

## بررسی رابطه بین مدیریت دانش و اشتیاق شغلی با سکوت سازمانی کارکنان دانشگاه علوم پزشکی

غفار کریمیان پور<sup>۱\*</sup>، مسعود مرادی<sup>۲</sup>

### چکیده

زمینه و هدف: سکوت سازمانی نقش مهمی در موفقیت و شکست سازمان دارد و جو منفی را بر علیه ابراز ایده‌های جدید و تسهیم اطلاعات فراهم می‌کند. از طرف دیگر امروزه اشتیاق کارکنان به شغل خود و مدیریت دانش موجود در ذهن این کارکنان از عوامل موثر بر موفقیت و بقای سازمانی محسوب می‌شوند که ضرورت مطالعه این دو متغیر را ایجاب می‌کند. هدف این تحقیق بررسی رابطه بین مدیریت دانش و اشتیاق شغلی با سکوت سازمانی کارکنان دانشگاه علوم پزشکی اردبیل بود.

روش بررسی: جامعه آماری تحقیق شامل کلیه کارکنان دانشگاه علوم پزشکی اردبیل بود که با استفاده از روش نمونه‌گیری در دسترس تعداد ۱۳۰ نفر به عنوان نمونه انتخاب شد. برای جمع‌آوری داده‌ها از پرسشنامه مدیریت دانش کنراد و نیومن (۱۹۹۹)، پرسشنامه اشتیاق شغلی سالانوا و شوفلی (۲۰۰۱) و پرسشنامه سکوت سازمانی ونداین (۲۰۰۳) استفاده شد. روایی محتوایی پرسشنامه‌ها مورد تایید اساتید صاحب نظر قرار گرفته و پایایی آنها به ترتیب ۰/۸۹، ۰/۷۹ و ۰/۷۶ به دست آمده است. برای تحلیل داده‌ها از نرم‌افزار spss و از روش‌های آمار توصیفی و آمار استنباطی استفاده شد.

یافته‌ها: میانگین مدیریت دانش ۵۸/۸۶، میانگین نمره اشتیاق شغلی کارکنان ۵۳/۷۹ و میانگین نمره سکوت سازمانی کارکنان ۴۵/۰۹ بود. نتایج تحلیل داده‌ها نشان داد بین متغیر مدیریت دانش با سکوت سازمانی همبستگی منفی ( $R = -0/727$ ) و بین متغیر اشتیاق شغلی با سکوت سازمانی همبستگی منفی و معنی‌دار ( $R = -0/688$ ) وجود دارد.

نتیجه‌گیری: نتایج این تحقیق حاکی از آن است که مدیریت دانش و اشتیاق شغلی کارکنان می‌تواند سکوت سازمانی در دانشگاه را کاهش دهد. یعنی مدیران دانشگاه می‌توانند با مدیریت دانش موجود در ذهن کارکنان و همچنین فراهم کردن زمینه لازم برای افزایش اشتیاق شغلی کارکنان نسبت به کاهش سکوت در دانشگاه نسبت به مسائل و مشکلات اقدام نمایند.

کلمات کلیدی: سکوت سازمانی، مدیریت دانش، اشتیاق شغلی

۱. نویسنده مسئول، باشگاه پژوهشگران جوان و نخبگان، واحد کرمانشاه، دانشگاه آزاد اسلامی، کرمانشاه، ایران  
 ۲. دانشیار، گروه علوم تربیتی و روانشناسی، دانشکده علوم تربیتی و روانشناسی دانشگاه محقق اردبیلی، اردبیل

## مقدمه

بهره‌وری و توسعه هر سازمانی تا حدی به کاربرد صحیح نیروی انسانی بستگی دارد. این سازمان‌ها برای بقا و پابرجا بودن به کارکنانی نیاز دارند که بتوانند به چالش‌های محیط پاسخ دهند، از تسهیم شدن دیگران از معلومات و دانششان ترسی نداشته باشند (۱). از طرف دیگر نیل به اهداف سازمانی مستلزم توانمندسازی کارکنان و کانال‌های ارتباطی باز است و بسیاری از کارکنان بر این باورند که سازمان‌شان از کانال‌های ارتباطی باز و تسهیم اطلاعات و دانش حمایت نمی‌کند و از جمله موانعی که بر سر راه برنامه‌های تغییر قرار دارد مشکلات مربوط به مدیریت، کمبود اطلاعات، ضعف اعتماد و آن چیزی است که موريسون و میلیکن آن را سکوت سازمانی<sup>۱</sup> نام نهادند (۱، ۲). سکوت سازمانی پدیده‌ای جمعی است که بر اثر آن سازمان برای حل مسائل جدیدی که با آن روبرو می‌شود فعالیت و همفکری کمتری انجام می‌دهد (۳). سکوت سازمانی نقش مهمی در موفقیت و شکست سازمان دارد و جو منفی را بر علیه ابراز ایده‌های جدید و تسهیم اطلاعات فراهم می‌کند که می‌تواند خطرات زیادی برای سازمان به همراه داشته باشد (۴). و به فرد و سازمان آسیب می‌رساند و باعث استرس، عدم رضایت و عدم برقراری ارتباط بین کارکنان سازمان می‌شود (۵). سکوت سازمانی پدیده‌ای رایج و شایع در اغلب سازمان‌ها است که به دلایل مختلف اتفاق می‌افتد و باعث می‌شود کارکنان با مدیران و همکاران خود در بیان ایده‌ها و چاره‌جویی برای حل مشکلات سازمان مشارکت نکنند و بی‌تفاوت از کنار مشکلات عبور کنند. بسیاری از سازمان‌ها به این حقیقت پی برده‌اند که بیشتر کارکنان حقایق را در ارتباط با مسائل و مشکلات سازمانی می‌دانند اما جرات بیان این حقایق را به رهبران خود ندارند سازمانها باید بدانند که اگر بردهان‌های سازمانی مهر سکوت زده شود اذهان سازمانی فسیل خواهند شد و منجر به کاهش بهره‌وری عملکرد،

