



## Mental patterns of knowledge sharing in generation Z employees in a defense training-research center

Hossein Vahidi<sup>1</sup> | Zahra Danesh<sup>2</sup> | Sadegh Shahbazi<sup>3</sup>

DOR: 20.1001.1.26454262.1403.7.2.2.2

Vol. 7  
Summer 2024  
P.P: 43-74

Research Paper

Received: 01 January 2024  
Accepted: 09 April 2024  
Published: 06 August 2024

Print ISSN: 2645-4262  
Online ISSN: 2645-5242



### Abstract

Today, the efficient sharing of knowledge increases the chances of survival of organizations and is considered as a strategic resource for improving the productivity of organizations. The purpose of this research is to identify knowledge sharing mindsets among generation Z employees in a defense research training center in Malik Ashtar University of Technology. The current research is cross-sectional in terms of practical purpose, in terms of descriptive method, in terms of quantitative and qualitative (mixed) data collection, and in terms of time horizon, and as far as the researchers have investigated, no research with this title has been conducted. The statistical population of the research consisted of 20 employees of generation Z (born in 1373 and later) and several university faculty members who were selected purposefully. Q methodology has been used to analyze the collected statistical data. In this research, after reviewing the subject literature and conducting interviews with several university experts, different propositions regarding the research topic (36 indicators) were identified and extracted. Then the questionnaires were completed by 20 participants in the research and the collected data were analyzed by exploratory factor analysis. Seven different mentalities and viewpoints with the names of good sense of knowledge sharing, knowledge-oriented leadership, teamwork, reward system, perception of relative benefits, job satisfaction and organizational commitment were discovered and identified, which explain and cover 77% of the total variance.

**Keywords:** knowledge, knowledge sharing, generation Z employees, Q research method

1. Assistant Professor, Department of Industrial Engineering, Malek Ashtar University of Technology, Isfahan, Iran. Email: drvahidy@mut-es.ac.ir
2. Researcher, Faculty of Industrial Engineering, Malik Ashtar University of Technology. Email: Danesh.zahra@mut-es.ac.ir
3. Assistant Professor, Department of Industrial Engineering, Malek Ashtar University of Technology, Isfahan, Iran. Email: shahbazi@mut-es.ac.ir

**Cite this Paper:** Vahidi, H & Chirag Ali, M.R (2024). Mental patterns of knowledge sharing in generation Z employees in a defense training-research center, 7(25), 43–74.

**Publisher:** Imam Hussein University

© **Authors**

This article is licensed under a Creative Commons Attribution 4.0 International License (CC BY 4.0).





## الگوهای ذهنی اشتراک‌گذاری دانش در کارکنان نسل Z در یک مرکز آموزشی- پژوهشی دفاعی

شماره  
۲۵حسین وحیدی<sup>۱</sup> | زهرا دانش<sup>۲</sup> | صادق شهبازی<sup>۳</sup>

DOR: 20.1001.1.26454262.1403.7.2.2.2

سال هفتم  
تابستان ۱۴۰۳  
صص: ۷۴-۴۳

## مقاله پژوهشی

تاریخ دریافت: ۱۴۰۲/۱۰/۱۷

تاریخ پذیرش: ۱۴۰۳/۰۱/۲۱

تاریخ انتشار: ۱۴۰۳/۰۵/۱۶



## چکیده

امروزه اشتراک‌گذاری کارآمد دانش شانس بقای سازمان‌ها را افزایش داده و به‌عنوان یک منبع راهبردی برای بهبود بهره‌وری سازمان‌ها در نظر گرفته می‌شود. هدف از انجام این پژوهش شناسایی ذهنیت‌های اشتراک‌گذاری دانش در بین کارکنان نسل Z در یک مرکز آموزشی پژوهشی دفاعی در دانشگاه صنعتی مالک اشتر است. پژوهش حاضر از نظر هدف کاربردی، به لحاظ روش توصیفی، از حیث جمع‌آوری داده‌ها کمی و کیفی (آمیخته) و از نظر افق زمانی نیز مقطعی است و تا آنجائی که محققین بررسی نموده اند پژوهشی با این عنوان انجام نشده است. جامعه آماری تحقیق متشکل از ۲۰ نفر از کارکنان نسل Z (متولدین سال ۱۳۷۳ به بعد) و چند نفر از اعضای هیئت علمی دانشگاه بودند که به‌صورت هدفمند انتخاب شده‌اند. برای تحلیل داده‌های آماری گردآوری‌شده از روش شناسی کیو استفاده شده است. در تحقیق حاضر پس از بررسی ادبیات موضوع و انجام مصاحبه با چند خبره دانشگاهی گزاره‌های متفاوتی نسبت به موضوع پژوهش (۳۶ شاخص) شناسایی و استخراج گردیدند. سپس جداول کیو توسط ۲۰ نفر از مشارکت‌کنندگان در تحقیق تکمیل گردیدند و داده‌های جمع‌آوری‌شده به روش تحلیل عاملی اکتشافی تحلیل شد. هفت ذهنیت و دیدگاه مختلف بانام‌های حس خوب اشتراک‌گذاری دانش، رهبری دانش‌محور، کار تیمی، نظام پاداش دهی، ادراک منافع نسبی، رضایت شغلی و تعهد سازمانی شناسایی کشف و شناسایی گردید که جمعاً ۷۷ درصد واریانس کل را تبیین و پوشش می‌دهند.

کلیدواژه‌ها: دانش، اشتراک‌گذاری دانش، کارکنان نسل Z، روش Q

Email: drvahidy@mut-es.ac.ir

۱. استادیار دانشکده مهندسی صنایع، دانشگاه صنعتی مالک اشتر، اصفهان، ایران.

Email: Danesh.zahra@mut-es.ac.ir

۲. نویسنده مسئول: پژوهشگر، دانشکده مهندسی صنایع، دانشگاه صنعتی مالک اشتر.

Email: shahbazi@mut-es.ac.ir

۳. استادیار دانشکده مهندسی صنایع، دانشگاه صنعتی مالک اشتر، اصفهان، ایران.

**استناد:** وحیدی، حسین و دانش، زهرا، شهبازی، صادق (۱۴۰۳). الگوهای ذهنی اشتراک‌گذاری دانش در کارکنان نسل Z در یک مرکز آموزشی- پژوهشی دفاعی، **مدیریت دانش سازمانی**، ۷۴-۷۴، (۲۴) ۴۳

DOR: <https://dorl.net/dor/20.1001.1.26454262.1403.7.2.2.2>

ناشر: دانشگاه جامع امام حسین (ع)

این مقاله تحت لیسانس آفرینندگی مردمی (Creative Commons License- CC BY) در دسترس شما قرار گرفته است.



## مقدمه و بیان مسئله

اهمیت دانش برای پیشرفت سازمان‌ها از اواخر دهه ۱۹۹۰ مورد توجه پژوهشگران قرار گرفت (Alkhwaldi & Aldhmour, 2023) و دانش به عنوان یک منبع راهبردی به حساب آمد (Bashokouh & Ghasemi, 2023)، لذا در جامعه فرا صنعتی امروز به سرمایه‌های نامشهود و معنوی که دانش نامیده می‌شوند، به عنوان یک عامل مهم و حیاتی نگریسته می‌شود (Pritchard, 2023). امروزه دانش به یک منبع کلیدی پیشرفت و برتری در همه عرصه‌ها تبدیل شده است (Pritchard, 2023). لذا یکی از مباحثی که امروزه مورد توجه بسیاری از شرکت‌ها و سازمان‌ها قرار گرفته است مدیریت دانش است (Lam et al, 2021). توانایی اکتساب، سازمان‌دهی و انتشار دانش به سازمان‌ها در کیفیت تصمیم‌گیری، کارایی هزینه‌ها، رضایت مشتریان و کنترل هزینه‌ها کمک شایانی می‌کند (Sahoo et al, 2023). دانش توسط یک سازمان جمع‌آوری، ذخیره، ارزیابی و خلق و توسط اعضای آن به اشتراک گذاشته می‌شود (Sa'adah & Rijanti, 2022). در دنیای امروز محل کار در سازمان‌ها ترکیبی از چندین نسل از کارکنان است که تجربیات آن‌ها در زمان‌های متفاوت آن‌ها را به افرادی با ویژگی‌هایی تبدیل کرده است که نسل آن‌ها را مشخص می‌کند (Nnambooze & Parumasur, 2016). سازمان‌ها باید تأثیر مسائل ناشی از ورود نسل‌های جدید به نیروی کار را به دقت تشخیص دهند و مداخلات مناسب را طراحی کنند تا اطمینان حاصل شود که سازمان مؤثر، کارآمد و با موفقیت به عملکرد خود ادامه می‌دهد. (Jenkins, 2019)

به افرادی که بین سال‌های ۱۹۹۷ تا ۲۰۱۲ به دنیا آمده‌اند، نسل Z گفته می‌شود، با ورود نسل Z به بازار کار، شیوه‌ها و رویکردهای کاری نیز دچار تغییرات چشمگیری شده‌اند. کارکنان این نسل با ویژگی‌های منحصر به فرد خود، تأثیرات ژرفی بر روی فرهنگ سازمانی و انتقال دانش در داخل سازمان‌ها دارند. یکی از جوانب مهم و تأثیرگذار این تغییرات، نحوه اشتراک‌گذاری دانش در میان کارکنان نسل Z است. (Jenkins, 2019) با توجه به نرخ روزافزون جذب کارکنان نسل Z در سازمان‌ها، شناخت دقیق روحیات و ویژگی‌های رفتاری و الگوهای ذهنی این کارکنان شاه‌کلید مدیریت این نسل از کارکنان در سازمان است در بررسی مطالعات پیشین، پژوهشگران

متعددی به بررسی عوامل مؤثر بر اشتراک دانش کارکنان پرداخته‌اند. فقدان آگاهی از ذهنیت واقعی کارکنان نسل Z در مورد به اشتراک گذاری دانش موجب عدم کشف ریشه برخی از مشکلات از قبیل کاهش نرخ اشتراک گذاری دانش سازمانی، معیوب سازی چرخه حیات دانش، افت خلاقیت و نوآوری در سازمان، هدر رفتن سرمایه‌های دانشی و کاهش بهره‌وری سازمانی شده و موجب اتخاذ تصمیم‌های نادرست در سازمان خواهد شد. بررسی منابع علمی موجود نشان می‌دهد، تاکنون پژوهشی که الگوی ذهنی اشتراک گذاری دانش در کارکنان نسل Z را شناسایی کرده باشد، وجود ندارد. بنابراین با توجه به اینکه کارکنان جدید سازمان‌ها غالباً از نسل Z هستند نقش عوامل سازمانی، زمینه‌ای و یا نسلی در اشتراک گذاری دانش شایسته توجه است. این خلأ دانشی در مرکز آموزشی - پژوهشی دفاعی مورد مطالعه ضرورت انجام این پژوهش را موجب گردیده است. لذا محققین به دنبال پاسخ به این سؤالات هستند که شاخص‌های الگوهای ذهنی اشتراک گذاری کارکنان نسل Z در مرکز آموزشی-پژوهشی دفاعی مورد مطالعه کدام‌اند؟ و به‌طور کلی چند الگوی ذهنی در تسهیم دانش سازمانی این نسل در محیط مورد مطالعه وجود دارد؟ و هر یک از این الگوها چیستند و دارای چه ویژگی‌هایی هستند؟

## مبانی نظری و پیشینه پژوهش

### اشتراک گذاری دانش

دراکر<sup>۱</sup> (۱۹۹۹) عنوان کرد دانش منبعی همانند منابع انسانی و سرمایه نیست، بلکه تنها منبع مهم قدرت در دنیای امروز است (Wang&Noe,2010) اشتراک گذاری دانش به‌عنوان یکی از جنبه‌های اصلی مدیریت دانش، مورد توجه پژوهشگران زیادی قرار گرفته است (Pritchard,2023). در فرآیند مدیریت دانش تسهیم دانش به‌عنوان یکی از حیاتی‌ترین عناصر شناخته‌شده و میزانی است که اعضای سازمان تمایل به تبادل، ارائه و اخذ دانش دارند (Muhammad & saida,2016). همچنین تسهیم دانش به برقراری ارتباط بین تمام انواع دانش‌های سازمانی اشاره دارد (Ibrahim & Hock Heng,2015) و در واقع اشتراک گذاری دانش انگیزه بالقوه‌ای است که بر آگاهی و رفتار نوآورانه افراد سازمان نیز تأثیرگذار است

