

The effectiveness of the knowledge management model based on the European model of excellence in improving the competitive position of Tejarat Bank

Ali Reza Dadashi 

Master of Business Administration, Strategic Orientation, Faculty of Management, Payam Noor Garmsar University, Iran

Receive:

02 April 2022

Revise:

20 May 2022

Accept:

10 June 2022

Published online:

18 June 2022

Keywords:

knowledge, knowledge management, organizational excellence model, Tejarat Bank, European model of excellence.

Abstract

The current research deals with the effectiveness of the knowledge management model in achieving the goal of improving its position in Bank Tejarat. The European Organizational Excellence Model (EFQM) was also chosen because the nine criteria included in this excellence model include the basic concerns of the bank. The analysis has been done by considering 5 main hypotheses based on 5 enabling criteria of the model and 5 sub-hypotheses according to the respondents' service units. The statistical population is experts and managers who are based in the headquarters of Tejarat Bank in Tehran. Using stratified random sampling, a total of 270 questionnaires containing 24 questions were distributed, of which 250 complete responses were received and analyzed. In this research, the methods of reviewing documents and questionnaires were used to collect information, and SPSS software was used to perform calculations. The results of the investigations show that, from the perspective of the employees of Tejarat Bank, in this discussion, among the components of the European model of organizational excellence, the human resources component has the highest priority and the component of business partners has the least importance.

Please cite this article as (APA): Dadashi, A. R. (2022). Effectiveness of knowledge management model based on EFQM in improving the competitive position of Tejarat Bank. *Journal of Business Management And Entrepreneurship*, 2(1),73-89.



<https://dx.doi.org/10.22034/JBME.2022.359914.1035>



Publisher: Institute of Management fekrenoandish

Creative Commons: CC BY 4.0



Corresponding Author: Ali Reza Dadashi

Email: ardadashi51@yahoo.com

Extended Abstract

Introduction

In organizations, knowledge can be found not only in documents and resources but also in daily organizational work, processes, performance and norms of the organization. Knowledge, prior to be controlled and managed, must be created and used in an organization. The process of creating knowledge requires the interaction, participation and involvement of people with information technology.

If knowledge management becomes a part of the organization's business model, creating a culture of change in the organization can be applied with fewer issues, because no change is possible without awareness and preparation and saving the necessary energy for change. An organization that wants a superior position compared to its competitors, must respond to the needs and expectations of the customer by using the competitive knowledge available in the organization. Tejarat Bank has had the long-term experience of professional and leading bankers and has been among the pioneers of the banking system in many fields. He has always been concerned about updating service programs and attracting more and more customers through providing new services. Various and extensive research shows that most of today's organizations have turned to organizational learning and knowledge management with the aim of achieving a superior and brilliant position, and as a competitive advantage on the way to a clear and superior horizon compared to their competitors, they are trying to become the receiving organization. Bank Tejarat, like other organizations that have this concern, mentions knowledge management as a tool to achieve this goal. In addition, improving the knowledge level of the employees is one of the regular programs of the bank, which has long considered the effectiveness of trainings and their long-term effects as a basic principle.

In this research, we seek to find the answer to this question: How effective is the knowledge management model based on the European model of excellence in improving the competitive position of Tejarat Bank?

Theoretical framework

Knowledge is information combined with experience, circumstances, interpretation and thinking. When information enters the human mind, it becomes knowledge (Safaei et al, 2018).

Knowledge management is a coherent systematic process that uses a suitable combination of information technologies and human interaction to identify, manage and share the organization's information assets. These assets include databases, documents, policies and procedures. In addition, it includes both explicit knowledge and tacit knowledge of employees, and uses diverse and extensive methods to capture, store and share knowledge within an organization (Al Roy and Firestone, 2007).

The European model of organizational excellence was created to recognize and promote sustainable success and provides guidelines for organizations that seek to achieve sustainable success. This model creates a holistic view of the organization and can be used to determine how these various methods are paired with each other and complement each other. (Suárez et al., 2014)

Keshavarz Afshar et al, (2022) in a research called "Designing a native model of knowledge management in Iran's government organizations" prioritized the most important components affecting the maturity of knowledge management. This priority is: input, process, output, consequence and feedback.

Maurcury & Mendes, (2018) believe that knowledge management can coexist with quality management, because they have the main success factors: approach to the customer and other

stakeholders, human resource participation, leadership, management based on data, and information.

Research methodology

The current research is applicative- descriptive in terms of its purpose, and descriptive and correlative based on the method of data collection. In this research, due to the large statistical population, stratified random sampling method was used. The statistical population consists of all the personnel of the headquarters management of Tejarat Bank (employees with a bachelor's degree or higher). The method of collecting information was the review of documents and questionnaires. In the present study, a researcher-made questionnaire was used, which used a 5-point Likert scale to score the answers.

Research findings

In order to check the research hypotheses with the help of spss software, inferential statistics were used to test the hypotheses and the simple average method was used to calculate the dimensions of the research. In the following, the normality or non-normality of the statistical sample was investigated, then the non-parametric binomial test was used to check the status of the research components, and the path analysis method was used to check the model. Knowledge management based on the European model of excellence has a direct and positive effect on improving the competitive position of Tejarat Bank in the field of leadership, in the field of policy and strategy, in the field of human resources, in the field of business partners, and in the field of processes. According to the results of the research and the fact that the significance value of the test is smaller than the significance value (0.05), it can be said that at the confidence level of 95%, the investigated components among the headquarters staff of Tejarat Bank of Tehran in the seven districts have significant differences. Friedman's analysis of variance test, which was used to rank each of the independent variables of the research, confirms that among the employees of Tejarat Bank, the component of improving human resources has the highest priority and the component of business partners has the lowest priority. The priority of the criteria is from the highest to the lowest priority in the following order: human resources, processes, leadership, policies and strategies, and finally business partners.

Conclusion

The present study deals with the effectiveness of the knowledge management model based on the European model of excellence in improving the competitive position of Tejarat Bank. The results of this research are consistent with the findings of Javidnia and Kamali (2017), and Tavallaei & et al, (2021); the analyzes show that from the point of view of all the considered criteria of the European model of excellence, there is a direct relationship between knowledge management and the improvement of the competitive position of Tejarat Bank in the various areas mentioned in this research. Only regarding the prioritization among different criteria, the results indicate the priority of the criteria from the highest to the lowest priority in the following order: human resources, processes, leadership, policies and strategies, and finally business partners.

