

## عوامل انگیزشی ارتباطات اثربخش در سازمان‌های دانش‌محور

دکتر مصطفی جعفری \*

دکتر پیمان اخوان \*\*

مهندس حمیدرضا ضرغامی \*\*\*

اسماعیل سزیکاران \*\*\*\*

تاریخ دریافت: ۸۹/۱۱/۰۹

تاریخ پذیرش: ۹۰/۰۲/۲۵

### چکیده

هدف اصلی این پژوهش، شناسایی عوامل مؤثر بر «مدیریت اثربخش ارتباطات مبتنی بر انگیزش کارکنان دانشی در سازمان‌های دانش‌محور» است که پس از بررسی وسیع ادبیات موضوع، این عوامل شناسایی و مدل اولیه‌ی پژوهش استخراج گردید. رویکرد پژوهش کاربردی و روش اجرای آن توصیفی پیمایشی می‌باشد. نتایج، نشان داد که اصلی‌ترین عوامل مدل برای دستیابی به اهداف پژوهش «اعتماد سازمانی، توجه به کیفیت کار و اهمیت دادن به افکار خلاقانه و فعالیت‌های نوآورانه، سبک‌های مدیران در ارتباطات و تعاملات با کارکنان دانشی، انجام کار تیمی و پروژه‌های اثربخش، وجود اصول و ارزش‌های اخلاقی فراگیر، ایجاد روندهای پایدار به جای اتکا بر اشخاص» می‌باشد.

**کلیدواژه‌ها:** سازمان‌های دانش‌محور؛ کارکنان دانشی؛ ارتباطات اثربخش؛ انگیزش؛ اعتماد

\* . عضو هیأت علمی دانشکده‌ی مهندسی صنایع دانشگاه علم و صنعت ایران jafari@iust.ac

\*\* . عضو هیأت علمی دانشکده‌ی مهندسی صنایع دانشگاه مالک اشتر تهران Akhavan@iust.ac.ir

\*\*\* . نویسنده‌ی مسؤول: کارشناس ارشد مهندسی صنایع دانشگاه علم و صنعت ایران zarghami@ind.iust.ac.ir

\*\*\*\* . عضو هیأت علمی و مربی دانشکده‌ی مدیریت دانشگاه هوایی شهید ستاری تهران sabz.ss@gmail.com

## مقدمه

با توجه به الزامات عصر حاضر که عصر تغییرات فزاینده‌ی فن‌آوری‌های نوین است، سازمان‌های دانش‌محوری ظهور کردند و توسعه یافته‌اند که ویژگی‌ها و ساختار آن‌ها تفاوتی اساسی با ساختارهای سنتی دارد (منوریان و همکاران، ۱۳۸۶: ۱۰). این سازمان‌ها دارای سرمایه‌هایی فکری<sup>۱</sup> فردی و گروهی هستند و به کمک این سرمایه‌ها به انجام صحیح فعالیت‌ها می‌پردازند. در واقع، کارکنان دانشی به‌عنوان سرمایه فکری در این سازمان‌ها اصلی‌ترین دارایی سازمان به‌شمار می‌آیند (پرابست و همکاران<sup>۲</sup>، ۲۰۰۰: ۱-۱۰).

در این شرایط، با توجه به عواملی چون افزایش تعداد دانشمندان و پژوهشگران، گسترش جغرافیایی علم، فن‌آوری و صنعت در سراسر دنیا، افزایش شاخه‌ها و تخصص‌های علمی، ارتباط و هم‌پوشانی بسیاری از شاخه‌های علوم، تبدیل علم، فن‌آوری و صنعت به فعالیت‌های گروهی و افزایش سرعت تبدیل «حال» به «گذشته» و در نتیجه افزایش ذخیره‌ی دانش یا همان «گذشته»، نیاز به ارتباطات سازمان یافته علمی برای تمامی سازمان‌ها و به‌ویژه سازمان‌های دانش‌بنیان به شدت محسوس است (هانسون<sup>۳</sup>، ۱۹۷۳: ۱۴-۱۶). بنابراین، لازم است این‌گونه ارتباطات به شیوه‌ای صحیح و مؤثر سازمان‌دهی شود.

مقوله‌ی انگیزش کارکنان که یکی از زمینه‌های مورد بحث در مدیریت منابع انسانی است، از موضوعات بسیار حیاتی و مهمی است که می‌تواند به رغبت و تمایل کارکنان جهت انجام فعالیت اثربخش در جهت اهداف سازمانی منجر شود (رایبیز، ۱۳۸۳: ۷۸). با توجه به نقش دانش ضمنی<sup>۴</sup> کارکنان دانشی و اهمیت بهره‌برداری از آن در برقراری ارتباطات مؤثر به‌منظور انجام بهتر فعالیت‌ها، اصلی‌ترین عامل برای بهره‌برداری از دانش ضمنی و صریح کارکنان دانشی در جهت اهداف سازمانی، «انگیزش و رغبت» آنان برای مشارکت در ارتباطات علمی است.

در پژوهش حاضر، سعی بر این است تا در ابتدا با بررسی ادبیات موضوع به شناسایی عوامل کلیدی مؤثر بر ارتقای انگیزش کارکنان دانشی، برای مدیریت اثربخش ارتباطات برای دست‌یابی

1. Intellectual Capital
2. Probst et al.
3. Hanson
4. Tacit Knowledge

به اهداف سازمانی در سازمان‌های دانش‌محور پرداخته شود؛ سپس با هدف ارایه‌ی مدلی بدین‌منظور و تأیید یا رد و اولویت‌بندی عوامل شناسایی‌شده به ارزیابی دیدگاه خبرگان دانشگاهی این حوزه پرداخته می‌شود. سؤال اصلی پژوهش حاضر این است که: «عوامل اصلی مؤثر بر مدیریت اثربخش ارتباطات مبتنی بر انگیزش کارکنان دانشی برای تعامل مؤثرتر در سازمان‌های دانش‌محور کدامند؟».

### مرور مبانی نظری و مدل پژوهش

مدیریت دانش، رویکرد جامع و یک‌پارچه‌ای را برای شناسایی، سازمان‌دهی، اشاعه و کاربرد دانش، به منظور خلق ارزش از سرمایه‌های نامشهود در سازمان فراهم می‌کند (آدل<sup>۱</sup>، ۱۹۹۶: ۲۰؛ گوپتا و شارما<sup>۲</sup>، ۲۰۰۴: ۷۲؛ جعفری و همکاران، ۲۰۰۸: ۵۴). یکی از دغدغه‌های اساسی مدیریت دانش، تبدیل دانش پنهان و ضمنی افراد و کارکنان به دانش آشکار<sup>۳</sup> می‌باشد (بوئیلیر و شیرر<sup>۴</sup>، ۲۰۰۲: ۱۴۱؛ لوپز<sup>۵</sup>، ۲۰۰۵: ۶۶۲-۶۶۳).

ارتباطات به گونه‌ای وسیع و گسترده «تسهیم تجارب<sup>۶</sup>» نیز تعریف شده است (فرهنگی، ۱۳۸۵: ۶). پژوهش‌های زیادی تاکنون در زمینه‌ی مدیریت دانش، تسهیم تجارب و استخراج دانش ضمنی کارکنان در سازمان‌های دانش‌محور انجام شده است (پولانی<sup>۷</sup>، ۱۹۹۶؛ بیوزیر<sup>۸</sup>، ۲۰۰۸؛ سلامت و چودری<sup>۹</sup>، ۲۰۰۷؛ آلویس و هارتمن<sup>۱۰</sup>، ۲۰۰۸؛ زیابون و جینگ<sup>۱۱</sup>، ۲۰۰۹؛ هریس<sup>۱۲</sup>، ۲۰۰۹؛ جعفری و همکاران، ۲۰۱۰). هم‌چنین پژوهش‌های بسیاری به بررسی اهمیت و نقش ارتباطات و تعاملات بین رهبران و کارکنان و تأثیرات آن بر موفقیت و بقای سازمان، نوآوری و

1. O'Dell
2. Gupta & Sharma
3. Explicit knowledge
4. Bouthillier & Shearer
5. Lopez
6. Sharing of Experiences
7. Polanyi
8. Byosiere
9. Selamat & Choudrie
10. Alwis & Hartmann
11. Xiabon & Jing
12. Harris

عملکرد سازمان پرداخته‌اند (منوریان و عسگری، ۱۳۸۶؛ پتیت و همکاران<sup>۱</sup>، ۱۹۹۷؛ کواالری و فیرون<sup>۲</sup>، ۲۰۰۰؛ بوئیلیر و شیرر، ۲۰۰۲؛ میفیلد و میفیلد<sup>۳</sup>، ۲۰۰۲، ۲۰۰۴، ۲۰۰۶، ۲۰۰۷، ۲۰۱۰؛ کرامر<sup>۴</sup>، ۲۰۰۶). هانسون، ارتباطات علمی را عامل اصلی توسعه و ترویج دانش و تسریع استفاده از علم می‌داند (هانسون، ۱۹۷۳: ۱۳). هم‌چنین سهرایی (۱۳۶۶: ۲۴۹) با تأکید بر نقش و جایگاه ارتباطات علمی، نبود ارتباطات علمی مستمر را موجب ناتمام ماندن پژوهش‌ها و عدم کیفیت آن‌ها توصیف نموده است.

