

آسیب شناسی مدیریت منابع انسانی در تبادلات دانشی (مطالعه کیفی): شرکت توزیع برق استان یزد)

فاطمه شاکری*^۱

تاریخ دریافت: ۱۴۰۱/۰۱/۱۵

تاریخ پذیرش: ۱۴۰۱/۰۶/۰۴

[20.1001.1.26456222.1401.5.3.6.4](https://doi.org/10.26456/222.1401.5.3.6.4)

چکیده

هدف این پژوهش، آسیب شناسی مدیریت منابع انسانی با هدف بهبود تبادلات دانشی است. در این تحقیق روش پژوهش آمیخته اکتشافی استفاده شد. در ابتدا داده ها از طریق مصاحبه های عمیق با تعداد ۳۰ نفر از مدیران و کارمندان سازمان منتخب صنعت بدست آمد و از طریق کدگذاری باز و محوری، یافته ها در قالب مدل نظری تدوین شد. سپس براساس نتایج حاصله از کدگذاری، پرسشنامه تهیه و در اختیار ۲۳۵ نفر از اعضای سازمان های مذکور قرار گرفت. داده های بدست آمده از ۱۶۴ پرسشنامه برگشتی جهت آزمون فرضیات تحقیق از طریق آزمون مدل سازی معادلات ساختاری و نیز پایایی و روایی مدل با استفاده از نرم افزار SMART PLS استفاده شد. یافته ها حاکی از روایی و پایایی مدل بوده و محاسبه شاخص های برازش نیز انطباق چارچوب مفهومی با واقعیت را تایید کرد. براساس یافته ها نشان داده شد که ضعف رفتار در واحد منابع انسانی، نقض سیاست گذاری ها و اقدامات و ضعف در انجام وظایف منجر به ارزیابی منفی از حمایت مدیریت منابع انسانی از مشارکت می شود. تنش درونی منفی حاصل باعث بی انگیزگی در بروز رفتار تبادل دانشی می شود. به طور کلی در این مطالعه با رویکردی اکتشافی ترکیبی، ضمن مشخص شدن شرایط بازدارنده تبادلات دانشی در مدیریت منابع انسانی، تاثیرگذاری آن بر تبادلات دانشی تعیین شد. سازمان می تواند با تقویت این عوامل، مشارکت در تسهیم دانش را افزایش دهد.

کلید واژه ها: آسیب، مدیریت منابع انسانی، تسهیم دانش، شرکت توزیع برق

^۱ گروه مدیریت، دانشکده اقتصاد مدیریت و حسابداری، دانشگاه اصفهان، اصفهان، ایران
ایمیل نویسنده مسئول: fatemahshakeri@yahoo.com

مقدمه

دانش منبع قفل شده در ذهن انسان است لذا تبادل دانش از طریق تعامل و ارتباط بین افراد صورت می پذیرد و تسهیم سازی و ارتباطات دانش نیازمند تمایل کسانی است که می خواهند در چنین فرایندهایی شرکت کنند. استخراج دانش ضمنی که ریشه در تجربیات و ارزشهای فردی دارد، از ذهن افراد و به رسمیت درآوردن آن پیچیده است چراکه رفتارهای تبادل دانش فردی برخلاف طبیعت انسانی است (داونپورت و پروساک، ۱۹۹۸) و این مهمترین عامل بی توجهی کارمندان به تبادل دانش است به عنوان مثال آن‌ها از اینکه ممکن است شغل خود را از دست دهند یا موقعیتشان در حیطه کاری با این کار به خطر بیفتد، در هر سند (و سکو و فرج، ۲۰۰۵). این در حالی است که عدم تمایل برای تبادل دانش و یا وجود موانع تبادل دانش منجر به موارد ناقص، نادر است، بی موقع و در مواقع خاص منجر به اطلاعات غیر قابل موقت و یا اشتباه می شود که هزینه‌های زیادی برای درآمدهای مالی و اعتبار شرکت به بار می آورد (ریچ، ۲۰۰۵). پس این باور که تبادل دانش خصوصاً دانش ضمنی، می بایست تقویت شود، پرتنگ تر می شود. چراکه افراد نیاز به ترغیب و همبستگی های انسانی دارند (اندر و همکاران، ۲۰۰۷).

مدیریت موفق عوامل انسانی، کلیدی برای تحقق دستاوردهای دانشی می باشد و برای دستیابی به این امر، خلق محیط حمایتی که اعتماد و تسهیم را خلق کند، مهم تلقی می شود. نوناکا و کانوه (۱۹۹۸) به زمینه مناسب برای توسعه مدیریت دانش اشاره دارند. آن‌ها اصولی تحت عنوان "Ba" شرح می دهند که می تواند از طریق فضاهای مشترک یا مکانهای مشترک مجازی، فیزیکی یا ذهنی، روابط را توسعه دهد.

پژوهشگران با دسته بندی موانع بر سر راه تبادل دانش، آن‌ها را در دو گروه موانع فردی (انسانی) و سازمانی جای داده اند. انسانها ممکن است به هر علتی نخواهند دانش خود را به اشتراک گذارند و بخواهند از آن فقط برای پیشرفت شخصی خود استفاده کنند. لذا می توان گفت موانع انسانی مدیریت دانش بیش از سایر موارد دیگر حایز اهمیت است. زیرا دانش ماهیتی انسانی و اجتماعی دارد و فقط در صورت تعامل و ارتباط می تواند رشد کند (هونگ و همکاران، ۲۰۱۱). اما موانع سازمانی مانند اشکال ساختاری نامناسب، مدیریت، حقوق و مزایای کارکنان، آموزش و نوع مشاغل نیز خود در زمره موانع سر راه تبادل دانش به حساب می آیند.

واژه مدیریت دانش، در سالهای اخیر در ایران و تحقیقات مرتبط با آن رواج یافته است اما هنوز هم آنچه در دنیای واقع و در برخی سازمانهای ایرانی که اظهار به پیاده سازی و استقرار مدیریت دانش دارند، کاربردی و جامع نیست. به گونه ای که برخی تنها مدیریت دانش را در یک نرم افزار ذخیره و یا انتقال دانش خلاصه کردند یا به چند اقدام تشویقی در این راستا بسنده نموده اند یا اینکه نامی از مدیریت دانش در استراتژی های سازمان برده شده است. به نظر می آید ضمن توجه خاص به ایجاد شرایط و توانمندی‌ها در زمینه مختلف جهت مدیریت دانش موفق، همکاری و مشارکت ذهنی و قلبی کارکنان، حلقه نهایی متصل به این موفقیت باشد که از نگاه سازمان‌ها به دور مانده است. لذا توجه خاص به نحوه شکل گیری این حلقه که در آن عوامل مختلفی دخیل اند، می تواند منجر به مدلی شود که سازمان‌ها را به سمت شناسایی نقاط قوت و ضعفشان راهنمایی کند.

این موضوع که چرا افراد در ایجاد انگیزه تبادل دانش مهم هستند و چگونه این عوامل نقش سایر عوامل سازمانی و اجتماعی را مؤثر می سازند، محققین مختلفی را جهت پاسخ به سوالاتی از قبیل اینکه چه چیزی افراد را به تبادل دانش تشویق می کند؟ یا اینکه حس برابری و عدالت در فرایندهای سازمانی، اعتماد بین فردی، ارزش پاداش‌ها و ... در این مسیر چگونه اثر خواهند گذاشت؟ برانگیخته است. در این بین موضوعاتی که حول تاثیرات رفتاری، روان شناختی و ... اقدامات سازمان جهت حصول نتیجه متبلور می شوند، در این راستا قرار می گیرند. بحث مدیریت دانش در سالهای اخیر در مجموعه وزارت نیرو رواج یافته است و در این زمینه سازمان‌های تابعه باتوجه به سیاستگذاری‌های وزارتخانه در حال حرکت هستند. این بحث با بالا رفتن تعداد نیروی بازنشسته و در شرف بازنشستگی در چند سال اخیر و ایجاد برخی مشکلات به دلیل عدم تبادلات دانشی به دلایل ساختاری، زمانی یا روانشناختی اهمیت بیشتری پیدا کرده است. اصلاح برخی از فرایندهای کاری در راستای تسهیل تبادلات دانشی نیز با مشاهده معضلاتی مانند قائم به فرد بودن اطلاعات، رسال با تاخیر اطلاعات، بی دقتی و ارائه گزارشات متفاوت و ارائه اطلاعات غیر دقیق ناصحیح و غیر موقت در حال شکل گیری است. تبادلات دانشی در این صنعت به دلیل نوع فعالیت‌های آن از حیث پراکندگی پروژه‌ها در سطح استان و الزام اجرایی شدن دقیق پروژه‌ها اعم از طراحی شبکه و اجرای پروژه‌هایی مانند احداث شبکه‌ها، فیدرها و پستهای فوق توزیع، ترانس‌ها تا تعمیرات و بهینه سازی اهمیت بسزایی دارد. هدف این تحقیق آسیب شناسی مدیریت منابع انسانی با هدف بهبود تبادلات دانشی و تمرکز بر ردیابی عوامل ادراکی، شخصیتی، نگرشی است.

- 1 Davenport and prosak
- 2 Wasko and Faraj
- 3 Riege
- 4 Ender
- 5- Nonaka and Cano
- 6 Hung et al.

چهارچوب نظری پژوهش

تسهیم دانش رفتار داوطلبانه است که توسط سیستم‌ها یا رویه‌های محیطی مانند قوانین، استانداردهای اخلاقی، عادات کنترل می‌شود (ژنگ، ۲۰۱۷). تسهیم دانش شرایطی اجتماعی است که در آن احساسات، نگرش‌ها و اقدامات افراد با دیگر افراد به‌طور هوشیارانه و نا هوشیارانه به اشتراک گذاشته می‌شود. بسیار روشن است که هر فردی در هر شرایطی فرصت برای کشف دوباره اطلاعات دارد. اما موفقیت در تسهیم دانش وابسته به میزان و کیفیت روابطی است که میان کارمندان صورت می‌گیرد و بستگی به اشتیاق و توانایی کارمندان در استفاده از دانش دارد. اما تا زمانی که کارمندان دانش خود را پنهان کنند، و فضای بی‌اعتمادی در میان آن‌ها وجود داشته باشد، نسبت به این امر بی‌اشتیاق هستند. ایجاد روحیه اشتیاق و خودجوشی در افراد سازمان برای شرکت در فعالیت‌های تسهیم دانش، از وظایف سازمان‌ها است که در این راستا نیاز به بررسی فرآیندهای مختلف و عوامل و موانع شکل‌دهنده روابط وجود دارد.

افراد دارای مهمتری خصوصاً در دانش ضمنی هستند. لذا سازمان‌ها می‌بایست با ابتکارات و ابداع فعالیت‌های مختلف جهت ارتقای تسهیم این نوع دانش متمرکز شوند. این ابتکارات شامل فعالیت‌هایی مثل داستان سرایی، مربی‌گری یا نظارت و جلسات می‌باشد (بنت و بنت، ۲۰۰۸). به‌عبارتی فعالیت‌هایی که کارکنان را برای منتشر کردن باورها و تجربانشان به دیگران و ایجاد درک متقابل، توانمند کند همانگونه که دیده شده است سازمان‌ها بسته به ارزش‌ها و سبکشان، از رویکردهای متنوعی اعم از تیم‌های کاری، یادگیری، تکنولوژی اطلاعات، مکانیزم‌های تسهیم دانش، محرک‌ها و آموزش و توسعه و ... برای تسهیم دانش بهره‌بردارند (سو، ۲۰۰۸).

مدیریت منابع انسانی و تسهیم دانش

تأثیرفعالیت‌های منابع انسانی به عنوان یکی از زیرساخت‌های اثرگذار در ایجاد تمایل بین کارکنان جهت انجام رفتار تسهیم دانش بسیار پررنگ است اما تحقیقات اندکی راجع به اثرات متنوع منابع انسانی بر دیدگاه‌های فردی و رفتارها و تعاملات بالقوه بین آن‌ها شده است (چن و همکارانش، ۲۰۱۲). تحقیقات کمی هم در مورد تأثیرهای مختلف منابع انسانی بر رفتارهای متمایز فردی و تعامل‌های بالقوه بین آن‌ها انجام شده است (چیانگ و همکارانش، ۲۰۱۲). درحالی که هر دوی آن‌ها در امر تسهیم دانش به‌طور ویژه جایگاه دارند. برخی از مطالعات دریافته‌اند که فعالیت‌های منابع انسانی، هیچ نوع تأثیر منفی یا هیچ تأثیری بر تسهیم دانش ندارد. رینهالت و همکارانش^۵ (۲۰۱۱) نشان دادند که برخی فعالیت‌های منابع انسانی که با هدف پیشرفت انگیزه‌ی درونی برای تسهیم دانش انجام می‌شود تأثیر قوی تری بر انگیزه درونی دارد (باکسال و همکارانش، ۲۰۱۱؛ فاس و همکارانش، ۲۰۱۵).

