

Investigating the Impact of the Intergenerational Culture of the Organization on Innovation with the Mediating Role of Knowledge Sharing (Case Study: Employees of Shiraz University)

Saleh Talebi**Kelishmi** **Ghodratollah****Mohammadi** **Mohammad****Razzaghi** * M.A. in Educational Administration, Shiraz University, Shiraz, Iran. E-mail: talebisaleh@yahoo.comPh.D. in Educational Administration, Shiraz University, Shiraz, Iran. E-mail: mehranmhmd@yahoo.comCorresponding Author, Ph.D. in Educational Administration, Urmia University, Urmia, Iran. E-mail: m.razzaghi4673@gmail.com

ABSTRACT

The purpose of the current research was to investigate the impact of the intergenerational culture of the organization on innovation with the mediating role of knowledge sharing among employees of Shiraz University. The research method is descriptive correlation type. The statistical population of the research included all the employees of Shiraz University in the number of 700 people, of which 248 people were selected using simple random sampling method. The tools of this research included the intergenerational culture questionnaire of King and Brandt (2017), knowledge sharing by van den Hoof and de Ryder (2004), and Holman et al.'s (2012) innovative behavior. The content validity of the questionnaires was approved by the experts and the reliability of the questionnaires was estimated by Cronbach's alpha method as 0.91, 0.81 and 0.84 respectively. Data analysis was done at two descriptive and inferential levels including Pearson correlation coefficient and structural equation model. The results of the research showed that the existence of an intergenerational constructive culture has a positive and significant effect on the growth of knowledge sharing behavior. In addition, knowledge sharing behavior also has a positive and significant effect on the growth of employees' innovation. Also, intergenerational culture in university has a positive but insignificant effect on employee innovation. Therefore, the intergenerational culture in the university can influence the innovation of the employees due to the knowledge sharing behavior.

Keywords: intergenerational culture, knowledge sharing, employees' innovation, Shiraz University

Cite this Article: Talebi Kelishmi, S., Mohammadi, Gh., & Razzaghi, M. (2025). Investigating the Impact of the Intergenerational Culture of the Organization on Innovation with the Mediating Role of Knowledge Sharing (Case Study: Employees of Shiraz University). *Knowledge Retrieval and Semantic systems*, 12(44), 69-96. <https://doi.org/10.22054/jks.2024.78074.1640>



© 2016 by Allameh Tabataba'i University Press

Publisher: Allameh Tabataba'i University Press

1. Introduction

In today's organizational world, different generations of employees work and engage in activities alongside each other. Generations that differ from each other mainly in terms of knowledge, values, and skills, and these differences have also affected their behaviors. Some believe that the existence of intergenerational differences in organizations can be a source of tension and conflict and have a negative impact on organizational performance. However, studies show that today, a successful organization is one that is able to manage the diversity of generations in the organization and create an environment of cooperation by creating an intergenerational culture and responding to the diverse needs of each generation of employees. Intergenerational culture means creating values and beliefs among people in an organization that enable them to tolerate people of different ages from different generations, so that they can respect each other's opinions, interact and communicate positively, and use each other's abilities to improve organizational work and activities. Innovation is an important and vital factor for organizations to create value and sustainable competitive advantage in today's complex and changing environment. It seems that one of the effective factors in the emergence of innovation is knowledge and information, which can be created in various ways, including knowledge sharing. Knowledge sharing should occur between employees of different generations. Generations that are mainly different from each other in terms of knowledge, values, and skills, and effective interaction between them requires the existence of an intergenerational culture in the organization. Therefore, due to the importance of the subject, the present study seeks to answer the question: Does the intergenerational culture of the organization affect innovation with the mediating role of knowledge sharing among Shiraz University employees?

2. Literature Review

So far, various studies have been conducted on each of the variables studied in the study, and some of the most important ones have been briefly mentioned. Research by Cohen (2006) and Ropes (2011) showed that dimensions of intergenerational culture have a positive and significant effect on the growth of individuals' innovation. Also, Chen

et al. (2014) and Li and Hong (2014) concluded in their research that knowledge sharing has a positive and significant effect on individuals' innovation. Sivén and Ivantsova (2017), Brčić and Mihelič (2015), Harvey (2012), and Burris (2012) found that different dimensions of intergenerational culture can have a positive and significant impact on knowledge sharing. The findings of Al-Ahmad, Easa, and Mostapha (2020) indicate that there is a positive and significant relationship between knowledge sharing and knowledge and innovation in production and process.

3. Methodology

The research method is a descriptive correlation type. The statistical population of the research included all the employees of Shiraz University, a total of 700 people, of which 248 people were selected using a simple random sampling method. The tools of this research included the intergenerational culture questionnaire of King and Brandt (2017), knowledge sharing by van den Hoof and de Ryder (2004), and Holman et al.'s (2012) innovative behavior. The content validity of the questionnaires was approved by the experts, and the reliability of the questionnaires was estimated by Cronbach's alpha method as 0.91, 0.81 and 0.84, respectively. Data analysis was done at two descriptive and inferential levels, including the Pearson correlation coefficient and the structural equation model.

4. Results

The results of the research showed that the existence of an intergenerational constructive culture has a positive and significant effect on the growth of knowledge-sharing behavior. In addition, knowledge-sharing behavior also has a positive and significant effect on the growth of employees' innovation. Also, intergenerational culture in the university has a positive but insignificant effect on employee innovation. Therefore, the intergenerational culture in the university can influence the innovation of the employees due to the knowledge-sharing behavior.

5. Discussion

Today, in organizations, different generations of employees with different beliefs and values work together. Failure to properly manage

such differences can cause disruption and create tension and conflict in organizations. However, the existence of a correct intergenerational culture in the organization can not only prevent such conflicts from occurring, but can also guide such diversity in organizations in a way that leads to improved work and organizational activities. Based on the results obtained, intergenerational culture has a positive and significant effect on the development of knowledge-sharing behavior. This finding means that the more the values and beliefs among the organization's people tend toward tolerance of people of different ages and generations, respect for each other's opinions, positive interaction and communication between different generations, avoidance of intergenerational stereotypes, and creating a platform for the growth, promotion, and retention of employees from different generations, the more the platform for constructive interaction and knowledge sharing between individuals is provided. Another finding of this research is the positive and significant impact of knowledge-sharing behavior on the growth of employee innovation. Therefore, knowledge sharing can provide the basis for creating and implementing new ideas and benefiting the organization by providing individuals with a set of necessary and up-to-date knowledge and information. Another finding of this research is the positive but insignificant effect of intergenerational culture in the university on employee innovation. Based on this and other research findings, although intergenerational culture can have a positive impact on the innovation of university employees, this impact is not direct but occurs indirectly through knowledge sharing. The reason for this finding may be in the nature of innovation, because innovation requires up-to-date knowledge and information. Therefore, knowledge sharing can facilitate this. However, knowledge sharing also requires cooperation and interaction between individuals and their willingness to share their knowledge with others, which can also be influenced by the existence of an intergenerational culture.

6. Conclusion

Considering the above, it can be concluded that the existence of an intergenerational culture in the university, i.e. a culture in which respect for the values and beliefs of all generations, intergenerational interactions and collaborations, acceptance and promotion of employees of different generations, and retention are valued, can pave

the way for the growth of knowledge sharing behavior and have a positive and meaningful impact on knowledge sharing. Also, the growth of knowledge-sharing behavior among university employees can have a positive and significant impact on the emergence of innovation among employees. In addition, intergenerational culture in universities can affect the growth of innovation through knowledge-sharing behavior.

Acknowledgments

We are grateful for the kindness and cooperation of the staff of Shiraz University, who paved the way for this research with their mutual understanding and support.



بررسی تأثیر فرهنگ بین‌نسلی سازمان بر نوآوری با نقش واسطه‌ای تسهیم دانش (مطالعه موردی: کارکنان دانشگاه شیراز)

کارشناسی ارشد مدیریت آموزشی، دانشگاه شیراز، شیراز، ایران. رایانامه:

talebisaleh@yahoo.com

دانش آموخته دکترای مدیریت آموزشی، دانشگاه شیراز، شیراز، ایران. رایانامه:

mehranmehmd@yahoo.com

نویسنده مسئول، دانش آموخته دکترای مدیریت آموزشی، دانشگاه ارومیه، ارومیه، ایران. رایانامه:

m.razzaghi4673@gmail.com

صالح طالبی کلیشمی

قدرت الله محمدی

محمد رزاقی *

چکیده

هدف پژوهش حاضر، بررسی تأثیر فرهنگ بین‌نسلی سازمان بر نوآوری با نقش واسطه‌ای تسهیم دانش در بین کارکنان دانشگاه شیراز بود. روش پژوهش، توصیفی از نوع همبستگی بود. جامعه آماری پژوهش شامل تمامی کارکنان دانشگاه شیراز به تعداد ۷۰۰ نفر بود که با استفاده از روش نمونه‌گیری تصادفی ساده، ۲۴۸ نفر انتخاب شدند. ابزارهای این پژوهش شامل پرسش‌نامه فرهنگ بین‌نسلی کینگ و برانت (۲۰۱۷)، تسهیم دانش ون دن هوف و دی رایدر (۲۰۰۴) و رفتار نوآورانه هولمن و همکاران (۲۰۱۲) بود. روایی محتوایی پرسش‌نامه‌ها مورد تأیید صاحب‌نظران قرار گرفت و پایایی پرسش‌نامه‌ها با روش آلفای کرونباخ به ترتیب ۰/۹۱، ۰/۸۱ و ۰/۸۴ برآورد شد. تجزیه و تحلیل داده‌ها در دو سطح توصیفی و استنباطی مشتمل بر ضریب همبستگی پیرسون و مدل معادلات ساختاری انجام گرفت. نتایج پژوهش نشان داد که وجود فرهنگ سازنده بین‌نسلی، تأثیر مثبت و معناداری بر رشد رفتار تسهیم دانش دارد. به‌علاوه، رفتار تسهیم دانش نیز تأثیر مثبت و معناداری بر رشد نوآوری کارکنان دارد. همچنین، فرهنگ بین‌نسلی در دانشگاه تأثیر مثبت اما غیرمعنادار بر نوآوری کارکنان دارد؛ بنابراین، فرهنگ بین‌نسلی در دانشگاه به‌واسطه رفتار تسهیم دانش، می‌تواند نوآوری کارکنان را تحت تأثیر قرار دهد.