رضایت شغلی، و تعهد در سرمایه انسانی خواهد شد (۶). در چند سال گذشته تحقیقات زیادی بر روی سکوت در سازمان‌ها انجام گرفته و نتایج آن نشان داده است که سکوت سازمانی یک پدیده اجتماعی بوده و تحت تاثیر متغیرهای گوناگون در سطوح مختلف سازمان شکل می‌گیرد (۱). حسن پور و عسگری (۱۳۹۱) عوامل ایجاد کننده سکوت سازمانی را به الف) عوامل مدیریتی، ب) عوامل سازمانی و محیطی، ج) عوامل گروهی و عوامل فردی تقسیم کرده‌اند (۷). هر کدام از عوامل این طبقه‌بندی خود شامل متغیرهای مختلفی است. از جمله متغیرهایی که می‌تواند در سکوت سازمانی تاثیر داشته باشد مدیریت دانش<sup>۲</sup> به عنوان یک متغیر سازمانی و اشتیاق به شغل<sup>۳</sup> به عنوان یک متغیر در حوزه فردی است که در بیشتر تحقیقات انجام شده در رابطه با سکوت مورد غفلت قرار گرفته است.

امروزه دانش پایه اساسی رقابت در سازمان‌ها می‌باشد و سازمان‌ها در صورتی که بخواهند در رقابت و رشد باقی بمانند باید مدیریت دانش را مورد توجه قرار دهند (۸). بنابراین بسیاری از سازمان‌ها در همه جا شروع به افزایش مدیریت دانش و سرمایه فکری کرده‌اند (۹). پیامدهای مثبت مدیریت دانش در سازمان‌ها که در شکل ایده‌آل آن ظرفیت بهبود عملکردها، حل مشکلات و ایجاد مزایای رقابتی برای سازمان است ضرورت پرداختن به این مسئله را دو چندان می‌کند (۱۰). داروچ (۲۰۰۵) مدیریت دانش را فرایندی می‌داند که دانش را ایجاد می‌کند و سهیم کردن، انتشار و استفاده از دانش را در سازمان مدیریت می‌کند (۱۱). جنکس (۲۰۰۷) مدیریت دانش را بکارگیری دانش حاصل از تجربیات تصمیم‌گیری‌های گذشته برای تصمیم‌گیری‌های حال و آینده با هدف بهبود اثربخشی سازمان می‌داند (۱۲). در واقع مدیریت دانش فرایندی چالش‌انگیز است که مدیران تلاش می‌کنند از طریق آن، دانش انباشته در ذهن اعضای سازمان را استخراج نموده و آن را در

2. Knowledge management

3. Work engagement

1. Organization science

خود را مدیریت نمایند. و اگر سازمانی نتواند شکل صحیح دانش را در جایگاه مناسب آن تشخیص دهد در عرصه رقابتی با مشکل مواجهه خواهد شد (۱۹).

در سالیان اخیر توجه به اشتیاق شغلی به عنوان یک مولفه روانشناختی در سازمان‌ها، بحث‌ها و مطالعات بسیاری را به وجود آورده است. اشتیاق شغلی مفهومی است که با پیامدهای مثبت همچون عملکرد شغلی، تقویت رفتارهای مدنی سازمانی و خشنودی شغلی رابطه مثبت و مستقیم دارد و با قصد ترک شغل رابطه منفی دارد (۲۰). براساس پژوهش باکرولیتر (۲۰۱۰) کارکنان مشتاق به طور کامل مجذوب شغلشان می‌شوند و تکالیف شغلی را به طرز مطلوبی به انجام می‌رسانند (۲۱) و در شغل خود دست به خلاقیت و ابتکار عمل می‌زنند (۲۲). هالبرگ و شائوفلی (۲۰۰۶) اشتیاق شغلی را یک مفهوم روان‌شناختی مثبت می‌دانند و به عنوان شاخص بهزیستی و سلامت روانشناختی در محیط کار شناخته می‌شود (۲۳). شوفلی، بیکر و سالانوا (۲۰۰۱) اشتیاق شغلی را میزان انرژی، دلبستگی به شغل و اثربخشی حرفه تعریف کرده‌اند. اشتیاق شغلی به حالت نافذ، پایدار و مثبت ذهنی مرتبط با کار است که با سه مولفه شوق داشتن، وقف و جذب مشخص می‌شود (۲۲). شوق داشتن<sup>۸</sup> به کار با سطوح بالای انرژی، انعطاف‌پذیری ذهنی هنگام کار کردن، اشتیاق به سرمایه‌گذاری و مقاومت در رویارویی با مشکلات توصیف می‌شود. جذب<sup>۹</sup> در کار با تمرکز عمیق فرد نسبت به کار و به سختی جدا شدن از کار، گذشت سریع زمان و فراموش کردن همه چیزهای اطراف در حین انجام کار اطلاق می‌شود و وقف شدن<sup>۱۰</sup> با ادراک احساس معناداری از انجام کار، داشتن حس اشتیاق و غرور از انجام کار و احساس چالش‌انگیز بودن کار توصیف می‌شود (۲۱).

در سال‌های اخیر تحقیقات معدودی در رابطه با متغیرهای

میان تمام افراد تسهیم نمایند در این حالت دانش ذخیره شده در سیستم تبدیل به یک منابع قابل استفاده دائمی گشته و مزیت رقابتی پایدار جهت سازمان فراهم می‌کند (۱۳). مدل‌های زیادی برای مدیریت دانش ارائه شده است. نیومن جریان دانش در سازمان را در چهار فعالیت عمده نشان داده است که عبارت از خلق و اکتساب دانش<sup>۴</sup> (فرایندی که طی آن دانش مورد نیاز سازمان خلق می‌شود)، سازماندهی و ذخیره دانش<sup>۵</sup> (اینکه چه دانشی در کجا و تا کی باقی بماند)، تسهیم و انتقال دانش<sup>۶</sup> (تبادل اشتراک‌گذاری و انتقال دانش در سازمان) و به کارگیری دانش<sup>۷</sup> (استفاده از دانش خلق شده در حوزه‌های مختلف سازمان) است (۱۴، ۱۵). مدیریت دانش به عنوان رویکردی جدید در واقع بر نیاز سازمان به سازمان‌دهی سرمایه‌های فکری، انسانی و علمی متمرکز است و به جای مدیریت نیروی جسمانی به مدیریت مغزها تجلی یافته و رشد سریع دانش و فناوری را سبب شده است (۱۶). با پیچیدگی روزافزون سازمان‌ها اهمیت این موضوع حیاتی‌تر شده است که سازمان‌ها دریابند که چگونه می‌توانند دانش سازمانی را در ارتباط با فرایندهای اصلی کارهایشان ایجاد کرده و یا در آن سهمیم شوند (۱۷). سازمان‌های موفق آن‌هایی هستند که می‌توانند به طور سازگاری سرمایه‌های دانشی را در فعالیت‌های عملیاتی به منظور دستیابی به اهداف، مدیریت و یکپارچه نمایند و به عملکرد برتر دست یابند (۱۸). بدون شک دانش عاملی کلیدی در رقابت پذیری سازمان‌ها محسوب می‌شود و ارزش آتی سازمان را می‌سازد. مدیریت دانش به عنوان عاملی اساسی در کسب مزیت رقابتی سازمان‌ها محسوب می‌شود و سازمان‌ها برای دسترسی به مزیت رقابتی باید با توسعه، انتشار و بهره‌گیری از دانش سازمانی به صورت اثربخش، دانش سازمانی

