

## بررسی تأثیر نگرش شغلی بر تسهیم دانش و ارتباط آن با رفتار شهروندی سازمانی در بانک قوامین

سید مهدی الوانی<sup>۱</sup>، احسان لرستانی<sup>۲\*</sup>

<sup>۱</sup> استاد، دانشگاه آزاد اسلامی، واحد قزوین، گروه مدیریت، قزوین، ایران  
<sup>۲</sup> دانشجوی کارشناسی ارشد، دانشگاه آزاد اسلامی، واحد قزوین، گروه مدیریت، قزوین، ایران (عهده‌دار مکاتبات)  
تاریخ دریافت: بهمن ۱۳۹۳، اصلاحیه: فروردین ۱۳۹۴، پذیرش: اردیبهشت ۱۳۹۴

### چکیده

هدف از این تحقیق مشخص نمودن مهمترین شاخص‌های مختلف نگرش‌های شغلی و میزان تأثیر این شاخص‌ها بر میزان تسهیم دانش و رفتار شهروندی سازمانی می‌باشد. سه شاخص وابستگی شغلی، رضایت شغلی و تعهد سازمانی به عنوان مهمترین شاخص‌های نگرش شغلی انتخاب شدند و پس از تعیین و تایید شاخص‌های مرتبط با متغیرهای مستقل و وابسته با انجام تحلیل آماری بر روی داده‌های جمع‌آوری شده (آزمون همبستگی پیرسون، تحلیل عاملی تاییدی و تحلیل مسیر) مشخص گردید که از بین متغیرهای وابستگی شغلی، رضایت شغلی و تعهد سازمانی، متغیر تعهد سازمانی بیشترین تأثیر را بر متغیر رفتار شهروندی سازمانی داشته است و وابستگی شغلی کمترین میزان را تأثیرگذار بوده است. همچنین از بین متغیرهای وابستگی شغلی، رضایت شغلی و تعهد سازمانی، متغیر رضایت شغلی بیشترین تأثیر را بر متغیر تسهیم دانش داشته است و متغیر وابستگی شغلی کمترین تأثیر را دارا بوده و رفتار شهروندی سازمانی نیز تأثیر مثبت و معناداری بر تسهیم دانش در سازمان‌ها می‌گذارد.

**کلمات کلیدی:** تسهیم دانش، رفتار شهروندی سازمانی، نگرش‌های شغلی

### ۱- مقدمه

اگرچه بعضی معتقدند دانش قدرت است، ولی به نظر می‌رسد دانش به خودی خود، قدرت ندارد؛ بلکه چیزی که به افراد قدرت می‌دهد، آن قسمتی از دانش آنها است که با دیگران تسهیم می‌کنند [۳]. امروزه در کشورهای مختلف و از جمله ایران، مدیران مشتاق به ایجاد سیستم‌های مدیریت دانش در سازمان‌ها با هدف بهره‌گیری از نتایج مفید آن می‌باشند. همانطور که بیان گردید یکی از مهمترین فرایندها در ساختارهای مختلف معرفی شده برای مدیریت دانش، تسهیم دانش است و انگیزش افراد برای تسهیم دانش خود در سازمان‌ها، یکی از مهمترین اولویت‌های دست‌اندرکاران مدیریت دانش در جهان می‌باشد. مباحثی نظیر ادراک، انگیزش، نگرش‌های شغلی و... از جمله مواردی هستند که به بررسی در ریشه‌ی بسیاری از رفتارهای انسان‌ها در محیط کار می‌پردازند، اما در دو دهه اخیر بحث جدیدی که مطرح شده و نظر رفتارشناسان، روانشناسان و جامعه‌شناسان را به خود جلب کرده، "رفتار شهروندی سازمانی" نام دارد. باتمان و ارگان (۱۹۸۳) برای اولین بار از اصطلاح رفتار شهروندی سازمانی OCB استفاده کردند و آن را به عنوان رفتارهایی سودمند دانستند که در شرح شغل قید نشده است، اما کارکنان برای کمک به دیگران در انجام وظایفشان به نحوی مشهود از خود بروز می‌دهند. اصلی‌ترین محل نگهداری دانش، ذهن افراد است. تجربه‌هایی که کارکنان

در سال‌های اخیر، سازمان‌ها و شرکت‌های مختلف، پیوستن به روند دانش را آغاز کرده‌اند و مفاهیم جدیدی چون کار دانشی، کارکنان دانشی، مدیریت دانش و سازمان‌های دانشی خیر از شدت یافتن این روند می‌دهند. پیتراک با بکارگیری این واژگان خبر از ایجاد نوع جدیدی از سازمان‌ها می‌دهد که در آنها به جای قدرت بازو، قدرت ذهن حاکمیت دارد. براساس این نظریه، در آینده جوامعی می‌توانند انتظار توسعه و پیشرفت داشته باشند که از دانش بیشتری برخوردار باشند. به این ترتیب برخورداری از منابع طبیعی نمی‌تواند به اندازه دانش مهم باشد. سازمان دانشی به توانمندی‌هایی دست می‌یابد که قادر است از نیروی اندک، قدرتی عظیم بسازد [۱].

در شرایط و فضای رقابتی کنونی سازمان‌ها بیش از پیش پیچیده و متغیر شده‌اند. این فضا به سرعت در حال تغییر است؛ به گونه‌ای که برای بیشتر سازمان‌ها این سرعت به مراتب بیش از سرعت پاسخگویی و توان تطبیق آنهاست. تغییرات مستمر دانش نیز وضعیت عدم تعادل جدیدی را برای سازمان‌ها به وجود آورده است. مهم‌ترین نقشی که می‌توان به مدیریت دانش نسبت داد این است که آن را به عنوان یک متدلوژی تغییر در نظر بگیریم. مدیریت دانش از یک طرف با جذب دانش‌های جدید به درون سیستم و از طرفی دیگر با اداره مؤثر آن دانش‌ها می‌تواند مهمترین عامل تغییر یک سازمان باشد [۲].

\* ehsan.sl2015@gmail.com

است که هدف آن کسب بخشی از دانش، استدلال و تصمیم‌گیری یک خبره برای استفاده آن در سیستم‌های اطلاعاتی خبره و تصمیم‌گیری است.

تسهیم دانش قدرت و توانایی است که مبادله دانش و خلاقیت را تشویق می‌کند و در نتیجه منجر به عملکرد بالا در قدرت فکری و سرمایه فکری می‌شود [۵].

این بدان معناست که اگر کارکنان اطلاعات، تجربیات، ایده‌ها و دیدگاه‌هایشان را در اختیار یکدیگر بگذارند، عملکردها در سازمان‌های مختلف به طور موثری بهبود می‌یابد. لی معتقد است تسهیم دانش، فعالیت‌هایی شامل انتقال و توزیع دانش (صریح و ضمنی) از یک فرد، گروه یا سازمان به دیگران است. بسیاری اعتقاد دارند که تسهیم دانش مؤثر یکی از معتبرترین راه‌های بکارگیری شایستگی‌های کلیدی و کسب مزیت رقابتی است. تسهیم دانش به اندازه‌ای اهمیت یافته است که بسیاری پذیرفته‌اند تعاریف گوناگون و متعددی در مورد تسهیم دانش ذکر گردیده است:

تسهیم دانش مبادله دانش و تسهیم تجربیات در میان واحدهای سازمانی مختلف برای دستیابی به منافع حال و آینده می‌باشد [۹].

دیدگاه‌های متفاوتی در باب تسهیم دانش مطرح شده است اما در اینجا به ذکر دو دیدگاه اصلی می‌پردازیم:

#### الف) دیدگاه عینیت‌گرا درباره تسهیم دانش

بر اساس تقسیم بندی دقیق که دیدگاه عینیت‌گرا بر پایه آن شکل گرفته است. دانش صریح و ضمنی به عنوان دو دانش مجزا و متمایز با ویژگی کاملاً خاصی تلقی می‌شوند و تسهیم دانش صریح و ضمنی نیز اساساً متفاوت می‌باشد. براساس این دیدگاه در حالی که تسهیم دانش ضمنی دارای دشواری پیچیده و وقت‌گیر است، تسهیم دانش صریح برعکس نسبتاً آسان و ساده است. برتری دانش صریح نسبت به دانش ضمنی که بیانگر یکی از ویژگی‌های دیدگاه عینیت‌گرا است، از اینجا ناشی می‌شود که در مدل تسهیم دانش از دیدگاه عینیت‌گرا منحصرأ بر روی دانش صریح متمرکز می‌شود. از نظر دیدگاه عینیت‌گرا تسهیم‌سازی دانش صریح، بیانگر یکی از ویژگی‌های آن است.

