



## بررسی رفتار تسهیم دانش کارکنان در یک سازمان با فناوری پیشرفته مبتنی بر نظریه رفتار برنامه‌ریزی شده

سیدمهدی حسینی سرخوش<sup>۱\*</sup>، پیمان اخوان<sup>۲</sup>، علی کیا<sup>۳</sup>، علیرضا امین‌پور<sup>۴</sup>

تاریخ پذیرش: ۱۳۹۴/۰۳/۲۵

تاریخ دریافت: ۱۳۹۳/۰۶/۲۴

### چکیده

تسهیم دانش بین کارکنان، مؤلفه‌ای کلیدی برای دستیابی به مزیت رقابتی پایدار در اقتصاد پویای کنونی و به ویژه در سازمان‌های با فناوری پیشرفته می‌باشد. تسهیم دانش اثربخش میان کارکنان می‌تواند به طور قابل ملاحظه‌ای بر زمان، هزینه و کیفیت فعالیت‌های تحقیق و توسعه در چنین سازمان‌هایی تأثیر بگذارد. پژوهش حاضر با هدف بررسی نحوه شکل‌گیری رفتار تسهیم دانش در یک سازمان با فناوری پیشرفته مبتنی بر نظریه رفتار برنامه‌ریزی شده انجام شد. برای این منظور ضمن مرور ادبیات، عوامل مؤثر بر رفتار تسهیم دانش استخراج و مدل مفهومی و فرضیه‌های پژوهش طراحی گردید. روش این پژوهش، از نوع توصیفی - پیمایشی و ابزار گردآوری اطلاعات پرسش‌نامه بوده است. برای آزمون فرضیه‌ها، از روش حداقل مجذورات جزئی (PLS) استفاده شد. نتایج تجزیه و تحلیل ۱۱۲ داده گردآوری شده از جامعه آماری، اثر مثبت و معنادار نگرش نسبت به تسهیم دانش، هنجارهای ذهنی و کنترل رفتاری درک شده بر قصد تسهیم دانش را تایید نمود. علاوه بر این، نتایج پژوهش، از اثر مثبت و معنادار قصد تسهیم دانش و کنترل رفتاری درک شده بر رفتار تسهیم دانش حمایت کرد. در نهایت با توجه به یافته‌ها، توصیه‌هایی برای شاغلان حرفه‌ای حوزه مدیریت دانش به منظور ترغیب تسهیم دانش میان کارکنان به همراه پیشنهادهایی برای محققان آتی جهت پوشش شکاف‌های پژوهش حاضر ارائه گردید.

واژگان کلیدی: تسهیم دانش، نظریه رفتار برنامه‌ریزی شده، هنجارهای ذهنی، کنترل رفتاری درک شده

## ۱- مقدمه

دانش، یک قابلیت کلیدی و منبع حیاتی است که می‌تواند در یک اقتصاد رقابتی و پویا، مزیت رقابتی پایدار برای سازمان‌ها ایجاد می‌کند (Davenport & Prusak, 1998). جهت دستیابی به این قابلیت، اتکا بر سیستم‌های کارمندیابی و آموزش برای سازمان‌ها ضروری است اما تمرکز صرف بر گزینش کارکنانی که دانش، مهارت، توانمندی‌ها و شایستگی‌های خاصی دارند یا کمک به کارکنان برای کسب آن‌ها کافی نمی‌باشد. سازمان‌ها باید توجه داشته باشند که چگونه دانش و خبرگی را از خبرگانی که آن را دارند به کارکنان تازه‌واردی که به دانستن آن‌ها نیاز دارند، انتقال دهند. علاوه بر این، توانایی انتقال مؤثر دانش و تسهیم آن به عنوان یک عامل حیاتی برای دستیابی به رقابت‌پذیری سازمانی، معرفی شده است. بنابراین صرف داشتن دانش در سازمان کافی نیست بلکه دانش باید قابل تبادل باشد تا امکان یادگیری از خبرگی دیگران ممکن شود و نهایتاً برای عملکرد مفید باشد (Cross & Sproull, 2004).

تحقیقات نشان داده‌اند که میزان تبادل دانش در سازمان با قابلیت نوآوری و سطوح بالاتر از بهره‌وری رابطه مثبت دارد (Mesmer-Magnus & DeChurch, 2009). به علاوه، محققان معتقدند سازمان‌هایی بهره‌وری بیشتری دارند که بتوانند دانش را از یک واحد سازمانی به واحد سازمانی دیگر منتقل نمایند (Hansen, 2002). در واقع، هنگامی که یک دانش جدید وارد بخشی از سازمان می‌شود و یا در آن خلق می‌گردد، باید به بخش‌های دیگر نیز منتقل شود و گرنه تاثیر بسیار کمی بر سازمان خواهد داشت (Liu & Liu, 2008). مطالعات قبلی تأکید نموده‌اند که تسهیم دانش، رابطه مثبت با کاهش هزینه‌های تولید، تکمیل سریع‌تر پروژه‌های توسعه محصول جدید، عملکرد تیمی، قابلیت نوآوری بنگاه و عملکرد بنگاه شامل افزایش فروش و درآمد حاصل از محصولات و خدمات جدید دارد (Cumings, 2004)(Hansen, 2002) (Mesmer-Magnus & DeChurch, 2009). از این رو مو و همکاران (Mu, et al., 2008)، با توجه به وجود رابطه قوی میان تسهیم دانش در سازمان و ایجاد مزیت رقابتی برای آن، با بررسی مقالات مختلف اعلام نمودند که انتقال و تسهیم دانش یکی از حوزه‌های جذاب برای پژوهش در سال‌های مختلف بوده است.

برخلاف وجود مطالعات فراوان پیرامون تسهیم دانش، فاس و همکاران (Foss, et al., 2010) با مروری جامع بر پژوهش‌های اخیر در این حوزه عنوان داشتند که ادبیات فعلی تسهیم دانش مملو از مفاهیم، فرآیندها و پدیده‌هایی است که در سطح کلان (گروهی و سازمانی) تعریف شده و سطح خرد (فردی) کمتر مورد توجه قرار گرفته است؛ این در حالی است که موفقیت ابتکارات مدیریت دانش به شدت به تمایل و انگیزه اعضای سازمان برای تسهیم دانش خود وابسته است (Zhang & Ng, 2012). بنابراین در پژوهش حاضر

تلاش می‌شود با استفاده از نظریه رفتار برنامه‌ریزی شده<sup>۱</sup> آجزن (Ajzen, 1991)، رفتار تسهیم دانش در سطح فردی در یک سازمان ایرانی با فناوری پیشرفته بررسی شود. مطالعات قبلی این نظریه را به منظور پیش‌بینی طیف وسیعی از رفتارها در روان‌شناسی اجتماعی به کار گرفته‌اند. اخیراً این نظریه توسط محققان، برای بررسی رفتار تسهیم دانش در زمینه‌های کاری مختلف نظیر بیمارستان‌ها (Ryu, et al., 2003)، بانک‌ها (Chatzoglou & Vraimaki, 2009)، صنعت نفت (Tohidinia & Mosakhani, 2010) و صنعت ساختمان (Zhang & Ng, 2012) به کار گرفته شده است. با وجود کاربرد گسترده نظریه رفتار برنامه‌ریزی شده در پژوهش‌های خارجی پیرامون رفتار تسهیم دانش، این نظریه در مطالعات داخلی کمتر مورد توجه بوده است. بنابراین این پژوهش می‌تواند موجب توسعه ادبیات در حوزه تسهیم دانش از چند نگاه گردد:

۱) بیشتر پژوهش‌های قبلی در سازمان‌های آمریکایی، اروپایی یا آسیای شرقی صورت گرفته‌اند که فرهنگ‌های ملی متفاوتی نسبت به کشور ایران دارند. بر اساس مطالعه هافستد (Hofstede, 1997) فرهنگ ایرانی بر خلاف فرهنگ غربی بیشتر گرایش به جمع‌گرایی دارد و کمتر فردگرا است. از این رو شناسایی عوامل مؤثر بر رفتار تسهیم دانش در سازمانی با چنین زمینه فرهنگی، می‌تواند نتایج جالب و بدیعی را دربرداشته باشد.

