

تدوین الگوی مدیریت دانش

(شناسایی زیرساخت‌ها، ابزارها و حوزه‌های دانشی)

امید اردلان^{۱*}، اصغر محمدی فاتح^۲، سید مهدی الوانی^۳

^۱ دانشجوی دکتری، دانشگاه افسری امام علی (ع)، گروه مدیریت، تهران، ایران (عهده دارمکاتبات)

^۲ استادیار، دانشگاه افسری امام علی (ع)، گروه مدیریت، تهران، ایران

^۳ استاد، دانشگاه آزاد اسلامی، واحد قزوین، گروه مدیریت، تهران، 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 به طور 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، مشتری مداری، و منابع انسانی به عنوان 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. بر اساس شمارش فراوانی پاسخ‌ها، ۸ ابزار برای بازاریابی، ۱۴ ابزار برای مدیریت ریسک، ۱۵ ابزار برای مشتری مداری و ۸ ابزار هم برای حوزه منابع انسانی بانک، قابل کاربرد تشخیص داده شد. بر اساس مدل نقشه گونه 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، زیر ساخت‌های مدیریت دانش، حوزه‌های دانشی، بانک حکمت ایرانیان

۱- مقدمه

ما امروز در عصر دانش بسر می‌بریم. بر اساس دیدگاه پیتر دراکر، کارمند دانشی و کار دانشی به عنوان 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 به ویژه سازمان‌های خدماتی، به عنوان دارایی و سرمایه ای 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 به سمت اثربخشی هرچه بیشتر سوق می‌دهد. این امر به ویژه 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 به موقع و مؤثر اطلاعات می‌گردد، در حال تبدیل شدن به مهمترین اصل مدیریتی در همه بانک‌ها می‌باشد. این اطلاعات در تمامی فرآیندهای سازمانی از قبیل برنامه ریزی، کنترل، تصمیم‌گیری و ارزیابی مورد استفاده قرار می‌گیرد. مدیریت دانش در تدوین فعالیت‌های استراتژیک، فنی و عملیاتی به منظور دستیابی به اهداف مطلوب سازمانی به بهترین شکل به مدیران کمک می‌کند [۷].

همچنین در خصوص وجود مباحث مربوط به ارزشمندی مدیریت دانش به عنوان فعالیتی تجاری در صنعت بانکداری باید تحقیقاتی انجام شود. با این حال بسیاری بانک‌ها این مسئله را جدی نمی‌انگارند و تنها به فناوری اطلاعات توجه دارند در حالی که شمار بسیاری از شرکت‌های

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^۱ 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 کوتاه‌مدت (۱ ساله)، میان‌مدت (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، انتظارات 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 رو به روست، این پژوهش بر آن است تا با تدوین الگوی مدیریت دانش این مشکل را بر طرف کند.

۱-۲- 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 اینست که چگونه می‌توانیم از دانش به صورت بهینه تری 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 ماهرانه ای به انجام برسانند چرا که تجارت آنها ماهیتاً مبتنی بر خدمات است. بانک‌ها، کارگزاری‌های اندکی هستند که با مقوله‌ی مدیریت دانش به طور جدی رفتار می‌کنند در حالی که شرکت‌های صنعتی زیادی این مقوله را جدی گرفته‌اند. واقعیت مهم دیگر اینست که تجربه‌ی بهره برداری از مدیریت دانش در بانکها چهار گزاره‌ی مهم در مدیریت را نشان می‌دهد که عبارتند از: یادگیری فردی، یادگیری تیمی، یادگیری سازمانی و یادگیری مشتریان. در نتیجه منافع فعالیت‌ها و برنامه‌های مربوط به

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 به شمار می‌آید. نخستین مرحله از پیاده‌سازی مدیریت دانش، تحلیل زیر ساخت‌های موجود و شناسایی حوزه‌های دانشی صنعت بانکداری است. هر جا صحبت از پیاده سازی 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 عبارت ست 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 آنها 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. بر اساس نظر اکثر مدیران بانک، چگونگی ارتقای حوزه مشتری‌گرایی از طریق طراحی و پیاده سازی سامانه‌های این حوزه و به خصوص شناسایی و افراز ابزارهای دانشی مرتبط بسیار مهم و تاثیر گذار است. بر طبق رویکرد هافر آلفیس (۲۰۰۳)، به منظور تعیین اهمیت هر حوزه، اثرگذاری آن بر عملکرد سازمانی در کوتاه‌مدت و بلندمدت

در این بخش به مطالعه تفصیلی در خصوص پیاده سازی 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 نرم افزاری گروهی یکپارچه است و با سرعت خوب و امنیت بالا، تمامی اپلیکیشن‌های مورد نظر، 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 مطالعه ای که در بانک آفریقای جنوبی انجام شده است ۷۵ درصد پاسخ دهندگان بر این باورند که دلیل اصلی پیاده سازی 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 صرفه جویی 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 نیوزلند، تدوین و پیاده سازی استراتژی مدیریت دانش را در وجهه همت خود قرار داده است. این بانک به طور کامل در مالکیت دولت نیوزلند بوده و به عنوان بانک مرکزی انجام وظیفه می‌کند. مأموریت بانک به وجود آوردن اطمینان ملی و بین‌المللی و یکپارچگی و پایداری نرخ ارز نیوزلند 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 پیاده سازی 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 دیگر بانک گرد هم آمدند تا یک شبکه سراسری غیر رسمی تشکیل دهند. این شبکه باعث رشد تفکر در تئوری‌های مدیریت دانش می‌شود

مدیریت دانش در بخش بانکی نباید تنها به راه‌حلهایی 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 موثر مدیریت دانش می‌تواند به سودآوری بیشتر سرمایه گذاری منجر شود و در نهایت نیز تمامی بخش‌های صنعت بانکداری از مزیت رقابتی منبع جدیدی منتفع خواهند شد [۲۶].

