تاریخ دریافت: ۱۳۹۲/۰۹/۱۲ تاریخ پذیرش: ۱۳۹۳/۰۹/۰۲

بررسی عوامل موثر بر نگرش کارکنان نسبت به تسهیم دانش سازمانی در صندوق بازنشستگی صنعت نفت

هدا صنعتی‌گر[۱] - ایرج سلطانی[۲]

چکیده

هدف این پژوهش، کاوش این مطلب است که نگرش کارکنان سازمان را پیرامون تسهیم دانش سنجیده و عوامل موثر بر نگرش افراد نسبت به تسهیم دانش را شناسایی نمائیم. روش تحقیق مورد استفاده در این پژوهش توصیفی همبستگی و علی مقایسه ای است. جامعه آماری این تحقیق کارمندان صندوق بازنشستگی صنعت نفت (N= 331) می‌باشد که نمونه آماری (n= 123) به صورت تصادفی انتخاب و نهایتاً تعداد ۱۰۶ پرسش نامه پاسخ داده شد. برای تعیین روایی ابزار تحقیق روش نظرخواهی از خبرگان استفاده و در طراحی و تدوین گویه ها، نظرات اساتید اعمال گردید. برای سنجش پایایی پرسش نامه از روش آلفای کرونباخ استفاده گردید و ضریب بدست آمده (۳/۹۲) نشان داد که پرسش نامه از پایایی خوبی برخوردار است. نتایج تجزیه و تحلیل نگرش‌ها درباره تسهیم دانش حاکی از آن است که اکثریت کارکنان این صندوق (۷۲ درصد) نظر مطلوبی نسبت به تسهیم دانش دارند. بر اساس این تحقیق، رابطه معناداری میان فرهنگ (با ضریب همبستگی۲۳/۲)، ساختار(۳۲/۶)، رهبری(۲۷/۵)، کار تیمی (۳۹/۵) و اعتماد اجتماعی (۳۳/۹) با نگرش تسهیم دانش وجود دارد و ویژگی‌های شخصی (جنسیت، سن،تحصیلات، سابقه کار، نوع کار) رابطه معناداری را با نگرش تسهیم دانش نشان نداد.

واژگان کلیدی: مدیریت دانش، اشتراک‌گذاری دانش، نگرش‌های فردی.

۱. دانشجوی دکترای مدیریت دولتی دانشگاه آزاد واحد علوم تحقیقات اصفهان. نویسنده مسئول:
hodasanatgar@gmail.com

۲. استادیار دانشگاه آزاد واحد علوم تحقیقات اصفهان.

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-01-07]

مقدمه

اهمیت مدیریت دانش را در محیط جهانی و پیچیده امروزی نمی توان نادیده گرفت. مدیریت دانش شامل همه فعالیت‌هایی می‌باشد که تولید، ذخیره‌سازی، توزیع، بازیابی و سایر فعالیت‌های مرتبط با دانش را اداره می‌کند. به عبارت دیگر مدیریت دانش در یک بنگاه شامل تمام تلاش‌هایی است که سبب می‌شود دانش مناسب، در وقت مناسب،به شکل مناسب و با هزینه مناسب، به فرد مناسب برسد.

از نظر ایرل[1] مدیریت دانش دارای سه مکتب است . او معتقد است که هر مکتب دیدگاه خاصی را دنبال می‌کند و هیچ دلیلی وجود ندارد که نشان دهد یکی از دیگری بهتر است. این سه مکتب عبارتند از مکتب اقتصادی، مکتب استراتژیک و مکتب سازمانی. مکتب اقتصادی، بر درآمد متمرکز است و هدف آن بهره برداری از دارایی‌های دانشی سازمان است. دارایی‌های دانشی یا فکری عبارتند از: حق انحصاری اختراعات، علائم تجاری، حق انحصاری بهره‌برداری و دانش فنی، بنابراین این مکتب بیشتر به بهره‌برداری از دانش توجه دارد تا خلق آن. مکتب استراتژیک، مدیریت دانش را به عنوان یک بعد استراتژی رقابتی در نظر می‌گیرد. در حقیقت، در این مکتب مدیریت دانش به عنوان جوهره استراتیک شرکت در نظر گرفته می‌شود. مکتب استراتژیک بر مزیت رقابتی تمرکز دارد که هدف در آن، شناسایی، بهره‌برداری و خلق قابلیت‌های دانشی است. مکتب سازمانی، استفاده از ساختارهای سازمانی یا شبکه‌های روابط را برای تسهیم یا ذخیره‌سازی دانش مورد توجه قرار می‌دهد. در این مکتب از گروه‌های تسهیم تجربه استفاده می‌شود. این گروه‌های اجتماعی متشکل از افراد درون یا بین سازمانی با منابع، یا مساله یا تجربه مشترک‌اند که با یک هدف سازمانی مشخص طراحی و تشکیل می‌شود. در تحقیق حاضر، در واقع مدیریت دانش بر اساس مکتب سازمانی و از نقطه نظر تسهیم دانش بررسی می‌گردد.

ضرورت تحقیق و بیان مسئله

امروزه، با توجه به تغییر سریع سازمان‌های امروزی و جوامع، که عصر عقل و مبتنی بر دانش نامیده می‌شود، دانش مهم ترین منابع سازمانی و ثروت به شمار می‌آید. اگر چه برخی از افراد بر این باورند که دانش قدرت است، منتهی به نظر می‌رسد که دانش فی

1. Earl

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-01-07]

نفسه قدرت نیست، و آن چیزی که قدرت ایجاد می‌کند، به اشتراک گذاری دانش با دیگران است .(Dokhtesmati & Ghorbani; 2013 : 383) اشتراک گذاری دانش اگر به عنوان رفتار غالب اعضاء سازمان، شکل دهی شود می‌تواند به عنوان بخش مهمی از مدیریت دانش، در یادگیری سازمانی و نهایتاً در بهبود عملکرد سازمانی اثر گذار باشد. از طریق تسهیم دانش اثر بخش، سازمان‌ها می‌توانند کارایی خود را بهبود بخشیده و هزینه‌های آموزشی و ریسک‌های ناشی از عدم اطمینان را کاهش دهند.

از سویی دیگر، آگاه بودن از نگرش افراد دارای اهمیت زیادی است. اگر یک سازمان از نگرش‌های کارکنان درباره مسائل مختلف آگاهی درست داشته باشد، بهتر می‌تواند رفتار آنان را پیش بینی کرده و جهت بخشد. نگرش، یک حالت کم و بیش با دوام در سازمان ذهنی افراد است که آنان را آماده می‌کند تا به شکلی مشخص نسبت به یک شیء یا موقعیتی که به آنها ربط دارد واکنش نشان دهد. در واقع نگرش یک مکانیسم پنهانی است که رفتار را هدایت می‌کند.(بهروز قاسمی، ۱۳۸۲ : ۷۲) از این منظر، آگاهی از نگرش کارکنان پیرامون تسهیم دانش می‌تواند در ایجاد و جهت بخشی رفتار به اشتراک گذاری دانش اثربخش باشد.

