

مقدمه :

امروزه ، دیگر دارائیهای فیزیکی و ملموس سازمانها از قبیل پول ، ساختمان و تجهیزات به عنوان مزیت‌های رقابتی^۱ تلقی نمی گردند، بلکه دانش نیروی انسانی و سرمایه های فکری نقش تعیین کننده ای در افزایش توان رقابتی آنها بازی می کنند . همین امر موجب بروز تحولات چشمگیر در قلمرو علم مدیریت شده است که از آن به عنوان مدیریت دانش^۲ نام می برند . برای موفقیت سازمان، دانش به عنوان یک سرمایه، باید بین انسانها قابل مبادله بوده و توانایی رشد داشته باشد (اخوان و باقری،۱۳۸۹، ۱۲۰) . مهمترین هدف بکارگیری مدیریت دانش در سازمانها، انطباق سریع با تغییرات محیط پیرامون به منظور نوآوری ، بهره وری و سودآوری بیشتر می باشد؛ از این رو مدیریت دانش به فرآیند چگونگی ، خلق ، انتشار و بکارگیری دانش در سازمان اشاره دارد (داونپورت و پروبست،۲۰۰۲، ۵۲) . مدیریت دانش تعامل زیادی با مقوله یادگیری سازمانی^۳ دارد ، به عبارت دیگر یادگیری سازمانی نهفته در ذات مدیریت دانش است و نقش مؤثری در عملکرد دراز مدت سازمان بر جای می گذارد (آکس و دیوید بنت، ۲۰۰۳، ۴۳۹) . در این فصل : بیان مسئله تحقیق ، هدفهای تحقیق ، اهمیت موضوع تحقیق و انگیزه انتخاب آن ، سوالات و فرضیه های تحقیق ، مدل مفهومی تحقیق ، تعاریف عملیاتی متغیر ها و واژه های کلیدی تحقیق ، روش تحقیق ، قلمرو تحقیق ، جامعه آماری و حجم نمونه ، محدودیت ها و مشکلات تحقیق بیان خواهد شد .

1 - Competitive Advantages
2 - Knowledge Management
3- Organizational Learning

۱-۱- بیان مساله :

یکی از مباحث غیر قابل انکار در سازمانهای امروزی ، این است که دانش به عنوان یک دارایی مهم مورد توجه قرار گرفته و در بخشهای خصوصی و دولتی جهت ایجاد مزیت رقابتی مدیریت می شود . سازمانهای آگاه می دانند که دانش ، سرمایه ای فکری است که با گذشت زمان تغییر می کند و اگر به طور موثری بکار گرفته شود، میتواند وضعیت رقابتی سازمان را حفظ نماید . استفاده از کل منابع فکری سازمان ، میتواند مزایای مالی قابل توجه در پی داشته باشد (کینگ ، ۱۹۹۹ ، ۳۲) . بنابراین برای درک بهتر موضوع می بایست در ابتدا تعریفی از مدیریت دانش و یادگیری سازمانی ارائه نمود .

مدیریت دانش فرآیندی است که به سازمانها در شناسایی، انتخاب، سازماندهی، انتشار و انتقال اطلاعات مهم و مهارت هایی که بخشی از سابقه سازمان هستند و عموماً به صورت ساختار نیافته در سازمان وجود دارند یاری می رسانند (داونپورت و پروبست، ۲۰۰۲، ۱۴۳) . پیلا^۱ اعتقاد دارد که دانش می تواند یک منبع استراتژیک کلیدی برای یادگیری سازمانی باشد (افرازه، ۱۳۸۴، ۹۸) .

یادگیری سازمانی عبارت است از؛ رشد بینش ، تجدید ساخت دهی و بازنگری موفقیت آمیز مشکلات سازمانی توسط افراد که نتایج آن در عوامل ساختاری و نتایج سازمان منعکس می شود (کارلسون، ۲۰۰۷، ۱۱۵) . بنابراین می بایست در ابتدا عوامل کلیدی که باعث استقرار موفق مدیریت دانش در سازمانها می شوند را شناسایی نمود ، سپس به بیان تاثیرات آن بر روی یادگیری سازمانی پرداخت . عوامل کلیدی موفقیت مدیریت دانش^۲ آن دسته از عواملی هستند که باعث استقرار موفق سیستم مدیریت دانش در یک سازمان می شوند و بر کلیه امور سازمان تاثیر گذارند ؛ بطوریکه کارآمدی و عدم کارآمدی سازمان به هر یک از این عوامل مرتبط است (اخوان و باقری، ۱۳۸۹، ۱۷۶) .

1 - Pilar

2 - Critical Success Factors (CSF)

در ارتباط با شناسایی عوامل کلیدی موفقیت مدیریت دانش تحقیقات بسیاری انجام شده است که با مطالعه و بررسی کتب مختلف و پژوهش های پیشین پیرامون موضوع مطروحه هفت عامل به عنوان عوامل کلیدی موفقیت مدیریت دانش مطرح گردید که عبارتند از: فناوری اطلاعات^۱، مدیریت منابع انسانی^۲، حمایت مدیریت ارشد^۳، استراتژیها و سیاستهای دانش محور^۴، پاداش کارکنان^۵، اشتراک و تسهیم دانش^۶ و فرهنگ سازمانی^۷.

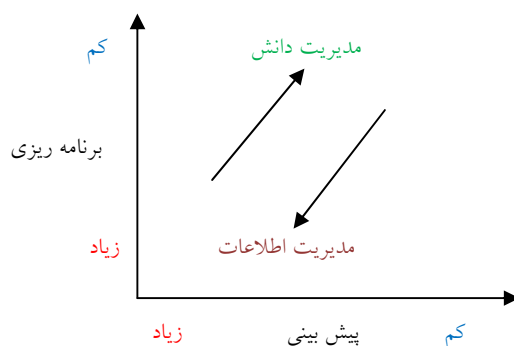
البته لازم به ذکر است که تعداد عوامل تاثیر گذار بسیارند ولی ما در این تحقیق عواملی را انتخاب نمودیم که اولاً: مرتبط با ساختار و فعالیتهای بانکی باشد ثانیاً: این عوامل در بیشتر تحقیقات ذکر شده و در واقع نقطه اشتراک محققان پیشین است.

