



## Investigating the Status of Knowledge Sharing and Its Relationship with Innovative Work Behavior of Employees (Case Study: Manufacturing Company)

Farzaneh Reihani<sup>1</sup>, Rezwan Hossein Gholizadeh<sup>2</sup>, Alireza Khorakian<sup>3</sup>

### Abstract

The innovative behavior of employees in the role of the main students of the organization, especially in manufacturing companies, is essentially subject to the behavior of their knowledge in the workplace. This is at the individual level depending on the desire and intent of each person to share knowledge as well as the practices and factors affecting it from an organizational perspective; Therefore, in this study, relying on the data obtained from an influential manufacturing company in the production of the country's industries, the main purpose is to investigate the status of knowledge sharing (effective methods and factors) and its relationship with the innovative working behavior of its employees. Understanding the status of knowledge sharing, determining the relationship between knowledge sharing and innovative work behavior, identifying knowledge sharing methods, and ultimately identifying the factors affecting knowledge sharing are other goals of this study. To achieve these goals, a case -based study method was used. In the first phase, all the official staff of a manufacturing company with a sample size of 219 were navigated. Quantitative data collection was also carried out using a semi -structured interview with 8 people as key informants. The validity of the structural analysis was used to measure the validity of the knowledge sharing and work behavior questionnaires. The reliability coefficient of the questionnaires was also calculated using Cronbach's alpha. The results of the analysis of structural equation indicated the meaning of the approach of attitude towards knowledge and mental norms with the intention of sharing knowledge, as well as the intention of sharing knowledge and knowledge -sharing behavior with innovative work behavior. However, there was no significant relationship between perceived behavior control and knowledge sharing. The findings of the interview analysis also showed that formal education, informal training, publication and registration of scientific articles, formal sessions, proposals, informal relations and interactions from experience, and documentation of experiences, and documentation of experiences. The most important methods of knowledge sharing are among employees and from the perspective of the interviewees, external motivations (organizational and equality in reward), internal motivations (personal interest and pleasure to help others), and the nature of work (purposefulness and work independence) are the most important factors and lack of attention to employee knowledge capabilities, discrimination Among employees at different levels, the tendency for knowledge hoarding, the lack of questioning skills and the enthusiasm, the resistance to documenting, the lack of job security, the lack of awareness, the lack of time are the most important factors in the inhibitors of knowledge sharing. knowledge Performance, Biopharmaceutical Industry.

**Keywords:** Knowledge Sharing, Innovation Working Behavior, Ajzan Planned Behavior, Manufacturing Company.

<sup>1</sup> MA Student, Department of Human Resources Education and Improvement, Faculty of Education and Psychology, Ferdowsi University of Mashhad, Mashhad, Iran Farzanereyhani73@gmail.com

<sup>2</sup> Corresponding Author, Associate Professor, Department of Educational Management and Human Resources Development of Ferdowsi University of Mashhad, Mashhad, Iran Rhgholizadeh@um.ac.ir

<sup>3</sup> Professor, Department of Management of the Faculty of Administrative and Economic Sciences, Ferdowsi University of Mashhad, Mashhad, Iran A.khorakian@um.Ac.ir



پروہشگاہ علوم انسانی و مطالعات فرہنگی  
پرتال جامع علوم انسانی



## بررسی وضعیت اشتراک دانش و رابطه آن با رفتار کاری نوآورانه کارکنان (نمونه پژوهش: یک شرکت تولیدی)

فرزانه ریحانی<sup>۱</sup>، رضوان حسین‌قلی زاده<sup>۲</sup>، علیرضا خوراکیان<sup>۳</sup>

تاریخ پذیرش: ۱۴۰۱/۰۱/۲۷

تاریخ دریافت: ۱۴۰۰/۱۱/۲۴

### چکیده

رفتار نوآورانه کارکنان در نقش دانشگران اصلی سازمان به‌ویژه در شرکت‌های تولیدی اساساً مشروط به رفتار اشتراک دانش آنان در محیط کار است. این مهم در سطح فردی وابسته به میزان تمایل و قصد هر یک از افراد به اشتراک دانش و نیز شیوه‌ها و عوامل مؤثر بر آن از منظر سازمانی است؛ لذا، در این پژوهش با نکیه بر داده‌های به‌دست‌آمده از یک شرکت تولیدی تأثیرگذار در تولید صنایع کشور، هدف اصلی بررسی وضعیت اشتراک دانش (روش‌ها و عوامل مؤثر) و رابطه آن با رفتار کاری نوآورانه کارکنان این شرکت می‌باشد. شناخت وضعیت اشتراک دانش، تعیین رابطه میان اشتراک دانش و رفتار کاری نوآورانه، شناسایی روش‌های اشتراک دانش و در نهایت شناسایی عوامل مؤثر بر اشتراک دانش از دیگر اهداف این پژوهش می‌باشد. برای دستیابی به این اهداف، از روش پژوهش مطالعه موردی از نوع تبیینی استفاده شد. در مرحله نخست، کلیه کارکنان رسمی یک شرکت تولیدی با حجم نمونه ۲۱۹ نفر مورد پیمایش قرار گرفتند. گردآوری داده‌های کمی با استفاده از پرسشنامه داده‌های کیفی نیز از مصاحبه نیمه ساخت‌یافته با ۸ نفر به‌عنوان مطلعان کلیدی انجام شد. جهت سنجش روایی پرسشنامه‌های اشتراک دانش و رفتار کاری نوآورانه، از روایی سازه با روش تحلیل عاملی تأییدی استفاده شد. ضریب پایایی پرسشنامه‌ها نیز با استفاده از آلفای کرونباخ محاسبه شد. نتایج حاصل از تحلیل معادلات ساختاری حاکی از معناداری ضرایب مسیر نگرش نسبت به اشتراک دانش و هنجارهای ذهنی با قصد اشتراک دانش و همچنین قصد اشتراک دانش و رفتار اشتراک دانش با رفتار کاری نوآورانه بود. درحالی‌که بین کنترل رفتار ادراک‌شده و قصد اشتراک دانش رابطه معناداری مشاهده نشد. یافته‌های حاصل از تحلیل مصاحبه‌های صورت گرفته نیز پیرامون روش‌های اشتراک دانش و عوامل بازدارنده و سوق‌دهنده اشتراک دانش در بین کارکنان نشان داد آموزش‌های رسمی، آموزش‌های غیررسمی، انتشار و ثبت مقالات علمی، جلسات رسمی، پیشنهادها، کاری، مناسبات و تعاملات روزانه غیررسمی و مستندسازی تجربیات از مهم‌ترین روش‌های اشتراک دانش در بین کارکنان به شمار می‌روند و از دیدگاه مصاحبه‌شوندگان، انگیزه‌های بیرونی (مشوق‌های سازمانی و برابری در پاداش‌دهی)، انگیزه‌های درونی (علاقه شخصی و لذت کمک به دیگران) و ماهیت کار (هدف‌دار بودن و استقلال کاری) از مهم‌ترین عوامل سوق‌دهنده و عدم توجه به قابلیت‌های دانشی کارکنان، تبعیض بین کارکنان در سطوح مختلف، گرایش به احتکار دانش، نبود مهارت پرسشگری و شوق دانستن، مقاومت در برابر مستندسازی، عدم احساس امنیت شغلی، عدم خودآگاهی، کمبود زمان از مهم‌ترین عوامل بازدارنده اشتراک دانش به شمار می‌روند.

**کلیدواژه‌ها:** اشتراک دانش، رفتار کاری نوآورانه، رفتار برنامه‌ریزی‌شده آجزن، شرکت تولیدی.

<sup>۱</sup> دانشجوی کارشناس ارشد آموزش و بهسازی منابع انسانی، دانشکده علوم تربیتی و روانشناسی، دانشگاه فردوسی مشهد، مشهد، ایران  
Farzanereyhani73@gmail.com

<sup>۲</sup> نویسنده مسئول: دانشیارگروه مدیریت آموزشی و توسعه منابع انسانی، دانشگاه فردوسی مشهد، مشهد، ایران  
Rhgholizadeh@um.ac.ir

<sup>۳</sup> استاد گروه مدیریت، دانشکده علوم اداری و اقتصادی، دانشگاه فردوسی مشهد، مشهد، ایران  
A.khorakian@um.ac.ir

## مقدمه:

اشتراک دانش به عنوان نخستین و اساسی ترین مرحله از فرایند و یکی از پیچیده ترین فعالیت های مدیریت دانش سازمانی ناظر به مجموعه رفتارهای هر یک از اعضای سازمان برای اشاعه، نشر، توزیع و تبادل ایده ها، باورها، مهارت ها و اطلاعات مربوط به کار می باشد (ادوارز، ۲۰۱۱؛ بارتول و سریواستارا<sup>۱</sup>، ۲۰۰۲؛ ادوارز و همکاران<sup>۲</sup>، ۲۰۱۷). نخستین و اساسی ترین مرحله از فرایند مدیریت دانش سازمانی، اشتراک دانش است (علوی و لیدنر<sup>۳</sup>، ۲۰۰۱؛ بارتول و سریواستارا<sup>۴</sup>، ۲۰۰۲؛ وانگ و نو<sup>۵</sup>، ۲۰۱۰). وجود یک نظام اشتراک دانش کارآمد در بین اعضای سازمان علاوه بر کاهش هزینه های تولید دانش، ضمانتی برای اشتراک بهترین روش های کار در سازمان به شمار می آید (وانگ و وانگ<sup>۶</sup>، ۲۰۱۲) همچنین موجب بهبود عملکرد، بهبود ارائه خدمات به مشتریان، کاهش زمان توسعه محصولات جدید، کاهش زمان تأخیر در تحویل کالاها به مشتریان و در نهایت کاهش هزینه مربوط به یافتن و دسترسی به انواع ارزشمند دانش در داخل سازمان می شود (دیر و نوباکا<sup>۷</sup>، ۲۰۰۰).

با اتکا به این مفروضه اساسی که دانش اساسی ترین عنصر نوآوری است (دراکر، ۱۹۸۵) و اشتراک دانش سازوکاری باارزش و تأثیرگذار بر رفتار کاری نوآورانه می باشد (رادلی<sup>۸</sup> و

<sup>۱</sup> Bartol

<sup>۲</sup> Edwards et al

<sup>۳</sup> Alavi & Leidner

<sup>۴</sup> Bartol & Srivastava

<sup>۵</sup> Wang & Noe

<sup>۶</sup> Wang & Wang

<sup>۷</sup> Dyer & Nobeoka

<sup>۸</sup> Radaelli

همکاران، ۲۰۱۴). برخی محققان در مطالعات خود، تأثیر اشتراک دانش بر رفتار کاری نوآورانه و ایجاد فرصت‌ها و فعالیت‌های جدید در سطح شرکت‌ها را مورد تأیید قرار داده‌اند (کیم و پارک<sup>۱</sup>، ۲۰۱۷). کمرا-اورز و همکاران<sup>۲</sup> (۲۰۱۷) بر این باورند که اشتراک دانش با اتصال ایده‌ها، دیدگاه‌ها، دانش و همچنین ترکیب آن‌ها، پایه و اساس نوآوری را شکل می‌دهند. نوآوری در سطح فردی با رفتار نوآورانه مجموعه‌ای از رفتارهای مرتبط با تولید ایده، پشتیبانی از آن در سازمان و همچنین امکان اجرای آن ایده‌ها است (جانسن<sup>۳</sup>، ۲۰۰۰). جانگک و هارتوگ<sup>۴</sup> (۲۰۰۷) معتقدند کارکنان با استفاده از توانایی خود در تولید ایده‌های نوآورانه، عملکرد سازمان را بهبود بخشیده و از آن برای توسعه محصولات و خدمات و فرایندهای کاری بهتر استفاده کنند (به نقل از (به نقل از وهیودی و همکاران<sup>۵</sup>، ۲۰۱۹). شرکت‌ها در سراسر جهان به شکل فزاینده‌ای به دنبال حفظ موقعیت رقابتی در بازار هستند و اشتراک دانش به‌طور مؤثر به شرکت‌های تولیدی از جهات مختلف کمک کرده و با تشویق به اشتراک دانش جریان آزاد، ایده‌های نوآوری را تقویت می‌کند. اشتراک دانش از لحاظ توسعه محصولات، خدمات و همچنین توسعه چشم‌انداز و استراتژی‌ها به نفع شرکت‌های تولیدی می‌باشد (سانچز و پالا سیوس<sup>۶</sup>، ۲۰۰۷)؛ نرخ اشتغال را افزایش داده و تأثیرات ترک کارکنان از شرکت را به حداقل می‌رساند (فسی و همکاران، ۲۰۱۱). با توجه به نقش کلیدی اشتراک دانش در خلق دانش جدید و نوآوری به‌ویژه در سطح شرکت‌های تولیدی، در این پژوهش، با استفاده از روش مطالعه موردی، اشتراک دانش و رابطه

<sup>۱</sup> Kim & Park

<sup>۲</sup> Carmen Camelo-Ordaza et al

<sup>۳</sup> Janssen

<sup>۴</sup> Jong & Hartog

<sup>۵</sup> Wahyudi et al

<sup>۶</sup> Sanchez & Palacios

آن با رفتار کاری نوآورانه در یک شرکت تولیدی<sup>۱</sup> مورد بررسی قرار گرفته است. این شرکت جزو نه شرکت لاستیک سازی کشور با بیش از ۱۳۰۰ کارمند می باشد که نوآوری را در سرلوحه برنامه های بهبود خود قرار داده است. با توجه به جمعیت ۹۰۰ نفری کارکنان در معرض بازنشستگی احتمال می رود شرکت بخش عظیمی از دانش ضمنی را به واسطه ترک کارکنان مجرب خود از دست بدهد. علاوه بر این، با توجه به شرایط اقتصادی کشور، تحریم ها و فشارهای اقتصادی که لزوم خودکفایی و تولید محصول جدید و یا روش های به صرفه تر در تولید محصول را، بیش از پیش مهم و ضروری می نماید، اشتراک دانش و ایجاد بسترهای لازم برای خلق دانش جدید و نوآوری از اهمیت بیشتری برخوردار شده است (مصاحبه با یکی از مدیران شرکت مورد مطالعه، مرداد ۱۳۹۸)؛ بنابراین، هدف اصلی این پژوهش شناخت فرایند اشتراک دانش (نگرش، قصد و رفتار اشتراک دانش) کارکنان و رابطه آن با رفتار کاری نوآورانه می باشد.

