

## بررسی نقش مدیریت دانش بر عملکرد سازمان با اثر واسطه‌ای عملیات منابع انسانی استراتژیک (مطالعه موردی: شعب بانک ملی استان اردبیل)

تاریخ دریافت مقاله: اسفند ۱۳۹۸

تاریخ پذیرش مقاله: فروردین ۱۳۹۹

### رسول وظیفه

گروه مدیریت بازرگانی، واحد پارس‌آباد مغان، دانشگاه آزاد اسلامی، پارس‌آباد مغان، ایران

### نویسنده مسئول:

رسول وظیفه

### چکیده

هدف این تحقیق بررسی نقش مدیریت دانش بر عملکرد سازمان با اثر واسطه‌ای عملیات منابع انسانی استراتژیک در شعب بانک ملی استان اردبیل است. چارچوب نظری تحقیق حاضر، متغیر مستقل فرایند مدیریت دانش بر اساس مدل فونگ و چوی بوده و متغیر وابسته در این تحقیق عملکرد سازمان بر اساس مدل (محقق و همکاران) و متغیر واسطه‌ای منابع انسانی استراتژیک بر اساس مدل چن هوانگ سنجیده خواهد شد. جامعه آماری پژوهش حاضر کارکنان بانک ملی استان اردبیل که بر اساس استعلام از سازمان مربوطه ۷۲۵ نفر است و نمونه آماری جهت سنجش گویه‌های تحقیق بر اساس تعداد گویه‌های تحقیق جهت استفاده در مدل معادلات ساختاری برابر با ۴۱۰ نفر برآورد گردیده است. به منظور آزمون فرضیه‌های تحقیق از پرسشنامه مدیریت دانش در ۵ بعد و با ۳۸ گویه و جهت سنجش عملکرد سازمان با ۲۹ سؤال و پرسشنامه پرسشنامه منابع انسانی استراتژیک با ۵ بعد و ۱۵ گویه استفاده شده است. فرضیه‌های تحقیق با استفاده از نرم‌افزارهای SMART PLS و SPSS و با روش مدلسازی معادلات ساختاری مورد آزمون قرار گرفت. نتایج تحقیق نشان داد که رابطه مثبتی بین مدیریت دانش و عملکرد سازمان و همچنین بین مدیریت دانش و منابع انسانی استراتژیک و بین منابع انسانی استراتژیک و عملکرد سازمان رابطه معنی‌داری وجود دارد. همچنین در سطح اطمینان ۹۵ درصد رابطه متغیر میانجی منابع انسانی استراتژیک در رابطه میان مدیریت دانش و عملکرد سازمان معنی‌دار می‌باشد.

**کلمات کلیدی:** مدیریت دانش، عملکرد سازمان، منابع انسانی استراتژیک.

## مقدمه

امروزه سازمان‌ها در محیط‌های پویا و پیچیده‌ای کار می‌کنند که در آن رقابت بطور مداوم در حال افزایش است، بنابراین توانایی رقابتی منابع سنتی ضمانتی برای ابقای سازمان نیستند و نیازمند برخی از تغییرات سریع می‌باشند. این فرصتی برای تعریف مجدد استراتژی‌های کسب و کار است (سانچز<sup>۱</sup>، ۲۰۱۵). بحث‌های زیادی در مورد توجه بیشتر به منابع استراتژیک و چگونگی مدیریت آنها وجود دارد، بویژه کسانی که قادر به افزایش ارزش اقتصادی و توانایی رقابتی برای سازمان هستند. بارنی<sup>۲</sup> (۱۹۹۱) نشان داد که می‌توان منابع نامحسوس سازمان را به منابع با توانایی رقابتی پایدار مطابق نیازهای سازمان از نظر ارزش و رقابت تبدیل کرد (سانچز، ۲۰۱۵). از این نظر دانش و سرمایه انسانی مهمترین دارایی برای سازمان‌ها هستند و مدیریت موثر آن دارایی‌ها برای سازمان با اهرم و دانش و مهارت کارکنان و توسعه مدل‌های مدیریت منابع انسانی متناسب با نیاز محیط کار به بهبود عملکرد سازمان کمک می‌کند (سولین<sup>۳</sup> و اسپونر<sup>۴</sup>، ۲۰۰۰) و (یاهای<sup>۵</sup>، چون<sup>۶</sup>، ۲۰۰۲).

در حالی که بعضی از تحقیقات به دانش مدیریت برای بالا بردن عملکرد شرکت اشاره کرده‌اند (چن و هیوانگ<sup>۷</sup>، ۲۰۰۹) و (هیسوین و چانی<sup>۸</sup>، ۲۰۱۱). مطالعات دیگر نشان می‌دهند که مدیریت منابع انسانی به بهبود این عملکرد کمک می‌کند (هانگ<sup>۹</sup>، ۲۰۰۹). علاوه بر این برخی تحقیقات نشان دهنده ارتباط نزدیک مدیریت دانش و مدیریت منابع انسانی هستند (افیونی<sup>۱۰</sup>، ۲۰۰۷). در اکثر این تحقیقات اثر واسطه‌ای مدیریت دانش در رابطه بین مدیریت منابع انسانی و عملکرد سازمانها تجزیه و تحلیل شده است (جکسون اچولر<sup>۱۱</sup>، چیانگ<sup>۱۲</sup>، ۲۰۱۴). در کمال تعجب با توجه به تعامل قوی بین مدیریت دانش و مدیریت منابع انسانی برخلاف انتظار، تحقیقات کمی در مورد رابطه معکوس این مفاهیم انجام شده است (شیخ<sup>۱۳</sup> و چیانگ<sup>۱۴</sup>، ۲۰۰۵) و (لیائو<sup>۱۵</sup>، ۲۰۱۱). این چشم‌انداز جدید به حدی مهم است که با آن می‌توان نشان داد که چه سیستمی از مدیریت منابع توانایی تفسیر نیازهای سازمان را دارد و چه استراتژی از تمام استراتژی‌های مدیریت منابع انسانی می‌تواند تراز رفتار کارکنان را پرورش دهد که در نتیجه آن نتایج بهتری برای سازمان بدست می‌آید (چیانگ و همکاران<sup>۱۶</sup>، ۲۰۱۳). بنابراین با توجه به نیاز مطالعات تجربی به تجزیه و تحلیل نقش سیستم‌های مدیریت منابع انسانی بعنوان یک مکانیسم محرک در توسعه اهداف و استراتژی‌های سازمان‌ها محسوب می‌شود. این پژوهش تاثیر مدیریت دانش بر عملکرد سازمان را با نقش یک متغیر

<sup>1</sup> Sánchez<sup>2</sup> Barney<sup>3</sup> Solien<sup>4</sup> spooner<sup>5</sup> yahy<sup>6</sup> Goh<sup>7</sup> chen & Huang<sup>8</sup> Hsion.chen & chany<sup>9</sup> Haang<sup>10</sup> Afiouni<sup>11</sup> Jackson,schuler<sup>12</sup> jiang<sup>13</sup> shih<sup>14</sup> jian<sup>15</sup> liao<sup>16</sup> Jiang et al

واسطه‌گر (منابع انسانی استراتژیک) را بررسی می‌کند، تحقیقات قبلی بیشتر تاثیر مدیریت دانش بر عملکرد سازمان را مد نظر قرار داده‌اند و هیچگونه تحقیقی مبنی بر در نظر گرفتن نقش واسطه‌ای منابع انسانی استراتژیک به انجام نرسیده است.

