

مدیریت در دانشگاه اسلامی ۲/ سال اول، شماره ۲ / تابستان ۱۳۹۱

Management in Islamic University, 2012 (Summer) 2, Vol. 1, No.2

رفع موانع تسهیم دانش در سازمان بر پایه آموزه های اسلامی^ک

علی حسین کشاورزی^۱

محمد رضا یکتایی^۲

چکیده

هدف: هدف مقاله بررسی و دسته بندی موانع بالقوه تسهیم دانش، بر اساس این مهم که اسلام به عنوان خاتم ادیان، پاسخگوی تمامی پرسش‌ها و نیازهای همه نسل‌ها و همه عصرها بوه است، با تأکید بر آموزه های اسلامی به شناسایی راهکارهای رفع موانع تسهیم دانش در سازمان‌ها پردازد. در این راستا، ابتدا مبانی مدیریت دانش معرفی شده و با تمرکز بر موضوع تسهیم دانش به عنوان یکی از مهمترین فرایندهای آن، ۳۵ مانع بالقوه تسهیم دانش شامل ۱۴ مورد موانع فردی (زمان، کاهش امنیت شغلی، عدم آگاهی دارنده دانش از ارزش و فایده آن، غالب بودن تسهیم دانش صریح، سلسله مراتب سازمانی، و ...) و ۱۳ مورد موانع سازمانی (استراتژی نامشخص مدیریت دانش، عدم هدایت مدیریتی، کمبود فضاهای تسهیم دانش، نبود سیستمهای پاداش، فرهنگ سازمانی، و...) و ۸ مورد موانع تکنولوژیکی (نبود آموزش، نبود پشتیبانی فنی، انتظارات غیر واقعی در خصوص تواناییهای فناوری، و...) معرفی شده اند. **روش:** با استفاده از روش تحلیل اسنادی منابع اسلامی، و بر اساس آموزه های اسلامی، راهکارهای رفع این موانع در جهت بهبود تسهیم دانش در سازمانها ارائه شده اند. **یافته ها:** این تحقیق ۱۴ راهکار را که مبنای آنها آموزه های اسلامی است، معرفی می کند که عبارتند از: مدیریت زمان، دانش سودمند، انفاق دانش، تجربیات کاری، اعتماد سازی، ارتباطات، تقوا مداری، نظم همه جانبه، عدالت محوری، نسبی نگری، قدر شناسی، گذشت، تواضع و حسادت گریزی. **نتیجه گیری:** با توجه به یافته ها و با مراجعه به جدول شماره (۱)، راهنمای راهکارهای آموزه های اسلامی؛ این حقیقت روشن می شود که همه این راهکارها مانند «ظروف مرتبطه» هستند، و یک شبکه منظم و مرتب را ایجاد کرده اند و عمل به آنها، برای افراد، و سازمان‌ها و همه جوامع، به ویژه در رفع موانع آسیب‌های تسهیم دانش در زمینه های فردی، سازمانی و فناوری، مفید خواهند بود.

واژگان کلیدی: تسهیم دانش، موانع تسهیم دانش، آموزه های اسلامی، رفع موانع تسهیم دانش.

کچ دریافت مقاله: ۸۹/۱۲/۰۸؛ تاریخ پذیرش نهایی: ۹۰/۰۴/۱۸

۱. دکترای مدیریت دانش؛ استادیار گروه مدیریت صنعتی دانشگاه شاهد (نویسنده مسئول) / آدرس: تهران، اتوبان قم، روبروی حرم مطهر امام خمینی (ره)، دانشگاه شاهد، دانشکده علوم انسانی، گروه مدیریت صنعتی / شماره: ۰۲۱-۵۱۲۱۲۴۰۱ / Email: alihossien@yahoo.com

۲. دکتری الهیات؛ استادیار گروه الهیات دانشگاه شاهد / Email: yektayi@shahed.ac.ir

▪ مقدمه

«مدیریت دانش» و مفاهیم استراتژیک مرتبط با آن، به عنوان اجزاء مهم و ضروری برای سازمان‌ها به منظور بقاء و حفظ توان رقابتی، ترویج می‌شوند. تغییرات مهمی مانند: جهانی شدن، درجه بالاتر پیچیدگی، فناوری‌های جدید، و رقابت روز افزون، توجه به «مدیریت دانش» توسط مدیران را ضروری ساخته است (مارتسون، ۱۳۷۹، ۳۸). یکی از مهم‌ترین فرایندهای مدیریت دانش، تسهیم دانش است؛ و شناسایی موانع آن و اقدام در جهت حذف آنها که می‌تواند به سازمانها در مدیریت دانش و استفاده از مزیت رقابتی ناشی از آن کمک کند. با استناد به آموزه‌های اسلام به عنوان خاتم ادیان، می‌توان برای موضوعات مختلف سازمانی، از جمله سه گروه موانع شناخته شده تسهیم دانش (فردی، سازمانی، و تکنولوژیکی) راهکارهای مناسبی را اتخاذ نمود.

▪ مفهوم دانش و مدیریت دانش و تسهیم دانش

دانش عبارت است از: داده و یا اطلاعاتی که سازماندهی و پردازش شده تا حامل یک فهم، تجربه، آموخته و اندوخته، و تخصصی باشد که قابلیت به کارگیری برای حل یک مشکل کاری موجود را دارند (مارتسون، ۱۳۷۹، ۴۱). مدیریت دانش عبارت است از: "راهبرد فراهم کردن دانش مناسب، برای افراد مناسب، در زمان مناسب، و کمک به آنها برای تسهیم دانش و به کارگیری عملی اطلاعات به منظور بهبود عملکرد سازمان" (O'Dell & Grayson, 1998). تسهیم دانش، به عنوان "فعالیت‌های ارسال و توزیع دانش از یک فرد، گروه و یا سازمان به فرد، گروه و یا سازمان دیگر" عنوان شده است (Lee, 2001, P. 324). در خصوص طبیعت رفتار تسهیم، داوِنپورت می‌گوید: "تسهیم دانش اغلب غیرطبیعی است" (Davenport, 1997, p. 189) و محققین دیگری معتقدند که تسهیم دانش یک تمایل طبیعی از طرف افراد دارنده دانش است (Skyrme, 2002).

▪ اهمیت تسهیم دانش

نقش تسهیم دانش در مدیریت دانش آنقدر مهم است که بعضی از نویسندگان اظهار می‌دارند که: "وجود مدیریت دانش برای پشتیبانی تسهیم دانش است" (Davenport and Prusak, 1998). تسهیم دانش موجب کاهش هزینه‌ها، بهبود عملکردها، بهبود ارائه خدمات به مشتریان، کاهش زمان توسعه محصولات جدید، کاهش زمان تأخیر در تحویل کالاها به مشتریان، و در نهایت کاهش هزینه دسترسی به انواع ارزشمند دانش در داخل سازمان می‌شود (Alavi and Leidner, 2001).

رفع موانع تسهیم دانش در سازمان بر پایه آموزه های اسلامی ♦ ۱۲۵

▪ موانع بالقوه تسهیم دانش

موانع بالقوه تسهیم دانش، سه گروه موانع: سازمانی، فردی، و تکنولوژیکی را شامل می‌شوند (Riege, 2005). شناخت موانع تسهیم دانش در داخل سازمانها نقش مهمی در موفقیت یک استراتژی مدیریت دانش ایفا می‌کند.