۲-۲- بعد مدیریت دانش در نظام بانکداری

سورنتینو (۱۹۹۹) کاربردهای مدل مدیریت دانش مایکل ازل را پیشنهاد می‌کند. او بر این باور است که رویکردی که ازل 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 نرم افزاری 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 حرفه ای هستند. رایج ترین زمینه‌های کاربردی مدیریت دانش در بانک‌ها عبارت است از: مدیریت ریسک، مدیریت بازاریابی، مدیریت ارتباط با مشتری و اندازه گیری 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 ویژه ای بر این مسئله تاکید می‌شود که مدیریت ارتباط با مشتری (CRM) که شامل اجزای بازاریابی و ارائه است در مدیریت دانش نقشی اساسی دارد [۱۸].

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 متاثر از مدیریت دانش به ترتیب عناصر کارکنان، امکانات و دارایی فیزیکی، قیمت، مکان دارای بیشترین اهمیت می‌باشند.

۳-اهداف تحقیق

۱-۳-هدف اصلی تحقیق

تعیین الگوی مناسب مدیریت دانش در بانک حکمت ایرانیان

۲-۳-اهداف فرعی تحقیق

- شناسایی زیرساخت‌های مدیریت دانش در بانک حکمت ایرانیان
- اولویت بندی 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 تی تک 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 رتبه بندی 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 برفی 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 طریق مصاحبه با خبرگان مدیریت دانش در صنعت بانکداری، طراحی شده است. پرسشنامه اول در خصوص زیرساخت‌های مدیریت دانش بود

و می‌تواند به عنوان اولین انجمن‌های خبرگی (COP) دسته‌بندی شود. این انجمن‌ها به نوبه خود یکی از سه فاکتور اساسی مدیریت دانش محسوب می‌شوند. فاکتورهای اساسی دیگر عبارتند از اعتماد پرسنل سازمان به یکدیگر 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 ناریمان (۲۰۱۴) انجام داده است، ابتکارات مدیریت دانش در بانک‌های مورس به طور مقدماتی ارزیابی شده است. در این تحقیق ۱۳ بانک مورس شرکت کردند. یافته‌های اصلی حول همکاری مشتریان و تامین کنندگان در تجارت از طریق دانش، مشارکت رقابتی، رابطه‌ی سهامداران در گرایش به تدوام تجارت می‌گردد. در این تحقیق مدیریت دانش به عنوان 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 به عنوان 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 نقطه نظرات و ارتقای تخصصشان می‌شود. با این حال، نیاز است که بر روی ایجاد زمینه‌ی کاری بنابه مشخصه‌هایی همچون سطوح بالای تابعیت سازمانی تأکید 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 سنندج 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 و کنارد) که شامل چهار مولفه خلق دانش، نگهداری دانش، انتقال دانش، بکارگیری دانش و مدل آمیخته بازاریابی خدمات (بومز) شامل هفت عنصر خدمات، قیمت، مکان، ترویج، کارکنان، امکانات و دارایی فیزیکی، فرآیند مدیریت و عملیات است. نتایج این پژوهش در حوزه‌های خلق دانش، ذخیره دانش، انتقال دانش و بکارگیری دانش نشان

۵- یافته‌های تحقیق

۱-۵- 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 نمونه گیری از آماره KMO استفاده شد. همان طور که در جدول نشان داده شده است. مقدار این آماره برابر با ۰/۹۰ است که نشان می‌دهد کفایت نمونه برداری خوب و مناسب بوده است. آزمون کرویت بارتلت نشان دهنده 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.

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

در این مرحله با استفاده از روش تحلیل مولفه‌های اصلی^۱ 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

که از دو بخش تشکیل شده بود. بخش اول شامل سوالاتی درباره میزان آگاهی فرد درباره مدیریت دانش و تعریف واژه‌ها و مشخصات جمعیت-شناختی پاسخ دهنده 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، تا حدی، 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) به طور 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 تمام شماری استفاده شد و نمونه گیری انجام نشده است. در این پژوهش به منظور 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 قیل از توزیع پرسشنامه‌های نهایی، تعداد ۳۰ پرسشنامه به صورت آزمایشی توزیع گردید و به منظور 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.

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						
72	.041	.056	99.959						
73	.030	.041	100.000						

جدول (۳): عوامل شناسایی شده

سوالات	عوامل استخراج شده													
	فرهنگ یادگیری	فرهنگ دانایی	زیرساخت سازمانی	حمایت مدیر	منابع انسانی	عامل ۶	عامل ۷	عامل ۸	عامل ۹	عامل ۱۰	عامل ۱۱	عامل ۱۲	عامل ۱۳	عامل ۱۴
اشتراک دانش بین همکاران	.490													
اشتیاق به اشتراک افکار نو با همکاران	.588													
دغدغه ایجاد تیم‌های کاری مستقل	.569													
محیط کار باز و مورد اعتماد	.609													
همکاری میان واحدها در قالب پروژه‌های پژوهشی	.544													
تشویق افرادی که به کشف خطای سازمان می‌پردازد	.615													
باور افراد نسبت به خبردار شدن از استراتژی	.683													
حق اظهار نظر افراد و گروهها در مورد استراتژی	.671													
ایجاد فرصت رشد برای افراد به عنوان رفتاری متداول	.741													