کلیدواژه‌ها: فرهنگ بین‌نسلی، تسهیم دانش، نوآوری کارکنان، دانشگاه شیراز

استناد به این مقاله: طالبی کلیشمی، صالح، محمدی، قدرت‌الله، و رزاقی، محمد. (۱۴۰۴). بررسی تأثیر فرهنگ بین‌نسلی سازمان بر نوآوری با نقش واسطه‌ای تسهیم دانش (مطالعه موردی: کارکنان دانشگاه شیراز). *بازیابی دانش و نظام‌های معنایی*، ۱۲ (۴۴)، ۶۹-۹۶.

<https://doi.org/10.22054/jks.2024.78074.1640>

© ۲۰۱۶ دانشگاه علامه طباطبائی

ناشر: دانشگاه علامه طباطبائی



مقدمه

در دنیای سازمانی امروز، نسل‌های مختلف از کارکنان در کنار یکدیگر به کار و فعالیت مشغول‌اند. نسل‌هایی که عمدتاً از دیدگاه دانشی، ارزشی و مهارتی با یکدیگر متفاوت بوده و همین تفاوت‌ها، رفتارهای آنان را نیز تحت تأثیر قرار داده است. برخی معتقدند وجود تفاوت‌های بین‌نسلی در سازمان‌ها می‌تواند منشأ تنش و تعارض باشد و اثر منفی بر عملکرد سازمان داشته باشد؛ اما بررسی‌ها نشان می‌دهد که امروزه سازمانی موفق است که قادر باشد تنوع نسل‌ها در سازمان را مدیریت کند و با ایجاد فرهنگ بین‌نسلی و پاسخ به نیازهای متنوع هر نسل از کارکنان، محیطی توأم با همکاری ایجاد نماید (Fraone et al., 2008). فرهنگ بین‌نسلی به معنی ایجاد ارزش‌ها و باورهایی بین افراد سازمان است که آنان را قادر به تحمل افراد سنین مختلف از نسل‌های گوناگون نماید تا ضمن احترام به عقاید یکدیگر، با تعامل و ارتباطات مثبت، از توانایی‌های یکدیگر جهت بهبود کار و فعالیت‌های سازمانی استفاده کنند (King & Bryant, 2017). با ایجاد چنین شرایطی، وجود تنوع نسلی، نه تنها تهدید محسوب نمی‌شود، بلکه می‌تواند به‌عنوان یک فرصت در جهت بهبود عملکرد سازمان موردتوجه قرار گیرد.

همان‌گونه که ذکر گردید، بین نسل‌های مختلف از نظر دیدگاه و رویکرد نسبت به مسائل مختلف، تفاوت وجود دارد. درحالی‌که کارکنان نسل‌های پیشین در سازمان‌ها، دارای تجارب ارزنده و فراوان بوده و وفاداری آنان به سازمان بیشتر است، کارکنان نسل جوان تعهد سازمانی کمتری داشته و علاقه به کار مستمر در یک سازمان را ندارند. بااین‌حال این نسل از نظر کارآفرینی و سواد فناوری از نسل‌های پیشین خود سبقت گرفته‌اند. برخلاف نسل‌های قدیمی که تمایل به فعالیت‌های اجتماعی دارند، نسل جوان کارکنان اغلب در حال رقابت با یکدیگر و اثبات برتری خود هستند. همین تفاوت‌های دیدگاهی بین نسل‌های مختلف در سازمان می‌تواند منجر به تعارض و تنش در سازمان شده و عملکرد سازمان را کاهش دهد. در این شرایط، مدیریت به شیوه سنتی و نادیده گرفتن تفاوت نسل‌ها و در نتیجه عدم توجه به ایجاد فرهنگ سازنده و مثبت بین نسلی می‌تواند منجر به ایجاد تنش و تعارض بین‌نسلی در سازمان گردد (Hutchings & McGuire, 2006). در یک بررسی دقیق‌تر

از ویژگی نسل‌های سازمانی، می‌توان بیان نمود که نسل سنت‌گرایان^۱ در سازمان که بعضی مواقع به نام‌های «جانبازان» یا «بزرگ‌ترین نسل» هم شناخته می‌شود شامل متولدین بین سال‌های ۱۹۲۲ تا ۱۹۴۵ است؛ سال‌هایی که بسیاری از افراد این گروه یا به‌طور مستقیم با جنگ جهانی دوم درگیر بوده‌اند یا تحت تأثیر آن قرار گرفته‌اند. این نسل در خانواده‌هایی سنتی همراه با پدر و مادرشان بزرگ شده‌اند و معمولاً مادر آن‌ها برای نگهداری از کودکان خود، خانه‌دار بوده است. همچنین این گروه با شرایط خیلی سخت اقتصادی روبه‌رو بودند و به همین دلیل، معمولاً افرادی صرفه‌جو هستند. فقط به این دلیل کار می‌کنند که خودشان می‌خواهند. بعضی از آن‌ها، فقط می‌خواهند عضوی از یک شبکه اجتماعی و بعضی دیگر، تصمیم دارند برای دوران بازنشستگی خود پول بیشتری پس‌انداز کنند (ضیائی و نرگسیان، ۱۴۰۲). بی‌بی بومر^۲ (کودک نسل انفجار) شامل متولدین بین سال‌های ۱۹۴۶ تا ۱۹۶۴ میلادی است. این نسل بسیار خواهان مشارکت در فرایند تصمیم‌گیری‌ها هستند و بیشتر به دنبال رهبری دیگران هستند (Haynes, 2011). بی‌بی بومرها به خاطر تعداد بسیار زیادشان، نسل بسیار رقابتی هستند؛ چراکه به‌طور ناگهانی افراد زیادی بودند که در یک رده سنی، برای جایگاه‌های شغلی و ارتقای شغلی با یکدیگر رقابت شدیدی کردند. در نتیجه، نسل بی‌بی معمولاً عقیده دارد که کارمندان جوان و کم‌تجربه، باید قبل از این که به شغل دلخواه و عنوان شغلی رؤیایی خود برسند، سختی بکشند و تجربه کافی به دست آورند. بی‌بی بومرها به‌خاطر ذهنیت قدیمی‌ای که دارند، درآمد و فرصت‌های رقابتی برای پیشرفت در کار یا مسیر شغلی، موضوعاتی نیست که به آن‌ها انگیزه دهد (McCrindle & Fel, 2019). کارکنان نسل ایکس^۳ که متولدین بین سال‌های ۱۹۶۵ تا ۱۹۸۰ میلادی را شامل می‌شود، به دنبال دریافت بازخوردهای مستقیم و آنی درباره کیفیت نحوه انجام کار خود هستند (Hammill, 2005). می‌توان گفت تا عصر حاضر، افراد این نسل تحصیل کرده‌ترین افراد هستند. افراد نسل ایکس، معمولاً تمایل دارند مستقل کار کنند و از مدیریت خرد لذت نمی‌برند. این گروه برخلاف روحیه رقابت‌جو خانواده‌شان که از نسل بی‌بی بومرها هستند، تلاش می‌کنند تا در زندگی و شغل خود به ثبات برسند. افراد این نسل، معمولاً روحیه کارآفرینی دارند و خود را به‌خوبی

1. Traditionalists

2. Baby boomer

3. X

با تغییرات و تکامل فناوری تطبیق می‌دهند (McCrindle & Fell, 2019). نسل وای^۱ یا نسل سایبری که شامل متولدین ۱۹۸۱ تا ۲۰۰۰ میلادی بوده و نسل جوان سازمان‌ها را تشکیل می‌دهند، آغازگر زندگی مدرن با استفاده از دسترسی آزاد و دریافت سریع اطلاعات و انتقال آن و به‌کارگیری فناوری در همه ابعاد زندگی هستند (Tirziu & Vrabie, 2016). آن‌ها با فناوری رابطه بسیار خوبی برقرار می‌کنند. به دلیل ذات اجتماعی آن‌ها، این نسل معمولاً از کار تیمی لذت می‌برد و دوست دارد احساس ارزشمندی در سازمان داشته باشد (McCrindle & Fell, 2019). پرنسکی^۲ (۲۰۱۰) معتقد است که این نسل جوان، غرق در فناوری‌های دیجیتال بوده و همین عامل باعث رفتار متفاوت در این نسل نسبت به نسل‌های قبل شده است. این نسل متفاوت فکر کرده، متفاوت یاد می‌گیرند و عادت و رفتارهای اجتماعی متفاوتی دارند و بر این اساس انتظارات متفاوتی در زمینه زندگی و کار دارند. به‌گونه‌ای که رویکردشان به کار، جمع‌گرایی و مشارکتی است. این نسل انتظارات بالایی در زمینه کار داشته و بسیار هدف‌محور و موفقیت‌مدار است. این نسل تمایل به انجام هم‌زمان چند کار را داشته و خواهان کار و همکاری با افراد خلاق هستند (Haynes, 2011). نسل هزاره (نسل زد)^۳ که این گروه را نسل زد، نسل مجدد یا نسل هزاره می‌نامند، این نسل، گروه بعدی‌ای هستند که وارد نیروی کار می‌شوند. افراد این نسل، از سال ۲۰۰۰ تاکنون به دنیا آمده‌اند. هنوز درباره سبک کاری این نسل اطلاعات دقیقی وجود ندارد ولی به‌طور کلی زندگی این افراد، مثل نسل وای با فناوری ادغام شده است، بنابراین، کاملاً منطقی به نظر می‌آید که فکر کنیم نسل هزاره، از محیط کاری منعطف و توانایی استفاده از فناوری‌های متفاوت برای برقراری ارتباط لذت می‌برد (ضیائی و نرگسیان، ۱۴۰۲).