مدل کانال یا مدل فرستنده / گیرنده نشان دهنده نحوه انتقال دانش صریح می‌باشد. این مدل بیان می‌کند که دانش از طریق انتقال دانش تدوین شده و دانش صریح (به صورت متن، شکل یا سند الکترونیکی و غیره) از یک فرستنده منفرد به یک گیرنده جداگانه صورت می‌پذیرد. تشبیه انتقال به پست کردن نامه تشبیه مناسبی است. در این مدل فرستنده به طور مستقل از گیرنده، دانش صریح و منظم را تولید کرده و آن را بدون هیچگونه تعاملی با فرستنده به کار می‌گیرد. علاوه بر این در فرایند انتقال هیچ قسمت علمی دانش صریح از بین نرفته و فرستنده و گیرنده هر دو معنا و مفهوم مشترکی از دانش را بدست می‌آورند.

بنابراین از دیدگاه عینیت‌گرایان تسهیم‌سازی دانش مستلزم تبادل دانش سازمانی بین منبع و گیرنده است که نشان دهنده مدل کانالی انتقال دانش می‌باشد.

طی سال‌های متعددی در نتیجه شکست‌ها و موفقیت‌ها و آزمون و خطاهای متعدد به دست آورده‌اند، به صورت دانش پنهان، در انجام هر چه بهتر و سریع‌تر کارها و فعالیت‌ها، آن‌ها را یاری می‌کند. این موضوع باید با فرهنگ سازمان توأم باشد و فرهنگی حاکم شود که از احتکار دانش، جلوگیری و فضایی توأم با صمیمیت و اعتماد خلق کند. برای تحقق این هدف لازم است به انگیزه‌ها و نگرش‌های افراد توجه شود تا دانش پنهان افراد به دانش آشکار تبدیل شده و افراد حاضر شوند که تجربیات خود را به راحتی در اختیار دیگران قرار دهند [۳].

افرادی که به راحتی می‌توانند دانشی را که در اختیار دارند با دیگران تسهیم کنند، زیاد نیستند. بنابراین دو مساله بالقوه نگرشی رفتاری کارکنان در این زمینه عبارت است از اینکه چگونه باید کارکنان را برای تسهیم دانش آماده نمود و نیز چگونه می‌توان رفتار تسهیم دانش کارکنان را بهبود بخشید [۴].

بنابراین به دلیل عدم رویت تسهیم دانش در بین کارکنان بانک قوامین با مشاهده چنین مشکلی، تصمیم به بررسی و حل این موضوع گرفته شد و دغدغه محقق بر کشف این مسئله بود که چه عواملی باعث پیدایش تسهیم دانش و رفتار شهروندی سازمانی خواهد بود. از آنجایی که رفتار تسهیم دانش باید به عنوان یک فرهنگ سازمانی دربیاید تا کارایی کارکنان روز افزون شود، بنابراین با توجه به مطالعه لیست اولویت‌های پژوهشی و طرح‌های قابل اجرای بانک قوامین، یکی از اولویت‌های پژوهشی مهم این بانک، با عنوان نقش فرهنگ سازمانی در افزایش کارایی کارکنان بانک قوامین برگزیده شده‌اند. در این مقاله ابتدا به بررسی مفاهیم تسهیم دانش، رفتار شهروندی سازمانی و نگرش‌های شغلی پرداخته می‌شود و سپس به تجزیه و تحلیل داده‌ها و نتیجه‌گیری و پیشنهادها پرداخته خواهد شد.

## ۲- تسهیم دانش

تسهیم دانش به اندازه‌ای اهمیت یافته است که بسیاری پذیرفته‌اند موفقیت مدیریت دانش به تسهیم مؤثر دانش بستگی دارد، آن گونه که باک و کیم معتقدند تسهیم دانش مهمترین بخش مدیریت دانش است. در واقع ابزاری که به وسیله آن دانش تسهیم می‌شود و عواملی که تسهیم و انتقال دانش را تسهیل می‌کند، از مسائل اساسی مدیریت دانش هستند. سانگ (۲۰۰۱) نشان داده است که با تسهیم دانش مناسب، سازمان‌ها می‌توانند کارایی را بهبود بخشیده، هزینه‌های آموزشی را کاهش داده و ریسک عدم اطمینان را در سازمان کمینه کنند. اصولاً دو جریان متمایز در ادبیات مربوط به تسهیم دانش حاکم است؛ از یک سو ادبیات مدیریتی که به اهمیت تسهیم دانش در سازمان‌ها و توضیح چگونگی مدیریت و نگهداری دانش می‌پردازند. این قسمت ادبیات، بسیار مرتبط با مدیریت منابع انسانی، فرهنگ سازمانی، رفتار و رهبری است و تاکید آن بر ایجاد شرایط مناسب (ساختارها، فرآیندها و فرهنگ سازمانی) برای رشد و توسعه دانش است. از سوی دیگر، ادبیات مرتبط با سیستم‌های خبره

علاقه‌ای واقعی نسبت به فعالیت‌ها و مأموریت‌های کلی سازمان تعریف کرده‌اند. آنان بر این عقیده هستند که رفتارهای شهروندی به طور کلی دارای دو خصیصه عمومی هستند: اولاً آنها به طور مستقیم قابل تقویت نیستند (به عنوان مثال، نیازی نیست که آنها از جنبه فنی بخشی از شغل یک فرد باشند) و ثانیاً آنها ناشی از تلاش‌های ویژه و فوق العاده‌ای هستند که سازمان به منظور دستیابی به موفقیت، از کارکنانش انتظار دارد. اورگان، پودساکوف و مکینزی رفتار شهروندی سازمانی را به عنوان رفتارهای فردی و داوطلبانه که باعث ارتقای اثر بخشی و کارایی عملکرد سازمان می‌شود، اما مستقیماً به وسیله سیستم‌های رسمی سازمان به آن پاداش داده نمی‌شود، تعریف می‌کنند. چستر بارنارد نیز تحقیقاتی در خصوص نیاز به همکاری سازمانی به عنوان «سیستم همکاری» انجام داد. بخش‌های مختلفی از ایده‌های بارنارد در مورد تعیین کننده‌های رفتار شهروندی در قالب «تمایلات برای همکاری» جای دارد. وی اهمیت و برجستگی کمک‌های خودجوش افراد را که ماورای تعهدات قراردادی و تبعیت از اختیارات مشروع است، روشن ساخت. مفهوم رفتار شهروندی از نظر کتر و کاهن به آمادگی و رغبت افراد به منظور کمک به سایرین، ماورای تعهدات قراردادی تفسیر می‌شود. آنان عقیده داشتند که عملکرد ماورای الزامات نقش رسمی برای موفقیت سازمان، فعالیت‌های همیاری و همکاری با اعضای دون پایه، اقدامات حفاظتی، حمایت از سیستم خود آموزشی، خود توسعه‌ای و کمک‌های فوق العاده را در بر می‌گیرند که اینگونه فعالیت‌ها رفتارهای شهروندی را ارتقا می‌دهند. دیدگاه اولیه در خصوص مبادلات فردی اجتماعی حاصل تفکرات و نظریه‌های تاریخی مبادلات می‌باشند که پیتر بلاو در مقاله حیات اجتماعی و قدرت سازمان‌ها به بررسی آنها پرداخته است. وی عنوان می‌کند که ماهیت و جوهره رفتار شهروندی سازمانی ریشه در «مبادلات اجتماعی» دارد.

بنابراین عناصر کلیدی رفتار شهروندی سازمانی عبارتند از:

- نوعی رفتار است که فراتر از آنچه که برای کارکنان سازمان به طور رسمی تشریح گردیده است؛
- نوعی از رفتار است که به صورت اختیاری و بر اساس اراده فردی می‌باشد؛
- رفتاری است که به طور مستقیم پاداشی به دنبال نداشته و یا از طریق ساختار رسمی سازمانی مورد قدردانی قرار نمی‌گیرد؛
- رفتاری است که برای اثر بخشی و کارایی عملکرد سازمان و موفقیت عملیات آن خیلی مهم است [۱۴].

