

## تأملی بر ارتقاء تسهیم دانش در پرتو رفتار شهروندی سازمانی (مورد مطالعه: وزارتخانه مسکن و شهرسازی و وزارتخانه راه و ترابری)

دکتر احمد خائف الهی\*\*

دکتر حسن دانایی فرد\*

سید مجتبی حسینی\*\*\*

### چکیده

این مطالعه رابطه بین رفتار شهروندی سازمانی و تسهیم دانش در سازمان‌های دولتی را در دو وزارتخانه راه و ترابری و مسکن و شهرسازی مورد بررسی قرار می‌دهد. جامعه آماری این تحقیق شامل ۶۶۲ نفر از کارکنان رسمی ستادی در دو سطح مدیریت و کارشناس در وزارتخانه های مذکور می‌باشد. حداقل اندازه نمونه مورد مطالعه در این تحقیق ۲۴۸ نفر است که محقق برای تعمیم پذیری نتایج، ۱۵٪ با آن افزود. برای جمع آوری داده‌های این تحقیق از دو پرسشنامه به ترتیب پرسشنامه رفتار شهروندی سازمانی ارگان و پرسشنامه تسهیم دانش برگرفته از پژوهش دکتر موسی خانی استفاده شده است. داده های جمع آوری شده با استفاده از آزمونهای همبستگی پیرسون و رگرسیون خطی و آزمون T-test مستقل مورد تحلیل قرار گرفت. نتایج حاصل از آزمونهای همبستگی نشان داد که بین رفتار شهروندی سازمانی و ابعاد آن (بجز جوانمردی) و تسهیم دانش در سطح اطمینان ۹۹٪ همبستگی مثبت وجود دارد. نتایج حاصل از رگرسیون نشان داد که متغیر مستقل (رفتار شهروندی سازمانی) ۱۸/۴٪ پیش بینی کننده واریانس تسهیم دانش می‌باشد. همچنین مشخص گردید که اختلاف معنی‌داری در دو وزارتخانه مورد مطالعه از نظر رفتار شهروندی سازمانی و تسهیم دانش وجود ندارد..

**واژه های کلیدی:** رفتارهای فرا نقشی، رفتار شهروندی سازمانی، مدیریت دانش، تسهیم دانش

### مقدمه

در یک اقتصاد دانش-محور، دارایی‌های ناملموس سازمانها بطرز فزاینده‌ای به یک عامل تعیین کننده رقابتی تبدیل می‌شوند. چنین دارایی‌هایی مانند نشان‌های تجاری،

\* نویسنده مسئول - دانشیار گروه مدیریت دانشگاه تربیت مدرس تهران Hdanaee@modares.ac.ir

\*\* استادیار گروه مدیریت دانشگاه تربیت مدرس تهران

\*\*\* دانشجوی کارشناسی ارشد مدیریت دولتی دانشگاه تربیت مدرس تهران

شهرت سازمان، مهارتها و دانش فنی کارکنان به عنوان جوهره مزیت رقابتی نگریسته می‌شوند (ناهاپیت و گوشال؛ ۱۹۹۸، سنگه؛ ۱۹۹۰، تیس؛ ۱۹۹۸).

امروزه نیز در کشورهای مختلف و از جمله ایران، مدیران مشتاق به ایجاد سیستم‌های مدیریت دانش در سازمانها با هدف بهره‌گیری از نتایج مفید آن می‌باشند. یکی از مهمترین و مشترک‌ترین 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 دست اندرکاران مدیریت دانش در جهان می‌باشد.

یکی از اهداف اصلی مدیران در استفاده از مدیریت دانش در سازمانها، بهبود تسهیم دانش بین افراد در سازمان و همچنین بین افراد و سازمان به منظور ایجاد مزیت رقابتی می‌باشد. تسهیم دانش مؤثر بین اعضای سازمان منجر به کاهش هزینه‌ها در تولید دانش و تضمین انتشار بهترین روشهای کاری<sup>۱</sup> در داخل سازمان شده و سازمان را قادر به حل مسائل و مشکلات خود می‌نماید. علیرغم اهمیت فزاینده تسهیم دانش برای رقابتی بودن سازمانها، عدم شناخت مناسب از موانع و تسهیل‌کننده‌های آن، رسیدن به اهداف مدیریت دانش توسط سازمانها را که یکی از مهمترین آنها تسهیم دانش است، مشکل می‌نماید.

اگر چه دانش برای هر سازمانی به عنوان یک مزیت رقابتی به شمار می‌رود، اما در سال‌های اخیر شعار دانش قدرت است به شعار تسهیم دانش قدرت است تغییر یافته است. از دلایل اهمیت تسهیم دانش در سازمانها این است که تسهیم دانش موجب کاهش هزینه‌ها، بهبود عملکرد، بهبود ارائه خدمات به مشتریان، کاهش زمان توسعه محصولات جدید، کاهش زمان تأخیر در تحویل کالاها به مشتریان، و در نهایت کاهش هزینه مربوط به یافتن و دسترسی به انواع ارزشمند دانش در داخل سازمان می‌شود (Alavi and Leidner, 2001; Dyer and Nonaka, 2000).

در این رابطه، مجاب کردن افراد برای انتقال دانش خود به دیگر همکاران و نحوه صحیح این انتقال بسیار حائز اهمیت می‌باشد. باید رفتارهایی را در افراد برانگیخت و مورد حمایت و قدردانی قرار داد که در جهت تسهیل تسهیم دانش در سازمان و در بین افراد باشند. سازمانها در تلاشند تا کارکنانی را بکار گیرند که فراتر از وظیفه و نقش تعیین شده در شرح شغلشان عمل کنند. آن دسته از رفتارهای کارکنان که بیش از الزامات نقش و فراتر از وظایف رسمی خود، در جهت اهداف سازمان فعالیت می‌کنند تحت عنوان رفتار

شهروندی سازمانی مورد بحث قرار می‌گیرد. 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. هدف اصلی این تحقیق، بررسی تاثیر رفتار شهروندی سازمانی بر تسهیم دانش در سازمان های دولتی می باشد.

### پیشینه تحقیق

#### تعاریف مدیریت دانش

مدیریت دانش را می‌توان به عنوان روشی برای بهبود عملکرد، بهره‌وری و رقابت‌پذیری، بهبود کارآمد کسب، تسهیم و استفاده از اطلاعات درون سازمان، ابزاری برای بهبود تصمیم‌گیری، طریقی برای بدست آوردن بهترین روش‌ها، راهی برای کاهش هزینه‌ها و روشی برای نوآرتر شدن سازمان تعریف نمود (منوریان، عسگری و آشنا، ۱۳۸۶: ۳).

هالس (۲۰۰۱) مدیریت دانش را فرایندی می‌داند که سازمان‌ها بواسطه‌ی آن فرایند تبدیل داده به اطلاعات و اطلاعات به دانش را پیدا کرده و همچنین قادر خواهند بود دانش کسب شده را به گونه‌ای موثر در تصمیم‌های خود بکار گیرند.

می‌توان گفت که موضوع مدیریت دانش، پدیده‌های اجتماعی هستند. رایانه، فناوری اطلاعات و نظایر اینها تضمین‌کننده موفقیت مدیریت دانش نیستند. مدیریت دانش پایان‌ناپذیر است، زیرا حرکت از داده به اطلاعات و از اطلاعات به دانش هیچگاه به پایان نمی‌رسد، کارکنان و مدیران سازمانی (محیط درونی) ارباب رجوع و سایر ذینفعان (محیط بیرونی) در قلمرو مدیریت دانش قرار می‌گیرند (بطحی و صلواتی، ۱۳۸۵: ۳۵-۳۴).

#### چرخه مدیریت دانش

■ **ایجاد دانش:** ایجاد دانش شامل فعالیت‌هایی است که به تغییر شکل و ترکیب مجدد قطعات موجود دانش، محدود کردن کاستی‌ها، تقویت تحقیق‌ها و توسعه قابلیت‌ها، پویا و کنترل محیط‌های بیرون از سازمان می‌پردازد (بت، ۲۰۰۱، به نقل از پالانیسمی، ۲۰۰۸).

