

مدل نظری انگیزاننده‌های مؤثر بر تسریع روند پیاده‌سازی مدیریت دانش سازمانی (مطالعه موردی: شرکت پالایش نفت اصفهان)

تاریخ دریافت: ۹۴/۰۴/۰۸

تاریخ پذیرش: ۹۴/۰۵/۱۰

سپیده دادخواه^۱، عاصفه عاصمی^۲، محمدرضا عابدی^۳، فرشته مشهدی^۴

از صفحه ۱۵۱ تا ۱۷۴

چکیده

این پژوهش با هدف شناسایی انگیزاننده‌های مؤثر بر تسریع روند پیاده‌سازی مدیریت دانش در شرکت پالایش نفت اصفهان انجام شد. روش تحقیق حاضر توصیفی-پیمایشی و جامعه پژوهش آن تمام مدیران و کارکنان شرکت پالایش نفت اصفهان با تحصیلات دیپلم و بالاتر (۲۴۵۴ نفر) بود. به منظور تعیین حجم نمونه از فرمول نمونه‌گیری کوکران استفاده، و تعداد ۳۶۸ نفر به‌عنوان نمونه پژوهش انتخاب شد. برای شناسایی انگیزاننده‌ها ابتدا عوامل مؤثر بر پیاده‌سازی مدیریت دانش سازمانی، سپس نظریات انگیزشی و مطالعات پژوهشگران در مورد انگیزاننده‌ها بررسی شد و عوامل اولیه انگیزاننده‌ها استخراج گردید. در آخر با بحث و تبادل نظر با اساتید، استفاده از نظرات دانشمندان و تحلیل داده‌های حاصل از پرسش‌نامه، انگیزاننده‌های تأثیرگذار بر روند پیاده‌سازی مدیریت دانش شناسایی شد. به‌منظور پایایی پرسش‌نامه از ضریب آلفای کرونباخ استفاده شد که مقدار آن ۰/۹۴ به‌دست آمد. یافته‌های پژوهش نشان داد تمام انگیزاننده‌های درونی و بیرونی شناسایی‌شده، بر پیاده‌سازی مدیریت دانش تأثیر دارند و میزان تأثیر این انگیزاننده‌ها بیش از حد متوسط است. نتایج نشان داد که انگیزاننده‌های درونی «میل به کسب پیشرفت و برتری، هدفمند بودن، علاقه‌مندی به شغل، میل به کارگروهي، اعتمادبه‌نفس، احساس وظیفه‌شناسی، نیاز به امنیت و اعتماد و صداقت بین کارکنان» و انگیزاننده‌های بیرونی «مشوق‌های سازمانی، رعایت عدالت در سازمان، تفویض اختیار، روابط با مدیران، روابط با همکاران، تجهیزات و فناوری اطلاعات، نحوه ارزشیابی کارکنان و خط‌مشی و سیاست‌های سازمان»، انگیزاننده‌های درونی و بیرونی تأثیرگذار بر روند پیاده‌سازی مدیریت دانش هستند.

کلید واژه‌ها

مدل، انگیزاننده‌های درونی، انگیزاننده‌های بیرونی، پیاده‌سازی مدیریت دانش، شرکت پالایش نفت اصفهان.

۱- کارشناسی ارشد علم اطلاعات و دانش‌شناسی دانشگاه اصفهان

۲- دانشیار گروه علم اطلاعات و دانش‌شناسی دانشگاه اصفهان (نویسنده مسئول) af_asemi@yahoo.com

۳- دانشیار گروه مشاوره دانشگاه اصفهان

۴- کارشناسی ارشد صنایع دانشگاه آزاد اسلامی واحد نجف آباد (مشاور صنعتی)



مقدمه

دنیای امروز پس از گذراندن چندین دوره اقتصادی، به تبع جهانی شدن با تغییرات گوناگونی روبه‌رو شده است. در این دوره، برخلاف اهمیت تمامی سرمایه‌ها برای رسیدن به اهداف سازمانی، سرمایه‌گذاری بر روی نیروی انسانی و دانش آن‌ها نیاز است. دانش در سازمان ترکیبی از اطلاعات وابسته، تجارب، ارزش‌ها و پیش‌زمینه‌های ذهنی کارکنان است (اکرام و بوخاری، ۲۰۱۱: ۴۴) که بیشتر سازمان‌ها و شرکت‌ها، آن را به‌عنوان یک مزیت اصلی در جهت پیشرفت خود می‌دانند (الهی و قدس‌الهی، ۱۳۹۰) و برای پیاده‌سازی مدیریت دانش به‌عنوان ابزار و راه‌کاری مطمئن برای بهره‌گیری از دانش سازمانی تلاش می‌کنند. پیاده‌سازی مدیریت دانش به سازمان‌ها کمک می‌کند تا اطلاعات، دانش، تخصص و تجارب مهم را شناسایی، سازماندهی و تسهیم کرده و در حل مشکلات، کاهش زمان انجام کار و نوآوری در کسب‌وکار از آن‌ها بهره‌گیرند (یعقوبی و همکاران، ۱۳۸۹). دانشمندان مدیریت، مدیران و کارشناسان باتجربه و کارآمد اعتقاد دارند که سرمایه اصلی یک سازمان، نیروی انسانی آن بوده و اصل سوددهی و حداکثر نمودن سرمایه مستقیماً به این عامل بستگی دارد (شیخ ابومسعودی، ۱۳۹۰: ۸۶). به‌طوری‌که نیروی انسانی در رأس عوامل داخلی و خارجی، به‌عنوان مهم‌ترین و بارزترین عامل در افزایش بهره‌وری و تولید سازمان محسوب می‌گردد (شیخ ابومسعودی، ۱۳۹۰: ۸۵) و کارآیی و اثربخشی هر سازمان به نحوه مدیریت و کاربرد صحیح و مؤثر منابع انسانی بستگی دارد (احمدی نژاد، ۱۳۸۹: ۱۲۳). پی بردن به علت و سبب رفتار کارکنان در سازمان‌ها، برای مدیران مهم است. آگاهی از عوامل انگیزشی کارکنان موجب می‌شود تا مدیران ضمن تقویت مهارت‌های انسانی خود، در استفاده درست و مؤثر از نیروی انسانی و دانش آن‌ها موفق‌تر عمل نمایند (احمدی نژاد، ۱۳۸۹: ۹۹)؛ بنابراین توجه به مدیریت دانش و تقویت آن به‌وسیله توجه به کارکنان و انگیزاننده‌های (عوامل انگیزشی) آن‌ها باعث می‌شود زمینه‌های مطلوبی برای سازمان‌ها و شرکت‌ها به‌وجود آید تا در عرصه‌های مختلف پیشتاز باشند.

هم‌اکنون بزرگ‌ترین شرکت‌های دنیا، برتری اصلی خود را نه در دارایی‌های انباشته ناشی از کارخانه‌ها و حتی بازار بزرگ، بلکه در "دانش برآمده در جریان فرآیندهای خود" کسب نموده‌اند (حسنوی و همکاران، ۱۳۸۹: ۹). در ایران نیز کلیه سازمان‌ها،

شرکت‌ها و مؤسسات فعال در حوزه‌های گوناگون صنعتی، خدماتی و بخش‌های دولتی، عمومی و خصوصی می‌توانند از مدیریت دانش استفاده کنند.

در همین راستا شرکت پالایش نفت اصفهان به‌عنوان یکی از بخش‌های راهبردی کشور ایران، از دانش، تخصص و تجربه طیف گسترده‌ای از متخصصان رشته‌های مختلف بهره می‌گیرد. در چنین سازمانی با توجه به نیروی انسانی متخصص، مجرب و باسابقه، حجم عظیمی از دانش به‌مرور زمان به‌صورت دانش ملموس و ناملموس تولید می‌شود. توجه به کارکنان و شناسایی انگیزاننده‌های مؤثر بر تسریع روند پیاده‌سازی مدیریت دانش باعث می‌شود کارکنان با انگیزه بیشتری دانش خود را در اختیار همکاران و سازمان قرار دهند و دانش آن‌ها در سازمان حفظ شود.

اهمیت و حساسیت انتخاب این موضوع به لحاظ رابطه مستقیمی است که بین توجه به انگیزاننده‌ها در مدیریت دانش و عملکرد کارکنان وجود دارد. در همین جهت هدف اصلی این پژوهش بر اساس اولویت‌های تحقیقاتی شرکت پالایش نفت اصفهان "شناسایی انگیزاننده‌های مؤثر بر تسریع روند پیاده‌سازی مدیریت دانش در شرکت پالایش نفت اصفهان از دیدگاه کارکنان این شرکت" بوده است و این پژوهش سعی داشته انگیزاننده‌های مؤثر بر روند پیاده‌سازی مدیریت دانش را شناسایی کند و گامی در جهت اجرای هرچه بهتر برنامه‌های مدیریت دانش در شرکت پالایش نفت اصفهان بردارد.

مدیریت دانش^۱ و عوامل مؤثر سازمانی: دانش در سازمان یعنی هر آن‌چه که افراد سازمان درباره فرآیندها، موفقیت‌ها، مشتریان، محصولات، خدمات، بازار و رقبای سازمانی می‌دانند و می‌تواند بخش اصلی فرآیندهای اجرایی، عرف‌ها و قوانین و مقررات سازمان محسوب شود (حاجی عزیزی و همکاران ۱۳۸۸: ۳۱۸). مدیریت این دانش فرآیندی است که به سازمان‌ها کمک می‌کند تا اطلاعات، دانش، تخصص و تجارب مهم را شناسایی، سازماندهی، تسهیم کرده و تلاشی در جهت به‌کارگیری و خلق مجدد دانش کنند. مدیریت دانش، عادت‌ها و عملیات عادی و روزمره را متحول کرده (اخوان و دیگران، ۱۳۸۹)، نوآوری را در سازمان افزایش داده و دانش و تجربیات کارکنان را قبل از کناره‌گیری و بازنشستگی آن‌ها شناسایی و نگهداری می‌کند (لیوویتز، ۱۳۸۸: ۱۶).



