

## بررسی میزان تأثیر انگیزاننده‌های مؤثر بر تسریع روند پیاده‌سازی مدیریت دانش در شرکت پالایش نفت اصفهان از دیدگاه کارکنان این شرکت

سپیده دادخواه\*

عاصفه عاصمی\*\*

محمد رضا عابدی\*\*\*

فرشته مشهدی\*\*\*\*

دریافت: ۹۲/۱۲/۱۷

پذیرش: ۹۳/۰۹/۱۵

### چکیده

هدف: این پژوهش با هدف بررسی میزان تأثیر انگیزاننده‌های مؤثر بر تسریع روند پیاده‌سازی مدیریت دانش در شرکت پالایش نفت اصفهان از دیدگاه کارکنان این شرکت انجام شد.

روش: روش تحقیق حاضر توصیفی-پیمایشی و جامعه پژوهش تمام مدیران و کارکنان شرکت پالایش نفت اصفهان با تحصیلات دیپلم و بالاتر بود. روش نمونه‌گیری، نمونه‌گیری تصادفی طبقه‌ای و ابزار گردآوری داده‌ها پرسشنامه محقق ساخته، با مقیاس پنج درجه‌ای لیکرت بود که پایایی آن بر حسب ضریب آلفای کرونباخ، مقدار ۰/۹۴ بدست آمد.

یافته‌ها: یافته‌ها نشان داد میانگین بدست آمده برای انگیزاننده‌های درونی و بیرونی ۳/۸۳ و ۳/۵۸ می‌باشد (بزرگ‌تر از ۳) و میزان تأثیر انگیزاننده‌های درونی و بیرونی بر انتقال دانش و تجربیات در شرکت پالایش نفت اصفهان بیش از حد متوسط و اهمیت این مؤلفه‌ها با یکدیگر متفاوت است.

نتیجه‌گیری: نتایج پژوهش نشان داد انگیزاننده‌های درونی "اعتماد به نفس، احساس وظیفه‌شناسی، علاقه‌مندی به شغل، میل به کار گروهی، میل به کسب پیشرفت و برتری، هدفمند بودن، اعتماد و صداقت بین کارکنان، و نیاز به امنیت" و انگیزاننده‌های بیرونی "تفویض اختیار، روابط با مدیران، مشوق‌های سازمانی، رعایت عدالت در سازمان، خط مشی و سیاست‌های سازمان، نحوه ارزشیابی کارکنان، تجهیزات و فناوری اطلاعات، و روابط با همکاران"؛ با همین ترتیب ذکر شده، جزء انگیزاننده‌های درونی و بیرونی تأثیرگذار بر روند پیاده‌سازی مدیریت دانش هستند. همچنین نتایج نشان داد میزان تأثیر انگیزاننده‌های درونی از میزان تأثیر انگیزاننده‌های بیرونی بر انتقال دانش و تجربیات بیشتر است.

**واژه‌های کلیدی:** پیاده‌سازی مدیریت دانش، انتقال دانش، انگیزاننده‌های درونی، انگیزاننده‌های بیرونی، شرکت پالایش نفت اصفهان.

\* کارشناس ارشد علم اطلاعات و دانش‌شناسی، دانشگاه اصفهان؛ se\_dadkhah1367@yahoo.com

\*\* دانشیار گروه علم اطلاعات و دانش‌شناسی، دانشگاه اصفهان؛ af\_asemi@yahoo.com (نویسنده مسئول)

\*\*\* دانشیار گروه مشاوره شغلی، دانشگاه اصفهان؛ dr.mr.abedi@gmail.com

\*\*\*\* کارشناس ارشد صنایع، دانشگاه آزاد اسلامی واحد نجف آباد، اصفهان. (مشاور صنعتی)؛ f-mashhadi@eorc.ir

مقدمه

در دنیای امروز علی‌رغم اهمیت تمامی سرمایه‌های سازمانی، دانش به عنوان یکی از سرمایه‌های اصلی سازمان‌ها اهمیت پیدا کرده و بکارگیری صحیح و مؤثر این سرمایه، نقش حیاتی در موفقیت سازمان‌ها دارد؛ در راستای دستیابی به این سرمایه ارزشمند سرمایه‌گذاری روی افراد و دانش آن‌ها نیاز است.

دانش در سازمان ترکیبی از اطلاعات وابسته، تجارب، ارزش‌ها (آکرام و بوخاری<sup>۱</sup>، ۲۰۱۱، ۴۴) و پیش‌زمینه‌های ذهنی و محیطی است (یعقوبی و همکاران<sup>۲</sup>، ۲۰۱۱) و سازمان‌ها و شرکت‌ها دانش را به عنوان یک مزیت اصلی در جهت پیشرفت خود می‌دانند و مدیریت دانش را به عنوان راهکاری برای بهره‌گیری از آن به کار می‌گیرند. فرآیند مدیریت دانش فرآیندی شامل افراد، تکنولوژی و فعالیت‌ها است (دیکسون<sup>۳</sup>، ۲۰۱۱: ۹)؛ و به سازمان‌ها کمک می‌کند با شناخت، انتخاب، سازماندهی و تبادل دانش و تجربیات مورد نیاز قادر شوند دارایی‌های دانشی خود را اداره کنند و تصمیم‌گیری، یادگیری پویا و حل مسائل را به نحو احسن انجام دهند (رحمتی اصل و همکاران<sup>۴</sup>، ۲۰۱۲؛ یعقوبی و همکاران، ۲۰۱۱).

مدیریت دانش دارای چرخه ایست شامل شش فرآیند ایجاد، جذب، سازماندهی، ذخیره، انتقال، و کاربرد دانش (رحیمیان و شامی زنجانی، ۱۳۹۰) و در سازمان‌ها نیازمند ترکیب پیچیده‌ای از زیرساخت‌های فناوری و زیرساخت‌های سازمانی می‌باشد. زیرساخت‌های فناوری همان ابزارهای فناوری اطلاعات شامل سخت افزار و نرم افزار و پروتکل‌هاست و زیرساخت‌های سازمانی، شامل دانش، کارکنان و فرهنگ سازمان می‌باشد. در میان تمامی این عناصر، کارکنان سازمان، مهمترین و اصلی‌ترین جزء نظام مدیریت دانش سازمانی هستند (مسو و اسمیت<sup>۵</sup>، ۲۰۰۰؛ شریف زاده، نریمانی و کوشکی، ۱۳۹۰، ۱۷۶).

البته باید توجه داشت دانشمندان و محققان متعددی معتقدند در سازمان‌هایی که مدیریت دانش پیاده‌سازی نشده و

زیرساخت‌های فناوری و سازمانی در سطح قابل قبولی نمی‌باشد باید روند پیاده‌سازی مدیریت دانش در مقیاسی کوچک شروع و هدف‌ها بر کارایی یک اقدام یا فرآیند دانش محور محدود شود (داونپورت و پروساک<sup>۶</sup>، ۱۳۷۹؛ توکلی مقدم و کریمی، ۱۳۸۴؛ لین<sup>۷</sup>، ۲۰۱۱؛ وو و همکاران<sup>۸</sup>، ۲۰۱۱) و از آنجا که در فرآیند مدیریت دانش، اشتراک‌گذاری و انتقال دانش اهمیت فراوانی دارد (فونگ و ووک<sup>۹</sup>، ۲۰۰۹) توجه به این مرحله در روند پیاده‌سازی مدیریت دانش اهمیت بسزایی خواهد داشت.

انتقال دانش فعالیتی است که در آن دانش از یک بخش یا یک نفر به بخش یا نفر دیگر منتقل می‌شود و در برگزیده ارتباطات، ترجمه، تبدیل، و تفسیر دانش می‌باشد. به عبارت دیگر، منظور از انتقال دانش مجموعه فعالیت‌هایی است که طی آن داده، اطلاعات و دانش که شامل ایده‌ها، تجربیات، مهارت‌ها، پیشنهادات، نتایج تحقیقات، تخصص‌ها و... می‌باشد از یک فرد یا یک واحد سازمانی به فرد یا واحد سازمانی دیگر منتقل شود (قربانی زاده و خالقی نیا، ۱۳۸۸، ۹۱).

