسئولیتها عمدتاً آن قدر مشکل هستند که افراد به روزمرگی می‌افتند و نمی‌توانند پروسه‌های طولانی را تعریف کنند، زیرا نمی‌دانند هستند یا نیستند. بودجه‌ها را محدود روی تعداد زیاد طرح می‌گذارند. ما همیشه نقد کردیم که شما افراد را مجبور به کوچک شدن می‌کنید تا آمار یکساله طرحها بالا رود و در این جایگاه به ارائه آمار بسنده می‌کنید و این اشکال است. رده دانشگاه به عواملی اشاره می‌کند که بیانگر تسهیلات و امکانات ویژه آن دانشگاه محسوب می‌شود، مثل میزان دسترسی اعضا به امکانات مناسب (تسهیلات، امکانات و مکان مناسب). نظر شرکت‌کننده دوم این است: «حضور فیزیکی به دلیل انتقال تکنیکها و مهارتها مثل انتقال احساسات می‌تواند مؤثرتر باشد. مثلاً وقتی من به شهر دیگر می‌روم و از تجربیات همکارانم بهره‌مند می‌شوم، حضور و ارتباط چهره به چهره کمک می‌کند تا گرماگرم اطلاعات و مهارتها را منتقل سازیم. تبادل و به اشتراک‌گذاری دانش در حضور کارسازتر است تا حالت مجازی؛ در حالت مجازی ارتباط به صورت مختصر است و فقط به ارسال مطلب ختم می‌شود، اما حضور چهره به چهره ریزه کاری بسیاری را با خود دارد که با ارسال به تنهایی دیده نمی‌شود. اگر مدت زمان طولانی در مکانی مجاور هم باشیم، شاید اطلاعات رد و بدل شود؛ البته، شاید این اطلاعات سوخته و بدون ارزش باشد».

**۵. راهبردها:** قوانین موجود عوامل زیرساختی را در بر می‌گیرد که در حمایت از مدیریت دانش مانند حمایت از تولید کنندگان علم، حمایت از ارتباط دانشگاه و صنعت، حمایت از فعالیتهای گروهی، حمایت از نوآوری و خلاقیت و تأمین برخورداری از مزایا و تسهیلات برای اعضای هیئت علمی در ازای احراز شرایط خاص پژوهش محور و تأمین حقوق معنوی و مادی افراد (ایجاد امنیت) است. نمونه‌ای از نقد



اعضای هیئت‌علمی در خصوص اتخاذ نشدن خط‌مشی صحیح در سازماندهی پروژه‌های دانشگاهی و نبود ثبات مدیریت این است که شرکت کننده چهاردهم می‌گوید: «به نظر من در ایران کار تیمی نهادینه نشده است. اگر شما ظاهراً کاری را تیمی می‌بینید، در واقع نیست و اون آدم‌ها در آن کار هستند تا شاید بتوان از یک‌سری موقعیتهایی استفاده کرد. به همین دلیل، دانشگاه کمکی به جامعه نمی‌کند. دانشگاه کار خودش را می‌کند و صنعت کار خودش را می‌کند». نظر شرکت کننده سوم چنین است: «پروژه‌ها خاستگاه اجتماعی ندارد. داخلی و محلی تعریف شده که انجام شود و بعد در کتابخانه خاک بخورد...». دانشگاه به نیازهای روز نمی‌پردازد و با نیازهای واقعی و صنعتی هماهنگ نیست. صنعت می‌گوید برای چه پول بدهم به دانشگاه تا برایم تحقیق کند.

بنا بر یافته‌ها، دسترسی به امکانات شرط لازم است، اما کافی نیست. به نظر می‌رسد گروه همگان با تجربه و گروه فراگیران فعال و علاقه‌مند سبب می‌شود تا میزان اعتماد اعضا به یکدیگر افزایش یابد و تمایل به ارائه تجربه‌ها و دانش خود را داشته باشند. مصاحبه شونده هشتم معتقد است: «در گروه ما اعتمادی بین اعضا ایجاد نشده و ممکن است ایده‌ها خارج شوند و تبدیل به کارهای جدیدی شوند. اعضای گروه ما تیمهای کاری در بیرون دانشگاه دارند و ترجیح داده‌ایم که به‌اشتراک‌گذاری دانش در حلقه خصوصی خودمان باشد».

نظر شرکت کننده بیست و یکم این است: «نداشتن اطمینان و عدم پرداخت پول سبب محدودیت دانش، عدم انتقال دانش، بغض و حسادت علمی در مراکز تحقیقاتی و دانشگاهی می‌شود، چون دانشگاه، دولت و بخش خصوصی می‌گویند به من مربوط نیست. حاضر به سرمایه‌گذاری نیستند. دانشجویها ضرر می‌کنند. تکنیک‌ها وجود دارد، اما دانشجو استفاده نمی‌کند. هزینه انتقال دانشجو به کشورهای دیگر را داریم، هزینه بورس‌ها را داریم، در حالی که می‌توانستیم در اینجا امکانات داشته باشیم. سرعت تولید دانش پایین آمده است. دانشگاه از طریق جذب دانشجو می‌تواند سرمایه‌گذاری کند، اما حاضر نیست، اجازه نمی‌دهند، دانشجو ارز را خارج می‌کند و همین درس را در کشور دیگری می‌خواند...».

