

## تدوین الگوی مدیریت دانش

### (شناسایی زیرساخت‌ها، ابزارها و حوزه‌های دانشی)

امید اردلان<sup>۱\*</sup>، اصغر محمدی فاتح<sup>۲</sup>، سیدمهدی الوانی<sup>۳</sup>

<sup>۱</sup> دانشجوی دکتری، دانشگاه افسری امام علی (ع)، گروه مدیریت، تهران، ایران (عهده دارمکاتبات)

<sup>۲</sup> استادیار، دانشگاه افسری امام علی (ع)، گروه مدیریت، تهران، ایران

<sup>۳</sup> استاد، دانشگاه آزاد اسلامی، واحد قزوین، گروه مدیریت، قزوین، ایران

تاریخ دریافت: اردیبهشت ۱۳۹۶، اصلاحیه: خرداد ۱۳۹۶، پذیرش: تیر ۱۳۹۶

#### چکیده:

هدف اصلی مقاله، تدوین الگوی مناسب مدیریت دانش در بانک حکمت ایرانیان می‌باشد. به همین دلیل، از هر دو رویکرد کمی و کیفی به‌طور جداگانه در تکمیل الگو، پیروی شده است. در فاز کمی، از طریق تحلیل عاملی اکتشافی تعداد ۱۴ زیرساخت مدیریت دانش شناسایی شده و میزان ارتباط آن‌ها با چرخه مدیریت دانش از طریق آزمون پیرسون ۳۶ درصد حاصل شد. همچنین در فاز کیفی و از طریق مصاحبه از مدیران بانک، خواسته شد تا مهمترین حوزه‌های دانشی بانک را بیان کنند که چهار حوزه بازاریابی، مدیریت ریسک، مشتری‌مداری، و منابع انسانی به‌عنوان حوزه‌های دانشی شناسایی شدند. سپس در بخشی از فاز کمی از طریق پرسشنامه از نمونه آماری (۱۴۸ نفر) خواسته شد تا ضمن تعیین میزان کاربرد ابزارهای مدیریت دانش در بانک، نوع ابزار لازم را برای بهبود حوزه‌های چهارگانه فوق، ذکر کنند. براساس شمارش فراوانی پاسخ‌ها، ۸ ابزار برای بازاریابی، ۱۴ ابزار برای مدیریت ریسک، ۱۵ ابزار برای مشتری‌مداری و ۸ ابزار هم برای حوزه منابع انسانی بانک، قابل کاربرد تشخیص داده شد. براساس مدل نقشه‌گونه انتهای مقاله، ۱۴ زیرساخت مدیریت دانش می‌توانند چرخه مدیریت دانش را در حوزه‌های چهارگانه تسهیل کنند و از طرف دیگر، ابزارهای دانشی متناسب با هر حوزه هم می‌توانند تحقق اهداف حوزه‌ای را محقق سازند. مساعدت اصلی مقاله، شناسایی حوزه‌های دانشی بانکداری و دسته‌بندی ابزارهای مدیریت دانش در این حوزه‌ها می‌باشد.

**کلمات کلیدی:** مدیریت دانش، ابزار مدیریت دانش، زیرساخت‌های مدیریت دانش، حوزه‌های دانشی، بانک حکمت ایرانیان

#### ۱- مقدمه

ما امروز در عصر دانش به‌سر می‌بریم. براساس دیدگاه پیتر دراکر، کارمند دانشی و کار دانشی به‌عنوان دو رکن حیاتی در اقتصاد دانش محور تلقی می‌شوند [۴]. به همین دلیل، اساسی‌ترین مشخصه سازمان‌های هوشمند قرن ۲۱ را دانش و دانشگران قلمداد کرده‌اند [۵]. آن سازمان‌هایی که می‌دانند دانش و اطلاعات را چگونه باید مدیریت کنند، رهبران صنعت خود خواهند بود [۴]. امروزه، دانش در بسیاری از سازمان‌ها به‌ویژه سازمان‌های خدماتی، به‌عنوان دارایی و سرمایه‌ای ارزشمند مطرح شده است. همه سازمان‌ها کما بیش از ذخایر دانشی‌ای بهره‌مند هستند که بخشی از آن در ذهن کارکنان و بخشی دیگر در اسناد و مدارک و رویه‌های سازمانی نهفته است. بهره‌گیری موثر از این دارایی‌های دانشی، پویایی‌های محیطی را برای سازمان قابل درک نموده و سازمان را به‌سمت اثربخشی هرچه بیشتر سوق می‌دهد. این امر

به‌ویژه در سازمان‌های خدماتی که می‌کوشند ضمن کاهش هزینه‌های جاری، توان خود را در پاسخگویی به جامعه حفظ کنند، حائز اهمیتی ویژه است [۱].

مدیریت دانش از آن‌جا که باعث ساده‌سازی در تحویل به‌موقع و مؤثر اطلاعات می‌گردد، درحال تبدیل شدن به مهمترین اصل مدیریتی در همه بانک‌ها می‌باشد. این اطلاعات در تمامی فرآیندهای سازمانی از قبیل برنامه‌ریزی، کنترل، تصمیم‌گیری و ارزیابی مورد استفاده قرار می‌گیرد. مدیریت دانش در تدوین فعالیت‌های استراتژیک، فنی و عملیاتی به‌منظور دستیابی به اهداف مطلوب سازمانی به بهترین شکل به مدیران کمک می‌کند [۷].

همچنین در خصوص وجود مباحث مربوط به ارزشمندی مدیریت دانش به‌عنوان فعالیتی تجاری در صنعت بانکداری باید تحقیقاتی انجام شود.

\*ardalan62omid@gmail.com

تاثیرگذار است. بر طبق رویکرد هافرآلفیس (۲۰۰۳)، به منظور تعیین اهمیت هر حوزه، اثرگذاری آن بر عملکرد سازمانی در کوتاه مدت و بلندمدت بایستی حوزه مورد نظر، مورد ارزیابی قرار گیرد که در این تحقیق از طریق مصاحبه‌های عمیق، حوزه‌های مورد نظر شناسایی شده است. در این تحقیق، پس از شناسایی و ارزیابی حوزه‌های دانشی، اقدام به شناسایی و افراز ابزارهای دانشی متناسب با هر حوزه شد. بدین منظور لیستی از مهم‌ترین ابزارها و تکنیک‌های مدیریت دانش که از سوی سازمان بهره‌وری آسیایی<sup>۱</sup> معرفی شده است تهیه شد. در نهایت پس از مشخص شدن اولویت هر یک از ابزارهای مدیریت دانش، برنامه‌ریزی عملیاتی جهت بکارگیری ابزارهای پیشنهادی در بازه‌های زمانی کوتاه مدت (۱ ساله)، میان مدت (۲ تا ۳ ساله) و بلندمدت (۴ تا ۵ ساله) صورت خواهد گرفت که این موضوع در دستور کار مدیران بانک قرار گرفته است.

به هر حال، تمامی محیط‌های بانکی به دلیل رقابت بالا، انتظارها و خواسته‌های نسبتاً بلوغ یافته مشتریان و نیز تعامل بسیار زیاد بین بانک و ذینفعان، نیاز به مدیریت دانش را بیشتر از خدمات دیگر احساس می‌کند [۲۴]. البته تغییرات در صنعت بانکداری ایران هم سبب افزایش مکرر انتظارات مشتریان در تمامی زمینه‌ها شده است. به دلیل اهمیت این موضوع در صنایع خدماتی، به ویژه صنعت بانکداری کشور که نیازمند تعامل‌های زیاد با مشتریان است و با خیل عظیمی از مشتریان با انتظارات و توقع‌های مختلف روبه‌روست، این پژوهش بر آن است تا با تدوین الگوی مدیریت دانش این مشکل را برطرف کند.

#### ۲-۱- مدیریت دانش و بانکداری

بانکداری مدرن به ناچار، ارزشمندی مدیریت دانش به عنوان یک فعالیت تجاری را درک کرده است. بانک‌ها، شرکت‌های بیمه و تمامی عوامل دیگر در بخش خدمات مالی رقابتی به این باور رسیده‌اند که دانش می‌بایست به عنوان یک قدرت محسوب شود. اما پرسش این است که چگونه می‌توانیم از دانش به صورت بهینه‌تری در بانک استفاده کنیم؟ در این رویکرد، دانش به طیف وسیعی اطلاق می‌شود که عبارت است از سرمایه‌های فکری داخلی خود سازمان‌های بانکی تا سرمایه‌های داده‌های حاصل از تراکنش‌های مشتریان. با این حال، هدف کلی بخش بانکداری افزایش رضایت مشتری و همین‌طور افزایش درآمد به عنوان دستاورد نهایی می‌باشد. می‌توان این‌گونه تصور کرد که این شکل از مدیریت دانش چیزی است که شرکت‌های خدماتی می‌توانند آن را به صورت ماهرانه‌ای به انجام برسانند چرا که تجارت آنها ماهیتاً مبتنی بر خدمات است. بانک‌ها، کارگزاری‌های اندکی هستند که با مقوله‌ی مدیریت دانش به‌طور جدی رفتار می‌کنند در حالی که شرکت‌های صنعتی زیادی این مقوله را جدی گرفته‌اند. واقعیت مهم دیگر این است که تجربه‌ی بهره‌برداری از مدیریت دانش در بانک‌ها چهارگانه‌ی مهم در مدیریت دانش را نشان می‌دهد که عبارتند از: یادگیری فردی،

