

عوامل مؤثر بر ایجاد انگیزش جهت پیاده‌سازی مدیریت دانش مطالعه موردی: سازمان مرکزی یکی از بانک‌های کشور

پریسا جمالی

دانشگاه خواجه نصیرالدین طوسی، تهران، ایران
Parisa.jamali@email.kntu.ac.ir

ناصر صفائی*

دانشگاه خواجه نصیرالدین طوسی، تهران، ایران
nsafaie@kntu.ac.ir

تاریخ دریافت: ۱۳۹۸/۰۷/۲۱

تاریخ اصلاحات: ۱۳۹۸/۰۹/۱۸

تاریخ پذیرش: ۱۳۹۸/۱۰/۰۷

چکیده

امروزه دانش جزئی اساسی از سرمایه هر سازمانی است. حتی رقابت در بازار وابسته به توسعه دانش فردی و سازمانی است. مدیریت دانش در پی آن است تا بتواند با پیوند بین راهبردهای کلان سازمان و راهبرد مدیریت دانش به کسب دانش مناسب در زمان مناسب و به فرد مناسب و همچنین حفظ مزیت رقابتی سازمان کمک کند. این مطالعه به دنبال بررسی عوامل ایجاد انگیزه در کارکنان برای به اشتراک گذاشتن دانش خود با سایر کارکنان است. در این پژوهش، که مبتنی بر روش توصیفی پیمایشی است، جامعه آماری متشکل از کارکنان سازمان مرکزی بانک مورد مطالعه به تعداد ۱۹۱ نفر بوده که تعداد نمونه برابر با ۱۲۸ نفر محاسبه شده است. نمونه‌گیری با استفاده از شیوه تصادفی ساده انجام گرفته و برای جمع‌آوری اطلاعات از پرسشنامه پنج گزینه‌ای لیکرت استفاده شده است. روایی محتوای پرسشنامه با مراجعه به استادان و کارشناسان خبره مورد تأیید قرار گرفته است. پایایی پرسشنامه از طریق فرمول آلفای کرونباخ ۸۲/۴ درصد محاسبه گردید. از آزمون کولموگورف اسمیرنف برای تشخیص نرمال و غیرنرمال بودن داده‌ها استفاده شد که نتیجه آن غیرنرمال بودن داده‌ها شده است. جهت آزمون فرضیات تحقیق از آزمون همبستگی اسپیرمن برای داده‌های غیرنرمال استفاده شده است. نتایج نشان داد که از دید کارکنان و مدیران بانک انگیزش بر تسهیم دانش کارکنان مؤثر است. از طرفی رابطه بین عوامل انگیزشی در ایجاد انگیزه کارکنان بانک یکسان نبوده و بیشترین نقش مربوط به پاداش‌های مالی و غیرمالی و کمترین نقش مربوط به ساختار سازمانی بوده است.

واژگان کلیدی

مدیریت دانش؛ تسهیم دانش؛ انگیزش کارکنان؛ فرهنگ سازمانی؛ بانک.

۱- مقدمه

به زبان ساده، مدیریت دانش به معنای سازمان‌دهی دانش است و به سازمان‌ها کمک می‌کند تا اطلاعات و تخصص‌های مهم را که بخشی از حافظه سازمان هست و بدون ساختار مشخصی در سازمان وجود دارند را شناسایی، انتخاب و سازمان‌دهی نماید. بدین ترتیب مدیریت دانش ابزاری قوی برای دستیابی به اهداف سازمان از طریق فرایندهای تولید و اشتراک دانش با کمک فناوری است.

یکی از سؤالات اساسی در حوزه مدیریت این است که سازمان‌ها برای رسیدن به اهداف خود چگونه به مزایای رقابتی دست می‌یابند و آن‌ها را تداوم می‌بخشند. امروزه نیروهای انسانی توانمند نه تنها به عنوان سرمایه‌های اصلی یک سازمان محسوب می‌شوند، بلکه به عنوان منابع اساسی مزیت رقابتی تلقی می‌گردند. لذا دانش مقوله‌ای ارزشمند است که در سطح سازمانی بایستی مدیریت شود.

مدیریت دانش در پی آن است که با خلق، نگهداری و به اشتراک گذاشتن دانش در بین تمام اعضای سازمان، زمینه ایجاد مزیت رقابتی را فراهم کند. به همین دلیل یکی از عوامل موفقیت مؤسسات و شرکت‌های پیشرو در جهان، استفاده از روش‌ها و تکنیک‌های مختلف مدیریت دانش است.

شش مزیت مدیریت دانش را می‌توان به شرح زیر تبیین نمود [۹]:

- ✓ جلوگیری از افت دانش: سازمان را قادر می‌سازد تا تخصص فنی حیاتی خود را حفظ کرده، از افت دانش حیاتی که از بازنشستگی، کوچک‌سازی یا اخراج کارکنان و تغییرات ساختار حافظه انسانی ناشی می‌شود جلوگیری کند.
- ✓ بهبود تصمیم‌گیری: نوع و کیفیت دانش مورد نیاز را برای تصمیم‌گیری‌های اثربخش در سطح سازمان شناسایی می‌کند و دسترسی به آن دانش را تسهیل می‌بخشد. در نتیجه، تصمیمات سریع‌تر و بهتری در سطوح پایین‌تر سازمانی صورت می‌گیرد.

بیرونی و اجتماعی است که باید ایجاد و توسعه داده شوند. این برنامه‌ها و پاداش‌ها موجب افزایش خلق دانش، تسهیم، انتقال و به‌کارگیری دانش می‌شوند. کارکنان هم‌زمان باید این واقعیت را آموزش ببینند که پاداش‌ها فقط برای تسهیم دانش نیست. کارکنان نه‌تنها باید دانش خود را پس از تسهیم حفظ کنند، بلکه باید یک درونداد مرتبط، دانش تسهیم‌شده را از گروه یا طرف‌های دیگر دریافت نمایند [۱۱].

مدیریت دانش فرایندی است که به‌واسطه آن سازمان‌ها توانایی تبدیل داده به اطلاعات و اطلاعات به دانش را پیدا کرده و همچنین قادر خواهند بود تا دانش کسب‌شده را به گونه‌های مؤثر در تصمیم‌های خود به‌کار گیرند [۱۲].

فرایند مدیریت دانش شامل خلق دانش، اعتبارسنجی دانش، ارائه دانش، توزیع دانش و طبقه‌بندی دانش است. دانش یک سؤال ساده برای گرفتن اطلاعات، ذخیره و انتقال آن نیست و به تفسیر نیاز دارد [۱۳].

چشم‌انداز مدیریت دانش فرایند یادگیری مؤثر در ارتباط با اکتشاف، بهره‌برداری و به اشتراک‌گذاری دانش انسانی (ضمنی و صریح) است [۱۴]. فرهنگی که حمایت مدیران ارشد سازمان به‌صورت تخصیص منابع، رهبری و آموزش را پشتیبانی کند را می‌توان فرهنگ مناسب مدیریت دانش معرفی نمود [۱۵].

فرهنگ سازمانی را می‌توان این‌گونه تعریف کرد: فرهنگ سازمانی، شیوه انجام گرفتن امور را در سازمان برای کارکنان مشخص می‌کند و در واقع ادراک یکسانی از سازمان است که در همه اعضای سازمان قابل مشاهده است و حاوی ویژگی‌های مشخص و ثابتی است که سازمان‌ها را از یکدیگر متمایز می‌کند. فرهنگ سازمانی هویت اجتماعی آن سازمان است. مؤلفه‌های فرهنگ سازمانی طبق نظر رابینز شامل خلاقیت فردی، حمایت مدیریت، تعلق و هویت سازمانی، سازش با پدیده تعارض، سبک رهبری، نظارت و کنترل و سیستم پاداش می‌باشند [۱۶].

