

## ارائه مدل علی عوامل مؤثر بر اشتراک دانش سازمانی در بین کارکنان نواحی آموزش و پرورش شهر شیراز

\* محمدحسن صیغف، دانشیار، گروه علوم تربیتی، دانشگاه پیام نور، تهران، ایران

سعید طالبی، استادیار، گروه علوم تربیتی، دانشگاه پیام نور، تهران، ایران.

غلامحسین مظلوم رضائی، کارشناسی ارشد آموزش و بهسازی منابع انسانی، گروه علوم تربیتی،  
دانشگاه پیام نور، تهران، ایران.

مرضیه تاجوران، کارشناسی ارشد مدیریت آموزشی، گروه علوم تربیتی، دانشگاه آزاد اسلامی واحد  
شیراز، شیراز، ایران.

### چکیده

هدف پژوهش حاضر، بررسی عوامل مؤثر بر اشتراک دانش سازمانی در بین کارکنان نواحی آموزش و پرورش شهر شیراز بود. جامعه آماری شامل کلیه کارکنان اداره آموزش و پرورش شهر شیراز بوده که با روش خوشه ای - طبقه ای و تصادفی تعداد ۲۰۰ نفر انتخاب شدند. ابزار پژوهش پرسشنامه‌های سودمندی ادراک شده مون و کیم (۲۰۰۱)، نگرش نسبت به اشتراک دانش چنانمننی (۲۰۰۶)، هنجار ذهنی بوک و دیگران (۲۰۰۵)، کنترل رفتار ادراک شده مون کیم (۲۰۰۱)، رفتار اشتراک دانش کابرا و دیگران (۲۰۰۶)، قصد اشتراک دانش چنانمننی (۲۰۰۶)، اعتماد شاکلی زالاباک دیگران (۲۰۰۰) و لذت کمک به دیگران چنانمننی (۲۰۰۶) بوده که پس از محاسبه روایی و پایایی، توزیع و گردآوری شد. نتایج با روش تحلیل مسیر و نرم افزار لیزرل مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفت. نتایج پژوهش حاکی از آن بود که هنجار ذهنی، لذت کمک به دیگران و اعتماد اثر مستقیم و مثبت بر سودمندی ادراک شده و کنترل رفتار ادراک شده دارد. در ارتباط با اثر مستقیم سودمندی ادراک شده، کنترل رفتار ادراک شده، بر نگرش به اشتراک دانش، تمایل به اشتراک دانش و اشتراک دانش اثر مستقیم و مثبت مشاهده گردید. همچنین برآزش مدل عوامل مؤثر بر اشتراک دانش سازمانی در بین کارکنان نواحی آموزش و پرورش شهر شیراز مورد تأیید است.

واژگان کلیدی: سودمندی ادراک شده، نگرش به اشتراک دانش، تمایل به اشتراک دانش، اشتراک دانش

\* نویسنده مسئول: m.hassanseyf@gmail.com

دریافت مقاله: ۹۷/۱/۲۱ پذیرش مقاله: ۹۷/۶/۳۱

## **Factors Affecting Organizational Knowledge Sharing Among Employees in Educational Districts in Shiraz**

**\*Mohammad Hasan Seif**, Associate Professor, Department of Educational Sciences, Payame Noor University, Tehran, Iran.

**Saeed Talebi**, Assistant Professor, Department of Educational Sciences, Payame Noor University, Tehran, Iran.

**Gholamhossein Mazloum Rezaei**, MA in Training & Development of Human Resource Department of Educational Sciences, Payame Noor University, Tehran, Iran.

**Marzieh Tajvaran**, M.A in Educational Management, Department of Educational Sciences, Islamic Azad University of Shiraz, Iran.

### **Abstract**

The aim of the present study is investigating the affecting factors on organizational knowledge, sharing among employees of Shiraz educational organization districts. The statistical population consisted of all the employees of Shiraz Educational Organization, among them 200 were selected by relative stratified random sampling method as the sample. Research instrument consisted of several questionnaires including perceived usefulness questionnaire (Moun and Kim, 2001), Attitude toward knowledge sharing questionnaire (2006), Subjective norms (Buck et al, 2005), Control of the perceived behavior (Moun and Kim, 2001), Knowledge sharing behavior (Cobra et al, 2006), Intention to share knowledge (2006), Trust (Shockley-Zalabak et al, 2000), The pleasure of helping others (2006), which distributed and cumulated after calculating their validity and reliability. Results analyzed using path analysis and Lisrel software. Results of the study indicated that, subjective norm, pleasure of helping others and trust have a direct and positive effect on perceived usefulness and perceived behavior control. Regarding the direct effect of perceived usefulness, perceived behavior control on the attitude of knowledge sharing, the desire to share knowledge and knowledge sharing, there was a direct and positive effect. also, results showed that fitting of the factors affecting organizational knowledge sharing among the employees of Shiraz educational organization, is confirmed.

**Keywords:** Perceived usefulness, Attitude to knowledge sharing, Desire to share knowledge, knowledge sharing.

---

\* Corresponding author: m.hassanseyf@gmail.com

Receiving Date: 10/4/2018 Acceptance Date: 22/9/2018

## مقدمه

در دنیای پرقاب‌ت امروز که دانش عامل تعیین‌کننده‌ی قدرت و ثروت جامعه است، مدیریت دانش<sup>۱</sup> به مهم‌ترین وظیفه جوامع و سازمان‌های درون آن‌ها تبدیل شده است، مخصوصاً سازمان‌هایی که به طور مؤثر برای اصلاح و بهبود فعالیت‌ها و عملکرد خود تلاش می‌کنند [۳۲]. همچنین دانش و بهره‌گیری از آن یک مزیت رقابتی محسوب می‌شود و مدیریت درست آن باعث بهره‌برداری بهتر و مؤثرتر دانش می‌شود. از میان فرایندهای مدیریت دانش، فرایند اشتراک دانش به عنوان یک فعالیت برای رشد سازمان و بهبود عملکرد سازمانی و افزایش فرایند یادگیری در سازمان مؤثر شناخته شده است و می‌تواند باعث تبدیل سازمان به یک سازمان یادگیرنده شود [۱]. بیشتر پژوهشگران دریافته‌اند که ویژه در عصر جاری، سازمان‌ها باید به گونه‌ای مستمر بیاموزند و خلاق باشند تا در فضای رقابتی باقی‌مانند، در این میان اشتراک دانش در سازمان‌ها بسیار اهمیت دارد [۱۸].

اشتراک دانش کارکنان به عنوان یکی از فعالیت‌های کلیدی مدیریت دانش معرفی گردیده است. بنابراین پیاده‌سازی موفق مدیریت دانش مستلزم توجه جدی به این فعالیت می‌باشد. شناسایی عوامل مؤثر بر رفتار اشتراک دانش کارکنان و تلاش جهت تامین آن عوامل، رفتار اشتراک دانش کارکنان را تسهیل می‌نماید [۲]. هنگامی که یک فعالیت مبتنی بر دانش انجام می‌گیرد، اشتراک دانش بهترین روشی است که از طریق آن کارمندان می‌توانند در مورد کاربرد دانش و در نهایت مزیت رقابتی با هم همکاری کنند. اشتراک دانش بین کارمندان و درون گروه‌ها این امکان را به سازمان می‌دهد تا منابع دانشی را کشف و سپس روی آن‌ها سرمایه‌گذاری کنند [۳۰]. از طرفی تسهیم هدفمند دانش مفید باعث شتاب در یادگیری و خلاقیت فردی و سازمانی می‌شود و در نتیجه

---

1. Knowledge Managment

باعث توسعه و ارائه سرویس و خدمات بهتر می‌شود [۱۰]. درک دلایل گوناگون در مورد اینکه کارکنان در مورد تسهیم و یا عدم اشتراک دانش خود چه تصمیمی می‌گیرند، اهمیت زیادی دارد. مثلاً تحقیقات اخیر نشان داده است که افراد به دلیل نوع دوستی و لذت کمک به دیگران در فرایند اشتراک دانش مشارکت می‌کنند [۸]. در حالیکه معامله به مثل در تحقیقات دیگر مورد توجه و استفاده محققین دیگر قرار گرفته است و ما معتقدیم که عوامل دیگری در این امر موثر است که باید مورد بررسی قرار گیرد [۳۱]. همچنین نتایج تحقیقات چانگ و دیگران (۲۰۰۸) بیانگر این واقعیت است که مفاهیم اشتراک دانش در کارکنان به واسطه اعتبار و واکنش مقابل به مثل، خشنودی از کمک به دیگران و خود کارآمدی تحت تاثیر قرار می‌گیرد [۹].

بر اساس نظر خسروی و نظیر احمد (۲۰۱۶) اشتراک دانش در کار بین افراد ممکن است از عوامل فردی، انگیزشی و یا عوامل سازمانی تاثیر بگیرد [۱۹]. بطور کلی عوامل فردی، سازمانی، محیطی به صورت مستقیم یا غیر مستقیم از طریق عوامل انگیزشی بر روی اشتراک دانش تاثیر می‌گذارند که اعتماد و قصد اشتراک دانش طبق نتایج اخیر، از جمله عوامل انگیزشی مهم به شمار می‌روند [۲۳].

یافته‌ها حاکی از آن است که اعتماد تاثیر بسزائی در اشتراک دانش دارد [۲۱]، به طوری که تحقیقات فو و لی<sup>۱</sup> در سال (۲۰۱۰) حاکی از آن بود که اعتماد نسبت به اشتراک دانش بر سهولت استفاده ادراک شده و سهولت استقاده ادراک شده بر سودمندی ادراک شده اثر معنادار و مثبت دارد [۱۳]. لذت بردن از کمک به دیگران و اشتراک دانش نیز با هم رابطه دارند [۳۴].

برخی از مطالعات؛ اعتماد را به عنوان عنصر پایه در تعهد به تداوم رابطه شناسایی نموده‌اند [۲۶]. محمدی فاتح و همکاران (۱۳۹۰) بیان می‌کنند از عواملی که اعتماد

1. Fu & Lee

سازی را در جریان تسهیم دانش به وجود می‌آورد، می‌توان به ایجاد فعالیت‌های تیمی، چرخش شغلی و ... اشاره کرد [۱۲]. همچنین نگرش، دلیل پاسخ و یا عدم پاسخ فرد در مقابل یک رویداد یا بروز یک رفتار خاص است. پژوهش‌های پیشین رابطه بین نگرش و قصد رفتاری فرد به اشتراک دانش را اثبات کرده‌اند. نتایج پژوهش نم و ون (۲۰۱۶) نشان داد نگرش قوی ترین تاثیر را بر قصد رفتاری فرد برای اشتراک دانش دارد [۲۵]. همسو با این یافته کاسیراولو<sup>۲</sup> و همکاران (۲۰۱۳) نیز ارتباط قابل توجهی بین نگرش، قصد و رفتار اشتراک گذاری دانش یافته‌اند [۱۷]. همچنین، نتایج مطالعات ژانگ و فان ان جی (۲۰۱۲)، ایبراگیمووا<sup>۳</sup> و همکاران (۲۰۱۲) و کیم و کو (۲۰۱۴) نشان داد که نگرش بر قصد اشتراک دانش تاثیر مستقیم و معناداری دارد [۳۳، ۱۵ و ۲۰].