نوناکا و تاکوچی (۱۹۹۵) معتقدند دانش انسان به واسطه کارکرد مشترک بین دانش ضمنی و دانش صریح، خلق و توسعه می‌یابد، بدین ترتیب آنها چهار شیوه اجتماعی سازی، برون سازی، تلفیق و درون سازی را برای خلق دانش در سازمان بیان کردند.

▪ **ذخیره دانش:** در حالی که افراد دانش را خلق می‌کنند و آن را یاد می‌گیرند، ممکن است آن را فراموش کنند، حتی چگونگی خلق دانش یا چگونگی کسب آن را از یاد ببرند. بنابراین حافظه (سازمانی یا فردی) نیازمند ذخیره، سازماندهی و بازیابی دانش افراد است. حافظه سازمانی بدین صورت تعریف می‌گردد: وسیله‌ای که از طریق آن دانش، تجربیات گذشته و رخدادهایی که بر فعالیت‌های کنونی تأثیر می‌گذارند، ذخیره می‌گردند (استین و واس، ۱۹۹۵، به نقل از پالانیسامی، ۲۰۰۸). حافظه سازمانی اشکال مختلفی از دانش مستندات مکتوب، پایگاه داده‌ها و دانش انسانی کدگذاری شده در شکل سیستم‌های خبره، مستندات فرایندها و رویه‌های سازمانی است. حافظه‌ی فردی مبتنی بر مشاهدات، تجربیات و فعالیت‌های افراد است. بنابراین ذخیره دانش به دانش صریح و دانش ضمنی اشاره دارد که باید جذب و مستند شوند.

▪ **تسهیم دانش:** کلیه فعالیت‌های مربوط به انتقال یا توزیع دانش از یک فرد یا سازمان به فرد، گروه یا سازمان دیگر، فرآیند انتشار یا تسهیم دانش نامیده می‌شود (لی، ۲۰۰۱). در الگوهای سنتی، سازمان‌ها و افراد اغلب تمایلی به انتقال و تسهیم دانشی که از آن برخوردار بودند را نداشته و بجای اینکه به دانش به عنوان یک سرمایه علمی نگاه کنند، آن را به عنوان منبع قدرت، اهرم نفوذ و ضامن استمرار شغل خود می‌پنداشته و تمایلی به تسهیم آن با دیگران نداشتند. سازمانی که از تسهیم اطلاعات و خلق دانش در میان اعضایش حمایت می‌کند، بیشتر می‌تواند فرآیندهای مؤثر و کارآمدی را تعریف کند و عملکرد سازمانی خود را بهبود بخشد (لویس، ۲۰۰۱، به نقل از پالانیسامی، ۲۰۰۸). در سازمانی که از فرهنگ تسهیم دانش برخوردار است، افراد ایده‌ها و بینش‌های خود را با دیگران تسهیم می‌کنند، زیرا بجای اینکه مجبور به این کار باشند، آن را یک فرایند طبیعی می‌دانند. بنابراین، باید در بین اعضای سازمان این انگیزه را بوجود آورد که بدون ترس از دست دادن موقعیت خود به تسهیم دانش در سازمان بپردازند (وانگ و احمد، ۲۰۰۴، به نقل از اچ سیر، ۲۰۰۷).

▪ **کاربرد دانش:** دانش به خودی خود ارزشمند نیست، آن زمان ارزشمند خواهد بود که بکار گرفته شود (هالس، ۲۰۰۱، به نقل از پالانیسامی، ۲۰۰۸). تمامی سعی مدیریت دانش بر آنست تا اطمینان حاصل کند که آیا دانش موجود سازمان بطور مفید در جهت منفعت آن بکار برده می‌شود یا خیر. در اینجا باید موانعی که بر سر راه استفاده مفید از دانش

موجود دارند، شناسایی و رفع شوند تا بتوان اطمینان حاصل کرد که مهارت های ارزشمند و دارایی دانش کاملاً مورد بهره برداری قرار می گیرند.

### تعاریف و مفهوم تسهیم دانش

تسهیم دانش انتشار داوطلبانه مهارت ها و تجربیات اکتسابی به سایر افراد است (لا و وان گای، ۲۰۰۸). به بیان دیگر تسهیم دانش به عنوان اقدامی تعریف می شود که افراد طی آن اطلاعات مربوط را میان دیگران منتشر می کنند (بارتل و سرایو/استاوا، ۲۰۰۲). تسهیم دانش توسط مک درمت (۱۹۹۹) بدین صورت تشریح شده که وقتی که می گوئیم فردی دانش خود را تسهیم می کند، به این معنی است که آن فرد، فرد دیگری را با استفاده از دانش، بینش و افکار خود راهنمایی می کند تا او را کمک کند که موقعیت خود را بهتر ببیند. بعلاوه فردی که دانش خود را تسهیم می کند، ایده آل این است و باید از هدف دانش تسهیم شده، و کاربرد آن و همچنین از نیازها و شکافهای اطلاعاتی فرد گیرنده دانش اطلاع داشته باشد. این بیانگر این نکته است که همه کارکنان نیاز به تسهیم دانش خود ندارند، زیرا ممکن است دانش آنان بکار گرفته نشود و یا از آن استفاده مجدد نشود، به عبارت دیگر، تسهیم دانش زمانی مفید خواهد بود که همه کارکنان در کار خود به آن نیاز داشته باشند و یا حداقل بیشتر دانشی را که دریافت می کنند بکار گیرند.

### عوامل موثر بر تسهیم دانش در سازمان

عوامل متعددی بر فرآیند تسهیم دانش در سازمان تأثیرگذارند. این عوامل را می توان در چهار دسته کلی عوامل انسانی، عوامل فرهنگی، عوامل ساختاری و عوامل فنی و تکنولوژیکی طبقه بندی کرد.

با توجه به گستردگی دامنه عوامل تأثیرگذار بر فرآیند تسهیم دانش، در این تحقیق سعی بر آن است تا از منظر عوامل انسانی به بررسی موضوع پرداخته و بررسی سایر عوامل را در قالب پیشنهادهایی به سایر محققین واگذار نماییم.

### عوامل انسانی موثر بر تسهیم دانش

تسهیم دانش انتشار داوطلبانه مهارت ها و تجارب اکتسابی به سایر بخش های سازمان است. با اینکه دانش در سه سطح فردی، گروهی و سازمانی موجود است، تسهیم دانش در سطح فردی برای سازمان مهم تر است چرا که دانش سازمانی بر پایه دانش افراد شکل

می‌گیرد. دانش فردی اگر قابل دسترس و استفاده توسط افراد دیگر نباشد تأثیری بر سازمان نخواهد داشت (C.H.Law, and W.T.Ngai, 2008: 23-43).

در سطح فردی، موانع تسهیم دانش بر دو نوع اند: موانعی که بر توانایی اشتراک دانش تأثیرگذارند و آن‌هایی که بر اشتیاق انجام کار تأثیر می‌گذارند. توانایی بر اشتراک دانش عمدتاً به استعداد فرد در ارتباطات و رفتار اجتماعی او بستگی دارد. از طرف دیگر، اشتیاق تحت تأثیر عوامل متعددی قرار می‌گیرد (پروست، روب و رومهارت، ۱۳۸۵: ۲۳۸). از جمله عوامل فردی موثر بر تسهیم دانش ویژگی‌های شخصی افراد است. مطالعات مختلف نشان می‌دهد که ویژگی‌های شخصیتی افراد بر تسهیم دانش بسیار موثر است که در ذیل به تعدادی از این ویژگی‌ها اشاره می‌گردد:

#### ● نوع دوستی

بسیاری از افراد تنها برای موفقیت شرکت و یا ارضای انگیزش درونی خود در خصوص کمک به دیگران دانش خود را عرضه می‌کنند. انگیزه عرضه دانش در آنها ناشی از عشق به رشته علمی و درجاتی از نوع دوستی است. آموزش و تدریس، نوعی انتقال دانش بر پایه نوع دوستی است. شرکت‌ها نمی‌توانند خالق چنین انگیزه‌هایی باشند ولی می‌توانند مشوق شکوفایی یا سرکوب‌گر آن باشند. نوع دوستی در دانش، امری ضروری، واقعی و قابل تشویق و گسترش است. در سازمان‌هایی که افراد خوب و درستکار را استخدام کرده و با آنها به خوبی رفتار می‌کنند، خیرخواهی رونق می‌یابد (د/ونپورت و پروساک، ۱۳۷۹: ۶۶). این ویژگی یکی از ابعاد رفتار شهروندی سازمانی نیز می‌باشد.

