



مدیریت نوآوری

فصلنامه علمی- پژوهشی

نشریه علمی - پژوهشی

مدیریت نوآوری

سال اول، شماره ۲ زمستان ۱۳۹۱

صفحه ۱۳۵-۱۰۷

## شناسایی و رتبه بندی عوامل انگیزشی موثر بر اشتراک دانش در یک سازمان صنعتی

پیمان اخوان<sup>۱\*</sup>، اکبر رحیمی<sup>۲</sup>

تاریخ پذیرش: ۱۳۹۲/۰۴/۰۹

تاریخ دریافت: ۱۳۹۲/۰۱/۲۰

### چکیده

در محیط رقابتی دنیای امروز، کسب مزیت رقابتی یکی از چالش های اساسی مدیران است. منابع انسانی به عنوان یکی از مهم ترین منابع جهت ایجاد مزیت رقابتی شناخته می شود و کارکنانی که از منبع دانش بهره لازم را برده باشند دارای ارزش بیشتری در سازمان هستند. اهمیت بیشتر سازمان به دانشکاران، موجب به کارگیری راهبرد حفظ دانش توسط آنها می شود. محققان دریافته اند که آنچه به ایجاد مزیت رقابتی منجر می شود، دانش کارکنان و به اشتراک گذاری آن با دیگران است. تلاش مدیران جهت اشتراک دانش کارکنان از یک سو و به کارگیری راهبرد حفظ دانش توسط کارکنان از سوی دیگر، باعث ایجاد دو رویکرد متفاوت بین منابع انسانی سازمان و مدیران در احتکار یا اشتراک دانش شده است.

راه حل پیشنهادی این مقاله برای همسوسازی این دو رویکرد متفاوت، به کارگیری عواملی است که موجب شود منابع انسانی به صورت داوطلبانه دانش خود را در اختیار دیگران قرار دهند. در این تحقیق انگیزه ها به عنوان عواملی معرفی می گردند که باعث می شوند منابع انسانی از روی تمایل دانش خود را در اختیار دیگران قرار دهند. پس از بررسی تحقیقات پیشین و نظریه های مختلف انگیزشی، با استفاده از پرسشنامه و به شیوه پیمایشی، عوامل انگیزشی موثر بر اشتراک دانش در یک سازمان پژوهشی-صنعتی در شهر تهران شناسایی شده و با استفاده از آزمون فریدمن رتبه بندی گردیدند. نتایج تحقیق نشان داد که برای اشتراک دانش، عوامل انگیزشی درونی نسبت به عوامل انگیزشی بیرونی از اولویت بالاتری نزد کارکنان برخوردار بوده و عوامل انگیزشی «ارتباط دوستانه و صمیمی» و «ترفیع شغلی» به ترتیب به عنوان مهم ترین عوامل انگیزشی درونی و

\*۱- دانشیار و عضو هیات علمی دانشگاه/ نویسنده عهده دار مکاتبات

۲- کارشناس ارشد مدیریت صنعتی، دانشگاه آزاد اسلامی واحد تهران مرکز

بیرونی موثر بر اشتراک دانش شناخته شدند.

واژگان کلیدی: اشتراک دانش، عوامل انگیزشی درونی موثر بر اشتراک دانش، عوامل انگیزشی بیرونی موثر بر اشتراک دانش

## ۱- مقدمه

امروزه کسب مزیت رقابتی یکی از چالش‌های اساسی مدیران به حساب آمده و یکی از مهم‌ترین خواسته‌های اساسی آنها، جستجوی راهکارهایی است که بتواند سازمان‌ها را در دستیابی به مزیت‌های رقابتی یاری نماید.

نتایج مطالعات متعدد محققان در دو دهه اخیر نشانگر آن است که منابع و قابلیت‌های داخلی سازمان بهترین منبع برای کسب مزیت رقابتی هستند [۱][۲][۳][۴][۵].

بر اساس مطالعات گرانت (۱۹۹۱) منابع سازمانی به ۴ دسته شامل منابع مالی، منابع فیزیکی، راهبردها و رویه‌های سازمانی و منابع انسانی تقسیم می‌شوند [۶].

اهمیت منابع انسانی به حدی است که می‌توان گفت سازمانی که مجهز به افراد کافی و با صلاحیت است، برای موفقیت شرایط لازم را دارد و منابع دیگر در کنار منابع انسانی به عنوان یک عنصر مکمل قرار می‌گیرند [۷].

تحقیقات رایت<sup>۲</sup> و همکارانش (۱۹۹۴)، بر ویژگی منابع انسانی که باعث کسب مزیت رقابتی می‌شوند مانند مهارت، تجربه، دانش، تعهد کارکنان و روابط آنها با یکدیگر تاکید دارد [۸].

کاهش زمان در فرایندهای انجام کار و ارائه محصولات جدید به بازار، کاهش هزینه‌ها، بهبود خدمات رسانی به مشتری، انعطاف پذیر ساختن سازمان در مواجهه با تغییرات سریع محیطی، ایجاد محیطی یادگیرنده و افزایش بهره‌وری و کارایی از جمله مزایای به کارگیری دانشکاران در سازمان می‌باشد [۹].

با توجه به اینکه دانش، یک منبع بسیار ارزشمند برای سازمان محسوب می‌شود، کارکنانی دارای ارزش بیشتری در سازمان هستند که از منبع دانش بهره‌بردار باشند. به عبارت دیگر، کارکنان دانشی در سازمان مورد توجه ویژه مدیران هستند. این خود بیانگر اهمیت قدرت دانش، هم از نظر کارکنان و هم از نظر مدیران است. قدرت دانش برای مدیران زمانی مشخص می‌شود که درک کنند، تنها با ابزار دانش می‌توانند در نگاه مشتریان خود مزیت رقابتی پیدا کنند و به اهداف سازمانی خود برسند. قدرت دانش برای کارکنان زمانی هویدا می‌شود که از توجه ویژه مدیران به دلیل بهره‌مندی از دانش برخوردار باشند. بنابراین، هم از

نظر کارکنان و هم از نظر مدیران «دانش قدرت است». این گونه نگاه دانش از طرف کارکنان، باعث می شود فرد به طور ناخواهگاه، راهبرد «نگهداری دانش نزد خود» را در پیش بگیرد و از اشتراک دانش خود با دیگران به هر نحوی سر باز زند. با توجه به مزایا و اهمیت زیاد اشتراک دانش در دستیابی به مزیت های رقابتی، مدیران سازمان تلاش می کنند تا رفتار اشتراک دانش در کارکنان بروز کند. به نوعی مدیران، دستیابی به اهداف عمده سازمان خود را در گرو بروز رفتار اشتراک دانش از سوی کارکنان خود می دانند و لذا رسیدن به سطح ایده آل رفتار اشتراک دانش، به عنوان یکی از اهداف آنها مطرح است. در مقابل کارکنان به هیچ عنوان تمایل ندارند که نتایج زحمات چندین ساله خود را در راستای کسب دانش را به سهولت در اختیار همکاران خود قرار دهند. بنابراین، منابع انسانی تلاش می کنند دانش کسب شده خود را نزد خود نگهداری نمایند. در مجموع می توان بیان نمود که کارکنان و مدیران به نوعی، به صورت آگاهانه دارای رویکردهای متفاوتی نسبت به اشتراک دانش هستند. از نظر مدیران سازمان، اشتراک دانش کارکنان با یکدیگر منجر به عملکرد بهتر سازمان و توسعه آن خواهد شد در حالیکه از نظر کارکنان، احتکار دانش و حفظ مالکیت آن برای خود، منجر به کسب قدرت و برتری در سازمان می شود. همسو سازی این دو رویکرد متفاوت تنها با حالت برد-برد ممکن است. به عبارت دیگر، هم کارکنان و هم مدیران، زمانی در راستای دستیابی به اهداف یکدیگر قدم برمی دارند که نتیجه آن برای هر دو طرف به نوعی برد محسوب شود. به همین منظور، دو راهکار را می توان برای مدیران در نظر گرفت، یکی اینکه مدیران کارکنان را به زور و با اجبار وادار کنند که دانش خود را در اختیار دیگران بگذارند و دیگری اینکه مدیران به گونه ای رفتار کنند که کارکنان به صورت ارادی و یا داوطلبانه، تمایل پیدا کنند که دانش خود را تسهیم کنند. طبق تحقیقات صورت گرفته در حوزه مدیریت دانش، اشتراک دانش بر اساس زور و یا دستور قابل انجام نیست [۱۰] و از طریق تعاملات داوطلبانه میان کارکنان ممکن است [۱۱].

برای کمک به مدیران در راستای دستیابی آنها به هدفشان (بروز رفتار اشتراک دانش کارکنان)، دو دیدگاه را مورد توجه قرار می گیرد:

۱) رویکرد نظریه تبادل اجتماعی: بر اساس این نظریه، تعاملات آگاهانه افراد با دیگران، همواره با یک تحلیل هزینه منفعت صورت می گیرد. به عبارتی، یک فرد در تعامل آگاهانه با دیگران، هزینه ها و منافع آن را می سنجد و بر اساس اینکه منافع تعامل، حداقل هزینه های آن را پوشش دهد، به انجام آن تمایل پیدا می کند [۱۲] [۱۳].

