

# A Pattern to Evaluation of Motivational Factors Affecting Knowledge Sharing

**Elnaz Hajian**

MA in Information Technology Management; Islamic Azad University; Science and Research Branch; Tehran, Iran;  
Corresponding Author e.hajian66@gmail.com

**Soheila Sardar**

PhD in Industrial Management; Department of Industrial Management; Assistant Professor; Islamic Azad University; Tehran North Branch; Tehran, Iran s\_sardar@iau-tnb.ac.ir

Received: 9, May 2016

Accepted: 2, Nov. 2016

**Abstract:** This study aimed to identify the motivational factors affecting the willingness of employees to share knowledge and examine intrinsic and extrinsic motivational factors and influences on attitudes toward knowledge sharing and explicit and implicit knowledge sharing intention. Planned behavior pattern is used as a theoretical framework. This research was conducted in two phases. First, factors were identified according to the literature review and exploratory interviews. Then the impact of each factor was evaluated in terms of structural equation modeling. This is an empirical research and the research method is descriptive survey. Data was collected using a questionnaire and interview. The study was on the staff working in administrative units of Tehran Municipality and the number of staff at the time of study was 2230. Cluster sampling method and sample size based on population and using Cochran formula of 328 people determined that 35 persons were not held accountable. To determine the reliability of questionnaires, Cronbach's alpha coefficient was calculated to 0.824 which was found at a high level. Data was analyzed by SPSS and LISREL software. Finally, the proposed pattern was confirmed. The results showed that the intrinsic and extrinsic motivational factors influence on the attitude of employees and the attitude influence on tacit and explicit knowledge sharing intention. Also, extrinsic motivational factors influence on tacit knowledge sharing intention and intrinsic motivational factors influence on explicit knowledge sharing intention. Extrinsic motivational factors influence on explicit knowledge sharing intention and intrinsic motivational factors influence on tacit knowledge sharing intention by the attitude and tacit knowledge sharing intention influence on explicit knowledge sharing intention.

**Keywords:** Intrinsic and Extrinsic Motivation, Attitude, Tacit and Explicit Knowledge Sharing Intention

**Iranian Journal of  
Information  
Processing and  
Management**

**Iranian Research Institute  
for Science and Technology**

ISSN 2251-8223

eISSN 2251-8231

Indexed by SCOPUS, ISC, & LISTA

Vol. 32 | No. 4 | pp. 1093-1118

Summer 2017



# ارائه الگویی برای سنجش عوامل انگیزشی درونی و بیرونی مؤثر در تمایل کارکنان به تسهیم دانش

الناز حاجیان

کارشناسی ارشد مدیریت فناوری اطلاعات، گرایش  
مدیریت دانش؛ دانشگاه آزاد اسلامی واحد علوم و  
تحقیقات تهران؛  
پدیده‌آور رابط e.hajian66@gmail.com

سهیلا سردار

دکتری مدیریت صنعتی؛ استادیار؛ گروه مدیریت صنعتی  
دانشگاه آزاد اسلامی واحد تهران شمال؛  
s\_sardar@iau-tnb.ac.ir



دریافت: ۱۳۹۵/۰۲/۲۰ پذیرش: ۱۳۹۵/۰۸/۱۲ مقاله برای اصلاح به مدت ۴۵ روز نزد پدیدآوران بوده است.

**چکیده:** پژوهش حاضر به شناسایی عوامل انگیزشی مؤثر بر تمایل کارکنان به تسهیم دانش پرداخته و تأثیر عوامل انگیزشی درونی و بیرونی بر نگرش نسبت به تسهیم دانش و تمایل به تسهیم دانش صریح و ضمنی را مورد بررسی قرار می‌دهد. همچنین، از معتبرترین الگوهای پیش‌بینی رفتار به نام مدل رفتار برنامه‌ریزی شده به‌عنوان چارچوب نظری استفاده می‌گردد. بدین‌منظور، تحقیق در دو مرحله انجام می‌گیرد. ابتدا، با توجه به ادبیات موضوع و مصاحبه اکتشافی، عوامل شناسایی و در مرحله بعد تأثیر هر یک از عوامل در قالب مدل معادلات ساختاری بررسی می‌گردد. پژوهش از لحاظ هدف، کاربردی، از لحاظ روش، توصیفی-پیمایشی و ابزار جمع‌آوری اطلاعات، مصاحبه و پرسشنامه است. جامعه آماری تحقیق، کارکنان شاغل در واحدهای ستادی «شهرداری تهران» هستند که تعداد آن‌ها در زمان انجام تحقیق، ۲۲۳۰ نفر بود. روش نمونه‌گیری، خوشه‌ای است و حجم نمونه بر اساس جامعه و با استفاده از فرمول تعیین حجم «کوکران» ۳۲۸ نفر تعیین گردید. برای تعیین پایایی پرسشنامه‌ها ضریب آلفای «کرونباخ» برابر ۰/۸۲۴ محاسبه گردید که حاکی از پایایی در سطح مطلوب می‌باشد. تجزیه و تحلیل داده‌ها با استفاده از نرم‌افزارهای SPSS و LISREL انجام شده است. در نهایت، الگوی ارائه‌شده تأیید گردید. نتایج نشان داد که عوامل انگیزشی بیرونی و درونی بر نگرش نسبت به تسهیم دانش تأثیر داشته و نگرش نسبت به تسهیم دانش بر تمایل به تسهیم دانش صریح و ضمنی در بین کارکنان «شهرداری تهران» تأثیر دارد. همچنین، عوامل انگیزشی بیرونی

فصلنامه | علمی پژوهشی  
پژوهشگاه علوم و فناوری اطلاعات ایران  
شاپا (چاپی) ۸۲۲۳-۲۲۵۱  
شاپا (الکترونیکی) ۸۲۳۱-۲۲۵۱  
نماه در SCOPUS، ISI، LISTA و  
jipm.irandoc.ac.ir  
دوره ۳۲ | شماره ۴ | صص ۱۰۹۳-۱۱۱۸  
تابستان ۱۳۹۶



بر تمایل به تسهیم دانش ضمنی و عوامل انگیزشی درونی بر تمایل به تسهیم دانش صریح تأثیر دارد. عوامل انگیزشی بیرونی بر تمایل به تسهیم دانش صریح و عوامل انگیزشی درونی بر تمایل به تسهیم دانش ضمنی از طریق نگرش تأثیر دارند و در نهایت، تمایل به تسهیم دانش ضمنی بر تمایل به تسهیم دانش صریح در «شهرداری تهران» تأثیر دارد.

**کلیدواژه‌ها:** انگیزش درونی و بیرونی، نگرش، تمایل به تسهیم، دانش ضمنی، دانش صریح

## ۱. مقدمه

به اشتراک‌گذاری دانش در سازمان‌های دانش‌محور بسیار بااهمیت بوده و از این رو، عنصر ضروری مدیریت دانش محسوب می‌شود. هر سازمان بر استفاده مؤثر از مخزن دانش خود، به‌ویژه بر کارکنان آگاه به دانش سازمانی متکی است و به همین دلیل، به اشتراک‌گذاری دانش از منظر سازمانی رفتاری پسندیده است (Stenius et al. 2016). یکی از چالش‌های مهم پیش روی سازمان‌های امروزی، افزایش به اشتراک‌گذاری دانش در سازمان است (Davenport and Prusak 1998; Widen-Wulff and Ginman 2004). به اشتراک‌گذاری دانش فعالیت‌هایی جهت کمک به افراد برای کار با یکدیگر، تسهیل تبادل دانش آن‌ها، افزایش ظرفیت یادگیری سازمانی و افزایش توانایی رسیدن به اهداف فردی و سازمانی تعریف شده است (Dyer and Nobeoka 2000). برخی محققان معتقدند که ارزش سازمانی دانش کارکنان، در اثر به اشتراک‌گذاشتن آن افزایش می‌یابد (van Baalen, Bloemhor-Ruwaard and van Heck 2005; Chou and Tsai 2004; Mei, Lee and Al-Hawamdeh 2004; Styhre 2002). در صورتی که کارکنان مایل به تسهیم دانش با همکاران باشند، سازمان می‌تواند نسبت به مدیریت مؤثر منابع دانش اقدام کند. بنابراین، تعیین عواملی که سبب ترویج و یا مانع تمایل کارکنان به شرکت در به اشتراک‌گذاری دانش هستند، مهم است (Lin 2007).

محققانی چون «لی و چوی»، «مافت، مک‌آدام و پاکینسون» و «جونز، کلاین، و رایان» ترویج فرهنگ اشتراک دانش را نه تنها مستقیماً با ترکیب دانش در راهبرد کسب و کار سازمان، بلکه با تغییر نگرش و رفتار کارکنان جهت افزایش تمایل به اشتراک‌گذاری دانش امکان‌پذیر می‌دانند (Lee and Choi 2003; Moffett, McAdam and Parkinson 2003; Jones, Cline and Ryan 2006). نظرات شخصی و بینش کارکنان از طریق فعالیت‌های روزانه و تعاملات انسانی، برای مثال، با به اشتراک‌گذاری دانش رسمی و غیررسمی شکل

می‌گیرد (Smith 2005). با توجه به عدم امکان کنترل و اجبار به تسهیم دانش، سازمان‌ها باید راه‌هایی برای تشویق کارکنان به شرکت در به اشتراک گذاشتن دانش با همکاران خود بیابند (Lin 2007). با توجه به نظریه انتظار، نتایج مثبت مرتبط با یک عمل، زمانی که افراد تمایل بیشتری به انجام آن دارند، تصور می‌شود (Vroom 1964).

