

مدیریت ورزشی _ بهار ۱۳۹۲
شماره ۱۴- ص ص: ۷۵-۵۵
تاریخ دریافت: ۹۰/۱۲/۱۶
تاریخ تصویب: ۹۱/۰۳/۰۳

بررسی تأثیر انگیزش های درونی و بیرونی بر تسهیم دانش کارکنان در سازمان های ورزشی (مطالعه موردی کارمندان ادارات تربیت بدنی استان اصفهان)

۱. اکبر جابری^۱ - ۲. مهدی سلیمی - ۳. جواد خزائی پول

۱. دانشجوی کارشناسی ارشد، دانشگاه اصفهان، ۲. دانشجوی دکتری دانشگاه تهران

چکیده

تسهیم مؤثر دانش به عنوان یکی از جنبه های مدیریت دانش می تواند از مهم ترین عوامل موفقیت سازمان های ورزشی در محیط متغیر و پیچیده امروزی باشد. هدف از انجام این پژوهش بررسی تأثیر انگیزش های درونی و بیرونی بر تسهیم دانش کارکنان ادارات تربیت بدنی استان اصفهان بود. روش تحقیق حاضر توصیفی و از نوع پیمایشی و کاربردی است که داده ها با استفاده از پرسشنامه استاندارد شده لین (۲۰۰۷) و کو و یانگ (۲۰۰۸) گردآوری شدند. روایی پرسشنامه با استفاده از نظرهای متخصصان رفتار سازمانی تأیید و پایایی پرسشنامه براساس آلفای کرونباخ برای تمامی متغیرهای این تحقیق ۰/۸۶ برآورد شد. جامعه آماری پژوهش، کلیه کارکنان ادارات تربیت بدنی استان اصفهان بودند که با استفاده از فرمول تعیین حجم نمونه، ۱۵۰ نفر به عنوان نمونه آماری پژوهش به طور تصادفی خوشه ای طبقه بندی شده انتخاب و بررسی شدند. چارچوب مفهومی این پژوهش مدل تکامل یافته تئوری عمل منطقی بود که سنجش روایی آن از روش مدل سازی معادلات ساختاری استفاده شد. براساس نتایج تحلیل مسیر، ارتباط متغیرهای این پژوهش تأیید شد. برای تجزیه و تحلیل داده ها از نرم افزار SPSS 18 و Amos 18 استفاده شد. نتایج نشان داد که پاداش های 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 مثبتی دارد.

واژه های کلیدی

تسهیم دانش، تئوری عمل منطقی، انگیزش های درونی، انگیزش های بیرونی.

مقدمه

امروزه ورزش و سازمان‌های ورزشی به‌منظور حضور کارآ و مؤثر در عرصه‌های مختلف ورزشی، اقتصادی و اجتماعی، چاره‌ای جز توجه بیشتر به حوزه‌های مختلف مدیریت دانش ندارند. تخصص‌گرایی در ورزش و نفوذ ورزش و سازمان‌های ورزشی در لایه‌های مختلف زندگی جوامع بشری، انطباق‌پذیری با شرایط مختلف و متغیر فعلی را امری اجتناب‌ناپذیر ساخته است. توجه به مدیریت دانش و به‌طور خاص تسهیم دانش به‌عنوان یکی از ابعاد مهم مدیریت دانش، می‌تواند فراهم‌کننده حضور و عملکرد پویای ورزش و سازمان‌های ورزشی در عرصه‌های گوناگون باشد.

در پژوهش‌های بسیاری بر مدیریت دانش به‌عنوان عامل مهم حفظ مزیت رقابت سازمانی تأکید شده است. برنامه‌های مدیریت دانش، نباید به‌عنوان برنامه‌ای متفک از دیگر برنامه‌های سازمانی مطرح شود. در مدیریت دانش، فرهنگ و فرایندهای انگیزشی، یکی از مهم‌ترین عوامل موفقیت هستند. به‌عبارتی دیگر مدیریت دانش بدون مدیریت منابع انسانی به اهداف خود دست نمی‌یابد. دانش در عصر فناوری اطلاعات، یکی از منابع اصلی دستیابی به مزیت رقابتی در محیط پویا و متغیر است (۳۸). سازمان‌ها به‌منظور کسب مزیت رقابتی باید به جست‌وجوی نیروهای خیره و باتجربه بپردازند و یا مهارت مورد نیاز را به کارکنان خود آموزش دهند. اما این اقدامات به‌تنهایی کافی نیست و باید اهمیت انتقال تجربه و دانش از متخصصان به نیروهای دیگر در سازمان نیز مورد توجه قرار گیرد (۱۴). بر این اساس مطلوب است که سازمان‌ها تأکید بیشتری بر منابع دانش‌محور موجود داشته باشند (۳۷). تسهیم دانش انزاری بنیادین در راستای به‌کارگیری دانش، ایجاد نوآوری و کاربرد آن در سازمان و در نهایت دستیابی به مزیت رقابتی است (۳۵). تسهیم دانش میان افراد، بهره‌وری و سرمایه‌گذاری بر منابع دانش‌محور در گروه‌ها را میسر می‌سازد.

کنترل و اجبار در تسهیم دانش گای ناممکن است. شرکت‌ها به‌منظور تشویق کارکنان به تسهیم دانش با همکاری‌شان باید به راهکارهایی اصولی دست پیدا کنند. براسا نظریه انتظار، نتایج مثبت‌تر در انجام یک کار وقتی به‌دست خواهد آمد که مردم به انجام آن کار تمایل بیشتری نشان دهند. از منظر پژوهش‌های رفتاری، انگیزش‌های بیرونی (پاداش‌ها) در مشارکت کارکنان به‌طور معناداری اثرگذار نشان داده است (۸). بنابراین شکل‌هایی از عوامل انگیزشی بیرونی، مشوق‌های پولی یا تمجید و تشویق در جمع، ممکن است تسهیم دانش را

تحریک کند. علاوه بر این پژوهش‌های گذشته نشان می‌دهند که افزایش عوامل انگیزش درونی، با تمایل کارکنان به ایجاد حالت مثبت و در نتیجه افزایش یادگیری و تمایل به مشارکت اختیاری در تسهیم دانش، همبستگی دارد (۲۷).

