

Research Paper (Mixed)

eISSN: 2980-8359

# Presentation of knowledge sharing model in Bank Maskan Iran

Maryam Firoozi<sup>1</sup> , Ahmad Vedadi<sup>2</sup> , Alireza Amirkabiri<sup>3</sup> 

1- PhD student in Marketing Management, Department of Business Management, Central Tehran Branch, Islamic Azad University, Tehran, Iran

2- Associate Professor, Department of Public Administration, Central Tehran Branch, Islamic Azad University, Tehran, Iran

3- Assistant Professor, Department of Public Administration, Central Tehran Branch, Islamic Azad University, Tehran, Iran

**Receive:**

30 September 2023

**Revise:**

24 December 2023

**Accept:**

27 February 2024


**Abstract**

The purpose of this research is to present the knowledge sharing model in Maskan Bank of Iran. The research method is applicable in term of its purpose, and mixed in terms of implementation. The statistical population in the qualitative part includes 15 experts, professors, and all people who have had practical or research activities in the field of knowledge sharing, using a purposive sampling method; and in the quantitative part, it includes 344 employees of the headquarters of Maskan Bank of Tehran, using a simple random sampling method. Data collection was done in the qualitative part by using semi-structured interviews; and in the quantitative part by a researcher-made questionnaire. The data-based method was used in the analysis of the data of the qualitative part, and PLS software in the quantitative. The results in the qualitative part showed that 6 structures include: causal conditions (with 3 dimensions of universality and inevitability, the need to change the attitude towards branding, urban brand identity), contextual conditions (with 3 dimensions of brand structural coherence, urban branding, strategic location of city), intervening conditions (with 3 dimensions of tourist behavior pattern, investment/financing, environmental factors), dimensions of the phenomenon (with 3 dimensions of creating a platform for smart tourism, attention to stakeholders, integrated urban brand management), strategies (with 3 dimensions of urban advertising system improvement, smart urban branding design, urban brand culture), and consequences (with 3 dimensions of social capital development, development of quality of life, competitive power of urban brand). Based on the results of quantitative analysis, the relationships between significant research variables and the model have a good fit.

**Keywords:**

knowledge sharing,  
knowledge  
management,  
knowledge fit,  
social networks,  
knowledge  
development.

**Please cite this article as (APA):** Firoozi, M., vedadi, A., & Amirkabiri, A. (2024). Presentation of knowledge sharing model in Bank Maskan Iran. *Journal of value creating in Business Management*, 4(1), 324-346.

 <https://doi.org/10.22034/jvcbm.2024.423107.1230>



**Publisher:** Iranian Business Management Association

**Creative Commons:** CC BY 4.0



**Corresponding Author:** Ahmad Vedadi

**Email:** ahvedadi@gmail.com

## Extended Abstract

### Introduction

During many years and working in organizations, human resources acquire sets of ideas, thoughts, skills, experiences and applicable sciences. The collection of such reserves is considered the knowledge of each person, which is recorded in the person's mind over time. As long as this knowledge exists in a person's mind, other people do not have the ability to access and benefit from it. There are many organizations that have such people (Park & Gabbard, 2018).

Leibovitz believes that knowledge management is a combination of acquisition and storage of obvious knowledge, along with intellectual capital management. In other words, knowledge management is the process through which organizations use their collected information. Approaches to knowledge management depend on the management perspective. Differences can be caused by information-based, technology-based, and culture-based perspectives (Asgharnehgad & Haghdoust, 2022). Therefore, one of the most important means of continuous creation of knowledge is sharing it among all units and members of the organization with an emphasis on technology and social interaction, attention to which has an important role in the survival of the organization in the spaces facing the competitive organization (Gholipour domyeh, 2023).

Knowledge sharing is the axis of development and transformation in different societies and it is considered the main focus of training specialized and trained human resources in any society. Realization of knowledge management, sharing and documenting it in financial and banking organizations is one of the basic needs of today's knowledge-oriented society. In the current age, which is called the age of knowledge, organizations are witnessing environments that are becoming more dynamic and challenging day by day, and consider intangible and spiritual capital, called knowledge, as an important and vital factor (Firouzi & Feyzi, 2017). Based on the said material, the researcher is trying to answer the question: what is the model of knowledge sharing in Iran Maskan Bank?

### Theoretical Framework

#### Sharing knowledge

Researchers state that one of the key assets of organizations is the knowledge they have access to (Hao et al, 2019). Knowledge sharing is the voluntary and enthusiastic transfer of acquired skills and experiences to other people and departments of the organization (Gupta et al, 2019). Knowledge sharing is also defined as informational behavior that requires effort and preparation to be responsive and understand information knowledge sharing (Kurmiawan et al, 2020). Knowledge sharing takes place voluntarily to share their expertise and knowledge with others with the intention of creating an interested learning process (Oyemomi et al, 2019).

Hemti Nooddoost Gilani & Bagherzadeh (2023) investigated the relationship between intellectual capital and creativity with the mediating role of knowledge sharing perception in Sanat and Ma'dan Bank. The findings of the research indicated the existence of a positive and significant relationship between intellectual capital and creativity of employees in Sanat and Ma'dan Bank. Also, the mediating role of the perception variable of knowledge sharing in the relationship between the components of intellectual capital and creativity was confirmed. These findings mean that the emphasis on knowledge sharing by employees can have a positive effect on the creativity of employees in a way that significantly influences the effectiveness of intellectual capital on the creativity of employees.

Gholipour domyeh (2023) investigated the simultaneous optimization of knowledge sharing and customer loyalty in social networks under the digital marketing approach. The results of

the integrated approach on a company active in the field of digital marketing in Tehran showed that there is a significant positive effect of 6.47% between customer loyalty and knowledge sharing at a significance level of 1%. The results of the regression analysis also showed that there is a positive and significant relationship between knowledge sharing and customer loyalty under the digital marketing approach by 1.53%. AHP analysis showed that protective behavior and purchase intention are the most important components of customer loyalty. Coding and implementation of the proposed bi-objective mathematical model in Games software provided a level of optimization in which maximum shared knowledge with maximum customer loyalty was achieved.

### Research methodology

The research method is applicable in term of its purpose, and mixed in terms of implementation. The statistical population in the qualitative part includes 15 experts, professors, and all people who have had practical or research activities in the field of knowledge sharing, using a purposive sampling method; and in the quantitative part, it includes 344 employees of the headquarters of Maskan Bank of Tehran, using a simple random sampling method. Data collection was done in the qualitative part by using semi-structured interviews; and in the quantitative part by a researcher-made questionnaire.

### Research findings

The data-based method was used in the analysis of the data of the qualitative part, and PLS software in the quantitative. The results in the qualitative part showed that 6 structures include: causal conditions (with 3 dimensions of universality and inevitability, the need to change the attitude towards branding, urban brand identity), contextual conditions (with 3 dimensions of brand structural coherence, urban branding, strategic location of city), intervening conditions (with 3 dimensions of tourist behavior pattern, investment/financing, environmental factors), dimensions of the phenomenon (with 3 dimensions of creating a platform for smart tourism, attention to stakeholders, integrated urban brand management), strategies (with 3 dimensions of urban advertising system improvement, smart urban branding design, urban brand culture), and consequences (with 3 dimensions of social capital development, development of quality of life, competitive power of urban brand).

### Conclusion

The current research was conducted with the aim of presenting a knowledge sharing model in Iran Housing Bank. The results of this research are in agreement with the results of Hemti Nooddoost Gilani & Bagherzadeh (2023), Gholipour domyeh (2023), Azeem et al, (2021), Bayati et al, (2021), Ghanbari & Ahmadi (2022), Tabatabaei et al, (2020), Katlijn et al, (2021), Daphna et al, (2020), and Lee et al, (2020). Katlijn et al, (2021) in their study showed that people believe that their knowledge is an important part of their identity; sharing it is costly, but facilitates greater trust that the recipients of this knowledge have with future reciprocal rewards.

According to the results of this research, the following suggestions are presented:

1. Create a culture of knowledge sharing: managers should create a culture that encourages employees to share their knowledge and experiences. This can be through team meetings, internal publications, online systems, or collaboration platforms.
2. Creating an atmosphere of cooperation: encouraging employees to cooperate and interact with each other is important. Banks can promote co-working spaces, hybrid teams, and joint projects so that employees can directly communicate with each other and share their knowledge.

3. Internal training platforms: creating an internal training platform where employees can easily access training resources, recorded trainings, and online courses will help companies to share their knowledge with bank employees.