لازم به ذکر است که در سال‌های اخیر، توجه زیادی به موضوع تفاوت‌های نسلی در سازمان‌ها شده است. با وجود اهمیت زیاد این موضوع، پژوهش‌های اندکی در این زمینه به‌خصوص در رابطه با ایجاد فرهنگ بین‌نسلی صورت گرفته است (King & Bryant, 2017). با این حال بررسی‌ها نشان می‌دهد که عدم وجود فرهنگ بین‌نسلی مثبت در سازمان می‌تواند منجر به مسائلی در زمینه فعالیت‌های تیمی، ارتباط بین کارکنان نسل جوان و مسن‌تر شود و اثربخشی برنامه‌ها و خدمات سازمان را کاهش دهد (Kleins et al., 2009). به نظر

1. Y

2. Prensky

3. Z

می‌رسد که وجود ارتباطات سازنده و مثبت بین‌نسلی و قبول تفاوت‌های نسلی از سوی کارکنان که می‌تواند نتیجه وجود فرهنگ بین‌نسلی در سازمان باشد، منجر به نتایج مثبت مختلفی از جمله جریان آزاد اطلاعات بین نسل‌های مختلف می‌گردد (Hillman, 2014)؛ بنابراین، شاید بتوان بیان نمود که مدیریت فرهنگ سازمان در جهت ایجاد فرهنگ سازنده بین‌نسلی می‌تواند منجر به تسهیم دانش بین نسل‌های مختلف شده و سازمان را از پیامدهای مثبت آن بهره‌مند سازد.

واقعیت دنیای متغیر امروز این است که کسب و گردآوری دانش به‌صورت فردی، امری دشوار و در برخی موارد غیرممکن است؛ زیرا هرروز فناوری و روش‌های جدید کاری مطرح می‌شود (Fox et al., 2015). در چنین شرایطی کارکنان برای این که کارهای خود را به‌درستی انجام دهند، می‌بایست به مجموعه‌ای از دانش و اطلاعات دست یابند و آن‌ها را به‌روزرسانی کنند که این کار به‌وسیله مکانیسم‌های مختلفی انجام می‌شود و یکی از مهم‌ترین آن‌ها، تسهیم دانش و اطلاعات بین کارکنان است (Nesheim & Gressgard, 2014). کارکنانی که از نسل‌های مختلف بوده و با یکدیگر اختلاف دیدگاه دارند و همین عامل اگر به‌درستی مدیریت نشود، می‌تواند مانع تسهیم دانش گردد. به‌طور کلی دانشی که بین افراد تبادل می‌شود به دودسته ضمنی و آشکار تقسیم می‌گردد. دانش آشکار درون هر سازمانی می‌تواند به‌وسیله قوانین، برنامه‌ها، داده‌ها و آمارها، مدل‌ها و دیگر اشکال ارائه شود و عمدتاً در مخازن دانشی که مستقیماً به‌وسیله سیستم‌های دانش‌محور هدایت و مورد بهره‌برداری قرار می‌گیرد، ذخیره می‌شود. درحالی‌که دانش ضمنی اغلب تجربه‌محور بوده و در شرایط خاصی ایجاد شده و بیان و تسهیم آن ممکن است دشوار باشد (Liu et al., 2011). به‌هرحال، تسهیم دانش بایستی در هر دو حیطه دانش آشکار و ضمنی اتفاق بیفتد؛ اما مطالعات نشان داده است هنگامی که افراد به این باور می‌رسند که با موضوعی آشنایی نداشته و یا اهمیت کسب اطلاعات درزمینه به خصوص را نمی‌دانند، احتمالاً از تسهیم دانش خودداری خواهند کرد. این در حالی است که کیفیت روابط و وجود اعتماد بین افراد می‌تواند در تمایل آن‌ها به تسهیم دانش مؤثر باشد (Chen et al., 2014; Pinjani & Palvia, 2013; Acker et al., 2014). تسهیم دانش در سازمان‌ها می‌تواند راهکاری برای مدیریت سرمایه‌های فکری و جهت‌دهی به شیوه‌های کاری کارکنان به‌وسیله میسرسازی ارائه ایده‌ها، ابزارها، خدمات و فرایندهای جدید باشد و منجر به موفقیت

سازمان‌ها در تحقق اهداف آن‌ها گردد (Lee & Hong, 2014). تسهیم دانش در سازمان‌ها به یادگیری سریع‌تر فردی و سازمانی منجر گشته، خلاقیت را افزایش و به بهبود عملکرد فرد و سازمان منجر می‌شود. تسهیم دانش، به‌عنوان فرایند شناسایی، توزیع و بهره‌برداری از دانش موجود به‌منظور حل مطلوب‌تر مسائل نسبت به گذشته تعبیر می‌شود (Jiacheng et al., 2019). در سازمانی که از فرهنگ تسهیم دانش برخوردار است، افراد ایده‌ها و بینش‌های خود را با دیگران تسهیم می‌کنند؛ زیرا به‌جای این که مجبور به این کار باشند؛ آن را یک فرایند طبیعی می‌دانند. بنابراین، باید در بین اعضای سازمان این انگیزه را به وجود آورد که بدون ترس از دست دادن موقعیت خود به تسهیم دانش در سازمان بپردازند (فرمی‌فراهمی و آرای، ۱۴۰۲). به نظر می‌رسد که تسهیل و بسترسازی تسهیم دانش در سازمان‌ها به شیوه‌های مختلف از جمله ایجاد فرهنگ بین‌نسلی، می‌تواند منجر به توانمندی و احساس خودکارآمدی افراد در خلق و اجرای نوآوری گردد.

نوآوری به‌عنوان عامل مهم و حیاتی برای سازمان‌ها به‌منظور ایجاد ارزش و مزیت رقابتی پایدار در محیط پیچیده و متغیر امروزی است (اسدی و همکاران، ۱۳۹۸). لازاروتی و مانزینی^۱ (۲۰۱۳)، نوآوری سازمانی را ارائه ایده‌های جدید در زمینه تمامی امور سازمان‌ها یعنی فرایندها و تولید کالاها و خدمات می‌دانند. درواقع، نوآوری عبارت است از خلق و اجرای ایده‌ها، محصولات، خدمات، فرایندها و سیاست‌های جدید. دو مؤلفه مهم رفتارهای نوآورانه شامل تولید و آزمایش ایده‌ها و اجرای آن است. تولید و آزمایش ایده‌ها شامل بررسی زمینه و مشکلات و یافتن ایده‌ها و مطرح کردن ایده‌های نهایی است و اجرای ایده‌ها نیز شامل زمینه‌سازی و مداخله در منظومه قدرت فعلی و ایجاد تغییرات اساسی جهت اجرای ایده‌ها است (Taghipour & Khadem, 2013)؛ بنابراین نوآوری در دو مرحله می‌تواند رخ دهد. اول پاسخ جدید و بدیع به یک‌چیز و دوم ادامه آن پاسخ یا رفتار که در نهایت منجر به توسعه یک مهارت و یا فرایند می‌شود که مرحله اول می‌تواند اکتشاف و مرحله دوم یک فعالیت بهره‌بردارانه باشد (Rijnsoever et al., 2012). البته بروز نوآوری در هر سازمان می‌بایست به‌وسیله کارکنان آن سازمان رخ دهد که این امر نیازمند وجود احساس خودکارآمدی نوآورانه در آن‌ها از طریق رشد قابلیت‌های نوآورانه کارکنان است. خودکارآمدی نوآورانه، درواقع اشاره به احساس توانمندی افراد در خلق ایده‌های بدیع، نو

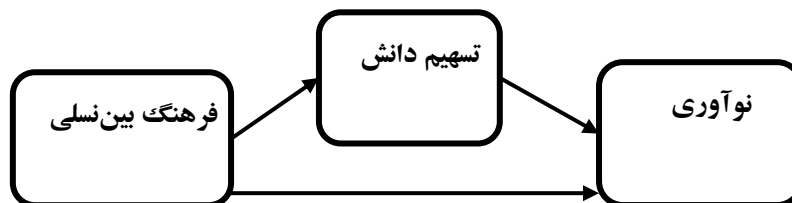
1. Lazzarotti & Manzini

و اجرای آن‌ها دارد که می‌تواند زمینه‌ساز بروز نوآوری در افراد باشد (Dörner, 2012). قابل ذکر است که نوآوری عامل اساسی در فراهم نمودن و حفظ مزیت رقابتی و اجرای راهبردهای سازمان است (Yang et al., 2015)؛ بنابراین می‌تواند به سازمان‌ها در هماهنگی خود با تغییرات و خواسته‌های محیط و ارائه پاسخ مقتضی به آن کمک کرده و حتی در پیشسازی برای ایجاد تغییر در محیط یاری رساند تا بدین وسیله سازمان بتواند ضمن حفظ بقا و موجودیت خود، از سایر رقبا پیشی گرفته و موفقیت خود را تضمین نماید. البته در سازمان‌ها، نوآوری زمانی تقویت می‌شود که نیاز به آن به‌خوبی احساس شود و به‌ضرورت وجودی آن در سازمان باور داشته باشند (Hogan & Coote, 2014). یکی از مهم‌ترین اقدامات در زمینه‌سازی قابلیت نوآوری در سازمان شناخت عوامل مؤثر بر بروز نوآوری است. رومرو و رومن^۱ (۲۰۱۲) معتقدند که سه دسته عوامل در بروز نوآوری مؤثر است که شامل عوامل فردی (تحصیلات و رشته مرتبط با کار، انگیزش و تجارب قبلی کارکنان و مانند این‌ها)، عوامل سازمانی (همکاری، اندازه سازمان، وابستگی به منابعی خاص و فعالیت‌های مدیران و غیره) و عوامل محیطی خارجی (مؤسسات تحقیق و توسعه، سیستم‌های دانشگاهی، قوانین و مقررات و دانش موجود در محیط و امثال این‌ها) هست. به نظر می‌رسد که یکی از عوامل مؤثر در بروز نوآوری، دانش و اطلاعات است که می‌تواند از طرق مختلف از جمله تسهیم دانش ایجاد شود. تسهیم دانشی که باید بین کارکنان با نسل‌های مختلف اتفاق بیفتد. نسل‌هایی که عمدتاً از نظر دانشی، ارزشی و مهارتی با یکدیگر متفاوت بوده و تعامل مؤثر بین آن‌ها، نیازمند وجود فرهنگ بین نسلی در سازمان است.