مدیریت دانش در روند تکامل خود تاکنون چهار مرحله را پشت سر گذاشته است؛ در سه مرحله نخست فناوری اطلاعات و انواع پایگاه داده، مدیریت آگاهانه مشتریان و تعاملات اطلاعاتی از طریق صفحات وب و ... اهمیت داشتند. در حال حاضر که در مرحله چهارم قرار دارد توجه افراد به موضوعات انسانی معطوف شده و سرمایه‌گذاری بر افراد، شناسایی و توجه بیشتر به انگیزش کارکنان و ایجاد محیط‌های مناسب کاری اهمیت یافته است (عدلی، ۱۳۸۴). در نتیجه، توجه تحقیقات به افراد، و دانش آن‌ها معطوف شده و سازمان‌ها می‌دانند پیشرفتشان در گرو کشف دانش فردی و تلفیق آن با دانش سازمانی است (زاهدی و همکاران، ۱۳۹۰).

هم‌چنین دانشمندان و محققان عوامل متعددی را برای موفقیت مدیریت دانش در سازمان‌ها بر شمرده‌اند و این عوامل در سازمان‌ها به نسبت گستردگی، اهداف، نوع فعالیت و رویه‌های موجود می‌توانند متفاوت باشند. ولی صرف‌نظر از نوع سازمان و شرایط خاص آن، عواملی نظیر توانمندسازهای مدیریت دانش، راهبرد، رهبری، ارزیابی، فرآیند و منابع انسانی در موفقیت طرح‌های مدیریت دانش مؤثرند. با بررسی پژوهش‌های مختلف انجام‌شده در این زمینه مهم‌ترین عوامل مؤثر بر موفقیت پیاده‌سازی نظام‌های مدیریت دانش در شش دسته مجزا در جدول ۱، آورده شده است:

جدول (۱): عوامل درون سازمانی مؤثر بر پیاده‌سازی مدیریت دانش

محققان	عوامل درون سازمانی	
داونپورت و پروساک ^۱ (۱۳۷۹)؛ لیبویتز ^۲ (۱۹۹۹)؛ حسنقلی پور، عابدی جعفری، و خطیبیان (۱۳۸۸)؛ صلواتی و حق نظر (۱۳۸۸)؛ اخوان و دیگران (۱۳۸۹)؛ هادیزاده مقدم، رامین مهر، و حیدری (۱۳۸۹)؛ دسترنج ممقانی، اخوان، و ثقفی (۱۳۹۰)؛ هاشمی، محمدی مقدم، و محمدی مقدم (۱۳۹۰).	مدیریت تغییر سبک رهبری و نقش راهبردی رهبری مشارکتی حمایت و تعهد مدیر ارشد تأمین و تخصیص منابع	رهبری
مرادزاده، کریمی، و به‌آذین (۱۳۸۵)؛ لیبویتز (۱۹۹۹)؛ رهنورد و محمدی (۱۳۸۸)؛ صلواتی و حق نظر (۱۳۸۸)؛ اخوان و دیگران (۱۳۸۹)؛ زمردیان و رستمی (۱۳۸۹)؛ الهی و قدس الهی (۱۳۹۰)؛ هاشمی، محمدی مقدم، و محمدی مقدم (۱۳۹۰).	اعتماد جو باز سازمانی فرهنگ نوآوری و خلاقیت فرهنگ مشارکت	فرهنگ سازمانی توانمندسازهای مدیریت دانش

1- Davenport & Prusak

2- Liebowitz

محققان	عوامل درون سازمانی	
داونپورت و پروساک (۱۳۷۹)؛ حسنقلی پور، عابدی جعفری، و خطیبیان (۱۳۸۸)؛ رهنورد و محمدی (۱۳۸۸)؛ صلواتی و حق نظر (۱۳۸۸)؛ اخوان و دیگران (۱۳۸۹)؛ دسترنج ممقانی، اخوان، و ثقفی (۱۳۹۰)؛ هاشمی، محمدی مقدم، و محمدی مقدم (۱۳۹۰).	ساختار تیمی رسمیت‌گرایی کمتر ساختاری منعطف و پویا نقش‌ها و مسئولیت‌های مشخص کانال‌های ارتباطی غیررسمی	ساختار سازمانی
مرادزاده، کریمی، و به آذین (۱۳۸۵)؛ لیبوویتز (۱۹۹۹)؛ حسنقلی پور، عابدی جعفری، و خطیبیان (۱۳۸۸)؛ رهنورد و محمدی (۱۳۸۸)؛ صلواتی و حق نظر (۱۳۸۸)؛ هادیزاده مقدم، رامین مهر، و حیدری (۱۳۸۹)؛ دسترنج ممقانی، اخوان و ثقفی (۱۳۹۰)؛ هاشمی، محمدی مقدم و محمدی مقدم (۱۳۹۰).	فناوری‌اطلاعات و تکنولوژی زیرساخت IT کیفیت اطلاعات تناسب با نیازهای کاربران سخت‌افزار و نرم‌افزارهای کاربردی	فناوری اطلاعات و تکنولوژی
داونپورت و پروساک (۱۳۷۹)؛ لیبوویتز (۱۹۹۹)؛ حسنقلی پور، عابدی جعفری، و خطیبیان (۱۳۸۸)؛ رهنورد و محمدی (۱۳۸۸)؛ اخوان و دیگران (۱۳۸۹)؛ زمردیان و رستمی (۱۳۸۹)؛ هادیزاده مقدم، رامین مهر، و حیدری (۱۳۸۹)؛ الهی و قدس الهی (۱۳۹۰)؛ دسترنج ممقانی، اخوان و ثقفی (۱۳۹۰)؛ قدم زن جلالی (۱۳۹۰)؛ هاشمی، محمدی مقدم و محمدی مقدم (۱۳۹۰).	سیستم‌های پاداش و انگیزش آموزش کارکنان مشارکت کارکنان در تبادل اطلاعات حفظ کارکنان (امنیت شغلی) پایبندی کارکنان تقویت کارکنان (یادگیری مستمر)	منابع انسانی
داونپورت و پروساک (۱۳۷۹)؛ حسنقلی پور، عابدی جعفری، و خطیبیان (۱۳۸۸)؛ اخوان و دیگران (۱۳۸۹)؛ هادیزاده مقدم، رامین مهر، و حیدری (۱۳۸۹)؛ قدم زن جلالی (۱۳۹۰)؛ هاشمی، محمدی مقدم و محمدی مقدم (۱۳۹۰).	راهبرد مدیریت دانش هم‌راستا با راهبرد سازمان چشم‌انداز مدیریت دانش اهداف مدیریت دانش	راهبرد
مرادزاده، کریمی، و به آذین (۱۳۸۵)؛ حسنقلی پور، عابدی جعفری، و خطیبیان (۱۳۸۸)؛ رهنورد و محمدی (۱۳۸۸)؛ دسترنج ممقانی، اخوان، و ثقفی (۱۳۹۰)؛ هاشمی، محمدی مقدم، و محمدی مقدم (۱۳۹۰).	ارزیابی و اندازه‌گیری عملکرد ارزیابی و سنجش اثربخشی مدیریت دانش روش اندازه‌گیری	ارزیابی
مرادزاده، کریمی، و به آذین (۱۳۸۵)؛ لیبوویتز (۱۹۹۹)؛ حسنقلی پور، عابدی جعفری، و خطیبیان (۱۳۸۸)؛ اخوان و دیگران (۱۳۸۹)؛ دسترنج ممقانی، اخوان، و ثقفی (۱۳۹۰)؛ هاشمی، محمدی مقدم، و محمدی مقدم (۱۳۹۰).	شناسایی دانش کلیدی تولید و خلق دانش تسهیم دانش ذخیره‌سازی دانش کسب دانش کاربرد دانش مستندسازی دانش	فرآیند



در این راستا، نویسندگان متعددی منابع انسانی را جزء عوامل مهم و تأثیرگذار بر روند پیاده‌سازی مدیریت دانش می‌دانند (جدول ۱) و انگیزاننده‌های مؤثر بر منابع انسانی را از عوامل اساسی پیاده‌سازی مدیریت دانش قلمداد می‌کنند. در رابطه با اهمیت انگیزاننده‌ها در مدیریت دانش، اخوان و همکارانش (۱۳۸۹) در پژوهشی دریافتند مشوق‌ها و عوامل انگیزشی از بین عوامل اولویت‌دار در کسب، تولید، و عرضه دانش اولین و مهم‌ترین عوامل موفقیت به‌شمار می‌آیند؛ بنابراین مدیریت و به‌کارگیری مؤثر این سرمایه نقش حیاتی در موفقیت سازمان دارد و اجرای موفقیت‌آمیز مدیریت دانش مستلزم شناسایی انگیزاننده‌ها می‌باشد.

