

وضعیت یابی مؤلفه‌های زیرساختی پیاده‌سازی اشتراک دانش در صنعت بیمه

شبنم رفوآ*^۱، منصور تاجداران^۲، سعید رضایی شریف‌آبادی^۳

تاریخ دریافت: ۹۲/۵/۱۲ تاریخ پذیرش: ۹۲/۹/۱۴

چکیده

هدف: هدف این پژوهش شناسایی مؤلفه‌های مورد نیاز پیاده‌سازی اشتراک دانش و بررسی وضعیت آنها در صنعت بیمه ایران است.

روش: روش پژوهش پیمایشی - توصیفی و ابزار گردآوری داده‌ها، پرسشنامه است. جامعه پژوهش مدیران عالی دفاتر مرکزی شرکت‌های بیمه فعال در بازار بیمه‌ای ایران در شهر تهران است. یافته‌ها: در این پژوهش پس از بررسی ادبیات مرتبط، مجموع متغیرهای کلیدی تأثیرگذار در پیاده‌سازی اشتراک دانش شناسایی شد و به روش دلفی مورد تأیید خبرگان و متخصصان امر قرار گرفت و در نهایت ۶۸ عامل شناسایی شدند که در ۸ گروه عامل ویژگی‌های نیروی انسانی، نگرش و حمایت مدیران، راهبرد به اشتراک‌گذاری دانش، ساختار و روابط سازمانی، فرهنگ و جو سازمانی، پاداش‌های سازمانی و ارزیابی، راهبرد سازمانی و کاربرد فناوری اطلاعاتی و ارتباطاتی قرار گرفتند. از مؤلفه‌های مورد بررسی، به‌طور کلی مؤلفه تعهد به سازمان، اعتقاد به افزایش موفقیت سازمان از طریق اشتراک‌گذاری دانش، کارآموزی کارکنان تازه استخدام شده در کنار کارکنان، ارتباط باز میان مدیران و کارکنان، اعتماد متقابل کارکنان به یکدیگر و استفاده از اینترنت، ضعیف‌ترین وضعیت را نشان دادند.

واژه‌های کلیدی: اشتراک دانش، صنعت بیمه، مدیریت دانش.

refoua@irc.ac.ir
tajdaranmansour@yahoo.com
srezaei@alzahra.ac.ir

۱. کارشناس ارشد علم اطلاعات و دانش‌شناسی دانشگاه الزهراء (س)
۲. استادیار گروه علم اطلاعات و دانش‌شناسی دانشگاه الزهراء (س)
۳. استاد گروه علم اطلاعات و دانش‌شناسی دانشگاه الزهراء (س)

مقدمه

اهمیت مقوله دانش در دهه‌های اخیر رشد روزافزونی داشته است که این امر ناشی از تمرکز بر دانش به‌عنوان یکی از منابع راهبردی سازمان است. امروزه سازمان‌ها یکی از راه‌های تمایز خود از سازمان‌های دیگر را در افزایش میزان دانش بنیانی سازمان جست‌وجو می‌کنند تا از طریق آن به سطوح بالاتری از کارایی و نوآوری دست یابند. توانایی سازمان‌ها در یکپارچه‌سازی و هماهنگ کردن دانش، یکی از راه‌های دستیابی و حفظ مزیت‌های رقابتی تلقی می‌شود. از این‌رو، مقوله مدیریت دانش مبحث مهمی در سازمان‌های امروزی است. مدیریت دانش، فرآیندی است که به واسطه آن سازمان‌ها در زمینه یادگیری (درونی کردن دانش)، کدگذاری دانش (بیرونی کردن دانش)، توزیع و انتقال دانش، مهارت‌هایی را کسب می‌کنند (تقی‌زاده، جلال‌زاده مقدم شهری، تقی‌زاده، ۱۳۸۸). یکی از مهم‌ترین چرخه‌های مدیریت دانش، اشتراک دانش است. ریورا واز کوئز^۱، اورتیز فورنیر^۲ و بلورس^۳ (۲۰۰۹)، اشتراک دانش را فرآیندی تعریف می‌کنند که افراد به‌طور متقابل به تبادل دانش ضمنی و عینی می‌پردازند و دانش جدید ایجاد می‌کنند. این فرآیند در تبدیل دانش فردی به دانش سازمانی ضروری است. اشتراک دانش به‌عنوان یک فرهنگ تعاملی اجتماعی تعریف می‌شود که شامل تبادل دانش، تجربیات و مهارت‌های کارکنان، در سرتاسر بخش یا سازمان است. به اشتراک گذاشتن دانش شامل مجموعه‌ای از ادراکات مشترک در رابطه با فراهم کردن زمینه دستیابی کارکنان به اطلاعات مربوط و ایجاد و استفاده از شبکه دانش در سازمان است (لین^۴، ۲۰۰۷).

اشتراک دانش، عاملی کلیدی در موفقیت سازمان است؛ زیرا سبب گسترش سریع تر دانش به بخش‌هایی از سازمان می‌شود که قادر به بهره‌برداری از آن هستند. در حال حاضر، تمرکز بسیاری از سازمان‌ها بر این است که چگونه دانش و به‌ویژه دانش پنهانی را که در سازمان آنها وجود دارد، بین افراد در سازمان توزیع کنند.

پیشینه پژوهش

برای مشخص شدن نتایج تحقیقات مرتبط با زیرساخت‌های اشتراک دانش از مفاهیمی همانند زیرساخت، موانع و تسهیل‌کننده‌ها، عوامل تأثیرگذار، عوامل تأثیرگذار بر اشتراک دانش کمک گرفته شد. براساس جست‌وجوهای به‌عمل آمده در مطالعات ملی و بین‌المللی می‌توان عوامل مختلف و متعددی را مشاهده کرد.

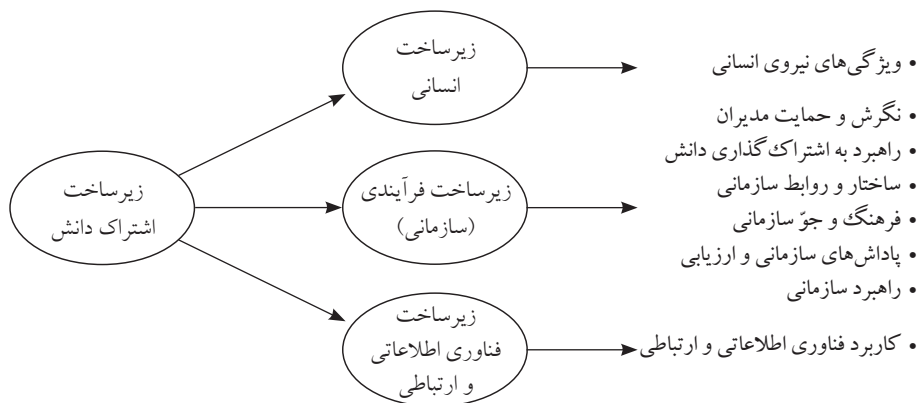
عوامل سازمانی و فردی (نیتا^۵، ۲۰۰۸)؛ فرهنگ سازمانی، اعتماد و فناوری اطلاعات (عیسی^۶ و حداد^۷، ۲۰۰۸)؛ عوامل فرهنگ سازمانی و یادگیری (هان^۸ و انانتامولا^۹، ۲۰۰۷)؛ فرهنگ سازمانی،

ساختار سازمانی و فناوری اطلاعات (کیم^{۱۰} و لی^{۱۱}، ۲۰۰۶)؛ عوامل اجتماعی - فنی (لین^{۱۲} و لی، ۲۰۰۶)؛ عوامل اساسی فرهنگ سازمان (پهلوانی و دیگران، ۱۳۸۹)؛ عوامل فردی، سازمانی، فرهنگی و فناوری (علائی، ۱۳۸۹)؛ عوامل فردی، سازمانی و فنی مؤثر بر اشتراک دانش (فروزنده و دیگران، ۱۳۸۸) بررسی شده‌اند.