علاوه بر این، از آنجایی که تمامی صندوق‌های بازنشستگی در سراسر جهان و به خصوص در کشور ما، در حال حاضر با بحران‌های شدید اقتصادی مواجه هستند و یا در آینده نزدیک به دلیل رشد صعودی جمعیت پیر و در مقابل کاهش جمعیت جوان با یک عدم توازن دست و پنجه نرم خواهند کرد، همچنین به دلیل نزدیک شدن شمار زیادی از افراد متخصص این سازمان به سن بازنشستگی، به اشتراک گذاری و تسهیم دانش ضرورت قابل توجهی داشته و قدرتی را برای سازمان به ارمغان می‌آورد که به مدد آن می‌تواند بر تنگناهای موجود و شرایط پرتلاطم محیط، تسلط بیشتری اعمال نماید. چرا که قدرت سازمان‌های امروزی در مقابل شرایط سخت، پیچیده و متغیر کنونی، متناسب با میزان ارتقاء یادگیری سازمانی آنها افزایش می‌یابد. و از آنجایی که، دستیابی به نگرش و فرهنگ محرک راجع به تسهیم دانش برای افزایش یادگیری سازمانی و بهبود عملکرد سازمانی، لازم به نظر می‌رسد، نتایج این تحقیق می‌تواند در کنترل شرایط بحرانی و ارتقا عملکرد سازمان نقش بسزایی ایفا نماید. لذا این تحقیق به دنبال کشف نگرش اعضاء نسبت به تسهیم دانش، همینطور شناسایی عوامل موثر بر تسهیم دانش می‌باشد. با دسترسی به نتایج این تحقیق، مدیریت می‌تواند با آگاهی بیشتری نسبت به خلق و ایجاد فضای تسهیم دانش اقدام نماید. لذا این پژوهش با اهداف ذیل طرح‌ریزی شد.

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-01-07]

اهداف تحقیق

هدف اصلی این تحقیق، شناسایی عوامل موثر بر نگرش افراد نسبت به تسهیم دانش در سازمان است. در عین حال، هدف‌های فرعی ذیل نیز مورد نظر محقق می‌باشد.

۱. سنجش نگرش کارکنان پیرامون تسهیم دانش در سازمان مورد مطالعه
۲. ارائه راهکارهای لازم جهت افزایش تسهیم دانش در سازمان

مبانی و چارچوب نظری تحقیق

اشتراک گذاری دانش[1] و عوامل موثر بر آن

دانش یکی از مهم ترین دارایی‌های نامشهود در اختیار انسان است. داونپورت و پروساک، دانش را از اطلاعات و اطلاعات را از داده‌ها، بر اساس فرآیندهای ارزش افزوده، که حقایق و ارقام جمع آوری شده را به پیام ارتباطی و سپس به دانش و خرد تبدیل می‌کند، تمایز داده اند. دانش، اطلاعات زمینه ای به شدت غنی شده با تفسیر و تخصص فردی است. همچنین دانش، اطلاعات بسیار خاص فردی است که در خلال تجربه، استدلال، شهود و یادگیری بدست می‌آید. (Kumaraswamy & Chitale;2011;309)

ریو و همکاران (۲۰۰۳) اشتراک گذاری دانش را چنین تعریف می‌کنند : اشتراک گذاری دانش، رفتاری است که فرد دانش اکتسابی خود را به دیگر اعضا درون یک سازمان منتشر می‌کند. (Hsu et al; 2007;155)

بارتول اشتراک گذاری دانش را اینگونه تعریف می‌کند: اشتراک گذاری دانش عبارت است از اشتراک اطلاعات مناسب، ایده‌ها پیشنهادها و تخصیص‌ها با دیگران در یک سازمان. اشتراک گذاری دانش مجموعه ای از رفتارهاست که مستلزم مبادله اطلاعات یا کمک به دیگران است و یا اشتراک گذاری دانش عبارت است از فعالیت‌های انتقال و توزیع دانش(آشکار و پنهان) از یک شخص، گروه و یا سازمانی به گروه یا سازمان دیگر. (محمدی فاتح و دیگران ۱۳۸۷).

بر اساس نظر تیوانا (۲۰۰۰) تنها راه برای فعال کردن به اشتراک گذاری دانش، گرد هم آوردن افراد از طریق مشارکت است. مشارکت یک فرایند است که از طریق آن افرادی که شاهد جنبه‌های مختلف مسئله هستند می‌توانند به طور سازنده تفاوت‌های

1. Knowladge sharing

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-01-07]

خود را کشف و برای راه حل هایی که فراتر از چشم انداز محدود خود از آنچه که ممکن است، جستجو نمایند. بنابراین شایستگی‌های فردی و تیمی در حال توسعه از طریق مشارکت، کلید به اشتراک گذاری دانش موثر است. (Kumaraswamy & Chitale;2011;310)

نوناکو و تاکوچی(۱۹۹۵) دو دسته دانش (دانش صریح و دانش پنهان) را در انتقال و اشتراک گذاری دانش سازمانی شناسایی نموده اند. این طبقه بندی، ارزش اعمال را برای تعمق درک ما از نیت اشتراک گذاری کارکنان روشن می‌سازد. به میزانی که اشتراک گذاری دانش صریح با اشتراک گذاری دانش پنهان ذاتاً متفاوت است، می‌توان آنها را به سطوح مختلفی چون پاداش‌های سازمانی، بهره مندی و سرمایه اجتماعی مرتبط دانست.(Hau et al;2013;257)

داونپورت و پروساک (۱۹۹۸) استدلال می‌کنند که اشتراک گذاری دانش اغلب عملی غیر طبیعی است، از آنجایی که افراد فکر می‌کنند دانش خود با ارزش و مهم است؛ احتکار دانش و مشکوک بودن به دانش دیگران طبیعی به نظر می‌رسد. علاوه بر این، ففر و ساتون (۱۹۹۹) بیان می‌کنند که بسیاری از سازمان‌ها برای مدیریت دانش به فن آوری و به خصوص فن آوری اطلاعات تاکید می‌کنند. در نهایت دیکسون (۲۰۰۰) اشاره می‌کنند که فن آوری می‌تواند جایگزین تعامل چهره به چهره شود. بارتول و ذریواستاوا (۲۰۰۲) یکی از عوامل مهم در تصمیم اشتراک گذاری دانش را انتظارات نتیجه که مربوط به پاداش دادن به سیستم است بیان می‌نمایند. بر طبق نظریه مبادله اقتصادی، افراد با منطق منافع شخصی رفتار می‌کنند. بنابراین اشتراک گذاری دانش هنگامی رخ خواهد داد که انتظار رود نتایج بیش از هزینه‌ها باشد.(Hsu et al; 2007;154)

همچنین تحقیقات قبلی در این زمینه (به عنوان مثال باک و کیم ۲۰۰۲ ؛ باک و همکاران، ۲۰۰۵؛ کانکانهالی و همکاران، ۲۰۰۵؛ پورویس و همکاران، ۲۰۰۱؛ واسکو و فرج، ۲۰۰۵) نشان داده است که عوامل مختلفی بر تمایل افراد برای به اشتراک گذاری اثر دارد مانند هزینه‌ها و منافع، سیستم‌های انگیزشی، انگیزه‌های درونی و برونی، جو سازمانی و مدیریت رقابت ها. بنا براین منطقاً می‌توان استدلال کرد که افراد برای به اشتراک گذاری توسط ویژگی‌های شخصی و محیطی برانگیخته می‌شوند. (Hsu et al; 2007 ;155)

عوامل و دسته بندی‌های مختلفی در این باره بیان شده است. یکی دیگر از این دسته بندی‌ها سه عامل عمده در اشتراک گذاری دانش را معرفی می‌نماید عامل فردی، سازمانی و فن آوری اطلاعات. فناوری اطلاعات و ارتباطات نقش مهمی در اشتراک

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-01-07]

گذاری دانش و تسهیل آن ایفا می‌کند. همچنین افرادی که در حال تلاش در زمینه ارائه و به اشتراک گذاری دانش هستند بزرگترین ثروت سازمان بوده و اشتراک گذاری دانش بدون آنها بی معنی خواهد بود.

