

بررسی رابطه بین راهبری دانش و تسهیم دانش در بین کارکنان شعب بانک سپه استان فارس

احمد رضا بیاتی^۱، سعید منصوریان طبائی^۲، محمدحسین مسعودی^۳، مهدی اسماعیلی^۴

^۱ کارشناس ارشد حقوق، دانشگاه آزاد اسلامی، شیراز، مدیر امور نواحی بانک سپه، ایران (نویسنده مسئول)

^۲ کارشناس ارشد اقتصاد، دانشگاه آزاد اسلامی، شیراز، مدیر شعب بانک سپه استان فارس، ایران

^۳ کارشناس ارشد اقتصاد، دانشگاه آزاد اسلامی، شیراز، معاونت مالی و اداری مدیریت شعب بانک سپه استان فارس، ایران

^۴ دکتری مدیریت آموزشی، دانشگاه شیراز، مسئول برنامه ریزی مدیریت شعب بانک سپه استان فارس، ایران

چکیده

تحقیق حاضر با هدف بررسی رابطه بین راهبری دانش و تسهیم دانش در بین کارکنان شعب بانک سپه استان فارس انجام شد. جامعه آماری تحقیق شامل کلیه کارکنان شعب بانک سپه استان فارس به تعداد ۱۱۸۲ نفر بودند که روش نمونه‌گیری خوشه‌ای ساده و با استفاده از جدول مورگان حجم نمونه ۲۴۶ نفر تعیین شد. جمع‌آوری اطلاعات از طریق پرسشنامه‌های راهبری دانش (فانگ، هوانگ و لی، ۲۰۰۴) و پرسشنامه تسهیم دانش (دیکسون، ۲۰۰۱) صورت گرفت. سنجش فرضیه‌های تحقیق با استفاده از آزمون تی تک نمونه‌ای، ضریب همبستگی پیرسون و مدل معادله ساختاری و با استفاده از نرم افزار SPSS16، انجام شد. نتایج تحقیق نشان داد که میزان مکانیزم‌های تشویقی، هویت سازمانی، اعتماد، کانال‌های ارتباطی غیررسمی، و یادگیری سازمانی از ابعاد راهبری دانش در شعب بانک‌های سپه استان فارس در حد مطلوب می‌باشد. از طرفی میزان دانش ترتیبی، دانش آشکار، دانش پنهان، دانش استراتژیک و دانش کارشناسانه در شعب بانک‌های سپه استان فارس پایین‌تر از حد مطلوب می‌باشد. در نهایت راهبری دانش در شعب بانک‌های سپه استان فارس پیش‌بینی‌کننده مثبت و معنی‌دار تسهیم دانش در شعب بانک‌های سپه استان فارس می‌باشد. بنابراین با افزایش راهبری دانش در شعب بانک‌های سپه استان فارس میزان تسهیم دانش نیز افزایش می‌یابد.

واژه‌های کلیدی: مکانیزم‌های راهبری دانش، تسهیم دانش، دانش ترتیبی، دانش آشکار، دانش پنهان، دانش استراتژیک و دانش کارشناسانه، شعب بانک سپه

مقدمه

دانش نیروی حیاتی یک سازمان است و به عنوان یک عنصر بنیادین برای بقای سازمان ها در عصر پویا و رقابتی امروز شناخته شده است. کبده (۲۰۱۰) مدیریت دانش را به عنوان مدیریت هدفمند و نظام مند از دانش و فرایندهای مرتبط و ابزار با استفاده کامل از پتانسیل دانش در تصمیم گیری مؤثر، حل مشکلات، تسهیل نوآوری و خلاقیت و دستیابی به مزیت رقابتی در تمام سطوح است. بنابراین، مدیریت دانش به اندازه سایر دارایی ها و منابع برای بقا و موفقیت سازمان نیز مهم است. امروزه مدیریت دانش به عنوان یک فاکتور مهم و اساسی در توسعه اقتصاد ملی کشورهای دنیا شناخته شده است. به عبارتی در اقتصاد امروز، دانش به عنوان یک منبع مهم استراتژیک محسوب می شود. بنابراین یکی از مهمترین چالش هایی که سازمان ها امروزه با آن مواجه هستند، مدیریت مؤثر این منبع است (وانگ و وانگ، ۲۰۱۲). موفقیت بلند مدت سازمان به کسب، ذخیره و اشتراک دانش بستگی دارد بنابراین مدیریت موفق دانش مشخصه اصلی بقای یک سازمان است (لیائو و همکاران، ۲۰۰۸). مدیریت دانش، قابلیت سازمان ها را در درک از محیط افزایش می دهد. فرایند خلق دانش، کسب دانش، ذخیره سازی دانش و به اشتراک گذاردن و تسهیم دانش و نهایتاً به کارگیری دانش به منظور طراحی خط مشی های بهتر و اصلاح عمل است (هورویچ و آماکاست، ۲۰۰۴). بنابراین اثربخشی مدیریت دانش وابسته به چگونگی تولید دانش جدید و انتقال دانش موجود در سازمان است (زعیم، ۲۰۰۶).

از سوی دیگر نوناکا و تاکیوچی (۱۹۹۵) معتقدند که تسهیم دانش شامل فرایند اجتماعی کردن است که کارکنان طی آن دانش را با یکدیگر به اشتراک می گذارند. ون دن هوف و ریدر (۲۰۰۴) نیز تسهیم دانش را فرایندی می دانند که افراد به طور متقابل به تبادل دانش آشکار و ضمنی می پردازند و به طور مشترک دانش جدیدی را خلق می کنند. در حقیقت تسهیم دانش یکی از مؤلفه های مهم مدیریت دانش است و بر مزیت رقابتی سازمان تأثیرگذار می باشد (وانگ و نوعه، ۲۰۱۰). تحقیقات نشان داده اند که تسهیم دانش موجب کاهش هزینه های تولید شده (آرتور و هانتلی، ۲۰۰۵)؛ افزایش سرعت رقابت در توسعه تولیدات جدید (کالینز و اسمیت، ۲۰۰۶)؛ تقویت قابلیت های نوآورانه (کابرا و کابرا، ۲۰۰۴)؛ و بهبود عملکرد تیمی (مسمر- ماگنوس و دیچرچ، ۲۰۰۹) می گردد. همانطور که ویترسپون و همکاران (۲۰۱۳) عنوان کرده اند، تسهیم دانش مانند

^۱.Kebede

^۲.Wang & Wang

^۳.Liao et al

^۴. Horwitch and Amacost

^۵.Zaim

^۶. Nonaka & Takeuchi

^۷. Van Den Hoof & De Ridder

^۸. Wang & Noe

^۹. Arthur & Huntley

^{۱۰}. Collins & Smith

^{۱۱}. Cabrera & Cabrera

^{۱۲}. Mesmer-Magnus & DeChurch

^{۱۳}. Witherspoon et al

آجرهای یک ساختمان برای موفقیت سازمان مهم است و به عنوان راهبردی برای بقاء مورد توجه قرار گرفته است. امروزه با شرایط پیچیده و اقتصاد دانش بنیان، مدیریت موفق دانش، به عنوان عاملی مؤثر بر عملکرد سازمان محسوب می گردد. این در حالی است که تسهیم دانش به عنوان سنگ زیربنای مدیریت دانش حائز اهمیت است (شارما، سینگ و نها، ۲۰۱۴). در واقع از طریق تسهیم موفق دانش در بین کارکنان، سازمان ها قادر به بهبود عملکرد و تقویت مزیت رقابتی خود در محیطی متلاطم می گردند (لین، ۲۰۰۷). از طرفی تسهیم دانش در تمام سازمان ها به ویژه بانک ها امری حیاتی است. به عبارتی در بازار رقابتی کنونی، تسهیم دانش برای خلق دانشی جدید در صنعت بانکداری و بین کارکنان بانک بسیار حائز اهمیت است (سگارا-ناوارو، خیمنز-خیمنز و فرناندز-گیل، ۲۰۱۴). تسهیم دانش بین کارکنان، به اشتراک گذاری اطلاعات، دیدگاه ها و تخصص ها بین آنها است و منبعی برای خلاقیت و نوآوری در سازمان ها محسوب می گردد (سیولی و کولک، ۲۰۱۹). داروچ و مک ناگتون (۲۰۰۳) معتقدند سازمان هایی که تسهیم دانش در آنها به طور مطلوبی صورت می گیرد، خلاقانه تر عمل کرده و عملکرد اقتصادی بهتری دارند. در همین راستا مردانی و همکاران (۲۰۱۸) نیز بر این باورند که تسهیم دانش در بانک ها عاملی حیاتی در تقویت نوآوری در ارائه خدمات و تولیدات بوده و موجبات رضایت و رسیدگی به انتظارات و خواسته های مشتریان را فراهم می سازد (مردانی و همکاران، ۲۰۱۸). در این میان، یکی از مؤثرترین سازوکارهایی که منجر به تسهیل جریان دانش و تسهیم دانش می شود، راهبری دانش است (گراندوری، ۲۰۰۱؛ پوسترل، ۲۰۰۴؛ هوانگ، چپو، لو، ۲۰۱۴).

راهبری دانش چگونگی به کارگیری مکانیسم های راهبری است که بر فرایندهای دانش مانند تسهیم، خلق و حفظ دانش تأثیرگذار است (برلاماکی، ۲۰۱۰). رویکرد راهبری دانش، رویکردی متمایز و در حال ظهور است که سراسر زمینه های مدیریت دانش، مطالعات سازمانی، استراتژی، منابع انسانی (فاس و همکاران، ۲۰۱۲) و نوآوری و خط مشی های رقابتی (برلاماکی، ۲۰۱۰) را تحت پوشش قرار می دهد. از سوی دیگر فاس و همکاران (۲۰۱۰) معتقدند که راهبری دانش چارچوبی را در جهت مواجهه با موانع در سازمان فراهم می آورد. از طرفی راهبری دانش روش های مختلفی را در تقویت انتقال و تسهیم دانش در سازمان به کار می گیرد (گراندوری، ۱۹۹۷). فاس (۲۰۰۹) نیز معتقد است که راهبری دانش در توضیح فرایندهای دانش در سازمان نقش مهمی دارد. در واقع راهبری دانش مکانیسم های رسمی و غیر رسمی را به منظور به کارگیری، تسهیم، ادغام و خلق دانش در جهت مرتفع ساختن نیازها و انتظارات سازمان به کار می بندد (فاس و همکاران، ۲۰۱۰؛ فاس و میکائیلوا، ۲۰۰۹). در نهایت (کائو و زیانگ، ۲۰۱۴) معتقدند راهبری دانش مکانیسمی سازمانی است

^{۱۴} Sharma, Singh & Neha

^{۱۵} Lin

^{۱۶} Cegarra-Navarro, Jiménez-Jiménez & Fernández-Gil

^{۱۷} Ciulli & Kolk

^{۱۸} Darroch & McNaughton

^{۱۹} Grandori

^{۲۰} Postrel

^{۲۱} Huang, Chiu & Lu

^{۲۲} Burlamaqui

^{۲۳} Foss et al

^{۲۴} Foss & Michailova

^{۲۵} Cao & Xiang

که به صورت رسمی و غیر رسمی چگونگی مدیریت فعالیت های مربوط به دانش سازمان را مشخص می نماید، بنابراین بر تسهیم دانش در سازمان تأثیری مستقیم دارد. با توجه به موارد ذکر شده در تحقیق حاضر به بررسی رابطه راهبری دانش و تسهیم دانش در شعب بانک سپه استان فارس پرداخته شده است.