در زمینه انجام دادن این موضوع در صنعت بیمه باید اذعان کرد که تنها نزدیک‌ترین پیشینه مرتبط، پژوهشی است که الهی (۱۳۹۰) با عنوان "تأثیر عوامل فردی، سازمانی و فناوری بر اشتراک دانش و توانایی نوآوری در شرکت‌های بیمه خصوصی" انجام داده است. یافته‌ها نشان داد که مدیران ارشد همیشه کارمندان را برای اشتراک گذاشتن دانش خود با سایر همکاران تشویق و حمایت نمی‌کنند و پاسخ‌دهندگان صمیمیت و مهربانی در راستای جلب اعتماد را، در محیط کار خود تجربه کرده‌اند. سایر مطالعات نظیر فلاحی (۱۳۹۲)، صدیقی (۱۳۹۱)، بوالحسینی (۱۳۹۱)، رحمتی نودهی (۱۳۹۱) و خاکسار (۱۳۸۹) به بررسی عوامل کلیدی موفقیت مدیریت دانش در شرکت‌های بیمه پرداخته‌اند.

چارچوب مفهومی و نظری پژوهش

براساس بررسی‌های به عمل آمده، تحقیقات منسجم و مستقیمی در زمینه مؤلفه‌های زیرساخت اشتراک دانش مشاهده نشد. بنابراین با استفاده از تحقیقات محمد یوسف^{۱۳} و بخاری اسماعیل^{۱۴} (۲۰۰۸)؛ لین (۲۰۰۷)؛ برینک^{۱۵} (۲۰۰۳)؛ آزاده دل، فرجد و فرجندی (۱۳۸۹)؛ سهرابی یورتچی، رئیسی وانانی و شفیعا (۱۳۸۹)؛ علائی (۱۳۸۹)؛ فروزنده و دیگران (۱۳۸۸)، حسن زاده (۱۳۸۵) چارچوب مفهومی زیر بررسی می‌شود (شکل ۱).



شکل ۱: چارچوب پژوهش براساس مطالعات نظری

زیرساخت‌های اشتراک دانش

اساس یا بنیان‌های لازم برای ایجاد یک نظام یا سازمان، زیرساخت نامیده می‌شود (حسن‌زاده، ۱۳۸۸). برای دستیابی به اهداف اشتراک دانش، باید به صورت شفاف خط‌مشی‌هایی در زمینه پیاده‌سازی و کاربرد زیرساخت‌های اشتراک دانش در سازمان تدوین شود. این زیرساخت‌ها عبارتند از:

زیرساخت انسانی

اشتراک دانش، انتشار داوطلبانه مهارت و تجارب اکتسابی به سایر بخش‌های سازمان است. با اینکه دانش در سه سطح فردی، گروهی و سازمانی وجود دارد اشتراک دانش در سطح فردی برای سازمان مهم‌تر است، زیرا دانش سازمانی بر پایه دانش افراد شکل می‌گیرد. دانش فردی اگر قابل دسترسی و استفاده توسط افراد دیگر نباشد، تأثیری بر سازمان نخواهد داشت (مرتضوی، ۱۳۸۷). انتخاب افراد مناسب، کلید موفقیت اشتراک دانش است. به منظور کمک به کارمندان در به اشتراک گذاشتن دانش خود به شکلی مؤثرتر، می‌توانیم استفاده از مفاهیم مدیریت منابع انسانی را به منظور تسهیل سازی فرآیند اشتراک دانش در نظر بگیریم (بی، ۲۰۰۵، ۱۶).

زیرساخت فرآیندی (سازمانی)

علاوه بر نیروی انسانی، شرایط و بسترهای مناسب سازمانی، تسهیل‌کننده فعالیت‌های اشتراک دانش در سازمان هستند. عوامل سازمانی مواردی را در بر می‌گیرد که تحت تأثیر امکانات سازمانی و فرهنگ حاکم بر سازمان است. در صورتی که سازمان‌ها زیرساخت‌های لازم را برای اشتراک دانش فراهم کنند، تا حد زیادی زمینه را برای جذب، اشتراک و به کارگیری دانش فراهم کرده‌اند. در این پژوهش زیرساخت‌های فرآیندی (سازمانی)، به نگرش و حمایت مدیران، راهبردهای به اشتراک گذاری دانش، ساختار و روابط سازمان، فرهنگ و جو سازمانی، پاداش‌های سازمانی و ارزیابی راهبرد سازمانی اشاره دارد.

نگرش و حمایت مدیران

به تازگی محققان و متخصصان اعتراف کرده‌اند که نوآوری‌های لازم برای موفقیت اشتراک دانش، اساساً به وجود مدیران عالی بستگی دارد که محیط‌های اشتراک دانش را گسترش می‌دهند (گوپتا^{۱۷} و گویندارانجان^{۱۸}، ۲۰۰۰؛ مکنیل^{۱۹}، ۲۰۰۱؛ هیسلاپ^{۲۰}، ۲۰۰۳؛ نقل در لین و لی، ۲۰۰۴). بنابراین پیدایش و گسترش تکنیک‌های اشتراک دانش سازمانی، باید با ارزش مدیریت عالی آغاز شود که به دانش به‌عنوان منبع برتری رقابتی می‌نگرد. شناخت اشتراک دانش برای مدیران در مرکز

درک برتری رقابتی - حمایتی تجارت قرار دارد (جانستون^{۲۱} و پالادینو^{۲۲}، ۲۰۰۷). زمانی که مدیران عالی به دانش به‌عنوان یک منبع کلیدی و راهبردی و به اشتراک دانش به‌عنوان پایه و اساس تولید ارزش می‌نگرند، آنها طیفی از تکنیک‌های مدیریت دانش را حمایت می‌کنند که به اشتراک دانش در درون سازمان کمک می‌کنند (هسو^{۲۳}، ۲۰۰۸).

راهبردهای اشتراک دانش

در اقتصاد دانش‌محور، دارایی‌های ناملموس سازمان به‌طور فزاینده‌ای به عامل رقابتی تبدیل شده است. سازمان‌ها برای دستیابی به رشد مستمر در کسب و کارهای خود، نیاز دارند که شیوه‌های اشتراک دانش به بخش جدایی‌ناپذیری از فعالیت‌های روزانه تبدیل شود. در اشتراک بهتر و هدفمند، دانش باید به یادگیری فردی و سازمانی و نوآوری منجر شود. بنابراین برای سازمان‌ها کسب دانش از طریق راهبردهای اشتراک دانش مؤثر چالش‌برانگیز است (لینگ^{۲۴}، سندها^{۲۵} و جین^{۲۶}، ۲۰۰۹).

ساختار و روابط سازمانی

ساختار سازمانی مناسب، ساختاری است که از انعطاف و پویایی لازم برخوردار باشد تا ارتباطات به مرزهای گروهی، بخشی و حتی سازمانی محدود نشود و امکان برقراری ارتباط با محیط بیرون از سازمان برای کارکنان به سادگی مقدور باشد و به عبارتی جنبه غیررسمی ساختار سازمانی، نقش مهمی در توسعه تعاملات ایفا کند. چنین ارتباطی امکان دستیابی به دانش گروه‌های خارج از سازمان را نیز میسر می‌کند (باقری ارمکی، ۱۳۹۰).

ساختار سازمانی مناسب از طریق افزایش توان تسریع و تسهیل تصمیم‌گیری و واکنش مناسب نسبت به محیط و حل تعارض‌های بین واحدها شاید نقش مثبتی در گرایش افراد به اشتراک دانش داشته باشد (پزشکی راد، علیزاده، زمانی میاندشتی، ۱۳۸۹).

فرهنگ و جو سازمانی

دانش در صورتی به‌طور مؤثر در سازمان خلق و تسهیم و به کار گرفته می‌شود که مورد حمایت فرهنگ سازمان قرار گیرد (ونگ و احمد، ۲۰۰۳). از آنجا که شکل‌دهی فرهنگی مطابق با اهداف مدیریت دانش کار دشواری است (غلامی، ۱۳۸۹)، فرهنگ سازمان یکی از مهم‌ترین موانع اثربخشی اشتراک دانش شناخته شده است (هیندز، ۲۰۰۲).

