



سنجش طراحی الگوی تاثیر حمايت مدير و بستر پشتيبان بر اشتراك گذاري دانش با استفاده از روش داده بنیاد

فاطمه شاکری^۱، نام و سيدحجت ا... رضوی نسب^۲

۱- شرکت توزیع برق یزد- یزد- ایران

- fatemahshakeri@yahoo.com

۲- شرکت توزیع برق یزد- یزد- ایران

چکیده:

در این پژوهش الگوی تاثیر درک حمايت مدير و بستر پشتيبان بر رفتار اشتراك دانش طراحی شده است. بدین منظور با استفاده از روش کیفی داده بنیاد، ۳۰ مصاحبه عمیق با کارکنان و مدیران شرکت توزیع برق استان یزد انجام شد. داده ها با تکنیک تحلیل محتوا تحلیل و در نهایت یافته ها در قالب مدلی انسجام یافت. و سپس با تحلیل های کمی، ضمن آزمون مدل، نقش تعدیلگریانه مشخصات سازمانی و دموگرافیکی مورد آزمون قرار گرفت. نتایج حاکی از عدم تایید نقش تعدیلگریانه مشخصات سازمانی و دموگرافیکی افراد در تغییر میزان تبادل دانش ناشی از حمايت سازمانی درک شده در سازمان مورد آزمون بود.

واژه های کلیدی: اشتراك دانش، حمايت مدير، بستر

پشتيبان

نام نویسنده مسئول: فاطمه شاکری

آدرس نویسنده مسئول: یزد- شرکت توزیع برق



انجمن ملی مدیریت بهره‌وری ایران

انجمن مهندسی بهره‌وری صنعت ایران

پایگاه استادی علوم جهان اسلام

۱. مقدمه

تبادل دانش، رفتار انتقال دانش کسب شده در سازمان به همکاران است که به‌طور داوطلبانه و غیراجباری انجام می‌شود. تبادل دانش، خودجوش، ضمنی و مبتنی بر نیاز است. هرچند از طریق ایجاد انگیزش و محیط مناسب می‌تواند مدیریت شود. لذا برای اجرای موفقیت آمیز تبادل دانش، عوامل بازدارنده و پیش برنده تبادل دانش در سازمان‌ها مهم هستند.

مطالعات حاکی از آن است که متغیرهایی مانند انگیزش، خودکارآمدی، استقلال، سازگاری و باز بودن برای کسب تجربه و سن کارکنان (۷)، پاداش دادن به تبادل دانش، فضای اعتماد (۹)، عوامل مختلفی مانند ترس از دست دادن ارزشهای منحصر به فرد (۱۸)، تاثیر ادراک از حمایت سازمانی در سطح فردی (۱۳)، تاثیر تعامل سازمانی (تعهد و اعتماد) در سطح بین فردی (۱۶)، انگیزه، علاقه، نگرش و خودکارایی (۲۰)، فرهنگ کار، فاکتورهای فردی اعتماد، انگیزه، علاقه، نگرش و خودکارایی (۲۰)، فعالیت های منابع انسانی استراتژیک (۳)، رفتار شهروندی سازمانی (۸)، فرهنگ کار، نگرشهای کارکنان، انگیزه تبادل، فرصت تسهیم، روابط کارکنان (۱۴)، سن، جنسیت، تفاوت‌های فرهنگی و آموزشی (۱۵)، چشم انداز مشترک، زبان مشترک و قدرت رابطه، فاکتورهای ساختاری مثل رسمی‌سازی، تمرکز و پیچیدگی (۲)، استقلال شغلی، نگرش به شرکت و فرهنگ اجتماع، نگرش، هنجار، خودکارآمدی و شبکه اجتماعی (۵).

یکی از منابع حمایتی در سازمان، مدیران هستند. مدیران ارشد و میانی می‌توانند نقش مؤثری در حمایت از تبادل دانش ایفا کنند. مدیران می‌توانند به‌طور بسزایی به بهبود صلاحیت‌ها و مهارت‌ها از طریق نقشی که به‌عنوان تسهیل کننده تبادل دانش ایفا کنند داشته باشند. از جمله آن‌ها می‌توان به موارد از این دست اشاره کرد مانند شرکت و حضور تشویقی در موارد تصمیم‌گیری، از بین بردن موانع شخصی و سازمانی؛ ایجاد تیم‌ها، تشویق یا محول کردن وظایفی به یگران، تشویق برای ارتباط رسمی و غیررسمی، تشویق برای یادگیری، عمل کردن و عملی کردن دانش.

حمایت‌های سازمانی بستگی به میزان تعهد کارمندان دارد. سطح بالایی از حمایت‌های سازمانی درک شده منجر به الزام کارمندان می‌شود، کارمندانی که نیاز به حمایت سازمانی را

درک می‌کنند، آن را به‌عنوان یک تعهد سازمانی برای همکاران خود تلقی می‌کنند که این تعهد می‌تواند از دانش سازمانی با ابزار تبادل دانش حفاظت کنند.