4. Knowledge creation and acquisition
5. Knowledge organization and storage
6. knowledge share
7. Knowledge implementaion

8. Vigor

9. Absorption

10. Dedication

آنان تاثیر مثبت دارد. (۳۲). اورگات، مین، یاسین (۲۰۱۵) در تحقیق خود با عنوان بررسی رابطه بین نوآوری سازمانی و قابلیت مدیریت دانش به این نتیجه رسیدند که مدیریت دانش با نوآوری سازمانی رابطه مثبت و معنی دار دارد (۳۳). از آنجا که پدیده سکوت سازمانی می تواند مانعی برای ابراز ایده ها و نظرات افراد در سازمان باشد، شناسایی عوامل موثر بر آن و تلاش برای رفع آنها، می تواند شرایط ابراز عقاید، بیان ایده ها و ارائه نظرات کارکنان را تسهیل نموده، قدرت خلاقیت آنها را افزایش داده و بالطبع سازمان ها با بهره مندی از مشارکت فعالانه و آگاهانه کارکنان، مسیر رشد، تعالی و موفقیت خود را با سرعت بیشتری طی کنند (۱). با توجه به اینکه در بررسی پیشایندهای سکوت سازمانی متغیرهای مدیریت دانش و اشتیاق شغلی مورد غفلت قرار گرفته است این پژوهش با هدف بررسی نقش مدیریت دانش و اشتیاق شغلی به عنوان متغیرهای پیش بین در تبیین سکوت سازمانی به عنوان متغیر ملاک در دانشگاه علوم پزشکی اردبیل انجام گرفت.

### روش بررسی

این تحقیق از نظر هدف کاربردی و از نظر روش انجام تحقیق توصیفی از نوع همبستگی بوده که به بررسی رابطه بین متغیرها می پردازد. جامعه آماری پژوهش شامل تمام کارکنان دانشگاه علوم پزشکی اردبیل بود. تعداد کل کارکنان این دانشگاه ۲۵۰ نفر بود که به صورت در دسترس تعداد ۱۴۰ نفر با استفاده از روش نمونه گیری در دسترس به عنوان نمونه انتخاب و پرسشنامه ها بین آنها توزیع شد. برای جمع آوری داده های مربوط به سکوت سازمانی از پرسشنامه سکوت سازمانی و نداین (۲۰۰۳) استفاده شده است. این پرسشنامه در ۱۵ گویه طرح شده و نمره گذاری آن بر اساس طیف ۵ گزینه ای لیکرت از خیلی کم (۱) تا خیلی زیاد (۵) می باشد. سئوالات ۳، ۴ و ۵ این پرسشنامه به صورت معکوس نمره گذاری خواهند شد. روایی این پایان نامه مورد تایید اساتید صاحب نظر در این زمینه قرار گرفته و پایایی آن (۰/۷۳) گزارش

تحقیق انجام گرفته است. نظری، ریاحی و بیگلریان (۱۳۹۴) در تحقیق خود با عنوان همبستگی سکوت سازمانی با مدیریت دانش در بیمارستان های فیروزگر تهران به این نتیجه دست یافتند که بین چهار مولفه مدیریت دانش با سکوت سازمانی همبستگی وجود دارد (۲۴). مارتینز (۲۰۱۵) در تحقیق خود با عنوان نقش اشتیاق شغلی در تسهیم دانش به این نتیجه رسید که اشتیاق بیشتر باعث تسهیم دانش می شود (۲۵). آرنولد، ایوانگلیا و لیکای (۲۰۱۲) در تحقیق خود با عنوان اشتیاق به کار، عملکرد و یادگیری فعال نشان داد که اشتیاق به شغل با یادگیری فعال کارکنان در کار رابطه مثبت و معنادار دارد (۲۶). عبدالرحمان و همکاران (۲۰۱۳) در تحقیق خود با عنوان رابطه بین ویژگی های سازمانی با مدیریت دانش به این نتیجه رسیدند که ویژگی های سازمانی با مدیریت دانش رابطه مثبت و معنی دار دارد (۲۷). سوسانا و همکاران (۲۰۱۴) در تحقیق خود با عنوان رابطه بین فرهنگ یادگیری و مدیریت دانش به این نتیجه رسیدند بین مدیریت دانش و فرهنگ یادگیری رابطه وجود دارد (۲۸). میرحیدری و همکاران (۱۳۹۴) در تحقیق خود با عنوان رابطه یادگیری سازمانی و خودکارآمدی مسیر شغلی با اشتیاق کاری مدیران به این نتیجه رسیدند که بین یادگیری سازمانی و اشتیاق شغلی رابطه مثبت و معنی دار وجود دارد (۲۹). حاتمی، صابونچی و سبحانی (۱۳۹۴) در تحقیق خود با عنوان ارائه عوامل کلیدی مدیریت دانش به منظور افزایش خلاقیت و یادگیری سازمانی در وزارت ورزش و جوانان به این نتیجه رسید می شود (۳۰). قلاوند و بزرگی (۱۳۹۳) در تحقیق خود با عنوان بررسی رابطه بین یادگیری سازمانی و مدیریت دانش در شرکت بهره داری نفت و گاز مسجد سلیمان به این نتیجه رسیدند که بین مولفه های مدیریت دانش و یادگیری سازمانی رابطه مثبت و معنی دار وجود دارد (۳۱). مادهورا و همکاران (۲۰۱۳) در تحقیق خود با عنوان تاثیر اشتیاق کارکنان بر عملکرد شغلی آنها به این نتیجه رسیدند که اشتیاق کارکنان بر عملکرد شغلی

استفاده شده و از آمار توصیفی (میانگین، انحراف استاندارد) و از آمار استنباطی (کولموگروف اسمیرنوف، همبستگی پیرسون و رگرسیون چند متغیره به روش همزمان) استفاده شد.