According to the current research, it is suggested to the bank managers that in the field of human resources, by adopting appropriate incentive policies to attract more employees' participation; in the process department by establishing organizational processes related to the creation, storage, distribution and combination of knowledge; in the field of leadership, with a commitment to culture-building regarding organizational knowledge and learning; in the field of learning strategies and policies with valuing and regulating the organization's mission and

vision based on organizational knowledge, having a system Providing correct information; and finally, in the field of business partners, by forming expert and research groups, to gain knowledge and awareness of competitors' plans, by recognizing the new needs of customers, the possibility of preventing the wastage of the organization's resources and leading it to gain, provide more market share.



اثربخشی مدل مدیریت دانش مبتنی بر مدل اروپایی تعالی در ارتقاء جایگاه رقابتی بانک تجارت

علیرضا داداشی 

کارشناس ارشد مدیریت کسب و کار، گرایش استراتژیک، دانشکده مدیریت، دانشگاه پیام نور گرمسار، ایران

چکیده

پژوهش حاضر به اثربخشی مدل مدیریت دانش در دستیابی بانک تجارت به هدف ارتقاء جایگاه خود می‌پردازد. مدل اروپایی تعالی سازمان (EFQM) نیز از آن جهت انتخاب گردیده که معیارهای نه گانه لحاظ شده در این مدل تعالی، دغدغه‌های اساسی بانک را دربر می‌گیرد. تجزیه و تحلیل با در نظر گرفتن ۵ فرضیه اصلی مبتنی بر ۵ معیار توانمندساز مدل و ۵ فرضیه فرعی با توجه به واحدهای محل خدمت پاسخ دهندگان صورت گرفته است. جامعه آماری، کارشناسان و مدیرانی است که در مدیریت‌های ستادی بانک تجارت در شهر تهران مستقرند. با استفاده از روش نمونه گیری تصادفی طبقه‌ای، مجموعاً تعداد ۲۷۰ پرسشنامه حاوی ۲۴ پرسش توزیع گردید که از این تعداد، ۲۵۰ پاسخنامه کامل دریافت و مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفت. در این تحقیق، از روش‌های بررسی اسناد و مدارک و پرسشنامه جهت جمع آوری اطلاعات استفاده شده و نرم افزار SPSS برای انجام محاسبات مورد استفاده قرار گرفته است. نتیجه بررسی‌ها نشان می‌دهد که از دید کارکنان بانک تجارت در این بحث، از بین مولفه‌های مدل اروپایی تعالی سازمان، مؤلفه منابع انسانی دارای بیشترین اولویت بوده و مؤلفه شرکاء تجاری دارای کمترین اهمیت است.

تاریخ دریافت: ۱۴۰۱/۱/۱۳
تاریخ بازنگری: ۱۴۰۱/۲/۳۰
تاریخ پذیرش: ۱۴۰۱/۳/۲۰
تاریخ انتشار آنلاین: ۱۴۰۱/۳/۲۸

کلید واژه‌ها:

دانش،
مدیریت دانش،
مدل تعالی سازمانی،
بانک تجارت،
مدل اروپایی تعالی.

لطفاً به این مقاله استناد کنید (APA): داداشی، علیرضا. (۱۴۰۱). اثربخشی مدل مدیریت دانش مبتنی بر مدل اروپایی تعالی در ارتقاء جایگاه رقابتی بانک تجارت. فصلنامه مدیریت کسب و کار و کارآفرینی. ۱(۲): ۷۳-۸۹.

doi: <https://dx.doi.org/10.22034/JBME.2022.359914.1035>



Creative Commons: CC BY 4.0



ناشر: موسسه مدیریت فکر نو اندیش

ایمیل: ardadashi51@yahoo.com

نویسنده مسئول: علیرضا داداشی

مقدمه

یادگیری سازمانی ابزار سودمندی است برای سازمان‌ها تا عملکرد خود را ارتقاء دهند و به عملکرد مطلوب برسند. (Mohebi Ashtiani & Akhavan, 2018) دانش، غذای سازمان یادگیرنده است؛ مواد مغذی دانش، سازمان را قادر به رشد می‌سازند. افراد ممکن است بیایند و بروند اما اگر دانش ارزشمند از دست برود، شرکت آماده مرگ خواهد بود. امروزه سه دهه از زمانی که جناب "پیتر سنگه"^۱ در اوایل دهه ۱۹۹۰ میلادی مفهوم "سازمان یادگیرنده"^۲ را در کنار "مدیریت دانش"^۳ به مفاهیم رشته مدیریت اضافه کرد، می‌گذرد و اهمیت و جایگاه رفیع مدیریت دانش در سازمانها بر همگان به خوبی آشکار شده است. یادگیری سازمانی نقش مهمی در شکل‌گیری عملکرد سازمانی، برای مدیریت عالی و بهبود عملکرد سازمانی، به وسیله ایجاد محیطی مناسب برای اتخاذ تصمیماتی دارد که تولید و کاربرد موفقیت آمیز دانش را در سازمان ارتقاء دهد. (Mohebi Ashtiani & Akhavan, 2018)

در سازمان‌ها، دانش را نه تنها در اسناد و منابع بلکه در کارهای روزمره سازمانی، فرآیندها، عملکرد و هنجارهای سازمان می‌توان یافت. قبل از اینکه بتوان دانش را کنترل و مدیریت کرد، باید آن را ایجاد کرد و در یک سازمان به کار برد. فرآیند خلق دانش مستلزم تعامل، مشارکت و درگیری افراد با تکنولوژی اطلاعات است. در صورتی که مدیریت دانش جزئی از مدل کسب و کار سازمان شود، ایجاد فرهنگ تغییر در سازمان با مسائل کمتری قابل اعمال است، زیرا هیچ تغییری بدون آگاهی و آمادگی و ذخیره انرژی لازم برای تغییر امکان پذیر نیست. سازمانی که خواهان یک موقعیت سرآمد در مقایسه با رقبای خود است، می‌بایست در پاسخ‌گویی به نیازها و انتظارات مشتری با استفاده از دانش رقابتی موجود در سازمان عمل کند.