از جمله مطالعاتی که نقش حمایت سازمانی را در تبادل دانش مورد بررسی قرار دادند می‌توان به تحقیق عزیزاده و همکاران (۱۳۹۵) با عنوان "رابطه سبک مدیریت و تبادل دانش در کتابخانه‌های شهر تهران" اشاره نمود که نشان دادند بین کلیه مؤلفه‌های سبک مدیریت با تبادل دانش ارتباط مثبت و معناداری وجود دارد. و به نظر می‌رسد برای افزایش تبادل دانش بین کارکنان نیاز به ارتقای سبک مدیریت ضروری است. فریمانی (۱۳۹۴) در پژوهشی با عنوان "توانست با کمک تحلیل عاملی نشان دهد که منبع حمایت ادراک شده با نوع تعهد عاطفی رابطه دارد و نیز اینکه رابطه مثبت و معناداری بین نوع تعهد عاطفی و تبادل دانش وجود دارد.

ویکراماس و ویدرینت* (۲۰۱۲) اثرات اعتماد فردی، حمایت رهبران تیم، پاداش‌ها و مکانیسم تبادل دانش را بر روی اشتراک‌گذاری داوطلبانه دانش در جهت توسعه پروژه‌های تیمی نرم افزاری مورد تحقیق قرار داده‌اند. نتایج نشان داد که اعتماد فردی و پاداش رابطه مثبت و معناداری با تبادل دانش دارند.

اوی و همکاران† (۲۰۱۱) در پژوهشی نشان دادند عواملی مانند سن، فرهنگ و صنعت بر تبادل دانش اثر دارد. در بین کارکنان با سن بالاتر، تبادل دانش پایین‌تر است البته سن پایین‌ترها هم نیاز به جلب نظر همکاران مسن‌تر خود برای تبادل دانش با ارزش خود به آن‌ها دارند. تکنولوژی نیز نقش مهمی برای افزایش بهره‌وری از تبادل دانش دارد.

ابیلی و همکاران‡ (۲۰۱۱) در پژوهشی با عنوان "نقش عوامل موثر بر تبادل دانش سازمانی" نشان دادند که سن، تجربه، رشته تحصیلی، مقطع تحصیلی و موقعیت سازمانی روی تبادل دانش اثر ندارد. هنگ و همکارانش§ (۲۰۱۱) نیز دریافتند که تکنولوژی، انواع دانش، اعتماد، رهبری، انگیزش، اندازه و تنوع گروه، استراتژی، تکنولوژی اطلاعات؛ تعیین کننده‌های تبادل دانش هستند.

* Wickramasinghe

† Oyeand Mazleena et al.

‡ Abili et al.

§ Hung et al.



، بررسی خط به خط متن انجام و به هریک از حوادث، ایده ها یا موقعیت ها و ... نامی داده شد که همان کد ها هستند . بعد از استخراج کدهای اولیه ، کد ها با هم ادغام و در یک گروه قرار گرفتند و نامی مناسب آن طبقات انتخاب شد. و پس از آن رابطه بین طبقات اصلی و فرعی و ویژگیهای هر طبقه مشخص شد. در آخر ، متغیرهای مرکزی و زیرگروه ها تعیین و یافته ها در قالب مدل نظری ارائه گردید.

۴.۲.۳. بخش کمی

هدف در بخش کمی این پژوهش، تجزیه و تحلیل داده‌ها و آزمون فرضیات بخش تحقیق کیفی از طریق آزمون مدل سازی معادلات ساختاری و نیز پایایی و روایی مدل ارائه شده تحقیق می‌باشد. براساس نتایج حاصله از کدگذاری و مفاهیم به دست آمده پرسشنامه‌ای تهیه شد. سوالات در قالب طیف لیکرت در اختیار نمونه ها قرار گرفت. جامعه آماری شامل ۶۰۰ نفر از کارکنان شرکت و چند شرکت مشاور و پیمانکار بودند که با کمک جدول مورگان، تعداد ۲۳۵ نمونه به دست آمد که تعداد ۱۶۴ پرسشنامه (نرخ برگشت ۷۰٪) جمع آوری گردید. در این آزمون جهت بررسی روایی سازه مقیاس اندازه گیری از تحلیل عاملی تأییدی استفاده شد. در تحلیل تأییدی، مدل به دست آمده از ارتباط متغیرهای پنهان و آشکار در بخش کیفی پژوهش، مورد آزمون واقع می‌شود تا تناسب داده‌ها با مدل موردنظر تأیید گردد. تحلیل عاملی تأییدی در نرم‌افزار Smart PLS مورد بررسی قرار گرفت که نتایج آن در بخش تجزیه و تحلیل داده ها ارائه شده است . و جهت آزمون متغیرهای تعدیل گر از آزمون رگرسیون در نرم افزار SPSS استفاده شد.