## ارائه مدل تسهیم دانش در بانک مسکن ایران

مریم فیروزی<sup>۱</sup> ID، احمد ودادی<sup>۲</sup> ID، علیرضا امیر کبیری<sup>۳</sup> ID

۱- دانشجوی دکتری مدیریت بازاریابی، گروه مدیریت بازرگانی، واحد تهران مرکزی، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران

۲- دانشیار، گروه مدیریت دولتی، واحد تهران مرکزی، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران

۳- استادیار، گروه مدیتی دولتی، واحد تهران مرکزی، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران

### چکیده

هدف پژوهش حاضر ارائه مدل تسهیم دانش در بانک مسکن ایران می‌باشد. روش پژوهش با توجه به هدف آن، کاربردی و از حیث شیوه اجرا، آمیخته می‌باشد. جامعه آماری در بخش کیفی شامل ۱۵ نفر از خبرگان، استادان و کلیه افرادی‌اند که در حوزه تسهیم دانش فعالیت عملی یا پژوهشی داشته‌اند به روش نمونه‌گیری هدفمند و در بخش کمی شامل ۳۴۴ نفر از کارکنان ستاد بانک مسکن تهران و به روش نمونه‌گیری تصادفی ساده می‌باشند. گردآوری داده‌ها در بخش کیفی با استفاده از مصاحبه‌های نیمه ساختاریافته و در بخش کمی پرسشنامه ساخته محقق صورت گرفت. در تجزیه و تحلیل داده‌های بخش کیفی با استفاده از روش داده بنیاد و در بخش کمی از نرم افزار PLS استفاده شد. نتایج در بخش کیفی نشان داد که ۶ سازه شامل: شرایط علی (دارای ۳ بعد جهانی و اجتناب ناپذیر بودن، لزوم تغییر نگرش به برند سازی، هویت برند شهری)، شرایط زمینه‌ای (دارای ۳ بعد انسجام ساختاری برند، برندینگ شهری، موقعیت راهبردی شهر)، شرایط مداخله گر (دارای ۳ بعد الگوی رفتاری گردشگران، سرمایه گذاری/ تأمین مالی، عوامل محیطی)، ابعاد پدیده (دارای ۳ بعد بستر سازی برای گردشگری هوشمند، توجه به ذی نفعان، مدیریت یکپارچه برند شهری)، راهبردها (دارای ۳ بعد ارتقای سیستم تبلیغاتی شهری، طراحی برند سازی هوشمند شهری، فرهنگ سازی برند شهری) و ۶- پیامدها (دارای ۳ بعد توسعه سرمایه اجتماعی، توسعه کیفیت زندگی، قدرت رقابتی برند شهری) می‌باشد. بر اساس نتایج تحلیل کمی، روابط بین متغیرهای پژوهش معنادار و مدل از برازش مناسب برخوردار می‌باشد.

تاریخ دریافت: ۱۴۰۲/۰۶/۰۸

تاریخ بازنگری: ۱۴۰۲/۱۰/۰۳

تاریخ پذیرش: ۱۴۰۲/۱۲/۰۸

### کلید واژه‌ها:

تسهیم دانش،  
مدیریت دانش،  
تناسب دانش،  
شبکه‌های اجتماعی،  
توسعه دانش.

لطفاً به این مقاله استناد کنید (APA): فیروزی، مریم، ودادی، احمد، امیر کبیری، علیرضا. (۱۴۰۳). ارائه مدل تسهیم دانش در بانک مسکن ایران. فصلنامه ارزش آفرینی در مدیریت کسب و کار. ۴(۱). ۳۲۴-۳۴۶.

doi: <https://doi.org/10.22034/jvcbm.2024.423107.1230>



Creative Commons: CC BY 4.0



ناشر: انجمن مدیریت کسب و کار ایران

ایمیل: [ahvedadi@gmail.com](mailto:ahvedadi@gmail.com)

نویسنده مسئول: احمد ودادی

## مقدمه

نیروی انسانی در طی سال‌های متمادی و فعالیت در سازمانها، مجموعه‌هایی از اندیشه‌ها، افکار، مهارت‌ها، تجربیات و علوم کاربردی کسب می‌کند. مجموعه چنین اندوخته‌هایی دانش هر فرد محسوب می‌شود که به‌مرورزمان در ذهن فرد ثبت می‌شود. تا زمانی که این دانش در ذهن فرد وجود دارد، افراد دیگر توانایی دسترسی و بهره‌گیری از آن را ندارند. سازمان‌های بسیاری وجود دارد که چنین افرادی دارند (Park & Gabbard, 2018). اصطلاح مدیریت دانش به‌عنوان فعالیتی مدیریتی که روی توسعه و کنترل دانش برای تحقق اهداف سازمانی تأکید دارد به کار می‌رود (Yassin et al, 2013). نظریه‌پردازان متعددی در رابطه با تکامل مدیریت دانش صحبت نموده‌اند که از جمله می‌توان به پیتر دراگر، پلی استراوس من و پیتر سنگه اشاره نمود. دراگر و استراوس من، بر رشد اهمیت اطلاعات و دانش پنهان به‌عنوان یک منبع تأکید داشتند و پیتر سنگه، بعد فرهنگی مدیریت دانش را که سازمان یادگیرنده است مطرح می‌نماید (Tabatabaei et al, 2019).

لیبویتر معتقد است مدیریت دانش عبارت از تلفیقی از کسب و ذخیره‌سازی دانش آشکار، همراه با مدیریت سرمایه‌های فکری می‌باشد. به‌عبارت‌دیگر، مدیریت دانش فرآیند است که سازمانها از آن طریق اطلاعات جمع‌آوری شده خود را به کار می‌گیرند. رویکردها به مدیریت دانش وابسته به چشم انداز مدیریت می‌باشد تفاوت‌ها می‌تواند ناشی از چشم اندازهای اطلاعات بنیان تکنولوژی بنیان و فرهنگ بنیان باشد (Asgharneghad & hagdoust, 2022). بنابراین یکی از مهمترین ابزارهای ایجاد مستمر دانش، تسهیم آن در میان همه واحدها و اعضای سازمان با تأکید بر فناوری و تعامل اجتماعی است که توجه به این امر نقش مهمی در بقای سازمان در فضاهای فراروی سازمان رقابتی دارد (Gholipour, 2023).

تسهیم دانش، محور توسعه و تحول در جوامع مختلف بوده و کانون اصلی تربیت نیروی انسانی متخصص و آموزش‌دیده در هر جامعه‌ای محسوب می‌شود. تحقق مدیریت دانش، تسهیم و مستندسازی آن در سازمان‌های پولی و بانکی از ضروریات اساسی جامعه دانش‌محور کنونی است. در عصر حاضر که عصر دانایی نامیده می‌شود، سازمان‌ها شاهد محیط‌هایی هستند که روزه‌روز پویاتر و چالش‌برانگیزتر می‌شوند و سرمایه‌های نامشهود و معنوی که همان دانش نامیده می‌شوند را به‌عنوان یک عامل مهم و حیاتی مدنظر قرار می‌دهند (Firouzi & Feyzi, 2017).

در حقیقت تسهیم دانش عبارت از تعاملات میان فردی، گسترده است که موجب می‌شود دانش و تجربه به‌طور مؤثر و شایسته‌ای توزیع و جذب گردد. در این فرایند پویا افراد با دشواری‌هایی روبرو می‌شوند اما در تبادل ارزش‌های پایدار دانش بهره‌مند می‌گردند. فرآیند تسهیم دانش و تجربه راهکارهای تجربه‌شده‌ای را به‌منظور بهبود محیط یادگیری و غنی‌سازی تجارب مطرح می‌نماید (Nastizae & Norouzi kohdasht, 2017). تسهیم دانش به‌عنوان یک فعالیت پیچیده ولی ارزش آفرین است، اساس و پایه‌ی بسیاری از راهبردهای مدیریت دانش در سازمانهای آموزشی قلمداد می‌گردد اما باید گفت اغلب اعضای سازمانهای آموزشی اطلاعات به دست آمده را دارایی‌های خود به حساب می‌آورند که به محافظت و نگهداری در نزد خودشان نیاز دارد و به سایر افراد یا همکارانشان نباید انتقال یابد (Naranji, 2016). اما افرادی که روحیه تسهیم دانش دارند با انتقال دانش و تجربیات خودشان فضای صمیمیت، مشارکت و همکاری را در سازمان بهبود می‌بخشند (Khanifar et al, 2019). تسهیم دانش شامل تعاملات داوطلبانه میان کارکنان در



قلب وجوه مشترک سازمانی و با در نظر گرفتن هنجارهای اخلاقی، عادات، رفتارهای ویژه و ... است. تسهیم دانش فرایندی است که به توسعه یک روح جمعی که در آن افراد به عنوان همکاران در راستای تحقق اهداف مشترک به یکدیگر وابسته اند کمک می کند (Seba et al, 2012).

امروزه، چالش اصلی سازمان‌ها، درک مدیریت دانش و چگونگی تسهیم آن است و بزرگ‌ترین آرزوی آن‌ها نیز تعریف یکی سیستم مدیریت دانش مناسب و اداره‌ی آن با یک روش موفق می‌باشد. از سوی دیگر، جهانی‌گرایی و رقابت سبب شده است دانش به عنوان ارزشمندترین منبع استراتژیک شناخته شود و توانایی سازمان به منظور کاربرد دانش برای استفاده از فرصت‌های بازار و حل مسأله، مهم‌ترین توانایی آن محسوب گردد (Yassin et al, 2013). در سال‌های گذشته تسهیم دانش توجه محققان زیادی را به خود جلب کرده است، به همین علت به نظر می‌رسد که موفقیت و مزیت رقابتی شرکت‌ها به طور فزاینده‌ای بستگی به تسهیم دانش آن‌ها دارد. استفاده از دانش و تسهیم صحیح آن در روش‌های به اشتراک گذاری می‌تواند در بهینه‌سازی اهداف تجاری مؤثر باشد (Alhavan & Moghaddasi, 2017). یکی از موانع تسهیم دانش می‌تواند به دلیل اختلافات و مهارت‌های فردی باشد، ساختارها، فرآیندها و سیستم‌های موجود در سازمان (به عنوان مثال ساختار سلسله مراتبی عمیق لایه، یا فناوری (به عنوان مثال کمبود نرم افزار مناسب). علاوه بر این اختلاف نظرهای متعددی در خصوص این پرسش که آیا مدیریت دانش و تسهیم دانش نیازمند و مبتنی بر افراد یا فن‌آوری خاصی باید باشد؟، وجود دارد (Moghavvem et al, 2017).