مبانی نظری

راهبری دانش و انواع آن

گراندوری (۱۹۹۷) اولین فردی است که مفهوم راهبری دانش را مطرح نمود. او معتقد است که راهبری دانش استفاده از سیستم سازمان برای ارتقای فعالیت های هوشمندانه و مدیریت تبادل، انتقال و تسهیم دانش در داخل و خارج از سازمان است. راهبری دانش ساختارهای رسمی و غیر رسمی سازمانی را به کار گرفته و بر فرایندهای مدیریت دانش و مرتفع سازی انتظارات سازمانی تأثیرگذار است. رن (۲۰۰۷) نیز راهبری دانش را به دو نوع رسمی و غیر رسمی تقسیم بندی کرده است. راهبری رسمی دانش شامل ساختار سازمانی (کوهن و لوینتهال، ۱۹۹۲)؛ سیستم پاداشدهی (بیوگلسدجیک، ۲۰۰۸)؛ طراحی شغل (مک اویلی و همکاران، ۲۰۰۲) و رهبری (سریواستاوا، بارتول و لاک، ۲۰۰۶؛ فاس، ۲۰۰۹). از سوی دیگر راهبری غیر رسمی دانش شامل شبکه ها (دیر و هچ، ۲۰۰۴)؛ فرهنگ سازمان (هنسن، ۲۰۰۴)؛ سبک مدیریت (تسای، ۲۰۰۴)؛ عدالت سازمانی (دهاناراج و همکاران، ۲۰۰۴)؛ اینپن، ۲۰۰۸) و حمایت مدیران (کور و ماهونی، ۲۰۰۵) می باشد. به طور کلی راهبری دانش شامل چهار جنبه است: اهداف راهبری، مکانیسم های راهبری، محیط راهبری و اجرای آن. از مهم ترین جنبه های راهبری دانش، محیط است که بر رفتار کارکنان تأثیر گذاشته و موجب ترغیب آنها به تسهیم دانش می گردد (ینگ، ۲۰۱۲)؛ کنگ و کیم، ۲۰۱۴). مکانیسم های رسمی راهبری دانش شامل سیستم پاداشدهی، سیستم مدیریت اطلاعات، طراحی شغل و ساختار سازمانی است. از طرفی مکانیسم های غیر رسمی راهبری دانش نیز در برگیرنده باورها، ارزش ها و هنجارهای

^۱Ren

^۲Cohen & Levinthal

^۳Beugelsdijk

^۴McEvily

^۵Srivastava, Bartol & Locke

^۶Foss

^۷Dyer & Hatch

^۸Hansen

^۹Tsai

^{۱۰}Dhanaraj

^{۱۱}Inkpen,

^{۱۲}Kor & Mahoney

^{۱۳}Yang

^{۱۴}Kang & Kim

مشترک در سازمان است (هوانگ، چيو و لو، ۲۰۱۴). بنابراین سازمان ها لازم است هر دو نوع مکانیسم راهبري دانش را به کار گیرند تا از این طریق موجبات تسهیم دانش را در سازمان مهیا سازند (کائو و زیانگ، ۲۰۱۴).

رن (۲۰۰۷) بر این باور است که سازمان از طریق راهبري دانش، سیستم رسمی را در تأثیرگذاری بر فعالیت های غیر رسمی در سازمان به کار می گیرد تا از این طریق موجب خلق، تسهیم و به کارگیری دانش شود. ژائو و لیو (۲۰۱۵) نیز متوجه شدند که هر دو نوع راهبري دانش (رسمی و غیر رسمی) تأثیری مثبت بر خلاقیت در سازمان دارند. رویکرد راهبري دانش این موضوع را مد نظر قرار می دهد که مدیریت منابع انسانی از ابتدایی ترین ابزاری است که سازمان ها از آن طریق بر رفتار، نگرش و ادراک کارکنان خود به منظور تسهیم دانش موفقیت آمیز در سازمان، تأثیرگذار خواهند بود (فاس، ۲۰۰۷). راهبري دانش شامل انتخاب مکانیزم هایی در جهت تقویت فرایندهای خلق، به کارگیری، و ادغام دانش می باشد. هدف راهبري دانش به کارگیری ساختارها و مکانیسم های سازمانی است که بر فرایند به کارگیری، تسهیم، ادغام و خلق دانش در جهات و سطوح مناسب، تأثیرگذارند (فاس، هاستد و میکائیلوا، ۲۰۱۴). از طرفی موضوع اصلی راهبري دانش تسهیل توسعه و انتقال دانش از خارج سازمان به داخل است (برن اشتاینر و همکاران، ۲۰۱۴).

مکانیزم های راهبري دانش

فانگ، هوانگ و لی (۲۰۰۴) مکانیزم های راهبري دانش را شامل: مکانیزم های تشویقی تسهیم دانش^۴، هویت سازمان^۵، اعتماد^۶، کانال های ارتباطی رسمی^۷ و یادگیری سازمانی مغرفی کرده اند که به نوبه بر خلق و تسهیم دانش تأثیرگذارند (به نقل از هوانگ، چيو و لو، ۲۰۱۳).

۱. مکانیزم های تشویقی

این مکانیزم باور دارد که اگر مدیریت بتواند مشوق های لازم را برای تسهیم دانش در بین اعضای سازمان فراهم آورد، می تواند تسهیم دانش، تبادل و انتقال دانش را سرعت بخشد (گوبتا و گووندراجان، ۲۰۰۵). اوسترلوه و فری (۲۰۰۰)^۲ پیشنهاد می کنند که دو مکانیزم تشویقی وجود دارد. مکانیزم درونی^۳ و مکانیزم بیرونی^۴. مکانیزم تشویقی درونی به پاداش های غیر

^۴: Huang, Chiu & Lu

^۵: Cao & Xiang

^۶: Ren

^۷: Zhao & Liu

^۸: Foss, Husted & Michailova

^۹: Bernsteiner et al

^{۱۰}: incentive mechanism of knowledge sharing

^{۱۱}: organization identification

^{۱۲}: trust

^{۱۳}: informal communication channels

^{۱۴}: organizational learning

^{۱۵}: Gupta & Govindarajan

^{۱۶}: Osterloh & Frey

^{۱۷}: intrinsic

مادی مانند تحسین عمومی، تایید همکار و ارتقای شغلی اشاره دارد. این مکانیزم به مفهوم رضایت^۵ در رابطه با قرارداد روانی^۶ شبیه است. همچنین برای مکانیزم بیرونی نیز یک توصیف از منظر ماتریالیسم و پاداش مالی مد نظر است که نوعی مجازات مشروط و پاداش است.

۲. هویت سازمانی

ارزش مشترک اعضای سازمان می تواند افراد را تحریک کند تا از هنجارهایی خاص و روال ویژه ای در داخل سازمان پیروی کنند. اهداف متجانس و میزان بالایی از انسجام میان اعضا نیز معنایی مشترک موجود در سازمان را تأیید می نماید. در نتیجه، بر مبنای ارزش های مشترک موجود و معانی در میان اعضای سازمان، افراد قادر به دستیابی به شناخت مشترکی از قدرت سازمان خواهند شد (مورلی، ۲۰۰۹؛ فیسینفلد، ۲۰۱۵). منطق اساسی بحث بالا این است که هویت سازمانی (که مبتنی بر ارزش مشترک بین اعضای سازمان است) به معنی توافق و میزان بالایی از انسجام به سمت اهداف سازمانی است. از زمانی که یک هویت بین اعضای سازمانی شکل می گیرد، افراد به احتمال زیاد به تسهیم دانش برانگیخته می شود و در نتیجه به جریان دانش از طریق تبادل اثربخش آن کمک خواهد شد (فانگ، هوانگ و لی، ۲۰۰۴).

۳. اعتماد

اعتماد مخفف یک مفهوم چند بعدی است. اعتماد مفهوم مرکزی و اصلی برای تبادل دانش و تسهیم دانش تلقی می شود. دانیپورت و پروساک (۱۹۹۸) نشان دادند که اعتماد نه تنها شرطی لازم برای تبادل دانش است، بلکه نتیجه تبادل دانش و تسهیم دانش نیز می باشد. فراهم کردن چنین ارتباطات مبتنی بر اعتمادی از نقطه نظر تبادل دانش و تسهیم دانش که در بین اعضای سازمانی ساخته شده است، باعث می شود که احزاب تبادل دانش به طور خاص کمیت و کیفیت دانش را به رسمیت شناخته و قادر به ارزشیابی نتایج این تبادل دانش باشند. بنابراین، استدلال می شود که اعتماد متقابل بین اعضای سازمانی می تواند جریان دانش را در داخل سازمان به صورت کاملاً شفاف تسهیل بخشد (فانگ، هوانگ و لی، ۲۰۰۴).

۴. کانال های ارتباط غیررسمی

کانال های ارتباط غیر رسمی از طریق شبکه های رابطه ای غیر رسمی در سازمان ساخته می شود. این کانال ها نه تنها تعاملات غیر رسمی بین افراد را بهبود می بخشد بلکه همزمان اثربخش ترین مکانیزم تبادل دانش در درون بازار داخلی دانش است. ناهاپیت و گوشال (۱۹۹۸)، کراس و همکاران (۲۰۰۴) و بورگاتی و کروس (۲۰۰۴) همه بیان کردند که شبکه های ارتباطی به هم پیوسته در داخل سازمان ها نشان دهنده ارتباطات بین افراد یا تقسیم، شفافیت و باز بودن تعامل است که همه این موارد به تسهیم دانش در سازمان کمک می کند. هانسن (۲۰۰۴) معتقد است ارتباطات به سرعت بیشتر در جریان و

^۵ extrinsic

^۶ satisfaction

^۷ psychological contract

^۸ Morelli

^۹ Fehsenfeld

^{۱۰} Davenport & Prusak

^{۱۱} Nahapiet & Ghoshal

^{۱۲} Cross et al

^{۱۳} Borgatti & Cross

^{۱۴} Hansen

انتقال دانش کمک خواهد کرد.

