

## بررسی مؤلفه‌های رهبری و فرهنگ سازمانی بر تسهیم دانش ضمنی کارکنان کتابخانه‌های دانشگاه‌های دولتی ایران

غلامعلی رودی<sup>۱</sup>، افشین موسوی چلک<sup>۲\*</sup>، ثریا ضیایی<sup>۳</sup>، هادی شریف مقدم<sup>۴</sup>

تاریخ دریافت ۱۳۹۹/۰۲/۱۲ تاریخ پذیرش: ۱۳۹۹/۰۸/۰۳

### چکیده

**مقدمه:** دانش ضمنی، به دانشی اشاره دارد که در پی تجربه‌ها، مهارت‌ها، و دانایی‌های شخصی، در اذهان مردم جوامع پدید می‌آید، هدف از این پژوهش، مطالعه نقش مؤلفه‌های رهبری سازمانی و فرهنگ سازمانی بر تسهیم دانش ضمنی در بین کارکنان کتابخانه‌های دانشگاه‌های دولتی ایران است.

**روش:** پژوهش از نظر هدف، کاربردی و از نظر نحوه جمع‌آوری داده‌ها، از نوع پیمایشی است. جامعه آماری این پژوهش، شامل کلیه کتابدارانی است (۶۰۰ نفر) که در حال حاضر، در کتابخانه‌های دانشگاه‌های دولتی سطح یک کشور مشغول به فعالیت هستند. جامعه نمونه پژوهش، شامل ۲۳۰ نفر بودند که به روش نمونه‌گیری تصادفی ساده انتخاب شدند. داده‌های لازم برای تحقیق حاضر، از سه پرسشنامه محقق ساخته رهبری سازمانی، فرهنگ سازمانی و تسهیم دانش ضمنی با تعداد ۶۳ سؤال، جمع‌آوری شد. برای تجزیه و تحلیل اطلاعات از آزمون اسپیرمن و روش معادلات ساختاری با استفاده از نرم‌افزارهای SPSS و PLS استفاده شد.

**نتایج:** نتایج نشان داد؛ رابطه‌ی مثبت و معنی‌داری بین رهبری سازمانی با ابعاد (توانمندسازی گروهی، تیم‌سازی، مربی‌گری، خودارزیابی مستمر و بهبود مستمر عملکرد) و فرهنگ سازمانی با ابعاد (انسجام و هماهنگی، مشتری‌مداری، یادگیری سازمانی، نیت و جهت استراتژیک و چشم‌انداز) با تسهیم دانش ضمنی دارد. بر اساس نتایج پژوهش، مؤلفه‌های رهبری سازمانی و فرهنگ سازمانی بر تسهیم دانش ضمنی مؤثر بوده و نقش اساسی در توانمندسازی کارکنان در انجام فعالیت‌های سازمانی، کسب مهارت‌های لازم، نوآوری و خلاقیت، آینده‌نگری، افزایش بهره‌وری، وحدت سازمانی، کسب مزیت رقابتی پایدار و تعلق خاطر به سازمان می‌شود.

**واژگان کلیدی:** رهبری سازمانی، فرهنگ سازمانی، تسهیم دانش ضمنی، کتابداران دانشگاه‌های دولتی ایران.

<sup>۱</sup> دانشجوی دکتری علم اطلاعات و دانش‌شناسی دانشگاه پیام نور تهران، ایران

<sup>۲</sup> دانشیار گروه علم اطلاعات و دانش‌شناسی دانشگاه پیام نور تهران، ایران [mousaviaf@gmail.com](mailto:mousaviaf@gmail.com)

<sup>۳</sup> دانشیار گروه علم اطلاعات و دانش‌شناسی دانشگاه پیام نور تهران، ایران

<sup>۴</sup> استاد گروه علم اطلاعات و دانش‌شناسی دانشگاه پیام نور تهران، ایران

## مقدمه

دانش یکی از مهم‌ترین سرمایه‌های هر سازمان است بنابراین سازمان‌ها باید تلاش کنند دانش کارمندان خود را دریافت کنند تا بتوانند پیشرفت‌های مستمر داشته باشند. برخورداری از دانش و اطلاعات به‌روز برای ادامه حیات و همچنین مزیت رقابتی سازمان‌ها به یک ضرورت انکارناپذیر تبدیل شده است. امروزه اهمیت دانش و اشتراک آن عامل تعیین‌کننده موفقیت در سطوح مختلف فردی و سازمانی است و ضروری است که سازمان‌ها بدانند که چه می‌دانند و چگونه دانسته‌های خود را به اشتراک می‌گذارند (صیف و دیگران، ۱۳۹۴: ۵۰-۴۱). از طرفی بازنشسته شدن کارمندانی که مدت زیادی را در سازمان‌های دولتی مشغول به کار بوده و تجربیات زیادی را کسب کرده‌اند به‌عنوان یک معزل پیش روی مدیران سازمان‌هاست. هزینه و زمان زیادی که روی این کارمندان صرف شده تا دانش و تجربیات کافی در مورد مشاغلشان کسب کنند، اهمیت مدیریت دانش در سازمان‌های دولتی را روشن‌تر می‌کند. بنابراین نیاز است تا دانش این افراد پیش از خروج از سازمان در اختیار سایر کارمندان قرار گیرد. این عمل به کاهش هزینه‌های آموزش مجدد کارمندان منجر خواهد شد. در یک جمع‌بندی می‌توان گفت مدیریت دانش با تسهیم دانش در سازمان و ایجاد همکاری بین کارمندان از دوباره کاری‌ها می‌کاهد و موجب افزایش بهره‌وری سازمان و در نهایت خدمات بهتر و سریع‌تر به ارباب رجوع خواهد شد. مدیریت دانش به‌مثابه بخشی ضروری و اساسی در موفقیت سازمان، دامنه‌ی گسترده‌ای از ایده‌های سازمانی، شامل نوآوری‌های راهبردی، اقتصادی، رفتاری و مدیریتی را دربر می‌گیرد در جهان امروز که تولید کالاها و ارائه‌ی خدمات به‌شدت دانش‌مدار شده‌اند، دانش‌داری کلیدی برای کسب مزیت رقابتی به‌شمار می‌رود. مدیریت دانش به‌عنوان ابزاری مهم که دانایی موجود را گردآوری می‌کند و نظم و پویایی می‌بخشد و در کل سازمان اشاعه می‌دهد، اهمیت دارد. بسیاری از سازمان‌ها ظاهراً برای دانش ارزش و اعتبار قائل هستند؛ اما باور قلبی برای اجرای آن ندارند. مدیریت دانش در سازمان‌ها موفق نخواهد شد، مگر اینکه عزمی جدی و اقدامی عملی برای برطرف کردن موانع موجود در بر راه آن برداشته شود. (ابطحی و صلواتی، ۱۳۸۵). با توجه به اینکه دانش ماهیتاً پویاست، اگر شخص یا سازمانی، دانش را با تغییر شرایط محیطی به‌روز نکند، دانش امروز می‌تواند جهل فردا باشد (قلی پور و صمدی میارکلائی، ۱۳۹۴: ۹۰۵-۸۷۹) دانش ضمنی دانش مفهومی و تجربه‌محور است و به‌سختی با دیگران تبادل یا به اشتراک گذاشته می‌شود (قلیچلی و اسدی قرباغی، ۱۳۹۴: ۱۸۴-۱۶۱). نخستین بار مایکل پولانی<sup>۱</sup> با تصریح به این که «ما بیش از آنچه می‌توانیم بگوییم می‌دانیم» مفهوم دانش ضمنی را مطرح کرد. به اعتقاد وی دانش ضمنی در حوزه شخصی جا دارد و متضمن تلاقی میان فرد و فرهنگی است که بدان تعلق دارد. از دیدگاه پولانی دانش ضمنی را فقط به‌صورت ضمنی می‌توان آموخت. این امر ریشه در تلقی وی از دانش ضمنی به‌مثابه نیروی ضمنی ذهن و قدرت تلفیق و درک ارتباط آن دارد (ماسون<sup>۲</sup> و مک‌گری<sup>۳</sup>، ۲۰۰۱: ۴۷-۵۱). بررسی پیشینه نظری صاحب‌نظران نشان می‌دهد که ضرورت به‌کارگیری مدیریت دانش در سازمان انکارناپذیر است (ادواردز<sup>۳</sup>، ۲۰۱۷). در عصر

<sup>۱</sup> polanyi<sup>۲</sup> Mason & mccrory<sup>۳</sup> Edwards

کنونی دارایی سازمان‌ها دانش منابع انسانی آن سازمان است تسهیم دانش به ارائه اطلاعات کار و دانش جهت همکاری و کمک به دیگران به‌منظور حل مشکلات و گسترش ایده‌های نوین می‌پردازد و به سیاست‌ها و فرآیندها اشاره می‌کند (وانگ و نو<sup>۱</sup>، ۲۰۱۰) از آنجا که به اشتراک گذاری دانش شامل تعاملات اجتماعی بین کارکنان می‌شود و چنین تعاملات تحت تأثیر روابط بین افراد قرار دارد سرمایه اجتماعی و کارکنان نقش مهمی در شکل‌گیری دانش به اشتراک گذاشته شده دارد (هانگ<sup>۲</sup> و دیگران ۲۰۱۱) تسهیم دانش ابزاری بنیادین در راستای به‌کارگیری دانش، ایجاد نوآوری و کاربرد آن در سازمان و در نهایت دستیابی به مزیت رقابتی است (پیلی<sup>۳</sup>، ۲۰۱۲) تسهیم دانش به‌عنوان مهم‌ترین فرایند و همچنین به‌عنوان سنگ بنای مدیریت دانش شناخته شده است (گانجسواری<sup>۴</sup>، ۲۰۱۵) که می‌تواند دانش جمعی و فردی را به دانش سازمانی تبدیل کند و بدین طریق پایگاه دانش سازمانی با دانش کارکنان هماهنگ شوند خروجی مهم تسهیم دانش، خلق دانش جدید و نوآوری است که به‌طور ویژه عملکرد سازمانی را بهبود می‌بخشد (ابراهیم و هوک هینگ<sup>۵</sup>، ۲۰۱۵) سیاست‌ها در مراکز آموزش عالی به گونه‌ای باید تدوین شود که هدف احتکار دانش نباشد بلکه تسهیم سازی دانش هدف باشد این تغییرات وجود رهبرانی است که مورد احترام و تقلید اعضا هستند و به‌طور آشکار این رهبران به‌عنوان مبلغان دانش عمل می‌کنند در خلق فرهنگ مناسب اشاعه دانش، نقش مدیران مهم است آنها باید محیط‌هایی خلق کنند که اعضا همدیگر را درک و ابراز همدردی کنند بنابراین می‌توان گفت بزرگ‌ترین چالش تغییر فرهنگ از "دانش قدرت است" نمی‌باشد بلکه "تسهیم سازی دانش قدرت است". موضوعی که قرن‌ها پیش از اسلام، در حدیث شریف بر آن تاکید شده است: زکات علم، نشر آن است. رهبری سازمانی معمولاً کلید موفقیت یا شکست است از آنجایی که رهبری شامل اعمال نفوذ توسط یک فرد بر سایرین می‌باشد کیفیت رهبری عرضه شده از سوی سرپرستان، یک عامل تعیین‌کننده اساسی در موفقیت سازمان و عملکرد کارکنان است. اهمیت رهبری به حدی است که امروزه دانشمندان بیان می‌دارند که کلید خلق و بقای سازمان‌های موفق در قرن بیست و یکم رهبری است. آن هم نه در رأس سازمان بلکه در سراسر سازمان باید این مهارت توسعه پیدا کند (زارع متین، جندقی و توره، ۱۳۹۳). در این میان نقش دانشگاه‌های جامع با سطح بالای استانداردهای پژوهشی و آموزشی در تولید و انتقال دانش حائز اهمیت است. با بررسی سوابق در پایگاه‌های اطلاعاتی در حوزه متغیرهای تحقیق تاکنونی پژوهشی انجام نشده است.