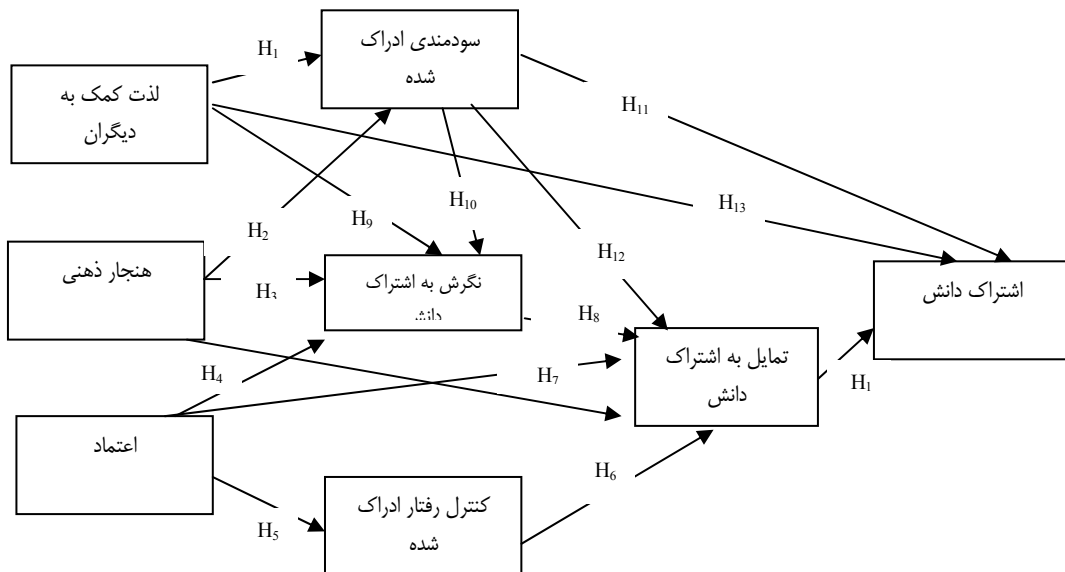
به نظر می‌رسد که هر چه فرد درک کند که اشتراک دانش به سهولت و راحتی میسر است، احتمال بروز نگرش مثبت رفتاری در او افزایش می‌یابد [۱۶]. همسو با دیدگاه دیویس (۱۹۸۹) ارزش درک شده به فرایندی نسبت داده می‌شود که فرد باور دارد با اتخاذ رفتاری مشخص و یا بهره‌گیری از نظامی خاص، عملکرد فردی و حرف‌های او ارتقا می‌یابد. همچنین، به معنی میزان شدت گرایش افراد به کسب و شناسایی دانش دیگران بر پایه میزان ارزش درک شده از دانش آن‌ها نیز اطلاق می‌شود [۲۸]. بر اساس یافته‌های علامه و عابدینی (۲۰۱۲) رفتار برنامه ریزی شده، نگرش و تمایل و باورهای ذهنی، قصد رفتاری کارکنان را پیش گوئی می‌کند. کارکنان با قصد بیشتر برای اشتراک دانش نگرش و باورهای ذهنی مثبت تری در اشتراک دانش دارند [۴] و این یافته با یافته‌های چنگ و همکاران (۲۰۱۵)، هانگ و چنگ (۲۰۱۳)، الاجمی (۲۰۱۱) که بر اساس تئوری رفتار برنامه ریزی شده در مورد اشتراک دانش مطالعه کرده‌اند، همخوانی دارد [۷].

---

1. Nam & Van  
2. Kathiravelu  
3. Ibragimova

۱۴ و ۳]. این در حالی است که نوشین فرد و نعمتی انارکی (۲۰۱۴) در تحقیقی به این نتیجه رسیدند که به اشتراک‌گناری دانش در سازمان‌ها کاری دشوار است [۲۷].

اشتراک دانش به عنوان یک فعالیت پیچیده ولی ارزش‌آفرین، بنیاد بسیاری از استراتژی‌های مدیریت دانش در سازمان‌ها می‌باشد. لذا لازم است به همان اندازه که این موضوع در موفقیت سازمان‌ها جهت ایجاد مزیت رقابتی مؤثر است، به شناخت عوامل تأثیرگذار بر آن به منظور ایجاد زمینه مناسب‌تر برای اشتراک دانش اقدام نمود. زیرا، غلبه بر تمایل کارکنان به انباشتن دانش، مستلزم درک عوامل اثرگذار بر روی اشتراک دانش و توجه به این که چگونه با استفاده از این عوامل می‌توان سازمان را مدیریت نمود، می‌باشد [۲۲]. از طرفی به نظر می‌رسد در ارتباط با رفتار اشتراک دانش تنها اتکا کردن به فرایندهای آموزشی، مشوق و انگیزاننده کافی نیست، بلکه لازم است تا عمده‌ترین عوامل مؤثر بر ایجاد آن نیز شناسایی و تأثیر آن‌ها بر رفتار اشتراک دانش مورد مطالعه قرار گیرد. مساله اساسی در این تحقیق بیان روابط مؤثر در بین متغیرهای مذکور چه به صورت مستقیم و چه به صورت غیر مستقیم، در خواست و قصد افراد و همچنین بررسی نقش واسطه‌ای و آزمون مدل می‌باشد. پس می‌توان مساله را در این سوال کلی مطرح کرد که چه عواملی باعث می‌شوند که در فرد قصد و اراده انجام اشتراک دانش بوجود می‌آید. با توجه به کار دیگر پژوهشگران سعی شده که این عوامل را به طور خاص مورد مطالعه قرار دهیم. از این رو بر آن شدیم تا عوامل مؤثر در اشتراک دانش را شناسایی کرده و با شناسایی این عوامل، کارکنان را ترغیب کنیم که برای نفع کارکنان دیگر و برای نفع کل سازمان، دانش خود را به اشتراک بگذارند.



شکل ۱: مدل مفهومی پژوهش بررسی عوامل مؤثر بر اشتراک دانش سازمانی

### روش شناسی

هدف این پژوهش دانش افزایی و توسعه دانش کاربردی در زمینه اشتراک دانش و عوامل مؤثر بر آن است. این پژوهش از نظر هدف، کاربردی و از نظر روش توصیفی-همبستگی است. جامعه آماری این تحقیق، شامل کلیه کارکنان اداری نواحی ۴ گانه آموزش و پرورش شهر شیراز در سال ۱۳۹۵ بود که بر اساس فرمول کوکران، با سطح اعتماد ۹۵ و خطای ۵ درصد، تعداد ۲۰۰ نفر با استفاده از روش نمونه گیری خوشه ای-طبقه ای و تصادفی انتخاب شدند. برای جمع آوری داده‌های مورد نیاز در این پژوهش، از دو روش کتابخانه ای (جهت تدوین مبانی، تعاریف و مفاهیم نظری) و میدانی (به منظور جمع آوری اطلاعات مورد نظر و سنجش متغیرهای تحقیق، از طریق طراحی پرسش نامه) استفاده شد. شاخص‌های مورد سنجش در تحقیق، پیش از آنکه در قالب پرسش نامه به نظر سنجی گذاشته شود، در معرض قضاوت استاد راهنما و مشاور قرار گرفت و

در نهایت از پرسش نامه مورد توافق به عنوان ابزار جمع آوری داده‌ها استفاده شد. در این پرسش نامه جهت بررسی و سنجش ۸ سازه ی اعتماد، هنجار ذهنی، لذت کمک به دیگران، سودمندی ادراک شده، کنترل رفتاری ادراک شده، نگرش، قصد و رفتار از تلفیق ۸ پرسش نامه استفاده شده است. سوالات از نوع سوالات بسته می‌باشد. جهت سنجش متغیر سودمندی ادراک شده و کنترل رفتاری ادراک شده از پرسش نامه مون وکیم [۲۴]، نگرش نسبت به اشتراک دانش، قصد اشتراک دانش و لذت کمک به دیگران از پرسشنامه چنانمنی [۱۱]، هنجار ذهنی از پرسش نامه بوک و دیگران [۵]، رفتار اشتراک دانش کابرا و دیگران [۶] و پرسشنامه اعتماد شاکلی زالاباک و دیگران [۲۹] استفاده گردیده است.

با توجه به استاندارد بودن پرسش نامه‌ها و از آنجایی که بین متغیرها مورد استفاده در تحقیق حاضر همبستگی نسبتاً خوبی وجود دارد، و روایی سازه این پرسش نامه از قبل توسط پژوهشگران مختلف به طور مکرر تأیید شده است، جهت تعیین روایی ابزار اندازه گیری و این که ابزار مورد استفاده تا چه حد خصیصه مورد نظر در تحقیق حاضر (متغیرهای موجود در مدل) را می‌سنجد، از روایی محتوایی استفاده می‌کنیم. از آنجا که پرسش نامه مورد استفاده در این تحقیق توسط محققان مختلف به طور مکرر مورد استفاده قرار گرفته است و طبق قضاوت اساتید راهنما و مشاور، سوالات تشکیل دهنده ابزار دقیقاً متغیرهای مورد نظر در تحقیق را اندازه گیری می‌کند، پس می‌توان با اطمینان خاطر نسبتاً بالایی، روایی محتوایی ابزار اندازه گیری را مورد تأیید قرار داد. برای تعیین پایایی ابزار اندازه گیری که از ویژگی‌های فنی ابزار محسوب می‌شود و این که ابزار مورد استفاده در شرایط یکسان تا چه اندازه یکسانی بدست می‌دهد، از روش آلفای کرونباخ استفاده شده است که نتایج حاصله از آن در جدول زیر ارائه شده است.



جدول ۱: مقدار آلفای کرونباخ یدست آمده متغیرها

متغیرها	آلفای کرونباخ
سودمندی ادراک شده	.۸۳
قصد استفاده از اشتراک دانش	.۹۱
نگرش نسبت به اشتراک دانش	.۸۵
کنترل رفتاری ادراک شده	.۷۳
رفتار اشتراک دانش	.۷۳
اعتماد	.۷۹
هنجار ذهنی	.۸۶
لذت کمک به دیگران	.۹۱

همان طور که از نتایج فوق بر می آید و در مقایسه با میزان پایایی ارائه شده توسط دیگر محققان که در تحقیق ذکر گردیده است، می توان گفت که ابزار اندازه گیری از پایایی نسبتاً خوبی برخوردار است.