تئوری رفتار برنامه‌ریزی شده «فیشبین و آیزن» ثابت می‌کند که باور و نگرش‌های فردی اکثر رفتارهای افراد را تصریح می‌کند (Fishbein and Ajzen 1975). این تئوری در پیش‌بینی طیف گسترده‌ای از رفتارها و به‌طوری گسترده برای پیش‌بینی و توضیح نیات رفتاری و رفتار واقعی در روان‌شناسی اجتماعی می‌تواند مفید واقع شود (Lin 2007). با ترکیب دیدگاه‌های انگیزشی و تئوری رفتار برنامه‌ریزی شده به بررسی نقش محرک‌های بیرونی و درونی در تمایل به تسهیم دانش می‌پردازیم.

## ۲. بیان مسئله

به اشتراک‌گذاری دانش در موفقیت سازمان‌ها در محیط رقابتی امروزی بسیار مهم است (Grant 1996). تشویق مؤثر کارکنان به تسهیم دانش مفیدشان در سراسر سازمان سبب حفظ و افزایش مزیت‌های رقابتی سازمان می‌شود (Barney 1991; Grant 1996; Liu and Phillips 2011). کارکنان تا انگیزه کافی نداشته باشند، قادر به خلق و تولید دانش نیستند، زیرا تعهدی در این زمینه برای خود احساس نمی‌کنند. همچنین، انگیزه کارکنان نقشی بسیار مهم در تسهیم دانش ضمنی و آشکار ایفا می‌کند. نظام‌های پاداش بایستی از فرهنگ تسهیم دانش پشتیبانی کنند. برای بهبود این فرایند، مهم است به کارکنانی پاداش داده شود که تجربه خود را عرضه می‌کنند و اطمینان حاصل شود که کارکنان، مزایای مدیریت دانش را درک کرده‌اند (شجاعی ۱۳۸۹، ۵).

با توجه به این که در «شهرداری تهران» اهمیت و ضرورت پیاده‌سازی مدیریت دانش به دلایلی از جمله بازنشستگی خبرگان، لزوم مستندسازی پروژه‌های عمرانی و استفاده از آن‌ها در پروژه‌های آتی به چشم می‌خورد، «شهرداری تهران» در صدد پیاده‌سازی مدیریت دانش در سازمان خود است. در این زمینه انتظار می‌رود که این سازمان قبل از اقدام به پیاده‌سازی مدیریت دانش و توجه صرف به نرم‌افزارهای مدیریت دانش، اقدامات و تحقیقات مقدماتی در این زمینه را انجام دهد تا مدیریت دانش در این سازمان به‌طور واقعی و کاربردی و نه ظاهری پیاده شود. در نتیجه، یکی از مطالعات مقدماتی که در

این زمینه لازم است به آن پرداخته شود، بررسی عوامل مؤثر انگیزشی در پیاده‌سازی مدیریت دانش و بررسی نقش این عوامل در تسهیم دانش ضمنی و صریح در «شهرداری تهران» است. با شناخت تأثیر این عوامل زمینه پیاده‌سازی مدیریت دانش در «شهرداری» فراهم می‌شود و یکی از موانع اصلی موفقیت مدیریت دانش برطرف می‌گردد. با توجه به اهمیت انگیزش در موفقیت مدیریت دانش و همچنین، تلاش «شهرداری تهران» در استقرار مدیریت دانش، هدف کلی از انجام این تحقیق، شناسایی، تعیین، و سنجش عوامل مؤثر انگیزشی بیرونی و عوامل انگیزشی درونی تسهیم دانش در «شهرداری تهران» است.

### ۳. مبانی نظری و پیشینه تحقیق

#### ۳-۱. مدیریت دانش

تعاریف ارائه‌شده از مدیریت دانش بسیار متفاوت است. برخی از تعاریف بر فرایند مدیریت دانش تمرکز دارند و برخی دیگر بر هدف مدیریت دانش تمرکز می‌کنند (عزیزی و همکاران ۱۳۸۹، ۱۰۱). «آدل و گریسون» بیان کرده‌اند که «مدیریت دانش نگرش‌های قاعده‌مندی را برای یافتن، درک، و استفاده از دانش برای خلق ارزش به کار می‌گیرد» (O'Dell and Grayson 1998). «وندرا اسپک و اسپیکروت» مدیریت دانش را به این شکل تعریف می‌کنند: «کنترل صریح بر دانش درون سازمان که هدف آن رسیدن به اهداف سازمان است» (Van der Spek and Spijkervet 1997). «پتراش» باور دارد که «مدیریت دانش، اکتساب دانش درست برای افراد درست در زمان درست است که آن‌ها را قادر کند بهترین تصمیم‌ها را اتخاذ کنند» (Petrash 1996).

از نظر «ادواردز و کولیر» یکی از نگرش‌های قابل بررسی در مدیریت دانش نگرش فرایندی به آن است: «در نظر گرفتن فرایندهایی که در مدیریت دانش سهیم هستند و فعالیت‌هایی که مدیریت دانش را می‌سازند» (Edwards and Collier 2003). «ویگ» فرایندی چهار مرحله‌ای برای تمرکز بر مدیریت دانش پیشنهاد کرد: (۱) خلق و منبع‌یابی، (۲) تلفیق و تغییر شکل، (۳) توزیع، و (۴) پیاده‌سازی و شناخت ارزش‌ها (Wiig 1993). «وندرا اسپک و اسپیکروت» نیز چهار فعالیت مختلف را پیشنهاد کرده‌اند. آن‌ها به‌طور خاص بر مدیریت دانش تمرکز داشته‌اند: (۱) خلق (توسعه) دانش جدید، (۲) محفوظ‌داشتن دانش موجود و دانش جدید، (۳) توزیع دانش، و (۴) ترکیب دانش موجود (Van der Spek

(and Spijkervet 1997).

در این پژوهش نگرش به مدیریت دانش فرایندی بوده و تعریف «وندرا اسپیک و اسپیکروت» از آن مد نظر قرار گرفته است.

### ۳-۱-۱. تسهیم دانش به‌عنوان فرایند کلیدی مدیریت دانش

تسهیم دانش را دادن و گرفتن دانش از دیگران تعریف کرده‌اند. به‌زعم «مکدرموت»، وقتی می‌گوییم فردی دانش خود را تسهیم می‌کند، به این معنی است که آن فرد، فرد دیگری را با استفاده از دانش، بینش و افکار خود در جهت تقویت موقعیت فرد مزبور راهنمایی می‌کند (McDermott 1999 نقل در سرلک و اسلامی ۱۳۹۰، ۳). افزون بر این، فردی که دانش خود را تسهیم می‌کند، ایده‌آل این است که باید از هدف دانش تسهیم‌شده و کاربرد آن و همچنین، از نیازها و شکاف‌های اطلاعاتی فرد گیرنده دانش اطلاع داشته باشد (سرلک و اسلامی ۱۳۹۰، ۳).

تسهیم دانش به‌عنوان فعالیتی پیچیده و ارزش‌آفرین، بنیان و پایه بسیاری از فعالیت‌های راهبردی مدیریت دانشی در سازمان‌هاست. به عقیده (وانگ و نو ۲۰۱۰ نقل در تقی‌زاده و ضیائی حاجی پیرلو ۱۳۹۲، ۶۰ و ۶۱)، کسب موفقیت در فعالیت‌های مدیریت دانشی رابطه مستقیمی با موفقیت در تسهیم دانش دارد (Wang & Noe 2010). «اسکایرم» (۲۰۰۲)، از سوی دیگر، بر این عقیده است که دستیابی به یک سیستم تسهیم دانش کارآمد و به‌دنبال آن مدیریت دانش مؤثر در یک سازمان می‌تواند بقاء و پیشرفت آن را تضمین نماید (اسکایرم ۲۰۰۲ نقل در تقی‌زاده و ضیائی حاجی پیرلو ۱۳۹۲، ۶۰ و ۶۱).

«آیزن»، معتقد است نگرش افراد نسبت به تسهیم دانش یک باور و اعتقاد رفتاری است با دیدگاه مثبت یا منفی درباره رفتار عملکردی (آیزن ۲۰۰۲ نقل در رضازاده ۱۳۹۰، ۵۷).

داشتن نگرش مثبت نسبت به تسهیم دانش از جانب افراد می‌تواند باعث ایجاد فرصت‌های جدید و خلق نوآوری در فضای سازمان‌شده و موفقیت بیشتری برای افراد و سازمان فراهم آورد. از طرفی، اگر دانش نهفته در ذهن افراد نتواند به‌طوری مؤثر با دیگران تسهیم شود، به‌تدریج در ذهن فرد کمرنگ شده و کارایی خود را از دست می‌دهد (پور و مرتضوی ۱۳۹۲، ۴۸ و ۴۹).