### هدف اصلی

هدف اصلی تحقیق حاضر تعیین اثر واسطه‌ای عملیات منابع انسانی استراتژیک بر مدیریت دانش و عملکرد سازمان بصورت مورد مطالعه در بانک ملی استان اردبیل بوده و در راستای آن هدف، اهداف زیر دنبال می‌شود:

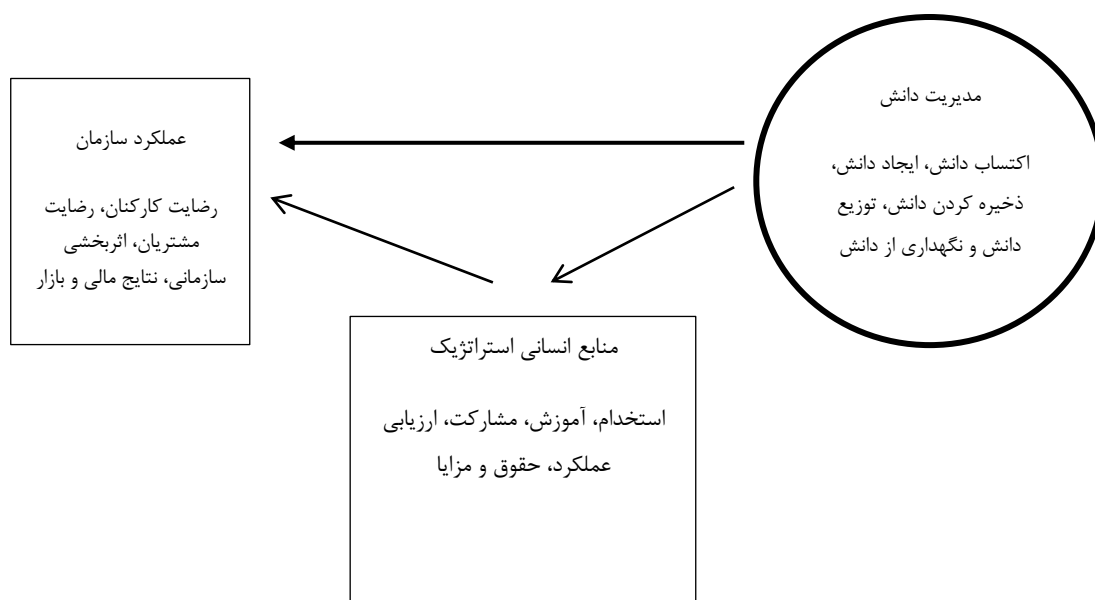
### اهداف فرعی

- تعیین تاثیر مدیریت دانش بر عملکرد شعب بانک ملی استان اردبیل.
- تعیین تاثیر مدیریت دانش بر منابع انسانی استراتژیک شعب بانک ملی استان اردبیل.
- تعیین تاثیر منابع انسانی استراتژیک بر عملکرد شعب بانک ملی استان اردبیل.
- تعیین نقش واسطه‌ای منابع انسانی استراتژیک در ارتباط بین مدیریت دانش و عملکرد شعب بانک ملی استان اردبیل.

### چارچوب نظری تحقیق

در این تحقیق با توجه به مطالعات انجام شده فرایند مدیریت دانش به عنوان متغیر مستقل شامل ۵ بعد می‌باشد؛ اکتساب دانش، ایجاد دانش، ذخیره کردن دانش، توزیع دانش و نگهداری از دانش می‌باشد (فونگ و چوی<sup>۱۷</sup>، ۲۰۰۹، ۱۱۰). که مبنای متغیر مستقل مدل تحقیق این پایان‌نامه قرار خواهد گرفت. در این تحقیق (عملکرد سازمان) بر اساس مدل (محقر و دیگران، ۱۳۸۹، ۷) با چهار بعد (رضایت کارکنان، رضایت مشتریان، اثربخشی سازمانی و نتایج مالی و بازار) سنجیده خواهد شد. همچنین منابع انسانی استراتژیک بر اساس مدل چن هوانگ (۲۰۰۹) با ابعاد: نیروی انسانی انتخابی، آموزش فشرده، مشارکت فعال، ارزیابی جامع عملکرد و حقوق و مزایا مبتنی بر عملکرد- خواهد بود.

### مدل مفهومی تحقیق



شکل ۱- مدل مفهومی تحقیق

<sup>17</sup> Patrick S.W.Fong, Sonia K.Y.choi

**فرضیه‌های تحقیق****فرضیه اصلی:**

مدیریت دانش بر عملکرد شعب بانک ملی استان اردبیل با نقش واسطه‌ای منابع انسانی استراتژیک تاثیر مثبت دارد.

**فرضیات فرعی:**

مدیریت دانش بر عملکرد شعب بانک ملی استان اردبیل تاثیر مستقیم و مثبت دارد.

مدیریت دانش بر منابع انسانی استراتژیک شعب بانک ملی استان اردبیل تاثیر مستقیم و مثبت دارد.

منابع انسانی استراتژیک بر عملکرد شعب بانک ملی استان اردبیل تاثیر مستقیم و مثبت دارد.

منابع انسانی استراتژیک تاثیر مثبت مدیریت دانش را بر عملکرد شعب بانک ملی استان اردبیل افزایش می‌دهد.

**مبانی نظری****استراتژی چیست؟**

استراتژی سازمان نحوه رقابت سازمان با رقبا، روش رسیدن به اهداف سازمانی و طرح‌ها و سیاست‌هایی که برای رسیدن به آن اهداف می‌بایست پیاده سازی شوند را مورد بررسی قرار می‌دهد (پورتر، ۱۹۸۰).

استراتژی بیشتر بر مسائل و مشکلات سازمان، جایگزین‌ها، سودآوری و اعتبارسازمان تمرکز دارد (پورتر، ۱۹۹۶، پورتر، ۲۰۰۱). یک استراتژی الگویی است بنیادی از اهداف فعلی و برنامه‌ریزی شده بهره‌برداری و تخصیص منابع و تعاملات یک سازمان با بازارهای رقبا و دیگر عوامل محیطی، طبق تعریف یک استراتژی باید سه چیز را مشخص سازد<sup>۱۸</sup>. چه اهدافی باید محقق گردد<sup>۱۹</sup>. کجا، روی کدام منابع و بازار محصول‌ها می‌باید تمرکز یا تأکید کرد<sup>۲۰</sup>. چگونه برای بهره‌برداری از فرصت‌های محیطی و مواجهه با تهدیدهای محیطی به منظور کسب یک مزیت رقابتی کدام منابع را به هریک از بازار محصول‌ها تخصیص داد و چه فعالیت‌هایی را باید در خصوص هریک از آنها انجام داد (اورویل سی واکر و دیگران، ۱۳۸۳، ۳۳).

**استراتژی منابع انسانی:**

استراتژی منابع انسانی دستورالعملی برای سیستم منابع انسانی است که در آن رسالت، چشم‌انداز و الویت‌های واحد وظیفه‌ای منابع انسانی مشخص می‌شود. با این تعریف اولاً باید همه توجه به سیستم منابع انسانی و نه به وظیفه منابع انسانی معطوف شود، ثانیاً باید بین استراتژی منابع انسانی که تدوین می‌شود و ادعای ترسیم آینده را دارد و استراتژی منابع انسانی که بدون دستورالعمل مدون و بر اساس رویه‌های گذشته و جاری بدان عمل می‌شود، فرق قائل شد (اعرابی، مورعی، ۱۳۸۲).