بی‌تردید، نتایج این پژوهش خواهد توانست اطلاعات باارزشی در اختیار مسئولان و مدیران دانشگاه شیراز به‌منظور ارتقای نوآوری قرار دهد. از سوی دیگر، مهم‌ترین گام در جهت برنامه‌ریزی صحیح نوآوری کارکنان، شناخت عوامل مؤثر بر آن است که باید مطالعات و پژوهش‌های وسیع‌تری در این زمینه صورت پذیرد تا بر آن اساس مسئولان و مدیران دانشگاه بتوانند الگویی مدون و راهکاری اساسی برای نوآوری طراحی نمایند. از این‌رو، بنا بر اهمیت موضوع، در پژوهش حاضر به بررسی تأثیر فرهنگ بین‌نسلی سازمان بر نوآوری با نقش واسطه‌ای تسهیم دانش کارکنان دانشگاه شیراز پرداخته شده است. بر این

1. Romero & Román

اساس و با توجه به پیشینه پژوهشی و نظری، مدل مفهومی پژوهش در قالب شکل شماره ۱ نشان داده شده است.



شکل ۱. مدل مفهومی پژوهش

پیشینه پژوهش

تاکنون پژوهش‌های مختلفی پیرامون هر یک از متغیرهای مورد مطالعه در پژوهش صورت گرفته است که به اختصار به برخی از مهم‌ترین موارد اشاره شده است. پژوهش‌های کوهن^۱ (۲۰۰۶) و روپس^۲ (۲۰۱۳) نشان داد که ابعاد فرهنگ بین‌نسلی تأثیر مثبت و معناداری بر رشد نوآوری افراد دارد. همچنین، چن و همکاران^۳ (۲۰۱۴) و لی و هانگ^۴ (۲۰۱۴) در پژوهش‌های خود به این نتیجه دست یافتند که تسهیم دانش تأثیر مثبت و معناداری بر نوآوری افراد دارد. سیون و ایوانتسوا^۵ (۲۰۱۷)، برسیس و میهلیس^۶ (۲۰۱۵)، هاروی^۷ (۲۰۱۲)، باریس^۸ (۲۰۱۲) دریافتند که ابعاد مختلف فرهنگ بین‌نسلی می‌تواند در تسهیم دانش تأثیر مثبت و معناداری داشته باشد. باقری مالک‌آبادی (۱۳۹۸) نیز در پژوهشی نشان داد که بین تسهیم دانش و نوآوری فردی رابطه معنی‌داری وجود دارد. همچنین بر اساس آزمون رگرسیون چندگانه با شیوه گام‌به‌گام مشخص گردید که تسهیم دانش قادر به پیش‌بینی نوآوری فردی است؛ بنابراین، دانشگاه بایستی فضایی را به وجود آورد که تبادل آشکار دانش و نوآوری در آن مورد تأکید قرار گیرد. نتایج مطالعات اسدی و همکاران (۱۳۹۸) نشان داد که سرمایه انسانی بر تسهیم دانش و نوآوری سازمانی تأثیر معنی‌دار دارد و تسهیم دانش در تأثیر سرمایه

1. Cohen, G.
2. Ropes, D. C.
3. Chen et al.
4. Lee & Hong
5. Sivén & Ivantsova
6. Brčić & Mihelič
7. Harvey, J.F.
8. Burris, D.D.

انسانی بر نوآوری سازمانی نقش میانجی دارد که این روابط در سطح آلفای ۰/۰۵ معنی‌دار است. یافته‌های پژوهش آل‌احمد و همکاران^۱ (۲۰۲۰) حاکی از آن است که بین تسهیم دانش و نوآوری در تولید و فرایند رابطه مثبت و معناداری وجود دارد. همچنین دو بُعد تسهیم دانش اعم از جمع‌آوری دانش و اهدای دانش از عوامل مهم و مؤثر در نوآوری در تولید و نوآوری در فرایند محسوب می‌گردند؛ بنابراین مدیران لازم است کارکنان را در جهت تسهیم اطلاعات و تخصص‌های خود با دیگر همکاران خود تشویق کرده تا از این طریق قادر به تقویت نوآوری در جهت رسیدگی به خواسته‌های مشتریان خود گردند. لانگ و همکاران^۲ (۲۰۲۱) در مطالعه خود نشان دادند که بین فرهنگ سازمانی و مدیریت دانش، بین فرهنگ سازمانی و قابلیت نوآوری و بین مدیریت دانش و قابلیت نوآوری رابطه معناداری وجود دارد. همچنین، محمودیان و حسینی‌پور (۱۴۰۱) در پژوهشی نشان دادند که فرهنگ سازمانی بر قابلیت نوآوری با نقش میانجی مدیریت دانش تأثیر معناداری دارد. فرهنگ سازمانی بر قابلیت نوآوری و مدیریت دانش و همچنین مدیریت دانش بر قابلیت نوآوری تأثیر معناداری دارد. درنهایت، محمدی و حیدری (۱۴۰۲) در پژوهشی نشان دادند که رشد فرهنگ بین‌نسلی در دانشگاه، تأثیر مثبت و معناداری بر انسجام سازمانی دارد. به علاوه، فرهنگ بین‌نسلی در دانشگاه تأثیر مثبت و معناداری بر رشد التزام شغلی دارد. همچنین، انسجام سازمانی تأثیر مثبت و معناداری بر التزام شغلی دارد.

با توجه به پیشینه‌های پژوهش، یکی از راه‌های مهم پاسخگویی به نیازها و تغییرات محیطی، به کارگیری نوآوری است. شناخت عوامل مؤثر بر نوآوری در سازمان‌ها و از جمله در سازمان‌های آموزشی و به‌ویژه در دانشگاه‌ها و مؤسسات آموزش عالی به فراهم نمودن زمینه لازم برای رشد، پرورش و تقویت آن کمک نموده و در نتیجه سبب بروز خلاقیت و نوآوری بیشتر در واحدهای سازمانی می‌گردد. بررسی پژوهش‌های انجام‌شده نشان می‌دهد تاکنون پژوهشی که به بررسی تأثیر فرهنگ بین‌نسلی سازمان بر نوآوری با نقش واسطه‌ای تسهیم دانش کارکنان به صورت هم‌زمان پرداخته باشد وجود ندارد، به‌ویژه بررسی این موضوع در دانشگاه و مخصوصاً دانشگاه شیراز انجام نشده است؛ بنابراین زمینه خالی چنین پژوهشی به‌روشنی قابل مشاهده است. با توجه به این که احتمال می‌رود سازهایی مانند فرهنگ بین‌نسلی و تسهیم دانش در بهبود نوآوری و درنهایت مزیت رقابتی سازمان نقش

1. Al Ahmad et al.

2. Long et al.

بسازی داشته باشند، پژوهش حاضر با هدف بررسی تأثیر فرهنگ بین‌نسلی سازمان بر نوآوری با نقش واسطه‌ای تسهیم دانش در بین کارکنان دانشگاه شیراز انجام شده است.

روش‌شناسی پژوهش

پژوهش حاضر از نظر هدف و ماهیت، کاربردی و از نظر گردآوری داده‌ها، توصیفی از نوع همبستگی مبتنی بر مدلیابی معادلات ساختاری است. جامعه آماری پژوهش، شامل تمامی کارکنان دانشگاه شیراز در سال ۱۴۰۰ به تعداد ۷۰۰ نفر بود که با استفاده از جدول مورگان و به روش نمونه‌گیری تصادفی ساده، ۲۴۸ نفر به عنوان نمونه انتخاب شدند. ابزار گردآوری اطلاعات در پژوهش حاضر سه پرسش‌نامه استاندارد است؛ بدین شکل که برای سنجش فرهنگ بین‌نسلی از مقیاس ۲۰ گویه‌ای که توسط کینگ و برانت^۱ (۲۰۱۷) ساخته شده بود، استفاده گردید. این مقیاس شامل پنج بُعد فقدان کلیشه‌های نسلی^۲، اثرات مثبت بین نسلی^۳، فراگیری نسلی در محیط کار^۴، ابقای بین نسلی در محیط کار^۵ و ارتباط بین نسلی^۶ است که هر بُعد شامل ۴ گویه است. روایی صوری و محتوایی این پرسش‌نامه مورد تأیید متخصصان قرار گرفت و پایایی آن در پژوهش حاضر بر اساس ضریب آلفای کرونباخ ۰/۹۱ به دست آمد. برای سنجش تسهیم دانش در بین کارکنان، از پرسش‌نامه ۱۰ گویه‌ای رفتار تسهیم دانش ون دن هوف و دی رایدر^۷ (۲۰۰۴) استفاده شد. این پرسش‌نامه شامل دو بُعد ارائه دانش و دریافت دانش است. روایی صوری و محتوایی این پرسش‌نامه مورد تأیید متخصصان قرار گرفت و پایایی آن در پژوهش حاضر بر اساس ضریب آلفای کرونباخ ۰/۸۱ به دست آمد. جهت بررسی نوآوری کارکنان از مقیاس رفتار نوآورانه استفاده شد. این مقیاس ۶ گویه‌ای شامل دو بُعد خلق ایده و اجرای ایده است که توسط هولمن و همکاران^۸ (۲۰۱۲) ساخته شده است. روایی صوری و محتوایی این پرسش‌نامه مورد تأیید متخصصان قرار گرفت و پایایی آن در پژوهش حاضر بر اساس ضریب آلفای کرونباخ ۰/۸۴ به دست آمد. شایان ذکر است که گویه‌های پرسش‌نامه‌ها بر پایه طیف ۵ درجه‌ای لیکرت، از بسیار کم

1. King & Bryant
2. Lack of Generational Stereotypes (LGS)
3. Positive Intergenerational Affect (PIA)
4. Workplace Generational Inclusiveness (WGI)
5. Workplace Intergenerational Retention (WIR)
6. Intergenerational Contact
7. Van Den Hoof & De Ridder
8. Holman et al.

