

## تاثیر الزام دوجانبه، اعتماد و حفظ وجهه بر دستاوردهای ادراک شده فردی و

### گروهی مدیریت دانش با نقش میانجی تسهیم دانش

(مورد مطالعه: شرکت مخابرات استان اصفهان)

ملیحه السادات سلطانی<sup>۱</sup> - حمیدرضا پیکری<sup>۲</sup>

#### چکیده

زمینه: این پژوهش با محوریت مدیریت دانش و در زمینه عوامل مؤثر بر دستاوردهای فردی و گروهی مدیریت دانش در شرکت مخابرات است.

هدف: پژوهش حاضر با هدف تعیین تاثیر الزام دوجانبه، اعتماد و حفظ وجهه بر دستاوردهای ادراک شده فردی و گروهی مدیریت دانش با نقش میانجی تسهیم دانش صورت پذیرفته است.

روش: براساس هدف، کاربردی و از نوع توصیفی-همبستگی می باشد. جامعه کارکنان مخابرات استان اصفهان در سال ۱۳۹۶ به تعداد ۳۱۰۰ نفر بود و با استفاده از فرمول کوکران، حداقل تعداد ۳۴۲ نفر به عنوان نمونه آماری انتخاب و تعداد ۳۵۱ پرسشنامه براساس یک فرآیند نمونه گیری دردسترس، توزیع و داده ها جمع آوری گردید. گردآوری اطلاعات به روش میدانی صورت پذیرفت و ابزار گردآوری، پرسشنامه بومی سازی شده بود.

یافته ها: در تجزیه و تحلیل داده ها از نرم افزار SPSS برای آمار توصیفی و SmartPLS برای آمار استنباطی استفاده گردید. از مدل سازی معادلات ساختاری برای آزمون فرضیه ها و مدل مفهومی پژوهش استفاده گردید. یافته ها نشان داد که الزام دوجانبه ( $\beta=0/55, t=4/5$ )، اعتماد ( $\beta=0/61, t=2/3$ )، حفظ وجهه ( $\beta=0/18, t=1/8$ ) و تسهیم دانش ( $\beta=0/45, t=3/8$ ) بر دستاوردهای ادراک شده فردی و گروهی مدیریت دانش تاثیر مثبت و معنادار الزام دوجانبه ( $\beta=0/52, t=5/3$ ) و اعتماد ( $\beta=0/64, t=4/9$ ) بر تسهیم دانش بود، اما نشان داد حفظ وجهه بر تسهیم دانش تاثیر معناداری ندارد ( $\beta=0/04, t=0/31$ ).

نتیجه گیری: الزام دوجانبه، اعتماد و حفظ وجهه بر دستاوردهای فردی و گروهی مدیریت دانش تاثیر دارد ولی تسهیم دانش نقش میانجی در این روابط بازی نمی کند.

واژگان کلیدی: الزام دوجانبه، اعتماد، حفظ وجهه، دستاوردهای ادراک شده فردی و گروهی مدیریت دانش، تسهیم دانش.

<sup>۱</sup> دانشجوی کارشناسی ارشد، گروه مدیریت، دانشگاه آزاد اسلامی، واحد اصفهان (خوراسگان)، اصفهان، ایران

<sup>۲</sup> استادیار، گروه مدیریت، دانشگاه آزاد اسلامی واحد اصفهان (خوراسگان)، اصفهان، ایران (مسئول مکاتبات)

## مقدمه

در عصر حاضر دانش مهمترین سرمایه و دارایی سازمان‌ها و مزیتی رقابتی برای آنان محسوب می‌شود. مزیت رقابتی به شکل توانایی سازمان‌ها در مدیریت دانش و اطلاعات جلوه‌گر خواهد شد و سرمایه‌های فیزیکی و مالی جای خود را به سرمایه‌های فکری و ذهنی خواهد داد (کاملی، ۱۳۸۷). یکی از چالش‌های اساسی مدیریت دانش، واداشتن افراد برای به اشتراک گذاشتن آنچه که می‌دانند است. چرا افراد باید دانشی را که به سختی به دست آورده‌اند در اختیار دیگران قرار دهند در حالی که این دانش یکی از عوامل کلیدی مزیت فردی آن‌ها در سازمان تلقی می‌شود؟ مدیران، نوآوری را به عنوان بزرگترین نتیجه و حاصل بکارگیری مدیریت دانش در سازمان‌ها می‌دانند. گرچه تلاش‌های مدیریت دانش تاکنون متمرکز بر دستاوردهای بهره‌وری و قابلیت تولید بود، اما همچنین میتوان خلاقیت را با دانش جدید یا دانش تازه ساختار یافته پیوند داد (فرهودی و درودی، ۱۳۸۷). دستاوردهای مدیریت دانش بر اساس مدل پیاده‌سازی مدیریت دانش در سازمان متفاوت است. دستاوردهای مدیریت دانش را به دو دسته‌ی دستاوردهای فردی و گروهی تقسیم کرده‌اند (او و همکاران<sup>۱</sup>، ۲۰۱۶). آنها دستاوردهای فردی را به عنوان خود ارزیابی کارمند از عملکرد کاری اش تعریف کرده‌اند، که بر حسب تعهد، اعتماد به نفس، بازدهی فردی، قدرت تصمیم‌گیری فردی و کیفیت کار می‌باشد در حالیکه دستاوردهای گروهی را به عنوان ارزیابی کارمند در خصوص نتایج جمعی تسهیم دانش مانند ارتقاء روحیه پرسنل، اتخاذ تصمیمات گروهی و مشترک، برگزاری جلسات هم‌افزایی و ارتقاء فرهنگ سازمانی تعریف نمودند (او و همکاران، ۲۰۱۶).

با توجه به بررسی پیشینه پژوهش، مشخص گردید که تاکنون پژوهشی در خصوص تاثیر الزام دوجانبه، اعتماد و حفظ وجهه بر دستاوردهای ادراک شده فردی و گروهی مدیریت دانش با نقش میانجی تسهیم دانش با رویکردی نسبت به گوانشی<sup>۲</sup> صورت نپذیرفته است و نوآوری آن در این است که به بررسی و سنجش تاثیر متغیرهای الزام دوجانبه، اعتماد و حفظ وجهه با سطح تحلیل فردی بر روی دستاوردهای ادراک شده مدیریت دانش از دیدگاه گوانشی می‌پردازد و از رفتار تسهیم دانش بعنوان متغیر میانجی استفاده می‌گردد.

الزام دوجانبه، اعتماد و حفظ وجهه، ابعاد گوانشی<sup>۳</sup> باشند. عناصر گوانشی - به عنوان یک نگرش چینی نسبت به نحوه تعامل با جامعه - مفاهیم دور از ذهنی نیستند و گوانشی ارتباط مفهومی نزدیکی با سرمایه اجتماعی دارد. اگر در بین افراد یک سازمان، اعتماد وجود نداشته باشد، دانش احتکار خواهد شد. اطلاعاتی که تنها در دست تعداد معدودی از افراد وجود داشته باشد، می‌تواند خطرناک باشد. حفظ وجهه، تصویری است که فرد برای پذیرش از طرف سایرین اتخاذ می‌کند کارمندانی که روابط تسهیم دانش را با ارزش تلقی می‌کنند، همه‌ی تلاش خود را برای کمک به افرادی که طالب دانش هستند، انجام می‌دهند. علاوه بر این، این کارمندان با نشان دادن مهارت هایشان، محبوبیت خاصی میان افراد به دست می‌آورند (او و همکاران، ۲۰۱۶). الزامات دوجانبه، به میزان بهبودی که فرد می‌تواند در تعهدات و روابط دوطرفه با سایرین ایجاد کند، اشاره دارد (او و همکاران، ۲۰۱۶). کلمن (۱۹۹۰) الزامات را از هنجارهای عمومی شده متمایز می‌سازد و آن را به عنوان انتظارات ایجاد شده در درون روابط شخصی خاص در نظر می‌گیرد.