یک روش برای تأثیر گذاشتن بر محیط به‌منظور اینکه کارمندان تمایل پیدا کنند که دانش را به اشتراک بگذارند، ترویج جوّ اشتراک دانش است (نیتا، ۲۰۰۸). پژوهشگرانی چون داوِنپورت و پروساک، ۱۹۹۸؛ پن^{۲۷} و اسکاربروگ^{۲۸}، ۱۹۹۸ در این زمینه نظریه‌ای را تأیید کردند که جوّ سازمانی تأثیر کلیدی بر اثربخشی اشتراک دانش دارد (نیتا، ۲۰۰۸). ترویج فرهنگ اشتراک دانش، اعتماد، یادگیری و همکاری در سازمان نقش بسزایی در تسهیل خلق و انتقال دانش در سازمان دارد.

پاداش‌های سازمانی و ارزیابی

پاداش‌ها و مشوق‌ها عوامل حیاتی و مهمی هستند که سبب اشتراک دانش بین کارکنان می‌شوند. بر اساس پژوهش‌های سید احسان^{۲۹} و راولند^{۳۰} (۲۰۰۴)، کارکنان برای به اشتراک گذاری دانش به انگیزاننده‌های قوی نیاز دارند. واقع بینانه نیست اگر فکر کنیم که کارکنان بدون توجه به آنچه در قبال به اشتراک گذاری دانش خود دریافت خواهند کرد، به این کار مبادرت می‌ورزند. حال این مشوق‌ها شاید مالی یا غیرمالی باشد. برای تشویق اشتراک دانش، مشوق‌های مالی از قبیل پاداش‌های پولی، افزایش حقوق و شبیه به آن باید استفاده شود (باقری ارمکی، ۱۳۹۰).

راهبردهای سازمانی

بسیاری از سازمان‌ها سعی کرده‌اند اشتراک دانش را در برنامه‌ریزی راهبردی خود به کار گیرند؛ چرا که اهمیت این مسئله را در کسب مزیت رقابتی دریافته‌اند (دراکر^{۳۱}، ۲۰۰۱). سیلی^{۳۲} (۲۰۰۰) ادعا کرد برای اینکه یک سازمان با موفقیت، محیط اشتراک دانش را گسترش دهد، رهبر سازمان باید مطمئن شود که طرح و نقشه این کار در درون راهبردها قرار گرفته است، به طوری که کارمندان بدانند چه انتظاری از آنها می‌رود.

زیرساخت فناوری اطلاعاتی و ارتباطاتی

شمار زیادی از محققان اشاره کرده‌اند که سیستم‌های فناوری اطلاعات سازوکار مهمی در مدیریت دانش به حساب می‌آیند (بهارادواج^{۳۳}، ۲۰۰۰؛ شر^{۳۴} و لی، ۲۰۰۴؛ دیوفی^{۳۵}، ۲۰۰۰). داوِنپورت و پروساک (۱۹۹۸) دریافته‌اند که سیستم‌های فناوری اطلاعات وابستگی مثبتی با اشتراک دانش داشته‌اند. آنها به این نتیجه رسیدند که فناوری اطلاعات، عملکرد یک سازمان را به همان میزان اشتراک دانش در سازمان بهبود می‌دهد (فرنج^{۳۶}، ۲۰۱۰).

بیشتر سازمان‌ها از فناوری‌های اطلاعات به‌عنوان ابزاری برای تسهیل اشتراک دانش و وضع قانون استفاده می‌کنند (یی، ۲۰۰۵). نقش فناوری اطلاعات به اندازه‌ای است که به‌عنوان بزرگ‌ترین مشوق برای بالا بردن اشتراک دانش مطرح شده است (کوری^{۳۷} و کرین^{۳۸}، ۲۰۰۳، نقل در یی، ۲۰۰۵).

پرسش‌های پژوهش

هدف پژوهش حاضر بررسی وضعیت مؤلفه‌های زیرساخت‌های اشتراک دانش در صنعت بیمه ایران است. پرسش‌های پژوهش عبارت است از:

۱. میزان رعایت مؤلفه‌های زیرساخت انسانی در صنعت بیمه ایران در چه وضعیتی است؟
۲. میزان رعایت مؤلفه‌های زیرساخت فرآیندی (سازمانی) در صنعت بیمه ایران در چه وضعیتی است؟
۳. میزان رعایت مؤلفه‌های زیرساخت فناوری اطلاعاتی و ارتباطی در صنعت بیمه ایران در چه وضعیتی است؟
۴. میزان رعایت مؤلفه‌های زیرساخت‌های اشتراک دانش در صنعت بیمه ایران در چه وضعیتی است؟

روش، ابزار و شیوه انجام دادن پژوهش

این پژوهش از نوع پژوهش‌های توصیفی است که برای تعیین وضعیت موجود یک پدیده استفاده شده و هدف آن شناخت جامعه مورد بررسی است و از سوی دیگر با در نظر گرفتن هدف و نتایج آن از نوع کاربردی است که به‌صورت پیمایشی در شرکت‌های فعال بیمه صورت گرفته است. در این پژوهش پس از بررسی ادبیات مرتبط به‌منظور شناسایی عوامل تأثیرگذار سازمانی در پیاده‌سازی اشتراک دانش، مجموع متغیرهای شناسایی شده با استفاده از روش دلفی در اختیار خبرگان و متخصصان امر قرار گرفت که در نهایت پس از اعمال نظرات پیشنهاد شده از سوی خبرگان، ۶۸ مؤلفه تعیین شد که در ۸ دسته عوامل ویژگی‌های نیروی انسانی، نگرش و حمایت مدیران، راهبرد به اشتراک گذاری دانش، ساختار و روابط سازمانی، فرهنگ و جو سازمانی، پاداش‌های سازمانی و ارزیابی، راهبرد سازمانی و کاربرد فناوری اطلاعاتی و ارتباطاتی طبقه‌بندی شدند.

ابزار تحقیق پرسشنامه محقق ساخته است، براساس مبانی نظری و مطالعات بررسی شده در زمینه زیرساخت اشتراک دانش، پرسشنامه محقق ساخته تهیه و تدوین شد. برای آنکه ابزار تحقیق دارای ویژگی‌های فنی یعنی روایی و پایایی باشد، در این تحقیق روایی محتوا و پایایی به روش آلفای کرونباخ محاسبه شد. پرسشنامه طراحی شده برای چند نفر از متخصصان ارسال و از آنها خواسته شد تا نظر خود را درباره محتوای پرسشنامه، بی‌ابهام بودن و سادگی سؤالات ارسال کنند. پیشنهادهای

آنها در نسخه نهایی پرسشنامه اعمال شد. برای سنجش پایایی پرسشنامه در مرحله مقدماتی تعدادی پرسشنامه بین افراد جامعه آماری توزیع شد تا اعتبار آن به روش آلفای کرونباخ بررسی شود. ضریب الفای کرونباخ در این پژوهش ۰/۹۷ به دست آمد که نشانگر پایایی مطلوب پرسشنامه است. جامعه آماری تحقیق عبارت از تعداد ۲۶۴ نفر مدیر عالی مستقر در دفاتر مرکزی شرکت‌های بیمه دولتی و خصوصی فعال در بازار بیمه ایران در تهران است که با استفاده از جدول مورگان تعداد ۱۵۷ نفر به عنوان نمونه انتخاب شدند و با استفاده از روش نمونه‌گیری طبقه‌ای، پرسشنامه در بین آنها توزیع شد.

تحلیل یافته‌ها

توصیف یافته‌های جمعیت‌شناختی

با توجه به نتایج بخش اول پرسشنامه (ویژگی‌های جمعیت‌شناختی)، اطلاعات زیر به طور خلاصه در مورد مشخصات نمونه آماری مورد نظر ارائه می‌شود. نتایج کلی حاصل از تجزیه و تحلیل توصیفی بیانگر این است که ۷۱ درصد پاسخ‌دهندگان مرد و ۲۹ درصد زن بودند و بیشتر پاسخ‌دهندگان (۱۷/۷ درصد)، در بازه ۵۰ سال به بالا سن دارند. بیشترین فراوانی مربوط به مدرک تحصیلی کارشناسی است و اکثریت افراد بین ۵ تا ۱۰ سال سابقه فعالیت در صنعت بیمه دارند.

