

مدل نظری تبیین برنامه های انگیزشی در سازمان های دانش محور

پذیرش مقاله: ۹۰/۱۲/۱۰

دریافت مقاله: ۹۰/۷/۲۴

محبوبه حبیبی بدر آبادی^۱، دکتر یوسف محمدی مقدم^۲

چکیده

تعهد دانشگران به تسهیم دارایی های دانشی خود و نیز تلاش برای کسب دانش جدید از عوامل کلیدی موفقیت سیستم های دانشی و سازمان های دانش محور، به شمار می آید. همین امر، تلاش جهت جلب تعهد کارکنان به پیشبرد فرآیندهای دانشی، را به یکی از دغدغه های مدیران دانشی بدل نموده است. در این مسیر استفاده از یک سیستم انگیزشی مناسب، ابزاری مؤثر در دست مدیران است که جلب تعهد دانشگران را امکان پذیر می سازد. با توجه به اهمیت برنامه های انگیزشی در پیشبرد فرآیندهای دانشی، مقاله حاضر با رویکردی مروری و شیوه تعقلی و تفسیری^۱، ضمن بررسی پیشینه تحقیقاتی موجود در خصوص مفهوم انگیزش و کارکرد برنامه های انگیزشی در موفقیت فرآیندهای دانشی، مدلی نظری جهت بهره گیری از برنامه های انگیزشی در سازمان های دانش محور، ارائه نموده است.

کلید واژه ها

انگیزش / دانش محور / سیستم های دانشی / فرآیند های دانشی / خلق دانش

۱. دانشجوی دکتری مدیریت دانشگاه علامه طباطبائی

۲. استادیار مدیریت دانشگاه علوم انتظامی

مقدمه

تعهد و انگیزش دانشگران همواره از عوامل تعیین کننده موفقیت یا شکست سیستم‌های دانشی سازمان به شمار می آید. تحقیقات انجام شده در خصوص موفقیت فرآیندهای دانشی نشان داده است که تشویق و انگیزش کارکنان در جهت خلق، تسهیم و به کارگیری دانش، نقشی مهم در موفقیت این فرآیندها داشته است (گالتا و مالهورتا، ۲۰۰۲). اهمیت برنامه های انگیزشی در موفقیت فرآیندهای دانشی از این واقعیت ناشی می شود که دانش در واقع، سرمایه دانشگران به شمار می آید. کارکنان صاحب دانش مانند سرمایه گذاران هستند، آنان انتخاب می کنند که به چه میزان و در کجا سرمایه گذاری کنند؛ بنابراین اگر دریافتی (سود) آنان از حد قابل قبولی کمتر باشد، آنها ممکن است تصمیم به خارج نمودن سرمایه خود (دانش) بگیرند (کلووی و بارلینگ، ۲۰۰۰). به همین دلیل شرکت ها باید با اعمال سیاست‌های مناسب در بخش منابع انسانی، برای دانشگران شرایط کاری مطلوب (بالاتر از سطح متوسط) فراهم آورند (پروست و همکاران، ۱۳۸۵: ۳۴). در این راستا از جمله ویژگی های یک سازمان دانش محور، یافتن سازوکاری برای انگیزش کارکنان و تشویق ایشان به تسهیم دانش است (نوبکا و دایر، ۲۰۰۰). بدون ایجاد فضایی که در آن تسهیم دانش مورد حمایت قرار گیرد و انگیزه های لازم برای تسهیم دانش در کارکنان به وجود آید، دانشگران عملاً اقدامی برای تسهیم دانش انجام نخواهند داد (کوژا، ۲۰۰۱). عدم تخصیص پاداش‌های مناسب به کارکنان، همچنین می تواند بر خلاقیت و نوآوری سازمانی نیز تأثیری منفی داشته باشد. برای پرهیز از این مشکل باید تکنیک هایی به کار گرفته شود که از دانش فردی، خلاقیت و تولید ایده های جدید حمایت نماید (پروست و همکاران، ۱۳۸۵: ۱۷۸).