محققان مدیریت دانش معمولاً به اشتراک گذاری دانش را بیشتر مربوط به افراد با سازگاری‌های دینامیکی اجتماعی در محل کار به جای نقش فناوری در تسهیم دانش استدلال می‌کنند. به عنوان مثال شرکت‌هایی مانند 3M، بوئینگ و ...، تسهیم مدیریت دانش در حوزه توسعه فرهنگ دانش و به اشتراک گذاری آن را تابع پشتیبانی سیستم‌های فناوری اطلاعات و سیستم‌های اطلاعاتی می‌دانند. اکثر شیوه‌های تسهیم دانش در برنامه‌های عملیاتی کمتر مؤثر واقع شده‌اند (Feyz et al, 2019). بانک‌های ایران از جمله بانک مسکن سرمایه گذاری زیادی (تدارک زیرساخت‌های سخت افزاری، سامانه‌ها و ...) در حوزه مدیریت دانش انجام داده است، مسأله اصلی صنعت بانکداری ایران و به تبع آن بانک مسکن این است که تسهیم دانش در سطح بسیار پایین قرار دارد و مدل مناسبی که از طریق آن کارکنان دانش خود را به اشتراک بگذارند ارائه نشده است.

بر اساس مطالب گفته شده محقق تلاش دارد تا به این سؤال که مدل تسهیم دانش در بانک مسکن ایران چگونه است؟ بپردازد.

## ادبیات نظری

### تسهیم دانش

پژوهشگران بیان می‌دارند که از جمله سرمایه‌های کلیدی سازمانها دانشی است که به آن دسترسی دارند (Hao et al, 2019). تسهیم دانش انتقال داوطلبانه و با اشتیاق مهارت‌ها و تجارب اکتسابی به سایر افراد و بخشهای سازمان است (Gupta et al, 2019). اشتراک دانش نیز به عنوان رفتار اطلاعاتی تعریف می‌شود که نیازمند تلاش و آمادگی برای پاسخگو بودن و درک اشتراک دانش اطلاعات است (Kurmiawan at al, 2020). تسهیم دانش به صورت داوطلبانه برای اشتراک گذاری تخصص و دانش خود با دیگران با قصد ایجاد فرایند یادگیری علاقه نشان می‌دهند صورت می‌گیرد (Oyemomi

(et al, 2019). تسهیم دانش به طریق مختلفی بر افراد سازمان تأثیر می‌گذارد. اولاً، به اشتراک گذاری دانش یادگیری را ارتقا می‌دهد و سپس از یادگیری آنها استفاده می‌کند. این نوع یادگیری به سازمانها این اختیار را می‌دهد تا توانایی ایجاد تحولات را داشته باشند دوم از طریق انعطاف پذیری بیشتر کارکنان و حمایت از رضایت شغلی آنها است که به معنای کمک به کارکنان برای ایجاد و ارتقای تواناییها و مهارتهای یادگیری برای رسیدگی و حل مشکلات مختلف پیش روی فعالیتهای سازمان است (Saffar et al, 2020). یکی از اهداف اصلی پژوهشهای تسهیم دانش شناسایی و مطالعه روشهایی است که بتوانند سازمانها از دانش فردی کارکنان خود در کل سازمان بهره گیرند (Lee et al, 2016). اخیراً پژوهشها علاقه رو به رشدی در پیش‌بینی‌کننده‌های اشتراک گذاری دانش در سازمان نشان داده‌اند به ویژه رهبری و روابط اجتماعی در محل کار منجر به تقویت و پشتیبانی از اشتراک گذاری دانش در سازمان‌ها می‌شوند (Del Giudice & Maggioni, 2014). Singh et al, 2021) بیان می‌کنند که پشتیبانی مدیریت ارزش در ارزش گذاری دانش منجر به تشویق همکاران به مشارکت در اشتراک گذاری دانش میان خود برای حل مسئله و در خلق دانش جدید می‌شود. به طور مشابهی، تعاملات اجتماعی میان همکاران منجر به تسهیل اشتراک گذاری دانش در سازمان می‌شود (Lefebvre et al, 2016). علاوه بر این، سرمایه اجتماعی بر انگیزش‌های درونی و بیرونی همکاران برای مشارکت در رفتارهای اشتراک گذاری دانش اثر می‌گذارد (Zhang et al, 2017).

### پیشینه پژوهش

(Hemti Nooddoost Gilani & Bagherzadeh, 2023) به بررسی رابطه‌ی بین سرمایه فکری و خلاقیت با نقش واسطه‌ای ادراک تسهیم دانش در بانک صنعت و معدن انجام شده است. یافته‌های پژوهش حاکی از وجود رابطه‌ی مثبت و معنادار بین سرمایه فکری و خلاقیت کارکنان در بانک صنعت و معدن بوده است. همچنین نقش میانجی‌گری متغیر ادراک تسهیم دانش در رابطه بین مؤلفه‌های سرمایه فکری و خلاقیت مورد تأیید قرار گرفت. این یافته‌ها بدان معناست که تأکید بر تسهیم دانش توسط کارکنان می‌تواند کارکردی مثبت بر خلاقیت کارکنان داشته باشد به نحوی که به طور معناداری اثرگذاری سرمایه فکری را بر خلاقیت کارکنان تحت تأثیر قرار می‌دهد.

(Gholipour domyeh, 2023) به بررسی بهینه‌سازی همزمان تسهیم دانش و وفاداری مشتریان در شبکه‌های اجتماعی تحت رویکرد بازاریابی دیجیتال پرداخت. نتایج رویکرد تلفیقی بر روی یک شرکت فعال در حوزه بازاریابی دیجیتال در شهر تهران نشان داد که بین وفاداری مشتریان و تسهیم دانش رابطه ۶/۴۷ درصد تأثیر مثبت معنادار در سطح معناداری یک درصد وجود دارد. نتایج آنالیز رگرسیون نیز نشان داد که بین تسهیم دانش و وفاداری مشتریان تحت رویکرد بازاریابی دیجیتال به میزان ۱/۵۳ درصد رابطه مثبت و معنادار وجود دارد. آنالیز AHP نشان داد که نحوه رفتار اعتراض‌آمیز و نیت خرید از مهم‌ترین مؤلفه‌های وفاداری مشتریان است. کد نویسی و اجرای مدل ریاضی دوهدفه پیشنهادی در نرم‌افزار گمز سطحی از بهینه‌سازی را ارائه کرد که حداکثر دانش تسهیم شده با حداکثر وفاداری مشتریان در آن محقق شد.

(Azeem et al, 2021) به بررسی گسترش مزیت رقابتی از طریق فرهنگ سازمانی، اشتراک دانش و نوآوری سازمانی. فناوری در جامعه پرداختند. نشان دادند بین فعالیتهای نوآوری سازمانی و تسهیم دانش رابطه مثبت و معناداری وجود دارد.



(Bayati et al, 2021) به بررسی رابطه بین راهبری دانش و تسهیم دانش در بین کارکنان شعب بانک سپه استان فارس پرداختند. نتایج تحقیق نشان داد 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. از طرفی میزان دانش تربیتی، دانش آشکار، دانش پنهان، دانش استراتژیک و دانش کارشناسانه در شعب بانک های سپه استان فارس پایین تر از حد مطلوب می باشد. در نهایت 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.

(Ghanbari & Ahmadi, 2022) به بررسی نقش رفتار شهروندی فردی در نوآوری سازمانی مدارس با میانجیگری تسهیم دانش در معلمان دوره ابتدایی پرداختند. نتایج نشان داد که رفتار شهروندی فردی و تسهیم دانش معلمان اثر معنادار بر نوآوری سازمانی مدارس در سطح ۰/۰۵ دارد. رفتار شهروندی فردی به واسطه تسهیم دانش اثر معنادار بر نوآوری سازمانی مدارس در سطح ۰/۰۵ دارد. همچنین رفتار شهروندی فردی و تسهیم دانش قادر به تبیین ۴۷٪ واریانس نوآوری سازمانی مدارس می باشد.

(Tabatabaei et al, 2020)، در پژوهشی با عنوان: بهینه سازی تسهیم دانش بر مبنای نظریه بازی: کاربرد برنامه ریزی دوسطحی نتایج نشان می دهد که افزایش میزان کاربردپذیری دانش و ضریب تأثیر مقایسه اجتماعی می تواند منجر به بهبود عملکرد سازمان و صرفه جویی در هزینه های پاداش شود. نادیده گرفتن این دو عامل می تواند منجر به اتخاذ تصمیمات غیربهینه شود. این تحقیق با فراهم نمودن بستری برای در نظر گرفتن پارامترهای بیشتر، به بهبود تصمیمات سازمان در این زمینه کمک می کند.

(Katlijn et al, 2021) نیز با ارزیابی مدل اشتراک دانش مبتنی بر اعتماد: پیامدهای طراحی سیستم تشویقی مورد بررسی نشان می دهد افراد معتقدند دانش آنها بخشی مهم از هویت آنها است، به اشتراک گذاشتن آن هزینه بر است، اما اعتماد بیشتر را که دریافت کنندگان این دانش با پاداش های آینده متقابل دارند، تسهیل می کند.

