



The Interpretation and Localization of the Effective Cultural Components of Knowledge Sharing (Case Study: A Governmental Organization)

Omid Rahmani Meybodi¹, Sayed Abdollah Salehnejad²

Abstract

The movement towards knowledge-based management and administration in today's world and achieving competitive excellence in organizations has made knowledge sharing an important issue. In other words, the lack of knowledge sharing in the organization leads to inefficiency in organizational knowledge management. The purpose of this study is to explain and localize the effective cultural components in knowledge sharing in order to provide solutions for knowledge sharing improvement. The present study seeks to extract the cultural components effective in knowledge sharing by using structural equation modeling. For this purpose, by reviewing the research literature, effective cultural components in knowledge sharing in the form of 8 components are identified. Then, based on the identified components, a researcher-made questionnaire is designed in the form of 36 items. The statistical population of this study includes all the officials of a government organization comprising of 75 personnel, utilizing the counting method due to the limitation of the population. The research method of this descriptive-survey research using structural equation modeling with Smart PLS software and measurement tool is a five-choice questionnaire based on Likert scale. Cronbach's alpha and combined reliability (CR) are used to evaluate the reliability of the data collection tool, whilst in addition to face validity, the AVE tool is used to evaluate the validity. The results of the analysis of the research findings show that among the identified cultural components, the components of trust, organizational communication, commitment, participation and cooperation and teamwork, reward and encouragement and support have the most positive impact in descending order on the employee knowledge sharing. of course, three other cultural components (leadership and learning and enrichment) which are certainly influential in knowledge sharing have not become significant in this study.

Keywords: knowledge Sharing, Structural Equation Modeling, Cultural Components.

¹ **Corresponding Author:** Master of knowledge management, Research Institute of Knowledge and Cognitive Intelligence, Imam Hossein University, Tehran, Iran. irinomid@gmail.com

² Assistant Professor, Department of Science and Technology Policy, Faculty of Management and Economics, Imam Hossein University, Tehran, Iran. abdollah63@gmail.com

شاپا چاپی: ۴۲۶۲ - ۲۶۴۵
شاپا الکترونیکی: ۵۲۴۲ - ۲۶۴۵

نشریه علمی
«مدیریت دانش سازمانی»

پاییز ۱۴۰۰، سال چهارم، شماره ۱۴، صص: ۱۰۱-۶۳



علمی-پژوهشی

تبیین و بومی‌سازی مؤلفه‌های فرهنگی مؤثر در به اشتراک‌گذاری دانش

(نمونه پژوهش: یک سازمان دولتی)

امید رحمانی میبدی*، سید عبدالله صالح‌نژاد**

تاریخ دریافت: ۱۴۰۰/۰۶/۲۰

تاریخ پذیرش: ۱۴۰۰/۰۹/۰۷

چکیده

حرکت به سوی دانش‌محوری در دنیای کنونی و رسیدن به برتری رقابتی در سازمان‌ها، اشتراک‌گذاری دانش را به‌عنوان یک مقوله مهم مطرح کرده است. به بیانی دیگر عدم اشتراک‌گذاری دانش در سازمان منجر به بی‌کفایتی در امر مدیریت دانش سازمانی می‌گردد. هدف از این پژوهش تدوین و بومی‌سازی مؤلفه‌های فرهنگی مؤثر در به اشتراک‌گذاری دانش به‌منظور ارائه راهکارهایی جهت بهبود اشتراک دانش انجام گرفته است. پژوهش حاضر درصدد است تا با استفاده مدل‌سازی معادلات ساختاری، مؤلفه‌های فرهنگی مؤثر در به اشتراک‌گذاری دانش را استخراج نماید. بدین منظور با مرور ادبیات پژوهش مؤلفه‌های فرهنگی مؤثر در به اشتراک‌گذاری دانش در قالب ۸ مؤلفه شناسایی شد. سپس بر اساس مؤلفه‌های شناسایی شده پرسشنامه محقق ساخته در قالب ۳۶ گویه طراحی گردید. جامعه آماری این پژوهش شامل کلیه مسئولین یک سازمان دولتی به تعداد ۷۵ نفر می‌باشد که به علت محدودیت جامعه از روش تمام شماری استفاده شده است. روش تحقیق این پژوهش توصیفی - پیمایشی با استفاده از مدل‌سازی معادلات ساختاری با نرم‌افزار Smart PLS و ابزار سنجش، پرسشنامه پنج گزینه‌ای مبتنی بر مقیاس لیکرت است. برای بررسی پایایی ابزار گردآوری داده‌ها از آلفای کرونباخ و پایایی ترکیبی (CR) و برای بررسی روایی علاوه بر روایی صوری از ابزار AVE استفاده شده است. نتایج تجزیه و تحلیل یافته‌های پژوهش نشان می‌دهد که از میان مؤلفه‌های فرهنگی شناسایی شده مؤلفه‌های اعتماد، ارتباطات سازمانی، تعهد، مشارکت و همکاری و کار تیمی، پاداش و تشویق و حمایت و پشتیبانی به ترتیب بیشترین تأثیرگذاری مثبت در اشتراک‌گذاری دانش کارکنان دارند. البته دو مؤلفه فرهنگی دیگر (رهبری و یادگیری و دانش‌افزایی) نیز، مطمئناً در اشتراک‌گذاری دانش تأثیر گذارند که در این پژوهش معنادار نشده‌اند.

کلید واژه‌ها: اشتراک‌گذاری دانش، مدل‌سازی معادلات ساختاری، مؤلفه‌های فرهنگی.

* نویسنده مسئول: کارشناس ارشد مدیریت دانش، پژوهشکده دانش و هوش شناختی، دانشگاه جامع امام حسین(ع)، تهران، ایران
irinomid@gmail.com

** استادیار، گروه سیاست‌گذاری علم و فناوری، دانشکده مدیریت و اقتصاد، دانشگاه جامع امام حسین(ع)، تهران، ایران
abdollah63@gmail.com

مقدمه:

فرآیند مدیریت دانش را می‌توان به فعالیت‌هایی در زمینه ایجاد، کسب، به اشتراک‌گذاری، انتقال، ذخیره، اعتباربخشی، نمایش، عرضه و اشاعه دانش تقسیم‌بندی کرد. یکی از این فعالیت‌ها که در حال حاضر اهمیت زیادی درباره آن وجود دارد، به اشتراک‌گذاری دانش است که برای موفقیت یک سازمان حیاتی است. اشتراک‌گذاری دانش، فرآیندی است که در آن افراد، تجربیات، آموخته‌ها و اطلاعات خویش را مورد تبادل قرار می‌دهند، به عبارتی تسهیم دانش شامل فراهم نمودن دانش جدید و همین‌طور درخواست برای دانش جدید است.

مدیران همواره در جستجوی قوانین اثربخش در جهت تشویق کارمندان خود به تسهیم دانش در سازمان می‌باشند، زیرا در دهه‌های اخیر مزایای رقابتی فراوانی از این راه نصیب آن‌ها شده است و از این‌رو به شکلی روزافزون، منابع سازمانی به مدیریت دانش و رشد روند تسهیم دانش تخصیص داده می‌شود.

لذا در سال‌های اخیر رشد روزافزونی در زمینه توجه به تسهیم دانش توسط پژوهشگران و مدیران سازمان‌ها در جهت استفاده از بهترین روش‌های انجام کار به چشم می‌خورد. دلیل این توجه این است که نیل به بسیاری از موفقیت‌ها توسط سازمان‌ها ریشه در بکارگیری دانش حاصل از فرآیند مدیریت دانش دارد که فعالیت‌ها و ابتکارهای تسهیم دانش در زمینه یادگیری سازمانی و فردی عنصر اصلی آن بوده‌اند.

نقشی که تسهیم دانش در موفقیت چشمگیر سازمان‌ها از طریق رشد یادگیری، بهبود فرآیندهای داخلی سازمان، رضایتمندی کارکنان، سودآوری و افزایش وفاداری مشتریان داشته است، سبب شده که مدیران ارشد بیش از پیش به این مقوله بپردازند.

موفقیت سیستم‌های مدیریت دانش به میزان زیادی به مؤلفه‌های فرهنگ سازمانی مانند تمایل اعضای سازمان، مأموریت سازمان، جو سازمان و روابط فردی و گروهی داخل سازمان، مشارکت و ... ارتباط دارد.

یکی از چالش‌های اساسی مدیریت دانش، واداشتن افراد برای به اشتراک گذاشتن آنچه می‌دانند، می‌باشد. چرا افراد باید دانشی را که به‌سختی به‌دست آورده‌اند در اختیار دیگران قرار دهند در حالی که این دانش یکی از عوامل کلیدی مزیت فردی آن‌ها در سازمان تلقی می‌شود؟ فرهنگ مهم‌ترین عاملی است که تسهیم دانش و سرمایه فکری را تحت تأثیر قرار می‌دهد. هر مدلی برای تسهیم دانش بدون توجه به فرهنگ سازمانی با شکست مواجه خواهد شد. بنابراین به اشتراک‌گذاری دانش یکی از مهم‌ترین عوامل در مدیریت دانش است و در این بین، درک مفهوم عوامل فرهنگی مؤثر در به اشتراک‌گذاری دانش از اهمیت ویژه‌ای برخوردار است.

سرمایه‌های سازمانی به‌طور عمده در ذهن افراد نهفته است. این دانش حیاتی و مهم هنگامی در اختیار سازمان قرار می‌گیرد که کارکنان تمایل به همکاری و اشتراک دانش داشته باشند و علاوه بر آن تمهیدات و سازوکارهای مؤثری نیز توسط سازمان در این رابطه فراهم شده باشد. با تغییر شغل و پست سازمانی، همچنین بازنشستگی برخی از کارکنان، دانش ارزشمندی که حاصل سال‌ها تجربه کاری بوده به‌سادگی از بین خواهد رفت و سازمان توانایی بهره‌گیری از آن را در صورت استفاده نکردن از شیوه‌های مؤثر اشتراک دانش نخواهد داشت. زیرا که اگر دانش فردی با دیگران به اشتراک گذاشته نشود، تأثیری بر رشد و گسترش دانش موجود در سازمان نخواهد داشت و دانش جدیدی نیز تولید نخواهد شد.

سهیم دانش به‌عنوان یک فعالیت پیچیده ولی ارزش‌آفرین، بنیاد بسیاری از استراتژی‌های مدیریت دانش در سازمان‌ها می‌باشد. لذا به همان اندازه که این موضوع در موفقیت سازمان‌ها جهت ایجاد مزیت رقابتی مؤثر است، به شناخت عوامل تأثیرگذار بر آن به‌منظور ایجاد زمینه مناسب‌تر برای تسهیم دانش اقدام نمود. زیرا غلبه به تمایل کارکنان به انباشتن دانش، مستلزم درک عوامل اثرگذار بر روی تسهیم دانش و توجه به اینکه چگونه با استفاده از این عوامل می‌توان سازمان را مدیریت نمود، می‌باشد.

در صورتی که دانش کارکنان توسط سازمان کسب و تسهیم نشود، امکان دارد به دلایل مختلف دانش آنان به سرعت منسوخ شود و یا همزمان با ترک سازمان توسط فرد، از دسترس سازمان خارج شود. بنابراین سازمان‌ها برای افزایش اثربخشی فعالیت‌های تسهیم دانش و در نتیجه افزایش توان رقابتی خود، نیاز به مطالعات بیشتری در خصوص تسهیم دانش دارند. لذا هر سازمانی که رسیدن به یک رشد پایدار در کسب و کار خود را خواهان است، می‌بایست فعالیت‌های تسهیم دانش را به یک فعالیت روزمره تبدیل کند.

سازمان‌های دولتی که از دیرباز با اطلاعات و دانش سروکار داشته‌اند، نیز از این قضیه جدا نخواهند بود. اطلاعات و دانش در این سازمان‌ها نه تنها در مدارک و ذخایر دانش، بلکه در رویه‌های کاری، فرآیندهای سازمانی، اعمال، هنجارها، تجارب و شایستگی‌ها وجود دارد. بنابراین اشتراک‌گذاری مؤثر دانش بین اعضا در سازمان‌های دولتی یک عامل کلیدی است، چرا که می‌تواند سبب گسترش سریع دانش به بخش‌هایی از سازمان که قادر به بهره‌برداری از آن هستند، شده و منجر به کاهش هزینه‌ها در تولید دانش شود و سازمان را قادر به حل مسائل و مشکلات خود می‌نماید.

در این رابطه مجاب کردن برای انتقال دانش خود به دیگر همکاران و نحوه صحیح این انتقال بسیار حائز اهمیت می‌باشد و طبق بررسی‌های صورت گرفته مدیران به‌طور مداوم در جستجوی راه‌حلی برای تسهیل به اشتراک‌گذاری دانش می‌باشند و در صورت عدم به اشتراک‌گذاری دانش می‌تواند اثربخشی سازمانی را مختل کند و بعضاً خسارت‌های جبران‌ناپذیری را به همراه دارد.

با توجه به موارد ذکر شده توجه به بعد دانشی، یک امر لازم و ضروری است و آگاهی مدیران و تصمیم‌گیران، در مورد اهمیت به اشتراک‌گذاری دانش و حادث شدن فرآیند یادگیری و همچنین آگاهی از عوامل فرهنگی کمک‌کننده به تسریع فرآیند به اشتراک‌گذاری دانش جهت بالا بردن عملکرد در سازمان، ضروری است.