تاثیر این عوامل بر یادگیری سازمانی هدف مهم این تحقیق است که کمتر در پژوهشهای پیشین به آن اشاره شده است، حال این سؤال مطرح می شود: چرا یادگیری سازمانی؟ پاسخ این سؤال را از منابع مختلف و تحقیقات گذشته می توان استنباط نمود به این ترتیب که: یادگیری در ذات مدیریت دانش است، اشاعه دانش آسان نیست اما با ابزار یادگیری سازمانی کارائی آن افزایش یافته و توسعه می یابد(اسمیتی گاندی، ۲۰۰۴، ۲۶۹-۲۶۵).

مدیریت دانش که بر رسالت سازمانی، راهبرد و چشم انداز، متمرکز است، باید توانائی نمایان سازی تغییرات دنیای خارج را داشته باشد. هرکس علاقمند است تا یادگیری سازمانی را در برنامه های پشتیبانی کننده فرآیند مدیریت دانش تعبیه نماید. برای دستیابی به این موضوع شبکه دانش مشتمل بر کارکنان، مدیران، و رهبران نیاز است که توسط زیر ساختهای فنی و فرآیندی پشتیبانی می شود. این ترکیب می تواند در ساختار سازمانی، همکاری تیمی، فرهنگ یادگیری، اشاعه دانش و قابلیت سازمانی بهبود ایجاد نماید. این

-
- 1 - Information Technology
 - 2 - Human Resources
 - 3 - Senior Management Support
 - 4 - Strategies & policies Of Core Knowledge
 - 5 - Personnel Reward
 - 6 - Sharing & Dividing Of Knowledge
 - 7 - Organizational Culture

چالاکي سازمانی نتیجه همکاری نزدیک میان مدیریت دانش و یادگیری سازمانی است . با توجه به این که فرآیندهای یادگیری سازمانی فرآیندهایی دانش محور هستند لذا مدیریت دانش بستر های لازم برای اعمال این فرآیندها را مهیا می سازد (اخوان و باقری، ۱۳۸۹، ۱۱۲-۱۰۶) . سازمانهای مدرن امروزی از دانش و یادگیری به عنوان معیار اولیه برای ارزیابی عملکرد خود استفاده می کنند (شریف زاده و بودلایی، ۱۳۸۷، ۲۴۸) . در بیشتر تحقیقات انجام گرفته در گذشته به موضوع مدیریت اطلاعات بجای مدیریت دانش می پرداختند که این پژوهش ها دارای یک نقطه ضعف عمیق بود به این ترتیب که ؛ هم مدیریت سیستمهای اطلاعاتی و هم مدیریت دانش برای موفقیت یک سازمان ضروری اند ، اما هر یک پاسخ گوی نیازهای متفاوتی بوده و به رویکردهای متفاوتی توجه دارند؛ زیرا در مدیریت سیستمهای اطلاعاتی ، مدیر با یک سری اطلاعات انبوه و طبقه بندی نشده مواجه است در حالیکه در مدیریت دانش مدیر با یک سری دانش منظم و طبقه بندی شده و در عین حال کاربردی مواجه است . از طرفی مدیریت اطلاعات شامل پاسخ های از پیش تعیین شده برای مسائل پیش بینی شده است در حالیکه مدیریت دانش شامل پاسخهای نوآورانه به فرصتها و چالشهای جدید و در موقعیتهای غیر منتظره و نامطمئن است (فراپائولو، ۲۰۰۵، ۱۸۶-۱۸۲) .



نمودار ۱-۱- تقابل مدیریت دانش و مدیریت اطلاعات در برنامه ریزی و پیش بینی

(فراپائولو، ۲۰۰۵، ۱۸۴)

امکان سنجی مدیریت دانش در سازمانهای دولتی :

تجارب نشان داده است که مدیریت دانش در بخش خصوصی ، امتحان خود را بخوبی پس داده است و ثابت کرده یک مد زودگذر و موقت نیست . شواهد حکایت از آن دارد که سازمانهای دولتی نیز باید با مدیریت دانش عجین شوند . امروزه دولت هایی نظیر انگلستان ، آمریکا ، فنلاند و مالزی در ساختارهای خود واحدهایی را برای هدایت فعالیتهای مدیریت دانش بوجود آورده اند . از جمله اقداماتی که این کشورها برای موفقیت مدیریت دانش در سازمانهای خود بوجود آورده اند عبارتند از :

- تقویت فرهنگ حمایت از مدیریت دانش
- تدوین اهداف و راهبردهای مدیریت دانش
- طراحی ساختارهایی برای مدیریت دانش در درون ساختار رسمی سازمان
- تدوین فرآیندهای مدیریت دانش
- فراهم آوردن زیرساختهای فنی لازم برای توسعه فعالیتهای مدیریت دانش
- تدوین برنامه های آموزشی لازم برای کارکنان (Cong & Pandya , 2003)

اما سؤال اصلی اینجاست :

❖ آیا سازمانهای دولتی میتوانند با استفاده از مدل‌های موجود مدیریت دانش که عمدتاً در بخش

خصوصی ایجاد شده اند به سراغ مدیریت دانش بروند ؟

❖ آیا مؤلفه ها و عناصر مدیریت دانش در بخش دولتی ، همان مؤلفه ها ، ابعاد و عناصر بخش

خصوصی است ؟

همین امر باعث شده است تا علاوه بر بررسی اثرات فوق تمامی این عوامل را بر روی یادگیری سازمانی بحث نماییم که در واقع نقطه عطف و خلاق این پژوهش که کمتر در تحقیقات پیشین به آن اشاره شده ، می باشد . از طرفی بررسی این روابط در سازمانی دولتی نظیر بانک ملی ایران یکی دیگر از نکات بدیع این تحقیق را شامل می گردد ، تا در همین راستا بتوان مدل‌های برگرفته شده از دانشمندان

این علم را با هم تلفیق کرده و برای سازمان فوق یک مدل جامع و حتی فرا سازمانی^۱ (قابل استفاده برای سازمان های دولتی دیگر) ارائه نمود .