با توجه به تعاریف ارائه شده، از انسان به عنوان شهروند سازمانی انتظارات خاصی وجود دارد. این توقع وجود دارد که رفتار کارمند طوری باشد که بیش از الزامات نقش و فراتر از وظایف رسمی در خدمت اهداف سازمان فعالیت کند. بر مبنای بررسی‌های محققان از رفتار شهروندی از جهت عملی و تئوریک، نتیجه گرفته‌اند رفتارهای شهروندی نوعاً از نگرش مثبت شغلی، ویژگی‌های وظیفه‌ای و رفتارهای رهبری ناشی می‌شوند. بنابراین، تحقیقات پیشین نشان می‌دهند که افراد احتمالاً وقتی از شغل

در حالی که تسهیم سازی و مدیریت دانش ضمنی از دیدگاه عینیت‌گرا مورد بررسی قرار گرفت، تمرکز اصلی آن بر روی تبدیل دانش ضمنی به دانش صریح است، (که نوناکا و همکاران به آن، برونی کردن می‌گویند). تا تسهیم‌سازی مستقیم دانش ضمنی علاوه بر این، فرضیه خوش بینانه‌ای وجود دارد که بیان می‌کند بیشتر دانش ضمنی می‌تواند (حداقل به طور ناقص) به دانش صریح تبدیل شود. این بدان معناست که مشکلات تسهیم‌سازی دانش ضمنی می‌تواند نادیده گرفته شود، زیرا وقتی دانش ضمنی، صریح شد، به طور نسبتاً ساده‌ای می‌تواند تسهیم و مدیریت شود. (ب) دیدگاه عمل‌گرا درباره تسهیم دانش

دیدگاه عمل‌گرا اظهار می‌کند که مدل فرستنده - گیرنده انتقال دانش زیر سوال است. زیرا تسهیم دانش همانند انتقال ساده یک شیء ثابت بین دو نفر نیست، بلکه تسهیم دانش بین دو نفر صورت می‌گیرد که فعالانه مفاهیم را استنباط و تعبیر می‌کنند. این دیدگاه اظهار می‌کند که برای اینکه تسهیم سازی دانش اثربخش باشد باید افراد فهم و درک خود را از ارزش‌ها و فرضیات ضمنی توسعه دهند. بر اساس دیدگاه عمل‌گرا فراگیری و تسهیم سازی دانش نوعاً از طریق دو فرایند مجزا اما کاملاً مرتبط انجام می‌پذیرد:

- ۱- غرق شدن در عمل و تکرار؛ برای مثال یادگیری از طریق انجام دادن یا یادگیری از طریق نگاه و تماشا کردن
- ۲- تعامل اجتماعی گسترده (غنی)؛ برای مثال به افراد اجازه می‌دهد تا سطحی از اعتماد با دیگران را گسترش دهند و همچنین برخی از بینش‌ها را در مورد دانش ضمنی، ارزش‌ها و فرضیه‌های دیگران توسعه دهد. این فرایندها به هم مرتبط هستند، زیرا یادگیری از طریق انجام دادن احتمالاً به طور هم‌زمان مستلزم یک عامل تعامل اجتماعی می‌باشد.

### ۳- رفتار شهروندی سازمانی

مفهوم رفتار شهروندی سازمانی اولین بار توسط ارگان و همکاران وی در سال (۱۹۸۳) مطرح گردید. تحقیقات اولیه‌ای که در زمینه رفتار شهروندی سازمانی انجام گرفت بیشتر برای شناسایی مسئولیت‌ها و یا رفتارهایی بود که کارکنان در سازمان داشتند، اما اغلب آنها نادیده گرفته می‌شد. این رفتارها با وجود این که در ارزیابی‌های سنتی عملکرد شغلی به طور ناقص اندازه‌گیری می‌شدند و یا حتی گاهی اوقات مورد غفلت قرار می‌گرفتند، اما در بهبود اثربخشی سازمانی مؤثر بودند. محققان سازمانی این اعمال را که در محل کار اتفاق می‌افتد، این گونه تعریف می‌کنند:

«رفتار شهروندی سازمانی عبارت است از مجموعه‌ای از رفتارهای داوطلبانه و اختیاری که بخشی از وظایف رسمی فرد نیستند، اما با این وجود توسط وی انجام و باعث بهبود مؤثر وظایف و نقش‌های سازمان می‌شوند.» [۱۳].

بولینو، ترنلی و بلودگود (۲۰۰۲) رفتار شهروندی سازمانی را به عنوان میل و انگیزه کارکنان در فراتر رفتن از الزامات رسمی شغل به منظور یاری کردن یکدیگر، همسو کردن منافع فردی با منافع سازمانی و داشتن

پیشنهادهای آنها توجه نمی‌کنند دلخور نمی‌شوند و علایق شخصی خود را فدای علایق گروه می‌کنند و در مقابل ایده‌های شخصی دیگران اعتراض نمی‌کنند [۱۵].

رفتار یا فضیلت مدنی: بعد دیگری که از مباحث گراهام (۱۹۹۱) در مورد مسئولیت پذیری ناشی می‌شود، رفتار مدنی در سازمان است. رفتار مدنی از علاقه یا تعهد به سازمان ناشی می‌شود. نظارت بر محیط به منظور شناسایی فرصت‌ها و تهدیدها (در نظر گرفتن تغییرات صنعت به لحاظ تأثیرات بر سازمان) حتی با هزینه‌های شخصی نمونه ای از این رفتارهاست. پس این رفتار منعکس کننده شناخت فرد نسبت به این موضوع است که او جزئی از یک کل بزرگ‌تر است و همچون شهروندان مسئول در قبال جامعه، او نیز به عنوان یک عضو سازمان مسئولیت‌هایی را در قبال سازمان بر عهده دارد. این بعد در مطالعات ارگان (۱۹۸۸) به عنوان رفتار یا فضیلت مدنی و در مطالعات گراهام (۱۹۹۱) به عنوان مشارکت سازمانی در نظر گرفته شده است.

ابتکارات فردی: بعد دیگری از رفتار شهروندی سازمانی که توسط چندین محقق مشخص گردیده، ابتکارات فردی است. این نوع از رفتار شهروندی سازمانی، رفتار فراتر از حدی است که ماوراء حداقل نیازمندی‌های کلی مورد انتظار قرار دارد. نمونه‌هایی از چنین رفتارهایی شامل فعالیت‌های خلاقانه و طراحی‌های نوآورانه برای بهبود وظیفه شخصی و یا عملکرد سازمانی است. بورمن و موتویدلو (۱۹۹۳)، انجام مشتاقانه و داوطلبانه فعالیت‌های وظیفه‌ای را به عنوان مؤلفه‌های این بُعد بیان کرده‌اند.

وفاداری سازمانی: وفاداری به معنای احساس هویت و پیروی از مدیرسازمان و سازمان به صورت کلی، و فراتر رفتن از علایق گروهی افراد می‌باشد. این بعد شامل جدیت در تبلیغات به نفع سازمان، حمایت از سازمان در مقابل غریبه‌ها، و دفاع از آن در مقابل تهدیدهای بیرونی و متعهد ماندن به سازمان حتی تحت شرایط نامطلوب است [۱۲].

بعضی افراد نسبت به کارفرما احسان و خوبی نشان می‌دهند. حتی هنگامی که با انتقادات غریبه‌ها و حقوق بگیران و مشتریان بالقوه‌ی آینده مواجه می‌شوند. از مکانی که در آن کار می‌کنند به گونه‌ای مثبت سخن می‌گویند. بلیک لی و مورمن (۱۹۹۵) نشان دادند که این نوع رفتار متمایز از سایر انواع رفتار شهروندی سازمانی است. وفاداری سازمانی در برگیرنده مفهوم طرفداری صادقانه گراهام (۱۹۸۹)، مفهوم اشاعه و گسترش حسن نیت و حمایت از سازمان جرج و جونز (۱۹۹۷) و مفهوم طرفداری، حمایت و دفاع از اهداف سازمانی بورمن و موتویدلو (۱۹۹۳) است.

