

## بررسی تأثیر ویژگی‌های شغل بر خلق دانش در سطح فردی

علی رضاییان\*، بهروز قلیچ‌لی\*\*، حمیدرضا نظری\*\*\*

### چکیده

دو هدف عمده که سازمان‌ها در عصر دانش محور به دنبال تحقق آن هستند عبارتند از خلق و به‌کارگیری دانش. خلق دانش سبب ایجاد و حفظ مزیت رقابتی سازمان می‌شود. بر این اساس، شناسایی پیش‌زمینه‌ها و زمینه‌های خلق دانش، یکی از موضوع‌های محوری و کلیدی در بسیاری از پژوهش‌ها بوده است. افراد و کارکنان، ایجادکنندگان دانش در درون سازمان هستند. بنابراین، یافتن زمینه‌هایی که منجر به انگیزش بهتر کارکنان در جهت خلق دانش جدید شود، ضرورتی انکارناپذیر است. یکی از این زمینه‌ها طراحی شغل است. این پژوهش به دنبال بررسی تأثیر ویژگی‌های شغل بر خلق دانش در سطح فردی در یک شرکت پالایش نفت است. بدین‌منظور، با استفاده از ابزار پرسشنامه به ارزیابی ویژگی‌های شغل بر اساس مدل ویژگی‌های شغل هکمن و الدهام (۱۹۸۰) و سنجش فعالیت‌های خلق دانش با بهره‌گیری از مدل خلق دانش نوناکا (۱۹۹۴) پرداخته شد. نتایج مدل‌های رگرسیونی، بیانگر تأثیر معنادار و مثبت در نظر گرفتن استقلال، بازخورد، تنوع مهارت، اهمیت وظیفه، و هویت وظیفه (به‌عنوان ویژگی‌های کلیدی شغل در طراحی مشاغل) بر خلق دانش در سطح فردی است. همچنین نقش متغیر شدت نیاز به رشد افراد، به‌عنوان متغیری تعدیل‌گر در ارتباط میان طراحی شغل و خلق دانش در سطح فردی، تأیید شد.

**کلیدواژه‌ها:** ویژگی‌های شغل؛ طراحی شغل؛ خلق دانش؛ مدیریت دانش.

---

تاریخ دریافت مقاله: ۹۰/۰۵/۰۶، تاریخ پذیرش مقاله: ۹۱/۰۲/۱۲.

\* استاد، دانشگاه شهید بهشتی.

\*\* استادیار، دانشگاه شهید بهشتی.

\*\*\* کارشناس ارشد مدیریت، تهران، خیابان فلسطین (نویسنده مسئول)

## ۱. مقدمه

دانش، امروزه به‌عنوان دارایی استراتژیک و کلیدی شناخته می‌شود [۴، ۷، ۱۸] که سازمان‌ها را قادر می‌سازد به مزیت‌های رقابتی مهمی دست یابند. دو هدف عمده که سازمان‌های دانش-بنیان به دنبال آن‌ها هستند، عبارتند از خلق و به‌کارگیری دانش [۲۰]. توانایی سازمان برای خلق و به‌کارگیری دانش جدید، یکی از منابع اصلی مزیت رقابتی است [۲۰]. خلق دانش، فرایندی است که در آن، دانشی که توسط افراد خلق می‌شود، در چرخه‌ای کارآمد تقویت می‌شود و به بانک دانش سازمانی اضافه می‌شود تا در اختیار همکاران قرار گیرد [۲۰].

توانایی سازمان برای خلق و به‌کارگیری دانش جدید، یکی از منابع اصلی مزیت رقابتی است. از این‌رو فهم عوامل و زمینه‌های مؤثر در خلق دانش، بسیار حیاتی خواهد بود [۶]. زیرا سازمان‌هایی که به دنبال پاسخگویی مؤثر به تغییرات محیطی خود می‌باشند، می‌بایست دانش را سریعتر و بهتر خلق کنند و به‌کار گیرند [۸]. به‌دلیل اهمیت خلق دانش، پیش‌نیازهای آن به یکی از موضوع‌های مهم در پژوهش‌ها تبدیل شده‌است تا به کمک آن بتوان تصویری کامل‌تر از چگونگی خلق دانش جدید ارائه داد [۶].

از طرفی، مهم‌ترین موانع در مسیر خلق و به‌کارگیری دانش، ابعاد غیر فنی و نرم مدیریت دانش گزارش شده است [۴۱]. مدیریت راهبردی منابع انسانی یک عامل مهم در کسب مزیت رقابتی دانش‌بنیان است و فعالیت‌های مدیریت منابع انسانی، وسیله‌ای برای بهبود خلق و تسهیم دانش است [۴۱]. در فضای کار دانشی، افراد و دانش، دو مفهوم جدایی‌ناپذیر هستند [۳۱]. افراد، ایجادکنندگان دانش هستند و از این‌رو نیازمند حمایت جدی برای افزایش توانایی‌های خود می‌باشند [۲۱]. طراحی شغل، یکی از موضوع‌های مهم در این خصوص است.

طراحی شغل، عنصر مهمی برای درک چگونگی رفتار کارکنان سازمان است. منظور از طراحی شغل، محتوا و شیوه‌های انجام شغل توسط افراد است [۱۲، ۱۳، ۱۴، ۱۵، ۱۶]. مشاغل دارای طراحی مناسب، تأثیر مثبتی بر رضایت و انگیزش کارکنان و کیفیت عملکرد آن‌ها دارند [۱۲، ۱۳، ۱۴، ۱۵، ۱۶]. ضرورت طراحی مشاغل به‌گونه‌ای که سبب کاهش استرس شود، انگیزش را تقویت کند و رضایت کارکنان و بهبود عملکرد آنان را به همراه داشته باشد و نهایتاً قدرت سازمان را در عرصه رقابت افزایش دهد، بر کسی پوشیده نیست [۱۱].

مبانی نظری مدیریت دانش، تاکنون، چگونگی مدیریت جریان دانش بین گروه‌های کارکنان را شناسایی نکرده است [۴۱]. حال سؤال اینجاست که آیا طراحی شغل، به‌گونه‌ای ویژه و با در نظر گرفتن برخی ویژگی‌ها، می‌تواند در خلق دانش مؤثر باشد. مطالعه تأثیر طراحی شغل بر خلق دانش می‌تواند یکی از پیش‌زمینه‌های خلق دانش را شناسایی کند و نتایج عملکردی آن در حوزه بهبود خلق دانش در سطح فردی، راهگشای مدیران در مسیر دستیابی به یک سازمان

دانش - محور خواهد بود. در نتیجه، این پژوهش به دنبال تبیین موضوع فوق با استفاده از تمرکز بر شناسایی ارتباط ویژگی‌های شغل و فعالیت‌های خلق دانش در سطح فردی است.

## ۲. مبانی و چارچوب نظری تحقیق

**تئوری خلق دانش.** تئوری خلق دانش، اجزای پایه‌ای یک سازمان - که دانش در آن جدید خلق می‌شود - را تشریح می‌کند. از منظر فلسفی، تئوری خلق دانش، دارای دو بعد معرفت‌شناسانه<sup>۱</sup> و هستی‌شناسانه<sup>۲</sup> است. بعد معرفت‌شناسانه، تبدیل دانش ضمنی به دانش آشکار و بالعکس را توصیف می‌کند. بعد هستی‌شناسانه، تبدیل دانش فردی به دانش گروهی و سپس تبدیل دانش گروهی به دانش سازمانی را تشریح می‌کند [۲۱].

دانش جدید در خلال تبدیل دانش‌های ضمنی و آشکار به یکدیگر خلق می‌شود. به این

ترتیب، چهار حلقه تبدیل دانش عبارتند از:

- از دانش ضمنی به دانش ضمنی
- از دانش آشکار به دانش آشکار
- از دانش ضمنی به دانش آشکار
- از دانش آشکار به دانش ضمنی

ابتدا دانش ضمنی در خلال تعاملات افراد تبادل و تبدیل می‌شود. نکته مهم این است که فرد می‌تواند دانشی را بدون گفتگو کسب کند. کارآموزان از مربیان خود به واسطه دیدن و تمرین کردن یاد می‌گیرند. در محیط سازمانی نیز آموزش‌های حین شغل<sup>۳</sup> چنین است. نکته کلیدی در جمع‌آوری دانش ضمنی، تجربه است. بدون وجود تجربه‌های مشترک، افراد عموماً نمی‌توانند نظرات خود را با یکدیگر تسهیم کنند. فرایند خلق دانش ضمنی از طریق تجربه‌های مشترک، (اجتماعی نمودن)<sup>۴</sup> نامیده می‌شود. اجتماعی نمودن، فرصتی را برای مشارکت افراد در تسهیم و به اشتراک‌گذاری تجربه‌های و یادگیری از طریق تبادل دانش ضمنی فراهم می‌سازد.

حالت دوم از تبدیل دانش، شامل استفاده از فرایندهای اجتماعی به منظور ترکیب دانش‌های آشکار مختلف است. افراد، دانش را از طریق سازوکارهایی مانند جلسه‌ها یا مکالمه‌های تلفنی مبادله و ترکیب می‌کنند. پیکربندی مجدد اطلاعات فعلی از طریق مرتب‌سازی، اضافه نمودن، و دسته‌بندی مجدد دانش‌های آشکار می‌تواند منجر به دانش جدیدی شود. این فرایند خلق دانش آشکار از دانش آشکار را (ترکیب یا پیوند برقرار کردن)<sup>۵</sup> می‌نامند. ترکیب، فرایند خلق ساختارهای

---

1. Epistemological  
 2. Ontological  
 3. On the Job Training  
 4. Socialization  
 5. Combination

شبکه‌ای جدید از دانش آشکار از طریق یکپارچه‌سازی دانش‌های آشکار در یک ساختار یکپارچه جدید است [۲۱].

سومین و چهارمین حالت تبدیل دانش، شامل الگوهای تبدیل دانش‌های ضمنی و آشکار به یکدیگر است. این حالات نشان می‌دهند که دانش‌های ضمنی و آشکار، مکمل یکدیگر هستند و می‌توانند در طول زمان، از طریق تعاملات، توسعه یابند. این تعامل‌ها شامل دو فعالیت متفاوت است. تبدیل دانش ضمنی به آشکار، (آشکارسازی)<sup>۱</sup> نامیده می‌شود. زمانی که دانش آشکار شود، می‌تواند شفاهی و یا غیر شفاهی منتقل شود. نوناکا و همکاران<sup>۲</sup> (۲۰۰۱) تأکید می‌کنند: بیرونی‌سازی، عاملی بسیار کلیدی در خلق دانش است، زیرا با استفاده از دانش ضمنی، مفهیمی آشکار و جدید را خلق می‌کند. بیرونی‌سازی را می‌توان با تبدیل انرژی پتانسیل به انرژی جنبشی مقایسه کرد که در آن، پتانسیل دانش برای کد کردن، انتشار، و ذخیره‌سازی آزاد می‌شود. کارایی فرایند بیرونی‌سازی را می‌توان به کمک آموزش و انگیزش افراد افزایش داد.

