DOI.1.1.1
Quarterly Journal of Institutional Progress and Development
Vol. 1, No. 1, Spring 2025, 1-26

# Presenting a model for promoting learning using knowledge sharing with an emphasis on cognitive components in educational organizations

**Mohammadreza Zahedi**
Associate Professor, Malek Ashtar University of Technology, Tehran, Iran (responding Author)
zahedy182@gmail.com
**Elham Jalali**
Master's student, Department of Industrial Engineering, Malek Ashtar University, Tehran, Iran
jalalielham75@gmail.com

**Date of Received**: 2024/09/25 **Date of Acceptance**: 2025/02/06

انجمن علمی توسعه نهادی ایران
پیشرفت و توسعه نهادی
تحلیل سیاست همسایگی جمهوری اسلامی ایران در قبال ...

## Abstract

The main objective of this research is to promote learning by using knowledge sharing with an emphasis on cognitive components. Therefore, in terms of the nature of the problem and the purpose, it is considered an applied research. After identifying the components and dimensions that affect knowledge sharing in knowledge organizations (universities) and selecting a number of these dimensions according to the opinions of the expert team, these dimensions were examined using the DANP decision-making and prioritization method and the intensity of the impact and effectiveness of each factor was obtained. A total of 26 components were obtained according to the literature on knowledge sharing and learning in knowledge organizations (universities) and the opinions of the expert team. After categorizing these components by the expert team, 8 dimensions (factors) were identified for promoting learning by using knowledge sharing in knowledge organizations, and the reliability and validity of these questionnaires were calculated using the Cronbach's alpha method. Then, using the DANP decision-making and prioritization method, the level of impact and effectiveness of each specific dimension and a model for promoting learning by using knowledge sharing with an emphasis on cognitive components in universities were presented. According to the studies conducted, it was determined that some cognitive factors such as organizational

[ Downloaded from www.qipd.ir on 2026-11-18 ]

networks, individual characteristics, and organizational culture are among the most significant influential factors and lead to an increased desire for knowledge sharing, which directly affects the promotion of learning.

**Keywords**: Organizational learning, knowledge sharing, cognitive components, decision-making method

انجمن علمی توسعه نهادی ایران
پیشرفت و توسعه نهادی
سال پانزدهم، شماره اول
بهار ۱۴۰۴

[ Downloaded from www.qipd.ir on 2026-11-18 ]

DOI.01.01.01
فصلنامه پیشرفت و توسعه نهادی
دوره اول، شماره اول، بهار ۱۴۰۴
صص ۲۶ - ۱

# ارائه مدلی جهت ارتقا یادگیری با استفاده از اشتراک دانش با تاکید بر مؤلفه های شناختی در سازمان های آموزشی

**محمدرضا زاهدی**
دانشیار گروه مهندسی صنایع دانشگاه صنعتی مالک اشتر، تهران، ایران(نویسنده مسئول) zahedy182@gmail.com
**الهام جلالی**
دانشیار دانشگاه صنعتی مالک اشتر، تهران، ایران (نویسنده مسئول). jalalielham75@gmail.com

**تاریخ دریافت: ۱۴۰۳/۰۷/۰۴ تاریخ پذیرش: ۱۴۰۳/۱۱/۱۸**

## چکیده

هدف اصلی این پژوهش ارتقا یادگیری با استفاده از اشتراک دانش با تاکید بر مولفه های شناختی می باشد.لذا از نظر ماهیت مسئله و هدف، تحقیق کاربردی محسوب می شود. بعد از شناسایی مولفه ها و ابعاد موثر بر اشتراک دانش در سازمان های دانشی(دانشگاه ها) و انتخاب تعدادی از این ابعاد طبق نظرات تیم خبرگی، این ابعاد با استفاده از روش تصمیم گیری و اولویت بندی DANP بررسی شده و شدت اثرگذاری و اثرپذیری هریک از عوامل بدست آمد. تعداد ۲۶ مولفه با توجه به ادبیات اشتراک دانش و یادگیری در سازمان های دانشی(دانشگاه ها) و نظرات تیم خبرگی بدست آمد که پس از دسته بندی این مولفه ها توسط تیم خبرگی، تعداد ۸ بعد(عامل) برای ارتقا یادگیری با استفاده از اشتراک دانش در سازمان های دانشی شناسایی شد، که پایایی و روایی این پرسشنامه ها با استفاده از روش آلفای کرونباخ محاسبه گردید. سپس با استفاده از روش تصمیم گیری و اولویت بندی DANP میزان اثرگذاری و اثرپذیری هر یک از ابعاد مشخص و الگویی برای ارتقا یادگیری با استفاده از اشتراک دانش با تاکید بر مولفه های شناختی در دانشگاه ها ارائه شد. با توجه به بررسی های انجام شده مشخص گردید برخی از عوامل شناختی همچون شبکه های سازمانی،ویژگی های فردی و فرهنگ سازمانی جزو بارزترین عوامل اثر گذار بوده و منجر به افزایش تمایل برای اشتراک دانش می شود که مستقیما بر روی ارتقا یادگیری اثرگذار می باشد.

**واژه‌های کلیدی:** یادگیری سازمانی، اشتراک دانش، مولفه های شناختی، روش تصمیم گیری DANP



[ Downloaded from www.qipd.ir on 2026-11-18 ]

## ۱. مقدمه

عصر حاضر را عصر اطلاعات نام نهاده‌اند. ویژگی بارز این عصر، انتقال آزادانه اطلاعات و دسترسی سریع به آنها است. امروزه اطلاعات و ارتباطات به جزء لاینفکی از زندگی بشر مبدل گشته و تأثیر بسزایی در شرایط نوین زندگی انسان دارد. گستره علوم روز به روز وسیع‌تر و پر دامنه‌تر می‌گردد. از جمله تحولات چشم‌گیر در قلمرو علوم مدیریت، بروز و ظهور پدیده‌هایی همچون اشتراک دانش و یادگیری سازمانی می‌باشد. برای موفقیت یک سازمان، دانش به عنوان یک سرمایه باید بین انسان‌ها قابل مبادله بوده و توانایی رشد داشته باشد. سازمان‌های آگاه می‌دانند که دانش سرمایه‌ای فکری است و تنها سرمایه‌ای است که با گذشت زمان تغییر می‌کند و اگر به طور موثری به اشتراک گذاشته شود می‌تواند در جهت ارتقا یادگیری و وضعیت رقابتی سازمان مفید باشد. قالب‌های فکری سازمان‌های امروز، آکنده از عمق بخشیدن به اطلاعات و توجه به مشارکت نیروی انسانی خالق و دانش‌گر به جای نیروی انسانی عملکردی است. در این فضا، بهبود عملکرد و حفظ و ارتقای مزیت رقابتی، دغدغه اصلی مدیران را شکل می‌دهد. یادگیری سازمانی از مهم‌ترین مبنای بهبود عملکرد و کسب مزیت رقابتی محسوب می‌شوند.

انجمن علمی توسعه نهادی ایران
پیشرفت و توسعه نهادی
سال پانزدهم، شماره اول
بهار ۱۴۰۴

## تشریح و بیان موضوع

برای بیشتر سازمان ها، سرعت تغییرات،به مراتب بیش از سرعت پاسخگویی وتوان تطبیق آنهاست، به عبارت دیگر به محض آنکه تغییری در شرایط یاد شده به وجود آید و سازمان بخواهد به آن تغییر واکنش نشان دهد و خود را با آن هماهنگ و منطبق سازد، تغییر بعدی از راه میرسد در چنین فضایی،فرصت ها و تهدیدات به‌سرعت پیش روی سازمان ها قرار می گیرند، زیرا هراختراع، نوآوری،فرهنگ جدید و ... تغییری را پدید می آورد که می تواند به نوبه خود، فرصتی را برای سازمان ها به وجود آورد که بتوانند از این فرصت استفاده بهینه کنند. در این راستا ارتقا خلاقیت و تولید افکار و اندیشه های نو،یادگیری و به کارگیری آنها توسط مدیران و کارکنان سازمانی از اهمیت ویژه ای برخوردار شده و جایگاه والایی را به خود اختصاص داده است. پژوهشگران توجه خود را بر اینکه چه عواملی توسعه خلاقیت سازمانی را میسر می سازند، معطوف ساخته اند و یادگیری سازمانی را به عنوان یکی از اهرم های کلیدی در ایجاد خلاقیت، رشد اقتصادی و بقای سازمان و همچنین عاملی برای بهره وری کارکنان و بهبود عملکرد سازمانی مورد تاکید قرارداده اند.هم چنین تحقیقات نشان داده است که برای دستیابی به یادگیری جمعی و رشد سرمایه‌های دانشی،سازمان باید مشوق به اشتراک گذاری دانش در میان کارکنان باشد تا دانش

[ Downloaded from www.qipd.ir on 2026-11-18 ]