۱. Drucker.

(Selamat & Zhang , 2019). از اشتراک‌گذاری دانش به‌عنوان مبادله اطلاعات، تجارب و مهارت‌های مربوط به کار یاد می‌شود تا به دیگران کمک شود که باهم همیاری کنند و وظایف روزمره در سازمان انجام، مسائل برطرف و ایده‌های جدید ارائه گردند (Ahmad & Karim, 2019) از طرف دیگر اشتراک دانش نقش بالقوه‌ای در کمک به موفقیت سازمان‌ها به‌طورکلی و به‌ویژه در دانشگاه‌ها ایفا می‌کند. با افزایش اشتراک دانش فرآیند تصمیم‌گیری سریع‌تر و کارآمدتر می‌شود. ایجاد جو و فضای مناسب در مراکز آموزش عالی و دانشگاه‌ها باید در اولویت قرار گیرد تا این امر باعث شکوفا شدن دانش شود. (Kularajasingam et al, 2022)

## کارکنان نسل Z

نسل در ادبیات دانشگاهی معانی متعددی دارد. با این حال، متداول‌ترین تعریفی که از یک نسل ارائه می‌شود، گروهی از افراد است که سال‌های تولد، رویدادهای مهم زندگی و جوهای تاریخی مشترک در طول سال‌های حیاتی رشد خود و در حین حرکت جمعی مشترک در زندگی دارند (Dick , 2019). برجسته‌ترین نسل‌ها عبارت‌اند از نسل خاموش (متولدین سال‌های ۱۹۳۳ تا ۱۹۴۵)، نسل انفجار کودک (متولدین سال‌های ۱۹۴۶ تا ۱۹۶۴)، نسل X (متولدین سال‌های ۱۹۶۵ تا ۱۹۷۹)، نسل Y یا هزاره‌ها (متولدین دهه‌های ۱۹۸۰ تا ۱۹۹۹) و نهایتاً نسل Z (سال‌های ۱۹۹۵ به بعد) است. (Fry, ۲۰۱۸) کسانی که در پایان دهه ۱۹۹۰ متولد شده‌اند، محتوای چندرسانه‌ای را به جای متون نوشتاری ترجیح می‌دهند، به این معنی که روش‌های پردازش آن‌ها اساساً غیرخطی است. آن‌ها می‌خواهند فوراً نتیجه کار خود را ببینند و انتظار بازخورد فوری دارند به این افراد اصطلاحاً نسل Z گویند (Ramf , 2014)

امروزه جمعیت شاغل در سازمان‌ها افراد بین ۱۵ تا ۶۴ سال را شامل می‌شود، پروفایل‌های متنوع از نسل‌های مختلف مزایای منحصربه‌فردی را برای سازمان‌ها به ارمغان می‌آورند، همچنین خواسته‌های منحصربه‌فردی را برای سازمان‌ها ایجاد می‌کنند تا محیطی را فراهم کنند که در آن‌ها نسل‌ها در محل کار رشد کنند (OECD, 2019). هر گروه از نسل‌ها ارزش‌ها و انگیزه‌های رفتاری نسبتاً یکسان و ثابتی دارند. اگرچه رفتارهای یک نسل به‌ندرت در تمامی اعضا یکسان

هستند، اما انتظار می‌رود که هر نسل از الگوهای رفتاری یکسانی که در میان خودشان مشابه است، اما با نسل‌های قبلی و نسل‌های آینده متفاوت است، برخوردار باشد افراد هر نسل در زمان‌های مختلف و با ارزش‌های کاری متفاوتی رشد یافته‌اند. بنابراین اگر مدیران کارکنان را از دید نسل خود نگاه کنند، مدیریت آن‌ها با وجود تفاوت در ارزش‌های کاری می‌تواند کلید حل بسیاری از مسائل سازمانی باشد (رستگار، ۱۳۹۴). به‌طور معمول افراد نسل Z ترجیح می‌دهند در حین تحصیل کار کنند زیرا می‌توانند هم‌زمان یاد بگیرند و درآمد کسب کنند، از سنین پایین با تلفن‌های هوشمند و اینترنت بزرگ شده‌اند، آن‌ها اعتماد به نفس دارند و زیاد به والدین خود متکی نیستند و استقلال در کار را ترجیح می‌دهند و تمایل دارند کاری را انجام دهند که برای آن استخدام شده‌اند (Chillakuri, 2020). کارمندان نسل Z حتی زمانی که با همکاران خود در ارتباط هستند، کار مجازی را ترجیح می‌دهند (Raviliran & Azaran, 2019). پول تنها اولویت برای آن‌ها در مورد پیشرفت شغلی نیست. آن‌ها توسط یک طرز فکر خلاق هدایت می‌شوند که در آن به ابزارهای خلاقانه برای رسیدن به اهداف خود متوسل می‌شوند (Pandita, 2021). سازمان‌ها باید تأثیر مسائل ناشی از ورود نسل‌های جدید به نیروی کار را به‌دقت تشخیص دهند و مداخلات مناسب را طراحی کنند تا اطمینان حاصل شود که سازمان مؤثر، کارآمد و با موفقیت به عملکرد خود ادامه می‌دهد (Jenkins, 2019).

## الگوی ذهنی

اعمال و رفتار افراد در مورد یک موضوع با ذهنیت آن‌ها در خصوص همان موضوع ارتباط مستقیمی دارد، به‌طوری که با تغییر ذهنیت در مورد آن موضوع مجموعه رفتارهای افراد نیز تغییر می‌کند. لازم است که در مورد ذهنیت افراد و ریشه‌های تشکیل‌دهنده آن به‌منزله منشأ رفتارهای فردی یا اجتماعی در سازمان کاوش شود. ارزش‌ها و به‌تبع آن تصمیمات و اقدامات با تغییر ذهنیت افراد تغییر می‌کنند (حاتمی خانقاهی و همکاران، ۱۳۹۴).

## پیشینه پژوهش

هرچند تا آنجا که محققین جستجو نموده‌اند پژوهشی با موضوع اشتراک‌گذاری دانش در بین کارکنان نسل Z یافت نشده است، لیکن تحقیقاتی که با موضوع اشتراک دانش مرتبط باشند نیز کم نبوده است که در زیر به برخی از آن‌ها اشاره شده است:

جدول ۱. پیشینه تحقیق

ردیف	نویسندگان	عنوان پژوهش	مهم‌ترین یافته‌های پژوهش
۱	دوالی و کریمی فرد (۱۴۰۲)	شناسایی و اولویت‌بندی پیشایندهای عدم اشتراک‌گذاری دانش در بین کارکنان شرکت مجتمع صنعتی رفسنجان	۳۲ شاخص مربوط به پیشایندهای عدم اشتراک‌گذاری دانش شناسایی شدند و در ۴ مقوله اصلی به ترتیب اولویت موانع فناورانه، مواقع سازمانی، موانع مدیریتی و موانع فردی دسته‌بندی شدند.
۲	پرهام نیا (۱۴۰۰)	عوامل رفتاری مؤثر بر اشتراک دانش	عوامل مختلفی چون عامل رفتاری در سه بُعد روان‌شناختی، روانی و فردی - اجتماعی بر اشتراک دانش مؤثر است.
۳	سهرابی و همکاران (۱۳۹۹)	بررسی تأثیر عوامل فردی بر به اشتراک‌گذاری دانش در سازمان فرا تحلیل مطالعات ایران	با توجه به یافته‌های پژوهش از بین عوامل فردی مؤثر بر اشتراک‌گذاری دانش در سازمان خودآگاهی، نوع دوستی، نگرش و رفتار تمرکز یافته بیشترین اندازه اثر و رابطه معنادار را با تسهیم دانش سازمانی داشته‌اند.
۴	سلگی و قاسمی نژاد (۱۳۹۸)	شناسایی محدودیت‌ها و موانع ایجاد و اشتراک دانش	هشت محدودیت برای ایجاد و اشتراک دانش وجود دارد سامانه‌های موروثی، روابط دشوار، فاصله، هزینه دانش، راهبرد به‌کارگیری دانش، فناوری در دسترس، عدم اثبات و اعتماد وجود دارد.

جدول ۱. پیشینه تحقیق

ردیف	نویسندگان	عنوان پژوهش	مهم‌ترین یافته‌های پژوهش
۵	آرمون و همکاران (۱۳۹۸)	عوامل مؤثر بر اشتراک‌گذاری دانش میان اعضای هیئت‌علمی دانشگاه علوم پزشکی اردبیل	هر یک از پنج عامل فردی- انسانی، سازمانی- نهادی، فرهنگی، رهبری-مدیریتی و زیرساخت‌های فناورانه، از عوامل مؤثر بر اشتراک‌گذاری هستند.
۶	میرزاده و همکاران (۱۳۹۸)	بررسی نقش عوامل فردی و فناوری اطلاعات بر تسهیم دانش معلمان تربیت‌بدنی آموزشگاه‌های خراسان رضوی	رابطه مستقیم و معناداری بین کلیه عوامل فردی و فناوری اطلاعات و تسهیم دانش وجود دارد و همچنین متغیر تسهیم دانش بر اساس متغیرهای عوامل فردی و فناوری اطلاعات قابل پیش‌بینی بود.
۷	سهرابی و سلطانی نژاد (۱۳۹۸)	ارائه مدل ساختاری تسهیم دانش کارکنان؛ ملاحظه نقش ویژگی‌های شخصیتی	خصیصه‌های شخصیتی و مؤلفه‌های آن یعنی اقتدارگرایی، عزت‌نفس، کانون و کنترل و سازگاری بر قصد به اشتراک‌گذاری اطلاعات تأثیر مثبت و معناداری دارند.
۸	جعفری مقدم و همکاران (۱۳۹۸)	شناسایی عوامل مؤثر بر تسهیم دانش در میان کارآفرینان نوپا و بالقوه	دودسته عوامل فردی (باور و انگیزه‌های فردی، پیوند با شبکه‌های اجتماعی، مهارت ارتباط‌های بین فردی، اعتماد، ترس از به اشتراک‌گذاری، آگاهی از منابع دانش، خانواده و ...) و عوامل سازمانی (سبک رهبری، استراتژی، صنعت، محیط ملی کسب‌وکار، محیط بین‌الملل صنعت، محیط اختصاصی کسب‌وکار) بر اشتراک دانش مؤثرند.
۹	Nguyen et al (۲۰۲۱)	بررسی تأثیرات چند سطحی بر رفتارهای اشتراک دانش فردی	ظرفیت جذب، اعتماد و تعامل اجتماعی به‌طور قابل توجهی بر رفتار اشتراک دانش تأثیر می‌گذارد.



جدول ۱. پیشینه تحقیق

ردیف	نویسندگان	عنوان پژوهش	مهم‌ترین یافته‌های پژوهش
۱۰	Alkordi et al (۲۰۲۰)	ارزیابی نقش جوسازمانی که توسط رهبری سازمانی و اعتماد سازمانی در زمینه اشتراک دانش دانشگاهیان	جوسازمانی تأثیر بسیار زیادی بر اقدامات توسعه اشتراک دانش دانشگاهیان دارد. علاوه بر این رهبری و اعتماد سازمانی رابطه مثبتی با رفتار توسعه اشتراک دانش دانشگاهیان داشتند.
۱۱	Sedighehm & Ainin (۲۰۱۸)	بررسی تأثیر اعتماد و سود متقابل درک شده بر تسهیم دانش دانشجویان مقطع کارشناسی مالزی از طریق فیس‌بوک	اعتماد و سود متقابل پیش‌بینی کننده‌های اشتراک دانش در بین دانشجویان است. دانشجویان با سطح بالایی از نوع‌دوستی در مقایسه با افرادی که سطح پایین‌تری دارند، در به اشتراک‌گذاری دانش بدون پیش‌شرط بازر تر هستند.
۱۲	Park & Gabbard (۲۰۱۸)	بررسی عواملی که بر رفتار اشتراک دانش دانشمندان در جوامع تحقیقاتی علوم زیستی و بهداشتی تأثیر می‌گذارد	سود متقابل بر رفتار اشتراک دانش آشکار و صریح در جوامع تحقیقاتی علوم بهداشتی و زیستی مؤثر است. شهرت تأثیر اصلی در قصد پژوهشگران برای به اشتراک گذاشتن دانش صریح و رابطه پیش‌بینی شده در هدف پژوهشگران برای به اشتراک‌گذاری دانش ضمنی تأثیر داشت. ولی نوع‌دوستی هیچ تأثیر عمده‌ای بر اشتراک دانش نداشت.

