

وضعیت‌یابی مؤلفه‌های انگیزه کارکنان و به اشتراک‌گذاری دانش قبل و بعد از پیاده‌سازی مدیریت دانش

شعبان الهی *

اعظم سورانی **

علی رجب زاده ***

چکیده

در سازمان‌های امروزی، مدیریت دانش موجب تغییرات قابل‌توجهی در سطوح مختلف سازمانی می‌گردد. مؤلفه‌های انسانی اشتراک‌گذاری دانش و انگیزه کارکنان به‌عنوان اجزای پیاده‌سازی موفق مدیریت دانش حائز اهمیت می‌باشند. هدف این مقاله وضعیت‌یابی مؤلفه‌های انگیزه کارکنان و اشتراک‌گذاری دانش قبل و بعد از پیاده‌سازی مدیریت دانش و ارائه چارچوبی در صنایع برودتی است. در این پژوهش پس از مطالعه مبانی نظری ۹ شاخص تأثیرگذار بر انگیزه کارکنان و اشتراک‌گذاری دانش شامل تعاملات اجتماعی، فرهنگ، هنجارهای ذهنی، کاربرد فناوری رسانه اجتماعی، دانش کارآمد، لذت کمک به دیگران، اعتماد، بازخورد مناسب و درک سودمندی رسانه‌های اجتماعی شناسایی و آزمون شد. سپس چارچوب وضعیت‌یابی انگیزه کارکنان و اشتراک‌گذاری دانش ارائه گردید. بر اساس این چارچوب، وضعیت انگیزه کارکنان و اشتراک‌گذاری دانش قبل و بعد از پیاده‌سازی مدیریت دانش در دو شرکت برودتی بر اساس این شاخص‌ها بررسی شد. نتایج نشان داد که انگیزه کارکنان و اشتراک‌گذاری دانش بعد از پیاده‌سازی مدیریت دانش در مقایسه با قبل از آن تفاوت معناداری دارد و بهبود یافته است. با کمک این چارچوب، شرکت‌های صنایع برودتی می‌توانند تأثیرات پیاده‌سازی مدیریت دانش را بر دو مؤلفه انگیزه کارکنان و اشتراک‌گذاری دانش بررسی نمایند.

واژگان کلیدی: انگیزه کارکنان، به اشتراک‌گذاری دانش، مدیریت دانش، هنجارهای ذهنی، رسانه اجتماعی.

* عضو هیأت علمی، گروه مدیریت فناوری اطلاعات، دانشکده مدیریت و اقتصاد، دانشگاه تربیت مدرس، تهران. (نویسنده مسئول) elahi@modares.ac.ir

** کارشناسی ارشد، مدیریت فناوری اطلاعات، دانشکده مدیریت و اقتصاد، دانشگاه تربیت مدرس، تهران.

*** عضو هیأت علمی، گروه مدیریت صنعتی، دانشکده مدیریت و اقتصاد، دانشگاه تربیت مدرس، تهران.

مقدمه

در دهه‌های اخیر محیط سازمان‌ها با رشد روزافزون فناوری پیچیده‌تر شده است (ناصری، ۱۳۹۲). این پیچیدگی در سازمان‌ها نیازمند تجزیه تحلیل و مدیریت صحیح دانش است تا به سطوح بالاتری از کارایی نائل شد. مدیریت دانش به صورت مستقیم و غیرمستقیم بر عملکرد سازمانی تأثیرگذار است (دوستار و مردانی، ۲۰۱۸). طبق نظر آلّه و همکاران (۲۰۱۴) مدیریت دانش بر اثربخشی فعلی و آتی سازمان‌ها تأثیر بسزایی دارد. از این رو، مقوله مدیریت دانش یکی از چالش‌های مهم استراتژیک در مسیر موفقیت پایدار و رقابتی سازمان است (بهرینگر و ساسنبرگ، ۲۰۱۵).

یکی از مهم‌ترین بخش‌های چرخه مدیریت دانش، به اشتراک‌گذاری دانش است. دانش باید در سرتاسر سازمان به اشتراک گذاشته و توزیع شود (لین و همکاران، ۲۰۱۲). به اشتراک‌گذاری دانش در میان کارکنان، یک امر حیاتی در مدیریت دانش است. سازمان‌هایی که به رشد، رقابت، تکامل دائمی در سازمان نیاز دارند اشتراک دانش در سازمان را به شانس واگذار نمی‌کنند (گال و همکاران، ۲۰۱۵). سازمان و شرکت‌هایی موفق هستند که به طور مداوم به ایجاد و اشتراک‌گذاری دانش جدید در سراسر سازمان می‌پردازند.

مدیریت دانش فرایندهای کسب، توسعه، به اشتراک‌گذاری، بهره‌برداری و حفاظت از دانش سازمانی، برای بهبود رقابت سازمانی توصیف می‌کند. سیستم مدیریت دانش با یک بازخورد داخلی مناسب امری حیاتی برای حمایت از اشتراک‌گذاری موفق دانش است (لین و همکاران، ۲۰۱۱). اشتراک دانش زمانی به عنوان یک عنصر اساسی در فرایند مدیریت دانش شناخته می‌شود که منجر به بهبودی و ارتقاء در عملکرد سازمان و کسب مزیت رقابتی شود. می‌توان یکی از دلایل اصلی به اشتراک‌گذاری دانش در سازمان‌های خصوصی را دستیابی به افراد متخصص با دانش‌های جدید در زمان مناسب دانست (یزدانی و همکاران، ۱۳۸۶). افراد باید انگیزه به اشتراک‌گذاری دانش و تبادل نظر را به عنوان یک اصل مهم در کار سازمانی خود قبول داشته باشند (چانگ و همکاران، ۲۰۱۶).

با توجه به اینکه مدیریت دانش، مدیریت هنجارهای درونی، ذهنی و انگیزه افراد است. مهم‌ترین عوامل مؤثر برافزایش بهره‌وری منابع انسانی مدیریت دانش است (موغلی و همکاران، ۱۳۹۳). در تحقیقات حمزی (۲۰۱۲) چنین نتیجه شده که از دستاوردهای مدیریت دانش، ایجاد انگیزه در کارکنان و ارتقاء علمی آنها است. در مطالعه‌ای، منصور و همکارانش (۲۰۱۵) عنوان می‌نمایند دانش فردی به سهولتی که دیده می‌شود، نیست. گاهی افراد ترجیح می‌دهند که دانش خود را ذخیره نمایند. عوامل انگیزشی در ترویج دانش و به اشتراک‌گذاری دانش تأثیر فراوانی دارد.

لذا این پژوهش از آن جهت اهمیت می‌یابد که اشتراک‌گذاری دانش به‌عنوان یکی از فرایندهای اصلی چرخه مدیریت دانش و انگیزه کارکنان به‌عنوان جزئی از زیرساخت‌های انسانی پیاده‌سازی موفق مدیریت دانش است؛ بنابراین سازمان‌ها با آگاهی از نقاط قوت و ضعف خود به‌واسطه مدیریت دانش، می‌توانند وضعیت سازمان را بهبود بخشند و ارزش و اهمیت مدیریت دانش در پیشبرد و تحقق اهداف سازمان‌های خصوصی مانند بسیاری از سازمان‌های دیگر آشکار است (لی و وانگ، ۲۰۱۶).

در پژوهش پیش رو با مطالعه، بررسی و تحلیل نمودارهای مراقبت حین کار ۶ ماه اول سال ۱۳۹۴ کارکنان جدید صنایع برودتی، این نتیجه حاصل گردید که به اشتراک‌گذاری دانش در سازمان ناکافی و ضعیف است. خلل دانشی و بی‌انگیزگی کارکنان در راستای به اشتراک‌گذاری دانش به‌صورت واضحی نمایان است. انگیزه انتقال دانش بین همکاران وجود ندارد، دانش ضمنی در افراد محصور شده و کارکنان باسابقه نسبت به عدم آموزش و گسترش یادگیری‌ها معترض هستند.

با توجه به دلایل فوق‌الذکر، چون اشتراک‌گذاری دانش نقش مهمی در تبدیل دانش اجتماعی به دانش فردی و دانش عمومی به دانش خصوصی ایفا می‌کند (ما و چان، ۲۰۱۴) و همچنین کیفیت عملکرد سازمان‌ها اهمیت بسزایی دارد و بهبود عملکرد سازمان با افزایش انگیزه کارکنان میسر می‌شود (ترکزاده و زینلی، ۱۳۹۰). در نتیجه با توجه به برجسته بودن نقش عامل انسانی، هدف اصلی این مقاله بررسی و پاسخ به سؤال‌های ذیل است:

(۱) چه عواملی بر انگیزه کارکنان و به اشتراک گذاری دانش تأثیرگذار است؟
 (۲) به اشتراک گذاری دانش و انگیزه کارکنان چه تأثیری بر یکدیگر دارند؟
 نهایتاً به وضعیت یابی این دو مؤلفه، قبل و بعد از پیاده‌سازی مدیریت دانش می‌پردازند. پژوهش حاضر شاخص‌ها و مؤلفه‌های گوناگون موجود در ادبیات تحقیق را در نظر گرفته و مؤلفه‌های مشترک در مبانی نظری را جهت بررسی ارائه نموده است.
 هدف اصلی تحقیق وضعیت یابی مؤلفه‌های انگیزه کارکنان و اشتراک گذاری دانش قبل و بعد از پیاده‌سازی مدیریت دانش و بررسی تأثیرگذاری این دو مؤلفه بر یکدیگر در سازمان‌های خصوصی است. جهت نائل آمدن بر اهداف اشاره شده ابتدا به مرور مبانی نظری و بررسی جامع مؤلفه‌های تأثیرگذار بر مدیریت دانش پرداخته می‌شود. با جمع‌بندی شاخص‌ها از ادبیات تحقیق فرضیه‌ها شکل می‌گیرد و به ارائه چارچوب مفهومی پژوهش پرداخته می‌شود.

بررسی مبانی نظری

اشتراک گذاری دانش در سازمان متأثر از رفتار کارکنان و رفتار کارکنان متأثر از انگیزه است. اشتراک دانش یعنی انتقال دانش از منبع دانشی به دریافت کننده به نحوی که دانش موردنظر را بیاموزد، بکار برد و انتقال دهد (ما و چان^۱، ۲۰۱۴). اشتراک دانش سبب گسترش سریع‌تر دانش به بخش‌هایی از سازمان می‌گردد که قادر به بهره‌برداری از آن نیستند. از این رو به اشتراک گذاری دانش در میان کارکنان فرصت برای آموزش، به کارگیری و ایجاد دانش جدید را افزایش می‌دهد. از سوی دیگر بهره‌وری کارکنان با عنصری کلیدی به نام انگیزه در ارتباط است که موجب افزایش راندمان کاری افراد در سازمان‌هایشان می‌گردد (استیو، ۲۰۰۳). ایجاد انگیزه‌های صحیح در کارکنان برای اشتراک گذاری دانش یکی از مهم‌ترین موارد یک استراتژی مدیریت دانش محسوب می‌شود. با توجه به اینکه انگیزه ۶۰ درصد از قابلیت‌های انسانی را پشتیبانی می‌کند و یکی از مهم‌ترین عوامل موفقیت در

پیاده‌سازی مدیریت دانش است لذا توجه به انگیزه کارکنان سازمانی برجسته می‌شود (جابری و همکاران، ۱۳۹۱).