### ۳-۱-۲. تمایل به تسهیم دانش صریح و ضمنی

«ون هیپل» مفهوم چسبندگی اطلاعات<sup>۱</sup> را به‌عنوان برآمد (هزینه) افزایشی مورد نیاز برای انتقال یک واحد داده از اطلاعات به یک منبع مشخص به شکل قابل استفاده توسط جست‌وجوگر معین تعریف نموده است (Von Hippel 1994). دانش ضمنی طبیعتاً چسبنده‌تر از دانش صریح است. بر این اساس، طبیعی است که کارکنان تمایل خود را برای به‌اشتراک گذاشتن دانش مطابق با چسبندگی دانش مورد نظر تنظیم می‌نمایند و در ازای آن خواستار مزایای بیرونی و درونی متناسب باشند. افزون بر این، برخی از محققان معتقدند که دانش صریح و ضمنی از لحاظ اقتصادی دارای ارزش‌های متفاوتی است. برای دانش صریح، به‌دلیل سهولت انتقال آن به دیگران، بهای نسبتاً کمتری در نظر گرفته شده است. در مقابل، دانش ضمنی دارای ارزش بیشتری است، زیرا به تماس مستقیم و ملاحظات رفتاری کارکنان بستگی داشته و به روش‌های پیچیده کسب دانش از کارمندان دیگر ارتباط پیدا می‌کند. بنابراین، به‌اشتراک گذاشتن دانش ضمنی بسیار مشکل‌تر از دانش صریح است و این عامل است که باعث بهای زیاد به‌اشتراک‌گذاری دانش ضمنی می‌شود (Hau et al. 2013).

### ۳-۱-۳. نقش انگیزش در تسهیم دانش

انگیزش به‌عنوان عامل تعیین‌کننده اصلی رفتار عمومی، نوع رفتار در زمینه پذیرش فناوری اطلاعات و رفتار مربوط به حوزه کار شناسایی شده است و نشانه‌هایی مبنی بر این که انگیزش عنصر اولیه انتقال دانش است، وجود دارد. دو طبقه گسترده از انگیزش - بیرونی و درونی - تعریف شده و در زمینه‌ها و مطالعات مختلف مورد بررسی قرار گرفته است. انگیزش بیرونی بر ملاک‌های هدف‌محور، مانند پاداش و یا منافع به‌دست‌آمده هنگام انجام فعالیت متمرکز است. در حالی که انگیزش درونی لذت و رضایت ذاتی به‌دست‌آمده از یک فعالیت خاص را نشان می‌دهد. انگیزه بیرونی و درونی با هم، بر نیت فردی در مورد یک فعالیت و همچنین، بر رفتارهای واقعی خودشان اثر می‌گذارد (Lin 2007).

1. information stickiness

### ۳-۲. نظریه رفتار برنامه‌ریزی شده

تئوری رفتار برنامه‌ریزی شده یک تئوری شناختی اجتماعی است که به منظور درک و پیش‌بینی انجام یا عدم انجام رفتار انسان طراحی شده و شکل توسعه یافته تئوری عمل منطقی است. تئوری عمل منطقی یکی از متداول‌ترین مدل‌های پیش‌بینی رفتار فرد است که با استفاده از متغیرهای مختلف، رفتارهای افراد را در شرایط خاص پیش‌بینی می‌کند. بر اساس تئوری عمل منطقی، رفتار هر فرد ناشی از قصد یا نیت اوست و قصد نیز تابعی از نگرش و هنجارهای ذهنی افراد می‌باشد. تئوری عمل منطقی برای رفتارهایی که تحت کنترل ارادی فرد است، موفق‌ترین کاربرد را دارد. اگر رفتارها کاملاً تحت کنترل ارادی فرد نباشد، حتی زمانی که فرد شدیداً تحت تأثیر نگرش و هنجارهای ذهنی اش است، ممکن است رفتار مورد نظر را به دلیل دخالت شرایط محیطی انجام ندهد (علیپور درویشی و دولت‌آبادی ۱۳۹۱، ۳۷).

داشتن نگرش مثبت نسبت به تسهیم دانش از جانب افراد می‌تواند باعث ایجاد فرصت‌های جدید و خلق نوآوری در فضای سازمان شده و موفقیت بیشتری برای افراد و سازمان فراهم آورد. از طرفی، اگر دانش نهفته در ذهن افراد نتواند به طوری مؤثر با دیگران تسهیم شود به تدریج در ذهن فرد کمرنگ شده و کارایی خود را از دست می‌دهد (Montes, Moreno and Fernandes 2004). در واقع، نگرش، تعیین‌کننده نیت رفتاری است که آن نیز به نوبه خود تعیین‌کننده رفتار است. مطالعات تجربی بسیاری تأثیر قابل توجه نگرش را روی قصد و نیت تأیید کرده‌اند (Bock et al. 2005). محققانی چون «جان» و همکاران نشان داده‌اند که در نگرش مثبت افراد نسبت به تسهیم دانش احتمال بیشتری وجود دارد که آن‌ها دانش خود را با دیگران تسهیم کنند (Jeon et al. 2011). «سو» و همکاران نیز بیان داشته‌اند که نگرش منفی افراد تمایل به کاهش تسهیم دانش را به همراه دارد (Hsu et al. 2007).

### ۳-۳. انگیزش

انگیزش یک فرایند زنجیره‌ای است که با احساس نیاز یا احساس کمبود و محرومیت شروع می‌شود؛ سپس، خواست را به دنبال می‌آورد و موجب تنش و کنش به سوی هدفی می‌شود که محصول آن، رفتار نیل به هدف است. توالی این فرایند ممکن است منجر به ارضای نیاز شود. بنابراین، انگیزه‌ها موجب تشویق و تحریک فرد به انجام یک کار



یا رفتار می‌شود، در حالی که انگیزش یک خواست کلی را منعکس می‌نماید. در تمام تحقیقات، انگیزش هنوز به منزله تنبیه و تشویق بوده و به‌عنوان انگیزه‌ای بسیار قوی مطرح می‌باشد و در این رابطه پول به‌عنوان ابزاری برای اعطای پاداش مطرح بوده، اما تنها عامل انگیزشی نیست (سیدجوادین ۱۳۸۶، ۴۵۶).

«رابینز»، انگیزش به‌عنوان فرایندی تلقی می‌شود که شدت، جهت‌گیری و تداوم تلاش افراد در نیل به هدفی را مورد محاسبه قرار می‌دهد. به بیان دیگر، انگیزش یک حالت درونی است که موجب تولید انرژی، تعیین جهت و شدت در یک رفتار برای رسیدن به یک نیاز می‌شود. این مفهوم روانشناختی اغلب ریشه‌های درونی و بیرونی دارد. بنابراین، موفقیت یک سازمان در گرو عملکرد مطلوب رفتار سازمانی تک‌تک اعضای سازمان است و عملکرد پایین و ضعیف نیز ناشی از سوء رفتار و کم‌کاری کارکنان می‌باشد و برای درک تفاوت عملکرد در افراد باید انگیزه‌های آن‌ها را بررسی کرد (رابینز ۱۳۸۴ نقل در شکیبایی ثابت ۱۳۹۲، ۱۶).

### ۳-۱- انگیزش درونی

انگیزش درونی یک نیروی طبیعی است که رفتار را در غیاب پاداش‌ها و فشارهای بیرونی نیرومند می‌کند (الهی ۱۳۹۲، ۳۶ و ۳۷). انگیزش درونی موجب ارضای بی‌واسطه نیازهای فرد می‌شود. این انگیزه‌ها ذاتاً ارزشمند هستند و می‌توانند تلاش‌های فرد را در جهت تحقق یک هدف شخصی و یا در راستای پاسخگویی به یک اجبار فردی و اجتماعی (ناشی از هویت فرد) جهت دهند (حیسی بدرآبادی و محمدی‌مقدم ۱۳۹۰، ۴ و ۵). محققانی همچون Vallerand (1992)، مؤلفه یکپارچه انگیزش درونی Deci and Ryan (1985) را به سه زیرمؤلفه تحت عناوین زیر تقسیم کرده‌اند. عوامل انگیزشی درونی پژوهش نیز بر همین اساس در الگو طبقه‌بندی شده‌اند.

۱. انگیزه درونی برای شناخت: این نوع انگیزه درونی به چندین ساختار نظیر جست‌وجو و کاوش، کنجکاوی، اهداف آموزشی و یادگیری و فهم مربوط است. بنابراین، می‌توان آن را به‌عنوان اجرای فعالیت برای لذت و رضایت توصیف کرد که شخص آن را هنگام آموزش، کاوش و تلاش برای فهم چیزهای جدید تجربه می‌کند.

۲. انگیزه درونی برای دستاورد: در نوع انگیزه درونی افراد به منظور کسب احساسات شایستگی و ایجاد کمالات منحصر به فرد، به طور متقابل بر محیط تأثیر می گذارند. بنابراین، انگیزه کمال را می توان چنین توصیف نمود: مشغول شدن در یک فعالیت برای تجربه لذت و رضایت وقتی که شخص می کوشد به نتیجه ای برسد یا کاری را تمام کند.

۳. انگیزه درونی برای تجربه تحریک: این انگیزه درونی زمانی روی می دهد که شخص مشغول فعالیتی برای تجربه احساسات تحریک کننده ناشی از انجام فعالیت است. مطالعه و تحقیق بر احساس پویا و همه جانبه جریان (فعالیت)، احساسات هیجان در انگیزش درونی، تجربیات تحریک ذوقی و تجربیات حداکثر معرف این نوع انگیزه درونی است (شریفی فر ۱۳۸۰، ۳۴ و ۳۵).