(Daphna et al, 2020) نیز با بررسی رفتارهای اشتراک دانش در رسانه های اجتماعی نشان می دهد که ایجاد دانش و رفتارهای هدف قرار دادن دانش با اهداف عملکردی (یا نیازهای) مختلف کاربران ارتباط دارد، به این معنی که کاربرانی که از رسانه های اجتماعی برای برآوردن بسیاری از نیازها استفاده می کنند بیش از کاربرانی که برای انجام آنها از رسانه های اجتماعی استفاده می کنند، دانش ایجاد می کنند نیاز کمتری دارند.

(Lee et al, 2020) تحقیقی با عنوان نقش اشتراک دانش در وابستگی متقابل وظیفه و سرمایه اجتماعی انجام دادند. نتایج تحقیق نشان داد میان وظیفه شناسی و سرمایه اجتماعی با نقش میانجی اشتراک دانش رابطه مثبت و معناداری وجود دارد.

### روش شناسی تحقیق

این پژوهش از نظر هدف کاربردی، از حیث شیوه اجرا، آمیخته (کیفی- کمی) می باشد. جامعه آماری در بخش کیفی ۱۵ نفر از خبرگان، استادان و کلیه افرادی اند که در حوزه تسهیم دانش فعالیت عملی یا پژوهشی داشته اند و بر اساس معیارهایی مانند تحصیلات، تجربه کاری بالای ده سال، بیش از ۵ سال تجربه مدیریت در بانک مسکن انتخاب

شدند و از روش نمونه گیری هدفمند استفاده شده و نمونه گیری تا سطح اشباع نظری ادامه یافت. جامعه آماری در بخش کمی شامل کارکنان ستاد بانک مسکن تهران که مجموعاً شامل ۳۳۳۵ نفر می باشد که با نمونه ای به حجم ۳۴۴ نفر با استفاده از جدول مورگان و به روش نمونه گیری تصادفی ساده انتخاب گردید. گردآوری داده ها در بخش کیفی با استفاده از مصاحبه های نیمه ساختاریافته و در بخش کمی پرسشنامه ساخته محقق صورت گرفت. روش گردآوری داده ها، ترکیبی از روش میدانی و کتابخانه ای می باشد. داده های مربوط به مبانی نظری و مرور ادبیات این تحقیق از طریق مطالعه منابع اسنادی و کتابخانه ای شامل مقالات، کتب مرتبط فارسی و انگلیسی استفاده شد. در تجزیه و تحلیل داده های بخش کیفی از تئوری داده بنیاد هم به عنوان یک روش تحقیق و هم به عنوان یک روش تجزیه و تحلیل استفاده می شود. روش داده بنیاد فرآیند ساخت یک نظریه مستند و مدون است که از طریق گردآوری سازمان یافته داده و تحلیل استقرایی داده ها انجام می گیرد. این روش برای پاسخگویی به پرسش های نوین در زمینه هایی که دارای مبانی نظری کافی برای تدوین هرگونه فرضیه و آزمون نیستند، به کار گرفته می شود و در بخش کمی از نرم افزار SPSS 16 و PLS استفاده شد.

### یافته های پژوهش

در این پژوهش ابتدا کدگذاری داده های حاصل از مصاحبه ها به روش داده بنیاد طی سه مرحله کدگذاری باز، کدگذاری محوری و کدگذاری انتخابی انجام می گردد. پس از اینکه تمامی داده ها کدگذاری باز و محوری شدند؛ نوبت به گروه بندی آنها می رسد. در واقع هدف نظریه پردازی بنیادی، تولید نظریه است نه توصیف صرف پدیده ها. برای تبدیل تحلیل ها به نظریه، طبقه ها باید به طور منظم به یکدیگر مربوط شوند. کدگذاری انتخابی براساس نتایج دو مرحله قبلی کدگذاری، مرحله اصلی نظریه پردازی است. به این ترتیب که طبقه محوری را به شکل نظام مند به دیگر طبقه ها ربط داده و آن روابط را در چارچوب یک روایت ارائه کرده و طبقه هایی را که به بهبود و توسعه بیشتری نیاز دارند اصلاح می کند. در گروه بندی کدها، کدهای محوری مستخرج از مصاحبه ها گروه بندی شده و سپس گروه های ایجاد شده با یکدیگر مقایسه شدند تا گروه های اصلی و ابعاد هر یک شناسایی و استخراج گردد. البته در این مرحله مراجعه به ادبیات نظری پژوهش کمک زیادی به هرچه دقیق تر شدن گروه بندی ها کرد. بعد از تحلیل و بازنگری کدهای محوری، شناسایی شد.

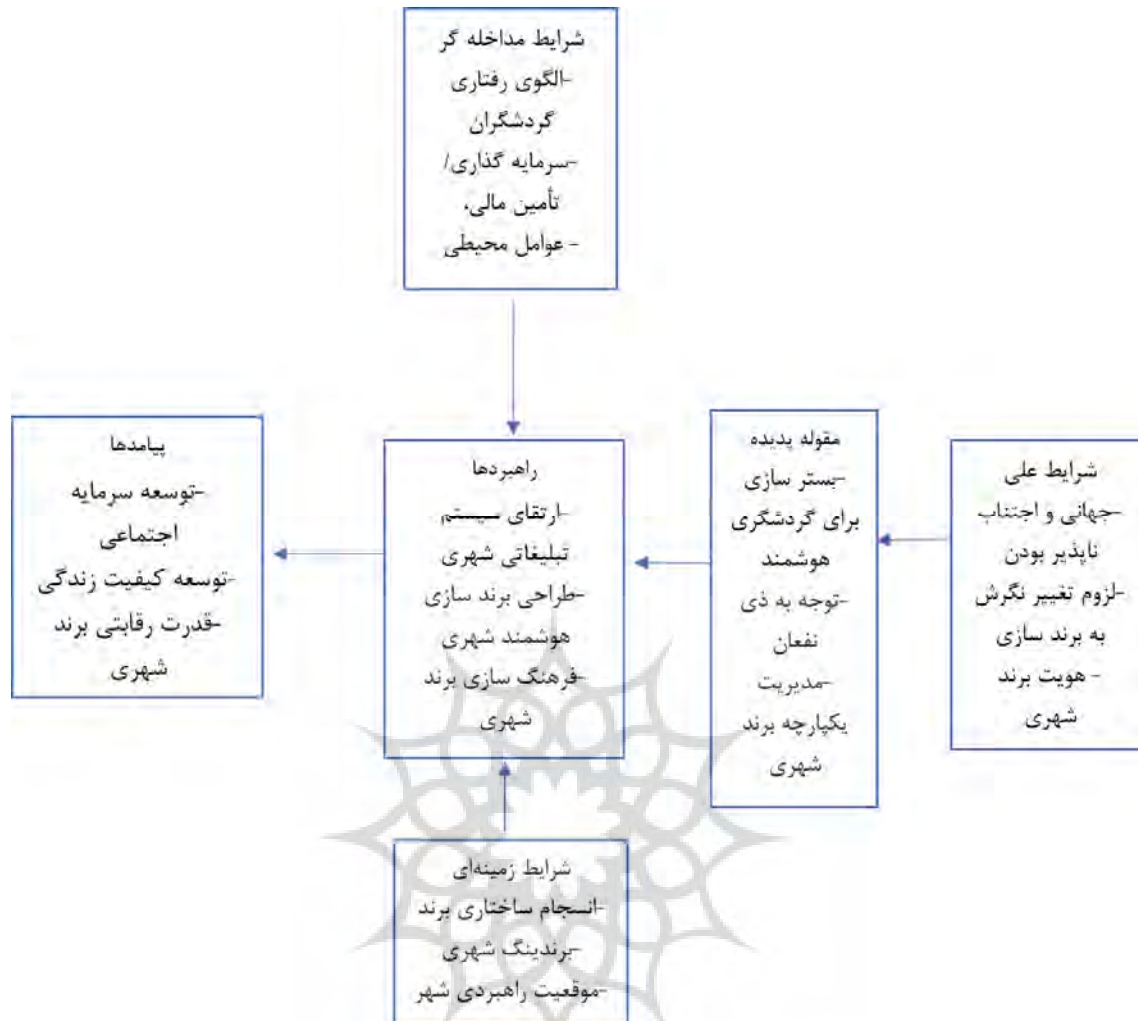
جدول ۱. کدگذاری انتخابی کدهای باز محوری حاصل از مصاحبه ها

ردیف	کد محوری	کد انتخابی
1	شبکه ارتباطات منسجم	جهانی بودن و اجتناب ناپذیر بودن
2	تبلیغات محیطی مطلوب	
3	استفاده از شبکه های اجتماعی	
4	توسعه دانش در سازمان	
5	فعالیت های بلند مدت در دانش و تکنولوژی	لزوم تغییر نگرش به برندسازی
6	یافتن کاربردهای بالقوه برای دستاوردهای دانشی	
7	افزایش توان رقابتی	
8	ایجاد واحدهای تحقیق و توسعه	