## مبانی نظری و پیشینه پژوهش:

### اشتراک دانش به مثابه یک رفتار برنامه ریزی شده

نقش محوری اشتراک دانش در فرایند مدیریت دانش را می توان با نظر به اهمیت و ضرورت خلق دانش که با ترویج جریان آزاد افکار و ایده ها نوآوری را پرورش می دهد، مورد توجه قرار داد (واسکو و فرج<sup>۲</sup>، ۲۰۰۰). ادبیات مدیریت دانش مملو از تنوع بسیار تعاریف ارائه شده از اشتراک دانش بر حسب ماهیت دانش (آشکار و ضمنی) و سطوح آن (فردی، گروهی و سازمانی) و رویکردهای مختلف (فنی و اجتماعی) می باشد؛ لذا با رعایت اختصار در نگارش این مقاله، مفهوم اشتراک دانش را می توان با مؤلفه های کلیدی آن مانند اشتراک باورها، افکار تجربه ها (داونپورت، آبهیشک، ۲۰۰۲؛ به نقل از یوسفی، ۱۳۹۰) انتقال دانش (سنج، ۱۹۹۸)، تبادل دانش و کمک کردن به دیگران، یادگیری جمعی، توزیع دانش، تعاملات میان فردی و تبادل دانش ضمنی

<sup>۱</sup> به دلیل رعایت اخلاق پژوهش از ذکر نام شرکت خودداری می شود.

<sup>۲</sup> Wasko & Faraj

و تبادل دانش آشکار معرفی نمود (خونیکي و همکاران، ۱۳۹۵).

بر اساس نظریه رفتار برنامه‌ریزی شده، به‌عنوان یکی از شناخته‌شده‌ترین نظریه‌های علوم رفتاری در ادبیات مدیریت دانش اشتراک دانش در سطح رفتار متأثر از قصد و نیت افراد و پیش از آن باورهای سه‌گانه (نگرش، هنجارهای ذهنی، کنترل رفتار ادراک شده) به وقوع می‌پیوندد. سه عنصر نخست (نگرش، هنجارهای ذهنی و کنترل رفتار ادراک شده) علت رفتار و قصد و نیت، تعیین‌کننده رفتار به شمار می‌روند (آجزن، ۱۹۹۱). در این نظریه، نگرش به‌عنوان نخستین عامل مؤثر بر قصد و تمایل فرد میزان مطلوبیت یا عدم مطلوبیت یک رفتار معین را ارزیابی می‌کند. هنجارهای ذهنی به فشارهای اجتماعی ادراک شده برای انجام یا عدم انجام رفتار اشاره دارد (به نقل از لین و لی<sup>۱</sup>، ۲۰۰۴). کنترل رفتار ادراک شده نیز نشان می‌دهد تا چه اندازه فرد احساس می‌کند که انجام یا عدم انجام تحت کنترل ارادی او قرار دارد (آجزن، ۲۰۰۰). در پژوهش‌های انجام شده توسط رفیعی (۱۳۹۹)، جلیلی و گله<sup>۲</sup> (۲۰۲۰)، افشار فوزی و پیمان<sup>۳</sup> (۲۰۱۹)، نگوین<sup>۴</sup> و همکاران (۲۰۱۹)، حسینی نیا و طاهری جندقی (۱۳۹۶)، هادی زاده و همکاران (۱۳۹۳)، بهلول و همکاران (۱۳۹۲)، لگزیان و همکاران (۱۳۹۱) بر مبنای نظریه رفتار برنامه‌ریزی شده، رفتار اشتراک دانش افراد از طریق نگرش، هنجارهای ذهنی، رفتار درک شده و درنهایت قصد آن‌ها برای به اشتراک دانش بسیار اهمیت دارد.

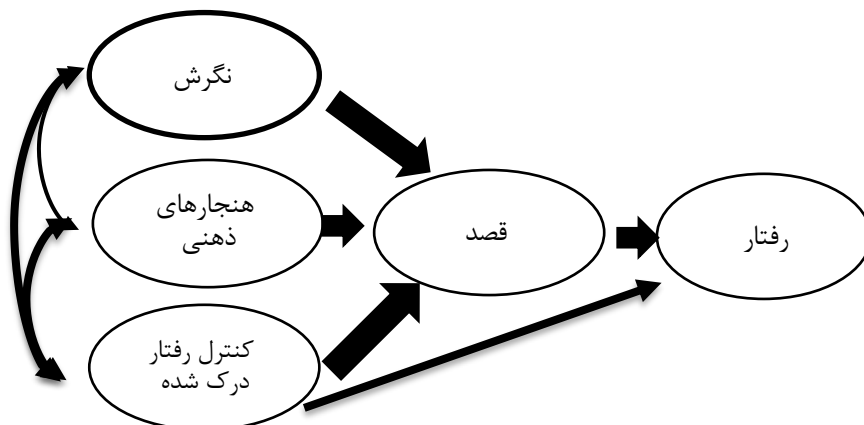
پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی  
رتال جامع علوم انسانی

<sup>۱</sup> Lin & lee

<sup>۲</sup> Jalili & Ghaleh

<sup>۳</sup> Fauzi & Paiman

<sup>۴</sup> Nguyen



شکل ۱. فرایند اشتراک دانش بر اساس نظریه رفتار برنامه‌ریزی شده (آجزن، ۱۹۹۱)

علاوه بر این، مرور نظام‌مند پژوهش‌های انجام شده پیرامون روش‌های اشتراک دانش حاکی از آن است که دو رویه رسمی و غیررسمی در روش‌های اشتراک دانش وجود دارد و شرایط محیطی، امکانات و عوامل سازمانی سه عاملی است که این دو را از هم متمایز می‌کند. به‌طور نمونه، کینگ<sup>۱</sup> (۲۰۰۱) طی مطالعه‌ای نشان داد روش‌های اشتراک دانش رسمی که بر پایه فناوری‌ها قرار دارند شامل، اینترنت و لیست سرورها؛ کارگاه‌های آموزشی و تورهای برنامه‌ریزی شده، شبکه‌های اجتماعی و گروه‌های ساختاریافته، مخازن دانش می‌باشند. اشتراک دانش به شیوه غیررسمی نیز اغلب در خلال گفتگوهای غیررسمی و تعاملات شخصی مانند ملاقات بدون برنامه، گفتگو هنگام صرف چای، چهره به چهره و از طریق پست الکترونیکی و گفتگوهای تلفنی دو نفره و یا یادداشت‌های شخصی، چت و گروه‌های بحث صورت می‌گیرد. به‌زعم چنگ<sup>۲</sup> و همکاران (۲۰۰۹) در خلال تعاملات غیررسمی که مبتنی بر ارتباطات شخصی و اعتماد هستند دانش بیشتری در بین افراد به اشتراک گذاشته می‌شود. اخوان و همکاران (۲۰۱۵)

<sup>۱</sup> King

<sup>۲</sup> Chen



نیز در مطالعه‌ای روش‌های اشتراک دانش را بر اساس دانش به دو گروه آشکار و پنهان و بر اساس ابزار به دو گروه مستندسازی دانش و تعامل تقسیم‌بندی کردند. به‌طور کلی، شناخته‌شده‌ترین روش‌های اشتراک دانش را می‌توان برحسب ماهیت دانش که نوع استراتژی و ابزار آن را نیز مشخص می‌کند، معرفی نمود: مستندسازی (قریشی و ایوانس، ۲۰۱۵؛ نوناکا، ۱۹۹۴)، آموزش (قریشی و ایوانس، ۲۰۱۵؛ گوع، ۲۰۰۴؛ ابگو و باتریل، ۲۰۰۲؛ نوناکا، ۱۹۹۴، سیدا، ۲۰۰۳)، جلسات (قریشی و ایوانس، ۲۰۱۵؛ ای هازمی، ۲۰۱۱؛ جان و دره، ۲۰۱۸؛ سیدا، ۲۰۰۳) گروه‌های کاری (کیم و لی، ۲۰۰۶؛ چادهی، ۲۰۰۵؛ سیدا، ۲۰۰۳).

بخش عمده مطالعات صورت گرفته در این حوزه بر شناسایی عوامل سوق‌دهنده (مؤثر) و بازدارنده (موانع) متمرکز بوده است که طی یک مرور نظام‌مند، مهم‌ترین عوامل مؤثر بر اشتراک دانش به سه دسته عوامل فردی، سازمانی و فناوری تقسیم شدند. عوامل فردی شامل لذت بردن از کمک به دیگران، اعتماد و خودکارآمدی، هوش هیجانی، تعهد، هوش تجاری، انگیزه، نگرش، اهداف مشترک، قصد اشتراک دانش، احساس و ویژگی‌های شخصی افراد و عوامل سازمانی شامل حمایت سازمانی، سبک رهبری، پاداش‌ها نیز نقش مهمی در تشویق کارمندان برای اشتراک دانش در سازمان دارند، مدیران ارشد، ساختار سازمانی، فرهنگ سازمانی، تعامل، روابط سازمانی، جوسازمانی، کارگروهی، رضایت شغلی می‌باشد. فناوری نیز که اغلب با نوآوری همراه است، از طریق تسهیل دسترسی به پایگاه‌های اطلاعاتی ذخیره داده‌ها، وب ۲، وبلاگ‌ها، اجتماعات حرفه مجازی، پرتال‌های اینترنت سازمانی و میکرو وبلاگ‌ها به اشتراک دانش کمک می‌کند (علی و همکاران، ۲۰۱۹؛ یانگ و همکاران، ۲۰۰۹؛ لیلوریا و هانسن، ۲۰۱۱؛ هاسین<sup>۱</sup> و همکاران، ۲۰۱۶؛ الکردی<sup>۲</sup> و همکاران، ۲۰۲۰؛ یاسر و مجید<sup>۳</sup>، ۲۰۱۷؛ سللی-سیدروکارلسن<sup>۴</sup>، ۲۰۱۶؛ جو وهائو<sup>۱</sup>،

<sup>۱</sup> Hussein

<sup>۲</sup> Al-Kurdi

<sup>۳</sup> Yasir & Majid

<sup>۴</sup> Solli-Sæther & Karlsen

۲۰۱۷؛ العطاروشالان<sup>۲</sup>، ۲۰۱۶؛ ویبو<sup>۳</sup>، ۲۰۱۶؛ جیاری و مدهوشی، ۱۳۹۲؛ ایلی و همکاران، ۱۳۹۰). به نظر می‌رسد حضور هریک از این عوامل موجبات اشتراک دانش را در سازمان فراهم می‌کند و فقدان یا ضعف آن بازدارندگی ایجاد کند. چنانکه برخی محققان همین عوامل بازدارنده را نیز در سه سطح فردی، سازمانی و فناوری مورد تأکید قرار داده‌اند. به‌طور نمونه، زمان، نگرانی افراد از کاهش امنیت شغلی، عدم آگاهی صاحب دانش از فایده و ارزش آن، عدم تحمل اشتباهات کارکنان و درس نگرفتن از اشتباهات، مهارت‌های فردی و ارتباطی ضعیف، کمبود فضاهای رسمی و غیررسمی برای اشتراک دانش، تفاوت مربوط به جنسیت، سن، تحصیلات، فقدان فرهنگ اعتماد، عدم جامعه‌پذیری، پنهان‌سازی دانش، چسبندگی دانش، ذهنیت غیر آموزشی، ماهیت پیچیده دانش، توهم محرومیت از پاداش، فرض قدرت بودن دانش، فاصله جسمی و اجتماعی کارکنان از مهم‌ترین موانع فردی و سازمانی برای اشتراک دانش به‌شمار می‌روند و ناسازگاری درونی سیستم‌های فناوری اطلاعات، ناسازگاری با فرایندهای سازمانی و عدم پشتیبانی فنی از آن‌ها، عدم انطباق با نیازهای افراد و عدم تمایل آن‌ها به استفاده از فناوری از موانع اشتراک دانش در بعد فناوری قلمداد می‌شوند (ال-هوامده و ال-ادنات<sup>۴</sup>، ۲۰۱۹؛ نجنگا و همکاران<sup>۵</sup>، ۲۰۱۸؛ قریشی و ایونس<sup>۶</sup>، ۲۰۱۵؛ لیلوریا و هانسن<sup>۷</sup>، ۲۰۱۱؛ رایگک، ۲۰۰۵؛ زولانسکی<sup>۸</sup>، ۲۰۰۲؛ لخواویات و همکاران، ۲۰۱۸؛ کشاورزی و آخوندزاده، ۱۳۹۱؛ ژاگالوگ و همکاران، ۲۰۱۶؛ روزن

<sup>۱</sup> Ju & Hao

<sup>۲</sup> Al Attar & Shaalan

<sup>۳</sup> Wibowo

<sup>۴</sup> Al Hawamdeh & Al-edenat,

<sup>۵</sup> Njoku

<sup>۶</sup> Qureshi & Evans

<sup>۷</sup> Lilleoere & Hansen

<sup>۸</sup> Szulanski

و همکاران<sup>۱</sup>، ۲۰۰۷؛ بورک و همکاران<sup>۲</sup>، ۲۰۱۱؛ اخوان و همکاران، ۲۰۱۵؛ رسولی و همکاران، ۲۰۱۱؛ پائولینو ساسون<sup>۳</sup>، ۲۰۱۲).

