



Original Article (Quantified)

Providing a training model with knowledge management approach in banks and financial institutions

Fatemeh Hamidi¹ , **Nadjla Hariri²** , **Fahimeh Babalhavaeji³** , **Hossein Abbasian⁴**

1- Phd student in knowledge and Information Science; Department of Communication Sciences and Epistemology, Science and Research Unit, Islamic Azad University, Tehran, Iran

2- Professor, Knowledge and Information Science Department of Communication Sciences and Epistemology, Science and Research Unit, Islamic Azad University, Tehran, Iran

3- Associate Professor., Department of Communication Sciences and Epistemology, Science and Research Unit, Islamic Azad University, Tehran, Iran

4- Assistant Professor. Department of Educational Management, Kharazmi University, Tehran, Iran

Receive:

06 April 2023

Revise:

08 June 2023

Accept:

09 August 2023

Abstract

The purpose of this research is to provide a training model with knowledge management approach in the National Bank of Iran. Therefore, it is an applied-developmental research that can use in other banks and financial institutions. The quantitative research method is survey-analytical. The statistical population of 1156 people included experts and middle managers of National Bank headquarters in Tehran province. Cochran's formula was used to calculate the sample size, and 288 people were determined and selected by stratified random sampling method. The tool of data collection is a researcher-made questionnaire. For the validity of the questionnaire, face or content validity methods were used, and for reliability, Cronbach's alpha method was used, which was confirmed with an alpha value of 0.9. The data were processed with the help of SPSS26 statistical software and PLS4 structural equation software. To analyze the gap, the non-parametric Wilcoxon test was used to identify the current and desired status of training indicators with the knowledge management approach in National Bank, and also Friedman test was used to determine the priority between categories, and structural equations were used to analyze the confirmatory factor and build the model. According to the findings, there is a significant difference between the average of the current and desired status of the indicators in the target community. Finally, the models were examined in two sections: the current, and the desired status; and a combined model was presented. Based on the results, the managers of National Bank should make extra efforts in all the components of the model, which in the current status have less factor loading than the desired status, in order to implement employee training with knowledge management approach.

Keywords:

Training model, knowledge management, employee training indicators, banks and financial institutions

Please cite this article as (APA): Hamidi, F., Hariri, N., Babalhavaeji, F., & Abbasian, H. (2024). Providing a training model with knowledge management approach in banks and financial institutions. *Management and Educational Perspective*, 5(4), 141-168.

Publisher: Iranian Business Management Association	https://doi.org/10.22034/jmep.2023.400584.1206	
Corresponding Author: Nadjla Hariri		
Email: nadjlahariri@gmail.com	Creative Commons: CC BY 4.0	

Extended abstract

Introduction

Today, the development of the world economy is focused on creating knowledge and competency-based economy. In this process a key role belongs to the skilled workforce that meets the needs of the labor market, and is a driver of economic and social progress, as well as improving competitiveness of the country in general (Sekerin et al., 2018). Therefore, training and development of employees with the aim of increasing the productivity in the organization has become very important (Ismael et al., 2021). Organizations make huge investments on employee training and development each year. However, transfer of knowledge acquired through training programs to company stakeholders is not as easily achieved. A learning environment needs to be produced in organizations such that employees are motivated to actively learn new things and then share their knowledge with their peer (Banerjee, Gupta & Bates, 2017). Knowledge management processes implemented at the organizational level can play a vital role in the transfer of knowledge thereby, increasing the effectiveness of training (Abd Rahman et al., 2013): because human resources training is the primary approach to elicit and reinforce employees' knowledge and proficiency. Certainly, both knowledge and human resources are being increasingly regarded as key levers of improving of organizational performance in today's global, dynamic and complex organization environment (Khaksar et al., 2011). Organizations striving in today's fast changing marketplace are facing the need to have employees who know how to learn and who can quickly retool and be ready for new challenges (Ho, 2008). In this regards, the adoption of appropriate Knowledge Management approaches which is recognized to be a way to achieve sustainability goals (Kassaneh, Bolisani & Cegarra-Navarro, 2021) has become an important tool for enhancing and supporting education (Alosaimi, 2016).

So far, various models have been presented for the training systems of the employees of the organizations. But considering the importance and promotion of knowledge and the importance of increasing the efficiency and competitive environment among organizations, especially in banks and financial institutions due to being exposed to changes,, a suitable model is needed to achieve this important. It can be institutionalized the teaching and learning process which is the goal of effective education. Therefore, the current research aims to provide a model of training with a knowledge management approach in the National Bank of Iran, in which the following questions are examined and answered:

1. What is the current status and the desired status of training indicators with knowledge management approach in National Bank of Iran According to the experts and managers of this bank?
2. What is the ranking of training indicators with knowledge management approach in National Bank of Iran?
3. What is training model with the knowledge management approach in National Bank of Iran?

Theoretical framework

According to Goldstein (1986), training is defined as “the systematic acquisition of skills, rules, concepts, or attitudes that result in improved performance” (Abd Rahman et al., 2013). The main purpose of employee training is to increase efficiency. Individuals rely on training to improve their current skills and to learn new skills (Renukappa, Suresh & Alosaimi, 2021). Davidson and Philip Voss (2003) state that knowledge management is the way based on which the organizations manage their employees, identify and store existing knowledge, and share it with teams to improve the quality and value of that knowledge to create knowledge-based innovations (Kurniawan et al, 2023). The real focus of knowledge management is on



“doing the right thing” instead of “doing things right”. It provides a framework within which the organization views business processes as knowledge processes which involves creation, dissemination and application of knowledge towards organizational sustenance and survival (Dhamdhare, 2015).

The benefit and application of new methods and approaches of training and learning of employees is accompanied by a change in the paradigm of education towards learning opportunities (Mogharab Elahi & Jafari, 2022). Knowledge management will lead educational organizations to identify all the needed processes that add value to learning experience (Alosaimi, 2016).

Methodology

The research method is quantitative, survey-analytical, and an applied-developmental research in terms of its purpose. The statistical population was 1156 people, including experts and middle managers of National Bank headquarters in Tehran province. Cochran's formula was used to calculate the sample size, and 288 people were determined and selected by stratified random sampling method. The tool of data collection is a researcher-made questionnaire. This questionnaire has 42 items and 9 components: scientific ability of human resources (5 items), behavioral competence of human resources (3 items), policy and legislation (4 items), social factors (3 items), educational leadership (6 items), Knowledge management approach (8 items), evaluation and control of educational quality (3 items), learning culture (4 items), and human resources training (6 items). For the validity of the questionnaire, face or content validity methods were used, and for reliability, Cronbach's alpha method was used, which was confirmed with an alpha value of 0.9. The data were processed with the help of SPSS26 statistical software and PLS4 structural equation software. To analyze the gap, Wilcoxon's non-parametric test was used to identify the current and desired status of training indicators with the knowledge management approach in the studied bank. The non-normality of the data distribution is the reason for choosing this test, which was calculated through the Kolmogorov-Smirnov Test. Friedman's test was used to determine the priority between categories and criteria, and structural equations were used for confirmatory factor analysis and model building.

Discussion and Results

The findings showed that for all variables, the significance level value of the Wilcoxon test is equal to 0.000; which is less than 0.05, so the null hypothesis is rejected with 99% confidence, and there is a significant difference between the average of current status and the desired status in the target society. According to the results of the descriptive section, the average of the current status is lower than the average of the desired status. Also, the significance level of Friedman's test for the current and desired status is equal to 0.000, which is less than the value of 0.05; so with 99% confidence, there is a significant difference between the ranks of each variable. According to the average values of the ranks, the policy and legislation variable in the current status has the highest rank with a value of 6.73 and the learning culture variable has the lowest rank with a value of 3.25. Also, the variable of human resources training in desired status has the highest rank with a value of 5.82 and the variable of knowledge management approach has the lowest rank with a value of 4.29. In order to provide a model of education with knowledge management approach, the models have been examined in two parts; the current status and the desired status. In these models, the indicators whose factor loading was less than 0.7 were excluded from the model. Finally, the combined model is presented based on the factor loading report of each index.

Conclusion

The present research was conducted with the aim of presenting a training model with knowledge management approach in the National Bank of Iran. According to the findings of this research, in order to bring about change and achieve the desired status of the identified indicators, the managers of National Bank must be able to quickly adapt to the current changing and unpredictable conditions, and their efforts to change should be in the direction where teaching and learning processes are at the center of their work. The current research is consistent with the findings of Ramazanzade et al, (2019), which emphasize the use of group teaching methods and active learning and practical communities in order to produce more knowledge, and also with the results of Reyhani (2022), which states the role of the knowledge management approach in improving the performance of education and its effectiveness, and with the studies of Utete (2017) and Fadel (2022) in connection with the promotion of knowledge transfer culture.

In line with the findings of this research, it can be acknowledged that providing training with knowledge management approach covers all the objectives of in-service training for employees from the aspects of induction, retraining, compensatory and knowledge enhancement, and it is effective in achieving these goals, such as helping people to carry out assigned tasks, compensating and completing the training of employees, improving the knowledge and ability of employees, and providing them with new scientific information.

On one hand, the high ranking of the policy and legislation index in the current status shows the importance of this issue and its related components from the point of view of the managers and experts of the studied bank. In line with the findings of this part of the research, the studies of Moharramzadeh, Talebi & Daneshvar (2020), NNKO & TIENG'O (2022), and Holakupour & Hamidzadeh (2016) have been emphasized the importance of human resource training policies and the fact that training and development programs should be part of the organization's strategic plan and the need to match knowledge business strategies with knowledge development strategies to increase organizational effectiveness.

On the other hand, the low ranking of the knowledge management approach in the desired status and the learning culture in the current status indicates that the managers and experts of the studied bank are not aware of the concept of knowledge management and knowledge sharing culture. In this context, researchers such as Babai Farsani, Hassani Moghadam & Farhadi (2021), Malik & Danish (2020), Omar & Mahmood (2020), and Kurniawan et al, (2023) have discussed the importance of learning culture and knowledge management in organizations in improving individual and organizational performance.

In general, the model designed in this research shows a comprehensive picture of human resource training indicators with knowledge management approach that can be used in other banks and financial institutions. In order to implement employees training with knowledge management approach, National Bank managers should make extra efforts in all the components of the model, which in the current status have less factor loading than the desired status. It is necessary for managers of banks and financial institutions, including the National Bank, to improve the level of knowledge and the quality of the behavior and performance of employees by recognition and prioritization the indicators of employees training with knowledge management approach.


Based on the obtained results, it is suggested: emphasis and support of managers of banks and financial institutions on the implementation and institutionalization of knowledge management, providing a suitable motivational package for knowledge workers, complete integration between training strategies and macro knowledge strategies, educational planning and content development according to knowledge gaps, creativity in choosing new educational methods and using knowledge management tools, providing flexible and



combined learning opportunities and paying more attention to virtual education, developing informal relationships, experiential and collaborative learning, considering talent training as a main responsibility for managers of banks and financial institutions and developing a program to record and transfer knowledge of employees.