همانگونه که مشاهده می‌شود در هیچ یک از پژوهش‌های فوق به لحاظ موضوعی، اشتراک‌گذاری دانش در بین کارکنان نسل Z بررسی نشده است، همچنین در پژوهش‌های مذکور الگوهای ذهنی کارکنان تسهیم‌کننده دانش نیز مورد مطالعه قرار نگرفته، به علاوه به لحاظ مورد کاوی نیز این پژوهش دارای نوآوری بوده است.

## روش‌شناسی تحقیق

پژوهش حاضر از نظر هدف کاربردی، به لحاظ روش توصیفی، از حیث جمع‌آوری داده‌ها کمی و کیفی (آمیخته) و از نظر افق زمانی نیز مقطعی است. جامعه آماری این تحقیق کارکنان نسل Z (متولدین سال ۱۳۷۳ به بعد) یک مرکز آموزشی- پژوهشی دفاعی است، برای تحلیل داده‌های آماری گردآوری شده از روش کیو استفاده شده است. ویلیام استیفسون روش‌شناسی کیو را به‌عنوان روش و ابزاری برای شناخت ذهنیت افراد و دسته‌بندی آن‌ها مطرح کرد (Barker, 2008:918). روش کیو فنی است که پژوهشگر را قادر می‌سازد نخست ادراک و عقاید فردی را شناسایی و طبقه‌بندی کرده و سپس گروه‌های افراد را بر اساس ادراکشان دسته‌بندی کند. روش کیو از ۵ گام تشکیل شده است، این ۵ گام شامل: ۱- گردآوری فضای گفتمان (از طریق مطالعه موارد مرتبط، مصاحبه و غیره)، ۲- انتخاب نمونه معرف فضای گفتمان (با استفاده از ادبیات موضوع و خبرگان دانشگاهی)، ۳- انتخاب مشارکت‌کنندگان (به‌صورت هدفمند و بر اساس تحصیلات، تجربه، زمینه شغلی و غیره) ۴- مرتب‌سازی کیو توسط مشارکت‌کنندگان (با قرار دادن کارت‌ها در جداول کیو) و ۵- تحلیل داده‌ها با استفاده از تحلیل عاملی اکتشافی است. (خوشگویان فرد، ۱۳۸۶)

در گام اول با مطالعات اسنادی و کتابخانه‌ای ادبیات موضوع بررسی شده و پیش‌زمینه انجام مراحل بعدی فراهم آمده است. در گام دوم باید با ارزیابی و جمع‌بندی محتویات فضای گفتمان به آن سروسامان داده و نمونه‌ای از عبارات را به‌عنوان نمونه کیو از میان آن‌ها انتخاب کرد. دائر معتقد است تعداد مناسب عبارات برای آنکه یافته‌ها دارای اعتبار آماری مناسب باشند بین ۲۰ تا ۶۰ عبارت است (Louis, 2004). جهت گردآوری فضای گفتمانی و انتخاب نمونه معرف فضای گفتمانی تعداد ۳۶ گویه استخراج گردیده است، همچنین جداول کیو جهت مطالعه ذهنیت کارکنان و جمع‌آوری داده‌های کمی تدوین شده است. در گام سوم با توجه به اینکه در روش کیو نمونه افراد از میان کسانی انتخاب می‌شوند که ارتباط خاصی با موضوع تحقیق دارند به دلیل کم بودن کارکنان نسل Z در مرکز آموزشی- پژوهشی دفاعی مورد مطالعه، جهت تعیین حجم نمونه با توجه به محدودیت تعداد افراد واجد شرایط، از سرشماری استفاده شده و نوع نمونه‌گیری نیز

به صورت هدفمند قضاوتی بوده است که ۲۰ نفر از مشارکت‌کنندگان واجد شرایط (کارکنان متولد ۱۳۷۳ به بعد، آشنا با مفاهیم موضوع تحقیق، دارای حداقل مدرک کارشناسی و حداقل دو سال سابقه کار) شناسایی و ۲۰ جدول کیو توسط آن‌ها تکمیل شده است.

همچنین برای بررسی روایی ابزار گردآوری داده‌های تحقیق از روایی محتوایی استفاده شده است و عامل‌های اثرگذار بر اشتراک‌گذاری دانش توسط کارکنان نسل Z به رؤیت و تأیید چند خبره رسیده است به علاوه تلاش شد تا عبارات کیو چنان جامعیت و وسعتی داشته باشند که مشارکت‌کنندگان بتوانند ذهنیت‌های مختلف را نمایان کنند و رضایت مشارکت‌کنندگان نسبت به ظرفیت و قابلیت عبارات برای نشان دادن ذهنیت آنان مبین روایی ابزار تحقیق بود. در فاز چهارم مشارکت‌کنندگان به مرتب‌سازی و دسته‌بندی کارت‌های دسته کیو پرداختند. در حقیقت این گام مرحله گردآوری داده‌هاست. در تحقیق حاضر پایایی ابزار گردآوری داده‌های تحقیق که از آن به اعتبار، دقت و اعتمادپذیری نیز تعبیر می‌شود از طریق محاسبه ضریب آلفای کرونباخ به کمک نرم‌افزار SPSS تعیین گردیده است که مقدار آن ۰,۷۴۶، محاسبه شده که میزان مورد قبولی است. نهایتاً در گام آخر به تحلیل داده‌های گردآوری شده با روش تحلیل عاملی کیو و تفسیر عامل‌های استخراج شده پرداخته شده است.

## یافته‌های تحقیق

۸۰ درصد از مشارکت‌کنندگان در تحقیق مرد و ۲۰ درصد نیز زن بودند، همچنین کلیه پاسخ‌دهندگان دارای تحصیلات دانشگاهی بوده که پنج درصد آن‌ها دارای مدرک کارشناسی، ۶۵ درصد کارشناسی ارشد و ۳۰ درصد نیز دارای مدرک دکتری بودند. نتایج در جدول دو آورده شده است.

جدول ۲. مدارک تحصیلی مشارکت‌کنندگان در تحقیق

ردیف	مدرک تحصیلی	درصد
۱	کارشناسی	۵
۲	کارشناسی ارشد	۶۵
۳	دکتری	۳۰

مطابق گام‌های تحقیق، پس از مطالعه اولیه و تعیین موضوع پژوهش، به‌مرور ادبیات موضوع (مطالعه اسناد کتابخانه‌ای و مقالات مرتبط) و استخراج عوامل مؤثر بر اشتراک‌گذاری دانش پرداخته شده است، سپس با توجه به توصیفی-اکتشافی بودن تحقیق از ابزار مصاحبه ساختاریافته با چهار خبره دانشگاهی که از اعضای هیئت‌علمی دانشگاه دارای تخصص در حوزه تحقیق استفاده شده است، در حین مصاحبه از آن‌ها پرسیده شد که به عقیده آن‌ها عوامل مؤثر بر اشتراک‌گذاری دانش کارکنان نسل Z در مرکز آموزشی-پژوهشی مورد مطالعه کدامند؟ و نتایج حاصل در جدول پاسخ به سؤال مطالعه درج گردید که نتیجه آن استخراج ۱۳ عامل بود که غالباً در ادبیات موضوع نیز یافت شده بودند، در مجموع ۴۰ عامل مؤثر بر اشتراک‌گذاری دانش از ادبیات موضوع و مصاحبه با خبرگان شناسایی گردید، که پس از بررسی مجدد و غربال‌گری، ۴ شاخص تناسب فناوری شغل، شرایط خانوادگی و اعتقاد به یکپارچگی به دلیل ارتباط کم و فراوانی پایین (یک مورد تکرار) در منابع مطالعاتی و همچنین شاخص سودمندی ادراک‌شده به دلیل مشابهت با شاخص ادراک منافع نسبی تسهیم دانش توسط گروه تحقیق حذف گردیدند و تعداد شاخص‌ها به ۳۶ عدد کاهش یافت، جدول ۳ نشانگر این عوامل و شاخص‌ها است.

جدول ۳. عوامل مؤثر در اشتراک‌گذاری دانش کارکنان

ردیف	عامل مؤثر بر اشتراک‌گذاری دانش کارکنان	منابع
۱	هنجارهای ذهنی اشتراک دانش	(بیرانوند و سیف، ۱۳۹۷)، (علیپور درویشی، ۱۳۹۸)، (عسگری و همکاران، ۱۳۹۹)، (بلوچی و محمدی حسینی، ۱۴۰۱)، (نیکزاد قادیکلانی و همکاران، ۱۳۹۹)، (زرنندی و فرهاد پور، ۱۳۹۹)
۲	حس خوب اشتراک دانش	(سیف و همکاران، ۱۳۹۷)، (موهاجان، ۲۰۱۹)، مصاحبه با خبرگان
۳	اعتماد به محیط کار	(بیرانوند و سیف، ۱۳۹۷)، (رحمانی و صالح نژاد، ۱۴۰۰)، (عسگری و همکاران، ۱۳۹۹)، (نادی و شاه‌حسینی، ۱۳۹۷)، (بلوچی و محمدی حسینی، ۱۴۰۱)، (Le & Lei, ۲۰۱۸)

جدول ۳. عوامل مؤثر در اشتراک‌گذاری دانش کارکنان

ردیف	عامل مؤثر بر اشتراک‌گذاری دانش کارکنان	منابع
۴	نگرش به اشتراک‌گذاری دانش	(زرندی و فرهاد پور، ۱۳۹۹)، (نیکزاد قادیکلای و همکاران، ۱۳۹۹)، (بیرانوند و سیف، ۱۳۹۷)، (علیپور درویشی، ۱۳۹۸)، (کاظمی و همکاران، ۱۳۹۷)، (عسگری و همکاران، ۱۳۹۹)، (Nguyen et al., ۲۰۱۹)، (Mohajan, ۲۰۱۹)
۵	تمایل به اشتراک دانش	(بیرانوند و سیف، ۱۳۹۷)، (زرندی و فرهاد پور، ۱۳۹۹)، (عسگری و همکاران، ۱۳۹۹)، (Nguyen et al., ۲۰۱۹)
۶	ادراک منافع نسبی تسهیم دانش	(بیرانوند و سیف، ۱۳۹۷)، (کاظمی و همکاران، ۱۳۹۷)، (علیپور درویشی، ۱۳۹۸)
۷	تناسب فناوری شغل	(بیرانوند و سیف، ۱۳۹۷)
۸	رهبری تحول‌آفرین	(عسگری و همکاران، ۱۳۹۹)، (رستگار و مقصودی، ۱۳۹۵)، (Le & Lei, ۲۰۱۸)
۹	رهبری دانش‌محور	(بلوچی و محمدی حسینی، ۱۴۰۱)، (رحمانی و صالح نژاد، ۱۴۰۰)
۱۰	ساختار سازمانی	(کاظمی و همکاران، ۱۳۹۷)، (کفاشان و همکاران، ۱۳۹۶)، (عسگری و همکاران، ۱۳۹۹)، (Osama et al., ۲۰۲۰)
۱۱	فرهنگ سازمانی	(عسگری و همکاران، ۱۳۹۹)، (شادمان فر و همکاران، ۱۴۰۱)، (زرندی و فرهاد پور، ۱۳۹۹)، (بلوچی و محمدی حسینی، ۱۴۰۱)، (رحمانی و صالح نژاد، ۱۴۰۰)، (نادی و شاه‌حسینی، ۱۳۹۷)، (مصاحبه با خبرگان (Muhammad Azeem et al., ۲۰۲۱)
۱۲	سیستم پاداش	(عسگری و همکاران، ۱۳۹۹)، (رحمانی و صالح نژاد، ۱۴۰۰)، (شادمان فر و همکاران، ۱۴۰۱)، (مصاحبه با خبرگان، (Lin & Hwang, ۲۰۲۱)
۱۳	کار تیمی	(کاظمی و همکاران، ۱۳۹۷)، (حسن‌پور و سجاد، ۱۳۹۷)، (رحمانی و صالح نژاد، ۱۴۰۰)، (قدسیان و همکاران، ۱۳۹۸)، (شادمان فر و همکاران، ۱۴۰۱)