با توجه به مرور مبانی نظری در حیطه موضوع پژوهش و جمع‌بندی شاخص‌های مورد مطالعه محققین مختلف، جدول شماره ۱ ارائه می‌گردد.

جدول ۱: شاخص‌های مؤلفه انگیزه کارکنان و به اشتراک‌گذاری دانش
مستخرج از بررسی مبانی نظری پژوهش

انگیزه کارکنان	اشتراک‌گذاری دانش
خودکارآمدی دانش (ترکزاده و زینلی، ۱۳۹۰) (جابری و همکاران، ۱۳۹۱) (منصور و همکاران، ۲۰۱۵)	کاربرد فناوری اطلاعات و ارتباطات (بیگی و همکاران، ۱۳۹۰) (رفوآ و همکاران، ۱۳۹۲)
لذت کمک به دیگران (جابری و همکاران، ۱۳۹۱) (چانگ و لی، ۲۰۱۳)	(العوی، ۲۰۰۹) (کوارک و پارک، ۲۰۱۶) (کو و همکاران، ۲۰۱۶) (سراجیان و همکاران، ۱۳۹۲)
تعامل (پورامینزاد و هاشمی، ۱۳۹۰) (منصور و همکاران، ۲۰۱۵) (هانگ و همکاران، ۲۰۱۱)	اعتماد (بیگی و همکاران، ۱۳۹۰) (العوی، ۲۰۰۹) (صالح و پروتیس، ۲۰۰۹)
درک سودمندی رسانه‌های اجتماعی (نیکول و همکاران، ۲۰۱۵)	انگیزش (بیگی و همکاران، ۱۳۹۰) (چان و ما، ۲۰۱۴) (هانگ، ۲۰۰۵)
هنجار ذهنی (منصور و همکاران، ۲۰۱۵)	دانش کارآمد (یانگ و پارک، ۲۰۱۵)
سرمایه اجتماعی (مانر و آستین، ۲۰۱۴)	تعامل اجتماعی (یانگ و پارک، ۲۰۱۵)
فرهنگ (لیو و همکاران، ۲۰۱۳)	(العوی، ۲۰۰۹) (کو و همکاران، ۲۰۱۶)
انگیزش (پورامین زاد و هاشمی، ۱۳۹۰) (ترکزاده و زینلی، ۱۳۹۰) (لیو و همکاران، ۲۰۱۳)	بازخورد مناسب (هانگ، ۲۰۰۵)
جامعه‌پذیری و حمایت عاطفی (مانر و آستین، ۲۰۱۴)	ویژگی‌های نیروی انسانی (رفوآ و همکاران، ۱۳۹۲) (سراجیان و همکاران، ۱۳۹۲)
حس با ارزش بودن از جانب اعضا گروه (لیو و همکاران، ۲۰۱۳) (چانگ و همکاران، ۲۰۱۵)	راهبرد اشتراک دانش (رفوآ و همکاران، ۱۳۹۲) (سراجیان و همکاران، ۱۳۹۲)
نوع دوستی (هانگ و همکاران، ۲۰۱۱)	فرهنگ سازمانی (بیگی و همکاران، ۱۳۹۰) (رفوآ و همکاران، ۱۳۹۲) (سراجیان و همکاران، ۱۳۹۲)
روابط متقابل (هانگ و همکاران، ۲۰۱۱)	(یانگ، ۲۰۰۷) (العوی، ۲۰۰۹) (بیورس، ۲۰۰۳)
اعتماد (هانگ و همکاران، ۲۰۱۱)	نوع دوستی (هانگ، ۲۰۰۵) (کو و همکاران، ۲۰۱۶)
احساس رضایت (چانگ و لی، ۲۰۱۳)	درک سودمندی رسانه‌های اجتماعی (بهرینگر و ساسنبرگ، ۲۰۱۵)
	لذت کمک دیگران (کو و همکاران، ۲۰۱۶)

با بررسی تحقیقات پژوهشگران (بیگی و همکاران، ۱۳۹۰؛ رفوآ و همکاران ۱۳۹۲؛ العوی، ۲۰۰۹؛ کوارک و پارک، ۲۰۱۶؛ کو و همکاران، ۲۰۱۶؛ سراجیان و همکاران، ۱۳۹۲؛ چان و ما، ۲۰۱۴؛ هانگ، ۲۰۰۵؛ یانگ و پارک، ۲۰۱۵؛ بهرینگر و ساسنبرگ^۳، ۲۰۱۵؛ ترکزاده و زینلی، ۱۳۹۰؛ جابری و همکاران، ۱۳۹۱؛ منصور و همکاران، ۲۰۱۵؛ نیکول و همکاران، ۲۰۱۵؛ چانگ و لی، ۲۰۱۳؛ چانگ و همکاران، ۲۰۱۵؛ مانور و آستین، ۲۰۱۴) و با جمع‌بندی از شاخص‌های مشترک ادبیات تحقیق مورد بررسی، مؤلفه‌های انگیزه کارکنان، اشتراک‌گذاری دانش در جدول ۱، شناسایی شد. مؤلفه‌های تعاملات اجتماعی، فرهنگ، کاربرد فناوری رسانه اجتماعی، هنجارهای ذهنی، دانش کارآمد، لذت کمک به دیگران، اعتماد، بازخورد مناسب و درک سودمندی رسانه‌های اجتماعی، تأثیرات مثبتی بر هر دو پارامتر انگیزه کارکنان و اشتراک‌گذاری دانش دارند. ۹ مؤلفه مشترک فوق به تائید نظر خبرگان رسید و شاخص‌های غیرمشترک حذف گردید. در نتیجه با توجه به اهمیت انگیزه کارکنان، اشتراک‌گذاری دانش در سازمان‌ها، جمع‌بندی از شاخص‌های مشترک ادبیات تحقیق مورد بررسی، موجب شکل‌گیری فرضیه‌های زیر می‌گردد.

کاربرد فناوری رسانه‌های اجتماعی

فناوری یکی از وجوه اصلی استراتژی رقابتی یک سازمان است (کوریت و گیلبرد^۴، ۲۰۱۴). اخیراً محققان بر چگونگی ترکیب فناوری‌های جدید از قبیل فناوری‌های رسانه‌های اجتماعی با فرایندهای مدیریت دانش متمرکز شده‌اند. به دلیل اینکه فناوری بر تمام فعالیت‌های اجتماعی تأثیرگذار است، رسانه اجتماعی به‌عنوان وسیله‌ای جهت اتصال و تعامل افراد و ایجاد اشکال جدیدی از ارتباطات پویا و مشارکتی مورد توجه می‌باشند (ایمانی و همکاران، ۱۳۹۶). بهرینگر و ساسنبرگ (۲۰۱۵) اظهار کردند سازمان‌های متعددی رسانه‌های اجتماعی را با دو هدف اصلی زیر پیاده‌سازی می‌کنند:

1. Kwahk & park
2. Nam et al.
3. Sassenberg & Behringer
4. Koriat & Gelbard

۱) ابزار توسعه به اشتراک‌گذاری دانش درونی کارکنان

۲) انگیزه استفاده از فناوری‌های جدید

در نتیجه با توجه به اهمیت کاربرد رسانه‌های اجتماعی در تسهیل‌گری تعاملات، به اشتراک‌گذاری دانش و افزایش انگیزه کارکنان، فرضیه ۱ ارائه می‌گردد.

فرضیه ۱: کاربرد فناوری رسانه اجتماعی بر کیفیت اشتراک‌گذاری دانش و انگیزه کارکنان در سازمان تأثیرگذار است.

فرهنگ سازمانی

فرهنگ از زبان، ایدئولوژی، باورها، آداب‌ورسوم و اسطوره یک سازمان ساخته شده است. اثرات فرهنگ در رفتار کارکنان، اشتراک‌گذاری دانش، انگیزه، بهره‌وری و رضایت کارکنان از سازمان نمایان است. هرگونه تغییر، اصلاح و بهبود (لی و همکاران، ۲۰۱۵) در سازمان باید با فرهنگ هماهنگ باشد.

در ادبیات مدیریت دانش، به‌طور گسترده‌ای بر این باور بودند که فرهنگ سازمانی عاملی حیاتی در به اشتراک‌گذاری مؤثر دانش و میزان انگیزه اعضا است (علوی و همکاران، ۲۰۰۵؛ دی لانگ فاهیه، ۲۰۰۰؛ الیور و کندادی، ۲۰۰۶؛ شاین، ۱۹۹۰)؛ بنابراین طبق نتایج به‌دست‌آمده برای موفقیت در اجرای مدیریت دانش، تغییر فرهنگ و نگرش کارکنان در خصوص اشتراک‌گذاری دانش ضروری است و این امر موجب طرح فرضیه ذیل می‌گردد (آزاد و رشیدی، ۱۳۸۷).

فرضیه ۲: فرهنگ سازمانی بر کیفیت انگیزه کارکنان و کیفیت دانش به اشتراک‌گذاری تأثیرگذار است.

تعاملات اجتماعی (ارتباط متقابل)

زمانی که یک فرد تصمیم به کسب، ارائه و انتقال دانش دارد در واقع تعاملی جهت اشتراک‌گذاری دانش به وقوع می‌پیوندد (منور و استین^۱، ۲۰۱۴). با توجه به مطالعات (ما و

1. Munar & Steen

چان، ۲۰۱۴) یک مکانیسم برای یادگیری فرایندهای اجتماعی، تغییر شناخت از طریق فرایند تعامل اجتماعی است. چای و کیم (۲۰۱۲) نیز اشاره کرده‌اند که تعاملات اجتماعی اثر مثبت بر حس کاربران شبکه‌های اجتماعی دارد و کاربران انگیزه بیشتری به تعاملات اجتماعی دارند و متعهد به حفظ روابط با اعضای دیگر هستند. با توجه به مزایای تعاملات اجتماعی در افزایش اشتراک دانش و انگیزه کارکنان این فرضیه ارائه می‌گردد.

فرضیه ۳: تعاملات اجتماعی بر کیفیت انگیزه کارکنان و کیفیت دانش به اشتراک‌گذاری تأثیرگذار است.

هنجار ذهنی

هنجار ذهنی یک تابع از اعتقادات فرد است و سهم قابل توجهی برای نفوذ در میزان انگیزه فرد، برای انجام فعالیت‌های اشتراک‌گذاری دانش دارد (منصور، ۲۰۱۵). یافته محققان (بیلگیهان و همکاران^۱، ۲۰۱۶) نشان می‌دهد که هنجارهای ذهنی اعمال فشار بر یک فرد جهت تکمیل رفتاری خاص است. هنجارهای ذهنی درک شده در محیط، به صورت مستقیم یا غیرمستقیم، تأثیر زیادی بر فرد دارد. در این پژوهش جهت پیشگیری از پیچیدگی چارچوب و ارتباط معنایی بین ۵ مؤلفه لذت کمک به دیگران، اعتماد، بازخورد مناسب، درک سودمندی رسانه‌های اجتماعی و دانش کارآمد، به عنوان هنجارهای ذهنی دسته‌بندی می‌شود. در ادامه فرضیه‌های مرتبط با هنجارهای ذهنی ارائه می‌گردد.