#### ● سازگاری

افراد با سازگاری بالا مهربان، با گذشت، مودب، آماده خدمت، بخشنده، گشاده رو و یاری رسان هستند، آنها نوع دوستانه، دلسوزانه و مشتاقانه به دیگران کمک می‌کنند و بیشتر به دنبال تعاون و همکاری هستند تا رقابت با همدیگر.

#### ● وظیفه شناسی

افراد با وظیفه شناسی بالا امین، مورد اعتماد، پاسخگو، منظم، سخت‌کوش و توفیق طلب هستند. تأثیر مثبت این افراد بر عملکرد شغلی در متون مختلف بسیار مورد تأکید قرار گرفته است. افراد با وظیفه شناسی بالا بیشتر علاقه مندند دانش خود را جهت تسهیم با دیگران مستندسازی و مکتوب کرده و دانش خود را به منظور استفاده از دیگران وارد بانک‌های اطلاعاتی کنند، بنابراین افراد می‌توانند وظیفه مستندسازی و ورود اطلاعات به

پایگاه اطلاعاتی دانش و حفاظت از این پایگاه را بر عهده گیرند. این ویژگی نیز یکی از ابعاد رفتار شهروندی سازمانی محسوب می‌شود.

### تئوری‌های مربوط به تسهیم دانش

اخیراً بسیاری از تئوری‌ها مانند تئوری مبادله اجتماعی، تئوری شناخت اجتماعی، تئوری قدرت سیاسی، تئوری تبادل اقتصادی، تئوری هزینه تراکنش، تئوری رفتار برنامه‌ریزی شده و تئوری اقدام اجتماعی توسط محققان برای پیش بینی فاکتورهای تأثیرگذار بر رفتار تسهیم دانش مورد استفاده قرار گرفته‌اند. به عنوان مثال، بارتول و سری و استاوا (۲۰۰۲) تئوری تبادل اقتصادی را برای آزمودن نقش پاداش‌های مادی در تشویق تسهیم دانش در سازمان‌ها بررسی کرده‌اند. همچنین باک و کیم (۲۰۰۲) تئوری تبادل اجتماعی و تئوری اقدام منطقی را برای بررسی فاکتورهای تأثیرگذار بر تسهیم دانش در بستر سازمانی بکار گرفته‌اند. از سوی دیگر، لین و لی (۲۰۰۶) تئوری رفتار برنامه‌ریزی شده را برای ارزیابی فاکتورهایی برای تشویق تمایل به تسهیم دانش و رفتار آن توسط مدیران ارشد بررسی کرده‌اند. باک و دیگران (۲۰۰۲)، به نقل از پای، (۲۰۰۵) نیز تئوری اقدام منطقی را به عنوان چارچوب مفهومی خود برای ایجاد یک درک یکپارچه از فاکتورهای پشتیبانی‌کننده و ممانعت‌کننده از قصد و میل به تسهیم دانش افراد ارائه کرده‌اند.

### رفتار شهروندی سازمانی

مفهوم رفتار شهروندی سازمانی ریشه در نوشتارهای چستر بارنارد<sup>۱</sup> (۱۹۳۸) در مورد تمایل به همکاری و مطالعات کتز و کان<sup>۲</sup> (۱۹۶۶ و ۱۹۶۴) در مورد عملکرد و رفتارهای خودجوش و فراتر از انتظارات ناشی شده است. با این وجود واژه رفتار شهروندی سازمانی و تحقیقات اصلی بر روی این مفهوم از زمانی که ارگان<sup>۳</sup> (۱۹۸۳) و باتمان<sup>۴</sup>، آن را با این نام (رفتار شهروندی سازمانی) معرفی کردند، آغاز گردید. در سالهای بعد مطالعات زیادی بر روی این مفهوم صورت گرفت که هرکدام از واژه‌های جدیدی برای توصیف این مفهوم استفاده کرده‌اند، به طور مثال رفتار پیش اجتماعی، رفتارهای فرا نقشی و خودجوش سازمانی یا عملکرد زمینه‌ای. از میان تحقیقات انجام شده می‌توان به تحقیقات کاتز

1- Barnard

2 -Katz.D&R.I.Kahn

3-Organ

4 -Battman

(۱۹۹۴)، ارگان (۱۹۹۷)، باربوتو<sup>۱</sup> (۲۰۰۰) و جکس<sup>۲</sup> (۲۰۰۲) اشاره کرد که هر کدام به عنوان منبع سایر تحقیقات قرار گرفته‌اند. در مورد تعریف واژه رفتار شهروندی سازمانی آنچه مشهود است اشتراکات بسیار زیادی است که در تعاریف نظریه پردازان دیده می‌شود که اغلب آنها از تعریف ارگان نشأت می‌گیرند. ارگان رفتار شهروندی سازمانی را این گونه تعریف می‌کند: رفتار شهروندی سازمانی، رفتاری منحصر به فرد، اختیاری و فرا وظیفه ای است که در افزایش عملکرد اثربخش سازمان مؤثر است و بطور مستقیم یا غیر مستقیم بوسیله سیستم پاداش رسمی سازمان سازماندهی نمی‌شود.

### دو رویکرد اصلی رفتار شهروندی سازمانی

مرور ادبیات دو رویکرد اصلی را در تعاریف مربوط به مفهوم رفتار شهروندی سازمانی مشخص می‌کند:

۱- رفتارهایی در نقش و فرانش: محققان اولیه رفتار شهروندی سازمانی را جدای از عملکرد داخل نقش تعریف و تاکید کردند که رفتار شهروندی سازمانی بایستی به عنوان رفتار فرا نقشی مورد توجه قرار گیرد. ماریسون<sup>۳</sup> (۱۹۹۴) واژه «گستره شغلی درک شده» را برای تمایز بین این دو دسته از رفتارهای "در نقش" و "فرا نقش" بکار برد و بیان کرد: "هر چه کارمند دامنه شغل را گسترده تر درک نماید، فعالیت های بیشتری را به عنوان فعالیت های "در نقش" تعریف می‌کند. این فرض بر این نکته تاکید دارد که یک عامل تعیین کننده مهم برای اینکه یک فعالیت رفتار شهروندی سازمانی خوانده شود این است که کارکنان به چه گستردگی مسئولیت های شغل شان را تعریف کنند. این استدلال کاربرد تئوریکی مهمی در پی دارد و آن اینکه آنچه دیگران به عنوان رفتار شهروندی سازمانی تعریف می‌کنند، منعکس کننده درک کارکنان از گستردگی مسئولیت های کاریشان می‌باشد. این توصیه در مطالعات دیگر مورد تأیید قرار گرفت، چرا که نشان داده شد مرز رفتار "در نقش" و "فرانش" به خوبی تعریف نشده است و از کارمندی به کارمند دیگر یا از کارکنان به سرپرستان تغییر می‌کند و به این خاطر این رویکرد با آنچه محققین نوعاً به عنوان رفتار شهروندی سازمانی مفهوم سازی می‌کنند در تناقض است، هر چند که گروهی از محققان سعی کردند با بیان تفاوت های میان رفتار "در نقش" یا "درون نقش" و رفتار

1-Barbato

2-Jex

3-Marrison.I.W



"فرانقش" از یک سو و مفهوم سازی رفتار شهروندی سازمانی از سوی دیگر میان آنها ارتباط برقرار کنند. به عنوان مثال از نظر ارگان (۱۹۸۸) یک تفاوت اساسی میان این دو نوع فعالیت این است که آیا به این رفتارها پاداش داده می‌شود و یا در صورت عدم مشاهده رفتار، محرومیت‌هایی اعمال می‌گردد یا خیر؛ چرا که رفتار شهروندی سازمانی و فعالیت‌های مرتبط با آن بایستی مستقل از پاداش‌های رسمی درک شوند، چون رفتار شهروندی سازمانی رفتاریست که از نظر سازمانی پاداش داده نمی‌شود.