۵. یادگیری سازمانی

با تأکید ناهاپیت و گوشال^{۶۴} (۱۹۹۸) لازم است بر مکانیزم خلق دانش که تبادل و ترکیب دانش مشخص شده است، توجه اساسی نمود. تبادل دانش عبارت است از جاری شدن عملکرد از معامله دانش و نتایج دانش مبادله شده از لحاظ کیفیت و کمیت در بازار دانش داخلی. وقتی اعضاء مشتاقانه به صرف فعالیت های خلق دانش تمایل دارند، تبادل دانش بین اعضای سازمانی به طور مداوم ادامه خواهد یافت و در نتیجه روال تسهیم دانش تسهیل خواهد شد (دایر و سینگ^{۶۵}، ۱۹۹۸).

تسهیم دانش

به اجتماعی کردن دانش بین افراد و گروه ها و سازمان اطلاق می شود. نوناکا و تاکیوچی^{۶۶} (۱۹۹۵) بیان می کنند که تسهیم دانش شامل فرایند اجتماعی کردن است که کارکنان طی آن دانش را با یکدیگر به اشتراک می گذارند. ون دن هوف و ریدر^{۶۷} (۲۰۰۴) نیز تسهیم دانش را فرایندی معرفی می کنند که افراد طی آن به طور متقابل به تبادل دانش آشکار و ضمنی پرداخته و دانش جدیدی را خلق می کنند. در واقع فرایند تسهیم دانش دارای دو بعد است: اهداء دانش و جمع آوری دانش. اهداء دانش، فرایندی است که افراد طی آن سرمایه فکری خود را با دیگران به اشتراک می گذارند و بعد جمع آوری دانش فرایند تعامل همکاران با یکدیگر و ایجاد انگیزه برای به اشتراک گذاردن سرمایه فکری آنها (ون دن هوف و ون وین، ۲۰۰۴). از طرفی تسهیم دانش می تواند به عنوان انتقال دانش در میان افراد، گروه ها، تیم ها، ادارات و سازمان ها تعریف شود (ایپه^{۶۸}، ۲۰۰۳).

ابعاد تسهیم دانش

دیکسون^{۶۹} (۲۰۰۴) برای تسهیم دانش و اشتراک آن بین افراد سازوکارهایی ارائه کرده است. با توجه به یک رویکرد سیستماتیک برای ایجاد یک سیستم انتقال دانش، پنج ساز و کار مهم در تسهیم دانش بیان می شود که با تبادل و تسهیم دانش ضمنی و آشکار با سایر افراد، ظرفیت برخورد آنها با موقعیت ها و مشکلات جدید افزایش پیدا می کند و به ایجاد راه حل های تازه برای مشکلات پیش رو کمک می کند. این سازوکارها عبارتند از تسهیم دانش ترتیبی، تسهیم دانش آشکار، تسهیم دانش پنهان، تسهیم دانش استراتژیک و تسهیم دانش کارشناسی (هادیزاده مقدم، محبی و قلیچ لی، ۱۳۹۲).

۱. تسهیم دانش ترتیبی

زمانی رخ می دهد که گروه مشابهی از کارکنان دانش، کار مشابهی را یک بار دیگر با به کارگیری دانش خود انجام دهند. از نظر دیکسون^{۷۰} (۲۰۰۱) این امر مستلزم آن است که دانش منحصر به فردی که هر فرد به دست آورده است، در درون یک گروه منتقل می کند.

۲. تسهیم دانش آشکار

زمانی رخ می دهد که از تجربیات کارکنان یک گروه دانشی در انجام فعالیتی مشابه در تیمی دیگر استفاده شود. دانش گروه به طور آشکار و به صورت واژگان اعداد فرمول علمی، مشخصات و مانند آن تسهیم می شود. ماهیت کار گروه، تکراری و یکنواخت است (دیکسون، ۲۰۰۱).

۳. تسهیم دانش پنهان

زمانی رخ می دهد که گروهی از کارکنان دانشی کار مشابهی را با به کارگیری دانش گروهی دیگر در بافتی دیگر انجام دهند.

^{۶۴} Nahapiet & Ghoshal

^{۶۵} Dyer & Singh

^{۶۶} Ipe

^{۶۷} Dixon

دانش گروه دیگر از طریق فعالیت اجتماعی به صورت دانش پنهان منتقل می شود. از نظر دیکسون (۲۰۰۱) تسهیم دانش پنهان برای برخی سازمان ها بسیار حیاتی است، زیرا دانش ضمنی منجر به ایجاد مزیت رقابتی برای سازمان ها می شود. ماهیت کار گروه، تکراری و غیریکنواخت است.

۴. تسهیم دانش استراتژیک

زمانی رخ می دهد که یک گروه، مسئولیت کاری که به ندرت اتفاق می افتد یا یک پروژه استثنایی را برعهده میگیرد و می خواهد از تجربه دیگران در درون سازمان که کار مشابهی را انجام داده اند، استفاده کند. در این سازوکار، اغلب مدیران سطح عالی سازمان شرکت دارند و نوع دانش مورد نیاز برای انجام کار را تعیین می کنند. نوع دانشی که منتقل می شود می تواند هم پنهان و هم آشکار باشد (دیکسون، ۲۰۰۱).

۵. تسهیم دانش کارشناسی

زمانی رخ می دهد که دانش عمومی و آشکار از یک منبع کارشناسی درون یا بیرون سازمان به منظور توانمند کردن گروه برای حل مسائل جدید با روش ها و دانش جدید منتقل می شود. این دانش وقتی مناسب است که گروه در حال انجام کاری استثنایی و یکنواخت باشد و با یک مسأله فنی غیر معمول فراسوی قلمرو دانش خود مواجه شده باشد (دیکسون، ۲۰۰۱).

پیشینه تحقیق

برن اشتاینر، استراسر و پلادر (۲۰۱۹) در تحقیق کیفی خود ضمن مصاحبه با کارشناسان بخش صنعت از شرکت های اروپایی و آمریکایی متوجه شدند که فرایندهای راهبری دانش که بخشی از سیستم جامع مدیریت دانش هستند باید در سازمان به کار گرفته شوند تا از این طریق انتقال دانش تسهیل یابد و خطرات احتمالی در این انتقال کاهش یابد.

عباسی، الفتیخار و راجا (۲۰۱۸) در تحقیق خود بین اعضای هیأت علمی در دانشگاه های دولتی و خصوصی در اسلام آباد و راول پندی به تأثیرات واسطه ای تسهیم دانش و مکانیسم راهبری دانش در رابطه بین فرهنگ سازمانی و رفتار تسهیم دانش کارکنان سازمان اشاره کرده اند.

از نظر هوانگ، چیو و لو (۲۰۱۳) مکانیسم های رسمی و غیر رسمی راهبری دانش موجب تسهیل تسهیم دانش در سازمان می گردد. به عبارتی مکانیسم های غیر رسمی راهبری دانش تأثیری مثبت بر تسهیل دانش دارند.

کائو و زیانگ (۲۰۱۲) در تحقیق خود ضمن بررسی تأثیر راهبری دانش اعم از راهبری رسمی و غیر رسمی دانش بر تسهیم دانش در بین ۳۳۹ نفر از کارکنان ۳۹ شرکت راهبردی در چین متوجه شدند که راهبری دانش (رسمی و غیر رسمی) نقشی کلیدی را در تسهیم دانش در سازمان ایفا می کند.

شهیدی و آلیندا (۲۰۰۹) در پژوهش خود تحت عنوان "بررسی نقش چارچوب راهبری دانش در متعادل کردن خطرات و مزایای تسهیم دانش" بیان می کنند که با توجه به خطراتی که امروزه در شبکه های بهم پیوسته وجود دارد و همچنین طبیعت افراد برای به اشتراک گذاری دانش مطلوب، همیشه به معنی تسهیم حداکثری دانش نیست.

اسدی قراباغی (۱۳۹۱) در تحقیقی با عنوان "حاکمیت دانش در سازمانهای پروژه محور"، حاکمیت یا راهبری دانش را الزامی برای یکپارچه سازی و کارآمدی مدیریت دانش در سازمان های پروژه محور می داند و با هدف بررسی اینکه آیا یک الگوی عمومی از شیوه های حاکمیت دانش در سازمان های پروژه محور وجود دارد یا خیر؛ فرایندهای ایجاد حاکمیت دانش و حاکمیت دانش در روابط درونی و بیرونی را مورد مطالعه قرار می دهد. محقق در نهایت در این پژوهش به پنج گزاره دست می یابد که عبارت است از:

^{۶۸} Abbasi, Iftikhar & Raja

^{۶۹} Shahidi & Alias

^{۷۰} Knowledge Governance

گزاره اول: برای شیوه های حاکمیت دانش در سازمان های پروژه محور، مکانیزم های رسمی حاکمیت دانش نسبت به مکانیزم های غیر رسمی و رابطه ای کمتر مؤثر می باشند.

گزاره دوم: مکانیزم های حاکمیت دانش مورد استفاده در سازمان های پروژه محور، منعکس کننده دانش مدیران برای فرایندهای ایجاد دانش است.

گزاره سوم: برای این که سازمان های پروژه محور در حاکمیت دانش کارا باشند، لازم است مکانیزم حاکمیت دانش خود را به طور مناسبی با دورنمای یادگیری خود هماهنگ نمایند.

گزاره چهارم: فعالیت های مبادله دانش، مکانیزم های حاکمیت دانش مناسبی برای مدیریت افتراق دانش و تضاد منافع در سازمان های پروژه محور می باشند.

گزاره پنجم: حاکمیت رابطه ای مدیران ارشد بر بکارگیری و استفاده از دانش در سازمان های پروژه محور تأثیر می گذارد.