در الگوهای سنتی، افراد در سازمان‌ها تمایلی به تسهیم دانش خود ندارند، چراکه دانش خود را به منزله داشتن قدرت، حفظ مقام، اهرم نفوذ و جایگاه، و تسهیم آن را به‌منزله از دست‌دادن آن دارایی‌ها می‌دانند. درحالی‌که در الگوهای امروزی سازمان‌ها حامی کارکنان و تسهیم دانش آن‌ها هستند. این حمایت‌ها می‌تواند به طرق مختلف از قبیل پاداش‌های مادی به شکل افزایش حقوق و دستمزد، افزایش سهام، اعطای وام برای خرید مسکن و پاداش‌های معنوی به شکل تجلیل و تقدیر و مشورت گرفتن از آن‌ها برای چالش‌های سازمان و یا به‌صورت ترکیبی از پاداش‌های مادی و معنوی باشد.

شعار اصلی مدیریت دانش، قرارداد دانش مناسب در اختیار شخص مناسب و در زمان مناسب با شکل مناسب است [۱۷].

دانش در حال حاضر به‌عنوان یک منبع کلیدی سازمانی برای به‌دست آوردن مزیت رقابتی و حفظ آن مشاهده می‌شود. داشتن دانش مناسب در زمان مناسب برای اقدام مؤثر، برای سازمان‌ها حائز اهمیت است. جنبه اصلی دستیابی به این هدف، ارتقاء شرایطی است که اعضای سازمان را قادر می‌سازد دانش خود را به‌طور مؤثر به اشتراک بگذارند [۱۸].

✓ انعطاف‌پذیری و انطباق‌پذیری: به کارکنان اجازه می‌دهد درک بهتری از کار خود داشته، راه‌حل‌های نوآور مطرح کنند، با سرپرستی مستقیم کمتر کار کنند و کمتر نیاز به مداخلات داشته باشند.

✓ مزیت رقابتی: سازمان‌ها را قادر می‌سازد تا بتوانند شکاف‌ها و فرصت‌های رقابتی را شناسایی و نسبت به آن‌ها عکس‌العمل نشان دهند.

✓ مدیریت مشتری: سازمان را قادر می‌سازد تا توجه کانونی و خدمت به مشتری را افزایش دهد. دانش مشتری باعث سرعت پاسخ به سؤالات، توصیه‌ها و شکایت‌های مشتری می‌شود. این امر همچنین تضمین‌کننده سازگاری و کیفیت بهتر خدمات به مشتریان می‌گردد.

✓ به‌کارگیری سرمایه‌گذاری‌ها در بخش سرمایه انسانی: از طریق توانایی بخشیدن به سهیم‌شدن در درس‌های یاد گرفته شده، فرایندهای اسناد، بررسی و حل استثنائات، در اختیار گرفتن و انتقال دانش ضمنی، سازمان‌ها می‌توانند به بهترین وجه در استخدام و کارآموزی کارکنان سرمایه‌گذاری کنند.

هدف از این تحقیق در ابتدا شناسایی عوامل و فاکتورهای مؤثر بر انگیزش کارکنان جهت همکاری آن‌ها در پروژه مدیریت دانش، سپس بررسی این مؤلفه‌ها در سازمان مرکزی بانک^۱ و در نهایت با بررسی داده‌های جمع‌آوری شده، ارائه راهکارهایی جهت ایجاد انگیزه کارکنان بانک هست.

۲- ادبیات تمقیق

توان هدف از تسهیم دانش را تلاشی برای انتقال و تبدیل کردن تجربیات و دانش (آشکار و ضمنی) همه کارکنان به دارایی‌ها و منافع سازمانی جهت پیشبرد اثربخشی سازمانی بیان نمود.

جدول ۱ فعالیت‌های کلیدی در چرخه مدیریت دانش و بیگ^۲ را نشان می‌دهد. مزیت عمده رویکرد بیگ در چرخه مدیریت دانش شرح واضح و کامل در این خصوص است که چگونه حافظه سازمانی به منظور ایجاد ارزش برای افراد، گروه‌ها و سازمان استفاده می‌شود [۱۰].

جدول ۱- خلاصه فعالیت‌های کلیدی چرخه مدیریت دانش و بیگ (۱۹۹۳)

۱- خلق	۲- حفظ	۳- تسهیم	۴- کاربرد
کسب	به خاطر سپردن	هماهنگی	انجام وظایف
تجزیه و تحلیل	انباشت در مخازن	تجمیع	پیمایش، توصیف
ساختاردهی مجدد	گنجانیدن در مخازن	ساختاردهی مجدد	انتخاب
ترکیب	آرشیو کردن	ترکیب	مشاهده، تجزیه و
کدگذاری		دسترسی	تحلیل، ترکیب
مدل‌سازی		بازیابی	ارزشیابی،
سازماندهی		تصمیم‌گیری، اجرا	

اگر خواهان این هستیم که افراد در سازمان آنچه را که یاد می‌گیرند تسهیم کنند، باید شرایطی در سازمان فراهم شود که در آن، تسهیم دانش نتیجه مزیت فردی باشد. برنامه‌های انگیزشی، شامل پاداش‌های درونی،

۱- با توجه به نظر بانک مورد مطالعه از ذکر نام بانک خودداری شده است.

گوپتا^۱ (۲۰۰۰) فاصله بین تئوری و عمل را در مدیریت دانش با توجه به نقش فرهنگ سازمانی مطالعه کرده‌اند و به این نتیجه رسیده‌اند که ساختار سازمانی منعطف منجر به گسترش دانش می‌شود. همچنین وجود یک سیستم پاداش‌دهی منصفانه و دقیق در تشویق افراد برای کسب، خلق، تقسیم و نشر دانش بسیار حائز اهمیت است [۲۷].

باسو و سنگاپتا^۲ (۲۰۰۷) عوامل انگیزشی را در کشور هند مطالعه کرده‌اند و آن را جزو عوامل کلیدی موفقیت دانش به شمار آورده‌اند [۲۸]. اسمیت و لامبا^۳ (۲۰۰۸) ایجاد انگیزش را عاملی مهم و تأثیرگذار بر مدیریت دانش می‌دانند [۲۹].

لاجوردی و خانبابایی (۱۳۸۶) عوامل تسهیل‌کننده مدیریت دانش را در گروه‌های کاری بانک کشاورزی مطالعه کرده‌اند. یافته‌های تحقیق نشان می‌دهد که مهم‌ترین عاملی که در کل فرایند مدیریت دانش تأثیر می‌گذارد وجود فضای اعتماد در گروه است [۲].

چانگ^۴ (۲۰۰۹) یک چارچوب پیش‌بینی مبتنی بر رویکرد تصمیم‌گیری چند معیار فازی را به منظور کمک به سازمان‌ها در آگاهی از فاکتورهای مؤثر حیاتی در موفقیت پیاده‌سازی مدیریت دانش، سنجش احتمال موفقیت پروژه‌های مدیریت دانش و همچنین شناسایی اقدامات ضروری مقدم بر شروع مدیریت دانش توسعه داده‌اند. آن‌ها فاکتورهای مؤثر را از طریق مصاحبه با افراد خبره و بررسی ادبیات موضوع استخراج کرده‌اند، که این فاکتورها عبارت‌اند از: رفتار کارکنان، راهبرد، ویژگی‌های رفتاری مدیر، میمیزی و ارزیابی، فرهنگ سازمانی، شیوه‌های عملیاتی و فناوری اطلاعات است [۳۰].

