

نقش مدیران گروههای آموزشی در ایجاد و تقویت تسهیم دانش در میان استادان

محسن مرزه حاجی آقایی¹
حسن رضا زین آبادی²

چکیده

هدف: هدف از انجام پژوهش حاضر، شناسایی نقش یا نقشهای مدیران گروههای آموزشی در ایجاد و تقویت تسهیم دانش در میان استادان دانشگاهها بود تا از این طریق بتوان نقش مدیران گروهها را در این امر به طور بارزتر و شفافتر پیدا و هشدارهای لازم را ارائه کرد. **روش:** جامعه آماری پژوهش را اعضای هیئت علمی و مدیران گروههای آموزشی کلیه دانشگاههای مازندران تشکیل دادند. بدین منظور، 15 نفر از استادان با تجربه، به روش نمونه گیری در دسترس، انتخاب شدند و با آنان مصاحبه شد. داده های پژوهش به شیوه مصاحبه عمیق با پرسشهای مختلف و بازپاسخ جمع آوری شد. **یافته ها:** 120 عبارت شاخص و بارز بیان شده از سوی مصاحبه شونده گان، استخراج و پس از کدگذاری باز، در قالب 18 بُعد از نقشهای مدیران گروههای آموزشی در رابطه با تسهیم دانش که ابعاد مهم فردی، عاطفی، علمی، اجتماعی، سیاسی، فرهنگی و مذهبی آنان را شامل می شد، گنجانده شد. **نتیجه گیری:** مصاحبه شونده گان بیشترین نقش مدیران گروهها را در برگزاری مناسب جلسات گروههای آموزشی در راستای تسهیم دانش اعلام کردند.

واژگان کلیدی: تسهیم دانش، مدیر گروه، استادان.

♦ دریافت مقاله: 95/08/25؛ تصویب نهایی: 96/05/11

1. دانشجوی دکتری مدیریت آموزش عالی دانشگاه خوارزمی و عضو هیئت علمی مؤسسه آموزش عالی شفق تنکابن. مازندران - ایران.
2. دکتری مدیریت آموزشی و دانشیار گروه مدیریت آموزشی دانشکده مدیریت دانشگاه خوارزمی (نویسنده مسؤل)/ نشانی: تهران؛ خیابان مفتح، شماره 49. دانشگاه خوارزمی / 02188807213 / Email: zeinabadi_hr@khu.ac.ir

الف) مقدمه

پیش‌تر، مزیت رقابتی یک سازمان، دسترسی بیشتر به منابع مادی محسوب می‌شد (انصاری و همکاران، 2012)؛ اما امروزه دانش به مثابه سرمایه سازمان تلقی می‌شود و سازمانها دریافته‌اند که بیش از هر زمان دیگری باید از سرمایه خود مراقبت کنند (پالی، 1394). این سخن جدیدی نیست. سالها پیش از این نیز اندیشمندان متعددی به دانش به مثابه «منبع و مزیت رقابتی پایدار» نگریسته‌اند (دراکر،¹ 1993). بر این اساس؛ خلق، توسعه، انتشار و نهادینه‌سازی دانش در سازمانها موضوع پیچیده‌ای است که توجه زیادی را در ادبیات دانشگاهی و مدیریتی، به خود معطوف داشته است (چو و بونیس،² 2002 به نقل از پالی، 1394). بنابر این، اصلی‌ترین مزیت رقابتی برای سازمانها، توان آنها در مدیریت دانش³ محسوب می‌شود (رحمانی به نقل از پالی، 1394). مدیریت دانش، فرایند ارزشمندی برای مدیریت دانش فردی و سازمانی و ارتقای عملکرد سازمانی است (گاپتا و گوینداراجان،⁴ 2000 به نقل از پالی، 1394). گسترش مفهوم مدیریت دانش، مرزهای دانش در حوزه‌های مختلف سازمانی را درنوردید و سرانجام به قلمرو مدیریت آموزش عالی رسید. بنابر این، اعضای هیئت علمی باید در طول خدمت به‌طور مستمر بر دانش و مهارتشان بیفزایند و اطلاعات خود را به‌روز کنند. این مهم فقط با آموزشهای ضمن خدمت مقدور نیست، بلکه باید پا را از روشهای کلیشه‌ای فراتر گذاشته، فعالیتهای دانش‌محور از خود بروز دهند (زین‌آبادی و همکاران، 1392). یکی از راهکارها آن است که اعضای هیئت علمی به نحوی در اشتراک‌گذاری دانش، پیشگام شوند. در این بین، گروههای آموزشی و مدیران آن باید جدی‌تر وارد میدان عمل شوند؛ زیرا همان‌طور که مدیران مدارس می‌توانند با ایجاد و پرورش گروههای یادگیرنده در مدرسه، به ارتقای سطح یادگیری در بین معلمان و به‌طور کلی در مدرسه کمک کنند و زمینه‌ساز حل مسائل پرورشی و آموزشی و توسعه ایده‌های نو برای بهبود کیفیت تدریس و یادگیری شوند، در دانشگاهها نیز مدیران گروههای آموزشی می‌توانند چنین نقشی را ایفا کنند. (زین‌آبادی و همکاران، 1392؛ ریسمارک و سولوبرگ،⁵ 2011)

«گروه آموزشی و پژوهشی واحدی است متشکل از اعضای هیئت علمی متخصص در یک رشته از شعب دانش بشری که در دانشکده و پژوهشکده دائر است» و در رأس آن، مدیر گروه قرار دارد. مدیران گروه به پیشنهاد رئیس دانشکده از میان اعضای گروه با تأیید و حکم رئیس مؤسسه برای مدت دو سال انتخاب می‌شوند (وزارت علوم، تحقیقات و فناوری، 1389)، دارای اختیارات قانونی‌اند و می‌توانند با بهره‌گیری از روشهای مناسب و اختیارات قانونی در جلسات گروههای آموزشی، زمینه‌های تسهیم دانش را فراهم آورند. در حقیقت؛ اگر این نقش را از مدیران گروههای آموزشی حذف کنیم، سایر وظایف، بیشتر اداری و اجرایی‌اند. مدیران گروهها می‌توانند با ایجاد تعامل در میان اعضای هیئت علمی با تجربه از یک سو و استادان جوان از سوی دیگر و اعتمادسازی در میان آنان، بزرگ‌ترین کارگاههای آموزشی را در شکل‌های مختلف ایجاد کنند. برای مثال، آن‌طور که فرد شماره 4 شرکت‌کننده در