با این حال بسیاری بانک‌ها این مسئله را جدی نمی‌انگارند و تنها به فناوری اطلاعات توجه دارند در حالی که شمار بسیاری از شرکت‌های دیگر مباحث مدیریت دانش را بسیار مهم و جدی محسوب می‌کنند. بانکداری فعالیتی اطلاعات محور است و در دسترس قرار داشتن اطلاعات و دانش در زمان و مکان مناسب برای آن امری حیاتی به‌شمار می‌آید. نخستین مرحله از پیاده‌سازی مدیریت دانش، تحلیل زیرساخت‌های موجود و شناسایی حوزه‌های دانشی صنعت بانکداری است. هر جا صحبت از پیاده‌سازی مدیریت دانش است بایستی سه بعد انسان، فناوری و فرآیند را در کنار هم قرار داد. در شناسایی حوزه‌های اصلی دانشی سازمان‌ها، این سه بعد بایستی به موازات هم در نظر گرفته شود. یکی از حوزه‌های مهم نظام بانکداری، حوزه دانش مشتری است. مدیریت دانش مشتری عبارتست از اکتساب، به اشتراک گذاشتن و ترویج دانش موجود در ذهن مشتریان به نفع بانک. سازمان‌های پیشرو و به خصوص بانک‌ها توانسته‌اند از طریق مدیریت دانش مشتری به مزایایی چون مدیریت پرتفولیوی مشتریان، توسعه بخش‌بندی‌های مشتری، توسعه ارتباطات بازاریابی و ارتقای بازاریابی، بهبود کیفیت خدمات و محصولات، ایجاد محصول جدید، تعریف فرآیندهای تجاری، سرویس به مشتری، پشتیبانی از مرکز ارتباط با مشتری و فروش دانش مشتری دست یابند [۳۰]. سازمان‌های مشتری‌گرا مستلزم مهارسازی قابلیت‌های خود برای مدیریت کردن دانش آن‌هایی هستند که محصولاتشان را خریداری می‌کنند [۱۰]. بنابراین در این تحقیق، الگوی مدیریت دانش بانک حکمت ایرانیان، مشتمل بر حوزه‌های دانشی، چرخه مدیریت دانش، و زیرساخت‌ها (منابع انسانی، فرهنگ سازمانی، ساختار، فناوری) و ابزارهای آن، تدوین شده است.

#### ۲- بیان مساله

فقدان یک الگوی مدیریت دانش و عدم درک و شناسایی جایگاه نظام مدیریت دانش در بانک حکمت ایرانیان، دغدغه‌ای است که مدیریت ارشد بانک حکمت ایرانیان همواره به دنبال آن بوده است. به همین دلیل، این تحقیق به دنبال ارائه الگوی مدیریت دانش در این بانک می‌باشد. این الگو بایستی بتواند کلیه بخش‌ها و حوزه‌های بانکداری را پوشش دهد. همان‌طور که می‌دانیم، متغیرهای وابسته تحقیق همیشه دغدغه اصلی کارگزاران بوده است و از طریق شناسایی متغیرهای مستقل مناسب، می‌توان کیفیت متغیر وابسته را ارتقاء داد. در بحث مدیریت دانش در بانک حکمت ایرانیان، آنچه که برای رسیدن به یک الگوی مناسب مدیریت دانش حائز اهمیت است عبارتند از چرخه مدیریت دانش، زیرساخت‌های مدیریت دانش، ابزارهای مدیریت دانش و راهبردهای مدیریت دانش. تمامی ابعاد فوق در بانک حکمت در پرده ابهام قرار دارد. براساس نظر اکثر مدیران بانک، چگونگی ارتقای حوزه مشتری‌گرایی از طریق طراحی و پیاده‌سازی سامانه‌های این حوزه و به‌خصوص شناسایی و افراز ابزارهای دانشی مرتبط بسیار مهم و

1. Asian Productivity Organization

که مدیریت ارتباط با مشتری (CRM) که شامل اجزای بازاریابی و ارائه است در مدیریت دانش نقشی اساسی دارد [۱۸].

در این بخش به مطالعه تفصیلی در خصوص پیاده‌سازی مدیریت دانش در صنعت بانکداری پرداخته می‌شود. در بانک مالزی، مدل مدیریت دانش، متشکل از خلق، نگهداری، و تسهیم دانش می‌باشد. بانک تجارت اردن در حوزه مدیریت دانش از Lotus Notes استفاده می‌نماید زیرا یک بسته نرم‌افزاری گروهی یکپارچه است و با سرعت خوب و امنیت بالا، تمامی اپلیکیشن‌های موردنظر، در محیط بانکی را پشتیبانی می‌نماید. در بانک ICICI هندوستان مدیریت دانش به صورت آزمایشی آغاز گردید. مدیران ارشد بانک، حمایت خود از این فعالیت‌ها را اعلام نمودند و گروهی جوان از کارکنان، مسئول پیگیری فعالیت‌های مدیریت دانش شدند. نتایج بررسی‌های انجام شده در ۳۰ بانک تجاری در مالزی، نشان داد که مدیریت دانش، قدرت رقابت بانک‌ها را افزایش داده و یکپارچگی و تسهیم دانش را به صورت بهتری به انجام رسانده و کارایی بانک را افزایش داده است. در مطالعه‌ای که در بانک آفریقای جنوبی انجام شده است ۷۵ درصد پاسخ‌دهندگان بر این باورند که دلیل اصلی پیاده‌سازی مدیریت دانش، افزایش ارزش برای مشتریان می‌باشد [۳۱]. در جدیدترین مطالعه که در بانک مالزی انجام شده است، نتایج نشان داد که تسهیم دانش مبتنی بر وب باعث صرفه‌جویی در هزینه‌های بانک می‌شود محققان در مطالعه فاز تسهیم دانش در بانک مرکزی اردن متوجه شدند که تسهیم دانش، هزینه‌ها را کاهش داده و زمان تصمیم‌گیری افراد را با توجه به در اختیار داشتن دانش و اطلاعات مورد نیاز آنان، کاهش می‌دهد. همچنین، بانک مرکزی نیوزیلند، تدوین و پیاده‌سازی استراتژی مدیریت دانش را در وجهه همت خود قرار داده است. این بانک به طور کامل در مالکیت دولت نیوزیلند بوده و به عنوان بانک مرکزی انجام وظیفه می‌کند. مأموریت بانک به وجود آوردن اطمینان ملی و بین‌المللی و یکپارچگی و پایداری نرخ ارز نیوزیلند و نظام پولی این کشور می‌باشد. اولین قدم بانک پس از تدوین دیدگاه دانشی این بود تا یک پروژه کاری تعریف نماید و برنامه‌های مدیریت دانش را پیاده‌سازی کند. یکی دیگر از اقدامات مؤثر بانک در گذر به مدیریت دانش، تشکیل گروه خدمات دانشی بود. این گروه شامل پرسنل از نقاط مختلف شرکت می‌شود و مسئولیت آن شناسایی اهمیت مدیریت دانش برای بانک و استقرار و نگهداری از تجربیات مدیریت دانشی سازمان می‌باشد. بانک شخصی را به عنوان مدیر ارشد اطلاعات (CIO, Chief Information Officer) برگزید که عمده‌ترین وظیفه وی بررسی دیدگاه مدیریت دانشی سازمان و درک اهمیت آن برای بانک و سپس پالایش و توصیف دقیق آن و در نهایت جایگزینی تئوری با عمل است. مدیران بانک مستقیماً ابتکار عمل را در دست گرفتند و این حمایت از سوی مدیران برای نشان دادن اهمیت طرح به کارکنان عملاً بسیار سود بخش بود. در مرحله بعد، کارکنان کتابخانه و محوطه مدیریت اسناد همگام با کارکنان تمامی قسمت‌های

یادگیری تیمی، یادگیری سازمانی و یادگیری مشتریان. در نتیجه منافع فعالیت‌ها و برنامه‌های مربوط به مدیریت دانش در بخش بانکی نباید تنها به راه‌حلی برای سازمان‌های بزرگ بانکی جهانی محدود شود، بلکه به راحتی می‌توان از آن‌ها برای بانکداری در سطوح سازمان‌های بانکی کوچکتر در کشورهای در حال توسعه که دارای منابع غنی از ابزار فناوری اطلاعات هستند نیز بهره برد. به کارگیری مؤثر مدیریت دانش می‌تواند به سودآوری بیشتر سرمایه‌گذاری منجر شود و در نهایت نیز تمامی بخش‌های صنعت بانکداری از مزیت رقابتی منبع جدیدی منتفع خواهند شد [۲۶].

