

# ارائه الگویی جهت سنجش عوامل انگیزشی درونی و بیرونی موثر در تمایل کارکنان به تسهیم دانش

الناز حاجیان \*

کارشناس ارشد مدیریت فناوری اطلاعات، گرایش مدیریت دانش

دانشگاه آزاد اسلامی واحد علوم و تحقیقات تهران

سهیلا سردار

دکتری مدیریت صنعتی

استادیار گروه مدیریت صنعتی دانشگاه آزاد اسلامی واحد تهران شمال

پذیرش: ۹۵/۰۸/۱۲

دریافت: ۹۵/۰۲/۲۰

فصلنامه علمی پژوهشی  
پژوهشگاه علوم و فناوری اطلاعات ایران  
شاپا(چاپی) ۲۲۳۱-۸۲۲۳  
شاپا(الکترونیکی) ۲۲۵۱-۸۲۳۱  
نمایه در SCOPUS، LISA و ISC  
<http://jlist.irandoc.ac.ir>  
دوره XX | شماره X | صص XX-XX  
۱۳XX X

نوع مقاله: پژوهشی

به این مقاله به شکل زیر استناد کنید:

درون متن:

(حاجیان، سردار، زودآیند)

در فهرست منابع:

حاجیان، الناز، سردار، سهیلا. زودآیند. ارائه الگویی

جهت سنجش عوامل انگیزشی درونی و بیرونی

موثر در تمایل کارکنان به تسهیم دانش. پژوهشنامه

پردازش و مدیریت اطلاعات.

<http://Jipm.irandoc.ac.ir> (دسترسی در

روز/ماه/سال)

**چکیده:** پژوهش حاضر به شناسایی عوامل انگیزشی موثر بر تمایل کارکنان به تسهیم دانش پرداخته و تاثیر عوامل انگیزشی درونی و بیرونی را بر نگرش نسبت به تسهیم دانش و تمایل به تسهیم دانش صریح و ضمنی مورد بررسی قرار می دهد. همچنین از معتبرترین الگوهای پیش بینی رفتار به نام مدل رفتار برنامه ریزی شده به عنوان چارچوب نظری استفاده می گردد. بدین منظور تحقیق در دو مرحله انجام می گیرد. ابتدا با توجه به ادبیات موضوع و مصاحبه اکتشافی عوامل شناسایی و در مرحله بعد تاثیر هر یک از عوامل در غالب مدل معادلات ساختاری بررسی می گردد. پژوهش از لحاظ هدف کاربردی، از لحاظ روش توصیفی-پیمایشی و ابزار جمع آوری اطلاعات مصاحبه و پرسشنامه می باشد. جامعه آماری تحقیق، کارکنان شاغل در واحدهای ستادی شهرداری تهران می باشد که تعداد آنها در زمان انجام تحقیق حاضر ۲۲۳۰ نفر می باشد. روش نمونه گیری خوشه ای است و حجم نمونه بر اساس جامعه و با استفاده از فرمول تعیین حجم کوکران ۳۲۸ نفر تعیین می گردد. برای تعیین پایایی پرسش نامه ها ضریب آلفای کرونباخ برابر ۰/۸۲۴ محاسبه گردید که حاکی از پایایی در سطح مطلوب می باشد. تجزیه و تحلیل داده ها با استفاده از نرم افزارهای SPSS و LISREL انجام شده است. در نهایت الگوی ارائه شده تأیید گردید. نتایج نشان داد عوامل انگیزشی بیرونی و درونی بر نگرش نسبت به تسهیم دانش تاثیر داشته و نگرش نسبت به تسهیم دانش بر تمایل به تسهیم دانش صریح و ضمنی در بین کارکنان شهرداری تهران تاثیر دارد. همچنین عوامل انگیزشی بیرونی بر تمایل به تسهیم دانش ضمنی و عوامل انگیزشی درونی بر تمایل به تسهیم دانش صریح تاثیر دارد. عوامل انگیزشی بیرونی بر تمایل به تسهیم دانش صریح و عوامل انگیزشی درونی بر تمایل به تسهیم دانش ضمنی از طریق نگرش

تاثیر دارند و در نهایت تمایل به تسهیم دانش ضمنی بر تمایل به تسهیم دانش صریح در شهرداری تهران تاثیر دارد.

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

\* e.hajian66@gmail.com , s\_sardar@iau-tnb.ac.ir

#### ۱. مقدمه

به اشتراک گذاری دانش در سازمانهای دانش محور بسیار با اهمیت بوده و از این رو عنصر ضروری مدیریت دانش می باشد. سازمان بر استفاده موثر از مخزن دانش خود، به ویژه کارکنان آگاه به دانش سازمان متکی می باشد و به همین دلیل به اشتراک گذاری دانش از منظر سازمانی رفتاری پسندیده است (Stenius et al. 2016). یکی از چالشهای مهم پیش روی سازمان های امروزی، افزایش به اشتراک گذاری دانش در سازمان می باشد (Davenport & Prusak 1998 ; Widen-Wulff & Ginman 2004). به اشتراک گذاری دانش فعالیت هایی جهت چگونگی 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 & Nobeoka 2000). محققانی همچون وان بالن، چو، می و استایره ۱ معتقدند ارزش سازمانی دانش کارکنان، در اثر به اشتراک گذاشتن آن افزایش می یابد (van Baalen, Bloemhor-Ruwaard & van Heck 2005; Chou & Tsai 2004; Mei, Lee and Al-Hawamdeh 2004; Styhre 2002). در صورتیکه کارکنان مایل به تسهیم دانش با همکاران باشند، سازمان می تواند اقدام به مدیریت موثر منابع دانش کند. بنابراین، تعیین عواملی که سبب ترویج و یا مانع تمایل کارکنان به شرکت در به اشتراک گذاری دانش می شوند مهم است (Lin 2007).

<sup>1</sup> . van Baalen, Chou, Mei and Styhre

محققانی چون لی، مافت و جونز<sup>۱</sup> 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 اشتراک گذاری دانش امکانپذیر می دانند (Lee & Choi 2003; Moffett, McAdam & Parkinson 2006; Jones, Cline and Ryan 2006). نظرات شخصی و بینش کارکنان از طریق فعالیت های روزانه و تعاملات انسانی برای مثال با به اشتراک گذاری دانش رسمی و غیر رسمی شکل می گیرد (Smith 2005). با توجه به عدم امکان کنترل و اجبار به تسهیم دانش، سازمان ها باید راه هایی جهت 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 می شود (Vroom 1964).