تبدیل دانش آشکار به ضمنی که به مفهوم (یادگیری از طریق انجام کار)<sup>۳</sup> بسیار نزدیک است، (درونی‌سازی)<sup>۴</sup> نام دارد. درونی‌سازی، فرایندی فردی است. نوناکا و همکاران (۲۰۰۱) بیان می‌کنند: دانش درونی‌شده، در واقع، دانش ضمنی انحصاری و در اختیار سازمان را توسعه می‌دهد. به کمک فرایند یکپارچه‌سازی که در دانش فرد اتفاق می‌افتد، دانش درونی می‌شود. دانش درونی‌شده جدید، سطح ادراک و ظرفیت جذب فرد و نیز شانس مشارکت او در فرایند اجتماعی نمودن را افزایش خواهد داد.

اجتماعی نمودن و ترکیب فرایندهای انتقال دانش در بافت اجتماعی قرار دارند، در حالی که آشکارسازی و درونی‌سازی فرایندهای تبدیل دانش در سطح فردی می‌باشند [۱۹]. سابهروال و فرناندز<sup>۵</sup> (۲۰۰۳) نیز در مطالعه‌ای به منظور بررسی تأثیر فرایندهای مدیریت دانش بر سطح فردی، فردی، گروهی و سازمانی چنین بیان می‌کنند: فرایند درونی‌سازی و بیرونی‌سازی، در سطح فردی، بر اثربخشی مدیریت دانش تأثیر دارند. اجتماعی نمودن نیز به طور غیرمستقیم بر خلق دانش در سطح فردی مؤثر است. این در حالی است که در سطح فردی، فرایند ترکیب، تأثیر شاخصی بر خلق دانش نمی‌گذارد.

در حالی که هر یک از چهار حالت تبدیل دانش، به تنهایی، می‌توانند خلق دانش کنند، تعاملات پویا بین این چهار حالت نیز می‌تواند منجر به خلق دانش شود. به عبارتی، خلق دانش بر ایجاد دانش ضمنی و آشکار و تبادلات آن‌ها از طریق درونی‌سازی و بیرونی‌سازی متمرکز است و

---

1. Externalization  
2. Nonaka et al  
3. Learning By Doing  
4. Internalization  
5. Sabherwal & Fernandez

این فرایند همواره ادامه می‌یابد. تعامل دانش‌های ضمنی و آشکار، در طول زمان، در دو بعد مقیاس و سرعت، بزرگتر و سریعتر خواهند شد، زیرا افراد بیشتری در سازمان درگیر آن می‌شوند. بنابراین، خلق دانش را می‌توان به شکل یک مارپیچ رو به بالا نگریست که از سطح فردی به سطح گروهی و سپس به سطح سازمانی و احتمالاً به سطح بین سازمانی در حرکت است [۲۰].

**با: پایه‌ای برای خلق دانش.** به منظور خلق اثربخش و کارآمد دانش، ضروری است که افراد در زمان و مکان مشخصی بر دانش متمرکز شوند. نوناکا و همکاران (۲۰۰۱) چنین فضایی را (با)<sup>۱</sup> می‌نامند. از طریق ایجاد و مدیریت با است که سازمان می‌تواند فرایند خلق دانش را به شکلی اثربخش مدیریت کند [۲۲،۸]. با، فضایی است که در آن، دانش خلق و تسهیم می‌شود. با، در واقع، واسطی است که سازمان، منابع خود را برای خلق دانش به آنجا اختصاص می‌دهد. با دانش به کار گرفته شده در حوزه‌ای خاص را جمع‌آوری و آن را یکپارچه می‌سازد [۲۲،۸].

مهم‌ترین جنبه با، تعامل است. دانش نه تنها توسط افراد بلکه در تعاملات آن‌ها نیز خلق می‌شود. با، لزوماً به معنای یک فضای فیزیکی نیست؛ بلکه زمینه‌ای است که در آن، معانی گوناگون جای گرفته‌اند. با زمان و فضای مشخصی است که شامل فضای ارتباط اشخاص نیز است. با می‌تواند فیزیکی (دفتر کار)، مجازی (پست الکترونیک، کنفرانس از راه دور)، ذهنی (ایده‌آل‌ها، ایده‌ها و تجربه‌های مشترک) و هر ترکیبی از این موارد باشد. با، می‌تواند زمان و مکان مشترک برای یک تیم پروژه، فضایی برای مکالمات غیررسمی یا فضای مشترک چند شرکت مجازی باشد [۲۲، ۸].

دانش در درون با وجود دارد. اگر دانش در بیرون با باشد، در واقع به اطلاعات تبدیل شده است که می‌تواند مستقل از با مبادله شود. ایجاد با برای مدیریت خلق دانش، کافی نیست. با باید به گونه‌ای توسعه یابد که افراد یا سازمان بتوانند به خلق دانش بپردازند. بنابراین، شرایطی در سازمان باید ایجاد شود که به توسعه با کمک کند. استقلال<sup>۲</sup>، بی‌نظمی خلاق<sup>۳</sup>، افزونگی<sup>۴</sup>، و تنوع ضروری<sup>۵</sup>، عوامل تأثیرگذار در توسعه با هستند.

استقلال، شانس یافتن اطلاعات ارزشمند را افزایش می‌دهد و کارکنان را برای خلق دانش برمی‌انگیزد. استقلال نه تنها کیفیت خود سازماندهی افراد را افزایش می‌دهد بلکه منبعی برای دانش می‌تواند باشد و به این ترتیب است که سازمان، شانس دادن فرصت‌های غیرمنتظره به کارکنان برای خلق دانش را فراهم می‌کند.

---

1. Ba  
2. Autonomy  
3. Creative chaos  
4. Redundancy  
5. Requisite variety

نوسانات محیطی می‌تواند بی‌نظمی خلاق را ایجاد کند که فرایند خلق دانش را متأثر می‌سازد. وقتی سازمان با شرایط غیر قابل برگشتی مواجه است و با دانش موجود خود نمی‌تواند با آن مقابله کند، باید به خلق دانش جدید روی آورد. بی‌نظمی خلاق می‌تواند زمانی ایجاد شود که سازمان با بحران مواجه می‌شود، مثلاً در هنگام کاهش عملکرد به دلیل تغییر در فناوری‌ها یا نیازهای بازار. همچنین خود سازمان ممکن است بحران را درون افراد ایجاد کند، مثلاً با تدوین اهدافی چالش برانگیز برای افراد. چنین بی‌نظمی سبب توجه سازمان به حل مسأله جدید می‌شود. در واقع، مسایل باید در بافت و زمان خاص خود، به کمک دانش در دسترس، تعریف و تحلیل شوند. باید دقت داشت که این فرایند تنها زمانی رخ می‌دهد که اعضای سازمان، بازخوردی از فعالیت‌های خود داشته باشند. بدون بازخورد، معرفی نوسانات، سبب ایجاد بی‌نظمی ویرانگر خواهد شد. شون<sup>۱</sup> (۱۹۸۳) چنین بیان می‌کند: وقتی فرد در خلال فعالیت‌ها و کار خود بازخورد دریافت می‌کند، به یک محقق تبدیل می‌شود. وی به تئوری‌ها و تکنیک‌های فعلی وابسته نیست، بلکه بسته به شرایط، تئوری جدید بنا می‌نهد. سازمان‌هایی که به دنبال خلق دانش هستند، نیازمند نهادینه‌سازی چنین بازخوردی در حین کار می‌باشند تا از بی‌نظمی خلاق بهره گیرند [۲۲،۸].

اصل بعدی مدیریت خلق دانش، افزونگی است که به معنای وجود اشتراکات آگاهانه<sup>۲</sup> در اطلاعات سازمانی، فعالیت‌های کسب‌وکار و مسئولیت‌های مدیریتی است. افزونگی، نقشی اساسی در فرایند خلق دانش دارد. افزونگی اطلاعات به معنای وجود اطلاعات بیشتر از آن چیزی است که فرد بدان نیاز دارد. تسهیم اطلاعات افزون در میان کارکنان سبب افزایش تسهیم دانش ضمنی خواهد شد. از آنجا که افراد، اطلاعات مشترکی را تسهیم کرده‌اند، به راحتی می‌توانند آنچه را که دیگران به دنبال تشریح آن هستند، درک کنند. در مجموع، افزونگی اطلاعات سبب ایجاد یادگیری به کمک نفوذ<sup>۳</sup> در دایره ادراک فرد خواهد شد. تسهیم اطلاعات اضافی به افراد کمک می‌کند تا جایگاه خود در سازمان را به رسمیت بشناسند که این امر سبب افزایش حس کنترل و جهت‌دهی به افکار و رفتار افراد می‌شود. افزونگی اطلاعات، افراد را به یکدیگر مرتبط می‌کند [۲۲،۸].

تنوع درونی سازمان باید با تنوع و پیچیدگی محیط سازگار باشد تا بتوان با چالش‌های محیطی مقابله کرد [۲۲،۸]. تنوع ضروری، امکان مواجهه با اقتضائات گوناگون را به سازمان می‌دهد. خلق دانش، به گونه‌ای کارا، نیازمند جستجوی سریع دانش و اطلاعات موجود است. بنابراین، هر فرد باید دسترسی به اطلاعات ضروری داشته باشد. از این رو ۱. افراد سازمان باید

---

1. Schon  
2. Conscious overlapping  
3. Learning by intrusion

بدانند چه کسی چه چیزی می‌داند، و ۲. افراد باید با تعداد حداقلی در سازمان ارتباط داشته باشند تا حجم زیادی از اطلاعات را حمل نکنند. در واقع، تنوع ضروری و افزونگی اطلاعات، مکمل یکدیگر هستند [۲۲، ۸].

**طراحی شغل و مدل ویژگی‌های شغل.** طراحی شغل، یک فعالیت اساسی در مدیریت منابع انسانی است. اهمیت طراحی شغل در تأثیر آن بر انگیزش کارکنان است [۱۰]. طراحی شغل به تصمیم‌گیری در خصوص ساختار شغل اشاره دارد؛ بدین معنی که وظایف و فعالیت‌های مرتبط شناسایی شوند و سپس به‌گونه‌ای به کارکنان اختصاص داده شوند که سازمان از رهگذر تخصص‌گرایی ناشی از طراحی شغل به منافع و مزایا است پیدا کند و در عین حال، هم‌افزایی وظایف ایجاد شود. به‌طور سنتی، طراحی شغل فقط بر خود شغل متمرکز بود. این در حالی است که امروزه نقطه تمرکز بر افرادی است که شغل را بر عهده دارند و نتایج انگیزشی طراحی شغل اهمیت یافته است [۱۴]. درک ارتباط کارکنان و شغل آن‌ها گامی اساسی برای درک بهره‌وری سازمانی و کیفیت کار کارکنان است. یکی از شناخته‌شده‌ترین رویکردها به طراحی شغل، مدل ویژگی‌های شغل هکمن و الدهام<sup>۱</sup> (۱۹۷۶) است. مدل ویژگی‌های شغل بر اندازه‌گیری ویژگی‌های عینی یک وظیفه - که منجر به انگیزش، رضایت شغلی و عملکرد کیفی مطلوب می‌شود - تمرکز دارد. این مدل همچنین قابلیت اندازه‌گیری نیاز به رشد فرد در کارش را داراست و این نیاز را در طراحی شغل دخیل می‌سازد.