۲- تمام رفتارهای مثبت در داخل سازمان: رویکرد دیگر، رفتار شهروندی سازمانی را جدا از عملکرد کاری مورد توجه قرار می‌دهد. اتخاذ چنین رویکردی مشکل تمایز میان عملکردهای نقش و فرانقش را مرتفع می‌سازد. در این رویکرد رفتار شهروندی سازمانی بایستی به عنوان یک مفهوم کلی شامل تمام رفتارهای مثبت و سازنده افراد در داخل سازمان همراه با مشارکت کامل و مسوولانه در نظر گرفته شود (قلی پور و کاخکی، ۱۳۸۶) و (Ackfeldt & Coote, 2005).

در تحقیقات گذشته محققان و پژوهشگران سازمانی چندین فرضیه اصلی را حداقل از سه روش مورد پرسش قرار می‌دادند:

۱- برخی از محققان این مسئله را مطرح کردند که رفتارهای شهروندی سازمانی ممکن است از انگیزه های خدمت به خود ناشی شوند؛ برای مثال تحقیقات پودساکوف، مک کینزی و هوی (۱۹۹۳) به این مطلب اذعان دارند که برخی از کارکنان به این علت که چهره خوبی از خود نشان دهند در محیط کار دست به رفتارهای شهروندی سازمانی می‌زنند.

۲- محققان برخی اوقات این ایده را مورد پرسش قرار می‌دهند که رفتارهای شهروندی سازمانی عملکرد سازمانی را تسهیل می‌کند. مخصوصاً ون داین و همکارانش (۱۹۹۵: ۲۷۵) به این مطلب اشاره دارد که «اگر چه ارگان (۱۹۹۰) مفهوم رفتار شهروندی سازمانی را به عنوان عاملی مثبت در درون‌داد و پیامد معرفی می‌کند، ممکن است کارهای مثبت رفتارهای برون نقشی دارای پیامدهای منفی باشد».

۳- به عنوان آخرین دسته از مطالعات رفتار شهروندی سازمانی این موضوع مطرح است که کارکرد منفی رفتار شهروندی سازمانی مسئله ای پذیرفتنی است. برای مثال ارگان و ون داین<sup>۱</sup> (۱۹۹۵) بیان می‌کنند که افرادی که در سطح بسیار بالایی از رفتار شهروندی درگیر هستند، ممکن است فشار زیادی بر آنها وارد شود (Bolino et al, 2004).

پودساکف، نت مایر، اسمیت، مکنزی، گراهام و سایر اندیشمندان در خصوص رفتار شهروندی سازمانی تعاریفی را ارائه نموده‌اند و هر یک ابعادی را برای آن بر شمرده‌اند، اما شاید بتوان گفت که معتبرترین تقسیم بندی ارائه شده درباره مؤلفه های رفتار شهروندی سازمانی توسط ارگان ارائه شده است که در تحقیقات مختلف مورد استفاده قرار گرفته است. این ابعاد عبارتند از:

(۱) آداب اجتماعی: رفتاری است که توجه به مشارکت در زندگی اجتماعی سازمانی را نشان می‌دهد.

(۲) نوع دوستی: عبارت است از کمک کردن به همکاران در عملکرد مربوط به وظایفشان (Castro et al, 2004:30).

(۳) وجدان کاری: رفتاری است که فراتر از الزامات تعیین شده بوسیله سازمان در محیط کار می‌باشد.

(۴) جوانمردی: عبارت است از تمایل به شکیبایی در مقابل مزاحمت های اجتناب ناپذیر و اجحاف های کاری بدون اینکه گله و شکایتی صورت گیرد.

(۵) نزاکت: این رفتار درباره اندیشیدن به این است که چطور اقدامات فرد بر دیگران تاثیر می‌گذارد (Marckozy & Xin, 2004:3).

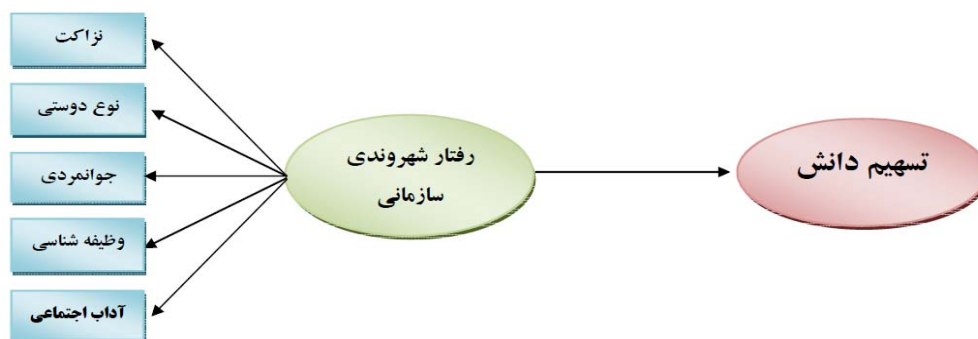
مطالعات زیادی در زمینه رفتار شهروندی انجام شده است، در یکی از تحقیقات معلوم شد که رفتارهای شهروندی با عملکرد بالا ارتباط دارند. کارام بایا<sup>۱</sup> (۱۹۸۹) در اولین مطالعه‌ای که در این زمینه انجام داد، دریافت که کارکنانی که در واحدهای سازمانی با عملکرد بالا کار می‌کنند از کارکنانی که در واحدهای با عملکرد پایین کار می‌کنند بیشتر به رفتارهای شهروندی پرداخته‌اند. کیز<sup>۲</sup> (۲۰۰۱) نیز مطالعه‌ای دریافت که رفتارهای شهروندی سازمانی به طور معناداری با اثربخشی سازمانی در یک نمونه ۲۸ تایی از رستورانها مرتبط است. با توجه به این مطالعات به خوبی اثر رفتار شهروندی بر عملکرد سازمانی مشهود است. مطالعات ارگان (۱۹۸۸) و پودساکوف و مک کنزی (۱۹۹۷) موارد خاصی را بر شمرده‌اند که در آنها رفتارهای شهروندی به طور مثبت عملکرد سازمانی را تحت تأثیر قرار داده‌اند.

1 -Karambayya

2 -Koys

محققین پس از مرور پیشینه تحقیقات دریافتند که تأثیر رفتار شهروندی سازمانی به عنوان یک متغیر مستقل بر تسهیم دانش در تحقیقات مشاهده شده در بستر مدیریت دانش، چه تحقیقاتی که در خارج صورت گرفته و چه علی الخصوص در پژوهش‌های داخلی مورد کم توجهی قرار گرفته است. بنابراین سعی بر آنست تا در این تحقیق از این منظر به مقوله تسهیم دانش در سازمان نگرسته شود.