### پیشینه پژوهش

مولوی و یوسف پور (۱۳۹۵) در پژوهشی، نقش فرهنگ سازمانی در افزایش تسهیم دانش ضمنی را بررسی کردند. نتایج نشان داد که بین فرهنگ سازمانی و ابعاد آن با تسهیم دانش ضمنی در بین کارکنان بانک تجارت استان آذربایجان غربی رابطه معنی‌داری وجود دارد. (P=0/05). فیض و دیگران (۱۳۹۶) به بررسی تأثیر تسهیم

<sup>1</sup> Wang veno

<sup>2</sup> Hung

<sup>3</sup> pilli

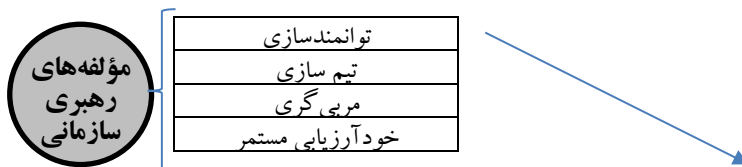
<sup>4</sup> Gangeswari

<sup>5</sup> Hock Heng

دانش بر توانمندسازی روانشناختی کارکنان با تبیین نقش میانجی حافظه سازمانی و یادگیری مشارکتی الکترونیک در کتابخانه ملی جمهوری اسلامی ایران پرداختند. نتایج تحقیق نشان داد که تسهیم دانش به صورت مستقیم تأثیر معناداری بر توانمندسازی روانشناختی کارکنان دارد. این در حالی است که تأثیر تسهیم دانش بر توانمندسازی روانشناختی کارکنان به صورت غیرمستقیم و از طریق دو متغیر حافظه سازمانی و یادگیری مشارکتی الکترونیک به مراتب بیشتر از تأثیر مستقیم است. نتایج همچنین نشان داد که حافظه سازمانی بر توانمندسازی روانشناختی کارکنان تأثیری ندارد. ماتولو (۲۰۱۷) تأثیر مدیریت دانش ضمنی بر عملکرد سازمانی: شواهدی از مالزی یافته‌ها نشان داد که مدیریت دانش ضمنی بر عملکرد سازمانی تأثیر معناداری دارد. در میان چهار بعد اجتماعی سازی، درونی سازی، بیرونی سازی و ترکیب، تنها جامعه پذیری و درونی سازی تاثیرات قابل توجه مدیریت دانش ضمنی بر عملکرد سازمانی را نشان می‌دهد. گارسیا سانچز<sup>۱</sup> (۲۰۱۹)، در مقاله ای به بررسی نقش سرمایه اجتماعی در تیم‌های تحقیق آکادمیک و تأثیر آن بر اشتراک دانش پرداختند. یک مطالعه تجربی با ۸۷ تیم تحقیقاتی دانشگاهی در یک دانشگاه اسپانیا انجام شد. نتایج نشان داد که هر دو بعد سرمایه اجتماعی (پیوندهای درونی و اعتماد) تأثیر مثبت و معناداری بر اشتراک دانش تیم‌های تحقیق دارند. نسوردین<sup>۲</sup> و پنچیل<sup>۳</sup> (۲۰۱۹) در پژوهشی به ارزیابی رابطه بین تعهد سازمانی و رفتار اشتراک دانش کارکنان پرداخت یافته‌ها نشان داد که تعهد احساسی و تعهد هنجاری نقش مهمی در به اشتراک گذاری دانش ضمنی دارند. آکاسیل<sup>۴</sup> و اولاتوکون<sup>۵</sup> (۲۰۱۹) عوامل مؤثر بر اشتراک دانش در بین دانشگاهیان در دانشگاه بوون، نیجریه پرداخت یافته‌ها نشان داد که در بین عوامل سازمانی، تنها سیاست دانشگاهی به طور قابل توجهی بر اشتراک دانش تأثیر می‌گذارد در حالی که در میان عوامل فردی تنها اعتماد موثر است. جنسیت تأثیر قابل توجهی بر اشتراک دانش دارد. رضایت شخصی، اعتقادات شخصی، آموزش، آگاهی عوامل دیگری بر رفتار به اشتراک گذاری دانش شناسایی شدند.

### مدل مفهومی پژوهش

باتوجه به نتایج پژوهش‌های مورد بررسی درپیشینه پژوهش مرتبط با موضوع، پنج بعد متغیر مستقل رهبری سازمانی از دیدگاه ساعتچی و عزیزپور شویی (۱۳۸۴) و پنج بعد متغیر مستقل فرهنگ سازمانی از دیدگاه دنیسون (۲۰۰۰) و تأثیر آن بر تسهیم دانش ضمنی به عنوان متغیر وابسته در مدل مفهومی پژوهش به صورت زیر نشان داده شده است.



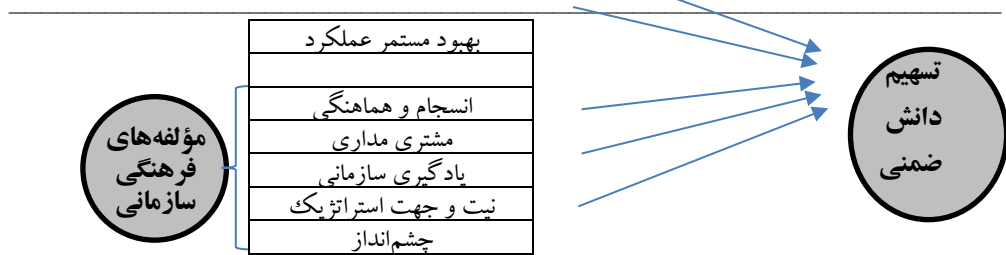
<sup>1</sup> García-Sánchez

<sup>2</sup> Nasurdin

<sup>3</sup> Pangil

<sup>4</sup> Akosile

<sup>5</sup> Olatokun



باتوجه به مدل مفهومی پژوهش، فرضیه‌های پژوهش عبارت است از:

فرضیه ۲: بین تیم‌سازی به‌عنوان یکی از ابعاد رهبری سازمانی و تسهیم دانش ضمنی رابطه مثبت و معنی‌داری وجود دارد

فرضیه ۳: بین مربی‌گری به‌عنوان یکی از ابعاد رهبری سازمانی و تسهیم دانش ضمنی رابطه مثبت و معنی‌داری وجود دارد

فرضیه ۴: بین خودارزیابی مستمر به‌عنوان یکی از ابعاد رهبری سازمانی و تسهیم دانش ضمنی رابطه مثبت و معنی‌داری وجود دارد

فرضیه ۵: بین بهبود مستمر عملکرد به‌عنوان یکی از ابعاد رهبری سازمانی و تسهیم دانش ضمنی رابطه مثبت و معنی‌داری وجود دارد

فرضیه ۶: بین انسجام و هماهنگی به‌عنوان یکی از ابعاد فرهنگ سازمانی و تسهیم دانش ضمنی رابطه مثبت و معنی‌داری وجود دارد

فرضیه ۷: بین مشارکت مداری به‌عنوان یکی از ابعاد فرهنگ سازمانی و تسهیم دانش ضمنی رابطه مثبت و معنی‌داری وجود دارد

فرضیه ۸: بین یادگیری سازمانی به‌عنوان یکی از ابعاد فرهنگ سازمانی و تسهیم دانش ضمنی رابطه مثبت و معنی‌داری وجود دارد

فرضیه ۱۰: بین چشم‌انداز به‌عنوان یکی از ابعاد فرهنگ سازمانی و تسهیم دانش ضمنی رابطه مثبت و معنی‌داری وجود دارد.