1. Drucker

2. Choo & Bontis

3. Knowledge Management

4. Gupta & Govindaragan

5. Rismark & Solvberg

نقش مدیران گروه‌های آموزشی در ایجاد و تقویت تسهیم دانش در میان استادان ♦ 283

مصاحبه از خاطرات استاد با تجربه‌ای در یک کنفرانس در مالزی بیان می‌داشت که معتقد بود «هنگام نوشیدن یک فنجان چای در اتاق استراحت، استادان بخشهایی از تجربیات خود را به استادیار جوان دانشگاه انتقال می‌دهند». این یک کارگاه آموزشی تمام‌عیار و جذاب است که حاصل نقش‌آفرینی مدیرگروه مربوط است. در عین حال، اشتراک‌گذاری دانش پدیده‌ای اجتماعی است که روابط بین افراد و تعاملات اجتماعی را در بر می‌گیرد. احتمالاً عواملی می‌توانند قصد و نیت شخصی استادان را تحت تأثیر قرار دهند تا آنها دانش خود را به اشتراک گذارند. جباری و مدهوشی (1393) معتقدند که چارچوب نظری جامعی در این خصوص وجود ندارد. با توجه به این اظهار نظر، نقش مدیران گروه‌های آموزشی در این زمینه بارزتر می‌شود. این نقش مدیرگروه در ایجاد و توسعه تسهیم دانش در میان استادان، آنقدر مهم است که برخی نظیر فولان¹ (2002)، مدیران اثربخش را کسانی می‌دانند که رفتارهایی از خود نشان می‌دهند که تسهیل‌کننده کسب دانش و تسهیم دانش است. (نقل از: زین‌آبادی و همکاران، 1392)

هدف محقق در این تحقیق، کنکاش تأثیر و نقش مدیران گروه‌های آموزشی در تسهیم دانش در میان استادان است. لذا در این بررسی، فرض آن است که مدیران گروه‌های آموزشی می‌توانند در ابعاد مختلف بر رفتارهای تسهیم دانش استادان تأثیر مثبت بگذارند که در بعضی از این ابعاد، عمق تأثیرگذاری بیشتر است. برای مثال، مدیران گروه‌ها می‌توانند با برگزاری جلسات مناسب، بیشترین اثر را در ایجاد و تقویت تسهیم دانش داشته باشند. این نقشها علاوه بر مورد مذکور، ابعاد دیگری را نیز در بر می‌گیرد که البته شدت تأثیرگذاری مدیران گروه‌ها در ابعاد مختلف متفاوت است. به هرحال، به دنبال پاسخ به این سؤالی که ابعاد و نشانگان رهبری تسهیم دانش توسط مدیران گروه‌های آموزشی در میان استادان کدام است و به چه ابعادی تقسیم می‌شود.

ب) مبانی نظری و پیشینه پژوهش

در مورد دانش و مدیریت دانش و تسهیم دانش بررسی‌های متنوعی صورت گرفته که نمونه‌هایی از آن در جدول 1 گردآوری شده است. به اشتراک‌گذاری یا انتقال دانش از طریق انواع کنفرانسها، کارگاه‌های آموزشی، چاپ و انتشار مقاله، کتاب، سخنرانی علمی، نقد و بررسی‌های علمی، پرسش و پاسخ علمی، جلسات گروه‌های آموزشی صورت می‌گیرد. آنچه از اشتراک‌گذاری دانش معمولاً در اذهان اشخاص مختلف وجود دارد، همین مفهوم انتقال دانش (اهدای دانش، گردآوری دانش) است؛ اما با کمی تفاوت، نظرات دیگری هم ابراز شده است؛ از جمله، رجایی و همکاران (1393) با نقل از وان‌دن‌هوف و وان‌وینس² (2004) معتقدند «تسهیم دانش فرایندی است که در آن، افراد به طور متقابل دانش و تجربه‌های خود را با یکدیگر مبادله می‌کنند و در نهایت، به صورت مشترک، دانش جدیدی را به وجود می‌آورند». از این رو، آنان با ترکیب دیدگاههای ذکر شده در زمینه تسهیم دانش، بیان کرده‌اند که فرایند تسهیم دانش شامل دو مؤلفه مهم اهدای دانش و گردآوری دانش است که هر دو فرایندهای فعالی‌اند؛

1. Foulan

2. Van den Hooff & Van Weenen

اهدای دانش عبارت است از: انتقال سرمایه فکری یک شخص به شخص دیگر و گردآوری دانش عبارت است از: مراجعه افراد به همکاران خود به منظور کسب سرمایه فکری آنان. جباری و مدهوشی (1393) بر اساس گفته دار و کورتزبرگ¹ (2000)، اظهار داشتند که به اشتراک گذاری دانش، فرایندی است به معنی به دست آوردن تجربه از افراد دیگر. در این مفهوم، کسب دانش از دیگران مطرح است. زین آبادی و همکاران (1392) در بررسی نقش مدیران در ایجاد و توسعه تسهیم دانش در میان معلمان ابتدایی، به نقش بی بدیل مدیران مدارس در این امر مهم تأکید کرده و توجه به متغیر رهبری تسهیم دانش را به پژوهشگران علاقه مند، یادآور شده‌اند.

جدول 1: پیشینه یا ادبیات به اشتراک گذاری دانش

موضوع پژوهش	پژوهشگران	یافته‌ها
نقش پشتیبانی مدیریتی در به اشتراک گذاشتن دانش	کیم و لی ² (2006)	پشتیبانی مدیریتی سطح عالی از به اشتراک گذاری دانش سبب احساس تعهد کارمندان به مدیریت دانش می‌شود و بر سطح و کیفیت آن اثر دارد. (جباری و مدهوشی، 1393)
نقش پاداشها و مشوقها در به اشتراک گذاشتن دانش	کیم و لی (2006)	سازمانی که به نظام پرداخت بر مبنای عملکرد تأکید می‌کند، در مواقع حساس به اشتراک گذاری دانش نیز یاری می‌دهد. (جباری و مدهوشی، 1393)
شناسایی عوامل مؤثر بر رفتار به اشتراک گذاری دانش در میان اعضای هیئت علمی دانشگاههای گرگان	جباری و مدهوشی (1393)	عوامل چهارگانه پیوند عاطفی، اجتماعی، ارزش بازاری، دستیابی به رشد و ارتقای فردی و سازگاری با الزامات هسته مرکزی، عوامل به اشتراک گذاری دانش تشخیص داده شد.
تعیین روابط چندگانه بین تسهیم دانش و قابلیت جذب دانش با بهبود کیفیت علمی از دیدگاه اعضای هیئت علمی دانشگاههای منتخب اصفهان	رجایی و همکاران	تسهیم دانش بر قابلیت جذب دانش تأثیر مثبت و معنادار دارد. همچنین قابلیت جذب دانش بر بهبود کیفیت علمی تأثیر مثبت و معنادار دارد. ولی تسهیم دانش تأثیر مستقیمی بر بهبود کیفیت علمی ندارد. (جباری و مدهوشی، 1393)
ارائه مدل مناسب جهت پیاده‌سازی مدیریت دانش در دانشگاههای آزاد مازندران	پالی (1393)	مدل مناسبی برای پیاده‌سازی مدیریت دانش در دانشگاههای آزاد مازندران ارائه کرده است.
ارائه مدل عوامل مؤثر بر تسهیم دانش گروههای آموزشی دانشگاه آزاد اسلامی (تهران شمال)	علیپور درویشی (1391)	تعیین عوامل مؤثر بر تسهیم دانش درون و بین گروههای آموزشی از نظر توانایی‌های فناورانه، فرهنگ سازمانی، ساختار سازمانی، وضعیت مستندسازی دانش، کنترل سرپرست تعامل سازمانی، وابستگی‌های ارتباطی و روشهای انگیزشی.
بررسی نقش مدیران مدارس در رفتارهای تسهیم دانش تدریس معلمان (مدارس ابتدایی شهر تهران)	زین آبادی و همکاران (1392)	به ابعاد 12 گانه نقش مدیران مدارس با 58 نشانگر رسیده است که بر رفتارهای تسهیم دانش معلمان مدارس تأثیر می‌گذارند.
تسهیم دانش بین اعضای هیئت علمی در محیط‌های دانشگاهی، نگاهی میان‌رشته‌ای	سلیمی و همکاران (1390)	تسهیم دانش را موضوعی میان‌رشته‌ای تلقی کرده و عوامل تأثیرگذار بر افراد را در تسهیم دانش بررسی کرده است.
رویکرد توانمندسازی روان‌شناختی برای تسهیم آنلاین دانش	جانگ کانگ و همکاران ³ (2017)	تقویت سیستم مدیریت دانش به طور معناداری با تسهیم دانش رابطه دارد. همچنین محیط کاری (مانند اهمیت شغل، استقلال در شغل، به کارگیری آسان سیستم مدیریت دانش) موجب بهبود و تقویت کاربرد سیستم مدیریت دانش می‌شود.
نقش تسهیم دانش و اعتماد در اثربخشی تیمهای مجازی	آلشارو و همکاران ⁴ (2017)	نتایج نشان داد که تسهیم دانش به طور معناداری اعتماد و همکاری را در بین اعضای تیمهای مجازی افزایش می‌دهد.

