

## بررسی تأثیر فرهنگ مبتنی بر دانش بر اشتراک دانش با تعدیل‌گری نقش گرایش به اعتماد

دکتر علی شیرازی<sup>۱</sup>

محمدحسین همایونی راد<sup>۲</sup>

### چکیده

پژوهش حاضر، به بررسی تأثیر فرهنگ مبتنی بر دانش بر اشتراک دانش می‌پردازد. با توجه به این که گرایش به اعتماد، ویژگی ثابت شخصی است که در ارتباط بین فرهنگ مبتنی بر دانش و اشتراک دانش تغییر می‌کند، نقش تعدیل‌گری این سازه نیز مورد بررسی قرار گرفت. بدین منظور، پرسشنامه‌هایی که اعتبار و روایی آنها احراز شده بود، توسط ۲۴۰ نفر از کارکنان دانشگاه فردوسی مشهد تکمیل شده است. به دنبال آن، الگوی ارتباطی میان سازه‌های ذکر شده، از طریق معادلات ساختاری و با استفاده از نرم افزار پی ال اس، مورد آزمون قرار گرفت. یافته‌ها نشان می‌دهد الگوی پیشنهادی، از برازش خوبی برخوردار است. همچنین فرضیه‌های تحقیق مبنی بر ارتباط مثبت و معنی دار فرهنگ مبتنی بر دانش بر اشتراک دانش و ارتباط مثبت و معنی دار و نقش تعدیل‌گری گرایش به اعتماد نیز مورد تأیید قرار گرفتند. یافته‌های به دست آمده به سیاست‌گذاران دانشگاهی و محققان متذکر می‌شود که با ایجاد و تقویت اعتماد به عنوان یک ویژگی شخصیتی در افراد، زمینه هر چه بیشتر رشد دانش و اشتراک آن را در بستر فرهنگ مبتنی بر دانش فراهم آورند.

**واژه‌های کلیدی:** فرهنگ مبتنی بر دانش، اشتراک دانش، گرایش به اعتماد.

---

\* دانشیار دانشکده علوم اداری و اقتصادی دانشگاه فردوسی مشهد

\* نویسنده مسئول- دانشجوی دکتری مدیریت رفتار سازمانی پردیس بین الملل دانشگاه فردوسی مشهد

homayouni@stu-mail.um.ac.ir

## مقدمه

در یک اقتصاد دانش-محور، دارایی‌های ناملموس سازمان‌ها بطرز فزاینده‌ای به یک عامل تعیین‌کننده رقابتی تبدیل می‌شوند. چنین دارایی‌هایی مانند نشان‌های تجاری، شهرت سازمان، مهارت‌ها و دانش فنی کارکنان به عنوان جوهره مزیت رقابتی نگریسته می‌شوند (دانایی فرد، خائف الهی، حسینی، ۱۳۹۰: ۶۳). در این میان دانش تنها دارایی شناخته شده‌ای است که با سهیم شدن دیگران در آن افزایش می‌یابد و تسهیم و توزیع آن به رشد آن کمک می‌کند (کاظمی، وحیدی مطلق، وحیدی مطلق، ۱۳۹۳: ۱۰۸). ابزاری که به وسیله آنها، دانش در سازمانها به اشتراک گذاشته می‌شود و عواملی که انتقال و اشتراک دانش را تسهیل می‌کنند، موضوعات اصلی در مدیریت دانش هستند. یکی از مهمترین و مشترک‌ترین فرایندها در ساختارهای مختلف معرفی شده برای مدیریت دانش، اشتراک دانش است و انگیزش افراد برای اشتراک دانش خود در سازمانها، یکی از مهمترین الویت‌های دست‌اندرکاران مدیریت دانش در جهان است (دانایی فرد و همکاران، ۱۳۹۰: ۶۴). اشتراک دانش، عبارت است از مجموعه رفتارهایی که تبادل اطلاعات را منجر گشته و از مهمترین امور حیاتی و ضروری برای سازمانها محسوب می‌شود به طوری که آنها را قادر به گسترش مهارت‌ها و شایستگی هایشان می‌سازد، بر اعتبارشان می‌افزاید و به سازمانها کمک می‌کند تا منابع رقابتی خود را حفظ کنند (کاظمی و رضانی، ۱۳۹۲: ۱۰۸).

## بیان مساله

اگرچه دانش برای هر سازمانی به عنوان یک مزیت رقابتی به شمار می‌رود، اما در سال‌های اخیر شعار دانش قدرت است، به شعار اشتراک دانش قدرت است، تغییر یافته است (دانایی فرد و همکاران، ۱۳۹۰: ۶۴). یکی از محدودیت‌های اساسی مدیران در سازمانها، عدم توانایی و عدم تمایل در اشتراک دانش جدید و توزیع آن در بین کارکنان است. باید به این نکته توجه داشت که ترغیب کارکنان برای به اشتراک گذاشتن دانش به صورت داوطلبانه، امری ساده و آسان نیست و عوامل بسیاری بر تمایل کارکنان در به اشتراک گذاشتن دانش تأثیر می‌گذارد (ابراهیمی، محمدی فاتح، حاجی پور، ۱۳۹۱: ۱۳۶).

از طرفی، یکی از منابع بسیار مهم و پرارزش که جامعه برای پیشرفت و توسعه در اختیار دارد، دانشگاه است. در اکثر کشورها، معمولاً حل مسائل و رفع نیازهای توسعه ملی بر عهده دانشگاه و دانشگاهیان است. دانشگاه به شیوه‌های مختلف به ایفای این مأموریت خطیر خود می‌پردازد. تولید دانش و انجام پژوهش، تربیت نیروی انسانی متعهد و متخصص و اثرگذاری فرهنگی و اجتماعی از جمله اقدامات دانشگاه در راستای اهداف تعریف شده خود می‌باشد. برای نائل شدن به اهداف مذکور، مانند هر سازمان دیگری، دانشگاه نیز متناسب با تغییرات و پیشرفت جهانی، روش‌ها و ساز و کار مدیریت خود را تغییر می‌دهد که یکی از روش‌هایی که بهره‌فراوانی به دنبال دارد، پیاده‌سازی مدیریت دانش و استفاده از نظام‌های مدیریت دانش در این عرصه است (قاسمی، ۱۳۹۱: ۳۵). با وجود اینکه از دانشگاه‌ها انتظار می‌رود به عنوان کانون خلق دانش عمل کنند، این امر در واقعیت اتفاق نمی‌افتد و یکی از دغدغه‌های مهم مدیران محیط‌های دانشگاهی این است که تلاش کافی برای طراحی روش‌های مناسب و موثر برای تشویق اشتراک دانش در بین کارکنان صورت نمی‌گیرد.