اطاعت سازمانی: این بعد شامل پذیرش و درونی‌سازی قوانین، مقررات و دستورالعمل‌های سازمان است که باعث پیروی صادقانه فرد حتی زمانی است که هیچ کس مشاهده و نظارت نمی‌کند. علت

خود راضی باشند، و وقتی که به آنها وظایفی واگذار گردد که به خودی خود رضایت بخش هستند، یا وقتی که آنها رهبرانی حمایت کننده و الهام بخش دارند، خیلی بیش از الزامات رسمی شغلی‌شان کار می‌کنند [۱۳].

باوجود علاقه فراوان به تحقیق رفتار شهروندی سازمانی، هنوز ابعاد آن به طور کامل شناخته نشده است. با بررسی و کاوش در ادبیات این مفهوم، حدود سی نوع رفتار متفاوت به طور بالقوه شناسایی شده است که تحقیقات نشان داده‌اند بین این مفاهیم همپوشانی زیادی وجود دارد و می‌توان آنها را در هفت طبقه کلی جای داد [۱۲].

رفتارهای کمکی: شکل مهمی از رفتارهای شهروندی سازمانی است که عملاً مورد توجه هر فردی که در این زمینه کار کرده واقع شده است. از لحاظ مفهومی رفتارهای کمکی، به معنای کمک‌های داوطلبانه نسبت به دیگران (نوع دوستی، میانجی‌گری و تشویق) و جلوگیری از وقوع اتفاقات و مشکلات کاری (احترام) است [۱۰].

نوع دوستی: رفتارهای اختیاری از جانب کارمندان برای کمک به افرادی که درگیر مشکلات کاری هستند.

میانجی‌گری: میانجی‌گری زمانی اتفاق می‌افتد که تعارض باعث جنگ شخصی بین دو یا بیش‌تر افراد گروه شود. فرد میانجی‌گر برای رفع تعارضات گام بر می‌دارد و به آنها کمک می‌کند که تعارضات را به خاطر جلوگیری از آبرو ریزی کنار گذاشته و مسائل غیر شخصی را هم در نظر بگیرند [۱۲].

تشویق: تجلیل از موفقیت‌های همکاران (چه کوچک و چه بزرگ) که تقویت کننده‌های مثبتی را برای ایجاد همکاری‌های مثبت به دنبال دارد، به طوری که امکان بروز این همکاری‌ها را در آینده فراهم می‌کند. خوب است که مدیران از کارهای خوب زیردستان خود تقدیر کنند، اما وقتی که یک و یا بیشتر همکاران به آن توجه می‌کنند تأثیر بیشتری دارد. به دلیل اینکه افراد می‌دانند که همکاران ارزش آنچه را که آنها انجام می‌دهند درک کرده و از آن تقدیر به عمل می‌آورند.

احترام: آورگان بیان کرده است که احترام یک شکل متمایزی از رفتار شهروندی سازمانی است به دلیل اینکه بقیه ابعاد رفتار شهروندی به کاهش و یا حل مشکلات کمک می‌کنند، اما احترام شامل ابعادی است که از ایجاد مشکلات، قبل از این که اتفاقی بیافتد جلوگیری می‌کند [۱۱].

جوانمردی: جوانمردی نوعی از رفتار شهروندی سازمانی است که نسبت به رفتارهای کمک کننده، توجه بسیار کمتری به آن شده است. ارگان (۱۹۹۰) جوانمردی را به عنوان تمایل به تحمل شرایط ناراحت کننده‌ی اجتناب ناپذیر در کار بدون شکایت و ابراز ناراحتی تعریف کرد. برای مثال به اعتقاد ما، مردم خوب، مردمی هستند که هنگامی که با دیگران مشکل پیدا می‌کنند و کارها بر وفق مراد آنها پیش نمی‌رود نه تنها ناراحت نشده و شکایت نمی‌کنند، بلکه با نگرشی مثبت به آنها نگاه می‌کنند و هنگامی که دیگران به

در اصطلاح، تعاریف بسیاری در مدیریت و روان‌شناسی از نگرش شده است که در ذیل به برخی از آنها اشاره می‌شود:

- نگرش یا طرز تلقی عبارت از آمادگی برای واکنش ویژه نسبت به یک فرد، شیء، فکر یا وضعیت است [۷].
- نگرش مجموعه‌ای از اعتقادات، عواطف و نیت رفتاری نسبت به یک شیء، شخص یا واقعه است. به عبارتی تمایل نسبتاً پایدار به شخصی، چیزی یا رویدادی است که در احساس و رفتار نمایان می‌شود [۷].
- نگرش ارزیابی یا برآوردی است که به صورت مطلوب یا نامطلوب درباره شی یا فرد یا رویدادی صورت می‌گیرد. نگرش بازتابی از شیوه احساس فرد نسبت به یک چیز یا یک فرد است. مثلاً هنگامی که می‌گوییم «کارم را دوست دارم» نگرش خود را درباره کار ابراز می‌نماییم [۶].
- به حالتی ذهنی یا عصبی حاکی از تمایل که از طریق تجربه سازمان‌یافته و بر پاسخ‌های فرد به تمامی موضوعات و موقعیت‌هایی که با آن در ارتباط است و تأثیری جهت‌دار یا پویا دارد، نگرش گفته می‌شود. نگرش نشان‌دهنده‌ی اثر شناختی و عاطفی، به جای تجربه‌ی شخصی از شیء یا موضوع اجتماعی مورد نگرش و یک تمایل به پاسخ در برابر آن شیء است. نگرش در این معنی یک «مکانیسم پنهانی» است که رفتار را هدایت می‌کند. نگرش نظری است که درباره افراد، چیزها یا رویدادها ابراز می‌گردد و منعکس کننده‌ی نوع احساس فرد درباره آن است [۶].
- نگرش‌ها، با توجه به تعاریف مزبور، در زمینه‌سازی و شکل‌دهی به رفتارها، ایجاد انگیزش‌ها، ارضای نیازها و جهت‌دهی به گرایش‌ها تأثیری جدی دارند. به همین دلیل، مطالعه آن‌ها بخش عمده‌ای از روان‌شناسی اجتماعی را به خود اختصاص داده است. هیچ مفهوم مجردی نتوانسته است همچون مفهوم «نگرش»، موقعیت عمده‌ای در روان‌شناسی اجتماعی کسب کند. افراد ممکن است نگرش‌های فراوانی داشته باشند اما در دانش رفتار سازمانی به برخی از نگرش‌ها توجه خواهد شد:
- رضایت شغلی: نگرش کلی فرد درباره شغلش را رضایت شغلی گویند. کسی که سطح بالایی از رضایت شغلی را داشته باشد دارای نگرش مثبت است.
- وابستگی شغلی: وابستگی شغلی هر فرد، به درجه یا میزانی اطلاق می‌شود که شخص شغلش را معرّف خود و کار، یا عملکردش را موجب سربلندی و کسب حیثیت و اعتبارش می‌داند.
- تعهد سازمانی: تعهد سازمانی حالتی است که فرد هدف‌های سازمان را معرّف و هویت خود می‌داند و آرزو می‌کند که در عضویت آن سازمان بماند [۶].

اینکه این بعد را جزء ابعاد رفتارهای شهروندی سازمانی آورده‌اند این است که اگر چه از هر کسی انتظار می‌رود که قوانین و مقررات و آیین‌نامه‌های سازمانی را در همه زمان‌ها رعایت کند، اما کارمندان به راحتی این کار را انجام نمی‌دهند. بنابراین کارمندی که در تمامی زمان‌ها، همه قوانین و مقررات سازمانی را حتی هنگامی که هیچکس او را مشاهده نمی‌کند رعایت می‌کند، به عنوان یک شهروند خوب تعریف شده است [۱۲].

- توسعه‌ی خود: شامل فعالیت‌های داوطلبانه کارمندان برای افزایش معلومات، مهارت‌ها، توانایی‌های شغلی و همگام بودن با آخرین اطلاعات در زمینه رشته تخصصی خود می‌باشد. این بعد از رفتار شهروندی سازمانی از لحاظ مفهومی از دیگر ابعاد رفتار شهروندی سازمانی متفاوت می‌باشد و شامل سه بعد مشارکت اجتماعی، حمایتی و شغلی است.

#### ۴- نگرش‌های شغلی

نگرش‌ها عباراتی ارزیابی کننده - مطلوب یا نامطلوب - درباره اشیاء، مردم و یا رویدادها هستند که احساس ما را نسبت به آنها بیان می‌کنند. وقتی می‌گوییم «کارم را دوست دارم» نگرش خود را درباره‌ی کار بیان کرده‌ایم.