#### یافته ها

در جدول ۲ شاخص های مربوط به آمار توصیفی متغیرهای پژوهش برای نمونه مورد بررسی شامل میانگین، انحراف استاندارد، کجی و کشیدگی آورده شده است.

جدول ۲: شاخص‌های آمار توصیفی متغیرهای پژوهش

متغیر	میانگین	انحراف استاندارد	کجی	کشیدگی
هنجار ذهنی	۱۸/۸۰	۵/۲۴	۰/۲۴	-۰/۵۹
لذت کمک به دیگران	۱۵/۸۹	۴/۶۰	۰/۹۸	۰/۴۱
اعتماد	۴۶/۷۲	۴/۸۹	۰/۷۰	-۰/۲۲
سودمندی ادراک شده	۳۴/۹۳	۳/۷۰	۰/۱۷	-۰/۶۶
کنترل رفتار ادراک شده	۱۳/۵۳	۳/۱۲	-۰/۰۸	-۰/۱۶
نگرش به اشتراک دانش	۱۵/۰۰	۲/۰۹	-۰/۰۸	-۰/۶۵
تمایل به اشتراک دانش	۱۸/۶۶	۲/۸۵	-۰/۳۷	۰/۴۶
اشتراک دانش	۳۲/۱۱	۵/۵۵	۰/۴۶	-۰/۱۶

همان طور که در جدول ۲ مشاهده می‌شود با توجه به مقادیر بدست آمده کجی و کشیدگی برای متغیرهای پژوهش، توزیع تمامی متغیرها نرمال است، بنابراین می‌توانیم جهت تجزیه و تحلیل یافته‌های پژوهش از روش تحلیل مسیر استفاده کنیم. با توجه به این امر که ماتریس همبستگی مبنای تجزیه و تحلیل مدل‌های علی است، ماتریس همبستگی متغیرهای مورد بررسی در این پژوهش در جدول ۳ آورده شده است.

جدول ۳ ماتریس همبستگی متغیرهای پژوهش

متغیرها	۱	۲	۳	۴	۵	۶	۷	۸
هنجار ذهنی	۱							
لذت کمک به دیگران	۰/۱۵ <sup>oo</sup>	۱						
اعتماد	۰/۱۱ <sup>o</sup>	۰/۱۷ <sup>oo</sup>	۱					
سودمندی ادراک شده	۰/۴۲ <sup>oo</sup>	۰/۴۱ <sup>oo</sup>	۰/۳۱ <sup>oo</sup>	۱				
کنترل رفتار ادراک شده	۰/۱۲ <sup>oo</sup>	۰/۳۱ <sup>oo</sup>	۰/۲۲ <sup>oo</sup>	۰/۲۴ <sup>oo</sup>	۱			
نگرش به اشتراک دانش	۰/۳۱ <sup>oo</sup>	۰/۳۶ <sup>oo</sup>	۰/۲۷ <sup>oo</sup>	۰/۳۷ <sup>oo</sup>	۰/۲۶ <sup>oo</sup>	۱		
تمایل به اشتراک دانش	۰/۲۲ <sup>oo</sup>	۰/۲۷ <sup>oo</sup>	۰/۳۰ <sup>oo</sup>	۰/۴۴ <sup>oo</sup>	۰/۲۶ <sup>oo</sup>	۰/۳۷ <sup>oo</sup>	۱	
اشتراک دانش	۰/۲۳ <sup>oo</sup>	۰/۲۴ <sup>oo</sup>	۰/۲۱ <sup>oo</sup>	۰/۴۳ <sup>oo</sup>	۰/۱۳ <sup>oo</sup>	۰/۲۵ <sup>oo</sup>	۰/۴۵ <sup>oo</sup>	۱

\*  $P < 0/05$  \*\*  $P < 0/01$

با توجه به جدول ۳ می‌بینیم که بالاترین ضریب همبستگی در میان متغیرهای این پژوهش مربوط به رابطه بین اشتراک دانش و تمایل به اشتراک دانش (۰/۴۵) می‌باشد که از نظر آماری در سطح ۰/۰۱ معنی دار است ( $P < 0/01$ ). پایین‌ترین ضریب همبستگی به دست آمده نیز مربوط به رابطه بین اعتماد و هنجارذهنی (۰/۱۱) است که از نظر آماری در سطح ۰/۰۵ معنی دار است ( $P < 0/05$ ). از میان متغیرهای پژوهش به ترتیب متغیرهای تمایل به اشتراک دانش (۰/۴۵)، سودمندی ادراک شده (۰/۴۳)، نگرش به اشتراک دانش (۰/۲۵)، لذت کمک به دیگران (۰/۲۴)، هنجار ذهنی (۰/۲۳)، اعتماد (۰/۲۱) و کنترل رفتار ادراک شده (۰/۱۳) بالاترین تا پایین‌ترین ضریب همبستگی را با اشتراک دانش دارا هستند. که تمامی این ضرایب در سطح ۰/۰۱ معنی دار هستند ( $P < 0/01$ ).

در ادامه جدول ۴ مربوط به ضرایب اثر مستقیم آورده می‌شود.

جدول ۴: برآوردهای ضرایب اثر مستقیم

T	پارامتر استاندارد شده	برآورد	متغیر
			اثر مستقیم هنجار ذهنی بر:
۹/۴۵	۰/۳۴**		سودمندی ادراک شده
۴/۶۰	۰/۲۰**		نگرش به اشتراک دانش
			اثر مستقیم لذت کمک به دیگران بر:
۱۰/۴۳	۰/۳۸**		سودمندی ادراک شده
۶/۲۸	۰/۲۸**		کنترل رفتار ادراک شده
۵/۲۹	۰/۲۴**		نگرش به اشتراک دانش
۰/۵۳	۰/۰۲		اشتراک دانش
			اثر مستقیم اعتماد بر:
۵/۵۲	۰/۲۰**		سودمندی ادراک شده
۳/۸۶	۰/۱۷**		کنترل رفتار ادراک شده
۴/۱۴	۰/۱۷**		نگرش به اشتراک دانش
۳/۰۲	۰/۱۳**		تمایل به اشتراک دانش
			اثر مستقیم سودمندی ادراک شده بر:
۲/۳۶	۰/۱۲*		نگرش به اشتراک دانش
۷/۰۱	۰/۳۰**		تمایل به اشتراک دانش
۵/۸۳	۰/۲۸**		اشتراک دانش
			اثر مستقیم کنترل رفتار ادراک شده:
۲/۷۳	۰/۱۱**		تمایل به اشتراک دانش
			اثر مستقیم نگرش به اشتراک دانش بر:
۴/۶۱	۰/۲۰**		تمایل به اشتراک دانش
			اثر مستقیم تمایل به اشتراک دانش بر:
۷/۴۵	۰/۳۲**		اشتراک دانش

\* P < ۰/۰۵    \*\* P < ۰/۰۱

با توجه به اطلاعات مندرج در جدول ۴ مشاهده می‌شود اثر مستقیم هنجار ذهنی بر سودمندی ادراک شده برابر با ۰/۳۴ و با توجه به ( $t=9/45$ ) در سطح ۰/۰۱ معنی دار است. همچنین اثر مستقیم هنجار ذهنی بر نگرش به اشتراک دانش برابر با ۰/۲۰ و با توجه به ( $t=4/60$ ) در سطح ۰/۰۱ معنی دار است.

با توجه به اطلاعات مندرج در جدول ۴ مشاهده می‌شود اثر مستقیم لذت کمک به دیگران بر سودمندی ادراک شده برابر با ۰/۳۸ و با توجه به ( $t=10/43$ ) در سطح ۰/۰۱ معنی دار است. اثر مستقیم لذت کمک به دیگران بر کنترل رفتار ادراک شده برابر با ۰/۲۸ و با توجه به ( $t=6/28$ ) در سطح ۰/۰۱ معنی دار است. اثر مستقیم لذت کمک به دیگران بر نگرش به اشتراک دانش برابر با ۰/۲۴ و با توجه به ( $t=5/29$ ) از نظر آماری در سطح ۰/۰۱ معنی دار است. در نهایت اثر مستقیم لذت کمک به دیگران بر اشتراک دانش برابر با ۰/۰۲ و از نظر آماری معنی دار نیست.

با توجه به اطلاعات مندرج در جدول ۴ مشاهده می‌شود اثر مستقیم اعتماد بر سودمندی ادراک شده برابر با ۰/۲۰ و با توجه به ( $t=5/52$ ) از نظر آماری در سطح ۰/۰۱ معنی دار است. همچنین اثر مستقیم اعتماد بر کنترل رفتار ادراک شده برابر با ۰/۱۷ و با توجه به ( $t=3/86$ ) در سطح ۰/۰۱ معنی دار است. اثر مستقیم اعتماد بر نگرش به اشتراک دانش برابر با ۰/۱۷ و با توجه به ( $t=4/14$ ) در سطح ۰/۰۱ معنی دار است. در نهایت اثر مستقیم اعتماد بر تمایل به اشتراک برابر با ۰/۱۳ و با توجه به ( $t=3/02$ ) در سطح ۰/۰۱ معنی دار است.

با توجه به اطلاعات مندرج در جدول ۴ مشاهده می‌شود اثر مستقیم سودمندی ادراک شده بر نگرش به اشتراک دانش برابر با ۰/۱۲ و با توجه به ( $t=2/36$ ) در سطح ۰/۰۵ معنی دار است. همچنین اثر مستقیم سودمندی ادراک شده بر تمایل به اشتراک دانش برابر با ۰/۳۰ و با توجه به ( $t=7/01$ ) در سطح ۰/۰۱ معنی دار است. در نهایت اثر مستقیم سودمندی

ادراک شده بر اشتراک دانش برابر با ۰/۲۸ و با توجه به ( $t=5/83$ ) در سطح ۰/۰۱ معنی دار است.

همان طور که در جدول ۴ مشاهده می شود اثر مستقیم کنترل رفتار ادراک شده بر تمایل به اشتراک دانش برابر با ۰/۱۱ و با توجه به مقدار ( $t=2/73$ ) در سطح ۰/۰۱ معنی دار است. با توجه به اطلاعات مندرج در جدول ۴ مشاهده می شود اثر مستقیم نگرش به اشتراک دانش بر تمایل به اشتراک دانش برابر با ۰/۲۰ و با توجه به مقدار ( $t=4/61$ ) در سطح ۰/۰۱ معنی دار است.

با توجه به اطلاعات مندرج در جدول ۴ مشاهده می شود اثر مستقیم تمایل به اشتراک دانش بر اشتراک دانش برابر با ۰/۳۲ و با توجه به ( $t=7/45$ ) در سطح ۰/۰۱ معنی دار است. در ادامه جدول ۵ مربوط به برآورد اثرات غیرمستقیم متغیرهای مورد بررسی بر یکدیگر آورده می شود.

