

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ



دانشکده : مهندسی صنایع و مدیریت

گروه : مدیریت

شناسایی و اولویت‌بندی عوامل کلیدی زیرساخت به منظور طراحی یک مدل پیاده‌سازی  
مدیریت دانش (مطالعه موردی: بانک حکمت ایرانیان)

دانشجو: فرشاد شکرالله زاده

استاد راهنما :

دکتر سعید حکمی‌نسب

پایان نامه ارشد جهت اخذ درجه کارشناسی ارشد

بهمن ماه ۱۳۹۴

## تقدیم به

مقدس‌ترین واژه‌ها در لغت‌نامه‌ی دلم، مادر مهربانم که زندگی‌ام را مدیون مهر و عطوفت او می‌دانم.

پدر، مهربانی مشفق، بردبار و حامی.

برادر و خواهرم، همراهان همیشگی و پشتوانه‌های زندگی‌ام.

## تشکر و قدردانی

از استاد گرامی ام جناب آقای دکتر حکمی نسب بسیار سپاسگزارم، چرا که بدون راهنمایی‌های ایشان تأمین این پایان‌نامه بسیار مشکل می‌نمود.

از خانواده و دوستان عزیزم به دلیل یاری‌ها و راهنمایی‌های بی‌چشم‌داشتشان که بسیاری از سختی‌ها را برایم آسان‌تر نمودند، صمیمانه سپاسگزارم.

و از تمام کسانی که مرا در نگارش این پایان‌نامه یاری نمودند، کمال تشکر را دارم.

# تعهد نامه

اینجانب فرشاد شکرالله زاده دانشجوی دوره کارشناسی ارشد رشته MBA دانشکده مهندسی صنایع و مدیریت دانشگاه صنعتی شاهرود، نویسنده پایان نامه شناسایی و اولویت‌بندی عوامل کلیدی زیرساخت به منظور طراحی یک مدل پیاده‌سازی مدیریت دانش (مطالعه موردی: بانک حکمت ایرانیان) تحت راهنمایی دکتر سعید حکمی نسب متعهد می‌شوم.

- تحقیقات در این پایان نامه توسط اینجانب انجام شده است و از صحت و اصالت برخوردار است.
- در استفاده از نتایج پژوهش‌های محققان دیگر به مرجع مورد استفاده استناد شده است.
- مطالب مندرج در پایان نامه تاکنون توسط خود یا فرد دیگری برای دریافت هیچ نوع مدرک یا امتیازی در هیچ جا ارائه نشده است.
- کلیه حقوق معنوی این اثر متعلق به دانشگاه صنعتی شاهرود می‌باشد و مقالات مستخرج با نام « دانشگاه صنعتی شاهرود » و یا « Shahrood University of Technology » به چاپ خواهد رسید.
- حقوق معنوی تمام افرادی که در به دست آمدن نتایج اصلی پایان نامه تأثیرگذار بوده اند در مقالات مستخرج از پایان نامه رعایت می‌گردد.
- در کلیه مراحل انجام این پایان نامه، در مواردی که از موجود زنده (یا بافتهای آنها) استفاده شده است ضوابط و اصول اخلاقی رعایت شده است.
- در کلیه مراحل انجام این پایان نامه، در مواردی که به حوزه اطلاعات شخصی افراد دسترسی یافته یا استفاده شده است اصل رازداری، ضوابط و اصول اخلاق انسانی رعایت شده است.

تاریخ: ۱۳۹۴/۱۲/۲۵

امضای دانشجو

## مالکیت نتایج و حق نشر

- کلیه حقوق معنوی این اثر و محصولات آن (مقالات مستخرج، کتاب، برنامه های رایانه ای، نرم افزارها و تجهیزات ساخته شده است) متعلق به دانشگاه صنعتی شاهرود می‌باشد. این مطلب باید به نحو مقتضی در تولیدات علمی مربوطه ذکر شود.
- استفاده از اطلاعات و نتایج موجود در پایان نامه بدون ذکر مرجع مجاز نمی‌باشد.

## چکیده

**مقدمه:** مدیریت دانش دربرگیرنده همه فرایندها و فعالیتهای مرتبط با خلق، اکتساب، به اشتراک گذاری، تسهیم و استفاده از دانش، مهارت و خبرگی می باشد. در عصر حاضر، چنانچه سازمانها از اطلاعات و دانش نوین و مطابق با پیشرفت های جهانی برخوردار نباشند قادر به اتخاذ تصمیمات درست و به هنگام نیز نخواهند بود. پرداختن به مقوله دانش و مدیریت دانش از آن جهت مهم و ضروری است که دانش به عنوان مزیت رقابت نهایی برای سازمان های جدید و کلید پیروزی آنها بیان می شود و تنها منبعی است که مشکل یا حتی غیر ممکن است که تقلید و کپی شود. از آن جایی که نرخ شکست پروژه های مدیریت دانش قابل توجه است، شناخت عوامل اساسی موفقیت می تواند کسب و کارها را در نیازسنجی، برنامه ریزی، اجرا و پیاده سازی مدیریت دانش یاری دهد تا احتمال شکست پروژه های مدیریت دانش کاهش یابد. اهمیت و کاربرد اصلی عوامل اساسی موفقیت مدیریت دانش در این است که با شناسایی و نظارت بر این عوامل، سازمان می تواند به پیاده سازی موفقیت آمیز مدیریت دانش اطمینان داشته باشد. بنابراین، هر فعالیتی که سازمان در پیاده سازی مدیریت دانش انجام می دهد باید پیشاپیش بررسی شود و برنامه ریزی برای عملکرد مطلوب و مناسب در عوامل موفقیت را انجام داده باشد شناخت پیش فرض ها و زمینه های لازم و بررسی وضعیت آنها برای اجرای مدیریت دانش مانند بسیاری از مسائل دیگر به اجرای بهتر آن کمک خواهد کرد. لذا محقق بر آن شد که این زمینه ها را بررسی کند و مشخص کند که در پیاده سازی موفق مدیریت دانش چه عواملی تأثیرگذارند و این عوامل را جهت پیاده سازی مدیریت دانش در بانک حکمت ایرانیان اولویت بندی کند.

**روش بررسی:** پژوهش حاضر از نوع توصیفی - پیمایشی می باشد. جامعه آماری پژوهش حاضر کلیه کارکنان بانک حکمت ایرانیان است. حجم جامعه آماری شامل ۲۶ شعبه بانک حکمت ایرانیان واقع در استان تهران می باشد. که از این حجم، تعداد ۸ شعبه مورد مطالعه قرار می گیرد. با توجه به شناخت و مطالعه جامعه آماری و ویژگی های مورد مطالعه از روش نمونه گیری تصادفی ساده استفاده شد. در این پژوهش، براساس چارچوب هونگ و همکاران، ۱۰ عامل زیر ساختی توانمندسازی کارکنان، زیرساخت سیستم های اطلاعاتی، فرهنگ سازمانی، الگوسازی، مشارکت کارکنان، کار تیمی، تعهد مدیران ارشد، ساختار دانش، آموزش کارکنان و سنجش عملکرد مورد مطالعه قرار گرفته است. داده های خام توسط نرم افزار SPSS مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفت. ابتدا تجزیه و تحلیل توصیفی داده ها با استفاده از شاخص های آمار توصیفی و سپس از طریق انجام تحلیل عاملی تأییدی با استفاده از نرم افزار SMART PLS به تجزیه و تحلیل های استنباطی مربوط به فرضیه های مطرح شده پرداخته شد. همچنین فرضیه های فرعی پژوهش با آزمون آماری t تک نمونه (One-Sample T-Test) مورد بررسی و آزمون قرار گرفتند. به منظور اولویت بندی عوامل پیاده سازی مدیریت دانش،

مقادیر میانگین هر یک از عوامل را بر تعداد سؤالات آن تقسیم نموده و مقادیر به دست آمده‌ی عوامل با یکدیگر مورد مقایسه قرار گرفتند.

**یافته ها:** با تحلیل‌های انجام شده بر روی داده‌های گردآوری شده، این نتیجه حاصل شد که تمامی عوامل توانمندسازی کارکنان، زیرساخت سیستم‌های اطلاعاتی، فرهنگ سازمانی، الگوسازی، مشارکت کارکنان، کار تیمی، تعهد مدیران ارشد، ساختار دانش، آموزش کارکنان و سنجش عملکرد منجر به پیاده‌سازی موفق مدیریت دانش در بانک حکمت ایرانیان می‌شود. اولویت‌بندی این عوامل نیز جهت استقرار مدل مدیریت دانش، به این ترتیب مشخص شد: ۱- توانمندسازی کارکنان ۲- زیرساخت سیستم‌های اطلاعاتی ۳- فرهنگ سازمانی ۴- الگوسازی ۵- مشارکت کارکنان و کار تیمی ۶- تعهد مدیران ارشد ۷- ساختار ۸- آموزش کارکنان ۹- سنجش. نتایج از حاصل از تحلیل نشان داد که برای استقرار مدیریت دانش در بانک حکمت ایرانیان، وضعیت عوامل فرهنگ سازمانی، توانمندسازی کارکنان و زیرساخت سیستم‌های اطلاعاتی به‌طور معناداری مناسب، وضعیت عوامل تعهد مدیران ارشد، آموزش کارکنان، کار تیمی، الگوسازی و ساختار دانش نسبتاً مناسب و وضعیت عامل سنجش عملکرد به‌طور معناداری نامناسب است.

**نتیجه‌گیری:** شناسایی عوامل مؤثر بر پیاده‌سازی موفق مدیریت دانش و اجرای آن در بانک حکمت ایرانیان، می‌تواند باعث تشخیص کمبودها (خلأها) در دانش سازمانی، بهره‌وری بیشتر از سرمایه‌های انسانی، یادگیری کارآمدتر و مؤثرتر کارکنان، ارائه‌ی خدمات باارزش افزوده‌ی بیشتر، رضایتمندی مشتریان و کارکنان، پیشگیری از تکرار اشتباهات، کاهش دوباره‌کاری، صرفه‌جویی در وقت، برانگیختن انگیزه‌ی خلاقیت و نوآوری و تقویت موقعیت رقابتی این بانک شود.

**واژه‌های کلیدی:** دانش، عوامل زیرساخت، بانک حکمت، توانمندسازی کارکنان، سیستم‌های اطلاعاتی، فرهنگ سازمانی، الگوسازی، مشارکت کارکنان، کار تیمی، تعهد مدیران ارشد، ساختار دانش، آموزش کارکنان، سنجش عملکرد

## فهرست مطالب

چکیده.....	و
<b>۱- فصل اول: کلیات تحقیق.....</b>	<b>۱</b>
۱-۱- بیان مسأله‌ی تحقیق.....	۲
۲-۱- اهمیت و ضرورت انجام تحقیق.....	۵
۳-۱- نوآوری تحقیق.....	۶
۴-۱- اهداف تحقیق.....	۷
۵-۱- فرضیه‌ی تحقیق.....	۷
<b>۲- فصل دوم: مبانی نظری و پیشینه‌ی تحقیق.....</b>	<b>۱۱</b>
۱-۲- مقدمه.....	۱۲
۲-۲- نظریه‌های مدیریت دانش.....	۱۳
۳-۲- تاریخچه.....	۱۴
۲-۳-۱- روند تاریخی حرکت سازمان‌ها به سوی سازمان‌های دانش‌مدار.....	۱۶
۲-۴-۱- دانش.....	۱۸
۲-۴-۱-۱- تعریف دانش.....	۱۸
۲-۴-۲- داده، اطلاعات و دانش.....	۲۰
۲-۴-۳- انواع دانش.....	۲۳
۲-۵-۱- تعریف مدیریت دانش.....	۳۲
۲-۶-۱- تاریخچه‌ی مدیریت دانش.....	۳۴
۲-۷-۱- اصول مدیریت دانش.....	۳۸
۲-۸-۱- مزایای مدیریت دانش.....	۴۰
۲-۹-۱- پیشینه‌ی داخلی.....	۴۳
۲-۱۰-۱- پیشینه‌ی خارجی.....	۴۸
۲-۱۱-۱- عوامل مؤثر بر پیاده‌سازی مدیریت دانش.....	۵۳



۵۹	۳- فصل سوم: روش‌شناسی.....
۶۰	۳-۱- مقدمه.....
۶۰	۳-۲- روش تحقیق.....
۶۰	۳-۳- جامعه آماری و حجم نمونه.....
۶۰	۳-۴- روش نمونه‌گیری.....
۶۰	۳-۵- روش برآورد حجم نمونه.....
۶۱	۳-۶- تکنیک جمع‌آوری اطلاعات.....
۶۱	۳-۷- قلمرو زمانی و مکانی تحقیق.....
۶۱	۳-۸- قلمرو موضوعی تحقیق.....
۶۱	۳-۹- روش‌های آماری تجزیه و تحلیل اطلاعات.....
۶۲	۳-۱۰- اعتبار یا روایی تحقیق.....
۶۳	۳-۱۱- اعتماد یا پایایی تحقیق.....
۶۵	۴- فصل چهارم: تجزیه و تحلیل داده‌ها.....
۶۶	۴-۱- مقدمه.....
۶۶	۴-۲- ویژگی‌های جمعیت‌شناختی.....
۶۶	۴-۲-۱- رشته‌ی تحصیلی.....
۶۸	۴-۲-۲- جنسیت.....
۶۹	۴-۲-۳- وضعیت تأهل.....
۷۰	۴-۲-۴- وضعیت سنی.....
۷۱	۴-۲-۵- سابقه خدمت.....
۷۲	۴-۲-۶- وضعیت تحصیلی.....
۷۳	۴-۳- بررسی توصیفی اطلاعات.....
۷۵	۴-۴- یافته‌های استنباطی مربوط به فرضیه‌های پژوهش.....
۷۶	۴-۵- ساختار عاملی عوامل پیاده‌سازی مدیریت دانش.....
۷۷	۴-۶- فرضیه‌های اصلی.....

۷-۴	روایی همگرا.....	۸۷
۸-۴	روایی واگرا.....	۸۸
۹-۴	فرضیات فرعی پژوهش.....	۹۱
۱۰-۴	اولویت‌بندی عوامل پیاده‌سازی مدیریت دانش.....	۱۰۲
۵- فصل پنجم: بحث و نتیجه‌گیری.....		۱۰۵
۱-۵	مقدمه.....	۱۰۶
۲-۵	نتیجه‌گیری.....	۱۱۷
۳-۵	پیشنهادهایی برای پژوهش‌های آتی.....	۱۲۱
۴-۵	پیشنهادهای کاربردی.....	۱۲۲
۵-۵	محدودیت‌های پژوهش.....	۱۲۲
	پیوست ۱: پرسشنامه.....	۱۲۴
	فهرست منابع و مآخذ.....	۱۲۹
	منابع فارسی.....	۱۲۹
	منابع لاتین.....	۱۳۱

## فهرست اشکال

عنوان.....	صفحه
شکل ۱-۱ مفهوم کلی مدیریت دانش.....	۲
شکل ۱-۲ ویژگی‌های دانش، اطلاعات و داده (داونپورت و همکاران، ۱۹۹۸؛ پرابست و همکاران، ۲۰۰۰؛ عواد و غزیری، ۲۰۰۴).....	۲۱
شکل ۲-۲ داده، اطلاعات و دانش (عواد و غزیری، ۲۰۰۴).....	۲۳

## فهرست جداول

عنوان.....	صفحه
جدول ۱-۲ فهرست نخستین حرکت‌ها و وقایع مهم در رابطه با مدیریت دانش را نشان می‌دهد (افرازه، ۱۳۸۶).....	۱۴
جدول ۲-۲ تعاریف دانش در ادبیات.....	۱۸
جدول ۳-۲ تعاریف مهم مدیریت دانش.....	۳۲
جدول ۴-۲ مزایای مدیریت دانش (رادینگ، ۱۳۸۳).....	۴۰
جدول ۵-۲ منافع کمی و کیفی حاصل از پیاده سازی مدیریت دانش (برگرن، ۱۳۸۵).....	۴۱
جدول ۱-۳ نتایج مربوط به آزمون روایی.....	۶۲
جدول ۲-۳ نتایج آزمون کرونباخ.....	۶۳
جدول ۱-۴ توزیع آزمودنی‌ها برحسب رشته تحصیلی.....	۶۶
جدول ۲-۴ توزیع آزمودنی‌ها برحسب جنسیت.....	۶۸
جدول ۳-۴ توزیع آزمودنی‌ها برحسب وضعیت تأهل.....	۶۹
جدول ۴-۴ توزیع آزمودنی‌ها برحسب وضعیت سنی.....	۷۰
جدول ۵-۴ توزیع آزمودنی‌ها برحسب سابقه خدمت.....	۷۱
جدول ۶-۴ توزیع آزمودنی‌ها برحسب وضعیت تحصیلی.....	۷۲
جدول ۷-۴ بررسی میانگین، انحراف استاندارد، حداقل و حداکثر عوامل پیاده سازی مدیریت دانش	۷۴
جدول ۸-۴ مقادیر چولگی، کشیدگی و خطای انحراف استاندارد چولگی و کشیدگی عوامل پیاده سازی مدیریت دانش.....	۷۵
جدول ۹-۴ نتایج مربوط به تحلیل عاملی تأییدی عامل فرهنگ سازمانی.....	۷۷
جدول ۱۰-۴ نتایج مربوط به تحلیل عاملی تأییدی عامل تعهد مدیران ارشد.....	۷۸
جدول ۱۱-۴ نتایج مربوط به تحلیل عاملی تأییدی عامل مشارکت کارکنان.....	۷۹
جدول ۱۲-۴ نتایج مربوط به تحلیل عاملی تأییدی عامل آموزش کارکنان.....	۸۰
جدول ۱۳-۴ نتایج مربوط به تحلیل عاملی تأییدی عامل کار تیمی.....	۸۱
جدول ۱۴-۴ نتایج مربوط به تحلیل عاملی تأییدی عامل توانمندسازی کارکنان.....	۸۲
جدول ۱۵-۴ نتایج مربوط به تحلیل عاملی تأییدی عامل زیر ساخت های سیستم های اطلاعاتی.....	۸۳
جدول ۱۶-۴ نتایج مربوط به تحلیل عاملی تأییدی عامل سنجش عملکرد.....	۸۴
جدول ۱۷-۴ نتایج مربوط به تحلیل عاملی تأییدی عامل الگوسازی.....	۸۵
جدول ۱۸-۴ نتایج مربوط به تحلیل عاملی تأییدی عامل ساختار دانش.....	۸۶

- جدول ۴-۱۹ میانگین واریانس استخراج شده (AVE) شاخص‌های ارزشیابی ..... ۸۷
- جدول ۴-۲۰ ماتریس همبستگی سازه‌ها ..... ۸۸
- جدول ۴-۲۱ نتایج حاصل از آزمون t تک نمونه مربوط به عامل فرهنگ سازمانی ..... ۹۲
- جدول ۴-۲۲ نتایج حاصل از آزمون t تک نمونه مربوط به عامل تعهد مدیران ارشد ..... ۹۳
- جدول ۴-۲۳ نتایج حاصل از آزمون t تک نمونه مربوط به عامل مشارکت کارکنان ..... ۹۴
- جدول ۴-۲۴ نتایج حاصل از آزمون t تک نمونه مربوط به عامل آموزش کارکنان ..... ۹۵
- جدول ۴-۲۵ نتایج حاصل از آزمون t تک نمونه مربوط به عامل کار تیمی ..... ۹۶
- جدول ۴-۲۶ نتایج حاصل از آزمون t تک نمونه مربوط به عامل توانمندسازی کارکنان ..... ۹۷
- جدول ۴-۲۷ نتایج حاصل از آزمون t تک نمونه مربوط به عامل زیر ساخت‌های سیستم‌های اطلاعاتی ..... ۹۸
- جدول ۴-۲۸ نتایج حاصل از آزمون t تک نمونه مربوط به عامل سنجش عملکرد ..... ۹۹
- جدول ۴-۲۹ نتایج حاصل از آزمون t تک نمونه مربوط به عامل الگوسازی ..... ۱۰۰
- جدول ۴-۳۰ نتایج حاصل از آزمون t تک نمونه مربوط به عامل ساختار دانش ..... ۱۰۱
- جدول ۴-۳۱ اولویت‌بندی عوامل پیاده‌سازی مدیریت دانش ..... ۱۰۲

## فهرست نمودارها

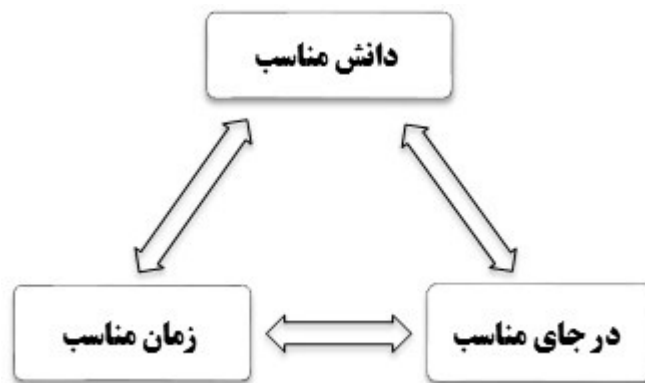
عنوان.....	صفحه.....
نمودار ۱-۴ توزیع آزمودنی‌ها برحسب رشته تحصیلی.....	۶۸.....
نمودار ۲-۴ توزیع آزمودنی‌ها برحسب جنسیت.....	۶۹.....
نمودار ۳-۴ توزیع آزمودنی‌ها برحسب وضعیت تأهل.....	۷۰.....
نمودار ۴-۴ توزیع آزمودنی‌ها برحسب وضعیت سنی.....	۷۱.....
نمودار ۵-۴ توزیع آزمودنی‌ها برحسب سابقه خدمت.....	۷۲.....
نمودار ۶-۴ توزیع آزمودنی‌ها برحسب وضعیت تحصیلی.....	۷۳.....
نمودار ۷-۴ بارهای عاملی مربوط به مدل ساختار عاملی عوامل پیاده سازی مدیریت دانش.....	۹۰.....
نمودار ۸-۴ مقادیر معناداری $T$ مربوط به مدل ساختار عاملی عوامل پیاده سازی مدیریت دانش.....	۹۱.....

**۱ – فصل اول:**

**کلیات تحقیق**

## ۱-۱- بیان مسأله‌ی تحقیق

هابر<sup>۱</sup> (۱۹۹۱) و نوناکا<sup>۲</sup>، دانش را اعتقاد و باوری تعریف کرده‌اند که به افزایش توان بالقوه پدیده‌ها برای اقدامات و تصمیمات اثربخش منجر می‌شود (عبدی و صفایی، ۱۳۹۲). رشد دانش در حال حاضر بسیار سریع است به گونه‌ای که ۸۰ درصد از یافته‌های فناوری و دانش و ۹۰ درصد از تمام دانش‌ها و اطلاعات فنی در جهان در قرن بیستم تولید شده است. هر ۵/۵ سال حجم دانش دو برابر می‌شود و از سوی دیگر عمر متوسط آن کمتر از ۴ سال است (عصر انفجار دانش). مدیریت دانش دربرگیرنده همه فرایندها و فعالیتهای مرتبط با خلق، اکتساب، به اشتراک‌گذاری، تسهیم و استفاده از دانش، مهارت و خبرگی می‌باشد. فرضیه اساسی در مورد مدیریت دانش این است که سازمانهایی که دانش خود را بهتر مدیریت می‌کنند در برقراری ارتباط با چالش‌های محیط کاری خود موفق‌تر هستند. مدیریت دانش به عنوان محوری برای دستیابی به فرایندها و بهبود خدمات، تصمیم‌گیری‌های اجرایی و تطبیق و تحول سازمانی در نظر گرفته می‌شود (عبدی و صفایی، ۱۳۹۲).



شکل ۱-۱ مفهوم کلی مدیریت دانش

همچنین سازمان‌ها به منظور توسعه و تقویت مدیریت دانش بایستی در چند فعالیت عمده مهارت

لازم را کسب نمایند که عبارتند از:

<sup>۱</sup> Haber

<sup>۲</sup> Nonaka



- ✓ قدرت حل نظام‌مند مسأله را پیدا کنند؛
  - ✓ توانایی کسب تجربه از موفقیت‌های دیگران و به‌کارگیری راهکارهای نوین را داشته باشند؛
  - ✓ تجارب قبلی و فعلی را به کار گیرند؛
  - ✓ خود را با الگوبرداری از سازمانهای موفق مقایسه نمایند؛
  - ✓ توانایی انتقال مؤثر و سریع دانش را در تمام سطوح سازمان داشته باشند.
- در سال‌های اخیر، با وجود تغییرات سریع و بی‌وقفه‌ای که در تکنولوژی اطلاعات اتفاق می‌افتد، مدل‌های کسب و کار سنتی باید رویارویی با محیط کسب و کار در حال تغییر را به جای این که در وضعیت فعلی خود باقی بمانند، را ادامه دهند و تنها سازمان‌هایی که در ابتدا این تغییرات را پیش‌بینی کنند و از دانش بهره‌گیری کنند می‌توانند امیدوار باشند که از مزایای کسب و کار در اقتصاد دانش‌محور امروز لذت می‌برند (وانگ<sup>۱</sup> و همکاران، ۲۰۱۵).
- در عصر حاضر، پاسخگویی به نیازهای مشتریان و کارکنان تنها با اتکاء به دانش به‌روز و همگام با اطلاعات جهانی، استفاده از فناوری‌های جدید و صرفه‌جویی در زمان و منابع امکان‌پذیر است. نیاز کارکنان در به همراه شدن با دانش روز دنیا و استفاده از پیشرفت‌های نوین علمی شرط ماندگاری سازمان در دنیای متلاطم امروز است. چنانچه سازمان‌ها از اطلاعات و دانش نوین و مطابق با پیشرفت‌های جهانی برخوردار نباشند قادر به اتخاذ تصمیمات درست و به‌هنگام نیز نخواهند بود.
- اساس رقابت‌مندی سازمانی در اقتصاد کنونی از منابع مشهود و غیرمشهود پیشین به دانش تبدیل، و از طرف دیگر تمرکز نظام‌های اطلاعاتی نیز از مدیریت اطلاعات به مدیریت دانش تبدیل شده است. کسب‌وکارهایی که بتوانند به صورت کارا دانش موجود در سازمان خود را کسب کنند و از آن در جهت فرآیندهای کسب‌وکار استفاده نمایند، محصولات و خدمات این کسب‌وکارها از مزیت‌های رقابتی مناسبی

---

<sup>۱</sup> Wong

در بازار برخوردار خواهند بود. بسیاری از سازمان‌ها به عنوان کسب‌وکارهای دانش‌مدار مطرح هستند. مدیریت دانش در آن‌ها، اساس کار را تشکیل می‌دهد. امروزه سازمان‌هایی که رقابتمندی در بازار را موضوع محوری برای خود قلمداد می‌کنند، مدیریت دانش را به عنوان یکی از فعالیت‌های مطرح برای اثربخشی فعالیت‌هایشان در نظر می‌گیرند. از سوی دیگر، از آنجایی که نرخ شکست پروژه‌های مدیریت دانش قابل توجه است، شناخت عوامل اساسی موفقیت می‌تواند کسب‌وکارها را در نیازسنجی، برنامه‌ریزی، اجرا و پیاده‌سازی مدیریت دانش یاری دهد تا احتمال شکست پروژه‌های مدیریت دانش کاهش یابد. اهمیت و کاربرد اصلی عوامل اساسی موفقیت مدیریت دانش در این است که با شناسایی و نظارت بر این عوامل، سازمان می‌تواند به پیاده‌سازی موفقیت‌آمیز مدیریت دانش اطمینان داشته باشد. بنابراین، هر فعالیتی که سازمان در پیاده‌سازی مدیریت دانش انجام می‌دهد باید پیشاپیش بررسی شود و برنامه‌ریزی برای عملکرد مطلوب و مناسب در عوامل موفقیت را انجام داده باشد (طالبی و سلیمی ترکمانی، ۱۳۹۰).

مسئله‌ی اصلی این پژوهش ناشی از این است که بانک حکمت ایرانیان قصد پیاده‌سازی مدیریت دانش در سازمان خود را دارد و می‌خواهد از وضعیت عوامل زیرساختی مدیریت دانش موجود در سازمان، اطلاع پیدا کند. با اندازه‌گیری میزان و سطح استقرار فرآیندها و عوامل زیرساختی، سطح موجود مدیریت دانش بانک حکمت ایرانیان مشخص گردیده و با مقایسه با وضع مطلوب می‌توان خلأ بین آن‌ها را در مورد هر یک از فرآیندها و زیرساخت‌ها مشخص نمود. شناخت پیش‌فرض‌ها و زمینه‌های لازم و بررسی وضعیت آن‌ها برای اجرای مدیریت دانش مانند بسیاری از مسائل دیگر به اجرای بهتر آن کمک خواهد کرد.

از طرفی یک نیاز ضروری و مبرم جهت دریافت دانش ضمنی کارمندان شاغل در بانک حکمت ایرانیان وجود دارد. این امر، در نبود یک سیستم مدیریت دانش قدرتمند و یکپارچه، عملاً نشدنی است. در این باره، سؤال مهم این است که عوامل اساسی در پیاده‌سازی موفق مدیریت دانش در بانک حکمت ایرانیان کدام‌اند؟ وضعیت کنونی و میزان آمادگی زیرساخت‌ها و فرآیندهای مدیریت دانش در بانک حکمت

ایرانیان چگونه است و آیا امکان پیاده‌سازی نظام مدیریت دانش را در این بانک فراهم می‌کند؟ اولویت عوامل زیرساختی جهت ارائه‌ی راهکارهای مناسب کدام است؟

بر این اساس در این پژوهش، عوامل اساسی در پیاده‌سازی موفق مدیریت دانش در بانک حکمت ایرانیان، شناسایی، وضعیت‌سنجی و میزان اهمیت آن‌ها رتبه‌بندی شده است.

## ۲-۱- اهمیت و ضرورت انجام تحقیق

مدلهای اجرایی مدیریت دانش مجموعه‌ای از اقدامات را پیشنهاد می‌کنند که یک سازمان می‌تواند در طول اجرای مدیریت دانش از آنها پیروی کند. این مدلها یک ساختار یا یک مجموعه اصول راهنما ارائه می‌دهند که نحوه اجرا و تعیین نقشه اقدامات آینده سازمان برای مدیریت دانش را تشریح می‌کنند (دوبویس<sup>۱</sup> و ویلکرسون<sup>۲</sup>، ۲۰۰۸: به نقل از عبدی و صفایی، ۱۳۹۲). پرداختن به مقوله دانش و مدیریت دانش از آن جهت مهم و ضروری است که تئوری‌پردازان بزرگ اقتصادی و تجاری، دانش را به عنوان مزیت رقابت نهایی برای سازمان‌های جدید و کلید پیروزی آن‌ها بیان کرده‌اند و استدلال می‌کنند که دانش تنها منبعی است که مشکل یا حتی غیر ممکن است که تقلید و کپی شود، دانش بیش از هر منبع گرانبهایی چون منابع مالی، موقعیت بازار و یا فناوری برای سازمان‌ها اهمیت یافته است. از آنجایی که مدیریت دانش به عنوان یک پارادایم در دانش مدیریت مطرح است و از آنجایی که به درستی برای سازمان‌ها مشخص نیست چه عواملی در موفقیت سیستم مدیریت دانش مؤثرند، لذا محقق بر آن شد که این عوامل را بررسی کند و مشخص کند که در پیاده‌سازی موفق مدیریت دانش چه عواملی تأثیرگذارند و این عوامل را جهت پیاده‌سازی مدیریت دانش در بانک حکمت ایرانیان اولویت‌بندی کند. عصر دانایی محور که در آن دانش، بسان مهمترین سرمایه سازمان‌ها محسوب می‌شود، نیازمند رویکرد

---

۱. Dubois

۲. Wilkerson

متفاوت مدیریتی نسبت به مسائل سازمان و کارکنان است. تغییر ماهیت فعالیت‌های سازمان‌ها به کارهای دانشی موجب اهمیت یافتن روزافزون کاربرد مدیریت دانش در سازمان‌ها شده است. از این رو سازمان‌های موفق به شکل مستمری میزان تولید، نشر، تبادل و بکارگیری دانش در بین کارکنان خود را به وسیله روش‌های مختلف، اندازه‌گیری و مورد ارزیابی قرار می‌دهند تا از این طریق بتوانند راهکارهای نیل به اهداف سازمانی را کسب کنند. از جمله دلایلی که سازمان‌ها از مدیریت دانش بهره می‌گیرند می‌توان به تشخیص کمبودها (خلأها) در دانش سازمانی، بهره‌وری بیشتر از سرمایه‌های انسانی، یادگیری کارآمدتر و موثرتر کارکنان، ارائه کالاها و خدمات با ارزش افزوده بیشتر، رضایتمندی مشتریان و کارکنان، پیشگیری از تکرار اشتباهات، کاهش دوباره کاری، صرفه‌جویی در وقت، برانگیختن انگیزه خلاقیت و نوآوری و تقویت موقعیت رقابتی سازمان‌ها اشاره کرد. از این رو، مدیریت دانش، فرایندی است که طی آن سازمان‌ها، به تولید ثروت از دانش یا سرمایه فکری خود می‌پردازند. بنا بر این ضرورت می‌یابد که محقق در این تحقیق به بررسی و شناخت عوامل زیرساختی مرتبط با پیاده سازی مدیریت دانش در بانک حکمت ایرانیان بپردازد.

### ۱-۳- نوآوری تحقیق

امروزه بحث مدیریت دانش از بحث‌های روز و پرکاربرد می‌باشد چرا که کاربردها و پیامدهای مثبت زیادی در سازمان‌ها می‌تواند داشته باشد؛ بنابراین با توجه به این نکته در رابطه با مدیریت دانش، بحث‌ها و مقالات زیادی انجام شده است اما محقق در این تحقیق از دریچه تازه‌ای به بررسی این موضوع می‌پردازد یعنی در واقع محقق بر آن است که به مطالعه و شناخت عوامل زیرساختی مرتبط به پیاده سازی مدیریت دانش در بانک حکمت ایرانیان و اولویت‌بندی این عوامل بپردازد. از آنجایی که تا کنون هیچ محقق به شناسایی و وضعیت‌یابی عوامل زیرساخت جهت پیاده‌سازی مدیریت دانش در بانک حکمت ایرانیان اقدام نکرده است، این تحقیق حائز اهمیت است. علاوه بر این، تا کنون اهمیت عوامل

زیرساخت جهت پیاده‌سازی مدیریت دانش در بانک حکمت ایرانیان، مورد مطالعه قرار نگرفته است و این عوامل جهت پیاده‌سازی موفق یک سیستم مدیریت دانش در این بانک اولویت‌بندی نشده‌اند، تحقیق پیش رو، دارای نوآوری است.

یکی دیگر از نوآوری‌های این پژوهش در زمینه‌ی شناسایی و تعیین وضعیت عوامل زیرساخت مدیریت دانش، تحلیل داده‌های حاصل از پرسشنامه با استفاده از تحلیل عاملی در نرم‌افزار پیشرفته‌ی PLS است. یکی از تکنیک‌های مورد استفاده‌ی معادلات ساختاری، کمترین مربعات بخشی (PLS) که بر روی واریانس بین سازه‌ها تمرکز می‌کند، است. در PLS پارامترهای ساختاری و اندازه‌گیری از طریق یک رویه‌ی تکراری تخمین زده می‌شوند. بنابراین از هرگونه فرض هم‌توزیعی متغیرهای مشاهده‌شده اجتناب می‌شود. این تکنیک ارزیابی، هم‌زمان روایی و پایایی ابزار اندازه‌گیری سازه‌های تئوریک را فراهم می‌سازد.

#### ۴-۱- اهداف تحقیق

- شناخت عوامل زیرساختی مرتبط با پیاده‌سازی مدیریت دانش در بانک حکمت ایرانیان
  - بررسی وضعیت عوامل زیر ساختی شناخته‌شده در بانک حکمت ایرانیان
  - اولویت‌بندی عوامل زیرساختی مؤثر در پیاده‌سازی موفق مدیریت دانش در بانک حکمت ایرانیان
- بانک حکمت ایرانیان می‌تواند از نتایج این تحقیق استفاده کند.

#### ۵-۱- فرضیه‌ی تحقیق

از آنجا که هدف‌های این تحقیق شامل موارد زیر است:

الف) شناخت عوامل زیرساختی مرتبط با پیاده‌سازی مدیریت دانش در بانک حکمت ایرانیان (با استفاده از مدل هونگ و همکارانش)، فرضیه‌های آن عبارتند از:

- ۱- فرهنگ سازمانی منجر به پیاده‌سازی موفق مدیریت دانش در بانک حکمت ایرانیان می‌شود
- ۲- تعهد مدیران ارشد منجر به پیاده‌سازی موفق مدیریت دانش در بانک حکمت ایرانیان می‌شود
- ۳- مشارکت کارکنان منجر به پیاده‌سازی موفق مدیریت دانش در بانک حکمت ایرانیان می‌شود
- ۴- آموزش کارکنان منجر به پیاده‌سازی موفق مدیریت دانش در بانک حکمت ایرانیان می‌شود
- ۵- کار تیمی منجر به پیاده‌سازی موفق مدیریت دانش در بانک حکمت ایرانیان می‌شود
- ۶- توانمندسازی منجر به پیاده‌سازی موفق مدیریت دانش در بانک حکمت ایرانیان می‌شود
- ۷- زیرساخت سیستم‌های اطلاعاتی منجر به پیاده‌سازی موفق مدیریت دانش در بانک حکمت ایرانیان می‌شود

- ۸- سنجش عملکرد منجر به پیاده‌سازی موفق مدیریت دانش در بانک حکمت ایرانیان می‌شود
- ۹- الگوسازی منجر به پیاده‌سازی موفق مدیریت دانش در بانک حکمت ایرانیان می‌شود
- ۱۰- ساختار دانش منجر به پیاده‌سازی موفق مدیریت دانش در بانک حکمت ایرانیان می‌شود

ب) بررسی وضعیت عوامل زیرساختی شناخته‌شده در بانک حکمت ایرانیان، فرضیه‌های آن (پس از یافتن زیرساخت‌های پیاده‌سازی مدیریت دانش باید وضعیت آن‌ها را در بانک حکمت ایرانیان بررسی نمود) عبارتند از:

- ۱- وضعیت فرهنگ سازمانی برای استقرار مدیریت دانش در بانک حکمت ایرانیان مناسب است
- ۲- وضعیت تعهد مدیران ارشد برای استقرار مدیریت دانش در بانک حکمت ایرانیان مناسب است
- ۳- وضعیت مشارکت کارکنان برای استقرار مدیریت دانش در بانک حکمت ایرانیان مناسب است
- ۴- وضعیت آموزش کارکنان برای استقرار مدیریت دانش در بانک حکمت ایرانیان مناسب است
- ۵- وضعیت کار تیمی برای استقرار مدیریت دانش در بانک حکمت ایرانیان، مناسب است

- ۶- وضعیت توانمندی برای استقرار مدیریت دانش در بانک حکمت ایرانیان، مناسب است
- ۷- وضعیت زیرساخت سیستم‌های اطلاعاتی برای استقرار مدیریت دانش در بانک حکمت ایرانیان، مناسب است
- ۸- وضعیت سنجش عملکرد برای استقرار مدیریت دانش در بانک حکمت ایرانیان، مناسب است
- ۹- وضعیت الگوسازی برای استقرار مدیریت دانش در بانک حکمت ایرانیان، مناسب است
- ۱۰- وضعیت ساختار دانش برای استقرار مدیریت دانش در بانک حکمت ایرانیان، مناسب است
- در صورت رد شدن هر کدام از فرضیه‌های الف، فرضیه مربوط به آن در قسمت ب حذف خواهد شد.