بنابراین این پژوهش به‌طور خاص در پی آن است که مؤلفه‌های فرهنگی مؤثر در به اشتراک‌گذاری دانش کدام‌اند؟ اولویت مؤلفه‌های فرهنگی مؤثر در به اشتراک‌گذاری دانش چگونه می‌باشد؟

مرور ادبیات نظری و پیشینه پژوهش: اشتراک دانش

اشتراک دانش می‌تواند، ارائه اطلاعات و دانش به‌منظور کمک و همکاری با دیگران برای حل مشکلات، ایجاد اندیشه‌های جدید و یا اجرای سیاست‌ها و روش‌های جدید تعریف شود (زمیرمان^۱ و همکاران، ۲۰۱۷). همچنین می‌تواند جریان یافتن اطلاعات بین افراد تعریف شود. در هر دو مورد جستجو کردن و گرفتن دانش از دیگران و ادغام آن‌ها در مجموعه دانش خود فرآیند با ارزشی است (کابرا^۲ و همکاران، ۲۰۰۶). اشتراک دانش به علت تفاوت بین افراد و روابط بین فردی و همچنین تفاوت در انواع دانش نمی‌تواند فرآیندی یکنواخت و ثابت در نظر گرفته شود؛ زیرا هر دانشی تأثیرات خاص خود را بر سازمان دارد؛ به عنوان مثال دانش فردی می‌تواند از دانش رویه‌ای اثر بیشتری داشته باشد (هاس و هانسن^۳، ۲۰۰۷). اشتراک‌گذاری دانش به اعتماد بین فردی بسیار وابسته است، همچنین عواملی مانند ساختار سازمانی، ویژگی‌های فردی، ویژگی‌های فرهنگی و عوامل انگیزشی و ادراکات بر آن تأثیر می‌گذارد (زمیرمان و همکاران، ۲۰۱۷).

واندن هوف و وان وینن^۴ معتقدند که اشتراک دانش فرآیندی است که در آن افراد به طور متقابل، دانش و تجربه‌های خود را با یکدیگر مبادله می‌کنند و درنهایت به‌صورت مشترک دانش جدیدی را به‌وجود می‌آورند. از این رو آنان با ترکیب این دیدگاه‌ها در زمینه تسهیم دانش بیان کرده‌اند که فرآیند اشتراک دانش شامل دو مؤلفه مهم اهدای دانش و گردآوری دانش است. اهدای دانش، انتقال سرمایه فکری از یک شخص به شخص دیگر است. گردآوری دانش، مراجعه افراد به همکاران خود به‌منظور کسب سرمایه فکری آنان است. هر دو مؤلفه فرآیندهای فعالی است. افراد در فرآیند اهدای دانش به‌صورت فعال آنچه را می‌دانند به دیگران منتقل می‌-

¹ Zimmermann et al

² Cabrera et all

³ Has & Hansen

⁴ Vanden hoff & Van vinen

کنند و افراد در فرآیند گردآوری دانش به صورت فعال به همکاران خود مراجعه می‌کنند تا آنچه را آنان می‌دانند، یاد بگیرند. این دو فرآیند، ماهیت متفاوتی دارد و می‌توان انتظار داشت تا با عوامل مختلفی تحت تأثیر قرار بگیرد. سازمان‌ها بدون اشتراک دانش اثربخش، نخواهند توانست دانش، توانایی و مهارت‌های کارکنان خود را برای کارهای خلاقانه یگانه سازند (رجایی آذر به نقل از واندن هوف و وان وینن، ۱۳۹۱).

به منظور تبیین بیشتر فرآیند اشتراک دانش و کارکردهای آن، فرآیند اشتراک دانش از نگاه مفهومی و کارکردی مورد بررسی قرار می‌گیرد:

از نگاه مفهومی، منظور از اشتراک دانش اقداماتی است که به منظور انتقال و نشر دانش از یک فرد، گروه و یا سازمان به فرد، گروه و یا سازمان دیگر انجام می‌گیرد. اگر به دنبال تعریف اشتراک دانش باشیم تعاریف بسیاری می‌توان برای آن یافت اما مفهومی که در تمامی این تعاریف مشترک است آن است که اشتراک دانش، فرآیند انتقال و رسوب دانش از یک شخص به دیگران در یک سازمان تلقی می‌گردد (کاملو اورداز^۱ و دیگران، ۲۰۱۱). از این رو در این زمینه برخی بر این باور هستند که اشتراک دانش بیش از آن که یک مفهوم عملیاتی باشد، یک مفهوم رفتاری است و جنبه رفتاری دارد (تانگراجا^۲، ۲۰۱۶).

از نگاه کارکردی، اشتراک دانش بین افراد و یا بین سازمان‌ها، به سازمان مبدأ اجازه می‌دهد تا بتواند بر اساس منابع دانشی خود ارزش آفرینی داشته باشد (کابرا، ۲۰۰۵). در حال حاضر اهمیت اشتراک دانش بر روی عملکرد و کارایی بالاتر یک سازمان بر کسی پوشیده نیست (داونپورت^۳، ۱۹۹۸). در این رابطه می‌توان گفت تبادل دانش در درون یک سازمان یکی از مؤلفه‌های کلیدی در کسب و کار امروزی محسوب می‌گردد (رحمان و همکاران، ۲۰۱۷).

حقیقت آن است که بکارگیری فرآیند اشتراک دانش به عنوان جزئی از چرخه مدیریت دانش در سازمان‌های دانش‌محور جهت ایجاد ارزش برای مشتری و ارتقای مزیت رقابتی آن‌ها حیاتی محسوب می‌گردد و امروزه بقا و مزیت رقابتی سازمان‌ها تا حدود زیادی به کسب، خلق، بهره‌گیری و اشتراک دانش متکی شده است. لذا می‌توان چنین نتیجه‌گیری نمود که در نگاه مدیریتی

¹ Camelo-Ordaz

² Tangaraja

³ Davenport

بسیاری بر این اعتقاد هستند که فرآیند اشتراک دانش یکی از با اهمیت‌ترین فعالیت‌های مدیریت دانش محسوب می‌گردد.

فرهنگ و اشتراک دانش

فرهنگ هر مجموعه آینه تمام‌نمای ویژگی‌ها، خصلت‌ها، قوت‌ها و ضعف‌های آن محسوب می‌شود، می‌تواند چهره درون و برون آن را از نظر پایداری کارکنان به ارزش‌ها، اصول، باورها، نگرش‌ها و سایر اعتقادات مرتبط نشان دهد. از طریق مطالعه فرهنگ یک مجموعه می‌توان به انسجام ارزشی و تعهد کارکنانش پی برد. هر چه این انسجام بیشتر باشد، نیل به اهداف سازمانی تسهیل می‌گردد (ابزری و دالووی، ۲۰۰۹).

بر این اساس است که ویروساک^۱ معتقد است که سازمان‌ها قبل از اقدامات دانشی، بایستی نگاهی دقیق به فرهنگ سازمانی خود داشته باشند (هاشمی، ۲۰۱۳).

فرهنگ سازمانی هم در بسترسازی و زمینه‌سازی برای تسهیم دانش، و هم در تسهیل و تداوم به اشتراک‌گذاری دانش می‌تواند تأثیرگذار باشد. بسیاری از سازمان‌ها ناگزیرند در فرهنگ سازمانی خود تغییرات اساسی ایجاد کنند برای آنکه از تحقق مدیریت و تسهیم دانش حمایت کنند، زیرا فرهنگ مهم‌ترین عاملی است که تسهیم دانش و سرمایه فکری را تحت تأثیر قرار می‌دهد. هر مدلی برای تسهیم دانش بدون توجه به فرهنگ سازمانی با شکست مواجه خواهد شد (خاکپور و دیگران، ۱۳۸۸).

فرهنگ سازمانی می‌تواند بزرگ‌ترین مانع برای موفقیت مدیریت دانش باشد. اجرای دانش سه جنبه دارد:

۱- سهیم‌سازی یا اهدای دانش

۲- کاربرد دانش یا اجراء بر اساس اهدای دانش به وسیله دیگران

۳- استفاده مجدد از دانش

سهیم‌سازی دانش با فرهنگ سازمانی ارتباط مستقیم دارد. فرهنگی که احتکار دانش را به جای سهیم‌سازی آن تشویق کند مانع جدی مدیریت دانش است. مانع دیگر فرهنگی، تشویق وضع موجود است که از آن به‌عنوان نابینایی سازمانی یاد می‌کنند و اشاره به وضعیتی دارد که افراد باور دارند عمل فعلی بهترین رفتار است. چنین فرهنگ‌هایی برای اجرای موفقیت‌آمیز مدیریت دانش باید به‌شکل زیر تغییر کند:

¹ Wiro Sock

فرهنگ و ارزش‌ها در سازمان باید آن محیط‌های یادگیری را به‌وجود بیاورند که در آن همه افراد متعهد هستند تا برتر شوند. شکست و خطرپذیری قابل تحمل باشد و به عقاید بیرونی باید خوش‌آمد گفت. دانش به کل سازمان تعلق دارد. بدین منظور که اعضا برای کمک و کاربرد دانش متعهد شوند. مشارکت مدیریت ارشد در نوآوری‌ها الزامی است. سیاست‌ها به‌گونه‌ای تدوین شود که هدف احتکار دانش نباشد بلکه سهم‌سازی دانش هدف باشد. این تغییرات مستلزم وجود رهبرانی است که مورد احترام و تقلید اعضا هستند و به‌طور آشکار این رهبران به‌عنوان مبلغان دانش عمل کنند. در حال حاضر، علیرغم وجود بهترین فناوری‌ها و غنی‌ترین منابع اطلاعاتی، شواهد نشان می‌دهد انگیزه و تعهد کارگران دانش برای استفاده از آن‌ها بسیار کم است. شواهد تجربی دلایل آن را ناشی از ارتباطات ناکافی، ناتوانایی در هماهنگی فعالیت‌های روزانه، احساس دریافت سود شخصی کم توسط کاربر، کمبود زمان لازم برای مشارکت و ناتوانی در کاربرد دانش می‌دانند. این در حالی است که انگیزه تعهد برای خلاقیت، سهم‌سازی و کاربرد دانش به‌عنوان عوامل نامرئی موفقیت مدیریت دانش شناخته شده است (جوهیچ، ۱۳۸۷).

فیفر و سوتن (۲۰۰۰) بیان می‌کنند دانش به‌خصوص دانش تلویحی در صورتی اشاعه می‌یابد که فرهنگ مناسب آن ایجاد شود. به‌منظور خلق فرهنگ مناسب برای انتقال و تبادل دانش، مدیران باید از رویکردهای ترس محور دور شوند؛ به گونه‌ای که افراد به راحتی دانش خود را بیان کنند؛ حتی اگر چنین سهم‌سازی دانش نتایج مهم و چشم‌گیری ایجاد نکند. تحقق این رویکرد مستلزم رهایی از کنترل‌های مبتنی بر اطاعت و حرکت به سمت رویکردهای کنترل مبتنی بر تعهد است. در خلق فرهنگ مناسب اشاعه دانش، نقش مدیران مهم است. آن‌ها باید محیط‌هایی خلق کنند که اعضا همدیگر را درک و ابزار همدردی کنند (شاین، ۱۳۸۳). بنابراین می‌توان گفت بزرگترین چالش تغییر فرهنگ از «دانش قدرت است» نمی‌باشد بلکه «سهم‌سازی دانش قدرت است»؛ موضوعی که قرن‌ها پیش در اسلام، در حدیث شریف بر آن تأکید شده است: «زکات علم، نشر آن است» (عدلی، ۱۳۸۴).

لذا برای موفقیت در اجرای مدیریت دانش یکی از مهم‌ترین قدم‌ها این است که فرهنگ و نگرش مجموعه و تک تک کارکنان نسبت به اشتراک دانش تغییر پیدا کند. هنوز در بسیاری از سازمان‌ها بعضی از کارکنان بر این عقیده هستند که دانش منحصر به‌فرد آن‌ها در افزایش سطح عملکرد شخصی آن‌ها موثر بوده و با اشتراک دانش، موقعیت خود را در سازمان به خطر می‌اندازند (نیکوکار و حکیم، ۱۳۹۱). در صورتی که در سازمانی که دارای فرهنگ اشتراک دانش است، کارکنان ایده‌ها و بینش‌های خود را با دیگران تسهیم می‌کنند؛ آن‌ها این کار را یک فرآیند

طبیعی می‌دانند. در چنین فرهنگی دانش به خودی خود قدرتی ندارد، بلکه چیزی که به افراد قدرت می‌دهد آن قسمتی از دانش آن‌هاست که با دیگران تسهیم می‌کنند. مسلماً وجود چنین فرهنگی در بین اعضای سازمان منجر به کاهش هزینه‌ها در تولید دانش، و تضمین انتشار بهترین روش‌های کاری در داخل سازمان شده، و سازمان را قادر به حل مسائل و مشکلات خود می‌نماید (حسینی فرد و همکاران، ۱۳۸۹).