### روش پژوهش

این مقاله حاصل پژوهشی است که از نظر هدف، کاربردی و از نظر گردآوری اطلاعات توصیفی-همبستگی است. جامعه آماری مورد مطالعه در این پژوهش کارکنان کتابخانه‌های دانشگاه‌های سطح یک کشور شامل دانشگاه‌های تهران، شریف، تربیت مدرس، شهید بهشتی، امیرکبیر، خواجه نصرالدین طوسی، علامه طباطبائی، علم و صنعت، اصفهان، صنعتی اصفهان، شیراز، فردوسی مشهد و تبریز می‌باشد تعداد افراد جامعه ۶۰۰ نفر بوده

حجم نمونه بر اساس فرمول کوکران ۲۳۴ نفر تعیین شده بود و برای اینکه اطمینان از دریافت پاسخ نامه مورد نظر به تعداد نمونه پرسشنامه برای ۲۵۰ نفر ارسال گردید که از این تعداد ۲۳۰ پرسشنامه عودت داده شد و مبنای تجزیه و تحلیل قرار گرفت. نمونه‌گیری به روش نمونه‌گیری تصادفی ساده انجام شده است. داده‌های لازم برای تحقیق حاضر، از سه پرسشنامه محقق ساخته رهبری سازمانی ساعتچی و عزیزپور شویی (۱۳۸۴) شامل مؤلفه‌های توانمندسازی گروهی، تیم سازی، مربی‌گری، خودارزیابی مستمر و بهبود مستمر عملکرد در غالب ۱۶ سؤال بسته با طیف لیکرت و فرهنگ‌سازمانی دنیسون (۲۰۰۰) شامل مؤلفه‌های انسجام و هماهنگی، مشتری‌مداری، یادگیری سازمانی، نیت و جهت استراتژیک و رابطه چشم‌انداز در غالب ۱۵ سؤال بسته با طیف لیکرت و تسهیم دانش ضمنی مقیمی (۱۳۹۰) شامل ۳۲ سؤال جمع‌آوری شده است. پرسشنامه تسهیم دانش ضمنی کارکنان نیز شامل مؤلفه‌های فرهنگ، ساختار، فن آوری، اعتماد، نگرش، روابط اجتماعی و کارگروهی می‌باشد. تمامی سؤالات به صورت طیف پنج گزینه‌ای لیکرت می‌باشند. در بخش توصیفی برای بررسی متغیرهای جمعیت شناختی از نرم افزار SPSS25 و در بخش استنباطی برای بررسی معادلات ساختاری و سنجش فرضیه‌های تحقیق از نرم افزار PLS2 استفاده شد. برای سنجش روایی ابزار گردآوری اطلاعات، از روایی محتوا و با نظر خواهی از تعدادی از استادان دانشگاهها، اعتبار پرسش نامه مورد تأیید قرار گرفت. همچنین یایایی ابزار از روش آلفای کرونباخ استفاده شده است.

### یافته‌های پژوهش

در بخش اطلاعات جمعیت شناختی تعداد پاسخ دهندگان مورد بررسی قرار می‌گیرد از مجموع ۲۳۰ نفر نمونه آماری ۶۷ نفر معادل ۲۹/۱ درصد مرد و ۱۶۳ نفر معادل ۷۰/۹ نفر زن بودند از این تعداد ۲ نفر معادل ۰/۹ دیپلم و ۱۰ نفر معادل ۴/۴ نفر معادل فوق دیپلم و ۶۱ نفر معادل ۲۶/۶ نفر لیسانس و ۱۵۶ نفر معادل ۶۸/۱ نفر فوق لیسانس و بالاتر بودند در نهایت شاخص‌های توصیفی شامل فراوانی و درصد فراوانی مربوط به متغیرها بررسی شده است.

جدول ۱: بررسی توصیفی متغیرهای پژوهش

متغیر	مؤلفه	میانگین	انحراف معیار
رهبری سازمانی	توانمندسازی گروهی	۹/۴۹	۳/۲۳
	تیم سازی	۹/۱۴	۳/۳۱
	مربی‌گری	۹/۶۶	۳/۰۸
	خودارزیابی مستمر	۱۰/۱۸	۲/۷۶
	بهبود مستمر عملکرد	۱۲/۷۷	۳/۷۴
	کل	۵۱/۲۴	۱۴/۴۷
فرهنگ‌سازمانی	انسجام و هماهنگی	۹/۲۷	۲/۷۵
	مشتری‌مداری	۱۲/۴۶	۳/۰۲
	یادگیری سازمانی	۹/۶۹	۲/۶۵
	نیت و جهت استراتژیک	۶/۶۷	۲/۰۶
	چشم‌انداز	۹/۷۹	۲/۵۸
	کل	۴۷/۸۶	۱۱/۲۱
تسهیم دانش ضمنی	فرهنگ	۱۲/۸۱	۳/۵۷
	ساختار	۱۲/۰۹	۳/۸۹

متغیر	مؤلفه	میانگین	انحراف معیار
	فن آوری	۱۹/۰۶	۴/۱۴
	اعتماد	۱۳/۷۴	۳/۴۱
	نگرش	۱۹/۲۴	۳/۷۹
	روابط اجتماعی	۱۸/۴۴	۳/۸۹
	کار گروهی	۱۷/۸۷	۴/۰۱
	کل	۱۱۳/۲۵	۲۱/۱۴

جدول ۱: نشان داد رهبری سازمانی با ۱۶ سؤال در دامنه ۱۶ الی ۸۰ می‌باشد که دارای میانگین نمره ۵۱/۲۴ شد. فرهنگ سازمانی با ۱۵ سؤال نیز در دامنه ۱۵ الی ۷۵ بوده که دارای میانگین نمره ۴۷/۸۶ شد. همچنین دانش ضمنی با ۳۲ سؤال در دامنه ۳۲ الی ۱۶۰ بوده که دارای میانگین نمره ۱۱۳/۲۵ شد. از میان آیت‌های رهبری سازمانی، مؤلفه‌های توانمندسازی گروهی، تیم سازی، مربی‌گری و خودارزیابی مستمر در دامنه ۳ الی ۱۵ بوده و به ترتیب دارای میانگین نمره ۹/۴۹، ۹/۱۴، ۹/۶۶ و ۱۰/۱۸ شدند و مؤلفه بهبود مستمر عملکرد با دامنه بین ۴ تا ۱۶ دارای میانگین نمره ۱۲/۷۷ شد. از میان آیت‌های فرهنگ سازمانی، مؤلفه‌های انسجام و هماهنگی، یادگیری سازمانی و چشم‌انداز در دامنه ۳ الی ۱۵ بوده و به ترتیب دارای میانگین نمره ۹/۲۷، ۹/۷۹ شدند. مؤلفه مشتری مداری با دامنه بین ۴ تا ۲۰ دارای میانگین نمره ۱۲/۴۶ شد. همچنین مؤلفه نیت و جهت استراتژیک با دامنه بین ۲ تا ۱۰ دارای میانگین نمره ۶/۶۷ شد. از میان آیت‌های دانش ضمنی کارکنان، مؤلفه‌های فرهنگ، ساختار و اعتماد در دامنه ۴ الی ۲۰ بوده و به ترتیب دارای میانگین نمره ۱۲/۸۱، ۱۲/۰۹ و ۱۳/۷۴ شدند. باقی مؤلفه‌ها از جمله فن آوری، نگرش، روابط اجتماعی و کار گروهی با دامنه بین ۵ تا ۲۵ به ترتیب دارای میانگین نمره ۱۹/۰۶، ۱۹/۲۴، ۱۸/۴۴ و ۱۷/۸۷ شدند. ابتدا بررسی نرمال بودن داده با استفاده از آزمون کلموگروف اسمیرنوف انجام می‌گردد و در راستای بررسی فرضیات با توجه به نتایج بدست آمده از روش‌های پارامتریک یا ناپارامتریک استفاده می‌گردد.

جدول ۲: نتایج آزمون کولموگروف-اسمیرنوف

متغیرها	آماره k-s	p-value
توانمندسازی گروهی	۰/۰۹۵	۰/۰۰۰
تیم سازی	۰/۰۸۷	۰/۰۰۰
مربی‌گری	۰/۰۸۳	۰/۰۰۰
خودارزیابی، مستمر	۰/۰۹۱	۰/۰۰۰
بهبود مستمر عملکرد	۰/۰۷۹	۰/۰۰۰
رهبری سازمانی	۰/۰۳۷	۰/۲۰۰
انسجام و هماهنگی	۰/۰۷۸	۰/۰۰۰
مشتری مداری	۰/۱۰۹	۰/۰۰۰
یادگیری سازمانی	۰/۰۸۵	۰/۰۰۰
نیت و جهت استراتژیک	۰/۱۴۰	۰/۰۰۰
چشم‌انداز	۰/۱۰۲	۰/۰۰۳
فرهنگ سازمانی	۰/۰۵۵	۰/۰۸۷
تسهیم دانش ضمنی	۰/۰۸۱	۰/۰۰۱

بررسی جدول ۲: نشان می‌دهد در سطح خطای ۰/۰۵ مقادیر احتمال بدست آمده کمتر از ۰/۰۵ می‌باشد بنابراین فرض صفر مبنی بر نرمال بودن توزیع آماری مقادیر در متغیرهای تحقیق (به جز متغیرهای رهبری سازمانی و فرهنگ سازمانی) رد می‌شود. لذا با توجه به نرمال نبودن داده‌ها جهت بررسی فرضیات تحقیق از آزمون‌های مختص ناپارامتریک استفاده شده است.

**فرضیه اول پژوهش:** بین توانمندسازی گروهی به‌عنوان یکی از ابعاد رهبری سازمانی و تسهیم دانش ضمنی رابطه مثبت و معنی‌داری وجود دارد. جهت بررسی فرضیه فوق از آزمون اسپیرمن استفاده می‌گردد لذا ابتدا فرض صفر و یک را به‌صورت زیر تعریف می‌کنیم:

جدول ۳: بررسی ارتباط بین توانمندسازی گروهی و تسهیم دانش ضمنی

توانمندسازی گروهی و تسهیم دانش ضمنی	ضریب همبستگی	مقدار معنی‌داری
	۰/۶۲۳	۰/۰۰۰

نتایج جدول ۳: نشان داد در سطح خطای ۰/۰۵ مقدار ارتباط مثبت و معنی‌داری بین توانمندسازی گروهی و تسهیم دانش ضمنی وجود دارد. بنابراین فرض صفر رد و فرض تحقیق تأیید می‌شود. به عبارت دیگر، انتقال دانش ضمنی نقش اساسی در توانایی کارکنان در فعالیت‌های سازمانی دارد و هر اندازه انتقال دانش ضمنی پیش‌تر شود، احساس اعتماد به نفس در کارکنان تقویت می‌شود و احساس ناتوانی در آنها تضعیف می‌گردد.

**فرضیه دوم پژوهش:** بین تیم‌سازی به‌عنوان یکی از ابعاد رهبری سازمانی و تسهیم دانش ضمنی رابطه مثبت و معنی‌داری وجود دارد. جهت بررسی فرضیه فوق از آزمون اسپیرمن استفاده می‌گردد لذا ابتدا فرض صفر و یک را به‌صورت زیر تعریف می‌کنیم:

جدول ۴: بررسی ارتباط بین تیم‌سازی و تسهیم دانش ضمنی

تیم‌سازی و تسهیم دانش ضمنی	ضریب همبستگی	مقدار معنی‌داری
	۰/۶۳۰	۰/۰۰۰

نتایج جدول ۴: نشان داد در سطح خطای ۰/۰۵ مقدار ارتباط مثبت و معنی‌داری بین تیم‌سازی و تسهیم دانش ضمنی وجود دارد. بنابراین فرض صفر رد و فرض تحقیق تأیید می‌شود. به عبارت دیگر انتقال دانش ضمنی نقش اساسی در شکل‌گیری تیم‌های تخصصی و فنی در دانشگاه‌ها دارد و هرچه قدر انتقال دانش ضمنی پیش‌تر شود نوآفرینی در محیط‌های علمی پیش‌تر خواهد شد.