**۲- فصل دوم:**

**مبانی نظری و**

**پیشینه‌ی تحقیق**

مدیریت دانش اکنون به عنوان یکی از مهمترین بخش‌های هر سازمانی و یک مکمل برای فعالیت‌های تجاری سازمان در نظر گرفته می‌شود. با توجه به این که اقتصاد جدید به طور فزاینده‌ای در حال تبدیل به اقتصادی دانش‌محور است، دانش در حال تبدیل شدن به مهمترین دارایی موفقیت سازمانی در میان سایر دارایی‌ها از قبیل سرمایه، مواد و ماشین‌آلات است (فانگ<sup>۱</sup> و وانگ<sup>۲</sup>، ۲۰۰۵).

بسیاری از سازمان‌ها ادعا می‌کنند که با بکارگیری تکنیک‌های مدیریت دانش، صرفه‌جویی زیادی داشته‌اند (جنکس<sup>۳</sup>، ۲۰۰۵). شرکت‌های صنعتی می‌توانند با بکارگیری، اشتراک‌گذاری و ایجاد مدیریت دانش موفق، فرایند یادگیری سازمانی را به منظور بهبود عملکرد و ایجاد امکانات بیشتری برای دستیابی به مزیت رقابتی، بهبود بخشند (لی<sup>۴</sup> و گائو<sup>۵</sup>، ۲۰۰۳). شرکت‌ها به بکارگیری تکنیک‌های مدیریت دانش برای حفظ مزیت رقابتی‌شان در مقابل سایر شرکت‌ها تشویق می‌شدند. مزیت‌های رقابتی یک سازمان، به توانایی سازمان در یادگیری سریعتر نسبت به رقبایش، بستگی دارد. فرایند یادگیری سازمانی به توانایی سازمان در جمع‌آوری و بکارگیری دانش، مهارت‌ها و رفتارهایی بستگی دارد که توان بهبود یادگیری اعضای سازمان و بهبود عملکرد سازمانی در آینده را دارند (کلیکون<sup>۶</sup>، ۱۹۹۹).

در این فصل، ابتدا نظریه‌های مدیریت دانش را مورد بررسی قرار خواهیم داد. سپس مبانی نظری و مفاهیم دانش و مدیریت دانش ارائه می‌شود. در این قسمت، مباحثی از قبیل تاریخچه و تعریف مدیریت دانش، تعریف دانش، داده و اطلاعات، مزایای مدیریت دانش، چالش‌های مدیریت دانش، مدل‌های مدیریت دانش و... ارائه می‌شوند.

---

<sup>۱</sup> Fong

<sup>۲</sup> Wong

<sup>۳</sup> Jennex

<sup>۴</sup> Li

<sup>۵</sup> Gao

<sup>۶</sup> KLICON

در ادامه به تحقیقاتی که در داخل و خارج کشور پیرامون بررسی و شناسایی عوامل کلیدی زیرساخت پیاده‌سازی مدیریت دانش انجام شده است، اشاره می‌شود که این قسمت، بخش پایانی این فصل را تشکیل می‌دهد.

## ۲-۲- نظریه‌های مدیریت دانش

نظریه‌های مدیریت دانش را می‌توان در سه مقوله بررسی نمود (کرمی‌پور و داودی، ۱۳۸۵):

۱. نظریه‌ای که دانش را رشته‌ای به حساب می‌آورد که همراه با تکنولوژی اطلاعات به سوی هدفی در حرکت بوده از طریق شبکه‌های اطلاع‌رسانی با سهیم شدن انسان در دانش، تمرین و آموخته می‌شود. با توجه به این دیدگاه عوامل انسانی، یادگیری سازمانی و تولید دانش به عنوان تفسیرهای دانش صریح و ضمنی در مرحله‌ی بعدی قرار می‌گیرد. گام سوم در این نظریه تنظیم مدیریت محتوا از طریق ساختار طبقه‌بندی و به کارگیری آن در جهت فناوری اطلاعات می‌باشد. این نظریه توسط مارک کوئینگ در سال ۲۰۰۲ اظهار شد.

۲. نظریه‌ی دیوید اسنودن که همان نظریه‌ی تغییر می‌باشد که بیشتر بر روی توزیع اطلاعات برای تصمیم‌گیرندگان در زمان معین تصمیم‌گیری می‌باشد. این نظریه‌پرداز از آن به عنوان زمینه و حکایت یاد کرده و مدیریت محتوا در مرکز مدیریت دانش قرار می‌گیرد. بر اساس این نظریه درک سازمان، از طریق مطلوبیت پدیده‌های نظام تطبیقی که به وسیله‌ی اعمال آزاد انسانی محدود می‌شوند به آنها نظم خواهند داد. استفاده از بینش‌ها و فعالیت‌های مدیریت علمی، زمینه‌های مناسب را محدود نموده در حالی که بینش‌ها و یادگیری‌ها از نظریه‌های نظم غائی و پیچیده زمینه‌های ایجاد این بینش‌های جدید را فراهم خواهد آورد.

۳. نظریه‌ی سوم، جنبه‌ی عرضه‌ی مدیریت دانش می‌باشد که مک الوری در سال ۱۹۹۹ آن را در

شورای ائتلاف جهانی مطرح نمود.

## ۲-۳- تاریخچه

در سال ۱۹۷۹، حسابدار سوئدی به نام کارل اریک سیوبی<sup>۱</sup> که بعدها به عنوان یکی از بنیانگذاران علم مدیریت دانش معرفی شد، با پرسشی بزرگ روبرو گردید. دفاتر حسابداری (ارزش دفتری) یکی از شعبه‌های معروف سازمانی که او در آنجا کار می‌کرد، تنها یک کرون ارزش نشان می‌داد، در حالی که ارزش واقعی سازمان، به مراتب بیش از این‌ها بود. در این هنگام، وی متوجه شد که ترازنامه‌ی مالی شرکت او، تنها ارزش دارایی فیزیکی آن را - که شامل چند میز و ماشین تحریر بود - نمایش می‌دهد و ارزش واقعی سازمان وابسته به شایستگی کارکنان سازمان و چیزی را که جمع کارمندان سازمان به عنوان یک فکر و مغز جمعی تشکیل می‌دادند، وابسته است. سیوبی و دیگران، این یافته را با نام «دارایی ناملموس» و «دارایی فکری» معرفی کرد و آن را در کنار دارایی‌های ملموس قرار داد. به این ترتیب، تعداد نوشته‌ها، سمینارها و نظایر آن در این زمینه رشد کرد و موضوع به طور جدی در دستور کار دانشمندان علم مدیریت و مدیران سازمان‌های بزرگ قرار گرفت.

جدول ۱-۲ فهرست نخستین حرکت‌ها و وقایع مهم در رابطه با مدیریت دانش را نشان می‌دهد (افرازه، ۱۳۸۶).

سال	طرح‌کننده	رویداد
۱۹۸۶	سیوبی / کونراد	ترازنامه‌ی نامشهود <sup>۲</sup>
۱۹۸۶	کارل ویگ	ابداع مفهوم مدیریت دانش
۱۹۸۹	شرکت‌های مشاور مدیریتی بزرگ	شروع تلاش‌های درونی برای اداره‌ی رسمی دانش
۱۹۸۹	ارزش واترهاوس	یکی از نخستین‌ها برای تکمیل مدیریت دانش در استراتژی تجاری‌اش

<sup>۱</sup> Karl-Erik Sievby

<sup>۲</sup> The intangible balance sheet

یکی از نخستین مقالات منتشر شده در مورد مدیریت دانش	بازبینی تجاری هاروارد (نوناکا و تاکوچی)	۱۹۹۱
اهمیت به سرمایه‌ی فکری	تام استوارت	۱۹۹۱
یکی از نخستین کتاب‌های منتشر شده در مورد مدیریت دانش (اساس مدیریت دانش)	کارل ویگ	۱۹۹۳
منبع دانش	پیتر دراگر	۱۹۹۴
نخستین کنفرانس مدیریت دانش	شبکه‌ی ارتباطی دانش مدیریت	۱۹۹۴
نخستین شرکتی که خدمات دانش مدیریت را به مشتریان پیشنهاد کرد	شرکت بزرگ مشاوره	۱۹۹۴
دانش به عنوان منبع بی‌پایان	استنفورد پال رومر	۱۹۹۵
کتاب شرکت دانش‌آفرین	نوناکا و تاکوچی	۱۹۹۵
کتاب سرچشمه‌های دانش	دروتی لئونارد بارتون	۱۹۹۵
انفجار پر سر و صدای الحاق‌ها و فعالیت‌ها	انواع شرکت‌ها و مشاغل	۱۹۹۶

هم‌زمان با رشد ایده‌ی دانش به عنوان منبع استراتژیک در قرن ۲۱، دانش به مثابه‌ی یک مزیت رقابتی مهم در سازمان‌های پیشرو، مورد توجه جدی قرار گرفت. از این رو چندی است که بسیاری از دانشمندان علم مدیریت و سازمان، تلاش‌هایی را برای نظام‌مند کردن استفاده از دانش در سازمان از راه ایجاد باب جدیدی در مدیریت با عنوان «مدیریت دانش» آغاز کرده‌اند.

## ۲-۳-۱- روند تاریخی حرکت سازمان‌ها به سوی سازمان‌های دانش‌مدار

در بررسی روند تاریخی حرکت سازمان‌ها به سوی سازمان‌های دانش‌مدار، پیتر دراگر<sup>۱</sup> نحوه‌ی تغییر سازمان‌ها را به شرح زیر مطرح می‌کند:

پیش از آغاز جنگ جهانی، کشاورزان، بزرگترین گروه کارگران هر کشور بودند، ولی حتی پیش از آن نیز، لزوم اداره کارخانه‌ها با استفاده از کارگران «یقه آبی»<sup>۲</sup> احساس می‌شد. بنابراین، مزرعه‌داران شروع به ترک مزرعه به سمت کارخانه‌ها کردند. آنان در سال ۱۹۰۰، جز نیروی عمده اجتماعی و سازمانی شدند و به سرعت بر تعدادشان افزوده شد، به گونه‌ای که تا اواخر دهه ۱۹۵۰، یقه آبی‌ها، بزرگترین جوامع و سازمان‌های صنعتی را تشکیل می‌دادند.

در دهه‌های آخر قرن ۲۰، نیروی کار صنعتی افول کرد و این بار، کار بر پایه دانش و دانش‌گران اهمیت ویژه‌ای یافت.

بر اساس تقسیم‌بندی دراگر، (پروفیسور ویک، ۱۹۹۹) جایگاه دانش در این چرخش عظیم را، حول محورهای گوناگون به ترتیب زیر مطرح کرده است (هاشمیان و افرازه، ۱۳۸۲):

• **اقتصاد کشاورزی.** بشر اولیه که در ابتدا با شکار ارتزاق می‌کرد، کشاورزی را کشف کرد و به این ترتیب، نخستین مرحله‌ی اقتصادی جوامع آن زمان شکل گرفت و پس از آن بود که تولید منابع با کاشت و برداشت دانه‌ها و نیز پرورش دام و طیور آغاز شد.

در این مرحله، هنوز بشر به دانش چندانی دست نیافته و مزیت رقابتی در آن، گسترش مزرعه‌ها و تعداد بیشتر دام و طیور و نیز مهارت‌هایی در کاشت و برداشت محصولات بود.

• **اقتصاد منابع طبیعی.** در این دوره بشر منابع طبیعی را کشف و استخراج کرد. در این میان، نقش مردم، تلاش برای تسهیل تبدیل منابع به کالاهای قابل فروش و آوردن آنها به بازار بود. علاوه بر آن، گروه‌های کوچکی از صنعتگران همچون بناها، آهنگران، خیاطان و نظایر آن، ارائه خدمات به مشتریان

---

<sup>۱</sup> Peter Drucker

<sup>۱</sup> نیروهای صف یعنی نیروهایی که با تولید به صورت مستقیم ارتباط دارند.

را آغاز کردند، بنابراین، کم کم بشر نیاز به دانش را تشخیص داد و اتحادیه‌ها و تجمعات کوچکی از متخصصان شکل گرفت.

• **انقلاب صنعتی.** در خلال قرن ۱۸ و ۱۹، تبدیل منابع طبیعی به محصولات قابل فروش و تولید محصولات در حجم زیاد به شکل فزاینده‌ای، سازمان‌دهی و مکانیزه و مزیت بازار سرمایه‌گذاری و بکارگیری افراد بیشتر شد. بنابراین، برای ارائه‌ی محصولات باکیفیت و قیمت مناسب، تکنولوژی بالاتری لازم بود. در این دوره، دانش قابل دسترسی و اهمیت آن روشن شده بود، و لیکن این امر، تنها در میان برخی از صاحب‌نظران مطرح بود.

• **انقلاب محصول.** در نیمه‌ی اول قرن ۲۰، توجه تولیدکنندگان به موضوع دیگری جلب شد. پس از تولید محصولات با تنوع بیشتر و قیمت کمتر، ضرورت ارائه‌ی خدمات بهتر برای تولیدکنندگان به شکل فزاینده‌ای مطرح شد. در این زمان، مزیت رقابتی، ارائه‌ی محصولاتی بود که به لحاظ کاربرد و قیمت با بازار تطابق بیشتری داشته باشد، بنابراین، نسبت به عصر صنعت، دانش فردی گسترش یافت و توجه به محصول در سازمان‌ها، بیشتر مطرح شد.

• **انقلاب اطلاعات.** در نیمه‌ی دوم قرن ۲۰، موضوعاتی چون بهینه‌سازی، توجه به محصول به همراه مزیت بازار و ارائه‌ی محصولات کاربردی‌تر با خدمات بهتر مطرح بود. با پدید آمدن فناوری اطلاعات، جمع‌آوری گسترده‌تر اطلاعات و تبادل آن بین شرکت‌ها و تأمین‌کنندگان و مشتریان، بیش از پیش امکان‌پذیر شد، به گونه‌ای که نظام‌های مدیریت جامع و تولید به‌هنگام، کنترل‌های خودکار و غیره، عملاً مشاهده می‌شد. به این ترتیب، با پدید آمدن کارت‌های اعتباری، شکل معاملات تجاری و تبادلات مالی و نقش مردم از کارهای یدی به کارهای پشت میزی تغییر یافت، اما با وجود این، هنوز کارهای کاملاً فکری و دانشی، جایگاه خود را نیافته بودند.

• **انقلاب دانش.** در یکی دو دهه‌ی اخیر دانشمندان اذعان داشتند که اساس رقابت در حال تغییر بوده و موفقیت سازمان‌ها به سمت میزان تأکید و توجه آنان بر دانش مرتبط است. این مسأله بسیاری از سازمان‌های پیشرفته را بر آن داشت تا دانش را در سازمان خود مدیریت کرده، آن را به بهترین شکل

ممکن، مورد استفاده قرار دهند. همچنین تأکید و توجه بیشتر بر منابع انسانی، که تولیدکنندگان و حاملان اصلی دانش در سازمان هستند، به ویژه در زمینه‌ی تسهیم دانش و فرهنگ سازمانی، که جریان دانش در داخل سازمان را شکل می‌داد، مورد توجه ویژه‌ای قرار گرفت.

## ۲-۴- دانش

### ۲-۴-۱- تعریف دانش

دانش می‌تواند به عنوان واقعیت‌ها، مهارت‌ها و ادراکی که فردی، بطور خاص از طریق یادگیری یا تجربه به دست می‌آورد، تعریف کرد؛ که این یادگیری یا تجربه توانایی فرد را برای ارزیابی محتوا، تصمیم‌گیری و انجام اقدامات بهبود می‌بخشد (عواد<sup>۱</sup> و غزیری<sup>۲</sup>، ۲۰۱۴). از آن جایی که دانش، اطلاعات را با تجربه ترکیب می‌کند، سازمان‌ها با استفاده از مدیریت دانش می‌توانند تا این توانایی را برای افرادشان فراهم کنند تا روش‌ها و رویه‌هایی که قبلاً توسط دیگران ایجاد یا استفاده شده، برای حل مسائل مشابه بیابند و به کار گیرند، و از تجربه‌های پیشین یاد بگیرند، در عین حالی که تجربیات جدید را برای استفاده در آینده حفظ می‌کنند (داونپورت<sup>۳</sup> و پروساک<sup>۴</sup>، ۱۹۹۸؛ بیکر<sup>۵</sup> و همکاران، ۱۹۹۷). تعاریف بسیاری در ادبیات مدیریت دانش برای کمک به فهم دانش و تشخیص شکل آن از اشکال دیگر، مانند داده و اطلاعات، ارائه شده است. نمونه‌هایی از این تعاریف در جدول ۲ آمده است.

جدول ۲-۲ تعاریف دانش در ادبیات

منبع	تعاریف
------	--------

<sup>۱</sup> Awad

<sup>۲</sup> Ghaziri

<sup>۳</sup> Davenport

<sup>۴</sup> Prusak

<sup>۵</sup> Baker

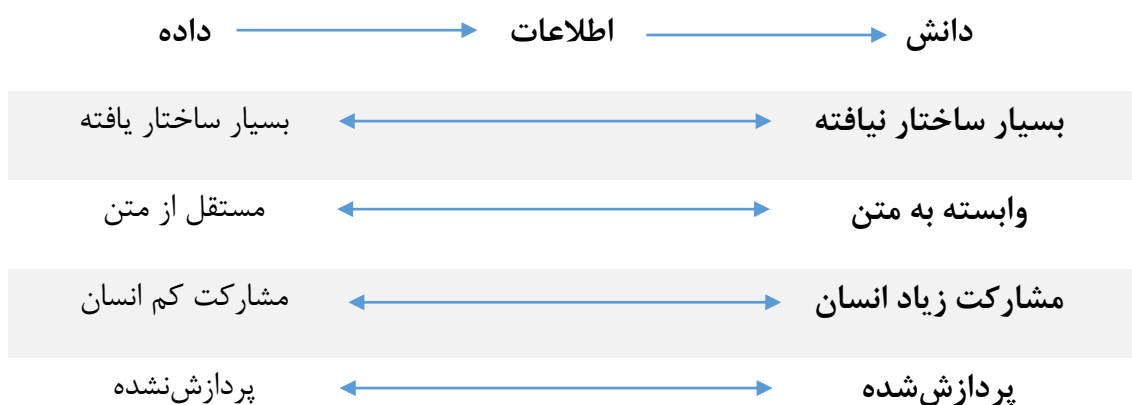


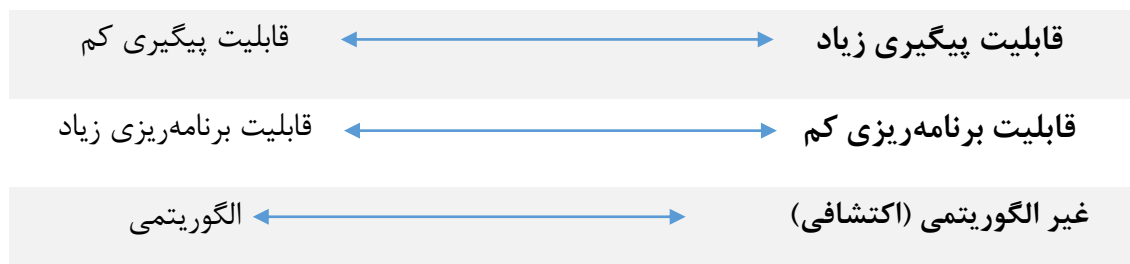
<p>«ترکیب روانی از تجربه، ارزش‌ها، اطلاعات متنی، و بینش تخصصی که چارچوبی برای ارزیابی و ترکیب تجربیات و اطلاعات جدید فراهم می‌کند. دانش از ذهن افراد دانا سرچشمه می‌گیرد و در ذهنشان بکار بسته می‌شود. دانش معمولاً در سازمان‌ها نه تنها در اسناد یا مخازن بلکه در امور عادی، فرایندها، تمرین‌ها، و هنجارها نیز حضور دارد.»</p>	<p>Davenport and Prusak (۱۹۹۸)</p>
<p>«دانش، اطلاعاتی است که با تجربه، متن، تفسیر و تفکر ترکیب شده است. دانش، شکل ارزشمند اطلاعاتی است که برای اعمال در تصمیمات و اقدامات آماده است.»</p>	<p>Davenport <i>et al.</i> (۱۹۹۸)</p>
<p>«اطلاعاتی که در باورها و تعهدات دارنده‌ی آن لنگر انداخته است»</p>	<p>Nonaka and Takeuchi (۱۹۹۵)</p>
<p>«یک واقعیت متغیر که از فعل و انفعال و تبادل اطلاعات ایجاد می‌شود»</p> <p>«دانش، بدنه‌ای از اطلاعات است که با فهم استدلال پیرامون چرایی صحیح بودن مسائل، قرین می‌شود. دانش، توانایی شناختی در ایجاد بینش بر اساس اطلاعات و داده است. دانش، معمولاً از طریق تجربه یا مطالعه بدست می‌آید.»</p>	<p>Bath (۲۰۰۰) KLICON (۱۹۹۹)</p>
<p>«اطلاعات قابل پیگیری (مربوط) در دسترس در قالب درست، در زمان مناسب، و در مکان مناسب برای تصمیم»</p> <p>«فهمی از اطلاعات بر اساس اهمیت درک‌شده یا رابطه با حوزه‌ی مسأله»</p>	<p>Tiwana (۱۹۹۹)</p>

«دانش، ظرفیت (بالقوه یا واقعی) برای انجام اقدام مؤثر در شرایط متغیر و نامشخص است.»	Bennet and Bennet (۲۰۰۸)
«دانش، آگاهی از آن چیزی است که فردی از مطالعه، استدلال، تجربه یا مشارکت، و یا از طریق انواع متفاوت یادگیری، می‌آموزد.»	McInerney (۲۰۰۲)
«آگاهی با یا فهم علم، هنر یا فن»	(Merriam Webster's Collegiate Dictionary, ۲۰۰۹)
«دانش به معنی تصدیق، تشخیص، تحقیق، آگاه بودن، فهم، ادراک و اطلاعات بدست آمده از طریق مطالعه و یادگیری است.»	(Oxford English Dictionary, ۲۰۰۹)

## ۲-۴-۲- داده، اطلاعات و دانش

اگرچه اصطلاحات داده، اطلاعات و دانش خیلی به هم مرتبطند، اما نباید به جای یکدیگر استفاده شوند. در اکثر ادبیات‌ها، مفاهیم اطلاعات و دانش، مترادف و اشتباه استفاده می‌شدند. داده، اطلاعات و دانش ویژگی‌های متفاوتی دارند که در شکل زیر نشان داده شده است.





شکل ۱-۲ ویژگی‌های دانش، اطلاعات و داده (داونپورت<sup>۱</sup> و همکاران، ۱۹۹۸؛ پرابست<sup>۲</sup> و همکاران، ۲۰۰۰؛ عواد<sup>۳</sup> و

غزیری<sup>۴</sup>، ۲۰۰۴)

**داده** به حقایق خامی گفته می‌شود که پردازش، سازمان‌دهی یا تحلیل نشده‌اند؛ بنابراین معنا و منفعت کمی برای مدیران و تصمیم‌گیرندگان دارند. طبق پژوهش‌های (کلیکون<sup>۵</sup>، ۱۹۹۹)، داده، مواد تفسیر نشده‌ای است که اساس یک تصمیم بر آن است و به حقایقی بستگی دارد که ممکن است شامل هر چیزی که صحیح باشد یا موجود است، باشد.

**اطلاعات** به داده‌ای اطلاق می‌شود که به منظور پرمعنا بودن برای استفاده‌کنندگان، پردازش شده است و شکل گرفته است. (کلیکون، ۱۹۹۹) استدلال می‌کند که اطلاعات از تفسیر داده در یک زمینه‌ی داده‌شده، به دست می‌آید. بنابراین، اگر زمینه متفاوت باشد، یک محتوای داده ممکن است محتواهای اطلاعاتی متفاوتی تولید کند (کلیکون، ۱۹۹۹). اطلاعات، حقایقی را که به یک روش ساختار یافته، سازمان یافته‌اند، در بر دارد، حال آن که دانش، ارزش‌ها، باورها، دیدگاه‌ها، قضاوت‌ها و فنون را پیوند می‌دهد (بلومنتریت<sup>۶</sup> و جان استون<sup>۷</sup>، ۱۹۹۹).

**دانش** مفیدترین شکل محتواهای حل مسأله و تصمیم‌گیری است چون معنای بیشتری نسبت به داده و اطلاعات دارد. دانش اطلاعات را با تجربیات ترکیب می‌کند تا روش‌ها و رویه‌های مورد استفاده‌ی

<sup>۱</sup> Davenport

<sup>۲</sup> Probst

<sup>۳</sup> Awad

<sup>۴</sup> Ghaziri

<sup>۵</sup> KLICON

<sup>۶</sup> Blumentritt

<sup>۷</sup> Johnston

دیگران را که می‌تواند در آینده برای حل مسائل مشابه دوباره استفاده شود، نشان دهد (داونپورت<sup>۱</sup> و پروساک<sup>۲</sup>، ۱۹۹۸).

یافته‌های حاصل از مطالعات حاکی از این است که یک روش برای فرق قائل شدن بین این سه مفهوم، نمایش دادن آنان در یک سلسله مراتب است که در آن دانش در بالا و بالاترین ارزش و معنا برای کاربران نهایی، و داده در پایین و با پایین‌ترین ارزش و معنا برای کاربران نهایی اما با دسترس‌پذیری و برنامه‌ریزی بیشتر در سازمان قرار دارند (عواد<sup>۳</sup> و غزیری<sup>۴</sup>، ۲۰۰۴). این مفهوم در شکل زیر نشان داده شده است.

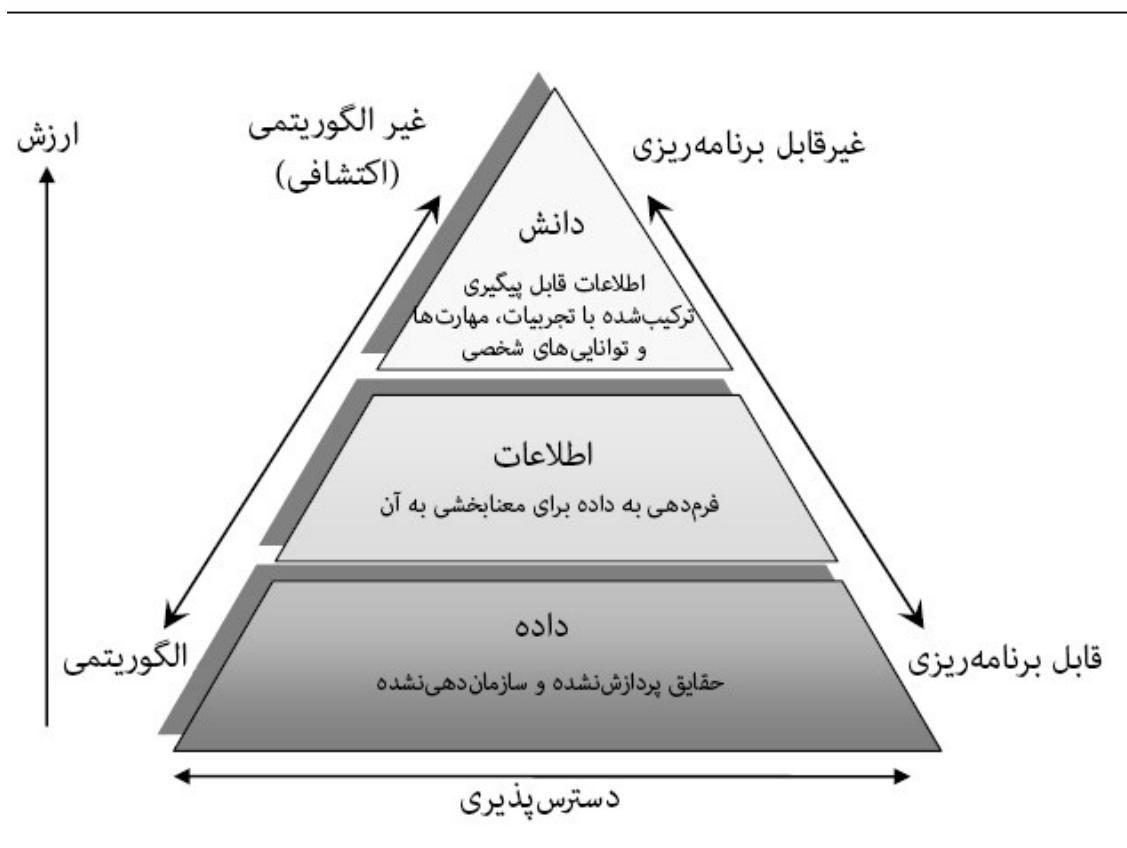
---

<sup>۱</sup> Davenport

<sup>۲</sup> Prusak

<sup>۳</sup> Awad

<sup>۴</sup> Ghaziri



شکل ۲-۲ داده، اطلاعات و دانش (عواد و غزیری، ۲۰۰۴)

## ۲-۴-۳- انواع دانش

دانش از دیدگاه‌های مختلف طبقه‌بندی شده است، که در ادامه به برخی از آنها اشاره شده است:

### ۱. تقسیم‌بندی ارسطو

ارسطو، انواع دانش را برحسب مقاصدشان به سه دسته تقسیم کرده است (انتظاری، ۱۳۸۵)

- دانش نظری که غایت آن فهم و تبیین چه چیزی پدیده‌هاست.
- دانش ساخت، دانستن چگونه ساختن و تولید اشیا و پدیده‌هاست.
- و دانش کارکردی که مرتبط با نحوه‌ی استفاده و کارکردن با پدیده‌هاست.

### ۲. دانش ضمنی و دانش صریح

پولانی<sup>۱</sup> (۱۹۶۶) دانش بشری را به دو دسته تقسیم‌بندی کرده است: دانش صریح<sup>۲</sup> و دانش ضمنی<sup>۳</sup>. دانش صریح یا دانش کدگذاری‌شده، بیان‌کننده‌ی دانشی است که در قالب زبان نظام‌مند و رسمی، قابل انتقال است. از طرف دیگر، دانش ضمنی است که دارای ویژگی فردی بوده و این امر، قاعده‌مند کردن و انتقال آن را مشخص می‌سازد. از نظر پولانی، دانش ضمنی در معرفت جامع ذهن و جسم بشر جای دارد. در حالی که دانش صریح می‌تواند در ذخایر کتابخانه‌ها، آرشیوها، و پایگاه‌های اطلاعاتی ذخیره شده و بر اساس یک مبنای متوالی ارزیابی شود. دانش صریح یک دانش گسترده است که می‌تواند به سادگی شکل‌دهی شود. دانش صریح، شامل چیزی است که یک سازمان یا فرد از قبل می‌داند و می‌تواند نسبتاً به سادگی با آن ارتباط برقرار کند. برای مثال این مطلب که اگر یک فرد بدون چتر در باران بیرون رود، خیس می‌شود، یک دانش صریح است. دانش ضمنی دانشی است که معمولاً به وسیله‌ی یک فرد نگهداری می‌شود و نتیجه‌ی تجربه‌ی خود اوست. دارنده‌ی چنین دانشی، در آن زمینه یک «خبیره» است. اغلب اوقات، این دانش از طریق کلمات، به طور شفاهی یا دیگر فرایندهای غیر رسمی به دیگران انتقال می‌یابد (انتظاری، ۱۳۸۵).

دانش صریح یا آشکار، دانشی است که به وضوح تعریف یا فرموله می‌شود و از طریق تکنولوژی‌های اطلاعاتی نیز به اشتراک گذاشته می‌شود. در ابتدای عصر اطلاعات، بسیاری از سازمان‌ها از این که می‌توانستند با اتوماسیون کردن و ذخیره و بازیابی اطلاعات خود از طریق سیستم‌های پردازش مراوده‌ای، به آسانی داده‌ها و اطلاعات خود را مدیریت کنند، راضی و خشنود بودند.

دانش ضمنی اصطلاح فراگیری است که با ویژگی‌های زیر شناخته می‌شود: موضوعات فرعی یک گفتگو، بصیرت‌ها و ادراک‌های مشهودی که از طریق تجربه حاصل می‌شوند، احساس شایستگی که نتیجه‌ی مشارکت افراد در گروه‌های عمل‌گرا است. در حالی که دانش آشکار و رمزگذاری‌شده تنها در

---

<sup>۱</sup> Polanyi

<sup>۲</sup> Explicit Knowledge

<sup>۳</sup> Tacit Knowledge

تصمیمات مربوط به رسالت سازمان نقشی عمده ایفا می‌کند. اهمیت دانش ضمنی در نقش برجسته‌ی آن در زمینه‌ی تصمیمات و رفتارهای استراتژیک است.

دانش ضمنی از مدل‌های ذهنی، باورها و اعتقادات هر فرد تشکیل می‌شود که آن‌چنان در ذهن وی جای گرفته‌اند که بدیهی تلقی می‌شوند. دانش ضمنی، ریشه در درون افراد دارد و بیان آن در قالب کلمات دشوار است، از دانشی که ریشه در فرهنگ سازمان دارد، به عنوان دانش ضمنی نیز یاد می‌شود. در اکثر سازمان‌ها، دانش ضمنی به ندرت مبادله یا به اشتراک گذاشته می‌شود. بنابراین، وقتی که فرد صاحب این دانش، سازمان را ترک می‌کند، این نوع دانش نیز از بین می‌رود و به همین دلیل است که منافع دانش ضمنی بلندمدت محسوب نمی‌شوند. دانش ضمنی، کمیاب، غیر قابل جایگزین، غیر قابل تقلید و ارزشمند است (البته زمانی که برای پیشبرد اهداف سازمانی استفاده شود). دانش ضمنی از طریق فرایند بیرونی‌شدن، تحت عنوان دانش آشکار در اختیار گرفته می‌شود و دستیابی به آن امکان‌پذیر می‌گردد (نوناکا<sup>۱</sup>، ۱۹۹۴).

### ۳. دانش شخصی و دانش سازمانی

دانش شخصی و دانش سازمانی از یکدیگر جدا هستند. شماری از محققان همانند (ویک، ۱۹۷۸) و (سایمون، ۱۹۷۶) بر این باورند که سازمان‌ها قابلیت‌های یادگیری ندارند و در سازمان‌ها، بیشتر افراد هستند که یاد می‌گیرند. با وجود این برخی از محققان نظیر «استاربوک (۱۹۸۳)»، «نلسون» و «وینتر» (۱۹۸۲) بر این عقیده‌اند که سازمان‌ها از طریق مستندات و برنامه‌های روزمره، دانش خود را کسب می‌کنند که در سوابق سازمانی خاصی قرار دارند. روشی که از طریق آن دانش مستندات و برنامه‌های روزمره‌ی مختلف با هم منسجم و هماهنگ و دانش جدید خلق می‌شود، به وسیله‌ی سوابق و فرهنگ سازمانی شکل می‌گیرد. در این دیدگاه سازمان به عنوان عنصری مواجه شونده با مسأله و حل‌کننده‌ی آن در نظر گرفته می‌شود. دانشی که سازمان برای حل مسائل پیش رو خلق می‌کند، دانش سازمانی است؛ و دانشی که توسط افراد به طور فردی خلق می‌شود، دانش فردی نام دارد. مسلماً دانشی که به

---

<sup>۱</sup> Nonaka

وسیله‌ی افراد به عنوان یک کل در قالب یک سازمان خلق می‌شود، چیزی بیشتر از مجموع دانش تک‌تک افراد است (خیراندیش و افشارنژاد، ۱۳۸۳).

یادگیری موجود در سازمان به مقدار زیادی از پیچیدگی وظایف و محیط سازمانی آن تأثیر می‌پذیرد. همان‌طور که اشاره شد، دانش شخصی و دانش سازمانی از همدیگر متمایز است. با وجود این، هنوز به هم وابسته‌اند. اندازه‌ی تعاملات هر فرد با دیگران به فرهنگ سازمانی وابسته است. این دیدگاه از این جهت پذیرفته می‌شود که در محیط کنونی، افراد در درون سازمان‌ها به منظور حل مشکلات مشتریان نیاز به اخذ تصمیمات سریع دارند. یعنی به جای استفاده از قوانین و مقررات به عنوان شکل هدایت شده‌ی سلسله‌مراتبی حل مسائل، کارکنان مجبور به ارائه‌ی راه‌حلهایی در جهت حل کارای مسائل و مشکلات تجاری هستند (انتظاری، ۱۳۸۵).

#### ۴ انواع دانش بر مبنای کارکرد

علاوه بر تقسیم‌بندی فوق، دانش می‌تواند بر اساس کارکردهایی که دارد تقسیم‌بندی شود. دانش می‌تواند کارکرد توصیفی<sup>۱</sup> داشته باشد و به بیان چه چیزی یک پدیده بپردازد، یا می‌تواند کارکرد فرایندی<sup>۲</sup> داشته باشد و چگونگی انجام واقعه‌ای را توصیف کند. همچنین دانش می‌تواند کارکرد علت معلولی داشته باشد و چرایی وقوع یک پدیده را تبیین سازد.

این تقسیم‌بندی توسط کوئین و همکارانش در مورد دانش حرفه‌ای یک سازمان به کار گرفته شده است. ایشان دانش حرفه‌ای در یک سازمان را، به ترتیب اهمیت در چهار سطح کارکردی تعریف کرده‌اند (جعفری و کلانتر، ۱۳۸۲)؛

- دانش درک یا دانستن چه چیزها (Know-What): از طریق آموزش رسمی به دست می‌آید. این سطح از دانش، برای سازمان ضروری است، لیکن برای موفقیت تجاری کافی نیست.

---

<sup>۱</sup> Declarative

<sup>۲</sup> Procedural



- مهارت پیشرفته یا دانستن چگونگی‌ها (Know-How): یعنی تبدیل آموخته‌ای کتابی به اجرای اثربخش و توانایی به کارگیری اصول علمی یک رشته در دنیای پیچیده‌ی واقعی. این سطح از دانش برای سازمان ارزش افزوده‌ی زیادی به دنبال می‌آورد.

- فهم سیستم‌ها یا دانستن چراها: یعنی دانش عمیق از چگونگی و روابط علت-معلولی یک رشته علمی. این دانش به افراد حرفه‌ای اجازه می‌دهد تا از سطح اجرای وظایف فراتر روند و به حل مسائل وسیع‌تر و پیچیده‌تر بپردازند و ارزشی فوق‌العاده را برای سازمان‌ها ایجاد کنند.