جدول ۵: برآورد ضرایب اثر غیر مستقیم

T	پارامتر استاندارد شده	برآورد	متغیر
			اثر غیر مستقیم هنجار ذهنی بر :
۲/۲۹	۰/۰۴*		نگرش به اشتراک دانش
۷/۲۶	۰/۱۵**		تمایل به اشتراک دانش
۶/۷۷	۰/۱۴**		اشتراک دانش
			اثر غیر مستقیم لذت کمک به دیگران بر :
۲/۳۰	۰/۰۵*		نگرش به اشتراک دانش
۸/۲۶	۰/۲۰**		تمایل به اشتراک دانش
۷/۴۲	۰/۱۷**		اشتراک دانش
			اثر غیر مستقیم اعتماد بر :
۲/۱۷	۰/۰۲*		نگرش به اشتراک دانش
۶/۲۵	۰/۱۲**		تمایل به اشتراک دانش
۶/۰۷	۰/۱۴**		اشتراک دانش
			اثر غیر مستقیم سودمندی ادراک شده بر :
۲/۱۰	۰/۰۲**		تمایل به اشتراک دانش
۵/۳۱	۰/۱۱**		اشتراک دانش
			اثر غیر مستقیم کنترل رفتار ادراک شده بر :
۲/۵۶	۰/۰۴**		اشتراک دانش
			اثر غیر مستقیم نگرش به اشتراک دانش بر :
۳/۹۲	۰/۰۶**		اشتراک دانش

\*  $P < 0.05$     \*\*  $P < 0.01$

با توجه به اطلاعات مندرج در جدول ۵ مشاهده می‌شود اثر غیر مستقیم هنجار ذهنی بر اشتراک دانش برابر با ۰/۱۴ و با توجه به ( $t = 6.77$ ) در سطح ۰/۰۱ معنی دار است. از آنجا که این اثر غیر مستقیم از طریق سودمندی ادراک شده، کنترل رفتار ادراک شده، نگرش به

اشتراک دانش، و تمایل به اشتراک دانش صورت می‌گیرد، می‌توان گفت که این متغیرها نقش واسطه‌ای را در میان هنجار ذهنی و اشتراک دانش ایفا می‌کنند.

با توجه به اطلاعات مندرج در جدول ۵ مشاهده می‌شود اثر غیر مستقیم لذت کمک به دیگران بر اشتراک دانش برابر با ۰/۱۷ و با توجه به  $(t = 7/42)$  در سطح ۰/۰۱ معنی دار است. از آنجا که این اثر غیر مستقیم از طریق سودمندی ادراک شده، کنترل رفتار ادراک شده، نگرش به اشتراک دانش و تمایل به اشتراک دانش صورت می‌گیرد، می‌توان گفت که این متغیرها نقش واسطه‌ای را در میان لذت کمک به دیگران و اشتراک دانش ایفا می‌کنند.

همان طور که در جدول ۵ مشاهده می‌شود اثر غیر مستقیم اعتماد بر اشتراک دانش برابر با ۰/۱۴ و با توجه به  $(t = 6/07)$  در سطح ۰/۰۱ معنی دار است. از آنجا که این اثر غیر مستقیم از طریق سودمندی ادراک شده، کنترل رفتار ادراک شده، نگرش به اشتراک دانش و تمایل به اشتراک دانش صورت می‌گیرد، می‌توان گفت که این متغیرها نقش واسطه‌ای را در میان اعتماد و اشتراک دانش ایفا می‌کنند.

با توجه به اطلاعات مندرج در جدول ۵ مشاهده می‌شود اثر غیر مستقیم سودمندی ادراک شده بر اشتراک دانش برابر با ۰/۱۱ و با توجه به  $(t = 5/31)$  در سطح ۰/۰۱ معنی دار است. از آنجا که این اثر غیر مستقیم از طریق نگرش به اشتراک دانش و تمایل به اشتراک دانش صورت می‌گیرد، می‌توان گفت که این متغیرها نقش واسطه‌ای را در میان سودمندی ادراک شده و اشتراک دانش ایفا می‌کنند.

با توجه به اطلاعات مندرج در جدول ۵ مشاهده می‌شود اثر غیر مستقیم کنترل رفتار ادراک شده بر اشتراک دانش برابر با ۰/۰۴ و با توجه به  $(t = 2/56)$  در سطح ۰/۰۵ معنی دار است. از آنجا که این اثر غیر مستقیم از طریق تمایل به اشتراک دانش صورت می‌گیرد، می‌توان گفت که این متغیر نقش واسطه‌ای را در میان کنترل رفتار ادراک شده و اشتراک دانش ایفا می‌کند.



با توجه به اطلاعات مندرج در جدول ۵ مشاهده می‌شود اثر غیر مستقیم نگرش به اشتراک دانش بر اشتراک دانش برابر با ۰/۰۶ و با توجه به ( $t=۳/۹۲$ ) در سطح ۰/۰۱ معنی دار است. از آنجا که این اثر غیر مستقیم از طریق تمایل به اشتراک دانش صورت می‌گیرد، می‌توان گفت که این متغیر نقش واسطه‌ای را در میان نگرش به اشتراک دانش و اشتراک دانش ایفا می‌کند.

به منظور مقایسه اثرات مستقیم، غیر مستقیم و کل متغیرها بر اشتراک دانش در جداول ۶ اثرات مستقیم، اثرات غیر مستقیم و اثرات کل متغیرها بر این متغیر گزارش شده است.

جدول ۶: ضرایب استاندارد شده اثرات مستقیم، غیر مستقیم و کل متغیرها بر اشتراک دانش

متغیرها	برآوردها	اثرات مستقیم	اثرات غیر مستقیم	اثرات کل
به روی اشتراک دانش از:				
هنجار ذهنی	-	۰/۱۴**	۰/۱۴**	۰/۱۴**
لذت کمک به دیگران	۰/۰۲	۰/۱۷**	۰/۱۹**	۰/۱۹**
اعتماد	-	۰/۱۴**	۰/۱۴**	۰/۱۴**
سودمندی ادراک شده	۰/۲۸**	۰/۱۱**	۰/۳۹**	۰/۳۹**
کنترل رفتار ادراک شده	-	۰/۰۴**	۰/۰۴**	۰/۰۴**
نگرش به اشتراک دانش	-	۰/۰۶**	۰/۰۶**	۰/۰۶**
تمایل به اشتراک دانش	۰/۳۳**	-	-	۰/۳۳**

همان طور که در جدول ۶ مشاهده می‌کنیم در مدل مورد نظر پژوهش از میان متغیرهای برونزا (هنجار ذهنی، لذت کمک به دیگران و اعتماد) هیچکدام بر اشتراک دانش دارای اثر مستقیم نمی‌باشد. در حالی که اثر غیر مستقیم همه این متغیرها یعنی هنجار ذهنی (۰/۱۴)،

لذت کمک به دیگران (۰/۱۷) و اعتماد (۰/۱۴) بر اشتراک دانش از نظر آماری در سطح ۰/۰۱ معنی دار است که این امر بیانگر اهمیت نقش واسطه ای سودمندی ادراک شده، کنترل رفتار ادراک شده، نگرش به اشتراک دانش و تمایل به اشتراک دانش در میان این سه متغیر و اشتراک دانش است. از میان متغیرهای درونزا نیز تنها متغیر سودمندی ادراک شده بر اشتراک دانش دارای هر دو اثر مستقیم و غیر مستقیم معنا دار می باشد.

در جدول ۷ واریانس تبیین شده متغیرهای پژوهش آورده شده است.

جدول ۷: واریانس تبیین شده متغیرهای پژوهش

ردیف	متغیر	واریانس تبیین شده
۱	سودمندی ادراک شده	۰/۳۹
۲	کنترل رفتار ادراک شده	۰/۱۲
۳	نگرش به اشتراک دانش	۰/۲۴
۴	تمایل به اشتراک دانش	۰/۲۷
۵	اشتراک دانش	۰/۲۷

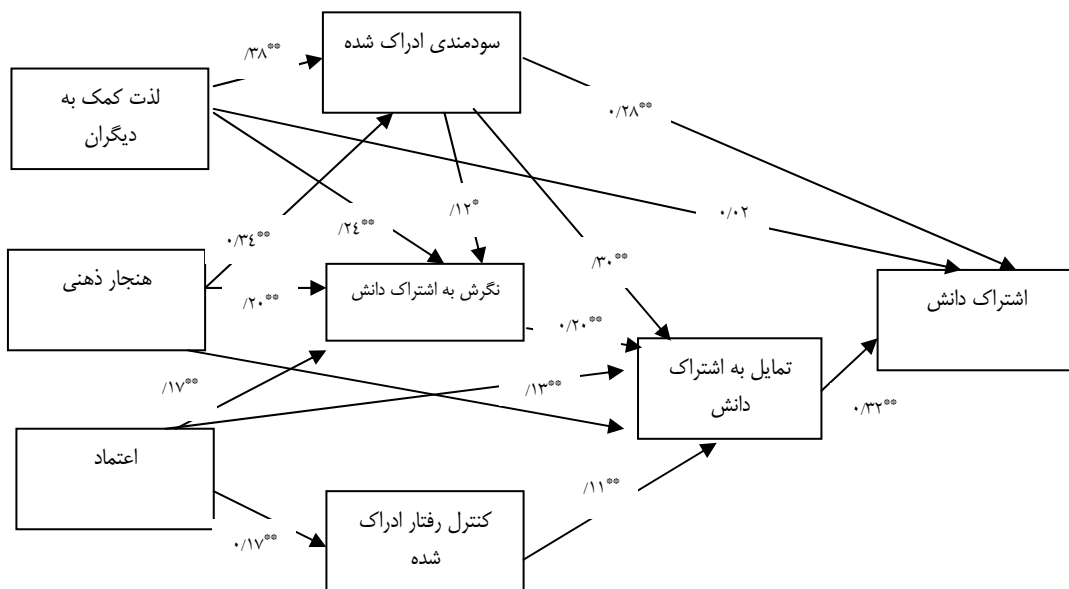
همان طور که در جدول ۷ مشاهده می گردد میزان واریانس تبیین شده اشتراک دانش در پژوهش حاضر برابر با ۰/۲۷ است و به این معنا است که ۲۷ درصد از واریانس متغیر اشتراک دانش توسط متغیرهای برونزا و واسطه تبیین می گردد.

جهت بررسی برازندگی مدل از شاخص های برازندگی استفاده شده است. بطور کلی از میان مشخصه های برازندگی متنوعی که وجود دارد، در این پژوهش شاخص های برازش  $x^2/df$ ، RMSEA، CFI، GFI و AGFI گزارش می شود در جدول زیر مشخصه های برازندگی مدل ارائه شده است.