انگیزاننده‌ها: انگیزش، واکنش فرد در برابر خواسته‌های اوست و وابسته به شدت انگیزاننده‌هاست. انگیزاننده‌ها یا 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؛ ولسچن، تودورووا و میلز، ۲۰۱۱). به‌عبارت دیگر انگیزاننده‌ها "چرایی" رفتار هستند (مقیم، ۱۳۹۰: ۳۲۹) و به آن دسته از عوامل گفته می‌شود که موجب می‌گردند یک فرد به انجام کاری بپردازد. این عوامل درعین‌حال وسیله برقراری سازگاری میان نیازهای مختلف و حتی در اولویت قرار دادن یک نیاز از میان نیازهای دیگر خواهند بود (برقی مقدم و دیگران، ۱۳۸۸: ۱۳۷). 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 ارتقاء، یک لب‌خند، رضایت همکار، آزادی در انجام کار یا یک نوع به رسمیت شناختن باشد که همه آن‌ها کمک می‌کنند تا کارکنان به‌کارشان متعهد بمانند (دی سنزو و رابینز، ۱۳۸۹). در بیشتر پژوهش‌ها، پژوهشگران انگیزاننده‌های مؤثر را به دو دسته انگیزاننده‌های درونی و بیرونی تقسیم می‌کنند و برای هر دسته زیر فاکتورهایی در نظر می‌گیرند و حضور هر دو دسته 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 خودترغیب هستند عبارتند 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 رایبیز، ۱۳۸۹؛ عباس پور، ۱۳۸۸؛ قربانی، ۱۳۸۹). انگیزاننده‌های بیرونی یا عوامل انگیزشی بیرونی عواملی هستند که منشأ بیرونی دارند، به صورت مالی یا غیرمالی پرداخت و سبب انگیزش افراد می‌شوند (عباس پور، ۱۳۸۸). انگیزاننده‌های بیرونی به عنوان ابزار و وسیله‌ای در دست مدیران در جهت شکل دادن به رفتار کارکنان در تحقق مطلوب‌تر و مؤثرتر اهداف سازمان خواهند بود (شیخ ابومسعودی، ۱۳۹۰: ۲۵۰)؛ این نشان می‌دهد انگیزه کارکنان برای عملکرد خوب به نوع پاداش‌های کار و طرز توزیع آن وابسته است (بایرس و رو، ۱۳۸۹). دانشمندان و محققان فراوانی برای شناسایی و بررسی انگیزاننده‌های تأثیرگذار در سازمان‌ها تلاش، و عوامل انگیزاننده را به دو دسته درونی و بیرونی تقسیم کرده‌اند. در جدول (۲) نام تعدادی از این محققان آورده شده است:

جدول (۲): دانشمندان و انگیزاننده‌های درونی و بیرونی

تقسیم‌بندی انگیزاننده‌ها		دانشمندان و محققان
(بیرونی)	(درونی)	
پاداش‌های سازمانی مورد انتظار و منافع متقابل	اثربخشی افراد و لذت بردن از کمک به دیگران	لین ^۱ (۲۰۰۷)*
حقوق خوب، مقررات کار، بازخورد از کار و ارتباط با مدیران	علاقه‌مندی به شغل، اطمینان، نیاز به امنیت، میل به پیشرفت و برتری، صداقت، وظیفه‌شناسی و حمایت شدن در کارگروهی	واردل ^۲ (۲۰۰۸)
مشوق‌های قوی سازمانی، ارزشیابی کارکنان برای ارتقاء و داشتن خط‌مشی و ثبات داخلی	اعتماد به نفس، خودکارآمدی، صداقت و میل به کارگروهی	کروز، پرز و کانتررو ^۳ (۲۰۰۹)*

1- Lin

2- Wardell

3- Cruz, Perez, & Cantero



تقسیم‌بندی انگیزاننده‌ها		دانشمندان و محققان
(بیرونی)	(درونی)	
برقراری نظام پاداش‌دهی، مشوق‌های مالی و ایجاد نظام ترفیع و ارتقاء	تقویت وجدان کاری، حس مسئولیت‌پذیری اجتماعی و ایجاد نظام خودانگیختگی	نجف‌بیگی، صرافی‌زاده و طاهری لاری (۱۳۹۰)*
فرهنگ و خط‌مشی سازمان، نظام پاداش و تجهیزات و فناوری‌اطلاعات	—	تان و دیگران ^۱ (۲۰۱۰)*
مشوق‌های شغلی مانند قدردانی کردن، رعایت عدالت و روابط با مدیران و همکاران	میل به کسب پیشرفت و برتری، احساس وظیفه‌شناسی و نیاز به امنیت	سنول ^۲ (۲۰۱۱)
مشوق‌های سازمانی مانند شفافیت نظام پاداش و پرداخت پاداش‌ها متناسب با مهارت کارکنان	جذابیت کار، علاقه‌مندی به شغل، نیاز به امنیت و اعتماد به نفس	کازونیانو ^۳ (۲۰۱۱)
—	علاقه‌مندی به شغل و میل به پیشرفت و ترقی	ماوولی و بابانداکو ^۴ (۲۰۱۱)
پاداش‌های سازمانی، منافع متقابل در سازمان	رضایت و علاقه‌مندی به شغل، احساس شایستگی و اعتماد به نفس	اولاتوکون و ابرنه نوافور ^۵ (۲۰۱۲)*

* این محققان در زمینه شناسایی انگیزاننده‌های مؤثر در پیاده‌سازی مدیریت دانش تحقیق نموده‌اند.

اهمیت انگیزاننده‌ها در مدیریت دانش: سازمان‌ها می‌دانند که نمی‌توانند افراد را مجبور کنند دانش خود را به اشتراک گذارند (ولسچن و همکاران، ۲۰۱۱) و می‌دانند مزیت رقابتی فناوری اطلاعات موقتی است و برای به‌دست آوردن مزیت رقابتی پایدار باید برای کارکنانشان ارزش قائل باشند (گودرزوند چگینی، ۲۰۱۱). به همین علت انگیزش همواره به‌عنوان یکی از پیچیده‌ترین موضوعات مدیریت دانش سازمانی مورد توجه مدیران و صاحب‌نظران بوده است (احمدی نژاد، ۱۳۸۹: ۹۹) و مطالعات تجربی بسیاری نشان می‌دهد در سازمان‌ها بین انگیزش کارکنان، ساختار سازمان و خصوصیات کار که توسط کارکنان ملاحظه می‌شود، رابطه وجود دارد (کومار، ۲۰۱۱). انگیزاننده‌های مؤثر در مدیریت دانش، انگیزه و تمایل کارکنان را در فعالیت‌های خلق، انتقال، ذخیره، و

1- Tan & et al

2- Şenol

3- Casuneanu

4- Mawoli & Babandako

5- Olatokun & Irene Nwafor

به‌کارگیری دانش و به‌تبع آن برای پیاده‌سازی مدیریت دانش افزایش می‌دهند و سبب می‌شوند مدیریت دانش با سرعت بیشتری در سازمان پیاده‌سازی شود. به‌بیان‌دیگر، برای آن‌که کارکنان دانش خود را با دیگر کارکنان به اشتراک گذارند، باید احساس کنند سازمان برای آن‌ها به‌عنوان عناصر طولانی‌مدت ارزش قائل است (رادینگ، ۱۳۸۹)، تلاش‌های آن‌ها به‌صورت منصفانه‌ای پاداش داده می‌شود، و جو سازمانی و روابط میان فردی بین کارکنان و مدیران بر اساس اعتماد است (ردمن و ویلکینسون، ۱۳۸۸). بر این اساس، افراد زمانی برای فراهم‌آوری دانش سودمند علاقه بیشتری نشان می‌دهند که به یکدیگر اعتماد کنند (زاهدالاسلام و دیگران، ۲۰۱۱). در این راستا نتایج پژوهش سیدصدری (۱۳۸۹) که به‌صورت کیفی به شناسایی موانع تسهیم دانش در شرکت پالایش نفت اصفهان پرداخت، مباحث انگیزشی را از جمله مهم‌ترین مباحث تأثیرگذار بر تسهیم دانش نشان می‌دهد. وی در نتایج این پژوهش بیان می‌کند اکثر کارکنانی که در مصاحبه شرکت نمودند، بر فقدان انگیزه‌های لازم جهت تسهیم دانش هم از سوی منابع دانش و هم از سوی گیرندگان دانش تأکید کرده‌اند؛ به‌گونه‌ای که نه کارکنان جوان انگیزه لازم برای کسب دانش و تجربیات را دارند و نه کارکنان باسابقه به تسهیم و تبادل دانش و اطلاعاتشان تشویق می‌شوند.

لین (۲۰۱۱) نیز بیان می‌کند پیش از پیاده‌سازی مدیریت دانش به‌صورت گسترده در سازمان، باید زیرساخت‌های لازم برای تسهیل و ایجاد انگیزه در فرآیند مدیریت دانش ایجاد شود و با تشویق کارکنان برای به اشتراک‌گذاری تخصص و مشارکت در حل مسائل گروهی، آن‌ها می‌فهمند مزایای به اشتراک‌گذاری و کمک به فعالیت‌های مدیریت دانش هم شامل سازمان و هم شامل خودشان می‌شود.