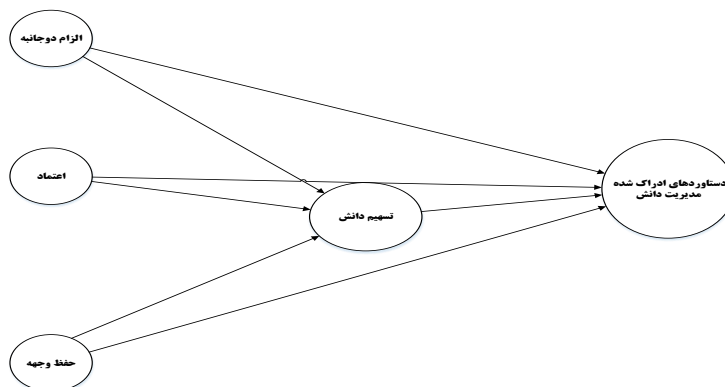
در این پژوهش سعی بر آن است که به بررسی تاثیر متغیرهای الزام دوجانبه، اعتماد و حفظ وجهه بر دستاوردهای ادراک شده مدیریت دانش با نقش میانجی تسهیم دانش پرداخت. انجام پژوهش حاضر می‌تواند باعث توسعه و ارتقاء سطح دانش کارکنان و مدیران سازمان‌ها در خصوص عوامل مؤثر بر دستاوردهای فردی و گروهی مدیریت دانش گردد و نتایج این پژوهش می‌تواند به منظور برنامه‌ریزی و تصمیم‌گیری موثرتر و بالابردن سطح بهره

وری منابع و ارتقاء سطح کیفیت خدمات و خلق مشتریان وفادار مورد استفاده قرار گیرد (تولایی، ۱۳۸۶). با توجه به جدید بودن موضوع پژوهش حاضر می‌توان به بررسی تاثیر متغیرهای مذکور بر دستاوردهای ادراک شده مدیریت دانش پرداخت و با شناخت عوامل موثر بر دستاوردهای فردی و سازمانی مدیریت دانش به تسهیم اصولی و بهتر دانش در سازمان دست یافت.

#### فرضیه‌های اصلی پژوهش:

الزام دوجانبه بر دستاوردهای ادراک شده مدیریت دانش با نقش میانجی تسهیم دانش تاثیر دارد.  
اعتماد بردستاوردهای ادراک شده مدیریت دانش با نقش میانجی تسهیم دانش تاثیر دارد.  
حفظ وجهه بر دستاوردهای ادراک شده مدیریت دانش با نقش میانجی تسهیم دانش تاثیر دارد.  
فرضیه‌های فرعی پژوهش:

الزام دوجانبه بر دستاوردهای ادراک شده مدیریت دانش تاثیر دارد.  
اعتماد بر دستاوردهای ادراک شده مدیریت دانش تاثیر دارد.  
حفظ وجهه بر دستاوردهای ادراک شده مدیریت دانش تاثیر دارد.  
الزام دوجانبه بر تسهیم دانش تاثیر دارد.  
اعتماد بر تسهیم دانش تاثیر دارد.  
حفظ وجهه بر تسهیم دانش تاثیر دارد.  
تسهیم دانش بر دستاوردهای ادراک شده مدیریت دانش تاثیر دارد.



شکل ۱: مدل مفهومی پژوهش

#### روش پژوهش

بر اساس هدف، پژوهش حاضر کاربردی و از نظر شیوه گردآوری داده‌ها، از نوع توصیفی و به روش همبستگی می‌باشد. جامعه آماری پژوهش را کلیه کارکنان شرکت مخابرات استان اصفهان در سال ۱۳۹۶ به تعداد ۳۱۰۰ نفر تشکیل دادند که از این تعداد با استفاده از فرمول کوکران، حداقل تعداد ۳۴۲ نفر به عنوان نمونه آماری انتخاب شده و تعداد ۳۵۱ پرسشنامه براساس یک فرآیند نمونه گیری در دسترس، توزیع و داده‌ها جمع آوری گردید. گردآوری اطلاعات به روش میدانی صورت پذیرفت و ابزار گردآوری، پرسشنامه بومی سازی شده و براساس پرسشنامه دستاوردهای ادراک شده مدیریت دانش شامل دستاوردهای گروهی و دستاوردهای فردی (او و همکاران، ۲۰۱۶)، الزام دوجانبه (بوک و همکاران، ۲۰۰۵)، اعتماد (مک آلیستر، ۱۹۹۵)، تسهیم دانش (لین، ۲۰۰۷؛ لی و

چانگ<sup>۱</sup>، ۲۰۱۳) و حفظ وجهه (او و همکاران، ۲۰۱۶) بود. روایی محتوایی پرسشنامه را تعدادی از متخصصین خبره و صاحب نظران و روایی صوری آن را تعدادی از پاسخگویان تأیید نمودند. بعلاوه روایی سازه پرسشنامه نیز محاسبه و مورد تأیید واقع گردید.

روایی سازه با استفاده از تحلیل عاملی تأییدی و پایایی پرسشنامه با استفاده از آلفای کرونباخ سنجیده شد. جهت بررسی روایی سازه از سه شاخص پایایی مرکب، متوسط واریانس استخراج شده و بار عاملی استفاده گردید و چنانکه در جدول شماره ۱ نشان داده شده، مقادیر پایایی مرکب از ۰/۷، و متوسط واریانس استخراج شده از ۰/۵ بیشتر شده، بعلاوه بار عاملی تمام گویه‌ها از ۰/۵ بیشتر شده است. همچنین چنانکه در جدول شماره ۲ قاعده فورنل-لارکر رعایت شده و در نتیجه روایی واگرا و همگرا تأیید شده که این خود بیانگر روایی مورد قبول سازه در این پژوهش می‌باشد. همچنین چنانکه در جدول شماره ۱ ذکر شده، آلفای کرونباخ برای هر یک از متغیرها بیش از ۰/۷ می‌باشد که بیانگر پایایی ابزار مورد استفاده می‌باشد. این پژوهش جهت آزمون فرضیه‌ها از روش حداقل مربعات جزئی و نرم افزار SmartPLS استفاده شده است.