### ۲-۳-۲. انگیزش بیرونی

انگیزش بیرونی از مشوق ها و پیامدهای محیطی حاصل می شود. در این حالت انگیزش منشأ خود را از رویدادهای موجود در محیط کسب می کند. پس، انگیزش بیرونی نوعی دلیل محیطی برای شروع کردن یا ادامه دادن یک فعالیت است. این نوع انگیزش وسیله ای است برای هدف. وسیله، رفتار است و هدف پیامد (الهی ۱۳۹۲، ۳۷).

عوامل انگیزشی بیرونی بر اساس ملموس و یا ناملموس بودنشان در الگو طبقه بندی می شوند. پاداش ملموس، پاداشی مؤثر است که برای فرد، مشهود و ملموس و به طور کلی نمایان باشد، اما پاداش ناملموس مشهود نیست.

با مروری بر ادبیات موضوع، بررسی مدل های انگیزشی محققان پیشین و همچنین، مصاحبه با خبرگان، عوامل انگیزشی بیرونی و درونی مورد نیاز استخراج گردیده و بر اساس طبقه بندی های ذکر شده در مدل پیشنهادی زیر معرفی می گردند:

## جدول ۱. عوامل انگیزشی درونی استخراج‌شده از ادبیات موضوع و پژوهشگران مربوطه

عوامل انگیزشی درونی	نام عامل انگیزشی	پژوهشگر
احساس موفقیت و شایستگی	(قربانی ۱۳۸۹; Gabriela and Silvia 2014)	
احساس تعلق	(قربانی ۱۳۸۹; Jeon et al. 2011)	
نیاز به احترام	(قربانی ۱۳۸۹)	
احساس مسئولیت	(قربانی ۱۳۸۹)	
خودکارآمدی دانش	(Lin 2007; Welschen 2014)	
لذت بردن از کمک به دیگران (نوع دوستی)	Tan and Ramayah 2014; Jeon et al. 2011; (Lin 2007;	
اعتماد به نفس	(Cruz et al. 2009)	
فرستی برای یادگیری و خلاقیت	(Gabriela and Silvia 2014)	
استقلال و خودمختاری	(Gabriela and Silvia 2014; Cruz et al. 2009)	حیبی بدرآبادی (۱۳۹۰)
رنجش خاطر به دلیل عدم تسهیم	(Gabriela and Silvia 2014)	
صداقت	(Cruz et al. 2009)	
تعهد	(Tan and Ramayah 2014)	
رضایت	(Hau et al. 2013)	

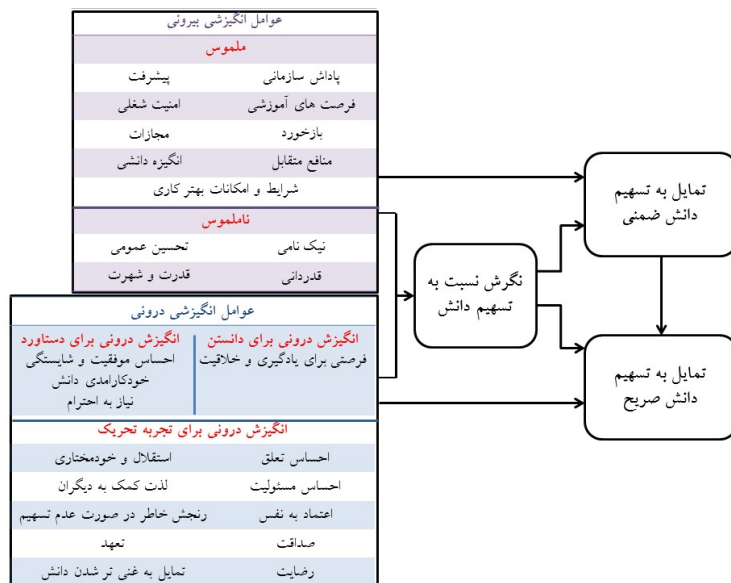
## جدول ۲. عوامل انگیزشی بیرونی استخراج‌شده از ادبیات موضوع و پژوهشگران مربوطه

عوامل انگیزشی بیرونی	نام عامل انگیزشی	پژوهشگر
پاداش سازمانی	(Lin 2007; Tan and Ramayah 2014)	
قدرت و شهرت	(Tan and Ramayah 2014; Welschen 2014; ۱۳۸۹)	(قربانی ۱۳۸۹)
فرصت‌های آموزشی	(قربانی ۱۳۸۹)	
شرایط و امکانات بهتر کاری	(قربانی ۱۳۸۹)	
منافع متقابل	(Jeon et al. 2011; Welschen 2014; Lin 2007)	
تحسین عمومی	(Welschen 2014)	
نیک‌نامی	(Jeon et al. 2011; Gabriela and Silvia 2014)	
پیشرفت (ارتقاء شغلی)	(Cruz et al. 2009)	
امنیت شغلی	(Jeon et al. 2011)	
قدردانی	(Cruz et al. 2009; Welschen 2014; Gabriela and Silvia 2014)	
اجتناب از مجازات	(Jiacheng et al. 2010)	
باز خورد	(Welschen 2014)	

عامل انگیزه دانشی که در دسته عوامل انگیزشی بیرونی قرار می‌گیرد و احساس غنی‌تر شدن دانش در اثر به اشتراک گذاری را که از عوامل انگیزشی درونی است، در مصاحبه‌های اکتشافی استخراج گردیده و به عواملی که از ادبیات موضوع به دست آمده بودند، اضافه گردید.

#### ۴. مدل مفهومی و فرضیه‌های تحقیق

با مروری بر ادبیات موضوع و همچنین، مصاحبه با خبرگان، عوامل انگیزشی بیرونی و درونی مورد نیاز استخراج گردیدند. بر پایه دسته‌بندی صورت گرفته توسط «والرند»، عوامل انگیزشی درونی به زیرمؤلفه‌هایی با نام‌های انگیزه درونی برای شناخت، دستاورد و تجربه تحریک تقسیم‌بندی شده و عوامل انگیزش بیرونی نیز بر پایه ملموس و یا ناملموس بودنشان در دو گروه قرار گرفتند.



نمودار ۱. الگوی پیشنهادی پژوهش - برگرفته از مدل پیشنهادی (Hau et al. (2013) و Lin (2007)

با توجه به الگوی پیشنهادی، فرضیه‌های پژوهش حاضر عبارت از موارد زیر است:

◇ عوامل انگیزشی بیرونی بر نگرش نسبت به تسهیم دانش در «شهرداری تهران» تأثیر دارد.

- ◇ عوامل انگیزشی بیرونی بر تمایل به تسهیم دانش ضمنی در «شهرداری تهران» تأثیر دارد.
- ◇ عوامل انگیزشی بیرونی از طریق نگرش نسبت به تسهیم دانش بر تمایل به تسهیم دانش صریح در «شهرداری تهران» تأثیر دارد.
- ◇ عوامل انگیزشی بیرونی بر نگرش نسبت به تسهیم دانش در «شهرداری تهران» تأثیر دارد.
- ◇ عوامل انگیزشی بیرونی از طریق نگرش نسبت به تسهیم دانش بر تسهیم دانش ضمنی در «شهرداری تهران» تأثیر دارد.
- ◇ عوامل انگیزشی بیرونی بر تسهیم دانش صریح در «شهرداری تهران» تأثیر دارد.
- ◇ نگرش نسبت به تسهیم دانش بر تمایل به تسهیم دانش ضمنی در «شهرداری تهران» تأثیر دارد.
- ◇ نگرش نسبت به تسهیم دانش بر تمایل به تسهیم دانش صریح در «شهرداری تهران» تأثیر دارد.
- ◇ تمایل به تسهیم دانش ضمنی بر تمایل به تسهیم دانش صریح در «شهرداری تهران» تأثیر دارد.

## ۵. روش پژوهش

تحقیق حاضر در دو مرحله انجام گردید. در مرحله اول، عوامل انگیزشی بر مبنای ادبیات موضوع استخراج گردید. سپس، فرمی تهیه و در بین تعدادی از خبرگان و کارشناسان حوزه مدیریت دانش «شهرداری تهران» توزیع و جمع‌آوری گردید. پس از مصاحبه اکتشافی صورت گرفته، عوامل زیر استخراج و به عوامل مستخرج از مطالعات اضافه گردید:

**انگیزش بیرونی:** انگیزه دانشی (منظور از این نوع انگیزه، پیامدهای محیطی در زمینه دانش است که فرد در راستای تسهیم دانش کسب می‌کند. در جهت تسهیم دانش، غیر از انگیزه‌های مادی، تشویق‌های کلامی و ... انگیزه‌های مرتبط به این حوزه نیز می‌تواند تأثیرگذار باشد).

**انگیزش بیرونی:** احساس غنی‌تر شدن دانش (ارتقاء دانش) در اثر به اشتراک گذاری آن.

برای ارزیابی روایی محتوایی در مورد میزان هماهنگی محتوای ابزار اندازه‌گیری و هدف پژوهش از نظر متخصصان استفاده شد. برای این منظور، دو روش کیفی و کمی در نظر گرفته شد. در بررسی کیفی محتوا از متخصصان درخواست شد تا بازخورد لازم را در ارتباط با ابزار ارائه دهند که بر اساس آن موارد اصلاح شدند.