انگیزه درونی برای تسهیم دانش به احساس رضایت درونی و لذت یک شخص اشاره دارد (اوسترلوح و فری، ۲۰۰۰) و این احساس به نظر می‌رسد که پیش‌بینی کننده کلیدی این چنین رفتاری باشد. (فاس و همکاران، ۲۰۰۹، کواس و همکارانش، ۲۰۱۲). چالش منابع انسانی، براساس نظریه خودمختاری آن است که انگیزه درونی در درون فرد نسبتاً مستقل بالا می‌آید و در برابر عوامل بیرونی مستقیم و سریع مقاومت می‌کند (ریان و کوئل، ۱، ۱۹۸۹). نظریه پردازان سازمانی اظهار می‌کنند که مدیران، از فرصت‌هایی مانند سبک‌های رهبری حمایتی-خودمختاری یا اعمال طرح‌های شغلی می‌توانند برای تقویت انگیزه درونی کارمندان خود بهره‌بردارند (گاگنی و دسی، ۲۰۰۵؛ گاگنی، ۲۰۰۹).

فعالیت‌های حوزه منابع انسانی برای تقویت تسهیم دانش می‌تواند گسترده باشد از فعالیت‌هایی همانند پاداش‌های لحظه‌ای، ارتقای شغلی یا تشخیص رسمی (بوک و همکارانش، ۲۰۰۵). دامنه‌ای از توانایی‌ها مانند یافتن زبان مشترک جهت یادگیری و کسب دانش جدید (ناهاییت و گوشال، ۱۹۹۸)، استخراج دانش ضمنی و بیرونی کردن دانش فرد (گاوریلووا و آندروا، ۲۰۱۲) تا مهارت‌های انتقال دانش به افراد تازه کار و تسهیم دانش خود کارآمدی فرد در تسهیم دانش (چیو و همکارانش، ۲۰۰۶). لذا فعالیت‌های منابع انسانی که ارتقا دهنده‌ی توانایی افراد در تسهیم دانش هستند، میتواند شامل تربیت و آموزش در زمینه‌ی مهارت‌های ارتباطی، خوداندیشی، کار تیمی یا مربی‌گری باشد (جکسون و همکارانش، ۲۰۰۶).

¹ Bennet and Bennet

² Hsu

³ Chen et al.

⁴ Chung-An et al.

⁵ Reinholt et al..

⁶ Boxall et al.

⁷ Foss et al.

⁸ Osterloh Frey

⁹ Foss et al.

¹⁰ Ryan, &Connell

¹¹ Gagné, and Deci

¹² Gagné

¹³ Bock et al.

¹⁴ Nahapiet and Ghoshal

¹⁵ Gavrilova and Andreeva

¹⁶ Chiu and Hsu, and Wang

¹⁷ Jackson et al.

تقویت خودکارآمدی و تقویت انگیزه درونی از عوامل حیاتی در تسهیم دانش اند که در زمره وظایف مدیریت منابع انسانی می‌باشد. توسعه خودکارآمدی کارمندان که خودبه‌طور مثبت و نزدیک با انگیزه‌ی درونی مرتبط است و پایه‌ای برای شایستگی فراهم می‌آورد (ریان و دسی، ۲۰۰۰) و نیز توسعه تمرین‌های توسعه‌ای که آن‌ها را به رفتارهای مثبت و نسبت به سازمان و ایجاد تمایل دو طرفه کمک می‌کند و باعث می‌شود تا انگیزه‌ی درونی افزایش یابد (کوواس و همکارانش، ۲۰۱۲). در بخشی دیگر، ادبیات منابع انسانی بیان می‌کند که اگر کارمندان توانایی اجرای وظایف محول شده را داشته باشند و برای انجام آن انگیزه هم داشته باشند، سازمان، فرصت‌های مناسب را برای اعمال مهارت‌ها و انگیزه‌ی کارمندان فراهم کند، عملکرد بهبود می‌یابد (ژیانگ و همکارانش، ۲۰۱۲). با تعمیم این منطق به موضوع رفتار تسهیم دانش، این چنین فعالیت‌های منابع انسانی که می‌تواند شامل کارگاه‌ها و چرخش شغلی، طراحی شغل، طراحی کار باشد و همگی فراهم کننده کار گروهی، ارتباط آزاد نیز هستند (دیکسون، ۲۰۰۰) نقش کاتالیزور در تسهیم دانش دارند. وقتی کارمندان هم راضی و هم توانایی تسهیم دانش دارند، فراهم کردن فرصت‌های مرتبط، منجر به درجه‌ی بالایی از فعالیت تسهیم دانش می‌شود.

هیسلوپ^۵ (۲۰۰۳) در مدلی با عنوان قرارداد روان‌شناختی مرتبط با مدیریت دانش، تأثیرگذاری فعالیت‌های منابع انسانی بر عوامل روان‌شناختی و رفتار تسهیم دانش را نشان می‌دهد. این مدل بر این فرض است که تعهد سازمانی بر نگرش‌ها و رفتارهای زیر در ارتباط با مدیریت و تسهیم دانش تأثیر می‌گذارد:

- نگرش‌های کارکنان به فعالیت‌های تسهیم دانش؛
- میزانی که کارکنان به‌طور فعال در فعالیت‌های مدیریت دانش و تسهیم دانش مشارکت می‌کنند؛
- وفاداری کارکنان به سازمان شان و احتمال اینکه در سازمان باقی بمانند.

برای تشریح شیوه‌ای که این مدل (مدل قرارداد روان‌شناختی) با اقدامات تسهیم دانش ارتباط برقرار می‌کند می‌توان از نتایج تحقیق رابرتسون و اومالی هامرسلی (۲۰۰۰) استفاده کرد. آن‌ها در تحقیق خود پی بردند که نگرش‌های مثبتی به تسهیم دانش میان کارکنان وجود دارد. آن‌ها هم چنین پی بردند که کارکنان دارای سطوح بالای رضایت شغلی نیز هستند و به سازمان شان نیز متعهد می‌باشند. بنابراین، سطوح بالای تعهد سازمانی با نگرش‌های مثبت کارکنان به تسهیم دانش مرتبط است.

با استفاده از مدل قرارداد روان‌شناختی بازبینی شده، می‌توان این گونه مطرح نمود که نگرش‌ها و رفتارهای مثبت تسهیم دانش ناشی از قرارداد روان‌شناختی مثبتی است که کارکنان دارایی می‌باشند. قرارداد روان‌شناختی مثبت کارکنان نیز می‌تواند نشأت گرفته از اقدامات مدیریتی منابع انسانی، فرهنگ و جو سازمانی باشد (هیسلوپ، ۲۰۰۳).

اسکاربرو و کارتر (۲۰۰۰) مرور جامعی بر شیوه‌هایی که مدیریت منابع انسانی می‌تواند به مدیریت دانش مرتبط شود ارائه کرده‌اند. پنج دیدگاه که اقدامات مدیریت منابع انسانی را به مسائل مدیریت دانش ارتباط می‌دهد، نشان داده‌اند.

دیدگاه اول بر این فرض است که می‌توان مجموعه‌ای از بهترین اقدامات مدیریت منابع انسانی را که باعث تسهیل تسهیم دانش می‌شوند را ایجاد و توسعه داد. قایل ذکر است که این اقدامات برای همه سازمان‌ها بر طبق این دیدگاه قابل کاربرد و اعمال است. این دیدگاه، دقیقاً با تعهد سازمانی مرتبط است و این گونه بحث می‌کند که سازمان با پیگیری بهترین مدل اقدامات، می‌تواند سطح تعهد، قابلیت و ظرفیت تسهیم دانش را که به موفقیت مدیریت دانش منجر می‌شود، تضمین نماید.

در دیدگاه دوم، کارکنان دانش از دیگر کارکنان مجزا و تفکیک می‌شوند. بنابراین، نیازمند اقدامات مدیریت منابع انسانی خاص و مجزایی هستند. تأثیر مهم و کلیدی مدیریت منابع انسانی در این زمینه (دیدگاه دوم)، انگیزش و نگهداری کارکنان دانش است. در دیدگاه‌های دیگر تأکید بر ایجاد و توسعه سرمایه فکری به‌عنوان مهم‌ترین اثر اقدامات مدیریت منابع انسانی است. ایجاد توسعه، استفاده و حفظ سرمایه دانش در سازمان‌ها تا اندازه زیادی وابسته به کارکنانی است که به سطوح مختلف از تعهد سازمانی برخوردار هستند. این ارتباط، تأکید بر نیاز به انگیزش نیروی انسانی به‌منظور تسهیم و کاربرد دانش دارد (الوسون، ۲۰۱۳).

مطالعات پیشین

امیدپناه و همکاران (۱۴۰۰)، با تحلیل محتوای کیفی مقالات داخلی و خارجی از سالهای ۲۰۰۰ میلادی و ۱۳۸۸ تا کنون، مهمترین عوامل مور در تسهیم دانش، شرایط سازمانی مبتنی بر بستر سازمان و انگیزه‌های درونی و بیرونی افراد معرفی کرد.

سینایی و همکاران (۱۳۹۷)، به بررسی و شناسایی پیشایندها (نگرش به یادگیری و تسهیم، حمایت سازمانی ادراک‌شده و نقش رهبری) و پیامدهای تسهیم دانش (عملکرد شغلی، عملکرد وظیفه‌ای و عملکرد تطبیق‌پذیر) پرداختند. نتایج نشان دادند که نگرش به تسهیم دانش بیشترین تأثیر را بر آن

1 Ryne and Deci

2 Kuvaas Buch. and Dysvik

3 Zhang and Ng

4 Dixon

5 Hislop

6 Scarbrough and Carter

7 Alvesson

داشته؛ همچنین تأثیر معنی دار و مثبت تسهیم دانش بر عملکرد و نقش میانجی گری تسهیم دانش در ارتباط با تأثیر متغیرهای نگرش به یادگیری و تسهیم و نقش رهبری بر عملکرد تأیید شد.

فریمانی (۱۳۹۴) در پژوهشی با عنوان بررسی "رابطه بین منبع حمایت سازمانی ادراک شده، تعهد عاطفی به شرکت - اتحادیه و تسهیم دانش در بین کارکنان کارخانه قند فریمان" توانست با کمک تحلیل عامل نشان دهد که منبع حمایت ادراک شده با نوع تعهد عاطفی رابطه دارد و نیز اینکه رابطه مثبت و معنا داری بین نوع تعهد عاطفی و تسهیم دانش وجود دارد.

رفوا و سورکی (۱۳۹۴) در پژوهشی با عنوان تأثیر "عوامل سازمانی و تکنولوژیکی بر تسهیم دانش در کتابخانه ملی" نشان دادند که متغیرهای جو سازمانی، ساختار سازمانی و پشتیبانی فناوری اطلاعاتی و ارتباطی بر تسهیم دانش تأثیر مثبت دارند و متغیرهای تمرکز گرایی، نگرش مدیر ارشد، استفاده پذیری و سهولت پذیری فناوری اطلاعاتی و ارتباطی، سیستم پاداش دهی و یادگیری سازمانی بر تسهیم دانش تأثیر مثبت دارند.

آیس و همکاران (۲۰۲۲)، برای بررسی شریایی که کارکنان با شخصیت کنش گرا (کنشگر بودن یک ویژگی شخصیتی ترکیبی است که به عنوان تمایل فرد برای انجام اقداماتی جهت تأثیرگذاری بر محیط، به چالش کشاندن و تغییر شرایط موجود جهت رسیدن بهوضع مطلوب تعریف شده است) تمایل به تسهیم داشته باشند، دومکانیزم انگیزش خودمختار و کنترل شده را در ارتباط بین شخصیت کنش گرا و قصد تسهیم دانش بررسی کردند و مهمترین عوامل را، شرایط سازمانی مبتنی بر بستر سازمان و انگیزه های درونی و بیرونی افراد معرفی کردند.

زنک و همکاران (۲۰۲۲) به شناسایی عوامل کیفی ای که انگیزه کارکنان را برای رفتار تسهیم دانش سازمانی بر می انگیزاند، در وزارت دفاع فدرال پرداختند. آنها سه موضوع نگرش، حمایت و روابط خاص مثلا روابط متقابل میان کارکنان و فرصتهای تبادل دانش مدنظر قرار گرفتند. در تحلیل رگرسیون چندگانه مشخص شد که حمایت سازمانی، تنها عاملی است که می تواند پیش بینی کننده انگیزه برای درگیر شدن در تسهیم دانش باشد.