- خلاقیت خودانگیخته یا توجه به چراها (Care-Why): شامل انگیزه، اشتیاق و تطبیق برای موفقیت می‌شود. گروه‌های دارای این خصوصیت، معمولاً نتایج بهتری از گروه‌های با سرمایه‌ی فیزیکی بیشتر تولید کرده و بدون این خصوصیت، دانش تولید می‌کنند. بدون این خصوصیت، دانش حرفه‌ای سازمان ممکن است دچار رخوت شود و از تغییر و بهبود در جهت تطابق با الزامات محیط پیرامونی باز بماند.

کوئین اظهار می‌دارد که سه سطح اول دانش حرفه‌ای، می‌تواند در سیستم‌های سازمان، پایگاه‌های داده یا فناوری‌های عملیاتی موجود باشد؛ اما سطح چهارم مرتبط با فرهنگ سازمانی است. وی همچنین خاطرنشان می‌کند که اکثر سازمان‌ها تمرکز آموزشی خود را روی سطح اول می‌گذارند و کمتر به سطوح بالاتر می‌پردازند.

#### ۵. تقسیم‌بندی معرفت‌شناختی دانش

برخی از محققان علوم انسانی به ارائه‌ی دسته‌بندی‌های دیگری پرداخته‌اند که مبتنی بر معرفت‌شناسی هستند. هرون<sup>۱</sup> از افراد پرکار در این زمینه است که تألیفات متعددی را درباره‌ی توسعه‌ی حرفه‌ای و مدیریتی داشته است. از نظر وی دانش را می‌توان به چهار نوع تقسیم کرد:

- دانش تجربی که از تماس و برخورد مستقیم با پدیده‌ها حاصل می‌شود.

---

<sup>۱</sup> Heron

- دانش توصیف‌کننده که برآمده از دانش قبلی است و پدیده‌ها را از طریق تصاویر، شعر، داستان، موسیقی، رقص و مانند این‌ها توصیف می‌کند.

- دانش پیشنهاددهنده که توانایی آن را دارد تا پدیده‌ها را با گزاره‌هایی اخباری بیان کند.

- و دانش کارکردی که دانستن چگونه انجام دادن عمل است و در قالب مهارت‌ها و صلاحیت‌ها خود را نشان می‌دهد (جعفری و کلانتر، ۱۳۸۲).

#### ۶. دانش رسمی و دانش غیررسمی

دانشمندی هم‌چون لیلز و شوونک (۱۹۹۲)، تینی و شواتز (۱۹۹۹)، کونلین (۲۰۰۱)، گارد (۲۰۰۱)، آدلر (۲۰۰۱)، طبقه‌بندی دانش سازمانی به دانش رسمی و غیر رسمی را پذیرفته‌اند. دیدگاه‌های این صاحب‌نظران درباره‌ی تفاوت دانش رسمی و غیررسمی سازمان را می‌توان در موارد زیر خلاصه کرد (الوانی، ۱۳۸۲):

- **ماهیت و محتوای اطلاعات و دانش سازمانی:** دانش رسمی مبتنی بر جملات بایدی و الزامات قانونی است، در حالی که دانش غیررسمی، مبتنی بر مفروضات، استنباط‌ها، استدلال‌ها، ایده‌ها، دیدگاه‌ها و عقلانیت نهفته در پس تصمیمات می‌باشد.

- **روش تهیه و تنظیم دانش سازمانی:** دانش رسمی، براساس قوانین و مقررات، با توجه به شرح وظایف تهیه‌کننده یا دستور مافوق تهیه می‌شود، اما دانش غیر رسمی، براساس استراتژی‌های مدیریت دانش در سازمان، از طریق مصاحبه‌های عمیق با تصمیم‌گیرندگان، انجام مورد پژوهش و سایر روش‌های ثبت و تحقیق مناسب تهیه می‌گردد.

- **هدف:** هدف از خلق دانش رسمی، ثبت و نگهداری اطلاعات ضروری برای نیازهای آتی است، اما هدف از ایجاد دانش غیر رسمی، ثبت و نگهداری دانش سازمانی به منظور تحلیل، ارزیابی، توسعه و ترویج آن در سازمان و تقویت یادگیری سازمانی است.

- **شکل و ساختار:** دانش رسمی در قالب گزارش، دستور جلسه، برنامه‌ها و آیین‌نامه ارائه می‌شود، اما دانش غیر رسمی به شکل سیستم‌های دانش‌محور، سیستم اطلاعات مسئله‌محور، تجزیه و تحلیل صورت‌جلسات و نامه‌های اداری و سایر الگوهای مسئله‌محور یا موردمحور ارائه می‌گردد.

- **ضرورت و اهمیت:** اغلب موارد تداوم فعالیت‌های جاری سازمان در گرو تهیه و تنظیم دانش رسمی است. ضرورت دانش غیر رسمی در حفظ، توسعه و انتشار دانش سازمانی و استفاده از آن به عنوان مزیتی رقابتی است.

- **دامنه‌ی استفاده‌کنندگان از دانش سازمانی:** دامنه‌ی استفاده‌کنندگان دانش رسمی، نسبتاً محدود است اما همه‌ی افراد سازمان و در مواردی پژوهشگران مدیریت از دانش غیر رسمی استفاده می‌کنند.

۷. دانش ساختارمند و ناساختارمند

- **دانش ساختاریافته:** دانش استخراج‌شده از داده‌ها و منابع اطلاعاتی ساختاریافته که به خودی خود ساختاریافته است. منابع داده‌های ساختاریافته عبارتند از پایگاه‌های داده‌ای، پایگاه‌های دانش، انبارهای داده‌ها و بازارها و مراکز تجاری داده‌ها.

- **دانش ساختارنیافته:** دانش حاصل از منابع ساختارنیافته هم‌چون اسناد متونی، نمایه‌های گرافیکی، نمایه‌های سمعی-بصری، پست‌های الکترونیکی، کلیدهای دانش ضمنی کارکنان را شامل می‌شود.

۸. دانش اظهاری و دانش رویه‌ای

اندرسون<sup>۱</sup> (۱۹۸۳) دانش را به دو نوع «دانش اظهاری<sup>۲</sup>» (دانش واقعی<sup>۳</sup>) که به صورت یک قضیه بیان می‌شود و «دانش رویه‌ای<sup>۴</sup>» (دانش روش‌شناختی<sup>۵</sup>) که در فعالیت‌هایی مانند چگونگی فراگیری دوچرخه‌سواری یا نواختن پیانو استفاده می‌شود، تقسیم‌بندی کرده است (نوناکا<sup>۶</sup>، ۱۹۹۴).

#### ۹. طبقه‌بندی راییل

راییل<sup>۷</sup> (۱۹۴۹)، دانش را به دو نوع دانش دانستن در مورد «بودن<sup>۸</sup>» یک چیز، و دانستن اینکه آن چیز «چگونه<sup>۹</sup>» عمل می‌کند، طبقه‌بندی کرده است (وی چو<sup>۱۰</sup> و بونتیس<sup>۱۱</sup>، ۲۰۰۲).

#### ۱۰. دانش اصلی و دانش فرعی

دانش سازمانی با توجه به میزان مرکزیت آن برای سازمان و قابلیت پذیرش آن برای کارمندان به دو گروه تقسیم می‌شود: دانش اصلی<sup>۱۲</sup>، از سازه‌هایی به دست می‌آید که مسائل کلی را که در سازمان به طور گسترده‌ای ایجاد می‌شود، تشریح می‌کند. دانش فرعی<sup>۱۳</sup>، با ارائه‌ی عناصر فرعی از دانش اصلی پشتیبانی می‌کند و نیازی به درک و اجماع گسترده ندارد (تاونلی، ۱۳۸۰).

#### ۱۱. تقسیم‌بندی مک لوپ

مک لوپ دانش را به شرح زیر طبقه‌بندی می‌کند:

---

<sup>۱</sup> J. R. Anderson

<sup>۲</sup> Declarative Knowledge

<sup>۳</sup> Actual Knowledge

<sup>۴</sup> Procedural Knowledge

<sup>۵</sup> Methodological Knowledge

<sup>۶</sup> Nonaka

<sup>۷</sup> Ryle

<sup>۸</sup> Exist

<sup>۹</sup> How

<sup>۱۰</sup> Wei Choo Ch.

<sup>۱۱</sup> Bontis N.

<sup>۱۲</sup> Core Knowledge

<sup>۱۳</sup> Periphered Knowledge

- **دانش عملی:** این دانش که در کار، تصمیمات و اقدامات افراد مؤثر است، دانش حرفه‌ای، تجاری، کاری، یا سیاسی نیز نامیده می‌شود.
  - **دانش فکری:** دانش فکری، کنجکاوی فکری افراد را برطرف می‌سازد و با درک مسائل موجود و ارزش‌های فرهنگی به دست می‌آید.
  - **دانش سرگرمی و گفتگوی معمولی:** این نوع دانش، نقطه‌ی مقابل دانش فکری است و کنجکاوی‌های غیر مطلوب انسانی، مانند تفریحات، شایعات محلی و غیره را برآورده می‌سازد.
  - **دانش معنوی:** به دانش مذهبی انسان در مورد خدا و شیوه‌های سعادت و رستگاری مربوط است.
  - **دانش ناخواسته:** خارج از تمایلات فرد است و معمولاً به شکل تصادفی و بدون هدف به دست می‌آید.
- تقسیم‌بندی‌های دیگری نیز در این راستا صورت گرفته است. از جمله، تقسیم‌بندی رابکراس و لوید برد<sup>۱</sup> است که پنج نوع دانش را در سازمان‌ها شناسایی کرده‌اند:
- نوع اول دانش ضمنی و آشکاری که از طریق تجارب روزمره در هر شغلی به دست می‌آید و در بیشتر مواقع از طریق تعاملات اجتماعی با دیگر کارکنان اشاعه می‌یابد.
  - نوع دوم دانش سازمانی، دانش ضمنی و آشکاری است که در گروه‌های کار اشاعه می‌یابد.
  - نوع سوم، این که سازمان‌ها می‌توانند از دانش آشکاری که برای دسترس‌پذیری نظم‌یافته و مستندشده، برای خلق مخازن دانش<sup>۲</sup> بهره ببرند. این مخازن، اغلب، انبارهای داده یا مراکز داده نامیده می‌شوند.

<sup>۱</sup> Rob Cross & Liloyd Baird

<sup>۲</sup> Knowledge Repositories

• نوع چهارم، فرایندهای سازمانی هستند که فی‌نفسه، مقدار زیادی دانش را در خود جای داده‌اند.

• نوع آخر، دانش جای‌گرفته در تولیدات و خدمات مورد نظر است (تاونلی، ۱۳۸۰).

## ۲-۵- تعریف مدیریت دانش

تعاریف و تفاسیر بسیاری از اصطلاح «مدیریت دانش» وجود دارد که در ادبیات استفاده شده است. نمونه‌هایی از تعاریف مهم مدیریت دانش در ادبیات، در جدول ۲-۳ آورده شده است..

اصطلاح مدیریت دانش به‌کاربرده‌شده در این پایان‌نامه، به‌طور کلی به‌عنوان مجموعه‌ای از فرایندها و تکنیک‌های متمایز و صریح تعریف می‌شود که این فرایندها و تکنیک‌ها شامل رویه‌های سیستماتیک مبتنی بر فناوری‌ها و تمرین‌هایی است که به ایجاد مؤثر، اتخاذ، سازمان‌دهی، توزیع، استفاده و به اشتراک‌گذاری دانش ضمنی و صریح ترغیب می‌کند، که این امر افراد سازمان را قادر می‌سازد تا در کارشان مؤثر و کارا باشند تا برای پروژه‌ها و سازمان‌ها ارزش ایجاد کنند. مدیریت دانش، ابزارها و خدماتی برای کاربران نهایی فراهم می‌کند تا تجربه‌های جدیدی کسب کنند، به اشتراک بگذارند، دوباره استفاده کنند، به‌روز و خلق کنند. مدیریت دانش همچنین به کارمندان در فرایندهایی نظیر حل مسأله، تصمیم‌گیری و نوآوری، بدون صرف زمان، تلاش و منابع اضافی برای دوباره حل کردن مسائلی که در سازمان‌های دیگر حل شده‌اند، کمک می‌کند (احمد<sup>۱</sup> و همکاران، ۲۰۰۷).

جدول ۲-۳ تعاریف مهم مدیریت دانش

منبع	تعاریف
------	--------

<sup>۱</sup> Ahmad

<p>«فرایند یادگیری مؤثر در رابطه با اکتشاف، بهره‌برداری و به اشتراک‌گذاری دانش بشر (ضمنی و صریح) که برای بهبود عملکرد و سرمایه‌های فکری یک سازمان، از فناوری و محیط‌های فرهنگی مناسب بهره می‌گیرد.»</p>	<p>Jashapara (۲۰۰۴)</p>
<p>«مجموعه‌ای از رویکردها و فرایندهای متمایز و صریح است. هدف کلی مدیریت دانش این است که دانش مرتبط با اثربخشی و بازده دارایی‌های دانشی شرکت را بیشینه و آنان را مدام تجدید کند.»</p>	<p>Wiig (۱۹۹۷)</p>
<p>«می‌تواند برای توصیف تجهیز رویه‌ها و تکنیک‌های به‌کار رفته برای افزایش بازده دانش شرکت، استفاده شود. مدیریت دانش به توسعه‌ی توانایی‌های دینامیک و توانایی حس کردن و به دست گرفتن ماهرانه و سریع فرصت‌ها نیاز دارد.»</p>	<p>Teece (۲۰۰۰)</p>
<p>«مدیریت دانش شامل فرایندهایی برای کسب، توزیع، و استفاده‌ی مؤثر دانش است.»</p>	<p>Davenport and Prusak (۱۹۹۸)</p>
<p>«مدیریت دانش، یک پارادایم مدیریتی است که دانش را به عنوان یک منبع در اساس رقابت‌پذیری یک شرکت در نظر می‌گیرد. مدیریت دانش، توانایی‌های خلق ارزش برای سهام‌داران شرکت را از طریق پیاده‌سازی سیستماتیک رویکردها، تکنیک‌ها، و ابزار ارزیابی و مدیریت سرمایه‌ی فکری شناسایی می‌کند.»</p>	<p>Carlucci et al. (۲۰۰۴)</p>
<p>«مدیریت دانش، رویکردی برای افزودن یا خلق ارزش توسط قدرتمند کردن فعالانه‌ی فوت‌وفن، تجربه، و قضاوت در بسیاری از موارد خارج از سازمان است.»</p>	<p>Ruggles (۱۹۹۸)</p>

<p>«مدیریت دانش، مجموعه‌ای در حال ظهور از طراحی سازمانی و اصول عملیاتی، فرایندها، ساختارهای سازمانی، کاربردها و فناوری‌هایی است که به دانش‌ورزان کمک می‌کند تا خلاقیت و توانایی‌شان را در ارائه‌ی ارزش تجاری، به طور چشمگیری تقویت کنند.»</p>	<p>Lee and Yang (۲۰۰۰)</p>
<p>«مدیریت دانش، تلاشی برای افزایش دانش مفید در داخل سازمان است. روش‌های انجام این کار، شامل تشویق ارتباطات، فراهم کردن فرصت برای یادگیری، و ترویج به اشتراک‌گذاری محصولات دانش مناسب است.»</p>	<p>McInerney (۲۰۰۲)</p>
<p>«مدیریت دانش، فرایند مدیریت پیوسته‌ی انواع دانش به منظور رفع نیازهای موجود و در حال ظهور است تا دارایی‌های دانش، شناسایی، بهره‌برداری و کسب شوند و فرصت‌های جدید توسعه داده شوند.»</p>	<p>Quintas et al. (۱۹۹۷)</p>
<p>«مدیریت دانش، مدیریت اطلاعات در یک سازمان از طریق رهبری استراتژی، ساختار، فرهنگ و سیستم‌ها، و توانایی‌ها و نگرش‌های افراد نسبت به دانششان است. مدیریت دانش، دستیابی به اهداف سازمان از طریق عامل دانش کارا است.»</p>	<p>Beijerse (۲۰۰۰)</p>

## ۲-۶- تاریخچه‌ی مدیریت دانش

مدیریت دانش، مفهوم تازه‌ای نیست. در حقیقت، مدیریت دانش بیشتر حاصل کار تمدن‌های قدیمی بوده است تا نوآوری‌های اخیر. کسب و کارهای سازمان‌یافته‌ی قدیمی، به این دلیل دنبال مزیت رقابتی بوده‌اند که به آن‌ها اجازه می‌داد تا حد امکان، به شکل کارآمدتری به مشتریان خدمت کنند، سودها را



به حداکثر برسانند، مجموعه‌ای از مشتریان وفادار داشته باشند و در صحنه‌ی رقابت باقی بمانند (برگرن، ۱۳۸۵).

نزدیک به ۱۵۰۰۰ سال پیش، این مزیت‌ها در دانش برگزیده‌ی بازرگانان، صنعتگران، پزشکان و مدیران دولتی برای مراجعات بعدی ثبت شده بود. تقریباً ۵۰۰۰ سال قبل، در بین‌النهرین مردم هزاران لوح رسی را که مربوط به ثبت قراردادهای حقوقی، برآورد مالیات‌ها، میزان فروش و قوانین بودند از دست دادند. راه حل این مسأله، شروع به کار نخستین مؤسسه‌ی اختصاصی برای مدیریت دانش یعنی کتابخانه بود. در کتابخانه‌هایی که در مرکز شهر قرار داشتند، مجموعه‌ای از لوح‌ها، توسط مدیران حرفه‌ای دانش، مراقبت و نگهداری می‌شد (برگرن، ۱۳۸۵). (ویگ، ۱۹۹۷) و (پروساک، ۲۰۰۱) ادعا می‌کنند که ریشه‌ی مدیریت دانش، به ۳۰۰۰ سال قبل از میلاد مسیح بازمی‌گردد، اگرچه به شکل تخصصی تحت این عنوان نبوده است.

با اختراع حروف چاپی متحرک و ماشین چاپ در بیش از ۵۰۰ سال پیش، کارها برای عموم مردم در غرب بهبود پیدا کرد. با ورود به دوره‌ی رنسانس و عصر شکوفایی اقتصادی و فکری، نوع آموزش و چاپ نوشته‌ها از زبان لاتین به زبان رایج تغییر کرد. در دنیای تجارت، مهارت و تخصص بسیاری از حرفه‌های با دوام، از طریق کارآموزی منتقل می‌شد و گاهی اوقات به وسیله‌ی کتاب‌ها و شکل‌های دیگر حافظه‌ی جمعی تکمیل می‌شد. تجارت جدید در اقتصاد خدماتی و فراصنعتی آمریکا، عمدتاً بازمانده‌ای از این شکل سنتی تولید محسوب می‌شود، به ویژه هنگامی که این امر به فعالیت‌های حسابداری و ارزش‌یابی شرکت مربوط می‌شود. گواهینامه‌ها و مدارک دانشگاهی از سازمان‌ها یا اتحادیه‌های مختلف، برچسب‌های خودساخته‌ای برای استفاده‌ی مدیران و افراد حرفه‌ای فراهم کرد تا برای رسیدن به یکی از پست‌های ازقبیل تعریف‌شده، در شبکه‌ی سازمانی واجد صلاحیت شوند. این کارکنان دانش‌مدار به نسبت کارکنان سطوح پایین‌تر و عملیاتی، تصویر کلی بهتری از کسب و کار در ذهن داشتند، اما زمانی که این کارکنان، فرایند درستی برای تقسیم دانش به شکلی مطلوب در اختیار نداشتند، احتمال تکرار اشتباهات در بخش‌های مختلف وجود داشت.

مروری بر روند تکامل مدیریت دانش حاکی از آن است که مدیریت دانش، در سراسر دوره‌ها به شکل‌های مختلفی حضور داشته، از تصاویر حک‌شده در لوح‌های رسی گرفته تا انواع سیستم‌های فنی و تکنولوژیکی که امروزه انسان با استفاده از آن‌ها، ایجاد فرهنگ دانش‌مدار و تحقق یکپارچه‌ی چهار حلقه‌ی خلق، سازمان‌دهی، تبادل، و به کار بستن دانش آن را مدیریت می‌کند (برگرن، ۱۳۸۵).

در دوره‌ی معاصر، نظریه‌پردازان بسیاری در راستای تکامل مدیریت دانش درگیر بوده‌اند که از آن میان می‌توان نظریه‌پردازان بزرگی همچون پیتر دراگر، پاول استراوس‌من و پیتر سنگه از آمریکا را نام برد. دراگر و استراوس‌من بیشتر در زمینه‌ی اهمیت ارتقای اطلاعات و دانش ساده به عنوان منابع سازمانی، با تمرکز بر سازمان‌های یادگیرنده، ابعاد فرهنگی مدیریت دانش را به وجود آورده‌اند. تعداد دیگری از دانشمندان وابسته به مجله‌ی هاروارد حقایق دیگری از مدیریت دانش را آشکار نمودند. در حقیقت دانشمند معروف لئونارد بارتون توانست موردکاوی قابل توجهی را از شرکت استیل چاپارل ارائه دهد. شرکتی که راهبردهای مؤثری را در زمینه‌ی مدیریت دانش تا اواسط بهار دهه‌ی ۱۹۷۰ مورد بررسی و تحقیق‌های مقاله‌شده و مستندات خود را با عناوین «ساختن منابع نوآوری» و «بهار زیبا از دانش» در مجله‌ی هاروارد به چاپ رسانید (یاریگر روش، ۱۳۸۲).

در سال ۱۹۹۸ در سوئد اصطلاحات سرمایه‌ی دانش و دارائی‌های غیرملموس توسط سویبی پیشنهاد شد. همچنین اسکاندیا، ارنست و یونگ بر ویژگی‌های پایدار دانش تأکید کردند؛ به این معنا که اختراعات، عقاید، برنامه‌های کامپیوتری، حقوق انحصاری و ... جزئی از سرمایه‌ی هوشی هستند. در آمریکا نیز اصطلاح مدیریت دانش به طور رسمی در فرهنگ واژگان در سال ۱۹۸۹ ثبت شد. مجله‌ی اینفورمیشن ویک مدیریت دانش را این‌گونه تعریف می‌کند: مفهوم مدیریت دانش این است که اطلاعات به دانشی کاربردی تبدیل شوند؛ به طوری که این دانش به آسانی در اختیار دیگران قرار گیرد و برای آن‌ها قابل استفاده باشد. مقاله‌های مرتبط با مدیریت دانش ابتدا در نشریاتی همچون ارگانیزیشنال، اسلوان منیجمنت، هاروارد بیزینس، ساینس و دیگر نشریه‌های معتبر جهانی به چاپ رسیدند. اولین کتاب درباره‌ی یادگیری سازمانی و مدیریت دانش در سال ۱۹۹۰ منتشر شدند. به عنوان مثال می‌توان از

کتاب سنگه به نام «پنج اصل» و یا کتاب ساکایی با عنوان «انقلاب ارزش دانش» نام برد. نوناکو که در سال ۱۹۹۵ کتاب «شرکت دانش آفرین» را نوشت برای اولین بار اصطلاح مدیریت دانش را به کار برد (بیرانوند و امیری، ۱۳۸۷).

شاید بتوان گفت وسیع‌ترین کار تحقیقاتی در زمینه‌ی مدیریت دانش تا امروز در سال ۱۹۹۵ توسط ایکوجیرو نوناکو، هیروتاکاتاکیشی در سازمان خلق دانش به نام «چگونه شرکت‌های ژاپنی نوآوری و پویایی را به وجود می‌آورند» صورت پذیرفته است (بیرانوند و امیری، ۱۳۸۷). کوتاه سخن این که مدیریت دانش مقوله‌ی جدیدی نیست؛ در واقع از صدها سال پیش مالکان شرکت‌های فامیلی، تجارت حرفه‌ای خود را به طور کامل و دقیق به فرزندان و شاگردان خود انتقال می‌دادند. پس مدیریت دانش وجود داشته است اما تا سال ۱۹۹۰ که مدیران عالی سازمان‌ها بحث مدیریت دانش را شروع کردند، به این نام موسوم نبود. به همان اندازه که زیربناهای اقتصادی صنعتی از حالت وابستگی به منابع طبیعی به سمت وابستگی به سرمایه‌های فکری تغییر حالت پیدا می‌کرد، مدیران نیز ناگزیر از بررسی دانش زیربنایی کسب و کارشان و چگونگی استفاده از آن بودند. درست در همین زمان افزایش شبکه‌های کامپیوتری امکان طبقه‌بندی، ذخیره‌سازی و استفاده از آن را به گونه‌ای آسان‌تر و ارزان‌تر از گذشته فراهم کرد (محمدی، ۱۳۷۹).

با گذر از انقلاب صنعتی و ورود به هزاره‌ی جدید، دیگر موتور محرک رشد سازمان‌ها، به سرمایه و نیروی انسانی محدود نمی‌شود. مهم‌ترین متغیر رشد همه‌جانبه سازمان‌ها و بنگاه‌های اقتصادی در عصر حاضر، دانش است. به عبارت دیگر به زمان حاضر یا آینده‌ی نزدیک «عصر دانش» اطلاق شده است. مهم‌ترین سرمایه‌های یک سازمان، کارکنان هوشمند و با دانش آن هستند که با خلق فرایندهای سازمانی نوین، فناوری‌های جدید و توسعه‌ی محصولات جدید برای دستیابی به مزیت رقابتی پایدار فعالیت می‌کنند. سازمان می‌تواند با مدیریت خلاقانه‌ی دانش و به کارگیری نوآورانه‌ی فناوری اطلاعات، این امکان را برای کارکنان به وجود آورد تا در مسائل سازمانی که به راه حل‌های جدید نیاز دارند، به تجربیات خود تکیه کنند و با رشد در مسیر یادگیری، سازمان را یاری رسانند.

## ۲-۷- اصول مدیریت دانش

(داونپورت<sup>۱</sup>، ۱۹۹۸)، ده اصل را به شرح زیر به عنوان اصول مدیریت دانش ارائه داده است:

۱. *مدیریت دانش، مستلزم سرمایه‌گذاری است.* دانش یک دارایی است، اما اثربخشی آن مستلزم سرمایه‌گذاری در دارایی‌های دیگر نیز هست. همچنین بخش زیادی از فعالیت‌های مدیریت دانش، نیازمند سرمایه‌گذاری است؛ به عنوان مثال آموزش کارکنان فعالیت‌هایی است که به سرمایه‌گذاری نیازمند است.

۲. *مدیریت اثربخش دانش، نیازمند پیوند انسان و فناوری است.* انسان و رایانه هر کدام توانایی خاص خود را دارند. به عنوان مثال، رایانه‌ها می‌توانند اطلاعات را سریع پردازش کنند اما قدرت آنها محدود به داده‌ها و اطلاعات است، ولی دانش در ذهن انسان است و فقط در آنجا پردازش می‌شود. از آنجا که دانش مبتنی بر داده و اطلاعات است، این دو در ارتباط با هم می‌توانند مؤثر باشند. لذا سازمان‌ها برای مدیریت اثربخش دانش نیازمند راه‌حلهایی هستند که انسان و دانش را با هم پیوند بزند.

۳. *مدیریت دانش، سیاسی است.* بر کسی پوشیده نیست که دانش قدرت است و لذا نباید جای تعجب باشد که هر کس که دانش را مدیریت کرده که کار سیاسی انجام داده است. اگر دانش در ارتباط با قدرت، پول و موفقیت است، پس بنابراین در ارتباط با گروه‌های فشار، توطئه و دسیسه و تعاملات سیاسی نیز می‌باشد. داونپورت معتقد است که اگر در روند و حول و حوش مدیریت دانش، شاهد ظهور پدیده‌های سیاسی نباشیم، می‌توان به این نتیجه رسید که چیزی با ارزش رخ نداده است. بعضی از مدیران فعالیت‌های سیاسی را نکوهش می‌کنند. اما مدیران دانشی باید تیزبین و سیاستمدار باشند. آنها باید فرصت‌هایی برای یادگیری در سازمان خلق کنند.

---

<sup>۱</sup> Davenport

**۴. مدیریت دانش به مدیران دانش نیازمند است.** مقصود داوینپورت از مدیران دانش مدیرانی

هستند که می‌توانند دانش‌های نهفته را دریافته و برای آن ارزش و اعتبار قائل شوند و این موضوع در بخش دولت مهم‌تر است. مدیران دانش باید ادراه‌کنندگان خوبی برای دانش باشند.

**۵. مزایای مدیریت دانش، سرچشمه گرفته از ترسیم دانش است.** ترسیم دانش به ترسیم

نقشه‌های ذهنی افراد منجر می‌شود. هر کدام از ما براساس نقشه‌های ذهنی خود عمل می‌کنیم. نقشه‌ها و مدل‌های ذهنی افراد در واقع به منزله‌ی فیلترهای مفهومی هستند که می‌گویند چه اطلاعاتی را چگونه ببینیم.

**۶. تسهیم و به‌کارگیری دانش، ذاتی نیست.** اگر دانش، منبع باارزشی است و قدرت را به همراه

خود می‌آورد، چرا باید آن را تسهیم نمود؟ مدیران دانشی که فرض می‌کنند انسان‌ها به طور طبیعی به این گرایش دارند که دانش خود را اندوخته و ذخیره کنند، موفق‌تر از آن‌هایی هستند که چنین تصویری را ندارند. ما ممکن است وارد شدن دیگران به دانش خود را به عنوان یک تهدید به حساب آوریم. مگر آنکه در این زمینه اعتماد لازم ایجاد شده و شدیداً برانگیخته شده باشیم.

**۷. مدیریت دانش به معنی بهبود فرایندهای کار دانش است.** بهبود کار دانشی مستلزم این

است که دخالت‌های از بالا به پایین کمتر شود. کارکنان باید آزادی عمل و استقلال لازم را در کار خود داشته باشند، تا بتوانند دانش‌های خود را در راستای حل مسائل و تصمیم‌گیری‌ها به کار بگیرند.

**۸. دست‌یابی به دانش، تنها شروع کار است.** دست‌یابی به دانش مهم است، اما موفقیت مدیریت

دانش با آن تضمین نمی‌شود. دانش را باید به کار گرفته و در فرایندهای سازمانی وارد کرد به گونه‌ای که منجر به بهبود عملکرد سازمانی شود. برای موفقیت این امر نیز باید انگیزه‌های لازم را در افراد ایجاد نمود.

**۹. مدیریت دانش هیچ‌گاه به پایان نمی‌رسد.** ممکن است مدیران دانش تصور کنند که اگر آن‌ها

توانسته‌اند دانش سازمانی را تحت کنترل خود بگیرند، کار به پایان رسیده است. هیچ‌وقت نمی‌توان

تعیین کرد که چه زمانی برای پایان دادن به مدیریت دانش کافی است، همان طوری که در مورد مدیریت منابع انسانی نیز نمی توان چنین کاری کرد، زیرا نیازهای دانشی ما همواره تغییر می کنند.

۱۰. **مدیریت دانش، نیازمند یک قرارداد دانشی است.** اگر دانش منبع مهمی است، می طلبد که توجه قانونی خاصی به آن بشود. آیا تمام دانشی که در ذهن کارکنان نهفته است متعلق به آنها است، آیا آنها مالک تمام دانش خود هستند، درصد کمتری از سازمان ها به این پرسش ها پاسخ داده اند، در قراردادهای دانش باید این موارد روشن شود.

اصول مدیریت دانش حاکی از آن است که مدیریت دانش، خود به خود در سازمان ها شکل نمی گیرد و زمینه و مهارت های خاصی را می طلبد. بعضی از سازمان ها ممکن است وظیفه ای اجرای مدیریت دانش را به بخشی از مدیران و یا کارکنان خود تفویض کنند. تجارب نشان داده است که تنها سازمان هایی موفق بوده اند که سطح مختلف سازمانی خود را در این امر درگیر کرده اند.

## ۲-۸- مزایای مدیریت دانش

دستاندرکاران مدیریت دانش، مزایای بسیاری را برای مدیریت دانش بیان کرده اند. از جمله تسریع فرایندهای تجاری و کار، کسب مزیت رقابتی پایدار از طریق نوآوری، شناسایی و سازگاری با تغییرات، تداوم (در اختیار گرفتن دانش، بخصوص دانش ضمنی کارکنان و در دسترس قرار دادن آن برای کارکنان)، حفظ و رشد دارایی های فکری. جدول زیر، برخی دیگر از مزایای مدیریت دانش را نشان می دهد.

جدول ۲-۴ مزایای مدیریت دانش (رادینگ، ۱۳۸۳)

مزایا	فرایندهای دانش
کارایی ها و صرفه جویی ها	• بهترین طرز کارها

<ul style="list-style-type: none"> <li>• پایگاه‌های دانش حل و قطعیت بخشی به مشکل</li> <li>• مستندسازی فرایند</li> </ul>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• داده کاوی</li> <li>• پایگاه‌های دانش مشتری</li> <li>• دانش رقابتی و بازار</li> </ul>	فرصت‌های جدید
<ul style="list-style-type: none"> <li>• تسهیل بخشی به یادگیری</li> <li>• همکاری</li> <li>• پایگاه‌های دانش مشتری</li> <li>• دانش رقابتی بازار</li> </ul>	تغییر و نوآوری
<ul style="list-style-type: none"> <li>• در اختیار گرفتن دانش صمنی</li> <li>• همکاری و گروه‌افزار</li> <li>• تسهیل بخشی به یادگیری</li> <li>• جریان کار</li> </ul>	منابع انسانی

منافع مدیریت دانش را در غالب منافع کمی و کیفی می‌توان به شرح شکل زیر ارائه کرد (برگرن،

۱۳۸۵):

جدول ۲-۵ منافع کمی و کیفی حاصل از پیاده سازی مدیریت دانش (برگرن، ۱۳۸۵)

منافع کیفی	منافع کمی
<ul style="list-style-type: none"> <li>• مدیریت اثربخش ایده‌های جدید</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• صرفه جویی در هزینه‌ها</li> </ul>

<ul style="list-style-type: none"> <li>• کاهش ترک خدمت کارکنان</li> <li>• درک بهتر نیازهای مشتریان</li> <li>• افزایش وفاداری مشتریان</li> <li>• افزایش ارتباط با مشتریان</li> <li>• افزایش رضایت مشتری</li> <li>• افزایش نوآوری</li> <li>• توانمندسازی کارکنان</li> </ul> <p>دانش مدار</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• افزایش بهره‌وری کارکنان</li> </ul> <p>دانش مدار</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• افزایش رضایت کارکنان</li> </ul> <p>دانش مدار</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• افزایش نرخ نگهداری کارکنان</li> <li>• کسب رهبری بازار</li> <li>• ایجاد ثبات رویه در رفتار</li> </ul> <p>سازمان</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• افزایش رضایت سهام‌داران</li> <li>• تغییر فرهنگی مثبت</li> <li>• بهبود کیفیت تصمیم‌گیری‌ها</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• افزایش نرخ جذب مشتریان جدید</li> <li>• بهبود عملکرد شرکت</li> <li>• بهبود حاشیه سود</li> <li>• بهبود ارزش‌زایی سازمان</li> <li>• افزایش نرخ حفظ مشتری</li> <li>• افزایش سهم بازار</li> <li>• افزایش خرید تکراری</li> <li>• افزایش ارزش سهام شرکت</li> <li>• کاهش هزینه‌ی فروش</li> </ul>
---	---

مزایای به کارگیری ابتکار عمل‌های مدیریت دانش، از سطح فنی گرفته تا سطح استراتژیک، بر فرهنگ و بهره‌وری کل سازمان مؤثر خواهد بود. از دیگر مزایای مدیریت دانش، می‌توان به بهبود پاسخ رقابتی،



جلوگیری از هزینه‌ها و هدر رفتن سرمایه‌های ذهنی، جهت‌گیری استراتژیک و تحقق نیاز جهانی شدن، اثربخشی شغلی و سازمانی اشاره کرد (انتظاری، ۱۳۸۵).

## ۹-۲- پیشینه‌ی داخلی

در این بخش، به شرح پژوهش‌هایی که در داخل کشور درباره شناسای و اولویت‌بندی زیرساخت‌ها و عوامل کلیدی پیاده‌سازی مدیریت دانش انجام شده است می‌پردازیم:

➤ در تحقیقی که توسط (فاتح محمدی و همکاران، ۲۰۰۹) در مؤسسه عالی آموزش و پژوهش مدیریت و برنامه‌ریزی تحت عنوان «شناسایی عوامل کلیدی توفیق سیستم مدیریت دانش در دانشکده‌ها و مراکز آموزش عالی مدیریت تهران» انجام داده است، هفت عامل زیرساختی و اساسی را شناسایی کرده است که عبارتند از: ۱- جهت‌گیری استراتژیک دانایی محور؛ ۲- فرهنگ مشارکتی؛ ۳- ارزیابی و انتقال دانش؛ ۴- زیرساخت سیستم‌های اطلاعاتی؛ ۵- توسعه منابع انسانی؛ ۶- الگوگیری؛ ۷- درگیری افراد.

➤ تحقیقی توسط (ابطحی و صلواتی، ۲۰۰۶) در خصوص اثربخشی مدیریت دانش در سازمان‌های دولتی ایران انجام شده است که یافته‌های محققین با به‌کارگیری تکنیک دلفی و رویکرد پژوهشی این بوده که عوامل سازمانی شامل فرهنگ دانش آفرین، رهبری دانش، منابع دانش، درگاه‌های دانش، ساختار دانش محور، فرایندهای دانش محور و عوامل محیطی (عوامل سیاسی، فرهنگی، تکنولوژی) و شهروندان بر اثربخشی مدیریت دانش مؤثر است.

➤ در سال ۱۳۸۶ هادی دارمی در قالب پایان‌نامه‌ای تحت عنوان «بررسی عوامل مؤثر در موفقیت دانش در سازمان‌های پروژه‌ای» از دانشگاه تهران - دانشکده مدیریت به بررسی مجموعه جامعی از عوامل موفقیت مدیریت دانش پرداخت. بنابر یافته‌های تحقیق، ده عامل کلی شامل ۴۳ شاخص برای موفقیت پروژه‌های مدیریت دانش استخراج و در نهایت ۲۳ شاخص به تأیید رسید. محقق با در نظر گرفتن این عوامل، ۱۰ فرضیه طرح کرده است که

نتایج تحلیل عاملی نشان داد که این عوامل اثرگذاری بالایی با مدیریت دانش داشته‌اند و کلیه فرضیه‌های تحقیق به اثبات رسیده است.

➤ اخوان و همکاران پژوهش دیگری را در سال ۲۰۰۸ انجام داده‌اند که از میان سی و سه عامل اولیه که در ادبیات موضوع بوده، به شانزده عامل برگزیده رسیده‌اند. این عوامل شامل: تعاملات و ارتباطات، امنیت شغلی، فضای رسیک‌پذیری سازمان، مدیریت منابع انسانی، کار تیمی، تشریک دانش، آمادگی شرکت‌ها برای پذیرش مدیریت دانش، داشتن نگرش نظام‌مند به مدیریت دانش، معماران مدیریت دانش، ابزارهای فناورانه و پایگاه داده برای تحقیقات دانش، مستندسازی، مخازن دانش، ارزیابی عملکرد، الگوبرداری، مدیران دانش ارشد است.