**فرضیه سوم پژوهش:** بین مربی‌گری به‌عنوان یکی از ابعاد رهبری سازمانی و تسهیم دانش ضمنی رابطه مثبت و معنی‌داری وجود دارد. جهت بررسی فرضیه فوق از آزمون اسپیرمن استفاده می‌گردد لذا ابتدا فرض صفر و یک را به‌صورت زیر تعریف می‌کنیم:

جدول ۵: بررسی ارتباط بین مربی‌گری و تسهیم دانش ضمنی

مربی‌گری و تسهیم دانش ضمنی	ضریب همبستگی	مقدار معنی‌داری
	۰/۶۹۴	۰/۰۰۰

نتایج جدول ۵: نشان داد در سطح خطای ۰/۰۵ مقدار ارتباط مثبت و معنی‌داری بین مربی‌گری و تسهیم دانش ضمنی وجود دارد. بنابراین فرض صفر رد و فرض تحقیق تأیید می‌شود. به عبارت دیگر انتقال دانش ضمنی می‌تواند در تربیت کارکنان خلاق و ماهر اثر گذار باشد و هر اندازه انتقال دانش ضمنی پیش‌تر کارکنان با انگیزه پیش‌تری به کسب مهارت‌ها اقدام خواهند کرد.

**فرضیه چهارم پژوهش:** بین خودارزیابی مستمر به‌عنوان یکی از ابعاد رهبری سازمانی و تسهیم دانش ضمنی رابطه مثبت و معنی‌داری وجود دارد. جهت بررسی فرضیه فوق از آزمون اسپیرمن استفاده می‌گردد لذا ابتدا فرض صفر و یک را به‌صورت زیر تعریف می‌کنیم:

جدول ۶: بررسی ارتباط بین خودارزیابی مستمر و تسهیم دانش ضمنی



مقدار معنی‌داری	ضریب همبستگی	خودارزیابی مستمر و تسهیم دانش ضمنی
۰/۰۰۰	۰/۶۶۴	

نتایج جدول ۶: نشان داد در سطح خطای ۰/۰۵ مقدار ارتباط مثبت و معنی‌داری بین خودارزیابی مستمر و تسهیم دانش ضمنی وجود دارد. بنابراین فرض صفر رد و فرض تحقیق تأیید می‌شود. به عبارت دیگر انتقال دانش ضمنی نقش اساسی در ارزیابی عملکرد افراد دارد و هراندازه انتقال دانش ضمنی بیشتر شود، کارکنان به طور مداوم از روش‌های و نتایج کار خود آگاهی کسب نموده و به ارزیابی فعالیت‌های خود می‌پردازند. و همچنین توانایی آینده‌نگری و تعیین ملاک‌های موفقیت سازمان را داشته باشند.

**فرضیه پنجم پژوهش:** بین بهبود مستمر عملکرد به‌عنوان یکی از ابعاد رهبری سازمانی و تسهیم دانش ضمنی رابطه مثبت و معنی‌داری وجود دارد. جهت بررسی فرضیه فوق از آزمون اسپیرمن استفاده می‌گردد لذا ابتدا فرض صفر و یک را به‌صورت زیر تعریف می‌کنیم:

جدول ۷: بررسی ارتباط بین بهبود مستمر عملکرد و تسهیم دانش ضمنی

مقدار معنی‌داری	ضریب همبستگی	بهبود مستمر عملکرد و تسهیم دانش ضمنی
۰/۰۰۰	۰/۶۵۵	

نتایج جدول ۷: نشان داد در سطح خطای ۰/۰۵ مقدار ارتباط مثبت و معنی‌داری بین بهبود مستمر عملکرد و تسهیم دانش ضمنی وجود دارد. بنابراین فرض صفر رد و فرض تحقیق تأیید می‌شود. یعنی انتقال دانش ضمنی نقش اساسی در بهبود عملکرد افراد دارد. بهبود عملکرد کارکنان نقش اساسی در افزایش بهره‌وری سازمان دارد و سبب رشد و تعالی سازمان و همچنین خلاقیت و نوآوری می‌شود.

**فرضیه ششم پژوهش:** بین انسجام و هماهنگی به‌عنوان یکی از ابعاد رهبری سازمانی و تسهیم دانش ضمنی رابطه مثبت و معنی‌داری وجود دارد. جهت بررسی فرضیه فوق از آزمون اسپیرمن استفاده می‌گردد لذا ابتدا فرض صفر و یک را به‌صورت زیر تعریف می‌کنیم:

جدول ۸: بررسی ارتباط بین انسجام و هماهنگی و تسهیم دانش ضمنی

مقدار معنی‌داری	ضریب همبستگی	انسجام و هماهنگی و تسهیم دانش ضمنی
۰/۰۰۰	۰/۶۱۰	

نتایج جدول ۸: نشان داد در سطح خطای ۰/۰۵ مقدار ارتباط مثبت و معنی‌داری بین انسجام و هماهنگی و تسهیم دانش ضمنی وجود دارد. بنابراین فرض صفر رد و فرض تحقیق تأیید می‌شود. یعنی انتقال دانش ضمنی سبب احساس وحدت سازمانی می‌شود و وفاداری کارکنان نسبت به سازمان را افزایش می‌دهد. بنابراین زمانی اعتماد، وفاداری و احترام وجود داشته باشد کارکنان با هماهنگی بیشتری فعالیت‌های خود را انجام خواهند داد.

**فرضیه هفتم پژوهش:** بین مشتری‌مداری به‌عنوان یکی از ابعاد رهبری سازمانی و تسهیم دانش ضمنی رابطه مثبت و معنی‌داری وجود دارد. جهت بررسی فرضیه فوق از آزمون اسپیرمن استفاده می‌گردد لذا ابتدا فرض صفر و یک را به‌صورت زیر تعریف می‌کنیم:

جدول ۹: بررسی ارتباط بین مشتری‌مداری و تسهیم دانش ضمنی

مقدار معنی‌داری	ضریب همبستگی	مشتری‌مداری و تسهیم دانش ضمنی
۰/۰۰۰	۰/۵۸۱	

نتایج جدول ۹: نشان داد در سطح خطای ۰/۰۵ مقدار ارتباط مثبت و معنی‌داری بین مشتری‌مداری و تسهیم

دانش ضمنی وجود دارد. بنابراین فرض صفر رد و فرض تحقیق تأیید می‌شود. به عبارت دیگر انتقال دانش ضمنی سبب می‌شود تا کارکنان با شناخت دانش مشتری و جمع‌آوری نظرات و دسته‌بندی علایق و خواسته‌های آنها در کیفیت، سرعت در تصمیم‌گیری و خدمت‌دهی به مشتری کمک کرد.

**فرضیه هشتم پژوهش:** بین یادگیری سازمانی به‌عنوان یکی از ابعاد رهبری سازمانی و تسهیم دانش ضمنی رابطه مثبت و معنی‌داری وجود دارد. جهت بررسی فرضیه فوق از آزمون اسپیرمن استفاده می‌گردد لذا ابتدا فرض صفر و یک را به‌صورت زیر تعریف می‌کنیم:

جدول ۱۰: بررسی ارتباط بین یادگیری سازمانی و تسهیم دانش ضمنی

ضریب همبستگی	مقدار معنی‌داری
۰/۶۱۸	۰/۰۰۰

نتایج جدول ۱۰: نشان داد در سطح خطای ۰/۰۵ مقدار ارتباط مثبت و معنی‌داری بین یادگیری سازمانی و تسهیم دانش ضمنی وجود دارد. بنابراین فرض صفر رد و فرض تحقیق تأیید می‌شود. به عبارت دیگر انتقال دانش ضمنی نقش اساسی در یادگیری سازمانی دارد. هر اندازه انتقال دانش ضمنی بیش‌تر شود. خلاقیت و نوآوری کارکنان بیش‌تر و از دوباره کاری و اتلاف وقت و انرژی و هزینه کم خواهد شد. و براین اساس می‌توان یک مزیت رقابتی پایدار در سازمان ایجاد کرد.

**فرضیه نهم پژوهش:** بین نیت و جهت استراتژیک به‌عنوان یکی از ابعاد رهبری سازمانی و تسهیم دانش ضمنی رابطه مثبت و معنی‌داری وجود دارد. جهت بررسی فرضیه فوق از آزمون اسپیرمن استفاده می‌گردد لذا ابتدا فرض صفر و یک را به‌صورت زیر تعریف می‌کنیم:

جدول ۱۱: بررسی ارتباط بین نیت و جهت استراتژیک و تسهیم دانش ضمنی

ضریب همبستگی	مقدار معنی‌داری
۰/۶۴۳	۰/۰۰۰

نتایج جدول ۱۱: نشان داد در سطح خطای ۰/۰۵ مقدار ارتباط مثبت و معنی‌داری بین نیت و جهت استراتژیک و تسهیم دانش ضمنی وجود دارد. بنابراین فرض صفر رد و فرض تحقیق تأیید می‌شود. یعنی انتقال دانش ضمنی می‌تواند به کارکنان در تحلیل سازمان و محیط اطراف کمک کند تا در شکل‌گیری برنامه راهبردی با توجه به شناسایی نقاط قوت و ضعف سازمان گام بردارند.

**فرضیه دهم پژوهش:** بین چشم‌انداز به‌عنوان یکی از ابعاد رهبری سازمانی و تسهیم دانش ضمنی رابطه مثبت و معنی‌داری وجود دارد. جهت بررسی فرضیه فوق از آزمون اسپیرمن استفاده می‌گردد لذا ابتدا فرض صفر و یک را به‌صورت زیر تعریف می‌کنیم:

جدول ۱۲: بررسی ارتباط بین چشم‌انداز و تسهیم دانش ضمنی

ضریب همبستگی	مقدار معنی‌داری
۰/۶۵۶	۰/۰۰۰

نتایج جدول ۱۲: نشان داد در سطح خطای ۰/۰۵ مقدار ارتباط مثبت و معنی‌داری بین چشم‌انداز و تسهیم دانش ضمنی وجود دارد. بنابراین فرض صفر رد و فرض تحقیق تأیید می‌شود. به عبارت دیگر انتقال دانش ضمنی هر اندازه بیش‌تر شود کارکنان آشنایی بیش‌تری نسبت به اهداف سازمان خواهند داشت و در جلسات هم‌اندیشی و سخنرانی‌ها ضمن ترسیم جامع و کاملی از اهداف، افراد بتوانند به ارائه نظرات خود بپردازند بنابراین انتقال

دانش ضمنی می‌تواند کارکنان را در رسیدن به اهداف سازمان علاقه مند و فعال کند.