تحقیقات زیادی در مورد اهمیت عوامل انگیزی در رفتارهای تسهیم دانش انجام گرفته است. اما پژوهش‌های تجربی زیادی که تفاوت تأثیر عوامل انگیزشی درونی و بیرونی بر رفتارهای تسهیم دانش را در حیطه سازمان‌های ورزشی ارزیابی کرده باشد، وجود ندارد یا بسیار اندک است (۳۰). در تئوری عمل منطقی، فیشبین و آیزن^۱ ادعا می‌کنند که نظرها و اعتقادات شخصی افراد بیشتر رفتارهای انسانی را توضیح می‌دهد. تئوری عمل منطقی در پیش‌بینی دامنه وسیعی از رفتارها مفید است و به‌طور گسترده برای پیش‌بینی و توضیح تمایل رفتاری و رفتار واقعی در روانشناسی اجتماعی به‌کار می‌رود (۲۶). به‌طوری‌که پژوهش‌های گذشته نیاز به در برگرفتن دیگر اجزا را به‌منظور فراهم آوردن دید وسیع‌تر برای تبیین بهتری از رفتارهای انسانی اثبات کرده‌اند (۲۱). به همین منظور، عوامل مربوط به فرایند تغییرات رفتارهای انسانی و اجتماعی باید به نام نظریه تئوری عمل منطقی ثبت شود. بر این اساس و به‌منظور اضافه کردن یک جنبه انگیزشی دیگر به عوامل انگیزشی تئوری عمل منطقی، این پژوهش سعی دارد نقش انگیزش درونی و بیرونی را در توضیح تمایل کارکنان نسبت به تسهیم دانش در ادارات تربیت بدنی استان اصفهان بررسی کند. یافته‌های پژوهش حاضر مبنای نظری و شواهد تجربی از دستورهای محتمل برای پیش‌بینی و توضیح رفتارهای تسهیم دانش کارکنان در ساختار ادارات تربیت بدنی ارائه می‌دهد. همچنین این یافته‌ها می‌توانند به‌منظور قادر ساختن مدیران سازمان‌های ورزشی و تصمیم‌گیرندگان فعال در عرصه ورزش به‌منظور ساختار بندی مناسب روش‌ها و سازمان‌ها برای حصول اطمینان از ایجاد فرهنگ مؤثر تسهیم دانش کاربرد داشته باشند.

ارائه تعریفی کامل و جامع برای دانش کار انسانی نیست. در ادبیات مدیریت دانش، در منابع مختلفی به تفاوت بین داده^۲، اطلاعات^۳ و دانش^۴ اشاره شده است. به مجموعه‌ای از واقعیات عینی و مجزا درباره حوادث، رویدادها یا واقعیات و اشکال فاقد زمینه و تفسیر داده گویند. درحالی‌که اطلاعات داده‌های خام طبقه‌بندی شده

1. Fishbein and Ajzen

2. Data

3. Information

4. Knowledge

ساختارمند و سازماندهی شده هستند. دانش همچنین به اطلاعاتی که از طریق معنی و مفهوم‌دهی ایجاد و ارزش‌هایی به آنها افزوده شده و سپس توسط ذهن افراد فیلتر می‌شود، گفته می‌شود (۱۱). دانش می‌تواند به‌عنوان یک مفهوم بامعنی و ارزشمند قلمداد شود.

وقتی داده، اطلاعات و دانش در پیوستار قرار می‌گیرند، دانش بیشترین ارزش و ارتباط را با تصمیم‌گیری و عملیات دارد و افراد بیشتری را درگیر خود می‌کند. دانش به دو دسته‌ی ضمنی^۱ و صریح^۲ تقسیم می‌شود. دانش ضمنی در افکار مردم است و نسبتاً مشکل می‌توان آن را بیان، رمزگذاری و مستندسازی کرد. در مقابل، دانش صریح قابل تبیین، رمزگذاری و فرموله شدن به شکل الکترونیکی و فیزیکی است. ارزش واقعی سازمان‌ها به دانش و ایده‌هایی بستگی دارد که در بینش افراد واقع شده‌اند. دانش سازمانی به‌دلیل دارا بودن چهار ویژگی حیاتی و مهم ارزشمند بودن، کمیاب بودن، غیرقابل تقلید بودن و غیرقابل جایگزین بودن، یک دارایی راهبردی محسوب می‌شود (۲۴).

مدیریت دانش به‌عنوان یک فرایند سامان‌یافته به‌منظور خلق، اکتساب، توزیع، استفاده از خاصیت اهرمی دانش به‌منظور حفظ مزیت رقابتی و دستیابی به اهداف سازمانی مورد ملاحظه قرار گرفته است. مدیریت دانش اغلب به‌عنوان موضوعی چندبعدی و میان‌رشته‌ای نگریسته می‌شود که گاهی براکنده شدن گفت‌وگوها در این موضوع منجر می‌شود. گوپتا^۳ و همکاران (۲۰۰۰) بیان کردند که مدیریت دانش (KM) فرایندی است که به سازمان‌ها در یافتن، انتخاب، برنامه‌ریزی، توزیع و انتقال اطلاعات مهم و تخصص‌های لازم برای فعالیت‌هایی مثل حل مسئله، یادگیری پویا، برنامه‌ریزی راهبردی و تصمیم‌گیری کمک می‌کند (۲۲). لیوویتز^۴ (۲۰۰۱) ضبط، تسهیم، به‌کارگیری و ایجاد دانش در سازمان را بهترین مدل برای مدیریت منابع درونی و بیرونی می‌داند. به هر حال مدیریت دانش به‌عنوان یک رویکرد فعال و فرموله‌شده برای مدیریت و بهینه‌سازی منابع دانشی در سازمان عنوان شده است. به‌طور کلی روش‌های زیادی با ابعاد گوناگون برای اعمال مدیریت دانش موجود است که هر یک برای سازمان خاصی مناسب هستند (۲۰). ابعادی همانند تمرکز بر تجارت، تولید و ارائه خدمت، فرهنگ سازمانی، اندازه پناهگاه، دسترسی منابع و ... به‌عنوان عامل‌های تعدیل‌کننده، می‌توانند تعیین‌کننده این موضوع

1. Tacit
2. Explicit
3. Gupta
4. Liebowitz

باشند که مدیریت دانش چگونه به کار گرفته شود (۳۶). ساختمان سامانه مدیریت دانش از پایگاه داده^۱، موتور جست‌وجو و بازیابی، ابزار گروهی حتی یک سامانه فکری رایج تشکیل یافته است. به عبارت دیگر، بعضی سازمان‌ها بر ترویج فرهنگ تسهیم دانش، اشاعه یادگیری سازمانی، تشویق کار گروهی یا مدیریت منابع انسانی به منظور دستیابی به مدیریت دانش تأکید می‌کنند. در تلاش برای اشاعه درک رویکرد مدیریت دانش، هانسن^۲ و همکاران (۱۹۹۹) دو راهبرد رمزگذاری^۳ و شخصی‌سازی^۴ را که سازمان‌ها برای اجرا انتخاب می‌کنند، معرفی می‌نمایند. براساس این رویکرد، دانش از افراد استخراج، رمزگذاری و ثبت شده و در منابع دانش ذخیره می‌شود. از این‌رو قابل دسترسی و استفاده مجدد است. این راهبرد راهی برای دریافت دانش از افرادی که در آن خبره‌اند، است. بنابراین دانش در سازمان حفظ می‌شود. در مقابل، نظریه شخصی‌سازی بر دانش‌هایی که از طریق تماس و ارتباط و مکالمه شخص با شخص تسهیم می‌شود، متمرکز است. دانش در ذهن و تعاملات افراد باقی می‌ماند و با استخراج آن می‌توان به مدیریت دانش دست یافت (۱۳). در مدیریت دانش معماری شبکه‌ها باید گونه‌ای انجام گیرد که در آغاز فرهنگ مشارکت و زندگی جمعی همراه با همدلی در سازمان و کل مجموعه به وجود آید، سپس این روح جمعی در کالبد گروه‌ها و به تبع آن در شبکه‌ها دمیده شود. در پرتو این فرهنگ، دانش جدید در گروه‌ها براساس هم‌ذهنی و ارتباط عمیق ایجاد می‌شود و سپس در کل مجموعه گروه‌ها به صورت یک شبکه فراگیر، ارتقا می‌یابد و رشد علمی تحقق پیدا می‌کند (۱). به منظور توسعه سامانه مدیریت دانش مستحکم و قوی بهتر است که به موضوعات کلیدی زیر توجه ویژه‌ای شود:

۱. چگونگی سازماندهی و ساختارمند کردن یک منبع اطلاعاتی دانش؛

۲. بهترین سازوکار انتقال دانش از کارکنان به یکدیگر و از سامانه به کارکنان برعکس؛

۳. نگهداری و حفظ سامانه مدیریت دانش؛

۴. ساختن سامانه مدیریت دانش که ارتباط با آن راحت باشد (۸).