جدول شماره ۱: ابزار، روایی و پایایی

| متغیر            | منبع سوالات                  | آلفای کرونباخ | متوسط واریانس استخراج شده | پایایی مرکب (CR) |
|------------------|------------------------------|---------------|---------------------------|------------------|
| الزام دوجانبه    | بوک و همکاران (۲۰۰۵)         | 0/818799      | 0/8650252                 | 0/880887         |
| حفظ وجهه         | او و همکاران (۲۰۱۶)          | 0/847512      | 0/720891                  | 0/891084         |
| اعتماد           | مک آلیستر (۱۹۹۵)             | 0/866582      | 0/855007                  | 0/903815         |
| تسهیم دانش       | لین (۲۰۰۷) و چنگ و لی (۲۰۱۳) | 0/907232      | 0/884252                  | 0/928472         |
| دستاوردهای فردی  | او و همکاران (۲۰۱۶)          | 0/934037      | 0/828171                  | 0/944052         |
| دستاوردهای گروهی | او و همکاران (۲۰۱۶)          | 0/878547      | 0/773101                  | 0/911429         |

جدول شماره ۲: قاعده فورنل-لارکر

| الزام دوجانبه | حفظ وجهه | اعتماد   | تسهیم دانش | دستاوردهای فردی | دستاوردهای گروهی |
|---------------|----------|----------|------------|-----------------|------------------|
| ۰/۹۳          |          |          |            |                 |                  |
| ۰/۷۰۲۸۷۳      | ۰/۸۴     |          |            |                 |                  |
| ۰/۶۲۵۵۴۴      | ۰/۵۶۵۸۴۰ | ۰/۹۲     |            |                 |                  |
| ۰/۵۷۵۰۹۶      | ۰/۶۳۱۴۹۱ | ۰/۵۹۹۱۴۹ | ۰/۹۴       |                 |                  |
| ۰/۵۶۷۸۱۹      | ۰/۶۵۱۵۸۹ | ۰/۵۷۱۸۲۶ | ۰/۶۸۳۱۵۲   | ۰/۹۱            |                  |
| ۰/۵۶۷۸۱۹      | ۰/۶۵۱۵۸۹ | ۰/۵۷۱۸۲۶ | ۰/۶۸۳۱۵۲   | ۰/۶۰۴۴۲۹        | ۰/۸۷             |

### یافته‌های پژوهش

فرضیه‌های اصلی پژوهش:

– الزام دوجانبه بردستاوردهای ادراک شده مدیریت دانش بانقش میانجی تسهیم دانش تأثیر دارد. ضریب استاندارد مسیرالزام دوجانبه به دستاوردهای مدیریت دانش با مقدار ۰/۵۵ نشان دهنده ی تأثیرمستقیم الزام دوجانبه بردستاوردهای مدیریت دانش می‌باشد و اثر غیر مستقیم آن از طریق ضرب نمودن ضریب استاندارد مسیر الزام دو

جانبه به تسهیم دانش با مقدار ۰/۵۲ با ضریب استاندارد تسهیم دانش به دستاوردهای مدیریت دانش با مقدار ۰/۴۵ حاصل می‌گردد و مقدار آن ۰/۲۳ می‌باشد و نتیجه اینکه چون اثر مستقیم از غیر مستقیم بیشتر است لذا فرضیه تایید نمی‌شود و تسهیم دانش نقش میانجی در این رابطه ندارد.

- اعتماد بر دستاوردهای ادراک شده مدیریت دانش با نقش میانجی تسهیم دانش تاثیر دارد. ضریب استاندارد مسیر اعتماد بر دستاوردهای مدیریت دانش با مقدار ۰/۶۱ نشان دهنده ی تاثیر مستقیم اعتماد بر دستاوردهای مدیریت دانش می‌باشد و اثر غیر مستقیم آن از طریق ضرب نمودن ضریب استاندارد مسیر اعتماد به تسهیم دانش با مقدار ۰/۶۴ با ضریب استاندارد تسهیم دانش به دستاوردهای مدیریت دانش با مقدار ۰/۴۵ حاصل می‌گردد و مقدار آن ۰/۲۸ می‌باشد و نتیجه اینکه چون اثر مستقیم از غیر مستقیم بیشتر است، لذا فرضیه تایید نمی‌شود و تسهیم دانش نقش میانجی در این رابطه ندارد.

- حفظ وجهه بر دستاوردهای ادراک شده مدیریت دانش با نقش میانجی تسهیم دانش تاثیر دارد. اثر مستقیم حفظ وجهه بر دستاوردهای ادراک شده مدیریت دانش ۰/۱۸ می‌باشد و اثر غیر مستقیم آن از طریق ضرب نمودن ضریب استاندارد مسیر حفظ وجهه به تسهیم دانش با مقدار ۰/۰۴ با ضریب استاندارد تسهیم دانش به دستاوردهای مدیریت دانش با مقدار ۰/۴۵ حاصل می‌گردد و مقدار آن ۰/۰۱ می‌باشد و نتیجه اینکه چون اثر مستقیم از غیر مستقیم بیشتر است، لذا فرضیه تایید نمی‌شود و تسهیم دانش نقش میانجی در این رابطه ندارد.  
فرضیه‌های فرعی پژوهش:

جدول شماره ۳: نتایج ضریب مسیر و مقدار تی فرضیه‌های پژوهش

| فرضیه‌ها   | ضریب مسیر | مقدار T | نتیجه |
|--|-----------|---------|-------|
| الزام دوجانبه - دستاوردهای ادراک شده مدیریت دانش | ۰/۵۵      | ۴/۵     | تایید |
| اعتماد - دستاوردهای ادراک شده مدیریت دانش        | ۰/۶۱      | ۲/۳     | تایید |
| حفظ وجهه - دستاوردهای ادراک شده مدیریت دانش      | ۰/۱۸      | ۱/۸     | تایید |
| الزام دوجانبه - تسهیم دانش                       | ۰/۵۲      | ۵/۳     | تایید |
| اعتماد - تسهیم دانش                              | ۰/۶۴      | ۴/۹     | تایید |
| حفظ وجهه - تسهیم دانش                            | ۰/۰۴      | ۰/۳۱    | رد    |
| تسهیم دانش - دستاوردهای ادراک شده مدیریت دانش    | ۰/۴۵      | ۳/۸     | تایید |

بر اساس جدول شماره ۳ تمام فرضیات فرعی بجز تاثیر حفظ وجهه بر تسهیم دانش (فرضیه ششم پژوهش) مورد تایید قرار گرفتند.

- الزام دوجانبه بر دستاوردهای ادراک شده مدیریت دانش تاثیر دارد. براساس نتایج تحلیل معادله ساختاری آمده در جدول ۳ مشخص گردید که ارزش T میان متغیر الزام دوجانبه و دستاوردهای ادراک شده مدیریت دانش از ۲/۵۸ بیشتر بوده (۴/۵) و این مسئله نشان دهنده ی اثر معنادار و مثبت در سطح اطمینان ۹۹٪ بوده و باعث تایید فرضیه گردیده است. همچنین با توجه به مقدار ضریب استاندارد مسیر می‌توان گفت متغیر الزام دوجانبه توانسته ۰/۵۵ از تغییرات متغیر وابسته (دستاوردهای ادراک شده مدیریت دانش) را تبیین کند. درواقع می‌توان گفت الزام دوجانبه تاثیر مثبت و معناداری بر دستاوردهای ادراک شده مدیریت دانش دارد و الزام دوجانبه می‌تواند دستاوردهای ادراک شده مدیریت دانش را افزایش و ارتقا دهد.