### اهمیت و اهداف

اشتراک دانش در موفقیت سازمان، عاملی کلیدی است چرا که می‌تواند سبب گسترش سریع‌تر دانش به بخش‌هایی از سازمان که قادر به بهره‌وری از آن هستند، شود. در حال حاضر، تمرکز بسیاری از سازمان‌ها بر این است که چگونه می‌توانند دانش خود را به خصوص دانش پنهانی که در سازمان وجود دارد، بین افراد در سازمان توزیع کنند (کازمی و همکاران، ۱۳۹۳: ۱۰۹). اشتراک دانش موثر بین اعضای سازمان منجر به کاهش هزینه‌ها در تولید دانش و تضمین انتشار بهترین روش‌های کاری در داخل سازمان شده و سازمان را قادر به حل مسائل و مشکلات خود می‌نماید. در این رابطه، مجاب کردن افراد برای انتقال دانش خود به دیگر همکاران و نحوه صحیح این انتقال بسیار حائز اهمیت می‌باشد (دانایی فرد و همکاران، ۱۳۹۰: ۶۴). علی‌رغم تحقیقات پیشین صورت گرفته که بر عوامل مربوط به تأثیرات محیطی روی اشتراک دانش تاکید داشته‌اند (Aajmal et al., 2010: 161; Alavi and Leidner, 2001: 112). هدف اصلی این تحقیق توجه به بستر فرهنگ مبتنی بر

دانش است که با به کارگیری یک ویژگی شخصی افراد مثل گرایش به اعتماد، میزان سهم اشتراک دانش در سازمان را تحت تأثیر قرار می‌دهد. لذا، نقش گرایش به اعتماد به عنوان یکی از ویژگی‌های فردی بارز در رفتارهای اشتراک دانش کارکنان در محیط‌های دانشگاهی مورد بررسی قرار می‌گیرد.

### مروری بر پیشینه تحقیق و چارچوب نظری

تلاش برای کسب دانش و اشتراک آن به طور اثربخش و استفاده از آن موضوع جدیدی نیست. این تلاش به قدمت تاریخ بشریت است و مدیریت دانش در تمدن‌های باستانی کاربرد بیشتری داشته است. همانطور که کارگران دستی قرن ۲۰ با کارگران دانشی در قرن ۲۱ جایگزین خواهند شد، کاربرد مدیریت دانش و اشتراک آن به طور وسیعی به عنوان منابع مهم مزیت رقابتی پایدار شناخته شده است (براهیمی و همکاران، ۱۳۹۱: ۱۳۸). اشتراک دانش فرایندی است که به وسیله آن افراد به طور متقابل دانش ضمنی و صریح خود را درباره رویه‌ها با هدف ایجاد دانش جدید و توسعه ارزش دانش مبادله شده، بحث و مبادله می‌کنند (Cummings, 2004: 355; Lin et al., 2012: 756). بر این اساس، اشتراک دانش به طور بالقوه باعث افزایش بهره‌وری کارکنان، عملکرد تیم و ظرفیتی برای تبدیل تنوع به خلاقیت و ظرفیت نوآوری سازمانی و اثربخشی می‌شود (Gold et al., 2001: 187; and Choi, 2003: 202). اگر دانش افراد میان کارکنان مشترک باشد، در صورتی که یک نفر سازمان را ترک کند، آن دانش از بین نمی‌رود بلکه به عنوان بخشی از سازمان در نظر گرفته می‌شود (Gold et al., 2001: 188). بواسطه ارتباط اشتراک دانش برای چندین پیامد مهم، سازمانها تلاش می‌کنند تا شرایطی را برای کارکنان در تسهیم دانششان فراهم کنند (Reychav and Weisberg, 2010: 264). متأسفانه، فقط تعداد محدودی از سازمانها سطوح مطلوب اشتراک دانش از کارکنان را مدیریت می‌کنند (Bock et al., 2005: 98). اشتراک دانش مهیج به طور اثربخشی یکی از مهمترین تلاش‌های چالش برانگیز مدیریت دانش است، زیرا دانش، توسط کارکنان به عنوان منبع قدرت و کنترل به کار می‌رود (Chennamaneni et al., 2012: 1199).

## فرهنگ مبتنی بر دانش

آلوسون<sup>۱</sup> (۲۰۰۲) پیش زمینه‌ای را از طریق تشریح اهمیت فرهنگ در بسیاری جنبه‌های سازمان ایجاد کرد. وی بر روی تحول فرهنگی و نیاز برای تسهیم دانش به عنوان بخشی از آن تحول تأکید کرد و فرهنگ را به عقاید، ارزش‌ها و ایده‌های گروهی از مردم مرتبط کرد. در حالی که برخی پژوهشگران بر این باورند که فرهنگ برای تسهیم دانش مهم به شمار می‌آید، سایرین معتقدند که تنها الزام تسهیم دانش، فرهنگ است (براهیمی و همکاران، ۱۳۹۱: ۱۴۴). فرهنگ مبتنی بر دانش<sup>۲</sup>، فرهنگ دوستانه دانش<sup>۳</sup> نامیده می‌شود که در مرکز اداره موثر دانش کارکنان قرار دارد (Alavi and Leidner, 2001:111). این فرهنگ، مجموعه‌ای از ارزشهای سازمانی، اعتقادات اساسی، هنجارها و مقررات اجتماعی است که به عنوان مرجع مشترکی برای کارکنان در هنگام خلق و به کارگیری دانش، برای موفقیت اقدامات مدیریت دانش حیاتی است (Ajmal et al., 2010:163; Alavi and Leidner, 2001:122; Davenport and Prusak, 1998:122; De Long and Fahey, 2000:119). چنین فرهنگی موجب خلق و اشتراک دانش، بهبود اقدامات رسمی و غیررسمی مدیریت دانش، ارتقاء رضایت و عملکرد کارکنان، رشد یادگیری سازمانی مستمر و افزایش توانایی نوآوری و اثربخشی سازمان می‌شود (Cardoso et al., 2012:273; Gold et al., 2001:191; Janz and Prasarnphanich, 2003:368; Lee and Choi, 2003:187; Mas-Machuca and Costa, 2012a:1305, 2012b:36). رفتارهای مطلوب فرهنگ مبتنی بر دانش به طور متعادلی بین کارکنان وجود دارد یا خیر. به طور کلی و در سطح سازمان‌ها به طور ویژه، رفتار فردی تابع محیط و ویژگیهای هر شخص است (Chatman and Barsade, 1995:451; Schneider, 1983:29). تفاوت‌های بارز فردی، روشی را که کارکنان به طور شناختی به محیط خود پاسخ می‌دهند،