مصاحبه‌شوندگان میزان اعتماد اعضا در یک سازمان را وابسته به همبستگی (یکدلی، هماهنگی و وفاداری) بین اعضا، انصاف (عدالت‌ورزی و اقرار به حقوق مردم) و تعهد (رعایت قوانین و ارزشهای موجود و اخلاق حرفه‌ای) موجود در سازمان دانسته‌اند. مصاحبه شونده سوم در این خصوص می‌گوید: «علم وقتی جنبه کاربردی و تجاری پیدا می‌کند و بحث رقابت مطرح می‌شود، شرکتها تمایلی به اشتراک‌گذاری و بیان موفقیت‌هایشان ندارند. دستاوردهای علمی که تجاری شده و منتج به درآمد باشد، اجازه انتشار ندارد. من نیز به منافع کاریم فکر می‌کنم. اگر آن اطلاعات جزء اسرار نباشد و به منافع شرکت صدمه نزند، دانشم را به اشتراک می‌گذارم؛ شما فکر کنید فردی که در کارخانه سونی کار می‌کند و انسانی اجتماعی و کمک کننده است، در جمعی بنشیند و اسرار کارخانه را فاش سازد. مسلماً نباید این کار را بکند. فاش کردن رموز علمی و رد و بدل کردن اطلاعات نباید منجر به صدمه زدن شود. ممکن است افرادی فکر کنند این تفکر انحصارطلبانه است. مثلاً ما در مورد صنایع نظامی کشورمان چیزهایی

می‌دانیم و آن رموز را در اختیار دشمن قرار دهیم و پدرمان در بیاید. مسلماً اطلاعات باید طبقه‌بندی شوند. به همین شکل مدیر گروه و معاون آموزشی اگر بخواهند در یک مدت خاصی پروژه تحقیقاتی ارائه دهند و تمام امتیاز را برای خودشان در نظر بگیرند، کسی به همکاری رغبت نشان نخواهد داد. مدیر باید کار درست را انجام دهد. به افراد شخصیت دهد و بداند همکاری باعث رشد موقعیت‌شان می‌شود، در منافع مادی شریکشان کند و منافع معنوی را بین آنها گسترش دهد تا رغبت پیدا کنند».

**۶. پیامدها:** نتایجی هستند که در اثر راهبردها پدیدار می‌شوند و در این پژوهش در سه سطح فردی، دانشی و اجتماعی بررسی شده‌اند. پارادایم منطقی از نظریه در حال تکوین در جدول ۳ نشان داده شده است.