بنابراین، با بیان دیدگاهی یکپارچه و متعامل در استقرار دانش به عنوان دارایی ارزشمند و استراتژیک سازمان و مدل اروپایی تعالی سازمان، به عنوان ابزاری برای شناسایی ظرفیت‌های بهبود سازمانی، باعث افزایش توان رقابتی و شایستگی‌ها در زنجیره‌ی ارزش خواهد شد. (Adab, 2006)

بانک تجارت، از تجربه طولانی مدت بانکداران حرفه‌ای و پیشتاز برخوردار بوده و در بسیاری از حیطه‌ها جزو پیشتازان نظام بانکداری بوده است. همواره دغدغه به‌روز رسانی برنامه‌های خدمات‌رسانی و جلب روزافزون مشتریان از طریق ارائه خدمات جدید را داشته است. تحقیقات مختلف و گسترده صورت پذیرفته نشان می‌دهد که عمده سازمان‌های امروزی با هدف دستیابی به جایگاهی متعالی و درخشان، به یادگیری سازمانی و مدیریت دانش روی آورده‌اند و به عنوان یک مزیت رقابتی در راه رسیدن به افق روشن و برتر نسبت به رقبای خویش، در تلاش برای تبدیل شدن به سازمان گیرنده هستند. بانک تجارت نیز مانند سایر سازمان‌هایی که این دغدغه را دارند، از مدیریت دانش به عنوان ابزاری برای دستیابی به این هدف نام می‌برد. به علاوه، ارتقاء سطح دانش کارکنان از برنامه‌های همیشگی بانک بوده که از دیرباز به اثر بخشی آموزش‌ها و برخورداری آنها از آثار بلندمدت به عنوان یک اصل اساسی می‌نگریسته است. در این پژوهش به دنبال یافتن پاسخ این پرسش هستیم که میزان اثربخشی مدل مدیریت دانش مبتنی بر مدل اروپایی تعالی در ارتقاء جایگاه رقابتی بانک تجارت چه اندازه است؟

¹ Peter Senge

² Learner Organization

³ Knowledge Management

ادبیات نظری

دانش

دانش اطلاعات ترکیب شده با تجربه، شرایط، تفسیر و تفکر است. اطلاعات وقتی وارد ذهن انسان می‌شود، تبدیل به دانش می‌شود. (Safaei & et al, 2018)

دانش را می‌توان مهم‌ترین منبع راهبردی در نظر گرفت. دانش به عنوان مفهومی چندوجهی در سازمان‌ها ورودی‌های بسیاری از جمله فرهنگ، سیاست‌ها، مستندات و حتی خود افراد درون سازمان را در بر می‌گیرد. (Rezaei Noor & et al, 2016)

مدیریت دانش

مدیریت دانش فرآیند نظام‌مند منسجمی است که ترکیب مناسبی از فناوری‌های اطلاعاتی و تعامل انسانی را به کار می‌گیرد تا سرمایه‌های اطلاعاتی سازمان را شناسایی، مدیریت و تسهیم کند. این دارایی‌ها شامل پایگاه‌های اطلاعاتی، اسناد، سیاست‌ها و رویه‌ها می‌شود. علاوه بر این، هم دانش آشکار و هم دانش ضمنی کارکنان را شامل می‌شود و از روش‌های متنوع و گسترده برای تصرف، ذخیره سازی و تسهیم دانش در داخل یک سازمان استفاده می‌کند. (Al Roy and Firestone, 2007)

مدیریت دانش شامل همه روش‌هایی است که سازمان دارایی‌های دانشی خود را اداره می‌کند و شامل چگونگی جمع‌آوری، ذخیره سازی، انتقال، به کارگیری، به‌روز رسانی و ایجاد دانش است. (javidnia and kamali, 2017)

مدل اروپایی تعالی سازمانی^۱

مدل اروپایی تعالی سازمانی برای به‌رسمیت‌شناختن و ترویج موفقیت پایدار ایجاد شده و رهنمودهایی را برای سازمان‌هایی که به دنبال کسب موفقیت پایدار هستند، ارائه می‌نماید. این مدل یک نمای کل‌نگر از سازمان ایجاد نموده و می‌تواند برای تعیین اینکه این روش‌های متنوع چگونه با یکدیگر جفت‌وجور شده و همدیگر را تکمیل می‌کنند، استفاده شود. مدل تعالی یک سیستم مدیریت عملی و غیر تجویزی را تعیین می‌کند که به سازمان‌ها اجازه می‌دهد:

- یک ساختار اساسی برای طراحی، اجرا و بهبود سیستم مدیریت جامع تهیه کنند.
- موفقیت خود را در مسیر تعالی ارزیابی کنند و نقاط قوت و ضعف را به عنوان نقطه شروع ایجاد برنامه‌های تقویت و بهبود شناسایی کنند.

- یک چارچوب و زبان مشترک آماده نمایند که از ارتباطات مؤثر در ساختار پشتیبانی می‌کند.

- برنامه‌ریزی استراتژیک و جهت‌گیری گروه علاقه را به طور نظام‌مند در مدیریت خود ادغام نماید. (Suárez et al, 2014)

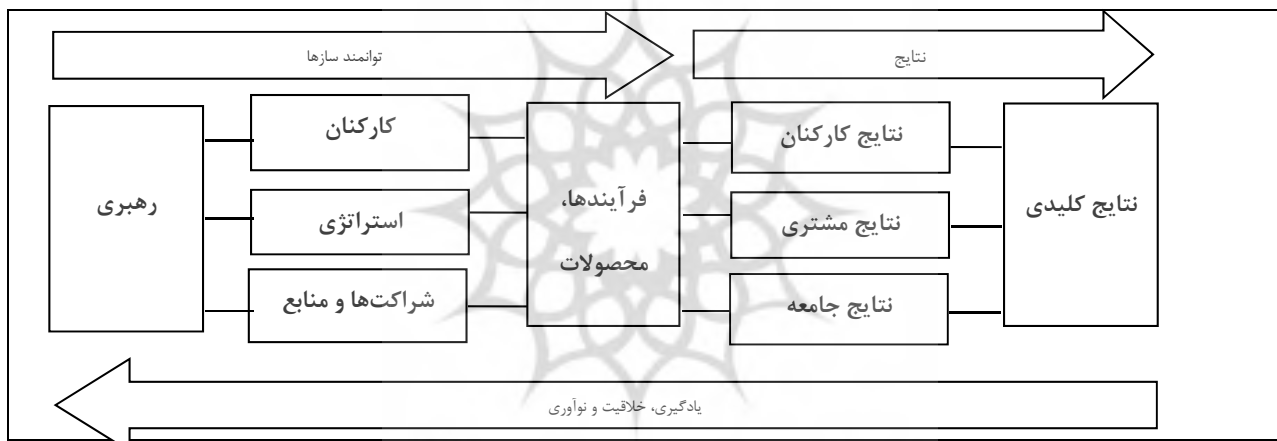
¹ EFQM: European Foundation for Quality Management