هر انسانی ممکن است هزاران نگرش مختلف داشته باشد، ولی فقط بر روی تعداد بسیار محدودی از نگرش‌های مرتبط به کار متمرکز می‌شود. این نگرش‌ها، ارزیابی‌های مثبت و منفی است که کارمندان درباره ابعاد مختلف محیط کارشان دارند، تحقیقات رفتار سازمانی بیشتر به سه نگرش اصلی متمرکز بوده است. نگرش‌های اصلی عبارتند از رضایت شغلی، وابستگی شغلی و تعهد سازمانی.

نگرش‌ها پیچیده‌اند؛ اگر از مردم درباره نگرش‌ها نسبت به مذهب و یا سازمانی که برای آن کار می‌کنند سؤال کنید، شاید پاسخ ساده‌ای بشنوید، اما احتمالاً دلیل پیچیده‌ای پشت آن جواب قرار دارد [۶]. مهمترین اقدامی که مدیران برای افزایش رضایت کارمندی می‌توانند انجام دهند این است که بر روی بخش‌های اصلی شغل متمرکز شده و مثلاً آن را چالش برانگیز و جالب توجه بکنند. با وجود اینکه معمولاً نمی‌توان با پرداخت دستمزدهای پایین، افراد توانمند و با کارایی بالا را در سازمان حفظ کرد، اما مدیران باید توجه داشته باشند که به صرف پرداخت دستمزد بالا هم نمی‌توان محیط کار رضایتبخش به وجود آورد. رضایت‌مند کردن کارمندان هم تضمینی بر موفقیت سازمان در دست یابی به کارایی بالا نیست، اما شواهد فراوان تأیید دارند که هر عمل مدیران که باعث بهبود نگرش کارمندان شود، اثربخشی سازمان را افزایش می‌دهد [۶].

معادل واژه Attitude در فارسی، نگرش، ایستار، طرز رفتار، طرز تلقی، پنداشت، طرز تفکر بر اساس مفروضات پیشین و مانند آن‌ها ترجمه شده است.

## ۵- روش پژوهش

این پژوهش بر حسب هدف کاربردی و بر حسب نوع داده‌ها، تحقیقی توصیفی از نوع پیمایشی و به صورت اکتشافی - همبستگی است و از طریق معادلات ساختاری انجام می‌گیرد. جامعه آماری این پژوهش شامل کلیه کارکنان شعب بانک قوامین می‌باشد که تعداد کل جامعه آماری در ۷۶۹ شعبه در کل کشور برابر ۷۰۰۰ نفر است و نمونه آماری در این پژوهش نیز به صورت تصادفی طبقه‌ای بوده که از بین کل جامعه آماری تحقیق با استفاده از فرمول کوکران، تعداد ۳۷۰ نفر انتخاب شده‌اند. ابزار گردآوری داده‌ها جهت آزمون فرضیه‌های تحقیق و بررسی متغیرهای مدل پژوهش پرسشنامه می‌باشد. بنابراین روش تحقیق مبتنی بر تحقیقات میدانی است. به منظور طراحی مدل و شناسایی مولفه‌ها و شاخص‌های آن ابتدا ادبیات و پیشینه تحقیقات انجام شده بررسی شده است. در این راستا پرسشنامه تحقیق در ابتدا طراحی شده و مولفه‌ها و شاخص‌های اندازه‌گیری مدل، مورد قضاوت خبرگان قرار گرفته است. همچنین پرسشنامه بر اساس طیف لیکرت ۵ تایی (کاملاً موافقم، بدون نظر، مخالفم، کاملاً مخالفم) تنظیم شده است.

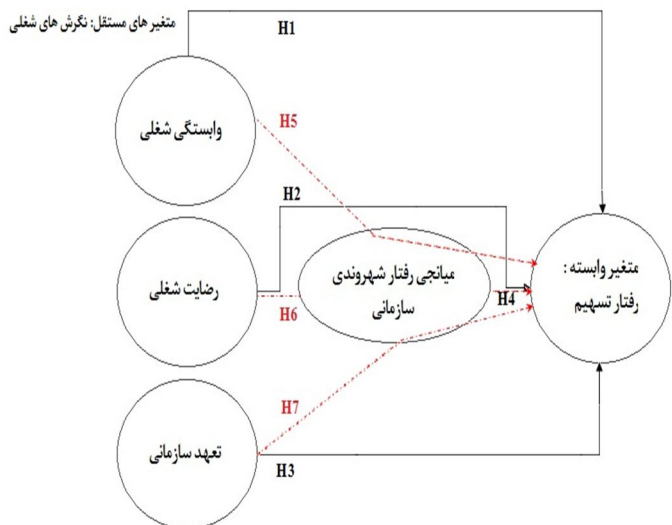
هدف اصلی این پژوهش عبارت بود از:

شناخت اثرات نگرش شغلی بر تسهیم دانش در بانک قوامین با توجه به نقش رفتار شهروندی سازمانی.

فرضیات این تحقیق عبارت بود از:

- وابستگی شغلی بر رفتار تسهیم دانش تأثیر دارد.
- رضایت شغلی بر رفتار تسهیم دانش تأثیر دارد.
- تعهد سازمانی بر رفتار تسهیم دانش تأثیر دارد.
- رفتار شهروندی سازمانی بر رفتار تسهیم دانش تأثیر دارد.

با توجه به موارد ذکر شده مدل مفهومی تحقیق به صورت زیر می‌باشد:



شکل (۱): مدل مفهومی تحقیق

## ۶- تجزیه و تحلیل داده‌ها

در این پژوهش، ۳۶۰ پرسشنامه مورد ارزیابی قرار گرفت که ۱۶ درصد افراد دارای مدرک دیپلم، ۸۱ درصد مدرک لیسانس و حدود ۳ درصد از افراد دارای مدرک فوق لیسانس، ۹۶ از افراد مردان و ۴ درصد از پاسخ دهندگان زنان، ۶۳ درصد افراد کمتر از ۵ سال، ۱۷ درصد افراد بین ۵ تا ۱۰ سال و ۲۰ درصد افراد بیش از ۱۰ سال، ۳۰ درصد پاسخ دهندگان کمتر از ۳۰ سال، ۴۰ درصد افراد بین ۳۰ تا ۳۵ سال، ۳۵ درصد از پاسخ دهندگان بین ۳۵ تا ۴۵ سال بوده‌اند.

جدول (۱): آمار توصیفی متغیرهای اصلی تحقیق

نام متغیرها	انحراف معیار	میانگین	بیشترین مقدار	کمترین مقدار	تعداد
وابستگی شغلی	۰/۵۱۷۶۵	۴/۰۶۳۹	۵/۰۰	۲/۰۰	۳۶۰
تعهد سازمانی	۰/۴۹۳۰۳	۳/۶۹۳۹	۴/۸۰	۳/۰۰	۳۶۰
رضایت شغلی	۰/۶۳۴۹۴	۳/۷۵۵۶	۵/۰۰	۳/۰۰	۳۶۰
تسهیم دانش	۰/۷۴۶۱۷	۳/۷۶۰۶	۱۴/۲۰	۲/۶۰	۳۶۰
رفتار شهروندی سازمانی	۰/۸۳۳۰۲	۴/۲۰۱۱	۱۶/۶۰	۳/۰۰	۳۶۰

