

## فرآیند درون فردی مشارکت در تسهیم دانش

علی شائمی برزکی<sup>۱</sup> - مسعود کیانپور<sup>۲</sup> - فاطمه شاکری<sup>۳</sup>

تاریخ دریافت: ۹۶/۷/۱۵ - تاریخ بازنگری: ۹۶/۸/۱۷ - تاریخ پذیرش: ۹۶/۹/۲۲

### چکیده

هدف این پژوهش، کاوش در فرآیند درون فردی مشارکت کارکنان در تسهیم دانش می‌باشد. در این تحقیق روش پژوهش ترکیبی استفاده شد. در ابتدا داده‌ها از طریق مصاحبه‌های عمیق با تعداد ۳۰ نفر از مدیران ارشد، میانی و کارمندان یکی از سازمان‌های دولتی و سازمان‌های خصوصی وابسته به آن که در صنعت برق استان یزد فعال‌اند، به دست آمد و از طریق کدگذاری باز و محوری، یافته‌ها در قالب مدل نظری تدوین شد. سپس بر اساس نتایج حاصله از کدگذاری، پرسشنامه تهیه و در اختیار ۲۴۸ نفر از اعضای سازمان‌های مذکور قرار گرفت. داده‌های به دست آمده از ۱۶۴ پرسشنامه برگشتی جهت آزمون فرضیات تحقیق از طریق آزمون مدل سازی معادلات ساختاری و نیز پایایی و روایی مدل با استفاده از نرم افزار SMART PLS استفاده شد. یافته‌ها حاکی از روایی و پایایی مدل بوده و محاسبه شاخص‌های برازش نیز انطباق چارچوب مفهومی با واقعیت را تأیید کرد. بر اساس یافته‌ها نشان داده شد که نگرش مثبت فرد در مورد تسهیم دانش، باورهای کلی فرد، امیال و علاقه‌ها و روحیات فرد، شخصیت، مشخصات ژنتیکی، خانوادگی و تحصیلی، رفتار گیرنده دانش در ایجاد حس خوب مؤثر است و منجر به میل به تسهیم دانش می‌گردد. از طریق آزمون رگرسیون، نقش مداخله‌گرایانه واحد سازمانی، مکان سازمان، نوع کار و زمان تسهیم دانش در ایجاد میل به تسهیم دانش نیز مورد تأیید واقع شد. به‌طور کلی در این مطالعه با رویکردی اکتشافی ترکیبی، مشخص شد که عوامل درون فردی در میل به تسهیم دانش مؤثر بوده و لذا سازمان می‌تواند با تقویت این عوامل، مشارکت در تسهیم دانش را افزایش دهد.

**واژگان کلیدی:** تسهیم دانش، مشارکت، صنعت برق، یزد

۱. دانشیار، گروه مدیریت، دانشکده علوم اداری و اقتصاد، دانشگاه اصفهان (نویسنده مسئول): shaemi@ase.ui.ac.ir

۲. استادیار، گروه علوم اجتماعی، دانشکده ادبیات و علوم انسانی، دانشگاه اصفهان

۳. دانشجوی دکتری مدیریت بازرگانی - گرایش رفتار سازمانی و مدیریت منابع انسانی، گروه مدیریت، دانشکده علوم اداری و اقتصاد، دانشگاه اصفهان

## مقدمه

دانش، سرمایه‌ای قابل مدیریت است که قابل اشتراک گذاری است. تسهیم دانش فعالیت مهمی است که قابلیت و توانایی فردی را جهت جستجوی منابع جدیدتر، باهدف یادگیری، حل مسئله و بهبود فردی بالا می‌برد (دین و هارون<sup>۱</sup>، ۲۰۱۲). اندیشمندان بسیاری معتقدند تسهیم دانش مهم‌ترین عامل موفقیت در مدیریت دانش است و آن را به‌عنوان انتشار داوطلبانه تجارب و مهارت‌های به دست آمده در سازمان تعریف می‌کنند (لا و جای<sup>۲</sup>، ۲۰۰۸). بزرگ‌ترین چالش در ساختار مدیریت دانش، اشتیاق یا انگیزه اعضاء برای تسهیم دانش خود با دیگران است. کارکنانی که بی‌میل به تسهیم دانش هستند در تسهیم دانش ناموفق هستند که به‌نوبه خود منجر به غیرکارا بودن در کار، خطاهای زیاد و عدم کیفیت کاری می‌شود (ونگ و نو<sup>۳</sup>، ۲۰۱۰).

دانش منبع قفل شده در ذهن انسان است، لذا تسهیم دانش از طریق تعامل و ارتباط بین افراد صورت می‌پذیرد و تسهیم سازی و ارتباطات دانش نیازمند تمایل کسانی است که می‌خواهند در چنین فرایندهایی شرکت کنند. استخراج دانش ضمنی از ذهن افراد و به رسمیت درآوردن آن پیچیده است، زیرا این دانش در طول یک دوره زمانی بلندمدت آموخته می‌شود و به‌آسانی قابلیت انتقال به دیگران ندارد. از طرفی تبدیل این دانش ضمنی و پیچیده به دانش صریح برای سازمان‌ها مهم است و به همین دلیل تسهیم دانش مهم‌ترین عامل موفقیت مدیریت دانش است. رفتار تسهیم دانش متأثر از قصد فرد است و تسهیم دانش زمانی رخ می‌دهد که یک فرد مایل به کمک و یادگیری از دیگران در توسعه شایستگی‌های جدید است، لذا همیشه خیلی ساده نمی‌توان پیش‌بینی کرد که کارکنان چه زمان و چرا دانش خود را تسهیم می‌کنند. زیرا تسهیم دانش پدیده‌ای است اجتماعی و به روابط بین فردی و تعاملات اجتماعی باز می‌گردد و از طرفی یک امر داوطلبانه است و ممکن است کارکنان تمایلی به اشتراک گذاری آن نداشته باشند. نقش نیروی انگیزه درونی در افراد و تأثیر آن در تحقق موفق و نتیجه بخش مدیریت دانش، برای تسهیم دانش پررنگ‌تر است، چرا که اگر دانشی تولید، کسب و ذخیره شود اما تسهیم نشود در حقیقت راكد مانده و در دست عده‌ای می‌ماند که مانع حرکت چرخه مدیریت دانش می‌شود. بنابراین به نظر می‌رسد نیروی درونی افراد در طی مراحل سیکل

1. Din and Haron
2. Law & Ngai
3. Wang and Noe

مدیریت دانش همانند یک گلوگاه است. حال این نیروی درونی در قالب حالات روان‌شناختی ایجاد شده متبلور شده و رفتار مؤثر تسهیم دانش را شکل می‌دهد.

بحث مدیریت دانش در سال‌های اخیر در مجموعه وزارت نیرو و صنعت برق رواج یافته است و در این زمینه سازمان‌های تابعه با توجه به سیاست‌گذاری‌های وزارتخانه در حال تلاش هستند. گستردگی سازمان‌های فعال در صنعت برق در استان یزد نیاز به امر تسهیم دانش را ضروری می‌کند، اما این در حالی است که تسهیم دانش، در سطح دانش ضمنی با کیفیت عالی اجرا نمی‌گردد. همچنان که وجود مشکلات مشابه در هر کدام از سازمان‌های وابسته به این صنعت، خود حاکی از نقص مشارکت افراد در تسهیم دانش می‌باشد.

از سویی دیگر تعداد نیروی بازنشسته و در شرف بازنشستگی در چند سال اخیر بالا بوده و عدم انتقال کامل دانش ضمنی به خاطر برخی دلایل ساختاری، زمانی یا دلایل روان‌شناختی منجر به بروز برخی مشکلات کاری و تعویق در فعالیت‌ها شده است. علاوه بر این عواملی مانند متکی بودن اطلاعات به یک نفر، ارسال با تأخیر اطلاعات، بی‌دقتی و ارائه گزارش‌های متفاوت و ارائه اطلاعات غیردقیق ناصحیح و غیر موثق را می‌توان از نشانه‌های عدم انجام صحیح تسهیم دانش می‌توان قلمداد نمود. فعالیت‌های این صنعت، خصوصاً در بخش فنی به شکل طراحی و اجرای پروژه‌هایی مانند احداث شبکه‌ها، فیدرها و پست‌های فوق توزیع، ترانس‌ها و یا تعمیرات و بهینه‌سازی، نیازمند ذخیره‌سازی و انتقال دانش در هر قسمت از پروژه می‌باشد تا بدین ترتیب توانایی حل مشکلات و مسائلی که در موقعیت‌ها و در سال‌های مختلف امکان بروز دارد را امکان پذیر سازد. با همه این شرایط، علی‌رغم پژوهش‌های گسترده در زمینه مدیریت دانش و نیز تا حدودی در مجموعه صنعت برق، پژوهش‌های کیفی که منجر به مدل فرایندی جامع از تسهیم دانش شود و به دنبال عوامل اصلی درونی افراد که منجر به مشارکت در تسهیم دانش باشد، به‌ندرت انجام شده است. تمرکز اصلی این تحقیق بر ردیابی عوامل انسانی- روانی اعم از شناختی، ادراکی، شخصیتی، نگرشی دخیل در مشارکت در تسهیم دانش می‌باشد. لذا در این مطالعه قصد تبیین مدلی از تسهیم دانش با تأکید خاص به اثرات عوامل مختلف بر بعد انسان و نهایتاً ایجاد تمایل در کارکنان برای مشارکت در تسهیم دانش می‌باشد. این مدل در راستای اجرای نظام‌مند تسهیم دانش کمک‌شایان توجهی خواهد نمود.

## پیشینه پژوهش

مطالعات حاکی از ذهنی بودن و پیچیدگی ابعاد پدیده تسهیم دانش فردی است بوئر و همکاران<sup>۱</sup>، ۲۰۱۱) که علاوه بر ویژگی‌های فردی، عوامل ادراکی و محیطی و غیره نیز بر آن تأثیر دارد. متغیرهایی مانند انگیزش، خودکارآمدی، استقلال، گشودگی کسب تجربه و سن کارکنان (کانلی و کلوی<sup>۲</sup>، ۲۰۰۳)، پاداش دادن به تسهیم دانش، فضای اعتماد (دی تاین و همکاران<sup>۳</sup>، ۲۰۰۴)، ترس از دست دادن ارزشهای منحصر به فرد (رنزل<sup>۴</sup>، ۲۰۰۸)، ادراک از حمایت سازمانی در سطح فردی (کینگ و مارکز<sup>۵</sup>، ۲۰۰۸)، تعهد و اعتماد در سطح بین فردی (لین و همکاران<sup>۶</sup>، ۲۰۰۹)، انگیزه، علاقه، نگرش و خودکارایی، فرهنگ کار، انگیزه، علاقه، نگرش و خودکارایی سوزیلاواتی و لو<sup>۷</sup> (۲۰۱۵)، فعالیت‌های منابع انسانی استراتژیک (آنتونیو و همکاران<sup>۸</sup>، ۲۰۱۵)، رفتار شهروندی سازمانی (دهقانی و همکاران<sup>۹</sup>، ۲۰۱۵)، فرهنگ کار، انگیزه انگیزه تسهیم، فرصت تسهیم، روابط کارکنان (کازو و ازیلهان<sup>۱۰</sup>، ۲۰۱۰)، سن، جنسیت، تفاوت‌های فرهنگی و آموزشی (لی و هنگ<sup>۱۱</sup>، ۲۰۱۳)، چشم انداز مشترک، زبان مشترک و شدت رابطه (ایوان<sup>۱۲</sup>، ۲۰۱۲)، عوامل ساختاری مثل رسمی‌سازی، تمرکز و پیچیدگی (ایلی و همکاران، ۲۰۱۱)، استقلال شغلی، نگرش به شرکت و فرهنگ اجتماع (هوف و همکاران<sup>۱۳</sup>، ۲۰۰۹)، نگرش، هنجار، خودکارآمدی و شبکه اجتماعی (چن و همکاران، ۲۰۰۹) در ارتباط با تسهیم دانش مورد شناسایی قرار گرفته اند.

در ادبیات مدیریت دانش به تاثیرگذاری عوامل زمینه ای / محیطی مانند بافت سازمان (ساختار، حمایت مدیریت، پاداشها، فرهنگ، ویژگی‌های رهبری و زمینه ارتباطی) و ویژگی‌های میان فردی / تیمی (شبکه های اجتماعی، تنوع) و ویژگی‌های فرهنگی سازمان در تاثیرگذاری بر تسهیم دانش، عوامل ادراکی / انگیزشی مانند باورها در خصوص مالکیت دانش، ادراک منافع و هزینه ها، ادراک عدالت، اعتماد، هزینه های اجتماعی، انسجام تیمی و

1. Boer & Berends
2. Connelly & Kelloway
3. DeTienne, Dyer, Hoopes and Harris
4. Renzol
5. King and Markz
6. Lin
7. Suzilawati and Hock Heng
8. Antonio, Gregorio & Morales
9. Dehghani, Hayat, Kojuri, smi
10. Kuzu and Ozilham
11. Lee and Hong
12. Evans
13. Huff

... و ادراکات مربوط به تسهیم دانش مانند نگرشها، هنجارهای ذهنی و قصد تسهیم دانش بر تمایل افراد به شرکت در فرآیندهای دانشی اشاره شده است (وانگ و نو<sup>۱</sup>،

۲۰۱۰). جهت اثربخش نمودن تسهیم دانش، افراد باید از طریق ایجاد انگیزش و محیط مناسب مدیریت شوند (پی و کانکانهالی<sup>۲</sup>، ۲۰۰۹). روانشناسی، رفتار فرد را بر پایه اعتقادات، آرزوها و انگیزه افراد توصیف می‌کند. قصد، شرایط ذهنی است که تعهد برای انجام رفتار خاصی در حال و آینده را نشان می‌دهد؛ عبارتی قصد، شامل برنامه ریزی و فعالیت‌های ذهنی برای رسیدن به یک هدف است (لی<sup>۳</sup>، ۲۰۱۴). تحقیقات گذشته در حوزه تسهیم دانش به طور تجربی مؤید وجود ارتباط معنادار و قوی میان قصد تسهیم دانش و رفتارهای تسهیم دانش می‌باشند (توحدینیا و موسی خانی، ۲۰۰۱).