1. Darr & Kurtzberg

2. Lee & Kim

3. Jung Kang & et al.

4. Alsharo

ج) روش پژوهش

این پژوهش کیفی، از نوع کاربردی و روش آن توصیفی است. از آنجا که در پی آن هستیم تا با گردآوری داده‌ها و اطلاعات درباره نقش مدیران گروه‌های آموزشی به شناخت بهتر و کامل‌تری از وضع موجود برسیم، از روش پیمایشی و چون با مراجعه حضوری و انجام مصاحبه، داده‌ها جمع‌آوری می‌شدند، از روش میدانی استفاده شد. این تحقیق در میان اعضای هیئت علمی دانشگاهها و مؤسسات آموزش عالی مازندران در سال 1395 انجام شد.

ابتدا جامعه آماری بر اساس نمونه‌گیری هدفمند و طبق نمونه‌گیری در دسترس به تعداد 15 نفر از اعضای هیئت علمی دانشگاه مازندران، دانشگاه آزاد، غیر انتفاعی و دانشکده فنی و حرفه‌ای که دارای شاخصهایی از قبیل هیئت علمی، مدیر گروه، تدریس به مدت پنج سال برای مربیان، سابقه تدریس حداقل دو سال برای استادیاران و اشتغال و تدریس در حال حاضر بودند، انتخاب شدند و با آنان مصاحبه شد. از این تعداد، هفت نفر در زمان مصاحبه، مدیر گروه آموزشی بودند و بقیه سمتهای اجرایی داشتند و در عین حال تدریس می‌کردند یا در گذشته، مدیر گروهی را تجربه کرده بودند. آنان ابتدا نظر شخصی خود را در رابطه با تسهیم دانش مطرح کردند. اغلب آنان تسهیم دانش را به مفهوم اشتراک‌گذاری دانش در میان خود مطرح کردند و برخی، انتقال دانش، اهدای دانش، یادگیری از دیگران و یاددهی به دیگران را به کار بردند و آنگاه به مطلب اصلی در خصوص نقش مدیران گروه‌های آموزشی در این خصوص پرداختند. شرکت‌کنندگان در مصاحبه اجازه داشتند هر چه به نظرشان می‌رسد را آزادانه مطرح کنند؛ در حقیقت، یک نوع مصاحبه عمیق و بازپاسخ یا بدون ساختار انجام شد. در این شیوه، مصاحبه‌گر باید درباره تعدادی از موضوعات از پیش تعیین شده، ذهن پاسخ‌دهنده را به طور عمیق کاوش کند (کریبی و نصر، 1391). از مجموع مصاحبه‌ها، سه مصاحبه مستقیماً توسط مصاحبه‌شوندگان بیان می‌شد و توسط محقق به رشته تحریر در می‌آمد و 12 مصاحبه هم ضبط شد که متأسفانه دو مصاحبه به دلایلی در مرحله ضبط با اشکال مواجه شد و قابل استفاده نبود؛ ولی بقیه مصاحبه‌ها به رشته تحریر در آمد. آنگاه مجدداً نوشته‌ها بازخوانی و طبقات اصلی و فرعی آن مشخص شدند. از مجموع بیانات 13 مصاحبه‌شونده که به رشته تحریر در آمد، در مرحله بازخوانی 120 عبارت و جمله مهم به عنوان نشانگان، استخراج و مشخص شد مصاحبه‌شوندگان برای چه موضوعاتی اهمیت فائزند. در طول مصاحبه، نتایج به دست آمده به طور مرتب بررسی و بازبینی می‌شد و موارد ناقص و ناپخته مجدداً از افراد جدید کشف می‌شد؛ به طوری که پس از اتمام مصاحبه، تقریباً همه مواردی که مربوط به نقش مدیران گروه‌های آموزشی بود (در رابطه با تسهیم دانش در میان استادان)، از مصاحبه‌شوندگان دریافت شد و با توجه به اشباع داده‌ها از مصاحبه پانزدهم به بعد، ضرورتی برای ادامه مصاحبه دیده نشد. بنابر این، با مشورت استاد راهنما، مصاحبه‌ها خاتمه یافته تلقی شد و با رعایت جنبه‌های اخلاقی و کسب رضایت از مصاحبه‌شوندگان و محرمانه تلقی کردن داده‌ها و اطلاعات و عدم افشای نام شرکت‌کنندگان، مطالب عنوان شده استخراج و مشخصات آنان با کد مربوط در جدول ذکر شد. گفتنی است در طول مصاحبه، محقق سعی داشت با طرح سؤالات راهنما، مسیر پاسخ مصاحبه‌شوندگان را در مسیر اصلی قرار دهد و در عین حال، برداشت خود را از مفاهیم طرح شده توسط مصاحبه‌شونده کنترل کند. در تمام مراحل مصاحبه سعی شد تواضع و فروتنی در مقابل مصاحبه‌شوندگان نشان داده شود و جو آزادمنشانه و

فضای کاملاً آرام و دلنشین مخصوص مصاحبه فراهم آید تا مصاحبه‌شوندگان تحت فشار قرار نگیرند و بدون هر گونه اضطراب و نگرانی مطالب خود را بیان کنند.