۲) مطالعات قبلی، عمدتاً در صنایعی غیر از صنایع با فناوری پیشرفته انجام شده‌اند (مانند صنعت بانکداری، نفت، بیمارستان). این در حالی است که اهمیت تسهیم دانش در سازمان‌های با فناوری پیشرفته نسبت به سازمان‌های دیگر دوچندان می‌باشد. علت این امر، آن است که بقای چنین سازمان‌هایی منوط به توسعه محصولات و خدمات بر پایه دانش و فناوری‌های روز دنیا می‌باشد. تسهیم دانش اثربخش در سازمان‌های با فناوری پیشرفته می‌تواند با رفع گلوگاه‌های دانشی از طریق فراهم نمودن دانش مورد نیاز در زمان مناسب برای فرد نیازمند به آن دانش، زمان انجام و هزینه‌های فعالیت‌های تحقیق و توسعه را به شدت کاهش و نوآوری را در این سازمان‌ها افزایش می‌دهد. بنابراین با توجه به کمبود موجود در ادبیات و اهمیت موضوع تسهیم دانش در سازمان‌های با فناوری پیشرفته، ضرورت پژوهش در چنین سازمان‌هایی بسیار واضح است.

۳) بیشتر مطالعات موجود (مانند (Tohidinia & Mosakhani, 2003, Ryu, et al., 2010)) به بررسی نقش عوامل مؤثر بر قصد تسهیم دانش پرداخته و عوامل مؤثر بر شکل‌گیری رفتار واقعی تسهیم دانش را لحاظ ننموده‌اند. این در حالی است که آگاهی از نحوه شکل‌گیری رفتار واقعی تسهیم دانش، می‌تواند رهنمودهای مفیدی برای مدیرانی داشته باشد که به دنبال ارزیابی اثربخشی راهبردهای مدیریت دانش خود هستند.

هدف پژوهش حاضر، شناسایی عوامل موثر بر شکل‌گیری رفتار تسهیم دانش در یک سازمان ایرانی با فناوری پیشرفته در سطح فردی به کمک نظریه رفتار برنامه‌ریزی شده می‌باشد.

در ادامه این مقاله، ابتدا، ادبیات حوزه عوامل موثر بر شکل‌گیری رفتار تسهیم دانش مرور و فرضیه‌های پژوهش تبیین می‌شوند. در بخش بعدی، روش پژوهش بیان می‌گردد. سپس، یافته‌های پژوهش، تشریح و نتایج آزمون فرضیه‌ها بیان می‌شود. در ادامه، پس از بحث در مورد یافته‌ها، نتایج به طور خلاصه بیان می‌گردد.

## ۲- پیشینه پژوهش

داونپورت و پروساک (Davenport & Prusak, 1998) تعریفی از دانش ارائه کردند که به طور گسترده‌ای در میان محققان پذیرفته شده است. آن‌ها، دانش را به عنوان ترکیب سیالی از تجربه‌ها، ارزش‌ها، اطلاعات زمینه‌ای و بینش تخصصی که چارچوبی برای ارزیابی و کسب تجربه‌ها و اطلاعات جدید فراهم می‌آورد، تعریف نمودند. به بیان دقیق‌تر، دانش فردی را نمی‌توان به طور مستقیم تسهیم نمود زیرا دانش در ذهن انسان قرار دارد و نمی‌توان آن را از فردی که آن را دارد جدا نمود (Hendriks, 1999). به منظور انتقال دانش به دیگران، فردی که دانش را دارد باید ابتدا از طریق کد کردن دانش به شکل صریح (مانند سخنرانی، مقاله و فرمول‌ها) اقدام به بیرونی‌سازی<sup>۲</sup> دانش نماید تا در دسترس دیگران قرار گیرد. دانش صریح به شکل اطلاعات است و ماهیتی عینی دارد و می‌توان آن را در مخازن دانش (مانند پایگاه داده‌ها و مستندات) ذخیره نمود یا بین افراد به گردش درآورد. از طرف دیگر، افرادی که به دنبال دانش هستند برای درک و جذب اطلاعات دریافت‌شده باید اقدام به درونی‌سازی<sup>۳</sup> دانش کنند (Hendriks, 1999). این فرآیند شامل اقدام به بازسازی مجدد دانش است که در آن دریافت‌کننده دانش، دانش خود را از طریق خلاصه نمودن<sup>۴</sup> اطلاعات، ایجاد می‌کند. درونی‌سازی می‌تواند اشکال مختلفی داشته باشد؛ مانند یادگیری حین انجام کار<sup>۵</sup> یا تلاش برای درک اطلاعات مبتنی بر پایگاه دانش قبلی خود. عمل تفکر که در ذهن انسان رخ می‌دهد، کلید تبدیل اطلاعات به دانش می‌باشد (McDermott, 1999).

توضیحات یادشده پیرامون فرآیند ساده‌سازی شده تسهیم دانش، نشان می‌دهد که تسهیم دانش ممکن است ارائه‌دهنده دانش را متحمل هزینه‌هایی از قبیل زمان و تلاش برای کد کردن دانش نماید (Kankanhalli, et al., 2005). افراد، تمایل به تسهیم دانش خود نخواهند داشت مگر این‌که آن‌ها فکر کنند که این کار با ارزش و مهم است (Ryu, et al., 2003). در نتیجه سازمان‌ها باید از نحوه ترغیب کارکنان برای مشارکت در تسهیم دانش آگاه باشند. به همین منظور، رابرتسون (Robertson, 2002)

پیشنهاد نمود که تسهیم دانش، فعالیتی انسانی است و شناخت انسان‌هایی که این کار را انجام می‌دهند، اولین گام در توفیق حمایت از این فعالیت می‌باشد. تلاش‌هایی از سوی محققان برای درک انگیزه‌های زیربنایی رفتار تسهیم دانش فردی از دیدگاه‌های مختلف صورت گرفته است. برخی از محققان رفتار تسهیم دانش را به عنوان شکلی از تبادل اجتماعی تلقی نمودند (Kankanhalli, et al., 2005). آن‌ها متوجه شدند که کارکنان هزینه‌های بالقوه (مانند از دست دادن قدرت دانش و تلاش برای کد کردن دانش) و منافع (مانند پاداش‌های سازمانی، روابط متقابل<sup>6</sup> و حس با ارزش بودن) مرتبط با تسهیم دانش را ارزیابی می‌کنند. اگر افراد فکر کنند که مزایای حاصل از تسهیم دانش از هزینه‌های ناشی از آن بیشتر باشد، با احتمال بیشتری در تسهیم دانش مشارکت خواهند نمود.

محققان، اخیراً از نظریه‌های روان‌شناسی اجتماعی، جهت درک بهتر انگیزه‌های روان‌شناختی مربوط به رفتارهای تسهیم دانش فردی سود جست‌ه‌اند. محققان بسیاری از نظریه اقدام عقلایی<sup>7</sup> که توسط آجزن و فیشبین (Ajzen & Fishbein, 1980) ارائه شده است، برای بررسی رفتارهای تسهیم دانش استفاده نموده‌اند (مانند (Hassandoust, et al., 2011) (Bock, et al., 2005)). نظریه اقدام عقلایی، بیان می‌کند که رفتار افراد توسط قصد<sup>8</sup> آن‌ها برای انجام رفتار مشخص می‌گردد که عامل انگیزشی آن را می‌توان، نگرش<sup>9</sup> نسبت به آن رفتار و هنجار ذهنی<sup>10</sup> درباره آن رفتار دانست. یکی از پیش فرضیه‌های اصلی نظریه یادشده، این است که بخش اعظم اقدامات اجتماعی به صورت ارادی کنترل می‌گردند (Ajzen & Fishbein, 1980). این ادعا، بدین معناست که فردی با مقاصد ویژه خود، قادر خواهد بود آزادانه در مورد اقدام یا عدم اقدام به شیوه‌ای ویژه تصمیم‌گیری کند. از این رو می‌توان بیان کرد که نظریه اقدام عقلایی در زمینه مواجهه با رفتارهایی که انسان‌ها بر روی آن‌ها کنترل ارادی کامل ندارند، با محدودیت‌هایی روبه‌روست. وقتی محدودیت‌های خارجی ویژه‌ای بر رفتار وجود داشته باشند (مانند فقدان فرصت‌ها و منابع لازم)، صرف داشتن قصد برای یک رفتار برای شکل‌گیری آن کافی نخواهد بود (Ajzen, 1991).