➤ (کامبیز طالبی و مهدی سلیمی ترکمانی، ۱۳۹۰) در تحقیقی، بر اساس مطالعه‌ی دقیق عوامل اساسی موفقیت در پیاده‌سازی مدیریت دانش، عوامل اصلی و عناصر فرعی را شناسایی و اهمیت و اولویت عوامل را مشخص کرده‌اند. در این پژوهش، هشت عامل اساسی موفقیت در پیاده‌سازی مدیریت دانش در شرکت‌های قطعه‌سازی ایران خودرو به ترتیب با این اولویت از اهمیت زیاد تا اهمیت کم مشخص شدند: مدیریت راهبردی، زیرساخت‌های سازمانی، فرهنگ، مدیریت منابع انسانی، فرآیند، اندازه‌گیری موفقیت مدیریت دانش، منابع سازمانی و الگوبرداری رقابتی. بر اساس تحلیل‌های انجام‌گرفته، سه عامل مدیریت راهبردی، زیرساخت‌های سازمانی و فرهنگ از دیدگاه خبرگان و مطلعان صنعت قطعه‌سازی به عنوان مهمترین عوامل اساسی موفقیت تعیین شد و منابع سازمانی به همراه عامل الگوبرداری رقابتی، کمترین اهمیت و رتبه را دارند.

➤ (چنگیز والحمدی، ۱۳۸۸) در پژوهشی بر اساس مطالعه‌ی دقیق عوامل اصلی موفقیت برای اجرای مدیریت دانش در سازمان‌های کوچک و متوسط کشور که توسط محققان و صاحب‌نظران گوناگون به صورت نظری و تجربی صورت گرفته است، اهمیت و اولویت ۱۲

عامل اصلی موفقیت را مورد تجزیه و تحلیل قرار داد که بر اساس این تجزیه و تحلیل، رهبری و حمایت و پشتیبانی مدیریت ارشد و فرهنگ سازمانی از دیدگاه این خبرگان و صاحب‌نظران به عنوان مهم‌ترین عوامل اصلی موفقیت تعیین شد و پاداش‌دهی و ایجاد انگیزه و الگوبرداری از بهترین‌ها از کمترین اهمیت و رتبه برخوردار شدند. این عوامل به این شرح بودند: رهبری و حمایت و پشتیبانی مدیریت ارشد، فرهنگ سازمانی، تکنولوژی اطلاعات، استراتژی مدیریت دانش، اندازه‌گیری عملکرد، مدیریت زیرساخت‌های سازمانی، فرایندها و فعالیت‌ها، پاداش‌دهی و ایجاد انگیزه، رفع محدودیت منابع، آموزش و بازآموزی، مدیریت منابع انسانی، الگوبرداری از بهترین‌ها

➤ در پژوهشی دیگر، (عباس منوریان و فروغ تهامی، ۱۳۹۰) چگونگی شناسایی عوامل موفقیت برای هر سازمان خاص را بررسی کردند. بدین منظور بر پایه‌ی فهرست جامع چانگ و چوی و از راه مصاحبه با کارشناسان و خبرگان، عوامل عمومی موفقیت مدیریت دانش در سازمان را تعیین کردند. سپس جهت شناسایی عوامل کلیدی موفقیت در پیاده‌سازی مدیریت دانش در سازمان، میزان اهمیت و دشواری دستیابی به عوامل عمومی موفقیت مدیریت دانش را ارزیابی کردند. آنان عوامل کلیدی را در ۸ عامل خلاصه کردند: رهبری و تعهد مدیریت ارشد، کار گروهی و روحیه تیمی، رفع محدودیت‌های سازمانی، درگیر شدن کارکنان، ساختار دانش، توانمندسازی کارکنان، فرهنگ حمایتی از دانش و زیرساخت سیستم‌های اطلاعاتی. این پژوهش نشان می‌دهد عوامل رهبری و تعهد مدیریت ارشد، رفع محدودیت‌های سازمانی و زیرساخت سیستم‌های اطلاعاتی در مقایسه با سایر عوامل در سازمان، به نسبت رضایت‌بخش بوده‌اند. بنابراین تقویت این عوامل جهت پیاده‌سازی مدیریت دانش در سازمان در اولویت بعدی قرار دارد. و عواملی چون فرهنگ حمایتی از دانش، درگیر شدن کارکنان و توانمندسازی کارکنان جزء بحرانی‌ترین عوامل در این سازمان به شمار می‌روند.

➤ در پژوهش (حسام زند حسامی و همکاران، ۱۳۹۱)، که درباره‌ی عوامل کلیدی مدیریت دانش در سازمان‌های یادگیرنده انجام شده است، عوامل زیرساختی جهت پیاده‌سازی مدیریت دانش در سازمان‌های یادگیرنده به این ترتیب از اهمیت زیاد تا اهمیت کم اولویت‌بندی شده است: استراتژی مدیریت دانش، کانال‌های انتقال دانش، زیرساخت سیستم‌های اطلاعاتی، یادگیری سازمانی، کار تیمی، حمایت مدیریت ارشد، نگهداری و اشتراک دانش، فرهنگ سازمانی، تشویق کارمندان، توانمندسازی کارمندان، سنجش عملکرد، یادگیری مستمر و ساختار سازمانی.

➤ (فرناز زیدی و معصومه میراحمدی، ۱۳۹۴) در پژوهشی پیرامون اولویت‌بندی عوامل کلیدی موفق مدیریت دانش با روش AHP مشخص کرده‌اند که عامل حمایت و رهبری مدیریت، حائز بیشترین اهمیت در پیاده‌سازی مدیریت دانش است. بعد از این عامل، عامل ساختار سازمانی با امتیاز خیلی نزدیک به عامل قبلی، دارای بیشترین اهمیت است. عامل الگوسازی، کمترین اهمیت را در میان این عوامل کلیدی دارد. ترتیب این اولویت‌بندی از اهمیت زیاد تا اهمیت کم بدین صورت است: حمایت و رهبری مدیریت، ساختار سازمانی، استراتژی مدیریت دانش، منابع، فعالیت‌ها و فرایندها، مدیریت منابع انسانی، زیرساخت سازمانی، سنجش عملکرد، آموزش کارکنان، زیرساخت فناوری اطلاعات، تشویق و پاداش‌دهی، الگوسازی.

➤ پژوهش (سید رضا قاسمی و مهدی کریمی، ۱۳۹۳) با عنوان «شناسایی و اولویت‌بندی عوامل مهم موفقیت مدیریت دانش در سازمان کتابخانه‌ها، موزه‌ها و مرکز اسناد آستان قدس رضوی» منجر به اولویت‌بندی عوامل کلیدی پیاده‌سازی مدیریت دانش در سازمان کتابخانه‌ها، موزه‌ها و مرکز اسناد آستان قدس رضوی، به این ترتیب از اهمیت زیاد تا اهمیت کم شد: رهبری و حمایت مدیریت ارشد، فرهنگ سازمانی، آموزش و بازآموزی، مستندسازی، استراتژی مدیریت دانش، استراتژی مدیریت دانش، مخازن دانش، پاداش‌دهی

و ایجاد انگیزه، مدیریت منابع انسانی، فناوری اطلاعات، مدیریت زیرساخت‌های سازمانی، فرایندها و فعالیت‌ها، اندازه‌گیری عملکرد، رفع محدودیت منابع و الگوبرداری از بهترین‌ها.

➤ (نسیبه سالاری و همکاران، ۱۳۹۰) در تحقیقی با عنوان «تعیین و اولویت‌بندی عوامل مؤثر بر موفقیت مدیریت دانش در پارک‌های علم و فناوری»، ۳۱ عامل فرعی در قالب هفت عامل اصلی نیروی انسانی، راهبرد، مدیریت، ارزیابی، فرهنگ سازمانی، فرایندها و فناوری اطلاعات که همان عوامل مؤثر بر موفقیت مدیریت دانش در یک پارک علم و فناوری می‌باشند، براساس مطالعات مرتبط شناسایی کرده است. در این تحقیق، اولویت عوامل اصلی مؤثر بر موفقیت مدیریت دانش به صورت نیروی انسانی، راهبرد، مدیریت، فرهنگ سازمانی، فرایندها، ارزیابی و فناوری اطلاعات تعیین شده است.

➤ نتایج به‌دست‌آمده از پژوهش (حسین عبدالملکی و همکاران، ۱۳۹۳) با عنوان «بررسی و اولویت‌بندی عوامل مؤثر بر استقرار سیستم مدیریت دانش در وزارت ورزش و جوانان» حاکی از آن است که در بین عوامل مؤثر بر پیاده‌سازی مدیریت دانش، فناوری اطلاعات، فرهنگ سازمانی و ساختار سازمانی بر پیاده‌سازی مدیریت دانش نقش معنی‌دار داشته و نقش استراتژی بر پیاده‌سازی مدیریت دانش، معنی‌دار نبوده است. از میان چهار عامل مورد بررسی، فرهنگ سازمانی مهم‌ترین عامل تأثیرگذار بر پیاده‌سازی مدیریت دانش و عامل استراتژی کم‌ترین اهمیت را در پیاده‌سازی مدیریت دانش دارند.

➤ (رضا واعظی و طیبه مسلمی، ۱۳۸۸) در تحقیق خود با عنوان «شناسایی عوامل سازمانی مؤثر بر اجرای مطلوب سیستم مدیریت دانش (مطالعه موردی شرکت همکاران سیستم)» از میان عوامل مختلف سازمانی، عوامل فرهنگ سازمانی و ساختار سازمانی را مورد مطالعه قرار دادند. فرایند مدیریت دانش نیز مؤلفه‌های متعددی را شامل می‌شود که از میان آن‌ها مؤلفه‌های تولید دانش و انتقال دانش را در پژوهش خود مد نظر قرار داده‌اند. از این پژوهش این نتیجه حاصل شد که بین عوامل سازمانی (فرهنگ سازمانی و ساختار

سازمانی) و مؤلفه‌های مدیریت دانش (تولید و انتقال دانش) رابطه‌ی معناداری وجود دارد. بنابراین در پیاده‌سازی مدیریت دانش این عوامل از مهمترین مؤلفه‌هایی هستند که باید مدنظر قرار گیرند. نتایج تحلیل این پژوهش نشان می‌دهد که عامل فرهنگ سازمانی تأثیر بیشتری در روند پیاده‌سازی مدیریت دانش داشته است.

➤ (شیما حسن‌زاده و لعیا بشیری، ۱۳۹۲) در تحقیقی با عنوان «بررسی و اولویت‌بندی عوامل کلیدی موفقیت بر مدیریت دانش در سازمان‌ها» ۱۶ عامل را به عنوان عوامل کلیدی موفقیت بر پیاده‌سازی مدیریت دانش در سازمان‌ها انتخاب کردند. پس از تعیین عوامل کلیدی موفقیت، اهمیت و اولویت هر یک از عوامل مزبور را مشخص کردند که در میان عوامل کلیدی، مدیریت تغییر به عنوان کم‌اهمیت‌ترین عامل و حمایت مدیریت ارشد به عنوان مهم‌ترین عامل کلیدی موفقیت در پیاده‌سازی مدیریت دانش در سازمان‌ها بودند. ترتیب این اولویت‌بندی از اهمیت زیاد تا اهمیت کم بدین شکل است: حمایت مدیریت ارشد، کار تیمی، فرهنگ، زیرساخت فناوری اطلاعات، مشارکت کارکنان، استراتژی و اهداف، توانمندسازی کارکنان، زیرساخت سازمانی، فرایندها، مدیریت منابع، آموزش و یادگیری، ساختار دانش، امنیت و حفاظت از دانش و اطلاعات، یکپارچه‌سازی عملیات، ارزیابی و سنجش عملکرد، مدیریت تغییر.

## ۲-۱۰- پیشینه‌ی خارجی

درباره موضوع زیرساخت‌ها و عوامل کلیدی پیاده‌سازی مدیریت دانش پژوهش‌هایی در خارج از کشور انجام شده است که به شرح آن‌ها می‌پردازیم:

➤ تحقیقی با عنوان مدل موفقیت پیاده‌سازی مدیریت دانش در دانشگاه سیتی هنگ کنگ انجام دادند که سؤال اصلی این پژوهش عبارت بود از چه عواملی در موفقیت پیاده‌سازی برنامه‌های مدیریت دانش مؤثرند؟ فرضیات این پژوهش عبارت بود از: عوامل

سازمانی بر موفقیت مدیریت دانش تأثیر مستقیم و معنی‌دار دارد و تکنولوژی اطلاعات بر موفقیت مدیریت دانش تأثیر دارد. نتیجه تحقیق بیانگر این مطلب است که عوامل سازمانی همانند فرهنگ سازمانی، استراتژی مدیریت دانش و تکنولوژی اطلاعات بر پیاده‌سازی مدیریت دانش تأثیر دارند.

➤ تحقیقی با عنوان زیرساخت‌های اجرای مدیریت دانش توسط (شرما<sup>۱</sup> و ویکرمسینگه<sup>۲</sup> ، ۲۰۰۲) در سازمان‌های بهداشت و سلامت آمریکا انجام شد. یافته‌های این مطالعه نشان داد برای پایه‌گذاری مدیریت دانش زیرساخت‌های مورد نیاز عبارتند از: زیرساخت همکاری، که سازمان می‌تواند با طراحی چارچوب فرهنگ همکاری زمینه پیشرفت دانش را تعیین نماید. زیرساخت دارایی انسان؛ این زیرساخت مشارکت و تمایل افراد را مورد توجه قرار می‌دهد سازمان‌ها باید برای افراد انگیزه ایجاد نمایند، پاداش دهند و به آموزش و بهبود کارکنان بپردازند. زیرساخت دارایی انسان کمک می‌کند تا مهارت‌های خاص افراد شناسایی و به‌کار گرفته شود. این افراد هستند که می‌توانند با داشتن انگیزه و به‌کارگیری مهارت‌هایشان و استفاده از تجربیات و دانششان ارزش افزوده ایجاد کنند. زیرساخت حافظه سازمانی؛ این زیرساخت اطمینان ایجاد می‌کند که برای هر کسی در هر زمانی اطلاعات و دانش در دسترس باشد. زیرساخت شبکه انتقال دانش، این عامل با توزیع اطلاعات و دانش مرتبط است. زیرساخت هوش سازمانی، که شامل سیستم‌های اطلاعاتی یکپارچه برای جمع‌آوری و تحلیل داده‌ها می‌باشد.

➤ در سازمان هوافضای مالزی مطالعه‌ای در زمینه عوامل زیرساختی و کلیدی مورد نیاز پیاده‌سازی مدیریت دانش صورت پذیرفت که ابزار جمع‌آوری اطلاعات مصاحبه با مدیران

---

<sup>۱</sup> Sharma

<sup>۲</sup> Wickramasinghe

ارشد بود. متغیرهایی همانند عوامل انسانی، حمایت سازمانی، پرورش فرهنگ تسهیم دانش، نهادینه‌سازی بهترین تجربیات، زیرساخت فناوری اطلاعات، رویه‌ها و فرایندهای استاندارد و مشارکت افراد عوامل کلیدی تلقی شدند.

➤ در مطالعه‌ای که توسط (کوان<sup>۱</sup>، ۲۰۰۵) صورت گرفت برخی از عوامل زیرساختی برای پیاده‌سازی مدیریت دانش شناسایی گردید که عبارتند از: فرهنگ سازمانی حامی مدیریت دانش به منظور تشویق همکاری بین کارکنان و ایجاد فرهنگ اعتماد که از طریق آن فرایند پیاده‌سازی مدیریت دانش تسهیل می‌شود. یافته دیگر تحقیق این بود که پرورش فرهنگ یادگیری و نوآوری به افراد سازمان اجازه می‌دهد تا در خصوص اقدامات جاری سازمان به پرس‌وجو بپردازند. در این راستا به‌طور پیوسته تولید ایده، دانش و ارائه راه حل تشویق می‌شود. دیگر متغیرهای کلیدی و زیرساختی شامل تکنولوژی اطلاعات، کمک‌های انگیزشی، زیرساخت سازمانی و فعالیت‌ها و فرایندهای مناسب هستند.

➤ (اسکایرم<sup>۲</sup> و آمیدون<sup>۳</sup>، ۱۹۹۷) در خصوص پیاده‌سازی مدیریت دانش هفت عامل کلیدی را شناسایی کرده‌اند. این عوامل شامل: پیوند مستحکم با الزامات کسب و کار، معماری و چشم‌انداز اجباری، رهبری دانش، فرهنگ تسهیم و خلق دانش، یادگیری مستمر، یک زیرساخت تکنولوژی و فرایندهای دانش سازمانی می‌باشند. همه این عوامل برای پروژه‌های آزمایشی در مقیاس کوچک اهمیت چندانی ندارد. با این حال، این عوامل برای سازمان‌هایی که در جهت رسمی‌سازی و مستندسازی دانش، اقداماتی انجام می‌دهند ضروری است.

---

<sup>۱</sup> Kuan

<sup>۲</sup> Skyrme

<sup>۳</sup> Amidon



➤ در تحقیقی که توسط (هونگ<sup>۱</sup> و همکاران، ۲۰۰۵) در خصوص عوامل زیرساختی و کلیدی بکارگیری مدیریت دانش در سازمان داروسازی انجام شد، یافته‌های تحقیق نشان داد ده عامل ساختار و استراتژی دانشی، فرهنگ سازمانی، زیرساخت سیستم اطلاعاتی، محیط و فرهنگ یادگیری، تعهد مدیریت ارشد، ارزیابی آموزش و کار گروهی، مشارکت و آموزش کارکنان، زیرساخت‌های پیاده‌سازی مدیریت دانش محسوب می‌شوند.

➤ (داونپورت<sup>۲</sup> و پروساک<sup>۳</sup>، ۱۹۹۸) در یک تحقیق اکتشافی روی ۳۱ پروژه مدیریت دانش در ۲۴ کمپانی شروع به کار کردند. هدف آن‌ها پیدا کردن عواملی بود که منجر به تأثیرگذاری بیشتری در سازمان می‌بود. قبل از هر چیز آن‌ها عملکرد پروژه را در تأثیرشان بر موفقیت سازمان ارزیابی می‌کردند و سپس به استخراج عوامل آن پرداختند، که از بین این پروژه‌ها ۱۸ پروژه انتخاب شدند و از بین آن‌ها ۸ عامل به عنوان عوامل موفقیت‌آمیز مدیریت دانش بدین صورت دسته‌بندی شدند: رهبری و حمایت‌های رهبری، فرهنگ، فناوری اطلاعات، اهداف و راهبرد، نظام ارزیابی، زیرساخت‌های سازمانی، فعالیت‌ها و فرایندها، مشوق‌های محرک.

➤ (جوشی<sup>۴</sup> و هالس اپل<sup>۵</sup>، ۲۰۰۰) نیز در یک تحقیق بررسی کردند چه عواملی می‌تواند بر مدیریت دانش در سازمان‌ها تأثیر بگذارند؟ آن‌ها ابتدا مجموعه‌ای از عوامل را از منابع مختلف کتابخانه‌ای استخراج کردند سپس از طریق مطالعه دلفی، متشکل از یک قالب بین‌المللی از آکادمیک مدیریت دانش برای ارزیابی و اکتشافات آینده برای عواملی که آن‌ها توسعه داده بودند استفاده کردند. و به سه دسته از عوامل دست پیدا کردند (مدیریتی، منابع

---

<sup>۱</sup> Hung

<sup>۲</sup> Davenport

<sup>۳</sup> Prusak

<sup>۴</sup> Joshi

<sup>۵</sup> Holsapple

انسانی، محیطی) که هر کدام دارای عوامل مختلفی می‌باشند و مجموعاً عوامل آن به ۱۱ عامل می‌رسد: رهبری، هماهنگی، کنترل و اندازه‌گیری، منابع مالی، منابع دانشی، مواد و منابع انسانی، رقابت، طریقه به اشتراک‌گذاری دانش، بازارها، پیشرفت فناوری، فشار زمانی، عوامل دولتی، اقتصادی، سیاسی، اجتماعی و آموزشی.

➤ از سویی دیگر، مدل سازمان بهره‌وری آسیایی<sup>۱</sup> عوامل تسهیل‌کننده مدیریت دانش در سازمان‌های بخش دولتی را رهبری، افراد، فرایندها و تکنولوژی می‌داند. این مدل تأکید بسیاری بر رهبری داشته و حمایت‌های رهبری در سازمان را عامل مؤثر بر خلق دانش و موفقیت نظام مدیریت دانش می‌داند.

➤ در تحقیق دیگری که توسط کوان و ونگ<sup>۲</sup> انجام شد، ۱۱ عامل کلیدی توفیق در پیاده‌سازی مدیریت دانش مورد شناسایی قرار گرفته است. این ۱۱ عامل نتیجه تلاش منظم و عقلایی است که در یک روش جامع جمع‌آوری شده‌اند. این عوامل عبارتند از: حمایت مدیران ارشد، فرهنگ سازمانی، تکنولوژی اطلاعات، استراتژی سازمان، سنجش عملکرد، زیرساخت‌های سازمانی، فرایندها، کمک‌های انگیزشی، منابع، آموزش، مدیریت منابع انسانی.

➤ لیبویتز<sup>۳</sup> شش عامل مهم را در پیاده‌سازی موفق مدیریت دانش شناسایی کرده است. وی بیان می‌دارد که برای پیاده‌سازی موفق مدیریت دانش، حمایت مدیریت عالی از استراتژی (راهبرد) مدیریت دانش، مدیر دانش ارشد و یا معادل آن و زیرساخت مدیریت دانش، گونه‌شناسی دانش و مخازن دانش، نظام‌ها و ابزارهای مدیریت دانش، مشوق‌های محرک تشریک دانش و فرهنگ حمایتی را لازم می‌داند.

---

<sup>۱</sup> APO

<sup>۲</sup> Kuan Wong

<sup>۳</sup> Liebowitz

## ۲-۱۱- عوامل مؤثر بر پیاده سازی مدیریت دانش

از آنجایی که مدیریت دانش به عنوان یک پارادایم در دانش مدیریت مطرح است و سازمان‌ها ناچارند که مفروضات الگوی مدیریت دانش را پیاده کنند و نیز از آنجایی که به درستی برای سازمان‌ها مشخص نیست چه عواملی در موفقیت سیستم مدیریت دانش مؤثرند، لذا محقق بر آن شد که این عوامل را بررسی کند و مشخص کند که در پیاده‌سازی موفق مدیریت دانش چه عواملی تأثیرگذارند. در این زمینه می‌توان عوامل مختلفی را بررسی کرد و همان‌طور که در قسمت پیشینه‌ی تحقیق اشاره کردیم افراد مختلف دسته‌بندی‌های متفاوتی را به کار برده بودند و هر کدام به نتیجه‌ای رسیده بود که همگی آن‌ها قابل تأمل می‌باشد و می‌توان موارد مشابهی را بین آن‌ها کشف کرد. (هونگ و همکاران، ۲۰۰۵) با مقایسه‌ی سیستم مدیریت دانش با رقابت‌پذیری، مهم‌ترین عوامل زیرساخت جهت پیاده‌سازی مدیریت دانش را شناسایی و تعیین کردند. از آنجایی که این ده عامل، از عوامل بسیار کلیدی و مهمی هستند که در اکثر یافته‌های سایر محققین نیز مشاهده می‌شوند، ما از مدل مفهومی هونگ و همکارانش استفاده کردیم و وضعیت آن را در بانک حکمت ایرانیان بررسی کردیم. از طرفی مدل‌های کشف‌شده توسط سایر محققین، هم‌چون مدل هونگ و همکاران، جامع و شامل نیست و حتی برخی به عوامل کم‌اهمیت‌تر اشاره کرده‌اند. یافته‌های برخی محققین نیز بسیار زیاد بود و به همین دلیل، تعداد سؤالات پرسشنامه افزایش پیدا می‌کرد که این امر موجب بازخورد نامناسب و نادرست از جانب پاسخ‌دهندگان به پرسشنامه می‌شد و کار جمع‌آوری داده با مشکل مواجه می‌شد.

و در این‌جا مختصری راجع به هر کدام از ده عامل مدل مفهومی هونگ و همکاران توضیحی می‌دهیم:

- **فرهنگ:** فرهنگ ترکیبی از تاریخ مشترک، انتظارات، قوانین نانوشته و آداب و رسوم اجتماعی

است که رفتارها را شکل می‌دهد. در واقع فرهنگ مجموعه باورهایی است که هرچند به ندرت

به طور دقیق بیان می‌شود ولی همواره بر رفتار و ارتباطات کارمندان تأثیر می‌گذارد. فرهنگ و

ساختار سازمانی باید پشتیبان سیستم مدیریت دانش در سازمان باشند. یکی از نگرانی‌هایی که

هنگام پیاده‌سازی مدیریت دانش در سازمان وجود دارد، این است که کارمندان دانش خود را به اشتراک نمی‌گذارند و می‌باید فرهنگ به اشتراک گذاشتن دانش در سازمان پرورش یابد (حسن‌زاده و بشیری، ۱۳۹۲).

**کار تیمی<sup>۱</sup>:** یکی از عوامل مؤثر در موفقیت مدیریت دانش، انجام آن به صورت تیمی در سازمان است. تا زمانی که تمام افراد سازمان لزوم انجام مدیریت دانش در سازمان را درک نکنند، پیاده‌سازی سامانه‌های دانشی در سازمان‌ها موفقیت‌آمیز نخواهد بود. کار تیمی، تشکیل‌دهنده‌ی سیستمی جهت مشارکت در سازمان می‌باشد و سبب می‌شود کارکنان احساس کنند مشارکت آن‌ها مهم است (حسن‌زاده و بشیری، ۱۳۹۲).

- **مشارکت کارکنان<sup>۲</sup>:** مشارکت کارکنان فرایندی طراحی شده است برای این که اعضای یک سازمان را جهت گرفتن تصمیمات مربوط به خود و حل مشکلات آن توانمند سازد. منطق مشارکت این‌گونه است که افراد برای یک مشکل یا فرصت جهت توانمندی در بهترین موقعیت گرفتن تصمیمات قرار می‌گیرند، اگر بر فرایندهای توانمندسازی کنترل وجود داشته باشد. چنین بر می‌آید که مشارکت درگیر شدن ذهنی و عاطفی کارکنان در موقعیت‌های گروهی است که آنان را برمی‌انگیزاند تا به هدف‌های گروه یاری دهند و برای رسیدن به آن‌ها احساس مسئولیت کنند (حیدری و همکاران، ۱۳۹۲).

- **توانمندسازی کارکنان<sup>۳</sup>:** توانمندسازی به معنای طراحی ساختار سازمان به نحوی است که در آن افراد ضمن کنترل خود، آمادگی پذیرش مسئولیت‌های بیشتری را نیز داشته باشند. توانمندسازی کارکنان شرایطی را فراهم می‌کند که آنان زندگی کاری خود را در پرتو آن کنترل

---

<sup>۱</sup> Team Working

<sup>۲</sup> Employee Involvement

<sup>۳</sup> Employee Empowerment

کنند و به رشد کافی برای پذیرش مسئولیت‌های بیشتر در آینده دست یابند (حسن‌زاده و بشیری، ۱۳۹۲).

- **ساختار دانش<sup>۱</sup>:** یافتن یک مقیاس صحیح برای ساختار دانش در اکثر پروژه‌ها ضروری می‌باشد و چنانچه یک مخزن دارای ساختار نباشد، به‌دست آوردن دانش از آن بسیار مشکل است. همچنین اجرای موفق استراتژی مدیریت دانش به ساختار منعطف و حذف کنترل بستگی دارد (حسن‌زاده و بشیری، ۱۳۹۲).

- **زیرساخت سیستم‌های اطلاعاتی<sup>۲</sup>:** زیر ساخت فناوری اطلاعات یکی از توانمندسازهای کلیدی برای پیاده‌سازی مدیریت دانش است. واضح است که بدون زیرساخت فناوری اطلاعات، پیاده‌سازی موفق مدیریت دانش غیر قابل تصور است. بدون یک زیرساخت فناوری اطلاعات قوی، سازمان نمی‌تواند کارمندان خود را قادر به اشتراک‌گذاری دانش در مقیاس بزرگ نماید. فناوری اطلاعات می‌تواند جست‌وجو، دسترسی و بازیابی سریع اطلاعات را ممکن سازد و همچنین می‌تواند ارتباط و همکاری میان افراد سازمان را حمایت کند. به عبارت دیگر، اساسا فناوری اطلاعات می‌تواند نقش‌های گوناگونی را برای حمایت از فرآیندهای مدیریت دانش سازمانی ایفا کند (حسن‌زاده و بشیری، ۱۳۹۲).

- **آموزش کارکنان:** مدیریت دانش نیازمند آموزش است. آموزش مدیران و کارکنان برای اجرای مناسب در هر مرحله از فرایند مدیریت دانش حیاتی است. کارکنان و مدیران مجبور هستند برای تمرکز بر فرایندهای عمومی مربوط به مدیریت دانش آموزش ببینند؛ حتی زمانی که آن‌ها در حال مشارکت برای حل مشکلات ویژه‌ای هستند. بنابراین به منظور موفقیت برنامه مدیریت دانش، سرمایه‌گذاری اساسی در آموزش مدیریت و کارکنان مورد نیاز می‌باشد. آموزش، مجموعه تلاش‌های برنامه‌ریزی‌شده‌ی یک سازمان برای سهولت یادگیری کارکنان در مورد قابلیت‌های

---

<sup>۱</sup> Knowledge Structure

<sup>۲</sup> Information Systems (IS)

شغلی آنان است. این قابلیت‌ها، دانش و مهارت را که برای موفقیت عملکرد شغلی، حیاتی‌اند، در بر می‌گیرد (حیدری و همکاران، ۱۳۹۲).

- **تعهد و حمایت مدیران ارشد:** یک اصل ضروری برای موفقیت مدیریت دانش ایجاد تعهد مستمر به مدیریت دانش توسط مدیران ارشد<sup>۱</sup> سازمان است. بررسی‌ها نشان می‌دهد ابتکار مدیریت دانش در چند سازمان شکست خورد، زیرا آن‌ها این فرایند را کوتاه‌مدت فرض کرده بودند. مدیران ارشد با خلق بصیرت دانش، دنیایی را که در آن زندگی می‌کنند تعریف می‌کنند و تصویر بزرگ دانش کلی را که باید خلق شود ارائه می‌دهند. مدیران ارشد سازمان، گروه برگزیده‌ای هستند که باید از آنان سرمشق گرفت. مهم آن است که مدیریت ارشد سازمان به صورت نمونه در برابر دیگران عمل کند و پشتیبانی لازم را از اعضای سازمان فراهم آورد (حیدری و همکاران، ۱۳۹۲).

- **الگوسازی<sup>۲</sup>:** الگوسازی روشی سیستماتیک است که سازمان‌ها به وسیله‌ی آن می‌توانند فعالیت‌های خود را براساس بهترین صنعت یا سازمان اندازه‌گیری و اصلاح کنند. این روش، چارچوبی برای سازمان‌ها فراهم می‌کند که به وسیله‌ی آن، وجوه تمایز سازمان را با برترین سازمان نمایان کرده و چگونگی پر کردن شکاف‌های موجود را مشخص می‌نماید. الگوسازی به واقع ابزاری برای بهبود مستمر است و می‌تواند توسط انواع سازمان‌های تولیدی و خدماتی به کار گرفته شود (حسن‌زاده و بشیری، ۱۳۹۲).

- **سنجش عملکرد:** هر سازمانی برای اطلاع از تحقق اهداف تعیین‌شده و کم و کیف آن نیازمند برقراری نظام‌های مناسب کنترل و سنجش عملکرد است. پاسخ به پرسش‌هایی از قبیل این که دلیل موفقیت یا شکست سازمان چیست؟ چگونه می‌توان به سمت تعالی حرکت کرد؟ و یا این

---

<sup>۱</sup> Senior managers

<sup>۲</sup> Benchmarking

که نقاط ضعف و قوت سازمان کجا بوده، با استقرار یک نظام جامع ارزیابی عملکرد میسر می‌شود  
(حیدری و همکاران، ۱۳۹۲).





**۳- فصل سوم:**

**روش شناسی**

### ۳-۱- مقدمه

در این فصل به مباحثی چون روش تحقیق، جامعه آماری، روش نمونه گیری، حجم نمونه، ابزار جمع آوری اطلاعات، روایی و پایایی ابزار تحقیق، و روش و تجزیه و تحلیل داده ها پرداخته می شود که به ترتیب در مورد هر کدام توضیحات لازم داده می شود.

### ۳-۲- روش تحقیق

با توجه به اینکه پژوهشگر به دنبال شناخت عوامل زیرساختی مرتبط با پیاده سازی مدیریت دانش در بانک حکمت ایرانیان است، پژوهش حاضر از نوع توصیفی- پیمایشی می باشد. توصیفی از آن جهت می باشد که به توصیف وضعیت عوامل زیرساختی می پردازد. پیمایشی هم به این دلیل می باشد که به صورت پیمایشی وارد میدان مطالعه شده و نظرات افراد جامعه مورد مطالعه و بررسی قرار می گیرد.

### ۳-۳- جامعه آماری و حجم نمونه

جامعه آماری پژوهش حاضر کلیه کارکنان بانک حکمت ایرانیان است. حجم جامعه آماری شامل ۲۶ شعبه بانک حکمت ایرانیان واقع در استان تهران می باشد. که از این حجم، تعداد ۸ شعبه مورد مطالعه قرار می گیرد.

### ۳-۴- روش نمونه گیری

در این تحقیق از روش نمونه گیری تصادفی ساده استفاده شده است.

### ۳-۵- روش برآورد حجم نمونه

با توجه به شناخت و مطالعه جامعه آماری و ویژگی های مورد مطالعه از روش نمونه گیری تصادفی ساده استفاده می شود. بر این اساس با استفاده از فرمول کوکران، از بین تعداد متوسط ۱۵۶ نفر کارمند بانک حکمت ایرانیان، تعداد ۱۱۱ نفر به عنوان نمونه انتخاب شدند، که از میان ۱۱۱ پرسشنامه ی توزیع شده، ۱۱۱ پرسشنامه تکمیل و بازگردانده شد.

### ۳-۶- تکنیک جمع آوری اطلاعات

با توجه به روش تحقیق به کار رفته، کاربردی ترین ابزار ما در این تحقیق می تواند پرسشنامه باشد. در این تحقیق به منظور بررسی موضوع از پرسشنامه‌ی استاندارد «هونگ<sup>۱</sup> و همکاران» استفاده شده است.

### ۳-۷- قلمرو زمانی و مکانی تحقیق

قلمرو زمانی تحقیق در سال ۱۳۹۴ و قلمرو مکان انجام تحقیق در استان تهران می باشد.

### ۳-۸- قلمرو موضوعی تحقیق

قلمرو موضوعی تحقیق مربوط به مدیریت دانش و عوامل مؤثر در پیاده سازی آن است که شامل: فرهنگ، مدیران ارشد، آموزش، مشارکت، تیم، توانمندسازی، سیستم‌های اطلاعاتی، سنجش عملکرد، الگوسازی و ساختار دانش می باشد.

### ۳-۹- روش‌های آماری تجزیه و تحلیل اطلاعات

بعد از جمع آوری داده‌های خام مربوط به آزمودنی‌ها، تجزیه و تحلیل‌های توصیفی و استنباطی فرضیه‌های ارائه شده صورت می گیرد. از این رو داده‌های خام توسط نرم افزار SPSS مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفت. ابتدا تجزیه و تحلیل توصیفی داده‌ها با استفاده از شاخص‌های آمار توصیفی و سپس از طریق انجام تحلیل عاملی تأییدی با استفاده از نرم افزار SMART PLS<sup>۲</sup> به تجزیه و تحلیل‌های استنباطی مربوط به فرضیه‌های مطرح شده پرداخته شد. همچنین فرضیه‌های فرعی پژوهش با آزمون آماری t تک نمونه (One-Sample T-Test) مورد بررسی و آزمون قرار گرفتند.

---

<sup>۱</sup> Hung

<sup>۲</sup> یکی از تکنیک‌های مورد استفاده معادلات ساختاری، کمترین مربعات بخشی (PLS) که بر روی واریانس بین سازه‌ها تمرکز کرده است. در PLS پارامترهای ساختاری و اندازه‌گیری از طریق یک رویه‌ی تکراری تخمین زده می‌شوند. بنابراین از هر گونه فرض هم‌توزیعی متغیرهای مشاهده شده اجتناب می‌ورزد. اندازه نمونه مورد نیاز در PLS کوچک است. این تکنیک ارزیابی هم‌زمان روایی و پایایی ابزار اندازه‌گیری سازه‌های تئوریک را فراهم می‌سازد.

### ۳-۱۰- اعتبار یا روایی تحقیق

به منظور تعیین ساختار عاملی عوامل پیاده‌سازی مدیریت دانش از روایی سازه بهره گرفته شد. روایی سازه برای بررسی دقت و اهمیت نشانگرهای انتخاب شده است که نشان می‌دهد که آیا نشانگرها ساختارهای عاملی مناسبی را جهت اندازه‌گیری سازه‌های مورد مطالعه در مدل تحقیق فراهم می‌آورند. برآورد مدل اندازه‌گیری نیازمند بررسی دو نوع روایی است: روایی همگرا<sup>۱</sup> و روایی تشخیصی<sup>۲</sup> (چاین، ۱۹۹۸). روایی همگرا میزان همبستگی بین سازه‌های مشابه به لحاظ نظری را نشان می‌دهد. روایی تشخیصی میزان تفاوت و تمایز یک سازه معین را از سایر سازه‌ها نشان می‌دهد. به طور کلی، این دو روایی شواهد مربوط به نیکویی برازش مدل اندازه‌گیری را به دست می‌دهند. برای این منظور با توجه به شرایط موجود در این پژوهش، با استفاده از نرم افزار SMART PLS و از طریق تحلیل عاملی تأییدی (مدل اندازه‌گیری)، روایی سازه‌ی پرسشنامه از دو منظر روایی همگرا و روایی واگرا محاسبه می‌شود. نتایج تحلیل عاملی تأییدی با شاخص‌هایی مانند مقدار T، قابلیت اطمینان سازگاری درونی<sup>۳</sup> (CR) و خطای استاندارد (SE) مشخص می‌شود که علاوه بر بار عاملی هر یک از گویه‌ها به تفکیک مؤلفه‌ها در فصل ۴ نشان داده شده است. ضریب قابلیت اطمینان ساختاری (CR) از ۰ تا ۱ متغیر است. مقادیر بالای ۰/۷ قابل پذیرش می‌باشند (فورنولاکر، ۱۹۸۱).