برای بررسی روایی محتوایی به شکل کمی، از ضریب نسبی روایی محتوا (CVI)<sup>۱</sup> استفاده نمودیم. برای تعیین CVI از متخصصان درخواست شد تا هر آیتم را بر اساس سه قسمت «ضروری است»، «مفید است، ولی ضرورتی ندارد» و «ضرورتی ندارد» بررسی نمایند. سپس، پاسخ‌ها مطابق فرمول زیر محاسبه گردید:

$$cvi = \frac{nE - \frac{N}{2}}{\frac{N}{2}}$$

N: تعداد افراد متخصصی که روایی پرسشنامه را بررسی می‌کنند (۱۰ نفر)

nE: تعداد افراد متخصصی که گزینه ضروری را انتخاب کرده‌اند (۹ نفر)

$$cvi = \frac{nE - \frac{N}{2}}{\frac{N}{2}} = \frac{9 - 5}{5} = 0.8$$

چون مقدار CVI برابر ۰/۸ و از ۰/۶ بیشتر است (CVI=۰/۸)، روایی پرسشنامه تأیید شد. در مرحله دوم، جهت تأیید مدل ارائه‌شده، از جامعه آماری تحقیق، شامل کارکنان شاغل در واحدهای ستادی «شهرداری تهران» و با تحصیلات بالای دیپلم به تعداد ۲۲۳۰ نفر استفاده گردید. روش نمونه‌گیری به دلیل داشتن شانس یکسان جهت انتخاب، تصادفی ساده و حجم نمونه بر اساس جامعه و با استفاده از فرمول تعیین حجم «کوکران» ۳۲۸ نفر تعیین گردید. گردآوری داده‌ها از طریق پرسشنامه صورت گرفت. این پرسشنامه بر اساس یک مدل تئوریک با پنج متغیر انگیزش بیرونی و درونی، نگرش نسبت به تسهیم دانش، تمایل نسبت به تسهیم دانش صریح و تمایل نسبت به تسهیم دانش ضمنی در نظر گرفته شد که متغیرهای انگیزش بیرونی و درونی هر یک شامل چندین شاخص اصلی و هر شاخص شامل یک یا چند گویه بود. همچنین، برای متغیرهای نگرش نسبت به تسهیم

1. content validity ratio

دانش، تمایل نسبت به تسهیم دانش صریح و تمایل نسبت به تسهیم دانش ضمنی چندین گویه طراحی گردید. برای پاسخ‌ها از مقیاس «لیکرت» پنج‌گزینه‌ای بهره گرفته شد و نظرات کارکنان «شهرداری تهران» جمع‌آوری گردید.

جهت سنجش انگیزه‌های درونی بر نگرش نسبت به تسهیم دانش، تمایل به تسهیم دانش صریح و ضمنی از عوامل احساس موفقیت و شایستگی، احساس تعلق، نیاز به احترام، احساس مسئولیت، خودکارآمدی دانش، نوع دوستی، اعتماد به نفس، تمایل به غنی‌تر شدن دانش، فرصتی جهت یادگیری و خلاقیت، استقلال و خودمختاری، رنجش خاطر به دلیل عدم تسهیم دانش، صداقت، تعهد و رضایت استفاده شد. همچنین، جهت سنجش انگیزه‌های بیرونی بر متغیرهای مورد نظر عوامل پاداش سازمانی، فرصت‌های آموزشی، بازخورد، منافع متقابل، شرایط و امکانات بهتر کاری، پیشرفت، امنیت شغلی، مجازات، انگیزه دانشی، نیک‌نامی، قدردانی، تحسین عمومی و قدرت و شهرت مورد استفاده قرار گرفت.

پس از مطالعات صورت گرفته، به منظور تعیین پایایی پرسشنامه تحقیق، ابتدا ۳۰ پرسشنامه بین اعضای نمونه آماری توزیع شد و با استفاده از نرم‌افزار spss21، ضرایب تک‌تک متغیرها و کل پرسشنامه محاسبه گردید. با توجه به نتایجی که در جدول ۳ درج گردیده، همه ضرایب بیش از ۰/۷ و ضریب آلفای «کرونباخ» پرسشنامه برابر ۰/۸۲۴ بود که نشان‌دهنده پایایی مطلوب پرسشنامه است.

جدول ۳. محاسبه آلفای کرونباخ جهت تعیین پایایی پرسشنامه

متغیر	مقدار آلفای کرونباخ	نتیجه‌گیری
انگیزش درونی	۰/۷۹۸	قابل قبول
انگیزش بیرونی	۰/۷۶۱	قابل قبول
نگرش نسبت به تسهیم دانش	۰/۷۱۳	قابل قبول
تمایل به تسهیم دانش صریح	۰/۷۰۶	قابل قبول
تمایل به تسهیم دانش ضمنی	۰/۷۱۹	قابل قبول
کل پرسشنامه	۰/۸۲۴	قابل قبول

در این پژوهش، جهت تجزیه و تحلیل داده‌های آماری و بررسی سؤالات تحقیق و متناسب با نوع متغیرهای پژوهش، از آمار توصیفی برای بررسی ویژگی‌های

جمعیت‌شناختی، در بخش آمار استنباطی از آزمون «کلموگروف-اسمرینوف» جهت بررسی نرمال بودن داده‌ها، تحلیل عامل اکتشافی با کمک نرم‌افزار SPSS21 و معادلات ساختاری جهت تشخیص تأثیر یا عدم تأثیر متغیرها با کمک نرم‌افزار Lisrel9.1 مورد استفاده قرار گرفت.

## ۶. تجزیه و تحلیل داده‌ها

از میان افرادی که پرسشنامه‌ها را پاسخ داده‌اند، ۵۷/۷ درصد مرد و ۴۲/۳ درصد زن بودند. وضعیت استخدامی ۳۳/۴ درصد از پاسخ‌دهندگان رسمی، ۱۲/۶ درصد پیمانی، ۴۸/۱ درصد قرارداد کار معین و ۵/۸ درصد شرکتی بود. همچنین، پست سازمانی ۶۱/۱ درصد از پاسخ‌دهندگان به پرسشنامه کارمند، ۳۱/۱ درصد کارشناس مسئول، ۳/۱ درصد رئیس اداره، ۴/۴ درصد مدیر اداره و ۰/۳ درصد معاون بود. میزان تحصیلات ۹/۲ درصد از پاسخ‌دهندگان به پرسشنامه فوق دیپلم، ۶۱/۴ درصد کارشناسی و ۲۹/۴ درصد کارشناسی ارشد و بالاتر از آن بوده است.

جدول ۴. نتایج آزمون فرضیات

فرضیه	نوع تأثیر	ضرایب استاندارد	t-value	نتیجه آزمون فرضیه
عوامل انگیزشی بیرونی بر نگرش نسبت به تسهیم دانش در شهرداری تهران تأثیر دارد.	مستقیم و معنادار	۰/۲۰	۱۱/۳۱	تأیید فرضیه
عوامل انگیزشی بیرونی بر تمایل به تسهیم دانش ضمنی در شهرداری تهران تأثیر دارد.	مستقیم و معنادار	۰/۵۴	۴/۵۰	تأیید فرضیه
عوامل انگیزشی بیرونی بر تمایل به تسهیم دانش صریح در شهرداری تهران تأثیر غیرمستقیم دارد.	مستقیم و معنادار	۰/۰۷		تأیید فرضیه
عوامل انگیزشی درونی بر نگرش نسبت به تسهیم دانش در شهرداری تهران تأثیر دارد.	مستقیم و معنادار	۰/۶۸	۱۶/۷۹	تأیید فرضیه
عوامل انگیزشی درونی بر تسهیم دانش ضمنی در شهرداری تهران تأثیر غیرمستقیم دارد.	مستقیم و معنادار	۰/۲۷		تأیید فرضیه
عوامل انگیزشی درونی بر تسهیم دانش صریح در شهرداری تهران تأثیر دارد.	مستقیم و معنادار	۰/۲۶	۳/۰۴	تأیید فرضیه
نگرش نسبت به تسهیم دانش بر تمایل به تسهیم دانش ضمنی در شهرداری تهران تأثیر دارد.	مستقیم و معنادار	۰/۳۹	۶/۲۰	تأیید فرضیه

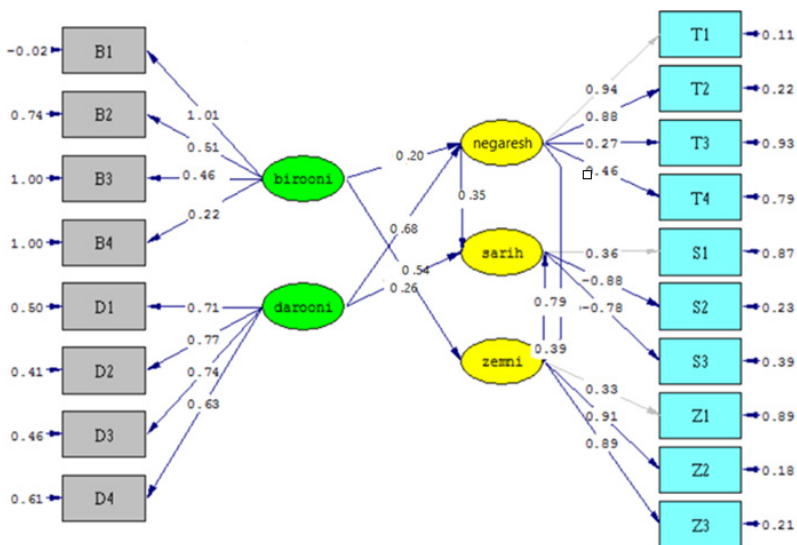


فرضیه	نوع تأثیر	ضرایب استاندارد	t-value	نتیجه آزمون
نگرش نسبت به تسهیم دانش بر تمایل به تسهیم دانش صریح در شهرداری تهران تأثیر دارد.	مستقیم و معنادار	۰/۳۵	۴/۱۴	تأیید فرضیه
تمایل به تسهیم دانش ضمنی بر تمایل به تسهیم دانش صریح در شهرداری تهران تأثیر دارد.	مستقیم و معنادار	۰/۷۹	۱۸/۸۳	تأیید فرضیه

با توجه به جدول آزمون فرضیات، تمام فرضیات تأیید شد. نتایج نشان می‌دهد که عوامل انگیزشی بیرونی و درونی بر نگرش و تمایل به تسهیم دانش صریح و ضمنی تأثیر دارند.