**مدیریت دانش:**

نوناکا و تاکومیچی (۱۹۹۵) نشان دادند که مدیریت دانش بعنوان یک ابزار به سازمان اجازه بالابردن بهره‌وری، انعطاف‌پذیری و خلاقیت مورد نیاز برای افزایش ارزش اقتصادی و رقابت را می‌دهد (سویهی<sup>۱۸</sup> و سولجاری<sup>۱۹</sup>، ۲۰۰۵). طبق تحقیقات انجام شده در مورد روش و شرایط مختلفی که استراتژی مدیریت دانش منجر به نتایج بهتری می‌شود شواهد فراوانی وجود دارد که به طور کلی رابطه مثبت بین مدیریت دانش و عملکرد شرکت (سازمان) را تایید می‌کند (یانگ<sup>۲۰</sup>، ۲۰۱۰). مدیریت دانش مدیریت مردم است و بالعکس. شول و همکاران (۲۰۰۴) ملاحظه کردند که بسیاری از روش‌های موثر برای مدیریت دانش رویکردی از ترکیب رشته‌های مختلف است بر اساس تحقیقات آنها، ضروری‌ترین و مشکل‌ترین جنبه برای درک و پیشبرد مدیریت دانش اولویت دادن به عوامل انسانی است. چانگ و همکاران (۲۰۱۳) و یحیی و همکاران (۲۰۰۲) یادآور شدند که روش‌های منابع انسانی باید برای نظارت بر اندازه‌گیری و دخالت در ساختار (ایجاد) دانش، دانش شخصی، پخش و استفاده از دانش کارکنان به کار برده شود. سازمان باید از مدیریت منابع انسانی برای افزایش دانش، مهارت، تجربه و خلاقیت همه

<sup>18</sup> sevihy

<sup>19</sup> soljarri

<sup>20</sup> yang

کارکنان آن استفاده کند(وانی و همکاران<sup>۲۱</sup>، ۲۰۱۲). در این معنا استراتژی مدیریت دانش می تواند بعنوان یک عامل کلیدی هنگام ایجاد اهداف روش های استراتژیک منابع انسانی در سطح سازمانی در نظر گرفته شود(چوانگ و همکاران<sup>۲۲</sup>، ۲۰۱۳).

### عملکرد سازمان:

روش های استراتژیک منابع انسانی می توان در این حد که آنها باعث افزایش توانایی و مشارکت کارکنان، تشویق، تلاش های آنها و انجام تعهد، ارائه حوزه و دامنه کاری سازمان برای فعالیت (فعال بودن)، داشتن ارتباط بسیار نزدیکی با یادگیری و نوآوری و دانش، اشاره کرد(جکسون و همکاران<sup>۲۳</sup>، ۲۰۱۴). از این نظر نشان داده شده است که گزینش انتخابی، آموزش فشرده، تشویق مشارکت کارکنان فعال، انجام ارزیابی کامل عملکرد و ایجاد انگیزه مرتبط با روش های کار با عملکرد بالا(کارایی بالا) که با تاثیر خود بر روی توسعه و انگیزه کارکنان با عملکرد بهتر سازمان ارتباط دارند(جکسون و همکاران، ۲۰۱۴) و (جیانجت<sup>۲۴</sup>، ۲۰۱۳). در نتیجه روش های استراتژیک منابع انسانی، تا حدی بالا بردن ویژگی های بی نظیر(خاص) کارکنان برای مشارکت در دستیابی و نگهداری از توانایی رقابتی سازمان است(هوآنگ<sup>۲۵</sup>، ۲۰۰۹). لذا با توجه به مباحث فوق، انتظار می رود که هر قدر روش های استراتژیک منابع انسانی به سمت روش های کار با عملکرد(کارایی) بالا گرایش پیدا کنند(متمایل شوند) نیروهای انسانی انتخابی، آموزش فشرده، مشارکت کارکنان فعال، ارزیابی جامع عملکرد و سیستم مالی تشویقی مربوط به عملکرد) باعث تقویت رفتار و نگرش کارکنان شده که ارتقاء عملکرد فردی و سازمانی بهتر را بدنبال دارد.

### روش تحقیق

تحقیق حاضر از حیث هدف، کاربردی و بر حسب ماهیت، روش انجام و چگونگی بدست آوردن داده های مورد نیاز از نوع تحقیق همبستگی می باشد. با توجه به اینکه هدف این پژوهش بررسی اثر واسطه ای عملیات منابع انسانی استراتژیک بر مدیریت دانش و عملکرد سازمان، می باشد، می توان این پژوهش را از نظر هدف از نوع کاربردی به شمار آورد.

**جامعه و نمونه آماری:** جامعه آماری پژوهش حاضر، جامعه آماری تحقیق کارکنان بانک ملی شعب اردبیل که بصورت رسمی و مدارک بالای دیپلم هستند. تعداد جامعه بر اساس استعلام از سازمان مربوطه ۶۳۰ نفر است. به طور کلی در روش شناسی مدل یابی معادلات ساختاری تعیین حجم نمونه می تواند بین ۵ تا ۱۵ مشاهده به ازای هر متغیر اندازه گیری شده تعیین شود:  $5q < n < 15q$  که در آن  $q$  تعداد متغیرهای مشاهده شده یا تعداد گویه ها (سوالات) پرسشنامه و  $n$  حجم نمونه است. در این تحقیق با توجه به اینکه تعداد گویه های تحقیق کلا ۸۲ آیتم می باشد حداقل تعداد نمونه برابر با ۴۱۰ و حداکثر آن نیز برابر با ۸۲۰ خواهد بود.

<sup>21</sup> wany et al

<sup>22</sup> chuang et al

<sup>23</sup> Jackson et al

<sup>24</sup> jianget

<sup>25</sup> Huang

## جمع آوری داده‌ها

برای طراحی و تنظیم پرسشنامه، ابتدا براساس اهداف، تحقیق شاخص‌های مربوط به متغیرها با استفاده از پیشینه و ادبیات تحقیق شناسائی و استخراج شده است. ابزار جمع‌آوری اطلاعات در بخش پیمایشی به منظور آزمون فرضیه‌های تنظیم شده این تحقیق، شامل پرسشنامه، پرسشنامه استاندارد مدیریت دانش: این پرسشنامه شامل ۳۸ گویه است که به بررسی میزان اجرای مدیریت دانش می‌پردازد. این پرسشنامه به صورت استاندارد می‌باشد که توسط پاتریک فونگ و سونیا چوی (۲۰۰۹) که شامل پنج بُعد: (۱) اکتساب دانش (۲) ایجاد دانش (۳) ذخیره کردن دانش (۴) توزیع دانش و (۵) نگهداری از دانش می‌باشد (مقیمی، رمضان، ۱۳۹۲، جلد ۱۰). قسمت دوم پرسشنامه‌ی محقق ساخته بر اساس مؤلفه‌های مربوط به متغیرهای عملکرد: چهار بعد (رضایت کارکنان، رضایت مشتریان، اثربخشی سازمانی و نتایج مالی و بازاری) و پرسشنامه منابع انسانی استراتژیک بر اساس مدل چن هوانگ (۲۰۰۹) که در تحقیق (سانچز<sup>۲۶</sup>، ۲۰۱۵) استفاده شده و ۵ بعد روش‌های منابع انسانی مربوط به استخدام، آموزش، مشارکت، ارزیابی عملکرد و حقوق و مزایا با استفاده از ۱۵ گویه اندازه‌گیری خواهد شد. برای محاسبه روایی پژوهش حاضر از روایی صوری یا نمادی و روایی همگرا استفاده شد، لازم به ذکر است که ابتدا سؤالات اولیه بر اساس شاخص‌های تدوین شده توسط استاد راهنما، استاد مشاور طرح‌ریزی و سپس پرسشنامه اولیه تنظیم شده در اختیار ۱۰ تن از اساتید و صاحب‌نظران دانشگاهی رشته مدیریت اجرایی و دولتی و همچنین کارشناسان قرار گرفت تا در رابطه با اینکه سؤالات مطرح شده، آنچه را که مد نظر است اندازه‌گیری می‌کند یا خیر؟ اظهار نظر نمایند، سپس نظرات اساتید و صاحب‌نظران مدیریت و کارشناسان این تحقیق در پرسشنامه لحاظ و تغییرات لازم در سؤالات به وجود آمد.

**پایائی:** برای محاسبه قابلیت اعتماد سؤالات پرسشنامه، از ضریب آلفای کرونباخ و پایایی ترکیبی استفاده شده است که از طریق نرم افزار آماری SPSS و PLS نرم افزار پایائی به شرح ذیل بدست آمد.