در اشتراک دانش هم، به عنوان یک تعامل دو طرفه، کارکنان هزینه ها و منافع آن را محاسبه و در صورتی

به اشتراک دانش تمایل پیدا می کنند که منافع حاصل از آن بیشتر و یا حداقل به اندازه هزینه های آن باشد [۱۴][۱۵][۱۶].

هزینه های اشتراک دانش شامل از دست دادن مالکیت و قدرت ناشی از در اختیار داشتن آن است [۱۷].  
منافع اشتراک دانش، پیامدهایی است که کارکنان در ازای دریافت آنها، تشویق می شوند تا دانش خود را با دیگران به اشتراک بگذارند [۱۸].

۲) رویکرد رفتاری به اشتراک دانش: رفتار مجموعه ای از فعالیت هاست که تحت شرایط مختلف از افراد بروز می کند. رفتار معلول است و بروز هر رفتاری بنا به علتی است [۱۹]. همچنان که نظریه پردازان مدیریت دانش مطرح می کنند اشتراک دانش ارائه کننده یک فعالیت و رفتار اجتماعی است [۲۰]. بنابراین، جستجو در علت های رفتار اشتراک دانش، به ما کمک می کند تا با شناسایی آن ها، به دنبال ایجاد آن علت ها، برای بروز رفتار اشتراک دانش باشیم.

نظریه های رفتاری در حوزه روانشناسی، برای بروز یک رفتار علت های مختلفی را متصور هستند. از آن جمله می توان به احساسات، غریزه، لذت جویی، نیاز، کسب تجربه، کپی برداری از دیگران و انگیزه اشاره کرد. روانشناسان معتقدند انگیزه تنها علت بروز رفتار نیست، اما به عنوان یک عامل بسیار مهم و کلیدی در بروز رفتار موثر است [۲۱]. محققان حوزه مدیریت بدون توجه به سایر علت های رفتار، انگیزه را به عنوان مهم ترین علت رفتار می شناسند تا جایکه از انگیزه به عنوان چرایی رفتار یاد می کنند [۱۹]. بنابراین نتیجه رویکرد رفتاری به اشتراک دانش نیز، ما را به سمت عامل انگیزه هدایت می کند. در مجموع، پاسخ هر دو دیدگاه برای همسوسازی رویکرد مدیران با کارکنان در اشتراک دانش، عامل انگیزه است.

وقتی که عامل انگیزه، به عنوان پاسخی جهت همسوسازی رویکرد متفاوت مدیران و کارکنان در اشتراک دانش تلقی می شود، سوالات دیگری مطرح خواهد شد، از جمله اینکه:

چه عوامل انگیزشی، باعث می شود که فرد دانش خود را با دیگران تسهیم کند؟ آیا این عوامل نسبت به هم دارای اولویتی یکسان هستند یا اینکه از نظر افراد مختلف دارای اولویت های متفاوت می باشند؟ آیا متغیرهای زمینه ای مانند جنسیت، وضعیت تاهل، سن، مدرک تحصیلی، سابقه کار، نوع شغل و میزان درآمد بر نوع انگیزه افراد تاثیر گذار است یا خیر؟  
بنابراین، شناسایی عوامل انگیزشی موثر در رفتار اشتراک دانش و رتبه بندی آنها از لحاظ میزان تاثیر و اهمیت آنها در بروز رفتار اشتراک دانش، به مدیران سازمان کمک خواهد کرد تا با تحریک عوامل انگیزشی

که در این اولویت بندی حائز بالاترین رتبه ها شده اند، موجب شوند تا رفتار اشتراک دانش در عمل رخ دهد. زمانی که رفتار عملی اشتراک دانش از سوی کارکنان بروز کند، رویکرد متفاوت مدیران و کارکنان، در راستای اشتراک دانش همسو شده است و مدیران و کارکنان هریک به نوعی به هدف خود در اشتراک دانش می رسند.

## ۲- مبانی نظری پژوهش

در تحقیقات صورت گرفته در مورد عوامل موثر بر اشتراک دانش، محققانی چون باراچینی (۲۰۰۹)، خاکپور (۲۰۰۹)، سایمن (۲۰۰۸) برنت (۲۰۰۷)، هانگ و دیگران (۲۰۰۵)، کی ووک (۲۰۰۵)، هانسن و آلویتال (۲۰۰۵)، اسحاق و رولند (۲۰۰۴)، ویتن باوم و دیگران (۲۰۰۴)، آرگوته (۲۰۰۳)، باندروسون و سوتکلایف (۲۰۰۲)، هانسن (۲۰۰۲)، برینک (۲۰۰۱) و استرلوه و فری (۲۰۰۰)، انگیزه را به عنوان عاملی موثر در اشتراک دانش افراد معرفی کرده اند [۲۲] [۲۳] [۲۴] [۲۵] [۲۶] [۲۷] [۲۸] [۲۹] [۳۰] [۳۱] [۳۲] [۳۳] [۳۴] [۳۵].

نکته حائز اهمیت این است که این تحقیقات به انگیزه، تنها به عنوان یک عامل تاثیرگذار بر اشتراک دانش پرداخته و به بررسی و شناسایی عوامل مختلف انگیزشی در اشتراک دانش، توجهی نکرده اند. در جدول (۱)، به طور خلاصه تحقیقاتی که به شناسایی و بررسی عوامل مختلف انگیزشی موثر بر اشتراک دانش پرداخته اند، درج شده است.

جدول (۱): عوامل انگیزشی موثر در اشتراک دانش در تحقیقات مختلف

محقق	عامل انگیزشی و تاثیر آن روی اشتراک دانش
چین و شیو (۲۰۱۰) [۳۶]	مقابله به مثل (-)، اعتماد بین فردی (+)، سودمندی اشتراک دانش (+)، مزیت های نسبی دریافت شده از اشتراک دانش (+)
ماریلن (۲۰۰۹) [۳۷]	استقلال کاری (+)
چون و چن (۲۰۰۹) [۳۸]	بررسی چگونگی تاثیر عوامل انگیزشی شامل (سودمندی دانش، لذت بردن از کمک به دیگران، مسئولیت پذیری، اعتماد و مشوق ها) روی اشتراک دانش
ریتا و پون (۲۰۰۹) [۳۹]	اعتماد، حقوق، منزلت اجتماعی، ارتباط بین فردی، به رسمیت شناختن، موفقیت و پیشرفت، چالش کاری، احساس مسئولیت، استقلال کاری
کروز و دیگران (۲۰۰۹) [۴۰]	اعتماد (+)، استقلال کاری (+)، صداقت (+)، حس تعلق به سازمان (+)، پاداش (+)، به رسمیت شناختن (+)، ترفیع (+)، ثبات شغلی (+)
یخلف و دیگران (۲۰۰۹) [۴۱]	عزت نفس (+)، خودکفتری (+)، منزلت اجتماعی (+)
هاردن (۲۰۰۸) [۴۲]	استقلال کاری (+)، پاداش های قابل لمس (افزایش حقوق، شانس ترفیع، مزایای غیرتقدی (-)، تصدیق و تایید مدیران و همکاران (بازخورد مثبت مدیر، تایید مدیر، تایید همکار) (+)، حمایت مدیران (+)
کایبرا و دیگران (۲۰۰۶) [۴۳]	پاداش های قابل لمس (+)
بوک و دیگران (۲۰۰۵) [۴۴]	پاداش های مالی (-)
بوک و کیم (۲۰۰۲) [۴۵]	پاداش مورد انتظار، ارتباطات مورد انتظار، کمک مورد انتظار
آی پی ای (۲۰۰۳) [۴۶]	مقابله به مثل، ارتباط یا دریافت کننده، پاداش
کلوی و بارلینگ (۲۰۰۰) [۴۷]	نوع دوستی (+)، شهرت (-)، عوامل بهداشتی (-)، مقابله به مثل (-)
ون و سیون (۲۰۰۰) [۴۸]	عوامل انگیزشی (+): (موفقیت، مسئولیت پذیری، به رسمیت شناختن، استقلال کاری، فرصت های ترفیع، چالش کاری) عوامل بهداشتی (-): (حقوق، منزلت اجتماعی، سیاست های شرکت، ارتباطات فردی)
هندریکز (۱۹۹۹) [۴۹]	مقابله به مثل (-)، اعتماد بین فردی (+)، سودمندی اشتراک دانش (+)، مزیت های نسبی دریافت شده از اشتراک دانش (+)
راهنما:	(+) تاثیر در رفتار اشتراک دانش (-) عدم تاثیر در رفتار اشتراک دانش

در خصوص اشتراک دانش و عوامل موثر بر آن در داخل کشور، تحقیقات اندکی صورت گرفته است که در آن ها به مواردی مانند موانع و راهکارهای اشتراک دانش، عوامل موثر در اشتراک دانش، آسیب شناسی تسهیم دانش، موانع و تسهیل کننده های اشتراک دانش و بررسی رابطه بین عوامل موثر بر تسهیم دانش پرداخته شده است. در تحقیقات داخلی نیز به عامل انگیزه، تنها به عنوان یک عامل موثر در اشتراک دانش اشاره شده و عوامل مختلف انگیزشی در اشتراک دانش، شناسایی نگردیده است.

