

Identifying and Ranking Spiritual Motivational Factors Effective in Establishing Knowledge Management (Using Fuzzy Demitel Technique)¹

Sedigheh Mohammad Esmail

Associate Professor, Department of Knowledge and Information Science, Science and Research Branch, Islamic Azad University, Tehran, Iran (**Corresponding author**). m.esmaeil2@gmail.com

Fatemeh Hamidi

PhD. Student, Department of knowledge and Information Science, Science and Research Branch, Islamic Azad University, Tehran, Iran. fhamidi24@yahoo.com

Abstract

Objectives: Considering the importance of creating spiritual motivation in employees as a success factor in the implementation of knowledge management, the present study aimed to identify and rank the effective spiritual motivational factors in the establishment of knowledge management and the degree of affecting and impressible of these factors relative to each other from the perspective of experts in this field.

Methods: This research is practical in terms of purpose and mixed in terms of method. First, by reviewing the literature, the effective spiritual motivational factors in the establishment of knowledge management were identified, and then the Delphi survey method was used to confirm the identified factors and reach a general consensus. For this purpose, a questionnaire containing the identified factors was prepared and distributed among the members of the expert team. Then, by preparing another questionnaire, known as Dimtel method questionnaire, the members of the expert team were asked to determine the intensity of each factor's effect in pairs. In this research, Dimtel's method was used in order to prioritize and identify causal and effectual factors. The statistical population of this research is 12 active and familiar experts in both the fields of knowledge management and human resource management.

Results: Out of a total of 27 identified motivational factors, 17 effective spiritual motivational factors in establishing knowledge management were approved by the experts. After determining the intensity of the existing relationships between the variables, based on the opinion of experts and performing the steps of the Dimtel Fuzzy method, it was determined that Leadership style and managerial actions, organizational culture and organizational justice are the three priorities that have the most influence on other spiritual motivational factors in the establishment of knowledge management and Employees' participation in affairs, creating a sense of being valued, and career advancement and promotion are the most effective spiritual motivational factors in the establishment of knowledge management. Also, the conditions of the

1. **Received:** 2021-10-31 ; **Revised:** 2022-01-26 ; **Accepted:** 2022-01-31 ; **Published online:** 2022-12-22

DOI: 10.22091/stim.2022.7521.1683

© The Author(s).

Published by: University of Qom.

This is an open access article under the: <https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/>



working environment (physical conditions, equipment, etc.) are independent and do not have any influence or effectiveness on other factors.

Conclusions: Motivated human resources, directly and indirectly, affect the implementation of knowledge management. In the meantime, spiritual motives lighten the burden of responsibility and make the road smoother. Therefore, one of the important tasks of managers of organizations that have created knowledge management initiatives in their organization or are in the early stages of implementing knowledge management is to know ways to create and strengthen spiritual motivation in employees. Investing more in influential factors, in addition to directly affecting the factor itself, can also influence other factors and indirectly respond to some of the executive burdens of other factors.

Keywords: Knowledge Management, Knowledge Sharing, Motivation, Spiritual Motivational Factors, Fuzzy Demitel.



شناسایی و رتبه‌بندی عوامل انگیزشی معنوی موثر در استقرار مدیریت دانش (با استفاده از تکنیک دیمتل فازی)^۱

صدیقه محمداسماعیل

دانشیار، گروه علم اطلاعات و دانش‌شناسی، واحد علوم و تحقیقات، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران
m.esmaeili2@gmail.com (نویسنده مسئول)

فاطمه حمیدی

دانشجوی دکتری، گروه علم اطلاعات و دانش‌شناسی، واحد علوم و تحقیقات، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران.
fhamidi24@yahoo.com

چکیده

هدف: با توجه به اهمیت ایجاد انگیزش معنوی در کارکنان به عنوان عامل موفقیت اجرای مدیریت دانش، پژوهش حاضر با هدف شناسایی و رتبه‌بندی عوامل انگیزشی معنوی موثر در استقرار مدیریت دانش و همچنین میزان تأثیرگذاری و تأثیرپذیری این عوامل نسبت به هم از دیدگاه متخصصان این حوزه انجام شده است.

روش: این تحقیق از نظر هدف کاربردی بوده و از نظر روش آمیخته است. ابتدا با بررسی متون، عوامل انگیزشی معنوی موثر در استقرار مدیریت دانش شناسایی و در ادامه از روش نظرسنجی دلفی برای تأیید عوامل شناسایی شده و رسیدن به اجماع کلی استفاده شد. به همین منظور پرسشنامه‌ای مشتمل بر عوامل شناسایی شده، تهیه و در بین اعضای تیم خبره توزیع گردید. سپس با تهیه پرسشنامه دیگری، موسوم به پرسشنامه روش دیمتل، از اعضای تیم خبره خواسته شد تا شدت اثرگذاری هر کدام از عوامل را به صورت زوجی مشخص کنند. در این تحقیق، از روش دیمتل به منظور اولویت‌بندی و شناسایی عوامل علی و معلولی استفاده شده است. جامعه آماری این پژوهش ۱۲ نفر از خبرگان فعال و آشنا در هر دو حوزه مدیریت دانش و مدیریت منابع انسانی هستند.

یافته‌ها: از مجموع ۲۷ عامل انگیزشی شناسایی شده، ۱۷ عامل انگیزشی معنوی موثر در استقرار مدیریت دانش به تأیید خبرگان رسید. پس از تعیین شدت روابط موجود بین متغیرها، براساس نظر خبرگان و انجام مراحل روش دیمتل فازی مشخص شد سبک رهبری و اقدامات مدیریتی، فرهنگ سازمانی و عدالت سازمانی سه اولیتی هستند که بیشترین تأثیرگذاری را بر سایر عوامل انگیزشی معنوی در استقرار مدیریت دانش دارند و مشارکت کارکنان در امور، ایجاد حس ارج نهادن شدن و پیشرفت و ارتقاء شغلی تأثیرپذیرترین عوامل انگیزشی معنوی در استقرار مدیریت دانش می‌باشند. همچنین شرایط محیط کار (شرایط فیزیکی، تجهیزات و...) مستقل است و هیچ‌گونه تأثیرگذاری و تأثیرپذیری با سایر عوامل ندارد.

۱. **استناد به این مقاله:** محمداسماعیل، صدیقه؛ حمیدی، فاطمه (۱۴۰۱). شناسایی و رتبه‌بندی عوامل انگیزشی معنوی موثر در استقرار مدیریت دانش

(با استفاده از تکنیک دیمتل فازی). *علوم و فنون مدیریت اطلاعات*، ۸(۴)، ص ۱۸۵-۲۱۲. DOI: 10.22091/stim.2022.7521.1683

تاریخ دریافت: ۱۴۰۰/۰۸/۰۹؛ تاریخ اصلاح: ۱۴۰۰/۱۱/۰۶؛ تاریخ پذیرش: ۱۴۰۰/۱۱/۱۱؛ تاریخ انتشار: ۱۴۰۱/۱۰/۰۱

ناشر: دانشگاه قم

© نویسندگان.



نتیجه‌گیری: منابع انسانی با انگیزه به طور مستقیم و غیرمستقیم بر پیاده‌سازی مدیریت دانش تاثیر می‌گذارد. در این میان انگیزه‌های معنوی سنگینی مسئولیت را سبک و راه را هموارتر می‌سازد. از این رو یکی از وظایف مهم مدیران سازمان‌هایی که ابتکارات مدیریت دانش را در سازمان خود ایجاد نموده یا در مراحل اولیه پیاده‌سازی مدیریت دانش هستند، شناخت راه‌های ایجاد و تقویت انگیزش معنوی در کارکنان است. سرمایه‌گذاری بیشتر روی عوامل تاثیرگذار علاوه بر تأثیر مستقیم بر روی خود عامل می‌تواند بر روی سایر عوامل نیز تأثیرگذار باشد و مقداری از بار اجرایی سایر عوامل را به صورت غیرمستقیم پاسخ دهد.

کلیدواژه‌ها: مدیریت دانش، تسهیم دانش، انگیزش معنوی، تکنیک دیمتل فازی، کارکنان.

۱. مقدمه

امروزه، منبع حیاتی یک سازمان، منابع انسانی آن سازمان است. چرا که بقاء، توسعه و مزیت را در شرایط رقابتی کنونی تضمین می‌کند. دوران جدید اقتصادی بر اهمیت مدیریت منابع انسانی تاکید دارد و از سویی بین کارکنانی که بیشترین دانش را دارند و سایر کارکنان تمایز قائل است. پتر دراکر^۱ اولین کسی بود که اصطلاح «کارکنان دانشی» را به کار برد و اظهار داشت، با ارزش‌ترین دارایی یک سازمان در قرن ۲۰ تجهیزات تولید بود در حالیکه با ارزش‌ترین دارایی یک سازمان در قرن ۲۱ کارکنان دانشی هستند (تدریسو، سربان و دامیتراسیو^۲، ۲۰۱۳) که دانش ارزشمندی را در اختیار دارند، از آن استفاده می‌نمایند و دانش جدیدی خلق می‌کنند (سوکل و فیگورسکا^۳، ۲۰۲۱). طبق نظر داونپورت^۴ کارکنان دانشی «افرادی با درجه تحصیلات یا تخصص بالا می‌باشند که تولید، توزیع و استفاده از دانش در اولویت کاری آن‌ها قرار دارد». در واقع، کارکنان دانشی آن دسته از کارکنانی هستند که به جهت آنچه می‌دانند، به سازمان ارزش می‌بخشند. با افزایش قدرت دانش، درمی‌یابیم که کارکنان دانشی را نمی‌توان به روش سنتی مدیریت کرد و این چالشی واقعی برای مدیران امروزی است (تدریسو، سربان و دامیتراسیو، ۲۰۱۳). سازمان‌هایی که توانایی مدیریت تخصص و دانش جمعی خود را دارند، نوآورانه‌تر، کارآمدتر و موثرتر در بازار، مزیت رقابتی کسب می‌نمایند (ولسچن و میلز^۵، ۲۰۱۲؛ اماتایو^۶، ۲۰۱۵؛ تن و نسوردین^۷، ۲۰۱۱). کسب دانش، ذخیره، انتقال، بازیابی و استفاده کارآمد از آن، اغلب، سازمان‌های موفق را از سازمان‌های ناموفق متمایز می‌کند و برای ابتکارات مدیریت دانش ضروری می‌باشند (اویه، مازلینا و نورمینشاه^۸، ۲۰۱۱).

