



Measuring the Impact of Motivational Factors on Knowledge Sharing (Case Study of Iranian National Archives)

Azita Malmir

*Corresponding author: MSc Department of Knowledge and Information Science, Shahid Beheshti University, Tehran, Iran. E-Mali: az.malmir@gmail.com

Soraya Ziaei

Associate Professor, Department of Knowledge and Information Science Payame Noor University, Mashhad, Iran. E-Mali: soraya.ziaei@gmail.com

Abstract

Purpose: Knowledge sharing is one of the vital processes in implementation of KM, because it enables organizations to improve their skills and create value and competitive advantage. The purpose of this study was to investigate the effective motivational factors on knowledge sharing among Iranian National Archives staff.

Methodology: This research is a descriptive survey and carried out using a questionnaire. To measure the reliability was used Cronbach's alpha coefficient. The statistical population of this study is 248 staff of the National Archive of Iran. Using Cochran's formula, 151 of them were selected as samples.

Findings: The results indicate the internal and external motivational factors have a positive effect on the desire to share knowledge and behavior knowledge sharing. According to research findings, "success" and "enjoying helping others" are the most influential variables of internal motivational factors, and the motivational factors external to "job security" and "recognition" are the most effective variables in knowledge sharing.

Conclusion: The conclusions indicate the motivational factors can contribute to the behavior of knowledge sharing and internal motivational factors have an effect on external motivational factors.

Keywords: Acceptance E-learning, Information literacy, Students, Ferdows College of Engineering and Technology.

Citation: Malmir, A. & Ziaei, S. (2019). Measuring the Impact of Motivational Factors on Knowledge Sharing (Case Study of Iranian National Archives). *Knowledge and Information Management*, 6(1), 11-26. (in Persian)
(DOI): 10.30473/MRS.2020.46415.1379

Received: (2017/05/02)

Accepted: (2019/05/29)



سنجش تأثیر عوامل انگیزشی بر تسهیم دانش (مطالعه موردی کارکنان آرشیو ملی ایران)

آزیتا مالمیر

*نویسنده مسئول، کارشناسی ارشد علم اطلاعات و دانش‌شناسی، دانشگاه شهید بهشتی، تهران، ایران.

E-Mali: az.malmir@gmail.com

ثریا ضیایی

دانشیار، گروه علم اطلاعات و دانش‌شناسی، دانشگاه پیام نور، مشهد، ایران.

E-Mali: soraya.ziaei@gmail.com

چکیده

هدف: تسهیم دانش به‌عنوان یکی از فرآیندهای حیاتی در تسریع پیاده‌سازی مدیریت دانش است چرا که سازمان‌ها را قادر می‌سازد مهارت‌های خود را بهبود دهند و برای آنان ارزش و مزیت رقابتی می‌آفریند. هدف از پژوهش بررسی عوامل انگیزشی مؤثر بر تسهیم دانش کارکنان آرشیو ملی ایران است.

روش‌شناسی پژوهش: این پژوهش به روش پیمایش توصیفی و با استفاده از پرسشنامه انجام شده که به‌منظور سنجش پایایی پرسشنامه از روش ضریب آلفای کرونباخ استفاده شده است. جامعه آماری آن ۲۴۸ نفر از کارکنان آرشیو ملی است که با استفاده از فرمول کوکران ۱۵۱ نفر به‌عنوان نمونه انتخاب شده است.

یافته‌ها: یافته‌های به دست آمده حاکی از آن است که عوامل انگیزشی درونی و بیرونی تأثیر مثبت بر تمایل به اشتراک دانش و رفتار اشتراک دانش دارد و همچنین «کسب موفقیت» و «لذت بردن از کمک به دیگران» بیشترین متغیرهای تأثیرگذار عوامل انگیزشی درونی و در عوامل انگیزشی بیرونی «امنیت شغلی» و «به رسمیت شناختن» مؤثرترین متغیرها در اشتراک دانش هستند.

بحث و نتیجه‌گیری: نتایج مشخص می‌کند که تأمین عوامل انگیزشی می‌تواند به بروز رفتار اشتراک دانش یاری رساند و عوامل انگیزشی درونی دارای تأثیر بیشتری در تمایل به اشتراک دانش است.

واژه‌های کلیدی: عوامل انگیزشی درونی، عوامل انگیزشی بیرونی، اشتراک دانش، رفتار اشتراک دانش.

استناد: مالمیر، آزیتا و ضیایی، ثریا (۱۳۹۸). سنجش تأثیر عوامل انگیزشی بر تسهیم دانش (مطالعه موردی کارکنان آرشیو ملی ایران). *مدیریت اطلاعات و دانش‌شناسی*، ۵(۴)، ۱۱-۲۶.

(DOI): 10.30473/MRS.2020.46415.1379

تاریخ دریافت: (۱۳۹۶/۰۲/۱۲)

تاریخ پذیرش: (۱۳۹۸/۰۳/۰۸)

مقدمه

مختلف است. از آنجا که افراد به‌عنوان منابع دانش ارزشمند قلمداد می‌شوند و فرایند تسهیم دانش نیز در سازمان تا حد زیادی به آن‌ها وابسته است، پرورش قابلیت‌های افراد به‌منظور برقراری ارتباطات کیفی مؤثر و تسهیم دانش در سازمان اهمیت زیادی دارد.

به اشتراک‌گذاری دانش در موفقیت سازمان‌ها در محیط رقابتی امروزی بسیار مهم است. تشویق مؤثر کارکنان به تسهیم دانش مفیدشان در سراسر سازمان سبب حفظ و افزایش مزیت‌های رقابتی سازمان می‌شود. کارکنان تا انگیزه کافی نداشته باشند، قادر به خلق و تولید دانش نیستند، زیرا تعهدی در این زمینه برای خود احساس نمی‌کنند.

در صورتی افراد در سازمان آنچه را که یاد می‌گیرند، تسهیم کنند، باید شرایطی در سازمان فراهم و ایجاد شود که در آن، تسهیم دانش به ارزش فردی تبدیل شود. برنامه‌های انگیزشی، شامل پاداش‌های درونی، بیرونی و اجتماعی است که باید ایجاد و توسعه داده شوند. این برنامه‌ها و پاداش‌ها موجب افزایش خلق دانش، تسهیم، انتقال و به‌کارگیری دانش می‌شوند.

بنابراین، شناسایی عواملی همچون عوامل انگیزشی که در اشتراک دانش نقش داشته‌اند، اهمیتی دوچندان خواهد یافت و به مدیران سازمان‌های ایرانی در جهت تسهیم بهتر دانش و پیاده‌سازی موفق مدیریت دانش کمک شایانی خواهد کرد. با توجه به اینکه در «آرشیو ملی ایران» اهمیت و ضرورت تسهیم دانش به دلایلی از جمله بازنشستگی خبرگان و لزوم مستندسازی تجربیات کارکنان به چشم می‌خورد، بررسی عوامل مؤثر انگیزشی در تسهیم دانش و پیاده‌سازی مدیریت دانش و بررسی نقش این عوامل ضروری است و این پژوهش یکی از فعالیت‌های کلیدی پیاده‌سازی مدیریت دانش که اشتراک دانش و عوامل انگیزشی مؤثر بر آن را مورد بحث قرار می‌دهد.

تسهیم دانش

همانند مدیریت دانش، صاحب‌نظران تعاریف متعددی از رفتار تسهیم دانش داشته‌اند: علوی و لیدنر^۶ (۲۰۰۱) تسهیم دانش را فرایند انتشار دانش در سازمان تعریف کرده‌اند. این انتشار دانش و توزیع می‌تواند بین افراد گروه، گروه‌ها یا

امروزه دانش برای بسیاری از سازمان‌ها به‌عنوان یکی از دارایی ارزشمند آن تلقی می‌شود که موجب افزایش موقعیت استراتژیک آنان می‌شود و در مقابل رقبا موجب به کسب مزیت نسبی می‌گردد. از این رو است که در دنیای اقتصادمحور کنونی، دانش به‌عنوان یکی از منابع کلیدی توسعه و پیشرفت در جوامع بشری ایفای نقش می‌کند و عاملی بنیادین در بسیاری از فعالیت‌های سازمان است. فعالیت کارل اریک سویبی^۱ (۱۹۸۶)، پس از آن کارل ویگ^۲ (۱۹۸۶) با ابداع مفهوم مدیریت دانش، نوناکا و تاکوچی^۳ (۱۹۹۵) با انتشار کتاب شرکت دانش آفرین باعث گردید توجه صنعت‌گران و محققان به سرمایه‌ای بس عظیم، یعنی سرمایه‌ای که با وجود تولید اکثریت ارزش‌افزوده کالا، کمتر مورد مدیریت و سازمان‌دهی و برنامه‌ریزی قرار می‌گرفت جلب شود. در سال‌های اخیر در جوامع مختلف بحث‌های زیادی در مورد اهمیت دانش و مدیریت آن صورت گرفته است. امروزه برخورداری از اطلاعات و دانش روز به موقعیتی پایدار برای ادامه حیات فردی و اجتماعی تبدیل شده و حتی رقابت در بازار وابسته به توسعه دانش فردی و سازمانی است. بنابراین، دانش جزئی اساسی از سرمایه هر سازمانی است. مدیریت دانش در پی آن است تا بتواند با پیوند بین استراتژی‌های کلان سازمان و استراتژی مدیریت دانش به کسب دانش مناسب در زمان مناسب و به فرد مناسب و همچنین حفظ مزیت رقابتی سازمان کمک کند.

به‌منظور پیاده‌سازی اثربخش مدیریت دانش به‌عنوان ابزاری مؤثر در سازمان‌ها، شناسایی فرآیندهای مدیریت دانش و عوامل مؤثر بر این فرایندها ضروری است. (سید احسان^۴، ۲۰۰۴: ۳۹).