جدول ۱- جدول تعیین پایایی سؤالات پرسشنامه (به روش آلفای کرونباخ)

متغیر مورد مطالعه	تعداد مولفه‌ها	تعداد گویه‌ها	ضریب آلفای کرونباخ
مدیریت دانش	۵	۳۸	۰/۹۱۹
عملکرد سازمان	۴	۲۱	۰/۸۷۹
منابع انسانی استراتژیک	۵	۱۵	۰/۹۲۱

## تجزیه و تحلیل داده‌ها

در سطح آمار توصیفی با استفاده از شاخص‌های آماری نظیر فراوانی و درصد و میانگین و مجموع امتیازها به تجزیه و تحلیل داده‌ها پرداخته می‌شود. برای سنجش فرضیات، جهت بررسی برازش مدل، از برازش مدل اندازه‌گیری، برازش مدل ساختاری و برازش کلی مدل استفاده شده است.

جدول ۲- آمار توصیفی متغیرهای تحقیق

متغیر	نمونه آماره	کمترین آماره	بیشترین آماره	میانگین		انحراف معیار آماره	واریانس آماره
				آماره	انحراف خطا		
مدیریت دانش	۴۱۰	1.00	4.00	3.4542	0.04893	0.75804	0.575
منابع انسانی استراتژیک	۴۱۰	1.00	5.00	3.1908	0.07611	1.17907	1.390
عملکرد سازمان	۴۱۰	1.00	5.00	3.0479	0.06664	1.03232	1.066

با توجه به مطالب فوق، فرایند تجزیه و تحلیل اطلاعات در این پژوهش شامل ۴ مرحله است:

برازش مدل (تحلیل عامل تائیدی)

برازش مدل‌های اندازه‌گیری

سنجش بارهای عاملی

آلفای کرونباخ، پایایی ترکیبی

روایی همگرا  
 معیار GOF

**آزمون فرضیه‌ها:** در آمار استنباطی فرضیه‌های تحقیق به محک آزمون کشیده می‌شوند. این تحقیق دارای یک فرضیه اصلی و ۶ فرضیه فرعی است که در بخشهای قبلی معرفی شدند. این فرضیه‌ها به کمک پرسشنامه در بسته نرم افزاری Smart PLS آزموده می‌شوند.

### تحلیل عاملی تأییدی:

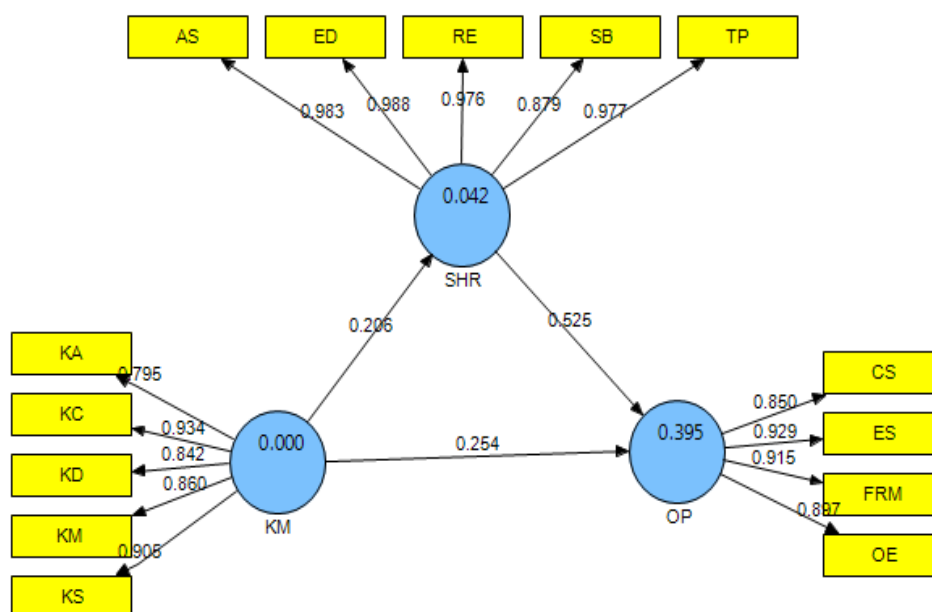
ابتدا به بررسی مناسب بودن داده‌ها برای تحلیل عاملی می‌پردازیم. روش‌های مختلفی برای این کار وجود دارد که از جمله آنها می‌توان به محاسبه مقدار KMO اشاره کرد که مقدار آن همواره بین ۰ تا ۱ در نوسان است. در صورتی که مقدار KMO کمتر از ۰.۵۰ باشد، داده‌ها برای تحلیل عاملی مناسب نخواهد بود و اگر مقدار آن بین ۰.۵۰ تا ۰.۶۹ باشد، می‌توان با احتیاط بیشتر به تحلیل عاملی پرداخت، ولی در صورتی که مقدار آن بزرگتر از ۰.۷ باشد، همبستگی‌های موجود در بین داده‌ها برای تحلیل عاملی مناسب خواهد بود.

از سوی دیگر برای اطمینان از مناسب بودن داده‌ها مبنی بر اینکه ماتریس همبستگی‌هایی که پایه تحلیل قرار می‌گیرد، در جامعه برابر با صفر نیست، از آزمون بارتلت استفاده شده است. به عبارت دیگر با استفاده از آزمون بارتلت می‌توان از کفایت نمونه‌گیری اطمینان حاصل کرد. نتایج حاصل که در جدول شماره ۲ نشان داده شده است، نشانگر مناسب بودن همبستگی‌های موجود بین داده‌ها برای تحلیل عاملی و کفایت نمونه‌گیری است، از این رو می‌توان به تحلیل عاملی، اقدام کرد.

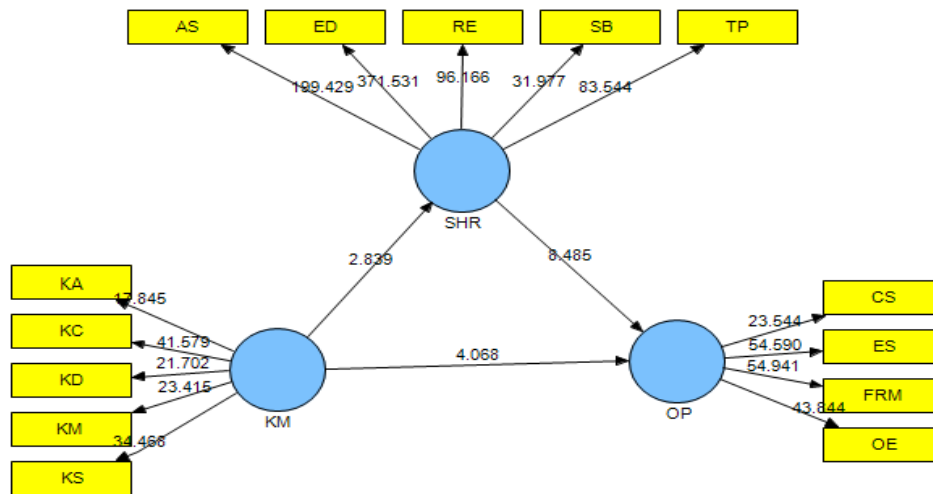
جدول ۳- آزمون KMO و بارتلت

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		0.856
Approx. Chi-Square		4598.614
Bartlett's Test of Sphericity	df	91
	Sig.	0.000

با توجه به عدد KMO (بزرگتر از ۰.۷) و عدد معناداری آزمون بارتلت ( $\text{sig} < 0.05$ ) می‌توان گفت که داده‌ها برای اجرای تحلیل عاملی مناسب است و از شرایط مورد نیاز برخوردار است. در این قسمت به بررسی آزمون فرضیات تحقیق با استفاده از نرم افزار PLS می‌پردازیم.



شکل ۲- مدل ساختاری تحقیق همراه با ضرایب بارهای عاملی



شکل ۳- مدل ساختاری تحقیق همراه با ضرایب معناداری

**برازش مدل:** جهت بررسی برازش مدل، از برازش مدل اندازه‌گیری، برازش مدل ساختاری و برازش کلی مدل استفاده شده است.

**برازش مدل‌های اندازه‌گیری: پایایی<sup>۲۷</sup>:** به منظور بررسی پایایی مدل اندازه‌گیری تحقیق، به بررسی ضرایب بارهای عاملی، ضرایب آلفای کرونباخ و پایایی ترکیبی<sup>۲۸</sup> می‌پردازیم.