تئوری رفتار برنامه ریزی شده فیشرین و آیزن ثابت می کند که باور و نگرش های فردی اکثر رفتارهای افراد را تصریح می کند (Fishbein & Ajzen 1975). این تئوری در پیش بینی طیف گسترده ای از رفتارها و به طور گسترده ای برای پیش بینی و توضیح نیات رفتاری و رفتار واقعی در روانشناسی اجتماعی می تواند مفید واقع شود (Lin 2007). با ترکیب دیدگاه های انگیزشی و تئوری رفتار برنامه ریزی شده به بررسی نقش محرک های بیرونی و درونی در تمایل به تسهیم دانش می پردازیم.

## ۲. بیان مسأله

به اشتراک گذاری دانش در موفقیت سازمان ها در محیط رقابتی امروزی بسیار مهم است (Grant 1996). تشویق موثر کارکنان به تسهیم دانش مفیدشان در سراسر سازمان سبب حفظ و افزایش مزیت های رقابتی سازمان می شود (Barney 1991, Grant 1996, Liu & Phillips 2011). کارکنان تا انگیزه ی کافی نداشته باشند قادر به خلق و تولید دانش نیستند، زیرا تعهدی در این زمینه برای خود احساس نمی کنند. همچنین انگیزه کارکنان نقشی بسیار مهم در تسهیم دانش ضمنی و آشکار ایفا می کند. نظام های پاداش بایستی از فرهنگ تسهیم دانش پشتیبانی کنند. برای

<sup>1</sup> . Lee, Moffett and Jones

بهبود این فرایند مهم است که به کارکنانی پاداش داده شود که تجربه شان را ارائه می کنند و حصول اطمینان شود که کارکنان مزایای مدیریت دانش را درک کرده اند (شجاعی ۱۳۸۹، ۵). با توجه به اینکه در شهرداری تهران اهمیت و ضرورت پیاده سازی مدیریت دانش به دلایلی از جمله بازنشستگی خبرگان، لزوم مستندسازی پروژه های عمرانی و استفاده از آنها در پروژه های آتی، به چشم می خورد، شهرداری تهران درصدد پیاده سازی مدیریت دانش در سازمان خود می باشد. در این زمینه انتظار می رود این سازمان قبل از اقدام به پیاده سازی مدیریت دانش و توجه صرف به نرم افزارهای مدیریت دانش، اقدامات و تحقیقات مقدماتی را در این زمینه انجام داده تا مدیریت دانش در این سازمان بطور 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 موثر انگیزشی در پیاده سازی مدیریت دانش و بررسی نقش این عوامل در تسهیم دانش ضمنی و صریح در شهرداری تهران می باشد. در نتیجه با شناخت تاثیر این عوامل زمینه پیاده سازی مدیریت دانش در شهرداری فراهم می شود و یکی از موانع اصلی موفقیت مدیریت دانش هموار می گردد. با توجه به اهمیت انگیزش در موفقیت مدیریت دانش و همچنین تلاش شهرداری تهران در استقرار مدیریت دانش، هدف کلی انجام این تحقیق، شناسایی، تعیین و سنجش عوامل موثر انگیزشی بیرونی و عوامل انگیزشی درونی تسهیم دانش در شهرداری تهران می باشد.

### ۳. مبانی نظری و پیشینه تحقیق

#### ۳-۱. مدیریت دانش

تعاریف ارائه شده از مدیریت دانش بسیار متفاوت است. برخی از تعاریف بر فرآیند مدیریت دانش تمرکز دارند و برخی دیگر بر هدف مدیریت دانش تمرکز می کنند (عزیزی و دیگران ۱۳۸۹، ۱۰۱). اُدل و گریسون<sup>۱</sup> (۱۹۹۸)، بیان کردند که "مدیریت دانش نگرش های قاعده مندی را برای یافتن، درک و استفاده از دانش برای خلق ارزش به کار می گیرد" (O'Dell & Grayson 1998). وندر اسپک و اسپیکج کروت<sup>۲</sup> (۱۹۹۷)، مدیریت دانش را به این شکل تعریف می کنند: "کنترل صریح بر دانش درون سازمان که هدف آن رسیدن به اهداف سازمان است" (Van der

<sup>1</sup> . O'Dell and Grayson

<sup>2</sup> . Van der spek and Spijkervet

Spek & Spijkervet 1997). پتراش<sup>۱</sup> (۱۹۹۶)، باور داشت که "مدیریت دانش اکتساب دانش درست برای افراد درست در زمان درست است که آنها را قادر کند بهترین تصمیم ها را اتخاذ کنند" (Petrash 1999).

ادوارد<sup>۲</sup> (۲۰۰۳)، یکی از نگرش های قابل بررسی در مدیریت دانش نگرش فرایندی به آن است، "در نظر گرفتن فرآیندهایی که در مدیریت دانش سهیم هستند و فعالیت هایی که مدیریت دانش را می سازند" (Edwards & Collier 2003). ویگ (۱۹۹۳)، فرآیندی چهارمرحله ای برای تمرکز بر مدیریت دانش پیشنهاد کرد: (۱) خلق و منبع یابی، (۲) تلفیق و تغییر شکل، (۳) توزیع، و (۴) پیاده سازی و شناخت ارزش ها (Wiig 1993). وندر اسپیک و اسپیک کروت (۱۹۹۷)، نیز چهار فعالیت مختلف را پیشنهاد کرده اند. آنها به طور خاص بر مدیریت دانش تمرکز داشته اند: (۱) خلق (توسعه) دانش جدید، (۲) محفوظ داشتن دانش موجود و دانش جدید، (۳) توزیع دانش، و (۴) ترکیب دانش موجود (Van der Spek & Spijkervet 1997).

در این پژوهش نگرش به مدیریت دانش فرایندی بوده و تعریف وندر اسپیک و اسپیک کروت از آن مد نظر قرار گرفته است.

### ۳-۱-۱. تسهیم دانش به عنوان فرایند کلیدی مدیریت دانش

تسهیم دانش را دادن و گرفتن دانش از دیگران تعریف کرده اند. به زعم مکدرموت<sup>۳</sup> (۱۹۹۹)، وقتی می گوئیم فردی دانش خود را تسهیم می کند، 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 می کند. افزون بر این فردی که دانش خود را تسهیم می کند، ایده آل این است که باید از هدف دانش تسهیم شده و کاربرد آن و همچنین از نیازها و شکاف های اطلاعاتی فرد گیرنده دانش اطلاع داشته باشد (سرلک و اسلامی ۱۳۹۰، ۳).