## ۲-۲-۲- بعد مدیریت دانش در نظام بانکداری

سورنتینو (۱۹۹۹) کاربردهای مدل مدیریت دانش مایکل اِرل را پیشنهاد می‌کند. او بر این باور است که رویکردی که اِرل ارائه می‌دهد برای ارائه اجزای مدیریت دانش مانند سیستم‌های دانش، شبکه‌ها، کارکنان دانش و سازمان‌های یادگیرنده در بخش بانکی مفید است. به نظر او یک بانک به عنوان یک مجموعه‌ی کل باید دارای این چهار بخش کلیدی باشد. باید خاطر نشان کرد که شاخص‌های سخت از قبیل زیرساخت‌های فناوری اطلاعات، پایگاه داده‌ها، برنامه‌های کاربردی نرم‌افزاری معمولاً به علت وابستگی حیاتی بانک‌ها به فناوری اطلاعات ایجاد می‌شوند. از سوی دیگر، شاخص‌های نرم مانند توسعه منابع انسانی، ارتقای فرهنگ یادگیری متقابل کارکردی و کسب مهارت‌ها یا به صورت پراکنده وجود دارند و یا اساساً وجود خارجی ندارند. علاوه بر این، این محقق به این مسئله نیز اشاره دارد که بحث‌های جدی درباره‌ی ارزشمندی مدیریت دانش به عنوان عملی تجاری در بانک‌ها وجود ندارد. با این حال، شرایط موجود نشان می‌دهد که بانک‌ها در حال تشخیص ارتباط مدیریت دانش به عنوان عاملی در ایجاد تفاوت رقابتی و کسب صلاحیت‌های محوری حرفه‌ای هستند. رایج‌ترین زمینه‌های کاربردی مدیریت دانش در بانک‌ها عبارت است از: مدیریت ریسک، مدیریت بازاریابی، مدیریت ارتباط با مشتری و اندازه‌گیری عملکرد به خصوص به نفع سهامداران خود.

در بانک‌های بزرگ، سرمایه‌گذاری در سیستم‌های مدیریت دانش در بخش‌هایی همچون نظام‌های پشتیبانی تصمیم‌گیری، انبار داده‌ها و داده‌کاوی به سرعت در حال رشد است. این‌ها اولین تلاش برای دریافت و به اشتراک گذاری اطلاعات محسوب می‌شوند (حتی اگر این دانش به دانش آشکار نزدیک تر باشد تا به دانش نهفته) و ماحصل چنین تلاشی ایجاد محیطی برای ترویج انتقال دانش است. همچنین صلاحیت‌های محوری بانک‌ها نیز در حال شناخته شدن به عنوان دارایی‌های ارزشمند هستند. در بخش بانکی به صورت ویژه‌ای بر این مسئله تاکید می‌شود

دارائی فیزیکی، فرآیند مدیریت و عملیات است. نتایج این پژوهش در حوزه‌های خلق دانش، ذخیره دانش، انتقال دانش و بکارگیری دانش نشان می‌دهد که مدیریت دانش در دستیابی به آمیخته بازاریابی خدمات که ترکیبی دانش مدار باشد اثرگذار است و از میان مولفه‌های مدیریت دانش مولفه بکارگیری دانش دارای بیشترین اثرگذاری است و در آمیخته بازاریابی خدمات متأثر از مدیریت دانش به ترتیب عناصر کارکنان، امکانات و دارایی فیزیکی، قیمت، مکان دارای بیشترین اهمیت می‌باشند.

### ۳-اهداف تحقیق

#### ۳-۱-هدف اصلی تحقیق

تعیین الگوی مناسب مدیریت دانش در بانک حکمت ایرانیان

#### ۳-۲-اهداف فرعی تحقیق

- شناسایی زیرساخت‌های مدیریت دانش در بانک حکمت ایرانیان
- اولویت‌بندی زیرساخت‌های مدیریت دانش در بانک حکمت ایرانیان
- بررسی وضعیت موجود چرخه مدیریت دانش در بانک حکمت ایرانیان
- شناسایی رابطه بین مدیریت دانش با زیرساخت‌های مدیریت دانش در بانک حکمت ایرانیان
- شناسایی رابطه بین زیرساخت‌های مدیریت دانش با اجزای چرخه مدیریت دانش در بانک حکمت ایرانیان
- شناسایی ابزارهای مدیریت دانش در بانک حکمت ایرانیان.

### ۴-روش تحقیق

این تحقیق از نظر هدف، کاربردی و از نظر شیوه جمع‌آوری داده‌ها، میدانی می‌باشد. همچنین، به دلیل اینکه در این تحقیق از هر دو رویکرد کیفی و کمی استفاده می‌شود، از اصول تحقیق آمیخته پیروی شده است. برای بررسی وضعیت موجود چرخه مدیریت دانش و زیرساخت‌های مدیریت دانش از آزمون تی‌تک نمونه‌ای استفاده خواهد شد که یک آزمون پارامتریک است. برای بررسی رابطه زیرساخت‌های مدیریت دانش با چرخه مدیریت دانش بانک حکمت ایرانیان از آزمون همبستگی پیرسون (نوع و شدت رابطه) استفاده شد. برای رتبه‌بندی فرایندهای مدیریت دانش و زیرساخت‌های آن از آزمون فریدمن استفاده شد. برای شناسایی حوزه‌های دانشی بانک حکمت با ۲۰ نفر از اساتید متخصص در حوزه مدیریت دانش از طریق نمونه‌گیری گلوله برقی مصاحبه انجام شد. برای سنجش وضعیت موجود ابزارها و همچنین برای تعیین نوع ابزار مناسب در هر یک از حوزه‌های دانشی از پرسشنامه استفاده شد. در این تحقیق از سه پرسشنامه جامع برای تحلیل مدیریت دانش در بانک حکمت ایرانیان استفاده شد. هر سه پرسشنامه بر اساس مرور ادبیات تحقیق و همچنین بومی‌سازی آن از

دیگر بانک گرد هم آمدند تا یک شبکه سراسری غیررسمی تشکیل دهند. این شبکه باعث رشد تفکر در تئوری‌های مدیریت دانش می‌شود و می‌تواند به‌عنوان اولین انجمن‌های خبرگی (COP) دسته‌بندی شود. این انجمن‌ها به‌نوبه خود یکی از سه فاکتور اساسی مدیریت دانش محسوب می‌شوند. فاکتورهای اساسی دیگر عبارتند از اعتماد پرسنل سازمان به‌یکدیگر و حضور معیار اجتماعی و فرهنگ سازمانی مناسب که هر دو توسط بانک تجربه و تأیید شده‌اند. انجمن‌های خبرگی نقش بسیار مهمی در به اشتراک گذاری آموزه‌های پرسنل و دانش در سازمان ایفا می‌کنند. در نهایت برنامه‌ای ۱۲ هفته‌ای تدوین شد که به بهترین شکل چارچوب نظری مدیریت دانش را به یک استراتژی قابل اجرا تبدیل می‌نمود که این استراتژی شامل چهار فاز اصلی (وضعیت فرهنگ، ساختار و زیر بناهای فناوری شرکت) است.

همچنین در تحقیقی که مورین ناربان (۲۰۱۴) انجام داده است، ابتکارات مدیریت دانش در بانک‌های مورس به‌طور مقدماتی ارزیابی شده است. در این تحقیق ۱۳ بانک مورس شرکت کردند. یافته‌های اصلی حول همکاری مشتریان و تامین‌کنندگان در تجارت از طریق دانش، مشارکت رقابتی، رابطه‌ی سهامداران در گرایش به تدوام تجارت می‌گردد. در این تحقیق مدیریت دانش به‌عنوان واحدی برای ترویج انتشار دانش در نظر گرفته شد و همچنین تصویب اجرای مدیریت دانش در بانک‌ها توسط مدیریت ارشد، و تاثیرگذاری برخی از متغیرهای PESTLE در رابطه با حمایت از دانش در بانک‌ها به‌عنوان متغیرهای مهم ابتکارات مدیریت دانش شناسایی شد. همچنین در تحقیقی، بانک‌های ICICI در هندوستان پرتال مدیریت دانش با نام Wiseguy به معنی "فرزانگان" را تشکیل دادند که مواردی همچون مدیریت دانش، تکنولوژی و تحقیقات را در بر می‌گیرد. بر این اساس نشان داده شده است که کارکنان جوان و مدیریت ارشد غیردستوری به صورت داوطلبانه در یادگیری‌های سازمانی مشارکت کردند تا درکی بهتر از فرهنگ محیط کار و حمایت‌گری حاصل گردد که در نهایت موجب منفعت رسانیدن به نیروی کار حرفه‌ای و فنی از طریق بیان نقطه‌نظرات و ارتقای تخصصشان می‌شود. با این حال، نیاز است که بر روی ایجاد زمینه‌ی کاری بنابه مشخصه‌هایی همچون سطوح بالای تابعیت سازمانی تاکید کرد که نهایتاً افزایش روابط اجتماعی متقابل، به اشتراک گذاری دانش و ترویج ارتباطات محیط کار را در پی خواهد داشت [۱۱].

خسروی و همکاران (۱۳۹۲) به بررسی نقش مدیریت دانش در ترکیب بهینه آمیخته بازاریابی خدمات در شعب بانک مسکن شهرستان سمنان پرداخته‌اند. هدف اصلی این پژوهش دستیابی به بهترین ترکیب آمیخته بازاریابی خدمات بر اساس مدیریت دانش و مولفه‌های آن است. مدل این پژوهش ترکیبی از دو مدل مدیریت عمومی دانش در سازمان (نیومن وکنارد) که شامل چهار مولفه خلق دانش، نگهداری دانش، انتقال دانش، بکارگیری دانش و مدل آمیخته بازاریابی خدمات (بومز) شامل هفت‌عنصر خدمات، قیمت، مکان، ترویج، کارکنان، امکانات و

## ۵-۱-۱- استخراج زیر ساخت‌های مدیریت دانش:

در این مرحله با استفاده از روش تحلیل مولفه‌های اصلی<sup>۱</sup> زیرساخت‌ها شناسایی شد. بر اساس جدول (۲) همان‌گونه که ملاحظه می‌شود کلیه سوال‌های پژوهش که ۷۳ سوال بود بار ۱۴ عامل گردیده است. این ۱۴ عامل در کل ۷۱/۷۱ درصد واریانس کل را تبیین می‌کند. عامل اول با میزان ۹.۲۹۵ درصد، بیشترین واریانس را به خود اختصاص داده و کمترین واریانس هم مربوط به عامل چهاردهم است که ۲/۱۹ درصد واریانس را به خود اختصاص داده است.