مدیریت دانش رویکرد نوینی از انواع روش‌های مدیریت است که در سازمان‌های مختلف برای تحقق اهداف به کار گرفته می‌شود، کانون توجه این شیوه مدیریت بر دانش کارکنان سازمان

1. Peter Drucker
2. Todericiu, Serban & Dumitrascu
3. Sokol & Figurska
4. Davenport
5. Welschen & Mills
6. Omotayo
7. Tan & Nasurdin
8. Oye, Mazleena & Noorminshah

است. دانش مهم‌ترین عامل اثربخش در سازمان‌ها می‌باشد (ایروانی و بهروان، ۱۳۹۶). سرمایه‌گذاری در مدیریت دانش، استفاده و بهره‌برداری از تمام دانش موجود در یک سازمان را تضمین می‌کند (مارتینز و همکاران^۱، ۲۰۱۹). مدیریت دانش به عنوان استقرار یک سیستم جامع که منجر به افزایش رشد دانش سازمانی می‌گردد، تعریف می‌شود. داوینپورت در سال ۱۹۹۴ مدیریت دانش را به عنوان «فرایند جذب، توسعه، به اشتراک‌گذاری و استفاده موثر از دانش سازمانی» تعریف نمود (برزنیک^۲، ۲۰۱۸). همچنین مدیریت دانش را می‌توان عملکردهای مدیریتی در ایجاد رویکردی مشارکتی و یکپارچه به منظور تولید دانش، مدیریت جریان دانش در داخل سازمان و استفاده از دانش به روشی موثر و کارآمد برای دستیابی به منافع بلندمدت سازمان در نظر گرفت (تن و نسوردین، ۲۰۱۱؛ مارتینز و همکاران، ۲۰۱۹). مدیریت دانش بنایی سنجیده، صریح و اصولی برای تجدید و استفاده از دانش در جهت افزایش تاثیر و بازگشت دانش مربوط به سرمایه دانشی است (افرازه، ۱۳۸۹).

در بین تعاریف گوناگونی که در زمینه مدیریت دانش بیان شده است، عامل انسانی به عنوان عاملی مشترک قابل مشاهده می‌باشد و این امر به وضوح بیانگر لزوم توجه و دقت هرچه بیشتر در به‌کارگیری دانش در سازمان‌ها است. مدیریت دانش به سازمان این توانایی را می‌دهد تا از طریق جمع‌آوری دانش سازمانی، اثربخشی خود را افزایش دهد (محمد داودی و دادمرزی، ۱۳۹۷). اگرچه بیشتر سازمان‌ها بر استقرار مدیریت دانش سرمایه‌گذاری می‌کنند، اما یک سوال بزرگ بدون پاسخ روشن باقی می‌ماند: چگونه می‌توان به افراد انگیزه داد تا دانش خود را به اشتراک بگذارند؟ (تدریسو، سربان و دامیتراسیو، ۲۰۱۳).

تسهیم دانش تبادل تجربه، مهارت و دانش ضمنی و صریح در بین کارکنان است. در یک دیدگاه گسترده، تسهیم دانش به عنوان ابزاری است که سازمان‌ها به دانش خود و دانش سازمان‌های دیگر دسترسی دارند. به معنای گسترده‌تر، به اشتراک‌گذاری دانش فرآیند انتقال تجربه و دانش سازمانی به فرایندهای تجاری از طریق کانال‌های ارتباطی بین افراد است (کستندا و کیولار^۳، ۲۰۲۰). تسهیم دانش امری حیاتی در مدیریت دانش سازمانی است؛ زیرا بر کاربرد دانش، نوآوری

1. Martins & et al.

2. Breznik

3. Castaneda & Cuellar

و در نهایت مزیت رقابتی یک سازمان تاثیرگذار است (ونگ، نوا و ونگ^۱، ۲۰۱۴). بسیاری از سازمان‌ها، از آنجا که در یک محیط پیچیده و بسیار تغییرپذیر فعالیت می‌کنند، به اهمیت تسهیم دانش در محیط کار پی برده‌اند (محمد، الاجمی و احمد^۲، ۲۰۱۸). اشتراک دانش فرآیند پیچیده‌ای است که بیش از یک ارتباط ساده دانشی را در برمی‌گیرد. ویژگی‌های افراد، تیم‌ها و سازمان‌ها می‌تواند تعهد، شرایط و محیط فرآیندهای تسهیم دانش و در نتیجه نتایج آن را شکل دهد (احمد و کریم^۳، ۲۰۱۹). در حالی که به اشتراک‌گذاری دانش برای توسعه مزایای رقابتی سازمان حیاتی است و یک امر اساسی برای مدیریت دانش می‌باشد، مدیران اغلب آن را دشوارترین مرحله مدیریت دانش می‌دانند. چرا که دستیابی به شیوه‌های موثر تسهیم دانش به تمایل افراد برای تلاش قابل توجه در فرایندهای اجتماعی مرتبط وابسته است (ونگ و هو^۴، ۲۰۱۵). حتی با داشتن بهترین فناوری و دستیابی به غنی‌ترین مخازن اطلاعاتی مربوط، بازهم انگیزه کارکنان دانشی است که موفقیت یا شکست مدیریت دانش را تعیین می‌نماید (یو و لیو^۵، ۲۰۰۸) و این انگیزه‌ها هستند که کارکنان را به بروز رفتار اشتراک دانش متمایل می‌کنند. هدایت موثر انگیزه‌ها، اشتراک دانش میان کارکنان را افزایش می‌دهد. غیبت انگیزه‌ها تاثیر بسیار منفی در بروز رفتار اشتراک دانش کارکنان دارد (اخوان، امیران و رحیمی، ۱۳۹۲).

انگیزه نشان‌دهنده آن فرایندهای روانشناختی است که باعث برانگیختگی، جهت‌گیری و تداوم اقدامات داوطلبانه هدف‌محور می‌شوند. انگیزه به عنوان تمایل به انجام سطح بالایی از تلاش برای دستیابی به اهداف سازمانی، مشروط به توانایی تلاش برای تأمین برخی نیازهای فردی تعریف می‌گردد (ملادکوا، زوهاروا و نوی^۶، ۲۰۱۵). دارا بودن انگیزه کار و جهت‌دهی به انگیزه‌های سالم، یکی از ضرورت‌ها در کاربرد صحیح منابع انسانی است. در سال‌های اخیر که مطالب بسیاری در زمینه مدیریت آینده از جمله گذر از دوران مدیریت و رسیدن به دوران رهبریت، کاهش وابستگی افراد به سازمان و رسیدن به برنامه‌ریزی شخصی برای پیشرفت شغلی، گذر از ساختار سنتی رهبری

1. Wang, Noe & Wang
2. Mohammad, Alajmi & Ahmed
3. Ahmad & Karim
4. Wang & Hou
5. YU & Liu
6. Mladkova, Zouharova & Novy

و رسیدن به محوریت فرهنگ سازمانی به میان آمده، گذر از پاداش‌های مادی به برانگیختگی درونی و گذر از انگیزش و رسیدن به خودمسئولیتی، آنچنان بر الگوهای فکری در حال تاثیرگذار است که واژه ایجاد انگیزه را به برانگیختن مسئولیت درونی تبدیل کرده است (میرسپاسی، ۱۳۹۷).

انگیزه اشتراک دانش معمولاً به دو دسته بیرونی و درونی تقسیم می‌شود. انگیزه بیرونی از برخی عواقب مورد انتظار یا یک دلیل هدفمند هنگام انجام یک فعالیت ناشی می‌شود. از طرف دیگر، انگیزه درونی در اشتراک دانش این است که افراد فعالیت را به خودی خود جالب، لذت‌بخش، موثر و تحریک‌کننده می‌دانند (انگیوان و همکاران^۱، ۲۰۱۹). در زمینه اشتراک دانش انگیزه یا پاداش درونی به لذت یا رضایت حاصل از اشتراک دانش اطلاق می‌شود و انگیزه‌های بیرونی به عنوان پاداش‌های ملموسی تعریف می‌شود که سازمان‌ها به کارکنان خود می‌دهند، مانند حقوق، پاداش، کمیسیون، مزایا و... (ساجوا^۲، ۲۰۱۴). پاداش برای هر کس معنای خاصی دارد. بعضی افراد با پول، بعضی دیگر با فرصت‌های رشد و مشارکت، برخی کارکنان با احترام و امنیت و آموزش برانگیخته می‌شوند. نیازها و انگیزه‌های افراد در طول زمان ثابت نمی‌ماند، به همین دلیل لازم است که مدیران به‌طور متناوب نیازها، مطالبات و انگیزه‌های در حال تحول گروه‌های مختلف کارکنان خود را شناسایی کنند و نظام پاداش خود را براساس همین شناخت طراحی و اجرا نمایند (ابوالعلائی، ۱۳۹۸).

بنابراین، سیستم پاداش برای به اشتراک‌گذاری دانش شامل پاداش‌های مادی و معنوی می‌باشد که براساس عملکرد گروهی یا فردی صورت می‌گیرد. با این حال، اولویت اصلی باید به مزایای روانشناختی و پاداش‌های غیرمالی یا معنوی داده شود. این پاداش‌ها بیشتر مربوط به رضایت و علاقه به فعالیت اشتراک دانش است. این نوع پاداش‌ها برای تسهیم دانش ضمنی که عامل مهمی برای موفقیت و رقابت سازمانی است، مناسب‌ترند. از این‌رو، با توجه به اهمیت ایجاد انگیزش معنوی در کارکنان به عنوان عامل موفقیت اجرای مدیریت دانش، پژوهش حاضر با هدف شناسایی و رتبه‌بندی عوامل انگیزشی معنوی موثر در استقرار مدیریت دانش، همچنین میزان تاثیرگذاری و تاثیرپذیری این عوامل نسبت به هم از دید متخصصان این حوزه، انجام شده است. بدیهی است شناسایی این عوامل می‌تواند در تصمیم‌گیری‌ها و اقدام اجرایی جهت بهبود فرایند مدیریت دانش

1. Nguyen & et al.

2. Sajeve

در سازمان از طریق مشخص شدن تأثیر یک عامل بر سایر عوامل مؤثر باشد. در این راستا، پژوهش حاضر درصدد پاسخ به سوالات زیر است:

- ۱) عوامل انگیزشی معنوی موثر بر استقرار مدیریت دانش کدامند؟
- ۲) میزان تأثیرگذاری و تأثیرپذیری این عوامل در استقرار مدیریت دانش به چه میزان است؟

۲. پیشینه پژوهش

تاکنون پژوهش‌هایی در حوزه انگیزش کارکنان در رفتار اشتراک دانش و استقرار مدیریت دانش انجام شده است، که در ادامه به نمونه‌هایی از آن‌ها اشاره می‌شود:

اخوان و رحیمی (۱۳۹۱) در پژوهشی عوامل انگیزشی موثر بر اشتراک دانش در یک سازمان صنعتی را شناسایی و رتبه‌بندی نموده‌اند. پس از بررسی تحقیقات پیشین و نظریه‌های مختلف انگیزش، با استفاده از پرسشنامه و به شیوه پیمایشی، عوامل انگیزشی موثر بر اشتراک دانش شناسایی شده و با استفاده از آزمون فریدمن رتبه‌بندی گردیدند. نتایج تحقیق نشان داد که برای اشتراک دانش، عوامل انگیزشی درونی نسبت به عوامل انگیزشی بیرونی از اولویت بالاتری نزد کارکنان برخوردار بوده و عوامل انگیزشی «ارتباط دوستانه و صمیمی» و «ترغیب شغلی» به ترتیب به عنوان مهم‌ترین عوامل انگیزشی درونی و بیرونی موثر بر اشتراک دانش شناخته شده‌اند.