پیشینه پژوهش

در این بخش به بررسی پژوهش‌های داخلی و خارجی انجام شده مرتبط با موضوع مطالعه مطابق جدول (۱) پرداخته شده است. بدین صورت که در ابتدا با توجه به پژوهش‌های پیشین مؤلفه‌های فرهنگی به اشتراک‌گذاری دانش شناسایی و جمع‌آوری گردید. سپس با توجه به نظرات خبرگان مؤلفه‌های فرهنگی مؤثر در به اشتراک‌گذاری دانش انتخاب و دسته‌بندی گردیدند که در مدل مفهومی پژوهش شکل (۱) قابل مشاهده است.

جدول ۱. پیشینه پژوهش

ردیف	عنوان	نویسنده	سال	نتایج
۱	بررسی و اولویت‌بندی عوامل فرهنگی مؤثر در به اشتراک‌گذاری دانش در مراکز تحقیق و توسعه پتروشیمی	پهلوانی و همکاران	۱۳۸۹	اعتماد متقابل میان افراد، ارتباطات کارکنان، سیستم‌های اطلاعاتی، سیستم پاداش و ساختار سازمانی، به‌عنوان مهم‌ترین عوامل فرهنگی شناخته شدند.
۲	بررسی رابطه بین دو دسته عوامل سازمانی (ساختار و فرهنگ) با مدیریت دانش در دانشگاه افسری امام علی (ع)	عبدی	۱۳۸۹	ترویج فرهنگ همکاری، اعتماد و یادگیری نقش بسزایی در تسهیل خلق و انتقال دانش دارد.
۳	تبیین عوامل فرهنگی در راستای موفقیت مدیریت دانش در سازمان (مطالعه موردی: شرکت ملی پخش)	خیراندیش و ابطحی	۱۳۹۰	مؤلفه‌های مشارکت، یادگیری، اعتماد، تسهیم دانش و رهبری دانش‌پرور به‌عنوان مؤلفه‌های فرهنگ دانشی هستند.

			فرآورده‌های نفتی ایران)	
۴	به اشتراک‌گذاری دانش، موانع و راهکارها (مطالعه موردی در صنعت نفت)	کریمی زارچی و همکاران	۱۳۹۰	راهکار رفع موانع اشتراک دانش را بهبود فرهنگ تسهیم دانش دانسته و عناصر فرهنگ تسهیم دانش را فرهنگ اعتماد، فرهنگ همکاری و رقابت و تعهد بیان کرده است.
۵	بررسی شاخص‌های مؤثر بر تسهیم دانش در میان دانشجویان دوره‌های آموزش الکترونیکی (مطالعه موردی: مرکز آموزش‌های الکترونیکی دانشگاه تهران)	مانیان و همکاران	۱۳۹۰	شش عامل اعتماد، باز بودن ارتباط، مشارکت و همکاری، کانال‌های ارتباطی، نظام‌های پاداش‌دهی و ادراک به‌عنوان مهم‌ترین مؤلفه‌های فرهنگی اثرگذار مورد بررسی قرار گرفته‌اند.
۶	شناسایی موانع تسهیم دانش در شرکت پالایش نفت اصفهان (مطالعه پدیدارشناسی)	علامه و همکاران	۱۳۹۱	عواملی نظیر فقدان حاکمیت فرهنگ تسهیم دانش، فرهنگ اعتماد محور، فرهنگ باز، فرهنگ‌سازمانی یادگیرنده و ضعف پشتوانه‌های ارزشی به‌عنوان موانع فرهنگی مطرح شده است.
۷	تعیین و اولویت‌بندی موانع اشتراک‌گذاری دانش در دانشگاه‌ها و مراکز آموزشی عالی (مطالعه موردی: موسسه آموزشی عالی امام جواد (ع) یزد)	سلطانی علی آبادی و همکاران	۱۳۹۲	هشت شاخص رقابت، ارتباطات بین فردی، حمایت، همکاری، اعتماد، انسجام، جوسازمانی و مشوق‌های یادگیری به‌عنوان موانع فرهنگی اشتراک‌گذاری دانش شناسایی شده‌اند.
۸	موانع فرهنگی در تسهیم دانش از منظر مدیریت تغییر	ارمغان	۱۳۹۳	پنج عامل اعتماد، تعهد، رضایت شغلی، یادگیری و ارتباطات سازمانی به‌عنوان عوامل فرهنگی مؤثر در تسهیم دانش شناسایی و بررسی شده‌اند.
۹	بررسی تأثیر عوامل فرهنگی سازمان بر تسهیم دانش بین کارکنان سازمان	سعدی زاده	۱۳۹۳	عوامل فرهنگی مؤثر بر تسهیم دانش به ترتیب اهمیت اعتماد، سیاست و قدرت، خودمختاری و

پاداش‌های درونی و بیرونی معرفی شده است.			تنظیم مقررات و ارتباطات رادیویی	
سازمانی که فرهنگ آن مبتنی بر اعتماد و تعهد بین کارکنان و همکاران و نیز مدیران با کارکنان و به طور کلی همه کارکنان در سطوح مختلف کاری باشد، می‌تواند زمینه مناسب اشتراک‌گذاری دانش را فراهم آورد.	۱۳۹۴	رحیم نیا و همکاران	ارائه مدل مفهومی رابطه فرهنگ‌سازمانی و تمایل به تسهیم دانش به‌واسطه اعتماد و تعهد سازمانی	۱۰
اعتماد، همکاری و مشارکت و تعامل اجتماعی به مؤلفه‌های فرهنگ‌سازمانی مؤثر در تسهیم دانش معرفی شده‌اند.	۱۳۹۴	رفوآ و عباسی سورکی	تأثیر عوامل سازمانی و تکنولوژیکی بر تسهیم دانش در کتابخانه ملی جمهوری اسلامی ایران	۱۱
اعتماد مقابل میان افراد، سیستم پاداش و ساختار سازمانی و سیستم‌های اطلاعات از مهم‌ترین مؤلفه‌های شناخته شده در این زمینه هستند.	۱۳۹۴	قهرمانیان و هدایتی خوشمهر	بررسی عوامل فرهنگی در به اشتراک‌گذاری دانش اعضای هیئت‌علمی در دانشگاه شهید مدنی آذربایجان	۱۲
عوامل فرهنگی اعتماد، تعهد و ارتباطات نقش مؤثری در بهبود به اشتراک‌گذاری دانش دارند و متغیر رهبری مشارکتی معنادار نبوده است.	۱۳۹۴	رضائی و همکاران	عوامل فرهنگی مؤثر بر اشتراک دانش سازمانی	۱۳
فقدان اعتماد سازمانی، عدم تمایل به اشتراک‌گذاری دانش، فقدان سیستم پاداشی مناسب، کار انفرادی در مقابل کار تیمی و مقاومت در برابر تغییر به عنوان موانع فرهنگی شناسایی شده‌اند.	۱۳۹۶	زوارقی	بررسی موانع فرهنگی استقرار مدیریت دانش در کتابخانه‌های دانشگاهی (مطالعه موردی: کتابخانه‌های دانشگاه‌های تبریز و علوم پزشکی تبریز)	۱۴
عدم تناسب شاخص‌های ارزیابی عملکرد و ارتقاء کارکنان با اصول و معیارهای مدیریت دانش، مشخص نبودن مسیر شغلی (ترقی و ارتقاء) کارکنان، نبود پاداش دهی کارکنان	۱۳۹۶	اسکندری و ولوی	بررسی موانع و راهکارهای تسهیم دانش در شرکت‌های مستقر در پارک‌های علم و فناوری	۱۵

<p>بر مبنای تلاش آنان در کار گروهی، عدم پرداخت منصفانه و عادلانه پاداش و تنبیه، عدم قدردانی از موفقیت‌های دانشی افراد، نبود سیستم‌های پاداش مادی و معنوی برای توسعه دانشی افراد و نبود سیستم پاداش یا تشویق متناسب با مهارت‌های شغلی افراد به‌عنوان مهم‌ترین موانع فرهنگی مدیریت دانش شناسایی شده‌اند.</p>				
<p>فرهنگ خلق و تسهیم دانش، فرهنگ سازمانی، یادگیری مستمر، فرهنگ مبتنی بر دانش، ابزارهای فناوری اطلاعات، حمایت مدیر ارشد، تشویق و پاداش، اعتماد، اختیار کارکنان و درگیری و مشارکت کارکنان به عنوان عوامل فرهنگی مؤثر بر مدیریت دانش شناخته شدند.</p>	۱۳۹۶	هوشمند و افسر	اولویت‌بندی عوامل فرهنگی مؤثر بر مدیریت دانش در بانکداری الکترونیکی	۱۶
<p>تعهد، اعتماد، ارزش دادن به اشتراک‌گذاری دانش، پیشرفت‌گرایی، ارتباط و حمایت به عنوان عوامل فرهنگی اشتراک‌گذاری دانش مطرح شده‌اند.</p>	۱۳۹۷	آرمون و همکاران	شناسایی و تبیین عوامل مؤثر بر اشتراک دانش میان اعضای هیئت‌علمی دانشگاه علوم پزشکی اردبیل	۱۷
<p>عوامل فرهنگی مؤثر بر اشتراک دانش به ترتیب فراوانی و اهمیت عبارت‌اند از: اعتماد، تعهد، ارتباطات، حمایت مدیریت سازمان، جوسازمانی.</p>	۱۳۹۷	قاسمی و همکاران	بررسی فرهنگ‌سازمانی پارسونز با به اشتراک‌گذاری دانش در سازمان آموزش و پرورش منطقه ارژن شیراز	۱۸
<p>رقابت، ارتباطات فردی، حمایت، همکاری، اعتماد، انسجام، جوسازمانی و مشوق‌های یادگیری به عنوان عوامل فرهنگی شناسایی</p>	۱۳۹۸	یوسفی گرچی و همکاران	عوامل کلیدی موفقیت در پیاده‌سازی مدیریت دانش	۱۹

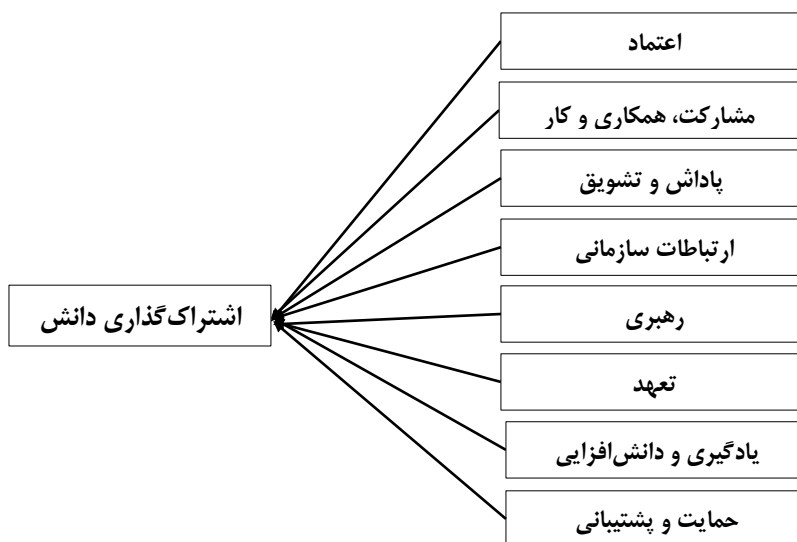
شده اند.				
مؤلفه‌های باورهای ارزشمندی دانش، شور و مشورت، فرهنگ اعتماد، رهبری دانش‌پرور و فرهنگ ارج نهادن به شایستگی به عنوان مؤلفه‌های فرهنگ‌سازمانی دانش‌محور مشخص گردیده‌اند.	۱۳۹۹	حسین زاده و همکاران	تحلیل مؤلفه‌های فرهنگ‌سازمانی دانش‌محور با استفاده از شبکه عصبی مصنوعی	۲۰
موانع فردی را از دست دادن قدرت، ترس از افشا شدن، توهم محرومیت از پاداش، عناصر فرهنگ واحد، عدم اطمینان، تفاوت بین آگاهی و دانش و تضاد و تعارض انگیزه‌ها و موانع اجتماعی را شامل زبان، اجتناب از درگیری، بوروکراسی، پارادایم ناهماهنگ، دست کم گرفتن سطوح پایین‌تر، ارزیابی نامناسب از پایگاه داده کارکنان، احساسات و شبه نوآوران می‌داند.	۲۰۰۳	بیورس	موانع فرهنگی در مدیریت دانش	۲۱
تعهد سازمانی، ارتباطات سازمانی و از استفاده ابزارهای ارتباطی در ۵ سازمان هلندی مورد بررسی قرار دادند. نتایج نشان داد که تعهد سازمانی و جو ارتباطات در تبیین اشتراک دانش بیشترین تأثیر را دارند.	۲۰۰۴	هوف و ردر	اشتراک دانش در زمینه: تأثیر تعهد سازمانی، جو ارتباطات و استفاده از CMC بر اشتراک دانش.	۲۲
شبکه‌های اجتماعی، چشم‌انداز و هدف سازمانی، اعتماد بین کارکنان، نظام‌های پاداش مبتنی بر عملکرد، استفاده کارکنان از فناوری اطلاعات و کاربرپسند بودن ها نظام‌ها از عوامل تأثیرگذار بر اشتراک دانش هستند.	۲۰۰۶	کیم و لی	تأثیر یافت سازمانی و فناوری اطلاعات بر قابلیت‌های اشتراک دانش کارکنان	۲۳
اعتماد، ارتباطات، سیستم‌های	۲۰۰۷	الغوی،	فرهنگ‌سازمانی و مدیریت	۲۴