کسب شده به اشتراک گذاشته شود. .بر اساس نظریه عملکرد معقول تمایل افراد برای انجام یک کار نسبت به گرایش افراد به آن رفتار انجام می شود.بنابراین افراد زمانی رفتاری را انجام می دهند که نسبت به آن گرایش مثبت داشته باشند از این رو در زمینه اشتراک دانش نیز انتظار می رود که افراد زمانی تمایل به اشتراک دانش داشته باشند که گرایش مثبت نسبت به انجام ان داشته باشند.یکی از موضوع های اساسی در سال های اخیر درک این نکته است که یادگیری رویداد و یا واقعه ای نیست که صرفا در اغاز زندگی به وقوع بپیوندد بلکه فعالیتی مادام العمر است.به طور کلی دانش بخش جدایی نا پذیر فرایند های پیچیده یادگیری در انسان میباشد.بنابراین در تمام طول زندگی به خصوص زندگی حرفه ای یادگیری ممکن است شکل های گوناگون به خود بگیرد و به روش های گوناگون اشاعه یابد . از این رو، سازمان های آموزشی باید نوعی فرهنگ یادگیری به وجود اورند که امکان دانش آفرینی و اشتراک دانش را فراهم کند زیرا کارکرد اصلی آموزش و پرورش انتقال و اشتراک دانش است و مدیریت دانش باید در سطح مدارس و دانشگاه ها گسترش یابد. اشتراک دانش سبب دسترسی به تجارب، دانش و مهارتی میشود که در مجموع توانایی های جدید ،قدرت اجرایی عملیاتی بیشتر،تشویق و به کار گیری خلاقیت و نوآوری،شیوه به کار بردن بهتر دانش موجود در سازمان ها را ایجاد میکند.علیرغم سابقه طولانی خلاقیت در حیات بشری،سازمان ها اخیرا به واسطه سرعت شگرف تغییرات تکنولوژیکی،رقابت جهانی و عدم اطمینان اقتصادی کشف کرده اند که یکی از منابع کلیدی و مستمر مزیت رقابتی و بقا،خلاقیت سازمانی میباشد.خلاقیت کارکنان سازمان به این صورت به بقای سازمان کمک میکند که وقتی کارکنان در کارهایشان خلاق باشند،قادر خواهند بود ایده های تازه و مفیدی ارائه داده و به کار گیرند.تبدیل شدن به یک سازمان خلاق وسیله ای جهت رقابتی شدن در جامعه امروزی شده است. سازمان ها باید برای کسب و حفظ مزیت رقابتی در دنیای کنونی، شکل بالاتری از قابلیت یادگیری را تکامل بخشند تا آنها را قادر سازد سریعتر و بهتر از موفقیت ها و شکست های گذشته خود یاد بگیرند. همچنین بحث یادگیری و خلاقیت در مطالعات اجتماعی و سازمانی مشهود است و اهمیت یادگیری در سازمان،اتکای یادگیری بر دانش،افزایش استفاده از سیستم اطلاعات به عنوان دانش سازمانی پشتیبان همگی از اهمیت تحقیق در زمینه ارتباط بین دانش و یادگیری در سازمان ها خبر می دهد. ضرورت تبدیل شدن سازمان ها به سازمان های یادگیرنده از آنجا ناشی می شود که با افزایش پیچیدگی و سرعت تغییرات محیطی، در واقع عدم اطمینان در محیط سازمان ها فزونی یافته است. در نتیجه سازمان ها نیاز بیشتری به دانش و آگاهی گسترده از عوامل محیطی دارند تا بتوانند خود را با تغییر و تحولات محیطی تطبیق دهند. سازمان ها برای انجام ماموریت و دستیابی به



[ Downloaded from www.qipd.ir on 2026-11-18 ]

اهداف خود دارای منابع و دارایی های متعدد می باشند .

تحقیقات نشان می دهد که رفتار اشتراک دانش یک فعالیت و رفتار انسانی- اجتماعی است که در بافت و فضای اجتماعی رخ میدهد.بنابراین عوامل مختلف انسانی ازجمله عوامل شناختی_اجتماعی بیش از سایر عوامل بر آن تاثیر دارد. در واقع علوم شناختی به بررسی این مطلب می پردازد که ذهن چگونه از خود و جهان و جامعه شناخت پیدا میکند. عوامل تاثیرگذار بر شناخت ذهن چه عواملی هستند. که عوامل را به طور کلی به دو بخش درونی و بیرونی می توان تقسیم کرد. عوامل درونی نیز دو قسمت کلی است عوامل فیزیکی بدن و عوامل روانی و ذهنی فرد و از طرف دیگر عوامل بیرونی از قبیل فرهنگ جامعه، اخلاق جامعه، اقتصاد جامعه وهمه این عوامل در شیوه شناخت ذهن از واقعیت ها تاثیرگذار است. در این تحقیق سعی می شود ابتدا با بررسی و مطالعه تحقیقاتی که در این زمینه انجام شده است عوامل شناختی موثر در اشتراک دانش در سازمان مورد نظر بررسی و تحلیل شود و سپس از بین عوامل مشخص شده مواردی که باعث افزایش یادگیری سازمانی میشوند شناسایی و بر اساس آنها مدلی برای ارتقا یادگیری ارائه شود.

بررسی تحقیقات نشان می دهد، در محیط های پیچیده و مبهم امروزی، سازمان ها به منظور پایداری و رشد و ارایه خدمات بهتر در محیط خود، ناچار به یادگیری و توجه به مدیریت دانش می باشند( Lakoff & Johnson,1999[1])بدین منظور یکی از مهم ترین ابزارهای ایجاد مستمر دانش، به اشتراک گذاری آن در میان همه واحدها و اعضای سازمان با تاکید بر فناوری و تعامل اجتماعی میباشد؛ که توجه به این امر نقش ارزندهای در یادگیری سازمان ودر نتیجه ایجاد یک سازمان موثر دارد.البته باید خاطر نشان کرد که به رغم مزیت هایی که اشتراک در ارتقا یادگیری سازمانی دارد اما برخی از محققان معتقدند که افراد در سازمان های دانشی تمایل کمی برای به اشتراک گذاری دانش نشان میدهند(امیریان،۱۳۹۵).از مهم ترین این موانع می توان به نبود رابطه عمیق بین منبع و دریافت کننده دانش،نبود انگیزه و پاداش برای به اشتراک گذاری دانش،کمبود وقت و عدم فرهنگ تشریک مساعی،نبود زمان کافی،زبان،جنسیت،محل سکونت،ترس از ارائه اطلاعات اشتباه،عدم آگاهی از آنچه باید به اشتراک گذاشته شود و نبود اعتماد به نفس اشاره کرد.در این میان باورهای فرد،یکی از متغیرهای اصلی اثر گذار بر رفتار اشتراک دانش به شمار می آید.طرح موضوع باورهای معرفت شناختی و نسبت آن با اشتراک دانش ناظر بر ضرورت درک ماهیت دانش و یادگیری از دیدگاه افراد یک سازمان دانشی و تاثیر آن بر تمایل و رفتار آنان نسبت به اشتراک دانش

1. Lakoff & Johnson,1999

انجمن علمی توسعه نهادی ایران
پیشرفت و توسعه نهادی
سال پانزدهم، شماره اول
بهار۱۴۰۴

[ Downloaded from www.qipd.ir on 2026-11-18 ]

است.ماهیت اشتراک دانش را می توان با نظر به مولفه های کلیدی آن یعنی اشتراک باورها و افکارها و تجربه ها ،انتقال دانش،تبادل دانش و کمک کردن به دیگران،یادگیری جمعی،توزیع دانش،تمایلات میان فردی،تبادل دانش آشکار و اشتراک ایده ها معنا و درک نمود.در ادبیات مدیریت دانش از مجموعه نظریه هایی که به تبیین اشتراک دانش پرداخته اند،میتوان به نظریه رفتار برنامه ریزی شده ،نظریه سرمایه اجتماعی،نظریه تبادل اقتصادی و نظریه ارتباطات اشاره کرد .در این میان مدل نظری رفتار برنامه ریزی شده، یکی از معتبرترین مدل های پیش بینی رفتار است که به سبب داشتن سازه هایی که ابعاد مهم پیش بینی رفتار را مورد توجه قرار می دهند،می توان در بررسی عقاید،ارزش ها و نگرش هایی که در بطن رفتار اشتراک دانش وجود دارد،استفاده شود(زاهدی و حق شناس،۱۳۹۲، سوهالی و داد،[1]۲۰۰۹، ون دد هوف،[2]۲۰۱۲). سازمان ها بدون یادگیری از تجربیات خود و دیگران توان مواجهه اثربخش با چنین شرایطی را نخواهند داشت. اغلب در هر محیط فرض می شود که افراد پیش از آنکه به شغلی گماشته شوند، لازم است آموزش داده شوند و یادرحین انجام وظیفه شغلی خود در دوره های آموزشی شرکت کنند.یادگیری یک فرایند مادام العمر است که می بایست کارکنان از آن همیشه استقبال کنند. در سازمان ها برای مشارکت افراد و کارکنان بصورت جمعی در بهبود و موفقیت سازمان، تمایل زیادی به مفهوم سازمان یادگیرنده بوجود آمده است.



## یادگیری سازمانی

یادگیری سازمانی یک از الزامات سازمان های امروزی برای پاسخگویی به چالش های جدید و عملکرد رقبا،انعطاف پذیری و چابکی و سرعت عمل در پاسخ به تغییرات شدید و مستمر بازارها، برای کسب مزیت رقابتی بلندمدت است (نکویی مقدم و بهشتی فر،۱۳۹۱). یادگیری سازمانی توسعه دانش و بینش جدید از دانش و تجربه های مشترک کارکنان است و ظرفیت تأثیرگذاری بر رفتارها و بهبود عملکرد سازمانی را دارد.(جیمنز و سانزوال،[3]۲۰۱۱). هدف آن افزایش دانش و مهارت های کارکنان به منظور ایجاد تغییرات نسبتاً پایدار در رفتار است و سازمان را قادر میسازد تا به سرعت با تغییرات محیطی سازگار شود مراحل یادگیری سازمانی کسب دانش، توزیع دانش، تفسیردانش و حافظه است. هرگونه تلاش سازمان برای به دست آوردن دانش، خواه از منابع درونی و خواه از منابع بیرونی را کسب دانش مینامند

1. Sohail and Daud 2009
2. Van Den Hoof et al. 2012
3. Jimenez & Sanz-Valle,2011

[ Downloaded from www.qipd.ir on 2026-11-18 ]

(علامه و مقدمی،۱۳۸۸). کسب دانش از خارج سازمان به توانایی جذب ایده های جدید وابسته است و سازمان باید بتواند ایده های جدید را درک کرده و دانش بیرونی را برای اهدافش به کار گیرد. توزیع دانش/اطلاعات فرایندی است که از طریق آن اطلاعات درون سازمان با هدف افزایش دانش و توانایی در انجام کارها و درنهایت بهبود عملکرد سازمانی، تسهیم میشود(عبدالرحمن،۲۰۱۱[1]). حافظه سازمانی به فرایندهای ذخیره اطلاعات یا دانش برای استفاده در آینده گفته می شود. این اطلاعات یا دانش میتواند به شکل تجربه، مهارت، ارتباطات و امثال آنها باشد. حافظه سازمانی شامل بخش های گوناگونی ازجمله فرهنگ سازمانی، فناوری اطلاعات و دانش نهان موجود در ذهن افراد است که بر اساس تجربه کسب شده اند(صالحی،۱۳۹۴)