بعدها، آجزن (Ajzen, 1991) نظریه خود را با افزودن مؤلفه کنترل رفتاری درک‌شده<sup>11</sup> به عنوان عامل پیش‌بینی‌کننده دیگری برای قصد و رفتار بسط داده و نظریه رفتار برنامه‌ریزی‌شده را ارائه می‌نماید. این نظریه، بیان می‌کند که قصد افراد جهت انجام یک رفتار از سه سازه<sup>12</sup> تشکیل شده است: نگرش نسبت به رفتار، هنجار ذهنی درباره رفتار و کنترل رفتاری درک‌شده بر رفتار. بدین ترتیب عملکرد یک رفتار به طور همزمان، توسط قصد رفتاری و کنترل رفتاری درک‌شده تعیین می‌گردد. کنترل رفتاری درک‌شده به عنوان عامل تعیین‌کننده یا پیش‌بین قصد انجام یک رفتار و عملکرد حقیقی رفتار، عمل می‌کند و نظریه

رفتار برنامه‌ریزی شده را قادر به تعیین رفتارهایی می‌نماید که افراد فاقد کنترل ارادی کامل بر آن‌ها هستند. پژوهش‌های گذشته، نشانگر شواهد تجربی این امر هستند که برتری نظریه رفتار برنامه‌ریزی شده بر نظریه اقدام عقلایی مربوط به تشریح قصد افراد برای تسهیم دانش است و مدل ارائه شده از سوی این نظریه برای توضیح رفتار، برازش کلی بهتری را نشان می‌دهد (Ryu, et al., 2003). از این رو، نظریه رفتار برنامه‌ریزی شده به عنوان چهارچوب نظری پژوهش حاضر انتخاب شده است تا رفتارهای تسهیم دانش افراد را مورد بررسی قرار دهد.

همان‌گونه که اشاره شد، نظریه رفتار برنامه‌ریزی شده، سه عامل پیش‌بین مستقل را برای قصد یک رفتار پیشنهاد می‌کند: نگرش، هنجار ذهنی و کنترل رفتاری درک شده.

نگرش نسبت به یک رفتار، عبارت است از ارزیابی یک فرد از میزان مطلوب یا غیرمطلوب بودن یک رفتار (Ajzen, 1991). نگرش، یکی از عوامل مهم پیش‌بینی کننده قصد رفتاری در سازمان می‌باشد. چانگ (Chang, 1998) دریافت که نگرش افراد، نسبت به رفتار اخلاقی، تاثیر بسزایی بر قصد انجام رفتار اخلاقی در آن‌ها دارد. همچنین، پژوهش‌های قبلی نشان داده‌اند که نگرش نسبت به تسهیم دانش، تاثیر قابل ملاحظه‌ای بر قصد تسهیم دانش کارکنان در سازمان‌های دولتی بزرگ دارد (Bock, et al., 2005). بنابراین فرضیه زیر پیشنهاد می‌شود:

فرضیه اول (H1): نگرش افراد نسبت تسهیم دانش، رابطه مثبتی با قصد آن‌ها برای تسهیم دانش خود دارد. آجزن (Ajzen, 1991)، هنجارهای ذهنی را فشار اجتماعی درک شده جهت انجام یا عدم انجام یک رفتار تعریف نموده است. ارزیابی انتظارات از مراجع مهم مرتبط، فشار اجتماعی درک شده را شکل می‌دهند. سویبی (Sveiby, 2007) چنین استدلال نمود که رفتارها، نگرش‌ها و جو ادراک شده که از جمله مشخصه‌های زندگی در محیط کار هستند، بر رفتار کارکنان تاثیر می‌گذارند. این کارکنان به احتمال زیاد، مطابق با هنجارهای حاکم بر محیط کار خود رفتار می‌کنند. مطالعات تجربی گذشته نشان داده‌اند که مقوله‌ی هنجار ذهنی، عامل پیش‌بین با اهمیتی برای قصد تسهیم دانش است (مانند (Ryu, et al., 2003) (Hassandoust, et al., 2011) (Bock, et al., 2005)). بنابراین:

فرضیه دوم (H2): هنجارهای ذهنی افراد درباره تسهیم دانش رابطه مثبتی با قصد آن‌ها برای تسهیم دانش خود دارد.

نظریه رفتار برنامه‌ریزی شده بیان می‌کند که کنترل رفتاری درک شده بر عملکرد افراد نسبت به یک رفتار و نیز قصد آن‌ها در اجرای آن تاثیر می‌گذارد. حتی اگر فردی دارای نگرش مطلوب و هنجارهای ذهنی مثبت

نسبت به تسهیم دانش باشد، باز هم ممکن است به دلیل نبود فرصت‌ها یا منابع لازم، قصد چندانی برای تسهیم دانش خود نداشته باشد. به عنوان مثال فانگ و چو (۲۰۰۶)، اثبات نمودند که محدودیت‌های زمانی ناشی از حجم بالای کار و پرمشغله‌گی ذاتی برخی مشاغل، تمایل کارکنان برای تسهیم دانش را کاهش می‌دهد (Fong & Chu, 2006). از این رو فرضیه سوم این گونه بیان می‌شود:

فرضیه سوم (H3): کنترل رفتاری درک‌شده توسط افراد برای تسهیم دانش رابطه مثبتی با قصد آن‌ها برای تسهیم دانش خود دارد.

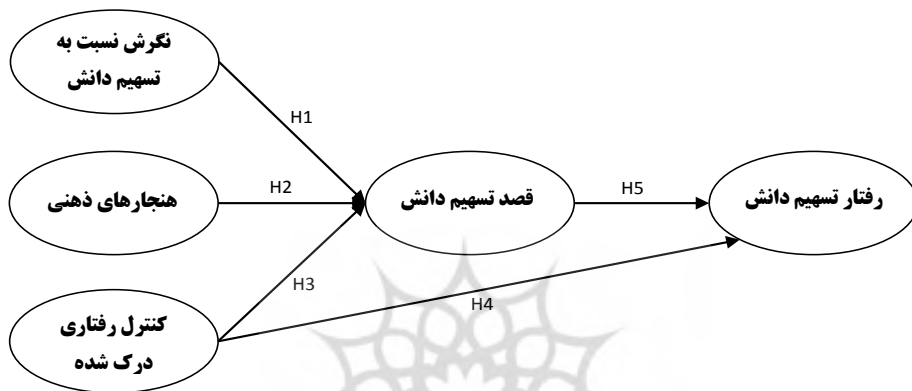
طبق نظریه رفتار برنامه‌ریزی‌شده، در شرایطی که افراد کنترل ارادی کاملی بر یک رفتار نداشته باشند، عوامل غیرانگیزشی دیگری همچون وجود فرصت‌ها، منابع و ابزارهای لازم رفتار واقعی آن‌ها را تحت تاثیر قرار خواهد داد (Ajzen, 1991). کنترل رفتاری درک‌شده از طریق ارزیابی فرد از این عوامل مشخص می‌شود؛ به بیان روشن‌تر، کنترل رفتاری درک‌شده به درک افراد از سادگی یا دشواری انجام رفتار مورد نظر اشاره دارد (Ajzen, 1991). اگر فردی اعتقاد راسخ داشته باشد که از منابع و فرصت‌های کافی برخوردار است، آنگاه محدودیت‌ها و موانع کمتری را درک می‌کند و بدین ترتیب کنترل درک‌شده بیشتری بر رفتار خود خواهد داشت. علاوه بر این، پژوهش‌های قبلی نشان‌دهنده وجود اثرات مشهود کنترل رفتاری درک‌شده بر روی رفتارهای تسهیم دانش هستند (مانند (Wu & Zhu, 2012)(Chennamaneni, et al., 2012)). از این رو فرضیه چهارم اینگونه پیشنهاد می‌شود:

فرضیه چهارم (H4): کنترل رفتاری درک‌شده نسبت به تسهیم دانش رابطه مثبتی با رفتارهای تسهیم دانش افراد دارد.

قصد افراد برای انجام یک رفتار، سازه‌ای با اهمیت در نظریه رفتار برنامه‌ریزی‌شده می‌باشد. به اعتقاد آجزن (Ajzen, 1991)، قصد «نشان‌دهنده این است که افراد به چه میزان تمایل دارند که سخت تلاش کنند و برای انجام این تلاش‌ها چه میزان برنامه‌ریزی می‌کنند تا رفتاری را به انجام برسانند». بر اساس نظریه رفتار برنامه‌ریزی‌شده، قصد انجام یک رفتار، عامل تعیین‌کننده مهمی در عملکرد واقعی آن رفتار می‌باشد. مطالعات گذشته در حوزه تسهیم دانش بطور تجربی تاییدکننده وجود ارتباط معنادار و قوی میان قصد تسهیم دانش و رفتارهای تسهیم دانش می‌باشند (مانند (Jeon, et al., 2011)(Tohidinia & Mosakhani, 2010)). بنابراین فرضیه پنجم پیشنهاد می‌شود:

فرضیه پنجم (H5): قصد تسهیم دانش توسط افراد رابطه مثبتی با رفتارهای تسهیم دانش آن‌ها دارد.