اشتراک دانش عبارت است از یک فرایند نظام مند برای خلق، کشف، ترکیب، یادگیری، تسهیم و استفاده دانش و تجربیات، به منظور دستیابی به اهداف سازمانی. این دانش می تواند در ذهن کارکنان، در فرم های کاغذی و یا به شکل الکترونیک ذخیره شود [۵۰].

در تعریف دیگری، اشتراک دانش عبارت است از فعالیتی نظام مند به منظور انتقال و مبادله دانش و تجربیات میان اعضای یک گروه یا سازمان با یک هدف مشترک. به عبارت دیگر، اشتراک دانش به عنوان فرایند شناسایی، توزیع و بهره برداری از دانش موجود به منظور حل مطلوب تر مسائل نسبت به گذشته تعبیر می شود [۱۱]، ۵۶، ۵۷].

انگیزه ها، فرایند های روانشناسی هستند که باعث برانگیختگی، هدایت، جهت دهی و پایایی رفتار می شوند [۵۱]. انگیزه ها، چراهای رفتار هستند، آنها موجب آغاز و ادامه فعالیت می شوند و جهت کلی رفتار هر فرد را معین می کنند [۱۹].

نظریه های انگیزش در دو دسته نظریه های محتوایی و نظریه های فرایندی قابل طبقه بندی هستند. نظریه های محتوایی، به بیان عوامل انگیزشی و نیازهای شکل دهنده رفتار می پردازند و فرایند ایجاد، هدایت و حفظ انگیزه را تشریح نمی کنند. درمقابل نظریه های فرایندی با بررسی ساز و کارها و شیوه های ایجاد انگیزه، به تشریح این بخش از معمای انگیزش می پردازند. در این نظریه ها، ارتباط هایی که باید ایجاد و حفظ گردند، عواملی که باید در نظر گرفته شوند و تغییرات مهمی که باید به وقوع بپیوندد تا محیط کاری به محیطی مولد برای انگیزه ها تبدیل شود، بررسی می شوند [۱۹]. نظریه های محتوایی مبتنی بر نیاز، در ۴ نظریه ارائه شده اند. در جدول (۲) عوامل انگیزشی معرفی شده توسط آن ها و عواملی که در این تحقیق مورد استفاده قرار گرفته، به طور خلاصه ارائه شده است.

جدول (۲): عوامل انگیزشی معرفی شده توسط نظریه پردازان مختلف

عوامل انگیزشی	نظریه و نظریه پرداز
نیازهای حیاتی	سلسله مراتب نیاز های مازلو <sup>۱</sup> [۵۲]
نیاز ایمنی/ امنیت	
نیاز اجتماعی	
نیاز به احترام	
نیاز خودشکوفایی	
حقوق و دستمزد، پاداش مالی، پاداش های غیر مالی	سه عاملی آلدرفر <sup>۲</sup> [۵۳]
امنیت شغلی، ایمنی و بهداشت کار	
روابط دوستانه و غیر رسمی با همکاران (جو دوستانه و صمیمی)، منزلت اجتماعی	
احترام مدیران و سایر همکاران	دو عاملی هرزیبرگ <sup>۳</sup> [۵۳]
تطابق سازمان با خواست شخصی، خود کنترلی و خود مدیریتی	
نیاز های زیستی	تنوری نیازهای کسب شده مک کی لند <sup>۴</sup> [۵۲]
نیازهای تعلق	
نیاز های رشد	
عوامل بهداشتی	عوامل انگیزشی شغلی
عوامل انگیزشی شغلی	
حقوق و دستمزد، شرایط کاری مناسب (نظافت و بهداشت)، امنیت شغلی، کیفیت مناسب سرپرست یا مدیر، سیاست های سازمانی و خط مشی ها، روابط دوستانه	نیاز به موفقیت
کسب موفقیت، افزایش مسئولیت، چالشی بودن کار، بهبود و رشد، به رسمیت شناختن، ترفیح شغلی	
انجام کارهای چالشی و غیر روتین، رشد و یادگیری، ترفیح شغلی، موفقیت در انجام کار	
روابط دوستانه و غیر رسمی با همکاران	نیاز به وابستگی
تصدی شغل های مدیریتی و سرپرستی، مشارکت در تصمیم گیری ها، افزایش مسئولیت و تفویض اختیار، به رسمیت شناختن، استقلال کاری، کسب شهرت در تخصص خاص	
نیاز به قدرت	

در خصوص طبقه بندی عوامل انگیزشی به عوامل درونی و بیرونی مطالعات زیادی صورت گرفته است. ریان و دسی<sup>۸</sup> (۲۰۰۰)، مطالعات تجربی زیادی را برای تفاوت بین انگیزه های درونی و بیرونی انجام داده اند و مدعی هستند که تفاوت بین انگیزه های درونی و بیرونی، خیلی واضح و آشکار نیست [۵۴]. علی رغم این موضوع، انگیزه های درونی، انگیزه هایی هستند که فرد را به فعالیتی وا می دارند که نتایج آن فعالیت به طور ذاتی برای فرد ایجاد رضایت می کند. انگیزه های بیرونی، انگیزه هایی هستند که فرد را به فعالیتی وا می دارند که نتایج آن فعالیت از طریق دستیابی به خروجی های مجزا، به طور غیر مستقیم و نه به طور ذاتی برای فرد ایجاد رضایت می کند [۵۴].

### ۳- روش پژوهش

روش تحقیق مورد استفاده در این پژوهش، توصیفی و از نوع همبستگی می باشد که به شیوه پیمایشی صورت گرفته است. داده های تحقیق از طریق پرسشنامه جمع آوری شده است. در بخش اول پرسشنامه، سوالات زمینه ای شامل (جنسیت، وضعیت تاهل، سن، مدرک تحصیلی، سابقه کار، نوع شغل و متوسط درآمد ماهیانه) مطرح گردیده است.

مقایسه عواملی انگیزشی که نظریه های انگیزشی معرفی می نمایند با عوامل انگیزشی موثر بر اشتراک دانش که در تحقیقات پیشین به آنها اشاره شده است، نشان می دهد که برخی از عوامل انگیزشی در ماهیت خود

مربوط به رفتار اشتراک دانش می باشد و در نظریه های انگیزشی که در خصوص رفتار های مختلف، مورد توجه قرار نگرفته اند و بالعکس نظریه های انگیزشی به عواملی اشاره می نماید که ممکن است در رفتار اشتراک دانش نیز موثر باشند. به همین دلیل کلیه عوامل انگیزشی موثر در اشتراک دانش و عواملی که از بررسی نظریه های انگیزش استخراج شده است در این تحقیق مورد رسیدگی قرار گرفتند. به دلیل اینکه همه افراد جامعه آماری و همچنین نمونه مورد بررسی، از نیروهای رسمی و قراردادی بلند مدت می باشند لذا عامل امنیت شغلی به هیچ وجه نمی تواند به عنوان عامل انگیزشی مطرح باشد. همچنین در تحقیقات به سودمندی دانش به عنوان یک عامل مثبت در بروز رفتار اشتراک دانش اشاره شده است. با توجه به اینکه آگاهی از سودمندی دانش، احساس قدرت را برای بسیاری از افراد به دنبال دارد و مانع از اشتراک دانش آنها می شود انتخاب آن به عنوان عامل انگیزشی برای بروز رفتار اشتراک دانش، توجیه پذیر نیست.

به منظور سنجش روایی پرسشنامه مذکور، نظر متخصصان حوزه مدیریت دانش و همچنین رفتار سازمانی گرفته و اصلاحات لازم در پرسشنامه گنجانده شد که از آن جمله می توان به اضافه شدن عوامل انگیزشی جدیدی مانند امید به آینده سازمان، احساس مالکیت نسبت به سازمان، شهرت اجتماعی سازمان (معروف بودن سازمان و افتخار به کار کردن در آن سازمان)، عدالت در سازمان، اعتقادات مذهبی کارکنان، رشد و ارتقاء سازمان و به رخ کشیدن دانش، اشاره نمود.

با توجه به تعاریف در نظر گرفته شده برای عوامل انگیزشی درونی و بیرونی، عوامل انگیزشی تحقیقات پیشین در خصوص اشتراک دانش (جدول (۱))، عوامل انگیزشی یافته شده از بررسی نظریه های انگیزش (جدول (۲)) و نظر خبرگان، در مجموع تعداد ۴۰ عامل انگیزشی (۲۵ عامل انگیزشی درونی و ۱۵ عامل انگیزشی بیرونی)، مطابق با جدول (۳)، در بخش دوم پرسشنامه منعکس گردید. برای اندازه گیری متغیرها در پرسشنامه، از مقیاس پنج گزینه ای لیکرت استفاده شد. به عنوان مثال فرد در خصوص اینکه عامل انگیزشی منزلت اجتماعی تا چه اندازه باعث بروز رفتار اشتراک دانش از سوی وی می شود، یکی از گزینه های «خیلی زیاد»، «زیاد»، «متوسط»، «کم» یا «خیلی کم» را انتخاب نمود.