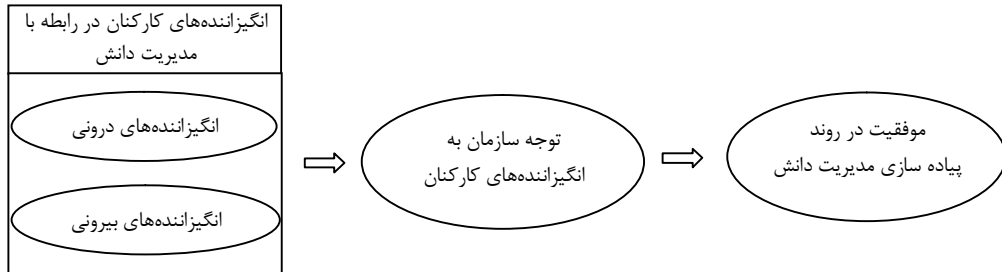
هم‌چنین در داخل کشور محققان دیگری در رابطه با انگیزاننده‌ها و تأثیر آن‌ها بر پیاده‌سازی مدیریت دانش دست به پژوهش زده‌اند. نجف‌بیگی، صرافی‌زاده و طاهری لاری (۱۳۹۰) در پژوهشی با عنوان "طراحی الگوی زیرساختی مورد نیاز به‌منظور پیاده‌سازی مدیریت دانش در سازمان" به دنبال طراحی الگوی زیرساختی مورد نیاز برای پیاده‌سازی مدیریت دانش در سازمان‌های دولتی بودند. نتایج این پژوهش نشان داد انگیزش کارکنان یکی از مهم‌ترین زیرساخت‌های مورد نیاز برای پیاده‌سازی مدیریت دانش در سطح سازمان‌های دولتی مورد مطالعه می‌باشد و سازمان‌های دولتی باید برای



کارکنانی که در فعالیت خلق، انتقال، ذخیره و به‌کارگیری دانش نقش دارند، زیرساخت‌های لازم را با ایجاد انگیزش درونی و انگیزش بیرونی فراهم نمایند.

شجاعی (۱۳۸۹) در پژوهشی با عنوان "بررسی عوامل مؤثر انگیزشی در پیاده‌سازی مدیریت دانش در شرکت گاز استان اصفهان" بیان کرد عوامل انگیزشی (مادی و معنوی) شامل مجموع دریافتی‌ها، مزایای ویژه، تجلیل و قدردانی از کارکنان و ... در پیاده‌سازی مدیریت دانش شرکت گاز شهر اصفهان مؤثرند.

در خارج از کشور نیز پژوهش‌هایی در این خصوص انجام گرفته است. مو (۲۰۱۳) در مطالعه‌ای با عنوان "انگیزه و مدیریت کارگران دانشی: شواهدی از صنایع و فرهنگ‌های مختلف" به بررسی انگیزه و عملکرد دانشی کارگران دانشی نیجریه پرداخته است. نتایج این پژوهش بیان می‌کند برای ایجاد انگیزه در کارگران دانشی باید پاداش‌های مالی در نظر گرفته شود، سازمان انعطاف‌پذیر باشد و خط‌مشی‌های محدودکننده در آن به حداقل برسد، محیطی مناسب ایجاد شود که در آن عدالت و انصاف موجود است و شرایطی برای خودشکوفایی و جبران اشتباهات وجود داشته باشد. اولاتوکون و ایرنه نوافور (۲۰۱۲) در مطالعه‌ای با عنوان "تأثیر انگیزاننده‌های درونی و بیرونی بر تمایل به اشتراک‌گذاری دانش کارکنان در امور خارجه نیجریه" به مطالعه اثر انگیزاننده‌های درونی و بیرونی بر اشتراک دانش پرداختند. هدف از این تحقیق بررسی اثر نگرش کارکنان نسبت به اشتراک دانش و اثر انگیزاننده‌های درونی و بیرونی بر نگرش و قصد کارکنان نسبت به اشتراک دانش است. نتایج به‌دست‌آمده نشان داد که انگیزاننده‌های بیرونی اثر معناداری بر اشتراک دانش نداشته ولی انگیزاننده‌های درونی از موارد تأثیرگذار در اشتراک دانش هستند. سوزانتی و وود (۲۰۱۱) در مطالعه‌ای با عنوان "ایجاد انگیزه برای به اشتراک‌گذاری دانش در کارکنان بخش خدماتی مخابرات اندونزی" به مطالعه انگیزاننده‌هایی پرداختند که در اشتراک دانش کارکنان این شرکت مفید هستند. بر اساس نتایج این تحقیق، مشخص شد انگیزاننده‌های درونی و بیرونی در اشتراک دانش بین کارکنان این شرکت، تأثیر قابل‌توجهی بر تمایل، اشتیاق و انگیزه درونی افراد دارند. بر اساس مطالعات نظری و تحقیقات پیشین بیان شده، مدل مفهومی تحقیق به‌صورت زیر شکل گرفته است:



شکل ۱- مدل مفهومی تحقیق

سؤال اصلی

انگیزاننده‌های مؤثر در تسریع روند پیاده‌سازی مدیریت دانش کدامند؟

سؤال‌های فرعی

۱. انگیزاننده‌های درونی یا فردی مؤثر در تسریع روند پیاده‌سازی مدیریت دانش در شرکت پالایش نفت اصفهان کدامند؟
۲. انگیزاننده‌های بیرونی یا محیطی مؤثر در تسریع روند پیاده‌سازی مدیریت دانش در شرکت پالایش نفت اصفهان کدامند؟

روش پژوهش

جامعه آماری این پژوهش تمامی مدیران و کارکنان شرکت پالایش نفت اصفهان با تحصیلات دیپلم و بالاتر بود، که تعدادشان ۲۴۵۴ نفر می‌باشد. از آن‌جا که پژوهشگر قادر به مطالعه کل افراد جامعه آماری نیست برای صرفه‌جویی در هزینه، زمان و رعایت سایر ملاحظات اجرایی، گروه نمونه انتخاب می‌شود. در این پژوهش به منظور تعیین حجم نمونه از فرمول نمونه‌گیری کوهن استفاده شد (خردمندنی، ۱۳۸۷) و بر اساس فرمول مذکور تعداد نمونه ۳۶۸ نفر محاسبه گردید و با روش نمونه‌گیری تصادفی طبقه‌ای انتخاب شدند.

برای انجام این پژوهش در ابتدا نظریه‌های انگیزشی که کارکرد سازمانی داشتند، بررسی و تحلیل گردید. بعد از بررسی نظریات انگیزشی و مطالعه انواع انگیزاننده‌ها، دو



دسته انگیزاننده درونی و بیرونی انتخاب و برای هر دسته فاکتورهایی استخراج شد. سپس فاکتورها با فاکتورهای تأثیرگذار بر روند مدیریت دانش سازمانی تطبیق داده شد تا انگیزاننده‌های مؤثر بر روند پیاده‌سازی مدیریت دانش شناسایی گردند.

به‌طور کلی در مرحله اول به جستجو در منابع مختلف مانند کتاب، مقاله‌ها، پایان‌نامه‌ها و پایگاه‌های اطلاعاتی پرداخته شد. در مرحله دوم منابع مرتبط با موضوع پژوهش از جمله کتب و مقالات معتبر استخراج گردید و در مرحله بعد منابع مرتبط به‌صورت کلی مرور و مطالعه شد. در مرحله چهارم فهرست اولیه انگیزاننده‌های درونی و بیرونی از منابع استخراج گردید و در مرحله پنجم انگیزاننده‌های مرتبط با موضوع پژوهش بر اساس مطالعات انجام‌شده و مشاوره با اساتید علم اطلاعات و دانش‌شناسی، روان‌شناسی صنعتی، مشاوره شغلی، مدیریت دانش، مدیریت صنعتی جداسازی شد. در آخر برای آن‌که مشخص شود آیا انگیزاننده‌های شناسایی‌شده، تأثیر معنی‌داری بر پیاده‌سازی مدیریت دانش دارند یا خیر، پرسش‌نامه‌ای محقق ساخته با طیف پنج‌درجه‌ای لیکرت شامل ۳۲ سؤال تهیه گردید. در این پژوهش برای سنجش روایی ابزار اندازه‌گیری از روایی محتوایی استفاده شده است. بعد از بررسی و مطالعات انجام‌شده در مورد پرسش‌نامه و مقایسه آن با پرسش‌نامه‌های دیگر، برای تأیید بیشتر، با ۱۰ نفر از متخصصان و صاحب‌نظران در زمینه انگیزاننده‌ها و مدیریت دانش از جمله اساتید رشته‌های علم اطلاعات و دانش‌شناسی، مدیریت، روان‌شناسی و مشاوره مشورت شد تا پرسش‌نامه‌های تهیه‌شده روایی بالایی داشته باشند. به‌منظور پایایی پرسش‌نامه‌های این پژوهش، از ضریب آلفای کرونباخ استفاده شده است که ابتدا ۳۰ پرسش‌نامه به‌صورت آزمایشی توزیع و نتایج آن‌ها با استفاده از نرم‌افزار SPSS19 برآورد شد. ضریب آلفای کرونباخ حاصل ۰/۹۴ به‌دست آمد که حاکی از پایایی مناسب ابزار تحقیق است. برای تجزیه و تحلیل داده‌های حاصل از پرسش‌نامه‌ها، نرم‌افزار SPSS19 در دو سطح توصیفی و استنباطی به‌کار برده شده است. در سطح آمار توصیفی از فراوانی و میانگین در قالب جدول، و در سطح استنباطی برای آزمون برابری میانگین یک متغیر با یک میانگین فرضی از آزمون t تک نمونه‌ای استفاده شده است.