در مطالعات برخی محققان، به ارتباط معناداری بین ارتباطات سازمانی صحیح و اثربخش مدیران و رهبران با عمل کرد و رضایت شغلی کارکنان اشاره شده است (میفیلد و میفیلد، ۲۰۱۰: ۴۰۷)، هم‌چنین از یادگیری و ارتباطات بین مدیران، پژوهشگران و مشتریان به‌عنوان جزء جدانشدنیِ روش‌های کسب‌وکار در سازمان‌های دانش‌بنیان یاد شده است (کواالری و فیرون، ۲۰۰۱: ۲۵۱).

از آنجا که دانش آشکار، دانشی است که قابلیت کدگذاری و انتقال آسان را دارد، به‌راحتی در حوزه‌های ارتباطات علمی قابل استفاده است؛ اما مهم‌ترین چالش مدیریت دانش در حوزه‌ی ارتباطات علمی، انتقال دانش پنهان کارکنان و تبدیل آن به دانش صریح و آشکار می‌باشد (بوئیلیر و شیرر، ۲۰۰۲: ۱۵-۱۷؛ لویز، ۲۰۰۵: ۶۶۳؛ جعفری و همکاران، ۲۰۱۰: ۶۱). لذا، پژوهش‌هایی نیز به‌منظور شناسایی روش‌های استخراج دانش ضمنی کارکنان انجام پذیرفته است. بیش‌ترین پژوهش‌ها، بر توانایی یادگیری و بهره‌برداری سازمان‌ها از کارکنان خبره برای حضور مؤثر در شرایط متغیر بازار و کسب مزیت رقابتی، تأکید دارند (بیوزیر، ۲۰۰۸: ۶۷-۶۸؛ سلامت و چودری، ۲۰۰۷: ۳۲۱-۳۴۴؛ سیگالا و چالکیتی<sup>۵</sup>، ۲۰۰۷: ۴۵۶-۴۸۳؛ مک‌آدام و همکاران<sup>۶</sup>، ۲۰۰۷: ۴۳-۵۹؛ آلویس و هارتمن، ۲۰۰۸: ۱۳۵-۱۴۰؛ زیابون و جینگ، ۲۰۰۹: ۲۷۰؛ هریس، ۲۰۰۹: ۲۱۵-۲۳۱).

به تجربه ثابت شده است که اگر ارتباطات صحیحی در سازمان برقرار نباشد، گردش امور

1. Pettit et al
2. Cavaleri & Fearon
3. Mayfield & Mayfield
4. Kramer
5. Sigala & Chalkiti
6. McAdam et al.

مختل شده و کارها آشفته می‌شوند (الوانی، ۱۳۷۸: ۱۶۷). تولید و به اشتراک گذاشتن دانش ضمنی، فعالیت‌های غیر ملموسی هستند که انجام آن‌ها فقط از طریق انگیزش و تمایل کارکنان دانشی میسر است و با توسل به زور به دست نمی‌آیند (خدایی، ۱۳۸۸: ۴). مقوله‌ی انگیزش در کارکنان دانشی بیش از آن‌که تحت تأثیر نیازهای مادی باشد، از عوامل معنوی اثر می‌پذیرد (امین و رمضانی، ۱۳۸۵؛ خدایی، ۱۳۸۸: ۱۰؛ آمار<sup>۱</sup>، ۲۰۰۴: ۸۹-۱۰۱).

شاخص‌های اثرگذار بر مدیریت اثربخش ارتباطات کارکنان در سازمان‌های دانش‌محور که از ادبیات موضوع به دست آمده است، در جدول (۱) ارائه شده‌اند. گفتنی است که این شاخص‌ها براساس مطالعات مختلف پژوهشگران در شش عامل اصلی دسته‌بندی شدند. در ادامه‌ی پژوهش، صحت این دسته‌بندی از طریق نظرسنجی از خبرگان مورد بررسی قرار می‌گیرد.

## مدل و سؤال‌های پژوهش

این مقاله، با بررسی پژوهش‌های قبلی، ابتدا با تقسیم فاکتورهای عنوان‌شده به شش عامل اصلی، به دسته‌بندی شاخص‌های مرتبط به مدیریت اثربخش ارتباطات مبتنی بر انگیزش در سازمان‌های دانش‌محور می‌پردازد. سپس با توجه به عدم موجودیت مدل کاملی در این خصوص تلاش می‌شود تا با ارایه‌ی مدلی تلفیقی؛ مدل جامعی که دربردارنده‌ی عوامل مؤثر در ادبیات پژوهش است، ارائه شود. پس از آن، از طریق پرسش‌نامه‌ای که در بین خبرگان حوزه‌ی مربوط توزیع گردیده به دسته‌بندی نهایی و اولویت‌بندی موارد عنوان شده و در نهایت به ارایه مدل نهایی پژوهش در این خصوص پرداخته می‌شود. مدل اولیه‌ی پژوهش مطابق شکل (۱) بوده و هر یک از عوامل اصلی آن دارای شاخص‌های فرعی به شرح جدول (۱) می‌باشند که به جهت اختصار، شاخص‌های فرعی در مدل نمایش داده نشده‌اند. پرسش‌های اصلی پژوهش حاضر، عبارتند از:

۱. عوامل اصلی مؤثر بر مدیریت اثربخش ارتباطات مبتنی بر انگیزش کارکنان دانشی برای تعامل مؤثرتر در سازمان‌های دانش‌محور کدامند؟
۲. اولویت‌بندی عوامل اصلی مؤثر بر مدیریت اثربخش ارتباطات مبتنی بر انگیزش کارکنان دانشی برای تعامل مؤثرتر در سازمان‌های دانش‌محور به چه صورت است؟

1. Amar

جدول ۱. عوامل انگیزشی مؤثر بر مدیریت اثربخش ارتباطات در سازمان‌های دانش‌محور بر مبنای ادبیات پژوهش

عوامل اصلی	شاخص‌های مؤثر فرعی	پژوهش‌های مرتبط
اعتماد سازمانی	روابط انسانی عادلانه و منصفانه (در کلیه‌ی امور مربوط به حوزه‌ی مدیریت منابع انسانی)	پوک‌ی تیت <sup>۱</sup> (۲۰۱۰)، لامسا <sup>۲</sup> (۲۰۰۶)، مک‌کال <sup>۳</sup> (۲۰۰۰)، کلاوس <sup>۴</sup> (۱۹۹۹)، وایتنر <sup>۵</sup> (۱۹۹۸)، وایتنر (۱۹۹۷)، کرامر و تیلر <sup>۶</sup> (۱۹۹۶)
	ایجاد درک تعامل و بقای بلند مدت افراد مؤثر و جبران خدمات انجام‌شده توسط کارکنان	پوک‌ی تیت (۲۰۱۰)، تامسون و همکاران <sup>۷</sup> (۲۰۰۹)
	نگرش مثبت به مدیران و سایر همکاران به‌همراه روابط عاطفی فراگیر	پوک‌ی تیت (۲۰۱۰)، ونگک و احمد <sup>۸</sup> (۲۰۰۳)، هچ <sup>۹</sup> (۱۹۹۹)
	اعتماد کارکنان به قابلیت‌های تخصصی مدیران و نقش تخصص مدیران در عمل‌کرد سازمان (درک موجودیت ارتقا بر مبنای صلاحیت دانشی)	خدایی (۱۳۸۸)، چوریدس (۲۰۰۳)، داوینورت <sup>۱۰</sup> (۲۰۰۱)، داویس و همکاران <sup>۱۱</sup> (۲۰۰۰)، دریکس <sup>۱۲</sup> (۲۰۰۰)
	علاق و باورهای مشترک	پوک‌ی تیت (۲۰۱۰)، رستینگ <sup>۱۳</sup> (۲۰۰۹)
	توجه به نیازهای مادی و معنوی کارکنان و پاسخ به آن‌ها	دانی و همکاران <sup>۱۴</sup> (۱۹۹۸)، پوک‌ی تیت (۲۰۱۰)
	رهبری و تعهد قوی مدیریت ارشد	هونگ <sup>۱۵</sup> (۲۰۰۵)، رهنورد و محمدی (۱۳۸۸)

1. Pucetaite et al
2. Lamsa
3. Mc.Call
4. Cludts
5. Whitener
6. Kramer & Tyler
7. Thomson et al
8. Wang & Ahmed
9. Hatch
10. Davenport
11. Davis et al
12. Driks
13. Ristig
14. Daney
15. Hung

(۱۵امه) جدول ۱. عوامل انگیزشی مؤثر بر مدیریت اثربخش ارتباطات  
در سازمان‌های دانش‌محور بر مبنای ادبیات پژوهش