انتقال دانش به افراد اجازه می‌دهد به جای تولید دانش نو، از دانش موجود و اثبات شده برای حل مشکلات استفاده کنند، این عمل موجب صرفه جویی در زمان، افزایش بهره‌وری کل و کاهش هزینه‌ها می‌شود و هدف از انتقال دانش می‌تواند خلق دانش جدید از طریق ترکیب‌های مختلف دانش‌های موجود باشد. به این ترتیب انتقال و اشتراک دانش یکی از مهم‌ترین فرآیندهای معرفی شده برای مدیریت دانش است و در تمامی پروژه‌ها اهمیت دارد (فونگ و ووک، ۲۰۰۹؛ کریمی زارچی، قاسمی و غلامی، ۱۳۹۰).

از طرفی پیش از پیاده‌سازی مدیریت دانش به صورت گسترده در سازمان، باید زیرساخت‌های لازم برای تسهیل 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

6. Davenport & Prusak  
7. Lin  
8. Wu & et al  
9. Fong & Kwok

1. Akram & Bokhari  
2. Yaghoubi & et al  
3. Dixon  
4. Rahmati Asl & et al  
5. Meso & Smith

در بیشتر پژوهش‌ها پژوهشگران و محققان از جمله هولتون و دنت، و رابتس<sup>۳</sup> (۲۰۰۹)، وستریک<sup>۴</sup> (۲۰۱۰)، سنول<sup>۵</sup> (۲۰۱۱)، کازونیانو<sup>۶</sup> (۲۰۱۱)، ماوولی و بابانداکو<sup>۷</sup> (۲۰۱۱) و... انگیزاننده‌های مؤثر را به دو دسته درونی و بیرونی تقسیم می‌کنند و برای هر دسته زیر فاکتورهایی در نظر می‌گیرند. پژوهشگران مدیریت دانش حضور هر دو دسته را در جهت پیشبرد اهداف مدیریت دانش مفید دانستند (نجف بیگی، صرافی زاده و طاهری لاری، ۱۳۹۰؛ لین، ۲۰۱۱؛ اولاتوکون و ایرنه نوافور<sup>۸</sup>، ۲۰۱۲). انگیزاننده‌های درونی عواملی هستند که باعث انگیزش افراد، احساس خرسندی، و رضایت از انجام کار در آن‌ها می‌شوند (دی سنزو و رایینز، ۱۳۸۹). انگیزاننده‌های بیرونی نیز عواملی هستند که منشاء بیرونی دارند، به صورت مالی یا غیر مالی پرداخت و باعث انگیزش افراد می‌شوند. در جدول ۱ فاکتورهای انگیزاننده‌های درونی و بیرونی، تعریف آن‌ها، و دانشمندان و محققانی که این فاکتورها را مهم دانسته‌اند، آورده شده است.

انگیزاننده‌های مؤثر در مدیریت دانش، انگیزه و تمایل کارکنان را در فعالیت‌های خلق، انتقال، ذخیره و بکارگیری دانش و به تبع آن برای پیاده‌سازی مدیریت دانش افزایش می‌دهند و باعث می‌شوند مدیریت دانش با سرعت بیشتری در سازمان پیاده‌سازی شود. نتایج پژوهش سیدصدری (۱۳۸۹) که به صورت کیفی به شناسایی موانع تسهیم دانش در شرکت پالایش نفت اصفهان پرداخت، مباحث انگیزشی را از جمله مهمترین مباحث تأثیر گذار بر تسهیم دانش نشان می‌دهد. وی در نتایج این پژوهش بیان کرد 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. به گونه‌ای که نه کارکنان جوان انگیزه لازم جهت کسب دانش و تجربیات را دارند و نه کارکنان با سابقه به تسهیم و تبادل دانش و اطلاعاتشان تشویق می‌شوند.

به فعالیت‌های مدیریت دانش هم شامل سازمان و هم شامل خودشان می‌شود (لین، ۲۰۱۱).

در همین رابطه وو بیان می‌کند شرکت‌ها می‌توانند با توجه به انگیزش کارکنان و تشویق به موقع آن‌ها برای به اشتراک گذاری دانش و با ارزیابی عملکردشان در انتقال دانش، نتیجه بهتری بدست آورند (وو و همکاران، ۲۰۱۱). در حقیقت، کارکنان در صورتی دانش خود را با دیگر کارکنان به اشتراک می‌گذارند، که احساس کنند سازمان برای آن‌ها به عنوان عناصر طولانی مدت ارزش قائل است (رادینگ، ۱۳۸۹، ۱۸۲)، تلاش‌های آن‌ها به صورت منصفانه‌ای پاداش داده می‌شود، و جو سازمانی و روابط میان فردی بین مدیران و کارکنان بر اساس اعتماد است (ردمن و ویلکینسون، ۱۳۸۸). در نتیجه برای مدیریت صحیح دانش افراد و جلب مشارکت و همکاری کارکنان در برنامه‌های مدیریت دانش، به عواملی نیاز است تا انگیزه‌هایشان را افزایش دهد.

انگیزش همواره به عنوان یکی از پیچیده‌ترین موضوعات مدیریت سازمانی مورد توجه صاحب نظران 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<sup>۱</sup>، ۲۰۱۱).

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. به عبارت دیگر انگیزاننده‌ها "چرایی" رفتار هستند و به آن دسته از عوامل گفته می‌شود که موجب می‌گردند یک فرد به انجام کاری بپردازد. این عوامل در عین حال وسیله برقراری سازگاری میان نیازهای مختلف و حتی در اولویت قرار دادن یک نیاز از میان نیازهای دیگر، خواهند بود (برقی مقدم و همکاران، ۱۳۸۸؛ ولسچن، تودورووا، و میلز<sup>۲</sup>، ۲۰۱۱).