پاسخ به پرسش‌های پژوهش: در این بخش از پژوهش دیدگاه‌های پاسخ‌دهندگان درباره هر یک از عوامل در قالب سؤالات پرسشنامه سنجش شد. سؤالات پرسشنامه در قالب طیف لیکرت (خیلی زیاد تا خیلی کم) طراحی شده و پاسخ‌ها هر کدام از بازه ۱ تا ۵ کدگذاری شده‌اند. به طوری که مقدار ۳-۳/۵ برابر وضعیت متوسط طیف لیکرت در نظر گرفته شده است.

۱. میزان رعایت مؤلفه‌های زیرساخت انسانی در صنعت بیمه ایران در چه وضعیتی است؟

جدول ۱. توزیع فراوانی ویژگی‌های نیروی انسانی

میانگین	مؤلفه‌ها	میانگین	مؤلفه‌ها
۳/۱۹	تمایل به مشارکت در به اشتراک گذاری دانش	۲/۹۲	انجام کار گروهی و توانایی
۲/۹۴	تمایل کمک به دیگران	۲/۷۷	مهارت‌های ارتباطی میان فردی
۲/۳۸	تعهد به سازمان	۳/۰۴	مهارت‌های ارتباطی نوشتاری

در پاسخ به پرسش ۱، در بخش زیرساخت انسانی در عامل ویژگی‌های نیروی انسانی طبق جدول ۱ مشخص شد، به مهارت‌های ارتباطی نوشتاری و تمایل به مشارکت در به اشتراک‌گذاری دانش به‌طور متوسط توجه می‌شود، درحالی‌که به توانایی انجام دادن کار گروهی، مهارت‌های ارتباطی میان‌فردی و تمایل کمک به دیگران، پایین‌تر از حد متوسط و به تعهد سازمانی افراد در حد کم توجه می‌شود.

۲. میزان رعایت مؤلفه‌های زیرساخت فرآیندی (سازمانی) در صنعت بیمه ایران در چه وضعیتی است؟

برای پاسخ به این سؤال، وضعیت مؤلفه‌ها به تفکیک هر عامل بررسی شده است.

نگرش و حمایت مدیران

جدول ۲. توزیع فراوانی نگرش و حمایت مدیران

میانگین	مؤلفه‌ها	میانگین	مؤلفه‌ها
۲/۸۳	اعتقاد به افزایش موفقیت سازمان از طریق اشتراک‌گذاری دانش بین کارکنان	۲/۹۵	آگاهی از اهمیت اشتراک‌گذاری دانش بین کارکنان
۳/۰۰	تمایل مدیران سازمان در به اشتراک‌گذاری دانش خود با دیگر کارمندان	۳/۰۴	تشویق و حمایت کارکنان در به اشتراک‌گذاری دانش خود با همکاران
۳/۰۷	تلاش در القای فرهنگ به اشتراک‌گذاری در سازمان	۲/۸۷	مفید دانستن تشویق کارکنان برای به اشتراک‌گذاری دانش با همکاران

در بخش عامل نگرش و حمایت مدیران طبق جدول ۲ مشخص شد که مدیران به‌طور متوسط فعالیت‌های اشتراک‌گذاری دانش را تشویق و حمایت می‌کنند، به اشتراک‌گذاری دانش خود با دیگر کارمندان تمایل دارند و برای القای فرهنگ به اشتراک‌گذاری در سازمان تلاش می‌کنند در صورتی‌که، نگرش آنها نسبت به اهمیت اشتراک‌گذاری دانش بین کارکنان و مفید دانستن تشویق کارکنان در به اشتراک‌گذاری دانش و اعتقاد به افزایش موفقیت سازمان از طریق اشتراک‌گذاری دانش، در سطح پایین‌تر از حد متوسط قرار دارد.

راهبردهای به اشتراک گذاشتن دانش

جدول ۳. توزیع فراوانی راهبردهای به اشتراک گذاشتن دانش

میانگین	مؤلفه‌ها	میانگین	مؤلفه‌ها
۳/۵۱	بیان و ثبت اشتباهات گذشته در سازمان برای اجتناب از تکرار	۲/۸۶	کارآموزی کارکنان تازه استخدام شده در کنار کارکنان با تجربه سازمان (برنامه استاد شاگردی)
۳/۸۱	ایراد سخنرانی‌های علمی توسط کارکنان	۳/۰۱	فراهم ساختن شرایط برای شرکت در همایش‌ها و گردهمایی‌ها و کارگاه‌های تخصصی در حوزه کاری
۳/۰۸	ارائه برنامه‌های آموزشی توسط همکاران برای انتقال دانش به یکدیگر	۳/۰۵	درخواست گزارش از کارکنان پس از شرکت در کنفرانس‌ها، سمینارها و نمایشگاه‌ها
۳/۷۷	برگزاری کارگاه‌هایی برای ترویج دانش و تجربه با مراکز مختلف	۳/۶۵	مصاحبه با کارکنان انتقالی یا اخراجی
۳/۰۲	دسترسی آزاد به مدارک، اطلاعات و دانش نگهداری شده (مدارک فنی، گزارش‌های تحقیقاتی و مکتوب) در سایر بخش‌های سازمانی	۳/۳۸	بیان ایده و افکار در جلسات همفکری سازمانی
۳/۰۱	برنامه‌ریزی برای انتشار نشریه سازمانی (ثبت گزارش و اسناد/انتشار مقالات در خبرنامه و مجلات داخلی شرکت)	۳/۷۶	جلسات بیان خاطرات شغلی و داستان‌های موفقیت

نگاهی به نتایج به دست آمده در بخش عامل راهبردهای به اشتراک گذاشتن دانش در جدول ۳ نشان می‌دهد که فعالیت‌هایی همچون مصاحبه با کارکنان انتقالی یا اخراجی، جلسات بیان خاطرات شغلی و داستان‌های موفقیت، بیان اشتباهات گذشته در سازمان برای اجتناب از تکرار، ایراد سخنرانی‌های علمی توسط کارکنان و برگزاری کارگاه‌هایی برای ترویج دانش و تجربه با مراکز مختلف، بالاتر از حد متوسط اجرا می‌شود، در صورتی که کارآموزی کارکنان تازه استخدام شده در کنار کارکنان با تجربه سازمان سطح متوسط رو به پایینی دارد. از سوی دیگر، به طور متوسط در شرکت‌های بیمه دوره‌های آموزشی توسط همکاران برگزار می‌شود، کارکنان در همایش‌ها و گردهمایی‌های حوزه فعالیت خود شرکت می‌کنند و پس از شرکت در چنین برنامه‌هایی یادداشتی تهیه و به صورت دوره‌ای جلسات داخلی بر مبنای نیاز و با حضور

وضعیت‌یابی مؤلفه‌های زیرساختی پیاده‌سازی اشتراک دانش در صنعت بیمه

کارکنان در سازمان برگزار می‌شود و واحدها به مدارک و مستندات داخل سازمان دسترسی دارند و نشریات و خبرنامه داخلی را نیز شرکت‌ها به صورت متناوب و به مناسبت‌های مختلف منتشر می‌کنند.

