

## Creating Incentives for Knowledge Sharing

### Abstract

In this paper one of the key issues in implementing knowledge management system, the problem of creating incentives for Knowledge sharing, is reviewed. This challenging issue has gained less attention in knowledge management literatures. One of the suitable places to study the role of incentives for knowledge sharing is consulting companies which managing their knowledge thorough out two main strategies, Personalization and Codificatio. We have studied the world successful consulting companies to find out the key factors and major problems of creating incentives for knowledge sharing and finally, some solutions for resolving the identified problems in each strategy are expressed.

**Keywords:** Incentives for knowledge Sharing, Personalization, Codification

## خلق انگیزش برای به اشتراک گذاشتن دانش

### چکیده

در این مقاله سعی شده است به یکی از مسائل کلیدی در اجرای سیستم مدیریت دانش یعنی مسئله ایجاد انگیزش جهت به اشتراک گذاشتن دانش، پرداخته شود؛ چالشی که تا کنون کمتر مورد توجه قرار گرفته است. بهترین محلی که نقش انگیزه در به اشتراک گذاشتن دانش قابل مطالعه و بررسی است، شرکت‌های مشاوره‌ای هستند که مدیریت دانش را با استفاده از دو استراتژی اصلی مدیریت دانش، یعنی شخصی‌سازی و گدگذاری اجرا می‌کنند. در اینجا با مطالعه رفتاری شرکت‌های مشاوره‌ای موفق دنیا، چالش‌ها و مشکلات اصلی مؤثر انگیزش افراد در به اشتراک‌گذاری دانش شناسایی شده و راهکارهایی پیرامون رفع آن‌ها در غالب این دو استراتژی، بیان می‌گردد.

واژه‌های کلیدی: انگیزش جهت به اشتراک گذاشتن دانش، استراتژی شخصی‌سازی، استراتژی گدگذاری

## مقدمه

در چند سال اخیر مدیریت دانش مورد توجه بسیار قرار گرفته است. از پرتال های اینترنتی و شرکت های مشاوره ای تا بررسی های دانشگاهی، تقریباً در همه جا افراد در صدد یافتن راهی برای توسعه مهارت مدیریت بهتر دانش هستند. یک تحقیق پیمایشی توسط شرکت McKinsey در ۴۰ شرکت در اروپا، ژاپن و آمریکا، نشان داد که تصور اکثر شرکت ها از فرآیند مدیریت دانش فقط فناوری اطلاعات است و راه رسیدن به موفقیت در مدیریت دانش، دستیابی به ابزار صحیح مدیریت دانش است (Hauschid et al. 2001). مدیریت دانش به طور مشخص، فقط فناوری اطلاعات نیست، بلکه معیار های انسانی بسیار زیادی مکمل تغییرات فناوری اطلاعات است (Bresnham et al. 2002). استفاده از یک ابزار مدیریت دانش مستلزم تغییرات بسیار و تدارک مقدمات کافی برای پیاده سازی آن می باشد. به عنوان مثال قبل از اینکه بخواهیم به انتخاب نوع فناوری مورد نیاز سازمان جهت مدیریت دانش بپردازیم، باید نوع دانش موجود در سازمان و دانشی که نیازمند بهبود می باشد، مشخص شوند. رشته مدیریت دانش شاید در ظاهر رشته ای جدید باشد، ولی زیر بنای اصلی این رشته شامل علمی چون یادگیری سازمانی<sup>۱</sup>، دانش سازمانی<sup>۲</sup> و سازمان های یادگیرنده<sup>۳</sup> است (Easterby-Smith & Lyles 2003). در زمینه مدیریت دانش، بسیاری از ادبیات های موجود به موضوعاتی چون موانع یادگیری، انتقال دانش، رمزگشایی و ... پرداخته اند ولی مقالات کمی در مورد هزینه های فردی و نقش افراد در مدیریت دانش وجود دارد.