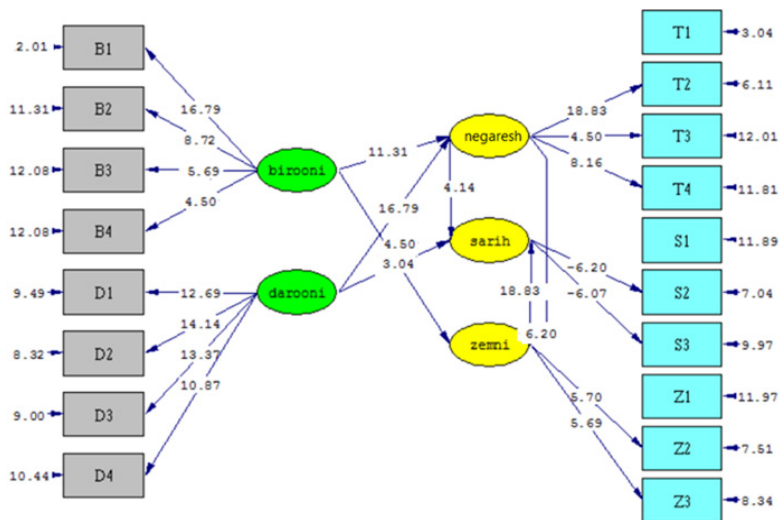
#### جدول ۵. خلاصه نتایج تأثیرات مستقیم و غیرمستقیم متغیرهای الگو

متغیرها	اثر مستقیم	اثر غیرمستقیم
عوامل انگیزشی بیرونی و نگرش نسبت به تسهیم دانش	۰/۲۰	
عوامل انگیزشی بیرونی و تمایل به تسهیم دانش ضمنی	۰/۵۴	
عوامل انگیزشی بیرونی و تمایل به تسهیم دانش صریح	۰/۰۷	
عوامل انگیزشی درونی و نگرش نسبت به تسهیم دانش	۰/۶۸	
عوامل انگیزشی درونی و تسهیم دانش ضمنی	۰/۲۷	
عوامل انگیزشی درونی و تسهیم دانش صریح	۰/۲۶	
نگرش نسبت به تسهیم دانش و تمایل به تسهیم دانش ضمنی	۰/۳۹	
نگرش نسبت به تسهیم دانش و تمایل به تسهیم دانش صریح	۰/۳۵	
تمایل به تسهیم دانش ضمنی و تمایل به تسهیم دانش صریح	۰/۷۹	



Chi-Square=141.25, df=127, P-value=0.00000, RMSEA=0.086

### نمودار ۲. محاسبه مدل معادلات ساختاری اولیه با ضرایب استاندارد



Chi-Square=141.25, df=127, P-value=0.00000, RMSEA=0.086

### نمودار ۳. محاسبه مدل معادلات ساختاری اولیه با آماره t-value

## ۱-۶. رتبه‌بندی عوامل انگیزشی درونی و بیرونی

نتایج رتبه‌بندی عوامل درونی و بیرونی با استفاده از آزمون «فریدمن» به صورت زیر است:

جدول ۶. رتبه‌بندی عوامل درونی و بیرونی در آزمون «فریدمن»

اولویت شاخص	میانگین رتبه	شاخص‌ها
رتبه ۱	۴/۱۷	انگیزش درونی برای دانستن
رتبه ۲	۳/۴۶	انگیزش درونی برای تجربه تحریک
رتبه ۳	۲/۹۶	انگیزش درونی برای دستاورد
رتبه ۴	۲/۴۸	عوامل انگیزشی ناملموس
رتبه ۵	۱/۹۴	عوامل انگیزشی ملموس

با توجه به نتایج جدول، از میان عوامل درونی و بیرونی، متغیر انگیزش درونی برای دانستن در رتبه اول، انگیزش درونی برای تجربه تحریک در رتبه دوم، انگیزش درونی برای دستاورد در رتبه سوم، عوامل انگیزش ناملموس در رتبه چهارم و عوامل انگیزش ملموس در رتبه پنجم قرار گرفته‌اند.

جدول ۷. رتبه‌بندی عوامل درونی در آزمون «فریدمن»

اولویت شاخص	میانگین رتبه	شاخص‌ها
رتبه ۱	۲/۵۰	انگیزش درونی برای دانستن
رتبه ۲	۱/۹۰	انگیزش درونی برای تجربه تحریک
رتبه ۳	۱/۵۹	انگیزش درونی برای دستاورد

جدول ۸. رتبه‌بندی عوامل بیرونی در آزمون «فریدمن»

اولویت شاخص	میانگین رتبه	شاخص‌ها
رتبه ۱	۱/۵۷	عوامل انگیزشی ناملموس
رتبه ۲	۱/۴۳	عوامل انگیزشی ملموس

## ۷. نتیجه‌گیری و پیشنهادات

دانش برای فردی که آن را در اختیار دارد، تنها مجموعه‌ای از اطلاعات نیست، بلکه

کالایی با ارزش است که موقعیت فرد در رقابت‌های شغلی را تحت تأثیر قرار می‌دهد. همین امر فرد را وادار می‌دارد تا به منظور حفظ جایگاه و قدرت شغلی خود از ورود به بازار دانش و تسهیم آن با سایرین اجتناب کند. بنابراین، تشویق کارکنان به حضور در بازار دانش و عرضه دانش خود به سایرین، به یکی از دشواری‌های مدیران دانش بدل شده است. غلبه بر این دشواری مستلزم شناخت مدیران از نیروهای محرک دانش است. تحقیقات متعددی برای شناسایی عوامل انگیزشی تأثیرگذار بر رونق بازار دانش انجام گرفته است. هرچند پژوهشگرانی همچون (Hau et al. (2013)، (Tan and Ramayah (2014)، (Jeon, Kim and Koh (2011)، و (Cruz, Perez and Cantero (2009) در تحقیقات انجام شده در خصوص میزان کارایی پاداش‌های مالی و غیرمالی در انگیزش دانشگران برای حضور در بازارهای دانش سازمان به نتیجه واحدی دست نیافته‌اند، لیکن در مجموع ترکیبی از پاداش‌های درونی و بیرونی در اکثر سازمان‌ها می‌تواند مؤثر واقع شود. برای جهت‌دهی مناسب به این پاداش‌ها، سازمان دانشی باید میزان حمایت عملی خود از کارکنان دانشی را با استفاده از معیارهای دانشی در ارزیابی عملکرد کارکنان نشان دهد.

باید توجه داشت که گاه تلاش‌های سازمان برای توسعه و گسترش دانش به دلیل بی‌توجهی به مسئله ایجاد انگیزش در دریافت‌کنندگان دانش بی‌نتیجه می‌ماند. گاه بی‌رونقی بازار دانش سازمان ریشه در عدم تمایل یادگیرندگان به یادگیری دارد. بنابراین، به منظور حصول اطمینان از شکل‌گیری جریان مستمر دانش در سازمان از یک سو باید انگیزه و تمایل صاحبان دانش به تسهیم آن و از سوی دیگر، تمایل و انگیزه دریافت‌کنندگان برای یادگیری مورد توجه قرار گیرد (حبیبی بدرآبادی و محمدی مقدم ۱۳۹۰، ۳۳ و ۳۴). با توجه به مقادیر t-value موجود، تمام فرضیات مورد تأیید قرار گرفتند. در ادامه، به ارائه پیشنهادهایی مبتنی بر یافته‌های تحقیق و مقایسه میان یافته‌های پژوهش با سایر تحقیقات پرداخته می‌شود.

فرضیه اول: تأثیرگذاری عوامل انگیزشی بیرونی بر نگرش نسبت به تسهیم دانش.

تقدیر از فعالیت‌های تسهیم دانش کارکنان با لحاظ نمودن آن به عنوان معیاری از ارزیابی عملکرد کارکنان دانشی و ایجاد ارتباط عملکرد کارکنان در زمینه تسهیم دانش با میزان و نرخ افزایش پاداش آنان و پرداخت پاداش نقدی به طور سنجیده، منطقی و قطعی تأثیرات مثبتی خواهد داشت.

این نتیجه با نتایج محققان دیگری همچون «جابری، سلیمی، و خزائی پول» (۱۳۹۱)،

Lin (2007) و Jeon, Kim and Koh (2011)، Jiacheng, Liu, Calabrese A. Francesco (2010) همراستا است.

فرضیه دوم: تأثیر گذاری عوامل انگیزشی بیرونی بر تمایل به تسهیم دانش ضمنی. نتیجه این فرضیه با نتیجه پژوهش (2014) Tan and Ramayah همراستا است، ولی با نتایج پژوهش (2013) Hau et al. همراستا نیست.

