

# شناسایی و اولویت بندی ابعاد و مولفه های استراتژی آموزش و توسعه نیروی انسانی مبتنی بر دانش در صنعت بانکداری در عصر دیجیتال (مطالعه موردی: بانک ملت)

فرشته افتخارنژاد<sup>۱</sup>، مجید جهانگیرفرد<sup>۲</sup>، علی مهدی زاده اشرفی<sup>۳</sup>، تورج مجیبی<sup>۴</sup>

تاریخ دریافت: ۱۴۰۱/۰۹/۲۲

تاریخ پذیرش: ۱۴۰۱/۱۱/۲۳

## چکیده

با تغییرات سریع محیطی، ظهور و پیچیده تر شدن مشاغل و وظایف شغلی جدید، و رقابت در محیط به سرعت در حال تغییر کسب و کار امروزی و لزوم پاسخ گویی به نیازهای مشتریان، نقش آموزش و تغییر در دانش، مهارت، تواناییها و رفتار کارکنان محسوس می باشد. پژوهش حاضر با هدف شناسایی و تبیین ابعاد و شاخص های استراتژی آموزش و توسعه نیروی انسانی مبتنی بر دانش در صنعت بانکداری در بخش دولتی انجام شده است. در ابتدا با استفاده از ادبیات نظری موضوع مؤلفه های استراتژی آموزش و توسعه و مدیریت دانش استخراج گردید و در بخش بعد از طریق روش دلفی و مصاحبه با ۱۵ نفر از خبرگان مدیریت منابع انسانی در بانک ملت و با استفاده از پرسشنامه نیمه ساختار یافته مؤلفه ها و شاخص های استراتژی آموزش و توسعه نیروی انسانی مبتنی بر دانش تعیین گردید. پس از طراحی پرسشنامه مقایسات زوجی، مؤلفه ها و شاخص ها وزن دهی و رتبه بندی شدند. یافته های پژوهش حکایت از این دارد برای پیاده سازی موفق مدیریت دانش در استراتژی آموزش و توسعه در حوزه منابع انسانی می بایست در پنج حوزه تعیین نیازهای آموزشی، تعیین اهداف آموزش و توسعه منابع انسانی، تعیین محتوای دوره ها، بکارگیری اصول و مبانی یادگیری اجرا و ارزشیابی مجموعاً به ۲۴ شاخص در زمینه های ساختاری، ارزشی و رفتاری در مدیریت دانش توجه نمود.

**کلید واژه ها:** آموزش و توسعه، استراتژی، مدیریت دانش، بانکداری.

<sup>۱</sup> گروه مدیریت، واحد فیروز کوه، دانشگاه آزاد اسلامی، فیروز کوه، ایران

<sup>۲</sup> گروه مدیریت، واحد فیروز کوه، دانشگاه آزاد اسلامی، فیروز کوه، ایران

<sup>۳</sup> استادیار گروه مدیریت، واحد فیروز کوه، دانشگاه آزاد اسلامی، فیروز کوه، ایران

<sup>۴</sup> گروه مدیریت، واحد فیروز کوه، دانشگاه آزاد اسلامی، فیروز کوه

ایمیل نویسنده مسئول: [eftekhar.hrm@gmail.com](mailto:eftekhar.hrm@gmail.com)

## مقدمه

امروزه بانکها نقش قابل ملاحظه‌ای در رشد و توسعه اقتصادی هر کشوری دارند. زیرا رشد اقتصادی و افزایش رفاه و بهبود زندگی در هر کشوری به میزان سرمایه‌گذاری‌ها بستگی دارد که در حقیقت از طریق جمع‌آوری سپرده‌ها و پس‌اندازها توسط سیستم بانکی صورت می‌پذیرد (دل‌گادیو، ۲۰۲۱). شناسایی نیازها و خواسته‌های کارکنان و مشتریان همواره دربرگیرنده مجموعه‌ای از زوایای پنهان بوده که متناسب با فرهنگ و شرایط هر کشور پیچیدگی‌های خاصی را در خود پرورش داده است، در این میان مدیریت دانش ابزار سودمندی برای سازمان‌هاست تا سرمایه خود را توسعه دهند و عملکرد مطلوب را بیشینه کنند (سرخوندی و همکاران، ۲۰۱۸).

هم‌زمان با توسعه شتابان دیجیتالی شدن در عرصه‌های مختلف، نشانه‌های ورود به عصر زندگی مجازی بیش‌از پیش نمایان شده است. ظهور شبکه‌های اجتماعی، فضاهای درآمیخته با واقعیت مجازی و گرایش شدید شهروندان به برقراری ارتباط با فضای جدید و استقبال بی‌سابقه از ارتباطات و مناسبات این فضا، نیاز به تحول دیجیتال را ضرورت بخشیده است. هرچند واژه دیجیتال به عنوان صفت برای تحول منصوب شده، اما تحول دیجیتال به امر یا فرایند دیجیتال‌سازی محدود نیست. تحول دیجیتال، فرایند گذر موجودیت‌های سنتی مبتنی بر ارتباطات، مناسبات و زیست بوم فیزیکی به دنیای مبتنی بر مناسبات و موجودیت‌های غیر فیزیکی است. مدیریت دانش به‌عنوان یکی از مهم‌ترین تسهیلگرهای تحول به‌شمار می‌رود. ماهیت دانشی تحول دیجیتال و ویژگی‌های به‌شدت پویا و متغیر آن، اقتضا می‌کند که تغییراتی در نوع نگرش و تسهیلگری مدیریت دانش نیز تغییراتی حاصل شود. به‌همین دلیل، مدیریت دانش تحولی می‌تواند به عنوان راه حل مناسبی پیشنهاد شود (حسن‌زاده، ۲۰۲۲).

در این ارتباط، مدیریت منابع انسانی در آستانه تحول بزرگی قرار دارد که محرک آن فناوریهای دیجیتال هستند. فناوری‌هایی از قبیل هوش مصنوعی، کلان داده، شبکه‌های اجتماعی، رایانش ابری، بلاکچین و مواردی از این دست در حال متحول ساختن منابع انسانی می‌باشند (آملادی، ۲۰۱۷، کاتالو و کنی، ۲۰۲۱، کین و همکاران، ۲۰۱۶). تغییر به سمت مدیریت دیجیتال منابع انسانی منجر به تغییراتی در نحوه، مکان و زمان انجام کار می‌شود و مسائل مختلفی از جمله روابط شغلی را دستخوش تغییرات زیادی میکند (ویلاپلانا و استین، ۲۰۲۰). فناوری منجر به حذف برخی از مشاغل می‌شود (بودلایی، کنارودی و کشاورزینیک، ۲۰۲۰)، اما این در حالی است که همین فناوری منجر به ایجاد برخی مشاغل دیگر می‌شود (ویلاپلانا و استین، ۲۰۲۰). در تحقیقی که توسط مجمع جهانی اقتصاد (۲۰۱۹) انجام شده است، با توجه به این موضوع که امروزه سازمان‌ها در انقلاب صنعت ۴، قرار دارند و اقدامات منابع انسانی در سازمان‌ها نیز با توجه به این انقلاب دچار تغییرات چشمگیری شده است، بیان شده است که نیاز است تا استراتژی‌های شکل‌گیری نیروی انسانی متناسب با وضعیت موجود تغییر کند (مجمع جهانی اقتصاد، ۲۰۱۹). تحولات گسترده فناوری دیجیتال، بستر تحول کسب و کارها و تمامی ابعاد آن را فراهم کرده است. یکی از مهمترین ابعاد که تحت تأثیر تحولات فناوری دیجیتال قرار گرفته، سرمایه انسانی و مدیریت راهبردی آن است (شیروانی، ۱۴۰۰). هم‌زمان با توسعه نسل‌های جدید مدیریت دانش، همچنان جایگاه نیروی انسانی و محوریت آن در فرایندهای خلق، اشاعه، توسعه، ممیزی و کاربست آن در سطح سازمان و بینا سازمان برجسته و تعیین‌کننده خواهد بود و تحول دیجیتال بدون مدیریت دانش امکان‌پذیر نیست. مدیریت دانش تحولی بر توانمندسازی منابع انسانی، کاربست فناوریهای تحلیلی و هوشمند، تسهیل ائتلاف‌های سازمانی، توسعه مهارت‌های خردارتقای و یادگیری مستقل و محافظت جدی از دارایی‌های دانشی استوار است (حسن‌زاده، ۲۰۲۲).

مهمترین مؤلفه سازمانی که در سازگاری، بقا و توسعه بنگاه‌ها با توجه به تغییرات اقتصاد جهانی می‌تواند مؤثر واقع گردد، سرمایه دانشی یا منابع انسانی سازمان‌ها است. عبارت دیگر منابع انسانی برخوردار از دانش شناختی (دانش چه)، مهارت‌های پیشرفته (دانش چگونه)، فهم سیستمی (دانش چرایی) و خلاقیت خود انگیخته، راه‌گریز ناپذیری است که سازمان‌های پویا، زنده و پیشرو نیاز به طی آن در راستای مواجهه با چالش‌ها و موانع عصر دانش و دانایی هستند. پیام رسا و صریحی که این تغییرات و شرایط نوین جهانی برای سازمان‌ها و بنگاه‌های اقتصادی و حتی ملت‌ها به همراه دارد، پیام تولید، انتقال، کاربرد و ذخیره دانش و مهارت از طریق رویکردها و سازوکارهای اثربخش و کارآمد همچون آموزش و توسعه، سازمان یادگیرنده، مدیریت دانش و مفاهیمی از این قبیل می‌باشد. به عبارت دیگر سازمان‌ها بایستی بتوانند با به‌کارگیری سیستم‌های آموزشی و یادگیری هدفمند و استراتژیک سازگار با ماموریت، اهداف و استراتژی‌های سازمانی، درصد توسعه و نوسازی و افزایش سرمایه دانشی و فکری و پرورش منابع انسانی خود انگیخته و خودپرور برآیند (عسگرانی، ۲۰۱۸).