مهمترین عوامل فردی، انگیزش، نگرش مثبت نسبت اشتراک گذاری، اعتماد، مهارت یا توانایی‌های فردی، تعهد کارکنان اشتراک گذاری. از طرفی اشتراک دانش همه گیر نخواهد شد مگر اینکه جو و فرهنگ اشتراک گذاری در سازمان وجود داشته باشد. مهم ترین عوامل سازمانی عبارتند از: ارتباطات و روابط اجتماعی، کار گروهی یا تیمی، ساختار سازمانی، فرهنگ سازمانی، حمایت مدیریت و تعهد دراز مدت به فعالیت‌های انتقال دانش، سیستم‌های انگیزشی و حفاظت کار در سازمان. *(Dokhtesmati & Ghorbani; 2013;384)*

اشتراک گذاری دانش و نگرش‌های فردی

گوپتا و همکاران(۲۰۰۰) اشتراک گذاری دانش را به عنوان یکی از مهم ترین جنبه‌های مدیریت دانش بیان می‌کنند. اگر چه به عقیده یانگ و وو(۲۰۰۸) نیز اشتراک گذاری دانش برای بقای سازمان‌ها بسیار حیاتی است، منتهی درک پیچیدگی تعامل بین افراد و سازمان‌ها ساده نمی باشد. (Yeşil & Dereli ;2013 ;199) کاسر و مایلز (۲۰۰۲) عقیده دارند فعالیت‌های تسهیم می‌بایست داوطلبانه بوده و نمی توان آن را مجبور کرد.

تحقیقات قبلی در این زمینه نشان می‌دهد که افراد اغلب به صورت غیر رسمی تجارب خود را تسهیم می‌کنند. در نتیجه سازمان‌ها باید آن نوع محیط‌ها را خلق و تقویت کنند. به عبارت روشن تر، گروه‌های تسهیم تجارب، متشکل از افرادی هستند که به طور غیر رسمی در کنار یکدیگر به خلق و تبادل دانش و در طی آن به توسعه قابلیت‌های اعضای خود می‌پردازند. (قلیچ لی،۱۳۸۸)

از طرفی، نگرش‌ها و شایستگی‌های کارکنان ممکن است مانع از به اشتراک گذاری دانش شود. زولانسکی (۱۹۹۶) و اودل وگریسون (۱۹۹۸) دریافتند که بسیاری از کارکنان از اهمیت به اشتراک گذاری و انتقال دانش بی اطلاع هستند. برخی از افراد به دلیل ناامنی شخصی مانند ترس از نادان فرض شدن و نتیجتاً برای پیشرفت شغلی و یا فرصت‌های شغلی جدید نامناسب دیده شدن، یک نگرش عدم تمایل به تسهیم دارند. این گاهی اوقات به عنوان این تصور که "دانش قدرت است" توصیف شده است. بارتول و ذریواستاوا (۲۰۰۲) و زولانسکی (۱۹۹۶) معتقدند کارکنان ممکن است برای از دست دادن برتری و مالکیت دانش پس از به اشتراک گذاری دانش شخصی خود، بترسند.

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-01-07]

مطالعه هیزلوپ آشکار ساخت که مهم ترین عامل در به اشتراک گذاری دانش، موضوع نگرش‌های کارکنان است، نه انگیزه ای که کارکنان را برای به اشتراک گذاشتن هدایت می‌کند. وا (۲۰۰۰) ادعا می‌کند که یک مانع اصلی برای استقرار مدیریت دانش، تمایل افراد به احتکار دانش است. در واقع، به نظر می‌رسد که احتکار دانش وجود داشته باشد، و به دنبال آن اشتراک گذاری به نظر غیر طبیعی می‌آید به خصوص تحت شرایط سود و زیان، دانش قدرت است، و غیره.

گواه (۲۰۰۲) اظهار می‌دارد انتقال بخشی از دانش ممکن است شایع تر است نوع احتکار باشد، که در آن شرکا، منتخبی از شرح یک مورد را به جای کلیت مطلب به اشتراک می‌گذارند. فیشر (۱۹۹۸) نمونه ای از احتکار افراد را ایده‌های ناقص و اشتباهات شخصی ارائه می‌دهد.

به عقیده ارگوت (۱۹۹۹) این که چه افرادی اشتراک گذاری دانش را درک نکرده اند، فراموش کرده اند، فیلتر کرده اند، نادیده گرفته اند و یا در انتقال شکست خورده اند اهمیت ندارد، خواه این نوع رفتار مضایقه ای، غیر عمدی و یا عمدی باشد، عملکرد سازمانی را می‌تواند دچار اختلال نماید. انتقال ناقص دانش بالطبع موجب " استهلاک دانش " یا " فراموشی سازمانی" می‌شود. بنابراین از بین بردن رفتار احتکار، به نظر دشوار می‌رسد. افراد الهام بخش برای به اشتراک گذاری، تعیین کننده می‌شوند، و سازمانها بایستی یک فضای سالم مبتنی بر تشریک مساعی، همکاری و اعتماد ایجاد نمایند. (yang, 2008,384)

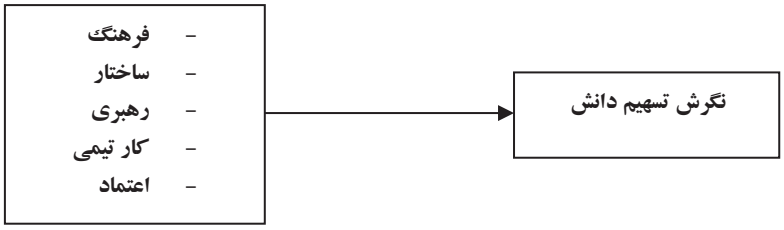
همینطور چن (۲۰۱۱) برای درک عوامل سازمانی و فردی ایجاد انگیزه کارکنان به اشتراک گذاری دانش مطالعاتی انجام داد. این مطالعه نشان داد که بازارگردانی داخلی (ارتباطات داخلی، رهبری، حمایت مدیریت، تعامل روانی بین بخش‌ها، آموزش و باز بودن)، فرهنگ سازمانی (آزمودن و نوآوری، همکاری و اعتماد، انصاف، شبکه‌های اجتماعی، ذهن باز و مشارکت) بر نگرش‌های به اشتراک گذاری دانش (خود ارزشی، نماد قدرت، نتیجه مورد انتظار) تاثیر می‌گذارد. *(Sánchez et al;2013;392)*