جدول ۳-۱ نتایج مربوط به آزمون روایی

نام متغیر	مؤلفه‌ها	قابلیت اطمینان (CR)
	توانمندسازی کارکنان	۰/۷

<sup>۱</sup> . Convergent Validity

<sup>۲</sup> . Discriminant Validity

<sup>۳</sup> . Composite reliability

۰/۷۳	زیرساخت سیستم‌های اطلاعاتی	عوامل زیرساختی پیاده سازی مدیریت دانش
۰/۷۶	فرهنگ سازمانی	
۰/۷۶	الگوسازی	
۰/۷۷	مشارکت کارکنان	
۰/۸۵	کار تیمی	
۰/۷۵	تعهد مدیران ارشد	
۰/۸۳	ساختار دانش	
۰/۸	آموزش کارکنان	
۰/۸۵	سنجش عملکرد	

### ۱۱-۳- اعتماد یا پایایی تحقیق

ساده ترین تعریف پایایی عبارت است از میزان همسانی نتایج سنجش مکرر. یکی از راه‌های افزایش پایایی سنجه‌ها استفاده از پرسش‌هایی است که موضوع را بدون ابهام برای پاسخگویان بسنجد. برای این هدف می‌توان از هر مفهوم، بیش از یک معرف را برای سنجش به کار برد (بیکر، ۱۳۸۶). در تعیین میزان پایایی (Reliability) سنجش از آزمون کرونباخ استفاده گردید. هر چه درصد بدست آمده به ۱۰۰٪ نزدیک باشد بیانگر قابلیت اعتماد بیشتر پرسشنامه است. نتایج حاصل از آزمون فوق بررسی شده و در جدول زیر ارائه شده است:

جدول ۲-۳ نتایج آزمون کرونباخ

نام متغیر	مؤلفه‌ها	ضریب پایایی (آلفای کرونباخ)
-----------	----------	-----------------------------

۰/۱۳	توانمندسازی کارکنان	عوامل زیرساختی پیاده سازی مدیریت دانش
۰/۴۵	زیرساخت سیستم‌های اطلاعاتی	
۰/۵۸	فرهنگ سازمانی	
۰/۵۳	الگوسازی	
۰/۶۲	مشارکت کارکنان	
۰/۷۳	کار تیمی	
۰/۵۶	تعهد مدیران ارشد	
۰/۷	ساختار دانش	
۰/۶۷	آموزش کارکنان	
۰/۷۷	سنجش عملکرد	

**۴ – فصل چهارم:**

**تجزیه و تحلیل داده‌ها**

#### ۴-۱- مقدمه

بعد از جمع‌آوری داده‌های خام مربوط به آزمودنی‌ها، تجزیه و تحلیل‌های توصیفی و استنباطی فرضیه‌های ارائه شده صورت می‌گیرد. از این رو داده‌های خام توسط نرم‌افزار SPSS مورد تجزیه و تحلیل قرار می‌گیرد. ابتدا تجزیه و تحلیل توصیفی داده‌ها با استفاده از شاخص‌های آمار توصیفی و سپس از طریق انجام تحلیل عاملی تأییدی با استفاده از نرم‌افزار SMART PLS<sup>۱</sup> به تجزیه و تحلیل‌های استنباطی مربوط به فرضیه‌های مطرح شده پرداخته شد. همچنین فرضیه‌های فرعی پژوهش با آزمون آماری t تک نمونه (One-Sample T-Test) مورد بررسی و آزمون قرار گرفتند.

#### ۴-۲- ویژگی‌های جمعیت‌شناختی

هدف این پژوهش، شناسایی و اولویت‌بندی عوامل کلیدی زیرساخت به منظور طراحی یک مدل پیاده‌سازی مدیریت دانش می‌باشد. ویژگی‌های جمعیت‌شناختی مربوط به آزمودنی‌ها شامل رشته تحصیلی، جنسیت، وضعیت تأهل، وضعیت سنی، سابقه خدمت، وضعیت تحصیلی ارائه می‌گردد.

#### ۴-۲-۱- رشته‌ی تحصیلی

توزیع آزمودنی‌ها برحسب رشته تحصیلی در جدول زیر گزارش شده است.

جدول ۴-۱ توزیع آزمودنی‌ها برحسب رشته تحصیلی

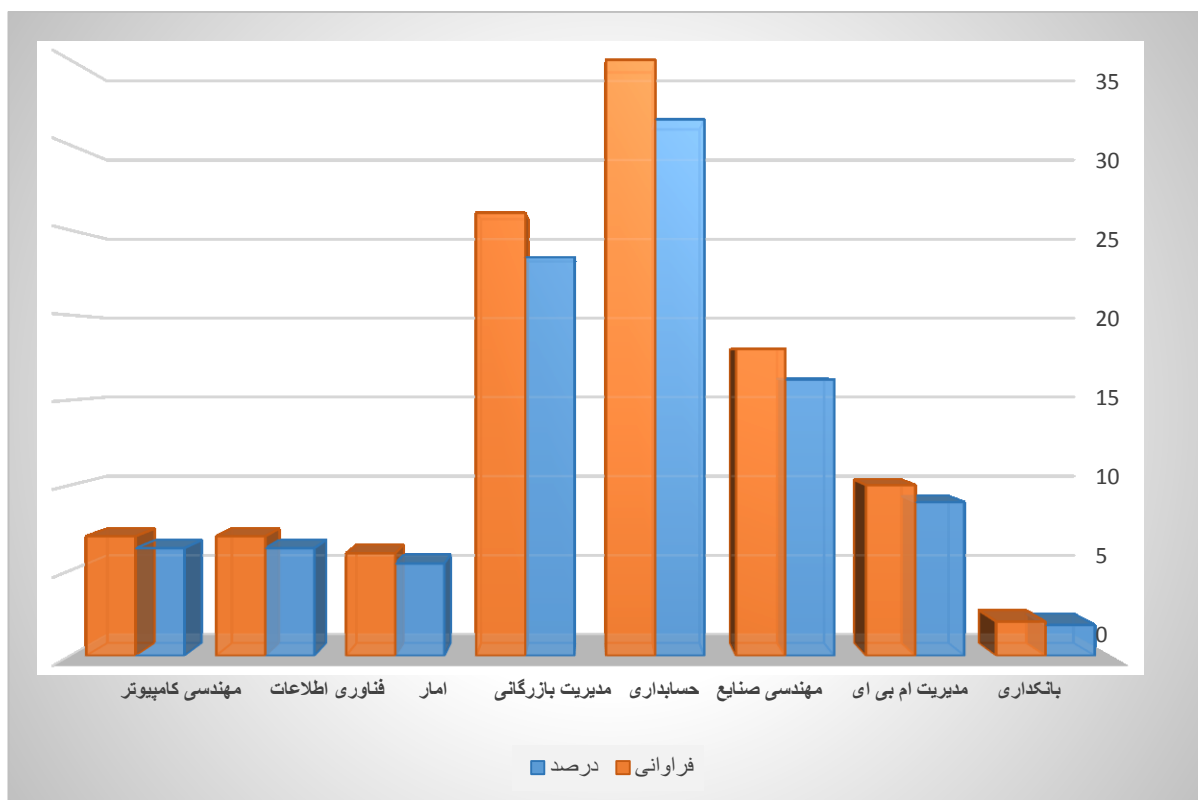
رشته تحصیلی	فراوانی	درصد
بانکداری	۲	۱/۸
مدیریت MBA	۱۰	۹
مهندسی صنایع	۱۸	۱۶/۲

<sup>۱</sup> یکی از تکنیک‌های مورد استفاده معادلات ساختاری، کمترین مربعات بخشی (PLS) که بر روی واریانس بین سازه‌ها تمرکز کرده است. در PLS پارامترهای ساختاری و اندازه‌گیری از طریق یک رویه تکراری تخمین زده می‌شوند. بنابراین از هر گونه فرض هم‌توزیعی متغیرهای مشاهده‌شده اجتناب می‌ورزد. اندازه نمونه مورد نیاز در PLS کوچک است. این تکنیک، ارزیابی هم‌زمان روایی و پایایی ابزار اندازه‌گیری سازه‌های تئوریک را فراهم می‌سازد.



۳۱/۵	۳۵	حسابداری
۲۳/۴	۲۶	مدیریت بازرگانی
۵/۴	۶	آمار و ریاضی
۶/۳	۷	فناوری اطلاعات IT
۶/۳	۷	مهندسی کامپیوتر
۱۰۰	۱۱۱	جمع کل

در میان آزمودنی‌ها، ۱/۸ درصد بانکداری، ۹ درصد مدیریت MBA، ۱۶/۲ درصد مهندسی صنایع، ۳۱/۵ درصد حسابداری، ۲۳/۴ درصد مدیریت بازرگانی، ۵/۴ درصد آمار و ریاضی، ۶/۳ درصد فناوری اطلاعات IT و ۶/۳ درصد مهندسی کامپیوتر می‌باشند. همچنین توزیع آزمودنی‌ها برحسب رشته تحصیلی در نمودار ۴-۱ به تصویر کشیده شده است.



نمودار ۱-۴ توزیع آزمودنی‌ها برحسب رشته تحصیلی

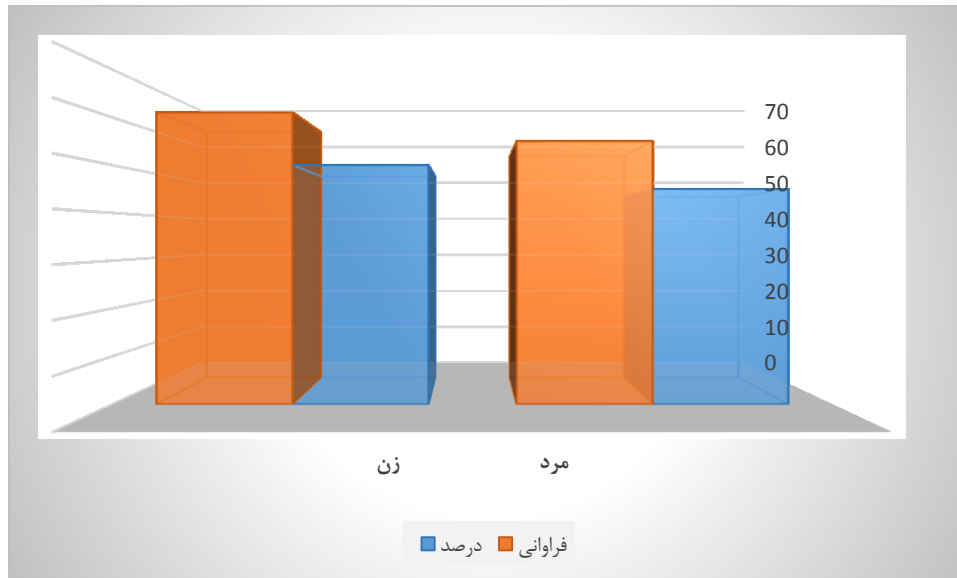
#### ۲-۲-۴- جنسیت

توزیع آزمودنی‌ها برحسب جنسیت در جدول ۲-۴ گزارش شده است.

جدول ۲-۴ توزیع آزمودنی‌ها برحسب جنسیت

جنسیت	فراوانی	درصد
مرد	۵۰	۴۵
زن	۶۱	۵۵
جمع کل	۱۱۱	۱۰۰

در میان آزمودنی‌ها، ۴۵ درصد آن‌ها مرد و ۵۵ درصد زن می‌باشند. همچنین توزیع آزمودنی‌ها برحسب جنسیت در نمودار زیر به تصویر کشیده شده است.



نمودار ۲-۴ توزیع آزمودنی‌ها برحسب جنسیت

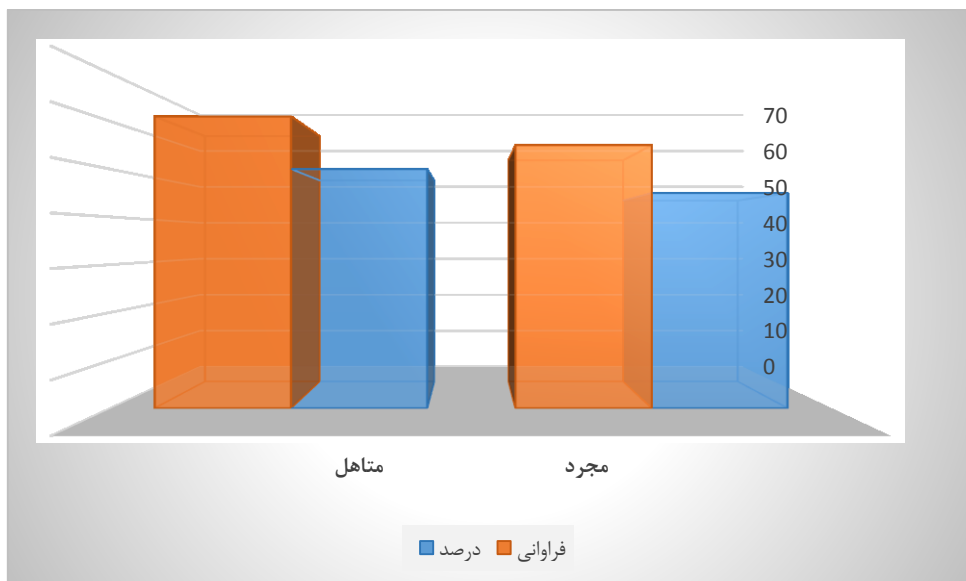
#### ۳-۲-۴- وضعیت تأهل

توزیع آزمودنی‌ها برحسب وضعیت تأهل در جدول ۳-۴ گزارش شده است.

جدول ۳-۴ توزیع آزمودنی‌ها برحسب وضعیت تأهل

تأهل	فراوانی	درصد
مجرد	۵۰	۴۵
زن	۶۱	۵۵
جمع کل	۱۱۱	۱۰۰

در میان آزمودنی‌ها، ۴۵ درصد آن‌ها مجرد و ۵۵ درصد متأهل می‌باشند. همچنین توزیع آزمودنی‌ها برحسب وضعیت تأهل در نمودار ۳-۴ به تصویر کشیده شده است.



نمودار ۳-۴ توزیع آزمودنی‌ها برحسب وضعیت تأهل

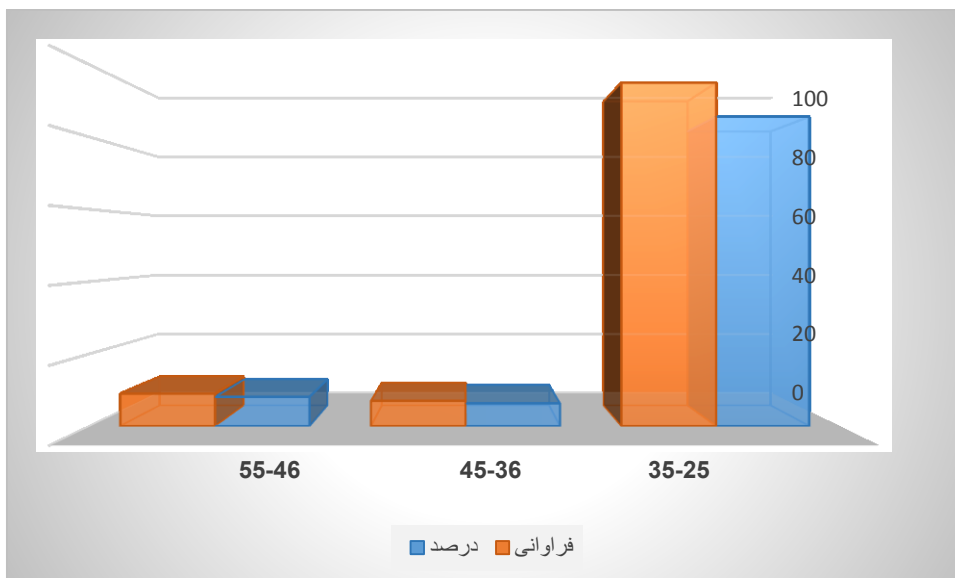
#### ۴-۲-۴- وضعیت سنی

توزیع آزمودنی‌ها برحسب وضعیت سنی در جدول ۴-۴ گزارش شده است.

جدول ۴-۴ توزیع آزمودنی‌ها برحسب وضعیت سنی

سن	فراوانی	درصد
۳۵-۲۵	۹۵	۸۵/۵۸
۴۵-۳۶	۷	۶/۳
۵۵-۴۶	۹	۸/۱
جمع کل	۱۱۱	۱۰۰

در میان آزمودنی‌ها، ۸۵/۵۸ درصد آن‌ها بین ۲۵-۳۵ سال، ۶/۳ درصد آزمودنی‌ها بین ۳۶-۴۵ سال، ۸/۱ درصد بین ۴۶-۵۵ سال می‌باشند. همچنین توزیع آزمودنی‌ها برحسب وضعیت سنی در نمودار ۴-۴ به تصویر کشیده شده است.



نمودار ۴-۴ توزیع آزمودنی‌ها بر حسب وضعیت سنی

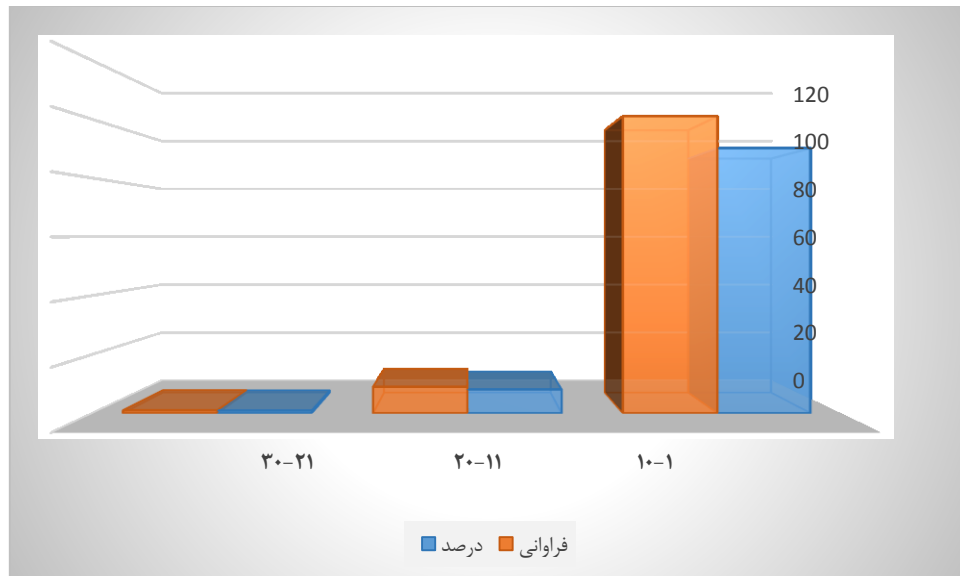
#### ۴-۲-۵- سابقه خدمت

توزیع آزمودنی‌ها بر حسب سابقه خدمت در جدول ۴-۵ گزارش شده است.

جدول ۴-۵ توزیع آزمودنی‌ها بر حسب سابقه خدمت

سابقه خدمت	فراوانی	درصد
۱-۱۰ سال	۱۰۱	۹۰/۰۹
۱۱-۲۰ سال	۹	۸/۱
۲۱-۳۰ سال	۱	۰/۹
جمع کل	۱۱۱	۱۰۰

در میان آزمودنی‌ها، ۹۰/۰۹ درصد آزمودنی‌ها بین ۱-۱۰ سال، ۸/۱ درصد بین ۱۱-۲۰ سال و ۰/۹ درصد بین ۲۱-۳۰ سال سابقه خدمت دارند. همچنین توزیع آزمودنی‌ها برحسب سابقه خدمت در نمودار ۴-۵ به تصویر کشیده شده است.



نمودار ۴-۵ توزیع آزمودنی‌ها برحسب سابقه خدمت

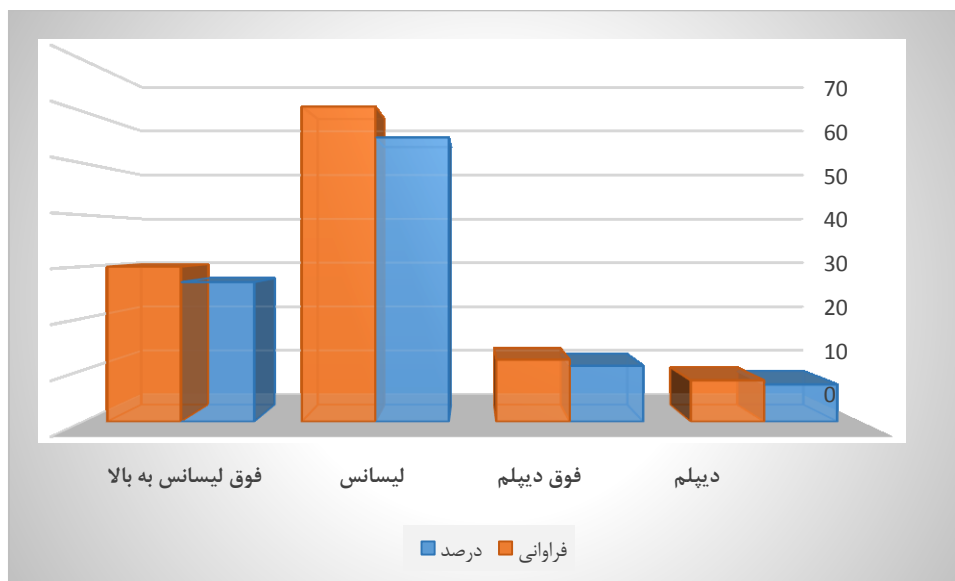
#### ۴-۲-۶- وضعیت تحصیلی

توزیع آزمودنی‌ها برحسب وضعیت تحصیلی در جدول ۴-۶ گزارش شده است.

جدول ۴-۶ توزیع آزمودنی‌ها برحسب وضعیت تحصیلی

تحصیلات	فرآوانی	درصد
دیپلم	۸	۷/۲
فوق دیپلم	۱۲	۱۰/۸
لیسانس	۶۱	۵۵
فوق لیسانس به بالا	۳۰	۲۷

در میان آزمودنی‌ها، ۷/۲ درصد دارای مدرک تحصیلی دیپلم، ۱۰/۸ درصد دارای مدرک تحصیلی فوق دیپلم، ۵۵ درصد دارای مدرک لیسانس و ۲۷ درصد فوق لیسانس به بالا می‌باشند. همچنین توزیع آزمودنی‌ها برحسب وضعیت تحصیلی در نمودار ۴-۶ به تصویر کشیده شده است.



نمودار ۴-۶ توزیع آزمودنی‌ها برحسب وضعیت تحصیلی

### ۳-۴- بررسی توصیفی اطلاعات

در این پژوهش، عوامل کلیدی زیرساخت به منظور طراحی یک مدل پیاده سازی مدیریت دانش مورد بررسی قرار می‌گیرد. در این بخش، اطلاعاتی همچون میانگین، انحراف استاندارد، حداقل و حداکثر نمرات مؤلفه های فرهنگ سازمانی، تعهد مدیران ارشد، مشارکت کارکنان، آموزش کارکنان، کار تیمی، توانمندسازی کارکنان، زیرساخت سیستم های اطلاعاتی، سنجش عملکرد، الگوسازی و ساختار دانش که حاصل اجرای پرسشنامه می‌باشند، در جدول ۴-۷ ارائه می‌گردد.

جدول ۷-۴ بررسی میانگین، انحراف استاندارد، حداقل و حداکثر عوامل پیاده سازی مدیریت دانش

شاخص‌ها	میانگین	انحراف استاندارد	حداقل	حداکثر
فرهنگ سازمانی	۱۲/۹۷	۲/۹۸	۷	۱۹
تعهد مدیران ارشد	۱۲/۴۵	۲/۸۲	۴	۱۹
مشارکت کارکنان	۱۵/۶	۳/۴۸	۷	۲۳
آموزش کارکنان	۱۵/۳۷	۳/۹۷	۶	۲۴
کارتیمی	۹/۳۷	۲/۵۹	۴	۱۵
توانمندسازی کارکنان	۶/۹۹	۱/۵۶	۴	۱۰
زیرساخت سیستم‌های اطلاعاتی	۱۰/۴	۱/۸۵	۶	۱۴
سنجش عملکرد	۱۱/۲۶	۳/۴۷	۴	۲۰
الگوسازی	۹/۴	۲/۲۳	۴	۱۳
ساختار دانش	۹/۲۴	۲/۷۱	۳	۱۴

همان‌طور که در جدول فوق مشاهده می‌شود، میانگین و انحراف استاندارد عامل فرهنگ سازمانی به ترتیب برابر با ۱۲/۹۷ و ۲/۹۸، میانگین و انحراف استاندارد عامل تعهد مدیران ارشد به ترتیب برابر با ۱۲/۴۵ و ۲/۸۲، میانگین و انحراف استاندارد عامل مشارکت کارکنان به ترتیب برابر با ۱۵/۶ و ۳/۴۸، میانگین و انحراف استاندارد عامل آموزش کارکنان به ترتیب برابر با ۱۵/۳۷ و ۳/۹۷، میانگین و انحراف استاندارد عامل کارتیمی به ترتیب برابر با ۹/۳۷ و ۲/۵۹، میانگین و انحراف استاندارد عامل توانمندسازی کارکنان به ترتیب برابر با ۶/۹۹ و ۱/۵۶، میانگین و انحراف استاندارد عامل زیرساخت سیستم‌های اطلاعاتی به ترتیب برابر با ۱۰/۴۲ و ۱/۸۵، میانگین و انحراف استاندارد عامل سنجش عملکرد به ترتیب



برابر با ۱۱/۲۶ و ۳/۴۷، میانگین و انحراف استاندارد عامل الگوسازی به ترتیب برابر با ۹/۴ و ۲/۲۳ و میانگین و انحراف استاندارد عامل ساختار دانش به ترتیب برابر با ۹/۲۴ و ۲/۷۱ می‌باشد.

#### ۴-۴- یافته‌های استنباطی مربوط به فرضیه‌های پژوهش

به منظور تجزیه و تحلیل اطلاعات و آزمون فرضیه‌های پژوهش، ابتدا نرمال بودن توزیع داده‌ها توسط شاخص‌های چولگی<sup>۱</sup> و کشیدگی<sup>۲</sup> مورد بررسی قرار می‌گیرد. چنانچه مقادیر چولگی و کشیدگی در بازه (۲ و -۲) باشد، می‌توان گفت توزیع داده‌ها نرمال است. مقادیر چولگی و کشیدگی مربوط به عوامل پیاده‌سازی مدیریت دانش در جدول ۴-۸ ارائه می‌شود.

جدول ۴-۸ مقادیر چولگی، کشیدگی و خطای انحراف استاندارد چولگی و کشیدگی عوامل پیاده‌سازی مدیریت

دانش

شاخص‌ها	چولگی	خطای انحراف	کشیدگی	خطای انحراف
		استاندارد چولگی		استاندارد کشیدگی
فرهنگ سازمانی	-۰/۱۲۴	۰/۲۲۹	-۰/۸۷۲	۰/۴۵۵
تعهد مدیران ارشد	-۰/۰۶۸	۰/۲۲۹	-۰/۱۰۲	۰/۴۵۵
مشارکت کارکنان	۰/۱۲۳	۰/۲۲۹	-۰/۶۵۱	۰/۴۵۵
آموزش کارکنان	-۰/۰۴۶	۰/۲۲۹	-۰/۵۳۲	۰/۴۵۵
کارتیمی	۰/۰۷۸	۰/۲۲۹	-۰/۱۵۷	۰/۴۵۵
توانمندسازی کارکنان	-۰/۱۵۹	۰/۲۲۹	-۰/۴۵۹	۰/۴۵۵

<sup>۱</sup> Skewness

<sup>۲</sup> Kurtosis

زیرساخت سیستم‌های	-۰/۲۲۴	۰/۲۲۹	-۰/۶۵	۰/۴۵۵
اطلاعاتی				
سنجش عملکرد	۰/۰۴۲	۰/۲۲۹	-۰/۰۰۴	۰/۴۵۵
الگوسازی	-۰/۲۶۹	۰/۲۲۹	-۰/۵۹	۰/۴۵۵
ساختار دانش	-۰/۵۹۳	۰/۲۲۹	-۰/۲۶۳	۰/۴۵۵

با توجه به مقادیر چولگی و کشیدگی مربوط به عوامل پیاده‌سازی مدیریت دانش که در بازه (۲ و ۲- ( قرار دارند، می‌توان گفت که توزیع داده‌های مربوط به این عوامل نرمال می‌باشند.

#### ۴-۵- ساختار عاملی عوامل پیاده‌سازی مدیریت دانش

به منظور تعیین ساختار عاملی عوامل پیاده‌سازی مدیریت دانش از روایی سازه بهره گرفته شد. روایی سازه برای بررسی دقت و اهمیت نشانگرهای انتخاب شده است که نشان می‌دهد که آیا نشانگرها ساختارهای عاملی مناسبی را جهت اندازه‌گیری سازه‌های مورد مطالعه در مدل تحقیق فراهم می‌آورند. برآورد مدل اندازه‌گیری نیازمند بررسی دو نوع روایی است: روایی همگرا<sup>۱</sup> و روایی تشخیصی<sup>۲</sup> (چاین، ۱۹۹۸). روایی همگرا میزان همبستگی بین سازه‌های مشابه به لحاظ نظری را نشان می‌دهد. روایی تشخیصی میزان تفاوت و تمایز یک سازه معین را از سایر سازه‌ها نشان می‌دهد. به طور کلی، این دو روایی شواهد مربوط به نیکویی برازش مدل اندازه‌گیری را به دست می‌دهند.

برای این منظور با توجه به شرایط موجود در این پژوهش، با استفاده از نرم افزار SMART PLS و از طریق تحلیل عاملی تأییدی (مدل اندازه‌گیری)، روایی سازه پرسشنامه از دو منظر روایی همگرا و

<sup>۱</sup> Convergent Validity

<sup>۲</sup> Discriminant Validity

روایی واگرا محاسبه می‌شود. نتایج تحلیل عاملی تأییدی با شاخص‌هایی مانند مقدار T، قابلیت اطمینان سازگاری درونی<sup>۱</sup> (CR) و خطای استاندارد (SE) مشخص می‌شود که علاوه بر بار عاملی هر یک از گویه‌ها به تفکیک مؤلفه‌ها در جداول ۴-۹ تا ۴-۱۸ نشان داده شده است. بر این اساس، چنانچه مقدار T بزرگتر از ۱/۹۶ یا کوچکتر از ۱/۹۶- باشد، در سطح اطمینان ۰/۹۵ می‌توان نتیجه گرفت که نشانگرها ساختار عاملی مناسبی را جهت اندازه‌گیری سازه‌های مورد مطالعه در مدل تحقیق فراهم می‌کنند. علاوه بر این، ضریب قابلیت اطمینان ساختاری (CR) از ۰ تا ۱ متغیر است. مقادیر بالای ۰/۷ قابل پذیرش می‌باشند (فورنل<sup>۲</sup> و لاکر<sup>۳</sup>، ۱۹۸۱).

#### ۴-۶- فرضیه‌های اصلی

فرضیه اول: فرهنگ سازمانی منجر به پیاده‌سازی موفق مدیریت دانش در بانک حکمت ایرانیان می‌شود

جدول ۴-۹ نتایج مربوط به تحلیل عاملی تأییدی عامل فرهنگ سازمانی

عامل	سؤالات	بارعاملی	آماره T	خطای استاندارد (SE)	قابلیت اطمینان (CR)	ضریب پایایی	R Square
فرهنگ سازمانی	۱	۰/۷۴	۱۷/۶	۰/۰۴	۰/۷۶	۰/۵۸	۰/۴
	۲	۰/۶۲	۱۰/۴				
	۳	۰/۷۷	۱۷/۴۱				
	۴	۰/۵	۷/۵۹				

<sup>۱</sup> Composite reliability

<sup>۲</sup> Fornell

<sup>۳</sup> Larcker

نتایج جدول فوق نشان می‌دهد که بارهای عاملی مربوط به تمام گویه‌های عامل فرهنگ سازمانی از مقدار متوسط ۰/۵ بالاتر هستند. آن‌هایی که بارهای عاملی بیش از ۰/۷ دارند مناسب‌تر می‌باشند. همچنین از آن‌جایی که تمام گویه‌های فرهنگ سازمانی دارای مقادیر  $t$  بالاتر از ۱/۹۶ می‌باشد؛ بنابراین بار عاملی تمام گویه‌ها در سطح اطمینان ۹۵ درصد معنادار می‌باشد؛ بنابراین می‌توان گفت که فرهنگ سازمانی منجر به پیاده‌سازی موفق مدیریت دانش در بانک حکمت ایرانیان می‌شود.

ضریب پایایی آلفای کرونباخ فرهنگ سازمانی برابر با ۰/۵۸ می‌باشد. بنابراین می‌توان گفت که ابزار سنجش فرهنگ سازمانی از پایایی (همسانی درونی) مطلوبی برخوردار هستند. مقدار CR مربوط به متغیر فرهنگ سازمانی بالاتر از ۰/۷ می‌باشد که نشان‌دهنده پایایی ترکیبی مطلوب و قابل قبول است.

**فرضیه دوم: تعهد مدیران ارشد منجر به پیاده‌سازی موفق مدیریت دانش در بانک حکمت ایرانیان می‌شود**

جدول ۱۰-۴ نتایج مربوط به تحلیل عاملی تأییدی عامل تعهد مدیران ارشد

شاخص	سؤالات	بارعامل	آماره T	خطای	قابلیت	ضریب	R Square
ها	ی			استاندارد	اطمینان	پایایی آلفای	
				(SE)	(CR)	کرونباخ	
تعهد	۵	۰/۷	۱۴/۱۷	۰/۰۲	۰/۷۵	۰/۵۶	۰/۶۶
مدیران							
ارشد							
	۶	۰/۵۷	۱۰/۵۲				
	۷	۰/۶۵	۱۴/۱۹				
	۸	۰/۷۲	۱۸/۲۱				

نتایج جدول فوق نشان می‌دهد که بارهای عاملی مربوط به تمام گویه‌های عامل تعهد مدیران ارشد از مقدار متوسط ۰/۵ بالاتر هستند. آن‌هایی که بارهای عاملی بیش از ۰/۷ دارند مناسب‌تر می‌باشند. همچنین از آنجایی که تمام گویه‌های تعهد مدیران ارشد دارای مقادیر  $t$  بالاتر از ۱/۹۶ می‌باشد؛ بنابراین بار عاملی تمام گویه‌ها در سطح اطمینان ۹۵ درصد معنادار می‌باشد؛ بنابراین می‌توان گفت که تعهد مدیران ارشد منجر به پیاده‌سازی موفق مدیریت دانش در بانک حکمت ایرانیان می‌شود. ضریب پایایی آلفای کرونباخ تعهد مدیران ارشد برابر با ۰/۵۶ می‌باشد. بنابراین می‌توان گفت که ابزار سنجش عامل تعهد مدیران ارشد از پایایی (همسانی درونی) مطلوبی برخوردار هستند. مقدار CR مربوط به عامل تعهد مدیران ارشد بالاتر از ۰/۷ می‌باشد که نشان‌دهنده‌ی پایایی ترکیبی مطلوب و قابل قبول است.

**فرضیه سوم: مشارکت کارکنان منجر به پیاده‌سازی موفق مدیریت دانش در بانک حکمت ایرانیان می‌شود**

جدول ۴-۱۱ نتایج مربوط به تحلیل عاملی تأییدی عامل مشارکت کارکنان

عامل	سؤالات	بار عاملی	آماره T	خطای استاندارد (SE)	قابلیت اطمینان (CR)	ضریب پایایی آلفای کرونباخ	R Square
مشارکت کارکنان	۹	۰/۷۲	۲۷/۷۱	۰/۰۱	۰/۷۷	۰/۶۲	۰/۷۲
	۱۰	۰/۷۷	۲۵/۰۹				
	۱۱	۰/۶۱	۱۲/۳۹				
	۱۲	۰/۶۲	۱۳/۹۴				

نتایج جدول فوق نشان می‌دهد که بارهای عاملی مربوط به تمام گویه‌های عامل مشارکت کارکنان از مقدار متوسط ۰/۵ بالاتر هستند. آن‌هایی که بارهای عاملی بیش از ۰/۷ دارند مناسب‌تر می‌باشند. همچنین از آنجایی که تمام گویه‌های مشارکت کارکنان دارای مقادیر  $t$  بالاتر از ۱/۹۶ می‌باشد؛ بنابراین بار عاملی تمام گویه‌ها در سطح اطمینان ۹۵ درصد معنادار می‌باشد؛ بنابراین می‌توان گفت که مشارکت کارکنان منجر به پیاده‌سازی موفق مدیریت دانش در بانک حکمت ایرانیان می‌شود.

ضریب پایایی آلفای کرونباخ مشارکت کارکنان برابر با ۰/۶۲ می‌باشد. بنابراین می‌توان گفت که ابزار سنجش عامل مشارکت کارکنان از پایایی (همسانی درونی) مطلوبی برخوردار هستند. مقدار CR مربوط به عامل مشارکت کارکنان بالاتر از ۰/۷ می‌باشد که نشان‌دهنده پایایی ترکیبی مطلوب و قابل قبول است.

### فرضیه چهارم: آموزش کارکنان منجر به پیاده‌سازی موفق مدیریت دانش در بانک حکمت ایرانیان می‌شود

جدول ۴-۱۲ نتایج مربوط به تحلیل عاملی تأییدی عامل آموزش کارکنان

عامل	سؤالات	بار عاملی	آماره T	خطای استاندارد (SE)	قابلیت اطمینان (CR)	ضریب پایایی آلفای کرونباخ	R Square
آموزش کارکنان	۱۴	۰/۶۷	۱۵/۱۴	۰/۰۱	۰/۸	۰/۶۷	۰/۷۵
	۱۵	۰/۶	۱۲/۳۴				
	۱۶	۰/۷۶	۲۶/۹۴				
	۱۷	۰/۶۵	۱۴/۲۵				

نتایج جدول فوق نشان می‌دهد که بارهای عاملی مربوط به تمام گویه‌های عامل آموزش کارکنان از مقدار متوسط ۰/۵ بالاتر هستند. آن‌هایی که بارهای عاملی بیش از ۰/۷ دارند مناسب‌تر می‌باشند. همچنین از آنجایی که تمام گویه‌های آموزش کارکنان دارای مقادیر  $t$  بالاتر از ۱/۹۶ می‌باشد؛ بنابراین بار عاملی تمام گویه‌ها در سطح اطمینان ۹۵ درصد معنادار می‌باشد؛ بنابراین می‌توان گفت که آموزش کارکنان منجر به پیاده‌سازی موفق مدیریت دانش در بانک حکمت ایرانیان می‌شود.

ضریب پایایی آلفای کرونباخ آموزش کارکنان برابر با ۰/۶۷ می‌باشد. بنابراین می‌توان گفت که ابزار سنجش عامل آموزش کارکنان از پایایی (همسانی درونی) مطلوبی برخوردار هستند. مقدار CR مربوط به عامل آموزش کارکنان بالاتر از ۰/۷ می‌باشد که نشان‌دهنده پایایی ترکیبی مطلوب و قابل قبول است.