اطلاعاتی، پاداش‌ها و ساختار سازمانی با اشتراک دانش در سازمان‌ها ارتباط مؤثر دارد.		المرزوقی و محمد	دانش: عوامل مهم موفقیت	
فرهنگ سازمانی، اعتماد بین کارکنان در سازمان و استفاده از فناوری اطلاعات منجر به اشتراک دانش می‌گردد.	۲۰۰۸	عیسی و حداد	درک تأثیرات فرهنگ سازمانی و فناوری اطلاعات بر تسهیم دانش در ساخت و ساز	۲۵
حس اعتماد سازمانی و خودارزیابی، تأثیر زیادی بر تمایل دارد. تأثیر پاداش‌های درونی مانند احترام و ارزش‌های شخصی بر تمایل افراد به اشتراک دانش، بسیار بیشتر از پاداش‌های بیرونی مانند حقوق، دستمزد و یا تبلیغات است.	۲۰۱۰	گومینگ دان و همکاران	تمایل اشتراک‌گذاری دانش در سازمان‌های ویتنامی بر اساس مدل فرهنگ سازمانی هافستد	۲۶
اگر فرهنگ سازمانی در ابعاد جو مشارکتی، اعتماد، محیط کاری مطمئن، تعهد مدیریت ارشد، برنامه‌های مشاوره، مسئولیت‌پذیری برای اشتراک در سیستم، تمرکز بر خلاقیت، حل مسئله و فرصت برای اشتراک داوطلبانه وجود داشته باشد، اشتراک دانش به راحتی به اجرا درمی‌آید.	۲۰۱۰	یانگ	پیامدهای پیشین و اشتراک دانش در هتل‌های جهانگردی بین‌المللی	۲۷
افزایش تعاملات میان کارکنان یکی از راه‌های تحکیم اعتماد و تعهد و در نتیجه تقویت فرهنگ به اشتراک‌گذاری دانش است.	۲۰۱۱	زاهدالاسلام و همکاران	فرهنگ سازمانی و اشتراک دانش: شواهد تجربی از سازمان‌های خدماتی	۲۸
عناصر اصلی فرهنگی مدیریت دانش اعتماد، همکاری و مشارکت و یادگیری مداوم بیان شده است.	۲۰۱۲	فیگورسکا	جنبه‌های فرهنگی مدیریت دانش	۲۹
اعتماد، رهبری، ارتباطات، سیستم‌های اطلاعاتی، سیستم	۲۰۱۴	کاتیراولو و همکاران	چرا فرهنگ سازمانی باعث به اشتراک‌گذاری دانش	۳۰

<p>پاداش و ساختار سازمان به‌عنوان اجزای تشکیل‌دهنده فرهنگ‌سازمانی فرض می‌شود که تأثیر قابل‌توجهی در رفتار تسهیم دانش دارند.</p>			<p>می‌شود؟</p>	
<p>رضایت شغلی میانجی قوی برای ابعاد فرهنگ شرکت و به اشتراک‌گذاری دانش توسط کارمندان با مهارت بالا است. تأثیر مردانگی، دیدگاه بلندمدت و جمع‌گرایی بر تسهیم دانش به طور کامل توسط رضایت شغلی واسطه می‌شود. اجتناب از عدم قطعیت و فاصله قدرت تا حدی واسطه هستند. رابطه بین رضایت شغلی و عملکرد به طور مکمل با به اشتراک‌گذاری دانش میانجی‌گری می‌شود.</p>	<p>۲۰۱۹</p>	<p>کوچارسکا و همکاران</p>	<p>ابعاد اشتراک دانش و فرهنگ سازمانی: آیا رضایت شغلی مهم است؟</p>	<p>۳۱</p>
<p>از بین نه عامل، هفت عامل شخصیت فردی، نگرش فردی، پاداش و شناخت، اعتماد مبتنی بر شایستگی، اعتماد مبتنی بر خیرخواهی، زیرساخت و در دسترس بودن همه به طور معنادار و مثبت با قابلیت‌های نوآوری و اشتراک دانش ارتباط دارند. اما دو عامل تمرکز و رسمیت رابطه ناچیزی دارند.</p>	<p>۲۰۱۹</p>	<p>صدیقی و همکاران</p>	<p>قابلیت‌های اشتراک دانش و نوآوری: نقش تعدیل‌کننده یادگیری سازمان</p>	<p>۳۲</p>
<p>ابعاد فرهنگ بر قصد به اشتراک‌گذاری دانش تأثیر می‌گذارند. جهت‌گیری طولانی مدت، جمع‌گرایی و اجتناب از عدم اطمینان تأثیر مثبتی بر قصد اشتراک دانش دارند، درحالی‌که مردانگی فرهنگی و فاصله قدرت هیچ تأثیر منفی بر قصد اشتراک دانش ندارند.</p>	<p>۲۰۲۱</p>	<p>الحوامده و القتامین</p>	<p>تأثیر ابعاد فرهنگی بر اهداف اشتراک دانش: شواهدی از مؤسسات آموزش عالی اردن</p>	<p>۳۳</p>

مدل مفهومی پژوهش

با نگاهی به پیشینه پژوهش‌های داخلی و خارجی انجام شده در مورد مؤلفه‌های فرهنگی مؤثر در به اشتراک‌گذاری دانش در سازمان مشاهده می‌شود که تاکنون پژوهشی با این عنوان و روش انجام نشده است و در سایر تحقیقات صورت گرفته نیز بیشتر به تأثیر فرهنگ سازمانی بر مدیریت دانش و نه اشتراک‌گذاری دانش اشاره شده است. این در حالی است که نقش اشتراک-گذاری دانش در مدیریت دانش به‌اندازه‌ای اهمیت دارد که برخی بیان داشته‌اند که وجود مدیریت دانش برای پشتیبانی از اشتراک‌گذاری دانش است. از این‌رو در این پژوهش بر اساس پیشینه پژوهش مؤلفه‌های فرهنگی که می‌تواند بر فرآیند اشتراک‌گذاری دانش تأثیرگذار باشد، شناسایی شده و مدل مفهومی پژوهش مطابق شکل (۱) طراحی گردیده است.



شکل ۱. مدل مفهومی پژوهش

روش‌شناسی پژوهش

پژوهش حاضر از لحاظ هدف، کاربردی و از لحاظ نحوه گردآوری اطلاعات، توصیفی - پیمایشی است. قلمرو زمانی این پژوهش شش ماهه اول سال ۱۴۰۰ و قلمرو مکانی این پژوهش یک سازمان دولتی می‌باشد.

جامعه آماری مورد بررسی در این پژوهش تعداد ۷۵ نفر از مسئولین یک سازمان دولتی می‌باشد که به علت محدودیت جامعه از روش تمام شماری استفاده شده است.

برای گردآوری اطلاعات برای بخش‌های مرتبط با ادبیات و پیشینه پژوهش از روش پژوهش اسنادی (کتاب، مقالات، پایان‌نامه‌ها و...) استفاده شده است و برای جمع‌آوری داده‌ها از پرسشنامه محقق ساخته استفاده شده است.

برای بررسی روایی^۱ پرسشنامه علاوه بر استفاده از روایی صوری (استفاده از نظر خبرگان)، که توسط پنج نفر از اساتید رشته مدیریت دانش با سابقه بیش از پنج سال سنجیده و مناسب ارزیابی شده است از ابزار AVE نیز استفاده شده است.

به منظور سنجش پایایی^۲ پرسشنامه از آلفای کرونباخ و پایایی ترکیبی (CR) استفاده شده است. نتایج آزمون آلفای کرونباخ که با استفاده از نرم‌افزار SPSS محاسبه گردیده است، در جدول (۲) ارائه شده است.

پس از بررسی نتایج آلفای کرونباخ، آلفای کرونباخ گویه‌های پرسشنامه بالاتر از ۰/۷ به دست آمد که حاکی از پایایی و قابل اعتماد بودن پرسشنامه به کار گرفته شده است.

جدول ۲. نتایج معیار آلفای کرونباخ پرسشنامه

متغیر مورد بررسی	شماره سؤالات	تعداد سؤالات	ضریب آلفای کرونباخ
اعتماد	۱ - ۵	۵	۰/۸۴۵
مشارکت، همکاری و کار تیمی	۶ - ۱۰	۵	۰/۸۶۳
پاداش و تشویق	۱۱ - ۱۳	۳	۰/۷۴۶

¹ Validity

² Reliability

۰/۷۹۴	۴	۱۴ - ۱۷	ارتباطات سازمانی
۰/۸۳۷	۵	۱۸ - ۲۲	رهبری
۰/۷۳۹	۳	۲۳ - ۲۵	تعهد
۰/۷۷۴	۳	۲۶ - ۲۸	یادگیری و دانش‌افزایی
۰/۸۲۲	۳	۲۹ - ۳۱	حمایت و پشتیبانی
۰/۸۴۱	۵	۳۲ - ۳۶	اشتراک‌گذاری دانش
۰/۹۷۶	۳۶	۱ - ۳۶	مجموع سؤالات

یافته‌های پژوهش:

جدول (۳) اطلاعات جمعیت‌شناختی مربوط به جامعه آماری را نشان می‌دهد.

جدول ۳. اطلاعات جمعیت‌شناختی نمونه‌های آماری

عنوان	تعداد	درصد
جنسیت		
مرد	۷۳	۹۷/۳
زن	۲	۲/۷
وضعیت سنی		
بین ۳۱ تا ۴۰ سال	۱۳	۱۷/۳
بین ۴۱ تا ۵۰ سال	۵۹	۷۸/۷
بالاتر از ۵۱ سال	۳	۴
میزان تحصیلات		
کاردانی و پایین‌تر	۶	۸
کارشناسی	۳۹	۵۲
کارشناسی ارشد	۲۸	۳۷/۳
دکتر	۲	۲/۷

سابقه خدمت		
۶/۷	۵	بین ۵ تا ۱۰ سال
۳۶	۲۷	بین ۱۰ تا ۲۰ سال
۵۷/۳	۴۳	بالتر از ۲۱ سال

به‌منظور بررسی میزان تأثیر مؤلفه‌های شناسایی شده از مدل‌سازی معادلات ساختاری استفاده شده است. برای استفاده از نتایج به‌دست‌آمده از چارچوب نظری، مؤلفه‌های فرهنگی اشتراک‌گذاری دانش، در قالب ۳۶ گویه و ۹ متغیر مکنون برای دستیابی به‌میزان تأثیر مؤلفه‌های فرهنگی اشتراک‌گذاری دانش مورد تحلیل قرار گرفته است. در نرم‌افزار smart PLS باید برازش سه مدل را اندازه‌گیری کنیم:

الف- برازش مدل‌های اندازه‌گیری:

در این مرحله باید بارهای عاملی بیرونی بالای ۰/۶، مقدار پایایی کرونباخ و پایایی ترکیبی بالای ۰/۷، پایایی اشتراکی بالای ۰/۷ و نیز میانگین واریانس استخراجی بالای ۰/۵ بوده و مقدار پایایی ترکیبی بزرگ‌تر از میانگین واریانس استخراجی باشد.

ب- برازش مدل ساختاری:

در این مرحله ابتدا باید به بررسی معنی‌داری بارهای عاملی سوالات پژوهش بر اساس آماره (T-value) برای سنجش متغیرها بپردازیم. سپس ضریب تعیین (R^2) را بررسی می‌کنیم که این مقدار میزان همپوشانی متغیر وابسته از سوی متغیر مستقل را نشان می‌دهد. شاخص بعدی، معیار استون و گیسر (Q^2) است که به‌منظور قدرت پیش‌بینی مدل مفهومی پژوهش کاربرد دارد.

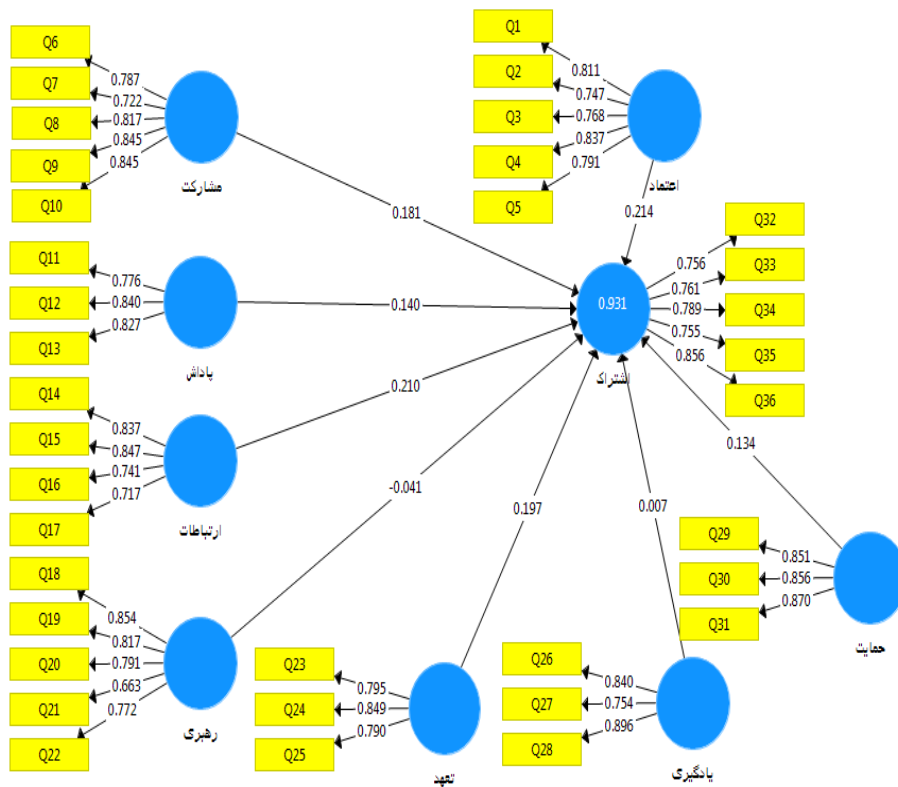
ج- برازش مدل کلی:

هنگامی می‌توانیم مقدار برازش کلی خوبی داشته باشیم که برازش مدل اندازه‌گیری و برازش مدل ساختاری خوبی حاصل شده باشد. برای برازش مدل کلی از شاخص GOF استفاده می‌شود. این شاخص مجذور مربع حاصلضرب میانگین دو شاخص مجموع ضریب تعیین و مقادیر اشتراکی

است. همچنین از دو شاخص RMS و SRMR استفاده می‌شود که شاخص RMS باید بیشتر از ۰/۰۸ و شاخص SRMR باید کمتر از ۰/۱ باشد.