### یافته‌ها

از ۱۳۰ نفر نمونه انتخاب شده ۹۵ نفر مرد و ۳۵ نفر زن بودند. از لحاظ مقطع تحصیلی ۳۳ نفر دارای مدرک کارشناسی ارشد، ۹۷ نفر دارای مدرک کارشناسی بودند. میانگین سکوت سازمانی ۴۵/۴۱ و انحراف استاندارد آن ۷/۲۲، میانگین اشتیاق شغلی، ۵۳/۷۹ و انحراف استاندارد آن ۱۱/۱۶ و میانگین مدیریت دانش ۵۷/۸۶ و انحراف استاندارد آن ۱۳/۲۴ بود. بررسی نرمال بودن داده‌های پژوهش نشان داد که نتایج آزمون کولموگروف اسمیرنوف برای نمره متغیرهای پژوهش معنادار نیست و هر سه متغیر پژوهش دارای توزیع نرمالی بودند. همچنین نتایج تحلیل داده‌های جدول شماره ۱ نشان می‌دهد بین مدیریت دانش با سکوت سازمانی ( $r = -0/727$ ) در سطح  $p \leq 0/001$  رابطه معنی داری در جهت منفی وجود دارد. و از ابعاد مدیریت دانش، بین بعد خلق دانش با سکوت سازمانی ( $r = -0/573$ ) در سطح  $p \leq 0/001$  و بعد حفظ دانش با سکوت سازمانی ( $r = -0/704$ ) در سطح  $p \leq 0/001$  و بعد انتقال دانش با سکوت سازمانی ( $r = -0/650$ ) در سطح  $p \leq 0/001$  و بعد کاربرد دانش با سکوت سازمانی ( $r = -0/633$ ) در سطح  $p \leq 0/001$  رابطه معنی داری در جهت منفی وجود دارد.

شده است (۳۴). آلفای کرونباخ این پرسشنامه در این پژوهش ۰/۷۶ به دست آمده است. برای جمع‌آوری داده‌های مربوط به اشتیاق شغلی از پرسشنامه اشتیاق شغلی سالوناوا و شوفلی (۲۰۰۱) استفاده شده است. این پرسشنامه دارای ۱۷ سوال و در سه بعد انرژی حرفه‌ای (توانایی) (سوال‌های ۶-۱)، وقف خود (سوال‌های ۱۱-۷) و جذب (سوال‌های ۱۷-۱۲) می‌باشد. مقیاس نمره‌گذاری این پرسشنامه در یک طیف پنج درجه لیکرتی از کاملاً مخالفم (۱) تا کاملاً موافقم (۵) درجه‌بندی شده است. روایی محتوایی پرسشنامه مورد تایید اساتید صاحب‌نظر قرار گرفته و پایایی آن ۰/۹۶ گزارش شده است (۳۵). آلفای کرونباخ این پرسشنامه در این پژوهش ۰/۷۹ به دست آمده است. برای جمع‌آوری داده‌های مربوط به مدیریت دانش از پرسشنامه مدیریت دانش کنراد و نیومن (۱۹۹۹) استفاده شده است. این پرسشنامه دارای ۲۱ سؤال و در چهار بعد خلق دانش (۱) تا (۷)، حفظ دانش (۸ تا ۱۳)، انتقال دانش (۱۴ تا ۱۷) و بکارگیری دانش (۱۸ تا ۲۱) می‌باشد. مقیاس نمره‌گذاری این پرسشنامه با استفاده از طیف پنج درجه‌ای لیکرت و از خیلی کم (۱) تا خیلی زیاد (۵) می‌باشد. روایی محتوایی پرسشنامه مورد تایید اساتید صاحب‌نظر قرار گرفته و پایایی آن ۰/۸۶ گزارش شده است (۳۶). آلفای کرونباخ این پرسشنامه در این پژوهش ۰/۸۹ به دست آمده است. از پرسشنامه‌های توزیع شده تعداد ۱۳۰ پرسشنامه به صورت کامل پر شده بودند و SPSS گردیده و مورد تحلیل قرار گرفتند. برای تجزیه و تحلیل داده‌ها از نرم‌افزار spss ۱۹

جدول ۱. میانگین، انحراف استاندارد و ضریب همبستگی بین مدیریت دانش و ابعاد آن با سکوت سازمانی

متغیر	سکوت سازمانی	کاربرد دانش	انتقال دانش	حفظ دانش	خلق دانش	مدیریت دانش
مدیریت دانش	-۰/۷۲۷**	۰/۸۹۸**	۰/۸۵۸**	۰/۹۰۰**	۰/۸۶۳**	۱
خلق دانش	-۰/۵۷۳**	۰/۷۱۰**	۰/۶۰۶**	۰/۶۶۴**	۱	
حفظ دانش	-۰/۷۰۴**	۰/۷۳۷**	۰/۷۴۸**	۱		
انتقال دانش	-۰/۶۵۰**	۰/۷۴۰**	۱			
کاربرد دانش	-۰/۶۳۳**	۱				
سکوت سازمانی	۱					