تسهیم دانش به عنوان فعالیتی پیچیده و ارزش آفرین، بنیان و پایه بسیاری از فعالیت های راهبردی مدیریت دانشی در سازمان ها می باشد؛ به عقیده وانگ و نو (۲۰۱۰)، کسب موفقیت

<sup>1</sup> . Petrash

<sup>2</sup> . edward

<sup>3</sup> . McDermott

در فعالیت های مدیریت دانشی رابطه مستقیمی با موفقیت در تسهیم دانش دارد. اسکایرم<sup>۱</sup> (۲۰۰۲)، از سوی دیگر، دستیابی به یک سیستم تسهیم دانش کارآمد و به دنبال آن مدیریت دانش مؤثر در یک سازمان می تواند بقاء و پیشرفت آن را تضمین نماید (تقی زاده و ضیائی حاجی پیرلو ۱۳۹۲، ۶۰ و ۶۱).

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

داشتن نگرش مثبت نسبت به تسهیم دانش از جانب افراد می تواند باعث ایجاد فرصت های جدید و خلق نوآوری در فضای سازمان شده و موفقیت بیشتری برای افراد و سازمان فراهم کند. از طرفی، اگر دانش نهفته در ذهن افراد نتواند به طور موثری با دیگران تسهیم شود به تدریج در ذهن فرد کمرنگ شده و کارایی خود را از دست می دهد (پور و مرتضوی ۱۳۹۲، ۴۸ و ۴۹).

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

ون هیپل مفهوم چسبندگی اطلاعات را به عنوان برآمد (هزینه) افزایشی مورد نیاز برای انتقال یک واحد داده از اطلاعات به یک منبع مشخص به شکل قابل استفاده توسط جستجوگر معین تعریف نموده است (Von Hippel 1994). دانش ضمنی طبیعتاً چسبنده تر از دانش صریح می باشد. بر این اساس، طبیعی است کارکنان تمایلشان را برای به اشتراک گذاشتن دانش مطابق با چسبندگی دانش مورد نظر تنظیم می نمایند و در ازای آن خواستار مزایای بیرونی و درونی متناسب می باشند. افزون بر این، برخی از محققان معتقدند که دانش صریح و ضمنی، از لحاظ اقتصادی ارزش های متفاوتی دارند. برای دانش صریح بهای نسبتاً کمتری به دلیل سهولت انتقال آن به دیگران در نظر گرفته شده است. در مقابل، دانش ضمنی ارزش بیشتری را می طلبد، زیرا به تماس مستقیم و ملاحظات رفتارهای کارکنان بستگی داشته و به روش های پیچیده کسب دانش از کارمندان دیگر مرتبط می باشد. بنابراین به اشتراک گذاشتن دانش ضمنی بسیار مشکل تر از دانش صریح می باشد و این عامل است که باعث بهای زیاد به اشتراک گذاری دانش ضمنی می شود (Hau et al. 2013).

### ۳-۱-۳. نقش انگیزش در تسهیم دانش

<sup>1</sup> . Skyrme

انگیزش به عنوان عامل تعیین کننده اصلی رفتار عمومی، نوع رفتار در زمینه پذیرش فناوری اطلاعات و رفتار مربوط به حوزه کار شناسایی شده است و نشانه هایی مبنی بر اینکه انگیزش عنصر اولیه انتقال دانش می باشد، وجود دارد. دو طبقه گسترده از انگیزش-بیرونی و درونی-تعریف شده و در زمینه ها و مطالعات مختلف مورد بررسی قرار گرفته است. انگیزش بیرونی بر ملاک های هدف محور مانند پاداش و یا منافع به دست آمده هنگام انجام فعالیت متمرکز است. در حالی که انگیزش درونی لذت و رضایت ذاتی به دست آمده از یک فعالیت خاص را نشان می دهد. انگیزه بیرونی و درونی با هم، بر نیت فردی در مورد یک فعالیت و همچنین رفتارهای واقعی خودشان اثر می گذارد (Lin 2007).

### ۳-۲. نظریه رفتار برنامه ریزی شده

تئوری رفتار برنامه ریزی شده یک تئوری شناختی اجتماعی است که به منظور درک و پیش بینی انجام یا عدم انجام رفتار انسان، طراحی شده است و شکل توسعه یافته تئوری عمل منطقی است. تئوری عمل منطقی یکی از متداول ترین مدل های پیش بینی رفتار فرد است که با استفاده از متغیرهای مختلف رفتارهای افراد را در شرایط خاص پیش بینی می کند. بر اساس تئوری عمل منطقی، رفتار هر فرد ناشی از قصد یا نیت اوست و قصد نیز تابعی از نگرش و هنجارهای ذهنی افراد می باشد. تئوری عمل منطقی برای رفتارهایی که تحت کنترل ارادی فرد است، موفق ترین کاربرد را دارد. اگر رفتارها کاملاً تحت کنترل ارادی فرد نباشد حتی زمانی که فرد شدیداً تحت تاثیر نگرش و هنجارهای ذهنی اش باشد ممکن است رفتار مورد نظر را به دلیل دخالت شرایط محیطی انجام ندهد (علیپور درویشی و دولت آبادی ۱۳۹۱، ۳۷).

داشتن نگرش مثبت نسبت به تسهیم دانش از جانب افراد می تواند باعث ایجاد فرصتهای جدید و خلق نوآوری در فضای سازمان شده و موفقیت بیشتری برای افراد و سازمان فراهم کند. از طرفی، اگر دانش نهفته در ذهن افراد نتواند به طور موثری با دیگران تسهیم شود به تدریج در ذهن فرد کمرنگ شده و کارایی خود را از دست می دهد (Montes, Moreno & Fernandes 2004). در واقع، نگرش تعیین کننده نیت رفتاری است که آن نیز به نوبه خود تعیین کننده ی رفتار است. مطالعات تجربی بسیاری تاثیر قابل توجه نگرش را روی قصد و نیت تایید کردند (Bock et al. 2005). محققانی چون جان و همکاران (۲۰۱۱) نشان دادند که در نگرش مثبت افراد نسبت به تسهیم دانش، احتمال بیشتری وجود دارد که آنها دانش خود را با دیگران تسهیم کنند (Jeon et el.

(2011، سو<sup>۱</sup> و همکاران (۲۰۰۷) نیز بیان داشتند که نگرش منفی افراد تمایل به کاهش تسهیم دانش را به همراه دارد (Hsu et al. 2007).

### ۳-۳-۱. 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 بسوی 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 جایگاه تنبیه و تشویق به عنوان انگیزه‌های بسیار قوی مطرح می‌باشد و در این رابطه پول به عنوان ابزاری برای اعطای پاداش مطرح بوده، اما تنها عامل انگیزشی نیست (سید جوادین، ۱۳۸۶، ۴۵۶).