1-Alvesson

2- Knowledge-centered culture

3-Knowledge-friendly culture

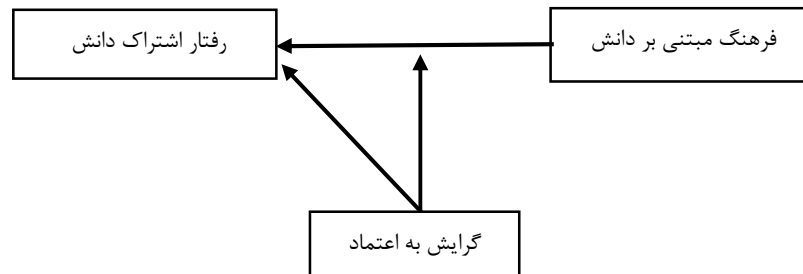
تغییر می‌دهند (Govier, 1994:241). بنابراین، تحلیل متقابل فرهنگ مبتنی بر دانش و تفاوت‌های فردی برای درک بهتر اشتراک دانش حیاتی است.

### گرایش به اعتماد

اعتماد مفهومی است که تقریباً در تمامی روابط از جمله روابط دوستی، خانوادگی، سازمانی، اقتصادی و ... نقش دارد. تعاریف متعددی از مفهوم اعتماد وجود دارد که از میان آنها تعریف روسو و همکاران<sup>۱</sup> (۱۹۹۸) جزء پذیرفته‌ترین‌ها می‌باشد. از نظر آنان، اعتماد یک حالت روان‌شناختی است که به گرایش افراد به آسیب پذیر بودن نسبت به انتظارات مثبت دیگران اشاره دارد. بدین معنا که اعتماد کننده در برابر فعالیت‌های اعتمادشونده آسیب‌پذیر بوده و نمی‌تواند رفتار او را کنترل کند (آغاز و نگین تاجی، ۱۳۹۲: ۷۱). همچنین، اعتماد، ویژگی فردی بارز و طبیعی یا بخشی از روابط بین دو شخص، یک شخص یا تیم یا یک شخص و سازمان تعریف می‌شود (Couch et al., 1996:310; Yakovleva et al., 2010:85). براین اساس، با نگاه به اعتماد به عنوان یک عامل طبیعی، مشخص می‌شود که هر شخصی با توجه به موقعیت یا شخص دیگر، گرایش نسبتاً ثابتی به اعتماد دارد. در مقابل، با نگاه به اعتماد به عنوان بخشی از روابط، مشخص می‌شود که اعتماد در روابط ایجاد می‌شود که می‌تواند براساس موقعیت و اشخاص درگیر تغییر کند (Colquitt et al., 2007:112; Schoorman et al., 2007:349). بین دو شخص یا بین یک شخص و سازمان به وجود نمی‌آید، بلکه ویژگی فردی ثابتی است که نحوه دیدگاه کارکنان به محیط را نشان می‌دهد (DeNeve and Cooper, 1998:112). گرایش به اعتماد مانند صافی عمل می‌کند که روشی را که افراد به طور متقابل رفتار می‌کنند و به محیط پاسخ می‌دهند را تغییر می‌دهد (Colquitt et al., 2007:114). افراد با گرایش پایین اعتماد، کمتر به دیگر بخش‌ها اعتماد دارند و انگیزه‌ها و رفتارهای دیگران را با بدگمانی ارزیابی می‌کنند، در حالی که افراد با گرایش به اعتماد بالا، تمایل بیشتری دارند که به دیگران اعتماد کنند، چون به ماهیت خوب افراد معتقدند و

نتایج بهتر را در اعتماد کردن به دیگران می‌بینند (Colquitt et al., 2006, Teo and Liu, 2007:28). براساس تحقیقات، آثار فرهنگ مبتنی بر دانش (محیط) (Cardoso et al., 2012:276) و نقش ویژگی‌های فردی در ایجاد رفتارهای اشتراک دانش تأثیرگذار هستند (Matzler et al., 2008:309; Rego et al., 2009:41; Riege, 2005:23). بر مبنای روانشناسی تعاملی (Schneider, 1983)، نیاز است که نه تنها نقش فرهنگ مبتنی بر دانش و تفاوت‌های بارز فردی در اشتراک دانش فردی مورد تحلیل قرار گیرد، بلکه تعامل بین این دو عنصر نیز باید بررسی شود. در تحقیقات اشتراک دانش، به اعتماد به عنوان بخشی از روابط توجه قابل ملاحظه ای می‌شود و پیش بینی کننده مهمی از اشتراک دانش در نظر گرفته می‌شود (Anantatmula and Kanungo, 2010: 112, Holste and Fields, 2010:131). بر این اساس بحث می‌شود که فرهنگ مبتنی بر دانش به طور ویژه به پیش بینی اشتراک دانش برای کارکنان با سطوح بالای گرایش به اعتماد مربوط است (Peralta and Saldanha, 2014, 541).

همان‌طور که بیان شد، تحقیقات متعددی روابط بین فرهنگ مبتنی بر دانش و گرایش به اعتماد را به طور معنی‌دار و مثبت بر اشتراک دانش بین کارکنان تأکید کرده‌اند (Ajmal et al., 2010; Alavi and Leidner, 2001; Davenport and Prusak, 1998; De Long and Fahey, 2000; Janz and Prasarnphanich, 2003, Cardoso et al., 2012, DeNeve and Cooper, 1998). از طرفی به نقش ویژگی‌های فردی نیز تأکید شده است (Matzler et al., 2008, 2011; Rego et al., 2009; Riege, 2005). بویژه در تحقیق پرادلتا و سادلها<sup>۱</sup> (۲۰۱۴) به نقش گرایش به اعتماد به عنوان یکی از ویژگی‌های فردی تأثیرگذار به عنوان تعدیل‌گر روابط فرهنگ مبتنی بر دانش و اشتراک دانش اشاره شده است. بنابراین، در این پژوهش، فرهنگ مبتنی بر دانش متغیر مستقل، گرایش به اعتماد متغیر مستقل و همچنین تعدیل‌گر و رفتار اشتراک دانش متغیر وابسته در نظر گرفته شده است. نمایش این روابط در نمودار ۱ نشان داده شده است.



نمودار ۱: الگوی مفهومی پژوهش

### فرضیه های پژوهش

با تاکید بر ارزش دانش، فرهنگ مبتنی بر دانش تعیین می‌کند که کارها چگونه انجام شوند، چه دانشی اهمیت دارد و تصمیمات روزمره و نحوه رفتار افراد در اشتراک دانش چگونه است (Lee and Choi, 2003:182). این فرهنگ محوری، شبکه ای از روابط رسمی و غیررسمی را ایجاد می‌کند که سازه اجتماعی مشابهی از دانش و ارزش‌های آن را پرورش می‌دهد (Cardoso et al., 2012:275; Cardoso and Peralta, 2010:204). بنابراین، H<sub>1</sub>: فرهنگ مبتنی بر دانش بر اشتراک دانش تاثیر مثبت معنی‌داری دارد.