جدول ۲. ضرایب معادله رگرسیون چند متغیره بر اساس ابعاد مدیریت دانش

متغیرهای پیش بین	B	خطای استاندارد	$\beta$	T	Sig	f	R	R <sup>2</sup>	Adj R <sup>2</sup>	sig
ضریب ثابت	۶۸/۰۸	۲/۰۴	-	۳۳/۲۷۱	۰/۰۰۱					
خلق دانش	-۰/۱۷۵	۰/۱۵۰	-۰/۱۰۵	-۱/۱۶۲	۰/۰۲۸					
حفظ دانش	-۰/۶۷۰	۰/۱۷۵	-۰/۳۹۶	-۳/۸۲۹	۰/۰۰۱	۳۶/۶۶	۰/۷۳۹	۰/۵۴۶	۰/۵۳۱	۰/۰۰۰
انتقال دانش	-۰/۴۸۶	۰/۲۴۲	-۰/۲۰۴	-۲/۰۰۹	۰/۰۴۷					
کاربرد دانش	-۰/۲۴۵	۰/۲۲۵	-۰/۱۱۷	-۱/۰۹	۰/۲۷۷					

همان‌گونه که داده‌های جدول شماره ۳ نشان می‌دهد بین اشتیاق شغلی با سکوت سازمانی ( $r = -0/688$ ) در سطح  $p \leq 0/001$  رابطه معنی داری در جهت منفی وجود دارد. و از ابعاد اشتیاق شغلی، بین بعد توانایی با سکوت سازمانی ( $r = -0/499$ )، بعد وقف با سکوت سازمانی ( $r = -0/559$ ) در سطح  $p \leq 0/001$  و بعد جذب با سکوت سازمانی ( $r = -0/642$ )، رابطه معنی داری در جهت منفی وجود دارد. نتایج تجزیه و تحلیل رگرسیون متغیرهای پیش بین برای پیش بینی سکوت سازمانی در جداول ۵ ارائه شده است.

برای پیش‌بینی سکوت سازمانی متغیرهای پیش بین یعنی مدیریت دانش و ابعاد وارد معادله رگرسیون شدند. نتایج تجزیه و تحلیل نشان داد که استفاده از این مدل معنادار است و با ضریب تعیین ۵۴ درصد توان پیش بینی سکوت سازمانی را در سطح  $p \leq 0/001$  را دارد. و از بین مولفه‌های مدیریت دانش، خلق دانش با ضریب بتای ۰/۱۰۵، حفظ دانش با ضریب بتای ۰/۳۹۶ و انتقال دانش با ضریب بتای ۰/۲۰۴ توان پیش‌بینی سکوت سازمانی در جهت منفی دارد. اما بعد کاربرد دانش قدرت پیش‌بینی سکوت سازمانی را ندارد.

جدول ۳. میانگین، انحراف استاندارد و ضریب همبستگی بین اشتیاق شغلی و ابعاد آن با سکوت سازمانی

اشتیاق شغلی	سکوت سازمانی	جذب	وقف	توانایی	اشتیاق شغلی
اشتیاق شغلی	-۰/۶۸۸**	۰/۸۲۳**	۰/۸۷۳**	۰/۷۶۳**	۱
توانایی	-۰/۴۹۹**	۰/۴۷۶**	۰/۵۲۳**	۱	
وقف	-۰/۵۵۹**	۰/۵۴۵**	۱		
جذب	-۰/۶۴۲**	۱			
سکوت سازمانی	۱				

$P \leq 05/0^*$   $P \leq 001/0^{**}$

جدول ۴. ضرایب معادله رگرسیون چند متغیره بر اساس مدیریت دانش و اشتیاق شغلی

متغیرهای پیش بین	B	خطای استاندارد	$\beta$	T	Sig	f	R	R <sup>2</sup>	Adj R <sup>2</sup>	sig
ضریب ثابت	۶۹/۱۷۸	۲/۸۵	-	۲۴/۲۰۰	۰/۰۰۱					
توانایی	-۰/۳۳۵	۰/۱۶۴	-۰/۲۶۱	-۲/۰۳۹	۰/۰۴۴	۳۹/۶۳	۰/۶۵۱	۰/۴۹۲	۰/۴۷۹	۰/۰۰۰
وقف	-۰/۳۰۷	۰/۱۱۰	-۰/۱۳۲	-۲/۷۸	۰/۰۰۶					
جذب	-۰/۶۸۸	۰/۱۲۵	۰/۸۳۴	-۵/۵۱۹	۰/۰۰۱					

برای پیش بینی سکوت سازمانی متغیرهای پیش بین یعنی اشتیاق شغلی و مولفه های آن وارد معادله رگرسیون شدند. نتایج تجزیه و تحلیل نشان داد که استفاده از این مدل معنادار است و با ضریب تعیین ۴۹ درصد توان پیش بینی سکوت سازمانی را در سطح  $p < 0/001$  در جهت منفی را دارد. و از بین مولفه های اشتیاق شغلی، توانایی با ضریب بتای  $-0/162$ ، وقف با ضریب بتای  $-0/231$  و بعد جذب با ضریب بتای  $0/438$  توان پیش بینی سکوت سازمانی در جهت منفی دارد.

برای پیش بینی سکوت سازمانی ابعاد کدیریت دانش و اشتیاق شغلی وارد معادله رگرسیون شدند. نتایج تجزیه و تحلیل نشان داد که استفاده از این مدل معنادار است این مدل با ضریب تعیین ۵۷ درصد توان پیش بینی سکوت سازمانی را در سطح  $p < 0/001$  را دارد. و متغیر مدیریت دانش با ضریب بتای  $-0/481$  و متغیر اشتیاق شغلی با ضریب بتای  $-0/334$  توان پیش بینی سکوت سازمانی در جهت منفی دارند.