جدول (۱): آزمون KMO و بارتلت

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		.907
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	8868.097
	df	2628
	Sig.	.000

## ۵-۱-۲- نام‌گذاری زیرساخت‌های مدیریت دانش

بر اساس تحلیل عاملی اکتشافی این عامل بیشترین واریانس را به خود اختصاص داده است و به‌عنوان مهمترین عامل زیرساختی و تسهیل‌گر مدیریت دانش شناسایی و تحت عنوان فرهنگ یادگیری نام‌گذاری شد. این عامل شامل سوالات ۶۵ تا ۷۳ است که جمعا نه سوال را در بر می‌گیرد. واریانس تبیین شده توسط این سوالات ۹/۲۹۵ است که بالاترین واریانس تلقی می‌شود. دومین عامل، فرهنگ دانایی نام گرفت که مشتمل بر ۸ سوال است و سوالات ۵۷ تا ۶۴ در این عامل قرار گرفتند. واریانس این عامل، ۸/۸۷۵ است. عامل سوم زیرساخت سازمانی نام گرفت که واریانس آن ۷/۱۳۹ و حاوی ۷ سوال (از سوال ۳۶ تا ۴۲) می‌باشد. عامل چهارم حمایت مدیر ارشد نام گرفت و واریانس آن ۶/۹۱۹ و سوالات ۱ تا ۳ را در بر گرفت. پنجمین عامل، منابع انسانی نام گرفت که واریانس آن ۵/۸۶۹ و حاوی سوالات ۴۸ تا ۵۶ می‌باشد. عامل ششم، شبکه اینترنت و اینترنت نام گرفت و شامل سوالات ۲۲ و ۲۴ و واریانس آن ۵/۷۸۸ شد. عامل هفتم، الگوگیری نام گرفت و واریانس آن ۴/۷۵۹ و سوالات ۵ تا ۷ را شامل می‌شود. عامل هشتم سازوکارهای تسهیم دانش نام گرفت و شامل سوالات ۱۳، ۱۶، ۱۷ و ۱۸ و دارای واریانس ۴/۳۴۲ می‌باشد. عامل نهم، استراتژی و اهداف نام گرفت که مشتمل بر ۴ سوال از سوال ۲۷ تا ۳۰ می‌باشد. واریانس این عامل ۳/۸۶۱ است. عامل دهم حافظه سازمانی نام گرفت و واریانس آن ۳/۶۰۸ و شامل ۴ سوالات ۴، ۱۱، ۲۱ و ۲۳ می‌باشد. عامل یازدهم، رفتارهای فرانش نام گرفت که متشکل از دو سوال ۱۴ و ۱۵ است که واریانس آن برابر با ۳/۴۱۶ است. دوازدهمین عامل تحت عنوان فناوری اطلاعات نام‌گذاری شد.

طریق مصاحبه با خبرگان مدیریت دانش در صنعت بانکداری، طراحی شده است. پرسشنامه اول در خصوص زیرساخت‌های مدیریت دانش بود که از دو بخش تشکیل شده بود. بخش اول شامل سوالاتی درباره میزان آگاهی فرد درباره مدیریت دانش و تعریف واژه‌ها و مشخصات جمعیت‌شناختی پاسخ‌دهنده شامل: نام شعبه، جنسیت، سمت، درجه علمی، مدرک تحصیلی، سابقه کاری و ... را پوشش می‌داد و بخش دوم شامل ۱۰۰ پرسش در طیف پنج‌گانه لیکرت (خیلی کم، کم، تاحدی، زیاد و خیلی زیاد) به ترتیب با کدهای ۱، ۲، ۳، ۴ و ۵ تنظیم شد. پرسشنامه دوم در خصوص چرخه مدیریت دانش بود که شامل چهار بخش: خلق، ذخیره/سازماندهی، تسهیم، بکارگیری بود که تعداد سوالات هر کدام به ترتیب ۶، ۷، ۸، ۷ می‌باشد. پرسشنامه سوم نیز در خصوص ابزارهای مدیریت دانش بود. در این پرسشنامه، میزان استفاده ابزارهای مدیریت دانش در بانک حکمت در وضع موجود و همچنین تعیین نوع ابزارها در بخش‌های مختلف بانکداری (مدیریت ریسک، مشتری، منابع انسانی، و بازاریابی) به‌طور جداگانه بررسی شد. جامعه آماری در این پژوهش با توجه به متغیرهای تحقیق شامل کلیه شعب بانک حکمت ایرانیان استان تهران به تعداد ۵۰ شعبه و تعداد ۱۴۸ نفر مدیر و کارمند می‌باشد که به دلیل کم بودن حجم نمونه از روش تمام‌شماری استفاده شد و نمونه‌گیری انجام نشده است. در این پژوهش به‌منظور این که پرسشنامه از پایایی مناسبی برخوردار باشد، از یک مطالعه مقدماتی استفاده شد. بدین ترتیب که پس از طراحی پرسشنامه‌های اولیه به کمک خبرگان مدیریت دانش و قبل از توزیع پرسشنامه‌های نهایی، تعداد ۳۰ پرسشنامه به‌صورت آزمایشی توزیع گردید و به‌منظور تعیین پایایی پرسشنامه از آلفای کرونباخ (همبستگی درونی) استفاده گردیده است. ضریب آلفای کرونباخ به ترتیب برای پرسشنامه‌های زیرساخت مدیریت دانش، چرخه مدیریت دانش، و ابزارهای مدیریت دانش ۰/۸۹، ۰/۹۱ و ۰/۸۷ حاصل شد که نشانگر پایایی بالای سوالات پرسشنامه‌ها می‌باشد. همچنین جهت آزمون روایی پرسشنامه‌ها، هم از نظرات ۳ استاد متخصص مدیریت دانش استفاده شد.

## ۵- یافته‌های تحقیق

۵-۱- زیر ساخت‌های مدیریت دانش در بانک حکمت ایرانیان کدامند؟  
برای پاسخ به سوال فوق ابتدا باید از کفایت نمونه اطمینان حاصل کرد. برای تعیین کفایت نمونه‌گیری از آماره KMO استفاده شد. همان‌طور که در جدول نشان داده شده است. مقدار این آماره برابر با ۰/۹۰ است که نشان می‌دهد کفایت نمونه‌برداری خوب و مناسب بوده است. آزمون کرویت بارتلت نشان‌دهنده این است که آیا تحلیل عاملی برای تحلیل داده‌ها تکنیک مناسبی است یا خیر. چون سطح معناداری برابر با ۰/۰۰۵ است تحلیل عاملی تکنیک مناسبی برای تحلیل داده‌ها می‌باشد.

تحت عنوان استانداردهای مدیریت دانش نامگذاری شد. که مشتمل بر سوالات ۷ و ۸ بود و واریانس این عامل ۳/۱۷۸ است.

که مشتمل بر ۲ سوال بود و واریانس این عامل ۳/۱۷۸ است. عامل سیزدهم آموزش نام گرفت که شامل سوالات ۴۵، ۴۶ و ۴۷ بار این عامل شد. واریانس آموزش ۲/۴۶۵ درصد است. چهاردهمین عامل

جدول (۲): کل واریانس تبیین شده

Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings			Rotation Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	31.276	42.844	42.844	31.276	42.844	42.844	6.785	9.295	9.295
2	2.864	3.923	46.767	2.864	3.923	46.767	6.479	8.875	18.170
3	2.444	3.348	50.115	2.444	3.348	50.115	5.212	7.139	25.309
4	2.094	2.868	52.983	2.094	2.868	52.983	5.051	6.919	32.229
5	1.748	2.395	55.378	1.748	2.395	55.378	4.284	5.869	38.097
6	1.632	2.236	57.615	1.632	2.236	57.615	4.225	5.788	43.885
7	1.613	2.209	59.824	1.613	2.209	59.824	3.474	4.759	48.644
8	1.446	1.981	61.805	1.446	1.981	61.805	3.170	4.342	52.987
9	1.374	1.882	63.687	1.374	1.882	63.687	2.818	3.861	56.848
10	1.309	1.793	65.480	1.309	1.793	65.480	2.634	3.608	60.456
11	1.241	1.700	67.180	1.241	1.700	67.180	2.494	3.416	63.871
12	1.167	1.599	68.779	1.167	1.599	68.779	2.320	3.178	67.049
13	1.100	1.506	70.285	1.100	1.506	70.285	1.799	2.465	69.514
14	1.040	1.425	71.710	1.040	1.425	71.710	1.603	2.196	71.710
15	.975	1.336	73.046						
16	.923	1.265	74.311						
17	.871	1.194	75.505						
18	.820	1.123	76.628						
19	.769	1.052	77.680						
20	.718	.981	78.661						
21	.667	.910	79.571						
22	.616	.839	80.410						
23	.565	.768	81.178						
24	.514	.697	81.875						
25	.463	.626	82.501						
26	.412	.555	83.046						
27	.361	.484	83.510						
28	.310	.413	83.893						
29	.259	.342	84.195						
30	.208	.271	84.416						
31	.157	.200	84.553						
32	.106	.129	84.600						
33	.055	.058	84.658						
34	.004	.007	84.662						
35	.003	.004	84.665						
36	.002	.003	84.667						
37	.001	.002	84.668						
38	.001	.001	84.669						
39	.000	.000	84.669						
40	.000	.000	84.669						
41	.000	.000	84.669						
42	.000	.000	84.669						
43	.000	.000	84.669						
44	.000	.000	84.669						
45	.000	.000	84.669						
46	.000	.000	84.669						
47	.000	.000	84.669						
48	.000	.000	84.669						
49	.000	.000	84.669						
50	.000	.000	84.669						

۵-۱-۳- توصیف زیرساخت‌های مدیریت دانش

۵-۱-۴- اولویت‌بندی زیرساخت‌های مدیریت دانش

در این بخش به منظور تفکیک عوامل مهم و بذل توجه به این عوامل از آزمون فریدمن بهره‌گیری شد. بنابراین، برای پاسخ به سوال ذیل و تایید یا رد فرضیه مدنظر از آزمون فریدمن استفاده گردید که در ادامه تشریح می‌شود.