جدول ۸: مشخصه‌های نکوی برازندگی مدل پیش‌بینی اشتراک دانش

برآورد	مشخصه
۱۳/۲۲	مجدور کای ( $X^2$ )
۹	درجه آزادی (df)
۱/۴۷	نسبت به درجه آزادی ( $\chi^2/df$ )
۰/۱۵	p-value
۰/۹۹	شاخص برازندگی تطبیقی (CFI)
۰/۹۹	شاخص نکویی برازش (GFI)
۰/۹۷	شاخص تعدیل شده نکویی برازش (AGFI)
۰/۰۳	جذر برآورد واریانس خطای تقریب (RMSEA)

با توجه به مشخصه‌های نکویی برازش که در جدول ۸ گزارش شده برازش مدل پیش‌بینی اشتراک دانش در میان کارکنان در سطح نسبتاً خوبی می‌باشد. در ادامه نمودار مسیر مدل برازش شده همراه با پارامترهای برآورد شده (مقادیر استاندارد) ارائه شده است.



شکل ۲: نمودار مسیر و برآورد پارامترهای مدل پیش بینی اشتراک دانش بر اساس مقادیر استاندارد شده

### بحث و نتیجه گیری

نتایج پژوهش نشان داد که اثر غیر مستقیم هنجار ذهنی از طریق سودمندی ادراک شده، کنترل رفتار ادراک شده، نگرش به اشتراک دانش و تمایل به اشتراک دانش بر اشتراک دانش معنی دار است. تسهیم یا به اشتراک گذاری ابزاری بنیادی در راستای بکارگیری دانش، ایجاد نوآوری و کاربرد آن در سازمان و در نهایت دستیابی به مزیت رقابتی است. اشتراک دانش، میان افراد، بهره برداری و سرمایه گذاری بر منابع دانش محور در گروه‌ها را میسر می‌سازد. اهمیت این موضوع به حدی است که امروزه شماری از سازمان‌ها، دانش خود را اندازه گیری می‌کنند و به منزله ی سرمایه ی فکری سازمان و نیز شاخصی برای درجه بندی سازمان‌ها در گزارش‌های خود منعکس می‌کنند. اشتراک دانش به مثابه بخش

ضروری و انکار ناپذیر در موفقیت سازمان‌ها، دامنه‌ی گسترده‌ای از ایده‌های سازمانی، شامل نوآوری‌های راهبردی، اقتصادی، رفتاری و مدیریتی را دربر می‌گیرد. بنابراین سازمان‌ها با متمرکز شدن روی هنجار ذهنی یعنی اثر افراد تأثیرگذار یا افراد مافوق بر افراد تحت نظر در سازمان جو سازمانی متناسب تری نسبت به اشتراک دانش ایجاد کرده‌اند. همچنین عدم توانایی در اشتراک دانش و در نتیجه ذهنیت منفی بعضی از کارکنان در درک واقعی این سیستم منجر به کاهش بازدهی و تمایل آن‌ها به این سیستم شده است و داشتن مهارت‌های لازم در زمینه اشتراک دانش در سودمندی و مفید بودن را دو چندان کرده است. نتایج پژوهش حاضر با یافته‌های مطالعات لین و همکاران [۲۲]، کفاشان خاکی و همکاران [۱۶]، کیم و کو [۲۰]، چن و هانگ [۹] همخوانی دارد.

نتایج پژوهش نشان داد که اثر غیر مستقیم اعتماد از طریق سودمندی ادراک شده، کنترل رفتار ادراک شده، نگرش به اشتراک دانش و تمایل به اشتراک دانش بر اشتراک دانش معنی دار است. میزان اعتماد یا عدم اعتماد فرد به محیط کار می‌تواند به او انگیزه دهد تا به اشتراک دانش در محیط کار بپردازد. اشتراک دانش نیز یک فرایند منظم خلق، کشف، ترکیب، آموختن، تسهیم و بکارگیری دانش و تجربه بمنظور رسیدن به اهداف سازمانی می‌باشد. این دانش می‌تواند در فکر کارکنان، یا بصورت مکتوب روی کاغذ و در داخل قفسه‌ها و یا بصورت الکترونیکی ذخیره شده باشد. ولی نکته مهم در این رابطه تسهیم آن در سازمان و اطمینان از این عمل است، که اهمیت مساله را بیشتر نمایان می‌کند. در رابطه با این مساله موانع زیادی از قبیل فرهنگ سازمانی، فقدان درک قدرت مدیریت دانش در سازمان، عدم آشنائی با فن آوری و ترس استفاده از آن و موارد بسیار دیگری وجود دارد، که مساله اشتراک دانش را در سازمان‌ها هنوز به عنوان یکی از مسائل کلیدی مورد تاکید قرار می‌دهد. قرار دادن اعتماد و تسهیم دانش در یک سازمان حتی وقتی که شواهد فراوانی مبنی بر اینکه اعتماد مزایای مهمی برای سازمان‌ها و اعضایشان دارد، کار

ساده ای به شمار نمی آید. نتایج پژوهش حاضر با یافته‌های مطالعات فو و همکاران [۱۳]، لیو و همکاران [۲۳] و نوردین و همکاران [۲۶] هم خوانی دارد.

نتایج پژوهش نشان داد که سودمندی ادراک شده از طریق نگرش به اشتراک دانش و تمایل به اشتراک دانش بر اشتراک دانش معنی دار است. اساسا اشتراک دانش، مجموعه ای از فرایندهایی است که از طریق آن دانش بین منبع و گیرنده دانش جاری می‌شود و هر کدام از افراد یا واحدها می‌توانند نقش منبع، فرستنده، تسهیل کننده و واسط بین منبع و گیرنده دانش باشند. در واقع هدف از هر نوع فرایند اشتراک دانش، انتقال موفقیت آمیز دانش از منبع به گیرنده است. در جهان امروز که تولید کالاها و ارائه خدمات به شدت دانش مدار شده‌اند، دانش، دارایی کلیدی به شمار می‌رود. با توجه به این که بعد رقابتی اصلی هر بنگاه اقتصادی، ایجاد و انتقال دانش درون سازمانی است، سازمان‌ها باید به دنبال روش‌هایی مؤثر برای انتشار دانش سازمانی در میان سطوح مختلف انسانی در سراسر سازمان باشند. نتایج این تحقیق با یافته‌های نم و همکاران [۲۵]، کاسیرالو و همکاران [۱۷]، کیم و کو [۲۰] هم سو می‌باشد.

نتایج پژوهش نشان داد که کنترل رفتار ادراک شده از طریق تمایل به اشتراک دانش بر اشتراک دانش معنی دار است. اشتراک دانش در کار، همان انتشار یا تبادل دانش صریح یا ضمنی ایده‌ها، تجارب، مهارت‌ها یا فناوری بین هر یک از کارکنان یا گروهی از آنان می‌باشد. عوامل انگیزشی به عنوان خصوصیات ذاتی، سبب تحریک رفتار و ترغیب فرد به همکاری می‌شوند. واکنش متقابل، انصاف و کنترل رفتار از جمله عوامل انگیزشی هستند که تاثیر بسزائی در اشتراک دانش دارند. این نتایج با تحقیقات خسروی و نظیر احمد [۱۹]، ایبرایم‌ووا و همکاران [۱۵] و نم و همکاران [۲۵] هم سو می‌باشد.

همچنین یافته‌ها حاکی از این است که نگرش به اشتراک دانش از طریق تمایل به اشتراک دانش بر اشتراک دانش دارای اثر غیر مستقیم می‌باشد، در راستای کسب مزیت

رقابتی، سازمان‌ها باید به جستجوی نیروهای خبره و با تجربه بپردازند یا مهارت‌های مورد نیاز را به آن‌ها آموزش بدهند، اما این اقدامات به تنهایی کافی نیست و باید اهمیت انتقال تجربه و دانش از متخصصان به تازه کاران و افراد نیازمند آن را در نظر گرفت. بر این اساس، مطلوب است که سازمان‌ها توجه و تأکید بیشتری بر منابع دانش محور موجود، داشته باشند تحقیقات آتی اشتراک دانش باید روی عوامل فردی متمرکز شود زیرا این عوامل، موجب ارتقاء یا کاهش فعالیت‌های اشتراک دانش در سازمان می‌شوند. در راستای این که بتوان قابلیت انتقال دانش بین افراد را بهبود بخشید، یک اقدام راهبردی این است که نگرش افراد نسبت به اشتراک دانش را ارتقا دهیم. نتایج پژوهش حاضر با یافته‌های مطالعات لین و همکاران [۲۲]، علامه و عابدینی [۴] و خسروی و نظیر احمد [۱۹] هم خوانی دارد.

#### منابع

1. Akhavan, P. Imani, S.(2016). Review and determine the factors influencing knowledge sharing using grounded theory and techniques using Dematel-ISM Fuzzy. *Journal of Information Processing and Management*,32 (1) :93-122.(in persian)
2. Akhavan, P. Amiran, H. Rahimi A.(2013). Providing of The Motivational Model of Employee's Knowledge Sharing in The Manufacturing Companies Using of Structural Equation Modeling (SEM). *Quarterly Journal of Industrial Management* ,8( 23),17-34.(in persian)
3. Alajmi, B.M.(2011). The intention to share professions knowledge sharing behavior in on - line communities. *The State University of New Jersey*, 13 - 14.
4. Allameh, SM. Abedini, A. (2012). An analysis of factors affecting staffs knowledge sharing in the central library of the University of Isfahan using the extension of Theory of Reasoned

- Action. *International Journal of Human Resource Studies*, 2, (1), 158-174.(in persian)
5. Bock, G. W. Zmud, R. W. Kim, Y. -G. 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.
  6. Cabrera, A. Collins, W. c. Salgado. J. F. (2006). Determinants of individual engagement in knowledge sharing. *The International Journal of Human Resource Management*, 17 (2): 245-264.
  7. Chang, Y-W. Hsu, P-Y. Shiau,W-L. Tsai,CG-CH. (2015). Knowledge sharing intention in the United States and China: a cross-cultural study. *European Journal of Information Systems* , 24, 262-277.
  8. Chen, H.-L. Fan, H.-L. Tsai, C.-C. (2014). The Role of Community Trust and Altruism in Knowledge Sharing: An Investigation of a Virtual Community of Teacher Professionals. *Educational Technology & Society*, 17 (3), 168-179.
  9. Chen, C.J. Hung, S.W.(2010). To give or to receive ?Factors influencing members'knowledge sharing and Community promotion in professional virtual communities. *Information &Management* ,47,226 - 236.
  10. Chen, Z. (2011). The interactive effects of relationship conflict, reward, and reputation on knowledge sharing. *Social Behavior and Personality: An international journal*, 39, 1387-1394.
  11. Chennamaneni, A. (2006). Determinants of sharing knowledge behaviors: Developing and testing an integrated theoretical model. PhD. thesis, The University of Texas.
  12. Ebrahimi,A. Mohammadi Fateh, A. Hajipour, E.(2012). A study of the Role of Confidence in occupational knowledge sharing (A case study of Tarbiat Modarres University). *Military Management*, 12(47), 135-162.(in persian)