هکمن و الدهام (۱۹۸۰) بیان می‌کنند شرایطی باید در شغل فراهم باشد که منجر به انگیزش درونی افراد شود. اول، فرد باید از نتایج کار خود آگاه باشد. اگر فرد، به واسطه فعالیت‌های خود در شغل، متوجه نشود که خوب یا بد عمل کرده است، دلیلی برای احساس خوب به واسطه عملکرد مطلوب و یا احساس بد به واسطه عملکرد نامناسب ندارد. دوم، فرد باید در برابر نتایج کارهای خود احساس مسئولیت کند و معتقد باشد که شخصاً مسئول نتایج و خروجی‌های کار است. اگر فرد حس کند که کیفیت کارش بیش از آنکه بر پایه تلاش باشد، ناشی از دستورالعمل‌های کاری یا اوامر رییس و سرپرست و دیگر افراد در واحد است، دلیلی برای حس غرور و افتخار به کارش ندارد [۱۵]. نهایتاً فرد باید حس کند کار معناداری انجام می‌دهد. اگر کارش پیش‌پا افتاده باشد، انگیزش درونی احتمالاً رخ نخواهد، داد حتی اگر شخصاً مسئول کار باشد و اطلاعاتی نیز درباره نحوه عملکردش دریافت کند. وجود هر سه عامل فوق - که تحت عنوان حالات روانشناختی کلیدی<sup>۲</sup> مطرح می‌شوند - برای انگیزش درونی فرد ضروری است.

1. Hackman & Oldham  
2. Critical psychological states

پنج ویژگی در شغل می‌توانند سبب ایجاد سه حالت مذکور گردند. سه ویژگی منجر به ایجاد حس معناداری کار می‌گردند، یک ویژگی موجب ایجاد حس مسئولیت در فرد می‌شود، و یک ویژگی نیز منجر به آگاهی از نتایج خواهد شد.

سه ویژگی که حس معناداری کار را ایجاد می‌کنند، عبارتند از: تنوع مهارت<sup>۱</sup>، هویت وظیفه<sup>۲</sup> و اهمیت وظیفه<sup>۳</sup>.

**تنوع مهارت‌ها.** میزانی که شغل، نیازمند به‌کارگیری مهارت‌ها و استعدادهای مختلف فرد برای انجام فعالیت‌های گوناگون است. وقتی انجام وظیفه، نیازمند فعالیت‌هایی است که مهارت‌ها و توانایی‌های فرد را به‌کار می‌گیرند، فرد همواره حس می‌کند کار معناداری انجام می‌دهد و هرچه مهارت‌های بیشتری را در کار درگیر کند، حس معناداری کار برای وی افزایش خواهد یافت.

**هویت وظیفه:** میزانی که شغل، نیازمند تکمیل بخشی معنادار از کار است؛ به‌عبارتی، انجام کاری از ابتدا تا انتها با خروجی ملموس. وقتی افراد، کاری را به‌طور کامل انجام می‌دهند (به‌عنوان مثال ارائه کامل یک خدمت) بیشتری نسبت به‌کار دارند تا زمانی که تنها مسئول بخش کوچکی از کار هستند [۱۴:۱۵۷].

**اهمیت وظیفه.** میزانی که شغل، تأثیر اساسی بر زندگی دیگران دارد، چه در داخل سازمان و یا در بیرون آن. معناداری کار زمانی افزایش خواهد یافت که فرد حس کند شغلش بر رفاه و آسایش دیگران تأثیرگذار است.

هر یک از سه ویژگی فوق منجر به حس معناداری در کار می‌گردند. اگر یک شغل هر سه ویژگی فوق را دارا باشد، احتمالاً افراد آن را معنادار حس می‌کنند. حتی اگر شغلی یک یا دو ویژگی از موارد مذکور را دارا نباشد، باز هم می‌تواند برای فرد معنادار باشد [۱۴:۱۶۰].

**استقلال.** استقلال سبب می‌شود که فرد در خصوص خروجی کار خود احساس مسئولیت کند. استقلال، میزانی از آزادی و عدم وابستگی است که شغل به فرد در خصوص زمانبندی و تعیین رویه‌های انجام کار می‌دهد. وقتی شغل، استقلال کافی را برای فرد فراهم می‌کند، خروجی‌های کار بر اساس تلاش‌ها، ابتکارات، تصمیمات و اقدامات وی ارزیابی می‌شود نه بر اساس رویه‌هایی که به‌عنوان مثال توسط رئیس به او تحمیل شده است. هم‌چنان که استقلال افزایش می‌یابد، احساس مسئولیت فرد در برابر شکست‌ها یا موفقیت‌هایش در کار بیشتر خواهد شد.

---

1. Skill variety  
2. Task identity  
3. Task significance



**آگاهی از نتایج<sup>۱</sup>.** میزان بازخوردی که فرد از کار دریافت می‌کند و متأثر می‌شود. منظور از بازخورد، اطلاعات شفاف و دقیقی است که فرد از شغل درباره عملکرد خود کسب می‌کند. در اینجا منظور از بازخورد، آن اطلاعاتی است که از خود شغل برمی‌آید نه آن چیزی که سرپرست یا همکاران به فرد منتقل می‌کنند.

هکمن و الدهام چنین بیان می‌کنند: افراد مختلف، بر اساس ویژگی‌هایشان، به طرق مختلفی به شرایط کاری پاسخ می‌دهند. بر این اساس، سه متغیر تعدیل‌کننده<sup>۲</sup> به مدل ویژگی‌های شغل اضافه می‌شود.

**دانش و مهارت.** در شغل‌های دارای پتانسیل انگیزشی بالا، افرادی که دارای مهارت و دانش کافی برای انجام مطلوب شغل می‌باشند، حس مثبت و خوبی در انجام کار دارند. اما افرادی که شایستگی کافی برای انجام شغل را ندارند، حس خوبی در کار نخواهند داشت، زیرا شغل از آن‌ها سطح عملکرد بالایی را می‌طلبد، ولی آن‌ها قادر به انجام مطلوب فعالیت‌ها نخواهند بود [۱۴:۱۷۳].

**شدت نیاز به رشد<sup>۳</sup>.** مشاغل دارای پتانسیل انگیزشی بالا فرصت‌هایی را برای یادگیری و رهبری شخصی در کار فراهم می‌کنند. همه افراد، حتی آن‌هایی که دانش و مهارت کافی برای انجام شغل را دارند، از چنین فرصت‌هایی بهره نمی‌برند. برخی افراد، نیاز شدید به یادگیری و توسعه توانمندی‌های شخصی خود دارند. آن‌ها در واقع، نیاز به رشد شدید دارند و در مواجهه با کارهای چالشی و پیچیده، انگیزه‌های درونی خود را شکوفا می‌کنند. شدت نیاز به رشد بر چگونگی واکنش افراد به شغل تأثیر دارد.

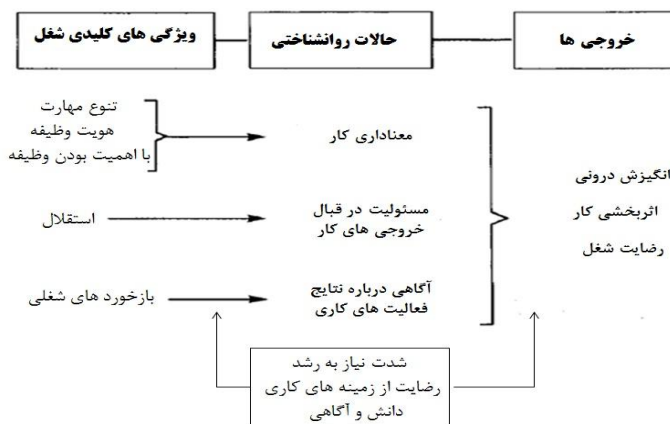
**رضایت از زمینه‌های کاری<sup>۴</sup>.** میزان رضایت کارکنان از جنبه‌های مختلف زمینه و بافت کار، تمایل یا توانایی بهره‌گیری از مزایای شغل غنی‌شده را متأثر می‌سازد. افرادی که از دستمزد، امنیت شغلی، همکاران و سرپرستان خود احساس رضایت می‌کنند، واکنش مثبت‌تر به شغل‌های چالشی و غنی‌شده نشان می‌دهند.

هکمن و الدهام (۱۹۸۰) چنین بیان می‌کنند: (وجود ویژگی‌های پنج‌گانه مذکور در یک شغل سبب ایجاد خروجی‌های مشخصی خواهد شد). آنان در مدل خود به انگیزش درونی، رضایت از

---

1. Job-based feed back  
2. Moderator variables  
3. Growth need strength  
4. Work context

شغل و اثربخشی کار، به‌عنوان خروجی‌های مورد انتظار در صورت وجود ویژگی‌های پنج‌گانه، اشاره می‌کنند.



شکل ۱. مدل ویژگی‌های شغل [۱۴]

بسیاری از پژوهش‌گران به بررسی، ارزیابی، نقد و تکمیل مدل بالا پرداخته‌اند. فاجورچمن<sup>۱</sup> (۱۹۹۷) با بررسی ۴۶ پژوهش معتبر در زمینه مدل ویژگی‌های شغل در بازه زمانی ۱۹۷۵-۹۷، موارد ذیل را در خصوص مدل ویژگی‌های شغل بیان می‌کند.

- ابعاد و ویژگی‌های شغل عموماً از دید پژوهش‌گران تأیید شده و دارای اثرات و حالات روانشناختی بیان شده، بوده است، هرچند پژوهش‌گران مختلف با ترکیب بعضی از موارد پنج‌گانه ویژگی‌های شغل بیان کرده‌اند که برخی حالت‌های روانشناختی از دیگر ویژگی‌ها متأثر هستند (چنین پژوهش‌هایی بسیار نادر بوده‌اند).

- به‌جز شدت نیاز به رشد، دو عامل تعدیل‌کننده دیگر - دانش و مهارت و رضایت از زمینه‌های کاری - در پژوهش‌های صورت گرفته مورد تأکید قرار نگرفته‌اند. به‌عبارتی شدت نیاز به رشد، به‌عنوان یک متغیر تعدیل‌کننده، می‌تواند وارد مدل شود. بهره‌گیری از دو عامل دیگر بحث‌برانگیز بوده است.

- پژوهش‌گران گوناگون بر روی نحوه تأثیرگذاری شدت نیاز به رشد به خروجی‌های مدل اجماع ندارند این امر و در مواردی تأیید و بعضاً نیز چنین خروجی‌هایی رد شده‌اند [۱۰]. امروزه از شغل تحت عنوان کار دانشی نام برده می‌شود. کار دانشی<sup>۲</sup> شامل به‌کارگیری دانش، پردازش اطلاعات و خلق دانش جدید است [۲۶].

1. Faturochman

2. Knowledge Work

مورمان<sup>۱</sup> (۲۰۰۳) از چهار جزء نام می‌برد که در فضای دانش‌محور کنونی می‌بایست در طراحی شغل و کار دانشی مورد توجه قرار گیرند:

- طراحی شغل و کار، فرایندی پویاست و بر اساس موقعیت‌های مختلف باید متناسب‌سازی شود.
- طراحی شغل باید به‌گونه‌ای انجام شود که فضای کار همکارانه را ترویج کند.
- در طراحی شغل، تمرکز بر کل سازمان و در نظر داشتن وابستگی متقابل فرایندهای کاری از یک سو و عملکردهای واحدها و زیرفرایندهای کاری از سوی دیگر است.
- کار باید برای یادگیری طراحی شود. به عبارتی، طراحی شغل باید به‌گونه‌ای باشد که افراد بتوانند دانش ضمنی همکاران را جمع‌آوری کنند و آن را در جریان کار به کار گیرند [۴۰].