(۱) تا بسیار زیاد (۵) تنظیم شده است. به منظور تجزیه و تحلیل داده‌های پژوهش از ضریب همبستگی پیرسون و مدل معادلات ساختاری با نرم‌افزارهای آماری SPSS 21 و LISREL 8.8 استفاده شد.

یافته‌ها

نتایج توزیع فراوانی نشان داد که جنسیت ۱۴۵ نفر (۵۸/۴ درصد) مرد و ۱۰۳ نفر (۴۱/۵ درصد) زن بوده است. از نظر مدرک تحصیلی ۲۵ نفر (۱۰/۰۸ درصد) دارای مدرک تحصیلی فوق‌دیپلم، ۱۱۲ نفر (۴۵/۱ درصد) دارای مدرک تحصیلی لیسانس، ۱۰۶ نفر (۴۲/۷ درصد) دارای مدرک تحصیلی فوق‌لیسانس و ۵ نفر (۲/۰۱ درصد) دارای مدرک تحصیلی دکترا بودند. در جدول ۱ شاخص‌های توصیفی متغیرهای پژوهش شامل میانگین و انحراف استاندارد ارائه شده است. میانگین و انحراف استاندارد متغیرها نشانگر پراکندگی مناسب داده‌ها هستند. نتایج نشان می‌دهد که میانگین تمامی متغیرها بیشتر از میانگین مفروض (۳) بوده و از بین ابعاد متغیرهای مختلف، بُعد فرهنگ بین نسلی بیشترین میانگین و بُعد فرهنگ بین نسلی کمترین میانگین را به خود اختصاص داده‌اند.

جدول ۱. شاخص‌های توصیفی متغیرهای پژوهش

متغیر	مؤلفه‌ها	گویه‌ها	میانگین	انحراف استاندارد
فرهنگ بین نسلی	فقدان کلیشه‌های نسلی	همکارانی که هم‌نسل من نیستند علاقه‌ای به دوستی با افراد غیر هم‌نسل خود ندارند.	۳/۱۸	۰/۵۱
		همکارانی که هم‌نسل من نیستند بیش از هم‌نسلان من، درباره مسائل شکوه و شکایت می‌کنند.	۳/۰۱	۰/۶۱
		همکارانی که هم‌نسل من نیستند معمولاً درباره موضوعاتی صحبت می‌کنند که من علاقه‌ای به آن‌ها ندارم.	۲/۹۲	۰/۵۳
		همکارانی که هم‌نسل من نیستند تمایل دارند کارهای متفاوتی از هم‌نسلان من انجام دهند.	۳/۰۲	۰/۴۲
اثبات بین نسلی	اثبات	در گفتگو با همکارانی که هم‌نسل من نیستند احساس راحتی و آرامش دارم.	۳/۰۴	۰/۶۶
		از تعامل با همکارانی که هم‌نسل من نیستند لذت می‌برم.	۲/۸۰	۰/۴۵
		همکارانی که هم‌نسل من نیستند افرادی جالب و دارای ویژگی‌های منحصر به فردی هستند.	۳/۰۳	۰/۶۷

متغیر	مؤلفه‌ها	گویه‌ها	میانگین	انحراف استاندارد
فراگیری نسلی در محیط کار		کارکنان اغلب با همکارانی که هم‌نسل آن‌ها نیستند بهتر کار می‌کنند.	۴/۰۱	۰/۳۹
		به نظرم محیط کاری سازمان ما، محیطی سالم برای فعالیت همه افراد از نسل‌های مختلف است.	۳/۹۹	۰/۳۳
		در محیط کاری من همه کارکنان از نسل‌های مختلف مورداحترام واقع می‌شوند.	۳/۴۹	۰/۷۱
		توانایی ارتباط مؤثر با همکاران هم‌نسل و غیر هم‌نسل خود را دارم.	۴/۲۸	۰/۶۵
		کار کردن با همکارانی که از نسل‌های مختلف هستند می‌تواند کیفیت زندگی کاری من را افزایش دهد.	۳/۹۴	۰/۷۷
ایقاع بین نسلی در محیط کار		همکاران من در کارکنان مسن‌تر، این احساس را ایجاد می‌کنند که باید بازنشسته شوند.	۳/۱۹	۰/۴۳
		از ناحیه همکاران جوان‌تر برای کناره‌گیری از کار احساس فشار می‌کنم.	۳/۶۵	۰/۵۷
		از ناحیه همکاران مسن‌تر، برای کناره‌گیری از کار احساس فشار می‌کنم.	۳/۱۳	۰/۶۳
		در محیط کاری من تمایل به نادیده گرفتن افراد جوان مجرب و از نسل جدید برای ارتقا و ترفیعات شغلی وجود دارد.	۳/۴۶	۰/۶۰
		هرچند وقت یک‌بار با همکاران خود که از نسل دیگری هستند، گفتگو می‌کنید؟	۳/۴۸	۰/۶۴
ارتباط بین نسلی		هرچند وقت یک‌بار با همکاران خود که از نسل دیگری هستند، درباره موضوعات غیرکاری گفتگو می‌کنید؟	۳/۲۶	۰/۶۱
		هرچند وقت یک‌بار با همکاران خود که از نسل دیگری هستند، درباره موضوعات موردعلاقه خود صحبت می‌کنید؟	۳/۷۲	۰/۷۲
		هرچند وقت یک‌بار با همکاران خود که از نسل دیگری هستند، در طول روز کاری با یکدیگر غذا می‌خورید و یا به بوفه و غذاخوری می‌روید؟	۳/۲۳	۰/۵۵
		غالباً مهارت‌های کاری جدیدی را که آموخته‌ام با همکارانم در میان می‌گذارم.	۳/۴۱	۰/۶۲
		همکارانم غالباً مهارت‌های کاری جدیدی را که آموخته‌اند، با من در میان می‌گذارند.	۳/۵۴	۰/۳۹
تسهیم دانش	ارائه دانش	غالباً اطلاعات جدیدی را که کسب کرده‌ام با همکارانم در میان می‌گذارم.	۴/۰۴	۰/۵۸

متغیر	مؤلفه‌ها	گویه‌ها	میانگین	انحراف استاندارد
		همکارانم غالباً اطلاعات جدیدی را که کسب کرده‌اند با من در میان می‌گذارند.	۳/۸۶	۰/۷۱
		تبادل دانش با همکارانم به‌عنوان یک امر عادی در محیط کار محسوب می‌شود.	۳/۳۸	۰/۷۴
		وقتی که از همکارانم سؤال می‌کنم، آنان اغلب مهارت‌های کاریشان را که می‌دانند با من در میان می‌گذارند.	۳/۹۴	۰/۳۹
		وقتی که همکارانم از من سؤال می‌کنند، من اغلب مهارت‌های کاریم را که می‌دانم با آن‌ها در میان می‌گذارم.	۳/۶۹	۰/۴۴
دریافت دانش		وقتی که از همکارانم سؤال می‌کنم، آنان اطلاعات جدیدی را که در اختیار دارند غالباً با من در میان می‌گذارند.	۳/۹۷	۰/۶۹
		وقتی که همکارانم از من سؤال می‌کنند، اغلب اطلاعات جدیدی را که می‌دانم با آن‌ها در میان می‌گذارم.	۳/۷۷	۰/۳۶
		اعضای گروه آموزشی ما، اغلب دانش و اطلاعات خودشان در مورد مهارت‌های کاری را با یکدیگر مبادله می‌کنند.	۳/۴۶	۰/۵۴
		من به ایده‌های جدید می‌اندیشم.	۳/۶۰	۰/۵۹
خلق ایده		من ایده‌هایی در مورد این‌که هر کاری چگونه بهبود می‌یابد، دارم.	۳/۸۳	۰/۶۲
نوآوری		من به دنبال یافتن روش‌های جدید برای انجام کارها هستم.	۳/۹۱	۰/۳۵
		ایده‌های من در این سازمان مورد استفاده قرار گرفته و اجرا شده‌اند.	۳/۸۲	۰/۴۸
اجرای ایده		من پیشنهادهایی برای تکمیل ایده‌های پذیرفته‌شده، دارم.	۳/۹۹	۰/۵۲
		برای انجام کارهای فعلی به شیوه متفاوت، طرح‌هایی دارم.	۳/۴۰	۰/۳۹

قبل از پرداختن به آزمون مدل نظری پژوهش، بین متغیرهای مدل نظری باید همبستگی معنی‌دار وجود داشته باشد. در جدول ۲ ماتریس همبستگی متغیرهای پژوهش گزارش شده است تا رابطه آنان مورد بررسی قرار گیرد. نتایج حاصل از آزمون همبستگی پیرسون نشان داد که بین ابعاد مختلف تسهیم دانش و نوآوری، رابطه مثبت و معناداری وجود دارد. به‌علاوه، بین ابعاد فرهنگ بین‌نسلی با ابعاد مختلف تسهیم دانش و نوآوری کارکنان، رابطه مثبت و معناداری مشاهده می‌گردد.