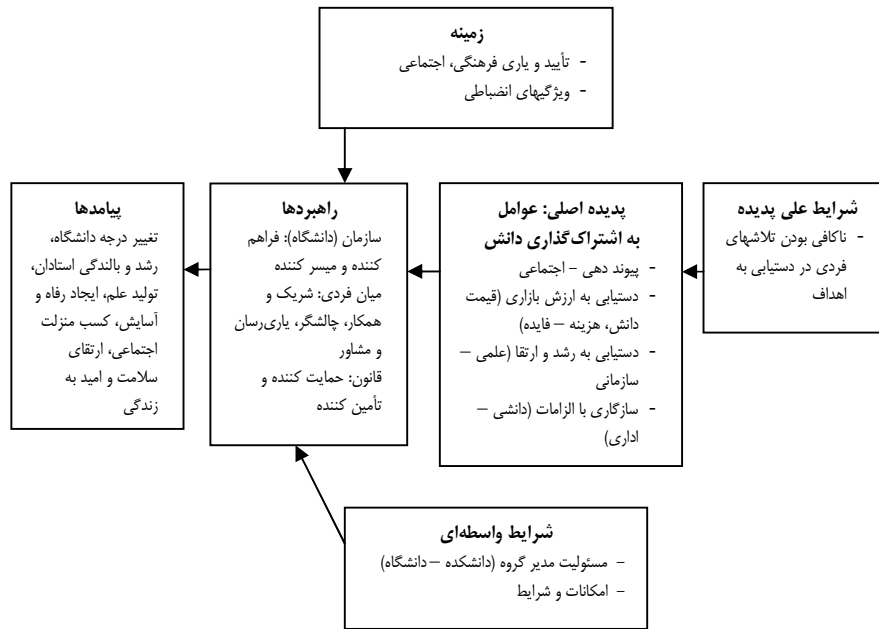
جدول ۳- مقوله‌بندی داده‌ها

مقوله‌های کلی	متغیرها (مقوله‌ها) (Variable)	مؤلفه‌ها (properties) - ویژگیها	ابعاد ویژگیها
عوامل زمینه ساز	آرمان و منفعت مشترک	ویژگی شخصی	نگرش فرد (شخصیت، احساس تعلق) میزان مهارت‌های اجتماعی فرد
		منافع و علایق مشترک	تشابه در علایق و تواناییها نیازهای مشترک
عوامل زمینه ساز	ویژگی انضباطی	منبع دانش	نوع دانش میزان اعتماد در امنیت احساس مسئولیت حرفه‌ای تهدید حس خودارزشی تفاوت در سطح تجربه با گروه همگنان
		روابط منبع دانش و گیرندگان	رعایت اخلاقی حرفه‌ای رعایت احترام پیشکسوتان رعایت حق مالکیت (انحصاری)
		عوامل فرهنگی - آموزشی	آگاهی جامعه از فناوریهای جدید ارزشهای موجود نگرشهای تجویز شده عادت‌واره‌ها میزان قدر و منزلت دانش در جامعه
عوامل زمینه ساز	تأیید و یاری فرهنگی - اجتماعی	عوامل اجتماعی - اقتصادی	ارتباط دانشگاه با صنعت شرایط اقتصادی موجود حمایت از تولید دانش بومی حمایت از بخش خصوصی حرفه اقتصادی تولید دانش
		انسانی	دسترسی به منابع انسانی مناسب و آگاه زمان کافی ایجاد فضاهایی برای
عوامل واسطه‌ای (وابسته به سازکار)	شرایط و امکانات	مالی - مادی	

مقوله‌های کلی	متغیرها (مقوله‌ها) (Variable)	مؤلفه‌ها (properties) - ویژگیها	ابعاد ویژگیها
			به اشتراک گذاری انسجام نظامهای IT و فرایندها قوانین موجود
	مدیریت گروه - دانشکده	آموزشی  مدیریتی	آگاهی از مزایای به اشتراک گذاری و روشهای تامل ارائه آموزشهای نوین آشنایی با فناوریهای نوین توانایی رهبری، داشتن اختیار، استفاده از مشوقهای سازمانی، تغییر ساختار (از عمودی به افقی)، توجه به شایستگیهای افراد، ایجاد نظام ارزشیابی عادلانه، توانایی اجرای قوانین (حق مالکیت افراد)، تعریف پروژه‌های زیربنایی مطابق با نیاز، سازماندهی تیمهای تخصصی، حمایت از خلاقیتها و تواناییهای افراد، انتظارات واقعی از اعضا، ایجاد شرایط تعامل بر اساس همکاری و همفکری
عامل اصلی	پیوند عاطفی - اجتماعی  ارزش بازاری  رشد و ارتقای فردی	همکاری ← همبستگی گروهی دیگران منافع فرد  احساس مسئولیت وظیفه درونی سازمانی بیرونی  دریافت ما به از تجاری سازی پول - مادی دستمزد  کسب اعتبار سازمانی مدیر گروه سمت عالی  توانایی علمی دریافت پایه سالانه دانشگاه - گروه) بلندگی و صاحب نظر شدن جهانی شدن)  مانایی دانش ماهیت داشتن اعتبار دانش (بلندمدت)	استفاده از همفکری و تجربه های دیگران احساس تعلق به گروه جلب حمایت و تأیید گروه برقراری روابط دوستانه همکاری با اعضای گروه  جبران - بده بستان دریافت پول و منفعت مادی - تجاری سازی پست سازمانی - سمت عالی چاپ مقاله، کتاب و تولید علم

مقوله‌های کلی	متغیرها (مقوله‌ها) (Variable)	مؤلفه‌ها (properties) – ویژگیها	ابعاد ویژگیها
	الزامات	الزام قانونی مناظر و مزایای سازمانی الزام غیررسمی گروه	رشد و تکامل دانش، تنوع و گستردگی دانش، تاریخ مصرف دانش، دریافت بازخورد یا اصلاح و بازنگری یافته‌ها اجبار سلسله مراتب سازمانی، اجبار قوانین، کمبود دانشجو، اجبار ناشی از مقام و منصب و استفاده از آزمایشگاه و ابزار و وسایل
راهبرد	قانون	تأمین کننده، حمایت کننده محدود کننده (بازدارنده) اصلاح قوانین	حق مالکیت مادی و معنوی وظایف تعریف شده حق انحصار
	روابط افراد	شبکه‌ی ارتباطات	شریک و یاری رسان، کمک کننده، مشاور، روابط شفاف
	دانشگاه	میسر کننده - فراهم کننده	ایجاد تعلق گروهی (رشد همگام) ایجاد فضای به اشتراک‌گذاری تعریف پروژه‌های گروهی جذب و استخدام افراد لایق و همگن اعتماد سازی
پیامد	تعالی نفس انسان (فرد) رشد اندیشه‌ها (دانش) افزایش سطح زندگی و رفاه اجتماعی (جامعه)	کسب رضایت خاطر، کسب هویت ایجاد فرهنگ اعتماد افزایش همبستگی گروهی	ارتقای سلامت و امید به زندگی تولید علم، آفریدن و کاویدن اعتماد به نفس بروز تواناییهای فردی کسب شهرت و تحسین دیگران لذت درونی قدرت علمی رشد و بالندگی فرد وضع قوانین متناسب
شرایط علی	احساس نیاز	ناتوانی فرد گوناگونی نیازهای بشری	محدودیت جسمانی فرد در دستیابی به اهدافش محدودیت عقلانی فرد در دستیابی به اهدافش محدودیت امکانات فرد در دستیابی به اهدافش

همان‌گونه که در جدول ۳ نشان داده شده است، بر اساس کدهای مفهومی به‌دست آمده مقوله‌های اصلی شکل گرفتند. این مقوله‌ها نشان‌دهنده انتزاعی‌ترین سطح از طبقه‌بندی و تحلیل داده‌هایی است که در این تحقیق جمع‌آوری شده است. ارتباط شش مقوله تحقیق در قالب پارادایمی در شکل ۱ نشان داده شده است.