وی با به‌کارگیری پنج ویژگی یاد شده در مدل حکمن و الدهام، پیوند هر یک را با عنایت به ویژگی‌های کار دانشی، بیان می‌کند.

**هویت وظیفه.** فضای کار دانشی آنقدر پیچیده است که نمی‌توان یک وظیفه کامل را به یک نفر واگذار کرد. در واقع، مجموعه‌ای از وظایف در تیم‌های کاری مختلف تعریف می‌شود و افراد حاضر در این تیم‌ها، به واسطه شایستگی‌هایشان، وارد و خارج می‌شوند. از دیگر سو، کاری که در یک تیم شروع شده است، ممکن است نهایتاً در تیم دیگری به پایان برسد. بنابراین، هویت وظیفه از آنجا ناشی می‌شود که فرد، توالی وظایفی را که در یک پروژه یا تیم کاری به عهده دارد، درک کرده است و می‌داند پیوند پروژه یا تیم مذکور با کل سیستم کاری چیست. در واقع، آگاهی از ارتباط واحدهای کاری و ارتباط کار فرد با کل سیستم می‌تواند سبب درک نقش فرد در وظایف محوله شود [۴۰].

**تنوع مهارت.** دانشکاران<sup>۲</sup>، نیازمند مهارت‌های چندگانه هستند. یعنی در عین حال که دانش فنی عمیقی در حوزه تخصصی خود دارند، می‌بایست دیدگاه و دانش کلی درباره فعالیت‌های مرتبط نیز داشته باشند. وجود مهارت‌های چندگانه سبب ایجاد حوزه دانشی مشترک می‌شود که ترکیب و به‌کارگیری دانش‌ها را تسهیل می‌کند [۴۰].

**اهمیت وظیفه.** در فضای کار دانشی و پیچیدگی‌های موجود در آن، درک اهمیت وظیفه و نحوه تأثیرگذاری بر زندگی و آسایش دیگران، دشوار است. شفافیت فرایندهای کاری، که به واسطه آن‌ها ارزشی برای مشتری ایجاد می‌شود، سبب می‌شود، فرد به اهمیت وظیفه خود پی ببرد. از طرفی، وجود رویه‌های ارزیابی عملکرد مختلف (به‌عنوان مثال، سیستم‌های ارزیابی عملکرد بر

1. Mohrman

2. Knowledge Workers

اساس کارت امتیازی متوازن که نقش فرد را در چهار حوزه بیان می‌کند) سبب خواهد شد که وی به تأثیرگذاری خود در خلق و ایجاد ارزش افزوده در سازمان پی ببرد [۴۰].

**استقلال.** استقلال در فضای کار دانشی به معنای عدم وابستگی در به‌کارگیری دانش مناسب با رعایت استانداردها و متدولوژی‌های سازمان است. تیم‌های مستقل در سازمان می‌توانند نحوه سازماندهی منابع و راهبردهای لازم برای نیل به خروجی‌های مورد انتظار سازمان را مدیریت کنند. این در حالی است که در دیدگاه سنتی، کار به‌گونه‌ای تقسیم می‌شد تا فرد بتواند بخشی از آن را به عهده بگیرد و در آن، فعالیت‌هایش را مدیریت کند. در فضای کار دانشی، استقلال -چه در سطح فردی یا جمعی- در قالب خودسامانی<sup>۱</sup> افراد یا تیم‌ها در تعاملات مستمرشان با عناصر دیگر سیستم کاری تعریف و توجیه می‌شود. خودسامانی در واکنش به جهت‌گیری مدیران ارشد سازمان و به واسطه آگاهی، مسئولیت‌پذیری و ارتباط با دیگر عناصر سیستم کاری رخ خواهد داد [۴۰].

**بازخوردهای شغلی.** تعدد رویه‌های اطلاعاتی در سطح سازمان‌های کنونی سبب می‌شود تا بستر دریافت اطلاعات و آگاهی از نتایج فعالیت‌ها و وظایف انجام شده توسط افراد، تیم‌ها و یا در قالب پروژه‌ها به خوبی فراهم شود [۴۰].

**توسعه فرضیه‌ها و مدل مفهومی.** مورمان (۲۰۰۳) یکی از ویژگی‌های کار دانشی در عصر دانش‌محور کنونی را خلق و به‌کارگیری مستمر دانش در خلال انجام کار می‌داند. وی پنج ویژگی استقلال، هویت وظیفه، اهمیت وظیفه، تنوع مهارت و بازخورد شغلی را به‌عنوان ویژگی‌های اساسی و انگیزاننده نام می‌برد که باید در کار دانشی مورد توجه قرار گیرند. به‌عبارت دیگر، به‌منظور در نظرگیری معیارها و ویژگی‌های مورد اشاره وی از کار دانشی، پنج عامل فوق که هر یک به‌نوعی در نتایج کار دانشی مؤثر هستند، در طراحی کار در فضای کنونی سازمان‌ها باید مورد توجه قرار گیرند. به‌عبارت دیگر، طراحی شغل با در نظرگیری ویژگی‌های یادشده می‌تواند بر خلق دانش تأثیرگذار باشد.

جهت‌گیری افراد نسبت به شغل، مستقل از ماهیت کار است و افراد دارای شغل یکسان دیدگاه‌های متفاوتی نسبت به آن دارند [۳۸]. دانشکاران عموماً تمایل دارند سطح تحصیلات بالاتری را کسب کنند که نشان‌دهنده رغبت آن‌ها به جهت‌گیری‌های حرفه‌ای در کار است. آن‌ها به‌دنبال به‌کارگیری دانش فنی و تخصصی خود هستند و عموماً تمایل دارند تفکر مستمر و

خلاقانه در روند کاری خود داشته باشند و درک بهتری از نقش خود در شغل داشته باشند. آن‌ها همچنین تمایل دارند از فرصت‌های مختلف برای یادگیری و تعامل با دیگران استفاده کنند و به دنبال معناداری کار می‌باشند [۳۸، ۳۵، ۳۳]. به عبارتی، دانشکاران در سازمان، در مقایسه با دیگر کارکنان، از شدت نیاز به رشد متفاوتی برخوردارند که در میزان مشارکت در فعالیت‌های خلق دانش این دو گروه تأثیرگذار است. در نتیجه:

فرضیه اول: طراحی شغل بر خلق دانش در سطح فردی، باتوجه به شدت نیاز به رشد، تأثیر معناداری دارد.

نوناکا (۱۹۹۴)، نوناکا و تاکوچی (۱۹۹۵)، نوناکا و تویاما (۱۹۹۸، ۲۰۰۰، ۲۰۰۱)، نوناکا و همکاران (۱۹۹۸)، استقلال را یکی از عوامل اساسی مؤثر بر تعهد و در نتیجه، خلق دانش در سطح فردی می‌دانند. همچنین آن‌ها در توسعه با به وجود استقلال برای افراد در راستای ترویج فعالیت‌های خلق دانش تأکید می‌کنند. در نتیجه:

فرضیه دوم: استقلال در برنامه‌ریزی و انتخاب رویه انجام کار بر اجتماعی نمودن، باتوجه به شدت نیاز به رشد، تأثیر معنادار دارد.

فرضیه سوم: استقلال در برنامه‌ریزی و انتخاب رویه انجام کار بر آشکارسازی، باتوجه به شدت نیاز به رشد، تأثیر معنادار دارد.

فرضیه چهارم: استقلال در برنامه‌ریزی و انتخاب رویه انجام کار بر ترکیب، باتوجه به شدت نیاز به رشد، تأثیر معنادار دارد.

فرضیه پنجم: استقلال در برنامه‌ریزی و انتخاب رویه انجام کار بر درونی‌سازی، باتوجه به شدت نیاز به رشد، تأثیر معنادار دارد.

نوناکا (۱۹۹۴)، نوناکا و تاکوچی (۱۹۹۵)، نوناکا و تویاما (۱۹۹۸، ۲۰۰۰، ۲۰۰۱)، نوناکا و همکاران (۱۹۹۸) چنین بیان می‌کنند: یکی از عوامل اساسی در ترویج فعالیت‌های خلق دانش، وجود بی‌نظمی خلاق در با است. چنین بی‌نظمی زمانی مؤثر خواهد بود که اعضای سازمان، بازخوردی از فعالیت‌های خود داشته باشند. بدون بازخورد، معرفی نوسانات سبب ایجاد بی‌نظمی ویرانگر خواهد شد. سازمان‌هایی که به دنبال خلق دانش هستند، نیازمند نهادینه‌سازی چنین بازخوردی در حین کار هستند تا از بی‌نظمی خلاق بهره‌گیرند [۲۰، ۲۱]. در نتیجه:

فرضیه ششم: وجود بازخوردهای شغلی بر اجتماعی نمودن، باتوجه به شدت نیاز به رشد، تأثیر معنادار دارد.

فرضیه هفتم: وجود بازخوردهای شغلی بر آشکارسازی، باتوجه به شدت نیاز به رشد، تأثیر معنادار دارد.

فرضیه هشتم: وجود بازخوردهای شغلی بر ترکیب، باتوجه به شدت نیاز به رشد، تأثیر معنادار دارد.

فرضیه نهم: وجود بازخوردهای شغلی بر درونی‌سازی، باتوجه به‌شدت نیاز به رشد، تأثیر معنادار دارد.

وجود هویت وظیفه و اهمیت وظیفه در شغل سبب خواهد شد که فرد جایگاه شغل خود را در کل فرایندهای کاری سازمان بداند و از نحوه تأثیرگذاری آن بر دیگر همکاران و خروجی‌های نهایی سازمان، باتوجه به مجموعه فعالیت‌های خود در شغل، آگاه شود. وجود این دو عامل در فضای کار دانشی عبارتست از آگاهی شاغل از فرایندهای کاری کل سازمان و درک پیوند شغل خود یا حضور خود در یک تیم کاری با ارزش‌هایی ایجاد شده در سازمان برای مشتری [۲۰]. از دیگر سو، نوناکا (۱۹۹۴)، نوناکا و تاکوچی (۱۹۹۵)، نوناکا و توایاما (۱۹۹۸، ۲۰۰۰، ۲۰۰۱)، نوناکا و همکاران (۱۹۹۸) بیان می‌کنند: افزونگی اطلاعات سبب یادگیری به کمک نفوذ در دایره ادراک فرد خواهد شد. تسهیم اطلاعات اضافی به افراد کمک می‌کند تا جایگاه خود در سازمان را به رسمیت بشناسند؛ موضوعی که سبب افزایش حس کنترل و جهت‌دهی به افکار و رفتار افراد می‌شود. به عبارتی، در صورت وجود هویت و اهمیت وظیفه در شغل فرد در فضای دانشی فعلی، افزونگی اطلاعات ایجاد خواهد شد که سبب ترویج فعالیت‌های خلق دانش می‌شود. همچنین هویت و اهمیت وظیفه در فضای کار دانشی و آگاهی کلی از اهمیت نقش شغل فرد در ایجاد ارزش افزوده در سازمان سبب ایجاد تنوع ضروری خواهد شد که نوناکا از آن به‌عنوان عاملی مؤثر در ترویج فعالیت‌های خلق دانش یاد می‌کند. در نتیجه:

فرضیه دهم: هویت شغل (وظیفه) بر اجتماعی نمودن، باتوجه به‌شدت نیاز به رشد، تأثیر معنادار دارد.