اعتماد به عنوان بخشی از روابط، پیش بینی کننده مهمی از اشتراک دانش و عامل حیاتی فرهنگ مبتنی بر دانش است (Holste and Fields, 2010:135; Lucas, 2005:91). وقتی کارکنان به یکدیگر اعتماد می‌کنند، تمایل بیشتری دارند که دانش خود را به اشتراک بگذارند. براین اساس، اعتماد به عنوان بخشی از روابط، به خاطر اعتماد متقابل ایجاد شده بین کارکنان، باعث افزایش اشتراک دانش می‌شود (Janz and Prasarnphanich, 2003:367; Lucas, 2005:92; von Krogh, 1998:147). بنابراین H<sub>2</sub>: گرایش به اعتماد بر اشتراک دانش تأثیر مثبت معنی‌داری دارد.



گرچه در مورد تأثیرات مستقیم فرهنگ مبتنی بر دانش و گرایش به اعتماد روی اشتراک دانش بحث می‌شود، سوال اصلی این است که چطور این متغیرها با یکدیگر در تعامل هستند؟ سطوح بالای گرایش به اعتماد، تأثیر فرهنگ مبتنی بر دانش را روی اشتراک دانش افزایش می‌دهد، زیرا کارکنان، این فرهنگ را روشی برای بهبود نتایج سازمان و غنی سازی دانش خود و همکاران قلمداد می‌کنند. همچنین، افراد با موقعیت اعتماد زیاد تصور می‌کنند که اشتراک دانش باعث می‌شود کمتر قابل جایگزینی شوند زیرا با فرهنگ سازمان هماهنگ هستند. در مقابل، افراد با اعتماد پایین، برخورد متفاوتی نسبت به فرهنگ مبتنی بر دانش سازمان خود دارند. آنها فرهنگ سازمان را روشی برای کاهش قدرت و کنترل آنها در سازمان تصور می‌کنند (Peralta and Saldanha, 2014, 542). کارکنان با وضعیت اعتماد کم، معتقدند همکارانشان با اشتراک دانش فقط به دنبال منافع خودشان هستند و به خاطر بداندیشی نسبت به دیگران از انتقاد می‌هراسند. براین اساس فرض می‌شود که:  $H_3$ : گرایش به اعتماد روابط بین فرهنگ مبتنی بر دانش و اشتراک دانش را تعدیل می‌کند.

### روش تحقیق

پژوهش حاضر با توجه به هدف آن، کاربردی و با توجه به استفاده از روش پیمایشی و مبتنی بر تحلیل ماتریس کوواریانس با استفاده از الگوی مدل‌یابی معادله‌ی ساختاری<sup>۱</sup> پیمایشی- تحلیلی می‌باشد. جامعه آماری پژوهش کلیه کارکنان دانشگاه فردوسی مشهد هستند. طبق آمار گرفته شده از کارگزینی و مدیریت امور اداری دانشگاه فردوسی مشهد، تعداد کارکنان ۱۱۴۰ نفر می‌باشد. به منظور تعیین حجم نمونه، با توجه به محدود بودن جامعه، از جدول مورگان استفاده شد که به نمونه‌ای با تعداد ۲۸۵ نفر نیاز است تا میانگین جامعه از روی میانگین نمونه از کمترین اشتباه برخوردار باشد. جهت گردآوری داده‌ها از ابزار پرسشنامه استفاده شد. برای سنجش متغیرها از سنجش‌های استاندارد مورد استفاده در

مطالعات پیشین استفاده شد. برای اندازه‌گیری فرهنگ مبتنی بر دانش از ۹ گویه پرسشنامه کاردوسو و همکاران<sup>۱</sup> (۲۰۱۲) استفاده شد. اشتراک دانش به وسیله‌ی ۴ گویه از سنجهی توسعه‌یافته چنامانی و همکاران<sup>۲</sup> (۲۰۱۲) سنجیده شد و ۵ گویه از سنجهی گرایش به اعتماد از کولکوئیت و همکاران<sup>۳</sup> (۲۰۰۶) مورد استفاده قرار گرفت. سوالات مربوط به هر سه نوع پرسشنامه بازنگری و در نهایت در قالب یک پرسشنامه ۲۰ سوالی در اختیار کارکنان دانشگاه فردوسی مشهد قرار گرفت. پرسشنامه مربوطه به صورت تصادفی بین کارکنان توزیع شد که از تعداد ۲۸۵ پرسشنامه توزیع شده، ۲۴۰ پرسشنامه عودت داده شد (یعنی ۸۴ درصد پرسشنامه‌ها) که با همین تعداد تحلیل‌های آماری انجام شد. لازم به ذکر است که تمامی سنجه‌ها با استفاده از مقیاس ۵ رتبه‌ای لیکرت و در محدوده‌ای از "کاملاً موافق" تا "کاملاً مخالف" تدوین و مورد سنجش قرار گرفتند.

انسجام درونی ابزارهای مورد استفاده نیز با استفاده از ضریب آلفای کرونباخ و ضریب پایایی مرکب ارزیابی شد که در جدول شماره ۱ گزارش شده است. همانطور که مشاهده می‌گردد تمامی مقادیر بالای ۰/۷ می‌باشد که می‌توان نتیجه گرفت ابزار از پایایی لازم برخوردار است. همچنین، روایی سازه‌های پرسشنامه نیز با استفاده از تکنیک تحلیل عاملی تأییدی مورد ارزیابی قرار گرفت. بر اساس نتایج مشخص می‌شود که تمام نشانگرهای سازه‌های مورد مطالعه به دلیل بیشتر بودن مقدار آماره تی (t-value) از ۱/۹۶ و نیز بیشتر بودن مقادیر بارهای عاملی از ۰/۳، از اهمیت لازم برای اندازه‌گیری سازه‌های خود برخوردار هستند. برای تأیید روایی ابزار اندازه‌گیری علاوه بر روایی سازه از شاخص روایی همگرا نیز استفاده می‌شود. نتایج بررسی روایی همگرا نشان داد معیار AVE در تمام متغیرها بالاتر از ۰/۵ است و در نتیجه شاخص‌های هر سازه با یکدیگر همبستگی زیادی دارند. به منظور تجزیه و تحلیل داده‌ها نیز از مدل‌یابی معادله‌ی ساختاری با استفاده از نرم‌افزار (PLS)