در این راستا، منابع انسانی در صنعت بانکداری نیز با توجه به پویایی و تغییرهای مستمر محیط نمی‌تواند یک پدیده ساکن و ثابت باشد (میراحمدی، ۲۰۲۰). دستیابی به مدیریت دانش مناسب در صنعت بانکداری فرصت‌هایی را برای یادگیری و توسعه شیوه‌های جدید فراهم می‌نماید. مدیریت دانش در بانک‌ها باعث افزایش ارتباطات و همکاری بین افراد می‌شود چنین ارتباطی منجر به انتقال دانش بین کارکنان می‌گردد، کارکنان را وادار به همکاری، یادگیری و به اشتراک‌گذاری اطلاعات می‌کند. در واقع، مدیریت دانش در صنعت بانکداری از جریان دانش میان کارکنان بانک‌ها پشتیبانی خواهد کرد (آلبدان و کالن، ۲۰۱۶). جریان دانش در صنعت بانکداری بشدت لازم و ضروری است و این صنعت نیاز مبرم دارد که به این حوزه مطالعاتی و عملیاتی وارد شود (محمداسماعیل و حمیدی، ۲۰۲۲). مدیریت دانش به‌منظور برقراری جریان مؤثر دانش در صنعت بانکداری اهمیت و جایگاه ویژه‌ای دارد. پیاده‌سازی مدیریت دانش در نظام منابع انسانی و استراتژی‌های آن، بانک را قادر می‌سازد تا تخصص‌ها و مهارت‌های خود را حفظ کرده، از افت دانش که از بازنشستگی، کوچک‌سازی، ترک کار یا اخراج کارکنان ناشی می‌شود جلوگیری کند و در صورتی که کارکنان سازمان را ترک کنند، دانش در بانک از دست نمی‌رود. همچنین این امر نوع و کیفیت دانش مورد نیاز را برای تصمیم‌گیری‌های

اثر بخش شناسایی می کند و دسترسی به آن دانش را تسهیل می بخشد. در نتیجه، تصمیمات سریعتر و بهتری می تواند در سطوح مختلف بانک صورت گیرد.

با توجه به کاهش سطح استخدام طی دهه های گذشته در بخش دولتی در صنعت بانکداری و خلاء پیاده سازی جریان مدیریت دانش در نظام منابع انسانی بخش مزبور، صنعت بانکداری در بخش دولتی طی سال های آتی با بازنشستگی کارکنان خود شاهد خروج این دانش نهان و عدم انتقال به تازه استخدامین خواهد بود. همچنین از سوی دیگر با عنایت به بروز تحول دیجیتال در فرآیندهای صنعت بانکداری، نیاز به کارکنان دانش محور امری محسوس و ضروری می باشد، لذا در حوزه مدیریت منابع انسانی، استراتژی های مدیریت منابع انسانی در صنعت بانکداری در بخش دولتی نیازمند اعمال تغییرات و در نظر گرفتن مؤلفه ها و شاخص های مدیریت دانش می باشد تا اثربخشی بیشتری داشته باشند. سازمان ها با طراحی و اجرای فعالیت های آموزشی و توسعه، می توانند بین دانش و مهارت های موجود و مورد نیاز کارکنان تناسب برقرار کنند و از این طریق به ایجاد دانش و بهبود سرمایه انسانی بپردازند. آموزش همچنین می تواند فرآیندهای تفکر خلاق کارکنان و تخصص دامنه کار را افزایش دهد (جیانگ و همکاران، ۲۰۱۲). لذا استراتژی آموزش و توسعه مبتنی بر دانش به طور مرتب مستلزم توسعه عمق و گستردگی دانش و تخصص کارکنان، شخصی سازی آموزش برای نیازهای خاص است و به طور کلی، تضمین توسعه مستمر کارکنان می باشد.

با عنایت به تغییرات شگرف پیش رو در صنعت بانکداری، وزارت امور اقتصادی و دارایی با ابلاغ سند "بانکداری آینده و تحول دیجیتال مبتنی بر اقتصاد هوشمند" در سال ۱۳۹۸ بانک ها را موظف به تدوین نقشه راه تحول دیجیتال نمود. در سند مزبور بانک ها برای ارائه خدمات بهتر و مطلوب تر کانون توجه قرار گرفته و سه حوزه مردم (سهامداران، مشتریان و کارمندان)، فرآیندهای کسب و کار و فناوری به طور همزمان هدف گیری شده اند تا بتوانند منافع تمام ذینفعان (بازدهی مناسب برای سهامداران، خدمات مطلوب، متنوع، کم هزینه و شخصی سازی شده برای مشتریان و محیط فعالیت و مزایای مناسب برای کارمندان) را تامین نمایند. با توجه به اینکه مبحث تحول دیجیتال موضوعی نوین می باشد ادبیات نظری آن به صورت بومی از سال ۲۰۰۰ در کشورمان جاری و ساری گردیده است که حسب بررسی های انجام شده تاکنون پژوهشی در راستای شناسایی ابعاد و مولفه های مدیریت دانش در استراتژی آموزش و توسعه نیروی انسانی در صنعت بانکداری در عصر دیجیتال ارائه نشده است.

در حالی که نویسندگان در گذشته یکپارچه سازی مدیریت منابع انسانی و دیدگاه دانش را به عنوان یک مساله حیاتی با پتانسیل، شناسایی کرده اند، هنوز هم این امر در صنعت بانکداری در بخش دولتی توسعه نیافته است. این کمبود تحقیقات نیاز به مطالعات بیشتر در رابطه استراتژی آموزش و توسعه نیروی انسانی صنعت بانکداری با زمینه های مدیریت دانش را نشان می دهد. با توجه به توضیحات یاد شده، پرسش اصلی پژوهش این است که ابعاد و مولفه های استراتژی آموزش و توسعه نیروی انسانی مبتنی بر دانش در صنعت بانکداری در بخش دولتی چیست؟ به عبارتی در این مطالعه، پژوهشگر بدنبال شناسایی و تبیین ابعاد و مولفه های استراتژی آموزش و توسعه نیروی انسانی مبتنی بر دانش و وزن و اهمیت ابعاد و مولفه ها می باشد.

## چارچوب نظری پژوهش

### آموزش راهبردی نیروی انسانی

آموزش راهبردی بیانگر فرآیندی است که چگونگی انجام کارهای اصلی یک مجموعه آموزشی را هدایت و رشد پایدار آن را با همکاری کلیه بخش های سازمانی از طریق بکارگیری روش های علمی جهت شناسایی، تدوین، اجرا و ارزیابی استراتژی های آموزشی در چارچوب استراتژی های کلان منابع انسانی و سازمان به سمت آینده فراهم می آورد (برجی خانی، ۲۰۲۱). تمرکز اصلی مدیریت منابع انسانی راهبردی، هم راستایی اقدامات و تصمیمات مدیریت منابع انسانی با اهداف کسب و کار است (شاه حسینی، ۲۰۲۰).

### آموزش و توسعه نیروی انسانی

ساختار حوزه توسعه نیروی انسانی رویکردهای متفاوت دارد که می توان به رویکردهای کارکردگرایی، برساختگرایی، پست مدرنیست و انتقادی اشاره کرد. در هر یک از رویکردهای نامبرده فرضیه ها و دیدگاه های مختلفی وجود دارد. بنابراین حوزه توسعه منابع انسانی ماهیت چندپارادایمی دارد (دهقانان، ۲۰۲۲). آموزش و توسعه فرصت هایی را برای رشد در اختیار کارکنان قرار می دهد، نیاز کارکنان به شایستگی را برآورده و منابع شخصی آنها را تقویت می کند (پیووار سولج، ۲۰۲۱). آموزش و توسعه نیروی انسانی، به عنوان فرایند بهبود افراد، گروه ها و عملکردهای سازمان، از طریق آموزش، مسیر حرفه ای و ابتکارهای توسعه سازمانی شناخته می شود (نگوین، ۲۰۱۸). آموزش و توسعه جنبه ای از اقدام های منابع انسانی است که به افزایش مهارت، دانش و شایستگی کارکنان کمک می کند تا توانایی کارکنان را برای عملکرد کارآمدتر بهبود دهد (عبداللهی، ۲۰۱۸). آموزش کارکنان، توسعه و رشد حرفه ای آنان جزء اساسی برنامه های توانمندسازی است. در این رابطه بلانچارد و همکارانش می نویسند در فرهنگ توانمندسازی، افراد باید مسئولیت پذیر باشند. به همین سبب آموزش باید جزء جدایی ناپذیر فرآیندهای توانمندسازی باشد. اگر قصد داریم واقعا کارکنان را توانمند کنیم، نتیجه آموزش باید کسب مهارت های مورد نیاز شغل باشد و رسیدن به این هدف مستلزم تلاش و کوشش در قبل، در جریان و بعد از آموزش است. اگر قرار است افراد، توانمند و صاحب اختیار شوند، باید با اطلاع قبلی از اهداف شرکت در کلاس و آنچه قرار است یاد بگیرند، در کلاس ها

حاضر شوند. مسئولیت آموزش، یاد دادن تغییر است. اگر آموزش مختوم به فراگیری و تحول نباشد، هرگز توانمندسازی اتفاق نخواهد افتاد (من دیپ و گاگانديپ، ۲۰۱۸)

قرونه و همکاران در تحقیقی در سال ۱۳۹۸ نشان دادند که مهم ترین محورهای مطالعاتی آموزش و توسعه منابع انسانی عبارتند از: طراحی آموزش، راهبردهای توسعه منابع انسانی، کاربرد فناوریهای نوین یادگیری در توسعه منابع انسانی، مدیریت برنامه های یادگیری، ارزیابی اثربخشی یادگیری، مدیریت استعداد، مربیگری و منتورینگ، مدیریت دانش، مدیریت تغییر و نوآوری، و مدیریت بهبود عملکرد. همچنین شایستگی هایی همچون توسعه رهبری، مدیریت استراتژیک منابع انسانی، شم کسب و کار، تحلیل رفتار سازمانی، مهارت های ارتباطی، و بهینه کاوی توسعه منابع انسانی را به عنوان موضوعات پایه در این حوزه شناسایی نمودند.

توسعه منابع انسانی فرآیندی است که در بستر سازمان اتفاق می افتد و به منظور ارتقای یادگیری فردی و گروهی در زمینه وظایف، کارها و مشاغل طراحی شده است. همچنین این مفهوم شامل هر سه مفهوم یادگیری، تغییر و توسعه سازمانی است و در نهایت، توسعه منابع انسانی به طور مشخص بر روی مسائل مربوط به کار در درون سازمان متمرکز است (ویسانت و همکاران، ۲۰۲۱)

استراتژی آموزش و توسعه نیروی انسانی مطابق با جدول ۱، شامل مراحل ذیل می باشد:

جدول ۱. مؤلفه های استراتژی آموزش و توسعه منابع انسانی

زیر مؤلفه های آموزش و توسعه منابع انسانی							
۲۰۰۲	۲۰۰۸	۱۳۸۹	۱۳۸۹	۱۳۹۳	۱۳۹۸	۱۳۹۶	۱۴۰۰
آرستراتگ	نو و دیگران	ابطحی	میرسناسی	سعادت	عسگرانی	قلی پور	استوارت
	✓	✓		✓	✓	✓	✓
✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
✓			✓			✓	
			✓			✓	
✓							

### مدیریت دانش

مدیریت دانش یک نظام در حال تکامل است. سرنکو پنج مرحله تکامل را شناسایی کرد. تمرکز و روش های نظم مدیریت دانش عبارتند از: ۱۹۹۶ - ۲۰۰۱ (شروع)، ۲۰۰۲ - ۲۰۰۶ (توسعه اولیه)، ۲۰۰۷ - ۲۰۱۲ (سختگیری و تحکیم)، ۲۰۱۳ - ۲۰۱۶ (پیشرفت روش شناسی) و ۲۰۱۷ - ۲۰۱۹ (مرحله بلوغ) (سرنکو و بونتیس، ۲۰۲۱).