فرضیه یازدهم: هویت شغل (وظیفه) بر آشکارسازی، باتوجه به‌شدت نیاز به رشد، تأثیر معنادار دارد.

فرضیه دوازدهم: هویت شغل (وظیفه) بر ترکیب، باتوجه به‌شدت نیاز به رشد، تأثیر معنادار دارد. فرضیه سیزدهم: هویت شغل (وظیفه) بر درونی‌سازی، باتوجه به‌شدت نیاز به رشد، تأثیر معنادار دارد.

فرضیه چهاردهم: اهمیت و شاخص بودن شغل بر اجتماعی نمودن، باتوجه به‌شدت نیاز به رشد، تأثیر معنادار دارد.

فرضیه پانزدهم: اهمیت و شاخص بودن شغل بر آشکارسازی، باتوجه به‌شدت نیاز به رشد، تأثیر معنادار دارد.

فرضیه شانزدهم: اهمیت و شاخص بودن شغل بر ترکیب، باتوجه به‌شدت نیاز به رشد، تأثیر معنادار دارد.

فرضیه هفدهم: اهمیت و شاخص بودن شغل بر درونی‌سازی، باتوجه به شدت نیاز به رشد، تأثیر معنادار دارد.

مورمان (۲۰۰۳) اشاره می‌کند که دانشکاران در شغل‌های عصر دانش‌محور، نیازمند تنوع مهارت‌ها و دارا بودن مهارت‌های چندگانه هستند؛ به عبارتی، شغل و کار دانشی، نیازمند به‌کارگیری مجموعه‌ای از مهارت‌هاست.

نوناکا (۱۹۹۴)، نوناکا و تاکوچی (۱۹۹۵)، نوناکا و تویاما (۱۹۹۸، ۲۰۰۰، ۲۰۰۱)، نوناکا و همکاران (۱۹۹۸) چنین بیان می‌کنند: دو عامل بر کیفیت دانش ضمنی فرد تأثیر می‌گذارد. عامل اول، تنوع تجربه‌های فرد است. اگر تجربه‌های فردی محدود به فعالیت‌های روزمره باشد، میزان دانش ضمنی که از فعالیت‌های یکنواخت و تکراری کسب می‌شود، در طول زمان کاهش خواهد یافت. وظایف روزمره با تفکر خلاقانه و شکل‌گیری دانش جدید تضاد دارند. افزایش تنوع تجربه‌های، به‌تنهایی، برای افزایش کیفیت دانش ضمنی کافی نیست. اگر افراد، تجربه‌های متنوعی را کسب کنند که ارتباطی با یکدیگر ندارند، شانس کمی خواهند داشت تا با یکپارچه‌سازی آن‌ها دیدگاه، ایده و دانش جدیدی را خلق نمایند. عامل دوم که کیفیت دانش ضمنی را متأثر می‌سازد، آگاهی از تجربه‌های است. به عبارت دیگر، فرد می‌بایست دانش کسب‌شده را نه تنها با ذهن بلکه در عمل نیز به‌کار گیرد تا از ماهیت ذهنی به‌ماهیت عینی تبدیل شود. دانش فردی از طریق تعامل تجربه و منطق گسترش می‌یابد و در فرد نهادینه می‌شود. به عبارتی، به‌کارگیری مجموعه‌ای متنوع از مهارت‌ها و تجربه‌های در گسترش دانش ضمنی فرد مؤثر است. در نتیجه:

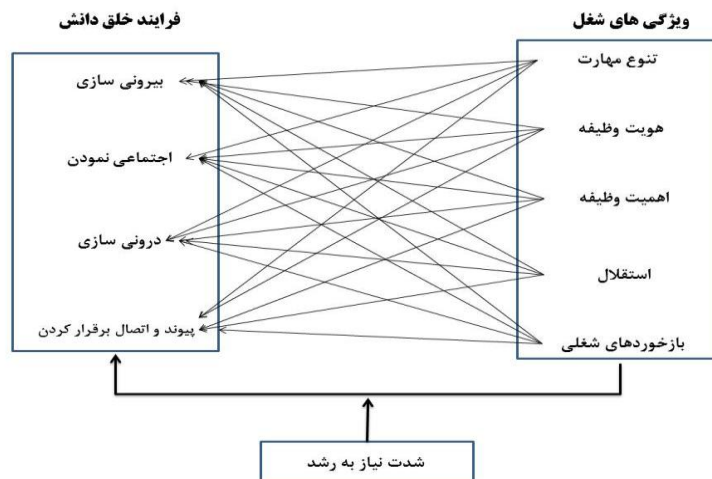
فرضیه هجدهم: نیاز به انواع مهارت‌ها در شغل بر اجتماعی نمودن، باتوجه به شدت نیاز به رشد، تأثیر معنادار دارد.

فرضیه نوزدهم: نیاز به انواع مهارت‌ها در شغل بر آشکارسازی، باتوجه به شدت نیاز به رشد، تأثیر معنادار دارد.

فرضیه بیستم: نیاز به انواع مهارت‌ها در شغل بر ترکیب، باتوجه به شدت نیاز به رشد، تأثیر معنادار دارد.

فرضیه بیست‌ویکم: نیاز به انواع مهارت‌ها در شغل بر درونی‌سازی، باتوجه به شدت نیاز به رشد، تأثیر معنادار دارد.

براین اساس مدل مفهومی پژوهش به شکل ذیل ارائه می‌شود.



شکل ۲. مدل مفهومی پژوهش

### ۳. روش‌شناسی تحقیق

به منظور آزمون و بررسی فرضیه‌های پژوهش، پرسشنامه‌ای حاوی ۵۴ سؤال در چهار بخش تدوین شد. بخش اول، اطلاعات جمعیت شناختی پاسخ‌دهندگان شامل سن، جنسیت، سابقه خدمت، سطح تحصیلات و غیره را مورد سؤال قرار می‌دهد. بخش دوم، شامل ۱۸ سؤال بسته است که ویژگی‌های شغل را در قالب پنج متغیر مورد سؤال قرار می‌دهد. در بخش سوم، ۱۷ سؤال بسته به بررسی شدت نیاز به رشد در قالب دو متغیر می‌پردازد و نهایتاً در بخش چهارم، ۱۹ سؤال به بررسی چهار متغیر خلق دانش می‌پردازند.

پرسشنامه‌ها در میان کارشناسان و مدیران یک شرکت مطرح در حوزه پالایش نفت کشور توزیع گردید. این افراد، دارای سابقه کاری بالاتر از پنج سال بوده‌اند. همچنین به دلیل این که خلق دانش در واحدهای حوزه بهره‌برداری این شرکت، در مقایسه با حوزه‌های اداری و ستادی، اهمیت بیشتری دارد، جامعه آماری به کارکنان این حوزه (۳۹۰) نفر محدود گشت. در مجموع، ۱۹۳ پرسشنامه جمع‌آوری و برای تحلیل آماده شد. نرخ پاسخ‌دهی به سؤالات پرسشنامه، ۴۹/۴۸ درصد بود. جدول ۱، پایایی پرسشنامه را بر اساس ضریب آلفای کرونباخ نشان می‌دهد.



جدول ۱. پایایی پرسشنامه

ضریب آلفای کرونباخ	تعداد سؤالات	
۰/۶۳۴	۲	تنوع مهارت‌ها
۰/۷۲۳	۳	هویت وظیفه
۰/۶۳۱	۲	اهمیت وظیفه
۰/۷۰۵	۳	استقلال
۰/۷۰۱	۸	بازخورد
۰/۸۷۵	۱۷	شدت نیاز به رشد افراد
۰/۷۵۵	۶	اجتماعی نمودن
۰/۷۳۵	۴	آشکارسازی
۰/۷۹۹	۴	ترکیب
۰/۸۰۵	۴	درونی‌سازی
۰/۸۳۴ (میانگین)	۵۳	جمع کل

از آن‌جا که در این پژوهش از پرسشنامه استاندارد ویژگی‌های شغل و خلق دانش استفاده شده است، روایی آن مورد اطمینان است. با این وجود، برای اعتبار محتوای پرسشنامه از نظرات خبرگان نیز استفاده شد. اعتبار محتوای پرسشنامه را چهار مطلع و متخصص تأیید نمودند. آن‌ها همگی از متخصصان و خبرگان در حوزه منابع انسانی و مدیریت دانش بودند.

#### ۴. تحلیل داده‌ها و یافته‌های پژوهش

برای تجزیه و تحلیل داده‌های جمع‌آوری شده، ابتدا آمار توصیفی که به بررسی متغیرهای جمعیت شناختی تحقیق - میزان تحصیلات، سابقه فعالیت و غیره - می‌پردازد، مورد بررسی قرار گرفت. سپس آمار استنباطی مطرح شد. در آمار استنباطی این پژوهش، به منظور بررسی روابط متغیرهای ویژگی‌های شغل و خلق دانش، از آزمون رگرسیون همزمان استفاده شد. تمامی تحلیل‌ها با استفاده از نرم‌افزار آماری SPSS نسخه ۱۸ انجام شد.

در بررسی واحدهای سازمانی مورد مطالعه مشخص شد که ۱۰/۴٪ در قسمت نوبتکاری بهره‌برداری، ۳۳/۷٪ در پالایش منطقه الف، ۳۳/۲٪ در پالایش منطقه ب، ۱۱/۴٪ در سرویس‌های آب، برق و بخار، و ۱۱/۴٪ در واحد برنامه‌ریزی مخازن و انتقال مواد نفتی مشغول به فعالیت بودند. ۱٪ از پاسخ دهندگان تحصیلات فوق دیپلم، ۶۵/۳٪ کارشناسی و ۳۳/۷٪ کارشناسی ارشد داشتند. ۲۱/۸٪ بین ۵ تا ۱۰ سال، ۲۳/۳٪ بین ۱۰ تا ۱۵ سال، ۴۴٪ بین ۱۵ تا ۲۰ سال و ۱۰/۹٪ بین ۲۰ تا ۲۵ سال سابقه خدمت داشتند. ۵۵/۴٪ در رشته شیمی، ۲۲/۳٪ در

رشته مکانیک و ۲۲/۳٪ در رشته برق تحصیل نموده بودند. نتایج آزمون کولموگروف - اسمیرنوف، نرمال بودن داده‌ها را در سطح اطمینان ۹۵٪ تأیید می‌کند. برای اولویت‌بندی ویژگی‌های شغل و فعالیت‌های خلق دانش در نمونه مورد مطالعه، آزمون فریدمن انجام شد. اولویت ویژگی‌های شغل، به ترتیب، این‌ها بوده است: تنوع مهارت‌ها، استقلال، هویت وظیفه، اهمیت وظیفه و بازخورد. اولویت‌بندی فعالیت‌های خلق دانش نیز، به ترتیب، این‌ها بوده است: اجتماعی نمودن، آشکارسازی، ترکیب و درونی‌سازی. به عبارتی، کارکنان مورد مطالعه معتقدند که در شغل آنان، استفاده از مهارت‌های چندگانه رایج است و استقلال فراوانی در انجام شغل دارند. از طرف دیگر، فعالیت‌های اجتماعی نمودن، بیشترین نمود را در فرایند کاری روزانه آنان دارد (جدول ۲).