الف- برازش مدل‌های اندازه‌گیری

در این پژوهش از پرسشنامه محقق ساخته مشتمل بر ۳۶ گویه استفاده گردید و نتایج جهت اعتبارسنجی مدل پژوهش با نرم‌افزار Smart PIs مورد تحلیل قرار گرفت که در نهایت مدل پژوهش به صورت شکل شماره ۲ که نشان‌دهنده مدل اندازه‌گیری اولیه پژوهش همراه با ضرایب بارهای عاملی است، ارائه گردید. مقدار ملاک برای مناسب بودن ضرایب بارهای عاملی ۰/۶ می‌باشد که با توجه به شکل (۲) کلیه شاخص‌های پژوهش تأیید شدند.



شکل ۲. مدل ساختاری در حالت تخمین ضرایب مسیر

بر اساس مندرجات شکل (۲)، متغیر مکنون اشتراک‌گذاری دانش متشکل از هشت متغیر مکنون شامل اعتماد، مشارکت، همکاری و کار تیمی، پاداش و تشویق، ارتباطات سازمانی، رهبری، تعهد، یادگیری و دانش‌افزایی و حمایت و پشتیبانی است. متغیر اعتماد، با ۵ متغیر آشکار؛ متغیر مشارکت، همکاری و کار تیمی، با ۵ متغیر آشکار؛ متغیر پاداش و تشویق، با ۳ متغیر آشکار؛ متغیر ارتباطات سازمانی، با ۴ متغیر آشکار؛ متغیر رهبری، با ۵ متغیر آشکار؛ متغیر تعهد، با ۳ متغیر آشکار؛ متغیر یادگیری و دانش‌افزایی، با ۳ متغیر آشکار؛ متغیر حمایت و پشتیبانی، با ۳ متغیر آشکار مورد سنجش قرار گرفته است.

معیار مناسب مدل اندازه‌گیری برای پایایی کرونباخ و پایایی ترکیبی اعداد بالای ۰/۷ می‌باشد که مطابق جدول (۴) نتایج برای عامل‌های مربوطه بالای ۰/۷ می‌باشد. همچنین معیار مناسب برای پایایی اشتراکی باید بزرگ‌تر از ۰/۵ باشد. که مطابق جدول (۴) نتایج برای عامل‌های مربوطه بالای ۰/۵ می‌باشد. بنابراین مطابق با یافته‌های جدول (۴) پایایی کرونباخ، پایایی ترکیبی و پایایی اشتراکی به‌دست‌آمده برای متغیرهای مکنون، نشان می‌دهد که سازگاری درونی در حد مطلوب قرار دارد، لذا می‌توان مناسب بودن وضعیت پایایی پژوهش را تأیید نمود.

جدول ۴. پایایی کرونباخ، پایایی ترکیبی و پایایی اشتراکی متغیرهای مکنون

عامل	پایایی کرونباخ	پایایی ترکیبی (CR)	پایایی اشتراکی
اعتماد	۰/۸۵۱	۰/۸۹۳	۰/۶۲۶
مشارکت، همکاری و کار تیمی	۰/۸۶۳	۰/۹۰۱	۰/۶۴۷
پاداش و تشویق	۰/۷۴۶	۰/۸۵۶	۰/۶۶۴
ارتباطات سازمانی	۰/۷۹۴	۰/۸۶۷	۰/۶۲۰
رهبری	۰/۸۳۹	۰/۸۸۷	۰/۶۱۲
تعهد	۰/۷۴۰	۰/۸۵۲	۰/۶۵۸

۰/۶۹۲	۰/۸۷۰	۰/۷۷۶	یادگیری و دانش افزایی
۰/۷۳۸	۰/۸۹۴	۰/۸۲۲	حمایت و پشتیبانی
۰/۶۱۵	۰/۸۸۹	۰/۸۴۳	اشتراک گذاری دانش

مطابق جدول (۵) با توجه به اینکه مقادیر T-value از قدر مطلق ۱/۹۶ بزرگ تر هستند و کلیه بارهای عاملی از ۰/۶ بزرگ تر هستند، روایی همگرا با احتمال ۹۵ درصد مورد تأیید است.

جدول ۵. ضرایب بارهای عاملی بعد از برازش

ردیف	سؤال	ضریب معناداری	ردیف	سؤال	ضریب معناداری	ردیف	سؤال	ضریب معناداری
۱	Q۱	۲۵/۰۶۲	۱۳	Q۱۳	۲۳/۶۲۳	۲۵	Q۲۵	۱۹/۴۳۶
۲	Q۲	۱۳/۷۳۱	۱۴	Q۱۴	۱۹/۴۸۲	۲۶	Q۲۶	۱۷/۱۷۸
۳	Q۳	۱۷/۰۲۱	۱۵	Q۱۵	۲۷/۸۷۸	۲۷	Q۲۷	۱۴/۴۹۸
۴	Q۴	۲۸/۹۳۱	۱۶	Q۱۶	۱۷/۶۶۸	۲۸	Q۲۸	۴۸/۰۹۷
۵	Q۵	۱۶/۶۶۷	۱۷	Q۱۷	۱۳/۶۱۵	۲۹	Q۲۹	۲۶/۴۳۰
۶	Q۶	۱۹/۳۱۳	۱۸	Q۱۸	۲۶/۶۰۵	۳۰	Q۳۰	۲۵/۹۹۰
۷	Q۷	۱۲/۷۰۱	۱۹	Q۱۹	۲۲/۶۹۷	۳۱	Q۳۱	۳۲/۷۹۸
۸	Q۸	۲۵/۴۲۸	۲۰	Q۲۰	۱۴/۸۷۲	۳۲	Q۳۲	۱۶/۱۰۲
۹	Q۹	۲۷/۶۸۳	۲۱	Q۲۱	۱۱/۵۵۱	۳۳	Q۳۳	۱۷/۰۴۰
۱۰	Q۱۰	۲۴/۷۱۰	۲۲	Q۲۲	۱۷/۴۰۰	۳۴	Q۳۴	۱۶/۷۴۱
۱۱	Q۱۱	۱۹/۴۱۱	۲۳	Q۲۳	۱۸/۵۵۸	۳۵	Q۳۵	۱۳/۶۰۹
۱۲	Q۱۲	۲۸/۴۲۱	۲۴	Q۲۴	۲۴/۳۲۹	۳۶	Q۳۶	۳۱/۸۹۹

برای سنجش روایی همگرا از شاخص AVE استفاده شده است که اگر مقدار میانگین واریانس استخراج شده بالاتر از ۰/۵ به دست آید، مناسب تشخیص داده می شود. بدین معنا که متغیر پنهان موردنظر حداقل ۵۰ درصد واریانس های مشاهده پذیر خود را تبیین می کند. فورنل و لارکر (۱۹۸۱) نیز مقدار بالای ۰/۵ را پیشنهاد می کنند که به این معناست که بیش از نصف

واریانس سازه، به علت شاخص‌هایش است. با توجه به مقادیر موجود در جدول (۶) مشاهده می‌شود که تمام عوامل دارای میانگین واریانس استخراجی بالای ۰/۵ هستند. بنابراین روایی همگرا داده‌ها مورد تأیید می‌باشد.

جدول ۶. مقادیر AVE متغیرهای مکنون

عامل	AVE
اعتماد	۰/۶۲۶
مشارکت، همکاری و کار تیمی	۰/۶۴۷
پاداش و تشویق	۰/۶۶۴
ارتباطات سازمانی	۰/۶۲۰
رهبری	۰/۶۱۲
تعهد	۰/۶۵۸
یادگیری و دانش‌افزایی	۰/۶۹۲
حمایت و پشتیبانی	۰/۷۳۸
اشتراک‌گذاری دانش	۰/۶۱۵

معیار بعدی تأییدی روایی همگرا، پایایی ترکیبی می‌باشد که برای هر یک از عوامل جهت تأیید روایی همگرا باید بزرگ‌تر از میانگین واریانس استخراجی باشد. ($CR > AVE$)

جدول ۷. مقایسه CR و AVE متغیرهای مکنون

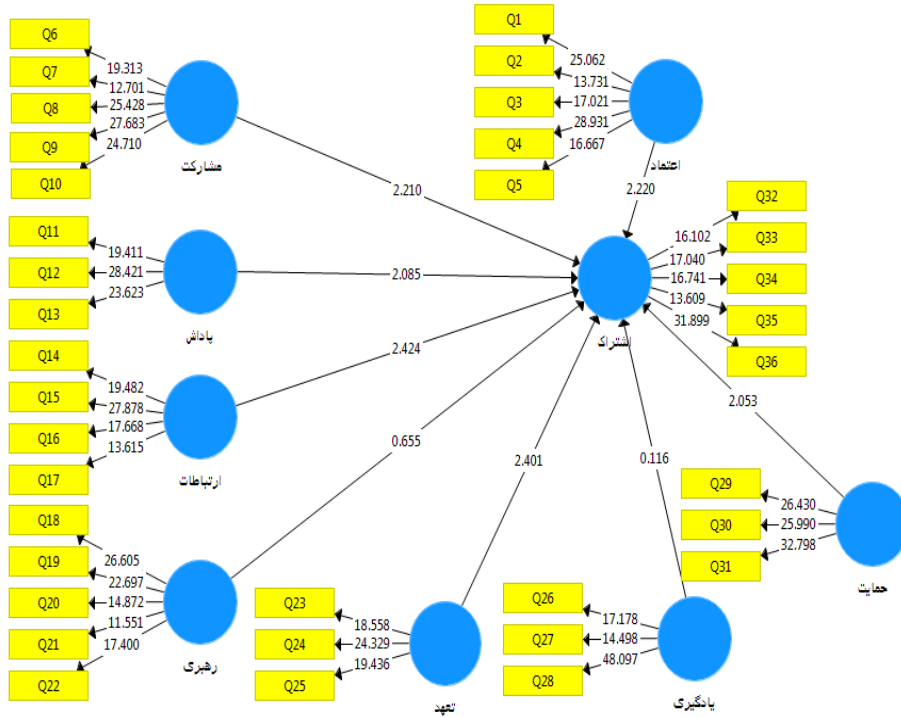
عامل	AVE	پایایی ترکیبی (CR)	CR > AVE
اعتماد	۰/۶۲۶	۰/۸۹۳	Ok
مشارکت، همکاری و کار تیمی	۰/۶۴۷	۰/۹۰۱	Ok
پاداش و تشویق	۰/۶۶۴	۰/۸۵۶	Ok
ارتباطات سازمانی	۰/۶۲۰	۰/۸۶۷	Ok
رهبری	۰/۶۱۲	۰/۸۸۷	Ok
تعهد	۰/۶۵۸	۰/۸۵۲	Ok
یادگیری و دانش‌افزایی	۰/۶۹۲	۰/۸۷۰	Ok

Ok	۰/۸۹۴	۰/۷۳۸	حمایت و پشتیبانی
Ok	۰/۸۸۹	۰/۶۱۵	اشتراک‌گذاری دانش

بنابراین با توجه به ۳ آزمون فوق، روایی واگرا در این پژوهش تأیید می‌گردد و مدل از روایی واگرایی مناسبی برخوردار است.

ب- برازش مدل ساختاری

در نرم‌افزار PLS برای تعمیم نتایج، از محاسبات t استفاده شده و از آنجا که سطح اطمینان آن، ۹۵ درصد است، بنابراین، اگر مقادیر رابطه دو متغیر پنهان، بین مقدار $+1/96$ و $-1/96$ باشد، رابطه دو متغیر پنهان قابل قبول نیست. همان‌طور که در شکل (۲) قابل مشاهده است، مقدار t ، در تمام عوامل (به جزء دو عامل رهبری و یادگیری و دانش‌افزایی) بالاتر از $+1/96$ و $-1/96$ بوده است که نشان‌دهنده قابل قبول بودن و رابطه درست بین دو متغیر مکنون است که این مطلب از طریق p -value نیز به اثبات می‌رسد.