مهارت در امر مدیریت دانش به امری حیاتی برای بقای بخش بانکی در قرن بیست و یکم تبدیل شده است. کاربرد مدیریت دانش در بانک ها در ابتدا از بانک جهانی آغاز شد و سپس در دهه گذشته در بانک های انگلستان، آلمان، آمریکا، ژاپن، و کانادا دنبال شد. همچنین در اواسط دهه گذشته کاربرد مدیریت دانش در برخی کشورهای در حال توسعه مانند مصر، پاکستان، اندونزی و آفریقای جنوبی دنبال شد (ایسا فاتی، ۲۰۱۹). چهار فرآیند اصلی مدیریت دانش که به تربیت به وقوع می پیوندند عبارت اند از: اکتساب دانش، ذخیره دانش، تسهیم دانش و خلق دانش (تنگ و همکاران، ۲۰۲۰).

شمار رو به رشدی از سازمان ها کارگروهی، ساختارهای ارگانیک و فرهنگ های دانش محور را به عنوان نتیجه اقتصاد دانش محور قبول کرده اند (لایینا، ۲۰۱۴). منابع دانش درونی برگرفته از روش های کارکنان به عنوان المان های اصلی موفقیت شرکت ها شناخته می شوند. (چایاتانایات، ۲۰۲۱). وجود استراتژی روشن و تعریف شده مدیریت دانش نمی تواند باعث ایجاد ارزش سازمانی برای کارکنان شود و آنان را بر این ارزش ها متمرکز کند؛ بنابراین مدیران می بایست به عنوان مدل ساز فرهنگی کارکنان استراتژی های مدیریت دانش را همراستا با استراتژی سازمان تعریف و اهداف را به منظور اجرای موفق مدیریت دانش مورد بازبینی قرار دهند. از آنجاکه ساختارهای سنتی عموماً وظیفه گرا هستند که می تواند مانعی برای مدیریت دانش باشد، تغییر به سمت ساختارهای جدید که کمتر سلسله مراتبی هستند می تواند به عنوان یک استراتژی در نظر گرفته

شود (موسوی زاده، ۲۰۱۹). هر دو بعد انسانی و فناوری مدیریت دانش در عصر صنعت ۴،۰ مهم بوده و در فرآیندهای اکتشاف و بهره برداری از دانش ضروری است (اسپریت، ۲۰۱۷).

هر سازمان با توجه به فعالیت‌هایی که در زمینه مدیریت دانش انجام داده، در سطحی از بلوغ قرار می‌گیرد که این سطح نشان‌دهنده وضعیت جاری سازمان در زمینه مدیریت دانش است. پیشنهادها و رهنمودهایی که بتوانند فعالیت‌های موردنیاز مدیریت دانش را موردتوجه قرار دهند، می‌توانند به وسیله مدل‌های بلوغی که مشابه آن‌ها هم اینک در صنایع مختلف وجود دارد ارائه گردند. یک مدل بلوغ از چندین سطح بلوغ تشکیل شده است که یک سازمان می‌تواند گام به گام و در طول سالیان به آن‌ها دست یابد (حسن قلی پور، ۲۰۰۹). راجان و همکارانش در سال ۱۹۹۹ پرسشنامه‌ای را تهیه کردند که میزان استفاده از دانش را در سازمان نشان می‌دهد و به کمک آن می‌توان میزان موفقیت مدیریت دانش را در سازمان‌ها سنجید. آن‌ها مدیریت دانش را سه بعد ساختاری، ارزشی و رفتاری مورد سنجش قرار دادند.

### آموزش و توسعه منابع انسانی و مدیریت دانش

شفاهی و همکاران (۲۰۲۲) در مطالعه خود پیرامون الگوی توسعه آینده پژوهی مدیریت دانش در دانشگاه آزاد اسلامی استان تهران نشان دادند این الگو شامل شرایط علی (زیرساخت‌های نرم و سخت افزاری، زیرساخت فنی مدیریت دانش)؛ شرایط زمینه ای (بسترهای فرهنگی با نگاه فناورانه و جهانی شدن آموزش عالی، اعتقاد مدیران به مشارکت و خرد جمعی، آینده نگری و استفاده از ابزارهای علمی برای آینده پژوهی) شرایط مداخله گر (نهادینه کردن فعالیت اجتماعی، توسعه فعالیت‌ها)، مقوله محوری (روش‌های اثر بخش خلق دانش، به کارگیری دانش و ذخیره سازی دانش)، راهبردها (تحول درسیستم آموزش و نهادینه شدن آینده نگاری در نظام خط مشی گذاری دانشگاه) و پیامدها (توسعه هوشیاری سازمانی و بهره وری نیروی انسانی) است.

فریرا و کورادو (۲۰۲۱) در پژوهشی با موضوع "مشارکت مدیریت دانش در توسعه منابع انسانی" عنوان نمودند که مدیریت دانش و مدیریت منابع انسانی ارتباط نزدیکی با هم دارند، زیرا هر دو دارای‌های نامشهود مبتنی بر دانش را مدیریت می‌کنند که مزیت رقابتی ایجاد و حفظ می‌کند. در این پژوهش، با مرور سیستماتیک ادبیات تجربی ۲۰ سال گذشته (۲۰۰۰ تا ۲۰۱۹) آن‌ها نشان دادند که چگونه مدیریت دانش به توسعه منابع انسانی کمک می‌کند. نتایج نشان می‌دهد که مدیریت دانش بیشتر به توسعه منابع انسانی فردی و حرفه ای کمک می‌کند. دو فرآیند مدیریت دانش مرتبط در این رابطه، ایجاد و اشتراک دانش هستند. یافته‌ها نشان‌دهنده استفاده ناکافی از مدیریت دانش در ابعاد فن‌آوری، سازمانی و اجتماعی منابع انسانی هستند که این موضوع را باید به مدیران هشدار داد.

کیانتو، سانز و آرامبو (۲۰۱۷) تأثیر شیوه‌های مدیریت منابع انسانی بر فرآیند مدیریت دانش، با تمرکز بر اقدامات مدیریت منابع انسانی به صورت مجزا و تشکیل یک سیستم منابع انسانی دانش محور را بررسی نمودند. آن‌ها پس از بررسی ادبیات مربوطه، به طور تجربی رابطه بین شیوه‌های منابع انسانی معطوف به دانش و فرآیندهای کسب، توزیع، تفسیر و ذخیره‌سازی دانش را با استفاده از نمونه‌ای از ۷۰۱ شرکت تجزیه و تحلیل نمودند و یافته‌ها شواهدی از رابطه مثبت بین سیستم منابع انسانی دانش محور و هر یک از فرآیندهای مدیریت دانش ارائه می‌دهند. رضایان (۲۰۱۳) نشان داد توانایی جذب دانش، عاملی مداخله‌گر در میان تسهیم دانش و قابلیت نوآوری است و همچنین تسهیم دانش، تأثیری مثبت و معنادار بر توانایی جذب دانش دارد.

فیگوایردو و همکاران (۲۰۱۶) وابستگی فرآیندهای سازمانی مرتبط با دانش به فرآیندهای مدیریت منابع انسانی در سازمان‌ها را تبیین نمودند. آن‌ها بر روی شیوه‌های مدیریت منابع انسانی مربوط به حوزه‌های آموزش، توسعه شغلی و حفظ و نگهداری تمرکز کردند. این مطالعه تجربی در بخش کمی نمونه ای شامل ۵،۳۰۶ نفر از کارکنان در سازمان‌های مدنی متعلق به یک گروه اقتصادی در بخش بانکداری را بررسی نموده است. داده‌ها از طریق دو پرسشنامه جمع‌آوری شده‌اند: پرسشنامه مدیریت منابع انسانی و پرسشنامه مدیریت دانش. یافته‌ها ظرفیت پیش‌بینی شیوه‌های مدیریت منابع انسانی در رابطه با فرآیندهای مدیریت دانش را نشان داده و رابطه مستقیم قوی بین این دو سازه را آشکار می‌کنند. در این پژوهش مشخص شد که شیوه‌های مدیریت منابع انسانی دارای ظرفیت خاص و متمایز برای پیش‌بینی و تأثیر مثبت بر فرآیندهای مدیریت دانش هستند. اتو و همکارانش (۲۰۱۹) نشان داد که برخی از اقدامات توسعه سرمایه انسانی اثربخشی سازمانی را از طریق تأثیر آن‌ها بر شایستگی‌های کارکنان تحت‌تأثیر قرار می‌دهند. این مطالعه همچنین نشان داد که شایستگی‌های کارکنان در رابطه بین فعالیت‌های توسعه منابع انسانی و اثربخشی سازمانی میانجی‌گری می‌کند.

محمدی فاتح و همکاران (۲۰۲۲) در پژوهش خود کاربرد فناوری‌های نوظهور با محوریت انقلاب صنعتی چهارم در صنعت بانکداری و مالی در زمینه مدیریت دانش را بررسی نمودند. نتایج تحقیقات نشان داد این فناوری‌ها به ترتیب رتبه عبارت‌اند از کلان‌داده، سیستم تشخیص هویت زیستی، فناوری‌های کشف کلاهبرداری، خودپرداز بدون لمس، داده‌کاوی، رایانش ابری، بازاریابی کانال همه‌کاره، هوش مصنوعی، فین‌تک، بیومتریک، بلاکچین، شبکه‌های اجتماعی هوشمند، شبکه‌های عصبی مصنوعی، فناوری‌های پایش از دور، هوش تجاری، اینترنت اشیا و حساب دیجیتال. سپس توسط خبرگان، میزان کاربرد این فناوری‌ها در چهارحوزه بانکداری یعنی بازاریابی، منابع انسانی، مدیریت ریسک و مشتری‌مداری در یک طیف سه درجه‌ای (کم، متوسط، زیاد) مشخص شده است. بر اساس نظر خبرگان، تمامی فناوری‌های شناسایی شده کاربرد متوسط به بالایی در چهار حوزه بانکداری دارند.