پاداش به رفتار مطلوب در جهت مدیریت دانش	.610																		
ترغیب خلاقیت و نوآوری	.639																		
تشویق فعالیت‌های گروهی	.470																		
تولید دانش در بانک به عنوان یک ارزش	.603																		
گفتگو درباره چشم‌انداز و استراتژی در جمع همکاران	.579																		
فرهنگ سازمانی حاکم، مشوق خلاقیت و نوآوری است.	.650																		
کار تیمی و تسهیم دانش تشویق می شود.	.501																		
جایگاه برتر برای افراد خالق ایده‌های نو	.534																		
زیر ساخت‌های لازم برای تسهیم دانش	.417																		
زیر ساخت‌های لازم برای کاربرد دانش	.574																		
تاکید به ساختار شبکه‌ای برای تسهیل و ترویج دانش	.641																		
اختصاص منابع مالی به افراد/شعبات، با رویکرد ارتقاء دانش	.689																		
اولویت به پرورش و آماده سازی کارکنان دانشگر	.710																		
شبکه‌های ارتباطات مناسب برای توزیع منابع اطلاعاتی	.634																		
سهولت در اختیار قرار دادن دانش بین همکاران	.574																		
اقدامات و پیگیری جدی مدیران در حرکت به سمت دانش				.757															
تشویق افکار و ایده‌های نو توسط مدیران ارشد				.678															
حمایت مدیران از پروژه‌های- دانشی و فناوری‌های جدید بانکی				.741															
روش‌های آموزشی، مناسب بوده و بهره وری را زیاد می‌کند.							.700												
اشتراک گذاری دانش از طریق سیستم استاد شاگردی							.637												

در جذب افراد به صلاحیت‌های دانشی آنها تاکید می‌شود.						.666													
نقش برجسته‌ای منابع انسانی دانشگر در مدیریت بانک						.448													
صلاحیت فنی و دانشی افراد در نظام پرداخت بانک						.476													
ارتقاء افراد بر اساس شایستگی‌های دانشی آنها						.399													
نگهداری نیروی انسانی دانشگر به صورت دقیق و حساب						.502													
برای انعکاس نظرات علمی و فنی افراد، وجود دارد.						.359													
ساز و کارهای استفاده از برنامه‌های توسعه منابع انسانی						.469													
سوالات	عامل ۱	عامل ۲	عامل ۳	عامل ۴	عامل ۵	اینترنت /اینترنت	الگوگیری	تسهیم دانش	استراتژی	حافظه سازمانی	رفتارهای فرانقش	فناوری اطلاعات	آموزش	استانداردهای دانش					
سایت‌های داخلی برای تسهیل انتقال دانش						.744													
سازوکارهای بحث گروهی مبتنی بر						.560													
تشویق کارکنان برای الگوگیری بهترین							.390												
خطوط راهنما برای الگوگیری از بهترین							.459												
سازوکارهای مناسب استقرار مدیریت							.570												
کارمندان در تسهیم دانش، مشارکت می‌کنند								.436											
نظام پیشنهادات در بانک طراحی و مستقر								.370											
سیستم‌های کاربرمحور(کاربر آشنا) ایجاد								.592											
زیرساخت کامل تکنولوژی اطلاعات وجود								.461											
خلق دانش یکی از اهداف عمده بانک است.									.382										
استقرار چرخه مدیریت دانش، یکی از اهداف مهم									.522										
توجه به استراتژی مدیریت دانش به دلیل محیط رقابتی									.358										

در بانک حکمت به استراتژی نوآوری توجه می‌شود.									۰.605						
ثبت و ضبط نتایج پژوهش‌ها و تجارب ارزنده در بانک										۰.371					
توجه ویژه به یادگیری و تسهیم دانش										۰.565					
استفاده از سیستم‌های تصمیم یار و خبره در بانک										0.26					
تدارک پایگاه‌های داده مناسب برای کارکنان بانک										۰.489					
نهایت تلاش کارکنان بانک برای بهترین بودن											۰.685				
استفاده حداکثری از توان کارکنان											۰.645				
آموزش استفاده از کامپیوتر و ICT برای کارکنان												۰.659			
تناسب سیستم‌های اطلاعاتی با تسهیم دانش													۰.432		
آموزش روش‌های انتقال دانش به کارکنان آموزش														۰.524	
روش‌های آموزشی مبتنی بر توسعه یادگیری گروهی															۰.208
مشارکت کارکنان در آموزشهای داخلی و خارجی															۰.569
مقایسه فرآیندهای کاری بانک با بانک‌های دیگر															۰.442
وجود استانداردهای ارتقای دانش در بانک															۰.361

۱-۵-۲- نام‌گذاری زیرساخت‌های مدیریت دانش

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 ساز و کارهای 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. 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

براساس تحلیل عاملی اکتشافی این عامل بیشترین واریانس را به خود اختصاص داده است و به عنوان 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

سازمانی (۲/۴۰) است. سایر اطلاعات توصیفی مربوط به عوامل چهارده گانه در جدول دیده می‌شوند. همچنین بر اساس آزمون تی تک نمونه ای (جدول ۴) می‌توان گفت که چون سطح معنی داری کمتر از پنج صدم است، بنابراین وضعیت زیر ساخت‌ها در بانک مناسب ولی کمتر از متوسط است. بر اساس حد بالا و پایین باید گفت که میانگین همه شاخص‌ها از ۳ کمتر بوده و بر اساس 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.

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

۱-۵-۳- توصیف زیرساخت‌های مدیریت دانش

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/اینترنت (۲/۳۸) و زیر ساخت

جدول (۴): 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/اینترنت	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 فرانش	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 (۵): آزمون تی تک نمونه ای 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/اینترنت	-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 فرانقش	-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

۱-۵-۴- اولویت بندی 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 مد نظر از آزمون فریدمن استفاده گردید که در ادامه تشریح می‌شود.