سوال: اولویت‌بندی زیرساخت‌های مدیریت دانش در بانک حکمت ایرانیان چگونه است؟

**H0 (فرض صفر):** زیرساخت‌های مدیریت دانش از نظر اولویت تفاوتی باهم ندارند.

**H1 (فرض ادعا):** حداقل بین دو عامل از زیرساخت‌های مدیریت دانش تفاوت معناداری وجود دارد

در این قسمت برای پاسخ به سوال، وضعیت موجود زیر ساخت‌های مدیریت دانش در بانک حکمت، از دو آزمون میانگین ساده و همچنین آزمون تی تک نمونه‌ای استفاده شده است. بر اساس جدول شماره ۳ و آزمون میانگین ساده می‌توان گفت که وضعیت تمامی عوامل شناسایی شده در حول میانگین قرار دارد و بیشترین میانگین مربوط به عامل رفتارهای فرانش (۲/۶۰) و فناوری اطلاعات (۲/۵۸) و کمترین میانگین مربوط به عامل اینترنت/ اینترانت (۲/۳۸) و زیرساخت سازمانی (۲/۴۰) است. سایر اطلاعات توصیفی مربوط به عوامل چهارده گانه در جدول دیده می‌شوند. همچنین بر اساس آزمون تی تک نمونه‌ای (جدول ۳) می‌توان گفت که چون سطح معنی‌داری کمتر از پنج صدم است، بنابراین وضعیت زیر ساخت‌ها در بانک مناسب ولی کمتر از متوسط است. براساس حد بالا و پایین باید گفت که میانگین همه شاخص‌ها از ۳ کمتر بوده و براساس آزمون میانگین ساده بین ۲.۴ و ۲.۶ قرار دارد. بنابراین می‌توان گفت که بین وضعیت موجود و وضعیت مطلوب زیر ساخت‌های مدیریت دانش، تفاوت معناداری وجود دارد و این تفاوت در حدود ۵۰ درصد است.

جدول (۳): توصیف عوامل چهارده گانه

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
فرهنگ یادگیری	148	1.00	4.78	2.5278	.77566
فرهنگ دانایی	148	1.00	5.00	2.4637	.83799
ساختار	148	1.00	5.00	2.4083	.79845
مدیر ارشد	148	1.00	5.00	2.4882	.80619
منابع انسانی	148	1.00	5.00	2.4850	.74700
اینترنت/ اینترانت	148	1.00	5.00	2.3851	.88659
الگوگیری	148	1.00	5.00	2.4730	.83753
ساز و کار تسهیم دانش	148	1.00	5.00	2.4932	.74628
استراتژی و اهداف	148	1.00	5.00	2.4223	.83801
حافظه سازمانی	148	1.00	4.50	2.4611	.73581
رفتارهای فرانتش	148	1.00	5.00	2.6047	.91334
فناوری اطلاعات	148	1.00	5.00	2.5811	.83310
آموزش	148	1.00	4.67	2.4572	.79519
استاندارد مدیریت دانش	148	1.00	4.50	2.4899	.82369
Valid N (listwise)	148				

جدول (۴): آزمون تی تک نمونه‌ای برای عوامل چهارده گانه

	Test Value = 3					
	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
					Lower	Upper
فرهنگ یادگیری	-7.406	147	.000	-.47222	-.5982	-.3462
فرهنگ دانایی	-7.786	147	.000	-.53632	-.6724	-.4002
ساختار	-9.015	147	.000	-.59170	-.7214	-.4620
مدیر ارشد	-7.723	147	.000	-.51182	-.6428	-.3809
منابع انسانی	-8.387	147	.000	-.51502	-.6364	-.3937
اینترنت/ اینترانت	-8.437	147	.000	-.61486	-.7589	-.4708
الگوگیری	-7.655	147	.000	-.52703	-.6631	-.3910
ساز و کار تسهیم دانش	-8.261	147	.000	-.50676	-.6280	-.3855
استراتژی و اهداف	-8.387	147	.000	-.57770	-.7138	-.4416
حافظه سازمانی	-8.909	147	.000	-.53885	-.6584	-.4193
رفتارهای فرانتش	-5.265	147	.000	-.39527	-.5436	-.2469
فناوری اطلاعات	-6.117	147	.000	-.41892	-.5543	-.2836
آموزش	-8.304	147	.000	-.54279	-.6720	-.4136
استاندارد مدیریت دانش	-7.534	147	.000	-.51014	-.6439	-.3763

جدول (۵): آزمون معنی داری فریدمن

N	148
Chi-Square	25.397
df	13
Asymp. Sig.	.020

دو عامل از زیرساخت‌های مدیریت دانش تفاوت معناداری وجود دارد. با استفاده از جدول (۶) می‌توان اولویت زیرساخت‌ها را ملاحظه نمود. همان‌طور که براساس تحلیل فرید من دیده می‌شود، رتبه فناوری اطلاعات بالاتر از همه بوده و این عامل به‌عنوان یک زیرساخت کلیدی در سیستم مدیریت دانش مطرح است. پس بانک حکمت باید به این عامل به‌عنوان یک عامل مهم توجه کند. رتبه رفتارهای فرانش هم در ردیف دوم قرار گرفته است. همچنین کمترین رتبه هم به عامل اینترنت/اینترنت تعلق دارد. سایر رتبه‌ها هم در جدول دیده می‌شود.

۵-۲- وضعیت چرخه مدیریت دانش در بانک حکمت ایرانیان:

همان‌طور که در جدول (۷) دیده می‌شود (خروجی آزمون تی)، تمامی ابعاد چرخه مدیریت دانش در بانک حکمت ایرانیان از وضعیت مناسبی برخوردار است. همچنین به دلیل مثبت بودن هر دو دامنه بالا و پایین می‌توان گفت که مقدار شاخص‌های خلق، تسهیم، ذخیره و بکارگیری دانش در بانک از میانگین (۳) بالاتر است. همچنین بر اساس آمارهای توصیفی جدول (۸) خلق دانش، بیشترین میانگین را به خود اختصاص داده است (۳/۸۲۱۶). از طرفی، ذخیره دانش هم کمترین میانگین (۳/۶۴۴۱) را دارا است.

جدول (۶): رتبه‌بندی زیرساخت‌های مدیریت دانش

رتبه میانگین	زیرساخت‌های مدیریت دانش
7.75	فرهنگ یادگیری
7.47	فرهنگ دانایی
6.85	ساختار
7.45	مدیر ارشد
7.48	منابع انسانی
6.83	اینترنت/اینترنت
7.55	الگوگیری
7.39	ساز و کار تسهیم دانش
7.09	استراتژی و اهداف
7.43	حافظه سازمانی
8.14	رفتارهای فرانش
8.57	فناوری اطلاعات
7.30	آموزش
7.71	استانداردهای مدیریت دانش

از آن‌جا که سطح معناداری به‌دست آمده در آزمون فریدمن کمتر از ۰/۰۵ است، می‌توان نتیجه گرفت که فرض صفر در سطح معناداری ۰/۹۹ رد شده و فرض ادعا پذیرفته می‌شود. به‌عبارت دیگر حداقل بین

جدول (۷) آزمون تی تک نمونه‌ای مدیریت دانش

	Test Value = 3					
	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
					Lower	Upper
خلق دانش	16.623	147	.000	.82162	.7239	.9193
تسهیم دانش	12.635	147	.000	.79054	.6669	.9142
ذخیره دانش	9.804	147	.000	.64414	.5143	.7740
بکارگیری دانش	11.458	147	.000	.71791	.5941	.8417

جدول (۸): آمارهای توصیفی مدیریت دانش

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
خلق دانش	148	1.40	5.00	3.8216	.60131
تسهیم دانش	148	1.00	5.00	3.7905	.76119
ذخیره دانش	148	1.00	5.00	3.6441	.79934
بکارگیری دانش	148	1.00	5.00	3.7179	.76225
Valid N (listwise)	148				

جدول (۹): آزمون همبستگی بین زیرساخت‌ها و مدیریت دانش

زیر ساخت‌های مدیریت دانش		
چرخه مدیریت دانش	Pearson Correlation	.363**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	148
	Sig. (2-tailed)	
	N	148

۵-۳- آزمون همبستگی بین زیرساخت‌های شناسایی شده و مدیریت دانش:

براساس جدول (۹) می‌توان گفت که چون سطح معنی‌داری آزمون پیرسون کمتر از پنج صدم است، بنابراین می‌توان گفت که بین مدیریت دانش و زیرساخت‌ها، رابطه وجود دارد و شدت این رابطه ۳۶ درصد است. بنابراین، فرضیه مربوط به وجود رابطه بین "زیرساخت و مدیریت دانش"، تایید می‌شود.