عوامل اصلی	شاخص‌های مؤثر فرعی	پژوهش‌های مرتبط
اصول و ارزش‌های اخلاقی فراگیر	نهادینه کردن ارزش‌های تعالی سازمان به‌عنوان قانون	کاپتین و شوارتر <sup>۱</sup> (۲۰۰۸)، شوارتر <sup>۲</sup> (۲۰۰۱)
	بیانیه ارزش مدون	کاپتین و شوارتر (۲۰۰۸)
	الحاق و ترکیب ارزش‌های اخلاقی به کلیه فعالیت‌ها و وظایف سازمانی	کروپانزانو و استین <sup>۳</sup> (۲۰۰۹)، ریستینگ (۲۰۰۹)
تغییر یا حذف افراد ناقص ارزش‌های اخلاقی سازمان	خودکنترلی و خودگردانی به‌جای مدیریت اجباری	خدایی (۱۳۸۸)، جعفری و اخوان (۱۳۸۵)، مک کال (۲۰۰۰)، کلداس (۱۹۹۹)، لیدتکا <sup>۴</sup> (۱۹۹۹)، مایلز و استن <sup>۵</sup> (۱۹۹۴)
	ایستیرگر و همکاران <sup>۶</sup> (۲۰۰۱)	
توجه به کیفیت کار و اهمیت به افکار خلاقانه و فعالیت‌های نوآورانه	زمان‌بندی و روابط انعطاف‌پذیر	فروهی (۱۳۸۴)، پوکی تیت (۲۰۱۰)
	ارزیابی منصفانه بر مبنای تلاش و تعهد به سازمان	مک کال (۲۰۰۰)، کلداس (۱۹۹۹)
	اهمیت و ارزش‌گذاری به تولید دانش و انگیزه برای کار با تفکر	یحیی و گاه <sup>۷</sup> (۲۰۰۲)، هاشیلد و همکاران <sup>۸</sup> (۲۰۰۱)، باکمن <sup>۹</sup> (۱۹۹۹)، گیبونز (۱۹۹۸)
	ارتقا بر مبنای صلاحیت دانشی	یحیی و گاه (۲۰۰۲)، هاشیلد و همکاران (۲۰۰۱)، باکمن (۱۹۹۹)، گیبونز <sup>۱۰</sup> (۱۹۹۸)، سادوسکی <sup>۱۱</sup> (۱۹۸۲)
	ایجاد فرهنگ سازمانی حامی خلاقیت و نوآوری	موفت و همکاران <sup>۱۲</sup> (۲۰۰۳)، ویلسون <sup>۱۳</sup> (۱۹۹۹)، داوینپورت و همکاران (۱۹۹۸)
	جهت‌گیری دانایی‌محور و توجه ویژه به کارکنان برتر و فعال	رهنورد و محمدی (۱۳۸۸)، پوکی تیت (۲۰۱۰)

1. Kaptein & schwartz
2. Schwartzer
3. Cropanzano & Stein
4. Liedtka
5. Miles & Snow
6. Eisenberger et al
7. Yahya & Goh
8. Hauschild et al
9. Buckman
10. Gibbons
11. Sadowski
12. Moffett et al
13. Wilson

(۱۵امه) جدول ۱. عوامل انگیزشی مؤثر بر مدیریت اثربخش ارتباطات  
در سازمان‌های دانش‌محور بر مبنای ادبیات پژوهش

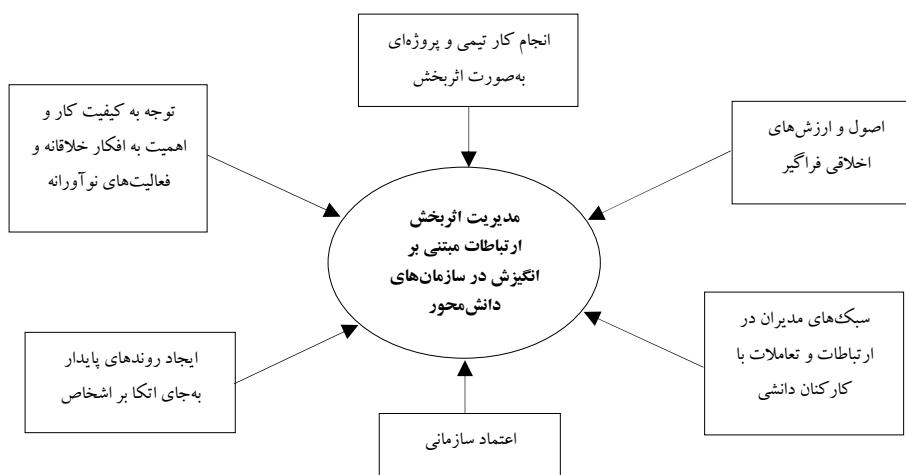
عوامل اصلی	شاخص‌های مؤثر فرعی	پژوهش‌های مرتبط
انجام کار تیمی و پروژه‌های به‌صورت اثربخش	توجه ویژه به تیم‌سازی، تسهیم دانش و تجارب، شیوه‌های تفکر تیمی و گروهی	ره‌نورد و محمدی (۱۳۸۸)، موفت و همکاران (۲۰۰۳)، کوهن و باکر <sup>۱</sup> (۱۹۹۹)، گرین‌گارد <sup>۲</sup> (۱۹۹۸)
	استفاده از ظرفیت کامل کارکنان دانشی در تیم‌ها	هونگ (۲۰۰۵)، موفت و همکاران (۲۰۰۳)، ویلسون (۱۹۹۹)
	ساختارهای حامی رفتار جمعی و ساختار شبکه‌ای برای تسهیم دانش	هونگ (۲۰۰۵)، داوونپورت و همکاران (۱۹۹۸)
	روش‌های آموزش مبتنی بر یادگیری گروهی و تفکر سیستمی	ره‌نورد و محمدی (۱۳۸۸)، موفت و همکاران (۲۰۰۳)، گرین‌گارد (۱۹۹۸)، کوهن و باکر (۱۹۹۹)
	تشویق فعالیت‌های گروهی	ره‌نورد و محمدی (۱۳۸۸)، مشرف‌جوادی و همکاران (۱۳۸۶)، یحیی و گاه (۲۰۰۲)، هاشیلد (۲۰۰۱)، گیونز <sup>۳</sup> (۱۹۹۸)
	مداخله دادن کارکنان پروژه و تیم در تصمیم‌گیری‌های مهم	ره‌نورد و محمدی (۱۳۸۸)، هونگ (۲۰۰۵)، مک‌کال (۲۰۰۰)
	ارزیابی از آموزش حرفه‌ای و کار تیمی	هونگ (۲۰۰۵)
ایجاد روندهای پایدار به‌جای انکاب اشخاص	ایجاد فرآیندهای انتقال دانش و تجارب کارکنان و مدیران به سازمان	کالینز (۱۳۸۸)، ره‌نورد و محمدی (۱۳۸۸)، هونگ (۲۰۰۵)، لویز (۲۰۰۵)، داوونپورت و همکاران (۱۹۹۸)
	ساختارهای لازم برای تسهیم دانش	ره‌نورد و محمدی (۱۳۸۸)، مشرف‌جوادی و همکاران (۱۳۸۶)، هونگ (۲۰۰۵)، داوونپورت و همکاران (۱۹۹۸)
	توسعه منابع انسانی	واعظی و سبزیکاران (۱۳۸۹)، کالینز (۱۳۸۸)، ره‌نورد و محمدی (۱۳۸۸)، امین و رضانی (۱۳۸۵)
	تدوین خط‌مشی و راهبرد جامع برای سازمان با رویکرد دانایی‌محوری	داوونپورت و همکاران (۱۹۹۸)
سبک‌های مدیران در ارتباطات و تعاملات با کارکنان دانشی	توجه به شأن و منزلت انسانی کارکنان	مک‌کال (۲۰۰۰)، کلادس (۱۹۹۹)
	ارتباطات باز، شفاف و آزادانه	پوکی‌تیت (۲۰۱۰)، گرین‌گارد (۱۹۹۸)، وانگ و مونتگو مری <sup>۴</sup> (۲۰۰۷)، موفت و همکاران (۲۰۰۳)، نیکانرو و همکاران <sup>۵</sup> (۲۰۰۰)، کوهن (۱۹۹۹)
	مشارکت کارکنان دانشی در تصمیم‌گیری‌ها	ره‌نورد و محمدی (۱۳۸۸)، هونگ (۲۰۰۵)، مک‌کال (۲۰۰۰)
	صمیمیت در ارتباطات	خواجه و همکاران (۱۳۸۸)، وانگ و مونتگومری (۲۰۰۷)، نیکانرو و همکاران (۲۰۰۰)

منبع: تدوین پژوهشگر

1. Cohen & Backer
2. Greengard
3. Gibbons
4. Wang & Montgomery
5. Nikandrou et al



۳. دسته‌بندی و اولویت‌بندی شاخص‌های فرعی مؤثر بر عوامل اصلی شناسایی شده به چه صورت است؟



شکل ۱. مدل اولیه پژوهش

### روش‌شناسی تحقیق

این پژوهش، از نظر هدف کاربردی و از نظر روش، توصیفی پیمایشی است و برای جمع‌آوری اطلاعات مورد نیاز، از پرسش‌نامه (براساس مقیاس لیکرت<sup>۱</sup>) استفاده شده است. جامعه‌ی مورد بررسی، اساتید و دانشجویان دکتری مدیریت و مهندسی صنایع شهر تهران می‌باشند که در این حوزه فعالیت آموزشی و پژوهشی داشته‌اند، با توجه به وقتی که می‌توانستند در اختیار قرار دهند و با استفاده از روش نمونه‌گیری در دسترس، تعداد ۸۰ پرسش‌نامه توزیع شد که از این میان، پاسخ ۵۶ نفر در اختیار محقق قرار گرفت (نرخ پاسخ به پرسش‌نامه‌های توزیع‌شده، ۷۰ درصد بوده است).