ارائه الگوی آموزش با رویکرد مدیریت دانش در بانک‌ها و نهادهای مالی

فاطمه حمیدی^۱، نجلا حریری^۲، فهیمه باب الحوائجی^۳، حسین عباسیان^۴ 

- ۱- دانشجوی دکتری علم اطلاعات و دانش‌شناسی، گروه علوم ارتباطات و دانش‌شناسی، واحد علوم و تحقیقات، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران
- ۲- استاد، گروه علوم ارتباطات و دانش‌شناسی، واحد علوم و تحقیقات، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران
- ۳- دانشیار گروه علوم ارتباطات و دانش‌شناسی، واحد علوم و تحقیقات، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران
- ۴- استادیار گروه مدیریت آموزشی، دانشگاه خوارزمی، تهران، ایران

چکیده

هدف از انجام این تحقیق ارائه الگوی آموزش با رویکرد مدیریت دانش در بانک ملی ایران است. از این رو، یک پژوهش کاربردی - توسعه‌ای است که در سایر بانک‌ها و نهادهای مالی کاربرد دارد. روش تحقیق کمی از نوع پیمایشی - تحلیلی است. جامعه آماری ۱۱۵۶ نفر شامل کارشناسان و مدیران میانی بخش ستاد بانک ملی در استان تهران بودند. برای محاسبه حجم نمونه از فرمول کوکران استفاده شد که ۲۸۸ نفر تعیین و با روش نمونه‌گیری تصادفی طبقه‌ای انتخاب شدند. ابزار گردآوری داده‌ها پرسشنامه محقق ساخته است. برای اعتبار پرسشنامه از روش اعتبار صوری یا محتوایی استفاده شد و برای پایایی از روش آلفای کرونباخ^۱ که با توجه به مقدار آلفای ۰/۹ تأیید شد. داده‌ها به کمک دو نرم‌افزار آماری اسپاس^۲ و نرم افزار معادلات ساختاری پی‌ال‌اس^۳ پردازش شد. برای تحلیل شکاف از آزمون ناپارامتری ویلکاکسون^۴ برای شناسایی وضع موجود و مطلوب شاخص‌های آموزش با رویکرد مدیریت دانش در بانک ملی، برای تعیین اولویت بین مقوله‌ها از آزمون فریدمن^۵ و برای تحلیل عامل تاییدی و ساخت مدل از معادلات ساختاری استفاده شد. طبق یافته‌ها بین میانگین وضع موجود و مطلوب شاخص‌ها در جامعه هدف، تفاوت معنی‌داری می‌باشد. در نهایت الگوها در دو بخش وضعیت موجود و مطلوب بررسی شده و مدل ترکیبی ارائه گردیده است. براساس نتایج حاصل مدیران بانک ملی برای اجرای آموزش کارکنان با رویکرد مدیریت دانش باید در تمامی مولفه‌های مدل که در وضعیت موجود دارای بارعاملی کمتر نسبت به وضعیت مطلوب هستند تلاش مضاعفی نمایند.

تاریخ دریافت: ۱۴۰۲/۰۱/۱۷




تاریخ بازنگری: ۱۴۰۲/۰۳/۱۸

تاریخ پذیرش: ۱۴۰۲/۰۵/۱۸

کلید واژه‌ها:

الگوی آموزش، مدیریت دانش، شاخص‌های آموزش کارکنان، بانک‌ها و نهادهای مالی

لطفاً به این مقاله استناد کنید (APA): حمیدی، فاطمه، حریری، نجلا، باب الحوائجی، فهیمه، عباسیان، حسین. (۱۴۰۲). ارائه الگوی آموزش با رویکرد مدیریت دانش در بانک‌ها و نهادهای مالی. فصلنامه مدیریت و چشم‌انداز آموزش. ۵(۴). ۱۴۱-۱۶۸.

	https://doi.org/10.22034/jmep.2023.400584.1206	ناشر: انجمن مدیریت کسب و کار ایران
		نویسنده مسئول: نجلا حریری
	Creative Commons: CC BY 4.0	ایمیل: nadjlahariri@gmail.com

1. Cronbach's alpha
2. SPSS26
3. PLS4
4. Wilcoxon
5. Friedman

مقدمه

امروزه توسعه اقتصاد جهانی معطوف به ایجاد اقتصاد مبتنی بر دانش و شایستگی است. در این فرآیند نقش کلیدی به نیروی کار ماهر تعلق دارد که پاسخگوی نیازهای بازار کار بوده و محرک پیشرفت اقتصادی و اجتماعی و همچنین بهبود رقابت پذیری کشور به طور کلی است (Sekerin et al., 2018). از این رو آموزش و توسعه کارکنان با هدف افزایش بهره‌وری در سازمان اهمیت زیادی پیدا کرده است. بدون آموزش مؤثر، کارکنان نمی‌توانند کسب و کار خود را به شیوه‌ای مناسب و استاندارد مدیریت کنند. به عبارت دیگر آموزش مجموعه‌ای از فعالیت‌هایی است که به منظور تغییر بینش و دانش فعلی کارکنان در مورد مسائل خاص، رشد مهارت‌ها و عملکرد فردی برای دستیابی به اهداف سازمان صورت می‌گیرد. یک نظام آموزشی که به درستی سازماندهی شده باشد، سنگ بنای مهارت‌های مهم مورد نیاز برای انجام وظایف مختلف و تشویق کارکنان است (Ismael et al., 2021). سازمان‌ها هر ساله سرمایه‌گذاری‌های هنگفتی روی آموزش و توسعه کارکنان انجام می‌دهند. با این حال، انتقال دانش به دست آمده از طریق برنامه‌های آموزشی به ذینفعان سازمان به راحتی امکان‌پذیر نیست. نیاز به ایجاد یک محیط یادگیری در سازمان‌هاست، به گونه‌ای که کارکنان انگیزه داشته باشند فعالانه چیزهای جدید یاد بگیرند و سپس دانش خود را با همکاران خود به اشتراک بگذارند. کارکنان باید ابتدا متوجه باشند که سازمان از آن‌ها انتظار دارد تا یادگیری حاصل از یک برنامه آموزشی را میان سایر اعضای سازمانی که در این آموزش شرکت نکرده‌اند منتشر کنند (Banerjee, Gupta & Bates, 2017). بنابراین سرمایه‌گذاری آموزشی تا زمانی که دانش منتقل نشود، از اثرات مثبت برخوردار نخواهد شد. به عبارت دیگر، انتقال دانش حین آموزش باید به طور مؤثر صورت گیرد تا مزایای کامل را تحقق بخشد. فرآیندهای مدیریت دانش که در سطح سازمانی اجرا می‌شوند، می‌توانند نقشی حیاتی در انتقال دانش داشته باشند و باعث افزایش اثربخشی آموزش گردند (Abd Rahman et al., 2013). چرا که آموزش منابع انسانی رویکرد اصلی برای استخراج و تقویت دانش و تخصص کارکنان می‌باشد. مطمئناً دانش و منابع انسانی، هر دو، به عنوان اهرم‌های اصلی بهبود عملکرد سازمانی در محیط سازمان جهانی، پویا و پیچیده در نظر گرفته می‌شوند (Khaksar et al., 2011). سازمان‌هایی که در بازار در حال تغییر و چابک‌سازی پویا هستند، به کارکنانی نیاز دارند که می‌دانند چگونه یاد بگیرند و می‌توانند به سرعت از ابزارهای جدید برای چالش‌های جدید بهره‌مند گردند (Ho, 2008). در این راستا استفاده از رویکردهای مدیریت دانش مناسب که به عنوان راهکاری برای دستیابی به اهداف پایدار شناخته شده‌اند (Kassaneh, Bolisani & Cegarra-Navarro, 2021) به ابزاری مهم برای تقویت و حمایت از آموزش تبدیل گشته‌اند (Alosaimi, 2016). مدیریت دانش فرآیندی است که از طریق آن سازمان‌ها بر اساس سرمایه فکری خود ارزش تولید می‌کنند. یادگیری مادام‌العمر و تغییر پارادایم از آموزش به یادگیری، فناوری‌های نوین و جهانی شدن عوامل کلیدی در توسعه مدیریت دانش هستند (Dhamdhere, 2015). مدیریت دانش نقش حیاتی در حمایت از یادگیری سازمانی ایفا می‌کند و تسهیم اثربخشی دانایی جمعی را در سازمان تسهیل می‌بخشد. به این معناست که پیوسته سازمان‌ها تلاش می‌کنند با استفاده از مدیریت دانش، دانش ایجاد شده در سازمان را به نحو مطلوب مدیریت نمایند (Zahedian & Ayati, 2011). در خیلی از مواقع ابزارهای مدیریت دانش و روش‌های نوین آموزشی با یکدیگر دارای همپوشانی‌های معناداری می‌باشند بنابراین نیاز است این دو حوزه با وجود وجوه مشترک فراوان ارتباط تنگاتنگی را با یکدیگر برقرار نمایند (Fathi Vajargah & Nouri, 2016).

با توجه به بررسی‌های انجام شده اکثر پژوهش‌های صورت گرفته به هریک از حوزه‌های آموزش و مدیریت دانش به صورت مستقل تاکید داشته و یا به رابطه بین آموزش و مدیریت دانش و نقش و تأثیر این دو مقوله بر یکدیگر پرداخته‌اند و تا کنون پژوهشی که به‌طور خاص به ارائه الگوی آموزش با رویکرد مدیریت دانش پردازد صورت نگرفته است. بدین خاطر، از آنجا که این روزها سازمان‌ها در کسب و یادگیری دانش و اطلاعات روزآمد به منظور بهبود عملیات و ارائه خدمات و محصولات مطلوب‌تر بسیار از یکدیگر سبقت گرفته‌اند و بانک‌ها و نهادهای مالی نیز از این امر مستثنی نبوده‌اند، دستیابی به مدیریت دانش مناسب در صنعت بانکداری فرصت‌هایی را برای یادگیری و توسعه شیوه‌های جدید فراهم می‌نماید. علاوه بر این، مدیریت دانش در بانک‌ها باعث افزایش ارتباطات و همکاری بین افراد می‌شود چنین ارتباطی منجر به انتقال دانش بین کارکنان می‌گردد، کارکنان را وادار به همکاری، یادگیری و به اشتراک‌گذاری اطلاعات می‌کند (Mohammad Ismail & Hamidi, 2021). در این میان بانک ملی ایران که به عنوان یکی از بانک‌های مطرح کشور توجه به سرمایه انسانی و اجرای آموزش‌های ضمن خدمت برای حفظ پویایی سازمان را سرلوحه خود برای موفقیت قرار می‌دهد و با توجه به نیازهای روز سازمان و کارکنان برنامه‌های آموزشی متنوعی را برای ایشان برنامه‌ریزی و طراحی می‌نماید، به منظور تأثیر هرچه بیشتر این برنامه‌های آموزشی در چرخه ارزش سازمان، مدیران بانک به دنبال روش‌هایی برای اثربخشی دوره‌های آموزشی هستند. تا کنون الگوهای مختلفی برای نظام‌های آموزشی کارکنان سازمان‌ها ارائه شده است لیکن با توجه به اهمیت و ارتقاء دانش و اهمیت افزایش کارایی و فضای رقابتی بین سازمان‌ها و چگونگی شناسایی، خلق، تسهیم و کاربرد دانش در سازمان‌ها به‌ویژه در بانک‌ها و نهادهای مالی به واسطه قرار داشتن در معرض تغییرات چشمگیر و به منظور سازگاری با محیط متغیر بیرونی، مدیران این نهادها باید دائماً یادگیری سازمانی را بهبود بخشند و برای دستیابی به این مهم نیاز به الگوی مناسبی است که بتوان به وسیله آن فرایند یاددهی و یادگیری که هدف آموزش اثربخش است را نهادینه نمود. لذا تحقیق حاضر بر آن است تا الگوی آموزش با رویکرد مدیریت دانش در بانک ملی ایران ارائه دهد که در این راستا سؤالات زیر مورد بررسی قرار گرفته و پاسخ داده می‌شوند:

۱. میزان وضعیت موجود و وضعیت مطلوب شاخص‌های آموزش با رویکرد مدیریت دانش در بانک ملی ایران از نظر کارشناسان و مدیران این بانک چه اندازه است؟
۲. رتبه‌بندی شاخص‌های آموزش با رویکرد مدیریت دانش در بانک ملی ایران چگونه است؟
۳. الگوی آموزش با رویکرد مدیریت دانش در بانک ملی ایران چگونه است؟

مبانی نظری پژوهش آموزش

ادبیات آموزشی در طول ۱۰۰ سال گذشته تغییرات عظیمی را تجربه کرده است (Fadel, 2022). گلدشتاین^۱ (۱۹۸۶) آموزش را به عنوان کسب نظام‌مند مهارت‌ها، قوانین، مفاهیم یا نگرش‌هایی که منجر به بهبود عملکرد می‌شود تعریف می‌نماید. سازمان‌ها برای افزایش بهره‌وری و عملکرد کارکنان خود به آموزش روی می‌آورند. آموزش یکی از مهم‌ترین مداخلات برای پرورش فرآیند یادگیری است. برای اینکه یک سازمان بتواند با تغییرات سریع محیط سازگار شود، سرمایه‌گذاری در بازآموزی، ارتقاء، به‌روزرسانی و تغییر مهارت‌های نیروی کار موجود ضروری می‌باشد (Abd

¹. Goldstein

(Rahman et al., 2013). هدف اصلی از آموزش کارکنان افزایش کارایی است. افراد برای بهبود مهارت‌های فعلی خود و یادگیری مهارت‌های جدید به آموزش متکی هستند (Renukkappa, Suresh & Alosaimi, 2021). به گفته میشل آرمسترانگ^۱، «آموزش عبارت است از توسعه منظم و مداوم دانش، مهارت و نگرش مورد نیاز فرد برای انجام درست یک کار یا شغل معین». طبق نظر ادوین بی فلیپو^۲، «آموزش عملی است که دانش و مهارت کارکنان را برای انجام یک کار خاص افزایش می‌دهد» (Kulkarni, 2013). در تعریفی دیگر آموزش یک فرآیند سنجیده، برنامه‌ریزی شده و سیستماتیک برای اصلاح و توسعه دانش، ارزش‌ها، نگرش‌ها، تکنیک‌ها و مهارت‌ها از طریق تجربیات یادگیری، برای دستیابی به سطح مشخصی از عملکرد در یک فعالیت یا طیفی از فعالیت‌ها توصیف می‌شود (Khaksar et al., 2011). ویکتور و کاتالوواژ^۳ (۲۰۱۹) نیز اشاره دارند آموزش یک فرآیند یادگیری است که طی آن کارکنان دانش، مهارت، تجربه و نگرش‌هایی را کسب می‌کنند تا شغل خود را برای دستیابی به اهداف سازمانی با کیفیت بیشتر انجام دهند (Victor & Kathaluwage, 2019).