در مدل آدم و کریدی^۵ برای مدیریت دانش چهار فرایند کلی تولید و خلق دانش، ذخیره دانش، تسهیم دانش و کاربرد دانش ارائه شده است (حدت، ۱۳۸۷: ۹۳). تسهیم دانش به‌عنوان یکی از فرایندهای مدیریت دانش، به مجموعه رفتارهایی که شامل تبادل دانش و کمک کردن به دیگران در این زمینه است، اطلاق می‌شود. از جمله مسائلی که در راستای پیاده‌سازی مدیریت دانش در سازمان‌ها وجود دارد، مسئله تسهیم دانش درون‌سازمانی و بین‌سازمان‌های

1. Karl Eric Sveiby
2. Karl Wiig
3. Nonaka & Takeuchi
4. Seyyed Ehsan
5. Adome & Cready

فرصت‌های شغلی جدید دستیابی پیدا نکنند. این موضوع بعضاً با عنوان «دانش، قدرت است» توصیف و تعریف شود. همچنین ممکن است کارکنان از اینکه برتری خود و نیز مالکیت دانش شخصی‌شان را پس از تسهیم آن از دست بدهند، در هراسند (بارتول، و سریواستاوا، ۲۰۰۲: ۶۴). مطالعه هیسلاپ^{۱۰} (۲۰۰۴) آشکار می‌سازد که مهم‌ترین فاکتور در تسهیم دانش این است که نگرش کارکنان نسبت به تسهیم دانش درست شود و این موضوع از اهمیت بالاتری نسبت به شناخت چیزی که کارکنان را در مسیر تسهیم برانگیزاند، برخوردار است. واه^{۱۱} (۲۰۰۰) این چنین بیان می‌نماید که یکی از موانع اصلی بر سر راه برقراری مدیریت دانش، گرایش افراد به محفوظ داشتن دانش شخصی‌شان است. در واقع، این چنین به نظر می‌رسد که حفظ دانش در بین افراد بیشتر به چشم می‌خورد و تسهیم دانش خصوصاً در شرایطی که سود و زیان فردی و یا مسئله «دانش، قدرت است» مطرح است، حالتی غیرعادی دارد.

به نظر می‌رسد از میان برداشتن رفتارهای مربوط به حفظ دانش کار مشکلی باشد. لذا کردن تسهیم دانش به افراد کاری حیاتی است و سازمان‌ها باید جو مناسب و سالمی را بر اساس همکاری، تعاون و اعتماد به وجود آورند. در حال حاضر تا حد بسیار زیادی مشخص شده است که تسهیم دانش، روش اثربخشی در راستای حفظ مزایای رقابتی پایدار سازمان‌ها است (لیبویز^{۱۲}، ۲۰۰۳: ۳)

موانع تسهیم دانش در سازمان را می‌توان به سه گروه موانع فردی، سازمانی و تکنولوژیکی تقسیم کرد. در سطح فردی یا سطح کارکنان، موانع تسهیم دانش غالباً به عواملی مانند: فقدان مهارت‌های ارتباطی و شبکه‌های اجتماعی، تفاوت در فرهنگ ملی، تأکید بیش‌ازحد بر موقعیت و مقام، فقدان زمان و اعتماد، تفاوت‌های مربوط به سطوح تجربه افراد، تفاوت‌های تحصیلی و جنسیتی و سن، ترس از خطر افتادن امنیت شغلی، عدم آگاهی دارنده دانش از اهمیت آن و درنهایت غالب بودن توزیع دانش صریح بر توزیع دانش ضمنی در سازمان اشاره دارد. در سطح سازمانی موانع تسهیم دانش با مواردی همچون قابلیت سوددهی اقتصادی، فقدان زیرساخت‌ها و منابع، قابلیت دسترسی به فضای ملاقاتی رسمی و غیررسمی، محیط فیزیکی، نامشخص بودن استراتژی مدیریت دانش و عدم سازگاری آن با اهداف سازمانی، فقدان رهبری و هدایت مدیریتی در زمینه مدیریت

سازمان با استفاده از هر نوع یا تعدادی از کانال‌های ارتباطی باشد. به‌طور مشابه، گوپتا و گوینداراجان^۱ (۲۰۰۰) تسهیم دانش را معادل با جریان دانش دانسته‌اند که این جریان دانشی ناشی از ۵ عوامل: ارزش منبع دانش، تمایل منبع دانش به تسهیم آن، غنای کانال رسانه ارتباطی، تمایل گیرنده به اکتساب دانش و ظرفیت جذب گیرنده است. داوونپورت و پروساک^۲ (۱۹۹۸) تسهیم دانش را به‌عنوان فرایندی که مستلزم تبادل دانش بین افراد و گروه‌هاست عنوان کردند. تسهیم دانش یک نیروی مؤثر بر بقای سازمان شناخته شده است. اما هنوز عواملی که این رفتار را در بین کارکنان ارتقا دهد و یا آن‌ها را به چنین کاری تشویق کند به صورت ضعیفی مورد بررسی قرار گرفته است (بوک^۳، ۲۰۰۵: ۸۷). شناسایی عواملی که کارکنان را به تسهیم دانش برانگیزاند و هم برای کارکنان و هم برای سازمان منافی را ایجاد کند، یکی از اولویت‌های اساسی سازمان‌های امروزی است (هال^۴، ۲۰۰۱: ۱۰)

با افزایش اهمیت تسهیم دانش و نقش آن در سازمان، محققان فراوانی شروع به بررسی عوامل مؤثر آن کردند. البته بارتول و سریواستاوا^۵ (۲۰۰۲) تسهیم دانش را به‌عنوان فعالیتی تعریف می‌نمایند که کارکنان از طریق آن اطلاعات مربوط را در سازمان بین افراد دیگر منتشر می‌نمایند. بر اساس نوشته داوسون تسهیم دانش مهم‌ترین بخش از مدیریت دانش به حساب می‌آید. هدف نهایی از تسهیم دانش کارکنان، تبدیل آن به دارایی و منابع سازمانی است (داوسون^۶، ۲۰۰۱: ۳۲۰). درمجموع فعالیت‌های تسهیم دانش باید به صورت ارادی انجام گیرند و نمی‌توان در این زمینه از زور و اجبار بهره برد (کسر و میلز^۷، ۲۰۰۱: ۹).

نگرش‌ها و شایستگی‌های کارکنان می‌تواند مانع از تسهیم دانش شوند. سزولانسکی^۸ (۱۹۹۶) و اودل و گریسون^۹ (۱۹۹۸) به این موضوع پی بردند که بسیاری از کارکنان از اهمیت تسهیم و انتقال دانش آگاهی ندارند. برخی از کارکنان تمایلی به تسهیم دانش ندارند و این ناشی از امنیت شخصی آنان است، مثلاً آنان از آن می‌ترسند که نادیده گرفته شوند و در نتیجه به پیشرفت شغلی و

1. Gupta & Govindarajan
2. Davenport and Prusak
3. Bock
4. Hall
5. Bartol & Srivastava
6. Dawson
7. Kaser & Miles
8. Szulanski
9. O'Dell & Grayson

10. Hislop

11. wah

12. Liebowise

دانش، رفتاری نیست که بتوان با زور و حکم بروز یابد. شرکت‌هایی که تمایل دارند که چنین رفتاری را نهادینه کنند باید زمینه و بسترسازمانی را به شکل شرایطی تسهیل‌کننده درآورند. افراد اگر احساس کنند انتشار دانش برای آنان مزیتی به همراه ندارد دانش خود را مبادله نمی‌کنند. تسهیم دانش تنها زمانی اتفاق می‌افتد که افراد مزایای دریافت کنند. گومان^۷ (۲۰۰۲) پنج دلیل را برای اینکه چرا کارکنان آنچه را که می‌دانند بیان نمی‌دارند بیان می‌کند: کارکنان اعتقاد دارند که دانش قدرت است، کارکنان مطمئن نیستند که دانش آنان دارای ارزش است، اعتماد بین کارکنان وجود ندارد، کارکنان از نتایج منفی هراس دارند و اینکه کارکنان دیگر نمی‌خواهند دانش خود را انتقال دهند.

در بررسی‌های صورت گرفته جهت شناسایی عوامل مؤثر بر رفتار اشتراک دانش، دو تئوری مشهور تحت عنوان «تئوری عمل منطقی» و «تئوری رفتار برنامه‌ریزی شده»^۸ به کار گرفته شده‌اند. تئوری عمل منطقی نخستین بار توسط دیویس و در سال ۱۹۸۹ و تئوری رفتار برنامه‌ریزی شده نخستین بار توسط آجزن و در سال ۲۰۰۲ مطرح شدند (لمنتین^۹، ۲۰۰۷: ۶۸). هر دو این تئوری‌ها این‌گونه فرض کرده‌اند که تمایل، هدایت‌کننده رفتار است به عبارتی تمایل به رفتار منجر به بروز رفتار خواهد شد. بر اساس تئوری عمل منطقی علاقه افراد برای انجام یک رفتار و واقعی آنان می‌تواند توسط نگرش آنان سنجیده و تعیین گردند. زمانی که نگرش افراد نسبت به رفتار خاصی تغییر می‌کند، آنان به صورت متفاوتی عمل خواهند کرد. مخصوصاً افراد بیشتر تمایل دارند رفتارهایی را انجام دهند که با نگرش آنان تطابق دارد و بالعکس از انجام رفتارهایی که با نگرشان در تقابل است، سرباز زنند. تسهیم دانش در سازمان به صورت فعالیتی غیرعادی موردنظر قرار می‌گیرد و به ندرت با سیستم پاداش و ارزیابی عملکرد در ارتباط است (هوبر^{۱۰}، ۲۰۰۱: ۷۲). بر اساس تئوری عمل منطقی و تئوری رفتار برنامه‌ریزی شده، در این پژوهش نیز فرض بر این است که تمایل هدایت‌کننده رفتار بوده و تمایل ایجاد شده در فرد برای بروز رفتار اشتراک دانش، به‌عنوان هدایت‌کننده رفتار اشتراک دانش عمل می‌کند. تحریک عوامل انگیزشی مورد علاقه فرد، بهتر و بیشتر می‌تواند منجر به بروز رفتار اشتراک دانش گردد.