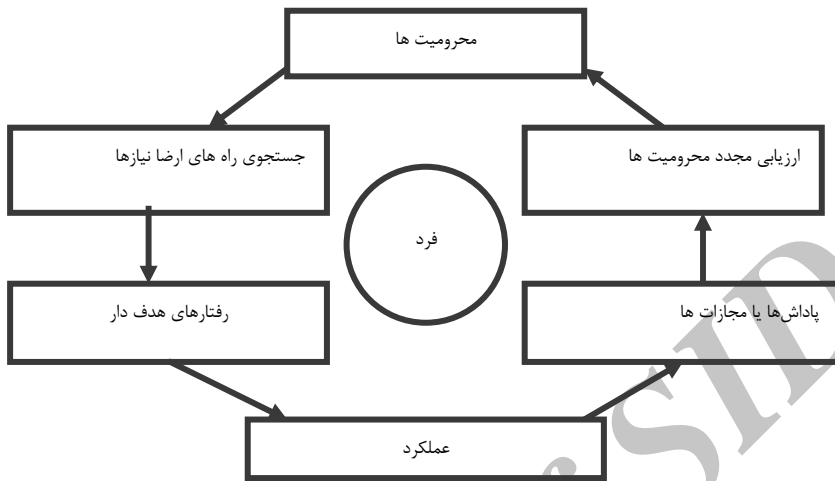
با توجه به اهمیت بهره گیری از ساز و کارهای انگیزشی مناسب در موفقیت فرآیندهای دانشی در سازمان، این سؤالات مطرح می شود که: برنامه های انگیزشی

مناسب برای دانشگران کدام است؟ و گروه های هدف در این برنامه های انگیزشی کدامند؟ و این برنامه های انگیزشی چگونه رونق بازار دانش سازمان را تحت تأثیر قرار می دهند؟

در این مقاله کوشیده شده است پاسخی برای سؤالات فوق ارایه نماید. بر این اساس نخست، پیشینه موضوع مورد بررسی قرار گرفته است و سپس بر مبنای جمع بندی و تفسیر دیدگاه های موجود، پاسخ پرسش های فوق در چارچوب «الگوی نظری برای انگیزش در سازمان های دانش محور» ارایه گردیده است.

انگیزش و برنامه های انگیزشی در سازمان ها

انگیزش از ویژگی های روان شناختی انسان است که به میزان تعهد وی مربوط می شود و در برگیرنده عواملی است که موجب بروز رفتار در انسان می گردند، مسیر رفتار وی را مشخص می کند و موجب استمرار رفتار در مسیر تعهد شده می گردد (استونر و دیگران ۱۳۸۲: ۷۵۸). نمودار (۱) چارچوب اصلی انگیزش در سازمان را نشان می دهد. عوامل متعددی در انگیزش فرد دخیل هستند. مدیران می توانند در انگیزش افراد از متغیرهایی همچون انگیزه هایی که کارکنان با خود به محیط کار می آورند، ماهیت کارها و وظایفی که به افراد واگذار می شود، فضای سازمان، توانایی ها و محدودیت های شخصی مدیر؛ سود ببرند (ساعتچی، ۱۳۷۷: ۸۲).



تمودار ۱: چارچوب اصلی انگیزش
منبع: (مورهد و گریفین، ۱۳۸۴: ۱۱۶)

انواع انگیزه‌ها را می‌توان به انگیزه‌های درونی و بیرونی دسته‌بندی نمود. انگیزه‌های بیرونی^۱ این امکان را فراهم می‌آورند تا کارکنان با استفاده از پاداش‌های مادی، به صورت غیر مستقیم نیازهای خود را ارضا نمایند.