ونگ (۲۰۱۶) در مطالعه‌ای با بررسی مدلی تأثیر عوامل شخصی و محیطی را بر رفتارهای تسهیم دانش کارمندان نشان دادند. داده‌های به دست آمده از ۲۹۴ فرد حرفه‌ای در صنعت، نشان داد که اعتماد، کارآمدی تسهیم دانش و انگیزه، عوامل تأثیرگذار کلیدی در تسهیم دانش هستند و مدیران باید تأثیر سطح انگیزش درک شده توسط کارمند را جهت تسهیل رفتار تسهیم دانش در نظر بگیرند. ساسمیتا و لینو<sup>۴</sup> (۲۰۱۶) در بررسی نقش عوامل مختلف اقتصادی، اقتصادی، اجتماعی، روان‌شناختی و جامعه‌شناختی بر قصد فروشندگان برای اشتراک گذاشتن دانش خود با دیگر فروشندگان، با داده‌های ۱۶۴ پاسخ دهنده نشان دادند که هنجارهای ذهنی بدنبال دیدگاه‌های تسهیم دانش بیشترین تأثیر را بر روی تسهیم دانش فروشندگان دارند. شبرینا و سیلویانیتا<sup>۵</sup> (۲۰۱۴) در پژوهش خود با عنوان تحلیل عاملی تسهیم دانش در دانشکده اقتصاد و بازرگانی تلکوم، شش عامل فرهنگ کار، نگرشهای کارکنان، انگیزه تسهیم، فرصت تسهیم، ارتباطات و تکنولوژی را مورد مطالعه قرار داده و نشان دادند فرصت تسهیم دانش ۵۴ درصد و فرهنگ، ۱۷ درصد از سهم عوامل تعیین کننده در تسهیم دانش را در برمی‌گیرد. اوی و همکاران<sup>۶</sup> (۲۰۱۱) در پژوهشی با عنوان تسهیم دانش در محیط کاری نشان دادند در بین کارکنان با سن بالاتر، تسهیم دانش، پایین‌تر است البته سن پایین‌ترها هم نیاز به جلب نظر همکاران مسن‌تر خود برای تسهیم دانش با ارزش خود دارند.

1. Wang and Noe
2. Pee and Kankanhalli
3. Lee
4. Sasmita
5. Shabrina & Silvianita
6. Oye and Niirminshah

یوسفی و همکاران (۱۳۹۵) در پژوهشی با عنوان بررسی نقش ویژگی‌های شخصیتی در تسهیم دانش (مورد مطالعه: دانشجویان شاغل دانشکده مدیریت دانشگاه تهران) رابطه میان ابعاد مدل پنج عاملی شخصیت (برون‌گرایی، سازگاری، وظیفه‌شناسی، روان‌رنجوری، گشودگی در برابر تجربه) و رفتار تسهیم دانش را بررسی نمودند و نشان دادند که بعد سازگاری بر تسهیم دانش اثر مثبت و معنا دار، اما بعد روان‌رنجوری بر تسهیم دانش اثر منفی و معنا دار دارد. قلی‌پور و همکاران (۱۳۹۵) در پژوهشی با عنوان ارتقای توانمندسازی روان‌شناختی در پرتو تسهیم دانش در بین ۳۸۷ نفر از کارکنان آموزش و پرورش استان مازندران، نشان دادند بین توانمندسازی روان‌شناختی و همه ابعاد تسهیم دانش ارتباط مثبت و معنا دار وجود دارد و تسهیم دانش عاملی بسیار قوی است که به توانمندسازی روانی کارکنان منجر می‌شود.

اخوان و سرخوش (۱۳۹۴) پژوهشی تحت عنوان بررسی عوامل انگیزش و سازمانی مؤثر بر شکل‌گیری رفتار تسهیم دانش میان کارکنان را در یک مرکز تحقیق و توسعه صنعتی از طریق ترکیب دو نظریه رفتار برنامه‌ریزی شده و نظریه مبادله اجتماعی انجام دادند و اثر منفی ادراک از دست دادن قدرت دانش و اثر مثبت ادراک از لذت بردن از کمک به دیگران و ادراک افزایش شهرت را بر نگرش نسبت به تسهیم دانش تأیید نمودند و نیز نشان دادند که نگرش نسبت به تسهیم دانش و هنجارهای ذهنی منجر به افزایش قصد تسهیم دانش در کارکنان شده و این قصد موجب افزایش رفتار تسهیم دانش در می‌شود. سلیمی و همکاران (۱۳۹۳) در پژوهشی با عنوان مطالعه تجربی رابطه توانمندسازی روان‌شناختی و بلوغ رفتار تسهیم دانش دانشجویان دکتری دانشگاه شیراز، رابطه مثبت معنا دار بین توانمندسازی روان‌شناختی (احساس معنا داری، احساس مؤثر بودن، احساس شایستگی و احساس داشتن حق) و نگرش به تسهیم دانش و رفتار تسهیم دانش (ارائه دانش و دریافت دانش) را نشان دادند؛ اما علی‌رغم تمام پژوهش‌های داخلی و خارجی در زمینه تسهیم دانش، پژوهش اکتشافی و ترکیبی که به دنبال زوایای پنهان آنچه در روان افراد اتفاق می‌افتد، به ندرت دیده شده است. این تحقیق بدون خلط عوامل سازمانی با عوامل درونی فرد، حلقه‌نهایی متصل به رفتار تسهیم دانش را کاوش می‌کند.

### هدف و پرسش‌های پژوهش

هدف این پژوهش، کاوش در فرآیند درون فردی مشارکت کارکنان در تسهیم دانش می‌باشد.

- سؤال ۱- شرایط علی درون فردی در مشارکت کارکنان در تسهیم دانش چیست؟
- سؤال ۲- طبقه‌های تشکیل دهنده فرآیند درون فردی مشارکت در تسهیم دانش کدامند؟
- سؤال ۳- فرآیند درون فردی مشارکت کارکنان در تسهیم دانش چگونه است؟

### روش تحقیق

در این پژوهش با کمک طرح اکتشافی، ابتدا داده‌های کیفی و سپس داده‌های کمی گردآوری می‌شوند.



نمودار ۱- طرح پژوهش

در روش کیفی برای دیدگاه‌های افراد تحقیق شده ارزش قائل می‌شوند و می‌کوشند تا از دیدگاه‌های آن‌ها آگاه شوند ضمن آنکه پژوهشگر و افراد تحقیق شده باهم رابطه متقابل برقرار می‌کنند (پارسائیان و اعرابی، ۱۳۷۷). در این بخش از مصاحبه اکتشافی استفاده شد. برای مصاحبه، چارچوبی تدوین شد و با دادن توضیحاتی در باب علت مصاحبه و موضوعاتی مانند تسهیم دانش، سعی شد مصاحبه با سؤالاتی در حوزه میل به تسهیم دانش و دلایل این میل در خود و همکاران شروع شود و در طی آن مصاحبه به سمت شناخت ابعاد درونی یا آنچه که در درون آن‌ها را در جهت مشارکت در تسهیم دانش سوق می‌دهد، هدایت شود. تعداد ۳۰ نفر از مدیران ارشد، میانی و کارمندان یکی از سازمان‌های دولتی و سازمان‌های خصوصی وابسته به آن که در صنعت برق استان یزد فعال هستند، مورد مصاحبه قرار گرفتند. از مشارکت‌کنندگان، یک سوم آن‌ها زن، دو مدیر ارشد، ده مدیر و بقیه کارشناس بودند. میانگین سابقه کاری آن‌ها ۱۱ سال بود. تعداد ۲ نفر از آن‌ها دانشجوی دکتری و ۱۹ نفر فوق‌لیسانس و مابقی دارای تحصیلات لیسانس بودند.

نمونه‌ها به شیوه نمونه‌گیری نظری انتخاب شدند. طبق نظریه استراتوس و کوربین<sup>۱</sup> (۱۹۹۸) نمونه‌های بعدی بر اساس آنچه در حال فاش شدن و تدوین شدن بود، جمع‌آوری گردید. همزمان با تحلیل داده‌ها، تصمیم‌گیری برای نمونه‌های مناسب جهت گردآوری داده‌هایی که

نظریه را شکل دهند، انجام شد. در آغاز با سه نفر از کارکنان سازمان دولتی که با بحث‌های مدیریت دانش آشنایی و در برنامه ریزی‌ها و سیاست‌گذاری‌های سازمان دست داشتند مصاحبه شد. بعد از انجام هر مصاحبه کار تحلیل آغاز و حوزه‌های جدیدی در سؤالات مصاحبه ایجاد شد که گاهی نیاز به مصاحبه با مدیر، کارشناس و واحدهای مرتبط در موضوعی برای بررسی همه جانبه بود. تجارب کاری در صنعت برق، مشاهدات، شرکت در جلسات نیز در انتخاب نمونه‌هایی که به توسعه و تکوین مقولات و شکل دهی طبقات کمک کنند، نیز در انتخاب نمونه‌ها مؤثر بود.

معیار رسیدن به نقطه اشباع جایی است که دیگر ارتباط بین مفاهیم و طبقه جدید ظهور نکند (خاکی، ۱۳۹۲). در دور اول مصاحبه‌ها با تغییر نمونه‌ها به سازمان یا واحد دیگر و یا افرادی با توجه به مشخصات دموگرافیکی متفاوت، سعی شد تمام نظرات جمع آوری شود. در دورهای بعدی مصاحبه‌ها، به نظر می‌رسید امکان ایجاد طبقات جدید یا توسعه آن‌ها امکان پذیر است، لذا مصاحبه‌ها با نمونه‌های مشابه با دور قبلی شروع شد، اما این مرحله تا جایی ادامه یافت که کدهای بسیار مشابه و یا با ارتباط معنایی نزدیک با قبل ایجاد گردید و بر این مبنا به نظر می‌رسید طبقات و کدها اشباع شده باشند. به عنوان مثال کدهای شناسایی شده در جدول زیر، تشابه کدها را نشان می‌دهد.

جدول ۱- نمونه کدگذاری باز و شکل‌گیری طبقه

طبقه	کدهای اولیه
دید مثبت به تسهیم دانش	[آزادی ارائه نظرات و جرعه‌های ذهنی و ایده] [اشرافیت همه به مسائل سازمان عامل رشد آینده] [اقتضای عصر امروز] [تسهیم دانش با رقبا وسیله پیشرفت سازمان] [تسهیم دانش باعث افزایش دانش] [تسهیم دانش باعث رفع روزمرگی] [تسهیم دانش باعث هم‌افزایی] [تسهیم دانش برای بهینه کردن هزینه بیت‌المال] [تسهیم دانش برای رفع ابهام‌ها] [تسهیم دانش برای هم‌ترازی همه و برقراری ارتباط] [تسهیم دانش بین واحدی باعث دید بهتر به مجموعه کارهای شرکت] [تسهیم دانش جلوگیری از دوباره کاری‌ها] [تسهیم دانش نوعی مرور دانسته‌ها] [توانمند کردن دیگران به تسهیم دانش و توانمندتر کردن خود] [فرصت بیان دانش موجب حس ضرورت بروز بودن] [مرجع بودن شاخصی در ارزیابی‌ها یا پست دادن‌ها] [مشرف بودن افراد به موضوعات شرکت برای جوابگو بودن فرد در محیط بیرون سازمان]



مصاحبه‌ها که رو در رو و عمیق بین ۴۵ تا ۱۲۰ دقیقه انجام شد، ضبط شده و سپس تحلیل‌ها و کدگذاری‌ها توسط نرم افزار Atals ti7 صورت گرفت.

**تحلیل داده‌ها:** جهت استخراج مفاهیم از میان حجم انبوهی از اطلاعات حاصل از مصاحبه، کدگذاری باز و محوری و انتخابی انجام شد. جهت کدگذاری باز بعد از هر مصاحبه، بررسی خط به خط متن انجام و به هریک از حوادث، ایده‌ها یا موقعیت‌ها نامی داده شد. بعد از استخراج کدهای اولیه، کدها باهم ادغام و دریک گروه قرار گرفتند و نامی مناسب آن طبقات انتخاب شد و بعد از آن رابطه بین طبقات اصلی و فرعی و ویژگی‌های هر طبقه مشخص شد. جدول (۲) نمونه‌ای از کدگذاری اولیه‌ای است که روی داده‌های مصاحبه انجام شده است.