### بررسی مدل مفهومی پژوهش

جهت بررسی مدل مفهومی پژوهش با توجه به نرمال نبودن توزیع داده‌ها از نرم افزار PLS2 استفاده شد.

جدول ۱۳: معرفی متغیرها برای ورود به نرم افزار PLS

رهبری سازمانی = X						
X	X	X	X	X	X	X
S۱۳	S۱۰	S۷	S۴	S۱		
S۱۴	S۱۱	S۸	S۵	S۲		
S۱۵	S۱۲	S۹	S۶	S۳		
S۱۶						
فرهنگ سازمانی = Z						
Z	Z	Z	Z	Z	Z	Z
S۲۹	S۲۷	S۲۴	S۲۰	S۱۷		
S۳۰	S۲۸	S۲۵	S۲۱	S۱۸		
S۳۱		S۲۶	S۲۲	S۱۹		
			S۲۳			
تسهیم دانش ضمنی = y						
y	y	y	y	y	y	y
S۵۹	S۵۴	S۴۹	S۴۵	S۴۰	S۳۶	S۳۲
S۶۰	S۵۵	S۵۰	S۴۶	S۴۱	S۳۷	S۳۳
S۶۱	S۵۶	S۵۱	S۴۷	S۴۲	S۳۸	S۳۴
S۶۲	S۵۷	S۵۲	S۴۸	S۴۳	S۳۹	S۳۵
S۶۳	S۵۸	S۵۳	S۴۴			

جدول ۱۴: جدول بار عاملی و مقدار تی (t) مدل مفهومی

مقدار تی	بار عاملی	متغیرها
----------	-----------	---------

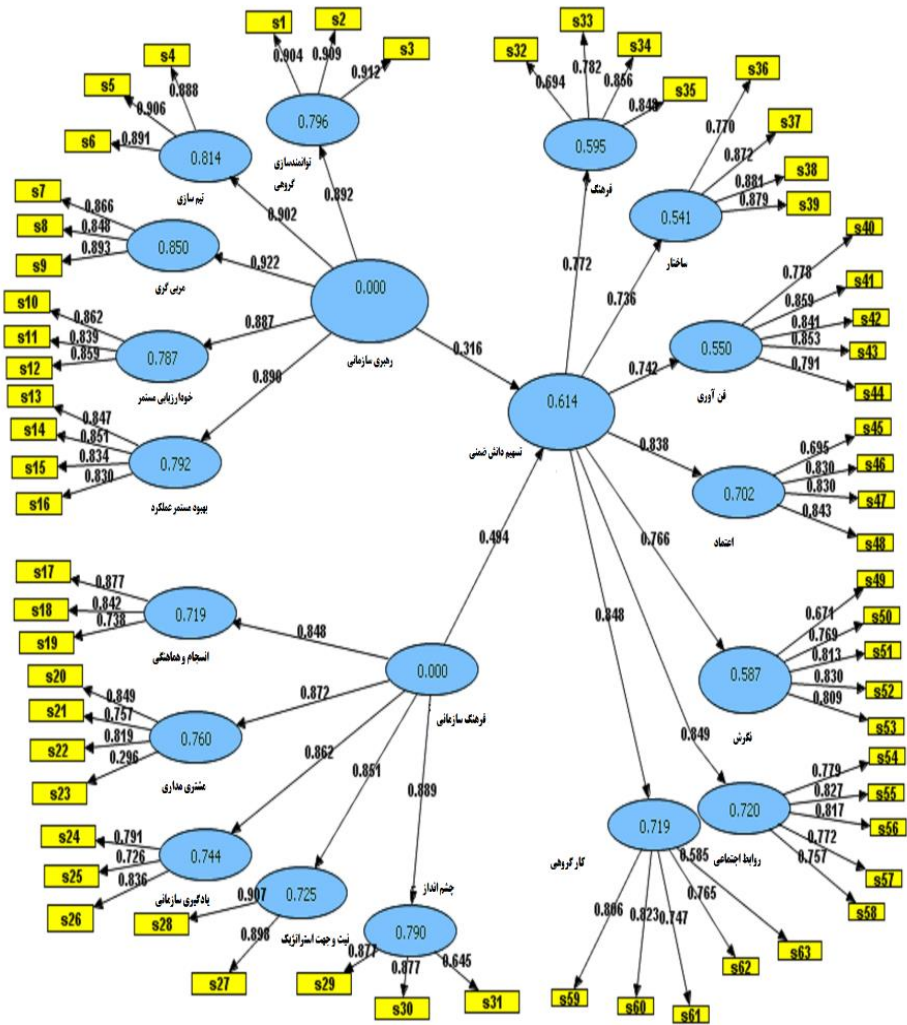
توانمندسازی گروهی -> رهبری سازمانی	۰/۸۹۲	۵۸/۵۹۵
تیم سازی -> رهبری سازمانی	۰/۹۰۲	۶۵/۶۰۲
مری‌گری -> رهبری سازمانی	۰/۹۲۲	۷۵/۱۲۲
خودارزیابی مستمر -> رهبری سازمانی	۰/۸۸۷	۵۶/۵۸۵
بهبود مستمر عملکرد -> رهبری سازمانی	۰/۸۹۰	۴۸/۹۷۳
تسهیم دانش ضمنی -> رهبری سازمانی	۰/۳۱۶	۴/۸۳۷
فرهنگ -> تسهیم دانش ضمنی	۰/۷۷۲	۲۵/۰۲۹
ساختار -> تسهیم دانش ضمنی	۰/۷۳۶	۲۲/۸۹۹
فن آوری -> تسهیم دانش ضمنی	۰/۷۴۲	۱۸/۶۰۹
اعتماد -> تسهیم دانش ضمنی	۰/۸۳۸	۴۱/۶۹۰
نگرش -> تسهیم دانش ضمنی	۰/۷۶۶	۱۸/۵۹۵
روابط اجتماعی -> تسهیم دانش ضمنی	۰/۸۴۹	۳۲/۱۰۷
کار گروهی -> تسهیم دانش ضمنی	۰/۸۴۸	۳۳/۶۹۱
تسهیم دانش ضمنی -> فرهنگ سازمانی	۰/۴۹۴	۷/۴۶۸
انسجام و هماهنگی -> فرهنگ سازمانی	۰/۸۴۸	۳۴/۳۷۰
مشتری مداری -> فرهنگ سازمانی	۰/۸۷۲	۳۹/۱۱۸
یادگیری سازمانی -> فرهنگ سازمانی	۰/۸۶۲	۴۳/۸۱۳
نیت و جهت استراتژیک -> فرهنگ سازمانی	۰/۸۵۱	۴۷/۷۱۸
چشم‌انداز -> فرهنگ سازمانی	۰/۸۸۹	۵۰/۰۹۴

جدول ۱۴: نشان می‌دهد که اکثر بارهای عاملی (به جز بار عاملی بین متغیرهای پنهان مستقل و وابسته) بالاتر از مقدار ۰/۷ می‌باشند که مطلوب هستند. که این ادعا توسط آزمون t تأیید می‌شود. همان طور که مشاهده می‌شود تمام آزمون‌های t در سطح ۰/۰۵ و بالاتر از مقدار ۱/۹۶ معنی دار شده‌اند.