چه چیزی باعث می شود افراد داوطلبانه به یکدیگر کمک کنند و دانش خود را که به دشواری به دست آورده اند، به اشتراک بگذارند؟

سازمان چه انگیزاننده هایی را بهتر است به کار گیرد تا فرهنگ به اشتراک گذاشتن دانش را توسعه دهد؟ محدوده این مقاله، یافتن انگیزاننده های به اشتراک گذاری دانش در قالب دو استراتژی مختلف و رایج مدیریت دانش یعنی شخصی سازی<sup>۴</sup> و کُدگذاری<sup>۵</sup> است (Hansen et al. 1999). در بخش های بعدی توضیحات بیشتری در رابطه با این استراتژی ها داده می شود.

## استراتژی های مدیریت دانش

Hansen در سال ۱۹۹۹ در شرکت های موفق مشاوره ای، دو استراتژی اصلی جهت مدیریت دانش را شناسایی کرد. استراتژی شخصی سازی، توسط شرکت McKinsey و شرکت های مشابه آن که ترجمه دانش برایشان به صورت یک سیستم دشوار است و دانش آن ها درباره مشتریان، صنایع و عملیات ها در ذهن مشاورانشان است، استفاده می شود و تلاش شرکت ها در جهت تبدیل دانش است.

<sup>1</sup> Organizational Learning

<sup>2</sup> Organizational Knowledge

<sup>3</sup> Learning Organizatons

<sup>4</sup> Personalization

<sup>5</sup> Codification

کامپیوتر در شخصی سازی تنها تسهیل کننده این ارتباطات دانشی است. در سوی دیگر سازمان هایی مانند Ernst & Young استراتژی گذرگاری برای مدیریت دانش خود به کار می گیرند. این استراتژی فرض می کند که دانش سازمان قابل گد گذاری و ذخیره در سیستم است.

هزینه ها و ناکارآمدی این دو استراتژی با هم متفاوت است، بنا براین خلق انگیزش هم برای هر یک متفاوت است. در زیر به نقش انگیزش و چالش های پیش روی ایجاد انگیزه در مدیریت دانش اشاره می شود و توضیحاتی برای هر مشکل در غالب هر یک از این دو استراتژی داده خواهد شد.

### چرا انگیزش مهم است؟

چرا ما برای به اشتراک گذاشتن دانش به انگیزه نیاز داریم؟ چرا فقط انگیزه به تنهایی کمکی در انتخاب ابزار مناسب نمی کند؟

دلیل آن می تواند در ویژگی های فرآیند به اشتراک گذاشتن دانش و فهم اینکه دانش و اطلاعات در سازمان ما چه هستند، نهفته باشد. Kim & Mauborgne در سال ۱۹۹۷ بیان کرده اند: "بر خلاف معیارهای تولید سنتی، زمین، نیروی کار و سرمایه، دانش منبعی است که در ذهن بشر قفل شده است. تولید و به اشتراک گذاشتن دانش فعالیت های غیر ملموسی هستند که قابل نظارت و قابل کسب با توسل به زور نیستند!"

زمانی که بحث به اشتراک گذاشتن دانش می شود، وجود انسان به عنوان جزء اصلی خلق دانش غیر قابل اجتناب است و هم چنین اگر دنیای مدیریت دانش مانند بازاری فرض کنیم که در آن خریداران، فروشندگان و دلالتان دانش وجود دارند، می توانیم چالش های پیش رو را در غالب دو عامل کلیدی یعنی عوامل انسانی<sup>۶</sup> و بازار<sup>۷</sup> تحلیل کنیم. هر دو عامل یاد شده به اشتراک گذاشتن دانش را به نوعی پیچیده کرده اند.

### عوامل انسانی

به اشتراک گذاشتن دانش اتلاف وقت است: بدون وجود انگیزه کافی، زمان محدودی برای کمک کردن به همکاران و تبدیل دانش به گد های قابل فهم برای سیستم های مدیریت دانش در حی ن کار وجود دارد. در شرکت مشاوره ای Cap Gemini، مشاورانی که به صورت ساعتی دستمزد می گرفتند، ارسال تجاریشان به سیستم را کاری بیهوده و خسته کننده می دانستند (Huysman & de Wit 2002). موضوع اتلاف وقت مشکل هر دو استراتژی مطرح شده می باشد.