۵. روایت پژوهش

۶.۴.۱. درک از حمایت سازمانی

رفتارهای ناشی از سبک مدیریت یا شخصیت و اخلاق مدیر در برانگیختن افراد برای مشارکت در تبادل دانش اثر دارد. سبک مشارکتی، غیردستوری ومشوق نشان از ارزش قائل شدن به کارمند است. مدیران با تفویض اختیار، اعتماد به کارمند و دادن حس ارزشمندی به کارمند ، افراد را به آینده شان خوش بین

با توجه به اینکه برقرسانی ، همه شهروندان را پوشش می دهد و قطعاً بخشی از رضایت مردم را تشکیل می دهد و از طرفی خدمت‌رسانی ایده آل در گرو بهره برداری کامل از دانش موجود ، عدم دوباره کاری، اقدامات به موقع و ... است و تبادل دانش در این بین نقش اساسی دارد . طی این تحقیق رویدادهایی که به رشد و گسترش حمایت سازمانی منجر می شوند و تاثیرات آن بر تمایل افراد به تبادل دانش مورد بررسی قرار گرفته و همچنین نقش عوامل سازمانی و دموگرافیکی افراد نیز به عنوان متغیرهای تعدیل گر مورد بررسی قرار می گیرد.

۱. هدف غایی و پرسش های پژوهش

هدف این پژوهش، بررسی نقش تعدیلگریانه مشخصات دموگرافیکی و سازمانی افراد بر رابطه بین درک از حمایت سازمانی و تبادل دانش می باشد.
سوال ۱- افراد حمایت سازمانی را از حیث کمک به فرآیند تبادل دانش چگونه درک کردند؟
سوال ۲- آیا مشخصات سازمانی و دموگرافیکی افراد در رابطه بین درک از حمایت سازمانی و تبادل دانش ، نقش تعدیل گرایانه دارد ؟

۲. روش تحقیق

تحقیق حاضر از نوع ترکیبی در دوفاز انجام گرفت. در فاز اول تحقیق با استفاده از روش کیفی، شرایط حمایت سازمانی که منجر به تبادل دانشی می شود و عوامل تعدیلگر، مورد بررسی و سپس مدل حاضر در فاز دوم مورد آزمون قرار گرفت.

۳.۳.۱. بخش کیفی

در این تحقیق، تکنیک تحلیل محتوا، استفاده می‌شود. تعداد ۳۰ نفر از کارکنان و مدیران شرکت توزیع برق یزد مورد مصاحبه قرار گرفتند. در نمونه‌گیری نظری، پس از شروع فرایند تجزیه و تحلیل برای انجام مصاحبه های جدید ، نمونه های بعدی بر اساس آنچه در حال فاش شدن و تدوین شدن است جمع آوری می شود . در این تحقیق از سه نوع کدگذاری باز، محوری و انتخابی استفاده می شود. جهت کدگذاری باز بعد از هر مصاحبه



می‌کند. این مدیر در مورد اینکه چگونه این اعتماد حاصل شده است چنین می‌گوید:

"خود سیستم به نوعی محدودیت دارد پس راه سوء استفاده افراد در زمان تفویض اختیار را می‌بندد. حداقل در مورد شرایط کاری این واحد این‌گونه است."

به نظر می‌رسد اعتماد این مدیر برخاسته از اعتمادی است که به سیستم داشته اما به هر دلیل رضایت زیرمجموعه را در برداشته است. به اعتقاد این مدیر سیستم اگر به گونه ای طراحی شده باشد که ناخودآگاه زمینه های سوء استفاده افراد را بسته یا محدود کند آنگاه تفویض اختیار انجام می‌شود و اعتماد بعدی به فرد ایجاد می‌شود. اما اگر اولین سوءاستفاده یا خطا از سوی فرد رخ دهد، ارتباط اداری مبتنی بر اعتماد قطع می‌شود لذا ضربه اول این اعتماد را فردی که به وی اعتماد شده وارد می‌شود چون در یک لحظه این فضای اعتماد و فضای ارتباطی را می‌بندد.

ویژگی‌هایی مانند هوش هیجانی مدیر، شنوا بودن، صادق بودن، رفتار به اصطلاح مشارکت‌کنندگان "خودمانی"، صمیمیت و خودبین نبودن در شکل‌گیری فرایند مشارکت در تبادل دانش اثر دارد. در رابطه با خودمانی بودن مدیر افراد به نظر می‌رسد اگر در محیط کار اعتماد بین مدیر و زیرمجموعه ایجاد شود و افراد در نشست‌هایی بتوانند درد و دل سازمانی خود، مشکلات کاری، پیشنهادات و راهکارهای کاری و رفتاری را به راحتی بیان کنند ضمن ایجاد صمیمیت، تسهیم دانش به خوبی صورت گیرد و معمولاً در این جلسات حضور یک فرد یا افرادی که به اصطلاح باز باشند و حتی ترس از برخی خط قرمزها نداشته باشند، تسهیم دانش را راحت تر می‌کند.

اما نکته مهم تر آن هست که این نشست ها و صمیمیت ها تنها ظاهری نباشد چراکه در اینصورت اعتماد افراد به کلی از زمین سلب می‌شود. شنوا بودن مدیر و صادق بودن وی در این وهله، این اعتماد را حفظ می‌کند.