1 . Data base

2 . Hansen

3 . Codification

4 . Personalization

در مدل آدم و کریدی^۱ برای مدیریت دانش چهار فرایند کلی تولید و خلق دانش، ذخیره دانش، تسهیم دانش و کاربرد دانش ارائه شده است (۴). تسهیم دانش به عنوان یکی از فرایندهای مدیریت دانش، به مجموعه رفتارهایی که شامل تبادل دانش و کمک کردن به دیگران در این زمینه است، اطلاق می شود. از جمله مسائلی که در راستای پیاده سازی مدیریت دانش در سازمان ها وجود دارد، مسئله تسهیم دانش درون سازمان و بین سازمان های مختلف است. از آنجا که افراد به عنوان منابع دانش ارزشمندی قلمداد می شوند و فرایند تسهیم دانش نیز در سازمان تا حد زیادی به آنها وابسته است، پرورش قابلیت های افراد به منظور برقراری ارتباطات کیفی مؤثر و تسهیم دانش در سازمان اهمیت زیادی دارد (۲). یکی از شیوه های اندازه گیری مدیریت دانش، میزان تسهیم دانش صریح و ضمنی در سازمان است. یاهیا و گاه^۲ (۲۰۰۲) پی بردند که تسهیم و توزیع دانش به طور مثبتی با مدیریت دانش همبستگی دارد (۳۵). تسهیم دانش هنگامی رخ می دهد که یک فرد مایل به یادگیری و کمک گرفتن از دیگران به منظور شایستگی های جدید باشد.

سالوپک^۳ (۲۰۰۰) می گوید اگر خواهان آنیم که افراد در سازمان آنچه را که یاد می گیرند، تسهیم کنند، باید شرایطی در سازمان فراهم و ایجاد شود که در آن، تسهیم دانش به ارزش فردی تبدیل شود (۲۹). برنامه های انگیزشی، شامل پاداش های درونی، بیرونی و اجتماعی است که باید ایجاد و توسعه داده شوند. این برنامه ها و پاداش ها موجب افزایش خلق دانش، تسهیم، انتقال و به کارگیری دانش می شوند. کارکنان همزمان باید این واقعیت را آموزش ببینند که پاداش ها فقط برای تسهیم دانش نیست. کارکنان نه تنها باید دانش خود را پس از تسهیم حفظ کنند، همچنین باید یک درونداد مرتبط با دانش تسهیم شده را از گروه یا طرف های دیگر دریافت دارند. علاوه بر برنامه های آموزشی، برنامه های استاد - شاگردی^۴ نیز باید استفاده شود. این برنامه ها برای انتقال یادگیری افراد، دانش و تجربه آنها نیز کاربرد دارند. این تبادل، به غنی سازی و تقویت دانش و ایجاد دانش جدید منجر می شود (۳۷). تحقیقات گذشته حاکی از این است که عوامل فردی، سازمانی و فنی در تسهیم دانش مؤثرند (۳) و براساس تحقیق مانیان و همکاران (۱۳۹۰) نیز شاخص های گشودگی و باز بودن ارتباطات، کانال های ارتباطی مبتنی بر فناوری اطلاعات و مشارکت و همکاری نقش مؤثری در تسهیم دانش دارند (۶).

1 . Adome and Cready

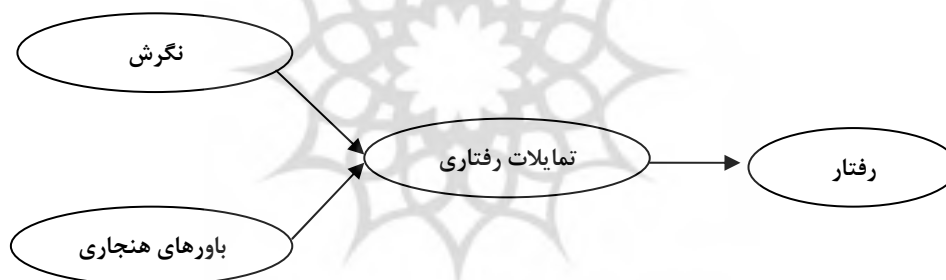
2 . Yahya and Goh

3 . Salopek

4 . Mentoring

سالانه سازمان‌های ورزشی هزینه‌های زیادی را به آموزش و ارتقای سطح دانش فنی و سازمانی کارمندان خود اختصاص می‌دهند. تسهیم دانش مؤثر بین اعضای سازمان به کاهش هزینه‌ها در تولدی دانش و تضمین انتشار بهترین روش‌های کاری در داخل سازمان منجر می‌شود و سازمان را قادر به حل مسائل و مشکلات خود می‌کند. باوجود اهمیت فزاینده تسهیم دانش در سازمان، عدم شناخت موانع و تسهیل‌کننده‌های آن، رسیدن به اهداف را با مشکل مواجه می‌کند (۷).

تئوری عمل منطقی^۱ (TRA) توسط فیش باین و آجزن در کتاب باور، نگرش، تمایل و رفتار: مقدمه‌ای بر تئوری و پژوهش، مطرح شده و مبتنی بر این فرض است که رفتار افراد بر مبنای منطقی خاص شکل می‌گیرد. افراد کلیه اطلاعات در دسترس درباره رفتار مورد نظر را جمع‌آوری و به‌طور منظم ارزیابی می‌کنند و باتوجه به اثر و نتیجه اعمال خود، براساس استدلال خود تصمیم می‌گیرند که عملی را انجام دهند یا ندهند (۲۹). شکل ۱ این نظریه را به‌صورت گرافیکی ترسیم کرده است.



شکل ۱ - تئوری عمل منطقی (۳۴)

در این نظریه، هنجار ذهنی به فشار اجتماعی ادراک‌شده توسط فرد برای انجام یا ندادن رفتار مورد نظر اشاره دارد. افراد اغلب بر مبنای ادراکاتشان از آنچه دیگران (دوستان، خانواده، همکاران و...) فکر می‌کنند باید انجام دهند، عمل می‌کنند و تمایل آنان به‌منظور پذیرش رفتار به‌صورت بالقوه، متأثر از افرادی است که ارتباطات نزدیکی با آنان دارند. در تئوری عمل منطقی، هنجار ذهنی فرد، حاصل‌ضرب باورهای هنجاری (انتظارات درک‌شده از طرف افراد یا گروه‌های مرجع خاص) در انگیزش فردی برای انجام رفتار مورد نظر است.