با توجه به مطالب فوق میتوان علت انتخاب این موضوع را اینگونه بیان داشت که میزان بهره وری در یک سازمان ارتباط تنگاتنگی با مقوله یادگیری سازمانی بر محوریت مدیریت دانش دارد (Denison,2000,117) . بنابراین میتوان نتیجه گرفت که یکی از علل کاهش بهره وری^۲ در بسیاری از سازمانها مخصوصاً ادارات مرکزی بانک ملی ، کاهش یادگیری سازمانی است همین امر باعث شده تا بانکهای رقیب بتوانند از این حیث پیشرفت نمایند. در واقع آنان از طریق سبکهای نوین آموزش بانکی یادگیری خود را افزایش داده که این امر باعث بهبود فرآیند کسب و کار آنها شده است. از طرفی موضوع مدیریت دانش در این سازمان یک موضوع جدید است و بررسی ابعاد مختلف آن میتواند در یادگیری سازمانی نقش بسزایی داشته باشد .

لذا در این پژوهش سعی شده است ابتدا عواملی کلیدی را که موفقیت مدیریت دانش را شکل میدهد و به استقرار موفق آن کمک می نماید را شناسائی نماییم ، سپس نقش این عوامل را در یادگیری سازمانی بحث کنیم؛ تا بدین وسیله به افزایش بهره وری در زمینه یادگیری سازمانی در بانک ملی ایران نایل شویم ، زیرا این افزایش بهره وری در یادگیری سازمانی منجر به افزایش مضاعف کارایی در کل سیستم بانکی می گردد.

حال پرسش اصلی در این تحقیق را میتوان بصورت زیر عنوان کرد :

❖ عوامل کلیدی موفقیت مدیریت دانش چه نقشی در یادگیری سازمانی کارکنان ادارات مرکزی بانک ملی شهر تهران دارند ؟

۲-۱- هدفهای تحقیق :

هدفهای این پژوهش به شرح زیر می باشد :

➤ هدف اصلی :

تعیین عوامل کلیدی موفقیت مدیریت دانش و تاثیر آن بر یادگیری سازمانی کارکنان ادارات مرکزی بانک ملی شهر تهران.

➤ اهداف فرعی:

الف) بررسی نقش هر یک از عوامل کلیدی موفقیت مدیریت دانش در یادگیری سازمانی کارکنان ادارات مرکزی بانک ملی شهر تهران .

ب) بررسی وضعیت فعلی یادگیری سازمانی در ادارات مرکزی بانک ملی .

ج) اولویت بندی بین عوامل کلیدی موفقیت مدیریت دانش که بر یادگیری سازمانی مؤثرند .

د) تحلیل رابطه بین عوامل کلیدی موفقیت مدیریت دانش و یادگیری سازمانی در حوزه ستادی بانک ملی.

ه) شناسایی علل ضعف یادگیری در ادارات مرکزی بانک ملی حول عوامل کلیدی موفقیت مدیریت دانش در آن سازمان .

و) ارائه راهکارهایی جهت افزایش یادگیری سازمانی بر محوریت مدیریت دانش در ادارات مرکزی بانک ملی .

۳-۱- اهمیت موضوع تحقیق و انگیزه انتخاب آن :

موضوع این پژوهش در دو سطح بین المللی و داخلی دارای اهمیت می باشد که در زیر به آن

اشاره می شود؛

الف) در سطح بین المللی :

اهمیت مدیریت دانش در این سطح به دهه نود میلادی برمی گردد ، جایی که در آن کارل اریک سیویبی^۱ حسابدار سوئدی متوجه وجود چیزی بنام سرمایه های دانشی یا به عبارت دیگر سرمایه های ناملموس شده بود چیزی که ارزش واقعی شرکتها است ولی در ترازنامه های آنها محاسبه نمی گردد؛ همچنین اهمیت این موضوع در سطح بین المللی به برتری مدیریت دانش به مدیریت سیستمهای اطلاعاتی بر می گردد در واقع امروزه دنیا به این نتیجه رسیده است که با مدیریت دانش می تواند به کارایی بیشتری در سازمانها نسبت به مدیریت سیستمهای اطلاعاتی دست پیدا کند . با روند جهانی شدن رقابت بین سازمان هایی که دارای فعالیت های مشابه هستند افزایش خواهد یافت بنابراین آنها نیازمند کسب دانش و مهارت در بکارگیری آنها خواهند بود ؛ که تمامی اینها در گرو مدیریت موفق دانش در آن سازمان ها می باشد .

ب) در سطح داخلی :

موضوع مدیریت دانش یکی از موضوعات تازه در امر مدیریت است و به تبع ، دارای پیچیدگی هایی نیز می باشد زیرا یک مدیر موفق باید علاوه بر مدیریت کارکنان به مدیریت آموخته های آنها نیز بپردازد که این فرآیند نقطه عطف یک مدیر در سازمان است . اهمیت کار زمانی دوچندان می گردد که این مدیریت در کنار مقوله یادگیری سازمانی خودنمایی کند . همچنین در این سطح چنین موضوعی در علوم بنیادی مثل فیزیک هسته ای کاربرد فراوان دارد اما در سطح فعالیت های خدماتی نظیر بانکداری یک موضوع بدیع و تازه میباشد. دانش یک موضوع اجتماعی و انسانی است و بر خلاف اطلاعات ، به فناوری وابسته نیست . با خروج نیروهای تحصیلکرده و حرفه ای از سازمانهای دولتی ، عملاً بخشی از دانش که سازمانهای دولتی سالها برای آن سرمایه گذاری کرده اند از سیستم خارج می شود و این می طلبد که از طریق الگوهای مناسب مدیریت دانش از اتلاف این سرمایه ها که سرمایه های ملی محسوب می شوند جلوگیری نماید. (Cong & Pandya , 2003 25-32) .