		آسیب شناسی فرایندها با رویکرد توسعه تسهیم دانش	9
	هویت برند شهری	ورود سازمانهای رقیب	10
		افزایش رقابت در توسعه اشتراک دانش	11
		شناسایی استانداردهای اشتراک دانش	12
شرایط زمینه‌ای	انسجام ساختاری برند	جذب نیروی مستعد	13
		معرفی مدیران متخصص	14
		لزوم چابکی در اشتراک دانش	15
		مشارکت کارکنان در توسعه تسهیم دانش	16
		تناسب دانش با نیاز سازمان	17
		شبکه ارتباطات منسجم	18
	برندینگ شهری	تبلیغات محیطی مطلوب	19
		استفاده از شبکه‌های اجتماعی	20
		توسعه دانش در سازمان	21
	موقعیت راهبرد	فعالیت‌های بلند مدت در دانش و تکنولوژی	22
		یافتن کاربردهای بالقوه برای دستاوردهای دانشی	23
		افزایش توان رقابتی	24
		ایجاد واحدهای تحقیق و توسعه	25
آسیب شناسی فرایندها با رویکرد توسعه تسهیم دانش		27	
راهبردها	ارزقای سیستم تبلیغاتی شهری	جذب نیروی مستعد	28
		معرفی مدیران متخصص	29
		لزوم چابکی در اشتراک دانش	30
		مشارکت کارکنان در توسعه تسهیم دانش	31
		تناسب دانش با نیاز سازمان	32
	طراحی برند سازی هوشمند شهری	شبکه ارتباطات منسجم	33
		تبلیغات محیطی مطلوب	34
		استفاده از شبکه‌های اجتماعی	35
		توسعه دانش در سازمان	36
		کاهش بی نظمی و آشفتگی در فرایند تسهیم دانش	37
		مشخص کردن برنامه‌ی آموزشی اشتراک دانش	38
	فرهنگ سازی برند شهری	فعالیت‌های بلند مدت در دانش و تکنولوژی	39
		یافتن کاربردهای بالقوه برای دستاوردهای دانشی	40
		افزایش توان رقابتی	41
		ایجاد واحدهای تحقیق و توسعه	42
آسیب شناسی فرایندها با رویکرد توسعه تسهیم دانش		43	
پیامدها	توسعه سرمایه اجتماعی	رصد کردن برنامه‌های دانشی	44

		تعامل با شرکت‌های دانش بنیان	45
		فعال کردن واحد تحقیق توسعه	46
		مراکز تحقیقاتی مشترک با صنایع دانش بنیان	47
	توسعه کیفیت زندگی	به کارگیری روش‌های خلاق	48
		کاهش بی نظمی و آشفتگی در فرایند تسهیم دانش	49
		مشخص کردن برنامه‌ی آموزشی اشتراک دانش	50
		مشارکت کارکنان در توسعه تسهیم دانش	51
	قدرت رقابتی برند شهری	جذب نیروی مستعد	52
		معرفی مدیران متخصص	53
		لزوم چابکی در اشتراک دانش	54
		تناسب دانش با نیاز سازمان	55
		ارتقای کیفیت اشتراک گذاری دانش	56
مداخله گر	الگوی رفتاری گردشگران	ورود سازمانهای رقیب	57
		افزایش رقابت در توسعه اشتراک دانش	58
		شناسایی استانداردهای اشتراک دانش	59
	سرمایه گذاری / تأمین مالی	رصد کردن برنامه‌های دانشی	60
		تعامل با شرکت‌های دانش بنیان	61
		فعال کردن واحد تحقیق توسعه	62
	عوامل محیطی	مراکز تحقیقاتی مشترک با صنایع دانش بنیان	63
		به کارگیری روش‌های خلاق	64
		کاهش بی نظمی و آشفتگی در فرایند تسهیم دانش	65
		مشخص کردن برنامه‌ی آموزشی اشتراک دانش	66

در ادامه به منظور درک مفهومی و بسط و گسترش تسهیم دانش در بانک مسکن ایران، در قالب مدلی کلی پژوهش ارائه شده است. شکل (۱) الگوی نهایی پژوهش به عنوان مدل ارائه مدل تسهیم دانش در بانک مسکن ایران و براساس کدگذاری انتخابی آورده شده است:



شکل ۱. مدل نهایی (ارائه مدل تسهیم دانش در بانک مسکن ایران)

در بخش کمی گام نخست، تحلیل عاملی تاییدی برای مؤلفه‌ها انجام یافت. به منظور اندازه‌گیری پایایی سنج‌ها از بار عاملی گویه‌ها استفاده می‌شود. بار عاملی نشان دهنده این موضوع است که چه میزان از واریانس‌های شاخص‌ها توسط متغیر مکنون خود توضیح داده می‌شود. مقدار این شاخص باید از ۰/۴ بزرگ‌تر و در فاصله اطمینان ۰/۹۵ معنادار باشد. معنی‌داری این شاخص توسط بوت‌استرپ یا جک‌فینگ بدست می‌آید. همان‌طور که در جدول زیر مشخص شده است تمام بارهای عاملی از مقدار ۰/۵ بزرگ‌تر شده‌اند و بنابراین تمام آیتم‌ها در مدل باقی مانده و دلیلی برای حذف آن‌ها وجود نخواهد داشت.

جدول ۲. نتایج بارهای عاملی مرتبه اول و دوم

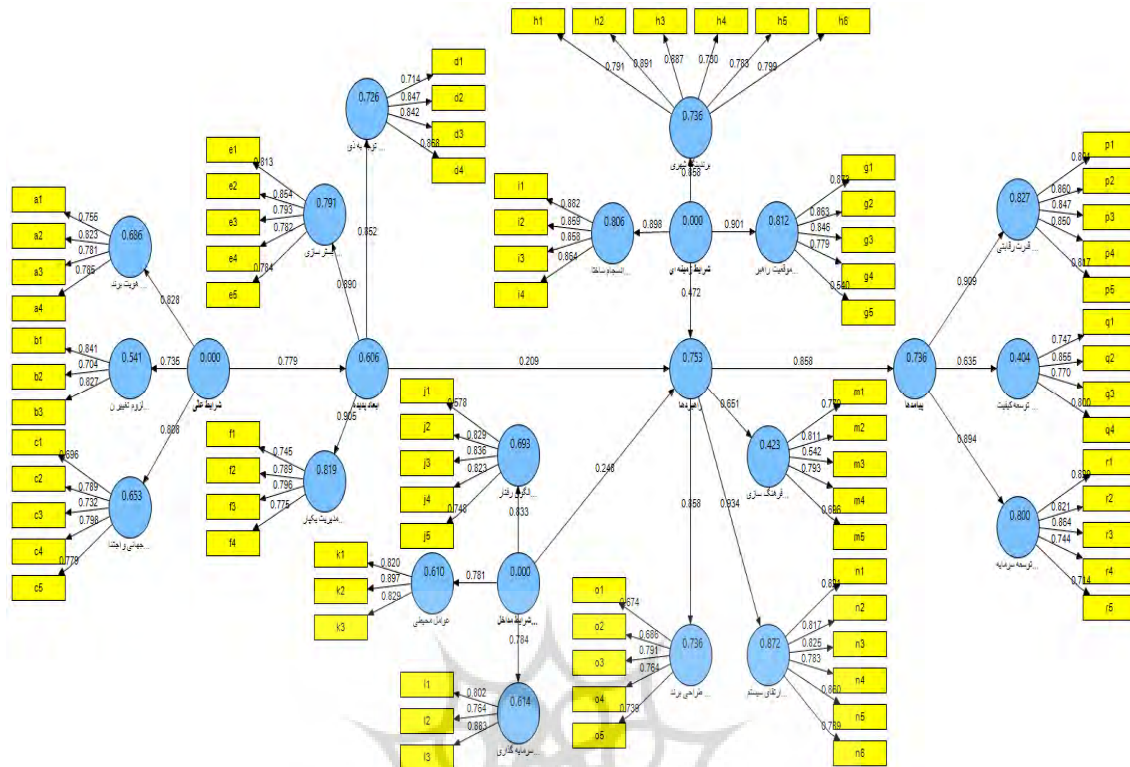
نتیجه	آماره تی (t)	خطا (e)	بارعاملی (λ)	شاخص	ضرایب
معدنادر	20.08	0.038	0.755	شبکه ارتباطات منسجم	
				تبلیغات محیطی مطلوب	
				استفاده از شبکه‌های اجتماعی	
				توسعه دانش در سازمان	
معدنادر	34.724	0.024	0.824	فعالیت‌های بلند مدت در دانش و تکنولوژی	
				یافتن کاربردهای بالقوه برای دستاوردهای دانشی	
				افزایش توان رقابتی	
				ایجاد واحدهای تحقیق و توسعه	
معدنادر	22.567	0.035	0.781	آسیب شناسی فرایندها با رویکرد توسعه تسهیم دانش	
				ورود سازمانهای رقیب	
				افزایش رقابت در توسعه اشتراک دانش	
				شناسایی استانداردهای اشتراک دانش	
معدنادر	25.743	0.031	0.785	رصد کردن برنامه‌های دانشی	
				تعامل با شرکت‌های دانش بنیان	
				فعال کردن واحد تحقیق توسعه	
				مراکز تحقیقاتی مشترک با صنایع دانش بنیان	
معدنادر	38.849	0.022	0.841	به کارگیری روش‌های خلاق	
				کاهش بی نظمی و آشفتگی در فرایند تسهیم دانش	
				مشخص کردن برنامه‌ی آموزشی اشتراک دانش	
				مشارکت کارکنان در توسعه تسهیم دانش	
معدنادر	14.172	0.05	0.704	جذب نیروی مستعد	
				معرفی مدیران متخصص	
				لزوم چابکی در اشتراک دانش	
				تناسب دانش با نیاز سازمان	
معدنادر	28.79	0.029	0.827	ارتقای کیفیت اشتراک گذاری دانش	
				شبکه ارتباطات منسجم	
				تبلیغات محیطی مطلوب	
				استفاده از شبکه‌های اجتماعی	
معدنادر	15.16	0.046	0.696	توسعه دانش در سازمان	
				فعالیت‌های بلند مدت در دانش و تکنولوژی	
				یافتن کاربردهای بالقوه برای دستاوردهای دانشی	
				افزایش توان رقابتی	
				ایجاد واحدهای تحقیق و توسعه	