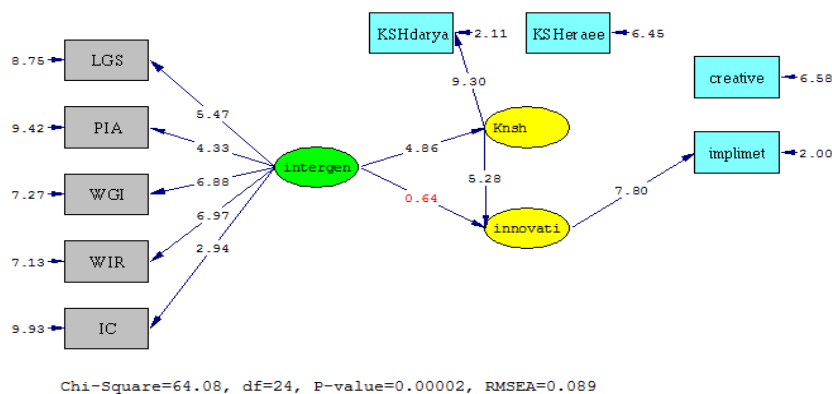
جدول ۲. ماتریس ضرایب همبستگی هر یک از ابعاد پژوهش

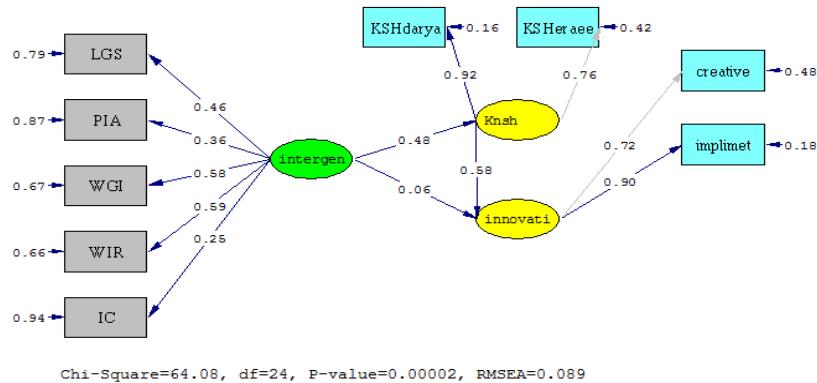
۹	۸	۷	۶	۵	۴	۳	۲	۱	
								۱	LGS
							۱	۰/۳۹**	PIA
						۱	۰/۱۵*	۰/۱۶*	WGI
					۱	۰/۳۹**	۰/۰۹	۰/۳۱**	WIR
				۱	۰/۰۹	۰/۱۵*	۰/۱۷*	۰/۰۸	IC
			۱	۰/۱۶	۰/۲۰**	۰/۱۳**	۰/۰۳	۰/۰۶	خلق ایده
		۱	۰/۶۵**	۰/۲۱	۰/۱۸**	۰/۲۱**	۰/۱۲	۰/۱۳*	اجرای ایده
	۱	۰/۳۹**	۰/۳۲**	۰/۱۸**	۰/۲۶**	۰/۲۵**	۰/۲۳*	۰/۰۸	ارائه دانش
۱	۰/۶۹**	۰/۵۱**	۰/۴۱**	۰/۱۷*	۰/۲۱**	۰/۳**	۰/۱۲	۰/۱۲	دریافت دانش

$P < ۰/۰۱^{**}$, $P < ۰/۰۵^{*}$

پس از بررسی روابط همبستگی متغیرها، روابط علی بین آن‌ها با به‌کارگیری مدل معادلات ساختاری بررسی گردید. نتایج حاصل از مدل ساختاری متغیرهای پژوهش بر اساس مقادیر t -value در شکل شماره ۲ نشان داده شده است.

شکل ۲. خروجی نرم‌افزار بر اساس ضرایب استاندارد





شکل ۳. خروجی نرم‌افزار بر اساس ضرایب t

در مدل ساختاری معنی‌داری ضریب مسیر با استفاده از t (value - t) مشخص می‌شود. چنانچه مقدار t بین ۱/۹۶ الی ۲/۵۷ باشد، ارتباط دو سازه در سطح پنج صدم معنی‌دار است. اگر مقدار t بیشتر از ۲/۵۷ باشد معنی‌داری ارتباط در سطح یک صدم است. طبق اطلاعات به‌دست آمده بیشترین اثر مربوط به تسهیم دانش بر نوآوری با ضریب ۰/۵۸، $t = ۵/۲۸$ ، $t = ۰/۵۸$ ، $\beta =$ مشاهده می‌شود و بعد از آن مربوط به اثر فرهنگ بین‌نسلی بر تسهیم دانش است با ضریب ۰/۴۸، $t = ۴/۸۶$ ، $\beta = ۰/۴۸$.

شاخص‌های برازش الگوی پژوهش حاکی از آن است که مقدار مجذور خی برای قضاوت در مورد خطی بودن ارتباط سازه‌های مکنون برابر با ۶۴/۰۸ در سطح معنی‌داری $p < ۰/۰۱$ به دست آمد. با توجه به بالا بودن نمونه پژوهش از ۲۰۰ نفر، از نسبت خی دو بر درجه آزادی استفاده شده است. مقدار خی دو بر درجه آزادی ۲/۶۷ است. بر اساس این شاخص عدد حاصل این نسبت، نبایستی بیشتر از ۳ باشد تا الگو تأیید گردد. با توجه به اینکه نسبت مجذور خی به درجه آزادی کمتر از ۳ است، می‌توان گفت که داده‌های به‌دست آمده با مدل فرضی مطابقت دارند. سایر شاخص‌هایی که هر کدام وجهی از برازش مدل ساختاری را نشان می‌دهند در جدول ۳ آمده است. با توجه به شاخص‌های ارزیابی برازندگی کلی مدل به‌ویژه نسبت مقدار مجذور کا به درجه آزادی برابر با ۲/۶۷، شاخص برازش تطبیقی برابر با ۰/۹۲، شاخص نیکویی برازش برابر با ۰/۹۴، شاخص برازش فزاینده برابر با ۰/۹۲، شاخص

ریشه میانگین مربعات خطای برآورد برابر با ۰/۰۸ و سایر شاخص‌ها، می‌توان گفت مدل نهایی از برازش خوبی برخوردار است.

جدول ۳. شاخص‌های برازش الگوی آزمون شده پژوهش

GFI	CFI	IFI	RMSEA	χ^2/df	Df	χ^2
۰/۹۴	۰/۹۲	۰/۹۲	۰/۰۸۹	۲/۶۷	۲۴	۶۴/۰۸

جدول ۴ ضریب مسیر استاندارد و ضریب t را نشان می‌دهد. چنانچه مشاهده می‌شود ضریب t همه فرضیه‌ها به جز فرهنگ بین‌نسلی بر نوآوری بیشتر از ۱/۹۶ است که مبنی مثبت بودن تمام فرضیه‌های پژوهش به غیر از فرضیه سوم (تأثیر فرهنگ بین‌نسلی بر نوآوری) است. علاوه بر آن، نقش میانجی تسهیم دانش در اثرگذاری فرهنگ بین‌نسلی بر نوآوری مورد تأیید قرار گرفت.

جدول ۴. بررسی فرضیه‌های پژوهش

مسیر فرضیه‌ها	ضریب مسیر استاندارد	t	نتیجه
فرهنگ بین‌نسلی $\leftarrow$ تسهیم دانش	۰/۴۸	۴/۸۶	اثر مستقیم دارد
تسهیم دانش $\leftarrow$ نوآوری	۰/۵۸	۵/۲۸	اثر مستقیم دارد
فرهنگ بین‌نسلی $\leftarrow$ نوآوری	۰/۰۶	۰/۶۴	اثر مستقیم ندارد
فرهنگ بین‌نسلی $\leftarrow$ نوآوری (از طریق تسهیم دانش)	۰/۲۷	-	اثر غیرمستقیم دارد

بحث و نتیجه‌گیری

امروزه در سازمان‌ها، نسل‌های مختلفی از کارکنان با عقاید و ارزش‌های متفاوت، در کنار یکدیگر فعالیت می‌کنند. عدم مدیریت صحیح چنین تفاوت‌هایی، می‌تواند باعث اختلال و ایجاد تنش و تعارض در سازمان‌ها گردد. با این حال، وجود فرهنگ صحیح بین‌نسلی در سازمان نه تنها می‌تواند مانع از ایجاد چنین تعارضاتی گردد، بلکه می‌تواند چنین تنوعاتی در سازمان‌ها را به گونه‌ای هدایت کند که منجر به بهبود کار و فعالیت‌های سازمانی شود (King & Bryant, 2017). به نظر می‌رسد یکی از نتایج مثبت وجود فرهنگ بین‌نسلی، رشد قابلیت تسهیم دانش و در نتیجه افزایش توان علمی کارکنان و ایجاد بستر نوآوری باشد. بر

این اساس، پژوهش حاضر با هدف بررسی تأثیر فرهنگ بین‌نسلی سازمان بر نوآوری با نقش واسطه‌ای تسهیم دانش در بین کارکنان دانشگاه شیراز صورت پذیرفت.