رایینز (۱۳۸۱)، انگیزش به عنوان 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 تک تک اعضای سازمان است و همین‌گونه عملکرد پایین و ضعیف ناشی از سوء رفتار و کم‌کاری کارکنان می‌باشد که برای درک تفاوت عملکرد افراد، باید انگیزه‌های آنها را بررسی کرد (شکیبایی ثابت ۱۳۹۲، ۱۶).

### ۳-۳-۱. 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 دهد (حیبی بدرآبادی و محمدی مقدم ۱۳۹۰، ۴ و ۵).

<sup>1</sup> . Hsu



محققانی همچون والرند<sup>۱</sup> (۱۹۹۲)، مولفه یکپارچه انگیزش درونی دسی و ریان (۱۹۸۵)، را به سه زیرمولفه تحت عناوین زیر تقسیم کرده اند. عوامل انگیزشی درونی پژوهش نیز بر همین اساس در الگو طبقه بندی شده اند.

۱- انگیزه درونی برای شناخت<sup>۲</sup>: این نوع انگیزه درونی به چندین ساختار نظیر جستجو و کاوش، کنجکاوی، اهداف آموزشی و یادگیری و فهم مربوط می باشد. بنابراین، می توان آن را به عنوان اجرای فعالیت برای لذت و رضایت توصیف کرد که شخص آن را به هنگام آموزش، کاوش و تلاش برای فهم چیزهای جدید تجربه می کند.

۲- انگیزه درونی برای دستاورد<sup>۳</sup>: در نوع دوم انگیزه درونی افراد به منظور کسب احساسات شایستگی و ایجاد کمالات منحصر به فرد، به طور متقابل بر محیط تاثیر 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<sup>۴</sup>: این انگیزه درونی زمانی روی می دهد که شخص مشغول فعالیتی برای تجربه احساسات تحریک کننده ناشی از انجام فعالیت می باشد. 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 می باشد (شریفی فر ۱۳۸۰، ۳۴ و ۳۵).

### ۳-۲-۳ 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 است (الهی ۱۳۹۲، ۳۷).

<sup>۱</sup> . Vallerand

<sup>۲</sup> . Intrinsic Motivation to know

<sup>۳</sup> . Intrinsic motivation Toward Accomplishments

<sup>۴</sup> . Intrinsic motivation to Experience Stimulation

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

با مروری بر ادبیات موضوع، بررسی مدلهای 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 استخراج شده از ادبیات موضوع و پژوهشگران مربوطه

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

جدول ۲. عوامل انگیزشی بیرونی استخراج شده از ادبیات موضوع و پژوهشگران مربوطه

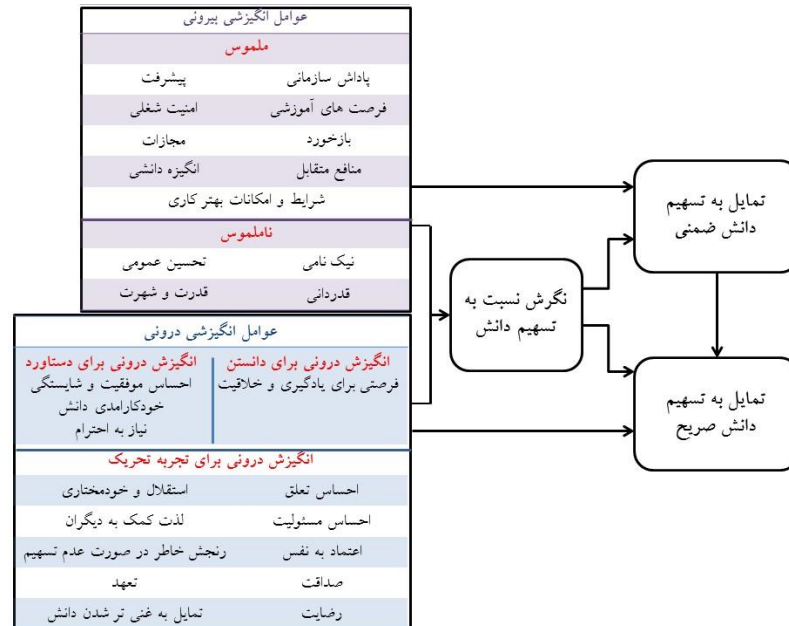
عوامل انگیزشی بیرونی	
نام عامل انگیزشی	پژوهشگر
پاداش سازمانی	(Lin 2007) و (Tan & Ramayah 2014)
قدرت و شهرت	(قربانی، ۱۳۸۹)، (Tan & Ramayah 2014) و (Welschen 2014)

(قربانی، ۱۳۸۹)	فرصت های آموزشی
(قربانی، ۱۳۸۹)	شرایط و امکانات بهتر کاری
(Jeon et al 2011) و (Welschen 2014) ، (Lin 2007)	منافع متقابل
(Welschen 2014)	تحسین عمومی
(Jeon et al 2011) و (Gabriela and Silvia 2014)	نیک نامی
(Cruz et al 2009)	پیشرفت (ارتقاء شغلی)
(Jeon et al 2011)	امنیت شغلی
(Cruz et al 2009) و (Welschen 2014) ، (Gabriela and Silvia 2014)	قدردانی
(Jiacheng et al 2010)	اجتناب از مجازات
(Welschen 2014)	بازخورد

عامل انگیزه دانشی از عوامل انگیزشی بیرونی و احساس غنی تر شدن دانش در اثر به اشتراک گذاری، در مصاحبه های اکتشافی استخراج گردیدند.

#### ۴. مدل مفهومی و فرضیه های تحقیق

با مروری بر ادبیات موضوع و همچنین مصاحبه با خبرگان، عوامل انگیزشی بیرونی و درونی مورد نیاز، استخراج گردیدند. بر پایه ی دسته بندی صورت گرفته توسط والرند، عوامل انگیزشی درونی به زیر مولفه هایی با نامهای انگیزه درونی برای شناخت، دستاورد و تجربه تحریک تقسیم بندی شده و عوامل انگیزش بیرونی نیز بر پایه ی ملموس و یا ناملموس بودنشان در دو گروه قرار گرفتند.



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

عوامل انگیزشی بیرونی بر نگرش نسبت به تسهیم دانش در شهرداری تهران تاثیر دارد.

عوامل انگیزشی بیرونی بر تمایل به تسهیم دانش ضمنی در شهرداری تهران تاثیر دارد.