مدل نظری تحقیق

با بررسی ادبیات موضوع و تحقیقات پیشین، به نظر می‌رسد دو دسته عوامل درون فردی و برون فردی بر نگرش‌های کارکنان نسبت به تسهیم دانش اثر گذار است و یا به عبارت دیگر منطقاً می‌توان استدلال کرد که افراد برای به اشتراک گذاری دانش، توسط

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-01-07]

ویژگی‌های شخصی و محیطی برانگیخته می‌شوند. به این ترتیب از بخش عوامل درون فردی یا ویژگی‌های شخصی ؛ اعتماد اجتماعی (میزان اعتماد و اطمینان به همکاری، دانش و تخصص همکاران) و از میان عوامل برون فردی و یا محیطی ؛ فرهنگ سازمان(مجموعه عقاید، ارزش‌ها و برداشت‌های مشترک افراد نسبت به تسهیم دانش)، ساختار سازمان (میزان رسمیت امور، تمرکز قدرت و تصمیم گیری)، رهبری (میزان نفوذ اجتماعی که مشارکت داوطلبانه کارکنان را در تسهیم دانش ترغیب می‌کند) و کار تیمی (میزان تمایل افراد به انجام کار تیمی و گروهی) مورد بررسی قرار گرفت تا فرضیات شکل گرفته در ذهن محقق به شکل زیر آزمون گردد.



فرضیه‌های پژوهش

۱. بین فرهنگ سازمان و نگرش کارکنان پیرامون تسهیم دانش رابطه معنی داری وجود دارد.
۲. بین ساختار سازمان و نگرش کارکنان پیرامون تسهیم دانش رابطه معنی داری وجود دارد.
۳. بین رهبری و نگرش کارکنان پیرامون تسهیم دانش رابطه معنی داری وجود دارد.
۴. بین کار تیمی و نگرش کارکنان پیرامون تسهیم دانش رابطه معنی داری وجود دارد.
۵. بین اعتماد اجتماعی و نگرش کارکنان پیرامون تسهیم دانش رابطه معنی داری وجود دارد.

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-01-07]

روش تحقیق

این پژوهش از نظر هدف، کاربردی و از لحاظ نوع توصیفی- همبستگی است که با استفاده از روش پیمایشی انجام شده است. جامعه آماری این تحقیق، تمامی کارمندان صندوق بازنشستگی صنعت نفت در ستاد (۳۴۰ نفر) می‌باشد . روش نمونه گیری، تصادفی ساده در نظر گرفته شده است. برای تعیین حجم نمونه، از فرمول تعیین حجم نمونه در جامعه محدود استفاده شده است که حجم نمونه ۱۲۳ نفر از سه معاونت اصلی صندوق (معاونت امور بازنشستگی و رفاه، معاونت امور مالی و معاونت امور اقتصادی و برنامه ریزی) در نظر گرفته شد. تعداد ۱۳۰ پرسش نامه توزیع شد که از این تعداد ۱۰۶ پرسش نامه پاسخ و برگشت داده شد.

در این تحقیق جهت گردآوری داده‌ها از مطالعات کتابخانه ای و پرسش نامه برای بررسی نظرات و دیدگاه‌های کارکنان بهره گرفته شد. پرسشنامه در قالب سه بخش طراحی شد. بخش اول شامل سؤالاتی برای مشخص شدن ویژگی‌های فردی و حرفه ای کارکنان بود. بخش دوم در زمینه عوامل مؤثر در نگرش کارشناسان نسبت

به تسهیم دانش بود که شامل: فرهنگ سازمان (۶ گویه)، ساختار سازمانی (۵ گویه)، رهبری (۵ گویه)،کار تیمی (۴ گویه) و اعتماد اجتماعی (۵ گویه) بوده و در بخش سوم نگرش پاسخگویان نسبت به تسهیم دانش در سازمان (متغیر وابسته) در قالب ۹ گویه با طیف لیکرت پنج قسمتی بررسی گردید.

برای تعیین روایی ابزار تحقیق نیز از روش نظرخواهی از خبرگان استفاده و در طراحی و تدوین گویه ها، نظرات اساتید اعمال گردید. برای سنجش پایایی پرسش نامه از روش آلفای کرونباخ استفاده گردید. بدین منظور یک نمونه اولیه (شامل 21 پرسش نامه) پیش آزمون گردید و سپس با استفاده از داده‌های به دست آمده و به کمک نرم افزار آمار Spss میزان ضریب اعتماد با روش آلفای کرونباخ محاسبه شد که برای کل پرسش ها، 92/3 % به دست آمد که نشان دهنده این است که پرسش نامه از پایایی خوبی برخوردار است.

برای تجزیه و تحلیل داده‌ها از روش‌های آماری توصیفی و آمار استنباطی استفاده شد. در آزمون توصیفی: فراوانی، درصد، میانگین و انحراف معیار و در آزمون استنباطی: آزمون کولموگروف – اسمیرنوف، آزمونt، ضریب همبستگی اسپیرمن، تحلیل رگرسیون با استفاده از نرم‌افزار spss استفاده گردید.

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-01-07]

نتایج و یافته‌های تحقیق

ویژگی‌های فردی و حرفه ای پاسخ دهندگان و نگرش آنان پیرامون تسهیم دانش

آمار توصیفی متغیرهای جمعیت شناختی نشان داد که 58 درصد پاسخ دهندگان زن و 42 درصد مرد هستند، حدود 15.43درصد دارای تحصیلات کارشناسی ارشد و دکترا، 49.32 درصد دارای تحصیلات کارشناسی و ۳۵,۲۵ درصد دیپلم و فوق دیپلم می‌باشند. بنابراین می‌توان نتیجه گرفت که اکثر پاسخ دهندگان دارای تحصیلات بالا هستند. ۱۶,۶۳ درصد پاسخ دهندگان کمتر از ۵ سال سابقه، ۶۵,۱۸ درصد بین ۵ تا 15 سال و ۱۸,۱۹ درصد بیشتر از ۱۵ سال سابقه کار داشته‌اند. از این افراد ۲۱,۸ درصد در مشاغل مدیریتی، ریاستی و سرپرستی و ۵۵ درصد در مشاغل کارشناسی می‌باشند. ۳۲,۳ درصد پاسخ دهندگان تا ۳۵ سال، ۴۵,۴۹ درصد بین ۳۵ تا ۴۵ سال و ۲۲,۲۱ درصد بیشتر از بین ۴۵ سال سن داشته‌اند.