اهداف و مدل تحقیق

۱. شناسایی میزان راهبری دانش در شعب بانک سپه استان فارس
۲. شناسایی میزان تسهیم دانش در شعب بانک سپه استان فارس
۳. بررسی رابطه بین ابعاد راهبری دانش و ابعاد تسهیم دانش در شعب بانک سپه استان فارس
۴. شناسایی توان ابعاد راهبری دانش در پیش بینی ابعاد تسهیم دانش در شعب بانک سپه استان فارس



شکل شماره ۱: مدل تحقیق

روش شناسی تحقیق

با توجه به این که پژوهش حاضر به بررسی رابطه بین راهبری دانش و تسهیم دانش در شعب بانک سپه استان فارس می‌پردازد، از لحاظ هدف کاربردی و از لحاظ روش توصیفی از نوع همبستگی می‌باشد. در این پژوهش راهبری دانش به عنوان متغیر پیش‌بین و تسهیم دانش به عنوان متغیر ملاک می‌باشد. به منظور تهیه و تدوین مبانی نظری و سوابق پژوهش‌های انجام شده از روش کتابخانه‌ای و به منظور جمع‌آوری اطلاعات جهت پاسخگویی به سؤالات پژوهش، پس از اخذ مجوز از مسئولین و تعیین حجم نمونه، پرسشنامه‌ها بین کارکنان توزیع شد. مدت اجرای پرسشنامه حدوداً بیست دقیقه و اجرای آن به صورت انفرادی بود. لازم به توضیح است که به منظور دستیابی به اطلاعات منسجم و قابل اعتماد، در خصوص اهداف پژوهش، پرسشنامه‌ها و ابعاد آنها توضیحاتی به کارکنان ارائه گردید. با استفاده از نرم افزار SPSS16، به منظور پاسخگویی به سوال‌های ۱ و ۲ آزمون تی تک نمونه‌ای و جهت پاسخ به سوال ۳ از روش ماتریس ضریب همبستگی پیرسون و جهت پاسخ به سوال ۴ از مدل معادله ساختاری راهبری دانش و تسهیم دانش در شعب بانک سپه استان فارس استفاده شد. جامعه آماری این پژوهش شامل کلیه کارکنان شعب بانک سپه استان فارس به تعداد ۱۱۸۲ نفر می‌باشند که با روش نمونه‌گیری خوشه‌ای ساده، بدین صورت که با توجه به حجم گسترده‌ی جامعه شعب بانک سپه در سراسر استان فارس، ۳۰٪ شعب از مناطق مختلف شهر انتخاب شدند و از کلیه کارکنان شعب انتخابی اطلاعات جمع‌آوری گردید، حجم نمونه ۲۴۶ نفر تعیین شد.

جدول شماره ۱: تعداد شعب بانک سپه در استان فارس

تعداد شعب		
شیراز	شهرستان	جمع
۵۷	۶۶	۱۲۱

جدول شماره ۲: جامعه آماری تحقیق

جنسیت		
زن	مرد	جمع
۱۲۷	۱۰۴۵	۱۱۸۲

ابزار پژوهش

به منظور تعیین راهبری دانش در این پژوهش از مقیاس محقق ساخته استفاده شد. این پرسشنامه شامل ۱۷ گویه و در برگرفته‌ی پنج بعد مکانیزم‌های تشویقی، هویت سازمانی، اعتماد، کانال‌های ارتباطی غیررسمی و یادگیری سازمانی (فانگ، هوانگ و لی، ۲۰۰۴) می‌باشد. برای پاسخگویی به سؤالات نیز از طیف پنج گزینه‌ای لیکرت شده است. نمره‌دهی پاسخ‌ها نیز از پنج تا یک (خیلی زیاد تا خیلی کم) صورت گرفته است که نحوه نمره‌دهی آن بدین شرح است: خیلی زیاد (۵)، زیاد (۴)، متوسط (۳)، کم (۲) و خیلی کم (۱). در پرسشنامه‌ی مذکور گویه‌های ۱، ۲، ۳ نشان‌دهنده مکانیزم‌های تشویقی، گویه‌های ۴، ۵، ۶، ۷ نشان‌دهنده هویت سازمانی، گویه‌های ۸، ۹، ۱۰ نشان‌دهنده اعتماد، گویه‌های ۱۱، ۱۲، ۱۳، ۱۴ نشان‌دهنده کانال‌های ارتباطی غیررسمی و گویه‌های ۱۵، ۱۶، ۱۷ نشان‌دهنده یادگیری سازمانی می‌باشد.

جدول شماره ۳: ابعاد و گویه های پرسشنامه محقق ساخته راهبری دانش

ابعاد	گویه ها
مکانیزم های تشویقی	۳، ۲، ۱
هویت سازمانی	۷، ۶، ۵، ۴
اعتماد	۱۰، ۹، ۸
کانال های ارتباطی غیر رسمی	۱۴، ۱۳، ۱۲، ۱۱
یادگیری سازمانی	۱۷، ۱۶، ۱۵

جهت سنجش روایی مقیاس محقق ساخته راهبری دانش روش تحلیل گویه و به منظور سنجش پایایی آن نیز از روش آلفای کرونباخ استفاده شده است. روایی بعد مکانیزم های تشویقی به ترتیب بین (۰/۶۲ - ۰/۸۹) در سطح معناداری (۰/۰۰۰۱ - ۰/۰۰۰۳)، روایی بعد هویت سازمانی (۰/۶۷ - ۰/۸۰) در سطح معناداری (۰/۰۰۰۱ - ۰/۰۰۰۹)، روایی بعد اعتماد (۰/۷۱ - ۰/۸۶) در سطح معناداری (۰/۰۰۰۱ - ۰/۰۰۰۳)، روایی بعد کانال های ارتباطی غیررسمی (۰/۶۹ - ۰/۸۹) در سطح معناداری (۰/۰۰۰۱ - ۰/۰۰۰۳) و روایی بعد یادگیری سازمانی (۰/۹۲ - ۰/۹۵) در سطح معناداری (۰/۰۰۰۱) به دست آمده است. همچنین پایایی آن در بعد مکانیزم های تشویقی (۰/۶۵)، هویت سازمانی (۰/۸۰) اعتماد (۰/۷۱)، کانال های ارتباطی غیر رسمی (۰/۶۴) و یادگیری سازمانی (۰/۹۳) به دست آمده است.

جدول شماره ۴: روایی و پایایی مقیاس راهبری دانش

ابعاد	مکانیزم های تشویقی	هویت سازمانی	اعتماد	کانال های ارتباطی غیر رسمی	یادگیری سازمانی
طیف ضرائب همبستگی	۰/۸۹ - ۰/۶۲	۰/۸۰ - ۰/۶۷	۰/۸۶ - ۰/۷۱	۰/۸۹ - ۰/۶۹	۰/۹۵ - ۰/۹۲
سطح معناداری	۰/۰۰۳ - ۰/۰۰۰۱	۰/۰۰۹ - ۰/۰۰۰۱	۰/۰۰۰۱	۰/۰۳ - ۰/۰۰۰۱	۰/۰۰۰۱
آلفای کرونباخ	۰/۶۵	۰/۸۰	۰/۷۱	۰/۶۴	۰/۹۳

به منظور بررسی تسهیم دانش نیز از مقیاس تسهیم دانش (دیکسون، ۲۰۰۱) استفاده شد. این مقیاس مشتمل بر ۱۵ گویه و در برگرفته ی پنج بعد تسهیم دانش ترتیبی، تسهیم دانش آشکار، تسهیم دانش پنهان، تسهیم دانش استراتژیک و تسهیم دانش کارشناسانه می باشد. برای پاسخگویی به سوالات نیز از طیف پنج گزینه ای لیکرت شده است. نمره دهی پاسخ ها نیز از پنج تا یک (خیلی زیاد تا خیلی کم) صورت گرفته است که نحوه نمره دهی آن بدین شرح است: خیلی زیاد (۵)، زیاد (۴)، متوسط

(۳)، کم (۲) و خیلی کم (۱). لازم به ذکر است گویه های ۱، ۲، ۳ نشان دهنده تسهیم دانش ترتیبی، گویه های ۷، ۱۰، ۱۵ نشان دهنده تسهیم دانش آشکار، گویه های ۶، ۸، ۱۴ نشان دهنده تسهیم دانش پنهان، گویه های ۹، ۱۲، ۱۳ نشان دهنده تسهیم دانش استراتژیک و گویه های ۴، ۵، ۱۱ نشان دهنده تسهیم دانش کارشناسی می باشد.

جدول شماره ۵: ابعاد و گویه های مقیاس تسهیم دانش دیکسون (۲۰۰۱)

ابعاد	گویه ها
تسهیم دانش ترتیبی	۳، ۲، ۱
تسهیم دانش آشکار	۱۵، ۱۰، ۷
تسهیم دانش پنهان	۱۴، ۸، ۶
تسهیم دانش استراتژیک	۱۳، ۱۲، ۹
تسهیم دانش کارشناسانه	۱۱، ۵، ۴

در این پژوهش جهت سنجش روایی و پایایی مقیاس تسهیم دانش دیکسون (۲۰۰۱)، به ترتیب از روش تحلیل گویه (ضریب همبستگی بین گویه ها با نمره کل) و آلفای کرونباخ استفاده شده است. نتایج جدول شماره ۶ حاکی از آن است که روایی بعد تسهیم دانش ترتیبی به ترتیب بین (۰/۸۵/۶۹-۰/۸۰/۶۵) و در سطح معناداری (۰/۰۰۰۱ - ۰/۰۰۰۶) و روایی بعد تسهیم دانش آشکار به ترتیب بین (۰/۸۰/۶۵-۰/۸۳/۶۱) و در سطح معناداری (۰/۰۰۰۱ - ۰/۰۰۰۱) و روایی بعد تسهیم دانش پنهان به ترتیب بین (۰/۸۳/۶۱-۰/۸۷/۷۱) و در سطح معناداری (۰/۰۰۰۱ - ۰/۰۰۰۱) و روایی بعد تسهیم دانش کارشناسانه به ترتیب بین (۰/۸۵/۶۰-۰/۸۰/۶۰) و در سطح معناداری (۰/۰۰۰۱ - ۰/۰۰۰۱) برآورد گردیده است. همچنین پایایی بعد تسهیم دانش ترتیبی (۰/۶۰) و پایایی تسهیم دانش آشکار (۰/۶۷)، پایایی تسهیم دانش پنهان (۰/۶۲)، پایایی تسهیم دانش استراتژیک (۰/۶۸) و پایایی تسهیم دانش کارشناسانه (۰/۶۰) به دست آمد.