1- Cardoso et al

2 - Chennamaneni et al

3- Colquitt et al

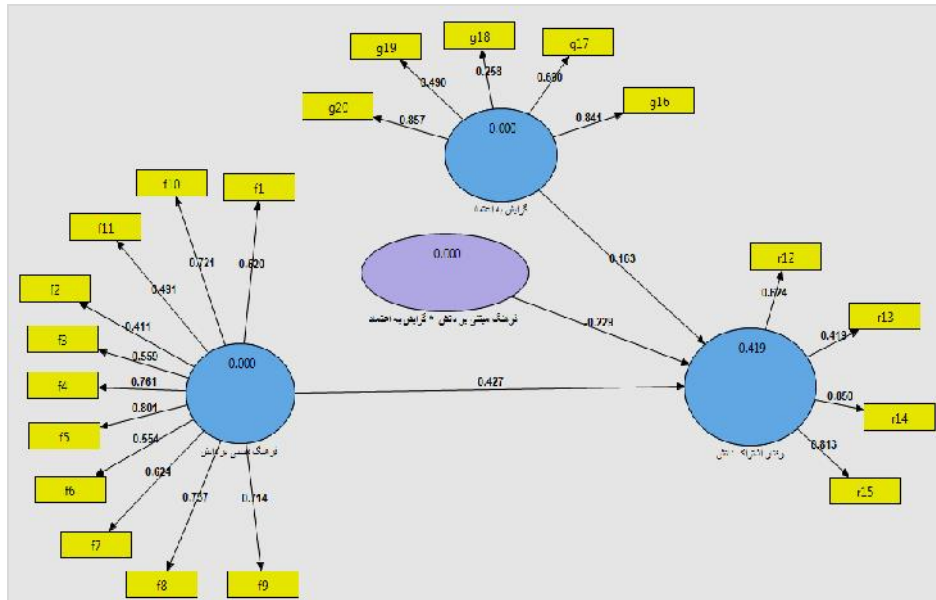
برای بررسی برازش الگوی معادله‌ی ساختاری با داده‌های جمع‌آوری‌شده و تحلیل نقش تعدیل‌گری استفاده شد.

جدول ۱: نتایج پایایی پرسشنامه

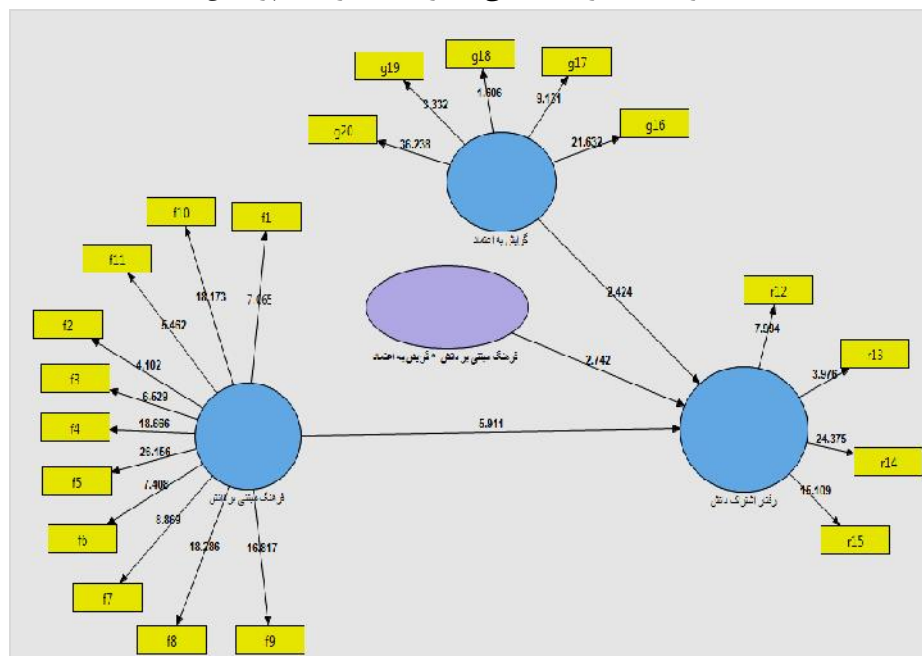
ضریب پایایی مرکب	آلفای کرونباخ	متغیرها
۰/۸۷۹	۰/۸۵۰	فرهنگ مبتنی بر دانش
۰/۷۸۱	۰/۷۷۱	رفتار اشتراک دانش
۰/۷۸۰	۰/۷۳۷	گرایش به اعتماد
۰/۸۹۵	۰/۹۱۶	متغیر تعدیل‌گر

### یافته‌ها

به منظور بررسی فرضیه‌ها، ابتدا ضرایب مسیر محاسبه شده و سپس معناداری این ضرایب توسط آماره آزمون تی (t)، مورد بررسی قرار می‌گیرد و در صورتی که مقدار آماره آزمون<sup>۱</sup> بزرگ‌تر از ۱/۹۶ و یا کوچکتر از -۱/۹۶ (مقدار بحرانی در سطح ۰/۰۵) باشد، آنگاه در سطح اطمینان ۰/۰۵٪، مسیر و ضریب مسیر مورد نظر معنادار می‌باشد و در غیر این صورت آن ضریب مسیر معنادار نخواهد بود. لازم به ذکر است که اندازه ضریب مسیر نشان دهنده قدرت و قوت رابطه و علامت آن نشان دهنده ی نوع رابطه (مستقیم یا معکوس) باشد.



نمودار ۲: ضرایب عاملی و ضریب مسیر مدل پژوهش



نمودار ۳: مقادیر آماره تی (t) برای مدل پژوهش

با توجه به نمودارهای ۲ و ۳، خلاصه نتایج بدست آمده از مدل برازش شده در جدول ۲، نشان داده شده است که در ادامه با استفاده از نتایج این جدول به آزمون فرضیه‌های پژوهش پرداخته می‌شود.