جدول ۱- کدگذاری باز

نکات کلیدی مصاحبه	کد اولیه
به دیگری نشان دهم که من این چیزها را بلدم	احساس غرور در ارائه دانش به دیگری
وجدانم راحت است چون فکر می‌کنم برای شهروندانم مفید بودم	وجدان راحت-حس مفید بودن
مجبور به به‌روز کردن خودم هم می‌شوم که این من را از روزمرگی در می‌آورد	رفع روزمرگی
می‌دانم که هر جا کار خوبی انجام دهم، خداوند هم پاداش آن را به من می‌دهد	باور افراد به اینکه خداوند روزی دهنده است
همیشه دوست داشتم به چیزی را پیدا کنم که برند باشم	میل به سرآمد بودن
برون‌گراها راحت ارتباط برقرار می‌کنند	شخصیت برون‌گرا برای تسهیم دانش
بستگی به هیجانی دارد که آن فرد به من نشان بدهد	اشتیاق گیرنده دانش

بعد از گردآوری مفاهیم، اطلاعات دسته بندی و در قالب جدول (۳) براساس مفهوم، بعد و مولفه ارائه شده است.

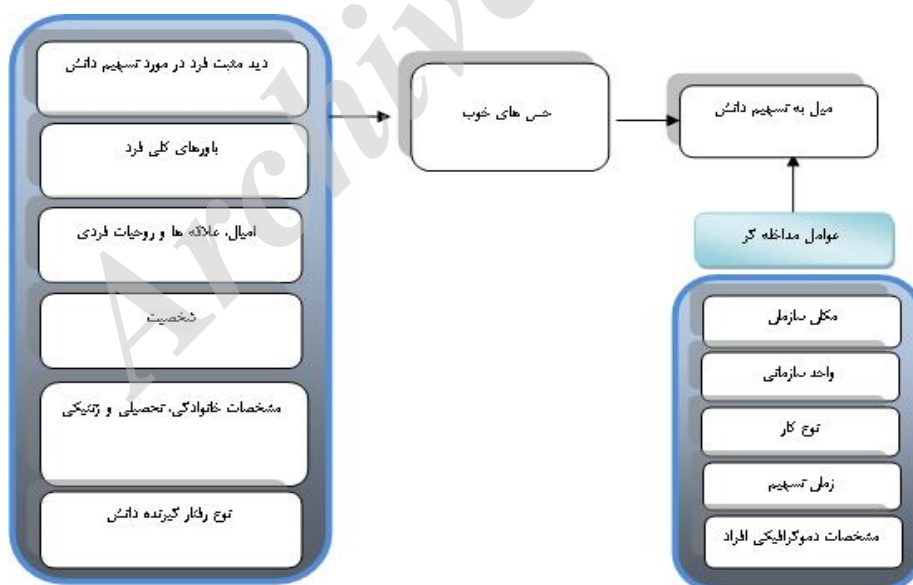
جدول ۳- نتایج کدگذاری

مفهوم	بعد	مولفه
عوامل درون فردی پیش برنده در مشارکت	نگرش کلی مثبت به موضوع تسهیم دانش	مشرف بودن افراد به موضوعات شرکت
		مرجع بودن شاخصی مهم در ارزیابی ها یا پست دادن ها
		فرصت بیان دانش موجب حس ضرورت به روز بودن
		مرور دانسته ها
		جلوگیری از دوباره کاری ها
		همترازی همه
		رفع ابهام ها
		بهینه کردن هزینه بیت المال
		هم افزایی
		رفع روزمرگی
باورهای کلی فرد		تسهیم دانش با رقبا و سیله پیشرفت سازمان
		آگاهی همه بهتر از ناآگاهی
		نام نیک به جا گذاردن در اذهان
		میل به دانستن درهمه
		روزی دهندگی خدا
کارکنان در تسهیم دانش	امیال، علاقه ها و روحیات فردی	ایمان به رسالت سازمان و مدیران ارشد
		علاقه به برند بودن
		علاقه به تدریس و یاددادن
		میل به تمجید شدن
		میل به دانش اندوزی
		میل زیاد از حد به تبادل با دیگران
		روحیه تعلق خاطر به کار
		روحیه ادای دین (ادای دین به سازمان)
روحیه خوش بینی به آینده		
شخصیت		روابط عمومی بالا-برقراری ارتباط مؤثر
		برون گرا
		شخصیت دهنده بودن
		مایل به یادگیری
		ریسک پذیر
		جسور و پیگیر

ژنتیک	شرایط خانوادگی، تحصیلی، ژنتیکی	تنش درونی
رفتار همراه با گذشت و بخشش پدر و مادر		
عقاید مذهبی		
جو دانشگاه در دوران تحصیل		
نوع درس خواندن گروهی-زندگی در خوابگاه		
مبادله دانش	نوع رفتار گیرنده دانش	
برخورد محترمانه (نوع لحن و کلمات و ...)		
دادن حس مدیون بودن به تسهیم گر		
سیاست و مهارت		
تمجید از تسهیم گر		
نمایش توانایی و تمایل خود	حس های خوب	
پیگیر بودن		
به وجود آوردن حس اعتماد ( نیت خیر گیرنده)- صداقت		
حس کسب نان حلال		
حس رضایت از کمک به دیگران		
حس رضایت از بلد بودن		
حس شادی		
حس مسئولیت در برابر شهروندان		
حس لزوم حفظ کردن نظر مثبت دیگران		
اثبات برتری خود		
حس شهره شدن		مکان سازمان
حس راحتی وجدان		
حس مفید بودن		
حس غرور		
حس نمایش تعهد کاری		
فاصله بخش ها از ستاد مرکزی	زمان/لحظه تسهیم دانش	متغیرهای مداخله گر
خلق روزانه افراد		
هم نشینی در مجاورت فرد تسهیم کننده	واحدسازمانی	
محدودیت سلسله مراتبی		
خرده فرهنگ ها		
تنگ نظری در محیط کار		

وجود امکانات برای تسهیم دانش	اطلاعات دموگرافی
فضای آرام کاری	
تسهیم با رغبت دانش با سمت های بالاتر و با هم ردیف ها	
جنسیت همکاران و رئیس و مرئوس	
تبادل دانش بین تازه استخدام ها و بازنشستگان (سابقه کار-سن)	
جدال برتری تحصیلات- تجربه	

به منظور حصول اطمینان از روایی پژوهش، یافته‌های بخش کیفی توسط برخی مشارکت کنندگان پژوهش مورد بررسی قرار گرفت. بدین ترتیب مقوله‌های به دست آمده، فرآیند تحلیل و مدل اولیه در اختیار آن‌ها قرار داده شد و نظرات آن‌ها کسب گردید. در مرحله بعد از نظرات چهار تن مشکل از اساتید دانشگاه، دانشجوی دکترای رفتار سازمانی و کارشناس ارشد روانشناسی در رابطه با مفاهیم، کدها و مدل استفاده شد. برخی تغییرات اصلاحی در نام گذاری طبقات و کدهای محوری ایجاد و ارتباطات کشف شده بین کدها نیز توسط افراد مذکور مورد بررسی قرار گرفت. به عنوان مثال متغیر زمینه‌ای فرهنگ جامعه به دلیل ارتباط غیرمستقیم با پدیده میل به تسهیم دانش و نقش متغیرهای میانجی در آن و ایجاد پیچیدگی در مدل، حذف شد. بر اساس نتایج به دست آمده، مدل زیر به دست آمد.



شکل ۱- مدل تحقیق

بر اساس نتایج حاصله از کدگذاری و مضامین به دست آمده پرسشنامه‌ای تهیه شد که شامل سؤالات در حوزه‌های نگرش مثبت به تسهیم دانش، باورهای کلی فرد، امیال علاقه‌ها و روحیات، شخصیت، مشخصات خانوادگی، نوع رفتار گیرنده دانش، حس‌های خوب و عوامل مداخله‌گر بود. تعداد ۲۴۸ پرسشنامه در میان مدیران و کارکنان سازمان‌های دولتی و خصوصی وابسته فعال در صنعت برق استان یزد توزیع شد که ۱۶۴ مورد برگشت داده شد. جهت تجزیه و تحلیل داده‌ها و آزمون فرضیات تحقیق از طریق آزمون مدل سازی معادلات ساختاری و نیز پایایی و روایی مدل از نرم افزارهای SMART PLS و SPSS استفاده گردید. با توجه به مدل به دست آمده از طریق روش کیفی، فرضیات زیر جهت آزمون مورد بررسی قرار گرفتند:

- ۱- عوامل درونی پیش برنده تسهیم دانش (نگرش مثبت فرد در مورد تسهیم دانش / باورهای کلی فرد / امیال و علاقه‌ها و روحیات فرد / شخصیت / مشخصات ژنتیکی، خانوادگی و تحصیلی / رفتار گیرنده دانش) روی تنش درونی (حس خوب) تأثیر دارد.
- ۲- تنش درونی (حس خوب) بر روی میل به تسهیم دانش تأثیر دارد.
- ۳- مکان سازمان، واحد سازمانی، نوع کار، زمان تسهیم دانش و مشخصات دموگرافی افراد به عنوان شرایط مداخله‌گر بر میل به تسهیم دانش تأثیر گذارند.

### یافته‌های کیفی پژوهش

در این بخش، عناصر شکل دهنده مدل درون فردی مشارکت در تسهیم دانش توصیف می‌شود، به عبارتی متغیرهای درونی که در میل افراد به تسهیم دانش، نقش آفرینی می‌کنند، مدنظر هستند.

۱- شخصیت: شخصیت افراد از جمله متغیرهای مؤثر در میل افراد به تسهیم دانش است. شخصیت‌های برون‌گرا، بخشنده، ریسک پذیر، جسور و سمج، یادگیرنده و یاددهنده و با قدرت روابط اجتماعی بالا افرادی هستند که تمایل بیشتری به تسهیم دانش دارند. نقل قول‌های زیر گویای صحت این ادعاها هستند.

«برون‌گراها راحت ارتباط برقرار می‌کنند. به نظر من درون‌گراها همیشه فکر می‌کنند نیازی نیست ارتباطی برقرار کنند.»

«در کل به نظر من سخاوت شخصیتی، دست دهنده داشتن و بخشنده بودن مهم هست و مشمول دانش هم می‌شود. من یکی از آرمان‌هایم این بوده که مؤسسه خیریه بزنم. من در زمینه

تسهیم دانش هم تا آنجایی که از دستم بر بیاید دوست دارم به دیگران کمک کنم. «  
 «دوست دارم مخاطب مستقیم کسی باشم. معمولاً اخبار سازمان را از زبان کارکنان مختلف می‌گیرم. خودم شروع کننده صحبت هستم. «  
 «به نظر من دسته‌ای از افراد که مایل به یادگیری هستند. اگر کسی صادقانه مثلاً به صورت معلم و بدون تحقیر کردن، دانشی را به آن‌ها یاد بدهد، بیشتر جذب می‌شوند. «  
 «همکارانی را می‌بینم که ریسک‌های سیستم اداری را پذیرفته‌اند. به همه چیز به دید سود و زیان نگاه نمی‌کنند برعکس آن هم افرادی هستند که به دلیل ریسک ناپذیری، محدودگرا یا بی تفاوت عمل می‌کنند. «

**۲- ژنتیک، شرایط خانوادگی و تحصیلی:** شرایط خانوادگی، محیطی که انسان در آن بزرگ شده و درس خوانده است، دوستان و آشنایان و کسانی که با آن‌ها معاشرت دارد، روحیات شخص را ساخته است. به گفته برخی شرکت کنندگان سطح معنویات فرد، پدر و مادر و نزدیکان وی تأثیرگذار است.  
 «بعضی از افراد ژنتیکی بخشنده یا بخیل هستند و برخی پدر و مادرشان دهنده یا گیرنده بودند. به نظر من کسی که دانش خود را به کسی نمی‌دهد. اگر از وی پول هم بخواهی قرض کنی به سختی می‌دهد. در دانش هم همین طور هستند و برعکس آن هم صادق است. البته در این زمره افرادی هستند که به اصطلاح مارگزیده شدند؛ یعنی در قبال بخشندگی دانش خود، با رفتارهای نادرستی روبرو شدند و برخلاف ذات خود عمل می‌کنند یعنی دانشی در اختیار کسی قرار نمی‌دهند. «

شرایط تحصیلی، به خصوص دانشگاه محل تحصیل و زندگی در شرایط خوابگاهی، به گفته برخی از کارکنان در تسهیم دانش آن‌ها در فضای سازمان تأثیر دارد چون این افراد قبلاً تجارب خوبی از این رفتار کسب نموده‌اند. جو دانشگاه و فضای زندگی و درس خواندن در کنار همکلاسی‌ها، به فرد روحیه کار گروهی و کمک به هم نوع می‌دهد.

**۳- باورهای کلی فرد:** باورها، اندیشه‌هایی هستند که فرد به درستی و حقانیت آن‌ها اعتقاد دارد. افراد بنا به باورهای خود، نه تنها مانعی برای تسهیم دانش نمی‌دیدند بلکه برخی آن را

حتی رفتاری مثبت می‌دانستند. به‌عنوان مثال باور به اینکه انسان باید در هر جایی نام نیکی از خود به‌جای گذارد پس اگر در پست سازمانی، دانشی را به دیگری یاد بدهد یا دانشی را مستقر کند می‌تواند باعث شود بعداً دیگران از وی به‌خوبی یاد کنند. حتی برخی تسهیم دانش را انجام کاری ماندگار برشمردند.