در این زمینه چاپ کتابچه‌هایی حاوی تجربیات و مهارت‌های فرد با درج نام او می‌تواند از طریق احساس خودارزشمندی و ماندگار شدن نام او در سازمان فرد را به تسهیم دانش تشویق نماید.

فرضیه سوم: تأثیر گذاری عوامل انگیزشی بیرونی از طریق نگرش بر تمایل به تسهیم دانش صریح.

نتیجه این فرضیه با نتیجه پژوهش‌های «شجاعی» (۱۳۸۹)، (2013) Hung et و Hau et al. (2011) همراستا است.

انعکاس صرفه‌جویی‌ها و بهره‌های حاصل از تسهیم دانش فرد در سازمان می‌تواند مشوق خوبی جهت تسهیم دانش باشد.

در این زمینه مدیر واحد سازمانی می‌تواند با دادن اطمینان خاطر از لحاظ امنیت شغلی به کارکنان و ایجاد جوی سالم، نگرش مثبتی نسبت به تسهیم دانش فراهم آورد. فرضیه چهارم: تأثیر گذاری عوامل انگیزشی درونی بر نگرش نسبت به تسهیم دانش.

نتیجه این فرضیه با نتیجه پژوهش‌های «جابری، سلیمی، و خزائی پول» (۱۳۹۱)، Tan (2011) Jeon, Kim and Koh (2014) and Ramayah و Lin (2007) همراستا است.

در این زمینه، در نظر گرفتن پاداش‌های غیرمادی از جمله تقدیر و تشویق لفظی یا کتبی، به صورت انفرادی یا در بین سایر همکاران، ایجاد حس اعتماد به نفس و توانمند نشان دادن شخص از لحاظ میزان تأثیر دانش وی بر همکاران و احترام به وی در مقابل انجام امور دانشی می‌تواند مفید واقع شود.

فرضیه پنجم: تأثیر گذاری عوامل انگیزشی درونی از طریق نگرش بر تمایل به تسهیم دانش ضمنی.

این نتیجه با نتایج محققان دیگری همچون «جابری، سلیمی، و خزائی پول» (۱۳۹۱) و (2013) Hau et al. همراستا است.

استفاده از حس همدلی و نوع دوستی بین کارکنان با توجه به عنصر فرهنگی ایرانی، برای افزایش میل آنان نسبت به اشتراک دانش و ایجاد حسی خوشایند در بین یکدیگر توصیه می‌گردد.

فرضیه ششم: تأثیر گذاری عوامل انگیزشی درونی بر تمایل به تسهیم دانش صریح.

نتیجه این فرضیه با نتیجه پژوهش‌های «قربانی» (۱۳۸۹) و Cruz, Perez, and Cantero (2009) همراستا است.

پیشنهاد می‌شود به فرایند کارمندیابی و رعایت اصول استخدام از سوی مدیران منابع انسانی توجه ویژه شود تا افرادی که این عوامل در آن‌ها نقش پررنگ تری دارد (برای مثال، تعهد، احساس مسئولیت و نوع دوستی) جذب سازمان شوند. ترکیبی از محرک‌های بیرونی و درونی می‌تواند در جهت برانگیختن فرد در به اشتراک گذاری دانش مفید و مؤثر واقع شود.

فرضیه هفتم: تأثیر گذاری نگرش بر تمایل به تسهیم دانش ضمنی

این نتیجه با نتایج محققان دیگری همچون «غلامی» (۱۳۹۲) و Jeon, Kim and Koh (2011) همراستا است.

در این زمینه باید نقش تسهیم دانش در استراتژی‌های آموزشی «شهرداری» برای کارکنانش روشن باشد.

فرضیه هشتم: تأثیر گذاری نگرش بر تمایل به تسهیم دانش صریح.

این نتیجه با نتایج محققان دیگری همچون «ابزری، شائمی برزکی، و عباسی» (۱۳۸۹) و Jeon, Kim and Koh (2011) همراستا است.

عضویت در کمیته مدیریت دانش و داشتن پست‌های دانشی در این کمیته می‌تواند محرک خوبی جهت تسهیم دانش باشد.

فرضیه نهم: تأثیر گذاری تمایل به تسهیم دانش صریح بر تمایل به تسهیم دانش ضمنی.

نتیجه این فرضیه با نتیجه پژوهش (2013) Hau et al. همراستا است.

استفاده از عوامل انگیزشی بیرونی در جهت ارضاء نیازهای درونی کارکنان است. در واقع، سازمان می‌تواند از عوامل انگیزشی بیرونی به‌عنوان ابزاری در جهت برآوردن نیازهای درونی افراد استفاده نماید. برای مثال، پاداش‌های کلامی، مانند تحسین یا بازخورد از مهم‌ترین محرک‌های بیرونی هستند. دریافت بازخورد، تحسین و به رسمیت

شناخته شدن می‌تواند باعث تجربه حس شایستگی در افراد شده و اعتماد به نفس آن‌ها را بالا ببرد.

ترکیبی از محرک‌های بیرونی و درونی می‌تواند در جهت برانگیختن فرد در به اشتراک گذاری دانش مفید و مؤثر واقع شود.

### فهرست منابع

ابزری، مهدی، علی شائمی برزکی، و رسول عباسی. ۱۳۸۹. بررسی رفتار تسهیم دانش در بین کارکنان بانک کشاورزی شهر شیراز با استفاده از مدل رفتار برنامه‌ریزی شده. اولین همایش ملی مدیریت. انجمن علمی مدیریت، دانشگاه شیراز.

الهی، آمینه. ۱۳۹۲. بررسی مقایسه‌ای سلامت روانی دانش‌آموزان دارای انگیزش درونی و بیرونی مدارس راهنمایی دخترانه شهرستان مهاباد. پایان‌نامه کارشناسی ارشد. دانشگاه آزاد اسلامی، واحد تبریز.

پور، سمیرا، و سعید مرتضوی. ۱۳۹۲. تبیین عوامل مؤثر بر نگرش و رفتار مبتنی بر تسهیم دانش (مورد مطالعه: پرستاران بیمارستان ۱۷ شهریور). فصلنامه مطالعات رفتار سازمانی. سال دوم. شماره ۳ (پیاپی ۶): ۴۵-۷۳.

جابری، اکبر، مهدی سلیمی، و جواد خزائی پول. ۱۳۹۲. بررسی تأثیر انگیزش‌های درونی و بیرونی بر تسهیم دانش کارکنان در سازمان‌های ورزشی (مطالعه موردی کارمندان ادارات تربیت بدنی استان اصفهان). مدیریت ورزشی ۱۴: ۷۵-۵۵.

حبیبی بدرآبادی، محبوبه، و یوسف محمدی مقدم. ۱۳۹۰. مدل نظری تبیین برنامه‌های انگیزشی در سازمان‌های دانش‌محور. فصلنامه توسعه ۶ (۲۲): ۳۶-۲۱.

رضازاده، فاطمه. ۱۳۹۰. ارائه مدل بررسی عوامل مؤثر (فردی، تکنولوژیکی و سازمانی) بر روی تسهیم دانش سازمانی با تأکید بر نقش واسطه‌ای عوامل انگیزشی در شرکت شهرک‌های صنعتی فارس. پایان‌نامه کارشناسی ارشد. دانشکده ادبیات و علوم انسانی، دانشگاه پیام نور مرکز شیراز.

سرلک، محمدعلی، و طاهره اسلامی. ۱۳۹۰. تسهیم دانش در دانشگاه صنعتی شریف: رویکرد سرمایه اجتماعی. نشریه مدیریت دولتی دوره ۳. شماره ۸: ۱۸-۱.

سیدجوادین، سید رضا. ۱۳۸۶. تئوری‌های مدیریت. تهران: نگاه دانش.

شجاعی، مرضیه. ۱۳۸۹. بررسی عوامل مؤثر انگیزشی در پیاده‌سازی مدیریت دانش در شرکت گاز استان اصفهان (مطالعه موردی: شهر اصفهان). سومین کنفرانس ملی مدیریت دانش. ۱۹ و ۲۰ بهمن. مرکز همایش‌های بین‌المللی رازی تهران.

شریفی فر، فریده. ۱۳۸۰. ارتباط انگیزش درونی، بیرونی و احساس خودسودمندی و اجرای کشتی. پایان‌نامه کارشناسی ارشد. دانشگاه آزاد اسلامی، واحد تهران مرکزی.