▪ موانع بالقوه فردی تسهیم دانش

۱. زمان: این مانع یکی از معمول‌ترین موانع بوده، شامل نبود زمان لازم برای تسهیم دانش، و یا نبود زمان برای شناسایی افراد نیازمند دانش است. با وجود اطلاع از منافع تسهیم دانش، بسیاری از مدیران به دلیل محدودیتهای زمانی، در این زمینه با مشکل مواجهند (O'Dell & Grayson, 1998).
۲. کاهش امنیت شغلی: بسیاری از کارکنان به دلیل ترس از کاهش امنیت شغلی خود، تسهیم دانش نمی‌کنند، و تسهیم دانش را عاملی برای تضعیف قدرت و جایگاه سازمانی خود می‌دانند (Probst, et al., 2000).
۳. عدم آگاهی دارنده دانش از فایده و ارزش دانش خود: بعضی از کارکنان در خصوص ارزشی که دانش آنها برای دیگران دارد اطمینان ندارند. در این حالت، نه دارنده دانش و نه گیرنده آن چندان نگران این که چه کسی نیازمند دانش است و یا چه کسی دارنده دانش است، نخواهند بود. (Szulanski, 1996).
۴. غالب بودن تسهیم دانش صریح بر تسهیم دانش ضمنی: بدین معنی که در سازمان بیشتر بر تسهیم دانش مستند شده تأکید می‌شود و به تسهیم دانش ضمنی مانند فنون و روشها و تجربیات کاری که احتیاج به یادگیری عملی، مشاهده، گفت و گو و حل مسئله به روش تعاملی دارند؛ اهمیت کمتری داده می‌شود (Nonaka and Takeuchi, 1995).
۵. سلسله مراتب و رسمیت در سازمان: رسمی شدن بیش از حد محیط سازمان، منجر به کاهش صمیمیت و افزایش عدم اعتماد بین افراد، به ویژه بین زیردستان و افراد مافوق؛ و در نتیجه کاهش میزان تسهیم دانش می‌شود.
۶. عدم تحمل اشتباهات کارکنان و درس نگرفتن از آن اشتباهات: به معنی ناکافی بودن شناسایی، ارزیابی، و تحمل اشتباهات گذشته و بازخورد آن به سازمان و افراد که می‌توانند منجر به بهبود یادگیری فردی و سازمانی شوند.

۷. تفاوت‌های مربوط به سطوح تجربه افرادی که در دو طرف فرایند تسهیم دانش قرار دارند (دارنده و گیرنده دانش).
۸. نبود و یا کمبود ارتباط و تعامل بین افراد دارنده دانش و افراد نیازمند به دانش آنان: نبود ارتباط بین منبع دانش و گیرنده دانش، در حالتی که در کنار همدیگر و یا در یک گروه کار نمی‌کنند؛ ولی دانش مورد نیاز گیرنده در نزد منبع دانش وجود دارد، یکی از موانع بالقوه تسهیم دانش است.
۹. مهارت‌های فردی و ارتباطات ضعیف (شفاهی یا کتبی): توانایی کارکنان برای تسهیم دانش، به میزان زیادی بستگی به مهارت‌های ارتباطی آنها دارد. ارتباط مؤثر، چه بصورت نوشتاری و چه به صورت گفتاری (که رایج‌ترین وسیله تسهیم دانش پنهان است) برای تسهیم دانش مؤثر، مهم و اساسی می‌باشند (Meyer, 2002).
۱۰. نبود شبکه‌های اجتماعی: اهمیت ارتباط بین افراد در مدیریت دانش آنقدر مهم است که پروساک یکی از دانشمندان این رشته می‌گوید: "اگر یک دلار دارید و می‌خواهید آن را برای مدیریت دانش خرج کنید، بهتر است آن را برای ایجاد ارتباط بین افراد صرف کنید". تحقیقات نشان داده‌اند که بین شبکه‌های اجتماعی کارکنان و شخصیت آنها، و توانایی تعامل آنها با دیگران، همبستگی کاملی وجود دارد (Baron & Markman, 2000).
۱۱. تفاوت‌های مربوط به جنسیت، سن، و سطح تحصیلات.
۱۲. حفظ مالکیت فکری: به دلیل ترس از عدم قدرشناسی و اعتباردهی توسط مدیران و همکاران، کارکنان دوست دارند مالکیت بر دانش خود را به نحوی حفظ کنند که از آن طریق نزد همکاران و همقطاران خود، کسب اعتبار کنند (Rowley, 2002).
۱۳. عدم اعتماد: وجود اعتماد بین یک سازمان و زیرمجموعه‌های آن، و بین اعضای سازمان اثر مستقیمی بر جریان ارتباطات در سازمان دارد و در نتیجه حجم دانش تسهیم شده در داخل واحدهای سازمان و همچنین بین واحدها و شعب سازمان را تحت تأثیر قرار می‌دهد (De Long & Fahey, 2000).
۱۴. تفاوت‌های فرهنگی (ملّی یا سازمانی): افراد با فرهنگ‌های متفاوت، به دلیل دارا بودن ارزش‌های متفاوت ممکن است کمتر از افراد درون یک فرهنگ با یکدیگر تسهیم دانش کنند.

رفع موانع تسهیم دانش در سازمان بر پایه آموزه های اسلامی ♦ ۱۲۷

▪ موانع بالقوه سازمانی تسهیم دانش

۱. نامشخص بودن استراتژی مدیریت دانش، یا عدم سازگاری آن با اهداف سازمانی و روشهای استراتژیک سازمان: شکست و یا موفقیت استراتژی تسهیم دانش به سازگاری این استراتژی با اهداف و استراتژی سازمان وابسته است (Hansen et al., 1999).
۲. نبود رهبری و هدایت مدیریتی: تسهیم دانش آگاهانه رفتار جدیدی است که بعضی افراد به یادگیری آن نیاز دارند؛ آموزش و پشتیبانی مداوم و ارائه رویه های مشخص، یک پیش نیاز قطعی برای تسهیم دانش اثربخش در تمامی سطوح سازمانی می باشد (Ives et al., 2000).
۳. کمبود فضاهای رسمی و غیررسمی برای تسهیم دانش: یکی از موضوعات کلیدی در زمینه تسهیم دانش، ترکیب شبکه های انسانی است. بنابراین، یکی از اولین قدمها در تسهیم دانش، پشتیبانی و به کارگیری مؤثر دانشی است که از قبل در این شبکه ها وجود دارد و توسط اعضای آن شبکه ها در زمینه موضوعات مهم با یکدیگر تسهیم شده است (McDermott & O'Dell, 2001).
۴. نبود سیستمهای پاداش مشخص: بعضی از نویسندگان اظهار می دارند که تغییر در سیستمهای پاداش و سیاستهای مربوط به آنها به ندرت بر فرهنگ سازمان و تسهیم دانش در درازمدت اثر می گذارد؛ زیرا معتقدند که فرایند تسهیم دانش باید طبیعی باشد تا ادامه پیدا کند (Ellis, 2001). همچنین در یک فرهنگ سازمانی مخالف تسهیم دانش، استفاده از مشوقها و پاداشها ناکافی خواهد بود زیرا این نوع مشوقها به سرعت اثر خود را از دست داده و دیگر منجر به افزایش تسهیم دانش نخواهند شد (Master, 1999).
۵. عدم پشتیبانی کافی فرهنگ سازمانی: فرهنگ سازمانی تعیین کننده رفتار فردی و گروهی بوده، سطح تعامل بین افراد در انجام کارها را در سطوح عمودی و افقی تعیین کرده، می تواند اجرای موفقیت آمیز برنامه های مدیریت دانش در سازمان را موجب شود. (O'Dell & Grayson, 1998).
۶. عدم اولویت بالا در سازمان، برای حفظ و نگهداری دانش کارکنان با تجربه و مهارت بالا: زمانی که یک فرد با تجربه سازمان را ترک می کند، دانش فردی و سازمانی که همراه دارد که در واقع عامل بهبود روشهای انجام کار (تولید یا ارائه خدمت) است نیز از سازمان خارج می شود (Stauffer, 1999).
۷. کمبود زیرساخت مناسب برای پشتیبانی فعالیتهای تسهیم دانش: شکست فعالیتهای تسهیم دانش، حتی قبل از شروع آنها، ریشه در نبود زیرساخت اساسی و قابلیتهای موردنیاز برای تسهیم دانش در سازمان دارد (Gold et al., 2001).