عوامل انگیزشی بیرونی از طریق نگرش نسبت به تسهیم دانش بر تمایل به تسهیم دانش صریح در شهرداری تهران تاثیر دارد.

عوامل انگیزشی درونی بر نگرش نسبت به تسهیم دانش در شهرداری تهران تاثیر دارد.

عوامل انگیزشی درونی از طریق نگرش نسبت به تسهیم دانش بر تمایل به تسهیم دانش ضمنی در شهرداری تهران تاثیر دارد.

عوامل انگیزشی درونی بر تمایل به تسهیم دانش صریح در شهرداری تهران تاثیر دارد.

نگرش نسبت به تسهیم دانش بر تمایل به تسهیم دانش ضمنی در شهرداری تهران تاثیر دارد.

نگرش نسبت به تسهیم دانش بر تمایل به تسهیم دانش صریح در شهرداری تهران تاثیر دارد.

<sup>1</sup> -Hau et al

<sup>2</sup> -Lin

تمایل به تسهیم دانش ضمنی بر تمایل به تسهیم دانش صریح در شهرداری تهران تاثیر دارد.

### ۵. روش شناسی پژوهش

تحقیق حاضر در دو مرحله انجام گردید. در مرحله اول عوامل انگیزی بر مبنای ادبیات موضوع استخراج گردید. سپس فرمی تهیه و در بین تعدادی از خبرگان و کارشناسان حوزه مدیریت دانش شهرداری تهران، توزیع و جمع آوری گردید. پس از مصاحبه اکتشافی صورت گرفته عوامل زیر استخراج شده 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 می کند. در جهت تسهیم دانش، غیر از انگیزه های مادی، تشویق های کلامی و ... انگیزه های مرتبط به این حوزه نیز می تواند تاثیرگذار باشد).

انگیزش درونی: احساس غنی تر شدن دانش (ارتقاء دانش) در اثر به اشتراک گذاری آن .

برای ارزیابی روایی محتوایی از نظر متخصصان در مورد میزان هماهنگی محتوای ابزار اندازه گیری و هدف پژوهش، 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 براساس آن موارد اصلاح شدند.

برای بررسی روایی محتوایی به شکل کمی، از ضریب نسبی روایی محتوا (CVR) استفاده نمودیم. برای تعیین CVI از متخصصان درخواست شد تا هر آیت را براساس سه قسمت "ضروری است"، " مفید است ولی ضرورتی ندارد" و " ضرورتی ندارد " بررسی نمایند. سپس پاسخ ها مطابق فرمول زیر محاسبه گردیدند:

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

N: تعداد افراد متخصصی که روایی پرسشنامه را بررسی می کنند. (۱۰ نفر)

nE: تعداد افراد متخصصی که گزینه ضروری را انتخاب کرده اند. (۹ نفر)

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

چون مقدار CVI برابر ۰/۸ و از ۰/۶ بیشتر است ( $CVI=0.8$ ) روایی پرسشنامه تایید شد. در مرحله دوم جهت تایید مدل ارائه شده، از جامعه آماری تحقیق شامل کارکنان شاغل در واحدهای ستادی شهرداری تهران و با تحصیلات بالای دیپلم به تعداد ۲۲۳۰ نفر استفاده گردید. روش نمونه گیری 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 داده ها 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 دانش، تمایل نسبت به تسهیم دانش صریح و تمایل نسبت به تسهیم دانش ضمنی چندین گویه طراحی گشت. برای پاسخ ها از مقیاس لیکرت پنج گزینه ای بهره گرفته شده و نظرات کارکنان شهرداری تهران جمع آوری گردید.

جهت سنجش انگیزه های 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 غنی تر 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 انگیزه های بیرونی بر متغیرهای مورد نظر عوامل پاداش سازمانی، فرصت های 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 گشت و با استفاده از نرم افزار SPSS21، ضرایب تک تک متغیرها و کل پرسشنامه محاسبه گردید. با توجه به نتایج که در جدول ۳ بیان گردیده است، همه ضرایب بیش از ۰/۷ و ضریب آلفای کرونباخ پرسشنامه برابر ۰/۸۲۴ بود که نشان دهنده پایایی مطلوب پرسشنامه می باشد.

جدول ۳. محاسبه آلفای کرونباخ جهت تعیین پایایی پرسشنامه

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

در این پژوهش، جهت تجزیه و تحلیل داده های آماری و بررسی سوالات تحقیق و متناسب با نوع متغیرهای پژوهش، از آمار توصیفی برای بررسی ویژگی های جمعیت شناختی، در بخش آمار استنباطی از آزمون کلموگروف-اسمرینوف جهت بررسی نرمال بودن داده ها، تحلیل عامل اکتشافی با کمک نرم افزار SPSS21 و معادلات ساختاری جهت تشخیص تاثیر یا عدم تاثیر متغیرها با کمک نرم افزار Lisrel9.1 مورد استفاده قرار گرفت.

#### ۶. تجزیه و تحلیل داده ها

از میان افرادی که پرسشنامه ها را پاسخ داده اند، ۵۷/۷ درصد پاسخ دهندگان مرد و ۴۲/۳ درصد از پاسخ دهندگان زن بوده اند و وضعیت استخدامی ۳۳/۴ درصد از پاسخ دهندگان رسمی، ۱۲/۶ درصد از پاسخ دهندگان پیمانی، ۴۸/۱ درصد قرارداد کارمعی و ۵/۸ درصد شرکتی بوده است. همچنین پست سازمانی ۶۱/۱ درصد از پاسخ دهندگان به پرسشنامه کارمند، ۳۱/۱ درصد کارشناس مسئول، ۳/۱ درصد رئیس اداره، ۴/۴ درصد مدیر اداره و ۰/۳ درصد معاون بوده است و میزان تحصیلات ۹/۲ درصد از پاسخ دهندگان 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 تاثیر	ضرایب استاندارد	t-value	نتیجه آزمون
عوامل انگیزشی بیرونی بر نگرش نسبت به تسهیم دانش	مستقیم و	۰/۲۰	۱۱/۳۱	تأیید فرضیه