دانش، فقدان سیستم‌های پاداش مشخص، عدم پشتیبانی کافی فرهنگ‌سازمانی از مدیریت دانش و وجود ساختار سلسله‌مراتبی ارتباط پیدا می‌کند. در سطح تکنولوژیکی، به نظر می‌رسد موانع با عواملی همچون عدم تمایل به استفاده از برنامه‌ها به علت عدم تطابق با نیازمندی‌ها، توقعات غیرواقعی از نظام‌های تکنولوژیکی و مشکلات موجود در راستای ساخت، ادغام و تغییر سیستم‌های تکنولوژی محور، ناسازگاری سیستم با فرآیندهای موجود، نبود پشتیبانی فنی، عدم آشنایی افراد و نبود آموزش‌های لازم ارتباط پیدا می‌کند (ریج^۱، ۲۰۰۵: ۷۶). در مطالعاتی که بوسیل هسیوفن^۲ و همکارانش (۲۰۰۹) انجام شد به بررسی و رتبه‌بندی عوامل مؤثر بر تسهیم دانش پرداخته شده است. در این بررسی عوامل مؤثر بر چهار فرهنگ‌سازمانی، انگیزش کارکنان، رهبری و تکنولوژی اطلاعات تقسیم‌بندی شده است.

مطالعات متعددی به بررسی عوامل مؤثر بر رفتار تسهیم دانش در بین کارکنان پرداخته‌اند. بعضی از آن‌ها به جنبه‌های سخت تأثیرگذار مثل ابزارها و تکنولوژی، (هال، ۲۰۰۱: ۱۱؛ الاوی، و لیدنر، ۲۰۰۱: ۱۰۷) و بعضی دیگر به جنبه‌های نرم تأثیرگذار مثل انگیزاننده‌ها برای تشویق تسهیم دانش پرداخته‌اند (بوک، ۲۰۰۵: ۹۲؛ هال، ۲۰۰۱، ۱۱؛ هیندز، و پففر^۳، ۲۰۰۳: ۳). ازجمله مطالعات دیگر که بررسی تأثیر جنبه‌های نرم سازمانی بر رفتار تسهیم دانش پرداخته است می‌توان به بررسی تأثیر فرهنگ‌سازمانی (جانس و پراسامفانچ^۴، ۲۰۰۳: ۳۵۱) اعتماد (ام‌سی درمونت، و اودل^۵، ۲۰۰۱: ۷۶) اشاره کرد. بوک و همکاران (۲۰۰۵) در مطالعه‌ای که به بررسی عوامل تأثیرگذار بر تمایل تسهیم دانش در بین ۱۵۴ مدیر از بین ۲۷ سازمان در کره جنوبی داشتند، از مدل علت عمل^۶ به‌عنوان چارچوبی برای تحقیق استفاده کردند. آن‌ها به بررسی تأثیر عواملی همچون پاداش‌های بیرونی مورد انتظار، روابط متقابل مورد انتظار و حس خود ارزشمندی بر روی نگرش نسبت به تسهیم دانش و همچنین تأثیر جوسازمانی و حس خود ارزشمندی بر روی هنجارهای ذهنی پرداختند. نتایج نشان داد که بین عواملی که در بالا اشاره شد، روابط معنی‌دار و مثبت بوده است. همچنین تسهیم

1. Riege
2. Fen Lin
3. Hinds & Pfeffer
4. Jans & Prasamphanich
5. Mc Dermott, & o'dell
6. Theory of Reasoned Action (TRA)

7. Goman

8. Theory of Planning Behavior (TPB)

9. Lementyinmen

10. Huber

عوامل انگیزشی

عوامل انگیزشی، محرک‌ها و پاداش‌هایی هستند که آتش آرزومندی فرد را برای ارضای این خواسته‌ها تندتر و در افراد برای انجام فعالیت‌ها انرژی، جهت، پافشاری و اصرار ایجاد می‌کنند (برقی مقدم و دیگران، ۱۳۸۸، ۱۳۳۵؛ ولسچن، تودورووا، و میلز، ۲۰۱۱: ۲۵). به عبارت دیگر عوامل انگیزشی چرایی رفتار هستند (مقیمی، ۱۳۹۰: ۳۲۹) و به آن دسته از عوامل گفته می‌شود که موجب می‌گردند یک فرد به انجام کاری بپردازد. این عوامل در عین حال وسیله برقراری سازگاری میان نیازهای مختلف و حتی در اولویت قراردادن یک نیاز از میان نیازهای دیگر خواهند بود (برقی مقدم و دیگران، ۱۳۸۸: ۱۳۳۵).

نوبکا و دایر^۲ (۲۰۰۰) معتقدند از جمله ویژگی‌های یک سازمان دانش‌محور، یافتن سازوکاری برای انگیزش کارکنان و تشویق ایشان به تسهیم دانش است. بدون ایجاد فضایی که در آن تسهیم دانش مورد حمایت قرار گیرد و انگیزه‌های لازم برای تسهیم دانش در کارکنان به وجود آید، کارکنان دانشی عملاً اقدامی برای تسهیم دانش انجام نخواهند داد. نتایج تحقیقات نشان می‌دهد که مردم آن کاری را انجام می‌دهند که نیاز آن‌ها را برآورده می‌کند. بنابراین، قبل از انجام هر کاری، بررسی می‌کنند که چه نتیجه و پاداشی نصیبشان می‌شود. البته پاداش‌ها می‌تواند شامل ارتقا، یک لیخند، رضایت همکار، آزادی در انجام کار یا یک نوع به رسمیت شناختن باشد که همه آن‌ها کمک می‌کنند تا کارکنان به کارشان متعهد بمانند (دی سنزو و رابینز، ۱۳۸۹: ۵۲).

انگیزش به عنوان 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 این‌که انگیزش عنصر اولیه انتقال دانش است، وجود دارد. دودسته از انگیزش بیرونی و درونی در زمینه‌ها و مطالعات مختلف مورد بررسی قرار گرفته است. انگیزش بیرونی بر ملاک‌های هدف‌گذار، مانند پاداش و یا منافع به دست آمده هنگام انجام فعالیت متمرکز است. در حالی‌که انگیزش درونی لذت و رضایت ذاتی به دست آمده از یک فعالیت خاص را نشان می‌دهد. انگیزه بیرونی و دورنی با هم، بر نیت فردی در مورد یک فعالیت و همچنین، بر رفتارهای واقعی خودشان اثر می‌گذارد (لین^۳، ۲۰۰۷: ۱۳۳۵).

در بیشتر پژوهش‌ها، (لین، ۲۰۰۷؛ کروز، پرز، و کانترو^۴، ۲۰۰۹؛ تان^۵ و دیگران، ۲۰۱۰) پژوهشگران انگیزاننده‌های مؤثر را به دودسته عوامل انگیزشی درونی و بیرونی تقسیم می‌کنند و برای هر دسته زیر فاکتورهایی در نظر می‌گیرند و حضور هر دودسته را در جهت پیشبرد اهداف مدیریت دانش مفید می‌دانند.

عوامل درونی که سبب انگیزش افراد می‌شوند، انگیزاننده درونی یا عوامل انگیزشی درونی نام دارند. انگیزاننده‌های درونی، عواملی هستند که شخص از خود احساس خرسندی می‌کند و از انجام کار رضایت دارد. این عوامل درونی که خود ترغیب هستند عبارت‌اند از: احساس اعتماد به نفس در یک نفر به علت کار خود، اتمام کار یا لذت بردن از عضویت در یک گروه کاری، احساس رضایت از خود کار و محیط آن، احساس لیاقت و شایستگی، احساس آزادی عمل و استقلال، احساس موفقیت، احساس مفید بودن، حس غرور و سربلندی و غیره (دی سنزو و رابینز، ۱۳۸۹: ۵۲؛ عباس‌پور، ۱۳۸۸: ۱۰۸؛ قربانی، ۱۳۸۹: ۹۱).

انگیزاننده‌های بیرونی یا عوامل انگیزشی بیرونی عواملی هستند که منشأ بیرونی دارند، به صورت مالی یا غیرمالی پرداخت و سبب انگیزش افراد می‌شوند (عباس‌پور، ۱۳۸۸: ۱۰۸). انگیزاننده‌های بیرونی به عنوان ابزار و وسیله‌ای در دست مدیران در جهت شکل‌دادن به رفتار کارکنان در تحقق مطلوب‌تر و مؤثرتر اهداف سازمان خوانده بود (شیخ ابومسعودی، ۱۳۹۰: ۳۶).

بر اساس پژوهش‌های سید احسان و راولند (۲۰۰۴)، کارکنان برای به اشتراک‌گذاری دانش به انگیزاننده‌های قوی نیاز دارند. واقع‌بینانه نخواهد بود اگر کارکنان بدون توجه به آنچه در قبال به اشتراک‌گذاری دانش خود دریافت خواهند کرد، به این کار مبادرت ورزند در نتیجه مدیران باید به گونه‌ای سیستم‌های پاداش سازمان را طراحی کنند که مانع به اشتراک‌گذاری دانش در سازمان نشود.

نتایج پژوهش حاجیان و سردار در سال ۱۳۹۶ 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 تأثیر دارد. همچنین، عوامل انگیزشی بیرونی بر تمایل به تسهیم دانش ضمنی و عوامل انگیزشی درونی بر

4. Cruz, Perez, & Cantero
5. Tan

1. Welschen, Todorova & Mills
2. Nobeoka & Dyer
3. Lin

به‌طور خلاصه تحقیقاتی که به شناسایی و بررسی عوامل مختلف انگیزشی مؤثر بر اشتراک دانش پرداخته‌اند عبارت‌اند از:

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.