یافته‌ها

با بررسی مطالعات انجام‌شده در ادبیات پژوهش‌هایی در زمینه تأثیر انگیزاننده‌ها بر روند پیاده‌سازی مدیریت دانش، این نتیجه حاصل شد که عوامل انگیزاننده‌های درونی و بیرونی که در سازمان‌ها و شرکت‌های مختلف شناسایی شده و مورد بررسی قرار گرفته‌اند، طرح و مدلی جامع متناسب با موضوع و اهداف این پژوهش نبوده‌اند؛ از این رو به بررسی انگیزاننده‌های درونی و بیرونی در کتب، مقالات مجلات، پایان‌نامه‌ها، سایت‌هایی مانند امرالد، و بحث و تبادل نظر با اساتید و متخصصان موضوعی پرداخته شد و فهرستی اولیه که شامل ۲۶ عامل از انگیزاننده‌های درونی و ۲۰ عامل از انگیزاننده‌های بیرونی بود، استخراج گردید.

برای آن که عوامل اساسی که کارایی بیشتری دارند و به موضوع پژوهش نزدیک‌تر هستند، استخراج گردند، پایان‌نامه‌ها و طرح‌های پژوهشی بررسی شدند و در همین حین جلسات متعددی با اساتید و متخصصان موضوعی در زمینه روان‌شناسی صنعتی، مشاوره شغلی، مدیریت دانش، مدیریت صنعتی و ... برگزار شد تا انگیزاننده‌های درونی و بیرونی مؤثر در سازمان‌ها شناسایی شوند. در آخر با جمع‌بندی نتایج حاصل از مطالعات مختلف و نظرات جمع‌وسیی از محققان، اساتید و متخصصان موضوعی، فهرست نهایی که شامل ۸ مورد از انگیزاننده‌های درونی و ۸ مورد از انگیزاننده‌های بیرونی که در روند پیاده‌سازی مدیریت دانش در سازمان‌ها تأثیرگذار هستند، استخراج شد.

در جدول (۳) و (۴) انگیزاننده‌های درونی و بیرونی مؤثر که در روند پیاده‌سازی مدیریت دانش تأثیر به‌سزایی دارند، تعریفشان و تعدادی از دانشمندان و محققانی که این فاکتورها را به‌عنوان عوامل اساسی و تأثیرگذار در روند پیاده‌سازی مدیریت دانش می‌دانند، آورده شده است. برای تعیین میزان تأثیر هر یک از فاکتورهای انگیزاننده‌های درونی و بیرونی با توجه به نظر پاسخ‌دهندگان، از نتایج توصیفی و آزمون t تک‌نمونه‌ای استفاده و نتایج آن در جدول (۵)، ارائه شده است:



جدول (۳): انگیزاننده‌های درونی

فاکتورها	تعریف	دانشمندان و محققان
میل به کسب پیشرفت و برتری	نیازی درونی است که در فرد برای دسترسی به جایگاه و هدف بالا و عالی‌تر انگیزه ایجاد می‌کند.	وستریک ^۱ (۲۰۱۰)؛ رییم ^۲ (۲۰۱۱)؛ سنول (۲۰۱۱)؛ دپارتمان منابع انسانی دانشگاه کلورادو ^۳ (۲۰۱۲).
هدفمند بودن	یعنی فرد اهدافی به نسبت توانمندی‌ها و ضعف‌های خویش انتخاب می‌کند و این اهداف سبب پیشرفت و عزت نفس فرد می‌شوند.	خادمی زارع، فخرزاد و اکرمی (۱۳۸۹)؛ الهی و قدس الهی (۱۳۹۰)؛ وستریک (۲۰۱۰)؛ رییم (۲۰۱۱).
علاقه‌مندی به شغل	علاقه‌مندی به شغل احساس علاقه به محتوای شغل و انجام آن است و از ذهنیت مثبت نسبت به کار ایجاد می‌شود.	وستریک (۲۰۱۰)؛ رییم (۲۰۱۱)؛ کازونیانو (۲۰۱۱).
میل به کار گروهی	یعنی علاقه و اشتیاق به شرکت در کارهای گروهی و همکاری، کمک و انتقال دانش و تجربیات به اعضای گروه برای حل مشکلات.	الهی و قدس الهی (۱۳۹۰)؛ کروز و همکاران (۲۰۰۹)؛ هولتون، دنت و رابتس ^۴ (۲۰۰۹)؛ وستریک (۲۰۱۰).
اعتماد به نفس	اعتماد به نفس، قدرت، توان و نیروی درونی است که سبب می‌شود فرد خود را یک فرد توانمند و با کفایت بداند و قبل از شروع کار، به توانایی انجام آن کار در وجود خود باور و یقین داشته باشد.	الهی و قدس الهی (۱۳۹۰)؛ کروز، پرز و کانترو (۲۰۰۹)؛ هولتون، دنت و رابتس (۲۰۰۹)؛ کازونیانو (۲۰۱۱).
احساس وظیفه‌شناسی (تعهد سازمانی)	میل و احساس تعلق و وفاداری کارکنان به سازمان که موجب پذیرش ارزش‌های سازمان می‌شود و تمایل کارکنان را به مشارکت در تصمیمات سازمانی بیشتر می‌کند (الوانی و همکاران، ۱۳۸۷).	مهداد (۱۳۸۷)؛ خادمی زارع، فخرزاد و اکرمی (۱۳۸۹)؛ الهی و قدس الهی (۱۳۹۰)؛ رییم (۲۰۱۱)؛ سنول (۲۰۱۱).
نیاز به امنیت	یعنی کارمند احساس کند و اطمینان داشته باشد که جایگاهش در سازمان تثبیت شده است و سازمان از او پشتیبانی و حمایت می‌کند.	سنول (۲۰۱۱)؛ کازونیانو (۲۰۱۱)؛ ماوولی و بابانداکو (۲۰۱۱).
وجود اعتماد و صداقت بین کارکنان	اعتماد یعنی اطمینان داشتن به فرد یا چیزی؛ اعتماد در بین کارکنان باعث می‌شود فرد بدون ترس دانش خود را در اختیار دیگر همکاران قرار دهد و با دیگر کارکنان رابطه‌ی دوستانه‌ای برقرار نماید.	شجاعی (۱۳۸۹)؛ الهی و قدس الهی (۱۳۹۰)؛ کروز، پرز و کانترو (۲۰۰۹)؛ هولتون، دنت و رابتس (۲۰۰۹).

1- Westrik

2- Re'em

3- Department of Human Resources, University of Colorado Boulder

4- Holton, Dent, & Rabbetts

جدول (۴): انگیزاننده‌های بیرونی

فاکتورها	تعریف	دانشمندان و محققان
مشوق‌های سازمانی	مشوق‌های سازمانی به‌عنوان محرک‌های خارجی مانند دادن پاداش یا تقویت‌کننده‌های سازمانی در قبال آن دسته از رفتارهای کارکنان است که مورد انتظار سازمان می‌باشد (خورشیدی، ۱۳۸۹).	شجاعی (۱۳۸۹)؛ کروز، پرز و کانترو (۲۰۰۹)؛ هولتون، دنت و رایتس (۲۰۰۹)؛ میکاندر ^۱ (۲۰۱۰)؛ وستریک (۲۰۱۰)؛ ریم (۲۰۱۱)؛ کازونیانو (۲۰۱۱)؛ دپارتمان منابع انسانی دانشگاه کلورادو (۲۰۱۲).
رعایت عدالت در سازمان	عدالت سازمانی عبارت است از داشتن حس برابری در میزان پاداش و ارزشی که به کارکنان برای تلاششان داده می‌شود (یوسفی و همکاران، ۱۳۸۹).	مهرداد (۱۳۸۷)؛ خادمی زارع و همکاران (۱۳۸۹)؛ شجاعی (۱۳۸۹)؛ هولتون و همکاران (۲۰۰۹)؛ ریم (۲۰۱۱)؛ سنول (۲۰۱۱)؛ کازونیانو (۲۰۱۱).
دادن مسئولیت (تفویض اختیار)	فرآیندی است که توسط آن مدیر یا سرپرست، بخشی از اختیار مشروع خود را بدون انتقال مسئولیت نهایی خود، به زیردست واگذار می‌کند (عباس‌زاده و رضائی، ۱۳۸۹).	خادمی زارع و همکاران (۱۳۸۹)؛ هولتون و همکاران (۲۰۰۹)؛ وستریک (۲۰۱۰)؛ ریم (۲۰۱۱)؛ دپارتمان منابع انسانی دانشگاه کلورادو (۲۰۱۲).
روابط با مدیران	رابطه‌ای صمیمانه و دوستانه بین کارمندان و مدیران سازمان و توجه به توانایی‌ها و نظرات کارکنان از جانب مدیران در حین انجام کار.	هولتون و همکاران (۲۰۰۹)؛ وستریک (۲۰۱۰)؛ ریم (۲۰۱۱)؛ سنول (۲۰۱۱)؛ ماوولی و بابانداکو (۲۰۱۱).
روابط با همکاران	رابطه‌ای دوستانه بین کارکنان و ایجاد گروه‌های مختلف رسمی و غیررسمی برای انجام کارها.	شجاعی (۱۳۸۹)؛ هولتون و همکاران (۲۰۰۹)؛ وستریک (۲۰۱۰)؛ ریم (۲۰۱۱)؛ سنول (۲۰۱۱).
تجهیزات و فناوری اطلاعات	فناوری‌هایی که امکانات لازم را برای جمع‌آوری، ذخیره‌سازی، پردازش، انتقال و تبادل اطلاعات فراهم می‌کنند (نیازی و ابونوری، ۱۳۹۰).	زارع (۱۳۸۷)؛ شجاعی (۱۳۸۹)؛ الهی و قدس‌الهی (۱۳۹۰)؛ ریم (۲۰۱۱)؛ دپارتمان منابع انسانی دانشگاه کلورادو (۲۰۱۲).
نحوه ارزشیابی از کارکنان	فرآیندی است که عملکرد شاغل با آن اندازه‌گیری و سنجیده می‌شود و هدف اصلی آن تحریک انگیزش کارکنان برای انجام وظایف و اجرای رسالت سازمان است (سماواتی و نجات، ۱۳۸۸).	خادمی زارع، فخرزاد و اکرمی (۱۳۸۹)؛ وستریک (۲۰۱۰)؛ ریم (۲۰۱۱)؛ ماوولی و بابانداکو (۲۰۱۱).
خط مشی و مقررات سازمان	خط‌مشی‌ها اصول اجرایی فعالیت‌هاست که توسط سازمان پذیرفته یا پیشنهاد شده است (سنیمان و مفیدی ^۲ ، ۱۳۸۵) و برنامه‌ای عمومی است که به منزله راهنمای عمل، مدنظر کارکنان قرار می‌گیرد و نحوه اجرای برنامه را برای مسئولان اجرایی سازمان معین می‌کند.	خادمی زارع، فخرزاد و اکرمی (۱۳۸۹)؛ الهی و قدس‌الهی (۱۳۹۰)؛ هولتون، دنت و رایتس (۲۰۰۹)؛ وستریک (۲۰۱۰)؛ سنول (۲۰۱۱)؛ کازونیانو (۲۰۱۱)؛ ماوولی و بابانداکو (۲۰۱۱).