3. Holton, Dent, & Rabbetts  
4. Westrik  
5. Senol  
6. Casuneanu  
7. Mawoli & Babandako  
8. Olatokun & Irene Nwafor

1. Kumar  
2. Welschen, Todorova, & Mills

جدول ۱. انگیزاننده‌ها

انواع	فاکتورها	تعریف	دانشمندان و محققان
انگیزاننده‌های درونی	میل به کسب پیشرفت و برتری	نیازی درونی است که در فرد برای دسترسی به جایگاه و هدف بالاتر انگیزه ایجاد می‌کند.	خادمی زارع، فخرزاده، و اکرمی (۱۳۸۹)؛ وستریک (۲۰۱۰)؛ ریم <sup>۱</sup> (۲۰۱۱)؛ سنول (۲۰۱۱).
	هدفمند بودن	هدفمند بودن یعنی فرد اهدافی به نسبت توانمندی‌ها و ضعف‌های خویش انتخاب می‌کند و این اهداف باعث پیشرفت فرد می‌شوند.	خادمی زارع، فخرزاده، و اکرمی (۱۳۸۹)؛ وستریک (۲۰۱۰)؛ الهی و قدس الهی (۱۳۹۰).
	علاقه مندی به شغل	علاقه مندی به شغل احساس اشتیاق و علاقه به محتوای شغل و انجام آن است و از ذهنیت مثبت نسبت به کار ایجاد می‌شود.	وستریک (۲۰۱۰)؛ ریم (۲۰۱۱)؛ کازوینانو (۲۰۱۱).
	میل به کار گروهی	یعنی علاقه و اشتیاق به شرکت در کارهای گروهی و تیمی و همکاری.	کروز، پِز، و کاترو <sup>۲</sup> (۲۰۰۹)؛ وستریک (۲۰۱۰).
	اعتماد به نفس	نیروی درونی است که باعث می‌شود فرد خود را یک فرد توانمند بداند و به توانایی انجام آن کار در وجود خود باور و یقین داشته باشد.	کروز، پِز، و کاترو (۲۰۰۹)؛ هولتون، دِنت، و رابنس (۲۰۰۹)؛ کازوینانو (۲۰۱۱).
	احساس وظیفه شناسی	میل و احساس تعلق و وفاداری کارکنان به سازمان که موجب پذیرش ارزشهای سازمان می‌شود (الوانی، پور عزت، و سیار، ۱۳۸۷).	مهرداد (۱۳۸۷)؛ الهی و قدس الهی (۱۳۹۰)؛ ریم (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)؛ کازوینانو (۲۰۱۱)؛ ماوولی و بابانداکو (۲۰۱۱).
انگیزاننده‌های بیرونی	وجود اعتماد بین کارکنان	یعنی اطمینان داشتن به فرد یا چیزی، که باعث می‌شود فرد با برقراری رابطه‌ای دوستانه با همکاران دانش خود را بدون ترس در اختیار آن‌ها قرار دهد.	شجاعی (۱۳۸۹)؛ کروز، پِز، و کاترو (۲۰۰۹)؛ هولتون، دِنت، و رابنس (۲۰۰۹).
	مشوق‌های سازمانی	محرک‌های خارجی مانند دادن پاداش یا تقویت‌کننده‌های سازمانی در قبال آن دسته از رفتارهای کارکنان که مورد انتظار سازمان می‌باشد (خورشیدی، ۱۳۸۹).	شجاعی (۱۳۸۹)؛ میکاندر <sup>۳</sup> (۲۰۱۰)؛ دیارتمان منابع انسانی دانشگاه کلرادو (۲۰۱۲).
	رعایت عدالت در سازمان	عبارت است از داشتن حس برابری در میزان پاداش و ارزشی که به کارکنان برای تلاششان داده می‌شود (یوسفی، مرادی، و تیشه ورز دائم، ۱۳۸۹).	ریم (۲۰۱۱)؛ سنول (۲۰۱۱)؛ شجاعی (۱۳۸۹)؛ کازوینانو (۲۰۱۱)؛ مهرداد (۱۳۸۷).
	دادن مسئولیت (تفویض اختیار)	فرآیندی که توسط آن مدیر یا سرپرست، بخشی از اختیار مشروع خود را بدون انتقال مسئولیت نهایی، به زیر دست واگذار می‌کند (عباس زاده و رضائی، ۱۳۸۹).	خادمی زارع، فخرزاده، و اکرمی (۱۳۸۹)؛ هولتون، دِنت، و رابنس (۲۰۰۹)؛ وستریک (۲۰۱۰).
	روابط با مدیران	یعنی رابطه‌ای صمیمانه و دوستانه بین کارمندان و مدیران سازمان و توجه به توانایی‌ها و نظرات کارکنان از جانب مدیران در حین انجام کار.	هولتون، دِنت، و رابنس (۲۰۰۹)؛ 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، که باعث ایجاد محیطی مناسب برای همکاری افراد می‌شود.	شجاعی (۱۳۸۹)؛ هولتون، دِنت، و رابنس (۲۰۰۹)؛ ریم (۲۰۱۱)؛ سنول (۲۰۱۱).
	تجهیزات و فناوری اطلاعات	فناوری‌هایی که امکانات لازم را برای جمع‌آوری، ذخیره سازی، پردازش، انتقال، و تبادل اطلاعات فراهم می‌کنند (نیازی و ابونوری، ۱۳۹۰).	شجاعی (۱۳۸۹)؛ الهی و قدس الهی (۱۳۹۰)؛ دیارتمان منابع انسانی دانشگاه کلرادو (۲۰۱۲).
نحوه ارزشیابی از کارکنان	فرآیندی که عملکرد شاغل با آن سنجیده می‌شود و با انجام درست آن کارکنان، مدیران و نهایتاً سازمان از آن بهره مند خواهند شد (سماواتی و نجات، ۱۳۸۸).	خادمی زارع، فخرزاده، و اکرمی (۱۳۸۹)؛ وستریک (۲۰۱۰)؛ ماوولی و بابانداکو (۲۰۱۱).	
خط مشی و مقررات سازمان	اصول اجرای فعالیت‌هاست که به منزله راهنمای عمل، مدنظر کارکنان قرار می‌گیرد و نحوه اجرای برنامه را برای مسئولان اجرایی سازمان معین می‌کند.	هولتون، دِنت، و رابنس (۲۰۰۹)؛ کازوینانو (۲۰۱۱)؛ ماوولی و بابانداکو (۲۰۱۱).	

1. Re'em  
 2. Cruz, Perez, & Cantero  
 3. Mikander

### مروری بر مطالعات گذشته

پژوهش‌های متعددی در این زمینه در داخل و خارج از کشور صورت گرفته است که در ادامه به تعدادی از آن‌ها اشاره می‌شود:

شجاعی (۱۳۸۹) در پژوهشی تأثیر عوامل مؤثر انگیزشی (مادی و معنوی) شامل مجموع دریافتی‌ها، مزایای ویژه، تجلیل و قدردانی از کارکنان و... را در پیاده‌سازی مدیریت دانش شرکت گاز استان اصفهان بررسی کرده است. نتایج این پژوهش نشان داد که از نظر کارکنان عوامل انگیزش مادی نقش بیشتری در پیاده‌سازی مدیریت دانش در شرکت گاز اصفهان داشته است.

نجف بیگی، صرافی زاده، و طاهری لاری (۱۳۹۰) در پژوهشی به دنبال طراحی الگوی زیرساختی مورد نیاز برای پیاده‌سازی مدیریت دانش در سازمان‌های دولتی ایران بودند. جامعه آماری این تحقیق شامل کلیه کارکنان با تحصیلات لیسانس و بالاتر سازمان‌های دولتی استان خراسان رضوی بوده است. نتایج 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 بکارگیری دانش نقش دارند، زیرساخت‌های لازم را با ایجاد انگیزش درونی (از طریق برنامه ریزی در زمینه تقویت وجدان کاری و حس مسئولیت‌پذیری اجتماعی و ایجاد نظام خود انگیزختگی) و انگیزش بیرونی (از طریق برقراری نظام پاداش دهی و مشوق‌های مالی و ایجاد نظام ترفیع و ارتقاء) فراهم نمایند.

مه‌نگار و همکاران (۱۳۹۱) به دنبال بررسی ارتباط مدیریت دانش با انگیزش شغلی کارکنان نمایندگی‌های مجاز ایران خودرو بودند. روش این تحقیق توصیفی از نوع همبستگی و ابزار جمع‌آوری داده‌ها پرسشنامه‌های مدیریت دانش و پرسش‌نامه‌های انگیزش شغلی بوده است. نتایج این پژوهش نشان داد بین مدیریت دانش و انگیزش شغلی رابطه معناداری وجود دارد، و در این راستا می‌توان به نقش تأثیرگذار مدیریت دانش در افزایش انگیزش شغلی در بین کارکنان نمایندگی‌های مجاز ایران خودرو اشاره کرد.

با توجه به نتایج تحقیقات پیشین و اینکه شرکت پالایش نفت اصفهان به عنوان یکی از بخش‌های راهبردی کشور از دانش، تخصص و تجربه طیف گسترده‌ای از متخصصان رشته‌های مختلف بهره می‌گیرد و در چنین سازمانی با توجه به نیروی انسانی متخصص، مجرب و با سابقه، حجم عظیمی از دانش به مرور زمان به صورت دانش ملموس و ناملموس تولید می‌شود. توجه به مدیریت دانش و تقویت آن به وسیله توجه به کارکنان و انگیزاننده‌های آن‌ها باعث می‌شود دانشی که در ذهن کارکنان پنهان است (یعنی دانش ناملموس) شناسایی، سازماندهی و حفظ شود و حتی در صورت خروج آن افراد از سازمان (به واسطه بازنشستگی، انتقال و...) دانش‌شان قابل استفاده و موجود باشد.