جدول ۱. عوامل انگیزشی مؤثر در اشتراک دانش در تحقیقات مختلف

| محقق | عامل انگیزشی و تأثیر آن روی اشتراک دانش |
|---|--|
| چن و هوانگ ^۱ (۲۰۱۰) | مقابله به مثل (-)، اعتماد بین فردی (+)، سودمندی اشتراک دانش (+)، مزیت‌های نسبی دریافت شده از اشتراک دانش (+) |
| گگنه ^۲ (۲۰۰۹) | استقلال کاری (+) |
| چون و می ^۳ (۲۰۰۹) | بررسی چگونگی تأثیر عوامل انگیزشی شامل (سودمندی دانش، لذت بردن از کمک به دیگران، مسئولیت‌پذیری، اعتماد و مشوق‌ها) روی اشتراک دانش |
| لی و پون ^۴ (۲۰۰۹) | اعتماد، حقوق، منزلت اجتماعی، ارتباط بین فردی، به رسمیت شناختن، موفقیت و پیشرفت، چالش کاری، احساس مسئولیت، استقلال کاری |
| کروز و دیگران (۲۰۰۹) | اعتماد (+)، استقلال کاری (+)، حس تعلق به سازمان (+)، پاداش (+)، به رسمیت شناختن (+)، ترفیع (+)، ثبات شغلی (+) |
| یخلف ^۵ و دیگران (۲۰۰۹) | عزت‌نفس (+)، خودکنترلی (+)، منزلت اجتماعی (+) |
| هارد ^۶ (۲۰۰۸) | استقلال کاری (+)، پاداش‌های قابل‌لمس (افزایش حقوق، ترفیع، مزایای غیرنقدی) (-)، تصدیق و تأیید مدیران و همکاران (بازخورد مثبت مدیر، تأیید همکار) (+)، حمایت مدیران (+) |
| کابرا ^۷ و دیگران (۲۰۰۶) | پاداش‌های قابل‌لمس (+) |
| بوک و دیگران (۲۰۰۵) | پاداش‌های مالی (-) |
| بوک و کیم ^۸ (۲۰۰۲) | پاداش مورد انتظار، ارتباطات مورد انتظار، کمک مورد انتظار |
| آی پی ای ^۹ (۲۰۰۳) | مقابله به مثل، ارتباط با دریافت‌کننده پاداش |
| ونگ و سیژن ^{۱۰} (۲۰۰۰) | نوع‌دوستی (+)، شهرت (-)، عوامل بهداشتی (-)، مقابله به مثل (-) |
| هندریکز ^{۱۱} (۱۹۹۹) | عوامل انگیزشی (+): (موفقیت، مسئولیت‌پذیری، به رسمیت شناختن، استقلال کاری، فرصت‌های ترفیع، چالش کاری) عوامل بهداشتی (-): (حقوق، منزلت اجتماعی، سیاست‌های شرکت، ارتباطات فردی) |
| اشتراک دانش راهنما: (+): تأثیر در رفتار اشتراک دانش (-): عدم تأثیر در رفتار | |

1. Chen & Huang
2. Gagne
3. Chun & Mei
4. Li & Poon
5. Yakhlef
6. Harder
7. Cabrera
8. Bock & Kim
9. Ipe
10. Weng & Cgen
11. Hendriks

یکسان نبوده و بیشترین نقش مربوط به پاداش‌های مالی و غیرمالی و کم‌ترین مربوط به ساختار سازمانی بوده است.

سپیده دادخواه و دیگران در سال ۱۳۹۳ در تحقیق خود با عنوان «بررسی میزان تأثیر انگیزاننده‌های مؤثر بر تسریع روند پیاده‌سازی مدیریت دانش در شرکت پالایش نفت اصفهان از دیدگاه کارکنان این شرکت» نشان داد انگیزاننده‌های درونی «اعتماد به نفس، احساس وظیفه‌شناسی، علاقه‌مندی به شغل، میل به کار گروهی، میل به کسب پیشرفت و برتری، هدفمند بودن» و انگیزاننده‌های بیرونی «تفویض اختیار، روابط با مدیران، مشوق‌های سازمانی، رعایت عدالت در سازمان، خطمشی و سیاست‌های سازمان، نحوه ارزشیابی کارکنان، تجهیزات و فناوری اطلاعات و روابط با همکاران»؛ با همین ترتیب تأثیرگذار بر روند پیاده‌سازی مدیریت دانش هستند. همچنین نتایج نشان داد میزان تأثیر انگیزاننده‌های درونی از میزان تأثیر انگیزاننده‌های بیرونی بر انتقال دانش و تجربیات بیشتر است.

محمود مدیری و دیگران در سال ۱۳۹۳ در پژوهش خود با عنوان «شناسایی و اولویت‌بندی عوامل انگیزشی مؤثر بر تسهیم دانش بین کارکنان دانش با رویکرد تصمیم‌گیری چندمعیاره فازی^۱» نشان داد شاخص «اعتماد به مدیریت» رتبه اول در عوامل انگیزشی را داشته است. همچنین پس از بررسی میزان تأثیر هر یک از ۲۱ شاخص مذکور بر چهار مرحله فرایند تسهیم دانش، «درونی‌سازی» در حوزه مورد مطالعه، بیشتر از سایر مراحل فرایند تسهیم دانش دارای اهمیت است.

اکبر رحیمی در سال ۱۳۹۱ در پایان‌نامه خود با عنوان «رتبه‌بندی و مقایسه عوامل انگیزشی تأثیرگذار بر اشتراک دانش در یک محیط تحقیقاتی و یک محیط تولیدی» با معرفی دو عامل انگیزه و علاقه به روش‌های اشتراک دانش و همچنین با اندازه‌گیری تأثیر آن‌ها بر رفتار اشتراک دانش نشان داد که به‌کارگیری این متغیرها نقش عمده‌ای در رفتار واقعی اشتراک دانش دارند.

زینب حسنی در سال ۱۳۹۰ در پایان‌نامه خود با عنوان «رابطه عوامل محیطی، ویژگی‌های فردی و عوامل انگیزشی با رفتار به اشتراک‌گذاری دانش در شرکت فولاد مبارکه اصفهان» نشان داد همبستگی عوامل محیطی (متغیرهای زمینه‌ای سازمانی، ویژگی‌های بین فردی و تیمی، ویژگی‌های فرهنگی) و عوامل انگیزشی با رفتار به اشتراک‌گذاری دانش قابل توجه‌تر از همبستگی بین ویژگی‌های فردی و رفتار به اشتراک‌گذاری دانش است.

تان و همکاران، در پژوهشی در سال ۲۰۱۰ انجام دادند، عوامل انگیزشی مؤثر بر جریان اشتراک دانش مابین بانک‌های مالزی مورد بررسی قرار گرفت. در این تحقیق تأثیر دودسته

از بین این عوامل ۲۵ عوامل انگیزش درونی و ۱۵ عوامل انگیزش بیرونی برای سنجش در پژوهش انتخاب شده است: عوامل انگیزشی درونی: روابط دوستانه و صمیمی، اعتماد بین فردی، کسب موفقیت، صداقت و راستی، احساس مسئولیت، تعهد و فاداری، اعتقادات مذهبی، احترام، خود مدیریتی، عدالت در سازمان، منزلت اجتماعی، تطابق سازمان با خواسته‌ها، یادگیری فردی، رشد و ترقی سازمان، سودمندی اشتراک دانش، لذت بردن از کمک به دیگران، تعلق به سازمان، حس نوع‌دوستی، شهرت اجتماعی سازمان، مقابله به مثل، امید به آینده سازمان، عزت‌نفس، انتظار کمک دیگران، تأیید و تصدیق دیگران، احساس مالکیت، به رخ کشیدن دانش (جمعاً ۲۵ عامل)؛ عوامل انگیزشی بیرونی: ترفیع شغلی، استقلال کاری، کیفیت مناسب مدیر و سرپرست، پاداش مالی، پاداش غیرمالی، حمایت مدیریت، به رسمیت شناختن، کار چالشی، کسب شهرت، مناسب بودن سیاست‌ها، مشارکت در تصمیم‌گیری، انتصاب مشاغل مدیریتی، افزایش مسئولیت و واگذاری اختیارات، ایمنی و بهداشت کار، حقوق و دستمزد (جمعاً ۱۵ عامل).

پیشینه پژوهش

آرمان پیامی در ۱۳۹۶ در پژوهش خود با عنوان «بررسی رابطه اشتراک‌گذاری دانش با ساختارهای شبکه‌ای درون تیمی و عوامل فردی (مورد مطالعه: شهرداری کرج)» باهدف اثرگذاری ساختارهای مربوط به روابط اجتماعی در میان گروه‌های کاری به‌عنوان عوامل انگیزشی درونی و بیرونی بر تسهیم دانش توسط کارکنان را صورت پذیرفت. نتایج این پژوهش نشان داد که ساختار شبکه‌ای درون تیمی و عوامل درون فردی با اشتراک‌گذاری دانش، رابطه مثبت و معنی‌داری دارند. به‌علاوه از هر دو بعد ساختار شبکه‌ای ابزاری و ساختار شبکه‌ای حمایتی از متغیر ساختار شبکه‌ای درون تیمی، به‌تنهایی با اشتراک‌گذاری دانش رابطه دارند. از طرفی از بین ابعاد عوامل فردی، لذت کمک به دیگران، پاداش‌های سازمانی و مزیت‌های متقابل قابل‌انتظار، به‌طور مستقیم با اشتراک‌گذاری دانش رابطه معنی‌داری دارند.

امیر دال در سال ۱۳۹۳ در پژوهشی با عنوان «بررسی و ارائه راهکارهایی جهت ایجاد انگیزه در کارکنان در تسهیم و به اشتراک گذاشتن دانش خود با سایر پرسنل» به دنبال بررسی و ارائه راهکارهایی جهت ایجاد انگیزه در کارکنان در تسهیم و به اشتراک گذاشتن دانش خود با سایر پرسنل است. نتایج این پژوهش نشان داد که از دید کارکنان و مدیران پست‌بانک عوامل انگیزشی بیش از سطح متوسط برانگیزش تسهیم دانش کارکنان مؤثرند. از طرفی رابطه بین عوامل انگیزشی در انگیزش کارکنان در پست بانک

اهداف پژوهش: این پژوهش به منظور دستیابی به اهداف ذیل صورت گرفته است: شناسایی و رتبه‌بندی عوامل انگیزشی مؤثر در رفتار اشتراک دانش؛ بررسی رابطه بین عوامل انگیزشی مؤثر اشتراک دانش و تمایل به رفتار اشتراک دانش؛ بررسی رابطه بین تمایل به رفتار اشتراک دانش و رفتار اشتراک دانش

سؤالات پژوهش: چه عوامل انگیزشی، در رفتار اشتراک دانش کارکنان سازمان اسناد ملی تأثیر می‌گذارند؟ آیا نسبت به یکدیگر از اولویت یکسانی برخوردار هستند؟

فرضیه‌های پژوهش

بین عوامل انگیزشی درونی و تمایل به اشتراک دانش رابطه معنی‌داری وجود دارد. بدین معنی که به‌کارگیری بیشتر عوامل انگیزشی درونی، منجر به ایجاد تمایل بیشتر کارکنان برای بروز رفتار اشتراک دانش خواهد شد.