1- Mikander

2- Snyman & Mphidi



جدول (۵): نتایج توصیفی و آزمون t، برای میزان تأثیر انگیزاننده‌های درونی و بیرونی

درجه آزادی	مقدار احتمال	آماره آزمون	انحراف معیار	میانگین	بیشترین نمره	کمترین نمره	انگیزاننده‌ها
۳۶۷	۰/۰۰۰	۲۱/۹۲	۰/۷۸	۳/۸۹	۵	۱/۵	میل به کسب پیشرفت و برتری
	۰/۰۰۰	۱۹/۱۸	۰/۷۶	۳/۷۶	۵	۱	هدفمند بودن
	۰/۰۰۰	۲۵/۹۴	۰/۷۴	۴/۰۰	۵	۱/۵	علاقه‌مندی به شغل
	۰/۰۰۰	۲۲/۵۲	۰/۷۸	۳/۹۲	۵	۱	میل به کار گروهی
	۰/۰۰۰	۳۱/۳۴	۰/۶۷	۴/۰۹	۵	۱/۵	اعتماد به نفس
	۰/۰۰۰	۲۳/۴۴	۰/۸۰	۳/۹۸	۵	۱	احساس وظیفه‌شناسی
	۰/۰۰۰	۹/۶۳	۰/۹۶	۳/۴۸	۵	۱	نیاز به امنیت
	۰/۰۰۰	۹/۷۵	۰/۹۹	۳/۵۰	۵	۱	اعتماد و صداقت بین کارکنان
۳۶۷	۰/۰۰۰	۱۰/۸۰	۱/۱۳	۳/۶۳	۵	۱	مشوق‌های سازمانی
	۰/۰۰۰	۹/۷۴	۱/۲۲	۳/۶۲	۵	۱	رعایت عدالت در سازمان
	۰/۰۰۰	۱۵/۳۸	۰/۸۸	۳/۷۱	۵	۱	تفویض اختیار
	۰/۰۰۰	۱۳/۸۲	۰/۹۱	۳/۶۵	۵	۱	روابط با مدیران
	۰/۰۰۰	۶/۳۱	۱/۰۳	۳/۳۴	۵	۱	روابط با همکاران
	۰/۰۰۰	۸/۵۳	۱/۰۱	۳/۴۵	۵	۱	تجهیزات و فناوری اطلاعات
	۰/۰۰۰	۱۱/۰۸	۱/۰۳	۳/۶۰	۵	۱	نحوه ارزشیابی کارکنان
	۰/۰۰۰	۱۳/۴۵	۰/۸۹	۳/۶۲	۵	۱	خط‌مشی و سیاست‌های سازمان

با توجه به جدول (۵)، چون مقدار احتمال برابر ۰/۰۰۰ و از ۰/۰۵ کوچک‌تر می‌باشد، در سطح معنی‌داری ۰/۰۵ نشان می‌دهد که تمام فاکتورهای انگیزاننده‌های درونی و بیرونی بر پیاده‌سازی مدیریت دانش تأثیر دارند و چون میانگین از ۳ بزرگ‌تر است، می‌توان پذیرفت که میزان تأثیر انگیزاننده‌های درونی و بیرونی بر پیاده‌سازی مدیریت دانش بیش از حد متوسط است (عدد ۳ مطابق با گزینه متوسط در طیف لیکرت می‌باشد).

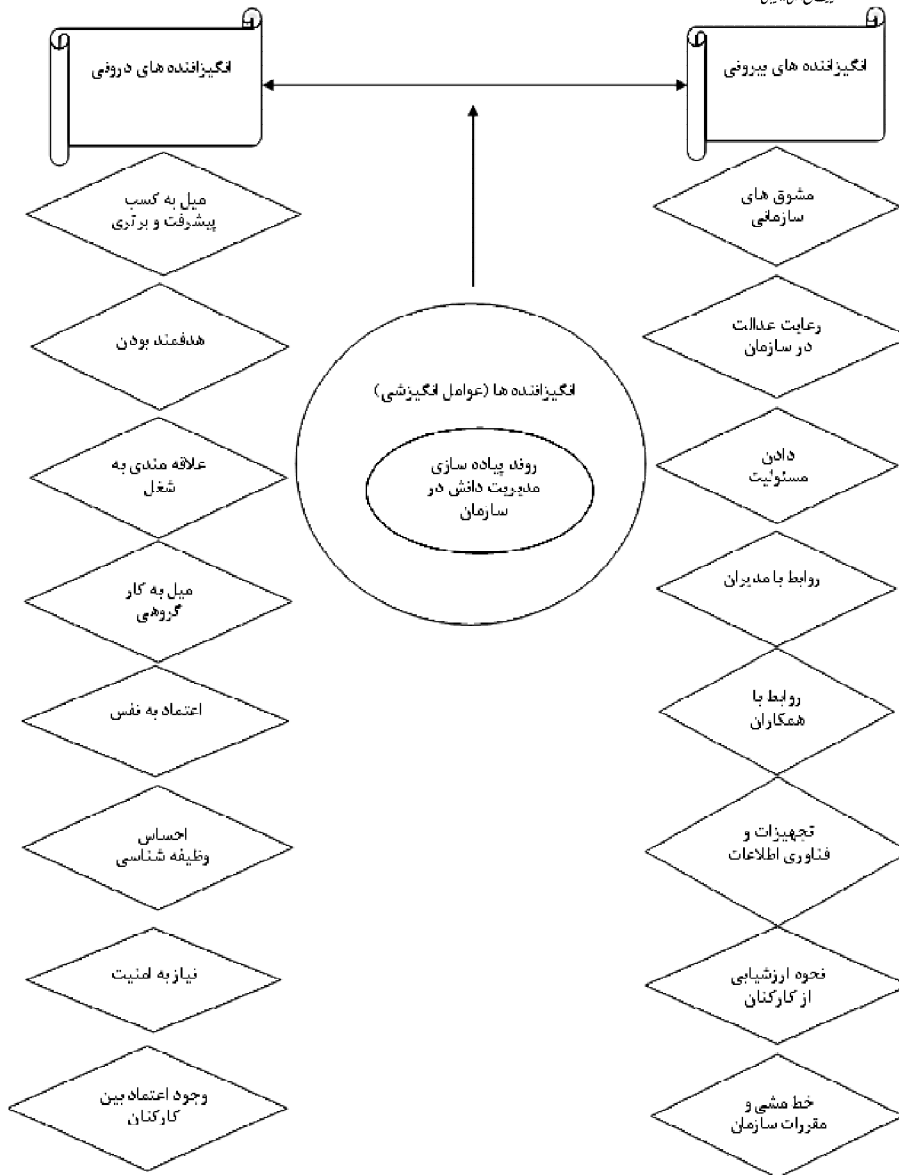
بحث و نتیجه‌گیری

در عصر کنونی، افراد، دانش و تجربیاتشان بیش‌ازپیش برای سازمان‌ها اهمیت دارند. کارکنان نیز برای همکاری و شرکت در برنامه‌های مدیریت دانش و انتقال دانش و تجربیاتشان معمولاً به‌طور ناخودآگاه به این فکر می‌کنند که پس از انجام، چه چیز نصیبشان می‌شود؛ آن‌ها نیاز به عواملی دارند تا انگیزه‌هایشان را افزایش دهد و تشویقشان کند تا دانش و تجربیات خود را در اختیار دیگران قرار دهند و در زمینه پیاده‌سازی مدیریت دانش تلاش کنند. در این جاست که شناسایی انگیزاننده‌ها و توجه صحیح و مؤثر به آن‌ها در سازمان‌ها اهمیت می‌یابد و به مدیران و دست‌اندرکاران مدیریت دانش در سازمان‌ها توصیه می‌شود در هنگام پیاده‌سازی مدیریت دانش به انگیزاننده‌های مؤثر بر انگیزش کارکنان و همکاری آنان توجه خاصی مبذول نمایند.