- اعتماد بر دستاوردهای ادراک شده مدیریت دانش تاثیر دارد. براساس نتایج تحلیل معادله ساختاری آمده در جدول ۳ مشخص گردید که ارزش T میان متغیراعتماد و دستاوردهای ادراک شده مدیریت دانش از ۱/۹۶ بیشتر بوده (۲/۳) و این مسئله نشان دهنده ی اثر معنادار و مثبت در سطح اطمینان ۹۵٪ بوده و باعث تایید فرضیه گردیده است. همچنین با توجه به مقدار ضریب استاندارد مسیر می توان گفت متغیراعتماد توانسته ۰/۶۱ از تغییرات متغیر وابسته (دستاوردهای ادراک شده مدیریت دانش) را تبیین کند. در واقع می توان گفت اعتماد تاثیر مثبت و معناداری بر دستاوردهای ادراک شده مدیریت دانش دارد و اعتماد می تواند دستاوردهای ادراک شده مدیریت دانش را افزایش و ارتقا دهد.

- حفظ وجهه بر دستاوردهای ادراک شده مدیریت دانش تاثیر دارد. براساس نتایج تحلیل معادله ساختاری آمده در جدول ۳ مشخص گردید که ارزش T میان متغیر حفظ وجهه و دستاوردهای ادراک شده مدیریت دانش از ۲/۵۸ بیشتر بوده (۱/۸) و این مسئله نشان دهنده ی اثر معنادار و مثبت در سطح اطمینان ۹۹٪ بوده و باعث تایید فرضیه گردیده است. همچنین با توجه به مقدار ضریب استاندارد مسیر می توان گفت متغیر حفظ وجهه توانسته ۰/۱۸ از تغییرات متغیر وابسته (دستاوردهای ادراک شده مدیریت دانش) را تبیین کند. در واقع می توان گفت حفظ وجهه تاثیر مثبت و معناداری بر دستاوردهای ادراک شده مدیریت دانش دارد و حفظ وجهه می تواند دستاوردهای ادراک شده مدیریت دانش را افزایش و ارتقا دهد.

- الزام دوجانبه بر تسهیم دانش تاثیر دارد. براساس نتایج تحلیل معادله ساختاری آمده در جدول ۳ مشخص گردید که ارزش T میان متغیر الزام دوجانبه و تسهیم دانش از ۲/۵۸ بیشتر بوده (۵/۳) و این مسئله نشان دهنده ی اثر معنادار و مثبت در سطح اطمینان ۹۹٪ بوده و باعث تایید فرضیه گردیده است. همچنین با توجه به مقدار ضریب استاندارد مسیر می توان گفت متغیر الزام دوجانبه توانسته ۰/۵۲ از تغییرات متغیر وابسته (تسهیم دانش) را تبیین کند. در واقع می توان گفت الزام دوجانبه تاثیر مثبت و معناداری بر تسهیم دانش دارد و الزام دوجانبه می تواند تسهیم دانش را افزایش و ارتقا دهد.

- اعتماد بر تسهیم دانش تاثیر دارد. براساس نتایج تحلیل معادله ساختاری آمده در جدول ۳ مشخص گردید که ارزش T میان متغیر اعتماد و تسهیم دانش از ۲/۵۸ بیشتر بوده (۴/۹) و این مسئله نشان دهنده ی اثر معنادار و مثبت در سطح اطمینان ۹۹٪ بوده و باعث تایید فرضیه گردیده است. همچنین با توجه به مقدار ضریب استاندارد مسیر می توان گفت متغیر اعتماد توانسته ۰/۶۴ از تغییرات متغیر وابسته (تسهیم دانش) را تبیین کند. در واقع می توان گفت اعتماد تاثیر مثبت و معناداری بر تسهیم دانش دارد و اعتماد می تواند تسهیم دانش را افزایش و ارتقا دهد.

- حفظ وجهه بر تسهیم دانش تاثیر دارد. براساس نتایج تحلیل معادله ساختاری آمده در جدول ۳ مشخص گردید که ارزش T میان متغیر حفظ وجهه و تسهیم دانش از ۱/۶۴ بیشتر بوده (۰/۳۱) و این مسئله نشان دهنده ی اثر معناداری در سطح اطمینان ۹۰٪ نبوده و باعث رد فرضیه گردیده است.

- تسهیم دانش بر دستاوردهای ادراک شده مدیریت دانش تاثیر دارد. براساس نتایج تحلیل معادله ساختاری آمده در جدول ۳ مشخص گردید که ارزش T میان متغیر تسهیم دانش و دستاوردهای ادراک شده مدیریت دانش از ۲/۵۸ بیشتر بوده (۳/۸) و این مسئله نشان دهنده ی اثر معنادار و مثبت در سطح اطمینان ۹۹٪ بوده و باعث تایید فرضیه گردیده است. همچنین با توجه به مقدار ضریب استاندارد مسیر می توان گفت متغیر تسهیم دانش توانسته ۰/۴۵ از تغییرات متغیر وابسته (دستاوردهای ادراک شده مدیریت دانش) را تبیین کند. در واقع می توان

گفت تسهیم دانش تأثیر مثبت و معناداری بر دستاوردهای ادراک شده مدیریت دانش دارد و تسهیم دانش می‌تواند دستاوردهای ادراک شده مدیریت دانش را افزایش و ارتقا دهد.

### بحث و نتیجه‌گیری

در خصوص نتایج فرضیه اصلی اول مبنی بر تأثیر الزام دوجانبه بر دستاوردهای ادراک شده مدیریت دانش با نقش میانجی تسهیم دانش، می‌توان گفت نتایج این بخش از پژوهش بطور ضمنی با تحقیقات گذشته (مداح، 1395 و علوی فومنی، ۱۳۹۴) همسو بوده و نتایج تحقیق نشان دهنده تأیید تأثیرگذاری تسهیم دانش به‌طور معنادار و مثبت بر روی بر متغیرهای فردی و گروهی مانند اعتماد سازمانی، تعهد سازمانی، و یادگیری می‌باشد. همچنین نتایج حاصل از سؤال‌های فرعی پژوهش بیانگر تأثیرگذاری ابعاد تسهیم دانش (تناوب دانش، مقدار دانش و کیفیت دانش) بر متغیرهای وابسته اعتماد سازمانی، رضایت شغلی و تعهد سازمانی می‌باشد. در خصوص تحلیل و تبیین نتایج این فرضیه میتوان گفت که بر طبق فرضیه فرعی شماره یک الزام دوجانبه بر دستاوردهای ادراک شده مدیریت دانش تأثیر مثبت و معناداری دارد و طبق فرضیه فرعی شماره چهار نیز الزام دوجانبه بر تسهیم دانش تأثیر مثبت و معنادار دارد اما در خصوص فرضیه حاضر که در آن تسهیم دانش بعنوان متغیر میانجی آمده است، فرضیه رد و مشخص گردید که تسهیم دانش در این فرضیه نقش میانجی ندارد و این بدین معناست که دستاوردهای ادراک شده مدیریت دانش (بعنوان متغیر وابسته) وجود دارد و الزام دوجانبه (بعنوان متغیر مستقل) نیز بر آن مؤثر می‌باشد ولی تسهیم دانش تأثیری بر این رابطه ندارد و نتیجه اینکه تعهد که یک مفهوم چند بعدی است و باعث چندین نتیجه شغلی مثبت شامل کاهش غیبت و جا به جایی، رفتار شهروندی، تلاش کاری و بهبود عملکرد شغلی می‌شود و همچنین مشارکت که هردو از مضامین اصلی الزام دوجانبه می‌باشند برای تأثیر بر دستاوردهای ادراک شده مدیریت دانش از قبیل کاهش هزینه‌ها و کاهش اتلاف زمان و جلوگیری از تکرار اشتباهات پیشین و دوباره کاری‌ها نیازی به تسهیم دانش ندارد و بدون وجود تسهیم دانش بعنوان میانجی می‌توان میزان معاشرت فرد با سایر افراد سازمان را گسترش داد و در نتیجه موجب بالا بردن روحیه همکاری و مشارکت گردید. با توجه به این یافته پیشنهادات کاربردی ذیل ارائه می‌گردد:

- در سازمان با ایجاد گروه‌های کاری برای حل مسائل می‌توان باعث نزدیک شدن افراد با یکدیگر شد بگونه ای که آنها در معرض الزام دوجانبه قرار گیرند.