جدول شماره ۶: روایی و پایایی مقیاس تسهیم دانش

ابعاد	ترتیبی	آشکار	پنهان	استراتژیک	کارشناسانه
طیف ضرائب همبستگی	۰/۸۵-۰/۶۹	۰/۸۰-۰/۶۵	۰/۸۳-۰/۶۱	۰/۸۷-۰/۷۱	۰/۸۵-۰/۶۰
سطح معناداری	۰/۰۰۰۱ - ۰/۰۰۰۶	۰/۰۰۰۱	۰/۰۰۰۱	۰/۰۰۰۱	۰/۰۰۰۱
آلفای کرونباخ	۰/۶۰	۰/۶۷	۰/۶۲	۰/۶۸	۰/۶۰

یافته ها

- راهبری دانش در شعب بانک های سپه استان فارس به چه میزان است؟

جدول شماره ۷: مقایسه میانگین راهبری دانش با میانگین معیار و حد مطلوب

ابعاد راهبری دانش	تعداد	میانگین	انحراف استاندارد	میانگین معیار	مقدار آزادی	درجه آزادی	سطح معناداری	میانگین معیار	مقدار آزادی	درجه آزادی	سطح معناداری
مکانیزم های تشویقی	۲۴۶	۴/۲۴	۰/۵۹	۳	۲۲/۰۸	۲۴۵	۰/۰۰۱	۴	۶/۴۶	۲۴۵	۰/۲۴
هویت سازمانی	۲۴۶	۳/۶۲	۰/۵۳	۳	۱۸/۳۳	۲۴۵	۰/۰۰۱	۴	-۱۰/۸۱	۲۴۵	-۰/۳۷
اعتماد	۲۴۶	۳/۶۸	۰/۷۰	۳	۱۵/۱۹	۲۴۵	۰/۰۰۱	۴	-۷/۰۵	۲۴۵	-۰/۳۱
کانال های ارتباطی غیررسمی	۲۴۶	۳/۳۲	۰/۷۰	۳	۷/۱۰	۲۴۵	۰/۰۰۱	۴	-۵/۰۸	۲۴۵	-۰/۶۷
یادگیری سازمانی	۲۴۶	۳/۵۱	۰/۶۴	۳	۱۲/۴۲	۲۴۵	۰/۰۰۱	۴	-۱۱/۸۹	۲۴۵	-۰/۴۸

- بر اساس جدول فوق میانگین بعد مکانیزم های تشویقی از راهبری دانش با میانگین (۴/۲۴) از میانگین معیار (۳) بالاتر بوده و براساس مقدار t بدست آمده (۰۸/۳۲) در درجه آزادی ۲۴۵ تفاوت معنی داری بین دو میانگین در سطح ۰/۰۱ وجود دارد، بنابراین از نظر بعد مکانیزم های تشویقی شعب بانک های سپه استان فارس بالاتر از حد معیار میانگین عمل کردند. همچنین با وجود آن که میانگین این بعد از معیار حد مطلوب (۴) نیز بالاتر بوده، اما براساس مقدار t بدست آمده (۶/۴۶) در درجه آزادی ۲۴۵ تفاوت معناداری بین میانگین مکانیزم های تشویقی و معیار حد مطلوب، وجود ندارد، بنابراین میزان مکانیزم های تشویقی در شعب بانک های سپه استان فارس در حد مطلوب می باشد.

میانگین بعد هویت سازمانی (۳/۶۲) از میانگین معیار (۳) بالاتر بوده و براساس مقدار t بدست آمده (۱۸/۳۳) در درجه آزادی ۲۴۵ تفاوت معنی داری بین دو میانگین در سطح ۰/۰۰۱ وجود دارد، بنابراین از نظر بعد هویت سازمانی شعب بانک های سپه استان فارس بالاتر از حد معیار میانگین عمل کردند. همچنین با وجود آن که میانگین بعد هویت سازمانی (۳/۶۲) از حد مطلوب ۴ پایین تر بوده، اما، براساس مقدار t بدست آمده (-۱۰/۸۱) در درجه آزادی ۲۴۵ تفاوت معناداری بین میانگین بعد هویت سازمانی و حد مطلوب ۴ وجود ندارد، بنابراین میزان هویت سازمانی در شعب بانک های سپه استان فارس در حد مطلوب می باشد.

- میانگین بعد اعتماد (۳/۶۸) از میانگین معیار (۳) بالاتر بوده و براساس مقدار t بدست آمده (۱۵/۱۹) در درجه آزادی ۲۴۵ تفاوت معنی داری بین دو میانگین در سطح ۰/۰۰۱ وجود دارد، بنابراین از نظر بعد اعتماد شعب بانک های سپه استان فارس بالاتر از حد معیار میانگین عمل کردند. همچنین باوجود آنکه میانگین بعد اعتماد (۳/۶۸) از حد مطلوب ۴ پایین تر بوده، اما براساس مقدار t بدست آمده (-۷/۰۵) در درجه آزادی ۲۴۵ تفاوت معناداری بین میانگین بعد اعتماد و حد مطلوب ۴ وجود ندارد، بنابراین میزان اعتماد در شعب بانک های سپه استان فارس در حد مطلوب می باشد.

- میانگین بعد کانال های ارتباطی غیررسمی (۳/۳۲) از میانگین معیار (۳) بالاتر بوده و براساس مقدار t بدست آمده (۷/۱۰) در درجه آزادی ۲۴۵ تفاوت معنی داری بین دو میانگین در سطح ۰/۰۰۱ وجود دارد، بنابراین بنابراین از نظر بعد کانال

های ارتباطی غیررسمی شعب بانک های سپه استان فارس بالاتر از حد معیار میانگین عمل کردند. همچنین با وجود آن که میانگین بعد کانال های ارتباطی غیررسمی (۳/۳۲) از حد مطلوب ۴ نیز پایین تر بوده، اما براساس مقدار t بدست آمده (۱۵/۰۸-) در درجه آزادی ۲۴۵ تفاوت معناداری بین میانگین بعد کانال های ارتباطی غیررسمی و حد مطلوب ۴ وجود ندارد، بنابراین میزان کانال های ارتباطی غیررسمی شعب بانک های سپه استان فارس در حد مطلوب می باشد.

- میانگین بعد یادگیری سازمانی (۳/۵۱) از میانگین معیار (۳) بالاتر بوده و براساس مقدار t بدست آمده (۱۲/۴۲) در درجه آزادی ۲۴۵ تفاوت معنی داری بین دو میانگین در سطح ۰/۰۰۱ وجود دارد، بنابراین بنا براین از نظر بعد یادگیری سازمانی شعب بانک های سپه استان فارس بالاتر از حد معیار میانگین عمل کردند. همچنین با وجود آن که میانگین بعد کانال های ارتباطی غیررسمی (۳/۵۱) از حد مطلوب ۴ نیز پایین تر بوده، اما براساس مقدار t بدست آمده (۱۱/۸۹-) در درجه آزادی ۲۴۵ تفاوت معناداری بین میانگین بعد کانال های ارتباطی غیررسمی و حد مطلوب ۴ وجود ندارد، بنابراین میزان یادگیری سازمانی شعب بانک های سپه استان فارس در حد مطلوب می باشد.

۲- تسهیم دانش در شعب بانک های سپه استان فارس به چه میزان است؟

جدول شماره ۸ : مقایسه میانگین تسهیم دانش با میانگین معیار و حد مطلوب

ابعاد تسهیم دانش	تعداد	میانگین	انحراف استاندارد	میانگین معیار	مقدار t	درجه آزادی	سطح معنی داری	میانگین معیار	مقدار t	درجه آزادی	سطح معنی داری
دانش ترتیبی	۲۴۶	۳/۱۹	۰/۶۴	۳	۴/۷۷	۲۴۵	۰/۰۰۱	۴	-۱۹/۶۷	۲۴۵	۰/۰۰۱
دانش آشکار	۲۴۶	۳/۳۰	۰/۶۱	۳	۷/۶۴	۲۴۵	۰/۰۰۱	۴	-۱۷/۷۷	۲۴۵	۰/۰۰۱
دانش پنهان	۲۴۶	۳/۵۰	۰/۶۴	۳	۱۲/۱۵	۲۴۵	۰/۰۰۱	۴	-۱۲/۱۵	۲۴۵	۰/۰۰۱
دانش استراتژیک	۲۴۶	۳/۴۷	۰/۶۱	۳	۱۲/۳۳	۲۴۵	۰/۰۰۱	۴	-۱۳/۳۷	۲۴۵	۰/۰۰۱
دانش کارشناسانه	۲۴۶	۳/۳۰	۰/۶۹	۳	۶/۸۴	۲۴۵	۰/۰۰۱	۴	-۱۵/۵۹	۲۴۵	۰/۰۰۱

- بر اساس جدول فوق میانگین بعد دانش ترتیبی از تسهیم دانش با میانگین (۳/۱۹) از میانگین معیار (۳) بالاتر بوده و براساس مقدار t بدست آمده (۴/۷۷) در درجه آزادی ۲۴۵ تفاوت معنی داری بین دو میانگین در سطح ۰/۰۰۱ وجود دارد، بنابراین از نظر بعد دانش ترتیبی شعب بانک های سپه استان فارس بالاتر از حد معیار میانگین عمل کردند. همچنین میانگین بعد دانش ترتیبی (۳/۱۹) از حد مطلوب ۴ نیز پایین تر بوده و براساس مقدار t بدست آمده (۱۹/۶۷-) در درجه آزادی ۲۴۵ تفاوت معنی داری بین میانگین بعد دانش ترتیبی و حد مطلوب ۴ در سطح ۰/۰۰۱ وجود دارد، بنابراین میزان دانش ترتیبی شعب بانک های سپه استان فارس پایین تر از حد مطلوب می باشد.

- میانگین بعد دانش آشکار (۳/۳۰) از میانگین معیار (۳) بالاتر بوده و براساس مقدار t بدست آمده (۷/۶۴) در درجه آزادی ۲۴۵ تفاوت معنی داری بین دو میانگین در سطح ۰/۰۰۱ وجود دارد، بنابراین از نظر بعد دانش آشکار شعب بانک های سپه استان فارس بالاتر از حد معیار میانگین عمل کردند. همچنین میانگین بعد دانش آشکار (۳/۳۰) از حد مطلوب ۴ نیز پایین تر بوده و براساس مقدار t بدست آمده (۱۷/۷۷-) در درجه آزادی ۲۴۵ تفاوت معنی داری بین میانگین بعد دانش آشکار و حد مطلوب ۴ در سطح ۰/۱۰۰ وجود دارد، بنابراین میزان دانش آشکار شعب بانک های سپه استان فارس پایین تر از حد مطلوب می باشد.