جدول ۳. عوامل مؤثر در اشتراک‌گذاری دانش کارکنان

ردیف	عامل مؤثر بر اشتراک‌گذاری دانش کارکنان	منابع
۱۴	ارتباطات بین اعضا	(کاظمی و همکاران، ۱۳۹۷)، (حسن‌پور و سجاد ۱۳۹۷)، (رحمانی و صالح نژاد، ۱۴۰۰)، (عسگری و همکاران، ۱۳۹۹)، (قدم‌پور و زند کریمی، ۱۳۹۷)، (Cheung et al., ۲۰۱۶)
۱۵	تعهد عاطفی	(کاظمی و همکاران، ۱۳۹۷)، (Cheung et al., ۲۰۱۶)
۱۶	ارائه دستورالعمل به اعضای سازمان	(حسن‌پور و سجاد ۱۳۹۷)، مصاحبه با خبرگان
۱۷	ایجاد یک سیستم ثبت دانش کارکنان	(حسن‌پور و سجاد ۱۳۹۷)، مصاحبه با خبرگان
۱۸	مشارکت در جلسات طوفان مغزی	(حسن‌پور و سجاد ۱۳۹۷)، مصاحبه با خبرگان
۱۹	ارتباط غیررسمی با کارکنان	(حسن‌پور و سجاد ۱۳۹۷)، مصاحبه با خبرگان
۲۰	مستندسازی دانش	(حسن‌پور و سجاد ۱۳۹۷)، مصاحبه با خبرگان
۲۱	برگزاری دوره‌های آموزشی در سازمان	(عسگری و همکاران، ۱۳۹۹)، (رحمانی و صالح نژاد، ۱۴۰۰)، (حسن‌پور و سجاد ۱۳۹۷)، (شادمان فر و همکاران، ۱۴۰۱)، (Nguyen et al., ۲۰۲۱)
۲۲	اعتماد بین اعضا	(علیپور درویشی، ۱۳۹۸)، (بیرانوند و سیف، ۱۳۹۷)، (عسگری و همکاران، ۱۳۹۹)، (شادمان فر و همکاران، ۱۴۰۱)، (بلوچی و محمدی حسینی، ۱۴۰۱)، (نادی و شاه‌حسینی، ۱۳۹۷)، (نارنجی ثانی و همکاران، ۱۳۹۶)، (قدم‌پور و زند کریمی، ۱۳۹۷)، (Le & Lei, ۲۰۱۸)، (Cheung et al., ۲۰۱۶)، مصاحبه با خبرگان
۲۳	تعهد سازمانی	(عسگری و همکاران، ۱۳۹۹)، (رحمانی و صالح نژاد، ۱۴۰۰)، (نادی و شاه‌حسینی، ۱۳۹۷)، مصاحبه با خبرگان
۲۴	کنترل سرپرست	(عسگری و همکاران، ۱۳۹۹)
۲۵	انگیزش شغلی	(عسگری و همکاران، ۱۳۹۹)، (Nguyen et al., ۲۰۲۱)، مصاحبه با خبرگان
۲۶	وابستگی شغلی	(عسگری و همکاران، ۱۳۹۹)

جدول ۳. عوامل مؤثر در اشتراک‌گذاری دانش کارکنان

ردیف	عامل مؤثر بر اشتراک‌گذاری دانش کارکنان	منابع
۲۷	رضایت شغلی	(عسگری و همکاران، ۱۳۹۹)، (شادمان فر و همکاران، ۱۴۰۱)، (Lin & Hwang, 2021)
۲۸	فرهنگ مبتنی بر دانش	(عسگری و همکاران، ۱۳۹۹)، (حسینی سرخوش و همکاران، ۱۳۹۴)، (کاظمی و همکاران، ۱۳۹۷)، (رحمانی و صالح نژاد، ۱۴۰۰)، (نادی و شاه‌حسینی، ۱۳۹۷)
۲۹	فناوری اطلاعات	(عسگری و همکاران، ۱۳۹۹)، (کاظمی و همکاران، ۱۳۹۷)
۳۰	نوع رفتار گیرنده دانش	(جعفر زاده کرمانی، ۱۳۹۴)، (یوسفی امیری و همکاران، ۱۳۹۴)
۳۱	ویژگی شخصیتی - روانی	(کفاشان و همکاران، ۱۳۹۶)، (شادمان فر و همکاران، ۱۴۰۱)، (جعفر زاده کرمانی، ۱۳۹۴)، (Lin & Hwang, 2021)
۳۲	منابع دانشی در سازمان	(کفاشان و همکاران، ۱۳۹۶)، (شادمان فر و همکاران، ۱۴۰۱)
۳۳	وجود زیرساخت‌های فنی	(شادمان فر و همکاران، ۱۴۰۱)، (مصاحبه با خبرگان)
۳۴	ابداع و نوآوری دانش کاران	(شادمان فر و همکاران، ۱۴۰۱)، (Muhammad Azeem et al, 2021)
۳۵	حمایت / پشتیبانی سازمانی	(مصاحبه با خبرگان، (علیپور درویشی، ۱۳۹۸)، (عسگری و همکاران، ۱۳۹۹)، (رحمانی و صالح نژاد، ۱۴۰۰)، (شادمان فر و همکاران، ۱۴۰۱)، (Nguyen et al, 2023)
۳۶	امنیت شغلی	(شادمان فر و همکاران، ۱۴۰۱)، (مصاحبه با خبرگان)

برای دریافت نظرات افراد جامعه آماری تحقیق و تشکیل دسته کیو، ۳۶ گزاره‌ای که از طریق مرور ادبیات و مصاحبه با خبرگان استخراج شده بود را بر روی ۳۶ عدد کارت جداگانه چاپ کرده و جهت تکمیل در اختیار مشارکت‌کنندگان در تحقیق قرار گرفت و ۲۰ نمودار کیو تکمیل شده توسط مشارکت‌کنندگان در پژوهش گردآوری شد.

پس از این که تمامی نمودارهای کیو توسط افراد جامعه آماری پژوهش تکمیل گردیدند برای انجام تحلیل عاملی اکتشافی، داده‌ها را وارد نرم‌افزار SPSS ۲۲ نموده و مورد تحلیل قرار گرفتند. تحلیل عاملی اکتشافی برای دسته‌بندی داده‌ها به کار می‌رود و متغیرهایی را جستجو می‌کند که یک گروه مشابه را تشکیل می‌دهند. در این پژوهش برای تحلیل عاملی از روش ریاضی شاخص‌های اصلی و برای چرخش عامل‌ها از روش واریمکس استفاده شده است. یکی از خروجی‌های آزمون تحلیل عاملی اکتشافی ماتریسی است که به آن ماتریس بارهای عاملی چرخشی گفته می‌شود. این ماتریس دو پرسش مهم را پاسخ می‌دهد. نخست آنکه مشارکت کنندگان در تحقیق در چند گروه قابل دسته‌بندی هستند و دوم این که هر فرد در کدام گروه قرار می‌گیرد و نظراتش به چه افرادی نزدیک‌تر است. همچنین به منظور بررسی کفایت حجم نمونه آماری (۲۰ شرکت کننده) از آزمون بارتلت و محاسبه مقدار ضریب KMO استفاده شده است که مقدار این آماره توسط نرم‌افزار ۰,۸۶۹ با ضریب معناداری ۰,۰۰۰ محاسبه گردیده است که نشان از مناسب بودن حجم نمونه تحقیق دارد.

در اولین مرحله از تحلیل داده‌ها توسط نرم‌افزار، جدول همه داشت (همگنی) مشارکت کنندگان محاسبه و تشکیل گردید تا نشان دهد عوامل شناسایی شده تا چه میزان قادر به بیان

ذهنیت‌های شرکت کننده موردنظر در تحقیق است. هر چه میزان همه داشت بیشتر باشد، شرکت کننده ذهنیت عام‌تری نسبت به موضوع موردبررسی دارد و در مقابل اگر میزان همه داشت کم‌تر باشد. بدین معنا است که شرکت کننده ذهنیت و دیدگاه منحصر به فردی نسبت به اشتراک‌گذاری دانش دارد و در نتیجه دیدگاه‌های وی نقش کمتری در عامل‌های شناسایی شده دارند. بر اساس معیار کایزرگاتمن<sup>۱</sup> که در این قسمت از تحقیق مورد استفاده قرار گرفته است عامل‌هایی که مقدار ویژه آن‌ها بیشتر از یک است به عنوان عامل اصلی انتخاب شده‌اند. در این پژوهش در نتیجه تحلیل عاملی تعداد ۷ ذهنیت شناسایی شدند که نتایج تحلیل نرم‌افزاری داده‌ها در جدول ۳ نمایش داده شده است. نخستین عامل شناسایی شده با مقدار ویژه ۲,۶۸۶ نماینده‌ی تقریباً

<sup>۱</sup> Kaiser-Guttman Critrion



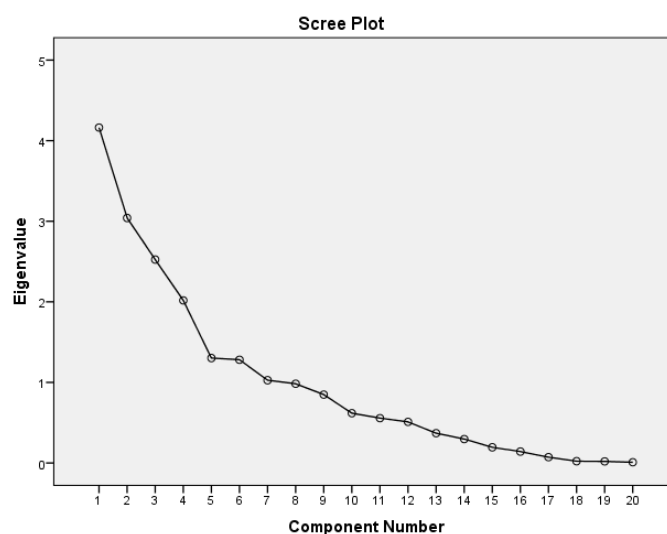
۱۴ درصد از دیدگاه‌های مشارکت‌کنندگان بوده و ۷ عامل شناسایی شده نیز در مجموع گویای حدود ۷۷ درصد دیدگاه‌های مشترک مشارکت‌کنندگان در تحقیق است.