- برای طی کردن اصولی فرآیند مدیریت دانش در سازمان، تقویت مهارت پذیرش متقابل میان اعضای سازمان الزامی است پس بایستی الزام دوجانبه در سازمان نهادینه شود.

- برای آن دسته از اعضای سازمان که نسبت به تعهدات و وعده‌های خود در قبال یکدیگر پایبند هستند امتیازات و یا پاداشی در نظر گرفته شود تا هم خود شخص و هم اطرافیان به الزام متقابل ترغیب گردند.

در خصوص نتایج فرضیه اصلی دوم مبنی بر تأثیر اعتماد بر دستاوردهای ادراک شده مدیریت دانش با نقش میانجی تسهیم دانش، می‌توان گفت نتایج این بخش از پژوهش بطور ضمنی با تحقیق (علوی فومنی، ۱۳۹۴) با عنوان " ارزیابی تأثیر اعتماد بر یادگیری سازمانی: نقش میانجی تسهیم دانش و شبکه‌های اجتماعی " همسو بوده و نتایج تحقیق به نقش تسهیم دانش به عنوان متغیر میانجی بین اعتماد با یادگیری سازمانی اشاره دارد. از سوی دیگر تأثیرات مستقیم اعتماد بر یادگیری سازمانی نیز تأیید شده است، بیشترین تأثیر غیر مستقیم اعتماد از طریق تسهیم دانش بر یادگیری سازمانی حاصل می‌گردد. در خصوص تبیین و تحلیل نتایج این فرضیه میتوان گفت که بر طبق فرضیه

فرعی شماره دو اعتماد بر دستاوردهای ادراک شده مدیریت دانش تاثیر مثبت و معناداری دارد و طبق فرضیه فرعی شماره پنج نیز اعتماد بر تسهیم دانش تاثیر مثبت و معنادار دارد اما در خصوص فرضیه حاضر که در آن تسهیم دانش بعنوان متغیر میانجی آمده است، فرضیه رد و مشخص گردید که تسهیم دانش در این فرضیه نقش میانجی ندارد و این بدین معناست که دستاوردهای ادراک شده مدیریت دانش (بعنوان متغیر وابسته) وجود دارد و اعتماد (بعنوان متغیر مستقل) نیز بر آن مؤثر می‌باشد ولی تسهیم دانش تاثیری بر این رابطه ندارد و نتیجه اینکه با داشتن اعتماد که منجر به رفتار همکاری گردیده و باعث تسهیل در روابط دوستانه و نزدیک افراد می‌گردد و این روابط می‌تواند باعث ایجاد خلاقیت در فرد شده و نتیجه خلاقیت، کارآفرینی است (یکی از دستاوردهای ادراک شده مدیریت دانش می‌باشد)، نیازی به تسهیم دانش بعنوان متغیر میانجی نمی‌باشد. با توجه به این یافته پیشنهادت کاربردی ذیل ارائه می‌گردد:

— می‌بایست در محیط کار سطح اعتماد به کمک اقداماتی زیربنایی مثل تدوین قوانین، سیاست‌ها و دستورالعمل‌هایی با هدف ارسال پیام‌های درست و اعتمادساز برای کارکنان، بالا رود و با اینکار بسترهای لازم برای ایجاد اعتماد و همکاری اثربخش بین افراد و واحدهای سازمانی بوجود آمده و تشویق می‌شوند به قرار گرفتن در سیکل فرآیند مدیریت دانش از قبیل بازگو کردن تجربیات و اطلاعات و دانش ضمنی خویش برای افراد دیگر در سازمان.

— وقتی کارکنان یک سازمان مجبور به رقابت با هم باشند، به تدریج اعتماد به یکدیگر را از دست می‌دهند و نتیجه ی آن عدم موفقیت سیستم مدیریت دانش در آن سازمان می‌باشد. راه حل اینکه مدیران سازمان باید بتوانند فرصت و احساس پیروزی را برای تمام کارکنان قائل شوند و این موضوع نیازمند ایجاد فضای مبتنی بر اعتماد و همکاری در میان کارکنان است. افراد باید احساس کنند هیچ کس بازنده نیست و موفقیت هر کدام از آنها موفقیت همه ی افراد سازمان تلقی می‌شود و برای تحقق این شرایط بازی برد - برد باید محور برنامه‌ها و اقدامات سازمان قرار گیرد.

— برگزیدن افراد مناسب برای واحد دانش نیز یکی دیگر از راه‌های ارتقاء اعتماد در راستای رسیدن به دستاوردهای مدیریت دانش است. واحد دانش نباید از افرادی که تنها در پی اهداف خاص خود هستند تشکیل شده باشد. در عوض این واحد باید از افرادی تشکیل شود که بتوانند برای انجام وظایف خود تشکیل تیم دهند. افراد یک تیم که به مدت طولانی با یکدیگر کار می‌کنند، به نظر می‌رسد می‌توانند روابطی را بر مبنای اعتماد ایجاد نمایند. — مدیران باید دریابند که چرا اعتماد بین همکاران وجود ندارد و برای اینکار باید ارزیابی محیطی صورت پذیرد. پی بردن به علل ریشه ای می‌تواند منجر به برطرف کردن موانع ایجاد اعتماد گردد. دستیابی به داده‌هایی از کار افراد در واحد، می‌تواند این هدف را برآورده نماید.

— افراد باید از محیط کاری فاصله گرفته و در فعالیتهای تیمی درگیر شوند و به تمرینات تیمی بپردازند. تمرینات باید نمادی از فرآیندی باشد که کارمندان واحد دانش باید در کار خود آن را انجام دهند.

در خصوص نتایج فرضیه اصلی سوم مبنی بر تاثیر حفظ وجهه بر دستاوردهای ادراک شده مدیریت دانش با نقش میانجی تسهیم دانش، می‌توان گفت نتایج این بخش از پژوهش بطور ضمنی با نتایج تحقیق (او و همکاران، 2016) که پژوهشی با عنوان " بکارگیری سیستم‌های تعاملی برای تسهیم دانش: تاثیر ترجیحات فردی در چین " انجام داده اند، همسو می‌باشد و نتایج تحقیق به این نکته اشاره دارد که حفظ وجهه تاثیر مثبتی بر دستاوردهای فردی و گروهی مدیریت دانش دارد و همچنین حفظ وجهه تاثیر مثبتی بر تسهیم دانش نیز دارد. در