۸. ناکافی بودن منابع سازمان برای ایجاد فرصتهای کافی برای تسهیم دانش: اهمیت تعهد مالی سازمان در زمینه مدیریت دانش، که در موارد زیادی هزینه بالایی دارد، یکی از موضوعات مورد تأکید متخصصین است (Davenport, 1997).

۹. سطح رقابت بالا بین واحدها یا شعب سازمان با یکدیگر: گاهی سطح رقابت بالا بین افراد، گروهها، واحدها، و شعب یک سازمان منجر به توسعه اهداف و علایق متناقض با یکدیگر توسط آنها و محدود کردن تسهیم دانش بین افراد و گروهها می‌باشد (Michailova & husted, 2003).

۱۰. محیط فیزیکی کار: در روشهای جانمایی سنتی، واحدها و دفاتر کار بیشتر بر مبنای سلسله مراتب و ارشدیت، و نه بر مبنای رابطه کاری و نیاز اطلاعاتی مکان یابی می‌شوند (Probst et al., 2000). در این حالت ایجاد ارتباطات مشکلتر شده و ایجاد روابط بر مبنای اعتماد بدون ارتباط چهره-به-چهره مشکلتر می‌شود (Ives et al., 2000).

۱۱. ساختار سلسله مراتبی سازمان: یک ساختار سازمانی باز و انعطاف پذیر بهترین ساختار برای تسهیم دانش است. یافته‌هایی وجود دارد که بیان می‌کنند برای تسهیم دانش اثربخش، ساختار سازمانی از فرهنگ سازمانی و فناوری اطلاعات هم مهمتر است (Zhou & Fink, 2003).

۱۲. یک طرفه بودن جریان ارتباطات و دانش در سازمان (از بالا به پایین): در یک سازمان به شدت ساختارمند، سلسله مراتبی و چند لایه؛ که در آن جریان ارتباطات از بالا به پایین است، احتمال تسهیم دانش مؤثر به شدت کمتر از یک سازمان باز و انعطاف پذیر است (Ives et al., 2000).

۱۳. بزرگ بودن اندازه واحدهای سازمانی: تحقیقات نشان می‌دهد که اندازه سازمان و واحدهای سازمانی، اثربخشی فعالیتهای تسهیم دانش در داخل واحدها و همچنین بین واحدها را تحت تأثیر قرار می‌دهد (Connelly & Kelloway, 2003).

▪ موانع بالقوه فناوری در زمینه تسهیم دانش

۱. ناسازگاری سیستمهای فناوری اطلاعات با فرایندهای موجود در سازمان: در این خصوص که فناوریهای اطلاعات به میزان زیادی بر کاهش موانع ارتباطات رسمی تأثیر دارند؛ شکی نیست. لذا لازم است که یک سازمان زیرساختی یکپارچه فراهم کند که انواع مختلف ارتباطات را پشتیبانی کند (Gold et al., 2001).

۲. نبود پشتیبانی فنی: عدم انجام فوری تعمیرات سیستمهای یکپارچه فناوری اطلاعات، موجب ایجاد وقفه در روند معمول انجام کارها و جریانهای ارتباطات می‌گردد.

رفع موانع تسهیم دانش در سازمان بر پایه آموزه های اسلامی ♦ ۱۲۹

۳. انتظارات غیر واقعی کارکنان در خصوص توانایی های فناوری: گاهی بعضی افراد درباره نقش فناوری اغراق کرده و در مقابل بعضی دیگر توانایی های فناوری را دست کم می گیرند. انتظارات غیر واقعی در باره فناوری می تواند منجر به اکراه افراد در استفاده از آن شود.

۴. ناسازگاری بین فرایندها و سیستمهای فناوری اطلاعات متنوع موجود در سازمان: این مشکل زمانی پیش می آید که لازم باشد، سخت افزار و یا نرم افزار موجود که برای یک استفاده خاص مناسب است، برای استفاده در سیستم جدید دیگری و یا سیستم متفاوت دیگری در مکان دیگر مورد استفاده قرار گیرد.

۵. عدم انطباق الزامات مربوط به رفع نیازهای افراد با فرایندها و سیستمهای یکپارچه فناوری اطلاعات: فناوریهای جدید و موجود اغلب قادر به پشتیبانی کارآمد فرایندهای تسهیم دانش هستند، ولی در صورت عدم وجود یک سازگاری نزدیک با الزامات نیازهای مشتریان؛ فناوری می تواند خودش یک مانع برای فرایندهای تسهیم دانش باشد. (O'Dell & Grayson, 1998).

۶. عدم آشنایی افراد و نداشتن تجربه کار با این سیستمها: گاهی به دلیل پیچیده بودن فناوری، افراد برای استفاده از سیستمهای جدید یا اصلاح شده اکراه دارند و این می تواند یک مانع بالقوه تسهیم دانش باشد.

۷. نبود آموزش برای آشنا کردن کارکنان با سیستمها و فرایندهای جدید فناوری اطلاعات.

۸. عدم ابلاغ و افشای فواید سیستمهای جدید فناوری اطلاعات در مقایسه با سیستم های موجود توسط سازمان برای کارکنان: این سیستم ها با بهبود فرایند تسهیم دانش و قرار دادن دارنده و جوینده دانش در یک فضای مجازی؛ مرزهای زمانی، فیزیکی، و فاصله اجتماعی بین آنها را از میان بر می دارند (Hendriks, 1999).

▪ راهکارهای آموزه های اسلامی برای بهبود تسهیم دانش در سازمانها

در این قسمت به دلیل محدودیت، به صورت کاملاً فشرده به معرفی راهکارهای مربوط به آموزه های اسلامی برای رفع موانع تسهیم دانش در سازمانها می پردازیم.

○ راهکار اول: مدیریت زمان

نبود وقت و یا کمبود زمان برای تسهیم دانش، ریشه در فقدان برنامه ریزی و عدم مدیریت صحیح دارد، زیرا زمان همواره وجود دارد و برای فرد یا سازمانی که اهل برنامه ریزی و مدیریتی پویاست، کاملاً کافی است. این مطلب در کلامی از امام علی (ع) به روشنی گویا است: «قَوَامُ الْعِشْرِ، حُسْنُ التَّقْدِيرِ وَ مِلَاكَةُ حُسْنِ التَّنْذِيرِ»؛ یعنی «پایداری زندگی به برنامه ریزی درست، و وسیله رسیدن به آن، مدیریت صحیح است.»^۱ بنابراین زمانها و اوقات با «مدیریت زمان» به فرصت های طلایی قابل تبدیلند.