## مدل مفهومی پژوهش

این گونه به نظر می رسد که سازمان ها با بیشتر اهمیت دادن به دانایی خود نسبت به دیگر منابع و دارایی های سنتی، به اقتصاد دانش محور روی آورده اند. در این میان بانک ها که نقش بسیار مهمی در اقتصاد هر کشوری دارند توجه خاصی به مدیریت دانش نشان داده اند و برای پاسخگویی بهتر به تغییرات محیط کسب و کار، به ضرورت استفاده از تجربه و دارایی های معنوی خود پی برده اند. کاربرد مدیریت دانش در صنعت بانکداری با صنایع دیگر تفاوتی ندارد اما افزایش پیچیدگی محیط بانکی اجرای آن را دشوارتر می نماید (محمداسماعیل، ۲۰۲۱). اگرچه اهمیت مدیریت دانش در سازمان ها به طور فزاینده ای شناخته شده، اما یک چارچوب واحدی وجود ندارد که بتواند سازمان ها را در اجرای یک فرایند مدیریت دانش به روشی رسمی راهنمایی کند. هر چارچوب مدیریت دانش که توسط یک سازمان خاص اتخاذ شده باشد تنها در صورت متناسب بودن با آن سازمان می تواند موفقیت آمیز باشد در غیر این صورت باید توسط کاربران اصلاح گردد و توسعه یابد (پانچولی و پانچولی، ۲۰۱۴). بانک ها با توجه به تغییرات شگرف در حوزه بانکداری و بروز تحولات دیجیتال نیازمند کارکنان دانش محور می باشند و می بایست استراتژی آموزش و توسعه نیروی انسانی خود را در راستای چشم انداز و مأموریت خود به نوعی تنظیم نمایند تا کارکنان آن ها بتوانند پاسخگوی نیازهای متغیر محیطی و درون سازمانی باشند.

پس از مطالعه مدل های استراتژی آموزش و توسعه نیروی انسانی و مدیریت دانش و با توجه به موارد ذکر شده مدل مفهومی پژوهش به شرح شکل یک در نظر گرفته شد .



شکل ۱. مدل مفهومی پژوهش

## روش شناسی پژوهش

### متغیرهای پژوهش

پرسش اصلی پژوهش این است که ابعاد و مولفه های استراتژی آموزش و توسعه نیروی انسانی مبتنی بر دانش در صنعت بانکداری در بخش دولتی چیست؟

به عبارتی در این مطالعه، پژوهشگر دنبال شناسایی و تبیین ابعاد و مؤلفه های استراتژی آموزش و توسعه نیروی انسانی مبتنی بر دانش و وزن و اهمیت ابعاد و مولفه ها می باشد. براین اساس متغیرهای پژوهش شامل استراتژی آموزش و توسعه نیروی انسانی و مدیریت دانش می باشد که ابعاد متغیر مدیریت دانش براساس الگوی ارزیابی بلوغ مدیریت دانش راجان مورد بررسی قرار می گیرد.

### جامعه و نمونه آماری پژوهش

این تحقیق در حوزه آموزش و توسعه منابع انسانی و در راستای شناسایی ابعاد و مولفه های استراتژی آموزش و توسعه نیروی انسانی مبتنی بر دانش در صنعت بانکداری در بخش دولتی می باشد. قلمرو مکانی پژوهش حاضر در بانک ملت می باشد.

شناسایی و اولویت بندی ابعاد و مولفه های استراتژی آموزش و توسعه نیروی انسانی مبتنی بر دانش در صنعت بانکداری در عصر دیجیتال (مطالعه موردی: بانک ملت) فرشته افتخارنژاد و همکاران

جامعه آماری تحقیق شامل خبرگان فعال در حوزه منابع انسانی، آموزش و مدیران ارشد و میانی بخش های منابع انسانی، آموزش و طرح و برنامه بانک ملت می باشد. در تعریف جامعه آماری در بخش کیفی از روش نمونه گیری گلوله برفی برای تعیین تعداد خبرگان استفاده شده است. بدین صورت که در ابتدا ۸ نفر به عنوان خبرگان اولیه (خبرگان شناخته شده و معروف در امرحوزه نیروی انسانی) مشخص شد که شاخص انتخاب این افراد الف) داشتن سابقه علمی و پژوهشی، ب) سابقه اجرایی ج) دارای تجربه کاری بالای ۱۵ سال، د) داشتن فعالیت در زمینه حوزه های منابع انسانی (مخصوصاً حوزه استراتژی های منابع انسانی و طرح و برنامه) بوده است و در طول مصاحبه، افراد جدیدی از طریق خبرگان فوق معرفی و شناسایی شدند که در مجموع ۱۵ نفر به عنوان خبرگان تحقیق حاضر مشخص شدند. نمونه آماری در بخش کمی بخش مربوط به روش دلفی و AHP بمانند بخش کیفی انتخاب شده اند (به شرح جدول شماره ۲)

جدول ۲. مشخصات جمعیت شناختی مشارکت کنندگان در پژوهش

مورد	جنسیت	سن	مدرک تحصیلی	سابقه شغلی	حوزه تخصصی	محل فعالیت
خبره ۱	زن	۵۵	کارشناسی ارشد	۱۲ سال	مدیریت	سرمایه انسانی
خبره ۲	مرد	۴۹	کارشناسی ارشد	۱۸ سال	مدیریت	سازمان و بهبود روش ها
خبره ۳	مرد	۵۰	دکتری	۱۷ سال	مدیریت	سازمان و بهبود روش ها و عضو هیئت علمی دانشگاه
خبره ۴	مرد	۵۱	کارشناسی ارشد	۱۶ سال	اقتصاد	سازمان و بهبود روش ها
خبره ۵	مرد	۴۳	دکتری	۱۷ سال	مدیریت	سرمایه انسانی و عضو هیئت علمی دانشگاه
خبره ۶	مرد	۴۵	کارشناسی ارشد	۱۲ سال	حسابداری	آموزش
خبره ۷	مرد	۴۳	کارشناسی ارشد	۱۲ سال	اقتصاد	سرمایه انسانی
خبره ۸	زن	۴۶	کارشناسی ارشد	۱۶ سال	حسابداری	سرمایه انسانی
خبره ۹	مرد	۴۵	دکتری	۲۰ سال	مدیریت دولتی	سازمان و بهبود روش ها و عضو هیئت علمی دانشگاه
خبره ۱۰	زن	۴۸	دکتری	۱۲ سال	مدیریت دولتی	سازمان و بهبود روش ها
خبره ۱۱	مرد	۴۶	دکتری	۱۸ سال	مدیریت دولتی	سرمایه انسانی
خبره ۱۲	مرد	۴۵	دکتری	۱۹ سال	مدیریت دولتی	آموزش
خبره ۱۳	مرد	۴۴	دکتری	۱۷ سال	مدیریت دولتی	آموزش
خبره ۱۴	مرد	۵۲	کارشناسی ارشد	۱۵ سال	حسابداری	سرمایه انسانی
خبره ۱۵	مرد	۴۸	دکتری	۱۲ سال	مدیریت	آموزش و عضو هیئت علمی دانشگاه

## یافته های پژوهش

بنابراین برای پاسخ به سوال تحقیق ابتدا ابعاد و مؤلفه های استراتژی آموزش و توسعه نیروی انسانی در صنعت بانکداری و مؤلفه های مدیریت دانش براساس الگوی ارزیابی راجان در سه دور دلفی استخراج و سپس مؤلفه های استراتژی آموزش و توسعه نیروی انسانی مبتنی بر دانش در صنعت بانکداری با شاخص های مربوطه استخراج گردید.

برای شروع دور اول پرسشنامه ها و همچنین در بقیه مراحل (دور دوم و سوم) پرسشنامه ها به طور مستقیم در بین خبرگان توزیع شده است. طبق جدول ۳ میزان پاسخگویی پاسخ دهندگان (۱۵ نفر خبره) با میانگین بالای ۹۵٪ بوده است.

جدول ۳. میزان پاسخ دهی خبرگان

میزان پاسخ دهی	خبرگان	گروه
۹۵٪	۱۴	دور اول
۱۰۰٪	۱۵	دور دوم
۱۰۰٪	۱۵	دور سوم

## استراتژی آموزش و توسعه نیروی انسانی

پرسشنامه دور اول دلفی با توجه به ابعاد و شاخص های ذکر شده طراحی گردید و همانطور که اشاره شد این پرسشنامه در مدل اولیه ۹ مؤلفه برای استراتژی آموزش و توسعه نیروی انسانی طراحی گردید. علاوه بر این در پرسشنامه طراحی شده دور اول از خبرگان خواسته شده بود که مؤلفه های

دیگری که از دیدگاه آن‌ها در خصوص طراحی الگوی استراتژی آموزش و توسعه نیروی انسانی وجود دارند ذکر نمایند. در مجموع ۱۵ پرسشنامه برای پاسخگویان ارسال و برای تحلیل گردآوری گردید. برای این حالت در تجزیه و تحلیل داده‌ها از میانگین نظرات استفاده شد. بعد از آن، تابع مثلثاتی مربوط به هر عامل تاثیر گذار را از پرسشنامه کارشناس و بر اساس فرمول‌های زیر به دست آورده شده است:

$$\begin{aligned} \tilde{A} &= (L_A, M_A, U_A) \\ L_A &= \min (X_{Ai}), 1 = 1, 2, 3, \dots, n \\ M_A &= (X_{A1} * X_{A2} * \dots * X_{An})^{1/n} \\ U_A &= \max (X_{Ai}), i=1, 2, 3, \dots, n \end{aligned}$$

بر اساس این تابع مثلثاتی،  $\tilde{A}$  مقدار اهمیت عامل تاثیر گذار  $U_A, M_A, L_A, A$  به ترتیب حد پایینی، میانگین هندسی وحد بالایی مقادیر گروه تصمیم‌گیری برای عامل تاثیر گذار  $A$  هستند،  $X_{Ai}$  مقدار تصمیم گیرنده  $i$ ام برای عامل تاثیر گذار  $A$  است. اگر میانگین‌های هندسی تابع مثلثاتی برای هر عامل تاثیر گذار، تابع عضویت  $M_A$  را تشکیل دهد، نشان دهنده درک مشترک گروه تصمیم‌گیری برای این عامل است.

برای غربال کردن عوامل نامناسب، مقدار آستانه  $S^1$  انتخاب شده و بر طبق روابط زیر ایجاد می‌شود:

$$(1) M_A \geq S: \text{ عامل تاثیر گذار } A \text{ پذیرفته می‌شود.}$$

$$(2) M_A < S: \text{ عامل تاثیر گذار } A \text{ حذف می‌شود.}$$

البته باید در نظر گرفت که مقدار آستانه با استنباط ذهنی تصمیم گیرنده معین می‌شود و مستقیماً بر روی تعداد عواملی که غربال می‌شوند، تاثیر خواهد گذاشت (هیچ راه ساده یا قانون کلی برای تعیین مقدار آستانه وجود ندارد).