خصوص تحلیل و تبیین نتایج این فرضیه میتوان گفت که بر طبق فرضیه فرعی شماره سه حفظ وجهه بر دستاوردهای ادراک شده مدیریت دانش تاثیر مثبت و معناداری دارد اما طبق فرضیه فرعی شماره شش حفظ وجهه بر تسهیم دانش تاثیر معناداری ندارد و در خصوص فرضیه حاضر که در آن تسهیم دانش بعنوان متغیر میانجی آمده است، فرضیه رد و مشخص گردید که تسهیم دانش در این فرضیه نقش میانجی ندارد و این بدین معناست که دستاوردهای ادراک شده مدیریت دانش (بعنوان متغیر وابسته) وجود دارد و حفظ وجهه (بعنوان متغیر مستقل) نیز بر آن مؤثر می باشد ولی تسهیم دانش تاثیری بر این رابطه ندارد و نتیجه اینکه افزایش سطح رضایتمندی فرد و در نتیجه بهبود عملکرد و کارایی افراد که از دستاوردهای مدیریت دانش می باشند، نتیجه ی تلاش بیشتر وی و کسب محبوبیت فرد بواسطه ی نشان دادن مهارت هایش بوده (یکی از مضامین اصلی حفظ وجهه است) و نیازی به تسهیم دانش بعنوان متغیر میانجی احساس نمی گردد. با توجه به این یافته پیشنهادت کاربردی ذیل ارائه می گردد:

- سازمان به افراد فرصت داده شود تا بتوانند مهارت هایشان را نشان دهند (به کمک ایجاد محیط کاری برای پشتیبانی از بکارگیری مهارت های جدید و نظارت مستمر بر بکارگیری مهارت های جدید) و در نتیجه خود را فردی ارزشمند بپندارند و به این صورت به فرآیند مدیریت دانش کمک نمایند. لازم بذکر است کسب مهارت می تواند به کمک آموزش های شغلی و حرفه ای ضمن خدمت برای کارکنان فراهم گردد.

- انتخاب شخص برای سمت های سازمانی همواره بر اساس شایستگی و قابلیت افراد باشد و با استفاده از سیستم های ارزیابی عملکرد نسبت به بررسی فعالیت های اشخاص اقدام نمود تا افراد همواره برای پذیرش از طرف همکاران تلاش نمایند.

در خصوص نتایج فرضیه فرعی اول مبنی بر تاثیر الزام دوجانبه بر دستاوردهای ادراک شده مدیریت دانش، می توان گفت نتایج این بخش از پژوهش بطور ضمنی با نتایج تحقیق (او و همکاران، ۲۰۱۶) که پژوهشی با عنوان " بکارگیری سیستم های تعاملی برای تسهیم دانش: تاثیر ترجیحات فردی در چین " انجام داده اند و نتایج تحقیق به این نکته اشاره دارد که الزام دوجانبه تاثیر مثبتی بر دستاوردهای فردی و گروهی مدیریت دانش دارد و می گوید الزام دوجانبه می تواند بتدریج بر دستاوردهای مدیریت دانش تاثیرگذار باشد و این وضعیت در محیط های کاری کاملاً آشکار است، مشابه می باشد. در خصوص تحلیل و تبیین نتایج این فرضیه میتوان گفت که رسیدن به دستاوردهای مورد انتظار مدیریت دانش نیازمند این است که افراد برای ارتقای عملکرد شغل خود به طور مداوم به دنبال مشارکت، یادگیری و دانستن باشند و آنچه را که می دانند در سراسر سازمان اشاعه دهند و دانسته های خود را در قالب خزانه های دانش سازمان ذخیره نمایند. الزام دوجانبه باعث افزایش میزان معاشرت افراد با یکدیگر و همچنین باعث ایجاد تعهد بین افراد در سازمان می گردد. در زمان معاشرت افراد با یکدیگر دستاوردهای مدیریت دانش از قبیل جلوگیری از دوباره کاری در انجام کارها، کاهش هزینه ها و اتلاف زمان بهتر صورت می پذیرد و همچنین تعهد بین افراد نیز باعث همکاری بیشتر افراد برای تبدیل دانش ضمنی فردی به دانش آشکار می گردد. بنابراین با توجه به مطالب بیان شده و نتایج حاصل از پژوهش حاضر تاثیر متغیر الزام دوجانبه بر دستاوردهای ادراک شده مدیریت دانش تبیین می گردد. با توجه به مشابهت نتیجه این فرضیه با فرضیه اصلی اول، پیشنهادت کاربردی پژوهش در خصوص این یافته در قسمت فرضیه اصلی اول بحث گردید.

در خصوص نتایج فرضیه فرعی دوم مبنی بر تاثیر اعتماد بر دستاوردهای ادراک شده مدیریت دانش، می توان گفت نتایج این بخش از تحقیق به طور ضمنی با نتایج تحقیق (مجیدی کلپور و همکاران، ۱۳۹۵) که در زمینه " تاثیر اعتماد سازمانی بر موفقیت سیستم مدیریت دانش " پژوهشی انجام داده اند و نتایج تحقیق نشان می دهد که اعتماد

سازمانی تاثیر مثبت و معناداری بر موفقیت سیستم مدیریت دانش دارد و به این نتیجه رسیده اند که وجود اعتماد بین کارکنان با استراتژی و چشم انداز سازمان، ساختارها و فرآیندهای منصفانه و سیاست‌های منابع انسانی سازمان سبب بهبود موفقیت سیستم مدیریت دانش می‌گردد، مشابه می‌باشد. در خصوص تبیین و تحلیل نتایج این فرضیه میتوان گفت که مدیریت دانش برای اینکه بتواند اثر بخش باشد و به دستاوردهای مورد انتظار بیانجامد نیاز به حمایت و پشتیبانی دارد. اگر زمینه پروژه‌های مدیریت دانش، مهیا نباشد موفقیتی برای آنها ایجاد نمی‌شود و این زمینه وجود فرهنگ اعتماد است. سازمانها برای مدیریت اثربخش دانش و رسیدن به دستاوردهای مورد نظر می‌بایست نسبت به تقویت اعتماد متقابل در میان کارکنان خویش تلاش کنند. خلاصه اینکه وجود اعتماد است که باعث همکاری بیشتر، احترام بیشتر و سهولت بیشتر در برقراری ارتباط افراد با یکدیگر در سازمان می‌گردد و وجود موارد ذکر شده در دستیابی هرچه بیشتر به دستاوردهای مدیریت دانش مؤثر است. بنابراین با توجه به مطالب بیان شده و نتایج حاصل از پژوهش حاضر تاثیر متغیر اعتماد بر دستاوردهای ادراک شده مدیریت دانش تبیین می‌گردد. با توجه به مشابهت نتیجه این فرضیه با فرضیه اصلی دوم، پیشنهادات کاربردی پژوهش در خصوص این یافته در قسمت فرضیه اصلی دوم بحث گردید.

