



## ارزیابی عوامل کلیدی موفقیت اجرای سیستم مدیریت استراتژیک دانش در بانک سپه منطقه همدان

مهدی اجلی \*  استادیار، گروه مدیریت، دانشکده مدیریت و حسابداری، دانشگاه بوعلی سینا، همدان، ایران

محمد جدیدی  کارشناس ارشد مدیریت کسب و کار، دانشگاه آزاد اسلامی، همدان، ایران

### چکیده

هدف اصلی از انجام پژوهش حاضر، ارزیابی عوامل کلیدی موفقیت سیستم مدیریت استراتژیک دانش در بانک سپه منطقه همدان با رویکرد تحلیل مسیر و تکنیک نوین سوارا است. بدین منظور در این پژوهش، ابتدا با مرور ادبیات و مصاحبه با خبرگان، متخصصان و مدیران بانک، ۹ عامل کلیدی و بحرانی در موفقیت سیستم شناسایی و ۹ فرضیه مرتبط پیشنهاد شد. این پژوهش از لحاظ هدف کاربردی و از نظر روش گردآوری داده‌ها از نوع توصیفی-پیمایشی است. برای تحلیل داده‌های پژوهش از رویکرد تحلیل مسیر و تکنیک تصمیم‌گیری نوین سوارا با نرم‌افزارهای SPLS و Excel بهره گرفته شد. جامعه آماری این پژوهش در دو بخش در نظر گرفته می‌شود؛ در خصوص بررسی عوامل نهایی تأثیرگذار بر اجرای سیستم مدیریت استراتژیک دانش در بانک سپه با رویکرد تحلیل مسیر، نظرات کلیه کارکنان به تعداد ۳۳۰ نفر در نظر گرفته شد. روش نمونه‌گیری این پژوهش، روش تصادفی ساده است و مطابق جدول مورگان و فرمول ذکر شده، اندازه نمونه آماری برابر با ۱۸۰ نفر است که در این پژوهش، پرسشنامه طراحی شده در اختیار ۲۰۰ نفر از مدیران، خبرگان و کارشناسان سازمان مذکور قرار گرفت تا دیدگاه‌ها و نظرات خود را در خصوص اهمیت و تأثیرگذاری این عوامل اعلام نمایند. همچنین در رابطه با ارزیابی، تعیین وزن، اهمیت عوامل و نهایتاً رتبه‌بندی آن‌ها از تکنیک سوارا و بکارگیری عقاید مدیران و متخصصان با حداقل مدرک کارشناسی و ۵ سال سابقه کار در بانک سپه منطقه همدان استفاده شد که تعداد کل آن‌ها، ۹۳ نفر است؛ به طوری که نهایتاً با استفاده از نمونه‌ای ۶۱ نفری از این جامعه نسبت به ارزیابی عوامل اقدام شد. خروجی تحلیل مسیر نشان داد که تمامی ۹ عامل در پیاده‌سازی سیستم مذکور مؤثر هستند. بر مبنای خروجی نهایی تکنیک سوارا نیز، عامل «استراتژی منابع انسانی» در بالاترین اولویت و «فرآیندهای ماریج دانش سازمان» در پایین‌ترین اولویت از نظر اهمیت در پیاده‌سازی سیستم مدیریت استراتژیک دانش شناسایی شد.

واژگان کلیدی: مدیریت استراتژیک دانش، تحلیل مسیر، تکنیک سوارا، رتبه‌بندی، بانک سپه، منطقه همدان.

## مقدمه و بیان مسئله

استراتژی عامل مهمی برای یک سازمان است تا بتواند منابع و توانایی‌های خود را برای دستیابی به اهداف مدیریت دانش، سازماندهی کند (محمدی مقدم و همکاران، ۱۳۹۴). دارا بودن استراتژی مناسب، یکی از راه‌های رسیدن به موفقیت در پیاده‌سازی مدیریت دانش است (بهبودی، ۱۳۹۳). برای کسب مزیت رقابتی مبتنی بر دانش، یک سازمان باید قادر باشد که چرخه دانش سازمان را شناخته و ارزش‌های استراتژیک آن را به حداکثر برساند (نوناکا و تاکئوچی<sup>۱</sup>، ۲۰۰۴). دانش اساسی‌ترین عنصر و یک منبع کلیدی استراتژیک برای دستیابی به دارایی‌ها و قابلیت‌های نامشهود سازمان‌ها بوده است (خسروی و همکاران، ۱۳۹۹). دانش به عنوان یک منبع مهم مزیت رقابتی و ایجاد ارزش شناخته شده است (ماسا و تستا<sup>۲</sup>، ۲۰۰۹؛ صفری کاهره<sup>۳</sup>، ۲۰۱۱)، به طوری که عاملی الزامی برای توسعه شایستگی‌های اصلی پویا و فاکتور تعیین‌کننده برای پیشرفت شرکت‌ها است. علاوه بر این دانش کسب‌شده توسط شرکت‌ها به عنوان منبع پویا نیاز به مدیریت دقیق دارد. اگرچه این مسئله در مورد تمام صنایع صحیح است، اما بیشتر به طور خاص با تمام بخش‌های سنتی با جهانی‌سازی، بازارهای بالغ، خدمات افزایش یافته مشتریان، کاهش هزینه و تغییر رفتار خرید مرتبط است. بخش بانکداری از جمله این بخش‌ها محسوب می‌گردد که ناشی از تأثیر زیاد بر کارکنان و خروجی اقتصادی است و موجب هوشیاری جامعه علمی و مدیریتی به منظور درک اهمیت چگونگی ایجاد و بکارگیری اثربخش دانش مبتنی بر منابع می‌شود (صفری کاهره، ۲۰۱۱). مدیریت دانش طی دهه گذشته اهمیت بسیاری در عرصه کسب‌وکار یافته و علت آن است که بسیاری از مدیران سازمان‌های مختلف، مدیریت دانش را به عنوان فرآیندی قلمداد می‌کنند که سازمان‌ها را قادر می‌سازد از دارایی‌های دانش برای ایجاد ارزش در سازمان‌ها استفاده کنند. مدیریت دانش، فعالیتی است که به اتخاذ استراتژی و تدابیری برای مدیریت سرمایه‌های فکری انسان‌محور معطوف است (قاضی‌نوری و همکاران، ۱۳۹۰). مدیریت دانش یکی از مهم‌ترین عوامل موفقیت شرکت‌ها در شرایط رقابتی و عصر اطلاعات

- 
1. Nonaka & Takeuchi
  2. Massa and Testa
  3. Safari Kahreh

است. اهمیت این موضوع به حدی است که امروزه شماری از سازمان‌ها، دانش خود را اندازه‌گیری می‌کنند و به منزله سرمایه فکری سازمان و نیز شاخصی برای درجه‌بندی شرکت‌ها در گزارش‌های خود منعکس می‌کنند (دهقانی و همکاران، ۱۳۹۸). همه فعالیت‌های مدیریت دانش اعم از ایجاد، انتقال و یا به‌کارگیری دانش، باید در هماهنگی با راهبردهای مدیریت دانش باشد. راهبردهای مدیریت دانش مشخص می‌کنند که یک سازمان چه دانشی را چگونه، از کجا و کی به دست آورد. بهره‌مندی از رویکرد پویای تدوین استراتژی مدیریت دانش مستلزم شناخت دقیق و لحظه به لحظه از وضعیت انواع دانش سازمان (آشکار و پنهان) است. متأسفانه معمولاً در تدوین استراتژی مدیریت دانش، تنها توجه خود را معطوف به ابعاد مختلف مدیریت دانش می‌کنند و از چرخه دانش در سازمان غافل هستند (محمدی‌مقدم و همکاران، ۱۳۹۴). هدف کلیدی از پژوهش و عمل مدیریت دانش، تسهیل اشتراک‌گذاری کارا و اثربخش دانش میان اعضای سازمانی است (دسوزا<sup>۱</sup>، ۲۰۰۳). شرکت‌ها به این نتیجه رسیده‌اند که مدیریت استراتژیک دانش نقش اساسی در موفقیت آینده‌شان ایفاء می‌کند. در هر صورت سازمان‌های کمی، سیستم مدیریت دانش را به طور اثربخش اجراء و بکاربرده‌اند. پارلی<sup>۲</sup> (۲۰۰۲) دریافت که بسیاری از سازمان‌ها هنوز در مدیریت دانش با مسائل جدی از قبیل پیچیدگی محدود کردن دانش ضمنی، فقدان سیاست‌های مدیریت دانش، فقدان روش‌ها برای نگاشت و اضافه‌بار<sup>۳</sup> دانش مواجه هستند. عدم موفقیت در ارزیابی عملکرد مدیریت دانش نیز می‌تواند منجر به ایجاد شکاف میان نتایج حاصل از اجرای آن و نتایج مثبتی بر ادراک مدیران ارشد گردد (کیم<sup>۴</sup> و همکاران، ۲۰۱۴). سازمان‌ها به دنبال بکارگیری سیستم مدیریت دانش با هدف افزایش کارایی، اثربخشی و رقابت‌پذیری سازمانی هستند. در دهه‌های اخیر مشخص شده است که اقدامات مدیریت دانش بر اثربخشی سازمان بسیار مؤثر هستند. در عصر اقتصاد الکترونیکی به منظور دستیابی به مزایای رقابتی و پایدار، اجرای مدیریت استراتژیک دانش امری اجتناب‌ناپذیر و ضروری است. این مهم از طریق پیکره‌بندی دانش، یکپارچگی و نوآوری

- 
1. Desouza
  2. Parlby
  3. Overload
  4. Kim

شایستگی سازمانی حاصل می‌شود (فرزین<sup>۱</sup> و همکاران، ۲۰۱۴). سازمان‌ها برای بقا، باید از دانش موجود و ایجاد دانش جدید بهره‌جویند و مدیریت دانش در این امر کمک‌شایانی به آن‌ها می‌کند. بسیاری از سازمان‌ها با تکیه بر دانش ضمنی و آشکار خود، درصدد ارتقاء و افزایش اثربخشی و بهره‌وری خود هستند. در راستای رسیدن به این اهداف، مدیریت دانش به دنبال تصرف دانش، خرد و تجربیات با ارزش افزوده کارکنان و نیز پیاده‌سازی، بازیابی و نگهداری دانش به عنوان دارایی‌های سازمان است (کشتکار و نریمانی، ۱۳۹۲). امروزه سازمان‌هایی که در عرصه کسب و کار صرفاً بر اساس مزیت‌های مشهود سازمانی مثل پول، ماشین‌آلات و تجهیزات و غیره عمل می‌کنند، نمی‌توانند به مزیت رقابتی در اقتصاد مبتنی بر دانش دست یابند. حال آن‌که محیط کسب و کار مبتنی بر دانش، نیازمند روش نظام‌مندی است که دارایی‌های ناملموس سازمانی از قبیل دانش و شایستگی‌های افراد، نوآوری، ارتباط با مشتری، فرهنگ سازمانی، سیستم‌ها و فرآیندها، ساختار سازمانی و غیره را در برگیرد. درک و بهره‌برداری از این منابع ناملموس، در سازمان‌ها به حفظ و کسب مزیت رقابتی آن‌ها کمک می‌کند. بنابراین مدیران سازمان‌ها باید با تکیه بر الگوها و روش‌های نوین و کارآمد امکان اتخاذ تصمیمات کارا تر در زمینه‌های ارزش‌آفرین و بهبود عملکردهای مبتنی بر دانش را پیدا کنند (رونقی و همکاران، ۱۳۹۶). ممکن است شکافی میان دانش موردنیاز برای افزایش رقابت‌پذیری سازمان و دانش موردنیاز بر اساس انگاشت کارکنان در هنگام پیاده‌سازی و اجرای سیستم‌های مدیریت دانش وجود داشته باشد (ترایولا و دیمیتریوس<sup>۲</sup>، ۲۰۱۵). همواره در بیشتر سازمان‌ها در سرتاسر دنیا، مدیران به دنبال ارتقاء و بهبود عملکرد سازمان‌های خویش هستند، به عبارت دیگر، امروزه اگر سازمان‌ها بخواهند جایگاه خود را حفظ کرده و به نحوی عمل کنند که باعث بقا، توسعه و موفقیتشان شود، ضروری است که در عملکرد خود تجدیدنظر کرده و تعهدات خود نسبت به ارباب رجوعان را به درستی ایفا کنند. در چنین شرایطی، سازمان‌ها ناگزیرند در جست‌وجوی روش‌های جدیدی برای بهبود عملکرد خود باشند. در این راستا مناسب‌ترین راهبردها، تمرکز بر مدیریت استراتژیک دانش است.