			معنادار	در شهرداری تهران تأثیر دارد.
تأیید فرضیه	۴/۵۰	۰/۵۴	مستقیم و معنادار	عوامل انگیزشی بیرونی بر تمایل به تسهیم دانش ضمنی در شهرداری تهران تأثیر دارد.
تأیید فرضیه		۰/۰۷	مستقیم و معنادار	عوامل انگیزشی بیرونی بر تمایل به تسهیم دانش صریح در شهرداری تهران تأثیر غیرمستقیم دارد.
تأیید فرضیه	۱۶/۷۹	۰/۶۸	مستقیم و معنادار	عوامل انگیزشی درونی بر نگرش نسبت به تسهیم دانش در شهرداری تهران تأثیر دارد.
تأیید فرضیه		۰/۲۷	مستقیم و معنادار	عوامل انگیزشی درونی بر تسهیم دانش ضمنی در شهرداری تهران تأثیر غیرمستقیم دارد.
تأیید فرضیه	۳/۰۴	۰/۲۶	مستقیم و معنادار	عوامل انگیزشی درونی بر تسهیم دانش صریح در شهرداری تهران تأثیر دارد.
تأیید فرضیه	۶/۲۰	۰/۳۹	مستقیم و معنادار	نگرش نسبت به تسهیم دانش بر تمایل به تسهیم دانش ضمنی در شهرداری تهران تأثیر دارد.
تأیید فرضیه	۴/۱۴	۰/۳۵	مستقیم و معنادار	نگرش نسبت به تسهیم دانش بر تمایل به تسهیم دانش صریح در شهرداری تهران تأثیر دارد.
تأیید فرضیه	۱۸/۸۳	۰/۷۹	مستقیم و معنادار	تمایل به تسهیم دانش ضمنی بر تمایل به تسهیم دانش صریح در شهرداری تهران تأثیر دارد.

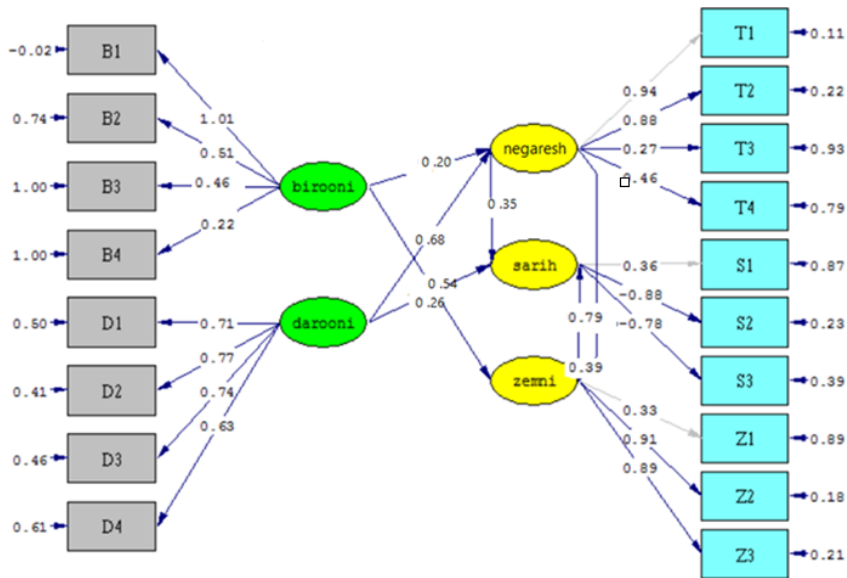
با توجه به جدول آزمون فرضیات، تمام فرضیات تایید شدند. نتایج نشان می دهد عوامل انگیزشی بیرونی و درونی بر نگرش و تمایل به تسهیم دانش صریح و ضمنی تأثیر دارند.

#### 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	

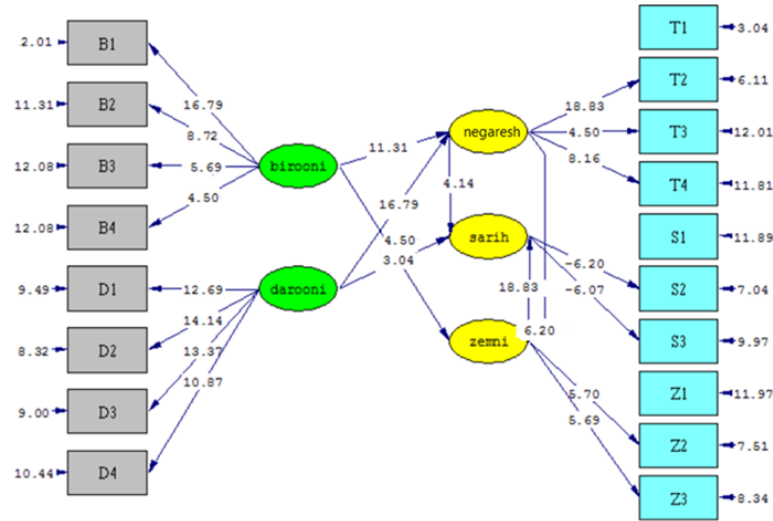


۰/۲۷		عوامل انگیزشی درونی و تسهیم دانش ضمنی
	۰/۲۶	عوامل انگیزشی درونی و تسهیم دانش صریح
	۰/۳۹	نگرش نسبت به تسهیم دانش و تمایل به تسهیم دانش ضمنی
	۰/۳۵	نگرش نسبت به تسهیم دانش و تمایل به تسهیم دانش صریح
	۰/۷۹	تمایل به تسهیم دانش ضمنی و تمایل به تسهیم دانش صریح



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. رتبه بندی عوامل انگیزشی درونی و بیرونی

نتایج رتبه بندی عوامل درونی و بیرونی با استفاده از آزمون فریدمن به صورت زیر می باشد:

جدول ۶. رتبه بندی عوامل درونی و بیرونی در آزمون فریدمن

اولویت شاخص	میانگین رتبه	شاخص ها
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 گرفته اند.

جدول ۷. رتبه بندی عوامل درونی در آزمون فریدمن

اولویت شاخص	میانگین رتبه	شاخص ها
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. رتبه بندی عوامل بیرونی در آزمون فریدمن

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

#### ۷. نتیجه گیری و پیشنهادات

دانش برای فردی که آن را در اختیار دارد تنها مجموعه ای از اطلاعات نیست، بلکه کالایی با ارزش است که موقعیت فرد در رقابت های شغلی را تحت تأثیر قرار می دهد. همین امر فرد را وامی دارد تا به منظور حفظ جایگاه و قدرت شغلی خود، از ورود به بازار دانش و تسهیم آن با سایرین اجتناب نماید. بنابراین تشویق کارکنان به حضور در بازار دانش و عرضه دانش خود به سایرین، به یکی از دشواری های مدیران دانش بدل شده است. غلبه بر این دشواری مستلزم شناخت مدیران از نیروهای محرک دانش است. تحقیقات متعددی برای شناسایی عوامل انگیزشی تأثیر گذار بر رونق بازار دانش، انجام گرفته است. هرچند تحقیقات انجام شده توسط پژوهشگرانی همچون تان و رامایا<sup>۱</sup> (۲۰۱۴)، هاو<sup>۲</sup> و همکاران (۲۰۱۳)، جان، کیم و کوه<sup>۱</sup> (۲۰۱۱)

<sup>۱</sup>. Tan and Ramayah

<sup>۲</sup>. Hau

و کروز، پرز و کانترو<sup>۲</sup> (۲۰۰۹) در خصوص میزان کارآیی پاداش‌های مالی و غیر مالی 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 موثر واقع شود. برای جهت‌دهی مناسب به این پاداش‌ها، سازمان‌دانشی 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 تایید قرار گرفتند. در ادامه به ارائه‌ی پیشنهادهایی مبتنی بر یافته‌های تحقیق و مقایسه میان یافته‌های پژوهش با سایر تحقیقات پرداخته می‌شود.