معیارهای مدل اروپایی تعالی سازمانی

این مدل دارای ۹ معیار است: رهبری^۱، خط مشی و استراتژی^۲، کارکنان^۳، شرکت‌های تجاری و منابع^۴، فرآیندها^۵، نتایج مشتریان^۶، نتایج کارکنان^۷، نتایج جامعه^۸، نتایج کلیدی عملکرد^۹ از این ۹ معیار، ۵ معیار اول به عنوان معیارهای توانمندساز نام برده می‌شوند و ۴ معیار دیگر معیارهای نتایج هستند. همان‌گونه که از نام این دو دسته برمی‌آید، توانمندسازها معیارهایی هستند که سازمان را به سمت کسب نتایج مورد نظر سازمان سوق می‌دهند و معیارهای دسته دوم، بیان‌کننده دستاوردهای حاصل از اجرای مناسب توانمندسازها در سازمان هستند. یعنی نتایج حاصل از به کارگیری توانمندسازها در سازمان را نشان می‌دهند.

چارچوب مدل اروپایی تعالی سازمانی

چارچوب مدل طبق شکل ۱، به مدیران سازمان این امکان را می‌دهد که روابط علت و معلولی بین آنچه سازمان انجام می‌دهد و نتایجی که به دست می‌آورد را درک کنند.



شکل ۱. چارچوب مدل اروپایی مدیریت تعالی (Taghavi and Alavi, ۲۰۱۰)

پیشینه پژوهش

– (Keshavarz Afshar & et al, 2022) در پژوهشی با نام «طراحی الگوی بومی مدیریت دانش در سازمان‌های دولتی ایران» به اولویت بندی مهمترین مؤلفه‌های مؤثر بر بلوغ مدیریت دانش پرداختند. این اولویت عبارت است از: درونداد، فرآیند، برونداد، پیامد و بازخورد.

¹ Leadership

² Strategy & Policy

³ People

⁴ Resources & Partnership

⁵ Processes

⁶ Customer Results

⁷ People Results

⁸ Society Results

⁹ Key Performance Results

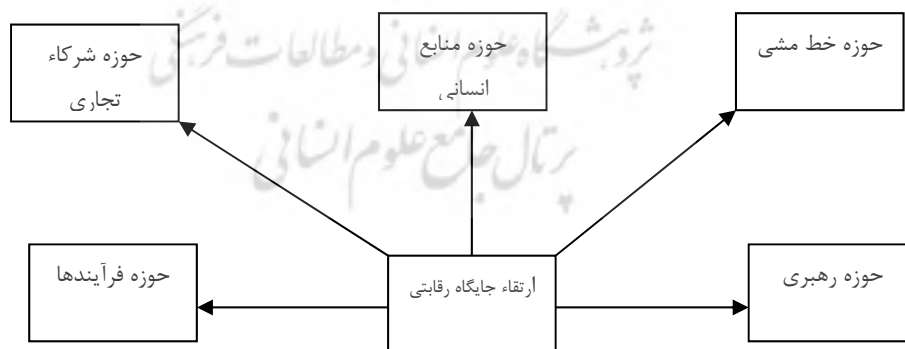
- (Maurcury & Mendes, 2018) معتقدند مدیریت دانش می تواند با مدیریت کیفیت، همزیستی داشته باشد، زیرا آنها فاکتورهای اصلی موفقیت را دارند: رویکرد به مشتری و سایر ذینفعان، مشارکت منابع انسانی، رهبری، مدیریت بر اساس داده ها و اطلاعات. (Tavallaei & et al,2021)

- (Birasnav,2014) پژوهشی با عنوان «مدیریت دانش و عملکرد سازمانی در صنعت خدمات (نقش رهبری تحولی فراتر از اثرات رهبری تبادلی)» انجام داد و نتیجه گیری کرد که ارتباط توانمندسازهای مدیریت دانش با شاخص های عملکردی مدیریت دانش مثبت و دار است. (Hatefi & Roosta,2019)

- (Tseng,2014) پژوهشی با عنوان «تأثیر توانمندی های مدیریت دانش و مدیریت ارتباط تأمین کننده روی عملکرد شرکت» در مورد تأثیر توانمندی های مدیریت دانش و مدیریت ارتباط تأمین کنندگان انجام داد و نتیجه گیری کرد که توانمندی های مدیریت دانش روی عملکرد شرکت تأثیر مثبت دارد. در حالی که مدیریت ارتباط با تأمین کنندگان، متغیر جزئی مداخله گر بین توانمندی های مدیریت دانش و عملکرد شرکت است. توانمندی های مدیریت دانش می تواند شامل مبادله دانش، محافظت از دانش، ذخیره و کسب آن باشد.