1 . Theory reason action

نگرش، بازتابی از شیوه احساس فرد نسبت به یک شیء یا موضوع است (۵). نگرش فردی نسبت به رفتار، حاصل ضرب باورهای نگرشی (احتمال ذهنی فرد در مورد اینکه انجام رفتار هدف نتیجه X را به دنبال خواهد داشت) در ارزیابی آن پیامدها (پاسخ ارزیابانه و صریح نسبت به نتیجه) است.

تمایل رفتاری بیانگر شدت تمایل و اراده فردی برای انجام دادن رفتار مورد نظر است. رابطه تمایل رفتاری با رفتار نشان می‌دهد افراد تمایل دارند در رفتارهایی درگیر شوند که تمایل به انجام دادن آنها دارند. بنابراین رفتار همیشه بعد از تمایل رفتاری و در ادامه این تمایل قرار می‌گیرد (۲۸). در تئوری عمل منطقی ادعا می‌شود که رفتار منحصراً تحت کنترل تمایل رفتاری است. در نتیجه، این تئوری به رفتارهای ادراکی (رفتارهایی که برای انجام شدن تنها نیازمند اراده و تمایل فرد است) محدود می‌شود. در صورتی که رفتار به مهارت‌ها، منابع و فرصت‌هایی که به سهولت و رایگان دست‌یافتنی نیستند نیز نیاز دارد که این مورد در حوزه قابلیت‌های کاربردی تئوری عمل منطقی مورد ملاحظه قرار نگرفته است یا احتمالاً به صورت ناقص توسط این تئوری پیش‌بینی خواهد شد. از تئوری عمل به طور گسترده‌ای در پژوهش‌های مربوط به پذیرش فناوری‌های اطلاعاتی مختلف استفاده شده است (۱۶).

انگیزش‌های درونی و بیرونی^۱ از عوامل اساسی در فرایند رفتارهای سازمانی، از گذشته در مطالعات مدیریت سازمان‌های مختلف مورد توجه روانشناسان اجتماعی بوده‌اند.

دو دسته از انگیزش‌ها، انگیزش‌های درونی و بیرونی هستند که در متون و مطالعات متفاوت تعریف و آزمون شده‌اند. انگیزش بیرونی بر دلایل هدف‌محور تمرکز دارد. برای مثال دریافت پاداش و مزایا در ازای فعالیتی که شخص انجام می‌دهد، است. در حالی که انگیزش درونی به لذت و رضایت درونی ایجاد شده در فرد که ناشی از فعالیت خاصی است، اشاره دارد. هر دو انگیزش درونی و بیرونی، بر تمایل شخصی و رفتارهای واقعی افراد در رابطه با یک فعالیت تأثیر دارند (۲۵). در حوزه ورزش و سازمان‌های ورزشی که اغلب باید بر مبنای نیروهای داوطلب و علاقه‌مند پایه‌ریزی شوند، این عوامل می‌توانند بسیار سرنوشت‌ساز باشند. انگیزش بیرونی کارمند به منظور تسهیم دانش، نتیجه اعتقادی است که نوعاً مبتنی بر ادراک کارمند از ارزش ارتباط^۲ است. که این

1 . Extrinsic and intrinsic motivation

2 . Association

ارتباط هم از طریق مبادله^۱ دانش ایجاد شده است. برای مثال کارکنان براساس تحلیل هزینه - سود^۲ به مبادله دانش متعهد می‌شوند. کارکنان، پاداش‌های مورد انتظار از مبادله دانش را با هزینه‌های آن مقایسه می‌کند. از جنبه اقتصادی - اجتماعی، اگر مزایای مشاهده‌شده، افزون یا برابر با هزینه‌های مبادله دانش باشد، فرایند مبادله ادامه خواهد یافت، وگرنه این فرایند متوقف می‌شود.

در زمینه تسهیم دانش، هزینه‌ها شامل عوامل مربوط به تلاش و زحمات کارکنان می‌شود. (برای مثال، زمان صرف‌شده، تلاش‌های ذهنی^۳ و ...)، درحالی‌که سودهای بالقوه شامل پاداش‌های سازمانی دریافتی یا الزامات^۴ ایجادشده به‌منظور جبران تلاش‌های کارکنانی است که اطلاعات را به تسهیم می‌گذارند (۱۸). بنابراین این پژوهش شامل پاداش‌های سازمانی مورد انتظار و مزایای متقابل است که این عوامل به‌عنوان تعیین‌کننده‌های مهم انگیزش‌های بیرونی رفتارهای تسهیم دانشی کارکنان محسوب می‌شوند. انگیزش درونی به جذاب بودن یک فعالیت به دلایل شخصی، بدون هیچ‌گونه منفعت برای لذت بردن و رضایت ایجادشده ناشی از تجربه اشاره دارد. برای مثال در تسهیم دانش، کارکنان از طریق لذت بردن از خودکارآمدی دانششان^۵ یا اطمینان پیدا کردن از اینکه دانششان برای سازمان مفید است، ارضا می‌شوند.

پژوهش‌های انجام‌گرفته، نقش مهم انگیزش‌های درونی را در توضیح رفتارهای انسانی در زمینه‌های مختلف از جمله در زمینه تسهیم دانش اثبات کرده‌اند (۳۴). در تحقیقات متعددی نیز برای فهم انگیزش‌های درونی و بیرونی که اساس رفتار تسهیم دانشی هستند، رویکردهای کیفی یا مفهومی اتخاذ شده است (۲۷). تیلر و بلادر^۶ (۲۰۰۱) تأکید کرده‌اند که انگیزش‌های درونی عامل تعیین‌کننده مهمی برای رفتار تسهیم دانشی افراد هستند (۳۳).

شکل ۲ نشان‌دهنده مدلی است که در تحقیق حاضر بررسی شده است. متغیر وابسته تمایل به انجام تسهیم دانش به‌عنوان متغیر اصلی در مدل قرار گرفته است. مدل این مطالعه مدل بسط داده‌شده تئوری عمل منطقی