جدول ۱. عوامل اشتراک دانش (سوق دهنده‌ها) و موانع اشتراک دانش (بازدارنده‌ها) در ادبیات پژوهش

لذت بردن از کمک به دیگران (1998), Wasko and Faraj, (2005) kim ،Davenport & Prusak &lee(2011)koma & rose (2012)Pudge et al(2017)	فردی	عوامل اشتراک دانش
اعتماد wang et al(2012),Ansari et al(2017),Ali et al(2019),salmon & spooner Keser et al(1994)jeen et al(2015),Nonaka(1994)ku& (2011), hung(2017),Lukas(2005),Rupel(2001),lee & choi (1996),seba et al(2012), hu et al(2013),zhang(2014), kesmir et al (2012),Swart &Harvey(2011),Montero-Sánchez et al(2000)		
خودکارآمدی Bock & kim(2002), Luthans(2003), Gavelier et al(2015)		
هوش هیجانی Van den Hooff&et al(2012),Ansari&malik(2017),goh&lim(2014),arbshahi et al(2013), Ansari & et al(2013)		
تمهید Kissinger et al(2012),dewitt & Decker(2001), baker &Kernan(2003)		
انگیزه Wang and Noe(2010),chen & et al(2012),lee &et al(2019),eza et al(2013),bock & kim(2001), Waterson et al(2013), Gagen(2009), Sisman et al(2008), Lam&Lambermont(2010), Rusli et al(2014), Pauline & Son(2012), Bavik et al(2017)		
نگرش Akhavan et al(2015),burke et al(2011),lee et al(20011),hu et al(2013),choi&chan, Bock et al(2005), Joanne et al(2008), Ganguly et	فردی	اشتراک

<sup>۱</sup> Rusen et al

<sup>۲</sup> Burke

<sup>۳</sup> Paulin & Suneson

al(2019)		سازمانی
قصدا اشتراک دانش Burke et al(2011),ali et al(2019),Ajzen and Fishbein(1980),ding et al(2017)		
احساس Zhang (2014)		
ویژگی‌های شخصی افراد lee et al(2015)		
حمایت سازمانی Hun et al(2018),winter(2011), Connelly& Kelloway(2003),king & marks(2008),calkarny et al(2006),lakhowpiyat et al(2018), Ipe(2004)	سازمانی	
سبک رهبری Park& kim(2019),chen et al(2011),afshar&masuod(2018),hun et al(2016),masode et al(2016),rawang et al(2015),islam & tareq(2018),wang& howell(2010), Porter& Miller(2011), Liao et al(2018),afsar et al(2019)		
پاداش Hu et al(2010),de Almeida et al(2016), Al-Alawi et al(2007), Cabrera et al(2006), Richard & Sharkey(2010), jabin(2018), Kanheli et al(2005), Cruise(2013),yu et al(2004), Domos Oglu et al(2014)		
حمایت مدیران ارشد Yadav et al(2007), wang &neo(2010),chen & hang(2012)		
ساختار سازمانی Seba et al(2012)Sharratt &Usoro(2012),adel et al(2007)abili et al(2011),Amayah et al(2013)		
فرهنگ سازمانی Seba et al(2012),lee et al(2016),hun et al(2016),chang et al(2017),Paulin and Suneson(2015)		
تعامل Lin(2008)		
Nelson et al(2011), rose(2000),benz-ao(1999)		
جوسازمانی Amayah(2013),chen & hwan(2009)		
کارگروهی		

بررسی وضعیت اشتراک دانش و رابطه آن با رفتار کاری نوآورانه کارکنان

Chaudhary(2006), Wahid et al(2019)	فناوری	موانع اشتراک دانش
رضایت شغلی Ku et al(2014)		
تسهیل دسترسی به پایگاه‌های اطلاعاتی ذخیره داده‌ها Pdruge et al(2017)		
سیستم‌ها که باعث تسهیل دروس سازمانی آموخته‌شده و تخصصی کارمندان می‌شوند demong(2013)		
casalg(2015) وب ۰,۲		
ویلاگ‌ها Gordeyeva(2010), Chaney et al(2007), Du& Wagner(2006), Godiva(2010)		
اجتماعات حرفه مجازی Panahi et al(2013), Smite et al(2019), Jørgensen et al(2019), Mazorodze et al(2019)		
پرتال‌های اینترنت سازمانی Ali et al(2019),Al-diab(2013), Benbya et al(2004)		
زمان oDELL & Grayson(1998)	فردی	
نگرانی افراد از کاهش امنیت شغلی probsr et al(2000)		
عدم تحمل اشتباهات کارکنان و درس گرفتن از آن oDELL & Grayson(1998)		
نبود یا کمبود ارتباط بین افراد دارنده دانش و سایرین Meyer(2002)		
عدم اعتماد Lilleoere &Hansen (2011), Gupta& Govindarajan (1998),QURESHI (2015)		
کمبود فضای رسمی و غیررسمی اشتراک دانش McDermott& O'Dell (2001)		

عدم آگاهی دارنده دانش از اهمیت دانش خود Szulanski (1996)	فروزی	مواقع اشتراک دانش
ذهنیت غیر آموزشی Qureshi & Evans (2015)		
پنهان سازی دانش Gureshi (2015), Lilleoere & Hansen (2011), Gupta & Govindarjan (1998)		
عدم جامعه پذیری meyer (2000)		
توهم محرومیت از پاداش Zaglago et al (2016)		
فرهنگ سازمانی نامناسب Goh et al (2004), Yu et al (2004)	سازمانی	
ساختار سلسله مراتبی Zhou et al (2003), Goh et al (2004), Yu et al (2004)		
عدم حمایت مدیریت Goh et al (2004), Yu et al (2004)		
رهبری ضعیف Qureshi (2015), Lilleoere & Hansen (2011), Gupta, A. K. and Govindarajan (1998)		
نبود سیستم پاداش مشخص Ives et al (2000), Master (1999)		
کمبود زیرساخت های مناسب برای پشتیبانی از اشتراک دانش Gold et al (2001)	فناوری	
فرهنگ سازمانی نامناسب Goh et al (2004), Yu et al (2004)		
عدم تمایل به استفاده از فناوری به دلیل عدم آشنایی Goh et al (2004), Yu et al (2004)		
نبود آموزش برای آشنا کردن کارکنان با سیستم های فناوری اطلاعات Michailova & Husted (2003)		

## اشتراک دانش و نوآوری

نوآوری تنها به تولید محصولات و خدمات جدید مربوط نیست، بلکه مفهومی گسترده‌تری از فرایندها یا شیوه‌های جدید را نیز شامل می‌شود (زرنگاریان، ۱۳۹۹). در سطح رفتاری کارکنان، رفتار کاری نوآورانه به اقدامات کارکنان برای خلق و پیاده‌سازی ایده‌های جدید در محصولات و فرایندها اطلاق می‌شود (شفیعی و همکاران، ۲۰۱۴). جانگ و هارتوگ (۲۰۱۰) طی مطالعات صورت گرفته، مدل رفتار نوآورانه خود را در چهار بعد کشف فرصت، تولید ایده، دفاع از ایده و به کارگیری ایده معرفی کردند. شروع یک فرایند نوآوری با کشف فرصت یا مشکل به وجود می‌آید. در واقع این شناسایی و درک مشکلات و نیازهای در زمینه‌های کاری است که فرصت برای تغییر و بهبود را به وجود می‌آورد. منابع این فرصت‌ها شامل تغییر در ساختارها و روندهای صنعتی سازمانی، رویدادهای سازمان‌های دیگر، بینش‌های جدید در زمینه کاری، شکاف بین آنچه هست و آنچه باید باشد، تغییرات در دانش جدید یا نیازهای فرایند در واکنش به مشکلات مشخص شده می‌باشند (تورک و تورک، ۲۰۱۵). سپس تولید ایده به معنی ایجاد ایده‌های جدید از هر نوعی که برای عملکرد سازمان سودمند است. مهم‌ترین دلیل آغاز ایده‌های بی نظیر، مشکلات مربوط به کار؛ ناسازگاری‌ها، شکاف‌ها و روندهای نوظهور است.

جانسن (۲۰۰۰) عنوان می‌کند هرگاه ایده‌ای جدید به وجود آید باید آن را ترویج و حمایت کرد تا موجب ایجاد تغییرات در شیوه‌های فعلی شود؛ به این معنا که باید ائتلافی قوی ایجاد شود، منابع بسیج شوند؛ افراد درست درگیر این روند شده و ریسک آن پذیرفته شود (آماییل، ۱۹۸۳). دفاع از یک ایده‌بخش مهمی از روند رفتار کاری نوآورانه است، چراکه در این مرحله حمایت از ایده‌های منحصربه‌فرد تجمیع شده و با متقاعد کردن دیگر همکاران و مدیریت به تصویب می‌رسد (به نقل از رفیعی و همکاران، ۱۳۹۶) و در نهایت، به کارگیری ایده چالش‌برانگیزترین بخش از روند رفتار کاری نوآورانه می‌باشد. ایده‌های نوآورانه در این مرحله از طریق پشتیبانی و حمایت کارمندان و مدیران، به مرحله اجرا نزدیک می‌شود. در این مرحله ما تکمیل ایده نمونه اولیه و مدل نوآوری که قابل تجربه، ملموس، قابل انتشار و تولید به صورت انبوه باشد را ساخته و آن را

نهادینه می‌کنیم (به نقل از رفیعی و همکاران، ۱۳۹۶).

مرور مطالعات صورت گرفته در این زمینه از رابطه بین اشتراک دانش و نوآوری، خلق دانش را حکایت می‌کنند. لذا توانایی برای نوآوری را وابسته به تمایل، انگیزه و نگرش افراد برای اشتراک دانش می‌دانند (پرودگ<sup>۱</sup>، ۲۰۱۷؛ سینز<sup>۲</sup> و همکاران، ۲۰۱۲، لین، ۲۰۰۷؛ یانگ و وو<sup>۳</sup>، ۲۰۰۸؛ یسییل<sup>۴</sup> و همکاران، ۲۰۱۳؛ سانز<sup>۵</sup> و همکاران، ۲۰۰۹، کامیلو-ارداز و همکاران<sup>۶</sup>، ۲۰۱۱؛ رمضانیان و همکاران، ۱۳۹۱؛ چانگ<sup>۷</sup> و همکاران، ۲۰۱۷؛ لی و هیداتات، ۲۰۱۸؛ لئوناردی، ۲۰۱۴؛ ملهم و نورسیا، ۲۰۱۴؛ وانگ و وانگ، ۲۰۱۲؛ یسییل، ۲۰۱۴؛ لئی<sup>۸</sup> و همکاران، ۲۰۱۴؛ وانگ و همکاران، ۲۰۱۶؛ یان و چن<sup>۹</sup>، ۲۰۱۹؛ عباس و همکاران، ۲۰۱۸؛ ژانگ و همکاران، ۲۰۱۸؛ پدرو<sup>۱۰</sup> و همکاران، ۲۰۱۶؛ وانگ و هو<sup>۱۱</sup>، ۲۰۱۷؛ گانلوی و همکاران، ۲۰۱۹). در این راستا، برخی از محققان نیز به طور ویژه بر موضوع اشتراک دانش و رفتار کاری نوآورانه تمرکز کردند و رابطه معنی‌دار و مثبت بین این دو متغیر را تایید نمودند (اخوان و همکاران، ۲۰۱۵؛ اکرم و همکاران،

<sup>۱</sup> Podrug

<sup>۲</sup> Saenz

<sup>۳</sup> Yang & Wu

<sup>۴</sup> Yeşiet

<sup>۵</sup> Sa enzenz

<sup>۶</sup> Camelo-Ordaz

<sup>۷</sup> Chang

<sup>۸</sup> Lai l

<sup>۹</sup> Yan & Chen

<sup>۱۰</sup> Pedro

<sup>۱۱</sup> Wang & Hu



۲۰۱۸، مورا و همکاران، ۲۰۱۳؛ سلامت و ژانگ، ۲۰۱۹؛ و هوا<sup>۱</sup> و همکاران، ۲۰۱۸؛ کمکیک<sup>۲</sup>، ۲۰۲۰؛ افشار و همکاران، ۲۰۱۹؛ مهرمنش و قاسمی، ۲۰۱۵).

## روش شناسی پژوهش

با توجه به مدل پیاز پژوهش توسط ساندرز و همکاران (۲۰۰۹) این پژوهش کاربردی، با رویکرد قیاسی استقرایی، از جمله مطالعات آمیخته کمی و کیفی، به صورت میدانی و به طور خاص یک مطالعه موردی است که با هدف توصیف و تبیین اشتراک دانش و رابطه آن با رفتار نوآورانه کارکنان انجام شده و به منظور گردآوری داده مورد نیاز در مرحله توصیفی-کمی از پرسشنامه و در مرحله کیفی از مصاحبه بهره گرفته شد. در این پژوهش به منظور مطالعه عمیق پدیده اشتراک دانش در یک شرکت تولیدی، روش پژوهش مطالعه موردی از نوع تبیینی<sup>۳</sup> استفاده شد. در پژوهش به روش مطالعه موردی یک مورد انتخاب شده از همه جهات موضوع مورد مطالعه با نگاه کل نگر مورد بررسی قرار گرفته (بازگانومرادی، ۱۳۷۲) و برای انجام آن از چند روش جهت گردآوری داده استفاده می شود (هووهارا<sup>۴</sup>، ۲۰۰۷). این روش برای پی بردن به علت و معلول، به ویژه در پژوهش های پیچیده سازمان و اجتماعات و یافتن متغیرهایی برای بررسی تأثیرات، مفید بوده و با راه کارهای تطبیق الگویی اطلاعات متعددی را به یک گزاره تئوری ربط می دهند (سفیری، ۱۳۸۸: ۲۵۴). همچنین این روش برای پاسخ به چرایی و چگونگی وقوع پدیده مورد نظر استفاده می شود و معطوف به فهم، توضیح، پیش بینی و کنترل روابط بین متغیرها می باشد. این مهم با استفاده از روش های مختلف گردآوری داده های کمی و کیفی از منابع چندگانه

<sup>۱</sup> Waha

<sup>۲</sup> Kmiecik

<sup>۳</sup> Explanatory Ccase Study Method

<sup>۴</sup> Hew & Hara

اطلاعاتی حاصل می‌شود (ین<sup>۱</sup>، ۱۹۹۴).

نمونه مورد مطالعه این پژوهش، شرکت لاستیک‌سازی در ایران می‌باشد. این شرکت در اواخر سال ۱۳۶۶ با مساحت ۱۱۲ هکتار در آغاز به کار کرد. تعداد کل نیروی انسانی شرکت ۱۳۷۶ نفر می‌باشد که از این تعداد ۸۶۵ نفر نیروی رسمی و ۵۱۱ نفر به صورت شرکتی پیمانکار هستند. تعداد ۱۹ نفر در شرکت سمت مدیریت را دارند (مصاحبه با یکی از مدیران شرکت مورد مطالعه، فروردین، ۱۳۹۹). در این پژوهش کلیه مدیران و کارکنان رسمی شرکت در تمامی سطوح، جامعه آماری را تشکیل می‌دهند که طریق نمونه‌گیری هدفمند، در چهار بخش، هسته و اصلی سازمان (تکنولوژی، تولید، کیفیت و فنی) مورد پژوهش قرار گرفتند.

اطلاعات جمعیت‌شناسی در بخش کمی در جدول (۲) و در بخش کیفی در جدول (۳)

مشخص شده است.