باور به اینکه انسان‌ها فطرتاً میل به دانستن دارند یا باور به اینکه آگاهی همه بهتر از ناآگاهی و جهالت هست، نیز از جمله باورهایی است که افراد را به سمت تسهیم دانش سوق می‌دهد. این موارد در مصاحبه‌ها مورد اشاره بودند به‌عنوان مثال:

« فکر می‌کنم که اگر نکته‌ای را بدونم بهتر از آن هست که ندانم، در واقع باورم این هست که همه آدم‌ها هم اگر چیزی را بدانند بهتر از آن هست که ندانند. »

ترس از دست دادن قدرت، جاه و مقام و رقیب پروری به‌واسطه تسهیم دانش از جمله موانع هستند، اما از طرفی باور افراد به اینکه خداوند روزی دهنده هست، این ترس را از بین می‌برد. به نقل از یکی از مصاحبه‌شوندگان:

«در انجام کارم تمام تلاشم را می‌کنم و سعی می‌کنم از آن لذت ببرم. اعتقاد به‌روزی دهنده‌گی خدا دارم. می‌دانم که هر جا کار خوبی انجام دهم، خداوند هم پاداش آن را به من می‌دهد. چون این را به‌واقع دیدم به آن اعتقاد پیدا کردم. »

برخی از افراد هم به‌واسطه اعتقاد و ایمان به رسالت سازمان و یا باور به‌درستی و پاکی مدیران ارشد، هر کاری که به نفع سازمان باشد را انجام می‌دهند. نقل قول زیر شاهدی بر این ادعا است:

«برای من رسالت سازمانم و اینکه سازمان به آرمان‌هایش برسد مهم است. مدیر عامل را خیلی قبول دارم و برای من نظراتش مهم هست. پس اگر باید دانش را تسهیم کنیم، من ابایی از آن ندارم. »

#### ۴-نگرش مثبت فرد در مورد تسهیم دانش: نگاه مثبت افراد به مزایایی که تسهیم

دانش در پی دارد، چه مزایای فردی و چه سازمانی، باعث میل آن‌ها به بروز این رفتار می‌شود. مزایای فردی مانند رفع ابهام، روزمرگی، افزایش دانش، اشرافیت داشتن به فعالیت‌های سازمان، به‌روز بودن، همکاری بهتر و مزایای سازمانی مانند هم‌افزایی، عدم دوباره کاری‌ها، بهینگی هزینه‌ها، هم‌ترازی سازمان، وحدت رویه و رشد سازمان نام برده شدند.

تعدادی از شرکت کنندگان نگرش مثبت خود نسبت به تسهیم دانش را این گونه بیان می‌کنند:

« اعتقاد این هست که یک کارشناس علاوه بر آنکه باید بر فعالیت‌ها، دستورالعمل‌ها و فرایندهای کاری حوزه شغلش اشراف داشته باشد، باید نسبت به کل سازمان هم اشراف داشته باشد. این فرد می‌تواند بعداً رشد کند، ایده‌های بهتری هم می‌دهد. در بیرون سازمان هم می‌تواند پاسخگوی سؤالات مردم در باره حوزه فعالیت‌های سازمان و خدماتی که ارائه می‌دهد، باشد. من به‌عنوان مدیر، فضای تسهیم دانش را باز گذاشته‌ام. »

« ما وقتی دانشمان را در اختیار دیگران قرار می‌دهیم. فرض اینکه آن‌ها رقیب ما خواهند شد، باعث می‌شود که تلاشمان بیشتر شود و یک گام به جلو برداریم. »

«وقتی به کسی دانشی می‌دهم، موضوع برای خودم هم روشن‌تر می‌شود و هم اینکه مجبور به بروز کردن خودم هم می‌شوم که این من را از روزمرگی در می‌آورد »

**۵-امیال، علاقه‌ها و روحیات فردی:** علاقه به یاد دادن و یاد گرفتن به طرق مختلفی مثلاً علاقه به تدریس یا علاقه به کسب علم توسط مشارکت کنندگان به‌عنوان میل ذاتی به تسهیم دانش مطرح گردید. میل به برند شدن یا مورد تمجید واقع شدن نیز در راستای همین علاقه قرار می‌گرفت. نقل قول‌هایی در این رابطه عبارتند از:

« همیشه دوست داشتم چیزی را پیدا کنم که برند باشم. تا حالا در نرم افزارهای آفیس در سازمان برند بودم و می‌توانستم مشکلات خیلی از همکارانم را حل کنم. الان چند رقیب پیدا کردم و دنبال اینم که خودم را ارتقا بدم که باز هم برند باشم یا در زمینه‌های دیگر خودم را نشان بدهم. چون دوست دارم که کسی که در کارش مشکلی دارد به او کمک کنم و این حس خوبی به من می‌دهد. »

« تعریف کردن دیگران از کاری که برایشان انجام دادم برای من مهم هست؛ اما تملق را دوست ندارم. می‌خواهم سپاس‌گذار باشند و قدر دانشی که به آن‌ها دادم را بدانند. »

روحیه ادای دین به سازمان در برخی از افراد در رفتار تسهیم دانش آن‌ها نیز متجلی بود. این افراد اعتقاد داشتند که در قبال دانشی که در سازمان کسب می‌کنند، باید خروجی‌هایی به سازمان بدهند. نگه داشتن دانش در نزد خود، مدیون بودن به سازمان برشمرده شد. البته برخی هم عنوان حس تعلق به کار را هم راستا با ادای دین محسوب نمودند و رفتار تسهیم دانش را برانگیخته از حس تعلق به کار دانستند؛ مثلاً:



« در هنگام جابه‌جایی برای اینکه نفر بعد از من در روش‌های پیچیده و متفاوت کاری سردرگم نشود، سعی کردم بهترین روش‌هایی که خود تاکنون به آن دست یافته بودم را به وی منتقل کنم. »

**۶- نوع رفتار گیرنده دانش:** رفتار مثبت گیرنده دانش یکی از عوامل مؤثر در تمایل تسهیم‌گر دانش برای اشتراک گذاری دانش خود می‌شود و استمرار این ارتباط دانشی نیز تضمین می‌شود. اگر رفتار گیرنده دانش در ارتباط دانشی به گونه‌ای باشد که تسهیم‌گر از حفظ مالکیت معنوی دانش خود اطمینان یابد یا به عبارتی نیت خیر گیرنده و رفتار صادقانه وی را ببیند، تسهیم دانش رخ می‌دهد.

در بین افراد با شخصیت بخشنده دانش هم موضوع با معرفتی طرف مقابل گیرنده یعنی دادن حس مدیون بودن یا قدردان بودن به تسهیم‌گر دانش در ایجاد رابطه مستمر و بهتر تأثیرگذار است. همان‌گونه که شرکت کنندگان این ادعا را داشتند:

«به صورت عمومی دانشم را در اختیار همه‌ی افراد قرار می‌دهم حتی کسانی که رفتارشان با من خوب نیست یا وقتی به من نیاز دارند به من مراجعه می‌کنند. مسلماً کسانی که من را به عنوان منبع، فراموش نمی‌کنند، به من حس بهتری می‌دهند و ما بیشتر باهم جوش می‌خوریم. این‌ها در مقایسه با کسانی که حتی نمی‌خواهند به خود یادآوری کنند که هر چیزی را از کجا یاد گرفتند، ارجح‌تر هستند. »

«برای من مهم هست که اگر یک توانایی را به او یاد دادم، منصف باشد که ریشه‌اش از کجا بوده و این حس را از نحوه حرف زدن وی، نحوه درخواست کردنش، می‌توانم بگیرم. »  
به نظر می‌رسد اگر لحن، کلمات مورد استفاده، نحوه بیان درخواست، برخورد محترمانه و صادقانه و تشکر زبانی از طرف گیرنده دانش هوشمندانه باشد، حس‌های خوبی را به تسهیم‌گر منتقل و بهترین رابطه دانشی برقرار می‌شود. در همین بین به نحوه برخورد محترمانه متقابل تسهیم‌گر در جلوگیری از حس تحقیر شدن به گیرنده هم اشاره شده است. در ارتباط بین گیرنده دانش و تسهیم‌گر، قدردانی و سپاس‌گذاری به حالت مبادله دانش هم می‌تواند باشد.  
حس خوب دیگری که تسهیم‌گر را مایل به ارائه دانش می‌کند، تمایل و همچنین اشتیاق گیرنده دانش به کسب دانش می‌باشد که از مشخصه‌هایی مثل پیگر بودن وی، سعی در بازخورد دادن و نمایش دادن آنچه به دست آورده است، قابل مشاهده است.

«اینکه من چه مقدار از دانشم را در اختیار کسی قرار بدهم بستگی به هیجانی دارد که آن فرد به من نشان بدهد، دارد. اگر او مایل به پذیرش دانش نباشد، در ادامه دادن این رابطه اصراری ندارم.»

اشتیاق گیرنده دانش در حالت شدید آن به شکل استفاده از ترفند و سیاست‌های رفتاری برای کسب دانش از صاحب دانش است. برخی مواقع، افرادی سخت، دانشی را در انحصار خود درآورده‌اند. شرکت کننده‌ای در این رابطه می‌گوید:

«خانم مدیر من مشکل انتقال دانش داشت اما قلق‌هایی داشت که من می‌توانستم با استفاده از آن‌ها دانش را از او بگیرم. او طالب احترام و قدرت بود و من همیشه سعی کردم فعالیت‌های این دفتر را مدیون دانش و مدیریت وی بدانم و بدین ترتیب حس مقبولیت «به وی می‌دادم و در قبالش خود را مشتاق دانشش نشان می‌دادم. وقتی او دید که من قصد سوء استفاده و دور زدنش ندارم، بهترین رابطه همکاری را شکل داد.»

#### تنش‌های درونی: شکل‌گیری حس‌های خوب

هدف این پژوهش بررسی آنچه در درون فرد رخ می‌دهد از جهت چگونگی ایجاد حس مشارکت در تسهیم دانش می‌باشد. در مسیر مصاحبه‌ها برای بررسی فرایند مشارکت (اینکه از کجا سرچشمه می‌گیرد و چگونه به تسهیم دانش ختم می‌شود) طبقه‌بندی تنش‌های درونی «ظهور یافت. این طبقه بر اساس پاسخ‌های مصاحبه‌شوندگان به دو سؤال به دست آمد که عبارت بودند از: چه حسی با انجام رفتار تسهیم دانش دارید و آیا این حس حتی در صورت بد بودن شرایط سازمانی، باز هم برای تسهیم دانش انگیزاننده هست یا خیر؟ و سؤال آیا به نظر شما عامل... که قبلاً آن را در انجام رفتار تسهیم دانشتان به آن اشاره کردید، این حس را به وجود می‌آورد؟

برآیند پاسخ‌ها حاکی از آن بودند که عوامل پیش برنده، هرکدام با ایفای نقش خود می‌توانند با القای حس‌های خوب، فرد را به سمت تسهیم دانش سوق دهند. برای مثال، مشخص گردید حس خوب داشتن در زمان تسهیم دانش، پس زمینه درونی دیگری مانند باورهای فرد، دید مثبت به مزایای تسهیم دانش یا ذهنیت مثبت به نیت گیرنده دانش را به همراه دارد. همچنین افراد، زمانی که رفتار تسهیم دانش را در راستای علاقه‌ها و روحیات و شخصیت خود می‌دیدند، حس خوب خود از تسهیم دانش را بیان می‌نمودند. برای نمونه، کسی که خود

را شخصیت بخشنده‌ای توصیف نمود، حس رضایت از کمک به دیگران؛ کسی که دید مثبت به تسهیم دانش داشت، حس خوب به‌جا گذاشتن روش کار خوب یا حس مفید بودن؛ کسی که باوری مثل روزی دهندگی خدا داشت؛ حس وجدان راحت و حس خوب نان حلال درآوردن را مطرح نمودند. گفته‌های زیر حاکی از همین ادعا هستند:

«عده‌ای هستند که دانششان را در اختیار همه قرار می‌دهند و وسیله شهرت خودشان می‌کنند؛ یعنی با دادن دانش به شما، ابراز وجود می‌کنند.»

«تسهیم دانش حس خوبی دارد. احساسی که فکر می‌کنم توانستم برای دیگران مفید باشم آن‌ها توانستند از من چیزی به دست بیاورند این حس خوبی است. به‌ویژه افرادی که دانش را یاد می‌گیرند و این دانش را بسط می‌دهند و خودشان منشأ ثمرات زیادی برای واحد خودشان هستند.»

«باور من این هست که همه ما در قبال رسالت سازمانمان مسئولیت‌هایی داریم. من اگر هر تلاشی برای اهداف سازمان انجام دهم، وجدانم راحت است چون فکر می‌کنم برای شهروندانم مفید بودم. پس آموخته‌هایم را به دیگران هم یاد می‌دهم تا این حس خوب برایم باشد.»

«از اینکه به دیگری نشان دهم که من این چیزها را بلدم، حس خوبی دارم. در زمان مدرسه و دانشگاه هم این حس غرور بود که من را پیش قدم برای یاددادن به همکلاسی‌هایم می‌کرد. یادم هست چند روزی معلممان به علت بیماری نیامد و من درس‌ها را از پیش می‌خواندم تا سر کلاس به بقیه یاد بدهم.»