شکل ۳. مدل ساختاری در حالت معناداری ضرایب (آزمون t)

جدول ۸. ارتباط بین متغیرهای مکنون

رد یا تأیید فرضیه	p-value	SD	T Statistics	ارتباط متغیرهای پنهان
تأیید فرضیه	۰/۰۲۶	۰/۰۹۶	۲/۲۲۰	اعتماد - < اشتراک‌گذاری دانش
تأیید فرضیه	۰/۰۲۷	۰/۰۸۲	۲/۲۱۰	مشارکت، همکاری و کار تیمی - < اشتراک‌گذاری دانش
تأیید فرضیه	۰/۰۳۷	۰/۰۶۷	۲/۰۸۵	پاداش و تشویق - < اشتراک‌گذاری دانش
تأیید فرضیه	۰/۰۱۵	۰/۰۸۷	۲/۴۲۴	ارتباطات سازمانی - < اشتراک‌گذاری دانش

رد فرضیه	۰/۵۱۲	۰/۰۶۳	۰/۶۵۵	رهبری - < اشتراک‌گذاری دانش
تأیید فرضیه	۰/۰۱۶	۰/۰۸۲	۲/۴۰۱	تعهد - < اشتراک‌گذاری دانش
رد فرضیه	۰/۹۰۸	۰/۰۶۰	۰/۱۱۶	یادگیری و دانش‌افزایی - < اشتراک‌گذاری دانش
تأیید فرضیه	۰/۰۴۰	۰/۰۶۵	۲/۰۵۳	حمایت و پشتیبانی - < اشتراک‌گذاری دانش

با توجه به شکل (۳) و جدول (۸) از ۸ فرضیه ارائه شده ۶ فرضیه تأیید و ۲ فرضیه نیز رد شده است.

معیار R^2 نشان‌دهنده تعیین ضریب مسیر می‌باشد که نشان از تأثیر یک متغیر برون‌زا (متغیری است که اثری از سایر متغیرهای الگو و مدل طراحی شده نمی‌پذیرد) بر یک متغیر درون‌زا (همان متغیر وابسته است که از حداقل یک متغیر دیگر در مدل اثر می‌پذیرد) دارد. برای R^2 سه مقدار ۰/۱۹، ۰/۳۳ و ۰/۶۷ به‌عنوان مقدار ملاک برای مقادیر ضعیف، متوسط و قوی R^2 به ترتیب در نظر گرفته شده است. در این پژوهش R^2 مطابق شکل (۲) برابر ۰/۹۳۱ می‌باشد که نشان از بسیار مناسب بودن آن دارد.

معیار Q^2 که توسط استون و گیسر (۱۹۷۵) معرفی شد، قدرت پیش‌بینی مدل در سازه‌های درون‌زا را مشخص می‌کند. به اعتقاد آن‌ها مدل‌هایی که دارای برازش ساختاری قابل‌قبول هستند، باید قابلیت پیش‌بینی متغیرهای درون‌زای مدل را داشته باشند. بدین معنی که اگر در یک مدل، روابط بین سازه‌ها به‌درستی تعریف شده باشند، سازه‌ها تأثیر کافی بر یکدیگر می‌گذارند. در صورتی که مقدار Q^2 در مورد یک سازه درون‌زا به مقدار ۰/۰۲، ۰/۱۵ و ۰/۳۵ را کسب نماید، به ترتیب نشان از قدرت پیش‌بینی ضعیف، متوسط و قوی سازه‌های برون‌زای مربوط به آن را دارد (فورنل و لارکر، ۱۹۸۱). مقدار Q^2 به‌دست‌آمده برای مدل این پژوهش ۰/۵۴۸ می‌باشد که نشان‌دهنده قدرت پیش‌بینی بسیار مناسب مدل است.

ج- برازش مدل کلی

مهم‌ترین شاخص برازش مدل در تکنیک حداقل مجزورات جزئی شاخص GOF است. این شاخص با استفاده از میانگین هندسی شاخص R^2 و میانگین شاخص‌های اشتراکی قابل محاسبه است. لذا برای برازش مدل کلی از معیار نیکویی برازش (GOF) استفاده می‌گردد. معیار GOF توسط تننهاوس و همکاران (۲۰۰۴) ابداع گردید و طبق رابطه زیر محاسبه می‌شود:

$(\text{Commonality} = \text{AVE})$ شاخص اشتراکی $\sqrt{R^2} \times \sqrt{\text{ضریب تعیین}} =$ نیکویی برازش

$$\text{نیکویی برازش} = \sqrt{0/931} \times \sqrt{0/615} = 0/756$$

وتزلس و همکاران (۲۰۰۹) سه مقدار ۰/۰۱، ۰/۲۵ و ۰/۳۶ به ترتیب به‌عنوان مقادیر ضعیف، متوسط و قوی برای ارزیابی شاخص GOF در نظر گرفته‌اند. معیار GOF در این پژوهش برابر ۰/۷۵۶ می‌باشد که نشان از برازش بسیار مناسب مدل دارد.

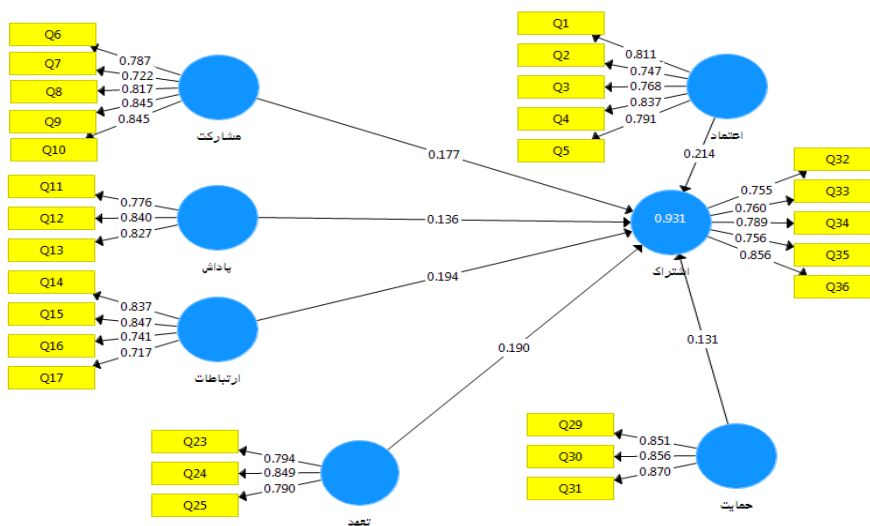
یکی دیگر از شاخص‌های برازش مدل، شاخص ریشه میانگین مربعات باقی مانده استاندارد شده (SRMR) است. مقدار این شاخص کمتر از ۰/۱ مناسب قلمداد می‌گردد. در این مدل، مقدار SRMR عدد ۰/۰۹۴ به دست آمده است که نشان دهنده مناسب بودن این شاخص می‌باشد.

در مورد درستی مدل که تنها برای متغیرهای وابسته صورت می‌پذیرد یکی از مهم‌ترین شاخص‌ها، شاخص خطای جذر میانگین مربعات یا rms می‌باشد. این شاخص بیانگر تفاوت مدل ساخته شده و داده‌های تجربی را بیان می‌کند. اگر مقدار آن بیش از ۰/۰۸ باشد، برازش قابل قبول و اگر بالای ۰/۱ باشد برازش خوب در نظر گرفته می‌شود که در این مدل، این مقدار ۰/۲۱۷ به دست آمد که نشان‌دهنده برازش خیلی قوی است.

تحلیل مدل ساختاری اصلاحی

مطابق محاسبات t انجام شده در نرم‌افزار PLS، که در شکل (۳) و جدول (۸) نیز قابل مشاهده است، مقدار t، مؤلفه‌های رهبری و یادگیری و دانش افزایشی بالاتر از ۱/۹۶ نمی‌باشد. این موضوع نشان‌دهنده این است که بین این دو مؤلفه با اشتراک‌گذاری دانش رابطه قابل قبول و

معناداری وجود ندارد. لذا این دو مؤلفه از مدل حذف گردیدند و مجدداً مدل مطابق شکل (۴) اجرا گردید.



شکل ۴. مدل ساختاری اصلاحی در حالت تخمین ضرایب مسیر

نتایج محاسبات پایایی کرونباخ، پایایی ترکیبی (CR)، پایایی اشتراکی، میانگین واریانس (AVE)، بارهای عاملی و R^2 مدل ساختاری اصلاحی مطابق جدول (۹) بیان شده است.

جدول ۹. معیارهای اصلی کیفیت مؤلفه های مدل اصلاحی

عامل	پایایی کرونباخ	پایایی ترکیبی (CR)	پایایی اشتراکی	AVE	بار عاملی	R^2
اعتماد	۰/۸۵۱	۰/۸۹۳	۰/۶۲۶	۰/۶۲۶	۰/۲۱۴	-
مشارکت، همکاری و کار تیمی	۰/۸۶۳	۰/۹۰۱	۰/۶۴۷	۰/۶۴۷	۰/۱۷۷	-
پاداش و تشویق	۰/۷۴۶	۰/۸۵۶	۰/۶۶۴	۰/۶۶۴	۰/۱۳۶	-
ارتباطات سازمانی	۰/۷۹۴	۰/۸۶۷	۰/۶۲۰	۰/۶۲۰	۰/۱۹۴	-

-	۰/۱۹۰	۰/۶۵۸	۰/۶۵۸	۰/۸۵۲	۰/۷۴۰	تعهد
-	۰/۱۳۱	۰/۷۳۸	۰/۷۳۸	۰/۸۹۴	۰/۸۲۲	حمایت و پشتیبانی
۰/۹۳۱	-	۰/۶۱۵	۰/۶۱۵	۰/۸۸۹	۰/۸۴۳	اشتراک‌گذاری دانش

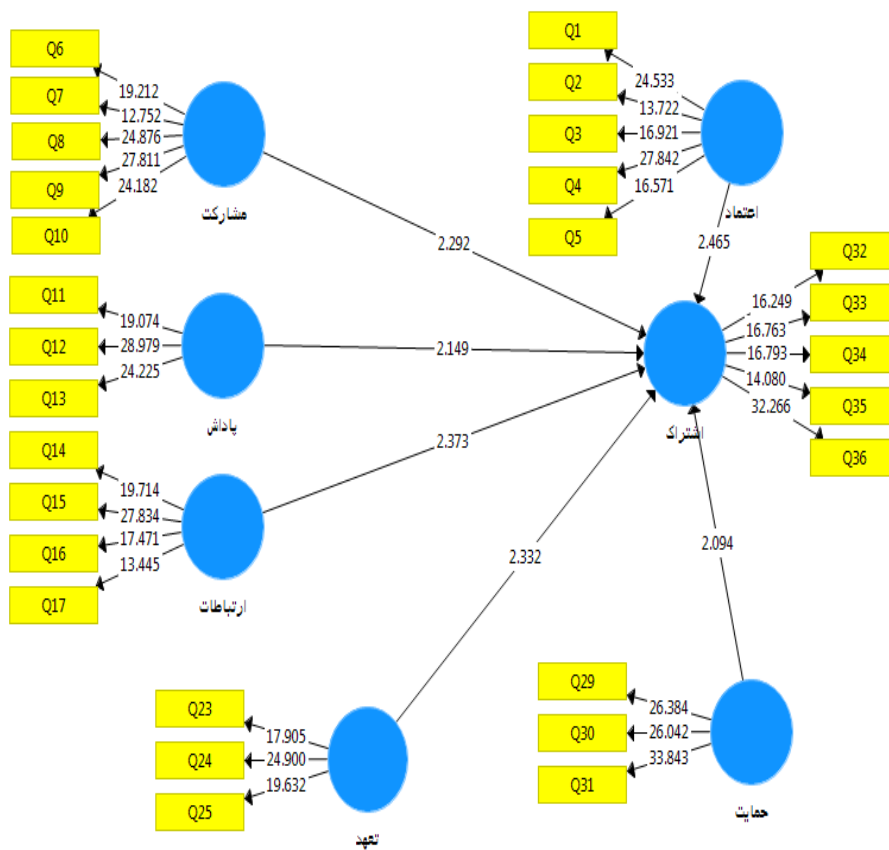
مطابق جدول (۹) نتایج پایایی کرونباخ، پایایی ترکیبی و پایایی اشتراکی به دست آمده برای متغیرهای مکنون، نشان می‌دهد که سازگاری درونی در حد مطلوب قرار دارد، لذا می‌توان مناسب بودن وضعیت پایایی مدل اصلاحی را تأیید نمود.

همچنین با توجه اینکه میانگین واریانس (AVE) استخراج شده بزرگ‌تر از ۰/۵ می‌باشد و پایایی ترکیبی برای هر یک از عوامل بزرگ‌تر از میانگین واریانس استخراجی ($CR > AVE$) می‌باشد، بنابراین روایی واگرا تأیید می‌گردد و مدل اصلاحی از روایی واگرایی مناسبی برخوردار است. محاسبات t انجام شده در نرم‌افزار PLS برای مدل اصلاحی، در شکل (۵) و جدول (۱۰) قابل مشاهده است. مقدار t ، تمامی مؤلفه‌های مدل اصلاحی بالاتر از ۱/۹۶ می‌باشد که نشان‌دهنده قابل قبول بودن و رابطه درست بین دو متغیر مکنون است.