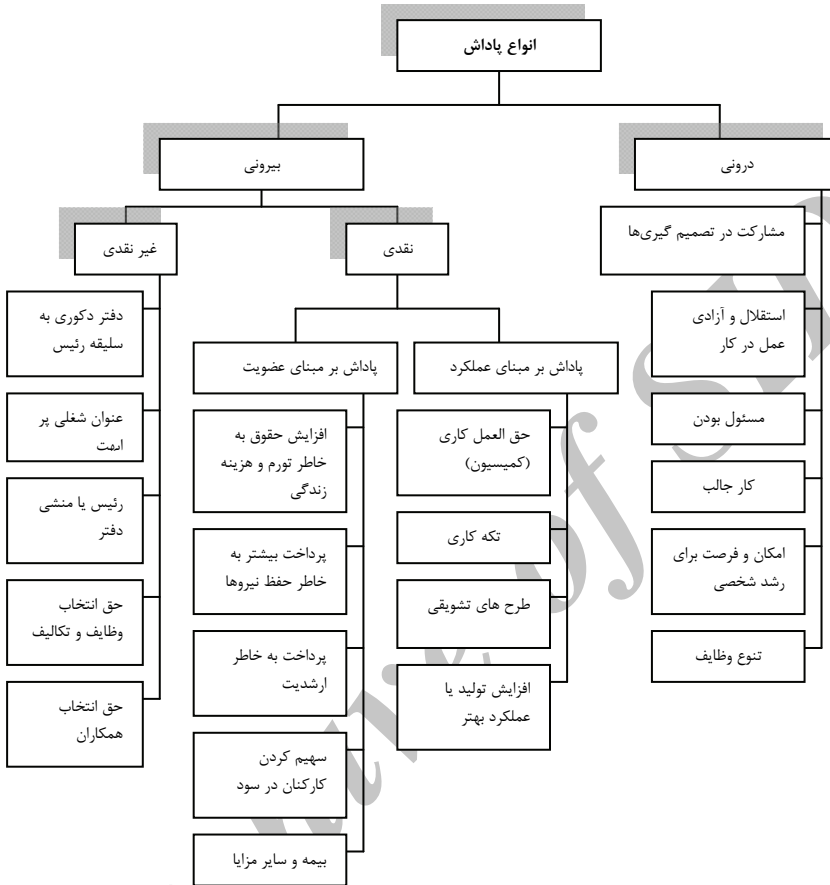
در این شرایط پاداش مالی هدفی است که دستیابی به آن، صرف نظر از نوع شغل، موجب رضایت خاطر فرد می‌شود (کالدور و استاو، ۱۹۷۵). از طریق برقراری ارتباط میان انگیزه‌های مالی کارکنان و اهداف سازمان، می‌توان نوعی هماهنگی بر پایه انگیزه‌های بیرونی ایجاد کرد. در این شرایط «پرداخت بر مبنای عملکرد» بهترین شیوه پاداش دهی محسوب می‌گردد (اوسترلو، فری، ۲۰۰۰). انگیزش درونی^۲ موجب ارضای بی‌واسطه نیازهای فرد، می‌شود. این انگیزه‌ها ذاتاً ارزشمند هستند (کالدور و استاو، ۱۹۷۵) و می‌توانند تلاش‌های فرد را در جهت تحقق یک هدف شخصی و یا در راستای پاسخگویی به یک اجبار فردی و اجتماعی (ناشی از هویت فرد) جهت

1- Extrinsic
2- Intrinsic

دهد. در این نوع از انگیزش، رضایت ناشی از ویژگی های ذاتی شغل، انگیزه ایده آل محسوب می گردد (اوسترلو، فری، ۲۰۰۰).

پاداش ها نمود برنامه های انگیزشی سازمان هستند. انواع پاداش نقشی مهم در ایجاد انگیزش در کارکنان دارند. پاداشی که فرد از سازمان دریافت می کند یا به خاطر انجام وظایف محول در حد عادی و متعارف است که حقوق و دستمزد نامیده می شود یا به خاطر انجام وظایف در سطحی بالاتر از استانداردهای عادی کار است که از آن به عنوان مزایای فوق العاده صحبت می شود. سیستم پاداش باید کارآ و اثربخش باشد. به این منظور در اولین قدم سیستم باید به نحوی طراحی گردد که اعطای پاداش، مشروط به عملکرد مؤثر (عملکرد در جهت اهداف سازمان) باشد؛ در این صورت پاداش به عنوان ساز و کاری برای تشویق و ایجاد انگیزه، راهگشا خواهد بود (سعادت، ۱۳۸۰: ۲۵۳). همچنین سیستم جبران و پرداخت سازمان باید عادلانه و سازگار باشد تا از برخوردهای قانونی یکسان اطمینان حاصل شود (مورهد و گریفین، ۱۳۸۴: ۲۳۴).

پاداش ها نیز به پاداش های درونی و بیرونی دسته بندی می شوند. پاداش درونی معمولاً احساس خوبی است که بر اثر انجام کار به فرد دست می دهد (سعادت، ۱۳۸۰: ۲۵۴). برخلاف پاداش های درونی، پاداش بیرونی به چیزی خارج از وجود فرد ارتباط دارد. بر این اساس پاداش بیرونی وسیله و ابزاری در دست مسئولان سازمان است تا با ایجاد مکانیسم هایی برای دریافت آنها، رفتار کارکنان را در جهت مطلوب سوق دهند (همان: ۲۵۶).