فرضیه اول: تاثیرگذاری عوامل انگیزشی بیرونی بر نگرش نسبت به تسهیم دانش تقدیر از فعالیت‌های تسهیم دانش کارکنان به وسیله لحاظ نمودن آن به عنوان معیاری از ارزیابی عملکرد کارکنان دانشی و ارتباط دهی عملکرد کارکنان در زمینه تسهیم دانش با میزان و نرخ افزایش پاداش آنان و پرداخت پاداش نقدی بطور سنجیده، منطقی و قطعی تاثیرات مثبتی خواهد داشت.

این نتیجه با نتایج محققان دیگری همچون جابری و دیگران (۱۳۹۱)، جان و دیگران (۲۰۱۱)، جیاچنگ و دیگران (۲۰۱۰) و لین (۲۰۰۷) همراستا می‌باشد.

فرضیه دوم: تاثیرگذاری عوامل انگیزشی بیرونی بر تمایل به تسهیم دانش ضمنی نتیجه این فرضیه با نتیجه پژوهش تان و دیگران (۲۰۱۳) همراستا بوده اما با نتایج پژوهش‌ها و دیگران (۲۰۱۳) همراستا نمی‌باشد.

<sup>۱</sup>.Jeon , Kim and Koh

<sup>۲</sup>.Cruz, Perez and Cantero

در این زمینه چاپ کتابچه هایی حاوی تجربیات و مهارتهای فرد با درج نام او می تواند از طریق احساس خودارزشمندی و ماندگار شدن نام او در سازمان فرد را به تسهیم دانش تشویق نماید. فرضیه سوم: تاثیرگذاری عوامل انگیزشی بیرونی از طریق نگرش بر تمایل به تسهیم دانش صریح نتیجه این فرضیه با نتیجه پژوهش های شجاعی (۱۳۸۹)، هاو و دیگران (۲۰۱۳) و هونگ و دیگران (۲۰۱۱) همراستا می باشد.

انعکاس صرفه جویی ها و بهره های حاصل از تسهیم دانش فرد در سازمان می تواند مشوق خوبی جهت تسهیم دانش باشد.

در این زمینه مدیر واحد سازمانی می تواند با دادن اطمینان خاطر از لحاظ امنیت شغلی به کارکنان و ایجاد جوی سالم، نگرش مثبتی نسبت به تسهیم دانش فراهم آورد.

فرضیه چهارم: تاثیرگذاری عوامل انگیزشی درونی بر نگرش نسبت به تسهیم دانش نتیجه این فرضیه با نتیجه پژوهش های جابری و دیگران (۱۳۹۱)، تان و رامایا (۲۰۱۴)، جان و دیگران (۲۰۱۱) و لین و دیگران (۲۰۰۷) همراستا می باشد.

در این زمینه در نظر گرفتن پاداش های غیرمادی از جمله تقدیر و تشویق لفظی یا کتبی، به صورت انفرادی یا در بین سایر همکاران، ایجاد حس اعتماد به نفس و توانمند بودن در شخص از لحاظ میزان تاثیر دانش وی بر همکاران و احترام به وی در مقابل انجام امور دانشی می تواند مفید واقع شود.

فرضیه پنجم: تاثیرگذاری عوامل انگیزشی درونی از طریق نگرش بر تمایل به تسهیم دانش ضمنی این نتیجه با نتایج محققان دیگری همچون جابری و دیگران (۱۳۹۱) و هاو و دیگران (۲۰۱۳) همراستا می باشد.

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

فرضیه ششم: تاثیرگذاری عوامل انگیزشی درونی بر تمایل به تسهیم دانش صریح نتیجه این فرضیه با نتیجه پژوهش های قربانی (۱۳۸۹) و کروز و دیگران (۲۰۰۹) همراستا می باشد.

پیشنهاد می شود 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 محرک های بیرونی و درونی می تواند در جهت برانگیختن فرد در به اشتراک گذاری دانش مفید و موثر واقع شود.

فرضیه هفتم: تاثیر گذاری نگرش بر تمایل به تسهیم دانش ضمنی این نتیجه با نتایج محققان دیگری همچون غلامی (۱۳۹۲) و جان و دیگران (۲۰۱۱) همراستا می باشد.

در این زمینه باید نقش تسهیم دانش در استراتژی های آموزشی شهرداری برای کارکنانش روشن باشد.

فرضیه هشتم: تاثیر گذاری نگرش بر تمایل به تسهیم دانش صریح این نتیجه با نتایج محققان دیگری همچون ابزری و دیگران (۱۳۸۹) و جان و دیگران (۲۰۱۱) همراستا می باشد.

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

فرضیه نهم: تاثیر گذاری تمایل به تسهیم دانش صریح بر تمایل به تسهیم دانش ضمنی نتیجه این فرضیه با نتیجه پژوهش هاو و دیگران (۲۰۱۳) همراستا می باشد.

استفاده از برانگیزاننده های بیرونی در جهت ارضاء نیازهای درونی کارکنان است. در واقع سازمان می تواند از عوامل انگیزشی بیرونی به عنوان ابزاری در جهت برآوردن نیازهای درونی افراد استفاده نماید. برای مثال پاداش های کلامی مانند تحسین یا بازخورد از مهمترین محرک های بیرونی هستند. دریافت بازخورد، تحسین و به رسمیت شناخته شدن می تواند باعث تجربه حس شایستگی در افراد شده و اعتماد به نفس آنها را بالا ببرد.