- میانگین بعد دانش پنهان (۳/۵۰) از میانگین معیار (۳) بالاتر بوده و براساس مقدار t بدست آمده (۱۵/۱۲) در درجه آزادی

۲۴۵ تفاوت معنی داری بین دو میانگین در سطح ۰/۰۰۱ وجود دارد، بنابراین از نظربعد دانش پنهان شعب بانک های سپه استان فارس بالاتر از حد معیار میانگین عمل کردند. همچنین میانگین بعد دانش پنهان (۳/۵۰) از حد مطلوب ۴ نیز پایین تر بوده و براساس مقدار t بدست آمده (۱۲/۱۵-) در درجه آزادی ۲۴۵ تفاوت معنی داری بین میانگین بعد دانش پنهان و حد مطلوب ۴ در سطح ۰/۱۰۰ وجود دارد، بنابراین میزان دانش پنهان شعب بانک های سپه استان فارس پایین تر از حد مطلوب می باشد.

- میانگین بعد دانش استراتژیک (۳/۴۷) از میانگین معیار (۳) پایین تر بوده و براساس مقدار t بدست آمده (۱۲/۳۳) در درجه آزادی ۲۴۵ تفاوت معنی داری بین دو میانگین در سطح ۰/۰۰۱ وجود دارد، بنابراین از نظربعد دانش استراتژیک شعب بانک های سپه استان فارس بالا تر از حد معیار میانگین عمل کردند. همچنین میانگین بعد دانش استراتژیک (۳/۴۷) از حد مطلوب ۴ نیز پایین تر بوده و براساس مقدار t بدست آمده (۱۳/۳۷-) در درجه آزادی ۲۴۵ تفاوت معنی داری بین میانگین بعد دانش استراتژیک و حد مطلوب ۴ در سطح ۰/۱۰۰ وجود دارد، بنابراین میزان دانش استراتژیک شعب بانک های سپه استان فارس پایین تر از حد مطلوب می باشد.

- میانگین بعد دانش کارشناسانه (۳/۳۰) از میانگین معیار (۳) پایین تر بوده و براساس مقدار t بدست آمده (۶/۸۴) در درجه آزادی ۲۴۵ تفاوت معنی داری بین دو میانگین در سطح ۰/۰۰۱ وجود دارد، بنابراین از نظربعد دانش کارشناسانه شعب بانک های سپه استان فارس بالاتر از حد معیار میانگین عمل کردند. همچنین میانگین بعد دانش کارشناسانه (۳/۳۰) از حد مطلوب ۴ نیز پایین تر بوده و براساس مقدار t بدست آمده (۱۵/۵۹-) در درجه آزادی ۲۴۵ تفاوت معنی داری بین میانگین بعد دانش کارشناسانه و حد مطلوب ۴ در سطح ۰/۱۰۰ وجود دارد، بنابراین میزان دانش کارشناسانه شعب بانک های سپه استان فارس پایین تر از حد مطلوب می باشد.

۳- آیا رابطه معنی داری بین ابعاد راهبری دانش و ابعاد تسهیم دانش وجود دارد؟

جدول شماره ۹: ماتریس همبستگی ابعاد راهبری دانش و ابعاد تسهیم دانش

متغیر	مکانیزم های تشویقی	هویت سازمانی	اعتماد	کانال های ارتباطی غیررسمی	یادگیری سازمانی	دانش ترتیبی	دانش آشکار	دانش پنهان	دانش استراتژیک	دانش کارشناسانه
مکانیزم تشویقی های	۱									
هویت سازمانی#	۰/۶۱**	۱								
اعتماد#	۰/۳۱*	۰/۵۴**	۱							
کانال های ارتباطی غیررسمی#	۰/۳۳*	۰/۳۹**	۰/۳۹**	۱						
یادگیری سازمانی	۰/۵۰**	۰/۳۲**	۰/۳۹**	۰/۳۹**	۱					
دانش ترتیبی	**۰/۲۱	۰/۳۴**	۰/۶۱**	۰/۶۱**	۰/۴۲**	۱				
دانش آشکار	۰/۲۹	۰/۲۵**	۰/۴۱**	۰/۴۱**	۰/۵۱**	۰/۵۶**	۱			
دانش پنهان	**۰/۲۲	۰/۲۵**	۰/۱۹**	۰/۱۹**	۰/۴۷**	۰/۳۶**	۰/۵۷**	۱		
دانش استراتژیک	۰/۰۶	۰/۲۶**	۰/۴۶**	۰/۴۶**	۰/۴۴**	۰/۷۱**	۰/۵۹**	۰/۶۵**	۱	
دانش کارشناسانه#	**۰/۲۳	۰/۴۴**	۰/۳۱**	۰/۳۱**	۰/۳۷**	۰/۷۶**	۰/۵۰**	۰/۶۳**	۰/۷۲**	۱

همانگونه که در جدول شماره ۹ مشاهده می گردد نتایج نشان داد که:

- بعد مکانیزم های تشویقی از متغیر راهبری دانش با تمامی ابعاد دانش تربیتی، دانش پنهان و دانش کارشناسانه از متغیر تسهیم دانش رابطه مثبت و معنی دار داشته اما، با ابعاد دانش آشکار و دانش استراتژیک از متغیر تسهیم دانش رابطه معنی داری نشان نداده است.

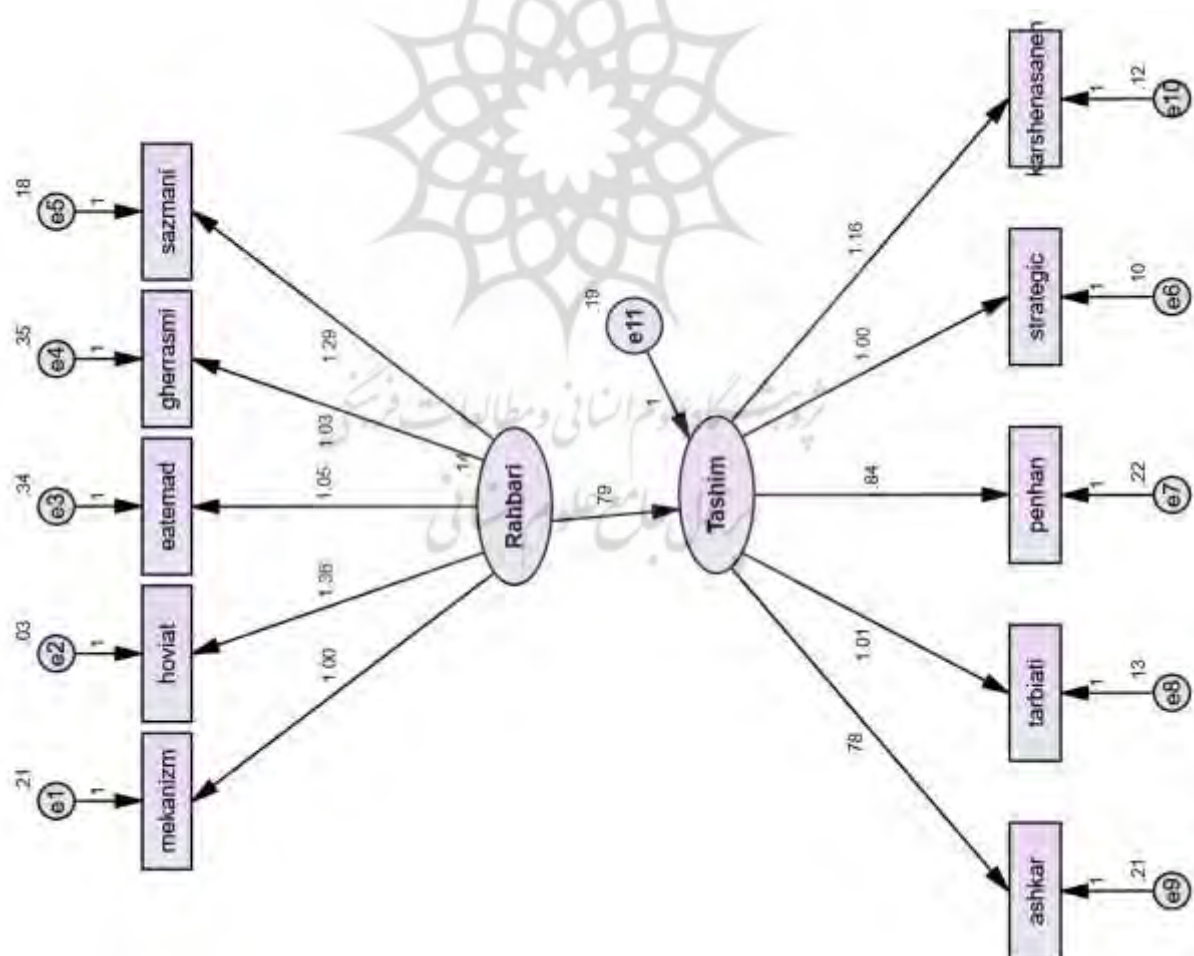
- بعد هویت سازمانی از متغیر راهبری دانش با تمامی کانال های ارتباطی غیررسمی، یادگیری سازمانی، دانش تربیتی، دانش پنهان و دانش کارشناسانه از متغیر تسهیم دانش رابطه مثبت و معنی دار نشان داده است.

- بعد اعتماد از متغیر راهبری دانش با تمامی ابعاد دانش تربیتی، دانش پنهان، دانش آشکار، دانش استراتژیک و دانش کارشناسانه از متغیر تسهیم دانش رابطه مثبت و معنی دار نشان داده است.

- بعد کانال های ارتباطی غیررسمی از متغیر راهبری دانش با تمامی ابعاد دانش تربیتی، دانش پنهان و دانش کارشناسانه از متغیر تسهیم دانش رابطه مثبت و معنی دار نشان داده است.

- بعد یادگیری سازمانی از متغیر راهبری دانش با تمامی ابعاد دانش تربیتی، دانش پنهان دانش آشکار، دانش استراتژیک و دانش کارشناسانه از متغیر تسهیم دانش رابطه مثبت و معنی دار نشان داده است.