### جدول (۳): عوامل انگیزشی درونی و بیرونی در نظر گرفته شده در پرسشنامه

روابط دوستانه و صمیمی، اعتماد بین فردی، کسب موفقیت، صداقت و راستی، احساس مسئولیت، تعهد و وفاداری، اعتقادات مذهبی، احترام، خود مدیریتی، عدالت در سازمان، منزلت اجتماعی، تطابق سازمان با خواسته ها، یادگیری فردی، رشد و ترقی سازمان، سودمندی اشتراک دانش، لذت بردن از کمک به دیگران، تعلق به سازمان، حس نوع دوستی، شهرت اجتماعی سازمان، مقابله به مثل، امید به آینده سازمان، عزت نفس، انتظار کمک دیگران، تایید و تصدیق دیگران، احساس مالکیت، به رخ کشیدن دانش (جمعاً ۲۵ عامل)	عوامل انگیزشی درونی
ترفیع شغلی، استقلال کاری، کیفیت مناسب مدیر و سرپرست، پاداش مالی، پاداش غیر مالی، حمایت مدیریت، به رسمیت شناختن، کارچالشی، کسب شهرت، مناسب بودن سیاست ها، مشارکت در تصمیم گیری، انتصاب مشاغل مدیریتی، افزایش مسئولیت و واگذاری اختیارات، ایمنی و بهداشت کار، حقوق و دستمزد (جمعاً ۱۵ عامل)	عوامل انگیزشی بیرونی

طبق فرمول کوکران، از جامعه آماری ۱۵۰۰ نفری (شامل پژوهشگران آزمایشگاهی، کارگاهی و مطالعاتی، مدیران ارشد و میانی و کارکنان امور ستادی)، تعداد ۳۰۶ نفر به عنوان نمونه از سازمان مورد مطالعه، انتخاب شدند. با توجه به وجود احتمال عدم بازگشت تعدادی از پرسشنامه ها و یا مخدوش بودن برخی از آن ها، تعداد ۴۰۰ پرسشنامه توزیع گردید. با لحاظ اینکه، بسیاری از پرسشنامه ها در حضور محقق تکمیل شد، تعداد ۳۷۳ عدد (معادل ۹۳/۲۵ درصد)، از آنها برگشت داده شد که تنها ۳۱۷ عدد از آنها (معادل ۸۵ درصد)، قابل تحلیل بود. برای سنجش پایایی پرسشنامه از آلفای کرونباخ استفاده گردید نتایج مربوط به آن برای ۲ متغیر اصلی تحقیق، در جدول (۴) درج شده است.

### جدول (۴): آلفای کرونباخ برای سنجش پایایی پرسش نامه

نام متغیر	آلفای کرونباخ (Cronbach's Alpha)	(تعداد پرسش ها) N of Items
عوامل انگیزشی درونی	۰/۸۴۸	۲۵
عوامل انگیزشی بیرونی	۰/۸۷۲	۱۵
پایایی کل پرسش نامه	۰/۸۸۰	۴۰

با توجه به ضریب آلفای کرونباخ بالای ۰/۶ ( $\alpha=0/88$ )، پرسشنامه از پایایی خوبی برخوردار می باشد. با توجه به توزیع غیر نرمال متغیر های تحقیق، به منظور رتبه بندی عوامل انگیزشی از روش فریدمن استفاده شد. برای تحلیل آماری توصیفی لازم، جهت پاسخگویی به سوالات تحقیق، از نرم افزار SPSS 18 استفاده گردیده است.

### ۴- تجزیه و تحلیل یافته ها

وضعیت جمعیت شناختی نمونه انتخاب شده نشان می دهد که بیشترین درصدهای فراوانی برحسب

متغیرهای زمینه ای مختلف عبارتند از ۹۱ درصد مرد، ۹۴ درصد متاهل، ۴۱ درصد از سن ۳۵ تا ۴۵ سال، ۴۵ درصد فوق لیسانس، ۳۵ درصد با سابقه کار ۱۵ تا ۲۰ سال، ۵۸

جدول (۵): ضرایب همبستگی بین متغیرهای تحقیق و متغیرهای جمعیت شناختی

متغیر اصلی ↓	متغیر زمینه ای →	جنسیت	وضعیت تاهل	سن	مدرک تحصیلی	سابقه کار	نوع شغل	میانگین درآمد ماهیانه
عوامل انگیزشی درونی	Correlation	۰/۱۴۷**	-۰/۳۳۰**	۰/۱۹۲**	۰/۰۶۷	۰/۲۰۲**	-۰/۲۳۴**	۰/۱۹۰**
	Sig. (۲-tailed)	۰/۰۰۹	۰/۰۰۰	۰/۰۰۱	۰/۲۳۳	۰/۰۰۰	۰/۰۰۰	۰/۰۰۱
عوامل انگیزشی بیرونی	Correlation	-۰/۰۴۱	۰/۱۶۱**	۰/۰۵۴	۰/۰۶۸	۰/۰۸۷	-۰/۰۲۴	۰/۰۴۸
	Sig. (۲-tailed)	۰/۴۷۰	۰/۰۰۴	۰/۳۳۷	۰/۲۲۶	۰/۱۲۲	۰/۶۶۸	۰/۳۹۳
** Correlation is significant at the ۰.۰۱ level (۲-tailed)								
Correlation is significant at the ۰.۰۵ level (۲-tailed)								

نتایج تحلیل همبستگی در جدول (۵)، حاکی از آن است که عوامل انگیزشی درونی:

با جنسیت رابطه معناداری دارد بدین معنی که در مردان نسبت به زنان، عوامل انگیزشی درونی بیشتر در اشتراک دانش تاثیر گذارند.

با وضعیت تاهل رابطه معناداری دارد بدین معنی که با تاهل افراد، عوامل انگیزشی درونی، کمتر در اشتراک دانش تاثیر گذارند.

با سن افراد رابطه معناداری دارد بدین معنی که هرچه سن افراد بالاتر می رود، عوامل انگیزشی درونی، بیشتر در اشتراک دانش تاثیر می گذارند.

با سابقه کار افراد رابطه معناداری دارد بدین معنی که هرچه سابقه کار افراد بالاتر می رود عوامل انگیزشی درونی، بیشتر در اشتراک دانش تاثیر می گذارند.

با نوع شغل رابطه معناداری دارد بدین معنی که هرچه شغل افراد غیر مدیریتی تر می شود (محققان و کارمندان ستادی)، عوامل انگیزشی درونی کمتر در اشتراک دانش تاثیر می گذارند. به عبارتی عوامل انگیزشی درونی در اشتراک دانش مدیران نسبت به افراد غیر مدیر بیشتر تاثیر می گذارد.

با متوسط درآمد ماهیانه رابطه معناداری دارد بدین معنی که هرچه میانگین درآمد ماهیانه افراد بالاتر می رود، عوامل انگیزشی درونی، بیشتر در اشتراک دانش تاثیر می گذارند.

رابطه عوامل انگیزشی درونی، تنها با مدرک تحصیلی افراد، معنادار نیست. بدین معنی که می توان گفت که رابطه ای بین این دو متغیر وجود ندارد.

عوامل انگیزشی درونی با وضعیت تاهل افراد بیشترین رابطه ( $r = -0/33$ ) و با جنسیت کمترین رابطه

( $r = 0/147$ ) را دارد.

عوامل انگیزشی بیرونی تنها با وضعیت تاهل رابطه معناداری دارد بدین معنی که با تاهل افراد، عوامل انگیزشی بیرونی بیشتر در اشتراک دانش تاثیر گذارند. شدت این رابطه هم زیاد نیست ( $r = 0/161$ ). رابطه عوامل انگیزشی بیرونی، با جنسیت، سن، مدرک تحصیلی، سابقه کار، نوع شغل و متوسط درآمد افراد، معنادار نیست بدین معنی که می توان گفت که رابطه ای بین این متغیرها و متغیر عوامل انگیزشی بیرونی وجود ندارد.

جدول (۶)، ضرایب همبستگی بین دو متغیر انگیزه های درونی و بیرونی را با یکدیگر نشان می دهد:

جدول (۶): ضرایب همبستگی بین متغیرهای تحقیق

عوامل بیرونی	عوامل درونی		
0/200**	۱	Pearson Correlation	عوامل انگیزشی درونی
0/000		Sig. (۲-tailed)	
۱	0/200**	Pearson Correlation	عوامل انگیزشی بیرونی
	0/000	Sig. (۲-tailed)	

با توجه به جدول (۶)، نتایج تحلیل همبستگی بین عوامل انگیزشی درونی و بیرونی، نشان می دهد که بین عوامل انگیزشی درونی و بیرونی رابطه معناداری وجود دارد و هرچه عوامل انگیزشی درونی اشتراک دانش افزایش یابند، عوامل انگیزشی بیرونی نیز افزایش می یابند این بدان معناست که عوامل انگیزشی درونی و بیرونی با یکدیگر رابطه معکوس ندارد و با همدیگر در تضاد نیستند، به عبارتی جمع این دو نوع عامل انگیزشی عدد ثابتی نیست و افزایش یکی باعث کاهش دیگری نخواهد شد، بلکه هر دو نوع عامل انگیزشی می توانند به طور همزمان در رفتار اشتراک دانش تاثیر داشته باشند.