**فرضیه پنجم: کار تیمی منجر به پیاده‌سازی موفق مدیریت دانش در بانک حکمت ایرانیان می‌شود**

جدول ۴-۱۳ نتایج مربوط به تحلیل عاملی تأییدی عامل کار تیمی

عامل	سوالات	بار عاملی	آماره T	خطای استاندارد (SE)	قابلیت اطمینان (CR)	ضریب پایایی آلفای کرونباخ	R Square
کار تیمی	۱۹	۰/۷۵	۲۷/۴۳	۰/۰۲	۰/۸۵	۰/۷۳	۰/۶
	۲۰	۰/۸۵	۳۷/۳۳				
	۲۱	۰/۸۲	۳۷/۸۳				

نتایج جدول فوق نشان می‌دهد که بارهای عاملی مربوط به تمام گویه‌های عامل کار تیمی از مقدار متوسط ۰/۵ بالاتر هستند. آن‌هایی که بارهای عاملی بیش از ۰/۷ دارند مناسب‌تر می‌باشند. همچنین از آن‌جایی که تمام گویه‌های کار تیمی دارای مقادیر  $t$  بالاتر از ۱/۹۶ می‌باشد؛ بنابراین بار عاملی تمام گویه‌ها در سطح اطمینان ۹۵ درصد معنادار می‌باشد؛ بنابراین می‌توان گفت که کار تیمی منجر به پیاده‌سازی موفق مدیریت دانش در بانک حکمت ایرانیان می‌شود.

ضریب پایایی آلفای کرونباخ کار تیمی برابر با ۰/۷۳ می‌باشد. بنابراین می‌توان گفت که ابزار سنجش عامل کار تیمی از پایایی (همسانی درونی) مطلوبی برخوردار هستند. مقدار CR مربوط به عامل کار تیمی بالاتر از ۰/۷ می‌باشد که نشان‌دهنده پایایی ترکیبی مطلوب و قابل قبول است.

**فرضیه ششم: توانمندسازی منجر به پیاده‌سازی موفق مدیریت دانش در بانک حکمت ایرانیان می‌شود**

جدول ۴-۱۴ نتایج مربوط به تحلیل عاملی تأییدی عامل توانمندسازی کارکنان

عامل	سؤالات	بار عاملی	آماره T	خطای استاندارد (SE)	قابلیت اطمینان (CR)	ضریب پایایی آلفای کرونباخ	R Square
توانمندسازی	۲۲	۰/۶۷	۱/۱۹	۰/۰۲	۰/۷	۰/۱۳	۰/۵
			۲				
	۲۳	۰/۷۹	۱/۹۸				
			۹				

نتایج جدول فوق نشان می‌دهد که بارهای عاملی مربوط به تمام گویه‌های عامل توانمندسازی کارکنان از مقدار متوسط ۰/۵ بالاتر هستند. آن‌هایی که بارهای عاملی بیش از ۰/۷ دارند مناسب‌تر می‌باشند.



همچنین از آنجایی که تمام گویه‌های توانمندسازی کارکنان دارای مقادیر  $t$  بالاتر از  $1/96$  می‌باشد؛ بنابراین بار عاملی تمام گویه‌ها در سطح اطمینان ۹۵ درصد معنادار می‌باشد؛ بنابراین می‌توان گفت که توانمندسازی کارکنان منجر به پیاده‌سازی موفق مدیریت دانش در بانک حکمت ایرانیان می‌شود. ضریب پایایی آلفای کرونباخ توانمندسازی کارکنان برابر با  $0/13$  می‌باشد. بنابراین می‌توان گفت که ابزار سنجش عامل توانمندسازی کارکنان از پایایی (همسانی درونی) مطلوبی برخوردار نمی‌باشد. مقدار CR مربوط به عامل توانمندسازی کارکنان  $0/7$  می‌باشد که نشان‌دهنده پایایی ترکیبی مطلوب و قابل قبول است.

فرضیه هفتم: زیرساخت سیستم‌های اطلاعاتی منجر به پیاده‌سازی موفق مدیریت دانش در بانک حکمت ایرانیان می‌شود

جدول ۱۵-۴ نتایج مربوط به تحلیل عاملی تأییدی عامل زیرساخت‌های سیستم‌های اطلاعاتی

شاخص‌ها	سؤال	بار عاملی	آماره T	خطای استاندارد (SE)	قابلیت اطمینان (CR)	ضریب پایایی آلفای کرونباخ	R Square
زیر ساخت‌های سیستم‌های اطلاعاتی	۲۴	۰/۶۳	۱۰/۱۱	۰/۰۳	۰/۷۳	۰/۴۵	۰/۴۵
	۲۵	۰/۷۴	۱۵/۵۴				
	۲۶	۰/۶۸	۱۰/۵۲				

نتایج جدول فوق نشان می‌دهد که بارهای عاملی مربوط به تمام گویه‌های عامل زیرساخت‌های سیستم‌های اطلاعاتی از مقدار متوسط ۰/۵ بالاتر هستند. آن‌هایی که بارهای عاملی بیش از ۰/۷ دارند مناسب‌تر می‌باشند. همچنین از آن‌جایی که تمام گویه‌های زیرساخت‌های سیستم‌های اطلاعاتی دارای مقادیر  $t$  بالاتر از ۱/۹۶ می‌باشد؛ بنابراین بار عاملی تمام گویه‌ها در سطح اطمینان ۹۵ درصد معنادار می‌باشد؛ بنابراین می‌توان گفت که زیرساخت‌های سیستم‌های اطلاعاتی منجر به پیاده‌سازی موفق مدیریت دانش در بانک حکمت ایرانیان می‌شود.

ضریب پایایی آلفای کرونباخ زیرساخت‌های سیستم‌های اطلاعاتی برابر با ۰/۴۵ می‌باشد. بنابراین می‌توان گفت که ابزار سنجش عامل زیر ساخت‌های سیستم‌های اطلاعاتی از پایایی (همسانی درونی) مطلوبی برخوردار هستند. مقدار CR مربوط به عامل زیرساخت‌های سیستم‌های اطلاعاتی بالاتر از ۰/۷ می‌باشد که نشان‌دهنده پایایی ترکیبی مطلوب و قابل قبول است.

**فرضیه هشتم: سنجش عملکرد منجر به پیاده‌سازی موفق مدیریت دانش در بانک حکمت ایرانیان می‌شود**

جدول ۴-۱۶ نتایج مربوط به تحلیل عاملی تأییدی عامل سنجش عملکرد

شاخص	سؤالات	بارعاملی	آماره T	خطای	قابلیت اطمینان	ضریب	R Square
ها			استاندارد	(SE)	(CR)	پایایی آلفای	
						کرونباخ	
سنجش	۲۷	۰/۶۹	۱۴	۰/۰۱	۰/۸۵	۰/۷۷	۰/۷۲
عملکرد							
	۲۸	۰/۷۵	۲۰/۸				
	۲۹	۰/۸۲	۳۰/۳				

نتایج جدول فوق نشان می‌دهد که بارهای عاملی مربوط به تمام گویه‌های عامل سنجش عملکرد از مقدار متوسط ۰/۵ بالاتر هستند. آن‌هایی که بارهای عاملی بیش از ۰/۷ دارند مناسب‌تر می‌باشند. همچنین از آن‌جایی که تمام گویه‌های سنجش عملکرد دارای مقادیر  $t$  بالاتر از ۱/۹۶ می‌باشد؛ بنابراین بار عاملی تمام گویه‌ها در سطح اطمینان ۹۵ درصد معنادار می‌باشد؛ بنابراین می‌توان گفت که سنجش عملکرد منجر به پیاده‌سازی موفق مدیریت دانش در بانک حکمت ایرانیان می‌شود.

ضریب پایایی آلفای کرونباخ سنجش عملکرد برابر با ۰/۷۷ می‌باشد. بنابراین می‌توان گفت که ابزار سنجش عامل سنجش عملکرد از پایایی (همسانی درونی) مطلوبی برخوردار هستند. مقدار CR مربوط به عامل سنجش عملکرد بالاتر از ۰/۷ می‌باشد که نشان‌دهنده پایایی ترکیبی مطلوب و قابل قبول است.

**فرضیه نهم: الگوسازی منجر به پیاده‌سازی موفق مدیریت دانش در بانک حکمت ایرانیان می‌شود**

جدول ۴-۱۷ نتایج مربوط به تحلیل عاملی تأییدی عامل الگوسازی

عامل	سؤالات	بارعاملی	آماره T	خطای استاندارد	قابلیت اطمینان (CR)	ضریب پایایی آلفای کرونباخ	R Square
الگوسازی	۳۱	۰/۵۷	۱۰/۲۱	۰/۰۳	۰/۷۶	۰/۵۳	۰/۱۶
	۳۲	۰/۸۱	۲۴/۷۸				
	۳۳	۰/۷۵	۳۱/۰۴				

نتایج جدول فوق نشان می‌دهد که بارهای عاملی مربوط به تمام گویه‌های عامل الگوسازی از مقدار متوسط ۰/۵ بالاتر هستند. آن‌هایی که بارهای عاملی بیش از ۰/۷ دارند مناسب‌تر می‌باشند. همچنین از آنجایی که تمام گویه‌های الگوسازی دارای مقادیر  $t$  بالاتر از ۱/۹۶ می‌باشد؛ بنابراین بار عاملی تمام گویه‌ها در سطح اطمینان ۹۵ درصد معنادار می‌باشد؛ بنابراین می‌توان گفت که الگوسازی منجر به پیاده‌سازی موفق مدیریت دانش در بانک حکمت ایرانیان می‌شود.

ضریب پایایی آلفای کرونباخ الگوسازی برابر با ۰/۵۳ می‌باشد. بنابراین می‌توان گفت که ابزار سنجش عامل الگوسازی از پایایی (همسانی درونی) مطلوبی برخوردار هستند. مقدار CR مربوط به عامل الگوسازی بالاتر از ۰/۷ می‌باشد که نشان‌دهنده پایایی ترکیبی مطلوب و قابل قبول است.

**فرضیه دهم: ساختار دانش منجر به پیاده‌سازی موفق مدیریت دانش در بانک حکمت ایرانیان می‌شود**

جدول ۴-۱۸ نتایج مربوط به تحلیل عاملی تأییدی عامل ساختار دانش

شاخص‌ها	سؤالات	بارعاملی	آماره T	خطای استاندارد (SE)	قابلیت اطمینان (CR)	ضریب پایایی آلفای کرونباخ	R Square
ساختار دانش	۳۴	۰/۷۱	۱۵/۸۶	۰/۰۳	۰/۸۳	۰/۷	۰/۵۶
	۳۵	۰/۷۵	۲۲/۹				
	۳۶	۰/۸۹	۸۰/۹۵				

نتایج جدول فوق نشان می‌دهد که بارهای عاملی مربوط به تمام گویه‌های عامل ساختار دانش از مقدار متوسط ۰/۵ بالاتر هستند. آن‌هایی که بارهای عاملی بیش از ۰/۷ دارند مناسب‌تر می‌باشند. همچنین از آن‌جایی که تمام گویه‌های ساختار دانش دارای مقادیر  $t$  بالاتر از ۱/۹۶ می‌باشد؛ بنابراین بار عاملی تمام گویه‌ها در سطح اطمینان ۹۵ درصد معنادار می‌باشد؛ بنابراین می‌توان گفت که ساختار دانش منجر به پیاده‌سازی موفق مدیریت دانش در بانک حکمت ایرانیان می‌شود.

ضریب پایایی آلفای کرونباخ ساختار دانش برابر با ۰/۷ می‌باشد. بنابراین می‌توان گفت که ابزار سنجش عامل ساختار دانش از پایایی (همسانی درونی) مطلوبی برخوردار هستند. مقدار CR مربوط به عامل ساختار دانش بالاتر از ۰/۷ می‌باشد که نشان‌دهنده پایایی ترکیبی مطلوب و قابل قبول است.

#### ۷-۴- روایی همگرا

روایی همگرا به این اصل برمی‌گردد که شاخص‌های هر سازه با یکدیگر همبستگی میانه‌ای داشته باشد. طبق نظر فورنل و لارکر (۱۹۸۱)، معیار روایی همگرا بودن این است که میانگین‌های واریانس‌های خروجی (AVE) بیشتر از ۰/۵ باشد. نتایج جدول ۴-۱۹ نشان می‌دهد که عوامل کار تیمی، توانمندسازی کارکنان، سنجش عملکرد، الگوسازی، ساختار دانش از روایی همگرایی بالایی برخوردار می‌باشند.

جدول ۴-۱۹ میانگین واریانس استخراج‌شده (AVE) شاخص‌های ارزشیابی

شاخص‌ها	تعداد عبارت‌ها	روایی همگرا (AVE)
فرهنگ سازمانی	۴	۰/۴۴
تعهد مدیران ارشد	۴	۰/۴۳
مشارکت کارکنان	۵	۰/۴۱

آموزش کارکنان	۵	۰/۴۳
کار تیمی	۳	۰/۶۵
توانمندسازی کارکنان	۲	۰/۵۳
زیرساخت سیستم‌های اطلاعاتی	۳	۰/۴۷
سنجش عملکرد	۴	۰/۶
الگوسازی	۳	۰/۵۱
ساختار دانش	۳	۰/۶۳

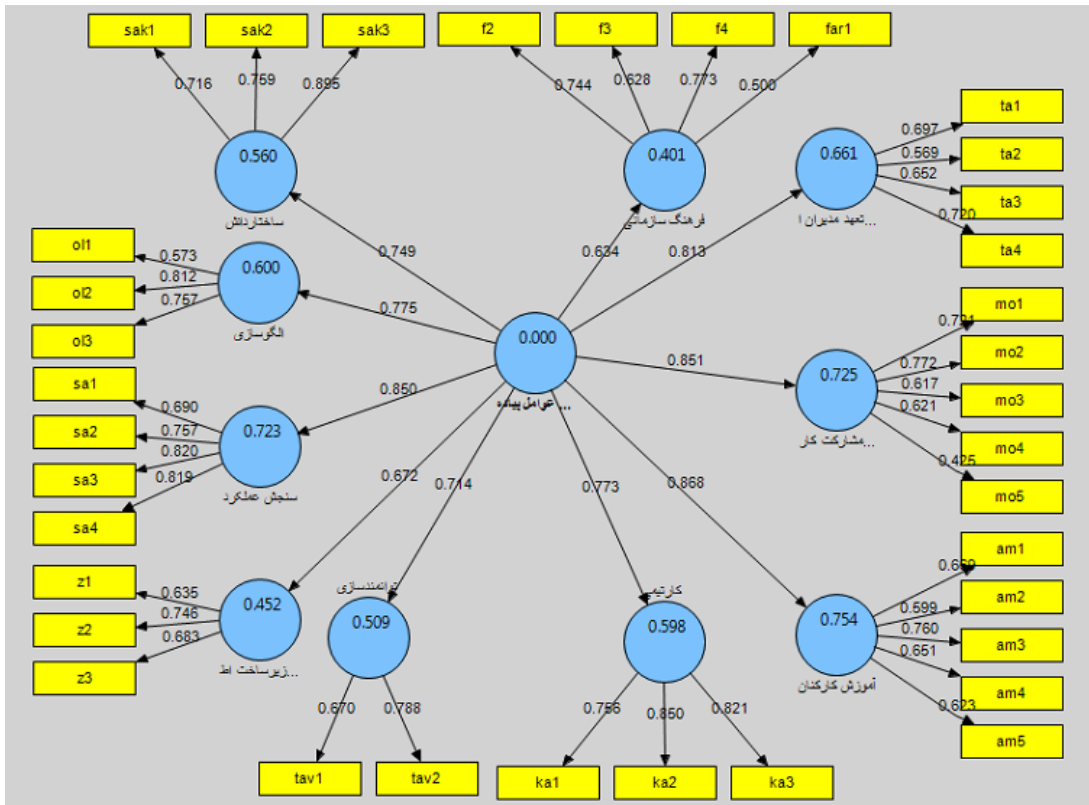
#### ۸-۴- روایی واگرا

روایی واگرا، بیانگر وجود همبستگی‌های جزئی بین شاخص‌های یک سازه و شاخص‌های سازه‌های دیگر می‌باشد که می‌بایست ریشه دوم مقادیر AVE هر سازه، بزرگتر از مقادیر همبستگی آن سازه با سازه‌های دیگر باشد (چواوچن، ۲۰۰۹). همانطور که در جدول ۴-۲۰ ملاحظه می‌شود از آنجایی که جذر AVE همه سازه‌ها بیشتر از همبستگی سازه‌ها با سایر سازه‌های موجود در الگو است، بنابراین، ابزار اندازه‌گیری از روایی واگرای مناسبی برخوردار است.

جدول ۴-۲۰ ماتریس همبستگی سازه‌ها

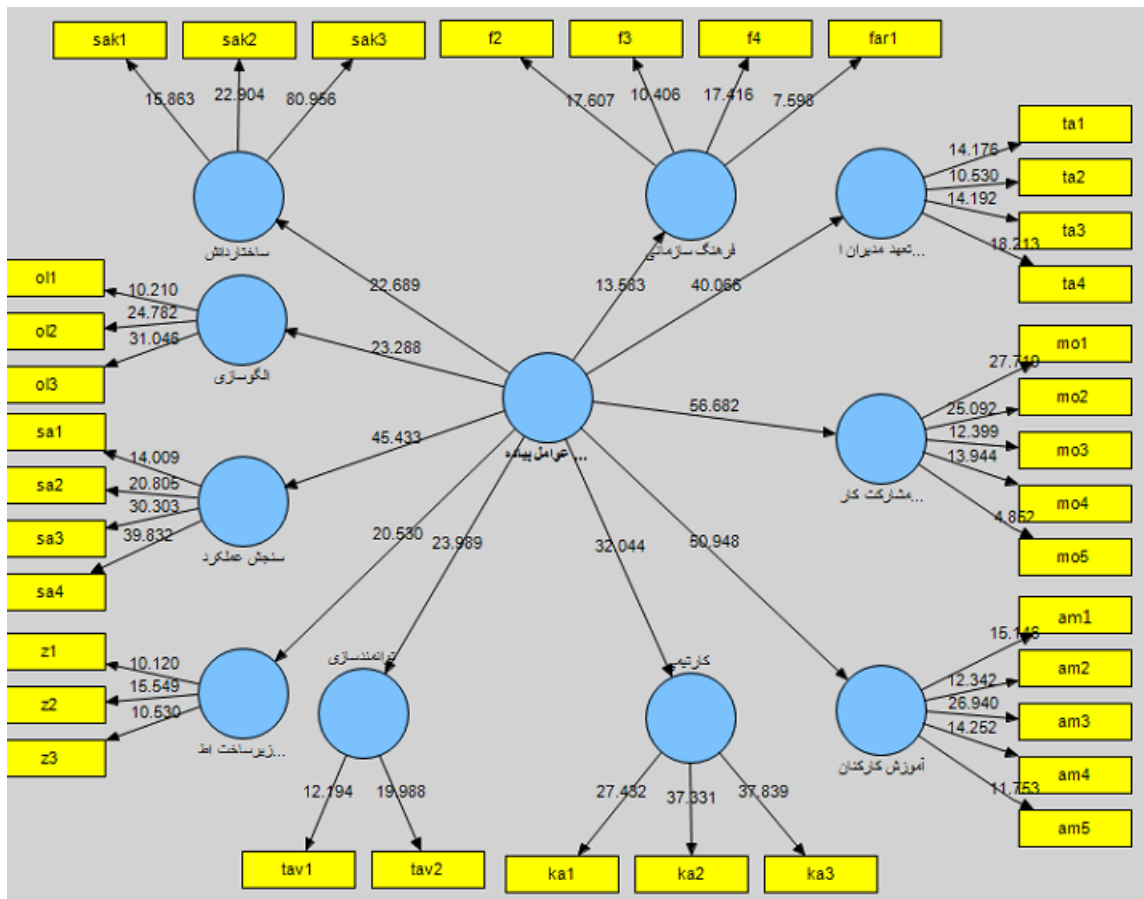
شاخص‌ها	۱	۲	۳	۴	۵	۶	۷	۸	۹	۱۰	جذر (AVE)
فرهنگ سازمانی	۱										۰/۶۶

۰/۶۵							۱	**۰/۶۵	تعهد مدیران
									ارشد
۰/۶۴							۱	**۰/۶۶	مشارکت
								**۰/۴۶	کارکنان
۰/۶۶							۱	**۰/۶۶	آموزش
								**۰/۴۷	کارکنان
۰/۸							۱	**۰/۶	کار تیمی
								**۰/۵۶	
								**۰/۷	
۰/۵۳							۱	**۰/۴۴	توانمندسازی
								**۰/۷	کارکنان
								**۰/۵۲	
								**۰/۴۸	
								**۰/۳۴	
۰/۶۸							۱	**۰/۴۳	زیرساخت
								**۰/۵۱	سیستم‌های
								**۰/۵۴	اطلاعاتی
								**۰/۴۹	
								**۰/۵۱	
								**۰/۴۱	
۰/۷۷							۱	**۰/۵۲	سنجش
								**۰/۵۴	عملکرد
								**۰/۵۸	
								**۰/۶۷	
								**۰/۷۶	
								**۰/۶۳	
								**۰/۴۹	
۰/۷۱							۱	**۰/۶۷	الگوسازی
								**۰/۴۴	
								**۰/۵۲	
								**۰/۶۷	
								**۰/۶	
								**۰/۷	
								**۰/۴۵	
								**۰/۳۱	
۰/۷۹							۱	**۰/۴۸	ساختار
								**۰/۵۶	دانش
								**۰/۴۲	
								**۰/۶۵	
								**۰/۴۲	
								**۰/۶۱	
								**۰/۶	
								**۰/۵۷	
								**۰/۳۳	



نمودار ۴-۷ بارهای عاملی مربوط به مدل ساختار عاملی عوامل پیاده‌سازی مدیریت دانش





نمودار ۴-۸ مقادیر معناداری T مربوط به مدل ساختار عاملی عوامل پیاده سازی مدیریت دانش

#### ۴-۹- فرضیات فرعی پژوهش

فرضیه اول: وضعیت فرهنگ سازمانی برای استقرار مدیریت دانش در بانک حکمت ایرانیان

مناسب است

با توجه به فاصله بودن و همچنین نرمال بودن توزیع داده‌های مربوط به عامل فرهنگ سازمانی می‌توان از آمار پارامتریک جهت آزمون فرضیه فوق استفاده کرد؛ بنابراین به منظور بررسی فرضیه مطرح شده از آزمون آماری t تک نمونه (One-Sample T-Test) بهره گرفته می‌شود. طبق روش‌های متعارف، وضعیت مطلوب معمولاً با در نظر گرفتن نقطه ۵۰ درصدی تعیین می‌شود. که معمولاً بالاتر

از نقطه برش وضعیت مطلوب و پایین تر از آن وضعیت نامطلوب می باشد. نقطه برش<sup>۱</sup> برای هر سؤال در عامل فرهنگ سازمانی برابر با ۳ در نظر گرفته می شود. با توجه به اینکه در این عامل ۴ سؤال موجود است، نقطه برش عامل فرهنگ سازمانی برابر با ۱۲ می باشد. نتایج حاصل از اجرای آزمون آماری t تک نمونه در جدول ۴-۲۱ ارائه می گردد.

جدول ۴-۲۱ نتایج حاصل از آزمون t تک نمونه مربوط به عامل فرهنگ سازمانی

شاخص	Test value	T	درجه آزادی	سطح معناداری	وضعیت
فرهنگ سازمانی	۱۲	۳/۴۴	۱۱۰	۰/۰۰۱**	مناسب

\* معناداری در سطح ۰/۰۵

\*\* معناداری در سطح ۰/۰۱

بر اساس نتایج حاصل از اجرای آزمون آماری t تک نمونه (One-Sample T-Test)، می توان گفت که در سطح اطمینان ۹۹ درصد وضعیت موجود عامل فرهنگ سازمانی با میانگین آزمون<sup>۲</sup> تفاوت معناداری دارد ( $p < 0.001$ )؛ و با توجه به مقدار میانگین عامل فرهنگ سازمانی ( $M = 12.97$ ) که از نقطه برش بیشتر می باشد؛ می توان نتیجه گرفت که وضعیت عامل فرهنگ سازمانی به طور معناداری برای استقرار مدیریت دانش در بانک حکمت ایرانیان مناسب است.

**فرضیه دوم: وضعیت تعهد مدیران ارشد برای استقرار مدیریت دانش در بانک حکمت ایرانیان مناسب است.**

با توجه به فاصله ای بودن و همچنین نرمال بودن توزیع داده های مربوط به عامل تعهد مدیران ارشد می توان از آمار پارامتریک جهت آزمون فرضیه فوق استفاده کرد؛ بنابراین به منظور بررسی فرضیه

<sup>۱</sup> نقطه تعیین کننده وضعیت مطلوب

<sup>۲</sup> Test Value

مطرح شده از آزمون آماری t تک نمونه (One-Sample T-Test) بهره گرفته می‌شود. طبق روش‌های متعارف، وضعیت مطلوب معمولاً با در نظر گرفتن نقطه ۵۰ درصدی تعیین می‌شود. که معمولاً بالاتر از نقطه برش وضعیت مطلوب و پایین‌تر از آن وضعیت نامطلوب می‌باشد. نقطه برش برای هر سؤال در عامل تعهد مدیران ارشد برابر با ۳ در نظر گرفته می‌شود. با توجه به اینکه در این عامل ۴ سؤال موجود است، نقطه برش عامل تعهد مدیران ارشد برابر با ۱۲ می‌باشد. نتایج حاصل از اجرای آزمون آماری t تک نمونه در جدول ۴-۲۲ ارائه می‌گردد.

جدول ۴-۲۲ نتایج حاصل از آزمون t تک نمونه مربوط به عامل تعهد مدیران ارشد

شاخص	Test value	T	درجه آزادی	سطح معناداری	وضعیت شاخص
تعهد مدیران ارشد	۱۲	۱/۶۸۲	۱۱۰	۰/۰۹۵	نسبتاً مناسب

\* معناداری در سطح ۰/۰۵

\*\* معناداری در سطح ۰/۰۱

بر اساس نتایج حاصل از اجرای آزمون آماری t تک نمونه (One-Sample T-Test)، می‌توان گفت که وضعیت موجود عامل تعهد مدیران ارشد با میانگین آزمون تفاوت معناداری ندارد ( $p > 0.05$ )؛ و با توجه به مقدار میانگین عامل تعهد مدیران ارشد ( $M=12.45$ ) که از نقطه برش بیشتر می‌باشد؛ می‌توان نتیجه گرفت که وضعیت عامل تعهد مدیران ارشد برای استقرار مدیریت دانش در بانک حکمت ایرانیان نسبتاً مناسب است.

فرضیه سوم: وضعیت مشارکت کارکنان برای استقرار مدیریت دانش در بانک حکمت ایرانیان

مناسب است

با توجه به فاصله‌ای بودن و همچنین نرمال بودن توزیع داده‌های مربوط به عامل مشارکت کارکنان می‌توان از آمار پارامتریک جهت آزمون فرضیه فوق استفاده کرد؛ بنابراین به منظور بررسی فرضیه مطرح شده از آزمون آماری t تک نمونه (One-Sample T-Test) بهره گرفته می‌شود. طبق روش‌های متعارف، وضعیت مطلوب معمولاً با در نظر گرفتن نقطه ۵۰ درصدی تعیین می‌شود. که معمولاً بالاتر از نقطه برش وضعیت مطلوب و پایین‌تر از آن وضعیت نامطلوب می‌باشد. نقطه برش برای هر سؤال در عامل مشارکت کارکنان برابر با ۳ در نظر گرفته می‌شود. با توجه به اینکه در این عامل ۵ سؤال موجود است نقطه برش عامل مشارکت کارکنان برابر با ۱۵ می‌باشد. نتایج حاصل از اجرای آزمون آماری t تک نمونه در جدول ۴-۲۳ ارائه می‌گردد.

جدول ۴-۲۳ نتایج حاصل از آزمون t تک نمونه مربوط به عامل مشارکت کارکنان

شاخص	Test value	T	درجه آزادی	سطح معناداری	وضعیت شاخص
مشارکت کارکنان	۱۵	۱/۸۲۶	۱۱۰	۰/۰۷۱	نسبتاً مناسب

\* معناداری در سطح ۰/۰۵

\*\* معناداری در سطح ۰/۰۱

بر اساس نتایج حاصل از اجرای آزمون آماری t تک نمونه (One-Sample T-Test)، می‌توان گفت که وضعیت موجود عامل مشارکت کارکنان با میانگین آزمون تفاوت معناداری ندارد ( $p < 0.05$ )؛ و با توجه به مقدار میانگین عامل مشارکت کارکنان ( $M=10.6$ ) که کمی از نقطه برش بیشتر می‌باشد؛ می‌توان نتیجه گرفت که وضعیت عامل مشارکت کارکنان برای استقرار مدیریت دانش در بانک حکمت ایرانیان نسبتاً مناسب است.

فرضیه چهارم: وضعیت آموزش کارکنان برای استقرار مدیریت دانش در بانک حکمت ایرانیان

مناسب است

با توجه به فاصله‌ای بودن و همچنین نرمال بودن توزیع داده‌های مربوط به عامل آموزش کارکنان می‌توان از آمار پارامتریک جهت آزمون فرضیه فوق استفاده کرد؛ بنابراین به منظور بررسی فرضیه مطرح شده از آزمون آماری t تک نمونه (One-Sample T-Test) بهره گرفته می‌شود. طبق روش‌های متعارف، وضعیت مطلوب معمولاً با در نظر گرفتن نقطه ۵۰ درصدی تعیین می‌شود، که معمولاً بالاتر از نقطه برش وضعیت مطلوب و پایین‌تر از آن وضعیت نامطلوب می‌باشد. نقطه برش برای هر سؤال در عامل آموزش کارکنان برابر با ۳ در نظر گرفته می‌شود. با توجه به اینکه در این عامل ۵ سؤال موجود است، نقطه برش عامل آموزش کارکنان برابر با ۱۵ می‌باشد. نتایج حاصل از اجرای آزمون آماری t تک نمونه در جدول ۴-۲۴ ارائه می‌گردد.

جدول ۴-۲۴ نتایج حاصل از آزمون t تک نمونه مربوط به عامل آموزش کارکنان

شاخص	Test value	T	درجه آزادی	سطح معناداری	وضعیت شاخص
آموزش کارکنان	۱۵	۱/۰۰۳	۱۱۰	۰/۳۱۸	نسبتاً مناسب

\* معناداری در سطح ۰/۰۵

\*\* معناداری در سطح ۰/۰۱

بر اساس نتایج حاصل از اجرای آزمون آماری t تک نمونه (One-Sample T-Test)، می‌توان گفت که وضعیت موجود عامل آموزش کارکنان با میانگین آزمون تفاوت معناداری ندارد ( $p > 0.05$ )؛ و با توجه به مقدار میانگین عامل آموزش کارکنان ( $M=10.37$ ) که کمی از نقطه برش بیشتر می‌باشد؛ می‌توان نتیجه گرفت که وضعیت عامل آموزش کارکنان برای استقرار مدیریت دانش در بانک حکمت ایرانیان نسبتاً مناسب است.

فرضیه پنجم: وضعیت کار تیمی برای استقرار مدیریت دانش در بانک حکمت ایرانیان، مناسب است

با توجه به فاصله‌ای بودن و همچنین نرمال بودن توزیع داده‌های مربوط به عامل کار تیمی می‌توان از آمار پارامتریک جهت آزمون فرضیه فوق استفاده کرد؛ بنابراین به منظور بررسی فرضیه مطرح شده از آزمون آماری t تک نمونه (One-Sample T-Test) بهره گرفته می‌شود. طبق روش‌های متعارف، وضعیت مطلوب معمولاً با در نظر گرفتن نقطه ۵۰ درصدی تعیین می‌شود، که معمولاً بالاتر از نقطه برش وضعیت مطلوب و پایین‌تر از آن وضعیت نامطلوب می‌باشد. نقطه برش برای هر سؤال در عامل کار تیمی برابر با ۳ در نظر گرفته می‌شود. با توجه به اینکه در این عامل ۳ سؤال موجود است، نقطه برش عامل کار تیمی برابر با ۹ می‌باشد. نتایج حاصل از اجرای آزمون آماری t تک نمونه در جدول ۴-۲۵ ارائه می‌گردد.

جدول ۴-۲۵ نتایج حاصل از آزمون t تک نمونه مربوط به عامل کار تیمی

شاخص	Test value	T	درجه آزادی	سطح معناداری	وضعیت شاخص
کار تیمی	۹	۱/۵۳۵	۱۱۰	۰/۱۲۸	نسبتاً مناسب

\* معناداری در سطح ۰/۰۵

\*\* معناداری در سطح ۰/۰۱

بر اساس نتایج حاصل از اجرای آزمون آماری t تک نمونه (One-Sample T-Test)، می‌توان گفت که وضعیت موجود عامل کار تیمی با میانگین آزمون تفاوت معناداری ندارد ( $p > 0.05$ )؛ و با توجه به مقدار میانگین عامل کار تیمی ( $M=9.37$ ) که کمی از نقطه برش بیشتر می‌باشد، می‌توان نتیجه گرفت که وضعیت عامل کار تیمی برای استقرار مدیریت دانش در بانک حکمت ایرانیان نسبتاً مناسب است.

فرضیه ششم: وضعیت توانمندسازی برای استقرار مدیریت دانش در بانک حکمت ایرانیان، مناسب است

با توجه به فاصله‌ای بودن و همچنین نرمال بودن توزیع داده‌های مربوط به عامل توانمندسازی کارکنان می‌توان از آمار پارامتریک جهت آزمون فرضیه فوق استفاده کرد؛ بنابراین به منظور بررسی فرضیه مطرح شده از آزمون آماری t تک نمونه (One-Sample T-Test) بهره گرفته می‌شود. طبق روش‌های متعارف، وضعیت مطلوب معمولاً با در نظر گرفتن نقطه ۵۰ درصدی تعیین می‌شود. که معمولاً بالاتر از نقطه برش وضعیت مطلوب و پایین‌تر از آن وضعیت نامطلوب می‌باشد. نقطه برش برای هر سؤال در عامل توانمندسازی کارکنان برابر با ۳ در نظر گرفته می‌شود. با توجه به اینکه در این عامل ۲ سؤال موجود است، نقطه برش عامل توانمندسازی کارکنان برابر با ۶ می‌باشد. نتایج حاصل از اجرای آزمون آماری t تک نمونه در جدول ۴-۲۶ ارائه می‌گردد.

جدول ۴-۲۶ نتایج حاصل از آزمون t تک نمونه مربوط به عامل توانمندسازی کارکنان

شاخص	Test value	T	درجه آزادی	سطح معناداری	وضعیت شاخص
توانمندسازی کارکنان	۶	۶/۶۷۷	۱۱۰	**۰/۰۰۰	مناسب

\* معناداری در سطح ۰/۰۵

\*\* معناداری در سطح ۰/۰۱

بر اساس نتایج حاصل از اجرای آزمون آماری t تک نمونه (One-Sample T-Test)، می‌توان گفت که وضعیت موجود عامل توانمندسازی کارکنان با میانگین آزمون تفاوت معناداری دارد ( $p < 0.005$ )؛ و با توجه به مقدار میانگین عامل توانمندسازی کارکنان ( $M = 6.69$ ) که از نقطه برش بیشتر می‌باشد؛ می‌توان نتیجه

گرفت که وضعیت عامل توانمندسازی کارکنان به طور معناداری برای استقرار مدیریت دانش در بانک حکمت ایرانیان مناسب است.

**فرضیه هفتم: وضعیت زیرساخت سیستم‌های اطلاعاتی برای استقرار مدیریت دانش در بانک حکمت ایرانیان، مناسب است**

با توجه به فاصله‌ای بودن و همچنین نرمال بودن توزیع داده‌های مربوط به عامل زیرساخت سیستم‌های اطلاعاتی می‌توان از آمار پارامتریک جهت آزمون فرضیه فوق استفاده کرد؛ بنابراین به منظور بررسی فرضیه مطرح شده از آزمون آماری t تک نمونه (One-Sample T-Test) بهره گرفته می‌شود. طبق روش‌های متعارف، وضعیت مطلوب معمولاً با در نظر گرفتن نقطه ۵۰ درصدی تعیین می‌شود، که معمولاً بالاتر از نقطه برش وضعیت مطلوب و پایین‌تر از آن وضعیت نامطلوب می‌باشد. نقطه برش برای هر سؤال در عامل زیرساخت سیستم‌های اطلاعاتی برابر با ۳ در نظر گرفته می‌شود. با توجه به این که در این عامل ۳ سؤال موجود است، نقطه برش عامل زیرساخت سیستم‌های اطلاعاتی برابر با ۹ می‌باشد. نتایج حاصل از اجرای آزمون آماری t تک نمونه در جدول ۴-۲۷ ارائه می‌گردد.

جدول ۴-۲۷ نتایج حاصل از آزمون t تک نمونه مربوط به عامل زیر ساخت‌های سیستم‌های اطلاعاتی

شاخص	Test value	T	درجه آزادی	سطح معناداری	وضعیت شاخص
زیرساخت سیستم‌های اطلاعاتی	۹	۸/۰۷۸	۱۱۰	**۰/۰۰۰	مناسب

\* معناداری در سطح ۰/۰۵

\*\* معناداری در سطح ۰/۰۱



بر اساس نتایج حاصل از اجرای آزمون آماری t تک نمونه (One-Sample T-Test)، می‌توان گفت که وضعیت موجود عامل زیرساخت سیستم‌های اطلاعاتی با میانگین آزمون تفاوت معناداری دارد ( $p < 0.005$ )؛ و با توجه به مقدار میانگین عامل زیرساخت سیستم‌های اطلاعاتی ( $M=10.42$ ) که از نقطه برش بیشتر می‌باشد؛ می‌توان نتیجه گرفت که وضعیت عامل زیرساخت سیستم‌های اطلاعاتی به‌طور معناداری برای استقرار مدیریت دانش در بانک حکمت ایرانیان مناسب است.

**فرضیه هشتم: وضعیت سنجش عملکرد برای استقرار مدیریت دانش در بانک حکمت ایرانیان، مناسب است**

با توجه به فاصله بودن و همچنین نرمال بودن توزیع داده‌های مربوط به عامل سنجش عملکرد می‌توان از آمار پارامتریک جهت آزمون فرضیه فوق استفاده کرد؛ بنابراین به‌منظور بررسی فرضیه مطرح شده از آزمون آماری t تک نمونه (One-Sample T-Test) بهره گرفته می‌شود. طبق روش‌های متعارف، وضعیت مطلوب معمولاً با در نظر گرفتن نقطه ۵۰ درصدی تعیین می‌شود، که معمولاً بالاتر از نقطه برش وضعیت مطلوب و پایین‌تر از آن وضعیت نامطلوب می‌باشد. نقطه برش برای هر سؤال در عامل سنجش عملکرد برابر با ۳ در نظر گرفته می‌شود. با توجه به این که در این عامل ۴ سؤال موجود است، نقطه برش عامل سنجش عملکرد برابر با ۱۲ می‌باشد. نتایج حاصل از اجرای آزمون آماری t تک نمونه در جدول ۴-۲۸ ارائه می‌گردد.