سوال: اولویت بندی 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

جدول (۶): آزمون معنی داری فریدمن

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

جدول (۷): رتبه بندی 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/ اینترانت
7.55	الگوگیری
7.39	ساز و کار تسهیم دانش

جدول (۸) 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

استراتژی و اهداف	7.09
حافظه سازمانی	7.43
رفتارهای فرانقش	8.14
فناوری اطلاعات	8.57
آموزش	7.30
استانداردهای مدیریت دانش	7.71

از آنجا که سطح معناداری به دست آمده در آزمون فریدمن کمتر از ۰/۰۵ است، می‌توان نتیجه گرفت که فرض صفر در سطح معناداری ۰/۰۵ رد شده و فرض ادعا پذیرفته می‌شود. به عبارت دیگر حداقل بین دو عامل از زیرساخت‌های مدیریت دانش تفاوت معناداری وجود دارد. با استفاده از جدول بالا می‌توان اولویت زیرساخت‌ها را ملاحظه نمود. همان‌طور که بر اساس تحلیل فریدمن دیده می‌شود، رتبه فناوری اطلاعات بالاتر از همه بوده و این عامل به عنوان یک زیرساخت کلیدی در سیستم مدیریت دانش مطرح است. پس بانک حکمت باید به این عامل به عنوان یک عامل مهم توجه کند. رتبه رفتارهای فرانقش هم در ردیف دوم قرار گرفته است. همچنین کمترین رتبه هم به عامل اینترنت/ اینترانت تعلق دارد. سایر رتبه‌ها هم در جدول دیده می‌شود.

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

همان‌طور که در جدول ۸ 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 ۱۰ 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 (۹): 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				

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

زیرساختها، رابطه وجود دارد و شدت این رابطه ۳۶ درصد است. بنابراین، فرضیه مربوط به وجود رابطه بین "زیرساخت و مدیریت دانش"، تایید می‌شود.

جدول (۱۰): آزمون همبستگی بین زیرساخت‌ها و مدیریت دانش

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

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

همانطور که در جدول بالا ملاحظه گردید، بین زیرساخت‌های مدیریت دانش و چرخه مدیریت دانش رابطه مثبت و معنی‌داری وجود داشت. بر اساس آزمون همبستگی پیرسون، شدت رابطه بین مدیریت دانش و زیرساخت‌های مختلف بانک حکمت، ۳۶ درصد است. نتایج آزمون رگرسیون به شرح جدول ذیل می‌باشد.

کمتر از پنج صدم است، بنابراین می‌توان گفت که بین مدیریت دانش و

ون پیرسون

جدول (۱۱): 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

۵-۵- وضعیت ابزارهای مدیریت دانش در بانک حکمت ایرانیان: متوسطی دارند. هیچ یک از ابزارها، استفاده زیادی در بانک نداشته که بر اساس جدول ۱۲ زیر می‌توان گفت که از بین ۳۱ ابزار مدیریت دانش، ۱۲ ابزار در بانک حکمت، استفاده کمی داشته و ۱۹ ابزار نیز استفاده

جدول (۱۲): جمع بندی ابزارهای مدیریت دانش در بانک حکمت

وضعیت ابزار در بانک حکمت	نوع ابزار	وضعیت ابزار در بانک حکمت	نوع ابزار
متوسط	پایگاه های اطلاعاتی	کم	اتاق های گفتگو
متوسط	بازنگری قبل از اقدام	کم	کارگاه های گروهی دانش
متوسط	شبکه های دانش	کم	گروه افزار
متوسط	انجمن های دانشی	کم	طوفان مغزی
متوسط	بانک های اطلاعاتی	کم	ممیزی دانش
متوسط	کافه دانش	کم	کار گروهی
متوسط	شبکه های دانش	کم	مشاوران قبل از اقدام
متوسط	شبکه های مجازی اجتماعی	کم	داستان سرایی
متوسط	تغییر ساختار	کم	سیستم های مدیریت اسناد
متوسط	انگیزش و جبران خدمت	کم	خوشه های دانش
متوسط	مصاحبه ساختار یافته	کم	وبلاگ ها
متوسط	یادداشت برداری	کم	سیستم های خبره
متوسط	مشاهده و تصویر برداری		
متوسط	گفت و شنود		
متوسط	فن کارآموزی		
متوسط	فن استاد - شاگردی		
متوسط	مصاحبه خروج		
متوسط	حمایت مدیر ارشد		
متوسط	فرهنگ همکاری		

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.

۵-۶- 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 ساز و کارهای مناسبی را

جدول (۱۳): فراوانی کاربرد ابزارها در حوزه‌های چهارگانه بانکداری

نوع ابزار	کاربرد ابزار در حوزه‌های چهارگانه صنعت بانکداری
ابزار استاد شاگردی	آموزش استاد - شاگردی، رابطه‌ای کاری بین یک عضو ارشد و یک عضو کم‌سابقه سازمان با یک برنامه طراحی شده هدفمند برای انتقال تجربه و یادگیری است. بر اساس ۷۵ پرسشنامه کامل در خصوص این سوال، بیشترین کاربرد روش استاد شاگردی در حوزه مشتری‌مداری و سپس منابع انسانی بانک است. نقش استاد-شاگردی در مدیریت ریسک و بازاریابی در رتبه‌های بعدی قرار دارد.
کارگروه دانش	تشکیل کار گروه یکی از ابزارهای مرسوم در سازمانها تلقی می‌شود. بر اساس نظر پاسخگویان می‌توان گفت که بیشترین کاربرد این ابزار در مشتری‌مداری بوده و در حوزه‌های دیگر کاربرد کمتری دارد.
کارآموزی	بیشترین کاربرد این ابزار در حوزه کارکنان بانک است. کاربرد این ابزار در حوزه بازاریابی، و مدیریت ریسک در رتبه‌های بعدی قرار دارد.
طوفان مغزی	طوفان مغزی یکی از فنون افزایش خلاقیت و یکی از ابزارهای مهم مدیریت دانش است. بر اساس جدول زیر بیشترین کاربرد طوفان مغزی، در حوزه مشتری‌مداری است. پاسخگویان معتقد هستند که طوفان مغزی در سایر حوزه‌ها، کاربرد کمی دارد.
فرهنگ همکاری	این ابزار به ترتیب در حوزه مشتری‌مداری، مدیریت ریسک، بازاریابی و حوزه کارکنان بیشترین کاربرد را دارد.
کارگروهی	شمار رو به رشدی از کارکنان، بیشتر وقت خود را صرف کار کردن در تیم‌ها و گروه‌های پروژه می‌کنند (کاتزنیک، اسمیت، ۱۹۹۴)، کارکنان شدیداً به کمک هم وابسته‌اند تا وظایف پیچیده را با موفقیت به انجام رسانند. در واقع موفقیت یک پروژه یا یک تیم رابطه نزدیکی با کارایی اشتراک دانش در گروه دارد. در واقع طی فرآیند کار گروهی دانش ضمنی افراد آشکار و مبادله می‌شود. (حسینی خواه، ۱۳۸۵). بر اساس نظر کارکنان بانک، بیشترین کاربرد این ابزار در حوزه مشتری‌گرایی بوده و در سایر حوزه‌ها هم کاربرد کم و یکسانی دارد.