1 -Karl Eric Siveby

با توجه به اینکه موضوع تحقیق در ارتباط با حوزه ستادی بانک ملی ایران می باشد ، در سطرهای زیر به اهمیت اجرای این تحقیق در پیشبرد اهداف بانک ملی نیز اشاره شده است :

توسعه پایدار در سازمان را از یک نظر می توان فراهم آوردن بستر رشد و نوآوری با اتکا بر استعداد های موجود و ایجاد ظرفیت دانش تصور کرد، که این مهم با هدایت و مدیریت صحیح دانش و سرمایه های دانشی قابل حصول خواهد بود . چنین مباحثی بخصوص در مراکزی که نیاز به تزریق علوم جدید و تغییر رویکرد از سنتی به مدرن دارند (مانند بانک ها که از شیوه های سنتی دریافت و پرداخت به سوی بانکداری الکترونیک در حرکت هستند) از اهمیت بالایی برخوردار است . از دیگر موضوعات مهم در این تحقیق می توان به موارد زیر اشاره کرد :

۱- اهمیت این تحقیق در تازه و بدیع بودن موضوع در سطوح نظام بانکی کشور (خصوصاً حوزه ستادی بانک ملی) است .

۲- این تحقیق هدف فوق را در تمام رده های سازمانی (استخدام رسمی) اعم از پایوران ، کارشناسان و کارمندان در ادارات مرکزی بانک ملی بررسی می نماید .

۳- در تحقیقات گذشته بیشتر روی مدیریت سیستمهای اطلاعاتی بحث می شد که در این حالت مدیریت سازمان با سیلی از اطلاعات روبرو بود اما امروزه این نوع مدیریت جای خود را به مدیریت دانش داده که حسن آن در طبقه بندی اطلاعات و کاربردی بودن آن می باشد .

۴- با استقرار یک سیستم مدیریت دانش پویا میتوان ضعف های موجود در سیستم بانکی نوین شامل بانکداری الکترونیک^۱ را مرتفع نمود و در جهت گسترش این نوع بانکداری تلاش کرد. در واقع مدیریت دانش زیربنای بانکداری الکترونیک است و تا زمانی که این نوع مدیریت (مدیریت دانش) در سطح مطلوبی نباشد ، بانکداری الکترونیک با چالش مواجه می شود .

۵- در این پژوهش به بررسی روابطی از روابط سازمانی می پردازیم که افراد در تاثیرپذیری از آنها نقش اصلی را ایفا می کند ، در واقع عوامل موفقیت مدیریت دانش و یادگیری سازمانی بر محوریت منابع انسانی سازمان که همانا کارکنان آن سازمان هستند شکل می گیرد .

۴-۱- سوالها و فرضیه های تحقیق :

در هر تحقیق علمی ، محقق می بایست با توجه به هدفهای تحقیق ، سوال های خود را مطرح نماید تا با ارائه پرسشنامه مناسب و تجزیه و تحلیل آن توسط آزمون های آماری بتوان به پاسخ مناسب سوال ها دست یافت .

✓ سوال اصلی :

چه رابطه ای بین عوامل کلیدی موفقیت مدیریت دانش و یادگیری سازمانی در ادارات مرکزی بانک ملی شهر تهران وجود دارد ؟

✓ سوالهای فرعی :

سوال فرعی اول : آیا بین فرهنگ سازمانی و یادگیری سازمانی رابطه وجود دارد ؟

سوال فرعی دوم : آیا بین اشتراک و تسهیم دانش و یادگیری سازمانی رابطه وجود دارد ؟

سوال فرعی سوم : آیا بین اختصاص پاداش برای کارکنان و یادگیری سازمانی رابطه وجود دارد ؟

سوال فرعی چهارم : آیا بین سیاستهای دانش محور و یادگیری سازمانی رابطه وجود دارد ؟

سوال فرعی پنجم : آیا بین حمایت مدیریت ارشد و یادگیری سازمانی رابطه وجود دارد ؟

سوال فرعی ششم : آیا بین مدیریت منابع انسانی و یادگیری سازمانی رابطه وجود دارد ؟

سوال فرعی هفتم : آیا بین استفاده از فناوری اطلاعات و یادگیری سازمانی رابطه وجود دارد ؟

در یک تحقیق علمی برای آن که بتوان به پاسخ سوال های تحقیق رسید ، می بایست فرضیه هایی را مطرح نمود . از این رو با توجه به سوال های تحقیق فرضیه های زیر ارائه گردیده است .

➤ فرضیه اصلی :

بین تعدادی از عوامل کلیدی موفقیت مدیریت دانش و یادگیری سازمانی در ادارات مرکزی بانک ملی شهر تهران رابطه وجود دارد .

➤ فرضیه های فرعی :

- فرضیه فرعی اول : بین فرهنگ سازمانی و یادگیری سازمانی رابطه وجود دارد .
- فرضیه فرعی دوم : بین اشتراک و تسهیم دانش و یادگیری سازمانی رابطه وجود دارد .
- فرضیه فرعی سوم : بین اختصاص پاداش برای کارکنان و یادگیری سازمانی رابطه وجود دارد .
- فرضیه فرعی چهارم : بین سیاستهای دانش محور و یادگیری سازمانی رابطه وجود دارد .
- فرضیه فرعی پنجم : بین حمایت مدیریت ارشد و یادگیری سازمانی رابطه وجود دارد .
- فرضیه فرعی ششم : بین مدیریت منابع انسانی و یادگیری سازمانی رابطه وجود دارد .
- فرضیه فرعی هفتم : بین استفاده از فناوری اطلاعات و یادگیری سازمانی رابطه وجود دارد .