### بحث

بهره‌وری و توسعه هر سازمانی تا حدی به کاربرد صحیح نیروی انسانی بستگی دارد. این سازمان‌ها برای بقا و پابرجا بودن به کارکنانی نیاز دارند که بتوانند به چالش‌های محیط پاسخ دهند، از تسهیم شدن دیگران از معلومات و دانششان ترسی نداشته باشند. از طرف دیگر نیل به اهداف سازمانی مستلزم توانمندسازی کارکنان و کانال‌های ارتباطی باز است و بسیاری از کارکنان بر این باورند که سازمانشان از کانال‌های ارتباطی باز

و تسهیم اطلاعات و دانش حمایت نمی‌کند و از جمله موانعی که بر سر راه برنامه‌های تغییر قرار دارد سکوت سازمانی کارکنان است. لذا این پژوهش با هدف بررسی رابطه بین مدیریت دانش و اشتیاق شغلی با سکوت سازمانی در کارکنان دانشگاه علوم پزشکی اردبیل انجام گرفت. میانگین سکوت سازمانی  $45/41$  و انحراف استاندارد آن  $7/22$ ، میانگین اشتیاق شغلی،  $53/79$  و انحراف استاندارد آن  $11/16$  و میانگین مدیریت دانش  $57/86$  و انحراف استاندارد آن  $13/24$  بود. نتایج تجزیه و تحلیل داده‌ها نشان داد که بین مدیریت دانش و ابعاد آن با سکوت سازمانی همبستگی منفی و معنی‌دار وجود دارد و این متغیر همراه با ابعاد آن توانایی پیش بینی ۵۴ درصد از تغییرات سکوت سازمان را در جهت منفی دارد. این نتیجه با نتایج تحقیق نظری، ریاحی و بیگلری (۲۴)، عبدالرحمان و همکاران (۲۷) همخوانی دارد. سکوت سازمانی پدیده‌ای جمعی است و تمایل کارکنان برای افشا نکردن نظریات و نگرانی‌هایشان نسبت به مسائل و مشکلات سازمانی است (۱). این پدیده می‌تواند تحت تاثیر عوامل گوناگونی شکل بگیرد که می‌توان با شناسایی این عوامل نسبت به کاهش پدیده منفی سکوت و تبعات منفی آن اقدام کرد (۷). سکوت سازمانی در اشکال آن باعث می‌شود که کارکنان از هرگونه اظهار نظر در مورد مسائل و مشکلات سازمان خودداری کنند. در واقع این نظرات و نگرانی‌های افراد در سازمان دانشی است که در نتیجه رویارویی با مشکلات و مسائل سازمان کسب کرده‌اند. این دانش به دو صورت دانش ضمنی و آشکار در ذهن افراد شکل می‌گیرد. برونی سازی و درونی سازی

جدول ۵. ضرایب معادله رگرسیون چند متغیره برای پیش بینی سکوت سازمانی بر اساس (مدیریت دانش و اشتیاق شغلی)

متغیرهای پیش بین	B	خطای استاندارد	$\beta$	T	Sig	f	R	R <sup>2</sup>	Adj R <sup>2</sup>	sig
ضریب ثابت	۷۱/۶۸	۲/۱۱	-	۳۳/۸۹	۰/۰۰۱					
مدیریت دانش	-۰/۲۶۲	۰/۰۴۷	-۰/۱۸۴	-۵/۵۸۹	۰/۰۰۱	۲۵/۶۶	۰/۷۶۱	۰/۵۷۹	۰/۵۷۲	۰/۰۰۰
اشتیاق شغلی	-۰/۲۱۴	۰/۰۵۵	-۰/۴۳۳	-۳/۸۷	۰/۰۰۱					

(۳۱) همخوانی دارد. اشتیاق شغلی به عنوان یک حالت مثبت ذهنی نسبت به شغل تعریف می‌شود که با ویژگی‌های شوق داشتن به کار، وقف شدن و جذب در کار توصیف می‌شود. که تحقیقات نشان داده است که با پیامدهای مثبت زیادی همراه می‌باشد همچنین با قصد ترک شغل رابطه منفی دارد. پژوهش‌ها نشان داده است که کارکنان مشتاق به طور کامل مجذوب شغلیشان می‌شوند و تکالیف شغلی را به طرز مطلوبی به انجام می‌رسانند این کارکنان در شغل خود دست به خلاقیت و ابتکار عمل می‌زنند و در برابر کنش‌ها واکنش نشان می‌دهند و خودکارآمدی آنها افزایش می‌یابد و در نتیجه سازمان را در رسیدن به اهداف یاری می‌سازد. بنابراین اشتیاق شغلی به عنوان یک منبع مطلوب ممکن است به چرخه مثبت از منابع و در نتیجه آثار مثبت بر سلامت منجر شود که پیامد آن در انجام درست وظایف شغلی محوله و یا رفتارهایی فراتر از آن نمایان می‌شود. و مدیران می‌توانند با تاکید بیشتر برای ایجاد اشتیاق به شغل پیامدهای مثبت حاصل از آن را به خود و سازمان کسب کنند. فردی که نسبت به کارش اشتیاق دارد انرژی و دلبستگی بالایی به شغل خود دارد و وظایف شغلی خود را در نهایت توان انجام می‌دهد و به شدت به دنبال تحقق اهداف سازمانی است. به علت اشتیاقی که به شغل خود و در کل سازمان خود دارد تلاش می‌کند برای انجام بهتر وظایف خود با همکاران و مدیران سازمان خود تعامل بیشتری داشته باشد. در این تعامل فرد روش‌های جدیدی برای انجام وظایف خود یاد می‌گیرد از طرف دیگر به دلیل اشتیاقی که به شغل خود دارد در تعامل با دیگران نظرات و نگرانی‌های خود را نسبت به مسائل سازمانی ابراز می‌کند این اظهار نظرات درباره مسائل سازمانی می‌تواند پدیده منفی سکوت و تبعات ناشی از آن را کاهش دهد. در واقع فردی که جذب کارش شده و خود و تواناییش را وقف کار خود می‌کند همیشه نسبت به مسائل سازمان حساس بوده و دغدغه حل آن را دارد. این دغدغه و احساس مسئولیت‌ها، وی را ترغیب