با توجه به فرضیه‌های یادشده، مدل مفهومی پژوهش شکل گرفت که در شکل (۱) نمایش داده شده است. همان‌گونه که در این شکل مشاهده می‌شود سه عامل نگرش نسبت به تسهیم دانش، هنجارهای ذهنی و کنترل رفتاری درک‌شده به عنوان عوامل پیش‌بینی کننده قصد تسهیم دانش لحاظ شده‌اند. علاوه بر این، قصد تسهیم دانش و کنترل رفتاری درک‌شده به عنوان عوامل پیش‌بینی کننده رفتار تسهیم دانش در این مدل در نظر گرفته شده‌اند.



شکل (۱): مدل مفهومی پژوهش

### ۳- روش پژوهش

پژوهش حاضر به لحاظ هدف، جزء پژوهش‌های کاربردی می‌باشد زیرا قصد دارد یکی از نظریه‌های معتبر در علوم روان‌شناسی اجتماعی (یعنی نظریه رفتار برنامه‌ریزی شده) را در توصیف رفتار تسهیم دانش به کار گیرد. علاوه بر این، پژوهش حاضر یک پژوهش توصیفی - پیمایشی و از نوع همبستگی است زیرا به توصیف رفتار تسهیم دانش مبتنی بر نظرات جامعه هدف و ارتباط میان عوامل تشکیل‌دهنده این رفتار می‌پردازد. قابل‌تعمیم نمودن نتایج پژوهش (Kankanhalli, et al., 2005) از دیگر مزایای روش پیمایشی و دلیل دیگر انتخاب این روش می‌باشد. با توجه به گردآوری اطلاعات در یک بازه زمانی محدود، به لحاظ زمانی، این مطالعه جزء پژوهش‌های پیمایشی مقطعی<sup>۱۳</sup> می‌باشد.

برای گردآوری اطلاعات از ابزار پرسش‌نامه استفاده شد. گویه‌های پرسش‌نامه از سنجه‌هایی که اعتبار آن‌ها در مطالعات قبلی تایید شده است، استخراج گردید. برای گویه‌های مربوط به «نگرش نسبت به تسهیم دانش»، «هنجارهای ذهنی» و «قصد تسهیم دانش» از تحقیق بوک و همکاران (Bock, et al., 2005) استفاده



شد. گویه‌های «رفتار تسهیم دانش» نیز از تحقیق اخوان و همکاران (Akhavan, et al., 2013) استخراج گردید. برای گویه‌های «کنترل رفتاری درک‌شده» از تحقیق تیلور و تاد (Taylor & Todd, 1995) استفاده شد. به منظور اطمینان از روایی صوری<sup>۱۴</sup> ابزار سنجش، گویه‌های پرسش‌نامه از نظر جمله‌بندی، محتوا، مبهم بودن و غیره توسط چند تن از محققان در حوزه مدیریت دانش مورد بررسی قرار گرفت و بازخوردهای ایشان در پرسش‌نامه نهایی لحاظ شد.

نمونه‌گیری به روش طبقه‌ای و نمونه‌گیری در هر طبقه به صورت تصادفی ساده انجام شد. با توجه به این‌که حجم جامعه آماری محدود و به میزان ۱۵۲ نفر می‌باشد، با در نظر گرفتن مقدار نسبت صفت متغیر  $p=0.5$ ، خطای نمونه‌گیری به میزان  $\xi^2=0.05$  و سطح اطمینان ۹۵ درصد (یعنی  $\alpha=0.05$ )، حجم نمونه آماری محاسبه و به تعداد ۱۰۹ نفر تخمین زده شد (آذر و مؤمنی، ۱۳۸۷). با در نظر گرفتن احتمال مخدوش بودن برخی از پرسش‌نامه‌های جمع‌آوری شده، ۱۲۰ پرسش‌نامه در میان جامعه آماری مورد نظر توزیع گردید. در نهایت از این تعداد، ۱۱۲ پرسش‌نامه که به طور صحیح تکمیل شده بود، گردآوری شد و مبنای تحلیل‌های بیشتر قرار گرفت.

سازمان مورد مطالعه این پژوهش در حوزه‌های الکترونیک، مخابرات و مکانیک و در زمینه تحقیق، طراحی و توسعه محصولات با فناوری پیشرفته در حوزه‌های فعالیت می‌کند. کلیه کارشناسان و مدیران این سازمان که در واحدهای تحقیق و توسعه فعالیت دارند، جامعه آماری پژوهش را تشکیل می‌دهند. اطلاعات جمعیت‌شناختی پاسخ‌دهندگان در جدول (۱) آمده است. با توجه به این‌که فعالیت‌های تحقیق و توسعه در سازمان یادشده به شدت وابسته به دانش نهفته در ذهن و عمل کارکنان می‌باشد، شناسایی نحوه شکل‌گیری رفتار تسهیم دانش در کارکنان به منظور در دسترس قرار دادن دانش آن‌ها برای سایر کارکنان سازمان ارزشمند است.

برای آزمون فرضیه‌های پژوهش و روابط میان سازه‌ها، از روش حداقل مجذورات جزئی<sup>۱۵</sup> (PLS) استفاده شد. دلیل انتخاب روش PLS، این است که این روش در شرایطی که حجم نمونه کم باشد، برای بررسی ارتباط میان متغیرهای پنهان<sup>۱۶</sup> مناسب خواهد بود (Chin, 1998). به علاوه این‌که PLS، الزامی برای نرمال بودن توزیع متغیرها ندارد و برای مدل‌های پیش‌بینی بسیار پیچیده مناسب است (Chin, 1998). به منظور آزمون فرضیه‌ها و تعیین معناداری مسیرهای مدل پژوهش، مدل‌های اندازه‌گیری و ساختاری به کمک نرم‌افزار PLS Graph نسخه ۳ و روش نمونه‌گیری مجدد خود راه‌انداز<sup>۱۷</sup> در این نرم‌افزار تجزیه و تحلیل شدند.

جدول (۱): اطلاعات جمعیت‌شناختی پاسخ‌دهندگان

نسبت	فراوانی	معیار
%۷۳	۸۱	مرد
		زن
%۲۷	۳۰	۳۰-۲۰
		۴۰-۳۰
		۵۰-۴۰
%۲۸	۳۲	بیش از ۵۰ سال
%۵۱	۵۷	کارشناسی
%۲۰	۲۲	کارشناسی
%۱	۱	دکتری
%۳۱	۳۵	۳-۱ سال
%۶۱	۶۶	۶-۳ سال
%۸	۹	۱۰-۶ سال
%۱۳	۱۴	بیش از ۱۰ سال
%۲۴	۲۶	کارشناس
%۱۷	۲۰	سرپرست
%۴۶	۵۰	رئیس دایره
%۴۹	۵۳	مدیر
%۲۴	۲۷	
%۲۰	۲۲	
%۷	۸	

#### ۴- تجزیه و تحلیل یافته‌های پژوهش

در این بخش، براساس دیدگاه هیر و همکاران (Hair, et al., 1998)، مدل‌های اندازه‌گیری<sup>۱۸</sup> و ساختاری<sup>۱۹</sup> پژوهش در یک فرآیند تجزیه و تحلیل دو مرحله‌ای بررسی خواهند شد. سپس اعتبار مدل پیشنهادی مورد ارزیابی قرار می‌گیرد.