همچنین بر اساس معیارهای ارائه‌شده توسط کرسول برای حصول اطمینان از روایی پژوهش، اقدامات ذیل انجام شد (کرسول و میلر، 2000 به نقل از امیری و نوروزی، 1395: 127-125):

تطبیق توسط مصاحبه‌شوندگان: تعداد چهار نفر از مصاحبه‌شوندگان به طور متناوب و مرتب، نتایج اولیه را مطالعه و بررسی کردند و تذکرات لازم را ارائه دادند.

بررسی همکار: تعداد سه نفر از استادان و دو نفر از دانشجویان دکتری مدیریت آموزش عالی، نتایج حاصل از مصاحبه و شیوه کدگذاری را بررسی و ارزیابی کردند که در اکثر موارد نظرات آنها اعمال شد.

برای محاسبه پایایی آزمون، با توجه به روشهای مختلفی که در تحقیقات کیفی وجود دارد، از روش محاسبه پایایی بازآزمون (شاخص ثابت) استفاده شده است (بوون و بوون، 2008؛ نقل از خواستار، 1388). بر این اساس، از بین کل مصاحبه‌ها (13 مصاحبه)، سه مورد به صورت تصادفی ساده انتخاب و مجدداً با فاصله زمانی مناسب، کدگذاری انجام شد. سپس کدهای مشخص شده در دو فاصله زمانی مذکور، با یکدیگر مقایسه شدند که با توجه به تعداد توافقات و عدم توافقات موجود در دو مرحله کدگذاری، شاخص ثابت با استفاده از فرمول ذیل محاسبه شد:

$$100 \times \frac{\text{تعداد توافقات} \times 2}{\text{تعداد کل کدها}} = \text{درصد پایایی}$$

با توجه به جدول 2، درصد پایایی محاسبه شده 70 درصد است که قابل قبول است.

جدول 2: محاسبه ضریب پایایی (شاخص ثابت)

ردیف	کد مصاحبه‌شونده	تعداد کل کدها	تعداد توافق	تعداد عدم توافق	پایایی بازآزمون (درصد)
1	3	11	4	2	72
2	6	17	5	3	59
3	10	12	5	1	83
	کل	40	14	6	70

نقش مدیران گروه‌های آموزشی در ایجاد و تقویت تسهیم دانش در میان استادان ♦ 287

جدول 3: مشخصات شرکت‌کنندگان در مصاحبه

شماره (کد)	سن (سال)	رشته تحصیلی	مرتبه دانشگاهی	سابقه دانشگاهی	سمت	محل خدمت دانشگاه / موسسه
1	35	تحقیقات آموزشی	مری	9	مشاور رئیس دانشگاه در امور توسعه و مدیر گروه	شفق
2	55	حسابداری	مری	30	مدیر گروه	طبرستان / شفق
3	50	کامپیوتر	استادیار	20	مدیر گروه	شفق
4	50	مدیریت آموزشی	استادیار	25	معاون آموزشی، مدیر گروه	دانشگاه آزاد
5	51	فیزیولوژی، تربیت بدنی	دانشیار	23	رئیس دانشکده	دانشگاه مازندران
6	45	ارتباط تصویری	مری	20	مدیر گروه	شفق / آموزش و پرورش
7	30	مدیریت ورزشی	استادیار	2	مدیر گروه	شفق
8	65	ریاضی	استادیار	45	هیئت علمی، پیشکسوت	طبرستان و شفق
9	44	زبان انگلیسی	استادیار	18	هیئت علمی	دانشگاه گیلان، شفق
10	70	اقتصاد بین‌المللی	استادیار	40	هیئت علمی، پیشکسوت	دانشگاه مازندران، شفق
11	35	مدیریت آموزشی	استادیار	5	هیئت علمی	آزاد تکابن
12	48	کامپیوتر	مری	25	مدیر گروه	دانشکده فنی و حرفه‌ای
13	50	شیمی	استاد تمام	25	رئیس دانشکده شیمی	دانشگاه مازندران
14	50	شیمی	استاد تمام	25	هیئت علمی	دانشگاه مازندران
15	55	الهیات و معارف	مری	35	هیئت علمی، پیشکسوت	شفق، آیندگان

جدول 4: استخراج تم‌های مهم تحریر شده و کدگذاری اولیه و شکل‌گیری تم‌های اولیه

کد فرد	کد تم	تم‌های اولیه	تم‌های اصلی	کد فرد	کد تم	تم‌های اولیه	تم‌های اصلی
1	1	مواع و خصوصیات فردی استاد	13 و 14	4	35	ایجاد رشد	11
2	1	اعتمادسازی در میان استادان	1	4	36	اتاق استادان (اتاق استراحت)	12
3	1	ساختار سازمانی	2	4	37	مدیران گروه رهبران فرایند تسهیم دانش	7
4	1	فناوری (فرایند)	7	4	38	ویژگی‌های فردی مدیر گروه	3 و 18
5	1	فناوری اطلاعات	7	4	39	مشروعیت مدیر گروه در میان استادان	10
6	1	نقش مثبت مدیران گروهها	10 و 18	4	40	گذشت و فداکاری مدیر گروه	3 و 18
7	1	کارگاههای آموزشی	10	4	41	صبر و شکیبایی مدیر گروه	4 و 18
8	1	طرحهای علمی و تحقیقاتی	4	4	42	تکنیکهای برگزاری جلسات	7
9	1	روشهای تدریس	12	4	43	تکنیک فرصت ارائه	7
10	1	مواع سازمانی	2	4	44	دانش ضمنی بیشتر مطرح است	1
11	1	سیستم پاداش دهی مناسب	5	4	45	فرصت ابراز عقیده، اظهار نظر و سخن	17
12	1	رقابت علمی	17	4	46	زمینه ارائه تجربیات	10 و 8
13	2	زمینه‌های فرهنگی	15	5	47	عدم توفیق مدیران گروه	3
14	2	محدودیت‌های مختلف	16	5	48	تفکر گروهی	2
15	2	اعتماد به نفس	17	5	49	عدم نفوذ مدیران گروه	18
16	2	رشد علمی	11	5	50	عدم حمایت دستورالعمل‌های وزارتی	3
17	2	ذکات علم نشره	15	5	51	عدم امتیاز کار گروهی و مقاله گروهی	3
18	2	تبادل نظر در موضوعات مختلف	8	5	52	موفقیت مدیران گروه در تصمیم‌سازی	3