یکی از مراحل مهم مدیریت دانش،به اشتراک گذاری دانش میباشد.تسهیم یا اشتراک دانش عبارت است از فعالیت های انتقال و توزیع دانش (آشکار و پنهان)از یک شخص،گروه و یا سازمانی به شخص ،گروه یا سازمان دیگر از طریق تسهیم دانش اثر بخش،سازمان ها میتوانند کارایی خود را بهبود بخشد و هزینه های آموزشی و ریسک های ناشی از عدم اطمینان را کاهش دهند و از این طریق ارزش افزوده ایجاد کنند.بارتول تسهیم دانش را اینگونه تعریف میکند"تسهیم دانش عبارت است از اشتراک اطلاعات مناسب، ایده ها، پیشنهاد ها و تخصیص ها با دیگران در یک سازمان."در الگوهای سنتی سازمان ها و افراد اغلب تمایلی به انتقال و تسهیم دانشی که از آن برخوردارند، ندارند زیرا به جای اینکه به دانش به عنوان یک منبع نگاه کنند، به دانش به عنوان منبع قدرت برای منافع شخصی و ارتقا درجه خود مینگرند.اغلب مدیران دانش را به عنوان منبع قدرت، اهرم نفوذ و ضامن استمرار شغل خود میپندارند و تمایلی ندارند که ان را با دیگران تسهیم کنند .سازمانی که از تسهیم اطلاعات و خلق دانش در میان اعضایش حمایت میکند، بیشتر میتوامد فرایندهای موثر و کارآمدی را تعریف کند و عملکرد سازمانی خود را بهبود بخشد.در سازمانی که از فرهنگ تسهیم دانش برخوردار است افراد ایده و پیشنهاد خود را با دیگران تسهیم میکنند زیرا جای آنکه مجبور به این کار باشند آن را یک فرایند طبیعی میدانند.(بازرگان،۲۰۱۲[2])

## اهمیت ارتقا یادگیری از طریق اشتراک دانش در جوامع دانشگاهی

(یانگ،۲۰۱۰)در تحقیقات خود تحت عنوان"تاثیر تسهیم دانش بر یادگیری و اثر بخشی سازمانی"به بررسی نقش تسهیم دانش در یادگیری سازمانی و اثر بخشی سازمانی پرداخته اند.نتایج تحقیقات وی

1. abdul Rahman,2011
2. bazargan,2012

انجمن علمی توسعه نهادی ایران
پیشرفت و توسعه نهادی
سال پانزدهم، شماره اول
بهار۱۴۰۴

[ Downloaded from www.qipd.ir on 2026-11-18 ]

نشان داده است که تسهیم دانش، تبدیل دانش فردی به دانش سازمانی را بدون کاهش آن تسهیل میکند. علاوه بر این تسهیم دانش منجر به بهبود یادگیری سازمانی و در نتیجه بهبود اثربخشی سازمانی میشود.

از دیدگاه شو(شو،۲۰۰۸) با توجه به اهمیت اطلاعات و دانش در جوامع امروزی، وظیفه دانشگاه ها در بهبود کمی و کیفی اشتراک دانش دو چندان است زیرا دانشگاه ها مراکز مهم تولید دانش شمرده میشوند و به عبارتی بنگاه های خدماتی ،مسئولیت حل مشکلات منطقه ای،ملی و بین المللی را دارند.بر این اساس اشتراک دانش و ایجاد شرایط و بستر مناسب برای واقعیت بخشی به اشتراک دانش در دانشگاه ها اهمیت فراوانی دارد. به گفته صاحب نظران مختلف (کریستین،سیاکس و بلستراب، ۲۰۱۰)اشتراک دانش یک فعالیت و رفتار اجتماعی است که در بافت و فضای اجتماعی رخ میدهد.بنابراین عوامل مختلف انسانی از جمله عوامل شناختی و عوامل اجتماعی بیش از سایر عوامل بر آن اثر گذار است.به طور کلی بیشتر پژوهش های انجام شده در زمینه اشتراک دانش ،از وضعیت نامطلوب آن در میان اعضای هیت علمی گزارش میدهند.(کیم و جو،۲۰۰۸) و (اوانز،۲۰۱۲)[1] بیان داشته اند که از آنجایی که رفتار اشتراک دانش بر ارتقا یادگیری سازمانی اثر گذار است و از طرفی عوامل شناختی و اجتماعی تاثیر مستقیم بر رفتار اشتراک دانش دارند،بنابراین لازم است به بررسی دقیق تر تاثیر عوامل شناختی بر رفتار اشتراک دانش در محیط های دانشگاهی پرداخته شود.



## مولفه های شناختی

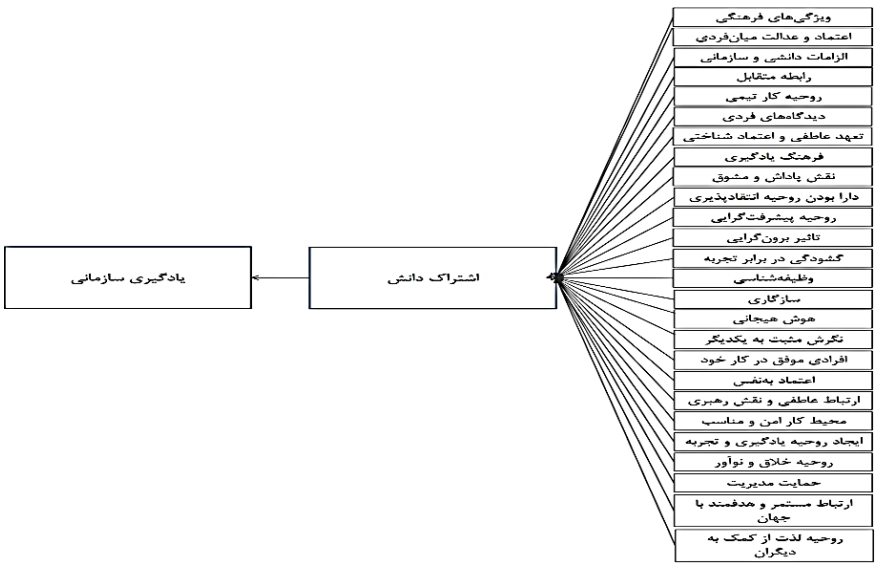
بررسی تحقیقات نشان می دهد، منشأ ادراکات مختلف، کم یا زیاد شدن شدت اتصالات خاصی در مغز شناخته می‌شود. ماهیت اشتراک دانش را میتوان با نظر به مولفه های کلیدی آن،یعنی اشتراک باورها و افکار و تجربه ها ،انتقال دانش،تبادل دانش و کمک کردن به دیگران،یادگیری جمعی،توزیع دانش،تعاملات میان فردی،تبادل دانش آشکار و اشتراک ایده ها معنا و درک نمود.(بهلول و همکاران,۱۳۹۴) بسیاری از تحقیقاتی که صورت گرفت حاکی از آن است که بین عقاید معرفت شناختی افراد یک سازمان بر حسب جنسیت و تاهل تفاوت معناداری وجود ندارد.در عین حال بین عقاید معرفت شناختی افراد بر حسب نوع شغل و تحصیلات تفاوت معناداری وجود دارد. در این پژوهش از مفهومی اثر گذار بر اشتراک دانش که عوامل شناختی نامیده میشوند ،نام برده شده است.بنابر گفته اوانز(۲۰۱۲)عوامل شناختی-اجتماعی متشکل از مجموعه ای از عوامل درونی مانند ذهنیات،ادراک و احساسات و عوامل بیرونی همانند اعتماد

1. Jonathan Grant Evans،2012

[ Downloaded from www.qipd.ir on 2026-11-18 ]

و همکاری و فرهنگ می باشد.از دیدگاه وی مهم ترین این عوامل در سازمان عبارتند از:اعتماد،دیدگاه مشترک و قوت رابطه(ورچل،۱۹۹۷، لوکی و بانکر،۱۹۹۶، مک فدین و کنلا،۲۰۰۴، آرگیریس،۱۹۹۹).

بررسی تحقیقات نشان می دهد، با تاکید بر مهم بودن نقش انگیزه ها در رفتار اشتراک دانش،تاثیر عوامل انگیزشی بر رفتار اشتراک دانش کارکنان صنعتی را بررسی کردند.یافته ها نشان داد که عوامل انگیزشی درونی از قبیل احساس مسئولیت،اعتماد بین فردی،صداقت،بیشتر از عوامل انگیزشی بیرونی مانند پاداش مالی،ترفیع شغلی،استقلال کاری بر تمایل به اشتراک دانش و رفتار اشتراک دانش اثر گذار می باشد(اخوان،امیران و رحیمی،۱۳۹۲).(عربشاهی،۱۳۹۲) در پژوهشی تاثیر هوش هیجانی و هوش سازمانی را بر رفتار اشتراک دانش محیط های دانشگاهی مورد بررسی قرار دادند.نتایج این تحقیق نشان داد که هوش هیجانی و هوش سازمانی تاثیر معناداری بر رفتار اشتراک دانش سازمان دارند.در پژوهشی دیگر (بهلول،حسین قلی زاده و کرمی،۱۳۹۴) نقش عوامل فنی و سازمانی و فنی را در پیش بینی باورهای هنجاری و کنترلی معلمان نسبت به اشتراک دانش را بررسی کردند و به این باور رسیدند که باورهای هنجاری و کنترلی به طور مستقیم و غیر مستقیم نقش تعیین کننده ای در ایجاد تمایل و رفتار اشتراک دانش معلمان دارد.(جعفرزاده کرمانی،۱۳۹۴) در پژوهشی پیمایشی اشتراک دانش و عوامل فردی موثر بر آن را بررسی کرد که به این نتیجه رسید که اعضای هیئت علمی دانشگاه بیشتر در حوزه مسائل مربوط به تدریس به اشتراک دانش میپردازند.همچنین عوامل فردی همچون همکاری و اعتماد نیز تاثیر معناداری دارند.