بارهای عاملی مرتبه اول



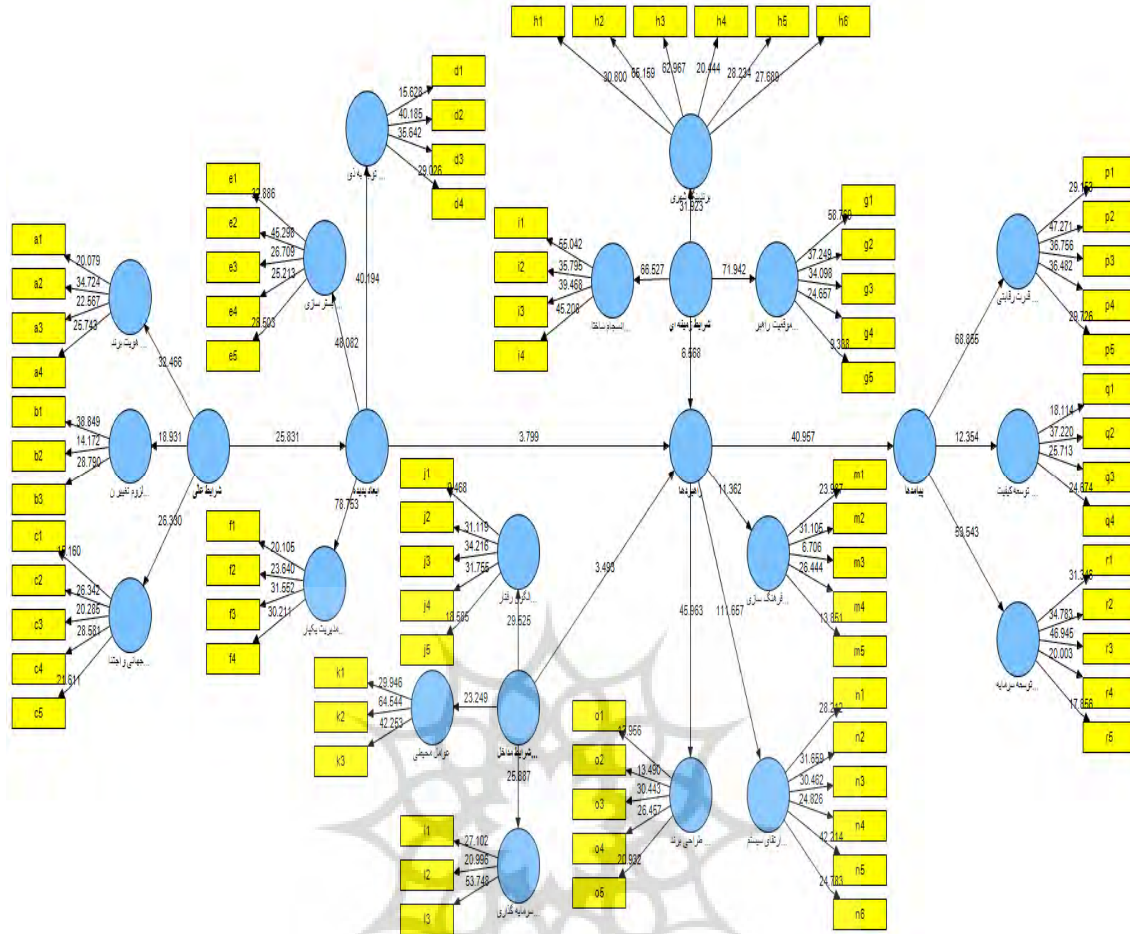
				آسیب شناسی فرایندها با رویکرد توسعه تسهیم دانش
				ورود سازمانهای رقیب
معنادار	26.342	0.03	0.789	افزایش رقابت در توسعه اشتراک دانش
				شناسایی استانداردهای اشتراک دانش
				ارتقای کیفیت اشتراک گذاری دانش
				جذب نیروی مستعد
				معرفی مدیران متخصص
معنادار	21.611	0.036	0.779	لزوم چابکی در اشتراک دانش
				مشارکت کارکنان در توسعه تسهیم دانش
				تناسب دانش با نیاز سازمان
				شبکه ارتباطات منسجم
				تبلیغات محیطی مطلوب
معنادار	15.628	0.046	0.714	استفاده از شبکه‌های اجتماعی
				توسعه دانش در سازمان
				کاهش بی نظمی و آشفتگی در فرایند تسهیم دانش
				مشخص کردن برنامه‌ی آموزشی اشتراک دانش
				فعالیت‌های بلند مدت در دانش و تکنولوژی
				یافتن کاربردهای بالقوه برای دستاوردهای دانشی
معنادار	40.185	0.021	0.847	افزایش توان رقابتی
				ایجاد واحدهای تحقیق و توسعه
				آسیب شناسی فرایندها با رویکرد توسعه تسهیم دانش

شکل (۱) و (۲) تحلیل عاملی تاییدی و مدل معادلات ساختاری شاخص‌های پرسشنامه را در حالت تخمین استاندارد و معنی داری نشان می‌دهد.



شکل ۱. مدل تحلیل عاملی تاییدی و مدل معادلات ساختاری در حالت استاندارد

پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی  
 پرتال جامع علوم انسانی



شکل ۲. مدل تحلیل عاملی تاییدی و مدل معادلات ساختاری در حالت معنی داری (قدر مطلق تی)

جدول ۳. شاخص‌های روایی، پایایی و برازش مدل

GOF	$\sqrt{R^2}$	$\sqrt{AVE}$	آلفای کرونباخ	R <sup>2</sup>	CR	AVE	متغیرهای پنهان
			0.915	0.606	0.928	0.779	ابعاد پدیده
			0.900	0.872	0.923	0.666	دانش و ارتباطات
			0.822	0.693	0.877	0.592	فرایندهای R&D
			0.889	0.806	0.923	0.750	شدت رقابت مبتنی بر تسهیم دانش
			0.898	0.736	0.922	0.665	تسهیمی دانش تعاملی
0.676	0.835	0.810	0.865	0.791	0.902	0.649	تسهیم دانش پایدار
			0.837	0.726	0.891	0.673	دانش و ارتباطات
			0.854	0.800	0.896	0.634	فرایندهای R&D
			0.806	0.404	0.872	0.631	قابلیت‌های برتر اشتراک دانش
			0.816	0.653	0.872	0.577	تسهیم دانش مبتنی بر چابکی استراتژیک
			0.897	0.753	0.913	0.677	امکان سنجی جهت پیاده سازی

0.751	0.614	0.858	0.669	یکپارچگی تسهیم دانش دانش
0.933	0.000	0.942	0.785	قابلیت‌های برتر اشتراک دانش
0.852	0.000	0.881	0.724	تسهیم دانش مبتنی بر چابکی استراتژیک
0.859	0.000	0.887	0.640	امکان سنجی جهت پیاده سازی
0.784	0.736	0.852	0.536	یکپارچگی تسهیم دانش دانش
0.806	0.610	0.886	0.721	قابلیت‌های برتر اشتراک دانش
0.780	0.423	0.848	0.532	تسهیم دانش مبتنی بر چابکی استراتژیک
0.892	0.827	0.920	0.698	امکان سنجی جهت پیاده سازی
0.703	0.541	0.835	0.629	یکپارچگی تسهیم دانش دانش
0.781	0.819	0.858	0.603	قابلیت‌های برتر اشتراک دانش
0.844	0.812	0.890	0.625	دانش و ارتباطات
0.794	0.686	0.866	0.619	R&D های فرایندها
0.905	0.736	0.920	0.676	پیامدها

GOF شاخص سازش بین کیفیت مدل ساختاری و مدل اندازه گیری شده را نشان می‌دهد و برابر است با:

$$GOF = \sqrt{AVE} \times \sqrt{R^2}$$

که در آن  $\overline{AVE}$  و  $\overline{R^2}$  میانگین AVE و  $R^2$  می‌باشد. بالا بودن شاخص مقدار نیکویی برازش از ۰/۴ برازش مدل را نشان می‌دهد. مقدار شاخص برازش برابر ۰/۶۷۶ شده است و از مقدار ۰/۴ بزرگ‌تر شده است و نشان از برازش مناسب مدل دارد. به بیان ساده‌تر داده‌های این پژوهش با ساختار عاملی و زیربنای نظری تحقیق برازش مناسبی دارد و این بیانگر همسو بودن سؤالات با سازه‌های نظری است.

خلاصه نتایج حاصل از ضرایب مسیر، مقدار آماره t-value و همچنین پذیرش یا رد معنی داری فرضیات در جدول (۴) آمده است.