11	مدیران گروه در تشخیص نیازهای آموزشی موفقند	53	5	10	بارش مغزی	19	2
18	جوان بودن مدیران گروه	54	5	7	فن دلفی (غیر حضوری)	20	2
15	رشد تفکر ایرانی اسلامی که مشوق کار گروهی است.	55	5	7	میزگرد از راه دور (گروههای الکترونیکی)	21	2
8 و 10	روشهای خوب: مقاله، سخنرانی، کارگاهها اگر محتوایی باشد	56	5	1	امنیت شغلی	22	3
10	هسته اصلی مدیر گروه است	57	6	1	نقش مدیر گروه در ایجاد نگرش مثبت	23	3
10	مدیر گروه الگو است	58	6	6	نقش مدیر گروه در ارتقای افراد ذی نفع	24	3
13	گزینش استاد مهم است	59	6	1	نقش مدیر گروه در تدوین آیین نامه تسهیم دانش	25	3
11	توجه به سرفصلها	60	6	10	مدیر گروه خط مقدم تسهیم دانش	26	4
10	کارگاه آموزشی توسط مدیر گروه	61	6	10	تمایل درونی و علاقه مندی مدیران گروه	27	4
10 و 8	استفاده از تجربیات استادان	62	6	1	دانش پنهان	28	4
4	کنفرانس های علمی	63	6	10 و 12	دانش آشکار	29	4
10	نقش مدیر گروه مهم است	64	7	10	جلسات گروههای آموزشی	30	4
10 و 8	انتقال تجربه استادان	65	7	8	سخنرانی علمی	31	4
6	تشویق برای ارتقا	66	7	12	جلسات غیر رسمی	32	4
12 و 10	تسهیم دانش برای دانش آشکار است	67	8	8	محافل گفت و شنود و پرسش و پاسخ	33	4
2 و 13	مسائل فردی و مسائل ساختاری باید حل شود.	68	8	13	پیچیدگی فراوان	34	4
7	ایجاد فرایند مناسب برای تسهیم	103	13	1	فقدان قانون کیی رایت	69	8
8	ایجاد مرکزی برای تسهیم	104	13	1	اعتماد سازی موضوعی مهم	70	8
9	برنامه ریزی و زمان بندی مناسب	105	13	16	عزم ملی لازم است	71	8
10	برگزاری جلسات گروهها	106	13	15	تغییرات فرهنگی	72	8
10	برگزاری مناسب جلسات گروهها	107	14	4 و 7	چاپ مقالات	73	8
12	امری مطلوب که گسترش علم را تضمین می کند	108	15	4	کنفرانس ها	74	8
2	ساختار سازمان	109	15	13 و 14	توجه به مسائل روان شناختی	75	8
6	جایگاه استادان	110	15	7	تشکیل کارگروههای تسهیم دانش	76	8
13	حمادت	111	15	18	ویژگی های شخصیتی و فردی	77	8
1	عدم اعتماد استادان	112	15	1	ایجاد اعتماد	78	9
14	بی حوصلگی و بی حالی	113	15	2	تغییر ساختار	79	9
1	سرقت و مصادره علم	114	15	4	ترغیب اعضا برای تسهیم دانش	80	9
16	جناح بازی سیاسی	115	15	5	تخصیص پاداش مادی	81	9
3	حمایت دانشگاه	116	15	6	امتیازات معنوی	82	9
14	مشغله استادان و روزمرگی	117	15	7	ایجاد فرایندی مناسب	83	9
5	حفظ حقوق مادی استاد	118	15	8	ایجاد مرکزی برای تسهیم دانش	84	9

نقش مدیران گروه‌های آموزشی در ایجاد و تقویت تسهیم دانش در میان استادان ♦ 289

6	حفظ حقوق معنوی	119	15	9	برنامه‌ریزی و زمانبندی مناسب	85	9
1	سرقت علمی / بهره‌برداری سوء	120	15	10	برگزاری جلسات گروه‌ها	86	9
				11	ایجاد احساس نیاز در هیئت علمی	87	9
				12	عادی‌سازی امر تسهیم دانش	88	9
				13	حل معضلات شخصی مثل حسادت	89	9
				14	بی‌حوصلگی و بی‌حالی	90	9
				15	ایجاد انگیزه‌های دینی	91	9
				16	از بین بردن شرایط نامطلوب سیاسی	92	9
				17	ارتقای اعتماد به نفس	93	9
				2	تکروری، ریشه تاریخی دارد (تقویت گروه)	94	10
				13	دلیل خست (حسادت)	95	10
				10	تخصصی شدن مطالب و دانش	96	10
				10	شورای استادان (گروه آموزشی)	97	10
				12	تدریس خود تسهیم دانش است	98	10
				5	انگیزه مالی مهم است.	99	10
				1	ایجاد اعتماد در اعضای هیئت علمی	100	13
				4	ترغیب اعضا	101	13
				6	تخصیص امتیازات معنوی	102	13

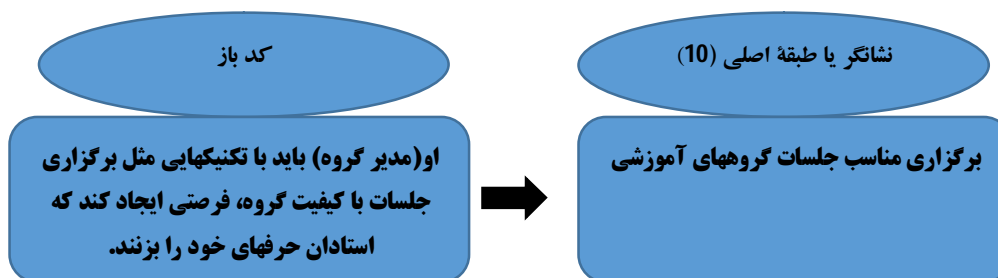
(د) یافته‌ها

پس از تنظیم و سازماندهی داده‌ها، فرایند پیچیده استخراج مفاهیم مربوط از داده‌ها آغاز شد. ابتدا به روش تحلیل تفسیری سعی شد تمام مطالب بیان‌شده از سوی مصاحبه‌شوندگان به رشته تحریر درآید؛ سپس عبارات اصلی مطرح‌شده از سوی مصاحبه‌شوندگان، کدگذاری شد. برای مثال، اولین عبارت نفر شماره 1 با عنوان «خصوصیات فردی و موانع فردی»، با کد 1/1 و عبارت 49 ام فرد شماره 5 با عنوان «عدم نفوذ مدیران گروه»، با کد 49/5 کدگذاری شد. به همین ترتیب، در مجموع 120 مطلب با عنوان فرعی از متن صحبت‌های 13 تن از مصاحبه‌شوندگان استخراج و کدگذاری شد. این 120 مطلب ابتدا در جدول 4 با کدهای مربوط آورده شد و پس از آن، بیانات مشابه و نزدیک به هم که می‌توانستند در یک طبقه اصلی جانمایی شوند، آورده شدند. برای مثال، عبارات اعتمادسازی، امنیت شغلی، ایجاد نگرش مثبت، تدوین آیین‌نامه برای ایجاد اعتماد، نحوه استفاده از دانش پنهان و دانش ضمنی، تدوین قانون کپی‌رایت و موارد مشابه، در یک طبقه اصلی به نام «نقش مدیران گروه آموزشی در ایجاد اعتماد در میان اعضای هیئت علمی لذای تسهیم دانش» آورده شدند. بدین ترتیب، 18 طبقه اصلی به وجود آمد (جدول 5). پس از آن برای یافتن فراوانی نقطه‌نظرات مصاحبه‌شوندگان، جدول 5 تنظیم شد. در این جدول مشخص شد که مصاحبه‌شوندگان برای کدام یک از نقش‌های مدیران گروه‌های آموزشی ارزش بیشتری قائلند و تراکم یا فراوانی کدام یک از نقش‌های مدیران گروه‌های آموزشی بارزتر است. طبق این بررسی، بیشترین فراوانی با 21 بار تکرار