راهکار امام علی (ع) در زمینه اولویت‌بندی و برنامه‌ریزی زمان‌های محدود بدین شرح است: «مؤمن باید شبانه‌روز خود را به سه قسم تقسیم کند: زمانی برای نیایش و عبادت پروردگار، زمانی برای تأمین هزینه زندگی، و زمانی برای واداشتن نفس به لذت‌هایی که حلال و مایهٔ زیبایی است. خردمند را نباید جز آن که در پی سه چیز حرکت کند: کسب حلال برای تأمین زندگی، یا گام نهادن در راه آخرت، یا به دست آوردن لذت‌های حلال.»^۱ این راهکار برای رفع مانع فردی کمبود زمان، و موانع سازمانی نامشخص بودن یا ناسازگاری استراتژی مدیریت دانش با اهداف سازمانی، و مانع تکنولوژیکی نبود آموزش کاربرد دارد.

○ راهکار دوم: دانش سودمند

اگر سودمندی دانش، واضح و آشکار نباشد، تسهیم دانش خدمت نیست. امام صادق (ع) دعای مفصلی را به عمرو بن ابی المقدم آموزش داداند که فرازی از آن بدین شرح است: «وَ ارْزُقْنِي عِلْمًا نَافِعًا وَ يَقِينًا صَادِقًا»^۲ یعنی پروردگارا به من دانشی سودمند و یقینی صادقانه روزی فرما. بر اساس این دعا، اولاً علم و دانش از مصادیق رزق و روزی است. ثانیاً مؤمن همواره باید در جستجوی دانش مفید و سودمند باشد. ثالثاً دانش سودمند با یقین صادقانه همراه است، پس در آن شک و تردید رخنه نمی‌کند. پیامبر اسلام (ص) در تکریم دانشمندان و توصیف عالمان می‌فرماید: «دانشمندان را گرامی بدارید، زیرا که آنان وارثان پیامبرانند و هر که آنان را عزیز بدارد خدا و پیغمبر را عزیز داشته است.»^۳ پیامبران، شخصیت‌های مفید و سودمند بودند، پس دانشمندان هم باید برای افراد و جامعه، مثبت و تأثیرگذار باشند. در این صورت مقام «عالم» بسیار بالاتر از مقام «عابد» خواهد بود که امام باقر (ع) فرمود: «دانشمندی که از دانشش بهره برد (یا بهره برند)، بهتر از هفتاد هزار عابد است.»^۴

این راهکار برای رفع مانع فردی عدم آگاهی دارنده دانش از فایده و ارزش دانش، و موانع سازمانی نبود رهبری و هدایت مدیریتی، و مانع تکنولوژیکی اکراه افراد از کار کردن با سیستم‌های فناوری اطلاعات و عدم ابلاغ و افشای فواید این سیستم‌ها کاربرد دارد.

○ راهکار سوم: انفاق دانش

دو مبحث مهم دربارهٔ علم و دانش در متون روایی عبارتند از: اول کتاب فضل علم که در آن بحث از جایگاه، مقام و منزلت دانش و دانشمندان است؛ دوم باب بذل علم که در آن بحث از تسهیم و سهم‌بندی دانش است. در درجهٔ اول دانشمندان وظیفه تدریس علم دارند و در درجهٔ دوم مردم وظیفهٔ تحصیل علم

۱ - نهج البلاغه، حکمت ۳۹۰، ص ۷۲۴.

۲ - اصول کافی، ج ۴، ص ۳۷۶.

۳ - نهج البلاغه، ص ۷۳، حدیث ۴۵۰.

۴ - اصول کافی، ج ۱، ص ۴۰.

رفع موانع تسهیم دانش در سازمان بر پایه آموزه های اسلامی ♦ ۱۳۱

دارند، زیرا امام صادق(ع) می‌فرماید: «در کتاب علی(ع) خواندم که: خداوند از نادان‌ها پیمانی برای طلب علم نمی‌گیرد تا آن که پیشتر از علما پیمان گیرد که به نادان علم آموزند، زیرا که علم بر جهل مقدم است.»^۱ زیرا «انفاق دانش» را می‌توانیم از قرآن بیاموزیم، در کلام امام صادق(ع) که درباره آیه «از آنچه روزیشان داده‌ایم، انفاق می‌کنند»^۲، فرمود: «یعنی از آنچه به آنان یاد داده‌ایم (دیگران را) آگاه می‌سازند و آنچه از قرآن به آنان آموخته‌ایم، تلاوت می‌کنند.»^۳ این راهکار برای رفع مانع فردی کاهش امنیت شغلی و مانع سازمانی فرهنگ سازمانی، و مانع تکنولوژیکی نبود آموزش کاربرد دارد.

○ راهکار چهارم: تجربیات کاری

در مدیریت، تعقل به تنهایی کفایت نمی‌کند، بلکه تجربه، رمز پیروزی در سازماندهی و اداره امور است. امام علی(ع) می‌فرماید: «چه بسا عقل که اسیر فرمانروایی هوس است؛ حفظ و به کارگیری تجربه رمز پیروزی است.»^۴ تجربه یعنی امتحان بعد از امتحان.^۵ و شخص یا مدیر با تجربه یعنی، «کار آزموده». در تسهیم دانش، تجربه جایگاه بسیار رفیعی دارد. از یک سو، مدیر باید خود تجربه اندوزی کند و از سوی دیگر باید تجربه آموزی کرده، دیگران را نیز در تجربه خویش سهیم نماید. در این صورت در یک سازمان فقط از بالا به پایین، تجربه اهدا نمی‌شود بلکه از پائین به بالا نیز اعطاء خواهد شد.

○ راهکار پنجم: اعتماد سازی

اعتماد در تسهیم دانش دو جنبه دارد: یکی اعتماد بر مبنای صلاحیت دارنده دانش، و دوم اعتماد بر مبنای نیت خیر دارنده دانش مبنی بر تسهیم صحیح دانش. یکی از روش‌های اعتمادسازی، بیان منافع و مضرات و نگاه منصفانه و چند جانبه است. نکته دیگری در اعتمادسازی این است که در مدیریت دانش نباید از دین استفاده ابزاری نمود که پیامبر (ص) فرمود: «خدای بزرگ هزار حرفه به آدم یاد داده، به او فرمود: به فرزندان و نسل خود بگو: اگر صبر ندارید، با این حرفه‌ها و پیشه‌ها دنیا را بجوئید و دین را وسیله رسیدن به

۱ - همان، ص ۵۱.

۲ - سوره بقره، آیه ۳.

۳ - میزان الحکمه، ج ۱، ص ۳۹ و ۵۴.

۴ - نهج البلاغه، حکمت ۳۱۱، ص ۶۷۴.

۵ - مفردات نهج البلاغه، ج ۱، ص ۲۰۷.

آن قرار ندهید، زیرا دین یکسره از آن من است. وای بر کسی که دنیا را با دین بجوید، وای بر او»^۱ جایگاه اعتماد، آنقدر والاست که امام باقر(ع) می‌فرماید: «نشستن نزد کسی که به او اعتماد دارم از عبادت یکسال برای من اطمینان بخش‌تر است». این راهکار برای رفع مانع فردی عدم اعتماد و موانع سازمانی ساختار سلسله مراتبی و نبود رهبری و هدایت مدیریتی، و مانع تکنولوژیکی اکراه افراد از کار کردن با سیستمهای فناوری اطلاعات کاربرد دارد.