یکی دیگر از رفتارهای مثبت مدیر آن است که معتقد به "همه چیز را همگان می‌دانند" باشد. مدیران خودشیفته و خودبین که

می‌کنند و از این طریق مشارکت افراد در فعالیت‌هایی مانند تبادل دانش را هم جلب می‌کنند.

در مصاحبه با یکی از مدیران، وی افتخار خود را در رشد دادن و به روز کردن کارمندانش می‌دانست. به عقیده وی او توانسته است فضای بازی را ایجاد کند که افراد بدون احساس هیچ تنگنایی، مسیر رو به رشدی را برای خود ترسیم کنند. همچنانکه ایشان از مدیران جوان کنونی که زمانی در کنار وی بودند، سخن می‌گفت.

"هیچ مانعی برای زیرمجموعه ام، چه در زمینه کسب دانش و چه در زمینه بروز دانش ایجاد نمی‌کنم. همیشه آنها را برای به روز کردن خودشان تشویق می‌کنم. همیشه به ادامه تحصیل تشویقشان می‌کنم. سعی می‌کنم برای حل مشکلات جلسه بگذاریم و از نظرات و تجربیات دوستان استفاده بکنیم. خیلی جاها تجربه ام بیشتر از بعضی پرسنل بوده اما اعتقادم این هست که بعضی مواقع ممکن هست که پرسنل نظری بدهد که عامل یک نوآوری بزرگ شود. پس به نظرات احترام می‌گذارم"

در مصاحبه با زیرمجموعه کنونی واحد تحت مدیریت سابق این مدیر گفته شد که وی از معدود مدیرانی هست که در عمل حمایتش را از نیروهای جوان تازه کار به خوبی نشان داده است و نیز در مصاحبه مشخص شد که وی همیشه در همان بدو ورود افراد پذیرای نظرات بوده و سعی کرده که افراد را با مسائل سازمان از طریق شرکت دادن آن‌ها در جلسات و نیز اعزام آنها به دوره ها و بازدیدها آشنا کند. به نظر می‌رسد کاملاً پذیرای تغییرات عصر امروز و نیاز به همراه بودن خود با تغییرات علمی و تکنولوژی روز را درک کرده و برای موفقیت در مدیریتش، از همراهی کردن با این چنین تجربه ها و تخصص های که از بیرون می‌آیند ابایی نداشته است. همچنین این مدیر اعتقاد به تشویق ایده ها برای شکوفا کردن آن‌ها دارد و این فرایند را این‌گونه توصیف می‌کند:

"اگر همین ایده های کوچک یا تجربیات کوچک که فردی ارائه می‌دهد را سرکوب کنیم منجر به سکوت و عدم انتقال دانش می‌شود. در حالی که می‌تواند برعکس آن اتفاق بیفتد یعنی منجر به دانش‌های بزرگی شود"

یکی دیگر از مدیران به موضوع اعتماد به زیرمجموعه و تفویض اختیار اشاره کرده و رضایت کارکنانش از این فرآیند را توصیف



شکل ۱. مقوله های فرعی درک از حمایت سازمانی

۴.۷. متغیرهای تعدیلگر: مشخصات سازمانی و دموگرافیکی

به نقل از یکی از مدیران شهرستان " مکان سازمان " در میزان رد و بدل دانشی مؤثر است. ارتباط دانشی با ستاد با بیشتر شدن فاصله از آن، کمتر می شود. به نقل از یکی از مدیران شهرستان: " هر چه سازمان فاصله بیشتری با ستاد داشته باشد، سطح ارتباط دانشی سطحش پایین تر می آید. اشکال بزرگ در ستاد است. ستاد رسالتش این است که بگوید واحدهای صف چکار کنند. اگر قرار باشد بگوید صف چکار کند باید زمینه ارتباط دانشی را فراهم کند و مهمترین آن فرهنگسازی در بخش هاست"

در برخی واحدهای سازمانی، دانشی که افراد به واسطه کارشان در اختیاردارند، دانشی نیست که بتوان آن را در اختیار همگان قرار داد. البته برخی هم درک غیر واقعی از سری بودن دانششان دارند در حالی که به واقع اینگونه نیست. تأثیر همجواری با مدیران و همکارانی که در تبادل دانش بخل می ورزند از شرایطی است که هنجار نبودن تبادل دانش را القا می کند. همانگونه که یکی از مصاحبه شوندگان در زمان ورودش به واحدی دیگر، تغییر خود را اینگونه توضیح می دهد:

" تبادل دانش بین جدیدی ها در این واحد خوب بود اما، قدیمی ترها میلی به تبادل دانش با ما نداشتند. همین باعث شد که ما هم ارتباط دانشی کمتری داشته باشیم"

متغیر نوع کار و فعالیت به اشکال مختلف می تواند بر عدم تمایل به تبادل دانش مؤثر واقع شود. مثلاً یکی از کارمندانی که سابقه کار در واحد مالی دارد می گوید:

" افراد کم کم درون گرا تر می شوند و ارتباطات زیاد نوعی بی هنجاری در این واحد است."