در مجموع، تعریف عملیاتی آموزش در این پژوهش مطابق با تعاریف مفهومی فوق است که آموزش را به عنوان یک توانمندساز حیاتی برای سازمان‌ها به منظور ایجاد ارزش و حفظ مزیت رقابتی در محیط پیچیده و به سرعت در حال تغییر امروز می‌شناسند. سازمان‌هایی که به آموزش اهمیت بیشتری می‌دهند در پاسخ به این محیط و توسعه قابلیت‌های جدید در کسب دانش کلیدی در سطوح سازمانی موفق‌تر خواهند بود.

مدیریت دانش

مطالعه مدیریت دانش یک مفهوم جدید است که در دهه ۱۹۹۰ مورد بحث قرار گرفت و به عنوان فرآیندی تلقی شد که جریان دانش را میان افراد و گروه‌ها در درون سازمان ترویج می‌کند (Gonzalez & Martins, 2017). داوینپورت^۴ (۱۹۹۴) مدیریت دانش را به عنوان «فرایند جذب، توسعه، به اشتراک گذاری و استفاده مؤثر از دانش سازمانی» تعریف می‌نماید (Breznik, 2018). دیویدسون و فیلیپ ووس^۵ (۲۰۰۳) بیان می‌کنند مدیریت دانش روشی است که سازمان‌ها بر آن اساس کارکنان خود را مدیریت می‌کنند، دانش موجود را شناسایی و ذخیره می‌نمایند سپس با تیم‌ها به اشتراک می‌گذارند تا کیفیت و ارزش آن دانش را برای ایجاد نوآوری‌های مبتنی بر دانش بهبود بخشند (Kurniawan et al, 2023). آرمسترانگ^۱ (۲۰۰۶) مدیریت دانش را به عنوان هر فرآیند یا عملی برای ایجاد، کسب، به اشتراک گذاشتن و استفاده از دانش، با هدف افزایش سطح یادگیری و عملکرد در سازمان‌ها تعریف می‌کند (Victor & Kathaluwage, 2019). از نظر شفیق^۶ (۲۰۱۵) مدیریت دانش فرآیندی سیستماتیک است که از طریق آن دانش مورد نیاز برای موفقیت یک سازمان ایجاد، جذب، به اشتراک گذاشته شده و بهره‌برداری می‌شود (Shafique, 2015). آلوسیمی^۷ (۲۰۱۶) مدیریت دانش را برنامه‌ریزی، سازماندهی، برانگیختن و کنترل افراد، فرآیندها و فناوری در سازمان برای اطمینان از بهبود دارایی‌های دانشی و به کارگیری مؤثر آن‌ها تعریف می‌کند. دارایی‌های دانشی شامل دانش در قالب اسناد چاپی مانند

1. Michel Armstrong

2. Edwin B Flippo

3. Victor & Kathaluwage

4. Davenport

5. Davidson and Philip Voss

6. Shafique

7. Alosaimi

پروانه‌های ثبت اختراع و کتابچه‌های راهنما، دانش ذخیره شده در مخازن الکترونیکی مانند پایگاه داده «بهترین شیوه‌ها»، دانش متخصصان در مورد بهترین روش انجام کار، دانش تیم‌هایی که روی مسائل سازمانی متمرکز شده‌اند و دانشی که در محصولات، فرآیندها و روابط سازمانی تعبیه شده است (Alosaimi, 2016). در جای دیگر مدیریت دانش به عنوان فرآیندی تعریف می‌شود که از طریق آن سازمان‌ها دانش جمعی خود را ایجاد، ذخیره و استفاده می‌کنند. این فرآیند شامل سه مرحله است: یادگیری سازمانی، فرآیند کسب اطلاعات؛ تولید دانش، فرآیند تبدیل و یکپارچه سازی اطلاعات به دانش قابل استفاده؛ و توزیع دانش، فرآیند انتشار دانش در سراسر سازمان (Piccoli, Ahmad & Ives, 2000). از نقطه نظر دهمدره^۱ (۲۰۱۵) نیز مدیریت دانش فرآیند تبدیل اطلاعات و دارایی‌های فکری به ارزش است. تمرکز واقعی مدیریت دانش بر «انجام کار درست» به جای «انجام درست کارها» است. مدیریت دانش چارچوبی را فراهم می‌نماید که در آن سازمان، فرآیندهای کسب و کار را به عنوان فرآیندهای دانشی که شامل ایجاد، انتشار و به کارگیری دانش در جهت حفظ و بقای سازمان است در نظر می‌گیرد. مدیریت دانش باید تضمین کند که دانش مورد نیاز در زمان مشخصی به افراد خاصی برسد تا آن‌ها بتوانند اقدامات خاصی را بر مبنای آن انجام دهند (Dhamdhere, 2015).

تمامی این توضیحات و تعاریف در برخورد با مدیریت دانش به عنوان مجموعه‌ای از رویه‌ها برای دستیابی به اهداف سازمانی، اتفاق نظر داشته و تعریف عملیاتی مدیریت دانش در این پژوهش مطابق با این تعاریف است که مدیریت دانش را به عنوان هر فرآیند یا عمل ایجاد، کسب، ذخیره، به اشتراک گذاری و استفاده از دانش، برای ارتقای یادگیری و عملکرد در سازمان‌ها در نظر دارند.

نقش مدیریت دانش در اثربخشی آموزش‌های سازمانی

صاحب‌نظران در حوزه آموزش معتقدند چهارمین انقلاب صنعتی موج جدیدی را به جهان وارد کرده است که نه تنها در حوزه صنعت، بلکه تأثیر بسیار زیادی بر آموزش داشته به گونه‌ای که هیجان بحث و مناظره راجع به انقلاب صنعتی چهارم منجر به ایده نسل چهارم در حوزه آموزش شده است در این میان فیسک (۲۰۱۹) نه روند یادگیری برجسته در نسل چهارم آموزش را مطرح نموده که عبارتند از: (۱) زمان و مکان متنوع یادگیری، (۲) یادگیری شخصی، (۳) انتخاب آزاد، (۴) یادگیری پروژه محور، (۵) تجربه و کار میدانی، (۶) تفسیر اطلاعات، (۷) تغییر در ارزیابی، (۸) مالکیت فراگیران و (۹) برنامه‌های مربیگری (Ishak & Mansor, 2020). بنابراین بهره‌مندی و به کارگیری شیوه‌ها و رویکردهای نوین آموزش و یادگیری کارکنان همراه با تغییر پارادایم آموزش به سمت فرصت‌های یادگیری است (Mogharab Elahi & Jafari, 2022). فراهم ساختن چنین فرصت‌هایی به وسیله کارفرمایان اهمیتی حیاتی دارد. مفیدترین گونه آموزش برای حمایت از فرهنگ یادگیری و توسعه دانش، سرمایه‌گذاری در زمینه آموزش‌های مبتنی بر مهارت‌های محدود نیست، بلکه آموزش‌هایی است که هدفی گسترده‌تر داشته باشند و بتوانند انعطاف‌پذیری، یادگیری از راه تجربه و چگونگی گفتن‌های انتقادی دیگران را تشویق کنند. آموزشی که ارائه می‌شود باید با رویکرد ویژه‌ای که سازمان در زمینه مدیریت دانش به کار می‌گیرد، سازگار باشد (Monavarian, 2020). تلاش مدیریت دانش با یادگیری سازمانی همپوشانی دارد و می‌تواند با تمرکز بیشتر بر مدیریت دانش و تمرکز بر تشویق به اشتراک‌گذاری دانش، از آن متمایز شود (Omotayo, 2015). مدیریت دانش و یادگیری سازمانی مفاهیم مکمل اما متفاوت هستند، «هدف از مدیریت دانش ایجاد و استفاده از

¹. Dhamdhere

سرمایه‌های دانشی است»، در حالی که «هدف از یادگیری سازمانی مدیریت فرآیند یادگیری در یک سازمان می‌باشد». به عبارت دیگر مدیریت دانش، دانش را به عنوان یک سرمایه می‌بیند، در صورتی که یادگیری سازمانی بر فرآیندهایی که از طریق آن‌ها جریان‌های دانشی در سازمان ایجاد می‌شود، تأکید می‌نماید. لذا مدیریت دانش به عنوان اولین گام در فرآیند یادگیری سازمانی تلقی می‌شود. به تعبیری منابع و فرآیندهای مدیریت دانش در یک سازمان باید از طریق یادگیری سازمانی برای دستیابی به مزیت‌های رقابتی توسعه یابند. یادگیری سازمانی به سازمان کمک می‌نماید تا دانش سازمانی را با انگیزه ایجاد، انتقال و به کارگیری دانش در فرآیندهای سازمانی تعبیه کند و به عنوان یک کاتالیزور عمل می‌نماید زیرا دانش از طریق یادگیری درک می‌شود (Obeso et al., 2020). روی هم رفته مدیریت دانش، سازمان‌های آموزشی را به شناسایی تمامی فرآیندهای مورد نیاز که به تجربه یادگیری ارزش می‌بخشد سوق می‌دهد (Alosaimi, 2016).

پیشینه پژوهش

(Babazade, 2020) در پژوهش خود به بررسی تأثیر مدیریت دانش بر توانمندی کارکنان با نقش تعدیل‌گر آموزش ضمن خدمت کارکنان فرمانداری‌های استان اردبیل پرداخت. نتایج نشان می‌دهد مدیریت دانش بر توانمندی کارکنان با نقش تعدیل‌گر آموزش ضمن خدمت در بین کارکنان فرمانداری‌های استان اردبیل تأثیر دارد. همچنین بین آموزش ضمن خدمت و مدیریت دانش رابطه معنادار مثبتی وجود دارد. (Reyhani, 2022) به بررسی نقش راهبردهای مدیریت دانش در بهبود کیفیت خدمات آموزشی پرداخته است. نتایج این پژوهش نشان داد که راهبردهای مدیریت دانش موجب بهبود کیفیت خدمات آموزشی می‌شوند. راهبردهای مدیریت دانش محور موجب بهبود کیفیت خدمات آموزشی می‌شوند و همچنین راهبردهای مدیریت دانش سیستم محور موجب بهبود کیفیت خدمات آموزشی می‌گردند. (Hamidi et al, 2023) به شناسایی شاخص‌های آموزش منابع انسانی در بانک ملی ایران با رویکرد مدیریت دانش پرداخته‌اند در این پژوهش ۴۲ شاخص شناسایی شده که با توجه به شباهت معنایی آن‌ها در ۹ مقوله اصلی شامل: توانمندی علمی منابع انسانی، صلاحیت رفتاری منابع انسانی، سیاست و قانون‌گذاری، عوامل اجتماعی، رهبری آموزشی، رویکرد مدیریت دانش، ارزیابی و کنترل کیفیت آموزشی، فرهنگ یادگیری و آموزش منابع انسانی و سه بعد فردی، محیطی و سازمانی طبقه‌بندی گردیده‌اند. (Utete, 2017) به بررسی تأثیر آموزش کارکنان در انتقال دانش و حفظ کارکنان در شرکت خصوصی سروکر^۱ در زیمباوه پرداخته است. یافته‌ها نشان داد کارکنان آموزش در محل کار را ترجیح می‌دهند. مدیریت عالی برای حفظ کارکنان باید میزان سرمایه‌گذاری در آموزش کارکنان را افزایش دهد همچنین مدیریت عالی باید فرهنگ انتقال دانش را ارتقا بخشد. (Victor & Kathaluwage, 2019) به تأثیر آموزش و توسعه بر مدیریت دانش در بانک‌های تجاری منتخب در منطقه کندی پرداختند. نتایج نشان داد که آموزش و توسعه تأثیر مثبت معناداری بر مدیریت دانش داشت. (Ramazanzade et al, 2019) در مطالعه‌ای به سترپژوهی اثربخشی مدیریت دانش پداگوژیک و تبیین کاربرد آن در آموزش پزشکی پرداخته‌اند. نتایج این مطالعه نشان داد که مدیریت دانش در حوزه آموزش اثربخش بوده است و در توسعه حرفه‌ای اساتید، درس پژوهی، ارتقاء صلاحیت، برنامه درسی، آموزش مبتنی بر شواهد، یادگیری مادام-العمر، طراحی آموزشی و استدلال بالینی کاربرد گسترده‌ای دارد. از جنبه‌ای دیگر (Renukappa, Suresh & Alosaimi,