○ راهکار ششم: ارتباطات

خداوند در این آیه شریفه قرآنی، اصول ارتباطات اجتماعی را چنین تبیین می‌فرماید: «ای اهل ایمان صبور باشید و یکدیگر را به صبر سفارش کنید و با یکدیگر در ارتباط باشید و تقوای الهی پیشه کنید، شاید که رستگار شوید»^۲ پیامبر اکرم(ص) می‌فرماید: «با یکدیگر مذاکره و ملاقات و گفت و گو کنید، زیرا حدیث صیقل دلهاست. همانا دلها مانند شمشیر زنگار می‌گیرد و صیقل آن‌ها حدیث است»^۳ در فرهنگ اسلامی راهکار ارتباطات، نقش بسیار مهمی در مدیریت دانش دارد؛ ایجاد شبکه‌های ارتباطی و فرهنگ‌سازی در مهارت‌های ارتباطی در آموزه‌های اسلامی به تفصیل آمده است که از آن جمله می‌توان به: مسجد، نماز جماعت، نماز جمعه، مناسک حج، صلۀ رحم، زیارت و ... اشاره نمود. این راهکار برای رفع موانع فردی عدم آگاهی دارنده از فایده و ارزش دانش خود، کمبود تعامل بین دارنده دانش و نیازمند دانش، مهارت‌های ضعیف فردی در ارتباطات، نبود شبکه‌های اجتماعی؛ و موانع سازمانی کمبود فضاهای رسمی و غیررسمی، فرهنگ سازمانی، کمبود زیرساخت مناسب، رقابت بین واحدی، محیط فیزیکی کار، و ساختار سلسله مراتبی و جریان ارتباطات یک طرفه در سازمان کاربرد دارد.

○ راهکار هفتم: تقوادماری

رسول اکرم(ص) می‌فرماید: «هر که تقوا روزیش شود، خیر دنیا و آخرت روزیش شده است»^۴ امام علی(ع) بارها با عبارت «اوصیکم عبادالله، بتقوی الله» بندگان خدا را به تقوای الهی سفارش کرده است. تقوادماری بهترین راهکار برای مقابله با آسیب‌های مدیریتی است، و به خوبی می‌تواند قوم و خویش بازی، رابطه بازی، دنیا طلبی و ... را از میان بردارد و ضوابط را جایگزین روابط سازد. این راهکار برای رفع موانع فردی حفظ مالکیت معنوی، و تفاوت‌های فرهنگی، اعتقادی و نژادی، و مانع سازمانی عدم اولویت حفظ دانش کارکنان با تجربه کاربرد دارد

۱ - میزان الحکمه، ج ۸، ص ۳۹۶۰.

۲ - سوره آل عمران، آیه ۲۰۰.

۳ - اصول کافی، ج ۱، ص ۵۰.

۴ - میزان الحکمه، ج ۱۴، ص ۶۹۸۶.

رفع موانع تسهیم دانش در سازمان بر پایه آموزه های اسلامی ♦ ۱۳۳

○ راهکار هشتم: نظم همه جانبه

خداوند هم در «کتاب تکوین» و جهان آفرینش و هم در «کتاب تدوین» و قرآن کریم، نظم را حاکمیت بخشیده است. علی (ع) درباره قرآن می فرماید: «بدانید که در قرآن علم آینده، و حدیث روزگاران گذشته است، شفا دهنده دردهای شما، و نظم دهنده امور فردی و اجتماعی شما است.»^۱

بنابراین تمامی آموزه های قرآنی، سامان بخش همه امور فردی، سازمانی و اجتماعی است. باید توجه داشت که نظم ظاهری و نظم باطنی در یکدیگر «تأثیر متقابل» دارند. به همین دلیل در آموزه های اسلامی به هر دو توجه تام و تمامی شده است. برای تحکیم دانش از طریق تسهیم دانش نیاز به ایجاد شبکه های ارتباطی، فرهنگ سازی، سازگاری سازمانی، و فضاها و مکان های مناسب است. این همه در پرتو نظم و سازماندهی ممکن می شود. امام علی (ع) در شرایطی که فرق مبارکش شکسته و زهر جفا به مغز سرش نفوذ کرده بود، نظم را هم طراز «تقوا» قرار داده فرموده است: «شما را، و تمامی فرزندان و خاندانم، و کسانی را که این وصیت به آنان می رسد، به تقوای الهی و نظم در امور زندگی، و ایجاد صلح و آشتی در میانتان سفارش می کنم، زیرا من از جدّ شما پیامبر خدا (ص) شنیدم که می فرمود: «اصلاح دادن بین مردم از نماز و روزه یکسال برتر است.»^۲ این راهکار برای رفع موانع فردی زمان و حفظ مالکیت معنوی، و موانع سازمانی کمبود فضاها، تسهیم دانش، فرهنگ سازمانی، ساختار سلسله مراتبی، بزرگی سازمان، و مانع تکنولوژیکی ناسازگاری سیستمهای فناوری اطلاعات با فرایندها، کاربرد دارد.

○ راهکار نهم: عدالت محوری

امام علی (ع) می فرماید: «به راستی که از دادگری و عدل انسان آن است که به هنگام حکم دادن با انصاف باشد و از ستمکاری دوری گزیند.»^۳ امام صادق (ع) درباره این آیه «از مردم روی بر مگردان»^۴ فرمود: «باید همه مردم از نظر علم، نزد تو مساوی باشند، و از نظر آموختن بین دانش آموزان تفاوت نگذاری.»^۵ اینجا عدالت به معنای مساوات است، ولی عدالت معنای گسترده ای دارد. امام صادق (ع) فرمود: «حکیمی برای هفت جمله، هفتصد فرسنگ در پی حکیمی دیگر رفت. یکی از آن هفت جمله این بود که از او پرسید: فراختر از زمین چیست؟ آن حکیم پاسخ داد: عدالت، فراختر از زمین است.»^۶ اگر در هر نهاد، سازمان و

۱ - نهج البلاغه، خطبه ۱۵۸، ص ۲۹۴.

۲ - نهج البلاغه، نامه ۴۷، ص ۵۵۸.

۳ - غرر الحکم، ج ۱، ص ۲۲۰.

۴ - سوره لقمان، آیه ۱۸.

۵ - اصول کافی، ج ۱، ص ۵۱.

۶ - میزان الحکمه، ج ۷، ص ۳۴۹۶.

اجتماعی، عدالت محوری حاکمیت پیدا کند؛ به همه نیازها پاسخ‌های مثبت داده می‌شود. امام باقر(ع) می‌فرماید: «چه گسترده است دامنه عدالت! اگر در جامعه عدالت اجرا شود، مردم بی‌نیاز می‌شوند.»^۱ به نظر می‌رسد که یکی از راهکارها برای عدالت محوری این قاعده باشد که انسان آن‌چه را برای خود می‌پسندد؛ برای دیگران نیز بپسندد. پیامبر اکرم(ص) فرمودند: «هر چه برای خودنخواهی، برای دیگری مخواه، و هر چه برای خود می‌خواهی برای برادرت هم بخواه تا در حکم خود عادل باشی و در عدل خود دادگر باشی، پیش اهل آسمان‌ها محبوب گردی، در دل اهل زمین جای دوستان را بگیری.»^۲ این راهکار برای رفع موانع فردی تفاوت تجربه دارنده و گیرنده دانش، تفاوت‌های فردی مربوط به جنسیت، سن، و سطح تحصیلات، تفاوت‌های فرهنگی نژادی، و زبان؛ و مانع سازمانی کمبود زیرساخت مناسب، و مانع تکنولوژیکی عدم انطباق فرایندها و سیستم‌های یکپارچه فناوری اطلاعات با الزامات مربوط به رفع نیازهای افراد کاربرد دارد.