جدول ۲. میانگین‌های حاصل از آزمون فریدمن

فعالیت‌های خلق دانش	متوسط رتبه	ویژگی‌های شغل	متوسط رتبه
اجتماعی نمودن	۳/۱۰	تنوع مهارت‌ها	۳/۵۴
آشکارسازی	۲/۸۷	اهمیت وظیفه	۲/۷۱
ترکیب	۲/۸۷	هویت وظیفه	۳/۰۲
درونی‌سازی	۱/۱۶	استقلال	۳/۱۱
		بازخورد	۲/۶۲

**آزمون فرضیه‌های پژوهش.** برای بررسی تأثیرگذاری طراحی شغل و ویژگی‌های شغل بر خلق دانش و فعالیت‌های اجتماعی نمودن، ترکیب، درونی‌سازی و آشکارسازی در سطح فردی، با توجه به شدت نیاز به رشد، از رگرسیون همزمان استفاده شد. در این روش، ابتدا تأثیرگذاری متغیر مستقل بر متغیر وابسته بررسی می‌شود و به‌طور همزمان در مدل دوم، شدت نیاز به رشد، به‌عنوان متغیر تعدیل‌گر، بر رابطه مؤلفه‌های مستقل و وابسته تأثیر می‌گذارد. در صورت مثبت و معنادار بودن تأثیرگذاری متغیر مستقل و متغیر تعدیل‌گر شدت نیاز به رشد بر متغیر وابسته، فرضیه پژوهش تأیید می‌شود. در نهایت، ضرایب رگرسیونی بررسی می‌شوند تا در صورت مثبت بودن ضرایب متغیرهای مستقل و تعدیل‌گر بتوان از تأثیرگذاری آن‌ها بر متغیر وابسته اطمینان حاصل کرد.

جدول ۳، نشان‌دهنده ضرایب تبیین متغیر مستقل در متغیر وابسته مربوطه است. با ورود متغیر تعدیل‌گر شدت نیاز به رشد تمامی ضرایب تبیین، رشد داشته‌اند. همچنین میزان آماره F و سطح معناداری، نشان‌دهنده وجود رابطه معنادار و تأثیرگذار بین مؤلفه‌های مورد بررسی است. از این‌رو بر مبنای نتایج تحلیل واریانس رگرسیونی، فرضیه‌های پژوهش با اطمینان ۹۵٪ تأیید می‌شوند.

بررسی ضرایب رگرسیونی نیز حاکی از مثبت بودن ضرایب متغیرهای مستقل و متغیر تعدیل‌گر است. بنابراین، با افزایش میزان متغیرهای مستقل و تعدیل‌گر و بهبود آن‌ها میزان متغیر وابسته نیز بهبود خواهد یافت.

جدول ۳. ضرایب همبستگی و تبیین در معادلات رگرسیونی

مدل	مؤلفه وابسته	مؤلفه مستقل	ضریب همبستگی	ضریب تبیین	آماره F	سطح معناداری
۱	خلق دانش در سطح	طراحی شغل	-۰/۳۱۲	-۰/۰۹۷	۸/۹۶۱	-۰/۰۰۳
۲	فردی	طراحی شغل	-۰/۵۱۴	-۰/۲۶۰	۴/۵۳۹	-۰/۰۱۲
شدت نیاز به رشد						
معادله رگرسیونی: $X_1$ : متغیر مستقل / $X_2$ : متغیر شدت نیاز به رشد						
$y = 50.556 + 0.275x_1 + 0.26x_2$						
۱	اجتماعی نمودن	استقلال	-۰/۱۶۱	-۰/۰۲۵	۲/۹۰۳	-۰/۰۴۰
۲		استقلال	-۰/۴۴۸	-۰/۲۰۰	۶/۲۳۷	-۰/۰۰۲
شدت نیاز به رشد						
معادله رگرسیونی: $X_1$ : متغیر مستقل / $X_2$ : متغیر شدت نیاز به رشد						
$y = 18.224 + 0.616x_1 + 0.1x_2$						
۱	اشکار سازی	استقلال در برنامه‌ریزی	-۰/۲۷۶	-۰/۰۷۶	۵/۶۹۵	-۰/۰۰۳
۲		استقلال در برنامه‌ریزی	-۰/۵۳۱	-۰/۲۸۱	۵/۳۷۹	-۰/۰۰۵
شدت نیاز به رشد						
معادله رگرسیونی: $X_1$ : متغیر مستقل / $X_2$ : متغیر شدت نیاز به رشد						
$y = 16.93 + 0.168x_1 + 0.063x_2$						
۱	ترکیب	استقلال	-۰/۱۶۰	-۰/۰۲۵	۲/۱۸۰	-۰/۰۴۱
۲		استقلال	-۰/۴۹۳	-۰/۲۴۳	۳/۶۷۴	-۰/۰۲۷
شدت نیاز به رشد						
معادله رگرسیونی: $X_1$ : متغیر مستقل / $X_2$ : متغیر شدت نیاز به رشد						
$y = 10.262 + 0.334x_1 + 0.092x_2$						
۱	درونی سازی	استقلال	-۰/۲۲۰	-۰/۰۴۸	۳/۶۶۵	-۰/۰۰۷
۲		استقلال	-۰/۴۱۲	-۰/۱۶۹	۴/۴۸۲	-۰/۰۰۳
شدت نیاز به رشد						
معادله رگرسیونی: $X_1$ : متغیر مستقل / $X_2$ : متغیر شدت نیاز به رشد						
$y = 18.135 + 0.247x_1 + 0.087x_2$						
۱	اجتماعی نمودن	وجود بازخوردهای شنلی	-۰/۳۴۶	-۰/۱۱۹	۲/۶۲۰	-۰/۰۲۲
۲		وجود بازخوردهای شنلی	-۰/۵۴۸	-۰/۳۰۰	۶/۲۱۲	-۰/۰۰۲
شدت نیاز به رشد						
معادله رگرسیونی: $X_1$ : متغیر مستقل / $X_2$ : متغیر شدت نیاز به رشد						
$y = 18.662 + 0.134x_1 + 0.098x_2$						
۱	اشکار سازی	وجود بازخوردهای شنلی	-۰/۲۶۵	-۰/۰۷۰	۳/۳۳۷	-۰/۰۴۴
۲		وجود بازخوردهای شنلی	-۰/۴۷۴	-۰/۲۳۴	۵/۲۹۹	-۰/۰۱۵

شدت نیاز به رشد						
معادله رگرسیونی: $X_1$ : متغیر مستقل / $X_2$ : متغیر شدت نیاز به رشد						
$y = 17.44 + 0.205x_1 + 0.048x_2$						
۱	ترکیب	وجود بازخوردهای شغلی	-۰/۳۲۱	-۰/۱۰۳	۲۱/۹۵۳	-۰/۰۰۰
۲		وجود بازخوردهای شغلی	-۰/۵۳۴	-۰/۲۸۵	۱۱/۹۱۳	-۰/۰۰۰
شدت نیاز به رشد						
معادله رگرسیونی: $X_1$ : متغیر مستقل / $X_2$ : متغیر شدت نیاز به رشد						
$y = 2.82 + 0.311x_1 + 0.145x_2$						
۱	درونی سازی	وجود بازخوردهای شغلی	-۰/۲۸۱	-۰/۰۷۸	۳/۵۱۰	-۰/۰۲۶
۲		وجود بازخوردهای شغلی	-۰/۴۹۱	-۰/۲۴۱	۳/۵۸۱	-۰/۰۳۰
شدت نیاز به رشد						
معادله رگرسیونی: $X_1$ : متغیر مستقل / $X_2$ : متغیر شدت نیاز به رشد						
$y = 2.82 + 0.311x_1 + 0.145x_2$						
۱	اجتماعی نمودن	هویت شغل	-۰/۲۱۱	-۰/۰۴۴	۳/۷۲۰	-۰/۰۲۳
۲		هویت شغل	-۰/۴۴۶	-۰/۱۹۸	۶/۱۰۵	-۰/۰۰۳
شدت نیاز به رشد						
معادله رگرسیونی: $X_1$ : متغیر مستقل / $X_2$ : متغیر شدت نیاز به رشد						
$y = 17.673 + 0.299x_1 + 0.09x_2$						
۱	اشکار سازی	هویت شغل	-۰/۳۴۵	-۰/۱۱۹	۴/۷۴۰	-۰/۰۲۸
۲		هویت شغل	-۰/۵۴۵	-۰/۲۹۷	۶/۰۶۹	-۰/۰۰۳
شدت نیاز به رشد						
معادله رگرسیونی: $X_1$ : متغیر مستقل / $X_2$ : متغیر شدت نیاز به رشد						
$y = 17.934 + 0.204x_1 + 0.093x_2$						
۱	ترکیب	هویت شغل	-۰/۲۴۴	-۰/۰۶۰	۱۲/۱۱۳	-۰/۰۰۱
۲		هویت شغل	-۰/۵۶۶	-۰/۳۲۰	۷/۲۵۷	-۰/۰۰۱
شدت نیاز به رشد						
معادله رگرسیونی: $X_1$ : متغیر مستقل / $X_2$ : متغیر شدت نیاز به رشد						
$y = 7.799 + 0.359x_1 + 0.353x_2$						
۱	درونی سازی	هویت شغل	-۰/۲۷۸	-۰/۰۷۷	۵/۶۶۰	-۰/۰۰۳
۲		هویت شغل	-۰/۴۵۰	-۰/۲۰۲	۶/۳۵۴	-۰/۰۰۲
شدت نیاز به رشد						
معادله رگرسیونی: $X_1$ : متغیر مستقل / $X_2$ : متغیر شدت نیاز به رشد						
$y = 7.799 + 0.359x_1 + 0.353x_2$						
۱	اجتماعی نمودن	اهمیت شغل	-۰/۲۲۲	-۰/۰۴۹	۲/۹۰۱	-۰/۰۵۰
۲		اهمیت شغل	-۰/۵۵۳	-۰/۳۰۵	۶/۴۸۰	-۰/۰۰۲
شدت نیاز به رشد						
معادله رگرسیونی: $X_1$ : متغیر مستقل / $X_2$ : متغیر شدت نیاز به رشد						
$y = 18.797 + 0.277x_1 + 0.087x_2$						
۱	اشکار سازی	اهمیت شغل	-۰/۲۴۸	-۰/۰۶۱	۳/۶۴۰	-۰/۰۲۹
۲		اهمیت شغل	-۰/۴۹۵	-۰/۲۴۵	۳/۷۵۸	-۰/۰۲۵