جدول ۱۰. ارتباط بین متغیرهای مکنون مدل اصلاحی

ارتباط متغیرهای پنهان	T Statistics	SD	p-value	رد یا تأیید فرضیه
اعتماد - < اشتراک‌گذاری دانش	۲/۴۶۵	۰/۰۸۷	۰/۰۱۸	تأیید فرضیه
مشارکت، همکاری و کار تیمی - < اشتراک‌گذاری دانش	۲/۲۹۲	۰/۰۷۷	۰/۰۲۲	تأیید فرضیه
پاداش و تشویق - < اشتراک‌گذاری دانش	۲/۱۴۹	۰/۰۶۳	۰/۰۳۲	تأیید فرضیه
ارتباطات سازمانی - < اشتراک‌گذاری دانش	۲/۳۷۳	۰/۰۸۲	۰/۰۱۸	تأیید فرضیه
تعهد - < اشتراک‌گذاری دانش	۲/۳۳۲	۰/۰۸۲	۰/۰۲۰	تأیید فرضیه
حمایت و پشتیبانی - < اشتراک‌گذاری دانش	۲/۰۹۴	۰/۰۶۳	۰/۰۳۶	تأیید فرضیه

بنابراین با توجه به شکل (۵) و جدول (۱۰) تمامی مؤلفه‌ها مورد تأیید قرار گرفته است.



شکل ۵. مدل ساختاری اصلاحی در حالت معناداری ضرایب (آزمون t)

جمع بندی و نتیجه گیری:

امروزه با توجه به اهمیت و ارزش دانش در موفقیت و پیشرفت سازمان‌ها، مدیریت این منبع ناملموس به یکی از حیاتی‌ترین مسائل سازمانی تبدیل شده است. اشتراک دانش به عنوان یکی از جنبه‌های اصلی مدیریت دانش می‌باشد. بنابراین اگر مدیریت دانش را فرآیند اکتساب، تسهیم،

کاربرد و ارزشیابی دانش در سازمان تعریف کنیم، باید در نظر داشت که مرحله به اشتراک‌گذاری دانش از اهمیت به‌سزایی برخوردار است.

وجود رابطه میان به اشتراک‌گذاری دانش و اعتماد، مشارکت، همکاری و کار تیمی، پاداش و تشویق، ارتباطات سازمانی، رهبری، تعهد، یادگیری و دانش افزایی و حمایت و پشتیبانی نشان می‌دهد چنین عواملی پیش‌نیاز موفقیت فرآیند به اشتراک‌گذاری دانش در سازمان هستند. پس در فرهنگ سازمانی این عوامل باید با شدت بیشتری مورد توجه قرار گیرند.

همچنین، لازم است در نظر داشته باشیم هر سازمان فرهنگ منحصر به‌فرد دارد و در نتیجه روش‌های متناسب با آن را باید به‌منظور ساده‌سازی جریان اطلاعات بکار گیرد. بنابراین، بهترین راهکار برای هر سازمانی راهکاری متناسب با عوامل خاص فرهنگی همان سازمان است.

پیشنهاد‌های اجرایی پژوهش

- ۱- برای بهبود اشتراک‌گذاری دانش کارکنان در خصوص مؤلفه اعتماد پیشنهاد می‌گردد:
 - شفافیت در تصمیمات سازمانی مد نظر قرار بگیرد تا در کارکنان روح اعتماد تقویت گردد و کارکنان با اعتماد بیشتری نسبت به اشتراک‌گذاری دانش خود در سازمان اقدام نمایند.
 - به تعهدات و توافقات صورت گرفته در سازمان پایبند بوده و در قبال تصمیمات اتخاذ شده مسئولیت‌پذیر باشد تا کارکنان احساس اطمینان کنند و اقدام به اشتراک‌گذاری دانش سازمانی خود نمایند.
 - ایجاد جو اعتماد جهت بالابردن حس مشارکت در امور دانشی سازمان به‌گونه‌ای که کارکنان ترس و خطری از جانب انتقال دانش شغلی خود به دیگر کارکنان احساس نکنند.
 - مشارکت دادن بیش از پیش کارکنان در تصمیمات سازمانی و دادن آزادی عمل در اختیارات کارکنان در انجام امور سازمانی خود و تسهیل دسترسی کارکنان به اطلاعات مربوط به کارشان.
 - امانت‌داری در اطلاعات علمی و رعایت حقوق مالکیت فکری.

- ایجاد اطمینان از مفید بودن اشتراک‌گذاری دانش در میان کارکنان است.
 - ایجاد باور در کارکنان (حتی کارکنان تازه‌کار و تازه‌وارد) که دانش آن‌ها مورد احترام و ارزشمند است و از آن در تصمیم‌گیری‌ها و اطلاع‌رسانی‌ها استفاده خواهد شد.
- ۲- برای بهبود اشتراک‌گذاری دانش کارکنان در خصوص مؤلفه مشارکت، همکاری و کار تیمی پیشنهاد می‌گردد:
- توجه به مؤلفه کار تیمی و تیم‌سازی بایستی در اولویت قرار گیرد تا کارکنان بیش از پیش ترغیب و تشویق شوند که در کارها با یکدیگر همکاری و مشارکت کنند و با تشکیل گروه‌های کاری این مؤلفه تقویت گردد.
 - اقدامات تیمی و مشورتی جایگزین بوروکراسی اداری گردد تا افراد به اشتراک‌گذاری دانش راغب‌تر گردند.
 - کارکنان در روند تصمیم‌گیری‌های سازمانی مشارکت داده و از نظرات، پیشنهادها و ایده‌های کارکنان استقبال نموده و به‌نسبت به بکارگیری این ایده‌ها اقدام گردد تا کارکنان رغبت بیشتری به اشتراک‌گذاری دانش در سازمان داشته باشند و کارکنان نیز از تاثیرگذاری خود بر فعالیت‌های سازمانی اطمینان بیشتری حاصل نمایند.
 - تصویب دستورالعمل‌ها و مقرراتی جهت سوق دادن افراد به سمت اجرای کارهای گروهی به‌طوری که تبدیل به فرهنگ شود و اعضای سازمان با رضایت قلبی در کارهای تیمی شرکت کنند.
- ۳- برای بهبود اشتراک‌گذاری دانش کارکنان در خصوص مؤلفه پاداش و تشویق پیشنهاد می‌گردد:
- سیاست‌های سازمانی و سیستم پاداش و تشویق به‌نحوی تنظیم گردد که افرادی که دانش خود را با همکارانشان به اشتراک می‌گذارند، مورد توجه و تشویق و قدردانی قرار گیرند.

- میزان اشتراک‌گذاری دانش افراد را به طور مؤثری در میزان پرداخت مزایای احتمالی دخالت داده شود به نحوی که این تشویق‌ها برای کارکنان دانش‌مدار ملموس باشد.
 - در ارتقاء شغلی کارکنان، میزان دانش و اشتراک‌گذاری دانش کارکنان یکی از ملاک‌های مهم در نظر گرفته شود تا کارکنان به گسترش دانش و اشتراک‌گذاری دانش با همکارانشان توجه بیشتری نمایند.
 - تشویق الگوهای تحول آفرین به عنوان عامل تقویت‌کننده فعالیت‌های مدیریت دانش.
- ۴- برای بهبود اشتراک‌گذاری دانش کارکنان در خصوص مؤلفه ارتباطات سازمانی پیشنهاد می‌گردد:
- استفاده مؤثر از سازوکار نقل تجربیات کارکنان در قالب‌های سنتی مانند همایش، انتشار نشریات داخلی و ... و یا روش‌های نوین مانند استفاده از اتوماسیون اداری و بارگذاری تجربیات در این بستر، جهت ارتباط بیشتر کارکنان با یکدیگر و اشتراک‌گذاری دانش آنان با همدیگر.
 - زمینه‌سازی محیطی مؤثر جهت اشتراک‌گذاری دانش و رویارویی کارکنان دارنده دانش و کارکنان گیرنده دانش فراهم آورده شود.
 - مسئولین امر از طریق فراهم آوردن فرصت‌هایی برای افزایش ارتباطات و تعاملات میان کارکنان، ترس از دست دادن ارزش منحصر به فرد دانش را در افراد کاهش دهند.
 - تقویت جو حمایتی و دوستانه بین کارکنان.
 - افزایش ارتباطات سازمانی کارکنان به صورت جلسات غیررسمی و دوستانه در خارج از سازمان و یا در چارچوب انجام کارهای علمی مشترک.
- ۵- برای بهبود اشتراک‌گذاری دانش کارکنان در خصوص مؤلفه تعهد پیشنهاد می‌گردد:
- نسبت به توانمندسازی کارکنان که باعث تعهد بیشتر کارکنان و افزایش وفاداری و احساس تعلق آن‌ها نسبت به سازمان می‌شود، اقدام گردد. چرا که به هر میزان که احساس همدلی

میان کارکنان افزایش یابد، تعهد آن‌ها نسبت به امر به اشتراک‌گذاری دانش افزایش خواهد یافت. پس لازم است اقداماتی صوت گیرد تا کارکنان از عضویت در سازمان افتخار بیشتری کرده، برای این هویت خویش ارزش بیشتری قائل شوند و میزان وفاداری کارکنان به سازمان بیش از پیش گردد و خود را متعلق به کل سازمان بدانند.

- اعطای استقلال و آزادی شغلی، موجب احساس مسئولیت و تعهد بیشتر کارکنان و افزایش انگیزه و احساس معنی‌داری در آنان می‌شود و زمینه لازم جهت اشتراک‌گذاری دانش کارکنان را فراهم می‌نماید.
 - سوق دادن کارکنان به مواردی نظیر: ارجحیت منافع سازمانی بر منافع فردی، افزایش حساسیت کارکنان برای تلاش و توسعه سازمان (وفاداری سازمانی)، حساسیت نسبت به موفقیت سازمان و ...
- ۶- برای بهبود اشتراک‌گذاری دانش کارکنان در خصوص مؤلفه حمایت و پشتیبانی پیشنهاد می‌گردد:

- با وضع قوانین لازم (نظیر ثبت تجارب خدمتی کارکنان در دوره مسئولیت قبلی خود جهت انتصاب در مسئولیت جدید و ...) کارکنان مجبور گردند تا دانش خود را در اختیار دیگران قرار دهند.
- با ایجاد فضاها و مکان‌هایی برای بحث و تبادل نظر و ارتباط کارکنان با یکدیگر در قالب گردهمایی‌ها، جلسات طوفان فکری و ... زمینه لازم جهت اشتراک‌گذاری دانش در بین کارکنان فراهم گردد.
- ابزارهای الکترونیکی اشتراک دانش از جمله مخازن دانش جهت سهولت کارکنان در انجام فعالیت‌های دانش‌محور و اشتراک‌گذاری دانش بهره‌گیری شود.
- احیاء نظام پیشنهادات به جهت ترویج و زمینه‌سازی برای اشتراک‌گذاری دانش و تعیین پاداش‌های مادی و معنوی برای پیشنهادات ارزنده ارائه شده توسط کارکنان.

- حمایت و پشتیبانی مادی و معنوی از برنامه‌های اشتراک‌گذاری دانش (نظیر تخصیص منابع مالی، تهیه زیرساخت‌هایی سخت‌افزاری و نرم‌افزاری مورد نیاز، برگزاری دوره‌های آموزشی، حمایت و پشتیبانی از انتشار نشریات سازمانی جهت اشتراک‌گذاری دانش کارکنان و ...)
- شناسایی موانع اشتراک‌گذاری دانش و فاصله بین وضع موجود و وضع مطلوب فعالیت‌های اشتراک‌گذاری دانش و برنامه‌ریزی در جهت رفع موانع و حرکت به سمت وضع مطلوب در زمینه اشتراک‌گذاری دانش.
- برگزاری و طراحی دوره‌های آموزشی با موضوع مفاهیم اشتراک‌گذاری و بیان مزایا و فواید این گونه رفتارها برای کارکنان به صورت کارگاهی جهت ایجاد بینش و تعهد عمیق‌تری نسبت به کار و محیط کار در کارکنان.

پیشنهادها برای پژوهش‌های آتی

- ۱- با توجه به اینکه این پژوهش در یک سازمان دولتی صورت گرفته، پیشنهاد می‌شود در سایر سازمان‌ها نیز مشابه این پژوهش انجام گردد تا امکان مقایسه بین سازمان‌ها به لحاظ مؤلفه‌های فرهنگی اشتراک‌گذاری دانش فراهم گردد و نتایج کامل‌تری به دست آید و با مقایسه نتایج حاصل از پژوهش‌های مختلف در این زمینه اعتماد و اطمینان بیشتری در بکارگیری نتایج حاصل گردد.
- ۲- پیشنهاد می‌شود در آینده پژوهشی در ادامه این پژوهش، در کنار موضوع فرهنگ، دیگر عوامل و موضوعات را لحاظ کرده و تأثیر آن‌ها را بر اشتراک‌گذاری دانش بسنجند.
- ۳- پیشنهاد می‌شود پژوهشی جهت بررسی سازوکارهای تقویت‌کننده فرهنگ اشتراک‌گذاری دانش انجام گردد.
- ۴- پیشنهاد می‌شود پژوهشی با عنوان شناسایی موانع فرهنگی اشتراک‌گذاری دانش و استخراج راهکارهای مناسب جهت برطرف نمودن آن موانع انجام پذیرد.