**سنجش بارهای عاملی:**

جدول ۴- ضرایب بارهای عاملی

عامل	شاخص	بار عاملی
مدیریت دانش	KA	0.795
	KC	0.934
	KS	0.905
	KD	0.842
	KM	0.860
منابع انسانی استراتژیک	RE	0.976
	ED	0.988
	TP	0.977
	AS	0.983
	SB	0.879
عملکرد سازمان	ES	0.929
	CS	0.850
	OE	0.897
	FRM	0.915

مقدار ملاک برای مناسب بودن ضرایب بارهای عاملی، ۰.۴ می‌باشد. در جدول فوق تمامی اعداد ضرایب بارهای عاملی سؤالات از ۰.۴ بیشتر است که نشان از مناسب بودن این معیار دارد.

<sup>27</sup> Reliability

<sup>28</sup> Composite Reliability



## آلفای کرونباخ، پایایی ترکیبی:

مطابق با الگوریتم تحلیل داده‌ها در PLS، بعد از سنجش بارهای عاملی سؤالات، نوبت به محاسبه و گزارش ضرایب آلفای کرونباخ و پایایی ترکیبی می‌رسد، که نتایج آن در جدول زیر آمده است.

جدول ۵- نتایج معیار آلفای کرونباخ و پایایی ترکیبی متغیرهای پنهان تحقیق

متغیرهای مکنون	علامت اختصاری	ضریب آلفای کرونباخ (Alpha>0.7)	ضریب پایایی ترکیبی (CR>0.7)
مدیریت دانش	KM	0.919	0.938
منابع انسانی استراتژیک	SHR	0.879	0.884
عملکرد سازمان	OP	0.921	0.943

با توجه به اینکه مقدار مناسب برای آلفای کرونباخ و پایایی ترکیبی ۰.۷ است و مطابق با یافته‌های جدول فوق این معیارها در مورد متغیرهای مکنون مقدار مناسبی را اتخاذ نموده‌اند، می‌توان مناسب بودن وضعیت پایایی پژوهش را تأیید نمود.

روایی همگرا<sup>۲۹</sup>:

معیار دوم از بررسی برازش مدل‌های اندازه‌گیری، روایی همگرا است که به بررسی میزان همبستگی هر سازه با سؤالات (شاخص‌ها) خود می‌پردازد.

جدول ۶- نتایج روایی همگرا متغیرهای پنهان تحقیق

متغیرهای مکنون	علامت اختصاری	میانگین واریانس استخراجی (AVE>0.5)
مدیریت دانش	KM	0.755
منابع انسانی استراتژیک	SHR	0.924
عملکرد سازمان	OP	0.807

با توجه به اینکه مقدار مناسب برای AVE<sup>۳۰</sup>، ۰.۵ است و مطابق با یافته‌های جدول فوق این معیار در مورد متغیرهای مکنون مقدار مناسبی را اتخاذ نموده‌اند، در نتیجه مناسب بودن روایی همگرای پژوهش تأیید می‌شود.

معیار<sup>۳۱</sup> GOF: برای بررسی برازش مدل کلی از معیار GOF استفاده می‌شود که سه مقدار ۰.۰۱، ۰.۲۵ و ۰.۳۶ به عنوان مقادیر ضعیف، متوسط و قوی برای GOF معرفی شده است.

این معیار از طریق فرمول زیر محاسبه می‌گردد:

$$GOF = \sqrt{\text{communalities} \times R^2}$$

Communalities از میانگین مقادیر اشتراکی متغیرهای پنهان پژوهش به دست می‌آید.

جدول ۷- میزان R2 و Communality متغیرهای تحقیق

متغیرهای مکنون	علامت اختصاری	Communality	R2
مدیریت دانش	KM	0.755	0.000
منابع انسانی استراتژیک	SHR	0.924	0.042
عملکرد سازمان	OP	0.807	0.395

<sup>29</sup> Convergent Validity

<sup>30</sup> Average Variance Extracted

<sup>31</sup> Goodness of Fit

جدول ۸- نتایج برازش مدل کلی

GOF	R2	Communality
0.425	0.218	0.829

با توجه به مقدار بدست آمده برای GOF به میزان 0.425، برازش بسیار مناسب مدل کلی تأیید می‌شود.

جدول ۹- نتایج رابطه مستقیم و ضرایب معناداری فرضیات مدل پژوهش

فرضیه	روابط علی بین متغیرهای پژوهش	علامت اختصاری	ضریب مسیر ( $\beta$ )	معناداری (T-Value)	نتیجه آزمون
اول	مدیریت دانش ← عملکرد سازمان	KM---OP	0.254	4.068	تأیید فرضیه اول
دوم	مدیریت دانش ← منابع انسانی استراتژیک	KM---SHR	0.206	2.839	تأیید فرضیه دوم
سوم	منابع انسانی ← استراتژیک عملکرد سازمان	SHR---OP	0.525	8.485	تأیید فرضیه سوم

همچنین رابطه مستقیم و غیرمستقیم بین متغیرهای پژوهش در مدل نهایی پژوهش که نشان‌دهنده میزان رابطه مستقیم و غیرمستقیم متغیرها بر روی یکدیگر است، در قالب جدول شماره ۸ ارائه شد.

### فرضیه‌های تحقیق

**فرضیه ۱:** مدیریت دانش و عملکرد سازمان در بانک ملی استان اردبیل رابطه‌ی معناداری وجود دارد.

با توجه به شکل ۲ و ۳، می‌توان گفت ضریب استاندارد شده (ضریب مسیر) بین دو متغیر (مدیریت دانش و عملکرد سازمان)  $\beta=0.254$  می‌باشد. و ضریب معناداری (آماره تی) بین این دو متغیر نیز  $t=4.068$  بوده (بیشتر از قدرمطلق  $1.96$ ) که نشان می‌دهد این رابطه معنادار است. بنابراین فرضیه  $H_0$  رد و فرضیه  $H_1$  تأیید می‌شود و می‌توان نتیجه گرفت بین مدیریت دانش و عملکرد سازمان رابطه معنی‌داری وجود دارد و لذا این فرضیه اول تأیید خواهد شد.

**فرضیه ۲:** بین مدیریت دانش و منابع انسانی استراتژیک در بانک ملی استان اردبیل رابطه‌ی معناداری وجود دارد.

با توجه به شکل ۲ و ۳، می‌توان گفت ضریب استاندارد شده (ضریب مسیر) بین دو متغیر (مدیریت دانش و منابع انسانی استراتژیک)  $\beta=0.206$  می‌باشد. و ضریب معناداری (آماره تی) بین این دو متغیر نیز  $t=2.839$  بوده (بیشتر از قدرمطلق  $1.96$ ) که نشان می‌دهد این رابطه معنادار است. بنابراین فرضیه  $H_0$  رد و فرضیه  $H_1$  تأیید می‌شود و می‌توان نتیجه گرفت بین مدیریت دانش و منابع انسانی استراتژیک رابطه معنی‌داری وجود دارد و لذا این فرضیه دوم تأیید خواهد شد.

**فرضیه ۳:** بین منابع انسانی استراتژیک و عملکرد سازمان در بانک ملی استان اردبیل رابطه‌ی معناداری وجود دارد.

با توجه به شکل ۲ و ۳، می‌توان گفت ضریب استاندارد شده (ضریب مسیر) بین دو متغیر (منابع انسانی استراتژیک و عملکرد سازمان)  $\beta=0.525$  می‌باشد. و ضریب معناداری (آماره تی) بین این دو متغیر نیز  $t=8.485$  بوده (بیشتر از قدرمطلق  $1.96$ ) که نشان می‌دهد این رابطه معنادار است. بنابراین فرضیه  $H_0$  رد و فرضیه  $H_1$  تأیید می‌شود و می‌توان نتیجه گرفت بین منابع انسانی استراتژیک و عملکرد سازمان رابطه معنی‌داری وجود دارد و لذا این فرضیه سوم تأیید خواهد شد.