اخوان، امیران و رحیمی (۱۳۹۲) در مطالعه‌ای به ارائه مدل انگیزشی اشتراک دانش کارکنان در شرکت‌های تولیدی با استفاده از مدل‌سازی معادلات ساختاری با هدف تدوین مدلی که میزان تأثیر عوامل انگیزشی مختلف را بر رفتار اشتراک دانش کارکنان اندازه‌گیری نماید، پرداختند. برای این منظور با بررسی ادبیات موضوع، تحقیقات پیشین و أخذ نظرات خبرگان، تعداد ۴۰ عامل انگیزشی (۲۵ عامل انگیزشی درونی و ۱۵ عامل انگیزشی بیرونی) که پتانسیل تأثیرگذاری بر رفتار اشتراک دانش را دارند، شناسایی شدند. نتایج نشان داد که تأمین همزمان عوامل انگیزشی درونی و بیرونی و به‌کارگیری روش‌های اشتراک دانش مورد علاقه کارکنان توسط سازمان‌ها، بروز رفتار اشتراک دانش کارکنان را تسهیل می‌کند.

مدیری، شکیبایی ثابت و رنگریز (۱۳۹۳) در پژوهشی به شناسایی و اولویت‌بندی عوامل انگیزشی موثر بر تسهیم دانش بین کارکنان دانشی با رویکرد تصمیم‌گیری چند معیاره فازی (F-MCDM) پرداختند. جهت تعیین اهمیت نسبی معیارها و رتبه‌بندی آن‌ها تکنیک AHP فازی مورد استفاده قرار گرفته و در نهایت برای اولویت‌بندی گزینه‌های مدل سلسله مراتبی (مراحل

چهارگانه فرایند تسهیم دانش)، از تکنیک TOPSIS فازی استفاده شد. براساس نتایج بدست آمده، از میان دو معیار عامل انگیزش بیرونی و درونی موثر بر تسهیم دانش، عامل انگیزش درونی دارای اهمیت بسیار زیادی نسبت به عامل انگیزشی بیرونی شناخته شده و شاخص «اعتماد به مدیریت» با بیشترین وزن، رتبه اول را به خود اختصاص داده است.

همچنین سورانی (۱۳۹۵) در پژوهشی با هدف ارائه مدلی به تعیین وضعیت مولفه‌های انگیزه کارکنان و به اشتراک‌گذاری دانش قبل و بعد از پیاده‌سازی مدیریت دانش در صنایع برودتی پرداختند. پس از مطالعه مبانی نظری، ۹ مولفه 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 مورد آزمون قرار گرفتند. نتایج نشان داد که کلیه مولفه‌ها تاثیر مثبت و معناداری بر انگیزه کارکنان و به اشتراک‌گذاری دانش دارند.

صفایی و جمالی (۱۳۹۹) در پژوهشی عوامل مؤثر بر ایجاد انگیزش جهت پیاده‌سازی مدیریت دانش در سازمان مرکزی یکی از بانک‌های کشور را بررسی کردند. نتایج پژوهش نشان داد از دیدگاه کارکنان و مدیران بانک، انگیزش بر تسهیم دانش کارکنان موثر است. از طرفی رابطه بین عوامل انگیزشی در ایجاد انگیزه کارکنان بانک یکسان نبوده و بیشترین نقش مربوط به پاداش‌های مالی و غیرمالی و کم‌ترین نقش مربوط به ساختار سازمانی بوده است.

المدیا، لسکا و کانتن^۱ (۲۰۱۶) در پژوهشی با عنوان «انگیزه ذاتی برای اشتراک دانش - فرایند هوش رقابتی در یک شرکت مخابراتی» به کشف متغیرهایی می‌پردازند که انگیزه درونی کارکنان را برای به اشتراک گذاشتن دانش فراهم می‌نمایند یا مانع آن می‌شوند. این مطالعه به اشتراک‌گذاری اطلاعاتی می‌پردازد که ممکن است سیگنال حرکت‌های رقابتی آینده در فرآیندهای هوش رقابتی باشد. همچنین اهمیت جنبه‌های مختلف ایجاد انگیزه در رفتار اشتراک دانش مانند پشتیبانی سیستم اطلاعات، پشتیبانی مدیریت عالی و بازخورد اطلاعات را تأیید می‌کند. کاناان، ابوحسین و ابومتر^۲ (۲۰۱۹) در مطالعه‌ای به بررسی ارتباط بین اشتراک دانش، فناوری و انگیزه کارکنان می‌پردازند. هدف این مطالعه روشن کردن مفهوم و ایده‌های مدیریت دانش، تحلیل رابطه بین انگیزه کارکنان و مدیریت دانش، بررسی نقش فناوری اطلاعات و ارتباطات در مدیریت دانش و

1. Almeida, Lesca & Canton

2. Kanaan, Abu Hussein & Abumatar

ایجاد انگیزه در کارکنان برای شناسایی و تجزیه و تحلیل شیوه‌ها و چالش‌های مختلف مدیریت دانش است. یافته‌های این تحقیق نشان داد که دانش به عنوان بخشی از فرهنگ سازمانی در بین کارکنان تسهیم و در نهایت باعث ایجاد انگیزه در کارکنان می‌شود.

فردریچ و همکاران^۱ (۲۰۲۰) در پژوهش طراحی و بازی‌سازی انگیزشی برای مدیریت دانش به این موضوع پرداخته‌اند که بازی‌سازی یک رویکرد عملی برای افزایش انگیزه کارکنان است و تأثیرات مکانیسم‌های بازی بر انگیزه و رفتار اشتراک دانش را مورد تجزیه و تحلیل قرار دادند. همچنین، مزایا و خطرات اجرای مولفه‌های بازی در سیستم مدیریت دانش نشان داده شد.

با مرور متون و پژوهش‌های پیشین در این زمینه به نظر می‌رسد تاکنون پژوهشی که به طور خاص به شناسایی عوامل انگیزشی معنوی موثر در استقرار مدیریت دانش با استفاده از تکنیک دیمتل فازی بپردازد و ارتباط و میزان تاثیرگذاری و تاثیرپذیری هریک از این عوامل را نسبت به هم بسنجد، انجام نشده است. از این‌رو می‌توان جنبه جدید بودن و نوآوری را در رابطه با روش اجرای این پژوهش در نظر گرفت.

در جدول (۱)، عوامل انگیزشی معنوی که از مطالعه متون و تحقیقات مختلف شناسایی شده و ارتباط قوی با مدیریت دانش دارند، آمده است.

جدول ۱- عوامل انگیزشی معنوی

عوامل انگیزشی	محققان
شناخت و قدرانی از کارکنان	ابزری، شجاعی واژنانی و ملکی (۱۳۸۹) اخوان، امیران و رحیمی (۱۳۹۲) علیمردانی (۱۳۹۸)
امکان تعاملات اجتماعی میان کارکنان	ابزری، شجاعی واژنانی و ملکی (۱۳۸۹) سورانی (۱۳۹۵)
افزایش راه‌های ارتباطی بین مدیران و کارکنان	اخوان، امیران و رحیمی (۱۳۹۲)
مشارکت کارکنان در امور	ابزری، شجاعی واژنانی و ملکی (۱۳۸۹) مقیمی (۱۳۹۴) نوروزی (۱۳۹۴) هاشمی نکو، مدبری و گلرد (۱۳۹۶)

عوامل انگیزشی	محققان
پیشرفت و ارتقاء شغلی	اخوان، امیران و رحیمی (۱۳۹۲) ابزری، شجاعی واژنانی و ملکی (۱۳۸۹) علیمردانی (۱۳۹۸)
امنیت شغلی	مقیم (۱۳۹۴) علیمردانی (۱۳۹۸)
ثبات شغلی	اخوان، امیران و رحیمی (۱۳۹۲) مقیم (۱۳۹۴)
استقلال شغلی	اخوان، امیران و رحیمی (۱۳۹۲) حاجیان، سردار و بابایی (۱۳۹۴) علیمردانی (۱۳۹۸)
ایجاد فرصت‌های یادگیری	حاجیان، سردار و بابایی (۱۳۹۴) مدیری، شکیبایی ثابت و رنگریز (۱۳۹۳)
ایجاد فرصت‌هایی جهت بروز خلاقیت	حاجیان، سردار و بابایی (۱۳۹۴)
ایجاد حس ارج نهاده شدن	سورانی (۱۳۹۵)
احترام گذاشتن به احساسات کارکنان	حاجیان، سردار و بابایی (۱۳۹۴)
اعتماد متقابل	سورانی (۱۳۹۵) اخوان، امیران و رحیمی (۱۳۹۲) مدیری، شکیبایی ثابت و رنگریز (۱۳۹۳)
جو سازمانی آرام	نوروزی (۱۳۹۴)
عدالت سازمانی	مقیم (۱۳۹۴)
آموزش کارکنان	هاشمی نکو، مدیری و گلرد (۱۳۹۶)
فرهنگ سازمانی	سورانی (۱۳۹۵) ابزری، شجاعی واژنانی و ملکی (۱۳۸۹) مدیری، شکیبایی ثابت و رنگریز (۱۳۹۳) نوروزی (۱۳۹۴) هاشمی نکو، مدیری و گلرد (۱۳۹۶)
شرایط محیط کار (شرایط فیزیکی، تجهیزات و...)	نوروزی (۱۳۹۴) مقیم (۱۳۹۴)
افزایش رفاه اجتماعی	مقیم (۱۳۹۴)
تأمین ایمنی کارکنان	اخوان، امیران و رحیمی (۱۳۹۲)
کاهش فشار کاری کارکنان	مقیم (۱۳۹۴)
توجه به سلامت جسمی و روانی کارکنان	مقیم (۱۳۹۴)
توجه به وضعیت بهداشت روانی کارکنان	اخوان، امیران و رحیمی (۱۳۹۲) مقیم (۱۳۹۴)

عوامل انگیزشی	محققان
ارزیابی عملکرد کارکنان	سورانی (۱۳۹۵) علیمردانی (۱۳۹۸)
سبک رهبری و اقدامات مدیریتی	نوروزی (۱۳۹۴)
نگرش مثبت به کار	علیمردانی (۱۳۹۸)
تعهد	حاجیان، سردار و بابایی (۱۳۹۴)

۳. روش پژوهش

تحقیق حاضر از نوع تحقیقات آمیخته محسوب می‌گردد و از نظر هدف کاربردی است. ابتدا با بررسی متون، ۲۷ عامل انگیزشی معنوی موثر در استقرار مدیریت دانش شناسایی شد (جدول ۱). در ادامه به منظور تأیید عوامل شناسایی شده توسط خبرگان و حذف برخی از عوامل و اضافه نمودن احتمالی برخی عوامل و رسیدن به یک اجماع کلی، از روش نظرسنجی دلفی استفاده شد. به همین منظور پرسشنامه‌ای مشتمل بر ۲۷ عامل شناسایی شده، تهیه و تدوین گردید و در بین اعضای تیم خبره توزیع شد. در مجموع ۱۷ عامل از ۲۷ عامل شناسایی شده به تأیید خبرگان رسید. سپس با تهیه پرسشنامه دیگر، موسوم به پرسشنامه روش دیمتل، از اعضای تیم خبره خواسته شد تا شدت اثرگذاری هر کدام از عوامل را به صورت زوجی مشخص کنند. به منظور تجزیه و تحلیل داده‌ها از ترکیب روش‌های تصمیم‌گیری در شرایط عدم اطمینان استفاده می‌شود که در نهایت معیارها وزن‌دهی می‌گردند.