13. Fu, S.S. Lee, M.O. (2010). IT - based knowledge sharing and organization trust: the development and initial test of a comprehensive model, 1 - 13.
14. Hung, S.W. Cheng, M. J. (2013). Are you ready for knowledge sharing? An empirical study of virtual communities. *Computers & Education*, 62, 8-17.
15. Ibragimova, B. Ryan, S. D. Windsor, J. C. Prybutok, V. R. (2012). Understanding the antecedents of knowledge sharing: An organizational justice perspective. *Informing Science: the International Journal of an Emerging Transdiscipline*, 15, 183-206.
16. Kaffashan Kakhki, M. Aseman Doreh, Y. Mohamadian, Z. (2017). Measuring the Effect of Effective Factors on the Formation of Knowledge Sharing Behavior from Student's Perspective (Case Study: Ferdowsi University of Mashhad). *Journal of Theoretical and applied Research in Knowledge and Information Science*, 7(1), 153-173.
17. Kathiravelu, S. Mansor, N. Kenny, K. (2013). Factors influencing Knowledge Sharing Behavior (KSB) among Employees of Public Services in Malaysia. *International Journal of Academic Research in Economics and Management Sciences*, 2 ( 3), 107-120.
18. Kamasak, R.. Bulutlar, F.(2014). The influence of knowledge sharing on innovation. *European Business Review*, 22(3), 306 – 317.
19. Khosravi, A. Nazir Ahmad, M. (2016). Examining antecedents of knowledge-sharing factors on research supervision: An empirical study. *Educ Inf Technol* , 21,783–813.
20. Kim, Y. W. KO, J. (2014). HR practices and knowledge sharing behavior: Focusing on the moderating effect of trust in supervisor. *Public Personnel Management*, 43, 586 607.

21. lee, p. Gillespie, N. Mann, L. Wearing, A. (2010). Leadership and trust: Their effect on knowledge sharing and team performance. *Management Learning*, 41,491 - 473.
22. Lin, Q. Lin, L. Ye, D. (2015). Factors influencing knowledge-sharing behaviors and learning effect: A multilevel investigation. *Social Behavior and Personality: An international journal*, 431683–1698.
23. Liou, D-K.. Chih,W-H.. Yuan, CH-Y. Lin,CH-Y.(2016). The study of the antecedents of knowledge sharing behavior The empirical study of Yambol online test community. *Internet Research*, 26 ( 4), 845-868.
24. Moon, J. kim, Yo. (2001). Extending the TAM for a world-wide-web context. *Information and Management*, 38, 217-230.
25. Nam,V.x. Van T.x. (2016). Determinants of Knowledge Sharing Behavior among Employees in Vietnam Small and Medium Enterprises. College of Information and Communication Technology,Thai Nguyen University.
26. Norudin, M.. Che Mahmood, M. H.. Nurmusli Mah, K. A.(2016). Knowledge Sharing and Organizational Learning Success in Malaysia: A Case of Private Sectors in State of Johor. *Journal of Applied Environmental and Biological Sciences*, 6(1), 21-28.
27. Nooshinfard, F. Nemati-Anaraki, L. (2014). Success factors of inter-organizational knowledge sharing: a proposed framework .*The Electronic Library*, 32 (2), 239-261.(in persian)
28. Pacharapha, T. Ractham, V. V.(2012). Knowledge acquisition: the roles of perceived value of knowledge content and source. *Journal of Knowledge Management*, 16 (5), 724-739.
29. Shockley-Zalabak, P. Ellis, K. Winograd, G. (2000). Organizational trust: What it means, why it matters. *Organization Development Journal*, 18 (4): 35-48.

30. Wang, S. Noe, R.A. (2010). Knowledge sharing: A review and directions for future research. *Human Resource Management Review*, (20)2,115 - 131.
31. Wang, B. Lin, J. C. - C. (2011). The effect of social influence on bloggers. *Online Information Review*, 35(1), 50–65.
32. Witherspoon, C. L. Bergner, J. Cockrell, C. Stone, D. N. (2013). Antecedents of organizational knowledge sharing: A meta-analysis and critique. *Journal of Knowledge Management*, 17250–277.
33. Zhang, P. Fai Ng, F.(2012). Attitude toward knowledge sharing in construction teams. *Industrial Management & Data Systems*, 112(9),1326-1347.
34. Zilia, I.J. (2010). Knowledge Sharing in Virtual Organisations :The Case of Open SourceSoft ware Communities. Durham theses, Durham University. Available at Durham E - Theses Online: <http://etheses.dur.ac.uk/424>. 16 - 17.



## نقش مدیریت کوانتومی در بهره‌وری نیروی انسانی با توجه به میانجی آوای سازمانی در کارکنان آموزش و پرورش شهر بیرجند

\* **سمیه مزگی نژاد**، دانشجوی کارشناسی ارشد مدیریت آموزشی، گروه علوم تربیتی، دانشکده علوم تربیتی و روان‌شناسی، دانشگاه بیرجند، بیرجند، ایران

**محسن آیتی**، دانشیار رشته برنامه‌ریزی درسی، گروه علوم تربیتی، دانشکده علوم تربیتی و روان‌شناسی، دانشگاه بیرجند، بیرجند، ایران

**هادی پورشافعی**، دانشیار رشته مدیریت آموزشی، گروه علوم تربیتی، دانشکده علوم تربیتی و روان‌شناسی، دانشگاه بیرجند، بیرجند، ایران

### چکیده

پژوهش حاضر با هدف بررسی نقش مدیریت کوانتومی در بهره‌وری نیروی انسانی با توجه به میانجی آوای سازمانی در کارکنان آموزش و پرورش شهر بیرجند انجام شد. پژوهش از نظر ماهیت کمی، از نظر هدف کاربردی و از نظر روش توصیفی-همبستگی است. جامعه آماری کلیه کارکنان آموزش و پرورش شهر بیرجند در سال ۱۳۹۶ (شامل ۲۵۰ نفر) بود که بر اساس جدول کرجسی و مورگان، ۱۶۰ نفر به عنوان حجم نمونه به روش نمونه‌گیری تصادفی ساده انتخاب شدند. ابزار گردآوری داده‌ها پرسشنامه‌های استاندارد تعدیل‌یافته بهره‌وری نیروی انسانی هرسی و گلداسمیت، مدیریت کوانتومی میرصفیان و آوای سازمانی همس بود. روایی این پرسشنامه‌ها تأیید و پایایی آن با استفاده از ضریب آلفای کرونباخ برای پرسشنامه‌های بهره‌وری نیروی انسانی ۰/۹۴، مدیریت کوانتومی ۰/۹۲ و آوای سازمانی ۰/۹۶ به دست آمد. داده‌ها با استفاده از نرم‌افزارهای آماری SPSS<sub>18</sub> و AMOS<sub>16</sub> و آزمون‌های آماری همبستگی پیرسون، رگرسیون چندگانه همزمان و مدل‌یابی معادلات ساختاری تجزیه و تحلیل گردید. نتایج نشان داد مدیریت کوانتومی به طور غیرمستقیم و از طریق متغیر آوای سازمانی، بهره‌وری نیروی انسانی را پیش‌بینی می‌کند. به عبارتی آوای سازمانی در رابطه بین مدیریت کوانتومی با بهره‌وری نیروی انسانی نقش میانجی‌گری دارد. بر اساس این نتایج پیشنهاد می‌گردد سازمان آموزش و پرورش در رویکردهای راهبردی خود و همچنین در اهداف و برنامه‌های عملیاتی به موضوع مدیریت کوانتومی توجه ویژه‌ای داشته باشد تا بدین وسیله زمینه بهره‌وری نیروی انسانی فراهم گردد.

**واژگان کلیدی:** بهره‌وری نیروی انسانی، مدیریت کوانتومی، آوای سازمانی، کارکنان آموزش و پرورش

\* نویسنده مسئول: [s.mezginejad@birjand.ac.ir](mailto:s.mezginejad@birjand.ac.ir)

دریافت مقاله: ۹۶/۷/۳۰ پذیرش مقاله: ۹۶/۱۱/۲۹

## **The role of quantum management in human resource productivity with respect to the mediation of organizational voice in the staff of the Education Department in Birjand**

**\*Somayeh Mezginejad**, Graduate student educational management, educational sciences, Faculty of education and psychology, the University of birjand, birjand, Iran

**Mohsen Ayati**, Associate Professor, Department of curriculum, field education, Faculty of education and psychology, the University of birjand, birjand, Iran

**Hadi Pourshafei**, Associate Professor of educational science, educational management, Faculty of education and psychology, the University of birjand, birjand, Iran

### **Abstract**

This study aimed to investigate the role of quantum management in human resource productivity with respect to the mediation of organizational voice in the Education Department staff of Birjand city. The research method is descriptive-correlational methodologically, naturally quantitative, and operational in target. Statistical population of the study consisted of all the Education Department staff of Birjand city (250 people) in 2017; that according to Krejci and Morgan table 160 subjects were selected by simple random sampling. Data gathering tool was the modified standard productivity questionnaire of Goldsmith and Hersey, Mir Safian Quantum Management, and Hames Organizational Voice. Data were analyzed using the statistical software SPSS18 and AMOS16 and the statistical tests of Pearson correlation, multivariate synchronous regression and Structural Equation Modeling. The questionnaire validity was confirmed and its gained reliability by Cronbach alpha coefficient was 0.94% for human forces efficiency, 0.96% for quantum management, and 0.96% for the organizational voice. The results showed that quantum management indirectly predicts the productivity of human resources through the organizational Voice variable. In other words, an organizational voice plays a mediating role in the relationship between quantum management and human resource productivity. On this results its suggested that the Education Organization attends significantly the quantum management matter in its strategic approaches and also in operational programs and goals so that through which the ground for the human forces efficiency will be prepared.

**Keywords:** Human Resource Productivity, Quantum Management, Organizational Voice, the Education Department Staff

---

\* Corresponding author: [mezginejad@birjand.ac.ir](mailto:mezginejad@birjand.ac.ir)  
Receiving Date: 22/10/2017 Acceptance Date: 18/2/2018

## مقدمه

نیروی انسانی مهم‌ترین سرمایه هر سازمان محسوب می‌شود و بیش از سایر عوامل در بهبود عملکرد و تحقق اهداف سازمان نقش دارد. نیروی انسانی با ارزش‌ترین عامل تولید و منبع اصلی مزیت رقابتی و ایجادکننده قابلیت‌های اساسی و ثروت واقعی در سازمان به شمار می‌آید. از این رو توجه به بهره‌وری نیروی انسانی<sup>۱</sup> برای تعالی سازمانی، یک ضرورت مدیریتی به شمار می‌رود [۱۲].