شکل ۱ - مدل پارادایمی پدیده به اشتراک‌گذاری دانش در میان اعضای هیئت علمی دانشگاهها

## سؤال ۲. چه عواملی سبب می‌شود تا اعضای هیئت علمی دانشگاههای مورد مطالعه دانش خود را به اشتراک گذارند؟

برای پاسخگویی به این سؤال چهار عامل اصلی شناسایی شده که در هسته مرکزی فرایند به اشتراک‌گذاری دانش واقع‌اند، به شرح زیر هستند:

۱. تأمین پیوند عاطفی و اجتماعی که در اشکال وابستگی به گروه اعم از همفکری و همکاری، دستیابی به قدرت برای رسیدن به هدف، حمایت و پشتیبانی گروه از فرد، برقراری روابط دوستانه و صمیمانه و ایجاد روابط متقابل اجتماعی و احساس مسئولیت دیده می‌شود. شرکت کننده سیزدهم در مصاحبه گفته است: «به دلیل ارتباطاتی که داریم، از نظرات هم استفاده می‌کنیم، از کمکهای هم استفاده می‌کنیم یا چیز جالب که پیدا می‌کنیم و فکر می‌کنیم برای همکاران جالب باشد و به دردشان می‌خورد، در اختیارشان می‌گذاریم، مثلاً روشی است که می‌خواهند استفاده کنند یا موارد مشابه».

۲. ایجاد تعامل به دلیل دستیابی به ارزش بازاری. دانش به‌عنوان کالایی با ارزش معین است و ارائه دانش فقط در مقابل دریافت ما به‌ازای آن روی می‌دهد. کسب منفعت مادی از سطح حداقل دریافت پول

و دستمزد تا تولید محصولات دانش بنیان و تجاری سازی دانش بومی می‌تواند در نوسان باشد. در این زمینه شرکت کننده دوم چنین می‌گوید: «می‌گویند زکات علم نشر آن است، ولی وقتی درآمد من ناشی از اطلاعات و علمم است و اگر آن را به فردی بیاموزم، او با دریافت این اطلاعات می‌تواند من را دور بزند، مسلماً از دادن آن خودداری می‌کنم. تولید علم هزینه‌بر است و افرادی که زحمت کشیده‌اند به سادگی در اختیار نمی‌گذارند، دریافت اطلاعات مفید و دانش ضمنی متضمن سالها تجربه است و منوط به پرداخت هزینه است؛ ممکن است اطلاعات اولیه به‌صورت دوستانه ارائه شود، اما اطلاعات کامل و رفع نیاز واقعی منوط به کسب درآمد برای طرف مقابل است، در غیر این صورت به اشتراک‌گذاری رخ نمی‌دهد».

۳. تعامل اعضای هیئت علمی به‌دلیل رشد و ارتقای فردی است که در خصوص تأمین نیازهای ثانویه اجتماعی و در اشکال پیوستگی به گروه ظاهر می‌شود و شامل کسب احترام، پایگاه یا مقام، شهرت و اعتبار اجتماعی، ارائه توانمندیها، جلب توجه و تحسین دیگران، کسب قدرت علمی- مالی و سازمانی، کسب هویت فرادانشگاهی و فراملی است. این رشد دارای دو بعد کسب اعتبار سازمانی و رشد توانایی علمی در نظر گرفته شده است.

مصاحبه شونده سیزدهم گفته است: «حقیقتاً به‌اشتراک‌گذاری دانش برای کسب امتیاز است و واقعیت و دلیل اصلی‌اش این است. من از کارهایی که انجام می‌دهم لذت می‌برم. یافتن مطلب جالب است. چیزی را که معلوم نیست پیدا می‌کنید و دوست دارید به دیگران بگویید، اخلاقی هم است. اگر یافته‌ها پیش خودتان بماند، فایده ندارد. وقت گذاشتید و از سرمایه امکانات دانشگاه استفاده کردید، اگر پیش خودتان بماند، احساس عذاب وجدان می‌کنید. اما علت اصلی‌اش ارتقا است».