دانش آشکار و ضمنی و ارتباط بین این دو نوع دانش در نهایت منجر به خلق دانش جدید در سازمان می‌شود. دانش خلق شده می‌تواند حفظ و سازماندهی شده و بین سایر اعضا اشتراک پیدا کند. این پروسه که مدیریت دانش نامیده می‌شود به سازمان کمک می‌کند نظرات و نگرانی‌ها کارکنان نسبت به سازمان را که به دو شکل دانش آشکار و ضمنی در ذهن کارکنان وجود دارد استخراج کرده و از سکوت آنها پیش‌گیری کند. در واقع مدیران سازمان‌ها در پروسه مدیریت دانش در سازمان اعضا را به مشارکت بیشتر در امورات سازمان و مخصوصاً در خلق، حفظ و توزیع دانش تشویق می‌کنند و زمینه همکاری و اظهار نظر آنها در مورد سازمان را فراهم می‌کنند. همچنین تشویق کارکنان برای بکارگیری دانش خلق شده در سازمان خود نیز می‌تواند زمینه بیشتری برای مشارکت و اظهار نظر و نگرانی کارکنان در مورد سازمان فراهم کند. مدیریت دانش در سازمان شرایطی ایجاد می‌کند که دانش و تجربه افراد و سازمان به راحتی به اشتراک درآمده و سازمان را قادر می‌سازد تا دانش و تجربه را از افراد مناسب در سمت مناسب به سمت نیازمندان به دانش هدایت کند. این انتقال تجربه و دانش خود زمینه ساز مشارکت بیشتر، احساس مسئولیت بیشتر و ابراز نظرات و نگرانی‌ها نسبت به مسائل سازمان می‌شود. بنابراین مدیران می‌توانند از طریق خلق دانش، نگه‌داری، تسهیم و کاربرد دانش خلق شده و به طور کلی فرایند مدیریت دانش در سازمان، زمینه تعامل و ابراز نظر بیشتر در مورد مسائل و مشکلات سازمانی را فراهم کرده و پدیده سکوت را کاهش دهد.

همچنین یافته‌های پژوهش حاضر نشان داد که بین اشتیاق شغلی و ابعاد آن با سکوت سازمانی همبستگی منفی و معنی‌دار وجود دارد و این متغیر همراه با ابعاد آن توانایی پیش‌بینی ۴۹ درصد از تغییرات سکوت سازمان را در جهت منفی دارد. این نتیجه با نتایج تحقیق مارتینز (۲۵)، آرنولد، ایوانکیلا و لیکای (۲۶)، میرحیدری و همکاران (۲۹) و قلاوند و بزرگی



بررسی رابطه بین مدیریت دانش و اشتیاق شغلی ....

مدیریت دانش کارکنان و همچنین افزایش عوامل موثر بر اشتیاق کارکنان نسبت به شغل خود، زمینه تعامل و ارتباطات آنها را فراهم نمایند تا این کارکنان فرصت مطرح کردن نگرانی و نظرات خود درباره سازمان را پیدا کرده و از پدیده سکوت در سازمان ها و کاهش عملکرد و بهره‌وری سازمان بکاهند.

### تشکر و قدردانی

نویسندگان این مقاله بر خود لازم می‌دانند که از مدیران دانشگاه و تمام کارکنانی که به عنوان نمونه با محققین همکاری داشته‌اند نهایت تشکر و قدردانی را داشته باشند.

می‌کند تا با دیگران ارتباط مثبت و سازنده‌ای برقرار کند. در این ارتباطات و تعاملات چند جانبه است که سکوت کارکنان نسبت به مسائل سازمانی شکسته شده مسائل و مشکلات سازمان مطرح می‌شود.

### نتیجه‌گیری

مدیران باید در نظر داشته باشند که اگر بر دهان کارکنان مهر سکوت زده شود، موتور مولد دانش سازمانی از کار خواهد ایستاد. وقتی نیروی انسانی به عنوان مهم‌ترین سرمایه سازمانی سکوت نماید مدیریت و سازمان با خطر بزرگی مواجه می‌شوند. بنابراین پیشنهاد می‌شود مدیران سازمان‌ها با سازماندهی و



1. Zareei matin, H. Tahery f, sayyar, A. nizational silence : concepts , causes and consequences. Journal of Iran Management Sciences. (2011). 21(6). 87-104. ( in persian).
2. Morrison E. Miliken, FJ. Organization silence: A barrier to change and devolepment in a pluraslistic world. Acad. Manage. (2011). Rev, 25(4); 706-725
3. Dayton E. Henriksen K. Communication failüre: Basic components. Contributing factors, and the need for structure . Agency for heal for healthcare Research and quality patient safety and health IT conference(2011). june 4-7. Washington. D.C
4. Tan. C. Organization justics as a predictor of organizational silence. Educational. Reasearch and reviews. .(2014). Vol 9. 1190-1220.
5. Vakola M, Bouradas D. Antecedents ans consequences of organizational silence. An empirical investigation. Employee Relations. (2005). 27(5): 441-458
6. Danaeei fard, H, Ezzatiy, A, Baratiy. Clarifying the role of organizational culture on organizational silence in the public sector. governmental management View, (2011). 25(4). 61-82. (in persian).
7. Hassanpour, A, Askariy, M. Organizational and practical solutions out of its silence. Monthly educational Management tadbir. (2012). 23(248). 59-64. (in persian).
8. Zack, M. H. Developing a knowledge strategy. California Management Review, (1999) 41(3), 125-145.
9. DeTienne, K. B., Dyer, G., Hoopes, C., & Harris, S. Toward amodel of effective knowledge management and directions for future research: Culture, leadership & CKOs. Journal of Leadership & Organizational Studies, (2004). 10(4), 26- 43.
10. Ghlichliy, B, Eghtesad, B. The Role of knowledge management and innovation in small and medium enterprise business performance. Journal of Education and Human Resource Development. (2015). 2(5). 53-73. ( in persian)
11. Lai, Y., Hsu, M., Lin, F. J., Chen, M., & Lin, H. The effects of industry cluster knowledge management on innovation performance. Journal of Business Research, (67), 734-739.
12. Nonaka, I. (2007). Knowledge management: theoretical and methodological foundations in Smith, K.G. & Hit, M.A. (Eds), Great Minds in Management: The Process of Theory Development, Oxford University Press, (2014). New York, NY, 373-93.
13. Coleman, D. Groupware: collaboration and knowledge sharing. in Liebowitz (Ed.), Knowledge Management Handbook, CRC Press, (1999). Boca Raton, FL
14. Darroch, J. Knowledge management, innovation and firm performance. Journal of Knowledge Management, (2005). 9(3), 101-115.
15. Nikbakht A., Siadat S.A., Hoveida R., and Moghaddam A. The relationship between knowledge management and leadership educational managers styles in opinion of Isfahan Clinical University's faculty members, Journal of Information Health Management,