از آنجایی که آزمون داده‌های جمعیت شناختی به عنوان برخی از ویژگی‌های فردی، می‌تواند نتایج تحقیق را غنی سازد لذا نگرش‌های کارکنان در گروه‌های مختلف (زنان/مردان، سن، سابقه، تحصیلات و نوع کار متفاوت) بررسی و آزمون شد. با استفاده از آزمون t مشخص شد که بین ویژگی‌های شخصی/حرفه ای فوق و نگرش کارکنان پیرامون تسهیم دانش تفاوت معناداری وجود نداشت. این آزمون در رابطه با تفاوت نگرش زنان و مردان، افراد با سنین مختلف، تحصیلات، سابقه و نوع کار متفاوت به صورت جداگانه بررسی شد(جدول شماره۱). در هیچ نوع، تفاوت معنی داری بین گروه‌های مورد آزمایش مشاهده نگردید. این مسئله نشان می‌دهد که گروه‌های مورد قیاس، نگرش متفاوتی در رابطه با تسهیم دانش نداشته و نگرش زنان و مردان نسبت به تسهیم دانش یکسان ارزیابی شده همچنین تفاوتی بین نگرش افراد با سنین مختلف، سابقه کار، تحصیلات و نوع کار مختلف نیز مشاهده نگردید.

H_0 : رابطه معناداری بین نگرش زنان و مردان، افراد با سنین مختلف، تحصیلات، سابقه و نو ع کار و نگرش پیرامون تسهیم دانش وجود ندارد.

H_1 : رابطه معناداری بین نگرش زنان و مردان، افراد با سنین مختلف، تحصیلات، سابقه و نو ع کار و نگرش پیرامون تسهیم دانش وجود دارد.

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-01-07]

جدول ۱. آزمون میانگین t - مقایسه ویژگی‌های فردی/حرفه ای کارکنان نسبت به نگرش آنها پیرامون تسهیم دانش

ویژگی ها	سطح خطا	*p-value*	تعداد نمونه	نتیجه آزمون
جنسیت	۰/۰۵	۰/۶۲۷	۱۰۶	تائید فرض□ □□
سن	۰/۰۵	۰/۰۶۵	۱۰۶	تائید فرض□ □□
تحصیلات	۰/۰۵	۰/۰۷	۱۰۶	تائید فرض□ □□
سابقه کار	۰/۰۵	۰/۱	۱۰۶	تائید فرض□ □□
نوع کار	۰/۰۵	۰/۰۹۲	۱۰۶	تائید فرض□ □□

همانطور که در جدول بالا نشان داده شده است، با توجه به اینکه مقدارP-Value یا Sig از سطح خطا (۵٪) بیشتر است، لذا دلیلی برای رد فرض صفر نداریم. بنابراین تفاوت معناداری بین نگرش مردان و زنان، افراد با سنین مختلف، تحصیلات مختلف، سابقه کار مختلف، نوع کار مختلف پیرامون تسهیم دانش وجود ندارد.

برای سنجش نگرش کارکنان نسبت به تسهیم دانش از ۹ گویه در پرسش نامه استفاده شد. که همانند بخش‌های دیگر به وسیله طیف پنج مرحله ای لیکرت از بسیار زیاد تا بسیار کم مرحله بندی شد. به ترتیب، آیتم بسیار زیاد، نگرش کاملا مساعد و آیتم بسیارکم، نگرش کاملا نامساعد را نشان می‌دهد. نتایج حاکی از آن بود که ۷۲ درصد کارکنان نگرش نسبتاً مناسب تا کاملا مناسب داشته و مابقی نگرش نامساعد و کاملا نامساعد داشتند. بیشترین رتبه مربوط به گویه "احساس می‌کنم اگر با همکارانم تبادل اطلاعات داشته باشم، دانش شخصی ام عمیق تر می‌شود." که نشان دهنده این مطلب است که کارکنان نسبت به فواید تسهیم دانش مطلع و آگاه هستند و کمترین رتبه مربوط به "اگر عقیده و نظری در کار داشته باشم ترجیح می‌دهم با دیگران مطرح نمایم." بوده که نشان می‌دهد با اینکه افراد از فواید تسهیم دانش مطلع هستند اما موانعی برای بیان نظرات و انتقال دانش آنها وجود دارد.

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-01-07]

آزمون فرضیات تحقیق

نتایج آزمون کولموگروف – اسمیرنوف نشان داد که داده‌ها همگی نرمال هستند. بنابراین با توجه به نرمال بودن داده‌ها برای بررسی از آزمون میانگین t و آزمون ضریب همبستگی اسپیرمن استفاده شد.

فرضیه ۱: رابطه معناداری بین فرهنگ سازمان و نگرش پیرامون تسهیم دانش وجود دارد.

جدول ۲. آزمون ضریب همبستگی اسپیرمن برای فرضیه اول

سطح خطا	p-value	ضریب همبستگی	تعداد نمونه	نتیجه آزمون
۰/۰۵	۰/۰۰۷	٪ ۲۳/۲	۱۰۶	رابطه وجود دارد

همانطور که در جدول ۲ نشان داده شده است، با توجه به اینکه مقدارP-Value یا Sig از سطح خطا (۵٪) کمتر است، لذا فرض صفر رد و فرض مقابل پذیرفته می‌شود. بنابراین رابطه معناداری بین فرهنگ حاکم بر سازمان و نگرش پیرامون تسهیم دانش وجود دارد. و میزان این همبستگی حدود ۲۳/۲ ٪ است

فرضیه دوم : رابطه معناداری بین ساختار سازمان و نگرش پیرامون تسهیم دانش وجود دارد.

جدول ۳. آزمون ضریب همبستگی اسپیرمن برای فرضیه دوم

سطح خطا	*p-value*	*ضریب همبستگی*	*تعداد نمونه*	*نتیجه آزمون*
۰/۰۵	*۰/۰۲۶*	*٪ ۳۲/۶*	*۱۰۶*	*رابطه وجود دارد*

همانطور که در جدول بالا نشان داده شده است، با توجه به اینکه مقدارP-Value یا Sig از سطح خطا (۵٪) کمتر است، لذا فرض صفر رد و فرض مقابل پذیرفته می‌شود. بنابراین رابطه معناداری بین ساختار حاکم بر سازمان و نگرش پیرامون تسهیم دانش وجود دارد. و میزان این همبستگی حدود ۳۲/۶ ٪ است.

فرضیه سوم : رابطه معناداری بین رهبری و نگرش پیرامون تسهیم دانش وجود دارد.

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-01-07]

جدول ٤. آزمون ضریب همبستگی اسپیرمن برای فرضیه سوم

سطح خطا	p-value	ضریب همبستگی	تعداد نمونه	نتیجه آزمون
۰/۰۵	۰/۰۰۰	٪۲۷/۵	۱۰۶	رابطه وجود دارد

همانطور که در جدول بالا نشان داده شده است، با توجه به اینکه مقدارP-Value یا Sig از سطح خطا (٪۵) کمتر است، لذا فرض صفر رد و فرض مقابل پذیرفته می-شود.بنابراین رابطه معناداری بین رهبری مدیران و نگرش پیرامون تسهیم دانش وجود دارد. و میزان این همبستگی حدود ٪۲۷/۵ است.

فرضیه چهارم: رابطه معناداری بین کار تیمی و نگرش پیرامون تسهیم دانش وجود دارد.