کشاورزی و رضانی (۱۳۸۹) به بررسی و مطالعه رابطه بین دو متغیر فرایند مدیریت دانش و شاخص‌های فرهنگ سازمانی از دیدگاه رابینز در سازمان مرکزی شهرداری مشهد پرداخته‌اند و حاصل آزمون فرضیه‌های تحقیق نشان داده است که رابطه معناداری میان خلاقیت فردی و حمایت مدیریت و هویت سازمانی و سازش با پدیده تعارض و سبک رهبری و سیستم پاداش و کنترل با تسهیم دانش وجود دارد [۳].

در پژوهش توکلی (۱۳۹۴) در رابطه با همین موضوع در مراکز آموزشی درمانی استان زنجان نشان داده شده است که رابطه معناداری بین فرهنگ سازمانی و مدیریت دانش وجود دارد. تحقیق مذکور نشان داده است بیشترین رابطه همبستگی به ترتیب بین حمایت مدیریت و خلاقیت فردی و سبک رهبری و تعلق سازمانی وجود دارد [۴].

خسروی‌پور و همکاران (۱۳۹۵) در پژوهشی با محوریت طراحی الگوی بهینه مدیریت دانش برای دستگاه‌های نظارتی در ایران مدل بهینه‌ای را طراحی و ارائه کردند مسأله اساسی در این مدل دسترسی به دانش از طریق مخازن دانش است. هدف مخازن دانش گردآوری ساماندهی، ذخیره، حفظ، بازیابی و انتقال دانش است. طرح‌های دانش باید بر کاربران پیشرو و

استقلال شغلی، انگیزه درونی کارکنان را به سمت اشتراک دانش افزایش می‌دهد. هویت کاری به‌طور مثبتی با انگیزه درونی به اشتراک‌گذاری دانش مرتبط است [۱۹].

مزایای عمده مدیریت دانش ناشی از امکان برقراری ارتباط بلادرنگ میان افراد است که باعث تبادل اطلاعات شده و یک فضای کاری مشترک را به وجود می‌آورد [۲۰]. بعضی از نویسندگان مدیریت دانش را از نقطه‌نظر اجتماعی، عده‌ای دیگر با تمرکز بر فناوری اطلاعات و عده‌ای دیگر نیز آن را به‌عنوان یک فرایند تعریف کرده‌اند.

تسهیم دانش را می‌توان مجموعه رفتارهایی دانست که شامل تبادل دانش و اطلاعات و کمک‌کردن به دیگران در این خصوص است. از این منظر تسهیم دانش، شبیه رفتارهای شهروندی سازمانی است که به‌طور اختیاری و داوطلبانه در سازمان‌ها انجام می‌شود. یکی از شیوه‌های اندازه‌گیری مدیریت دانش، میزان تسهیم دانش شامل دانش آشکار و ضمنی است [۱].

کارکنان تا انگیزه کافی نداشته باشند قادر به خلق و تولید دانش نیستند چراکه تعهدی در این زمینه احساس نمی‌کنند. بایستی به کارکنانی که دانش و تجربیات خود را تسهیم می‌کنند پاداش داده شود تا این‌گونه رفتارها تکرار شود. هدف از کسب دانش ایجاد روش‌ها و ابزار است که بتوان دانش یک خبره را به‌طور مؤثر و کارا کسب و تأیید کرد [۲۱]. به این ترتیب مدیریت دانش را مجموعه‌ای از فعالیت‌هایی می‌توان تعریف کرد که به سازمان در تولید، دستیابی، کشف و سازمان‌دهی دانش، انتقال اطلاعات و تجربیاتی که سازمان در اختیار دارد کمک می‌کند [۲۲].

دانش سرمایه‌ای معنوی در محیط اقتصادی و یکی از موضوعات مهم برای محققان، متخصصان و سهامداران است. به دلیل اینکه دانش نقش کلیدی در تمام جنبه‌های مدیریتی ایفا می‌کند تا مدیریت را مؤثرتر کند [۲۳].

نتیجه یک پژوهش نشان می‌دهد که فرهنگ سازمانی عامل بسیار مؤثری در مدیریت دانش است. وجود فرهنگ مثبت و حمایتی در جهت دانش باعث بهره‌وری، مشارکت و ایجاد جامعه مبتنی بر اشتراک دانش و همچنین ایجاد شبکه‌های مؤثر در روابط بین فردی باعث بهبود سیستم مدیریت دانش می‌شود [۲۴]. لذا مدیران و رهبران سازمان‌ها می‌توانند با ایجاد فرهنگ مناسب در این زمینه و تقویت ارزش‌های تسهیم دانش در بین کارکنان خود با استفاده از راهکارهای متنوع از جمله پاداش، آموزش و ... انگیزه‌های زیادی را در تولید و به اشتراک‌گذاشتن دانش برای سازمان خود فراهم نمایند [۲۵].

نکته قابل ملاحظه این است که نباید تأثیر ویژگی طراحی فرایندهای کاری در انگیزه به اشتراک‌گذاری دانش در بین کارکنان یک سازمان را نادیده گرفت. بنابراین مالکین و مسئولین فرایندهای مدیریت دانش در سازمان باید توجه خاص به این مهم اختصاص دهند [۲۶].

۳- پیشینه‌ی تحقیق

امروزه تحقیقات بسیاری در محبت مدیریت دانش صورت گرفته است که این تحقیقات حاکی از اهمیت مدیریت دانش است.

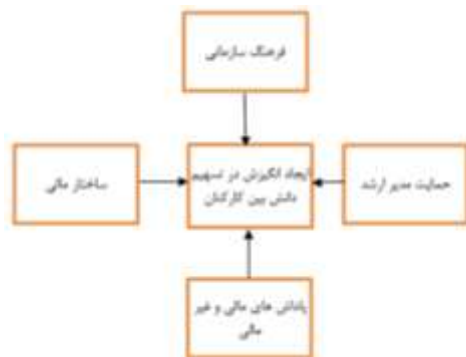
1. Gupta
2. Basu
3. Smith and Lumba
4. Chang

مدیریت دانش در افزایش سطح یادگیری و عملکرد سازمانی مؤثر است و منجر به افزایش هوش سازمانی می‌شود [۷].

سیمین محبی آشتیانی (۱۳۹۸) در پژوهشی به بررسی تأثیر یادگیری سازمانی بر عملکرد سازمانی با در نظر گرفتن مدیریت دانش در بین کارکنان ۹ شعبه از بانک کشاورزی ایران در تهران پرداخته است. نتایج آزمون‌ها نشان داد که اثر مستقیم و غیرمستقیم یادگیری سازمانی بر عملکرد جمعاً ۰/۷ درصد بوده است که این میزان بیشتر از تأثیر تغییر یادگیری سازمانی بر مدیریت دانش بوده است. عملکرد سازمانی نیازمند یادگیری سازمانی است که باید براساس تلاش همه کارکنان برای مدیریت دانش نوین، کسب تجربه از اشتباهات و یادگیری سازمانی نهاده شود [۸].

۴- مدل مفهومی تحقیق

مدل مفهومی مورد استفاده در این پژوهش، با توجه به زیرساخت‌های مدیریت دانش و پرسشنامه طراحی شده براساس نظر خبرگان و تحقیقات پیشین، در شکل ۲ رسم شده است.