در تحقیق حاضر با توجه به این موضوع که عوامل انگیزشی معنوی موثر در استقرار مدیریت دانش مستقل از یکدیگر نبوده و بر روی هم اثرگذار هستند، از روش دیمتل به منظور اولویت‌بندی آن‌ها و شناسایی عوامل علی و معلولی استفاده شده است. جامعه آماری این پژوهش ۱۲ نفر از خبرگان فعال و آشنا در هر دو حوزه مدیریت دانش و مدیریت منابع انسانی هستند که براساس معیارهای زیر انتخاب شدند:

- مدیران یا کارشناسانی که به صورت مستقیم با مدیریت دانش سروکار داشتند.
- محققان، پژوهشگران و اساتیدی که فعالیت‌های پژوهشی را در ارتباط با مدیریت دانش انجام داده باشند.
- مدیران و کارشناسانی که به صورت مستقیم در حوزه منابع انسانی فعالیت داشتند.
- محققان، پژوهشگران و اساتیدی که فعالیت‌های پژوهشی را در ارتباط با منابع انسانی انجام داده باشند.

۴. یافته‌های پژوهش

در این بخش از مجموع ۲۷ عامل انگیزشی شناسایی شده در همان مرحله اول، بر روی ۱۷ عامل انگیزشی معنوی موثر در استقرار مدیریت دانش (جدول ۲)، توافق جمعی بین خبرگان صورت گرفت. بنابراین، نیازی به جمع‌آوری نظرات بیشتر خبرگان دیده نشد؛ چراکه توافق جمعی که هدف نظرسنجی دلفی است، در همان مرحله اول حاصل شد.

جدول ۲ - عوامل انگیزشی معنوی موثر در استقرار مدیریت دانش

معیار	کد معیار
شناخت و قدردانی از کارکنان	C1
امکان تعاملات اجتماعی میان کارکنان	C2
افزایش راه‌های ارتباطی بین مدیران و کارکنان	C3
مشارکت کارکنان در امور	C4
پیشرفت و ارتقاء شغلی	C5
امنیت شغلی	C6
عدالت سازمانی	C7
فرهنگ سازمانی	C8
سبک رهبری و اقدامات مدیریتی	C9
آموزش کارکنان	C10
ایجاد فرصت‌های یادگیری	C11
ایجاد فرصت‌هایی جهت بروز خلاقیت	C12
ایجاد حس ارج نهاده شدن	C13
شرایط محیط کار (شرایط فیزیکی، تجهیزات و...)	C14
افزایش رفاه اجتماعی	C15
تأمین ایمنی کارکنان	C16
ارزیابی عملکرد کارکنان	C17

۴-۱. دیمتل فازی

تکنیک دیمتل یکی از تکنیک‌های تصمیم‌گیری چند معیاره است که هدف آن ارزیابی عوامل پژوهش از نظر روابط علی می‌باشد (یه و هاوونگ^۱، ۲۰۱۴). گام‌های تکنیک دیمتل فازی در ادامه آورده شده است:

۴-۱-۱. تشکیل ماتریس ارتباط مستقیم (D)

در این بخش ماتریس دیمتال در اختیار ۱۲ نفر از خبرگان قرار داده شد تا براساس طیف ۰ تا ۴ جدول (۳)، تاثیرگذاری هر معیار بر دیگر معیارها مشخص شود. سپس با استفاده از رابطه (۱) نظرات پاسخ‌دهندگان ادغام شد. نتایج در جدول (۴) آمده است.

$$\bar{z} = \frac{\bar{x}^1 \oplus \bar{x}^2 \oplus \bar{x}^3 \oplus \dots \oplus \bar{x}^p}{p} \quad (1)$$

در این فرمول p تعداد خبرگان و $\bar{x}^1, \bar{x}^2, \dots, \bar{x}^p$ به ترتیب ماتریس مقایسه زوجی خبره ۱، خبره ۲ و خبره p می‌باشد و $\bar{z}$ عدد فازی مثلثی به صورت $\bar{z}_{ij} = (l'_{ij}, m'_{ij}, u'_{ij})$ است.

جدول ۳- طیف پنج درجه‌ای تکنیک دیمتال فازی

متغیر	معادل قطعی	معادل فازی
بدون تأثیر	۰	(0,0,0.25)
تأثیر کم	۱	(0,0.25,0.5)
تأثیر متوسط	۲	(0.25,0.5,0.75)
تأثیر زیاد	۳	(0.5,0.75,1)
تأثیر خیلی زیاد	۴	(0.75,1,1)

جدول ۴- ماتریس ارتباط مستقیم معیارها

	C1	C2	C3	...	C15	C16	C17
C1	(۰,۰,۰,۲۵)	(۰,۲۹۲,۰,۵۰,۶۶۷)	(۰,۴۵۸,۰,۶۶۷,۰,۸۳۳)	...	(۰,۱۴۶,۰,۳۵۴,۰,۵۸۳)	(۰,۲۰۸,۰,۳۷۵,۰,۵۸۳)	(۰,۶۴۶,۰,۸۹۶,۰,۹۷۹)
C2	(۰,۴۵۸,۰,۷۰۸,۰,۹۳۸)	(۰,۰,۰,۲۵)	(۰,۴۱۷,۰,۶۶۷,۰,۸۷۵)	...	(۰,۱۴۶,۰,۳۳۳,۰,۵۸۳)	(۰,۱۸۸,۰,۳۵۴,۰,۵۸۳)	(۰,۲۰۸,۰,۴۱۷,۰,۶۶۷)
C3	(۰,۵۴۲,۰,۷۹۲,۰,۹۱۷)	(۰,۴۷۹,۰,۶۸۸,۰,۸۵۴)	(۰,۰,۰,۲۵)	...	(۰,۲۷۱,۰,۴۵۸,۰,۶۴۶)	(۰,۳۹۶,۰,۶۰۴,۰,۷۷۱)	(۰,۵۲۱,۰,۷۷۱,۰,۹۱۷)
⋮	⋮	⋮	⋮	⋮	⋮	⋮	⋮
C15	(۰,۲۵,۰,۳۹۶,۰,۶۰۴)	(۰,۳۵۴,۰,۵۰,۶۸۸)	(۰,۲۷۱,۰,۴۵۸,۰,۶۴۶)	...	(۰,۰,۰,۲۵)	(۰,۴۲۸,۰,۶۸۸,۰,۸۷۵)	(۰,۲۲۹,۰,۴۱۷,۰,۶۴۶)
C16	(۰,۲۷۱,۰,۴۵۸,۰,۶۴۶)	(۰,۲۵,۰,۳۹۶,۰,۶۰۴)	(۰,۲۰۸,۰,۳۵۴,۰,۵۶۳)	...	(۰,۳۱۳,۰,۵۶۳,۰,۸۱۳)	(۰,۰,۰,۲۵)	(۰,۲۵,۰,۴۱۷,۰,۶۲۵)
C17	(۰,۷۰۸,۰,۹۵۸,۱)	(۰,۲۰۸,۰,۳۹۶,۰,۶۰۴)	(۰,۳۵۵,۰,۵۸۳,۰,۷۷۱)	...	(۰,۲۰۸,۰,۳۹۶,۰,۶۴۶)	(۰,۲۰۸,۰,۳۹۶,۰,۶۴۶)	(۰,۰,۰,۲۵)

http://stun.gom.ac.ir

۴-۱-۲. نرمال کردن ماتریس ارتباط مستقیم

در این گام با استفاده از رابطه (۲) و (۳)، ماتریس ارتباط مستقیم را نرمال کرده و ماتریس H نامیده می‌شود. جهت نرمال‌سازی باید ماکزیمم مجموع سطری حدهای بالای ماتریس ارتباطات مستقیم را بدست آورد که در این بخش برابر با عدد ۱۶۷/۱۵ می‌باشد. سپس تمامی اعداد ماتریس ارتباطات مستقیم بر عدد ۳/۹۵ تقسیم می‌شود. نتیجه در جدول (۵) آمده است.

جدول ۶- ماتریس ارتباطات کامل معیارها

	C1	C2	C3	...	C15	C16	C17
C1	(۰,۰۲۳۰,۰۸۷۰,۳۱۶)	(۰,۰۳۷۰,۰۱۰۶۰,۳۱۲)	(۰,۰۴۹۰,۰۱۲۱۰,۳۸۵)	...	(۰,۰۲۴۰,۰۰۸۹۰,۳۴۴)	(۰,۰۲۸۰,۰۰۹۱۰,۳۴۳)	(۰,۰۶۳۰,۰۱۴۲۰,۴۱۱)
C2	(۰,۰۴۸۰,۰۱۲۲۰,۳۹۲)	(۰,۰۱۵۰,۰۰۶۷۰,۳۳۵)	(۰,۰۴۳۰,۰۱۱۲۰,۳۷۶)	...	(۰,۰۲۱۰,۰۰۸۰,۳۲۹)	(۰,۰۲۵۰,۰۰۸۳۰,۳۳۲)	(۰,۰۳۲۰,۰۱۰۴۰,۳۸)
C3	(۰,۰۵۹۰,۰۱۴۱۰,۴۱۸)	(۰,۰۵۰,۰۱۲۲۰,۳۸۹)	(۰,۰۲۱۰,۰۰۸۲۰,۳۶۳)	...	(۰,۰۳۳۰,۰۰۹۹۰,۳۵۸)	(۰,۰۴۲۰,۰۱۰۹۰,۳۶۹)	(۰,۰۵۶۰,۰۱۳۹۰,۴۲۳)
⋮	⋮	⋮	⋮	⋮	⋮	⋮	⋮
C15	(۰,۰۳۳۰,۰۰۹۴۰,۳۴۱)	(۰,۰۳۷۰,۰۰۹۲۰,۳۳۵)	(۰,۰۳۳۰,۰۰۹۱۰,۳۳۴)	...	(۰,۰۱۲۰,۰۰۵۳۰,۳۸۲)	(۰,۰۴۰,۰۰۹۸۰,۳۴۵)	(۰,۰۳۲۰,۰۰۹۵۰,۳۴۸)
C16	(۰,۰۳۶۰,۰۱۰۱۰,۳۵)	(۰,۰۳۱۰,۰۰۸۸۰,۳۳۵)	(۰,۰۳۰,۰۰۸۸۰,۳۳۳)	...	(۰,۰۳۳۰,۰۰۹۲۰,۳۲۳)	(۰,۰۱۳۰,۰۰۵۷۰,۳۹۱)	(۰,۰۳۴۰,۰۰۹۸۰,۳۵۲)
C17	(۰,۰۶۸۰,۰۱۴۸۰,۴۱۴)	(۰,۰۳۲۰,۰۱۰۱۰,۳۶۴)	(۰,۰۴۴۰,۰۱۱۷۰,۳۸۷)	...	(۰,۰۲۹۰,۰۰۹۳۰,۳۵)	(۰,۰۲۹۰,۰۰۹۴۰,۳۵۳)	(۰,۰۲۳۰,۰۰۸۸۰,۳۷۲)

۴-۱-۴. ایجاد و تجزیه و تحلیل نمودار علی

در این گام براساس روابط (V) و (A) جمع سطر (D) و جمع ستون (R) ماتریس ارتباطات کامل را بدست می‌آوریم و سپس مقدار D+R و D-R را محاسبه می‌کنیم. در این فاز جهت دیفازی کردن مقادیر از رابطه (۹) استفاده می‌شود. نتایج در جدول (V) آورده شده است.

$$\bar{D} = (\bar{D}_i)_{n \times 1} = \left[\sum_{j=1}^n \tilde{T}_{ij} \right]_{n \times 1} \quad (V)$$

$$\bar{R} = (\bar{R}_i)_{1 \times n} = \left[\sum_{j=1}^n \tilde{T}_{ij} \right]_{1 \times n} \quad (A)$$

$\bar{D}$ و $\bar{R}$ به ترتیب ماتریس $n \times 1$ و $1 \times n$ هستند.