---

1. Farzin

2. Trivella & Dimitrios

امروزه بانک‌های هر کشور به مانند سایر سازمان‌های جهان ناگزیرند تا با سایر سازمان‌ها چه در داخل و چه در خارج کشور به رقابت بپردازند تا بتوانند در محیط کسب‌وکار باقی بمانند. از این رو آن‌ها باید بتوانند در زمینه‌هایی برتر از رقبای خود بوده و نسبت به آن‌ها مزیتی داشته باشند تا مشتریان را نسبت به خود متقاعد سازند (سمیعی و باقرزاده، ۱۳۹۰: ۱۸). رشد، بقاء و توسعه کسب‌وکار بانک‌های امروزی، نیازمند تمرکز آن‌ها بر کارکنان به عنوان مشتریان داخلی و رضایت مشتری و شناخت نیازها، خواسته‌ها و تقاضایشان است، از این رو مؤلفه‌های مدیریت دانش می‌تواند در ایجاد تعامل مناسب کارکنان با یکدیگر و ارتباط صحیح با مشتریان نقش موثری را ایفاء نمایند (فرمehنی فراهانی و شفیع‌زاده، ۱۳۹۱). با عنایت به ارتباط بالای کارکنان بانک‌ها با مشتریان در طول زمان کاری ضرورت ایجاد جو سازمانی مطلوب، رفتارها، ویژگی‌ها و خصوصیات مناسب کارکنان در شغل برای جلب اعتماد و رضایت ارباب رجوع و رفتار با کیفیت و یاری‌گونه برای رهایی از فشارهای سنگین کاری، برخورداری از سیستم مدیریت استراتژیک دانش در ایجاد تعامل مناسب کارکنان با یکدیگر و ارتباط صحیح با مشتریان موجب ایجاد رضایت مشتریان و افزایش هرچه بیشتر اثربخشی و کارایی سازمانی خواهد شد (ابراهیم‌پور، ۱۳۹۱). امروزه توفیق سازمان‌ها در گرو مدیریت صحیح دانش سازمانی است که با بکارگیری استراتژی مناسب امکان‌پذیر است، از طرفی منابع سازمانی جهت مدیریت دانش نیز محدود هستند، بنابراین استراتژی مدیریت دانش متناسب با شرایط سازمانی باید طوری انتخاب شود که بتواند با اختصاص صحیح منابع، به بیشترین اثربخشی در سازمان منجر شود (سلیمی و همکاران، ۱۳۹۶). بر این اساس مدیریت دانش از جمله ضروری‌ترین راهکارها برای استفاده بهینه از اطلاعات، حرکت به سوی سازمان یادگیرنده و دستیابی به اهداف بلندمدت سازمانی است. بدون شک استقرار نظام بانکداری جامع و سامان‌دهی اطلاعات، به عنوان برخی از اصلی‌ترین عناصر یک سازمان دانش‌محور، نه تنها نظام بانکی را در مدیریت ریسک، مبارزه با پولشویی، کنترل کیفیت، استقرار نظام بازاریابی یکپارچه و دیگر ضرورت‌های مدیریتی یاری می‌کند؛ بلکه نقش مهمی در ایجاد امنیت اقتصادی در کشور و تسهیل فعالیت‌های امن بازرگانی خواهد داشت (بانک سپه، ۱۳۹۰). با عنایت اینکه هیچ کار پژوهشی در زمینه ارزیابی عوامل کلیدی

موفقیت اجرای سیستم مدیریت استراتژیک دانش در بانک سپه با رویکرد ترکیبی تحلیل مسیر و تکنیک سوارا در داخل و خارج از کشور انجام نشده، لذا ضرورت پرداختن به چنین موضوعی، پژوهشی نو محسوب شده و نقشه مفهومی و عملی بسیار مناسبی را به مدیران بانک‌ها و علی‌الخصوص شعب بانک‌های سپه استان همدان ارائه خواهد کرد. در این پژوهش با درک ضرورت و اهمیت این موضوع، با استفاده از مرور ادبیات، مصاحبه با خبرگان بانک سپه منطقه همدان به عنوان مورد مطالعه پژوهش و با استفاده از رویکرد ترکیبی تحلیل مسیر و تکنیک سوارا به شناسایی و تعیین عوامل تأثیرگذار بر پیاده‌سازی موفق سیستم مدیریت استراتژیک دانش و استخراج مهم‌ترین عوامل پرداخته شده است.

جدول ۱: خلاصه‌ای از پیشینه داخلی و خارجی پژوهش

عنوان پژوهش	محققان و سال پژوهش	یافته‌های پژوهش
توسعه چارچوب مدیریت استراتژیک دانش نوآوری	قاضی‌نوری و همکاران (۱۳۹۰)	مقاله حاضر پس از بررسی و مقایسه مدل‌های مدیریت دانش، مدیریت استراتژیک دانش، نوآوری و دانش نوآوری به ارایه چارچوب مدیریت استراتژیک دانش با تأکید بر دانش نوآوری پرداخته است. توسعه مفهومی این الگو بر اساس مرور جامع ادبیات مدیریت دانش انجام شده است که در مدیریت نوآوری به کار می‌رود. این الگو از دو لایه تشکیل شده که شامل ۵ مرحله اصلی: همترازی دانش نوآوری و کسب‌وکار، تدوین چشم‌انداز و مأموریت، تجزیه تحلیل فاصله و تبیین اهداف بر اساس نیاز نوآوری و هر حوزه دانش، برنامه‌ریزی نقشه راه و در نهایت ارزیابی جهت پایش تحقق اهداف استراتژیک است. جهت اعتبارسنجی چارچوب ارائه شده، مؤلفه‌های مدل‌های مدیریت استراتژیک دانش مدیریت گردآوری و در قالب یک پرسشنامه تنظیم و مورد بررسی روایی محتوایی و صوری قرار گرفته و در مرحله بعد با استفاده از آزمون آماری t، معناداری هر معیا (که معیارها با مطالعه ادبیات موضوع اکتشاف و استخراج یافته بودند) با کمک نرم‌افزار اس. پی. اس. اندازه‌گیری شده و با استفاده از یکی

از تکنیک‌های تصمیم‌گیری چندمعیاره، به نام استدلال بر مبنای شواهد، (به عنوان روشی نوین و پیشرفته با کمترین خطای محاسباتی به دلیل ارزیابی مستقل گزینه‌ها)، بر مبنای ۱۷ معیار، اهمیت و وضعیت مدل‌های موجود و مدل ارائه شده در این مقاله مقایسه و رتبه‌بندی و اولویت‌گذاری شد که مدل پیشنهادی بیشترین امتیاز را در بین سایر مدل‌ها به خود اختصاص داد.

در این مقاله سعی شده است تا با تبیین مفهوم زنجیره ارزش در ساختار فرآیند استراتژی مدیریت دانش سازمان و تشریح هر یک از اجزای این فرآیند، الگوی استراتژیک از این فرآیند ارائه شده و سپس ارتباط این فرآیند (استراتژی مدیریت دانش) با استراتژی کلان سازمان در قالب یک الگوی فرآیندی بررسی شود.

این مقاله به بررسی چالش‌ها و موانع موجود در مقوله نظام مدیریت دانش مرکز تحقیقات شهید صمدی پرداخته است. نتایج پژوهش نشان می‌دهد که با وجود آشنایی نسبی مدیران با اهمیت مدیریت دانش، هنوز در هیچ بخشی استراتژی دانش به صورت مدون وجود ندارد. همچنین نتایج پژوهش نشان می‌دهد که چارچوب زاگ مدل مناسبی جهت تدوین استراتژی دانش در مرکز است. نتایج این پژوهش نشان می‌دهد استراتژی‌های مدیریت دانش مدون می‌توانند بر روی عملکرد شرکت‌های کارگزاری بورس اوراق بهادار تهران به طور مستقیم و غیرمستقی (از طریق افزایش توانایی نوآوری) اثر بگذارد. لیکن مدیریت دانش شخصی اثر چندانی بر روی نوآوری و عملکرد شرکت‌های کارگزاری ندارد. با توجه به تأثیر مثبت مدیریت دانش مدون بر نوآوری و عملکرد شرکت‌های کارگزاری نتیجه این پژوهش می‌تواند به مدیران و دانشگاهیان در طراحی برنامه‌های استراتژیک مدیریت دانش جهت دستیابی به نوآوری بالاتر، اثربخشی، کارایی و سودآوری بیشتر کمک کند.

نیکوکار و حکیم  
(۱۳۹۱)

الگوی هم‌راستایی  
استراتژیک مدیریت دانش  
در سازمان

کشتکار و  
نریمانی (۱۳۹۲)

بررسی الگوی مدیریت  
دانش و ارائه مدلی برای  
تدوین استراتژی دانش در  
یک مرکز تحقیقاتی

وظیفه‌دوست و  
همکاران  
(۱۳۹۳)

تأثیر مدیریت دانش  
استراتژیک بر نوآوری و  
عملکرد شرکت‌های  
کارگزاری بورس اوراق  
بهادار تهران

<p>از مهم‌ترین نتایج پژوهش چگونگی کاربرد روش غیرقطعی تئوری خاکستری در ارزیابی مدیریت دانش یک سازمان است. همچنین، می‌توان به فاصله نسبی بین وضعیت موجود و مطلوب در دو بعد از مدیریت دانش یعنی انتقال دانش و کارکنان در سازمان مورد مطالعه اشاره کرد.</p>	<p>رونقی و همکاران (۱۳۹۳)</p>	<p>ارزیابی ابعاد مدیریت دانش در سازمان بر پایه نظریه سیستم‌های گری</p>
<p>در این پژوهش برای تدوین استراتژی مدیریت دانش، متدولوژی ارائه می‌شود که در آن با تفکیک زیرساخت‌ها و فرآیندهای مدیریت دانش، گلوگاه فرآیند ماریج دانش سازمان شناسایی شده و بر این اساس راهکارهای راهبردی برای سازمان‌ها تدوین می‌شود. بدین منظور با مرور مبانی نظری پژوهش‌های پیشین، سیزده عامل تأثیرگذار بر استراتژی مدیریت دانش سازمانی، از چارچوب‌ها و روش‌های اجرایی استخراج شدند. در این متدولوژی عواملی که بر استراتژی مدیریت دانش، اثر می‌گذارند عبارت‌اند از: ساختار سازمانی، فرهنگ سازمانی، فناوری اطلاعات، راهبردهای منابع انسانی و فرآیندهای تسهیم، حفظ، کسب و خلق دانش. در این متدولوژی بر تأثیر متقابل ساختار سازمان، استراتژی‌های فناوری اطلاعات و مدیریت منابع انسانی، با رویکردی در فرآیندهای ماریج دانش سازمان، بر استراتژی مدیریت دانش تأکید می‌شود. متدولوژی ارائه شده در قالب فرضیه‌های پژوهش با نظرسنجی از ۶۳ خبره سازمانی و دانشگاهی، با استفاده از آزمون t تک نمونه و تحلیل عاملی تأییدی، مورد تأیید قرار گرفت. در پایان این متدولوژی در دو سازمان با ماهیت مختلف، پیاده‌سازی و نتایج آن‌ها، تحلیل و مقایسه شد.</p>	<p>محمدی مقدم و همکاران (۱۳۹۴)</p>	<p>ارائه متدولوژی استراتژی مدیریت دانش بر اساس ماریج دانش سازمان</p>
<p>نتایج نشان داد که بین مدیریت دانش با خلاقیت سازمانی و نوآوری سازمانی از نظر آماری ارتباط معناداری وجود دارد که این ارتباط نشان‌دهنده تأثیرپذیری بیشتر خلاقیت سازمانی نسبت به نوآوری سازمانی از متغیر مدیریت دانش بود. بدین ترتیب با بهبود مدیریت دانش، خلاقیت و نوآوری سازمانی نیز افزایش می‌یابد، بنابراین سیاست‌گذاران، رهبران</p>	<p>درگاهی و همکاران (۱۳۹۶)</p>	<p>بررسی رابطه بین مدیریت دانش با خلاقیت و نوآوری سازمانی در کارکنان بیمارستان‌های آموزشی دانشگاه علوم پزشکی تهران</p>



و مدیران بیمارستان باید در جهت ایجاد نظام مدیریت دانش بکوشند تا بدین وسیله موجب بهبود خلاقیت و نوآوری و در نهایت کارایی، اثربخشی و عملکرد بیمارستان شوند.

یافته‌های پژوهش مبین ارتباط مثبت و معنادار بین مدیریت دانش با کارآفرینی سازمانی و بین مدیریت دانش با نوآوری سازمانی ارتباط بوده است و ضرایب علی مسیره‌های بین سه سازه پژوهش نشان از تأثیر مستقیم و تأثیر غیرمستقیم مدیریت دانش بر کارآفرینی استراتژیک سازمانی کارکنان دارد. شاخص‌های کلی نشان از برآزش خوب مدل ارائه شده توسط داده‌ها دارد.