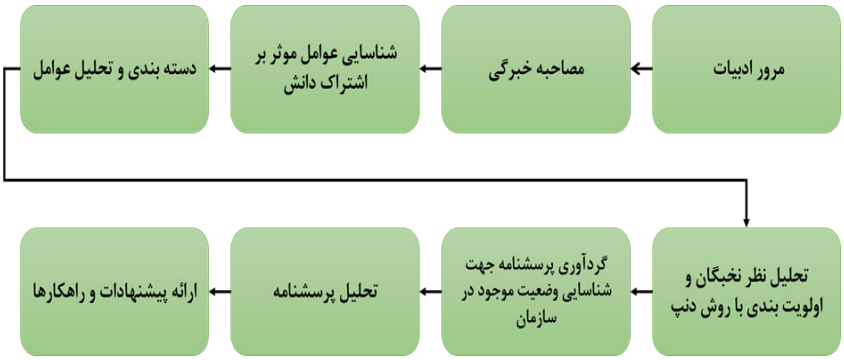

**شکل ۲:مدل پیشنهادی ارتقا یادگیری از طریق اشتراک دانش با تاکید بر مولفه های شناختی**

انجمن علمی توسعه نهادی ایران
پیشرفت و توسعه نهادی
سال پانزدهم، شماره اول
بهار۱۴۰۴

[ Downloaded from www.qipd.ir on 2026-11-18 ]

## نوع و روش پژوهش

پژوهش از منظر هدف کاربردی و از نظر گردآوری داده ها ترکیبی می باسد. در بخش کیفی از روش مصاحبه خبرگی  برای شناسایی عوامل بومی و برای بخش کمی از روش دنپ بهره گیری شده است. تعداد نمونه کیفی ۸ نفر بروش گلوله برفی بوده اند. همچنین برای شناسایی مولفه های شناختی موثر بر اشتراک دانش پرسشنامه‌ای طراحی گردیده است که شامل تعدادی از مولفه ها و شاخصه های استخراج شده از ادبیات موضوع بوده و ضمنا پیشنهادات خبرگان برای افزودن این مولفه ها و شاخصه ها به لیست بررسی شده. این پرسشنامه به تفکیک عوامل تاثیرگذار بر روی مولفه های شناختی موثر بر اشتراک دانش در سازمان های دانشی(دانشگاه ها)  مطرح شده است. میزان پایایی پرسشنامه ۸۹ درصد برآورد شده و روایی آن نیز توسط خبرگان مورد تایید قرار گرفته است.




**شکل ۲: شماتیک مراحل انجام پروژه**

در پژوهش حاضر تلاش شده تا با پرسشنامه هایی که توسط جمعی از  اعضای هیئت علمی دانشگاه تکمیل شده است، مولفه های شناختی موثر بر اشتراک دانش که در نهایت منجر به ارتقا یادگیری میشود را بررسی کنیم و سپس با تشکیل جلسه های مصاحبه با خبرگان دانشگاه(اساتید گروه مدیریت دانش) و نیز با مطالعه و بررسی پژوهش های اجرا شده در حوزه ی یادگیری سازمانی و اشتراک دانش در سازمان های دانشی استخراج وشناسایی شود. پس از استخراج عوامل ذکر شده برای تدوین فهرست نهایی از عوامل موثر (مولفه های شناختی موثر بر اشتراک دانش) مجددا جلساتی با خبرگان دانشی برگزار می شود و آن دسته از مولفه ها و شاخصه های اشتراک دانش که با ماهیت و فعالیت دانشگاه هماهنگ نبود، از فهرست موجود حذف می شوند. در گام بعدی پرسش های مرتبط با هریک از عوامل موثر اشتراک دانش در دانشگاه، طراحی و پرسشنامه مورد نیاز پژوهش تدوین شد. پس از تایید روایی پرسشنامه پژوهش توسط



[ Downloaded from www.qipd.ir on 2026-11-18 ]

گروه خبره پژوهش، این پرسشنامه در میان افراد خبره توزیع و از هریک از پاسخ دهندگان خواسته شده تا نظر خود را در باره میزان اهمیت هریک از مولفه ها و ابعاد(موامل موثر بر) نوآوری باز بر روی دانشگاه در قالب طیف لیکرت ابراز کنند. پس از گرداوری داده ها و با استفاده از روش تصمیم گیری (رتبه بندی داده ها) DANP، مهمترین عوامل شناختی موثر بر اشتراک دانش در دانشگاه ها شناسایی و در طراحی الگوی ارتقا یادگیری با استفاده از اشتراک دانش در سازمان های دانشی(دانشگاه) استفاده شد. در گام اول این تحقیق به مطالعه ادبیات موجود در یادگیری سازمانی،سازمان یادگیرنده،عوامل موثر بر یادگیری و تاثیر اشتراک دانش بر یادگیری سازمانی و در نهایت عوامل شناختی موثر بر اشتراک دانش پرداخته شد و با توجه به موضوع تحقیق، پژوهش‌های مشابه گردآوری شد و در نهایت با توجه به اشتراک عوامل مختلف، عوامل شناختی تاثیرگذار بر اشتراک دانش در سازمان‌های دانشی احصاء و طبق جدول ۱ارائه گردید.

در گام بعد با توجه به اینکه ممکن است برخی از عوامل موثر بر اشتراک دانش، در سازمان های دانشی در ادبیات موجود وجود نداشته باشند ، می‌بایست علاوه بر بررسی ادبیات موجود، به جهت بومی‌سازی و احصاء این عوامل از یک رویکرد کیفی نیز استفاده شود. بنابراین مصاحبه با خبرگان مربوطه انجام پذیرفت. در این مصاحبه‌های خبرگی متغیرهای استخراج شده از مطالعات کتابخانه‌ای در اختیار خبرگان قرار گرفت و از آن ها نظر سنجی لازم انجام شد.با توجه به نکات بیان شده توسط خبرگان در مصاحبه‌های خبرگی، برخی از عوامل حذف یا اضافه شده و یا با یکدیگر ادغام شدند.

انجمن علمی توسعه نهادی ایران
پیشرفت و توسعه نهادی
سال پانزدهم، شماره اول
بهار ۱۴۰۴

## جدول نهایی مولفه های شناختی موثر بر اشتراک دانش طبق مصاحبه خبرگی

**جدول ۱: مولفه نهایی عوامل شناختی موثر بر اشتراک دانش**

| | |
|---|---|
| فرهنگ سازمانی | ایجاد فرهنگ یادگیری سازمانی |
| | نقش ویژگی های فرهنگی درون سازمانی |
| نقش رهبری | حمایت و پشتیبانی مدیر سازمان از تسهیم کنندگان دانش |
| | پاداش و مشوق های سازمانی |
| | نقش رهبری و ایجاد ارتباط کاری مشارکتی و انتقاد پذیر |
| ارتباط متقابل کارکنان | وجود اعتماد و عدالت میان افراد سازمان |
| | روابط متقابل کارکنان با یکدیگر |
| | نگرش مثبت به کارکنان |

[ Downloaded from www.qipd.ir on 2026-11-18 ]

| | |
|---|---|
| دیدگاه های فردی کارکنان | تبیین تعهد عاطفی و اعتماد شناختی در ارتباط بین رضایت و تسهیم دانش |
| | ایجاد فضای انتقاد پذیری |
| | تقویت روحیه پیشرفت گرایی |
| | روحیه استفاده از تجارب دیگران |
| | تطابق پذیری یا سازگاری با محیط |
| ویژگی های فردی کارکنان | دارا بودن روحیه کارتیمی(تعامل) |
| | استفاده از تحقیق و توسعه سازمانی |
| | روحیه برون گرایی |
| | وظیفه شناسی |
| | هوش هیجانی |
| | افراد موفق تمایل به تسهیم دانش بیشتری دارند. |
| شبکه سازمانی | الزامات دانشی سازمان |
| | محیط کار امن و مناسب |
| روابط سازمانی | ارتباط مستمر با صاحب نظران در سازمان های مرتبط |
| | برنامه ریزی برای بهره مندی از هوش و خلاقیت کارکنان |
| | بهره گیری از سرمایه دانش |
| رضایت و لذت فرد و سازمان از تسهیم دانش | |

مولفه های نهایی استخراج شده به شرح زیر میباشد:

**جدول شماره ۲مولفه های شناختی نهایی استخراج شده از نظر خبرگی**

| | |
|---|---|
| فرهنگ سازمانی | ایجاد فرهنگ یادگیری سازمانی |
| | نقش ویژگی های فرهنگی درون سازمانی |
| نقش رهبری | حمایت و پشتیبانی مدیر سازمان از تسهیم کنندگان دانش |
| | پاداش و مشوق های سازمانی |
| | نقش رهبری و ایجاد ارتباط کاری مشارکتی و انتقاد پذیر |
| ارتباط متقابل کارکنان | وجود اعتماد و عدالت میان افراد سازمان |
| | روابط متقابل کارکنان با یکدیگر |
| | نگرش مثبت به کارکنان |



[ Downloaded from www.qipd.ir on 2026-11-18 ]

| | |
|---|---|
| دیدگاه های فردی کارکنان | تبیین تعهد عاطفی و اعتماد شناختی در ارتباط بین رضایت و تسهیم دانش |
| | ایجاد فضای انتقاد پذیری |
| | تقویت روحیه پیشرفت گرایی |
| | روحیه استفاده از تجارب دیگران |
| | تطابق پذیری یا سازگاری با محیط |
| ویژگی های فردی کارکنان | دارا بودن روحیه کارتیمی(تعامل) |
| | استفاده از تحقیق و توسعه سازمانی |
| | روحیه برون گرایی |
| | وظیفه شناسی |
| | هوش هیجانی |
| | افراد موفق تمایل به تسهیم دانش بیشتری دارند. |
| شبکه سازمانی | الزامات دانشی سازمان |
| | محیط کار امن و مناسب |
| روابط سازمانی | ارتباط مستمر با صاحب نظران در سازمان های مرتبط |
| | برنامه ریزی برای بهره مندی از هوش و خلاقیت کارکنان |
| | بهره گیری از سرمایه دانش |
| رضایت و لذت فرد و سازمان از تسهیم دانش | |

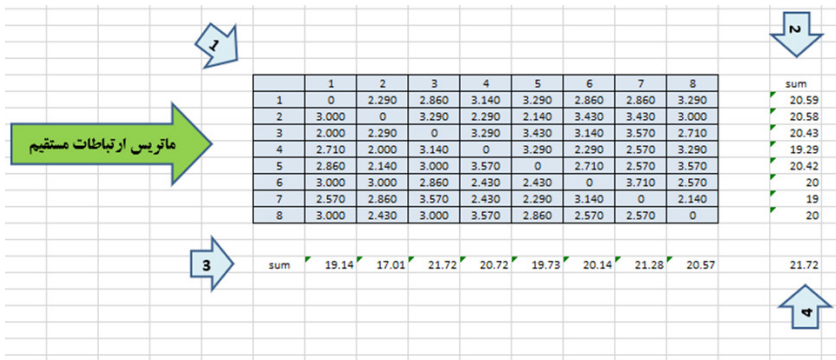
در نهایت تعداد ۸ بعد برای مولفه های شناختی اثر گذار بر اشتراک دانش در سازمان های دانشی(دانشگاه ها ) بدست آمد.