با توجه به ارایه اولیه‌ی مدل و نبود پرسش‌نامه‌ای برای سنجش مدل پژوهش، پرسش‌نامه‌ای

1. Likert Scale

حاوی ۸ سؤال جمعیت‌شناختی و ۴۹ سؤال ۵ گزینه‌ای براساس مقیاس لیکرت طراحی شد. به‌منظور تعیین روایی پرسش‌نامه، از نظرات خبرگان استفاده شد و با استفاده از آلفای کرونباخ، میزان پایایی مورد سنجش قرار گرفت که میزان آن با استفاده از نرم‌افزار SPSS، ۰٫۸۲۶ به‌دست آمد.

## یافته‌های تحقیق

نتایج به‌دست آمده از پرسش‌نامه‌های توزیع شده نشان می‌دهد که ۲۶٫۸ درصد از خبرگان مورد مطالعه در حوزه‌ی مورد بررسی، فقط تدریس و پژوهش داشته‌اند. ۲۵ درصد با سازمان‌های دانش‌محور دارای تعامل مستمر بوده یا در مدیریت سازمان‌ها مشارکت داشته‌اند. ۳۰٫۴ درصد تعامل محدودی با سازمان‌های دانش‌محور داشته‌اند. ۱۲٫۵ درصد از خبرگان نیز، به‌طور هم‌زمان دارای تعامل مستمر و مشارکت در مدیریت و تدریس و پژوهش در حوزه‌ی سازمان‌های دانش‌محور بوده‌اند و ۵٫۴ درصد از خبرگان، به‌طور هم‌زمان دارای تعامل محدود با سازمان‌های دانش‌محور و تدریس و پژوهش در این حوزه بوده‌اند.

به‌منظور بررسی میزان تأثیر هر یک از عوامل شش‌گانه‌ی اصلی شناسایی‌شده، از آزمون دوجمله‌ای<sup>۱</sup> استفاده شد؛ بدین‌منظور فرض صفر و فرض مقابل آماری برای هر یک از متغیرها چنین تعریف می‌شوند:

$$\begin{cases} H_0: p \leq 0.5 \\ H_1: p > 0.5 \end{cases}$$

گفتنی است که  $p$  نسبت خبرگانی است که نظری مبنی بر تأثیر بیش از حد متوسط عامل اصلی شناسایی‌شده بر روی موضوع مورد بررسی داشته‌اند. با توجه به این که سطح معناداری آزمون (sig) برای کلیه عوامل اصلی ۰٫۰۰۰ به‌دست آمد؛ بنابراین برای کلیه موارد، فرض صفر بالا رد شده و فرض مقابل آماری پذیرفته می‌شود؛ یعنی بیش‌تر خبرگان تأثیر عوامل شناسایی‌شده در مدل را بر روی «انگیزش کارکنان دانشی برای برقراری ارتباطات و تعاملات اثربخش با یک‌دیگر و رهبران سازمان‌های دانش‌محور» بیش از حد متوسط (زیاد و خیلی زیاد) دانسته‌اند و بنابراین چارچوب اصلی مدل پذیرفته می‌شود.

### 1. Binominal Test

به منظور بررسی یکسان بودن اولویت‌بندی (رتبه‌بندی) تأثیر هر یک از عوامل بر روی «مدیریت اثربخش ارتباطات در سازمان‌های دانش‌محور مبتنی بر انگیزش» در مدل پژوهش، از آزمون فریدمن<sup>۱</sup> استفاده شد، بدین منظور، فرض صفر و فرض مقابل آماری چنین تعریف شدند:

$H_0$ : اولویت تأثیر موارد شناسایی شده در مدل اولیه پژوهش بر «مدیریت اثربخش ارتباطات در سازمان‌های دانش‌محور مبتنی بر انگیزش» یکسان است.

$H_1$ : اولویت تأثیر موارد شناسایی شده در مدل اولیه پژوهش بر «مدیریت اثربخش ارتباطات در سازمان‌های دانش‌محور مبتنی بر انگیزش» متفاوت است.

از آنجا که میزان سطح معناداری آزمون ۰/۰۰۰ به دست آمد و چون این میزان کم‌تر از ۰/۰۵ است، فرض صفر رد شد. نتایج حاصل از اولویت‌بندی تأثیر عوامل مدل بر روی عامل مورد سنجش توسط خبرگان مورد مطالعه، در جدول (۲) نمایش داده شده است.

جدول ۲. رتبه‌بندی عوامل اصلی مدل پژوهش بر اساس میزان تأثیر بر «مدیریت اثربخش ارتباطات مبتنی بر انگیزش در سازمان‌های دانش‌محور»

رتبه‌ی عامل	تأثیر عامل در مدل	میانگین تأثیر عامل
۱	اعتماد سازمانی	۴,۰۳
۲	توجه به کیفیت کار و اهمیت دادن به افکار خلاقانه و فعالیت‌های نوآورانه	۳,۹۶
۳	سبک‌های مدیران در ارتباطات و تعاملات با کارکنان دانشی	۳,۶۷
۴	انجام کار تیمی و پروژه‌ای به صورتی اثربخش	۳,۵۰
۵	وجود اصول و ارزش‌های اخلاقی فراگیر	۳,۱۲
۶	ایجاد روندهای پایدار به جای اتکا بر اشخاص	۲,۷۲

1. Friedman Test

به منظور بررسی تأثیر عوامل فرعی موجود در جدول (۱) بر عوامل اصلی شناسایی شده در مدل پژوهش و اولویت‌بندی تأثیر هر یک از عوامل یادشده بر روی عوامل اصلی، به ترتیب از آزمون دوجمله‌ای و آزمون فریدمن به‌طور جداگانه برای هر یک از عوامل استفاده شد که به‌منظور خلاصه‌سازی، نتایج به‌دست آمده از نرم افزار SPSS به‌طور همزمان در جدول (۳) عنوان شده است. گفتنی است که فرض صفر و فرض مقابل آماری برای هر یک از شاخص‌های عوامل اصلی در آزمون دوجمله‌ای چنین تعریف شده‌اند:

$H_0$ : بیش از نیمی از خبرگان، نظری مبنی بر تأثیر متوسط یا کم‌تر از حد متوسط شاخص‌های فرعی بر روی عامل اصلی داشته‌اند.

$H_1$ : بیش از نیمی از خبرگان، نظری مبنی بر تأثیر بیش از حد متوسط شاخص‌های فرعی بر روی عامل اصلی داشته‌اند.

هم‌چنین فرض صفر و فرض مقابل آماری برای اولویت‌بندی تأثیر هر یک از شاخص‌های فرعی بر روی عامل اصلی مرتبط با آن‌ها، براساس آزمون فریدمن چنین است:

$H_0$ : اولویت تأثیر شاخص‌های فرعی بر روی عامل اصلی، یکسان است.

$H_1$ : اولویت تأثیر شاخص‌های فرعی بر روی عامل اصلی، متفاوت است.

جدول ۳. نتیجه‌ی نهایی به‌دست آمده از اولویت‌بندی شاخص‌های فرعی شناسایی شده در مدل پژوهش، براساس نتایج پرسش‌نامه‌ها

عامل اصلی	اولویت تأثیر هر شاخص فرعی بر روی عامل اصلی	سطح معناداری هر شاخص فرعی (sig)	میانگین هر شاخص (آزمون فریدمن)
اعتماد سازمانی	رهبری و تعهد قوی مدیریت ارشد	۰,۰۰۰	۸,۱۲
	سبک‌های مدیران در ارتباطات و تعاملات با کارکنان دانشی	۰,۰۰۰	۷,۳۳
	روابط انسانی عادلانه و منصفانه	۰,۰۰۰	۷,۲۹
	توجه به کیفیت کار و اهمیت به افکار خلاقانه و فعالیت‌های نوآورانه	۰,۰۰۰	۷,۰۱
	اعتماد کارکنان به قابلیت‌های تخصصی مدیران (درک موجودیت ارتقا بر مبنای صلاحیت دانشی)	۰,۰۰۰	۶,۹۴
	انجام کار تیمی و پروژه‌ای اثربخش	۰,۰۰۰	۶,۸۳
	وجود اصول و ارزش‌های اخلاقی فراگیر	۰,۰۰۰	۶,۳۳
	توجه به نیازهای مادی و معنوی کارکنان و پاسخ به آن‌ها	۰,۰۰۰	۶,۲۴
	ایجاد درک تعامل و بقای بلندمدت افراد مؤثر و جبران خدمات انجام‌شده توسط کارکنان	۰,۰۰۰	۵,۹۶
	ایجاد روندهای پایدار به‌جای اتکا بر اشخاص	۰,۰۰۰	۵,۶۱
	نگرش مثبت به مدیران و سایر همکاران و وجود روابط عاطفی فراگیر	۰,۰۰۰	۵,۴۸
	علاقه و باورهای مشترک	۰,۰۰۲	۴,۸۵
توجه به کیفیت کار و اهمیت به افکار خلاقانه و فعالیت‌های نوآورانه	ایجاد فرهنگ سازمانی حامی خلاقیت و نوآوری	۰,۰۰۰	۴,۱۷
	ارتقا بر مبنای صلاحیت دانشی	۰,۰۰۰	۳,۸۹
	اهمیت و ارزش‌گذاری به تولید دانش و انگیزه برای کار با تفکر	۰,۰۰۰	۳,۷۵
	جهت‌گیری دانایی‌محور و توجه ویژه به کارکنان برتر و فعال	۰,۰۰۰	۳,۴۶
	ارزیابی منصفانه بر مبنای تلاش و تعهد به سازمان	۰,۰۰۰	۳,۲۸
	زمان‌بندی و روابط انعطاف‌پذیر	۰,۰۰۵	۲,۴۴