شدت نیاز به رشد						
معادله رگرسیونی: $X_1$ : متغیر مستقل / $X_2$ : متغیر شدت نیاز به رشد						
$y = 18.905 + 0.181x_1 + 0.051x_2$						
۱	ترکیب	اهمیت شغل	-/۳۲۰	-/۱۰۲	۲/۲۶۰	-/۰۴۰
۲		اهمیت شغل	-/۵۹۶	-/۳۵۵	۳/۷۸۳	-/۰۲۴
شدت نیاز به رشد						
معادله رگرسیونی: $X_1$ : متغیر مستقل / $X_2$ : متغیر شدت نیاز به رشد						
$y = 9.383 + 0.256x_1 + 0.093x_2$						
۱	درونی سازی	اهمیت شغل	-/۳۳۶	-/۱۱۲	۳/۰۰۸	-/۰۳۸
۲		اهمیت شغل	-/۴۹۰	-/۲۴۰	۳/۵۶۵	-/۰۳۰
شدت نیاز به رشد						
معادله رگرسیونی: $X_1$ : متغیر مستقل / $X_2$ : متغیر شدت نیاز به رشد						
$y = 18.768 + 0.189x_1 + 0.07x_2$						
۱	اجتماعی نمودن	تنوع مهارت	-/۳۱۶	-/۱۰۰	۲۱/۱۳۷	-/۰۰۰
۲		تنوع مهارت	-/۳۴۲	-/۱۱۷	۱۲/۵۶۰	-/۰۰۰
شدت نیاز به رشد						
معادله رگرسیونی: $X_1$ : متغیر مستقل / $X_2$ : متغیر شدت نیاز به رشد						
$y = 15.489 + 0.56x_1 + 0.064x_2$						
۱	آشکارسازی	تنوع مهارت	-/۱۸۳	-/۰۳۴	۶/۶۲۱	-/۰۱۱
۲		تنوع مهارت	-/۲۱۲	-/۰۴۵	۴/۴۷۳	-/۰۱۳
شدت نیاز به رشد						
معادله رگرسیونی: $X_1$ : متغیر مستقل / $X_2$ : متغیر شدت نیاز به رشد						
$y = 18.783 + 0.203x_1 + 0.131x_2$						
۱	ترکیب	تنوع مهارت	-/۲۴۷	-/۰۶۱	۱/۹۰۰	-/۰۴۵
۲		تنوع مهارت	-/۴۱۱	-/۱۶۸	۵/۵۰۸	-/۰۰۵
شدت نیاز به رشد						
معادله رگرسیونی: $X_1$ : متغیر مستقل / $X_2$ : متغیر شدت نیاز به رشد						
$y = 11.678 + 0.481x_1 + 0.115x_2$						
۱	درونی سازی	تنوع مهارت	-/۱۹۹	-/۰۴۰	۷/۹۰۳	-/۰۰۵
۲		تنوع مهارت	-/۲۳۳	-/۰۵۴	۵/۴۵۲	-/۰۰۵
شدت نیاز به رشد						
معادله رگرسیونی: $X_1$ : متغیر مستقل / $X_2$ : متغیر شدت نیاز به رشد						
$y = 20.332 + 0.315x_1 + 0.149x_2$						

### ۵. نتیجه‌گیری و پیشنهادها

این پژوهش، برای اولین بار در مبانی نظری مدیریت دانش، مطالعات در حوزه طراحی شغل را به حوزه خلق دانش پیوند زده و یکی از پیش‌زمینه‌های خلق دانش، یعنی طراحی شغل، را معرفی نموده است.

نتایج نشان می‌دهد کارکنان مورد مطالعه معتقدند که در شغل خود می‌بایست تنوع مهارت داشته باشند و از استقلال مناسبی در برنامه‌ریزی و انتخاب رویه انجام کار برخوردار باشند. همچنین آن‌ها به ضرورت وابستگی متقابل وظیفه خود با دیگر وظایف سازمان اشاره می‌کنند و درک مطلوبی از موقعیت و جایگاه وظیفه خود در سازمان دارند. از این رو می‌توان بیان داشت که سطح مطلوبی از معناداری کار و مسئولیت در قبال نتایج را می‌توان در این نمونه مشاهده کرد (تمامی موارد فوق، دارای میانگین بالاتر از متوسط بوده‌اند). از دیگر سو، میزان بازخوردهای شغلی کم است و به عبارتی، کارکنان از آگاهی اندکی در زمینه نتایج کار خود برخوردارند.

در خصوص فعالیت‌های خلق دانش، نتایج نشان می‌دهد که فعالیت‌های اجتماعی نمودن در سازمان بسیار رواج دارد، در حالی که فعالیت‌های درونی‌سازی، بسیار کم مورد توجه قرار می‌گیرد. این امر می‌تواند متأثر از میزان بسیار کم بازخوردهای شغلی در میان کارکنان باشد، زیرا از نتایج فعالیت‌های خود به خوبی آگاه نمی‌شوند تا برای درونی‌سازی دانش خلق شده یا کسب شده اقدام کنند.

تمامی فرضیه‌های پژوهش تأیید شدند. بدین ترتیب، طراحی شغل و در نظر گرفتن ویژگی‌های خاصی در شغل می‌تواند در افزایش انگیزه کارکنان به منظور خلق دانش و بروز رفتارهایی که منجر به خلق دانش شود، مؤثر باشد. در نتیجه، از طراحی شغل می‌توان به‌عنوان یکی از پیش‌زمینه‌های خلق دانش نام برد که نیازمند توجه ویژه‌ای از سوی مدیران سازمان‌هاست. استقلال در برنامه‌ریزی و انتخاب رویه کاری، به‌عنوان یک ویژگی کلیدی در طراحی شغل با هدف افزایش خلق دانش، باید گنجانده شود. نوناکا (۱۹۹۴، ۱۹۹۵، ۱۹۹۸، ۲۰۰۰، ۲۰۱۰) از استقلال به‌عنوان عاملی یاد می‌کند که سبب ایجاد فرصت‌های خلق دانش و بهره‌گیری مطلوب از آن‌ها می‌شود. استقلال در فضای کار دانشی سبب خودسامانی افراد و دانشکاران سازمان می‌شود که نهایتاً خلق و به‌کارگیری دانش جدید را به همراه خواهد داشت [۱۸، ۱۹، ۲۰، ۲۱، ۲۲]. نتیجه به‌دست آمده با بررسی‌های صورت‌گرفته بر روی مدل خلق دانش

نوناکا همخوانی دارد. وجود بازخوردهای شغلی، به‌عنوان یک ویژگی کلیدی در طراحی شغل با هدف افزایش خلق دانش، باید گنجانده شود. نوناکا (۱۹۹۴، ۱۹۹۵، ۱۹۹۸، ۲۰۰۰، ۲۰۱۰) وجود بازخورد را عاملی کلیدی و اثرگذار در بهره‌گیری دانشکاران سازمان از نوسانات دورن‌سازمانی و برون‌سازمانی و استفاده از فرصت‌های ناشی از بی‌نظمی خلاق می‌دانند تا فضایی ایجاد شود که

منجر به خلق دانش شود. بازخورد، منجر به آگاهی از نتایج کاری خواهد شد که در حضور متغیر شدت نیاز به رشد، بهبود مستمر در کار و خلق دانش را به دنبال خواهد داشت. درک جایگاه شغل در سازمان و نحوه پیوند آن با دیگر فرایندهای کاری درون سازمان، ناشی از وجود اطلاعات افزون بر مرزهای شغلی است. وجود چنین فضایی در سازمان که در آن، دانشکاران از اطلاعاتی برخوردار باشند که منجر به درک جایگاه و موقعیت شغلی آنان شود، شرایطی را ایجاد خواهد کرد که فرد از دانش مورد نیاز فرایند و فعالیت‌های کاری خود آگاه شود. در چنین فضایی، دانشکاران و کارکنان با شدت نیاز به رشد بالا می‌توانند در مسیر خلق دانش مورد نیاز خود گام بردارند. دانشکاران، نیازمند مهارت‌های چندگانه هستند. یعنی در عین حال که دانش فنی عمیقی در حوزه تخصصی خود دارند، می‌بایست دیدگاه و دانش کلی درباره فعالیت‌های مرتبط نیز داشته باشند. وجود مهارت‌های چندگانه سبب ایجاد حوزه دانشی مشترک می‌شود که خلق و به‌کارگیری دانش‌ها را تسهیل می‌کند. از دیدگاه نوناکا نیز مهارت‌های چندگانه سبب افزایش کیفیت دانش ضمنی خلق شده می‌شود. نتایج همچنین نشان می‌دهد که:

- اجتماعی نمودن، بیشترین تأثیر را از بازخورد شغلی می‌گیرد.
- آشکارسازی، بیشترین تأثیر را از هویت وظیفه می‌گیرد.
- ترکیب، بیشترین تأثیر را از بازخورد شغلی می‌گیرد.
- درونی‌سازی، بیشترین تأثیر را از اهمیت وظیفه می‌گیرد.
- استقلال، بیشترین تأثیر خود را بر آشکارسازی می‌گذارد.
- بازخورد، بیشترین تأثیر خود را بر اجتماعی نمودن می‌گذارد.
- اهمیت وظیفه، بیشترین تأثیر خود را بر درونی‌سازی می‌گذارد.
- هویت وظیفه، بیشترین تأثیر خود را بر آشکارسازی می‌گذارد.
- تنوع مهارت، بیشترین تأثیر خود را بر اجتماعی نمودن می‌گذارد.

باتوجه به نتایج به‌دست آمده، می‌توان به مدیران سازمان‌ها پیشنهاد داد که اولویت‌های خود را در طراحی شغل، با هدف ترویج خلق دانش، انتخاب نمایند و بر این اساس، طراحی شغل و طراحی مجدد مشاغل سازمانی را با رویکرد در نظرگیری ویژگی‌هایی مورد توجه قرار دهند که مروج خلق، تسهیم و به‌کارگیری دانش باشد.

توجه به نقش متغیر تعدیل‌گر شدت نیاز به رشد می‌تواند در جذب افراد مناسب برای مشاغلی که در آن‌ها خلق دانش اهمیت ویژه‌ای دارد، مفید باشد. به عبارت دیگر، مدیران در فرایند جذب نیروی انسانی برای چنین مشاغلی باید از افرادی بهره‌گیرند که شدت نیاز به رشد بالایی دارند. باتوجه به نتایج برخی مطالعه‌های قبلی مبنی بر این‌که آشکارسازی و درونی‌سازی، بیشترین تأثیر در سطح فردی را بر خلق دانش دارد، هویت و اهمیت وظیفه، نقش بیشتری در بازنگری

مشاغل سازمان دارد. به عبارت دیگر، کارکنان باید حس معنادار بودن کار را داشته باشند تا بتوانند به سوی فعالیت‌های آشکارسازی و درونی‌سازی گام بردارند.

وجود بازخوردهای شغلی در ترویج فعالیت‌های اجتماعی نمودن و ترکیب، بسیار ضروری است. به عبارت دیگر، در سازمانی که به سوی استفاده از فضای کار گروهی و اجتماعی نمودن و بهره‌گیری از فناوری اطلاعات به منظور ترکیب اطلاعات حرکت می‌کند، توجه به ارائه بازخورد از طریق شغل و همچنین از کانال همکاران، در اثربخشی این دو فرایند اهمیت دارد.