شکل ۲- مدل مفهومی تحقیق

۵- روش تحقیق

با توجه به هدف تحقیق حاضر که بررسی و ارائه راهکارهایی جهت ایجاد انگیزه در کارکنان در تسهیم دانش خود با سایر پرسنل هست. روش انجام کار براساس شیوه توصیفی پیمایشی است و از نظر مکان میدانی می‌باشد. برای تعیین حجم نمونه از فرمول کوکران رابطه ۱ استفاده شده است و حجم نمونه تعداد ۱۲۸ به دست آمد:

$$n = \frac{Nt^2pq}{(N-1)d^2 + t^2pq} \quad (1)$$

که در آن:

N = تعداد جامعه آماری: ۱۹۱: تعداد نمونه

p : درصد افرادی که دارای صفت مورد مطالعه هستند = ۰/۵

q : درصد افرادی که دارای صفت مورد مطالعه نیستند = ۰/۵

d : خطای مطلوب: ۰/۰۵: t : سطح اطمینان ۹۵٪ خطای مطلوب ۰/۰۵

است با توجه به جدول توزیع نرمال استاندارد $Z = 0.25$

$$n = \frac{191(1.96)^2(0.5)(0.5)}{190(0.05)^2 + (1.96)^2(0.5)(0.5)} \cong 128$$

صاحب دانش تمرکز کنند، از این رو یافتن فردی با دانش مورد نیاز فردی دیگر و انتقال موفقیت‌آمیز از دارنده به خواهان دانش، فرایندی مهم است. هدف از طراحی نقشه دانش ترسیم جایگاه، روابط و قواعد نهفته در دانش است که موجب تسخیر دانش و گردآوری آن می‌شود [۵].



شکل ۱- مدل مفهومی مدیریت دانش برای دستگاه‌های نظارتی در ایران

گنجال^۱ (۲۰۱۹) به این نتیجه رسید که KMS^2 را می‌توان دستگاه‌های اطلاعاتی اطلاق کرد که برای مدیریت دانش سازمانی و ذخیره‌سازی، انتقال و کاربرد دانش استفاده می‌شود. بنابراین، از دیدگاه مبتنی بر مدیریت دانش، یک KMS می‌تواند به‌عنوان رهبر در زمینه‌ی مدیریت دانش دیده شود، زیرا امکان جذب دانش افراد را فراهم می‌کند [۳۱].

با توجه به جایگاه ویژه‌ای که مدیریت دانش در شرکت‌های دانش بنیان دارد صفایی و همکاران (۱۳۹۶)، شرکت‌های دانش بنیان را حلقه واسطه بین ایده و فناوری در نظر گرفتند که می‌توانند ایده‌ها را در مسیر رسیدن به فناوری هدایت کنند و از ویژگی منحصر به فردی برخوردار می‌باشند که به‌طور خلاصه عبارت‌اند از: ۱- در شرکت‌های دانش بنیان نسبت نیروهای متخصص به کل کارکنان، اختلاف زیادی با دیگر شرکت‌ها دارد. ۲- در شرکت‌های دانش بنیان درصد رشد نیروهای متخصص به کل کارکنان زیاد است. ۳- شرکت‌های دانش بنیان بودجه بسیار زیادتری نسبت به دیگر شرکت‌ها برای تحقیق و توسعه نیاز دارند ۴- توسعه شرکت‌های دانش بنیان صنعتی، متکی بر توسعه فناوری است، نه بر سرمایه یا ساخت‌افزار. ۵- اغلب شرکت‌های دانش بنیان از نظر اندازه جزء شرکت‌های کوچک و متوسط محسوب می‌شوند ۶- مزیت رقابتی شرکت‌های دانش بنیان، نوآوری در فناوری است [۶].

صفایی و همکاران (۱۳۹۷)، دانش به‌عنوان یک منبع راهبردی و یک شایستگی کلیدی برای سازمان‌ها از اهمیت ویژه‌ای برخوردار است. امروزه برای استفاده صحیح از این منبع پرارزش، موضوع مدیریت دانش در دستور کار سازمان‌های پیشرو قرار گرفته است. دانش براساس ماهیت آن در سه گروه دانش فردی، دانش گروهی و سازمانی طبقه‌بندی می‌شود.

۲. کشف (شناسایی) دانش: بسیاری از سازمان‌ها به خاطر ناآشنا بودن با دانش خود، در تصمیم‌گیری و هدف‌گذاری‌ها دچار مشکل می‌شوند، لذا در ابتدای امر، با طرح پرسش «آیا می‌دانیم که چه می‌دانیم؟» این مرحله آغاز می‌شود.
۳. کسب دانش: در این مرحله، تمامی دانش‌های بازار داخلی و یا خارجی شناخته شده در مرحله کشف (مانند دانش مربوط به مشتری، تولیدکننده، همکاران و ...) اکتساب می‌گردد.
۴. توسعه دانش: با توجه به پایه‌ها و داشته‌های موجود، باید دانش سازمان را گسترش داد، البته این امر شامل توسعه قابلیت، محصول، ایده‌های جدید، فرایندها و مسائلی از این دست می‌باشد.
۵. تسهیم دانش: مسائلی همچون چگونگی به اشتراک‌گذاری دانش موجود و انتقال دانش از سطح فردی به سطح گروهی و سرانجام دانش سازمانی، از موارد مربوط به این مرحله می‌باشد.
۶. استفاده از دانش: دانش موجود می‌بایست به‌طور مفید در تمامی بخش‌های سازمان استفاده شود، در این مرحله می‌بایست موانع استفاده مفید از دانش سازمانی را شناسایی و رفع نمود.
۷. نگهداری دانش: که مشتمل بر ذخیره، نگهداری و روزآمد کردن دانش می‌باشد. با این عمل، از عدم نابودی دانش اطمینان حاصل شده و ساز و کارهای مناسبی برای به روز کردن سیستم ایجاد می‌شود.
۸. ارزیابی دانش: در انتها، نحوه رسیدن به اهداف تعیین شده و استفاده از نتایج آن به‌عنوان بازخور، برای اصلاح اهداف قبلی و یا تعیین اهداف جدید مورد ارزیابی قرار می‌گیرد [۳۲].

۱-۵ - سوالات تحقیق

در این تحقیق سؤال اصلی عبارت است از:
آیا عوامل انگیزشی بر تسهیم دانش کارکنان تأثیر معناداری دارد؟
سوالات فرعی تحقیق نیز عبارت است از:

۲-۵ - سوالات فرعی

۱. آیا فرهنگ سازمانی بر انگیزش تسهیم دانش کارکنان بانک مؤثر است؟
۲. آیا ساختار سازمانی بر انگیزش تسهیم دانش کارکنان بانک مؤثر است؟
۳. آیا حمایت مدیر ارشد بر انگیزش تسهیم دانش کارکنان بانک مؤثر است؟
۴. آیا پاداش‌های مالی و غیرمالی بر انگیزش تسهیم دانش کارکنان بانک مؤثر است؟

۳-۵ - فرضیه‌های تحقیق

جهت تحقیق بر روی موضوع موردنظر با استناد به نظریات اندیشمندان و براساس مباحثه‌هایی که با تعدادی از کارشناسان و مدیران بانک صورت گرفت و همچنین با در نظر گرفتن مطالعات صورت گرفته قبلی چهار عاملی که بیشترین تأثیر را بر انگیزش تسهیم دانش کارکنان داشتند به‌عنوان فرضیات چهارگانه این تحقیق انتخاب شدند که عبارت‌اند از:

در این پژوهش با توجه به نمودار سازمانی، تعداد نمونه متناسب با تعداد اعضاء هر واحد سازمان برآورد گردید و به‌طور تصادفی پرسشنامه بین آنان توزیع شد.