#### جدول ۱۵: جدول شاخص‌های مدل مفهومی

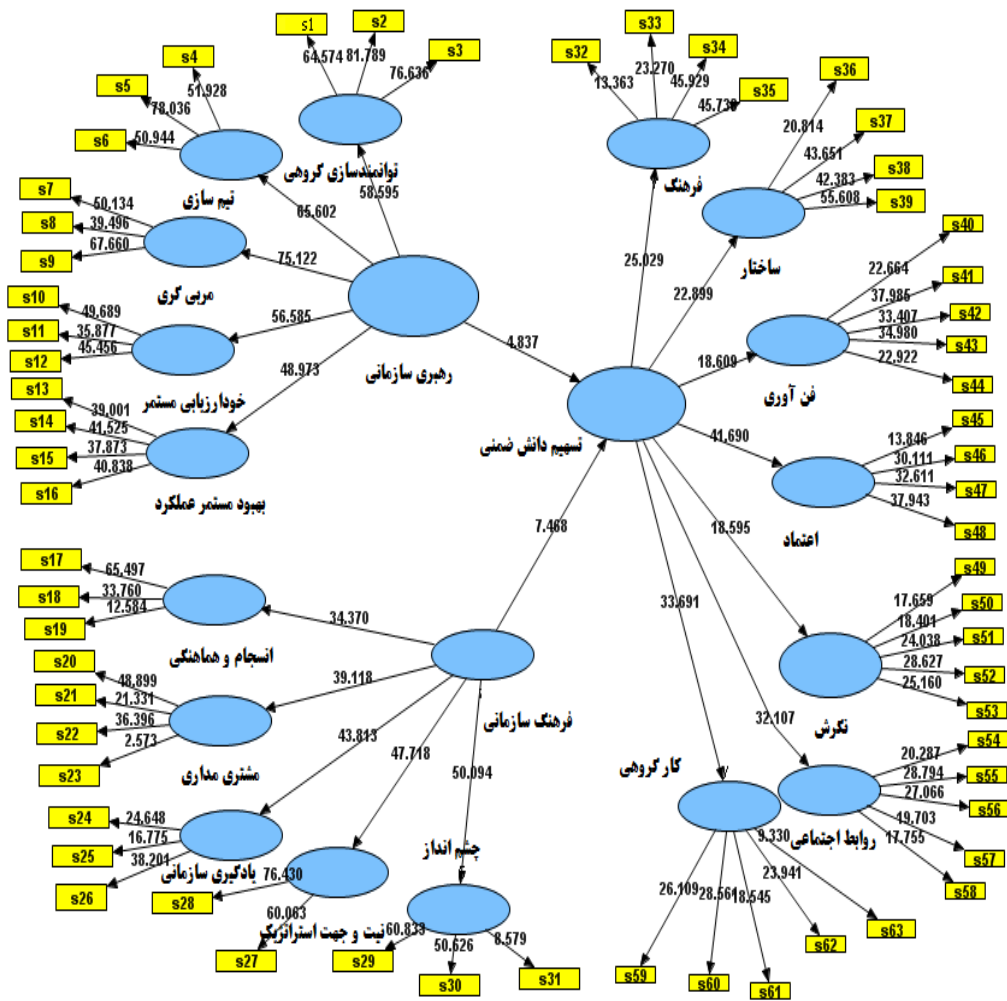
متغیرها	بارهای عاملی	پایایی ترکیبی	مربع R	آلفای کرونباخ	اعتبار اشتراک	اعتبار حشو
رهبری سازمانی	۰/۶۱۳	۰/۹۶۲	-	۰/۹۵۸	۰/۶۱۳	-
توانمندسازی گروهی	۰/۸۲۵	۰/۹۳۴	۰/۷۹۶	۰/۸۹۴	۰/۸۲۵	۰/۶۵۵
تیم سازی	۰/۸۰۱	۰/۹۲۳	۰/۸۱۴	۰/۸۷۶	۰/۸۰۱	۰/۶۵۰
مری‌گری	۰/۷۵۵	۰/۹۰۳	۰/۸۵۰	۰/۸۳۸	۰/۷۵۵	۰/۶۴۲
خودارزیابی مستمر	۰/۷۲۸	۰/۸۸۹	۰/۷۸۷	۰/۸۱۳	۰/۷۲۸	۰/۵۷۳
بهبود مستمر عملکرد	۰/۷۰۶	۰/۹۰۶	۰/۷۹۲	۰/۸۶۱	۰/۷۰۶	۰/۵۵۹
تسهیم دانش ضمنی	۰/۴۹۹	۰/۹۵۵	۰/۶۱۴	۰/۹۵۱	۰/۴۹۹	۰/۱۴۶
فرهنگ	۰/۶۳۷	۰/۸۷۴	۰/۵۹۵	۰/۸۰۸	۰/۶۳۷	۰/۳۷۹
ساختار	۰/۷۲۶	۰/۹۱۳	۰/۵۴۱	۰/۸۷۳	۰/۷۲۶	۰/۳۹۲
فن آوری	۰/۶۸۱	۰/۹۱۴	۰/۵۵۰	۰/۸۸۲	۰/۶۸۱	۰/۳۷۲
اعتماد	۰/۶۴۳	۰/۸۷۷	۰/۷۰۲	۰/۸۱۲	۰/۶۴۳	۰/۴۴۹
نگرش	۰/۶۰۹	۰/۸۸۶	۰/۵۸۷	۰/۸۳۸	۰/۶۰۹	۰/۳۴۷
روابط اجتماعی	۰/۶۲۶	۰/۸۹۳	۰/۷۲۰	۰/۸۵۰	۰/۶۲۶	۰/۴۴۹
کار گروهی	۰/۵۶۳	۰/۸۶۴	۰/۷۱۹	۰/۸۰۲	۰/۵۶۳	۰/۴۰۱
فرهنگ سازمانی	۰/۵۷۳	۰/۹۲۸	-	۰/۹۱۵	۰/۵۷۳	-
انسجام و هماهنگی	۰/۶۷۴	۰/۸۶۰	۰/۷۱۹	۰/۷۵۸	۰/۶۷۴	۰/۴۸۱
مشتری مداری	۰/۵۱۳	۰/۷۹۲	۰/۶۶۰	۰/۶۴۲	۰/۵۱۳	۰/۳۸۸
یادگیری سازمانی	۰/۶۱۷	۰/۸۲۸	۰/۷۴۴	۰/۹۵۸	۰/۶۱۷	۰/۴۵۵
نیت و جهت استراتژیک	۰/۸۱۵	۰/۸۹۸	۰/۷۲۵	۰/۸۹۴	۰/۸۱۵	۰/۵۹۰
چشم‌انداز	۰/۶۵۱	۰/۸۴۶	۰/۷۹۰	۰/۸۷۶	۰/۶۵۱	۰/۵۱۱

<sup>1</sup> Goodness OF fit



شکل ۱: مدل پایه با ضرایب استاندارد مسیر

- <sup>1</sup> Composite Reliability
- <sup>2</sup> Average Variance Extracted
- <sup>3</sup> Commuality
- <sup>4</sup> Redundancy



شکل ۲:

دل پایه با مقادیر قدر مطلق تی (t)

### بحث و نتیجه گیری

یافته‌های این پژوهش نشان داد تسهیم دانش ضمنی بر توانمندسازی گروهی دارای اثر مثبت و مستقیم است بنابراین نتیجه می‌گیریم درک تسهیم دانش ضمنی می‌تواند به فرآیند توانمندسازی گروهی کمک شایانی کند. نتیجه حاصل از این تأیید فرضیه اهمیت واگذاری اختیارات رسمی و قانونی به کارکنان است سهیم شدن کارکنان در فعالیت‌ها، قدرت بخشیدن به کارکنان می‌تواند از طریق ترسیم دانش امکان پذیر شود بنابراین از طریق تسهیم دانش به کارکنان کمک می‌کنیم تا احساس اعتماد به نفس و روحیه همکاری گروهی در آنها تقویت شود و احساس ناتوانی در آنها تضعیف گردد. پس به نظر می‌رسد شاخص‌های دانش ضمنی ارزش‌های بسیار مهمی هستند که به نوبه‌ی خود از توانمندسازی گروهی حمایت می‌کنند امروزه توانمندسازی به‌عنوان یکی از ابزارهای سودمند ارتقاء کیفی منابع انسانی و افزایش اثربخشی سازمانی تلقی می‌گردد.

به‌منظور کسب موفقیت در محیط در حال تغییر کسب و کار امروزی، سازمان‌ها به دانش، نظرات، انرژی و خلاقیت کلیه کارکنان، اعم از کارکنان خط مقدم تا مدیران سطح بالا، نیازمندند. جهت تحقیق این امر، سازمان‌ها از طریق توانمندسازی کارکنان، اعم از کارکنان خط مقدم تا مدیران سطح بالا، نیازمندند. جهت تحقیق این امر، سازمان‌ها از طریق توانمندسازی کارکنان مربوطه به‌منظور تشویق آنان به ابتکار عمل بدون اعمال فشار، ارج نهادن به منافع جمعی سازمان با کمترین نظارت و انجام وظیفه به‌عنوان مالکان سازمان، اقدام می‌نمایند این یافته‌ها با نتایج مطالعات فیض و همکاران (۱۳۹۸) همخوانی دارد. نتیجه دیگر این پژوهش نشان داد که تسهیم دانش ضمنی می‌تواند در تیم‌سازی تأثیر مثبت و معنی‌داری داشته باشد. یعنی تسهیم دانش ضمنی می‌تواند انگیزه، نگرش و رفتار کارکنان را به‌عنوان تولیدکنندگان دانش تقویت کند از طرفی نوآفرینی در محیط علمی مستلزم تسهیم دانش در بین کارکنان است از این رو اگر فضای اعتماد وجود داشته باشد در شکل‌گیری تیم‌های تخصصی مختلف در سطح دانشگاه می‌تواند مؤثر باشد به طور کلی برای افزایش مشارکت کارکنان دانشگاه‌ها در تسهیم دانش ضمنی برای توسعه ظرفیت‌های تیم‌سازی توجه به مواردی نظیر شناسایی مهارت‌های فردی، نظارت بر کار تیم، تقویت کار تیمی، تعیین مسولیت‌ها، انتخاب مناسب اعضا تیم، تقویت انگیزه کار تیمی، قوام و استحکام تیم و شناخت خلاءهای دانش فردی ضرورت خاصی دارد با تسهیم دانش ضمنی سازمان‌ها می‌توانند مهارت‌های کارکنان که مکمل یکدیگر بوده و همچنین اهداف و رویکرد مشترکی بین افراد بوجود می‌آید استفاده نمایند وقتی تسهیم دانش در میان یک گروه هدفمند اجرا شود انطاف پذیری و سازگاری با تیم افزایش می‌یابد کارمندان سعی و تلاش می‌کنند تا سطح توقعات خود را کاهش دهند و همگام با تیم حرکت کنند با تسهیم دانش ضمنی همکاری و مشارکت بین اعضا تیم افزایش می‌یابد و کارمندان در یک تیم نسبت به هم تعهد می‌یابند و از طرفی ارتباطات درون گروهی اتفاق می‌افتد از این طریق دارایی‌های فکری (دانش ضمنی) افراد در یک تیم با استفاده از آن لیاقت و شایستگی‌های خود را نشان می‌دهند. از دیگر پیامدهای تسهیم دانش ضمنی در میان گروه ارتقاء تیم و همچنین افزایش کیفیت فعالیت‌هاست تسهیم شدن در دانش سبب می‌شود هر فرد در یک گروه به اصلاح و بهبود مهارت‌های خود بپردازد. این یافته‌ها با نتایج مطالعات گارسیا سانچز<sup>۱</sup> (۲۰۱۹) همخوانی دارد. همچنین یافته این مطالعه نشان داد که تسهیم دانش ضمنی تأثیر مثبت و معنی‌داری با مربی‌گری دارد تسهیم دانش ضمنی می‌تواند تربیت کارکنانی با مهارت بالا و انگیزه مناسب را تسهیل کند همچنین در انتقال مهارت‌های فنی و تخصصی نقش عمده‌ای دارد و فرد می‌داند که هر دانش قابل انتقال نیست. لذا دانش‌های کلیدی منتقل می‌شوند زمانیکه فرهنگ تهیه و تسهیم دانش در دانشگاه‌ها نهادینه شود. کارکنان با انگیزه بیشتر سعی در انتقال تجربه و مهارت خود به سایرین خواهند داشت برای افزایش مشارکت کارکنان دانشگاه‌ها در تسهیم دانش ضمنی برای توسعه ظرفیت‌های مربیگری توجه به مواردی نظیر انتقال مهارت‌های فنی و تخصصی، کیفیت بهتر آموزش، انتقال تجربه‌های زیستی، انتقال مهارت‌ها به شیوه کاربردی و اخذ تصمیمات بهینه ضرورت خاصی دارد نتجتاً اینکه با توجه به مباحث فوق مربیگری کار ساده‌ای نیست و نیازمند تجربه و کسب