در مرحله بعد همان‌طور که اشاره شد، میزان اهمیت شاخص‌ها ($\bar{D}_i + \bar{R}_i$) و رابطه بین معیارها ($\bar{D}_i - \bar{R}_i$) مشخص می‌شود. اگر $\bar{D}_i - \bar{R}_i > 0$ باشد، معیار مربوطه اثرگذار و اگر $\bar{D}_i - \bar{R}_i < 0$ باشد، معیار مربوطه اثرپذیر است.

● $ri + dj$ = شدت اثرگذاری و اثرپذیری (به عبارت دیگر هرچه مقدار $ri + dj$ ، عاملی بیشتر باشد، آن عامل تعامل بیشتری با سایر عوامل سیستم دارد).

● $ri - dj$ = جهت تأثیرگذاری یا تأثیرپذیری (بدین صورت که اگر $ri - dj > 0$ باشد، معیار مربوطه اثرگذار و اگر $ri - dj < 0$ باشد، معیار مربوطه اثرپذیر است).

با توجه به مقادیر محاسبه شده در بخش قبلی، مقدار شاخص $ri + dj$ و $ri - dj$ را برای معیارها و همچنین شاخص $\bar{D}_i + \bar{R}_i$ و $\bar{D}_i - \bar{R}_i$ را برای ابعاد بدست می‌آوریم و سپس با استفاده

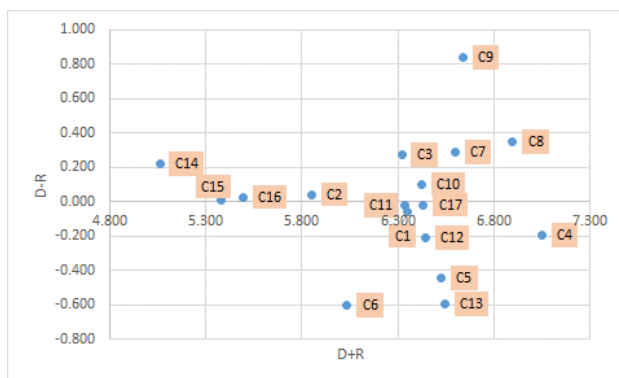
از رابطه (۹)، فازی زدایی می‌کنیم:

$$\text{defuzzy} = \frac{((u - l) + (m - l))}{3} + l \quad (9)$$

جدول ۷- جدول مقادیر D و R معیارها

	Di	Ri	(Di)defuzzy	(Ri)defuzzy	Di+Ri	Di-Ri
C1	(۰,۷۷۳,۲,۰۴۷,۶,۱۳)	(۰,۸۲۴,۲,۱۱۳,۶,۷۳)	۳,۱۴۵	۳,۲۰۳	۶,۳۴۸	۰,۰۵۹-
C2	(۰,۶۳۴,۱,۸۱۵,۶,۳۸۷)	(۰,۶۷۸,۱,۸۳۲,۶,۲)	۲,۹۴۵	۲,۹۰۳	۵,۸۴۹	۰,۰۴۲
C3	(۰,۸۱۸,۲,۱۴۶,۶,۹۲۶)	(۰,۷۲۴,۱,۹۱۶,۴۳۲)	۳,۲۹۷	۳,۰۲۲	۶,۳۱۹	۰,۲۷۵
C4	(۰,۸۷۳,۲,۲۷۱,۷,۱۳۵)	(۰,۹۹۸,۲,۴۵۶,۷,۴۰۸)	۳,۴۲۶	۳,۶۲۱	۷,۰۴۷	۰,۱۹۴-
C5	(۰,۷۱۷,۱,۹۳۶,۶,۴۶۴)	(۰,۹۵۱,۲,۲۵۴,۷,۱۵۳)	۳,۰۳۹	۳,۴۸۶	۶,۵۲۵	۰,۴۴۶-
C6	(۰,۶۰۳,۱,۶۹۵,۵,۸۵۶)	(۰,۸۴۴,۲,۱۶۹,۶,۹۴۱)	۲,۷۱۶	۳,۳۱۸	۶,۰۳۵	۰,۶۰۲-
C7	(۰,۹۰۲,۲,۲۹۲,۷,۱۳۱)	(۰,۷۶۴,۲,۰۳۴,۶,۶۶۶)	۳,۴۴۱	۳,۱۵۵	۶,۵۹۶	۰,۲۸۶
C8	(۰,۹۸۱,۲,۴۵۵,۷,۴۳۴)	(۰,۸۳۵,۲,۱۵۲,۶,۸۳۳)	۳,۶۲۳	۳,۲۷۴	۶,۸۹۷	۰,۳۵۰
C9	(۱,۰۷۱,۲,۵۸۴,۷,۵۶۱)	(۰,۶۵۲,۱,۸۲۶,۶,۲۱۹)	۳,۷۳۸	۲,۸۹۹	۶,۶۳۸	۰,۸۳۹
C10	(۰,۷۹۸,۲,۱۳۴,۶,۸۵۲)	(۰,۷۸۶,۲,۰۵۷,۶,۶۳۷)	۳,۲۶۲	۳,۱۶۰	۶,۴۲۲	۰,۱۰۱
C11	(۰,۷۳۹,۲,۰۲۴,۶,۷۰۵)	(۰,۷۸۳,۲,۰۶۱,۶,۶۸۷)	۳,۱۵۶	۳,۱۷۷	۶,۳۳۳	۰,۰۲۱-
C12	(۰,۷۵۵,۱,۹۸۵,۶,۱۱۱)	(۰,۸۵۴,۲,۱۹۶,۹۳۱)	۳,۱۱۷	۳,۳۲۵	۶,۴۴۲	۰,۲۰۸-
C13	(۰,۷۳۲,۱,۹۰۴,۶,۲۸۵)	(۰,۹۴۱,۲,۲۷۲,۷,۳۹۶)	۲,۹۷۴	۳,۵۷۰	۶,۵۴۴	۰,۵۹۶-
C14	(۰,۶۱۲,۱,۶۱۵,۵,۶۹۳)	(۰,۴۶۳,۱,۳۹۷,۵,۴۰۲)	۲,۶۴۰	۲,۴۲۱	۵,۰۶۱	۰,۲۱۹
C15	(۰,۶۱۲,۱,۶۴۱,۵,۸۲۵)	(۰,۵۵۱,۱,۶۳۲,۵,۸۷۵)	۲,۶۹۳	۲,۶۸۶	۵,۳۷۹	۰,۰۰۷
C16	(۰,۶۳۷,۱,۷۰۸,۵,۹۳۲)	(۰,۵۸۸,۱,۶۷۱,۵,۹۴)	۲,۷۵۹	۲,۷۳۳	۵,۴۹۲	۰,۰۲۶
C17	(۰,۷۹۴,۲,۰۷۹,۶,۷۴۶)	(۰,۸۱۱,۲,۱۰۱,۶,۷۶۵)	۳,۲۰۶	۳,۲۲۶	۶,۴۳۲	۰,۰۱۹-

در جدول (۷)، جمع عناصر هر سطر (D) نشانگر میزان تاثیرگذاری آن عامل بر سایر عامل‌های سیستم است. بر این اساس معیار سبک رهبری و اقدامات مدیریتی (C9) از بیشترین تاثیرگذاری برخوردار است. جمع عناصر ستون (R) برای هر عامل نشانگر میزان تاثیرپذیری آن عامل از سایر عامل‌های سیستم است. بنابراین، معیار مشارکت کارکنان در امور (C4) از میزان تاثیرپذیری بسیار زیادی برخوردار است. بردار عمودی (D-R)، قدرت تاثیرگذاری هر عامل را نشان می‌دهد. به‌طور کلی اگر D-R مثبت باشد، متغیر یک، متغیر علت محسوب می‌شود و اگر منفی باشد، معلول به حساب می‌آید. در شکل (۱)، معیارهایی که در بالای محور افقی هستند، جنبه علت و معیارهایی که در پایین محور افقی هستند، جنبه معلول دارند.



شکل ۱- نمودار علی معیارها

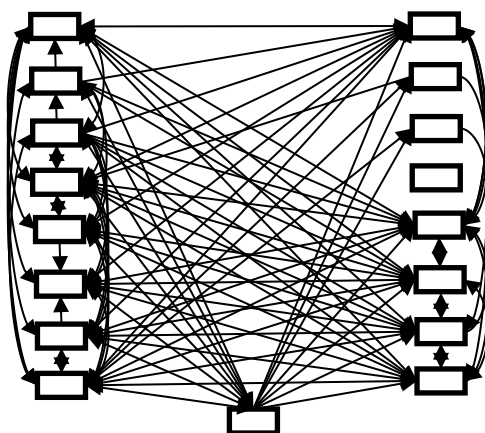
۴-۵. روابط داخلی بین معیارها

در این گام برای ترسیم روابط قابل اعتناء، ماتریس فازی ارتباطات کل را دی‌فازی می‌کنیم (جدول ۸) و سپس حد‌آستانه (میانگین حسابی درایه‌ها) را مشخص می‌نماییم و هر کدام از اعداد از حد آستانه بیشتر بود، نشان از ارتباط معنادار بین معیار سطر i و ستون j آن سلول دارد. مقدار آستانه بر این بخش برابر با $۰/۱۸۴$ می‌باشد. بنابراین، درایه‌هایی که از عدد $۰/۱۸۴$ بیشتر هستند، با علامت ستاره (*) مشخص شده‌اند که نشان‌دهنده ارتباط معناداری هستند. روابط درونی بین عوامل انگیزشی معنوی در شکل (۲) نشان داده شده است.