جدول ۳. مقادیر ویژه و پراکندگی عامل‌ها

عامل	مقادیر ویژه اولیه			مجموع مجذور عامل‌ها پس از چرخش		
	جمع	درصد پراکندگی	درصد تجمعی	جمع	درصد پراکندگی	درصد تجمعی
۱	۴.۱۶۳	۲۰.۸۱۶	۲۰.۸۱۶	۲.۷۸۴	۱۳.۹۲۰	۱۳.۹۲۰
۲	۳.۰۴۱	۱۵.۲۰۳	۳۶.۰۱۹	۲.۴۷۴	۱۲.۳۶۹	۲۶.۲۸۹
۳	۲.۵۲۵	۱۲.۶۲۳	۴۸.۶۴۲	۲.۴۰۸	۱۲.۰۴۱	۳۸.۳۳۰
۴	۲.۰۱۸	۱۰.۰۸۸	۵۸.۷۳۰	۲.۳۲۲	۱۱.۶۱۰	۴۹.۹۴۰
۵	۱.۳۰۲	۶.۵۱۱	۶۵.۲۴۱	۲.۳۰۹	۱۱.۵۴۶	۶۱.۴۸۶
۶	۱.۲۸۲	۶.۴۰۸	۷۱.۶۴۸	۱.۶۲۸	۸.۱۳۸	۶۹.۶۲۴
۷	۱.۰۲۷	۵.۱۳۵	۷۶.۷۸۳	۱.۴۳۲	۷.۱۵۹	۷۶.۷۸۳
۸	.۹۸۳	۴.۹۱۶	۸۱.۷۰۰			
۹	.۸۴۹	۴.۲۴۵	۸۵.۹۴۵			
۱۰	.۶۱۸	۳.۰۹۰	۸۹.۰۳۵			
۱۱	.۵۵۷	۲.۷۸۴	۹۱.۸۱۹			
۱۲	.۵۱۰	۲.۵۵۰	۹۴.۳۶۹			
۱۳	.۳۷۰	۱.۸۴۹	۹۶.۲۱۷			
۱۴	.۲۹۷	۱.۴۸۴	۹۷.۷۰۲			
۱۵	.۱۹۵	.۹۷۵	۹۸.۶۷۷			
۱۶	.۱۴۲	.۷۰۸	۹۹.۳۸۵			
۱۷	.۰۷۲	.۳۶۰	۹۹.۷۴۵			
۱۸	.۰۲۲	.۱۱۰	۹۹.۸۵۵			
۱۹	.۰۲۰	.۰۹۸	۹۹.۹۵۴			
۲۰	.۰۰۹	.۰۴۶	۱۰۰.۰۰۰			

در جدول ۳ بارهای عاملی ذهنیت‌های مشارکت‌کنندگان در تحقیق پس از چرخش عامل‌ها آورده شده است. از طرفی عامل‌ها باید از یکدیگر مستقل باشند و به هم وابستگی نداشته باشند که با توجه به محاسبه ضرایب همبستگی بین عامل‌های اصلی، ضرایب بسیار کم و یا حدود صفر هستند که نشانگر استقلال عامل‌ها از یکدیگر است.

باهدف مطالعه کیو و معیار تفسیرپذیر بودن عامل‌ها، ذهنیت‌های دارای مقدار ویژه اولیه بیش از یک انتخاب گردیدند که در شکل ۱ نمودار سنگریزه‌ای آن نمایش داده شده است، در محور افقی اعداد یک تا بیست نشانگر عامل‌ها و در محور عمودی مقدار ویژه اولیه آورده شده است.



جدول ۴. ماتریس چرخش یافته گزیده‌ای از عامل‌ها

مشارکت‌کنندگان	ذهنیت‌ها						
	۱	۲	۳	۴	۵	۶	۷
۱	۰,۰۴۰	۰,۱۱۶	۰,۴۰۴	۰,۱۶۰	-۰,۰۵۳	۰,۷۱۲	-۰,۰۷۰
۲	۰,۱۱۰	۰,۰۰۳	۰,۰۹۳	۰,۹۴۵	۰,۰۶۳	۰,۱۷۰	-۰,۰۱۲
۳	۰,۴۸۹	۰,۲۸۵	۰,۳۵۴	۰,۰۸۰	۰,۰۰۲	۰,۰۰۷	-۰,۴۸۲
۴	۰,۸۹۷	۰,۰۸۰	۰,۱۲۷	۰,۲۰۱	۰,۰۴۲	-۰,۱۱۰	-۰,۰۲۷
۵	۰,۰۱۶	۰,۱۶۹	۰,۰۴۶	۰,۰۴۷	۰,۹۶۲	۰,۰۱۶	-۰,۰۱۲
۶	۰,۱۶۹	۰,۱۴۵	۰,۸۲۹	۰,۰۴۱	-۰,۰۲۶	۰,۱۱۹	۰,۰۱۳

همچنین ماتریس چرخش یافته عامل‌ها نشان می‌دهد که کدام‌یک از مشارکت‌کنندگان در تحقیق در شکل‌گیری یک ذهنیت نقش مؤثرتری را ایفا کرده‌اند، با توجه به مقادیر مشخص شده در جدول ۴، شرکت‌کنندگان شماره‌های ۱۳، ۴، ۳ و ۱۹ در شکل‌گیری ذهنیت اول و ۶ شرکت‌کننده

به شماره‌های ۱۰،۱۱،۱۴،۱۵،۱۶ و ۳ در شکل‌گیری ذهنیت دوم، ۶ شرکت‌کننده به شماره‌های ۱۲، ۱۶، ۷، ۹ و ۱۶ در شکل‌گیری ذهنیت سوم، ۳ شرکت‌کننده به شماره‌های ۲، ۴ و ۱۸ در شکل‌گیری ذهنیت چهارم، ۵ شرکت‌کننده به شماره‌های ۵، ۱۴، ۹ و ۲۰ در شکل‌گیری ذهنیت پنجم و ۳ شرکت‌کننده به شماره‌های ۱، ۱۱ و ۱۳ در شکل‌گیری ذهنیت ششم و شرکت‌کنندگان ۱۴، ۱۲، ۱۱ و ۱۷ در شکل‌گیری ذهنیت هفتم نقش مهم‌تری داشته‌اند که موارد مذکور در جدول ۵ گزارش شده است.

جدول ۵. مشارکت‌کنندگان مهم در ایجاد ذهنیت‌ها

ذهنیت‌ها							
۱	۲	۳	۴	۵	۶	۷	
۳،۴،۱۳،۱۹	۳،۱۰،۱۱ ۱۴،۱۵،۱۶	۱،۶،۷ ۹،۱۲،۱۶	۲،۴،۱۸	۵،۱۴،۹،۲۰	۱،۱۱،۱۳	۱۱،۱۲،۱۴،۱۷	مشارکت‌کنندگان

پس از پایان تحلیل عاملی، یعنی استخراج و چرخش عامل‌ها و به دست آمدن بارهای عاملی، نوبت به تفسیر و تشریح عامل‌ها یعنی تعیین معنا و مفهوم ذهنیت‌های مشارکت‌کنندگان در پژوهش می‌رسد. با توجه به یافته‌های تحقیق و همان‌گونه که تعداد ذهنیت‌ها نشان می‌دهد، دامنه ایده‌ها و عقاید مشارکت‌کنندگان در خصوص به اشتراک‌گذاری دانش توسط کارکنان نسل Z تفاوت‌ها و شباهت‌هایی دارد. برخلاف تحلیل عاملی معمولی که پژوهشگران با مراجعه مستقیم به بارهای عاملی می‌توانند به تفسیر عامل‌ها دست یابند. در تحلیل کیو نمی‌توان مستقیماً از بارهای عاملی به این هدف دست یافت، زیرا بارهای عاملی رابطه مشارکت‌کنندگان را با عامل‌ها نشان می‌دهند؛ درحالی‌که تفسیر عامل‌ها به محتوای عبارات وابسته است (خوشگویان فرد، ۱۳۸۶)، هفت دسته‌بندی از ذهنیات و عقاید مشارکت‌کنندگان به دست آمد که در شکل ۲ نمودار سنگریزه‌ای آن به تفسیر اجمالی هر کدام از آن‌ها پرداخته شده است. بدین منظور در جدول ۵ شاخص‌های بااهمیت جهت تفسیر هر یک از ذهنیت‌ها آورده شده است.

جدول ۶. شاخص های با اهمیت جهت تفسیر ذهنیت ها

مهم ترین گزینه های مخالفت		گزینه های مخالفت نسبی	گزینه های موافقت نسبی	مهم ترین گزینه های موافقت		ذهنیت
۵-	۴-			۴	۵	
۲۴، ۱۹، ۱۵	۱۶، ۸، ۱۲، ۱۰	۳۶-۱۴-۳۵-۱۵-۱۰-۲۳-۸- ۱۲-۳-۳۰-۳۴-۱۹-۱۶-۱۸- ۲۵-۲۶-۲۷-۱۱-۳۳-۱۷	۲۸-۲-۶-۵-۲۰-۴-۲۹ ۳۴-۳۲-۳۱-۳۰-۱۵- ۹-۱۷-۲۱-۷-۱۱-۱۳- ۲۲-۱۹-۱۸-۱۴-۲۶- ۴-۱	۲، ۱۴، ۵، ۳۳، ۳	۲، ۲۹، ۳۱	۱
۱-۷-۸- ۲۶-۲۹-۳۴	۳۴-۱۹-۳۳- ۲۴-۲۹-۱۸- ۱۵-۳۱-۷-۱۲	۱۵-۲۳-۲۱-۲۵-۲۸-۳-۹- ۱۲-۱۷-۱۸-۸-۱-۱۰-۳۵- ۱۶-۲۴-۲۶-۱۴-۲۹-۴-۶- ۱۹-۳۴-۲۰-۳۱-۳۲-۳۶- ۳۳-۲۷-۲۱-۳۰-۷	۱-۴-۵-۳۶-۳۰-۲-۶- ۲۲-۲۱-۳۲-۲۷-۳- ۱۳-۱۴-۱۸-۲۵-۱۱- ۱۵-۲۸-۸-۲۳-۲۴- ۱۲-۱۰-۹-۲۰-۷-۱۷- ۳۳-۳۵	۶-۳۱-۲-۲۲- ۵-۱۱-۲۸-۱۴- ۱۶-۳۶-۲۵-۱۲	۲-۳۱-۴- -۹-۱۷	۲
۲۰-۶-۱۹	۷-۱۷-۱۶- ۲۴-۲۰-۱۸- ۳۲	۸-۱۷-۱۰-۱۶-۱۱-۲۸-۲۱- ۴-۲۳-۳۴-۹-۱۹-۲۶-۳۱- ۱۳-۲-۵-۲۹-۷-۱۹-۶-۷- -۳۶-۳۳-۳۰-۳۵-۲۷	۱۲-۱۸-۲۵-۳۱-۳۲- ۲-۱۳-۲۰-۳۰-۲۲- ۳۶-۲۱-۲۸-۳-۵-۲۷- ۳۵-۱۶-۲۴-۶-۱۴-۱۵	۳۳-۲۹-۲۲- ۳۰-۳۱-۳۶-۳- ۱۲	۱۳-۱۴- ۱۲-۲۷	۳
۲۴	۱۶-۲۳	۳۶-۲۶-۳۰-۱۳-۱۵-۲۸- ۲۲-۱۷-۱۰-۳۱-۳۳-۷	۲۵-۲۹-۱۸-۶-۲۷-۸- ۱۱-۳۴-۲۱-۲-۳-۴- ۵-۹	۶-۲۷-۲۵-۲۹	۱۲	۴
۱۸	۷-۴	۱۹-۲۴-۳۲-۲۷-۳-۱۵-۱۱- ۲۱-۳۶-۳۰-۳۴-۲۰	۲۵-۱۲-۱۳-۳۱-۲۸- ۸-۹-۲۶-۲۳-۲۲-۱۴- ۱۷	۲-۵	۶	۵
۵	۱۶-۲۳	۲۱-۶-۱۷-۱۹-۲۰-۳۶-۱۳- ۱۰-۸-۱۵-۲۴-۱۱	۳۰-۳۵-۲۵-۱۲-۳۱- ۱۴-۲۲-۳۴-۲-۳-۳۳- ۲۶	۹-۲۸	۲۷	۶
۲۸	۱۸-۱۹	۲۰-۱۴-۱۱-۶-۳۲-۱۶-۲۴- ۲۲-۲۶-۱-۱۵-۹	۳-۱۰-۷-۲۵-۳۵-۳۰- ۸-۱۲-۱۳-۴-۲۱-۲۷	۳۳-۳۶	۲۳	۷

## الگوهای ذهنی اشتراک‌گذاری دانش در کارکنان نسل Z

مطابق نتایج به‌دست‌آمده الگوهای ذهنی دسته‌بندی شدند، در این بررسی هفت الگو بانام‌های حس خوب اشتراک‌گذاری دانش، رهبری دانش‌محور، کار تیمی، نظام پاداش دهی، ادراک منافع نسبی، رضایت شغلی و تعهد سازمانی شناسایی شدند که در زیر شرح آن‌ها آمده است.