##### ۴-۱- مدل اندازه‌گیری

پایایی درونی گویه‌های ابزارهای سنجش به کمک ضریب آلفای کرونباخ مورد بررسی قرار گرفت. همان‌گونه که در جدول (۲) مشاهده می‌شود، مقادیر این ضریب در طیف ۰/۷۲۵ تا ۰/۸۴۹ قرار دارد که نشان‌دهنده بالاتر بودن پایایی ابزارهای سنجش پژوهش از سطح قابل قبول ۰/۷ می‌باشد. علاوه بر رویایی صورتی ابزارهای سنجش که در قسمت قبل بررسی شد، جهت اعتبارسنجی مدل اندازه‌گیری، در این قسمت رویایی همگرایی<sup>۲۰</sup> و افتراقی<sup>۲۱</sup> نیز ارزیابی می‌شود. به منظور ارزیابی رویایی همگرایی، پایایی ترکیبی<sup>۲۲</sup> و میانگین واریانس استخراج شده<sup>۲۳</sup> محاسبه شد. در مطالعاتی که روش PLS را به کار برده‌اند،

حداقل مقدار پذیرش برای پایایی ترکیبی  $0/7$  (Hair, et al., 1998) و برای میانگین واریانس استخراج شده  $0/5$  (Fornell & Larcker, 1981) توصیه شده است. در این پژوهش، مقادیر پایایی ترکیبی از  $0/767$  تا  $0/922$  و مقادیر میانگین واریانس استخراج شده از  $0/574$  تا  $0/864$  بود که هر دو بیشتر از مقدار مورد پذیرش برای روایی همگرایی می‌باشند. به منظور ارزیابی روایی افتراقی نیز، جذر میانگین واریانس استخراج شده هر سازه با همبستگی آن با سایر سازه‌ها مقایسه شد. همان‌گونه که در جدول (۳) ملاحظه می‌شود، برای هر سازه جذر میانگین واریانس استخراج شده، بزرگتر از تمام ضرایب

جدول (۲): پایایی و روایی همگرایی سازه‌ها

سازه‌ها	شاخص‌ها	آلفای کرونباخ	CR	AVE	بار عاملی
نگرش نسبت به تسهیم دانش	<ul style="list-style-type: none"> <li>تسهیم دانش با همکاران برای من تجربه‌ای لذت‌بخش است.</li> <li>تسهیم دانش با همکاران برای من مفید است.</li> <li>تسهیم دانش با همکاران برای من ارزشمند است.</li> </ul>	0/735	0/894	0/745	0/877 0/823 0/894
هنجارهای ذهنی	<ul style="list-style-type: none"> <li>مافوق من بر این باور است که من باید دانش خود را با همکارانم به اشتراک بگذارم.</li> <li>همکارانم بر این باورند که من باید دانش خود را با سایر کارکنان به اشتراک بگذارم.</li> <li>به طور کلی من تصمیمات مافوقم را می‌پذیرم و سعی در تحقق آنها دارم.</li> <li>به طور کلی من به تصمیمات همکارانم احترام می‌گذارم و سعی می‌کنم آنها را عملیاتی نمایم.</li> </ul>	0/754	0/805	0/611	0/813 0/842 0/671 0/621
کنترل رفتاری درک‌شده	<ul style="list-style-type: none"> <li>من زمان کافی برای تسهیم دانش با همکارانم دارم.</li> <li>من ابزارهای لازم برای تسهیم دانش با همکارانم را در اختیار دارم.</li> <li>من توانایی تسهیم دانش با همکارانم را دارم.</li> </ul>	0/725	0/767	0/574	0/862 0/685 0/814
قصد تسهیم دانش	<ul style="list-style-type: none"> <li>در آینده گزارش‌ها، دستورالعمل‌ها و روش‌های اجرایی را بیشتر با همکارانم به اشتراک خواهم گذاشت.</li> <li>در آینده تجربه‌ها و نحوه انجام کار خود را بیشتر با همکارانم به اشتراک خواهم گذاشت.</li> <li>مهارت‌هایی که از طریق تحصیلات یا دوره‌های آموزشی کسب نمودم، در آینده به شیوه‌ای مؤثرتر با همکارانم به اشتراک خواهم گذاشت.</li> </ul>	0/840	0/914	0/852	0/918 0/905 0/866
رفتار تسهیم دانش	<ul style="list-style-type: none"> <li>من دانش کاری و تجربه‌هایم را با همکارانم به اشتراک می‌گذارم.</li> <li>من نتایج فعالیت‌های خود را با همکارانم به اشتراک می‌گذارم.</li> <li>من ایده‌های جدید مرتبط با شغلم را با همکارانم به اشتراک می‌گذارم.</li> </ul>	0/849	0/922	0/864	0/932 0/941 0/882

### جدول (۳): همبستگی میان سازه‌ها و ارزیابی روایی افتراقی آن‌ها

سازه‌ها	۱	۲	۳	۴	۵
۱- نگرش نسبت به تسهیم دانش	۰/۸۶۳				
۲- هنجارهای ذهنی	۰/۳۸۷	۰/۷۸۲			
۳- کنترل رفتاری درک شده	۰/۲۶۷	۰/۵۳۱	۰/۷۵۸		
۴- قصد تسهیم دانش	۰/۴۸۶	۰/۴۵۲	۰/۴۱۴	۰/۹۲۳	
۵- رفتار تسهیم دانش	۰/۵۰۶	۰/۵۱۸	۰/۴۳۶	۰/۶۵۸	۰/۹۳۰

\* اعداد توپر روی قطر، جذر AVE می‌باشند.  
 \*\* تمام ضریب‌های فوق در سطح  $p < ۰/۰۱$  معنادار می‌باشند.

همبستگی سازه می‌باشد که این موضوع تاییدکننده روایی افتراقی سازه‌ها می‌باشد.

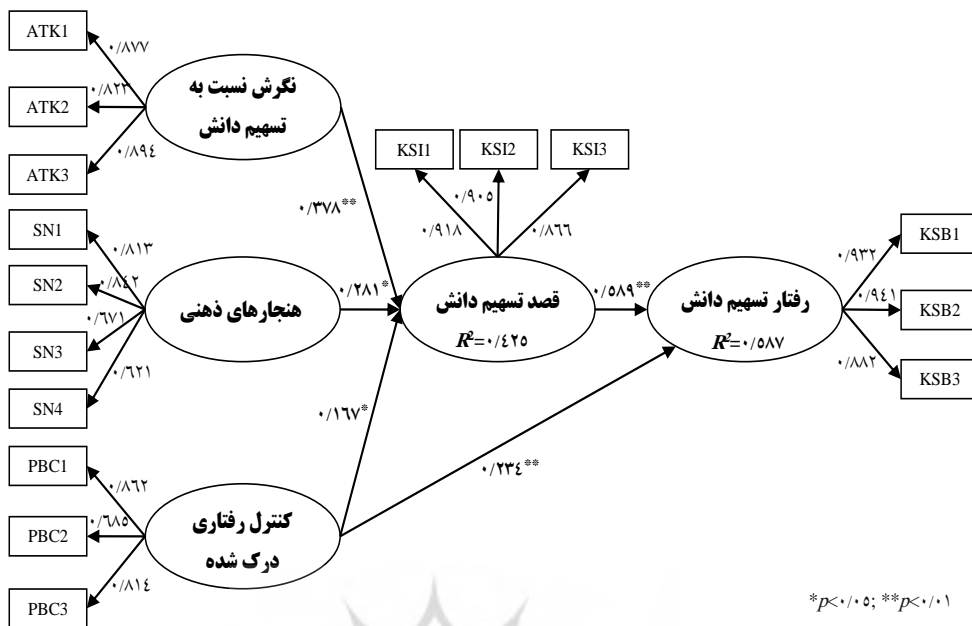
#### ۲-۴- مدل ساختاری

همان‌گونه که پیش از این اشاره شد، در این پژوهش از روش نمونه‌گیری مجدد خود راه‌انداز (با ۵۰۰ نمونه‌گیری مجدد) برای تعیین معناداری ضرایب مسیر و آزمون فرضیه‌ها استفاده شده است. نتایج مدل معادلات ساختاری در شکل (۲) نشان داده شده است. همان‌گونه که انتظار می‌رفت، نگرش نسبت به تسهیم دانش، هنجارهای ذهنی و کنترل رفتاری درک شده به عنوان پیش‌بینی کننده قصد تسهیم دانش، اثر مثبت و معنادار بر این سازه دارند. علاوه بر این، اثر کنترل رفتاری درک شده و قصد تسهیم بر رفتار تسهیم دانش مثبت و معنادار است. بنابراین نتایج، از تمام ۵ فرضیه پیشنهاد شده حمایت می‌کند. نتایج آزمون فرضیه‌ها در جدول (۴) خلاصه شده است.

در شکل (۲) ضرایب تبیین متغیرهای وابسته قصد تسهیم دانش ( $R^2 = ۰/۴۲۵$ ) و رفتار تسهیم دانش

#### جدول (۴): خلاصه نتایج آزمون فرضیه‌ها

فرضیه‌ها	مسیر	ضریب مسیر	آماره t	نتیجه
H1	نگرش نسبت به تسهیم دانش --> قصد تسهیم دانش	۰/۳۷۸	۳/۹۵	حمایت شد
H2	هنجارهای ذهنی --> قصد تسهیم دانش	۰/۲۸۱	۳/۴۱	حمایت شد
H3	کنترل رفتاری درک شده --> قصد تسهیم دانش	۰/۱۶۷	۲/۱۳	حمایت شد
H4	کنترل رفتاری درک شده --> رفتار تسهیم دانش	۰/۲۳۴	۲/۷۵	حمایت شد
H5	قصد تسهیم دانش --> رفتار تسهیم دانش	۰/۵۸۹	۸/۵۶	حمایت شد



شکل (۲): نتایج تحلیل PLS

( $R^2 = 0.589$ ) نیز نشان داده شده است. این ضریب، نشان‌دهنده قدرت تبیین و توجیه یک متغیر وابسته براساس متغیرهای پیش‌بین آن می‌باشد که مقدار آن برای قصد تسهیم دانش و رفتار تسهیم دانش به ترتیب ۴۳٪ و ۵۹٪ است. طبق نظر بوک و همکاران (۲۰۰۵)، مقادیر بالای ضریب تبیین ۱۰٪، برای قدرت تبیین قابل قبول می‌باشد (Bock, et al., 2005). با این وجود، مقادیر کمتر از ۷۰٪ برای ضرایب تبیین، نشان‌دهنده عدم قدرت تبیین بالای عوامل پیش‌بین است.