<sup>6</sup> Human Factors

<sup>7</sup> Market Factors

**دانش قدرت است:** با پذیرش اینکه دانش قدرت است، از دست دادن قدرت کار را دشوار می کند. زمانی که افراد دانش خود را با این باور که می توانند با دستکاری کردن آن، موفقیت شان را تضمین کنند، احتکار می کنند، به اشتراک گذاشتن دانش واقعا افسانه می شود. البته برخی از افراد هم دلائلی بر ای تردید در اعتبار دانش خود دارند و انتقال آن، موجب افزایش احساس آسیب پذیری آن ها می شود (Huysman & de Wit). موضوع قدرت هم در هر دو استرانی جاری است.

**به اشتراک گذاشتن دانش نیازمند اعتماد است:** از آنجائیکه جمع آوری دانش مستلزم صرف زمان زیاد، منابع و انرژی است، افراد به راحتی آن را در اختیار دیگران قرار نمی دهند، مگر اینکه مطمئن شوند که این اطلاعات و دانش در اختیار افرادی که قدر آن را می دانند، قرار می گیرد و در ازای آن فرصتی برای تبادل اطلاعات برایشان ایجاد می شود. Prusak و Davenport به سه شرط لازم برای اعتقاد اشاره کرده اند:

آشکار بودن<sup>۸</sup>، حضور در همه جا و در یک زمان<sup>۹</sup> و شروع شده از سطوح بالای سازمانی<sup>۱۰</sup>

اعتماد به سادگی در استراتژی شخصی سازی قابل افزایش است، افرادی که دانش را با هم تبادل می کنند، همدیگر را می شناسند. البته در تبادل دانش در سازمان های پیچیده و جهانی، که در آن ها مشاوران از نقاط مختلف دنیا جمع شده اند، ایجاد اعتماد حتی در این استراتژی هم بسیار دشوار می شود. در استراتژی کُد گذاری، ایجاد اعتماد بسیار دشوار است چون کنترل استفاده کننده از دانش دشوار است.

از دیدگاه جستجو کننده دانش هم اعتماد وجود دارد. در واقع جستجو کننده دانش هم به دنبال کیفیت مطلوب است. مدیریت اعتماد در استراتژی شخصی سازی ساده است چون یک نفر زمانی دنبال شخص دیگری است که ارزش دانش وی را پیش خودش ارزیابی کرده است. ولی در استراتژی کُد گذاری، اعتماد در سیستم به سادگی ایجاد نمی شود. راه اندازی یک سیستم فقط به امید اینکه افراد آن را می خواهند، یک درک غلط رایج در عموم افراد است. تا زمانی که سیستم در بین افراد پذیرفته می شود و آن ها مطمئن می شوند که اطلاعات آن از کیفیت مطلوبی برخوردار است، استراتژی مدیریت دانش دارای کمترین بهره وری است.

جدول ۱ - چالش های به اشتراک گذاری دانش در استراتژی های اصلی مدیریت دانش

شخصی سازی	کُد گذاری	
✓	✓	اتلاف وقت
✓	✓	قدرت
✓	✓	اعتماد
جستجو کننده، به تامین کننده اعتماد می کند. تامین کننده، احتمالا <sup>۱۱</sup> به جستجو کننده اعتماد نمی کند	جستجو کننده و تامین کننده، هر دو به کیفیت محتوا و استفاده از محتوا، احتمالا <sup>۱۲</sup> به جستجو کننده اعتماد نمی کنند	

<sup>8</sup> Visibility

<sup>9</sup> Ubiquity

<sup>10</sup> Top-driven

## عوامل بازار

Prusak و Davenport در سال ۱۹۹۸ دنیای مدیریت دانش را با یک بازاری که در آن خریداران، فروشندگان و دلان دانش وجود دارند مقایسه کرده اند. البته بر خلاف یک بازار واقعی (و یا شاید مانند آن)، ناکارآمدی های بسیاری در آن موجود است که وجود مشکل انگیزش را در آن روشن تر می کند.

**کامل نبودن اطلاعات:** فهم اینکه چه کسی دانش درستی دارد، بسیار دشوار است. بنابراین، مطابقت خریدار و فروشنده دانش سخت است. این موضوع در استراتژی شخصی سازی، به خصوص زمانیکه فرد «الف» می خواهد بداند فرد «ب» همان کسی است که دانش درست را در مورد مشتری و صنعت خود دارد، صحت پیدا می کند. این مسئله در استراتژی کدگذاری کمتر رخ می دهد.