جدول ۲: بررسی معنی داری مسیر جهت آزمون فرضیه‌ها

نتیجه	آماره تی (T)	ضریب مسیر <sup>۱</sup>	مسیر
معنی دار	۵/۹۱۱	۰/۴۲۷	فرهنگ مبتنی بر دانش → رفتار اشتراک دانش
معنی دار	۲/۴۲۴	۰/۱۶۳	گرایش به اعتماد → رفتار اشتراک دانش
	۲/۷۴۲	۰/۲۲۹	گرایش به اعتماد
معنی دار			فرهنگ مبتنی بر دانش ← رفتار اشتراک دانش

**بررسی فرضیه اول:** فرهنگ مبتنی بر دانش بر رفتار اشتراک دانش تاثیر مثبت و معنی‌داری دارد.

با توجه به جدول شماره ۲، ضریب مسیر بین فرهنگ مبتنی بر دانش و رفتار اشتراک دانش برابر با ۰/۴۲۷ است که مقداری مثبت و مقدار آماره تی (t) برابر ۵/۹۱۱ است که از ۱/۹۶ بیشتر می‌باشد، بنابراین با اطمینان ۹۵ درصد می‌توان نتیجه گرفت که این ضریب مسیر در سطح خطای ۰/۰۵ معنی دار است و وجود رابطه‌ی معنادار و مستقیم (مثبت) بین فرهنگ مبتنی بر دانش و رفتار اشتراک دانش تایید می‌شود.

**بررسی فرضیه دوم:** گرایش به اعتماد بر رفتار اشتراک دانش تاثیر مثبت و معنی‌داری دارد.

ضریب مسیر بین گرایش به اعتماد و رفتار اشتراک دانش برابر با ۰/۱۶۳ و مقدار آماره تی (t) برابر ۲/۴۲۴ است که از ۱/۹۶ بیشتر می‌باشد، بنابراین این ضریب مسیر در سطح خطای ۰/۰۵ معنی دار است و وجود رابطه‌ی معنادار و مستقیم (مثبت) بین گرایش به اعتماد و رفتار اشتراک دانش تایید می‌شود.

**بررسی فرضیه سوم:** گرایش به اعتماد روابط بین فرهنگ مبتنی بر دانش و رفتار اشتراک دانش را تعدیل می‌کند.

ضریب مسیر بین فرهنگ مبتنی بر دانش و رفتار اشتراک دانش با توجه به نقش تعدیلی گرایش به اعتماد برابر با ۰/۲۲۹ و مقدار آماره تی (t) برابر ۲/۷۴۲ است که از ۱/۹۶ بیشتر می‌باشد بنابراین این ضریب مسیر در سطح خطای ۰/۰۵ معنی‌دار است و اثر تعدیلی مثبتی بر ارتباط بین فرهنگ مبتنی بر دانش و رفتار اشتراک دانش دارد و گرایش به اعتماد روابط بین فرهنگ مبتنی بر دانش و رفتار اشتراک دانش را تعدیل می‌کند. نتایج بدست آمده از آزمون فرضیه‌ها به صورت خلاصه در جدول ۳، نشان داده شده است.

جدول ۳: خلاصه نتایج آزمون فرضیه‌ها

نتیجه	فرضیه‌ها
تائید	فرهنگ مبتنی بر دانش بر رفتار اشتراک دانش تاثیر مثبت و معنی‌داری دارد.
تائید	گرایش به اعتماد بر رفتار اشتراک دانش تاثیر مثبت و معنی‌داری دارد.
تائید	گرایش به اعتماد روابط بین فرهنگ مبتنی بر دانش و رفتار اشتراک دانش را تعدیل می‌کند.

### بحث و نتیجه‌گیری

در برخی از سازمان‌ها، به اشتراک گذاری دانش امری طبیعی است. اما در برخی دیگر هنوز این نگرش قدیمی که دانش قدرت است، حکمفرمایی می‌کند. بسیاری از سازمان‌های روشن فکر، استراتژی‌هایی را با هدف تغییر این نگرش‌های منسوخ شده آغاز کرده‌اند. آنها عوامل انگیزشی متنوعی را به کار گرفته‌اند تا نشان دهند در زمینه تسهیم دانش در سازمان خود مصمم و جدی هستند. به عنوان مثال برخی از آنها، برای افرادی که دانش خود را در اختیار دیگران قرار می‌دهند، برنامه‌های قدردانی و دادن پاداش را در نظر گرفته‌اند که از قدردانی در شرکت، درج در خبرنامه تا پرداخت پاداش‌های مادی قابل توجه را شامل می‌شوند. برخی دیگر از شرکت‌ها، کارکنان خود را بر مبنای اینکه، چه میزان در فعالیت‌های اشتراک دانش مشارکت داشته‌اند، ارزیابی کرده و برای آنها ترفیع و یا مرخصی‌های فوق العاده در نظر می‌گیرند. گرایش به اعتماد نقش‌های مختلفی را در اشتراک دانش هم به عنوان پیش نیاز و هم به عنوان پیامد آن ایفا می‌کند (براهیمی، ۱۳۹۱). تحقیق حاضر یکی از اولین تحقیق‌ها است که یک ویژگی فردی نسبتاً ثابت را در تغییر ارتباط بین فرهنگ مبتنی بر دانش و تسهیم دانش مطرح می‌کند. براین اساس فرضیه‌های تحقیقی مبنی بر ارتباط بین این عوامل مطرح شدند. فرضیه اول تحقیق نشان می‌دهد که فرهنگ مبتنی بر

دانش به طور مثبتی با رفتار اشتراک دانش ارتباط دارد. این یافته توسط مطالعات کاردوسو و همکاران<sup>۱</sup> (۲۰۱۲) و کاردوسو و پیرالتا<sup>۲</sup> (۲۰۱۰) مورد تأیید و حمایت قرار می‌گیرد. فرضیه دوم، گرایش به اعتماد را با رفتار اشتراک دانش نشان می‌دهد که این فرضیه نیز همسو با نتایج تحقیقات پیشین است. مایر (۱۹۹۵) بیان می‌کند که روابط بر پایه اعتماد، به تبادل دانش بیشتری منتهی می‌شود. آرگریس نیز اینطور بحث می‌کند که گرایش به اعتماد تأثیر زیادی بر عملکرد سازمان دارد به طوری که باعث افزایش میزان همکاری بین افراد سازمان و تمایل بیشتر آنها به تسهیم دانش می‌گردد. رهنورد و صدر (۲۰۰۹) نیز نشان دادند در کنار عواملی نظیر تعهد مدیریت به اشتراک دانش، وجود تکنولوژی مناسب برای اشتراک دانش، اندازه سازمان، فضای تعامل اجتماعی، ساختار پاداش و تفاوت در موقعیت ارتباط، گرایش به اعتماد نیز رابطه معناداری با ادراک فرهنگ اشتراک دانش در جامعه مورد مطالعه دارد. نلسون و کوپرایدر (۱۹۹۶) با در نظر گرفتن گرایش به اعتماد به عنوان پیش نیازی برای اشتراک دانش، بیان کردند که اعتماد از طریق دانش به اشتراک گذاشته شده برای اثرگذاری بر عملکرد گروهی عمل می‌کند. هنگامی که اعتماد وجود دارد، افراد تمایل بیشتری برای انتقال دانش مفید به دیگران دارند. فرضیه سوم تحقیق به نقش تعدیل گری گرایش به اعتماد در روابط فرهنگ مبتنی بر دانش و اشتراک دانش می‌پردازد. این فرضیه مورد تأیید قرار گرفت که همسو با مطالعات پیرالتا و سالدانها (۲۰۱۴) می‌باشد. این محققان معتقدند که افراد با یک موقعیت اعتماد زیاد تصور می‌کنند که اشتراک دانش باعث می‌شود کمتر قابل جایگزینی شوند زیرا آنها با فرهنگ مبتنی بر دانش سازمان هماهنگ هستند و از انتقاد هراسی ندارند و به خوش نیتی دیگران اعتقاد دارند. در مقابل، افراد با اعتماد پایین، برخورد متفاوتی نسبت به فرهنگ مبتنی بر دانش سازمان خود دارند. آنها فرهنگ سازمان را روشی برای کاهش قدرت و کنترل آنها در سازمان تصور می‌کنند. کارکنان با وضعیت اعتماد کم، معتقدند همکارانشان با اشتراک دانش فقط به دنبال منافع خودشان هستند و به خاطر بداندیشی نسبت به دیگران از انتقاد می‌هراسند. به همین دلیل، گرایش به اعتماد می‌تواند تعدیل کننده روابط بین فرهنگ مبتنی بر دانش و اشتراک دانش باشد.