- (Wan et al,2009) معتقدند که امروزه سازمان ها تشخیص می دهند که دانش و مدیریت مؤثر آن، منبع اساسی مزیت رقابتی پایدار است و علاوه بر اینکه دانش به عنوان مهمترین منبع استراتژیک در نظر گرفته می شود، مدیریت دانش برای موفقیت سازمان بسیار مهم تلقی می شود. از نظر محققان دیگر، نسل دوم مدیریت دانش به جای در نظر گرفتن دانش فقط به عنوان ابزاری برای پشتیبانی از عملیات تجاری، به ی درک نحوه ایجاد دانش و چگونگی تقسیم آن در کل سازمان است. (Tavallaei & et al,2021)

مدل مفهومی تحقیق



شکل ۲. مدل مفهومی تحقیق (محقق)

روش شناسی تحقیق

پژوهش حاضر، از منظر هدف، کاربردی توصیفی است و روش آن بر اساس نحوه گردآوری داده ها، توصیفی و از نوع همبستگی است. در این تحقیق با توجه به بزرگ بودن جامعه آماری از روش نمونه گیری تصادفی طبقه ای استفاده شده

است. جامعه آماری متشکل از کلیه پرسنل مدیریت های ستادی بانک تجارت (کارکنان دارای مدرک کارشناسی به بالا) می باشد که برابر با ۶۹۶ نفر می باشد. جمعاً ۲۷۰ پرسشنامه توزیع و جمع آوری گردید که ۲۵۰ پرسشنامه کامل بوده و مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفت.

جدول ۲. تعداد افراد جامعه و نمونه با استفاده از روش طبقه ای تصادفی

تعداد افراد نمونه	تعداد افراد جامعه	واحد سازمانی
۶	۱۶	حسابرسی داخلی
۷	۲۰	روابط عمومی و تبلیغات
۳۱	۸۵	امور سازمان
۴۸	۱۳۴	امور منابع انسانی
۵۴	۱۵۱	امور اعتباری
۵۷	۱۵۶	امور فناوری اطلاعات
۴۷	۱۲۷	امور مالی
۲۵۰	۶۹۶	جمع کل

۱ روش گردآوری اطلاعات بررسی اسناد و مدارک و پرسشنامه بوده است. در پژوهش حاضر از یک پرسشنامه محقق ساخته استفاده شده است که از طیف ۵ گزینه ای لیکرت جهت امتیاز بندی پاسخها استفاده شده است. روایی یا به عبارتی، اعتبار محتوایی این پرسشنامه توسط چند نفر از اساتید و افراد مطلع مورد تأیید قرار گرفته است. به منظور تعیین پایایی آزمون از روش آلفای کرونباخ استفاده گردیده و نرم افزار SPSS مورد استفاده قرار گرفته است. بدین منظور یک نمونه اولیه شامل ۳۰ پرسشنامه پیش آزمون گردید و سپس با استفاده از داده های به دست آمده از این پرسشنامه ها و به کمک نرم افزار آماری SPSS میزان ضریب اعتماد با روش آلفای کرونباخ محاسبه شد که نتایج آن در جدول ۱ نشان داده شده است. همانطور که از اعداد جدول ذیل می توان استنباط نمود پرسشنامه مورد استفاده، در میان کارکنان سطوح ستادی بانک تجارت از قابلیت اعتماد و یا به عبارت دیگر از پایایی لازم برخوردار می باشد.

جدول ۱. مقدار آلفای کرونباخ سوالات پرسشنامه

ردیف	مؤلفه‌ها	آلفای کرونباخ پیش آزمون	آلفای کرونباخ نمونه آماری
۱	رهبری	۰/۸۹۹	۰/۹۰۲
۲	خط مشی و استراتژی	۰/۹۰۱	۰/۹۰۶
۳	منابع انسانی	۰/۹۰۵	۰/۹۰۷
۴	شرکاء تجاری	۰/۹۰۳	۰/۹۰۵
۵	فرآیندها	۰/۰/۸۹۸	۰/۹۰۱
۶	کل پرسشنامه	۰/۹۰۲	۰/۹۰۴

آلفای کرونباخ در خصوص کل پرسشنامه برابر با ۰/۹۰۴ است که از پایایی مورد قبولی برخوردار می‌باشند. برای تجزیه و تحلیل داده‌ها پس از جمع آوری پرسشنامه‌ها و استخراج پاسخ‌ها برای تبدیل داده‌های اولیه حاصل از پرسشنامه‌ها به حالت قابل استفاده با بکارگیری نرم افزار SPSS و ورود اطلاعات به آن به استخراج آمار توصیفی با دسته بندی اطلاعات، تبدیل اطلاعات دسته بندی شده به فراوانی، میانگین آماری و جداول یک بعدی و دو بعدی اقدام شد و سپس نرمال بودن یا نبودن نمونه از طریق آزمون کولموگروف - اسمیرنوف مورد بررسی قرار گرفت. روایی مولفه‌های تحقیق از آزمون باینومیل (توزیع دو جمله‌ای) مورد آزمون قرار گرفت و در ادامه با استفاده از تحلیل مسیر مدل مسیر ترسیم گشته و روابط مورد آزمون واقع شدند. در نهایت اولویت بندی مولفه‌های تحقیق از طریق آزمون فریدمن انجام شد.

یافته‌های پژوهش

در این تحقیق از روش میانگین ساده برای محاسبه ابعاد تحقیق استفاده شده است. در ادامه ابتدا به بررسی نرمال بودن یا نبودن نمونه آماری پرداخته می‌شود. برای محاسبه نرمال بودن یا نبودن متغیرها از آزمون کولموگروف - اسمیرنوف استفاده شده است. همانگونه که از جدول ۳ می‌توان استنباط نمود، از آنجا که سطح معناداری این آزمون از ۰/۰۵ کمتر می‌باشد، لذا فرض H_0 مبتنی بر نرمال بودن وضعیت مولفه‌های مورد بررسی، رد می‌گردد.