درک سودمندی رسانه‌های اجتماعی

سازمان‌های زیادی پیاده‌سازی رسانه‌های اجتماعی و فناوری‌های جدید را ابزاری جهت افزایش اشتراک‌گذاری دانش داخلی کارکنان و افزایش انگیزه کارکنان می‌دانند (بهرینگر و ساسنبرگ، ۲۰۱۵). بهری نگر و همکارانش (۲۰۱۵) اعتقاد دارند رسانه‌های اجتماعی موفق‌ترین مکانیسم توزیع اطلاعات باز است که مردم را توانمند در اشتراک‌گذاری، بحث،

1. Bilgihan et al

ایجاد دانش و یادگیری از یکدیگر می‌سازد. یک فناوری مفید و آسان و نگرشی مطلوب نسبت به فناوری، باعث افزایش انگیزه کاربران جهت استفاده از آن فناوری در آینده می‌شود (مانور و آستین، ۲۰۱۴). مطالب فوق موجب شکل‌گیری فرضیه زیر است.

فرضیه ۴: درک سودمندی رسانه اجتماعی بر کیفیت انگیزه کارکنان و کیفیت دانش به اشتراک‌گذاری تأثیرگذار است.

دانش کارآمد (اعتماد به دانش خود)

خودکارآمدی، باور یک شخص از توانایی خود برای موفقیت در یک وضعیت خاص با داشتن مهارت‌های خاص است (مانور و آستین، ۲۰۱۴). هنگامی که اعضای یک سازمان سطح بالایی از کارآمدی دانش از خود نشان دهند و باور شناختی قوی از دانش خود داشته باشند انگیزه به اشتراک‌گذاری دانش افزایش می‌یابد (چگینی، ۱۳۹۴). بنابراین خودکارآمدی به‌عنوان نقش مهمی در بهبود عملکرد فردی و سازمانی موجب شکل‌گیری فرضیه ۵ است.

فرضیه ۵: دانش کارآمد بر کیفیت انگیزه کارکنان و کیفیت دانش به اشتراک‌گذاری تأثیرگذار است.

لذت کمک به دیگران با اشتراک دانش (نوع دوستی، خیرخواهی)

نوع دوستی یک شکل از محبت بی‌قید و شرط و بدون انتظار بازگشت است که در آن یک فرد با کمک به دیگران (ا. ا. راد و قلیزاده، ۱۳۹۴) به یک حس رضایت از عمل می‌رسد. خیرخواهی عامل مهمی در تقویت انگیزه به اشتراک‌گذاری دانش است (بیلگه‌هان و همکاران، ۲۰۱۶). نوع دوستی یک جو مثبت و دوستانه میان کارکنان در جامعه مجازی و سازمان‌ها ایجاد می‌نماید. نتایج حاصل از مطالعات تجربی رابطه مثبت بین نوع دوستی و کمک دانشی را تأیید کرده‌اند (هانگا و همکاران، ۲۰۱۱). کارکنان دانشی به دلیل لذت بردن از کمک به دیگران سیستم‌های مدیریت دانش را پشتیبانی می‌کنند، که این امر موجب شکل‌گیری فرضیه زیر می‌شود (هی و وی، ۲۰۰۸).

فرضیه ۶: لذت کمک به دیگران بر کیفیت انگیزه کارکنان و دانش به اشتراک‌گذاری

تأثیر گذار است.

بازخورد مناسب (جامعه پذیری، حمایت عاطفی، حس با ارزش بودن از جانب اعضا گروه)

اکثر اعضای جوامع آنلاین اظهار می کنند هنجار عمل متقابل، شامل یک حس بدهی متقابل است که نقش مهمی در تسهیل فعالیت های به اشتراک گذاری دانش ایفا می کند (هانگا و همکاران، ۲۰۱۱). کارکنان در فرایندهای مدیریت دانش مشارکت می کنند چون بر این باورند که باعث ایجاد و بهبود شهرت فردی و به رسمیت شناخته شدن از جانب همکاران می شود. در نتیجه تمایل و انگیزه بیشتری برای اشتراک گذاری دانش خود دارند. این امر منجر به شکل گیری فرضیه زیر می گردد.

فرضیه ۷: بازخورد مناسب بر کیفیت انگیزه کارکنان و کیفیت دانش به اشتراک گذاری تأثیر گذار است.

اعتماد سازمانی

اعتماد، اعتقادی است که افراد در مورد رفتار آینده گروه مقابل دارند، لذا مفهوم اعتماد به عنوان اهرمی کلیدی جهت اشتراک واقعی و غیر صوری دانش، دارای اهمیت است (علی پور، ۱۳۹۰). محققانی چون فیلدز هولست^۱ (۲۰۱۰)، کوئی ساین نیو^۲ (۲۰۱۰) اعتماد را در پدیده اشتراک گذاری دانش بررسی کردند. رنزل (۲۰۰۱) بیان می کند اعتماد می تواند اشتراک دانش را افزایش دهد. در نتیجه با توجه به مطالب ذکر شده فرضیه زیر شکل می گیرد.

فرضیه ۸: اعتماد سازمانی بر کیفیت انگیزه کارکنان و کیفیت دانش به اشتراک گذاری تأثیر گذار است.

انگیزه کارکنان و اشتراک گذاری دانش

پیاده سازی موفق مدیریت دانش به انگیزه و توانایی افراد برای اشتراک گذاری دانش خود و

1. Dail Fields & Scott Holste
2. Kuei-Hsien Niu

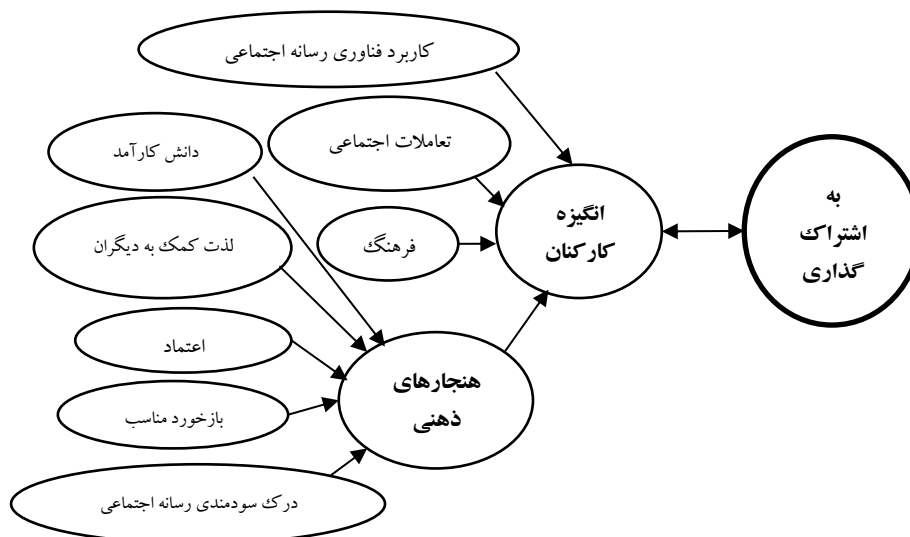
استفاده از دانش دیگران بستگی دارد (فتحیان و احسانی، ۱۳۸۵). ایجاد انگیزه‌های صحیح در کارکنان جهت اشتراک‌گذاری دانش، یکی از مهم‌ترین موارد استراتژی مدیریت دانش محسوب می‌گردد (نجف بیگی و همکاران، ۱۳۹۰). اهمیت اشتراک‌گذاری دانش در افزایش انگیزه و در نهایت موفقیت مدیریت دانش، موجب شکل‌گیری فرضیه زیر می‌شود.

فرضیه ۹: انگیزه بر کیفیت دانش به اشتراک‌گذاری تأثیرگذار است و اشتراک‌گذاری دانش موجب افزایش انگیزه می‌گردد.

در ادامه بر اساس فرضیات ذکر شده چارچوب مفهومی پژوهش ارائه می‌گردد.

چارچوب مفهومی پژوهش

با استفاده از تحقیقات (بهرینگر و ساسنبرگ، ۲۰۱۵؛ هانگ و همکاران، ۲۰۱۱؛ کوخ و پارک، ۲۰۱۶؛ اسکار و نیکلای، ۲۰۱۵؛ بیگی و همکاران، ۱۳۹۰؛ پورامینزاد و هاشمی، ۱۳۹۰؛ ترکزاده و زینلی، ۱۳۹۰؛ جابری و همکاران، ۱۳۹۱؛ رفوآ و همکاران، ۱۳۹۲؛ سراجیان و همکاران، ۱۳۹۲؛ ما و جان، ۲۰۱۴؛ العوی، ۲۰۰۹؛ کو و همکاران، ۲۰۱۶) چارچوب مفهومی زیر بررسی می‌شود.



شکل ۱: چارچوب مفهومی پژوهش

در ادامه روش تحقیق پژوهش، ذکر شده و اقدام به بررسی فرضیه‌ها و اعتبار سنجی چارچوب می‌گردد. به دلیل پیچیدگی، چارچوب ارائه شده به ۳ بخش تفکیک شده و به صورت مجزا هر بخش مورد بررسی قرار می‌گیرد. در انتها یافته‌های آماری ارائه می‌گردد.

روش‌شناسی

تحقیق حاضر از لحاظ هدف علمی و کاربردی، روش گردآوری اطلاعات توصیفی و دارای استراتژی پیمایشی است. جامعه آماری شامل مدیران، سرپرستان، کارمندان و تعدادی از کارگران متخصص صنایع برودتی است. از پرسشنامه جهت وضعیت یابی عناصر استفاده شده است. پرسشنامه شامل دو بخش سؤالات عمومی (سن، مدرک تحصیلی، میزان سابقه خدمت و...) و سؤالات تخصصی است که بر اساس مؤلفه‌های مورد نظر پژوهش، دسته‌بندی شده‌اند. جهت مقایسه وضعیت مؤلفه‌ها در دو حالت قبل و بعد از پیاده‌سازی مدیریت دانش، پرسشنامه‌ها در دو سازمان برودتی توزیع گردید که در یک سازمان مدیریت دانش پیاده‌سازی نشده و در سازمان دوم مدیریت دانش پیاده‌سازی شده است. دو سازمان به دلایل یکسان بودن زمینه کاری، شخصی بودن، محل استقرار و سرمایه مادی تقریباً یکسان و نهایتاً تعداد تقریبی یکسان کارکنان، جهت بررسی انتخاب گردید و بقیه موارد جهت مقایسه دو سازمان، ثابت در نظر گرفته شد.