منابع:

- ارمغان، نگار (۱۳۹۳). موانع فرهنگی در تسهیم دانش از منظر مدیریت تغییر. مدیریت توسعه فناوری. ۳. ۸۵-۱۰۷.
- آرمون، عسگر، صدرالدین، ستاری و نامور، یوسف (۱۳۹۷). شناسایی و تبیین عوامل مؤثر بر اشتراک دانش میان اعضای هیئت علمی دانشگاه علوم پزشکی اردبیل. سلامت و بهداشت. ۳. ۱۸۹-۱۹۷.
- اسکندری، فاطمه و ولوی، پروانه (۱۳۹۶). بررسی موانع و راهکارهای تسهیم دانش در شرکت‌های مستقر در پارک‌های علم و فناوری. مطالعات کتابداری و علم اطلاعات دانشگاه شهید چمران اهواز. ۸۶-۵۹.
- پهلوانی، معصومه، پیرایش، رضا، علیپور، وحیده و باشکوه، محمد (۱۳۸۹). بررسی و اولویت‌بندی عوامل فرهنگی مؤثر در به اشتراک‌گذاری دانش در مراکز تحقیق و توسعه پتروشیمی. مدیریت فناوری اطلاعات. ۵. ۱۹-۳۶.
- جوهرج، ماری (۱۳۸۷). تئوری سازمان مدرن، نمادین - تفسیری و پست مدرن (ترجمه حسن دانایی‌فرد). تهران: افکار.
- حسین زاده، سمیه، مجیبی، تورج، الوانی، سیدمهدی و رضائیان، جواد (۱۳۹۹). تحلیل مؤلفه‌های فرهنگ‌سازمانی دانش‌محور با استفاده از شبکه عصبی مصنوعی. مدیریت کسب و کار. ۴۸. ۱۱۹-۱۳۶.
- حسینی‌فرد، مجتبی، بیات، طیبیه، نیک‌آیین، مجتبی و بردبار، حامد (۱۳۸۹). مدیریت دانش و تحلیلی بر موانع آن. راهبرد. ۵. ۱۹-۶۲.
- خاکپور، عباس، پرداختچی، محمدحسن، قهرمانی، محمد و ابوالقاسمی، محمود (۱۳۸۸). بررسی رابطه فرهنگ سازمانی و مدیریت دانش در بین اعضای هیئت علمی. راهبرد فرهنگ. ۵. ۹۱-۱۰۶.
- خیراندیش، مهدی و ابطحی، سیدحسین (۱۳۹۰). تبیین عوامل فرهنگی در راستای موفقیت مدیریت دانش در سازمان (مطالعه موردی: شرکت ملی پخش فرآورده‌های نفتی ایران). مدیریت فرهنگ سازمانی. ۲. ۵-۲۸.
- رجایی‌آذر خوارانی، عباس (۱۳۹۱). بررسی رابطه تسهیم دانش و قابلیت جذب دانش با بهبود کیفیت علمی از دیدگاه اعضای هیأت علمی در دانشگاه‌های منتخب شهر اصفهان. (پایان‌نامه کارشناسی‌ارشد). دانشگاه اصفهان. ایران.
- رحیم‌نیا، فریبرز، زارعی، سمیه و حاجیان، مریم (۱۳۹۴). ارائه مدل مفهومی رابطه فرهنگ‌سازمانی و تمایل به تسهیم دانش به‌واسطه اعتماد و تعهد سازمانی. مجموعه مقالات دومین کنفرانس بین‌المللی ابزار و تکنیک‌های مدیریت. تهران. ۱۶-۱۵ دی ۱۳۹۴. مؤسسه اطلاع‌سانی نارکیش.
- رفوآ، شبنم و عباسی سورکی، فاطمه (۱۳۹۴). تأثیر عوامل سازمانی و تکنولوژیکی بر تسهیم دانش در کتابخانه ملی جمهوری اسلامی ایران، پردازش و مدیریت اطلاعات. ۱. ۲۱۷-۲۳۹.
- زوارقی، رسول (۱۳۹۶). بررسی موانع فرهنگی استقرار مدیریت دانش در کتابخانه‌های دانشگاهی (مطالعه موردی: کتابخانه‌های دانشگاه‌های تبریز و علوم پزشکی تبریز). تحقیقات کتابداری و اطلاع‌رسانی دانشگاهی. ۳. ۱۰۱-۱۲۷.
- سعدی‌زاده، نسیم (۱۳۹۳). بررسی تأثیر عوامل فرهنگی سازمان بر تسهیم دانش بین کارکنان سازمان تنظیم مقررات و ارتباطات رادیویی. (پایان‌نامه کارشناسی ارشد). دانشگاه آزاد اسلامی واحد تهران مرکزی. ایران.

سلطانی علی‌آبادی، مژگان، پورسراجیان، داریوش و اولیاء، محمدصالح (۱۳۹۲). تعیین و اولویت‌بندی موانع اشتراک‌گذاری دانش در دانشگاه‌ها و مراکز آموزشی عالی (مطالعه موردی: موسسه آموزشی عالی امام جواد (ع) یزد). پارک‌ها و مراکز رشد. ۳۴-۴۳.

شاین، ادگار (۱۳۸۳). فرهنگ سازمانی (ترجمه محمد ابراهیم محجوب). تهران: فرا.

عبدی، فریدون (۱۳۸۹). بررسی رابطه بین دو دسته از عوامل سازمانی (ساختار و فرهنگ) با مدیریت دانش در دانشگاه افسری امام علی. مدیریت نظامی. ۳۹. ۱۳۰-۱۰۹.

عدلی، فریبا (۱۳۸۴). مدیریت دانش: حرکت به فراسوی دانش. تهران: فرانشاخی اندیشه.

علامه، سیدمحسن، شائمی برزکی، علی و سیدصدری، الناز (۱۳۹۱). شناسایی موانع تسهیم دانش در شرکت پالایش نفت اصفهان (مطالعه پدیدارشناسی). پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی. ۳. ۱۴۳-۱۱۹.

قاسمی، الهام، شاهی، سکینه و مهرعلیزاده، یدالله (۱۳۹۹). بررسی فرهنگ‌سازمانی پارسونز با به اشتراک‌گذاری دانش در سازمان آموزش و پرورش منطقه ارژن شیراز. رهیافتی نو در مدیریت آموزشی. ۱. ۲۴-۱.

قهرمانیان، پروین و هدایتی خوشمهر، عزیز (۱۳۹۴). بررسی عوامل فرهنگی در به اشتراک‌گذاری دانش اعضای هیئت‌علمی در دانشگاه شهید مدنی آذربایجان، چهارمین کنفرانس ملی و دومین کنفرانس بین‌المللی حسابداری و مدیریت با رویکردهای کاربردی و پژوهشی نوین.

کریمی زارچی، مجتبی، قاسمی، حسین و غلامی، نازنین (۱۳۹۰). به اشتراک‌گذاری دانش، موانع و راهکارها (مطالعه موردی در صنعت نفت). اکتشاف و تولید نفت و گاز. ۷۹. ۲۰-۱۶.

مانیان، امیر، میرا، سیدابوالقاسم و کریمی، احسان (۱۳۹۰). بررسی شاخص‌های مؤثر بر تسهیم دانش در میان دانشجویان دوره‌های آموزش الکترونیکی (مطالعه موردی: مرکز آموزش‌های الکترونیکی دانشگاه تهران). پژوهشگاه علوم و فناوری اطلاعات ایران. ۱. ۶۵-۴۷.

نیکوکار، غلامحسین و حکیم، امین (۱۳۹۱). الگوی همراستایی استراتژیک مدیریت دانش در سازمان. پژوهش‌های مدیریت در ایران. ۱. ۱۸۸-۱۶۷.

هوشمند، هانیه و افسر، امیر (۱۳۹۶). اولویت‌بندی عوامل فرهنگی مؤثر بر مدیریت دانش در بانکداری الکترونیکی. علوم و فنون مدیریت اطلاعات. ۳. ۱۳۰-۱۱۰.

یوسفی گرچی، نبی‌اله، اسماعیل‌پور، منصور، اسلامبولچی، محمدرضا، ربیعی مندجین، علیرضا و امیرکبیری، علیرضا (۱۳۹۸). عوامل کلیدی موفقیت در پیاده‌سازی مدیریت دانش (مطالعه موردی: اداره کل آموزش و پرورش استان مازندران). مدیریت راهبردی دانش سازمانی. ۶. ۱۷۹-۱۳۹.

Al-Alawi, A.I, Al-Marzooqi, N.Y. Fraidoon Mohammed, Y. (2007). Organizational culture and knowledge sharing: critical success factors. Journal of Knowledge Management. 11 (2). 22-42.

- Al Hawamdeh N, AL Qatamin A. (2021). The Effect of Cultural Dimensions on Knowledge-Sharing Intentions: Evidence from Higher Education Institutions in Jordan, *Journal of Asian Finance. Economics and Business*. 8 (5). 1079–1089.
- Cabrera, E. F. and Cabrera, A. (2005). Fostering knowledge sharing through people management practices. *The International Journal of Human Resource Management*. 16 (5). 720–735.
- Bureš, V (2003). Cultural Barriers in Knowledge Sharing, *E+M Economics and Management, Liberec*. 6.57-62.
- Cabrera, W.C. Collins, J.F. Salgado (2006). Determinants of individual engagement in knowledge sharing. *The International Journal of Human Resource Management*. 17(2). 245-264.
- Davenport, T. H. Prusak, L. (1998). *Working knowledge: How organizations manage what they know*. Boston, Massachusetts. Harvard business school press.
- Figurska, I. (2012). Cultural aspects of Knowledge Management, *Human Resources Management & Ergonomics*.
- Fornell, C. Larcker, D. (1981). Evaluating Structural Equation Modeling with Unobserved Variables and Measurement Error. *Journal of Marketing Research*. 18(1).
- Gowming, D. Chau, G. L. S.T. Kaohsiung, T. Martin G. (2010). Knowledge-sharing intention in Vietnamese organizations, *The journal of information and knowledge management systems*. 40 (3/4). 262-276.
- Haas, M.R. and Hansen, M.T. (2007). Different knowledge, different benefits ‘Toward a productivity perspective on knowledge sharing in organizations. *Strategic Management Journal*. 28(11). 1133-1153.
- Hashemi, S. A.(2013). The Relationship between Knowledge Management and Organizational Culture in Lamerd Islamic Azad University in the academic year 2012-2013. *Management Conference. Challenges and Solutions*. Shiraz.
- Hoof, B. V. D. Redder, J. A. D. (2004). Knowledge Sharing In Context: The Influence of Organizational Commitment, Communication Climate and CMC Use on Knowledge Sharing. *Journal of Knowledge Management*. 8(6). 117-130.
- Kathiravelu S. R. Abu Mansor N. N. Ramayah T. Idris N. (2014). Why Organisational Culture Drives Knowledge Sharing? *international Conference on Innovation, Management and Technology Research, Malaysia*. 22 – 23.
- Issa, R.R.A. Haddad, J. (2008). Perceptions of The Impacts of Organizational Culture And Information Technology On Knowledge Sharing In Construction. *Construction Innovation*, 8(3). 182-201.
- Kim, S. Lee, H. (2006). The Impact of Organizational Context And Information Technology On Employee Knowledge-Sharing Capabilities. *Public Administration Review*. 66(3). 370-385.

- Kucharska, W. & Bedford, D. A. (2019). Knowledge sharing and organizational culture dimensions: does job satisfaction matter? *Electronic Journal of Knowledge Management*, 17(1). 1-18.
- Rahman, S. Zahidul Islam, M .D. Ahad Abdullah, A. D. (2017). Understanding factors affecting knowledge sharing: A proposed framework for Bangladesh's business organizations, *Journal of Science and Technology Policy Management*. 8(3). 275-298.
- Siddiqui, S. H. Rasheed, R. Nawaz, S., & Abbas, M. (2019). Knowledge sharing and innovation capabilities: The moderating role of organizational learning. *Pakistan Journal of Commerce and Social Sciences (PJCSS)*. 13(2). 455-486.
- Tangaraja, G., Rasdi, R. M., Samah, B. A. and Ismail, M. (2016). Knowledge sharing is knowledge transfer: a misconception in the literature, *Journal of Knowledge Management*, 20 (4). 653-670.
- Tenenhaus, M. Amato, S. Esposito Vinzi, V. (2004). A global goodness-of- fit index for PLS structural equation modeling, *Proceedings of the XLII SIS Scientific Meeting*. 739-742.
- Wetzels, R. Raaijmakers, J. G. W. Jakab, E. & Wagenmakers, E. J. (2009). How to quantify support for and against the null hypothesis: A flexible Win BUGS implementation of a default Bayesian t-test, *Psychonomic Bulletin & Review*. 16. 752-760.
- Yang, J. T. (2010). Antecedents and consequences of knowledge sharing in international tourist hotels. *International Journal of Hospitality Management*. 29(1). 42-52.
- Zahidul Islam, M. Maheen Ahmad, S. Hasan, I. Uddin Ahmed, S. (2011). Organizational culture and knowledge sharing: Empirical evidence from service organizations. *African Journal of Business Management*. 5 (14). 5900-5909.
- Zimmermann, A. Ilan osshri, E. Iio liou, A. (2017). Gerbasi 'Sourcing inor out 'Implications for social capital and knowledge sharing, *journal of staregic information system*.13 (2). 82-100.