جدول ۸- ماتریس غیرفازی ارتباطات کل معیارها

	C1	C2	C3	C4	C5	C6
C1	۰/۲۰۵*	۰/۱۷۲	۰/۲۰۶*	۰/۲۱۸*	۰/۱۸۵*	۰/۱۶۳
C2	۰/۱۵۴	۰/۱۴۷	۰/۱۷۳	۰/۱۷۶	۰/۱۵۱	۰/۱۳۹
C3	۰/۱۵۱	۰/۱۴۳	۰/۱۶۳	۰/۱۶۷	۰/۱۶۳	۰/۱۵۲
C4	۰/۱۳۶	۰/۱۳۲	۰/۱۵۲	۰/۱۵۱	۰/۱۳۴	۰/۱۲۷
C5	۰/۲۲۲*	۰/۱۹۵*	۰/۲۲۴*	۰/۲۳۳*	۰/۲۱۱*	۰/۱۹۲*
C6	۰/۲*	۰/۱۹۲*	۰/۲۰۳*	۰/۲۱۹*	۰/۱۸۷*	۰/۱۷۲
C7	۰/۱۹*	۰/۱۸۳	۰/۱۹*	۰/۲۰۵*	۰/۱۷۹	۰/۱۶۲
C8	۰/۱۷۴	۰/۱۸۳	۰/۱۹۱*	۰/۲۰۷*	۰/۱۸۳	۰/۱۵۸
C9	۰/۱۷۱	۰/۱۶۲	۰/۱۸۹*	۰/۱۸۷*	۰/۱۶۳	۰/۱۶۸
C10	۰/۱۹۴*	۰/۱۹۳*	۰/۲۱*	۰/۲۱۶*	۰/۱۸۳	۰/۱۶۷
C11	۰/۱۹۲*	۰/۱۶۸	۰/۱۹۷*	۰/۲۰۱*	۰/۱۸۵*	۰/۱۶۴
C12	۰/۲۰۱*	۰/۱۷۸	۰/۲۰۵*	۰/۲۱۲*	۰/۲۰۶*	۰/۱۴۱
C13	۰/۲۱۸*	۰/۱۸۹*	۰/۲۱۸*	۰/۲۲۶*	۰/۱۶۴	۰/۱۸۲
C14	۰/۲۳۴*	۰/۲۰۸*	۰/۲۲۷*	۰/۱۸۳	۰/۲۱۴*	۰/۱۹۱*
C15	۰/۱۸۵*	۰/۱۷۷	۰/۱۵۵	۰/۲۰۴*	۰/۱۸	۰/۱۵۲
C16	۰/۱۶۸	۰/۱۳۵	۰/۱۸۷*	۰/۱۹۵*	۰/۱۶۲	۰/۱۴۹
C17	۰/۱۵۷	۰/۱۸۷*	۰/۲۰۶*	۰/۲۱۶*	۰/۱۸۷*	۰/۱۵۸

C17	۰.۲۱۵*	۰.۲۱۷*	۰.۲۳۷*	۰.۲۰۶*	۰.۱۹۷*	۰.۱۹۷*	۰.۱۷۹	۰.۱۵۵	۰.۱۵۸	۰.۱۴۱	۰.۱۴۱
C16	۰.۱۸۴*	۰.۱۸۴*	۰.۱۹۹*	۰.۱۶۹	۰.۱۵۹	۰.۱۵۵	۰.۱۴۹	۰.۱۴۲	۰.۱۵۵	۰.۱۲	۰.۱۵۹
C15	۰.۱۸۴*	۰.۱۸۴*	۰.۱۹۸*	۰.۱۵۹	۰.۱۵۴	۰.۱۵۶	۰.۱۵	۰.۱۳۹	۰.۱۶	۰.۱۴۹	۰.۱۵۷
C14	۰.۱۶۳	۰.۱۶۴	۰.۱۸	۰.۱۴۵	۰.۱۳۹	۰.۱۳۶	۰.۱۳۳	۰.۱۰۳	۰.۱۳۹	۰.۱۴۸	۰.۱۳۸
C13	۰.۲۳۴*	۰.۲۳۶*	۰.۲۳۵*	۰.۲۱۷*	۰.۲۱۴*	۰.۲۱۷*	۰.۱۶۴	۰.۱۷۹	۰.۱۸۵*	۰.۱۹۷*	۰.۲۱۵*
C12	۰.۲۲۱*	۰.۲۲۶*	۰.۲۳۴*	۰.۲۱۳*	۰.۲۰۴*	۰.۱۶۱	۰.۱۹۳*	۰.۱۷۲	۰.۱۶۵	۰.۱۶۹	۰.۱۹۷*
C11	۰.۲۱۶*	۰.۲۲۱*	۰.۲۲۱*	۰.۲۰۹*	۰.۱۵۷	۰.۱۹۶*	۰.۱۷۸	۰.۱۶۲	۰.۱۵۸	۰.۱۵۸	۰.۱۹۳*
C10	۰.۲۰۸*	۰.۲۳۳*	۰.۲۳۸*	۰.۱۶	۰.۲۰۷*	۰.۱۸۷*	۰.۱۷۳	۰.۱۵۳	۰.۱۵۹	۰.۱۶۲	۰.۲۰۵*
C9	۰.۱۹۳*	۰.۲۱۲*	۰.۱۶۷	۰.۱۷۹	۰.۱۶۸	۰.۱۷۲	۰.۱۶۴	۰.۱۴۱	۰.۱۴۶	۰.۱۵۸	۰.۱۸
C8	۰.۲۰۴*	۰.۱۸۲	۰.۲۲۷*	۰.۲۱۳*	۰.۱۹۸*	۰.۱۹۴*	۰.۱۸۸*	۰.۱۶	۰.۱۷	۰.۱۷۳	۰.۱۹۹*
C7	۰.۱۶۸	۰.۲۲	۰.۲۲۷*	۰.۱۸۶*	۰.۱۸۶*	۰.۱۸۷*	۰.۱۸۶*	۰.۱۵۵	۰.۱۵۹	۰.۱۷	۰.۲*
C6	۰.۲۱۸*	۰.۲۲۱*	۰.۲۳۵*	۰.۲۰۸*	۰.۲۰۲*	۰.۱۹۵*	۰.۱۸۹*	۰.۱۵۸	۰.۱۶۹	۰.۱۷۵	۰.۲۰۵*
C5	۰.۲۳۴*	۰.۲۳۳*	۰.۲۲۱*	۰.۲۲۴*	۰.۲۱۵*	۰.۲۱۵*	۰.۱۹۷*	۰.۱۶۵	۰.۱۷۳	۰.۱۷۲	۰.۲۱۸*
C4	۰.۲۲۷*	۰.۲۳۷*	۰.۲۵۱*	۰.۲۲۶*	۰.۲۲۱*	۰.۲۱۶*	۰.۲۱۴*	۰.۱۷۶	۰.۱۸۲	۰.۱۸۶*	۰.۲۲*
C3	۰.۱۹*	۰.۲۱۵*	۰.۲۲*	۰.۱۸	۰.۱۷۳	۰.۱۷۹	۰.۱۷۴	۰.۱۵	۰.۱۵۳	۰.۱۵	۰.۱۸۳
C2	۰.۱۸۲	۰.۲۱۱*	۰.۲۰۷*	۰.۱۷۸	۰.۱۷۴	۰.۱۶۶	۰.۱۶۳	۰.۱۵۷	۰.۱۵۱	۰.۱۴۸	۰.۱۶۶
C1	۰.۲۱*	۰.۲۲۲*	۰.۲۳۲*	۰.۱۹*	۰.۱۸۷*	۰.۱۸۸*	۰.۱۷۹	۰.۱۵۲	۰.۱۵۶	۰.۱۶۲	۰.۲۱*
C7	C8	C9	C10	C11	C12	C13	C14	C15	C16	C17	



شکل ۲- روابط درونی بین عوامل

۵. نتیجه‌گیری

یکی از عوامل حیاتی در موفقیت مدیریت دانش توجه به انگیزش معنوی کارکنان است. پژوهش حاضر با هدف شناسایی و رتبه‌بندی عوامل انگیزشی معنوی موثر در استقرار مدیریت دانش و همچنین میزان تأثیرگذاری و تأثیرپذیری این عوامل نسبت به هم از دیدگاه متخصصان این حوزه صورت گرفته است. نتایج پژوهش نشان‌دهنده این است که بین عوامل انگیزشی معنوی در استقرار مدیریت دانش روابط زیادی وجود دارد. همان‌گونه که از خواص و نتایج به‌کارگیری تکنیک دیمتل برمی‌آید، این تکنیک علاوه بر اینکه قابلیت رتبه‌بندی و تعیین میزان اهمیت مولفه‌ها را دارد؛ این قابلیت را نیز داراست که تأثیرگذاری بر رفتار سایر مولفه‌ها یا فاکتورها را نیز شناسایی کند. با توجه به یافته‌های این پژوهش، سبک رهبری و اقدامات مدیریتی، فرهنگ سازمانی و عدالت سازمانی سه اولویتی هستند که بیشترین تأثیرگذاری را بر سایر عوامل انگیزشی معنوی در استقرار مدیریت دانش دارند و مشارکت کارکنان در امور، ایجاد حس ارج نهادن و پیشرفت و ارتقاء شغلی تأثیرپذیرترین عوامل انگیزشی معنوی در استقرار مدیریت دانش می‌باشند. همچنین شرایط محیط کار (شرایط فیزیکی، تجهیزات و...) مستقل است و هیچ‌گونه تأثیرگذاری و تأثیرپذیری با سایر عوامل ندارد. مدیریت و هدایت صحیح عوامل تأثیرگذار در اولویت اول می‌باشند، چرا که در صورت مدیریت آن‌ها می‌توان عوامل تأثیرپذیر را نیز مدیریت کرد.

نتایج به دست آمده به صورت مستقیم یا غیرمستقیم با برخی از پژوهش‌ها همسو است. برای مثال ابزری، شجاعی واژنانی و ملکی (۱۳۸۹) اذعان می‌دارند که عوامل انگیزشی معنوی ازجمله قدردانی از کارکنان، تعاملات اجتماعی، فرهنگ سازمان، مشارکت کارکنان در امور و ارتقاء شغلی بیش از سطح متوسط بر پیاده‌سازی مدیریت دانش موثراند.

عباسی، جعفرنیا و اکبری (۱۳۹۳) در پژوهشی نشان دادند که مدیریت سازمان باید از برنامه‌ها و اقدامات سازنده‌ای برای افزایش انگیزش کارکنان استفاده کند و انتخاب سبک رهبری مناسب باعث افزایش انگیزش کارکنان می‌شود. طبق نتایج پژوهش باقی‌نصرآبادی و میرزاپوری (۱۳۹۴)، سبک مدیریتی با سه مولفه نوآوری، تعهد و شناخت محیطی بر انگیزش سازمانی با چهار مولفه رضایت، امنیت، مشارکت و نگرش تأثیرگذار است. بنابراین، با ارتقاء مؤلفه‌های سبک مدیریت در سازمان بر میزان انگیزش سازمانی کارکنان افزوده می‌شود. اصلی، کرد تمینی و بهاری (۱۳۹۶) بیان می‌دارند که فرهنگ سازمانی بر تمامی جنبه‌های سازمان تأثیر می‌گذارد. ویژگی‌های فردی و سازمانی فرهنگ سازمانی با شدت بیشتری بر بهبود و توسعه انگیزش شغلی کارکنان تأثیر دارد و ویژگی‌های محیطی

فرهنگ سازمانی نیز رابطه مثبت و معنی‌داری با بهبود و توسعه انگیزش شغلی کارکنان دارد. در زمینه عدالت سازمانی رجیبی فرجاد و حسینی (۱۳۹۷) در پژوهشی به این نتیجه رسیدند که عدالت سازمانی بر انگیزه شغلی کارکنان تأثیر دارد. براساس تئوری انتظار، افراد در مقابل آنچه که با خود به سازمان می‌آورند، از جمله مدرک، تخصص، مهارت، توانایی و هر چیز دیگر، انتظار دارند که سازمان خدمات آن‌ها را جبران کند و این جبران خدمات بیشتر از طریق پاداش‌ها و مزایای کاری صورت می‌گیرد. لذا، برآورده شدن انتظار کارکنان از جنبه عدالت توزیعی می‌تواند گامی در جهت رضایتمندی بیشتر کارکنان و در نتیجه بروز بیشتر انگیزه در رفتار و عملکرد در شغلشان باشد. همچنین فرناندز^۱ (۲۰۱۸) اظهار می‌دارد فرهنگ سازمانی تأثیر مثبت و معناداری بر انگیزه دارد. فرهنگ سازمانی تأثیر مثبت و معناداری بر دارایی‌های دانش داشته و دارایی‌های دانش تأثیر مثبت و معناداری بر مدیریت دانش دارند. نواک، برزینیک و ناتک^۲ (۲۰۲۰) ادعان دارند شروع فعالیت‌های مدیریت دانش در بسیاری از سازمان‌ها چالش برانگیز بوده است؛ زیرا تمرکز بر فعالیت‌های اشتباه و عدم وجود سبک رهبری مناسب باعث شکست‌های بسیاری می‌شود. سبک رهبری به طور قابل توجهی موفقیت فعالیت‌های مدیریت دانش، به ویژه فعالیت‌های مرتبط با زیرساخت دانش که شامل فرهنگ سازمانی، ساختار سازمانی و فناوری اطلاعات است را تعیین می‌کند.