<sup>1</sup> García-Sánchez

قابلیتهای لازم در زمینه مربیگری است. مهم‌ترین نکاتی که باید مریبی آن را مورد توجه قرار دهد شامل اعتمادسازی و احترام، گوش دادن مؤثر، توجه کامل به گوینده و درک آن‌ها، پرسشگری، طرح سؤال مناسب و استخراج جوابهای با کیفیت، ارائه بازخورد، بیان مشاهدات با دقت و حساسیت، تاثیرگذاری، مشاوره و انتقال تجربیات و نهایتاً هدایت دیگران می‌باشد. نتایج این پژوهش نشان داد که تسهیم دانش ضمنی رابطه مثبت و معنی‌داری با خودارزیابی مستمر کارکنان دارد این امر نشان از نقش پررنگ دانش در خودارزیابی مستمر دارد از طریق شاخص‌های دانش و قراردادن آن در فرآیند خودارزیابی می‌توان پایه‌های مدیریت دانش که ساختار است را تقویت کرد زیرا در دانشگاهها کارکنان هر ساله بر اساس شاخص‌های مدون و مشخصی مورد ارزیابی قرار می‌گیرند. برای افزایش مشارکت کارکنان دانشگاهها در تسهیم دانش ضمنی برای توسعه ظرفیت‌های خودارزیابی مستمر توجه به مواردی نظیر انتخاب شاخص‌های ارزیابی، نظارت بر نتایج عملکرد، برگزاری دوره‌های آموزش ضمن خدمت، آشنایی با کیفیت دانش ضمنی، افزایش توان پاسخگویی، افزایش ارتقاء سازمانی، روحیه خود انتقادی، قدرت تحلیل فعالیت‌های کاری، شناسایی خلاءهای دانشی و ارزیابی توانمندی ضرورت خاصی دارد با قرار دادن شاخص‌های تسهیم دانش ضمنی در فرآیند خودارزیابی کارکنان می‌توان به تقویت ساختار سازمانی کمک نمود زیرا یکی از فرآیندهای ارزیابی کارکنان در هر سازمان می‌تواند میزان به اشراک گذاری دانش و یا میزان مستند سازی دانش ضمنی در سازمان باشد یافته پژوهش نشان داد که تسهیم دانش ضمنی رابطه مثبت و معنی‌داری با بهبود مستمر عملکرد کارکنان دانشگاهها دارد در این حوزه مدیران می‌توانند با سرمایه گذاری بر روی مدون و مستند نمودن دانش ضمنی و ایجاد زیر ساختهای مناسب سازمانی و فناوری اطلاعات در دانشگاهها بر بهبود ارزیابی عملکرد کارکنان با توجه به شاخص‌های تسهیم دانش ضمنی گام بردارند برای افزایش مشارکت کارکنان دانشگاهها در تسهیم دانش ضمنی برای توسعه ظرفیت‌های بهبود مستمر عملکرد توجه به مواردی نظیر سرمایه گذاری بر روی مدون و مستند نمودن دانش ضمنی، ایجاد زیرساخت مناسب سازمانی و فناوری اطلاعات در سازمان و ارزیابی عملکرد کارکنان با توجه به شاخص‌های تسهیم دانش ضرورت خاصی دارد همچنین مدیران دانشگاهها جهت بهبود عملکرد کارکنان بر اساس دیدگاه شرکت کنندگان به این موارد توجه کنند. انتخاب شاخص‌های ارزیابی عملکرد مناسب بر حسب مهارتها و قابلیت‌های کارکنان در اجراء وظایف سازمانی، نظارت دقیق بر نتایج عملکرد کارکنان، کسب روحیه خود انتقادی، افزایش توان پاسخگویی، ارزیابی انتقال دانش ضمنی در بین همکاران، شناسایی خلاءهای دانشفردی و ارتقاء فرآیندهای سازمانی. این یافته‌ها با نتایج مطالعات ماتوولو (۲۰۱۷)، شانماگان و پینگ تئو (۲۰۱۷) همخوانی دارد. یافته‌های دیگر این پژوهش نشان داد تسهیم دانش ضمنی می‌تواند در جلب مشتری در دانشگاهها نقش مؤثر داشته باشد شناسایی و تحلیل دانش بر اساس علائق و خواسته و نیازهای آنان در هنگام ورود به دانشگاهها بسیار حائز اهمیت است زیرا امروزه سازمان‌های باهوش به این مساله پی برده‌اند و می‌دانند مشتری از یک دریافت کننده منفعل محصولات رها شده و به نوآوری و پیشرفت کمک می‌کند، لذا با شناخت دانش مشتری و یکپارچه سازی آن می‌توان به کیفیت، سرعت در تصمیم گیری و خدمت رسانی به مشتری کمک کرد. به طور کلی برای افزایش مشارکت کارکنان



دانشگاه‌ها در تسهیم دانش ضمنی برای توسعه ظرفیت‌های ارتباط با مشتری توجه به مواردی نظیر ایجاد انگیزه و علاقه به کسب و کاربرد دانش در کارکنان مشغول به کار در پستهای سازمانی حساس و نیازمند به دانش جدید از طریق استفاده از مشوقهای مناسب، استفاده از تجربه کارکنان با سابقه و تبدیل دانش نهفته آنها به دانش آشکار، استقبال مدیریت ارشد سازمان از کسب دانش جدید و دادن اختیار کافی به کارکنان در راستای کاربرد دانش جدید در حل مسائل می‌تواند به این امر کمک نماید. انتشار دانش از جمله دانش فنی کارکنان به یکدیگر و به سایر قسمت‌ها باید تقویت و فرهنگ انتشار آن ترویج شود. همچنین، مشتری محوری می‌بایست اولویت همی واحدهای سازمان باشد. دقت کافی در جذب و انتخاب نیروی انسانی مناسب، به خصوص افرادی که در تماس مستقیم با مشتریان هستند، آگاهی و استفاده از نظریات و پیشنهادهای افرادی که در قسمت مختلف کتابخانه مشغول به کار هستند و از مشکلات و کاستیهای خدمات ارائه شده از سوی سازمان آگاهی بیشتری دارند و استفاده از نظام پیشنهادات از سوی مشتریان در راه ایجاد وفاداری، افزایش اعتماد و رضایتمندی مشتریان می‌تواند مؤثر واقع شود. نتیجه دیگر این پژوهش نشان داد تسهیم دانش ضمنی می‌تواند در برنامه ریزی راهبردی (نیت و جهت استراتژیک) مؤثر باشد تسهیم دانش به تحلیل نیازمندیهای سازمان، تحلیل محیط اطراف، تحلیل نیازمندیهای کارکنان کمک کند و نقش بسیار مهمی در شناسایی وضعیت کنونی دانش در سازمان دارد با توجه به نتایج تحلیل‌ها می‌توان برنامه ریزی راهبردی دقیق‌تری انجام داد. افزایش مشارکت کارکنان دانشگاه‌ها در تسهیم دانش ضمنی برای توسعه ظرفیت‌های برنامه ریزی راهبردی توسط کارکنان توجه به مواردی نظیر واقع‌گرانه بودن اهداف، تدوین استراتژی مشخص با اهداف سازمان، تحلیل نیازمندیهای سازمان، تحلیل محیط اطراف، آشکارسازی منویات درونی و فهم نیت راهبردی ضرورت خاصی دارد بنابراین اگر سازمان شکل صحیح دانش را در جایگاه مناسب به کار ببرد در عرصه رقابتی با مشکل مواجه نخواهد شد متأسفانه در دانشگاه‌ها تنها بخشی از دانش در دست سازمان است و قسمت‌های دیگر متکی به اشخاص است این دوگانگی بین دانش ضمنی و دانش سازمانی استراتژی‌های مختلفی برای مدیران طلب می‌کند بنابراین استراتژی‌های کلان سازمان باید با دانش سازمان هم‌راستا باشد همچنین یافته نشان دادند که تسهیم دانش ضمنی تأثیر معنی‌داری بر انسجام و هماهنگی کاری کارکنان دارد اعتماد نقش اساسی و حالتی از اطمینان است که تسهیم دانش ضمنی می‌تواند در تقویت آن مؤثر باشد لذا وفاداری و احترام بین کارکنان از دستاوردهای مهم تسهیم دانش است زمانی اعتماد، وفاداری و احترام وجود داشته باشد کارکنان با انسجام و هماهنگی بیشتری کارهای خود را انجام می‌دهند برای افزایش مشارکت کارکنان دانشگاه‌ها در تسهیم دانش ضمنی برای توسعه ظرفیت‌های انسجام و هماهنگی توجه به مواردی نظیر تقویت همفکری نیروی انسانی، احساس وحدت سازمانی، ترجمه قوانین، دستورالعمل‌ها و آیین‌نامه‌ها و سازگاری با دانش شخصی، استحکام ارتباطات سازمانی، کشف خلاءهای دانشی و ترغیب و تشویق به ارتباط ضرورت خاصی دارد. تقویت حس اعتماد بین همکاران سبب وفاداری و احترام متقابل خواهد شد. این یافته‌ها با نتایج مطالعات گارسیا سانچز (۲۰۱۹) همخوانی دارد. یافته نشان داد که تسهیم دانش ضمنی در فرآیند یادگیری سازمانی موثر است یادگیری سازمانی نقش کلیدی در نوآوری و تقویت مزیت رقابتی دارد

لذا برای نوآوردن کارکنان باید دانش جدیدی را یاد بگیرند و آن را تسهیم کنند. یادگیری با کسب و توزیع دانش موجود و ترکیب آنها توسط کارکنان ایجاد می‌شود برای افزایش مشارکت کارکنان دانشگاه‌ها در تسهیم دانش ضمنی برای توسعه ظرفیت‌های یادگیری سازمانی توجه به مواردی نظیر تقویت مزیت رقابتی، تجربه اندوختی، ایجاد فضای هم‌اندیشی، اعتمادسازی در انتقال دانش ضمنی و نوآوری ضرورت خاصی دارد. این یافته با نتایج مطالعات رودگرترزاد و گاس هم‌خوانی دارد. همچنین یافته پژوهش نشان داد که تسهیم دانش ضمنی می‌تواند در تفهیم و نهادینه کردن چشم‌انداز دانشگاه‌ها نقش موثری داشته باشد لذا با برگزاری جلسات هم‌اندیشی و ایجاد بسترهای مناسب فیزیکی و مجازی می‌توان چشم‌انداز را تفهیم و نهادینه نمود زیرا کارکنان چون خود را در امور دانشگاه دخیل بدانند بیشتر علاقه مند و فعال خواهند شد. برای افزایش مشارکت کارکنان دانشگاه‌ها در تسهیم دانش ضمنی برای تفهیم و نهادینه کردن چشم‌انداز دانشگاه‌ها توجه به مواردی نظیر جلسات هم‌اندیشی، ایجاد انگیزه در کارکنان، برگزاری سخنرانی و سمینارها، ایجاد دوره‌های آموزشی مدیریت دانش، ارتباطات علمی، برگزاری کارگاه علمی، شبکه‌های اجتماعی، گفتگوی آنلاین و اعتمادسازی ضرورت خاصی دارد. بنابراین اگر مدیران دانشگاه‌ها فهم درستی از فرصت‌های موجود و راه بهره‌جویی از فرصت‌ها را به کارکنان منقل کنند سبب می‌شود کارکنان با علم و آگاهی نسبت به دورنمای سازمان با رضایت و علاقمندی بیشتر کارکنند تسهیم دانش ضمنی در کارکنان ایجاد تعهد، علاقه و غرور می‌شود