---

1 -Cardoso et al

2 -Cardoso and Peralta

با توجه به یافته‌های پژوهش پیشنهاد می‌شود که به ویژگی‌های فردی کارکنان برای اشتراک دانش توجه ویژه‌ای شود. از آنجایی که فرهنگ مبتنی بر دانش، می‌تواند اشتراک دانش را تشویق کند، باید در دانشگاه‌ها زمینه‌ای فراهم شود که در آن میان ارزش‌های کارکنان با سازمان سازگاری ایجاد شود تا از این طریق در راستای پاسداری از ارزش‌های فردی، ارزش‌های سازمانی نیز در مواردی که منجر به اشتراک دانش گشته میسر شود. همچنین، به منظور غلبه بر بی‌میلی اشخاص برای اشتراک دانش، می‌توان از فعالیت‌هایی نظیر آموزش از راه‌های ایجاد اعتماد به کارکنان، افزایش تعهد سازمانی در کارکنان، ایجاد عدالت سازمانی و توجه ویژه به سیستم پاداش عمل نمود. در نهایت به خاطر ارتباط مثبت ویژگی‌ها و شخصیت‌های فردی افراد در اشتراک دانش (*Peralta and Saldanha*, 2014) توجه به این معیار بویژه به صورت گرایش به اعتماد، در مراحل کارمندیابی و گزینش کارکنان ضروری قلمداد می‌شود. از جمله محدودیت‌های تحقیق این است که چون قلمرو مورد مطالعه آن به صورت مطالعه موردی و مربوط به یک دانشگاه دولتی بزرگ بوده است، تعمیم نتایج آن به سایر دانشگاه‌ها و موسسات آموزش عالی در مناطق دیگر باید با احتیاط صورت گیرد.



## منابع و مأخذ

- ۱- ابراهیمی، سید عباس؛ محمدی فاتح، اصغر؛ حاجی پور، ابراهیم، (۱۳۹۱)، بررسی نقش اعتماد در تسهیم دانش شغلی کارکنان دانشگاه تربیت مدرس، فصلنامه علمی-پژوهشی مدیریت نظامی، سال دوازدهم، شماره ۴۷، صص ۱۳۵-۱۶۲.
- ۲- آغاز، عسل؛ نگین تاجی، فهیمه، (۱۳۹۲)، اعتماد درون سازمانی: عاملی کلیدی در جهت تسهیم واقعی دانش، فصلنامه علوم مدیریت ایران، سال هفتم، شماره ۲۸، صص ۶۷-۸۶.
- ۳- دانایی فرد، حسن؛ خائف الهی، احمد؛ حسینی، مجتبی، (۱۳۹۰)، تاملی بر ارتقاء تسهیم دانش در پرتو رفتار شهروندی سازمانی (مورد مطالعه: وزارتخانه مسکن و شهرسازی و وزارتخانه راه و ترابری)، پژوهش‌های مدیریت عمومی، سال چهارم، شماره چهاردهم، صص ۶۳-۸۴.
- ۴- قاسمی، سمانه (۱۳۹۱)، بررسی نیازهای اطلاعاتی اعضای هیأت علمی و کارکنان دانشگاه فردوسی مشهد برای زمینه سازی ایجاد نظام مدیریت دانش، پایان نامه کارشناسی ارشد علم اطلاعات و دانش شناسی، به راهنمایی محمدرضا داورپناه. دانشگاه فردوسی مشهد، دانشکده علوم تربیتی و روانشناسی.
- ۵- کاظمی، مصطفی؛ رضانی، یوسف، (۱۳۹۱)، بررسی رابطه بین اعتماد به مدیریت و به اشتراک گذاشتن دانش و نقش میانجی ترس از دست دادن اعتبار و مستند سازی دانش، پژوهش نامه مدیریت تحول، سال چهارم، شماره ۸، صص ۱۰۷-۱۲۴.
- ۶- کاظمی، مهدی؛ وحیدی مطلق، طیبه؛ وحیدی مطلق، سمانه، (۱۳۹۳)، بررسی تأثیر عوامل اثرگذار بر اشتراک دانش در جوامع مجازی ایرانی، پژوهش‌های مدیریت عمومی، سال هفتم، شماره بیست و سوم، صص ۱۰۷-۱۲۸.
- 7-Ajmal, M., Helo, P. and Kekäle, T. (2010), "Critical factors for knowledge management in project business", *Journal of Knowledge Management*, Vol. 14 No. 1, pp. 156-168.
- 8-Alavi, M. and Leidner, D.E. (2001), "Review: knowledge management and knowledge management systems: conceptual foundations and research issues", *MIS Quarterly*, Vol. 25 No. 1, pp. 107-136.
- 9-Anantatmula, V.S. and Kanungo, S. (2010), "Modeling enablers for successful KM implementation", *Journal of Knowledge Management*, Vol. 14 No. 1, pp. 100-113.