**مشکل کیفیت:** امکان تشخیص کیفیت دانش، قبل از خرید آن میسر نمی باشد. بنابراین، امکان اینکه دانش خریداری شده بی مصرف باشد بسیار زیاد است. در چالش کیفیت مسئله بدتری هم که ممکن است رخ دهد این موضوع است که گاهی حتی فروشنده هم نمی داند که دانش وی بی مصرف است.

در کدگذاری، خریدار باید از مکانیزم های پالایشی یا دلان دانشی برای رسیدن به کیفیت مطلوب استفاده کند. از منظر چشم انداز سازمان، کیفیت دانش کدگذاری شده بر مبنای اینکه چه مقدار مورد استفاده قرار گرفته است، قابل ارزیابی است.

در شخصی سازی، درک کیفیت تا قبل از اینکه کسی آن را مصرف کند، دشوار است. در حقیقت، در هر دو استراتژی، تشخیص کیفیت، قبل از مصرف آن دشوار است. این دیدگاه هم بازار دانش را از بازار تجارت متمایز می سازد (Fulk et al. 2004).

**مشکل برقراری ارتباط بین داده و ستاده:** چگونه می توان تشخیص داد، که آنچه که یک مشتری خاص کسب کرده، از منبع دانش فردی بوده است یا خیر؟ این مسئله ای است که در مورد دانش کارمندان یک شرکت با آن روبروئیم.

**عدم اطمینان در مورد نیاز به دانش:** به دلیل اینکه ما معمولاً نمی دانیم که به دنبال چه نتیجه ای هستیم، این مشکل همیشه

وجود دارد. Foss و Mahkne در سال ۲۰۰۳، این مشکل را «عدم اطمینان هدف و وسیله» نامیده اند. اگر هدف را بدانیم و به دنبال وسیله ای برای رسیدن به آن باشیم، مشکل کمی ساده تر است. ولی معمولاً مدیریت دانش، با مشکلات غیر معمولی روبروست که نتیجه و وسیله رسیدن به راه حل آن مشخص نیست. در این موارد، چه دانشی باید کسب شود؟ در استراتژی شخصی سازی، مسئله اینکه پرورش چه مهارت هایی در افراد لازم است هم از همین مشکل ریشه می گیرد. چگونه تخصصی خلق کنیم بدون اینکه بدانیم، نتایج واقعی عملکرد آنها بر مبنای اهدافمان خواهد بود؟ و به همین صورت در استراتژی کدگذاری چه نوع دانشی باید

برجسته تر باشد و باید به آن نظارت بیشتری داشت؟ تا چه حد باید دانش کدگذاری شده خاص باشد؟ البته همیشه با چنین مسائلی روبرو نخواهیم بود. به عنوان مثال در برخی موارد اطمینان بیشتری نسبت به هدف وجود دارد.

حال با فرض وجود تمام چالش های موجود در بازار دانش، چه انگیزاننده هایی می توانند در آنجا کار کنند؟ تئوری های سازمانی چگونه می توانند کمک کننده باشند؟ در بخش های بعدی، نگاهی به راه حل های ارائه شده توسط اقتصاد دان ها و

تئوریسین های سازمانی در موضوع به اشتراک گذاشتن دانش در سایه مشکلات مطرح شده در بخش اول این مقاله خواهیم داشت، و در نهایت به سیستم های انگیزشی مختلف، با توجه به استراتژی اتخاذ شده از میان دو استراتژی مطرح شده است خواهیم پرداخت.

آیا بدون داشتن یک سیستم انگیزشی در بازار دانش، می توانیم از ابزار مدیریت دانش خود محافظت کنیم؟

### آیا به بازار اجازه کار دهیم؟

مقابله به مثل یا جبران متقابل<sup>۱۱</sup>، می تواند به عنوان پرداختی برای جبران به اشتراک گذاری دانش باشد ( Davenport & Prusak 2003). متخصص «الف» به متخصص «ب» کمک می کند، چون می داند در آینده، ممکن است خودش کمک بخواهد. اصل عمل متقابل، در استراتژی گذاری کار نمی کند چون ممکن است یک سیستم مشخصی بین خریدار و مصرف کننده دانش، موجب مصرف رایگان دانش شود.