براساس آزمون همبستگی پیرسون، شدت رابطه بین مدیریت دانش و زیرساخت‌های مختلف بانک حکمت، ۳۶ درصد است. نتایج آزمون رگرسیون به شرح جدول (۱۰) می‌باشد:

۴-۵- آزمون همبستگی بین زیرساخت‌های مدیریت دانش و اجزای چرخه مدیریت دانش:

همان‌طور که در جدول (۹) ملاحظه گردید، بین زیرساخت‌های مدیریت دانش و چرخه مدیریت دانش رابطه مثبت و معنی‌داری وجود داشت.

جدول (۱۰): آزمون همبستگی زیرساخت‌های چهارده‌گانه و اجزای چرخه مدیریت دانش

		خلق دانش	ذخیره دانش	تسهیم دانش	کاربرد دانش	مدیریت دانش
فرهنگ یادگیری	Pearson	.348**	.346**	.146	.303**	.330**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.077	.000	.000
فرهنگ دانایی	Pearson	.442**	.344**	.235**	.403**	.417**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.004	.000	.000
زیرساخت	Pearson	.442**	.331**	.195*	.336**	.380**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.018	.000	.000
مدیر ارشد	Pearson	.265**	.137	-.070	.103	.128
	Sig. (2-tailed)	.001	.096	.400	.214	.121
منابع انسانی	Pearson	.422**	.321**	.203*	.296**	.361**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.013	.000	.000
اینترنت/اینترانت	Pearson	.355**	.267**	.213**	.286**	.327**
	Sig. (2-tailed)	.000	.001	.009	.000	.000
الگوگیری	Pearson	.401**	.212**	.107	.247**	.285**
	Sig. (2-tailed)	.000	.010	.195	.002	.000
سازو کار تسهیم دانش	Pearson	.222**	.213**	.073	.183*	.200*
	Sig. (2-tailed)	.007	.009	.378	.026	.015
استراتژی	Pearson	.329**	.271**	.098	.238**	.272**
	Sig. (2-tailed)	.000	.001	.234	.004	.001
حافظه سازمانی	Pearson	.367**	.244**	.170*	.301**	.318**
	Sig. (2-tailed)	.000	.003	.039	.000	.000
رفتار فرانتش	Pearson	.226**	.193*	.068	.197*	.199*
	Sig. (2-tailed)	.006	.019	.413	.016	.015
فناوری اطلاعات	Pearson	.273**	.272**	.145	.242**	.269**
	Sig. (2-tailed)	.001	.001	.080	.003	.001
آموزش	Pearson	.294**	.227**	.098	.186*	.234**
	Sig. (2-tailed)	.000	.005	.234	.024	.004
استاندارد مدیریت دانش	Pearson	.333**	.209*	.074	.253**	.256**
	Sig. (2-tailed)	.000	.011	.373	.002	.002
	N	148	148	148	148	148

متوسطی دارند. هیچ یک از ابزارها، استفاده زیادی در بانک نداشته که مدیران بانک بایستی در این خصوص، اقدامات لازم را انجام دهند.

۵-۵- وضعیت ابزارهای مدیریت دانش در بانک حکمت ایرانیان: براساس جدول (۱۱) زیر می‌توان گفت که از بین ۳۱ ابزار مدیریت دانش، ۱۲ ابزار در بانک حکمت، استفاده کمی داشته و ۱۹ ابزار نیز استفاده

۵-۶- ابزارهای مدیریت دانش در حوزه‌های چهارگانه بانک حکمت ایرانیان

ابزارهای مدیریت دانش که فن و روشی برای عملیاتی نمودن هر یک از فرآیندهای مدیریت دانش محسوب می‌شوند در این میان اهمیت می‌یابند و لازم است با پژوهش‌های علمی، بسترها و سازوکارهای مناسبی را جهت بهره‌گیری از آن‌ها در حوزه‌های بانکداری ایجاد نمود. در ادامه کاربرد هر یک از ابزارهای ۳۰ گانه در چهار حوزه بانکداری یعنی مشتری‌گرایی، مدیریت ریسک، کارکنان بانک، و بازاریابی در قالب جداول فراوانی بررسی می‌شود.

۵-۷- مدل نقشه‌گونه مدیریت دانش در بانک حکمت ایرانیان:

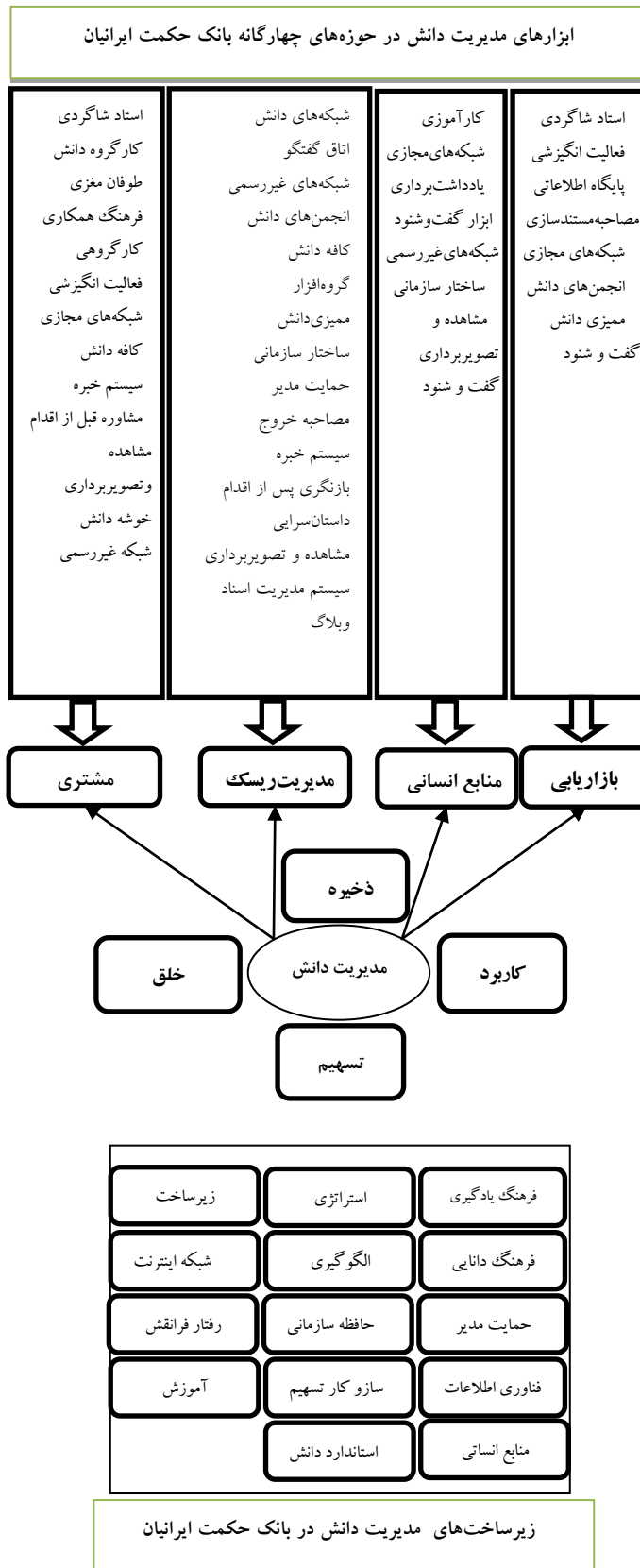
مدل اکتشافی مشتتمل بر چهاربخش یعنی زیرساخت‌های مدیریت دانش، چرخه مدیریت دانش، حوزه‌های بانکداری، و ابزارهای بانکداری است. روابط علت و معلولی موجود در مدل بدین صورت است که ابتدا از طریق تحلیل عاملی اکتشافی، زیرساخت‌ها و پیشران‌های اصلی مدیریت دانش در

بانک حکمت شناسایی و نامگذاری شد که تعداد آنها، ۱۴ عامل می‌باشد. بر اساس مدل، این ۱۴ عامل بر چرخه مدیریت دانش تاثیر گذار هستند. از طرفی براساس مطالعه ادبیات و مصاحبه با مدیران بانک، چهار حوزه اصلی به‌عنوان حوزه‌های بانکداری در بانک حکمت ایرانیان معرفی شد. براساس مدل، چرخه مدیریت دانش در بانک حکمت بر این حوزه‌های چهارگانه تاثیرگذار است (براساس نظر پاسخ‌دهندگان)، همچنین در این مدل براساس نظر پاسخگویان، ابزارهای دانشی متناسب با چهار حوزه هم دسته‌بندی شد. بنابراین در این مدل، هم چرخه مدیریت دانش بر موفقیت حوزه‌های چهارگانه تاثیر گذار است و هم ابزارهای مدیریت دانش که البته ابزارهای مناسب هر حوزه براساس نظر کارکنان بانک، شناسایی و در ستون مربوطه نوشته شده است. به‌طورکلی براساس این مدل جامع، زیرساخت‌های مدیریت دانش به‌عنوان تسهیل‌کنندگان جریان دانش در چهارحوزه عمل کرده و از طرفی ابزارهای مدیریت دانش هم می‌توانند به تقویت و پیشبرد اقدامات کلیدی در حوزه‌های چهارگانه کمک کنند.