¹. servcor

(2021) در مطالعه‌ای استراتژی‌های آموزشی مرتبط با مدیریت دانش اجرا شده در صنعت ساخت و ساز پادشاهی عربستان سعودی را مورد بحث قرار داده‌اند. نتایج نشان داده است که برای اجرای مؤثر استراتژی‌های مدیریت دانش، نیاز فوری به توسعه و استقرار برنامه‌های آموزشی مرتبط با مدیریت دانش وجود دارد. توصیه شده است از تکنیک‌ها و فن‌آوری‌های مدیریت دانش معمولی، ساده، کم‌هزینه با حداقل نیازهای آموزشی مانند راهبردهای آموزش حین کار بهره برد. (Fadel, 2022) نیز به بررسی تأثیر فرایندهای مدیریت دانش (کسب دانش، کاربرد دانش و حفاظت از دانش) بر رفتار و نوآوری استراتژیک و اینکه آیا آموزش می‌تواند نقش تعدیل‌کننده‌ای بر این روابط داشته باشد پرداخته است. نتایج پژوهش او نشان داد سازمان‌هایی که می‌خواهند نوآوری را تقویت کنند، باید توجه بیشتری به فرایندهای مدیریت دانش خود حتی در حضور آموزش داشته باشند. انتقال مؤثر دانش، که توسط فرایندهای مدیریت دانش در طی آموزش انجام می‌شود، برای بهره‌مندی از مزایای کامل آموزش حائز اهمیت است.

مرور مطالعات پیشین نشان می‌دهد در پژوهش‌های داخلی و خارجی تا آنجا که پژوهشگر بررسی نموده است تا کنون پژوهشی که به طور خاص به ارائه الگوی آموزش با رویکرد مدیریت دانش به ویژه در سطح بانک‌ها و نهادهای مالی پردازد انجام نشده است و این پژوهش از این منظر نو می‌باشد. تعداد بسیاری از پژوهشگران چون (Babazade, 2020)، (Reyhani, 2022)، (Victor & Kathaluwage, 2019)، (Ramazanzade et al., 2019) و (Renukappa, Suresh & Alosaimi, 2021) به بررسی رابطه بین آموزش و مدیریت دانش و نقش و تأثیر این دو مقوله بر یکدیگر پرداخته‌اند که این نشان از درک اهمیت مدیریت دانش در آموزش و نزدیکی این دو مقوله از سوی محققان را دارد. برخی از پژوهش‌ها نیز مانند (Utete 2017) و (Fadel 2022) بر انتقال دانش تاکید نموده‌اند و برخی چون (Hamidi et al, 2023) به شناسایی شاخص‌های آموزش با این رویکرد پرداخته‌اند. لذا با توجه به اهمیت این موضوع و خلاء تحقیقاتی موجود محققان بر آن شدند به این زمینه بپردازند.

بر اساس مطالعات صورت گرفته الگوی مفهومی اولیه پژوهش در قالب شکل (۱) ارائه شده است:



روش‌شناسی پژوهش

در این پژوهش با رویکرد کمی و روش پیمایشی-تحلیلی به ارائه الگوی آموزش با رویکرد مدیریت دانش پرداخته شده است. جامعه آماری ۱۱۵۶ نفر شامل کارشناسان و مدیران میانی بخش ستاد بانک ملی ایران در استان تهران بودند. که

برای محاسبه حجم نمونه از فرمول کوکران استفاده شد که پس از محاسبه حجم نمونه به دست آمده ۲۸۸ نفر تعیین و با روش نمونه‌گیری تصادفی طبقه‌ای انتخاب شدند. ابزار گردآوری داده‌ها پرسشنامه محقق ساخته بر اساس شاخص‌های آموزش منابع انسانی با رویکرد مدیریت دانش است که (Hamidi et al, 2023) در پژوهش خود شناسایی کرده‌اند. این پرسشنامه دارای ۴۲ گویه و ۹ مؤلفه توانمندی علمی منابع انسانی (۵ گویه)، صلاحیت رفتاری منابع انسانی (۳ گویه)، سیاست و قانون‌گذاری (۴ گویه)، عوامل اجتماعی (۳ گویه)، رهبری آموزشی (۶ گویه)، رویکرد مدیریت دانش (۸ گویه)، ارزیابی و کنترل کیفیت آموزشی (۳ گویه)، فرهنگ یادگیری (۴ گویه) و آموزش منابع انسانی (۶ گویه) است. برای اعتبار پرسشنامه از روش اعتبار صوری یا محتوایی استفاده شد که مورد تأیید تنی چند از خبرگان حوزه منابع انسانی و مدیریت دانش قرار گرفت. پس از اعتبارسنجی، برای پایایی ابزار اندازه‌گیری پژوهش از روش آلفای کرونباخ استفاده شد بطوریکه پرسشنامه در اختیار بخشی از جامعه آماری (به تعداد ۳۰ نفر) قرار گرفته، داده‌ها در نرم افزار اس پی اس وارد و آزمون آلفای کرونباخ مورد محاسبه و با توجه به مقدار آلفای ۰/۹ پایایی پرسشنامه مورد تأیید قرار گرفت. در نهایت، داده‌ها به کمک دو نرم افزار آماری اس پی اس و نرم افزار معادلات ساختاری پی‌ال‌اس ۴ پردازش شدند. برای تحلیل شکاف از آزمون ناپارامتری ویلکاکسون برای شناسایی وضع موجود و مطلوب شاخص‌ها در بانک مورد مطالعه استفاده شد علت انتخاب این آزمون نرمال نبودن توزیع داده‌ها است که از طریق آزمون کولموگوروف اسمینوف^۱ مورد محاسبه قرار گرفت و برای تعیین اولویت بین مقوله‌ها و سنج‌ها از آزمون فریدمن و برای تحلیل عامل تائیدی و ساخت مدل از معادلات ساختاری بهره گرفته شد.

یافته‌های پژوهش

در این مطالعه برپایه نتایج جدول ۱ با افرادی سرو کار داشتیم که درصد خانم‌ها در پژوهش ۵۵/۶ و درصد آقایان ۴۴/۴ درصد، گروه سنی بین ۴۶ تا ۵۰ سال بیشتر از سایر گروه‌های سنی (۲۹/۹ درصد) بوده و بیش از نیمی از پاسخگویان بالای ۲۰ سال سابقه کار داشتند. افزون بر این، بیشتر پاسخگویان ۷۵/۷ درصد دارای تحصیلات کارشناسی ارشد هستند.

جدول ۱. توزیع فراوانی پاسخگویان

درصد	فراوانی		
44/4	128	مرد	جنسیت
55/6	160	زن	
100	288	کل	
25/0	72	زیر ۴۰ سال	سن
23/3	67	بین ۴۱ تا ۴۵ سال	
29/9	86	بین ۴۶ تا ۵۰ سال	
21/9	63	بالای ۵۱ سال	
100	288	کل	

¹. Kolmogorov-Smirnov

12/5	36	زیر ۱۵ سال	سابقه کاری
28/8	83	بین ۱۶ تا ۲۰	
24/7	71	بین ۲۱ تا ۲۵ سال	
34/0	98	بالای ۲۶ سال	
100	288	کل	
17/4	50	کارشناسی	تحصیلات
75/7	218	کارشناسی ارشد	
6/9	20	دکتری	
100	288	کل	

با هدف پاسخ به این پرسش که میزان وضعیت موجود و وضعیت مطلوب شاخص‌های آموزش با رویکرد مدیریت دانش در بانک ملی ایران از نظر کارشناسان و مدیران این بانک چه اندازه است؟ جدول ۲ به خوبی با مقایسه میانگین وضعیت موجود و مطلوب برای هر یک از سؤالات توصیف مناسبی از هر یک از شاخص‌ها را نشان می‌دهد.

جدول ۲. توصیف شاخص‌های آموزش با رویکرد مدیریت دانش: وضعیت موجود و مطلوب

متغیر	سؤالات	میانگین وضع موجود	میانگین وضع مطلوب
توانمندی علمی منابع انسانی	بهره‌گیری از دانش تخصصی و نظری کارکنان در حوزه کسب و کار بانک	2/4896	4/3507
	قابلیت کسب، تولید و انتشار دانش کلیدی بانک	2/6285	4/3125
	رویکردی باز به ایده‌های جدید در حوزه کسب و کار بانک	2/3576	4/4653
	اجرای دوره‌ها با مشارکت کارکنان و براساس یافته‌های جدید علمی در بانک	2/5625	4/2257
	تشکیل انجمن‌های علمی و گروه‌های بحث و گفتگو (انتشار دانش کلیدی بانکی)	1/8750	4/2014
صلاحیت رفتاری منابع انسانی	مسئله مداری در مباحث روز نظام بانکی	2/3021	4/1563
	درک مسائل و مشکلات کارکنان بانک (مسائل کاری، فردی، شرایط اقلیمی و رفتارهای سیاسی)	002	4/3264
	مهارت‌های ارتباطی کارکنان بانک	2/8229	4/5382
سیاست و قانون‌گذاری	بازنگری قوانین بانکی موجود	2/5243	4/2743
	استراتژی‌ها و سیاست‌های دانش محور در بانک	2/3993	4/3299

4/1632	2/6667	بازنگری اسناد بالادستی آموزش بانکی	
4/4132	2/9375	همسویی نیازهای آموزشی با استراتژی‌های بانکی	
4/2847	2/7188	یادگیری از راه ارتباطات و شبکه‌های اجتماعی	عوامل اجتماعی
4/4479	1/8229	ایجاد انگیزه در کارکنان بانکی جهت مشارکت و همدلی	
4/3229	2/1215	استفاده از هوش محیطی بانک (هوش رقابتی و هوش اجتماعی)	
4/4688	2/1563	به کارگیری شیوه‌های مدیریت منابع انسانی در بانک	
4/4097	2/5208	حمایت مدیریت بانک از یادگیری، آموزش و انتقال آموخته‌های کارکنان	رهبری آموزشی
4/3368	2/3681	حمایت مدیریت بانکی در پیگیری فرایندهای مدیریت دانش	
4/3264	2/4028	خلاقیت در استفاده از روش‌های آموزشی برای کارکنان بانک	
4/3611	2/0729	بازنگری نظام پاداش به کارکنان بانک	
4/3264	2/3056	ایجاد جو مثبت (همدلی و همکاری بین کارکنان بانک، حمایت همکاران، جو اعتماد و اطمینان متقابل)	
4/3333	2/4340	نیاز سنجی علمی کارکنان با توجه به نوآوری‌ها و دانش روز حوزه کسب و کار بانک	
4/1979	2/1458	فرآیند تسهیم دانش با استفاده از اصول مریگیری در بانک	
4/2188	2/4549	مناسب سازی برنامه‌های اشاعه دانش کلیدی بانک با اهداف امور آموزشی	
4/1701	2/3681	قرار دادن محتوای آموزشی از طریق ساز و کارهای مدیریت دانش در اختیار فراگیران	رویکرد مدیریت دانش
4/2847	2/5729	به کارگیری دانش کلیدی بانک از طریق اجرای برنامه‌های آموزشی	
4/2847	269	فرآیند خلق دانش کلیدی بانک از طریق کار گروهی و تکنیک‌های کار گروهی	
4/2014	1/9826	ایجاد یک ادبیات مشترک و قابل دسترس برای شیوه‌های مدیریت دانش در بانک	
4/2049	1/9549	استفاده کارآمد از ابزارهای مدیریت دانش در بانک	
4/1285	2/2049	ارزیابی علمی مستمر کارکنان بانک	ارزیابی و کنترل کیفیت فرهنگ
4/3333	2/4236	ارزیابی پیگیرانه عملکرد کارکنان بانک	
4/3646	2/4549	ارزیابی و بهبود فرآیندهای بانک	
4/2257	1/9826	استقرار فرهنگ به اشتراک گذاری، تولید و جریان دانش کلیدی	