در این پژوهش کتاب‌ها، مقالات، رساله‌ها و سایت‌هایی در ارتباط با مدیریت دانش، انگیزه و اشتراک‌گذاری دانش مطالعه گردید. سؤالات مرتبط با ویژگی بازخورد اجتماعی از پرسشنامه هاگمن والدهام اخذ شد (هاگمن، ۱۹۷۶). پرسشنامه انگیزه‌های درونی و بیرونی شامل ۹ سؤال است (ریان و کونل، ۱۹۸۹) و پرسشنامه اشتراک دانش از فوس و همکاران (۲۰۰۹)، پرسشنامه فرهنگ سازمانی دنیسون (۲۰۰۰) و مابقی سؤالات پرسشنامه بر اساس مبانی نظری طراحی شده است (رفوآ و همکاران، ۱۳۹۲؛ بیگی و همکاران، ۱۳۹۰؛ پزشکی و همکاران، ۱۳۹۱؛ جابری و همکاران، ۱۳۹۱؛ حریری و محمدپور، ۱۳۹۲؛ سراجیان و همکاران، ۱۳۹۲؛ یزدانی و همکاران، ۱۳۸۶). جهت تأیید روایی و محتوایی از نظرات خبرگان استفاده شده است. برای

به دست آوردن پایایی پرسشنامه، یک گروه ۳۰ نفری پرسشنامه را تکمیل نمودند، نتایج آزمون آلفا نشان می‌دهد که مقدار به دست آمده برای پرسشنامه در واحدی که مدیریت دانش پیاده‌سازی نشده ۰/۹۲۰ و در واحدی که مدیریت دانش پیاده‌سازی شده ۰/۹۵۵ است. بنابراین پرسشنامه از پایایی بالا برخوردار است. جهت بررسی نرمال یا غیر نرمال بودن داده‌ها از آزمون کولموگروف-اسمیرنوف استفاده می‌شود. با توجه به نتایج حاصل از آزمون K-S، توزیع داده‌ها نرمال نیست. در نتیجه برای تحلیل داده‌های حاصل از پرسشنامه آزمون نا پارامتری یومن ویتنی و برای تحلیل و آزمون چارچوب پژوهش از معادلات ساختاری به روش PLS استفاده می‌شود. در این مقاله از معادلات ساختاری برای تحلیل عاملی تأییدی نیز استفاده شده است. در حقیقت معادلات ساختاری تحلیل عاملی تأییدی هم انجام می‌دهد (آذر و همکاران، ۱۳۹۵).

یافته‌های پژوهش

نتایج حاصل از تجزیه و تحلیل اطلاعات جمعیت شناختی حاکی از آن است که بیشترین فراوانی مربوط به مدرک تحصیلی کارشناسی و اکثریت افراد بین ۵ تا ۱۰ سال سابقه فعالیت در سازمان دارند. برای بررسی اولیه پاسخ‌ها از آمار توصیفی استفاده شده است. در جدول زیر میانگین‌های آمار توصیفی دو سازمان در ۲ حالت وجود و عدم وجود مدیریت دانش ذکر شده است.

جدول ۲: مقایسه میانگین کلی مؤلفه‌ها در دو حالت پیاده‌سازی و عدم پیاده‌سازی مدیریت دانش

پیاده‌سازی مدیریت دانش		عدم پیاده‌سازی مدیریت دانش	
۳/۷۹۶۴	میانگین کل بعد از پیاده‌سازی مدیریت دانش	۲/۶۴۹۶	میانگین کل قبل از پیاده‌سازی مدیریت دانش

همان‌طور که در جدول شماره ۲ مشاهده می‌گردد وضعیت کلیه مؤلفه‌ها پس از پیاده‌سازی

مدیریت دانش بهبود یافته است؛ اما به نتایج آمار توصیفی بسنده نخواهیم کرد. معادلات ساختاری PLS به دلیل حساس نبودن نسبت به حجم نمونه و متکی نبودن به نرمال بودن جامعه، کاربرد در حوزه منابع انسانی و آزمودن مدل‌های خاص و پیچیده ارتباط بین متغیرها استفاده می‌شود. در واقع معادلات ساختاری کار تحلیل عاملی تأییدی را هم انجام می‌دهد (آذر و همکاران، ۱۳۹۵). به دلیل پیچیدگی مدل پژوهش، چارچوب به سه بخش شکل ۲ و ۵ و ۸ تفکیک گردید و با معادلات ساختاری بررسی و آزمون شد.

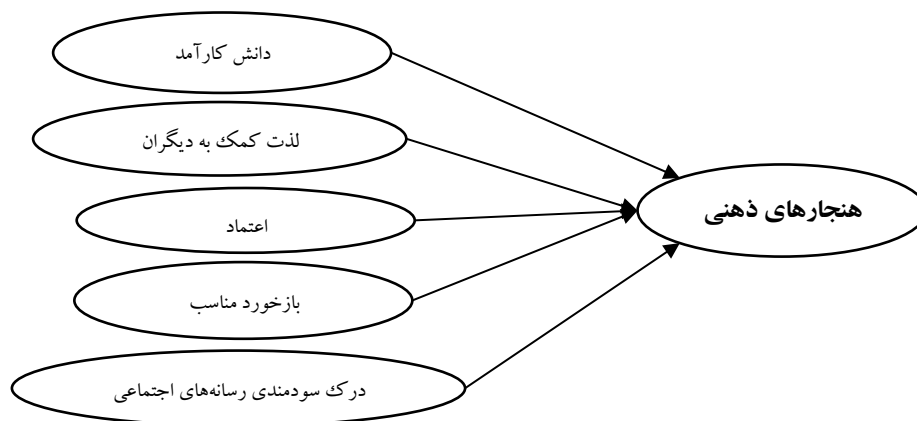
بررسی مؤلفه‌های ذهنی قبل و بعد از پیاده‌سازی مدیریت دانش

فرض H1: دانش کارآمد تأثیر مثبتی بر هنجارهای ذهنی کارکنان دارند.

- لذت کمک به دیگران تأثیر مثبتی بر هنجارهای ذهنی کارکنان دارند.
- اعتماد تأثیر مثبتی بر هنجارهای ذهنی کارکنان دارند.
- بازخورد مناسب تأثیر مثبتی بر هنجارهای ذهنی کارکنان دارند.
- درک سودمندی رسانه‌های اجتماعی تأثیر مثبتی بر هنجارهای ذهنی کارکنان دارند.
- فرض H0:
- دانش کارآمد تأثیری بر هنجارهای ذهنی کارکنان ندارند.
- لذت کمک به دیگران تأثیری بر هنجارهای ذهنی کارکنان ندارند.
- اعتماد تأثیری بر هنجارهای ذهنی کارکنان ندارند.
- بازخورد مناسب تأثیری بر هنجارهای ذهنی کارکنان ندارند.
- درک سودمندی رسانه‌های اجتماعی تأثیری بر هنجارهای ذهنی کارکنان ندارند.

متغیر وابسته هنجار ذهنی تحت تأثیر ۵ پارامتر دانش کارآمد، لذت کمک به دیگران، اعتماد، بازخورد مناسب و درک سودمندی رسانه‌های اجتماعی است. جهت بررسی و تحلیل

فرضیه‌های پژوهش ابتدا شاخص‌ها را قبل از پیاده‌سازی مدیریت دانش و سپس بعد از پیاده‌سازی مدیریت دانش مورد سنجش قرار می‌دهیم.



شکل ۲: چارچوب بخش هنجارهای ذهنی

۱- عدم پیاده‌سازی مدیریت دانش

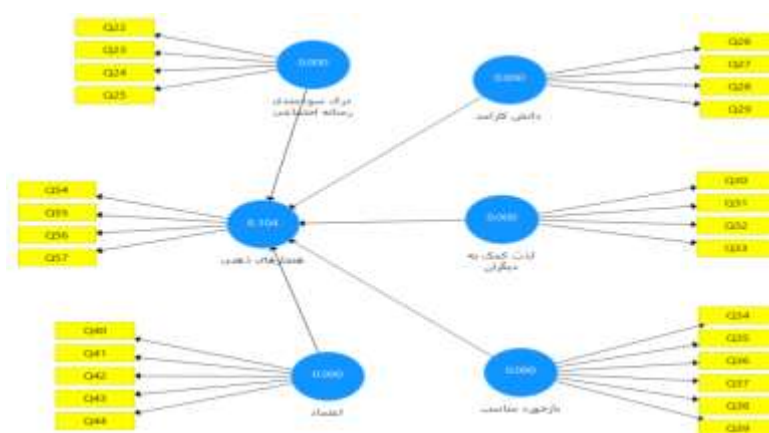
جدول ۳: سنجش روابط بین متغیرهای هنجارهای ذهنی قبل از پیاده‌سازی مدیریت دانش

Relation	T Value	Path Coefficient	Variable	AV E	Alpha	CR
دانش کارآمد < هنجارهای ذهنی	۳/۲۴۰	۰/۳۴۴	دانش کارآمد	۰/۶۲۸	۰/۷۹۶	۰/۸۸۵
لذت کمک به دیگران < هنجارهای ذهنی	۳/۱۶۱	۰/۳۲۱	لذت کمک به دیگران	۰/۶۱۵	۰/۷۸۵	۰/۸۸۵
اعتماد < هنجارهای ذهنی	۳/۸۲۶	۰/۳۷۹	اعتماد	۰/۷۱۹	۰/۸۰۹	۰/۹۱۰
بازخورد مناسب < هنجارهای ذهنی	۳/۵۹۳	۰/۳۵۹	بازخورد مناسب	۰/۶۴۸	۰/۸۰۱	۰/۸۹۳
درک سودمندی رسانه‌های اجتماعی < هنجارهای ذهنی	۳/۷۲۲	۰/۳۶۴	درک سودمندی رسانه‌های اجتماعی	۰/۶۵۷	۰/۸۰۴	۰/۸۹۴

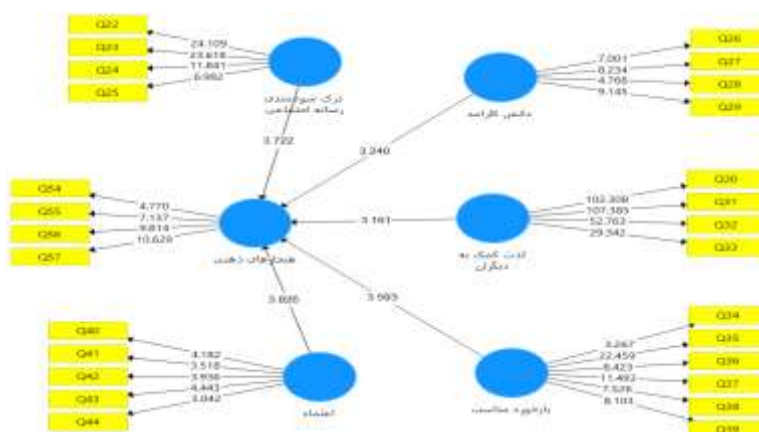
جدول ۴: سنجش چارچوب بخش هنجارهای ذهنی قبل از پیاده‌سازی مدیریت دانش

Variable	CV	R ²	SRMR	Alpha	AVE	CR
هنجارهای ذهنی	۰/۱۰۴	۰/۶۹۳	۰/۰۵۷	۰/۷۸۸	۰/۶۰۳	۰/۸۷۵

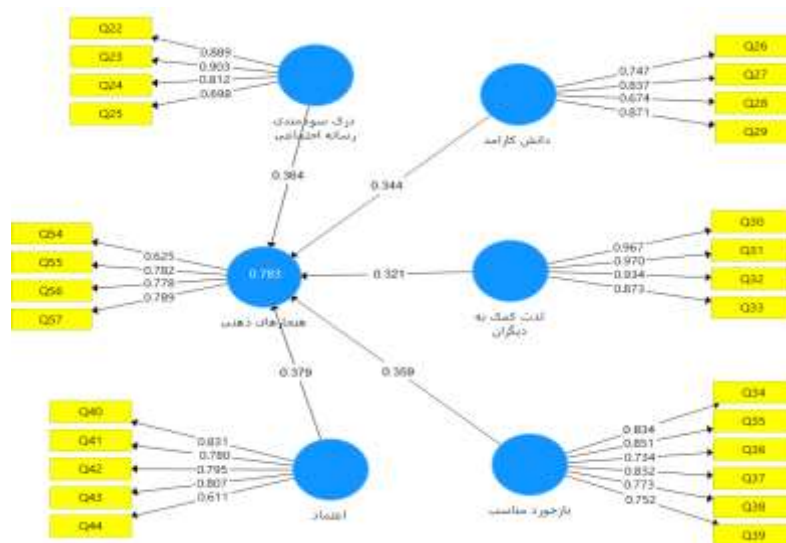
در ادامه اشکال مرتبط با ضریب مسیر، عدد تی و روایی چارچوب هنجارهای ذهنی قبل از پیاده‌سازی مدیریت دانش ارائه می‌گردد.