ساختار و روابط سازمانی

جدول ۴. توزیع فراوانی ساختار و روابط سازمانی

میانگین	مؤلفه‌ها	میانگین	مؤلفه‌ها
۲/۷۲	تسهیل ارتباط سرپرستان با مجموعه زیردست خود	۳/۶۶	داشتن پست کارشناس مدیریت دانش (یا عناوین مشابه)
۳/۰۵	طراحی محیط کاری به منظور سهولت ارتباط و گفت‌وگوی افراد	۳/۵۹	وجود مرکز مدیریت دانش یا واحدی خاص برای برنامه‌ریزی مدیریت دانش سازمانی
۲/۹۴	نزدیک هم قرار گرفتن واحدهایی که به تبادل و انتقال دانش مشابه نیاز دارند	۳/۳۵	فعالیت در قالب گروه‌های کاری و هم‌عمل
۳/۲۰	اجرای سیاست گردش کار در یک واحد	۳/۲۷	عدم تمرکز در تصمیم‌گیری (تصمیم‌گیری مشارکتی)
۳/۶۰	اجرای سیاست گردش کار در واحدهای متعدد	۳/۲۳	برقراری ارتباط کارکنان از طریق ملاقات‌ها و روابط غیررسمی در سازمان با یکدیگر در واحدهای مختلف
		۳/۳۸	تسهیل ارتباط کارکنان با دیگر افراد و گروه‌های بیرون از سازمان

در بخش عامل ساختار و روابط سازمانی طبق جدول ۴ مشخص شد که محیط فیزیکی و آرایش واحدهای کاری به گونه‌ای نیست که واحدهایی که به تبادل و انتقال دانش مشابه نیاز دارند، نزدیک به هم قرار گیرند یا در یک ساختمان مستقر باشند. ارتباط مناسبی بین مدیران و مجموعه زیردست برای تبادل دانش وجود ندارد. در شرکت‌های بیمه نقش‌ها و پست‌های مشابه مدیریت دانش و واحدی به منظور برنامه‌ریزی مدیریت دانش سازمانی لحاظ و گردش کاری درون واحدی و برون واحدی انجام می‌شود. به‌طور متوسط گروه‌های کاری و تصمیم‌گیری مشارکتی، روابط غیررسمی درون سازمانی و برون سازمانی و فضای تعامل اجتماعی در نظر گرفته شده است.

فرهنگ و جو سازمانی

جدول ۵. توزیع فراوانی فرهنگ و جو سازمانی

میانگین	مؤلفه‌ها	میانگین	مؤلفه‌ها
۲/۸۵	کارکنان به مهارت‌ها و تخصص یکدیگر متقابلاً اعتماد دارند	۳/۰۵	جو قابل اطمینانی در سازمان فراهم شده که ارتباطات باز شکل بگیرد
۲/۹۳	همواره بر تقویت روحیه همکاری و مشارکت و کارگروهی تأکید می‌شود	۳/۰۲	فرهنگ سازمانی زمینه یادگیری را تسهیل می‌کند
۳/۰۸	کارکنان برای بیان پیشنهادهای خود در زمینه فعالیت‌های مربوط به اشتراک گذاری دانش تشویق می‌شوند	۳/۱۷	توزیع و به اشتراک گذاری دانش به‌عنوان قدرت قلمداد می‌شود

یافته‌های پژوهش در بخش عامل فرهنگ و جو سازمانی طبق جدول ۵ نشان می‌دهد که فرهنگ و جو اطمینان‌بخش، فرهنگ یادگیری سازمانی، فرهنگ اشتراک دانش و فرهنگ ترغیب و تشویق به بیان ایده‌ها، به‌طور متوسط در شرکت‌های بیمه حاکم است، در صورتی که روحیه همکاری و تشریح مساعی و اعتماد متقابل کارکنان به یکدیگر در سطح پایین‌تر از حد متوسط ارزیابی شده است.

پاداش‌های سازمانی و ارزیابی

جدول ۶. توزیع فراوانی پاداش‌های سازمانی و ارزیابی

میانگین	مؤلفه‌ها	میانگین	مؤلفه‌ها
۳/۸۲	مرخصی‌های تشویقی	۳/۵۰	افزایش حقوق بر مبنای پایه تشویقی
۳/۵۶	تشویق‌های غیرمالی	۳/۲۵	ارتقای شغلی
۳/۴۸	ارزیابی عملکرد براساس میزان مشارکت کارکنان در فعالیت‌های اشتراک گذاری دانش	۳/۲۴	افزایش امنیت شغلی

در بخش عامل پاداش‌های سازمانی و ارزیابی طبق جدول ۶ مشخص شد که ارتقای شغلی، افزایش امنیت شغلی و ارزیابی عملکرد کارکنان براساس میزان مشارکت در فعالیت‌های به اشتراک گذاری دانش و افزایش حقوق بر مبنای پایه تشویقی، دارای وضعیت متوسطی است، در حالی که مرخصی‌های تشویقی و تشویق‌های غیرمالی دارای وضعیتی بالاتر از حد متوسط هستند.

راهبرد سازمانی

جدول ۷. توزیع فراوانی راهبرد سازمان

میانگین	مؤلفه‌ها
۳/۱۸	به اشتراک‌گذاری دانش مؤثر یکی از الویت‌های اول سازمان است
۳/۴۴	طرح و خط‌مشی‌های منسجمی برای پیاده‌سازی به اشتراک‌گذاری دانش تدوین شده است
۳/۳۹	نیازهای خاص هر یک از بخش‌ها جهت تبادل و به اشتراک‌گذاری دانش بررسی و پیش‌بینی می‌شود
۳/۲۷	به اشتراک‌گذاشتن دانش شخصی مربوط به کار بخشی از وظایف و مسئولیت‌های هر کس به‌شمار می‌رود
۳/۴۱	سازمان، به روشنی مأموریت سیستم به اشتراک‌گذاری دانش را برای کارکنان خود بیان کرده است

در بررسی عامل راهبرد سازمان، در بخش زیرساخت فرآیندی همان‌گونه که در جدول ۷ مشخص است، تمام گویه‌ها در حد متوسط ارزیابی شد. یعنی به‌طور متوسط در شرکت‌های بیمه به اشتراک‌گذاری دانش یکی از اولویت‌های اول سازمان است، طرح و خط‌مشی‌های منسجم برای پیاده‌سازی به اشتراک‌گذاری دانش تدوین شده است، نیازهای خاص هر یک از بخش‌ها برای تبادل و به اشتراک‌گذاری دانش بررسی و پیش‌بینی می‌شود، به اشتراک‌گذاشتن دانش شخصی مربوط به کار، بخشی از وظایف و مسئولیت‌های هر کس به‌شمار می‌رود و سازمان، به‌روشنی مأموریت سیستم به اشتراک‌گذاری دانش را برای کارکنان خود بیان کرده است.

۳. میزان رعایت مؤلفه‌های زیرساخت فناوری اطلاعاتی و ارتباطی در صنعت بیمه ایران در چه وضعیتی است؟

جدول ۸. توزیع فراوانی کاربرد فناوری اطلاعاتی و ارتباطی

میانگین	مؤلفه‌ها	میانگین	مؤلفه‌ها
۲/۵۸	پست الکترونیک	۳/۱۶	میزان استفاده کارکنان سازمان از فناوری‌های اطلاعاتی و ارتباطی برای به اشتراک‌گذاری دانش با سایر افراد درون سازمان
۳/۹۰	کنفرانس‌های رایانه‌ای	۳/۳۲	میزان استفاده کارکنان سازمان از فناوری‌های اطلاعاتی و ارتباطی برای به اشتراک‌گذاری دانش با سایر افراد بیرون از سازمان
۳/۵۸	گروه افزارها	۳/۱۷	میزان برگزاری دوره‌های آموزشی خاص فناوری‌های اطلاعاتی و ارتباطی به‌منظور آشنایی با سیستم‌ها و فرآیندها برای همه کارکنان

ادامه‌ی جدول ۸. توزیع فراوانی کاربرد فناوری اطلاعاتی و ارتباطی

میانگین	مؤلفه‌ها	میانگین	مؤلفه‌ها
۲/۱۱	تلفن	۲/۶۶	میزان اختصاص هزینه سازمان برای تهیه امکانات سخت‌افزاری و نرم‌افزاری
۳/۴۱	پایگاه‌ها و مخازن دانش	۲/۳۱	وب‌سایت و پورتال سازمانی
۳/۵۹	نقشه دانش	۲/۱۴	شبکه داخلی (اینترنت)
۳/۷۷	گروه مباحثه (تابلو اعلانات الکترونیکی، اتاق چت)/تالارهای گفت‌وگوی آنلاین	۲/۷۲	شبکه جهانی (اینترنت)
۳/۷۸	سامانه یکپارچه مدیریت دانش	۳/۳۲	شبکه‌های اجتماعی (وبلاگ اختصاصی سازمان، ویکی و ...)