		بانک	یادگیری
4/2812	2/3090	استقرار فرهنگ یادگیری در بانک	
4/2118	1/9306	استقرار فرهنگ آموزش مادام العمر در بانک	
4/2951	1/8958	استقرار فرهنگ بانکی مشارکتی (کارگروهی، تیمی و تعاملی)	
4/3854	2/3437	توسعه مهارت فناوری اطلاعات و ارتباطات کارکنان بانکی	آموزش منابع انسانی
4/4340	1/8958	افزایش خلاقیت و نوآوری در کارکنان بانک	
4/4583	2/2014	بهبود شایستگی‌های حرفه‌ای کارکنان بانک	
4/3368	2/4687	توسعه مهارت‌ها و شایستگی‌های عمومی کارکنان بانک	
4/4271	1/9583	پرورش استعداد کارکنان بانک	
4/4306	2/6319	آموزش‌های شغلی به کارکنان بانک متناسب با گروه‌ها و فرایندهای شغلی	

با هدف پاسخ به این پرسش که وضعیت موجود و وضعیت مطلوب شاخص‌های آموزش با رویکرد مدیریت دانش در بانک ملی ایران از نظر کارشناسان و مدیران این بانک چگونه است؟ و هر یک از شاخص‌ها چه رتبه‌ای دارند؟ نتایج جدول ۳ پاسخ به این دو هدف است.

جدول ۳. آماره‌های توصیفی متغیرهای پژوهش و نتایج آزمون‌ها

سطح معنی داری آزمون فریدمن	میانگین رتبه‌ها	سطح معنی داری آزمون ویلکاکسون	میانگین	بیشترین مقدار	کمترین مقدار	وضعیت	متغیرها
/000	5/74	/000	2/3826	3/60	1	وضع موجود	توانمندی علمی
	4/99		4/3111	5	2	وضع مطلوب	منابع انسانی
	5/34	/000	2/3750	4	1	وضع موجود	صلاحیت رفتاری
	5/23		4/3403	5	2	وضع مطلوب	منابع انسانی
	6/73	/000	2/6319	4/25	1/25	وضع موجود	سیاست و
	4/83		4/2951	5	2	وضع مطلوب	قانون گذاری
	4/53	/000	2/2211	4	1	وضع موجود	عوامل اجتماعی
	5/14		4/3519	5	2	وضع مطلوب	
	5/02	/000	2/3044	4	1	وضع موجود	رهبری آموزشی
	5/53		4/3715	5	1/83	وضع مطلوب	
	4/59	/000	2/2400	4	1	وضع موجود	رویکرد مدیریت

	4/29		4/2370	5	2	وضع مطلوب	دانش
	5/08	/000	2/3611	4	1	وضع موجود	ارزیابی و کنترل
	4/75		4/2755	5	2	وضع مطلوب	کیفیت آموزشی
	3/25	/000	2/0295	4	1	وضع موجود	فرهنگ یادگیری
	4/43		4/2535	5	2	وضع مطلوب	
	4/72	/000	2/2500	4	1/17	وضع موجود	آموزش منابع
	5/82		4/4120	5	2	وضع مطلوب	انسانی

در جدول بالا آماره‌های توصیفی متغیرهای این پژوهش به تفکیک وضع موجود و وضع مطلوب ملاحظه می‌شود، میانگین متغیر توانمندی علمی منابع انسانی در وضع موجود برابر است با ۲/۳۸ و در وضع مطلوب برابر است با ۴/۳۱، میانگین متغیر صلاحیت رفتاری منابع انسانی در وضع موجود برابر است با ۲/۳۷ و در وضع مطلوب برابر است با ۴/۳۴، میانگین متغیر سیاست و قانون‌گذاری در وضع موجود برابر است با ۲/۶۳ و در وضع مطلوب برابر است با ۴/۲۹، میانگین متغیر عوامل اجتماعی در وضع موجود برابر است با ۲/۲۲ و در وضع مطلوب برابر است با ۴/۳۵، میانگین متغیر رهبری آموزشی در وضع موجود برابر است با ۲/۳۰ و در وضع مطلوب برابر است با ۴/۳۷، میانگین متغیر رویکرد مدیریت دانش در وضع موجود برابر است با ۲/۲۴ و در وضع مطلوب برابر است با ۴/۲۴، میانگین متغیر ارزیابی و کنترل کیفیت آموزشی در وضع موجود برابر است با ۲/۳۶ و در وضع مطلوب برابر است با ۴/۲۸، میانگین متغیر فرهنگ یادگیری در وضع موجود برابر است با ۲/۰۳ و در وضع مطلوب برابر است با ۴/۲۵ و میانگین متغیر آموزش منابع انسانی در وضع موجود برابر است با ۲/۲۵ و در وضع مطلوب برابر است با ۴/۴۱.

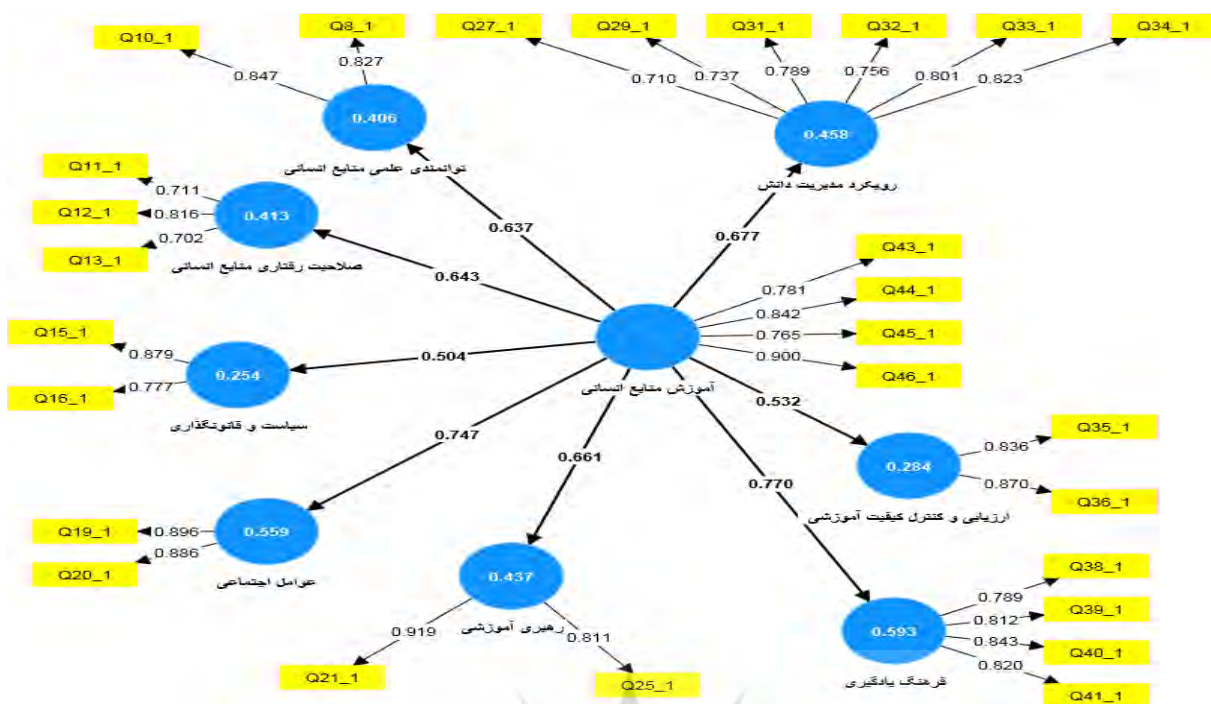
طبق مندرجات جدول ۳ برای همه متغیرها مقدار سطح معنی داری آزمون ویلکاکسون برابر است با ۰/۰۰۰ که کمتر از ۰/۰۵ است، بنابراین با اطمینان ۹۹ درصد فرض صفر رد شده و بین میانگین وضع موجود و وضع مطلوب در جامعه هدف، اختلاف معنی داری وجود دارد. با توجه به نتایج بخش توصیفی، میانگین وضع موجود کمتر از میانگین وضع مطلوب است.

بر اساس مندرجات جدول ۳ سطح معنی داری آزمون فریدمن برای وضعیت موجود و مطلوب، برابر است با ۰/۰۰۰ که کمتر از مقدار ۰/۰۵ است، بنابراین با اطمینان ۹۹ درصد اختلاف معنی داری بین رتبه هر متغیر وجود دارد، با توجه به مقادیر میانگین رتبه‌ها متغیر سیاست و قانون‌گذاری در وضعیت موجود دارای بالاترین رتبه با مقدار ۶/۷۳ و متغیر فرهنگ یادگیری دارای پایین‌ترین رتبه با مقدار ۳/۲۵ می‌باشد. همچنین متغیر آموزش منابع انسانی در وضعیت مطلوب دارای بالاترین رتبه با مقدار ۵/۸۲ و متغیر رویکرد مدیریت دانش دارای پایین‌ترین رتبه با مقدار ۴/۲۹ می‌باشد.

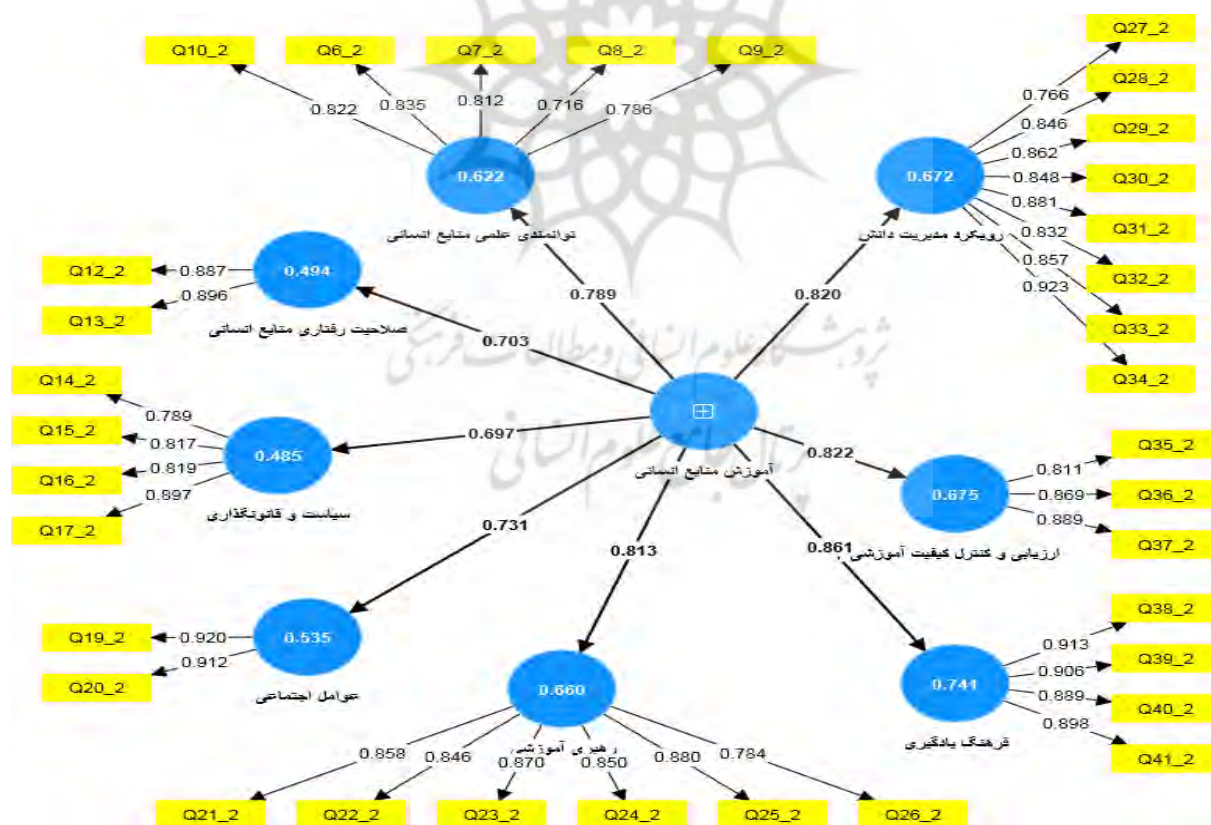
به منظور ارائه الگوی آموزش با رویکرد مدیریت دانش با توجه به نرمال نبودن متغیرهای این پژوهش، از نرم افزار معادلات ساختاری پی‌ال‌اس ۴ استفاده شد و الگوها در دو بخش وضعیت موجود و وضعیت مطلوب مورد بررسی قرار گرفت.