#### ۴-۳- اعتبارسنجی مدل

طبق روش پیشنهادی تنهاوس و همکاران (Tenenhaus, et al., 2005) کیفیت مدل اندازه‌گیری، کیفیت مدل ساختاری و اعتبار کلی مدل به ترتیب به کمک شاخص‌های اشتراک<sup>۴</sup>، افزونگی<sup>۵</sup> و نیکویی برازش<sup>۶</sup> مورد ارزیابی واقع شدند. مقادیر این شاخص‌ها در جدول (۵) گزارش شده است. شایان ذکر است که مقدار  $R^2$  و افزونگی، تنها برای متغیرهای درون‌زا قابل محاسبه هستند. در نهایت با توجه به میانگین شاخص‌های اشتراک و  $R^2$ ، شاخص نیکویی برازش محاسبه می‌شود. مقادیر شاخص‌های ارزیابی، حاکی از سطح قابل قبول کیفیت مدل پیشنهادی و اعتبار کلی آن می‌باشد.

جدول (۵): شاخص‌های ارزیابی اعتبار مدل

GoF	R <sup>2</sup>	افزونگی	اشتراک	سازه‌ها
			۰/۷۴۹	نگرش نسبت به تسهیم دانش
			۰/۵۵۱	هنجارهای ذهنی
			۰/۶۲۵	کنترل رفتاری درک‌شده
	۰/۴۲۵	۰/۳۲۰	۰/۸۰۴	قصد تسهیم دانش
	۰/۵۸۷	۰/۴۳۷	۰/۸۴۴	رفتار تسهیم دانش
۰/۵۹۷	۰/۵۰۶	۰/۳۷۹	۰/۷۰۴	میانگین

## ۵- جمع‌بندی

### ۵-۱- بحث پیرامون یافته‌های پژوهش

سرعت رو به رشد تولید دانش جدید، موجب متخصص شدن افراد در یک حوزه یا زیرحوزه دانشی ویژه می‌شود (Berends, et al., 2006). از این رو، توسعه محصولات و فناوری‌های جدید در سازمان‌های دانش‌بنیان و به ویژه سازمان‌های با فناوری پیشرفته، نیازمند دانش از چند رشته متفاوت می‌باشد. به همین دلیل تسهیم دانش در این مراکز، اهمیت زیادی دارد و تسهیم دانش اثربخش و کارا بین کارکنان دانشی به مؤلفه‌ای کلیدی در موفقیت آن‌ها تبدیل شده است. در این پژوهش تلاش شد تا عوامل مؤثر بر شکل‌گیری رفتار تسهیم دانش از دیدگاه یکی از معتبرترین نظریه‌های پیش‌بینی رفتار (یعنی نظریه رفتاری برنامه‌ریزی شده) و به کمک تحلیل معادلات ساختاری بررسی شود. راه‌علوم انسانی و مطالعات فرسنگی

نتایج پژوهش نشان داد که نگرش نسبت به تسهیم دانش، هنجارهای ذهنی و کنترل رفتاری درک‌شده، سه عامل مؤثر در شکل‌گیری قصد تسهیم دانش در میان کارکنان سازمان مورد مطالعه می‌باشند. این نتیجه، همسو با نتایج مطالعات قبلی در این حوزه است (مانند (Jeon, et al., 2011)(Chennamaneni, et al., 2012)). در میان سه عامل پیش‌بینی کننده قصد تسهیم دانش، نگرش نسبت به تسهیم دانش بیشترین تاثیر را داشته (۰/۳۷۸) و پس از آن هنجارهای ذهنی (۰/۲۸۱) و کنترل رفتاری درک‌شده (۰/۱۶۷) در رتبه‌های بعدی قرار گرفتند. پژوهش‌های قبلی، بیشتر بودن تاثیر نگرش نسبت به تسهیم دانش در مقایسه با سایر عوامل پیش‌بینی کننده، قصد تسهیم دانش را تایید نموده‌اند (مانند (So & Bolloju, 2005)(Chennamaneni, et al., 2012)). این موضوع دلالت بر این دارد که افزایش تمایلات و گرایش‌های رفتاری نسبت به تسهیم دانش می‌تواند قصد کارکنان برای تسهیم دانش را به شدت تحت تاثیر قرار دهند (Wu & Zhu, 2012). اثر معنادار هنجارهای

ذهنی بر قصد تسهیم دانش نیز بیانگر این حقیقت است که در نظر کارکنان انتظارات مدیر و همکاران از تسهیم دانش دارای اهمیت می‌باشد. اگر فردی فکر کند که مدیر و همکارانش برای تسهیم دانش ارزش قائل هستند، با احتمال بیشتری در اقدامات تسهیم دانش مشارکت خواهد نمود (Chennamaneni, et al., 2012). اثر معنادار کنترل رفتاری درک‌شده نیز نشان می‌دهد که افراد به هر میزان که فکر کنند زمان، منابع و فرصت کافی دارند، بیشتر به مشارکت در تسهیم دانش ترغیب می‌شوند.

علاوه بر این، نتایج اثر معنادار قصد تسهیم دانش (۰/۵۸۹) و کنترل رفتاری درک‌شده (۰/۲۳۴) بر رفتار تسهیم دانش را تایید نمود. مطالعات زیادی گزارش نموده‌اند که نگرش مثبت نسبت به تسهیم دانش منجر به قصد شدید برای تسهیم دانش می‌شود (مانند (Huang, et al., 2008) (Bock, et al., 2005)). اثر معنادار کنترل رفتاری درک‌شده نیز نشان می‌دهد که رفتار تسهیم دانش خیلی تحت کنترل اراده فرد نیست بلکه بیشتر وابسته به فرصت‌ها و منابع مورد نیاز برای تسهیم دانش می‌باشد (Chennamaneni, et al., 2012).

با این وجود، همان‌گونه که پیش از این اشاره شد، نگرش نسبت به تسهیم دانش، هنجارهای ذهنی و کنترل رفتاری درک‌شده در مجموع، تنها ۴۳٪ از واریانس سازه قصد تسهیم دانش را توجیه می‌کنند که این میزان، نشان‌دهنده عدم قدرت تبیین بالای این عوامل است. علاوه بر این، قصد تسهیم دانش و کنترل رفتاری درک‌شده در مجموع ۵۹٪ از واریانس سازه رفتار تسهیم دانش را تشریح می‌کنند که این میزان نیز نشان‌دهنده قدرت تبیین نسبتاً پایین این عوامل می‌باشد. دلیل این امر می‌تواند وجود عوامل موثر دیگری همچون اعتماد، جو سازمانی، ویژگی‌های شخصیتی، نظام پاداش ((Cabrera & Cabrera, 2005) (Huang, et al., 2008) (Bock, et al., 2005)) و غیره باشد که در مدل پیشنهادی این پژوهش لحاظ نشده‌اند. بنابراین به منظور تقویت مبانی نظری مدل پیشنهادی و افزایش قدرت تبیین آن می‌توان از ترکیب نظریه رفتاری برنامه‌ریزی شده و نظریه‌هایی همچون نظریه مبادله اجتماعی<sup>۲۷</sup> (Cook & Rice, 2006) و نظریه سرمایه اجتماعی<sup>۲۸</sup> (Nahapiet & Ghoshal, 1998) برای پیش‌بینی رفتار تسهیم دانش افراد بهره برد.