**فرضیه ۴:** بین مدیریت دانش و عملکرد سازمان با توجه به نقش میانجی‌گری منابع انسانی استراتژیک در بانک ملی استان اردبیل رابطه معنادار وجود دارد.

چهار شرط برای وجود یک اثر واسطه‌ای ضروری است (بارون<sup>۳۲</sup> و کننی<sup>۳۳</sup>، ۱۹۱۶). ابتدا متغیر مستقل و متغیر وابسته باید ارتباط داشته باشند همانطور که در شکل ۲ و ۳، نشان داده شده متغیر مستقل مدیریت دانش و متغیر وابسته عملکرد سازمان

<sup>32</sup> Baron

<sup>33</sup> Kenny

همبسته هستند. دوم متغیر مستقل و متغیر واسطه باید ارتباط داشته باشند. متغیر مستقل، مدیریت دانش و واسطه روش-های منابع انسانی همبسته هستند. سوم متغیر وابسته و واسطه باید ارتباط داشته باشند: واسطه-روش‌های استراتژیک مدیریت منابع انسانی و متغیر وابسته عملکرد سازمان همبسته هستند. در نهایت تاثیر متغیر مستقل بر متغیر وابسته زمانیکه متغیر واسطه‌ای مطرح می‌شود باید تغییر کند: در شکل ۲ می‌توان تغییر اثر مدیریت دانش بر عملکرد سازمان را زمانی که روش‌های استراتژیک مدیریت منابع انسانی کنترل می‌شوند مشاهده کرد. با توجه به برقراری تمام شواهد می‌توان به این نتیجه رسید که روش‌های استراتژیک منابع انسانی واسطه رابطه بین مدیریت دانش و عملکرد شرکت است. علاوه بر این از آزمون سوپل برای تایید اینکه روش‌های استراتژیک منابع انسانی واسطه‌ای کامل است استفاده شده است.

مدل برازش شده نشان می‌دهد مقدار ضریب استاندارد شده (ضریب مسیر) بین دو متغیر (مدیریت دانش و منابع انسانی استراتژیک)  $\beta=0.206$  و ضریب معناداری (آماره تی) بین این دو متغیر نیز  $t=2.839$  بوده (بیشتر از قدرمطلق  $1.96$ ) که نشان می‌دهد این رابطه معنادار است. از طرفی مقدار ضریب استاندارد شده (ضریب مسیر) بین دو متغیر (منابع انسانی استراتژیک و عملکرد سازمان)  $\beta=0.525$  و ضریب معناداری (آماره تی) بین این دو متغیر نیز  $t=8.485$  بوده (بیشتر از قدرمطلق  $1.96$ ) که نشان می‌دهد این رابطه معنادار است. بنابراین می‌توان نتیجه گرفت مدیریت دانش و عملکرد سازمان از طریق منابع انسانی استراتژیک، رابطه معناداری دارد.

#### بررسی معنی داری متغیر میانجی (آزمون سوپل):

از آنجا که در این تحقیق متغیر منابع انسانی استراتژیک متغیر میانجی می‌باشد لازم است تحلیلی داشته باشیم بر نقش میانجی آنها و در واقع بسنجیم که آیا این متغیر در رابطه بین متغیر مستقل و وابسته نقش میانجی دارد یا خیر؟ بنابراین برای بررسی معنی داری اثر میانجی در این تحقیق از آزمون سوپل استفاده شده است. در این آزمون با استفاده از ضریب غیر استاندارد مسیر و خطای استاندارد آن آزمون اجرا می‌شود که نتایج آن نشان داده شده است.

#### جدول ۱۰- نتایج آزمون معنی داری اثر متغیر میانجی منابع انسانی استراتژیک

Z-Value	مسیر ساختاری تحقیق
۲.۴۹۵	مدیریت دانش ← منابع انسانی استراتژیک ← عملکرد سازمانی

$$Z - Value = \frac{a * b}{\sqrt{(b^2 * s_a^2) + (a^2 * s_b^2) + (s_a^2 * s_b^2)}} = \frac{(0.206 * 0.525)}{\sqrt{(0.525^2 * 0.079^2) + (0.206^2 * 0.06^2) + (0.079^2 * 0.06^2)}} = 2.495 > 1.96$$

در این رابطه:

ضریب مسیر میان متغیر مستقل و میانجی: a

ضریب مسیر میان متغیر میانجی و وابسته: b

خطای استاندارد مسیر متغیر مستقل و میانجی: sa

خطای استاندارد مسیر متغیر میانجی و وابسته: sb

با توجه به نتایج بالا مقدار z-value حاصل از آزمون سوپل برابر با ۲.۴۹۵ شد که بدلیل بیشتر بودن از ۱.۹۶ می‌توان اظهار داشت که در سطح اطمینان ۹۵ درصد رابطه متغیر میانجی منابع انسانی استراتژیک در رابطه میان مدیریت دانش و عملکرد سازمانی معنی دار می‌باشد.

**نتیجه گیری**

آنالیز آماری و تجزیه و تحلیل داده‌های این تحقیق در دو سطح توصیفی و استنباطی و با استفاده از شاخص‌هایی نظیر میانگین، انحراف معیار، جداول متقاطع و نمودار توزیع فراوانی استفاده شده و تحلیل عاملی تأییدی صورت پذیرفت که خروجی‌های دقیق بر اساس نمودارها و جداول مرتبط، تحلیل و مستند سازی گشت.

**نتایج حاصل از آزمون فرضیه‌های تحقیق****نتایج مبتنی بر آزمون فرضیه اول تحقیق:**

مدیریت دانش بر عملکرد شعب بانک ملی استان اردبیل تاثیر مستقیم و مثبت دارد. این فرضیه به وسیله ۳۸ سؤال پرسشنامه که مربوط به بعد مدیریت دانش کارکنان و ۲۱ پرسش مربوط به سنجش عملکرد شعب بانک ملی استان اردبیل می‌باشد، اندازه‌گیری شده است. بر اساس نتایج تحلیلی داده‌ها در فصل چهارم، ضریب استاندارد شده (ضریب مسیر) بین دو متغیر (مدیریت دانش و عملکرد سازمان)  $\beta=0.254$  می‌باشد. و ضریب معناداری (آماره تی) بین این دو متغیر نیز  $t=4.068$  بوده (بیشتر از قدرمطلق ۱.۹۶) که نشان می‌دهد این رابطه معنادار است. بنابراین نتیجه گرفته شد که بین مدیریت دانش و عملکرد سازمان رابطه معنی‌داری وجود دارد.

نتایج به دست آمده از این تحقیق با نتایج بدست آمده از تحقیق منا رضوانی (۱۳۸۹)، همچنین با نتایج تحقیق آرزو فرج زاده (۱۳۹۲) در پژوهشی با عنوان «رابطه بین استراتژی مدیریت دانش (اشتراک دانش) و نوآوری با عملکرد بانکهای صادرات گیلان» و با نتایج بدست آمده از تحقیق محمد هادی منصور (۱۳۹۳) در پایان‌نامه کارشناسی ارشد تحت عنوان " رابطه مدیریت دانش مشتری (CKM) بر بهبود عملکرد سازمان در بین مدیران و کارشناسان بانک مهر اقتصاد استان مازندران" و با نتایج بدست آمده از تحقیق احسان نجار (۱۳۹۱) در پایان‌نامه با موضوع " بررسی رابطه بین مدیریت دانش و عملکرد سازمانی کارکنان ستادی بانک ملت" و با نتایج بدست آمده از تحقیق چانگ و همکاران (۲۰۱۳) همخوانی کامل و با نتایج تحقیق امین افشار (۱۳۹۱) همخوانی نسبی دارد.

**نتایج مبتنی بر آزمون فرضیه دوم تحقیق:**

بین مدیریت دانش و منابع انسانی استراتژیک در بانک ملی استان اردبیل رابطه‌ی معناداری وجود دارد این فرضیه به وسیله ۳۸ سؤال پرسشنامه که مربوط به بعد مدیریت دانش و ۱۵ پرسش مربوط به سنجش منابع انسانی استراتژیک کارکنان می‌باشد، اندازه‌گیری شده است.