### مدل مفهومی تحقیق



### سوالات تحقیق

۱. آیا بین رفتار شهروندی سازمانی و ابعاد تشکیل دهنده آن و تسهیم دانش رابطه معنی دار وجود دارد؟
۲. تا چه حد بین رفتار شهروندی سازمانی و ابعاد آن و تسهیم دانش رابطه معنی دار وجود دارد؟
۳. آیا تفاوت معنی داری در میانگین‌های دو جامعه مورد مطالعه با توجه به رفتار شهروندی سازمانی و ابعاد تشکیل دهنده آن و تسهیم دانش وجود دارد؟
۴. آیا تفاوت معنی داری در میانگین‌های پاسخگویی مدیران و کارشناسان جامعه مورد مطالعه، با توجه به رفتار شهروندی سازمانی و ابعاد تشکیل دهنده آن و تسهیم دانش وجود دارد؟

### روش شناسی تحقیق

این تحقیق از حیث مبانی فلسفی پژوهش، اثبات‌گرایی از نوع توسعه‌ای با رویکرد قیاسی و از حیث صبغه پژوهش، کمی از نوع رابطه‌ای می‌باشد و بصورت میدانی صورت گرفته است. اطلاعات مورد نیاز این تحقیق از دو روش مطالعه کتابخانه‌ای و میدانی با

استفاده از پرسشنامه استاندارد جمع‌آوری گردیده است. همچنین این تحقیق از حیث هدف، تبیینی می‌باشد.

### جامعه و نمونه آماری

جامعه آماری این تحقیق مدیران، سرپرستان و کارشناسان ستادی رسمی مشغول به کار در دو وزارتخانه راه و ترابری و مسکن و شهرسازی هستند که مجموعاً ۶۶۲ نفر می‌باشند. لازم بذکر است که دو وزارت مذکور در تاریخ ۳۱ خرداد سال ۱۳۹۰ با رای مجلس و تایید شورای نگهبان با هم ادغام شدند و وزارت راه و شهرسازی شکل گرفت. اگرچه این دو وزارت درهم ادغام شده‌اند، اما از آنجائی که مدت زیادی از زمان ادغام نمی‌گذرد (کمتر از ۷ ماه)، با وجود داشتن ساختمان مشترک، پست‌های سازمانی این دو وزارتخانه کاملاً مجزا به فعالیت خود ادامه می‌دهند، به همین دلیل محققین این دو وزارتخانه را بصورت مجزا مورد بررسی قرار دادند. جهت نمونه‌گیری از روش تصادفی طبقه‌ای ساده استفاده شده است. حداقل تعداد نمونه با توجه به جدول مورگان ۲۴۸ نفر تخمین زده شد که جهت تعمیم پذیر بودن داده‌ها و جلوگیری از خطای ناشی از انتخاب نمونه، حدود ۱۵ درصد به این عدد اضافه شد. همچنین برای توزیع با توجه به تناسب مدیران و کارشناسان وزارتخانه‌های مورد مطالعه، تعداد و درصد توزیع پرسشنامه‌ها بقرار جدول ذیل است:

جدول ۱: توزیع پرسشنامه

مجموع پرسشنامه‌های جمع شده	تعداد پرسشنامه توزیع شده برحسب درصد تخمینی		درصد پرسشنامه توزیع شده		تعداد جامعه واقعی		
	مدیران	کارشناسان	مدیران	کارشناسان	مدیران	کارشناسان	
۱۵۷	۵۷	۱۰۸	٪ ۲۰	٪ ۳۸	۱۳۲	۲۵۲	وزارت راه و ترابری
	۱۶۵		٪ ۵۸		۳۸۴		مجموع
	۴۶	۷۴	٪ ۱۶	٪ ۲۶	۱۰۵	۱۷۳	وزارت مسکن و شهرسازی
۱۱۴	۱۲۰		٪ ۴۲		۲۷۸		مجموع
	مجموع پرسشنامه‌های جمع‌آوری شده						۲۷۱

از مجموع ۲۷۱ پرسشنامه جمع آوری شده، فقط ۲۶۵ عدد آن قابل استفاده بود و بقیه بدلیل مخدوش بودن و عدم پاسخگویی به کلیه سوالات بلا استفاده بود.

### روش جمع آوری و تجزیه و تحلیل داده ها

در این تحقیق برای جمع آوری اطلاعات مورد نیاز از روش کتابخانه ای و میدانی استفاده شده است. ابزار جمع آوری اطلاعات عبارت بودند از: فیش برداری بمنظور ارزیابی، استخراج و تدوین اطلاعات مربوط به موضوع و نیز دو نوع پرسشنامه، یکی پرسشنامه رفتار شهروندی سازمانی از ارگان، با ۲۲ سوال که با دقت هر پنج بعد رفتار شهروندی سازمانی را مورد سنجش قرار داده و برای سنجش رفتار شهروندی سازمانی در تحقیقات و پایان نامه‌های متعددی مورد استفاده قرار گرفته است، پرسشنامه جامع دوم که در رابطه با متغیر تسهیم دانش می‌باشد شامل ۴۵ سوال است که هر ۱۱ بعد تسهیم دانش را بدقت مورد ارزیابی قرار می‌دهد. لازم بذکر است که این پرسشنامه برگرفته از مقاله خانم زهرا توحیدی نیا و دکتر محمد موسی خانی با عنوان " Knowledge sharing behaviour and its predictors" می‌باشد که محقق پس از ترجمه آن با کمک استاد راهنما، برای تایید روایی و استفاده از نظر خبرگان، بین ۱۲ نفر از خبرگان تسهیم دانش توزیع و جمع آوری نمود و سپس با نظارت استاد راهنما اصلاحات لازم اعمال گردید و بومی سازی شد.

در خصوص روایی سوالات، برای سنجش اعتبار محتوایی از آراء متخصصان، استادان دانشگاه و کارشناسان خبره استفاده شد. در این مرحله پس از مصاحبه‌ها، اصلاحات لازم بعمل آمد و اطمینان حاصل گردید که پرسشنامه، همان خصیصه مورد نظر پژوهشگران را می‌سنجد. در این پژوهش برای رتبه‌بندی داده‌ها از مقیاس ۵ عاملی لیکرت که گزینه اول کاملاً مخالفم تا گزینه پنجم که کاملاً موافقم می‌باشد، استفاده شده است.

همچنین از روش سازگاری درونی اجزا (آلفای کرونباخ) برای بررسی پایایی استفاده شده است. اگر ضریب آلفا، بیشتر از ۰/۷ باشد، آزمون از پایایی قابل قبولی برخوردار است. علی‌رغم استاندارد بودن پرسشنامه‌ها، به منظور اطمینان مجدد از پایایی پرسشنامه‌ها، تعداد ۳۰ پرسشنامه در بین کارشناسان و خبرگان بصورت تصادفی توزیع شد و با استفاده از ضریب آلفای کرونباخ مورد آزمون قرار گرفت که پایایی مربوط به پرسشنامه تسهیم دانش برابر ۰/۹۱ و رفتار شهروندی سازمانی برابر ۰/۸۹۲ بدست آمد.

برای تجزیه و تحلیل داده‌های جمع‌آوری شده از نرم افزار تحلیل آماری SPSS 17.0 استفاده شد و آزمون‌های همبستگی پیرسون، رگرسیون خطی و آزمون T-test مستقل مورد استفاده قرار گرفت.

### متغیرهای تحقیق

متغیر مستقل در تحقیق حاضر، رفتار شهروندی سازمانی است که طبق الگوی ارگان دارای پنج بعد تشکیل دهنده به ترتیب؛ نزاکت، جوانمردی، وجدان کاری، نوع دوستی و آداب اجتماعی می‌باشد. متغیر وابسته این تحقیق نیز تسهیم دانش است که دارای ۱۱ بعد بشرح: روابط متقابل پیش بینی شده، خود سودمندی درک شده، پاداش‌های بیرونی مورد انتظار، نگرش‌ها نسبت به انتقال اطلاعات، جو سازمانی، هنجارهای ذهنی در مورد انتقال اطلاعات، کنترل رفتاری درک شده، هدف از انتقال اطلاعات، سطح بکارگیری فناوری اطلاعات و ارتباطات، اهداء دانش و گردآوری دانش می‌باشد.

### آزمون سوالات تحقیق

#### سوال اول

- آیا بین رفتار شهروندی سازمانی و ابعاد تشکیل‌دهنده آن و تسهیم دانش رابطه معنی‌دار وجود دارد؟  
راهنمایی: سطح اطمینان آزمون ۹۹ درصد است و سوال اول زمانی مورد قبول است که مقدار معنی‌داری کمتر از ۰/۰۱ باشد.