## ۲-۵- توصیه‌های کاربردی

به منظور تشویق رفتار تسهیم دانش میان کارکنان در سازمان‌های با فناوری پیشرفته، نتایج این پژوهش دربردارنده توصیه‌های مفیدی برای مدیران و شاغلان حرفه‌ای مدیریت دانش در چنین سازمان‌هایی می‌باشد. نتایج نشان داد که ایجاد و حفظ نگرش مثبت نسبت به تسهیم دانش منجر به رفتار واقعی تسهیم دانش در کارکنان سازمان مورد مطالعه می‌شود. یکی از دلایل این امر به مشخصات جمعیت‌شناختی این سازمان برمی‌گردد. همان‌گونه که در جدول (۱) اشاره شد، سازمان بررسی شده دارای کارکنانی جوان (۸۰٪ کمتر از ۴۰ سال) و با سطح تحصیلات بالا (۶۹٪ فوق لیسانس و دکتری) می‌باشند. این مشخصات،

محیط پویایی را برای خلق دانش به وجود می‌آورد. بنابراین به مدیران سازمان یادشده توصیه می‌شود از طریق مسیرهایی مانند برگزاری جلسات طوفان فکری یا جلسات بازنگری پس از اقدام، فضایی آزاد و به دور از ترس برای ابزار ایده‌ها و نظرات کارکنان جوان را فراهم کنند. همچنین مدیران سازمان می‌توانند از طریق استقرار سیستم‌های جانشین‌پروری، انتقال دانش از افراد با تجربه به افراد تازه کار را تسهیل نمایند. پژوهش‌های قبلی توصیه نموده‌اند که نگرش کارکنان نسبت به تسهیم دانش می‌تواند ناشی از عواملی همچون پاداش‌های سازمانی (Huang, et al., 2008)، انتظار رفتار متقابل (Bock, et al., 2005)، حس مفید بودن دانش خود<sup>۲۹</sup> (Bock, et al., 2005) و لذت کمک کردن به دیگران (Kankanhalli, et al., 2005) باشد. با وجود چنین عواملی، مدیران سازمان یادشده می‌توانند اقدامات تسهیم دانش را در سیستم ارزیابی عملکرد و ترفیع سازمان لحاظ نمایند. آن‌ها همچنین می‌توانند فرهنگ اجتماعی مثبتی را در سازمان اشاعه دهند که تعاملات بین فردی و روابط متقابل میان اعضای سازمان را تقویت می‌نماید. همچنین مدیران می‌توانند با ارائه بازخوردهایی از نتایج مثبت ارائه دانش از سوی افراد در پروژه‌ها و محصولات سازمان و مقایسه آن با زمانی که این دانش ارائه نمی‌شد، حس مفید بودن دانش کارکنان را در آن‌ها تقویت کنند (Husted & Michailova, 2002).

این پژوهش نشان داد که هر اندازه هنجارهای ذهنی نسبت به تسهیم دانش در سازمان مورد مطالعه قوی‌تر باشد، قصد تسهیم دانش نیز قوی‌تر خواهد بود. بنابراین مدیران سازمان یادشده، باید هنجارهای تسهیم دانش در سازمان را تقویت کنند. بدین منظور، مدیران می‌توانند ضرورت و اهمیت تسهیم دانش را در خط‌مشی و کتابچه‌های راهنمای سازمان بیان نمایند و یا از خبرنامه‌ها، بروشورها و سایر نشریات سازمان برای اشاعه هنجارهای تسهیم دانش استفاده کنند. رفتار رهبران سازمان نیز معمولاً کارکنان را با انتظارات هنجاری از ایشان مواجه می‌سازد. بنابراین رهبران سازمان می‌توانند از طریق الگو شدن برای دیگران، هنجارهای تسهیم دانش را در سازمان انتشار دهند. بدین منظور، آن‌ها باید به طور عملی در فعالیتهای تسهیم دانش مشارکت نمایند و دانش خود را در اختیار دیگران قرار دهند (Cabrera & Cabrera, 2005). یافته‌ها، شواهد روشنی مبنی بر نیاز به ارتقای کنترل رفتاری درک‌شده در کارکنان توسط مدیران ارائه می‌کند که یکی از عوامل مؤثر در قصد تسهیم دانش می‌باشد. علت این امر می‌تواند ناشی از وجود بسترهای ارتباطی مناسب میان کارکنان (از قبیل اینترنت داخلی، سیستم ماشینی مکاتبات، سیستم مدیریت الکترونیکی اسناد و ملاقات‌های رو در رو) در سازمان مورد مطالعه باشد. بنابراین به مدیران سازمان‌های پژوهشی، توصیه می‌شود شرایطی را فراهم کنند که کارکنان بتوانند به سهولت با دیگران تعاملات اجتماعی داشته باشند. به عنوان مثال، سازمان‌ها می‌توانند از طریق ایجاد مسیرهای ارتباطی مانند جلسات رو در رو و پاتوق دانش این فرصت را فراهم نمایند و در نتیجه به تقویت سرمایه اجتماعی در سازمان کمک کنند. استقرار



چنین رسانه‌های ارتباطی در سازمان امکان، تسهیم دانش پنهان انباشته شده در ذهن افراد را تسهیل می‌نماید. علاوه بر این، با توجه به این که بخش عمده‌ای از دانش در سازمان‌های با فناوری پیشرفته در تجارب کسب شده از پروژه‌ها و رویه‌های عملیاتی نهفته است، در این مورد، استفاده از شیوه‌های مربی‌گری برای تسهیم دانش میان کارکنان باتجربه و تازه کار پیشنهاد می‌شود. بیان دانش نهفته در رویه‌های عملیاتی در کلام، معمولاً دشوار است، بدین منظور، مدیران می‌توانند با حمایت از روابط استاد-شاگردی میان افراد باتجربه و تازه‌کار از انتقال دانش میان آن‌ها اطمینان حاصل کنند. آموزش به شیوه استاد شاگردی این امکان را ایجاد می‌کند که فرد تازه‌کار از طریق یادگیری در حین عمل، کارها را تقلید و دانش آن‌ها را کسب کند.

### ۳-۵- پیشنهادهایی برای پژوهش‌های آتی

این پژوهش نیز مشابه سایر پژوهش‌ها با محدودیت‌هایی مواجه بود. این محدودیت‌ها، فرصت‌های آتی برای پژوهش در حوزه تسهیم دانش را مشخص می‌کنند. نظریه رفتار برنامه‌ریزی شده، دلالت بر این دارد که هر نگرش، هنجار ذهنی یا کنترل رفتاری درک شده خود بر اساس مجموعه‌ای از باورهای زیربنایی شکل می‌گیرند. مدل پیشنهاد شده در این پژوهش، تنها قدرت پیش‌بینی نظریه رفتار برنامه‌ریزی شده را در ارتباط با رفتار تسهیم دانش بررسی می‌کند و باورهای زیربنایی این رفتارها یا نتایج حاصل از آن‌ها را نادیده می‌گیرد. این مدل، قادر به توضیح باورهای ذهنی مورد نیاز برای ایجاد نگرش، هنجار ذهنی و کنترل رفتاری درک شده درباره رفتار تسهیم دانش و نتایج ملموس توسعه این رفتارها در سازمان نمی‌باشد. این موضوع می‌تواند یکی از علت‌های پایین بودن قدرت تبیین متغیرهای وابسته توسط متغیرهای پیش‌بین در مدل پیشنهادی باشد. محققان می‌توانند این مدل را با لحاظ نمودن عوامل پیش‌بینی کننده باورهای زیربنایی رفتار (مانند انگیزه‌های درونی و بیرونی) و نتایج این رفتارها در عملکرد سازمان (مانند نوآوری) کامل‌تر کنند. همچنین در این پژوهش، نقش عوامل جمعیت‌شناختی نظیر جنسیت، سن، تحصیلات و سابقه کار در شکل‌گیری رفتار تسهیم دانش بررسی نشد، به محققان پیشنهاد می‌شود نقش عوامل یادشده را نیز در تحقیقات خود لحاظ نمایند. علاوه بر این، در این پژوهش، تنها یک سازمان با فناوری پیشرفته مورد بررسی قرار گرفت، بنابراین به منظور قابل تعمیم شدن نتایج، توصیه می‌شود این مدل در سازمان‌های دانش‌بنیان دیگر با مشخصات فرهنگی مختلف نیز انجام شود. با توجه به محدودیت‌های منابع، این پژوهش به صورت پیمایش مقطعی در سازمان مورد مطالعه انجام شد که این امر قدرت استنباط روابط علی از نتایج را محدود می‌سازد. پژوهش‌های آتی می‌توانند با گردآوری داده‌ها در بازه زمانی بلندمدت<sup>۳۰</sup>، روابط علی میان سازه‌های پیشنهادی نظریه رفتار برنامه‌ریزی شده برای رفتار تسهیم دانش در کارکنان را بررسی کنند و به نتایج قابل استنادتری دست یابند.