جدول (۱۱): جمع بندی ابزارهای مدیریت دانش در بانک حکمت

نوع ابزار	وضعیت ابزار در بانک حکمت	نوع ابزار	وضعیت ابزار در بانک حکمت
اتاق‌های گفتگو	کم	پایگاه‌های اطلاعاتی	متوسط
کارگاه‌های گروهی دانش	کم	بازنگری قبل از اقدام	متوسط
گروه افزار	کم	شبکه‌های دانش	متوسط
طوفان مغزی	کم	انجمن‌های دانشی	متوسط
ممیزی دانش	کم	بانک‌های اطلاعاتی	متوسط
کار گروهی	کم	کافه دانش	متوسط
مشاوران قبل از اقدام	کم	شبکه‌های دانش	متوسط
داستان سرایی	کم	شبکه‌های مجازی اجتماعی	متوسط
سیستم‌های مدیریت اسناد	کم	تغییر ساختار	متوسط
خوشه‌های دانش	کم	انگیزش و جبران خدمت	متوسط
ویلاگ ها	کم	مصاحبه ساختاریافته	متوسط
سیستم‌های خیره	کم	یادداشت‌برداری	متوسط
		مشاهده و تصویربرداری	متوسط
		گفت و شنود	متوسط
		فن کارآموزی	متوسط
		فن استاد - شاگردی	متوسط
		مصاحبه خروج	متوسط
		حمایت مدیر ارشد	متوسط
		فرهنگ همکاری	متوسط

شکل (۱): مدل جامع مدیریت دانش در بانک حکمت ایرانیان



### ۶- نتیجه‌گیری

این تحقیق به دنبال تعیین نقشه راه مدیریت دانش برای بانک حکمت ایرانیان بوده است. در ابتدا از طریق تکنیک تحلیل عاملی اکتشافی بر روی یکی از پرسشنامه‌ها، زیرساخت‌ها و عوامل تسهیل‌کننده مدیریت دانش در ۱۴ طبقه شناسایی و نامگذاری شد و سپس وضعیت چرخه مدیریت دانش در بانک حکمت بررسی شد که وضعیت آنها مثبت و معنادار بود. در ادامه به بررسی این موضوع پرداختیم که آیا رابطه‌ای بین زیر ساخت‌های ۱۴ گانه و چرخه مدیریت دانش وجود دارد؟ بنابراین برای پاسخ به این سوال از آزمون همبستگی پیرسون استفاده کردیم. براساس سطح معنی‌داری زمون، مشخص شد که زیرساخت‌های شناسایی شده می‌تواند بر چرخه مدیریت دانش در بانک حکمت ایرانیان تاثیرگذار باشند. در ادامه، زیرساخت‌های ۱۴ گانه و اجزای چرخه مدیریت دانش از طریق آزمون فریدمن رتبه‌بندی شد. بخش پایانی تحقیق، به ابزارهای مدیریت دانش اختصاص یافته است. بنابراین ابتدا میزان کاربرد ابزارها در بانک حکمت تعیین شد و سپس از کارکنان خواسته شد تا کاربرد این ابزارها را در حوزه‌های چهارگانه بانکداری مشخص کنند. براساس یافته‌های این تحقیق، کاربرد فعلی ابزارهای مدیریت دانش در بانک حکمت متوسط و کم است و همچنین از نظر کارکنان بانک، اکثر ابزارها می‌توانند به مدیریت ریسک در صنعت بانکداری کمک کنند. کاربرد سایر ابزارها هم در جدول ۱۳ مشخص شده است.

### ۱-۶-۱- پیشنهادت

#### ۱-۱-۶-۱- پیشنهادت کلی بر اساس زیرساخت‌های شناسایی شده

با توجه به اینکه مهمترین تکنیک آماری این تحقیق، تحلیل عاملی اکتشافی بود و ۱۴ عامل به‌عنوان زیرساخت اصلی شناسایی شد، بنابراین در این قسمت سعی می‌شود در خصوص مهمترین زیرساخت‌ها، پیشنهادت کاربردی ارائه شود.

#### فناوری اطلاعات/ شبکه اینترنت و اینترنت:

- ارتقاء مهارت‌های فنی و حرفه‌ای کارکنان در استفاده از سیستم‌های اطلاعاتی و همچنین آشنایی بیشتر آنها با کاربردها و مزایای هر یک از سیستم‌های اطلاعاتی از طریق برگزاری کلاس‌ها، کارگاه‌ها و سمینارهای آموزشی.
- ایجاد فرهنگ استفاده از فناوری اطلاعات جهت استفاده و تسهیم دانش در سازمان، زیرا تا زمانی که این فرهنگ در سازمان وجود نداشته باشد، نمی‌توان از فناوری اطلاعات جهت دستیابی به اهداف مدیریت دانش در سازمان بهره گرفت.

منابع انسانی و آموزش:

- تدوین سیاست‌های پرورش و توسعه منابع انسانی با توجه به اهداف راهبردی سازمان و مدیریت دانش.
- ایجاد تعهد در مدیران ارشد سازمان برای حمایت از برنامه‌های مدیریت دانش در سازمان.
- توجه به محتوای دوره‌های آموزشی براساس نیازهای واقعی کارکنان.
- تقویت یادگیری‌های غیررسمی در سازمان.
- ارزیابی عملکرد و ارتقاء مبتنی بر شایستگی دانشی صورت گیرد.
- برای پرورش کارکنان و تبدیل آنها به افراد دانشگر، آموزش‌های حل مساله و خلاقیت به آنها ارائه شود.

راهبردها و اهداف:

- ترسیم دورنمای سازمان دانش‌محور در بانک ضروری است؛ یعنی اینکه برای مدیریت دانش یک استراتژی بلندمدت در نظر گرفت و برای آن چشم‌انداز و ماموریت تعریف کرد.
- شناسایی منابع دانش و ایجاد فرآیندهایی برای تبدیل دانش فردی به دانش سازمانی.
- استراتژی و چشم‌انداز مدیریت دانش تدوین شده و فرایندها و نقشه‌های فرآیندی مدیریت دانش شود.

الگوگیری و استانداردهای مدیریت دانش:

- فرآیندهای کاری بانک با بانک‌های دیگر و همچنین موسسات مالی داخلی و خارجی دیگر مقایسه شود.
- خطوط راهنما (رهنمودهایی) برای الگوگیری و استانداردسازی وجود داشته باشد.
- برای چگونگی استفاده از الگوگیری، فرآیندهایی در نظر گرفته شود.
- جلسات طوفان مغزی در بانک برگزار شود.
- همچنین در خصوص استانداردهای مدیریت دانش، توصیه‌های زیر مطرح می‌شود:
- احصاء مقیاس‌های مناسب ارزیابی دانش در سطوح مختلف نظام بانکداری.
- در نظر گرفتن فرآیندهایی برای تسهیل مبادلات دانش.
- استفاده از ساختارهای شبکه‌ای برای تسهیل و ترویج دانش.
- توجه به رشد سرمایه دانشی افراد به‌عنوان معیاری از عملکرد.
- آموزش روش‌های انتقال دانش به افراد.

۱-۲-۶- پیشنهاد براساس کاربرد ابزارهای دانشی در حوزه‌های بانکداری:

در این تحقیق مشخص شد که در حوزه مدیریت ریسک، اکثر ابزارهای مدیریت دانش (مانند شبکه‌های دانش، وبلاگ، پایگاه دانش و...) کاربرد دارد. بنابراین پیشنهاد می‌شود در جلسات بانک، بکارگیری ابزارها به‌صورت نظام‌مند و به‌صورت دوره‌ای مورد بررسی قرار گیرد. همچنین در حوزه مشتری مداری، طوفان مغزی بیشترین کاربرد را داشته است و پیشنهاد می‌شود در خصوص نحوه جذب مشتریان جدید، جلسات طوفان مغزی و مشاوره قبل از اقدام برگزار شود و از خوشه‌های دانش استفاده

- با توجه به نقش فناوری اطلاعات به‌عنوان عاملی مناسب برای ارتباطات اطلاعاتی درون و برون سازمانی و انجام کارها به‌صورت گروهی پیشنهاد می‌شود، فرهنگ استفاده از شبکه‌های داخلی نظیر اینترانت، شبکه‌های اطلاع‌رسانی، پورتال سازمان، پست‌های الکترونیکی، و گروه افزارها به‌منظور تسهیل در امر ارتباطات میان اعضای سازمان به‌صورت عمودی و افقی ایجاد گردد.
- راه‌حل پیشنهادی برای بحث‌های مجازی، ایجاد تابلوی بحث تخصصی در اینترانت بانک است که به‌عنوان ابزاری در راستای مدیریت دانش می‌باشد. بنابراین توصیه به‌صورت زیر است:
- طراحی و استقرار ساز و کارهای بحث گروهی مجازی در بانک.