۴. تعاملات بر حسب الزامات موجود است که فرد را وادار می‌کند دانش خود را به اشتراک بگذارد. گستردگی این الزامات را باید از قوانین موجود و سلسله مراتب سازمانی تا ماهیت دانش جست‌وجو کرد. خرده مقیاسهایی چون اجبار به اجرای پروژه‌های مشترک به‌دلیل مشکلات مالی یا کمبود دانشجو یا کمبود مراکز تحقیقاتی و آزمایشگاهی، اجرای وظایف قانونی، طی فرایند اداری برای دریافت تأیید یا مجوز، اعلام اتمام پروژه منوط به اشتراک‌گذاری با کاربران و اعطای تسهیلات ویژه به فعالیتهای گروهی از جمله الزامات سازمانی به اشتراک‌گذاری دانش است. از نتایج منفی عامل الزامات شانزدهمین مصاحبه شونده چنین گفته است: «کارهای اشتراکی واقعاً اشتراکی نیست. فکر کنید، عملاً طرف می‌گوید چون تو از امکانات من در پروژه استفاده می‌کنی، باید اسم من را بنویسی. در ایران کار تیمی نهادینه نشده است. ممکن است شما ظاهراً کاری را تیمی می‌بینید، درحالی که واقعیت جز این است؛ گاهی آدمها در آن تیم هستند تا شاید بتوان از یک‌سری موقعیتهای استفاده کرد».

گستردگی، تنوع و تغییر دانش را می‌توان زیرمجموعه الزامات دانش به‌حساب آورد. شرکت کننده شانزدهم در این زمینه اظهار می‌کند: «پژوهشها در بسیاری موارد بین رشته‌ای هستند و به تنهایی افراد نمی‌توانند کار کنند».

برای شناسایی سنجه‌های ابعاد و مقوله‌های ذکر شده مؤلفه‌ها و شاخصهای مرتبط با یک طیف تعریف شده‌اند که از اهداف حداقل و فردمحور به اهداف متعالی و جمع محور در نوسان هستند. با توجه به شرایط عضو هیئت علمی، هر نیازی که از پشتوانه قوی‌تری بهره‌مند باشد، می‌تواند در اولویت قرار گیرد و گستره فرایند به‌اشتراک‌گذاری را [از نظر ضمنی بودن و صرف زمان بیشتر] تعیین کند. گفتنی است که میزان توانمندی فرد در برقراری ارتباط با اعضای گروه بر نوع و سطح تبادل اطلاعات و دانش [اعم از صریح یا ضمنی، ساده یا پیچیده، کوتاه مدت یا طولانی] مؤثر است. در این خصوص، هسته مرکزی فرایند به‌اشتراک‌گذاری دانش در چهار مقوله شامل پیوند عاطفی - اجتماعی، ارزش بازاری، رشد و ارتقای فردی و الزامات خلاصه می‌شود. هر مقوله دارای ویژگی‌هایی است که مقوله فرعی برای کدگذاری هستند و توضیح بیشتری در باره هر مقوله می‌دهند. چنان که مقوله پیوند عاطفی - اجتماعی دو ویژگی همبستگی گروهی و احساس مسئولیت دارد. مقوله بعدی ارزش بازاری است که ویژگی آن دریافت ما به‌زای دانش است. مقوله سوم دستیابی به رشد و ارتقای فردی است که دو ویژگی توانایی علمی و کسب مقام و منصب را شامل می‌شود. چهارمین مقوله سازگاری با الزامات است که در برگزیده دو ویژگی ماهیت دانش و مزایای سازمانی است. ابعاد این ویژگیها مطابق جدول ۳ بر روی پیوستاری قرار دارند که با مثالهایی در دو انتهای پیوستار توضیح داده شده‌اند.

### بحث و نتیجه‌گیری

دانش این نکته مهم است که اعضای هیئت علمی می‌توانند به دلایل مختلف در باره به‌اشتراک‌گذاری دانش تصمیم بگیرند، چنان‌که شرکت‌کننده پنجم در این خصوص گفته است: «لازمه تبادل اطلاعات و تجربیات، داشتن هدف و انگیزه است و باید چند نفر هم‌رشته و علاقه‌مند به همکاری باشند. شرط لازم در آن وجود چند نفر است که نیاز به مبادله اطلاعات داشته باشند. از طرف دیگر، باید در افراد انگیزه وجود داشته باشد، از تک روی بپرهیزند و اعتقاد داشته باشند که تبادل اطلاعات به نفع آنهاست و احساس ترس و رقابت نباشد». نتایج این تحقیق نشان داد که دلیل تمایل افراد برای به‌اشتراک‌گذاری دانش، بیشتر برخورداری از رفاه مادی یا رشد و ارتقای فردی است.

در این پژوهش شرکت‌کنندگان از به‌اشتراک‌گذاری دانش به‌عنوان روشی برای کمک به گسترش روابط فردی خود با گروه هم‌تایان استفاده یا تأثیر خود را بر دیگران مدیریت می‌کنند. نتایج پژوهشهای چو و همکاران (Chiu, Hsu & Wang, 2006) و واسکو و فرج (Wasko & Faraj, 2005) که بر اساس یافته‌های ناهاپیت و گوشال (Nahapiet & Ghoshal, 1998) است نیز هنجار تعامل را بعدی از سرمایه اجتماعی معرفی می‌کنند که برای مبادلات دانش به‌کار می‌رود.