۱- بین عوامل انگیزشی بیرونی و تمایل به اشتراک دانش رابطه معنی‌داری وجود دارد. بدین معنی که به‌کارگیری بیشتر عوامل انگیزشی بیرونی، منجر به ایجاد تمایل بیشتر کارکنان برای بروز رفتار اشتراک دانش خواهد شد.

۲- بین تمایل به اشتراک دانش و رفتار اشتراک دانش رابطه معنی‌داری وجود دارد. بدین معنی که تمایل بیشتر به رفتار اشتراک دانش، منجر به بروز بیشتر رفتار اشتراک دانش از سوی کارکنان خواهد شد.

یافته‌های پژوهش

اطلاعات جمع‌آوری شده پس از تجزیه و تحلیل، یافته‌هایی را حاصل کرد که به شرح زیر است.

تحلیل همبستگی بین متغیرهای عوامل انگیزشی: در این بخش به بررسی ارتباط بین عوامل انگیزشی درونی، عوامل انگیزشی بیرونی می‌پردازیم. این متغیرها میانگین سؤالات در هر عامل هستند. علی‌رغم اینکه طیف لیکرت در عمل مقیاس رتبه‌ای است اما ورود اطلاعات در نرم‌افزار به صورت کمی است و میانگین سؤالات برای متغیرهای اصلی پژوهش در نظر گرفته می‌شود. انتخاب نوع ضریب همبستگی بین دو متغیر کمی، به نوع توزیع آن متغیرها در جامعه آماری بستگی دارد. به‌منظور آزمون نرمال بودن متغیرهای اصلی پژوهش، آزمون کولموگروف-اسمیرنوف به کار گرفته می‌شود. جدول ۲ نتایج این آزمون را برای متغیرهای اصلی تحقیق نشان می‌دهد.

عامل انگیزشی درونی شامل: رفتار، یادگیری، اعتماد و عامل انگیزش بیرونی شامل: فرهنگ‌سازمانی، سیستم پاداش، فناوری اطلاعات بر فرآیند تسهیم دانش سنجیده شد.

ژيگان و فونگفای^۱ در سال ۲۰۰۹ در مطالعه‌ای به بررسی رفتار تسهیم دانش در بین معماران در تیم‌های طراحی پروژه با استفاده از تئوری علت عمل پرداختند. آن‌ها در این مطالعه به این نتیجه رسیدند که نگرش نسبت به تسهیم دانش بسیار مهم‌تر از هنجارهای ذهنی نسبت به تسهیم دانش است ولی هر دو این عوامل با تسهیم دانش ارتباط مثبتی دارند.

فن لین در سال ۲۰۰۷ در پژوهشی به بررسی رابطه بین انگیزاننده‌های درونی و بیرونی با رفتار تسهیم دانش پرداخته است. جامعه نمونه این پژوهش ۱۷۲ نفر از کارکنان که از ۵۰ سازمان بزرگ تایوان انتخاب شده است. در این پژوهش به جز پاداش‌های سازمانی هیچ‌کدام یک از عوامل موردبررسی رابطه مهم و معنی‌داری با نگرش و تمایل به تسهیم دانش نداشتند.

روش‌شناسی پژوهش

پژوهش از جهت هدف، کاربردی است و از نظر جمع‌آوری داده‌ها، از نوع تحقیقات توصیفی است که به روش پیمایشی انجام شده است. در این پژوهش ابتدا عوامل انگیزشی مؤثر بر اشتراک دانش با مطالعات کتابخانه‌ای و بررسی سوابق کارهای پژوهشی گذشته عواملی که بیشترین تکرار را داشتند و مورد تأیید خبرگان نیز بود انتخاب گردید. سپس برای تعیین اثرات عوامل انگیزشی بر تسهیم دانش از پرسشنامه استفاده شده است.

جامعه آماری این پژوهش، کارکنان سازمان اسناد ملی است که تعداد آن‌ها ۲۴۸ نفر است. حجم نمونه با استفاده از فرمول کوکران ۱۵۱ نفر انتخاب شده که با روش نمونه‌گیری تصادفی به دست آمده است. در این پژوهش از ابزار پرسشنامه برای سنجش متغیرها استفاده شده است. پرسشنامه دارای ۵ بخش است که شامل سؤالات عمومی (۷ سؤال)، سؤالات عوامل انگیزشی درونی (۲۵ سؤال)، سؤالات عوامل انگیزشی بیرونی (۱۶ سؤال)، سؤالات تمایل به اشتراک دانش (۵ سؤال) و سؤالات رفتار اشتراک دانش (۶ سؤال) است. برای اطمینان از روایی پرسشنامه پس از طراحی آن‌ها، به‌منظور اعمال نظر، در اختیار ۱۰ نفر از خبرگان حوزه تحقیق قرار گرفت و به‌منظور سنجش پایایی پرسشنامه از روش ضریب آلفای کرونباخ استفاده شده است که نتیجه آن برای پرسشنامه ۰/۸۸۳ به دست آمد. همچنین با استفاده از نرم‌افزارهای اکسل و اس پی اس اس ۱۹ و روش‌های آمار توصیفی و آمار استنباطی به تجزیه و تحلیل اطلاعات پرداخته شده است.

جدول ۲. نتایج آزمون کولموگروف-اسمیرنوف برای آزمون نرمال بودن متغیرها

| | | عوامل انگیزشی درونی | عوامل انگیزشی بیرونی |
|----------------------------------|----------------|---------------------|----------------------|
| N | | 151 | 151 |
| Normal Parameters ^{a,b} | Mean | 3.4779 | 2.5062 |
| | Std. Deviation | .46077 | .83344 |
| Most Extreme Differences | Absolute | .291 | .229 |
| | Positive | .291 | .229 |
| | Negative | -.150 | -.132 |
| آزمون کولموگروف-اسمیرنوف | | 3.579 | 2.818 |
| Asymp. Sig. (2-tailed) | | .000 | .000 |

با توجه به جدول ۲ کلیه متغیرها دارای مقدار (sig) کمتر از ۰/۰۵ است، لذا فرضیه H0 را می‌توان رد کرد و متغیرها دارای توزیع نرمال نمی‌باشند، بنابراین، به‌منظور تعیین ضریب همبستگی بین این متغیرها از ضریب همبستگی اسپیرمن استفاده می‌کنیم. جدول ۳ نشان‌دهنده ضرایب همبستگی اسپیرمن بین متغیرهای عوامل انگیزشی درونی و بیرونی است.

جدول ۳. ضرایب همبستگی اسپیرمن بین متغیرها

| | | عوامل انگیزشی درونی | عوامل انگیزشی بیرونی |
|-----------------|----------------------|---------------------|----------------------|
| همبستگی اسپیرمن | عوامل انگیزشی درونی | ضریب همبستگی | 1.000 |
| | | Sig. (2-tailed) | .000 |
| | | نمونه | 151 |
| همبستگی اسپیرمن | عوامل انگیزشی بیرونی | ضریب همبستگی | .644** |
| | | Sig. (2-tailed) | .000 |
| | | نمونه | 151 |

** Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

رتبه‌بندی متغیرها در عوامل انگیزشی درونی و بیرونی با استفاده از آزمون فریدمن

برای بررسی اینکه اولویت تمام متغیرها یکسان است یا خیر، از آزمون رتبه‌بندی فریدمن استفاده شد و در دو عوامل انگیزشی درونی و عوامل انگیزشی بیرونی این مسئله بررسی شد که در آن فرض H0 مبتنی بر یکسان بودن میانگین رتبه‌ها در گروه‌ها و فرض H1 به معنی این است که در بین گروه‌ها حداقل دو گروه با هم اختلاف معنی دارند.

جدول ۴. نتایج آزمون فریدمن برای رتبه‌بندی متغیرهای عوامل درونی

| | |
|-------------|---------|
| N | 151 |
| Chi-Square | 632.717 |
| df | 15 |
| Asymp. Sig. | .000 |

جدول ۵. نتایج آزمون فریدمن برای رتبه‌بندی متغیرهای عوامل بیرونی

| | |
|-------------|----------|
| N | 151 |
| Chi-Square | 1601.080 |
| df | 24 |
| Asymp. Sig. | .000 |

انگیزشی درونی و عوامل انگیزشی بیرونی رتبه یکسانی نسبت به یکدیگر ندارند و رتبه‌بندی متغیرها به صورت زیر می‌شود:

در جدول ۳ چون مقدار (sig) کمتر از ۰/۰۵ است، لذا، فرضیه H0 را می‌توان رد کرد و بنابراین، بین عوامل انگیزشی درونی و بیرونی همبستگی معنی‌دار و مستقیمی وجود دارد و هرچه عوامل انگیزشی درونی اشتراک دانش افزایش یابند، عوامل انگیزشی بیرونی نیز افزایش می‌یابند. این بدان معناست که عوامل انگیزشی درونی و بیرونی با یکدیگر رابطه معکوس نداشته و به عبارتی هر دو نوع عامل انگیزشی می‌توانند به‌طور هم‌زمان در رفتار اشتراک دانش تأثیر داشته باشند.