شکل ۳: CV هنجارهای ذهنی قبل از پیاده‌سازی مدیریت دانش



شکل ۴: T هنجارهای ذهنی قبل از پیاده‌سازی مدیریت دانش



شکل ۵: path: پنج‌گانه‌های ذهنی قبل از پیاده‌سازی مدیریت دانش

۲- پیاده‌سازی مدیریت دانش

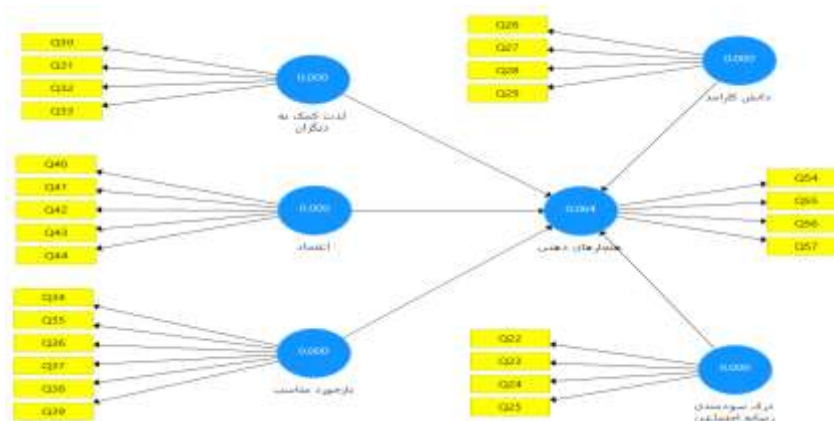
جدول ۵: سنجش روابط بین متغیرهای پنج‌گانه‌های ذهنی بعد از پیاده‌سازی مدیریت دانش

Relation	T Value	Path Coefficient	Variable	AVE	Alpha	CR
دانش کارآمد < پنج‌گانه‌های ذهنی	۲/۶۸۴	۰,۳۵۹	دانش کارآمد	۰/۶۲۲	۰/۷۴۲	۰/۸۵۹
لذت کمک به دیگران < پنج‌گانه‌های ذهنی	۲/۴۲۹	۰,۳۳۵	لذت کمک به دیگران	۰/۶۲۲	۰/۷۲۹	۰/۸۵۹
اعتماد < پنج‌گانه‌های ذهنی	۲/۴۱۳	۰,۳۳۱	اعتماد	۰/۶۰۷	۰/۷۱۸	۰/۸۲۵
بازخورد مناسب < پنج‌گانه‌های ذهنی	۲/۲۹۵	۰,۳۱۸	بازخورد مناسب	۰/۵۶۸	۰/۷۱۴	۰/۸۱۸
درک سودمندی رسانه‌های اجتماعی < پنج‌گانه‌های ذهنی	۳/۴۷۵	۰,۴۳۸	درک سودمندی رسانه‌های اجتماعی	۰/۷۱۶	۰/۸۱۰	۰/۹۰۶

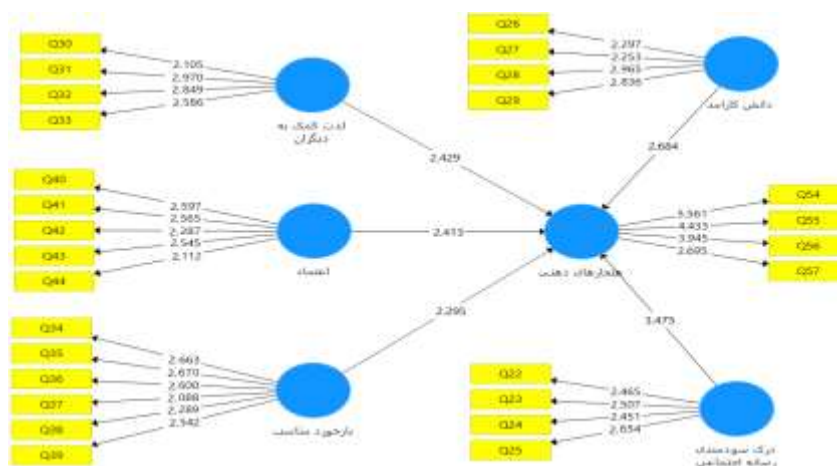
جدول ۶: سنجش چارچوب بخش هنجارهای ذهنی قبل از پیاده‌سازی مدیریت دانش

Variable	CV	R ²	SRMR	Alpha	AVE	CR
هنجارهای ذهنی	۰/۰۶۴	۰/۶۲۷	۰/۰۴۶	۰/۷۵۹	۰/۵۸۱	۰/۸۸۱

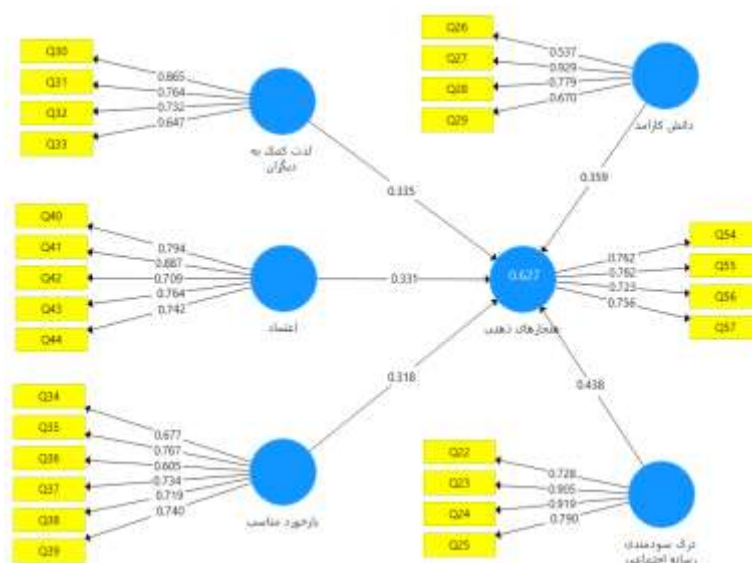
در ادامه اشکال مرتبط با ضریب مسیر، عدد تی و روایی چارچوب هنجارهای ذهنی بعد از پیاده‌سازی مدیریت دانش ارائه می‌گردد.



شکل ۶: CV هنجارهای ذهنی بعد از پیاده‌سازی مدیریت دانش



شکل ۷: T هنجارهای ذهنی بعد از پیاده‌سازی مدیریت دانش



شکل ۸: path: پنجارهای ذهنی بعد از پیاده‌سازی مدیریت دانش

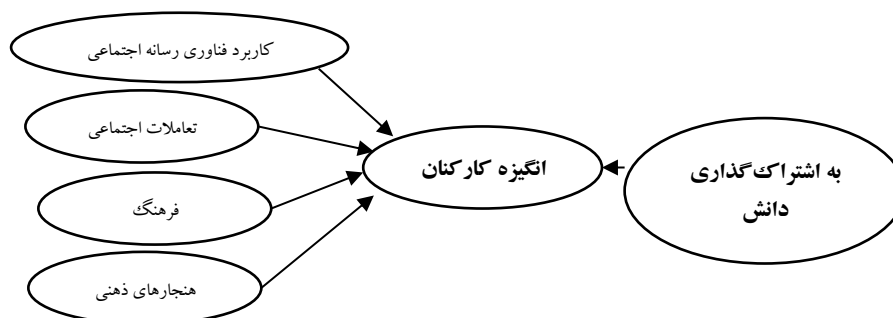
همان‌طور که از جداول شماره ۳ و ۵ مشخص است عدد T بخش هنجارهای ذهنی قبل و بعد از پیاده‌سازی مدیریت دانش بیشتر از $1/96$ و ضریب مسیر مثبت است پس رابطه تعریف‌شده مناسب و ارتباط مثبت وجود دارد. میانگین کلیه متغیرها بیشتر از $0/5$ و نشان‌دهنده کیفیت مناسب چارچوب است. ضریب آلفای کرونباخ متغیرها بیشتر از $0/7$ و پایایی ترکیب (CR) بیشتر از $0/8$ و پذیرفته است. در نتیجه رابطه تعریف‌شده بین متغیرهای مستقل با متغیر وابسته (هنجارهای ذهنی) صحیح و مناسب است. با توجه به جدول شماره ۴ و ۶ مثبت بودن عدد مربوط به سنجش چارچوب (CV) بخش هنجارهای ذهنی قبل و بعد از پیاده‌سازی مدیریت دانش، نشان می‌دهد چارچوب روایی مناسبی دارد و R^2 شاخص کیفیت و برازش چارچوب بزرگ‌تر از $0/5$ است پس چارچوب دارای کیفیت مناسبی است. شاخص برازش مطلق (SRMR) کمتر از $0/05$ و مطلوب است. ضریب آلفا، میانگین و پایایی ترکیب مناسب و مورد تأیید است؛ بنابراین چارچوب بخش هنجارهای ذهنی قبل و بعد از پیاده‌سازی مدیریت دانش روایی و پایایی مناسبی دارد.

در نهایت با توجه به نتایج حاصل از تجزیه و تحلیل داده‌ها در جداول شماره ۳ و ۴ و ۵ و ۶ و شکل‌های ۳ و ۴ و ۵ و ۶ و ۷ و ۸ مرتبط با هنجارهای ذهنی، درمی‌یابیم رابطه معنادار است. در این حالت فرض H1 پذیرفته می‌شود. در نتیجه دانش کارآمد، لذت کمک به دیگران، اعتماد، بازخورد مناسب و درک سودمندی رسانه‌های اجتماعی تأثیر مثبتی بر هنجارهای ذهنی کارکنان دارند.