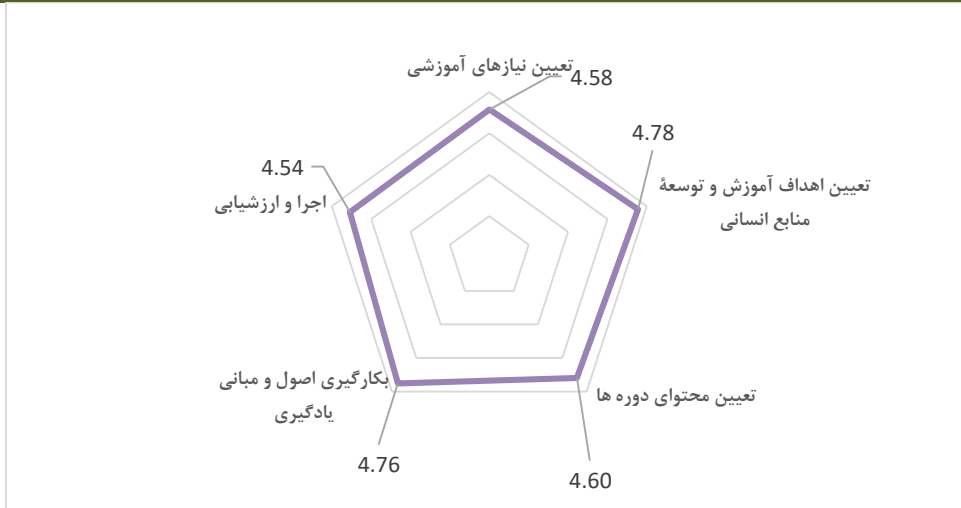
در این پژوهش، بر طبق نظر چن و وانگ (۲۰۱۰)، عدد ۳ را به عنوان مقدار  $S$  در نظر گرفته شده است که بر طبق آن عواملی که دارای میانگین هندسی پایین‌تر از ۳ هستند، حذف خواهند شد. نتایج میانگین هندسی در جدول ۴ آورده شده است.

جدول ۴. نتایج حاصل از تحلیل پرسشنامه دور اول دلفی استراتژی آموزش و توسعه نیروی انسانی

تائید / رد	میانگین	مؤلفه‌های استراتژی آموزش و توسعه نیروی انسانی مبتنی بر دانش
تائید	۴,۶۴	تعیین نیازهای آموزشی
تائید	۴,۷۱	تعیین اهداف آموزش و توسعه منابع انسانی
تائید	۴,۰۰	تعیین محتوای دوره‌ها
تائید	۴,۴۳	بکارگیری اصول و مبانی یادگیری
تائید	۴,۱۴	اجرا و ارزشیابی
رد	۲,۸۶	مدیریت عملکرد
رد	۲,۵۷	مسیر شغلی و جانشین پروری
رد	۲,۸۶	مدیریت تغییر
رد	۲,۹۳	یادگیری فردی و سازمانی

پرسشنامه دور دوم دلفی با توجه به نتایج به دست آمده از پرسشنامه دور اول طراحی گردید با توجه به قواعد بیان شده دلفی، شاخص‌های ارزیابی شده در نهایت مشخص گردید که از ۹ مؤلفه ارائه شده در دور اول پنج مؤلفه میانگین لازم را برای حضور دور دوم دلفی به دست آوردند. و مؤلفه های مدیریت عملکرد، مسیر شغلی و جانشین پروری، مدیریت تغییر و یادگیری فردی و سازمانی حذف شدند. در دور دوم دلفی نیز برای تحلیل داده‌ها از روش‌های آمار توصیفی استفاده گردید و پنج شاخص ارائه شده مورد تائید قرار گرفتند. در دور سوم دلفی باهدف دریافت نظرات خبرگان بر مبنای تحلیل پرسشنامه دور دوم، پرسشنامه توزیع و از ۱۵ پرسشنامه، ۱۵ پرسشنامه دریافت گردید. در این مرحله نیز با توجه به اینکه هیچگونه شاخص جدیدی از سوی خبرگان اضافه نشد و همانطور که گفته شد اگر خبرگان به عاملی امتیاز ۳ و بیشتر داده باشند اجماع حاصل شده است. با توجه به پاسخ‌های خبرگان به شاخص‌ها همه شاخص‌ها به میزان بالایی مورد اجماع خبرگان قرار گرفت. براین اساس ۵ مؤلفه کلیدی استراتژی آموزش و توسعه نیروی انسانی مبتنی بر دانش در صنعت بانکداری مطابق نمودار یک می‌باشند.





نمودار ۱. استراتژی آموزش و توسعه نیروی انسانی مبتنی بر دانش مبتنی بر دانش در صنعت بانکداری

### مدیریت دانش:

بر اساس الگوی ارزیابی مدیریت دانش راجان، پرسشنامه مربوطه با ۳۸ گویه تنظیم و به خبرگان ارائه شد که در سه مرحله دلفی، مدیریت دانش با سه مؤلفه کلیدی ۱- ساختاری ۲- ارزشی و ۳- رفتاری و ۳۸ شاخص مورد تأیید خبرگان قرار گرفت.

### استراتژی آموزش و توسعه نیروی انسانی مبتنی بر دانش در صنعت بانکداری:

در گام بعد با توجه به مؤلفه‌های استراتژی آموزش و توسعه نیروی انسانی و مدیریت دانش در صنعت بانکداری، پرسشنامه نهایی تنظیم گردید و در میان خبرگان توزیع گردید و اگر خبرگان به عاملی عاملی امتیاز ۳ و بیشتر داده باشند مؤلفه مزبور مورد اجماع قرار گرفته است. در این مرحله پس از شناسایی مؤلفه‌ها، با استفاده از روش AHP و نرم افزار Expert Choice نسبت به وزن دهی و رتبه بندی مؤلفه‌ها اقدام شد.

با توجه به نتایج حاصل از تحلیل یافته‌ها، ابعاد و مؤلفه‌های استراتژی آموزش و توسعه نیروی انسانی مبتنی بر دانش در صنعت بانکداری در بخش دولتی به شرح جدول شماره ۵ می‌باشد.

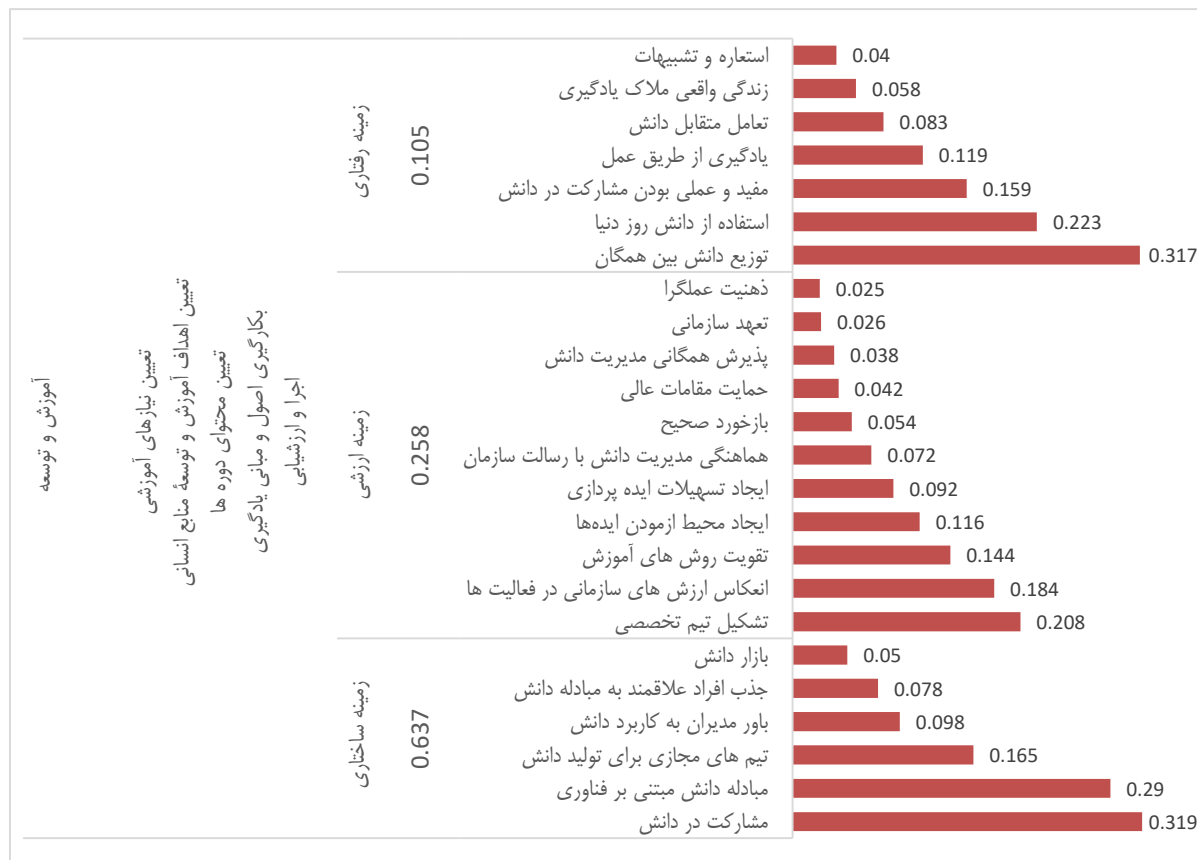
جدول ۵. مؤلفه ها و شاخص های استراتژی آموزش و توسعه نیروی انسانی مبتنی بر دانش در صنعت بانکداری

استراتژی	مؤلفه	وزن مؤلفه	شاخص	رتبه	وزن شاخص
تعیین نیازهای آموزشی	زمینه ساختاری	۰,۶۳۷	مشارکت در دانش	۱	۰,۳۱۹
			مبادله دانش مبتنی بر فناوری	۲	۰,۲۹
			تیم های مجازی برای تولید دانش	۳	۰,۱۶۵
			باور مدیران به کاربرد دانش	۴	۰,۰۹۸
			جذب افراد علاقمند به مبادله دانش	۵	۰,۰۷۸
			بازار دانش	۶	۰,۰۵
تعیین اهداف آموزش و توسعه منابع انسانی	زمینه ارزشی	۰,۲۵۸	تشکیل تیم تخصصی	۱	۰,۲۰۸
			انعکاس ارزش های سازمانی در فعالیت ها	۲	۰,۱۸۴
			تقویت روش های آموزش	۳	۰,۱۴۴
			ایجاد محیط ازموذن ایده‌ها	۴	۰,۱۱۶
تعیین محتوای دوره ها					

شناسایی و اولویت بندی ابعاد و مولفه های استراتژی آموزش و توسعه نیروی انسانی مبتنی بر دانش در صنعت بانکداری در عصر دیجیتال (مطالعه موردی: بانک فرشته افشارنژاد و همکاران ملت)

۰,۰۹۲	۵	ایجاد تسهیلات ایده پردازی			بکارگیری اصول و مبانی یادگیری اجرا و ارزشیابی
۰,۰۷۲	۶	هماهنگی مدیریت دانش با رسالت سازمان			
۰,۰۵۴	۷	بازخورد صحیح			
۰,۰۴۲	۸	حمایت مقامات عالی			
۰,۰۳۸	۹	پذیرش همگانی مدیریت دانش			
۰,۰۲۶	۱۰	تعهد سازمانی			
۰,۰۲۵	۱۱	ذهنیت عملگرا			
۰,۳۱۷	۱	توزیع دانش بین همگان	۰,۱۰۵	زمینه رفتاری	
۰,۲۲۳	۲	استفاده از دانش روز دنیا			
۰,۱۵۹	۳	مفید و عملی بودن مشارکت در دانش			
۰,۱۱۹	۴	یادگیری از طریق عمل			
۰,۰۸۳	۵	تعامل متقابل دانش			
۰,۰۵۸	۶	زندگی واقعی ملاک یادگیری			
۰,۰۴	۷	استعاره و تشبیهات			

براین اساس، نتایج حاصله را می توان به شرح نمودار شماره ۲ مشاهده نمود.