در بخش زیرساخت فناوری اطلاعاتی و ارتباطی در دو عامل پشتیبانی و کاربرد فناوری اطلاعاتی و ارتباطی طبق جدول ۸ مشخص شد، به‌طور متوسط کارکنان سازمان از فناوری‌های اطلاعاتی و ارتباطی برای به اشتراک‌گذاری دانش با سایر افراد درون و بیرون از سازمان استفاده می‌کنند و دوره‌های آموزشی خاص به‌منظور آشنایی با سیستم‌ها و فرآیندها، برای همه کارکنان برگزار می‌شود. در سطح متوسط رو به پایین هزینه برای تهیه امکانات سخت‌افزاری و نرم‌افزاری اختصاص می‌دهند. ابزارهایی چون وب‌سایت و پورتال سازمانی، شبکه داخلی (اینترنت)، و تلفن در حد کم، اینترنت متوسط رو به پایین، شبکه‌های اجتماعی همچون وبلاگ اختصاصی سازمان، ویکی و ...، پست الکترونیک، گروه افزار، پایگاه دانش در حد متوسط و نقشه دانش، گروه‌های مباحثه و سامانه مدیریت دانش در حد متوسط رو به بالا و در نهایت کنفرانس‌های رایانه‌ای در حد زیاد استفاده می‌شود.

۴. میزان رعایت مؤلفه‌های زیرساخت‌های اشتراک دانش در صنعت بیمه ایران در چه وضعیتی است؟

جدول ۹. توزیع فراوانی وضعیت زیرساخت‌های اشتراک دانش

میانگین	زیرساخت
۲/۸۶۸	زیرساخت انسانی
۳/۲۰۷	زیرساخت فرآیندی (سازمانی)
۳/۱۲۴	زیرساخت فناوری اطلاعاتی و ارتباطی
۳/۰۶۶	زیرساخت اشتراک دانش

همان‌طور که در جدول ۹ آمده است مقدار میانگین به دست آمده زیرساخت فرآیندی (سازمانی) و زیرساخت فناوری اطلاعاتی و ارتباطی بیشتر از ۳ شده است که گویای وضعیت متوسطی است در صورتی که میانگین زیرساخت انسانی کمتر از ۳ است که نشان می‌دهد وضعیت کلی صنعت بیمه ایران به لحاظ زیرساخت انسانی پایین‌تر از سطح متوسط است.

بحث و نتیجه‌گیری

امروزه اهمیت نقش اطلاعات و دانش به حدی است که جامعه کنونی را جامعه دانش‌محور می‌خوانند. در این جامعه، به‌منظور رقابت در عرصه اقتصاد جهانی، دانش نقش کلیدی و محوری دارد تا جایی که اقتصاد نیز تبدیل به اقتصاد دانش و اقتصاد اطلاعات شده است. با توجه به اینکه صنعت بیمه به‌عنوان یکی از بخش‌های اقتصاد، تحت تأثیر تحولات شرایط کسب و کار و تجارت قرار دارد و برای موفقیت در این عرصه نیازمند ارائه خدمات و پرداختن به کسب و کار بر مبنای الزامات جدید اقتصادی است و با توجه به تأکید برنامه تحول اقتصادی کشور بر نقش آفرینی بیشتر صنعت بیمه در اقتصاد کشور و لزوم همگامی این صنعت با دیگر حوزه‌های مالی مانند بانک‌ها و بورس‌ها، شرکت‌های بیمه‌ای باید خدمات خود را در بستر اقتصاد دانش‌محور سازماندهی و ارائه و در ساختار تشکیلاتی و اداره شرکت‌ها از رویکردها و جهت‌گیری‌های جدید علمی از جمله مدیریت دانش استفاده کنند. اشتراک دانش یکی از راه‌های مهم برای موفقیت در بازار رقابتی است و این امر مستلزم شناسایی عوامل و اقدام عملی بر مبنای این عوامل تأثیرگذار در مراحل مختلف استقرار سیستم اشتراک دانش است. در راستای این اهمیت، هدف پژوهش حاضر شناسایی مؤلفه‌های مورد نیاز پیاده‌سازی اشتراک دانش و بررسی وضعیت آنها در صنعت بیمه ایران است.

در این پژوهش پس از مطالعه مبانی نظری پژوهش ۶۸ مؤلفه شناسایی و آزمون شد که در مقایسه با پژوهش‌های صورت گرفته در داخل و خارج از کشور سعی شده است پژوهش حاضر در بردارنده عوامل مؤثر بر اشتراک دانش به‌صورت جامع و کامل باشد. مؤلفه‌های شناسایی شده در ۸ عامل ویژگی‌های نیروی انسانی، نگرش و حمایت مدیران، راهبرد به اشتراک‌گذاری دانش، ساختار و روابط سازمانی، فرهنگ و جو سازمانی، پاداش‌های سازمانی و ارزیابی، راهبرد سازمانی و کاربرد فناوری اطلاعاتی و ارتباطاتی تحت سه زیرساخت انسانی، فرآیندی (سازمانی) و فناوری اطلاعاتی و ارتباطی قرار گرفتند و وضعیت آنها سنجیده شد.

زیرساخت انسانی، مهم‌ترین عامل در اشتراک دانش محسوب می‌شود، زیرا با انسان (که عامل و دلیل اشتراک دانش است) سروکار دارد. نتایج پژوهش حاکی از آن است که ضعیف‌ترین وضعیت را

زیرساخت انسانی دارد؛ پژوهش صدیقی (۱۳۹۱) نیز این مطلب را تأیید می‌کند. از میان عوامل انسانی، تعهد به سازمان و احساس مسئولیت به شغل و محل کار که بر میزان کارایی کارکنان تأثیرگذار بوده است، وضعیت نامطلوب‌تری دارد.

زیرساخت سازمانی، وضعیت مناسبی و رتبه اول را میان سایر زیرساخت‌ها دارد. مانند اجرای هرگونه سیستم و برنامه جدید در سازمان‌ها، اجرای موفقیت‌آمیز مدیریت دانش نیازمند پشتیبانی و حمایت فعال و همه‌جانبه مدیریت ارشد است و قبل از دیگر عوامل، این عوامل باید مدنظر قرار گیرند. نتایج نشان داد که برعکس پژوهش الهی (۱۳۹۰) و مطابق با پژوهش رحمتی نودهی (۱۳۹۱)، مدیران شرکت‌های بیمه، نگرش مثبتی نسبت به اشتراک دانش دارند و از اجرای آن پشتیبانی می‌کنند.

از میان مؤلفه‌های راهبردهای اشتراک دانش، کارآموزی کارکنان تازه استخدام شده در کنار کارکنان با تجربه سازمان، سهم کمتری داشت. به عبارت دیگر شاید کارکنان با سابقه سازمان، تمایلی به اشتراک گذاری دانش خود با کارکنان تازه استخدام شده ندارند و آن را دلیلی برای کاهش امنیت شغلی تلقی می‌کنند و عاملی برای تضعیف جایگاه سازمانی و قدرت خود می‌دانند یا احساس می‌کنند که احترام لازم را برای دانش آنها قائل نیستند. در صورتی که استفاده از دانش در حین کار، موقعیتی عملی برای توسعه دانش ارزشمند است. به طوری که کارکنان در موقعیتی دانش را راحت‌تر کسب می‌کنند که نیاز باشد آن را به کار گیرند.

از لحاظ ساختاری در شرکت‌های بیمه، نقش‌ها و پست‌های مشابه مدیریت دانش و واحدی برای برنامه‌ریزی در این زمینه لحاظ شده و سیاست گردش کاری درون واحدی و برون واحدی انجام می‌شود. در اجرای اثربخش فرآیندهای اشتراک دانش، نوع تعاملات و ارتباطات انسانی حائز اهمیت است. در حالی که در شرکت‌های بیمه، محیط فیزیکی کار در راستای سهولت ارتباط و تعامل افراد طراحی نشده و ارتباط مناسبی میان مدیران و کارکنان حاکم است که این موضوع شاید نشانی از وجود و حاکمیت ساختار سلسله‌مراتبی در شرکت‌های بیمه و رسمی بودن محیط سازمانی باشد که مانعی برای ارتباط و تعامل نزدیک و صمیمانه میان مدیران و کارکنان به حساب می‌آید.