در شکل ۲. الگوی آموزش در وضعیت موجود و در شکل ۳. الگوی آموزش در وضع مطلوب ارائه شده است در این الگوها سوالاتی که بارعاملی آن‌ها کمتر از مقدار ۰/۷ بود از مدل کنار گذاشته شدند.

شکل ۲: مدل
تاییدی
اصلاح شده
با ضرایب
استاندارد
برای وضعیت
موجود



شکل ۳: مدل تاییدی اصلاح شده با ضرایب استاندارد برای وضعیت مطلوب



با توجه به مدل‌های تفکیک شده بالا و براساس گزارش بار عاملی هر یک از سؤالات مندرج در جدول ۴، در شکل ۴ مدل ترکیبی ارائه شده است. گفتنی است بر پایه نتایج جدول، در وضعیت موجود تعداد سؤالات بیشتری بر اساس کمتر بودن بار عاملی از مقدار ۰/۷ حذف گردیده است، در وضعیت مطلوب تنها دو سؤال حذف شد و بارهای عاملی سؤالات باقیمانده در مدل وضعیت مطلوب نیز از مدل وضعیت موجود بیشتر است. همچنین در برخی از شاخص‌ها بار عاملی وضع موجود نسبت به وضع مطلوب در آن شاخص بالاتر است که در مدل ترکیبی با علامت * کنار این شاخص‌ها مشخص شده‌اند.

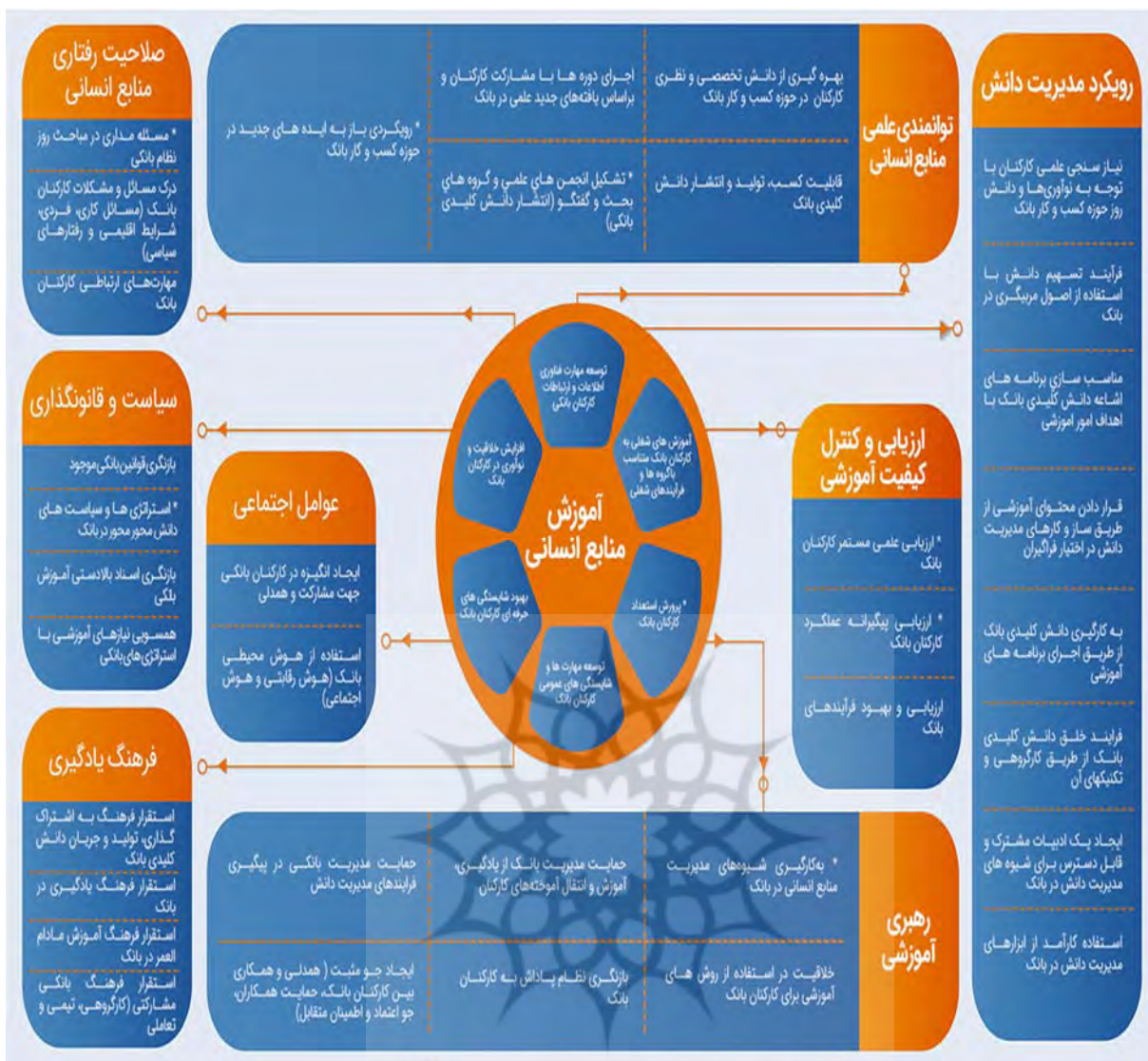
جدول ۴. نتایج مدل ترکیبی

متغیرها	سؤالات	بارهای عاملی وضعیت مطلوب
توانمندی علمی منابع انسانی	بهره‌گیری از دانش تخصصی و نظری کارکنان در حوزه کسب و کار بانک	0/835 -
	قابلیت کسب، تولید و انتشار دانش کلیدی بانک	0/812 -
	رویکردی باز به ایده‌های جدید در حوزه کسب و کار بانک	0/716 0/827
	اجرای دوره‌ها با مشارکت کارکنان و براساس یافته‌های جدید علمی در بانک	0/786 -
	تشکیل انجمن‌های علمی و گروه‌های بحث و گفتگو (انتشار دانش کلیدی بانکی)	0/822 0/847
صلاحیت رفتاری	مسئله مداری در مباحث روز نظام بانکی	- 0/711
	درک مسائل و مشکلات کارکنان بانک (مسائل کاری، فردی، شرایط اقلیمی و رفتارهای سیاسی)	0/887 0/816
منابع انسانی	مهارت‌های ارتباطی کارکنان بانک	0/896 0/702
سیاست و قانونگذاری	بازنگری قوانین بانکی موجود	0/789 -
	استراتژی‌ها و سیاست‌های دانش محور در بانک	0/817 0/879
	بازنگری اسناد بالادستی آموزش بانکی	0/819 0/777
ری	همسویی نیازهای آموزشی با استراتژی‌های بانکی	0/897 -
عوامل	یادگیری از راه ارتباطات و شبکه‌های اجتماعی	- -

متغیرها	سؤالات	بارها ی عاملی وضعیت مطلوب	بارها ی عاملی وضعیت مطلوب
اجتماعی	ایجاد انگیزه در کارکنان بانکی جهت مشارکت و همدلی	0/89 6	0/92
	استفاده از هوش محیطی بانک (هوش رقابتی و هوش اجتماعی)	0/88 6	0/912
رهبری آموزشی	به کارگیری شیوه‌های مدیریت منابع انسانی در بانک	0/91 9	0/858
	حمایت مدیریت بانک از یادگیری، آموزش و انتقال آموخته‌های کارکنان	-	0/846
	حمایت مدیریت بانکی در پیگیری فرایندهای مدیریت دانش	-	0/87
	خلاقیت در استفاده از روش‌های آموزشی برای کارکنان بانک	-	0/85
	بازنگری نظام پاداش به کارکنان بانک	0/81 1	0/88
	ایجاد جو مثبت (همدلی و همکاری بین کارکنان بانک، حمایت همکاران، جو اعتماد و اطمینان متقابل)	-	0/784
رویکرد مدیریت دانش	نیازسنجی علمی کارکنان با توجه به نوآوری‌ها و دانش روز حوزه کسب و کار بانک	0/71	0/766
	فرآیند تسهیم دانش با استفاده از اصول مربیگری در بانک	-	0/846
	مناسب سازی برنامه‌های اشاعه دانش کلیدی بانک با اهداف امور آموزشی	0/73 7	0/862
	قرار دادن محتوای آموزشی از طریق ساز و کارهای مدیریت دانش در اختیار فراگیران	-	0/848
	به کارگیری دانش کلیدی بانک از طریق اجرای برنامه‌های آموزشی	0/78 9	0/881
	فرآیند خلق دانش کلیدی بانک از طریق کار گروهی و تکنیک‌های کار گروهی	0/75 6	0/832
	ایجاد یک ادبیات مشترک و قابل دسترس برای شیوه‌های مدیریت دانش در بانک	0/80 1	0/857
	استفاده کارآمد از ابزارهای مدیریت دانش در بانک	0/82 3	0/923
ارزیابی و کنترل کیفیت	ارزیابی علمی مستمر کارکنان بانک	0/83 6	0/811
	ارزیابی پیگیرانه عملکرد کارکنان بانک	0/87	0/869
	ارزیابی و بهبود فرآیندهای بانک	-	0/889

متغیرها	سؤالات	بارها ی عاملی وضعیت مطلوب د	بارهای عاملی وضعیت مطلوب
آموزشی			
فرهنگ یادگیری	استقرار فرهنگ به اشتراک گذاری، تولید و جریان دانش کلیدی بانک	0/78 9	0/913
	استقرار فرهنگ یادگیری در بانک	0/81 2	0/906
	استقرار فرهنگ آموزش مادام العمر در بانک	0/84 3	0/889
	استقرار فرهنگ بانکی مشارکتی (کارگروهی، تیمی و تعاملی)	0/82	0/898
آموزش منابع انسانی	توسعه مهارت فناوری اطلاعات و ارتباطات کارکنان بانکی	-	0/788
	افزایش خلاقیت و نوآوری در کارکنان بانک	0/78 1	0/862
	بهبود شایستگی های حرفه ای کارکنان بانک	0/84 2	0/863
	توسعه مهارت ها و شایستگی های عمومی کارکنان بانک	0/76 5	0/812
	پرورش استعداد کارکنان بانک	0/9	0/817
	آموزش های شغلی به کارکنان بانک متناسب با گروه ها و فرایندهای شغلی	-	0/862

ژورنال جامع علوم انسانی و مطالعات فرهنگی
پرتال جامع علوم انسانی



شکل ۴: مدل نهایی پژوهش
پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی
رساله جامع علوم انسانی

بحث و نتیجه گیری

تحقیق حاضر با هدف ارائه الگوی آموزش با رویکرد مدیریت دانش در بانک ملی ایران صورت گرفت. طبق یافته‌های حاصل از این پژوهش همانطور که (Yandarbaeva & Kostoeva, ۲۰۲۱) اشاره می‌کنند وظیفه هر سازمانی سازماندهی یک سیستم آموزش کارکنان بسیار مؤثر است تا رقابت و موقعیت پایدار در بازار را تضمین نماید. همچنین براساس نظرات اساتید دانشگاه هاروارد (2015) هنگامی که از کارکنان می‌خواهید کاری انجام دهند که الگوهای آموزشی موجود قادر به آن نیستند، نوع دیگری از یادگیری برای پر کردن آن شکاف مورد نیاز است. رویکردهای جدید یادگیری می‌بایست به سیستم‌های موجود متصل شده و در آن‌ها ادغام شوند تا از گستره‌ی آن سیستم‌های موجود بهره برد. در این راستا برای ایجاد تغییر و نیل به وضعیت مطلوب شاخص‌های شناسایی شده، مدیران بانک ملی باید بتوانند به سرعت خود را با شرایط متغیر و غیرقابل پیش‌بینی کنونی تطبیق دهند و تلاش آن‌ها برای تغییر به سمتی باشد که فرایندهای یاددهی و یادگیری در مرکز کار آن‌ها قرار گیرد تا بتوان نسبت به بهبود و اثربخشی آموزش منابع انسانی در

بانک ملی امیدوار بود. پژوهش حاضر با یافته‌های پژوهش (Ramazanzade et al, 2019) که تاکید بر به کارگیری شیوه‌های آموزشی گروهی و اجتماعات یادگیری و عملی فعال در جهت تولید بیشتر دانش دارند و نیز با نتایج پژوهش (Reyhani, 2022) که بر نقش رویکرد مدیریت دانش در بهبود عملکرد آموزش و اثربخشی آن اظهار دارد و با مطالعات (Utete, 2017) و (Fadel, 2022) در ارتباط با ارتقاء فرهنگ انتقال دانش همخوانی دارد.