پژوهش حاضر سعی دارد با بررسی سؤال‌های ذیل به سنجش میزان تأثیر انگیزاننده‌های مؤثر مدیریت دانش در انتقال دانش کارکنان شرکت پالایش نفت اصفهان پردازد تا کارکنان با انگیزه بیشتری دانش خود را در اختیار همکاران قرار دهند و مدیریت دانش با سرعت بیشتری در سازمان پیاده‌سازی شود:

### سؤال اصلی

میزان تأثیر انگیزاننده‌های مؤثر در تسریع روند پیاده‌سازی مدیریت دانش در شرکت پالایش نفت اصفهان از دیدگاه کارکنان این شرکت چقدر است؟

### سؤال‌های فرعی

- ۱- میزان پیاده‌سازی مدیریت دانش در شرکت پالایش نفت اصفهان چقدر است؟
- ۲- میزان تأثیر انگیزاننده‌های درونی یا فردی بر تسریع روند پیاده‌سازی مدیریت دانش (انتقال دانش و تجربیات) در شرکت پالایش نفت اصفهان از دیدگاه کارکنان این شرکت چقدر است؟
- ۳- میزان تأثیر انگیزاننده‌های بیرونی یا محیطی بر تسریع روند پیاده‌سازی مدیریت دانش (انتقال دانش و تجربیات) در شرکت پالایش نفت اصفهان از دیدگاه کارکنان این شرکت چقدر است؟

تمایل، اشتیاق و انگیزه درونی افراد دارند. همچنین مشخص شد که انگیزاننده‌های درونی نقش مؤثرتری را در اشتراک دانش ایفا می‌کنند و با تمرکز بر انگیزاننده‌های درونی می‌توان اشتیاق کارکنان را برای اشتراک دانش، افزایش داد.

اولاتوکون و ایرنه نوافور (۲۰۱۲) به مطالعه تأثیر انگیزاننده‌های درونی و بیرونی بر تمایل به اشتراک گذاری دانش کارکنان در امور خارجه نیجریه 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 بدست آمده نشان داد انگیزاننده‌های بیرونی (پاداش‌های سازمانی و منافع متقابل در سازمان) اثر معناداری بر اشتراک دانش نداشته ولی انگیزاننده‌های درونی (لذت بردن از کمک به دیگران و خودکارآمدی دانشی) از موارد تأثیرگذار در اشتراک دانش هستند.

مو<sup>۴</sup> (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. در این پژوهش با بررسی ۱۵۰ نفر از کارگران دانشی نیجریه، متغیرهای انگیزشی تأثیرگذار در انگیزش و مدیریت کارگران دانشی اولویت بندی شده است. نتایج بیان می‌کند برای ایجاد انگیزه در کارگران دانشی باید پاداش‌های مالی در نظر گرفته شود، سازمان انعطاف‌پذیر باشد و خط مشی‌های محدود کننده 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.

### روش شناسی پژوهش

این پژوهش با هدف بررسی میزان تأثیر انگیزاننده‌های مؤثر بر تسریع روند پیاده‌سازی مدیریت دانش در شرکت پالایش نفت اصفهان از دیدگاه کارکنان این شرکت انجام شد. با توجه به اهداف و ماهیت موضوع، روش پژوهش حاضر از نظر هدف

جابری، سلیمی، و خزائی پول (۱۳۹۲) به بررسی تأثیر انگیزش‌های درونی و بیرونی بر تسهیم دانش کارکنان سازمان‌های ورزشی پرداختند. نتایج این پژوهش نشان داد که پاداش‌های سازمانی مورد انتظار، مزایای متقابل، خودکارآمدی دانش و لذت بردن از کمک به دیگران، بر نگرش و تمایل نسبت به تسهیم دانش در بین کارمندان ادارات تربیت بدنی استان اصفهان تأثیر می‌گذارد.

کروز، پرز، و کاترو (۲۰۰۹) به بررسی تأثیر انگیزاننده‌های درونی (اعتماد به نفس، خودمختاری، صداقت و عضویت) و انگیزاننده‌های بیرونی (مشوق، به رسمیت شناختن، امنیت، پیشرفت و ارتقاء) تأثیرگذار در انتقال دانش کارکنان در سازمان غیرانتفاعی اسپرونا<sup>۱</sup> در کشور اسپانیا پرداختند. این پژوهش با روشی آمیخته (کیفی - کمی) انجام شد و نتایجش نشان داد به وسیله انگیزاننده‌های درونی انتقال دانش در اسپرونا افزایش می‌یابد، هرچند که انگیزاننده‌های بیرونی نیز در انتقال دانش بی تأثیر نیستند. همچنین نشان داد افراد برای جذب شدن به سازمان‌های غیرانتفاعی به عوامل و انگیزاننده‌های درونی بیش از پاداش‌های مالی توجه می‌کنند.

ویتوم و روی<sup>۲</sup> (۲۰۰۹) در مطالعه‌ای با عنوان "بررسی انگیزش در پروژه‌های مدیریت دانش" به مطالعه نقش انگیزش در پروژه‌های مدیریت دانش در کانادا پرداختند. آن‌ها در مطالعات خود انگیزش را به دو نوع بیرونی و درونی تقسیم کردند. نتایج حاصل از این پژوهش نشان داد که نقش انگیزش درونی در مدیریت دانش مؤثرتر می‌باشد. همچنین آن‌ها بیان کردند که عوامل انگیزشی در مدیریت دانش بستگی به محیط و نوع سازمان دارد.

سوزانتی و وود<sup>۳</sup> (۲۰۱۱) به مطالعه انگیزاننده‌هایی پرداختند که در اشتراک دانش کارکنان بخش خدماتی مخابرات اندونزی مفید هستند. برای انجام این پژوهش چهار شرکت از یازده شرکت مخابراتی به عنوان نمونه انتخاب شدند. بر اساس نتایج این تحقیق، مشخص شد انگیزاننده‌های درونی و بیرونی در اشتراک دانش بین کارکنان این شرکت، تأثیر قابل توجهی بر

1. Asprona  
2. Whitton & Roy  
3. Susanty & Wood

اطلاعات و دانش‌شناسی، و مشاوره مشورت شد تا پرسشنامه‌های تهیه شده روایی بالایی داشته باشند.

به منظور پایایی پرسشنامه‌های این پژوهش، از ضریب آلفای کرونباخ استفاده شده است که ابتدا ۳۰ پرسشنامه به صورت آزمایشی توزیع و نتایج آن‌ها با استفاده از نرم افزار SPSS19 برآورد شد. ضریب آلفای کرونباخ حاصل ۰/۹۴ بدست آمد که حاکی از پایایی بسیار مناسب ابزار تحقیق است.

#### روش تجزیه و تحلیل داده‌ها:

تجزیه و تحلیل داده‌های حاصل از پرسشنامه‌ها، نرم افزار SPSS19 در دو سطح توصیفی و استنباطی استفاده شد. در سطح آمار توصیفی از فراوانی، درصد، میانگین، و انحراف معیار؛ و در سطح استنباطی برای آزمون برابری میانگین یک متغیر با یک میانگین فرضی از آزمون t تک نمونه‌ای، برای بررسی یکسان بودن اولویت مؤلفه‌ها از آزمون فریدمن، و برای آزمون برابری میانگین دو گروه وابسته از آزمون t زوجی استفاده شده است.

#### یافته‌های پژوهش

##### تعیین میزان پیاده‌سازی مدیریت دانش در شرکت پالایش نفت اصفهان

برای تعیین میزان پیاده‌سازی مدیریت دانش و بررسی وجود زیرساخت‌های سازمانی و فناوری مدیریت دانش در شرکت پالایش نفت اصفهان از دیدگاه پاسخ دهندگان، از آزمون t تک نمونه‌ای استفاده و نتایج آن در جدول ۲ ارائه شده است:

جدول ۲. آزمون t برای بررسی وضعیت پیاده‌سازی زیرساخت‌های سازمانی و فناوری مدیریت دانش در شرکت پالایش نفت اصفهان

نام متغیر	مقدار احتمال	آماره آزمون	میانگین	درجه آزادی
زیرساخت‌های سازمانی مدیریت دانش	۰/۰۰۰	-۵/۷۴	۲/۷۶	۳۶۷
زیرساخت‌های فناوری مدیریت دانش	۰/۰۰۱	-۳/۳۲	۲/۸۷	۳۶۷

کاربردی، و از نظر روش جمع‌آوری داده‌ها، توصیفی - پیمایشی می‌باشد.