بررسی مؤلفه انگیزه کارکنان قبل و بعد از پیاده‌سازی مدیریت دانش

فرض H1: تعاملات اجتماعی تأثیر مثبتی بر انگیزه کارکنان دارند.

- فرهنگ تأثیر مثبتی بر انگیزه کارکنان دارند.
- هنجارهای ذهنی تأثیر مثبتی بر انگیزه کارکنان دارند.
- کاربرد فناوری رسانه اجتماعی تأثیر مثبتی بر انگیزه کارکنان دارند.
- به اشتراک گذاری دانش تأثیر مثبتی بر انگیزه کارکنان دارند.
- فرض H0: تعاملات اجتماعی تأثیری بر انگیزه کارکنان ندارند.
- فرهنگ تأثیری بر انگیزه کارکنان ندارند.
- هنجارهای ذهنی تأثیری بر انگیزه کارکنان ندارند.
- کاربرد فناوری رسانه اجتماعی تأثیری بر انگیزه کارکنان ندارند.
- به اشتراک گذاری دانش تأثیری بر انگیزه کارکنان ندارند.



شکل ۹: چارچوب بخش انگیزه کارکنان

۱- عدم پیاده‌سازی مدیریت دانش

جدول ۷: سنجش روابط بین متغیرهای انگیزه کارکنان قبل از پیاده‌سازی مدیریت دانش

Relation	T Value	Path Coefficient	Variable	AVE	Alpha	CR
تعاملات اجتماعی < انگیزه کارکنان	۲/۶۰۲	۰/۲۵۸	تعاملات اجتماعی	۰/۵۷۴	۰/۷۵۸	۰/۸۵۳
فرهنگ < انگیزه کارکنان	۳/۹۱۱	۰/۳۸۷	فرهنگ	۰/۷۲۲	۰/۸۱۸	۰/۹۱۷
هنجارهای ذهنی < انگیزه کارکنان	۳/۱۳۴	۰/۲۹۸	هنجارهای ذهنی	۰/۶۱۱	۰/۷۷۰	۰/۸۷۵
کاربرد فناوری رسانه اجتماعی < انگیزه کارکنان	۲/۲۴۷	۰/۲۵۱	کاربرد فناوری رسانه	۰/۵۳۹	۰/۷۱۴	۰/۸۳۶
به اشتراک‌گذاری دانش < انگیزه کارکنان	۲/۴۱۸	۰/۲۵۷	به اشتراک‌گذاری دانش	۰/۵۷۱	۰/۷۵۵	۰/۸۴۸

جدول ۸: سنجش چارچوب بخش متغیرهای انگیزه کارکنان قبل از پیاده‌سازی مدیریت دانش

Variable	CV	R ²	SRMR	Alpha	AVE	CR
انگیزه کارکنان	۰/۱۶۹	۰/۷۸۳	۰/۰۵۴	۰/۸۰۲	۰/۶۲۸	۰/۸۹۸

۲- پیاده‌سازی مدیریت دانش

جدول ۹: سنجش روابط بین متغیرهای انگیزه کارکنان بعد از پیاده‌سازی مدیریت دانش

Relation	T Value	Path Coefficient	Variable	AVE	Alpha	CR
تعاملات اجتماعی < انگیزه کارکنان	۳/۸۶۹	۰/۴۶۱	تعاملات اجتماعی	۰/۷۲۵	۰/۸۱۴	۰/۹۱۴
فرهنگ < انگیزه کارکنان	۲/۷۴۷	۰/۳۹۱	فرهنگ	۰/۶۳۴	۰/۷۵۸	۰/۸۷۱
هنجارهای ذهنی < انگیزه کارکنان	۲/۲۵۰	۰/۳۰۶	هنجارهای ذهنی	۰/۵۳۵	۰/۷۱۳	۰/۸۱۶
کاربرد فناوری رسانه اجتماعی < انگیزه کارکنان	۲/۷۳۳	۰/۳۸۸	کاربرد فناوری رسانه	۰/۶۳۴	۰/۷۵۵	۰/۸۶۰
به اشتراک گذاری دانش < انگیزه کارکنان	۳/۴۴۸	۰/۴۲۸	به اشتراک گذاری دانش	۰/۷۰۵	۰/۷۹۴	۰/۸۹۵

جدول ۱۰: سنجش چارچوب بخش متغیرهای انگیزه کارکنان بعد از پیاده‌سازی مدیریت دانش

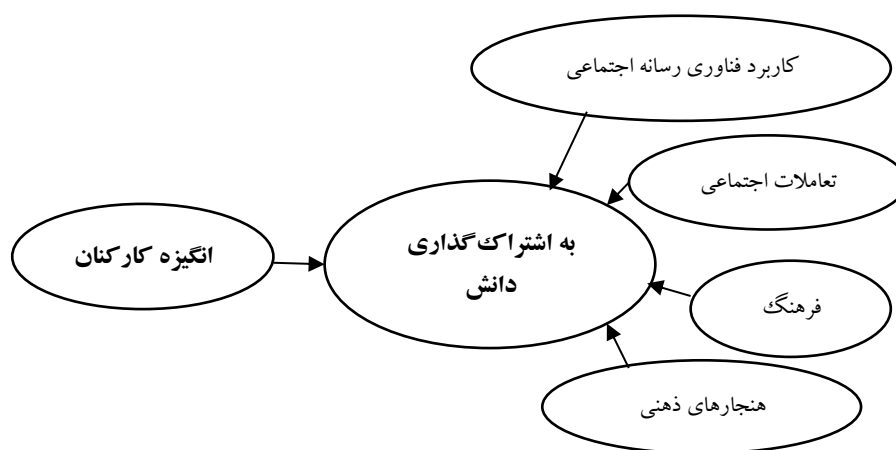
Variable	CV	R ²	SRMR	Alpha	AVE	CR
انگیزه کارکنان	۰/۱۹۴	۰/۷۷۳	۰/۰۵۱	۰/۷۳۳	۰/۵۶۵	۰/۸۶۹

با توجه به نتایج حاصل از تجزیه و تحلیل داده‌ها در جداول شماره ۷ و ۸ و ۹ و ۱۰ درمی‌یابیم آماره T Value در سطح معناداری است در نتیجه تعاملات اجتماعی، فرهنگ، هنجارهای ذهنی، کاربرد فناوری رسانه اجتماعی و به اشتراک گذاری دانش تأثیر مثبتی بر انگیزه کارکنان دارند. در نتیجه فرضیه H1 پذیرفته است.

بررسی مؤلفه اشتراک‌گذاری دانش قبل و بعد از پیاده‌سازی مدیریت دانش

فرض H1: تعاملات اجتماعی تأثیر مثبتی بر اشتراک‌گذاری دانش دارند.

- فرهنگ تأثیر مثبتی بر اشتراک‌گذاری دانش دارند.
 - هنجارهای ذهنی تأثیر مثبتی بر اشتراک‌گذاری دانش دارند.
 - کاربرد فناوری رسانه اجتماعی تأثیر مثبتی بر اشتراک‌گذاری دانش دارند.
 - انگیزه کارکنان تأثیر مثبتی بر اشتراک‌گذاری دانش دارند.
- فرض H0:** تعاملات اجتماعی تأثیری بر اشتراک‌گذاری دانش ندارند.
- فرهنگ تأثیری بر اشتراک‌گذاری دانش ندارند.
 - هنجارهای ذهنی تأثیری بر اشتراک‌گذاری دانش ندارند.
 - کاربرد فناوری رسانه اجتماعی تأثیری بر اشتراک‌گذاری دانش ندارند.
 - انگیزه کارکنان تأثیری بر اشتراک‌گذاری دانش ندارند.



شکل ۱۰: چارچوب بخش به اشتراک‌گذاری دانش

۱- عدم پیاده‌سازی مدیریت دانش

جدول ۱۱: سنجش روابط بین متغیرهای اشتراک‌گذاری دانش قبل از پیاده‌سازی مدیریت دانش

Relation	T Value	Path Coefficient	Variable	AVE	Alpha	CR
تعاملات اجتماعی < به اشتراک‌گذاری دانش	۳/۳۴۹	۰/۳۴۸	تعاملات اجتماعی	۰/۶۳۱	۰/۷۹۷	۰/۸۹۰
فرهنگ < به اشتراک‌گذاری دانش	۳/۰۲۵	۰/۲۶۹	فرهنگ	۰/۵۹۰	۰/۷۵۹	۰/۸۵۹
هنجارهای ذهنی < به اشتراک‌گذاری دانش	۲/۳۶۵	۰/۲۵۴	هنجارهای ذهنی	۰/۵۶۹	۰/۷۱۷	۰/۸۴۷
کاربرد فناوری رسانه اجتماعی < به اشتراک‌گذاری دانش	۳/۷۵۱	۰/۳۶۷	کاربرد فناوری رسانه	۰/۷۰۲	۰/۸۰۵	۰/۹۰۸
انگیزه کارکنان < به اشتراک‌گذاری دانش	۷/۰۹۳	۰/۷۱۵	انگیزه کارکنان	۰/۷۲۴	۰/۸۲۴	۰/۹۲۲

جدول ۱۲: سنجش چارچوب بخش متغیرهای انگیزه کارکنان قبل از پیاده‌سازی مدیریت دانش

Variable	CV	R ²	SRMR	Alpha	AVE	CR
انگیزه کارکنان	۰/۱۷۱	۰/۷۸۴	۰/۰۵۰	۰/۸۲۵	۰/۶۵۹	۰/۹۱۴

جدول ۱۳: سنجش چارچوب بخش متغیرهای اشتراک‌گذاری دانش قبل از پیاده‌سازی مدیریت دانش

Variable	CV	R ²	SRMR	Alpha	AVE	CR
به اشتراک‌گذاری دانش	۰/۲۶۴	۰/۸۰۳	۰/۰۴۲	۰/۸۵۳	۰/۷۴۵	۰/۹۳۴

۲- پیاده‌سازی مدیریت دانش

جدول ۱۴: سنجش روابط بین متغیرهای اشتراک‌گذاری دانش بعد از پیاده‌سازی مدیریت دانش

Relation	T Value	Path Coefficient	Variable	AVE	Alpha	CR
تعاملات اجتماعی < به اشتراک‌گذاری دانش	۲/۸۷۷	۰/۴۰۷	تعاملات اجتماعی	۰/۶۵۱	۰/۷۵۶	۰/۸۷۷
فرهنگ < به اشتراک‌گذاری دانش	۰/۲۳۹	۰/۴۱۹	فرهنگ	۰/۶۸۲	۰/۷۸۲	۰/۸۸۹
هنجارهای ذهنی < به اشتراک‌گذاری دانش	۰/۹۴۷	۰/۴۰۱	هنجارهای ذهنی	۰/۶۶۵	۰/۷۷۹	۰/۸۸۴
کاربرد فناوری رسانه اجتماعی < به اشتراک‌گذاری دانش	۲/۴۰۴	۰/۳۲۴	کاربرد فناوری رسانه	۰/۵۷۷	۰/۷۱۶	۰/۸۲۳
انگیزه کارکنان < به اشتراک‌گذاری دانش	۶/۳۹۹	۰/۸۳۰				