### شرایط مداخله‌گر

شرایط مداخله‌گر، شرایط ساختاری هستند که مداخله سایر عوامل را تسهیل یا محدود می‌کنند. مکان سازمان، واحد سازمان، نوع کار، مشخصات دموگرافیکی افراد و زمان تسهیم دانش، شرایط مداخله‌گرایانه در میل به تسهیم دانش می‌باشد.

در طی مصاحبه‌ها، سمت و سو گرفتن نظرات افراد به موضوعات، با تغییر واحد سازمانی یا مکان سازمان یا مثلاً بین خانم‌ها و آقایان یا بین مدیران و کارمندان مشاهده شد. به‌عنوان مثال مصاحبه‌شوندگان از واحدهای ستادی در مورد مزایای مثبت تسهیم دانش، نگرش مثبت‌تری داشتند و این موضوع در لابه‌لای گفتگوهایشان مشخص بود؛ اما در مورد مصاحبه‌شوندگان

غیر ستادی، نظر آن‌ها نسبت به مزایای تسهیم دانش به میزان ارتباطی که به خاطر نوع کار (مثلاً حضور در کمیته‌ها) با ستاد داشتند بستگی داشت. در مجموع این‌گونه برداشت شد که دوری از مرکز ستادی باعث نوعی عدم آگاهی از تسهیم دانش می‌شود. غالب افراد واحدهای غیر ستادی تنها به وظایفی خاص مشغول هستند بدون اینکه از تحولات و استراتژی‌های سازمان خود آگاه باشند. در این شرایط باور به اینکه، آن‌ها هم می‌توانند در این مسیر نقش مهمی ایفا کنند کمتر وجود داشت. همچنان که در مصاحبه‌ها اظهار شد «ما تنها مجری تصمیمات ستادی‌ها هستیم. گاهی هم که می‌بینیم دستورالعملی قابلیت اجرا ندارد، روشی برای آن پیدا می‌کنیم.» از طرفی اشاره به شرایطی مانند کمتر دیده شدن در واحدهای غیر ستادی «نشان داد که آن‌ها توجهی به هم‌راستایی روحیات و علاقه‌مندی‌هایشان با مباحثی مانند تسهیم دانش ندارند.

در شرایط مورد اشاره بالا مشاهده شد که میل به تسهیم دانش و یا حتی میزان توجه به این موضوع در واحد سازمانی با توجه به شرایط خاص مدیر واحد، جو همکاران و نوع کار تغییر می‌کند. به‌عنوان مثال مصاحبه‌شوندگان حوزه مالی عنوان کردند که نوع کار و دقت مورد نیاز آن، از افراد شخصیت خاص برون‌گرا ساخته است و مدیر واحد هم همین شخصیت را ترجیح می‌دهد، در حالی که این نظر در واحد خدمات مشترکین متفاوت بود. در مجموع، اعتقاد مدیر و همکاران به تسهیم دانش، ترویج این باور، تشویق و پرورش روحیات متناسب با آن، برانگیختن افراد به برقراری روابط دانشی بهتر تحت تأثیر واحد سازمانی و بالتبع نوع کار شناخته شد. در همین رابطه و با نگاه جزئی‌تر، نقش سابقه کار، تحصیلات، جنسیت و سمت هم مشخص شد؛ مثلاً اشتیاق کارمندان جوان نسبت به کارکنان باسابقه و مسن‌تر به تسهیم دانش و استمرار رابطه دانشی و اعتقاد به مزیتی مانند لزوم به‌روز بودن یا میل به برند بودن، بیشتر باعث ایجاد حس خوب غرور و اثبات برتری به دیگران می‌شد. همچنین دیدگاه مدیر جوان و با تحصیلات بالا که ادعا داشت تسهیم دانش نه تنها ریسک نیست بلکه من‌زیرمجموعه خود را به منابع دانشی لینک می‌کنم تا با القای حس افتخار آن‌ها را ترغیب به تسهیم دانش کنم» در مقایسه با مدیر باسابقه‌ای که به دلیل ناآشنایی با موضوع مدیریت دانش حاضر به مصاحبه نبود، متفاوت برداشت شد. در مورد بحث جنسیت، حس ترحم، شخصیت درون‌گرا، تلاش و پیگیری برای اطمینان از جذب دانش منتقل شده، میل به دیده شدن و مانند این‌ها مواردی بودند که طی گفتگو با مصاحبه‌شوندگان زن بیشتر مطرح می‌شدند.

به طور کلی به نظر می‌رسد عواملی که به عنوان شرایط مداخله‌گر در این پژوهش شناخته شدند در هنگام قرار گرفتن در کنار شرایط علی، منجر به ایجاد ترکیب‌های متفاوتی از شرایط می‌شوند، لذا این عوامل با این نام وارد مدل شدند. یادداشت‌های محققین و فراوانی‌های تکرار کدهای شناسایی شده در طی تحلیل متون مصاحبه، نقش مکان سازمان، واحد، نوع کار، عوامل دموگرافی در تغییر نظرات مشخص شد.

در ادامه به بخش‌هایی از مصاحبه‌ها که حاکی از تأثیر گذاری این عوامل هستند، اشاره می‌شود. به نقل از یک مدیر در شهرستان «مکان سازمان» در میزان رد و بدل دانش مؤثر است. این تبادل دانش از این جنبه مطرح شد که ارتباط دانشی با ستاد با بیشتر شدن فاصله از آن کمتر می‌شود. به نقل از یکی از مدیران شهرستان:

« هر چه سازمان فاصله بیشتری با ستاد مرکزی دارد، این ارتباط دانشی سطحش پایین تر می‌آید. اشکال بزرگ در ستاد است. ستاد رسالتش این است که بگوید واحدهای صف چه کار کنند. اگر قرار باشد بگوید صف چه کار کند باید زمینه ارتباط دانشی را فراهم کند و مهمترین آن فرهنگ سازی در بخش‌هاست.»

در مصاحبه‌ها گفته شد، برخی موقعیت‌های کاری در سازمان وجود دارند که دانشی که به واسطه آن کسب می‌کنند، دانشی نیست که دارندگان آن موقعیت بتوانند در اختیار همگان قرار دهند، مانند افرادی که در واحد حراست مشغول به کار هستند. تأثیر همجواری با مدیران و همکاری‌هایی که در تسهیم دانش بخل می‌ورزند یا سخاوت دارند از جمله شرایطی بود که به عقیده برخی، در القای هنجار یا بی‌هنجار بودن تسهیم دانش تأثیر دارد. یکی از مصاحبه‌شوندگان در زمان ورود به واحدی دیگر، تغییر نگرش خود را اینگونه توضیح می‌دهد:

« تبادل دانش بین جدیدی‌ها در این واحد خوب بود، اما قدیمی‌ترها میلی به تسهیم دانش با ما نداشتند. همین باعث شد که در بین ما هم عرف شود که کمتر با هم ارتباط دانشی داشته باشیم.»

تأثیر متغیر نوع کار و فعالیت به اشکال مختلف بر بی میلی به تسهیم دانش مطرح گردید. مثلاً کارمندی که سابقه کار در واحد ارتباط با مشتری و واحد مالی داشت، ماهیت کارهای امور مالی را به گونه‌ای توصیف می‌کرد که «افراد کم کم درون‌گراتر می‌شوند و ارتباطات زیاد نوعی بی‌هنجاری در این واحد است.» و کارمند دیگری همین موضوع را از دید مراجعه‌کننده زیاد مطرح می‌کند، به نظر وی برخی کارها به خاطر داشتن مراجعات زیاد، فرد را در

شرایط تسهیم دانش قرار می دهد.

کدهایی مانند «ناخوشایند بودن جو سازمان برای تسهیم دانش با جدیدی‌ها»، «حس رقابت بیشتر بین جدیدالاستخدام‌ها» و «دلسردی سازمانی بازنشستگان و سن بالاها و عدم انگیزه تسهیم دانش» حاکی از تأثیر مشخصات دموگرافیکی از نظر میزان سابقه کار، سطح تحصیلات، سمت و جنسیت بود. مثلاً گفته شد که «برخی بازنشستگان در اواخر کاری‌شان یکسری انتظاراتشان را سازمان برآورده نکرده و از سازمان دلسردند و تمایلی به برقراری ارتباط مجدد با سازمان ندارند» یا کارمند دیگری در مورد ارتباط دانشی بین جدیدی‌ها و قدیمی‌ها چنین اظهار می کند: «جایی که قبلاً کار می کردم قدیمی‌ها دوست داشتند به جدیدالاستخدامی‌ها چیزی را یاد بدهند ولی جدیدالاستخدامی‌ها این گونه نبودند. حس رقابت در بین بچه‌های جدیدالاستخدام هست.» در باب سطح تحصیلات، مدعی بودن صاحبان تجربه و صاحبان تحصیلات دانشگاهی باعث شده بود که ارتباط دانشی بین آنها اتفاق نیفتد. سمت‌های سازمانی هم در ازدیاد میل به تسهیم دانش، نقش داشتند. اظهاراتی از قبیل «تسهیم دانش با مدیرم» نشان داد که ارتباط دانشی بین رئیس و زیرمجموعه به دلیل آن که تسهیم دانش فرصتی برای نشان دادن خود نزد مدیران است، بهتر صورت می گیرد. جنسیت یکی از مهمترین متغیرهای دموگرافیکی و پیچیده‌ترین آن بیان شد. مصاحبه شونده‌ای ارتباط دانشی بین رئیس مرد و کارمند زن را بهتر توصیف و دلیل آن را هم این گونه اظهار می دارد: «زن مالکیت مرد را پذیرفته است. مرد هم قدرت دستوردهی به زن‌ها را پذیرفته است. این ترکیب در محیط کار، نتیجه بهتری داده است.»

در رابطه با اهمیت زمان تسهیم دانش به موضوع احساسات فرد در آن لحظه (غم، شادی، ... و خلق روزانه افراد اشاره شد. حالات افراد تحت تأثیر استرس‌های روزانه، آب و هوا، خواب و غذا در روزهای مختلف و حتی ساعت متفاوت روز تغییر می کند و اینکه این نوسانات روی رفتار تسهیم دانش افراد اثر دارد.

در مجموع براساس آنچه در قسمت‌های پیشین روایت شد، سه قضیه نظری اصلی برای پژوهش حاضر مطرح می گردد که در بخش بعدی آزمون می شود.

۱- نگرش مثبت فرد در مورد تسهیم دانش / باورهای کلی فرد/امیال و علاقه‌ها و روحیات فرد/ شخصیت/ مشخصات ژنتیکی، خانوادگی و تحصیلی/ رفتار گیرنده دانش موجب تنش‌های درونی (ایجاد حس‌های خوب) در افراد می شود.

۲- تنش های درونی مثبت از طریق ایجاد حس های خوب نسبت به تسهیم دانش باعث میل به تسهیم دانش می شود.

۳- مکان سازمان، واحد سازمانی، نوع کار، زمان تسهیم دانش و مشخصات دموگرافی افراد به عنوان شرایط مداخله گر بر میل به تسهیم دانش تاثیر گذارند.

### یافته های کمی پژوهش

#### ۱- پایایی و روایی پرسشنامه

پس از جمع آوری داده های پرسشنامه ای که براساس یافته های کیفی طراحی شدند، جهت تحلیل پایایی مدل، ضرایب بارعاملی و آلفای کرونباخ مورد سنجش قرار گرفتند. نتایج ضریب آلفا در تمامی موارد در دامنه مورد قبول هستند. جهت تعیین روایی همگرا از نتایج حاصل از شاخص میانگین واریانس استخراج شده (AVE) برای تمام متغیرها استفاده شد. جدول (۴) بارهای عاملی، ضرایب آلفا و شاخص AVE را نشان می دهد. بارهای عاملی در تمامی موارد مورد قبول (بالتر از ۰,۵) هستند، ضرایب آلفا نیز بزرگتر از ۰,۷ و مقدار شاخص AVE نیز در همه متغیرها بالاتر از ۰,۵ است. لذا می توان نتیجه گرفت که پرسشنامه روایی مورد قبولی دارد.

جدول ۴- بارعاملی و ضریب آلفای کرونباخ سازه های درون فردی پیش برنده

گویه ها	بار عاملی	ضریب آلفا	AVE	گویه ها	بار عاملی	ضریب آلفا	AVE
باورهای کلی فرد	۰,۷۴۴		۰,۵۸۴	نگرش مثبت به تسهیم دانش ۴	۰,۸۲۹		
باورهای کلی فرد ۱	۰,۶۱۳	۰,۷۸۶	۰,۶۳۵	نوع رفتار گیرنده دانش			
باورهای کلی فرد ۲	۰,۸۰۵			نوع رفتار گیرنده دانش ۱	۰,۶۷۷		
باورهای کلی فرد ۳	۰,۸۵۴			نوع رفتار گیرنده دانش ۲	۰,۸۷۷		
روحیات و علائق فرد	۰,۷۶۹		۰,۵۹۹	نوع رفتار گیرنده دانش ۳	۰,۴۸۶		
روحیات و علائق فرد ۱	۰,۸۶۰			نوع رفتار گیرنده دانش ۴	۰,۶۸۰		

		۰.۹۲۵	نوع رفتار گیرنده دانش ۵			۰.۸۸۶	روحیات و علاقه فرد ۲
۰.۵۵۷	۰.۷۷۸		شرایط خانوادگی، مذهبی و تحصیلی			۰.۷۷۸	روحیات و علاقه فرد ۳
		۰.۴۶۷	شرایط خانوادگی... ۱			۰.۵۱۶	روحیات و علاقه فرد ۴
		۰.۷۸۸	شرایط خانوادگی، ... ۲	۰.۵۰۱	- ۰.۹۲۲		شخصیت
		۰.۸۵۴	شرایط خانوادگی، ... ۳			-۰.۸۹	شخصیت ۱
		۰.۶۹۹	شرایط خانوادگی، ... ۴			۰.۴۸۶	شخصیت ۲
۰.۶۰۹	۰.۷۸۱		حسن خوب			۰.۵۷۹	شخصیت ۳
		۰.۶۳۶	حسن خوب ۱			-۰.۵۵	شخصیت ۴
		۰.۸۶۷	حسن خوب ۲	۰.۵۸۲	۰.۸۰۳		نگرش مثبت به تسهیم دانش
		۰.۸۵۰	حسن خوب ۳			۰.۶۶۹	نگرش مثبت به تسهیم دانش ۱
		۰.۷۴۸	حسن خوب ۴			۰.۷۵۷	نگرش مثبت به تسهیم دانش ۲
						۰.۹۱۱	نگرش مثبت به تسهیم دانش ۳

معیار دیگر برای ارزیابی روایی واگرا، روش فورنل و لاکر است. روایی واگرا وقتی در سطح قابل قبول است که میزان AVE برای هر سازه بیشتر از واریانس اشتراکی آن سازه و سازه های دیگر (مربع مقدار ضرایب همبستگی بین سازه ها) در مدل باشد (فورنل و لاکر، ۱۹۸۱).