نتایج این پژوهش نشان داد که حمایت مدیران از به‌اشتراک‌گذاری دانش در محیط دانشگاهی با تأکید بر اعتماد و نوآوری به مهار ترس از انتقاد نامطلوب منجر می‌شود و سبب تمایل اعضای

هیئت‌علمی به اشتراک‌گذاری دانش می‌شود. پژوهش‌های بوردیا و همکاران (Bordia, Imer & Abusah, 2006)، تایلور و رایت (Taylor & Wright, 2004)، کانکانهالی و همکاران (Kankanhalli, Tan & Wei, 2005)، تحقیقات بوک و همکاران (Bock, Zmud, Kim & Lee, 2005) و شپرز و وندنبرگ (Schepers, & van den Berg, 2007) نیز این یافته را تأیید می‌کند.

نتایج پژوهش حاضر نشان داد افرادی که به توانایی خود بیشتر اعتماد دارند، برای دستیابی به مقاصد به اشتراک‌گذاری دانش بیشتر متعهد هستند و گزارش سطوح بالاتری از توانایی مدیریت در به اشتراک‌گذاری دانش را عرضه می‌دارند، زیرا معتقدند که توانایی و شایستگی دارند تا از طریق به اشتراک‌گذاری دانش به سازمان کمک کنند. مصاحبه شونده بیست و دوم چنین گفته است: «من از این که اطلاعاتم را می‌دهم، اصلاً انگیزه برگشت ندارم، مسئله این است که آنچه را جدید یافته‌ام، به آنها بگویم و در مقابل هیچ انتظار خاصی ندارم، فقط و فقط همین که به عنوان عضو گروه این مطالب را یافته‌ام و وضعیت موجود این است، اگر توانستند استفاده می‌کنند، اگر نه مسئولیت به عهده خودشان است». گرمان<sup>۱۷</sup> در نظریه خود - سازگاری خاطر نشان می‌کند کارمندی که عزت‌نفس مبتنی بر سازمان‌شان بالا باشد، به احتمال بیشتری برای به اشتراک‌گذاری دانش خود با دیگران تمایل دارند که مطالعات متعدد لین (Lin, 2007) نیز این یافته را تأیید می‌کند.

نتایج نشان می‌دهد که حمایتها و مشوقهای سازمانی بر به اشتراک‌گذاری دانش نقش مثبتی دارند. مصاحبه شونده نوزدهم در خصوص تأثیر مشوقها بر به اشتراک‌گذاری دانش می‌گوید: «سیاست‌گذاری در وزارتخانه خوب بوده؛ یعنی شما اگر از مقاله تنهایی پنج امتیاز بگیری، با کار اشتراکی می‌توانید به ۱۰ برسانید، پس کسی متضرر نمی‌شود و همه منفعت دارد. مسئله مهم این است که در مجموع، داشتن بیشترین اشتراک یک آیتم انتخاب مقاله برتر است و افراد دارای مقالات بیشترین نویسنده را تشویق می‌کنند و گرنت می‌دهند. این یک قانون نانوشته است.»

در بررسی تأثیر پاداش بیرونی بر روابط به اشتراک‌گذاری دانش نتایج ضد و نقیضی وجود دارد؛ در حالی که بوک و همکاران (Bock et al., 2005) دریافته‌اند پاداشهای بیرونی بر نگرشهای به اشتراک‌گذاری دانش اثر منفی دارد، پژوهشهای کانکانهالی و همکاران (Kankanhalli, Tan & Wei, 2005)، کیم و لی (Kim & Lee, 2006) و نلسون، ساباتیئر و نلسون (Nelson, Sabatier & Nelson, 2006) بر نقش مثبت پاداشها تأکید کرده‌اند. در این زمینه ممکن است که اثربخشی پاداشهای بیرونی برای ایجاد انگیزه به اشتراک‌گذاری دانش در فرد به صفات شخصیتی فرد وابسته باشد. در این پژوهش نیز مصاحبه شونده‌گان نقش و تأثیر پاداشهای بیرونی را مثبت گزارش کرده‌اند.



پژوهشگران و مجریان مدیریت دانش هر دو به اهمیت نقش فرهنگ سازمانی برای دستیابی به موفقیت بلندمدت در نوآوریهای مدیریت دانش اذعان دارند. مطالعات بوک و همکاران (Bock, et al., 2005) در این زمینه بر شناسایی ابعاد فرهنگی سازمان متمرکز شده است که بر مدیریت به اشتراک‌گذاری دانش اثر می‌گذارد. نتایج پژوهش نشان می‌دهد که یک فرهنگ مؤکد بر اعتماد و نوآوری است که به اشتراک‌گذاری دانش را در پی دارد.

تبادل دانش بیشتر بر اساس روابط روی می‌دهد. شرکت کننده هفدهم گفته است: «مکان تأثیر ایجاد می‌کند. اگر با هم سازگار باشید و رشته‌هایتان نزدیک باشند، اگر حرف همدیگر را بفهمید، مدت زمان همکاری (سابقه کاری) مؤثر است. وقتی در یک اتاق زمان بیشتری باشید، امکان مذاکره در باره مطلب بیشتر خواهد شد.» پژوهش زولانسکی نشان می‌دهد با وجودی که استفاده از فناوری سبب تسهیل و افزایش به اشتراک‌گذاری دانش در سازمانها شده است، هنوز هم تعاملات چهره به چهره به‌عنوان سازگاری ضروری برای به اشتراک‌گذاری دانش به‌شمار می‌رود، به‌ویژه در زمانی که دانش پیچیده‌تر و دشوارتر به اشتراک گذاشته می‌شود.