امید اردلان و همکاران / تدوین الگوی مدیریت دانش

فعالیت‌های انگیزشی	بر اساس نظر پاسخگویان، بیشترین کاربرد این ابزار در حوزه مشتری مداری و بازاریابی است. در تمام تحقیقات، موضوع انگیزش برای مدیریت دانش، مطرح شده است و به عنوان یکی از ابزارهای مدیریت دانش مطرح است.
شبکه‌های دانش	امروزه شبکه‌های دانش جایگزین رویکردهای سلسله مراتبی شده اند. بر اساس نظر پاسخگویان می‌توان گفت که بیشترین کاربرد شبکه‌های دانش در حوزه مدیریت ریسک است. یعنی با استقرار شبکه‌های دانش در بانک حکمت می‌توان، ریسک‌های مختلف بانکی را مدیریت کرد.
شبکه‌های مجازی اجتماعی	فالتکره ^۶ به آموزش و یادگیری در بستری دیجیتالی اشاره می‌کند. وی ایجاد امکان استفاده از فضاهای آموزش مجازی را مطرح می‌نماید. این کار باعث حذف بُعد مکانی شده و در عین حال، قابلیت گزارش‌گیری از تمامی تراکشن‌ها را در محیط مجازی با استفاده از امکانات و تجهیزات رایانه‌ای مناسب را نیز فراهم می‌کند (لطیفی، ۱۳۸۳). بر اساس نظر پاسخگویان، بیشترین کاربرد این ابزار به ترتیب عبارتند از مشتری مداری، کارکنان، بازاریابی و مدیریت ریسک.
پایگاه اطلاعاتی	شاخه اصلی در تکنولوژی اطلاعات به ظهور سیستم‌های مدیریت دانش نوبن کمک کرده است؛ یکی ارتباطات (تکنولوژی شبکه) و دیگری پایگاه داده. از پایگاه اطلاعاتی جهت سیستمی کردن اطلاعات برای دانش‌افزاران استفاده می‌شود. همچنین این پایگاه‌ها راهنمای خوبی برای کاربران است تا به طور اثربخش در فرآیندهای انتخابی خود عمل نمایند. یک پایگاه داده امکان دسترسی به منابع مختلف دانش را فراهم می‌سازد. مانند: اینترنت سازمانی، اینترنت و نرم افزار جستجوگر تخصصی (محمدی فاتح و همکاران، ۱۳۹۱). در این تحقیق، بیشترین کاربرد پایگاه اطلاعاتی در حوزه بازاریابی است.
اتاق گفتگو	محققان در این مکان‌ها، ضمن نوشتن فنجانی چای، ۲۰ تا ۳۰ دقیقه از وقت خود را صرف گفت‌وگو درباره کارها و ایده‌های خود با دیگران کنند. همین نوع گفت‌وگوها در شرکت‌های آمریکایی، کنار آبسردکن‌ها، ماشین‌های قهوه‌جوش یا در کافه تریاها صورت می‌پذیرد. (رحمان‌سرشت، ۱۳۷۹). در این تحقیق، بیشترین کاربرد این ابزار در مدیریت ریسک است.
شبکه‌های رسمی	سازمان‌ها باید توجه داشته باشند که برای تسهیم دانش باید از کانال‌های ارتباطی غیر رسمی استفاده شود (سولیمان و اسپونر، ۲۰۰۰). در این تحقیق ابزار شبکه‌ها ب غیر رسمی تقریباً در تمام حوزه‌های بانکداری کاربرد مشابه دارد و در حوزه مدیریت ریسک بیشترین نمره را بدست آورده است.
انجمن دانشی	انجمن‌های دانش، گروهی از افراد است که به موضوعات و مسائلی خاص علاقه‌مند هستند و دانش و تخصص خود را از طریق تعاملات مداوم در این حوزه‌های خاص عمق می‌بخشند (محمدی فاتح و همکاران، ۱۳۹۲). این گروه‌ها در تسهیم دانش، تجربیات و بینش‌ها با افراد سازمان دارای مزیت هستند. مفهوم انجمن دانشی، همان مفهوم گسترش یافته گروه‌های ذی نفوذ خاص، کلوب‌ها و است. بیشترین کاربرد این ابزار در حوزه مدیریت ریسک و بازاریابی است.
کافه دانش	کافه دانش، یک محل غیر رسمی برای تسهیم دانش است. این ابزار در حوزه مشتری مداری و مدیریت ریسک کاربرد بیشتری دارد که در این تحقیق به این موارد اشاره شده است.
گروه افزار	گروه افزار باعث می‌شود که سابقه سازمانی در ضمن مراودات و ارتباطات روزانه ساخته شود. گروه افزار یک سابقه رایانه‌ای از اسناد را ایجاد می‌کند. با این کار امکان دست‌کاری، توزیع و تسهیم اطلاعات و هوشمندی در سرتاسر سازمان اتفاق افتاده و حافظه سازمانی و ابزار یادگیری حاصل خواهد شد. این ابزار مهم مدیریت دانش هم بیشترین کاربرد را در حوزه مدیریت ریسک داشته و در سایر حوزه‌های بانکداری هم نسبتاً پر کاربرد است.
تغییر ساختار	اجرای موفق راهبرد مدیریت دانش به ساختار منعطف و حذف کنترل و سیستم‌های سنتی نظارت وابسته است (فورکادل و ورازمیلاس، ۲۰۰۲). طبق نظر استروف ^۶ (۱۹۹۹)، سازمان‌های تخت برای عصر اطلاعات مناسب‌ترند. سازمان‌های تخت در محیط‌های با تغییرات سریع و رقابتی انعطاف پذیری بیشتری دارند (رویگار و همکاران، ۲۰۰۵). این ابزار در حوزه مدیریت ریسک بیشترین کاربرد را داشته و سپس در حوزه کارکنان بانک، بیشترین کاربرد را دارد.