البته، اصل عمل متقابل در توسعه سیستم بر مبنای بازار در استراتژی شخصی سازی، بسیار مؤثر است. ولی چالش هایی دارد که باید به آنها توجه نمود. حتی در استراتژی شخصی سازی هم، این اصل در زمان تبادل م تخصصین با م تخصصین<sup>۱۲</sup> رعایت می شود ولی در اشتراک دانش متخصصین با تازه کاران<sup>۱۳</sup> همچنان نیازمند روش های دیگری برای ترغیب به اشتراک گذاری دانش متخصصین هستیم، چون در زمانی که یک تازه کار چیزی برای اشتراک ندارد، متخصص تمایلی به صرف زمان برای وی ندارد. در میان دیگر عوامل انسانی، مسئله اعتماد هم منجر به بقای مسئله اطلاعات ناقص و با کیفیت پائین، خواهد گردید. به احتمال زیاد بدون مداخله شرکت، بازار در استراتژی شخصی سازی به خوبی کار نمی کند. حال سؤال دیگری که پیش می آید این است که آیا سیستم های انگیزشی فعلی، پاسخگوی این مسائل می باشند؟

### سیستم های انگیزشی موجود

#### پرداخت فردی در ازای عملکرد

اگر مدیران بر این اعتقاد باشند که مدیریت دانش فقط استفاده از ابزار صحیح است، احتمالاً روش فرعی سیستم انگیزشی، مثل پرداخت بر مبنای عملکرد خود را ادامه خواهند داد. در ادامه این روش خواهیم دید که با اجرای این روش چه روی خواهد داد.

<sup>11</sup> Reciprocity

<sup>12</sup> Expert-2-expert

<sup>13</sup> Expert-2-novice

اگر تلاش‌ها غیرمشهود باشند و پاداش بر مبنای معیار ساده و مشهود سود باشد، ما حاصل آن تناقض کلاسیک Kerr در سال ۱۹۸۷ یا مسئله چند فعالیتی<sup>۱۴</sup> Holmstorm و Milgrom در سال ۱۹۹۱ است. سود برآیند عوامل بسیاری از جمله تلاش و دانش است. اگر نگاهی به عوامل ایجاد سود بیاندازیم، تلاش در اشتراک دانش رابطه ظرفی با سود دارد. متغیرهایی چون تلاش در جهت رسیدن به هدف هر فعال است، رابطه مستقیم با سود دارد. معیارهایی که فقط بر پایه سود باشند، ممکن است باعث پاسخ‌های غیرعادی رفتاری شوند (Prendergast 1999). بنابراین طراحی صحیح پرداخت در ازای عملکرد، در راستای ارتقای به اشتراک گذاشتن دانش کاری دشوار می‌شود و حتی ممکن است به وضع موجود اشتراک دانش هم ضرر برساند. خانم Orlikowski در سال ۱۹۹۲ با مطالعات خود، این موضوع را به خوبی نشان داد. از زمانی که کارمندان، فقط برای ساعات کار اصلی خود پاداش می‌گرفتند، تمایلی برای یادگیری کار جدید گروهی و اشتراک دانش نداشتند. پاداش فردی در ازای عملکرد، قسمت مهمی از راه رسیدن به هدف اشتراک دانش است.