جدول ۴. نتایج حاصل از ضرایب مسیر و مقدار آماره t-value برای آزمون فرضیه‌های تحقیق

فرضیه	ضریب مسیر ( $\beta$ )	نسبت بحرانی (t)	ضریب تعیین ( $R^2$ )	تأیید یا رد فرضیه	جهت تأثیر
شرایط علی - ابعاد پدیده	0.779	25.831	0.606	تأیید	+
ابعاد پدیده - راهبردها	0.209	3.799		تأیید	+
شرایط زمینه‌ای - راهبردها	0.472	6.568	0.753	تأیید	+
شرایط مداخله گر - راهبردها	0.248	3.493		تأیید	+
راهبردها - پیامدها	0.858	40.957	0.736	تأیید	+

$|t| > 1.96$  Significant at  $P < 0.05$ ,  $|t| > 2.58$  Significant at  $P < 0.01$

### فرضیه اول: شرایط علی بر ابعاد پدیده تأثیر معناداری دارد.

بر اساس جدول (۴)، فرضیه اول پژوهش مبنی بر تأثیر شرایط علی بر ابعاد پدیده می‌باشد. مقدار ضریب مسیر برای اثر مستقیم شرایط علی بر ابعاد پدیده برابر  $0.779$  شده است این مقدار در سطح اطمینان  $95\%$  معنادار شده است. با توجه به این که مقدار آماره تی خارج بازه بحرانی است (بیشتر از  $1/96$  شده است)، با احتمال  $0.95$  ادعای محقق مبنی بر این که " شرایط علی بر ابعاد پدیده تأثیر معناداری دارد." تأیید می‌گردد.

### فرضیه دوم: ابعاد پدیده بر راهبردها تأثیر معناداری دارد.

فرضیه دوم پژوهش مبنی بر تأثیر ابعاد پدیده بر راهبردها می‌باشد. مقدار ضریب مسیر برای اثر مستقیم ابعاد پدیده بر راهبردها برابر  $0.209$  شده است این مقدار در سطح اطمینان  $95\%$  معنادار شده است. با توجه به این که مقدار آماره تی خارج بازه بحرانی است (بیشتر از  $1/96$  شده است)، با احتمال  $0.95$  ادعای محقق مبنی بر این که " ابعاد پدیده بر راهبردها تأثیر معناداری دارد." تأیید می‌گردد.

### فرضیه سوم: شرایط زمینه‌ای بر راهبردها تأثیر معناداری دارد.

فرضیه سوم پژوهش مبنی بر تأثیر شرایط زمینه‌ای بر راهبردها می‌باشد. مقدار ضریب مسیر برای اثر مستقیم شرایط زمینه‌ای بر راهبردها برابر  $0.472$  شده است این مقدار در سطح اطمینان  $95\%$  معنادار شده است. با توجه به این که مقدار آماره تی خارج بازه بحرانی است (بیشتر از  $1/96$  شده است)، با احتمال  $0.95$  ادعای محقق مبنی بر این که " شرایط زمینه‌ای بر راهبردها تأثیر معناداری دارد." تأیید می‌گردد.

### فرضیه چهارم: شرایط مداخله گر بر راهبردها تأثیر معناداری دارد.

فرضیه چهارم پژوهش مبنی بر تأثیر شرایط مداخله گر بر راهبردها می‌باشد. مقدار ضریب مسیر برای اثر مستقیم شرایط مداخله گر بر راهبردها برابر  $0.248$  شده است این مقدار در سطح اطمینان  $95\%$  معنادار شده است. با توجه به این که مقدار آماره تی خارج بازه بحرانی است (بیشتر از  $1/96$  شده است)، با احتمال  $0.95$  ادعای محقق مبنی بر این که " شرایط مداخله گر بر راهبردها تأثیر معناداری دارد." تأیید می‌گردد.

### فرضیه پنجم: راهبردها بر پیامدها تأثیر معناداری دارد.

فرضیه پنجم پژوهش مبنی بر تأثیر راهبردها بر پیامدها می‌باشد. مقدار ضریب مسیر برای اثر مستقیم راهبردها بر پیامدها برابر  $0.858$  شده است این مقدار در سطح اطمینان  $95\%$  معنادار شده است. با توجه به این که مقدار آماره تی خارج بازه بحرانی است (بیشتر از  $1/96$  شده است)، با احتمال  $0.95$  ادعای محقق مبنی بر این که " راهبردها بر پیامدها تأثیر معناداری دارد." تأیید می‌گردد.

## بحث و نتیجه گیری

به دلیل پویایی فضای کاری بانکها اهمیت تسهیم دانش بیش از پیش باید در نظر و اولویت قرار گرفته شود؛ زیرا راز بقای این صنعت در رقابت با هم، تولید و ارائه خدمات متنوع، رقابتی و دانش محور است. همچنین تأکید بر ریسک‌پذیری و انعطاف‌پذیری در موفقیت صنعت بانکداری بسیار مهم است. با این حال تسهیم دانش یک موضوع بسیار مهم در صنعت بانکداری است که به شرکتها کمک می‌کند تا از دانش و تجربیات کارکنان خود بهره‌برده و بهبود عملکرد و عملکرد خود را بالا ببرند. نتایج نشان داد که توسعه تسهیم دانش بر مبنای عواملی چون بستر سازی مناسب برای نهادینه کردن

تسهیم دانش، توانمند سازی کارکنان، توسعه سرمایه انسانی، مهارت‌ها و خلاقیت فردی، قابلیت درک و فهم دانش و تبیین اهمیت تسهیم دانش تحقق می‌یابد. با این حال ارزیابی تسهیم دانش در بانک‌ها به منظور ایجاد فرصت‌های بهبود و بهینه‌سازی فرآیند تسهیم دانش انجام می‌شود. این فرآیند به مدیران و صاحبان تصمیم‌گیری در بانک کمک می‌کند تا نقاط قوت و ضعف در فرآیند تسهیم دانش را شناسایی کرده و تصمیمات استراتژیک برای بهبود آن‌ها اتخاذ کنند. نتایج در بخش کیفی نشان داد که ۶ سازه شامل ۱- شرایط علی (دارای ۳ بعد جهانی و اجتناب ناپذیر بودن، لزوم تغییر نگرش به برند سازی، هویت برند شهری)، ۲- شرایط زمینه‌ای (دارای ۳ بعد انسجام ساختاری برند، برندینگ شهری، موقعیت راهبردی شهر)، ۳- شرایط مداخله گر (دارای ۳ بعد الگوی رفتاری گردشگران، سرمایه گذاری/ تأمین مالی، عوامل محیطی)، ۴- ابعاد پدیده (دارای ۳ بعد بستر سازی برای گردشگری هوشمند، توجه به ذی نفعان، مدیریت یکپارچه برند شهری)، ۵- راهبردها (دارای ۳ بعد ارتقای سیستم تبلیغاتی شهری، طراحی برند سازی هوشمند شهری، فرهنگ سازی برند شهری) و ۶- پیامدها (دارای ۳ بعد توسعه سرمایه اجتماعی، توسعه کیفیت زندگی، قدرت رقابتی برند شهری) می‌باشد. بر اساس نتایج تحلیل کمی، روابط بین متغیرهای پژوهش معنادار و مدل از برازش مناسب برخوردار می‌باشد.

این نتایج این پژوهش با نتایج پژوهش (Hemti Nooddoost Gilani & Bagherzadeh, 2023) (Ghanbari & Ahmadi, ) (Bayati et al, 2021) (Azeem et al, 2021) (Gholipour domyeh, 2023)

(2022) (Tabatabaei et al, 2020)، (Katlijn et al, 2021) (Lee et al, 2020) (Daphna et al, 2020)

مطابقت دارد. (Bayati et al, 2021) نشان دادند 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 تربیتی، 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 پیش بینی کننده مثبت و معنی دار 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. (Katlijn et al, 2021) بررسی نشان دادند که افراد معتقدند دانش آنها بخشی مهم از هویت آنها است، به اشتراک گذاشتن آن هزینه بر است، اما اعتماد بیشتر را که دریافت کنندگان این دانش با پاداش‌های آینده متقابل دارند، تسهیل می‌کند.

با توجه به نتایج حاصل از این پژوهش، پیشنهادهای زیر ارائه می‌گردد:

۱. ایجاد فرهنگ اشتراک دانش: مدیران باید فرهنگی را ایجاد کنند که کارکنان را برای به اشتراک گذاشتن دانش و تجربیات خود تشویق کند. این می‌تواند از طریق برگزاری جلسات تیمی، نشریات داخلی، سیستم‌های آنلاین یا پلتفرم‌های همکاری است.

۲. ایجاد فضای همکاری: تشویق کارکنان به همکاری و تعامل با یکدیگر امری مهم است. بانک‌ها می‌توانند فضاهای کار گروهی، تیم‌های ترکیبی و پروژه‌های مشترک را ترویج دهند تا کارکنان بتوانند به طور مستقیم با یکدیگر در ارتباط باشند و دانش خود را با هم به اشتراک بگذارند.

۳. پلتفرم‌های آموزشی داخلی: ایجاد یک پلتفرم آموزشی داخلی که کارکنان بتوانند به راحتی دسترسی به منابع آموزشی، آموزش‌های ضبط شده و دوره‌های آموزشی آنلاین داشته باشند، به شرکت‌ها کمک می‌کند تا دانش خود را



با کارکنان بانک به اشتراک بگذارند.

۴. ایجاد شبکه‌های تخصصی: بانک‌ها می‌توانند شبکه‌های تخصصی را برای کارکنان خود ایجاد کنند تا بتوانند با همکاران خود در زمینه‌های خاصی مانند مدیریت ریسک، تجارت الکترونیکی یا امور مالی ارتباط برقرار کنند و دانش خود را در این زمینه‌ها به اشتراک بگذارند.