بهره‌وری نیروی انسانی حداکثر استفاده مناسب از نیروی انسانی به منظور حرکت در جهت اهداف سازمان با کمترین زمان و حداقل هزینه و نسبت برون‌داد به درون‌داد منابع انسانی است [۲۴] که بر اساس دیدگاه هرسی و گلداسمیت<sup>۲</sup> (۱۹۹۴) دارای هفت بعد توانایی<sup>۳</sup> (دوره‌های آموزشی و احساس موفقیت شغلی)، شناخت<sup>۴</sup> (درک صحیح و درست از کار، اهداف کاری و اشتباهات و انجام صحیح کار)، حمایت سازمانی<sup>۵</sup> (امکانات مالی و مادی مورد نیاز شغلی، حمایت سایر واحدها و مسئولین در تحقق اهداف و انجام کارهای دشوار)، انگیزه<sup>۶</sup> (فرصت‌های ارتقا، پاداش‌های نقدی، قدردانی و استقبال از ابتکار عمل و دلجویی مافوق در زمان مشکلات)، بازخورد<sup>۷</sup> (اطلاع و آگاهی از عملکرد و روش‌های بهبود عملکرد و کیفیت کار و نتایج مثبت و منفی کار)، روایی<sup>۸</sup> (اتخاذ تصمیمات منصفانه و مطابق با اصول اخلاقی، انتصاب بر اساس شایستگی و

1. Human Resources' Productivity
2. Hersey & GoldSmith
3. Ability
4. Clearly
5. Organizational Support
6. Incentive
7. Evaluation
8. Validity

ضوابط و اعتماد به مافوق) و محیط<sup>۱</sup> (میزان تأثیر شرایط بازار و شرایط اقتصادی و رقابت بر عملکرد) است [۳۳].

بهبود و ارتقای بهره‌وری نیروی انسانی یکی از اساسی‌ترین راه‌های دستیابی به تولید بیشتر و به دنبال آن تأمین رفاه و بهزیستی افراد در جوامع است [۱] و تنها عاملی است که ثبات سازمانی را در دنیای پرقابلیت امروز تضمین می‌کند و افزایش بهره‌وری سازمانی را به دنبال دارد [۴۴]. توجه به این امر در برخی از سازمان‌ها مانند آموزش و پرورش نسبت به سایر سازمان‌ها به علت کارکرد ویژه و نقش مهم این سازمان در تربیت و تأمین منابع انسانی سایر سازمان‌ها از اهمیت ویژه‌تری برخوردار است [۶۴]. سازمان آموزش و پرورش پیشرفت و توسعه هر کشوری را تسریع می‌بخشد و استعدادها و توانمندی‌های افراد جامعه را شکوفا می‌کند بنابراین مستلزم کارکنان بهره‌وری است که برای بهبود کیفیت آموزش در جامعه همواره متعهد بوده و تلاش کنند [۵۰]. در بررسی وضعیت بهره‌وری نیروی انسانی در سازمان آموزش و پرورش، نتایج مطالعه نصیری‌ولیک‌بنی، قلتاش و سرچهرانی (۱۳۹۴) حاکی از آن است که بهره‌وری نیروی انسانی در سازمان آموزش و پرورش استان فارس در حد مطلوب ( $3/74 \pm 0/34$ ) است [۳۷]. همچنین سربازوطن و جنانی (۱۳۹۴) وضعیت بهره‌وری دبیران شهرستان تبریز را در حد مطلوب ( $3/26 \pm 0/49$ ) گزارش نمودند [۴۹].

با توجه به اهمیت بهره‌وری نیروی انسانی و وضعیت آن در سازمان آموزش و پرورش، توجه به این مقوله و تلاش در جهت افزایش آن در سازمان آموزش و پرورش ضروری به نظر می‌رسد. به طوری که ناظم و صادقی (۱۳۹۴) در مطالعه خود بیان داشتند اگر بهره‌وری کارکنان آموزش و پرورش افزایش یابد، پویایی در تمامی ابعاد جامعه را به



دنبال خواهد داشت و در تمامی عرصه‌های علمی، فرهنگی، اقتصادی، ورزشی و ... رشد فزاینده‌ای در درازمدت ایجاد خواهد شد [۳۹].

نتایج مطالعات مختلف حاکی از آن است که عواملی مانند سبک مدیریت، حمایت سازمانی [۲۹]، انگیزش شغلی، کیفیت زندگی کاری [۲۰]، سیستم‌های پاداش [۴۷]، فرهنگ سازمانی [۵ و ۶۵]، سرمایه فکری [۱۳]، سرمایه اجتماعی [۴۱]، رضایت شغلی [۲۶] و ویژگی‌های سازمانی و شغلی [۶۰] با بهره‌وری نیروی انسانی در ارتباط است.

بدون تردید بهره‌وری نیروی انسانی نتیجه و تکامل و ترکیب عوامل گوناگونی است. در نظریه چند عاملی بهره‌وری و مدل نظام‌مند انتخاب و به کارگیری اثربخشی منابع انسانی در سازمان، مهم‌ترین عاملی که می‌تواند ابزار و وسایل لازم برای افزایش بهره‌وری منابع انسانی را ترکیب نماید، وجود مدیر اثربخش و شیوه مدیریت او است [۴۵]. به عبارتی از آنجا که بهره‌وری مقوله‌ای انتزاعی نبوده و لزوماً باید جنبه کاربردی داشته باشد، مدیریت سازمان نقش بسزایی در فراهم آوردن زمینه مناسب به منظور نهادینه کردن و ارتقاء بهره‌وری دارد [۵۸]. در عصر حاضر به کارگیری روش‌ها و اصول جدید مدیریتی برای ارتقای بهره‌وری نیروی انسانی و بهره‌وری سازمانی حیاتی است. پارادیم کوانتومی یکی از این روش‌ها است که اخیراً مورد توجه صاحب‌نظران علم مدیریت قرار گرفته است [۳۵].

نفوذ علمی تئوری کوانتوم چنان بود که اصول و مفاهیم آن، به صورت پارادایمی در سایر رشته‌های علمی از جمله در علم مدیریت، مورد استفاده قرار گرفت و مفهوم رهبری کوانتومی و به دنبال آن مدیریت کوانتومی را مطرح ساخت [۳۶]. رهبری کوانتومی اولین بار در سال ۱۹۹۹ توسط پورتر-آگردی<sup>۱</sup> پیشنهاد و مفروضات آن باورهای سنتی درباره مدیریت سازمان (مدیریت سنتی یا نیوتنی) را تحت تأثیر قرار داد

1. Porter-O'Grady

و مدیریت کوانتومی (مدیریت نوین) را مطرح نمود [۶۰]. مدیریت کوانتومی از جمله مفاهیمی است که از فیزیک کوانتومی گرفته شده که به پیچیدگی و عدم قطعیت در وقوع پدیده‌ها اشاره دارد بدین معنی که نمی‌توان رفتار پدیده‌ها را به طور دقیق پیش‌بینی نمود. همچنین در وقوع پدیده‌ها در یک شرایط یکسان و علل یکسان، هر بار امکان دارد نتیجه متفاوت مشاهده شود [۳۲]. این مفهوم ریشه در دیدگاه علمی جدید دارد که جهان را به عنوان یک سیستم پیچیده، زنده و با ارتباطات بالا، در مقابل سیستمی ماشینی و ساعت واره معرفی کرده است [۱۷]. کوانتوم بدین معنا است که کل اجزای جهان و از جمله انسان‌ها موجوداتی پویا، آگاه و مرتبط با هم هستند و این‌که نظم از بی‌نظمی حاصل می‌شود. بر این اساس مدیریت کوانتومی به معنای پیچیدگی و عدم قطعیت سازمان‌ها و لزوم توان‌افزایی در کارکنان است [۱۵] و در حقیقت رویکردی در جهت ارتقای قابلیت‌ها، توانمندی‌ها و اثربخشی مدیران و به ویژه کارکنان است. نتیجه پیاده‌سازی مدیریت کوانتومی در سازمان تغییر محیط سازمانی از تقلیل‌گرایی، جزئی‌نگری، عمودی، مکانیکی، سلسله‌مراتبی به چندجانبگی، چندوجهی، کلی‌نگری، متقاطع، رابطه‌ای و ترکیبی است [۳۵]. شلتون و دارلینگ<sup>۱</sup> در سال ۲۰۰۱ هفت مهارت کوانتومی شامل نگاه کوانتومی<sup>۲</sup> (توانایی برای دیدن هدفمند)، تفکر کوانتومی<sup>۳</sup> (توانایی فکر کردن به شیوه متناقض)، احساس کوانتومی<sup>۴</sup> (توانایی احساس زنده و حیات‌بخش)، شناخت کوانتومی<sup>۵</sup> (توانایی دانستن به شیوه خلاقانه و شهودی)، عمل کوانتومی<sup>۶</sup> (توانایی عمل به شیوه مسئولانه)،

1. Shelton & Darling
2. Quantum Seeing
3. Quantum Thinking
4. Quantum Feeling
5. Quantum Knowing
6. Quantum Acting

اعتماد کوانتومی<sup>۱</sup> (توانایی اعتماد به فرآیند زندگی) و وجود کوانتومی<sup>۲</sup> (توانایی برای برقراری ارتباط مستمر) را برای سازمان و مدیریت آن پیشنهاد نمودند [۴۶].

تمام مهارت‌های کوانتومی در دنیای پرتلاطم کنونی کاربرد دارند و با شیوه‌های سابق نمی‌توان سازمان‌های ارگانیک و پویا مانند آموزش و پرورش را اداره نمود. صادقی دهکردی و مرادی‌پردنجانی (۱۳۹۴) در بررسی مهارت‌های کوانتومی در مدیران آموزشی شهرستان شهرکرد، به این نتیجه دست یافتند که مهارت‌های کوانتومی مدیران مدارس متوسطه شهرستان شهرکرد در حد مطلوب ( $3/82 \pm 0/13$ ) است [۴۸]. قنبری و مرادی (۱۳۹۶) در مطالعه خود نشان دادند که وضعیت مهارت‌های مدیریت کوانتومی مدیران ادارات آموزش و پرورش شهرستان همدان بالاتر از حد مطلوب ( $4/27 \pm 0/36$ ) می‌باشد و سازمانی مانند سازمان آموزش و پرورش اگر از طریق مهارت‌های کوانتومی اداره شود به صورت مداوم در حال آمادگی برای سازگاری با تغییر خواهد بود و با ایجاد یک سیستم باز و پویا، نوآوری و چابکی در سازمان ایجاد خواهد شد [۲۳]. در همین راستا اصلانی (۱۳۹۴) در مطالعه خود نشان داد که کاربست مؤلفه‌های مدیریت کوانتومی در رفع تعارضات سازمانی در اداره آموزش و پرورش مؤثر است. مدیران کوانتومی، جهان‌مشارکتی و همیارانه را می‌پذیرند و به سازمان، کارکنان، ارباب رجوع، جامعه، به عنوان عنصری می‌نگرند که بر یکدیگر اثر متقابل داشته و یکدیگر را تعریف می‌کنند یعنی عناصر به هم پیوسته‌ای که واقعیت موجود و آینده‌شان را هم‌آفرینی می‌کنند [۸].