ساختار سازمانی:

- شکل‌گیری واحد مدیریت دانش در ساختار سازمانی بانک حکمت ایرانیان و انجام فرآیندهای منظم کاری و تدوین قوانین و آیین‌نامه‌های دانشی در سازمان.
- تغییر و تحول در ساختار سازمانی و تبدیل آن به ساختاری منعطف.
- گسترش روابط شبکه‌ای در میان کارکنان و مدیران به‌منظور کاستن از میزان تمرکز در ساختار سازمان.
- تقویت میزان آزادی عمل افراد در انجام فعالیت‌های کاری از طریق تفویض اختیار و مسئولیت بیشتر به کارکنان.
- توجه به مشارکت حداکثری کارکنان در تصمیم‌گیری‌ها.
- افزایش شفافیت در تصمیم‌گیری‌ها، اقدامات، فرایندها، و قوانین سازمانی.
- توجه و تأکید به کار تیمی و تیم‌سازی در سازمان برای انجام پروژه‌های کاری.

فرهنگ دانایی و یادگیری:

- ایجاد فرهنگ "تسهیم دانش قدرت است" به‌جای شعار "دانش قدرت است"، از طریق اجرای برنامه‌های انگیزشی و تشویقی مناسب در سازمان.
- استقبال از ایده‌های نو و تولید دانش جدید و راه‌حل‌های تازه در سازمان و استفاده از آن‌ها در طراحی مجدد فرایندها و روش‌های کاری.
- ایجاد فضای باز در سازمان به‌صورتی که کارکنان احساس آزادی عمل کنند و اجازه بیان عقاید و تفکرات خود را داشته باشند.
- ایجاد فرهنگ یادگیری از طریق تجربه، یعنی بهره‌برداری از اشتباهات و شکست‌های گذشته و استفاده از آن‌ها در فعالیت‌های آینده.
- تشریح منافع عمومی حاصل از اعتماد برای افراد.
- شناسایی و رفع عوامل ایجاد عدم اعتماد در بین کارکنان.
- گسترش و نهادینه نمودن فرهنگ مطالعه و یادگیری و تقویت روحیه پرسش‌گری در کارکنان.

- [21] Holsapple, C.W., Singh, M., (2001), **The knowledge chain model: activities for competitiveness**, Expert System with Applications, Vol. 20 No.1, pp.77-98
- [22] Holsapple, C.W., Joshi, K.D., (2000), **An investigation of factors that influence the management of knowledge in organizations**, Journal of Strategic Information Systems, No. 9, pp. 235-61
- [23] Khalifa, M., Liu, V., (2003), **Determinants of Successful Knowledge Management Programs**, Electronic Journal on Knowledge Management, Vol. 1, No.2, pp. 103-112
- [24] Kalling, T., (2003), **Knowledge management and the occasional links with performance**, journal of knowledge management, Vol.7 No.3, pp 67-81
- [25] Kuan, Y.W., (2009), **Critical Success Factors for Implementing Knowledge Management in Small and Medium Enterprises**, Industrial management & Data Systems, Vol. 105, No. 3, pp. 262-273
- [26] Jayasundara, CH., (2008), **Knowledge Management in Banking Industries: uses and opportunities**, Journal of the University Librarians Association of Sri Lanka. Vol. 12. 2008
- [27] Lee, S. M., Hong, S., (2002), **An Enterprise-wide Knowledge Management System**, Industrial Management & Data Systems, Vol. 102, No.1, pp. 17-25
- [28] Mathi, K., (2004), **Key Success Factors for Knowledge Management**, Master Thesis, and MBA: International Business Management & Consulting, Germany: University of Applied Sciences
- [29] Moffett, S., McAdam, R., Parkinson, S., (2003), **An Empirical Analysis of Knowledge Management Applications**, Journal of Knowledge Management, Vol. 23 No. 3, pp. 6-26
- [30] Rowley, J.E., (2002), **Reflection on Customer Knowledge Management in EBusiness**, Qualitative Market Research
- [31] Savary, M., (1999), **Knowledge Management and Competition in the Consulting Industry**, California Management Review, Vol. 41 No. 2, pp. 95-107
- [32] Sher, P.J., Lee, V.C (2004), **Information Technology as a facilitator for enhancing dynamic capabilities through knowledge management**, Information & Management, Vol.41 No.8, pp. 933-45
- [33] Tynan, S., (1999), **Best Behaviors**, Management Review, Vol. 88, No.10, pp. 8-61
- [34] Von Krogh, G., (1998), **Care in knowledge creation**, California Management Review, vol.40 No.3. pp. 133-53
- [35] Wilson, L., Asay, D., (1999), **Putting quality in Knowledge Management**, Quality Progress, Vol. 32, No.1, pp. 25-31
- [36] Yahya, S., Goh, W., (2002), **Managing human resources toward achieving knowledge management**, Journal of Knowledge Management, Vol. 6, No.5, pp. 457-468
- [37] Yoguel, G., (2003), **Knowledge and Information: The Diffusion of ICT in the Argentinian Manufacturing Industry**, Butterworth-Heinemann, Newtown, MA, Pp. 147-76
- شود. هر چند کاربرد انواع ابزارها در این تحقیق نمره بالا گرفته است(از طریق روش فراوانی)، لکن وضعیت استفاده از ابزارهای مهم در بانک ضعیف است و اکثر افراد گزینه کم را علامت زده‌اند(براساس طیف ۳ گزینه‌ای زیاد، متوسط و کم). بنابراین، پیشنهاد می‌شود ابزارهایی همانند اتاق گفتگو، کارگروه دانش، گروه افزار، طوفان مغزی، ممیزی دانش، مشاوره قبل از اقدام، داستان‌گویی، خوشه‌دانش، وبلاگ، سیستم خبره، سیستم مدیریت اسناد در بانک مورد استفاده قرار گیرد.

## منابع و ماخذ

- [۱] رحمان‌سرشت، حسین. (۱۳۸۹). پروژه‌های پیاده‌سازی مدیریت دانش، موجود در [iran.blogfa.com](http://iran.blogfa.com)
- [۲] عسگری، ناصر. (۱۳۸۵). بررسی رابطه بین عناصر سازمانی با خلق و انتقال دانش در وزارت کار و امور اجتماعی، پایان‌نامه کارشناسی ارشد، دانشکده مدیریت دانشگاه تهران.
- [۳] قلیچ‌لی، بهروز. (۱۳۸۸). مدیریت دانش: فرایند خلق، تسهیم و کاربرد سرمایه فکری در کسب و کارها، تهران: سازمان مطالعه و تدوین کتب علوم انسانی دانشگاه‌ها (سمت).
- [۴] محمدی‌فاتح، اصغر. سبحانی، محمدصادق و محمدی، داریوش. (۱۳۹۱)، مدیریت دانش رویکردی جامع، انتشارات پویش، چاپ دوم.
- [۵] محمدی‌فاتح، اصغر، (۱۳۹۰)، مدیریت دانش در محیط کار پست مدرن، مجموعه مقالات چهارمین کنفرانس ملی مدیریت دانش، تهران، سالن همایش‌های بین‌المللی رازی.
- [۶] منوریان، عباس. محمدی فاتح، اصغر. (۱۳۹۱)، خلق سازمان‌های دانش‌محور، انتشارات سازمان مدیریت صنعتی
- [۷] مظفری، سعید. (۱۳۹۳)، نقش مدیریت دانش در مؤسسات بانکی، در مجله الکترونیک مطالعات مدیریت دانش شرکت مشاوران توسعه آینده.
- [8] Bruno, A., Leidecker, J., (1984), **Identifying and Using Critical Success Factors**, In: Long Range Planning, Vol. 17, No.1, pp. 23-32.
- [9] Buckman, R., (1999), **Collaborative knowledge, Human Resource Planning**, Vol. 22 No. 1, pp. 22-38.
- [10] Campbell, A. J., (2003), **Creating customer knowledge competence: Managing customer relationship management programs strategically**, Industrial Marketing Management. Vol. 32, pp. 375-383.
- [11] Chourides, P., Longbottom, D., Murphy, W., (2003), **Excellence in knowledge Management: an Empirical Study to Identify Critical Factors and Performance Measures**, Measuring Business Excellence, Vol. 7 No.2, pp. 29-45.
- [12] Davenport, T., Grover, V., (2001), **Knowledge management**, Journal of Management Information Systems, Vol.18, No.1, pp. 3- 4
- [13] Davenport, T., De Long, D., Beers, M., (1998), **Successful Knowledge Management Projects**, Sloan Management Review, Vol. 39 No. 2, pp.43-57
- [14] Davis, T., (1996), **Managing Knowledge-work Support Functions**, Journal of General Management, Vol. 22 No. 1, pp. 68-86
- [15] Day, J., Wendler, J., (1998) **Best Practice and Beyond: Knowledge Strategies**, the McKinsey Quarterly, No. 1, pp. 19- 25
- [16] Dess, G., Picken, J., (2000), **Changing roles: Leadership in the 21st century**, Organizational Dynamics, Vol. 28 No. 3, pp. 18-34
- [17] Drew, S. , (1997), **From knowledge to action: the Impact of Benchmarking on Organizational Performance**, Long Range Planning, Vol. 30 No. 3, pp. 427-41
- [18] Greco, J., (1999), **Knowledge is Power**, Journal of Business Strategy, Vol. 20, No. 2, pp. 18-22
- [19] Greengard, S., (1998), **Will your culture support KM?**, Workforce, Vol. 77 No. 10, pp. 93-114
- [20] Hsieh, L.F., Chen, S.K., (2005), **Incorporating voice of the consumer: does it really work?**, Industrial Management & Data System, Vol.105 No.6, pp.769-85