در راستای یافته‌های این پژوهش می‌توان اذعان کرد که ارائه آموزش با رویکرد مدیریت دانش تمام اهداف آموزش‌های ضمن خدمت کارکنان را از جنبه‌های توجیهی، بازآموزی، جبرانی و دانش‌افزایی که (Fathi Vajargah, 2019) اشاره می‌کند پوشش می‌دهد و در دستیابی به این اهداف چون کمک به افراد در جهت اجرای وظایف محوله، جبران و تکمیل آموزش‌های کارکنان، بهسازی دانش و توانایی کارکنان و ارائه‌ی اطلاعات علمی جدید به ایشان تاثیرگذار است. در این زمینه (Bayrami Ardi et al, 2020) تاکید دارند که مدیران باید عملکرد سازمان‌ها را از طریق سرمایه‌گذاری در پروژه‌های مبتنی بر دانش ارتقاء دهند. توجه، تعهد و حمایت متخصصان و مدیران آموزشی به مدل‌سازی و تصمیم‌سازی در حوزه بهره‌مندی از مدیریت دانش و عوامل مؤثر آن برای بالا بردن کیفیت یادگیری و رسیدن به اهداف مربوط به آن مهم‌تر از هر مسئله‌ای است. از جنبه‌ی دیگر (Purwanto, Fahmi & Sulaiman, 2023) مطرح می‌کنند درصد بالایی از موفقیت یک برنامه آموزشی به انگیزه فراگیران برای یادگیری وابسته است. از این نظر کفایت ساز و کارهای انگیزشی از جمله نظام ارزیابی عملکرد، نظام حقوق و دستمزد و نظام انتصابات و ارتقا بر انگیزه یادگیری کارکنان تاثیرگذار است. (Mardiani & Baekhunah, 2021) نیز بیان می‌کنند وظیفه رهبر شناسایی و ایجاد عوامل انگیزشی برای بهبود عملکرد کارکنان است. این وضعیت، چالشی برای مدیران به وجود می‌آورد تا بتوانند جو مناسبی را برای این منظور در سازمان ایجاد کنند. (Ba Phong & Lei, 2019) به این نکته اشاره می‌کنند که رهبران تحول آفرین نقش مهمی در ایجاد جوی در سازمان دارند که فرصت‌های یادگیری را برای توسعه قابلیت‌های کارکنان به ارمغان می‌آورد. این رهبران یک جوی حمایتی ایجاد می‌کنند که فعالیت‌های اشتراک دانش را در بین کارکنان تسهیل می‌نماید. (Elrehail et al, 2018) نیز در این زمینه بیان می‌کنند به اشتراک‌گذاری مستمر دانش بخشی جدایی‌ناپذیر فعالیت‌های یادگیری و حل مسئله در سازمان است و با یادگیری و جهت‌گیری‌های بازار که منجر به بهبود فعالیت‌های سنجش بازار و نوآوری می‌شود، مرتبط است.

از طرفی بالا بودن رتبه شاخص سیاست و قانون‌گذاری در بانک در وضعیت موجود نشان از اهمیت این موضوع و مولفه‌های مرتبط با آن از دیدگاه مدیران و کارشناسان بانک مورد مطالعه را دارد. هم‌راستا با یافته‌های این بخش از پژوهش (Moharramzadeh, Talebi & Daneshvar, 2020) در مطالعه‌ای مطرح کردند سیاست‌گذاری آموزش نیروی انسانی از مهم‌ترین و حساس‌ترین مسائل در فرایند کار هر سازمانی خواهد بود و برای طراحی برنامه مناسب آموزش نیروی انسانی، تدوین سیاست‌های کلی بر اساس سیاست‌های کلان حاکمیتی، سیاست‌های کلان سازمان مادر و سیاست‌های کلان سازمان ضروری است. (NNKO & TIENG'O, 2022) نیز تاکید دارند برنامه‌های آموزشی و توسعه باید بخشی از برنامه استراتژیک سازمان باشند و این موضوع یک ابزار استراتژیک ضروری برای افزایش عملکرد کارکنان و سازمان است. (Holakupour & Hamidizadeh, 2016) نیز در پژوهش خود به لزوم تطابق استراتژی‌های کسب و کار دانشی در کنار استراتژی‌های توسعه دانش جهت افزایش اثربخشی سازمانی رسیدند که مدیران باید در تدوین استراتژی‌های کسب و کار به نقش دانش، سرمایه‌های ناملموس و مدیریت آن در موفقیت و بهبود عملکرد سازمان توجه نمایند.

از سوی دیگر پایین بودن رتبه رویکرد مدیریت دانش در وضع مطلوب و فرهنگ یادگیری در وضع موجود نشان دهنده عدم آگاهی مدیران و کارشناسان بانک مورد مطالعه از مفهوم مدیریت دانش و فرهنگ تسهیم دانش است. در این زمینه (Babai Farsani, Hassani Moghadam & Farhadi, 2021) بیان می کنند فرهنگ یادگیری مجموعه ای از قراردادهای سازمانی، ارزش ها، شیوه ها و فرآیندهای سازمانی است که کارکنان و سازمان ها را به سمت توسعه دانش و شایستگی ترغیب می کند. طبق نظر (Malik & Danish, 2020) نیز فرهنگ یادگیری خوب نه تنها به کارکنان کمک می کند تا سطح بالایی از عملکرد خود را نشان دهند، بلکه کارکنان دانشی را نیز در سازمان حفظ می نماید. از این رو مدیران منابع انسانی باید قوانین و خط مشی های مربوطه را برای ایجاد یک فرهنگ یادگیری قوی ایجاد نمایند. همچنین (Omar & Mahmood, 2020) ابراز می کنند آموزش و توسعه به مدیریت دانش در توسعه فرهنگ سازمانی، ارتقای عملکرد فردی و سازمانی اشاره دارد. پیوند یادگیری، آموزش و توسعه کارکنان به یک فرهنگ مثبت در محیط کار به کارکنان نشان می دهد که چه چیزی برای آنها مفید است. از نقطه نظر (Kurniawan et al, 2023) مدیریت دانش، با تسهیم دانش و هم افزایی کارکنان دانشی در سازمان شکل می گیرد. بنابراین انتظار می رود این شور و شوق در بانک به یک فرهنگ تبدیل شود. بانک ملی با استفاده از مدیریت دانش می تواند فرهنگ یادگیری را تقویت نماید.

در مجموع مدل طراحی شده در این پژوهش تصویر جامعی از شاخص های آموزش منابع انسانی با رویکرد مدیریت دانش را نشان می دهد که در سایر بانک ها و نهادهای مالی قابل کاربرد است. همان گونه که از مدل بر می آید از ۴۲ مؤلفه مطرح شده، ۸ مورد شامل مقوله های رویکردی باز به ایده های جدید در حوزه کسب و کار بانک و تشکیل انجمن های علمی و گروه های بحث و گفتگو (انتشار دانش کلیدی بانکی) در مؤلفه توانمندی علمی انسانی همینطور مقوله مسئله مداری در مباحث روز نظام بانکی در مؤلفه صلاحیت رفتاری منابع انسانی، استراتژی ها و سیاست های دانش محور در مؤلفه سیاست و قانون گذاری، به کارگیری شیوه های مدیریت منابع انسانی در بانک در مؤلفه رهبری آموزشی و شاخص های ارزیابی علمی مستمر کارکنان بانک و ارزیابی پیگیرانه عملکرد کارکنان بانک در مؤلفه ارزیابی و کنترل کیفیت آموزشی همچنین شاخص پرورش استعداد کارکنان بانک در مؤلفه آموزش منابع انسانی در وضعیت موجود نسبت به وضعیت مطلوب دارای بارعاملی بیشتری است و این نشان از میزان بالای اهمیت این شاخص ها در بانک ملی از دیدگاه مدیران و کارشناسان بانک ملی را دارد که در موفقیت و اثربخشی آموزش کارکنان با رویکرد مدیریت دانش تاثیرگذار است. در ضمن شاخص یادگیری از راه ارتباطات و شبکه های اجتماعی در مؤلفه عوامل اجتماعی به دلیل بارعاملی پایین در هر دو وضعیت موجود و مطلوب از مدل حذف گردیده است که میزان اهمیت پایین این شاخص را از دید پاسخ دهندگان می رساند. در عین حال مدیران بانک ملی برای اجرای آموزش کارکنان با رویکرد مدیریت دانش باید نسبت به ۳۳ شاخص باقیمانده در تمامی مولفه های مدل که در وضعیت موجود دارای بارعاملی کمتر نسبت به وضعیت مطلوب هستند تلاش مضاعفی نمایند. ضروری است مدیران بانک ها و نهادهای مالی از جمله بانک ملی با شناخت و اولویت بندی شاخص های آموزش کارکنان با رویکرد مدیریت دانش، سطح دانش و کیفیت رفتار و عملکرد کارکنان را بهبود و ارتقاء دهند. برای این منظور پیشنهادات کاربردی زیر مطرح می شود:

۱. تاکید و حمایت مدیران بانکها و نهادهای مالی بر اجرا و نهادینه‌سازی مدیریت دانش به گونه‌ای که مدیریت دانش را در اولویت‌های استراتژیک خود قرار دهند تا از این طریق دانش سازمان را با توجه به نیازهای کارکنان در جهت پیشبرد اهداف یادگیری و در نهایت دستیابی به اهداف به روز و کارآمد نگاه دارند.
۲. مدیران آموزش در بانکها و نهادهای مالی باید با انجام تحلیل‌های علمی، پس از شناخت ویژگی‌های کارکنان دانشی، بسته انگیزشی مناسبی را برای ایشان آماده کرده و مورد استفاده قرار دهند تا شرایط ماندگاری آن‌ها در این نهادها به حداکثر برسد.
۳. با توجه به تغییرات سریع محیطی و فناوری و نیاز بانکها و نهادهای مالی به برخورداری از کارکنان توانمند و دانشی یکپارچگی کامل بین استراتژی‌های آموزشی با استراتژی‌های دانشی کلان در این نهادها ضروری است.
۴. برنامه‌ریزی آموزشی و تدوین محتوا مطابق با خلاقیت‌های دانشی در بانکها و نهادهای مالی صورت گیرد. در این راستا دقت فراوان در پایش و ارزیابی فرآیندهای اصلی و دانشی ضروری است.
۵. خلاقیت در انتخاب روش‌های نوین آموزشی صورت گیرد و برای این منظور از ابزارهای مدیریت دانش چون برگزاری کافه‌های دانش، انجمن‌های خبرگی و مرور بعد از عملیات در راستای توسعه یادگیری بهره گرفته شود.
۶. مدیران آموزش در بانکها و نهادهای مالی باید به زمان و مکان خاص برای فراگیری کارکنان قائل نباشند و فرصت‌های یادگیری را به صورت انعطاف‌پذیر و ترکیبی فراهم کنند و به آموزش‌های از راه دور و مجازی بیشتر توجه نمایند. در این راستا باید به آموزش و توسعه مهارت‌های فناوری اطلاعات و ارتباطات کارکنان اهمیت دهند.
۷. مدیران بانکها و نهادهای مالی باید برای یادگیری مؤثر به سمت توسعه روابط غیررسمی، یادگیری تجربی/عملی و مشارکتی حرکت نمایند تا شرکت کنندگان مشارکت بیشتری در آموزش داشته باشند.
۸. آموزش و پرورش استعدادها به عنوان یک مسئولیت اصلی برای مدیران بانکها و نهادهای مالی مدنظر قرار گیرد. اگرچه آموزش برای گروه‌های متنوع کارکنان در سازمان‌ها ارائه می‌شود، اما افراد با استعداد و دارای پتانسیل بالا در زمره افرادی هستند که در اکثر سازمانها و بانک‌های پیشرو به طور فزاینده‌ای در اولویت فعالیت‌های آموزشی قرار می‌گیرند.
۹. برنامه مدونی برای ثبت و انتقال دانش حین خدمت و خروج افراد در بانکها و نهادهای مالی از طریق به کارگیری ابزارهای مدیریت دانش مناسب به منظور حمایت از توسعه حرفه‌ای و یادگیری سریع کارکنان تدوین گردد.