طبق یافته های جدول (۵)، روایی واگرا وجود دارد، چون اعداد قطر اصلی که ریشه دوم مقادیر AVE هستند بزرگتر از اعداد زیرین خود یعنی مقادیر ضرایب همبستگی بین سازه ها می باشد (داوری و رضا زاده، ۱۳۹۲). در نهایت می توان گفت مدل اندازه گیری از برازش خوبی برخوردار است.

جدول ۵- روایی واگرا به روش فورنل و لاکر

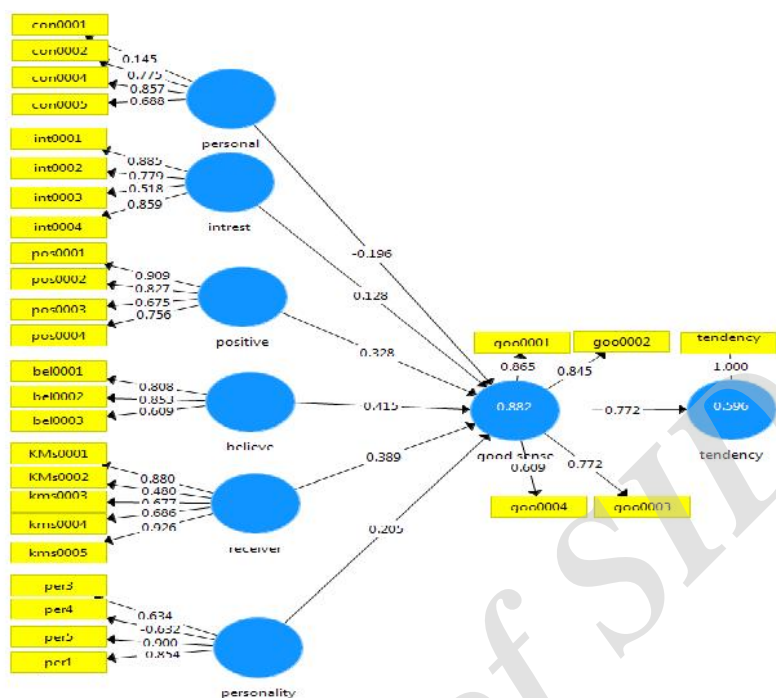
سازه ها	باورهای کلی فرد	روحیات و علائق فرد	شرایط خانوادگی،	شخصیت	نگرش مثبت به تسهیم دانش	نوع رفتار گیرنده دانش	حس خوب
باورهای کلی فرد	۰.۷۶۴						
روحیات و علائق فرد	۰.۶۶۴	۰.۷۳۳					
شرایط خانوادگی، ...	۰.۵۷۶	۰.۳۰۴	۰.۷۶۲				
شخصیت	۰.۳۲۴	۰.۳۱۸	۰.۴۱۷	۰.۷۰۷			
نگرش مثبت به تسهیم دانش	۰.۳۲۹	۰.۵۴۴	۰.۴۱۳	۰.۲۴۸	۰.۷۶۲		
نوع رفتار گیرنده دانش	۰.۳۴۷	۰.۵۹۷	۰.۲۲۸	۰.۰۰۲	۰.۴۱۷	۰.۷۹۶	
حس خوب	۰.۷۰۶	۰.۷۱۴	۰.۳۹۶	۰.۳۶۲	۰.۶۵۸	۰.۷۰۰	۰.۷۸

### ارزیابی مدل تحقیق

از سوالات پرسشنامه برای ساخت مدل از روش معادلات ساختاری با کمک نرم افزار SMART PLS استفاده شده است و برازش مدل های اندازه گیری، ساختاری و کلی تحقیق مورد بررسی قرار گرفته است که در ادامه نتایج حاصل از ضرایب معناداری و بارعاملی مربوط به هر یک از مسیرها در شکل (۲) نشان داده شده است. در این شکل با توجه به آماره  $t$ ، فرضیه ۱ که شامل ۶ زیرفرضیه بود و فرضیه ۲، مورد تایید قرار گرفته اند؛ بنابراین می توان نتیجه گرفت که عوامل درونی پیش برنده تسهیم دانش یعنی نگرش مثبت فرد در مورد تسهیم دانش، باورهای کلی فرد، امیال و علاقه ها و روحیات فرد، شخصیت، مشخصات ژنتیکی، خانوادگی

و تحصیلی و فشار گیرنده دانش روی ایجاد حس های خوب تأثیر معنادار دارند و همچنین تنش درونی (حس خوب) بر روی میل به تسهیم دانش تأثیر دارد. همچنین با توجه به اینکه همه مقادیر بارعاملی سازه های تحقیق، بیشتر از ۰,۵ است، همه سوالات این تحقیق توانایی سنجش متغیرهای مربوط به خود را دارند. این موضوع به روایی مناسب پرسشنامه تحقیق نیز اشاره دارد. پس از روایی سازی الگو، مرحله اول در تعیین اعتبار ساختار الگوی بیرونی، بررسی ضریب تعیین است که ارتباط بین مقدار واریانس شرح داده شده یک متغیر نهفته با کوواریانس آن را نشان می دهد و مقدار آن باید از صفر تا یک باشد و مقادیر بزرگتر مطلوب تر است. این ضریب برای این مدل یعنی تأثیر عوامل پیش برنده بر تنش درون (حس خوب)، ۰,۸۷۸ می - باشد و برای تأثیر تنش درونی (حس خوب) بر میل به تسهیم دانش، ۰,۵۹۶ است که هر دو حاکی از برازش خیلی قوی مدل هستند. در مرحله دوم با ضریب مسیر، صحت رابطه ها در مدل مورد سنجش قرار گرفت. ضریب مسیر بزرگتر از ۰,۱ یک میزان مشخصی از تأثیر در مدل را نشان می دهد. جدول (۶) نشان می دهد که با توجه به سطح اطمینان ۰,۹۵، صحت رابطه های مدل تایید می شود و نیز با توجه به ضرایب رگرسیونی، هر شش سازه میزانی از تأثیرگذاری را دارند. جهت سنجش آزمون فرضیه ها از آماره t استفاده شده که مطابق آنچه در جدول (۶) نشان داده شده است با توجه به سطح اطمینان ۰,۹۵، صحت رابطه های مدل و عبارتی فرضیات ۱ و ۲ تایید می شود.

جهت آزمون فرضیه سوم یعنی تأثیرگذاری عوامل مداخله گر بر میل به تسهیم دانش، از روش رگرسیون استفاده شد. در این روش با محاسبات روی داده ها و با در نظر گرفتن طبقه ای بودن برخی متغیرهای مداخله گر، آزمون انجام گردید. همان گونه که در جدول (۷) نشان داده شده است، در تمامی موارد، میزان تأثیرگذاری متغیر مداخله گر در پیش بینی متغیر مستقل در دو حالت قبل و بعد از ورود متغیر مداخله گر نشان داده شده است و سپس معنی داری این تأثیر محاسبه شده است. معنی داری متغیرهای مداخله گر واحد سازمانی، مکان سازمان، نوع کار و زمان تسهیم دانش تأیید شد.



شکل (۱) - مدل معادلات ساختاری

جدول ۶- ضرایب معناداری Z (مقادیر t)

ضریب رگرسیون	T	مسیر
۰.۴۳۳	۱۳.۲۰۸	باورهای کلی فرد ← حس خوب
۰.۱۳۸	۲.۹۷۴	روحیات و علائق فرد ← حس خوب
-۰.۱۸۴	۳.۹۱۰	شرایط خانوادگی، مذهبی و تحصیلی ← حس خوب
۰.۱۷۹	۱.۳۳۹	شخصیت ← حس خوب
۰.۳۱۳	۷.۶۳۱	نگرش مثبت به تسهیم دانش ← حس خوب
۰.۳۷۶	۱۰.۶۱۲	نوع رفتار گیرنده دانش ← حس خوب
۰.۷۷۲	۲۹.۵۱۳	حس خوب ← میل به تسهیم دانش

جهت برازش کلی مدل، شاخص GOF استفاده شد که آماتو، وینزی و تنهوس<sup>۱</sup> (۲۰۰۴) برای ارزیابی برازش مدل های معادلات داخلی و سنجه های خارجی داده ها به طور همزمان

1. Amato, Vinzi, & Tenenhaus

پیشنهاد کردند. این معیار با گرفتن ریشه مجذور از میانگین اشتراک برای همه سازه ها و متوسط ضریب تعیین محاسبه می شود (داوری و رضازاده، ۱۳۹۲). سه معیار ۰,۲۵، ۰,۰۱ و ۰,۳۶ به عنوان مقادیر ضعیف و متوسط و قوی برای این معیار معرفی شده است. معیار GOF برای مدل این پژوهش ۰,۵۴۴ محاسبه شده است که نشان از برازش بالای مدل دارد.

$$GOF = \sqrt{0.724 * 0.41} = 0.544$$

Archive of SID

جدول ۷-مدل رگرسیون متغیرهای مداخله‌گر در رابطه حس های خوب و تمایل به تسهیم دانش

متغیر مستقل	متغیر مداخله‌گر	F	P	R	آماره دوربین واتسون	B	Beta	T	همبستگی	P	شاخص وضعیت	تایید/رد
حس خوب	تحصیلات	قبل	۵.۷۴۳	.۰۰۴ <sup>a</sup>	۲.۰۴۱	-۱.۴۸	.۸۲۱	.۹۰۲	.۱۴۲	.۰۷۲	۱.۷	عدم
		بعد	۴.۸۲۴	.۰۰۳ <sup>b</sup>		.۲۹۰ <sup>b</sup>	.۷۲۰	.۴۲۶	۱.۳۵۳	.۱۳۳	.۰۹۳	۹.۳۴
	جنسیت	قبل	۲۸.۴۳۲	.۰۰۰ <sup>a</sup>	۱.۹۱۰	-۲.۰۹	-.۱۲	-.۳۸۴	-.۰۳۱	.۷۰۲	۱.۷	عدم
		بعد	۱۸.۸۴۴	.۰۰۰ <sup>a</sup>		.۱۲۴ <sup>b</sup>	-.۰۲۷	-.۰۸۳	-.۰۸۳	-.۰۰۷	.۹۳۴	۸.۱۶
	سابقه کار	قبل	۴.۹۳۷	.۰۰۸ <sup>a</sup>	۲.۱۳۷	-۰.۱۲	.۴۷	-.۰۲۴	-.۰۰۲	.۹۸۱	۱,۷	عدم
		بعد	۳.۴۲۹	.۰۱۹ <sup>b</sup>		.۲۴۷ <sup>b</sup>	.۲۶۸	.۴۰	.۶۶۹	.۰۵۳	.۵۰۵	۸,۱۲
	واحدسازمانی	قبل	۱۷.۴۲۶	.۰۰۰ <sup>a</sup>	۱.۸۵۹	۳.۱۶۹	۲.۱۷	۸.۹۷۱	.۵۸۱	.۰۰۰	۱,۶۹	تایید
		بعد	۳۷.۹۵۶	.۰۰۰ <sup>a</sup>		.۶۴۷ <sup>b</sup>	-۱.۰۶	-۵.۷	-۸.۰۶	-۵۴۰	.۰۰۰	۵,۷۵
	سازمان مکان	قبل	۱۱.۴۷۰	.۰۰۰ <sup>a</sup>	۲.۲۳۶	.۶۰۲	.۳۶	۲.۱۴۲	.۱۶۸	.۰۳۴	۱.۶۸	تایید
		بعد	۱۰.۹۹۳	.۰۰۰ <sup>b</sup>		.۴۱۶ <sup>b</sup>	-۰.۶۴۵	-۱.۷	-۲.۹	-۲۳۱	.۰۰۳	۴.۵۲
	نوع کار	قبل	۲۴.۰۴۶	.۰۰۰ <sup>a</sup>	۲.۳۷۱	.۴۰۸	.۲۸۰	۴.۰۷۳	.۳۰۸	.۰۰۰ <sup>a</sup>	۱,۲۵	تایید
		بعد	۲۴.۴۰۰	.۰۰۰ <sup>a</sup>		.۵۶۳ <sup>b</sup>	.۲۱۳	.۳۲۴	۴.۴۱۷	.۳۳۲	.۰۰۰ <sup>a</sup>	۱,۴۲
تسهیم زمان	قبل	۲.۹۴۴	.۰۵۶ <sup>a</sup>	۱.۶۶۵	-۰.۶۶	-.۰۴۰	-.۵۵۳	-.۰۴۴	.۵۸۱	۱.۰۹	تایید	
	بعد	۱۴.۴۹۱	.۰۰۰ <sup>b</sup>		.۴۶۵ <sup>b</sup>	۱.۱۱۴	.۴۴۸	۶.۰۲۳	.۴۳۲	.۰۰۰	۱.۵۸	تایید