1 . Exchange

2 . Cost - Benefit

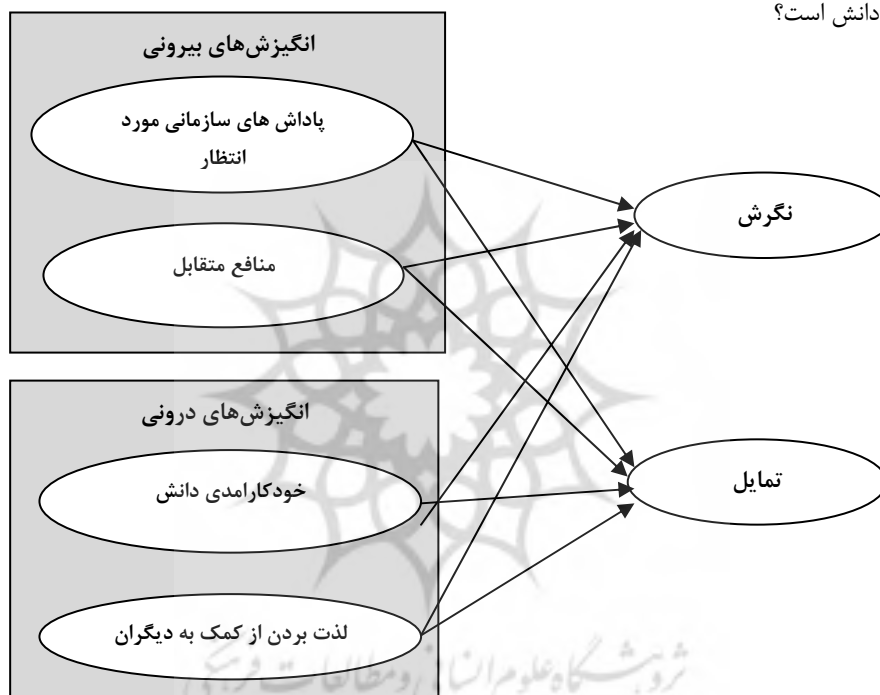
3 . Mental effort

4 . Obligations

5 . Knowledge self - efficacy

6 . Tyler and Blader

است. در مدل پیشنهادی، دیگر متغیرهای کلیدی از جمله انگیزش‌های درونی و بیرونی نیز به مدل تئوری عمل منطقی افزوده شده است. گنجاندن این متغیرها در مدل، آن را به مدل منسجمی تبدیل کرده است. بنابراین مسئله اصلی این تحقیق به این صورت است که آیا انگیزش‌های درونی و بیرونی بر نگرش و تمایل نسبت به تسهیم دانش تأثیر دارد؟ آیا انگیزش‌های درونی و بیرونی پیش‌بینی‌کننده مناسب برای نگرش و تمایل نسبت به تسهیم دانش است؟



شکل ۲ - مدل مفهومی پژوهش

روش تحقیق

این تحقیق را براساس چگونگی به‌دست آوردن داده‌های مورد نظر، می‌توان در زمره تحقیقات توصیفی به‌شمار آورد و چون داده‌های مورد نظر از طریق نمونه‌گیری از جامعه، برای بررسی توزیع ویژگی‌های جامعه آماری انجام می‌گیرد، این تحقیق از شاخه پیمایشی است که به شیوه مقطعی صورت می‌پذیرد.

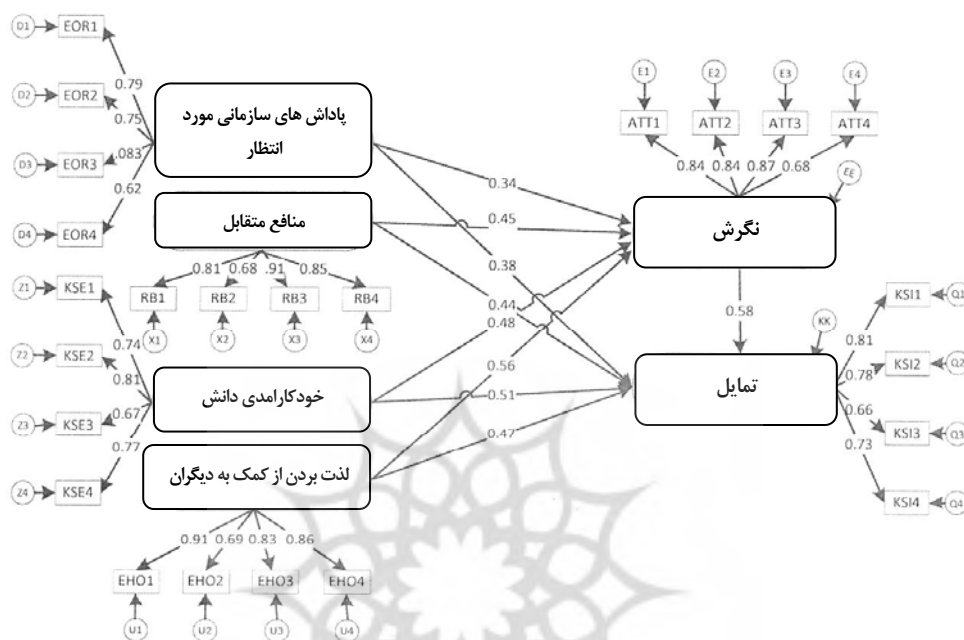
جامعه آماری تحقیق حاضر شامل کلیه کارمندان ادارات تربیت بدنی استان اصفهان است که براساس فرمول برآورد حجم نمونه ۱۵۰ نفر به‌طور تصادفی خوشه‌ای طبقه‌بندی شده، انتخاب شدند.

سؤال‌های مربوط به سنجش سازه‌های مدل مورد بررسی با استفاده از طیف پنج‌گزینه‌ای لیکرت است که براساس پرسشنامه استاندارد به‌کاررفته در تحقیقات مشابه (۲۲، ۱۹) تهیه و پس از اصلاحات لازم، به‌کار گرفته شد. برای حصول اطمینان از روایی پرسشنامه از روایی محتوای استفاده شد. به این ترتیب که پرسشنامه اولیه با بهره‌گیری از نظرهای کارشناسان، متخصصان و خبرگان حوزه مدیریت دانش و رفتار سازمانی در مورد تعداد سؤالات، نحوه بیان سؤالات، تقدم و تأخر سؤالات و طیف گزینه‌های پاسخ، بازنگری شد. در نهایت، پس از چند مرحله بازنگری و اجرای یک مرحله آزمایشی، پرسشنامه نهایی تنظیم شد. در این تحقیق برای محاسبه ضریب پایایی از روش آلفای کرونباخ استفاده شد. مقدار آلفای کرونباخ محاسبه‌شده کل متغیرهای این تحقیق ۰/۸۶ است که می‌تواند نشان‌دهنده پایایی مناسب پرسشنامه مورد استفاده باشد.

برای تجزیه و تحلیل داده‌ها از نرم‌افزار SPSS 18 و Amos 18 استفاده شد. به این منظور برای تجزیه و تحلیل فرضیات از آزمون و برای بررسی برازش کلی مدل تحقیق از مدلسازی معادلات ساختاری استفاده شد. در مدلسازی معادلات ساختاری از یک طرف میزان انطباق داده پژوهش و مدل مفهومی بررسی خواهد شد که آیا از برازش مناسب برخوردار است و از طرف دیگر، معناداری روابط در این مدل برازش‌یافته آزمون می‌شود. شاخص‌های برازش مناسب مدل شامل χ^2/df ، RMSEA، GFI و AGFI است. به این صورت که مدلی از برازش مناسب برخوردار است که نسبت به درجه آزادی (df) کمتر از ۳، مقدار RMSEA کمتر از ۱۰ درصد، مقدار GFI، AGFI، NNFI، TLI، NFI، CFI و IFI بیشتر از ۹۰ درصد و مقدار PNFI بزرگ‌تر از ۵۰ درصد باشد.

نتایج و یافته‌های تحقیق

بعد از اطمینان یافتن از صحت مدل‌های اندازه‌گیری از طریق نرم‌افزار، روابط علی بین متغیرهای تحقیق آزمون شد که نتایج محاسبات در شکل ۳ ارائه شده است.



شکل ۳- الگوی معادلات ساختاری متغیرهای تحقیق

جدول ۱ اجزای الگوی ترسیم شده در شکل ۳ را نشان می دهد.