به نظر مشارکت کننده دیگری، برخی کارها به خاطر داشتن مراجعات زیاد، فرد را در شرایط تبادل دانش قرار می دهد.

خود را تنها واقف و آگاه می دانند ضربه شدیدی به کارکنانشان می زنند. این مدیران غالباً روی تصمیمات نادرست خود پافشاری می کنند تا برتری خود را یا بعبارتی جایگاه خود را به دیگران گوشزد کنند.

برایند مصاحبه ها بر آن بود که در سازمان مورد پژوهش بستر تکنولوژیکی برای تبادل دانش فراهم است. نرم افزارهای تجمیع و انتقال دانش بین واحدها و بخش های پراکنده سازمان، اتوماسیون اداری قوی، شبکه های اجتماعی و فضای مجازی جلسات از مواردی بود که مطرح شد. به عنوان مثال از کاربردهای نرم افزارهای واحدهای بهره برداری، اتوماسیون اداری و شبکه اجتماعی این چنین گفته شد:

"الآن هر اتفاق خاصی مثلاً حادثه ای برای یک کارگر که می افتد تحلیل می شود، تحلیل ها از طریق شبکه ها برای همه شهرستان ها فرستاده می شود. در همین ارتباط جلسات ایمنی برای همه کارگرا در هر شهرستانی برگزار می شود و آن حادثه در محل تحلیل می شود تا حادثه دیگر تکرار نشود. یا اگر یک خرابی در شبکه مثلاً پرنده زنی ایجاد شود، عکس، تصویر و گزارش آن از طریق اتوماسیون برای همه واحدهای همتا فرستاده می شود تا همه در جریان باشند. کانالی هم به نام دهکده برقی داریم که هر اتفاقی در شبکه می افتد اطلاع رسانی می شود"

بخش دیگری از این پشتیبانی از طریق شبکه رابطین در واحدها و بخش ها یا بازدیدهای دوره ای انجام می شود. مثلاً:

" شبکه ی رابطین را راه انداختیم. از هر امور و شهرستانی افرادی به عنوان رابط انتخاب شدند. در رابطه با رولیاژ آموزش کامل داده شدند. کانال تلگرامی هم داریم که رابطین و مسئول رولیاژ استان های دیگر در این گروه هستند ..."

نتایج حاصل از کدگذاری های حاصل از پیاده سازی مصاحبه های مربوط به درک از حمایت سازمانی نشان داد که افراد حمایت سازمان در زمینه تبادل دانش را در دو حوزه تکنولوژی و مدیران خود دیده اند. شکل ۱، مقوله های فرعی مقوله درک از حمایت سازمانی را نشان می دهد.



فعالیت های مدیر ، فناوری و بستر پشتیبان بر میزان تمایل افراد به تبادل دانش تاثیر می گذارد. مشخصات سازمانی (مکان سازمان، واحد سازمانی، نوع کار) و جمعیت شناختی (سابقه کار، جنسیت، تحصیلات) افراد بر رابطه بین درک از حمایت سازمانی و میزان تبادل دانش اثر دارد.

۸. تجزیه و تحلیل بخش کمی

در این بخش فرضیه حاصل از قضیه ۱ مورد آزمون قرار می گیرد. فرضیه ۱: درک از حمایت سازمان بر تبادل دانش اثر دارد.

۱،۶،۹. پایایی

پایایی مدل توسط دو معیار ضرایب بارعاملی و آلفای کرونباخ مورد سنجش قرار می گیرد. طبق گفته هالند (۱۹۹۹) بارعاملی ۰،۴ یا بیشتر نشاندهنده آن است که پایایی در مورد آن مدل اندازه گیری قابل قبول است (داوری و رضازاده، ۱۳۹۲). در اینجا بارهای عاملی در تمامی موارد بزرگتر از ۰،۴ است. مقدار آلفای بالاتر از ۰،۷، پایایی قابل قبولی است. البته موس و همکاران (۱۹۹۸) در مورد متغیرهایی با تعداد سوالات اندک، مقدار ۰،۶ را هم قابل قبول دانستند (داوری و رضازاده، ۱۳۹۲). جدول ۱، ضرایب بارعاملی و آلفای کرونباخ را نشان می دهد.