در جدول ۴ و ۵ چون مقدار (sig) از ۰/۰۵ کم‌تر است، بنابراین فرضیه H0 را می‌توان رد کرد و شاخص‌ها در هر یک از عوامل

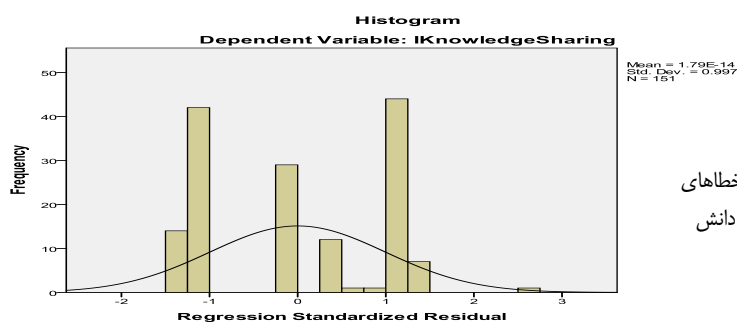
جدول ۶. مقایسه میان رتبه عوامل انگیزشی بر تسهیم دانش

| عوامل انگیزشی بیرونی | | عوامل انگیزشی درونی | |
|----------------------|---------|---------------------|---------|
| رتبه | میانگین | رتبه | میانگین |
| ۱ | ۱۲/۳۹ | ۱ | ۱۹/۷۳ |
| ۲ | ۱۱/۸۲ | ۲ | ۱۸/۳۳ |
| ۳ | ۱۰/۴۳ | ۳ | ۱۷/۸۱ |
| ۴ | ۱۰/۲۹ | ۴ | ۱۷/۵۲ |
| ۵ | ۹/۹۱ | ۵ | ۱۷/۳۷ |
| ۶ | ۹/۶۴ | ۶ | ۱۶/۸۴ |
| ۷ | ۹/۴۹ | ۷ | ۱۶/۷۵ |
| ۸ | ۹/۲۳ | ۸ | ۱۶/۵۴ |
| ۹ | ۸/۱۴ | ۹ | ۱۶/۳۰ |
| ۱۰ | ۷/۹۷ | ۱۰ | ۱۶/۱۸ |
| ۱۱ | ۷/۵۸ | ۱۱ | ۱۵/۶۶ |
| ۱۲ | ۷/۱۰ | ۱۲ | ۱۳/۸۲ |
| ۱۳ | ۶/۸۴ | ۱۳ | ۱۳/۲۰ |
| ۱۴ | ۵/۳۶ | ۱۴ | ۱۲/۶۸ |
| ۱۵ | ۵/۱۷ | ۱۵ | ۱۲/۶۵ |
| ۱۶ | ۴/۶۳ | ۱۶ | ۱۲/۴۱ |
| | | ۱۷ | ۱۰/۹۹ |
| | | ۱۸ | ۱۰/۵۳ |
| | | ۱۹ | ۱۰/۲۳ |
| | | ۲۰ | ۹/۷۶ |
| | | ۲۱ | ۸/۰۷ |
| | | ۲۲ | ۶/۹۰ |
| | | ۲۳ | ۶/۸۲ |
| | | ۲۴ | ۴/۲۰ |
| | | ۲۵ | ۳/۷۳ |

آزمون فرضیه‌های پژوهش

آزمون فرضیه اول: بین عوامل انگیزشی درونی و تمایل به اشتراک دانش رابطه معنی‌داری وجود دارد یکی از مهم‌ترین شرایط به‌کارگیری رگرسیون خطی این است که توزیع خطاها باید به صورت نرمال باشد. نمودار ۱ نشان می‌دهد که با توجه به میانگین بسیار کم خطاها (در حد صفر) و انحراف معیار در حد یک، توزیع نرمال است.

بر طبق جدول ۶، کسب موفقیت و لذت بردن از کمک به دیگران بیشترین متغیرهای تأثیرگذار عوامل انگیزشی درونی در تسهیم دانش و عدالت در سازمان و به رخ کشیدن کمتر متغیر تأثیرگذار است و در عوامل انگیزشی بیرونی «امنیت شغلی» و «به رسمیت شناختن» مؤثرترین متغیرها و «پاداش مالی» و «ترفیع شغلی» کمترین تأثیر را در اشتراک و تسهیم دانش در چرخه مدیریت دانش سازمانی خواهد داشت.



نمودار ۱. نمودار توزیع خطاهای متغیر تمایل به اشتراک دانش

| | Minimum | Maximum | Mean | Std. Deviation | N |
|----------------------|---------|---------|--------|----------------|-----|
| Predicted Value | 2.5043 | 4.4812 | 3.6728 | .33635 | 151 |
| Residual | -.50877 | 1.01855 | .00000 | .39957 | 151 |
| Std. Predicted Value | -3.474 | 2.403 | .000 | 1.000 | 151 |
| Std. Residual | -1.269 | 2.541 | .000 | .997 | 151 |

a. Dependent Variable: تمایل به اشتراک دانش

جدول ۶. نتایج تحلیل رگرسیون بین متغیرهای عوامل انگیزشی درونی و تمایل به اشتراک دانش

| Model | Unstandardized Coefficients | | Standardized Coefficients | t | Sig. | |
|-------|-----------------------------|------------|---------------------------|------|--------|------|
| | B | Std. Error | Beta | | | |
| 1 | | | | | | |
| | (Constant) | .868 | .275 | | 3.158 | .002 |
| | عوامل انگیزشی درونی | .852 | .083 | .644 | 10.275 | .000 |

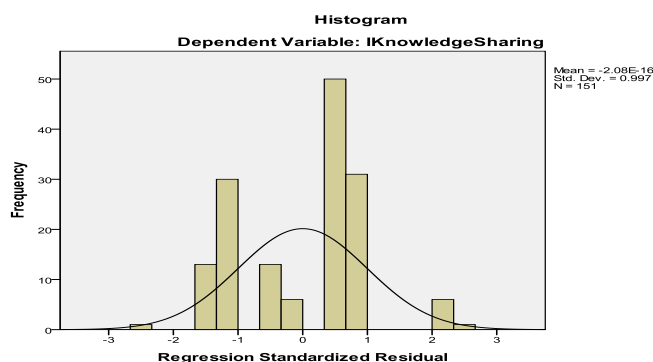
a. Dependent Variable: تمایل به اشتراک دانش

و تمایل به اشتراک دانش رابطه معنی داری وجود دارد به نحوی که افزایش عوامل انگیزشی درونی موجب افزایش تمایل به اشتراک دانش می شود، مورد تأیید قرار می گیرد.

آزمون فرضیه ۲: بین عوامل انگیزشی بیرونی و تمایل به اشتراک دانش رابطه معنی داری وجود دارد.

نمودار ۲ نشان می دهد که توزیع خطاهای متغیر وابسته رفتار اشتراک دانش دارای توزیع نرمال بوده و بنابراین، می توان از رگرسیون خطی استفاده کرد.

نتایج تحلیل رگرسیون بین متغیرهای عوامل انگیزشی درونی و تمایل به اشتراک دانش مطابق با جدول ۶ است. در جدول ۶ چون مقدار (sig) کمتر از ۰/۰۵ است. بنابراین، هر دو فرضیه H0 آزمون های مبتنی بر صفر بودن شیب خط رگرسیون و مقدار ثابت آن رد می شود و بین عوامل انگیزشی درونی و تمایل به اشتراک دانش رابطه معنی داری وجود دارد. شیب مثبت خط رگرسیون (۰/۸۵۲) نیز نشان می دهد که بین عوامل انگیزشی درونی و تمایل به اشتراک دانش رابطه معنی داری وجود دارد. بنابراین، این فرضیه که بین عوامل انگیزشی درونی



نمودار ۲. نمودار توزیع خطاهای متغیر تمایل به اشتراک دانش

| | Minimum | Maximum | Mean | Std. Deviation | N |
|----------------------|----------|---------|--------|----------------|-----|
| Predicted Value | 3.5025 | 3.8298 | 3.6728 | .08953 | 151 |
| Residual | -1.31186 | 1.20765 | .00000 | .51456 | 151 |
| Std. Predicted Value | -1.903 | 1.753 | .000 | 1.000 | 151 |
| Std. Residual | -2.541 | 2.339 | .000 | .997 | 151 |

a. Dependent Variable: تمایل به اشتراک دانش

جدول ۷. نتایج تحلیل رگرسیون بین متغیرهای عوامل انگیزشی بیرونی و تمایل به اشتراک دانش

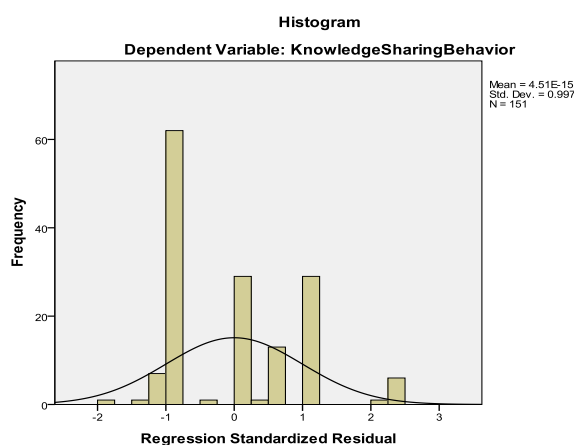
| Coefficients ^a | | | | | | |
|---------------------------|-----------------------------|------------|---------------------------|--------|-------|------|
| Model | Unstandardized Coefficients | | Standardized Coefficients | t | Sig. | |
| | B | Std. Error | Beta | | | |
| 1 | (Constant) | 3.334 | .165 | 20.221 | .000 | |
| | عوامل انگیزشی بیرونی | .150 | .070 | .171 | 2.124 | .035 |

a. Dependent Variable: تمایل به اشتراک دانش

معنی‌داری وجود دارد به نحوی تأیید می‌گردد که افزایش عوامل انگیزشی بیرونی منجر به افزایش تمایل به اشتراک دانش افراد می‌شوند.