قبل از هرگونه پردازش آماری روی داده‌های گردآوری شده به‌وسیله پرسشنامه باید نشان داد که پرسشنامه از پایایی و روایی لازم برخوردار است. روایی امری نظری است و به دیدگاه خبرگان امر بستگی دارد اما برای سنجش پایایی روش‌های تحلیل آماری متعدد وجود دارد که با نرم‌افزار^۱ SPSS نیز قابل انجام است. مؤلفه‌های پرسشنامه حاوی بیست سؤال در قالب چهار بعد فرهنگ سازمانی، ساختار سازمانی، حمایت مدیر ارشد سازمان و پاداش‌های مالی و غیرمالی است. روایی پرسشنامه با استفاده از روایی صوری و محتوایی با استفاده از نظر اساتید خبره تعیین شده است. برای تعیین پایایی از ضریب آلفای کرونباخ استفاده شده است که ابتدا ۳۰ پرسشنامه به‌صورت آزمایشی توزیع شد، سپس پایایی آن با استفاده از نرم‌افزار SPSS برآورد شد. ضریب آلفای کرونباخ حاصل ۰/۸۲۴ به‌دست آمد که حاکی از پایایی مناسب ابزار تحقیق دارد.
با توجه به تحلیل‌های انجام‌شده پژوهشگران الگوریتم زیر را برای توسعه مدیریت دانش در بانک موردنظر ارائه داده‌اند.



شکل ۳- الگوریتم پیاده‌سازی فرایند مدیریت دانش در بانک مورد مطالعه

مراحل اجرای مدل:

۱. تعیین اهداف دانش:
 - سطح راهبرد: در این سطح، تبدیل و نگهداری سازمان بر مبنای مدیریت دانش و همچنین ایجاد فرهنگ و سیاست‌های لازم در این زمینه می‌باشد.
 - سطح عملیاتی: در این سطح، با توجه به اهداف اتخاذ شده، باید نحوه شناسایی، استفاده، توزیع، کاربرد و نگهداری دانش، مشخص شود و برنامه‌های لازم برای دستیابی به آن‌ها در زمان معین طراحی و به اجرا درآیند.

جهت اطمینان بیشتر از آزمون کولموگورف اسمیرنوف^۱ برای تشخیص نرمال یا غیرنرمال بودن داده‌ها استفاده شد که نتیجه آن غیرنرمال بودن داده بود. بنابراین در تمامی آزمون‌های آماری از آزمون‌های ناپارامتریک (برای داده‌های غیرنرمال) استفاده شد. هنگام بررسی نرمال بودن داده‌ها ما فرض صفر مبتنی بر اینکه توزیع داده‌ها نرمال است را در سطح خطای ۰/۵٪ تست می‌کنیم. بنابراین اگر آماره آزمون بزرگ‌تر مساوی ۰/۰۵ بدست آید، در این صورت دلیلی برای رد فرض صفر مبتنی بر اینکه داده نرمال است، وجود نخواهد داشت. به عبارت دیگر توزیع داده‌ها نرمال خواهد بود. برای آزمون نرمال فرض‌های آماری به صورت زیر تنظیم می‌شود:

$$\left. \begin{aligned} H_0 &= \text{توزیع داده‌ها نرمال است.} \\ H_1 &= \text{توزیع داده‌ها نرمال نیست.} \end{aligned} \right\}$$

جدول ۳- نتایج آزمون کولموگورف اسمیرنوف جهت تست نرمالیتی

ردیف	آزمون کولموگورف اسمیرنوف	آزمون شاپیرو-ویلک
مقدار معناداری فرهنگ سازمانی	۰/۰۴۱	۰/۰۳۱
مقدار معناداری ساختار سازمانی	۰/۰۰۲	۰/۰۰۰
مقدار معناداری حمایت مدیریت ارشد	۰/۰۰۰	۰/۰۰۰
مقدار معناداری پاداش‌های مالی و غیرمالی	۰/۰۰۰	۰/۰۰۰

هیچ‌یک از آماره‌های آزمون کولموگورف اسمیرنوف و شاپیرو-ویلک بزرگ‌تر و یا مساوی ۰/۰۵ به دست نیامد بنابراین متغیرها غیرنرمال هستند و در ادامه از آزمون‌های ناپارامتریک برای داده‌های با توزیع غیرنرمال استفاده خواهیم نمود.

۴- تجزیه و تحلیل داده‌ها

۱-۶- آزمون فرضیه‌ها

جهت آزمون فرضیات تحقیق از آزمون همبستگی اسپیرمن^۲ برای داده‌های غیرنرمال استفاده شده است که نتیجه حاصل در جدول ۴ آورده شده است.

جدول ۴- نتایج آزمون همبستگی اسپیرمن برای فرضیات تحقیق

فرضیه‌ها	ضریب همبستگی اسپیرمن	P-value	تأیید فرضیه
فرضیه اول	۰/۷۱۱	۰/۰۰۰	تأیید می‌شود.
فرضیه دوم	۰/۸۷۷	۰/۰۰۰	تأیید می‌شود.
فرضیه سوم	۰/۸۱۷	۰/۰۰۰	تأیید می‌شود.
فرضیه چهارم	۰/۴۶۶	۰/۰۰۰	تأیید می‌شود.

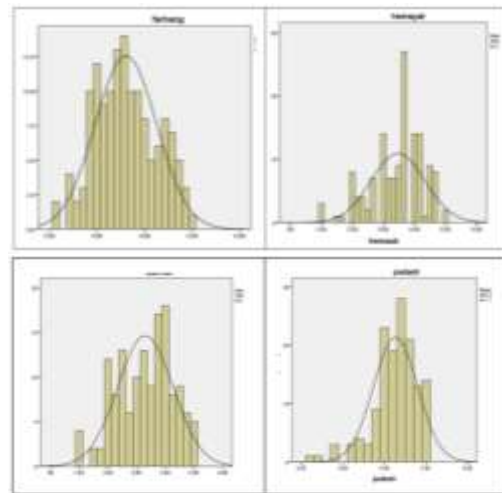
همان‌طور که مشاهده می‌شود نتایج تحقیق با استفاده از ضریب همبستگی اسپیرمن نشان می‌دهد که میانگین انگیزش تسهیم کارکنان با هر یک از متغیرهای مستقل فرهنگ‌سازمانی ($P=0$)، ساختار سازمانی

- ✓ فرضیه اول: فرهنگ سازمانی بر انگیزش تسهیم دانش کارکنان بانک مؤثر است.
 - ✓ فرضیه دوم: ساختار سازمانی بر انگیزش تسهیم دانش کارکنان بانک مؤثر است.
 - ✓ فرضیه سوم: حمایت مدیر ارشد بر انگیزش تسهیم دانش کارکنان بانک مؤثر است.
 - ✓ فرضیه چهارم: پاداش‌های مالی و غیرمالی بر انگیزش تسهیم دانش کارکنان بانک‌های مؤثر است.
- رابطه معناداری بین چهار فرضیه و انگیزش تسهیم دانش کارکنان وجود دارد.

۴-۵- متغیرهای تحقیق

✓ متغیرهای مستقل

- این متغیرها عبارت‌اند از: ۱- فرهنگ سازمانی ۲- ساختار سازمانی ۳- حمایت مدیر ارشد و ۴- پاداش‌های مالی و غیرمالی.
- ✓ متغیر وابسته
- متغیر وابسته تحقیق عبارت است از: انگیزش تسهیم دانش کارکنان مدل مفهومی تحقیق که بیانگر چگونگی رابطه متغیرهای مستقل با متغیر وابسته می‌باشد در شکل ۴ نشان داده شده است.



شکل ۴- نمودار هیستوگرام و منحنی نرمال متغیرهای تحقیق

با توجه به مقادیر میانگین، واریانس و تعداد نمونه مقادیر p-value را محاسبه کرده و در مورد رد یا قبول کردن فرض صفر تصمیم‌گیری می‌شود.