ون دن و همکاران (۲۰۲۱) با هدف بررسی اینکه آیا تسهیم دانش می تواند کارایی انگیزاننده های مبتنی بر اعتماد را بالا ببرند یا نه، نشان دادند که افراد به دیگران کمتر کمک می کنند زمانی که با کمک کردن دانش آنها منتقل می شود نسبت به زمانی که انتظار پاداش دارند و حتی بیشتر کمک نردن آن زمانی است که آنها می توانند انتظار پاداش در آینده داشته باشند. تسهیم دانش، کارایی انگیزاننده های ضمنی زمانی بیشتر است که این انگیزه ها (پاداش ها) توسط کمک گیرنده معین شده باشد. این موضوع در طراحی سیستم های پاداش برای ارتقای تسهیم دانش اهمیت دارند.

آناند و همکاران (۲۰۲۰)، با هدف اینکه چگونه رویدادهای جاری و بالقوه بین کارکنان سازمان در پنهان کردن دانش، نقش بازی می کنند، شش طبقه از رویدادها عبارت بودن از رویدادهایی که از رویدادهایی که از موقعیت ایجاد می شوند، یا از عملکرد و رقابت، یا از مالکیت روانی، رویدادهایی که از خصوم یا سوء استفاده کارکنان و مدیران ایجاد می شوند یا آنها می شوند برگرفته از هویت و هنجارها هستند.

اندروا و سرگوا^۱ (۲۰۱۶) در پژوهشی به بررسی چگونگی سوابق فردی در سطوح انسانی مانند انگیزه و توانایی به اشتراک گذاشتن دانش یا عبارتی رابطه بین شیوه های منابع انسانی و رفتارهای تبادل دانش می پردازد. نتایج نظرسنجی از ۳۲۹ معلم دبیرستانی نشان می دهد که افزایش فرصتها در فعالیت های منابع انسانی به عنوان یک شرط تعدیل کننده است که انگیزه های درونی و بیرونی را برای تبادل دانش فعال می کند. آنتونیو و همکاران^۲ (۲۰۱۵) در پژوهشی مدل یکپارچه ای از اقدامات منابع انسانی را به عنوان مکانیزم تسریع کننده و کاتالیست که بر مدیریت دانش اثربخش مؤثر است، آزمون کردند. نتایج نشان داد که استراتژی های مدیریت دانش به طور مثبتی بر عملکرد شرکت از طریق فعالیتهایی مانند کارمندیابی، آموزش، مشارکت فعالانه، ارزیابی عملکرد اثر دارد. در این مطالعه نقش میانجی گرانه مدیریت منابع انسانی و نیاز به همراستایی فعالیت های منابع انسانی با استراتژی های سازمانی نشان داده شد. رفوا و سورکی (۱۳۹۴) نیز در پژوهشی با هدف بررسی تأثیر عوامل سازمانی و تکنولوژیکی بر تبادل دانش نشان دادند سیستم پاداش دهی و یادگیری سازمانی بر تبادل دانش تأثیر مثبت دارد. هدف این پژوهش، آسیب شناسی مدیریت منابع انسانی با هدف بهبود تبادلات دانشی است.

کارل او و همکاران (۲۰۱۶) در تحقیقی اثرات متعادل ترجیحات فردی در تسهیم دانش را مورد تحقیق قرار دادند. با داده های نظرسنجی به دست آمده از کارمندان هتل های زنجیره ای، چگونگی تحریک تسهیم دانش توسط عناصر «گانکسی^۳» و افزایش میزان تسهیم دانش را مورد بحث و بررسی قرار داده شد. «گانکسی» یک مفهوم چینی است که به عنوان روابط بین فردی بر پایه روابط اجتماعی با کیفیت بالا و تبادل متقابل منافع تعریف می بود. اصول گانکسی شامل اعتماد بین فردی و تعهد متقابل است. داده های تحقیق نشان دادند که این نظریه به طور معناداری اثرات تسهیم دانش را تعدیل می بخشد، اما ترجیحات متنی افراد اثر منفی بر روی نتایج تسهیم دانش دارد.

ونگ^۴ (۲۰۱۶) در تحقیقی با عنوان "بررسی تأثیر عوامل اجتماعی شناختی و انگیزاننده های مستقل مرتبط بر رفتارهای تسهیم دانش کارکنان" و با هدف همکاری و هماهنگی دیدگاههای نظریه ی شناختی اجتماعی و انگیزه های خود پیروی نسبی، مدلی را بررسی می کند که تأثیر عوامل شخصی

1 Andrews and Sergua
2 Antonio and Gregorio
3 Ganexi
4 Wang

و محیطی را بر رفتارهای تسهیم دانش کارمندان نشان دهند. داده‌های به دست آمده از ۲۹۴ فرد حرفه ای در صنعت، نشان داد که اعتماد، گرایش رابطه ای، کارآمدی تسهیم دانش و انگیزه عوامل تأثیرگذار کلیدی در تسهیم دانش هستند. نتیجه ی کلیدی این است که مدیران باید تأثیر سطح انگیزش درک شده توسط کارمند را جهت تسهیل رفتار تسهیم دانش در نظر بگیرند.

آنتونیو و همکاران (۲۰۱۵) در تحقیقی با عنوان " اثر میانجی گرانه فعالیت‌های منابع انسانی استراتژیک روی مدیریت دانش و عملکرد شرکت "، مدل یکپارچه ای از اقدامات منابع انسانی را به‌عنوان مکانیزم تسریع کننده و کاتالیست که بر مدیریت دانش اثربخش مؤثر است، آزمون کردند. نتایج نشان داد که استراتژی‌های مدیریت دانش به‌طور مثبتی بر عملکرد شرکت از طریق فعالیت‌های عملکردی مانند کارمندیابی، آموزش، مشارکت فعالانه، ارزیابی عملکرد اثر دارد. در این مطالعه نقش میانجی‌گرانه مدیریت منابع انسانی و نیاز به همراستایی فعالیت‌های منابع انسانی با استراتژی‌های سازمانی نشان داده شد

ژانگ و نگ (۲۰۱۲) نیز با استفاده از نظریه رفتار برنامه ریزی شده و ترکیب آن با منافع و هزینه‌های درک شده در مبادله اجتماعی، عوامل روان شناختی مؤثر در تسهیم دانش در تیم‌های پروژه در صنعت ساختمان هنگ کنگ را بررسی نمودند. آن‌ها دریافتند که از دست دادن وجهه به‌عنوان هزینه درک شده، اثر منفی بر نگرش نسبت به تسهیم دانش داشته در حالی که، بازخورد دانشی و حس مفید بودن دانش خود به‌عنوان منافع درک شده در مبادله اجتماعی، اثر مثبت بر نگرش کارکنان نسبت به تسهیم دانش دارد.

غالب پژوهش‌های داخلی به دنبال موفقیت تسهیم دانش بوده لذا با رویکرد آسیب‌شناسانه به عواملی که مانع اند کمتر پرداخته شده است و از آنجا که طبق منطق طبیعی، افراد در شرایط خاصی مایل به تسهیم دانش می شوند عواملی که آن شرایط را به وجود آورند، مهم است. مدلی در این تحقیق ارائه شده است ادعا دارد که این خلاء را حداقل در بخشی از فرآیند مدیریت دانش یعنی تسهیم دانش پر کرده و بکارگیری اثربخش آن هم در استقرار نظام مدیریت دانش و هم در بهبود آن مثمر ثمر باشد.

سوالات پژوهش

سوال ۱- شرایط بازارنده تبادلات دانشی در مدیریت منابع انسانی چیست؟

سوال ۲- شرایط بازارنده در مدیریت منابع انسانی چگونه بر تبادلات دانشی اثر می گذارد؟

روش‌شناسی پژوهش

در این پژوهش از روش شناسی ترکیبی استفاده شده است. ر مرحله اول این پژوهش از روش نظریه داده بنیاد بهره گرفته شد که نوعی شیوه پژوهش کیفی با رویکرد اکتشافی است. براین اساس ابتدا ابزار مصاحبه طراحی، اجرا شدند. مدت زمان انجام مصاحبه‌ها متفاوت بود. مصاحبه‌ها رو در رو، عمیق بین ۴۵ تا ۱۲۰ دقیقه انجام شد و با کسب اجازه از مصاحبه شونده، ضبط شدند. تعداد ۳۰ نفر از مدیران و کارمندان سازمان منتخب، مورد مصاحبه قرار گرفتند.

از مشارکت‌کنندگان، یک سوم آن‌ها زن، دو مدیر ارشد، ده مدیر و بقیه کارشناس بودند. میانگین سابقه کاری آن‌ها ۱۱ سال بود. تعداد ۲ نفر از آن‌ها دانشجوی دکتری و ۱۹ نفر فوق‌لیسانس و مابقی دارای تحصیلات لیسانس بودند. در این تحقیق براساس رویه‌ی نمونه‌گیری تئوریک، با خبرگانی مصاحبه شده است که در زمینه موضوع مدیریت دانش آشنایی داشته و هم اشرافیت بر موضوعات راهبردی شرکت و فعالیت‌ها و فرآیندهای آن دارند. در آغاز با سه نفر از کارکنان سازمان که با مدیریت دانش آشنایی و در برنامه ریزی‌ها و سیاستگذاری‌های سازمان دست داشتند مصاحبه شد. سپس کار تحلیل آغاز و حوزه‌های جدیدی در سوالات مصاحبه ایجاد شد که گاهی نیاز به مصاحبه با مدیر، کارشناس و واحدهای مرتبط در موضوعی برای بررسی همه جانبه بود. تجارب کاری در صنعت برق، مشاهدات، شرکت در جلسات نیز در انتخاب نمونه‌هایی که به توسعه و تکوین مقولات و شکل دهی طبقات کمک کنند، نیز در انتخاب نمونه‌ها موثر بود. معیار رسیدن به نقطه اشباع جایی است که دیگر ارتباط بین مفاهیم و طبقه جدید ظهور نکند. در دور اول مصاحبه سعی شد با تغییر نمونه‌ها به سازمان یا واحدی دیگر یا افرادی با توجه به مشخصات دموگرافیکی متفاوت، جمع نظرات جمع آوری شود. در دور بعدی مصاحبه، به نظر می رسید امکان ایجاد طبقات جدید یا توسعه آنها امکان پذیر است. پس مصاحبه‌ها با نمونه‌های مشابه با دور قبلی شروع شد اما این مرحله تا جایی ادامه یافت که کدهای بسیار مشابه و یا با ارتباط معنایی نزدیک با قبل ایجاد گردید پس به نظر رسید طبقات و کدها اشباع شدند.

در تحقیق حاضر برای جمع آوری داده‌ها از مصاحبه‌ها نیمه ساختار یافته بوده و مبتنی بر راهنمای از پیش تعیین شده ای براساس تجارب کاری محقق در صنعت برق، مشاهدات، شرکت در جلسات و همچنین مرور ادبیات پژوهش طراحی شده بود. بعد از انجام هر مصاحبه کار تحلیل آغاز و حوزه‌های جدیدی در سوالات مصاحبه ایجاد می شد که گاهی نیاز به مصاحبه با مدیر، کارشناس و واحدهای مرتبط در موضوعی برای بررسی همه جانبه می شد.

در این تحقیق برای تقویت اعتبار درونی تحقیق از تکنیک‌های مریام (۱۹۸۸)، روش مثلثی، بررسی‌های اعضا و بررسی زوجی استفاده شده است. بدین ترتیب هم از روش مصاحبه و هم با شرکت در جلسات مرتبط و اسناد و دیگر گزارشات مربوطه مورد بررسی قرار گرفت. به مصاحبه شونده‌گان

نسخه هایی از رونوشت های مصاحبه و تحلیل های ابتدایی داده شد. سپس، نظر آن ها به منظور افزایش صحت تحلیل ها پرسیده شد. تمامی ناسازگاری ها اصلاح شدند تا بازتابی صحیح حاصل شود. پس از ظهور مفاهیم از نظرات هشت تن از اساتید دانشگاه در حوزه مدیریت و روانشناسی و نیز خبره صنعت برق در رابطه با مفاهیم ، کدها و مدل استفاده شد تا با مطالعه رونوشت ها و رویه های کدگذاری کمبودهای موجود را مشخص کنند. برخی تغییرات اصلاحی در نامگذاری طبقات و کدهای محوری ایجاد و نیز ارتباطات کشف شده بین کدها نیز توسط افراد مذکور مورد بررسی قرار گرفت. برای افزایش قابلیت اطمینان پژوهش، مطابق با استانداردهای پژوهش های کیفی، راهنمای مصاحبه طراحی و مصاحبه ها با رعایت اصول علمی و اخلاقی برگزار گردیدند. به منظور اطمینان از پایایی نتایج مصاحبه ها، پس از کدگذاری اولیه ، در فاصله زمانی کوتاهی کدگذاری ها بازبینی شد. همچنین، پس از تحلیل و تم بندی داده ها ، نتایج به مشارکت کنندگان ارائه شد و نظرات تکمیلی آنان دریافت شد.