توسط مصاحبه‌شوندگان به شکل‌های مختلف، مربوط به نقش شماره 10؛ یعنی «نقش مدیران گروهها در برگزاری مناسب جلسات گروههای آموزشی» است که در تسهیم دانش اثرگذار است. پس از آن، نقش شماره 1؛ یعنی «نقش مدیران گروه در ایجاد اعتماد در میان اعضای هیئت علمی برای تسهیم دانش» با 13 بار و نقش شماره 7؛ یعنی «نقش مدیران گروهها در ایجاد فرایند مناسب برای تسهیم» با 10 بار تکرار، بیشترین فراوانی را از آن خود کرده‌اند. یافته‌های این تحقیق در جدول توزیع فراوانی نقشهای 18 گانه مدیران گروههای آموزشی از نظر مصاحبه‌شوندگان ذکر شده است. (جدول 5)

نقل قول یک مدیر با تجربه (مصاحبه شونده شماره 4):

مدیران گروه، مسئولان اصلی در ساختار دانشگاهها هستند. مدیران گروهها خط مقدم تسهیم دانش یا مدیریت دانش هستند. بحث به اشتراک‌گذاری، فرصت بی‌نظیری برای همه اعضا است که سنرژی و هم‌افزایی ایجاد می‌کند تا آنها جلوتر بیفتند. او باید با تکنیکهایی مثل برگزاری جلسات با کیفیت گروه، فرصتی ایجاد کند که استادان حرفهای خود را بزنند. آموزش و یادگیری اصلی در داخل کلاسهای رسمی اتفاق نمی‌افتد....



نمودار 1: نمونه‌ای از کدگذاری بر اساس بخشی از یک مصاحبه

جدول 5: یافته‌ها

F	کد مصاحبه‌شونده توأم با تکرار	مطالب مشابه مصاحبه‌شوندگان در مورد نقش مدیران گروه برای تسهیم دانش در میان استادان (طبقه فرعی یا اولیه)	طبقات اصلی	
13	1 و 3 و 3 و 3 و 4 و 4 و 8 9 و 13 و 15 و 15	امنیت شغلی، ایجاد نگرش مثبت، تدوین آیین‌نامه، دانش پنهان، دانش ضمنی، قانون‌کی‌رایت، اعتماد‌سازی، ایجاد اعتماد	ایجاد اعتماد در میان اعضای هیئت علمی	1
6	1 و 1 و 5 و 9 و 10 و 15	موانع سازمانی، ساختار سازمانی، تفکر گروهی بها ندارد، تغییر ساختار	تغییر ساختار مرتبط با تسهیم دانش	2
7	4 و 5 و 5 و 5 و 5 و 15	ویژگی‌های مدیران، عدم توفیق مدیران گروهها در جلب حمایت، دستورالعملهای وزارتی، عدم امتیاز به کار گروهی، تصمیم‌سازی	جلسه حمایت مدیران دانشگاهها از تسهیم دانش	3
4	6 و 8 و 9 و 13	کنفرانس‌ها، چاپ مقالات، ترغیب اعضا	ترغیب استادان برای تسهیم دانش	4
4	1 و 9 و 10 و 15	سیستم پاداش‌دهی مناسب، اختصاص پاداش	تخصیص پاداش مادی به استادان برای تسهیم دانش	5
6	3 و 7 و 9 و 13 و 15 و 15	ارتقای افراد ذی‌نفع، تشویق برای ارتقا، امتیازات معنوی	تخصیص امتیازات معنوی و تشویق	6

نقش مدیران گروه‌های آموزشی در ایجاد و تقویت تسهیم دانش در میان استادان ♦ 291

			برای ارائه تسهیم دانش	
10	1 و 2 و 4 و 4 و 4 و 8 و 9 و 13	فناوری مورد نیاز، فناوری اطلاعات، غیر حضوری، میزگرد، رهبری فرایند، تکنیکهای برگزاری جلسات، فرصت ارائه، ایجاد فرایند	ایجاد فرایند مناسب برای تسهیم دانش	7
9	2 و 4 و 4 و 5 و 6 و 7 و 9 و 13	تبادل نظر در موضوعات خاص، سخنرانی علمی، محافل پرسش و پاسخ، ارائه تجربه، شیوه‌های مختلف ارائه، استفاده از تجربیات، انتقال تجربه، مرکز تسهیم دانش	ایجاد مرکزی برای تسهیم دانش	8
2	13 و 9	برنامه‌ریزی، برنامه‌ریزی مناسب	برنامه‌ریزی و زمانبندی مناسب	9
21	1 و 1 و 2 و 4 و 4 و 4 و 5 و 6 و 6 و 7 و 8 و 9 و 10 و 10 و 13 و 14 و 15 و 10	نقش مثبت مدیران گروه، بارش مغزی در جلسه، دانش آشکار، جلسات گروهها، مدیر گروه الگو است، جلسه گروه کارگاه آموزشی است، نقش مدیر گروه	برگزاری مناسب جلسات گروههای آموزشی	10
5	2 و 5 و 6 و 9	رشد علمی، ایجاد رشد، تشخیص نیازهای آموزشی، رعایت سرفصلها، احساس نیاز هیئت علمی	ایجاد احساس نیاز در استادان برای تسهیم دانش	11
8	1 و 4 و 4 و 8 و 9 و 10 و 15	روشهای تدریس، دانش آشکار، جلسات غیر رسمی، اتاق استراحت، تسهیم دانش آشکار، عادی‌سازی تسهیم	عادی‌سازی امر تسهیم دانش	12
7	1 و 4 و 6 و 8 و 9 و 10 و 15	موانع فردی، پیچیدگی تسهیم دانش فردی، گزینش استاد، مسائل فردی، مسائل روان‌شناختی افراد، معضلات شخصی و فردی	حل معضلات شخص مثل حسادت	13
6	1 و 4 و 8 و 9 و 15 و 15	خصوصیات فردی، صبر و شکیبایی، مسائل روان‌شناختی، بی‌حوصلگی و بی‌حالی	حل معضلات بی‌حوصلگی و بی‌حالی	14
4	2 و 8 و 9	زمینه‌های فرهنگی، ذکات علم نثره، تغییرات فرهنگی، انگیزه‌های دینی	ایجاد انگیزه‌های دینی و فرهنگی	15
4	2 و 8 و 9 و 15	محدودیت‌های مختلف سیاسی، عزم ملی، شرایط نامطلوب سیاسی	از بین بردن شرایط نامطلوب سیاسی	16
4	1 و 2 و 4 و 9	اعتماد به نفس، رقابت علمی، فرصت ابراز عقیده، ارتقای اعتماد به نفس	ارتقای اعتماد به نفس در اعضای هیئت علمی	17
7	1 و 4 و 4 و 5 و 8 و 8	نقش مدیران گروه، ویژگی‌های فردی مدیر، گذشت و فداکاری مدیر، صبر و شکیبایی، عدم نفوذ مدیران گروه، ویژگی‌های شخصی فردی	ویژگی‌ها و توانایی‌های فردی مدیران گروهها	18