ترکیبی از محرک های بیرونی و درونی می تواند در جهت برانگیختن فرد در به اشتراک گذاری دانش مفید و موثر 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 برنامه ریزی شده. اولین همایش ملی مدیریت. انجمن علمی مدیریت دانشگاه شیراز.
- الهی، آمینه. ۱۳۹۲. بررسی مقایسه ای سلامت روانی دانش آموزان دارای انگیزش درونی و بیرونی مدارس راهنمایی دخترانه شهرستان مهاباد. پایان نامه کارشناسی ارشد. دانشگاه آزاد اسلامی. واحد تبریز.
- پور، سمیرا، و سعید مرتضوی. ۱۳۹۲. تبیین عوامل موثر بر نگرش و رفتار مبتنی بر تسهیم دانش (مورد مطالعه: پرستاران بیمارستان ۱۷ شهریور). فصلنامه مطالعات رفتار سازمانی. سال دوم. شماره ۳ (پیاپی ۶): ۷۳-۴۵.
- 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. شماره ۱۴: ۷۵-۵۵.
- حبیبی بدرآبادی، محبوبه، و یوسف محمدی مقدم. ۱۳۹۰. مدل نظری تبیین برنامه های انگیزشی در سازمان های دانش محور. فصلنامه توسعه. سال ششم. شماره ۲۲: ۳۶-۲۱.
- رضازاده، فاطمه. ۱۳۹۰. ارائه مدل بررسی عوامل موثر (فردی، تکنولوژیکی و سازمانی) بر روی تسهیم دانش سازمانی با تاکید بر نقش واسطه ای عوامل انگیزشی در شرکت شهرک های صنعتی فارس. پایان نامه کارشناسی ارشد. دانشکده ادبیات و علوم انسانی. دانشگاه پیام نور. مرکز شیراز.
- سید جوادین، سید رضا. ۱۳۸۶. تئوری های مدیریت، تهران: نگاه دانش. چاپ سوم.
- شجاعی، مرضیه. ۱۳۸۹. بررسی عوامل موثر انگیزشی در پیاده سازی مدیریت دانش در شرکت گاز استان اصفهان (مطالعه موردی: شهر اصفهان).
- شریفی فر، فریده. ۱۳۸۰. ارتباط انگیزش درونی، بیرونی و احساس خودسودمندی و اجرای کشتی. پایان نامه کارشناسی ارشد. دانشگاه آزاد اسلامی. واحد تهران مرکزی.
- شکیبایی ثابت، معصومه. ۱۳۹۲. شناسایی و اولویت بندی عوامل انگیزشی موثر بر تسهیم دانش بین کارکنان دانشی با رویکرد تصمیم گیری چندمعیاره (MCDM) (مطالعه موردی: شعب بانک ملی شهر رشت). پایان نامه کارشناسی ارشد. دانشکده مدیریت و حسابداری دانشگاه آزاد اسلامی. واحد قزوین.
- عزیزی، شهریار، مهدی اسدنژاد، علی زارع میرک آباد، و سید سجاد حسینی. ۱۳۸۹. بررسی و مقایسه ی ابعاد مدیریت دانش بین سازمانهای دولتی و خصوصی. نشریه مدیریت فناوری اطلاعات دوره ۲. شماره ۴: ۹۹-۱۱۶.

علیپور درویشی، زهرا، و رقیه دولت آبادی. ۱۳۹۱. ارائه مدل عوامل موثر بر قصد تسهیم دانش پزشکان بر اساس تئوری رفتار برنامه ریزی شده در بیمارستان های آموزشی تحت پوشش دانشگاه علوم پزشکی ایران. فصلنامه بیمارستان. سال یازدهم. شماره ۴. شماره مسلسل ۴۳-۴۴-۳۵.

غلامی، زهرا. ۱۳۹۲. شناسایی و اولویت بندی عوامل موثر بر تسهیم دانش. مورد مطالعات سازمان بنادر و دریانوردی تهران. پایان نامه 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 ابهر). فصلنامه علوم رفتاری: 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*, Vol. 29, No. 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: VOL. 13 NO. 6: 478-490.*
- Davenport, T., L. Prusak. 1998. *Working Knowledge* (Harvard Business School Press, Cambridge, MA).
- Dyer, J., 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, 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* (Addison-Wesley, Boston, 1975).
- Gabriela, RUSU. Silvia, AVASILCAI. 2014. Contextual Factors and Knowledge Sharing Motivation: A Research Framework. *Advanced Materials Research: Vol. 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*, Vol. 65, No. 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: Vol. 15 Iss 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, & L. M. M. Fernandes. 2004. Assessing the organizational climate and Contractual Relationship for Perception of Support for innovation. *Journal of Information Science Management*, Vol. 25, No. 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.
- 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.
- Smith, P.A.C. 2005. Knowledge sharing and strategic capital: the importance and identification of opinion leaders. *The Learning Organization* 12(6): 563–74.
- Smith, P.A.C., and H. Saint-Onge. 1996. The evolutionary organization: avoiding a Titanic fate, *The Learning Organization* 3(4): 4–21.
- Tan, Christine Nya-Ling, and T. Ramayah. 2014. The role of motivators in improving knowledge-sharing among academics. VOL. 19 NO. 1.
- 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.
- 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* (John Wiley, New York, 1964).
- 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 in the 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, K. M. 1993. *Knowledge Management Foundation*. Schema Press.

## **A pattern to evaluation the motivational factors affecting knowledge sharing**

**Elnaz Hajian**

MA in Information Technology Management; Islamic Azad

University Science and Research Branch, Tehran, Iran.

[e.hajian66@gmail.com](mailto:e.hajian66@gmail.com)

**Soheila Sardar**

Department of Industrial Management, Assistant Professor, Islamic

Azad University Tehran North Branch, Tehran, Iran.

[s\\_sardar@iau-tnb.ac.ir](mailto:s_sardar@iau-tnb.ac.ir)

**Abstract**

This study aimed to identify the motivational factors affecting the willingness of employees to share knowledge and examine intrinsic and extrinsic motivational factors influences on attitudes toward knowledge sharing and explicit and implicit knowledge sharing intention. Also, planned behavior pattern is used as a theoretical framework. This research was conducted in two phases. First, factors 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 staff working in administrative units of Tehran and the number at the time of study was 2230 people. Cluster sampling method and sample size based on population and using formula Cochran 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 it was found is at a high level. Data 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.

**Key words:** intrinsic and extrinsic motivation, attitude, tacit and explicit knowledge sharing intention.



**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. ایشان هم اکنون مدرس دانشگاه است. یادگیری سازمانی و حوزه های 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 هم اکنون استادیار دانشگاه آزاد اسلامی واحد تهران شمال گروه مدیریت صنعتی و مدیریت فناوری اطلاعات است. برنامه ریزی منابع سازمان، مدیریت ارتباط با مشتری و مدیریت دانش از جمله علایق پژوهشی وی است.