نتایج پژوهش نشان داد که ارتباط مثبت معناداری بین یادگیری سازمانی و مدیریت دانش با چابکی سازمانی وجود دارد. همچنین یادگیری سازمانی و مدیریت دانش هیئت‌های ورزشی استان آذربایجان غربی قابلیت پیش‌بینی ۶۷ درصد چابکی سازمانی هیئت‌های ورزشی استان آذربایجان غربی را دارند.

یافته‌های پژوهش شامل توسعه مفهوم مدیریت دانش؛ معرفی عوامل مرتبط با منابع انسانی (رویکرد دانش‌محوری در جذب و بکارگیری، توانمندسازی با رویکرد دانش بنیان، محرک‌های انگیزاننده دانشی، کار تیمی، فرهنگ دانشی)، عوامل ساختاری (ارتباطات سازمانی پشتیبان دانش، ساختار دانشی سازمان، فرآیندهای مدیریت دانش)، عوامل زیرساختی (سخت‌افزار، نرم‌افزار، شبکه، مخازن دانش، خط‌مشی امنیتی در مدیریت دانش) و عوامل استراتژی (اجتماعی‌سازی، برونی‌سازی، ترکیب، درونی‌سازی) است. در انتها، مدل جامع عوامل مؤثر بر استقرار اثربخش مدیریت دانش ارائه شده است.

بر اساس مطالعات کتابخانه‌ای و بهره‌مندی از نظرات خبرگان؛ مدل مفهومی شکل گرفته‌شده در قالب چارچوب نظری، ترسیم گردید. به استناد اجزای مدل، نسبت به تهیه و تنظیم پرسش‌های پرسشنامه، اقدام و بر اساس روش گلوله برفی، پرسش‌نامه‌ها برای ۶۰ نفر ارسال شد. الگوی نهایی پژوهش با استفاده از مدل‌سازی معادلات ساختاری مورد

بررسی رابطه بین مدیریت دانش و کارآفرینی استراتژیک مبتنی بر میانجی‌گری نوآوری سازمانی در سازمان آموزش و پرورش فارس

امیری (۱۳۹۷)

بررسی ارتباط بین یادگیری سازمانی و مدیریت دانش با چابکی سازمانی در هیئت‌های ورزشی استان آذربایجان غربی

نظری و همکاران (۱۳۹۷)

ارائه مدل جامع عوامل مؤثر بر استقرار اثربخش مدیریت دانش

دهقانی و همکاران (۱۳۹۸)

۳. ارائه الگوی

راهبردی

مدیریت دانش

دفاعی در

نیروهای مسلح

خلیلی‌پور و همکاران (۱۴۰۰)

<p>ارزیابی قرار گرفت. مقادیر بارهای عاملی متغیرهای انتخابی (۶ خرده سیستم، ۲۱ بعد کلان و ۵۷ مؤلفه اساسی)، حکایت از مطلوب بودن اجزای پیش گفته دارد و ضرایب مسیر به دست آمده، رابطه بین آن‌ها را مورد تأیید قرار داده است. در پایان؛ مستند به نتایج پژوهش، پیشنهادهایی برای نیروهای مسلح جمهوری اسلامی ایران ارائه گردید.</p>	<p>جمهوری اسلامی ایران</p>
<p>استراتژی مدیریت دانش را در دو بعد در نظر می‌گیرند: ۱- خلق یا کسب دانش جدید ۲- به کارگیری و اهرم‌سازی دانش موجود برای خلق محصولات و فرآیندهای سازمانی جدید. نوناکا و همکاران (۲۰۰۴) چهار نوع استراتژی خلق و تبدیل دانش‌های صریح و ضمنی در سازمان‌ها بدین صورت ارائه نموده‌اند: ۱- اجتماعی‌سازی (پنهان به پنهان) ۲- برونی‌سازی (پنهان به آشکار) ۳- ترکیب‌سازی (آشکار به آشکار) ۴- درونی‌سازی (آشکار به پنهان).</p>	<p>مدیریت استراتژیک سرمایه فکری و دانش سازمانی بیرلی و دالی<sup>۱</sup> (۲۰۰۲)</p>
<p>در این پژوهش چارچوب پیشنهادی در دو سطح استراتژیکی (ارزیابی، ساخت و توسعه)؛ و سطح تاکتیکی (تحت فرآیند گرفتن، به کار بردن، یادگیری و توزیع) بحث شده است.</p>	<p>چارچوبی برای مدیریت استراتژیک "رد" رگ و لیندسی<sup>۲</sup> (۲۰۰۶)</p>
<p>در این مقاله ابتدا یک چارچوبی برای ارزیابی اجرای مدیریت دانش از دیدگاه اقتصادی ارائه شده است. سپس پرسشنامه استاندارد طراحی و در اختیار متخصصان و خبرگان صنعت و دانشگاه قرار گرفت. پس از جمع‌آوری داده‌ها، فاکتورهای اقتصادی اصلی تأثیرگذار بر اجرای سیستم مدیریت استراتژیک دانش در بخش خدمات مالی با تمرکز بر بخش بانکداری شناسایی شد. نهایتاً پیشنهادات کاربردی به صنعت مورد مطالعه ارائه شد.</p>	<p>اقتصاد مدیریت استراتژیک دانش: یک مدل جدید برای ارزیابی صفری کاهره (۲۰۱۱)</p>
<p>محققان در این پژوهش، ۳۱۰ شرکت اسپانیایی را مورد مطالعه قرار داده‌اند. براساس این پژوهش دو استراتژی مدیریت دان (مدون و شخصی) می‌توانند بر روی عملکرد</p>	<p>مدیریت دانش استراتژیک: نوآوری و عملکرد سازمانی کارولینا و آنجل<sup>۳</sup> (۲۰۱۱)</p>

1. Bierly & Daly
2. Riege and Lindsay
3. Carolina & Ángel

سازمان به طور مستقیم و غیرمستقیم (از طریق افزایش توانایی نوآوری) اثر بگذارد.

در این پژوهش پس از شناسایی عوامل مهم و کلیدی در اجرای مدیریت استراتژیک دانش و توزیع و جمع‌آوری عقاید خبرگان و متخصصان از طریق پرسشنامه در بزرگ‌ترین بخش خدمات صنعت بانکداری ایران و بکارگیری رویکرد مدلسازی معادلات ساختاری و تأیید اعتبار عوامل بحرانی موفقیت، پیشنهادات علمی و کاربردی به صنعت ارائه شد.

آن‌ها به فقدان مطالعات قبلی در خصوص ارزیابی و تحلیل سنجه‌های مدیریت استراتژیک دانش پی بردند. لذا در این مطالعه با استفاده از تکنیک تأسیس فازی و احتساب وزن پارامترها و شاخص‌ها به رتبه‌بندی گزینه‌های استخراجی پرداختند. نتایج پژوهش آن‌ها نشان داد که مزیت رقابتی شرکت از طریق مدیریت استراتژیک دانش و پشتیبانی مدیریت ارشد بهبود می‌یابد. آن‌ها همچنین نشان دادند که مفاهیم مدیریتی و نظری پشتیبانی مدیریت ارشد و چرخه‌های فرآیند مدیریت دانش مهم‌ترین ابعاد مدیریت استراتژیک دانش به منظور بهبود عملکرد شرکت در بخش کسب و کار کشاورزی هستند.

مطابق تأکید آن‌ها، علیرغم انجام تمام پژوهش‌ها در حوزه مدیریت دانش، اهمیت نظری و کاربردی مرتبط با دستیابی و اجرای مدیریت استراتژیک دانش در رویکرد هولیستیک به استراتژی کسب و کار و اجزای مختلف تأثیرگذار بر مزیت رقابتی بلندمدت سازمان‌ها چندان بحث نشده است.

ارزیابی فاکتورهای بحرانی موفقیت برای اجرای مدیریت استراتژیک دانش در بخش خدمات  
فرزین و همکاران  
(۲۰۱۴)

ارایه یک رویکرد و مدل نظری مدیریت استراتژیک دانش در بخش کسب و کار کشاورزی  
لی<sup>۱</sup> و همکاران  
(۲۰۱۸)

مدیریت استراتژیک دانش در عصر دیجیتال  
ماریا و آلوارو<sup>۲</sup>  
(۲۰۱۹)

### مروری بر پیشینه و ادبیات پژوهش

در جدول ۱ به طور خلاصه پیشینه داخلی و خارجی مرتبط با موضوع پژوهش آورده شده است:

شناسایی معیارهای ارزیابی سیستم مدیریت استراتژیک دانش و ارائه مدل مفهومی پژوهش

محمدمقدم و همکاران (۱۳۹۴) در پژوهشی، تعداد ۱۳ عامل مؤثر بر استراتژیک مدیریت دانش مستخرج از مدل‌ها، چارچوب‌ها، روش‌ها و متدولوژی‌ها به صورت زیر پیشنهاد دادند:

۱- ارزیابی فرآیندهای مدیریت دانش

۲- تدوین اهداف مدیریت دانش

۳- عوامل فرهنگی

۴- آنالیز نیازهای دانشی

۵- استفاده از روش‌های حل مسئله

۶- توجه به انواع دانش سازمانی به تفکیک

۷- ارزیابی منابع دانشی

۸- ساختار سازمانی

۹- استراتژی فناوری اطلاعات

۱۰- استراتژی منابع انسانی

۱۱- شناسایی دانش استراتژیک

۱۲- توجه به استراتژی‌های پویای مدیریت دانش

۱۳- فرآیندهای مارپیچ دانش سازمان.

همچنین صفری کاهره<sup>۱</sup> (۲۰۱۱) و فرزین<sup>۲</sup> و همکاران (۲۰۱۴) در پژوهش‌های خود،

معیارهایی به صورت جدول ۱ برای ارزیابی مدیریت استراتژیک دانش ارائه داده‌اند:

جدول ۱: معیارهای ارزیابی مدیریت استراتژیک دانش (صفری کاهره، ۲۰۱۱؛ فرزین و همکاران، ۲۰۱۴)

معیار	ردیف
نسبت‌های مالی	۱
رشد و یادگیری	۲
مفهوم یا بافت تغییر سازمانی	۳
مدیریت هزینه	۴
مدیریت درآمد	۵
مدیریت ارتباط با مشتری	۶
مسئولیت‌پذیری اجتماعی شرکت <sup>۱</sup>	۷
نسبت بهره‌وری شرکت <sup>۲</sup>	۸
تقویت قابلیت‌های دانش	۹
دارایی‌های دانش سازمان	۱۰
افزایش یا تقویت مبتنی بر شایستگی	۱۱
قابلیت‌های استراتژیک سازمانی	۱۲
کیفیت مدیریت دانش	۱۳
درخواست اشتغال و نسبت گردش مالی	۱۴
مدیریت ریسک	۱۵
ابهام سازمانی	۱۶
چابکی سازمانی	۱۷
موانع اشتراک‌گذاری دانش	۱۸
تقویت سیستم یاداش	۱۹
زیرساخت‌های مدیریت دانش	۲۰

در این پژوهش با توجه به مرور ادبیات، عوامل کلیدی اولیه و تأثیرگذار بر مدیریت استراتژیک دانش به صورت زیر پیشنهاد شدند:

1. Corporate Social Responsibility (CSR)
2. Corporate Productivity Ratio

جدول ۲: عوامل کلیدی اولیه و تأثیرگذار بر مدیریت استراتژیک دانش

ردیف	عامل کلیدی	توصیف عامل	محققان
۱	مدیریت دانش	(آنالیز نیازهای دانشی، استفاده از روش‌های حل مسئله (استفاده مجدد از دانش)، بهبود دارایی‌های دانش سازمان، تقویت قابلیت‌های دانش، بهبود کیفیت مدیریت دانش، تقویت زیرساخت‌های مدیریت دانش)؛	(صفری کاهره، ۲۰۱۱؛ فرزین و همکاران، ۲۰۱۴)
۲	ارزیابی منابع دانشی	(فناوری‌های نوین و پایگاه‌های داده)؛	(محمدی مقدم و همکاران، ۱۳۹۴)
۳	توجه به انواع دانش سازمانی به تفکیک	(تکنیک‌های خلاقیت، مستندسازی دانش‌های موجود)؛	(محمدی مقدم و همکاران، ۱۳۹۴)
۴	ارزیابی فرآیندهای مدیریت دانش و شناسایی دانش استراتژیک	(تدوین اهداف و چشم‌انداز مدیریت دانش شامل خلق، کسب، حفظ و بکارگیری دانش)؛	(محمدی مقدم و همکاران، ۱۳۹۴)
۵	عوامل فرهنگی	(فرهنگ تسهیم و اشتراک‌گذاری دانش، استفاده از فناوری اطلاعات)؛	(محمدی مقدم و همکاران، ۱۳۹۴)
۶	بهبود ساختار سازمانی	(مدیریت و رهبری، تمرکز سازمانی، بینش راهبردی)؛	(صفری کاهره، ۲۰۱۱؛ فرزین و همکاران، ۲۰۱۴؛ محمدی مقدم و همکاران، ۱۳۹۴)
۷	استراتژی منابع انسانی	(آموزش، جانشین‌پروری، کارگروهی، یادگیری)؛	(محمدی مقدم و همکاران، ۱۳۹۴)
۸	توجه به استراتژی‌های پویای مدیریت دانش	(رهبری تحول‌گرا، تجربه‌محوری)؛	(صفری کاهره، ۲۰۱۱؛ فرزین و همکاران، ۲۰۱۴؛ محمدی مقدم و همکاران، ۱۳۹۴)
۹	فرآیندهای مارپیچ دانش سازمان	(اجتماعی کردن، بیرونی کردن، درونی کردن، ترکیب).	(صفری کاهره، ۲۰۱۱؛ فرزین و همکاران، ۲۰۱۴؛ محمدی مقدم و همکاران، ۱۳۹۴)