نمودار ۲. الگوی استراتژی آموزش و توسعه نیروی انسانی مبتنی بر دانش در صنعت بانکداری در بخش دولتی

## بحث و نتیجه گیری

برای پیشبرد استراتژی‌ها و نیل به اهداف سازمانی، باید دانش و مهارت کارکنان پیوسته به‌روز شود. از این رو، مدیر منابع انسانی، به‌همراه سایر مدیران واحدهای وظیفه‌ای، باید نیازهای آموزشی هر دوره را با توجه به اهداف سازمانی، شرح شغل افراد و ارزیابی عملکرد آنان استخراج کرده و در راستای توسعه کارکنان، برنامه‌ریزی مناسبی اتخاذ کنند. فعالیت‌های آموزشی، بر عملکرد افراد و تیم‌ها و در زمینه‌های دیگری همچون نگرش‌ها، انگیزه‌ها و توانمندسازی افراد تأثیر مثبتی دارد (رجب پور، ۲۰۲۲). تمرکز بر دانش مهارت و نگرش‌هایی که نیازهای کارکنان را محقق نسازد نه تنها به‌رهور نیست بلکه منابع سازمان را نیز هدر می‌دهد. استراتژی‌ها و اقدامات آموزش اثربخش آنست که بتواند به‌طور واقعی در قبال نیازهای سازمان و نیازهای افراد پاسخگو باشد (تاکر، ۲۰۱۶). در حال حاضر با توجه به چالش‌های موجود، توسعه منابع انسانی نیازمند، طراحی مجدد و تجدید ساختار منابع انسانی است (داویدسکو و همکاران، ۲۰۲۰). مدیریت دانش تنها در مورد یادگیری و سازماندهی داده‌ها نیست. این موضوع راهی برای به‌حداکثر رساندن پتانسیل، افزایش بهره‌وری و حفظ تجارت است. مدیریت دانش روشی برای سازماندهی، بازیابی، ارزیابی و به اشتراک گذاری دارایی‌های اطلاعاتی مهم است. این موضوع در مورد یافتن بهترین راه برای بازیابی، ضبط و به اشتراک گذاری اطلاعات است تا سازمان به راحتی به آن دسترسی داشته باشد تا مطمئن شود همه بهترین عملکرد خود را دارند (شفاهی، ۲۰۲۲).

با توجه به تغییر سریع شرایط و محیط اقتصادی امروز و آینده، تغییر نوع و ماهیت تهدیدات و همچنین تکامل سریع فناوری‌های نوین، دانش محور شدن فعالیتها در راهبردهای سرمایه‌انسانی صنعت بانکداری نیز مورد توجه و مذاقه قرار گرفته است؛ به گونه‌ای که سرمایه‌های انسانی کارکنان در صنعت بانکداری از جمله دانش و مهارت، خلاقیت و نوآوری، و... به عنوان ارکان اصلی توسعه شناخته شده اند (جعفری نیا، ۲۰۲۲).

هدف این مقاله تبیین ابعاد و مؤلفه‌ها و تعیین وزن و اهمیت آن‌ها در استراتژی آموزش و توسعه نیروی انسانی مبتنی بر دانش در صنعت بانکداری در بخش دولتی بود. در مدل‌ها و رویکردهای نوین علم مدیریت و توسعه، از نقطه نظر صاحب‌نظران و پژوهشگران، پیدا کردن حوزه‌ای که در آن مدیریت دانش و مدیریت منابع انسانی با هم اشتراک ندارند، بسیار مشکل است. نتایج این پژوهش باعث توانمندسازی نیروی انسانی و توسعه قابلیت‌ها و شایستگی‌های واقعی افراد در بانک‌ها به ویژه بانک ملت می‌شود. برای انجام پژوهش با توجه به ماهیت و هدف پژوهش از رویکرد کیفی بهره گرفته شد و پدیده محوری مورد مطالعه "ابعاد و مؤلفه‌های" استراتژی‌های مدیریت منابع انسانی مبتنی بر دانش بود. برای انجام مصاحبه‌ها، از جامعه آماری خبرگان فعال در حوزه منابع انسانی و مدیران ارشد و میانی حوزه‌های منابع انسانی، آموزش و طرح و برنامه بانک ملت ۱۵ نفر به شیوه نمونه‌گیری گلوله برفی انتخاب و با روش مصاحبه و مطالعات کتابخانه‌ای داده‌ها و اطلاعات مورد نیاز گردآوری شد.

یافته‌های پژوهش حکایت از این دارد برای طراحی الگوی آموزش و توسعه نیروی انسانی مبتنی بر دانش در صنعت بانکداری باید ۵ بعد کلیدی با ۶ مؤلفه در زمینه ساختاری، ۱۱ مؤلفه در زمینه ارزشی و ۷ مؤلفه در زمینه رفتاری را به کار گرفت. آموزش و توسعه نیروی انسانی مبتنی بر دانش در صنعت بانکداری در بخش دولتی شامل ابعاد تعیین نیازهای آموزشی، تعیین اهداف آموزش و توسعه منابع انسانی، تعیین محتوای دوره‌ها، بکارگیری اصول و مبانی یادگیری و اجرا و ارزشیابی می‌باشد که مطابق با پژوهش

در این بین مؤلفه‌های ساختاری دارای اهمیت بیشتری در تدوین الگوی طراحی شده می‌باشند در زمینه ساختاری مؤلفه‌ها به ترتیب اولویت عبارتند از مشارکت در دانش، مبادله دانش مبتنی بر فناوری، تشکیل تیم‌های مجازی برای تولید دانش، باور مدیران به کاربرد دانش، جذب افراد علاقمند به مبادله دانش، بازار دانش. عوامل ساختاری در برگیرنده تمام عناصر، عوامل و شرایط فیزیکی و غیرانسانی سازمان می‌باشد که با نظم، قاعده و ترتیب خاص و به هم پیوسته، چارچوب قالب، پوسته و بدنه فیزیکی و مادی سازمان را می‌سازد، بنابراین تمام منابع مادی، مالی، اطلاعاتی و فنی که با ترکیب خاصی در بدنه کلی سازمان جاری می‌شوند، جزو شاخه ساختاری قرار می‌گیرند. محمدی فاتح در پژوهش خود در سال ۲۰۲۰ اظهار می‌نماید هر دو بعد انسان و فناوری مدیریت دانش در عصر صنعت ۰،۴ مهم بوده و در فرآیندهای اکتشاف و بهره‌برداری از دانش ضروری است. مدیریت دانش صنعت ۰،۴ باید به‌طور مداوم از طریق افزایش ظرفیتهای خلق و استفاده از دانش به ارزش‌آفرینی بپردازد. در این راستا، مدیریت دانش باید به‌طور مداوم توسعه و محافظت از هوش جمعی انسان و ماشین را در شرکت‌های تولیدی به ویژه کارخانه‌های هوشمند تسهیل کند. از این رو، مدیریت دانش ۰،۴ به دنبال حداکثر سازی مزیت‌های رقابتی و استخراج ارزش تجاری در بنگاه‌های تولیدی است.

پس از زمینه ساختاری، زمینه ارزشی حائز اولویت می‌باشد که بنابر یافته‌های تحقیق، مؤلفه‌های آن به ترتیب عبارتند از تشکیل تیم تخصصی، انعکاس ارزش‌های سازمانی در فعالیت‌ها، تقویت روش‌های آموزش، ایجاد محیط ازموذن ایده‌ها، ایجاد تسهیلات ایده‌پردازی، هماهنگی مدیریت دانش با رسالت سازمان، بازخورد صحیح، حمایت مقامات عالی، پذیرش همگانی مدیریت دانش، تعهد سازمانی و ذهنیت عملگرا. مدل ارزیابی راجان در زمینه ارزشی مدیریت دانش بر ارزش‌های سازمانی تأکید نموده است.

هاشم زهی و نیک پور (۲۰۲۲) در تحقیق خود با عنوان "طراحی الگوی عوامل موثر بر بهسازی استراتژیک نیروی انسانی در دادگستری‌های کشور" اذعان می‌نمایند از آنجا که امروزه عامل انسانی منبع راهبردی برای سازمان‌ها محسوب می‌شود، لذا آموزش صحیح، سنگ‌زیربنای برنامه‌های بهسازی منابع انسانی محسوب می‌شود. بدون آموزش، بهسازی معنایی ندارد و سازمان‌ها بدون آموزش به شکست محکومند.