پژوهشگران و صاحب‌نظران بسیاری تاکنون سعی داشته‌اند به مدیران و مؤسسات در افزایش انگیزه و به‌تبع همکاری و مشارکت کارکنان کمک کنند؛ در این پژوهش نیز با نگاهی دقیق، به شناسایی انگیزاننده‌ها و بررسی و اجماع مطالعات و نظرات محققان پرداخته شد و عوامل اثرگذار در ایجاد انگیزه برای برنامه‌های مدیریت دانش در دو دسته انگیزاننده درونی و بیرونی مورد توجه قرار گرفت. نتایج به‌دست‌آمده، با پژوهش‌های داخلی و خارجی هم‌جهت است؛ اما در این پژوهش سعی شده فاکتورهای مؤثر بیشتری مورد بررسی قرار گیرد تا سازمان‌ها بتوانند با بررسی میزان تأثیر متفاوت انگیزاننده‌ها بر کارکنان خود، برای پیاده‌سازی موفق برنامه‌های مدیریت دانش سیاست‌های مناسب اتخاذ نمایند.

نتایج حاصل از این پژوهش (جدول ۵) نشان داد تمام شانزده عامل استخراج‌شده

برای انگیزاننده‌ها، بر تسریع روند پیاده‌سازی مدیریت دانش مؤثرند. در همین راستا برای شناسایی و نمایش هر دسته از انگیزاننده‌ها مدلی نظری به شکل گوشواره (شکل ۲) ارائه شد:



شکل ۲- مدل نظری انگیزاننده‌ها

پیشنهادها

با توجه به نتایج حاصل از این پژوهش، پیشنهادهای زیر ارائه می‌شود:

۱. به مدیران و دست‌اندرکاران شرکت پالایش نفت اصفهان پیشنهاد می‌شود برای پیاده‌سازی مدیریت دانش، به کارکنان و انگیزاننده‌های آن‌ها توجه کنند و انگیزاننده‌های درونی و بیرونی را عامل اساسی در پیاده‌سازی مدیریت دانش، در نظر گیرند؛
۲. پیشنهاد می‌شود، برای برانگیختن و تشویق کارکنان برای همکاری در پیاده‌سازی مدیریت دانش با توجه به خصوصیات و تفاوت‌های فردی، اقدامات لازم انجام گیرد؛ زیرا نیازهای همه کارکنان در یک سطح نمی‌باشد و آنچه برای یک کارمند برانگیزاننده است ممکن است برای دیگری مهم و برانگیزاننده نباشد؛
۳. با توجه به بررسی‌های صورت گرفته در مورد موضوع پژوهش، مشاهده شد سازمان‌هایی که در جهت استقرار مدیریت دانش به انگیزش کارکنان توجه بیشتری کرده‌اند از آثار و فواید آن بهره‌افراوانی برده‌اند. به همین دلیل پیشنهاد می‌شود شرکت پالایش نفت اصفهان در ابتدای پیاده‌سازی مدیریت دانش از افزایش هزینه‌ها ترس به خود راه ندهد و با هزینه‌های مناسب و به‌جا در زمینه انگیزاننده‌های کارکنان، جزء شرکت‌های موفق در زمینه مدیریت دانش باشد.



منابع

- احمدی نژاد، مسعود (۱۳۸۹). سرپرستی سازمان: سازمان و مدیریت. اصفهان: کنکاش.
- اخوان، پیمان؛ اولیایی، النوش؛ دسترنج ممقانی، نسرین؛ ثقفی، فاطمه (۱۳۸۹). توسعه فرآیندهای چرخه مدیریت دانش مبتنی بر عوامل مؤثر بر موفقیت مدیریت دانش. فصلنامه علم و فناوری، ۳(۲)، ۱-۱۱.
- الوانی، مهدی؛ پورعزت، علی اصغر؛ سیار، ابوالقاسم (۱۳۸۷). بررسی رابطه عدالت و تعهد سازمانی در شرکت مهندسی و توسعه گاز ایران. فصلنامه مدیریت منابع انسانی در صنعت نفت، ۲(۴)، ۶-۳۰.
- الهی، شعبان؛ قدس الهی، احمد (۱۳۹۰). ارزیابی آمادگی فرهنگی سازمان جهت پیاده سازی موفقیت‌آمیز مدیریت دانش با رویکرد FMCDM: مطالعه موردی در بانک مرکزی ایران. فصلنامه پژوهشگاه علوم و فناوری اطلاعات ایران، ۲۷(۱)، ۲۳۳-۲۶۱.
- بایرس، لوید ال؛ رو، لسلی دلبلیو (۱۳۸۹). مدیریت منابع انسانی، ترجمه محمدتقی ضیائی بیگدلی، نادر آریا، محمدرضا احمدی. تهران: کوهسار.
- برقی مقدم، جعفر؛ مشرف جوادی، بتول؛ مظفری، امیراحمد؛ گروسی فرشی، میرتقی (۱۳۸۸). ارتباط سبک‌های هویت با عوامل برانگیزاننده و احساس موفقیت. فراسوی مدیریت، ۳(۱۱)، ۱۳۵-۱۵۵.
- حاجی عزیزی، نادیا؛ دخت عصمتی، محدثه؛ مرادی، شیما (۱۳۸۸). فراموشی سازمانی: رویکردی نوین در مدیریت دانش. فصلنامه پژوهشگاه علوم و فناوری اطلاعات ایران، ۲۵(۲)، ۳۱۷-۳۳۰.
- حسنقلی پور، طهمورث؛ عابدی جعفری، حسن؛ خطیبیان، ندا (۱۳۸۸). سنجش سطح بلوغ مدیریت دانش در سازمان‌ها از طریق یک مدل بلوغ توسعه یافته مدیریت دانش. فصلنامه علوم مدیریت ایران، ۴(۱۴)، ۱۲۱-۱۴۸.
- حسنوی، رضا؛ اخوان، پیمان؛ سنجقی، محمدابراهیم (۱۳۸۹). عوامل کلیدی موفقیت مدیریت دانش. تهران: آتی نگر.
- خادمی زارع، حسن؛ فخرزاد، محمدباقر؛ اکرمی، محمدکاظم (۱۳۸۹). اولویت بندی عوامل انگیزشی کارکنان با هدف افزایش بهره‌وری: مطالعه موردی شرکت پخش فراورده‌های نفتی فارس. فصلنامه علمی- پژوهشی مدیریت و منابع انسانی در صنعت نفت، ۴(۱۳)، ۸۵-۱۰۴.
- خردمندنیایا، منوچهر (۱۳۸۷). آمار استنباطی در علوم رفتاری. تهران: نشر کتاب دانشگاهی.
- خورشیدی، عباس (۱۳۸۹). رفتار سازمانی با رویکرد پژوهشی. تهران: یسپرون.

- داوینپورت، تامس اچ؛ پروساک، لارنس (۱۳۷۹). مدیریت دانش؛ ترجمه حسین رحمان سرشت. تهران: شرکت طراحی مهندسی و تأمین قطعات ایران خودرو (سپکو)، واحد آموزش.
- دسترنج ممقانی، نسرين؛ اخوان، پیمان؛ ثقفی، فاطمه (۱۳۹۰). بررسی میزان آمادگی اجرای مدیریت دانش در سازمان‌ها با توجه به عوامل مؤثر در موفقیت مدیریت دانش. فصلنامه پژوهشگاه علوم و فناوری اطلاعات ایران، ۲۶(۳)، ۴۹۳-۵۱۷.
- دی سنزو، دیوید؛ رابینز، استیفن (۱۳۸۹). مبانی مدیریت منابع انسانی، ترجمه میرعلی سیدنقوی، سیامک یعقوبی. تهران: مهکامه.
- رادینگ، آلن (۱۳۸۹). مدیریت دانش: موفقیت در اقتصاد جهانی مبتنی بر اطلاعات، ترجمه محمدحسین لطیفی. تهران: سازمان مطالعه و تدوین کتب علوم انسانی دانشگاه‌ها (سمت)، مرکز تحقیق و توسعه علوم انسانی.
- ردمن، تام؛ ویلکینسون، آدریان (۱۳۸۸). مدیریت منابع انسانی پیشرفته (جلد دوم). ترجمه میرعلی سیدنقوی، امیر ختایی. تهران: مهکامه.
- رهنورد، فرج اله؛ محمدی، اصغر (۱۳۸۸). شناسایی عوامل کلیدی موفقیت سیستم مدیریت دانش در دانشکده‌ها و مراکز آموزش عالی تهران. نشریه مدیریت فناوری اطلاعات، ۱(۳)، ۳۷-۵۲.
- زارع، محسن (۱۳۸۷). بررسی تأثیر توانمندسازها بر فرآیندهای مدیریت دانش در شرکت پالایش نفت اصفهان. پایان‌نامه کارشناسی ارشد مدیریت بازرگانی گرایش مدیریت تحول، دانشگاه اصفهان، دانشکده علوم اداری و اقتصاد.
- زاهدی، شمس‌السادات؛ اسدپور، امین؛ حاجی نوری، خاطره (۱۳۹۰). رابطه سایبرنتیک و مدیریت دانش در سازمان. فصلنامه مطالعات مدیریت بهبود و تحول، ۲۰(۶۳)، ۱-۲۵.
- زمریدیان، غلامرضا؛ رستمی، علی (۱۳۸۹). استقرار نظام مدیریت دانش مبتنی بر سرمایه اجتماعی، مطالعه موردی: واحدهای دانشگاه آزاد اسلامی منطقه ۸. مجله حسابداری مدیریت، ۳(۵)، ۴۵-۶۳.
- سماواتی، حسن؛ نجات، امیررضا (۱۳۸۸). بررسی نظام ارزشیابی عملکرد کارکنان ناجا (تعرفه ن پ ۲) از دیدگاه مدیران. دوماهنامه توسعه انسانی پلیس، ۶(۲۲)، ۲۰-۴۹.
- سنیمان، ریتا؛ مفیدی، هامیلتون (۱۳۸۵). استفاده از اینترنت به‌عنوان ابزاری برای مدیریت دانش در کتابخانه‌های دانشگاهی، ترجمه علیرضا اسفندیاری مقدم، فاطمه ذاکری فرد. کتابداری و اطلاع رسانی، ۹(۲)، ۱۹۸-۲۱۷.