جهت استخراج مفاهیم از میان حجم انبوهی از اطلاعات حاصل از مصاحبه، کدگذاری کدگذاری باز و محوری و انتخابی انجام شد. جهت کدگذاری باز بعد از هر مصاحبه ، بررسی خط به خط متن انجام و به هریک از حوادث، ایده ها یا موقعیت ها و ... نامی داده شد. کدهای شکل گرفته اولیه مجدداً با احتساب تشابهات درونی و اختلافات بیرونی درهم ادغام و مفاهیم تشکیل و نامگذاری گردید. مجدداً مفاهیم در مقولات فرعی جای گرفته که از درون برخی اشتراکات را باهم داشتند. شکل ۱، نحوه تلفیق کدها و مفاهیم را در کدگذاری محوری نشان می دهد.



شکل ۱. نمونه ای از نحوه تلفیق طبقات در کدگذاری محوری

در مرحله دوم پژوهش از رویکرد کمی پیمایشی استفاده شده است. جامعه پژوهش حاضر شامل خبرگان متشکل از مدیران ارشد و میانی و کارشناسان ارشد شرکت توزیع نیروی برق استان یزد و سازمانهای خصوصی وابسته به آن که در صنعت توزیع برق استان یزد فعال هستند می باشد. شرکت توزیع نیروی برق استان یزد، شامل حوزه ستادی، چهار امور (مدیریت های مستقل برق در سطح شهر یزد که شامل واحدهای مهندسی، بهره برداری و خدمات مشترکین می باشند و تحت نظر واحدهای ستادی ، به شهر یزد خدمت رسانی می کنند) و ۱۵ مدیریت مستقل در سطح شهرستان ها می باشد که توسط ۳۲ مدیر و معاون اداره می شود و تعداد کارکنان آن نزدیک به ۵۷۹ نفر می باشد. تعداد ۱۴۸ شرکت خصوصی وابسته به این سازمان اعم از شرکتهای پیمانکار و مشاور نیز فعال هستند.

بر اساس نتایج حاصله از کدگذاری و مضامین بدست آمده پرسشنامه ای با کمک اشخاص مذکور تهیه شد که شامل سوالات در حوزه های سوء رفتارها، تناقض سیاست گذاری های مدیریت منابع انسانی و ضعف در انجام وظایف مدیریت منابع انسانی، تنش درونی منفی بود. پرسشنامه شامل ۳۹ سوال بود. سوالات براساس کدها و مفاهیم حاصل از بخش کیفی برای سنجش ابعاد سوء رفتار، تناقض سیاست گذاری ها ، ضعف در انجام وظایف و تنش های درونی طراحی شدند. سه سوال در رابطه با اینکه تا چه میزان سوء رفتارها، تناقض سیاست گذاری ها و ضعف در انجام وظایف منجر به عدم مشارکت در تبدلات دانشی شده است و سوال اخر اینکه با وجود بدترین شرایط حمایتی از سوی مدیریت منابع انسانی تا چه میزان تبادل دانش انجام می دهید. نهایتاً تعداد ۲۳۵ پرسشنامه در میان مدیران و کارکنان سازمان منتخب توزیع شد که ۱۶۴ مورد برگشت داده شد. جهت تجزیه و تحلیل داده ها، روایی سنجی پرسشنامه و آزمون فرضیات تحقیق از طریق آزمون مدل سازی معادلات ساختاری و نیز پایایی و روایی مدل از نرم افزارهای SMART PLS و SPSS استفاده گردید. با توجه به مدل بدست آمده از طریق روش کیفی، فرضیات زیر جهت آزمون مورد بررسی قرار گرفتند:

- ۱- رفتار و اقدامات مدیریت منابع انسانی (سوء رفتار، تناقض سیاست گذاری ها و ضعف در انجام وظایف) باعث ایجاد تنش درونی منفی می شود.
- ۲- تنش درونی منفی (بی انگیزگی) روی میزان تبادلات دانشی اثر می گذارد.

یافته‌های پژوهش

یافته‌ها در دو بخش کیفی و کمی بودند. در ادامه روایت پژوهش و نتایج حاصل از کدگذاری های حاصل از مصاحبه ارائه شدند.

ضعف در حوزه مدیریت منابع انسانی

ضعف رفتاری از سوی واحد مدیریت منابع انسانی، نقص فرایند سیاست گذاری ها و اجرای آن‌ها و ضعف در انجام وظایف شناسایی شدند. واحد مدیریت منابع انسانی و فعالیت‌های آن بسزاترین نقش را در مشارکت افراد در تسهیم دانش ایفا می‌کنند. در نگاه اول، اعتماد افراد به فعالیت‌های این واحد است که در برخی موارد نوع رفتارها، نوع اجرای برنامه‌ها و فعالیت‌های این واحد باعث سلب اعتماد افراد دیگر واحدها شده و در ادامه این بی‌اعتمادی، عدم تمایل به همکاری جهت پیشروی برنامه‌های این واحد پیش می‌آید و از آنجاکه متولی برنامه‌های مدیریت دانش، این واحد می‌باشد، رگه‌های عدم تمایل افراد برای مشارکت در این برنامه‌ها هم رسوخ می‌کند. در این باب از دیدگاه شرکت کنندگان، به معضلاتی مانند ایجاد باند علیه و له، مشاهده نقض‌های مشهود، سوء استفاده شخصی، عدم اقناع کارکنان در پاسخ به اعتراضاتشان، استبدادگر، برخورد جانبدارانه و تبعیض بین کارکنان رسمی و شرکتی اشاره شد.

باندبازی در تمامی سازمان‌ها به‌عنوان معضل هست. معضلی که باعث انتصابات دوره‌ای یک باند و استفاده بیشتر یک باند از امکانات سازمان می‌شود. معمولاً این باندها، براساس همگن بودن تفکرات و هم عقیده بودن به وجود می‌آید که معمولاً در رأس آن‌ها مدیران هستند. البته برخی از افراد هم هستند که صرفاً هم عقیده نیستند اما توانایی نشان دادن سازگاری خود با عقاید و رفتارهای افراد باند را دارند و بدین ترتیب از مزیت‌های آن بهره می‌برند. این مهم، مشکلی است که سازمان مورد پژوهش نیز با آن درگیر است به‌گونه‌ای که عده‌ای با برنامه‌های این مدیریت همراه و عده‌ای مخالف اند. کسانی که همراه بودند، به عقیده مخالفین، توانستند به وعده‌های پستی و پاداش‌های مختلف برسند و کسانی که همراه نبودند، از دایره لطف خارج شده‌اند. قول یکی از مصاحبه‌شوندگان گویای این مطلب است:

"... برخی افراد در رأس کار هستند باند تشکیل می‌دهند. مثلاً معاون...، باند تشکیل داده است تا جایی که در برخی جلسات فقط افراد باند می‌آیند. برخی برنامه‌ها فقط توسط افراد باند مدیریت می‌شو و افراد غیرباند را تا توانسته‌اند از خود دور کردند. آن‌ها را با یکسری کارهای روتین اداری و خارج از دید مشغول می‌کنند..."

برخی از مصاحبه‌شوندگان به ظاهر دموکراتیکی کارها، تعریف کارهای گروهی و مشارکتی و استفاده از نظرات عموم در اجرای برنامه‌ها اشاره کردند. اما به زعم یکی دیگر از مصاحبه‌شوندگان:

"در واقع امر، دانش و عقیده راسخی به فعالیت‌ها در این واحد وجود دارد و شاید همین دانش گسترده آن‌ها باعث شده که به واقع تصمیمات درست‌تری با اعمال نظرات آن‌ها گرفته شود."

قول "بخور و ببر" نیز از مصاحبه‌شوندگان مطرح شد. به‌عنوان مثال یکی از کارکنان چنین می‌گوید "وقتی افراد می‌بینند بیشتر تقدیر و تشکرها در حوزه برنامه‌ها و اقدامات منابع انسانی است مثلاً اجرای فلان پروژه‌ای که متولی آن دایره منابع انسانی بوده است، از افراد دایره منابع انسانی تشکر می‌شود. دیگران دید منفی پیدا می‌کنند و دیگر حاضر به همکاری در بقیه پروژه‌ها نمی‌شوند". لذا به نظر می‌رسد واحد مدیریت منابع انسانی باید تلاش اصلی خود را برای مدیریت کردن رفتارهای خود برای از بین بردن نگرش منفی سایر کارکنان ایجاد کند تا حمایت و همکاری همگان را در اجرای برنامه‌هایی مانند تسهیم دانش به دست آورد.

از جمله ضعف‌های رفتاری واحد مدیریت منابع انسانی، وجود نقض‌های مشهود در برابر آئین نامه‌ها و فرایندها و اقداماتش بیان شد. افراد بی‌اعتمادی خود را نسبت به پایان رضایت بخش برنامه‌های در حال جریان اظهار کردند چراکه تجاربی از نقض‌های برنامه‌های گذشته داشتند. به‌عنوان مثال اشاره به برخی برنامه‌های جانشین پروری یا برخی انتصابات و ... شد. قوانینی که قبلاً از ناحیه مدیریت منابع انسانی برای آن‌ها، مانع شده بودند، بعداً برای برخی افراد با وضعیت مشابه وجود نداشتند. یا پروژه‌هایی که در سطح سازمان توسط این واحد به شدت جهت اجرا دنبال می‌شود، در خود واحد به درستی اجرا نمی‌شود. در همین حیطه، بیان یکی از مصاحبه‌شوندگان را داریم:

"... یک سری کارهای خوب را منابع انسانی به صورت فرایند و دستورالعمل انجام می‌دهد اما وقتی که مثال نقضش را آشکار انجام می‌دهد، نگرش منفی ایجاد می‌شود. مثلاً باید شایسته‌گزینی باشد، افراد با لیاقت برای پست کلیدی باشند... اما گاهی آن را نقض کرده است. آن‌گاه بی‌اعتمادی و بی‌انگیزگی ایجاد می‌شود. همه کسانی که داخل سازمان تلاش می‌کنند، دلسرد می‌شوند. وقتی فردی بی‌انگیزه شد، آیا می‌توان دوباره این فرد را زنده کرد؟ دوباره پویا شود؟ دوباره انگیزه داشته باشد؟ دوباره خلاق شود؟ دوباره دانش خودش را به دیگران بدهد؟"

به دنبال این بحث با تعدادی از کارکنان مرتبط با موضوعات مطرح شده مصاحبه شد. به بیان این افراد:

"هیچگاه قصد تخطی از آنچه خود این واحد متولی آن هست، نبوده است. حتی سعی کردیم جدی‌تر از بقیه باشیم. مثلاً در اجرای طرح برنامه جانشین‌پروری قبلی با شکست مواجه شدیم و در حال طراحی سیستم جدیدی هستیم... و در یا در برخی مواردی مثلاً در مورد انتصابات تفویض اختیار کامل نشده است."

بنابراین به نظر می‌رسد عدم اطلاع رسانی کامل در مورد فرایند اجرا و موانع آن به افراد باعث ایجاد چنین دیدی شده است. یا در مواردی هم به افراد پاسخ‌های کامل و قانع‌کننده داده نشده است یا برخورد جانبدارانه کارکنان منابع انسانی مسبب این دید شده است. مثلاً یکی از کارکنان سابق این واحد چنین می‌گوید:

"... من قبلاً با نرم افزاری کار کردم که الان توسط فرد دیگری استفاده می‌شود. تمام قابلیت‌های آن را می‌شناسم. آن‌ها از دانش من استفاده نمی‌کنند. نسبت به پیشنهادات من جهت ارتقای این نرم افزار بی‌تفاوت هستند، من هم بی‌تفاوت شدم ولی برایم مهم هست که چرا پذیرای پیشنهادات من که گره کارشان را باز می‌کند نیستند."

این فرد در جواب ابهام خود با ذکر چند مثال، جانبداری کارکنان آن واحد برای اعلام بی‌نقصی کارهاشان را بیان می‌کند. به نظر می‌رسد رفتارهایی از این دست نیز توانسته میل به تسهیم دانش را کم کند.