جدول ۲- اطلاعات آماری عوامل انگیزشی

ردیف	متغیر	تعداد	میانگین	واریانس	رد یا قبول فرض صفر
۱	فرهنگ سازمانی	۱۴۲	۳/۶۰۷۶	۰/۴۱۶	رد
۲	ساختار سازمانی	۱۴۲	۳/۳۰۲۸	۰/۹۴۰	رد
۳	حمایت مدیر ارشد	۱۴۲	۳/۴۷۰۷	۰/۷۴۹	رد
۴	پاداش‌های مالی و غیرمالی	۱۴۲	۴/۲۶۲۰	۰/۲۸۲	رد

1. Kolmogorov-Smirnov
2. Spearman

۰/۰۵ یعنی ۱/۹۶ بیشتر است بنابراین ادعای آزمون تأیید می‌شود. یعنی با اطمینان ۹۵ درصد می‌توان گفت که حمایت مدیر ارشد حاکم بر سازمان بیش از سطح متوسط (۳) در انگیزش تسهیم دانش کارکنان سازمان مرکزی بانک مؤثر است.

فرضیه ۴: پاداش‌های مالی و غیرمالی بر انگیزش تسهیم دانش کارکنان بانک مؤثر است.

نتایج حاصل از آزمون Z در سطح خطای ۰/۰۵ در جدول ۸ آمده است.

جدول ۸- نتایج آزمون Z برای عامل پاداش‌های مالی و غیرمالی

فرضیه پژوهش	مقدار Z	میانگین	مقدار معناداری	حد پایین	حد بالا
پاداش مالی و غیرمالی	۲۸/۳۴۲	۴/۲۶۲۰	۰/۰۰۰	۱/۱۷۳۹	۱/۳۵۰۰

در زمینه‌ی پاداش‌های مالی و غیرمالی مقدار معناداری ۰/۰۰۰ به‌دست آمده است که کوچک‌تر از ۰/۰۵ است و چون میانگین ۴/۲۶۲۰ به‌دست آمده است بنابراین فرض صفر آزمون رد می‌شود. همچنین حد بالا و پایین فاصله اطمینان هر دو مثبت هستند و آماره Z از مقدار آماره سطح خطای ۰/۰۵ یعنی ۱/۹۶ بیشتر است بنابراین ادعای آزمون تأیید می‌شود. یعنی با اطمینان ۹۵ درصد می‌توان گفت که پاداش‌های مالی و غیرمالی بیش از سطح متوسط (۳) در انگیزش تسهیم دانش کارکنان سازمان مرکزی بانک مؤثر است.

۷- نتایج و پیشنهادهای تحقیق

در مورد سؤال اصلی تحقیق این نتیجه حاصل می‌شود که از دید کارکنان و مدیران بانک مورد مطالعه عوامل انگیزشی بیش از سطح متوسط بر انگیزش تسهیم دانش کارکنان مؤثرند. در مورد این عوامل راهکارهای زیر پیشنهاد می‌شود:

۱- پاداش‌های مالی و غیرمالی از بیشترین اهمیت در انگیزش تسهیم دانش کارکنان از نظر کارکنان و مدیران بانک برخوردار است. لذا پیشنهاد می‌شود از کارکنان در قبال عملکردشان در تولید و افزایش دانش خود، توزیع و انتقال آن به همکاران و کاربرد آن دانش در سازمان تقدیر به عمل آید. چرا که تدوین و به‌کارگیری نظام‌های پاداش‌دهی تأثیر قابل توجهی بر میزان مشارکت کارکنان، ایجاد حس ارزشمندی و تعلق سازمانی در کارکنان، تولید دانش‌های کاربردی، افزایش تبادل دانش و تجربه در بانک، حل مشکلات سازمانی و موارد مشابه دارد. مدیریت این سیستم پاداش‌دهی بسیار حائز اهمیت است. بنابراین بانک با ارزیابی عملکرد کارکنان و مشاهده رفتارهای تسهیم دانش افراد به آن‌ها پاداش دهد. همچنین سیستم پاداش بایستی منصفانه باشد یعنی به افراد مستحق، پاداش متناسب با عملکرد اعطا شود.

۲- فرهنگ سازمانی اثر انگیزشی فراوانی در تشویق به امر تسهیم دانش دارد. اگر فرهنگ سازمانی زمینه انگیزش کارکنان را به وجود آورد کارکنان تعهد و مسئولیت‌پذیری بیشتری در قبال اهداف سازمانی پیدا خواهند کرد. بانک سمینارها و جلسات

(P=0)، حمایت مدیر ارشد بانک (P=0) و پاداش‌های مالی و غیرمالی (P=0) ارتباط معناداری وجود دارد.

۶-۲ تجزیه و تحلیل سؤالات تحقیق

فرضیه ۱: فرهنگ سازمانی بر انگیزش تسهیم دانش کارکنان بانک مؤثر است.

نتایج حاصل از آزمون Z در سطح خطای ۰/۰۵ در جدول ۵ آمده است.

جدول ۵- نتایج آزمون Z برای عامل فرهنگ سازمانی

فرضیه پژوهش	مقدار Z	میانگین	مقدار معناداری	حد پایین	حد بالا
فرهنگ سازمانی	۱۱/۲۲۵	۳/۶۰۷۶	۰/۰۰۰	۰/۵۰۰۶	۰/۷۱۴۷

در زمینه‌ی فرهنگ سازمانی مقدار معناداری ۰/۰۰۰ به‌دست آمده است که کوچک‌تر از ۰/۰۵ است و چون میانگین ۳/۶۰۷۶ به‌دست آمده است بنابراین فرض صفر آزمون رد می‌شود. همچنین حد بالا و پایین فاصله اطمینان هر دو مثبت هستند و آماره Z از مقدار آماره سطح خطای ۰/۰۵ یعنی ۱/۹۶ بیشتر است بنابراین ادعای آزمون تأیید می‌شود. یعنی با اطمینان ۹۵ درصد می‌توان گفت که فرهنگ سازمانی حاکم بیش از سطح متوسط (۳) در انگیزش تسهیم دانش کارکنان سازمان مرکزی بانک مؤثر است.

فرضیه ۲: ساختار سازمانی بر انگیزش تسهیم دانش کارکنان بانک مؤثر است.

نتایج حاصل از آزمون Z در سطح خطای ۰/۰۵ در جدول ۶ آمده است.

جدول ۶- نتایج آزمون Z برای عامل ساختار سازمانی

فرضیه پژوهش	مقدار Z	میانگین	مقدار معناداری	حد پایین	حد بالا
ساختار سازمانی	۳/۷۲۳	۳/۳۰۲۸	۰/۰۰۰	۰/۱۴۲۰	۰/۴۶۳۶

در زمینه ساختار سازمانی مقدار معناداری ۰/۰۰۰ به‌دست آمده است که کوچک‌تر از ۰/۰۵ است و چون میانگین ۳/۳۰۲۸ به‌دست آمده است بنابراین فرض صفر آزمون رد می‌شود. همچنین حد بالا و پایین فاصله اطمینان هر دو مثبت هستند و آماره Z از مقدار آماره سطح خطای ۰/۰۵ یعنی ۱/۹۶ بیشتر است بنابراین ادعای آزمون تأیید می‌شود. یعنی با اطمینان ۹۵ درصد می‌توان گفت که ساختار سازمانی حاکم بیش از سطح متوسط (۳) در انگیزش تسهیم دانش کارکنان سازمان مرکزی بانک مؤثر است.

فرضیه ۳: حمایت مدیر ارشد بر انگیزش تسهیم دانش کارکنان بانک مؤثر است.

نتایج حاصل از آزمون Z در سطح خطای ۰/۰۵ در جدول ۷ آمده است.