### پیشنهادها

۱. یکی از مهم‌ترین عوامل مؤثر بر به اشتراک‌گذاری دانش ایجاد اطمینان از مفید بودن آن در میان اعضای هیئت‌علمی است. از این رو، پیشنهاد می‌شود روشهای ایجاد اطمینان در میان اعضای هیئت‌علمی دانشگاههای گرگان بررسی شود.
۲. از آنجا که در به اشتراک‌گذاری دانش دستیابی به دانش به‌عنوان کالای عمومی برای همه میسر است، می‌تواند برخی از افراد را برانگیزاند تا بدون آنکه با نظام مدیریت دانش همکاری کنند، منافعی را از عقاید و دانش به اشتراک گذاشته شده دیگران به‌دست آورند. بنابراین، پیشنهاد می‌شود تا آسیب شناسی پدیده به اشتراک‌گذاری دانش در میان اعضای هیئت‌علمی دانشگاهها بررسی شود.
۳. پیشنهاد می‌شود تا تأثیر نقش و موقعیت مهم افراد در شبکه دانشگاهی بر به اشتراک‌گذاری دانش بررسی شود.
۴. پژوهشهای آینده می‌تواند بر روشهای توانمندسازی مدیران و اعضای هیئت‌علمی دانشگاههای گرگان متمرکز شود تا شیوه‌های ایجاد تطابق هر چه بیشتر نگرشها و رفتارهای نوین وابسته به اشتراک‌گذاری دانش بررسی شوند.
۵. پیشنهاد می‌شود عوامل مؤثر بر به اشتراک‌گذاری دانش در میان اعضای هیئت‌علمی دانشگاههای گرگان در ابعاد وسیع‌تر مجدداً بررسی شوند.

۶. برای بررسی به اشتراک‌گذاری دانش به ترسیم طرح پژوهش بر اساس ترکیب تیم نیاز است. برای مثال، می‌توان نقش تنوع اعضای تیم را بر به اشتراک‌گذاری (در سطح تفاوت‌های جمعیت‌شناختی و تفاوت‌های نگرشی) در میان اعضای جامعه دانشگاهی بررسی کرد.

۷. پیوندهای عاطفی - اجتماعی به‌طور مستقیم بر بروز به اشتراک‌گذاری دانش در میان اعضای هیئت‌علمی دانشگاه‌های گرگان مؤثر بوده است، از این رو، بررسی عوامل زمینه‌ساز برای تعاملات هر چه بیشتر اعضای هیئت‌علمی مفید به‌نظر می‌رسد.

۸. پیشنهاد می‌شود در خصوص توسعه ابزارهای اندازه‌گیری معتبر و قابل اعتماد تلاش شود. برای مثال، مقیاس‌هایی ارائه شوند که بتوانند گستره‌ای را اندازه‌گیری کنند که در آن فرد از انواع مجاری متفاوت برای به اشتراک‌گذاری دانش استفاده کند [مثل تعامل غیر رسمی و پایگاه‌های داده سازمان] یا میزانی که یک فرد انواع متفاوت دانش را به اشتراک بگذارد [مثل تجارب فردی، تخصصی و ایده‌ها].

۹. معمولاً فقط به اشتراک‌گذاری دانشی ضبط می‌شود که در یک نظام مدیریت دانش روی داده باشد و موارد ثبت نشده و چهره به چهره معمولاً مورد غفلت قرار می‌گیرد. از این رو، پیشنهاد می‌شود ترکیبی از به اشتراک‌گذاری دانش مستند و ثبت شده با تعاملات چهره به چهره در نظر گرفته شود که می‌تواند به افزایش اعتبار اندازه‌گیری‌های به اشتراک‌گذاری دانش کمک کند.

۱۰. استفاده از مطالعات تجربی مثل طرح‌های پژوهشی طولی در زمینه به اشتراک‌گذاری دانش مفید است، زیرا چنین طرح‌هایی می‌توانند کمک کنند تا روابط علی بین افراد، تیم و عوامل سازمانی با به اشتراک‌گذاری دانش محرز شود.

## References

1. Arthur Andersen Business Consulting (1997). *Zukai knowledge management*. Tokyo:Toyo Keizai.
2. Bock, G. W., Zmud, R. W., Kim, Y. G., & Lee, J. N. (2005). Behavioral intention formation in knowledge sharing: Examining the roles of extrinsic motivators, social-psychological forces, and organizational climate. *MIS Quarterly*, 29(1), 87-111.
3. Bazargan, A. (۲۰۱۲). *An introduction to qualitative and combined research methods of common approaches to behavioral sciences*. Tehran: Didar Publications (in Persian).
4. Bakker, M., Leenders, R. T. A. J., Gabbay, S. M., Kratzer, J., & Van Engelen, J. M. L. (2006). Is trust really social capital? *Knowledge*