عامل دیگری که به شکل بارزی در سازمان مورد پژوهش توسط برخی افراد مطرح می‌شود و گاهی دیده شده، تبعیض بین کارکنان شرکتی و رسمی است. به نقل قول از یکی از این افراد:

"ما را به چشم عضو سازمان نمی‌بینند."

وی قرائتی را برای این ادعای خود می‌آورد مثلاً اینکه برخی اقدامات و برنامه‌های مدیریت منابع انسانی مثل آموزش‌های رسمی شامل حالشان نمی‌شود. برخی به "منت‌گونه" بودن اقداماتی که شامل آنها شده و برخی به تبعیض بین خود کارکنان شرکتی اشاره کردند. به هر حال نادیدن زحمات کارکنان شرکتی، یکی از عوامل بی‌انگیزگی این بخش از بدنه سازمان برای شرکت در فعالیت‌های مانند تسهیم دانش شده است و این درحالی است که برخی از این افراد با سابقه کار، دانش‌های ضمنی ارزشمندی را در دست دارند.

مقطعی، جهادی و همراه جریان‌ات روز بودن برخی برنامه‌ها، بدجا افتادن فرآیند برخی اقدامات، تحت مدیریت منظم نبودن برخی برنامه‌ها و نقش پررنگ ستادی‌ها از موضوعات مطرح شده هستند.

مقطعی بودن برخی برنامه‌ها و عدم تداوم آن برنامه‌های مدیریت منابع انسانی را هم در برگرفته است. طبق اظهارات کارکنان مصاحبه‌شونده، شرکت در ارزیابی‌های متفاوت سالیانه باعث شده است که فرصت پیاده‌سازی عمقی برنامه‌ها و پیگیری نتایج آن تا حصول بهترین نتیجه را محدود شود، بگونه‌ای که برخی برنامه‌ها در میانه راه چنان کمرنگ هستند یا حداقل روند رو به پیشرفتی ندارند. گفته یکی از آن‌ها شاهدی بر این مدعا است:

"... هیچ وقت عمقی کار نمی‌کنیم پراکنده انواع چیزها را می‌خواهیم داشته باشیم. اگر مثلاً به جای اینکه هرسال وقتمان را صرف شرکت در ارزیابی کنیم می‌توانستیم براساس شاخص‌هایی که در ارزیابی‌ها تعریف شده را ارتقا دهیم. مثلاً اگر شاخص این هست که در انتصاب افراد این روند را مستقر کنیم، بهتر بود برنامه‌های لازم آن را طراحی و کامل پیاده می‌کردیم... این خیلی در اثربخشی سازمان مؤثر بود"

موضوع جهادی بودن برنامه‌ها در کنار عدم تداوم آن مورد اشاره قرار گرفت. به عبارتی برای رسیدن به حدنصاب نتیجه، برخی برنامه‌ها به شکل جهادی و با درگیر کردن کل سازمان در برهه‌ای از زمان به شدت پیگیری می‌شود اما دیده شده است که پس از استقرار آن برنامه، ارزیابی قوت و ضعف‌ها و ارتقای آن به شدت اولیه انجام نمی‌شود. همه این مسائل به زعم افراد باعث شده هیچ دلسوزی برای ادامه آن‌ها نباشد چراکه دید "منفعت طلبی صاحبان مناصب" را ایجاد کرده است. این دید، خود عامل بی‌انگیزگی افراد برای ایمان و اعتماد به شرکت فعالانه در برنامه‌های مدیریت منابع انسانی ایجاد می‌کند که برنامه‌های حوزه مدیریت دانش نیز در این ورطه می‌گنجد همچنانکه عده‌ای در مصاحبه‌های خود به برنامه‌های مدیریت دانش اشاره کردند که حتی از نتایج آن نیز آگاهی نداشتند. اما این موضوع در کنار بدجا افتادن برخی اقدامات و برنامه‌ها در ذهن افراد، باعث ایجاد فرهنگ اشتباه و نیز بدبینی شده است. کارهایی که هدف مثبت داشتند اما روش غلط آن، هدف مثبت را هم زیر سؤال برده است. لذا اعلام نیاز به "فرهنگ سازی و زمینه سازی ذهنی" از سوی کارکنان جهت پیاده‌سازی برنامه‌های مدیریت دانش و از جمله تسهیم دانش حاکی از این معضل است. برنامه‌هایی هم بودند که در حین اجرا، مدیریت منظمی از سوی متولی آن یعنی واحد مدیریت منابع انسانی نداشته و این امر باعث برخورد سلیقه‌ای واحدهای مختلف شده است و این درحالی است که اجرای این برنامه‌ها در برخی واحدها، از هدف اصلی خود دور بوده و نتیجه مورد انتظار را در پی نداشته است. مثلاً در مورد نوع ذخیره دانش، اصولی تعریف شدند و آموزش‌هایی هم داده شده است اما عدم تداوم آموزش‌ها، آموزش‌روشهای به‌روز تر، عدم القای جدیت کار باعث شده که این مهم در هر جایی، سمت و سوی خود را پیدا کند که همین باعث می‌شود که به قول یکی از کارکنان:

"... در مراجعه‌های بعدی برای بررسی نتایج این برنامه‌ها، شاهد بی‌نظمی‌هایی باشیم که تصمیم بگیریم برنامه را از سر بگیریم."

برنامه و تصمیمات منابع انسانی عمدتاً در کمیته‌هایی طراحی و اتخاذ می‌شوند که عمدتاً اعضای این کمیته‌ها را ستادی‌ها تشکیل می‌دهند. جریان دانش بخش‌ها به این کمیته و توسط کسانی که کاملاً با این دانش‌ها دست و پنجه نرم کرده‌اند برقرار نمی‌شود پس شاهد تصمیماتی بوده ایم که برای بخش‌های مختلف که برخی در دورترین شهرستان‌ها واقع شدند، بومی نشدند و قابلیت اجرایی ندارند. این موضوع هم از نقض‌های اجرای برنامه‌ها است. این موضوع ضمن اینکه القای نوعی بی‌تفاوتی برای اجرای آن‌ها در مدیران بخش‌ها می‌کند، کارکنانشان را هم ناآگاه می‌سازد و

مشارکت در تسهیم دانش و عدم تأثیر آن در ارزیابی عملکرد؛ برآیند گفته‌های مشارکت‌کنندگان حاکی از آن است که مشارکت در تسهیم دانش چندان هم در سازمان جدی نیست. یکی از مصادیق آن را تعریف نشدن شاخص میزان مشارکت در تسهیم دانش نام بردند. به زعم آن‌ها اگر شاخصی برای آن تعریف شود و در ارزیابی‌های عملکرد سالیانه افراد که توسط مدیرانشان انجام می‌شود، امتیاز داده شوند یا در انتصابات یا ارتقاء گروه‌ها، میزان دانش تسهیم شده فرد هم مؤثر باشد، میل به مشارکت در تسهیم دانش بیشتر خواهد بود که در حال حاضر این‌گونه نیست پس افراد کمتر میل دارند زمان و انرژی خود را برای آن صرف کنند.

نحوه توزیع پاداش: نحوه کلی توزیع پاداش و نحوه پاداش دادن به تسهیم دانش، دو مقوله فرعی شناسایی شده است. در حوزه توزیع پاداش‌ها به‌طور کلی به مفاهیمی مانند عادلانه نبودن توزیع برخی پاداش‌های مادی و غیرمادی و اولویت‌های افراد در پاداش دادن و شاخص‌های پاداش دادن اشاره شده است.

یکی از تفاوت‌های کارکنانی که در ستاد کار می‌کنند نسبت به کسانی که در بخش‌ها و شهرستان‌ها هستند، این است که در معرض توجه هستند. به گفته یکی از کارمندان، این خود پاداش بزرگی است. البته نوع کار و رفتار مدیر هم مهم است. البته در معرض توجه بودن به نوع ارتباطاتی که بنا به شغل فرد با مدیران بالاتر برقرار می‌کند، مربوط می‌شود که عمدتاً از طریق شرکت در جلسات است. یکی از مدیران این‌گونه می‌گوید که: "اگر من کارمندم را هم در برخی جلسات ببرم و او بتواند در این جلسات نظر بدهد، کم‌کم خودش را برای حضور بهتر، تقویت می‌کند و هم در نظر دیگران، توانایی‌هایش شناخته می‌شود".

یکی دیگر از تبعیض‌ها در توزیع پاداش، عادلانه نبودن تعداد ماموریت‌هایی است که به افراد بنا به کارشان یا جهت شرکت در کنفرانس‌ها، دوره‌های آموزشی یا جلسات داده می‌شود. گفته یکی از کارمندان شاهدهی برای ادعا است:

"ماموریت‌های خارج از استان برای همکاران جنبه انگیزش بالایی دارد... اما خیلی از همکاران در بخش‌ها هستند و همیشه احساس می‌کنند که تنها همکاران ستادی فرصت اعزام به ماموریت‌ها را دارند".

بنا به این گفته به نظر می‌رسد انگیزه‌های افراد با این پاداش‌ها، می‌تواند دیدباز و بخشندگی در تسهیم دانش را به آن‌ها ارائه کند. اولویت‌های افراد برای پاداش دادن نیز مطرح نمی‌شود. در غالب اوقات پاداش‌ها یکسان تعریف شدند. پس اگر پاداشی در اولویت فرد نباشد، جنبه انگیزشی هم ندارد. تعریف شاخص‌ها برای پاداش دادن هم مهم است که عمدتاً کمی‌گرایی در آن به گونه‌ای نقش مهمی بازی می‌کند مثلاً صرفاً دادن پاداش به اضافه کاری‌ها، شاخص درستی نیست. در نظر نگرفتن کیفیت کار افراد به نوعی فرصت سوء استفاده را برای برخی سودجویان جهت بهره‌گیری از پاداش‌های اینچنینی فراهم می‌کند ضمن اینکه این نوعی رواج تنبلی در سازمان و بی‌انگیزگی سایر افراد را در بر دارد.

در رابطه با نحوه پاداش دادن به تسهیم دانش نیز ضمن بیان این موضوع که برنامه مدون رسمی با عنوان تشویق برای تسهیم دانش وجود ندارد، توجه به ارزش دانش تسهیم شده وجود ندارد. تمرکز اصلی بحث روی عدم ارزش گذاری دانش است. دانش‌هایی در سازمان تسهیم شدند که در بهینه سازی هزینه‌های سازمان بسیار مؤثر بودند اما به قول این تسهیم‌گران، تشویق‌ها در مقایسه با ارزش دانش ناچیز بودند. بخشی از این رفتار ناشی از "وظیفه دانستن" رفتار تسهیم دانش است.

نحوه جابه جایی‌ها: در باب جانشین پروری یا تمهیدات اندیشیده نشده در سازمان مورد پژوهش، هنگام جابه جایی‌ها، از حیث منتقل نشدن دانش‌ها، موارد مختلفی گفته شده است. جابه جایی‌های ناگهانی و مورب، شفاف نبود مسیر شغلی و عدم چرخش شغلی در برخی حوزه‌ها مطرح شد. به‌عنوان مثال در این رابطه یکی از مصاحبه‌شوندگان چنین می‌گوید:

"قضیه اینجاست که روال، جابجا کردن هست اما از ابتدا مسیر شغلی مشخص نیست. چون معلوم نیست پس آموزش یا دانش مورد نیاز در هنگام جابه جا شدن‌های میان دوره، به سختی اتفاق می‌افتد"

یا در جایی دیگر چنین می‌گوید:

"مثلاً کسی در واحد... زیر و بم کار را یاد گرفته است. کلی اشتباهات کاری داشته که برای شرکت هزینه داشته است اما حالا که یک نیروی ماهر شده است ناگهان، او را به واحدی می‌فرستند که اصلاً برای آنجا آموزش داده نشده..."

به گفته این افراد، هنگام جابه جایی‌ها دانشی تسهیم نمی‌شود چون کاملاً ناگهانی اتفاق می‌افتد. و اتفاق بدتر آنکه به فرد پستی می‌دهند که قبلاً در آن سررشته‌ای نداشته است پس فرد در ابتدا با مقدمات آن فعالیت‌ها آشنایی پیدا نکرده قبلاً به وی آموزشی داده نشده و از طریق برنامه‌هایی مانند چرخش شغلی با نوع کار آشنایی پیدا نکرده است. البته به‌طور حتم جابه جایی‌ها، به این شدت ضعف نداشته و غالباً توسط مدیران و هم‌توانان، برطرف می‌گردد اما آنچه به‌عنوان ضعف گفته می‌شود، نبودن برنامه است که باعث ایجاد تنش درونی در افراد و اختلال کار می‌شود.