که در ادامه و در بخش تحلیل و یافته‌های پژوهش، تمامی این عوامل طی پرسشنامه‌ای در اختیار خبرگان، مدیران و کارشناسان بانک سپه منطقه همدان قرار می‌گیرند تا پس از جمع‌آوری نظرات و با استفاده از رویکرد تحلیل مسیر، عوامل کلیدی نهایی استخراج شوند. نهایتاً با استفاده از تکنیک تصمیم‌گیری سوارا، رتبه‌بندی عوامل از نظر اهمیت در پیاده‌سازی سیستم مدیریت استراتژیک دانش صورت پذیرد. شکل ۱، مدل مفهومی پیشنهادی پژوهش را نشان می‌دهد:

شکل ۱: مدل مفهومی پژوهش



## a. فرضیه‌ها و پرسش‌های اصلی پژوهش

### فرضیات اصلی

- مدیریت دانش در پیاده‌سازی سیستم مدیریت استراتژیک دانش در بانک سپه منطقه همدان تأثیر مثبت دارد.
- ارزیابی منابع دانشی در پیاده‌سازی سیستم مدیریت استراتژیک دانش در بانک سپه منطقه همدان تأثیر مثبت دارد.
- توجه به انواع دانش سازمانی در پیاده‌سازی سیستم مدیریت استراتژیک دانش در بانک سپه منطقه همدان تأثیر مثبت دارد.
- ارزیابی فرآیندهای مدیریت دانش و شناسایی دانش استراتژیک در پیاده‌سازی سیستم مدیریت استراتژیک دانش در بانک سپه منطقه همدان تأثیر مثبت دارد.
- عوامل فرهنگی در پیاده‌سازی سیستم مدیریت استراتژیک دانش در بانک سپه منطقه همدان تأثیر مثبت دارد.
- بهبود ساختار سازمانی در پیاده‌سازی سیستم مدیریت استراتژیک دانش در بانک سپه منطقه همدان تأثیر مثبت دارد.
- استراتژی منابع انسانی در پیاده‌سازی سیستم مدیریت استراتژیک دانش در بانک سپه منطقه همدان تأثیر مثبت دارد.
- توجه به استراتژی‌های پویای مدیریت دانش در پیاده‌سازی سیستم مدیریت استراتژیک دانش در بانک سپه منطقه همدان تأثیر مثبت دارد.
- فرآیندهای ماریج دانش سازمان در پیاده‌سازی سیستم مدیریت استراتژیک دانش در بانک سپه منطقه همدان تأثیر مثبت دارد.

### پرسش‌های اصلی

- عوامل نهایی تأثیرگذار بر موفقیت در اجرای سیستم مدیریت استراتژیک دانش در بانک سپه منطقه همدان کدام‌اند؟



- رتبه‌بندی این عوامل از نظر اهمیت جهت اجرای سیستم مدیریت استراتژیک دانش در بانک سپه منطقه همدان چگونه است؟
- چه راهکارهایی به بانک سپه منطقه همدان در جهت پیاده‌سازی و بهبود سیستم مدیریت استراتژیک دانش می‌توان ارائه داد؟

### روش‌شناسی پژوهش

پژوهش حاضر از نظر هدف، کاربردی<sup>۱</sup> است. همچنین این پژوهش، از نظر روش اجراء، توصیفی-پیمایشی<sup>۲</sup> است. این پژوهش همانند تحقیقات پیمایشی، از طریق ابزار پرسشنامه به توصیف نظام‌وار وضعیت فعلی می‌پردازد و ویژگی‌ها و صفات آن را مطالعه و بررسی می‌نماید. به عبارتی گردآوری داده‌ها با استفاده از پرسشنامه و مصاحبه صورت می‌گیرد. جامعه آماری این پژوهش در دو بخش در نظر گرفته می‌شود؛ در خصوص بررسی و استخراج عوامل نهایی تأثیرگذار بر اجرای سیستم مدیریت استراتژیک دانش با استفاده از رویکرد تحلیل مسیر، نظرات کلیه کارکنان بانک سپه شعب منطقه همدان به تعداد ۳۳۰ نفر در نظر گرفته شد که با استفاده از فرمول کوکران می‌توان اندازه نمونه مناسب را محاسبه کرد. روش نمونه‌گیری این پژوهش، روش تصادفی ساده است و برای تعیین حجم نمونه از جدول مورگان یا فرمول کوکران استفاده شده است. فرمول کوکران برابر است با:

$$n = \frac{\frac{z^2 pq}{d^2}}{1 + \frac{1}{N} \left( \frac{z^2 pq}{d^2} - 1 \right)}$$

مطابق جدول مورگان و فرمول ذکر شده اندازه نمونه آماری تقریباً برابر با ۱۸۰ نفر است. همچنین در رابطه با ارزیابی و رتبه‌بندی عوامل استخراجی با استفاده از تکنیک سوارا از عقاید مدیران و متخصصان با حداقل مدرک کارشناسی و ۵ سال سابقه کار در بانک سپه استان همدان استفاده می‌شود که تعداد کل آن‌ها، ۹۳ نفر است؛ به طوری که می‌توان با در

---

1. applied research  
2. survey research

نظر گرفتن نمونه‌ای از این جامعه به تعداد حداقل ۲۰ نمونه (در این پژوهش، ۶۱ نفر) با استفاده از روش نمونه‌گیری تصادفی ساده) نسبت به ارزیابی عوامل اقدام کرد. این پژوهش به صورت مقطعی بوده و وضعیت مسئله موردنظر را در بهار سال ۱۳۹۸ مورد سنجش قرار گرفت. در این پژوهش برای تجزیه و تحلیل اطلاعات، از روش‌های زیر استفاده شد:

- به منظور شناسایی عوامل کلیدی و مؤثر بر سیستم مدیریت استراتژیک دانش، از رویکرد تحلیل مسیر استفاده شد.

- به منظور تعیین اهمیت (وزن) عوامل کلیدی، رتبه‌بندی آن‌ها و نهایتاً استخراج مؤثرترین (بااهمیت‌ترین) عامل در سیستم مدیریت استراتژیک دانش از تکنیک سوارا<sup>۱</sup> (تحلیل نسبت ارزیابی وزن‌دهی تدریجی) بهره گرفته می‌شود.

به منظور اجرای رویکرد تحلیل مسیر، پس از مروری جامع بر ادبیات پژوهش و مصاحبه با مدیران و خبرگان شعب بانک سپه منطقه همدان، عوامل کلیدی موفقیت در اجرای سیستم مدیریت استراتژیک دانش شناسایی می‌گردد. سپس پرسشنامه طراحی شده در اختیار ۲۰۰ نفر از مدیران، خبرگان و کارشناسان بانک مذکور قرار می‌گیرد تا دیدگاه‌ها و نظرات خود را در خصوص تأثیرگذاری این عوامل اعلام نمایند. در ادامه به منظور تعیین وزن (اهمیت و رتبه) عوامل از تکنیک سوارا بهره گرفته می‌شود. ارزیابی وزن، یکی از موضوعات مهم در بسیاری از مسائل تصمیم‌گیری چندمعیاره است. تکنیک تصمیم‌گیری سوارا یکی از انواع روش‌های وزن‌دهی است که متخصصان در آن نقش مهمی را در محاسبه وزن و ارزیابی نهایی دارند (زلفانی و همکاران<sup>۱</sup>، ۲۰۱۲). در این تکنیک، متخصصان قبل از هر چیز، شاخص‌ها را اولویت‌بندی می‌کنند. مهم‌ترین شاخص، رتبه یک و کم‌اهمیت‌ترین آن‌ها رتبه آخر می‌گیرد. نهایتاً معیارها بر اساس مقادیر متوسط اهمیت نسبی اولویت‌بندی می‌شوند. در این روش، متخصص نقش مهمی در ارزیابی وزن‌های محاسبه شده دارد. همچنین هر متخصص اهمیت هر معیار را با توجه به دانش ضمنی، اطلاعات و تجربیات خود مشخص می‌کند. آنگاه با توجه به ارزش متوسط رتبه‌های گروهی به دست آمده از

---

1. Stepwise Weight Assessment Ratio Analysis (SWARA)

1. Zolfani et al

متخصصان، وزن هر معیار تعیین می‌گردد (کرشولین و همکاران، ۲۰۱۰؛ اجلی و همکاران، ۱۳۹۶). اجرای تکنیک سوارا با استفاده از روش نمونه‌گیری غیراحتمالی و هوشمند، ۶۱ خبره و متخصص بانک مذکور انتخاب می‌شوند. این نوع نمونه‌گیری یک روش غیراحتمالی است که حالت انتخاب تصادفی دارد و معمولاً تعداد ۱۰ تا ۲۰ نفر خبره کافی دانسته می‌شود. در این پژوهش محققان با این تعداد خبره با اشباع تئوریک در حوزه مورد بررسی دست یافتند چرا که اشباع تئوریک زمانی رخ می‌دهد که دیگر داده‌ای که به تعریف خصوصیات یک طبقه کمک می‌کند به پژوهش وارد نشود و تمام مقایسه‌های موردنظر اتفاق افتاده باشد (اجلی و همکاران، ۱۳۹۶). در واقع این خبرگان همگی از مدیران رده اول شعب بانک سپه منطقه همدان هستند و کاملاً به موضوع مورد بررسی اشراف دارند. سپس این عوامل وارد پرسشنامه دوم طراحی شده پژوهش حاضر شده و در اختیار خبرگان موردنظر قرار می‌گیرد تا نظرات خود را در مورد اهمیت این عوامل بیان نمایند. در مرحله‌ی بعد با استفاده از گام‌های تکنیک سوارا (که در ادامه به تفصیل شرح داده می‌شود)، اطلاعات پرسشنامه موردتحلیل قرار خواهند گرفت تا به این وسیله وزن یا اهمیت عوامل کلیدی حاصل شود و نهایتاً رتبه‌بندی این عوامل از نظر اهمیت در سیستم مدیریت استراتژیک دانش مشخص شود.

### گام‌های اجرایی تکنیک سوارا

گام ۱: محاسبه درصد نظرات شاخص‌ها؛

گام ۲: مرتب‌سازی عوامل بر اساس اهمیت؛

گام ۳: اختلاف نسبی نظرات هر شاخص نسبت به شاخص بعدی ( $S_j$ )؛

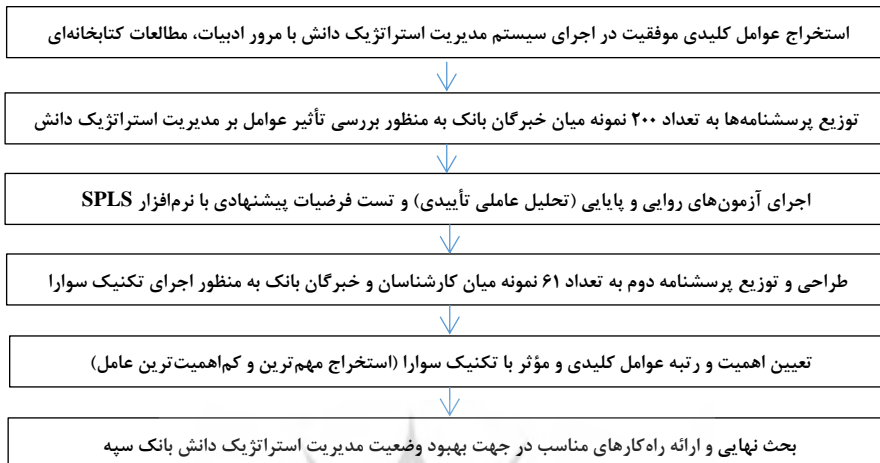
گام ۴: محاسبه مقادیر رشد ( $k_j$ ) برای شاخص‌ها؛

گام ۵: محاسبه اهمیت بازیابی شده شاخص‌ها ( $q_j$ )؛

گام ۶: محاسبه وزن شاخص‌ها ( $w_j$ ).

با عنایت به توضیحات فوق، مراحل انجام پژوهش در شکل ۲ نشان داده شده است.