بر اساس نتایج تحلیلی داده‌ها در فصل چهارم، ضریب استاندارد شده (ضریب مسیر) بین دو متغیر (مدیریت دانش و منابع انسانی استراتژیک)  $\beta=0.206$  می‌باشد. و ضریب معناداری (آماره تی) بین این دو متغیر نیز  $t=2.839$  بوده (بیشتر از قدرمطلق ۱.۹۶) که نشان می‌دهد این رابطه معنادار است. بنابراین نتیجه گرفته شد که بین مدیریت دانش و منابع انسانی استراتژیک رابطه معنی‌داری وجود دارد.

نتایج به دست آمده از این تحقیق با نتایج بدست آمده از تحقیق (جکسون و همکاران، ۲۰۱۴) و تحقیق (ثیریو و همکاران، ۲۰۰۸) که نشان دهنده ارتباط نزدیک مدیریت دانش و مدیریت منابع انسانی هستند و همچنین با نتایج تحقیق چانگ و همکاران (۲۰۱۳) و نتایج تحقیق آرزو فرج زاده (۱۳۹۲) همخوانی کامل دارد.

**نتایج مبتنی بر آزمون فرضیه سوم تحقیق:**

بین منابع انسانی استراتژیک و عملکرد سازمان در بانک ملی استان اردبیل رابطه‌ی معناداری وجود دارد. این فرضیه به وسیله ۱۵ سؤال پرسشنامه که مربوط به منابع انسانی استراتژیک و ۲۱ پرسش مربوط به سنجش عملکرد سازمان می‌باشد، اندازه‌گیری شده است.

ضریب استاندارد شده (ضریب مسیر) بین دو متغیر (منابع انسانی استراتژیک و عملکرد سازمان)  $\beta=0.525$  می‌باشد. و ضریب معناداری (آماره تی) بین این دو متغیر نیز  $t=8.485$  بوده (بیشتر از قدرمطلق ۱.۹۶) که نشان می‌دهد این رابطه معنادار است. بنابراین نتیجه گرفته شد که بین منابع انسانی استراتژیک و عملکرد سازمان رابطه معنی‌داری وجود دارد.

نتایج به دست آمده از این تحقیق با نتایج بدست آمده از تحقیق شول و همکاران (۲۰۰۴) و نتایج تحقیق چانگ و همکاران (۲۰۱۳) و یحیی و همکاران (۲۰۰۲) و همچنین با نتایج بدست آمده از تحقیق وانی<sup>۳۵</sup> و همکاران (۲۰۱۲) در مقاله با موضوع

"استراتژی مدیریت دانش عامل کلیدی روش های استراتژیک منابع انسانی در سطح سازمانی" و نتایج به دست آمده از تحقیق جیانگ و همکاران (۲۰۱۳) با موضوع "گرایش روش های منابع انسانی از نقطه نظر اهداف و استراتژی دانش سازمان" مطابقت دارد.

#### نتایج مبتنی بر آزمون فرضیه چهارم تحقیق:

بین مدیریت دانش و عملکرد سازمان با توجه به نقش میانجی گری منابع انسانی استراتژیک در بانک ملی استان اردبیل رابطه معنادار وجود دارد.

این فرضیه به وسیله ۱۵ سؤال پرسشنامه که مربوط به منابع انسانی استراتژیک و ۲۱ پرسش مربوط به سنجش عملکرد سازمان و ۳۸ سؤال پرسشنامه که مربوط به بعد مدیریت دانش می باشد، اندازه گیری شده است.

مدل برازش شده نشان می دهد مقدار ضریب استاندارد شده (ضریب مسیر) بین دو متغیر (مدیریت دانش و منابع انسانی استراتژیک)  $\beta=0.206$  و ضریب معناداری (آماره تی) بین این دو متغیر نیز  $t=2.839$  بوده (بیشتر از قدرمطلق ۱.۹۶) که نشان می دهد این رابطه معنادار است. از طرفی مقدار ضریب استاندارد شده (ضریب مسیر) بین دو متغیر (منابع انسانی استراتژیک و عملکرد سازمان)  $\beta=0.525$  و ضریب معناداری (آماره تی) بین این دو متغیر نیز  $t=8.485$  بوده (بیشتر از قدرمطلق ۱.۹۶) که نشان می دهد این رابطه معنادار است. همچنین با توجه به نتایج حاصل از آزمون سوئل برابر با ۲.۴۹۵ شد که بدلیل بیشتر بودن از ۱.۹۶ می توان اظهار داشت که در سطح اطمینان ۹۵ درصد رابطه متغیر میانجی منابع انسانی استراتژیک در رابطه میان مدیریت دانش و عملکرد سازمانی معنی دار می باشد. بنابراین می توان نتیجه گرفت مدیریت دانش و عملکرد سازمان از طریق منابع انسانی استراتژیک، رابطه معناداری دارد.

نتایج به دست آمده از این تحقیق با نتایج بدست آمده از تحقیق لیاو و همکاران (۲۰۱۳) با نتایج بدست آمده از تحقیق (جکسون و همکاران، ۲۰۱۴) و تحقیق (ثیریو و همکاران<sup>۳۶</sup>، ۲۰۰۸) که نشان دهنده ارتباط نزدیک مدیریت دانش و مدیریت منابع انسانی هستند و همچنین با نتایج تحقیق چانگ و همکاران (۲۰۱۳) همخوانی کامل و نتایج تحقیق آرزو فرج زاده (۱۳۹۲) همخوانی نسبی دارد.

#### پیشنهادات در راستای نتایج تحقیق

پیشنهاداتی در راستای نتایج تحقیق به شرح ذیل مطرح می شوند:

اهمیت این تحقیق، ایجاد یک سیستم کار با عملکرد بالاست. مدیریت منابع انسانی می تواند نقش واسطه ای بازی کند و از این رو اثربخشی استراتژیهای مدیریت دانش و سهم خود را در رقابت پذیری سازمان تعیین کند. بویژه نتیجه اول این تحقیق به روشنی فرض تاثیر مثبت مدیریت دانش بر عملکرد سازمان را مانند بسیاری از تحقیقات نشان می دهد (لوپز و همکاران<sup>۳۷</sup>، ۲۰۱۱).

در این راستا مطالعات اشاره به اهمیت تمرکز تلاش و منابع در مدیریت فعال و دانش دارند که باعث می شود سازمان در فضای رقابتی باقی بماند و رشد کند.

نتیجه دوم این تحقیق نشان می دهد که روش های استراتژیک منابع انسانی بر اساس مدل کار با عملکرد بالا تاثیر مثبت بر عملکرد سازمان دارد که با اثر مطالعات انجام شده در این زمینه سازگار است.

نتیجه سوم و مهمتر از همه نشان داد که استراتژی مدیریت دانش برای تعیین روش های استراتژیک منابع به صورت جداگانه تایید می کند که عناصر یک سیستم کار با عملکرد بالا بهترین تراز را با الزامات سازمان خواهند داشت که به واسطه آن عملکرد سازمان بهبود می یابد (چوانگ<sup>۳۸</sup>، ۲۰۱۳). علاوه بر این، بررسی اثر واسطه ای روش های استراتژیک منابع به صورت جداگانه تایید می کند که تنها نیروی انسانی و آموزش به طور کامل اثر واسطه ای در رابطه بین مدیریت دانش و عملکرد سازمان دارند و ارزیابی عملکرد و مشارکت نقش کمتری دارند. اگر چه مدیریت دانش دارای اثر قابل توجهی بر روی

<sup>35</sup> wany et al

<sup>36</sup> Theriou et al

<sup>37</sup> lopez et al

<sup>38</sup> chuang et al

آنهاست، آنها به تنهایی نمی‌توانند به بهبود عملکرد سازمان کمک کنند. علاوه بر این طرح‌های انگیزشی در انزوا هستند و مدیریت دانش بر روی آنها اثر نمی‌گذارد و آنها اثری بر عملکرد سازمان ندارند. کاربرد جالبی که در تحقیقات نشان داده شده اینست که روش‌های منابع انسانی زمانی بیشترین تاثیر را دارند که به عنوان روش سیستمی تجزیه و تحلیل شوند و اثرات بیشتری از تجزیه و تحلیل روش‌های جداگانه دارند.