به منظور شناسایی عوامل انگیزشی موثر بر اشتراک دانش، تعداد ۴۰ عامل انگیزشی که از بررسی تحقیقات پیشین، نظریه های انگیزشی و نظر خبرگان حاصل شد، در قالب ۴۰ پرسش ارائه گردید. نتایج تحلیل نشان می دهد که همه این عوامل از اهمیت و میزان یکسانی برخوردار نیستند، برخی دارای اهمیت بالاتر و برخی دارای اهمیت کمتری می باشند. به منظور شناسایی عوامل انگیزشی موثر و حذف عوامل انگیزشی غیر موثر، نظرات افراد در یک جدول ۴۰ در ۳۱۷ وارد گردید به گونه ای که به هر سطر، عامل انگیزشی (۴۰ سطر) و به هر ستون، کد مربوط به هر فرد نظر دهنده (۳۱۷ ستون) اختصاص داده شد و نظر هر فرد در مورد هر عامل

در خانه محل تقاطع سطر و ستون مربوط درج گردید. میانگین حسابی مقادیر اختصاص داده شده به عوامل انگیزشی (۱=خیلی کم، ۵=خیلی زیاد)، محاسبه شد. عواملی که دارای میانگین حسابی کمتر از میانگین هندسی کل بود به عنوان عامل کم اهمیت حذف گردیدند. تعداد ۱۰ عامل انگیزشی درونی شامل تعلق به سازمان، حس نوع دوستی، شهرت اجتماعی سازمان، مقابله به مثل، امید به آینده سازمان، عزت نفس، انتظار کمک دیگران، تایید و تصدیق دیگران، احساس مالکیت، به رخ کشیدن دانش و ۶ عامل انگیزشی بیرونی شامل مناسب بودن سیاست ها مشارکت در تصمیم گیری، انتصاب مشاغل مدیریتی، افزایش مسوولیت و واگذاری اختیارات، ایمنی و بهداشت کار، حقوق و دستمزد، دارای میانگین حسابی کمتر از ۲/۴۸ (میانگین هندسی کل) بودند و به عنوان عوامل انگیزشی کم اهمیت در اشتراک دانش معرفی گردیدند. همچنین تعداد ۱۵ عامل انگیزشی درونی شامل روابط دوستانه و صمیمی، اعتماد بین فردی، کسب موفقیت، صداقت و راستی، احساس مسوولیت، تعهد و وفاداری، اعتقادات مذهبی، احترام، خود مدیریتی، عدالت در سازمان، منزلت اجتماعی، تطابق سازمان با خواسته ها، یادگیری، رشد و ترقی سازمان، سودمندی اشتراک دانش، لذت بردن از کمک به دیگران و ۹ عامل انگیزشی بیرونی شامل ترفیع شغلی، استقلال کاری، کیفیت مناسب مدیر و سرپرست، پاداش غیر مالی، کارچالشی، پاداش مالی، حمایت مدیریت، به رسمیت شناختن و کسب شهرت به عنوان عوامل انگیزشی با اهمیت در اشتراک دانش معرفی گردیدند. در مجموع از تعداد ۴۰ عامل انگیزشی، ۲۴ عامل به عنوان عوامل انگیزشی موثر در اشتراک دانش (۱۵ عامل درونی و ۹ عامل بیرونی) و ۱۶ عامل به عنوان عوامل غیر موثر در اشتراک دانش (۱۰ عامل انگیزشی درونی و ۶ عامل انگیزشی بیرونی) به عنوان عوامل غیر موثر در اشتراک دانش شناخته شدند.

اینکه کدامیک از این عوامل در درجه بالاتری از اهمیت در نزد کارکنان برخوردارند، به عنوان یک سوال اساسی مطرح گردید.

به منظور بررسی توزیع داده های تحقیق، آزمون کولموگروف-اسمیرنوف مطابق با جدول (۷)، بکار گرفته شد. با توجه به اینکه فرض صفر آماری وجود توزیع نرمال برای متغیرهای تحقیق در نظر گرفته شد، جدول (۷) نشان می دهد که مقدار sig (مقدار خطا در رد فرض صفر)، کمتر از ۰/۰۵ است و لذا فرض صفر رد می شود، بنابراین، داده ها از توزیع نرمال برخوردار نیستند و جهت رتبه بندی عوامل انگیزشی می توان از آزمون فریدمن استفاده نمود [۵۵].

جدول (۷): آزمون کولموگروف - اسمیرنوف برای بررسی توزیع متغیرهای تحقیق

(تعداد نمونه) $N=317$		انگیزه های درونی	انگیزه های بیرونی
Normal Parameters <sup>a,b</sup>	Mean	۲/۸۹	۲/۳۴
	Std. Deviation	۰/۹۲۶	۰/۹۳۰
Most Extreme Differences	Absolute	۰/۱۹۴	۰/۲۱۵
	Positive	۰/۱۹۴	۰/۲۱۵
	Negative	-۰/۱۸۵	-۰/۱۸۹
Kolmogorov-Smirnov Z		۳/۸۳۰	۳/۴۶۰
Asymp. Sig. (۲-tailed)		۰/۰۰۰	۰/۰۰۰

رتبه بندی عوامل انگیزشی در ۴ حالت مختلف شامل الف) بین عوامل انگیزشی درونی و بیرونی ب) بین عوامل انگیزشی درونی ج) بین عوامل انگیزشی بیرونی د) بین کلیه عوامل انگیزشی صورت گرفت. فرضیه الف) بین عوامل انگیزشی درونی و بیرونی موثر بر اشتراک دانش، تفاوت معناداری وجود دارد. این فرضیه به منظور رتبه بندی عوامل انگیزشی درونی و بیرونی موثر بر اشتراک دانش صورت گرفته است. متغیرهای عوامل انگیزشی درونی و بیرونی از میانگین حسابی عوامل انگیزشی (۱=خیلی کم تا ۵=خیلی زیاد) که تحت این عنوان ها دسته بندی شده اند به دست آمده اند. به منظور تبدیل میانگین محاسبه شده به طیف ۵ گزینه ای لیکرت، تفاوت بین حداقل و حداکثر هر یک از عوامل انگیزشی را بر ۵ تقسیم شد و عدد حاصل با مقدار حداقل تا حداکثرها جمع و مقیاس ترتیبی آنها از ۱ تا ۵ تعریف گردید. جدول (۸) نتایج معناداری آزمون فریدمن را برای این فرضیه نشان می دهد. با توجه به عدد معناداری ۰/۰۰ که کمتر از مقدار ۰/۰۵ می باشد، فرضیه  $H_0$  در سطح اطمینان ۰/۹۵ رد می شود و می توان گفت بین عوامل انگیزشی درونی و بیرونی موثر بر اشتراک دانش تفاوت معناداری وجود دارد.

جدول (۸): نتایج معنی داری آزمون فریدمن عوامل انگیزشی درونی و بیرونی موثر بر اشتراک دانش

شاخص های آماری	تعداد	کای دو	درجه آزادی	عدد معناداری
مقادیر محاسبه شده	۳۱۷	۵۰/۱۶۱	۱	۰/۰۰۰

جدول (۹) نتیجه آزمون فریدمن را به منظور اولویت بندی عوامل انگیزشی درونی و بیرونی نشان می دهد. عوامل انگیزشی درونی به مراتب بیشتر در اشتراک دانش کارکنان موثر هستند تا عوامل انگیزشی بیرونی.

جدول (۹): اولویت بندی عوامل انگیزشی درونی و بیرونی موثر بر اشتراک دانش

میانگین رتبه	عوامل انگیزشی
۱/۶۷	عوامل انگیزشی درونی
۱/۳۳	عوامل انگیزشی بیرونی

فرضیه ب) بین عوامل انگیزشی درونی موثر بر اشتراک دانش، تفاوت معناداری وجود دارد. جدول (۱۰) نتایج معناداری آزمون فریدمن را برای تفاوت بین عوامل انگیزشی درونی نشان می دهد. با توجه به عدد معناداری ۰/۰۰ که کمتر از مقدار ۰/۰۵ می باشد، فرضیه  $H_0$  در سطح اطمینان ۰/۹۵ رد می شود و می توان گفت بین عوامل انگیزشی درونی موثر بر اشتراک دانش تفاوت معناداری وجود دارد.

جدول (۱۰): نتایج معنی داری آزمون فریدمن عوامل انگیزشی درونی موثر بر اشتراک دانش

شاخص های آماری	تعداد	کای دو	درجه آزادی	عدد معناداری
مقادیر محاسبه شده	۳۱۷	۹۴۱/۸۸۲	۱۴	۰/۰۰۰

جدول (۱۱) نتیجه آزمون فریدمن را به منظور اولویت بندی عوامل انگیزشی درونی موثر بر اشتراک دانش نشان می دهد. همچنان که مشخص است عامل ارتباط دوستانه و صمیمی، به عنوان بالاترین عامل و عامل لذت بردن از کمک به دیگران به عنوان کم اثرترین عامل انگیزشی در اشتراک دانش شناخته شده اند.

پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی  
پرتال جامع علوم انسانی

جدول (۱۱): اولویت بندی عوامل انگیزشی درونی موثر بر اشتراک دانش

میانگین رتبه	روش اشتراک دانش
۱۱/۳۳	ارتباط دوستانه و صمیمی
۱۰/۳۵	اعتماد بین فردی
۹/۶۳	کسب موفقیت
۹/۴۱	صداقت و راستی
۸/۶۴	احساس مسئولیت تعهد و وفاداری
۸/۴۵	اعتقادات مذهبی
۸/۳۴	احترام
۸/۲۴	خود مدیریتی
۸/۰۹	عدالت در سازمان
۷/۸۵	تطابق سازمان با خواسته ها
۷/۶۰	منزلت اجتماعی
۶/۶۰	یادگیری
۵/۷۶	رشد و ترقی سازمان
۴/۹۴	سودمندی اشتراک دانش
۴/۷۷	لذت بردن از کمک به دیگران

فرضیه ج) بین عوامل انگیزشی بیرونی موثر بر اشتراک دانش اشتراک دانش، تفاوت معناداری وجود دارد. جدول (۱۲) نتایج معناداری آزمون فریدمن را برای تفاوت بین عوامل انگیزشی بیرونی نشان می دهد. با توجه به عدد معناداری ۰/۰۰ که کمتر از مقدار ۰/۰۵ می باشد، فرضیه  $H_0$  در سطح اطمینان ۰/۹۵ رد می شود و می توان گفت بین عوامل انگیزشی بیرونی تفاوت معناداری وجود دارد.

جدول (۱۲): نتایج معنی داری آزمون فریدمن برای عوامل انگیزشی بیرونی موثر بر اشتراک دانش

شاخص های آماری	تعداد	کای دو	درجه آزادی	عدد معناداری
مقادیر محاسبه شده	۳۱۷	۲۳۹/۵۶۸	۸	۰/۰۰۰

جدول (۱۳) نتیجه آزمون فریدمن را به منظور اولویت بندی عوامل انگیزشی بیرونی بر اشتراک دانش نشان می دهد. همچنان که مشخص است عامل ترفیع شغلی با میانگین رتبه ۶/۱۴ بالاترین اولویت و عامل کسب شهرت با میانگین رتبه ۳/۷۵، پایین ترین اولویت را کسب کرده اند.

جدول (۱۳): اولویت بندی عوامل انگیزشی بیرونی اشتراک دانش

میانگین رتبه	روش اشتراک دانش
۶/۱۴	ترفیع شغلی
۵/۹۲	استقلال کاری
۵/۷۰	کیفیت مناسب مدیر
۴/۷۹	پاداش غیر مالی
۴/۹۴	کارچالشی
۴/۶۵	پاداش مالی
۴/۶۲	حمایت مدیریت
۴/۵۰	به رسمیت شناختن
۳/۷۵	کسب شهرت

فرضیه د) بین کلیه عوامل انگیزشی موثر بر اشتراک دانش، تفاوت معناداری وجود دارد. جدول (۱۴) نتایج معناداری آزمون فریدمن را برای تفاوت بین کلیه عوامل انگیزشی موثر بر اشتراک دانش نشان می دهد. با توجه به عدد معناداری ۰/۰۰ که کمتر از مقدار ۰/۰۵ می باشد، فرضیه  $H_0$  در سطح اطمینان ۰/۹۵ رد می شود و می توان گفت بین عوامل انگیزشی موثر بر اشتراک دانش تفاوت معناداری وجود دارد.

جدول (۱۴): نتایج معنی داری آزمون فریدمن کلیه عوامل انگیزشی

شاخص های آماری	تعداد	کای دو	درجه آزادی	عدد معناداری
مقادیر محاسبه شده	۳۱۷	۱۵۵۵/۵۸۷	۲۳	۰/۰۰۰

جدول (۱۵) نتیجه آزمون فریدمن را به منظور اولویت بندی عوامل انگیزشی موثر بر اشتراک دانش نشان می دهد. همچنان که مشخص است بسیاری از عوامل انگیزشی درونی موثر بر اشتراک دانش نسبت به عوامل انگیزشی بیرونی در اولویت می باشند



جدول (۱۵): اولویت بندی کلیه عوامل انگیزشی موثر بر اشتراک دانش

میانگین رتبه	روش اشتراک دانش
۱۹/۰۳	جو دوستانه و صمیمی
۱۷/۱۷	اعتماد بین فردی
۱۶/۴۰	کسب موفقیت
۱۵/۸۷	صداقت و راستی
۱۴/۸۲	احساس مسئولیت تعهد و وفاداری
۱۴/۶۴	اعتقادات مذهبی
۱۴/۲۰	احترام
۱۳/۹۱	خود مدیریتی
۱۳/۶۸	ترقی شغلی
۱۳/۶۵	عدالت در سازمان
۱۳/۳۲	تطابق سازمان با خواسته ها
۱۳/۱۸	استقلال کاری
۱۳/۱۵	منزلت اجتماعی
۱۲/۲۵	کیفیت مناسب مدیر و سرپرست
۱۱/۶۰	یادگیری
۱۰/۲۰	رشد و ترقی سازمان
۹/۸۰	پاداش غیر مالی
۹/۷۱	کارچالشی
۹/۵۶	پاداش مالی
۹/۴۰	حمایت مدیریت
۹/۳۷	به رسمیت شناختن
۸/۹۷	سودمندی اشتراک دانش
۸/۷۵	لذت بردن از کمک به دیگران
۷/۳۸	کسب شهرت

در شکل های (۱) و (۲) نتایج رتبه بندی عوامل انگیزشی درونی و بیرونی و همچنین کلیه عوامل انگیزشی را به صورت نموداری نشان می دهند.

اولویت بندی عوامل انگیزشی



شکل (۱): اولویت بندی عوامل انگیزشی درونی و بیرونی موثر بر اشتراک دانش کارکنان

اولویت بندی عوامل انگیزشی

اولویت بندی کلیه عوامل انگیزشی موثر بر اشتراک دانش

ارتباط دوستانه و صمیمی
اعتماد بین فردی
کسب موفقیت
صداقت و راستی
احساس مسئولیت، تعهد و وفاداری
اعتقادات مذهبی
احترام
خودمدیریتی
ترفیع شغلی
عدالت در سازمان
تطابق سازمان با خواسته ها
استقلال کاری
منزلت اجتماعی
کیفیت مناسب مدیر
یادگیری
رشد و ترقی سازمان
پاداش غیر مالی
کار چالشی
پاداش مالی
حمایت مدیریت
به رسمیت شناختن
سودمندی اشتراک دانش
لذت بردن از کمک به دیگران
کسب شهرت

شکل (۲): اولویت بندی کلیه عوامل انگیزشی (درونی و بیرونی) موثر بر اشتراک دانش کارکنان

اولویت بندی عوامل انگیزشی نشان می دهد که:

وجود ارتباط دوستانه و صمیمی بین کارکنان به عنوان مهم ترین عامل انگیزشی در رفتار اشتراک دانش شناسایی شد. این بدان معنی است که کارکنان بیشترین رفتار اشتراک دانش را با دوستان و افرادی که رابطه صمیمی با آنها دارند انجام می دهند، شاید کارکنان بر این باورند که اشتراک دانش آنها برای دیگران دارای منفعت است و ترجیح می دهند کسانی از این منفعت برخوردار باشند که دارای رابطه دوستانه با آنها هستند. اعتماد به دیگران در خصوص اینکه آنها از دانش به اشتراک گذاشته شده فرد، سوء استفاده نخواهند کرد و آن را متعلق به خود ندانند، به عنوان دومین عامل انگیزشی شناسایی شده است. این نشان می دهد که افراد، تمایل دارند اگر از دانش آنها در جایی استفاده می گردد، منبع دانش نیز ذکر شود و دانش آنها مورد سواستفاده دیگران قرار نگیرد.

انجام موفق فعالیت ها و پروژه های تحقیقاتی، در مجموع موجب افزایش دانش کارکنان می شود و این موفقیت، موجب این خواهد شد که فرد به نوعی تشویق شود که بخشی از این دانش را در اختیار دیگران قرار دهد.

صداقت و درستی در سازمان، به نوعی مانعی برای عدم پاسخگویی به سوالات و مشکلات دیگران مطرح می شود و وجود افراد صادق در سازمان و جوی که ترویج کننده فرهنگ صداقت و درستی در سازمان باشد، به عنوان عامل انگیزشی مهمی در رفتار اشتراک دانش، شناسایی شده است.

احساساس مسوولیت، تعهد و وفاداری کارکنان به سازمان، به کارکنان انگیزه می دهد تا خود را نسبت به رشد و توسعه سازمان خود، مسئول بدانند و دانش خود را در اختیار دیگران قرار دهند. اعتقاد مذهبی در خصوص وجود دنیای دیگر و پاسخگویی افراد در مورد عملکردشان در این دنیا، اعتقاد به احادیث بزرگان دینی از جمله «زکاه العلم، نشره» به نوعی به کارکنان این انگیزه را می دهد که دانش خود را با دیگران تسهیم کنند.

مورد احترام واقع شدن از سوی مدیران و همکاران، موقعیت و منزلت اجتماعی افراد، خود مدیریتی، وجود عدالت در سازمان، تطابق سازمان با خواسته ها، استقلال کاری و کیفیت مناسب مدیر و مورد حمایت قرار گرفتن از سوی آن و به رسمیت شناخته شدن از سوی دیگران همگی به عنوان عوامل مهمی هستند که افراد را به رفتار اشتراک دانش ترغیب می کنند.

علیرغم برداشت ذهنی در خصوص تاثیر زیاد پاداش های مالی و غیر مالی در بروز رفتار اشتراک دانش،

پاداش مالی و غیر مالی گرچه به عنوان عوامل مهم در رفتار اشتراک دانش شناسایی گردیدند اما نسبت به بسیاری از عوامل در رتبه پایین تری قرار گرفتند.