شکل ۲: مراحل انجام پژوهش



### بحث و یافته‌های پژوهش

#### ویژگی‌های جمعیت‌شناختی جامعه

در این پژوهش، از شاخص‌های آمار توصیفی برای بررسی ویژگی‌های جمعیت‌شناختی پاسخ‌دهندگان استفاده شده است.

**جنسیت:** از ۱۸۰ نفر نمونه انتخابی، تعداد ۱۳۰ نفر یعنی ۷۲ درصد مرد و ۵۰ نفر یعنی ۲۸ درصد پاسخ‌دهندگان زن هستند.

**سن:** برای سهولت ارائه سن، پاسخ‌دهندگان در چهار گروه سنی به صورت زیر دسته‌بندی شده‌اند. ۲۲ نفر یعنی معادل ۱۲/۱۲ درصد افراد کمتر از ۳۵ سال هستند. ۵۹ نفر یعنی ۳۲/۷۸ درصد افراد بین ۳۵ تا ۴۵ سال سن، ۵۳ نفر یعنی ۲۹/۴۴ درصد افراد ۴۵ تا ۵۰ سال سن و ۴۶ نفر معادل ۲۵/۵۶ درصد، سن بالای ۵۰ سال دارند.

**تحصیلات:** تعداد ۸۴ نفر از پاسخ‌دهندگان یعنی ۴۶/۶۷ درصد افراد مدرک تحصیلی کارشناسی و پایین‌تر دارند. تعداد ۹۶ نفر از پاسخ‌دهندگان معادل ۵۳/۳۳ درصد دارای مدرک تحصیلی کارشناسی ارشد هستند و تعداد ۰ نفر معادل ۰/۰۰ درصد دارای مدرک دکترای تخصصی است.

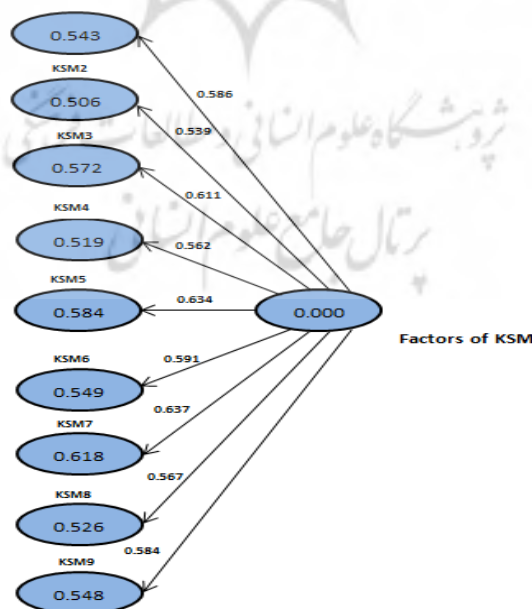
**سابقه شغلی:** برای سهولت ارائه سابقه شغلی، آن‌ها در چهار گروه به صورت زیر دسته‌بندی شده‌اند. ۲۸ نفر یعنی معادل ۱۵/۵۶ درصد افراد دارای کمتر از ۱۰ سال سابقه هستند. ۴۷ نفر یعنی ۲۶/۱۱ درصد افراد بین ۱۰ تا ۱۵ سال سابقه دارند. ۶۴ نفر یعنی ۳۵/۵۶ درصد افراد ۱۵ تا ۲۰ سال سابقه و ۴۱ نفر معادل ۲۲/۷۷ درصد سابقه ۲۰ سال و بیشتر دارند.

### آزمون فرضیات: تحلیل عاملی تأییدی و سنجش بارهای عاملی

قبل از وارد شدن به مرحله آزمون فرضیات و مدل مفهومی پژوهش، لازم است تا از صحت مدل‌های اندازه‌گیری متغیر مستقل و متغیر وابسته اطمینان حاصل شود. این کار توسط تحلیل عاملی تأییدی مرتبه اول صورت می‌گیرد. تحلیل عاملی تأییدی یکی از قدیمی‌ترین روش‌های آماری است که برای بررسی ارتباط بین متغیرهای مکنون (عامل‌های بدست آمده) و متغیرهای مشاهده شده (پرسش‌ها) به کار برده می‌شود و بیانگر مدل اندازه‌گیری است (داوری و رضازاده، ۱۳۹۳).

شکل ۳، خروجی نرم‌افزار **SPLS** شامل تحلیل عاملی تأییدی و ضرایب بارهای عاملی را نشان می‌دهد:

شکل ۳: ضرایب بارهای عاملی



مقدار ملاک برای مناسب بودن ضرایب بارهای عاملی ۰/۴ است (داوری و رضازاده، ۱۳۹۳). همان‌گونه که در شکل ۳ مشخص است، تمامی نه عدد ضرایب بارهای عاملی عوامل از ۰/۴ بیشتر است که نشان از مناسب بودن این معیار دارد.

i.

ii. آلفای کرونباخ، پایایی ترکیبی و روایی همگرا

مقادیر شاخص‌های پایایی ترکیبی، آلفای کرونباخ و میانگین واریانس استخراجی (AVE) مربوط به نه سازه پژوهش در جدول ۳ آمده است:

جدول ۳: مقادیر معیارهای پایایی ترکیبی، آلفای کرونباخ و میانگین واریانس استخراجی

سازه‌ها	AVE	پایایی ترکیبی	آلفای کرونباخ
مدیریت دانش	۰/۵۶۹۳۰۲	۰/۷۳۸۲۷۶	۰/۷۲۱۰۸۷
دانشی منابع ارزیابی	۰/۵۷۳۸۲۷	۰/۸۵۶۳۷۹	۰/۷۳۹۲۸۷
تفکیک سازمانی به دانش انواع به توجه	۰/۵۹۵۳۶۲	۰/۷۷۶۳۹۲	۰/۷۴۹۲۶۷
دانش مدیریت دانش و شناسایی فرآیندهای ارزیابی استراتژیک	۰/۵۷۳۹۸۷	۰/۷۵۶۲۸۷	۰/۷۲۸۳۹۷
فرهنگی عوامل	۰/۴۹۷۳۸۲	۰/۷۸۱۲۹۸	۰/۷۶۲۳۷۶
سازمانی بهبود ساختار	۰/۶۱۰۲۴۳	۰/۸۸۳۵۴۲	۰/۸۶۳۸۷۶
انسانی منابع استراتژی	۰/۶۱۲۴۹۷	۰/۷۹۳۶۵۱	۰/۸۷۳۴۵۹
دانش مدیریت استراتژی‌های پویای به توجه	۰/۵۳۷۲۶۹	۰/۷۱۹۲۵۶	۰/۷۹۳۸۷۲
دانش سازمان مارپیچ فرآیندهای	۰/۵۷۳۰۹۸	۰/۸۴۹۳۸۷	۰/۷۲۸۳۰۹

همان‌طور که در جدول ۲ مشخص شده است، مقدار مربوط به معیارهای پایایی ترکیبی و آلفای کرونباخ برای ۹ سازه بالاتر از ۰/۷ است که حاکی از پایایی مناسب مدل دارد. فورنل و لارکر (۱۹۸۱) مقدار مناسب برای AVE را ۰/۵ به بالا معرفی کرده‌اند (داوری و همکار، ۱۳۹۳). همان‌گونه که مشخص است مقدار AVE تمامی سازه‌ها بالاتر از ۰/۵ است که نشان‌دهنده روایی همگرای مناسب مدل است.

.iii

.iv. بررسی روایی واگرا

این معیار دو موضوع را پوشش می‌دهد: الف) مقایسه میزان همبستگی بین شاخص‌های یک سازه با آن سازه در مقابل همبستگی آن شاخص‌ها با سازه‌های دیگر ب) مقایسه میزان همبستگی یک سازه با شاخص‌هایش در مقابل همبستگی آن سازه با سایر سازه‌ها با روش فورنل و لارکر (داوری و همکار، ۱۳۹۳).

فورنل و لارکر (۱۹۸۱) برای بررسی روایی واگرا، ماتریسی را پیشنهاد می‌دهند که قطر اصلی این ماتریس حاوی جذر مقادیر AVE سازه‌ها با توجه به جدول ۲ است. بنابراین ماتریس فورنل و لارکر برای بررسی روایی واگرای مدل به صورت جدول ۴ خواهد بود:

جدول ۴: گزارش نهایی روایی واگرا با روش فورنل و لارکر

سازه‌ها	مدیریت دانش	ارزیابی منابع دانشی	توجه به انواع دانش سازمانی به تفکیک	ارزیابی فرآیندها به انواع دانش و شناسایی دانش استراتژیک	عوامل فرهنگی سازمانی	بهبود ساختار سازمانی	استراتژیک	توجه به استراتژی‌های پویای مدیریت دانش	فرآیندها ی مارپیچ دانش سازمان
مدیریت دانش	۷۵۴۵۲	۰/۱							
ارزیابی منابع دانشی	۶۴۸۳۷	۷۵۷۵۱	۰/۴						
توجه به انواع دانش سازمانی به تفکیک	۶۱۹۲۸	۶۸۳۵۴	۷۷۱۵۹	۰/۷	۰/۶	۰/۷			

ارزیابی	۵۹۳۷۶	۶۴۰۳۹	۷۳۹۲۷	۷۵۷۶۱۹				
فرآیندها	۰/۵	۰/۸	۰/۶	۰/				
ی								
مدیریت								
دانش و								
شناسایی								
دانش								
استراتژی								
ک								
عوامل	۶۸۵۳۶	۵۹۷۸۲	۶۸۴۹۸	۷۱۹۲۳۷	۷۰۵۲۵			
فرهنگی	۰/۲	۰/۱	۰/۳	۰/	۰/۳			
بهبود	۶۹۲۰۸	۷۲۰۱۹	۶۹۸۳۰	۶۹۷۳۸۴	۶۵۷۲۹	۷۸۱۱۸		
ساختار	۰/۷	۰/۸	۰/۹	۰/	۰/۳	۰/۱		
سازمانی								
استراتژی	۷۳۹۲۸	۶۹۷۳۵	۷۱۹۲۸	۷۰۳۷۶۵	۶۷۹۳۰	۶۷۲۹۸	۷۸۲۶۲	
منابع	۰/۷	۰/۴	۰/۷	۰/	۰/۹	۰/۳	۰/۲	
انسانی								
توجه به	۵۶۳۷۸	۶۷۸۴۳	۶۸۵۶۷	۶۸۴۰۹۳	۶۶۳۸۶	۷۳۰۲۹	۷۱۹۸۲	۷۳۲۹۸۶
استراتژی‌ه	۰/۲	۰/۹	۰/۴	۰/	۰/۵	۰/۸	۰/۳	۰
ای پویای								
مدیریت								
دانش								
فرآیندها	۶۵۰۳۹	۷۰۸۳۷	۷۴۸۳۹	۷۰۴۶۳۷	۶۱۶۵۷	۶۹۳۵۹	۷۴۰۳۹	۶۶۷۲۹۸
ی	۰/۸	۰/۶	۰/۱	۰/	۰/۳	۰/۴	۰/۸	۰
مارپیچ								
دانش								
سازمان								

با توجه به مقادیر حاصله در جدول ۳ روایی و اگرایی مناسب داده‌ها مورد تأیید قرار می‌گیرد.

#### ۷. برازش مدل ساختاری: آزمون فرضیات

بعد از برازش مدل‌های اندازه‌گیری، نوبت به برازش مدل ساختاری پژوهش می‌رسد. بخش مدل ساختاری بر خلاف مدل‌های اندازه‌گیری، به پرسش‌ها (متغیرهای آشکار) کاری ندارد و تنها متغیرهای پنهان همراه با روابط میان آن‌ها بررسی می‌گردد. برای بررسی برازش

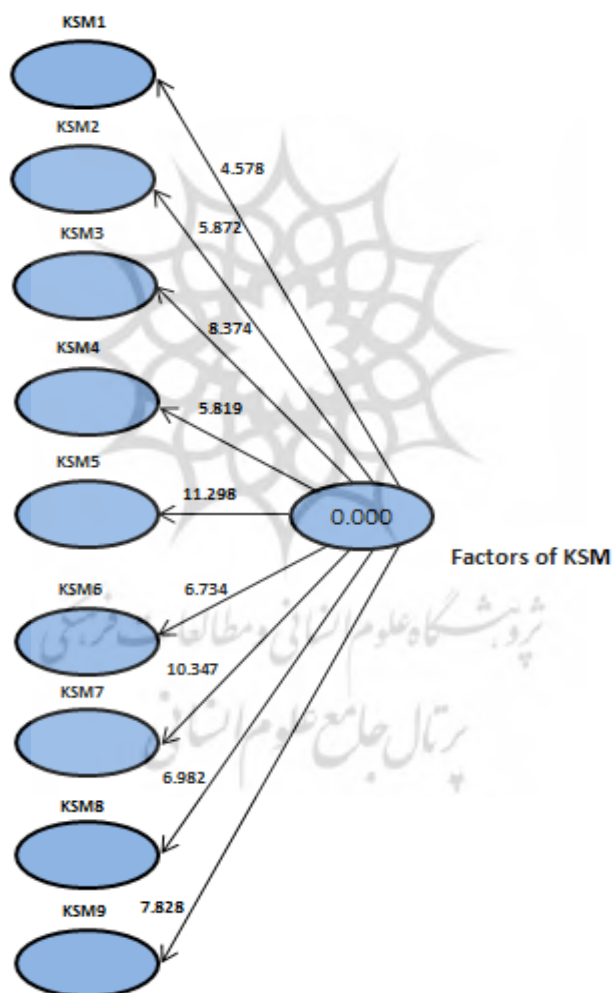


مدل ساختاری اولین و اساسی ترین معیار، ضرایب معناداری Z یا همان مقادیر t-values است (داوری و همکار، ۱۳۹۳).