○ راهکار دهم: نسبی‌نگری

در تمام مراحل مدیریت دانش، باید سطوح علمی و جایگاه سازمانی افراد را در نظر گرفت، و شرایط زمان و مکان را نیز مورد توجه قرار داد. این نسبی‌نگری یکی از آثار و برکات عدالت محوری محسوب می‌شود. از سوی دیگر مطلق‌نگری به جمود فکری و خشک مغزی منجر می‌شود. پیامبر اکرم(ص) می‌فرمایند: «نشانه کمال ایمان شخص، آن است که در همه سخن خود استثنائی بیاورد.»^۳ نسبی‌نگری زمینه را برای انتقادپذیری در تسهیم دانش فراهم می‌کند. امام حسین(ع) فرمود: «از نشانه‌های دانشمند، نقادی و بررسی گفتار خویش و آگاهی او از حقایق فنون رأی و نظر است.»^۴

امام علی(ع) نیز در این زمینه فرمود: «همین فضیلت آدمی را بس که خودش را ناقص شمارد.»^۵ حال اگر مدیری از دریچه مطلق‌نگری به خود نگاه نکند، آماده می‌شود که با دیگران هم از روش نسبی‌نگری استفاده نماید که امام صادق(ع) می‌فرماید: «هیچ‌گاه پیغمبر(ص) با مردم از عمق عقل خویش سخن نگفت، بلکه می‌فرمود: ما گروه پیغمبران مأموریم که با مردم به اندازه عقل خودشان سخن گوئیم.»^۶ این راهکار برای رفع موانع فردی تفاوت تجربه دارنده و گیرنده دانش، تفاوت‌های جنسیت، سن، و سطح تحصیلات، تفاوت‌های فرهنگی نژادی، و زبان؛ و مانع سازمانی ناکافی بودن منابع، و مانع تکنولوژیکی انتظارات غیر واقعی کارکنان در خصوص توانایی‌های فناوری کاربرد دارد.

۱ - همان.

۲ - تحف العقول، ص ۱۵.

۳ - نهج الفصاحه، حدیث ۹۱۱، ص ۱۳۸.

۴ - تحف العقول، ص ۲۷.

۵ - غررالحکم، ج ۲، ص ۲۷.

۶ - اصول کافی، ج ۱، ص ۲۱۴.

رفع موانع تسهیم دانش در سازمان بر پایه آموزه های اسلامی ♦ ۱۳۵

○ راهکار یازدهم: قدرشناسی

اشخاص کوچک و بی خرد از خدمات دیگران قدردانی نکرده، به آنان پاداش و هدیه نمی دهند. امام حسن مجتبی (ع) فرمود: «پستی و ناکسی این است که شکر نعمت نکنی»^۱. قدرناشناسی به بستن راه نیکوکاری منجر شده و شوق و اشتیاق دیگران را از بین می برد. امام صادق (ع) می فرماید: «خدا لعنت کند راهزن نیکی را، یعنی کسی که به وی خوبی می شود، اما او ناسپاسی می کند و در نتیجه؛ نیکوکار را از نیکی کردن به دیگران باز می دارد»^۲. این راهکار برای رفع موانع فردی عدم تحمل اشتباهات، و حفظ مالکیت معنوی؛ و موانع سازمانی نبود سیستمهای پاداش، و عدم اولویت برای حفظ دانش کارکنان با تجربه، و موانع تکنولوژیکی نبود پشتیبانی فنی کاربرد دارد.

○ راهکار دوازدهم: گذشت

اگر بپذیریم که هیچ انسانی صددرصد کامل نیست؛ پذیرش اشتباه از طرف خودمان و دیگران سهل و آسان می شود، و همانطور که انتظار داریم دیگران از اشتباهات ما در گذرند، دیگران نیز همین توقع را از ما دارند. خداوند می فرماید: «اگر کار نیکی را به آشکار انجام دهید یا در نهان، یا از کرداری ناپسند در گذرید، خدا بخشاینده و تواناست»^۳. از سوی دیگر ما از خداوند انتظار داریم که از گناهان و اشتباهات ما در گذرد؛ خداوند هم دوست دارد که ما نیز از تقصیرات و قصورات دیگران بگذریم. پیامبر اکرم (ص) می فرماید: «خداوند بسیار با گذشت است و گذشت را دوست دارد»^۴. راهکار گذشت، نتیجه راهکار نسبی نگری است. این راهکار برای رفع موانع فردی عدم تحمل اشتباهات افراد و موانع سازمانی، رقابت بین واحدی کاربرد دارد.

○ راهکار سیزدهم: تواضع

برای تسهیم دانش به مهارت های ارتباطی و رقابت های سالم و سازنده نیاز است، و مهارت تواضع برای ایجاد ارتباط و فضای رقابتی بسیار سودمند است. زیرا تواضع هم «نعمت» است و هم از «حسادت» در امان است. امام حسن عسگری (ع) می فرماید: «تواضع نعمتی است که بر آن حسد نبرند»^۵. ضمناً تواضع مانع تجاوز و زورگویی است. پیامبر خدا (ص) می فرماید: «متواضع باشید، تا هیچ کس به دیگری زورگویی و تجاوز نکند»^۶.

۱ - تحف العقول، ص ۲۳۶.

۲ - میزان الحکمه، ج ۶، ص ۲۸۳۴.

۳ - سوره نساء، آیه ۱۴۹.

۴ - میزان الحکمه، ج ۸، ص ۳۸۳۲.

۵ - تحف العقول، ص ۵۲۰.

۶ - میزان الحکمه، ج ۱۴، ص ۶۸۵۴.

البته تواضع و فروتنی باید به قصد قرب الهی انجام پذیرد. امام علی (ع) می‌فرماید: «کسی که نزد ثروتمندی رفته و به خاطر سرمایه‌اش برابر او فروتنی کند؛ دو سوم دین خود را از دست داده است.»^۱ اگر مدیری و یا هر شخص می‌خواهد را بیازماید که آیا متواضع است یا نه؛ می‌تواند از امام رضا (ع) این درس را بیاموزد: «تواضع آن است که با مردم چنان رفتار کنی که دوست داری با تو رفتار شود.»^۲ این راهکار برای رفع مانع فردی مهارت‌های ارتباطی ضعیف و مانع سازمانی رقابت بین واحدی، و ساختار سلسله مراتبی سازمان کاربرد دارد.

○ راهکار چهاردهم: حسادت‌گریزی

تفاوت‌های فردی، فکری، فرهنگی، علمی و... زمینه‌ساز حسادت می‌شوند. پس افراد و سازمان‌ها باید از شرّ این رذیلت به خدا و آموزه‌های خدایی پناه ببرند. خداوند می‌فرماید: «و از شرّ و گزند حسود آن‌گاه که حسادت ورزد.»^۳ فرد یا سازمان حسود، از سیادت و آقایی سود و بهره‌ای نمی‌برند. امام علی (ع) فرمود: «الْحَسُودُ لَا يُسُودُ» یعنی «حسود، سیادت و آقائی نمی‌کند.»^۴ حسادت و رقابت بر مبنای حسادت، فرد و سازمان را به شکست و نابودی می‌کشاند. امام باقر (ع) می‌فرماید: «حسد ایمان را می‌خورد، چنانکه آتش هیزم را می‌خورد.» این راهکار برای رفع موانع فردی تفاوت‌های مربوط به جنسیت، سن، و سطح تحصیلات، و تفاوت‌های فرهنگی و اعتقادی، و نژادی، و زبان؛ و مانع سازمانی رقابت بین واحدی کاربرد دارد.