آزمون فرضیه ۳: بین تمایل به اشتراک دانش و رفتار اشتراک دانش رابطه معنی‌داری وجود دارد. نمودار ۳ نشان می‌دهد که توزیع خطاهای متغیر وابسته رفتار اشتراک دانش دارای توزیع نرمال بوده و بنابراین می‌توان از رگرسیون خطی استفاده کرد.

جدول ۷ نشان می‌دهد که مقدار (sig) برای هر دو فرضیه شیب خط رگرسیون و مقدار ثابت آن برابر صفر بوده و آزمون معنی‌دار است. لذا، فرضیه‌های H_0 رد شده و این بدان معناست که بین عوامل انگیزشی بیرونی و تمایل به اشتراک دانش رابطه معنی‌داری وجود دارد. شیب مثبت رگرسیون (۰/۱۵) خود بیانگر مستقیم بودن این رابطه است. بنابراین، این فرضیه که بین عوامل انگیزشی بیرونی و تمایل به اشتراک دانش رابطه



نمودار ۳. نمودار توزیع خطاهای متغیر رفتار اشتراک دانش

| Residuals Statistics ^a | | | | | |
|-----------------------------------|----------|---------|--------|----------------|-----|
| | Minimum | Maximum | Mean | Std. Deviation | N |
| Predicted Value | 2.9329 | 3.6962 | 3.3344 | .14238 | 151 |
| Residual | -1.09960 | 1.30378 | .00000 | .55034 | 151 |
| Std. Predicted Value | -2.820 | 2.541 | .000 | 1.000 | 151 |
| Std. Residual | -1.991 | 2.361 | .000 | .997 | 151 |

a. Dependent Variable: رفتار اشتراک دانش

جدول ۸. نتایج تحلیل رگرسیون بین متغیرهای تمایل به اشتراک دانش و رفتار اشتراک دانش

| Coefficients ^a | | | | | | |
|---------------------------|-----------------------------|------------|---------------------------|-------|-------|------|
| Model | Unstandardized Coefficients | | Standardized Coefficients | t | Sig. | |
| | B | Std. Error | Beta | | | |
| | (Constant) | 2.333 | .320 | 7.286 | .000 | |
| | تمایل به اشتراک دانش | .273 | .086 | .250 | 3.158 | .002 |

a. Dependent Variable: رفتار اشتراک دانش

شناختن، حمایت مدیر، کارغیرچالشی، استقلال کاری، مشارکت در تصمیم‌گیری، افزایش مسئولیت و اختیارات، کسب شهرت، کیفیت مناسب مدیر و سرپرست، مناسب بودن سیاست‌ها، حقوق و دستمزد، ایمنی و بهداشت کار، انتصاب مشاغل مدیریتی، پاداش غیرمالی، ترفیع شغل و پاداش مالی.

برخی از عوامل انگیزشی در این پژوهش از قبیل: کسب موفقیت، لذت بردن از کمک به دیگران، احترام گذاشتن؛ امنیت شغلی، به رسمیت شناختن، حمایت مدیر به‌عنوان بیشترین عوامل انگیزشی و مؤثر در رفتار اشتراک دانش شناخته شده‌اند و توجه به این عوامل توسط مدیران و روسای آرشو ملی ایران می‌تواند موجب تسهیم دانش و پویایی دانش در سازمان شوند.

علاوه بر این پژوهش، پژوهش‌های دیگر در این زمینه (اکبر رحیمی، ۱۳۹۱؛ سپیده دادخواه و دیگران، ۱۳۹۳) نشان می‌دهد طرز نگرش کارکنان به تسهیم دانش و تمایل آنان نسبت به اشتراک دانش، با توجه به انتظاراتشان از منافع متقابل نسبت به تسهیم دانش شکل می‌گیرد همچنین انگیزش‌های درونی و بیرونی از عوامل اساسی در فرآیند تسهیم دانش است و عوامل انگیزشی درونی، نسبت به عوامل انگیزشی بیرونی، دارای تأثیر بیشتری در تمایل به اشتراک دانش هستند و تأمین عوامل انگیزشی که از سوی افراد دارای اولویت بالاتری هستند، بیشتر و بهتر منجر به بروز رفتار اشتراک دانش خواهد شد. پژوهش‌های انجام شده (آرمان پیامی، ۱۳۹۶: ۸۳؛ امیر دال، ۱۳۹۳: ۷۱؛ سپیده دادخواه و دیگران، ۱۳۹۳: ۱۰؛ محمود مدیری و دیگران، ۱۳۹۳: ۴۹؛ تان و دیگران، ۲۰۱۰: ۱۸۶؛ فن لین، ۲۰۰۹: ۲۵) در زمینه عوامل انگیزشی مؤثر بر اشتراک دانش نشان می‌دهند که علاوه بر عوامل مؤثر انگیزشی ذکر شده در

بالا عواملی دیگر از قبیل: ابعاد عوامل فردی، لذت کمک به دیگران، مزیت‌های متقابل قابل‌انتظار، پاداش‌های مالی و غیرمالی، اعتماد به نفس، احساس وظیفه‌شناسی، علاقه‌مندی به شغل؛ تفویض اختیار، روابط با مدیران، مشوق‌های سازمانی، رفتار، یادگیری، فرهنگ سازمانی، سیستم پاداش، فناوری اطلاعات، اعتماد به مدیریت نیز می‌تواند به‌عنوان عوامل انگیزشی مشوق و اثربخش بر اشتراک دانش معرفی کردند و این بدان معناست که در سازمان‌ها عوامل انگیزشی مختلف موجب ایجاد تمایل به اشتراک دانش در بین کارکنان خواهد بود. همچنین این پژوهش‌ها بیان می‌کنند که عوامل انگیزشی بر مرحله «درونی‌سازی» در فرآیند تسهیم دانش، بیشتر از سایر مراحل فرآیند تسهیم دانش دارای اهمیت است.

جدول ۸ نیز نشان می‌دهد که مقدار (sig) برای هر دو فرضیه شیب‌خط رگرسیون و مقدار ثابت آن برابر صفر بوده و آزمون معنی‌دار است. بنابراین، فرضیه‌های H_0 رد شده و این بدان معناست که بین تمایل به اشتراک دانش و رفتار اشتراک دانش رابطه معنی‌داری وجود دارد. شیب مثبت رگرسیون (۰/۲۷۳) خود بیانگر مستقیم بودن این رابطه است. لذا، این فرضیه که بین تمایل به اشتراک دانش و رفتار اشتراک دانش رابطه معنی‌داری وجود دارد به نحوی تأیید می‌گردد که افزایش تمایل به اشتراک دانش، منجر به افزایش رفتار اشتراک دانش می‌شوند.

بحث و نتیجه‌گیری

دانش برای کارکنان که آن را در اختیار دارد کالایی با ارزش است که موقعیت فرد را در رقابت‌های شغلی را تحت‌تأثیر قرار می‌دهد. همین امر موجب می‌شود کارکنان به‌منظور حفظ جایگاه و قدرت شغلی خود از تسهیم آن با سایرین اجتناب کنند. بنابراین، تشویق کارکنان و انگیزش آن به عرضه دانش به سایرین، به یکی از دشواری‌های مدیران تبدیل شده و غلبه بر این دشواری مستلزم شناخت مدیران از نیروهای محرک در اشتراک دانش است. پژوهش‌های متعددی برای شناسایی عوامل انگیزشی تأثیرگذار بر تسهیم دانش انجام گرفته است و نشان می‌دهند که عوامل انگیزشی درونی و بیرونی به‌عنوان دو عامل کلیدی و مهم در بروز رفتار اشتراک دانش، ایفای نقش می‌نمایند به‌نحوی که تأمین این عوامل می‌تواند به بروز رفتار اشتراک دانش یاری رساند. پژوهش حاضر نیز با هدف تعیین عوامل مؤثر بر اشتراک دانش و بررسی میزان تأثیر عوامل انگیزشی بر فرآیند اشتراک دانش طراحی گردیده است.

بررسی و تجزیه و تحلیل آنچه کارکنان آرشو ملی ایران بیان کردند نشان می‌دهد که عوامل انگیزشی درونی مؤثر بر اشتراک دانش به ترتیب اولویت عبارت‌اند از: کسب موفقیت، لذت بردن از کمک به دیگران، احترام گذاشتن، تأیید و تصدیق دیگران، عزت نفس، احساس مسئولیت تعهد و وفاداری، حس نوع‌دوستی، اعتقادات مذهبی، سودمندی اشتراک دانش، منزلت اجتماعی، یادگیری از همکاران، روابط دوستانه و صمیمی، مقابله به مثل، خود مدیریتی، شهرت اجتماعی سازمان، انتظار کمک دیگران، تعلق به سازمان، اعتماد بین فردی، تطابق سازمان با خواسته‌ها، صداقت و راستی، امید به آینده سازمان، رشد و ترقی سازمان، احساس مالکیت، به رخ کشیدن و عدالت در سازمان. همچنین عوامل انگیزشی بیرونی مؤثر بر اشتراک دانش به ترتیب اولویت عبارت‌اند از: امنیت شغلی، به رسمیت