۱-۵- چارچوب نظری تحقیق :

چارچوب نظری تحقیق مبنایی است که فرد پژوهشگر بر اساس آن درباره روابط بین عواملی که در ایجاد مساله ، مهم تشخیص داده شده اند نظریه پردازی می کند. این نظریه ها می تواند ضرورتاً سخن پژوهشگر نباشد و گاهی بطور منطقی از نتایج تحقیقات قبلی پیرامون مساله نشات می گیرد (خاکی، ۱۳۸۸، ۳۰) . چارچوب نظری تحقیق در واقع تئوری هایی هستند که فرضیات و مدل از آن ناشی می گردد و تئوری هایی که مستقیماً به فرضیات مربوط می شوند را شامل می گردد.

مدیریت دانش در تعامل مستقیم با فرهنگ سازمانی است. سازمانهایی که تبادل اطلاعات در آنها دشوار است، قطعاً از فرهنگ ضعیف سازمانی برخوردارند (مایو، ۱۹۹۴، ۳۰۵). از سوی دیگر در سازمانهای موفق امروزی به اشتراک گذاشتن آموخته های خود تاکید دارند و رمز موفقیت سازمان خود را در برخورداری دیگران از اطلاعات آنها می دانند. لذا در این مرحله مدیریت سازمان خود دست بکار شده و به مبادله دانسته های خود با دیگران می پردازد. حتی برای چنین کاری پادشهایی را در نظر می گیرند. به عبارت دیگر به افرادی که یاد می گیرند و به دیگران یاد می دهند ایجاد انگیزه می کنند (لیویتز، ۲۰۰۳، ۴۲۱-۴۱۸). برای موفقیت مدیریت دانش در سازمان نیاز به تدوین استراتژیها و سیاستهایی است که از این تبادل اطلاعات حمایت کرده و شرایطی را جهت تسهیل این امر مهیا نماید. البته حمایت مدیریت سازمان نیز ضروری است تا با تدوین این قوانین و اجرای درست آن به یادگیری سازمانی کمک نماید. از سوی دیگر برای اجرای این سیاستها باید برنامه ریزی هایی در جهت جذب و بکارگیری نیروی انسانی مورد نیاز فراهم شود تا در کنار استفاده از فناوری های بروز اطلاعاتی نظیر شبکه های رایانه ای بتوان از لحاظ کمی و کیفی به مزیت رقابتی در بازارهای جهانی دست یافت (رادینگ، ۲۱۵، ۱۳۸۳-۲۱۱).

نقطه قوت این تحقیق در این است که تعدادی از صاحب نظران، عوامل فنی و تکنولوژیکی و برخی عوامل انسانی و فرهنگی را مورد پژوهش قرار داده اند در حالی که در این پژوهش همگام با پژوهش های مدیریت دانش در زمان حال ترکیبی از این عوامل را در موفقیت مدیریت دانش حیاتی دانسته اند. بدلیل اینکه این پژوهش در یک سازمان دولتی (ادارات مرکزی بانک ملی) انجام می گیرد، نمیتوان مانند یک سازمان خصوصی، یک مدل خاص و یا یک تئوری خاصی را برای آن ترسیم نمود. زیرا در اینگونه سازمانها عوامل تاثیر گذار نامحدود می باشد؛ چون تعداد عوامل تاثیر گذار داخلی و خارجی بیشتر است، مبنایست مجموعه ای از عوامل و تئوری ها را برای آن در نظر گرفت تا بتوان آن را بطور جامع بررسی نمود.

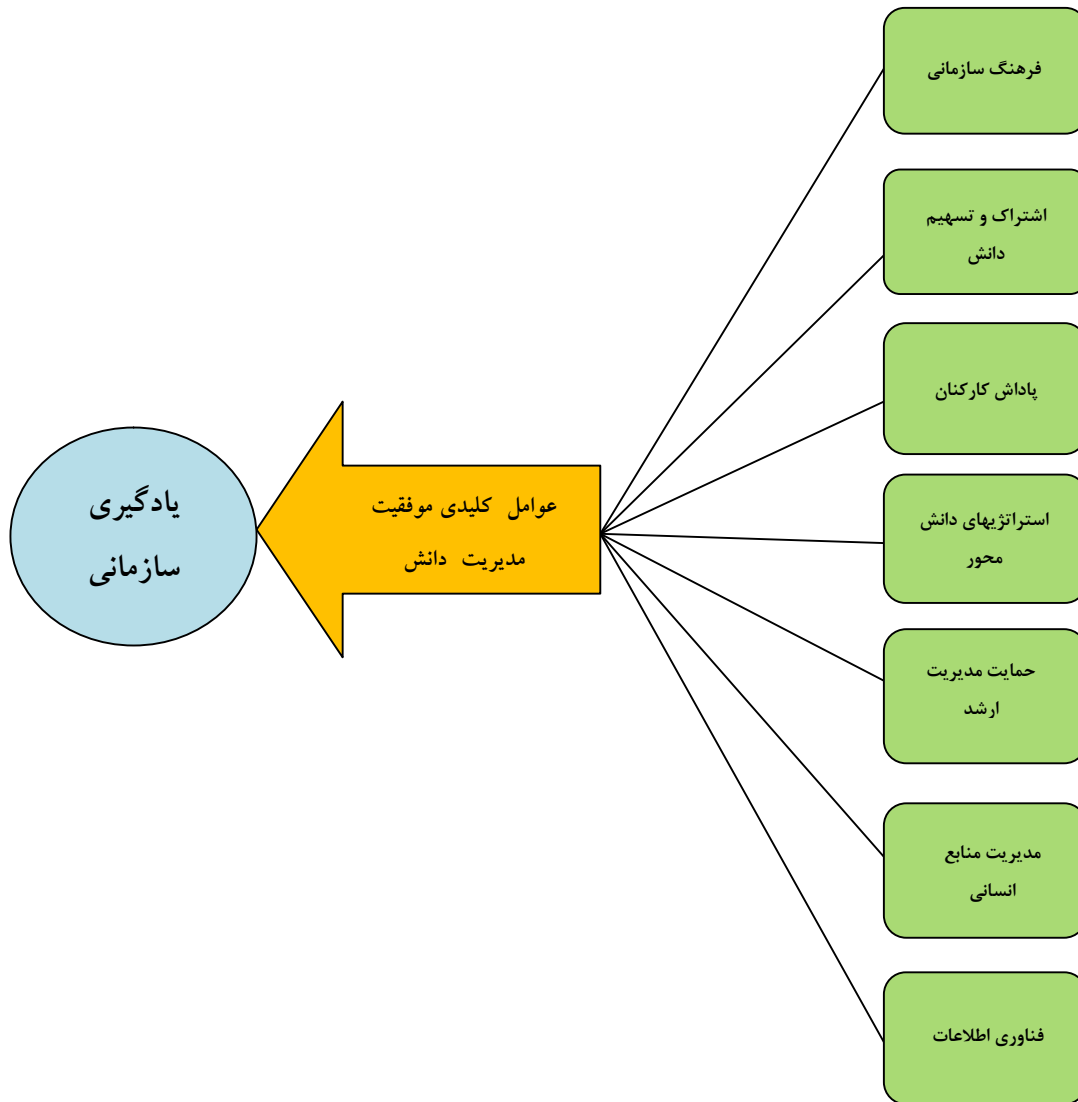
برای درک بهتر تئوری های پیرامون عوامل کلیدی موفقیت مدیریت دانش و رابطه آن بر یادگیری سازمانی جدولی بصورت زیر طراحی گردیده و نظر محققین عرصه مدیریت دانش در این زمینه بیان و