ممیزی دانش	ممیزی دانش یک ارزیابی بر پایه اسناد و مدارک است که نشان می‌دهد سازمان بر کدام فعالیت دانشی تمرکز نماید. همچنین ممیزی دانش، قادر به آشکارسازی نیازهای مدیریت دانشی سازمان، نقاط قوت، ضعف، تهدیدها، فرصت‌ها و ریسک‌ها می‌باشد. (جعفری، اخوان، اختری، ۱۳۹۰). در این تحقیق، ممیزی دانش بیشترین کاربرد را در حوزه مدیریت ریسک داشته و در سایر حوزه‌ها
حمایت مدیر	رهبران برای سرمشق قراردادن رفتار مطلوب در جهت مدیریت دانش به عنوان مدل‌های نقش، عمل می‌کنند. آنها باید اراده خود برای تسهیم دانش با دیگران در سازمان را نشان دهند و پیوسته یاد بگیرند و به دنبال دانش جدید باشند (محمدی فاتح و همکاران، ۱۳۹۱). بر اساس این تحقیق، حمایت مدیر ارشد می‌تواند به مدیریت ریسک در بانکداری کمک کند.
مصاحبه مستندسازی	برای جمع‌آوری درس آموخته‌ها و بهترین تجربیات از این فن استفاده می‌شود (حسن‌زاده، ۱۳۸۶، دالکر، ۲۰۰۵). این مصاحبه‌ها می‌توانند در هنگام ورود، ترفیع و یا خروج ۷ از سازمان انجام شود. در این مصاحبه‌ها دانشی که برای سازمان حیاتی است مانند اسناد ویژه، تماس‌ها و اطلاعات پروژه، آشکار و مستند می‌شود. بر اساس نظر کارکنان بانک حکمت بیشترین کاربرد این ابزار در
مصاحبه خروج	مسئله حیاتی دیگر در مدیریت دانش، جلوگیری از خروج (ریزش) دانش با خروج کارکنان مجرب از شرکت است مصاحبه خروج با هدف جلوگیری از نابودی دانش صورت می‌گیرد. بر اساس این تحقیق، مصاحبه خروج بیشترین کاربرد را در مدیریت ریسک دارد.
سیستم خیره	این سیستم‌ها برنامه‌های مبتنی بر رایانه هستند که برای ثبت تخصص انسان و سپس بکارگیری این دانش و تخصص در عرصه‌های مختلف بکار می‌روند. مانند سیستم تشخیص بیماری در پزشکی. بر اساس نظر پاسخگویان، این ابزار در حوزه مشتری مداری و مدیریت ریسک، بیشترین کاربرد را دارد.
بازنگری پس از اقدام	بازنگری برای یادگیری، فنی است که یک تیم پروژه برای کمک به یادگیری فردی و گروهی طی فرآیند کاری استفاده می‌کند. یک بازنگری اقدام فعال معمولاً در پایان یک پروژه رسمی اجرا می‌شود. در این تحقیق، این ابزار بیشترین کاربرد را در حوزه مدیریت ریسک داشته و در سایر حوزه‌ها کاربرد کمتری دارد.
مشاوره قبل از اقدام	قطعا مشاوره با کارشناسی، قدیمی‌ترین ابزارهای مدیریت دانش بوده است. در این تحقیق، این ابزار بیشترین کاربرد را در حوزه مشتری مداری و کمترین کاربرد را در حوزه بازار باایی دارد.
داستان سرایی	بانک جهانی، از داستان سرایی به عنوان یکی از فعالیت‌های اصلی استفاده نموده و داستان سرایی را به نقشه جهانی مدیریت دانش اضافه کرده است. بر اساس گفته استیفن دنینگ ^۸ مدیر سابق مدیریت دانش در بانک جهانی، بانک جهانی نه تنها برای تسهیم دانش، بلکه برای بهبود مدیریت دانش از داستان سرایی استفاده کرده است (یانگ، ۱۳۹۱). بر اساس نظر پاسخگویان، بیشترین کاربرد داستان سرایی در حوزه مشتری گرای و مدیریت ریسک است.
یادداشت برداری	یادداشت‌ها شیوه سنتی ثبت گفتگوهای جلسات هستند. با یادداشت‌برداری درست، به دنبال این هدف هستیم که تصمیمات و اطلاعات فراموش نشوند و اعضای جدید بتوانند با مطالعه یادداشت‌های قبلی، وضعیت حاضر را سریعاً درک کنند (حسینی‌خواه، ۱۳۸۵). در این تحقیق بیشترین کاربرد یادداشت برداری در حوزه کارکنان بانک است.
یادداشت و تصویر برداری	جهت استفاده از دانش افراد، خصوصاً در بخش‌های صنعتی، تولیدی و واحدهای عملیاتی، که در آنها فرآیند و چگونگی انجام کار به صورت عملی از اهمیت خاصی برخوردار است، مشاهده و تصویربرداری ثابت یا متحرک می‌باشد. ضبط واقعیت‌های عینی در فیلم‌های ویدئویی و یا عکس‌ها، می‌تواند به تشکیل دیدی شهودی در مخاطب نسبت به دانش عملی نهفته در فرآیندهای تصویر شده، کمک نماید (حسینی‌خواه، ۱۳۸۵، حسن‌زاده، ۱۳۸۶، رحمان‌سرشت، ۱۳۷۹). این ابزار در حوزه مشتری مداری و مدیریت ریسک، بیشترین کاربرد را دارد.
ابزار گفت و شنود	بر اساس نظر پاسخگویان می‌توان گفت که بیشترین کاربرد گفت و شنود در حوزه کارکنان بانک و کمترین کاربرد آن حوزه مشتری مداری است.
سیستم مدیریت اسناد	پاسخگویان معتقدند، سیستم مدیریت اسناد می‌تواند در حوزه ریسک به مدیران بانک کمک کند. سایر حوزه‌های بانکی ارتباط چندانی با این ابزار ندارند.