- سیدصدری، الناز (۱۳۸۹). شناسایی موانع تسهیم دانش در شرکت پالایش نفت اصفهان، مطالعه کیفی. پایان‌نامه کارشناسی ارشد مدیریت بازرگانی گرایش مدیریت تحول، دانشگاه اصفهان، دانشکده علوم اداری و اقتصاد.
- شجاعی، مرضیه (۱۳۸۹). بررسی عوامل مؤثر انگیزشی در پیاده‌سازی مدیریت دانش در شرکت گاز اصفهان، مطالعه موردی: شهر اصفهان. پایان‌نامه کارشناسی ارشد مدیریت دولتی گرایش مالی، دانشگاه آزاد اسلامی واحد خوراسگان.
- شیخ ابومسعودی، عباس (۱۳۹۰). مدیریت منابع انسانی: (راهبردی - عملیاتی). اصفهان: ارکان دانش.
- صلواتی، عادل؛ حق‌نظر، فرشته (۱۳۸۸). بررسی تحلیلی عوامل زمینه‌ای مؤثر بر استقرار سیستم مدیریت دانش در واحدهای ستادی شرکت ملی نفت ایران. فراسوی مدیریت، ۳(۱۰)، ۷۷-۱۰۴.
- 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.
- عباس‌زاده، حسن؛ رضائی، عباس (۱۳۸۹). ارزیابی عملکرد تفویض اختیار به سازمان بازرگانی استان‌ها. فصلنامه بصیرت، ۱۷(۴۵)، ۸۱-۱۰۰.
- عدلی، فریبا (۱۳۸۴). مدیریت دانش حرکت به فراسوی دانش. تهران: فراشناختی اندیشه.
- قدم‌زن جلالی، اصغر (۱۳۹۰). سرمایه اجتماعی و نقش آن در توسعه مدیریت دانش و سازمان‌های دانش‌محور. ماهنامه مهندسی مدیریت، ۵(۴۳)، ۳۰-۳۷.
- قربانی، رعنا (۱۳۸۹). بررسی نیازها و عوامل انگیزشی درونی و بیرونی، مطالعه موردی کارکنان دانشگاه آزاد اسلامی واحد ابهر. فصلنامه علوم رفتاری، ۲(۴)، ۹۱-۱۱۸.
- لیبوییتز، جی (۱۳۸۸). مدیریت دانش: آموزه‌هایی از مهندسی دانش، ترجمه محمد حسن‌زاده. تهران: سازمان مدیریت و برنامه‌ریزی کشور، معاونت امور اداری، مالی و منابع انسانی، مرکز مدارک علمی، موزه و انتشارات.
- مرادزاده، محمد؛ کریمی، بنیامین؛ به‌آذین، فرید (۱۳۸۵). ۱۰ عامل موفقیت مدیریت دانش در سازمان‌ها. تدبیر، ۱۶۹، ۳۳-۳۵.
- مقیمی، محمد (۱۳۹۰). سازمان و مدیریت رویکرد پژوهشی. تهران: ترمه.
- مهداد، علی (۱۳۸۷). روان‌شناسی صنعتی و سازمانی. تهران: جنگل.
- نجف‌بیگی، رضا؛ صراف‌زاده، اصغر؛ طاهری لاری، مسعود (۱۳۹۰). طراحی الگوی زیرساختی مورد نیاز به‌منظور پیاده‌سازی مدیریت دانش در سازمان. پژوهش‌نامه مدیریت تحول، ۳(۵)، ۱۴۸-۱۸۰.

- نیازی، عیسی؛ ابونوری، اسمعیل (۱۳۹۰). تحلیل رابطه بین فرآیندهای مدیریت دانش و مقیاس وبرمتریک. فصلنامه پژوهشگاه علوم و فناوری اطلاعات ایران، ۲۶(۴)، ۹۶۱-۹۸۸.
- هادی‌زاده مقدم، اکرم؛ رامین مهر، حمید؛ حیدری، حامد (۱۳۸۹). ارائه الگوی توفیق مدیریت دانش. چشم انداز مدیریت دولتی، ۱(۴)، ۸۳-۱۰۰.
- هاشمی، صدیقه؛ محمدی مقدم، یوسف؛ محمدی مقدم، الهام (۱۳۹۰). مدیریت دانش، الزامات و چالش‌ها. فصلنامه توسعه منابع انسانی و پشتیبانی، ۶(۱۹).
- یعقوبی، مریم، جوادی، مرضیه؛ آقارحیمی، زهرا (۱۳۸۹). رابطه بین مدیریت دانش و ویژگی‌های دموگرافیک دانشجویان دانشگاه علوم پزشکی اصفهان. مجله ایرانی آموزش در علوم پزشکی (ویژه توسعه آموزش)، ۱۰(۵)، ۸۳۱-۸۳.
- یوسفی، سجاد؛ مرادی، مرتضی؛ تیشه‌ورز دائم، محمد کاظم (۱۳۸۹). نقش تعهد سازمانی کارکنان در تسهیم دانش. دو ماهنامه توسعه انسانی پلیس، ۷(۳۰)، ۲۳-۳۶.
- Akram, F., & Bokhari, R. (2011). The role of knowledge sharing on individual performance, considering the factor of motivation-the conceptual framework. *International Journal of Multidisciplinary Sciences and Engineering*, 2(9), 44-48.
- Casuneanu, C. (2011). The Romanian employee motivation system: An empirical analysis. *International Journal of Mathematical Models and Methods in Applied Sciences*, Issue 5, Volume 5, 931-938.
- Cruz, N. M.; Pe´rez, V. M.; & Cantero, C. T. (2009). The influence of employee motivation on knowledge transfer. *Journal of Knowledge Management*, 13(6), 478-490.
- Department of Human Resources (2012). Guide to motivating employees. University of Colorado Boulder.
- Goudarzvand chigini, M. (2011). Management of strategic knowledge for organizational success. *International Conference on Information Communication and Management*, Singapore, 195-198.
- Holton, V.; Dent, F.; & Rabbetts, J. (2009). Motivation and employee engagement in the 21st century: a survey of management views. Ashridge Business School.
- Kumar, S. (2011). Motivating employees: an exploratory study on knowledge workers. *South Asian Journal of Management*, 18(3), 26-47.
- Liebowitz, J. (1999). Key ingredients to the success of an organization's knowledge management strategy. *Knowledge and Process Management*, 6(1), 37-40.

- Lin, H. F. (2007). Effects of extrinsic and intrinsic motivation on employee knowledge sharing intentions. *Journal of Information Science*, 33 (2), 135-149.
- Lin, H. F. (2011). The effects of employee motivation, social interaction, and knowledge management strategy on KM implementation level. *Knowledge Management Research & Practice*, 9, 263- 275.
- Mawoli, M. A. & Babandako, A. Y. (2011). An evaluation of staff motivation, dissatisfaction and job performance in an academic setting. *Australian Journal of Business and Management Research*, 1(9), 1-13.
- Mikander, C. (2010). The impact of a reward sytem on employee motivation in Motonet-Espoo. Degree thesis, International Business, Arcada.
- Muo, Ik. (2013). Motivating & managing knowledge workers: evidences from diverse industries & cultures. *Journal of Management and Sustainability*, 3 (2), 119-131.
- Olatokun, W. & Irene Nwafor, Ch. (2012). The effect of extrinsic and intrinsic motivation on knowledge sharing intentions of civil servants in Ebonyi State, Nigeria. *Information Development*, 28(3), 216-234.
- Re'em, Y. (2011). Motivating public sector employees: an application-oriented analysis of possibilities and practical tools. Master's thesis of Executive Public Management. Hertie School of Governance, Berlin.
- ŞenoL, F. (2011). The effect of job security on the perception of external motivational tools: a study in hotel businesses. *Journal of Economic and Social Studies*, 1(2), 33-67.
- Susanty, A. I.; Wood, P. Ch. (2011). The motivation to share knowledge of the employees in the telecommunication service providers in Indonesia. *International Conference on Social Science and Humanity*, Singapore. 5, 159-162.
- 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.
- Wardell, R. (2008). Motivation and training guide for employers: a training guide for seafood businesses. Sea Fish Industry Authority.
- Welschen, J.; Todorova, N.; & Mills, A. (2011). An investigation of the impact of intrinsic motivation on organizational knowledge sharing. *International Journal of Knowledge Management*, 8(2).
- Westrik, R. A. M. (2010). Improving employee motivation through HR practices at PT. Bachelor thesis, Business administration, University of Twente.
- Zahidul Islam, Md.; Maheen Ahmed, S.; Hasan, I.; & Uddin Ahmed, S. (2011). Organizational culture and knowledge sharing: Empirical evidence from service organizations. *African Journal of Business Management*, 5(14), 5900-5909.