جدول ۲. اطلاعات جمعیت شناختی پاسخ‌دهندگان به پرسشنامه

جنسیت	سن	تحصیلات		مسئولیت		بخش انجام کار		سابقه		رشته تحصیلی	
		زیر دیپلم	دیپلم	رئیس	مدیر	تولید	تکنولوژی	۱-۵	۵۲	باز	۲۰
مرد	۲۵-۳۰	۳۹	۳۳	۱۵	۱۵	۳۶	۳۶	۱-۵	۵۲	باز	۲۰
زن	۳۱-۳۵	۳۳	۵۰	۵۰	۵۰	۸۵	۸۵	۶-۱۰	۳۷	مکانیک	۴۹
	۳۶-۴۰	۴۷	۸۳	۱۵	۱۵	۴۸	۴۸	۱۱-۱۵	۵۱	صنایع	۲۶
	۴۱-۴۵	۵۰	۴۷	۶۱	۶۱	۵۰	۵۰	۱۶-۲۰	۵۷	تأسیسات	۲۰
	۴۶-۵۰	۳۵	۵	۳۰	۳۰			۲۱-۲۵	۲۲	فیزیک	۵

<sup>۱</sup> Robert Yin

بررسی وضعیت اشتراک دانش و رابطه آن با رفتار کاری نوآورانه کارکنان

۱۶	شیمی					۴۸	سایر	۳۳	زیر دیپلم	۱۲	۵۱-۵۵	
۷۳	سایر							۵۰	دیپلم و فوق دیپلم	۲	۱۵۰-...	
								۸۳	لیسانس			
								۴۸	فوق لیسانس			

جدول ۳. مشخصات جمعیت شناختی مصاحبه‌شوندگان

مسئولیت	مدرک تحصیلی	سابقه کاری	کد-ردیف
مدیر ارشد بخش	لیسانس فیزیک	۲۳	۱M
مدیر ارشد بخش	لیسانس برق قدرت	۹	۲M
مدیر ارشد بخش	فوق لیسانس مدیریت منابع انسانی	۱۷	۳M
مشاور و مدیر بخش	لیسانس صنایع	۱۸	۴M
مدیرمانی	لیسانس مدیریت صنایع	۱۲	۱Mid-m
رئیس	فوق لیسانس شیمی نانو	۱۹	۱B
رئیس	لیسانس ارتباطات	۲۰	۲B
رئیس	فوق لیسانس صنایع	۶	۳B

در بخش کمی پژوهش، به منظور بررسی اشتراک دانش و رابطه آن با رفتار کاری از روش پیمایشی جهت جمع آوری داده استفاده شد. به منظور جمع آوری اطلاعات مورد نیاز تحقیق در بخش کمی، از پرسشنامه استفاده شد. جهت سنجش اشتراک دانش با توجه به مدل رفتار برنامه‌ریزی شده آجزن، داده‌های مورد نیاز اشتراک دانش از پرسشنامه‌ای حاوی ۲۷ گویه که در سه بخش تمایل، نگرش، انگیزش و رفتار توسط رفیعی (۱۳۹۹) تنظیم و ضریب پایایی ۰/۸۴ این پرسشنامه مورد تأیید قرار گرفته است، استفاده شد. همچنین جهت سنجش تأثیر اشتراک دانش بر

رفتار کاری نوآورانه در این پژوهش با توجه به مدل رفتار نوآوری دی جانگ و دن هارتوگ<sup>۱</sup> (۲۰۱۰) با ضریب پایایی ۰/۷۰ در چهار بعد تحت عنوان کشف فرصت، تولید ایده، دفاع ایده و به کارگیری ایده موردسنجش قرار گرفت. جهت تحلیل داده‌های حاصل از پرسشنامه از روش‌های آماری همبستگی و رگرسیون استفاده شد (دلور، ۱۳۸۴). ضرایب پایایی متغیرهای مورد مطالعه به‌طور خلاصه در جدول (۴) نشان داده شده است.

جدول ۴. ضرایب پایایی پرسشنامه‌ها

متغیرها	مؤلفه‌ها	آلفای کرونباخ	آلفای کرونباخ متغیرها	آلفای کل پرسشنامه
رفتار اشتراک دانش	قصد	۰/۷۱۹	۰/۸۸۴	۰/۸۹۰
	نگرش	۰/۸۴۸		
	هنجار	۰/۷۴۵		
	کنترل رفتار درک شده	۰/۷۵۳		
	رفتار	۰/۷۷۱		
رفتار کاری نوآورانه	کشف ایده	۰/۸۰۳	۰/۷۲۱	
	تولید ایده	۰/۷۹۹		
	دفاع از ایده	۰/۷۸۸		
	اجرای ایده	۰/۸۹۹		

در این تحقیق به منظور تعیین روایی سازه از روش تحلیل عاملی تأییدی و برای انجام آن از نرم‌افزار AMOS استفاده شد. چنانچه مقدار بار عاملی بیشتر از ۰/۳ و مقدار t بزرگ‌تر از ۰/۹۶ یا

<sup>۱</sup> De Jong and Den Hartog

کوچک تر از  $1/96$  باشد، در سطح اطمینان  $0/95$  می توان نتیجه گرفت که نشانگرها ساختار عاملی مناسبی را جهت اندازه گیری سازه های مورد مطالعه در مدل تحقیق فراهم می کنند. لذا بر اساس نتایج به دست آمده در جدول (۵) کلیه سازه ها از قابلیت اطمینان ساختاری بالایی برخوردار هستند.

جدول ۵. نتایج مربوط به تحلیل عاملی تأییدی

متغیر	مؤلفه ها	سؤال	بار عاملی	بار عاملی سؤال	خطای استاندارد	مقدار رگرسیون غیر استاندارد	مقدار t سؤال	معنی داری
رفتار اشتراک دانش	قصد	۱	$0/62$	$0/62$	$0/052$	$0/63$	$12/13$	$0/001$
		۲	$0/82$	$0/82$	$0/043$	$0/87$	$20/09$	$0/001$
		۳	$0/97$	$0/97$	$0/024$	$0/97$	$40/30$	$0/001$
		۴	$0/71$	$0/71$	$0/050$	$0/76$	$15/24$	$0/001$
		۵	$0/97$	$0/97$	-	۱	-	-
	نگرش	۶	$0/51$	$0/51$	$0/106$	$0/77$	$7/30$	$0/001$
		۷	$0/92$	$0/92$	$0/120$	$1/057$	$13/05$	$0/001$
		۸	$0/72$	$0/72$	$0/096$	$0/98$	$10/21$	$0/001$
		۹	$0/69$	$0/69$	$0/100$	$0/99$	$9/99$	$0/001$
		۱۰	$0/69$	$0/69$	-	۱	-	-
		۱۱	$0/68$	$0/68$	-	۱	-	-

متغیر	مؤلفه‌ها	سؤال	بار عاملی	بار عاملی سؤال	خطای استاندارد	مقدار رگرسیون غیراستاندارد	مقدار t سؤال	معنی داری	
		۱۲		۰/۷۹	۰/۱۰۸	۱/۳۴	۱۲/۵۱	۰/۰۰۱	
		۱۳		۰/۷۶	۰/۱۰۸	۱/۲۲	۱۱/۳۵	۰/۰۰۱	
		۱۴		۰/۶۵	۰/۱۱۳	۱/۱۳	۱۰/۰۱	۰/۰۰۱	
		۱۵		۰/۷۰	۰/۱۲۳	۱/۰۹	۸/۸۵	۰/۰۰۱	
		۱۶		۰/۶۹	۰/۱۲۱	۱/۲۷	۱۰/۵۳	۰/۰۰۱	
		۱۷		۰/۵۵	۰/۰۹۹	۰/۸۰	۸/۱۱	۰/۰۰۱	
	کنترل رفتار درک شده	۱۸	۰/۹۷	۰/۸۴	۰/۱۲۲	۱/۳۸	۰/۳۲	۰/۰۰۱	
		۱۹		۰/۸۷	۰/۱۲۰	۱/۳۷	۱۰/۷۱	۰/۰۰۱	
		۲۰		۰/۸۲	۰/۱۰۸	۱/۲۷	۱۱/۸۱	۰/۰۰۱	
		۲۱		۰/۶۷	-	۱	-	-	
		۲۲		۰/۷۰	۰/۶۶	۰/۸۱	۱۲/۳۰	۰/۰۰۱	
	رفتار		۲۳	۰/۹۷	۰/۸۲	۰/۰۶۳	۰/۹۹	۱۵/۶۶	۰/۰۰۱
			۲۴		۰/۷۸	۰/۰۶۱۰	۰/۸۷	۱۴/۳۶	۰/۰۰۱
			۲۵		۰/۸۶	۰/۰۶۴	۱/۰۸	۱۶/۹۰	۰/۰۰۱
			۲۶		۰/۸۵	-	۱	-	-
			۲۷		۰/۸۰	۰/۰۶۶	۰/۹۷	۱۴/۸۹	۰/۰۰۱
۱			۰/۶۰		۰/۶۶	۰/۳۰۴	۰/۱۷	۳/۸۷	۰/۰۰۱
۲	۰/۵۶	-		۱	-	-			
رفتار کاری نوآورانه	کشف ایده	۳	۰/۹۰	۰/۴۷	-	۱	-	-	
		۴		۰/۷۱	۰/۲۴۱	۱/۳۱	۵/۴۴	۰/۰۰۱	
	۵	۰/۶۶	۰/۲۴۰	۱/۲۹	۵/۳۸	۰/۰۰۱			
	۶	۰/۶۵	۰/۷۳	-	۱	-			

بررسی وضعیت اشتراک دانش و رابطه آن با رفتار کاری نوآورانه کارکنان

متغیر	مؤلفه‌ها	سؤال	بار عاملی	بار عاملی سؤال	خطای استاندارد	مقدار رگرسیون غیراستاندارد	مقدار t سؤال	معنی داری
		۷		۰/۶۸	۰/۱۷۶	۰/۹۳۳	۵/۲۹	۰/۰۰۱
	اجرای ایده	۸	۰/۵۱	۰/۸۶	۰/۰۶۰	۰/۸۳۳	۱۳/۸۹	۰/۰۰۱
		۹		۰/۵۹	۰/۰۷۲	۰/۶۶	۹/۱۹	۰/۰۰۱
		۱۰		۰/۹۵	-	۱	-	-

همچنین شاخص‌های پردازش مدل CFI به همراه مقادیر مطلوب آن در جدول (۶) ارائه شده است. این شاخص‌ها نشان از برازش مطلوب مدل‌ها یا اندازه‌گیری داشته و معناداری باره‌ای عاملی هر متغیر مشاهده شده به متغیر مکنون مربوطه را مورد تأیید قرار می‌دهد.

جدول ۶. شاخص‌های برازش مدل‌های تحلیل عاملی تأییدی

GFI	CFI	NFI	RMSEA	DF	Chi-square	
۰/۸۶۷	۰/۹۴۷	۰/۹۱۱	۰/۰۷	۲۳۷	۵۴۰/۹۸	رفتار اشتراک دانش
۰/۹۳۵	۰/۹۲۲	۰/۸۸۱	۰/۰۸	۳۱	۸۰/۷۰	رفتار کاری نوآورانه
مطلوب			قابل قبول			

به منظور گردآوری داده‌های موردنیاز جهت شناسایی روش‌های اشتراک دانش و فرایند اشتراک دانش از مصاحبه به روش فردی با ۸ نفر به‌عنوان مطلعان کلیدی انجام شد. در مصاحبه به دلیل انعطاف‌پذیری از سؤالات نیم ساخت‌یافته، با سؤالات باز استفاده شد. مدت‌زمان مصاحبه بین ۳۰ تا ۴۰ دقیقه برای هر نفر بود. با تکرار موارد گفته‌شده در مصاحبه‌ها و رسیدن به اشباع نظری،

بخش مصاحبه به اتمام رسید.

جهت تجزیه و تحلیل داده‌های حاصل از مصاحبه از کدگذاری به روش باز محوری استفاده شد (فرخزاد، ۱۳۸۴). برای آشکار نمودن متن مصاحبه‌ها ابتدا به تحلیل متون مصاحبه‌ها که قبل از آن به صورت نوشتاری درآمده؛ پرداخته شده (گیلهام، ۲۰۰۰: ۶۳) مطالب اساسی را برجسته و زیر آن خط کشیده و در این قسمت گفته‌های تکراری، جمله‌های معترضه، گفته‌های انحرافی‌ها و همچنین گفته‌های مشابه که به نظر مبحث جدیدی جهت بررسی دارند مشخص می‌شوند. پس از مرور مجدداً گفته‌های اساسی برجسته و مقوله‌بندی می‌شوند. مقوله‌ها را فهرست‌بندی و مقوله‌های هر سؤال را در جدول کنار آن قرار شده شد (کوهنومارتین<sup>۱</sup>، ۱۹۸۶). در جدول شماره (۷) نمونه‌ای کدگذاری اراده شده است.

جدول ۷. بخشی از فرایند تجزیه و تحلیل داده‌های کیفی

مقوله	مفاهیم مشترک	نکات کلیدی
آموزش غیررسمی	روش منتورینگ و استادشاگردی	اشتراک دانش به صورت منتورینگ و استادشاگردی انجام می‌شود. از لایه کارشناس به بالا که توان آموزش روادارند دوره‌های آموزشی برگزار می‌کنند. حالا این‌ها شامل دوره‌هایی که فرد در جای دیگری دیده می‌شود و همچنین دستاوردی در زمینه کاری تحت یک دوره آموزشی تدوین و تدریس می‌شود
جلسات رسمی	جلسات حل مسئله و عیب‌یابی	تکنیک‌های مطرح شده در جلسات حل مسئله- جلسات عیب‌یابی و حل مسئله. در خصوص رفع عیوب که افراد دانششان رو روی میز بگذارند از طریق برگزاری جلسه خوب این اتفاق می‌افتد. جلسات متفاوت در مورد موضوعات متفاوت.

<sup>۱</sup> Cohen & Manion



با استفاده از روش سه سویه سازی، در این پژوهش جهت اعتبار یابی نتایج از منابع متعددی به عنوان شواهد پژوهشی محکم هم‌چنین از تلفیق روش‌های کمی و کیفی، استنادات و نقل قول‌های کافی در گزارش استفاده شد. جهت قابل اعتماد کردن تحقیق از نظر ساختار به هنگام جمع‌آوری داده و تهیه گزارش از چند منبع و زنجیره‌ای از مدارک، جهت اعتبار درونی در هنگام تجزیه و تحلیل داده‌ها از مقایسه الگو و استنادات و نقل قول‌های کافی در گزارش استفاده شد. همچنین جهت اعتبار بیرونی در هنگام طرح‌ریزی تحقیق از طریق مرور سیستماتیک به پیوند دادن و مرتبط سازی مفروضات تحقیق با ادبیات نظری پیشین پرداخته شد. جهت روایی داده‌ها به هنگام جمع‌آوری داده‌ها بانک‌های داده‌های مطالعه موردی استفاده شد (آماراتونگا و بالدری، ۲۰۰۱). بر اساس دیدگاه گوبا و لینکلن (۱۹۸۵)، نتایج حاصل از این پژوهش را با توصیف مبسوط زمینه برای قضاوت و ارزیابی دیگران می‌توان با توجه به معیار انتقال‌پذیری به محیط‌های مشابه دیگر تعمیم داد که در مورد قابلیت انتقال یافته SSS

### یافته‌های پژوهش:

بر اساس الگوی رفتار برنامه‌ریزی شده آجزن در بین کارکنان شرکت تولیدی مورد مطالعه بر اساس نتایج جدول (۸) رفتار اشتراک دانش با میانگین  $4/92$  بیشترین میانگین را به خود اختصاص داده است. سپس هنجار اشتراک دانش با میانگین  $4/80$ ، نگرش‌های رفتاری با میانگین  $4/80$  به همین ترتیب قصد اشتراک دانش با میانگین  $4/32$  کنترل رفتار ادراک شده با میانگین  $4/17$  در مراتب بعدی قرار گرفتند. بنا بر یافته‌های به دست آمده، اشتراک دانش در این شرکت وجود دارد و رفتارهای اشتراک دانش در بین کارکنان دیده می‌شود، کارکنان تمایل دارند که دانش خود را با دیگر همکاران به اشتراک بگذارند و این تمایل به صورت رفتارهای مختلف اشتراک دانش در شرکت دیده می‌شود. میزان انگیزه فرد و تأثیر فشارهای اجتماعی مثبت و سوق‌دهنده نشان می‌دهد. نگرش افراد به اشتراک دانش نشان می‌دهد که افراد در این شرکت اشتراک دانش را مطلوب ارزیابی می‌کنند و قصد اشتراک دانش که نشان‌دهنده میزان تمایل فرد برای انجام

رفتارهای اشتراک دانش است که با توجه به نتایج ما مطلوب است. کنترل رفتار ادراک شده به معنی، درک فرد از میزان سهولت انجام رفتار اشتراک دانش است که با توجه به نتایج میزان مطلوبیت کمتری در این پژوهش به خود اختصاص داده است.