نمودار 2: نشانگان (ابعاد) 18 گانه نقش مدیران گروههای آموزشی در تسهیم دانش

هـ) بحث و نتیجه گیری

در ساختار دانشگاهها، مدیران گروههای آموزشی دارای وظایف 9 گانه اند (وزارت علوم، تحقیقات و فناوری، 1389) و یقیناً ارتقا و بهبود توان علمی استادان و دانشجویان از طریق تعاملات علمی و نقل و انتقال دانش در میان آنان، از وظایف مستتر مدیران گروهها محسوب می شود؛ زیرا این امر مهم، دانشگاهها را به سطح بالایی از کیفیت علمی می رساند. اما متأسفانه این نقش محوری و کلیدی مدیران گروهها، مستقیماً در شرح وظایف نیامده و مغفول واقع شده است. اکثر مصاحبه شوندهگان به صراحت بیان داشتند که مدیران گروهها در ساختار آموزش عالی، نقش اصلی و مستقیم را

نقش مدیران گروه‌های آموزشی در ایجاد و تقویت تسهیم دانش در میان استادان ♦ 293

در اشتراک‌گذاری دانش بر عهده دارند، اما متأسفانه وظایف اصلی آنان به حاشیه رانده شده است؛ به طوری که افراد شماره 5، 13 و 14 که سالها مدیر گروه بوده‌اند یا در پست معاونت و ریاست دانشکده تجربه دارند، با تأسف بیان داشتند که به دلیل افت نقش مدیران گروهها، استادان ذی‌نفوذ و صاحب‌وجهه در بعضی از دانشگاهها از پذیرش مسئولیت گروه سر باز می‌زنند و لذا این وظیفه را استادیاران جوان‌تر که حوصله و تحمل بیشتری دارند، بر عهده می‌گیرند و حتی گاهی استادان با تجربه، با گروه همکاری نمی‌کنند.

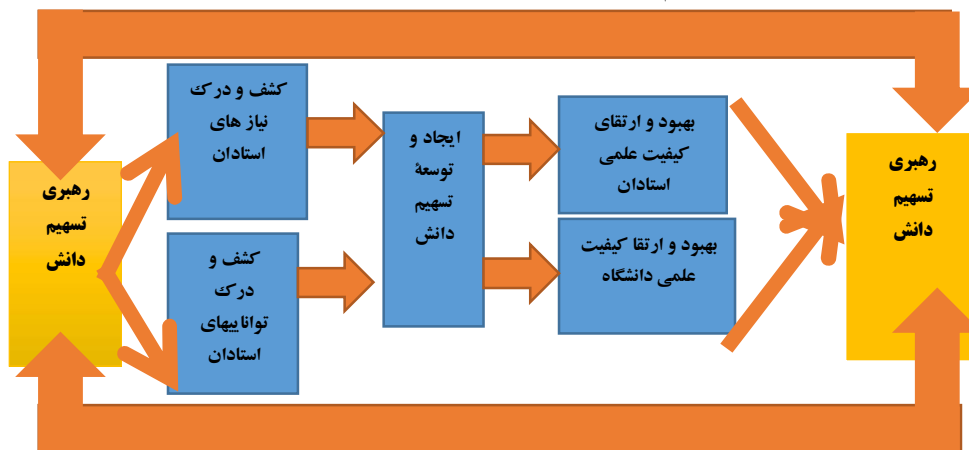
اشتراک‌گذاری دانش، چه دانش پنهان و چه دانش آشکار، از مواردی است که معمولاً در دستور کار روزمره استادان قرار ندارد (جز در کلاس درس) و مدیران گروه باید با دلسوزی فوق‌العاده با این موضوع برخورد کنند. برابر اظهارات فرد شماره 4، مدیران گروه باید گذشت و فداکاری و صبر و شکیبایی زیادی داشته باشند. آیا مدیران گروهها واقعاً چنین ویژگی‌هایی را دارند؟ تعدادی از مصاحبه‌شوندگان اظهار می‌داشتند که مدیران گروهها در بعضی از دانشگاهها فقط تقسیم دروس را انجام می‌دهند و نقش تسهیم دانش به فراموشی سپرده شده است. واقعاً با این معضل چه باید کرد؟

آیا خود مدیران گروهها، علاقه‌مند به موضوع تسهیم دانش‌اند؟

آیا از انگیزه‌های مادی و معنوی لازم برخوردارند؟

آیا از سوی رؤسای دانشگاهها و دانشکده‌ها حمایت می‌شوند؟

آیا خود را به عنوان رهبران تسهیم دانش باور می‌کنند و با فرایند آن آشنایی دارند؟



نمودار 3: الگوی پویای فرایند تسهیم دانش در دانشگاهها

در بررسی موجود از مجموع نظرات مصاحبه‌شوندگان در خصوص نقش مدیران گروهها در تسهیم دانش،

می‌توان آنان را به سه دسته تقسیم کرد:

1. مدیرگروههایی که در کنار اختیارات قانونی، در عمل هم از این اختیارات استفاده می‌کنند و مورد استقبال دانشگاهها و استادان گروه واقع شده و توفیقات زیادی در زمینه‌های مختلف از جمله نقل و انتقال و به اشتراک‌گذاری دانش دارند.
2. مدیرگروههایی که با وجود اختیارات قانونی، شخصاً علاقه‌ای به این امر ندارند و وقت کافی اختصاص نمی‌دهند و لذا عملکرد مثبتی در این زمینه ندارند.
3. مدیرگروههایی که با وجود علاقه‌مندی، از حمایت مدیران دانشگاهها و حتی استادان بهره‌مند نیستند و هنگام اقدام با وجود تلاشهای فردی با شکست مواجه می‌شوند.