جدول ۱۵: سنجش چارچوب بخش متغیرهای انگیزه کارکنان بعد از پیاده‌سازی مدیریت دانش

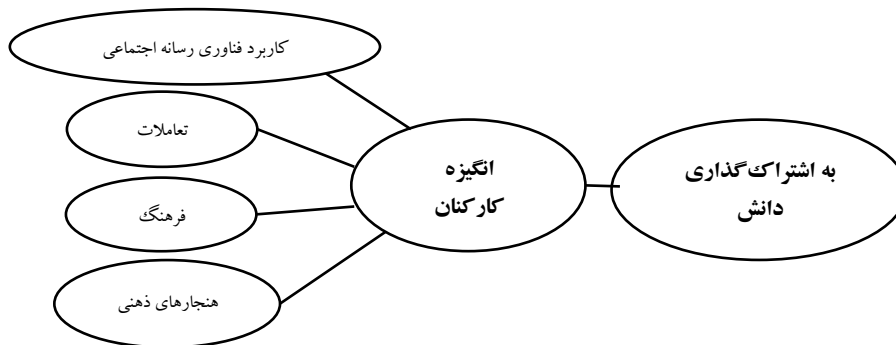
Variable	CV	R ²	SRMR	Alpha	AVE	CR
انگیزه کارکنان	۰/۱۹۵	۰/۷۹۱	۰/۰۴۱	۰/۷۸۸	۰/۶۹۱	۰/۹۰۴

جدول ۱۶: سنجش چارچوب بخش متغیرهای به اشتراک‌گذاری دانش بعد از پیاده‌سازی مدیریت دانش

Variable	CV	R ²	SRMR	Alpha	AVE	CR
به اشتراک‌گذاری دانش	۰/۰۵۱	۰/۵۶۶	۰/۰۶۸	۰/۷۲۱	۰/۵۱۷	۰/۸۲۷

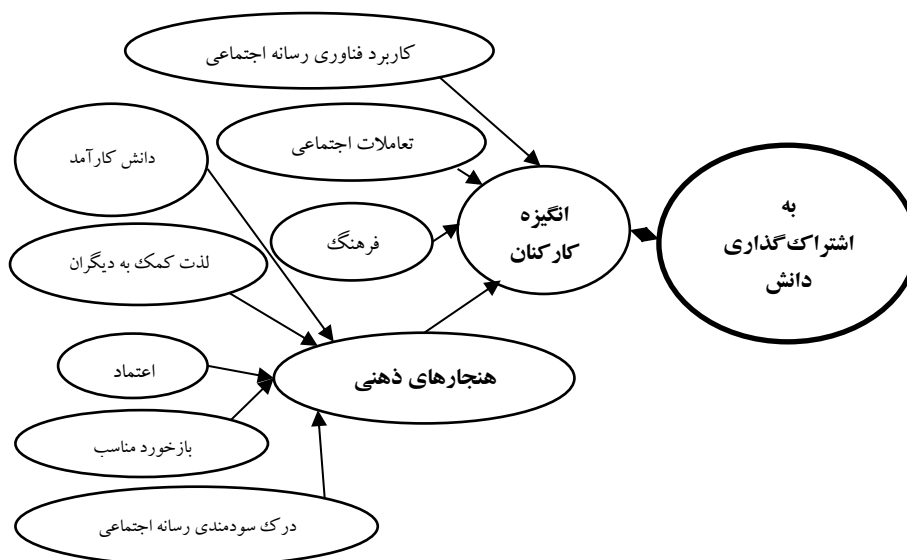
با توجه به نتایج حاصل از تجزیه و تحلیل داده‌ها در جداول ۱۱ و ۱۲ و ۱۳ و ۱۴ و ۱۵ و ۱۶ درمی‌یابیم آماره T Value در سطح معناداری است در نتیجه تعاملات اجتماعی، فرهنگ، هنجارهای ذهنی، کاربرد فناوری رسانه اجتماعی و انگیزه کارکنان تأثیر مثبتی بر اشتراک‌گذاری دانش دارند. در نتیجه فرضیه H1 پذیرفته است. در نهایت چارچوب مربوط

به بخش اشتراک گذاری دانش تأیید می گردد. همچنین ارتباط دوسویه انگیزه کارکنان و به اشتراک گذاری دانش مورد تأیید است.



شکل ۱۱: چارچوب ارتباط دوسویه انگیزه و به اشتراک گذاری

و با توجه به کلیه شکل ها و شاخص های سنجش چارچوب pc ، cv ، R^2 ، $SRMR$ در می بایم چارچوب پژوهش چارچوب مناسبی است و در نهایت چارچوب کلی پژوهش شکل شماره ۱۲ تأیید می گردد.



شکل ۱۲: چارچوب کلی پژوهش

بر اساس نتایج حاصل از آزمون یومان وینتی، عدد sig به ازای کلیه مؤلفه‌ها کوچک‌تر از ۰/۰۵ است در نتیجه فرض H1 پذیرفته است و بین کلیه مؤلفه‌ها قبل و بعد از پیاده‌سازی مدیریت دانش تفاوت معناداری وجود دارد. در جدول Ranks شماره ۱۸ میانگین کلی رتبه‌های مؤلفه‌ها بعد از پیاده‌سازی مدیریت دانش نسبت به قبل از پیاده‌سازی بهبود یافته است. در نتیجه پیاده‌سازی مدیریت دانش باعث بهبود وضعیت انگیزه کارکنان و اشتراک‌گذاری دانش می‌شود.

جدول ۱۷: مقایسه رتبه‌بندی مؤلفه‌ها قبل و بعد از پیاده‌سازی مدیریت دانش

Ranks		متغیر
بعد از پیاده‌سازی	قبل از پیاده‌سازی	
۸۹/۸۶۵۷۸	۴۹/۷۸۲۷۳	رتبه کل

این مطالعه نشان می‌دهد که پیاده‌سازی موفق مدیریت دانش می‌تواند بر تعدد تلاش‌های کارکنان در به اشتراک‌گذاری دانش خود و افزایش انگیزه کارکنان در راستای اهداف سازمانی مؤثر باشد.

بحث و نتیجه‌گیری

اشتراک‌گذاری دانش یکی از اجزای اصلی فرایند مدیریت دانش است و پیاده‌سازی موفق مدیریت دانش در گرو اجرای صحیح هر فرایند موجود در چرخه مدیریت دانش است. میل به اشتراک‌گذاری دانش متأثر از رفتار کارکنان و رفتار کارکنان متأثر از انگیزه است، لذا این پژوهش باهدف شناسایی شاخص‌های تأثیرگذار بر انگیزه کارکنان و به اشتراک‌گذاری دانش انجام شد. در این پژوهش با مطالعه مبانی نظری ۹ شاخص تعاملات اجتماعی، فرهنگ، هنجارهای ذهنی، کاربرد فناوری رسانه اجتماعی، دانش کارآمد، لذت کمک به دیگران، اعتماد، بازخورد مناسب و درک سودمندی رسانه‌های اجتماعی شناسایی و آزمون شد. بر اساس نتایج حاصل، شاخص‌های موردنظر بر مؤلفه‌های انگیزه و اشتراک‌گذاری دانش تأثیر

مثبت و معناداری دارند. بر اساس تحلیل‌ها، چارچوب وضعیت یابی انگیزه کارکنان و به اشتراک‌گذاری دانش مورد تأیید نهایی قرار گرفت. با وجود این چارچوب و پیاده‌سازی مطلوب آن، سازمان‌ها می‌توانند تأثیرات مدیریت دانش را بر دو مؤلفه انگیزه و اشتراک‌گذاری دانش به‌درستی بررسی نمایند.

در مقایسه با پژوهش‌های (بیگی و همکاران، ۱۳۹۰؛ رفوآ و همکاران ۱۳۹۲؛ کوارک و پارک، ۲۰۱۶؛ سراجیان و همکاران، ۱۳۹۲؛ چان و ما، ۲۰۱۴؛ بهرینگر و ساسنبرگ، ۲۰۱۵؛ ترکراده و زینلی، ۱۳۹۰؛ جابری و همکاران، ۱۳۹۱) صورت گرفته در داخل و خارج کشور پژوهش حاضر در بر دارنده عوامل انسانی بیشتری است. همچنین پژوهشی یافت نشد که از نظر کیفی، وضعیت دو مؤلفه مدنظر را قبل و بعد از پیاده‌سازی مدیریت دانش به‌طور مجزا بررسی نماید. در شرکت‌های برودتی چنین پژوهشی انجام نشده است.

پژوهش‌های پیشین نشان می‌دهد نتایج مطالعات رفوآ و همکاران (۱۳۹۲) متغیرهای کلیدی تأثیرگذار بر اشتراک‌گذاری دانش نیروی انسانی، فرهنگ سازمانی، کاربرد فناوری است؛ که با یافته‌های بخش انگیزه کارکنان همخوانی دارد. طبق یافته‌های سراجیان، صالح اولیاء و سلطانی (۱۳۹۲) و بیگی، صرافی و طاهری (۱۳۹۰) عامل انسانی مهم‌ترین عامل در اشتراک دانش است؛ که با یافته‌های این پژوهش در بعد عوامل انسانی هماهنگی دارد. در این پژوهش مؤلفه‌های هنجارهای ذهنی با نتایج (منصور، ۲۰۱۵؛ جابری و همکاران، ۱۳۹۱) و لیاو^۱، پیا^۲ و چووب^۳ در سال ۲۰۱۳ همخوانی دارد. در پژوهشی، بهرینگر و ساسنبرگ (۲۰۱۵) نتایج نشان دادند درک سودمندی رسانه‌های اجتماعی در اشتراک‌گذاری دانش تأثیر مثبتی دارد. که همسو با نتایج بخش هنجارهای ذهنی است. نتایج پژوهشی پارک و کوارک (۲۰۱۶) و اسکار و نیکلای، (۲۰۱۵) نشان داد درک سودمندی رسانه اجتماعی برای تبادل دانش و پذیرش رسانه‌های اجتماعی توسط کارکنان کمک شایانی می‌نماید. که با نتایج بخش اشتراک‌گذاری دانش و بخش هنجارهای ذهنی هماهنگ است. نتیجه مطالعات (اسکار و نیکلای، ۲۰۱۵؛

1. Liaoa
2. Pia
3. Choub

هانگ، ۲۰۱۱؛ لین و همکاران، ۲۰۱۲؛ نام و همکاران، ۲۰۱۶) العلوی و همکارانش و هانگ و همکاران همخوانی دارد. به‌طور کلی یافته‌های پژوهش حاضر با یافته‌های ادبیات تحقیق هم‌جهت است.

اصلی‌ترین محدودیت پژوهش، زمان‌بر بودن پیاده‌سازی مدیریت دانش و مقایسه شرایط قبل و بعد از پیاده‌سازی مدیریت دانش در سازمان است.