با توجه به اینکه مدیریت دانش یک رویکرد انسان‌محور است، زیرساخت‌های انسانی جهت پیاده‌سازی موفق مدیریت دانش باید مناسب باشند و از آنجا که رفتار کارکنان متأثر از انگیزه است، بنابراین اهمیت انگیزه در کار نمود پیدا می‌کند. منابع انسانی با انگیزه ارزشمندترین سرمایه برای هر سازمان است و به طور مستقیم و غیرمستقیم بر پیاده‌سازی مدیریت دانش تأثیر می‌گذارد. در این میان انگیزه‌های معنوی با انگیزه‌های مادی یکسان نیستند. تشویق‌های معنوی، سنگینی مسئولیت را سبک می‌کند و راه‌ها را هموارتر می‌سازد و انگیزه‌ها را افزون‌تر می‌نماید. از این‌رو یکی از وظایف مهم مدیران سازمان‌هایی که ابتکارات مدیریت دانش را در سازمان خود ایجاد نموده یا در مراحل اولیه پیاده‌سازی مدیریت دانش هستند، برای موفقیت در این امر، شناخت راه‌های ایجاد و تقویت انگیزش معنوی در کارکنان است؛ به گونه‌ای که عملکرد آن‌ها در مدیریت دانش به بالاترین سطح ممکن برسد. این نکته را باید در نظر گرفت که اهمیت دادن بیشتر و سرمایه‌گذاری

1. Fernandes

2. Novak, Breznik & Natek

روی عوامل تاثیرگذار علاوه بر تاثیر مستقیم بر روی خود عامل می‌تواند بر روی سایر عوامل نیز تاثیرگذار باشد و مقداری از بار اجرایی سایر عوامل را به صورت غیرمستقیم پاسخ دهد.

محقق براساس نتایج تحقیق پیشنهادهای کاربردی زیر را به سازمان‌ها ارائه می‌نماید:

● یک طرح پاداش‌دهی و تقدیر مبتنی بر عملکرد کارکنان ایجاد کنید. به جای کمیّت، به کیفیت کار اهمیت دهید و رفتارهای کلیدی در حوزه مدیریت دانش را مد نظر داشته باشید. ادغام مدیریت دانش با فرآیند ارزیابی عملکرد سازمان سبب شناخت مدیریت دانش به عنوان جزئی از وظایف کاری و نه اقدامی اضافی می‌شود.

● برای توزیع منابع و مزایا و ارتقاء و ترفیع در سازمان، یک رویه واحد را در پیش بگیرید و برنامه کاری سازمان را به گونه‌ای که پتانسیل و فرصت رشد برای تک‌تک کارکنان فراهم شود، تنظیم نمایید.

● میان فعالیت‌های مدیریت دانش و پیشرفت شغلی ارتباط ایجاد کنید. به عنوان مثال رفتارهای اشتراک دانش را به‌طور مداوم به‌عنوان شرط پیشرفت به پست‌های بالاتر مطرح نمایید.

● شبکه‌های ارتباطی غیررسمی میان کارکنان و مدیران به منظور افزایش حس مشارکت کارکنان در امور ایجاد کنید و یک سیاست درب باز داشته باشید تا کارکنان بتوانند به راحتی پیشنهادها، سوالات و دغدغه‌های خود را بیان کنند.

● کار تیمی را تشویق کنید. زمانی که کارها به صورت گروهی انجام می‌شوند و مدیر نیز در کنار کارکنان، در روند انجام امور همراه است، کارکنان انگیزه بیشتری دارند و در نتیجه با بازدهی بالاتری کار می‌کنند.

● به عنوان یک اقدام مدیریتی، برنامه‌های مدیریت دانش را با گیمیفیکیشن^۱ ترکیب نمایید. این ابزار می‌تواند به طور ویژه‌ای در افزایش انگیزش کارکنان در برنامه‌های مدیریت دانش موثر باشد.

همچنین پیشنهادهای زیر برای پژوهش‌های آینده در این زمینه ارائه می‌گردد:

- بررسی نقش میانجی سبک رهبری در رابطه بین انگیزش کارکنان و موفقیت مدیریت دانش،
- بررسی وضعیت مدیریت دانش و ارتباط آن با انگیزش کارکنان در سازمان‌های دولتی،
- پژوهشی کیفی درباره شناسایی موانع انگیزشی مدیریت دانش در سازمان‌های دولتی،
- بررسی تاثیر پیشرفت مسیر شغلی در انگیزش کارکنان با نقش میانجی مدیریت دانش،
- بررسی تاثیر گیمیفیکیشن در موفقیت مدیریت دانش.

منابع

- ابزری، م.، شجاعی واژنانی، م.، ملکی، ا. (۱۳۸۹). *تاثیر عوامل انگیزشی معنوی در استقرار مدیریت دانش در شرکت گاز استان اصفهان (مطالعه موردی: شهر اصفهان)*. در: شیراز: اولین همایش ملی مدیریت.
- ابوالعلائی، ب. (۱۳۹۸). *چگونه کارکنانی با انگیزه و عاشق کار و سازمان داشته باشیم؟*. تهران: سازمان مدیریت صنعتی.
- اخوان، پ.، امیران، ح.، رحیمی، ا. (۱۳۹۲). *ارائه مدل انگیزشی اشتراک دانش کارکنان در شرکت‌های تولیدی با استفاده از مدل‌سازی معادلات ساختاری (SEM)*. مدیریت صنعتی، ۸(۲۳): ۱۷-۳۴.
- اخوان، پ.، رحیمی، ا. (۱۳۹۱). *شناسایی و رتبه‌بندی عوامل انگیزشی موثر بر اشتراک دانش در یک سازمان صنعتی*. مدیریت نوآوری، ۱(۲): ۱۰۷-۱۳۵.
- اصلی، ل.، کرد تمینی، ب.، بهاری، آ. (۱۳۹۶). *بررسی تاثیر فرهنگ سازمانی بر بهبود و توسعه انگیزش شغلی در کارکنان شعب بیمه ملت*. در: تهران: هفتمین کنفرانس بین‌المللی حسابداری و مدیریت با رویکرد علوم پژوهشی نوین.
- افزازه، ع. (۱۳۸۹). *مدیریت دانش: مفاهیم، مدل‌ها، اندازه‌گیری و پیاده‌سازی*. تهران: مؤلف.
- ایروانی، ه.، بهروان، ژ. (۱۳۹۶). *مدیریت توسعه منابع انسانی (رویکردهای نوین آموزشی)*. تهران: انتشارات دانشگاه تهران.
- باقی نصرآبادی، ع.، میرزا پوری، ج. (۱۳۹۴). *بررسی تاثیر سبک مدیریت بر انگیزش سازمانی (مورد پژوهش: مراکز پژوهشی دینی استان قم)*. مدیریت فرهنگی، ۹(۲۹): ۳۳-۴۸.
- حاجیان، ا.، سردار، س.، بابایی، م. (۱۳۹۴). *ارائه مدلی جهت سنجش انگیزش درونی موثر در تمایل کارکنان به تسهیم دانش صریح و ضمنی مطالعه موردی شهرداری تهران*. در: تهران: کنفرانس بین‌المللی پژوهش‌های نوین در مدیریت و مهندسی صنایع.
- رجبی فرجاد، ح.، حسینی، م. (۱۳۹۷). *تاثیر عدالت سازمانی بر انگیزش و عملکرد شغلی کارکنان (مورد مطالعه: کارکنان ستاد فرماندهی مرزبانی سیستان و بلوچستان)*. پژوهشنامه مطالعات مرزی، ۶(۴): ۴۷-۶۷.
- سورانی، ا. (۱۳۹۵). *وضعیت یابی مولفه‌های انگیزه کارکنان و به اشتراک‌گذاری دانش قبل و بعد از پیاده‌سازی مدیریت دانش مورد مطالعه: شرکت‌های صنایع برودتی*. پایان‌نامه کارشناسی ارشد مدیریت فناوری اطلاعات. تهران: دانشگاه تربیت مدرس.
- صفائی، ن.، جمالی، پ. (۱۳۹۹). *عوامل موثر بر ایجاد انگیزش جهت پیاده‌سازی مدیریت دانش مطالعه موردی: سازمان مرکزی یکی از بانک‌های کشور*. رشد فناوری، ۱۶(۶۳): ۲۳-۳۱.
- عباسی، م.، جعفرنیا، ف.، اکبری، م. (۱۳۹۳). *بررسی سبک‌های رهبری مدیران سازمان و رابطه آن با انگیزش کارکنان (مورد مطالعه: سازمان بنیاد شهید و امور ایثارگران استان تهران)*. مدیریت کسب و کار، ۲۱: ۱۲۱-۱۴۶.
- علیمردانی، ا. (۱۳۹۸). *بررسی عوامل فردی و سازمانی موثر بر انگیزش کارکنان بانک‌ها*. مطالعات کاربردی در علوم اجتماعی و جامعه‌شناسی، ۲(۶): ۲۱-۳۰.
- محمد داودی، ا.، دادمرزی، ر. (۱۳۹۷). *ارتباط بین استقرار مدیریت دانش و توانمندسازی با عملکرد شغلی کارکنان*. مطالعات منابع انسانی، ۸(۲۹): ۱-۲۲.
- مدیری، م.، شکیبایی ثابت، م.، رنگرز، ح. (۱۳۹۳). *شناسایی و اولویت‌بندی عوامل انگیزشی موثر بر تسهیم دانش بین کارکنان دانشی با رویکرد تصمیم‌گیری چند معیاره فازی (F-MCDM)*. مدیریت توسعه و تحول، ۱۸: ۴۹-۶۲.