در مجموع می توان بیان نمود که مدیران با تامین این عوامل در سازمان، می توانند شاهد رفتار عملی اشتراک دانش از سوی کارکنان باشند و به اهداف سازمانی خود که در نتیجه اشتراک دانش بین کارکنان ایجاد می شود دست یابند. با توجه به نتایج تحقیق که نشان می دهد عوامل درونی، نسبت به عوامل بیرونی از اولویت بالاتری برخوردار هستند، مدیران می توانند با صرف هزینه بسیار کم و با ایجاد جو دوستانه صمیمی و قابل اعتماد و فرهنگ صداقت و راستی در سازمان، شاهد بالاترین میزان بروز رفتار اشتراک دانش از سوی کارکنان خود باشند.

### ۵- جمع بندی و نتیجه گیری

با توجه به اهمیت اشتراک دانش در کسب مزیت رقابتی، مدیران تمایل دارند که کارکنان دانش خود را با یکدیگر به اشتراک بگذارند اما در مقابل، کارکنان خیلی تمایل ندارند که نتایج زحمات خود در راستای کسب دانش را به سهولت در اختیار همکاران خود قرار دهند. همسوسازی این دو رویکرد در راستای اشتراک دانش تنها در شرایط برد-برد امکان پذیر است. مطابق با نظریه تعامل اجتماعی، هریک از سرمایه های فکری، زمانی دانش خود را در اختیار یکدیگر قرار خواهند داد که منافع حاصل از به اشتراک گذاری دانش، حداقل هزینه های آن را پوشش دهد؛ به عبارت دیگر، منافع اشتراک دانش بتواند انگیزه لازم برای بروز رفتار اشتراک دانش در کارکنان را به وجود آورد. در این تحقیق عوامل انگیزشی مختلف چه در تحقیقات پیشین و چه با مرور نظریه های انگیزشی، در یک سازمان پژوهشی-صنعتی، مورد بررسی قرار گرفتند. از مجموع ۴۰ عامل انگیزشی (۲۵ عامل درونی و ۱۵ عامل بیرونی) تنها ۲۴ عامل (۱۵ عامل درونی و ۹ عامل بیرونی) به عنوان عوامل انگیزشی در اشتراک دانش سرمایه های فکری شناخته شدند. از تعداد ۲۴ عامل انگیزشی شناخته شده، به منظور بروز عملی اشتراک دانش کارکنان، مدیران باید عواملی را تامین نمایند که دارای اولویت بالاتری برای کارکنان باشند، با توجه به اهمیت اولویت بندی عوامل انگیزشی، این عوامل با استفاده از آزمون فریدمن، اولویت بندی گردیدند. نتایج نشان می دهد که علیرغم اینکه هم عوامل انگیزشی درونی و هم عوامل انگیزشی بیرونی در اشتراک دانش کارکنان تاثیر گذار هستند، عوامل انگیزشی درونی نسبت به عوامل انگیزشی بیرونی از اولویت بالاتری برخوردارند. این به نوعی به مدیران سازمان ها کمک می کند که با صرف هزینه بسیار کم تر، رفتار

اشتراک دانش بین کارکنان بیشتر صورت گیرد. همچنین نتایج تحقیق نشان می دهد که عوامل انگیزشی درونی و بیرونی با یکدیگر رابطه معنادار و مثبتی دارند و باهم در تضاد نیستند، به عبارت دیگر، مدیران سازمان می توانند در راستای تامین همزمان آنها اقدامات لازم را انجام دهند. برخی عوامل انگیزشی که در تحقیقات صورت گرفته در حوزه اشتراک دانش، به عنوان عوامل انگیزشی و موثر در رفتار اشتراک دانش شناخته شده اند، در این تحقیق، به عنوان عامل انگیزشی موثر در اشتراک دانش شناخته نشدند. همچنین این تحقیق عوامل انگیزشی جدیدی را به عنوان عوامل موثر در اشتراک دانش معرفی نمود که در هیچ یک از تحقیقات صورت گرفته در زمینه اشتراک دانش تاکنون معرفی نشده بودند. تامین عوامل انگیزشی که از سوی افراد دارای اولویت بالاتری هستند، بیشتر و بهتر منجر به بروز رفتار اشتراک دانش خواهد شد. بخش عمده ای از عوامل انگیزشی که در نظریه های محتوایی انگیزش وجود دارند، به عنوان عوامل انگیزشی در رفتار اشتراک دانش نیز شناخته شدند. گرچه توصیه می شود که هر سازمان بسته به شرایط خود، به شناسایی عوامل انگیزشی کارکنانش بپردازد، اما در صورت ضرورت جهت استفاده از نتایج حاصل این تحقیق، حداقل سعی گردد در سازمان هایی به کار گرفته شود که با نوع و نحوه فعالیت محیط این تحقیق همخوانی داشته باشند. در مجموع می توان گفت که این تحقیق به مدیران سازمان ها کمک می کند تا با شناسایی عوامل انگیزشی در اشتراک دانش و اولویت بندی آنها، در راستای تامین آنها گام برداشته و سرمایه های فکری خود را در عمل، به بروز رفتار اشتراک دانش ترغیب نمایند.

با توجه به رابطه معنادار عوامل انگیزشی درونی با اکثر متغیر های زمینه ای و همچنین رابطه معنادار عوامل انگیزشی بیرونی با وضعیت تاهل افراد، به نظر می رسد که عوامل انگیزشی ارتباط مستقیمی با افراد سازمان دارد و هیچ دلیلی وجود ندارد که عوامل انگیزشی شناخته شده در سازمان مورد مطالعه در این تحقیق، در سازمان دیگری به عنوان عوامل انگیزشی شناخته شوند. گرچه در این تحقیق سعی گردید که با مطالعات گسترده و متنوع، عوامل انگیزشی به روز و زیادی مورد توجه قرارگیرند اما عوامل انگیزشی مورد استفاده در سایر سازمان ها، محدود به عوامل معرفی شده در این تحقیق نیست. به هر حال عوامل انگیزشی معرفی شده در این تحقیق می تواند بخش زیادی از عوامل را پوشش دهد. لذا به عنوان پیشنهاد برای تحقیقات آتی می توان، این تحقیق را در محیط های مختلف، از جمله محیط های تولیدی، خدماتی و بخش های دولتی و خصوصی انجام داد. انجام این تحقیق در چندین سازمان پژوهشی مشابه، شاید بتواند منجر به شناسایی مدلی گردد که به نوعی عوامل انگیزشی را در محیط های پژوهشی نشان دهد. بنابراین، انجام این تحقیق در سایر سازمان های

پژوهشی نیز به عنوان پیشنهاد دیگری مطرح می شود. همچنین پیشنهاد می شود سایر روش های رتبه بندی به خصوص روش فازی جهت رتبه بندی عوامل انگیزشی مورد استفاده قرار گیرد.

## ۶- منابع

1. Mata, F. Fuerst, W. and Barney, J. "Information Technology and Sustained Competitive Advantage: a resource based analyses" MIS Quarterly, 19(4), pp. 51-63, 1995.
2. Barney, J.B. "Firm Resource and Sustained Competitive Advantage" Journal of Management, 17(1), pp. 99-120, 1991.
3. Wernerfelt, B. "A Resource Based View of the Firm", Strategic Management Journal, 5, pp.171-180, 1984.
4. Wright, P.M. and Snell, S.A. "Toward an Integrative View of Strategic Human Resource Management" Human Resource Management Review, 1, pp. 203-225, 1991.
5. Beard, J.W. and Sumner, M. "Seeking strategic advantage in Post-Net Erea: Viewing ERP Systems from the Resource-Based Perspective" Journal of Strategic Information Systems, 13(2), pp. 64-76, 2004.
6. Grant, R.M. "The Resource-Based Theory of Competitive Advantage: Implications for Strategy Formulation" California Management Review, 2(1), pp.16-29, 1991.
7. امیرکبیری، علیرضا. "مدیریت راهبرد" چاپ دوم، تهران، انتشارات نگاه دانش، ص ۸۳، ۱۳۸۱.
8. Wright, P. McMahan, G. and McWilliams, A. "Human Resource as a Source of Sustained Competitive Advantage" International Journal of Human Resource Management, 5, pp.102-114, 1994.
9. Skyrme.D.J. "The 3c of knowledge sharing" Available form: [http:// www.skyrme.com/](http://www.skyrme.com/)
10. Helmstadter, E. "The economics of knowledge sharing: a new institutional approach" Challenges and benefits, Communication of the association for information systems, 1(7), pp.12-25, 2003.
11. Holdt, C.P. "Knowledge sharing: moving away from the obsession with best practices" Journal of knowledge management, 11(1), pp. 36-47, 2007.
12. Nahapiet, J. and Ghoshal, S. "Social capital, intellectual capital, and the organizational advantage" Academy of Management Review, 23(2), p. 242, 1998.
13. Burgess, D. "What motivates employees to transfer knowledge outside their work unit?" Journal of Business Communication, 42(4), pp. 324-348, 2005.