جدول ۱- اجزای مختلف الگوی معادلات ساختاری متغیرهای تحقیق، ترسیم شده در شکل ۳

EOR	Expected organizational rewards	پاداش های سازمانی مورد انتظار
RB	Reciprocal benefits	منافع متقابل
KSE	Knowledge self-efficacy	خودکارآمدی دانش
EHO	Enjoyment in helping others	لذت بردن از کمک به دیگران
ATT	Attitude	نگرش
KSI	Knowledge Sharing Intentions	تمایل به تسهیم دانش

برای تعیین شایستگی مدل از سری شاخص‌های شایستگی و کفایت مدل استفاده شد. این شاخص‌ها در جدول ۲ نمایش داده شده است.

جدول ۲ - شاخص‌های برازش مدل مفهومی تحقیق

RMSEA	PNFI	IFI	CFI	NFI	NNFI	AGFI	GFI	χ^2/df	
۰/۰۲۸	۰/۷۵۱	۰/۹۴۱	۰/۹۳۸	۰/۹۲۱	۰/۹۲۲	۰/۹۳۴	۰/۹۶۳	۱/۵۳	مدل نهایی
<۱۰٪	>۵۰٪	>۹۰٪	>۹۰٪	>۹۰٪	>۹۰٪	>۹۰٪	>۹۰٪	<۳	برازش قابل قبول

پس از بررسی و تأیید الگو، برای آزمون معناداری تأثیرگذاری متغیرهای تحقیق از دو شاخص جزئی مقدار بحرانی^۱ و p استفاده شد. مقدار بحرانی مقداری است که از حاصل تقسیم تخمین وزن رگرسیونی بر خطای استاندارد به دست می‌آید. براساس سطح معناداری ۰/۰۵، مقدار بحرانی باید بیشتر از ۱/۹۶ باشد. کمتر از این مقدار، پارامتر مربوط در الگو، مهم شمرده نمی‌شود، همچنین مقادیر کوچک‌تر از ۰/۰۵ برای مقدار p حاکی از تفاوت معنادار مقدار محاسبه‌شده برای وزن‌های رگرسیونی با مقدار صفر در سطح اطمینان ۰/۹۵ است. ضرایب رگرسیونی و مقادیر شاخص‌های جزئی مربوط به هر نتایج تحقیق در جدول ۳ آورده شده است.

جدول ۳ - نتایج حاصل از مدل معادلات ساختاری

شماره	مسیر	ضریب استاندارد	مقدار بحرانی	P	نتیجه
۱	نگرش ← تمایل	۰/۵۸	۶/۷۷	۰/۰۰۰	تأثیر دارد (تأیید)
۲	پاداش‌های سازمانی ← نگرش	۰/۳۴	۴/۷۵	۰/۰۰۰	تأثیر دارد (تأیید)
۳	پاداش‌های سازمانی ← تمایل	۰/۳۸	۴/۸۸	۰/۰۰۰	تأثیر دارد (تأیید)
۴	منافع متقابل ← نگرش	۰/۴۵	۵/۶۹	۰/۰۰۰	تأثیر دارد (تأیید)
۵	منافع متقابل ← تمایل	۰/۴۴	۵/۱۹	۰/۰۰۰	تأثیر دارد (تأیید)

ادامه جدول ۳ - نتایج حاصل از مدل معادلات ساختاری

شماره	مسیر	ضریب استاندارد	مقدار بحرانی	P	نتیجه
۶	خودکارآمدی ← نگرش	۰/۴۸	۵/۹۴	۰/۰۰۰	تأثیر دارد (تأیید)
۷	خودکارآمدی ← تمایل	۰/۵۱	۶/۲۳	۰/۰۰۰	تأثیر دارد (تأیید)
۸	لذت بردن از کمک ← نگرش	۰/۵۶	۶/۴۱	۰/۰۰۰	تأثیر دارد (تأیید)
۹	لذت بردن از کمک ← تمایل	۰/۴۷	۵/۸۰	۰/۰۰۰	تأثیر دارد (تأیید)

نتایج به دست آمده از تحلیل مسیر انجام گرفته که در جدول ۲ مشخص شده، حاکی از این است که انگیزش‌های درونی (منافع متقابل و خودکارآمدی دانش) و بیرونی (پاداش‌های سازمانی مورد انتظار و منافع متقابل) بر نگرش و تمایل به تسهیم دانش تأثیرگذار است.

بحث و نتیجه‌گیری

براساس تئوری عمل منطقی، طرز نگرش کارکنان، تمایل رفتاری آنان را پیش‌بینی می‌کند. کارکنان با تمایل تسهیم دانشی قوی‌تر، طرز نگرش مثبت‌تری نسبت به رفتار تسهیم دانشی در محیط سازمانی خواهند داشت. یافته‌های این پژوهش با یافته‌های مطالعات تسهیم دانش که از تئوری عمل منطقی استفاده کرده‌اند، سازگاری و همخوانی دارد (۳۲، ۹). همچنین نتایج این پژوهش نشان داد که پاداش‌های سازمانی مورد انتظار به‌طور معناداری بر طرز نگرش کارمند و تمایل او نسبت به تسهیم دانش تأثیر دارد. این نتایج با یافته‌های قبلی همخوانی دارد، زیرا پژوهش‌های قبلی نیز نشان دادند که پاداش‌های سازمانی مورد انتظار، در رشد فرهنگ تسهیم دانش حائز اهمیت هستند (۱۸).

نتایج حاصل از این پژوهش نشان می‌دهد که منافع متقابل، به‌طور معناداری بر طرز نگرش مردم نسبت به تسهیم دانش و تمایل تسهیم دانش کارکنان اثر دارد که با یافته‌های اسکات^۱ (۲۰۰۰) همخوانی دارد. او استدلال می‌کند که همکاری کارکنان تا حدود زیادی به اطمینان آنان از منافع متقابل بستگی دارد و اینکه، تسهیم دانش و اطلاعات به‌طور رایگان و بدون هیچ‌گونه منافع متقابل رخ نمی‌دهد (۳۱). طرز نگرش کارکنان به تسهیم دانش و تمایل آنان نسبت به تسهیم دانش، باتوجه به انتظاراتشان از منافع متقابل نسبت به تسهیم دانش شکل می‌گیرد (۱۷). در این تحقیق همچنین مشخص شد که طرز نگرش کارکنان نسبت به تسهیم دانش و تمایل تسهیم دانش با انگیزش درونی همبستگی مناسبی دارد. این نتایج به‌طور ضمنی بیان می‌دارند که حس شایستگی و اعتماد کارکنان ممکن است برای متعهد کردن آنان به تسهیم دانش لازم باشد. این موضوع که کارکنان به توانایی‌هایشان باور داشته باشند، به‌عنوان یک انگیزش قوی برای تسهیم دانش آنها با همکاران عمل می‌کند. کارکنانی که به توانایی‌هایشان باور داشته باشند، به‌عنوان یک انگیزش قوی برای تسهیم دانش آنها با همکاران عمل می‌کند. کارکنانی که از تسهیم دانششان به دیگران احساس خوشایندی پیدا می‌کنند، این احساس به‌عنوان یک انگیزش قوی درونی برای تسهیم دانش عمل می‌کند. تحریک کردن کارکنان در امر تسهیم دانش نیازمند فهم انگیزش‌های اصلی رفتار تسهیم دانش است. این مطالعه جنبه انگیزشی رفتار را با نظریه عمل منطقی ترکیب کرده و انگیزش‌های درونی و بیرونی را به‌عنوان عوامل کلیدی مؤثر بر تمایل و طرز نگرش کارمند نسبت به تسهیم دانش بررسی می‌کند. نتایج نشان داد که طرز نگرش کارکنان نسبت به تسهیم دانش به‌طور معناداری با تمایل تسهیم دانش ارتباط دارد.