- در ادامه با توجه به یافته‌های حاصل از این پژوهش موارد زیر برای برای دانشگاه‌ها پیشنهاد می‌گردد.
- بامدون و مستندسازی دانش ضمنی و انتقال آن بین همکاران، تقویت روحیه همکاری و پذیرش مسولیت‌ها و نیز در امر تصمیم‌گیری کارکنان ترغیب می‌شوند.
  - اطلاعات و دانش مورد نیاز برای انجام فعالیت‌ها در اختیار کارکنان قرارگیرد تا ضمن جلوگیری از اتلاف انرژی و هزینه سازمانی، به جای ارائه طریق از سوی مدیران کارکنان خودشان تصمیم‌گیری کنند. در این صورت آنان راحت‌تر و مطمئن‌تر در اجرای مسولیت موفق‌تر خواهند بود.
  - انتقال مهارت‌ها و تخصص از طریق کارکنان به سازمان باید همراه با پاداش و ارتقاء سازمانی باشد پیشنهاد می‌شود در طی مراسمی با حضور مدیران و کارکنان از آنان قدرانی شود تا دیگر کارکنان ترغیب به انتقال دانش شوند.
  - جلسات هم‌اندیشی و کارگاه‌های آموزشی می‌تواند در انتقال دانش مؤثر باشد پیشنهاد می‌شود کارکنان دانشگاه‌ها در هم‌اندیشی تخصصی در دانشگاه‌ها و بیرون از دانشگاه‌ها حضور فعال داشته باشند تا ضمن کسب مهارت‌های لازم، انگیزه مناسب برای انتقال دانش را کسب نمایند
  - یکی از معیارهایی که مدیران دانشگاه‌ها می‌توانند به‌عنوان ملاک ارزیابی کارکنان در نظر بگیرند انتقال و ثبت دانش ضمنی کارکنان در پایگاه دانش است و از طریق این شاخص مهم هر ساله می‌تواند عملکرد کارکنان را مورد ارزیابی قرارداد.
  - قبل از انجام هرکاری مدیران دانشگاه‌ها باید فرهنگ مشارکت و سهیم شدن در دانش والگوهای ذهنی

کارکنان را مورد توجه قرار دهد. فرهنگی که در آن انتقال و تسهیم دانش را تشویق می‌کند.

- مدیران دانشگاه‌ها برای بهبود عملکرد کارکنان ابتدا باید زیرساختهای لازم از فناوری، ساختار و فرهنگ‌سازمانی را برای انتقال و ثبت دانش ضمنی فراهم کنند.

- امروزه مراکز آموزش عالی به‌عنوان نهادهای خدماتی با پیشرفت تکنولوژی، کاهش هزینه‌ها، تصمیمات دولتی، بودجه بندی متفاوت و افزایش رقبا با دگرگونی‌هایی روبرو شده‌اند. با افزایش رقابت در بین دانشگاه‌ها، رضایت، تعهد و وفاداری دانشجویان به‌عنوان یک مزیت رقابتی مورد توجه و تاکید هر چه بیشتر مدیران دانشگاه‌ها قرار گرفته است. لذا پیشنهاد می‌شود مشتری به‌عنوان یک شریک، خالق ارزش، همکار، توسعه دهنده دانش و مزیت رقابتی در دانشگاه‌ها مورد توجه قرار گیرد.

### منابع

رستمی، مهدی، قزلسفلو، مهدی و خوش کنش، ابولقاسم (۱۳۹۳) پیش بینی فرسودگی شغلی بر اساس فرهنگ‌سازمانی و رضایت شغلی کارکنان دانشگاه شهید بهشتی، فصلنامه مشاوره شغلی و سازمانی، دوره ششم شماره ۲۱

ابطحی، سید حسین و صلواتی، عادل، (۱۳۸۵)، مدیریت دانش، انتشارات پیوند نو.

زارع متین، حسین، جندقی، غلام رضا و توره، ناصر (۱۳۹۳) شناخت عوامل رفتار شهروندی سازمانی و بررسی ارتباط آن با عملکرد سازمانی، فصلنامه فرهنگ مدیریت سال چهارم، شماره ۱۲

صیف، محمدحسن، ثابت مهارلویی، عباس، رستگار، احمد و طالبی، سعید (۱۳۹۴) عوامل مؤثر بر تمایل به اشتراک دانش در بین اعضای هیأت علمی دانشگاه علوم پزشکی شیراز. مجله ایرانی آموزش در علوم پزشکی، ۱۵(۵): ۴۱-۵۰.

فیض داود، دهقانی سلطانی مهدی، فارسی زاده حسین، غلامزاده رسول. بررسی تأثیر تسهیم دانش بر توانمندسازی روانشناختی کارکنان با تبیین نقش میانجی حافظه سازمانی و یادگیری مشارکتی الکترونیک در کتابخانه ملی جمهوری اسلامی ایران. پژوهشنامه پردازش و مدیریت اطلاعات. ۱۳۹۶؛ ۳۲ (۳): ۷۳۱-۷۶۰

قلی پور، رحمت الله، صمدی میارکلائی، حمزه و صمدی میارکلائی، (۱۳۹۴) ارتقای توانمندسازی روانشناختی در پرتو اشتراک دانش. مدیریت فرهنگ سازمانی، ۱۳(۳): ۸۷۹-۹۰۵

قلیچلی، بهروز و اسدی قراباغی، مهدی (۱۳۹۴) تأثیر نیت و شایستگی‌های اشتراک دانش بر عملکرد شغلی کتابداران سازمانهای پروژه محور) مطالعه موردی: شرکت مدیریت توسعه صنایع پتروشیمی.

(پژوهش‌های مدیریت در ایران، ۱۹(۴): ۱۸۴-۱۶۱)

مولوی، مهران و حسین یوسف پور، (۱۳۹۵)، نقش فرهنگ‌سازمانی در افزایش تسهیم دانش ضمنی، کنفرانس بین المللی مدیریت و اقتصاد مقاومتی، مالزی، مرکز توسعه آموزشهای نوین ایران (متانا).

- Akosile, A., & Olatokun, W. (2019). Factors influencing knowledge sharing among academics in Bowen University, Nigeria. *Journal of Librarianship and Information Science*. <https://doi.org/10.1177/0961000618820926>
- Biggart, N.W. & Hamilton, G.G. (۲۰۱۵). An Institutional theory of Leadership. *Journal of Applied Behavioral Science*, 23(4), 429-410
- Edwards, John S. (2017), Systems for knowledge management along the supply chain. *Designing and implementing global supply chain management*
- Foos, Ted., Schum, Gray and Rothenberg, Sandra(2006). Tacit Knowledge Transfer and the Knowledge Disconnect, *Knowledge Management*, Vol. 10, No. 1, 6-18.
- Forcadell, F.J., Guadamillas, F., (2002), A Case Study on the Implementation of A Knowledge Management Strategy Oriented to Innovation, *Knowledge and Process Management*, Published online in Wiley InterScience:www.interscience.wiley.com, Vol. 9 No. 3, pp. 162–171.
- Gangeswari Tangaraja Roziah Mohd Rasdi Maimunah Ismail Bahaman Abu Samah, (2015),"Fostering knowledge sharing behaviour among public sector managers: A proposed model for the Malaysian public service", *Journal of Knowledge Management*, Vol. 19 Iss 1 p
- García-Sánchez, P., Díaz-Díaz, N. L., & De Saá-Pérez, P. (2019). Social capital and knowledge sharing in academic research teams. *International Review of Administrative Sciences*, 85(1), 191–207. <https://doi.org/10.1177/0020852316689140>
- McAdam, Rodney, Mason, Bob and McCrory, Josephine(2007). Exploring the Dichotomies Within the Tacit knowledge Literature:Towards a Process of Tacit Knowledge in Organizations, *Knowledge Management*, Vol.11, No. 2, 43-59.
- Nakano, D., Muniz, J., & Batista, E. D. (2013). Engaging environments: Tacit knowledge sharing on the shop floor. *Journal of Knowledge Management*, 17, 290-306..
- Huang, T. T., Chen, L., & Stewart, R. A. (2011). The moderating effect of knowledge sharing on the relationship between manufacturing activities and business performance. *Knowledge Management Research & Practice*, 8, pp. 285–306.
- Pangil, F., & Nasurdin, A. M. (2019). Assessing the Relationship Between Organisational Commitment and Knowledge Sharing Behavior. *Malaysian Management Journal*, 13, 35-50.
- Pei-Lee Teh, Hongyi Sun(2012). Knowledge sharing, job attitudes and organisational citizenship behaviour. *Industrial Management & Data Systems*. Vol. 112 No. 1, 2012. pp. 64-82. q Emerald Group Publishing Limited. 0263-5577. DOI 10.1108/02635571211193644
- Rajendran Muthuveloo\*, Narendran Shanmugam, Ai Ping Teoh(2017): The impact of tacit knowledge management on organizational performance: Asia Pacific Management Review. 1-10 Evidence from Malaysia
- Suppiah, V., & Sandhu, M. S. (2011). Organizational culture's influence on tacit knowledge-sharing behaviour. *Journal of Knowledge Management*, 15, 462-477.
- Suzilawati Ibrahim, Low Hock Heng. (2015).The roles of learning in stimulating knowledge sharing at SMEs. *Procedia - Social and BehavioralSciences*172(2015)230–237. <http://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0>
- Watson, L. (2003), *Applying Knowledge Management (e-book): Techniques for Building Corporate Memories*, Morgan Kaufmann Publishers, pp. 5-10
- Wang Sh., Noe R. Knowledge sharing: A review and directionsfor future research. *Human Resource Management Review* 2010;20(2): Publisher: Elsevier In., 115-131