جدول ۴-۲۸ نتایج حاصل از آزمون t تک نمونه مربوط به عامل سنجش عملکرد

شاخص	Test value	T	درجه آزادی	سطح معناداری	وضعیت شاخص
سنجش عملکرد	۱۲	-۲/۲۳۹	۱۱۰	۰/۰۲۷	نامناسب

\* معناداری در سطح ۰/۰۵

\*\* معناداری در سطح ۰/۰۱

بر اساس نتایج حاصل از اجرای آزمون آماری t تک نمونه (One-Sample T-Test)، می‌توان گفت که وضعیت موجود عامل سنجش عملکرد با میانگین آزمون تفاوت معناداری دارد ( $p < 0.05$ )؛ و با توجه به مقدار میانگین عامل سنجش عملکرد ( $M=11.26$ ) که از نقطه برش کمتر می‌باشد؛ می‌توان نتیجه گرفت که وضعیت عامل سنجش عملکرد به‌طور معناداری برای استقرار مدیریت دانش در بانک حکمت ایرانیان نامناسب است.

**فرضیه نهم: وضعیت الگوسازی برای استقرار مدیریت دانش در بانک حکمت ایرانیان، مناسب است**

با توجه به فاصله‌ای بودن و همچنین نرمال بودن توزیع داده‌های مربوط به عامل الگوسازی می‌توان از آمار پارامتریک جهت آزمون فرضیه فوق استفاده کرد؛ بنابراین به‌منظور بررسی فرضیه مطرح‌شده از آزمون آماری t تک نمونه (One-Sample T-Test) بهره گرفته می‌شود. طبق روش‌های متعارف، وضعیت مطلوب معمولاً با در نظر گرفتن نقطه ۵۰ درصدی تعیین می‌شود، که معمولاً بالاتر از نقطه برش وضعیت مطلوب و پایین‌تر از آن وضعیت نامطلوب می‌باشد. نقطه برش برای هر سؤال در عامل الگوسازی برابر با ۳ در نظر گرفته می‌شود. با توجه به این که در این عامل ۳ سؤال موجود است، نقطه برش عامل الگوسازی برابر با ۹ می‌باشد. نتایج حاصل از اجرای آزمون آماری t تک نمونه در جدول ۴-۲۹ ارائه می‌گردد.

جدول ۴-۲۹ نتایج حاصل از آزمون t تک نمونه مربوط به عامل الگوسازی

شاخص	Test value	T	درجه آزادی	سطح	وضعیت شاخص
الگوسازی	۹	۱/۹۱۲	۱۱۰	۰/۰۵۸	نسبتاً مناسب

\* معناداری در سطح ۰/۰۵

\*\* معناداری در سطح ۰/۰۱

بر اساس نتایج حاصل از اجرای آزمون آماری t تک نمونه (One-Sample T-Test)، می‌توان گفت که وضعیت موجود عامل الگوسازی با میانگین آزمون تفاوت معناداری ندارد ( $p > 0.05$ )؛ و با توجه به مقدار میانگین عامل الگوسازی ( $M=9.4$ ) که کمی از نقطه برش بیشتر می‌باشد، می‌توان نتیجه گرفت که وضعیت عامل الگوسازی برای استقرار مدیریت دانش در بانک حکمت ایرانیان نسبتاً مناسب است.

**فرضیه دهم: وضعیت ساختار دانش برای استقرار مدیریت دانش در بانک حکمت ایرانیان، مناسب است**

با توجه به فاصله‌ای بودن و همچنین نرمال بودن توزیع داده‌های مربوط به عامل ساختار دانش می‌توان از آمار پارامتریک جهت آزمون فرضیه فوق استفاده کرد؛ بنابراین به منظور بررسی فرضیه مطرح شده از آزمون آماری t تک نمونه (One-Sample T-Test) بهره گرفته می‌شود. طبق روش‌های متعارف، وضعیت مطلوب معمولاً با در نظر گرفتن نقطه ۵۰ درصدی تعیین می‌شود. که معمولاً بالاتر از نقطه برش وضعیت مطلوب و پایین‌تر از آن وضعیت نامطلوب می‌باشد. نقطه برش برای هر سؤال در عامل ساختار دانش برابر با ۳ در نظر گرفته می‌شود. با توجه به این که در این عامل ۳ سؤال موجود است، نقطه برش عامل ساختار دانش برابر با ۹ می‌باشد. نتایج حاصل از اجرای آزمون آماری t تک نمونه در جدول ۴-۳۰ ارائه می‌گردد.

جدول ۴-۳۰ نتایج حاصل از آزمون t تک نمونه مربوط به عامل ساختار دانش

شاخص	Test value	T	درجه آزادی	سطح معناداری	وضعیت شاخص
ساختار دانش	۹	۰/۹۴۴	۱۱۰	۰/۳۴۷	نسبتاً مناسب

\* معناداری در سطح ۰/۰۵

\*\* معناداری در سطح ۰/۰۱

بر اساس نتایج حاصل از اجرای آزمون آماری t تک نمونه (One-Sample T-Test)، می‌توان گفت که وضعیت موجود عامل ساختار دانش با میانگین آزمون تفاوت معناداری ندارد ( $p > 0.05$ )؛ و با توجه به مقدار میانگین عامل ساختار دانش ( $M=9.24$ ) که کمی از نقطه برش بیشتر می‌باشد؛ می‌توان نتیجه گرفت که وضعیت عامل ساختار دانش برای استقرار مدیریت دانش در بانک حکمت ایرانیان نسبتاً مناسب است.

#### ۴-۱۰- اولویت‌بندی عوامل پیاده‌سازی مدیریت دانش

به منظور اولویت‌بندی عوامل پیاده‌سازی مدیریت دانش مقادیر میانگین هر یک از عوامل را بر تعداد سؤالات آن تقسیم نموده و مقادیر به‌دست‌آمده عوامل با یکدیگر مورد مقایسه قرار گرفتند. نتایج حاصل اولویت‌بندی هر یک از عوامل پیاده‌سازی مدیریت دانش در جدول زیر ارائه می‌گردد.

جدول ۴-۳۱ اولویت‌بندی عوامل پیاده‌سازی مدیریت دانش

شاخص‌ها	میانگین	اولویت
توانمندسازی کارکنان	۳/۴۹	اول
زیرساخت سیستم‌های اطلاعاتی	۳/۴۷	دوم
فرهنگ سازمانی	۳/۲۴	سوم
الگوسازی	۳/۱۳	چهارم
مشارکت کارکنان	۳/۱۲	پنجم
کار تیمی	۳/۱۲	پنجم
تعهد مدیران ارشد	۳/۱۱	ششم

هفتم	۳/۰۸	ساختار دانش
هشتم	۳/۰۷	آموزش کارکنان
نهم	۲/۸۱	سنجش عملکرد

با توجه به نتایج حاصل از رتبه‌بندی عوامل پیاده‌سازی مدیریت دانش، عامل توانمندسازی کارکنان با میانگین ۳/۴۹ در اولویت نخست، عامل زیرساخت سیستم‌های اطلاعاتی با میانگین ۳/۴۷ در اولویت دوم، عامل فرهنگ سازمانی با میانگین ۳/۲۴ در اولویت سوم، عامل الگوسازی با میانگین ۳/۱۳ در اولویت چهارم، عوامل مشارکت کارکنان و کار تیمی با میانگین ۳/۱۲ به جهت دارا بودن مقادیر میانگین یکسان در اولویت پنجم، عامل تعهد مدیران ارشد با میانگین ۳/۱۱ در اولویت ششم، عامل ساختار دانش با میانگین ۳/۰۸ در اولویت هفتم، عامل آموزش کارکنان با میانگین ۳/۰۷ در اولویت هشتم و عامل سنجش عملکرد با میانگین ۲/۸۱ در اولویت نهم قرار دارد.



**۵ – فصل پنجم:**

**بحث و نتیجه گیری**

پاسخ‌گویی به نیازهای مشتریان و کارکنان تنها با اتکا به دانش به‌روز و همگام با اطلاعات جهانی، استفاده از فناوری‌های جدید و صرفه‌جویی در زمان و منابع امکان‌پذیر است. نیاز کارکنان در به همراه شدن با دانش روز دنیا و استفاده از پیشرفت‌های نوین علمی شرط ماندگاری سازمان در دنیای متلاطم امروز است. چنانچه سازمان‌ها از اطلاعات و دانش نوین و مطابق با پیشرفت‌های جهانی برخوردار نباشند قادر به اتخاذ تصمیمات درست و به‌هنگام نیز نخواهند بود. امروزه موفقیت در عرصه‌ی اقتصاد منوط به دانش‌محور بودن سازمان‌ها است. سازمان‌هایی که می‌خواهند در عرصه‌ی رقابت جهانی به موفقیت دست پیدا کنند، باید به سازمان‌های دانش‌بنیان تبدیل شوند. مدیریت دانش عبارت است از فرایند ایجاد، جمع‌آوری، سازمان‌دهی، انتشار و بهره‌برداری از دانش. مزیت‌های رقابتی یک سازمان، به توانایی سازمان در یادگیری سریعتر نسبت به رقبایش، بستگی دارد. فرایند یادگیری سازمانی به توانایی سازمان در جمع‌آوری و به‌کارگیری دانش، مهارت‌ها و رفتارهایی بستگی دارد که توان بهبود یادگیری اعضای سازمان و بهبود عملکرد سازمانی در آینده را دارند. برای اتخاذ فرایندهای مدیریت دانش در یک سازمان، تغییرات اختصاصی ساختاری، فیزیکی و منطقی جهت اداری فعالیت‌ها لازم است. امروزه تبدیل شدن دانش به عنوان یک منبع رقابتی، باعث شده است که سازمان‌ها به این نتیجه دست پیدا کنند که مدیریت دانش برای بقا و رقابت‌پذیری آن‌ها ضروری است. از آنجایی که هر سازمانی برای پیاده‌سازی مدیریت دانش باید آمادگی لازم را کسب کند و زیرساخت‌های ضروری را داشته باشد، اهمیت پژوهش حاضر دوچندان می‌گردد.

### نتیجه‌گیری اول: فرهنگ سازمانی منجر به پیاده‌سازی موفق مدیریت دانش در بانک حکمت ایرانیان می‌شود

همان‌طور که در فصل دوم اشاره گردید اندیشمندان بر این باورند که سازمان‌ها از طریق مستندات و برنامه‌های روزمره، دانش خود را کسب می‌کنند که در سوابق سازمانی جایگاه خاصی قرار دارند. روشی که از طریق آن دانش مستندات و برنامه‌های روزمره‌ی مختلف با هم منسجم و هماهنگ و دانش جدید خلق



می‌شود، به وسیله‌ی سوابق و فرهنگ سازمانی شکل می‌گیرد. در این دیدگاه سازمان به عنوان عنصری مواجهه شونده با مسأله و حل‌کننده‌ی آن در نظر گرفته می‌شود.

وقتی از رابرت باکمن<sup>۱</sup> خواسته شد سه عامل حیاتی مدیریت دانش را نام ببرد گفت: «فرهنگ، فرهنگ، فرهنگ» (اودل<sup>۲</sup> و گریسون<sup>۳</sup>، ۱۹۹۸). فرهنگ سازمانی «نظامی از باورها و ارزش‌های مشترک است که در هنجارهای رفتاری نمود پیدا کرده و روش زندگی سازمانی را تعیین می‌کند» (کوبرگ<sup>۴</sup> و چاسمیر<sup>۵</sup>، ۱۹۸۷).

بارهای عاملی مربوط به تمام گویه‌های عامل فرهنگ سازمانی از مقدار متوسط ۰/۵ بالاتر هستند. بنابراین می‌توان گفت که فرهنگ سازمانی منجر به پیاده‌سازی موفق مدیریت دانش در بانک حکمت ایرانیان می‌شود. فرهنگ سازمانی با ایجاد هماهنگی و انسجام میان بخش‌های مختلف سازمان، تشویق افراد به نوآوری و توسعه، گسترش دیدگاه‌های افراد نسبت به محیط، فرآیند مدیریت دانایی را در سازمان مورد حمایت قرار می‌دهد. مدیریت دانش که یکی از راه‌های بهبود بخشیدن به شرایط بقای سازمان است، زمانی به طور موفقیت‌آمیز در سازمان اجرا می‌گردد که از قبل زمینه‌ی فرهنگی مناسب با این نظام بسترسازی شده باشد. چرا که هدایت نمودن دانایی موجود سازمان یک امر مردمی است و به طور کامل مربوط به منابع انسانی می‌گردد و تابعی از فرهنگ کارکنان سازمان می‌باشد. لذا سازمان‌ها باید برای اجرای موفق مدیریت دانایی، فرهنگ متناسب با آن را ایجاد نموده و بر اساس آن عمل نمایند.

یافته‌های حاصل از این پژوهش با یافته‌های پژوهش طالبی و سلیمی ترکمانی (۱۳۹۰)، چنگیز والحمدی (۱۳۸۸)، فاتح محمدی و همکاران (۲۰۰۹)، منوریان و تهامی (۱۳۹۱)، زند حسامی و همکاران (۱۳۹۱)، قاسمی و کریمی (۱۳۹۳)، سالاری و همکاران (۱۳۹۰)، حسین عبدالملکی و همکاران (۱۳۹۳)، واعظی و

---

<sup>۱</sup> Robert Buckman

<sup>۲</sup> Aodel

<sup>۳</sup> Grayson

<sup>۴</sup> Koberg

<sup>۵</sup> Chusmir

مسلمی (۱۳۸۸)، حسن‌زاده و بشیری (۱۳۹۲)، کوان (۲۰۰۵)، هونگ<sup>۱</sup> و همکاران (۲۰۰۵) و لیوویتز، همسو می‌باشد.

یافته‌های حاصل از این پژوهش با پژوهش‌های اخوان و همکاران (۲۰۰۸)، زیدی و میراحمدی (۱۳۹۴)، شرما و ویکرمسینگه (۲۰۰۲)، اسکایرم و آمیدون (۱۹۹۷)، دانپورت و پروساک (۱۹۹۸)، جوشی و اپل (۲۰۰۰) ناهمسو می‌باشد.

عوامل فرهنگی می‌توانند مهم‌ترین عوامل بازدارنده یا پیش‌برنده‌ی فعالیت‌های تسهیم دانش باشند. نوع دانشی که تسهیم می‌شود و روش تسهیم آن در بررسی تسهیم دانش باید مورد توجه قرار گیرد. اگرچه نتایج و اقدامات مدیریتی و ساختاری می‌تواند بر تسهیم دانش عینی کمک کند، اما دانش ضمنی و تجربیات به شدت تحت تأثیر عوامل فرهنگی است. آن چیزی که غالباً با ارزش تلقی می‌شود، دانش ضمنی و تجربه است که نیازمند محیطی با فرهنگ مشارکتی و انعطاف‌پذیر است.

**نتیجه‌گیری دوم: تعهد مدیران ارشد منجر به پیاده‌سازی موفق مدیریت دانش در بانک**

### **حکمت ایرانیان می‌شود**

موفقیت هر برنامه و برنامه‌ریزی در سازمان مستقیماً وابسته به حمایت و تعهد مدیران ارشد می‌باشد. بنابراین یک برنامه‌ی مدیریت دانش برای موفق شدن در طراحی و پیاده‌سازی مسیر به حمایت مدیران ارشد نیاز دارد. قبل از این که سازمان مبادرت به ایجاد تغییر کند، باید مدیران ارشد بدانند که چگونه آن تغییر در استراتژی کلی سازمان سهم دارد، و از آن رضایت داشته باشند. مدیران ارشد نیاز خواهند داشت که تعهد یک شرکت را به اثبات برسانند. این تعهد مهم است به ویژه اگر مشکلات سازمان زیاد شود و کارکنان یا مدیران میانی سؤالاتی راجع به تغییر و کاهش انگیزش بپرسند. فقدان تعهد مدیران ارشد همانند این که چرخه‌های کیفیت گرایش به تباه شدن دارند، به نظر می‌رسد.

---

<sup>۱</sup> Hung

بار عاملی تمام گویه‌های مربوط به تعهد و حمایت مدیران ارشد در سطح اطمینان ۹۵ درصد معنادار می‌باشد؛ بنابراین می‌توان گفت که تعهد مدیران ارشد منجر به پیاده‌سازی موفق مدیریت دانش در بانک حکمت ایرانیان می‌شود. تعهد و حمایت مدیران ارشد سازمان جهت طراحی ساختار اجرایی مناسب و نیز حمایت از طرح‌های دانشی از عوامل موفقیت اجرای مدیریت دانش است.

یافته‌های حاصل از این بخش با یافته‌های پژوهش هادی دارمی (۱۳۸۶)، اخوان و همکاران (۲۰۰۸)، طالبی و سلیمی ترکمانی (۱۳۹۰)، چنگیز والحمدی (۱۳۸۸)، منوریان و تهامی (۱۳۹۱)، زند حسامی و همکاران (۱۳۹۱)، زیدی و میراحمدی (۱۳۹۴)، قاسمی و کریمی (۱۳۹۳)، حسن‌زاده و بشیری (۱۳۹۲)، هونگ و همکاران (۲۰۰۵) همسو می‌باشد.

همچنین یافته‌های حاصل از این پژوهش با یافته‌های پژوهش محمدی و همکاران (۲۰۰۹)، ابطحی و صلواتی (۲۰۰۶)، سالاری و همکاران (۱۳۹۰)، واعظی و مسلمی (۱۳۸۸)، شرما و ویکرمسینگه (۲۰۰۲)، کوان (۲۰۰۵)، اسکاایم و آمیدون (۱۹۹۷)، داونپورت و پروساک (۱۹۹۸)، جوشی و هالس اپل (۲۰۰۰) ناهمسو می‌باشد.

**نتیجه‌گیری سوم: مشارکت کارکنان منجر به پیاده‌سازی موفق مدیریت دانش در بانک**

**حکمت ایرانیان می‌شود**

نتایج حاصل از تجزیه و تحلیل یافته‌ها نشان می‌دهد که بارهای عاملی مربوط به تمام گویه‌های عامل مشارکت کارکنان از مقدار متوسط ۰/۵ بالاتر هستند؛ بنابراین می‌توان گفت که مشارکت کارکنان منجر به پیاده‌سازی موفق مدیریت دانش در بانک حکمت ایرانیان می‌شود. در واقع مشارکت یک نیاز فطری و ذاتی انسان است. مشارکت از دیرباز یکی از ابزارهای مهم زندگی انسان بوده و امروزه نیز در سازمان‌های موفق، کارکنان در تصمیم‌گیری‌های مرتبط با کار خودشان، مشارکت می‌کنند. در سازمان‌های خلاق و دانش‌محور مشارکت جمعی، بهره‌گیری از نظرات کارکنان و هم‌فکری در چارچوب سیستم‌های ارتقا به طور گسترده‌ای رایج بوده و جزء عوامل زمینه‌ساز موفقیت به شمار می‌رود. با افزایش آگاهی کارکنان از

اهمیت و قابلیت تخصص‌های همکارانشان، می‌توان میزان اعتماد متقابل کارکنان سازمان به توانایی‌های یکدیگر را افزایش داد. افزایش مشارکت کارکنان می‌تواند در اثر وجود اعتماد ناشی از سرمایه‌ی اجتماعی که موجب می‌شود کارکنان به اهداف و برنامه‌های مدیریت و سازمان اطمینان پیدا کنند و تمایل به مشارکت در دستیابی به این اهداف در آنان ایجاد شود. یک سازمان موفق مجموعه‌ای است از انسان‌هایی با فرهنگ سازمانی، اندیشه و اهدافی مشترک که با کار گروهی در نظام انعطاف‌پذیر سازمان، تجارب و دانش خود را با عشق به پیشرفت روزافزون سازمان در اختیار مدیریت خود قرار می‌دهند، سرمایه‌ها را متراکم می‌کنند، از منابع طبیعی بهره‌برداری می‌کنند، سازمان‌های اداری، اجتماعی، اقتصادی و سیاسی را به وجود می‌آورند و روند توسعه را به خوبی پیش می‌برند.

یافته‌های حاصل از این بخش پژوهش با یافته‌های حاصل از پژوهش حسن‌زاده و بشیری (۱۳۹۲)، محمدی و همکاران (۲۰۰۹)، اخوان و همکاران (۲۰۰۸)، منوریان و تهامی (۱۳۹۱)، هونگ و همکاران (۲۰۰۵) همسو می‌باشد.

همچنین نتایج حاصل از این پژوهش با نتایج پژوهش ابطحی و صلواتی (۲۰۰۶)، هادی دارمی (۱۳۸۶)، طالبی و سلیمی ترکمانی (۱۳۹۰)، چنگیز والحمدی (۱۳۸۸) ناهمسو است.

**نتیجه‌گیری چهارم: آموزش کارکنان منجر به پیاده‌سازی موفق مدیریت دانش در بانک حکمت**

**ایرانیان می‌شود**

نتایج حاصل از تجزیه و تحلیل یافته‌های آماری نشان می‌دهد که بارهای عاملی مربوط به تمام گویه‌های عامل آموزش کارکنان از مقدار متوسط ۰/۵ بالاتر هستند؛ بنابراین می‌توان گفت که آموزش کارکنان منجر به پیاده‌سازی موفق مدیریت دانش در بانک حکمت ایرانیان می‌شود.

آموزش، مجموعه تلاش‌های برنامه‌ریزی‌شده‌ی یک سازمان بر ای سهولت یادگیری کارکنان در مورد قابلیت‌های شغلی آنان است این قابلیت‌ها، دانش و مهارت را که برای موفقیت عملکرد شغلی، حیاتی‌اند را در بر می‌گیرد. کارکنان کلیه واحدها باید در خصوص تمرکز بر فرایندهای عمومی مدیریت دانش

آموزش‌های لازم را دریافت کنند. بنابراین جهت بهره‌مندی از این زیرساخت اساسی نیازمند سرمایه‌گذاری در امر آموزش کارکنان و مدیریت هستیم. برگزاری دوره‌های آموزشی مختلف برای کارکنان و آشناسازی ایشان با مفاهیم عمیق دانش در بانک حکمت ایرانیان، می‌تواند ضامن اجرای موفقیت‌آمیز پیاده‌سازی مدل مدیریت دانش باشد. آموزش مداوم و مستمر لازمه‌ی اصلی مدیریت دانش در سازمان است.

یافته‌های حاصل از این بخش پژوهش با یافته‌های حاصل از پژوهش حسن‌زاده و بشیری (۱۳۹۲)، شرما و ویکرمسینگه (۲۰۰۲)، محمدی و همکاران (۲۰۰۹)، کوان وونگ (۲۰۰۸)، هونگ و همکاران (۲۰۰۵) همسو می‌باشد.

همچنین نتایج حاصل از این پژوهش با نتایج پژوهش اسکایرم و آمیدون (۱۹۹۷)، داونپورت و پروساک (۱۹۹۸)، جوشی و هالس اپل (۲۰۰۰)، ابطحی و صلواتی (۲۰۰۶)، هادی دارمی (۱۳۸۶)، طالبی و سلیمی ترکمانی (۱۳۹۰)، چنگیز والحمدی (۱۳۸۸) ناهمسو است.

**نتیجه‌گیری پنجم: کار تیمی منجر به پیاده‌سازی موفق مدیریت دانش در بانک حکمت**

**ایرانیان می‌شود**

کار تیمی ایجاد فضای مناسب جهت جمع‌گرایی در فعالیتهای سازمان را می‌رساند. تیم‌ها عناصر اصلی حل مسأله هستند. آن‌ها به سازمان کمک می‌کنند تا به سمت آینده حرکت کنند. کار تیمی نسبت به کار یک فرد کارا تر عمل می‌کند؛ مثلاً در موقعیتهایی که به چندین مهارت مختلف نیاز داریم، تیم نتایجی بهتر از کار یک فرد به دست می‌آورد. همکاری و تعامل با دیگران در قالب کار گروهی برخلاف کارهای انفرادی نقش بسیار مهمی در تسهیم دانش و تجربیات دارد. در چنین شرایطی افراد به واسطه‌ی ماهیت کار گروهی، برای انجام مؤثر کارها، دانش و تجربیات خود را در اختیار یکدیگر قرار می‌دهند. 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 می‌کنند. نقطه‌ی قوت هر گروه کاری در استعداد،

مهارت، ارزش و شخصیت اعضای آن گروه است که همه‌ی این موارد در کنار یکدیگر به حل شدن مشکلات گروه یاری می‌رساند، چرا که اعضای گروه، مکمل یکدیگر هستند.

یافته‌های حاصل از این بخش از پژوهش با یافته‌های حاصل از پژوهش زند حسامی و همکاران (۱۳۹۱)، حسن‌زاده و لعیا بشیری (۱۳۹۲)، اخوان و همکاران (۲۰۰۸)، هونگ و همکاران (۲۰۰۵) همسو می‌باشد.

همچنین نتایج حاصل از این پژوهش با نتایج پژوهش اسکایرم و آمیدون (۱۹۹۷)، داوونپورت و پروساک (۱۹۹۸)، جوشی و هالس اپل (۲۰۰۰)، ابطحی و صلواتی (۲۰۰۶)، هادی دارمی (۱۳۸۶)، طالبی و سلیمی ترکمانی (۱۳۹۰)، چنگیز والحمدی (۱۳۸۸) ناهمسو است.

**نتیجه‌گیری ششم: توانمندسازی منجر به پیاده‌سازی موفق مدیریت دانش در بانک**

#### **حکمت ایرانیان می‌شود**

نتایج حاصل از تجزیه و تحلیل یافته‌های آماری نشان می‌دهد که بارهای عاملی مربوط به تمام گویه‌های عامل توانمندسازی کارکنان از مقدار متوسط ۰/۵ بالاتر هستند؛ بنابراین می‌توان گفت که توانمندسازی کارکنان منجر به پیاده‌سازی موفق مدیریت دانش در بانک حکمت ایرانیان می‌شود.

با توجه به آنچه در فصل دوم گذشت، توانمندسازی را تفویض اختیار در نقش سازمانی فرد می‌دانستند. کارکنان توانمند برای سازمان و خودشان مفید هستند. آنها بهترین پیشنهادات خود را توأم با احساس مالکیت، هیجان و غرور در محیط کار مطرح می‌کنند و به شدت هدفدار می‌باشند. آنان نسبت به کارشان مسئولانه‌تر برخورد کرده و علائق خود را معطوف سازمان می‌نمایند به طوری که منجر به بهبود فرایند عملکرد و سیستم‌ها می‌شود. توجه ویژه به عوامل مؤثر بر توانمندسازی کارکنان می‌تواند به عنوان مهم‌ترین فاکتور پویایی و اثربخشی هرچه بیشتر آموزش‌ها به متقاضیان و جوانان جویای کار مورد توجه قرار گیرد. توانمندسازی، احساس تملک کارمند را نسبت به کارش افزایش می‌دهد، در غیر این صورت یک نگاه خالی از احساس نسبت به کارش خواهد داشت. کارکنانی که توانمندتر هستند،

تعهد و رضایت بیشتر و فشارهای شغلی کمتری دارند، احتمالاً همکاری و مشارکت کاری بیشتری دارند. توانمندسازی کارکنان و استفاده‌ی بهینه از ظرفیت‌ها و توانایی‌های فردی و گروهی آن‌ها در راستای اهداف سازمانی یکی از ابزارهای مؤثر برای پیاده‌سازی مدیریت دانش در بانک حکمت ایرانیان است. یافته‌های حاصل از این بخش با یافته‌های پژوهش منوریان و تهامی (۱۳۹۱)، زند حسامی و همکاران (۱۳۹۱)، حسن‌زاده و بشیری (۱۳۹۲) همسو می‌باشد.

همچنین یافته‌های حاصل از این پژوهش با یافته‌های پژوهش محمدی و همکاران (۲۰۰۹)، ابطحی و صلواتی (۲۰۰۶)، شرما و ویکرمسینگه (۲۰۰۲)، اسکایرم و آمیدون (۱۹۹۷)، داونپورت و پروساک (۱۹۹۸)، جوشی و هالس اپل (۲۰۰۰) ناهمسو می‌باشد.

**نتیجه‌گیری هفتم: زیرساخت سیستم‌های اطلاعاتی منجر به پیاده‌سازی موفق مدیریت**

**دانش در بانک حکمت ایرانیان می‌شود**

نتایج حاصل از تجزیه و تحلیل یافته‌های آماری نشان می‌دهد که بارهای عاملی مربوط به تمام گویه‌های عامل زیرساخت‌های سیستم‌های اطلاعاتی از مقدار متوسط  $0/5$  بالاتر هستند؛ بنابراین می‌توان گفت که زیرساخت‌های سیستم‌های اطلاعاتی منجر به پیاده‌سازی موفق مدیریت دانش در بانک حکمت ایرانیان می‌شود.

مدیریت دانش وابسته به فناوری است. اگر بانک حکمت ایرانیان بخواهد اطلاعات مورد نیاز خود را از محیط پیرامون خود به دست آورده و آنان را به صورت دانش برای تصمیمات حال و آتی خود ذخیره نماید، امکان‌پذیر نمی‌باشد و چنان‌چه این امر بخواهد توسط کارکنان انجام شود مدت زمان زیادی به طول خواهد انجامید. سیستم‌های اطلاعاتی این موضوع را مرتفع می‌نمایند که برای تصمیم‌گیری‌ها در بانک اطلاعات کافی، دقیق و به موقع را فراهم سازند و در حافظه‌ی سازمانی برای آتی ذخیره می‌نمایند. سیستم‌های اطلاعاتی با ایجاد دانش برای بانک، بانک حکمت ایرانیان را در رسیدن به اهداف خود یاری می‌نماید. پس برای ایجاد و مدیریت دانش، نیازمند بهره‌گیری از سیستم‌های اطلاعاتی هستند تا برای

خود مزیت رقابتی ایجاد نمایند و به عبارتی با دانش انحصاری و ویژه از مشتریان، رقبا و بازار، نقاط ضعف را به نقاط قوت تبدیل و نقاط قوت را تقویت نمایند و تهدیدهای پیش رو را به فرصتی برای استفاده‌ی حداکثری و قبل از رقبا آماده سازد.

یافته‌های حاصل از این بخش با یافته‌های پژوهش منوریان و تهامی (۱۳۹۱)، زند حسامی و همکاران (۱۳۹۱) همسو می‌باشد.

همچنین یافته‌های حاصل از این پژوهش با یافته‌های پژوهش محمدی و همکاران (۲۰۰۹)، ابطحی و صلواتی (۲۰۰۶)، سالاری و همکاران (۱۳۹۰)، واعظی و مسلمی (۱۳۸۸)، شرما و ویکرمسینگه (۲۰۰۲)، کوان (۲۰۰۵)، اسکایرم و آمیدون (۱۹۹۷)، داونپورت و پروساک (۱۹۹۸)، جوشی و هالس اپل (۲۰۰۰) ناهمسو می‌باشد.

### **نتیجه‌گیری هشتم: سنجش عملکرد منجر به پیاده‌سازی موفق مدیریت دانش در بانک حکمت ایرانیان می‌شود**

نتایج حاصل از یافته‌ها نشان می‌دهد که بارهای عاملی مربوط به تمام گویه‌های عامل سنجش عملکرد از مقدار متوسط ۰/۵ بالاتر هستند؛ بنابراین می‌توان گفت که سنجش عملکرد منجر به پیاده‌سازی موفق مدیریت دانش در بانک حکمت ایرانیان می‌شود.

سیستم ارزیابی عملکرد کارکنان، ابزاری در دست مسئولان سازمان است که باید از آن برای نیل به اهداف، استفاده‌ی مؤثر شود. همان‌طور که سازمان تنها هنگامی می‌تواند موفق باشد که بتواند خود را با محیط پیرامونش سازگار کند، سیستم ارزیابی عملکرد نیز هنگامی موفق است که انعطاف‌پذیر باشد و بتوان همگام با تغییرات سازمانی در آن تغییراتی ایجاد کرد. در صورتی که ارزیابی عملکرد با دیدگاه فرایندی و بطور صحیح و مستمر انجام شود، در بخش دولتی موجب ارتقا و پاسخگویی دستگاه‌های اجرایی و اعتماد عمومی به عملکرد سازمان‌ها و کارایی و اثربخشی دولت می‌شود. در بخش غیر دولتی



نیز موجب ارتقای مدیریت منابع، رضایت مشتری، کمک به توسعه‌ی ملی، ایجاد قابلیت‌های جدید، پایداری و ارتقای کلاس جهانی شرکت‌ها و مؤسسات می‌شود.

یافته‌های حاصل از این پژوهش با یافته‌های پژوهش زند حسامی و همکاران (۱۳۹۱)، زیدی و میراحمدی (۱۳۹۴)، حسن‌زاده و بشیری (۱۳۹۲) و کوان وونگ (۲۰۰۵) همسو می‌باشد.

یافته‌های حاصل از این پژوهش با پژوهش‌های اخوان و همکاران (۲۰۰۸)، زیدی و میراحمدی (۱۳۹۴)، شرما و ویکرمسینگه (۲۰۰۲)، اسکایرم و آمیدون (۱۹۹۷)، داونپورت و پروساک (۱۹۹۸)، جوشی و اپل (۲۰۰۰) ناهمسو می‌باشد.

**نتیجه‌گیری نهم: الگوسازی منجر به پیاده‌سازی موفق مدیریت دانش در بانک حکمت ایرانیان می‌شود**

نتایج حاصل از تجزیه و تحلیل یافته‌ها نشان می‌دهد که بارهای عاملی مربوط به تمام گویه‌های عامل الگوسازی از مقدار متوسط ۰/۵ بالاتر هستند؛ بنابراین می‌توان گفت که الگوسازی منجر به پیاده‌سازی موفق مدیریت دانش در بانک حکمت ایرانیان می‌شود.

الگوبرداری یا الگوسازی، فرایند یافتن و اجرای بهترین عملکرد است. اما معمولی‌ترین تعریف از آن می‌تواند این‌گونه باشد: «جستجو برای بهترین عمل صنعت که منجر به یک عملکرد استثنایی از طریق پیاده‌سازی آن عمل می‌شود». یکی از نکاتی که در زمینه‌ی الگوسازی قابل تصور است، امکان دسترسی سریع به بهترین راه حل است.

یافته‌های حاصل از این پژوهش با یافته‌های پژوهش چنگیز والحمدی (۱۳۸۸)، زند حسامی و همکاران (۱۳۹۱)، زیدی و میراحمدی (۱۳۹۴)، حسن‌زاده و بشیری (۱۳۹۲)، همسو می‌باشد.

یافته‌های حاصل از این پژوهش با پژوهش‌های شرما و ویکرمسینگه (۲۰۰۲)، اسکایرم و آمیدون (۱۹۹۷)، داونپورت و پروساک (۱۹۹۸)، جوشی و اپل (۲۰۰۰)، ناهمسو می‌باشد.

نتیجه‌گیری دهم: ساختار دانش منجر به پیاده‌سازی موفق مدیریت دانش در بانک حکمت

ایرانیان می‌شود

نتایج حاصل از تجزیه و تحلیل اطلاعات نشان می‌دهد که بارهای عاملی مربوط به تمام گویه‌های عامل ساختار دانش از مقدار متوسط ۰/۵ بالاتر هستند؛ بنابراین می‌توان گفت که ساختار دانش منجر به پیاده‌سازی موفق مدیریت دانش در بانک حکمت ایرانیان می‌شود و وضعیت عامل ساختار دانش برای استقرار مدیریت دانش در بانک حکمت ایرانیان نسبتاً مناسب است.

همان‌طور که در فصل دوم اشاره گردید، دانش رسمی در قالب گزارش، دستور جلسه، برنامه‌ها و آیین‌نامه ارائه می‌شود، اما دانش غیر رسمی به شکل سیستم‌های دانش‌محور، سیستم اطلاعات مسئله‌محور، تجزیه و تحلیل صورت‌جلسات و نامه‌های اداری و سایر الگوهای مسئله‌محور یا مورد‌محور ارائه می‌گردد. دانش استخراج‌شده از داده‌ها و منابع اطلاعاتی ساختاریافته که به خودی خود ساختاریافته است. منابع داده‌های ساختاریافته عبارتند از پایگاه‌های داده‌ای، پایگاه‌های دانش، انبارهای داده‌ها و بازارها و مراکز تجاری داده‌ها.

دانش محوری از طریق اثرگذاری در تولید محصولات، فرایندها و نیروی انسانی موجب ایجاد ارزش برای سازمان‌ها می‌شود، در حالی که مدیریت دانش، اطلاعات، داده‌ها و دارایی‌های فکری را به ارزش‌های دیرپا و ماندگار تبدیل می‌نماید و سازمان‌های دانش‌محور موجب ارتقای سطح علمی تولید و تحقیقات در بهبود کیفیت و کمیت محصولات می‌شوند.

یافته‌های حاصل از این بخش با یافته‌های پژوهش ابطحی و صلواتی (۲۰۰۶)، هونگ و همکاران (۲۰۰۵)، همسو می‌باشد.

همچنین یافته‌های حاصل از این پژوهش با یافته‌های پژوهش محمدی و همکاران (۲۰۰۹)، سالاری و همکاران (۱۳۹۰)، واعظی و مسلمی (۱۳۸۸)، شرما و ویکرمسینگه (۲۰۰۲)، کوان (۲۰۰۵)، اسکاریم و آمیدون (۱۹۹۷)، داونپورت و پروساک (۱۹۹۸)، جوشی و هالس اپل (۲۰۰۰)، ناهمسو می‌باشد.

## ۵-۲- نتیجه‌گیری

مدیریت دانش امری ناگهانی و سریع نیست؛ بلکه به دوره‌ی زمانی طولانی، منابع سازمانی کافی، تلاش‌های گسترده‌ی مدیریتی و فرهنگ‌سازی نیاز دارد. لذا سازمان‌ها به طرح‌های بلندمدت استراتژیک و سیستماتیک برای ایجاد زمینه‌های مدیریت دانش نیازمندند. در این راه نخستین گام، توجه دادن سازمان به ضرورت‌ها و مزیت‌های مدیریت دانش می‌باشد. این کار می‌تواند با ایجاد محرک‌ها و مشوق‌های مناسب به شروع یک تحول فرهنگی و یک مهارت مدیریتی در جهت تسهیم و استفاده از دانش به جای احتکار آن منجر شود. مدیران سازمانی در بخش‌های دولتی و یا خصوصی و در شرایط کنونی که کشور ما نیاز به رشد و توسعه‌ی اقتصادی دارد می‌بایستی ترتیبی اتخاذ نمایند که مدیریت دانش را در سازمان‌ها حاکم نموده و با تدوین اصول دانش‌محوری در سازمان‌ها موجب رشد و توسعه و شکوفایی در تولید و محصولات اعم از کالا و خدمات گردند. بدیهی است چنان‌چه در کلیه‌ی سازمان‌های دانش‌محور توسعه‌یافتگی محقق شود، بطور قطع منتهی به رشد اقتصادی در کشور شده که خود موجب شکوفایی اقتصاد ملی را فراهم خواهد نمود که این امر کشور را متحول می‌نماید؛ بنابراین می‌بایستی مدیران به ایجاد تغییرات ساختار سازمانی به منظور ایجاد خلاقیت و نوآوری در سازمان‌های دانش‌محور به عنوان یک اصل اساسی بپردازند.