نمودار ۱۹-۲ : طبقه بندی انواع پاداش

منبع: (سعادت، ۱۳۸۰: ۲۵۵)

اهمیت انگیزش در دانش آفرینی

اهمیت توجه به انگیزش در پیشبرد فرآیندهای دانشی، به ویژه فرآیند دانش آفرینی، از این واقعیت ناشی می شود که دانش تنها مجموعه ای از اطلاعات نیست بلکه نوعی کالای ارزشمند است که تأثیری رقابتی بر فعالیت های کاری افراد دارد (کوک و گوا، ۲۰۰۴). ارزشمندی دانش موجب شده است که دانش به عنوان یک منبع قدرت

برای کارکنان مطرح شود. بسیاری از دانشگران، از دانش خود به عنوان وسیله ای برای تعقیب اهداف و ابزاری برای حمله به رقبای شغلی و یا دفاع از موقعیت خود در شرایط رقابتی، بهره می برند. همین امر، رفتارهای سیاسی قدرت طلبانه را به جنبه مهمی از رفتارهای کارکنان در زمینه تسهیم دانش، تبدیل کرده است (ایپ، ۲۰۰۳). چنین رویکردی به دانش موجب می شود که در عمل تسهیم دانش هزینه های بالقوه ای برای عرضه کنندگان و دریافت کنندگان آن در پی داشته باشد؛ بر این اساس تشویق یک دانشگر به تسهیم دانش مستلزم آن است که سازمان با ایجاد یک سیستم پاداش مناسب، بهای دانش فرد به عنوان یک منبع قدرت را پردازد و نیز زحمات وی برای تبدیل دانش ضمنی خود به دانش صریح قابل درک برای دیگر کارکنان را نیز جبران نماید (لی و آن، ۲۰۰۷).

داونپورت و پروساک (۱۳۷۹) با طرح مفهوم بازار دانش و پرداختن به اقتصاد سیاسی بازار دانش، لزوم شکل گیری یک مبادله برای غلبه بر رفتارهای سیاسی دانشگران را مورد بررسی قرار داده اند. از دیدگاه ایشان، یکی از واقعیات در سیاست شناسی دانش این است که عده ای از دانشگران وارد بازار دانش نمی شوند، زیرا از نظر آنان، احتکار دانش سود آورتر از تسهیم آن است. اگر دانش را قدرت بدانیم، بالطبع صاحبان دانش را باید قدرتمند دانست؛ حال اگر دیگران نیز به دانش دست یابند، این قدرت تحلیل خواهد رفت؛ از این رو یکی از دشواری های مدیریت دانش القای این فکر است که عرضه دانش بیش از احتکار آن ارزش دارد (داونپورت و پروساک، ۱۳۷۹: ۵۹). برای حرکت روان و استفاده بهینه از دانش باید نیروهای محرک آن را بهتر شناخت، نیروهای بازار عامل هایی هستند که می توانند باعث تحرک دانش در سازمان شوند (همان: ۵۵). سه نوع اصلی بازپرداخت به شرح زیر در بازار دانش وجود دارد :

- **مقابله به مثل**: فروشنده دانش، هنگامی از صرف وقت و تلاش خود دریغ نمی‌ورزد که بداند در صورت نیاز به دانش خریداران فعلی فروشندگان مطلوبی خواهند بود. مقابله به مثل ممکن است به گونه ای غیر مستقیم صورت پذیرد، یعنی به ازای دانش ارائه شده، لزوماً دانشی درخواست نشود. برای مثال در شرکت‌های سهامی، تسهیم دانشی که باعث رشد سود دهی می‌شود، منافعی را در حال و آینده نصیب افرادی می‌سازد که به نوعی در شرکت سهم دارند (همان: ۶۴-۶۳).
 - **شهرت**: عرضه کننده دانش می‌خواهد دیگران او را به عنوان کسی بشناسند که دارای مهارت‌های ارزشمند بوده و دانش خود را در اختیار دیگران قرار می‌دهد. شهرت نتایج ملموسی چون مقابله به مثل و مزیت‌های شغلی (ارتقا، امنیت شغلی، افزایش حقوق...) را در پی خواهد داشت (همان: ۶۴-۶۵).
 - **نوع دوستی**: دانشگر ممکن است دانش خود را تنها برای «موفقیت شرکت» یا ارضای انگیزش درونی خود در خصوص کمک به دیگران، عرضه نماید. سازمان‌ها نمی‌توانند خالق چنین انگیزه‌هایی باشند، ولی می‌توانند مشوق یا سرکوبگر آن باشند (همان: ۶۶-۶۵).
- برخی صاحب‌نظران، انتظار دریافت کمک‌های کارآمد در ازای اطلاعات ارایه شده، حس تعلق به گروه، کسب شهرت و بهبود جایگاه فرد در گروه و احساس اثربخش بودن افراد؛ چهار دلیل اصلی برای برانگیختن افراد به تسهیم دانش ارزشمند خود به شمار می‌آیند (کوک گوا، ۲۰۰۴).