۵. تشویق به حضور در نشریات حرفه‌ای: بانک‌ها می‌توانند کارکنان خود را تشویق کنند تا مقالات حرفه‌ای در زمینه بانکداری را بنویسند و در نشریات حرفه‌ای منتشر کنند. این اقدام نه تنها به اشتراک گذاری دانش کارکنان کمک می‌کند، بلکه به‌مچنین تقویت نقش رهبران در فرایند تسهیم دانش نیز بسیار مهم است. رهبران باید این فرایند را حمایت کرده و تسهیم دانش را به عنوان یک اولویت استراتژیک در سازمان ترویج دهند. برخی از راهکارهای مرتبط با نقش رهبران عبارتند از:

۶. تشویق و پاداش: رهبران باید ارزش تسهیم دانش را به کارکنان خود آموزش دهند و آن‌ها را تشویق کنند تا دانش و تجربیات خود را به اشتراک بگذارند. همچنین باید سیاست‌ها و فرآیندهایی را برای پاداش دهی به کارکنانی که دانش خود را به اشتراک می‌گذارند، ارائه دهند.

۷. ایجاد محیط اعتماد: رهبران باید محیطی را ایجاد کنند که کارکنان بتوانند به راحتی دانش خود را به اشتراک بگذارند. ایجاد فضایی امن و بدون ترس از سوءاستفاده از دانش، به کارکنان اعتماد می‌دهد که دانش خود را بیان کنند و با دیگران به اشتراک بگذارند.

۸. ارائه منابع و زمینه‌های لازم: رهبران باید منابع و زمینه‌های لازم برای تسهیم دانش را فراهم کنند. این شامل ارائه ابزارها و تکنولوژی‌های مناسب، سیستم‌های آموزشی و ارتباطی، وقت و فضای کافی برای تبادل دانش است.

۹. ایجاد فرصت‌های یادگیری و توسعه: رهبران باید فرصت‌های یادگیری و توسعه را برای کارکنان فراهم کنند تا بتوانند دانش خود را ارتقا داده و با دیگران به اشتراک بگذارند. این می‌تواند شامل دوره‌های آموزشی، کنفرانس‌ها، کارگاه‌ها و همایش‌های صنعتی باشد.

۱۰. ارزیابی و بازخورد: رهبران باید فرآیندهای ارزیابی و بازخورد را برای تسهیم دانش ایجاد کنند. این می‌تواند شامل ارزیابی عملکرد کارکنان در تسهیم دانش، ارائه بازخورد سازنده و ارزیابی اثربخشی فرآیند تسهیم دانش باشد.

## Reference

- AKHAVAN KHARAZIAN, M., & MOGHADASI, F. (2017). STUDYING THE EFFECT OF EMPOWERMENT ON KNOWLEDGE SHARING AND DESIGNING THE MULTILEVEL MODELS TO EXPLAIN THE IMPACT OF PARTICIPATORY ORGANIZATIONAL CULTURE ON KNOWLEDGE SHARING. *ORGANIZATIONAL CULTURE MANAGEMENT*, 15(1), 207-223. SID. <https://sid.ir/paper/196427/en>. (in Persian)
- Asgharneghad, N., & Haghdoost, S. (2022). Investigating the relationship between digital literacy and knowledge management with empowerment of teachers in Dehdasht. *Management and Educational Perspective*, 3(4), 19-36. doi: 10.22034/jmep.2022.316075.1083 (in Persian)
- Azeem, M., & Ahmed, M., & Haider, S., Sajjad, M. (2021). Expanding competitive advantage through organizational culture, knowledge sharing and organizational innovation. *Technology in Society*, 66, 101635. <https://doi.org/10.1016/j.techsoc.2021.101635>.
- Bayati, A., & Mansoorian Tabai, S. & Masoudi, M.H., & Ismaili, M. (2021). Investigating the relationship between knowledge management and knowledge sharing among the employees of Sepah Bank branches in Fars province. *Quarterly Journal of Contemporary Researches in*

- Management and Accounting Sciences, Volume: 3, Number: 8. 290-311, <https://civilica.com/doc/1669715> .(In Persian) .
- Daphna, S.-A., & Soon, A. Ch., & Nabil, A., & Keren, L.G. S. (2020). Knowledge sharing behaviors in social media. *Technology in Society* 63(2):101426. DOI:[10.1016/j.techsoc.2020.101426](https://doi.org/10.1016/j.techsoc.2020.101426).
- Del Giudice, M., & Maggioni, V. (2014). Managerial practices and operative directions of knowledge management within inter-firm networks: a global view. *Journal of Knowledge Management* 18(5):841-846. DOI:[10.1108/JKM-06-2014-0264](https://doi.org/10.1108/JKM-06-2014-0264)
- Gholipour domyeh, H. (2023). A Concurrent Optimization of Knowledge Sharing and Customer Loyalty in Social Media under a Digital Marketing Approach. *Journal of value creating in Business Management*, 2(4), 1-24. doi: 10.22034/jvcbm.2023.382900.105 .(In Persian) .
- Ghanbari, S., & Ahmadi, M. (2022). The Role of Individual Citizenship Behavior in School Organizational Innovation Mediated by Knowledge Sharing in Elementary School Teachers. *Management and Educational Perspective*, 4(3), 140-164. doi: 10.22034/jmep.2023.370479.1139 . (In Persian) .
- Gupta, R., & Mejia, C., & Kajikawa, Y. (2019). Business, innovation and digital ecosystems landscape survey and knowledge cross sharing, *Technological Forecasting and Social Change*, 147, 100-109 DOI:[10.1016/j.techfore.2019.07.004](https://doi.org/10.1016/j.techfore.2019.07.004)
- Hao, Q., & Yang, W., & Shi, Y. (2019). Characterizing the relationship between conscientiousness and knowledge sharing behavior in virtual teams: An interactionist approach, *Computers in Human Behavior*, 91, 42-51 DOI:[10.1016/j.chb.2018.09.035](https://doi.org/10.1016/j.chb.2018.09.035)
- Hemti Nooddoost Gilani, M., & Bagherzadeh, H. (2023). The relationship between intellectual capital and creativity with the mediating role of perception of knowledge sharing (Study: Sanat and Mine Bank), the 4th National Conference on Sustainable Development in Management and Accounting Sciences of Iran, Tehran, <https://civilica.com/doc/1753510> .(In Persian) .
- Katlijn H., & Alexandra V.d. A., & Michael G. W. (2021). Building trust through knowledge sharing: Implications for incentive system design. *Accounting Organizations and Society* 93(4):101241. DOI:[10.1016/j.aos.2021.101241](https://doi.org/10.1016/j.aos.2021.101241)
- Khanifar, H., Kameli, A., Nikkhhah Kiarames, R. (2019). The effect of team trust on collaborative culture: the mediating role of knowledge transfer. *Scientific Journal "Organizational Culture Management*, 18(2), 27-46. (in Persian)
- Kurniawan, P., & Hartati, W., & Qodriah, S., & Badawi, B. (2020). From knowledge sharing to quality performance: The role of absorptive capacity, ambidexterity and innovation capability in creative industry. *Management Science Letters*, 10(2), 433-442. DOI:[10.5267/j.msl.2019.8.027](https://doi.org/10.5267/j.msl.2019.8.027)
- Lee, J. H., & Kim, Y. G., & Kim, M. Y. (2016). Effects of managerial drivers and climate maturity on knowledge-management performance: Empirical validation. *Information Resources Management Journal (IRMJ)*, 19(3), 48-60. DOI:[10.4018/irmj.2006070104](https://doi.org/10.4018/irmj.2006070104)
- Lefebvre, V. M., & Sorenson, D., & Henschion, M., & Gellynck, X. (2016). Social capital and knowledge sharing performance of learning networks. *International Journal of Information Management*, 36(4), 570-579. <https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2015.11.008>
- Naranji Sani, F., Mirkamali, S. M., Mustafavi, Z. A., Farnoosh, D. (2016). Examining the factor structure of knowledge sharing, organizational trust and creativity. *Educational and school studies*, 6 (1), 9-40. (in Persian).
- Nastizae, N., & Norouzi kohdasht, R. (2017). The Study of Rrelationship between Employee Voice with Knowledge Sharing. *Public Management Researches*, 10(35), 85-104. doi: 10.22111/jmr.2017.3254 .(In Persian) .
- Oyemomi, O., & Liu, S., & Neaga, I., & Chen, H., & Nakpodia, F. (2019). How cultural impact on knowledge sharing contributes to organizational performance: Using the fsQCA approach. *Journal of Business Research*, 94, 313-319. DOI:[10.1016/j.jbusres.2018.02.027](https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2018.02.027)
- Saffar, N., & Obeidat, A., & Nasser, A. (2020). The effect of total quality management practices on employee performance: The moderating role of knowledge sharing. *Management Science Letters*, 10(1), 77-90 DOI:[10.5267/j.msl.2019.8.014](https://doi.org/10.5267/j.msl.2019.8.014)
- Singh, S. K., & Gupta, S., & Busso, D., & Kamboj, S. (2021). Top management knowledge value, knowledge sharing practices, open innovation and organizational performance. *Journal of Business Research*, 128, 788-798. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.04.040>

- Tabatabaei, M., & Afrazeh, A., & Seifi, A. (2020). Knowledge Sharing Optimization Based on the Game Theory: A Bi-Level Programming Application. *Industrial Management Studies*, 18(57), 101-143. doi: 10.22054/jims.2019.36999.2190 .(In Persian) .
- Zhang, J., & van Eerde, W., & Gevers, J. M., & Zhu, W. (2020). How temporal leadership boosts employee innovative job performance. *European Journal of Innovation Management ahead-of-print(ahead-of-print)*. DOI:[10.1108/EJIM-05-2019-0112](https://doi.org/10.1108/EJIM-05-2019-0112)