▪ سخن پایانی

با توجه به آنچه بیان شد، و با مراجعه به جدول شماره (۱) راهنمای راهکارهای آموزه‌های اسلامی؛ این حقیقت روشن می‌شود که همه این راهکارها مانند «ظروف مرتبطه» هستند، و یک شبکه منظم و مرتب را ایجاد کرده‌اند و عمل به آن‌ها، برای افراد، و سازمان‌ها و همه جوامع، به ویژه در رفع موانع آسیب‌های تسهیم دانش در زمینه‌های فردی، سازمانی و فناوری، مفید خواهند بود.

۱ - نهج البلاغه، حکمت ۳۳۸، ص ۶۷۶.

۲ - اصول کافی، ج ۳، ص ۱۸۹.

۳ - سوره فلق، آیه ۵.

۴ - میزان الحکمه، ج ۳، ص ۱۱۸۴.

رفع موانع تسهیم دانش در سازمان بر پایه آموزه های اسلامی ♦ ۱۳۷

جدول شماره (۱): راهنمای راهکارهای آموزه های اسلامی برای رفع موانع تسهیم دانش

ردیف	راه کارهای رفع موانع	موانع فردی	موانع سازمانی	موانع فناوری
۱	مدیریت زمان	کمبود زمان	- نامشخص بودن استراتژی مدیریت دانش، یا عدم سازگاری آن با اهداف سازمانی و روشهای استراتژیک سازمان	- نبود آموزش
۲	دانش سودمند	عدم آگاهی دارنده دانش از فایده و ارزش دانش خود	- نبود رهبری و هدایت مدیریتی در زمینه بیان فواید و ارزشهای فعالیتهای تسهیم دانش	- اکراه افراد از کار کردن با سیستمهای فناوری اطلاعات - عدم ابلاغ و افشای فواید سیستمهای جدید فناوری اطلاعات در مقایسه با سیستمهای موجود توسط سازمان برای کارکنان
۳	اتفاق دانش	کاهش امنیت شغلی	- عدم پشتیبانی کافی فرهنگ سازمانی موجود از فعالیتهای تسهیم دانش	- نبود آموزش
۴	تجربیات کاری	- غالب بودن تسهیم دانش صریح بر تسهیم دانش ضمنی در سازمان	- یکطرفه (از بالا به پایین) بودن جریان ارتباطات و دانش در سازمان	- نبود پشتیبانی فنی - اکراه افراد از کار کردن با سیستمهای فناوری اطلاعات
۵	اعتماد سازی	- عدم اعتماد	- نبود رهبری و هدایت مدیریتی در زمینه بیان فواید و ارزشهای فعالیتهای تسهیم دانش - ساختار سلسله مراتبی سازمان	- اکراه افراد از کار کردن با سیستمهای فناوری اطلاعات
۶	ارتباطات	- عدم آگاهی دارنده دانش از فایده و ارزش دانش خود - سلسله مراتب و رسمیت در سازمان نبود و یا کمیود ارتباط و تعامل بین دارنده دانش و	- کمیود فضاهای رسمی و غیررسمی برای تسهیم دانش - عدم پشتیبانی کافی فرهنگ سازمانی موجود از فعالیتهای تسهیم دانش - کمیود زیرساخت مناسب برای پشتیبانی فعالیتهای تسهیم دانش	

	<p>- نیازمند دانش</p> <p>- مهارت‌های فردی و ارتباطات ضعیف</p> <p>- نبود شبکه‌های اجتماعی</p> <p>- یک طرفه (از بالا به پایین) بودن جریان دانش و دانش در سازمان</p>	<p>- سطح رقابت بالا بین واحدهای سازمانی</p> <p>- محیط فیزیکی کار</p> <p>- ساختار سلسله مراتبی سازمان</p>		
۷	<p>- تقوا مداری</p> <p>- حفظ مالکیت معنوی به دلیل ترس از عدم قدرشناسی</p> <p>- تفاوت‌های مربوط به فرهنگ ملی یا فرهنگ سازمانی، ارزشها و اعتقادات مربوط به آن، یا زمینه قبلی نژادی، و زبان</p>	<p>- عدم اولویت بالا در سازمان، برای حفظ و نگهداری دانش کارکنان با تجربه و مهارت بالا</p>		
۸	<p>- نظم همه جانبه</p> <p>- زمان</p> <p>- حفظ مالکیت معنوی به دلیل ترس از عدم قدرشناسی</p>	<p>- کمبود فضاهای رسمی و غیررسمی برای تسهیم دانش</p> <p>- عدم پشتیبانی کافی فرهنگ سازمانی موجود از فعالیتهای تسهیم دانش</p> <p>- ساختار سلسله مراتبی سازمان</p> <p>- بزرگ بودن اندازه واحدهای سازمانی</p>	<p>- ناسازگاری سیستمهای فناوری اطلاعات با فرایندهای موجود در سازمان</p> <p>- ناسازگاری بین فرایندها و سیستمهای فناوری اطلاعات متنوع موجود در سازمان</p>	
۹	<p>- عدالت محوری</p> <p>- تفاوت‌های سطوح تجربه دارنده و گیرنده دانش</p> <p>- تفاوت‌های مربوط به جنسیت، سن، و سطح تحصیلات</p> <p>- تفاوت‌های مربوط به فرهنگ ملی یا فرهنگ سازمانی، ارزشها و اعتقادات مربوط به آن، یا زمینه قبلی نژادی، و زبان</p>	<p>- کمبود زیرساخت مناسب برای پشتیبانی فعالیتهای تسهیم دانش</p>	<p>- عدم انطباق الزامات مربوط به رفع نیازهای افراد با فرایندها و سیستمهای یکپارچه فناوری اطلاعات</p>	
۱۰	<p>- نسبی نگری</p> <p>- تفاوت‌های سطوح تجربه دارنده و گیرنده دانش</p>	<p>- ناکافی بودن منابع سازمان برای ایجاد فرصتهای کافی برای تسهیم دانش</p>	<p>- انتظارات غیر واقعی کارکنان در خصوص تواناییهای فناوری</p>	

رفع موانع تسهیم دانش در سازمان بر پایه آموزه های اسلامی ♦ ۱۳۹

		<p>- تفاوت های مربوط به جنسیت، سن، و سطح تحصیلات</p> <p>- تفاوت های مربوط به فرهنگ ملی یا فرهنگ سازمانی، ارزشها و اعتقادات مربوط به آن، یا زمینه قبلی نژادی، و زبان</p>		
	<p>- نبود سیستم های پاداش برای ترغیب به تسهیم دانش</p> <p>- نبود پشتیبانی فنی</p>	<p>- عدم تحمل اشتباهات افراد</p> <p>- یادگیری فردی و سازمانی از این طریق</p> <p>- حفظ مالکیت معنوی به دلیل ترس از عدم قدرشناسی</p>	قدرشناسی	۱۱
		<p>- عدم تحمل اشتباهات افراد</p> <p>- یادگیری فردی و سازمانی از این طریق</p>	گذشت	۱۲
	<p>- سطح رقابت بالا بین واحدهای سازمانی</p> <p>- ساختار سلسله مراتبی سازمان</p>	<p>- مهارت های فردی و ارتباطات ضعیف</p>	تواضع	۱۳
	<p>- سطح رقابت بالا بین واحدهای سازمانی</p>	<p>- تفاوت های مربوط به جنسیت، سن، و سطح تحصیلات</p> <p>- تفاوت های مربوط به فرهنگ ملی یا فرهنگ سازمانی، ارزشها و اعتقادات مربوط به آن، یا زمینه قبلی نژادی، و زبان</p>	حسادت گریزی	۱۴