- (2009). 7 (2),
16. Afraze, A. Knowledge management, concepts, models, measurement and implementation. Tehran. Amir kabir university. (2007). (in persian)
  17. Jennex M E., Olfman, L. "Knowledge Management Succses Factors & Models" in "Knowledge Management in Modern organization. (2005. 190-210)
  18. Akbarpour Shirazi, M, Kazemi Sefat , D. A method for human driven knowledge acquisition (case study in a petrochemical company. Knowledge Management Conference , Tehran, Institute of Management Education and Research. (2007). (in persian)
  19. Nonaka, I. (2007). Knowledge management: theoretical and methodological foundations in Smith, K.G. & Hit, M.A. (Eds), Great Minds in Management: The Process of Theory Development, Oxford University Press, (2014). New York, NY, 373-93.
  20. Hakanen, J., Hakanen, A., Bakker, B., & Demerouti, E. How dentists cope with their job demands and stay engaged: the moderating role of job resource. European journal of oral science, . (2005). 113. 479-487.
  21. Bakker AB, Schaufeli WB, Leiter MP, Taris TW. Work engagement: An emerging concept in occupational health psychology. Work & Stress. (2008).22(3):187-200.
  22. Schoufeli, W.B., Bakker, A.B. & Salanova, M. The measurement of work engagement with a short questionnaire. A cross-national study, Educational and Psychological Measurement. (2001). 66, 701-716
  23. Hallberg, E.U., Schaufeli, B.W. Same but different? Same but different? Can work engagement be discriminated from job involvement and organizational commitment? Journal of Psychology, (2006). 11(2), 119-127.
  24. Nazari, N, Riahiy, L, Baeiglariyan, A. The Relation beetwin organizational Silence and knowledge management at the hospital Tehran Firouzgar. Health Promotion Management. (2015). 4(3). 43-50. (in persian).
  25. Martinez, Marian Garcia . Solver engagement in knowledge sharing in crowdsourcing communities: Exploring the link to creativity. Research Policy, (2015). Volume 44, Issue 8, October, Pages 1419-1430.
  26. Arnold B. Bakker, Evangelia Demerouti, Lieke L. ten Brummelhuis. Work engagement, performance, and active learning: The role of conscientiousness. Journal of Vocational Behavior, (2012). Volume 80, Issue 2, April , Pages 555-564
  27. Abd Rahman S, Haslinda A, Jegak U, Zainal Abidin M. Relationship between Organizational Characteristics and Information Security Knowledge Management Implementation. Procedia - Social and Behavioral Sciences. (2013). 123 .433 – 443.
  28. Susana, b, Teresa R, Francisco J. Graciac, and Inés T. Learning culture and knowledge management processes: To what extent are they effectively related?. Journal of Work and Organizational Psychology, (2014). 30 (2014) 113-121.
  29. Mirhaidari, A, Siyadat, S, Hoyda, R, Abediy, M. The relationship between organizational

- learning and self- career executives with work Engagement. Journal of New approach in the Educational Administration. (2012). 3(2). 139-154. (in persian).
30. Hatami, S, Saboonchiy, R, Sobhaniy, Y. Provide key elements to enhance creativity , knowledge management and organizational learning. Sport Management. (2015). 7(2). 253-263. (in persian).
31. Ghalavand, Z, Bozorgiy, A. The relationship between organizational learning and knowledge management in the oil and gas exploitation in Masjed Soleyman. Journal of Information and Knowledge Management. . (2014). 1(2). 24-32. (in persian)
32. Madhura,B. Deepika P. A study on the drivers of employee engagement impacting employee performance. Procedia - Social and Behavioral Sciences. . (2014). 133 (2014) 106 – 115
33. Mine A, Fındıklı, U, Yasin R. Examining Organizational Innovation and Knowledge Management Capacity. Procedia - Social and Behavioral Sciences. (2015). 181 (2015) 377 – 387
34. Maria, W.D. Brother Secret, Sister Silence: Sibling Conspiracies Against Managerial Integrity, Journal Of Business Ethics, (2006). pp. 219-234
35. Ziaadiniy, M, Ramezaniy Ghavvamabadiy, S. Pattern of Enrichment and work engagement to measure willingness to leave Staff. Journal of Strategic Management. (2013). 51(2). 177-199 (in persian)
36. Haghighatmonfared. J, Hoshyar, A. The relationship between organizational culture and knowledge management .. Journal of Human Resource Management in the Oil Industry. (2010). 4 (11). 12-19 (in persian)



## The relationship between knowledge management and work engagement with employees' organizational silence in medical science university

Ghaffar Karimianpour<sup>1</sup>, Masoud Moradi<sup>2</sup>

### Abstract:

**Background and Objective:** Organizational silence plays an important role in the success or failure of organization and it provides negative atmosphere against expressing new ideas and sharing information. On the other hands, today employees' engagement in their jobs or works and knowledge management in their minds are factors affecting organizational success and survival that is required for studying these two variables. The aim of this study was to investigate the relationship between knowledge management and work engagement with employees' organizational silence in medical science university of Ardabil.

**Methods and Materials:** Population of this study consisted of all employees of medical science university of Ardabil. 130 samples were selected using convenience sampling. Newman and Conrad knowledge management (1999), Schoufeli and Salanova work engagement questionnaire (2001) and Vandayn organizational silence questionnaire (2003) were used to collect data. Content validity of the questionnaire was approved by professors obtained respectively 0.89, 0.79 and 0.76. Spss software and descriptive and inferential statistical methods were used to data analysis.

**Results:** Mean of knowledge management was 58.86, mean score of work engagement of employees, 53.79 and mean score of their organizational silence, 45.09. The results of data analysis showed a negative correlation between the knowledge management variables with organizational silence ( $R=0.727$ ) and a significant negative correlation between work engagement variable with organizational silence ( $R=0.688$ ).

**Conclusion:** The results suggest that knowledge management and work engagement of employees can reduce organizational silence at university. It means that heads of university can act on reducing organizational silence by managing current knowledge in employees' mind and providing necessary context for increasing employees' work engagement.

**Keywords:** knowledge management, work engagement, Organizational silence

1. Young Researchers and Elite Club, Kermanshah branch, Islamic Azad University, Kermanshah, Iran
2. Associate Professor, psychology an educational faculty, university of mohaghegh ardebeili, Ardebil