#### جامعه آماری، نمونه و روش نمونه‌گیری: جامعه آماری

پژوهش حاضر تمامی مدیران و کارکنانی است که در شرکت پالایش نفت اصفهان مشغول به کار هستند و تحصیلات آنان دیپلم و بالاتر می‌باشد. تعداد این افراد که جامعه پژوهش را تشکیل می‌دهند ۲۴۵۴ نفر می‌باشد. به منظور تعیین حجم نمونه از فرمول نمونه‌گیری کوهن استفاده شد و بر اساس فرمول مذکور تعداد نمونه ۳۶۸ نفر محاسبه گردید.

#### ابزار پژوهش: برای جمع‌آوری داده‌ها دو پرسشنامه

محقق ساخته که بر مبنای مقیاس پنج درجه‌ای لیکرت تنظیم شده‌اند، تهیه شد:

۱. پرسشنامه مدیریت دانش: این پرسشنامه محقق ساخته با ۱۷ سؤال بسته، با توجه به دیدگاه‌های محققان و دانشمندان مدیریت دانش، به بررسی وضعیت موجود زیر ساخت‌های سازمانی و فناوری مدیریت دانش در شرکت پالایش نفت اصفهان پرداخت.

۲. پرسشنامه بررسی انگیزاننده‌ها: با مطالعه منابع و مدل‌های انگیزشی این نتیجه حاصل شد که هیچ مدل انگیزشی به طور کامل برای این پژوهش مناسب نیست، به همین دلیل عوامل انگیزشی که برای این مطالعه مناسب بودند استخراج گردید و پرسشنامه شناسایی و بررسی انگیزاننده‌ها با توجه به این عوامل انگیزشی که شامل دو دسته عوامل انگیزشی درونی و بیرونی است، تهیه شد. این پرسشنامه شامل ۳۲ سؤال بسته (۱۶ سؤال اول مربوط به انگیزاننده‌های درونی و ۱۶ سؤال بعدی مربوط به انگیزاننده‌های بیرونی طبق فاکتورهای ذکر شده در جدول ۱) می‌باشد و اهمیت عوامل انگیزشی را در بین کارکنان سنجید.

#### روایی و پایایی پرسشنامه: در این پژوهش برای سنجش

روایی ابزار اندازه‌گیری از روایی محتوایی استفاده شده است. بعد از بررسی و مطالعات انجام شده در مورد پرسشنامه و مقایسه آن با پرسشنامه‌های دیگر، برای تأیید بیشتر، با ۱۰ نفر از متخصصان و صاحب نظران در زمینه انگیزاننده‌ها و مدیریت دانش از جمله اساتید رشته‌های مدیریت، روانشناسی، علم

پژوهش حاضر را در فرآیند مدیریت دانش به کار برد و برای تسریع روند پیاده‌سازی مدیریت دانش در شرکت پالایش نفت اصفهان از نتایج آن استفاده نمود.

### تعیین میزان تأثیر انگیزاننده‌های درونی یا فردی بر انتقال دانش و تجربیات

برای تعیین میزان تأثیر انگیزاننده‌های درونی یا فردی بر انتقال دانش و تجربیات توسط پاسخ دهندگان از آزمون t تک نمونه‌ای استفاده و نتایج آن در جدول ۳، ارائه شده است:

جدول ۳. آزمون t برای بررسی میزان تأثیر انگیزاننده‌های درونی یا فردی

بر انتقال دانش و تجربیات

درجه آزادی	میانگین	آماره آزمون	مقدار احتمال	نام متغیر
۳۶۷	۳/۸۳	۲۵/۵۵	۰/۰۰۰	میزان تأثیر انگیزاننده‌های درونی بر انتقال دانش و تجربیات

با توجه به جدول ۳، چون مقدار احتمال برابر ۰/۰۰۰ و از ۰/۰۵ کوچک تر می‌باشد در سطح معنی‌داری ۰/۰۵ نشان می‌دهد که انگیزاننده‌های درونی بر انتقال دانش و تجربیات تأثیر دارند و چون میانگین برابر ۳/۸۳ و از ۳ بزرگ تر است می‌توان پذیرفت که میزان تأثیر انگیزاننده‌های درونی بر انتقال دانش و تجربیات بیش از حد متوسط است.

### اولویت بندی انگیزاننده‌های درونی یا فردی

برای بررسی یکسان بودن اولویت مؤلفه‌های درونی بر مبنای اهمیت آن‌ها در انتقال دانش و تجربیات، از آزمون فریدمن استفاده، و نتایج آن در جدول ۴ ارائه شده است:

جدول ۴. آزمون فریدمن برای بررسی یکسان بودن اولویت انگیزاننده‌های

درونی یا فردی بر مبنای اهمیت آن‌ها در انتقال دانش و تجربیات

مقدار آماره خی دو	درجه آزادی	مقدار احتمال
۳۰۲/۱۲	۷	۰/۰۰۰

با توجه به جدول ۴، چون مقدار احتمال برابر ۰/۰۰۰ است و از ۰/۰۵ کوچک تر است بنابراین ادعای یکسان بودن

### نتیجه برای زیرساخت‌های سازمانی مدیریت دانش

با توجه به جدول ۲، چون مقدار احتمال برابر ۰/۰۰۰ و از ۰/۰۵ کوچک تر می‌باشد در سطح معنی‌داری ۰/۰۵ نشان می‌دهد زیرساخت‌های سازمانی مدیریت دانش در شرکت پالایش نفت اصفهان وجود دارند و چون میانگین برابر ۲/۷۶ و از ۳ کوچک تر است می‌توان پذیرفت که وجود زیرساخت‌های سازمانی مدیریت دانش در شرکت پالایش نفت اصفهان کمتر از حد متوسط است (عدد ۳ مطابق با گزینه متوسط در طیف لیکرت می‌باشد).

### نتیجه برای زیرساخت‌های فناوری مدیریت دانش

با توجه به جدول ۲، چون مقدار احتمال برابر ۰/۰۰۱ و از ۰/۰۵ کوچک تر می‌باشد در سطح معنی‌داری ۰/۰۵ نشان می‌دهد زیرساخت‌های فناوری مدیریت دانش در شرکت پالایش نفت اصفهان وجود دارند و چون میانگین برابر ۲/۸۷ و از ۳ کوچک تر است می‌توان پذیرفت که وجود زیرساخت‌های فناوری مدیریت دانش در شرکت پالایش نفت اصفهان کمتر از حد متوسط است.

با توجه به این مسئله که میزان پیاده‌سازی مدیریت دانش در شرکت پالایش نفت اصفهان کم تر از حد متوسط می‌باشد، و با بررسی نتایج بدست آمده از تحقیقات محققان در سراسر دنیا مانند داوینپورت و پروساک (۱۳۷۹)، توکلی مقدم و کریمی (۱۳۸۴)، لین (۲۰۱۱)، وو و همکاران (۲۰۱۱) و... این نتیجه حاصل شد که در سازمان‌هایی مانند پالایشگاه نفت اصفهان که زیربنای سازمانی و حمایت از مدیریت دانش در آن حاکم نیست، باید کار مدیریت دانش در مقیاسی کوچک شروع و هدف‌ها بر کارایی یک اقدام یا فرآیند دانش محور محدود شود.