- sharing in product development projects. *The Learning Organization*, 13(6), 594-605.
5. Bordia, P., Irmer, B. E., & Abusah, D. (2006). Differences in sharing knowledge interpersonally and via databases: The role of evaluation apprehension and perceived benefits. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 15(3), 262-280.
  6. Chow, C. W., Deng, F. J., & Ho, J. L. (2000). The openness of knowledge sharing within organizations: A comparative study of the United States and the People's Republic of China. *Journal of Management Accounting Research*, 12, 65-95.
  7. Chiu, C. M., Hsu, M. H., & Wang, E. (2006). Understanding knowledge sharing in virtual communities: An integration of social capital and social cognitive theories. *Decision Support Systems*, 42(3), 1872-1888.
  8. Davenport, T.H. (1997). Some principals of knowledge management. Working paper.
  9. Davenport, T. H., & Prusak, L. (1998). *Working knowledge: How organizations manage what they know*. Boston, MA: Harvard Business School Press.
  10. Darr, E. D., & Kurtzberg, T. R. (2000). An investigation of partner similarity dimensions knowledge transfer. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 82(1), 28-44.
  11. Elliott, S., & O'Dell, C. (1999). Sharing knowledge and best practices: The hows and whys of tapping your organization's hidden reservoirs of knowledge. *Health Forum Journal*, (42), 34-37.
  12. Kim, S., & Lee, H. (2006). The impact of organizational context and information technology on employee knowledge-sharing capabilities. *Public Administration Review*, 66(3), 370-385.
  13. Kankanhalli, A., Tan, B. C. Y., & Wei, K. K. (2005). Contributing knowledge to electronic knowledge repositories; An empirical investigation. *MIS Quarterly*, 29(1), 113-114.

14. Liebowitz, J., & Beckman, T. (1998). Knowledge organizations: *What every manager should know*. Boca Ration, FL: St. Lucie Press.
15. Lee, J.H., Kim, Y. G., & Kim, M. Y. (2006). Effects of managerial drivers and climate maturity on knowledge-management performance: Empirical validation. *Information Resources Management Journal*, 19(3), 48-60.
16. Lin, H. F., & Lee, G. G. (2006). Effects of socio-technical factors on organizational intention to encourage knowledge sharing. *Management Decision*, 44(1), 74-88.
17. Lin, C. P. (2007a). To share or not to share: Modeling knowledge sharing using exchange ideology as a moderator. *Personnel Review*, 36(3), 457-475.
18. Lin, C.P. (2007b). To share or not to share: Modeling tacit knowledge sharing, its mediators and antecedents. *Journal of Business Ethics*, 70(4), 411-428.
19. Lin, H.F. (2007d). Knowledge sharing and firm innovation capability: An empirical study. *International Journal of Manpower*, 28(3/4), 315-332.
20. 20. Levitt, B., & March, J. G. (1988). Organizational learning. *Annual Review of Sociology*, (14), 319-340.
21. Nahapiet, J., & Ghoshal, S. (1998). Social capital, intellectual capital, and the organizational advantage. *Academy of Management Review*, 23(2), 242-266.
22. Nelson, A., Sabatier, R., & Nelson, W. (2006). Toward an understanding of global entrepreneurial knowledge management (EKM) practices: A preliminary investigation of EKM in France and the U.S.. *Journal of Applied Management and Entrepreneurship*, 11(2), 70-89.
23. Nonaka, I. (1994). A dynamic theory of organizational knowledge creation. *Organization Science*, 5(1), 14-37.

24. Ojha, A. K. (2005). Impact of team demography on knowledge sharing in software project teams. *South Asian Journal of Management*, 12(3), 67-78.
25. Purser, R.E.R., & Pasmore, W.A. (1992). Organizing for learning. In Pasmore, W.A. & Woodman, R.W.(Eds.). *Research in organizational change and development*. London: JAI Press.
26. Ruggles, R. (1998). The state of notion: Knowledge management in practice. *California Management Review* (40), 80-89.
27. Reagans, R., & McEvily, B. (2003). Network structure and knowledge transfer: The effects of cohesion and range. *Administrative Science Quarterly*, 48(2), 240-267.
28. Sondergaard, S., Kerr, M., & Clegg, C. (2007). Sharing knowledge: Contextualising socio-technical thinking and practice. *The Learning Organization*, 14(5), 423-435.
29. Schepers, P., & Van Den Berg, P. T. (2007). Social factors of work-environment creativity. *Journal of Business and Psychology*, 21(3), 407-428.
30. Starbuck, W.H. (1992). Learning by knowledge intensive firm. *Journal of Management Studies*, (29), 713- 740.
31. Taylor, W. A., & Wright, G. H. (2004). Organizational readiness for successful knowledge sharing: Challenges for public sector managers. *Information Resources Management Journal*, 17(2), 22-37.
32. Tung-Ching, L., Sheng, W., & Chun-Tai, L. (2012). Exploring the affect factors of knowledge sharing. *Behavior Quarterly*, 29(1),35-57. ior: The relations model theory perspective. *Expert Systems with Applications*, 39, 751-764.
33. Wasko, M. M., & Faraj, S. (2005). Why should I share? Examining social capital and knowledge contribution in electronic networks of practice. *MIS*