References

- Abd Rahman, A., Imm Ng, S., Sambasivan, M. & Wong, F. (2013). Training and Organizational Effectiveness: Moderating Role of Knowledge Management Process. *European Journal of Training and Development*, 37(5) 472-488. DOI: 10.1108/03090591311327295
- Alosaimi, M. (2016). The Role of Knowledge Management Approaches for Enhancing and Supporting Education. Doctoral Dissertation, Paris.
- Babai Farsani, M.; Hassani Moghadam, S. & Farhadi, F. (2021). Interaction of open innovation with absorptive capacity, leadership and organizational learning culture in knowledge-based companies: Analysis of a moderated mediation model. *Scientific journal of strategic management of organizational knowledge*, 4 (12), 197-228. (In Persian). <https://dori.net/dor/20.1001.1.26454262.1400.4.13.6.7>
- Babazadeh Azmara, R. (2020). Investigating the effect of knowledge management on the ability of employees with the moderating role of in-service training for employees of governorates of Ardabil province. Master's thesis, Islamic Azad University, Garmi branch. (In Persian).

- Banerjee, P., Gupta, R. & Bates, R. (2017). Influence of Organizational Learning Culture on Knowledge Worker's Motivation to Transfer Training: Testing Moderating Effects of Learning Transfer Climate. *Current Psychology*, 606-617. DOI 10.1007/s12144-016-9449-8
- Ba Phong, L. & Lei, H. (2019). Determinants of innovation capability: the roles of transformational leadership, knowledge sharing and perceived organizational support. *Journal of knowledge management*, 23(2). DOI:10.1108/JKM-09-2018-0568
- Bayrami Ardi, M., Torani, H., Khalkhali, A., Shakibaei, Z. & Kazempour, I. (2020). Investigating the effect of knowledge management factors on improving learning in technical and vocational education units. *Career and Organizational Consulting Quarterly*, 44 consecutive, 129-160. (In Persian). <https://doi.org/10.52547/jcoc.12.3.129>
- Breznik, Kristijan. (2018). Knowledge Management – from its Inception to the Innovation Linkage. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 238, 141-148. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2018.03.017>
- Dhamdhare, S. N. (2015). Knowledge Management Model for Higher Educational Institutes. *Journal of Commerce and Management Thought*, 6 -1, 130-161. DOI: 10.5958/0976-478x.2015.00010.5
- Elrehail, H., Emeagwali, O. L., Alsaad, A., & Alzghoul, A. (2018). The impact of transformational and authentic leadership on innovation in higher education: The contingent role of knowledge sharing. *Telematics and Informatics*, 35(1), 55-67. <https://doi.org/10.1016/j.tele.2017.09.018>
- Fadel, R. (2022). The Moderating Role of Training in the Relationship between Knowledge Management and Innovation (Doctoral dissertation, Lebanese American University).
- Fathi Vajargah, K. (2019). In-Service Education Planning. Tehran: Samt. (In Persian).
- Fathi Vajargah, K. & Nouri, F. (2016). Learning management in organizations (training and improvement of human resources in the third millennium). Tehran: Elm e Ostadan. (In Persian).
- Gonzalez, R.V.D. & Martins, M.F. (2017). Knowledge Management Process: a theoretical-conceptual research. *Gest. Prod.*, São Carlos, 24 (2), 248-265. <http://dx.doi.org/10.1590/0104-530X0893-15>
- Hamidi, F., Bab al-Hawaeji, F., Hariri, N. & Abbasian, H. (2023). Identification of indicators of human resources training in National Bank of Iran with knowledge management approach. *Knowledge retrieval and semantic systems quarterly*, 10(35), 81-100. (In Persian). <https://doi.org/10.22054/jks.2022.70965.1546>
- Ho, L. A. (2008). What Affects Organizational Performance? The Linking of Learning and Knowledge Management. *Industrial Management & Data Systems*, 108(9), 1234-1254. <https://doi.org/10.1108/02635570810914919>
- Holakupour, M. & Hamidzadeh, M. (201۶). Explanation and evaluation of knowledge business strategies and knowledge development strategies. *Two Scientific-Research Quarterlies of Business Management Explorations*, 8(16), 211-232. (In Persian). DOR: 20.1001.1.2645386.1395.8.16.11.0
- Ishak, R. & Mansor, M. (2020). The Relationship between Knowledge Management and Organizational Learning with Academic Staff Readiness for Education 4.0. *Eurasian Journal of Educational Research*, 20(85), 169-184.
- Ismael, N. B., Othman, B. J., Gardi, B., Hamza, P. A., Sorguli, S., Aziz, H. M., Ahmed, S. A., Sabir, B. Y., Ali, B. J. & Anwar, G. (2021). The Role of Training and Development on Organizational effectiveness. *International Journal of Engineering, Business and Management*, 5(3), 15-24. DOI:10.22161/ijebm.5.3.3
- Kassaneh, T. C., Bolisani, E. & Cegarra-Navarro, J. G. (2021). Knowledge Management Practices for Sustainable Supply Chain Management: A Challenge for Business Education. *Sustainability*, 13(5), 2956, 1-15. <https://doi.org/10.3390/su13052956>
- Khaksar, M.S., Yaghoobi, N.M., Afshar Jahanshahi, A. & Nawaser, K. (2011). The Study of Training Impact on Knowledge Management and Organizational Performance. *Journal of Applied Sciences Research*, 7(7), 1069-1080.
- Kulkarni, Pallavi P. (2013). A Literature Review on Training & Development & Quality of Work Life. *International Refereed Research Journal*, 4(2), 136-143.
- Kurniawan, F. R., Sirait, W. N., Arsela, S. & Fauzi, A. (2023). Application of Knowledge Management in Efforts to Develop Human Resource at the Directorate General of Taxation.



- Journal of Accounting and Finance Management, 3(6), 347-361.
DOI: <https://doi.org/10.38035/jafm.v3i6.174>
- Malik, M. E. & Danish, R. Q. (2020). Impact of motivation to learn and job attitudes on organizational learning culture in a public service organization of Pakistan. *South Asian Studies*, 25(2).
- Mardiani, I. N. & Baekhunah, S. (2021). The Influence of Leadership Style, Motivation, and Training on Employee Performance. *Journal of Research in Business, Economics, and Education*, 3(2), 1752-1759.
- NNKO, E. K. & TIENG'O, W. (2022). Effects of human resource training on employee performance in Tanzania. <http://dspace.iaa.ac.tz:8080/xmlui/handle/123456789/1934>
- Mogharab Elahi, M. & Jafari, M. (2022). Explanation of employee training methods based on the approach of training and improving human resources. *Specialized Quarterly of governmental management Education*, 4 (13), 20-25. (In Persian). <http://patjournal.smtc.ac.ir/article-۱-۲۷۲-fa.html>
- Mohammad Ismail, S. & Hamidi, F. (2021). Knowledge flow model in the banking industry. *Organizational Knowledge Management*, 4(12), 123-153. (In Persian). <https://dori.net/dor/20.1001.1.26454262.1400.4.13.4.5>
- Moharramzadeh, A., Talebi, B. & Daneshvar, Z. (20۲۰). Identification and validation of interfering factors in manpower training policies (composite study). *Journal of Human Capital Empowerment*, 3 (2), 95-102. (In Persian).
- Monavarian, A. (2020). Management of knowledge staff. University of Tehran, Publishing Institute. (In Persian).
- Obeso, M.; Hernández-Linares, R.; López-Fernández, M. C. & Serrano-Bedia, A. M. (2020). Knowledge Management Processes and Organizational Performance: the Mediating Role of Organizational Learning. *Journal of Knowledge Management*. DOI: 10.1108/JKM-10-2019-0553
- Omar, M. & Mahmood, N. (2020). Mediating the effect of organizational culture on the relationship between training and development and organizational performance. *Management Science Letters*, 10(16), 3793-3800. DOI: [10.5267/j.msl.2020.7.032](https://doi.org/10.5267/j.msl.2020.7.032)
- Omotayo, Funmilola Olubunmi. (2015). Knowledge Management as an important tool in Organisational Management: A Review of Literature. *Library Philosophy and Practice (e-journal)*. 1238. <http://digitalcommons.unl.edu/libphilprac/1238>
- Piccoli, G., Ahmad, R. & Ives, B. (2000). Knowledge Management in Academia: A Proposed Framework. *Information Technology and Management*, 1(4), 229-245. DOI: [10.1023/A:1019129226227](https://doi.org/10.1023/A:1019129226227)
- Professors of Harvard University. (2015). Never stop learning. Translated by Peyman Gerdlou, Tehran: Jaduye ghalam. (In Persian).
- Purwanto, A., Fahmi, K. & Sulaiman, A. (2023). Linking of Transformational Leadership, Learning Culture, Organizational Structure and School Innovation Capacity: CB SEM AMOS Analysis. *Journal of Information Systems and Management (JISMA)*, 2(3), 1-8. <https://doi.org/10.4444/jisma.v2i3.306>
- Ramazanzade, K., Ayati, M., Shokohifard, H. & Abedi, F. (2019). Pedagogical Knowledge Management and its Application in Medical Education: A Synthetic Research Study. *Future of Medical Education Journal*, 9(1), 51-58. DOI: [10.22038/FMEJ.2019.35799.1233](https://doi.org/10.22038/FMEJ.2019.35799.1233)
- Renukappa, S., Suresh, S. & Alosaimi, H. (2021). Knowledge Management-Related Training Strategies in Kingdom of Saudi Arabia construction industry: An Empirical Study. *International Journal of Construction Management*, 21(7), 713-723.
- Reyhani, H. (2022). The role of knowledge management strategies in improving the quality of educational services. *New Approach in Educational Sciences*, 4(3), 58-65. (In Persian). DOI: [10.22034/NAES.2022.339844.1190](https://doi.org/10.22034/NAES.2022.339844.1190)
- Sekerin, V.D., Gaisina, L.M., Shutov, N.V., Abdrakhmanov, N.K. & Valitova, NE. (2018). Improving the Quality of Competence-Oriented Training of Personnel at Industrial Enterprises. *Calitatea* 19.165, 68-72.

- Shafique, F. (2015). Knowledge management in higher education: Applicability of LKMC model in Saudi Universities. *Computer Science & Information Technology (CS & IT)*, 175-181.
DOI: 10.5121/esit.2015.50215
- Utete, Reward. (2017). The effectiveness of staff training on knowledge transfer and employee retention: a case study of Servcor Private Limited in Zimbabwe. master's thesis, Durban University of Technology, <http://hdl.handle.net/10321/2525>
- Victor, L. D. & Kathaluwage, K. C. D. (2019). The Impact of Training and Development on Knowledge Management. *International Journal of Advanced Research and Innovative Ideas in Education*, 5(1), 164-175.
- Yandarbaeva, L. A. & Kostoeva, A. A. (2021). Staff training at the enterprises in the framework of the sustainable development concept. In *E3S Web Conf.* DOI: <https://doi.org/10.1051/e3sconf/202129606020>
- Zahedian, A. & Ayati, M. (2011). Training and improvement of human resources in educational organizations along with knowledge management. The first national conference on education in Iran 1404, Tehran, <https://civilica.com/doc/132942>. (In Persian).