گام اول: ایجاد ماتریس تصمیم دیمتل: (نظرات ۸ خبره بوسیله میانگین حسابی ادغام شده)

در ابتدا تعداد ۸ خبره در نظر گرفته شده بود که، پس از دریافت نظرات فرد خبره در قالب ماتریس مقایسات زوجی، میانگین نظرات حسابی خبرگان محاسبه شد و نهایتا ماتریس مقایسات زوجی قابل استفاده در روش DANP بدست آمد.

انجمن علمی توسعه نهادی ایران
پیشرفت و توسعه نهادی
۱۴
سال پانزدهم، شماره اول
بهار ۱۴۰۴

[ Downloaded from www.qipd.ir on 2026-11-18 ]

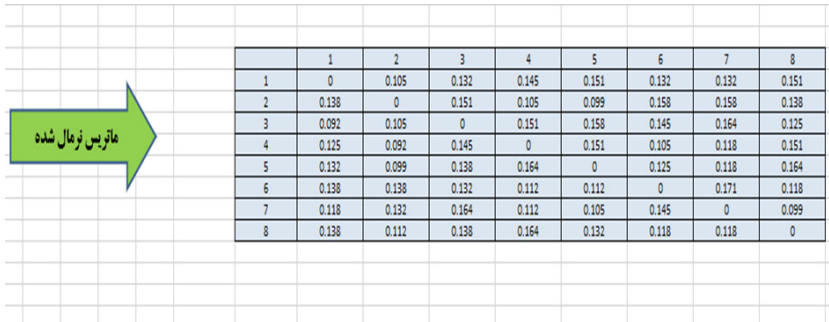



| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | sum |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 1 | 0 | 2.290 | 2.860 | 3.140 | 3.290 | 2.860 | 2.860 | 3.290 | 20.59 |
| 2 | 3.000 | 0 | 3.290 | 2.290 | 2.140 | 3.430 | 3.430 | 3.000 | 20.58 |
| 3 | 2.000 | 2.290 | 0 | 3.290 | 3.430 | 3.140 | 3.570 | 2.710 | 20.43 |
| 4 | 2.710 | 2.000 | 3.140 | 0 | 3.290 | 2.290 | 2.570 | 3.290 | 19.29 |
| 5 | 2.860 | 2.140 | 3.000 | 3.570 | 0 | 2.710 | 2.570 | 3.570 | 20.42 |
| 6 | 3.000 | 3.000 | 2.860 | 2.430 | 2.430 | 0 | 3.710 | 2.570 | 20 |
| 7 | 2.570 | 2.860 | 3.570 | 2.430 | 2.290 | 3.140 | 0 | 2.140 | 19 |
| 8 | 3.000 | 2.430 | 3.000 | 3.570 | 2.860 | 2.570 | 2.570 | 0 | 20 |
| sum | 19.14 | 17.01 | 21.72 | 20.72 | 19.73 | 20.14 | 21.28 | 20.57 | 21.72 |

**شکل۳ : ماتریس ارتباطات مستقیم**

## مراحل روش DANP

شماره ۱ : میانگین نظرات حسابی ۸ خبره میباشد که پس از انجام محاسبات در قالب یک ماتریس مقایسات زوجی قابل استفاده در روش DANP بکارگرفته شده است.

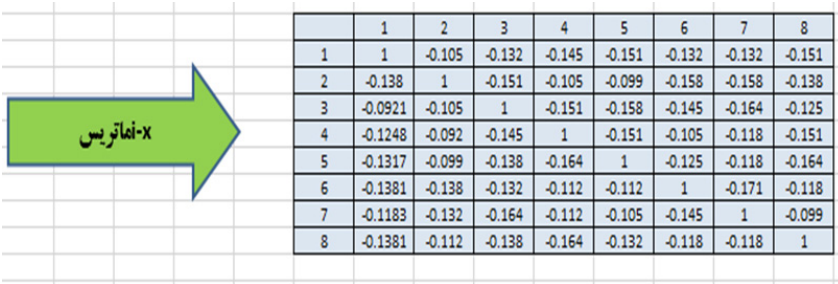



| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 1 | 0 | 0.105 | 0.132 | 0.145 | 0.151 | 0.132 | 0.132 | 0.151 |
| 2 | 0.138 | 0 | 0.151 | 0.105 | 0.099 | 0.158 | 0.158 | 0.138 |
| 3 | 0.092 | 0.105 | 0 | 0.151 | 0.158 | 0.145 | 0.164 | 0.125 |
| 4 | 0.125 | 0.092 | 0.145 | 0 | 0.151 | 0.105 | 0.118 | 0.151 |
| 5 | 0.132 | 0.099 | 0.138 | 0.164 | 0 | 0.125 | 0.118 | 0.164 |
| 6 | 0.138 | 0.138 | 0.132 | 0.112 | 0.112 | 0 | 0.171 | 0.118 |
| 7 | 0.118 | 0.132 | 0.164 | 0.112 | 0.105 | 0.145 | 0 | 0.099 |
| 8 | 0.138 | 0.112 | 0.138 | 0.164 | 0.132 | 0.118 | 0.118 | 0 |

**شکل ۴ ماتریس نرمال شده**

شکل بالا ماتریس نرمال شده را به ما نشان می دهد، که این ماتریس را در ادامه با X نشان می دهیم.

پس از محاسبات انجام شده، ماتریس (I-X) به شکل زیر بدست آمد:




| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 1 | 1 | -0.105 | -0.132 | -0.145 | -0.151 | -0.132 | -0.132 | -0.151 |
| 2 | -0.138 | 1 | -0.151 | -0.105 | -0.099 | -0.158 | -0.158 | -0.138 |
| 3 | -0.0921 | -0.105 | 1 | -0.151 | -0.158 | -0.145 | -0.164 | -0.125 |
| 4 | -0.1248 | -0.092 | -0.145 | 1 | -0.151 | -0.105 | -0.118 | -0.151 |
| 5 | -0.1317 | -0.099 | -0.138 | -0.164 | 1 | -0.125 | -0.118 | -0.164 |
| 6 | -0.1381 | -0.138 | -0.132 | -0.112 | -0.112 | 1 | -0.171 | -0.118 |
| 7 | -0.1183 | -0.132 | -0.164 | -0.112 | -0.105 | -0.145 | 1 | -0.099 |
| 8 | -0.1381 | -0.112 | -0.138 | -0.164 | -0.132 | -0.118 | -0.118 | 1 |

**شکل ۵ ماتریس(I-X)**



[ Downloaded from www.qipd.ir on 2026-11-18 ]

پس از این مرحله، باید معکوس ماتریس (I-X) محاسبه شود. پس از انجام محاسبات مربوط به ماتریس معکوس نهایتا معکوس ماتریس (I-X) به شکل ۶ به‌دست آمد:

invers(I-X)

| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 1 | 2.17 | 1.21 | 1.23 | 1.20 | 1.25 | 1.28 | 1.31 | 1.26 |
| 2 | 1.17 | 1.99 | 1.11 | 1.09 | 1.11 | 1.14 | 1.17 | 1.11 |
| 3 | 1.26 | 1.18 | 1.08 | 1.17 | 1.21 | 1.23 | 1.27 | 1.21 |
| 4 | 1.30 | 1.23 | 1.21 | 2.10 | 1.29 | 1.31 | 1.34 | 1.27 |
| 5 | 1.43 | 1.36 | 1.34 | 1.31 | 2.26 | 1.42 | 1.46 | 1.40 |
| 6 | 1.32 | 1.23 | 1.24 | 1.22 | 1.29 | 2.19 | 1.36 | 1.30 |
| 7 | 1.26 | 1.20 | 1.20 | 1.17 | 1.24 | 1.24 | 2.17 | 1.24 |
| 8 | 1.39 | 1.31 | 1.32 | 1.27 | 1.36 | 1.39 | 1.42 | 2.23 |