۴- آیا ابعاد راهبری دانش پیش بینی کننده معنادار ابعاد تسهیم دانش در بین شعب بانک سپه استان فارس می باشد؟



Rabari= راهبری Mekanizm= مکانیزم Hoviat= هویت Etemad= اعتماد Gh-rasmi= کانال های ارتباطی غیررسمی Sazmani= یادگیری سازمانی Tashim= تسهیم دانش Ashkar= آشکار Tartibi= ترتیبی Penhan= پنهان strategic= استراتژیک

نمودار شماره ۲: مدل معادله ساختاری راهبری دانش و تسهیم دانش در شعب بانک های سپه استان فارس

براساس نمودار شماره ۲ مشاهده می شود راهبری دانش در شعب بانک های سپه استان فارس پیش بینی کننده مثبت و معنی دار ($\beta=0.79$ و $p < 0.05$) تسهیم دانش در شعب بانک های سپه استان فارس می باشد. بنابراین با افزایش راهبری دانش در شعب بانک های سپه استان فارس میزان تسهیم دانش نیز افزایش می یابد.

بحث و نتیجه گیری

این تحقیق با هدف بررسی رابطه بین راهبری دانش و تسهیم دانش در شعب بانک سپه استان فارس انجام گرفت. نتیجه فرضیه اول تحقیق مبنی بر میزان راهبری دانش در شعب بانک های سپه استان فارس، حاکی از این بود که میزان مکانیزم های تشویقی، هویت سازمانی، اعتماد، کانال های ارتباطی غیررسمی، و یادگیری سازمانی از ابعاد راهبری دانش در شعب بانک های سپه استان فارس در حد مطلوب می باشد. نتیجه تحقیق حاضر با نتیجه تحقیق هوانگ، چیو و لو (۲۰۱۳)، همسو می باشد. از طرفی راهبری دانش روش های مختلفی را در تقویت انتقال و تسهیم دانش در سازمان به کار می گیرد (گرانددوری، ۱۹۹۷). از سوی دیگر فاس و همکاران (۲۰۱۰) معتقدند که راهبری دانش چارچوبی را در جهت مواجهه با موانع در سازمان فراهم می آورد. با توجه به میزان مطلوب ابعاد و مکانیزم های راهبری دانش در شعب بانک سپه استان فارس لازم است مدیران این شرایط را حفظ کرده تا از این طریق موجبات تقویت تسهیم دانش و تبادل اطلاعات بین کارکنان شعب بانک را فراهم آورند.

نتیجه فرضیه دوم تحقیق حاضر حاکی از این بود که میزان دانش ترتیبی، دانش آشکار، دانش پنهان، دانش استراتژیک و دانش کارشناسانه در شعب بانک های سپه استان فارس پایین تر از حد مطلوب می باشد. نتیجه تحقیق حاضر با نتیجه تحقیق عباسی، الفتیخار و راجا (۲۰۱۸)، همسو است. تسهیم دانش گستره ای از تغییرات را در سازمان تسهیل می کند (واکارو، پرنته و ولوسو، ۲۰۱۴) بنابراین مؤلفه های تسهیم دانش سازمانی شامل دانش ضمنی و دانش صریح نقش مهمی را در نوآوری ایفا می کنند (زو و همکاران، ۲۰۱۴). از سوی دیگر سازمانی که تسهیم دانش بین کارکنانش صورت می گیرد قادر به نوآوری و فعالیت های نوآورانه بیشتری خواهد بود (داروچ و مک ناگتون، ۲۰۰۳). تسهیم دانش، عملکرد سازمانی را تقویت می کند (لسر و استورک، ۲۰۰۲)، موجب افزایش مزیت رقابتی شده و نوآوری را ارتقاء می دهد (پاوول و همکاران، ۱۹۹۳) و حتی موجب بقاء سازمان می شود (بالوم و اینگرام، ۱۹۹۴). با توجه به میزان نامناسب تسهیم دانش در تمامی ابعاد در شعب مربوطه، لازم است

^۱ Vaccaro, Parente & Veloso

^۲ Xu et al

^۳ Darroch & McNaughton

^۴ Lesser & Storck

^۵ Powell et al

^۶ Baum & Ingram

مدیران شعب به تقویت ابعاد تسهیم دانش اعم از دانش ترتیبی، دانش آشکار، دانش پنهان، دانش استراتژیک و دانش کارشناسانه پرداخته و زمینه را برای مشارکت کارکنان در جلسات ایده پردازی مهیا سازند.

نتیجه فرضیه سوم تحقیق نیز نشان دهنده این بود که ابعاد هویت سازمانی، اعتماد، کانال های ارتباطی غیر رسمی، یادگیری سازمانی از متغیر راهبری دانش با تمامی ابعاد دانش ترتیبی، دانش پنهان، آشکار، دانش استراتژیک و دانش کارشناسانه از متغیر تسهیم دانش رابطه مثبت و معنی دار نشان داده است. در آخر بعد مکانیزم های تشویقی از متغیر راهبری دانش با تمامی ابعاد دانش ترتیبی، دانش پنهان، و دانش کارشناسانه از متغیر تسهیم دانش رابطه مثبت و معنی دار داشته اما، با ابعاد دانش آشکار و دانش استراتژیک از متغیر تسهیم دانش رابطه معنی داری نشان نداده است. اما در فرضیه چهارم نتایج تحقیق حاکی از این بود که راهبری دانش در شعب بانک های سپه استان فارس پیش بینی کننده مثبت و معنی دار تسهیم دانش در شعب بانک های سپه استان فارس می باشد. بنابراین با افزایش راهبری دانش در شعب بانک های سپه استان فارس میزان تسهیم دانش نیز افزایش می یابد. نتیجه این تحقیق با نتیجه تحقیق برن اشتاینر، استراسر و پلادر (۲۰۱۹)؛ هوانگ، چیو و لو (۲۰۱۳)؛ کائو و زیانگ (۲۰۱۲)؛ و گودرهام، مینبائو و پدرسن (۲۰۱۱)، همسو است. رن (۲۰۰۷) بر این باور است که سازمان از طریق راهبری دانش، سیستم رسمی را در تأثیرگذاری بر فعالیت های غیر رسمی در سازمان به کار می گیرد تا از این طریق موجب خلق، تسهیم و به کارگیری دانش شود. در واقع هر دو نوع راهبری دانش (رسمی و غیر رسمی) تأثیری مثبت بر خلاقیت در سازمان دارند (ژائو و لیو، ۲۰۱۵). به عقیده فاس، هاستد و میکائیلوا (۲۰۱۰)، هدف راهبری دانش به کارگیری ساختارها و مکانیسم های سازمانی است که بر فرایند به کارگیری، تسهیم، ادغام و خلق دانش در جهات و سطوح مناسب، تأثیر گذارند. با توجه به نتایج تحقیق حاضر لازم است مدیران شعب بانک سپه استان فارس کارکنان شعب را در زمینه انتقال و به اشتراک گذاری دانش تشویق نموده و شرایط را برای تقویت اعتماد متقابل بین همکاران در شعب مربوطه فراهم آورند. مدیران بایستی از طریق کانال های غیر رسمی ارتباطی زمینه را برای افزایش سرعت تبادل و تسهیم دانش در شعب بانک مهیا سازند تا از این طریق تسهیم دانش در بین کارکنان شعب بانک مورد مطالعه افزایش یافته و تقویت گردد.

منابع

۱. اسدی قرباغی، مهدی (۱۳۹۱). حاکمیت دانش در سازمانهای پروژه محور. دو ماهنامه الکترونیکی دانش و کاربرد مدیریت دانش، سال اول، شماره ۱.

۲. هادیزاده مقدم، اکرم؛ محبی، پروین و قلیچ لی، بهروز (۱۳۹۲). بررسی رابطه بین تسهیم دانش و نوآوری در سازمان های خدمات مالی: بانک رفاه کارگران. (۱۷(۱)، ۲۰۱-۲۲۰.

1. Abbasi, S. G., Iftikhar, U., & Raja, A. A. (2018). Organizational Culture and Knowledge Sharing Behavior: Moderating Effect of Knowledge Governance Mechanism and Motivation. *Global Management Journal for Academic & Corporate Studies*, 8(2), 41-52.
2. Arthur, JB & Huntley, C. (2005). 'Ramping up the Organizational Learning Curve: Assessing the Impact of Deliberate Learning on Organizational Performance under Gainsharing', *Academy of Management Journal*, 48, 6, 1159-70.
3. Baum, J.A.C. & Ingram, P. (1998). Survival enhancing learning in the Manhattan hotel industry, 1989-1990. *Management Science*, 998-1016.
4. Bernsteiner, R., Strasser, J., Ploder, C., Schlägl, S., & Dilger, T. (2019, July). Knowledge Governance Helps Minimizing the Risks of External Knowledge Transfer. In *International Conference on Knowledge Management in Organizations* (pp. 379-391). Springer, Cham.