جدول ۵. آزمون ضریب همبستگی اسپیرمن برای فرضیه چهارم

سطح خطا	p-value	ضریب همبستگی	تعداد نمونه	نتیجه آزمون
۰/۰۵	۰/۰۳۶	٪۳۹/۵	۱۰۶	رابطه وجود دارد

همانطور که در جدول بالا نشان داده شده است، با توجه به اینکه مقدارP-Value یا Sig از سطح خطا (٪۵) کمتر است، لذا فرض صفر رد و فرض مقابل پذیرفته می‌شود. بنابراین رابطه معناداری بین کار تیمی و نگرش پیرامون تسهیم دانش وجود دارد. و میزان این همبستگی حدود ٪۳۹/۵ است.

فرضیه پنجم: رابطه معناداری بین اعتماد اجتماعی و نگرش پیرامون تسهیم دانش وجود دارد.

جدول ٦. آزمون ضریب همبستگی اسپیرمن برای فرضیه پنجم

سطح خطا	p-value	ضریب همبستگی	تعداد نمونه	نتیجه آزمون
۰/۰۵	۰/۰۰۳	٪۳۳/۹	۱۰۶	رابطه وجود دارد

همانطور که در جدول بالا نشان داده شده است، با توجه به اینکه مقدارP-Value یا Sig از سطح خطا (٪۵) کمتر است، لذا فرض صفر رد و فرض مقابل پذیرفته می‌شود. بنابراین رابطه معناداری بین اعتماد اجتماعی و نگرش پیرامون تسهیم دانش وجود دارد. و میزان این همبستگی حدود ٪۳۳/۹ است.

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-01-07]

به طور کلی، نتایج فوق نشان داد که رابطه مثبت و معنی داری میان متغیر وابسته (نگرش کارکنان نسبت به تسهیم دانش) و متغیرهای مستقل (فرهنگ، ساختار، رهبری، کار تیمی، اعتماد اجتماعی) وجود دارد که در جدول شماره ۷ جمع بندی شده است.

بدین معنی که هر چه فضای فرهنگی حاکم بر سازمان بیشتر مشوق اشتراک گذاری دانش باشد، کارکنان دارای نگرش بهتری نسبت به تسهیم دانش می‌شوند. هر اندازه که ساختار حاکم بر سازمان رسمیت کمتر و اتعطاف پذیری بیشتری داشته باشد، کارکنان نگرش بهتری نسبت تسهیم دانش پیدا می‌کنند. هر چه چقدر نفوذ اجتماعی رهبر برای ترغیب مشارکت میان کارکنان بیشتر باشد، نگرش پیرامون تسهیم دانش مساعدتر خواهد بود. به هر میزان که کار تیمی و گروهی بیشتر در سازمان انجام شود، نگرش در رابطه با تسهیم دانش مثبت تر بوده و در نهایت به هر میزان که اعتماد اجتماعی میان اعضا قوی تر باشد نگرش کارکنان پیرامون تسهیم دانش مساعد تر خواهد بود.

جدول ۷. همبستگی عوامل موثر بر تسهیم دانش و نگرش پیرامون تسهیم دانش (n=106)

متغیرهای مستقل	ضریب همبستگی اسپیرمن
فرهنگ سازمان	٪ ۲۳/۲
ساختار سازمان	٪ ۳۲/۶
رهبری	٪۲۷/۵
کار تیمی	٪۳۹/۵
اعتماد اجتماعی	٪۳۳/۹

رگرسیون خطی برای تعیین میزان تاثیر هریک از متغیرهای مستقل روی نگرش پیرامون تسهیم دانش

در رگرسیون خطی چندگانه ابتدا با استفاده از آزمونهای آنوا، خطی بودن رگرسیون را برای متغیرهای مستقل (فرهنگ، ساختار، رهبری، کارتیمی، اعتماد اجتماعی) و متغیر وابسته (نگرش پیرامون تسهیم دانش) مورد آزمون قرار دادیم . نتایج حاکی از آن بود که رگرسیون خطی است . در این رگرسیون ضریب همبستگی ۰/۸۷۷ درصد و ضریب تعیین که مجذور ضریب همبستگی می‌باشد برابر ۰/۷۶۹ درصد می‌باشد؛ که ضریب تعیین عنوان می‌کند که میزان تغییرات در متغیرهای مستقل باعث ۰/۷۴۵ درصد تغییرات در متغیر وابسته می‌شود؛ که مقدار آن مناسب می‌باشد. برای آزمون خود

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-01-07]

همبستگی در جزء اخلال (آزمون همبستگی پیاپی در جملات خطا)، از آزمون دوربین ـ واتسون (D.W) استفاده نمودیم. در رگرسیون اخیر مقدار آماره دوربین واتسون برابر۲/۰۱ می‌باشد که در بازه بین ۱,۵ تا ۲,۵ قرار می‌گیرد و از ۲ بیشتر است پس وضعیت مطلوب است و مشکلی از این جهت وجود نخواهد داشت. آزمون نرمال بودن (کولموگروف اسمیرنوف) برای باقیمانده‌ها استفاده شد. اگر فرض‌های رگرسیون صادق باشد توزیع باقیمانده‌های معمولی باید نرمال باشد. چون مقدار سطح معنی داری برابر۰/۳۱۶ و بزرگتر از مقدار خطا ۰,۰۵ می‌باشد پس فرض صفر را نتیجه می‌گیریم یعنی باقیمانده‌ها نرمال می‌باشد. پس فرض نرمال بودن باقیمانده‌ها نیز تایید شد.

بعد از بررسی خطی بودن یا نبودن رگرسیون، باید معنادار بودن هر کدام از ضرایب آزمون می‌گردید. هدف از انجام این آزمون آن است که مشخص شود آیا در سطح اطمینان ۹۵ درصد ضریب محاسبه گردیده مخالف صفر است یا خیر؟

$$Y = \beta_0 + \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + \beta_3 X_3 + \beta_4 X_4 + \beta_5 X_5$$

فرض‌های این آزمون به شرح زیر می‌باشند.

$$\begin{cases} H_0 : \beta_0 = 0 \\ H_1 : \beta_0 \neq 0 \end{cases}$$

جدول۸ . آزمون معنی دار بودن β0

P_Value	سطح خطا	ضریب استاندارد	ضریب غیر استاندارد
۰/۰۰۲	۰/۰۵	-	۱,۰۱۴

با توجه به اینکه مقدارP-Value یا Sig از سطح خطا (۵٪) کمتر است، لذا فرض صفر رد و فرض مقابل تائید می‌شود. پس معادله دارای مقدار ثابت ۱,۰۱۴ است.

به همین ترتیب برای مابقی ضرائب (β1، β۲، β۳، β۴، β۵) آزمون به عمل آمد و بر اساس ضرائب استاندارد مقادیر آن محاسبه و در نهایت معادله به صورت زیر مشخص شد.

$$Y = 1.014 + 0.191X_1 + 0.203X_2 + 0.198X_3 + 0.272X_4 + 0.226X_5$$

نتایج نشان داد که فرهنگ سازمان X1،همچنین ساختار سازمان X2 ، رهبری X3 ، کار تیمی X4 و اعتماد اجتماعی X5، در نگرش کارکنان پیرامون تسهیم دانش تاثیر داشته است.