به علاوه نتایج نشان داد به کارگیری ایده با میانگین ۲/۶۴ بیشتری میانگین را به خود اختصاص داده است. سپس تولید ایده با میانگین ۲/۵۹ کشف فرصت با میانگین ۲/۴۵ دفاع از ایده با میانگین ۲/۰۸ در مراتب بعدی قرار دارند. نتایج بیان می کنند که به کارگیری ایده در این شرکت سهم بالایی را در بخش نوآوری به خود اختصاص داده است. همچنین ایده‌های افراد در نظام پیشنهادات و جلسات کاری بررسی می شود و بعد از محاسبه‌های هزینه‌ای و برنامه‌ریزی تدارک برای اجرا و تبدیل شده به یک برنامه کاربردی به بخش‌های مربوطه می‌روند. تولید ایده به‌عنوان دومین بعد از نظر میزان بالای میانگین و انحراف معیار، نشان‌دهنده آن است که در این شرکت تولید و خلق ایده در مناسبتی قرار دارد. افراد به دنبال این هستند تا بتوانند از درون مشکلات کاری راه‌حل‌های جدید برای حل آن‌ها پیدا کنند و روش‌های جدید با هزینه کمتر و به‌صرفه خلق کنند. بعد از آن کشف فرصت از نظر میزان میانگین در مرتبه سوم قرار دارد که میزان دغدغه افراد را برای کشف شناسایی فرصت‌ها در سازمان؛ پیدا کردن نقاط تبدیل چالش‌ها به فرصت‌ها را مطرح می‌کند. با توجه به نتایج افراد در این شرکت به میزان کمتری از سایر ابعاد رفتار کاری نوآورانه به کشف فرصت توجه می‌کنند. سپس دفاع از ایده که افراد به چه میزانی می‌توانند از ایده و پیشنهاد خود حمایت کنند و سایر همکاران را برای انجام ایده‌ها و پیشنهادات با خود همراه کنند که در این پژوهش کمترین میزان میانگین را به خود اختصاص داده است.

جدول ۸. میانگین و انحراف معیار اشتراک دانش و رفتار کاری نوآورانه

مؤلفه‌ها	میانگین	انحراف معیار	حداقل	حداکثر
اشتراک دانش	۴/۳۲	۰/۴۳۳	۲/۴۰	۵/۰۰
فصد اشتراک دانش	۴/۳۲	۰/۴۳۳	۲/۴۰	۵/۰۰
نگرش اشتراک دانش	۴/۶۸	۰/۴۲۴	۳/۰۰	۵/۰۰
هنجار اشتراک دانش	۴/۸۰	۰/۶۳۱	۳/۲۰	۵/۰۰
کنترل رفتار ادراک شده	۴/۱۷	۰/۵۷۹	۲/۴۰	۵/۰۰

بررسی وضعیت اشتراک دانش و رابطه آن با رفتار کاری نوآورانه کارکنان

۵/۰۰	۳/۴۰	۰/۵۸۹	۴/۹۲	رفتار اشتراک دانش	رفتار نوآورانه کاری
۵/۰۰	۱/۲۰	۱/۲۹۸	۲/۴۵	کشف فرصت	
۳/۲۰	۱/۸۰	۰/۳۱۹	۲/۵۹	تولید ایده	
۳/۸۰	۱/۲۰	۰/۵۴۰	۲/۰۸	دفاع از ایده	
۳/۰۰	۱/۸۰	۰/۲۸۹	۲/۶۴	به‌کارگیری ایده	

چنانکه در جدول (۹) ملاحظه می‌شود، نتایج مربوط به تحلیل همبستگی بین ابعاد مختلف اشتراک دانش حاکی از آن است که میزان همبستگی بین قصد اشتراک دانش و هنجارهای ذهنی به میزان ۰/۴۷۰ بالاترین میزان همبستگی را در ابعاد اشتراک دانش به خود اختصاص داده است. سپس قصد اشتراک دانش و رفتار اشتراک دانش به میزان ۰/۴۳۷ و بعد از آن کنترل رفتار درک شده با قصد اشتراک دانش به میزان ۰/۴۱۱ و همچنین کنترل رفتار درک شده با هنجارهای ذهنی به میزان ۰/۴۰۴ همبستگی دارند. همبستگی بین قصد اشتراک دانش و نگرش‌های رفتاری ۰/۳۹۲ هنجارهای ذهنی با رفتار اشتراک دانش به میزان ۰/۳۷۴ و بعد از آن به ترتیب هنجارهای ذهنی و نگرش‌های رفتاری به میزان ۰/۳۴۹، قصد اشتراک دانش و کنترل رفتار درک شده به میزان ۰/۲۹۷، نگرش‌های رفتاری و کنترل رفتار درک شده به میزان ۰/۲۹۶ و سپس نگرش‌های رفتاری با رفتار اشتراک دانش به میزان ۰/۲۵۴ کمترین میزان همبستگی را به خود اختصاص داد.

جدول ۹. ماتریس همبستگی بین ابعاد مختلف اشتراک دانش

متغیرها	قصد	نگرش‌های رفتاری	هنجارهای ذهنی	کنترل رفتار ادراک شده	رفتار اشتراک دانش
قصد اشتراک دانش	۱	۰/۳۹۲**	۰/۴۷۰**	۰/۲۹۷**	۰/۴۳۷**
نگرش‌های رفتاری	۰/۳۹۲**	۱	۰/۳۴۹*	۰/۲۹۶**	۰/۲۵۴**
هنجارهای ذهنی	۰/۴۷۰**	۰/۳۴۹*	۱	۰/۴۰۴**	۰/۳۷۴**
کنترل رفتار ادراک شده	۰/۲۹۷**	۰/۲۹۶**	۰/۴۰۴**	۱	۰/۴۱۱**
رفتار اشتراک دانش	۰/۴۳۷**	۰/۲۵۴**	۰/۳۷۴**	۰/۴۱۱**	۱

از آنجاکه سطح معناداری آزمون مربوط به تمام متغیرها بالاتر از ۰/۰۵ می‌باشد، ادعای نرمال بودن متغیرهای پژوهش پذیرفته شده و می‌توان از روش معادلات ساختاری استفاده کرد. با توجه به نتایج در جدول (۱۰) با استفاده از معادلات ساختاری میزان ضریب مسیر میان نگرش اشتراک دانش و قصد اشتراک دانش ۰/۲۴ می‌باشد. مقدار آماره تی برابر با ۳/۹۳ که از عدد ۱/۹۶ بیشتر است در نتیجه با اطمینان می‌توان گفت اثر معناداری میان این دو وجود دارد همچنین ضریب مسیر میان هنجار اشتراک دانش و قصد اشتراک دانش ۰/۳۵ می‌باشد و مقدار آماره تی برابر با ۵/۴۱، میان کنترل رفتار درک شده اشتراک دانش و رفتار اشتراک دانش ۰/۵۳ هست و مقدار آماره تی برابر با ۹/۹۷، میان قصد اشتراک دانش و رفتار اشتراک دانش برابر با ۰/۲۸ می‌باشد و مقدار آماره تی برابر ۵/۳۰ است که از عدد ۱/۹۶ بیشتر می‌باشد و با اطمینان ۹۵ درصد اثر معناداری میان هنجارهای اشتراک دانش و قصد اشتراک دانش وجود دارد. ضریب مسیر میان کنترل رفتار درک شده اشتراک دانش و قصد اشتراک دانش ۰/۰۸ و مقدار آماره تی برابر با ۱/۳۱ می‌باشد که از عدد ۱/۹۶ کمتر بوده و معنادار نبودن رابطه بین رفتار درک شده اشتراک دانش و قصد اشتراک دانش را نشان می‌دهد.

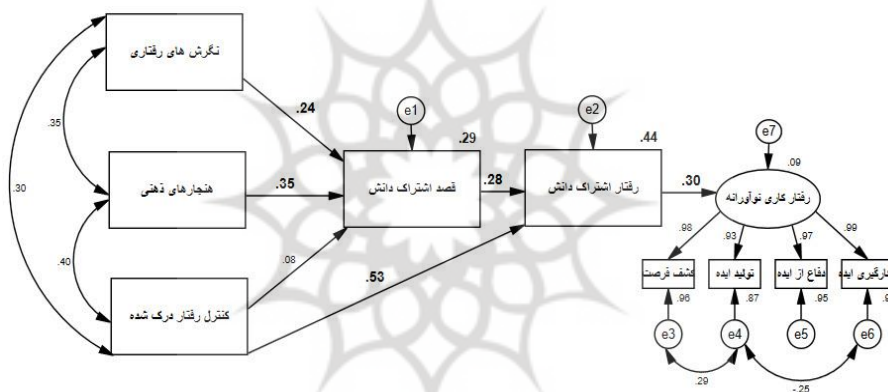
جدول ۱۰. ضریب مسیر و آماره t

ردیف	مسیر	ضریب مسیر	مقدار t	معنی داری	نتیجه
۱	نگرش اشتراک دانش ← قصد اشتراک دانش	۰/۲۴	۳/۹۳	۰/۰۰۱	تأیید
۲	هنجار اشتراک دانش ← قصد اشتراک دانش	۰/۳۵	۵/۴۱	۰/۰۰۱	تأیید
۳	کنترل رفتار ادراک شده اشتراک دانش ↓ قصد اشتراک دانش	۰/۰۸	۱/۳۱	۰/۱۹	رد
۴	کنترل رفتار ادراک شده اشتراک دانش ↓ رفتار اشتراک دانش	۰/۵۳	۹/۹۷	۰/۰۰۱	تأیید
۵	قصد اشتراک دانش ← رفتار اشتراک دانش	۰/۲۸	۵/۳۰	۰/۰۰۱	تأیید

۶	رفتار اشتراک دانش ← رفتار کاری نوآورانه	۰/۳۰	۴/۷۹	۰/۰۰۱	تأیید
---	---	------	------	-------	-------

### آزمون رابطه بین اشتراک دانش و رفتار کاری نوآورانه

با توجه به شکل (۲)، ضریب مسیر میان رفتار اشتراک دانش و رفتار کاری نوآورانه ۰/۳۰ می‌باشد و مقدار آماره تی برابر است با ۴/۷۹ که از عدد ۱/۹۶ بیشتر بوده و نشان‌دهنده معناداری رابطه بین رفتار اشتراک دانش و رفتار کاری نوآورانه را نشان می‌دهد. ضریب مسیر بین رفتار کاری نوآورانه و به‌کارگیری ایده به میزان بالاتری از سایر ابعاد رفتار کاری نوآورانه به میزان ۰/۹۹ می‌باشد. به‌کارگیری ایده بخش بسیار مهمی از ابعاد رفتار کاری نوآورانه را نشان می‌دهد. سپس بعد از آن کشف فرصت با میزان کمتری با ضریب مسیر ۰/۹۸، دفاع از ایده، ۰/۹۷ و تولید ایده با ضریب مسیر ۰/۹۳ می‌باشد.



شکل ۲. نتایج مربوط به تحلیل عاملی تأییدی

### روش‌های اشتراک دانش در بین کارکنان

در نتیجه تحلیل داده‌های به‌دست‌آمده از مصاحبه با استفاده از روش کدگذاری اشتراوس و کوربین<sup>۱</sup> (۱۹۹۸) در دو مرحله کدگذاری باز و محوری، ۵۳ نکته کلیدی، ۲۱ مفهوم مشترک و ۷

<sup>۱</sup> Strauss & Corbin

مقوله در پاسخ به روش‌های اشتراک دانش شناسایی و استخراج شدند این مقوله‌ها عبارت‌اند از: آموزش‌های رسمی: یکی از روش‌های اشتراک دانش در این شرکت آموزش‌های رسمی هستند. مفاهیم موردنظر در این مقوله عبارت‌اند از: دوره‌های آموزشی رسمی، انتقال نیازهای آموزشی از طریق رابطین آموزشی، انتشار فایل‌های آموزشی، انتقال تجارب اعزام به مأموریت‌ها، استفاده از بازنشستگان در دوره‌های آموزش رسمی و غیررسمی. دوره‌های آموزش رسمی به صورت گسترده در اشکال مختلف در این سازمان در جهت فعالیت‌های دانشی برگزار می‌شود. آموزش‌های غیررسمی: مفاهیم مشترک این مقوله شامل روش منتورینگ و استادشاگردی، جانشین پروری، ماتریس مهارت، منتورینگ (توسط کارکنان متخصص فعلی) می‌باشند. این مقوله‌ها مکمل آموزشی هستند که در فرایند آموزش نقش دارند. در واقع آن‌ها تکمیل‌کننده و تسهیل‌کننده فرایندهای اصلی آموزش‌اند. همه این موارد در بخش‌هایی باهم هم‌پوشانی داشته و هدف آن‌ها استفاده از پتانسیل‌های دانشی و تخصصی شرکت و به کارگیری آن‌ها در مبحث آموزش است.

انتشار و ثبت مقالات علمی: یکی دیگر از مقوله‌های استخراج‌شده در بخش روش‌های اشتراک دانش در این شرکت طرح‌های تحقیقاتی، مقالات و انتشار و ثبت آن‌ها هستند که هر کدام به صورت جدا مورد توجه قرار می‌گیرند. طرح‌های تحقیقاتی شامل پروژه‌های عملی هستند که در بخش‌های مختلف به خصوص در بخش تولید توسط کارکنان آن بخش‌ها انجام می‌گیرد و یا در شرکت اجرا می‌شود یا به سمینارها و کنفرانس‌های کشوری و بین‌المللی فرستاده می‌شوند. مقالات ارائه‌شده شامل پروپوزال‌های فنی و یا سیر علمی اجراشده یک مقاله می‌شوند و سمینار و کنفرانس‌های مربوطه فرستاده و استفاده می‌شوند. بعد از پذیرش این مقالات در کارتابل شرکتی برای همه کارکنان قابل مشاهده است.

جلسات رسمی: در این شرکت جلسات متنوعی بر اساس نوع هدف بانام‌های مختلف تشکیل می‌شوند. این جلسات در سطوح مختلف منابع انسانی، مدیرکل با مدیران، مدیران با مدیران، مدیران با کارکنان تحت سرپرست خود، کارکنان متخصص در سطوح میانی شرکت با یکدیگر

برگزار می‌شود. جلسات عیب‌یابی، تکاپوی نوآوری، حل مسئله از محوری‌ترین جلسات مرتبط با فعالیت‌های دانشی است. یکی از مفاهیم مورد توجه این بخش کار گروهی و تیم‌ها هستند. افراد در گروه‌های کاری در اشتراک‌گذاری تصمیم‌ها اطلاعات و دانششان باهم تعامل دارند و در کارها به یکدیگر کمک می‌کنند. اکثر کارها به صورت پروژه محور و گروهی انجام می‌شود.