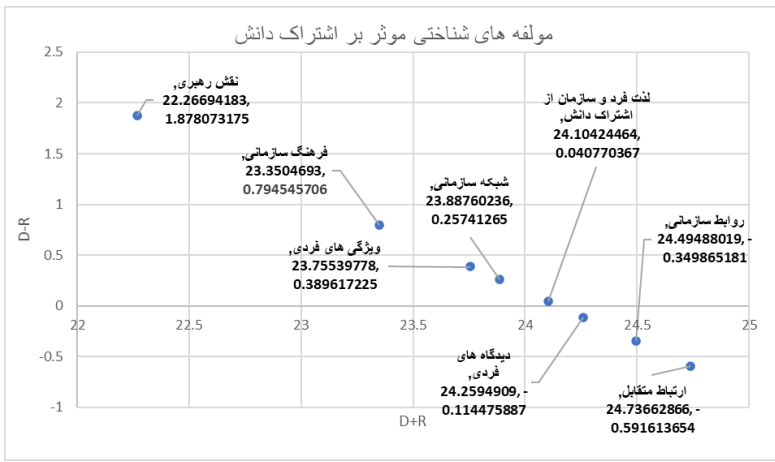
**شکل ۶: معکوس ماتریس(I-X)**

پس از این مرحله باید ماتریس نرمال شده ( X ) را در معکوس ماتریس (I-X) محاسبه کنیم. پس از انجام محاسبات مربوط به ضرب ماتریسی نتیجه نهایی به شکل زیر به‌دست آمد:

x.invers(I-X)

| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | D |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 1 | 1.344 | 1.310 | 1.626 | 1.581 | 1.525 | 1.524 | 1.596 | 1.567 | 12.073 |
| 2 | 1.465 | 1.216 | 1.641 | 1.547 | 1.482 | 1.546 | 1.619 | 1.553 | 12.070 |
| 3 | 1.417 | 1.300 | 1.496 | 1.571 | 1.516 | 1.521 | 1.609 | 1.531 | 11.963 |
| 4 | 1.380 | 1.232 | 1.552 | 1.375 | 1.449 | 1.425 | 1.503 | 1.488 | 11.404 |
| 5 | 1.450 | 1.295 | 1.619 | 1.585 | 1.384 | 1.507 | 1.574 | 1.566 | 11.979 |
| 6 | 1.431 | 1.306 | 1.588 | 1.515 | 1.457 | 1.373 | 1.590 | 1.502 | 11.762 |
| 7 | 1.358 | 1.250 | 1.550 | 1.454 | 1.394 | 1.441 | 1.383 | 1.427 | 11.258 |
| 8 | 1.431 | 1.284 | 1.592 | 1.559 | 1.475 | 1.478 | 1.548 | 1.399 | 11.767 |
| | | | | | | | | | |
| R | 11.278 | 10.194 | 12.664 | 12.187 | 11.683 | 11.815 | 12.422 | 12.032 | |
| D+R | 23.350 | 22.267 | 24.737 | 24.259 | 23.755 | 23.888 | 24.495 | 24.104 | |
| D-R | 0.795 | 1.878 | -0.592 | -0.114 | 0.390 | 0.257 | -0.350 | 0.041 | |

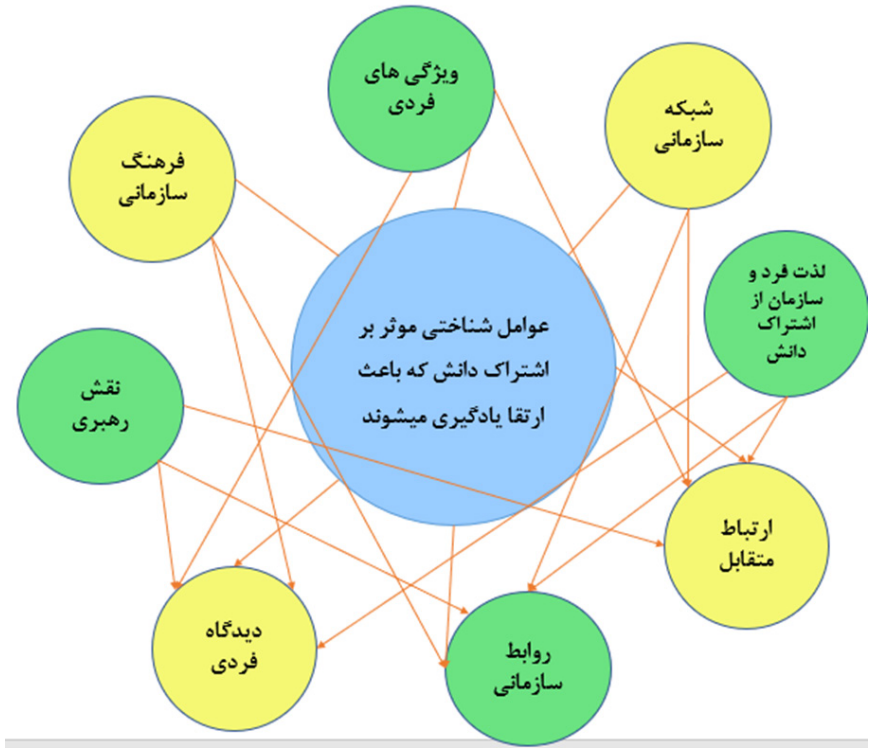
**شکل ۷: ماتریس((I-X)X.INVERS**




انجمن علمی توسعه نهادی ایران
پیشرفت و توسعه نهادی
۱۸
سال پانزدهم، شماره اول
بهار ۱۴۰۴

[ Downloaded from www.qipd.ir on 2026-11-18 ]

بنابراین با توجه به شکل و پس طی کردن مراحل روش DANP مشخص می شود که عوامل(ابعاد) از عوامل( ابعاد) عوامل (نقش رهبری،فرهنگ سازمانی،ویژگی های فردی،شبکه های سازمانی،لذت فرد و سازمان از اشتراک دانش) جزو مولفه‌های تاثیرگذار بوده و عوامل (روابط سازمانی،دیدگاه های فردی و ارتباط متقابل) تأثیرپذیر می‌باشد.و در نهایت الگوی نهایی عوامل شناختی موثر بر اشتراک دانش که منجر به ارتقا یادگیری می شوند




**شکل۸ : ارائه الگو نهایی ارتقا یادگیری با استفاده از اشتراک دانش با تاکید بر عوامل شناختی**



[ Downloaded from www.qipd.ir on 2026-11-18 ]

**بحث و نتیجه گیری:**

تحقیق حاضر با هدف ارتقا یادگیری با استفاده از اشتراک دانش با تاکید بر عوامل شناختی صورت پذیرفت. جامعه آماری تحقیق دانشگاه بوده و برای بخش کیفی از ۸ نفر از خبرگان مدیریت دانش و مدیریت منابع انسانی با سابقه کار مرتبط روش گلوله برفی بهره گیری شده است.

بنابراین با توجه به شکل و پس طی کردن مراحل روش DANP مشخص می شود که عوامل(ابعاد) از عوامل( ابعاد) عوامل (نقش رهبری،فرهنگ سازمانی،ویژگی های فردی،شبکه های سازمانی،لذت فرد و سازمان از اشتراک دانش) جزو مولفه‌های تاثیرگذار بوده و عوامل (روابط سازمانی،دیدگاه های فردی و ارتباط متقابل) تأثیرپذیر می‌باشد.

و همینطور شدت اثرگذاری و اثرپذیری عواملبه ترتیب عبارتند از

۱-ارتباط متقابل ۲-روابط سازمانی ۳-دیدگاه های فردی ۴-لذت فرد و سازمان از اشتراک دانش ۵-شبکه سازمانی ۶-ویژگی های فردی ۷-فرهنگ سازمانی ۸- نقش رهبری

همچنین ارتباط متقابل،روابط سازمانی،دیدگاه فردی، لذت فرد و سازمان از اشتراک دانش و شبکه سازمانی تعامل بیش‌تری با سایر مولفه‌ها دارند و اهمیت آن‌ها بیش‌تر است و به ترتیب نقش رهبری و فرهنگ سازمانی تعامل کمتری با سایر مولفه‌ها دارند و در نتیجه دارای اهمیت کمتری هستند.

با توجه به تجزیه و تحلیل‌های صورت گرفته و بر اساس خروجی نظرات خبرگان براي کلیه عوامل تاثیرگذار بر اشتراک دانش در سازمان های دانشی(دانشگاه ها) مشخص گردید ارتباط متقابل کارکنان با یکدیگر بیشترین اهمیت می‌باشد و پس از آن روابط سازمانی داراي اهمیت بیشتر نسبت به سایر عوامل می‌باشند.

با توجه به نتایج به‌دست‌آمده در صنعت موردمطالعه می‌توان نتیجه گرفت که: به‌منظور ارتقا یادگیری با بررسی عوامل شناختی موثر بر اشتراک دانش در سازمان های دانشی( دانشگاه ها ) و ارائه مدلی در این زمینه، نیازمند توجه بیشتر به ابعاد ارتباط متقابل و روابط سازمانی مي‌باشد و هم چنین می‌توان بر مولفه هایی که به نوعی زیرمولفه و تاثیرپذیر از این دو عامل هستند که ارتباط متقابل شامل وجود اعتماد و عدالت میان افراد سازمان، روابط متقابل کارکنان با یکدیگر و نگرش مثبت به کارکنان و روابط سازمانی شامل ارتباط مستمر با صاحب نظران در سازمان های مرتبط، برنامه ریزی برای بهره مندی از هوش و خلاقیت کارکنان و بهره گیری از سرمایه های دانشی میباشد،مانور داد، چراکه بر اساس اصل اثرمرکب، با تغییرات کوچک حتی طی زمان طولانی میتوان نتایج قابل قبول و بزرگی حاصل نمود.

انجمن علمی توسعه نهادی ایران
پیشرفت و توسعه نهادی
۱۷
سال پانزدهم، شماره اول
بهار ۱۴۰۴

[ Downloaded from www.qipd.ir on 2026-11-18 ]

عاملی که جزو گروه ابعاد تاثیر گذار بود و بیشترین تاثیر را روی اشتراک دانش در سازمان های دانشی(دانشگاه ها) داشت، لذت فرد و سازمان از اشتراک دانش که جزو عوامل مرزی تاثیر گذار و تاثیر پذیر بوده و بعد از آن شبکه سازمانی است است.لذت فرد از اشتراک دانش در حقیقت جزو عوامل شناختی و درونی افراد یک سازمان میباشد که در ابتدا امر برای جذب افراد در یک سازمان به خصوص سازمان های دانشی توصیه می شود که به این روحیه و ویژگی شخصیتی داوطلبان برای کار در این سازمان ها توجه شود. استخدام اشتباه میتواند بهای زیادی برای شرکتها و سازمان ها به همراه داشته باشد. جدا از ضرر مالی که شرکت میتواند با آن مواجه شود، وجود یک کارمند اشتباه همچنین میتواند روی محیط کار، فرهنگ شرکت یا حتی شهرت برند تاثیر بگذارد.

عامل موثر بعدی ویژگی های فردی افراد سازمان میباشد. ویژگی های فردی که شامل: دارا بودن روحیه کارتیمی(تعامل)، استفاده از تحقیق و توسعه سازمانی،روحیه برون گرایی،وظیفه شناسی،هوش هیجانی،و ارتباط میان موفق بود فرد و تمایل به اشتراک دانش جزو ویژگی های فردی افراد سازمان دسته بندی میشوند.قطعا با شناخت درست و ریز بینی در انتخاب افراد برای فعالیت در سازمان ها میتوان باعث شد فرایند اشتراک دانش تسریع گردد و وقت و انرژی زیادی صرف توجیه افراد و یا ایجاد عادت صحیح برای بخه اشتراک گذاری دانش نمیشود.