### الگوی ذهنی اول (حس خوب اشتراک‌گذاری دانش)

مقدار ویژه‌ی اولین الگوی ذهنی شناسایی شده برابر با ۲,۷۸۴ بوده و نماینده‌ی حدود ۱۳,۹ درصد از دیدگاه‌های مشارکت‌کنندگان در تحقیق است که دیدگاه ۴ نفر از مشارکت‌کنندگان با این عامل، همبستگی بزرگ‌تر از (۰,۴۸) دارد. گزاره‌های موافق و مخالف بااهمیت در شکل‌گیری این عامل در جدول ۴ نشان داده‌شده‌اند. نظرات مشترک افراد این گروه نشان می‌دهد در صورتی که کارکنان نسل Z در مرکز آموزشی-پژوهشی مورد مطالعه از ویژگی‌های شخصیتی مناسبی برخوردار بوده، نسبت به اشتراک‌گذاری دانش حس خوبی داشته و به محیط کار خود نیز اعتماد داشته باشند نسبت به اشتراک‌گذاری دانش سازمانی رغبت بیشتری نشان خواهند داد، همچنین رابطه صمیمی بین همکاران و وجود زیرساخت‌های لازم فنی و فوا نیز به تسهیم دانش کمک خواهند کرد. بعلاوه این گروه معتقدند کنترل تسهیم دانش توسط مدیر سازمان، دادن دستورالعمل مربوطه به اعضای سازمان، سبک رهبری کارآفرین، وجود ساختار سازمانی جهت اشتراک‌گذاری دانش و تعهد عاطفی افراد به سازمان تأثیر چندانی بر اشتراک‌گذاری دانش سازمانی بین کارکنان نسل Z این مرکز ندارد.

### الگوی ذهنی دوم (رهبری دانش‌محور)

مقدار ویژه‌ی دومین الگوی ذهنی شناسایی شده برابر با ۲,۴۷۴ بوده و نماینده‌ی حدود ۱۲,۳۶ درصد از دیدگاه‌های مشارکت‌کنندگان در تحقیق است که دیدگاه ۵ نفر از مشارکت‌کنندگان با این عامل، همبستگی بزرگ‌تر از (۰,۵) دارد گزاره‌های موافق و مخالف بااهمیت در شکل‌گیری این عامل در جدول ۴ نشان داده‌شده‌اند. دیدگاه‌های افراد این گروه حاکی از آن است که حس

خوب اشتراک گذاری دانش توسط کارکنان نسل Z سازمان، وجود نگرش صحیح به اشتراک گذاری دانش، رهبری دانش محور در سازمان و ایجاد یک سیستم نرم افزاری ثبت دانش کارکنان و همچنین ویژگی های شخصیتی - روانی افراد در تسهیم دانش سازمانی تأثیر مثبت و معناداری دارد، بعلاوه افراد این گروه مخالف این هستند که هنجارهای ذهنی افراد، رهبری تحول آفرین، وابسته بودن کارکنان به مشاغل خود و نیز فناوری اطلاعات بر روی اشتراک گذاری دانش در بین کارکنان نسل Z در این مرکز تأثیر مثبتی خواهد داشت.

### الگوی ذهنی سوم (کار تیمی)

مقدار ویژه سومین الگوی ذهنی شناسایی شده برابر با ۲,۴۰۸ بوده و نماینده ی حدود ۱۲ درصد از دیدگاه های مشارکت کنندگان در تحقیق است. دیدگاه ۵ نفر از مشارکت کنندگان با این عامل، همبستگی بزرگ تر از (۰,۴) دارد گزاره های موافق و مخالف بااهمیت در شکل گیری این عامل در جدول ۴ آورده شده اند. این دسته از مشارکت کنندگان در تحقیق بر این باورند در صورتی که امور محوله به کارکنان مذکور به صورت تیمی شده و نظام پاداش مناسبی برای تسهیم دانش توسط کارکنان نسل Z پیاده سازی گردد و همچنین افراد از ارتباطات کاری خوبی برخوردار بوده و از شغل سازمانی خود نیز رضایت نسبی داشته باشند در این صورت اشتیاق بالایی برای اشتراک گذاری دانش سازمانی خود با سایر همکاران خواهد داشت. از طرفی به طور کلی افراد این گروه معتقدند ادراک منافع نسبی تسهیم دانش توسط کارکنان مذکور و مستندسازی دانش سازمانی در مرکز مورد مطالعه کمک چندانی به اشتراک گذاری دانش توسط کارکنان نسل Z مرکز نخواهد کرد.

### الگوی ذهنی چهارم (نظام پاداش دهی)

مقدار ویژه چهارمین الگوی ذهنی شناسایی شده مساوی با ۲,۳۲۲ است و این عامل نماینده ی حدود ۱۱,۶ درصد از دیدگاه های مشارکت کنندگان در تحقیق است. دیدگاه ۲ نفر از مشارکت کنندگان با این عامل، همبستگی قوی بزرگ تر از (۰,۹۴) دارد. گزاره های موافق و مخالف بااهمیت در شکل گیری این عامل در جدول ۴ نشان داده شده اند. نظرات مشترک افراد این

گروه نشان می‌دهد عوامل تأثیرگذار بر اشتراک‌گذاری دانش توسط کارکنان نسل Z در مرکز مورد مطالعه عبارت‌اند از: وجود سازوکار تخصیص پاداش به افراد تسهیم‌کننده دانش، ادراک منافع نسبی از تسهیم دانش توسط کارکنان مذکور، وجود سطح قابل قبولی از رضایت شغلی کارکنان و همچنین به کارگیری فناوری اطلاعات به‌عنوان مهم‌ترین زیرساخت به اشتراک‌گذاری دانش توسط کارکنان. همچنین این دسته از شرکت‌کنندگان در پژوهش بر این باورند که کنترل سرپرست جهت به اشتراک‌گذاری دانش و ارائه دستورالعمل تسهیم دانش سازمانی تأثیر بسیار کمی در موضوع دارد، بعلاوه اینکه برای نقش تعهد سازمانی افراد جهت اشتراک‌گذاری اهمیت چندانی قائل نیستند.

### الگوی ذهنی پنجم (ادراک منافع نسبی)

مقدار ویژه‌ی پنجمین الگوی ذهنی شناسایی شده برابر با ۲,۳۰۹ بوده و این ذهنیت نماینده‌ی حدود ۱۱,۵۴ درصد از دیدگاه‌های مشارکت‌کنندگان در تحقیق است. دیدگاه ۳ نفر از مشارکت‌کنندگان با این عامل، همبستگی بزرگ‌تر از (۰,۴) دارد گزاره‌های موافق و مخالف بااهمیت در شکل‌گیری این عامل در جدول ۴ نشان داده شده‌اند. ذهنیات مشترک افراد این گروه بیانگر آن است که آن‌ها برای شاخص‌هایی چون ادراک منافع نسبی از تسهیم دانش و میزان تمایل کارکنان به اشتراک دانش اهمیت خاصی قائل هستند و بالعکس بر این باورند که شاخص‌هایی چون مشارکت در جلسات طوفان مغزی جهت اشتراک‌گذاری دانش، وجود نگرش مناسب در افراد به‌منظور تسهیم دانش و همچنین تناسب فناوری مورد استفاده با مشاغل سازمانی افراد تأثیر چندانی در اشتراک‌گذاری دانش ندارند.

### الگوی ذهنی ششم (رضایت شغلی)

ششمین الگوی ذهنی شناسایی شده، مقدار ویژه‌ی آن برابر با ۱,۶۲۸ بوده و نماینده‌ی حدود ۸,۱۳ درصد از دیدگاه‌های مشارکت‌کنندگان در تحقیق است. دیدگاه ۳ نفر از مشارکت‌کنندگان با این عامل، همبستگی بزرگ‌تر از (۰,۳) دارد گزاره‌های موافق و مخالف بااهمیت در شکل‌گیری این عامل در جدول ۴ نشان داده شده‌اند. این الگوی ذهنی شاخص‌هایی نظیر رضایت شغلی

کارکنان نسل Z، وجود فرهنگ سازمانی مبتنی بر دانش و رهبری دانش محور را جهت تسهیم دانش مهم و اثرگذار می‌داند و برخلاف آن میزان تمایل کارکنان به اشتراک دانش، ارائه دستورالعمل اشتراک گذاری دانش به اعضای سازمان و نیز وجود تعهد سازمانی در افراد را در تسهیم دانش توسط کارکنان نسل Z مرکز مورد مطالعه کم اثر قلمداد می‌کند.

### الگوی ذهنی هفتم (تعهد سازمانی)

مقدار ویژه‌ی آخرین و هفتمین الگوی ذهنی (عامل) شناسایی شده برابر با ۱,۴۳۲ بوده که نماینده‌ی حدود ۷,۱۵ درصد از دیدگاه‌های مشارکت کنندگان در تحقیق است. دیدگاه ۳ نفر از مشارکت کنندگان با این عامل، همبستگی بزرگ‌تر از (۰,۳) دارد گزاره‌های موافق و مخالف بااهمیت در شکل‌گیری این عامل در جدول ۴ نشان داده شده‌اند. شرکت کنندگانی که در این گروه قرار گرفته‌اند معتقدند وجود تعهد سازمانی در کارکنان نسل Z، وجود زیرساخت‌های فنی مناسب جهت تسهیم دانش و نیز احساس امنیت شغلی توسط کارکنان مذکور از مهم‌ترین عوامل در اشتراک گذاری دانش سازمانی به حساب می‌آیند، همچنین این افراد به این نتیجه رسیده‌اند که فرهنگ مبتنی بر دانش، مشارکت در جلسات طوفان مغزی و وجود ارتباطات غیررسمی کارکنان در اشتراک گذاری دانش دارای کمترین تأثیر است.

با توجه به مطالب مذکور الگوی مفهومی عوامل اشتراک گذاری دانش در بین کارکنان نسل Z در مرکز آموزشی-پژوهشی دفاعی مورد مطالعه به صورت زیر است:



شکل ۱. نمودار الگوی مفهومی تحقیق



## نتیجه‌گیری

بی‌تردید دانش به‌عنوان یکی از دارایی‌هایی کلیدی هر سازمانی محسوب می‌شود که موجب خلق مزیت رقابتی، اجرای نوآوری، مواجهه با مسائل سازمانی و بهبود فرایندهای مدیریتی سازمان می‌گردد (Pritchard, 2023). با توجه به تغییرات مهم ایجادشده در حوزه فناوری‌های ارتباطی، نسل جدید کارکنان سازمان‌ها نیز نسبت به نسل‌های قبل از خود تفاوت‌هایی دارند، این نسل در عصر دیجیتال چشم به دنیا گشوده و نگرش و بینش خاصی نسبت به موضوعات مختلف در حوزه کسب و کار دارد، در این پژوهش تلاش گردید تا ذهنیت کارکنان نسل Z در یک مرکز آموزشی-پژوهشی دفاعی در خصوص اشتراک‌گذاری دانش مورد شناسایی قرار گیرد بدین منظور از روش کیو استفاده گردید. از نتایج حاصل از تحقیق موافقت کلیه مشارکت‌کنندگان در پژوهش با اشتراک‌گذاری دانش سازمانی بود، لیکن در این خصوص تفاوت دیدگاه وجود داشت یعنی افراد ضمن پذیرش اثرگذاری شاخص‌های مستخرج از مرور ادبیات و مکشوف از مصاحبه با خبرگان در اشتراک‌گذاری دانش در بین کارکنان نسل Z، در اولویت‌بندی و میزان اثرگذاری این شاخص‌ها در اشتراک‌گذاری دانش اختلاف نظر داشتند و این اختلاف دیدگاه موجب پدیدار شدن ۷ ذهنیت متفاوت گردید.

نتایج حاصل از تحقیق نشان داد ۷ ذهنیت و دیدگاه مختلف بانام‌های حس خوب اشتراک‌گذاری دانش (۱۳,۹٪)، رهبری دانش‌محور (۱۲,۴٪)، کار تیمی (۱۲٪)، نظام پاداش دهی (۱۱,۶٪)، ادراک منافع نسبی (۱۱,۵٪)، رضایت شغلی (۸,۱۳٪) و تعهد سازمانی شناسایی (۷,۲٪) کشف و شناسایی گردید که جمعاً ۷۷ درصد واریانس کل را تبیین و پوشش می‌دهند.