ایجاد انگیزه‌هایی برای خلق دانش

تشویق و ترغیب مهمترین عامل ایجاد انگیزه برای تسهیم دانش است. این تشویق‌ها می‌تواند به صورت تعریف و تمجید کلامی و حمایت‌های اجتماعی و یا پاداش‌های مالی، پیشرفت شغلی و پرداخت‌های جبرانی باشد (هان و آناتامولا،

۲۰۰۶). انواع مختلف پاداش های مالی و غیرمالی در سازمان های مختلف کارایی متفاوتی دارند. لیکن برخی صاحب نظران معتقدند در صورتی که سازمان ها بیش از حد بر پاداش های خارجی تأکید نمایند ممکن است موجب تخریب انگیزه های خلاقانه افراد شوند. این نظریه بر تحقیقاتی استوار است که نشان می دهد افرادی که برای یک فعالیت خاص پاداش مالی، دریافت کرده بودند نسبت به افرادی که پاداشی دریافت نکرده بودند علاقه و تمایل کمتری به آن فعالیت نشان داده اند (آیزنبرگ و شانوک، ۲۰۰۳).

بررسی های هاگمن (۱۳۷۸: ۴۶) در خصوص رابطه میان انگیزش و نوآوری، مؤید اولویت انگیزش درونی در برابر پاداش های بیرونی است. بر مبنای تحقیقات وی ارضا نیازهای اجتماعی و روانی یعنی ارایه بازخورد، احساس تعلق، آزادی، صداقت، اعتبار، اعتنا (توجه) و مشارکت در میان عامل های انگیزشی در اولویت قرار می گیرد. پس از آن نیازهای شناختی مانند علاقه، تنوع وظایف و چالش (توفیق طلبی) و در نهایت محرک های مادی مطرح می گردند. به عنوان یک نتیجه گیری کلی، مدیریت باید به نیازهای عاطفی کارکنان توجه نموده و زمان بیشتری برای آموزش آنان صرف نماید. نوناکا (۱۹۹۴) نیز به برخی پاداش های غیر مادی تأکید می نماید. وی اعطای استقلال به کارکنان را راهی برای دستیابی آنان به خود انگیزختگی می داند، به اعتقاد وی استقلال کارکنان موجب خود انگیزختگی آنان و در پی آن افزایش تلاش آنان در جهت خلق دانش می گردد (نوناکا، ۱۹۹۴) ارایه بازخورد نیز می تواند موجب انگیزش کارکنان شود (هارتوک و جونگ، ۲۰۰۷). در مقابل دیدگاه هایی که بر اولویت پاداش های غیر مادی تأکید دارند، برخی از تحقیقات قرار می گیرند که موید تأثیر مثبت استفاده از پاداش های ملموس و مادی بر تشدید گرایش کارکنان به عملکرد خلاقانه هستند (ایزنبرگ و شانوک، ۲۰۰۳). در مجموع می توان گفت که سازمان ها باید ترکیبی از پاداش های ملموس و

غیر ملموس (درونی و بیرونی) را به کار گیرد؛ زیرا اعطای پاداش‌های مادی بزرگ موجب می‌گردد که کارکنان بیش از توجه بر نوآوری و خلاقیت بر پاداش تمرکز نمایند؛ در مقابل عدم ارایه پاداش‌های ملموس نیز می‌تواند به کاهش انگیزه منجر شود (مرکز تحقیقات مردم‌شناسی، ۲۰۰۶).

میزان حمایت سازمان از کارکنان دانشی خود در نحوه ارزیابی عملکرد کارکنان در سازمان نمود می‌یابد (ویگ، ۲۰۰۰). یک شرکت دانش‌آفرین، باید بتواند روش‌های ارزیابی عملکرد خود را از روش‌های منفی (تنبیه و جریمه) به روش‌های مثبت تغییر دهد. در چنین سازمانی تمامی اعضا گروه باید عمدتاً بر مبنای میزان کارکرد جاری مورد ارزیابی قرار گیرند (نوناکا و تاکوچی، ۱۳۸۵: ۳۸۴). شرکت مشاوران مک کینزی از جمله شرکت‌هایی است که از معیارهای دانشی در ارزیابی عملکرد کارکنان خود بهره می‌گیرد. این شرکت میزان کمک و حمایت دانشی یک مشاور به سایر مشاوران را از جمله معیارهای ارزیابی عملکرد خود قرار داده است (راسل و فریگا، ۲۰۰۸: ۸۱).