منابع

- برقی مقدم، جعفر؛ مشرف جوادی، بتول؛ مظفری، امیر احمد و گروسی فرشی، میرتقی (۱۳۸۸). ارتباط سبک‌های هویت با عوامل برانگیزاننده و احساس موفقیت. *فارسوی مدیریت*، ۳(۱۱)، ۱۳۵-۱۵۵.
- پیامی، آرمان (۱۳۹۶). بررسی رابطه اشتراک‌گذاری دانش با ساختارهای شبکه‌ای درون تیمی و عوامل فردی (مورد مطالعه: شهرداری کرج). پایان‌نامه کارشناسی ارشد. دانشگاه شهید باهنر کرمان، ۸۳.
- حاجیان، الناز و سردار، سهیلا (۱۳۹۶). ارائه الگویی برای سنجش عوامل انگیزشی درونی و بیرونی مؤثر در تمایل کارکنان به تسهیم دانش. *فصلنامه علمی پژوهشی پژوهشگاه علوم و فناوری اطلاعات ایران*، ۴(۳۲)، ۱۰۹۳-۱۱۱۸.
- حدت، علیرضا و علامه، سید محسن (۱۳۸۷). تأثیر هوش هیجانی بر نگرش کارکنان نسبت به تسهیم دانش در شرکت نیروکار. پایان‌نامه کارشناسی ارشد مدیریت بازرگانی - تحول، دانشگاه اصفهان.
- حسینی، زینب (۱۳۹۰). رابطه عوامل محیطی، ویژگی‌های فردی و عوامل انگیزشی با رفتار به اشتراک‌گذاری دانش در شرکت فولاد مبارکه اصفهان. پایان‌نامه کارشناسی ارشد. دانشکده حسابداری و مدیریت، دانشگاه علامه طباطبایی.
- دادخواه، سپیده، عاصمی، عاصفه، عابدی، محمدرضا و مشهدی، فرشته (۱۳۹۳). بررسی میزان تأثیر انگیزانندهای مؤثر بر تسریع روند پیاده‌سازی مدیریت دانش در شرکت پالایش نفت اصفهان از دیدگاه کارکنان این شرکت. *فصلنامه مدیریت اطلاعات و دانش‌شناسی*، ۱(۳)، ۱.
- دال، امیر (۱۳۹۳). بررسی و ارائه راهکارهایی جهت ایجاد انگیزه در کارکنان در تسهیم و به اشتراک‌گذاری دانش خود با سایر پرسنل. پایان‌نامه کارشناسی ارشد. دانشگاه صنعتی خواجه نصیرالدین طوسی، ۷۱.
- دی سنزو، دیوید و رابینز، استیفن (۱۳۸۹). مبانی مدیریت منابع انسانی، ترجمه میرعلی سید نقوی، سیامک یعقوبی. تهران: مهکامه، ۵۲.
- رحیمی، اکبر (۱۳۹۱). رتبه‌بندی و مقایسه عوامل انگیزشی تأثیرگذار بر اشتراک دانش در یک محیط تحقیقاتی و یک محیط تولیدی. پایان‌نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه آزاد اسلامی واحد تهران مرکزی، ۴۷.
- شیخ ابومسعودی، عباس (۱۳۹۰). مدیریت منابع انسانی: (راهبردی - عملیاتی). اصفهان: ارکان دانش، ۳۶.
- عباس‌پور، عباس (۱۳۸۸). مدیریت منابع انسانی پیشرفته (رویکردها، فرآیندها و کارکردها). تهران: سازمان مطالعه و تدوین کتب علوم انسانی دانشگاه‌ها (سمت)، مرکز تحقیق و توسعه علوم انسانی، ۱۰۸.
- قربانی، رعنا (۱۳۸۹). بررسی نیازها و عوامل انگیزشی درونی و بیرونی، مطالعه موردی کارکنان دانشگاه آزاد اسلامی واحد اهر. *فصلنامه علوم رفتاری*، ۲(۴)، ۹۱-۱۱۸.
- مدیری، محمود؛ شکیبایی ثابت، معصومه و رنگریز، حسن (۱۳۹۳). شناسایی و اولویت‌بندی عوامل انگیزشی مؤثر بر تسهیم دانش بین کارکنان دانش با رویکرد تصمیم‌گیری چندمعیاره فازی (F-MCDM). *مجله مدیریت توسعه و تحول*، ۱۸، ۴۹-۶۲.
- مقیم، محمد (۱۳۹۰). سازمان و مدیریت رویکرد پژوهشی. تهران: ترمه، ۳۲۹.
- Alvai, M., & Leidner, D. E. (2001). Review: Knowledge Management and Knowledge Management Systems: Conceptual Foundations and Research Issues. *MIS Quarterly*, (25)1, 107-136.
- Bartol, K. M., & Srivasava, A. (2002). Encouraging knowledge sharing: The role of organisational reward systems. *Journal of Leadership and Organisational Studies*, (1) 9, 64-76.
- Bock, G. W., & Kim, Y. G. (2002). Breaking the myths of rewards: An exploratory study of attitudes about knowledge sharing. *Information Resources Management Journal*, Apr-June: 14-21.
- Bock, G. W., Zmud, R. W., Kim, Y. G. & Lee, J. N. (2005). Behavioral Intention Formation in Knowledge Sharing: Examining the Roles of Extrinsic Motivators, Social Psychological Forces, and Organizational Climate. *MIS Quarterly*, (1) 29, 87-111.
- Cabrera, A., Collins, W. C. & Salgado, J. F. (2006). Determinants of individual engagement in knowledge sharing. *International Journal of Human Resource Management*, (2) 17, 245-264.
- Chen, C. J. & Huang, S. W. (2010). To Give or to Receive? Factors Influencing Member's Knowledge sharing and Community Promotion in Professional Virtual Communities. *Information and Management*, 47, 226-236.
- Chun, L., & Mei, C. (2009). *Factors Affecting Teachers' Knowledge Sharing Behaviors and Motivation: System Functions that Work*. National Changsha University of Education, Taiwan.
- Cruz, N. M., Perez, V. M., & Cantero, C. T. (2009). The influence of employee motivation on knowledge transfer. *Journal of Knowledge Management*. (6)13, 478-490.

- Davenport, T. H., & Prusak, L. (1998). *Working Knowledge: How Organizations Manage What They Know*. Harvard Business School Press, Bodton.
- Dawson, R. (2001). Knowledge capabilities as the focus of organizational development and strategy. *Journal of Knowledge Management*, (4)4, 320-327.
- Fen Lin, H., Shih, H., and wang, W.D. (2009). Evaluation of factors influencing knowledge sharing based on a fuzzy AHP approach. *Journal of Information Science*, (1)35, 25-44.
- Gagne, Marylene (2009). A model of knowledge sharing motivation. *Human Resource Management*, (48)4, 571– 589
- Goman, C. K. (2002). *Five reasons people don't tell what they know*. Kinsey consulting service, Archive 19, restricted November, 27, 2008
- Gupta, A. K., & Govindarajan, V. (2000) Knowledge Management's social Dimension: Lessons from Nucor Steel, *Solan Management Review*. (1)42, 71-80.
- Hall, H. (2001). *Social Exchange for Knowledge Exchange*. Paper presented at Managing Knowledge: Conversations and Critiques, University of Leicester Management Center, April 10-11.
- Harder, M. (2008). *How do rewards and management styles influence the motivation to share knowledge?* In: SMG Working Paper No. 6.
- Hendriks, P. (1999). Why Share Knowledge? The Influence of ICT on the Motivation for Knowledge Sharing. *Knowledge and Process Management*, (2)6, 91-100.
- Hinds, P. J., & Pfeffer, J. (2003). *Why organizations don't know what they know: cognitive and motivational factors affecting the transfer of expertise*. MIT press, combridge, MA, 3-26
- Hislop, D. (2003). Linking human resource management and knowledge management via commitment. A review and research agenda. *Employee Relations*, (2)25, 182-202.
- Huber, G. (2001). Transfer of knowledge in knowledge management systems: unexplained issues and suggested studies. *European Journal of Information Systems*, (2)10, 72-90.
- Ipe, M. (2003). Knowledge sharing in organizations: A conceptual framework. *Human Resource Development Review*, (4)2, 337– 359.
- Jans, B., & Prasmaphanich, P. (2003). Understanding the antecedents of effective knowledge management: the importance of a knowledge- centered culture. *Decision sciences*, (34)2, 351-384
- Kaser, P. A. W., & Miles, R. E. (2002). Understanding knowledge activists' successes and failures. *Long Range Planning*, (1)35, 9-28.
- Lementyinmen, M. (2007). *Factors influencing knowledge sharing in professional serving*. Swedean schools of economic and business administration, 68.
- Li, R. Y. M., & Poon S. W. (2009). Future motivation in construction safety knowledge sharing by means of information technology in Hong Kong. *Journal of Applied Economic Sciences*, 4(3).
- Liebowise, J. A. (2003). Knowledge Management Strategy for the Jason Organization: A case Study. *Journal of Computer Information Systema*, (2)44, 1-5.
- Lin, Hsiu-Fen (2007). Effects of extrinsic and intrinsic motivation on employee knowledge sharing intentions. *Journal of Information Science* 33, 135-149.
- Mc Dermott, R., and o'dell, C. (2001). Overcoming culture barriers to sharing Knowledge. *Journal of knowledge management*, (9)1, 76-85.
- Nonaka, I., & Takeuchi, H. (1995). *The knowledge-creating company*. Oxford University press, oxford
- O'Dell, C., Grayson, J. & Jackson, C. (1998), *If Only We Knew What We Know: The Transfer of Internal Knowledge and Best Practice*. 1st ed., the free press, New York, NY
- Riege, A. (2005), "Three-dozen knowledge sharing barriers managers must consider", *Journal of Knowledge Management*, (3)9, 76-96.
- Seyyed Ehsan A, and Roland (2004). The relationship between organizational elements and the performance of knowledge management. *Quarterly Management & Development Journal*, 34, 39.
- Szulanski, G. (1996). Exploring internal stickiness: impediments to the transfer of best practice within the the film. *Strategic Management Journal*, (17), Winter, 27-43.
- Tan, N. L., Lye, Y. H., Ng, T. H. & Lim, Y. S. (2010). Motivational factors in influencing knowledge sharing among banks in Malaysia. *International Research Journal of Finance and Economics*, 44, 186-196.
- Welschen, J., Todorova, N. & Mills, A. (2011). An investigation of the impact of intrinsic motivation on organizational knowledge sharing. *International Journal of Knowledge Management*, (2)8, 25-69.
- Weng, Chung Liu, & Cgen, Ling Fang (2000). 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*
- Yakhlef, A., Sie, I. & Julen, P. (2009). The effects of Rewards on the Motivation of Experts to Transfer their Knowledge. *Article accepted by the 8 Th EURAM (European Academy of Management) Conferences*, 14th - 17th May, Ljubljana Bled Slovenia.

Zhikun, Ding, & Fungfai, Ng (2009). Knowledge sharing among architects in a project design team: An empirical test of theory of reasoned action in China. *Chinese Management Studies*, (3)2, 130-142.