پیشنهادات کاری: سیستم یا نظام پیشنهادات روشی است که به وسیله آن در تمامی بخش‌های شرکت توسط کارکنان می‌توانند تمامی نظرات و پیشنهادات و ایده‌های خود را بیان کرده برای انجام آن امتیاز و پاداش دریافت کنند. این سیستم از طریق پرتال و به صورت مستقیم به مدیر کارخانه ارسال و ماهانه بررسی شده و بازخورد داده می‌شود. فرم نظام پیشنهادات با جزییات تمام ایده‌ها و نظرات را از پیشنهاددهنده تقاضا می‌کند و همچنین دلیل پذیرفتن یا عدم پذیرش ایده یا نظرات بعد از بررسی به فرد پیشنهاددهنده گفته می‌شود. این سیستم امکان یک ارتباط مستقیم را از کف کارخانه، یعنی از نظر سلسله‌مراتب فردی در پایین‌ترین بخش شرکتی به شخص مدیر کارخانه متصل می‌کند.

مناسبات و تعاملات روزانه غیررسمی: جدا از روش‌های اشتراک دانشی که در شرکت به صورت مشخص و رسمی وجود دارد، رفتار و فعالیت‌هایی هم هستند که رسمی نیستند اما به اشتراک دانش منجر می‌شوند. این رفتار می‌تواند صحبت کردن و ملاقات همکاران در دفتر کار، سلف یا سرویس و زمان‌های استراحت بین کار و بین کلاس، ارتباطات از طریق بی‌سیم در بخش تولید باشد.

مستندسازی تجربیات: مستندسازی در این شرکت از ابتدا به صورت جزوه‌نویسی تجربیات و نگه‌داری و آرشیو آن‌ها بوده است به این صورت که افراد تجربه استفاده از دستگاه یا عملی را ثبت می‌کردند تا نفر بعدی دوباره مجبور به تکرار و کشف راه‌حل نشود. به مرور این روش با استفاده از تکنولوژی‌ها پیشرفت و به سمت استفاده از بنر و استندها در محیط کار، همچنین استفاده از دستورالعمل‌ها و راهنمای کار می‌باشد. دستورالعمل‌ها توسط متخصصان به صورت گام به گام برای بهتر انجام دادن کارها و آگاهی از روش درست طراحی شده و بر روی دستگاه‌ها

نصب می‌شود. راهنمای کار جزواتی هستند که افراد با خواندن یک‌بار آن‌ها می‌تواند بر روی انجام کار موردنظر تسلط پیدا کنند. در حال حاضر سیستم ای‌ار پی به صورت نرم‌افزار ثبت دانش وجود دارد که در آن کارمندان دانش خودشان را برای ثبت و استفاده از آن توسط بقیه به اشتراک می‌گذارند. نتایج مربوط به مفاهیم و مقوله‌های مستخرج از تحلیل مصاحبه‌ها به‌طور خلاصه در جدول (۱۱) نشان داده شده است.

جدول ۱۱. شواهد مربوط به کدگذاری روش‌های اشتراک دانش

مقوله	مفاهیم مستخرج از مصاحبه‌ها
آموزش‌های رسمی	انتشار فایل‌های آموزشی
	انتقال تجارب اعزام به مأموریت‌ها
	انتقال نیازهای آموزشی از طریق رابطین آموزش
	دوره‌های آموزشی رسمی
آموزش‌های رسمی	استفاده از بازنشستگان در دوره‌های آموزش رسمی و غیررسمی
	آموزش نیروی انسانی متعهد و با استعداد
	آموزش به دیگران
	شرکت در دوره‌های آموزشی
	سیاست‌های آموزشی مأموریت محور (مبتنی بر چشم‌انداز سازمان)
	بهره‌مندی از ظرفیت‌های تخصصی کارکنان برای آموزش دیگران
	انتقال نیازهای آموزشی از طریق رابطین
	توجه به نیازهای آموزشی
	ارتقای دانش تخصصی کارکنان
	ارتقای شایستگی‌های کارکنان
	ارتقا شایستگی‌های منابع انسانی
	ارزیابی عملکرد مبتنی بر شایستگی‌ها
ارتقای دانش چگونگی انجام وظایف سازمانی	
آموزش‌های غیررسمی	روش منتورینگ و استادشاگردی



مقوله	مفاهیم مستخرج از مصاحبه‌ها
	جانشین پروری
	ماتریس مهارت‌ها
	منتورینگ (توسط کارکنان متخصص فعلی)
انتشار و ثبت مقالات علمی	انتشار مقالات تحقیقاتی
	ارائه مقالات علمی
جلسات رسمی	جلسات رسمی حل مسئله
	کار تیمی
	جلسات حل مسئله و عیب‌یابی
	ترویج کار تیمی
	یادگیری تیمی
	خرد جمعی
	اشتراک دانش ساختمانند در قالب جلسات رسمی
نظام پیشنهادات	پیشنهادات کاری
	خلاقیت در کار
	ایده‌های ناشی از تجربه
مناسبات و تعاملات روزانه غیررسمی	تماس از طریق بی‌سیم
	تعاملات چهره به چهره
	گفتگوی‌های غیررسمی
مستندسازی تجربیات	مستندسازی تجربه‌های گذشته در قالب کتابچه و راهنما
	نرم‌افزار ثبت دانش

### عوامل مؤثر (سوق‌دهنده و بازدارنده) اشتراک دانش در بین کارکنان

برای پاسخ به این سؤال به بررسی مواردی در این شرکت پرداخته شد که تأثیرات مثبت و منفی را در روند اشتراک دانش دارند. مجموع تحلیل سؤالات بخش سوق‌دهنده‌ها و بازدارنده شامل ۵۳ نکته کلیدی، ۳۵ مفهوم مشترک که در نهایت به ۱۰ مقوله می‌باشد. هر دو بخش

سوق‌دهنده و بازدارنده‌ها به صورت جدا به عوامل سازمانی و عوامل فردی تقسیم شده و مورد بررسی قرار می‌گیرند.

### عوامل سوق‌دهنده

در تحلیل عوامل سوق‌دهنده مجموعاً به ۳۰ نکته کلیدی، ۱۷ مفهوم مشترک و نهایتاً ۳ مقوله استخراج شد. مقوله‌های این بخش شامل، در بخش عوامل سازمانی مقوله‌ی انگیزه‌های بیرونی، در بخش عوامل فردی، انگیزه‌های درونی می‌باشند. انگیزه‌ها چرایی رفتار ما هستند و منابع مختلفی می‌تواند باعث تقویت آن‌ها باشد.

### عوامل سازمانی

انگیزه‌های بیرونی: در این شرکت‌ها عوامل زیادی وجود دارد که با عنوان انگیزه‌های بیرونی بر رفتار افراد تأثیر گذارند. حمایت مدیریت و سرپرست، چه از نظر مالی چه از نظر کلامی، توجه به عملکرد فردی کارمندان و در نظر گرفتن پتانسیل و توان و تخصص و ب‌ها دادن به رفتار مؤثر کارکنان از جمله مواردی هست که در این شرکت موجبات انگیزه‌های بیرونی که مشوق رفتار افراد هستند را شامل می‌شود. مدیران و سرپرستان به‌عنوان پایه‌های اصلی یک شرکت در بخش منابع انسانی از طریق توجه به کارکنان، توجه و تشویق کارکنان خلاق و ایده پرداز و پرتلاش باعث تأثیر مثبت بر رفتار کارکنان، افزایش اشتراک دانش در شرکت و بهبود عملکردشان می‌شود.

### عوامل فردی

انگیزه‌های درونی: انگیزه‌های رفتاری خاصی در کارکنان باعث ایجاد رفتار اشتراک دانشی بیشتری شده و اشتراک دانش را در شرکت تقویت می‌کنند. تیلر و بلادر (۲۰۰۱) هم در تحقیق خود بیان کرده‌اند که انگیزه‌های درونی در اشتراک دانش بسیار مهم هستند. توجه به مسئله نگرش مثبت افراد به اشتراک دانش بسیار در این شرکت دیده می‌شود افراد برای انجام اشتراک دانش احساس خوبی دارند و آن از آن به‌عنوان یک سنت حسنه یاد می‌کنند.

## ماهیت کار

در این مقوله اشاره به آن بخشی از عوامل مؤثر بر اشتراک دانش در شرکت است که به پست، عنوان کاری و بخش محل کار و چالش‌هایی که فرد با آن روبه‌رو هست برمی‌گردند. معمولاً در کارخانه‌ها استایل کاری، دغدغه‌ها و چالش‌های کارگران، سرپرستان و مدیران باهم متفاوت است. مثلاً افرادی که در بخش عملیاتی شرکت هستند تا کسانی که در بخش اداری شرکت هستند ماهیت کار متفاوتی را تجربه می‌کنند. در نتیجه این تفاوت‌های نوع رفتار، آزادی عمل که به فرد در انجام کار داده می‌شود و همین‌طور انفرادی یا گروهی انجام دادن کار متفاوت است و باید نظر قرار بگیرد. هدف‌دار بودن، استقلال کاری، ماهیت کار گروهی به‌عنوان مفاهیم مشترک این بخش مورد بررسی قرار می‌گیرند. نتایج مربوط به مفاهیم و مقوله‌های مستخرج از تحلیل مصاحبه‌ها به‌صورت خلاصه در جدول ۱۲ نشان داده شده است.

جدول ۱۲. شواهد مربوط به کدگذاری عوامل سوق‌دهنده

مفاهیم	مقوله
مشوق‌های سازمانی	انگیزه‌های بیرونی
برابری در پاداش‌دهی رفتار اشتراک دانش	انگیزه‌های بیرونی
تشویق مالی آموزش‌دهندگان	
حمایت مدیریت (مالی و غیرمالی)	
ضرورت توجه به کارکنان عملیاتی	
عدالت سازمانی	
برابری در پاداش‌دهی رفتار اشتراک دانش	
ایجاد انگیزه در کارکنان رفتار عادلانه مدیران	
جانشین‌پروری	
لذت بردن از کمک به دیگران	انگیزه‌های درونی
احساس رضایت به خاطر کمک به دیگران	
علاقه شخصی افراد	
نگرش مثبت به‌عنوان یک سنت حسنه	

مفاهیم	مقوله
تعهد سازمانی	ماهیت کار
جو صمیمی و دوستانه بین همکاران	
هدف‌دار بودن	
استقلال کاری	
ماهیت کار گروهی	

### موانع اشتراک دانش (بازدارنده‌ها)

در این بخش نتایج تحلیل ۲۳ نکته کلیدی، ۱۸ تا مفهوم مشترک و نهایتاً ۸ مقوله استخراج شد. موانع اشتراک دانش نیز مانند عوامل مؤثر به در دو گروه فردی و شرکتی مورد بررسی قرار می‌گیرند. در بخش سازمانی مقوله‌های، عدم توجه به قابلیت‌های دانشی کارکنان، تبعیض بین کارکنان در سطوح مختلف در بخش فردی مقوله‌های، گرایش به احتکار دانش، نبود مهارت پرسشگری و شوق دانستن، مقاومت در برابر مستندسازی، عدم احساس امنیت شغلی، عدم خودآگاهی، کمبود زمان مورد بررسی قرار گرفت.

### موانع سازمانی

۱. عدم توجه به قابلیت‌های دانشی کارکنان: هر فرد به صورت انحصاری دارای آگاهی، دانش و تجربه است. یک سازمان با در نظر گرفتن فردیت افراد، میزان توانایی و پتانسیل‌های کاری آن‌ها و میزان عملکردشان باید برای هر فرد برنامه مشخصی داشته باشد و تلاش افراد با انگیزه و خلاق را مدنظر قرار دهد.

تبعیض بین کارکنان در سطوح مختلف: این مقوله یکی دیگر از تأثیرگذارترین موانع بر سر راه اشتراک دانش است. تبعیض بین افراد و دیده نشدن عملکرد، تبعیض بین کارکنان در مراتب سازمانی بالا و پایین، بی‌عدالتی در پاداش‌دهی، عدم حمایت مدیریت، طبقه‌بندی مشاغل نامناسب، نبود مشوق و انگیزه کافی از جمله مواردی هستند که مانع از انجام اشتراک دانش در شرکت می‌شود.

## موانع فردی

۱. گرایش به احتکار دانش: کارمندان در شرکت به دلایل مختلفی دانش خود را نگه داشته و تمایلی به اشتراک آن با دیگر افراد در شرکت ندارند. بخشی از این عوامل می‌تواند به دلیل ترس افراد از دست دادن موقعیت کاری خود یا پیشی گرفتن همکارش از خودش و بخش دیگر تفاوت و تمایلات شخصی آن‌ها برمی‌گردد. بعضی افراد علت آن را نبود فرهنگ اشتراک دانش در شرکت و سو استفاده از اشتراک دانش می‌دانند.

نبود مهارت پرسشگری و شوق دانستن: بسیار مهم است که افراد از همدیگر سؤال بپرسند دغدغه‌های شغلی مشکلات کاری خود را عنوان کنند. شوق دانستن محرک افراد به سمت پرسش که این وسیله چگونه کار می‌کند، چگونه بهتر کار می‌کند، می‌شود به روش دیگری از آن استفاده کرد، چگونه همکارم از این وسیله استفاده می‌کند این‌ها شوق دانستن دغدغه پرسشگری هستند که در مسیر اشتراک دانش فرد بسیار اهمیت دارند و نبود آن منجر مشکلاتی در مسیر راه اشتراک دانش می‌شود.

مقاومت در برابر مستندسازی: افراد به دلایل متعددی مایل نیستند دانشی را که دارند ثبت کنند. بعضی افراد به دلیل عدم مهارت در نوشتن مقاومت بالایی نسبت به این قضیه دارند بعضی افراد علاقه به اشتراک دانش و تجربیات با دیگران ندارند، در واقع این گروه از مزایای اشتراک دانش آگاهی ندارند آن را یک رفتار یک طرفه می‌دانند.

عدم احساس امنیت شغلی: اینکه افراد به آینده شغلی خودشان اطمینان داشته باشند و نگرانی برکناری از شغل خود را نداشته باشند مسئله بسیار مهمی است. نگرانی و استرس افراد جهت ترس از دست دادن شغل باعث کاهش عملکرد آن‌ها می‌شود.