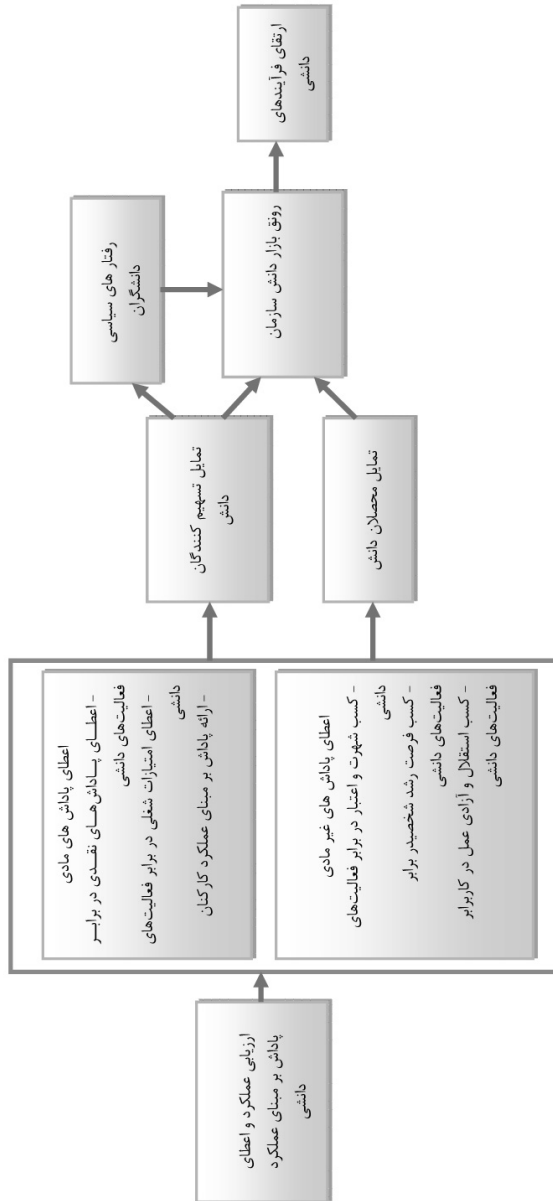
در اینجا لازم است که به مسئله ایجاد انگیزش در دریافت کنندگان (محصلان) دانش نیز توجه شود. از سویی انتقال دهندگان دانش ممکن است به دلیل هراس از جایگزینی علاقه‌ای به تسهیم دانش نداشته باشند. از سوی دیگر یادگیرندگان نیز ممکن است به دلیل پایین بودن انگیزه، تمایلی به یادگیری نداشته باشند. وجود یک سیستم انگیزشی مناسب می‌تواند موجب افزایش تمایل محصلان به دریافت دانش گردد (هوانگ و همکاران، ۲۰۰۷). تحقیقات صورت گرفته بر روی جنبه‌های مربوط به ارتباط بین توسعه منابع انسانی و یادگیری سازمانی نشان داده است که اگر کارکنان احساس کنند، برای شناسایی و مطالعه فرصت‌های جدید، مورد قدردانی قرار می‌گیرند میل به یادگیری در آنان افزایش می‌یابد. در چنین سازمان‌هایی حتی اشتباهات و خطرات نیز پذیرفته می‌شوند و مورد تشویق و

قدردانی قرار می گیرند (گریگو و همکاران، ۲۰۰۰). به عبارت دیگر شکل گیری جریان دانش در سازمان، از یک سو رابطه ای مستقیم با تمایل صاحبان دانش به تسهیم آن دارد و از سوی دیگر با انگیزه دریافت کنندگان برای یادگیری در ارتباط است (هوانگ و همکاران، ۲۰۰۷).

مدل نظری پژوهش

با توجه به ارزش و اهمیت دانش به عنوان یک منبع قدرت، در تعیین جایگاه دانشگران در سازمان، طبیعی است که آنان از عرضه دانش خود به سایرین استقبال نمایند؛ بنابراین، تشویق کارکنان به حضور در بازار دانش سازمانی، مستلزم به کارگیری ساز و کارهای انگیزشی مناسب است. این ساز و کار انگیزشی باید از سویی موجب افزایش انگیزه و تمایل صاحبان دانش به تسهیم آن گردد و از سوی دیگر، موجب تشویق دریافت کنندگان برای جستجو و تحصیل دانش ارزشمند، شود.