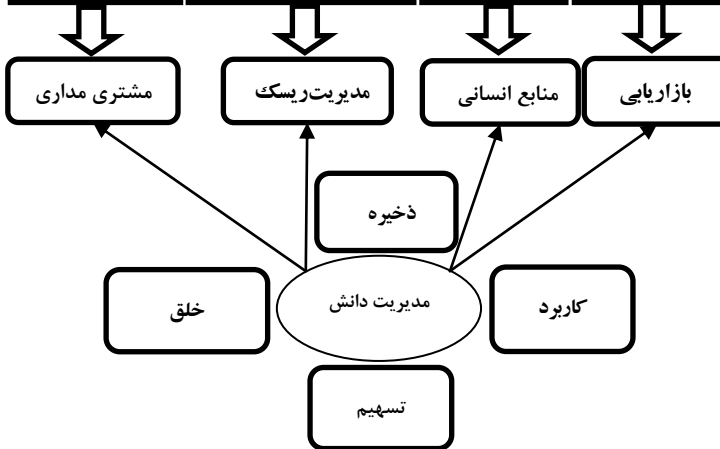
5. Falkner
6. Ostroff
7. Leaving interviews
8. Stephen Denning

وبلاگ	ارزش اصلی وبلاگ نویسی در توانایی ایجاد وسیله ساده‌ای برای در دسترس قرار دادن اطلاعات جدید و جالب است. در طول زمان، محتویات یک وبلاگ می‌تواند افزایش یابد و به یک پایگاه دانش بسیار مفید و قابل جست‌وجو تبدیل شود. بر اساس نظر پاسخگویان، بیشترین کاربرد وبلاگ در حوزه مدیریت ریسک و کمترین کاربرد آن در حوزه کارکنان بانک است.
خوشه‌های دانش	بر اساس پاسخها، خوشه‌های دانش بیشترین کاربرد را در حوزه مشتری و سپس مدیریت ریسک ایفا می‌کند. بر اساس نظر پاسخگویان، کاربرد خوشه‌های دانش در حوزه بازاریابی کم است.

۷-۵-مدل نقشه گونه مدیریت دانش در بانک حکمت ایرانیان:

ابزارهای مدیریت دانش در حوزه‌های چهارگانه بانک حکمت ایرانیان

استاد شاگردی کار گروه دانش طوفان مغزی فرهنگ همکاری کار گروهی فعالیت انگیزشی شبکه‌های مجازی کافه دانش سیستم خبره مشاوره قبل از اقدام مشاهده و تصویربرداری خوشه دانش شبکه غیر رسمی	شبکه‌های دانش اتاق گفتگو شبکه‌های غیر رسمی انجمن‌های دانش کافه دانش گروه افزار ممیزی دانش ساختار سازمانی حمایت مدیر مصاحبه خروج سیستم خبره بازنگری پس از اقدام داستان سرایی مشاهده و تصویر برداری سیستم مدیریت اسناد وبلاگ	کارآموزی شبکه‌های مجازی یادداشت برداری ابزار گفت و شوند شبکه‌های غیر رسمی ساختار سازمانی مشاهده و تصویر برداری گفت و شنود	استاد شاگردی فعالیت انگیزشی پایگاه اطلاعاتی مصاحبه مستند سازی شبکه‌های مجازی انجمن‌های دانش ممیزی دانش گفت و شنود
---	---	---	---



مدل اکتشافی مشتمل بر چهار بخش 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 بر اساس مطالعه ادبیات و مصاحبه با مدیران بانک، چهار حوزه اصلی به عنوان حوزه‌های بانکداری در بانک حکمت ایرانیان معرفی شد. بر اساس مدل، چرخه مدیریت دانش در بانک حکمت بر این حوزه‌های چهارگانه تاثیرگذار است (بر اساس نظر پاسخ دهندگان)، همچنین در این مدل بر اساس نظر پاسخگویان، ابزارهای دانشی متناسب با چهار حوزه هم دسته بندی 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 بر اساس نظر کارکنان بانک، شناسایی و در ستون مربوطه نوشته شده است. به طور کلی بر اساس این مدل جامع، زیرساخت‌های مدیریت دانش به عنوان تسهیل کنندگان جریان دانش در چهار حوزه عمل کرده و از طرفی ابزارهای مدیریت دانش هم می‌توانند به تقویت و پیشبرد اقدامات کلیدی در حوزه‌های چهارگانه کمک کنند.