همکاری و تعامل با دیگران در قالب کارگروهی برخلاف کارهای انفرادی نقش بسیاری در تسهیم دانش و تجربیات دارد. در چنین شرایطی افراد به واسطه ماهیت کارگروهی، برای انجام مؤثر کارها، دانش و تجربیات خود را در اختیار یکدیگر قرار می دهند. گروه‌های کاری، گروه‌هایی متشکل از دو یا چند نفر که با همکاری یکدیگر جهت انجام یک کار معین و یا دستیابی به یک هدف مشترک فعالیت می کنند. شکل‌گیری گروه‌های کاری در سازمان منجر به ارتقای یادگیری سازمانی حل مسائل سازمانی و توسعه ایده‌های جدید در سازمان خواهد شد (انصاری، ۲۰۲۱). بنابر تحقیقات انجام شده "حمایت مدیران عالی" و "تسهیم اطلاعات" و "ارائه بازخورد" در توانمندسازی کارکنان بسیار اهمیت دارد (هانگ، ۲۰۱۲). ۱ حمایت مدیران عالی از کارکنان به خصوص در مورد برگزاری دوره‌های آموزشی (ساندرا و همکاران، ۲۰۱۴) علاوه بر افزایش دانش شغلی، امکان مشارکت آنها در فرایند تصمیم‌گیری فراهم می‌گردد. اشتراک‌گذاری اطلاعات و دریافت بازخورد مستمر علاوه بر اینکه می‌تواند باعث توانمندسازی کارکنان و ایجاد مزیت رقابتی پایدار گردد (آبی، ۲۰۱۵) موجب ترویج فرهنگ یادگیری و یادگیری سازمانی نیز می‌شود (والندری و همکاران، ۲۰۱۷) که در اینجا نقش مدیریت دانش از طریق به اشتراک‌گذاری و تسهیم اطلاعات و مستندسازی دانش ضمنی بیشتر نمایان می‌شود (فلاح، ۲۰۱۸).

نتایج حاصله مطابق با تحقیقات نیازمند و ایجابی (۲۰۲۲) تحت عنوان "ارائه مدل مناسب عوامل کلیدی موفقیت مدیریت دانش به منظور افزایش خلاقیت و یادگیری سازمانی در ارتش ج.ا.ا." می‌باشد. نتایج تحقیقات نشان داد عوامل اختصاص پاداش برای کارکنان، راهبردها و سیاست‌های دانش محور، حمایت مدیریت ارشد و مدیریت منابع انسانی موجب افزایش خلاقیت سازمانی در ارتش جمهوری اسلامی ایران می‌شود. عوامل فرهنگ سازمانی، راهبردها و سیاست‌های دانش محور، مدیریت منابع انسانی و استفاده از فناوری اطلاعات موجب افزایش یادگیری سازمانی می‌گردد. عوامل راهبردها و سیاست‌های دانش محور و مدیریت منابع انسانی به صورت همزمان موجب افزایش خلاقیت سازمانی و یادگیری سازمانی می‌شود.

زمینه رفتاری در اولویت آخر و با ضریب کمتری نسبت به زمینه‌های ساختاری و ارزشی قرار دارد. عوامل رفتاری، شامل عوامل و روابط انسانی در سازمان است که هنجارهای رفتاری، ارتباط غیررسمی و الگوهای خاص به هم پیوسته و محتوای اصلی سازمان را تشکیل می‌دهد. این عوامل محتوایی، بخش پویا و زنده سازمانی تلقی می‌شوند و هرگونه عوامل و متغیرهایی که به طور مستقیم مربوط به نیروی انسانی می‌باشد در این بخش قرار می‌گیرد (میرزایی اهرنجانی و سرلک، ۱۳۸۴). بطور کلی منظور از عوامل رفتاری، کلیه عوامل مربوط به نیروی انسانی که محتوای سازمان را تشکیل می‌دهد مانند: انگیزش، روحیه کار و رضایت شغلی می‌باشد. مؤلفه‌های زمینه رفتاری آموزش و توسعه نیروی انسانی مبتنی بر دانش به ترتیب اولویت عبارتند از: توزیع دانش بین همگان، استفاده از دانش روز دنیا، مفید و عملی بودن مشارکت در دانش، یادگیری از طریق عمل، تعامل متقابل دانش، زندگی واقعی ملاک یادگیری و کاربرد استعاره و تشبیهات است.

با توجه به بررسی‌های انجام شده پیشنهاد می‌گردد در فرآیند تدوین استراتژی آموزش و توسعه نیروی انسانی مبتنی بر دانش در صنعت بانکداری در بخش دولتی شامل تعیین نیازهای آموزشی، تعیین اهداف آموزش و توسعه منابع انسانی، تعیین محتوای دوره‌ها، بکارگیری اصول و مبانی یادگیری و اجرا و ارزشیابی، تمهیدات زیر صورت پذیرد:

- کارکنان بانک در انجام امور و تصمیم‌گیری‌ها مشارکت داده شوند.
- سیستم‌های اطلاعاتی جهت مبادله دانش طراحی و به کارگیری شود.
- برای تولید و اشتراک دانش در سطح بانک از تیم‌های مجازی استفاده گردد.
- مدیران بانک در تمام سطوح به کاربرد دانش باور داشته باشند.
- افراد علاقمند به مبادله دانش جذب و مورد توسعه قرار گیرند.
- در حوزه‌های آموزشی باشگاه‌ها و بازارگاه‌هایی جهت مبادله دانش طراحی و استقرار یابد.
- به منظور ایجاد، اشتراک و تسهیم دانش تیم‌های تخصصی تشکیل گردد.
- به منظور ارتقای سطح باور کارکنان به مدیریت دانش، این موضوع به عنوان ارزش‌های سازمانی در فعالیت‌ها منعکس گردد.
- روش‌های آموزش در سطح بانک مطابق با آخرین تغییرات محیطی و روز دنیا به روزرسانی و مورد تقویت قرار گیرد.
- در راستای ایجاد خلاقیت و نوآوری در کارکنان، محیط از مودن ایده‌ها به صورت تجربه‌گاه‌هایی در بانک ایجاد گردد.
- جهت ترغیب و تشویق کارکنان به ایده‌پردازی تسهیلات و تمهیدات لازم ایجاد گردد.
- مدیریت دانش با رسالت سازمان هماهنگ‌سازی گردد.
- با توجه به دوره‌های آموزشی برگزار شده، پس از ارزیابی کارکنان به ایشان بازخورد صحیح داده شود.
- مقامات عالی بانک همواره حمایت خود را از فرآیندهای مدیریت دانش اعلام و اجرایی نمایند.
- مدیریت دانش می‌بایست در تمامی کارکنان و مدیران بانک مورد پذیرش و عملیاتی قرار گیرد.
- به منظور دستیابی به خلاقیت و نوآوری، ذهنیت عملگرا در کارکنان بانک ایجاد گردد.
- فرآیندهای مدیریت دانش به نحوی استقرار یابد تا توزیع دانش بین همگان میسر گردد.
- با عنایت به تغییرات شگرف و ایجاد تحول دیجیتال در صنعت بانکداری، از دانش روز دنیا در فرآیندهای بانکی استفاده گردد.

- نظام آموزش و توسعه در بانک به گونه ای طراحی گردد مفید و عملی بودن مشارکت در دانش توسط کارکنان درک شود.
  - یکی از روش های افزایش اثربخشی سیستم های آموزشی، یادگیری از طریق عمل و همچنین ملاک قرار گرفتن زندگی واقعی و استفاده از استعاره و تشبیهات می باشد که می بایست در طراحی نظام آموزشی در بانک مورد استفاده قرار گیرد.
  - تعامل متقابل دانش در بین کارکنان ایجاد گردد تا فرآیند مدیریت دانش در بانک جاری سازی گردد.
- همچنین با توجه به چارچوب نظری ارائه شده در این تحقیق، پیشنهاد می گردد:
- زمینه های ساختاری، ارزشی و رفتاری مدیریت دانش در استراتژی آموزش و توسعه نیروی انسانی بانک ها اجرایی گردد.
  - بانک ها در بیانیه چشم انداز خود مدیریت دانش و اجرای استراتژی های آن را مطرح نظر قرار دهند و مدیران بانک ها ضمن باور به مدیریت دانش آن را به صورت عملی در بانک اجرایی نمایند.
  - بانک ها با استفاده از الگوی حاضر می توانند نسبت به ارزیابی استراتژی آموزش و توسعه نیروی انسانی خود و میزان استفاده از عوامل مدیریت دانش در سه زمینه ساختاری و رفتاری و ارزشی پرداخته و نسبت به آسیب شناسی و تعریف اقدامات بهبود اقدام نمایند.
  - در این پژوهش به بررسی یک صنعت خاص (بانکداری) پرداخته شده است، بر این اساس، نتایج این پژوهش دامنه تعمیم بالایی ندارد. به همین خاطر می توان این پژوهش را در سایر بخشهای صنعت کسب و کار انجام داد تا شباهت ها و تفاوت های بین بخشهای مختلف صنعت کسب و کار مشخص شود.
  - مطالعات آینده با استفاده از چارچوب یاد شده در این مقاله و با ارتقاء قابلیت تعمیم آن با استفاده از روشهای کمی و کیفی می توانند سایر استراتژی های مدیریت منابع انسانی را مورد بررسی قرار دهند.

## منابع

- Abtahi, S. H., & Ahrabi, S. M. (2008). Human Resources Management Strategies. First Printing, Tehran, Pouyan-Azadeh Mehr Publication. (In Persian)
- Abdullahi, M. S. (2018). Effect of Training and Development on Employee's Productivity among Academic Staff of Kano State Polytechnic, Nigeria. *Asian People Journal (APJ)*, 1(2), 264-286.
- Alabdian, R., Callen, J. (2016). The Flow of Knowledge Management in the Banking Industry in the Kingdom of Saudi Arabia: Hofstede Analysis of the Cultural Constraints. *Issues in Information Systems*, 17(1), 221-230.
- Alavi, M. and Leidner, D.E. (2001), "Review: knowledge management and knowledge management systems: conceptual foundations and research issues", *MIS Quarterly*, Vol. 25 No. 1, pp. 107-36 .
- Amladi, P (2017) HR's guide to the digital transformation: ten digital economy use cases for transforming human resources in manufacturing. *Strategic HR Review* 16(2): 66-70.
- Ansari, Khodakarm, Salehi, Elohkaram, & Amiri, Houshang. (1400). Presenting the knowledge sharing model with the knowledge management approach (case study: auditing institutes in Tehran). *Strategic Management Research*, 27(82), 63-108.
- Armstrong, M., & Taylor, S. (2014). *Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice*. London: Ashford Colour press Ltd.
- Asgrani, M. (2018). Design and implementation of human resources training based on competency approach. *Training in law enforcement*. 61-87.
- Borjikhani Avanki, M.A., Masoudi Nodoshan, E., Talib, Z. and Shah Mohammadi, N. (2021) "Designing and Validating a Strategic Training Model for Human Resources Development in the Automotive Industry (Case Study: Saipa Automotive Group)" *Quarterly Journal of Training & Development of Human Resources* Vol.8, No 30, 2021, pp 307-333. <http://istd.saminattech.ir/Article/31410> [in Persian]
- Boudlaie, H., Behrouz Keshavarz Nik, & Mohammadhosein Kenaroodi. (2020). Identification and ranking of compensation strategies for oil distribution companies. *Technium Social Sciences Journal*, 3(1), 112-140.
- Chaithanapat, P., & Rakthin, S. (2021). Customer knowledge management in SMEs: Review and research agenda. *Knowledge and Process Management*, 28(1), pp.71-89. <https://doi.org/10.1002/kpm.1653>
- Cutolo, D.; Kenney, M. (2021), Platform-Dependent Entrepreneurs: Power Asymmetries, Risks, and Strategies in the Platform Economy. *Acad. Manag. Perspect.* ahead-of-print.