در خصوص نتایج فرضیه فرعی سوم مبنی بر تاثیر حفظ وجهه بر دستاوردهای ادراک شده مدیریت دانش، می‌توان گفت نتایج این بخش از پژوهش بطور ضمنی با نتایج تحقیق (او و همکاران، 2016) که پژوهشی با عنوان " بکارگیری سیستم‌های تعاملی برای تسهیم دانش: تاثیر ترجیحات فردی در چین " انجام داده اند و نتایج تحقیق به این نکته اشاره دارد که حفظ وجهه تاثیر مثبتی بر دستاوردهای فردی و گروهی مدیریت دانش دارد و می‌گوید حفظ وجهه می‌تواند بتدریج بردستاوردهای مدیریت دانش تاثیرگذار باشد و این وضعیت در محیط‌های کاری کاملاً آشکار است، مشابه می‌باشد. در خصوص تحلیل و تبیین نتایج این فرضیه میتوان گفت که برای حفظ وجهه فرد بدنبال کسب محبوبیت است و می‌خواهد خود را فردی ارزشمند نشان دهد و اینکار مستلزم تلاش مضاعف فرد چه در حیطه فنی و چه در حیطه اخلاقی می‌باشد. نتیجه اینکه تلاش فرد برای رسیدن به حفظ وجهه، بر دستاوردهای مدیریت دانش مؤثر خواهد بود چه از لحاظ فنی که تلاش مضاعف موجب می‌شود افراد از نظر داشتن مهارت‌ها و قابلیت‌ها و اطلاعات در سطوح نزدیک بهم قرار گیرند و سطح دانش سازمان ارتقاء یافته و منجر به ایجاد نوآوری و پیشرفت در سازمان می‌گردد و همچنین منجر به افزایش اعتماد بنفس و سطح رضایتمندی فرد می‌شود و چه از لحاظ اخلاقی که تلاش مضاعف بصورت در اختیار گذاشتن تجربیات خود نمود پیدا می‌کند و منجر به صرفه جویی در زمان و امکانات سازمان میشود. بنابراین با توجه به مطالب بیان شده و نتایج حاصل از پژوهش حاضر تاثیر متغیر حفظ وجهه بر دستاوردهای ادراک شده مدیریت دانش تبیین می‌گردد. با توجه به مشابهت نتیجه این فرضیه با فرضیه اصلی سوم، پیشنهادات کاربردی پژوهش در خصوص این یافته در قسمت فرضیه اصلی سوم بحث گردید.

در خصوص نتایج فرضیه فرعی چهارم مبنی بر تاثیر الزام دوجانبه بر تسهیم دانش می‌توان گفت نتایج این بخش از تحقیق به طور ضمنی با نتایج تحقیق (او و همکاران، 2016) که پژوهشی با عنوان " بکارگیری سیستم‌های تعاملی برای تسهیم دانش: تاثیر ترجیحات فردی در چین " انجام داده اند و نتایج تحقیق نشان دهنده ی رابطه مثبت بین متغیر الزام دوجانبه با متغیر تسهیم دانش می‌باشد و می‌گوید چه در سطح فردی و چه گروهی استفاده از مشارکت و روابط زیاد منجر به تسهیم بهتر دانش می‌گردد، مشابه می‌باشد. در خصوص تبیین و تحلیل نتایج این فرضیه میتوان گفت که الزام دوجانبه خود نوعی تعهد می‌باشد و هر چه تعهد افراد به یکدیگر بیشتر باشد منجر به تسهیم دانش

بیشتری می‌گردد. همچنین سطوح بالایی از تعهد با نگرش مثبت کارکنان به تسهیم دانش مرتبط است یعنی زمانی که فرد احساس تعهد متقابل می‌کند حاضر می‌شود تجربیات و اطلاعات جدیدی که بدست می‌آورد را با همکاران خود به اشتراک بگذارد. بنابراین با توجه به مطالب بیان شده و نتایج حاصل از پژوهش حاضر تاثیر متغیر الزام دوجانبه بر تسهیم دانش تبیین می‌گردد. با توجه به این یافته پیشنهادات کاربردی ذیل ارائه می‌گردد:

– با فرهنگ سازی الزام متقابل بین کارمندان در سازمان می‌توان آنها را ملزم به اشتراک گذاری دانش خود با دیگران نمود.

– با آموزش و رعایت الزام دوجانبه می‌توان شرایطی فراهم کرد که کارکنان بتوانند برای اشتراک گذاری دانش در خارج از سازمان و برآوردن نیازهای متقابل با سازمان‌های دیگر همواره همکاری کنند.

در خصوص نتایج فرضیه فرعی پنجم مبنی بر تاثیر اعتماد بر تسهیم دانش می‌توان گفت نتایج این بخش از تحقیق به طور ضمنی با نتایج تحقیق (کشاوری و همکاران، ۱۳۹۲) که در زمینه " نقش اعتماد بین فردی با تسهیم دانش در سازمان: سناد مرکزی شرکت ملی گاز ایران " پژوهشی انجام داده اند و نتایج تحقیق نشان می‌دهد که رابطه مثبت و معناداری بین متغیر اعتماد بین فردی و با متغیر تسهیم دانش و مؤلفه‌های آن وجود دارد و می‌گوید افراد تمایل دارند دانش خود را در اختیار کسانی قرار دهند که دارای توان حرفه ای بالاتر و نیز قابلیت اتکا و اطمینان بیشتری باشند، مشابه می‌باشد. در خصوص تحلیل و تبیین نتایج این فرضیه میتوان گفت که اعتماد پیش نیاز تبادل اطلاعات در تسهیم دانش است. اگر افراد سازمان به یکدیگر اعتماد داشته باشند، جریان تسهیم دانش بخوبی انجام می‌شود و زمینه ی استقرار مدیریت دانش فراهم می‌گردد در غیر اینصورت تسهیم دانش یا انجام نمی‌شود و یا بصورت ناقص صورت می‌پذیرد. دریافت کننده دانش باید بتواند به دقیق بودن اطلاعات اعتماد داشته باشد و فرستنده دانش نیز باید مطمئن باشد که اطلاعات او بطور مناسب مورد استفاده قرار می‌گیرد. نتیجه اینکه وجود اعتماد بر تسهیم دانش مؤثر بوده و در صورت عدم وجود آن، مدیران سازمان مجبور می‌شوند قوانینی برای کنترل هر یک از تعاملات افراد با یکدیگر وضع کنند و این مسئله باعث کندی روال تسهیم دانش و عدم تمایل افراد به مشارکت در تعاملات می‌گردد. بنابراین با توجه به مطالب بیان شده و نتایج حاصل از پژوهش حاضر تاثیر متغیر اعتماد بر تسهیم دانش تبیین می‌گردد.

با توجه به این یافته پیشنهادات کاربردی ذیل ارائه می‌گردد:

– در راستای بهبود قابلیت اشتراک دانش، یک اقدام راهبردی این است که اعتماد را در بین افراد ایجاد کرده و ارتقاء داد. پس توصیه می‌شود که سازمانها با کمک تشویق روابط مبتنی بر صداقت، وفاداری، رازداری و... بدنبال ایجاد یک جو آکنده از اعتماد باشند

– در اکثر سازمان‌ها گروه‌های غیر رسمی بیشترین نقش را در تصمیم گیری‌ها و اشتراک گذاری دانش دارا هستند نتیجه اینکه می‌بایست نسبت به ایجاد گروه‌های غیر رسمی مثل تیم‌های ورزشی برای اعتماد سازی میان افراد و اشتراک دانش بیشتر اقدام نمود.