برای پژوهش‌گران آتی توجه به این نکته لازم است که این پژوهش بر خلق دانش در سطح فردی متمرکز است. با توجه به فضای کار گروهی و طراحی مشاغل بر اساس کار گروهی، با تکمیل ویژگی‌های شغلی در سطوح گروهی می‌توان به بررسی تأثیر کلیه ویژگی‌ها در فضای روابط گروهی و بین گروهی پرداخت.

از جمله محدودیت‌های این پژوهش، این است که تنها بر روی کارکنان یک شرکت انجام شده است. هر چند این موضوع سبب شده است که روایی درونی پژوهش افزایش یابد و انجام آن امکان‌پذیر شود، ولی قابلیت تعمیم‌پذیری آن را ماهیتاً کاهش خواهد داد. انجام پژوهش‌های آتی در سازمان‌ها و صنایع دیگر سبب خواهد شد که در صورت هماهنگی نتایج با پژوهش حاضر، قدرت تعمیم‌دهی نتایج حاصله تقویت شود.

با توجه به زمان و هزینه در دسترس پژوهش‌گران، نقش خروجی‌ها و حالات روانشناختی موجود در مدل ویژگی‌های شغل، به دلیل ساده‌سازی مدل پژوهش و امکان‌پذیر نمودن انجام آن، در نظر گرفته نشده است. بنابراین، پژوهش‌های آتی با در نظرگیری دیگر مؤلفه‌های مدل ویژگی‌های شغل می‌توانند به ارائه مدل دیگری بپردازند و تمامی ابعاد آن را بیابانند.

ماهیت این پژوهش، ایستا است، زیرا در یک مقطع زمانی مشخص صورت پذیرفته است. انجام پژوهشی مدت‌دار<sup>۱</sup> - که همراه با تغییر در ویژگی‌های شغلی کارکنان مورد مطالعه باشد - می‌تواند در کسب نتایج ملموس‌تر مؤثر باشد.



## منابع

1. Abbas Monavvarian and Zahra Khamda, 2010, Towards successful knowledge management: people development approach, BUSINESS STRATEGY SERIES, VOL. 11 NO. 1.
2. Alexander Kaiser and Birgit Fordinal, 2010, "Creating a ba for generating self-transcending knowledge" , JOURNAL OF KNOWLEDGE MANAGEMENT, VOL. 14 NO. 6.
3. Anders Richtne'r and Pa'r A° hlstro'm, 2010, "Top management control and knowledge creation in new product development", International Journal of Operations & Production Management Vol. 30 No. 10.
4. Anja Schulze and Martin Hoegl, 2008," Organizational knowledge creation and the generation of new product ideas: A behavioral approach", Research Policy 37.
5. Christian G. Riera, Dai Senoo and Junichi Iijima, 2009," A study of the effect of Knowledge Creating Capabilities on corporate performance", Int. J. Knowledge Management Studies, Vol. 3.
6. Chun Wei Choo and Rivada'via Correa Drummond de Alvarenga Neto, 2010, "Beyond the ba: managing enabling contexts in knowledge organizations" , JOURNAL OF KNOWLEDGE MANAGEMENT, VOL. 14 NO. 4.
7. Constantin BRATIANU and Ivona ORZEA, 2010, "ORGANIZATIONAL KNOWLEDGE CREATION" , Management, Marketing Challenges for Knowledge Society Vol. 5, No. 3
8. Dai Senoo, Remy Magnier-Watanabe and Mari'a P. Salmador, 2007, "Workplace reformation, active ba and knowledge creation From a conceptual to a practical framework", European Journal of Innovation Management Vol. 10 No. 3.
9. David Holman, Chris Clegg and Patrick Waterson, 2002, "Navigating the territory of job design", Applied Ergonomics 33.
10. Faturochman, 1997," The Job Characteristics Theory: A Review", Buletin Psikologi, Tahun V.
11. Frederick P. Morgeson and Stephen E. Humphrey, 2006, "The Work Design Questionnaire (WDQ): Developing and Validating a Comprehensive Measure for Assessing Job Design and the Nature of Work", Journal of Applied Psychology, Vol. 91, No. 6.
12. GREG R. OLDHAM and J. RICHARD HACKMAN, 1975, "Development of the Job Diagnostic Survey" , Journal of Applied Psychology , Vol. 60, No. 2.
13. GREG R. OLDHAM and J. RICHARD HACKMAN, 1980," WORK DESIGN IN THE ORGANIZATIONAL CONTEXT", Research in Organizational Behavior, Volume 2.
14. GREG R. OLDHAM and J. RICHARD HACKMAN, 1980, " work redesign", Addison- Wesley Publishing company.
15. GREG R. OLDHAM, 1976, " Job Characteristics and Internal Motivation: The Moderating Effect of Interpersonal and Individual Variables", Human Relations, Vol 29.
16. GREG R. OLDHAM, J. RICHARD HACKMAN and Lee P. Stepina, 1978," NORMS FOR THE JOB DIAGNOSTIC SURVEY", Organizational Effectiveness Research Program, Office of Naval Research.

17. Gregorio Martin-de-Castro, Pedro Lopez-Saez, JoseE. Navas-Lopez, 2008, "Processes of knowledge creation in knowledge-intensive firms: Empirical evidence from Boston's Route 128 and Spain", *Technovation* 28.
18. Ikujiro Nonaka and Georg von Krogh, 2010, "Tacit Knowledge and Knowledge Conversion: Controversy and Advancement in Organizational Knowledge Creation Theory", *Organization Science* Vol. 20, No. 3.
19. Ikujiro Nonaka and Ryoko Toyama, 2003, "The knowledge creating theory revisited: knowledge creation as a synthesizing process", *Knowledge Management Research & Practice*.
20. Ikujiro Nonaka, 1994, "Dynamic Theory of Organizational Knowledge Creation", *ORGANIZATION Science* Vol. 5, No. 1.
21. Ikujiro Nonaka, Philippe Byosiere, Chester C. Borucki and Noboru Konnot, 1994, "Organizational Knowledge Creation Theory: A First Comprehensive Test", *International Business Review* Vol. 3, No. 4.
22. Ikujiro Nonaka, Toshihiro Nishiguchi and Editors, 2001, "Knowledge Emergence: Social, Technical, and Evolutionary Dimensions of Knowledge Creation", *OXFORD UNIVERSITY PRESS*.
23. Isaiah O. Ugboro, 2006, "Organizational Commitment, Job Redesign, Employee Empowerment and Intent to Quit Among Survivors of Restructuring and Downsizing", *Institute of Behavioral and Applied Management*.
24. Ji Hoon Song, Daiho Uhm and Seung Won Yoon, 2010, "Organizational knowledge creation practice Comprehensive and systematic processes for scale development", *Leadership & Organization Development Journal* Vol. 32 No. 3.
25. KEN G. SMITH, CHRISTOPHER J. COLLINS and KEVIN D. CLARK. 2005, "EXISTING KNOWLEDGE, KNOWLEDGE CREATION CAPABILITY, AND THE RATE OF NEW PRODUCT INTRODUCTION IN HIGH-TECHNOLOGY FIRMS", *Academy of Management Journal*, Vol. 48, No. 2.
26. Kuang-Liang Liu, Chen-Chi Chang and In-Lin Hu, 2010, "Exploring the effects of task characteristics on knowledge sharing in libraries", *Library Review* Vol. 59 No. 6.
27. Lina Salazar, 2010, "Enablers and constraints to knowledge creation, sharing and use The case of policy advocacy networks", *The journal of information and knowledge management systems* Vol. 40 No. 3/4.
28. M. Begon~a Lloria, 2007, "Differentiation in knowledge creating organizations", *International Journal of Manpower* Vol. 28 No. 8.
29. Mary T. Guise, 1988, "TEST OF HACKMAN AND OLDFHAM'S JOB CHARACTERISTICS MODEL IN A POST-SECONDARY EDUCATIONAL SETTING", *COLLEGE OF EDUCATION BROCK UNIVERSITY*.
30. Maureen S. Bogdanowicz and Elaine K. Baily, 2002, "The Value of Knowledge and the values of the new knowledge worker: generation X in the new economy", *Journal of European Industrial Training*.
31. Michael Armstrong, 2006, "A Handbook of HUMAN RESOURCE MANAGEMENT PRACTICE", *Kogan Page, 10TH EDITION*.
32. Milton Correia de Sousa and Dirk van Dierendonck, 2010, "Knowledge workers, servant leadership and the search for meaning in knowledge-driven organizations", *ON THE HORIZON, VOL. 18 NO. 3*.

33. Nekane Aramburu and Josune Sa'enz, 2007, "Promoting people focused knowledge management: the case of IDOM", JOURNAL OF KNOWLEDGE MANAGEMENT, VOL. 11 NO. 4.
34. NICOLAI J. FOSS, DANA B. MINBAEVA , TORBEN PEDERSEN, AND MIA REINHOLT, 2009, "ENCOURAGING KNOWLEDGE SHARING AMONG EMPLOYEES: HOW JOB DESIGN MATTERS" , Human Resource Management, Vol. 48, No. 6.
35. Pooja Garg and Renu Rastogi, 2005, "New model of job design: motivating employees' performance" , Journal of Management Development Vol. 25 No. 6.
36. Rajiv Sabherwal and Irma Becerra-Fernandez, 2003, "An Empirical Study of the Effect of Knowledge Management Processes at Individual, Group, and Organizational Levels", Decision Sciences Volume 34 Number 2.
37. Rebecca Mitchell and Brendan Boyle, 2009, "Knowledge creation measurement Methods", JOURNAL OF KNOWLEDGE MANAGEMENT, VOL. 14 NO. 1.
38. Robert M. Lawrence, 2001, "THE APPLICATION OF HACKMAN AND OLDHAM'S JOB CHARACTERISTIC MODEL TO PERCEPTIONS COMMUNITY MUSIC SCHOOL FACULTY HAVE TOWARDS THEIR JOB", UNIVERSITY OF NORTH TEXAS.
39. Shih-Wei Chou and Yu-Hung Tsai, 2003, "Knowledge creation: individual and organizational perspectives", Journal of Information Science, 30 (3).
40. Susan Albers Mohrman, 2003, "Designing Work for Knowledge-Based Competition". In Susan E. Jackson, Michael A. Hitt, Angelo S. DeNisi, 2003, "Managing Knowledge for Sustained Competitive Advantage, Designing Strategies for Effective Human Resource Management", (pp.94-125), San Francisco: John Wiley & Sons, Inc.
41. Victor Oltra, 2005, "Knowledge management effectiveness factors: the role of HRM", JOURNAL OF KNOWLEDGE MANAGEMENT, VOL. 9 NO. 4.
42. Wasan Teerajetgul and Chotchai Charoenngam, 2006, "Factors inducing knowledge creation: empirical evidence from Thai construction projects", Engineering, Construction and Architectural Management Vol. 13 No. 6.
43. Yogesh Malhotra and Dennis F. Galletta, 2003, "Role of Commitment and Motivation in Knowledge Management Systems Implementation: Theory, Conceptualization, and Measurement of Antecedents of Success", Proceedings of the 36th Hawaii International Conference on System Sciences.
44. Yue Wu, Dai Senoo and Re'my Magnier-Watanabe, 2010, "Diagnosis for organizational knowledge creation: an ontological shift SECI model" , JOURNAL OF KNOWLEDGE MANAGEMENT, VOL. 14 NO. 6.