## References

- Ajzen, I., 1991. The theory of planned behavior. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 50(2), p. 179–211.
- Ajzen, I. & Fishbein, M., 1980. *Understanding Attitudes and Predicting Social Behavior*. Englewood Cliffs: Prentice Hall.
- Akhavan, P., Rahimi, A. & Mehralian, G., 2013. Developing a model for knowledge sharing in research centers. *The journal of information and knowledge management systems*, 43(3), p. 357–393.
- Berends, H., van der Bij, H., Debackere, K. & Weggeman, M., 2006. Knowledge sharing mechanisms in industrial research. *R&D Management*, 37(1), p. 85–95.
- Bock, G., Zmud, R., Kim, Y. & Lee, J., 2005. Behavioral intention formation in knowledge sharing: examining the roles of extrinsic motivators, social-psychological forces, and organizational climate. *MIS Quarterly*, 29(1), p. 87–111.
- Cabrera, E. & Cabrera, A., 2005. Fostering knowledge sharing through people management practices. *International Journal of Human Resource Management*, 16(5), p. 720–735.
- Chang, M., 1998. Predicting unethical behavior: a comparison of the theory of reasoned action and the theory of planned behavior. *Journal of Business Ethics*, 17(16), p. 1825–34.
- Chatzoglou, P. & Vraimaki, E., 2009. Knowledge-sharing behaviour of bank employees in Greece. *Business Process Management Journal*, 15(2), p. 245–66.
- Chennamaneni, A., Teng, J. & Raja, M., 2012. A unified model of knowledge sharing behaviours: theoretical development and empirical test. *Behaviour & Information Technology*, 31(11), p. 1097–1115.
- Chin, W., 1998. The partial least squares approach to structural equation modeling. In: G. Marcoulides, ed. *Modern Methods for Business Research*. NJ: Mahwah, p. 295–336.
- Cook, K. & Rice, E., 2006. Social exchange theory. In: K. Cook, ed. *Handbook of Social Psychology*. s.l.:Sage, Beverly Hills, pp. 53-76.
- Cross, R. & Sproull, L., 2004. More Than an Answer: Information Relationships for Actionable Knowledge. *Organization Science*, 15(4), p. 446–462.
- Cummings, J., 2004. Work groups, structural diversity, and knowledge sharing in a global organization. *Management Science*, 50(3), p. 352–364.
- Davenport, T. & Prusak, L., 1998. *Working Knowledge: How Organizations Manage What They Know*. Boston: Harvard Business School Press.
- Fong, P. & Chu, L., 2006. Exploratory study of knowledge sharing in contracting companies: a sociotechnical perspective. *Journal of Construction Engineering and Management*, 132(9), p. 928–39.
- Fornell, C. & Larcker, D., 1981. Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error. *Journal of Marketing Research*, 18(1), p. 39–50.

- Foss, N., Husted, K. & Michailova, S., 2010. Governing knowledge sharing in organizations: levels of analysis, governance mechanisms, and research directions. *Journal of Management Studies*, 47(3), p. 455–482.
- Hair, J., Anderson, R. & Tatham, R., 1998. *Multivariate data analysis*. Upper Saddle River: Prentice Hall.
- Hansen, M., 2002. Knowledge networks: explaining effective knowledge sharing in multiunit companies. *Organization Science*, 13(3), p. 232–248.
- Hassandoust, F., Logeswaran, R. & Kazerouni, F., 2011. Behavioral factors influencing virtual knowledge sharing: theory of reasoned action. *Journal of Applied Research in Higher Education*, 3(2), p. 116–134.
- Hendriks, P., 1999. Why share knowledge? The influence of ICT on the motivation for knowledge sharing. *Knowledge and Process Management*, 6(2), p. 91–100.
- Hofstede, G., 1997. *Cultures and Organizations: Software of the Mind: Intercultural Cooperation and Its Importance for Survival*. New York: McGraw-Hill.
- Huang, Q., Davison, R. & Gu, J., 2008. Impact of personal and cultural factors on knowledge sharing in China. *Asia Pacific Journal Management*, 25(3), p. 451–471.
- Husted, K. & Michailova, S., 2002. Diagnosing and fighting knowledge-sharing hostility. *Organizational Dynamics*, 31(1), p. 60–73.
- Jeon, S., Kim, Y. & Koh, J., 2011. An integrative model for knowledge sharing in communities-of-practice. *Journal of Knowledge Management*, 15(2), p. 251–69.
- Kankanhalli, A., Tan, B. & Wei, K., 2005. Contributing knowledge to electronic knowledge repositories: an empirical investigation. *MIS Quarterly*, 29(1), p. 113–43.
- Liu, M. & Liu, N., 2008. Sources of knowledge acquisition and patterns of knowledge-sharing behaviors: An empirical study of Taiwanese high-tech firms. *International Journal of Information Management*, 28(5), p. 423–432.
- Lohmöller, J., 1984. *LVPLS Program Manual: Latent Variables Path Analysis with Partial Least Squares Estimation*. Köln: Zentralarchiv für empirische Sozialforschung.
- McDermott, R., 1999. Why information technology inspired but cannot deliver knowledge management. *California Management Review*, 41(4), p. 103–17.
- Mesmer-Magnus, J. & DeChurch, L., 2009. Information sharing and team performance: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 94(2), p. 535–546.
- Mu, J., Peng, G. & Love, E., 2008. Interfirm networks, social capital, and knowledge flow. *Journal of Knowledge Management*, 12(4), p. 86–100.
- Nahapiet, J. & Ghoshal, S., 1998. Social capital, intellectual capital, and the organizational advantage. *Academy of Management Review*, 23 (2), pp. 242-266.
- Robertson, S., 2002. A tale of two knowledge-sharing systems. *Journal of Knowledge Management*, 6(3), p. 295–308.
- Ryu, S., Ho, S. & Han, I., 2003. Knowledge sharing behavior of physicians in hospitals. *Expert Systems with*

*Applications*, 25(1), p. 113–22.

So, J. & Bolloju, N., 2005. Explaining the intentions to share and reuse Knowledge in the context of IT service operations. *Journal of Knowledge management*, 9(6), p. 30–41.

Sveiby, K., 2007. Disabling the context for knowledge work: the role of managers' behaviours. *Management Decision*, 45(10), p. 1636–55.

Taylor, S. & Todd, P., 1995. Understanding information technology usage: a test of competing models. *Information Systems Research*, 6(2), p. 144–176.

Tenenhaus, M., Vinzi, V., Chatelin, Y. & Lauro, C., 2005. PLS path modeling. *Computational Statistics and Data Analysis*, 48(1), p. 159–205.

Tohidinia, Z. & Mosakhani, M., 2010. Knowledge sharing behaviour and its predictors. *Industrial Management and Data Systems*, 110(4), p. 611–631.

Wu, Y. & Zhu, W., 2012. An integrated theoretical model for determinants of knowledge sharing behaviours. *Kybernetes*, 41(10), p. 1462–1482.

Zhang, P. & Ng, F., 2012. Analysis of knowledge sharing behaviour in construction teams in Hong Kong. *Construction Management and Economics*, 30(7), p. 557–574.

آذر، ع. و مؤمنی، م، ۱۳۸۷. آمار و کاربرد آن در مدیریت. تهران: انتشارات سمت.

- 
- |                                      |                             |
|--------------------------------------|-----------------------------|
| 1. Theory of Planned Behavior (TPB)  | 26. Good of Fitness         |
| 2. Externalization                   | 27. Social exchange theory  |
| 3. Internalization                   | 28. Social capital theory   |
| 4. Digesting                         | 29. Knowledge self-efficacy |
| 5. learning by doing                 | 30. Longitudinal            |
| 6. Reciprocal Relationship           |                             |
| 7. Theory of Reasoned Action (TRA)   |                             |
| 8. Intention                         |                             |
| 9. Attitude                          |                             |
| 10. Subjective Norms                 |                             |
| 11. Perceived Behavioral Control     |                             |
| 12. Construct                        |                             |
| 13. Cross sectional                  |                             |
| 14. Face validity                    |                             |
| 15. Partial Least Squares (PLS)      |                             |
| 16. Latent Variables                 |                             |
| 17. Bootstrap Resampling Method      |                             |
| 18. Measurement Model                |                             |
| 19. Structural Model                 |                             |
| 20. Convergent Validity              |                             |
| 21. Discriminant Validity            |                             |
| 22. Composite Reliability (CR)       |                             |
| 23. Average Variance Extracted (AVE) |                             |
| 24. Communality                      |                             |
| 25. Redundancy                       |                             |