مقیمی، ع. (۱۳۹۴). بررسی تأثیر عوامل انگیزشی مادی و معنوی در جذب منابع مالی در بانک کشاورزی استان کهگیلویه و بویراحمد. پایان‌نامه کارشناسی ارشد مدیریت بازرگانی. دانشگاه آزاد اسلامی واحد تهران مرکزی.

میرسپاسی، ن. (۱۳۹۷). مدیریت استراتژیک منابع انسانی و روابط کار با نگرشی بر روند جهانی شدن. تهران: موسسه انتشاراتی میر.

نوروزی، ف. (۱۳۹۴). سنجش روابط بین عوامل سازمانی موثر بر خلاقیت کارکنان با تکنیک دیمتل فازی (مطالعه موردی: دانشگاه قم). پایان‌نامه کارشناسی ارشد مدیریت اجرایی. دانشگاه آزاد اسلامی واحد تهران مرکزی.

هاشمی‌نکو، ا.، مدیری، م.، گلرد، پ. (۱۳۹۶). ارزیابی عوامل موثر بر پیاده‌سازی موفق مدیریت دانش با روش DEMATEL فازی مورد مطالعه شرکت همکاران سیستم. در: هفتمین کنفرانس ملی مدیریت، اقتصاد و حسابداری.

References

- Abbasi, M., Jafarnia, F. & Akbari, M. (2013). Examining the leadership styles of organization managers and its relationship with employee motivation (Study case: Tehran Province Martyr Foundation and Veteran Affairs Organization). *Business Management Quarterly*, 21: 121-146. [in persian]
- Abul Ala'i, B. (2018). *How to have employees who are motivated and love work and organization?* Tehran: Industrial Management Organization. [in persian]
- Abzari, M., Shojaei Vazhnani, M. & Maleki, A. (2009). *The effect of spiritual motivational factors on the establishment of knowledge management in Gas Company of Isfahan province (case study: Shahr Isfahan)*. In: Shiraz: First National Management Conference. [in persian]
- Afrazah, A. (2009). *Knowledge management: concepts, models, measurement and implementation*. Tehran: Author. [in persian]
- Ahmad, F. & Karim, M. (2019). Impacts of knowledge sharing: a review and directions for future research. *Journal of Workplace Learning*, 31(3): 207- 230.
- DOI:** <https://doi.org/10.1108/JWL-07-2018-0096>.
- Akhavan, P. & Rahimi, A. (2011). Identifying and ranking motivational factors affecting knowledge sharing in an industrial organization. *Innovation Management Quarterly*, 1(2): 107-135. [in persian]
- Akhavan, P., Amiran, H. & Rahimi, A. (2012). Presenting the motivational model of employee knowledge sharing in manufacturing companies using structural equation modeling (SEM). *Industrial Management Quarterly, Faculty of Human Sciences, Islamic Azad University, Sanandaj Branch*, 8(23): 17-34. [in persian]
- Alimardani, A. (2018). Investigating individual and organizational factors affecting the motivation of bank employees. *Specialized Scientific Quarterly of Applied Studies in Social Sciences and Sociology*, 2(6): 21-30. [in persian]
- Almeida, F.C.D., Lesca, H. & Canton, A.W.P. (2016). Intrinsic Motivation for Knowledge Sharing – Competitive Intelligence Process in a Telecom Company. *Journal of Knowledge Management*, 20(6): 1282-1301. **DOI:** <http://dx.doi.org/10.1108/JKM-02-2016-0083>.
- Asli, L., Kurd Temini, B. & Bahari, A. (2016). *Investigating the impact of organizational culture on the improvement and development of job motivation in the employees of Mellat insurance branches*. In: Tehran: Seventh International Conference on Accounting and Management with

- the Approach of Modern Research Sciences. [in persian]
- Baghi Nasrabadi, A. & Mirza Puri, J. (2014). Investigating the effect of management style on organizational motivation (research case: religious research centers of Qom province). *Journal of Cultural Management*, 9(29): 33-48. [in persian]
- Breznik, K. (2018). Knowledge Management- from its Inception to the Innovation Linkage. *Procedica- Social and Behavioral Sciences*, 238: 141-148.
DOI: <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2018.03.017>
- Castaneda, D.I. & Cuellar, S. (2020). Knowledge Sharing and Innovation: A Systematic Review. *Knowledge and Process Management*, 27(3): 159-173.
- Fernandes, A.A.R. (2018). The Effect of Organization Culture and Technology on Motivation, Knowledge Asset and Knowledge Management. *International Journal of Law and Management*, 60(5): 1087-1096. **DOI:** <https://doi.org/10.1108/IJLMA-05-2017-0105>
- Friedrich, J., Becker, M., Kramer F., Wirth, M. & Schneider, M. (2020). Incentive Design and Gamification for Knowledge Management. *Journal of Business Research*, 106: 341-352.
DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.02.009>
- Hajian, A., Sardar, S. & Babaei, M. (2014). *Presenting a model to measure effective internal motivation in employees' willingness to share explicit and implicit knowledge, a case study of Tehran Municipality*. In: Tehran: International Conference on New Researches in Management and Industrial Engineering. [in persian]
- Hashmienko, A., Modiri, M. & Gallard, P. (2016). *Evaluation of factors affecting the successful implementation of knowledge management with the fuzzy DEMATEL method studied in System Associates*. In: Seventh National Conference on Management, Economics and Accounting. [in persian]
- Irvani, H. & Behravan, J. (2016). *Human resource development management (new educational approaches)*. Tehran: Tehran University Press. [in persian]
- Kanaan, R.K., Abu Hussein, A.M. & Abumatar, G. (2019). Knowledge Management - Contemplating the Link between Knowledge Sharing, Technology, and Employee Motivation. *International Journal of Business Management and Economic Research (IJBMER)*, 10(3): 1593-1599.
- Martins, V.W.B., Rampasso, I.S., Anholon, R., Quelhas, O.L.G. & Filho, W. (2019). Knowledge Management in the Context of Sustainability: Literature Review and Opportunities for Future Research. *Journal of Cleaner Production*, 229: 489-500.
- Mirspasi, N. (2017). *Strategic management of human resources and labor relations with an attitude towards globalization*. Tehran: Mir Publishing Institute. [in persian]
- Mladkova, L., Zoularova, J. & Novy, J. (2015). Motivation and Knowledge Workers. *Procedia- Social and Behavioral Sciences*, 207: 768-776.
- Modiri, M., Shakibai Sabet, M. & Rangriz, H. (2013). Identifying and prioritizing motivational factors affecting knowledge sharing among knowledge workers with a fuzzy multi-criteria decision-making approach (F-MCDM). *Journal of Development and Transformation Management*, 18: 49-62. [in persian]
- Moghimi, A. (2014). *Investigating the effect of material and spiritual motivational factors in*

- attracting financial resources in the agricultural bank of Kohgiluyeh and Boyer Ahmad provinces. Master's Thesis of Business Administration .Islamic Azad University, Central Tehran Branch. [in persian]
- Mohammad Davoudi, A. & Dammarzi, R. (2017). The relationship between the establishment of knowledge management and empowerment with the job performance of employees. *Human Resource Studies Quarterly*, 8(29): 1-22. [in persian]
- Mohammad, M.T.F., Alajmi, S.A. & Ahmed, E.A.R.D. (2018). Motivation Factors Toward Knowledge Sharing Intentions and Attitudes. *International Journal of Business Administration*, 9(4): 110-126. **DOI:** <https://doi.org/105430/ijba.v9n4p110>.
- Nguyen, T.-M., Nham, T.P., Froese, F.J. & Malik, A. (2019). Motivation and knowledge sharing: a meta-analysis of main and moderating effects. *Journal of Knowledge Management*, **DOI:** <https://doi.org/10.1108/ JKM-01-2019-002>.
- Novak, A., Breznik, K. & Natek, S. (2020). How Leaders Can Initiate Knowledge Management in Organizations: Role of Leadership Style in Building Knowledge Infrastructure. *Human Systems Management*, 39(1): 37-50. **DOI:** 10.3233/HSM-190596.
- Nowrozi, F. (2014). *Measuring the relationships between organizational factors affecting employees' creativity with the Fuzzy Dimtel technique (case study: University of Qom)*. Master's thesis in executive management. Islamic Azad University, central Tehran branch. [in persian]
- Omotayo, F.O. (2015). Knowledge Management as an Important Tool in Organizational Management: A Review of Literature. *Library Philosophy and Practice (e-Journal)*, 1238.
- Oye, N.D., Mazleena, S. & Noorminshah, A. (2011). Knowledge Sharing in Workplace: Motivators and Demotivators. *International Journal of Managing Information Technology (IJMIT)*, 3(4): 71-84.
- Rajabi Farjad, H. & Hosseini, M. (2017). The effect of organizational justice on the motivation and job performance of employees (Study case: employees of Sistan and Baluchistan Border Guard Headquarters). *Journal of Border Studies*, 6(4): 47-67. [in persian]
- Safai, N. & Jamali, P. (2019). Effective factors on creating motivation to implement knowledge management, a case study: the central organization of one of the country's banks. *Technological Development Quarterly*, 16(63): 23-31. [in persian]
- Šajeva, S. (2014). Encouraging Knowledge Sharing among Employees: How Reward Matters. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 156: 130-134.
- Sokół, A. & Figurska, I. (2021). The Importance of Creative Knowledge Workers in Creative Organization. *Energies*, 14(6751). **DOI:** <https://doi.org/10.3390/en14206751>.
- Sorani, A. (2015). *Finding the status of employee motivation components and knowledge sharing before and after the implementation of knowledge management studied: Refrigeration industry companies*. Master's thesis in information technology management. Tehran: Tarbiat Modares University. [in persian]
- Tan, C.L. & Nasuridin, A.M. (2011). Human Resource Management Practices and Organizational Innovation: Assessing the Mediating Role of Knowledge Management Effectiveness. *The Electronic Journal of Knowledge Management*, 9(2): 155-167.
- Todericiu, R., Serban, A. & Dumitrascu, O. (2013). Particularities of Knowledge Worker's Motivation

- Strategies in Romanian Organizations. *Procedia Economics and Finance*, 6: 405-413.
- Wang, S., Noe, R.A. & Wang, Z.-M. (2014). Motivating Knowledge Sharing in Knowledge Management Systems: A Quasi- Field Experiment. *Journal of Management*, 40(4): 978-1009.
- Wang, W.-T. & Hou, Y.-P. (2015). Motivations of Employees' Knowledge Sharing Behaviors: A Self-Determination Perspective. *Information and Organization*, 25: 1-26.
- DOI:** <http://dx.doi.org/10.1016/j.infoandorg.2014.11.001>
- Welschen, J. & Mills, A. (2012). An Investigation of the Impact of Intrinsic Motivation on Organizational Knowledge Sharing. *International Journal of Knowledge Management (IJKM)*, 8(2).
- Yeh, T.M. & Huang, Y.L. (2014). Factors in Determining Wind Farm Location: Integrating GQM, Fuzzy DEMATEL, and ANP. *Renewable Energy*, 66: 159-169.
- Yu, C.-P. & Liu, C.-Y. (2008). A Motivation Model for Knowledge Management within an Organisation. *Int. J. Innovation and Learning*, 5(4): 429-442.