منابع

- آمدی، عبدالواحد (۱۳۶۱) "غورالحکم"، ترجمه محمد علی انصاری.
- حسینی دشتی، سید مصطفی (۱۳۸۵)، "معارف و معاریف"، ویرایش ۴، مؤسسه فرهنگی آرایه، تهران.
- دشتی، محمد (۱۳۷۹) "ترجمه نهج البلاغه"، مؤسسه فرهنگی نشر رامین، تهران.
- رادینگ، ال.ن. (۱۹۹۸). "موفقیت در اقتصاد جهانی مبتنی بر اطلاعات". ترجمه محمد حسین لطیفی، تهران: انتشارات سمت، ۱۳۸۳.
- رسولی، سید هاشم (بی تا) "ترجمه اصول کافی کلینی"، انتشارات اسلامی، تهران.
- شیروانی، علی (۱۳۸۶)، "ترجمه نهج الفصاحه"، چاپ سوم، انتشارات دارالفکر، قم.
- طباطبایی، سید محمد حسین (۱۳۷۹)، "ترجمه خلاصه تفسیر المیزان"، مترجم: فاطمه مشایخ، انتشارات اسلام، تهران.
- غفاری، علی اکبر (۱۳۵۴)، "ترجمه تحف العقول (ابن شعبه حرانی)"، کتابفروشی اسلامی، تهران.
- قرشی، سید علی اکبر (۱۳۷۷)، "مفردات نهج البلاغه"، مؤسسه فرهنگی نشر قبله، تهران.
- مارتسون، ماریا، (۱۳۷۹)، "بررسی نقادانه مدیریت دانش به عنوان ابزاری مدیریتی". ترجمه منصور مجدم، ماهنامه تدبیر. شماره ۱۱۰، ۴۵-۳۸.
- محمدی ری شهری، محمد (۱۳۷۷)، "میزان الحکمه"، ویرایش سوم، انتشارات دارالحدیث، قم.
- مکارم شیرازی، ناصر (۱۳۵۳)، "تفسیر نمونه"، دارالکتب الاسلامیه، تهران.
- Alavi, M. and Leidner, D.E. (2001), "Review: Knowledge management and knowledge management systems: conceptual foundations and research issues", *MS Quarterly*, Vol. 25 No. 1, pp. 107-32.
- Baron, R.A. and Markman, G.D. (2000), "Beyond social capital: how social skills can enhance entrepreneurs", *The Academy of Management Executive*, Vol. 14 No. 1, pp. 106-16.
- Connelly, C.E. and Kelloway, E.K. (2003), "Predictors of employees' perceptions of knowledge-sharing culture", *Leadership & Organization Development Journal*, Vol. 24 Nos 5/6, pp. 294-305.

۱۴۱ ♦ رفع موانع تسهیم دانش در سازمان بر پایه آموزه های اسلامی

- Davenport, TH. (1997), "**Ten principles of knowledge management and four case studies**", *Knowledge and Process Management*, Vol. 4 No. 3, pp. 187-208.
- Davenport, TH. and Prusak, L. (1998), "**Working Knowledge: How Organisations Manage what they Know**", HBS Press, Boston, MA.
- De Long, D.W. and Fahey L. (2000), "**Diagnosing cultural barriers to knowledge management**", *The Academy of Management Executive*, Vol. 14 No. 4, pp. 113-27.
- De Long, D. (1997) "**Building the knowledge-based organization: How culture drives knowledge behaviours**". Working paper, Ernst & Young's Center for Business Innovation. Boston
- Ellis, K. (2001), "**Dare to share**". Training, February, pp. 74-80.
- Epple, D., Argote, L. and Murphy, K. (1996), "**An empirical investigation of the micro structure of knowledge acquisition and transfer through learning by doing**", *Operations Research*, Vol. 44 No. 1, pp. 77-86.
- Gold, A.M., Maihotra, A. and Segars, A.M. (2001), "**Knowledge management: an organizational capabilities perspective**", *Journal of Management Information Systems*, Vol. 18 No. 1, pp. 185-214.
- Hansen, M.T., Nohria, N. and Tierney, T. (1999), "**What's your strategy for managing knowledge**", *Harvard Business Review*, Vol. 77 No. 2, pp. 106-16.
- Hendriks, P. (1999), "**Why share knowledge? The influence of ICT on the motivation for knowledge sharing**", *Knowledge and Process Management*, Vol. 6 No. 2, pp. 91-100.
- Ives, W., Torrey, B. and Gordon, C. (2000), "**Knowledge sharing is a human behavior**", in Morey, D. et al. (Eds), *Knowledge Management*, MIT Press, Cambridge, MA.
- Lee, J. N. (2001), "**The impact of knowledge sharing, organizational capability and partnership quality on IS outsourcing success**", *Information and Management*, Vol. 38 No. 5, pp. 323-35.
- McDermott, R. and O'Dell, C. (2001), "**Overcoming culture barriers to sharing knowledge**", *Journal of Knowledge Management*, Vol. 5 No. 1, pp. 76-85.
- Master, M. (1999), "**Making it work**", *Across the Board*, Vol. 36 No. 8, pp. 21-4.
- Meyer, P. (2002), "**Improvisation power**", *Executive Excellence*, Vol. 19 No. 12, pp. 17-18.
- Michailova, S. and Husted, K. (2003), "**Knowledge-sharing hostility in Russian firms**", *California Management Review*, Vol. 45 No. 3, pp. 59-77.

- Nonaka, I. & Takeuchi, H. (1995) *"The Knowledge-Creating Company: How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation?"*, New York, Oxford University press.
- O'Dell, C. and Grayson, C.J. (1998), **"If only we knew what we know: identification and transfer of internal best practices"**, *California Management Review*, Vol. 40 No. 3, pp. 154-74.
- Probst, G., Raub, S. and Rombhardt, K. (2000), **"Managing Knowledge"**, John Wiley & Sons, Chichester.
- Riege, A. (2005) **"Three-dozen knowledge-sharing barriers managers must consider"**, *Journal of Knowledge Management*, 1.9, 3, 18-35.
- Rowley, J.E. (2002), **"Reflections of customer knowledge management in e-business"**, *Qualitative Market Research*, Vol. 5 No. 4, pp. 268-81.
- Skyrme, D. J. (2002) **"The 3Cs of knowledge sharing: Culture, co-opetition and commitment"** [online].
- Stauffer, D. (1999), **"Why people hoard knowledge"**, *Across the Board*. Vol. 36 No. 8, pp. 16-21.
- Szulanski, G. (1996) **"Exploring internal stickiness: Impediments to the transfer of best practice within the firm"**. *Strategic Management Journal*, 17, 27-43.
- Zhou, A.Z. and Fink, D. (2003), **"Knowledge management and intellectual capital: an empirical examination of current practice in Australia"**, *Knowledge Management Research & Practice*, Vol. 1 No. 2, pp. 86-95.