*vi*. ضرایب معناداری Z (مقادیر t-values)

شکل ۴، مدل ترسیم شده همراه با ضرایب معناداری Z را نشان می دهد:

شکل ۴: مدل ترسیم شده همراه با ضرایب معناداری Z



همان‌گونه که از شکل ۴ مشخص است، ضریب مربوط به تمامی مسیرها از ۱/۹۶ بیشتر است که معنادار بودن این مسیرها و مناسب بودن مدل ساختاری را نشان می‌دهد. لذا تمامی فرضیه‌های پژوهش نیز تأیید می‌شوند. به عبارتی تمامی عوامل شناسایی شده در پیاده‌سازی سیستم مدیریت استراتژیک دانش بانک سپه منطقه همدان مؤثر هستند.

#### vii. معیار $R^2$

دومین معیار برای بررسی برازش مدل ساختاری در یک پژوهش، ضرایب  $R^2$  مربوط به متغیرهای پنهان درون‌زای (وابسته) مدل است.  $R^2$  معیاری است که نشان از تأثیر یک متغیر برون‌زا بر یک متغیر درون‌زا دارد و سه مقدار ۰/۱۹، ۰/۳۳ و ۰/۶۷ به عنوان مقدار ملاک برای مقادیر ضعیف، متوسط و قوی  $R^2$  در نظر گرفته می‌شود (داوری و همکار، ۱۳۹۳). با توجه به شکل ۳، مقدار  $R^2$  برای تمامی نه سازه درون‌زای مدل بالای ۰/۴ محاسبه شده است که با توجه به سه مقدار ملاک، مناسب بودن برازش مدل ساختاری را تأیید می‌سازد.

#### viii. معیار $Q^2$

این معیار قدرت پیش‌بینی مدل را مشخص می‌سازد و در صورتی که در مورد یک سازه درون‌زا سه مقدار ۰/۰۲، ۰/۱۵ و ۰/۳۵ را کسب نماید، به ترتیب نشان از قدرت پیش‌بینی ضعیف، متوسط و قوی سازه یا سازه‌های برون‌زای مربوط به آن را دارد. شکل ۵، خروجی نرم‌افزار را نشان می‌دهد:

شکل ۵: خروجی نرم‌افزار برای معیار  $Q^2$

سازه‌ها	1-SSE/SSO
مدیریت دانش	۰/۱۸۳۵۶۴
ارزیابی منابع دانشی	۰/۲۱۹۲۸۷
توجه به انواع دانش سازمانی به تفکیک	۰/۲۲۸۳۷۶
ارزیابی فرآیندهای مدیریت دانش و شناسایی دانش استراتژیک	۰/۲۴۲۰۸۵
عوامل فرهنگی	۰/۱۹۴۵۶۲
بهبود ساختار سازمانی	۰/۲۰۳۷۴۸
استراتژی منابع انسانی	۰/۱۷۸۲۹۶
توجه به استراتژی‌های پویای مدیریت دانش	۰/۱۹۷۳۵۴

با توجه به مقادیر حاصله برای  $Q^2$  سازه‌های درون‌زا، مشخص می‌شود که قدرت پیش‌بینی قوی مدل در خصوص تمامی سازه‌ها وجود دارد و برازش مدل ساختاری پژوهش، مجدداً تأیید می‌شود.

.ix

*x*. برازش مدل کلی با معیار *GOF*

در نهایت، بعد از محاسبه همه معیارهای برازش مدل‌های اندازه‌گیری و مدل ساختاری پژوهش، باید برازش کلی مدل محاسبه شود. این معیار که با *GOF* نشان داده می‌شود، عددی بین صفر و یک است و هرچقدر به یک نزدیک‌تر باشد، حکایت از برازش کلی بالاتر مدل دارد. سه مقدار ۰/۰۱، ۰/۲۵ و ۰/۳۶ که به عنوان مقادیر ضعیف، متوسط و قوی برای *GOF* معرفی شده است (داوری و همکار، ۱۳۹۳)، از جذر حاصل ضرب مقادیر میانگین ضریب تعدیل و میانگین مقادیر افزونگی<sup>۱</sup> برای سازه‌های درون‌زای مدل بدست می‌آید. همان‌گونه که در خروجی نرم‌افزار محاسبه شد، مقدار *GOF* برابر با ۰/۳۱ حاصل شد که مقدار مناسبی است و نشان از برازش قوی مدل ساختاری دارد، در نتیجه برازش کلی مدل نیز تأیید می‌شود.

.xi ۳-۶- رتبه‌بندی عوامل کلیدی موفقیت اجرای سیستم مدیریت استراتژیک دانش با تکنیک

سوارا

به منظور پاسخگویی به پرسش اصلی پژوهش که: رتبه‌بندی عوامل کلیدی از نظر اهمیت جهت اجرای سیستم مدیریت استراتژیک دانش در بانک سپه منطقه همدان چگونه است؟ از تکنیک نوین تصمیم‌گیری چندشاخصه سوارا استفاده شد که در ادامه رویه گام به گام و اجرایی این تکنیک جهت محاسبه وزن عوامل و رتبه‌بندی آن‌ها تشریح می‌شود. در این پژوهش ۹ عامل کلیدی مؤثر بر اجرای موفق سیستم مدیریت استراتژیک دانش در بانک سپه منطقه همدان استخراج شد که در جدول ۵ آورده شده است:

جدول ۵: عوامل کلیدی بر اجرای موفق «سیستم مدیریت استراتژیک دانش»

عامل کلیدی	F1	F2	F3	F4	F5	F6	F7	F8	F9
توصی	مدیری	ارزیاب	توجه	ارزیابی	عوامل	بهبود	استراتژی	توجه به	فرآیندهای
ف	ت	ی	به	فرآیندهای	فرهن	ساختار	منابع	استراتژی‌ها	مارپیچ
عامل	دانش	منابع	انواع	مدیریت	گی	سازمان	انسانی	ی پویای	دانش
	دانشی	دانش	دانش	دانش و	ی	ی	مدیریت	مدیریت	سازمان
		سازمان	ی	شناسایی			دانش		
			دانش	دانش					
				استراتژی					
				ک					

در ادامه با استفاده از تکنیک سوارا به ارزیابی این عوامل پرداخته شد. بدین منظور برای ارزیابی عوامل از نظرات ۶۱ خبره بانک سپه منطقه همدان در این حوزه بهره گرفته شد؛ به طوری که از نظر سن، ۱۲ خبره کمتر از ۳۵ سال، ۳۴ خبره بین ۳۵ تا ۴۵ سال، ۸ خبره بین ۴۵ تا ۵۰ سال و ۷ خبره بالاتر از ۵۰ سال سن دارند. از نظر تحصیلات، ۱۳ نفر دارای مدرک دیپلم اما با سابقه و با تجربه بالا، ۲۹ نفر دارای مدرک کارشناسی، ۱۹ نفر دارای مدرک کارشناسی ارشد هستند. هیچ کارشناسی دارای مدرک دکتر نبود. بر مبنای سابقه شغلی، ۱۲ نفر دارای سابقه کمتر از ۱۰ سال، ۱۳ نفر دارای سابقه بین ۱۰ تا ۲۰ سال، ۲۷ نفر دارای سابقه بین ۲۰ تا ۲۵ سال و ۹ نفر دارای سابقه بالاتر از ۲۵ سال هستند. از نظر جنسیت نیز، ۴۴ نفر مرد و ۱۷ نفر زن بودند. همچنین بر مبنای واحد سازمانی، ۴۱ نفر در واحدهای صف و ۲۰ نفر در واحدهای ستادی مشغول به کار هستند.

#### اجرای گام‌ها:

گام ۱: با تقسیم تعداد نظرات هر شاخص بر تعداد خبرگان (۶۱)، درصد نظرات هر شاخص حاصل شد (جدول ۶):

جدول ۶: درصد نظرات و رتبه هر شاخص

عامل کلیدی	F1	F2	F3	F4	F5	F6	F7	F8	F9
توصیف عامل	مدیریت دانش	ارزیابی منابع دانشی	توجه به انواع دانش سازمانی	ارزیابی فرآیندهای مدیریت دانش و شناسایی استراتژیک	عوامل فرهنگی	بهبود ساختار سازمانی	استراتژی منابع انسانی	توجه به استراتژی‌های پویای مدیریت دانش	فرآیندهای ماریج دانش سازمان
تعداد نظرات	۲۶	۳۰	۳۳	۳۰	۳۱	۳۲	۵۴	۳۸	۱۳
درصد نظرات	۰/۴۳	۰/۴۹	۰/۵۴	۰/۴۹	۰/۵۱	۰/۵۲	۰/۸۸	۰/۶۲	۰/۲۱
رتبه	۷	۶	۳	۶	۵	۴	۱	۲	۸

گام ۲: عوامل را به ترتیب اهمیت در جدول ۷ مرتب می‌کنیم:

جدول ۷: مرتب‌سازی عوامل به ترتیب اهمیت

رتبه	۱	۲	۳	۴	۵	۶	۷	۸
عامل	F7	F8	F3	F6	F5	F2,F4	F1	F9
توضیح	استراتژی منابع انسانی	توجه به استراتژی‌های پویای مدیریت دانش	توجه به انواع دانش سازمانی	بهبود ساختار سازمانی	عوامل فرهنگی	ارزیابی منابع دانشی - ارزیابی فرآیندهای مدیریت دانش و شناسایی استراتژیک	مدیریت دانش	فرآیندهای ماریج دانش سازمان
درصد نظرات	۰/۸۸	۰/۶۲	۰/۵۴	۰/۵۲	۰/۵۱	۰/۴۹	۰/۴۳	۰/۲۱

گام ۳: اختلاف نسبی نظرات هر شاخص نسبت به شاخص بعدی، یعنی  $S_j$ ، را برای هر شاخص (غیر از شاخص اول) محاسبه می‌کنیم؛ عددی به عنوان  $S_j$  به شاخص اول تعلق نمی‌گیرد و  $S_2$  برابر با  $0/62 - 0/88 = 0/26$  و  $S_3$  برابر با  $0/54 - 0/62 = 0/08$  و ... خواهد بود (جدول ۸).