۳-۷. ضعف در مدیریت استعدادها: استعدادهای کشف نشده، عدم حفاظت از افراد دانش‌پرور و تسهیم‌گر و سرکوب یا بی‌توجهی از ضعف‌های عمده این مبحث‌اند. از مواردی که توسط چند مدیر مصاحبه‌شونده در رابطه با استعدادهای سازمان و افراد دانش‌پرور گفته شد، شناخته نشدن برخی از آن‌ها در زمان‌هایی که در کنار "شومن‌ها" قرار می‌گیرند و به دنبال آن سکوت آن‌ها می‌باشد. یکی دیگر از مدیران این‌گونه بیان می‌کند که:

" در شرکت برخی افراد به اصطلاح شومن هستند یعنی کوچکترین فعالیت های خود را می توانند به خوبی نمایش دهند درحالیکه در مقابل استعدادهایی در سازمان هستند که به هر دلیل مثلاً شخصیت درونگرا یا ناراضیاتی از سازمان یا زبردست مدیرهای شومن بودن، استعدادشان کشف نمی شود . عبارتی دانش آن‌ها که می تواند روز به روز بر پایه آن استعداد ذاتی شان توسعه پیدا کند، دیده نمی شود ". نکته قابل تامل آن است که نقش مدیران مستقیم در رشد دادن این افراد بسیار مؤثر هست. تلاش در پر کردن شکاف آنچه که هست و آنچه که باید باشد، تعریف می شود.

وقتی شخصی نیازی را حس می کند انگیزه ای درونش در جهت ارضا و تامین این نیاز به وجود می آید. نیاز، تنش به وجود می آورد و تنش موجب پدید آمدن تلاش و کوشش می شود و زمانی که نیاز به شکل مطلوب برآورده شود از تنش کاهش می یابد ولی اگر نتیجه تلاش به ارضای نیاز نیانجامد و نیاز ادامه یابد، باز هم تنش به وجود آمده و در نتیجه چند حالت پیش می آید، فرد یا تلاش هایش را تکرار می کند یا جهت آنها را تغییر می دهد و یا نیاز دیگری را جایگزین می نماید.

زمانی که نیازهای درونی مثلاً علاقه های فردی یا باورهای فرد نیاز به حرکت کردن در مسیری برای ارضا به وجود آورند، تنش ایجاد می شود که فرد را از حالت تعادل خارج می کند و به سمت فعالیتی مانند تسهیم دانش می برد. این نیازها فرد را برای داشتن حس خوب به حرکت وا می دارند. زمانی که فرد عوامل برون سازمانی را هموار ببیند، حس خوب حمایت ایجاد تنش می شود که فرد را به تلاش برای تسهیم دانش وا می دارد. در فرآیند تسهیم دانش، تعدادی از عوامل سازمانی و درون فردی موجبات تنش های درونی در فرد برای تمایل به حرکت به سمت تسهیم دانش را فراهم می کنند و گاهی عوامل دیگری نتیجه را عکس می کنند. نکته مدنظر این پژوهش آن است که همه آنچه در سازمان و درون فرد اتفاق می افتد، چگونه می تواند فرد را در مسیر تمایل یا عدم تمایل در تسهیم دانش قرار دهد. عوامل مؤثر با ایفای نقش شان، می توانند با القای حس های خوب، فرد را به سمت تسهیم دانش سوق دهند یا عوامل دیگر به شکل بازدارنده با ایجاد نگرش منفی فرد، عدم تمایل به تسهیم دانش را شکل می دهند.

۲-۳-۴ تنش درونی منفی

در واقع سوال اصلی پژوهشگر این بود که چه نظریه ای فرایند تمایل به تسهیم دانش را تبیین می کند؟ برای پاسخ به این سوال پدیده محوری " تنش های درونی " احصاء و به مرکز ثقل مدل پارادایم تبدیل شد. تنش یعنی تلاشی که فرد لازم دارد تا از وضعیت کنونی، وضعیت مطلوب برسد. تنش، تلاش در پر کردن شکاف آنچه که هست و آنچه که باید باشد، تعریف می شود. وقتی شخصی نیازی را حس می کند انگیزه ای درونش در جهت ارضا و تامین این نیاز به وجود می آید. نیاز، تنش به وجود می آورد و تنش موجب پدید آمدن تلاش و کوشش می شود و زمانی که نیاز به شکل مطلوب برآورده شود از تنش کاهش می یابد ولی اگر نتیجه تلاش به ارضای نیاز نیانجامد و نیاز ادامه یابد، باز هم تنش به وجود آمده و در نتیجه چند حالت پیش می آید، فرد یا تلاش هایش را تکرار می کند یا جهت آنها را تغییر می دهد و یا نیاز دیگری را جایگزین می نماید. در فرآیند تسهیم دانش، تعدادی از عوامل سازمانی موجبات تنش های درونی در فرد برای تمایل به حرکت به سمت تسهیم دانش را فراهم می کنند و گاهی عوامل دیگری نتیجه را عکس می کنند. نکته مدنظر این پژوهش آن است که همه آنچه در سازمان و درون فرد اتفاق می افتد، چگونه می تواند فرد را در مسیر عدم تمایل در تسهیم دانش قرار دهد. عوامل مؤثر با ایفای نقش شان به شکل بازدارنده با ایجاد تنش درونی منفی در فرد، عدم تمایل به تسهیم دانش را شکل می دهند.

تنش منفی منجر به بی تفاوتی و بی انگیزگی به رفتار تسهیم دانش می شود و میل به تسهیم دانش را کاهش می دهند. جدول ۱، نتایج کدگذاری ها و مفاهیم شکل گرفته را به نمایش گذاشته است.

جدول ۱. نتایج کدگذاری

مقوله اصلی	مفاهیم	کدها
اقدامات بازدارنده مدیریت منابع انسانی	ضعف در رفتارها و اقدامات	برخورد جانبدارانه با برخی موضوعات- باند علییه و له- نقض های مشهود در برابر آئین نامه ها و برنامه های مدون- عدم اقتناع کارکنان در پاسخ به اعتراضاتشان- سوء استفاده از اختیارات- تبعیض
		برنامه ها و سیاستها مقطعی، برخی جهادی، همراه جریانات روز- بدجافتادن فرآیند برخی اقدامات - عضویت ستادی ها در کمیته ها- نبود زمینه سازی در اجرای اقدامات منابع انسانی-
		عدم غنی سازی شغل- عدم تعریف تسهیم دانش در شرح شغل
		عدم شایسته سالاری- توجه به تیپ های خاص شخصیتی عدم توجه همه جانبه به تناسب شغل و شاغل

ضعف در انجام وظایف	آموزش	بهره نبردن از واحد آموزش برای انتقال تجارب- استفاده محدود از نیروهای داخلی به عنوان مدرس- نبود حلقه های آزاد دانشی- عدم استفاده از انواع روش های آموزشی با توجه به نوع دانش
	ارزیابی عملکرد	نبود شاخص میزان مشارکت در تسهیم دانش در ارزیابی عملکرد
	پاداش	عادلانه نبودن برخی پاداش های غیرمادی- در نظر نگرفتن اولویت های افراد در پاداش دادن- نبود ساختار پاداش متناسب با ارزش دانش
	جابه جایی	جابه جایی های بدون برنامه (جابه جایی های مورب و فیالبداهه)- عدم چرخش شغلی
	مدیریت استعداد	نگاه ابزاری به افراد نه منبع دانشی- عدم حفاظت از افراد دانشی- سرکوب برخی ایده ها با بی توجهی
تنش درونی منفی	بی انگیزگی	رقابت- ترس- برخورد با مانع- باز خورد منفی- حس نابرابری بی توجهی به دانش و اهمیت آن- بی اعتمادی



شکل ۲. مدل تحقیق

یافته های کمی پژوهش

برآزش مدل های اندازه گیری ضعف در مدیریت منابع انسانی

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 واریانس بین سازه و شاخص های آن از واریانس خطای اندازه گیری آن سازه بیشتر است لذا پایایی در مورد آن مدل اندازه گیری قابل قبول است (داوری و رضازاده، ۱۳۹۲). در اینجا بارهای عاملی در تمامی موارد به جز سوالات ۱۲، ۸، ۷، ۶، ۵، ۴، ۳، ۲، ۱ سازه تنش درونی بزرگتر از ۰.۴ است پس این سوالات حذف می شوند. مقدار آلفای بالاتر از ۰.۷، پایایی قابل قبولی است. جدول ۲ ضرایب بارعاملی و آلفای کرونباخ را نشان می دهد.

جدول ۲. بارعاملی و ضریب آلفای کرونباخ سازه ضعف در مدیریت منابع انسانی

ضریب آلفای کرونباخ	بارعاملی	گویه ها
۰,۷۷۹		ضعف رفتار و اقدامات منابع انسانی
	-۰,۵۶۴	ضعف رفتاری ۱
	۰,۳۶۳	ضعف رفتاری ۲
	۰,۷۵۶	ضعف رفتاری ۳
	۰,۵۸۳	ضعف رفتاری ۴

	۰,۶۶۲	ضعف در سیاستگذاریها و اقدامات ۱
	۰,۸۹۴	ضعف در سیاستگذاریها و اقدامات ۲
	۰,۹۳۵	ضعف در سیاستگذاریها و اقدامات ۳
	۰,۶۳۳	ضعف در سیاستگذاریها و اقدامات ۴
	۰,۴۷۹	ضعف در سیاستگذاریها و اقدامات ۵
	۰,۷۱۴	ضعف در سیاستگذاریها و اقدامات ۶
۰,۷۷۸		ضعف در انجام وظایف
	-۰,۴۵۶	ضعف در انجام وظایف ۱
	۰,۵۱	ضعف در انجام وظایف ۲
	۰,۸۸۴	ضعف در انجام وظایف ۳
	۰,۷۱۵	ضعف در انجام وظایف ۴
	۰,۶۳	ضعف در انجام وظایف ۵
	۰,۵۵۸	ضعف در انجام وظایف ۹
	۰,۷۷۱	ضعف در انجام وظایف ۱۰
	۰,۷۲۴	ضعف در انجام وظایف ۱۱
۰,۶۳۷		تنش های درونی
	۰,۳۹۸	تنش های درونی ۱
	۰,۸۹۴	تنش های درونی ۲
	۰,۶۸۵	تنش های درونی ۳
	۰,۵۶۱	تنش های درونی ۴

روایی همگرا

طبق گفته گیفن^(۲۰۰۵) روایی همگرایی، همبستگی زیاد یک سازه با شاخص های خود را نشان می دهد. شاخص میانگین واریانس استخراج شده (AVE) بین ۰ و ۱ متغیر است که مقادیر بالاتر از ۰.۵ قابل قبول است. (حنفی زاده و زارع، ۱۳۹۱). همان طور که در جدول ۳ مشخص است تمام متغیرها از مقدار مناسبی برخوردار است بدین ترتیب برازش مدل تأیید می شود.

جدول ۳. روایی همگرا سازه ضعف در مدیریت منابع انسانی

سازه	AVE
ضعف رفتار و اقدامات منابع انسانی	۰,۵۶۱
ضعف در انجام وظایف	۰,۵۴۸
تنش های درونی	۰,۵۶۶

برازش مدل ساختاری

برای بررسی برازش مدل ساختاری پژوهش از ضریب معناداری Z و ضریب رگرسیونی استفاده شد. 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 آن ها را تأیید ساخت (داوری و رضازاده، ۱۳۹۲). آماره ضریب مسیر نشاندهنده قدرت و قوت رابطه بین دو متغیر نهفته است. جدول ۴ نشان می دهد که با توجه به سطح اطمینان ۰.۹۵، صحت رابطه های مدل تأیید می شود.

جدول ۴. ضرایب معناداری Z (مقادیر t)

مسیر	T	ضریب رگرسیونی
ضعف در انجام وظایف ← بی انگیزگی	۱,۹۶۱	- ۰,۱۷
ضعف در رفتار و اقدامات ← بی انگیزگی	۲,۰۸۸	۰,۲۱۱
تنش درونی ← عدم تبادل دانش	۷,۲۹۸	۰,۵۴۸

ضریب تعیین R²

ضریب تعیین معیاری است که برای متصل کردن بخش اندازه گیری و بخش ساختاری مدل سازی معادلات ساختاری به کار می رود. این ضریب برای متغیر بی انگیزگی، ۰.۶۱۸ می باشد که حاکی از برازش تقریباً قوی مدل است، برای متغیر عدم تمایل به تبادل دانش، ۰.۳۱۸ هست که برازش پایینی را نشان می دهد.

معیار اندازه تاثیر F²

این معیار شدت رابطه میان سازه های مدل را تعیین می کند. این معیار برگرفته از معیار ضریب تعیین است. مطابق جدول زیر تاثیر تمامی سازه ها کم است.