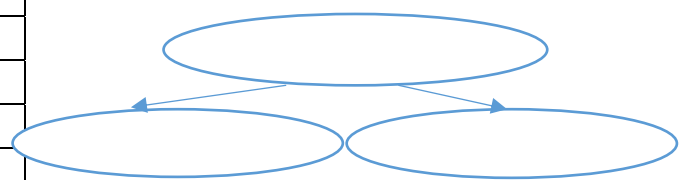
جدول ۱: بارعاملی و ضریب آلفای کرونباخ درک از حمایت سازمان

گویه ها	بارعاملی	ضریب آلفای کرونباخ
ویژگی مدیر		-۰،۷۶۲
ویژگی مدیر ۱	۰،۵۰۵	
ویژگی مدیر ۴	۰،۸۶	
ویژگی مدیر ۵	۰،۸۵۴	
ویژگی مدیر ۶	۰،۵۷۹	
ویژگی مدیر ۷	۰،۶۶۵	
منابع		۰،۶۰۷-
منابع ۱	۰،۸۸۷	
منابع ۲	۰،۵۴۳-	

تأثیر مداخله گرایانه مشخصات دموگرافیکی از نظر میزان سابقه کار، سطح تحصیلات، سمت و جنسیت مطرح شده است که البته میزان سابقه کار ، متغیر سن را هم در برمی گیرد. ناخوشایند بودن جو سازمان برای تسهیم دانش با جدیدیها، حس رقابت بیشتر بین جدیدالاستخدام ها ، تسهیم دانش کاری کمتر بین جدیدالاستخدام ها و دلسردی سازمانی بازنشستگان و عدم انگیزه تسهیم دانش مواردی هستند که تاثیر مشخصات دموگرافی بر میزان تبادل دانش را نشان می دهند. در باب سطح تحصیلات، مدعی بودن صاحبان تجربه و صاحبان تحصیلات دانشگاهی باعث شده که ارتباط دانشی بین آنها اتفاق نیفتد.

سمت های سازمانی هم در ازدیاد میل به تبادل دانش یا عدم تمایل ، نقش داشتند. اظهاراتی از قبیل " تبادل دانش باهم ردیف هایم نه به جدیدت تبادل دانش با مدیرم" و یا نقل قولی مانند " مدیرم اگر دانشی را از من بخواهد، با تمام وجود این کار را انجام می دهم" حاکی از آنند که ارتباط دانشی بین رئیس و زیرمجموعه بهتر از ارتباط بین هم ردیف ها است. دلیل آن هم این است که تبادل دانش فرصتی برای نشان دادن خود نزد مدیران است و برای همین افراد بیشتر تمایل به تبادل دانش دارند.

جنسیت را می توان یکی از مهمترین متغیرهای دموگرافیکی و پیچیده ترین آن دانست. چون متغیر جنسیت در ترکیب با سایر متغیرهای دموگرافیکی ، حالت های متفاوتی را ایجاد می کند. مصاحبه شونده دیگری ارتباط دانشی بین رئیس مرد و کارمند زن را بهتر می داند و دلیل آن را هم این گونه اظهار می کند: " زن مالکیت مرد را پذیرفته است. زن دستورپذیری را از مرد پذیرفته است". شکل ۲، مقوله های فرعی متغیرهای تعدیلگر را نشان می دهد.



شکل ۲. مقوله های فرعی متغیرهای تعدیلگر

براساس آنچه در قسمت های پیشین روایت شد، ۲ قضیه نظری برای پژوهش عبارت است از:

این دو متغیر (و پس از ضرب دو بردار نمره های انحرافی، متغیر سوم ایجاد می‌شود که وارد معادله رگرسیون می‌شود. اگر ضریب رگرسیون استاندارد متغیر مضروب در ورای اثرات اصلی متغیر تعدیلگر و متغیر مستقل باشد می‌توان نقش آنرا تأیید کرد. نتایج در جدول ۳ ارائه شده است.

جدول ۳: نتایج آزمون فرضیه ۲

متغیر مستقل	متغیر تعدیلگر	F	P	R ²	آماره دو رین و آتسون	Beta	T	P	شاخص وضعیت	تایید
تحصیلات	قبل	۳۸,۹۵۶	.۰۵	.۳۲۹	۱,۳۷۷	-.۵۸	-۲.۰۲	.۸۴۰	۱,۶۸	عدم تایید
	بعد	۲۵,۸۰۷	.۰۵	.۳۲۹		.۳	.۳	.۹۹۸	۹,۵۸	تایید
جنسیت	قبل	۳۷,۷۵۴	.۰۵	.۲۵۹	۱,۶۹۵	.۱۸۱	-.۳۷۹	.۱۸۸	۱,۶۷	عدم تایید
	بعد	۱۹,۰۵۹	.۰۵	.۲۶۶		.۱۱۷	.۳۸۴	.۲۲۳	۶,۳۱	تایید
سابقه کار	قبل	۲,۷۴۲	.۶۷ ^b	.۳۳	۱,۹۵۴	.۲۱۴	-.۲۲۶	.۳۸	۱,۶۷	عدم تایید
	بعد	۲,۰۰۴	.۱۱۱ ^b	.۳۷		.۱۷۱	.۲۷۹	.۴۳	۶,۸۵	تایید
واحد سازمانی	قبل	۹,۰۴۲	.۰۵	.۱۰۲	۱,۶۳۳	-.۱۴	-.۲۷۸	.۰۴۶	۱,۶۶	عدم تایید
	بعد	۶,۱۱۶	.۰۵	.۱۰۴		.۱۹۳	.۵۸۳	.۰۵۶	۵,۴۳	تایید
مکان سازمان	قبل	.۳۶	.۷۳۷ ^b	.۳	۱,۹۱۵	.۳۷	.۲۰۲	.۸۴۰	۱,۶۵	عدم تایید
	بعد	.۳۵۹	.۸۵۵ ^b	.۵		-.۱۶	-.۴۹۶	.۶۲۱	۴,۵۳	تایید
نوع کار	قبل	۱۱,۴۳۳	.۰۵	.۱۲۶	۲,۱۳۹	-.۱۴	-.۱۸۹	.۸۵۱	۱,۱۳	عدم تایید
	بعد	۷,۶۶۱	.۰۵	.۱۲۷		.۳۶	.۴۷۹	.۶۳۳	۱,۱۷	تایید
	بعد	۱,۵۷	.۱۹۵ ^b	.۱۱		.۱۴۱	۱,۲۹۵	.۷۵	۱,۱۱	تایید