جدول ۳. نتایج آزمون آماری بررسی توزیع نرمال بودن مؤلفه‌های تحقیق

مؤلفه‌های تحقیق	آماره k-s	سطح معنی داری (sig)
رهبری	۲/۶۴۵	۰/۰۰۱
خط مشی و استراتژی	۱/۹۵۸	۰/۰۰۱
منابع انسانی	۲/۸۴۶	۰/۰۰۱
شرکاء تجاری	۲/۶۳۴	۰/۰۰۱
فرآیندها	۱/۹۸۳	۰/۰۰۱

در ادامه با توجه به این مطلب که نرمال بودن مولفه‌های تحقیق در نمونه آماری مورد تأیید قرار نگرفت، برای بررسی وضعیت مولفه‌های تحقیق از آزمون ناپارامتریک باینومیال در این خصوص استفاده شده است. نقطه برش در این تحقیق با توجه به پنج تایی بودن طیف لیکرت پرسشنامه، عدد ۳ انتخاب شده است. بعداز بحث درباره نحوه محاسبه نمرات عامل‌ها و قبل از وارد شدن به مرحله آزمون فرضیه‌ها لازم است از صحت اندازه‌گیری تأثیر مدل مدیریت دانش مبتنی بر مدل اروپایی تعالی در ارتقاء جایگاه رقابتی بانک تجارت اطمینان حاصل کنیم، لذا در ادامه مدل‌های اندازه‌گیری این دو متغیر در نمونه مورد بررسی آورده می‌شود که این کار توسط مدل معادلات ساختاری انجام می‌گیرد. به منظور بررسی مدل از روش تحلیل مسیر استفاده شد. در این مدل، روابط میان مولفه‌های مدل به شرح ذیل است:

جدول ۴. مقادیر روابط متغیرهای مستقل و ابعاد آن با متغیر وابسته مدل

معناداری	سطح معناداری	مقدار t	مقدار استاندارد شده	روابط مستقیم متغیرها در مدل
می‌باشد	$P < 0.01$	۹/۹۳	۰/۷۹	رهبری
می‌باشد	$P < 0.01$	۸/۸۷	۰/۶۶	خط مشی و استراتژی
می‌باشد	$P < 0.01$	۱۱/۳۶	۰/۹۱	منابع انسانی
می‌باشد	$P < 0.01$	۷/۴۶	۰/۵۷	شرکاء تجاری
می‌باشد	$P < 0.01$	۱۰/۱۷	۰/۸۴	فرآیندها

مدیریت دانش مبتنی بر مدل اروپایی تعالی در ارتقاء جایگاه رقابتی بانک تجارت در حوزه رهبری، در حوزه خط مشی و استراتژی، در حوزه منابع انسانی، در حوزه شرکاء تجاری و در حوزه فرآیندها تأثیر مستقیم و مثبتی دارند. در ادامه با توجه به اطلاعات بدست آمده نسبت به تأیید یا رد فرضیات تحقیق اقدام شده است که نتایج آن در جدول ۵ ارائه شده است. چنانکه ملاحظه می‌شود تمام ۵ فرضیه فرعی مورد تأیید قرار گرفته‌اند. چنانکه دیده می‌شود، مقدار استاندارد شده برای فرضیه‌های فرعی اول تا پنجم، بین ۰/۵۷ تا ۰/۹۱ و مقدار t-value بین ۷/۴۶ تا ۱۱/۳۶ بوده است. بدین ترتیب، هر پنج فرضیه فرعی مورد تأیید قرار گرفته‌اند. برای مقایسه دو یا چند جامعه مستقل در صورت عدم نرمال بودن جامعه، آزمون کروکسال-والیس مورد استفاده قرار می‌گیرد. طی این آزمون تساوی یا عدم تساوی میانگین مولفه‌های تحقیق در هفت حوزه ستادی بانک تجارت مورد بررسی قرار گرفته شده است.

جدول ۵. جدول مقادیر مدل مسیر نهایی

نتیجه	مقدار t	مقدار استاندارد شده	جهت رابطه		فرضیه
			مستقیم	عکس	
تأیید	۹/۹۳	۰/۷۹	×	×	فرضیه فرعی اول: تأثیر مدیریت دانش بر ارتقاء حوزه رهبری
تأیید	۸/۸۷	۰/۶۶	×	×	فرضیه فرعی دوم: تأثیر مدیریت دانش بر ارتقاء حوزه خط مشی و استراتژی
تأیید	۱۱/۳۶	۰/۹۱	×	×	فرضیه فرعی سوم: تأثیر مدیریت دانش بر ارتقاء حوزه منابع انسانی
تأیید	۷/۴۶	۰/۵۷	×	×	فرضیه فرعی چهارم: تأثیر مدیریت دانش بر ارتقاء حوزه شرکاء تجاری
تأیید	۱۰/۱۷	۰/۸۴	×	×	فرضیه فرعی پنجم: تأثیر مدیریت دانش بر ارتقاء حوزه فرآیندها

جدول ۶. نتایج آزمون آماری کروکسال - والیس

سطح داری	میانگین رتبه‌ها	تعداد	طبقه بندی	مؤلفه‌ها
۰/۰۱۸	۱۰۲/۵۰	5	حسابرسی داخلی	ارتقاء رهبری
	۷۱/۰۰	7	روابط عمومی و تبلیغات	
	۱۲۰/۵۶	31	امور سازمان	
	۱۴۸/۳۴	48	امور منابع انسانی	
	۱۳۹/۱۷	54	امور اعتباری	
	۱۱۰/۳۸	57	امور فناوری اطلاعات	
	۱۱۵/۹۸	47	امور مالی	
۰/۰۴۴	۱۳۵/۰۰	5	حسابرسی داخلی	ارتقاء خط مشی و استراتژی
	۶۸/۹۳	7	روابط عمومی و تبلیغات	
	۱۰۴/۹۸	31	امور سازمان	
	۱۲۴/۸۹	48	امور منابع انسانی	
	۱۴۶/۵۰	54	امور اعتباری	
	۱۲۹/۸۲	57	امور فناوری اطلاعات	
	۱۱۵/۰۶	47	امور مالی	
۰/۰۰۱	۹۹/۱۰	5	حسابرسی داخلی	ارتقاء منابع
	۹۷/۵۰	7	روابط عمومی و تبلیغات	

	۸۴/۹۷	31	امور سازمان	انسانی
	۱۲۶/۰۶	48	امور منابع انسانی	
	۱۷۴/۰۵	54	امور اعتباری	
	۱۱۷/۶۲	57	امور فناوری اطلاعات	
	۱۰۹/۷۷	47	امور مالی	
۰/۰۰۵	۱۴۹/۰۰	5	حسابرسی داخلی	ارتقاء شرکاء تجاری
	۱۲۸/۲۹	7	روابط عمومی و تبلیغات	
	۷۸/۲۱	31	امور سازمان	
	۱۲۵/۶۸	48	امور منابع انسانی	
	۱۴۵/۶۰	54	امور اعتباری	
	۱۲۶/۹۷	57	امور فناوری اطلاعات	
	۱۲۶/۰۶	47	امور مالی	
۰/۰۰۱	۹۰/۷۰	5	حسابرسی داخلی	ارتقاء فرآیندها
	۶۸/۴۳	7	روابط عمومی و تبلیغات	
	۱۱۴/۲۷	31	امور سازمان	
	۱۵۴/۸۴	48	امور منابع انسانی	
	۱۵۰/۹۰	54	امور اعتباری	
	۱۱۰/۲۵	57	امور فناوری اطلاعات	
	۱۰۱/۸۰	47	امور مالی	

همانطور که از نتایج جدول فوق می توان استنباط نمود تمامی فرضیه های فوق مورد تأیید قرار گرفت. نهایتاً، جهت رتبه بندی مولفه های مستقل تحقیق، از آزمون تحلیل واریانس فریدمن استفاده گردیده است.