کوانتوم دیدگاه مدیران را در نگاه به پدیده‌ها از بالا به پایین و از برون به درون تغییر داده و معکوس می‌سازد [۳۱]. نتیجه اجرای این نوع مدیریت در سازمان آن است که کارکنان برای برآورده ساختن نیازهای سازمان به دانش روز مرتبط با شغل خود مجهز

---

1. Quantum Trust  
2. Quantum Being

شوند [۹]. همچنین مدیریت کوانتومی زمینه مشورت، هم‌افزایی و ارائه ایده‌های جدید توسط کارکنان را فراهم نموده و کاهش سکوت سازمانی را می‌تواند به دنبال داشته باشد [۱۸]. از این‌رو، مدیریت کوانتومی، منجر به افزایش میزان اثربخشی و توان مدیران و کارکنان در سازمان می‌گردد و در صورتی که با اصول علمی و منطقی در سازمان پیاده سازی شود، احتمال افزایش بهره‌وری نیروی انسانی و موفقیت سازمانی به وجود خواهد آمد [۳۱]. مدیریت کوانتومی با استفاده از راهبردهایی مانند تشکیل گروه‌های خودگردان، ارائه بازخورد وسیع به مدیران و کارکنان، باعث پیشگیری از اشتباهات هزینه‌بر برای سازمان می‌شود و افزایش میزان یادگیری در سازمان و تبدیل سازمان به یک سازمان پویا و سالم و حرکت بر اساس تغییرات فناوری جدید را به دنبال دارد [۵۴]. در نتیجه، شرایطی به وجود می‌آید تا افراد با کسب دانش شغلی جدید آشنا شده، ارتباطات درون و برون سازمانی را در جهت افزایش موفقیت و بهره‌وری توسعه دهند و با توان بیشتری در راستای اهداف سازمان فعالیت کنند [۲۸].

در زمینه تأثیر شیوه‌های مدیریت بر بهره‌وری نیروی انسانی، قاسم‌پور و احمدی (۱۳۹۴) در مطالعه خود نشان دادند که شیوه‌های مدیریت مشارکتی، مشاوره‌ای و تفویضی بر بهره‌وری نیروی انسانی تأثیر معناداری دارند [۲۱]. همچنین قباخلو و محمودزاده (۱۳۹۵) در بررسی نقش سبک‌های مدیریت در بهره‌وری کارکنان، به این نتیجه دست یافتند که سبک‌های مدیریت در بهره‌وری کارکنان نقش دارد و مدیریت مشارکتی دارای بیشترین و مدیریت دستوری کمترین نقش را بر بهره‌وری کارکنان دارد [۱۹]. در تأیید این نتایج الله‌وردی، فرح‌آبادی و سجادی (۱۳۸۹) نشان دادند که سبک‌های مدیریت از مهم‌ترین عوامل مؤثر بر بهره‌وری نیروی انسانی است [۶].

هر چند در پژوهش‌های فوق به بررسی شیوه‌ها و سبک‌های مدیریتی بر بهره‌وری نیروی انسانی پرداخته شده اما به مدیریت کوانتومی بر بهره‌وری نیروی انسانی توجهی

نشده است و این‌که آیا مدیریت کوانتومی در سازمان منجر به بهره‌وری نیروی انسانی می‌شود؟ به هر حال انتظار می‌رود در تدوین مدل بهره‌وری نیروی انسانی، مدیریت کوانتومی به عنوان یکی از شیوه‌های مدیریتی در جهت پیش‌بینی بهره‌وری نیروی انسانی نقش داشته باشد. اما اکنون این سؤال پیش می‌آید که آیا این تأثیر مستقیم است یا از طریق عوامل دیگر صورت می‌گیرد؟ با توجه به پیامدهایی که مدیریت کوانتومی می‌تواند برای سازمان به دنبال داشته باشد، لذا به نظر می‌رسد مدیریت کوانتومی از طریق پیامد آوای سازمانی<sup>۱</sup> احتمالاً می‌تواند، بهره‌وری نیروی انسانی را تحت تأثیر قرار دهد که در این مدل بررسی شده است.

شعله‌کار و شوقی (۱۳۹۵) در مطالعه خود بیان داشتند که آوای سازمانی به عنوان یک ابزار ارتباطی بر روند تصمیم‌گیری‌ها، تغییرات سازمانی و بهره‌وری مؤثر است [۵۷] از دیگر سو نتایج مطالعه فایرهملم<sup>۲</sup> (۲۰۰۴) حاکی از ارتباط مثبت و معناداری بین مدیریت کوانتومی با مشورت، هم‌افزایی و ارائه ایده‌های جدید کارکنان (به عنوان آوای سازمانی) می‌باشد [۱۸].

آوای سازمانی به عنوان تبادل اختیاری دیدگاه‌ها، پیشنهادها و نظرات در مورد مسائل کاری در نظر گرفته می‌شود که هدف آن بهبود عملکرد سازمانی است و بر اساس دیدگاه تراویس، گومز و مورباراک<sup>۳</sup> (۲۰۱۱) شامل سه بعد تشویق<sup>۴</sup>، امنیت<sup>۵</sup> و کارآمدی<sup>۶</sup> می‌باشد [۶۱]. این رفتار می‌تواند شامل گفتگو در مورد مشکلات با سرپرستان، ارائه راهکارها و پیشنهادها به واحدهای منابع انسانی، به زبان آوردن ایده‌ها برای تغییر یک سیاست کاری

- 
1. Organizational Voice
  2. Fairholm
  3. Travis, Gomez & Morbarak
  4. Encouragement
  5. Security
  6. Efficiency

یا رایزنی با اتحادیه‌ها یا متخصصان سازمانی است [۷]. کارکنان چهار هدف خاص شامل بیان نارضایتی خود از مدیریت، نشان دادن همبستگی جمعی با همکاران به مدیریت، مشارکت در تصمیم‌گیری مدیران و حفظ روابط متقابل بین کارفرما و کارکنان را در مقابل بروز رفتار آوا دنبال می‌کنند [۱۶]. وجود آوا در سازمان نیازمند حمایت و جهت‌گیری مثبت سازمان و مدیریت نسبت به عقاید کارکنان است. وجود آوا در سازمان برای کارکنان خوشایند است، چرا که اظهارنظر در مورد موضوعات مهم، نگرانی‌ها، فرصت‌ها و امکانات در سازمان می‌تواند نارضایتی و استرس کارکنان را کاهش دهد. افرادی که ایده‌ها، نظرات و اطلاعات خود را نتوانند بیان کنند و سکوت سازمانی پیشه کنند اغلب دچار استرس، اضطراب، نارضایتی و افسردگی شده و تعهد شغلی و اشتیاق شغلی آن‌ها کاهش می‌یابد که این امر اثربخشی سازمان را به طور منفی تحت تأثیر قرار می‌دهد [۳]. اهمیت این مسأله و توجه به آن در فعالیت‌های سازمان‌های آموزشی مانند سازمان آموزش و پرورش که در توسعه و بهسازی زندگی فردی و اجتماعی نقش مؤثری دارد، ملموس‌تر و مهم‌تر است [۲۵]. ابوالقاسمی، خیراندیش، مهدوی‌نیک و مهری (۱۳۹۳) در مطالعه خود وضعیت سکوت سازمانی را در آموزش و پرورش شهر تبریز  $3/28 \pm 0/40$  گزارش نمودند [۲]. شفیعی‌سروستانی، محمدی و خلیلی (۱۳۹۶) وضعیت سکوت نوع دوستانه ( $4/49 \pm 0/49$ ) را در کارکنان بالاتر از حد متوسط و سکوت مطیعانه ( $2/08 \pm 1/14$ ) و سکوت تدافعی ( $2/11 \pm 1/02$ ) را پایین‌تر از حد متوسط گزارش نمودند [۵۱]. اگرچه در این مطالعات به بررسی وضعیت سکوت سازمانی پرداخته شده است و در مطالعه حاضر وضعیت آوای سازمانی بررسی شده است ولی از آنجایی که سکوت سازمانی و آوای سازمانی دو سر یک طیف هستند، بنابراین می‌توان از سکوت سازمانی به عنوان نقطه مقابل آوای سازمانی استفاده نمود.

چنگ، چانگ، کیو و چیونگ<sup>۱</sup> (۲۰۱۴) بیان می‌دارند که نظرات و پیشنهادات کارکنان نقش مهمی در عملیات سازمان ایفا می‌کنند و تمایل کارکنان به ارائه پیشنهادات و حل مسائل، منجر به افزایش کیفیت تصمیمات مدیریتی می‌شود [۱۴]. نتایج مطالعه یوسفی سعیدآبادی و محمدیان (۱۳۹۴) نشان داد که آوای سازمانی موجب کاهش احساس بی‌ارزشی، افزایش احساس کنترل و هماهنگی شناختی، افزایش انگیزش و تعهد و در نتیجه افزایش بهره‌وری سازمانی می‌گردد [۶۳].

با توجه به آنچه بیان شد؛ برای داشتن آینده‌ای پویا و توسعه یافته و رو به رشد در جهان پر رقابت امروزی، به افزایش بهره‌وری و استفاده حداکثری از حداقل امکانات نیاز است. مهم‌ترین عامل در روند بهره‌وری سازمان‌های موجود در هر جامعه، وجود منابع انسانی شایسته و کارآمد است که بتوانند به وسیله مدیران کارآمد هدایت شوند و از منابع و امکانات در جهت دستیابی به اهداف سازمانی بهره‌گیرند. از سویی سازمان‌های آموزشی به مثابه مهم‌ترین، مؤثرترین و گسترده‌ترین سازمان‌ها که تعلیم و تربیت رسمی افراد جامعه را بر عهده دارند و نیز به عنوان تأمین‌کننده منابع انسانی سایر سازمان‌ها هستند، از اهمیت ویژه‌ای برخوردارند [۳۷]. ضرورت‌های جهان کنونی، بسیاری از کشورهای پیشرفته را بر آن داشته است تا نظام آموزشی و پرورشی خود را پیوسته بررسی، تحلیل و نقد کنند و راه‌های ناسودمند کار را رها سازند و شیوه‌های نو و سازگار با ضرورت‌های جهان کنونی و آینده‌نه‌چندان دور را برپا دارند و کارآمد گردند، در این میان سازمانی که دارای بهره‌وری نیروی انسانی بیشتر باشد بهتر می‌تواند هدف خود را برآورده سازد و سازمان‌ها و به خصوص سازمان آموزش و پرورش به منظور دستیابی به بهره‌وری بالاتر نیروی انسانی، چاره‌ای جز فراهم ساختن شرایط لازم برای استفاده بهینه از این سرمایه نخواهند داشت، لذا این مطالعه به بررسی نقش مدیریت کوانتومی در

1. Cheng, Chang, Kuo & Cheung