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-01-07]

پس از وارد کردن همزمان متغیرهایی که همبستگی معنی داری با متغیر وابسته تحقیق داشتند مشخص شد که این متغیرها توانایی تبیین تمامی تغییرات متغیر وابسته تحقیق را نداشته و عوامل ناشناخته دیگری وجود دارند که می‌تواند در نگرش افراد نسبت به تسهیم دانش نقش داشته باشد.

نتیجه گیری و پیشنهادها

در تحقیق حاضر، به بررسی نگرش‌های شخصی کارکنان پیرامون اشتراک گذاری دانش پرداخته شد. نتایج نشان داد که بیش از نیمی از کارکنان نگرش مساعدی نسبت به تسهیم دانش در سازمان دارند. همچنین از اهداف دیگر این تحقیق تعیین رابطه بین عوامل موثر بر تسهیم دانش و نگرش کارکنان پیرامون اشتراک گذاری دانش بود . نتایج این بررسی حاکی از آن است که رابطه مثبت و معنی داری بین عوامل مؤثر بر اشتراک گذاری دانش و نگرش در این زمینه، وجود دارد. بدین معنی که وجود فرهنگ قوی، مشارکتی و تشویق کننده در سازمان، منجر به افزایش تمایل به تسهیم دانش در میان کارکنان می‌شود. همچنین وجود ساختاری منعطف و غیر سلسله مراتبی که مشوق ایجاد تشکل‌های غیر رسمی در فضای سازمان باشد، می‌تواند جو مناسبی را جهت تسهیم دانش فراهم آورد. از طرفی، رهبری قوی و حمایت گرانه می‌تواند افراد را به تسهیم دانش ترغیب و ایجاد برنامه و انگیزه نماید . همینطور وجود رابطه مثبت میان کار تیمی و نگرش نسبت به تسهیم دانش، بیان کننده این مطلب است که کارهای گروهی به دلیل رابطه تنگاتنگ افراد و مشارکت ایجاد شده می‌تواند دانش متنوع و تخصصی اعضاء تیم به سادگی به یکدیگر انتقال داده شود. در تیم، شناخت افراد نسبت به همکاران و وظایف آنها می‌تواند نقش مثبتی در بهبود نگرش‌های کارکنان پیرامون تسهیم دانش داشته باشد. در نهایت برقراری فضای اعتماد در سازمان، می‌تواند تمایل فردی را برای انتقال و سهیم سازی دانش افزایش دهد.

در سازمان مورد مطالعه نگرش پیرامون تسهیم دانش در سطح مناسبی است و افراد تمایل به تسهیم دانش نشان داده اند منتهی اینکه تا چه حد تسهیم دانش اتفاق می‌افتد مقوله دیگری است. نگرش اولین ضرورت برای تسهیم دانش به نظر می‌رسد چرا که افراد با نگرش منفی قاعدتاً اقدام به تسهیم دانش نمی نمایند. در عین حال تسهیم دانش تا چه حد در سازمان اجرا می‌شود به غیر از نگرش مثبت مسائل دیگری نیز دخیل است.

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-01-07]

به طور مثال ممکن است افراد به دلیل حجم کار بالا و کمبود زمان، فرصت به اشتراک گذاری دانش را نداشته و تنها وظایف روزمره خود را انجام می‌دهند. افزایش ظرفیت کار و نا متناسب بودن ساختار سازمانی، توانایی برای اشتراک گذاری را به خطر می‌اندازد. ضمن اینکه مدیران و رهبران سازمانی استراتژی خاصی برای به اشتراک گذاری دانش کارکنان در نظر ندارند و افراد برای اشتراک گذاری دانش تشویق و ترغیب نمی‌شوند.

از آنجایی که خروج افراد از سازمان مورد مطالعه به دلیل بازنشستگی و یا جابجایی ممکن است منجر به از دست دادن دانش سازمانی شود لذا اشتراک گذاری دانش ضروری به نظر می‌رسد. یکی از نقاط قوت برای این سازمان حضور مدیران ارشد متخصص و با تجربه است که از بدنه سازمان رشد کرده، با هوشمندی سازمان را اداره و حافظ منافع و امانتدار اندوخته‌های تمام اعضاء می‌باشند. در عین حال نزدیک شدن به سن بازنشستگی این افراد و عدم توجه کافی به انتقال دانش و جانشین پروری در سال‌های گذشته، تهدید جدی برای این سازمان محسوب می‌شود، که در مقابل می‌توان با تثبیت مدیران شایسته و استقرار نظام شایسته سالاری و تخصص محوری همچنین با استفاده از فرصت‌های پیش رو در دسترسی به کارکنان شایسته جوان، پرتلاش و دانش محور و به مدد انتقال تجربه و به اشتراک گذاری دانش پنهان و آشکار متخصصین، به تقویت بدنه کارشناسی سازمان پرداخت و خلاء موجود را ترمیم و خون تازه ای در رگ‌های سازمان فردا دمید.

یکی از نقاط قوت دیگر این صندوق برای به اشتراک گذاری دانش درون سازمانی، اندازه نه چندان گسترده آن است . در سازمان‌های با اندازه نسبتاً کوچک تسهیم دانش با روانی بیشتری اجرا می‌شود. البته از آنجایی که این صندوق مراوده مستقیم با کلیه شرکت‌های تابعه صنعت نفت دارد و با توجه به گستردگی این صنعت و شرکت‌های متعدد، امکان تسهیم دانش در تمامی بخش‌های صنعت وجود نداشته و از نقاط ضعف پیش روی تسهیم دانش است که استفاده از سیستم‌های فناوری اطلاعات در سازمان می‌تواند در امر تسهیم دانش تسهیل کننده باشد.

نهایتاً، با توجه به نتایج تحقیق، پیشنهاداتی در پنج بعد فرهنگ، ساختار، رهبری، کار تیمی و اعتماد اجتماعی برای نشر و گسترش اندیشه و رفتار تسهیم دانش در سازمان به تفکیک ارائه می‌گردد:

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-01-07]

در بعد فرهنگ:

۱. سازمان باید کسانی را که تلاش خود را بر تسهیم دانش مشارکتی قرار می‌دهند و افرادی که این تلاش‌ها رهبری و حمایت می‌کنند، بصورت مشخص شناسایی و از طرق مختلف (شبکه‌های اطلاع رسانی داخلی،خبرنامه و وب سایت) از آنان قدردانی نموده و عملکردها و پاداش‌ها را هم تراز نمایند و از رفتارهای مناسب الگو سازی شود.
۲. جهت تشویق کارکنان به خلق راه کارهای نوین و تسهیم دانش، نظام پیشنهادات در سازمان فعالانه و به شکل کامل اجرا شود.
۳. مدیران نحوه ارتباط خود با کارکنانشان را بیشتر و اثربخش تر کرده و بدین منظور توانایی‌های سوال کردن، شنیدن و پاسخ دادن را در خود بهبود و ارتقا دهند و به کارکنان پاسخ‌هایی روحیه بخش، خوشبینانه و حمایتی ارائه دهند.
۴. به منظور نهادینه کردن فرهنگ تسهیم دانش در سازمان پیشنهاد می‌شود تا هرساله به مناسبت‌های مختلف مراسم‌هایی برگزار شود و تجارب کاری موفق کارکنان و بازنشستگان مطرح و تبادل دانش صورت پذیرد.