در خصوص نتایج فرضیه فرعی ششم مبنی بر تاثیر حفظ وجهه بر تسهیم دانش می‌توان گفت نتایج این بخش از پژوهش بطور ضمنی با نتایج تحقیق (او و همکاران، 2016) که در پژوهشی با عنوان " بکارگیری سیستم‌های تعاملی برای تسهیم دانش: تاثیر ترجیحات فردی در چین " انجام داده اند و نتایج تحقیق برخلاف پژوهش حاضر، نشان دهنده ی رابطه مثبت بین متغیر حفظ وجهه با متغیر تسهیم دانش می‌باشد و می‌گوید روابط در سطح فردی باعث حفظ وجهه بیشتر شده و حفظ وجهه می‌تواند ارتباطات و تبادل دانش را بهبود ببخشد، همسو می‌باشد. در خصوص

تحلیل و تبیین نتایج این فرضیه میتوان گفت که اشتراک و در اختیار گذاشتن دانش و تجربیات و اطلاعات فرد می‌تواند ناشی از حفظ وجهه و برگرفته از نیاز به محبوبیت و احساس ارزشمندی نباشد. بنابراین با توجه به مطالب بیان شده و نتایج حاصل از پژوهش حاضر عدم تاثیر متغیر حفظ وجهه بر تسهیم دانش تبیین می‌گردد.

در خصوص نتایج فرضیه فرعی هفتم مبنی بر تاثیر تسهیم دانش بر دستاوردهای ادراک شده مدیریت دانش می‌توان گفت نتایج این بخش از پژوهش بطور ضمنی با نتایج تحقیق (او و همکاران، 2016) که در پژوهشی با عنوان " بکارگیری سیستم‌های تعاملی برای تسهیم دانش: تاثیر ترجیحات فردی در چین " انجام داده اند و نتایج تحقیق نشان دهنده ی رابطه مثبت بین متغیر تسهیم دانش با متغیر دستاوردهای ادراک شده مدیریت دانش می‌باشد و می‌گوید روابط زیاد راهی برای خلق دانش از طریق تسهیم دانش ایجاد می‌کند و این مسئله منجر به دستاوردهای مدیریت دانش می‌گردد، مشابه می‌باشد. در خصوص تبیین و تحلیل نتایج این فرضیه میتوان گفت که تسهیم دانش در واقع یکی از مراحل مهم مدیریت دانش می‌باشد و بدون وجود تسهیم و اشتراک گذاری دانش، چرخه ی مدیریت دانش صورت نمی‌پذیرد و نتیجه اینکه دستاوردهای مدیریت دانش نیز حاصل نمی‌گردد برای نمونه در صورت عدم وجود یا کم‌رنگ بودن تسهیم دانش، دانش ضمنی به دانش آشکار، دانش آشکار به دانش گروهی و در نهایت دانش گروهی به دانش سازمانی و خلق دانش جدید تبدیل نمی‌گردد. بنابراین با توجه به مطالب بیان شده و نتایج حاصل از پژوهش حاضر تاثیر متغیر تسهیم دانش بر دستاوردهای ادراک شده مدیریت دانش تبیین می‌گردد. با توجه به این یافته پیشنهادات کاربردی ذیل ارائه می‌گردد:

- موفقیت مدیریت دانش در گرو تسهیم مؤثر دانش می‌باشد و تسهیم مؤثر دانش به کمک مواردی همچون نشان دادن اهمیت تسهیم دانش و نیاز سازمان به آن، گذاشتن ابزار مناسب در اختیار کارکنان برای تسهیم دانش و آموزش استفاده از آن ابزار، اعتماد سازی، قدردانی از افرادی که دانش خود را به اشتراک می‌گذارند و یا دادن پاداش‌های مادی به آنها و ایجاد تعهد در سازمان امکانپذیر می‌گردد.

- اگر موقعیتی بوجود آید که افراد هر واحد، مانع جریان داده در شرکت گردند، مدیران دارای این قدرت هستند که این افراد را جایگزین کنند و پرسنلی را مستقر نمایند که اطمینان حاصل شود افراد ماهری که دارای انگیزه برای تسهیم اطلاعات هستند در جای مناسب خود قرار گرفته اند. تغییر به اشتراک گذاران دانش، روح تازه ای در واحد مدیریت دانش خواهد دمید و ایده‌های جدیدی را به گروه خواهد آورد.

## منابع

- علوی فومنی، سیده زهرا (۱۳۹۴). ارزیابی تاثیر اعتماد بر یادگیری سازمانی: نقش میانجی تسهیم دانش و شبکه‌های اجتماعی. پایان نامه کارشناسی ارشد. دانشکده فنی و مهندسی. دانشگاه گیلان.
- فرهودی، فائزه و درودی، فریبرز (۱۳۷۸). لزوم به کارگیری مدیریت دانش در افزایش سطح کیفی فعالیت‌های سازمانهای نوین. علوم و فناوری اطلاعات، دوره ۲۴، شماره ۲، ص ۸۹-۱۰۴.
- فیلسوفیان، مریم و اخوان، پیمان (۱۳۹۵). بررسی تأثیر رفتار تسهیم دانش بر عملکرد سازمانی (مطالعه موردی: سازمان فضایی ایران)، پژوهشگاه علوم و فناوری اطلاعات ایران، دوره ۳۲، شماره ۳، ص ۷۱۳-۷۳۰.
- کاملی، محمد جواد (۱۳۸۷). مدیریت دانش و موانع آن در سازمان‌های دولتی (مطالعه موردی در سازمان پلیس)، مجله کارآگاه، دوره ۲، شماره ۳، ص ۱۷-۳۹.

کشاورزی، علی حسین؛ بیگی نیا، عبدالرضا و رضائی، زهرا (۱۳۹۱). نقش اعتماد بین فردی با تسهیم دانش در سازمان : ستاد مرکزی شرکت ملی گاز ایران، پژوهش‌های مدیریت منابع سازمانی، دوره ۲، شماره ۲، ص ۱۰۹-۱۲۷.

مجیدی کلیبر، سعیده؛ رادفر، رضا و طلوعی اشلقی، عباس (۱۳۹۵). تاثیر اعتماد سازمانی بر موفقیت سیستم مدیریت دانش، مدیریت توسعه و تحول، دوره ۲۷، شماره ۱، ص ۷-۱۵.

مداح، اباذر (۱۳۹۵). تاثیر کیفیت و کمیت تسهیم دانش بر رضایت، اعتماد و تعهد سازمانی کارکنان سازمان قطار شهری مشهد. پایان نامه کارشناسی ارشد. دانشگاه صنعتی شاهرود.

Bartol, K. M., & Srivastava, A. (2002) Encouraging Knowledge Sharing: The Role of Organizational Reward Systems. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 9, 64-76.

Charlton G. (2000). Human Habits of Highly Effective organizations. *Van Schaik, Pretoria*.

Coleman, J. (1990). Social Capital in Foundations of Social Theory. Edited by James S. Coleman, Harvard, and M. A. United States of America, *The Belknap Press of Harvard University Press*.

Lee, D. Y., & Dawes P. (2005). Guanxi, Trust, and Long-Term Orientation in Chinese Business Markets, *Journal of International Marketing*, 13, 28-56.

Martins N. (2002). A Model for Managing Trust. *International Journal of Manpower*, 23, 754 – 769.

Nahapiet, J. & Ghoshal, S. (1998). Social Capital, Intellectual Capital and The Organizational Advantage. *Academy of Management Review* . 23, 242-266.

Ou, C. X. J., Davison, R. M. & Wong, L. H. M. (2016). Using Interactive System for Knowledge Sharing: The Impact of Individual Contextual Preference in China. *Journal of Information & Management*, 53, 145-156.

یادداشت‌ها

<sup>1</sup> Ou et al

<sup>2</sup> Guanxi

<sup>3</sup> Bock et al

<sup>4</sup> Mcallister

<sup>5</sup> Lin

<sup>6</sup> Chang & Lee