چهار عامل انگیزشی پاداش‌های سازمانی مورد انتظار، منافع متقابل، خودکارآمدی دانش و لذت بردن از کمک به دیگران، به‌طور مثبتی با طرز نگرش و تمایل کارکنان نسبت به تسهیم دانش ارتباط دارد. براساس داده‌های به‌دست‌آمده تمامی فرضیات تحقیق تأیید شدند و نتایج به‌دست‌آمده در مقایسه با نتایج پژوهش‌های پیشین، به‌جز در چند مورد سازگاری دارد. هرچند رویکرد این پژوهش مطالعه موردی است. یافته‌های این پژوهش برای سازمان‌های ورزشی دانش بنیان و تابعه، ارزشمند است.

محیط ورزشی امروز به‌طور فزاینده‌ای غیرقابل پیش‌بینی شده است و توانایی سازمان‌ها و باشگاه‌های ورزشی در به کنترل درآوردن منابع داخلی و توانایی‌شان در جهت تسهیم دانش در میان کارکنان، برای بقا در محیط رقابتی ورزشی بسیار حیاتی است (۲۳). سازمان‌هایی که قادر به شناخت قدرت دانش و توسعه فرهنگ تسهیم دانش هستند بهتر می‌توانند در عرصه رقابت آمادگی پیدا کنند. مدیران در سازمان‌های ورزشی باید متوجه باشند که هر جنبه از زنجیره ارزش، به‌واسطه کارایی ساختار تسهیم دانش می‌تواند مفید واقع شود. توسعه عواملی که مشوق تسهیم دانش است و حمایت از طرز نگرشی که می‌تواند به تمایل تسهیم دانش منجر شود، از نکات مهمی است که باید مورد توجه سازمان‌ها و باشگاه‌های ورزشی قرار گیرد. وقتی این عناصر به‌طور مناسب در محیط سازمانی نهادینه شوند، این سازمان‌ها می‌توانند کارکنان را برای تسهیم فعال دانش تحریک کنند.

توجه به نتایج به‌دست‌آمده پیشنهادهای زیر به‌منظور استقرار موفقیت‌آمیز تسهیم دانش ارائه می‌شود:

* تغییر نگرش و دیدگاه مسئولان نسبت به نقش و جایگاه دانش، ایجاد فرصت ارتقای دانش شغلی، اعطای استقلال و آزادی شغلی به‌منظور اغتنای شغلی افراد، به‌کارگیری ابزارهای تشویقی برای کارکنانی که عملکرد خوب، نوآوری و خطرپذیری دارند، اجرای برنامه-ریزی راهبردی برای تسهیم دانش و تعریف بسته‌های دانش برای کارکنان؛

* ایجاد جو اعتماد در سازمان به‌گونه‌ای که کارکنان خطری را از جانب انتقال دانش شغلی خود به دیگر افراد احساس نکنند و تشویق افراد دانش‌مدار به‌منظور انتقال دانش به دیگر افراد و تعریف فرایندی که براساس آن دانش کارمندان مورد بهره‌برداری قرار گیرد؛

* تشکیل کارگروه به‌منظور تدوین فرایندها برای حفظ و نگهداری داده‌ها و اطلاعات در سازمان، به‌علاوه ضروری است افراد دانش‌مدار، کلیدی یا در شرف بازنشستگی در سازمان شناسایی شوند و مدیریت ارشد ترتیبی اتخاذ کند تا وفاداری و تعلق سازمانی را در این‌گونه افراد افزایش دهد و در حد امکان از خارج شدن دانش این‌گونه افراد از سازمان جلوگیری به‌عمل آید؛

* برگزاری همایش‌ها، کارگاه‌های آموزش و توجیهی، گسترش شبکه‌های ارتباطی در درون و بیرون سازمان و ایجاد اجتماعات دانش با هدف برقراری تعامل بیشتر دانش و تجربه‌ها و ارتقای تسهیم دانش در سازمان؛

* تجدید در نظام ساختار سلسله مراتبی و گسترش نظام شبکه‌ای به‌منظور تسریع روند تبادل و تعامل افراد با مسئولیت و تخصص‌های متفاوت در راستای تحقق اهداف تسهیم دانش در ادارات تربیت بدنی استان؛

* توجه به ایجاد، نگهداری، تسهیم، کاربرد و به‌طور کلی تسهیم دانش در ادارات تربیت بدنی، ایجاد مشوق‌هایی به‌منظور بالا بردن سطح دانش کارکنان و جذب افراد صاحب دانش در سازمان در راستای ایجاد دانش در سازمان؛

* ایجاد انگیزه و پاداش به‌منظور استفاده از دانش و افزایش تعداد طرح‌ها و ایده‌های جدید در راستای کاربرد دانش در ادارات تربیت بدنی استان؛

* حمایت از کارمندان دانش‌مدار و سرمایه‌های فکری در راستای تسهیم دانش در ادارات تربیت بدنی به‌طوری‌که این کارکنان تمایل بیشتری به تسهیم دانش ابزار دارند؛

* تشویق و ارزیابی عملکرد براساس میزان تسهیم دانش در ادارات تربیت بدنی در راستای تسهیم دانش به‌طوری‌که رفتارهایی که مؤید و حامی تسهیم دانش مورد تفقد قرار گرفته و در خور آن با پاداش‌های سازمانی جبران شود و رفتارهای ضدتسهیمی با ابزارهای تنبیه مثبت و منفی مواجه شود؛

* توجه ویژه به ایجاد و کاربرد دانش در ادارات تربیت بدنی استان با توجه به فاصله زیاد بین وضعیت موجود تا مطلوب در بین مؤلفه‌های تسهیم دانش و اتخاذ تدابیری به‌منظور تسهیم بیشتر دانش در سازمان که راهگشای فعالیت‌های سازمانی و روان‌سازی عملیات کاری در ادارات تربیت بدنی شود.

منابع و مأخذ

۱. الوانی، سیدمهدی. (۱۳۸۸). "مدیریت عمومی". چاپ ۳۵، نشر نی، تهران.