جدول ۸: مقادیر  $S_j$

عامل	F7	F8	F3	F6	F5	F2,F4	F1	F9
	استراتژی	توجه به	توجه به	بهبود	عوامل	ارزیابی منابع	مدیریت	فرآیندهای
	منابع	استراتژی‌های	انواع	ساختار	فرهنگی	دانشی -	دانش	ماریج
	انسانی	پویای	دانش	سازمانی		ارزیابی		دانش
		مدیریت دانش	سازمانی			فرآیندهای		سازمان
						مدیریت		
						دانش و		
						شناسایی		
						دانش		
						استراتژیک		
$S_j$	--	0/26	0/08	0/02	0/02	0/02	0/07	0/21

گام ۴: مقدار رشد  $k_j$  برای شاخص اول برابر با ۱ و برای شاخص‌های دیگر برابر با  $1 + S_j$  است. این مقادیر در جدول ۹ آورده شده است:

جدول ۹: مقادیر رشد  $k_j$  برای هر شاخص

عامل	F7	F8	F3	F6	F5	F2,F4	F1	F9
	استراتژی	توجه به	توجه به	بهبود	عوامل	ارزیابی منابع	مدیریت	فرآیندهای
	منابع	استراتژی‌های	انواع	ساختار	فرهنگی	دانشی -	دانش	ماریج
	انسانی	پویای	دانش	سازمانی		ارزیابی		دانش
		مدیریت دانش	سازمانی			فرآیندهای		سازمان
						مدیریت		
						دانش و		
						شناسایی		
						دانش		
						استراتژیک		
$k_j$	--	1/26	1/08	1/02	1/02	1/02	1/07	1/21

گام ۵: اهمیت بازیابی شده شاخص اول (F7)، یعنی  $q_1$ ، را برابر با ۱ قرار می‌دهیم و با تقسیم  $q_j$  شاخص قبلی بر  $k_j$  آن شاخص، مقادیر  $q_j$  شاخص‌های دیگر را نیز محاسبه می‌کنیم؛ برای مثال  $q_1 = 1$  و  $k_2 = 1.26$  است، بنابراین  $q_2 = \frac{1}{1.26} = 0.79$  و نیز  $q_3 = \frac{q_2}{k_3} = \frac{0.79}{1.08} = 0.73$ . مقادیر استخراجی  $q_j$  در جدول ۱۰ ارائه شده است:

جدول ۱۰: مقادیر  $q_j$  برای هر شاخص

عامل	F7	F8	F3	F6	F5	F2,F4	F1	F9
	استراتژی	توجه به	توجه به	بهبود	عوامل	ارزیابی منابع	مدیریت	فرآیندهای
	منابع	استراتژی‌های	انواع	ساختار	فرهنگی	دانشی -	دانش	ماریج
	انسانی	پویای	دانش	سازمانی		ارزیابی		دانش
		مدیریت دانش	سازمانی			فرآیندهای		سازمان
						مدیریت		
						دانش و		
						شناسایی		
						دانش		
						استراتژیک		
$q_j$	۱	۰/۷۹	۰/۷۳	۰/۷۲	۰/۷۱	۰/۷۰	۰/۶۵	۰/۵۴

گام ۶:  $q_j$  ها را بر مجموعشان تقسیم تا وزن هر شاخص محاسبه گردد. مثلاً  $w_1$  برابر است با:

$$w_1 = \frac{1}{5.84} = 0.171$$

وزن شاخص‌ها در جدول ۱۱ آورده شده است:

جدول ۱۱: وزن هر شاخص

عامل	F7	F8	F3	F6	F5	F2,F4	F1	F9
	استراتژی	توجه به	توجه به	بهبود	عوامل	ارزیابی منابع	مدیریت	فرآیندهای
	منابع	استراتژی‌های	انواع	ساختار	فرهنگی	دانشی -	دانش	ماریج
	انسانی	پویای	دانش	سازمانی		ارزیابی		دانش
		مدیریت دانش	سازمانی			فرآیندهای		سازمان
						مدیریت		
						دانش و		
						شناسایی		

	دانش							
	استراتژیک							
$W_j$	۰/۱۷۱	۰/۱۳۶	۰/۱۲۵	۰/۱۲۳	۰/۱۲۱	۰/۱۱۹	۰/۱۱۲	۰/۰۹۲

نهایتاً وزن شاخص‌ها پس از مرتب‌سازی در جدول ۱۲ ارائه شد:

جدول ۱۲: وزن هر شاخص پس از مرتب‌سازی

عامل	F1	F2,F4	F3	F5	F6	F7	F8	F9
مدیریت	مدیریت	ارزیابی منابع	توجه به	عوامل	بهبود	استراتژی	توجه به	فرآیندهای
دانش	دانش	دانشی -	انواع	فرهنگی	ساختار	منابع	استراتژی‌های	ماریج
		ارزیابی	دانش		سازمانی	انسانی	پویای	دانش
		فرآیندهای	سازمانی				مدیریت دانش	سازمان
		مدیریت						
		دانش و						
		شناسایی						
		دانش						
		استراتژیک						
$W_j$	۰/۱۱۲	۰/۱۱۹	۰/۱۲۵	۰/۱۲۱	۰/۱۲۳	۰/۱۷۱	۰/۱۳۶	۰/۰۹۲
رتبه	۷	۶	۳	۵	۴	۱	۲	۸

همان‌طور که در جدول ۱۲ ملاحظه می‌شود، عامل هفتم یعنی «استراتژی منابع انسانی» با بیشترین وزن به عنوان مهم‌ترین عامل استخراج شده است. همچنین عامل‌های هشتم (توجه به استراتژی‌های پویای مدیریت دانش) و سوم (توجه به انواع دانش سازمانی) در رتبه‌های بعدی از نظر اهمیت در پیاده‌سازی سیستم مدیریت استراتژیک دانش در بانک سپه منطقه همدان قرار دارند. عامل‌های دوم (ارزیابی منابع دانشی) و چهارم (ارزیابی فرآیندهای مدیریت دانش و شناسایی دانش استراتژیک) با وزن برابر، اهمیت یکسانی داشته و عامل نهم (فرآیندهای ماریج دانش سازمان) نیز با کمترین وزن به عنوان کم‌اهمیت‌ترین عامل در اجرای سیستم مدیریت استراتژیک دانش بانک سپه منطقه همدان شناسایی شد.



## نتیجه‌گیری و پیشنهادات

دانش می‌تواند به عنوان اطلاعاتی که همراه با تجربه، زمینه، تفسیر و بازتاب‌ها است تعریف شود. دانش به عنوان یک منبع ارزشمند برای سازمان‌ها تلقی می‌گردد که به عنوان سرمایه انسانی پدیدار می‌گردد، و به شرکت‌ها اجازه می‌دهد که توانایی‌های خاص خود را ارتقاء بخشند. از دیدگاه اثربخشی کسب و کار، دانش در هر دو شکل ضمنی و صریح، به عنوان یک منبع کلیدی شناخته شده است که می‌تواند مزیت رقابتی را در شکلی مناسب مدیریت نماید. مدیریت دانش به عنوان ابزاری شناخته شده که به سازمان‌ها اجازه می‌دهد تا بر بهره‌وری، انعطاف‌پذیری و خلاقیتی که نیاز به افزایش ارزش و رقابت‌پذیری دارد، تأکید نماید. به دلیل افزایش دانش مرتبط با اقتصاد از شروع سال ۱۹۹۰، دیدگاه جدیدی از استراتژی کسب و کار با تأکید بیشتر بر کارایی منابع نسبت به نیروهای رقابتی عمومی پذیرش شده ظاهر شده است. بسیاری از سازمان‌ها به طور کارا کارکنان را به ابزارهایی برای مدیریت و اشتراک‌گذاری دانش تجهیز کرده‌اند. به همین ترتیب زیرسیستم‌های سازمانی دانش‌محور، پایه و اساس توانمندسازی شایستگی‌های مدیریت استراتژیک دانش به منظور ترکیب دانش با بازار و محصول در جهت افزایش مزایای رقابتی پایدار را فراهم می‌کنند (فرزین و همکاران، ۲۰۱۴). در عصر حاضر، استفاده از ابزاری به نام دانش برای ایجاد خلاقیت و نوآوری در سطح ملی از اهمیت بسزایی برخوردار است و کشورها با ارج نهادن به مدیریت دانش و به طور متقابل مدیریت خلاقیت و نوآوری، آن را نیازی استراتژیک جهت پیشگامی در عرصه رقابت‌پذیری تلقی می‌کنند (قاضی نوری و همکاران، ۱۳۹۰). امروزه سازمان‌هایی که در عرصه کسب و کار صرفاً بر اساس مزیت‌های مشهود سازمانی مثل پول، ماشین‌آلات و تجهیزات و غیره عمل می‌کنند، نمی‌توانند به مزیت رقابتی در اقتصاد مبتنی بر دانش دست یابند. حال آن که محیط کسب و کار مبتنی بر دانش، نیازمند روش نظامندی است که دارایی‌های ناملموس سازمانی از قبیل دانش و شایستگی‌های افراد، نوآوری، ارتباط با مشتری، فرهنگ سازمانی، سیستم‌ها و فرآیندها، ساختار سازمانی و غیره را در برگیرد. درک و بهره‌برداری از این منابع ناملموس، در سازمان‌ها به حفظ و کسب مزیت رقابتی آنها کمک می‌کند. بنابراین مدیران سازمان‌ها

باید با تکیه بر الگوها و روش‌های نوین و کارآمد امکان اتخاذ تصمیمات کارا تر در زمینه‌های ارزش آفرین و بهبود عملکردهای مبتنی بر دانش را پیدا کنند (رونقی و همکاران، ۱۳۹۶). برای ارزیابی و انتخاب استراتژی مناسب مدیریت دانش، عوامل سازمانی زیادی باید مورد توجه قرار گیرد. از طرفی در رویکرد دینامیک و پویا با نگاهی همه جانبه به سازمان برای ایجاد استراتژی مدیریت دانش، فرآیندهای خلق دانش، تسهیم دانش، حفظ دانش و کسب دانش به طور مستقیم بر انتخاب استراتژی‌های مناسب نقش دارند (محمدی مقدم و همکاران، ۱۳۹۴). اکثریت سازمان‌ها در اتخاذ و بکارگیری سیستم مدیریت استراتژیک دانش با شکست مواجه شده‌اند. علیرغم انجام برخی پژوهش‌های در رابطه با عوامل کلیدی موفقیت مدیریت استراتژیک دانش، تعداد کمی از مقالات به ارزیابی عوامل بکارگیری رویکرد ترکیبی تحلیل‌های آماری و تکنیک‌های تصمیم‌گیری پرداخته‌اند. در این پژوهش ابتدا با رویکرد تحلیل مسیر، عوامل استخراجی مورد بررسی قرار گرفته و تأثیرگذاری آن‌ها در پیاده‌سازی این سیستم در سازمان بانک سپه منطقه همدان ارزیابی شدند. خروجی این تحلیل، نشان داد که ۹ عامل در پیاده‌سازی سیستم در سازمان مذکور مؤثر هستند. سپس در ادامه با استفاده از نظرات خبرگان و اجرای تکنیک تصمیم‌گیری سوارا، عوامل مذکور مورد ارزیابی قرار گرفت. بر مبنای خروجی این تکنیک، عوامل به ترتیب اهمیت رتبه‌بندی شدند. استراتژی منابع انسانی در رتبه اول و فرآیندهای مارپیچ دانش سازمان در رتبه آخر قرار گرفت. نتایج ارزیابی و استخراج عوامل مؤثر بر پیاده‌سازی مدیریت استراتژیک دانش بانک سپه منطقه همدان با نتایج پژوهش‌های انجام شده توسط صفری کاهره (۲۰۱۱)؛ فرزین و همکاران، (۲۰۱۴)، قاضی نوری و همکاران (۱۳۹۰) و محمدی مقدم (۱۳۹۴) همخوانی دارد. بر اساس نتایج حاصله از این پژوهش، ایجاد تیم‌های کاری هم‌اندیشی و هم‌افزایی به منظور انتقال تجارب کاری و دانش افراد به یکدیگر، جذب افرادی با روابط اجتماعی و تعامل گروهی بالاتر جهت تقویت بعد افراد و نقش‌های مدیریت دانش سازمانی، برگزاری و تقویت کلاس‌های آموزشی در بانک توسط کارکنان با سابقه‌تر برای کارکنان تازه‌استخدام شده جهت انتقال مؤثر دانش با هدف انتقال دانش بین کارکنان و جلوگیری از حذف دانش با خروج برخی از افراد، ایجاد گردش شغلی به

منظور تسهیل امکان گردش دانش و انتقال تجارب کاری بین افراد مختلف در بانک، ایجاد کمیته مستقل راهبردی دانش به منظور تعیین راهبردها و سیاست‌های مدیریت دانش و دانش سازمانی و ترسیم مسیر حرکت بانک در زمینه مدیریت دانش توسط این کمیته، تشکیل گروه‌های آموزش حساسیت در بازه‌های زمانی مشخص به منظور تبادل دانش بین کارکنان در بانک، از پیشنهادات کاربردی مؤثر در زمینه پیاده‌سازی موفق سیستم مدیریت استراتژیک دانش در بانک سپه منطقه همدان خواهد بود (رونقی و همکاران، ۱۳۹۶).

مدل مفهومی پژوهش حاضر، راه کارهای عملی مناسبی به مدیران بانک سپه منطقه همدان و سایر بانک‌ها به منظور پیاده‌سازی موفق سیستم مدیریت استراتژیک دانش ارائه می‌دهد. با توجه به رتبه‌بندی حاصل شده عوامل از اجرای تکنیک سوارا، پیشنهادات کاربردی و عملی زیر ارائه می‌شود:

- استراتژی منابع انسانی در بالاتریت اولویت قرار گرفت. بدین منظور آموزش، جانشین‌پروری، کارگروهی و تقویت یادگیری در میان کارکنان بانک سپه منطقه همدان، تأثیر بسزایی در بهبود استراتژی‌های منابع انسانی و پیاده‌سازی سیستم مدیریت استراتژیک دانش خواهد داشت.
- توجه به استراتژی‌های پویای مدیریت دانش به عنوان دومین عامل اصلی تأثیرگذار شناسایی شده است. رهبری تحول‌گرا و تجربه‌محوری از عوامل مؤثر در این زمینه است.
- توجه به انواع دانش سازمانی عامل مهم دیگری است که در پیاده‌سازی سیستم مدیریت استراتژیک دانش سازمان تأثیرگذار است. به منظور تحقق و تقویت این عامل، بکارگیری تکنیک‌های خلاقیت و ارزیابی کارکنان و همچنین مستندسازی دانش‌های موجود در سازمان از اهمیت اساسی برخوردار است.
- بهبود ساختار سازمانی به عنوان چهارمین عامل مهم در بهبود و موفقیت پیاده‌سازی سیستم مدیریت استراتژیک دانش در بانک سپه منطقه همدان استخراج شد. بدین منظور داشتن مدیریت و رهبری مناسب در سازمان، تمرکز سازمانی و داشتن ینش راهبردی باعث بهبود سیستم مدیریت دانش در وضعیت استراتژیک خواهد شد.