با توجه به تأیید چارچوب و تأثیر مدیریت دانش در بهبود وضعیت مؤلفه‌ها، سازمان خصوصی تصمیم به اجرای مدیریت دانش گرفت. بدین ترتیب که زمینه‌سازی لازم جهت تعاملات بیشتر، بکار بردن فناوری‌های روز، برنامه‌ریزی جهت فرهنگ‌سازی و آموزش‌هایی جهت شکل‌گیری صحیح هنجارهای ذهنی کارکنان، مکتوب نمودن دانش ضمنی هر فرد، برنامه‌ریزی گردید. همچنین در فرم‌های ارزیابی عملکرد ماهانه، امتیازی برای مکتوب نمودن سؤالات حین کار و کیفیت جواب‌های کارکنان در نظر گرفته شد که نهایتاً بر اساس امتیاز کسب‌شده پاداشی به اعضا تعلق بگیرد.

با توجه به نتایج مثبت پژوهش و اهمیت پیاده‌سازی مدیریت دانش در بهبود مؤلفه‌های انسانی پیشنهاد می‌گردد به بررسی چارچوب وضعیت‌یابی انگیزه کارکنان و به اشتراک‌گذاری دانش در سازمان‌های دولتی و خصوصی با اندازه‌های متفاوت (کوچک، بزرگ) در حوزه‌های کاری متفاوت پرداخت و نتایج با پژوهش حاضر مقایسه گردد. از طرف دیگر با توجه به اهمیت سطح بلوغ سازمان‌ها در مدیریت دانش در راستای توسعه ابعاد مختلف مؤلفه‌های انسانی و سازمانی (ویگ و کارل، ۲۰۰۴)، بررسی انگیزه کارکنان و اشتراک‌گذاری دانش بر اساس سطح بلوغ مدیریت دانش در سازمان‌های مختلف پیشنهاد می‌گردد.

منابع

- ایمانی، ع؛ و حسینی فر، ا؛ و مبارکی، م (۱۳۹۶). تأثیر شبکه‌های اجتماعی بر کارآفرینی در شرکت‌های دانش‌بنیان. *فصلنامه مطالعات مدیریت کسب‌وکار هوشمند*، سال ششم، شماره ۲۲، زمستان ۹۶، صفحات ۱ تا ۲۲.
- آذر، ع.، غلام‌زاده، ر. (۱۳۹۵). *مدلسازی معادلات ساختاری: کمترین مربعات جزئی (PLS - SEM)*. کتاب، ۲۵۴-۲۸۰.
- بیگی، ر. ن.، صرافی، ا. و طاهری، م. (۱۳۹۰). طراحی الگوی زیرساختی مورد نیاز به منظور پیاده‌سازی مدیریت دانش در سازمان. *پژوهش‌نامه مدیریت تحول*، سال سوم شماره ۵، ۱۴۸-۱۸۰.
- پورامینزاد، س. و هاشمی، س. ح. (۱۳۹۰). چالش‌های فراوی توسعه منابع انسانی و راهکاری برای رفع آن. *ژورنال کار و جامعه*، ۱۳۶، ۵-۲۱.
- تاجدینی، ا.، موسوی، ع. و شعبانی، ع. (۱۳۸۹). مدیریت دانش در عصر وب ۲: رویکردی تکامل‌گرایانه. *نشریه تحقیقات کتابداری و اطلاع‌رسانی دانشگاهی*، سال چهارم، شماره ۵۱، ۱۱۹-۱۰۱.
- ترکرزاده، ج. و زینلی، ف. (۱۳۹۰). توسعه انگیزش و توانمندی آموزشگران: مدل سرمایه انسانی. *فصلنامه منابع انسانی ناجا، نشریه علمی-ترویجی*، سال ششم، شماره ۲۵، ۱-۲۶.
- جابری، ا.، خزائلی، م. و سلیمی، ج. (۱۳۹۱). بررسی تأثیر انگیزش‌های درونی و بیرونی بر تسهیم دانش کارکنان در سازمان‌های ورزشی (مطالعه موردی کارمندان ادارات تربیت‌بدنی استان اصفهان). *نشریه مدیریت ورزشی*، ۱۶، ۷۵-۵۵.
- خاتمیانفر، پ. (۱۳۸۶). بررسی وضعیت شیوه و عوامل مؤثر بر اشتراک دانش در سازمان کتابخانه‌ها موزه‌ها و مرکز اسناد آستان قدس رضوی. *کارشناسی ارشد پایان‌نامه دانشگاه فردوسی مشهد*.

- راد، غ. پ.، علیزاده، ن. و زمانی، ن. (۱۳۸۹). بررسی عوامل مؤثر بر نگرش کارشناسان سازمان ترویج و آموزش کشاورزی وزارت جهاد کشاورزی نسبت به تسهیم دانش در سازمان. *تحقیقات اقتصاد و توسعه کشاورزی ایران* ۴۱(۱)، ۶-۱۶.
- رجب‌زاده، ع.، صفری، ر. و معمارپور، م. (۱۳۹۳). *کاربردهای آمار با نرم‌افزارهای اس پی اس اس، لیزرل، پی ال اس*. کتاب، ۳۲۵-۳۴۴.
- رفوآ، ش.، رضایی، س. و تاجداران، م. (۱۳۹۲). وضعیت یابی مؤلفه‌های زیرساختی پیاده‌سازی اشتراک دانش در صنعت بیمه. *تحقیقات کتابداری و اطلاع‌رسانی دانشگاهی*، دوره ۴۷، شماره ۳، ۳۲۵-۳۴۶.
- زاده، ر. ت. و الهی، ش. (۱۳۸۹). مدیریت دانش فن نوآوری؛ چارچوبی جدید برای مدیریت یکپارچه دانش، فناوری و نوآوری - مطالعه موردی از صنایع دارویی و پوشاک. *توسعه تکنولوژی صنعتی*. ساروخانی. (۱۳۷۲). ۱۵۸.
- سراجیان، د.، اولیاء، م. ص. و سلطانی، م. (۱۳۹۲). تعیین و اولویت‌بندی موانع به اشتراک‌گذاری دانش در دانشگاه‌ها و مراکز آموزش عالی مطالعه موردی مؤسسه آموزش عالی امام جواد (ع). *فصلنامه تخصصی پارکها و مراکز رشد*، سال نهم، شماره ۳۴، ۳۴-۴۳.
- فتحیان، م. و احسانی، م. (۱۳۸۵). چارچوبی برای به کارگیری مدیریت دانش در سازمان‌های تحقیق و توسعه کشور. *چهارمین کنفرانس بین‌المللی مدیریت تهران گروه پژوهشی آریانا*.
- موغلی، ع.، سعادت، م. و جابری، س. (۱۳۹۳). اثر ساختار و استراتژی سازمانی بر بهره‌وری کارکنان با نقش میانجی مدیریت دانش مورد مطالعه: ثبت‌احوال فارس. *دومین کنفرانس بین‌المللی مدیریت چالش‌ها و راهکارها*، ۲.
- ناصری، س. (۱۳۹۲). تدوین چارچوب خلق و اشاعه دانش برای مدیریت دانش در سازمان ۲۰. *پایان‌نامه کارشناسی ارشد مدیریت فناوری اطلاعات گرایش تجارت الکترونیکی*.

یزدانی، ب.، شیرانی، ب. ا.، آراستی، م.، و عیساسس، م. (۱۳۸۶). بررسی موانع انتقال و به اشتراک گذاری دانش در یک سازمان ایرانی. پنجمین کنفرانس بین المللی مدیریت، تهران (گروه پژوهشی آریانا).

Alavi, M., & Leidner, D. E. (2001). knowledge management and knowledge management systems: conceptual foundations and research *MIS Quarterly* 25(1), 107–136.

Behringer, N., & Sassenberg, K. (2015). Introducing social media for knowledge management: Determinants of employees' intentions to adopt new tools *Computers in Human Behavior*, Pages 290–296.

Bilgihan, A., Barreda, A., Okumus, F., & Nusair, K. (2016). Consumer perception of knowledge-sharing in travel-related Online Social Networks. *Tourism Management*, 52, 287-296.

Cross, R., & Baird, L. (2000). Technology is not enough: improving performance by building organizational memory. *Sloan Management*, 41(3), 69–78.

knowledge management and innovation. the *Journal of high technology management reserch*, 29(1), 12–26.

Fehr, E., & Gächter, S. (2000). Fairness and retaliation: the economics of reciprocity. *Journal of Economic Perspectives*, 14(3), 159-181.

Foss, N., Minbaeva, D. B., Pedersen, T., & Reinholt, M. (2009). encouraging knowledge sharing among employees: how job design matters. *Human and resource management*, 48(6), 871-893.

Gaál, Z., Szabó, L., Kovács, N. O., & Csepregi, A. (2015). Exploring the Role of Social Media in Knowledge Sharing. *The Electronic Journal of Knowledge Management* 13(3), pp185-197.

Hau, y., Kim, b., Lee, h., & Kim, y. g. (2013). The effects of individual motivations and social capital on employees' tacit and explicit knowledge sharing intentions. *International Journal of Information Management*, 33(2), 356-366.

- Hung, S.-Y., Lai, H.-M., & Chang, W.-W. (2011). Knowledge-sharing motivations affecting R&D employees' acceptance of electronic knowledge repository. *Behaviour & Information Technology*, 30(2), 213-230.
- Koriat, N., & Gelbard, R. (2014). Knowledge sharing motivation among IT personnel: Integrated model and implications of employment contracts. *International Journal of Information Management* 34, 577-591.
- Kwahk, k.-y., & park, d.-h. (2016). *The effects of network sharing on knowledge-sharing activities and job performance in enterprise social media environments* Computers in Human Behavior, 55 Part B, 826-839.
- Lin, T., Wub, S., & Ch, T. L. (2012). *Exploring the affect factors of knowledge sharing behavior: The relations model theory perspective*. Expert Systems with Applications, 39, 751-764.
- Ma, W., & Chan, A. (2014). Knowledge sharing and social media: Altruism, perceived online attachment motivation, and perceived online relationship commitment. *Computers in Human Behavior* 39, 51-58.
- Mansor, Z. (2015). Motivation and Willingness to Participate in Knowledge Sharing Activities Among Academics in a Public University *Procedia Economics and Finance*, 286-293.
- Munar, A. M., & Steen, J. K. (2014). Motivations for sharing tourism experiences through social media. *Tourism Management*, 43, 46-54.
- Oscar, L., & Nicolai, J. F. (2015). Understanding the climate-knowledge sharing relation: The moderating roles of intrinsic motivation and job autonomy. *European Management Journal* 1-10
- Pee, L. G., & Lee, J. (2015). Intrinsically motivating employees' online knowledge sharing: Understanding the effects of job design. *International Journal of Information Management*, 35, 679-690.
- wang, s., & raymond, n. (2010). Knowledge sharing: A review and directions for future research. *Human Resource Management*, 20, 115-131.

- Ale, M., Toledo, C., Chiotti, O., Galli, M. (2014). A conceptual model and technological support for organizational knowledge management. *Science of Computer Programming*, 95(1): 73-92.
- Laia, H.-M., & Lin, W.-M. (2011). The influence of intrinsic and extrinsic motivation on individuals' knowledge sharing behavior. *Human-Computer Studies* 69, 415-427.