یکی دیگر از نتایج پژوهش حاضر این بود که در فرآیند تحقیق و به‌خصوص در بخش مصاحبه با خبرگان شاخص جدیدی نسبت به مطالعات پیشین به دست نیامد و به‌زعم محققین دلیلش آن است که کارکنان نسل Z مشارکت‌کننده در تحقیق ضمن قبول و تأیید شاخص‌های استخراج‌شده در مطالعات پیشین اعلام داشته‌اند که در زمینه شاخص‌های اثرگذار بر اشتراک دانش کارکنان تفاوت معناداری با سایر کارکنان سازمان ندارند و تنها اختلاف آن‌ها با کارکنان مرکب

از همه نسل‌ها در سازمان، در نوع نگرش و دیدگاه آن‌ها به شاخص‌های اشتراک‌گذاری دانش در بین کارکنان نسل Z است.

از جمله نتایج دیگر این تحقیق می‌توان به وجود عوامل تضعیف‌کننده اشتراک‌گذاری دانش در کارکنان نسل Z در ذهنیت‌های مختلف اشاره کرد که از جمله می‌توان به عواملی چون کنترل سرپرست، ارتباط غیررسمی با کارکنان، مشارکت در جلسات طوفان مغزی و ارائه دستورالعمل اشتراک‌گذاری به کارکنان اشاره کرد.

برای ارزیابی نتایج تحقیق و تعیین اعتبار نتایج کشف‌شده در روش کیو دو راه وجود دارد. در روش اول پژوهشگر موظف است تا نتایج پژوهش خود را با پژوهش‌های مشابه قبلی و انجام‌شده مقایسه نماید. این روش کمک می‌کند تا پژوهشگر مطمئن شود که سوگیری‌های آگاهانه و ناآگاهانه در فرایند پژوهش نتایج آن را تحت تأثیر قرار نداده است. از آنجائی که محققان به پژوهشی مشابه در خصوص شناسایی الگوی ذهنی اشتراک‌گذاری دانش توسط کارکنان نسل Z دست نیافتند و همچنین به دلیل آنکه ذهنیت‌های افراد در جامعه آماری خاصی مورد مطالعه قرار گرفته است لذا نتایج تحقیق قابل قیاس با سایر مطالعات در این حوزه نیست اما از نظر شاخص‌های اثرگذار بر اشتراک‌گذاری دانش توسط کارکنان، شاخص‌های شکل‌دهنده عامل‌ها در مطالعات و تحقیقات (رحمانی و صالح نژاد، ۱۴۰۰)، (بلوچی و محمدی حسینی، ۱۴۰۱)، (موهاجان، ۲۰۱۹)، (نگوین و همکاران، ۲۰۲۳)، (بلوچی و محمدی حسینی، ۱۴۰۱)، (شادمان فر و همکاران، ۱۴۰۱)، (عسگری و همکاران، ۱۳۹۹)، (لین و هوانگ، ۲۰۲۱)، (محمود عظیم و همکاران، ۲۰۲۱)، (لی و لی، ۲۰۱۸)، (قدسیان و همکاران، ۱۳۹۸)، (اساما و همکاران، ۲۰۲۰) و دیگران نیز آورده شده است.

در روش دوم برای ارزیابی نتایج تحقیق و اعتبار سنجی نتایج کشف‌شده در روش کیو پژوهشگر می‌تواند نتایج حاصل را در اختیار چند نفر از مشارکت‌کنندگان در پژوهش قرار دهد تا درباره‌ی نتایج کشف‌شده دیدگاه خود را بیان نمایند. برای این کار نتایج پژوهش در اختیار دو نفر از خبرگان اولیه قرار گرفت و آن‌ها تنوع ذهنیت‌های کشف‌شده را تأیید کردند.

## پیشنهادها

اگرچه نتایج حاصل از این پژوهش قابل‌تعمیم به سایر سازمان‌ها نیست، لیکن مبتنی بر یافته‌های تحقیق موارد زیر را جهت بهبود وضعیت اشتراک‌گذاری دانش کارکنان نسل Z در مرکز مورد مطالعه پیشنهاد می‌گردد:

با توجه به نقطه نظرات افراد شکل‌دهنده الگوی ذهنی اول پیشنهاد می‌گردد سازمان نسبت به ایجاد زیرساخت‌های لازم از جمله استقرار سامانه نرم‌افزاری مدیریت دانش، ایجاد تجربه خوشایند از اشتراک‌گذاری دانش و جلب اعتماد کارکنان نسل Z، توسعه ارتباطات بین اعضاء از طریق برگزاری جلسات هم‌اندیشی، تفریحات علمی و ورزشی و غیره اقدام نماید.

بر اساس نظرات مشارکت‌کنندگان گروه دوم پیشنهاد می‌گردد سازمان نسبت به تبیین و تشریح ماهیت و مزایای اشتراک‌گذاری دانش جلسات آموزشی برگزار نماید و ضمن حرکت به سمت ایجاد یک سازمان با رهبری دانش محور نسبت به ایجاد یک نظام ثبت دانش سازمانی به منظور سهولت تسهیم دانش بین کارکنان نسل Z اقدام نماید.

مبتنی بر آراء شرکت‌کنندگان شکل‌دهنده ذهنیت سوم توصیه می‌گردد سازمان ضمن تقویت ارتباطات سازمانی بین اعضاء از طرق مختلف، به توسعه کارهای تیمی پرداخته و جهت تشویق کارکنان نسل Z یک نظام پاداش مادی و معنوی مناسب طراحی و پیاده‌سازی نماید.

بر اساس باورها و ذهنیت‌های گروه چهارم مشارکت‌کننده در پژوهش، پیشنهاد می‌گردد از آنجا که افزایش رضایت شغلی و ایجاد انگیزش در کارکنان نسل Z ارتباط مستقیمی با اشتراک‌گذاری دانش توسط آنان دارد لازم است سازمان نسبت این دو امر مهم اهتمام لازم را داشته باشد.

مشارکت‌کنندگان در ایجاد الگوی ذهنی پنجم اعتقاد داشتند که ادراک منافع نسبی از تسهیم دانش با همکاران و ایجاد علاقه و تمایل و همچنین حس خوب و سابقه شیرین از اشتراک‌گذاری دانش از عوامل مهم در امر مذکور است لذا توصیه می‌گردد سازمان در فرهنگ‌سازی و ارزشمند جلوه دادن اشتراک‌گذاری دانش به طرق مختلف از جمله تشویق در جمع، برشمردن مواهب حاصل از تسهیم دانش توسط همکاران در ایجاد و توسعه خدمات و محصولات همت گمارد.

با توجه به نقطه نظرات افراد شکل دهنده الگوی ذهنی ششم، پیشنهاد می‌گردد سازمان آسیب‌شناسی در زمینه رضایت شغلی کارکنان نسل Z انجام داده و نسبت به ارتقاء سطح رضایتمندی شغلی کارکنان نسل Z اقدام نماید تا بدین وسیله اشتراک‌گذاری دانش را تقویت نماید همچنین شایسته است سازمان برای توسعه فرهنگ سازمانی مبتنی بر دانش برنامه‌های اقتضایی مناسبی طراحی و اجرا نماید.

بر اساس آراء مشارکت‌کنندگان شکل دهنده الگوی هفتم، توصیه می‌گردد سازمان نسبت به افزایش تعهد سازمانی در کارکنان نسل Z از طریق ایجاد جذابیت‌های شغلی، تعریف کارهای چالشی، ترویج کار تیمی و غیره اقدام نماید و همچنین زیرساخت‌های مناسب فنی، حقوقی و فرهنگی لازم را جهت اشتراک‌گذاری دانش کارکنان نسل Z ایجاد و توسعه دهد.

به عقیده محققان از جمله محدودیت‌های این تحقیق می‌توان به نبود درک عمیق و عملیاتی از اشتراک‌گذاری دانش در بین مشارکت‌کنندگان در تحقیق، عدم دقت در تکمیل جداول کیو و بروز خطاهایی در این زمینه، نبود فرهنگ تسهیم دانش در سازمان مورد مطالعه و داشتن نگاه صرفاً منفعت‌طلبانه به اشتراک‌گذاری دانش نام برد، از جمله موارد مورد سؤال تفاوت ذهنیت‌های سایر نسل‌ها با نسل Z در مورد اشتراک‌گذاری دانش است که به پژوهشگران توصیه می‌گردد در تحقیقات آتی الگوهای ذهنی اشتراک‌گذاری دانش در نسل‌های دیگر را با الگوهای تسهیم دانش کارکنان نسل Z مقایسه نمایند تا از این رهگذر تفاوت دیدگاه‌های نسل‌های مختلف به اشتراک‌گذاری دانش شناسایی و راهکارهای لازم جهت همکاری بین نسلی طراحی و اجرا گردد.

## References:

- Ahmad, F. & Karim, M. (2019). Impacts of knowledge sharing: a review and directions for future research, *Journal of Workplace Learning*, 31 (3); 207-230.
- Alipour Darvishi, Zahra, Azari Qalichi, Mahnaz. (2018), Identifying and evaluating the status of knowledge sharing and its requirements among faculty members of universities (Case of Study: Islamic Azad University, North Tehran Science and Research Branch), *Marine Science Education Quarterly*, Volume: 6, Number 4. [In Persian]
- Alkhwaldi, A.F. and F.M. Aldhmour, (2022) Beyond the Bitcoin: Analysis of Challenges to Implement Blockchain in the Jordanian Public Sector, in *Convergence of Internet of Things and Blockchain Technologies*. 1st ed. H. L. Gururaj, V. Ravi Kumar, S. Goundar, A. Elngar, B. H. Swathi, Ed. Springer, Cham, 207-220,.

- Armon; Asgar, Sattari; Sadruddin, Namor; Yusuf, (2018). Effective factors on knowledge sharing among faculty members of Ardabil University of Medical Sciences. *Iranian Journal of Education in Medical Sciences/August 2018; 189* : (21)19. [In Persian]
- Askari, Nasser; Khaltabari Moazzam, Maryam and Hashemianzadeh, Shamim. (2019), meta-analysis of the antecedents of knowledge sharing in Iranian organizations, *Strategic Management of Organizational Knowledge*, 3(10), 113-145. [In Persian]
- Barker, J. H. (2008). Q-methodology: An alternative approach to research in nurse education, *Nurse Education Today*, 28 (12): 917-925.
- Balochi, Hossein, and Mohammadi Hosseini, Seyed Ahmad. (1401). Examining the mediating role of organizational climate in the relationship between organizational components (trust and leadership) and subjective norms of knowledge sharing. *Management of sustainable human resources*, publication: Management of sustainable human resources, year: 1401 Course: 4 Number: 6, pages: 53-74. [In Persian]
- Bashokouh Ajirlo, Mohammad, Ghasemi Hamedani, Iman(2023), The role of personal skills and entrepreneurship to transform from hybrid entrepreneurship to full-time entrepreneurship with emphasis on experiential learning theory, Volume 10, Issue 2 - Serial Number 20 July 2023, Pages 57-76.
- Beiranvand, Ali, Saif, Mohammad Hossein. (2017), Investigating the effect of effective factors on knowledge sharing intention, *Rahiyafat*, 72: 47-60. [In Persian]
- Bharat; Chillakuri, (2020), Understanding Generation Z expectations for effective onboarding, *Journal of Organizational Change Management*, Vol. 33 No. 7, pp.1277-1296.
- Cheung, S.Y., Gong, Y., Wang, M., Zhou, L. and Shi, J. (2016), "When and how does functional diversity influence team innovation? The mediating role of knowledge sharing and the moderation role of affect-based trust in a team", *Human Relations*, Vol. 69 No. 7, pp. 1507-1531.
- Davali, Mohammad Mehdi; Karimifard, Ali (1402), identifying and prioritizing the antecedents of lack of knowledge sharing among the employees of Rafsanjan Industrial Complex Company, *scientific journal of organizational knowledge management*, summer 1402, sixth year, number 21: pp. 141-182 [In Persian]
- Dick, Shanna D. (2019), Generational similarities in work values of generations X, Y and Z, *Journal of Human Resource Management*, 2453-7683.
- Drucker, P. F. (1999). Knowledge-worker productivity: the biggest challenge. *California Management Review*, 41(2).
- Elahi; Shaaban, Sorani; Azam, Rajabzadeh; Ali (2018). Finding the status of employee motivation components and knowledge sharing before and after the implementation of knowledge management. *Smart Business Management Studies*, (28), 33-66. [In Persian]
- Fry, R. (2018). Millennials projected to overtake Baby Boomers as America's Largest generation *Pew Research Center*. <https://www.pewresearch.org/fact-tank/2018/03/01/millennials-overtake-baby-boomers>.
- Ghadampour, Ezzatullah; Zandkarimi, Maryam. (2017), examining the relationship between organizational communication and knowledge sharing with the mediating role of organizational trust among school teachers. *Library studies and information science (educational sciences and psychology)*. 103-128. [In Persian]
- Hassanpour, Akbar; and Sajjad, Atefe. (2017). Designing an evaluation tool for employees' knowledge sharing behavior. *Organizational Behavior Studies*, 7(3 (27)), 29-55. [In Persian]