جدول ۳. نتیجه‌ی نهایی به‌دست آمده از اولویت‌بندی شاخص‌های فرعی

شناسایی شده در مدل پژوهش، براساس نتایج پرسش‌نامه‌ها

عامل اصلی	اولویت تأثیر هر شاخص فرعی بر روی عامل اصلی	سطح معناداری (sig) هر شاخص فرعی	میانگین هر شاخص (آزمون فریدمن)
سبک‌های مدیران در ارتباطات و تعاملات با کارکنان دانشی	توجه به شأن و منزلت انسانی کارکنان	۰,۰۰۰	Sig = ۰,۰۹۵
	ارتباطات باز، شفاف و آزادانه	۰,۰۰۰	بنابراین رتبه‌ی شاخص‌های فرعی یکسان می‌باشد و فرض $H_0$ پذیرفته می‌شود.
	مشارکت کارکنان	۰,۰۰۰	
	صمیمیت در ارتباطات	۰,۰۰۰	
انجام کار تیمی و پروژه‌های به‌صورت اثربخش	توجه ویژه به تیم‌سازی، تسهیم دانش و تجارب، شیوه‌های تفکر تیمی و گروهی	۰,۰۰۰	۴,۶۵
	ورود کارکنان پروژه و تیم در تصمیم‌گیری‌های مهم	۰,۰۰۰	۴,۳۲
	استفاده از ظرفیت کامل کارکنان دانشی در تیم‌ها	۰,۰۰۰	۴,۰۵
	روش‌های آموزش مبتنی بر یادگیری گروهی و تفکر سیستمی	۰,۰۰۰	۳,۹۶
	ساختارهای حامی رفتار جمعی و ساختار شبکه‌ای برای تسهیم دانش	۰,۰۰۰	۳,۹۳
	تشویق فعالیت‌های گروهی	۰,۰۰۰	۳,۸۴
	ارزیابی از آموزش حرفه‌ای و کار تیمی	۰,۰۰۰	۳,۲۵
	خودکنترلی و خودگردانی به‌جای مدیریت اجباری	۰,۰۰۰	۳,۴۳
ایجاد اصول و ارزش‌های اخلاقی فراگیر	نهادینه کردن ارزش‌های متعالی سازمان به‌عنوان قانون	۰,۰۰۰	۳,۱۹
	الحاق و ترکیب ارزش‌های اخلاقی به کلیه فعالیت‌ها و وظایف سازمانی	۰,۰۰۰	۳,۱۰
	ایجاد، تدوین و انتشار بیانیه‌ی ارزش سازمان	۰,۰۱	۲,۵۴
	تغییر یا حذف افراد ناقص ارزش‌های اخلاقی سازمان (آموزش‌های اخلاقی)	۰,۰۵۸ عدم پذیرش	-----
	ساختارهای لازم برای تسهیم دانش	۰,۰۰۰	۲,۷۷
ایجاد روندهای پایدار به‌جای اتکا بر اشخاص	ایجاد فرایندهای انتقال دانش و تجارب کارکنان و مدیران به سازمان	۰,۰۰۰	۲,۶۳
	تدوین خط‌مشی و راهبرد جامع برای سازمان با رویکرد دانایی‌محوری	۰,۰۰۰	۲,۵۴
	توسعه‌ی منابع انسانی	۰,۰۰۰	۲,۰۶

در نهایت، به‌منظور سنجش همبستگی فرضی در مدل اولیه‌ی پژوهش، از ضریب همبستگی اسپیرمن<sup>۱</sup> استفاده شد که نتایج همبستگی عوامل یادشده بر روی عامل اعتماد سازمانی، براساس خروجی نرم افزار SPSS در جدول (۴) نمایش شده است.

جدول ۴. نتایج حاصل از تحلیل همبستگی عوامل اصلی

عامل	توجه به کیفیت کار و اهمیت دادن به افکار خلاقانه و فعالیت‌های نوآورانه	سبک‌های مدیران در ارتباطات و تعاملات با کارکنان دانشی	انجام کار تیمی و پروژه‌های به‌صورت اثربخش	وجود اصول و ارزش‌های اخلاقی فراگیر	ایجاد روندهای پایدار به‌جای اتکا بر اشخاص
اعتماد سازمانی	۰,۶۵۵ (**)	۰,۵۸۱ (**)	۰,۶۳۰ (**)	۰,۶۳۸ (**)	۰,۵۰۵ (**)

(\*\*): ارتباط مثبت و قوی معنادار در سطح معناداری یک‌درصد مورد تأیید است.

## بحث و بررسی یافته‌های پژوهش

- نتایج مربوط به ویژگی‌های جمعیت‌شناختی

جامعه‌ی مورد بررسی برای سنجش اعتبار مدل اولیه‌ی پژوهش از خبرگان و اساتید دانشگاه در حوزه‌ی مربوطه انتخاب شدند و بیش از ۶۰ درصد پاسخ دهندگان اعضای هیأت علمی دانشکده‌های مدیریت و مهندسی صنایع شهر تهران می‌باشند و از افرادی انتخاب شده‌اند که در حوزه‌ی یادشده دارای فعالیت آموزشی، پژوهشی و مدیریتی هستند، براین اساس، می‌توان گفت نتیجه‌گیری پژوهش بر مبنای اطلاعات به‌دست آمده از پرسش‌نامه‌های تکمیل شده توسط آنان، برای اعتبارسنجی مدل پژوهش و هم‌چنین اولویت‌بندی عوامل اصلی و شاخص‌های فرعی آن کاری صحیح و اثربخش می‌باشد.

1. Spearman Correlation Coefficient

- نتایج مربوط به چارچوب اصلی مدل پژوهش

با توجه به این که سطح معناداری (sig) آزمون دوجمله‌ای در سنجش عوامل اصلی برای تمام موارد ۰,۰۰۰ به دست آمد، در سطح اطمینان بالایی (با ۹۹ درصد اطمینان) عوامل اصلی در مدل پژوهش مورد تأیید قرار گرفتند.

بر اساس نتایج جدول (۲) که از بررسی آزمون فریدمن به دست آمد، مشخص گردید که اولویت‌بندی عوامل اصلی اثرگذار بر روی مدیریت اثربخش ارتباطات سازمان‌های دانش‌محور بر مبنای انگیزش به ترتیب عبارتند از: «اعتماد سازمانی»، «توجه به کیفیت کار و اهمیت دادن به افکار خلاقانه و فعالیت‌های نوآورانه»، «سبک‌های مدیران در ارتباطات و تعاملات با کارکنان دانشی»، «انجام کار تیمی و پروژه‌های به صورت اثربخش»، «وجود اصول و ارزش‌های اخلاقی فراگیر»، «ایجاد روندهای پایدار به جای اتکا بر اشخاص».

در نخستین گام، لازم است به این نکته توجه اساسی شود که این اولویت‌بندی هرگز به معنای عدم تأثیر عوامل با رتبه‌ی پایین‌تر در مقوله‌ی مورد سنجش در مدل پژوهش نمی‌باشند، بلکه در نخستین گام تأیید شد که تمام عوامل شش‌گانه با سطح اطمینان بالایی در مدل پژوهش اثرگذارند و سپس نتیجه‌گیری شد که اولویت عوامل نسبت به هم، به صورت فوق است. گفتنی است که این نکته در مورد شاخص‌های فرعی عنوان شده در جدول (۳) نیز قابل تعمیم است.