در بعد ساختار :

۱. با توجه به حجم روز افزون مخاطبین و مسئولیت خطیر صندوق در ایجاد امنیت و آسودگی خاطر کارکنان در زمان سالمندی، ساختار سازمانی صندوق، متناسب با شرایط روز در بازه‌های زمانی مشخص به صورت مستمر بروز رسانی و کمبود نیروی انسانی برطرف و حجم کار به صورت متعادل تقسیم بندی گردد.
۲. مدیران هر واحد بانک‌های اطلاعاتی مربوط به قوانین و مقررات، دستورالعمل‌ها و دانش انجام کار را ایجاد و از طریق شبکه‌های الکترونیکی در دسترس کارکنان قرار دهند.
۳. جهت سهولت در برقراری ارتباطات اعضاء سازمان در لایه‌های مختلف سازمان و واحدهای مرتبط کاری، بر اساس روابط مبتنی بر اعتماد، کنترل‌های رسمی بر افراد کاهش و شبکه‌های غیر رسمی در فضای سازمانی شکل گیرد.
۴. هدف‌های سازمان برای افراد کاملاً مشخص شود و میزان مسئولیت، آزادی عمل و استقلالی که برای هر فرد وجود دارد بیان گردد.

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-01-07]

در بعد رهبری:

۱. مدیران به عنوان رهبران سازمانی، هدف‌ها و عملکردهایی را که انتظار می‌رود در رابطه با تسهیم دانش انجام شود، مشخص نمایند و زیردستان خود را در اجرای صحیح آن یاری داده و از آنان حمایت نمایند.
۲. پیشنهاد می‌شود مدیران رقابت‌ها را در سازمان مدیریت و رهبری نمایند و انگیزه‌های درونی را با اعتماد متقابل، تشریک مساعی و همکاری استحکام بخشند.
۳. مدیران جهت ترغیب افراد به اشتراک گذاری دانش لازم است خود به عنوان الگو دانش سازمانی خود را در اختیار کارکنان مستعد قرار دهند.

در بعد کار تیمی:

۱. پیشنهاد می‌گردد مدیران اقداماتی در جهت ایجاد حس همدلی، همسویی و همکاری بین کارکنان جهت نهادینه کردن روحیه همکاری تیمی انجام دهند و اهداف کلان سازمانی و چشم انداز سازمان با مشارکت کارکنان ترسیم یا بازنگری شود و در هر واحد برنامه‌های بلند مدت و کوتاه مدت به روشنی ترسیم شود.
۲. برای تسهیل در اشتراک گذاری دانش میان کارکنان، جلسات مستمر حل مسئله و هم اندیشی بین کارکنان با سابقه و جوان برگزار شود تا از آن طریق افراد دیدگاه‌های خود را با یکدیگر مطرح کرده و تجارب کاری و دانش روز خود را انتقال دهند.
۳. فرآیندهای کاری به صورت مستمر با مشارکت کارکنان بازبینی و اصلاح شده و گردش‌های زائد درون و برون سازمانی حذف گردند.
۴. مدیران با تشکیل تیم‌های کارشناسی، تصمیم گیری جمعی را ترویج و ترغیب نمایند تا بدین وسیله هم فرهنگ مشارکت و هم تسهیم دانش تقویت گردد.

در بعد اعتماد اجتماعی:

اعتماد دو طرفه در محیطی می‌تواند توسعه پیدا کند که در آن ارزش‌های مشترک، صداقت و انسجام، پایه و اساس اعتماد در بین افراد قلمداد می‌شوند. از این رو برای اعتماد سازی پیشنهاد می‌شود مدیران اعمال ذیل را انجام و اشاعه دهند:

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-01-07]

- خط مش هایی که بر اساس آن تصمیم گیری می‌شود،آشکار و صریح بیان شود. دلیل تصمیم گیری‌ها توضیح داده شود. مشکلات و اطلاعات مروبط به آن به طور کامل بیان شود.
- مدیران احساسات خود را با دیگران در میان بگذارند تا دیگران آنها را آن گونه که واقعاً هستند بشناسند و احترام بیشتری قائل شوند.
- مدیران به دقت این موارد را عمل نمایند : گفتن حقیقت، رازداری، قابل اتکا بودن، به تعهدات و گفته‌های خود عمل کردن
- ارتقای شایستگی فنی و توانایی حرفه ای خود که این امر، تحسین و احترام دیگران را بر می‌انگیزاند. (پناهی، ۱۳۸۷،۱۰۲)

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-01-07]

منابع

۱. پناهی بلال، (۱۳۸۷)، اعتماد و اعتماد سازی در سازمان، پیک نور، سال هفتم، شماره چهارم، ۸۸ -۱۰۳.

۲. قاسمی، بهروز (۱۳۸۲)، تئوری‌های رفتار سازمانی، تهران. هیأت.

۳. قلیچ لی، بهروز (۱۳۸۸)، مدیریت دانش فرآیند خلق، تسهیم و کاربرد سرمایه فکری در کسب و کارها، تهران. انتشارات سمت.

۴. محمدی فاتح، اصغر؛ سبحانی، محمد صادق؛ محمدی، داریوش،(۱۳۸۷)، رویکردی. جامع به مدیریت دانش، تهران. موسسه انتشارات پویش.

5. *Chaw, W. S., & Chan, L. S. (2008), Social network, social trust and shared goals in organizational knowledge sharing. Journal of Information and Management, 45, 458-465.*
6. *Dokhtesmati M. and Ghorbani Bousari R. (2013)*, Knowledge Sharing in Iranian academic institutions: Meta analysis approach - *Social and Behavioral Sciences, 383 – 387.*
7. Hau Y.S. et al, (2013), the effects of individual motivations and social capital on employees' tacit and Explicit knowledge sharing intentions, International Journal of Information Management, 356– 366.
8. Hoof, V. D., & Huysman, M. (2009), Managing knowledge sharing: Emergent and engineering approaches. Journal of Information and Management, 46, 1-8.
9. Hsu et al, (2007), Knowledge sharing behavior in virtual communities: The relationship between trust, self-efficacy, and outcome expectations, Int. J. Human-Computer Studies, 153–169.
10. Kumaraswamy K.S.N. & C.M. Chitale, 2012, Collaborative knowledge sharing strategy to enhance organizational learning, Journal of Management Development, Vol. 31 No. 3.
11. *Ma, E., & Kim, M. (2005), A study on the organizational member's knowledge sharing in the public institutes. Journal of Information Systems, 7(1), 55-67.*
12. *Sánchez J. H. et al. (2013)*, Knowledge Creating and Sharing Corporate Culture Framework*, Social and Behavioral Sciences*, *388 – 397.*
13. Yang .J-t, (2008), Individual attitudes and organisational knowledge sharing , Tourism Management, 345–353.
14. *Yeşil.S and Dereli.S.F*, *(2013)*, an empirical investigation of the organisational justice, knowledge Sharing and innovation capability, *Social and Behavioral Sciences*, *199 – 208.*

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-01-07]

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-01-07]