آزمون فرضیه:

بین وضعیت مولفه های تحقیق، تفاوت داری وجود دارد.

جدول ۷. مقادیر آماره آزمون

۲۵۰	تعداد
۳۰/۷۸۱	کای دو
۴	درجه آزادی
۰/۰۰۱	سطح معنی داری

جدول ۸. میانگین رتبه‌ها در آزمون فریدمن

رتبه	متغیر	ردیف
۴/۸۴	منابع انسانی	۱
۴/۵۴	فرآیندها	۲
۴/۱۳	رهبری	۳
۳/۸۶	خط مشی و استراتژی	۴
۳/۱۴	شرکاء تجاری	۵

همانطور که از نتایج جدول ۸ می‌توان استنباط نمود در میان کارکنان بانک تجارت، مؤلفه ارتقاء منابع انسانی دارای بیشترین اولویت بوده و مؤلفه ارتقاء شرکاء تجاری دارای کمترین اولویت است.

بحث و نتیجه گیری

بررسی یافته‌های پژوهش با توجه به مدل معادلات ساختاری نشان می‌دهد تمام فرضیات مورد تأیید است. یافته‌های آزمون باینومیال که به منظور بررسی مناسب یا نامناسب بودن وضعیت هر یک از متغیرهای مستقل و ابعاد آن مورد استفاده واقع گردیده بیانگر آن است که با توجه به نتایج حاصل از تحقیق و کوچکتر بودن عدد معنا داری آزمون از عدد معناداری (۰/۰۵)، می‌توان گفت که در سطح اطمینان ۹۵ درصد، مولفه‌های مورد بررسی در میان پرسنل ستادی بانک تجارت تهران، معنادار هستند. به منظور بررسی وجود یا عدم وجود تفاوت بین وضعیت هر یک از متغیرهای مستقل در واحدهای هفت گانه بانک، از آزمون کروکسال-والیس استفاده گردیده است. با توجه به نتایج حاصل از تحقیق و کوچکتر بودن عدد معناداری آزمون از عدد معناداری (۰/۰۵)، می‌توان گفت که در سطح اطمینان ۹۵ درصد، مولفه‌های مورد بررسی در میان پرسنل ستادی بانک تجارت تهران در نواحی هفت گانه، دارای تفاوت معنادار هستند به شرح ذیل:

۱- در حوزه رهبری سازمانی این مؤلفه در واحد منابع انسانی بیشتر از بقیه بوده و در واحد روابط عمومی و تبلیغات کمتر از دیگر واحدها است. نتایج حوزه رهبری با یافته‌های Tavallaei & et al,2021 و javidnia and kamali,2017 همخوانی دارند.

۲- در حوزه خط مشی و استراتژی این مؤلفه در واحد امور اعتباری بیشتر از بقیه بوده و در واحد روابط عمومی و تبلیغات کمتر از دیگر واحدها است. در حوزه خط مشی و استراتژی یافته‌ها با نتایج javidnia and kamali,2017 و Tavallaei & et al,2021 همسو هستند.

۳- در حوزه منابع انسانی این مؤلفه در واحد امور اعتباری بیشتر از بقیه بوده و در واحد امور سازمانی کمتر از دیگر واحدها است. مؤلفه منابع انسانی همسو با یافته‌های Tavallaei & et al,2021 و javidnia and kamali,2017 است.

۴- در حوزه شرکاء تجاری سازمان این مؤلفه در واحد امور حسابرسی بیشتر از بقیه بوده و در واحد امور سازمانی کمتر از دیگر واحدها است. نقش شرکاء تجاری با یافته‌های Tavallaei & et al, 2021 همخوانی دارد.

۵- در حوزه فرآیندهای سازمانی این مؤلفه در واحد منابع انسانی بیشتر از بقیه بوده و در واحد روابط عمومی و تبلیغات کمتر از دیگر واحدها است. مؤلفه فرآیندهای سازمانی با آنچه javidnia and kamali, 2017 و Tavallaei & et al, 2021 به آن رسیده‌اند همسو است در حالیکه با Rezaei Noor & et al, 2016 مغایر است.

۲ آزمون تحلیل واریانس فریدمن که جهت رتبه‌بندی هر یک از متغیرهای مستقل تحقیق در میان پرسنل مدیریتی بانک تجارت تهران از آن استفاده گردیده است، موید این است که در میان کارکنان بانک تجارت، مؤلفه ارتقاء منابع انسانی دارای بیشترین اولویت بوده و مؤلفه شرکاء تجاری دارای کمترین اولویت است.