جدول ۲: آزمون همبستگی بین رفتار شهروندی سازمانی و ابعاد آن و تسهیم دانش

نام متغیرها	نزاکت	جوانمردی	وجدان کاری	نوع دوستی	آداب اجتماعی	رفتار شهروندی سازمانی
میل به تسهیم دانش	۰/۱۸۳**	۰/۰۸۱**	۰/۳۳۶**	۰/۲۳۴**	۰/۲۸۹**	۰/۲۹۵**
معنی‌داری	۰/۰۰۳	۰/۱۹۰	۰/۰۰۰	۰/۰۰۰	۰/۰۰۰	۰/۰۰۰
** معنی‌داری رابطه همبستگی در سطح اطمینان ۹۹ درصد را نشان می‌دهد.						

جدول (۲) نشان دهنده همبستگی بین متغیر رفتار شهروندی سازمانی و ابعاد تشکیل دهنده آن و متغیر تسهیم دانش می‌باشد. همانطور که ملاحظه می‌شود، بین همه متغیرها به جز جوانمردی، با تسهیم دانش در سطح اطمینان ۹۹ درصد رابطه معنی دار و مثبت وجود دارد.

### سوال دوم

- تا چه حد بین رفتار شهروندی سازمانی و ابعاد تشکیل دهنده آن و میل به تسهیم دانش رابطه وجود دارد؟

جدول ۳: مدل رگرسیون خلاصه شده مربوط به سوال اصلی دوم

ضریب همبستگی	میزان هم تغییری	ضریب همبستگی تعدیل یافته	انحراف از معیار تخمینی
۰/۴۲۹ <sup>a</sup>	۰/۱۸۴	۰/۱۶۸	۰/۴۵۶۷۱

a. متغیرهای پیش بینی کننده (مقدار ثابت)، نزاکت، جوانمردی، وجدان کاری، نوع دوستی و آداب اجتماعی

سطح اطمینان آزمون ۹۹ درصد است. با توجه به جدول (۳) می‌توان گفت که شدت تأثیر متغیر مستقل رفتار شهروندی سازمانی با توجه به ابعاد تشکیل دهنده آن (ابعاد: نزاکت، جوانمردی، وجدان کاری، نوع دوستی و آداب اجتماعی) بر متغیر وابسته (تسهیم دانش) برابر ۰/۴۲۹ است که این نشان دهنده همبستگی نسبتاً قوی بین این دو متغیر است. همچنین با توجه به میزان ضریب هم تغییری مشخص می‌شود که از هر واحد تغییر در متغیر وابسته تسهیم دانش، ۰/۱۸۴ یا ۱۸/۴ درصد آن بدلیل متغیر مستقل رفتار شهروندی سازمانی می‌باشد که این نشان دهنده میزان تبعیت متغیر وابسته از متغیر مستقل است که در این آزمون مثبت است.

جدول ۴: جدول ANOVA؛ جدول آنالیز واریانس سوال اصلی دوم

منبع تغییرات	درجه آزادی (DF)	مجموع مربعات (SS)	مربعات میانگین (MS)	آماره (F)	مقدار احتمال (P-value)
رگرسیون	۵	۱۲/۱۹۰	۲/۴۳۸	۱۱/۶۸۹	۰/۰۰۰
خطا (Error)	۲۵۹	۵۴/۰۲۳	۰/۲۰۹		
مجموع (Total)	۲۶۴	۶۶/۲۱۳			

با توجه به جدول آنالیز واریانس (۴) می‌توان گفت که مقدار معنی‌داری کمتر از ۰/۰۱ است که نشان دهنده معنی‌داری سوال دوم، یعنی درستی تأثیر مثبت متغیر مستقل بر متغیر وابسته می‌باشد و با معنی‌دار بودن این رابطه می‌توان معادله رگرسیونی میل به تسهیم دانش را با توجه به ابعاد تشکیل دهنده رفتار شهروندی سازمانی با استفاده از جدول ۵ یا جدول عامل‌های مشترک در معادله رگرسیونی که به قرار ذیل است نوشت.

جدول (۵): جدول Coefficient؛ جدول عامل‌های مشترک در معادله رگرسیونی

مقدار معنی‌داری	آماره T	عامل‌های مشترک استاندارد	عامل‌های مشترک غیر استاندارد		متغیرها
		بتا (Beta)	انحراف معیار	B	
۰/۰۰۰	۱۴/۸۳۹	-	۰/۱۶۴	۲/۴۴۱	مقدار ثابت
۰/۱۷۴	۱/۳۶۵	۰/۰۸۸	۰/۰۴۵	۰/۰۶۱	نزاکت
۰/۰۰۱	۳/۴۳۵	۰/۲۰۷	۰/۰۴۸	۰/۱۶۴	جوانمردی
۰/۰۰۰	۳/۸۹۱	۰/۲۵۳	۰/۰۴۷	۰/۱۸۳	وجدان کاری
۰/۲۶۸	۱/۱۱۰	۰/۰۷۵	۰/۰۴۳	۰/۰۴۸	نوع دوستی
۰/۰۰۹	۲/۶۲۲	۰/۱۷۰	۰/۰۳۹	۰/۱۰۳	آداب اجتماعی

با توجه به جدول عامل‌های مشترک می‌توان معادله رگرسیونی متغیر وابسته را بدین صورت بیان کرد که از ابعاد مربوط به رفتار شهروندی سازمانی که بر تسهیم دانش تأثیر معنی‌دار دارند و می‌توانند در معادله قرار بگیرند، ابعادی هستند که دارای مقدار معنی‌داری کمتر از ۰/۰۱ باشند و بقیه در معادله رگرسیونی - بدلیل تأثیر ناچیز و معنی‌داری ضعیف قرار نمی‌گیرند. پس با توجه به مطالب گفته شده، سه بعد جوانمردی، وجدان کاری و آداب اجتماعی در معادله به دلیل معنی‌داری قرار می‌گیرند و ابعاد نزاکت و نوع دوستی به دلیل ضعف معنی‌داری وارد نمی‌شوند.

معادله رگرسیونی تسهیم دانش = وجدان کاری (۰/۲۵۳) + جوانمردی (۰/۲۰۷) + آداب اجتماعی (۰/۱۷۰)

#### سوال سوم

- آیا تفاوت معنی‌داری در میانگین‌های دو جامعه مورد مطالعه با توجه به متغیر رفتار شهروندی سازمانی و ابعاد تشکیل دهنده آن و متغیر تسهیم دانش وجود دارد؟  
سطح اطمینان معنی‌داری آزمون ۹۵ درصد است و سوال اصلی سوم زمانی مورد قبول است که مقدار معنی‌داری کمتر از ۰/۰۵ باشد، در غیر این صورت معنی‌داری تفاوت در



میانگین بین دو جامعه با توجه به متغیر مورد مطالعه رد شده و یکسانی میانگین جوامع مورد بررسی با توجه به متغیر مورد نظر پذیرفته می شود. برای تجزیه و تحلیل سوال اصلی سوم از روش آماری T مستقل استفاده می کنیم که برای مقایسه دو جامعه با توجه به یک متغیر، مناسب ترین روش پارامتریک است.