#### پاداش تیمی در ازای عملکرد

در اجرای یک سیستم مدیریت دانش، پرداخت فردی سیستم انگیزاننده مناسبی نیست. در سیستم‌های پاداش تیمی مثل سیستم تسهیم سود، مانند دیگر سیستم‌های پاداش گروهی، ممکن است موجب سوء استفاده و سواری گرفتن برخی افراد شود؛ ولی این سواری مجانی با احساس شرم، قابل کنترل است (Kandel & Lazear 1992). به دلیل اینکه تشخیص تلاش حتی توسط همکاران مستقیم افراد کاری بس دشوار است، پیاده‌سازی سیستم ارائه شده توسط این دو نفر، در اشتراک دانش کمی مشکل است. گاهی اوقات، فقط تحلیلگر متوجه کاستی می‌شود. بنابراین، فشار درونی گناه در این سیستم‌ها لازم است. در واقع، احساس گناه باید در سیستم‌های پاداش گروهی ارائه گردد. حال چگونه احساس گناه ایجاد می‌شود؟ با افزایش سرمایه‌گذاری تیم‌ها در روحیه و وفاداری به آنچه که انجام می‌دهند، مانند ارزش‌ها می‌توان این احساس را تقویت کرد (Kandel & Lazear 1992). ولی در سیستم دانش مشکل دیگری هم وجود دارد، گاهی خود فرد نمی‌داند که دانش وی صحیح نیست. ارزیابی حوزه تخصصی یا دانشی یک فرد، کار دشواری است. به احتمال زیاد، با تمرین در جهت افزایش خودآگاهی و افزایش وفاداری سازمانی/تیمی، سیستم پاداش تیمی در ازای عملکرد حتی در فعالیت‌های نیازمند اشتراک زیاد دانش، اثربخش خواهد بود. این موضوع نیز باز بیانگر این مطلب است که بدون مداخله خاص سازمان، حتی سیستم پاداش در ازای عملکرد تیمی هم ممکن است نتواند فرهنگ به اشتراک گذاشتن دانش را ترویج کند.

چالشی دیگر زمانی رخ می‌دهد که بین تیم‌ها وابستگی متقابل وجود داشته باشد. ممکن است، اعضای تیم با یک استراتژی نادرست، حاضر باشند دانش را بین بعضی از تیم‌ها به اشتراک گذارند ولی از تقابل با تیم‌های دیگر امتناع ورزند. Osterloh & Ferry در سال ۲۰۰۰ پیشنهاد کرده‌اند اگر دانش به صورت آشکار است یا اینکه مراکز سود وابسته به واحدهای عملیاتی هستند، سیستم انگیزاننده بر مبنای فعالیت خارجی، مؤثر واقع می‌شود. اگر بین مراکز سود وابستگی‌های متقابلی وجود

<sup>14</sup> Multi-tasking



داشته باشد، ممکن است در مفهوم اشتراک دانش کمی مشکل ایجاد کند، چون مراکز سود بین واحدها رقابت ایجاد می کنند و منجر به اشتراک کم دانش می شوند. مراکز سود در زمانی که دانش مورد مبادله ضمنی است منجر به سختی اشتراک می شوند، چون مشخص کردن تعلق و نوع جابجایی دانش در زمانی که دانش ضمنی است بسیار دشوار است.

### تولید انگیزه برای به اشتراک گذاشتن دانش

#### پرداخت فردی در ازای پاداش های سیستم دانشی (پیشبردها و پرداخت های مدت دار)

به دلیل عدم کفایت اطلاعات گذشته در زمینه پاداش در قبال دانش و سیستم های قدیمی پاداش، پاداش های ایستا برای فعال تر کردن تلاش در سیستم دانشی کافی نیستند، بلکه استفاده از سیستم های پویا به نظر مؤثر تر می رسد. پرداخت فردی در ازای عملکرد را به سختی می توان تلاشی برای حل این موضوع، به خصوص در زمانی که چندین وظیفه باید انجام شود، دانست. بنابراین، بهتر است از دیدگاهی چند منظوره برای پیشنهاد بسته انگیزاننده استفاده گردد (Gibbons 1998). به عنوان مثال در سال ۱۹۹۸ Cockburn، به شرکتی داروسازی اشاره کرد که دو هدف رقابتی داشت: کسب انحصارهای بیشتر دارویی و کسب دانش بیشتر. در حالی که سنجش و پاداش دادن به هدف اول ساده است، نباید دستیابی به هدف اول فراموش شود. در این حالت به جای سیاست های پیشبردی برای پاداش، بهتر است به دانشمندی که در حیطه تحقیق فعالیت می کنند، پاداش داد. سیستم پاداش دانشگاهی نیز نمونه دیگری از پاداش پویا برای چند سال خدمت است. در پایان این چند سال فرض می شود، تلاش هایی مثل به اشتراک گذاشتن دانش، از طریق انتشار، تدریس و سوابق دوره های ارائه شده، قابل ارزیابی و نشر است. مؤسسات دیگر هم می توانند استراتژی های مشابهی برای تخصصی تر شدن به کار گیرند. Prendergast در سال ۱۹۹۲ نشان داد که چگونه دیدگاه پویا می تواند برای مواقعی که اندازه گیری تلاش دشوار است، مؤثر واقع شود. به عنوان مثال زمانی که پرداخت های آینده به اندازه کافی زیاد هستند، افراد تمایلی برای به هم زدن قرارداد خود ندارند. اما ضعف بزرگ این سیستم پاداش پرهزینه و زمان بر بودن آن در سازمان های بزرگ است. برای ارزیابی، شرکت ها می توانند از معیارهای ذهنی مثل شهرت در هر دو مورد استراتژی های گدگذاری و شخصی سازی و در استراتژی گدگذاری بیشتر از معیارهای عینی مثل دسته بندی کردن مفاهیم برای ارزیابی اطلاعات تهیه شده توسط یک نفر استفاده کنند.