عامل اثرگذار بعدی که باعث اشتراک دانش میشود فرهنگ سازمانی است.فرهنگ سازمانی شامل ایجاد فرهنگ یادگیری سازمانی میباشد. شاخص های مختلف و متنوعی توسط اندیشمندان حوزه مدیریت دانش برای ارزیابی فرهنگ اشتراک دانش تدوین شده است.

عاملی که بیشترین اثرپذیری از دیگر عوامل دارد ارتباط متقابل با یکدیگر است. این ارتباط متقابل شامل : اعتماد بین افراد، روابط متقابل کارکنان با یکدیگر، نگرش مثبت به کارکنان مباشد.قطعا با بهبود و ارتقا عوامل اثر گذار میتوان بر بهبود ارتباط متقابل کارکنان با یکدیگر و در نتیجه ایجاد فعالیت اشتراک دانش برای ارتقا یادگیری سازمانی برنامه ریزی کرد.

عامل اثرپذیر دوم روابط سازمانی میباشد که شامل: ارتباط مستمر با صاحب نظران در سازمان های مرتبط،برنامه ریزی برای بهره مندی از هوش و خلاقیت کارکنان و بهره گیری از سرمایه دانش میباشد.در حقیقت در جامعه علمی و پیشرفت و ارتقا در هر حوزه ای به روز بودن،آگاهی از سطح دانش و تحقیقات در جهان و سازمان های مشابه ،ایجاد فضای رقابت سالم و پرورش کارمندانی خلاق میتواند بر اشتراک دانش و پیشرفت کلی یک سازمان اثر به سزایی داشته باشد.



[ Downloaded from www.qipd.ir on 2026-11-18 ]

عامل اثرپذیر بعدی دیدگاه های فردی میباشد که شامل: ایجاد فضای انتقاد پذیری، تقویت روحیه پیشرفت گرایی، روحیه استفاده از تجارب دیگران، تطابق پذیری یا سازگاری با محیط میباشد.آنچه در تسهیم دانش مهم است شناسایی مجموعه ای از رفتارهای شخصیتی موثر بر تمایل فرد برای تسهیم دانش است .بنابراین مطالعاتی که شخصیت را برای پیش بینی دیدگاه های فردی بررسی میکند میتوان کارآمد و مفید باشد.

پیشنهادهای اجرایی در دانشگاه ها

با توجه به مطالعات صورت گرفته در دانشگاه به‌منظور ارتقا یادگیری با استفاده از اشتراک دانش در دانشگاه ها پیشنهاداتي به شرح ذیل ارائه مي‌گردد:

- ایجاد و تقویت روحیه کار تیمي بین پرسنل
- تقویت زیر ساخت های سازمان(دانشگاه) به منظور بهره برداری هر چه بهتر از آموزش و تحقیقات و پژوهش در دانشگاه
- تعیین الزامات دانشی متناسب با فرهنگ به اشتراک گذاری دانش و تاکید و آموزش آن الزامات به افراد سازمان
- کنترل دانش آشکار: این بخش از مدیریت دانش از دو جنبه نگهداری و قابل دسترس بودن مورد توجه است. سازمان ها باید بتوانند منابع اطلاعاتی داخلی و خارجی سازمان خود را به طور سیستماتیک مدیریت کرده و کلیه اطلاعات سازمانی مرتبط را تحت اختیار خود داشته باشند. برای این منظور داشتن پایگاه اطلاعاتی سازمان راهگشا است تا اطلاعات با ارزش سازمان به طور مناسب نگهداری و در مقاطع زمانی منظم به روز و به اشتراک گذاشته شود.
- در اختیار داشتن زمان و وقت کافی برای شرکت در فعالیت های اشتراک دانش عامل بسیار مهمی است.
- تقویت روحیه اعتماد در میان کارمندان نقش مؤثری بر اشتراک دانش در سازمان دارد.
- ایجاد راهبردهای مناسب برای اشتراک دانش به معنای شناسایی و فراهم کردن انواع روشهایی است که افراد بتوانند به راحتی دانش خود را به اشتراک بگذارند. بنابراین، فقدان چنین مکانیزم هایی در سازمان ها منجر به کاهش تعاملات و در نتیجه اشتراک دانش خواهد شد.

انجمن علمی توسعه نهادی ایران
پیشرفت و توسعه نهادی
۲۰
سال پانزدهم، شماره اول
بهار ۱۴۰۴

[ Downloaded from www.qipd.ir on 2026-11-18 ]

## منابع


آرمسترانگ، مایکل ( ۱۳۹۸) مدیریت استراتژیک منابع انسانی. (محمد اعرابی و امید مهدیه، مترجمان). تهران: دفتر پژوهش¬های فرهنگی.

احمدپور داریانی، محمود. ،(۱۳۸۱)کارآفرینی: تعاریف، نظریات، الگوها، نشر مولف، تهران.

امیریان، م. (۱۳۹۵). رویکردهای مدلسازی ذهن در علوم شناختی و چالشهای فلسفی پیشروی آن. پژوهش¬های علوم انسانی نقش جهان. ۱۰(۲) ۵۴-۳۵.

ابزری، مهدی؛ شلا،می، علی و عباسی،رسول.( ۱۳۸۹)بررسی رفتار تسهیم دانش در بین کارکنان بانک کشاورزی شهر شیراز با استفاده از مدل رفتار برنامه ریزی شده .اولین همایش ملی مدیریت . ۱۰۸-۱۲۵.

بهلول مجید، حسینقلی زاده رضوان، کرمی مرتضی. نقش عوامل فردی، سازمانی و فنی در پیش بینی باورهای رفتاری، هنجاری و کنترلی معلمان نسبت به اشتراک دانش. فصلنامه علمی - پژوهشی تعلیم و تربیت. ۱۳۹۴؛۳۱ (۳) :۱۳۷-۱۵۵.

بهشتی، حسن. (۱۳۹۵). بررسی تأثیر راهبردهای خود مدیریتی و رهبری تحول آفرین بر تسهیم دانش (مطالعه موردی: کارکنان و نمایندگان بیمه ایران استان اردبیل). پایان‌نامه کارشناسی ارشد، مدیریت دولتی (گرایش سیستم‌های اطلاعاتی). دانشگاه آزاد اسلامی واحد گرمسار.

جابری، اکبر؛ سلیمی، مهدی؛ خزایی پول، جواد. (بهار ۱۳۹۲). بررسی تأثیر انگیزش های درونی و بیرونی بر تسهیم دانش کارکنان در سازمان‌های ورزشی (مورد مطالعه کارکنان تربیت بدنی استان اصفهان). مدیریت ورزشی. شماره ۱۴، ۵۵-۷۵.

رحمان سرشت، حسین؛ شیخی، نرگس. (پاییز ۱۳۹۳). نقش میانجی رفتار شهروندی سازمانی در اثرگذاری عوامل نگرش شغلی بر رفتار تسهیم دانش. دانشگاه تهران، ۶، ۲: ۴۸۱-۵۰۲.

صناعی، فرهاد. (۱۳۹۵). بررسی تأثیر هوش اجتماعی بر تسهیم دانش (مورد مطاله: دانشگاه اصفهان)، پایان‌نامه کارشناسی ارشد، رشته مدیریت اجرایی (گرایش بازاریای و صادرات)، دانشگاه اصفهان.

کریم، امین. (۱۳۹۳). تأثیر فرهنگ سازمانی و تکنولوژی اطلاعات بر روی تسهیم دانش در سازمان (مطالعه موردی: بیمه ایران)، پایان‌نامه کارشناسی ارشد، رشته مدیریت (گرایش مدیریت بیمه)، دانشگاه آزاد اسلامی واحد تهران مرکز.

مقیمی، سید محمد؛ صمدی میارکلائی، حسین؛ صمدی میارکلائی، حمزه. (۱۳۹۴). رابطه رفتار شهروندی سازمانی با ارتقا تسهیم دانش کارکنان آموزش و پرورش استان مازندران. فصلنامه رهبری و مدیریت آموزشی، ۹، ۲: ۱۱۹-۱۲۹

یاسینی، علی؛ اردشیر، شیر. (۱۳۹۳). تأثیر انگیزش فردی و سرمایه اجتماعی معلمان بر تمایل آنها برای اشتراک‌گذاری دانش ضمنی و آشکار. فصلنامه علمی پژوهشی، مطالعات آموزشی و آموزشگاهی، ۳، ۸.

Abbott, D. H. (2010). Experiencing creative self-efficacy: A case study approach to understand creativity in blogging. Journal of Media and Communication Studies, 2(8), 170-175.




[ Downloaded from www.qipd.ir on 2026-11-18 ]

Abdul Rahman, R. (2011). Knowledge sharing practices: A case study at Malaysia's healthcare research institutes. The International Information & Library Review, 43(4), 207-214.

Argyres, N. S. (1999). The impact of information technology on coordination: Evidence from the B-2 "Stealth" bomber. Organization Science, 10(2), 162-180.

Anantatmula, V. S., & Kanungo, S. (2010). Modeling enablers for successful KM implementation. Journal of knowledge management.

Bikhchandani, S., Hirshleifer, D., & Welch, I. (1998). Learning from the behavior of others: Conformity, fads, and informational cascades. Journal of economic perspectives, 12(3), 151-170.

Bock, G. W., & Kim, Y. G. (2002). Breaking the myths of rewards: An exploratory study of attitudes about knowledge sharing. Information Resources Management Journal (IRMJ), 15(2), 14-21.

Bartol, K. M., & Srivastava, A. (2002). Encouraging knowledge sharing: The role of organizational reward systems. Journal of leadership & organizational studies, 9(1), 64-76.

Chen, I. Y., Chen, N. S., & Kinshuk. (2009). Examining the factors influencing participants' knowledge sharing behavior in virtual learning communities. Journal of Educational Technology & Society, 12(1), 134-148.

Cheng, M. Y., Ho, J. S. Y., & Lau, P. M. (2009). Knowledge sharing in academic institutions: A study of multimedia university Malaysia. Electronic Journal of Knowledge Management, 7(3).