جدول ۶: آزمون T مستقل مربوط به رفتار شهروندی و ابعاد آن و تسهیم دانش با توجه به نوع سازمان

معنی داری	T-value	تفاوت انحراف معیار	تفاوت میانگین	میانگین سازمان ها		متغیر
				وزارت مسکن و شهرسازی	وزارت راه و ترابری	
۰/۰۰۰	۴/۵۴۵	۰/۰۸۹۹۴	۰/۴۰۸۷۳	۲/۵۸۱۸	۲/۹۹۰۵	نزاکت
۰/۰۱۲	۲/۲۵۲	۰/۰۷۷۰۵	۰/۱۹۴۵۶	۲/۶۹۶۳	۲/۸۹۰۸	جوانمردی
۰/۰۰۰	۴/۰۵۵	۰/۰۸۰۴۴	۰/۳۲۶۲۰	۲/۸۳۴۱	۲/۵۰۷۹	وجدان کاری
۰/۵۲۷	۰/۶۳۳	۰/۰۹۸۱۲	۰/۰۶۲۱۵	۲/۵۲۸۰	۲/۵۹۰۲	نوع دوستی
۰/۹۳۹	۰/۰۷۷	۰/۱۰۰۳۷	۰/۰۷۷۲	۲/۳۸۷۹	۲/۳۹۵۶	آداب اجتماعی
۰/۲۵۹	۱/۱۳۲	۰/۶۱۲۸	۰/۰۶۹۳۹	۲/۶۰۵۶	۲/۶۷۵۰	رفتار شهروندی سازمانی
۰/۲۲۵	۱/۲۱۶	۰/۰۶۲۷۰	۰/۰۷۶۲۱	۲/۹۵۸۷	۳/۰۳۴۹	تسهیم دانش

باتوجه به جدول (۶) می توان چنین عنوان کرد که بین دو وزارتخانه راه و ترابری و مسکن و شهرسازی در ابعاد نزاکت، جوانمردی، وجدان کاری اختلاف معنی داری از نظر میانگین وجود دارد و در سایر ابعاد (نوع دوستی، آداب اجتماعی، رفتار شهروندی سازمانی و تسهیم دانش) بدلیل نبودن شرط معنی داری، این اختلاف در میانگین های جامعه وجود ندارد.

#### سوال چهارم

- آیا تفاوت معنی داری در میانگین رفتار شهروندی سازمانی و ابعاد تشکیل دهنده آن و تسهیم دانش بین مدیران و کارشناسان دو جامعه مورد بررسی وجود دارد؟

جدول ۷: آزمون T مستقل مربوط به رفتار شهروندی و ابعادش و تسهیم دانش با توجه به پست سازمانی

معنی داری	T-value	تفاوت انحراف معیار	تفاوت میانگین	میانگین سازمان ها		متغیر
				کارشناسان	مدیران و سرپرستان	
۰/۰۰۱	۳/۴۱۷	۰/۰۹۱۶۵	۰/۳۱۳۱۳	۲/۷۱۶۸	۳/۰۲۹۹	نزاکت
۰/۳۷۳	۰/۸۹۳	۰/۰۸۳۴۵	۰/۰۷۴۵۶	۲/۸۳۸۲	۲/۷۶۳۶	جوانمردی
۰/۲۱۱	۱/۲۴۳	۰/۰۸۸۲۶	۰/۱۱۰۸۰	۲/۶۰۱۲	۲/۷۱۲۰	وجدان کاری
۰/۱۱۳	۱/۶۱۴	۰/۱۰۱۹۳	۰/۱۶۲۵۳	۲/۵۰۸۷	۲/۶۷۱۲	نوع دوستی
۰/۱۱۴	۱/۵۹۱	۰/۱۰۶۳۱	۰/۱۶۸۹۰	۲/۳۳۳۸	۲/۵۰۲۷	آداب اجتماعی
۰/۰۳۷	۲/۰۹۸	۰/۰۶۴۹۰	۰/۱۳۶۱۶	۲/۵۹۹۷	۲/۷۳۵۹	رفتار شهروندی سازمانی
۰/۵۳۶	۰/۶۲۱	۰/۰۶۴۹۹	۰/۰۴۰۳۳	۲/۹۹۰۱	۳/۰۳۰۴	تسهیم دانش

با توجه به جدول (۷) می‌توان گفت که در ابعادی که مقدار معنی‌داری کمتر از ۰/۰۵ است تفاوت معنی‌داری در میانگین‌های دو جامعه مورد مطالعه وجود دارد. پس می‌توان چنین عنوان کرد که اختلاف معنی‌داری بین دو گروه مدیران و کارشناسان در ابعاد نزاکت و رفتار شهروندی سازمانی به دلیل مطابقت با شرط فوق، از نظر میانگین وجود دارد و در سایر ابعاد بدلیل نبودن شرط معنی‌داری، این اختلاف در میانگین‌های دو گروه وجود ندارد.

### یافته‌ها

نتایج سوال اول نشان می‌دهد که از دید پاسخ‌دهندگان، بین رفتار شهروندی سازمانی و ابعاد تشکیل‌دهنده آن و تسهیم دانش رابطه معنی‌دار در همه ابعاد (بجز جوانمردی) مورد مطالعه وجود داشته و با تغییر در هر کدام از این ابعاد، تسهیم دانش نیز تغییر می‌کند و همچنین با توجه به مقادیر همبستگی حاصل شده، نوع همبستگی مثبت و مستقیم است، چون اعداد همبستگی مثبت هستند. همچنین بعد وجدان کاری بیشترین تاثیر را در بین ابعاد رفتار شهروندی بر تسهیم دانش دارد که این خود نشان‌دهنده نکته قابل توجهی است.

نتایج سوال دوم نشان می‌دهد شدت تاثیر متغیر مستقل رفتار شهروندی سازمانی با توجه به ابعاد تشکیل‌دهنده آن بر متغیر وابسته تسهیم دانش برابر ۰/۴۲۹ است که این

نشان دهنده همبستگی قابل قبول بین این دو متغیر است. همچنین با توجه به میزان هم تغییری، از هر واحد تغییر در متغیر وابسته تسهیم دانش، ۰/۱۸۴ یا ۱۸/۴ درصد آن تحت تأثیر متغیر مستقل رفتار شهروندی سازمانی می‌باشد که این نشان‌دهنده میزان تبعیت کردن متغیر وابسته به ازای تغییرات در متغیر مستقل است که در این آزمون مثبت است. با توجه به موارد فوق می‌توان گفت با افزایش بروز رفتار شهروندی سازمانی، تسهیم دانش با توجه به سه بعد وجدان کاری، جوانمردی و آداب اجتماعی سیر صعودی به خود می‌گیرد. همانطور که ملاحظه می‌شود تأثیر این سه بعد محسوس‌تر و مشهودتر از بعد چهارم و پنجم (نزاکت و نوع دوستی) است و سازمان احتمالاً با سرمایه‌گذاری روی این سه بعد برای تقویت تسهیم دانش، سریعتر از سرمایه‌گذاری بر روی ابعاد نزاکت و نوع دوستی به نتیجه و هدفش می‌رسد. اما این گفته دلیل بر رد تأثیر ابعاد نزاکت و نوع دوستی نیست، بلکه میزان تأثیر سه بعد مذکور خیلی شدیدتر از ابعاد نزاکت و نوع دوستی بوده و باعث تقویت سریعتر تسهیم دانش می‌شود.

با توجه به یافته‌های تحقیق مشابه انجام شده توسط فار، زانگ و ارگان (۲۰۰۴) مبنی بر تأثیرپذیری تسهیم دانش از مولفه‌های نوع دوستی، جوانمردی، وجدان کاری و آداب اجتماعی، این تحقیق نیز در مورد مولفه نوع دوستی کمتر ولی در مورد سه مولفه دیگر کاملاً هم جهت با یافته‌های پیشین می‌باشد، همچنین این تحقیق نتیجه تحقیق واسکو و تیگلند (۲۰۰۴) مبنی بر تأثیر نزاکت بر تسهیم دانش را با درجه تأثیر کمتری تأیید می‌کند.

### رهنمود های تحقیق

به نظر می‌رسد با توجه به توانمندی‌های سازمان‌ها و افراد آنها، نظریه‌پردازان حوزه مدیریت بهتر است در جهت ارتقاء تسهیم دانش در سازمان و بین افراد و گروه‌های کاری، نگاه خود را از رویکرد های سخت (Hard) و پیچیده سازمانی مانند ساختار سازمانی، برنامه ریزی و استراتژی که نیاز به تخصص بالایی دارند، به رویکرد های نرم (Soft) سازمان مانند روابط اجتماعی، توجه به هنجارها و رفتارهای شهروندی سازمانی که در میان افراد سازمان اشتراک بیشتری دارند، معطوف نمایند و جنبه های مختلف این مفاهیم را مورد توجه و بررسی قرار دهند.