از میان عوامل فرهنگی، اعتماد [برعکس پژوهش الهی (۱۳۹۰)] و روحیه همکاری و مشارکت، وضعیت نامطلوبی در شرکت‌های بیمه دارد. مدیران باید سطح بالایی از اعتماد و خوش‌بینی در روابط اعضای سازمان با یکدیگر ایجاد کنند. روابط مبتنی بر اعتماد موجب ارتباط مؤثر و مهارت‌های همکاری می‌شود به بیان دیگر اعتماد، تبادل اطلاعات بین طرفین را تسهیل می‌کند و سبب می‌شود که افراد با اعتماد به طرف متقابل از این لحاظ که از اطلاعات سوء استفاده نمی‌کند، اطلاعات را در اختیار طرف مقابل قرار دهند. این امر شاید اشتراک و کاربرد دانش و اطلاعات در سازمان و در بین اعضا را تسریع و تسهیل کند.

وضعیت راهبرد سازمانی همانند نتیجه پژوهش صدیقی (۱۳۹۱) در سطح متوسطی قرار دارد که نشان‌دهنده این است که شرکت‌های بیمه به اهمیت آن واقف هستند و آن را در برنامه‌ریزی راهبردی خود به کار گرفته‌اند.

فناوری اطلاعات و ارتباطات به‌عنوان محمل مناسبی برای ارتباطات درون و برون سازمانی، در شرکت‌های بیمه وضعیت مطلوبی دارد که با نتیجه حاصل از پژوهش خاکسار (۱۳۸۹)، بوالحسنی (۱۳۹۱) و صدیقی (۱۳۹۱) همخوانی دارد. در پژوهش حاضر کنفرانس‌های رایانه‌ای بالاترین میزان استفاده را نشان می‌دهد، در حالی که در پژوهش فلاح (۱۳۹۲) رتبه ۶ را کسب کرده است. فناوری اطلاعات و ارتباطات، رتبه دوم را در اشتراک دانش میان کارکنان شرکت‌های بیمه دارد.

در مجموع می‌توان گفت که وضعیت زیرساخت اشتراک دانش در صنعت بیمه کشور، به نسبت مطلوب ارزیابی می‌شود و نمی‌توان گفت که وضعیت نامطلوبی دارد. این‌طور به نظر می‌رسد که با توجه به اینکه فضای صنعت بیمه روز به روز رقابتی‌تر می‌شود، شرکت‌های بیمه اهمیت اشتراک‌گذاری دانش را در راستای کسب مزیت رقابتی درک کرده‌اند و آن را پیاده می‌کنند.

با توجه به نتایج پژوهش، به تفکیک راهبردهایی برای بهبود وضعیت سه زیرساخت اشتراک دانش در صنعت بیمه مطرح می‌شود که راهگشای شرکت‌های بیمه در بهبود وضعیت مؤلفه‌های اشتراک دانش است.

زیرساخت انسانی

- ایجاد سازوکارهای مناسب در فرآیند کارمندیابی و در نظر گرفتن معیارهایی چون توانایی انجام دادن کار گروهی، مهارت‌های ارتباطی میان‌فردی و نوشتاری، تمایل به مشارکت در اشتراک‌گذاری و کمک به دیگران و متعهد بودن به سازمان در حین گزینش و انتخاب نیروی انسانی؛
- برگزاری کارگاه‌ها و دوره‌هایی برای افزایش سطح مهارت‌های ارتباطی میان‌فردی و نوشتاری کارکنان و آشناسازی آنها با اهمیت و نقش اشتراک دانش در ارتقای فردی و سازمانی.

زیرساخت فرآیندی (سازمانی)

- پرورش یا انتخاب رهبران و مدیران حامی و متعهد به‌عنوان عاملی تأثیرگذار در عملیاتی شدن موفق اشتراک دانش؛
- در نظر گرفتن دوره‌های کارآموزی نیروهای تازه استخدام شده در کنار نیروهای با تجربه سازمان؛
- تشویق هر چه بیشتر کارکنان به برگزاری دوره‌ها و کارگاه‌های آموزشی مداوم توسط همکاران؛

- ایجاد زمینه‌هایی برای ایراد سخنرانی‌های علمی توسط کارکنان به مناسبت‌های گوناگون در حوزه‌های تخصصی مورد فعالیت؛
- برگزاری نشست‌ها، دوره‌های آموزشی و گردهمایی‌ها از سوی سازمان مرکزی برای کارکنان نمایندگی‌ها و شعب سراسر کشور و تشویق کارکنان به شرکت فعالانه در این برنامه‌ها؛
- ایجاد انگیزه و افزایش توانایی کارکنان برای نگارش و نوشتن مقاله در خبرنامه و نشریه داخلی سازمان یا ارائه مقاله در همایش‌های تخصصی بیمه‌ای و مرتبط به آن؛
- راه‌اندازی اتاق فکر در شرکت‌های بیمه در راستای همفکری برای حل مسائل و مشکلات جاری سازمان و بحث و گفت‌وگو پیرامون برنامه‌های آتی و اهداف سازمان؛
- تشکیل جلسات غیررسمی به صورت متناوب برای بحث و مطرح کردن تجربیات موفق و ناموفق کارکنان؛
- تمرکز بر کار گروهی، ایجاد گروه‌های تخصصی بیمه‌ای و گروه‌های بین‌سازمانی و گروه‌های کاری به عنوان عاملی برای ارائه و کاربردی کردن اشتراک دانش در سازمان؛
- ایجاد ساختاری سازمانی با ویژگی‌های عدم تمرکز در تصمیم‌گیری، قوانین و مقررات کمتر، انعطاف‌پذیری بیشتر، ساختار افقی‌تر یا شبکه‌ای، ارتباطات غیررسمی بیشتر برای بهبود وضعیت اشتراک دانش؛
- سازماندهی واحدهای کاری به گونه‌ای که افرادی که به‌طور مداوم با یکدیگر کار کرده‌اند یا بیشترین بهره را از تبادل دانش با همکاران خود می‌برند، در کنار همدیگر قرار داشته باشند؛
- ارتباط مؤثر و نزدیک مدیر با مجموعه زیردست خود؛
- ایجاد فرهنگ پرسش و پاسخ به‌طوری که کارکنان در بحث‌هایی که درباره دانش و مسائل جدید پیش می‌آید، شرکت کنند و به همدیگر بازخوردهای مناسب بدهند؛
- ایجاد فرهنگی در سازمان که فرآیند اشتراک دانش را به‌طور جمعی و مشترک میان همه کارکنان شرکت از مدیران تا کارکنان عملیاتی در تمامی فعالیت‌های سازمانی ممکن و ضروری کند؛
- بسترسازی زمینه‌های مشارکت فعال کارکنان در زمینه رفع مسائل و مشکلات سازمان و ایجاد فضای اعتماد متقابل در جلب این مشارکت؛
- اتخاذ سیاست‌ها و راهبردهایی که به بیان آزاد نظرها و عقاید، ارتباط باز و صادقانه اعضا، حل مؤثر تعارض، مشارکت و همکاری، باور و احترام متقابل و درک نظرهای یکدیگر در گروه‌های کاری کمک کند؛
- در نظر گرفتن پاداش‌های مالی و غیرمالی. به این طریق کارکنانی که علاقه زیادی به اشتراک دانش خود با همکاران ندارند، ترغیب می‌شوند؛

- بازنگری در شاخص‌های ارزیابی عملکرد و پاداش‌دهی کارکنان با هدف ارج نهادن به اشتراک دانش و استفاده از ارزیابی‌های مدون نظام‌مند و دوره‌ای، تا امکان ارتقای کارکنان دانشوری که برای اشتراک دانش تلاش می‌کنند به سطوح بالاتر امکان‌پذیر شود؛
- افزایش توجه سازمان در طراحی برنامه‌های راهبردی و ترویج خط‌مشی‌هایی که سازمان فرآیند اشتراک دانش را ممکن کند و بیان روشن اهداف و برنامه‌های تدوین شده در هر یک از ابعاد دانش سازمانی برای همه کارکنان.