- شکیبایی ثابت، معصومه. ۱۳۹۲. شناسایی و اولویت‌بندی عوامل انگیزشی مؤثر بر تسهیم دانش بین کارکنان دانشی با رویکرد تصمیم‌گیری چندمعیاره (MCDM) (مطالعه موردی: شعب بانک ملی شهر رشت). پایان‌نامه کارشناسی ارشد. دانشکده مدیریت و حسابداری دانشگاه آزاد اسلامی، واحد قزوین.
- عزیزی، شهریار، مهدی اسدنژاد، علی زارع میرک‌آباد، و سید سجاد حسینی. ۱۳۸۹. بررسی و مقایسه ابعاد مدیریت دانش بین سازمان‌های دولتی و خصوصی. *نشریه مدیریت فناوری اطلاعات* ۲ (۴): ۹۹-۱۱۶.
- علیپور درویشی، زهرا، و رقیه دولت‌آبادی. ۱۳۹۱. ارائه مدل عوامل مؤثر بر قصد تسهیم دانش پزشکان بر اساس تئوری رفتار برنامه‌ریزی‌شده در بیمارستان‌های آموزشی تحت پوشش دانشگاه علوم پزشکی ایران. *فصلنامه بیمارستان*. سال یازدهم. ۴ (۴۳): ۳۵-۴۴.
- غلامی، زهرا. ۱۳۹۲. شناسایی و اولویت‌بندی عوامل مؤثر بر تسهیم دانش. (مورد مطالعه: سازمان بنادر و دریانوردی تهران). پایان‌نامه کارشناسی ارشد. دانشگاه آزاد اسلامی، واحد قزوین.
- قربانی، رعنا. ۱۳۸۹. بررسی نیازها و عوامل انگیزشی درونی و بیرونی (مطالعه موردی کارکنان دانشگاه آزاد اسلامی واحد اهر). *فصلنامه علوم رفتاری علوم رفتاری*. ۲ (۴): ۹۱-۱۱۸.
- Barney, J. 1991. Firms resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management* 17: 99-120.
- Bock, G. W., R. W. Zmud, Y. G. Kim, and J. N. Lee. 2005. Behavioral intention formation in knowledge sharing: examining the roles of extrinsic motivators, social-psychological forces, and organizational climate". *MIS Quarterly* 29 (1): 87-111.
- Chou, S. W., and Y. H. Tsai. 2004. Knowledge creation: individual and organizational perspectives. *Journal of Information Science* 30 (3): 205-18.
- Cruz, Natalia Martin, Victor Martin Perez, and Celina Trevilla Cantero. 2009. The influence of employee motivation on knowledge transfer. *Journal of knowledge management* 13 (6): 478-490.
- Davenport, T., L. Prusak. 1998. Working Knowledge. Cambridge, MA: Harvard Business School Press.
- Dyer, J., and K. Nobeoka. 2000. Creating and managing a high performance knowledge-sharing network: the Toyota case. *Strategic Management Journal* 21 (3): 345-67.
- Edwards, J. S., P. M. Collier, and D. Shaw. 2003. Making a Journey in Knowledge Management Strategy. *Journal of Information and Knowledge Management* 2 (2): 135-151.
- Fishbein, M., and I. Ajzen. 1975. Belief, Attitudes, Intentions and Behavior: an Introduction to Theory and Research. Boston: Addison-Wesley.
- Gabriela, Rusu and Silvia Avasilcai. 2014. Contextual Factors and Knowledge Sharing Motivation: A Research Framework. *Advanced Materials Research* 1036: 1049-1054.
- Grant, R. M. 1996. Toward a knowledge-based theory of the firm. *Strategic Management Journal* 17 (7): 109-122.
- Hau, Yong Sauk, Byoungsoo Kim, Heeseok Lee, and Young-Gul Kim. 2013. The effects of individual motivations and social capital on employees' tacit and explicit knowledge sharing intentions. *International Journal of Information Management* 33: 356- 366.
- Hsu, M., T. Ju, G. Yen, and C. Chang. 2007. Knowledge-sharing behavior in virtual communities: the relationship between trust, self-efficacy, and outcome expectations. *International Journal of Human-Computer Studies* 65 (2): 153-69.
- Hung, Shin-Yuan, Alexandra Durcikova, Hui-Min Lai, and Wan-Mei Lin. 2011. The influence of intrinsic and extrinsic motivation on individuals' knowledge sharing behavior. *International Journal of Human-*



*Computer Studies* 69: 415–427.

- Jeon, Suhwan, Young-Gul Kim, and Jun Koh. 2011. An interactive model for knowledge sharing in communities-of-practice. *Journal of Knowledge Management* 15 (2): 251 – 269.
- Jiacheng, Wei, Liu Lu, Calabrese A. Francesco. 2010. A cognitive model of intra-organizational knowledge sharing motivations in the view of cross-culture. *International Journal of Information Management* 30: 220–230.
- Jones, M. C., M. Cline, and S. Ryan. 2006. Exploring knowledge sharing in ERP implementation: an organizational culture framework. *Decision Support Systems* 41 (2): 411–34.
- Lee, H., and B. Choi. 2003. Knowledge management enablers, processes, and organizational performance: an integrative view and empirical examination. *Journal of Management Information Systems* 20 (1): 179–228.
- Lin, Hsiu-Fen. 2007. Effects of extrinsic and intrinsic motivation on employee knowledge sharing intentions. *Journal of Information Science* 33: 135-149.
- Liu, Y., and J. S. Phillips. 2011. Examining the antecedents of knowledge sharing in facilitating team innovativeness from a multilevel perspective. *International Journal of Information Management* 31: 44–52.
- Mei, Y. M., S. T. Lee, and S. Al-Hawamdeh. 2004. Formulating a communication strategy for effective knowledge sharing. *Journal of Information Science* 30 (1): 12–22.
- Moffett, S., R. McAdam, and S. Parkinson. 2003. An empirical analysis of knowledge management applications. *Journal of Knowledge Management* 7 (3): 6–26.
- Montes, F. J. L., A. R. Moreno, and L. M. M. Fernandes. 2004. Assessing the organizational climate and Contractual Relationship for Perception of Support for innovation. *Journal of Information Science Management* 25 (2): 167-180.
- O'Dell, C., and C. J. Grayson. 1998. *The Transfer of Internal Knowledge and Best Practice: if Only we Knew What we Know*. New York: The Free Press.
- Petrash, G. 1996. *Managing Knowledge Assets for Value*. Knowledge-Based Leadership Conference. Linkage, Inc. Boston. (October) 1996; from Liebowitz, J. (1999). Knowledge Management Handbook. New York: CRC Press.
- Smith, P. A. C. 2005. Knowledge sharing and strategic capital: the importance and identification of opinion leaders. *The Learning Organization* 12 (6): 563–74.
- \_\_\_\_\_, and H. Saint-Onge. 1996. The evolutionary organization: avoiding a Titanic fate. *The Learning Organization* 3 (4): 4–21.
- Stenius, Minna, Nelli Hankonen, Niklas Ravaja, and Ari Haukkala. 2016. Why share expertise? A closer look at the quality of motivation to share or withhold knowledge. *Journal of Knowledge Management*, Vol. 20 Iss 2 pp.
- Styhre, A. 2002. The knowledge-intensive company and the economy of sharing: rethinking utility and knowledge management. *Knowledge and Process Management* 9 (4): 228–36.
- Tan, Christine Nya-Ling, and T. Ramayah. 2014. The role of motivators in improving knowledge-sharing among academics. *Information Research*, 19 (1), paper 60619 )1(:[Available at <http://informationr.net/ir/19-1/paper606.html>].
- Tan, Christine Nya-Ling, Ying How Lye, Tuan Hock Ng, and Ying San Lim. 2010. Motivational factors in influencing knowledge sharing among banks in Malaysia. *International research journal of finance and economics* 44: 191-201.
- Vallerand, R. J., and R. Bissonnette .1992. Intrinsic, extrinsic, and amotivational styles as predictors of behavior: A prospective study. *Journal of Personality*, 60, 599–620.
- Van Baalen, P., J. Bloemhor-Ruwaard, and E. van Heck. 2005. Knowledge sharing in an emerging

- network of practice: the role of a knowledge portal. *European Management Journal* 23 (3): 300–314.
- Van der Spek, R., and A. Spijkervet. 1997. Knowledge Management: Dealing Intelligently with Knowledge, In Liebowitz and Wilcox. (ed.) Knowledge Management and Its Integrative Elements: CRS Press.
- Von Hippel, E. 1994. Sticky information and the locus of problem solving: Implications for innovation. *Management Science* 40: 429–439.
- Vroom, V. H. 1964. *Work and Motivation*. New York: John Wiley.
- Wang, Sheng, Raymond A. Noe. 2010. Knowledge sharing: A review and directions for future research. *Human Resource Management Review* 20: 115–131.
- Welschen, J. E. 2014. An investigation of the impact of extrinsic and intrinsic motivators on organizational knowledge sharing. A thesis submitted in partial fulfillment of the requirements for the Degree of Master of Commerce in Accounting and Information Systems. University of Canterbury.
- Widen-Wulff, G., M. Ginman. 2004. Explaining knowledge sharing in organizations through the dimensions of social capital. *Journal of Information Science* 30 (5): 448–58.
- Wiig, Karl M. 1993. Knowledge management foundations. Arlington (Tex.): Schema press.

#### الناز حاجیان

متولد سال ۱۳۶۶، دارای مدرک کارشناسی ارشد در رشته مدیریت فناوری اطلاعات، گرایش مدیریت دانش از دانشگاه آزاد اسلامی واحد علوم و تحقیقات تهران است. یادگیری سازمانی و حوزه‌های مدیریت دانش از جمله علایق پژوهشی وی است.



#### سهیلا سردار

متولد سال ۱۳۴۹، دارای مدرک تحصیلی دکتری در رشته مدیریت صنعتی از دانشگاه آزاد اسلامی واحد علوم و تحقیقات است. ایشان هم‌اکنون استادیار دانشگاه آزاد اسلامی واحد تهران شمال گروه مدیریت صنعتی و مدیریت فناوری اطلاعات است. برنامه‌ریزی منابع سازمان، مدیریت ارتباط با مشتری و مدیریت دانش از جمله علایق پژوهشی وی است.