همچنین محققین با توجه به نتایج حاصل از آزمون سوال‌ها و بررسی سوالات پرسشنامه و با در نظر گرفتن مشاهدات و مصاحبه‌های صورت گرفته با افراد پاسخ دهنده و

با توجه به آشنایی محققین از وضعیت موجود و آشنایی با مسائل مربوط به رفتار شهروندی سازمانی و ابعاد آن، برای ارتقاء تسهیم دانش، پیشنهاداتی مطرح می‌نمایند، با این امید که بکارگیری این موارد باعث بهبود وضع فعلی این سازمان‌ها در خصوص متغیرهای مورد بررسی گردد.

برای تقویت میل به تسهیم دانش می‌توان موارد زیر را مد نظر قرار داد:

۱- برگزاری دوره‌های آموزشی و آشناسازی مدیران و کارکنان با مفاهیم تسهیم دانش و رفتار شهروندی سازمانی و مزایا و فوایدی که بروز اینگونه رفتارها برای خود افراد و سازمان در پی دارند.

۲- تلاش مدیریت سازمان برای تشویق کارکنان به بروز رفتارهای نوع دوستانه و خیر خواهانه با تاکید بر فرهنگ ملی جهت تسهیم دانش افراد با یکدیگر بدون در نظر داشتن چشم داشت

۳- ایجاد جو صمیمی، دوستانه و منسجم و مشوق همکاری بین مدیریت و پرسنل در سازمان برای ارتقاء نزاکت و جوانمردی افراد بمنظور پرهیز از انجام رفتارهای دردسر آفرین و مشکل ساز برای سازمان و سایر همکاران.

۴- همکاری با مراکز علمی - پژوهشی نظیر انجمن‌های علمی به منظور برقراری تعاملات دانشی و به روز نگه داشتن دانش افراد و تشویق کارکنان جهت مشارکت در پژوهش‌های دانش محور و مدیریت دانش.

۵- ایجاد شفافیت در اطلاع رسانی و ارتقاء وجدان کاری و ایجاد جو اعتماد جهت بالا بردن حس مشارکت در امور دانشی سازمان.

۶- استفاده از ساختارهای انعطاف پذیرتر و سامانه‌های مدیریتی و ارتباطی مناسب بر اساس گروه‌های مختلف کاری جهت تسهیل ارتباطات غیر رسمی متقابل بین اعضای سازمان.

۷- استفاده از ابزارهای ارتباطی مدرن مثل اینترنت و اینترانت جهت سهولت کارکنان در انجام فعالیت‌های دانش محور و تسهیم دانش.

## منابع فارسی

- ۱-ابطحی، سید حسین و صلواتی، عادل. (۱۳۸۵). مدیریت دانش در سازمان، انتشارات پیوند نو، چاپ اول
- ۲-پروست. گیلبرت، روب. استفان، رومهارت. کای(۱۳۸۵)، مدیریت دانش، مترجم علی حسینی خواه، تهران، نشر یسطرون، چاپ اول
- ۳-قلی پور، آرین، حسنی کاخکی، احمد، رفتار شهروندی سازمانی: گامی دیگر در جهت بهبود عملکرد سازمان در قبال مشتری، فصلنامه پژوهشنامه بازرگانی، شماره ۴۵، ص ۱۱۵-۱۴۵
- ۴-منوریان، عباس. عسگری، ناصر. آشنا، مصطفی. (۱۳۸۶). ابعاد ساختاری و محتوایی سازمان‌های دانش محور، اولین کنفرانس ملی مدیریت دانش

## منابع انگلیسی

- 1-Ackfeldt , Anna-Lena & Coote .V. Leonard ,(2005)," A study of organizational citizenship behavior in a retail setting" ,Journal of Business Research 58 ,pp.151-159
- 2-Alavi, M. and Leidner, D.E. (2001), "Review: Knowledge management and knowledge management systems: conceptual foundations and research issues", MS Quarterly, Vol. 25 No. 1, pp. 107-32
- 3-Bartol, K.& Sirvastave. A(2002). Encouraging knowledge sharing: the role of organizational reward system. Journal of leadership& organization studies, vil.9.N.9,PP.64-76.
- 4-Bock, G.W.& Kim, Y.G. (2002). Breaking the myths of reward: an exploratory study of attitude about Knowledge sharing. Information resource management journal. Vol 25, No2, pp 14-21.
- 5-Bolino Mark & Turnley William & Niehoff Brian(2004),"The other side of the story: Reexamining prevailing assumptions about organizational citizenship behavior",Human Resource Management Review14(2004)229-246
- 6-C.H.Law.chuk and W.T.Ngai,Eric.(2008).An empirical study of the effect of knowledge sharing and learning behaviors on firm performance,Expert ststem with applications 34,pp2342-2349.
- 7-Castro Carmen Barroso , Armario Enrique Martin & Ruiz David Martin ,(2004) ," The influence of employee organizational citizenship behavior on customer loyalty " International Journal of Service Industry Management ,Vol. 15 , No1,pp.27-53
- 8-Dyer, J. H. & Nobeoka, K. (2000) Creating and managing a high-performance knowledge-sharing network: The Toyota case. Strategic Management Journal, 21, 345-367

- 9-Farh, J. L., Zhong, C. B., & Organ, D. W. (2004).” Organizational citizenship behavior in the People’s Republic of China.” *Organization Science*, 15(2), 241–253.
- 10-Hsieh, H.J. (2007). Organizational characteristics. Knowledge management strategy. Enables, and process capability: knowledge management performance in U.S. software.
- 11-Law, C. & Ngai, E. (2008). An empirical study of the effect of knowledge sharing and learning on firm performance. *Expert system with application*. Vol 34, pp 2342-2349.
- 12-Lee, J.N. (2001). The impact of knowledge sharing. Organizational capability and partnership quality on its outsourcing success. *Information and management*. Vol.38.No.5.PP.5323-35.
- 13-Lin, H, F. & Lee, G.G (2006). Effect of socio-technical factors on organization intention to encourage knowledge sharing. *Management decision*, Vol, 44, No, 1, pp 74-88.
- 14-Markoczy, Livia & Xin Katherin, (2005). "The virtues of omission in organizational citizenship behavior", [www.goldmark.org/livia/papers/OCB/OC/B.pdf](http://www.goldmark.org/livia/papers/OCB/OC/B.pdf)
- 15-McDermott, R. (1999), "Why information technology inspired but cannot deliver knowledge management", *California Management Review*, Vol. 41 No. 4, pp. 103-117.
- 16-Nahapiet, J. and Ghoshal, S. (1998), "Social capital, intellectual capital, and the organizational advantage", *Academy of Management Review*, Vol. 23 No. 2, pp. 242-66.
- 17-Nonaka, I. and Takeuchi, H. (1995), *The Knowledge-Creating Company*, Oxford University Press, Oxford.
- 18-Palanisamy, R. (2008). Organizational culture and knowledge management in ERP implementation : an empirical study . *Journal of computer information system* . vol, 48. No, 2, pp.100-120.
- 19-Podsakoff & MacKenzie & Paine and Hui (1993), "organizational citizenship behaviors: a critical review of the theoretical and empirical literature and suggestions for future research", *Journal of Management*, vol, 26, pp.513-563
- 20-Senge, P (1990), *The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organization*, Currency/Doubleday, New York, NY. Sons, Chichester.
- 21-Teece, D.J. (1998), "Capturing value from knowledge assets", *California Management Review*
- 22-Wasko, M. M., & Teigland, R. (2004).” Public goods or virtual commons? Applying theories of public goods, social dilemmas, and collective action to electronic networks of practice.” *Journal of Information Technology Theory and Application*, 6(1), 25–41.