- Davidescu, Adriana AnaMaria, Apostu, Simona -Andreea, Paul, Andreea, Casuneanu, Ionut (2020). Work Flexibility, Job Satisfaction, and Job Performance among Romanian Employees — Implications for Sustainable Human Resource Management, *Sustainability*, 12(15): 1 -53.
- Dehghanan.H,Khashai.V,Mahmudzadeh.S,Mohammadi.M. (2022). Textual analysis of human resource development strategies in the banking industry based on Fairclough's critical discourse analysis. *Organizational resource management researches* 3. 45-69.
- EasaFathi, N. (2019). Knowledge Management at Banking Industry: A Review of the Literature. *International Journal of Customer Relationship Marketing and Management*. 10. 21-34. 10.4018/IJCRMM.2019040102
- Fallah, M. R. (2018). Identifying and Explaining Antecedents of Human Resources Empowerment through Knowledge. *Journal of Research in Human Resources Management*, 10(1), 133-160.
- Ferreira, B, Curado, C, Oliveira, M. (2021). The Contribution of Knowledge Management to Human Resource Development: a Systematic and Integrative Literature Review. *Journal of the Knowledge Economy*. pp 1-29. doi:10.1007/s13132-021-00815-9 .
- Figueiredo, E., Pais, L., Monteiro, S. and Mónico, L. (2016), "Human resource management impact on knowledge management: Evidence from the Portuguese banking sector ", *Journal of Service Theory and Practice*, Vol. 26 No. 4, pp. 497-528. <https://doi.org/10.1108/JSTP-12-2014-0269>.
- Hasan gholipour, t., & abedi jafari, h., & khatibian, n. (2009). Measuring knowledge management maturity level within organizations; using a developed maturity model of knowledge management. *Iranian journal of management sciences*, 4(14), 121-148. [in Persian]
- Hassanzadeh, M. (2021). Transformational Knowledge Management: A New Generation of Knowledge Management to Facilitate Digital Transformation. *Sciences and Techniques of Information Management*, 7(4), 7-14. doi: 10.22091/stim.2021.2041
- Hashem Zahi, Elaha, & Nikpour, Amin. (2022). Designing a model of effective factors on the strategic improvement of human resources in the judiciary of the country. *The Quarterly Journal of Transformative Human Resources*, 1(2), 53-73.
- Huang, J. (2012). Be proactive as empowered? The role of trust in one's supervisor in psychological empowerment, feedback seeking, and job performance. *Journal of Applied Social Psychology*, 42, E103–E127.
- Gholipour, Arian (2017) *Human Resource Management (Concepts, Theories and Applications)*, Tehran: Tehran: Organization for the Study and Compilation of University Humanities Books. [in Persian]
- Jafariniya, S., Hassanpour, A., Kheirandish, M., & Sidai, S. R. (2022). Designing a model for human capital development in the service industry (banking) with a qualitative approach and systematic review. *Political Sociology of Iran*, 5(12), 2149-2171. doi: 10.30510/psi.2022.314296.2608[in Persian]
- Kane, G., Palmer, D., Phillips, A., Kiron, D. and Buckley, N. (2016), *Aligning the Organization for Its Digital Future*, Research report, 5(81). 14-76.
- Vilaplana, F.; Stein, G. (2020). Digitalización y personas. *Rev. Empresa Humanismo*, 113–137.
- Kianto, A., Sáenz, J., & Aramburu, N. (2017). Knowledge-based human resource management practices, intellectual capital and innovation. *Journal of Business Research*, 81, pp11-20.
- Koroneh, D, Sanaipour, F, Emami, K.(2018) Human resource training and development as an academic field: past experiences and future prospects .*Quarterly Journal of Education and Development of Human Resources* , 19(5) [in Persian]
- Lapiņa, I., Maurāne, G., & Stariņeca, O. (2014). Human resource management models: aspects of knowledge management and corporate social responsibility. *Procedia-social and behavioral sciences*, 110, 577-586.
- Mandeep, K. and Gagandeep, S. (2018). Human Resource Development and Training in. *Library and information science, Indian Journal of Agricultural Library and Information Services*. Vol 34, No 3.
- Mohammadi fateh, A., mehdi, M., & Salarnejad, A. A. (2022). Knowledge Management in Banking and Financial Industry: Share of Fourth Industrial Revolution Technologies. *Journal of Executive Management*, 14(27), 517-546. doi: 10.22080/jem.2022.21283.3530

- Mirahmadi F, Tadbiri S, Afsharnezhad A, Majidi M. (2020). Designing a value creation human resource model for customers in the banking industry. *Scientific Journal of Research in Human Resources Management*;12(3):pp 75-103. [in Persian]
- Mirsapasi, Nasser (2012), *Strategic Management of Human Resources and Labor Relations*, Tehran, Mir Publications, p.34. [in Persian]
- Noe, R.A, Hollenbeck, J. R, Gerhurt, B & Wright, P.M. (2008). *Human Resource Management: gaining Competitive advantage*. New York: Mc GrawHill.
- mohammadi fateh, A., mehdi, M., & Salarnejad, A. A. (2022). Knowledge Management in Banking and Financial Industry: Share of Fourth Industrial Revolution Technologies. *Journal of Executive Management*, 14(27), 517-546. doi: 10.22080/jem.2022.21283.3530
- Mohammad Ismail. S, Hamidi. F (2021). Knowledge flow model in the banking industry. *Quarterly Journal of Organizational Knowledge Management*, 4 (12), 123-153. [in Persian]
- Mousavizade, F., Shakibazad, M. (2019). Providing a model for identifying key factors for successful implementation of knowledge management in water and wastewater companies. *Public Administration Perspaective*, 10(1), 115-140. doi: 10.52547/jpap.2019.96435[in Persian]
- Nguyen, H.T.T. (2018). Towards human resource development at Hanoi Open University. *Asian Association of Open Universities Journal*, 13(2), 223-235.
- niazmand, A., & Ijabi, E. (2022). Provide an appropriate model of key factors for knowledge management success In order to increase creativity and organizational learning in the Army of the Islamic Republic of Iran. *Strategic Management Studies of National Defence Studies*, 12(47), 199-224.
- Otoo, F.N.K. (2019), "Human resource development (HRD) practices and banking industry effectiveness: The mediating role of employee competencies", *European Journal of Training and Development*, Vol. 43 No. 3/4, pp. 250-271. <https://doi.org/10.1108/EJTD-07-2018-0068>
- Pancholi, N., Pancholi, A. (2014). Designing a Conceptual Framework of Knowledge Management Process in Banks. *IOSR Journal of Business and Management*, 16(7),pp114- 126.
- Piowar-Sulej, K. (2021). Human resources development as an element of sustainable HRM– with the focus on production engineers. *Journal of cleaner production*, 278, 124008. 1- 14.
- Rajabpour, E., shahbandarzadeh, H., & shahabi, F. (2022). Optimization of Outsourcing of Human Resources Training and Development with Marcos Technique: A Case study of Saba Electricity and Energy Company. *Journal of Human Resource Management*, 11(4), 74-96. doi: 10.22034/jhrs.2022.143766[in Persian].
- Ramezani, M, Moradi.M., Basakzadeh. N.(2013). The effect of knowledge sharing process and knowledge absorption ability on innovation capability. *Public Administration Perspaective* (11),pp91-111.
- Saadat, Esfandiar.(2014). *Human Resources Management*, Samat Publications: Tehran. [in Persian]
- Sandra.M, Malin Karlsson, Åsa Fast-Berglunda and Ida.H (2014). Managing production complexity by empowering workers: six cases, *Variety Management in Manufacturing. Proceedings of the 47th CIRP Conference on Manufacturing Systems*.
- Sarkhundi, S., Zinivand, R., Feyz Javadian, S. (2018) .Impact of Knowledge Management on Private Banks Performance Through Mediation of Service Quality (Case Study: Private Banks of Kermanshah). *Roshd -e- Fanavari*,56(14),pp41-48. [in Persian] .  
doi:10.7508/jstpi.2018.04.006.
- Serenko, A. and Bontis, N. (2021), “Global ranking of knowledge management and intellectual capital academic journals: a 2021 update”, *Journal of Knowledge Management*,126-145, doi: 10.1108/JKM-11-2020-0814.
- Shafahi, S, Chenari, A & Afkaneh, S (2022).Presenting the development model of the future study of knowledge management in the Islamic Azad University of Tehran province (case study: field of educational sciences). *Jundishapour Ahvaz Education Development Journal*, 13(2), 295-309. doi: 10.22118/edc.2022.368695.2206

- Shirvani, A, Tavalaei, H, Delavi, M. (2021). Design and Testing Human Capital Strategies Model Based on Digital Technology Vision and Transformation: Recognition of Cognitive, Behavioral and Performance Consequences. *Cognitive and behavioral science research*, 11(1), 55-70. doi: 10.22108/cbs.2021.127513.1499[in Persian].
- Stewart, G. L., & Brown, K. G. (2011). *Human resource management: linking strategy to practice*. John Wiley & Sons. Translated by Seyyed Mohammad Arabi and Fayyazi, Marjan (2021) Tehran: Publication of Mehkameh, Ninth Edition [in Persian]
- Thacker, j. W .Nick B (2016) *Effective Training: Ststems, Strategies & Practices*, second Edition - Prentice Hall of India Private Limited.
- World Economic Forum,(2019),HR4.0: Shaping People Strategies in the Fourth Industrial Revolution.
- Thang, N.N. Tuan, P.A. & Moses, Y. (2020). Knowledge acquisition, knowledge management strategy and innovation: An empirical study of Vietnamese firms. *Cogent Business & Management*, 7(1), 1786314.

**نحوه استناد به مقاله:**

افتخارنژاد فرشته، جهانگیر فرد مجید، مهدی زاده اشرفی علی ، مجیبی تورج (۱۴۰۲). شناسایی و اولویت بندی ابعاد و مولفه های استراتژی آموزش و توسعه نیروی انسانی مبتنی بر دانش در صنعت بانکداری در عصر دیجیتال (مطالعه موردی : بانک ملت). *مجله توانمندسازی سرمایه انسانی*، ۶ (۲)، ۱۹۹-۲۱۴

[https://jhce.rasht.iau.ir/article\\_699312.html](https://jhce.rasht.iau.ir/article_699312.html)