فرضیه های تحقیق نیز در آن گنجانده شده است ، تا بتوان به کمک پرسشنامه و آزمون های آماری مربوطه ، به صحت و سقم فرضیه ها در آن سازمان خاص رسیده و آنها را با تئوریهای مدیریت دانش مقایسه کرده و راهکارهایی جهت بهبود آنها ارائه نمود.

جدول ۱-۱- فرضیه های تحقیق و تئوری های مربوط به آن

تئوری ها	فرضیه ها
صاحب نظرانی از جمله : اخوان و باقری (۱۳۸۹)، آلن رادینگ (۱۳۸۳)، داوونپورت و پروبست (۲۰۰۲)، لیبویتز (۱۹۹۹)، اندرو مایو (۱۹۹۴) ، عوامل کلیدی مدیریت دانش را بر یادگیری سازمانی مؤثر دانسته اند .	فرضیه اصلی : بین تعدادی از عوامل کلیدی موفقیت مدیریت دانش و یادگیری سازمانی در ادارات مرکزی بانک ملی شهر تهران رابطه وجود دارد.
اخوان و باقری (۱۳۸۹) : لازمه اشتراک دانش فرهنگ سازمانی است. اندرو مایو (۱۹۹۴) : ارزشها و باورها در یک سازمان مرتبط با یادگیری در آن سازمان می باشند .	فرضیه فرعی اول : بین فرهنگ سازمانی و یادگیری سازمانی رابطه وجود دارد.
اخوان و باقری (۱۳۸۹) : اشتراک دانش جهت موفقیت مدیریت دانش ضروری است .	فرضیه فرعی دوم : بین اشتراک و تسهیم دانش و یادگیری سازمانی رابطه وجود دارد.
لیبویتز (۲۰۰۳) : پاداشهای مادی و غیر مادی سبب ایجاد انگیزش در کارکنان شده و بر یادگیری سازمانی مؤثر است	فرضیه فرعی سوم : بین اختصاص پاداش برای کارکنان و یادگیری سازمانی رابطه وجود دارد.
اخوان و باقری (۱۳۸۹) : استراتژیهای مدیریت دانش میبایست با استراتژیها و هدفهای سازمان هماهنگ باشد تا سبب افزایش یادگیری سازمانی گردد .	فرضیه فرعی چهارم : بین سیاستهای دانش محور و یادگیری سازمانی رابطه وجود دارد.
داوونپورت و پروبست (۲۰۰۲) : استقرار موفق مدیریت دانش و افزایش کارایی یادگیری سازمانی مستلزم حمایت مدیریت عالی سازمان است .	فرضیه فرعی پنجم : بین حمایت مدیریت ارشد و یادگیری سازمانی رابطه وجود دارد.
اخوان و باقری (۱۳۸۹): کارکنان یک سازمان تاثیر بسزایی در استقرار یک سیستم موفق مدیریت دانش در جهت افزایش یادگیری سازمانی می باشند.	فرضیه فرعی ششم : بین مدیریت منابع انسانی و یادگیری سازمانی رابطه وجود دارد.
آلن رادینگ (۱۳۸۳) : فناوری اطلاعات از ابزارهای تکنولوژیکی برای استقرار موفق مدیریت دانش است که باعث سهولت فرآیند یادگیری سازمانی می گردد .	فرضیه فرعی هفتم : بین استفاده از فناوری اطلاعات و یادگیری سازمانی رابطه وجود دارد.

۱-۶- مدل مفهومی تحقیق :



نمودار ۱-۲- عوامل کلیدی موفقیت مدیریت دانش و یادگیری سازمانی

4-Davenport & Probest , 2002,(54-56)

5- Liebowitz , 2003,(409)

6-Mayo , 1994,(172)

۱- اخوان و باقری ، ۱۳۸۹ ، (۱۱۲-۱۳۴)

۲- قربانی زاده ، ۱۳۸۷ ، ۱۸۴

۳- آلن رادینگ ، ۱۳۸۳ ، ۷۵

۷-۱- تعاریف عملیاتی متغیرها و واژگان کلیدی :

متغیرهای مستقل تحقیق:

❖ **فرهنگ سازمانی:** فرهنگ مجموعه ای از ارزشهای کلیدی است که توسط اعضای سازمان به طور گسترده پذیرفته شده است. فرهنگ انگیزش، احساس تعلق خاطر به سازمان، اعتماد و احترام به سازمان باید در سازمان وجود داشته باشد تا کارکنان به طور خودجوش ایده های جدید ارائه داده و همچنین مهارت ها، تجارب و دانش خود را در اختیار دیگران قرار دهند تا یادگیری کارکنان افزایش یابد (مایو، ۱۹۹۴، ۱۷۴-۱۷۰).