Cools, E., & Van den Broeck, H. (2007). Development and validation of the Cognitive Style Indicator. The Journal of psychology, 141(4), 359-387.

Chow, W. S., & Chan, L. S. (2008). Social network, social trust and shared goals in organizational knowledge sharing. Information & management, 45(7), 458-465.

Darroch, J., & McNaughton, R. (2002). Examining the link between knowledge management practices and types of innovation. Journal of intellectual capital.

Dixon, R. A., & Lammi, M. (2014). Cognitive Mapping Techniques: Implications for Research in Engineering and Technology Education. Journal of Technology Education, 25(2), 2-17.

انجمن علمی توسعه نهادی ایران
پیشرفت و توسعه نهادی
۲۲
سال پانزدهم، شماره اول
بهار ۱۴۰۴

[ Downloaded from www.qipd.ir on 2026-11-18 ]

Dóci, E., Stouten, J., & Hofmans, J. (2015). The cognitive-behavioral system of leadership: cognitive antecedents of active and passive leadership behaviors. Frontiers in psychology, 6, 1344.

Davenport, T. H. (2015). Process management for knowledge work. In Handbook on Business Process Management 1 (pp. 17-35). Springer, Berlin, Heidelberg.

Darroch, J. (2005). Knowledge management, innovation and firm performance. Journal of knowledge management.

Dixon, R. A., & Lammi, M. (2014). Cognitive Mapping Techniques: Implications for Research in Engineering and Technology Education. Journal of Technology Education, 25(2), 2-17.

Dóci, E., Stouten, J., & Hofmans, J. (2015). The cognitive-behavioral system of leadership: cognitive antecedents of active and passive leadership behaviors. Frontiers in psychology, 6, 1344.

Elsawah, S., Guillaume, J. H., Filatova, T., Rook, J., & Jakeman, A. J. (2015). A methodology for eliciting, representing, and analysing stakeholder knowledge for decision making on complex socio-ecological systems: from cognitive maps to agent-based models. Journal of environmental management, 151, 500-516.

Evans, M. M. (2010). Knowledge Sharing: An empirical study of the role of trust in an organizational setting. Doctoral Research Proposal.

Evans, M. M. (2012). Knowledge sharing: An empirical study of the role of trust and other social-cognitive factors in an organizational setting (Doctoral dissertation, University of Toronto).

Forrester, R. H. (2000). Capturing learning and applying knowledge: an investigation of the use of innovation teams in Japanese and American automotive firms. Journal of Business Research, 47(1), 35-45.

Fullwood, R., Rowley, J., & Delbridge, R. (2013). Knowledge sharing amongst academics in UK universities. Journal of knowledge management.

Granovetter, M. S. (1973). The strength of weak ties. American journal of sociology, 78(6), 1360-1380.

Gan, G. G. G., Ryan, C., & Gururajan, R. (2006). 'Soft'enablers of knowledge management



[ Downloaded from www.qipd.ir on 2026-11-18 ]

in Malaysian companies–a qualitative study.

Gholipour, R., Gholamreza, J., & Hosseinzadeh, S. A. A. (2010). Explanation of knowledge management enabler as a latent variable: A case study of SMEs in Iran. African Journal of Business Management, 4(9), 1863-1872.

Gunday, G., Ulusoy, G., Kilic, K., & Alpkan, L. (2011). Effects of innovation types on firm performance. International Journal of production economics, 133(2), 662-676.

Gagné, M. (2009). A model of knowledge-sharing motivation. Human Resource Management: Published in Cooperation with the School of Business Administration, The University of Michigan and in alliance with the Society of Human Resources Management, 48(4), 571-589.

Holste, J. S., & Fields, D. (2010). Trust and tacit knowledge sharing and use. Journal of knowledge management.

Holste, J. S. (2003). A study of the effects of affect-based trust and cognition-based trust on intra-organizational knowledge sharing and use. Regent University.

Hsu, I. C. (2008). Knowledge sharing practices as a facilitating factor for improving organizational performance through human capital: A preliminary test. Expert Systems with applications, 35(3), 1316-1326.

Hou, H. T., Sung, Y. T., & Chang, K. E. (2009). Exploring the behavioral patterns of an online knowledge-sharing discussion activity among teachers with problem-solving strategy. Teaching and Teacher Education, 25(1), 101-108.

Hsu, M. H., Ju, T. L., Yen, C. H., & Chang, C. M. (2007). Knowledge sharing behavior in virtual communities: The relationship between trust, self-efficacy, and outcome expectations. International journal of human-computer studies, 65(2), 153-169.

Hassandoust, F., Logeswaran, R., & Kazerouni, M. F. (2011). Behavioral factors influencing virtual knowledge sharing: theory of reasoned action. Journal of Applied Research in Higher Education.

Kolekofski Jr, K. E., & Heminger, A. R. (2003). Beliefs and attitudes affecting intentions to share information in an organizational setting. Information & management, 40(6), 521-532.

Kim, S., & Lee, H. (2004, May). Organizational factors affecting knowledge sharing capabilities in e-government: An empirical study. In IFIP international working

انجمن علمی توسعه نهادی ایران
پیشرفت و توسعه نهادی
۲۴
سال پانزدهم، شماره اول
بهار ۱۴۰۴

[ Downloaded from www.qipd.ir on 2026-11-18 ]

conference on knowledge management in electronic government (pp. 281-293). Springer, Berlin, Heidelberg.

Law, C. C., & Ngai, E. W. (2008). An empirical study of the effects of knowledge sharing and learning behaviors on firm performance. Expert systems with applications, 34(4), 2342-2349.

Lin, C. P. (2007). To share or not to share: Modeling tacit knowledge sharing, its mediators and antecedents. Journal of business ethics, 70(4), 411-428.

Mayfield, M. (2010). Tacit knowledge sharing: techniques for putting a powerful tool in practice. Development and Learning in Organizations: An International Journal.

Mooradian, T., Renzl, B., & Matzler, K. (2006). Who trusts? Personality, trust and knowledge sharing. Management learning, 37(4), 523-540.

Mooradian, T., Renzl, B., & Matzler, K. (2006). Who trusts? Personality, trust and knowledge sharing. Management learning, 37(4), 523-540.

Nonaka, I. (2000). A dynamic theory of organizational knowledge creation Knowledge, groupware and the internet (pp. 3–42).

Norudin, M. Che Mahmood, MH. Nurmusli Mah, K. A.(2016). Knowledge Sharing and Organizational Learning Success in Malaysia: A Case of Private Sectors in State of Johor. Journal of Applied Environmental and Biological Sciences, 6(1), 21-28.

Norudin, M. Che Mahmood, MH. Nurmusli Mah, K. A.(2016). Knowledge Sharing and Organizational Learning Success in Malaysia: A Case of Private Sectors in State of Johor. Journal of Applied Environmental and Biological Sciences, 6(1), 21-28.

Othman, A. K., & Abdullah, H. S. (2012). The influence of emotional intelligence on tacit knowledge sharing in service organizations. In Organizational Learning and Knowledge: Concepts, Methodologies, Tools and Applications (pp. 2769-2783). IGI Global.

Pasebani, M. (2015). Presenting a Model for Promoting Innovation and Organizational Learning Using Critical Success Factors of Knowledge Management in the Automotive and Propulsion Industries. The Journal of Productivity Management, 9(4 (35)), 195-212.

Pei-Lee, T., Chen, C. Y., Chin, W. C., & Siew, Y. Y. (2017). Do the big five personality factors affect knowledge sharing behaviour? a study of malaysian univeristies. Malaysian Journal of Library & Information Science, 16(1), 47-62.



[ Downloaded from www.qipd.ir on 2026-11-18 ]

Riege, A. (2005). Three-dozen knowledge-sharing barriers managers must consider. Journal of knowledge management.

Syed-Ikhsan, S. O. S., & Rowland, F. (2004). Knowledge management in a public organization: a study on the relationship between organizational elements and the performance of knowledge transfer. Journal of knowledge management.

Seonghee, K., & Boryung, J. (2008). An analysis of faculty perceptions: Attitudes toward knowledge sharing and collaboration in an academic institution. Library & Information Science Research, 30(4), 282-290.

Strong, B., Davenport, T. H., & Prusak, L. (2008). Organizational governance of knowledge and learning. Knowledge and Process Management, 15(2), 150-157.

Smith, A. (2009). The empathy imbalance hypothesis of autism: a theoretical approach to cognitive and emotional empathy in autistic development. the Psychological record, 59(3), 489-510.

Siakas, K. V., Georgiadou, E., & Balstrup, B. (2010). Cultural impacts on knowledge sharing: empirical data from EU project collaboration. Vine.

Teh, P. L., & Sun, H. (2012). Knowledge sharing, job attitudes and organisational citizenship behaviour. Industrial Management & Data Systems.

Tanhaie Rad, H., Etebarian, A., & Rashidpoor, A. (2020). Identifying the Effective Contexts for Entrepreneurship of Cultural Products in Iran. Journal of Science and Technology Policy, 13(3), 17-28.

Watts, L. L., Mulhearn, T. J., Todd, E. M., & Mumford, M. D. (2017). Leader idea evaluation and follower creativity: Challenges, constraints, and capabilities. In Handbook of research on leadership and creativity. Edward Elgar Publishing.

Xu, J., Lu, W., Xue, F., & Chen, K. (2019). 'Cognitive facility management': Definition, system architecture, and example scenario. Automation in Construction, 107, 102922.

انجمن علمی توسعه نهادی ایران
پیشرفت و توسعه نهادی
۶۸
سال پانزدهم، شماره اول
بهار ۱۴۰۴

DOI.01.01.01

**به این مقاله این‌گونه ارجاع دهید:**

زاهدی، محمدرضا؛ جلالی، الهام (۱۴۰۴)، «ارائه مدلی جهت ارتقا یادگیری با استفاده از اشتراک دانش با تاکید بر مولفه‌های شناختی در سازمان های آموزشی» فصلنامه پیشرفت و توسعه نهادی، س۱، ش۱، بهار ۱۴۰۴، صص ۲۶-۱.

[ Downloaded from www.qipd.ir on 2026-11-18 ]