- پنجمین عامل تأثیر در پیاده‌سازی این سیستم، عوامل فرهنگی در سازمان است. فرهنگ تسهیم و اشتراک‌گذاری دانش و استفاده از فناوری اطلاعات می‌تواند در جهت تقویت این سیستم مؤثر واقع شود.
  - دو عامل «ارزیابی منابع دانشی» و «ارزیابی فرآیندهای مدیریت دانش و شناسایی دانش استراتژیک» به طور مشترک به عنوان ششمین عامل استخراج شدند. در این زمینه، بکارگیری فناوری‌های نوین، استفاده از پایگاه‌های داده، تدوین اهداف و چشم‌انداز مدیریت دانش شامل خلق، کسب، حفظ و بکارگیری دانش مؤثر خواهد بود.
  - مدیریت دانش هفتمین عامل تأثیرگذار در پیاده‌سازی سیستم مذکور است. به منظور تحقق این هدف، آنالیز نیازهای دانشی، استفاده از روش‌های حل مسئله (استفاده مجدد از دانش)، بهبود دارایی‌های دانش سازمان، تقویت قابلیت‌های دانش، بهبود کیفیت مدیریت دانش و تقویت زیرساخت‌های مدیریت دانش از اهمیت اساسی برخوردار است.
  - نهایتاً فرآیندهای ماریج دانش سازمان هشتمین و آخرین عامل شناسایی شده از نظر اهمیت در پیاده‌سازی سیستم مدیریت استراتژیک دانش است. اجتماعی کردن، بیرونی کردن، درونی کردن و ترکیب فرآیندهای سازمان از عوامل مهم، کلیدی و تعیین‌کننده در این زمینه است.
- همچنین پیشنهادات علمی زیر ارائه شد:
- با استفاده از رویکرد مدلسازی ساختاری تفسیری فازی<sup>۱</sup>، توالی و ارتباط میان عوامل را تعیین و مدل سطح‌بندی عوامل را ترسیم کرد. همچنین با تحلیل میک‌مک<sup>۲</sup>، عوامل را در چهار دسته خوشه‌بندی کرد.

---

1. Fuzzy Interpretive Structural Modelling (FISM)  
2. MICMAC

- با بکارگیری رویکردهای تصمیم‌گیری فرآیند تحلیل سلسله‌مراتبی، فرآیند تحلیل شبکه‌ای، روش نوین بهترین-بدترین<sup>۱</sup>، و ... عوامل شناسایی شده را وزن‌دهی و رتبه‌بندی کرده و با نتایج پژوهش حاضر مقایسه کرد.
- موانع پیاده‌سازی سیستم مدیریت استراتژیک دانش را شناسایی و با تکنیک‌های تصمیم‌گیری رتبه‌بندی کرده و به ترتیب اهمیت و اولویت، با این موانع در سازمان مقابله کرد.

## منابع

- ابراهیم‌پور، معصومه. (۱۳۹۱). بررسی مؤلفه‌های مدیریت دانش بر نوآوری کارکنان بانک‌های مسکن شهر تهران. پایان‌نامه کارشناس ارشد، دانشکده روانشناسی و علوم تربیتی، دانشگاه خوارزمی.
- اجلی، مهدی؛ مظفری، محمدمهدی و صارم، علی اصغری. (۱۳۹۶). اولویت‌بندی عوامل کلیدی به کارگیری فناوری اطلاعات در مدیریت زنجیره تأمین بشردوستانه با تکنیک SWARA، فصلنامه علمی-ترویجی اندیشه‌آمد، ۱۷(۶۴).
- امیری، مهدی. (۱۳۹۷). بررسی رابطه بین مدیریت دانش و کارآفرینی استراتژیک مبتنی بر میانجی‌گری نوآوری سازمانی (مطالعه موردی، سازمان آموزش و پرورش فارس). ابتکار و خلاقیت در علوم انسانی، ۸(۲)، ۱۴۶-۱۸۴.
- بانک سپه. (۱۳۹۰). اهمیت مدیریت دانش در نظام بانکی. سرمقاله شماره ۱۲۷.
- بهبودی، امیر. (۱۳۹۳). پیاده‌سازی عملیاتی مدیریت دانش. تهران: وینا.
- خسروی، ابوالفضل؛ سوری، محمد و عربی، محمد. (۱۳۹۹). ارائه چارچوبی برای کاربست مدیریت دانش کارکنان در حال خروج از خدمت در بانک انصار. مطالعات مدیریت کسب‌وکار هوشمند، ۸(۳۲)، ۶۶-۸۸.
- خلیلی‌پور سیدعلی؛ ظریف‌منش، حسین؛ نواب اصفهانی، محمدرضا و بوالحسنی، خسرو. (۱۴۰۰). ارائه الگوی راهبردی مدیریت دانش دفاعی در نیروهای مسلح جمهوری اسلامی ایران، ۱۹(۸۳)، ۱۵۵-۱۷۶.

داوری، علی و رضازاده، آر.ش. (۱۳۹۳). مدل‌سازی معادلات ساختاری با نرم‌افزار PLS، چاپ دوم، سازمان انتشارات جهاد دانشگاهی.

درگاهی، حسین؛ اسدی، صدیقه؛ احمدی، بتول و محمودی، محمود. (۱۳۹۶). بررسی رابطه بین مدیریت دانش با خلاقیت و نوآوری سازمانی در کارکنان بیمارستان‌های آموزشی دانشگاه علوم پزشکی تهران. فصلنامه بیمارستان، ۱۷(۱)، شماره مسلسل ۶۴.

دهقانی، مسعود؛ یعقوبی، نورمحمد؛ موغلی، علیرضا و وظیفه، زهرا. (۱۳۹۸). ارائه مدل جامع عوامل مؤثر بر استقرار اثربخش مدیریت دانش. ۱۰(۳۷)، ۱۰۹-۱۳۲.

رونقی، محمدحسین؛ فیضی، کامران و اسدپور، امین. (۱۳۹۳). ارزیابی ابعاد مدیریت دانش در سازمان بر پایه نظریه سیستم‌های گری. مطالعات کتابداری و علم اطلاعات، شماره پیاپی ۱۹، ۷۷-۹۶.

سلیمی، نورالدین؛ ابوبی، محمدحسین و وحدت‌زاده، محمدعلی. (۱۳۹۶). انتخاب استراتژی مناسب مدیریت دانش با استفاده از تصمیم‌گیری چند معیاره فازی (مورد مطالعه: شعب بانک انصار استان کرمانشاه). توسعه تکنولوژی صنعتی، ۱۵(۲۹)، ۱۵-۲۶.

سمیعی، علی محمد و باقرزاده، ناصر. (۱۳۹۰). نقش رهبری مدیر در بهبود عملکرد شغلی کارکنان بانک‌های دولتی و خصوصی شهر تهران. اندیشه‌های نوین تربیتی، شماره ۱۸، صفحات ۴۹-۶۹.

شفیع‌زاده. (۱۳۹۱). رابطه کاربرد مدیریت دانش و جو سازمانی با رضایت مشتریان در شعب منطقه شرق بانک سپه تهران از دیدگاه کارکنان. رسالت مدیریت دولتی، ۳(۷ و ۸).

قاضی، نوری سیدسپهر؛ رضاییان فردویی صدیقه و فلاح، حسن. (۱۳۹۰). توسعه چارچوب مدیریت استراتژیک دانش نوآوری. مدیریت فناوری اطلاعات، دانشکده مدیریت دانشگاه تهران، ۳(۷)، ۹۳-۱۱۴.

کشتکار، مهران و نریمانی، علیرضا. (۱۳۹۲). بررسی الگوی مدیریت دانش و ارائه مدلی برای تدوین استراتژی دانش در یک مرکز تحقیقاتی. علوم و فنون نظامی، ۹(۲۳)، ۲۷-۵۴.

محمدی مقدم، یوسف؛ بهبودی، امیر؛ رؤیا، حمزه و خدایی، غزاله. (۱۳۹۴). ارائه متدولوژی استراتژی مدیریت دانش بر اساس مارپیچ دانش سازمان. مطالعات مدیریت فناوری اطلاعات، ۴(۴۱)، ۲۳-۵۰.

نظری، شهرام؛ حسینی، حیدر و مرادعلیزاده، بهناز. (۱۳۹۷). ارتباط بین یادگیری سازمانی و مدیریت دانش با چابکی سازمانی در هیئت‌های ورزشی استان آذربایجان غربی. *مطالعات مدیریت رفتار سازمانی در ورزش*، ۵(۳)، (پیاپی ۱۹)، ۱۱-۲۰.

نیکوکار، غلامحسین و حکیم، امین. (۱۳۹۱). الگوی همراستایی استراتژیک مدیریت دانش در سازمان. *پژوهش‌های مدیریت در ایران*، ۱۶(۱).

وظیفه‌دوست، حسین؛ فروغ‌نژاد، حیدر و خوشنود، مهدی. (۱۳۹۳). تأثیر مدیریت دانش استراتژیک بر نوآوری و عملکرد شرکت‌های کارگزاری بورس اوراق بهادار تهران. *دانش حسابداری و حسابرسی مدیریت*، ۳(۹).

## References

- Aghdaie Hasan, M., Hashemkhani Zolfani, S., & Zavadskas, E. K. (2013). Decision making in machine tool selection: An integrated approach with SWARA and COPRAS-G methods. *Engineering Economics*, 24(1), 5-17.
- Bierly, P., Daly, P. (2002). The strategic management of intellectual capital and organizational knowledge, Edited by: chan Wie choo & Bontis, N. *Oxford University Press*.
- Carolina López-Nicolás, Ángel L. Meroño-Cerdán. (2011). Strategic knowledge management, innovation and performance, *International Journal of Information Management*, 31, 502-509.
- Desouza, K.C. (2003). Strategic contributions of game rooms to knowledge management: some preliminary insights, *Information & Management*, 41, 63-74.
- Farzin Mohammad Reza, Safari Kahreh Mohammad, Hesanc Mostafa, Khaloueid Ali. (2014). *Procedia - Social and Behavioral Sciences* 109, 595 - 599.
- Keršulienė, V., Zavadskas, E. K., & Turskis, Z. (2010). Selection of rational dispute resolution method by applying new step wise weight assessment ratio analysis (SWARA). *Journal of Business Economics and Management*, 11(2), 243-258.
- Kim, T. H., Lee, J. N., Chun, J. U., & Benbasat, I. (2014). Understanding the effect of knowledge management strategies on knowledge management performance: A contingency perspective. *Information & management*, 51(4), 398-416.
- Lee Chia-Hao, Lu Chai-Ming, Tseng Min-Lang, Shih Dong-Her. (2018). A Strategic Knowledge Management Approach to Circular Agribusiness, *Sustainability*, 10(7): 2389.
- Maria José Sousa, Álvaro Rocha. (2019). Strategic Knowledge Management in the Digital Age, *Journal of Business Research* 91(January): 223-226.

- Massa, S. and Testa, S. (2009). A knowledge management approach to organizational competitive advantage: Evidence from the food sector. *European Management Journal*, (27), 129–141.
- Nonaka, H., & Takeuchi, H. (2004). Hitotsubashi on knowledge management, *John Wiley and Sons* (asia).
- Parlby D. (2000). Knowledge Management Research Report 2000. <http://www.kpmg.co.uk/services/manage/pubs/km2000.html>.
- Safari Kahreh, Mohammad. (2011). Economics of Strategic Knowledge Management: A New Model for Assessment, *International Journal of Trade. Economics and Finance*, 2(3).
- Trivella, L., & Dimitrios, N. K. (2015). Knowledge Management Strategy within the Higher Education. The Case of Greece. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 175, 488-495.
- Zolfani, S. H., Chen, I. S., Rezaeiniya, N., & Tamošaitienė, J. (2012). A hybrid MCDM model encompassing AHP and COPRAS-G methods for selecting company supplier in Iran. *Technological and Economic Development of Economy*, 18(3), 529-543.

استناد به این مقاله: اجلی، مهدی. (۱۴۰۰). ارزیابی عوامل کلیدی موفقیت اجرای سیستم مدیریت استراتژیک دانش در بانک سپه منطقه همدان. *بازیابی دانش و نظام‌های معنایی*، ۸(۲۹)، ص ۱-۴۰.



Knowledge Retrieval and Semantic Systems is licensed under a Creative Commons Attribution-NonCommercial 4.0 International License.

پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی  
پرتال جامع علوم انسانی