عدم خودآگاهی: بسیاری از افراد به دانش و تخصص خود آگاهی ندارند و نمی‌دانند که تجربه آن‌ها به چه اندازه می‌تواند راه همکاران را در مسیر کاریشان هموار کند و در مسیر رشد شغلی آن‌ها مؤثر باشد. آن‌ها اطلاعی از مزایای اشتراک دانش ندارند و از آنجایی که دانش تخصص و تجربه افراد بسیار مهم است و هدر رفت این دانش صدمه بزرگی به فرایند اشتراک دانش در

شرکت می‌زند.

کمبود زمان: در اختیار داشتن زمان کافی برای شرکت در فعالیت‌های اشتراک دانش بسیار مهم است. کمبود وقت به‌عنوان یک مانع بزرگ بر سر راه اقدامات اشتراک دانش قرار گرفته است. افراد ترجیح می‌دهند کارهای را انجام دهند که برایشان فایده بیشتری دارد همچنین مسئولیت‌های کاری افراد، به آن‌ها زمانی برای اشتراک دانش نمی‌دهد. این مسئله معمولاً برای کارمندان بخش عملیات یا سرپرستان و مدیران به دلیل حجم کاری زیاد اتفاق می‌افتد. نتایج مربوط به مفاهیم و مقوله‌های مستخرج از تحلیل مصاحبه‌ها به صورت خلاصه در جدول ۱۳ نشان داده شده است.

جدول ۱۳. شواهد مربوط به کدگذاری عوامل بازدارنده

مقوله	مفاهیم
عدم توجه به قابلیت‌های دانشی کارکنان	عدم تمایز بین کارکنان اثربخش از غیر اثربخش (نبود عدالت شرکتی)
	بی‌توجهی به دانش و توانایی‌های کارکنان و اثرگذاری آن
تبعیض بین کارکنان در سطوح مختلف	تبعیض بین افراد و دیده نشدن عملکرد
	تبعیض بین کارکنان در مراتب شرکتی بالا و پایین
	بی‌عدالتی در پاداش‌دهی
	عدم حمایت مدیریت
	طبقه‌بندی مشاغل نامناسب
گرایش به احتکار دانش	نبود مشوق و انگیزه کافی
	گرایش به احتکار دانش
نبود مهارت پرسشگری و شوق دانستن	نبود مهارت پرسشگری و شوق دانستن
مقاومت در برابر مستندسازی	مقاومت در برابر مستندسازی

مفاهیم	مقوله
ترس از قضاوت و ارزیابی مدیران	عدم احساس امنیت شغلی
ترس از دست دادن موقعیت کاری	
عدم رضایت از سرپرست، حقوق و شرایط کاری	
عدم آگاهی از اهمیت دانش فردی	عدم خودآگاهی
عدم خودآگاهی از دانش و تجارب فردی	
وقت‌گیر بودن و نداشتن زمان کافی	کمبود زمان
کمبود وقت برای مستندسازی	

### نتیجه‌گیری و پیشنهادها:

به‌طور کلی نتایج نشان داد که وضعیت اشتراک دانش در بین کارکنان شرکت مورد مطالعه نسبتاً مطلوب است. همین‌طور که در بخش یافته‌ها بیان شد، نتایج همبستگی مطلوب ابعاد مختلف اشتراک دانش را نشان می‌دهد. نتایج معادلات ساختاری نیز میزان ضریب مسیر میان ابعاد اشتراک دانش را به‌جز رابطه بین رفتار درک شده اشتراک دانش و قصد اشتراک دانش معنادار نشان داد. به استناد نتایج پژوهش رفیعی (۱۳۹۹)، با جلیلی و گله (۲۰۲۰)، افشار فوزی و پیمین (۲۰۱۹)، نگون و همکاران (۲۰۱۹)، حسینی نیا و طاهری جندقی (۱۳۹۶)، زین‌آبادی و همکاران (۱۳۹۲)، بهلول و همکاران (۱۳۹۲)، لگزریان و همکاران (۱۳۹۱)، علیپور و دولت‌آبادی (۱۳۹۱) بین نگرش‌های رفتاری و هنجارهای ذهنی با قصد اشتراک دانش، همچنین بین قصد اشتراک دانش و رفتار اشتراک دانش رابطه مثبت و معناداری وجود دارد. العجی (۲۰۰۹) و زین‌آبادی و همکاران (۱۳۹۲) در نتایج خود نشان دادند که بین نگرش‌های رفتاری، هنجارهای ذهنی با قصد به اشتراک‌گذاری دانش رابطه معناداری وجود دارد اما بین رفتار ادراک‌شده و قصد اشتراک دانش

رابطه معناداری وجود. ندارد علیپور و دولت‌آبادی (۱۳۹۱) در نتیجه پژوهش خود نیز چنین نشان دادند که عامل نگرش بر قصد اشتراک دانش معنادار بوده اما کنترل رفتار ادراک‌شده و هنجارهای ذهنی با قصد به اشتراک‌گذاری دانش رابطه معناداری ندارد. بر اساس نظریه رفتار برنامه‌ریزی‌شده، بین نگرش‌های رفتاری اشتراک دانش، هنجارهای ذهنی و کنترل رفتار ادراک‌شده و قصد افراد به اشتراک دانش رابطه معنی‌داری وجود دارد. نگرش رفتاری همواره به‌عنوان یک عامل کلیدی و تأثیرگذار بر رفتار قلمداد می‌شود. نگرش مثبت افراد به اشتراک دانش موجب ایجاد فرصت‌های تازه در سازمان می‌شود. نتایج این پژوهش نیز نشان داد کارکنان به مزایای اشتراک دانش واقف هستند و مایل‌اند دانش خود را به اشتراک بگذارند. در بخش هنجارهای ذهنی تأیید رفتار فرد توسط دیگران بسیار اهمیت دارد. به این منظور اگر افراد احساس کند عمل اشتراک دانش برای همکاران آن‌ها مورد تأیید است به انجام بیشتر اشتراک دانش ترغیب می‌شوند. در خصوص رفتار ادراک‌شده در این پژوهش رابطه معنادار نبود به این معنی که افراد فرصت مناسبی برای اشتراک دانش ندارد. شرکت باید به دنبال راه‌کارهایی باشد تا افراد را آگاه به فرصت‌های سازمان کرده و همچنین در تلاش برای ایجاد فرصت‌ها و موقعیت جدید برای آن‌ها باشد. علاوه بر این، ضریب مسیر میان رفتار اشتراک دانش و رفتار کاری معناداری رابطه بین رفتار اشتراک دانش و رفتار کاری نوآورانه را نشان می‌دهد. چنانکه برخی محققان رادلی و همکاران (۲۰۱۴)، نگوین و همکاران (۲۰۱۹) و اخوان و همکاران (۲۰۱۸) ضمن تأیید این رابطه اذعان دارند که افراد به‌موجب تمایل و درگیر شدن در اشتراک دانش با دیگران، رفتار کاری نوآورانه بالاتری از خود نشان می‌دهند. همچنین، حسن و همکاران (۲۰۱۸) به این نتیجه دست یافتند که ارتباط بین اشتراک دانش و رفتار کاری نوآورانه مثبت و معنادار بوده است.

در ادامه، بر اساس نتایج به‌دست آمده، کارکنان شرکت مورد مطالعه اغلب از طریق آموزش‌های رسمی و آموزش‌های غیررسمی، ارائه و ثبت مقالات علمی، جلسات رسمی، تعاملات و مناسبات غیررسمی، مستندسازی تجربیات، ارائه پیشنهادات به اشتراک دانش خود با دیگران مبادرت می‌کنند. مروری بر ادبیات پژوهش نیز حاکی از متداول بودن این روش‌ها



به منظور اشتراک دانش در بین کارکنان می‌باشد. به طور مثال، بر اساس نتایج مطالعات قریشی و ایوان (۲۰۱۵) و ال هازمی (۲۰۱۱) و جان و دری (۲۰۱۸) جلسات شامل، جلسات رسمی، جلسات طوفان مغزی، جلسات یکی از روش‌های اشتراک دانش به شمار می‌رود. همچنین، نوناکا و تاکه اوچی (۱۹۹۴)، گیدا (۲۰۰۳)، اییگو و باتریل (۲۰۰۲) آموزش را یکی از روش‌های اشتراک دانش در نتایج خود مطرح کرده‌اند. در پژوهش گوع (۲۰۰۴) تعاملات خارج از روش‌های رسمی از جمله ملاقات بدون برنامه، صرف چای به عنوان روش‌های اشتراک دانش معرفی شده‌اند. مروری بر مطالعات صورت گرفته حاکی از آن است که عمده‌ترین روش‌های اشتراک دانش عبارت‌اند از: آموزش، مستندسازی تجربیات، جلسات کاری، منتورینگ و مربی‌گری، سمینارها، تعاملات چهره به چهره. این روش‌ها اغلب در جریان اشتراک دانش بسیار حائز اهمیت‌اند. آموزش‌ها به عنوان یکی از قدیمی‌ترین و متداول‌ترین روش‌های اشتراک دانش شناخته می‌شوند در کنار آموزش‌ها ارائه مقالات برای کارکنان جوان و مدیران بخش‌ها مورد توجه بود. افراد تمایل داشتند تا طرح‌های علمی خود را اجرا کرده و آن را برای سمینارها ارسال کنند در کنار ثبت مقالات با هماهنگی با آموزش درخواست ارائه آن را برای همکارانشان داشتند. جلسات مختلفی، از جمله جلسات حل مسئله، تکاپوی نوآوری جلسات طوفان مغزی در طی سال در شرکت تشکیل شده و افراد از طریق اشتراک دانش و تجربه خود مسائل را حل کرده، به چالش‌های شرکت پاسخ می‌دهند. ارائه پیشنهادات از آن جهت که ارتباط کارکنان از پایین‌ترین سطح سازمانی به مدیریت متصل کرده و به وضوح با دلایل پذیرفته و رد می‌شوند در بین کارکنان از جمله روش‌های مورد توجه آن‌ها محسوب می‌شد. شرکت باید بداند کدام‌یک از روش‌هایی که به عنوان روش‌های اشتراک دانش رسمی و شناخته شده در سازمان استفاده می‌شود مؤثر هستند مورد استقبال بیشتری از سمت کارکنان قرار می‌گیرند. به علاوه روش‌های غیررسمی که کارکنان از آن برای اشتراک دانش خود استفاده می‌کنند را بشناسند و محیط را جهت اشتراک دانش بهتر فراهم کرده و تسهیلگر جریان اشتراک دانش باشند.

به رغم تمایل بالای کارکنان به اشتراک دانش و شواهد ناظر به رفتار آن در بین کارکنان

مورد مطالعه، بحث پیرامون عوامل سوق دهنده و بازدارنده در سه سطح فردی، شغلی و سازمانی حائز اهمیت است. بر اساس نتایج این پژوهش، عوامل سوق دهنده اشتراک دانش عبارت‌اند از: مشوق‌های سازمانی، برابری در پاداش‌دهی رفتار اشتراک دانش، تشویق مالی آموزش‌دهندگان، حمایت مدیریت (مالی و غیرمالی) ضرورت توجه به کارکنان عملیاتی، عدالت سازمانی و ایجاد انگیزه در کارکنان. مرور شواهد موجود نیز حاکی از آن است که از عمده‌ترین عوامل مؤثر بر اشتراک دانش در سطح سازمانی می‌توان به حمایت سازمانی، رهبری مدیران ارشد، پاداش، ساختار سازمانی، فرهنگ سازمانی، رضایت شغلی و روابط سازمانی اشاره کرد. نتایج مطالعات هو و همکاران (۲۰۱۰)، دی‌الدینا و همکاران (۲۰۱۶)، کابرا و همکاران (۲۰۰۶)، جبین (۲۰۱۸) پاداش را به‌عنوان یکی از عوامل مؤثر بر اشتراک دانش در بخش سازمانی مورد تأیید قرار می‌دهند. مشوق‌های مالی، سازمان یکی از مؤثرترین عوامل اثرگذار بر اشتراک دانش در سازمان به‌شمار می‌رود. مشوق‌های مالی برای کارکنان به‌خصوص در پست‌های میانی سازمان و بخش‌های عملیاتی علاقه آن‌ها را در امر اشتراک دانش افزایش می‌دهد. سازمان از طریق افزایش حقوق و مزایا به افراد جهت انجام اشتراک دانش آن‌ها را به سمت اشتراک دانش بیشتر سوق می‌دهد. در کنار پاداش‌های مالی، مشوق‌ها و پاداش‌های غیرمالی، از جمله حمایت مدیران از افرادی که دانش خود را همکاران به اشتراک می‌گذارند، ارتقای پست و سمت‌های سازمانی، مرخصی‌های سالانه، تشویق افراد در جلسات و برنامه‌های سازمان مانند جشن‌ها، نماز جماعت‌ها تأثیرات بسیاری هم بر خود افراد و هم بر دیگران همکاران جهت ترغیب شدن به اشتراک دانش خود دارد و باعث ایجاد انگیزه در کارکنان می‌شود. برابری در پاداش‌دهی و عدالت سازمانی از طریق توجه به عملکرد افراد، روش‌های ارزیابی صحیح به‌خوبی امکان‌پذیر است. به‌علاوه در بخش فردی بحث انگیزه‌های درونی عوامل مؤثر شامل، لذت بردن از کمک به دیگران، احساس رضایت به خاطر کمک به دیگران، علاقه شخصی افراد، نگرش مثبت به‌عنوان یک سنت حسنه، تعهد سازمانی، جو صمیمی و دوستانه بین همکاران مطرح است. عمده‌ترین عوامل بیان‌شده در پژوهش‌های پیشین در بخش عوامل فردی اثرگذار بر امر اشتراک دانش شامل؛ لذت بردن از

کمک به دیگران، اعتماد، خودکارآمدی، قصد اشتراک دانش، انگیزه و نگرش را نام برد. داوونپورت و پروساک (۱۹۹۸)، واسکو و فاراج (۲۰۰۵)، کورما و روز (۲۰۱۳) لذت بردن از کمک به دیگران در پژوهش‌های به‌عنوان یکی از عوامل مؤثر بر اشتراک دانش در بخش فردی مورد تأیید قرار می‌دهند نتایج پژوهش‌های کی سینگر و همکاران (۲۰۱۲)، دیوید و دسکر (۲۰۰۱) و بیکر و کرنان (۲۰۰۳) تعهد را به‌عنوان یکی عوامل مؤثر بر اشتراک دانش نشان داد تعهد انگیزه‌های درونی به خود افراد برمی‌گردند. به اینکه افراد به چه اندازه علاقه‌مند هستند و احساس خوبی دارند و چه اندازه از نظر آن‌ها امر اشتراک دانش تسهیل‌گر این امر است تا دانش، تخصص و تجربه‌های شخصی و خود را با سایر افراد به اشتراک بگذارند. در کنار این عوامل اینکه افراد خود را متعهد به سازمان بدانند و به‌مثابه یک امر شخصی برای آن‌وقت بگذارند و به آن حس تعلق داشته باشند در امر اشتراک دانش مؤثر است.