### یافته ها و پیشنهادات

در ابتدا پس از مروری بر یافته های این تحقیق، ادبیات خلق شده پژوهش با ادبیات موجود مقایسه می شود و رگه های مشترک نیز مورد بررسی قرار می گیرند و در ادامه پیشنهادات اجرایی و پژوهشی در این حوزه ارائه می شود. تنش های درونی، پدیده اصلی مبین میل به تسهیم دانش می باشد. بر اساس این پدیده اعضای سازمان مورد مطالعه بر اساس حس های خوبی که به تسهیم دانش پیدا می کنند، این رفتار را بروز می دهند. آبخور تنش های درونی، نگرش مثبت فرد در مورد تسهیم دانش، باورهای کلی فرد، امیال و علاقه ها و روحیات فرد، شخصیت، مشخصات ژنتیکی، خانوادگی و تحصیلی و رفتار گیرنده دانش است. همه این عوامل منجر به حس های خوب در رابطه با تسهیم دانش می شود. مطالعات کمی، حاکی از تأثیر گذاری ۸۸٪ عوامل پیش برنده فوق بر ایجاد حس های خوب هستند. البته شرایطی هم در این رابطه مداخله کنند. واحد سازمانی، مکان سازمان، نوع کار و زمان تسهیم دانش بر میل به تسهیم دانش مؤثرند. نتایج کمی این مطالعه روایی و پایایی مدل ساختاری این تحقیق و برازش آن را به اثبات رساندند.

زولانسکی (۲۰۰۳) در نظریه چسبندگی دانش معتقد است که چهار عامل سبب چسبندگی دانش می شود؛ ویژگی های دانش، منبع ارسال کننده، بافت و دریافت کننده. برخی مفاهیم این تحقیق به همین موضوع اشاره دارند؛ مثلاً ویژگی های منبع ارسال کننده که به جنبه انگیزه اشاره دارد. تمامی عوامل پیش برنده مورد اشاره در این تحقیق با دادن حس خوب، انگیزه ای برای تسهیم دانش است. در این مطالعه نیز به نوع رفتار گیرنده دانش، هیجان و اشتیاق وی برای دانش، توانایی کسب دانش اشاره شده است. تمایل و توانایی وی دو عاملی است که در ارائه دانش تسهیم گر اثر دارد.

روانشناسی مثبت دو اصل خوب بودن و شاد بودن را در بردارد (داونپورت و پروساک<sup>۱</sup>، ۱۹۹۸). کارکنان ممکن است به دلیل نگرش های اجتماعی مثبت اقدام به تسهیم دانش نمایند. واسکو و فارج<sup>۲</sup> (۲۰۰۵) اظهار نمودند که کمک دانشی به دیگران یک انگیزه درونی در افرادی است که از این کار لذت می برند. در این پژوهش مشخص شد که حس های خوبی مانند کمک کردن، رضایت، شادی به رفتار تسهیم دانش می انجامد.

در این پژوهش اظهار شد که عوامل درون فردی با ایجاد تنش در فرد (حس خوب) باعث

1. Davenport and Prusak
2. Wasko and Faraj

میل به تسهیم دانش می‌شود. چن و همکاران (۲۰۰۹) نیز تنش‌های رفتاری را به‌عنوان عوامل انگیزشی متمایل کننده افراد برای تلاش جهت انجام یک رفتار نشان دادند و در مطالعه خود رابطه بین تنش‌های تسهیم دانش و رفتار بالفعل را مورد بررسی قرار دادند.

نتایج مطالعه جئون و همکاران<sup>۱</sup> (۲۰۱۱) نیز تأثیر معنادار عوامل انگیزش درونی (لذت بردن از کمک کردن به دیگران و نیاز به ارتباط) و عوامل انگیزش بیرونی (وجهه و روابط متقابل) در شکل‌گیری رفتار تسهیم دانش را نشان دادند. مطالعه ژانگ و نگ (۲۰۱۲) حس مفید بودن دانش را در ایجاد نگرش مثبت به تسهیم دانش بیان نمود. اخوان و سرخوش (۱۳۹۴) اثر مثبت ادراک از لذت بردن از کمک به دیگران و ادراک افزایش شهرت را بر نگرش نسبت به تسهیم دانش تأیید می‌نمایند. نتیجه پژوهش صفا و همکاران (۲۰۱۶) نیز کسب احترام و ترقی کردن را به‌عنوان یک انگیزه بیرونی و رضایت و کنجکاوی را به‌عنوان یک انگیزه درونی بر نگرش کارکنان مؤثر دانستند. بنابراین، یافته‌های پژوهش‌های اشاره شده تا حد زیادی با کدها و مقوله شناسایی شده «حس خوب» به تسهیم دانش در این پژوهش همخوانی دارند.

شخصیت به‌عنوان یکی از عوامل اثرگذار بر میل به تسهیم دانش در این پژوهش شناخته شد. مطالعات قبلی نیز تأثیرگذاری شخصیت‌های برون‌گرا و با اعتماد به نفس یا مهارت‌های ارتباطی (ریژ<sup>۲</sup>، ۲۰۰۵) نشان دادند. گرنت<sup>۳</sup> (۲۰۱۳) به موضوع بخشنده بودن، کمپ بل<sup>۴</sup> (۱۹۹۸) به موضوع از خود گذشته بودن و ارتباط آن با احساس خوب کمک به دیگران و یوسف و بخری (۲۰۱۰) به عوامل تأثیرگذار برون‌گرایی، اعتماد به نفس و احساس امنیت در تسهیم دانش اشاره کردند.

در مطالعات زیادی به نقش اعتماد در رفتار تسهیم دانش اشاره شده است. این اعتماد در قالب اعتماد به سرپرست، سازمان و همکار مطرح شده‌اند، مثلاً وو و همکاران<sup>۵</sup> (۲۰۰۹) در مطالعه خود به بررسی اعتماد بین فردی در بین کارکنان و نیز اعتماد به سرپرست در سازمان با در نظر گرفتن دو متغیر تعدیل‌گر نوع دوستی فردی و محیط اجتماعی پرداختند و تأثیر آن‌ها را بر تسهیم دانش سنجیدند. در این مطالعه موضوع اعتماد، در اشکال دیگری نمود یافته است مثلاً اعتماد به نیت خیر گیرنده دانش در رابطه تسهیم دانش، اعتماد به توانایی و تمایل وی برای

1. Jeon et al.
2. Reed
3. Grant
4. Campbell
5. Wu & Hu

کسب و کاربرد دانش یا حس ادای دین به سازمان یا تعلق خاطر به کار نتایج متعاقب اعتماد به سازمان می‌باشد. کدهای مختلف شناسایی شده در این تحقیق نقطه تشابهی با آنچه علیزاده (۱۳۹۳) با عنوان اعتماد عاطفی مطرح نمود، دارد. مارتیز (۲۰۰۲) عوامل اعتماد افراد را توجه، انصاف، گشودگی، ثبات، مشارکت و تفویض اختیار بر می‌شمرد.

در مفهوم تسهیم دانش، رفتار افراد و آنچه در ذهن آن‌هاست مورد توجه قرار می‌گیرد (کیم و جو<sup>۱</sup>، ۲۰۰۸). داشتن نگرش مثبت نسبت به تسهیم دانش از جانب افراد می‌تواند باعث ایجاد فرصت‌های جدید و خلق نوآوری در فضای سازمان شده و در موقعیت پاسخگویی به تغییرات محیطی و توسعه ظرفیت‌های جدید موفقیت بیشتری را برای سازمان و افراد به همراه داشته باشد. بوک و کیم<sup>۲</sup> (۲۰۰۲) رابطه مورد انتظار و کمک مورد انتظار را به عنوان دو عامل تعیین کننده مهم در نگرش افراد نسبت به تسهیم دانش معرفی نمودند، بعدها بوک و همکاران (۲۰۰۵) در تحقیق دیگری نشان دادند که روابط مقابله به مثل مورد انتظار اثر مثبتی بر نگرش نسبت به تسهیم دانش دارد، در این تحقیق نگرش مثبت افراد به مزایای تسهیم دانش ناشی از رابطه مقابله به مثل مورد انتظار است، چراکه فرد در ازای دانشی که تسهیم می‌کند، انتظار مزایایی دارد که این مزایا برای وی سودبخش هستند. نتایج مطالعه سبا و همکاران<sup>۳</sup> (۲۰۱۲)، چن و همکاران (۲۰۱۲) و علیزاده و همکاران (۲۰۱۱) نیز حاکی از آن بودند که رابطه معناداری بین نگرش مثبت به تسهیم دانش و تمایل به تسهیم دانش وجود دارد.

در این تحقیق فرآیند درون فردی مشارکت در تسهیم دانش به این ترتیب است که در درون افراد، عوامل سوق دهنده‌ای به سمت مشارکت در تسهیم دانش وجود دارد که با ایجاد احساسات مثبت (تنش درونی) باعث بروز رفتار تسهیم دانش می‌شود. سلیمی و همکاران (۱۳۹۳) نیز در پژوهش خود رابطه مثبت معنادار بین توانمندسازی روان‌شناختی شامل احساس معناداری، احساس مؤثر بودن، احساس شایستگی و احساس داشتن حق و رفتار تسهیم دانش را نشان دادند. به عبارتی تمرکز اصلی آن‌ها بر توانمندسازی روان‌شناختی بوده که به نوعی با عبارت "حس خوب بودن" در این تحقیق برابری می‌کند. هرچند در اینجا، حس خوب بودن حاصل درونیات افراد بوده است. در بخش کمی تحقیق نشان داده شد که درونیات شناسایی شده (نگرش مثبت به مزایا، باورهای کلی فرد، شخصیت، شرایط خانوادگی و نوع رفتار

1. Kim & Ju
2. Bock and Kim
3. Seba et al.



گیرنده دانش) به میزان ۸۸٪ حس خوب بودن را پیش بینی می کند. سازه های تأثیر گذار در تسهیم دانش مثلاً باورهای کلی افراد یا نقش شرایط خانوادگی، تحصیلی و ژنتیکی یا روحيات و علائق فردی و همچنین اشاره به عوامل مداخله گرایانه از بخش های متمایز این تحقیق بود. البته صلواتی، رزان و امانی (۱۳۹۳) قبلاً رابطه معکوس باورهای مخرب و احساسات منفی (تحت عنوان بدبینی به سازمان) و تسهیم دانش را نشان داده بودند.

معنی داری تأثیرگذاری واحد سازمانی، مکان سازمان، نوع کار یا زمان تسهیم دانش، تقویت کننده کدهای شناسایی شده در بخش کیفی پژوهش است. فاصله سازمانی از ستاد و حس بی تفاوتی در افراد، ماهیت کارهایی که پرورش دهنده روحیه تسهیم گری هستند، همجواری با همکاران یا مدیرانی که در زمینه تسهیم دانش مصمم هستند و خلق روزانه افراد در میزان تسهیم دانش اثر دارد. مشخصات دموگرافیکی افراد اعم از سن یا سابقه کار، سطح تحصیلات، جنسیت و سمت تأثیرگذاری معنی داری نداشتند، البته اگر رفتار تسهیم دانش را حاصل حس خوب کمک به دیگران در نظر بگیریم، نتیجه این پژوهش با مطالعه چو و پیرسون (۲۰۱۱) که نشان دادند کارکنان با افزایش سن، از روابط مبتنی بر رقابت به روابط مبتنی بر کمک رسانی و همیاری روی می آورند، تناقض دارد. اما با نتیجه پژوهش ایلی و همکاران (۲۰۱۱) که عدم تأثیر مشخصات فردی سن، تجربه، رشته تحصیلی، مقطع تحصیلی و موقعیت سازمانی بر تسهیم دانش را نشان دادند، هم خوانی دارد.

نقطه قابل توجه این مطالعه، ردیابی عوامل انسانی - روانی اعم از شناختی، ادراکی، شخصیتی و نگرشی دخیل در مشارکت در تسهیم دانش بود که در این مسیر از رویکرد ترکیبی بهره برده شد. در پژوهش حاضر تنها به عوامل درون فردی فارغ از تأثیرگذاری های عوامل برون فردی مثلاً تأثیرگذاری های عوامل سازمانی مانند فرهنگ سازمانی، مدیران، ساختار سازمان پرداخته شد.