با توجه به مطالب فوق می توان مدل نظری ارتباط انگیزش با فرآیندهای دانشی سازمان را به شکل نمودار شماره ۳، ترسیم نمود. در این الگو برنامه های انگیزشی دانش محور با طراحی و اجرای برنامه های ارزیابی عملکرد بر مبنای عملکرد دانشی کارکنان آغاز می گردد و به اعطای مجموعه ای از پاداش های مادی و غیر مادی به کارکنان اعم از تسهیم کنندگان و محصلان دانش، منجر می گردد. این پاداش ها رونق بازار دانش در سازمان را در پی داشته و موجب ارتقای فرآیندهای دانشی سازمان می گردد. دانش در سازمان قدرت به شمار می آید و رقابت های شغلی را تحت تأثیر قرار می دهد؛ بنابراین بازار دانش در سازمان تحت تأثیر بازی های سیاسی قدرت قرار می گیرد، در حالیکه میزان این بازی های سیاسی خود به تمایل تسهیم کنندگان به انتقال دانش و عرضه آن در بازار دانش، بستگی دارند.



نتیجه گیری

دانش برای فردی که آن را در اختیار دارد تنها مجموعه ای از اطلاعات نیست بلکه کالایی با ارزش است که موقعیت فرد در رقابت های شغلی را تحت تأثیر قرار می دهد. همین امر فرد را وادار می دارد تا به منظور حفظ جایگاه و قدرت شغلی خود، از ورود به بازار دانش و تسهیم آن با سایرین اجتناب نماید. همین امر تشویق کارکنان به حضور در بازار دانش و عرضه دانش خود به سایرین را، به یکی از دشواری های مدیران دانش بدل ساخته است. غلبه بر این دشواری مستلزم شناخت مدیران از نیروهای محرک دانش است.

تحقیقات متعددی برای شناسایی عوامل انگیزشی تأثیر گذار بر رونق بازار دانش، انجام گرفته است. این تحقیقات عواملی چون دریافت حمایت در مقابل اطلاعات ارایه شده، تعلق به گروه، کسب شهرت و بهبود جایگاه فرد در گروه، و انواع پاداش های مالی و غیر مالی را به عنوان عوامل انگیزشی برای تسهیم دانش شناسایی نموده اند. هرچند تحقیقات انجام شده در خصوص میزان کارآیی پاداش های مالی و غیر مالی در انگیزش دانشگران برای حضور در بازارهای دانش سازمان، به نتیجه واحدی دست نیافته اند، لیکن در مجموع تحقیقات بیانگر آن است که سازمان ها باید ترکیبی از پاداش های درونی و بیرونی را به کار گیرند؛ زیرا پاداش های مادی بزرگ موجب کاهش تمرکز کارکنان بر نوآوری و خلاقیت می گردد و در عین حال عدم ارایه پاداش های مادی نیز می تواند به کاهش انگیزه منجر شود. برای جهت دهی مناسب به این پاداش ها، سازمان دانشی باید میزان حمایت عملی خود از کارکنان دانشی را با استفاده از معیارهای دانشی در ارزیابی عملکرد کارکنان، نشان دهد.

باید توجه داشت که گاه تلاش های سازمان برای توسعه و گسترش دانش به دلیل بی توجهی به مسئله ایجاد انگیزش در دریافت کنندگان (محصّلین) دانش، بی نتیجه می ماند. گاه بی رونقی بازار دانش سازمان ریشه در عدم تمایل یادگیرندگان

به یادگیری دارد؛ بنابراین به منظور حصول اطمینان از شکل گیری جریان مستمر دانش در سازمان از یک سو باید انگیزه و تمایل صاحبان دانش به تسهیم آن و از سوی دیگر، تمایل و انگیزه دریافت کنندگان برای یادگیری، مورد توجه قرار گیرد.

منابع فارسی

- ۱- اچ. داوینپورت، تامس و پروساک، لارنس (۱۹۹۸)، مدیریت دانش. مترجم دکتر حسین رحمان سرشت. تهران. ناشر شرکت طراحی مهندسی و تامین قطعات ایران خودرو، واحد آموزش.
- ۲- استونر، جیمز ای. اف، فری من، آر. ادوارد و گیلبرت، دانیل. آر (۱۳۸۲)، مدیریت، سازماندهی، رهبری، کنترل. ترجمه سید محمد اعرابی و علی پارسائیان. چاپ دوم. نشر دفتر پژوهش های فرهنگی.
- ۳- پروست، گیلبرت، روب، استفان و رومهاردت، کای (۱۳۸۵)، مدیریت دانش. ترجمه علی حسینی خواه، انتشارات یسپرون.
- ۴- ساعتچی، محمود (۱۳۷۷)، روانشناسی کاربردی برای مدیران در خانه، مدرسه و سازمان. مؤسسه نشر ویرایش.
- ۵- سعادت، اسفندیار (۱۳۸۰)، مدیریت منابع انسانی، چاپ پنجم، انتشارات سمت.
- ۶- هاگمن، گیزلا (۱۳۷۸)، انگیزش و مدیریت تحول، ترجمه و نگارش علی محمد گودرزی، تهران. مؤسسه خدمات فرهنگی رسا. چاپ اول.