بر اساس نتایج به‌دست آمده، فرهنگ بین‌نسلی تأثیر مثبت و معناداری بر رشد رفتار تسهیم دانش دارد. این یافته با پژوهش‌های محمدی و حیدری (۱۴۰۲)، لانگ و همکاران (۲۰۲۱)، محمودیان و حسینی‌پور (۱۴۰۱)، سیون و ایوانتسوا^۱ (۲۰۱۷)، برسیس و میهلیس^۲ (۲۰۱۵)، هاروی (۲۰۱۲) و باریس (۲۰۱۲) همسو است. این یافته به این معناست که هرچقدر ارزش‌ها و باورهای بین افراد سازمان به سمت تحمل افراد سنین مختلف از نسل‌های گوناگون، احترام به عقاید یکدیگر، تعامل و ارتباطات مثبت بین نسل‌های مختلف، دوری از تفکرات قالبی بین‌نسلی و بسترسازی جهت رشد، ارتقا و حفظ کارکنان از نسل‌های مختلف متمایل باشد (King & Bryant, 2017)، بستر تعامل سازنده و اشتراک‌گذاری دانش بین افراد فراهم‌تر می‌شود. دلیل احتمالی این یافته این است که در دنیای متغیر کنونی، کسب و گردآوری دانش به‌صورت فردی، امری دشوار و در برخی موارد غیرممکن است؛ زیرا هرروز فناوری و روش‌های جدید کاری مطرح می‌شود (Fox et al., 2015). در این شرایط همکاری و تعامل سازنده بین افراد می‌تواند در تسهیل اشتراک‌گذاری دانش نقش مهمی ایفا کند؛ بنابراین، بایستی در سازمان همکاری، تعامل و احترام به ارزش‌های مختلف در نسل‌های گوناگون وجود داشته باشد تا افراد سنین مختلف بتوانند دانش خود را با یکدیگر تسهیم کنند. در غیر این صورت، به دلیل عدم وجود فرهنگ بین‌نسلی، تفاوت بین نسل‌ها می‌تواند مانعی بر سر راه تسهیم دانش باشد.

از دیگر یافته‌های این پژوهش، تأثیر مثبت و معنادار رفتار تسهیم دانش بر رشد نوآوری کارکنان است. این یافته با پژوهش‌های لانگ و همکاران (۲۰۲۱)، آل احمد و همکاران (۲۰۲۰)، باقری‌مالک‌آبادی (۱۳۹۸)، بهرامی و همکاران (۱۳۹۷)، لی و هانگ (۲۰۱۴) و چن و همکاران (۲۰۱۴) همسو است. بر اساس این یافته، هرچقدر کارکنان از طریق تسهیم دانش به مجموعه‌ای از دانش و اطلاعات دست یابند و آن‌ها را به‌روزرسانی کنند (Nesheim & Gressgard, 2014)، توانایی بیشتری در ارائه و اجرای ایده‌ها، محصولات، خدمات، فرایندها و سیاست‌های جدید دارند (Lazarrotti & Manzini, 2013). دلیل احتمالی این یافته این است که تسهیم دانش در سازمان‌ها می‌تواند راهکاری برای مدیریت سرمایه‌های

1. Sivén & Ivantsova

2. Brčić & Mihelič

فکری و جهت‌دهی به شیوه‌های کاری کارکنان به‌وسیله میسر‌سازی ارائه ایده‌ها، ابزارها، خدمات و فرایندهای جدید باشد و منجر به موفقیت سازمان‌ها در تحقق اهداف آن‌ها گردد (Lee & Hong, 2014). به‌علاوه، یکی از عوامل مؤثر بر نوآوری کارکنان، میزان همکاری‌های بین افراد سازمان است که این موضوع می‌تواند به‌وسیله وجود فرهنگ بین نسلی اتفاق بیفتد (Romero & Román, 2012)؛ بنابراین، تسهیم دانش می‌تواند از طریق در اختیار گذاشتن مجموعه‌ای از دانش و اطلاعات لازم و به‌روز در اختیار افراد، زمینه خلق و اجرای ایده‌های جدید را فراهم نموده و سازمان را از منافع آن بهره‌مند سازد.

یافته دیگر این پژوهش، تأثیر مثبت اما غیرمعنادار فرهنگ بین‌نسلی در دانشگاه بر نوآوری کارکنان است. بر اساس این یافته و یافته‌های دیگر پژوهش، اگرچه فرهنگ بین‌نسلی می‌تواند تأثیر مثبت بر نوآوری کارکنان دانشگاه داشته باشد اما این تأثیر به‌صورت مستقیم نبوده و به‌صورت غیرمستقیم و به‌واسطه تسهیم دانش اتفاق می‌افتد. دلیل این یافته می‌تواند در ماهیت نوآوری باشد؛ چراکه نوآوری، نیازمند دانش و اطلاعات به‌روز است (Bamber, 2014)؛ بنابراین تسهیم دانش می‌تواند تسهیلگر این امر باشد. بااین‌حال، تسهیم دانش نیز نیازمند همکاری و تعامل بین افراد و تمایل آن‌ها نسبت به اشتراک‌گذاری دانش خود با دیگران است که این موضوع نیز می‌تواند تحت تأثیر وجود فرهنگ بین‌نسلی قرار گیرد.

با توجه به مطالب بالا می‌توان نتیجه گرفت که وجود فرهنگ بین‌نسلی در دانشگاه یعنی فرهنگی که در آن احترام به ارزش‌ها و باورهای همه نسل‌ها، تعاملات و همکاری‌های بین نسلی، قبول و بسترسازی ارتقا و نگهداری کارکنان نسل‌های مختلف ارزش شمرده می‌شود، می‌تواند زمینه‌ساز رشد رفتار تسهیم دانش باشد و بر تسهیم دانش تأثیر مثبت و معنادار داشته باشد. همچنین، رشد رفتار تسهیم دانش در بین کارکنان دانشگاه می‌تواند تأثیر مثبت و معناداری بر بروز و ظهور نوآوری در کارکنان داشته باشد. به‌علاوه، فرهنگ بین‌نسلی در دانشگاه می‌تواند به‌واسطه رفتار تسهیم دانش، بر رشد نوآوری تأثیرگذار باشد. بر این اساس، می‌توان دریافت که اگر مسئولان دانشگاه خواهان رشد نوآوری در دانشگاه هستند، در درجه اول باید بستر تسهیم دانش بین کارکنان را فراهم آورند که این امر نیز منوط به برطرف کردن موانع مختلف از جمله موانع نگرشی و ارتباطی است. یکی از این موانع می‌تواند عدم پذیرش و ارتباطات بین‌نسلی در دانشگاه باشد. جهت رفع این مانع مسئولان دانشگاه بایستی فرهنگ بین‌نسلی را با تغییر و یا تقویت ارزش‌هایی از قبیل پذیرش تفاوت نگرشی، دانشی و مهارتی

نسل‌های مختلف و ارتباط و احترام این نسل‌ها به یکدیگر و همچنین کمک به هم در ارتقا و رشد مهارت‌های کارکنان نسل‌های مختلف، ارتقا دهند. لازم به ذکر است که این پژوهش با محدودیت‌های مختلفی از جمله محدودیت تعمیم‌پذیری به دلیل اینکه صرفاً در دانشگاه شیراز انجام شده، مواجه بوده است. به علاوه، استفاده از پرسش‌نامه خود گزارش‌دهی و روش پژوهش کمی محدودیت دیگر این پژوهش محسوب می‌شود. درعین حال یافته‌های پژوهش حاضر می‌تواند رهیافت‌های مهمی برای پژوهشگران، مدیران آموزش عالی و مدیران سایر سازمان‌ها داشته باشد. پیشنهاد می‌شود مدیران و مسئولان دانشگاه، فرهنگ بین‌نسلی را از طریق آموزش و ترویج ارزش‌های متناسب با فرهنگ بین‌نسلی ایجاد نمایند و با شناخت تفاوت بین نسل‌ها، طراحی سیستم‌های انگیزشی مناسب، تسهیم دانش و نوآوری، بستر فعالیت کارکنان نسل‌های مختلف را فراهم نمایند. پیشنهاد می‌شود مدیران و مسئولان دانشگاه با فراهم آوردن فرهنگ مشوق تسهیم دانش در دانشگاه، شرایط را برای به اشتراک‌گذاری دانش بین کارکنان فراهم آورند و از این طریق موجب تقویت و افزایش نوآوری در دانشگاه گردند. نهایتاً، با توجه به نتایج این پژوهش، پیشنهاد می‌شود سازمان‌هایی که قابلیت نوآوری در اولویت کاری آن‌هاست، ابتدا باید بر فرهنگ سازمانی اثربخش تمرکز کنند و سپس تسهیم دانش را در محیط کار خود نهادینه کنند.

تعارض منافع

تعارض منافع ندارم.

سپاسگزاری

منت‌گذار محبت و همکاری کارکنان دانشگاه شیراز هستیم که در انجام این پژوهش با همفکری و همراهی، پیمودن این راه را هموار ساختند.

منابع

- اسدی، اسماعیل، داورزنی، محمد، اصغری، حرمت و حاتمی، میدیا. (۱۳۹۸). تأثیر سرمایه انسانی بر نوآوری سازمانی: نقش تسهیم دانش. *مدیریت نوآوری در سازمان‌های دفاعی*، ۲ (۳)، ۱۵۵-۱۸۰
DOI: 10.22034/qjimdo.2020.212372.1243
- باقری مالک‌آبادی، لیلا. (۱۳۹۸). بررسی رابطه تسهیم دانش و نوآوری فردی در میان دانشجویان تحصیلات تکمیلی دانشگاه علامه طباطبائی. *پژوهش‌های رهبری آموزشی*، ۵ (۱۹)، ۲۳-
DOI: 10.22054/jrlat.2021.54501.1549
- بهرامی، شهاب، مشتاقی، مهتاب و رک‌رک، مریم. (۱۳۹۷). بررسی تأثیر رفتارهای تسهیم دانش کارکنان بر نوآوری در خدمات و فرآیندها در فدراسیون‌های منتخب ورزشی. *فصلنامه بازیابی دانش و نظام‌های معنایی*، ۵ (۱۶)، ۱۹-۱.
DOI.org/10.22054/jks.2019.39552.1215
- ضیایی، محمدصادق و نرگسیان، جواد. (۱۴۰۲). ارائه مدل نگهداشت استعداد در بین کارکنان نسل Z سازمان‌های دولتی. *مطالعات منابع انسانی*، ۱۳ (۱)، ۲۶-۵۶.
DOI: 10.22034/jhrs.2023.391233.2055
- فرمehینی‌فراهانی، محمدرضا و آرای، وحید. (۱۴۰۲). سیاست‌گذاری تأثیر رهبری تحول‌آفرین و اصیل بر نوآوری سازمانی با توجه به نقش تعدیل‌گر تسهیم دانش در شرکت بیمه ایران. *مدیریت کسب‌وکار*، ۱۵ (۵۸)، ۳۶-۲۰.
- محمدی، قدرت‌الله و حیدری، الهام. (۱۴۰۲). بررسی تأثیر فرهنگ بین‌نسلی سازمان بر التزام شغلی کارکنان: سهم واسطه‌گری انسجام سازمانی. *فصلنامه علمی پژوهش‌های یاددهی و یادگیری دانشگاه آزاد واحد بجنورد*.
DOI: 10.30495/educ.2024.1972242.2929
- محمودیان، حمید و حسینی‌پور، سیدمحمدرضا. (۱۴۰۱). بررسی تأثیر فرهنگ سازمانی بر قابلیت نوآوری با نقش میانجی مدیریت دانش در شرکت‌های زیرمجموعه گهر روش سیرجان. *فصلنامه منابع انسانی تحول‌آفرین*، ۱ (۳)، ۷۷-۶۴.