### فرهنگ، میزان توجه و میزان دانش فردی واجتماعی

انگیزاننده ها در ظاهر به اشتراک گذاشتن دانش را ترویج می کنند ولی شاید وجود رقابت در فرهنگ سازمانی باعث کاهش احتمال موفقیت سازمان در به اشتراک گذاشتن دانش شود. بنابر این مهمترین گام نهادینه کردن فرهنگ به اشتراک گذاشتن دانش

است؛ این فرهنگ می تواند با برنامه های مربی گری، ایجاد ارتباطات، کنفرانس ها، ایجاد چشم اندازها و ... ایجاد می شود (Davenport & Prusak 1998) و در نهایت با تلاش فراوان باید این فرهنگ بتواند در فعالیت های روزمره سازمان نفوذ کند.

Von Grogh در سال ۱۹۹۸ چهار شیوه اشتراک دانش بین دو بعد میزان توجه و دانش فردی واجتماعی را توصیف کرد.

جدول ۲ - چهار شیوه اشتراک دانش بین دو بعد میزان توجه و دانش فردی واجتماعی

دانش		Von Grogh (1999)	
اجتماعی	فردی	پائین	توجه
تبادل <sup>۱۶</sup>	ضبط کردن <sup>۱۵</sup>	بالا	
جای گرفتن <sup>۱۸</sup>	بخشیدن <sup>۱۷</sup>		

در حالتی که سطح توجه پائین است، ذخیره کردن فردی اطلاعات یا به گفته وی ضبط کردن اطلاعات رخ می دهد. ذخیره اطلاعات در هر دو استراتژی های کدگذاری و شخصی سازی رخ می دهد. البته در سطح اجتماعی، وی می گوید نوع تبادل موجب فعال سازی اشتراک دانش می شود ولی چون معامله فقط بین افراد انجام می پذیرد، در استراتژی شخصی سازی احتمال وجود اشتراک دانش حتی در سطح توجه پائین هم وجود دارد ولی تبادل در استراتژی کدگذاری در سطح توجه پائین به دلیل دیده نشدن رفتار متقابل، با شکست کامل مواجه می گردد. در سطح توجه بالا محرک هایی مثل ارزش بخشش در بین افراد، می تواند منجر به اشتراک دانش شود و در سطح اجتماعی، با توجه به برنامه های آموزشی و روابط استاد، شاگردی اشتراک دانش به صورت باور در بین افراد جای می گیرد.

### نتیجه گیری

عملکرد صحیح به اشتراک گذاشتن دانش، فقط با نصب ابزار صحیح تکنولوژیکی، امکان پذیر نمی باشد. در حقیقت رها کردن سیستم انگیزشی بدون تلاش در جهت به اشتراک گذاشتن دانش، به احتمال زیاد منجر به نتیجه معکوس می گردد. حتی سیستم پاداش به اشتراک گذاشتن دانش هم ممکن است به طور صحیح کار نکند. نکته کلیدی این نوشتار نشان دادن چند بعدی بودن محرک ها برای به اشتراک گذاشتن دانش است. بدون تلاش فراگیر در همه سطوح، امید به اشتراک گذاشتن دانش رویایی بیش نخواهد بود.