پیشنهادها

1. محققان علاقه‌مند، این تحقیق را با استفاده از ابزارهای دیگر در ابعاد مختلف انجام دهند تا مواردی که در این تحقیق کشف نشد، کشف شود.
2. جایگاه مدیران گروههای آموزشی از نظر ساختاری و انگیزه‌های مادی و معنوی تقویت شود.
3. موضوع تسهیم دانش به صراحت در شرح وظایف مدیران گروههای آموزشی گنجانده شود.
4. اتاق استادان باید بسیار گرم و دلنشین باشد تا گفتگوهای علمی، زمینه‌های انتقال دانش را فراهم آورد.
5. روابط غیر رسمی بین استادان هر گروه تقویت و توسعه یابد؛ زیرا سبب تقویت اعتماد به نفس، اعتماد به مجموعه و حل برخی از خصوصیات فردی مثل حسادت شده و در نهایت، توسعه همکاری علمی و تسهیم دانش را به دنبال خواهد داشت.
6. یک ساعت موظف استادان هر گروه به امر جلسات گروههای آموزشی اختصاص یابد و در اختیار مدیران گروه قرار گیرد؛ به طوری که جلسات گروههای آموزشی ماهیانه یک بار و هر بار چهار ساعت تشکیل شود.



منابع

- امیری، مجتبی؛ نوروزی سیدحسینی، سید رسول (1395). درآمدی بر روش‌های تحقیق کیفی در ورزش. جلد دوم، تهران: انتشارات دانشگاه تهران.
- پالی، سمیرا (1394). ارائه مدل مناسب جهت پیاده‌سازی مدیریت دانش در دانشگاه‌های آزاد استان مازندران. پایان نامه دکتری. ساری: دانشگاه آزاد اسلامی.
- جباری، نگین و مهرداد مدهوشی (1393). «اکتشاف عوامل مؤثر بر رفتار به اشتراک‌گذاری دانش در میان اعضای هیئت علمی دانشگاهها». پژوهش و برنامه‌ریزی در آموزش عالی، ش 3(20): 45-65.
- خلیخالی، علی، مصاحبه 1395
- رجایی، عباس؛ سعید رجائی پور و رضا هویدا (1393). «تعیین روابط چندگانه بین تسهیم دانش و قابلیت جذب دانش با بهبود کیفیت علمی از دیدگاه اعضای هیئت علمی». پژوهش و برنامه‌ریزی در آموزش عالی، ش 4(20): 123-144.
- زین‌آبادی، حسن‌رضا؛ بیژن عبدالهی و زینب محمودی (1392). بررسی نقش مدیران مدارس در رفتارهای تسهیم دانش تدریس معلمان مدارس ابتدایی شهر تهران. پایان‌نامه کارشناسی ارشد. دانشکده علوم تربیتی و روان‌شناسی دانشگاه تربیت معلم تهران.
- سلیمی، قاسم؛ حسن دانایی‌فرد و محمود ابوالقاسمی (1390). «تسهیم دانش بین اعضای هیئت علمی در محیط‌های دانشگاهی؛ نگاهی میان‌رشته‌ای». مطالعات میان‌رشته‌ای در علوم انسانی، دوره سوم، ش 3-2: 51-74.
- علیپور درویشی، زهرا (1391). «ارائه مدل عوامل مؤثر بر تسهیم دانش گروه‌های آموزشی دانشگاه آزاد اسلامی (پیمایشی پیرامون واحد تهران شمال و علوم و تحقیقات)». مدیریت فناوری اطلاعات، ش 4(10): 93-118.
- کریمی، صدیقه و احمدرضا نصر (1391). «روشهای تجزیه و تحلیل داده‌های مصاحبه». عیار پژوهش در علوم انسانی، دوره هفتم، ش 4(1): 71-94.
- وزارت علوم، تحقیقات و فناوری (1389). آیین‌نامه جامع مدیریت.
- Alipour Darvishi, Zahra (2012). "Presenting a Model of Effective Factors for Knowledge Sharing In Azad Universities". *Information Technology Management Quarterly*, 4(10): 93-118.
- Alsharo, M.; G. Dawn & R. Ramirez (2017). "Virtual Team Effectiveness: The Role of Knowledge Sharing and Trust". *Information & Management*, 54(4): 479-490.
- Amiri, M., & Norozi, S. R (2014). **Introduction on qualitative research methods in sport. 2nd edition, Tehran: University of Tehran press.**
- Ansari, M., Rahmany Youshanlouei, H., & Mood, M. (2012). **A conceptual model for success in implementing jnowledge management: A case study in Tehran Municipality.** *Journal of Service Science and Management*, 5 (2): 212-222.
- Darr, E.D. & T.R. Kurtzberg (2000). "An Investigation of Partner Similarity Dimensions Knowledge Transfer". *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 82(1): 28-44.

- Drucker, P. (1993). *Post-Capitalist Society*. New York: Harper Collins.
- Nonaka, I & Takeuchi, G. (1994). A Dynamic Theory of Organizational Knowledge Creation. *Organization Science*, 5 (1): 14-37.
- Jabbari, Negin & Mehrdad Madhoushi (2014). “**Detecting Effective Factors in Knowledge Sharing Behavior among Faculty Members**”. *Research And Planning In Higher Education Quarterly*, 3(20): 45-65.
- Jung Kang, Y.; J. Young Lee & H.W. Kim (2017). “**A Psychological Empowerment Approach to Online Knowledge Sharing**”. *Computers in Human Behavior*, 74: 175-187.
- Karimi, Sedigheh & Ahmad Reza Nasr (2012). “**Analysis of Interview Data Method**”. *Research in Human Sciences Quarterly*, 4(1): 71-94.
- Kim, S. & H. Lee (2006). “**The Impact of Organizational Context and Information Technology on Employee Knowledge-Sharing Capabilities**”. *Public Administration Review*, 66(3): 370-385.
- Ministry of Sciences, Research & Technology (2010). **Management Comprehensive Regulation**.
- Pali, Samira (2015). **Presenting a Model for Implementing Knowledge Management in Azad Universities of Mazandaran**. PhD Dissertation. Sari Azad University.
- Rajaei, Abbas; Saeed Rahaei Pour & Reza Hoveyda (2014). “**Identification of Multiple Relations between Knowledge Sharing and Knowledge Attraction Capability with Improvement of Scientific Quality from Faculty Members’ Point of View**”. *Research And Planning In Higher Education Quarterly*, 4(20): 123-144.
- Rismark, M. & A.M. Solvberg (2011). “**Knowledge Sharing in Schools: A Key to Developing Professional Learning Communities**”. *World Journal of Education*, 1(9): 150-160.
- Salimi, Ghasem; Hassan Danaei Fard & Mahmoud Abolghasemi (2011). “**Knowledge Sharing Among Faculty Members in Academic Settings: An Interdisciplinary Approach**”. *Research And Planning In Higher Education Quarterly*, 3(2-3): 51-74.
- Zein Abadi, Hassan Reza; Bijan Abdollahy & Zeinab Mahmoudi (2013). **Role of School Principals in Knowledge Sharing Behavior of Elementary School Teachers in Tehran**, MA Thesis. Tarbiat Moallem University.