برخی از پیشنهادات اجرایی و پژوهشی مطالعه حاضر عبارت اند از:

۱- زمینه سازی برای پررنگ کردن مزایای حاصل از تسهیم دانش برای ایجاد نگرش مثبت

در افراد

۲- توجه به برخی فاکتورهای ورودی در انتخاب ها و انتصاب ها مثلاً روحيات و

علاقمندی ها و شخصیت متناسب با رفتار تسهیم دانش (شخصیت برونگرا، روابطه عمومی بالا،

گشوده یا علاقه به یاد گرفتن و یاد دادن و ...) یا ویژگیهای خانوادگی و تحصیلی (بخشنامه بودن، همیاری و ...)

۳- تقویت باورهای افراد به تسهیم دانش مانند درستی رسالت سازمان و همخوانی گفتار و رفتار مدیران ارشد، تقویت باورهای دینی

۴- ایجاد زمینه " دیده شدن و مطرح شدن" استعدادها و توانایی های افراد

پیشنهادات پژوهشی:

۱- مطالعه فرایند تأثیرگذاری هر کدام از عوامل سازمانی ( ساختار سازمانی، مدیریت،

فرهنگ سازمانی، فعالیت های مدیریت منابع انسانی) بر عوامل درون فردی

۲- مطالعه عوامل بازدارنده درون فردی بر میزان مشارکت در تسهیم دانش

۳- مطالعه تغییرات فرهنگی جامعه (کمرنگ شدن باورهای دینی افراد، روی آوردن به

مادی گرایی و ...) بر شکل گیری درونیات افراد و تأثیر آن بر رفتار تسهیم دانش

۴- مطالعه نقش خانواده و آموزش بر شکل گیری رفتار تسهیم دانش

## منابع و ماخذ

- ابیلی، خدایار؛ نارنجی ثانی، فاطمه؛ رشیدی، محمدمهدی و مختاریان فرانک (۱۳۹۰). "نقش عوامل مؤثر بر به اشتراک گذاری دانش سازمانی در موسسه مطالعات بین المللی انرژی"، *مدیریت منابع انسانی در صنعت نفت*، ۴(۱۴)، ۳۱-۵۴.
- خاکی، غلامرضا (۱۳۹۲). *روش تحقیق (با رویکرد گراندیدی در پایان نامه نویسی)*، تهران: انتشارات فوژان.
- داوری، علی و رضازاده، آرش (۱۳۹۲). *مدل سازی معادلات ساختاری با نرم افزار SMART PLS*، انتشارات جهاد دانشگاهی، چاپ اول.
- اخوان، پیمان و سرخوش، سیدمهدی (۱۳۹۳). "بررسی عوامل انگیزش و سازمانی مؤثر بر شکل گیری رفتار تسهیم دانش"، *نشریه پردازش و مدیریت اطلاعات*، ۳(۲)، ۱۰۵۱-۱۰۸۲.
- پارسائیان، علی و اعرابی، سیدمحمد (۱۳۷۷). *روش تحقیق کیفی*، تهران: دفتر پژوهش های فرهنگی.
- سلیمی، قاسم؛ کشاورزی، فهیمه و حیدری، الهام (۱۳۹۳). "مطالعه تجربی رابطه توانمندسازی روان شناختی و بلوغ رفتار تسهیم دانش دانشجویان دکتری دانشگاه شیراز"، *فصلنامه رهیافتی نو در مدیریت آموزشی*، ۵(۳)، ۱-۲۲.
- سلیمانی، محمد؛ صادق فیضی، جعفر؛ پاشازاده، یوسف و برزگر قره باغ، جعفر (۱۳۹۱). "بررسی نقش و میزان تأثیر فاکتورهای فردی کارکنان بر کیفیت تسهیم دانش"، *فصلنامه مدیریت توسعه و تحول*، ۱۱، ۷۳-۸۱.
- صلواتی، عادل؛ زندگی، رزان و امانی سحر (۱۳۹۳). "بررسی رابطه بین بدینی سازمانی و تسهیم دانش (مورد مطالعه: دانشگاه آزاد اسلامی)"، *مدیریت صنعتی*، ۹ (ویژه نامه مدیریت دانش)، ۱۰۷-۱۱۹.
- علیزاده، ندا؛ پزشکی راد، غلامرضا و صدیقی، حسن (۱۳۹۳). "بررسی نگرش اعضای هیات علمی پیرامون تسهیم دانش در موسسات آموزش عالی"، *مجله آموزش عالی*، ۲ (۱۰)، ۱۲۵-۱۳۹.
- قلی پور، رحمت...؛ صمدی، حمزه و صمدی، حسین (۱۳۹۵). "ارتقای توانمندسازی روان شناختی در پرتو تسهیم دانش"، *مدیریت فرهنگ سازمانی*، ۱۳(۳)، ۸۷۹-۹۰۵.
- یوسفی، انیر؛ قلی پور، آراین؛ عباسی، داوود و قربانلو، محسن (۱۳۹۵). "بررسی نقش ویژگی های شخصیتی در تسهیم دانش (مورد مطالعه: دانشجویان شاغل دانشکده مدیریت دانشگاه تهران)"، *مدیریت فرهنگ سازمانی*، ۱۳(۳)، ۶۴۷-۶۶۵.

Ajzen, I. (1991). "The theory of planned behavior," *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 50(2), 179-211.

Alam, S. S.; Ishak, N. A. and Zain, Z. M. (2009). "Assessing knowledge sharing behaviour among employees in SMEs: An empirical study," *International Business Review*, 2(2), 115-130.

Amato, S.; Vinzi, V. and Tenenhaus, M. (2004). "A global goodness-of-fit index for PLS structural equation modeling," *Oral Communication to PLS Club France: HEC School of Management*. March 24.

Antonio, A. S. and Morales, A. M. (2015). The mediating effect of strategic human resources practices on KM and firm performance. *Revista Europea de Directio de la Emprsa*.

Blau, P. M. (1964). *Exchange and power in social life*. New York: Wiley.

Bock, G. and Kim, Y. G. (2002). "Breaking the myths of rewards: An exploratory study of attitudes about knowledge sharing," *Information Resources Management*, 15(2), 14-21.

Bock, G. W.; Zmud, R. W.; Kim, Y. G. and Lee, J. N. (2005). "Behavioral intention formation in knowledge sharing: Examining the roles of extrinsic motivators, social-psychological forces, and organizational climate." *MIS Quarterly*, 29(1), 87-111.

Boer, I. B. and Van, P. (2011). "Relational model for Sharing behavior," *European Management Journal*, 29(2), 85-97.

Campbell, A. (1998). *Altruism and Aggression*. The British Psychological Society Books.

Chen, S. S.; Chuang, Y. W. and Chen, P. Y. (2012). "Behavioral intention formation in knowledge sharing: Examining the roles of KMS quality, KMS self-efficacy, and organizational climate," *Knowledge-based Systems*, 31, 106-118.

Chen, C. J. and Hung, S. W. (2010). "To give or to receive? Factors influencing members' knowledge sharing and community promotion in professional virtual communities," *Information & Management*, 47(4), 226-236.

Chou, S. Y. and Person, J. (2011). "A demographic study of information technology professionals organizational citizenship behavior." *Journal of Management Research*, 3, 1-15.

Connelly, C. (2000). *Predictors of Knowledge Sharing in Organizations*, MSc Thesis for Queen's School of Business, Queen's University, Kingston.

Constant, D., Kiesler, S. and Sproull, L. (1994). "What's mine is ours, or is it? A study of attitude about information sharing," *Information Systems Research*, 5(4), 400-422.

Cook, K. S. (2006). Social exchange theory. In K. S. Cook (ed.), *Handbook of Social Psychology*. Beverly Hills, CA: Sage.

Creswell, J. W. (2002). *Educational Research: Planning, Conducting, and*

*Evaluating Quantitative and Qualitative Research*. Upper Saddle River, N.J.: Pearson Education.

Davenport, T. H., and LPrusak, L.(1998). *Working knowledge: How organizations manage what they know*. MA, Boston: Harvard Business School Press. .

Dehghani, M. R.; Hayat, A. A.; Kojuri, J. and Smi, K. (2015). "Role of organizational citizenship behaviour in promoting KS," *Journal of Health Management and Informatics.*, 2(4), 126-131.

DeTienne, K. B.; Dayer, G.; Hoopes, C. and Harris, S. (2004). "Toward a model of effective knowledge management and directions for future research: Culture, leadership & CKOs," *Leadership & Organizational Studies*, 10(4), 26-43.

Din, N. and Haron, S.(2012). "Knowledge sharing as culture among Malaysian online social networking users," *Procedia- Social and Behavioral Sciences*, 50, 1043-1050.

Duval, S. and Wicklund, R.(1972). *A theory of objective self awareness*. New York: Academic Press.

Evans, M. (2012). *knowledge sharing: An empirical study of the role of trust and other social- cognitive factors in an organizational setting*. Dissertation for Doctor of philosophy, University of Toronto.

Fornell, C. and Larcker, D.(1981). "Evaluating structural equation modeling with unobserved variables and measurement error," *Marketing Research*,18(1), 39-50.

Grant, A. (2013). "In the company of givers and takers from," *Harvard Business Review*, 91(4), 90-7.

Hislop, D. (2003). "Linking human resource management and knowledge management via commitment: A review and research agenda," *Employee Relations*, 25, 182-202.

Isaac, R. G.; Zerbe, W. and Pitt, D. C.(2001). "Leadership and motivation: The effective application of expectancy theory," *Journal of Managerial Issues.*, 13(2), 212-226.

Ismaeel, N. and Qammach, J. (2016). "The mediating role of knowledge sharing on relationship between IT capability and IT support as predictors of innovation performance," *Perocedia Economic and Finance*, 39, 562-570.

Jahani, S.; Ramayah, T. and Effendi, A. A. (2011). "Is reward system and leadership important in knowledge sharing among academics?" *American Journal of Economics and Business Administration*, 3(1), 87-94.

Jeon, S.; Kim, Y. G. and Koh, J. (2011). "An integrative model for knowledge sharing in communities-of-practice," *Journal of Knowledge Management*, 15, 251-269.

Kim, Y. G.; Kuzu, O. H. and Ozilham, D. (2014). "The effect of employee relationships and knowledge sharing on employees performance" *Social and Behavioral Sciences*, 109, 1370-1374.

Law, C. C. and Ngai, E. W.(2008). "An empirical study of the effects of KS and learning behaviors on firm performance," *Expert Systems with Applications*, 34, 2342–2349.

Lee, H. S. and Hong, S. A.(2014). "Factors Affecting Hospital Employees' KS Intention and Behavior, and Innovation Behavior," *Osong Public Health and Research Perspectives*, 5(3), 148-155.

Lin M.; Hung S. and Chen C. (2009). "Fostering the determinants of KS in professional virtual communities," *Computers in Human Behavior*, 25(4), 929–939.

Oye, N. D.; Mazleena, S. and Noorminshah, A. (2011). "KS in workplace: Motivators and demotivators," *International Journal of Managing Information Technology*, 3(4), 71-84.

Renzl, B. (2008). "Trust in management and KS: The mediating effects of fear and knowledge documentation," *Omega*, 36, 206-220.

Riege, A. (2005). "Three-dozen knowledge-sharing barriers managers must consider," *Journal of Knowledge Management*, 9(3), 18–35.

Sasmita Palo, L. C. (2016). "Investigating Factors Affecting KS Intention of Salespeople," *Management and Labour Studies*, 40(3), 1-23.

Seba, I.; Rawly, J. and Lambert, S.(2012). "Factors affecting attitudes and intentions towards knowledge sharing in the Dubai Police Force," *International Journal of Information Management*, 32(4), 51\_74

Shabrina, V. and Silvianita, A. (2015). "Factors analysis on knowledge sharing at Telkom Economic and Business School (TEBS) Telkom University Bandung," *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 169, 198-206.

Strauss, A. L. and Corbin, J.(1990). *Basics of Qualitative Research: Grounded Theory Procedures and Techniques*. Sage.

Suzilawati, I. and Low Hock, H.(2015). "The Roles of Learning in Stimulating KS at SMEs," *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 172, 230-237.

Szulanski, G. (2003). "Sticky Knowledge: Barriers to Knowing in the Firm," London: Sage publication.

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

Vanden Brink, P. (2003). *Social, individual and technological conditions that enable KS*. (Phd Thesis), Universiteit van Amsterdam.

Wang, S. and Noe, R. A. (2010). "Knowlegde Sharing: A review and directions for future research," *Human Resource Management Review*, 20(2), 115-131.

Wang, W. (2016). "Examining the Influence of the Social Cognitive Factors

and Relative Autonomous Motivations on Employees' KS Behaviors," *Decision Sciences*, 47(3), 414-436.

Wasko, M. M. and Faraj, S.(2005). "Why should I share? Examining social capital and knowledge contribution in electronic networks of practice," *MIS Quarterly*, 29(1), 35-57.

Wickramasinghe, V. and Widyaratne., R.(2012). "Effects of interpersonal trust, team leader support, rewards, and KS mechanisms on KS in project teams," *VINE*, 42(2), 214-236.

Wu, T.Y. and Hu, C. (2009). Abusive supervision and emotional exhaustion: Dispositional antecedents and boundaries. *Group & Organization Management*, 34, 143-169.

Zhang, L. and Cheng, J. (2015). "Effect of Knowledge Leadership on KS in Engineering Project Design Teams: The Role of Social Capital," *Project Management Journal*, 46(5), 111-124

Zhang,P, Ng,F, (2012). "Attitude toward knowledge sharing in construction teams," *Industrial Management & Data Systems*, 112(9), 1326-1347

Archive of SID