آماره T نشان می‌دهد هیچ کدام از متغیرهای تعدیلگر با اطمینان ۹۵٪ تغییرات مربوط به تبادله دانش را پیش‌بینی نمی‌کنند.

۱۲. یافته‌ها و پیشنهادات

نقش تعدیلگر عواملی مانند مکان سازمان، واحد سازمانی، نوع کار، متغیرهای دموگرافیکی از جمله بخش‌های جدیدی است که در این تحقیق وارد مقوله تبادله دانش شده است، که هر کدام با مباحثی جزئی‌تر که در خلل مصاحبه‌ها مطرح شدند می‌توانند در تشدید تبادله دانش اثر گذار باشند.

هرچند نقش متغیرهای تعدیلگر در این پژوهش تأیید نشد اما پژوهش‌های نتایج متفاوتی داشتند. در تحقیقات به ارتباط مثبت سن با رفتار مدنی سازمانی اشاره شده است و اگر تبادله دانش فراوظیفه‌ای تعریف شود می‌توان به پژوهش کانگو و کنگر** (۱۹۹۳) اشاره کرد که کارکنان با افزایش سن، از روابط مبتنی بر رقابت به روابط مبتنی بر کمک‌رسانی و همیاری روی می‌آورند.

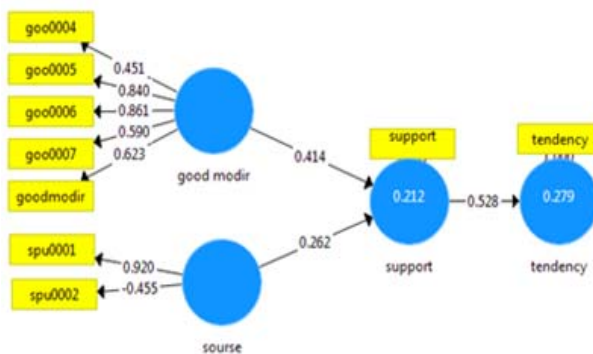
۱.۰.۲. برازش مدل ساختاری

برازش مدل ساختاری با استفاده از ضرایب t به این صورت است که این ضرایب باید از ۱,۹۶ بیشتر باشد تا بتواند در سطح اطمینان ۰,۹۵ معنادار بودن آن‌ها را تأیید ساخت (داوری و رضازاده، ۱۳۹۲). جدول ۲، در سطح اطمینان ۰,۹۵، صحت رابطه‌های مدل را نشان می‌دهد.

جدول ۲: ضرایب معناداری Z (مقادیر t)

ضریب رگرسیونی	T	مسیر
۰,۴۱۴	۴,۴۹۱	ویژگی مدیر ← درک از حمایت
۰,۲۶۲	۱,۳۸۶	منابع ← درک از حمایت

ضریب تعیین معیاری است که نشان از تأثیری دارد که یک متغیر برونزا بر یک متغیر درونزا می‌گذارد. این ضریب برای متغیر درک از حمایت سازمان، ۰,۲۱۲، برای متغیر تبادل دانش، ۰,۲۲۹، هست که حاکی از برازش رو به متوسط مدل است. شکل ۲ مدل نهایی پژوهش پس از بررسی و تأیید برازش مدل‌های اندازه‌گیری و مدل ساختاری را نشان می‌دهد.



شکل ۳: مدل تأثیر درک از حمایت سازمان بر تبادله دانش

۱.۱.۳. آزمون فرضیه ۲

فرضیه ۲: متغیرهای تعدیلگر با تأثیر بر رابطه بین درک از حمایت سازمان و تبادله دانش، میزان تبادله دانش را تغییر می‌دهد.