References

- Acker, F.V., Vermeulen, M., Kreijns, K., Lutgerink, J., Buuren, H. V, (2014). The role of knowledge sharing self-efficacy in sharing Open Educational Resources. *Computers in Human Behavior*, 39, 136-144.
- Al Ahmad, S., Easa, N.F., & Mostapha, N. (2020). Knowledge Sharing and Innovation at the Lebanese Banking Industry. *BAU Journal-Creative Sustainable Development*, 1(2), 2.
- Asadi, I., Davarzani, M., asghari, H., & hatami, M. (2019). The impact of human capital on the organizational innovation 'the role of knowledge

- Sharing. *Innovation Management in Defensive Organizations*, 2(3), 155-180. DOI: 10.22034/qjimdo.2020.212372.1243. [In Persian]
- Bagherimalkabadi, L. (2019). Examine the relationship between Knowledge sharing and individual innovation between the individual graduate students Faculty of Allameh Tabatabai University. *Research on Educational Leadership and Management*, 5(19), 23-38. [In Persian]
- Bahrami, S., Moshtaghi, M., & Rok Rok, M. (2018). Investigating the Effects of Employee Knowledge Sharing Behaviors on Innovation in Services and Processes in Selected Sports Federations. *Knowledge Retrieval and Semantic Systems*, 5(16), 1-19. DOI: 10.22054/jrlat.2021.54501.1549 [In Persian]
- Bamber, J. (2014). Developing the creative and innovative potential of young people through non-formal learning in ways that are relevant to employability. *European Commission Youth: Expert Group Report*, 1-48.
- Brčić, Ž.J., & Mihelič, K.K. (2015). Knowledge sharing between different generations of employees: an example from Slovenia. *Economic Research-Ekonomska Istraživanja*, 28(1), 853-867.
- Burris, D.D. (2012). *The influence of organizational culture on knowledge sharing among intergenerational employees* [Doctoral dissertation, Walden University Minneapolis]
- Chen, Y.H., Lin, T.P., Yen, D.C. (2014). How to facilitate inter-organizational knowledge sharing: The impact of trust. *Information & Management*, 51, 568–578.
- Cohen, G. (2006). Research on creativity and aging: The positive impact of the arts on health and illness. *Generations*, 30(1), 7-15.
- Dörner, N. (2012). *Innovative Work Behavior: The Roles of Employee Expectations and Effects on Job Performance* [Doctoral dissertation, University of St. Gallen]
- Farmahini Farahani, M., & Araei, V. (2023). Policymaking the effect of original and transformational leadership on organizational innovation with regard to the moderating role of knowledge sharing in Iran Insurance Company. *Journal of Business Management*, 15(58), 20-36. [In Persian]
- Fox, J., Gutenstein, M., Khan, O., South, M., & Thomson, R. (2015). OpenClinical.net: A platform for creating and sharing knowledge and promoting best practice in healthcare. *Computers in Industry*, 66, 63- 72.
- Fraone, J.S., Hartmann, D., & McNally, K. (2008). *The Multi-Generational Workforce: Management Implications and Strategies for Collaboration*. Boston, MA: Boston College Center for Work & Family. Executive Briefing Series.
- Hammill, G. (2005). Mixing and managing four generations of employees. *FDU Magazine online*, 12(2), 23.
- Harvey, J.F. (2012). Managing organizational memory with intergenerational knowledge transfer. *Journal of Knowledge Management*, 16(3), 400-417.
- Haynes, B.P. (2011). The impact of generational differences on the workplace. *Journal of Corporate Real Estate*, 13(2), 98-108.
- Hillman, D.R. (2014). Understanding multigenerational work-value conflict resolution. *Journal of Workplace Behavioral Health*, 29(3), 240-257.
- Hogan, S., & Coote, L.V. (2014). Organizational culture, innovation, and performance: A test of Schein's model. *Journal of Business Research*, 67, 1609–1621.
- Holman, D., Totterdell, P., Axtell, C., Stride, C., Port, R., Svensson, R., & Zibarras, L. (2012). Job design and the employee innovation process: The mediating role of learning strategies. *Journal of Business Psychology*, 27 (2), 221- 244.

- Hutchings, K., & McGuire, D. (2006). Organization diversity and intergenerational conflict: human resource solutions for achieving organization generation interaction. *Presented at the 2006 Academy of Human Resource Development Conference*, Columbus, Ohio, 22nd - 26th February 2006.
- Jiacheng, W., Lu, L., Calabrese, A., & Francesco, A. (2019). Cognitive model of intra-organizational knowledge-sharing motivations in the view of cross-culture. *International Journal of Knowledge Management*, 30 (3), 220 -230. doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2009.08.007
- King, S.P., & Bryant, F.B. (2017). The Workplace Intergenerational Climate Scale (WICS: A self-report instrument measuring ageism in the workplace). *Journal of Organizational Behavior*, 38(1), 124-151.
- Lazzarotti, V., & Manzini, R. (2013). Effective organizational and managerial company frameworks to support open innovation: overview and the case of Heinz. *Open Innovation in the Food and Beverage Industry*, 2013, 356-368. doi.org/10.1533/9780857097248.4.356
- Lee, H.S., & Hong, S.A. (2014). Factors Affecting Hospital Employees' Knowledge Sharing Intention and Behavior, and Innovation Behavior. *Osong Public Health Res Perspect*, 5(3), 148-155.
- Liu, P., Raahemi, B., & Benyoucef, M. (2011). Knowledge sharing in dynamic virtual enterprises: A socio-technological perspective. *Knowledge-Based Systems*, 24, 427-443.
- Long, L., Phuong, N., Nga, L., & Khoa, T. (2021). The Relation among Organizational Culture, Knowledge Management, and Innovation Capability: It's Implication for Open Innovation. *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*, 7(1), 66.
- Mahmoudian, H., & Hosseinipour, S.M. (2022). Investigating the impact of organizational culture on innovation capability with the mediating role of knowledge management in the companies under the Gohar Rosh Sirjan Group. *Transformative Human Resources Quarterly*, 1 (3), 64-77. [In Persian]
- McCrindle, M., & Fell, A. (2019). *Understanding generation Z: recruiting, training and leading the next generation*. McCrindle Research Pty Ltd.
- Mohammadi, G., & Heidari, E. (2024). Investigating the effect of the intergenerational culture of the organization on the employees' job engagement: Mediation role of organizational integration. *Educational researches*. DOI: 10.30495/educ.2024.1972242.2929. [In Persian]
- Nesheim, T., & Gressgård, L.J. (2014). Knowledge sharing in a complex organization: Antecedents and safety Effects. *Safety Science*, 62, 28-36.
- Pinjani, P., & Palvia, P. (2013). Knowledge sharing in diverse global virtual teams. *Information & Management*, 50, 144-153.
- Prensky, M. (2010). *Teaching digital natives: Partnering for real learning*. Corwin Press.
- Rijnsoever, F.V., Meeus, M.T.H., & Donders, A.R. (2012). The effects of economic status and recent experience on innovative behavior under environmental variability: An experimental approach. *Research Policy*, 41, 833-847.
- Romero, I., & Román, J.A.M. (2012). Self-employment and innovation. Exploring the determinants of innovative behavior in small businesses. *Research Policy*, 41, 178-189.
- Ropes, D. C. (2013). Intergenerational learning in organizations. *European Journal of Training and Development*, 37 (8), 713-727.
- Sivén, T., & Ivantsova, E. (2017). *Intergenerational knowledge sharing: Within two case studies* [Master's thesis, Åbo Akademi UniversityTurku, Finland]

- Taghipour, A., & Khadem, D.Z. (2013). Innovative Behaviors: Mediate Mechanism of Job Attitudes. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 84, 1617 – 1621.
- Tirziu, A.M., & Vrabie, C.I. (2016). NET Generation. Thinking outside the box by using online learning methods. *New Trends and Issues Proceedings on Humanities and Social Sciences*, 8, 41- 47.
- Van Den Hoof, B., & De Ridder, J. A. (2004). Knowledge Sharing in context: The influence of Organisational Commitment, Communication Climate and CMC Use on knowledge Sharing. *Journal of Knowledge Management*, 8 (6), 117-130.
- Yang, C., Zhang, Q., & Ding, S. (2015). An evaluation method for innovation capability based on uncertain linguistic variables. *Applied Mathematics and Computation*, 256, 160–174.
- Ziaee, M.S., & Nargesian, J. (2023). Providing a Talent Retention Model among Generation Z Employees of Government Organizations. *Journal of Human Resource Management*, 13(1), 26-56. DOI: 10.22034/jhrs.2023.391233.2055. [In Persian]