تنها راه بقای سازمان‌ها در محیط پرتلاطم و متغیر امروزی، همگام شدن با تغییرات محیطی بوده، موضوعی که تنها از طریق علاقه، انگیزش و خلاقیت نیروی انسانی محقق شده و در محیط سیاسی، اقتصادی و اجتماعی امروز که سرعت تغییرات، غیر قابل تصور و پیش‌بینی بوده، تنها سازمان‌هایی می‌توانند به ادامه‌ی حیات خود امیدوار باشند که از سرمایه‌های انسانی پیشرو، خلاق، مبتکر و نوآور برخوردار باشند. عدم انطباق لازم با تغییرات محیطی مرگ زودرس سازمان را به همراه دارد، به همین علت سازمان‌های نوین امروزی اهمیت فزاینده‌ای برای دانش و دانایی قائل بوده تا بتوانند از طریق افکار نوین، ضمن ایجاد تغییرات مناسب در راستای تحولات محیطی به توسعه و بالندگی سازمانی دست یابند.

چنانچه سازمان‌ها بخواهند به مدیریت دانش به عنوان یک سرمایه‌ی سازمانی بپردازند، بایستی عوامل زیرساختی مناسب را فراهم آورند. بسترها و زیرساخت‌های لازم جهت استقرار و کاربرد سیستم نوینی مانند مدیریت دانش از این لحاظ حائز اهمیت است که پیاده‌سازی این سیستم بدون توجه به بسترها و نقاط قوت و ضعف آن‌ها، غالبا با شکست و ناکامی مواجه خواهد شد. زیرساخت‌های مدیریت دانش به عنوان ستون فقرات مدیریت دانش مورد توجه قرار گرفته‌اند و تقریبا همه‌ی سازمان‌هایی که مدیریت دانش را با موفقیت به کار گرفته‌اند، به نیاز و اهمیت وجود زیرساختی حمایتگر برای استقرار موفق نظام مدیریت دانش به خوبی واقفند، بنابراین این واقعیت که استقرار مدیریت دانش در سازمان نیازمند وجود زیرساخت‌هایی قوی و مناسب است تأیید می‌شود. براساس نتیجه‌گیری کلی می‌توان ادعان داشت جهت استقرار مدل مدیریت دانش با توجه به زیرساخت‌های ارزیابی شده و میانگین حاصل، به ترتیب توانمندسازی کارکنان در اولویت اول، زیرساخت سیستم‌های اطلاعاتی در اولویت دوم، عامل فرهنگ سازمانی اولویت سوم، عامل الگوسازی اولویت چهارم، عوامل مشارکت کارکنان و کار تیمی در اولویت پنجم، عامل تعهد مدیران ارشد اولویت ششم، عامل ساختار اولویت هفتم، عامل آموزش کارکنان اولویت هشتم و عامل سنجش در اولویت نهم قرار دارد. بنابراین برای پیاده‌سازی موفق مدیریت دانش در بانک حکمت ایرانیان توجه به زیرساخت‌های یادشده برحسب اولویت مورد اهمیت می‌باشد.

همچنین با توجه به نتایج حاصل از تحلیل فرضیه‌های فرعی پژوهش با استفاده از آزمون t تک نمونه که به ارزیابی وضعیت بانک حکمت ایرانیان در زمینه‌ی وجود زیرساخت‌های لازم جهت پیاده‌سازی مدیریت دانش پرداخته شد، می‌توان گفت که وضعیت عامل فرهنگ سازمانی به‌طور معناداری برای استقرار مدیریت دانش در بانک حکمت ایرانیان مناسب است. به این معنا که در بانک حکمت ایرانیان زمینه‌ی بحث و تبادل نظر آزاد در مورد اهداف، استراتژی‌ها و خط مشی‌های لازم در بانک فراهم می‌باشد؛ همکاری و حمایت همه‌ی بخش‌ها و واحدها هنگام بروز تغییرات بانک وجود دارد. کار تیمی و تبادل دانش و اعتماد بین کارکنان در این بانک در بانک مورد تشویق قرار می‌گیرد.

براساس نتایج حاصل از اجرای ارزیابی وضعیت بانک حکمت ایرانیان در زمینه‌ی وجود زیرساخت‌های لازم جهت پیاده‌سازی مدیریت دانش می‌توان گفت که وضعیت عامل تعهد مدیران ارشد برای استقرار مدیریت دانش در بانک حکمت ایرانیان نسبتاً مناسب است. به این معنا که نیاز هست مدیران ارشد و عالی در بانک حکمت ایرانیان مقاصدشان را از طریق پیاده‌سازی سیستم مدیریت دانش به خوبی بیان کنند؛ راهنمایی لازم به کارکنان در این خصوص ارائه شود و پروژه‌ی مدیریت دانش و سیاست‌های مربوط به آن را نیز حمایت کنند، و مدیران ارشد بانک در زمینه‌های مذکور اهتمام بیشتری بورزند.

براساس نتایج حاصل از اجرای ارزیابی وضعیت بانک حکمت ایرانیان در زمینه‌ی وجود زیرساخت‌های لازم جهت پیاده‌سازی مدیریت دانش می‌توان گفت که وضعیت عامل مشارکت کارکنان برای استقرار مدیریت دانش در بانک حکمت ایرانیان نسبتاً مناسب است. به این معنا که نیاز هست که مشارکت فعالانه‌ی کارکنان در تصمیم‌گیری‌ها و برنامه‌ریزی‌ها مورد تشویق قرار گیرد؛ کارکنان برای ارزیابی سیستم مدیریت دانش مشارکت داده شوند؛ همه‌ی کارکنان ملزم به مشارکت در محیط دانشی بانک شوند و همچنین شرایط و بسترسازی‌هایی صورت گیرد که همه‌ی کارکنان برای ایجاد چنین محیط مشارکتی احساس مسئولیت کنند.

براساس نتایج حاصل از اجرای ارزیابی وضعیت بانک حکمت ایرانیان در زمینه‌ی وجود زیرساخت‌های لازم جهت پیاده‌سازی مدیریت دانش می‌توان گفت که وضعیت عامل آموزش کارکنان برای استقرار مدیریت دانش در بانک حکمت ایرانیان نسبتاً مناسب است. به این معنا که نیاز هست که در بانک حکمت ایرانیان روش‌ها، وسایل و امکانات کمک آموزشی برای استقرار مدیریت دانش فراهم شود؛ یک محیط خودآموز و خودیادگیرنده در بانک ایجاد گردد؛ کارکنان برای شرکت در دوره‌های آموزشی درون سازمانی و برون سازمانی تشویق شوند و همچنین کارشناسان آموزشی در واقع آموزش‌دهندگان حرفه‌ای باشند و حتی یک واحد تخصصی برای اجرای مدیریت دانش در بانک تشکیل گردد.

براساس نتایج حاصل از اجرای ارزیابی وضعیت بانک حکمت ایرانیان در زمینه‌ی وجود زیرساخت‌های لازم جهت پیاده‌سازی مدیریت دانش می‌توان گفت که وضعیت عامل کار تیمی برای استقرار مدیریت دانش در بانک حکمت ایرانیان نسبتاً مناسب است. به این معنا که تشکیل تیم‌های کاری مورد تشویق قرار گیرند؛ سعی گردد دانش و تجربه‌ی کار گروهی به یکدیگر ارتباط داده شود و همچنین هماهنگی، همکاری و کارایی تیم‌ها در راستای اجرای مدیریت دانش مورد ارزیابی قرار گیرد.

براساس نتایج حاصل از اجرای ارزیابی وضعیت بانک حکمت ایرانیان در زمینه‌ی وجود زیرساخت‌های لازم جهت پیاده‌سازی مدیریت دانش می‌توان گفت که وضعیت عامل توانمند سازی کارکنان به‌طور معناداری برای استقرار مدیریت دانش در بانک حکمت ایرانیان مناسب است. به این صورت که اقدامات لازم در جهت توانمندسازی کارکنان برای بهبود تعهد سازمانی صورت گرفته است.

براساس نتایج حاصل از اجرای ارزیابی وضعیت بانک حکمت ایرانیان در زمینه‌ی وجود زیرساخت‌های لازم جهت پیاده‌سازی مدیریت دانش می‌توان گفت که وضعیت عامل زیر ساخت سیستم‌های اطلاعاتی به‌طور معناداری برای استقرار مدیریت دانش در بانک حکمت ایرانیان مناسب است. به این معنا که در بانک حکمت ایرانیان روش‌های دوستانه برای استفاده‌کنندگان از سیستم دانشی ایجاد شده است؛ در این بانک سیستم مدیریت دانش را به زیرساخت‌های تکنولوژی اطلاعات (کامپیوتر، اینترنت، وبسایت، شبکه‌های داخلی) توسعه داده‌اند و همچنین در این بانک، از قابلیت‌های تکنولوژی اطلاعات در اجرای سیستم مدیریت دانش استفاده می‌گردد.

براساس نتایج حاصل از اجرای ارزیابی وضعیت بانک حکمت ایرانیان در زمینه‌ی وجود زیرساخت‌های لازم جهت پیاده‌سازی مدیریت دانش می‌توان گفت که وضعیت عامل سنجش عملکرد به‌طور معناداری برای استقرار مدیریت دانش در بانک حکمت ایرانیان نامناسب است. به این معنا که در بانک حکمت ایرانیان نیاز جدی و اساسی به بهبود وضعیت اثربخشی ارزیابی عملکرد وجود دارد. همچنین بایستی در

ارزیابی عملکرد افراد و گروه‌ها اصل بی‌طرفی رعایت شود و برای بهبود واقعی عملکرد، پاداش‌هایی در نظر گرفته شود.

براساس نتایج حاصل از اجرای ارزیابی وضعیت بانک حکمت ایرانیان در زمینه‌ی وجود زیرساخت‌های لازم جهت پیاده‌سازی مدیریت دانش می‌توان گفت که وضعیت عامل الگوسازی برای استقرار مدیریت دانش در بانک حکمت ایرانیان نسبتاً مناسب است. به این معنا که نیاز هست که رهنمودهایی برای به‌کارگیری الگوهای کارآمد ارائه گردد؛ کارکنان برای الگوبرداری از بهترین کارهای سایر بانک‌ها تشویق شوند و همچنین در بانک، یک الگوی پایدار برای سیستم‌های کارگزینی، بودجه‌ریزی و ... پایه‌گذاری شود.

براساس نتایج حاصل از اجرای ارزیابی وضعیت بانک حکمت ایرانیان در زمینه‌ی وجود زیرساخت‌های لازم جهت پیاده‌سازی مدیریت دانش می‌توان گفت که وضعیت عامل ساختار دانش برای استقرار مدیریت دانش در بانک حکمت ایرانیان نسبتاً مناسب است. به این معنا که نیاز هست که در بانک حکمت ایرانیان یک ساختار دانشی مبتنی بر تبادل دانش با اعضای بانک و گاهی برای تأمین‌کنندگان ایجاد شود؛ یک ساختار دانشی برای تسهیم دانش با مشتریان ایجاد گردد و همچنین در بانک یک ساختار دانشی براساس توانایی‌ها و ظرفیت‌های افراد نه صرفاً براساس تکنولوژی ایجاد گردد.

### ۵-۳- پیشنهادهایی برای پژوهش‌های آتی

- انجام پژوهش به روش کیفی و ارزیابی دیدگاه مدیران و کارکنان در خصوص روند

پیاده‌سازی مدیریت دانش

- انجام پژوهشی مشابه در خصوص چالش‌های موجود در استقرار مدل مدیریت دانش

در بانک حکمت ایرانیان از دیدگاه مدیران و کارکنان

- طراحی سامانه نقشه‌ی دانش در انجام پژوهشی در خصوص برنامه‌های راهبردی جهت استقرار موفق مدیریت دانش در بانک حکمت ایرانیان

#### ۴-۵- پیشنهادهای کاربردی

- به‌کارگیری تجربیات کارکنان بانک حکمت ایرانیان جهت پیاده‌سازی مدل مدیریت دانش

- توزیع مناسب دانش در واحدهای مختلف بانک حکمت ایرانیان
- سهولت دسترسی کارکنان بانک حکمت ایرانیان به دانش موجود
- اعطای پاداش برای تشریح دانش و برگزاری جلسات منظم برای به اشتراک‌گذاری دانش

- حمایت مدیران بانک حکمت ایرانیان از تکنیک‌های طوفان مغزی و کار گروهی برای حل مشکلات جهت خلق ایده‌های نو

- ایجاد سیستم‌های خودکنترلی و افزایش سرمایه‌ی اجتماعی بین کارکنان بانک حکمت ایرانیان

- آموزش مستمر کارکنان بانک حکمت ایرانیان در راستای توانمندسازی
- رویه‌های شفاف اداری در بانک حکمت ایرانیان
- طراحی سامانه‌ی نقشه‌ی دانش در بانک حکمت ایرانیان

#### ۵-۵- محدودیت‌های پژوهش

- استفاده از روش نمونه‌گیری تصادفی ساده با توجه به جامعه‌ی پژوهش



- دسترسی به مدیران ارشد و عالی‌رتبه‌ی بانک حکمت ایرانیان
- برداشت نادرست کارکنان از مدیریت دانش و سوگیری شرکت کنندگان در پژوهش
- شخصی‌سازی دانش در بین کارکنان و برداشت غلط در خصوص تسهیم دانش

## پیوست ۱: پرسشنامه

### پاسخگوی گرامی

### سلام علیکم

احتراما پرسشنامه‌ای که در اختیار شماست صرفاً جهت انجام یک کار پژوهشی در قالب پایان‌نامه‌ی کارشناسی ارشد است و درصدد بررسی میزان تحقق وجود یا عدم وجود مدیریت دانش در این سازمان می‌باشد. خواهشمند است با عنایت به صداقت و همکاری جنابعالی، ضمن مطالعه‌ی تعاریف داده شده در صفحه ۲ و سؤالات پرسشنامه در صفحات بعدی پاسخگوی این ابزار باشید تا گامی مؤثر در راستای معرفی و شناسایی اهداف تحقیق برداشته باشید. در ضمن نحوه‌ی تکمیل پرسشنامه بدین صورت می‌باشد که عبارات بیان‌شده را به دقت مطالعه فرمایید و با توجه به مقیاس داده شده، گزینه‌ی مناسب هر شاخص را که عبارت مورد نظر را می‌سنجد، انتخاب نمایید.

با تشکر

شکرالله زاده

دانشجوی کارشناسی ارشد مدیریت MBA

دانشگاه صنعتی شاهرود

رشته تحصیلی: .....

جنسیت: مرد  زن

وضعیت تأهل: مجرد  متأهل

میزان تحصیلات: .....

سن: .....

سابقه مدیریت: .....

## اطلاعات علمی و تعاریف:

**مدیریت دانش:** فرایند ایجاد و خلق دانش جدید و انتشار آن از طریق سازمان برای رسیدن به هدف نهایی سازمان.

**فرهنگ سازمانی:** مجموعه‌ای از اعتقادات، ارزش‌ها و مفروضاتی است که توسط اعضای یک سازمان پذیرفته شده است. این ارزش‌ها روی رفتار اعضای سازمان یک اثر نفوذی دارد، تا رفتارشان را هدایت کنند.

**مدیریت ارشد سازمان:** به معنی جایگاه سازمانی است که دارای حداکثر قدرت می‌باشد، مثل مدیر کل.

**کار تیمی:** گروهی هستند با دانش و مهارت‌های ویژه که با اتکاء به یکدیگر و تعامل متقابل در جهت رسیدن به یک هدف مشخص، تحت مدیریت واحد فعالیت می‌کنند.

**توانمندسازی کارکنان:** یعنی تفویض اختیار و دادن قدرت قانونی به کارکنان، به طوری که بتوانند در موقعیت‌های ضروری خودشان در مورد مسائل تصمیم بگیرند.

**تکنولوژی اطلاعات:** مجموعه‌ای از فناوری‌ها، شبکه‌ها و معیارهایی که جهت حمایت از مدیریت دانش لازم است؛ مانند کامپیوترها، اینترنت، اینترنت و ...

**الگوبرداری:** ایجاد سیستمی که از طریق آن کارکنان را تشویق کنیم تا از بهترین عمل سایر سازمان‌ها الگوبرداری کنند.

**ساختار دانش:** برنامه‌ی دانشی موفق، تا حدودی از ساختار دانش سود می‌جوید. ساختار دانش همواره منعکس‌کننده‌ی چگونگی استفاده از آن دانش است.

مؤلفه	شاخص	کاملاً موافق	تا حدودی موافق	نه موافق و نه مخالف	تا حدودی مخالف	کاملاً مخالف
فرهنگ سازمانی	در سازمان ما بحث و تبادل نظر آزاد در مورد اهداف، استراتژی‌ها و خط مشی‌های سازمان صورت می‌گیرد					
	در سازمان ما همکاری و حمایت همه‌ی بخش‌ها و واحدها هنگام بروز تغییرات سازمانی وجود دارد					
	معمولاً کار تیمی و تبادل دانش در سازمان ما تشویق می‌شود					
	رواج اعتماد بین کارکنان در این سازمان تشویق می‌شود					
تعهد مدیران ارشد	مدیران عالی سازمان ما مقاصدشان را از پیاده‌سازی سیستم مدیریت دانش به خوبی بیان می‌کنند					
	در سازمان ما، راهنمایی‌های لازم توسط مدیران ارشد صورت می‌گیرد					
	در این سازمان، افراد در امور مربوط به سازمان مشارکت داده می‌شوند					
مشارکت کارکنان	پروژه‌ی مدیریت دانش و سیاست‌های مربوط به آن توسط مدیران ارشد حمایت می‌شود					
	در این سازمان، مشارکت فعالانه‌ی کارکنان در تصمیم‌گیری‌ها تشویق می‌شود					
	در این سازمان، کارکنان برای مشارکت در برنامه‌ریزی‌های سازمان تشویق می‌شوند					
	در این سازمان، کارکنان برای ارزیابی سیستم مدیریت دانش مشارکت داده می‌شوند					
	در این سازمان، همه‌ی کارکنان ملزم به مشارکت در محیط دانشی سازمان هستند					
	در سازمان ما، همه‌ی کارکنان برای ایجاد چنین محیطی مشارکتی، احساس مسئولیت می‌کنند					

مؤلفه	شاخص	کاملاً موافق	تا حدودی موافق	نه موافق و نه مخالف	تا حدودی مخالف	کاملاً مخالف
آموزش کارکنان	روش‌ها، وسایل و امکانات کمک آموزشی برای استقرار مدیریت دانش در این سازمان فراهم است					
	یک محیط خودآموز و خودیادگیرنده در این سازمان فراهم می‌شود					
	کارکنان برای شرکت در دوره‌های آموزشی درون سازمانی و برون سازمانی تشویق می‌شوند					
	در این سازمان، کارشناسان آموزشی (آموزش‌دهندگان)، حرفه‌ای هستند					
	در این سازمان یک واحد تخصصی برای اجرای مدیریت دانش وجود دارد					
کار تیمی	در این سازمان، تشکیل تیم‌های کاری تشویق می‌شود					
	در این سازمان سعی می‌شود دانش و تجربه کار گروهی به هم ارتباط داده شود					
	در این سازمان هماهنگی، همکاری و کارایی تیم‌ها در راستای اجرای مدیریت دانش مورد ارزیابی قرار می‌گیرد					
توانمندسازی کارکنان	در این سازمان توانمند کردن کارکنان برای بهبود تعهد سازمانی آن‌ها صورت می‌گیرد					
	در این سازمان، کنترل کارکنان هنگام استفاده از منابع، افزایش پیدا می‌کند					
زیرساخت سیستم‌های اطلاعاتی	در این سازمان، یک روش دوستانه برای استفاده‌کنندگان از سیستم دانشی ایجاد شده است					
	در این سازمان، سیستم مدیریت دانش را به زیرساخت‌های تکنولوژی اطلاعات (کامپیوتر، اینترنت، وبسایت، شبکه‌های داخلی) توسعه داده‌اند					
	در این سازمان، از قابلیت‌های تکنولوژی اطلاعات (موارد مذکور) در اجرای این سیستم دانشی استفاده می‌گردد					

مؤلفه	شاخص	کاملاً موافق	تا حدودی موافق	نه موافق و نه مخالف	تا حدودی مخالف	کاملاً مخالف
سنجش عملکرد	در این سازمان اثربخشی ارزیابی عملکرد مورد توجه قرار می‌گیرد					
	در این سازمان، در ارزیابی عملکرد افراد و گروه‌ها، اصل بی‌طرفی رعایت می‌شود					
	در سازمان ما برای بهبود واقعی عملکرد، معمولاً پاداش در نظر گرفته می‌شود					
	در سازمان ما از به‌کارگیری مکانیسم ارزیابی دانش‌محور حمایت می‌شود					
الگوسازی	در سازمان ما رهنمودهایی برای به‌کارگیری الگوهای کارآمد ارائه می‌شود					
	در سازمان ما کارکنان برای الگوبرداری از بهترین کارهای سایر سازمان‌ها تشویق می‌شوند					
	در سازمان ما، یک الگوی پایداری برای سیستم‌های کارگزینی، بودجه‌ریزی و... پایه‌گذاری شده است					
ساختار دانش	در سازمان ما یک ساختار دانشی مبنی بر تبادل دانش با اعضای سازمان و گاهی برای تأمین‌کنندگان ایجاد شده است					
	در سازمان ما یک ساختار دانشی برای تسهیم دانش با مشتریان ایجاد شده است					
	در سازمان ما یک ساختار دانشی بر اساس توانایی‌ها و ظرفیت‌های افراد ایجاد شده است و نه صرفاً بر اساس تکنولوژی					

## فهرست منابع و مآخذ

### منابع فارسی

- ۱- ابطحی، سید حسین و صلواتی، عادل، (۱۹۲۲)، "مدیریت دانش در سازمان"، تهران: انتشارات پیوند نو، چاپ اول.
- ۲- افزاره پ، (۱۳۸۶)، "مدیریت دانش (مفاهیم مدل‌ها، اندازه‌گیری و پیاده‌سازی)"، چاپ دوم، انتشارات دانشگاه صنعتی امیرکبیر، تهران، ص ۴.
- ۳- انتظاری، علی، (۱۳۸۵)، "مقایسه فرهنگ دانایی بین موسسه عالی آموزش و پژوهش مدیریت و برنامه‌ریزی"، دانشکده صدا و سیما، و دانشکده صنعت هواپیمایی کشور، پایان‌نامه کارشناسی ارشد، موسسه عالی آموزش و پژوهش سازمان مدیریت و برنامه‌ریزی، تهران.
- ۴- برگرن ب، (۱۳۸۵)، "اصول و مبانی مدیریت دانش"، ترجمه دکتر محمد قهرمانی، انتشارات مؤسسه تحقیقات و آموزش مدیریت.
- ۵- بیرانوند ع. و امیری س، (۱۳۸۲)، "مدیریت دانش"، ارتباط علمی، دوره دهم، شماره سوم.
- ۶- بیکر ت، ۱۳۸۸، "نحوه انجام تحقیقات اجتماعی"، ترجمه هوشنگ نائبی، نشر نی، تهران.
- ۷- تاونلی چ، (۱۳۸۰)، "مدیریت دانش و کتابخانه‌های دانشگاهی"، ترجمه مهدی خادمیان، کتابداری و اطلاع‌رسانی، دوره ۴، شماره ۳، پائیز، صص ۹۹-۱۲۰.
- ۸- جعفری م. و کلانتر ک، (۱۳۸۲). "مدیریت دانش در سازمان"، تدبیر، شماره ۱۴۲، اسفند، صص ۲۴-۲۹.
- ۹- حسن‌زاده ش. و بشیری ل، (۱۳۹۲)، "بررسی و اولویت‌بندی عوامل کلیدی موفقیت بر مدیریت دانش در سازمان‌ها"، هفتمین همایش ملی و اولین همایش بین‌المللی تجارت و اقتصاد الکترونیکی، صص ۴۸۶-۴۶۹، تهران.

- ۱۰- حیدری م. و مقیمی م. و خنیفر ح.، (۱۳۹۲)، "بررسی عوامل حیاتی موفقیت در پیاده سازی مدیریت دانش"، *فصلنامه علمی پژوهشی مدیریت فرهنگ سازمانی*، شماره ۱، دوره ۱۱، صفحات ۱۵۹ و ۱۶۱ و ۱۶۲ و ۱۶۶ و ۱۶۷.
- ۱۱- خیراندیش م. و افشارنژاد ع. (۱۳۸۳)، *استراتژیهای مدیریت برای دانش شخصی و سازمانی*، تدبیر، سال پانزدهم، شماره ۱۴۵، خرداد، صص ۲۶-۲۰.
- ۱۲- دارمی ه.، (۱۳۸۶)، *پایان نامه ارشد*، "بررسی عوامل مؤثر در موفقیت دانش در سازمانهای پروژه‌ای"، دانشکده مدیریت، دانشگاه تهران.
- ۱۳- رادینگ آ.، (۱۳۸۳)، "مدیریت دانش"، ترجمه دکتر محمد حسین لطیفی، چاپ اول، تهران: انتشارات سمت.
- ۱۴- سالاری ن. و پورسراجیان د. و اولیا م. و شکوهی ش.، (۱۳۹۰)، "تعیین و اولویت‌بندی عوامل مؤثر بر موفقیت مدیریت دانش در پارک‌های علم و فناوری"، *فصلنامه‌ی تخصصی پارک‌ها و مراکز رشد*، شماره ۲۷، سال ۷، صص ۹-۳.
- ۱۵- طالبی ک. و سلیمانی آذر م.، (۱۳۹۰)، "اولویت‌بندی عوامل اساسی موفقیت در پیاده‌سازی مدیریت دانش در بنگاههای کوچک و متوسط"، *فصلنامه اقتصاد و تجارت نوین*، شماره ۱۴، پاییز ۱۳۸۷، صص ۱۷-۱.
- ۱۶- عبدالملکی ح. و سادات میرزازاده ز. و علیدوست قهفرخی ا.، (۱۳۹۳)، "بررسی و اولویت‌بندی عوامل مؤثر بر استقرار سیستم مدیریت دانش در وزارت ورزش و جوانان"، *مجله مطالعات مبانی مدیریت در ورزش*، شماره ۴، زمستان ۳۱، صص ۹۸-۸۹.
- ۱۷- عبدی م. و صفایی س.، (۱۳۹۲)، "ارائه الگویی برای ایجاد و استقرار نظام مدیریت دانش در سازمان امور مالیاتی کشور"، *پژوهشنامه مالیات*، شماره ۲۱، مسلسل ۶۹، صص ۱۳۵ و ۱۳۷ و ۱۴۶.
- ۱۸- فاتح محمدی ا.، (۱۳۸۶)، *پایان نامه ارشد*، "شناسایی عوامل کلیدی توفیق سیستم مدیریت دانش در دانشکده‌ها و مراکز آموزش عالی مدیریت تهران"، مؤسسه عالی آموزش و پژوهش مدیریت.
- ۱۹- قاسمی ر. و کریمی م.، (۱۳۹۳)، "شناسایی و اولویت‌بندی عوامل مهم موفقیت مدیریت دانش در سازمان کتابخانه‌ها، موزه‌ها و مرکز اسناد آستان قدس رضوی"، *فصلنامه کتابداری و اطلاع رسانی*، شماره ۱، سال ۱۷، صص ۲۲-۵.



- ۲۰- کرمی پور م. و داودی ر، (۱۳۸۵)، "مدیریت دانش و جو آزاد اندیشی"، خبرگزاری فارس
- ۲۱- محمدی م، (۱۳۷۹)، استراتژی شما برای مدیریت دانش چیست؟، تدبیر، شماره ۱۰۷، آبان، صص ۲۴-۳۱.
- ۲۲- منوریان ع. و تهامی ف، (۱۳۹۰)، "شناسایی و اولویتبندی عوامل بحرانی موفقیت در استقرار نظام مدیریت دانش"، فصلنامه علمی ترویجی مطالعات منابع انسانی، شماره ۱، سال ۱.
- ۲۳- واعظی ر. و مسلمی ط، (۱۳۸۸)، "شناسایی عوامل سازمانی مؤثر بر اجرای مطلوب سیستم مدیریت دانش (مطالعه موردی شرکت همکاران سیستم)"، مجله مدیریت توسعه و تحول، شماره ۱، صص ۷-۱۹.
- ۲۴- والمحمدی ج، (۱۳۸۸)، "تعیین و اولویت بندی عوامل اصلی اجرای موفقیت آمیز مدیریت دانش در سازمان های کوچک و متوسط کشور"، (پژوهشگر) فصلنامه مدیریت، شماره ۱۶، سال ۶، صص ۱۰۴-۸۸.
- ۲۵- یاریگر روش ح، (۱۳۸۲)، "تاریخچه مدیریت دانش"، توسعه مدیریت، شماره ۷۲۹، صص ۴۱-۳۷.

## منابع لاتین

- ۱- Abtahi, H & Salavati, A. (۲۰۰۶). Knowledge management in organization, Tehran: Publication, Payvand ۱۷۵-۱۸۳ (in Persian)
- ۲- Ahmad, H. S., An, M. and Gaterell, M. (۲۰۰۷) „Development of KM model to simplify knowledge management implementation in construction projects“, Proceedings of the ۲۳rd Annual ARCOM Conference, Association of Researchers in Construction Management, Belfast, UK, ۳-۵ September, pp.۵۱۵-۵۲۵.
- ۳- Awad E.M. and Ghaziri H.M. (۲۰۰۴) Knowledge Management, Printice Hall.
- ۴- Baker, M., Barker, M., Thorne, J. and Dutnell, M. (۱۹۹۷) „Leveraging human capital“, Journal of Knowledge Management, Vol. ۱, No. ۱, pp.۶۳-۷۴.
- ۵- Bath G. (۲۰۰۰) „Information dynamics; learning and knowledge creation in organizations“, The Learning Organization, Vol. ۷, No. ۲, pp. ۸۹-۹۸.

- 7- Beijerse, R.P. (2000) „Knowledge management in small and medium – sized companies: knowledge management for entrepreneurs“, *Journal of Knowledge Management*, Vol. 4, No. 2, pp.162–179.
- 8- Bennet, D. and Bennet, A. (2008) „Engaging tacit knowledge in support of organizational learning“, *The journal of information and knowledge management systems*, Vol. 38, No. 1, pp.72-94.
- 9- Blumentritt, R. and Johnston, R. (1999) „Towards a strategy for knowledge management“, *Technology Analysis and Strategic Management*, Vol. 11, No. 2, pp.287-300.
- 10- Carlucci, D., Marr, B. and Schiuma, G. (2004) „The knowledge value chain: how intellectual capital impacts on business performance“, *International Journal of Technology Management*, Vol. 27, Nos. 6/7, pp.570-590.
- 11- Davenport, T. H. and Prusak, L. (1998) *Working Knowledge: How Organizations Manage What They Know*, Boston: Harvard Business School Press.
- 12- Davenport, T.H., De Long, D.W. and Beers, M.C. (1998) „Successful knowledge management projects“, *Sloan Management Review*, Vol. 39, No. 2, pp.43-57.
- 13- Fong, S. W. and Wong, K. (2005) „Capturing and Reusing Building Maintenance Knowledge: A Socio-Technical Perspective“, In: Kazi, A.S. (ed.), *Knowledge Management in the Construction Industry: A Socio-Technical Perspective*, London: Idea Group Publishing.
- 14- Fornell, C. & Larcker, D. (1981). “Structural equation models with unobservable variables and measurement error”. *Journal of Marketing Research*, Vol. 18, No. 1, pp. 39-50.
- 15- Holsapple, C.W., & Joshi, K. D. (2000). *An investigation of factors that influence*
- 16- Jashapara, A. (2004) *Knowledge Management: An Integrated Approach*, London: Prentice Hall.
- 17- Jennex, M. E. (2005a) *Case Studies in Knowledge Management*, London: Idea Group Publishing.
- 18- KLICON (1999) „The Role Of Information Technology In Knowledge Management Within The Construction Industry“, *Project Report of Knowledge Learning In Construction Group at The Centre For Research In The Management Of Projects*, University of Manchester Institute of Science and Technology.

- 18- Koberg, C. S. & L. H. Chusmir. (1987). Organizational Culture Relationships with Creativity and
- 19- other Job-Related Variables. *Journal of Business Research*. 10, 397-409
- 20- Lee, C.C. and Yang, J. (2000) „Knowledge value chain“, *Journal of Management Development*, Vol. 19, No. 9, pp.783-793.
- 21- Li, M. and Gao, F. (2003) „Why Nonaka highlights tacit knowledge: a critical review“, *Journal of Knowledge Management*, Vol. 7, No. 4, pp.6-14.
- 22- McInerney, C. (2002) „Knowledge management and the dynamic nature of knowledge“, *Journal of the American Society for Information Science and Technology*, Vol. 53, No. 12, pp.1009-1018.
- 23- Merriam Webster's Collegiate Dictionary (2009), <http://www.m-w.com/cgi-bin/dictionary>, Accessed January 11, 2009.
- 24- Nonaka, I. and Takeuchi, H. (1990) *The Knowledge- Creating Company: How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation*, Oxford University Press.
- 25- Nonaka, I. (1994). *A Dynamic Theory of Organizational Knowledge Creation*, *Organization Science*. 5(1), 14-37.
- 26- 24. O'Dell, C. & C. J. Grayson. (1988). *If only We Knew What We Know*. New York: free press.
- 27- Oxford English Dictionary (2009), <http://dictionary.oed.com>, Accessed January 14, 2009.
- 28- Probst, G., Raub, S. and Romhardt, K. (2000) *Managing knowledge: Building blocks for success*, West Sussex, England: John Wiley and Sons Ltd.
- 29- Quintas, P., Lefriere, P. and Jones, G. (1997) „Knowledge management: a strategic agenda“, *Long Range Planning*, Vol. 30, No. 3, pp.280-291.
- 30- Ruggles, R. (1998) „The state of the notion: knowledge management in practice“, *California Management Review*, Vol. 40, No. 3, pp.80-89. *Systems*, 40(3), 261-279.
- 31- Sharma, S. & Wickramasinghe, N. (2002). *A framework for building a learning organization in the 21st century*. working paper. 4-11.
- 32- Skyrme, D. & Amidon, D. (1997). *The knowledge agenda*. *Journal of Knowledge Management*, 1(1), 27-37.
- 33- Teece, D.J. (2000) „Strategies for managing knowledge assets: the role of firm structure and industrial context“, *Long Range Planning*, Vol. 33, pp.30-04.the

- management of knowledge in organizations. *Journal of Strategic Information Systems*, 9(2/3), 230-261.
- ۳۴- Tiwana, A. (۱۹۹۹) *The Knowledge Management Toolkit: Practical Techniques for Building a Knowledge Management System*, Prentice Hall.
- ۳۵- Wei Choo Ch. & Bontis N., (۲۰۰۲), "The Strategic Management of Intellectual Capital and Organizational Knowledge", Oxford University Press, UK, pp.۴۴۲
- ۳۶- Wiig, K.M. (۱۹۹۷) „Integrating intellectual capital and knowledge management“, *Long Range Planning*, June, Vol. ۳۰, pp.۳۹۹-۴۰۰.
- ۳۷- Wong, K.Y. (۲۰۰۰). Critical success factors for implementing knowledge management in small and medium enterprises. *Industrial Management & Data*.
- ۳۸- Zand Hessami H. and Kiani Mavi R. Bayat A, (۲۰۱۲), "Identification and Prioritization of Key Success Factors of Knowledge Management in Learning Organizations", *Journal of Basic and Applied Scientific Research*, Vol. ۹, No: ۲, pp ۹۶۲۶-۹۶۳۴.
- ۳۹- Zeidi F. and Mirahmadi Babaheidari M, (۲۰۱۰), "Prioritization of Critical Success Factors in Knowledge-Management Using the AHP Method", *Science Journal (CSJ)*, Vol. ۳۶, No: ۳, pp ۱۸۱۳-۱۸۲۰.

## Abstract

**Introduction:** Knowledge management covers all processes and activities related to the creation, acquisition, sharing, sharing and use of knowledge, skills and expertise. At the present time, if organizations do not have information and new knowledge in accordance with global developments will not be able to make the right decision. Addressing the issue of knowledge and knowledge management it is important to have knowledge because knowledge is as an ultimate competitive advantage for new organizations and the key to victory and it is the only source that is difficult or even impossible to imitate and copy. **Methods:** This study is a descriptive survey. The study sample included all employees of Bank Hekmat Iranian. The study population consisted of ۲۶ bank branches located in Tehran, so ۸ branches studied. According to the understanding of study population characteristics, simple random sampling method was used. In this study, on the framework of Huang et al. , this ۱۰ infrastructural is studied: empowerment, information systems infrastructure, organizational culture, modeling, employee involvement, teamwork, commitment of senior managers, knowledge structure, staff training and performance measurement. The descriptive analysis of data using descriptive statistics and then through confirmatory factor analysis using SMART PLS software to inferential analysis of the hypotheses was done. Subsidiary hypotheses were studied and tested by One-Sample T-Test.

**Results:** The analyzes performed on collected data, it was concluded that all elements of employee empowerment, infrastructure, information systems, organizational culture, modeling, employee involvement, teamwork, commitment of senior managers, knowledge structure, staff training and performance measurement leads to successful implementation of knowledge management in Bank Hekmat Iranian. Prioritizing these factors, as well as to establish knowledge management model led to: ۱. Empowerment ۲. The information systems infrastructure ۳. Organizational Culture ۴. Modeling ۵. Employee involvement and teamwork ۶. commitment of senior managers ۷. structure ۸. training ۹. Performance measurement. Results of the analysis showed that to implement knowledge management in Bank Hekmat Iranian, the situation of organizational culture, employee empowerment and information systems infrastructure is significantly appropriate, the situation of commitment of senior management, staff training, teamwork, modeling and structure knowledge is partly appropriate ,and the situation of performance measurement is significantly inappropriate.

**Conclusion:** Identifying factors affecting on successful implementation of knowledge management in Bank Hekmat Iranian may lead to identifying deficiencies (gaps) in organizational knowledge, more productivity of human capital, efficient and effective learning of staff, providing more value-added services, customer and employees satisfaction, prevent the recurrence of errors, reducing duplication, saving time, stimulate motivation, creativity and innovation, and strengthening the competitive position of the bank.

**Keywords:** knowledge, infrastructure factors, Bank Hekmat Iranian, empowerment, information systems, organizational culture, modeling, employee involvement, teamwork, commitment of senior managers, knowledge structure, staff training, performance measurement





**Shahrood University of Technology**  
**Faculty of Industrial Engineering and Management**

**Identification and prioritization of key factors of infrastructure to design a model  
for implementing of knowledge management (a Case Study: Bank Hekmat  
Iranian)**

**Farshad Shokrollahzade**

**Supervisor: Dr Saeed Hakaminasab**

**Date: February ۲۰۱۶**