- 10-Bock, G.W., Zmud, R.W., Kim, Y.G. and Lee, J.N. (2005), "Behavioral intention formation in knowledge sharing: examining the roles of extrinsic motivators, social-psychological forces, and organizational climate", *MIS Quarterly*, Vol. 29 No. 1, pp. 87-111.
- 11-Cardoso, L. and Peralta, C.F. (2010), "An integrated model of knowledge management: from development of a short-form of KMQ to empirical validation of the model", in *Proceedings of the 11<sup>th</sup> European Conference on Knowledge Management*, 2-3 September 2010, University of Lusíada, Academic Publishing International Limited, Vila Nova de Famalicão, Portugal, pp. 200-208.
- 12-Cardoso, L., Meireles, A. and Peralta, C.F. (2012), "Knowledge management and its critical factors in social economy organizations", *Journal of Knowledge Management*, Vol. 16 No. 2, pp. 267-284.
- 13-Chatman, J.A. and Barsade, S.G. (1995), "Personality, organizational culture, and cooperation: evidence from a business simulation", *Administrative Science Quarterly*, Vol. 40 No. 3, pp. 423-443.
- 14-Chennamaneni, A., Teng, J.T.C. and Raja, M.K. (2012), "A unified model of knowledge sharing behaviours: theoretical development and empirical test", *Behaviour and Information Technology*, Vol. 31 No. 11, pp. 1097-1115.
- 15-Colquitt, J.A., Scott, B.A., Judge, T.A. and Shaw, J.C. (2006), "Justice and personality: using integrative theories to derive moderators of justice effects", *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, Vol. 100 No. 1, pp. 110-127.
- 16-Colquitt, J.A., Scott, B.A. and LePine, J.A. (2007), "Trust, trustworthiness, and trust propensity: a meta-analytic test of their unique relationships with risk taking and job performance", *Journal of Applied Psychology*, Vol. 92 No. 4, pp. 909-927.
- 17-Couch, L.L., Adams, J.M. and Jones, W.H. (1996), "The assessment of trust orientation", *Journal of Personality Assessment*, Vol. 67 No. 2, pp. 305-323.
- 18-Cummings, J.N. (2004), "Work groups, structural diversity, and knowledge sharing in a global organization", *Management Science*, Vol. 50 No.3, .352-364.
- 19-Davenport, T.H. and Prusak, L. (1998), *Working Knowledge: How Organizations Manage What They Know*, Harvard Business School Press, Boston, MA.

- 20-De Long, D.W. and Fahey, L. (2000), "Diagnosing cultural barriers to knowledge management", *Academy of Management Executive*, Vol. 14 No. 4, pp. 113-127.
- 21-DeNeve, K. and Cooper, H. (1998), "The happy personality: a meta-analysis of 137 personality traits and subjective well-being", *Psychological Bulletin*, Vol. 124 No. 2, pp. 197-229.
- 22-Gold, A.H., Malhotra, A. and Segars, A.H. (2001), "Knowledge management: an organizational capabilities perspective", *Journal of Management Information Systems*, Vol. 18 No. 1, pp. 185-214.
- 23-Govier, T. (1994), "Is it a jungle out there? trust, distrust and the construction of social reality", *Dialogue*, Vol. 33 No. 2, pp. 237-252.
- 24-Holste, J.S. and Fields, D. (2010), "Trust and tacit knowledge sharing and use", *Journal of Knowledge Management*, Vol. 14 No. 1, pp. 128-140.
- 25-Janz, B.D. and Prasarnphanich, P. (2003), "Understanding the antecedents of effective knowledge management: the importance of a knowledge-centered culture", *Decision Sciences*, Vol. 34 No. 2, pp. 351-384.
- 26-Lee, H. and Choi, B. (2003), "Knowledge management enablers, processes, and organizational performance: an integrative view, empirical examination", *Journal of Management Information Systems*, Vol. 20 No. 1, pp. 179-228.
- 27-Lin, T.C., Wu, S. and Lu, C.T. (2012), "Exploring the affect factors of knowledge sharing behavior: the relations model theory perspective", *Expert Systems with Applications*, Vol. 39 No. 1, pp. 751-764.
- 28-Lucas, L.M. (2005), "The impact of trust and reputation on the transfer of best practices", *Journal of Knowledge Management*, Vol. 9 No. 4, pp. 87-101.
- 29-Mas-Machuca, M. and Costa, C.M. (2012a), "Exploring critical success factors of knowledge management projects in the consulting sector", *Total Quality Management and Business Excellence*, Vol. 23 Nos. 11-12, 1297-1313.
- 30-Mas-Machuca, M. and Costa, C.M. (2012b), "A study of knowledge culture in the consulting industry", *Industrial Management and Data Systems*, Vol. 112 No. 1, pp. 24-41.
- 31-Matzler, K., Renzl, B., Mueller, J., Herting, S. and Mooradian, T.A. (2008), "Personality traits and knowledge sharing", *Journal of Economic Psychology*, Vol. 29 No. 3, pp. 301-313.

- 32-Peraltha, C. F & Saldanha, M. F. (2014). Knowledge-centered culture and knowledge sharing: the moderator role of trust propensity. *Journal of knowledge management*. VOL. 18 NO. 3, pp. 538-550.
- 33-Rego, A., Pinho, I., Pedrosa, J. and Cunha, M.P. (2009), “Barriers and facilitators to knowledge management in university research centers: an exploratory study”, *Management Research*, Vol. 7, No. 1, pp. 33-47.
- 34-Reychav, I. and Weisberg, J. (2010), “Bridging intention and behavior of knowledge sharing”, *Journal of Knowledge Management*, Vol. 14.No.2,285-300.
- 35-Riege, A. (2005), “Three-dozen knowledge-sharing barriers managers must consider”, *Journal of Knowledge Management*, Vol. 9 No. 3, pp. 18-35.
- 36-Rousseau, D.M., Sitkin, S.B., Burt, R.S. and C. Camerer (1998), “Not so different after all: a cross-discipline view of trust”, *Academy of Management Review*, 23(3):pp. 393-404.
- 37-Schneider, B. (1983), “Interactional psychology and organizational behavior”, in Cummings, L.L. and Staw, B.M. (Eds), *Research in Organizational Behavior*, JAI Press, Greenwich, CT, pp. 1-31.
- 38-Schoorman, F.D., Mayer, R.C. and Davis, J.H. (2007), “An integrative model of organizational trust: past, present, and future”, *Academy of Management Review*, Vol. 32 No. 2, pp. 344-354.
- 39-Teo, T.S.H. and Liu, J. (2007), “Consumer trust in e-commerce in the United States, Singapore and China”, *Omega*, Vol. 35 No. 1, pp. 22-38.
- 40-von Krogh, G. (1998), “Care in knowledge creation”, *California Management Review*, Vol. 40 No. 3, pp. 133-153.
- 41-Yakovleva, M., Reilly, R.R. and Werko, R. (2010), “Why do we trust? Moving beyond individual to dyadic perceptions”, *Journal of Applied Psychology*, Vol. 95 No. 1, pp. 79-91.