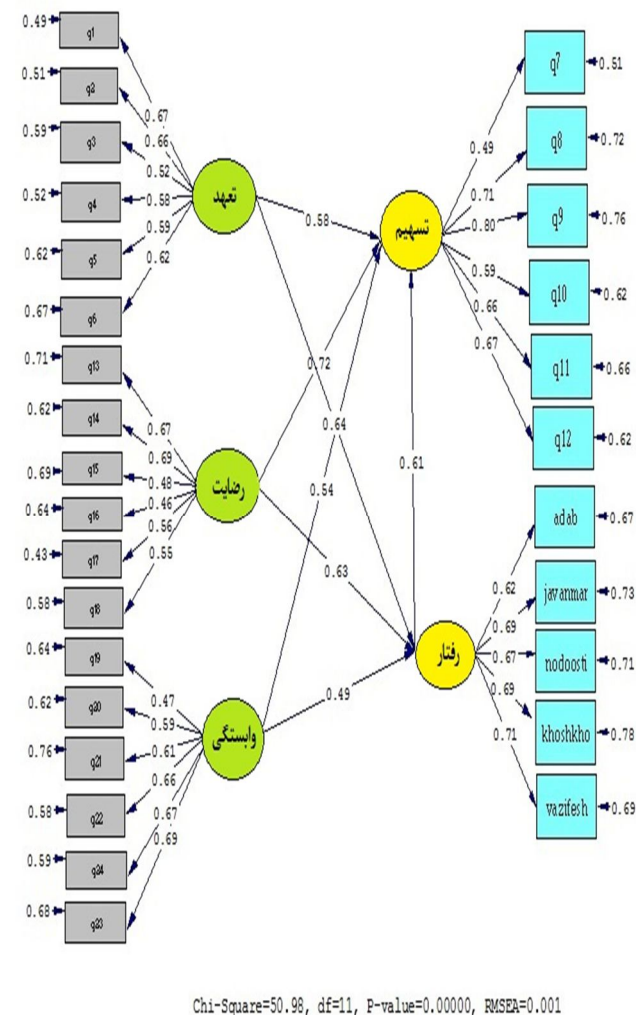
داده‌های گردآوری شده در این پژوهش با استفاده از دو نرم افزار SPSS و lisrel تجزیه و تحلیل شد. در این پژوهش، بررسی پایایی و روایی پرسشنامه‌ها از نرم افزار SPSS و برای بررسی میزان تاثیر متغیرهای مستقل بر متغیر وابسته از روش مدل‌سازی معادلات ساختاری با استفاده از نرم افزار lisrel استفاده شده است.

در این پژوهش جهت سنجش پایایی پرسشنامه از آلفای کرونباخ استفاده شده است. نتایج پایایی پرسشنامه در جدول (۷) قابل مشاهده است.

جدول (۲): نتایج بررسی پایایی پرسشنامه تحقیق

مولفه‌ها	آلفای کرونباخ
کل پرسشنامه	۰/۷۸
تعهد سازمانی	۰/۷۹
وابستگی شغلی	۰/۷۲
تسهیم دانش	۰/۸۱
رفتار شهروندی سازمانی	۰/۸۶
رضایت شغلی	۰/۷۹

همان طور که در جدول (۳) مشخص است تعداد زیادی از شاخص‌های برازش مدل از وضعیت مناسبی برخوردار هستند. به عنوان مثال سطح معناداری کای اسکور مدل از ۵ درصد بیشتر است و این نشان از آن دارد که داده‌های تجربی به نحو مناسبی از مدل مفهومی پژوهش حمایت می‌کنند. همچنین مقدار ریشه میانگین مربعات خطای برآورد نیز کمتر از ۱۰ درصد است و این شاخص نیز برازش مدل را تایید می‌کند. قابل قبول بودن سایر شاخص‌های مدل نیز در خروجی‌های نرم افزار دیده می‌شود. تایید کلی مدل به آن مفهوم نیست که همه روابط موجود در مدل تایید شده اند و به همین علت روابط موجود در مدل به صورت جداگانه نیز باید مورد بررسی قرار گیرند و به همین دلیل، شاخص‌های برازش جزئی مدل مورد بررسی قرار می‌گیرند. به عبارت دیگر، پس از برازش کلی مدل باید روابط جزئی مدل نیز مورد آزمون قرار گیرند که آیا روابط جزئی تعریف شده در مدل از برازش مناسبی برخوردار هستند و یا خیر. معناداری شاخص‌های برازش جزئی مدل در جدول (۳) نشان داده شده است. در نهایت مدل نهایی تحقیق در شکل (۲) قابل مشاهده می‌باشد.



شکل (۲): مدل نهایی تحقیق با ضرایب استاندارد

با توجه به جدول (۷) مشاهده می‌شود که تمامی ضرایب الفای کرونباخ از ۰/۷ بیشتر است که بیانگر مناسب بودن و بالا بودن پایایی پرسشنامه و قابل اعتماد بودن آن است.

در بررسی روایی پرسشنامه از روایی محتوا استفاده شده است. روایی محتوا به این مطلب اشاره می‌کند که نمونه سؤال‌های مورد استفاده در آزمون تا چه حد معرف کل جامعه سؤال‌هایی ممکن است که می‌توان از محتوا یا موضوع مورد نظر تهیه کرد. در بررسی روایی محتوا ابتدا پرسشنامه تحقیق به تایید صاحب نظران امر و اساتید دانشگاهی رسیده است تا در صورت هر گونه مشکلی در پرسشنامه، اصلاحات لازم صورت گیرد. بعد از مطالعه صاحب نظران، اصلاحات کافی صورت گرفته و روایی پرسشنامه‌ها تایید شده است.

با اجرای آزمون مدل سازی معادلات ساختاری در نرم افزار، شاخص‌های برازشی ارائه می‌گردند که نشان می‌دهند تا حدی مدل مفهومی مورد ادعا به وسیله داده‌های تجربی برازش می‌شود. بر خلاف آزمون‌های مرسوم آماری که با یک آماره مورد تایید و یا رد قرار می‌گیرند، در مدل سازی معادلات ساختاری، دسته‌ای از شاخص‌ها معرفی می‌شوند. وضعیت شاخص‌های برازش برای مدل مفهومی پژوهش در جدول (۹) آورده شده است.

جدول (۳): شاخص‌های جزئی برازش مدل

گروه‌بندی شاخص‌ها	نام شاخص	مدل اولیه	برازش قابل قبول
شاخص‌های برازش مطلق	سطح تحت پوشش کای اسکور	۰/۰۶۳	$P > 5\%$
	شاخص نیکویی برازش	۰/۹۸۳	$GFI > 90\%$
	شاخص نیکویی برازش اصلاح شده	۰/۹۴۶	$AGFI > 90\%$
شاخص‌های برازش تطبیقی	شاخص برازش هنجار شده	۰/۹۵۹	$NFI > 90\%$
	شاخص برازش تطبیقی	۰/۹۲۱	$CFI > 90\%$
	شاخص برازش نسبی	۰/۹۲۸	$RFI > 90\%$
شاخص‌های برازش مقتصد	شاخص برازش افزایشی	۰/۹۱۱	$IFI > 90\%$
	شاخص برازش مقتصد هنجار شده	۰/۵۸۱	$PNFI > 50\%$
	ریشه میانگین مربعات خطای برآورد	۰/۰۹۲	$RMSEA < 10\%$
	کای اسکور بهنجار شده به درجه آزادی	۱/۷۸۲	مقدار بین یک تا سه

- متغیر تعهد سازمانی تاثیر مثبت و معناداری بر متغیر رفتار شهروندی سازمانی دارد (سطح معناداری کمتر از ۰/۰۵ و میزان تاثیر حدود ۶۴ درصد می‌باشد). بنابراین این فرضیه تایید می‌شود.
- متغیر رضایت شغلی تاثیر مثبت و معناداری بر متغیر رفتار شهروندی سازمانی دارد (سطح معناداری کمتر از ۰/۰۵ و میزان تاثیر حدود ۶۳ درصد می‌باشد). بنابراین این فرضیه تایید می‌شود.
- متغیر وابستگی شغلی تاثیر مثبت و معناداری بر متغیر رفتار شهروندی سازمانی دارد (سطح معناداری کمتر از ۰/۰۵ و میزان تاثیر حدود ۴۹ درصد می‌باشد). بنابراین این فرضیه تایید می‌شود.
- تسهیم دانش در رفتار شهروندی سازمانی تاثیر مثبت و معناداری بر متغیر رضایت شغلی دارد (سطح معناداری کمتر از ۰/۰۵ و میزان تاثیر حدود ۶۱ درصد می‌باشد). بنابراین این فرضیه تایید می‌شود.