منابع لاتین

- 7- Calder, B. J., B. M. Staw. (1975). The self-perception of intrinsic and extrinsic motivation. J. Personality Soc. Psych. 31pp 599-605.

- 8- Eisenberger, R. & Shanock, L. (2003). Rewards, intrinsic motivation, and creativity: A case study of conceptual and methodological isolation. *Creativity Research Journal*, Vol. 15, Nos. 2&3, 121-130.
- 9- Galleta, Dennis F. & Malhorta, yogesh(2003).Role of commitment and motivation in knowledge management systems Implementation: Theory, conceptualization, and measurement of antecedent of success. *Proceeding for 36th Hawaii international conference on system sciences*. 2003.
- 10-Griego, Orlando V.,Geroy, Gary &Wright,Phillip C.(2000). Predictors of learning organizations:a human resource development practitioner's perspective. *The Learning Organization*. Vol7 . No 1.pp. 5-12
- 11- Han, Brent M. & Anantatmula, Vittal S.(2006). Knowledge Management in IT Organizations From Employee's Perspective. *Proceedings of the 39th Hawaii International Conference on System Sciences – 2006*.
- 12- Huang, Nen-Ting , Wei, Chiu-Chi & Chang, Wei-Kou (2007) . Knowledge management: modeling the knowledge diffusion in community of practice. *Kybernetes* Vol. 36 No. 5/6, pp. 607-621
- 13- Human Resource Institute (2006) , Characteristics of an Innovative Culture . *Human capital strategy* . Issue No. 292 March 2006
- 14- IPE, MINU(2003). Knowledge Sharing in Organizations:A Conceptual Framework. *Human Resource Development Review* Vol. 2, No. 4 . 337-359
- 15- Jong ,Jeroen P.J. de & Den Hartog, Deanne N. (2007). How leaders influence employees. innovative behavior. *European Journal of Innovation Management* Vol. 10 No. 1 pp. 41-64
- 16- Kelloway, E.K. and Barling, J. (2000) Knowledge work as organisational behaviour, *International Journal of Management Reviews*, 2:3, pp 287 –304.
- 17- Kucza, T. (2001). Knowledge management process model. *Vtt Publications*, 111. Citeseer. Available on: <http://www.mendeley.com/research/>
- 18- Kwok, James S.H. & Gao, S.(2004). Knowledge sharing community in p2p networks: a study of motivational perspective. *Journal of knowledge management*. Vol8. No.1. pp94-102
- 19- Lee, Dong-Joo & Ahn, Jae-Hyeon(2007) Reward systems for intra-organizational knowledge sharing. *European Journal of Operational Research* 180. 938–956
- 20- Nobeoka, Kentaro&Dyer, Jeffrey H. (2000). Creating and Managing a High-Performance Knowledge-Sharing Network: The Toyota Case. *Strategic Management Journal*, Vol. 21, No. 3, Special Issue: Strategic Networks pp. 345-367.

- 21- Nonaka, I. & Takeuchi, H. (1995), The knowledge creating company – How Japanese companies create the dynamics of innovation, Oxford University Press, New York.
- 22- Nonaka, Ikujiro. Dynamic Theory of Organizational Knowledge creation. Organization science Vol. 5, No. 1, February 1994
- 23- Osterloh, Margit & Frey, Bruno S. (2000). Motivation, Knowledge Transfer, and Organizational Forms Organization Science, Vol. 11, No. 5. (Sep. - Oct., 2000), pp. 538-550.
- 24- Rasiel, E.M. & Friga, P.N. (2002). The McKinsey mind: Understanding & Implementing the Problem Solving Tools and Management Techniques of the World Top Strategic Consulting Firm. Published by McGraw-Hill
- 25- Wigg, Karl M. (2000). Application of Knowledge Management in Public Administration. Paper Prepared for Public Administrators of the City of Taipei, Taiwan, ROC May 2000

Archive of SID