به همین علت در این پژوهش به یکی از مهم‌ترین مراحل فرآیند مدیریت دانش یعنی انتقال دانش و تجربیات بین کارکنان پرداخته شده است که در تمام پروژه‌ها کارایی دارد و با موفقیت در این مرحله، مراحل دیگر فرآیند مدیریت دانش راحت تر ایجاد و اجرایی می‌شوند. با توجه به اهمیت این مرحله در فرآیند مدیریت دانش می‌توان نتایج حاصل از



### اولویت‌بندی انگیزاننده‌های بیرونی یا محیطی

برای بررسی یکسان بودن اولویت مؤلفه‌های بیرونی یا محیطی بر مبنای اهمیت آن‌ها در انتقال دانش و تجربیات، از آزمون فریدمن استفاده و نتایج آن در جدول ۷، ارائه شده است:

جدول ۷. آزمون فریدمن برای بررسی یکسان بودن اولویت انگیزاننده‌های

بیرونی یا محیطی بر مبنای اهمیت آن‌ها در انتقال دانش و تجربیات

مقدار آماره خی دو	درجه آزادی	مقدار احتمال
۹۵/۴۳	۷	۰/۰۰۰

با توجه به جدول ۷، چون مقدار احتمال برابر ۰/۰۰۰ است و از ۰/۰۵ کوچک تر است بنابراین ادعای یکسان بودن اولویت مؤلفه‌های بیرونی پذیرفته نمی‌شود و اهمیت اولویت مؤلفه‌ها با یکدیگر متفاوت است. در جدول ۸، میانگین رتبه مؤلفه‌های بیرونی آورده شده است، هرچقدر میانگین رتبه یک مؤلفه بزرگ تر باشد میزان اهمیت آن مؤلفه بیشتر است:

جدول ۸ اولویت بندی انگیزاننده‌های بیرونی بر مبنای اهمیت آن‌ها در

انتقال دانش و تجربیات

اولویت	انگیزاننده‌های بیرونی	میانگین رتبه
۱	تفویض اختیار	۴/۹۱
۲	روابط با مدیران	۴/۷۵
۳	مشوق‌های سازمانی	۴/۷۳
۴	رعایت عدالت در سازمان	۴/۷۱
۵	خط مشی و سیاست‌های سازمان	۴/۵۸
۶	نحوه ارزشیابی کارکنان	۴/۵۶
۷	تجهیزات و فناوری اطلاعات	۴/۱۲
۸	روابط با همکاران	۳/۶۳

### بررسی وجود تفاوت بین میزان تأثیر انگیزاننده‌های درونی و

#### بیرونی

برای بررسی وجود تفاوت بین میزان تأثیر انگیزاننده‌های درونی و میزان تأثیر انگیزاننده‌های بیرونی بر انتقال دانش و تجربیات از نظر پاسخ دهندگان، از آزمون t زوجی استفاده و نتایج آن در جدول ۹ ارائه شده است:

اولویت مؤلفه‌های درونی پذیرفته نمی‌شود و نشان می‌دهد اهمیت اولویت مؤلفه‌ها با یکدیگر متفاوت است. در جدول ۵، میانگین رتبه مؤلفه‌های درونی آورده شده است، هرچقدر میانگین رتبه یک مؤلفه بزرگ تر باشد میزان اهمیت آن مؤلفه بیشتر است:

جدول ۵. اولویت بندی انگیزاننده‌های درونی بر مبنای اهمیت آن‌ها در

انتقال دانش و تجربیات

اولویت	انگیزاننده‌های درونی	میانگین رتبه
۱	اعتماد به نفس	۵/۴۲
۲	احساس وظیفه شناسی	۵/۱۰
۳	علاقه مندی به شغل	۵/۰۹
۴	میل به کار گروهی	۴/۷۸
۵	میل به کسب پیشرفت و برتری	۴/۶۰
۶	هدفمند بودن	۴/۰۹
۷	اعتماد و صداقت بین کارکنان	۳/۵۲
۸	نیاز به امنیت	۳/۴۰

### تعیین میزان تأثیر انگیزاننده‌های بیرونی یا محیطی بر انتقال

#### دانش و تجربیات

برای تعیین میزان تأثیر انگیزاننده‌های بیرونی یا محیطی بر انتقال دانش و تجربیات توسط پاسخ دهندگان از آزمون t تک نمونه‌ای استفاده و نتایج آن در جدول ۶ ارائه شده است:

جدول ۶. آزمون t برای بررسی میزان تأثیر انگیزاننده‌های بیرونی یا محیطی

بر انتقال دانش و تجربیات

نام متغیر	مقدار احتمال	آماره آزمون	میانگین آزادی	درجه آزادی
میزان تأثیر انگیزاننده‌های بیرونی بر انتقال دانش و تجربیات	۰/۰۰۰	۱۲/۶۷	۳/۵۸	۳۶۷

با توجه به جدول ۶، چون مقدار احتمال برابر ۰/۰۰۰ و از ۰/۰۵ کوچک تر می‌باشد در سطح معنی‌داری ۰/۰۵ نشان می‌دهد که انگیزاننده‌های بیرونی بر انتقال دانش و تجربیات تأثیر دارند و چون میانگین برابر ۳/۵۸ و از ۳ بزرگ تر است می‌توان پذیرفت که میزان تأثیر انگیزاننده‌های بیرونی یا محیطی بر انتقال دانش و تجربیات بیش از حد متوسط است.

مورد انگیزاننده‌های درونی و بیرونی تأثیرگذار در روند پیاده‌سازی مدیریت دانش اعلام نمایند.

به طور کلی با توجه به عوامل انگیزشی کارکنان در شرکت پالایش نفت اصفهان و تشویقشان برای به اشتراک گذاری دانش و تجربیات و حل مسائل به صورت گروهی، آن‌ها متوجه مزایای به اشتراک گذاری و فعالیت‌های مدیریت دانش برای خود و سازمان خواهند شد؛ در نتیجه انگیزه و تمایل کارکنان برای انتقال دانش و تجربیات و به تبع آن برای پیاده‌سازی مدیریت دانش بیشتر می‌شود. در همین راستا انگیزاننده‌های درونی باعث می‌شوند کارکنان در غیاب پاداش بیرونی به طور خودجوش در پیاده‌سازی مدیریت دانش همکاری داشته باشند (لاتام، ۱۳۸۹) و افرادی که از طریق انگیزاننده‌های درونی با انگیزه شوند در روند انتقال دانش مصمم تر عمل خواهند کرد و برای یادگیری و کسب تجارب دیگران بیشتر تلاش می‌کنند (نشیم، اولسن، و تویاسن، ۲۰۱۱). یافته‌های این پژوهش نشان داد میزان تأثیر انگیزاننده‌های درونی بر انتقال دانش و تجربیات و به تبع آن در تسریع روند پیاده‌سازی مدیریت دانش شرکت پالایش نفت اصفهان بیش از حد متوسط است (جدول ۳) و در این راستا سوزانتی و وود (۲۰۱۱) بیان می‌کنند انگیزاننده‌های درونی نقش مؤثری را در اشتراک دانش ایفا می‌کنند و با تمرکز بر انگیزاننده‌های درونی می‌توان اشتیاق کارکنان را برای اشتراک دانش افزایش داد.

علاوه بر این از هشت فاکتور انگیزاننده درونی مؤثر بر روند پیاده‌سازی مدیریت دانش با توجه به جدول ۵، مشخص شد سه فاکتور اعتماد به نفس، احساس وظیفه شناسی، و علاقه‌مندی به شغل بیشترین تأثیر را بر روند پیاده‌سازی مدیریت دانش در شرکت پالایش نفت اصفهان دارند و پنج فاکتور دیگر "میل به کار گروهی، میل به کسب پیشرفت و برتری، هدفمند بودن، اعتماد و صداقت بین کارکنان، و نیاز به امنیت" به همین ترتیب بر روند پیاده‌سازی مدیریت دانش تأثیرگذارند. هم جهت با پژوهش حاضر، مو (۲۰۱۳) اعتماد به نفس کارکنان را از عوامل اولیه برای انگیزه کارکنان در اشتراک

جدول ۹. آزمون t برای بررسی وجود تفاوت بین میزان تأثیر انگیزاننده‌های درونی و بیرونی بر انتقال دانش و تجربیات

میانگین انگیزاننده‌های درونی	تأثیر	میانگین تأثیر انگیزاننده‌های بیرونی	درجه آزادی	آماره آزمون	مقدار احتمال
۳/۸۳		۳/۵۸	۳۶۷	۵/۷۹	۰/۰۰۰

با توجه به جدول ۹، چون مقدار احتمال برابر ۰/۰۰۰ و از ۰/۰۵ کوچک تر می‌باشد در سطح معنی‌داری ۰/۰۵ نشان می‌دهد میزان تأثیر انگیزاننده‌های درونی و میزان تأثیر انگیزاننده‌های بیرونی با هم تفاوت دارند و با توجه به میانگین‌های ارائه شده، میزان تأثیر انگیزاننده‌های درونی از میزان تأثیر انگیزاننده‌های بیرونی بر انتقال دانش و تجربیات بیشتر است.