همان‌طور که ملاحظه می‌شود، نقش عامل اعتماد سازمانی از سایر عوامل بیش‌تر به دست آمده و این یعنی این که همان‌طور که از ادبیات تحقیق نیز به دست آمده بود؛ کارکنان دانشی بیش‌ترین اثربخشی را در ارتباطات و تعاملات درون سازمانی در شرایطی انجام می‌دهند که به آن شرایط اعتماد داشته باشند و اعتماد سازمانی خود نیز وابسته به شاخص‌هایی است که در جدول (۳) عنوان شده‌اند. چنان که مشاهده شد، تأثیر کلیه‌ی عوامل شناسایی شده در مدل اولیه‌ی پژوهش، با سطح اطمینان بالایی بر عامل «اعتماد سازمانی» تأیید شد. اولویت‌بندی عوامل اثرگذار بر عامل اعتماد سازمانی نیز نشان داد که بالاترین اولویت‌ها مربوط به «رهبری قوی و تعهد مدیریت ارشد» و «سبک‌های مدیران در ارتباطات و تعاملات با کارکنان دانشی» و «درک روابط انسانی عادلانه و منصفانه» است که این اولویت‌بندی نقش مهم «مدیریت منابع انسانی» را در سازمان‌های دانش‌محور نمایان می‌کند. «توجه به کیفیت کار و اهمیت به افکار خلاقانه و فعالیت‌های نوآورانه» و «اعتماد به



قابلیت‌های تخصصی مدیران» نیز به‌عنوان شاخص‌های بعدی، نقش مهم‌تری را نسبت به سایر عوامل به‌دست آورده‌اند که این نتیجه نیز همگام با ادبیات پژوهش بر این نکته تأکید دارد که کارکنان دانشی تمایل دارند با مدیرانی کار کنند که ارزش دانش آن‌ها را درک کنند و خودشان نیز افرادی باشند که از قابلیت‌های تخصصی کافی در زمینه‌ی مورد نظر برخوردار باشند.

البته این اعتماد بیش‌تر به دید و درک تخصصی مدیران مربوط می‌شود و پژوهشگران همراه با سایر پژوهش‌های انجام شده معتقدند که تخصص مدیران تا حد جزئیات موردنظر نبوده و لازم نیست مدیران همه‌ی مطالب فنی را بدانند و اجرا کنند؛ بلکه باید وسعت دیدی داشته باشد تا بتواند افراد با کیفیت بالا را در جایگاه‌های خود به کار گیرد و از نظرات آن‌ها برای پیشرفت کار استفاده نماید. باید دانست که این عامل با «سبک‌های مدیران در ارتباطات و تعاملات با کارکنان دانشی» متفاوت است؛ چرا که هر چند اعتماد به قابلیت‌های تخصصی مدیران از خود مدیران ناشی می‌شود؛ لیکن با این نگاه که اصلی‌ترین عاملی که می‌تواند در سازمان به این نوع اعتماد منجر شود، بیش‌تر از این که متکی به فرد مدیر باشد، به فرهنگ سازمان و نوع سیستم ارتقای سازمانی مربوط است. پس، همان‌طور که در جدول‌های (۱) و (۳) دیده می‌شود؛ لازم است موجودیت ارتقا بر مبنای صلاحیت دانشی در سازمان دانش‌محور توسط کارکنان درک شود که این خود می‌تواند بر اعتماد بر قابلیت‌های تخصصی مدیران اثر بگذارد. اولویت‌بندی سایر شاخص‌های عنوان‌شده در مدل پژوهش، در جدول (۳) نشان داده شده است.

#### - نتایج مربوط به تحلیل همبستگی

همان‌طور که در جدول (۴) ملاحظه می‌شود، می‌توان مدعی شد که همبستگی مثبت و معناداری بین سایر عوامل اصلی اثرگذار بر «مدیریت اثربخش ارتباطات مبتنی بر انگیزش» در سازمان‌های دانش‌محور با عامل اعتماد سازمانی وجود دارد. بنابراین، اصلی‌ترین عامل شناسایی شده در انگیزش کارکنان دانشی برای استفاده از دانش ضمنی آنان در جهت اهداف سازمانی، اعتماد سازمانی است و از طرفی، می‌توان نتیجه گرفت که اعتماد سازمانی در بردارنده‌ی تمام عوامل اصلی و فرعی مدل پژوهش حاضر می‌باشد؛ یعنی، اصلی‌ترین عامل و نقطه‌ی اتکای سازمان‌های دانش‌محور برای بهبود دسترسی به اهداف سازمانی و پویایی سازمان با استفاده از صلاحیت دانشی کارکنان، «اعتماد» می‌باشد. بنابراین، اگر یک سازمان دانش‌محور بخواهد به

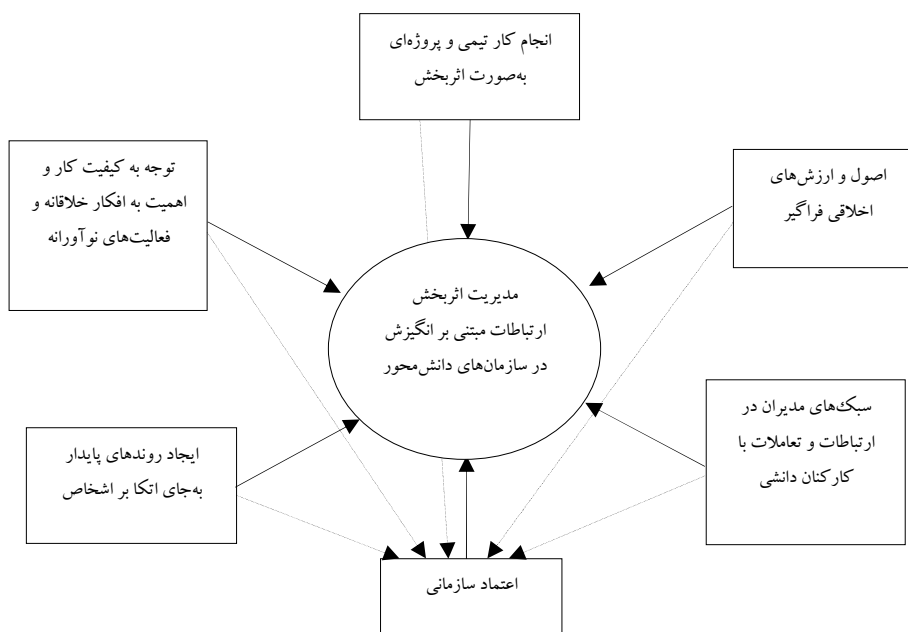
افزایش اثربخشی ارتباطات در سازمان بپردازد، در نخستین گام باید راه‌کارهایی را برای ایجاد و افزایش اعتماد سازمانی اتخاذ نماید.

- سایر نتایج مربوط به مدل نهایی پژوهش

همان‌طور که در جدول (۳) مشاهده می‌شود، «توجه به کیفیت کار و اهمیت به افکار خلاقانه و فعالیت‌های نوآورانه» به‌جای صرفاً کمی‌نگری و توجه صرف به ساعات کار، دومین عامل اصلی مؤثر در مدل پژوهش ارزیابی شده است و این نشان می‌دهد که کارکنان دانشی تمایل به این نکته دارند که بیش‌تر به فعالیت آن‌ها بر مبنای مهارت و تخصص منحصر به فردشان نگریده شود تا صرفاً حضور فیزیکی‌شان در سازمان، بر این اساس با توجه به نتایج به‌دست آمده و چون اصلی‌ترین شاخص این عامل «ایجاد فرهنگ سازمانی حامی خلاقیت و نوآوری» است، لازم است که سازمان‌های دانش‌محور در نخستین مرحله برای ایجاد فرهنگ سازمانی حامی فعالیت‌های نوآورانه تلاش خود را متمرکز نموده و پس از آن با ایجاد سیستم‌های ارزیابی صحیح، روش‌هایی برای ارتقا بر مبنای صلاحیت دانشی و پس از آن برای کار با تفکر و منجر به تولید دانش ایجاد انگیزه نمایند.

از نتایج جالب توجه در جدول (۳)، می‌توان به رد شدن تأثیر شاخص «تغییر یا حذف افراد ناقض ارزش‌های اخلاقی سازمان» بر عامل «ایجاد اصول و ارزش‌های اخلاقی فراگیر» اشاره کرد. این نتیجه، نشان می‌دهد که همواره ساده‌ترین کار بهترین کار نیست. بر این اساس، می‌توان گفت تلاش مدیریت سازمان دانش‌محور برای اخراج فردی که ناقض اصول اخلاقی سازمان به نظر می‌رسد، نوعی ضعف مدیریت به‌شمار می‌رود و بهتر است که مدیران بکوشند با راه‌کارهای انگیزشی‌شناسایی‌شده‌ی قبلی این‌گونه کارمندان را با اصول اخلاقی سازمان همراه نمایند تا از این طریق بیش‌تر به فراگیر کردن اخلاق حرفه‌ای در سازمان کمک شود. جالب توجه است که نخستین اولویت در این عامل به «خودکنترلی و خودگردانی به‌جای مدیریت اجباری» اختصاص یافته است و این نتیجه تأیید می‌کند که ساختارهای مبتنی بر دانش باید اساساً اعتمادمحور باشند تا کنترل محور (فرومی، ۱۳۸۴: ۸).

با توجه به نتایج پیشین و نتایج موجود در جدول‌های (۳) و (۴)، مدل نهایی پژوهش در شکل (۲) نمایش داده شده است. شاخص‌های فرعی‌شناسایی شده و رتبه‌ی آن‌ها در دسترسی به عوامل اصلی پژوهش نیز در جدول (۳) موجود است.