فرهنگ یادگیری	استراتژی	زیرساخت سازمانی
فرهنگ دانایی	الگو گیری	شبکه اینترنت
حمایت مدیر	حافظه سازمانی	رفتار فرانشس
فناوری اطلاعات	سازو کار	آموزش
منابع انسانی	استاندارد دانش	

زیرساخت‌های مدیریت دانش در بانک حکمت ایرانیان

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

۶- نتیجه گیری

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 تسهیل کننده 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 رابطه ای بین زیر ساخت‌های ۱۴ گانه و چرخه مدیریت دانش وجود دارد؟ بنابراین برای پاسخ به این سوال از آزمون همبستگی پیرسون استفاده کردیم. بر اساس سطح معنی داری آزمون، 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 رتبه بندی 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. بر اساس 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- پیشنهادات

۱-۶-۱-۱- پیشنهادات کلی بر اساس زیرساخت‌های شناسایی شده

با توجه به اینکه مهمترین تکنیک آماری این تحقیق، تحلیل عاملی اکتشافی بود و ۱۴ عامل به عنوان زیر ساخت اصلی شناسایی شد، بنابراین در این قسمت سعی می‌شود در خصوص مهمترین زیرساخت‌ها، پیشنهادات 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.

با توجه به نقش فناوری اطلاعات به عنوان عاملی مناسب برای ارتباطات اطلاعاتی درون و برون سازمانی و انجام کارها به صورت گروهی پیشنهاد می‌شود، فرهنگ استفاده از شبکه‌های داخلی نظیر اینترنت، شبکه‌های اطلاع رسانی، پورتال سازمان، پست‌های الکترونیکی، و گروه‌ها را به منظور تسهیل در امر ارتباطات میان اعضای سازمان به صورت عمودی و افقی ایجاد گردد.

راه حل پیشنهادی برای بحث‌های مجازی، ایجاد تابلوی بحث تخصصی در اینترنت بانک است که به عنوان ابزاری در راستای مدیریت دانش می‌باشد. بنابراین توصیه به صورت زیر است:
طراحی و استقرار ساز و کارهای بحث گروهی مجازی در بانک.
ساختار سازمانی:

شکل گیری واحد مدیریت دانش در ساختار سازمانی بانک حکمت ایرانیان و انجام فرایندهای منظم کاری و تدوین قوانین و آیین نامه‌های دانشی در سازمان.

تغییر و تحول در ساختار سازمانی و تبدیل آن به ساختاری منعطف.

گسترش روابط شبکه ای در میان کارکنان و مدیران به منظور 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 تصمیم گیری‌ها.

افزایش شفافیت در تصمیم گیری‌ها، اقدامات، فرایندها، و قوانین سازمانی.

توجه و تأکید به کار تیمی و تیم سازی در سازمان برای انجام پروژه‌های کاری.

فرهنگ دانایی و یادگیری:

ایجاد فرهنگ "تسهیم دانش قدرت است" به جای شعار "دانش قدرت است"، از طریق اجرای برنامه‌های انگیزشی و تشویقی مناسب در سازمان.

استقبال از ایده‌های نو و تولید دانش جدید و راه حل‌های تازه در سازمان و استفاده از آن‌ها در طراحی مجدد فرایندها و روش‌های کاری.

ایجاد فضای باز در سازمان به صورتی که کارکنان احساس آزادی عمل کنند و اجازه بیان عقاید و تفکرات خود را داشته باشند.

ایجاد فرهنگ یادگیری از طریق تجربه، یعنی بهره برداری 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 پرسش گری در کارکنان.

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 بر اساس نیازهای واقعی کارکنان.

تقویت یادگیری‌های غیر رسمی در سازمان.

منابع و مآخذ

- [۱] رحمان سرشت، حسین (۱۳۸۹)، پروژه‌های پیاده سازی مدیریت دانش، موجود در iran.blogfa.com
- [۲] عسگری، ناصر (۱۳۸۵)، بررسی رابطه بین عناصر سازمانی با خلق و انتقال دانش در وزارت کار و امور اجتماعی، پایان نامه کارشناسی ارشد، دانشکده مدیریت دانشگاه تهران.
- [۳] قلیچ لی، 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] محمدی فاتح، اصغر، سبحانی، محمد صادق و محمدی، داریوش (۱۳۹۱)، مدیریت دانش رویکردی جامع، انتشارات پویش، چاپ دوم.
- [۵] محمدی فاتح، اصغر (۱۳۹۰)، مدیریت دانش در محیط کار پست مدرن، مجموعه مقالات چهارمین کنفرانس ملی مدیریت دانش، تهران، سالن همایش‌های بین المللی رازی.
- [۶] منوریان، عباس. محمدی فاتح، اصغر (۱۳۹۱)، خلق سازمانهای دانش محور، 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
- [21] Holsapple, C.W., Singh, M., (2001), **The knowledge chain model: activities for competitiveness**, Expert System with Applications, Vol. 20 No1, pp77-98
- [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

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 دانش محور در بانک ضروری است؛ یعنی اینکه برای مدیریت دانش یک استراتژی بلند مدت در نظر گرفت و برای آن چشم انداز و ماموریت تعریف کرد.

شناسایی منابع دانش و ایجاد فرآیندهایی برای تبدیل دانش فردی به دانش سازمانی.

استراتژی و چشم انداز 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 (رهنموده‌هایی) برای الگوگیری و استاندارد سازی 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 می شود:

احصاء مقیاس‌های مناسب ارزیابی دانش در سطوح مختلف نظام بانکداری.

در نظر گرفتن فرایندهایی برای تسهیل مبادلات دانش.

استفاده از ساختارهای شبکه ای برای تسهیل و ترویج دانش.

توجه به رشد سرمایه دانشی افراد به عنوان معیاری از عملکرد.

آموزش روش‌های انتقال دانش به افراد.

۱-۶-۲- پیشنهاد بر اساس 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 به صورت نظام مند و به صورت دوره ای 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 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 زده اند (بر اساس طیف ۳ گزینه ای زیاد، متوسط و کم). بنابراین، پیشنهاد می‌شود ابزارهایی همانند اتاق گفتگو، کارگروه دانش، گروه افزار، طوفان مغزی، ممیزی دانش، مشاوره قبل از اقدام، داستان گویی، خوشه دانش، وبلاگ، سیستم خبره، سیستم مدیریت اسناد در بانک مورد استفاده قرار گیرد.

- [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