پیشنهادات ذیل در راستای نتایج تحقیق برای مدیران علی‌الخصوص مدیران بانک ملی اردبیل ارائه می‌شود. مدیران باید به اتخاذ استراتژیک مدیریت دانش با توجه به نیازهای سازمان و محیط رقابتی اهمیت بدهند در نتیجه تلاش‌ها و منابع را در مدیریت فعال از قبیل دانش متمرکز کنند، با این حال نیاز به هم‌ترازی مدیریت دانش با شیوه‌های استراتژیک منابع انسانی وجود دارد به طوریکه آنها می‌توانند به موفقیت استراتژی مدیریت دانش از نظر عملکرد کمک کند.

با توجه به استراتژی مدیریت پذیرفته شده توسط سازمان، مدیران باید روش‌های کار با عملکرد بالا را انتخاب کرده و به ایجاد بومی سازی، ترویج و استفاده از دانش توسط کارکنان متمرکز شوند.

مدیران برای سرمایه گذاری در طراحی و پیاده سازی (اجرای) روش‌های استراتژیک منابع انسانی اعم از نیروی انسانی (استخدام)، آموزش، مشارکت، ارزیابی و حقوق و مزایا اهتمام ورزند.

توسعه روابط شبکه‌ای در بانک و استفاده مناسب از کانالهای اطلاعاتی؛ به طوری که امکان دسترسی و ذخیره سازی دانش و اطلاعات در هر زمان فراهم شود.

فراهم کردن زمینه ایجاد، انتقال و کاربرد اطلاعات در سراسر بانکهای استان.

استقرار ساختار سازمانی مناسب در بانکهای ملی استان جهت دسترسی اعضای سازمان به منابع (از جمله اطلاعات و دانش). بازنگری مداوم دانش برای به روز شدن دانش.

ترویج دانش سازمانی در رسانه‌های ارتباطی داخلی مختلف.

استفاده از سیستم‌های نظیر تهیه بانک اطلاعاتی متخصصان و با تجربه‌ها.

استقرار نظام پیشنهادات کارا و ایجاد جلسات طوفان مغزی.

## منابع و مراجع

- [۱] احسان نجار، (۱۳۹۱)، " بررسی رابطه بین مدیریت دانش و عملکرد سازمانی کارکنان ستادی بانک ملت" غیر دولتی - دانشگاه آزاد اسلامی - دانشگاه آزاد اسلامی واحد تهران مرکزی - دانشکده مدیریت و حسابداری.
- [۲] آرزو فرج زاده (۱۳۹۲)، «رابطه بین استراتژی مدیریت دانش (اشتراک دانش) و نوآوری با عملکرد بانکهای صادرات گیلان» دولتی - دانشگاه پیام نور (وزارت علوم، تحقیقات، و فناوری) - مرکز پیام نور تهران - دانشکده علوم انسانی.
- [۳] امین افشار، (۱۳۹۱)، " بررسی نقش واسط مدیریت کیفیت جامع (TQM) در تأثیر مدیریت دانش (KM) بر عملکرد سازمان‌ها (مورد مطالعه: شرکت‌های مستقر در پارک علم و فناوری خراسان) دولتی - وزارت علوم، تحقیقات، و فناوری - دانشگاه فردوسی مشهد - دانشکده علوم اقتصادی.
- [۴] محقر، علی و کریمی دستجردی، داوود و معین نجف آبادی، فاطمه و بیاضی، علی (۱۳۸۷)، "بررسی تاثیر متغیرهای وضعیتی بر فعالیتهای مدیریت کیفیت و عملکرد سازمانهای سرآمد ایرانی با اقتباس از کاپلان و نورتون"، نشریه مدیریت صنعتی، دوره اول، شماره اول، صص ۱۳۸-۱۲۵.
- [۵] محمد هادی منصوری، (۱۳۹۳)، " رابطه مدیریت دانش مشتری (CKM) بر بهبود عملکرد سازمان در بین مدیران و کارشناسان بانک مهر اقتصاد استان مازندران" اولین کنفرانس بین المللی اقتصاد، مدیریت، حسابداری و علوم اجتماعی. شرکت کارآفرینان دانشگاهی منطقه آزاد انزلی.
- [۶] مقیمی، سید محمد و رمضان، مجید، (۱۳۹۲)، پژوهشنامه مدیریت، جلد ۱۰، "مدیریت دانش و فناوری اطلاعات، تهران، ترمه.
- [۷] منا رضوانی، (۱۳۸۹)، " بررسی تاثیر مدیریت دانش بر عملکرد مرکز آموزش جهاد کشاورزی استان اصفهان" دولتی - دانشگاه پیام نور (وزارت علوم، تحقیقات، و فناوری) - مرکز پیام نور تهران - پژوهشکده علوم اجتماعی و اقتصادی.

[۸] نوناکا، ایکوجیر و دهیرو تاکاتا کوچی؛ (۱۳۸۵) شرکتهای دانش آفرین: چگونه شرکتهای دانش آفرین نوآوری را محقق میسازند؟، ترجمه علی عطارفر، جبار اسلامی، آناهیتا کاوه و سعید آنالویی. قم: سماء قلم.

- [9] Afiouni, F. (2007). Human resource management and knowledge management: A road map toward improving organizational performance. *Journal of American Academy of Business*, 11(2), 124–130.
- [10] Aragón-Sánchez, A., Barba-Aragón, I., & Sanz-Valle, R. (2003). Effects of training on business results. *International Journal of Human Resource Management*, 14(6), 956–980.
- [11] Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99–120.
- [12] Chen, C. J., & Huang, J. W. (2009). Strategic human resource practices and innovation performance – The mediating role of knowledge management capacity. *Journal of Business Research*, 62, 104–114.
- [13] Chen, M. H. & Chang, Y. C. & Hung, S. H. (2008). Social capital and creativity in R&D project team. *R&D Management*, 1(38), 21–34.
- [14] Huang jih-jeng. The evolutionary perspective of knowledge creation- a mathematical representation, knowledge-based system, 22, (2009), pp.430-438
- [15] Jackson, S. E., Schuler, R. S., & Jiang, K. (2014). An aspirational framework for strategic human resource management. *Academy of Management Annals*, 8.
- [16] Jiang, K., Takeuchi, R., & Lepak, D. P. (2013). Where do we go from here? New perspectives on the black box in strategic human resource management research. *Journal of Management Studies*, 50(8), 1448–1480.
- [17] Liao, Y.-S. (2011). The effect of human resource management control systems on the relationship between knowledge management strategy and firm performance. *International Journal of Manpower*, 32(5/6), 494–511.
- López-Nicolás, C., & Meroño-Cerdán, A. (2011). Strategic knowledge management, innovation and performance. *International Journal of Information Management*, 31, 502–509.
- [18] Nonaka ikujiro. A dynamic theory of organization knowledge creation. *Organization science*, 5 (1), (1994), pp.14-37.
- [19] Nonaka, I. and Takeuchi, H. (1995). *The Knowledge-creating Company: How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation*, Oxford University Press, New York, NY.
- [20] Sanchez-Marin, G., & Baixauli-Soler, J. S. (2015). TMT pay dispersion and firm performance: The moderating role of organizational governance effectiveness. *Journal of Management & Organization*, 21(4), 436–459.
- [21] Shih, H. A., & Chiang, Y. H. (2005). Strategy alignment between HRM, KM, and corporate development. *International Journal of Manpower*, 26(6), 582–603.
- [22] Yang, J. (2010). The knowledge management strategy and its effect on firm performance: A contingency analysis. *International Journal of Production Economics*, 125, 215–223.