شکل ۲. مدل نهایی پژوهش

## نتیجه‌گیری

این پژوهش با هدف شناسایی عوامل مؤثر بر ایجاد اثربخشی در تعاملات و ارتباطات کارکنان دانشی با یکدیگر و رهبران سازمان‌های دانش‌محور برای استفاده و بهره‌برداری بهینه از دانش ضمنی کارکنان دانشی مبتنی بر انگیزش آن‌ها، در دست‌یابی بهتر و سریع‌تر به اهداف سازمانی صورت گرفت. بر این اساس، با توجه به نبود مدل جامعی در این زمینه، با بررسی ادبیات موضوع و شناسایی عوامل مؤثر در این مقوله، به طراحی پرسش‌نامه‌ای براساس عوامل شناسایی شده پرداخته شد و با توزیع و نتیجه‌گیری از پرسش‌نامه در بین اساتید و دانشجویان دانشکده‌ی مدیریت و مهندسی صنایع شهر تهران که در این زمینه فعالیت آموزشی و پژوهشی داشته‌اند، به ارایه‌ی مدلی جامع به‌منظور «مدیریت اثربخش ارتباطات مبتنی بر انگیزش در سازمان‌های دانش‌محور» پرداخته شد.

عوامل اصلی شناسایی شده در مدل پژوهش، در سطح اطمینان بالایی مورد تأیید واقع شد و در نهایت اولویت‌بندی عوامل مؤثر بر «مدیریت اثربخش ارتباطات مبتنی بر مدیریت انگیزش در سازمان‌های دانش‌محور» این‌گونه تعیین گردید:

۱. اعتماد سازمانی

۲. توجه به کیفیت کار و اهمیت دادن به افکار خلاقانه و فعالیت‌های نوآورانه

۳. سبک‌های مدیران در ارتباطات و تعاملات با کارکنان دانشی

۴. انجام کار تیمی و پروژه‌ای به صورت اثربخش

۵. وجود اصول و ارزش‌های اخلاقی فراگیر

۶. ایجاد روندهای پایدار به جای اتکا بر اشخاص

برای هر یک از عوامل یادشده شاخص‌های اثرگذار فرعی نیز شناسایی و اولویت‌بندی شد که نتایج آن در جدول (۳) موجود است و تحلیل‌های لازم بر روی نتایج نیز در قسمت قبل صورت پذیرفت. نتایج حاصل از تحلیل همبستگی در جدول (۴) نیز نشان داد که عامل «اعتماد سازمانی» به عنوان عامل کلیدی و اصلی‌ترین عامل در بین عوامل مورد بررسی می‌باشد و کلیه‌ی عوامل مدل، با «اعتماد سازمانی» نیز همبستگی معنادار قوی و مثبتی دارند. بر این اساس، لازم است که سازمان‌های دانش‌محور بکوشند تا با ایجاد و ارتقای این عامل مهم در سازمان خود، بتوانند بهره‌برداری بیش‌تری را از دانش ضمنی کارکنان دانشی خود در جهت اهداف سازمانی به دست آورند.

گفتنی است که مدل حاضر از حیث بررسی ادبیات وسیع موضوع و سنجش‌نهایی براساس نظرات خبرگان دانشگاهی در حوزه‌ی مذکور، مدلی جامع است که در صورت اجرای صحیح خواهد توانست به ارتقای سازمانی در سازمان‌های دانش‌محور و تحقیقاتی، منجر شود. بنابراین، پیشنهاد می‌شود سازمان‌های یادشده تلاش نمایند تا توجه به ظرایف موضوع، به پیاده‌سازی مدل پژوهش پردازند تا از این طریق به نتایج مورد نظر در مدل پژوهش دست یابند.

## فهرست منابع

۱. الوانی، مهدی، (۱۳۷۸). **مدیریت عمومی**، تهران: نشرنی.
۲. امین، فرشته و علی رضوانی (۱۳۸۵). توانمندسازی، راهبرد مدیریت بر مدیریت ناپذیرها، **چهارمین کنفرانس بین‌المللی مدیریت**، تهران: دبیرخانه‌ی کنفرانس.
۳. جعفری، مصطفی و پیمان اخوان (۱۳۸۵). سازمان‌های یادگیرنده: ضرورت عصر دانایی، **ماهنامه‌ی تدبیر**، ش ۱۶۹، خرداد.
۴. خدایی، فرید (۱۳۸۸). خلق انگیزش برای به اشتراک گذاشتن دانش، **دومین کنفرانس ملی مدیریت دانش**، تهران: دبیرخانه‌ی کنفرانس.
۵. خواجه، آزاده؛ مصطفی جعفری و پیمان اخوان (۱۳۸۸). اولویت‌بندی عوامل مؤثر در اشتراک دانش: مطالعه‌ی موردی شرکت تولیدکننده‌ی قطعات خودرو، **دومین کنفرانس ملی مدیریت دانش**، تهران: دبیرخانه‌ی کنفرانس.
۶. رایبیز، استیفن پی (۱۳۸۳). **رفتار سازمانی**، ترجمه‌ی علی پارسایان و سید محمد اعرابی، تهران: دفتر پژوهش‌های فرهنگی.
۷. رهنورد، فرح‌اله و اصغر محمدی (۱۳۸۸). شناسایی عوامل کلیدی موفقیت سیستم مدیریت دانش در دانشکده‌ها و مراکز آموزش عالی، **نشریه‌ی مدیریت فن‌آوری اطلاعات**، دوره‌ی ۱، ش ۳، (پاییز و زمستان)، صص ۳۷-۵۲.
۸. سهرابی، احمدعلی (۱۳۶۶). تحقیقات و ارتباطات، **نشریه‌ی علمی و فنی امیرکبیر**.
۹. فروهی، مهشید (۱۳۸۴). ابعاد ساختاری در سازمان‌های دانش‌محور، **ماهنامه‌ی تدبیر**، ش ۱۶۱.
۱۰. فرهنگی، علی‌اکبر (۱۳۸۵). **ارتباطات انسانی**، ج ۱، تهران: مؤسسه‌ی خدمات فرهنگی رسا.
۱۱. کالینز، جیم (۱۳۸۸). **بهتر از خوب: پژوهشی در رمز و راز شرکت‌های برتر**، ترجمه‌ی مهندس فضل‌الله امینی، تهران: فرا.
۱۲. مشرف جوادی، محمد امین؛ مجتبی میرآقایی و حسن رضایی گل‌آباد (۱۳۸۶). توانمندسازی کارکنان: اساس سازمان‌های دانش‌محور، **پنجمین کنفرانس بین‌المللی مدیریت**، تهران: دبیرخانه‌ی کنفرانس.
۱۳. منوریان، عباس؛ ناصر عسگری و مصطفی آشنا (۱۳۸۶). ابعاد ساختاری و محتوایی سازمان‌های دانش‌محور، **اولین کنفرانس ملی مدیریت دانش**، تهران: دبیرخانه‌ی کنفرانس.

۱۴. واعظی، رضا و اسماعیل سبزیکاران (۱۳۸۹). بررسی رابطه ساختار سازمانی و توانمندسازی کارکنان در شرکت ملی پخش فراورده‌های نفتی ایران - منطقه‌ی تهران، **پژوهشنامه‌ی مدیریت تحول** دانشگاه فردوسی، ش ۳، سال ۲.

15. Alwis, R. S. & E. Hartmann (2008). The use of tacit knowledge within innovative companies: knowledge management in innovative enterprises, **Journal of Knowledge Management**, Vol. 12, Iss: 1, pp.133 – 147.
16. Amar, A.D. (2004). Motivating knowledge workers to innovate: a model integrating motivation dynamics and antecedents, **European Journal of Innovation Management**, Vol. 7, No. 2, pp. 89-101
17. Bouthillier, F. & K. Shearer (2002). Understanding Knowledge management and information management: the need for an empirical perspective, **Information Research**, Vol. 8, No.1, <http://informationr.net/ir/8-1/paper141>.
18. Buckman, R. (1999). Collaborative knowledge, **Human Resource Planning**, Vol. 22, No. 1, pp. 22-38.
19. Byosiere, P. & D.J. Luethge (2008). Knowledge domains and knowledge conversion: an empirical investigation, **Journal of Knowledge Management**, Vol. 12 Iss: 2, pp.67 – 78.
20. Cavaleri, S.A. & D.S. Fearon (2000). Integrating organizational learning and business praxis: a case of intelligent project management, **The Learning Organization**, Vol. 7 No. 5, pp. 251-8.
21. Chourides, P., D., Longbottom & W. Murphy, (2003). Excellence in knowledge Management: an Empirical Study to Identify Critical Factors and Performance Measures, **Measuring Business Excellence**, Vol. 7, No.2, pp. 29-45.
22. Cludts, S. (1999). Organisation theory and the ethics of participation, **Journal of Business Ethics**, Vol. 21, No. 2/3, pp.157-71.
23. Cohen, S. & N. Backer (1999). Making and mining intellectual capital: method or madness?, **Training & Development**, Vol. 53, No. 9, pp. 46-50.
24. Cropanzano, R., & J.H. Stein (2009). Organizational justice and behavioural ethics: promises and prospects, **Business Ethics Quarterly**, Vol. 19, No.2, pp.193-233.
25. Davenport, T., & V. Grover (2001). Knowledge management, **Journal of Management Information Systems**, Vol.18, No.1, pp. 3-4.
26. Davenport, T., D. Long & M. Beers (1998). Successful Knowledge Management Projects, **Sloan Management Review**, Vol. 39, No. 2, pp. 43-57.
27. Davis, J., F.Schoorman, R. Mayer, & H. Tan, (2000). Trusted unit manager and business unit performance: empirical evidence of a competitive advantage, **Strategic Management Journal**, Vol. 21, pp.563-76.
28. Doney, P.M., J.P. Cannon, & M.R. Mullen, (1998). Understanding the influence of national culture on the development of trust, **Academy of Management Review**, Vol. 23, pp.601-20.
29. Dirks, K.T. (2000). Trust in leadership and team performance: evidence from NCAA basketball, **Journal of Applied Psychology**, Vol. 85, pp. 1004-12.
30. Eisenberger, R., S.Armeli, B. Rexwinkel, P.D. Lynch, & L. Rhoades, (2001). Reciprocation of perceived organizational support, **Journal of Applied Psychology**, Vol. 86, No.1, pp.42-51.
31. Gibbons, R. (1998). Incentives in Organizations, **Journal of Economic Perspectives**, Vol. 12, pp. 115-132.