14. Bartol, K.M. and Srivastava, A. "Encouraging knowledge sharing: the role of organizational reward systems" *Journal of Leadership and Organizational Studies*, 9(1), pp. 64-76, 2002.
15. Swift, M. David, B. and Sharon, F.M. "Goal orientations and the motivation to share knowledge" *Journal of knowledge management*, 14(3), pp. 378-393, 2010.
16. Fulk, J. Heino, R. Flanagan, A.J. Monge, P.R. and Bar, F.O. "A test of the individual action model for organizational information commons" *Organization Science*, 15(5), pp. 569-585, 2004.
17. Davenport, T.H. and Prusak, L. "Working Knowledge: How Organizations Manage What They Know" Harvard Business School Press, Boston, MA, 1998.
18. Oliver, G. "Information culture: exploration of differing values and attitudes to information in organizations" *Journal of Documentation*, 64(3), pp. 363-385, 2008.
۱۹. رضائیان، علی. "مبانی مدیریت رفتار سازمانی" تهران: سازمان چاپ و انتشارات وزارت فرهنگ و ارشاد اسلامی، ص ۹۲، ۱۳۸۴.
20. Kerstin, V. Siakas, E. and Balstrup, B. "Cultural impacts on knowledge sharing ;empirical data from Eu project Collaboration" *The journal of information and knowledge management system*, 40(3/4), pp. 96-112, 2010.
۲۱. پارسا، محمد. "روانشناسی انگیزش و هیجان"، چاپ اول، تهران، انتشارات سخن، بخش اول، صص ۱۳-۲۵، ۱۳۷۶.
22. Barachini, F. "Cultural and social issues for knowledge sharing" *Journal of Knowledge Management*, 13(1), pp. 98-110, 2009.
23. Khakpour, A. Pardakhtchi, M.H. and Ghahreman, M. "The relation between organizational culture and knowledge management" *The Journal of Knowledge Economy and Knowledge Management*, 26(3), pp. 426-445, 2008.
24. Siemsen, E. Roth, A.V. and Balasubramanian, S. "How motivation, opportunity, and ability drive knowledge sharing: the constraining-factor model" *Journal of Operations Management*, 13(1), pp. 22-45, 2008.
25. Brent, M.H. and Vittal, S. "Knowledge sharing in large it organizations" *The journal of information and knowledge management system*, 37(4), pp.17-30, 2007.
26. Hung, Y.C. Huang, S.M. Lin, Q.P and Tsai, M.L. "Critical factors in adopting a knowledge management system for the pharmaceutical industry" *Industrial Management and Data System*, 105 (2), pp.164-83, 2005.



27. Kwok, S H. "Critical Success Factors for Effective Knowledge Sharing in Group Learning" Department of Information and Systems Management, The Hong Kong University of Science and Technology, pp.119-128, 2005.

28. Hansen, S. and A vital, M. "Share and Share a like: The Social and Technological Influences on Knowledge Sharing Behavior" Available from: <http://sprouts.aisnet.org/5-13>

29. Ishgh, S.O. and Rowland, F. "Knowledge management in a public organization: a study on the relationship between organizational elements and the performance of knowledge transfer" Journal of Knowledge Management, 8(2), pp.95-111, 2004.

30. Wittenbaum, G.M. Hollinghead, A.B. and Botero, I.C. "From cooperative to motivated information sharing in groups: moving beyond the hidden profile paradigm" Communication Monographs, 71(3), pp. 286-310, 2004.

31. Argote, L. McEvily, B. and Reagans, R. "Managing knowledge in organizations: an integrative framework and review of emerging themes" Management Science, 49(4), pp. 571-582. 2003.

32. Bunderson, J.S. and Sutcliffe, K.M. "Comparing alternative conceptualizations of functional diversity in management teams: process and performance effects" Academy of Management Journal, 45(5), pp. 875-893, 2002.

33. Hansen, M.T. "Knowledge networks: explaining effective knowledge sharing in multiunit companies" Organization Science, 13, pp. 232-248, 2002.

34. Brink, P.V. "Measurement of conditions for knowledge sharing", 2 th European conference on km, November, 2001.

35. Osterloh, M. and Frey, B.S. "Motivation, knowledge transfer, and organizational forms" Sloan Management Review, 42, pp.71-80, 2000.

36. Chih, J.C. and Shiu, W.H. "To give or to receive? Factors influencing members' knowledge sharing and community promotion in professional virtual communities" Information and Management, 47, pp.226-236, 2010.

37. Marylene, G. "A model of knowledge sharing motivation" Human Resource Management, 48(4), pp. 571-589, 2009.

38. Chun, A.L. and Chen, M.C. "Factors Affecting Teachers' Knowledge Sharing Behaviors and Motivation: System Functions that Work" National Changhua University of Education, Taiwan, 2006.

39. Rita, Y.M.L. and Poon, S.W. "Future motivation in construction safety knowledge sharing by means of information technology in hong kong" *Journal of Applied Economic Sciences*, 3(9), pp.67-82, 2009.
40. Cruz, N.M. Perez, V.M. and Cantero, C.T. "The influence of employee motivation on knowledge transfer" *Journal of knowledge management*, 13(6), pp. 478-490, 2009.
41. Yakhlef, A. Laurent, S. and Philippe, J. "The effects of rewards on the motivation of experts to Transfer their knowledge" Article accepted by the 8th EURAM (European Academy of Management) Conference, Ljubljana and Bled Slovenia, 2009.
42. Harder, M. "How do rewards and management styles influence the motivation to share knowledge?" *Smg Working Paper*, 6(12), pp. 112-123, 2008.
43. Cabrera, A. Collins, W.C. and Salgado, J.F. "Determinants of individual engagement in knowledge sharing" *International Journal of Human Resource Management*, 17(2) pp. 245-264, 2006.
44. Bock, G.W. Zmud, R.W. Kim, Y.G. and Lee, L.N. "Behavioral intention formation in knowledge sharing: examining the roles of extrinsic motivators, social psychological forces, and organizational climate" *MIS Quarterly*, 29(1), pp. 87-111, 2005.
45. Bock, G.W. and Kim, Y.G. "Breaking the myths of rewards: An exploratory study of attitudes about knowledge sharing" *Information Resources Management Journal*, 15(2), pp. 14-21, 2006.
46. Ipe, M. "Knowledge sharing in organizations: A conceptual framework" *Human Resource Development Review*, 2(4), pp. 337-359, 2003.
47. Kelloway, E. K. and Barling, J. "Knowledge works as organizational behavior" *International Journal of Management Reviews*, 2(3), pp. 287-304, 2000.
48. Wen, C.L and Cgen, L.F. "The effect of different motivation factors on knowledge sharing willingness and behavior" *National central university and national Taipei university, Taiwan , social behavior and personality: an international journal* , pp. 106-124, 2000.
49. Hendriks, P. "Why Share Knowledge? The Influence of ICT on the Motivation for Knowledge Sharing" *Knowledge and Process Management*, 6(2), pp. 91-100, 1999.
50. Gandhi, S. "Knowledge management and reference services" *The journal of librarianship*, 30(5), pp.81-368, 2004.
51. Sandhu, M.S. and Jin, k.k. "knowledge sharing among public sector employees" *international journal of public sector management*, 4(3), pp.151-173, 2011.

۵۲. پارسائیان، علی. اعرابی، سید محمد. "مبانی رفتار سازمانی" چاپ بیستم، تهران، دفتر پژوهش های فرهنگی، صص ۱۷۵-۱۳۸۷، ۱۷۳.

۵۳. افجه، سید علی اکبر. "مبانی فلسفی و نظریه های رهبری و رفتار سازمانی"، چاپ سوم، سازمان چاپ و انتشارات وزارت فرهنگ و ارشاد اسلامی ص ۱۵۵-۱۶۸، ۱۳۸۵.

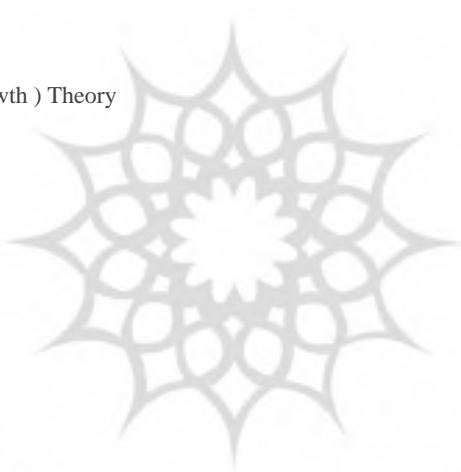
54. Ryan, R.M. and Deci, E.L. "Self determination theory and the facilitation of intrinsic motivation social development, and well-being" American Psychologist, 25(7), PP. 68-78, 2000.

۵۵. مومنی، منصور. فعال قیومی، علی. "تحلیل آماری با استفاده از spss"، چاپ اول، تهران، انتشارات کتاب نو، ص ۱۹۵، ۱۳۸۶.

۵۶. اخوان، پیمان. و باقری، روح الله. "مدیریت دانش، از ایده تا عمل" انتشارات آتی نگر، ۱۳۹۲.

57. Akhavan, P. Ghojavand, S, and Abdali, R. "Knowledge Sharing and Its Impact on Knowledge Creation" Journal of Information & Knowledge Management, 11(2), pp. 1-12, 2012.

- 
1. Grant
  2. Wright
  3. Social Exchange Theory
  4. Maslows hierarchy of needs
  5. ERG( Existence , Relatedness, Growth ) Theory
  6. Herzbergs two-factors theory
  7. McClellands acquired needs theory
  8. Ryan & Deci



پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی  
رتال جامع علوم انسانی