جهت انجام آزمون فرض ۲ نمره‌های انحرافی دو متغیر تبادله دانش و هر کدام از متغیرهای تعدیلگر محاسبه (تفاوت میانگین

** Kanungo and Conger



- Information & Management*, 47(4), 226-236.
7. Connelly, C. a. K. K. (2000). *Predictors of Knowledge Sharing in Organizations*, MSc Thesis for Queen's School of Business, . Queen's University, Kingston. .
 8. Dehghani, M. R. H., A.; Kojuri, J.; smi, K. (2015). "Role of organizatinal citizenship behaviour in promoting ks". *Journal of Health Management and Informatics.*, 2(4), 126-131.
 9. DeTienne, K. B. D., G. ; Hoopes, C. and Harris, S. (2004). "Toward a model of effective knowledge management and directions for future research: Culture, leadership & CKOs". *Leadership & Organizational Studies*, 10(4), 26-43.
 10. Hulland, J. (1999). "Use of partial least square (PLS) in strategic management research: a review of four recent studies". *Strateg Manage*, 20, 195-204.
 11. Isaac RG, Z. W., Pitt DC. . (Summer 2001). "Leadership and motivation: The effective application of expectancy theory". *ournal of Managerial Issues.*, 13(2), 212-226.
 12. Ismaeel, N. a. Q., J. (2016). " The mediating role of knowledge sharing on relationship between IT capability and II support as predictors of innovation performance". *Perocedia Economic and Finance*, 39, 562-570.
 13. King, W. P., V. and Marks J. (2008). "knowledge sharing through a knowledge management system". *Omega*, 36(1), 131-146.
 14. Kuzu, O., H; Ozilham, D. (2014). "The effect of employee relationships and knowledge sharing on employees performance". *Social and Behavioral Sciences*, 109, 1370-1374.
 15. Lee, H. S. a. H., S. (2013). "Factors affecting hospital Employees Knowledge Sharing Intention and Behavior" . *Osong Public Health Res Perspect*, 5(3), 148-155.
 16. Lin M., H. S., Chen C. (2009). " Fostering the determinants of knowledge sharing in professional virtual communities". *Computers in Human Behavior*, 25(4), 929-939.
 18. Renzl, B. (2008). "Trust in management and knowledge sharing: The mediating effects دانش اثر گذار باشد و ان هم در سازمانهایی است که فرهنگ فاصله قدرتی کمتر است و ارتباط نزدیکی بین لایه های سازمان است . در این نوع سازمان ها، تبادل دانش بیشتری انجام می‌شود. نتایج این پژوهش با نتیجه پژوهش ابیلی و همکاران (۲۰۱۱) که عدم تأثیر مشخصات فردی سن، تجربه، رشته تحصیلی، مقطع تحصیلی و موقعیت سازمانی بر تبادل دانش رانشان دادند، همخوانی دارد. پیشنهادات زیر در قالب این پژوهش قابل ارائه است.
 - ایجاد زمینه های ارتباطی بیشتر بین واحدهای ستادی و غیرستادی مثل جلسات ویدئو کنفرانسی
 - تلاش برای حفظ اشتیاق کارکنان جدیدالورود در بروز دادن دانش خود و استفاده از آنها جهت جلوگیری از بی انگیزگی بعدی در آنها
 - ایجاد زمینه های استفاده از تجارب افراد متخصص و با تجربه
 - ایجاد بهترین ترکیب جمعیتی (سنی، جنسیتی، تحصیلات، سابقه کار) در هر واحد کاری برای ایجاد بهترین و بالاترین میزان تسهیم دانش
- ۶. منابع**
۱. داوری، علی؛ رضازاده، آرش (۱۳۹۲) مدل سازی معادلات ساختاری با نرم افزار SMART PLS، انتشارات جهاد دانشگاهی، چاپ اول.
 2. Abili, K. N. T., F. ; Mokhtaian, F. and Rashidi, M. (2011). " The role of effective factors on organizational knowledge sharing". International Conference on Educational Psychology(ICEPSY 2011).
 3. Antonio, A. S. G., S. M. and Morales, A. M. (2015). "The mediating effect of strategic human resources practices on knowledge management and firm performance". *Revista Europea de Directio de la Emprsa*.
 4. Boer, I. B., H. and Van, P. (2011). "Relational model for Sharing behavior". *European Managemen Journal*, 29(2), 85-97.
 5. Chen, C. J. a. H.,
 6. S.W. . (2010). "To give or to receive? Factors influencing members' knowledge sharing and community promotion in professional virtual communities".



انجمن علمی مدیریت بهره‌وری ایران



انجمن مهندسی بهره‌وری صنعت برق ایران



پایگاه استنادی علوم جهان اسلام

پانزدهمین کنفرانس ملی کیفیت و بهره‌وری

۲۸ و ۲۹ بهمن ماه ۱۳۹۹



- of fear and knowledge documentation". *Omega*, 36, 206-220.
19. Stankosky, M. (2006). *Creating the Discipline of Knowledge Management* (M. Stankosky Ed.): Elsevier Inc.
 20. Suzilawati, I., Low Hock, H. (2015). "The Roles of Learning in Stimulating Knowledge Sharing at SMEs." *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 172, 230-237.
 21. Szulanski, G. (2003). *Sticky Knowledge: Barriers to Knowing in the Firm*. London: Sage publication.
 22. Wang, S. a. N., R.A. (2010). " Knowledge sharing: a review and directions for future research". *Human Resource Management Review*, 20(2), 115-131.