32. Goleman, D. (1998). **Working with Emotional Intelligence**, Bantam Books, New York, NY.
33. Gupta, J. N. D., & S. K. Sharma (2004). **Creating Knowledge based Organizations**, Hershey, PA: Idea Group Publishing.
34. Hanson, C.W. (1973). Introduction to information – science work, London: Aslib.
35. Harris, R.J. (2009). Improving tacit knowledge transfer within SMEs through e-collaboration, **Journal of European Industrial Training**, Vol. 33, Iss: 3, pp.215 - 231
36. Hatch, M.J (1999). Organizational Structure, **Organizational Studies**, Vol. 20, No. 1, pp. 75-100.
37. Hauschild, S., T. Licht, & W. Stein (2001). Creating a knowledge culture, **McKinsey Quarterly**, No. 1, pp. 74-81.
38. Hung, Y.C., S.M. Huang, Q. Lin, & M.L. Tsai (2005). Critical Factors in Adopting a Knowledge Management, **System for the Pharmaceutical Industry**, Vol. 105, No.2, pp. 164-168.
39. Jafari, M., M. Fathian, A. Jahani, & P. Akhavan, (2008). Exploring the contextual dimensions of organization from knowledge management perspective, **The journal of information and knowledge management systems**, Vol. 38, No. 1, pp. 53-71.
40. Jafari, M., J. Rezaenour, P. Akhavan, & M.N. Fesharaki (2010). Strategic knowledge management in aerospace industries: a case study, **Aircraft Engineering and Aerospace Technology**, Vol. 8, N.1, pp. 60-74.
41. Kaptein, M., & M.S. Schwartz (2008). The effectiveness of business codes: a critical examination of existing studies and the development of an integrated research model, **Journal of Business Ethics**, Vol. 77, pp.111-27.
42. Kramer, M.W. (2006). Communication strategies for sharing leadership within a creative team: LMX in theater groups, **Sharing Network Leadership**, LMX Leadership: The Series, Vol. 4, Information Age Publishing, Greenwich, CT, pp. 1-24.
43. Kramer, R.M., T.R. Tyler (1996). **Trust in Organizations: Frontiers of Theory and Research**, Sage, Thousand Oaks, CA.
44. Lämsä, A.M., & R. Pučetaitė (2006). Development of organizational trust among employees from a contextual perspective, **Business Ethics: A European Review**, Vol. 15, pp.130-41.
45. Liedtka, J. (1999). Linking Competitive Advantage with Communities of Practice, **Journal of Management Inquiry**, Vol. 8, No.1, pp. 5-16.
46. Lopez, S.V. (2005). Competitive Advantage and Strategy Formulation, **Management decision**, Vol. 43, No. 5, pp. 662-663.
47. Mayfield, J., & M. Mayfield (2002). Leader communication strategies critical paths to improving employee commitment, **American Business Review**, Vol. 20, No. 2.
48. Mayfield, J., & M. Mayfield (2006). The benefits of leader communication on part-time worker outcomes: a comparison between part-time and full-time employees using motivating language, **Journal of Business Strategies**, Vol. 23, No. 2.
49. Mayfield, J., & M. Mayfield (2007). The effects of leader communication on a worker's intent to stay: an investigation using structural equation modeling, **Human Performance**, Vol. 20, No. 2, pp. 85-102.
50. Mayfield, J., & M. Mayfield (2010). Leader-level influence on motivating language: A two-level model investigation on worker performance and Job satisfaction, **Competitiveness Review**, Vol. 20, No. 5, pp. 407- 422.
51. Mayfield, M., & J. Mayfield (2004). The effects of leader communication on worker innovation, **American Business Review**, Vol. 22, No. 2.

52. McAdam, R., B. Mason, & J. McCrory (2007). Exploring the dichotomies within the tacit knowledge literature: towards a process of tacit knowing in organizations, **Journal of Knowledge Management**, Vol. 11, Iss: 2, pp.43 – 59.
53. McCall, J.J. (2000). An ethical basis for employee participation, in DesJardins, J.R., *Contemporary Issues in Business Ethics*, Wadsworth/Thomson Learning, Belmont, CA, pp.194-201.
54. Miles, R.E., & C.C. Snow (1994), **Fit, Failure, And the Hall Of Fame: How Companies Succeed Or Fail**, The Free Press, New York, Ny.
55. Moffett, S., R. McAdam, & S. Parkinson (2003). An Empirical Analysis of Knowledge Management Applications, **Journal of Knowledge Management**, Vol. 23, No. 3, pp. 6-26.
56. Manion, J. (2005). **From leadership to management: practical strategies for health care leaders**, second edition, jossey bass.
57. Nikandrou, I., N. Papalexandris, & D. Bourantas, (2000). Gaining employee trust after acquisition: implications for managerial action, **Employee Relations**, Vol. 22, No.4, pp.334-55.
58. O'Dell, C. (1996). A current review of knowledge management best practices, Business Intelligence, London: **Conference on Knowledge Management and the Transfer of Best Practices**.
59. Pettit, J.D., J.R. Goris, & B.C. Vaught (1997). An examination of organizational communication as a moderator of the relationship between job performance and job satisfaction, **Journal of Business Communication**, Vol. 34, No. 1, p. 81.
60. Polanyi, M. (1966). **The Tacit Dimension**, Routledge & Kegan Paul, London.
61. Probst, G., S. Raub, & K. Romhardt (2000). **Managing Knowledge**, John Wiley & Sons, Chichester.
62. Puçétaitė, R., A. M. Lāmsā, & A. Novelskaitė (2010), Building organizational trust in a low-trust societal context, **Baltic Journal of Management**, Vol. 5, No.2, pp.197-217.
63. Ristig, K. (2009). The impact of perceived organizational support and trustworthiness on trust, **Management Research News**, Vol. 32, No.7, pp.659-69.
64. Sadowski, P. (1982). **Corporate training investment decisions**, Manpower planning and technological change, New York: plenum.
65. Schwartz, M. (2001). The nature of the relationship between corporate codes of ethics and behaviour, **Journal of Business Ethics**, Vol. 32, pp.247-62.
66. Selamat, M.H., & J. Choudrie (2007). Using meta-abilities and tacit knowledge for developing learning based systems: A case study approach, **Learning Organization**, Vol. 14, Iss: 4, pp.321 – 344.
67. Sigala, M., & K. Chalkiti (2007). Improving performance through tacit knowledge externalisation and utilisation: Preliminary findings from Greek hotels, **International Journal of Productivity and Performance Management**, Vol. 56, Iss: 5/6, pp.456 – 483.
68. Thomson, A.M., J.L. Perry, & T.K. Miller (2009). Conceptualizing and measuring collaboration, **Journal of Public Administration Research and Theory**, Vol. 19, No.1, pp.23-56.
69. Wang, C.L., & P.K. Ahmed (2003). Structure & Structural Dimensions For Knowledge-Based Organizations, **Measuring Business Excellence**, Vol. 7, Issue 1:12.
70. Wang, X., & W.W. Montgomery (2007). When public participation leads to trust: an empirical assessment of managers' perceptions, **Public Administration Review**, Vol. 67, No.2, pp.265-78.
71. Whitener, E.M. (1997). The impact of human resource activities on employee trust, **Human Resource Management Review**, Vol. 7, pp.389-404.



72. Wilson, L., & D. Asay (1999). Putting quality in Knowledge Management, **Quality Progress**, Vol. 32, No.1, pp. 25-31.
73. Xiaobin, L., & G. Jing (2009). Innovation community: Constructing a new service mode for academic libraries, **Electronic Library**, Vol. 27, Iss: 2, pp.258 – 270.
74. Yahya, S. & W. Goh (2002). Managing human resources toward achieving knowledge management, **Journal of Knowledge Management**, Vol. 6, No.5, pp. 457-468.