### بحث و نتیجه‌گیری

برای پیاده‌سازی گسترده مدیریت دانش در سازمان باید توجه داشت که زیرساخت‌های سازمانی، زیرساخت‌های فناوری، و زیرساخت‌های لازم برای تسهیل و ایجاد انگیزه در فرآیند مدیریت دانش از وضعیت و شرایط مناسبی برخوردار باشند. با توجه به نتایج جدول ۲ از آنجا که زیرساخت‌های سازمانی و فناوری لازم برای مدیریت دانش در شرکت کمتر از حد متوسط می‌باشد و مدیریت دانش در سازمان پیاده‌سازی نشده است، با استناد به گفته دانشمندان از جمله داونپورت و پروساک (۱۳۷۹)، و لین (۲۰۱۱) که گفته‌اند در شرکتی که فرهنگ دانش محور، زیربنای سازمانی و حمایت مدیریت ارشد دانش در آن حاکم نیست، باید پیاده‌سازی مدیریت دانش به یک عملکرد، بخش، و یا یک فرآیند آن محدود شود و کار مدیریت دانش در مقیاسی کوچک بررسی گردد؛ در این پژوهش نیز از آنجا که دانشمندانمانند فونگ و ووک (۲۰۰۹) مرحله اشتراک دانش را یکی از مهم‌ترین مراحل در روند پیاده‌سازی مدیریت دانش می‌دانند، پیاده‌سازی مدیریت دانش به مرحله انتقال دانش و تجربیات محدود شد. این کار باعث شد کارمندان با شناخت و درک بهتری نسبت به مدیریت دانش و پیاده‌سازی آن دیدگاه‌های خود را بیان و نظرات خود را در

دانش دانست و بیان کرد سازمان‌ها با برگزاری آموزش‌های حرفه‌ای می‌توانند اعتماد به نفس و استقلال حرفه‌ای کارکنان را ارتقاء دهند.

همچنین یافته‌های پژوهش تأیید کرد که میزان تأثیر انگیزاننده‌های بیرونی بر انتقال دانش و تجربیات و تسریع روند پیاده‌سازی مدیریت دانش در شرکت پالایش نفت اصفهان، بیش از حد متوسط است (جدول ۶). بررسی تحقیقات داخلی و خارجی انجام شده نشان می‌دهد در بعضی پژوهش‌ها مانند پژوهش وو و همکاران (۲۰۱۳)، تأثیری برای انگیزاننده‌های بیرونی در نظر نگرفته‌اند یا تأثیر آن را کمتر از حد متوسط می‌دانند و به سازمان‌ها توصیه می‌کنند برای تقویت اشتراک دانش انگیزاننده‌های درونی کارکنان را تقویت کنند. اما پژوهش حاضر نشان داد در شرکت پالایش نفت اصفهان برای موفقیت در پیاده‌سازی مدیریت دانش، علاوه بر انگیزاننده‌های درونی باید به انگیزاننده‌های بیرونی نیز توجه شود.

همان‌طور که از نتایج مشاهده می‌شود (جدول ۸) فاکتورهای تفویض اختیار، روابط با مدیران و مشوق‌های سازمانی سه فاکتور اصلی در روند پیاده‌سازی مدیریت دانش در شرکت پالایش نفت اصفهان هستند که این بیانگر این مسأله است که مدیریت نقش کلیدی بر تسریع روند پیاده‌سازی مدیریت دانش دارد و کارکنان برای انتقال دانش و تجربیاتشان از مدیران بیش از همکارانشان انتظار دارند. فاکتورهای دیگر "رعایت عدالت در سازمان، خط مشی و سیاست‌های سازمان، نحوه ارزشیابی کارکنان، تجهیزات و فناوری اطلاعات، و روابط با همکاران" نیز به همین ترتیب بر روند پیاده‌سازی مدیریت دانش در شرکت پالایش نفت اصفهان تأثیر دارند.

با بررسی جدول ۹ نیز مشاهده شد در شرکت پالایش نفت اصفهان، میزان تأثیر انگیزاننده‌های درونی از میزان تأثیر انگیزاننده‌های بیرونی بر انتقال دانش و تجربیات بیشتر است و نتایج مطالعات متعددی مانند کروز، پرز، و کانترو (۲۰۰۹)، ویتوم و روی (۲۰۰۹)، کازویانو (۲۰۱۱)، و اولاتوکون و ایرنه نوافور (۲۰۱۲) همسو با نتیجه این پژوهش مشاهده شده است. در پژوهش‌ها بیان شده سازمانی‌هایی که نیازهای اولیه مانند نیاز مادی را برطرف نمایند کارکنانشان به سراغ نیازهای درونی

و سطح بالاتر می‌روند، و نتایج حاضر حاکی از آن است که در شرکت پالایش نفت اصفهان تا اندازه مناسبی به نیازهای اولیه پرداخته شده و به همین دلیل کارکنان انگیزاننده‌های درونی را برای پیاده‌سازی مدیریت دانش در اولویت قرار داده‌اند. از این رو با سرمایه‌گذاری بیشتر بر انگیزاننده‌های درونی می‌توان در پیاده‌سازی مدیریت دانش به موفقیت بیشتری دست یافت.

### پیشنهادها

با توجه به یافته‌های این پژوهش، پیشنهادات ذیل برای تسریع در روند پیاده‌سازی مدیریت دانش شرکت پالایش نفت اصفهان ارائه می‌شود:

۱. به مدیران و دست‌اندرکاران شرکت پالایش نفت اصفهان پیشنهاد می‌شود به زیرساخت‌های مدیریت دانش توجه به سزایی داشته باشند و انگیزاننده‌های درونی و بیرونی را در پیاده‌سازی مدیریت دانش، عامل اساسی در نظر بگیرند.
۲. با توجه به نتایج بدست آمده، مشاهده شد اهمیت اعتماد به نفس کارکنان در روند پیاده‌سازی مدیریت دانش بیش از حد متوسط می‌باشد و با توجه به این مسئله پیشنهاد می‌شود برای موفقیت در روند پیاده‌سازی مدیریت دانش، به صورتی با فرد برخورد شود که اعتماد به نفس خود را از دست ندهد و با اعتماد به نفس خود بتواند باعث موفقیت در روند پیاده‌سازی مدیریت دانش شود.
۳. با توجه به نتایج بدست آمده، مشاهده شد اهمیت تفویض اختیار و دادن مسئولیت به کارکنان در روند پیاده‌سازی مدیریت دانش بیش از حد متوسط می‌باشد بنابراین پیشنهاد می‌شود برای موفقیت در روند پیاده‌سازی مدیریت دانش، کارکنان شرکت پالایش نفت اصفهان مهم‌ترین عنصر در نظر گرفته شوند، از نظرات و پیشنهاداتشان استفاده و در روند تصمیم‌گیری‌ها، مسئولیت‌ها و اختیاراتی به آن‌ها داده شود.
۴. با توجه به نتایج پژوهش توصیه می‌شود بعد از پیاده‌سازی مدیریت دانش، انگیزاننده‌های کارکنان مرتباً بررسی شود و در جهت ایجاد انگیزه برای همکاری کارکنان در این پروژه استفاده گردد تا مبادا در این حین سازمان متوجه شود

مطالعه و تدوین کتب علوم انسانی دانشگاه‌ها (سمت)، مرکز تحقیق و توسعه علوم انسانی.

رحیمیان، حمید و شامی زنجانی، هانیه. (۱۳۹۰). "تأثیر عوامل فرهنگ سازمانی بر استقرار فرآیندهای مدیریت دانش در معاونت فناوری و برنامه ریزی سازمان امور مالیاتی کشور". فصلنامه پژوهشگاه علوم و فناوری اطلاعات ایران، ۲۶ (۴)، ۹۸۹-۱۰۰۸.

ردمن، تام و ویلکینسون، آدریان. (۱۳۸۸). "مدیریت منابع انسانی پیشرفته (جلد دوم)". ترجمه میرعلی سیدنقوی و امیر ختایی. تهران: مهکامه.

سماواتی، حسن و نجات، امیررضا. (۱۳۸۸). "بررسی نظام ارزشیابی عملکرد کارکنان ناجا (تعرفه ن پ ۲) از دیدگاه مدیران". دو ماهنامه توسعه انسانی پلیس، ۶ (۲۲)، ۲۰-۴۹.