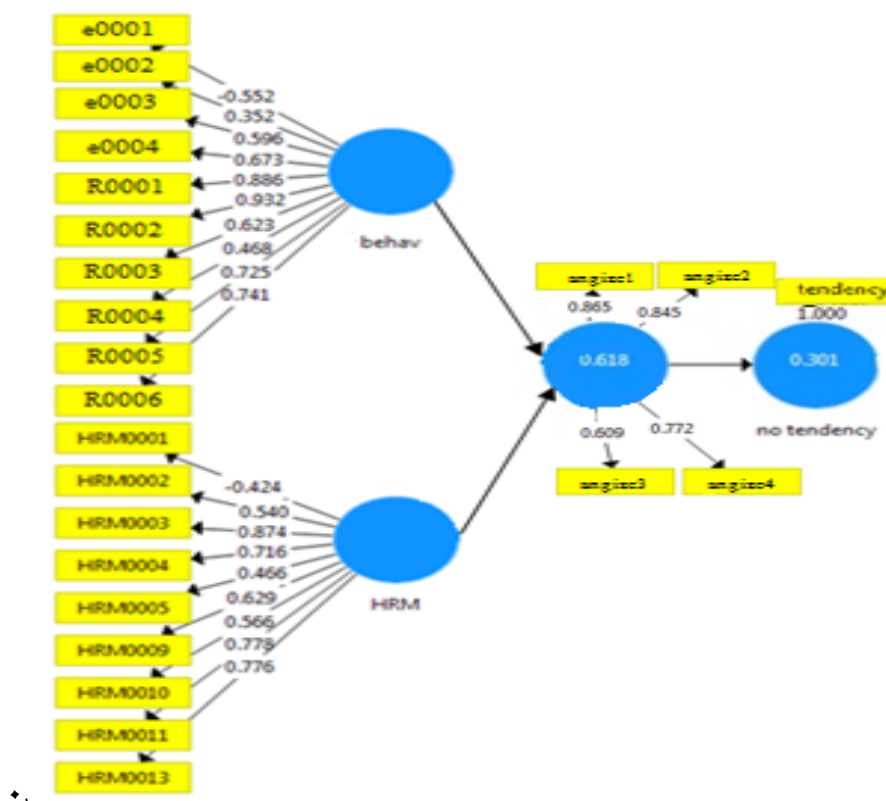
شکل ۳ مدل نهایی پژوهش پس از بررسی و تایید برازش مدل های اندازه گیری و مدل ساختاری را نشان می دهد.

جدول ۵. اندازه تاثیر

F2 تاثیر	مسیر
۰,۰۲۸	ضعف در انجام وظایف ← تنش درونی
۰,۰۲۷	ضعف مدیریت منابع انسانی ← تنش درونی
۰,۰۴	تنش درونی ← عدم تبادل دانش

شاخص GOF در مدل عوامل سازمانی موثر در عدم تمایل به تبادل دانش

جهت برازش کلی مدل، شاخص GOF استفاده شد که آمانو، وینزی و تنهوس^۱ (۲۰۰۴) برای ارزیابی برازش مدل های معادلات داخلی و سنجه های خارجی داده ها به طور همزمان پیشنهاد کردند. این معیار با گرفتن ریشه مجذور از میانگین اشتراک برای همه سازه ها و متوسط ضریب تعیین محاسبه می بود (داوری و رضازاده، ۱۳۹۲). معیار GOF برای مدل این پژوهش ۰.۴۳۴ محاسبه شده است که نشان از برازش بالای مدل دارد.



شکل ۳. مدل تایید شده تاثیر مدیریت منابع انسانی در میزان تبادلات دانشی

بحث و نتیجه گیری

تنش درونی نقش حلقه نهایی متصل به تبادلات دانشی دارد بر اساس این پدیده اعضای سازمان مورد مطالعه بر اساس ارزیابی ای که از حمایت مدیریت منابع انسانی برای مشارکت و تبادلات دانشی انجام می دهند این رفتار را بروز می دهند. مطالعات کمی، حاکی از تأثیرگذاری ۶۱ درصدی ضعف در مدیریت منابع انسانی بر ایجاد بی انگیزگی نسبت به تبادل دانش هستند. نتایج کمی این مطالعه روایی و پایایی مدل ساختاری این تحقیق و برازش آن را به اثبات رساندند. مفهومی که در لابه لای گفتگوها به وضوح به چشم می آید ادراک کارکنان از حمایت سازمانی است. در این مطالعه کارکنان در مصاحبه هایشان حمایت مدیران منابع انسانی و نیز تأثیر آنها در شکل گیری ادراکشان از بستر سازمان را بیان کردند. احساسات منفی کارکنان از محیط سازمان مورد پژوهش مانند حس ترس از درد و دل سازمانی یا حس مورد بی توجهی قرار گرفتن، حس وجود استبداد، حس ناراضی، حس بی اعتمادی نیز حاکی از عدم ادراک حمایتی سازمانی بود. همانگونه که مارنز و ریدر (۲۰۰۸) معتقدند سطوح بالای حمایت سازمانی و مدیریت، منعکس کننده نگرانی و علاقه مدیریت به بهزیستی کارکنان بوده که خود منجر به روابط متقابل می شود.

همانند مطالعه حاضر مطالعات پیشین نیز به متغیرهایی مانند پاداش به تبادل دانش، فضای اعتماد (دی تاین و همکاران، ۲۰۰۴)، ترس از دست دادن ارزش های منحصر به فرد (رنزل، ۲۰۰۸)، تأثیر ادراک از حمایت سازمانی در سطح فردی (کینگ و مارکز، ۲۰۰۸)، به عنوان عوامل مؤثر بر رفتار تبادل دانش مطرح شده است. در مطالعاتی مثل اسماعیل و یوسف (۲۰۰۸) و اعلم و همکاران (۲۰۰۹) مفاهیم انتزاعی مثل انگیزاننده ها و محرک ها برای تشویق تبادل دانش (بوک و همکاران، ۲۰۰۵)، اعتماد (اعلم و همکاران، ۲۰۰۹)، منابع سازمانی مانند زمان و فضا (هیندر و پفر، ۲۰۰۳) بر تبادل دانش اثر گذارند. در این پژوهش اظهار شد که ضعف در مدیریت منابع انسانی باعث تنش در فرد و بی انگیزگی برای تبادل دانش می شود. چن و همکاران (۲۰۰۹) نیز تنش های رفتاری را به عنوان عوامل انگیزشی متمایل کننده افراد برای تلاش جهت انجام یک رفتار نشان دادند و در مطالعه خود رابطه بین تنش های تبادل دانش و رفتار بالفعل را مورد بررسی قرار دادند.

تحقیقات روی تبادل دانش، دامنه ای از تئوری ها را در بردارد (ونگ و نو، ۲۰۱۰). پژوهش حاضر، مفاهیم تئوری انتظار، تئوری برابری، تئوری حمایت سازمانی و برخی تئوری های جامعه شناسی مثلاً نظریه بارنارد را در بردارد. این پژوهش نشان داد افراد زمانی که مدیریت منابع انسانی را پشتیبان رفتار تبادل دانش خود نبینند، تلاش خود را بی نتیجه بدانند یا تلاش برای انجام تبادل دانش را، هدر رفته بدانند برای رفتار تبادل دانش، اقدامی انجام نمی دهند. عدم وجود مرجع ارزشگذاری دانش، باعث عدم شناخت ارزش واقعی دانش و عدم دریافت پاداش متناسب با آن این عدم مشارکت را دوچندان می کند. این نتیجه با نظریه انتظار (ایساک، ۲۰۰۱) همخوانی دارد. همچنانکه با نظریه برابری سازگاری دارد. در حوزه ادبیات عوامل سازمانی مؤثر بر تبادل دانش، نقش حمایت مدیران بسیار پررنگ نشان داده شده است. وانگ و نو (۲۰۱۰) در مطالعه ای با مرور بر ادبیات تسهیم دانش، دریافتند موضوع اعتماد مورد علاقه بیشتری بوده است. اینکه فرهنگی که مبتنی بر اعتماد به مدیران باشد می تواند اثر منفی هزینه های درک شده تسهیم دانش را کم کند.

(ونگ و نو، ۲۰۱۰). موضوع ادراک در این پژوهش از جنس ادراک از عدالت منابع انسانی هست. زمانی که افراد سازمان احساس بی عدالتی یا نابرابری کنند، آورده خود یعنی میزان دانشی را که در اختیار دیگران می گذارند را کاهش می دهند تا بدین طریق این حس منفی را در خود کاهش دهند. در سازمان مورد پژوهش؛ ضعف در مدیریت منابع انسانی در بیدار کردن این حس نقش دارد. عدالت رویه ای بر این موضوع تمرکز دارد که آیا رویه های تصمیم گیری به صورت مداوم به کار گرفته می شوند، تحت تأثیر سوء تعبیر قرار می گیرند، دقیق و صحیح هستند، قابلیت اصلاح دارند و اینکه آیا اصلاً اخلاقی هستند یا خیر. بی عدالتی های رویه ای در این پژوهش به چشم خورد. مثلاً تأثیرپذیری تصمیمات مدیران از افراد شومن، سیاست ها و استراتژی های مقطعی و گذری، تصمیمات در زمینه انتصابات، تصمیماتی که سازمان برای کنار گذاردن برخی افراد می گیرد. ادراک کارکنان از وجود عدالت رویه ای در حوزه منابع انسانی در حوزه پاداش ها و شیوه ارتقاء ها، منفی است. در پژوهش حاضر اهمیت عدالت رویه ای و ارتباط آن با رفتارها و نگرش های کارکنان نسبت به سازمان نشان داده شده است. در مصاحبه ها برخی به اهمیت " فضای دیده شدن " به عنوان پاداش مهمی اشاره کردند و افراد یکسان نبودن این فضا برای همگان را ناعادلانه می دانستند. آن ها بی عدالتی در دسترسی به فضای مطرح شدن را منجر به قرار گرفتن افرادی با شایستگی کمتر در پست های کلیدی دانستند.

نظریه مرتون در مورد جابه جایی اهداف و تبدیل ارزش ابزاری به ارزش غایی می باشد. این تحقیق زمانی که به مورد ضعف های رفتاری در واحد مدیریت منابع انسانی یا ضعف ساختاری اشاره دارد، با این نظریه همراهی می کند. عدم بروز رفتار تسهیم دانش، حاصل ساختاری سلسله مراتبی، تمرکز گرا، تبعیض گرا، منفعت طلب شخصی و ... است که این همان همان موانع ساختاری کژ رفتاری مرتون است.

همخوانی نتایج این پژوهش با نظریه کارکردهای مخفی بوروکراتیک بارنارد را می توان در موضوع باندبازی ها، تبعیض، نحوه انتصابات، عادلانه نبودن پاداش ها، سرکوب شدن برخی ایده ها و موارد دیگری از این دست که جزء کدهای شناسایی شده این پژوهش هستند، به وضوح دید.

در این پژوهش نشان داده شد که ضعف مدیریت منابع انسانی در تجزیه و تحلیل و طراحی شغل باعث شده است که شغل ها غنی نبوده و زمینه یکنواختی در کار را برای افراد ایجاد کند. از طرفی در طراحی شغل ها، شرح وظایف برای تبادل دانش گنجانده نشده پس افراد لزومی به انجام این رفتار نمی بینند. بنابراین دانش در دست افراد مانده که این خود دو مسئله را در بردارد. این افراد، سخت تسهیم گر هستند و در زمان جابه جایی هم دانش را کاملاً منتقل نمی کنند پس اگر جابه جا شوند دانش در دست آن ها می ماند و اگر در پست های خود نگه داشته شوند از یکنواختی شغل خود ناراضی می گردند. گاهی این افراد مایل به تبادل دانش خود هستند اما سازمان، شرایط جابه جایی آن ها را فراهم نمی کند. چیزی که مشهود است

این است که رضایت شغلی وجود ندارد و در این عدم رضایت، هم سازمان و هم خود فرد نقش دارند. زمانی که این رضایت شغلی ادامه پیدا کند افراد به‌طور مؤثر سازمان را در جهت رسیدن به اهداف آن یاری نمی‌رساند. محققین در تحقیقات پیشین نیز نشان دادند که تبادل دانش می‌تواند با کاربرد شرح شغل های منعطف تر و چرخش شغلی (کوبو و همکاران، ۲۰۰۳) تسهیل شود.