❖ **اشتراک و تسهیم دانش:** با اشتراک دانش، مهارت ها و تجارب کاری بین کارکنان انتقال می یابد که این امر خود باعث افزایش یادگیری افراد می گردد و به همین دلیل اشتراک دانش، عنصر کلیدی برنامه های مدیریت دانش کارآمد و مؤثر است. افراد خلاق با کمک دانش یکدیگر ایده های نوآورانه ای را برای حل مشکلات سازمان پیشنهاد می دهند (اخوان و باقری، ۱۳۸۹، ۱۱۵).

❖ **اختصاص پاداش برای کارکنان:** با در نظر گرفتن پاداش های مادی و معنوی برای کارکنانی که دانش و مهارت خود را در اختیار دیگر همکاران قرار می دهند، سایر کارکنان نیز تشویق می شوند تا در تسهیم دانش فعالیت داشته، که در نتیجه باعث فراگیری دیگر کارکنان می شوند. همچنین پاداش دادن به کارکنان خلاق، باعث می شود که آنها بیشتر به سمت کارهای خلاقانه سوق داده شوند. سیستم های پاداش می تواند، انگیزش کارکنان را به سمت مورد نظر هدایت کنند (لیبویتز، ۲۰۰۳، ۱۹۸).

❖ **استراتژی ها و سیاست های دانش محور:** تمام استراتژی های دانش باید با استراتژی های سازمانی هم راستا باشند تا از یک سو اجرای مدیریت دانش و از سوی دیگر پیاده سازی سیستم های یادگیری سازمانی، باعث افزایش کارایی سازمان گردد. همچنین سیاست های سازمان باید به نحوی تنظیم شوند تا شرایط را برای کارکنان خلاق فراهم نمایند (اخوان و باقری، ۱۳۸۹، ۱۲۱).

❖ **حمایت مدیریت ارشد:** جهت اجرای موفقیت آمیز هر سیستمی در سازمان، حمایت مادی و معنوی مدیریت ارشد ضروری می باشد. با حمایت مدیریت ارشد از سیستم های مدیریت دانش، کسب،

جمع آوری و انتقال دانش بطور موثرتری در سازمان صورت گرفته و باعث افزایش کارایی یادگیری در سازمان می گردد. همچنین باعث تشویق و ترغیب بیشتر افراد نوآور می شود (داونپورت و پروبست ، ۲۰۰۲ ، ۵۵).

❖ **مدیریت منابع انسانی :** منابع انسانی به عنوان دارایی مهمی در سازمان در نظر گرفته شده، که مدیریت بهینه آنها موجب مشارکت بیشتر کارکنان در مبادله دانش، یادگیری مهارت های لازم در سازمان و یافتن افراد مبتکر می شود. مدیریت منابع انسانی شناسایی، انتخاب، استخدام، تربیت و پرورش نیروهای انسانی به منظور نیل به اهداف سازمان میباشد (اخوان و باقری ، ۱۳۸۹ ، ۱۳۵).

❖ **استفاده از فناوری اطلاعات :** بسیاری از عوامل ذکر شده، توسط فناوری اطلاعات قابل تحقق هستند. وجود پایگاه های دانش، گروه افزارها، سیستم های پست الکترونیک و سایر ابزارها کمک می کنند تا دانش موجود در سازمان بصورت ساختاریافته در کل سازمان انتشار یابد که این امر باعث سهولت در یادگیری سازمانی نیز می گردد. از سوی دیگر بوسیله ابزارهای الکترونیکی کارکنان می توانند ایده های خلاقانه خود را با آزادی بیان بیشتر و بدون ترس از واکنش های مدیریتی ارائه نمایند. فناوری اطلاعات، با فراهم کردن معماری سازمانی که بر آن بنا می شود، مدیریت دانش را امکان پذیر می سازد تا دانش موجود در سازمان بصورت ساختار یافته جمع آوری، ذخیره و انتشار یابد. البته لازم به ذکر است که میزان تاثیرپذیری عوامل فوق الذکر در سازمانها، در شرایط مختلف، متفاوت می باشند (رادینگ ، ۱۳۸۳ ، ۲۳۵).

متغیر وابسته تحقیق:

❖ **یادگیری سازمانی :** عبارت است از اکتساب و کاربرد دانش، مهارت ها، ارزش ها، عقاید و نگرش های ثمربخش در جهت نگهداری، رشد و توسعه سازمان (مارکوارت ، ۱۹۹۶ ، ۲۶۴). به عبارتی دیگر تمامی روشها ، ساز و کارها و فرآیندهایی که در درون سازمان به منظور تحقق یادگیری به کار گرفته می شوند (مایو ، ۱۹۹۴ ، ۱۶۵).

واژگان کلیدی:

❖ **مدیریت دانش** : فرآیندی است که به سازمان ها در شناسایی، انتخاب، سازماندهی، انتشار و انتقال اطلاعات مهم و مهارت هایی که بخشی از سابقه سازمان هستند و عموماً به صورت ساختار نیافته در سازمان وجود دارند یاری می رسانند (داونپورت و پروبست، ۲۰۰۲، ۷۶).

❖ **عوامل کلیدی موفقیت مدیریت دانش**: آن دسته از عواملی هستند که باعث استقرار موفق سیستم مدیریت دانش در یک سازمان می شوند و بر کلیه امور سازمان تاثیر گذارند، بطوریکه کارآمدی و عدم کارآمدی سازمان به هر یک از این عوامل مرتبط است (اخوان و باقری، ۱۳۸۹، ۱۸۰).

❖ **یادگیری سازمانی**: روشی که سازمانها ایجاد، تکمیل و سازماندهی می کنند تا دانش و جریانهای عادی کار در رابطه با فعالیتهای و همچنین بهبود کارایی سازمان از طریق بکارگیری مهارت های گسترده نیروی کار توسعه یابد (Dooley, L. and Sullivan, D., 2003).