5. Beugelsdijk, S. (2008), "Strategic human resource practices and product innovation", *Organization Studies*, Vol. 29 No. 6, pp. 821-47.
6. Borgatti, S. P., & Cross, R. (2003). "A relational view of information seeking and learning in social networks". *Management Science*, No.49, pp 432-445.
7. Burlamaqui, Leonardo (2010). "Knowledge governance, innovation and development". *Brazilian Journal of Political Economy*, Vol. 30, No. 4, pp. 560-580.
8. Cabrera, EF & Cabrera, A 2005, 'Fostering Knowledge Sharing through People Management Practices', *The International Journal of Human Resource Management*, 16, 5, 720-35.
9. Cao, Y., & Xiang, Y. (2012). The impact of knowledge governance on knowledge sharing. *Management Decision*. 50(4), 591-610.
10. Cegarra-Navarro, J.-G.; Jiménez-Jiménez, D.; Fernández-Gil, J.-R. Improving customer capital through relationship memory at a commercial bank in Spain. *Knowl. Manag. Res. Pract.* 2014, 12, 310-321
11. Ciulli, F.; Kolk, A. Incumbents and business model innovation for the sharing economy: Implications for sustainability. *J. Clean. Prod.* 2019, 214, 995-1010
12. Cohen, W. and Levinthal, D. (1989) Innovation and Learning: The Two Faces of R&D. *Economic Journal*, 99, 569-596.
13. Collins, C. J., & Smith, K. G. (2009). Knowledge exchange and combination: The role of human resource practices in the performance of high-technology firms. *Academy of Management Journal*, 49(3), 544-560.
14. Cross, R., Parker, A., Prusak, H., & Borgatti, S. P. (2001). "Knowing what we know: Supporting knowledge creation and sharing in social networks". *Organizational Dynamics*, No.30, pp100-120.
15. Darroch, J., & McNaughton, R. (2002). Examining the link between knowledge management practices and types of innovation. *Journal of Intellectual Capital*, 3(3), 210-222.
16. Darroch, J.; McNaughton, R. Beyond market orientation. *Eur. J. Mark.* 2003, 37, 572-593.
17. Davenport, T.H. and Prusak, L. (1998). "Working Knowledge: How Organizations Manage What They Know", Harvard Business School Press, Boston, MA.
18. Dhanaraj, C., Lyles, M.A., Steensma, H.K. and Tihanyi, L. (2004), "Managing tacit and explicit knowledge transfer in IJVs: the role of relational embeddedness and the impact on performance", *Journal of International Business Studies*, Vol. 35 No. 5, pp. 428-42.
19. Dixon, N. M. (2001). Common knowledge: How companies thrive by sharing what they know. *Journal of adult education mountainplains adult education association*, 29(1), 38-41.
20. Dyer, J. H., & Singh, H. (1998). "The Relational View: Cooperative Strategy and Sources of Inter organizational Competitive Advantage". *Academy of Management Review*, No.23, pp.660-679.
21. Dyer, J.H. and Hatch, N.W. (2004), "Using supplier networks to learn faster", Sloan Management effects on knowledge sharing, efficacy, and performance", *Academy of Management Journal*, Vol. 49 No. 6, pp. 1239-51.
22. Fehsenfeld, C. (2010). Founders' sensemaking and sensegiving behaviors effect on the organizational identities of new charter schools. Boston in partial fulfillment of the requirements for the degree of doctor of education. University of Massachusetts.
23. Foss, N. J. & Mahnke, V. 2003. Knowledge Management: What Does Organizational Economics Contribute? In Easterby-Smith, M. and Lyles, M. eds. *Handbook of Knowledge Management*. Oxford: Basil Blackwell.
24. Foss, N. J. (2007). 'The emerging knowledge governance approach'. *Organization*, 14, 29-52.
25. Foss, N. J. (2009). 'Alternative research strategies in the knowledge movement: from macro bias to microfoundations and multi-level explanation'. *European Management Review*, 6, 16-28.
26. Foss, N. J. (2001). Leadership, Beliefs and Coordination. *Industrial and Corporate Change* 10: 357-388.
27. Foss, N. J. (2007). The Emerging Knowledge Governance Approach. *Organization*, 14: 29-52.

28. Foss, N. J. and Michailova, S. (2009). 'Knowledge governance: what have we learned? And where are we heading?'. In Foss, N. J. and Michailova, S. (Eds), *Knowledge Governance: Perspectives, Processes and Problems*. Oxford: Oxford University Press, 272–88.
29. Foss, N. J., and Lindenberg, S. 2011. Teams, Team Agency, and the Theory of the Firm. *Managerial and Decision Economics* (forthcoming).
30. Foss, N. J., Husted, K., & Michailova, S. (2010). Governing knowledge sharing in organizations: Levels of analysis, governance mechanisms, and research directions. *Journal of Management studies*, 47(3), 455-482.
31. Foss, N. J., Laursen, K. and Pedersen, T. 2011. Linking Customer Interaction and Innovation: The Mediating Role of New Organizational Practices. *Organization Science* forthcoming.
32. Foss, N. J., Minbaeva, D. B., Pedersen, T., & Reinholt, M. 2009. Encouraging knowledge sharing among employees: How job design matters. *Human Resource Management*, 48(6): 871-893.
33. Foss, N. J., Minbaeva, D., Reinholt, M. and Pedersen, T. (2009). 'Stimulating knowledge sharing among
34. Foss, N.J. (2007) 'The emerging knowledge governance approach', *Organization*, Vol. 14, pp.29–52.
35. Foss, N.J. (2009), "Alternative research strategies in the knowledge movement: from macro bias
36. Gooderham, P., Minbaeva, D.B. and Pedersen, T. (2011), "Governance mechanisms for the promotion of social capital for knowledge transfer in multinational corporations", *Journal of Management Studies*, Vol. 48, pp. 123-50.
37. Grandori, A. (1997). Governance structures, coordination mechanisms and cognitive models. *Journal of Management & Governance*, 1(1), 29-47.
38. Gupta, A. K., & Govindarajan, V. (2000). "Knowledge flows within multinational corporations". *Strategic Management Journal*, No. 21, pp.473-496.
39. Hansen, M. T. (2002). " Knowledge networks □ Explaining effective knowledge sharing in multiunit companies". *Organization Science*, No.13, pp.232-248.
40. Horwitch, M. and Armacost, R. (2002). Helping Knowledge Management be All It Can Be, *Journal of Business Strategy*, 23(3), May/June, 26-31.
41. Huang, M.C., Chiu, Y.P., & Lu, T.C. (2013). Knowledge governance mechanisms and repatriate's knowledge sharing: The mediating roles of opportunity and opportunity. *Journal of Knowledge Management*, 17(5), 677 – 694.
42. Inkpen, A. C. (2008). Knowledge transfer and international joint ventures: the case of NUMMI and General Motors. *Strategic Management Journal*, 29(4), 447-453.
43. Ipe, M. (2003). Knowledge sharing in organizations: A conceptual framework. *Human Resource Development Review*, 2, 337-359.
44. Kang, D., & Kim, S. (2017). Conceptual model development of sustainability practices: The case of port operations for collaboration and governance. *Sustainability*, 9(12), 2333.
45. Kebede, G., (2010). Knowledge management: An information science perspective. *International Journal of Information Management*, , 30, 416-424.
46. Kor, Y. Y., & Mahoney, J. T. (2005). How dynamics, management, and governance of resource deployments influence firm-level performance. *Strategic Management Journal*, 26(5), 489-496.
47. Lesser, Eric L. and J. Storck. (2001). Communities of practice and organizational performance. *IBM Systems Journal*, 40 (4), 831-841.
48. Liao Shu-h Sien, Fei Wu-Chen and Liu Chih-Tang (2008). Relationships between knowledge inertia, organizational learning and organization innovation. *Technovation* 28 183-195.
49. Lin, H. F. (2007). Knowledge sharing and firm innovation capability: an empirical study. *International Journal of manpower*, 28(3/4), 315-332.
50. Mardani, A., Nikoosokhan, S., Moradi, M., & Doustar, M. (2018). The relationship between knowledge management and innovation performance. *The Journal of High Technology Management Research*, 29(1), 12–26.

51. McEvily, S.K., Das, S. and McCabe, K. (2000), "Avoiding competence substitution through knowledge sharing", *Academy of Management Review*, Vol. 25 No. 2, pp. 294-311.
52. Mesmer-Magnus, J. R., & DeChurch, L. A. (2009). Information sharing and team performance: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 94, 535–546.
53. Morelli, M. (2009). Who we are is what we brew: An investigation of the relationship between shared organizational identity beliefs and perception of coordination and communication in a Canadian microbrewery. Presented in Partial Fulfillment of the Requirements For the Degree of Master of Science in Administration. Concordia University Montreal, Quebec, Canada.
54. Nahapiet, J., & Ghoshal, S. (1998). "Social Capital, Intellectual Capital, and the Organizational Advantage". *Academy of Management Review*, No.23, pp.242-266.
55. Nonaka, I. & Takeuchi, H. (1995). *The Knowledge-Creating Company. How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation*. Oxford : Oxford University Press.
56. Osterloh, M., & Frey, B. S. (2000). "Motivation, knowledge transfer and organizational forms". *Organization Science*, No. 11, pp.538-550.
57. Postrel, S. (2002). "Islands of shared knowledge: Specialization and mutual understanding in problem-solving teams". *Organization Science*, No.13, pp.303-320.
58. Powell, W.W., Koput, K.W & Smith Doerr, L. (1996). Interorganizational collaboration and the locus of innovation: networks of learning in biotechnology. *Administrative Science Quarterly*, 41, 116-145.
59. Ren, Z. A. (2007). Go beyond knowledge management: conceptions, framework and application of knowledge governance theory. *Science Research Management*, 28(1), 20-26.
60. Shahidi, M. S. E., & Alias, R. A. (2007). Exploring the Role of Knowledge Governance Framework on Balancing Knowledge Sharing Risks and Benefits. The 5th FKSM Postgraduate Annual Research Seminar, Faculty of Computer Science & Information, Systems of Universiti Teknologi Malaysia, pp 494-501.
61. Sharma, B.P., Singh, M.D., & Neha. (2012). Knowledge Sharing Barriers: An Approach of Interpretive Structural Modeling. *IUP Journal of Knowledge Management*, 35-52.
62. Srivastava, A., Bartol, K. M., & Locke, E. A. (2006). Empowering leadership in management teams: Effects on knowledge sharing, efficacy, and performance. *Academy of management journal*, 49(6), 1239-1251.
63. Tsai, W. (2001), "Knowledge transfer in intra-organizational networks: effects of network position and absorptive capacity on business unit innovation and performance", *Academy of Management Journal*, Vol. 44 No. 5, pp. 996-1004.
64. Vaccaro, A., Parente, R., & Veloso, F. M. (2010). Knowledge management tools, interorganizational relationships, innovation and firm performance. *Technological Forecasting and Social Change*, 77, 1076–1089.
65. Van Den Hoof, B., & De Ridder, J. A. (2004). Knowledge Sharing in context: The influence of Organisational Commitment, Communication Climate and CMC Use on knowledge Sharing. *Journal of Knowledge Management*, 8 (6), 117-130.
66. Wang, Z., & Wang, N. (2012). Knowledge sharing, innovation and firm performance. *Expert systems with applications*, 39(10), 8899-8908.
67. Wang, S and Noe, RA (2010) Knowledge sharing: A review and directions for future research. *Human Resource Management Review*, 20(2): 115–131.
68. Witherspoon, C. L., Bergner, J., Cockrell, C., & Stone, D. N. (2013). Antecedents of organizational knowledge sharing: a meta-analysis and critique. *Journal of Knowledge Management*, 17(2), 250-277.
69. Xu, J., Houssin, R., Caillaud, E., & Gardoni, M. (2010). Macro process of knowledge management for continuous innovation. *Journal of Knowledge Management*, 14, 573–591.
70. Yang, D. (2011). How does knowledge sharing and governance mechanism affect innovation capabilities?-from the coevolution perspective. *International Business Research*, 4(1), 154.

- 71.Zaim, Halil.(2006). Knowledge Management Implementation in IZGAZ. *Journal of Economic and Social Research* ,8(2), 1-25.
- 72.Zhao, X. and Liu, X.M., (2015).The promoting mechanism of social knowledge governance on organizational creativity, *Science of Science and Management of S. & T.*, Vol. 36 No. 6, pp. 94-97.