آنچه از برخی مصاحبه‌ها در این پژوهش بر می‌آید این است که سازمان در برخی موارد بنا به دلایلی مانند ترس صاحب منصبان از قدرت استعداد های سازمان، برای نگهداری آن‌ها کاری نمی‌کند و البته چیزی که مشخص است این مرحله به صورت پنهان و توسط دست‌های نامرئی در سازمان که وجود استعدادها را برای حفظ منافع شخصی خود مناسب نمی‌بیند اتفاق می‌افتد. می‌توان گفت سازمان تمام تلاش‌های خود در دو مرحله قبل در مرحله نگهداری پایمال کرده و باعث بی‌بهرگی خود و هم نارضایتی و بی‌انگیزگی مستعدین می‌شود. در حقیقت " موضوع نابودی و عدم تلاش برای احیای افراد مستعد" موضوع جدیدی در باب سوء مدیریت استعداد های سازمان است که در این پژوهش باز شده است.

طبق گفته فیلیپس (۲۰۰۹) چهار اصل هدایت‌کننده برای حفظ استعدادها وجود دارد. ایجاد حس تعهد و متعلق بودن کارکنان به سازمان، انگیزش، امکان یادگیری مستمر و برنامه‌های توسعه فردی است می‌باشد. اما آنچه از نتایج این پژوهش بر می‌آید این است که سازمان در برخی موارد بنا به دلایلی مانند ترس صاحب منصبان از قدرت استعداد های سازمان، نه تنها برای نگهداری آن‌ها کاری نمی‌کند بلکه یا به آن‌ها بی‌توجهی یا آن‌ها را نابود می‌کند و البته چیزی که مشخص است این مرحله به صورت پنهان و توسط دست‌های نامرئی در سازمان که وجود استعدادها را برای حفظ منافع شخصی خود مناسب نمی‌بیند اتفاق می‌افتد. مشاهده این وضعیت برای سایر کارکنان، خود عامل احتیاط بیشتر در سازمان است. در این شرایط تبادل دانش هم کندتر می‌شود چرا که برخی با دور اندیشی سعی دارند تا قدرت دانشی را در نزد خود نگه دارند یا در یک معادله بده بستان با سازمان، از آورده دانشی خود کم می‌کنند.

بدبینی در بعد باور به بی‌صدقاتی سازمان در پژوهش حاضر موضوعی بود که برخی مصاحبه‌شوندگان آن را بیان می‌کردند. آن‌ها با ذکر برخی شواهد مثلاً سوء رفتارهای مدیریت منابع انسانی یا نحوه اجرای وظایفشان، روح بی‌صدقاتی و یکسان نبودن گفتار و عمل صاحب منصبان در سازمان را درک می‌کنند و متأسفانه در بسیاری از موارد، افراد با این پیش فرض قبلی به برنامه‌ها و سیاست‌های سازمان نگاه می‌کنند یعنی بدبینی بنا به تجارب قبلی شان در موارد دیگری برای آن‌ها شکل گرفته است. این مسئله، ضربه بزرگی به بحث مشارکت در سازمان می‌زند. نوع دیگر شکل رفتاری بدبینی به سازمان در این مطالعه، انحرافات از قراردادهای روان‌شناختی است و این زمانی است که فرد به این باور رسیده‌اند که مشارکت تنها واژه ای است برای فریب دادن کارکنان و این در حالی است که صاحبان مناصب از مشارکت آن‌ها بهره‌های شخصی می‌گیرند. قرارداد روان‌شناختی مثبت کارکنان نیز می‌تواند نشأت گرفته از اقدامات مدیریتی منابع انسانی باشد. این مهم در این پژوهش به صورت تنش‌های درونی منفی نشئت گرفته از اقدامات مدیریت منابع انسانی نشان داده شده است و این دقیقاً با آنچه هیسلوپ (۲۰۰۳)، در مدلی با عنوان قرارداد روان‌شناختی مرتبط با مدیریت دانش از تاثیرگذاری فعالیت‌های منابع انسانی بر عوامل روان‌شناختی و رفتارتبادل دانش نشان می‌دهد، همتایی دارد. نکته ای که در این پژوهش مشهود است آن است که سعی شده است که عواملی به‌طور مستقیم بر مشارکت در تسهیم دانش اثر دارند اعم از منابع، سیاست‌ها و ... را از لایه لای آنچه در حیطه مدیریت منابع انسانی است، دنبال می‌کند تا بدین طریق سرنخ‌های اصلاح فرایند عدم مشارکت در تسهیم دانش به دست آیند.

منابع

امیدپناه، ع؛ نایب زاده، ش؛ دهقان دهنوی، ح؛ اسلامی، ح (۱۴۰۰). ارائه الگویی برای تسهیم دانش در سازمان. رهیافتی در مدیریت آموزش. ۱۲(۴۷). ۱۶۷-۱۵۱.

خاکی، غ (۱۳۹۲). روش تحقیق با رویکرد گراندادی در پایان نامه نویسی. تهران: انتشارات فوژان.

داوری، ع؛ رضازاده، آ. (۱۳۹۲) مدل سازی معادلات ساختاری با نرم‌افزار SMART PLS، انتشارات جهاد دانشگاهی، چاپ اول. خدیور، آ؛ ابراهیم پور، ل (۱۳۹۵). شناسایی عوامل مؤثر بر پذیرش سیستم‌های تسهیم دانش از نقطه نظر دانشکاران. پژوهشنامه پردازش و مدیریت اطلاعات. شماره ۴ (پیاپی ۸۶). ۱۰۳۱-۱۰۴۸.

سینایی، ح، فریسات، ح، نداف، م. (۱۳۹۶). بررسی عوامل مؤثر بر تسهیم دانش و تاثیر آن بر عملکرد فرد در صنعت مالی و بانکداری. پژوهشنامه مدیریت اجرایی. شماره ۹. ۱۴۳-۱۵۸.

علیزاده، ر. (۱۳۹۳). اهمیت نسبی اعتماد عاطفی و شناختی در بروز یادگیری سازمانی و تسهیم دانش در بین کارکنان شبکه بهداشت و درمان شهرستان بندر آستارا. (کارشناسی ارشد)، دانشگاه آزاد اسلامی واحد گرمی - دانشکده مدیریت.

قربانی زاده، و؛ خالقی نیا، ش (۱۳۸۸). نقش انتقال دانش ضمنی در توانمندسازی کارکنان. پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی دانشگاه امام حسین (ع). سال اول، شماره ۲. ص ۸۵-۱۰۵.

- صلواتی، ع؛ زندی، ر و امانی؛ س(۱۳۹۳). بررسی رابطه بین بدبینی سازمانی و تسهیم دانش (مورد مطالعه: دانشگاه آزاد اسلامی). مدیریت صنعتی، ۹(ویژه نامه مدیریت دانش)، ۱۱۹-۱۰۷.
- Alam, S. S.; Ishak, N. A. and Zain, Z. M.(2009). Assessing knowledge sharing behaviour among employees in SMEs: An empirical study, *International Business Review*, 2(2), 115- 130.
- Alice H. Y. Hon, Clare P. Y. Fung & Dagnachew L. Senbeto (2022) Willingness to share or not to share? Understanding the motivation mechanism of knowledge sharing for hospitality workforce, *Journal of Hospitality Marketing & Management*, 31:1, 77-96.
- Anand,M, Centobelli,P , Cerchione, R. (2020).Why should I share knowledge with others?A review-based framework on events leading to knowledge hiding. *Journal of Organizational ChangeManagement*, Emerald, , 33 (2), pp.379-399 .
- Amato, S.; Vinzi, V. and Tenenhaus, M.(2004). “A global goodness-of-fit index for PLS structural equation modeling,” *Oral Communication to PLS ClubFrance: HEC School of Management*. March 24.
- Antonio, A. S. and Morales, A. M.(2015). The mediating effect of strategic human resources practices on KM and firm performance. *Revista Europea deDirectio de la Emprsa*
- Antonio, A. S. Gregorio, S. M. & 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* .
- Bock, G. W.; Zmud, R.W.; Kim, Y.G. and Lee, J. N. (2005). “Behavioral intention formation in knowledge sharing: Examining the roles of extrinsicmotivators, social-psychological forces, and organizational climate.” *MIS Quarterly*, 29(1), 87-111..
- Chen, S. S., Chuang, Y. W., & Chen, P. Y. (2012).” Behavioral intention formation in knowledge sharing: Examining the roles of KMS quality, KMS self-efficacy, and organizational climate.” *Knowledge-based Systems*, 31, 106-118.
- Chen, S. S.; Chuang, Y. W. and Chen, P. Y.(2012). “Behavioral intention formation in knowledge sharing: Examining the roles of KMS quality, KMS self-efficacy, and organizational climate,” *Knowledge-based Systems*, 31, 106-118.
- Davenport, T. H., and LPrusak, L.(1998). *Working knowledge: How organizations manage what they know*. MA, Boston: Harvard Business School Press.
- DeTienne, K. B.; Dayer, 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.
- Dixon, N. (2012), “Neglected receiver of knowledge sharing,” *Ivey Business Journal*, available at: <http://iveybusinessjournal.com/publication/neglected-receiver-of-knowledge-sharing/>
- Feng,X , Wang,L, Yan,Y, Zhang,Q, Liming Sun,L, Chen,J, Wu,Y.(2021) . The Sustainability of Knowledge-Sharing Behavior Based on the Theory of Planned Behavior in Q&A Social Network Community, *Complexity*, vol12,pp102-135
- Hinds, P. J. and Pfeffer, J.(2003). “Why organizations don’t ‘know what they know’: Cognitive and motivational factors affecting the transfer of expertise”, in *Sharing Expertise: Beyond Knowledge Management*, pp. 3–26,
- Hislop, D. (2003). “Linking human resource management and knowledge management via commitment: A review and research agenda,” *Employee Relations*, 25, 182-202.
- Hung, S.; Durcikova, A.; Lai, H. and Lin, W.(2011). “The influence of intrinsic and extrinsic motivation on individuals’ knowledge sharing,” *International Journal of Human-Computer Studies*. 69(6), 415-427
- Hulland,J.(1999). “Use of partial least square (PLS) in strategic management research: a review of four recent studies”. *Strateg Manage*, 20,195-204
- Isaac, R. G.; Zerbe, W. and Pitt, D. C.(2001). “Leadership and motivation: The effective application of expectancy theory,” *Journal of Managerial Issues*.,13(2), 212-226.

- Ismaeel, N. and Qammach, J. (2016). "The mediating role of knowledge sharing on relationship between IT capability and IT support as predictors of innovation performance," *Perocedia Economic and Finance*, 39, 562-570.
- Jackson, S. E., Chuang, C.-H., Harden, E.E. and Jiang, Y. . (2006). "Toward developing human resource management systems for knowledge-intensive teamwork". In J. J. Martocchio (Ed.), *Research in Personnel and Human Resources Management (Vol. 25)*. Bingley: Emerald Group Publishing.
- Khaki, gh. (2013). *Research method by Granded approach in theses*. Tehran: fozhan.
- King, W.; Peter, V. and Marks J.(2008). "Motivating knowledge sharing through a knowledge management system", *Omega*. 36(1), 131-146.
- Nahapiet J., Ghoshal S.; "Social capital, intellectual capital and organizational advantage"; *Academy of Management Review*, Vol. 23, No. 2, pp. 242-266, 1998
- Osterloh, M & Frey, B. (2000). "Motivation, knowledge transfer, and organizational forms". *Organization Science*, 11(5), 538-550.
- Riege, A. (2005). "Three-dozen knowledge-sharing barriers managers must consider," *Journal of Knowledge Management*, 9(3), 18-35.
- Renzl, B. (2008). "Trust in management and KS: The mediating effects of fear and knowledge documentation," *Omega*, 36, 206-220
- Strauss, A. L. and Corbin, J.(1990). *Basics of Qualitative Research:Grounded Theory Procedures and Techniques*. Sage.
- Scarborough,H., Carter,C. (2001) "Investigating Knowledge Management", *Industrial and Commercial Training*, Vol. 33 Issue: 5, pp.178-186, <https://doi.org/10.1108/ict.2001.33.5.178.4>
- Wasko, M. M. and Faraj, S.(2005). "Why should I share? Examining social capital and knowledge contribution in electronic networks of practice," *MIS Quarterly*, 29(1), 35-57.
- Wang, S. and Noe, R. A. (2010). "Knowlegde Sharing: A review and directions for future research," *Human Resource Management Review*, 20(2),115-131.

نحوه استناد به مقاله:

شاکری، فاطمه (۱۴۰۱). آسیب شناسی مدیریت منابع انسانی در تبادلات دانشی (مطالعه کیفی: شرکت توزیع برق استان یزد). *مجله توانمندسازی سرمایه انسانی*. ۵ (۳)، ۲۵۷-۲۷۵. https://jhce.rasht.iau.ir/article_695216.html