۸-۱- روش تحقیق :

روش تحقیق ، توصیفی- پیمایشی و همبستگی بوده و از نوع میدانی می باشد . بدین مفهوم که از پرسشنامه برای گردآوری اطلاعات استفاده خواهد شد .

۹-۱- قلمرو تحقیق :

این تحقیق در سه قلمرو زمانی ، مکانی و موضوعی بیان می گردد .

📌 **قلمرو زمانی** : در تاریخ ۱۳۹۰/۱۲/۱۰ پرسشنامه ها توزیع گردید و جمع آوری آنها تا مورخه ۱۳۹۱/۰۱/۲۵ به طول انجامید.

📌 **قلمرو مکانی** : این تحقیق در تعدادی از ادارات مرکزی بانک ملی واقع در شهر تهران انجام می گیرد .

🚩 **قلمرو موضوعی** : عبارت است از موضوع اصلی پایان نامه که طرح تحقیق ، حول آن انجام می گیرد و چون این تحقیق در مورد کارکنان سازمانی خاص، انجام می گیرد بنابراین به حوزه منابع انسانی مربوط می گردد. همچنین بررسی عوامل کلیدی موفقیت مدیریت دانش و یادگیری سازمانی ، در ارتباط با کارکنان و پرسنل یک سازمان می باشد. لذا عامل انسانی یکی از محورهای اصلی این پژوهش است . همچنین مدیریت دانش و یادگیری سازمانی از جمله موضوعات مطروحه در حوزه مدیریت منابع انسانی است . لذا قلمرو موضوعی این تحقیق مربوط به شاخه مدیریت منابع انسانی از علوم مدیریت است .

۱-۱۰- جامعه آماری و حجم نمونه :

این تحقیق جهت استفاده در ادارات مرکزی (حوزه ستادی) بانک ملی (در شهر تهران) انجام می گیرد . از آنجایی که جمع آوری اطلاعات از کلیه ادارات مرکزی بانک ملی دشوار می باشد لذا بر آن شدیم تا با نمونه گیری اطلاعات مورد نظر را از طریق پرسشنامه جمع آوری نماییم . با کسب اطلاع از دایره آمار اداره کل سرمایه انسانی (کارگزینی) بانک ملی تعداد پرسنل رسمی شاغل در آن ادارات (در مورخه ۹۰/۱۱/۱۰) ۲۵۵۵ نفر می باشد که با استفاده از فرمول کوکران با ضریب اطمینان ۹۵٪ و درصد خطای ۹/۵٪ تعداد نمونه ۱۰۲ نفر تعیین گردید که بدلایلی از جمله اینکه امکان دارد تعدادی از پرسشنامه ها عودت داده نشود و یا ممکن است تعداد جامعه آماری در آینده دستخوش تغییر شود، تعداد ۱۲۰ پرسشنامه توزیع گردید .

$$n = \frac{N z^2 pq}{N d^2 + z^2 pq} \implies n = \frac{(2555) * (1.96)^2 * (0.5) * (0.5)}{(2555) * (0.095)^2 + (1.96)^2 * (0.5) * (0.5)} = 102.16$$

روش نمونه گیری در این پایان نامه بصورت نمونه گیری خوشه ای چند مرحله ای^۱ است . همانطور که می دانیم، اگر جامعه آماری را در چند مرحله به اجزای کوچک ، محدود و از میان آنها چند

واحد کوچکتر را انتخاب کنیم نمونه گیری خوشه ای مرحله ای انجام داده ایم. به بیان دیگر نمونه گیری خوشه ای مرحله ای برای زمانی مناسب است که چارچوب جامعه آماری در اختیار نباشد. به عبارت بهتر حجم جامعه آماری به اندازه ای گسترده است که تهیه نمونه از آن ، به روش های دیگر زمان و هزینه زیادی را طلب می کند (نوفرستی ، ۱۳۸۷ ، ۹۵) .

در این روش عناصر نمونه اصلی طی چند مرحله انتخاب می شوند (یعنی انتخاب نمونه از نمونه دیگر) بدین صورت که ابتدا چند اداره از ادارات مرکزی بانک ملی ایران بصورت تصادفی ساده انتخاب می شوند، سپس از بین آن ادارات، چند دایره انتخاب شده و از بین کارکنان شاغل در آن دوایر (در سه سطح پایوران، کارشناسان و کارمندان رسمی) اطلاعات مورد نظر جمع آوری می گردد .

مقدمه :

هر تحقیق و پژوهش علمی که صورت می گیرد بر پایه نتایج مطالعات و تحقیقات پیشین استوار است . چه بسا با این تحقیق کاستی ها و ضعف های تحقیقات پیشین جبران گردد و نقاط قوت آنها بیشتر و عیان تر شود و یا بسط و گسترش یافته و در سازمان های دیگر مورد تجزیه و تحقیق قرار گیرد و بر دانش پژوهش های پیشین اضافه نماید.

در واقع باید هر پژوهشی که صورت می گیرد مکملی برای پژوهش های پیشین باشد. در پژوهش های گذشته فقط جنبه تئوری و تعریفی مدیریت دانش یا فقط ابعاد کلیدی موفقیت آن در یک سازمان خاص مورد نظر بود و کمتر این موضوع در کنار عوامل دیگری همچون یادگیری سازمانی آن هم در یک سازمان دولتی مورد بحث قرار گرفته است. بنابراین برای ادامه تحقیق پیرامون موضوع انتخابی می بایست جنبه های تئوری مطالعاتی و همچنین ابعاد و شاخص های آن جهت بررسی بیشتر، تعیین و تبیین گردد .

مطالب این فصل شامل پنج بخش اصلی است. بخش اول به تعریف و تبیین مدیریت دانش می پردازد. بخش دوم به بیان عوامل کلیدی موفقیت مدیریت دانش اشاره دارد. در بخش سوم در مورد یادگیری سازمانی بحث کرده و در بخش چهارم به مرور تحقیقات انجام شده در رابطه با مدیریت دانش می پردازیم و در آخر (بخش پنجم) به بیان تاریخچه، اهداف و معرفی بانک ملی ایران خواهیم پرداخت.