<sup>15</sup> Capturing

<sup>16</sup> Transacting

<sup>17</sup> Bestowing

<sup>18</sup> Indwelling

منابع

1. Barlett, C. 1996. *Mckinsey & Company: Managing knowledge and learning* (Case 9-396-357). Boston, MA: Harvard Business School.
2. Bresnahan, Timothy F., Brynjolfsson, Erik, and Hitt, Lorin M. 2002 Information Technology, Workplace Organization, and the Demand for Skilled Labor: Firm-Level Evidence. *Quarterly Journal of Economics*, Vol. 117 pp. 339-376.
3. Cockburn, I. and R. Henderson. 1998 Absorptive Capacity, Coauthoring Behavior, and the Organization of Research in Drug Discovery, *Journal of Industrial Economics*, 46(2), pp. 157-182.
4. Cross, R. & Prusak, L. 2003. *The Blackwell Handbook of Organizational Learning & Knowledge Management*, (eds) Easterby-Smith, M, Lyles M, Blackwell, Oxford
5. Davenport, Thomas H. and Prusak, Laurence. 1998. *Working Knowledge: How Organizations Manage What They Know* Boston, MA: Harvard Business School Press
6. Easterby-Smith M, Lyles M, 2003, *The Blackwell Handbook of Organizational Learning & Knowledge Management*, (eds) Easterby-Smith, M, Lyles M, Blackwell, Oxford
7. Edmondson, Amy. 1999. Psychological Safety and Learning Behavior in Work Teams. *Administrative Science Quarterly*, 44: 350-383
8. Foss, NJ & Mahnke, V. 2003, *The Blackwell Handbook of Organizational Learning & Knowledge Management*, (eds) Easterby-Smith, M, Lyles M, Blackwell, Oxford
9. Frey, B & Osterloh, M. 2000. Motivation, Knowledge Transfer, and Organizational Forms. *Organization Science* 11: 538-550.
10. Fulk, J., Heino, R., Flanagan, AJ., Monge, PR. And Bar, F. 2004. A Test of the Individual Action Model for Organizational Information Commons. *Organization Science* (In Press).
11. Gibbons, R. 1998. Incentives in Organizations. *Journal of Economic Perspectives* 12: 115-32
12. Hansen, M., Nohria, N. & Tierney, T. 1999. What's your strategy for managing knowledge? *Harvard Business Review*
13. Hauschild, S., Licht, T., & Stein, W. 2001, Creating a knowledge culture. *McKinsey Quarterly*, No. 1.
14. 14
15. Holmstrom, Bengt & Milgrom, Paul. 1991. Multitask Principal-Agent Analyses: Incentive Contracts, Asset Ownership, and Job Design. *Journal of Law, Economics and Organization*, Vol. 7 (0) pp. 24-52. Oxford University Press
16. Huysman, Marleen and De Wit, Dirk. 2002. Knowledge Sharing in Practice. Kluwer Academic Publishers
17. Kandel, Eugene & Lazear, Edward P. 1992. Peer Pressure and Partnerships. *Journal of Political Economy*, Vol. 100 (4) pp. 801-17.
18. Kerr, Steven. 1975 On the Folly of Rewarding A While Hoping for B. *Academy of Management Journal*, Vol. 18, pp. 769-83.
19. Kim, WC., Mauborgne, R. 1997. Fair Process: Managing in the Knowledge Economy. *Harvard Business Review*, 74(4): 65
20. Orlikowski, WJ. 1992. Learning from Notes: organizational issues in groupware implementation. Proceedings of the ACM conference on Computer-supported cooperative work
21. Prendergast, Canice. 1999. The Provision of Incentives in Firms. *Journal of Economic Literature*. 37, 7-63
22. Van grogh, Georg. 2003. *The Blackwell Handbook of Organizational Learning & Knowledge Management*, (eds) Easterby-Smith, M, Lyles M, Blackwell, Oxford