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، دانشکده علوم انسانی.

شریف زاده، فتاح، نریمانی، مهدی و کوشکی، علیرضا. (۱۳۹۰). "فناوری اطلاعات و موفقیت ابتکارات مدیریت دانش". فصلنامه پژوهشگاه علوم و فناوری اطلاعات ایران، ۲۷ (۱)، ۱۷۱-۱۸۸.

عباس زاده، حسن و رضائی، عباس. (۱۳۸۹). "ارزیابی عملکرد تفویض اختیار به سازمان بازرگانی استان‌ها". فصلنامه بصیرت، ۱۷ (۴۵)، ۸۱-۱۰۰.

قربانی زاده، وجه اله و خالقی نیا، شیرین. (۱۳۸۸). "نقش انتقال دانش ضمنی در توانمندسازی کارکنان". فصلنامه پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی دانشگاه جامع امام حسین (ع)، ۱ (۲)، ۸۵-۱۰۵.

کریمی زارچی، مجتبی، قاسمی، حسین و غلامی، نازنین. (۱۳۹۰). "به اشتراک گذاری دانش، موانع و راهکارها و مطالعه موردی در صنعت نفت". مجله اکتشاف و تولید، ۷۹، ۱۶-۲۰.

لاتام، گری پی. (۱۳۸۹). "انگیزش شغلی: تاریخچه، نظریه، پژوهش، عمل". مترجم نسرین ارشدی. تهران: جاودانه: جنگل. مهداد، علی. (۱۳۸۷). "روانشناسی صنعتی و سازمانی". تهران: جنگل.

کارکنان علاقه‌ای به همکاری ندارند و این مسئله منجر به شکست و ناکامی در مدیریت دانش شود.

## منابع

احمدی نژاد، مسعود. (۱۳۸۹). "سرپرستی سازمان: سازمان و مدیریت". اصفهان: کنکاش.

الوانی، مهدی، پور عزت، علی اصغر و 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 و قدس الهی، احمد. (۱۳۹۰). "ارزیابی آمادگی فرهنگی سازمان جهت پیاده‌سازی موفقیت آمیز مدیریت دانش با رویکرد FMCDM: مطالعه موردی در بانک مرکزی ایران". فصلنامه پژوهشگاه علوم و فناوری اطلاعات ایران، ۲۷ (۱)، ۲۳۳-۲۶۱. برقی مقدم، جعفر و همکاران. (۱۳۸۸). "ارتباط سبک‌های هویت با عوامل برانگیزاننده و احساس موفقیت"، فراسوی مدیریت، ۳ (۱۱)، ۱۳۵-۱۵۵.

توکلی مقدم، رضا و کریمی، بنیامین. (۱۳۸۴). "ارائه یک نقشه راه برای پیاده‌سازی مدیریت دانش در سازمان‌ها". پنجمین همایش مراکز تحقیق و توسعه صنایع و معادن، تهران، انجمن تخصصی مراکز تحقیق و توسعه صنایع و معادن.

جابری، اکبر، سلیمی، مهدی، و خزائی پول، جواد. (۱۳۹۲). "بررسی تأثیر انگیزش‌های درونی و بیرونی بر تسهیم دانش کارکنان در سازمان‌های ورزشی (مطالعه موردی کارمندان ادارات تربیت بدنی استان اصفهان)". نشریه مدیریت ورزشی، ۵ (۱۶)، ۵۵-۷۵.

خادمی زارع، حسن، فخرزاد، محمدباقر و اکرمی، محمدکاظم. (۱۳۸۹). "اولویت بندی عوامل انگیزشی کارکنان با هدف افزایش بهره‌وری: مطالعه موردی شرکت پخش فرآورده‌های نفتی فارس". فصلنامه علمی-پژوهشی مدیریت و منابع انسانی در صنعت نفت، ۴ (۱۳)، ۸۵-۱۰۴.

خورشیدی، عباس. (۱۳۸۹). "رفتار سازمانی با رویکرد پژوهشی". تهران: یسطرون.

داوینپورت، تامس اچ. و پروساک، لارنس. (۱۳۷۹). "مدیریت دانش". ترجمه حسین رحمان سرشت. تهران: شرکت طراحی مهندسی و تأمین قطعات ایران خودرو (سپکو)، واحد آموزش.

رادینگ، آلن. (۱۳۸۹). "مدیریت دانش: موفقیت در اقتصاد جهانی مبتنی بر اطلاعات". ترجمه محمدحسین لطیفی. تهران: سازمان

- 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.
- Meso, P. & Smith, R. (2000). "A resource-based view of organizational knowledge management systems". *Journal of Knowledge Management*, 4 (3) , 224-234.
- 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.
- Nesheim, T. , Olsen, K. M. & Tobiassen, A. E. (2011). "Knowledge communities in matrix-like organizations: managing knowledge towards application". *Journal of Knowledge Management*, 15 (5) , 836-850.
- 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.
- Rahmati Asl, N. A. & [et al]. (2012). "The relationship between organizational culture and knowledge management in the Islamic Republic of Iran's National Olympic Committee". *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 2 (1).
- 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.
- Welschen, J. , Todorova, N. & Mills, A. (2012). "An investigation of the impact of intrinsic motivation on organizational knowledge sharing". *International Journal of Knowledge Management*, 8 (2) , 23-42.
- Westrik, R. A. M. (2010). "Improving employee motivation through HR practices at PT". Bachelor thesis, Business administration, University of Twente.
- Whittom, A. & Roy, M. Ch. (2009). "Considering participant motivation in knowledge management projects". *Journal of Knowledge Management Practice*, 10 (1) , 1-15.
- Wu, Ch. Ch. & [et al]. (2011). "Drivers of organizational knowledge management". *African Journal of Business Management*, 5 (11) , 4388-4402.
- Wu, Ch. Ch. & [et al]. (2013). "The empirical study of job satisfaction and knowledge sharing based on two-factor motivation theory". *International Conference on Business and Information*, Bali, G368-G382.
- Yaghoubi, N. M. & [et al]. (2011). "Information technology infrastructures and knowledge management: towards organizational excellence". *Computer and Information Science*, 4 (5) , 20-27.
- مه نگار، فرشاد و همکاران. (۱۳۹۱). "ارتباط مدیریت دانش و انگیزش شغلی کارکنان نمایندگی‌های مجاز ایران خودرو". نخستین کنگره ملی توسعه خوشه صنعتی خودرو، سمنان، دانشگاه آزاد اسلامی واحد سمنان.
- نجف بیگی، رضا، صرافى زاده، اصغر و طاهرى لارى، مسعود. (۱۳۹۰). "طراحی الگوی زیرساختی مورد نیاز به منظور پیاده‌سازی مدیریت دانش در سازمان". پژوهش نامه مدیریت تحول، ۳(۵)، ۱۴۸-۱۸۰.
- نیازی، عیسی و ابونوری، اسمعیل. (۱۳۹۰). "تحلیل رابطه بین فرآیندهای مدیریت دانش و مقیاس وبرمتریک". فصلنامه پژوهشگاه علوم و فناوری اطلاعات ایران، ۲۶(۴)، ۹۶۱-۹۸۸.
- یوسفی، سجاد، مرادی، مرتضی، تیشه ورز دائم، محمدکاظم. (۱۳۸۹). "نقش تعهد سازمانی کارکنان در تسهیم دانش". دو ماهنامه 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.
- Dixon, D. D. (2011). "Leveraging knowledge management tools to support security risk management in the Department of Homeland Security". Master's thesis, Monterey, California, Naval Postgraduate School.
- Fong, P. S. W. & Kwok, C. W. C. (2009). "Organizational culture and knowledge management success at project and organizational levels in contracting firms". *ASCE Journal of Construction Engineering and Management*, 135 (12) , 1348-1356.
- Holton, V. , Dent, F. & Rabbetts, J. (2009). "Motivation and employee engagement in the 21st century: a survey of management views". Ashridge Business School Report.
- Kumar, S. (2011). "Motivating employees: an exploratory study on knowledge workers". *South Asian Journal of Management*, 18 (3) , 26-47.
- 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.