جدول ۷- نتایج آزمون Z برای عامل حمایت مدیر ارشد سازمان

فرضیه پژوهش	مقدار Z	میانگین	مقدار معناداری	حد پایین	حد بالا
حمایت مدیر ارشد	۶/۴۸۲	۳/۴۷۰۷	۰/۰۰۰	۰/۳۲۷۱	۰/۶۱۴۲

در زمینه‌ی حمایت مدیر ارشد سازمان مقدار معناداری ۰/۰۰۰ به‌دست آمده است که کوچک‌تر از ۰/۰۵ است و چون میانگین ۳/۴۷۰۷ به‌دست آمده است بنابراین فرض صفر آزمون رد می‌شود. همچنین حد بالا و پایین فاصله اطمینان هر دو مثبت هستند و آماره Z از مقدار آماره سطح خطای

روابط اداری با کارکنان در زمینه‌های دیگر نیز به تبادل نظر بپردازند. باید توجه داشت که مدیران در طول این دوره‌ها خود را جزئی از کارمندان بدانند تا با برقراری ارتباط با کارمندان، کارکنان احساس نزدیکی کنند و موجبات انگیزش آن‌ها فراهم شود چراکه در سازمان‌هایی که مدیریت دانش را پیاده‌سازی می‌کنند مدیران نقش مربی و رهبر را ایفا کنند.

حمایت مدیر و مدیران ارشد بانک بیش از سطح متوسط برانگیزش تسهیم دانش کارکنان مؤثر بوده است. درخصوص تخصیص زمان برای انتقال دانش از مدیران به کارکنان، بانک باید تمهیداتی را در نظر گرفته شود. ایجاد انسجام و همبستگی قوی تر بین افراد سازمان توسط مدیران برای ارتقای میل به تسهیم دانش در سازمان مسأله ایست که باید در دستور کار قرار گیرد.

ساختار سازمانی و مؤلفه‌های آن بیش از سطح متوسط برانگیزش تسهیم دانش کارکنان بانک مؤثر است. ساختار سازمانی بایستی مسطح باشد چراکه ساختارهای بلند جریان روابط کاری را یک طرفه و از بالا به پایین می‌کند که منجر به کمرنگ‌شدن همکاری و اشتراک دانش افراد در سطوح مختلف سازمانی می‌شود. کم‌کردن هرچه بیشتر بوروکراسی و بهبود و اصلاح ارتباطات داخلی بانک منجر به کارآمدن ساختار بانک جهت پیاده‌سازی مدیریت دانش می‌شود. بنابراین پیشنهاد می‌شود که بانک از ساختارهای منعطف‌تر استفاده کند و سامانه‌های مدیریتی مناسبی را براساس گروه‌های مختلف کاری جهت ارتقای ارتباطات متقابل اعضای سازمان ایجاد کند. توجه به کارگروهی و افزایش خرد جمعی که نتیجه آن انتقال دانش و تجربیات باشد از جمله اقداماتی است که بانک باید بیشتر به آن توجه کند.

در آخر، با توجه به کلیدی بودن نقش انگیزش در موفقیت مدیریت دانش و عدم نگاه صرف مهندسی به این مسأله، پیشنهاد می‌شود قبل از اقدام به استقرار مدیریت دانش، پرسنل جهت همکاری در این پروژه برانگیخته شوند تا مبادا در حین استقرار مدیریت دانش سازمان متوجه عدم علاقه و همکاری کارکنان شوند. این امر با ایجاد واحد جداگانه برای مدیریت دانش عملی می‌شود. همچنین برای تحقیقات بیشتر می‌توان به موارد زیر اشاره کرد:

بررسی عوامل توانمندسازی کارکنان برای تسهیم دانش با توجه به فرهنگ سازمانی.

بررسی تسهیم دانش در بخش خصوصی و تعاونی‌ها و موانع موجود بر سر راه آن. شناخت منابع و تسهیم دانش در بخش‌های مختلف مدیریتی و سازمانی
بررسی نقش تعهد سازمانی کارکنان بر میل به تسهیم دانش
بررسی نقش عدالت در سیستم پاداش‌دهی و تأثیر آن در انگیزش تسهیم دانش کارکنان.

بررسی رابطه بین تعهد مدیر ارشد سازمان بر پروژه‌های مدیریت دانش و انگیزش تسهیم دانش کارکنان.

آموزشی نسبتاً خوبی را برگزار کرده است که مفاهیمی همچون، نیاز به دانش جدید و به‌روزر بودن را به کارکنان منتقل کرده است. ولی از مهم‌ترین کارهایی که بایستی در ابتدای امر انجام دهد از بین بردن جو منفی تسهیم دانش، ایجاد یک بانک اطلاعاتی برای ثبت دانش جدید و افزایش آموزش در قالب کارگاه‌ها است.

یکی از مهم‌ترین مفاهیمی که باید در جلسات آموزشی و سمینارها به آن اشاره شود این است که دانش به‌خودی خود دارای ارزش نیست بلکه زمانی دارای ارزش می‌شود که به اشتراک گذاشته شود. چراکه این کار منجر به تولید دانش جدید می‌شود و این دانش جدید می‌تواند به حل مشکلات سازمانی کمک کند. دانش محدود به زمان است. سازمان‌ها در محیط پویایی رقابت می‌کنند که در آن دانش ناب و به‌روز، برای آن‌ها مزیت رقابتی به همراه می‌آورد. این دانش یا از درون سازمان‌ها و یا از بیرون آن‌ها نشأت می‌گیرد. زمانی که سازمان هزینه‌ای بابت ورود یک دانش جدید به درون سازمان می‌کند این هزینه صرفاً به دلیل باقی‌ماندن در عرصه رقابت است چراکه این دانش برای سازمان‌ها مزیت رقابتی به‌وجود نمی‌آورد چون بقیه سازمان‌ها هم می‌توانند با صرف هزینه آن را در اختیار داشته باشند. در مقابل این دانش درون‌سازمانی است که از دل سازمان می‌جوشد و مزیت رقابتی (نسبتاً) پایدار به‌وجود می‌آورد و هیچ سازمان دیگری به آن دسترسی ندارد. بنابراین بانک بایستی با فرهنگ‌سازی بیشتر از جمله تهیه و در دسترس قراردادن دانش و معلومات فرهنگی و رفتاری مرتبط با حوزه دانش سازمانی، استفاده از ابزارهای ارتباطی مدرن مثل اینترنت برای راهنمایی کارکنان در انجام فعالیت‌های دانش‌محور و همچنین بهبود سیستم پاداش‌دهی باعث ایجاد فضای مثبت در سازمان شود.

با ایجاد و یا خرید یک سیستم نرم‌افزاری مدیریت دانش و ثبت دانش موجود از طریق مصاحبه‌های حضوری و جلسات استخراج دانش از مدیران، بانک اطلاعاتی را تشکیل دهند که اولاً این سیستم قابل اعتماد باشد، یعنی فردی که دانش وی در سیستم ثبت می‌گردد این نگرانی را نداشته باشد که مقام او از بین می‌رود و اعتبار او کاهش بیابد و ثانیاً سیستم به قدری به روز باشد که بهترین روش‌های کاری را در اختیار افراد نیازمند آن دانش قرار دهد. یکی از راه‌های به‌روزکردن سیستم، همکاری بانک با مراکز علمی-پژوهشی به‌منظور برقراری تعاملات دانشی و تشویق کارکنان جهت مشارکت در پروژه‌های دانش‌محور بانک هست. توصیه می‌شود که در صورت طراحی نرم‌افزار مدیریت دانش از متخصصان بانک استفاده شود تا منطبق بر نیازهای خود بانک بوده و کارکنان با توجه به این انطباق انگیزه بیشتری جهت همکاری و استفاده از سیستم مدیریت دانش داشته باشند.