۲. حدّث، علیرضا. علامه، سیدمحسن. (۱۳۸۷). "تأثیر هوش هیجانی بر نگرش کارکنان نسبت به تسهیم دانش در شرکت نیروکار". پایان‌نامه کارشناسی‌ارشد مدیریت بازرگانی - تحول، دانشگاه اصفهان.
۳. سهرابی، بابک. فروزنده، سکینه. وانانی رئیسی، ایمان. (۱۳۹۰). "ارائه مدلی جامع برای ارزیابی تسهیم دانش در سازمان‌های پروژه محور دولتی بر مبنای عوامل انسانی و سازمانی و فنی". نشریه مدیریت دولتی، سال سوم، شماره ۹۵.
۴. گودرزی، محمود. (۱۳۹۰). "سیستم‌های اطلاعات مدیریت MIS". جزوه درسی مقطع دکتری مدیریت ورزشی، دانشگاه تهران.
۵. گودرزی، محمود. (۱۳۹۰). "مدیریت رفتار سازمانی در ورزش". انتشارات دانشگاه تهران.
۶. مانیان، امیر. میرا، سیدابوالقاسم. کریمی، احسان. (۱۳۹۰). "بررسی شاخص‌های مؤثر بر تسهیم دانش در میان دانشجویان دوره‌های آموزش الکترونیکی (مطالعه موردی، مراکز آموزش‌های الکترونیکی دانشگاه تهران)". پژوهشنامه پردازش و مدیریت اطلاعات، سال بیست‌وهفتم، شماره ۱.
۷. میرغفوری، سیدحبیب‌اله. (۱۳۸۷). "بررسی و تجزیه و تحلیل موانع تسهیم دانش در سازمان‌های دولتی". مطالعه موردی سازمان‌های دولتی استان یزد، ششمین کنفرانس بین‌المللی مدیریت، تهران - گروه پژوهشی آریانا.

8. Awazua, Y. Desouza. K C (2004). "The knowledge Chiefs: CKOs, CLOs and CPOs". *European Management Journal*, 22 (3). PP: 339-344.

9. Chow, W. S., Chan. L. S. (2008). "Social network, social trust and shared goals in organizational knowledge sharing". *Information and Management*, 45(5). PP: 458-465.

10. Fenwick, R., Olson. J (1986). "Support for worker participation: attitudes among union and non - union workers". *American Sociological Review*, 51(4). PP: 505-22.

11. Grover. V, Davenport. T. H. (2001). "General perspectives on knowledge management: fostering a research agenda". *Journal of Management Information Systems*, 18 (1). PP: 5-22.
12. Gupta. B, Iyer. L S, Aronson. J E. (2000). "Knowledge management: practices and challenges". *Industrial Management and Data Systems*, 100 (1). PP. 17-21.
13. Hansen. M. T., Nohria. N, Tierney. T. (1999). "What's your strategy for managing knowledge?" *Harvard Business Review*. 77(2). PP: 106-116.
14. Hinds. P.J., M. Patterson, J. Pfeffer (2008). "Bothered by abstraction: the effect of expertise on knowledge transfer and subsequent novice performance". *Journal of Applied Psychology*, 86(4). PP: 1232-1243.
15. Jackson, S.E., C.H. Chuang, E.F. Harden, Y. Jiang, J.M. Joseph (2006). "Toward developing human resource management systems for knowledge – intensive teamwork". *Research in Personnel and Human resouces management*, (25). PP: 27-70.
16. Karahanna. E., Straub. D W, Chervany. N. L (1999). "Infomation technology adoption across time: a cross – sectional comparison of preadoption and post – adoption beliefs". *MIS Quarterly*, 23 (2). PP: 183-213.
17. Knakanhalli. A., Tan. B. C. Y. Wei. K. K. (2005). "Understanding seeking from electronic knowledge repositories: an empirical study". *Journal of the American society for Information Science and Technology*, 56 (11). PP: 1156-1166.
18. KO. D G, Kirsch. L J., W R. King (2005). "Antecedents of knowledge transfer from consultants to clients in enterprise systems impleentations". *MIS Quarterly*, 29(1). PP: 59-85.
19. Kuo. F. Y. Young. M. L (2008). "Predicting knowledge sharing practices through intention: a test of competing models". *Computers in Human Behavior*, 24(6). PP: 2697-2722.

20. Liebowitz, J. (2001). "Knowledge management and its link to artificial intelligence". *Expert Systems with Applications*, 20 (1). PP: 1-6.
21. Liker, J. K., Sindi. A. A. (1997). "User acceptance of expert systems: a test of the theory of reasoned action". *Journal of Engineering and Technology Management*. 14(2). PP: 147-73.
22. Lin. H F (2007). "Effects of extrinsic and intrinsic motivation on employee knowledge sharing intentions". *Journal of Information Science*, 33(2). PP: 135-149.
23. Luthans, F. (2003). "Positive organizational behavior: developing and managing psychological strengths". *Academy of Management Executive*, 16(1). PP: 57-75.
24. Meso, P. Dmth. R. (2000). "A resource – based view of organizational knowledge management systems". *Journal of knowledge management*, 4(3). PP: 224-234.
25. Moon, J. W., Kim. Y. G (2001). "Extending the TAM for a world- wide – web (www) context". *Information and Management*. 38(4). PP: 217-30.
26. Njite, D. Parsa. H G (2005). "Structural equation modeling of factors that influence consumer internet purchase intentions of services". *Journal of Services Research*, 5 (1). PP: 43-60.
27. Osterloh. M, Frey. B. (2000). "Motivation, knowledge, transfer and organizational forms". *Organization Science*, 11 (5). PP: 538-550.
28. Pikkarainen, T. Pikkarainen, K. Karjaluoto. H, Pahnla. S (2004). "Consumer acceptance of online banking: an extension of the technology acceptance model". *Internet Research*, 14 (3). PP: 224-235.
29. Salopek. J J (2000). "Common knowledge: how companies thrive by sharing what they know". *Training and Development*. 54(4). PP: 63-64.

30. Schilligo, J A (2007). "Predictors of effective knowledge management". A dissertation submitted to Floria institue of technology in partical fulfillment of the requirements for the degree of doctor of philosophy in industrial / organizational psychology, available at: <http://proquest.umi.com/pqdweb>.
31. Scott. J W (2000). "Facilitating interorganizational learning with information technology". *Journal of Management Information Systems*. 17(2). PP: 81-113.
32. Tohidinia. Z V M. (2010). "Knowledge sharing behaviour and its predictors". *Industrial Management and Data Systems*, 110 (4). PP: 611-631.
33. Tyler, T R. Blader, S L (2001). "Identity and cooperative behavior in groups". *Group Processes and Intergroup Relations*, 4(3). PP: 207-26.
34. Vallerand, R J, Dee and Ryan's (2000). "Self – determination theory: a view from the hierarchical model of intrinsic and extrinsic motivation". *Psychological Inquiry*, 11 (4). PP: 312-318.
35. Yahya, S. Goh. W (2002). "Managing human resource toward achieving knowledge management". *Journal of Knowledge Management*. 6(5). PP: 457-468.
36. Yang, C. Lian – Chu Chen (2009). "Can organizational knowledge capabilities affect knowledge sharing behavior?" *Journal of Information Science*, (33) 1, PP: 95-109.
37. Yang, J T. Wan. C S (2004). "Advancing organizational effectiveness and knowledge management implementation". *Tourism Management*. 25(5). PP: 59-601.
38. Wang, S. R A. Noe (2010). "Knowledge sharing: a review and directions for future research". *Human Resource Management Review*, (20)2, PP: 115-131.