در ادامه نتایج پژوهش در بخش عوامل بازدارنده (موانع)، نشان داد که عوامل سازمانی شامل، عدم توجه به قابلیت‌های دانشی و عدم تبعیضی بین کارکنان در سطوح مختلف جزو عوامل بازدارنده می‌باشند. مطالعات در بخش سازمانی فرهنگ سازمانی نامناسب، ساختار سلسله‌مراتبی، رهبری ضعیف، نبود سیستم پاداش مشخص و انگیزاننده کمبود زیرساخت‌های مناسب برای پشتیبانی از اشتراک دانش به‌عنوان موانع اشتراک دانش شناخته شدند. عدم توجه به قابلیت‌های دانشی افراد، رفتارهایی که موجب می‌شود که تمایزی بین کارکنان اثربخش از غیر اثربخش نباشد و به دانش و توانایی‌های کارکنان بی‌توجهی شود موجب می‌شود افراد تمایلی به اشتراک دانش نداشته باشند. شرکت از طریق توجه به قابلیت‌های فردی افراد، مشخص کردن دانش و تخصص افراد به‌صورت جدا و سیستم ارزیابی عملکرد مناسب می‌تواند افرادی که در امر اشتراک دانش یاریگر هستند را مورد توجه قرار دهند تا با این اقدام افرادی که تمایل به اشتراک دانش دارند به‌صورت مؤثر این کار را انجام داده و سایر افراد به انجام اشتراک دانش ترغیب شوند. بر اساس نتایج به‌دست‌آمده عوامل بازدارنده در بخش فردی شامل؛ گرایش به احتکار دانش، نبود مهارت پرسشگری، مقاومت در برابر مستندسازی، عدم احساس امنیت شغلی، عدم خودآگاهی و کمبود

زمان می‌باشد. مرور شواهد حاکی بر این است که موانع اشتراک دانش را در بخش فردی؛ کمبود زمان، نگرانی افراد از کاهش امنیت شغلی، کمبود فضای کافی جهت اشتراک دانش، پنهان‌سازی دانش می‌باشد. بعضی از افراد به دلایلی مانند نداشتن مهارت کافی، یا عدم آگاهی به دانش و تخصص خود موجب می‌شود افراد تمایلی به مستند کردن دانش خود نداشته باشند. در کنار این‌ها کمبود زمان برای دو گروه از افراد در شرکت بیشتر اتفاق می‌افتد، گروه اول مدیران و سرپرستان به دلیل مشغله کاری و وجود کارهای بااهمیت بیشتر زمان کافی برای به اشتراک گذاری دانش را ندارد. گروه دوم افرادی هستند که در بخش عملیات سازمان قرار دارند و در زمان کار در پشت اپراتورها فعالیت می‌کنند و موقعیت مناسب برای اشتراک را ندارد.

### پیشنادهای کاربردی

با تکیه بر مهم‌ترین نتایج پژوهش مبنی بر این که وضعیت اشتراک دانش در این شرکت مطلوب بوده ولی همواره نیاز به تقویت شرایط است و همچنین با در نظر گرفتن اینکه نتایج پژوهش ارتباط میان کنترل رفتار ادراک شده و قصد اشتراک دانش تأیید نشده است به علاوه وجود عوامل مؤثر در بخش بازدارنده‌ها و سازوکارهایی از بین بردن این عوامل جهت تسهیل و بهبود فرایند اشتراک دانش پیشنهاد می‌شود؛

- به استناد نتایج رابطه بین رفتار درک شده اشتراک دانش و قصد اشتراک دانش معنادار نبوده است؛ بنابراین شرکت مورد مطالعه از طریق افزایش میزان حمایت مدیران، تشویق‌های مالی، جانشین پروری و... قصد و تمایل کارکنان به اشتراک دانش را تقویت نماید و علاوه بر این با حذف عواملی مانند بی‌عدالتی سازمانی، تبعیض بین کارکنان و... انگیزه کارکنان را برای اشتراک دانش با یکدیگر افزایش دهد و سازوکارهایی را به کار گیرد تا افراد نسبت به مهارت‌های خود آگاهی داشته باشند.
- به استناد عوامل بازدارنده (موانع) اشتراک دانش در این شرکت از جمله رهبری ضعیف، نبود سیستم پاداش مشخص و انگیزاننده کمبود زیرساخت‌های مناسب برای پشتیبانی از اشتراک دانش راهکارهایی شامل جلسات هدف‌دار، توجه و حمایت مدیران و سرپرستان

بخش می تواند در این خصوص یاری دهنده باشد. همچنین شرکت می تواند با ایجاد منابع کافی و فرصت لازم از طریق اعزام افراد به مأموریت و بازدید از شرکت های تولیدی مشابه، توجه به نیازهای فردی افراد، افزایش امکانات آموزشی، دسترسی به منابع کتابخانه ای زمینه های اشتراک دانش را برای همه کارکنان تسهیل کند.

- جهت پیشگیری و حل عوامل بازدارنده از جمله، عدم توجه به قابلیت های دانشی و عدم تبعیضی بین کارکنان در سطوح مختلف، همچنین به دلیل اهمیت زیاد افراد باتجربه در بخش عملیاتی سازمان و جلوگیری از هدر رفت دانش و تجربه آن ها بعد از ترک شرکت، لازم است جلساتی برای آگاهی بخشی به این افراد جهت اعلام مزیت های اشتراک دانش برای تشکیل داده به علاوه فرصت هایی جهت تبادل تجربه بین کارکنان با سابقه و تجربه و کارکنان کم تجربه تر و جدیدالاستخدام فراهم کند.

## منابع:

- اسکندری، محمد؛ قادر خلیجانی، جعفر؛ اعرابی، سید محمد (۱۳۹۰). الگوی هماهنگی راهبردی نوآوری محصول و فرایند بر اساس چارچوب ارزش های رقیب. مجله بهبود مدیریت، سال پنجم، شماره ۲.
- اکبری زنجانی، بهاره (۱۳۹۵). تأثیر شایستگی های مدیران و ساختار سازمانی بر نوآوری سازمانی. پایان نامه کارشناسی ارشد. دانشکده مدیریت و حسابداری. دانشگاه علامه طباطبائی.
- پروست، گیلبرت، روب، استان، رو مهارت، کالی؛ ترجمه علی حسینی خواه (۱۳۸۵). مدیریت دانش. تهران: نشر یسپرون
- پهلوانی، معصومه؛ پیرایش، رضا؛ علیپور، وحیده؛ باشکوه، محمد (۱۳۸۹). بررسی و اولویت بندی عوامل فرهنگی مؤثر در به اشتراک دانش در مراکز تحقیق و توسعه پتروشیمی. مدیریت فناوری اطلاعات. صص ۱۹-۳۶.
- تقی زاده، هوشنگ؛ ضیائی، حاجی پیرلو (۱۳۹۲). ارائه مدل روابط مؤلفه های تسهیم دانش در مؤسسات آموزشی با رویکرد مدل سازی ساختاری تفسیری (مطالعه موردی). پژوهشنامه مدیریت اجرایی، فصلنامه علمی- پژوهشی. سال پنجم. شماره دهم.
- توکلی، سیده سمانه؛ ملکیان، ناصر؛ نوربخش؛ مهدی (۱۳۹۱). عوامل تعیین کننده تمایل به اشتراک دانش و رفتار اشتراک دانش. فصلنامه علمی- ترویجی مطالعات منابع انسانی، سال دوم، شماره ششم، زمستان ۱۳۹۱.

حدادیان، علیرضا؛ خوراکیان، علیرضا؛ وحیدی نوغانی؛ مریم (۱۳۹۴). تأثیرات رضایت شغلی و دوستی در محیط کار بر رفتار نوآورانه با استفاده از نقش واسط رفتار اشتراک دانش (موردمطالعه: کارکنان بانک مهر اقتصاد مشهد). پایان‌نامه کارشناسی ارشد، رشته مدیریت، دانشکده علوم اقتصادی، دانشکده علوم اداری و اقتصاد، دانشگاه فردوسی مشهد.

حسینقلی زاده، رضوان؛ میر کمالی، سید محمد (۱۳۸۹). عوامل کلیدی مؤثر بر اشتراک دانش. مطالعه موردی دانشکده علوم تربیتی و روانشناسی دانشگاه فردوسی. فصلنامه انجمن آموزش عالی ایران، سال سوم، شماره ۱.

خونیکی درمیان؛ طیبه؛ حسینقلی زاده، رضوان؛ کارشکی، حسین (۱۳۹۵). نقش انگیزش، نگرش، هنجارهای ذهنی و ویژگی‌های شخصیتی معلمان در پیش‌بینی رفتار اشتراک دانش آنان. فصلنامه تعلیم و تربیت-شماره ۱۲۳ صفحه ۱۳۶-۱۵۴.

بهلول، مجید؛ حسینقلی زاده، رضوان؛ کرمی، مرتضی (۱۳۹۲). «بررسی رفتار اشتراک دانش معلمان دوره راهنمایی شهر رشتخوار و عوامل مؤثر بر آن». پایان‌نامه کارشناسی ارشد؛ رشته مدیریت آموزشی، دانشکده علوم تربیتی و روانشناسی، دانشگاه فردوسی مشهد.

حسینی سرخوش، سید مهدی؛ اخوان، پیمان. نقش سرمایه اجتماعی در ارتقای تسهیم دانش و بهره‌وری کارکنان در سازمان‌های صنعتی دانش‌بنیان. مدیریت بهره‌وری، ۱۰(۳)، ۳۳-۶۲.  
خاک پور، عباس (۱۳۹۶). مدیریت دانش سازمانی. تهران: نشر آثار فکر.

زرنگاریان، یوسف (۱۳۹۹). ترویج رفتار کاری نوآورانه از راه اقدامات منابع انسانی و سرمایه روان‌شناختی: مطالعه نقش میانجی انعطاف‌پذیری منابع انسانی. فصلنامه مطالعات منابع انسانی، دوره ۱۰ شماره ۱. صص ۱۵۴-۱۳۵.

#### Reference:

- Akram, T., Lei, S., Haider, M. J., & Hussain, S. T. (2018). Exploring the impact of knowledge sharing on the innovative work behavior of employees: A study in China. *International Business Research*, 11(3), 186-194.
- Al Hawamdeh, N., & Al-edenat, M. (2019). Determinants of Barriers to Knowledge Sharing in the Jordanian Hospitality Industry. *International Business Research*, 12(7), 121-132.
- Ali, A. A., Paris, L., & Gunasekaran, A. (2019). Key factors influencing knowledge sharing practices and its relationship with organizational performance within the oil and gas industry. *Journal of Knowledge Management*.
- Afsar, B., Masood, M., & Umrani, W. A. (2019). The role of job crafting and knowledge sharing on the effect of transformational leadership on innovative work behavior. *Personnel Review*.
- Bartol, K. M., & Srivastava, A. (2002). Encouraging knowledge sharing: The role of organizational reward systems. *Journal of leadership & organizational studies*, 9(1), 64-

- Burke, M. E., Fathi, N. M., Eze, U. C., & Goh, G. G. G. (2011). Key determinants of knowledge sharing in an electronics manufacturing firm in Malaysia. *Library Review*
- Connelly, C. E., & Kelloway, E. K. (2003). Predictors of employees' perceptions of knowledge sharing cultures. *Leadership & Organization Development Journal*.
- Dyer, J. H., & Nobeoka, K. (2000). Creating and managing a high-performance knowledge-sharing network: the Toyota case. *Strategic management journal*, 21(3), 345-367.
- Edwards, D., Cheng, M., Wong, I. A., Zhang, J., & Wu, Q. (2017). Ambassadors of knowledge sharing. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*
- Hansen, D., Shneiderman, B., & Smith, M. A. (2010). Analyzing social media networks with NodeXL: Insights from a connected world. Morgan Kaufmann
- Hassan, H. A., Asif, J., Waqar, N., & Abbas, S. K. (2018). The impact of knowledge sharing on innovative work behavior. *Asian Journal of Multidisciplinary Studies*, 6.(۵)
- Kim, S., & Lee, H. (2004, May). Organizational factors affecting knowledge sharing capabilities in e-government: An empirical study. In IFIP international working conference on knowledge management in electronic government (pp. 281-293). Springer, Berlin, Heidelberg.
- Kim, T. T., Lee, G., Paek, S., & Lee, S. (2013). Social capital, knowledge sharing and organizational performance. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*.
- King, J. M. (2001). Employee participation in organizationally-maintained knowledge sharing activities (Doctoral dissertation, National Library of Canada= Bibliothèque nationale du Canada).
- King, J. M. (2001). Employee participation in organizationally-maintained knowledge sharing activities (Doctoral dissertation, National Library of Canada= Bibliothèque nationale du Canada).
- Kirsch, P., Hine, A., & Maybury, T. (2015). A model for the implementation of industry-wide knowledge sharing to improve risk management practice. *Safety science*, 80, 66-76.
- Kirsch, P., Hine, A., & Maybury, T. (2015). A model for the implementation of industry-wide knowledge sharing to improve risk management practice. *Safety science*, 80, 66-76.
- Kosalge, P. (2015). An empirical examination of Web 2.0 technologies and its readiness for business. *International Journal of Business Information Systems*, 19(1), 19-40.
- Kotler, P. (1999). *Marketing management: The millennium edition* (Vol. 199). Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.
- Leonard, D., & Sensiper, S. (1998). The role of tacit knowledge in group innovation. *California management review*, 40(3), 112-132.
- Nonaka, I. (1994). A dynamic theory of organizational knowledge creation. *Organization science*, 5(1), 14-37.
- Nonaka, I., & Takeuchi, H. (2007). *The knowledge-creating company*. Harvard business review, 85(7/8), 162.
- O'Dell, C., & Hubert, C. (2011). *The new edge in knowledge how knowledge management is changing the way we do business*.
- Paulin, D., & Suneson, K. (2015). Knowledge transfer, knowledge sharing and knowledge barriers—three blurry terms in KM. *Leading Issues in Knowledge Management*, 2(2), 73.
- Qureshi, A. M. A., & Evans, N. (2015). Deterrents to knowledge-sharing in the

- pharmaceutical industry: a case study. *Journal of Knowledge Management*
- Radaelli, G., Lettieri, E., Mura, M., & Spiller, N. (2014). Knowledge sharing and innovative work behaviour in healthcare: A micro-level investigation of direct and indirect effects. *Creativity and Innovation Management*, 23(4), 400-414.
- Wang, W. T., Wang, Y. S., & Chang, W. T. (2019). Investigating the effects of psychological empowerment and interpersonal conflicts on employees' knowledge sharing intentions. *Journal of Knowledge Management*.
- Wang, S. and Noe, R. A. (2010), "Knowledge sharing: a review and directions for future research", *Human Resource Management Review*, Vol. 20 No. 2, pp. 115-131.
- Shin, S. J., & Zhou, J. (2003). Transformational leadership, conservation, and creativity: Evidence from Korea. *Academy of management Journal*, 46(6), 703-714