کارگاه‌های آموزشی این حسن را دارند که افراد به‌طور دقیق‌تر و از نزدیک با تسهیم دانش و پیامدهای مثبت آن آشنا شوند. چون کار تیمی منجر به هم‌افزایی می‌شود پس یکی از اهداف این کارگاه‌ها بایستی تحکیم روابط بین افراد و بین گروه‌ها باشد. بایستی زمینه‌هایی به وجود بیاید تا افراد یکدیگر را بیشتر ملاقات کنند و مدیران سازمان علاوه بر مسائل کاری و

- 21- Subiksha, K. P., & Alagarsamy, K. Terminology-Based Approach: Knowledge Acquisition and Integration in Healthcare. *International Journal of Computer Technology and Applications*, 3(4), 2012.
- 22- Hussinki, H., Ritala, P., Vanhala, M., & Kianto, A. Intellectual capital, knowledge management practices and firm performance. *Journal of Intellectual Capital*, 18(4), 904-922, 2017.
- 23- Sangiorgi, D., & Siboni, B. The disclosure of intellectual capital in Italian universities: What has been done and what should be done. *Journal of intellectual capital*, 18(2), 354-372, 2017.
- 24- North, K., Maier, R., & Haas, O. Knowledge management in digital change. Springer International Publishing, Heidelberg. doi, 10, 978-3, 2018.
- 25- Al-Emran, M., Mezhyuev, V., Kamaludin, A., & Shaalan, K. The impact of knowledge management processes on information systems: A systematic review. *International Journal of Information Management*, 43, 173-187, 2018.
- 26- Gagné, M., Tian, A. W., Soo, C., Zhang, B., Ho, K. S. B., & Hosszu, K. Different motivations for knowledge sharing and hiding: The role of motivating work design. *Journal of Organizational Behavior*, 40(7), 783-799, 2019.
- 27- Gupta, A. K., & Govindarajan, V. Knowledge management's social dimension: Lessons from Nucor Steel. *MIT Sloan Management Review*, 42(1), 71, 2000.
- 28- Basu, B., & Sengupta, K. Assessing Success Factors of Knowledge Management Initiatives of Academic Institutions- a Case of an Indian Business School. *Electronic Journal of Knowledge Management*, 5(3), 2007.
- 29- Smith, G. J., & Lumba, P. M. Knowledge management practices and challenges in international networked NGOs: the case of one world international. *Academic Conferences Ltd*, 2008.
- 30- Chang, T. H., & Wang, T. C. Using the fuzzy multi-criteria decision making approach for measuring the possibility of successful knowledge management. *Information sciences*, 179(4), 355-370, 2009.
- 31- Gunjal, B. Knowledge management: Why do we need it for corporates. *Malaysian Journal of Library & Information Science* (ISSN: 1394-6234), 2019.
- 32- Gloet, M., & Samson, D. Knowledge management and systematic innovation capability. In *Disruptive Technology: Concepts, Methodologies, Tools, and Applications* (pp.1198-1218). IGI Global, 2020.
- ۱- یوسفی سجاد، مرادی مرتضی و تیشه ورز دائم محمد کاظم، " نقش تعهد سازمانی کارکنان در تسهیم دانش ". دو ماهنامه توسعه انسانی پلیس، سال هفتم، شماره ۳۰، ص ۲۳-۳۶، ۱۳۸۹.
- ۲- لاجوردی سیدجواد و خانبابایی علی، "بررسی عوامل تسهیل کننده مدیریت دانش در تیم‌های کاری مطالعه موردی بانک کشاورزی". فصلنامه دانش مدیریت، ۲۰ (۷۶)، ص ۹۷-۱۱۶، ۱۳۸۶.
- ۳- کشاورزی علی حسین و رمضانی یوسف، "بررسی رابطه بین فرایند مدیریت دانش و شاخص‌های فرهنگ سازمانی از دیدگاه رایبیتز". نشریه چشم‌انداز مدیریتی، شماره سه، ص ۲۵-۴۶، ۱۳۸۹.
- ۴- وظیفه زهرا، توکلی فرشاد، "بررسی رابطه بین مؤلفه‌های فرهنگ سازمانی و مدیریت دانش در سازمان‌های آموزشی - درمانی"، دوره ۱۴، شماره ۲، ص ۱۳۹-۱۴۶.
- ۵- خسروی پور، نگار، جعفری، سیده محبوبه، عبدی، محمدرضا "طراحی الگوی بهینه مدیریت دانش برای دستگاه‌های نظارتی در ایران مطالعه موردی: دیوان محاسبات کشور"، مجله دانش حسابرسی، سال ۱۷، شماره ۶۹، ص ۳۲۸-۳۰۹، ۱۳۹۵.
- ۶- صفایی، ناصر، طالقانی نیا، فرشته، کیامنش، احمد "شناسایی و رتبه‌بندی عوامل کلیدی موفقیت مدیریت دانش در شرکت‌های دانش‌بنیان (مطالعه موردی: پارک علم و فناوری دانشگاه تهران)"، فصلنامه رشد فناوری، سال ۱۳، شماره ۵۰، ص ۲۱-۲۸، ۱۳۹۶.
- ۷- صفایی، ناصر، طالقانی نیا، فرشته، غلامیان، فاطمه "اولویت‌بندی و تحلیل معیارهای مؤثر در عملکرد سازمان‌های دانش‌بنیان با رویکرد مدیریت دانش در مراکز رشد و پارک‌های علم و فناوری شهر تهران"، فصلنامه رشد فناوری، سال پانزدهم، شماره ۵۷، ص ۲۴-۳۳، ۱۳۹۷.
- ۸- محبی آشتیانی، سیمین، اخوان، پیمان. "تأثیر یادگیری سازمانی با میانجی‌گری مدیریت دانش (مطالعه موردی: بانک کشاورزی ایران)"، فصلنامه رشد فناوری، سال پانزدهم، شماره ۵۹، ص ۵۵-۶۲، ۱۳۹۸.
- 9- Senge, P. Sharing Knowledge: You can't own knowledge, so why not share it?. *Executive Excellence*, 15, 11-12, 1998.
- 10- Wiig, K. M. Knowledge management foundations: thinking about thinking: how people and organizations create, represent, and use knowledge (Vol. 1). Arlington, TX: Schema press, 1993.
- 11- Salopek, J. J., & Dixon, N. M. Common knowledge: How companies thrive by sharing what they know. *Training & Development*, 54(4), 63-64, 2000.
- 12- Hales, S. Dimensions knowledge and its management. Available at: www.insighting.co. UK, 2001.
- 13- Bhatt, G. D. Knowledge management in organizations: examining the interaction between technologies, techniques, and people. *Journal of knowledge management*, 5(1), 68-75, 2001.
- 14- Zarghamifard, M., & Behboudi, M. R. Exploring the Underlying Relations between the Business Intelligence and Knowledge Management. *International Journal of Science and Engineering Investigations*, 1(2), 31-35, 2012.
- 15- Jennex, M. E., & Olfman, L. Assessing knowledge management success/effectiveness models. In *37th Annual Hawaii International Conference on System Sciences*, 2004. Proceedings of the (pp. 10-pp). IEEE, 2004.
- 16- Robbins, S. P., & Coulter, M. Management: International Edition. Prentice Hall, 2005.
- 17- Milton, N. R. Knowledge acquisition in practice: a step-by-step guide. Springer Science & Business Media, 2007.
- 18- Agrawal, V., Muhammed, S., & Thatte, A. Enabling knowledge sharing through intrinsic motivation and perceived IT support. *Review of Business Information Systems (RBIS)*, 12(3), 2008.
- 19- Foss, N. J., Minbaeva, D. B., Pedersen, T., & Reinholt, M. Encouraging knowledge sharing among employees: How job design matters. *Human resource management*, 48(6), 871-893, 2009.
- 20- French, N. Factors which influence organisational knowledge sharing (Doctoral dissertation, University of Pretoria), 2011.

۸- مراجع