- Hassoun Al-Khafaji, Amir Adnan; Behboudi, Omid; Moradi, Mohsen (1402), Investigating the effect of organizational knowledge sharing on innovation performance with the mediating role of innovation capability and moderating scale of networking and communication strength (case study of small and medium-sized companies in Iraq), *Scientific Journal Organizational knowledge management, the sixth year*, Spring 1402, pp. 11-47. [In Persian]
- Hatami Khanqahi, Tawheed; Haj Ebrahim Zargar, Akbar; Sartipour, Mohsen, (2014) Investigating the capability of the Q research method in identifying and prioritizing factors affecting the design of rural housing, case example: Jilan Abad village of Isfahan, *Volume 25, Number 4, December 2014*, page 113-132. [In Persian]
- Hosseini Sarkhosh, Mehdi; Akhan, Peyman and Garmabadri, Mohsen. (2014), Investigating the effect of the quality of work life on the formation of knowledge sharing behavior in a telecommunication center in Iran. *Rushd Tehsil, 11(44): 69-61*. [In Persian]
- Ibrahim, S. & Hock Heng, L. (2015). The roles of learning in stimulating knowledge sharing at SMEs, *Social and Behavioral Sciences, 172, 230-237*.
- Jafari Moghadam, Saeed; Zali, Mohammadreza; Ghafourian, Fatemeh Al Sadat; Parshin, Nasrin (2018) Identification of factors affecting knowledge sharing among new and potential entrepreneurs. *Organizational resource management researches, (3), 25-43*. [In Persian]
- Jenkins, R. (2019, march 4). <https://www.inc.com/ryan-jenkins/the-complete-story-of-themillennial-generation.html>. Retrieved from <https://www.inc.com/ryanjenkins/the-complete-story-of-the-millennial-generation.html>.
- Kafashan Kakhki, Mojtaba; Asman Dara, Yasser; Mohammadian, Zahra. (2016), measuring the impact of factors influencing the formation of knowledge sharing behavior from the students' point of view (case study: Ferdowsi University of Mashhad), *Library and Information Research Journal* » Spring and Summer 2016, seventh year, number 1, rank B (Ministry of Science/ISC (21 pages - from 153 to 173)). [In Persian]
- Kazemi, Mustafa; Philly, Ardalan; Thabet, Abbas; Dashtipour, Mohsen; And a scientist, Hadi. (2017). Identifying and ranking factors affecting knowledge sharing with a multi-criteria decision-making approach: a case study. *Publication: Health Management, year: 2017 | Course: 21 | Number: 71, pages: 7-22*. [In Persian]
- Khoshgouyian Fard, Alireza; (2008) Q methodology, Tehran, Broadcasting Research Center. [In Persian]
- Kim, J., C. Lee, and T. Elias (2015), Factors affecting information sharing in social networking sites amongst university students Application of the knowledge-sharing model to social networking sites *Online Information Review 39 (3): 290-309*.
- Kularajasingam, j., Subramniam, A., sarjit, S., devinder, K., & Sambasivan, M. (2022). The Impact of Knowledge sharing Behaviour and social intelligence of University Academics on Their Performances: The Modiating role of competencies. *Journal of education for Buisness, Vol. 97, no. 1, 54-61*.
- Lam, L.; Nguyen, P.; Le,N.; Tran, K.(2021), The Relation among Organizational Culture, Knowledge Management, and Innovation Capability; Its Implication for Open Innovation. *J. Open Innov. Technol.Mark. Complex., 7, 66*.<https://doi.org/10.3390/joitmc7010066>
- Le, P. B., & Lei, H. (2018). The mediating role of trust in stimulating the relationship between transformational leadership and knowledge sharing processes, *Journal of Knowledge Management, 22(3), 521-537*.
- Lin, H., & Hwang, Y. (2021). "The effects of personal information management capabilities and social-psychological factors on accounting professionals' knowledge-sharing

- intentions: Pre and post COVID-19". *International Journal of Accounting Information Systems*, 42, 100522.
- Mirzadeh, Zahrasadat; Keshtidar, Mohammad; Bazm Ara, Abolqasem, (2018) Investigating the role of individual factors and information technology on the knowledge sharing of physical education teachers in Khorasan Razavi schools. *Sports management and development*. [In Persian]
- Mohajan, H.K. (2019). "Knowledge sharing among employees in organizations". *Journal of Economic Development, Environment and People*, 8 (1), 52-61.
- Muhammad Azeem , Munir Ahmed, Sajid Haider, Muhammad Sajjad , (2021) , "Expanding competitive advantage through organizational culture, knowledge sharing and organizational innovation" , *Technology in Society* 66 (2021) 101635, <https://doi.org/10.1016/j.techsoc.2021.101635>.
- Nadi, Mohammad Ali; Shah Hosseini, Sakineh. (2017), the structural model of the relationship between organizational trust and organizational commitment with knowledge sharing behavior: explaining the mediating contribution of organizational culture and organizational health of teachers. *A new scientific-research quarterly in educational management*. 9(35). 291-310. [In Persian]
- Nnambooze, B. E., & Parumasur, S. B. (2016). Understanding the multigenerational workforce: are the generations significantly different or similar.
- Nikzad Qadiklai, Mahdis; Foroughi, Dariush; Amiri, Hadi. (2019), The effect of behavioral interventions on knowledge sharing behavior by independent auditors: Investigating the mediating role of attitudes and abstract norms, *Accounting and Auditing Review Quarterly*, (3) 27, pp. 429-453. [In Persian]
- Nguyen, T.-M., Siri, N.S. & Malik, A. (2021). Multilevel influences on individual knowledge sharing behaviours: the moderating effects of knowledge sharing opportunity and collectivism. *Journal of Knowledge Management*, Vol. aheadof-print No. ahead-of-print. <https://doi.org/10.1108/JKM-01-2021-0009>. Access 4 Jul 2021.
- Nguyen, T. M., Nham, T. P., Froese, F. J., & Malik, A. (2019). "Motivation and knowledge sharing: a meta-analysis of main and moderating effects". *Journal of Knowledge Management*.
- Nguyen; Mai, Rundle-Thiele; Sharyn, Malik; Ashish, and Budhwar; Pawan, (2023), "Impact of technology-based knowledge sharing on employee outcomes: moderation effects of training, support and leadership". Emerald Publishing Limited, ISSN 1367-3270 *Journal of knowledge management* . DOI 10.1108/JKM-07-2022-0552.
- OECD. (2019). Retrieved from OECD (2019), Working age population (indicator). doi:10.1787/d339918b-en (Accessed on 17 March 2019).
- Osama F. Al-Kurdi , Ramzi El-Haddadeh, Tillal Eldabi. The role of organisational climate in managing knowledge sharing among academics in higher education. *International Journal of Information Management* 50 (2020) 217–227.
- Pandita, D. (2021), Innovation in talent management practices: creating an innovative employer branding strategy to attract generation Z, *International Journal of Innovation Science*.
- Parham Nia, Farshad (1400), behavioral factors affecting knowledge sharing: a systematic review of a decade of research in two Persian databases; *Scientific Journal of Organizational Knowledge Management*, Summer, 1400, year 4, number 13, pp: 12 [In Persian]
- Park, J, & Gabbard, J. L. (2018). Factors that affect scientists' knowledge sharing behavior in health and life sciences research communities: Differences between explicit and implicit

- knowledge. *Computers in Human Behavior*, 78, 326-335. <https://doi.org/10.1016/j.chb.2017.09.017>.
- Q Methodology, in M.S. Lewis-Beck, A Bryman, & T.F. Liao (Eds.), (2004) *The SAGE Encyclopedia of Social Science Research Methods*, Thousand Oaks, CA: Sage, Vol. 3., pp. 887-888.
- Rastgar, Abbas Ali; Maqsoodi, Tahereh. (2015). Investigating the effect of transformational leadership on organizational innovation with the mediation of knowledge sharing. *Management studies (improvement and transformation.)* 157-182. [In Persian]
- Ravikiran, Dwivedula; Singh, Poonam; Azaran, Mehran. (2019), Gen Z: Where are we now, and future pathways, *Journal of Human Resource Management*, 2453-7683.
- Sahoo, Krishna, Kalyani, Sinha, Ankan, Das, Debasish, (2023), Process engineering strategy for improved methanol production in *Methylosinus trichosporium* through enhanced mass transfer and solubility of methane and carbon dioxide, *Bioresource Technology*, Volume 371.
- Sedigheh, M. M., & Ainin S. J. E. K. (2018). Effect of trust and perceived reciprocal benefit on students knowledge sharing via FB and Academic performance. *The Electronic Journal of Knowledge Management*, 16(1), 23-35.
- Shadman Far, Mohammad Hossein; Alipour, Mohammad Hossein; Makundi, Fouad. (1401), extracting the patterns of inhibitors and facilitators of knowledge sharing using metacombination method, *Organizational Knowledge Management Quarterly* No. 3, Volume 5. [In Persian]
- Sohrabi, Bahman; Soltaninejad, Nima (2017) Presenting the structural model of employee knowledge sharing; Considering the role of personality traits (Study case: staff of the General Directorate of Sports and Youth of Tehran Province.) *Psychological methods and models*, 149-160, (32) 9. [In Persian]
- Sohrabi, Atefe; Yazd ;khasti, Ali; Sadeghi Arani, Zahra; (2019), Investigating the effect of individual factors on knowledge sharing in the meta-analytical organization of Iranian studies, *Scientific Journal of Organizational Knowledge Management*, Winter 2019, Year 3, Number 11: pp.1- 44. [In Persian]
- Solgi, Mohammad; Qasminejad, Yaser (2018), Identifying the limitations and obstacles to creating and sharing knowledge, *Scientific Journal of Organizational Knowledge Management*, Spring 2018, Year 2, Number 4: pp. 103-129. [In Persian]
- Wang, H., Ko, E., Woodside, A., & Yu, J. (2021). SNS marketing activities as a sustainable competitive advantage and traditional market equity. *J. Bus. Res.*, 130, 378-383.
- Wang, S., & Noe, R. A. (2010) Knowledge sharing: a review and directions for future research. *Hum. Resource. Management*, 20, 115-131.
- Yousefi Amiri, Mazaher; Qolipour, Arin; Abbasi, Dawood; Ghorbanlou, Mohsen. (2014), examining the role of personality traits in knowledge sharing (case study: working students of Tehran University's Faculty of Management). *Management of organizational culture*. 13(3), 647-665. doi: 10.22059/jomc.2015.54733. [In Persian]
- Zarandi, Rahela; Farhadpour, Mohammadreza. (1400), a case study of the impact of organizational information culture dimensions on the tendency of employees to share knowledge, librarianship and information, spring 1400 - number 93, rank A (Ministry of Science/ISC (24 pages - from 132 to 155). [In Persian]