زیرساخت فناوری اطلاعاتی و ارتباطی

پایگاه دانشی واحد شکل گیرد که سخنرانی‌ها، گزارش‌ها و مدارک فنی، تجربیات کارکنان، عملکردهای برتر سازمان، درس‌های گرفته شده از پروژه‌های سازمانی و ... در آن ذخیره شود. پایگاهی از حوزه‌های تخصصی حرفه‌ای، مهارت‌های خاص و علایق پژوهشی کارکنان شکل گیرد و تدبیرهای مختلفی برای برقراری ارتباط میان افراد با علایق مشترک اندیشیده شود و حتی گاهی تا مدتی پس از بازنشستگی نیروهای کارآمد سازمان، این امکان برای کاربران سازمان فراهم باشد تا با این افراد به صورت رسمی تماس مستقیم برقرار کنند. چنین رویکردی در نهایت به ایجاد کتابخانه و آرشیوی از ایده‌ها، افکار و عقاید با ارزش سازمانی منجر می‌شود. سیستمی طراحی شود که امکان برقراری ارتباط و پرسش و پاسخ برخط^{۳۹} و غیربرخط^{۴۰} بین مدیران، خبرگان، کارشناسان و ... را برقرار کند. به‌طور اتوماتیک سؤالات بی‌پاسخ را به خبرگان مناسب مرتبط، جلسات برخط برقرار و حتی جلسات فیزیکی را هماهنگ کند. سیستم آموزش مجازی پیاده شود تا افرادی که در نقاط مختلف کشور هستند بتوانند از برنامه‌های آموزشی سازمان استفاده کنند. از سیستم پیشنهادها، اینترنت، تابلوهای اعلانات، جلسات گفت‌وگو و ... استفاده کنند.

پی‌نوشت

- | | |
|-------------------|----------------|
| 1. Rivera-Vazquez | 7. Haddad |
| 2. Ortiz-Fournier | 8. Han |
| 3. Flores | 9. Anantatmula |
| 4. Lin | 10. Kim |
| 5. Nita | 11. Lee |
| 6. Issa | 12. Leen |

- | | |
|--------------------|-----------------|
| 13. Mohammad Yusof | 27. Pan |
| 14. Bakhari Ismail | 28. Scarbrough |
| 15. Brink | 29. Syed-Ikhsan |
| 16. Yi | 30. Rowland |
| 17. Gupta | 31. Drucker |
| 18. Govindarajan | 32. Seeley |
| 19. Macneil | 33. Bharadwaj |
| 20. Hislop | 34. Sher |
| 21. Johnston | 35. Duffy |
| 22. Paladino | 36. French |
| 23. Hsu | 37. Currie |
| 24. Ling | 38. Kerrin |
| 25. Sandhu | 39. Online |
| 26. Jain | 40. Offline |

منابع

۱. باقری ارمکی، سجاد (۱۳۹۰). عوامل حیاتی موفقیت سیستم‌های مدیریت دانش در بیمه مرکزی جمهوری اسلامی ایران. پایان‌نامه کارشناسی ارشد. دانشگاه علامه طباطبائی، دانشکده مدیریت و حسابداری.
۲. بوالحسنی، مهدی (۱۳۹۱). بررسی رابطه بین قابلیت‌های مدیریت دانش و استقرار عملکرد سازمانی مطالعه موردی (شرکت‌های بیمه‌ای). پایان‌نامه کارشناسی ارشد. دانشگاه آزاد اسلامی واحد تهران مرکزی، دانشکده مدیریت.
۳. پزشکی راد، غلامرضا؛ علیزاده، ندا؛ زمانی میاندشتی، ناصر (۱۳۸۹). بررسی عوامل مؤثر بر نگرش کارشناسان سازمان ترویج و آموزش کشاورزی وزارت جهاد کشاورزی نسبت به تسهیم دانش در سازمان. تحقیقات اقتصاد و توسعه کشاورزی ایران، ۴۱(۱): ۶-۱۶.
۴. تقی‌زاده، رضا؛ جلال‌زاده مقدم شهری، آرش؛ تقی‌زاده، محمد (۱۳۸۸). ساختارهای سازمانی سازگار با مدیریت دانش. در محمد حسن‌زاده، امید فاطمی، ابراهیم عمرانی (به کوشش)، مجموعه مقالات مدیریت دانش و علوم اطلاعات: پیوندها و برهم کنش‌ها، تهران: کتابدار: ۴۳-۵۹.
۵. حسن‌زاده، محمد (۱۳۸۸). بررسی عوامل زیرساختی مدیریت دانش در دولت جمهوری اسلامی ایران. دانشور رفتار، ۱۶(۲۵): ۱۱-۲۶.

۶. رحمتی نودهی، رسول (۱۳۹۱). ارزیابی عوامل کلیدی موفقیت مدیریت دانش در شرکت بیمه آسیا. پایان‌نامه کارشناسی ارشد. دانشگاه آزاد اسلامی واحد تهران مرکز، دانشکده مدیریت.
۷. صدیقی، مهدی (۱۳۹۱). بررسی عوامل کلیدی موفقیت مدیریت دانش با منظور افزایش خلاقیت و یادگیری سازمانی در شرکت‌های بیمه، پایان‌نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه آزاد اسلامی واحد فیروزکوه.
۸. غلامی، احمد (۱۳۸۹). رابطه بین قابلیت شرکت‌های بیمه در به‌کارگیری مدیریت دانش با اثربخشی این شرکت‌ها. پایان‌نامه کارشناسی ارشد. دانشگاه علامه طباطبائی، دانشکده مدیریت حسابداری.
۹. فلاح، الهام (۱۳۹۲). طراحی مدلی برای انتخاب فناوری مناسب مدیریت دانش در شرکت‌های بیمه. پایان‌نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه تربیت مدرس، دانشکده مدیریت و اقتصاد.
۱۰. مرتضوی، عالیا (۱۳۸۷). آسیب‌شناسی اشتراک دانش در سازمان (مطالعه موردی: یکی از شرکت‌های خودروسازی، پایان‌نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه تهران، دانشکده مدیریت.

11. Al-Alawi, A.; Al-Marzooqi, Y.; Mohammed, Y. (2007). Organizational Culture And Knowledge Sharing: Critical Success Factors. *Journal Of Knowledge Management*, 11(2): 22 – 42.
12. French, N. (2010). *Factors Which Influence Organizational Knowledge Sharing*. Unpublished Thesis Master's, Pretoria, Gordon Institute Of Business Science. Retrieved May 16, 2010, From Upetd.Up.Ac.Za/Thesis/Available/Etd-04052011.../Dissertation.Pdf
13. Hsu, I. (2008). Knowledge Sharing Practices As A Facilitating Factor For Improving Organizational Performance Through Human Capital: A Preliminary Test. *Expert Systems With Applications*, 35: 1316 – 1326.
14. Lin, H. (2007). Effects Of Extrinsic And Intrinsic Motivation On Employee Knowledge Sharing Intentions. *Journal Of Information Science*, 33(2): 135 – 149.
15. Lin, H.; Lee, G. (2004). Perceptions Of Senior Managers Toward Knowledge-Sharing Behavior. *Management Decision*, 42(1): 108 – 125.
16. Ling, Ch.; Sandhu, M. S.; Jain, K. (2009). Knowledge Sharing In An American Multinational Company Based In Malaysia. *Journal Of Workplace Learning*, 21(2): 125 – 142.
17. Nita, B. (2008). *Identifying Organizational And Interpersonal Relationship Factors That Promote Knowledge Sharing*. Unpublished Doctoral Dissertation, Alliant International University, San Diego.

18. Rivera-Vazquez, J. C.; Ortiz-Fournier, L. V.; Flores, F. R. (2009). Overcoming Cultural Barriers For Innovation And Knowledge Sharing. *Journal Of Knowledge Management*, 13(5): 257 – 270.
19. Yi, J. (2005). *A Measure Of Knowledge Sharing Behavior: Scale Development And Validation*. Unpublished Doctoral Dissertation, Indiana University.