تجزیه و تحلیل‌ها نشان از این دارد که از منظر تمام معیارهای در نظر گرفته شده از مدل اروپایی تعالی، ارتباط مستقیمی بین مدیریت دانش با ارتقاء جایگاه رقابتی بانک تجارت در حوزه‌های مختلف مورد اشاره این پژوهش وجود دارد. تنها در خصوص اولویت بندی در میان معیارهای مختلف، نتایج حاکی از اولویت معیارها از بیشترین به کمترین میزان اولویت به ترتیب زیر است: منابع انسانی، فرآیندها، رهبری، خط مشی‌ها و استراتژی‌ها و نهایتاً شرکاء تجاری. بر این اساس پیشنهادهایی به شرح ذیل ارائه می‌گردد:

- با توجه به اهمیت منابع انسانی در موضوع مدیریت دانش، اتخاذ سیاست‌هایی تشویقی مناسب می‌تواند در جلب مشارکت هرچه بیشتر کارکنان در استقرار مدیریت دانش و به تبع آن پیمودن مدارج ارتقاء سازمان اثربخشی ایجاد کند.
- در بخش فرآیندها برقراری فرآیندهای سازمانی مرتبط با ایجاد، ذخیره، توزیع و ترکیب دانش یکی از راه‌های موفقیت است. مدیریت فرآیندها می‌تواند با تعیین ذی‌نفعان هر فرآیند سازمانی، استفاده از سیستم‌های استانداردها، حتی سیستم‌های استاندارد بهداشت کار و کنترل و سنجش تأثیر فرآیندها بر کسب و کار صورت گیرد.
- در حوزه رهبری، رهبران باید نشان دهند که نسبت به فرهنگ سازی در خصوص دانش و یادگیری سازمانی تعهد دارند و احساس مسئولیت می‌نمایند. این امر از طریق استفاده ایشان از منابع در دسترس دانش در تصمیم‌گیری‌های مدیریتی، حمایت از تغییر، تشویق و حمایت از فعالیت‌های یادگیرندگی امکان‌پذیر است.
- استراتژی‌ها و خط‌مشی‌های یادگیرندگی سازمان را از طریق عواملی کلیدی می‌توان گسترش داد و مدیریت کرد که تعدادی از آنها عبارتند از: ارزش‌گذاری و تنظیم مأموریت و چشم‌انداز سازمان مبتنی بر دانش سازمانی، داشتن سیستم اطلاع‌رسانی صحیح در سازمان در خصوص استراتژی‌ها، اشاعه و انتقال استراتژی‌های مربوط به مدیریت دانش در تمام سطوح سازمان، استفاده از دانش آشکار و نهان سازمان- و کارکنان- در برنامه‌ریزی‌ها و فعالیت‌های تنظیم اهداف.
- حوزه شرکاء تجاری، در پاسخ‌های ارائه شده کمترین امتیاز را به خود اختصاص داده است. اما می‌توان منابع سازمان را به سوی ایجاد ارزش از طریق دانش سوق داد. تشکیل گروه‌های کارشناسی و تحقیقی، برای کسب شناخت و آگاهی از برنامه‌های رقبا بر اساس فعالیت‌های آنان و نیز نحوه خدمات‌رسانی به مشتریان که در بازار قابل رویت است. شناخت خدمات جدید و در صورت امکان برنامه‌های جدید شرکاء در کنار شناخت نیازهای جدید مشتریان، امکان‌جوگیری از اتلاف منابع سازمان و هدایت آن به سوی کسب سهم بازار بیشتر را فراهم می‌سازد. تخصیص بودجه و منابع مالی کافی

برای تأمین ابزار و لوازم اطلاعاتی نیز به گسترش و بهره برداری بیشتر از دانش سازمانی منجر خواهد شد. ضمن این که حمایت آشکار از فعالیتهای منتهی به گسترش دانش کارکنان از موثرترین راههای ارتقاء دانش سازمانی است.

References

- Adab, H. (2006). Achieving excellence with knowledge management tools, *Tadbir Monthly*, 18th year, number 182. [in persian]
- Al Roy, M; & Firestone, J. (2007). *Key Topics in New Knowledge Management* (Translated by: Safiri, K; & Jafarnejad, A.), Mehraban Publishing. [in persian]
- European Foundation for Quality Management (2010). *EFQM Excellence Model, 2010 edition*, (Translated by Allahverdi,T; & Alavi,P.), Tehran: Rasa Cultural Services Institute, second edition, [in persian]
- Hafeznia, M; (2010). *Introduction to research methods in human sciences*, third edition, Tehran: Samt Publications. [in persian]
- Hatefi, M., Rousta, A., (2019). Relationship between Knowledge Management, Management Styles and Organizational Performance, *Order & Security Research Journal*, 12(1), 231-251. magiran.com/p1998694. [in persian]
- Javidnia, R., Kamali, M. (2018). Survey the Status of Knowledge Management in the Urmia University of Technology using the EFQM's approach. *Quarterly Knowledge and Information Management Journal*, 4(2), 11-26. [in persian]
- Keshavarz Afshar, R., Keshavarzi, A., sohrabi, S. (2022). Designing an indigenous model of knowledge management in Iranian pubic organizations. *Interdisciplinary Studies on Strategic Knowledge*, 6(21), 7-32. [in persian]
- Mohebbi ashtiani, S., Akhavan, P. (2019). The Impact of Organizational Learning on Performance with the Mediation of Knowledge Management (Case Study Agricultural Bank of Iran), *Roshd -e- Fanavari*, 59(15), 55-62. [in persian]
- Rezaei Nour, J., Lak, B., & Javad Jafari, M. (2018). Providing a knowledge management maturity evaluation model based on the basic factors of knowledge management success. *Quarterly journal of Resource Management in Police*, 5(20), 121-144. [in persian]
- Safaie, N., Gholamian, F., Taleghani, F. (2019). Prioritizing and Analyzing Effective Criteria on the Performance of Knowledge-based Organizations with knowledge management Approach (Case Study: Growth Centers and Science and Technology Parks in Tehran). *Roshd -e- Fanavari*, 57(15), 24-33. [in persian]
- Suárez, Eva, José L. Roldán & Arturo Calvo-Mora (2014) A structural analysis of the EFQM model: an assessment of the mediating role of process management, *Journal of Business Economics and Management*, 15:5, 862-885, DOI: [10.3846/16111699.2013.776627](https://doi.org/10.3846/16111699.2013.776627)
- Taghavi, M; & Shafizadeh, H; (2009). The Concepts and Essentials of Knowledge Management. *Roshd -e- Fanavari*, 18(5), 1-10. [in persian]
- Tavallaei, R., Haghighi Boroujeni, P., khalili, H. (2021). An Investigation on the Effect of Knowledge Management on the Strategic and Operational Performance of Organizations Through the Application of Organizational Excellence Model (EFQM 2020). *Scientific Journal of Strategic Management of Organizational Knowledge*, 4(3), 141-174. [in persian]