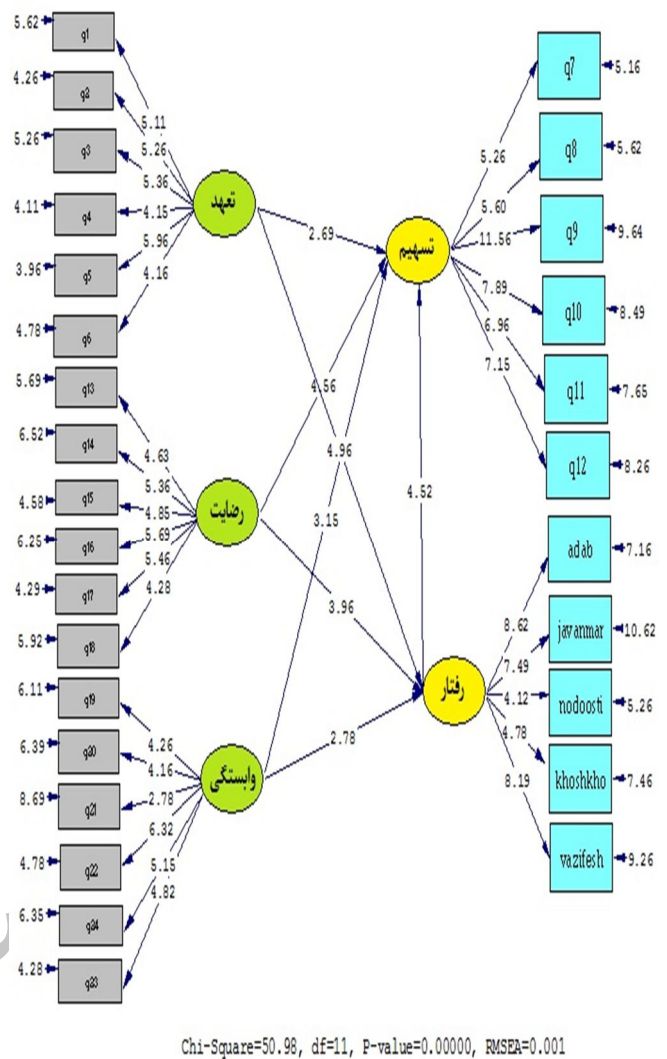
جدول (۴): ضرایب استاندارد و مقادیر معنی‌داری مدل تحقیق

متغیر مستقل	متغیر وابسته	پارامتر استاندارد شده	مقدار T
تعهد سازمانی	تسهیم دانش	۰/۵۸	۲/۶۹
	رضایت شغلی	۰/۷۲	۴/۵۶
	وابستگی شغلی	۰/۵۴	۳/۱۵
تعهد سازمانی	رفتار شهروندی	۰/۶۴	۴/۹۶
	رضایت شغلی	۰/۶۳	۳/۹۶
	وابستگی شغلی	۰/۴۹	۲/۵۸
رفتار شهروندی سازمانی	تسهیم دانش	۰/۶۱	۴/۵۲

با توجه به نتایج بدست آمده، وضعیت کلی فرضیه‌های پژوهش (تایید یا رد) و نوع تاثیر متغیرهای مستقل و وابسته در جدول ۵ قابل مشاهده می‌باشد.

جدول (۵): وضعیت نهایی فرضیه‌های تحقیق

متغیر مستقل	متغیر وابسته	نوع رابطه	نوع تاثیر	وضعیت فرضیه
رفتار شهروندی	تسهیم دانش	مثبت و معنی‌دار	مثبت و معنی‌دار	تایید
نگرش‌های شغلی	وابستگی شغلی	مثبت و معنی‌دار	مثبت و معنی‌دار	تایید
	رضایت شغلی	مثبت و معنی‌دار	مثبت و معنی‌دار	تایید



شکل (۳): مدل مفهومی تحقیق

با توجه به خروجی نهایی نرم افزار نتایج زیر حاصل گردید:

- متغیر تعهد سازمانی تاثیر مثبت و معناداری بر متغیر تسهیم دانش دارد (سطح معناداری کمتر از ۰/۰۵ و میزان تاثیر حدود ۵۸ درصد می‌باشد). بنابراین این فرضیه تایید می‌شود.
- متغیر رضایت شغلی تاثیر مثبت و معناداری بر متغیر تسهیم دانش دارد (سطح معناداری کمتر از ۰/۰۵ و میزان تاثیر حدود ۷۲ درصد می‌باشد). بنابراین این فرضیه تایید می‌شود.
- متغیر وابستگی شغلی تاثیر مثبت و معناداری بر متغیر تسهیم دانش دارد (سطح معناداری کمتر از ۰/۰۵ و میزان تاثیر حدود ۵۴ درصد می‌باشد). بنابراین این فرضیه تایید می‌شود.



	تأمین	مثبت و معنی دار	مثبت و معنی دار	تسهیم دانش	تعهد سازمانی	
نگرش‌های شغلی	وابستگی شغلی	مثبت و معنی دار	مثبت و معنی دار	رفتار شهروندی	و ابستگی شغلی	تأمین
	رضایت شغلی	مثبت و معنی دار	مثبت و معنی دار	رفتار شهروندی	رضایت شغلی	تأمین
	تعهد سازمانی	مثبت و معنی دار	مثبت و معنی دار	رفتار شهروندی	تعهد سازمانی	تأمین

## ۷- نتیجه‌گیری

در این پژوهش رابطه بین رفتار شهروندی سازمانی، تسهیم دانش و نگرش‌های شغلی مورد بررسی قرار گرفت. با توجه به نتایج بدست آمده ضرایب بررسی فرضیات این نتیجه‌گیری حاصل شد که: نگرش‌های شغلی تاثیر مثبت و معناداری بر تسهیم دانش و رفتار شهروندی سازمانی داشته است. همچنین این نتیجه‌گیری حاصل شد که رفتار شهروندی سازمانی تاثیر مثبت و معناداری بر تسهیم دانش در بانک قوامین داشته است.

با توجه به نتایج تحقیق مشخص است که از بین متغیرهای وابستگی شغلی، رضایت شغلی و تعهد سازمانی، متغیر تعهد سازمانی بیشترین تاثیر را بر متغیر رفتار شهروندی سازمانی داشته و وابستگی شغلی کمترین میزان تاثیر را داشته است.

با توجه به نتایج تحقیق مشخص است که از بین متغیرهای وابستگی شغلی، رضایت شغلی و تعهد سازمانی، متغیر رضایت شغلی بیشترین تاثیر را بر متغیر تسهیم دانش داشته و متغیر وابستگی شغلی کمترین تاثیر را داشته است.

با توجه به تحقیق این نتیجه‌گیری حاصل شد که رابطه بین رفتار شهروندی سازمانی و تسهیم دانش در حد متوسط می‌باشد، شاید یک دلیل چنین رابطه متوسطی آن است که مدیریت دانش در بخش دولتی ایران، دوران طفولیت خود را می‌گذراند و به تبع آن عوامل سازمانی پیشگفته بارویکرد ارتقای کیفیت و بهره‌وری دانش، جهت‌گیری نشده‌اند. با این حال، با توجه به نتایج این تحقیق در صورتی که استراتژی سازمان‌ها بر افزایش ادراک تسهیم دانش استوار باشد، پیشنهاد می‌شود دستگاه‌های اجرایی اقدامات زیر را مدنظر قرار دهند:

- ایجاد اینترانت برای به اشتراک گذاری دانش در سازمان؛
- استفاده آزاد از اتاق‌های گفتگوی مجازی در سازمان‌های دولتی؛
- ایجاد فضای اعتماد بین کارکنان جهت به اشتراک گذاردن دانش؛
- استقرار ساختار پاداش مناسب برای انتقال تجربیات میان افراد؛
- ترغیب کار گروهی در سازمان
- با توجه به اینکه این نتیجه‌گیری حاصل شد که رفتار شهروندی سازمانی تاثیر مثبت و معناداری بر تسهیم دانش در سازمان ایفا می‌کند، لذا مدیران و مسئولان سازمان‌های کشور باید به این نکته

توجه لازم و کافی را داشته باشند که در صورت تقویت ویژگی‌های رفتار شهروندی سازمانی در شعب مختلف بانک قوامین در سازمان‌ها، کارکنان به دنبال اصلاح عملکرد خود در حین انجام وظایف و فعالیت‌های سازمانی خواهند بود و نقش خود را به خوبی ایفا خواهند کرد. مدیران و مسئولان شعب مختلف بانک قوامین باید با افزایش میزان رفتار شهروندی سازمانی در بانک و در نتیجه با افزایش میزان تسهیم دانش در بانک باعث انجام کارها به صورت اثربخش‌تر و روان‌تر شوند. مدیران سازمان‌ها باید به این نکته توجه کنند که افزایش میزان رفتار شهروندی سازمانی در بانک منجر به موارد زیر خواهد شد:

- موجب افزایش همکاری و بهره‌وری مدیریتی می‌شود.
- نیاز به تخصیص منابع کمیاب را برای حفاظت از منابع سازمان و نظارت و کنترل بر اجرا و انجام وظایف روزمره کاهش می‌دهد.
- باعث آزادی منابع جهت اهداف تحقق می‌شود.
- هماهنگی فعالیت‌ها را بین اعضای تیمی و گروه‌های کاری تسهیل می‌کند.
- سازمان‌ها را قادر می‌سازد تا از طریق خوشایندتر کردن محیط کاری، کارکنانی با کیفیت بالا را جذب و حفظ کنند.
- با کاهش تغییرپذیری در عملکرد واحدهای کاری عملکرد سازمانی را افزایش می‌دهد.
- توانایی سازمان را در تطبیق با تغییر محیطی افزایش می‌دهد.
- مدیران جهت ارتقای رفتار شهروندی سازمانی و بهبود عملکرد سازمانی به انگیزش کارکنان از طریق پذیرش و استقبال از نظرات آنان، ترفیعات، پاداش و استقرار نظام پیشنهادها در خصوص بهبود روش‌ها و وظایف سازمانی اهمیت دهند.
- پیشنهاد می‌شود که جهت بهبود تسهیم دانش در سازمان شرایطی از تعاملات گروهی ایجاد گردد که پرسنل در پیشرفت امور مشارکت جدی‌تری داشته و نظرات و ایده‌های خود را با همکاران و مدیران به اشتراک بگذارند برای این منظور لازم است، سبک‌های رهبری حمایتی و تفویضی به کار گرفته شود و از این طریق شرایط لازم برای گفتگوی آزادانه و جریان آزاد اطلاعات و همکاری‌ها فراهم گردد. همچنان که ملاحظه می‌گردد؛ برگزاری سمینارهای شغلی در ارتباط با کنترل عاطفی، تمرین همدلی، توسعه مهارت شنود مؤثر، ارزیابی احساسات دیگران، کارایی و اثربخشی شغلی، اهداف و عملکردهای فردی و سازمانی، رفتارهای معنوی و اخلاقی، تیمسازی و... از چند جهت حائز اهمیت است؛ اول اینکه می‌تواند به تقویت روحیه، بازسازی کارکنان و تجدید انگیزهای برای ایفای مؤثر نقش‌ها بیانجامد، دوم اینکه از روزمرگی در شغل و رخوت مضر کاری کاسته و رضایت شغلی را افزایش دهد و در نهایت اینکه الگوهای اخلاقی و شهروندی را در بین نیروی انسانی سازمان ارتقا بخشد. در این رابطه می‌بایست توجه کافی مبذول گردد. بنابراین، پیشنهاد به مدیران

- [5] اژدری، علیرضا. (۱۳۸۹). مدیریت دانش در سازمان‌های دولتی. پایگاه مقالات علمی مدیریت.
- [6] رابینز، استیفن. (۱۳۸۶). مبانی رفتار سازمانی، ترجمه علی پارسائیان و محمد اعرابی، تهران، دفتر پژوهش‌های فرهنگی، ص ۴۰.
- [7] رضاییان، علی. (۱۳۸۹). مدیریت رفتار سازمانی، تهران، انتشارات سمت، ص ۲۰۲.
- [8] قلی‌پور، آرین. (۱۳۸۶). مدیریت رفتار سازمانی، تهران، انتشارات سمت، ص ۱۰۸.
- [9] Prusak, L., (1999), **Knowledge management systems: issues, challenges and benefits**, Communication of the Association for information systems.
- [10] Organ, D. W., (1988), **Organizational citizenship behavior: the good soldier syndrome**, Lexington, MA: Lexington Books.
- [11] Organ, D. W., (1977), **a reappraisal and reinterpretation of the satisfaction causes – performance hypothesis**, Academy of management Review, 2, 46-53.
- [12] Podsakoff, P. M., Mackenzie, S., Moorman, R. & Fetter, R., (1990), **Transformational leader behaviors and their effects on organizational behaviors**, the leadership Quarterly, 1, 107- 142.
- [13] Appelbaum, S., Bartolomucci, N., Beaumier, E., Boulanger, J., Corrigan, R., Dore, I., Girard, C., Serroni, D., (2007), **Industry management**, Arbutnott Education, Vol 10, No 2, pp 154-153.
- [14] Castro, C. B., Armario, E., Ruiz, D., (2004), **The influence of employee organizational citizenship behavior on customer loyalty**, international journal of Service industry management, Vol.15 No.1, pp 276-282.
- [15] McDermott, R., O'Dell, C., (2001), **Overcoming culture barriers to sharing knowledge**, Journal of Knowledge Management, 5(1), 76-85.
- [16] Mackenzie, S. B., Podsakoff, P., Praline, J. B., (1999), **Do citizenship behaviors matter more for managers than salespeople**. Journal of the Academy of Marketing Science, 27(4), pp 396-410.

این است که هم در سطح فردی و هم در سطح سازمانی جهت بهبود معنویت تلاش کنند. مدیران می‌توانند با اقداماتی از قبیل چرخش شغلی، غنی سازی شغلی و توانمندسازی کارکنان و توجه به لذت بخش کردن کار، ادراک کارکنان از احساس معنادار کار را بهبود بخشند. ایجاد یک جو دوستانه و مبتنی بر همکاری به جای رقابت نیز می‌تواند باعث کاهش استرس کارکنان و ایجاد نوعی سرمایه اجتماعی در سازمان شود و احساس همبستگی و وفاق کارکنان را افزایش دهد. تبیین واضح رسالت و چشم‌انداز سازمان برای کارکنان، نظرسنجی از کارکنان درباره ارزش‌های سازمان و تلاش برای توجه به سلامت، روحیه و شرایط زندگی کارکنان نیز می‌تواند به پذیرش بیشتر اهداف و ارزش‌های سازمانی از سوی کارکنان منجر گردد. لذا مدیران هم باید به نیازهای معنوی افراد توجه داشته باشند و هم باید جهت ایجاد یک جو سازمانی پویا و انگیزه‌بخش تلاش کنند. با چنین اقداماتی می‌توان امیدوار بود که کارکنان از انجام دادن وظیفه در سازمان لذت می‌برند، راضی‌ترند و رفتارهای شهروندی سازمانی بیشتری از خود بروز می‌دهند.

➤ با توجه به اینکه مجموعه عوامل فردی، سازمانی و فنی بر تسهیم دانش در سازمان‌های دولتی اثری مستقیم و فراگیر دارند، می‌توان به این نتیجه رسید که به هر سه عامل انسانی، سازمانی و فنی باید به صورت متمرکز و در کنار یکدیگر توجه شود. همچنین با توجه به نتایج پیشنهاد می‌شود، ارتباط میان این عوامل و نحوه تأثیرگذاری آن‌ها بر یکدیگر نیز مورد بررسی عمیق قرار گیرند؛ زیرا به نظر می‌رسد با تغییر هر یک از عوامل، امکان ایجاد تغییرات هم‌راستا در دیگر عوامل نیز به وجود آید. به این صورت که با سرمایه‌گذاری در یک عامل، دیگر عوامل نیز به طور نسبی متأثر شوند.

➤ با توجه به نقش و اهمیت گسترده تسهیم دانش در سازمان‌های امروزی، مدیران و رؤسای بانک قوامین باید به این نکته توجه داشته باشند که برای رقابت در دنیای امروز، بانک‌ها باید بر اهمیت مدیریت دانش و کارآمد منابع انسانی از جمله دانش و اطلاعات واقف باشند.

#### ۸- منابع و مأخذ

- [۱] عدلی، فریبا. (۱۳۸۴). مدیریت دانش: حرکت به فراسوی دانش. انتشارات فراشناختی اندیشه، تهران.
- [۲] ابطحی، سید حسین. صلواتی، عادل. (۱۳۸۵). مدیریت دانش در سازمان. تهران، انتشارات پیوند نو، چاپ اول.
- [۳] مختاری، امیر. فرضی، مهدیه. (۱۳۸۹). آسان‌سازی تحول با کمک مدیریت دانش، مجله تدبیر، شماره ۲۲۰.
- [۴] شریف‌زاده، فتاح. بودلایی، حسن. (۱۳۸۶). مدیریت دانش در سازمان‌های اداری، تولیدی و خدماتی، چاپ اول، تهران، انتشارات جهاد دانشگاهی.